



الجمهورية الجزائرية الديمقراطية الشعبية
المركز الجامعي عبد الحفيظ بوالصوف ميلة
معهد العلوم الاقتصادية والتجارية وعلوم التسيير
قسم علوم التسيير



الميدان: العلوم الاقتصادية والتسيير والعلوم التجارية

الشعبة: علوم التسيير

التخصص: الإدارة المالية

مذكرة مكملة لنيل شهادة الماستر بعنوان:

أثر الابتكار والابداع في تحسين جودة الخدمات المصرفية – دراسة حالة لبنك
–QNB ALAHLI

المشرف	اعداد الطلبة	
د.بن جدو سامي	بوحبل ملاك	1
	لكحل لينة	2

لجنة المناقشة:

الصفة	الجامعة	اسم ولقب الأستاذ(ة)
رئيسا	المركز الجامعي عبد الحفيظ بوالصوف ميلة	سراج وهيبة
مشرفا ومقررا	المركز الجامعي عبد الحفيظ بوالصوف ميلة	بن جدو سامي
ممتحنا	المركز الجامعي عبد الحفيظ بوالصوف ميلة	بولعراس سفيان

السنة الجامعية: 2025/2024

شكر وتقدير

اعترافاً بالفضل وتقديراً للجميل لا يسعني إلا أن أتوجه بجزيل الشكر والامتنان للأستاذ

بن جردو سامي

لتكريمه بقبول الاشراف على هذه المذكرة وللجهود الكبيرة والوقت الثمين الذي بذله من خلال توجيهاته

ومتابعاته لنا من بداية هذه الرسالة وحتى اكملها

فجزاه الله كل خير وجعلها في ميزان حسناته

الأهداء

(وَأَخِرُ دَعْوَاهُمْ أَنِ الْحَمْدُ لِلَّهِ رَبِّ الْعَالَمِينَ)

بعد نهاية هذا المشوار حكاية من السعي والصبر...

هاد قد حان وقت الامتحان لكل من كان جزء من هذه الرحلة

لنفسي...

أهديك هذا التخرج، لا كمجرد شهادة، بل كنتاج صنع من الصبر والإصرار، لقد كنت البطلة في رحلة لا يعلم شدة سواك فشكرا

لك... لأنك أكملت، صمدت، ولأنك اليوم وصلت

لأمي صباح

إلى من أفضلها على نفسي، إلى سندي في هذه الحياة، إلى من أبصرت بها الطريق، إلى

من كانت يدي اليمنى والقلب الحنون الذي أستمد منه قوتي إلى من كانت الداعم الأول في كل

طموحاتي طوال هذه الرحلة حفظك الله ورعاك.

لأبي كمال

إلى من أحمل اسمه بكل فخر واعتزاز، إلى من شجعني على المثابرة طوال عمري، أنت السند الذي لا

يميل ومصدر الأمان أدامك الله لي

أقدم بكل الشكر والتقدير...

إلى إخوتي الأعزاء فراس، ولاء ورهف وكل صديقاتي في هذه المسيرة الدراسية

ملوك

الأهداء

(قل اعملوا فسيرى الله عملكم ورسوله والمؤمنين)

الحمد لله الذي بفضلته تتحقق الغايات من بعد الاستعانة به وانتهاء الدرب بتوفيقه وتحقيق الحلم بفضلته
لم تكن الرحلة قصيرة ولا الطريق محفوفًا بالتسهيلات، لكنني فعلتها فالحمد لله الذي يسر لنا البدايات وبلغنا النهايات بفضلته وكرمه
وفي اللحظة الأكثر فخراً أهدي هذا النجاح لنفسي أولاً، وأمتن لكل من كان له فضل في مسيرتي دمت لي سنداً لا عمراً
وبكل حب أهدي ثمرة نجاحي وتخرجي إلى النور الذي أنار دربي والسراج الذي لا ينطفئ نوره والذي بذل جهد
السنين من أجل أن اعتلي سلالم النجاح إلى من أحمل اسمه بكل فخر، من بذل الغالي والنفيس واستمدت من قوتي
واعتزائي بذاتي من كان نعمة من الله وسنداً لا يميل "والدي صالح".
إلى من جعل الله الجنة تحت أقدامها، وسهلت لي الشدائد بدعائها/ من دعمني بلا حدود يا من اختصر الله فيها كل معاني الرحمة
والحنان، كل لحظة نجاح لي هي انعكاس لتعبك، أدامك فرحة في عمري «أمي رشيدة»
إلى اخوتي وأخواني الأعزاء، أتم السند والدعم حفظكم الله
بعد كل تعب وسهر جاء اليسر بفضل الله وبدعمكم، هذا النجاح ليس لي وحدي بل لكم جميعاً فقد كنتم سنداً لي، شكراً من القلب، وأتمنى
أن أكون مصدر فخركم كما كنتم مصدر قوتي.

لينة

الملخص

تهدف هذه الدراسة إلى توضيح دور الإبداع والابتكار في تحسين جودة الخدمات المصرفية، من خلال التركيز على كيفية تأثير الأفكار الجديدة والحلول المبتكرة في تطوير أداء البنوك ورفع مستوى رضا العملاء. وقد تم اختيار بنك الأهلي كحالة عملية لتقييم مدى نجاحه في استخدام التكنولوجيا الحديثة وتقديم خدمات مصرفية إلكترونية، وتوصلت الدراسة إلى وجود تأثير واضح وإيجابية للإبداع والابتكار على جودة الخدمات، خاصة في ظل التحول الرقمي الذي يشهده البنك، مما يمنحه ميزة تنافسية مقارنة بالبنوك الأخرى في السوق المصرية.

وتؤكد النتائج على تبني تقنيات وأفكار جديدة داخل قطاع المصارف والتحديث في تحسين الكفاءة، وتلبية احتياجات العملاء بشكل أفضل، ودعم التطوير المستمر في بيئة العمل المصرفي.

Abstract

This study aims to shed light on the role of creativity and innovation in enhancing the quality of banking services, with a particular focus on how new ideas and innovative solutions contribute to improving bank performance and increasing customer satisfaction.

The National Bank of Egypt was selected as a case study to assess its success in leveraging modern technology and offering digital banking services. The findings reveal a clear and positive impact of creativity and innovation on service quality, especially amid the bank's ongoing digital transformation. This transformation has provided the bank with a competitive edge in the Egyptian banking sector.

The results highlight the importance of adopting new technologies and ideas within the banking industry, as well as the need for continuous modernization to boost efficiency, better meet customer needs, and foster ongoing development in the banking work environment.

الفهرس

الشكر والتقدير

الاهداء

الملخص

فهرس الجداول

فهرس الأشكال

مقدمة عامة

الفصل الأول: التأصيل النظري لأساسيات الابداع والابتكار

2	تمهيد
14-3	المبحث الأول: مفاهيم حول الابداع
5-3	المطلب الأول: تعريف الابداع
10-5	المطلب الثاني: شروط وأدوات الابداع
13-10	المطلب الثالث: التفكير الإبداعي
14-13	المطلب الرابع: بعض نظريات الابداع
25-14	المبحث الثاني: مفاهيم عامة حول الابتكار
15-14	المطلب الأول: مفهوم الابتكار
16-15	المطلب الثاني: مجالات ومستويات الابتكار
23-16	المطلب الثالث: الأنواع والتصنيفات المختلفة للابتكار
25-23	المطلب الرابع: مراحل عملية الابتكار
33-25	المبحث الثالث: الابداع والابتكار - تحليل نظري للعلاقة بينهما -
27-25	المطلب الأول: مصادر الابداع والابتكار
30-27	المطلب الثاني: الابداع والابتكار والميزة التنافسية
33-30	المطلب الثالث: معوقات الابداع والابتكار
34	خاتمة الفصل
الفصل الثاني: مدخل مفاهيمي للخدمات المصرفية	
55-36	تمهيد
55-37	المبحث الأول: ماهية الخدمات المصرفية
45-37	المطلب الأول: الخدمات المصرفية
51-45	المطلب الثاني: مفهوم جودة الخدمات المصرفية

53-51	المطلب الثالث: دورة حياة الخدمة المصرفية
55-54	المطلب الرابع: جودة الخدمات المصرفية كميزة تنافسية
63-55	المبحث الثاني: أثر الابداع في تحسين الخدمات المصرفية
58-55	المطلب الأول: الابداع في مجال الخدمة المصرفية
61-58	المطلب الثاني: الابداع والابتكار كدعامة لتنافسية المؤسسة المصرفية
62-61	المطلب الثالث: العلاقة بين الابتكار في الخدمة وجودة الخدمة المصرفية
63	خلاصة الفصل
	الفصل الثالث: تحليل تجربة بنك قطر الوطني فرع الأهلي في مجال الإبداع والابتكار المصرفي
74-65	المبحث الأول: الإطار النظري لبنك قطر الوطني فرع الأهلي
68-65	المطلب الأول: نشأة وتأسيس بنك قطر الوطني فرع الأهلي
73-68	المطلب الثاني: استراتيجيات بنك قطر الوطني فرع الأهلي
74-73	المطلب الثالث: إدارة مخاطر بنك قطر الوطني فرع الأهلي
89-74	المبحث الثاني: دراسة تحليلية للإبداع والابتكار في بنك QNB ALAHLI
78-74	المطلب الأول: أهم الخدمات التي يقدمها بنك قطر الوطني فرع الأهلي
85-78	المطلب الثاني: بعض النماذج عن الإبداع والابتكار في بنك قطر الوطني فرع الأهلي
89-85	المطلب الثالث: تحليل مقارنة بين بنك قطر الوطني فرع الأهلي وبنك مصر وبنك الاسكندرية
90	خاتمة الفصل
93-92	خاتمة
99-95	قائمة المراجع

فهرس الجداول

الرقم	العنوان	الصفحة
1-3	المرتكات الاستراتيجية الخمسة الإنجازات والأولويات	72-71
2-3	تطور عدد مستخدمى تطبيق QNB Mobile وبعض المقاييس الاحصائية	79
3-3	بعض المؤشرات فى قياس رضا العملاء عن الخدمة المصرفية	81
4-3	العلاقة بين عدد النقاط المكتسبة فى برنامج المكافآت والقيمة الشرائية الالكترونية	83
5-3	برامج الابداع والابتكار فى بنك QNB ALAHLI	85-84
6-3	مقارنة بنك QNB ALAHLI وبنك مصر وبنك الاسكندرية	86-85
7-3	تحليل مقارن لبطاقات QNB ALAHLI وبنك الاسكندرية وبنك مصر	89-88

فهرس الأشكال

الرقم	العنوان	الصفحة
1-1	الفرق بين درجات الابتكار التكنولوجي	20
2-1	الأنواع الأربعة للابتكارات حسب Dominique Millet	21
3-1	أنواع الابتكار حسب الأثر التسويقي والأثر التكنولوجي	22
4-1	مراحل عملية الابتكار	25
1-2	مفهوم جودة الخدمة	46
2-2	مصادر الميزة التنافسية	49
3-2	دور المورد البشري في تحقيق الميزة التنافسية في المؤسسات المصرفية	60
4-2	علاقة الابداع والابتكار بتنافسية المؤسسة المصرفية	61
1-3	الاحصائيات الحديثة لبنك QNB ALAHLI	69
2-3	تطور عدد مستخدمي تطبيق QNB Mobile ومعدل النمو السنوي	80

مقدمة

تواجه المؤسسات المصرفية اليوم واقعا جديدا تفرضه التغيرات السريعة في البيئة الاقتصادية والتكنولوجية، الأمر الذي جعل من الضروري إعادة النظر في أساليب العمل التقليدية واعتماد مقاربات أكثر مرونة وابتكارا، لم تعد البنوك تكتفي بدورها الكلاسيكي في تسيير المعاملات وتقديم الخدمات، بل أصبحت مطالبة بالتميز والتجديد لمواكبة تطلعات عملاء أكثر وعيا وتطلبا.

الابداع والابتكار لم يعودا مجرد أدوات تحسين إضافية، بل تحولوا إلى ركيزتين أساسيتين في بناء استراتيجيات فعالة تضمن الاستمرارية وتعزز القدرة التنافسية، فالمؤسسات التي تتجح في دمج الابتكار داخل منظومتها التشغيلية قادرة على تحسين جودة خدماتها، وتقديم قيمة مضافة حقيقية، وتحقيق مستويات أعلى من رضا العملاء.

انطلاقا من هذه الرؤية، تسعى هذه الدراسة إلى تحليل العلاقة بين الابداع وجودة الخدمات المصرفية، وذلك من خلال دراسة تطبيقية لتجربة بنك QNB ALAHLI المعروف بتوجهه الابتكاري واعتماده على حلول تكنولوجية متقدمة لتحسين تجربة العملاء ورفع كفاءة الأداء.

إشكالية الدراسة:

وبناء على ما سبق سنقوم بطرح الإشكالية التالية:

ما هو أثر الابداع والابتكار في تحسين جودة الخدمات المصرفية في بنك QNB ALAHLI؟

ويتفرع من هذا السؤال عدة تساؤلات أخرى نوجزها فيما يلي:

- ماهي المفاهيم الأساسية المتعلقة بالابداع والابتكار وما العلاقة بينهما؟
- كيف يساهم كل من الابداع والابتكار في تحقيق جودة الخدمة المصرفية؟
- كيف يساهم كل من الابداع والابتكار في تحقيق الميزة التنافسية بين البنوك؟
- ما هي مظاهر الإبداع والابتكار في بنك QNB Alahli التي يعتمد عليها في تطوير الخدمة المصرفية؟
- إلى أي مدى ساهمت مبادرات الإبداع والابتكار في QNB Alahli في جودة خدماته المصرفية؟

الفرضيات:

بناء على التساؤلات المطروحة تم وضع الفرضيات التالية بهدف مناقشتها واختبار صحتها ونفيها والتي يمكن حصرها فيما يلي:

- هناك علاقة وثيقة بين الإبداع والابتكار، ويكمل كل منهما الآخر في تطوير العمل داخل المؤسسات؛
- الإبداع والابتكار يساعدان في تقديم خدمات مصرفية أفضل وأكثر تلبية لاحتياجات العملاء؛
- استخدام الإبداع والابتكار يساعد البنوك على التميز والتفوق في سوق المنافسة؛
- يطبق بنك QNB ALAHLI أساليب وأفكار مبتكرة لتحسين خدماته المصرفية؛

- ساعدت جهود الإبداع والابتكار في بنك QNB ALAHLI على تحسين جودة خدماته وزيادة رضا العملاء.

أهمية الدراسة

تتمثل أهمية هذه الدراسة في تسليط الضوء على دور الإبداع والابتكار في تحسين جودة الخدمات المصرفية، خصوصاً في ظل التنافس الكبير بين البنوك. وتركز دراستنا هذه على تجربة بنك QNB ALAHLI، وبذلك توفر هذه الدراسة فهماً عملياً لكيفية تطبيق هذه المفاهيم لتحسين الخدمات المصرفية. كما تكمن أهميتها أيضاً في تقديم معلومات مفيدة تساعد البنوك على تحقيق رضا العملاء وتعزيز مكانتها في السوق.

أهداف الدراسة: نسعى من خلال هذه الدراسة إلى:

- استكشاف مفهوم الإبداع والابتكار وأثرهما في تطوير وتحسين الخدمات المصرفية؛
- تحليل العوامل المؤثرة في نجاح تطبيق الإبداع والابتكار داخل البنك؛
- تقديم توصيات عملية لدعم الابتكار وتعزيز جودة الخدمات المصرفية في المؤسسات المالية؛
- دراسة تجربة بنك QNB ALAHLI كنموذج تطبيقي لتوظيف الابتكار لتحسين خدماته المصرفية.

أسباب اختيار الموضوع:

- أهمية هذا الموضوع بالنسبة لمجال التخصص؛
- الاهتمام بتوسيع معارفنا العلمية في مجال الإبداع والابتكار؛
- مكانة الموضوع على الصعيد الدولي والمحلي؛
- تزايد أهمية الابتكار كعنصر استراتيجي في القطاع المصرفي.

حدود الدراسة:

تقتصر هذه الدراسة على بنك QNB ALAHLI ، وهو أحد البنوك الرائدة في جمهورية مصر العربية، وقد تم اختيار هذا البنك نظراً لريادته في تبني أساليب الإبداع والابتكار في تقديم الخدمات المصرفية، مما يجعله نموذجاً مناسباً لتحليل أثر الابتكار في تحسين جودة الخدمات المصرفية.

صعوبات الدراسة:

البيانات غير كافية للدراسة التطبيقية.

الفصل الأول: التأسيس
النظري لأساسيات الابداع
والابتكار

تمهيد:

تسعى المؤسسات في مختلف القطاعات إلى تحقيق الريادة والتميز في ظل بيئة تتسم بالتنافسية والتطور المستمر، فيعتبر الإبداع والابتكار أنشطة أساسية لتطوير وعصرنة الخدمات المصرفية، إذ أنهما يمثلان ركائز جودة الخدمات المصرفية وتطوير الميزة التنافسية في المصارف كما يعدان من العوامل الأساسية التي تمكن المؤسسات من الوصول إلى أهدافها، فالإبداع والابتكار لا يقتصران على جانب معين بل يشملان مختلف المجالات ويعكسان القدرة على تقديم أفكار جديدة وحلول مبتكرة تساهم في تطوير الأداء وتحقيق التميز ومع ذلك فإن مفهوم الابتكار يعد معقد إلى حد ما، حيث يغلط البعض بينهما وبين مفاهيم أخرى مثل الابداع والاختراع والبحث والتطوير رغم أن لكل منهما دلالة خاصة.

وستنطلق في هذا الفصل إلى المباحث التالية:

المبحث الأول: أساسيات ومفاهيم الابداع؛

المبحث الثاني: مفاهيم عامة حول الابتكار؛

المبحث الثالث: الابداع والابتكار-تحليل نظري للعلاقة بينهما-.

المبحث الأول: أساسيات ومفاهيم الإبداع

يعد الإبداع من الركائز الأساسية التي يقوم عليه التميز والتفوق سواء على مستوى الأفراد أو المؤسسات، لما له من دور محوري في التصدي للتحديات وتقديم حلول ابتكارية غير تقليدية، وعلى الرغم من هذه الأهمية البالغة، فإن الإبداع يبقى مفهوماً واسعاً يصعب الإحاطة به أو التعبير عنه بدقة بالكلمات، وذلك لتعدد أبعاده وتنوعه وتظاهره وأساليبه، لذلك سنتطرق في هذا المبحث إلى ماهية الابداع، شروطه، أدواته وذكر بعض نظريات الابداع.

المطلب الأول: ماهية الإبداع

أولاً: تعريف الإبداع

توجد عدة تعريفات للإبداع نذكر منها ما يلي:

الإبداع هو تفاعل بين القدرات العقلية، الاستعدادات الشخصية والسمات الفردية التي في حال توفر بيئة داعمة تساهم في تنشيط العمليات الفكرية لتوليد أفكار وحلول مبتكرة ومفيدة سواء للفرد أو للمؤسسة أو المجتمع.¹

يعرف أيضاً: أن الإبداع هو عملية إنتاج شيء جديد أو تجديد العناصر الموجودة وتقديمها بشكل مختلف في مجالات مثل العلوم والفنون والآداب.²

كما يعرفه "العراقي" بأنه: عملية نسبية تقع بين مرحلة المحاكاة والتطوير إلى مرحلة الابتكار الأصيل والإبداع قد يكون إبداعاً فنياً أو إنتاجياً أو تنظيمياً، وقد يكون عملية فردية أو جماعية وهو حالة مستمرة تحدث في جميع مراحل حياة الإنسان وجوانب الحياة.³

من خلال التعريفات السابقة يمكن القول ان الإبداع هو عملية توليد أفكار وحلول جديدة ومبتكرة، تهدف إلى تقديم مفاهيم أو طرق غير تقليدية لحل المشكلات أو تحسين ما هو قائم، يعتمد الإبداع على دمج العوامل الذاتية مثل القدرات العقلية والخيال مع العوامل الموضوعية مثل المعرفة والخبرة لتحقيق نتائج أصلية ومفيدة.

ثانياً: خصائص وأهمية الابداع

في بيئة الأعمال المتغيرة بسرعة، زاد الاهتمام بالابتكار كأحد أفضل الحلول التي يجب استغلالها بشكل جيد لخلق قيمة مضافة، ولضمان الاستمرارية، فإن المؤسسة التي تقتصر إلى القدرة على الابتكار في مجال عملها ستواجه تحديات كبيرة وصعبة، سيتم فيما يلي التطرق إلى خصائص الإبداع وأهميته وأركانه.

¹ جمال خير الله، الإبداع الإداري، الطبعة الأولى، دار أسامة للنشر والتوزيع، الأردن، عمان، 2009، ص 6.

² أمال بوعيشة وآخرون، الإبداع التنظيمي لدى عمال سونلغاز، دراسة ميدانية على عينة عمال شركة توزيع الكهرباء والغاز بورقلة، مذكرة مكملة لاستكمال متطلبات شهادة ماستر أكاديمي، تخصص علم النفس وتنظيم، شعبة علم النفس، كلية العلوم الانسانية والاجتماعية، جامعة قاصدي مرباح ورقلة، 2014-2015، ص 10.

³ ناجي ليتيم وآخرون، دور استراتيجيات الإبداع في تطوير مهارات الفرد داخل المؤسسة الجزائرية، مجلة الدراسات الاقتصادية، العدد 38، أوت 2019، ص 288.

الفصل الأول: التأصيل النظري لأساسيات الابداع والابتكار

الفرع الأول: خصائص الإبداع

- يتصف الإبداع بمجموعة من الخصائص، تميزه عن باقي العناصر ذات الصلة حيث يعتبر وسيلة للتمييز بين المنافسين، ولإبداع خصائص عديدة أهمها ما يلي:¹
- الإبداع يمثل ما هو جديد وهذا هو جوهره بوصفه كشفاً جديداً غير مسبق؛
 - يضيف قيمة أي أن ما هو جديد هو أيضاً أكثر قدرة على معالجة مشكلة لم تحل بعد أو تقديم معالجة أفضل من معالجة سابقة، أو تقديم منتج أو خدمة ذو قيمة أكبر للعميل مقابل الأموال التي يدفعها؛
 - أن ما هو جديد يكون الأفضل مما يقدمه المنافسون، وهذا يعني أن الإبداع لا يكون قائماً بذاته في منظمات الأعمال، وإنما لابد أن يستند إلى معايير المغيرة؛
 - تعد القدرة الإبداعية إحدى صور التخيل المضبوط في أحد المجالات الفنية أو الأدبية أو الموسيقية أو المجردة وهذا التخيل يؤدي إلى نوع من الإنجاز في المجالات المختلفة؛
 - الإبداع قارن على الزمن بالوصول الأسرع من المنافسين إلى السوق وهذا ما يقلص دورة حياة المنتج؛
 - إن جهد الإبداع وما ينتج عليه ليس بالضرورة أن يكون مادياً ملموساً، فقد يكون في صورة منتج، خدمة، أو فكرة.

الفرع الثاني: أهمية الإبداع

تكمن أهمية الإبداع فيما يلي:²

- الإبداع يعد من المقومات الأساسية في عملية التغيير، إذ إن التغيرات التي تحدث حولنا نتيجة ثورة المعلومات، الانفجار التكنولوجي، تزايد المنافسة بين الشركات، تنوع احتياجات الأفراد، محدودية الموارد، ارتفاع طموحات الأفراد، تطور وسائل الاتصال، وتوسع حجم المنظمات، إضافة إلى تغير القيم والمبادئ، قد أدت إلى ظهور العديد من المشكلات لذلك، يجب على المنظمات التكيف مع هذه التغيرات من خلال إجراء التعديلات والتطورات اللازمة، ولا يمكن تحقيق ذلك إلا من خلال الأفكار الجديدة والأساليب الحديثة التي تتناسب مع هذه المتغيرات المستمرة؛

¹ سارة زروقي وآخرون، التمكين التنظيمي وعلاقته بالإبداع التنظيمي، دراسة ميدانية على عينة من أساتذة كلية العلوم الاجتماعية والانسانية، مذكرة مكملة لنيل شهادة الماستر، علم النفس العمل والتنظيم وتسيير الموارد البشرية، شعبة العلوم الاجتماعية، كلية العلوم الانسانية والاجتماعية، جامعة ابن خلدون، تيارت، 2021-2022، ص38-39.

² عذاري سعود الهاجري، أثر التمكين والإبداع في تحسين أداء العاملين، دراسة تطبيقية بالهيئة العامة للصناعة في دولة الكويت، أطروحة لنيل درجة الماجستير، تخصص إدارة أعمال، قسم إدارة الأعمال، كلية الأعمال، جامعة الشرق الأوسط، 2011، ص13-14.

الفصل الأول: التأسيس النظري لأساسيات الإبداع والابتكار

- ولكي تتمكن المنظمات من التكيف مع هذه التطورات، يجب عليها أن تركز على إنتاج وتوفير عدد من المبدعين القادرين على تزويدها بحلول إبداعية سريعة وفعالة، يتطلب ذلك خيالاً خصباً وقدرات إبداعية عالية؛
- يرى الكثيرون أن إدارة الإبداع تشكل عنصراً أساسياً للمنافسة، فهي تؤثر بشكل كبير في بناء واستمرار وازدهار المنظمات، كلما كانت المنظمة أكثر اهتماماً بإدارة الإبداع، كان ذلك له تأثير إيجابي على قدرتها على النمو والتفوق؛
- تظهر أهمية الإبداع أيضاً عندما يدرك القائمون على اتخاذ القرار في المنظمة أن هناك فجوة بين الأداء الفعلي والأداء المطلوب، مما يدفعهم إلى البحث عن طرق وأساليب جديدة ومن هنا، تصبح الأفكار الإبداعية أداة أساسية للتغيير والتطوير، مما يساعد على تحسين أداء المنظمة وتحقيق أهدافها بفعالية؛
- أي منظمة لا تعتبر الإبداع الإداري من أولويات أهدافها ولا تعمل على تحفيز موظفيها على الابتكار من خلال توفير بيئة تشجع على ذلك، فإن مصيرها سيكون التدهور والانحيار، حيث ستعجز عن مواجهة التغيرات المستمرة في بيئتها الداخلية والخارجية، كما أن الموظفين في أي منظمة، بغض النظر عن مستوياتهم الوظيفية، إذا لم يدمجوا الإبداع في حياتهم المهنية، فإنهم سيواجهون التخلف عن الركب وعدم القدرة على المساهمة في تطوير أنفسهم ومنظماتهم؛
- تكمن أهمية الإبداع في المنظمات في قدرته على تحديد المسار وتشكيل الواقع وإعادة تشكيله، مع الثورات والتطورات السريعة في مختلف المجالات، وما تطرحه من أهداف جديدة وأساليب عمل مبتكرة، يصبح الإبداع تحدياً كبيراً أمام المديرين والعاملين، ومن خلال الإبداع، يستطيعون التغلب على المنافسة الشديدة في عالم الأعمال والتفاعل مع التغيير نحو تحسين الأداء وخدمة المصلحة العامة.

المطلب الثاني: شروط وأدوات الإبداع

أولاً: شروط الإبداع

الإبداع هو مجال علمي يجمع بين النظرية والتجربة، وهو ليس ثابتاً بل يتطور مع الزمن ما يُعتبر صحيحاً اليوم قد يُرفض غداً، والعكس صحيح، يمتلك جميع الناس القدرة على الإبداع بدرجات متفاوتة وفي مجالات مختلفة، وقد وهب الله سبحانه وتعالى البشر القدرة على الإبداع، وترك لهم مهمة تسميتها وتطويرها. يرتكز الإبداع على التفكير الشمولي، الذي يسمح بالبحث عن أكثر من حل للمشكلة، أي القدرة على النظر إلى الأمور من زوايا متعددة، ويشترط في المبدع أن تكون فكرته قابلة للتطبيق في النهاية، وأن يكون قادراً على ملاحظة التناقضات والنواقص في البيئة المحيطة، لا يشترط أن تكون الفكرة جديدة بالنسبة

للآخرين، بل يكفي أن تكون جديدة بالنسبة له، والمبدع لا يقتصر تفكيره على إيجاد حلول جديدة فقط، بل يسعى أيضًا إلى اكتشاف مشكلات جديدة، وينظر إلى المؤلف والشائع من منظور مختلف. وقد أكدت الدراسات العلمية والتربوية أن هناك ستة شروط أساسية يمكن تلخيصها باستخدام كلمات تشكل حروف بدايتها ¹: OFF SEA:

1. الأصالة Originality: تعني الأصالة قدرة الفرد على توليد أفكار جديدة، مدهشة أو نادرة لم يسبق لأحد أن فكر فيها، بمعنى آخر، إنتاج ما هو غير مألوف، كلما كانت الفكرة أقل شيوعًا، زادت درجة أصالتها، وتتميز الاستجابات الأصلية بالطرافة، مثل إعطاء قصة وطلب أكبر عدد ممكن من العناوين الطريفة والمثيرة لهذه القصة، مثال آخر: "ماذا يحدث لو فقدنا فجأة القدرة على استخدام أيدينا؟"

2. الطلاقة Fluency: تشير الطلاقة إلى قدرة الشخص على إنتاج عدد كبير من الأفكار تفوق المتوسط العام في وقت محدود وتعتبر الطلاقة مؤشرًا على القدرة الإبداعية وتنقسم الطلاقة إلى عدة أنواع:

أ- **الطلاقة اللفظية:** هي القدرة على إنتاج كلمات تحت شروط تركيبية معينة، دون أن يكون للمعنى دور كبير في ذلك، مثل إنتاج كلمات تبدأ أو تنتهي بحرف معين.

ب- **الطلاقة الارتباطية:** هي القدرة على إنتاج كلمات بسرعة تشترك في المعنى أو أي صفة أخرى، مثل إنتاج أكبر عدد من المترادفات أو المتضادات.

ج- **الطلاقة الشكلية:** هي القدرة على إنتاج عدد كبير من الأمثلة أو التوضيحات بناءً على مثيرات شكلية أو وصفية معينة مثلاً، يُعطى خطوط معينة ويُطلب من الشخص إضافة تفاصيل لتكوين أشكال حقيقية متعددة.

د- **الطلاقة الفكرية:** هي القدرة على استدعاء أكبر عدد من الأفكار المناسبة في فترة زمنية محددة لمواجهة مشكلة أو موقف مثير مثال: يُعطى عنوان ويُطلب من الشخص توليد أكبر عدد من الأفكار التي يوحى بها هذا العنوان.

هـ- **الطلاقة التعبيرية:** هي القدرة على التفكير السريع وتكوين كلام مترابط ومتسلسل، مثل كتابة جمل تحتوي على كلمات باستخدام حروف معينة، بحيث تكون الجمل مفيدة وتحتوي على معنى واضح.

3. المرونة Flexibility: تعني تنوع الأفكار وعدم الجمود على نوع واحد من الحلول أو الوقوف عند طريقة واحدة لحل المشكلات، هي القدرة على التغيير المستمر في المعنى أو التفسير أو التطبيق أو

¹ جمال خير الله، مرجع سبق ذكره، ص 28-30.

الفصل الأول: التأصيل النظري لأساسيات الابداع والابتكار

فهم المهمة أو استراتيجية العمل، مما يؤدي إلى تفسير جديد للهدف لذلك، المرونة تتعلق بالجودة وليس الكمية.

4. **الحساسية Sensitivity:** هي القدرة على إدراك المشكلات وتحديد طبيعتها، المبدع يتمتع بقدرة على ملاحظة ما يراه الآخرون خاطئاً أو غير واضح، كما كان يقول "أديسون" لمساعدته: "لا بد أن هناك طريقة أفضل ابحثوا عنها".

5. **الاستنباطية Elaboration:** هي الميل إلى التفصيل والقدرة على استنباطه بشكل مبدع، المبدع يستطيع ربط عدة أفكار معاً والتفكير فيها في الوقت نفسه، كما يتمكن من الاحتفاظ في ذهنه بالعديد من المتغيرات والشروط والعلاقات أثناء التفكير في مشكلة معينة، دون أن يشعر بالتشتت إذا كان يفكر في أكثر من فكرة في ذات الوقت.

6. **القبول Acceptance:** لا قيمة للإبداع أو الفكرة الجديدة إلا إذا كانت مفيدة ومقبولة لدى الآخرين، عملية الإبداع تبدأ من الفرد وتنتهي إلى المجتمع، مما يعني أن الفكرة التي ولدت في ذهن المبدع يجب أن تصل إلى الآخرين من خلال إنتاجه الإبداعي.

ثانياً: أدوات الإبداع

الفرع الأول: أدوات جمع الأفكار

هناك العديد من الأدوات التي تُستخدم لجمع الأفكار، وسنتناول في هذا السياق أبرزها وأكثرها استخداماً:¹

1. **العصف الذهني brain storming:** ابتكر هذا الأسلوب Alex Azeborn في عام 1938 بهدف تنمية القدرة الإبداعية للأفراد في حل المشكلات، من خلال تهيئة الفرصة لهم للتفاعل معاً وتوليد أكبر عدد ممكن من الأفكار بشكل عفوي وسريع، الهدف هو إيجاد حلول متعددة للمشكلات، ثم تصفيتها واختيار الأنسب منها.

أ- **مفهوم العصف الذهني:** العصف الذهني هو أسلوب تعليمي وتربوي يعتمد على حرية التفكير، يستخدم لتوليد أكبر قدر من الأفكار حول موضوع معين من قبل المهتمين أو المعنيين به خلال جلسات قصيرة، هذا الأسلوب يشجع المشاركين على التفكير الجماعي ويتيح لهم طرح الأفكار بشكل عفوي دون انتقاد في بيئة مفتوحة، يتم بعد ذلك غربلة الأفكار واختيار الأنسب لحل المشكلة المطروحة.

ب- **أهداف إدارة العصف الذهني:** تهدف جلسات العصف الذهني إلى:

¹ سهام طرشاني، إدارة الإبداع والابتكار، محاضرة موجهة لطلبة السنة الثانية ماستر، شعبة إدارة أعمال، كلية العلوم الاقتصادية والتجارية وعلوم التسيير، 2019-2020، ص 40-45.

الفصل الأول: التأصيل النظري لأساسيات الابداع والابتكار

- تفعيل دور الأفراد في المنظمات خلال المواقف التعليمية، وتشجيعهم على توليد أفكار إبداعية تتعلق بموضوع معين؛
 - تحفيز الأفراد على البحث عن إجابات صحيحة أو حلول محتملة للقضايا التي تُعرض عليهم؛
 - أن يعتاد المدراء على احترام وتقدير آراء مرؤوسيهـم، وأن يتعود الجميع على الاستفادة من أفكار زملائهم في العمل من خلال تطويرها والبناء عليها.
- ج- المبادئ الأساسية في جلسة العصف الذهني:** يعتمد نجاح جلسة العصف الذهني على اتباع أربعة مبادئ أساسية هي:
- **إرجاء التقييم:** يجب تأجيل تقييم أي فكرة أثناء المرحلة الأولى من الجلسة، لأن النقد أو التقييم قد يعيق تفكير المشاركين ويصرف انتباههم عن تطوير أفكار أفضل، الشعور بالتوتر والخوف من النقد يؤثر سلباً على القدرة على التفكير الإبداعي؛
 - **إطلاق حرية التفكير:** يجب تمكين المشاركين من التفكير بحرية دون أي قيود أو تحفظات، مما يعزز قدرتهم على توليد الأفكار المبدعة. هذا المبدأ يستند إلى فكرة أن الأفكار غير التقليدية أو الغريبة قد تنشر أفكاراً أفضل لدى الآخرين؛
 - **الكم قبل الكيف:** يركز هذا المبدأ على توليد أكبر عدد من الأفكار بغض النظر عن جودتها، حيث يُعتقد أن الحلول الإبداعية تأتي بعد تقديم عدد من الأفكار غير المألوفة أو الأقل أصالة؛
 - **البناء على أفكار الآخرين:** يسمح بتطوير الأفكار المطروحة من قبل الآخرين وإضافة تعديلات عليها، الأفكار ليست محصورة فيمن طرحها، بل يمكن لأي مشارك توسيعها أو تغييرها لتوليد أفكار جديدة.
- 2. أداة تعديل المؤلف:** الإبداع يتطلب النظر إلى الأشياء المألوفة من منظور مختلف، ومن أساليب ذلك تعديل الموضوع سواء بإضافة أو حذف أجزاء منه أو بتغيير خصائصه. تغيير في المعنى أو اللون أو الشكل أو الرائحة لإنتاج أفكار جديدة، مثل استخدام الصابون السائل المتدفق على شكل قطرات بدلاً من قطع الصابون الكبيرة.
- 3. أداة قلب المؤلف:** قلب المؤلف يعني النظر إلى المفاهيم المعتادة بطريقة معاكسة أو من زاوية لم يتم النظر إليها من قبل، مما يؤدي إلى تكوين فكرة جديدة تماماً، يتم استبدال الفكرة الأصلية بفكرة أخرى نتجت عن إعادة النظر فيها بطريقة جديدة، مثال على ذلك هو فكرة توصيل الطعام إلى المنازل من المطاعم بدلاً من الذهاب إليها لتناول الطعام.

4. أداة ربط الأفكار: ربط الأفكار يتضمن إيجاد علاقة بين موضوعين مختلفين لتقريب الخصائص أو المكونات بينهما، مما يؤدي إلى ولادة أفكار جديدة، يساعد الربط في إنشاء علاقات بين الأشياء الملموسة وغير الملموسة، مثال على ذلك هو ربط البريد بالبريد الإلكتروني عبر الحاسوب.
5. أداة دمج الأفكار: الدمج هو جمع فكرتين معًا لإنتاج فكرة جديدة، مثال على ذلك دمج فكرة المكتبة مع فكرة التنقل، مما أدى إلى ابتكار المكتبة المتنقلة.
6. أداة لوحة جمع الأفكار: الإبداع الجماعي يتطلب إشراك الأفراد وتوضيح تجاربهم وأفكارهم، وهو ما توفره لوحة جمع الأفكار، من خلال هذه اللوحة، يتم الإعلان عن موضوع معين لجمع الأفكار، حيث يكتب كل فرد أفكاره في جلسة واحدة أو على مدى فترة زمنية معينة، ليصل الفريق في النهاية إلى خلاصة مفيدة من الأفكار الإبداعية.
7. أداة التخيل: أداة التخيل تتيح للفرد التحرر من القيود الواقعية والانتقال إلى عالم الخيال، مما يساعد على إنتاج أفكار جديدة تولد الإبداع.

الفرع الثاني: أدوات تقييم الأفكار

- عندما تتجمع العديد من الأفكار باستخدام أدوات جمع الأفكار، يصبح من الضروري تطبيق أدوات تقييم الأفكار، عملية التقييم تتطلب نوعًا من التفكير الانكماشى الذي يبدأ بعدد كبير من الأفكار ثم يتم تلخيصها حتى الوصول إلى مجموعة مختارة من الأفكار الجيدة.
1. أداة ميزان الأفكار: عند تقييم الأفكار، يجب أن نوازن بينها وفق معيارين أساسيين: الأصالة والواقعية، فالفكرة المبدعة يجب أن تكون جديدة، ولكنها أيضًا يجب أن تكون منطقية ومقبولة من المجتمع، تشبه هذه الأداة الميزان الذي يقيس المكونات الإبداعية والمنطقية في الفكرة، مما يساعدنا على تقييمها وتصنيفها بشكل مناسب.
 2. أداة الميزان الملون: تتيح هذه الأداة تقييم الفكرة من عدة جوانب ومعايير متنوعة باستخدام الألوان، يتم تمثيل أصالة الفكرة باللون الأخضر، وقابليتها للتنفيذ باللون الأزرق، هذا النظام الملون يساعد في النظر إلى الفكرة من زوايا متعددة، حيث يُعبّر كل مقيم عن رأيه باستخدام الألوان وفقًا لوجهة نظره، مما يساهم في تكوين حكم موضوعي حول الفكرة.
 3. أداة انتخاب الأفكار: تستخدم هذه الأداة التصويت كوسيلة لتقييم الأفكار بشكل موضوعي، تتيح هذه الطريقة للجميع المشاركة بحرية وعدالة في اختيار الفكرة الأفضل، مما يضمن أن جميع الآراء مسموعة في عملية اتخاذ القرار.

الفصل الأول: التأصيل النظري لأساسيات الابداع والابتكار

الفرع الثالث: أدوات تسويق الأفكار

عندما يسوق المبدع لفكرته، يكون هدفه إقناع الآخرين بها وتحويلها إلى منتج إبداعي ملموس، لكن هل كل شخص قادر على أداء هذا الدور؟¹

1. **أداة التغيير:** في عملية التغيير، يمكن أن تكون هناك قوى إيجابية وأخرى سلبية، تعمل كل واحدة في اتجاه مضاد للآخرى، أفضل طريقة للتعامل مع القوى السلبية هي تقليل تأثيرها، تساعد هذه الأداة في تحديد القوى المؤثرة (الإيجابية والسلبية) وكيفية التعامل مع كل منهما، كلما كان التأثير في الاتجاه الإيجابي أكبر، كلما تحقق التغيير المبدع بشكل أفضل.

الفرع الرابع: أدوات تنفيذ الأفكار

بعد أن قمنا بتجميع الأفكار وتقييمها وإقناع غيرنا بها تأتي مرحلة التنفيذ، فلا فائدة من إبداع على ورق.²

1. **أداة خطة القرارات:** هي أداة تساعد على الوصول للقرارات العملية والتخطيط لتنفيذها خلال فترة زمنية معينة لتحقيق الأهداف الإبداعية.

المطلب الثالث: التفكير الإبداعي

يشكل التفكير أحد أهم اللبانات الأساسية في خلق الإبداع لأن الإبداع ما هو إلا نتاج الفكر التي تتمحور حول موضوع معين، ومنها يتشكل ما يسمى بالمحاكاة الذاتية، أي محاكاة وهي نفسها التفكير الذي ينبثق عن أما افكاراً أو اسالياً أو طرقاً أو سلوكيات جديدة ما هي إلا نتاج الفكر الإبداعي التي تكمن في الذات البشرية التي خلقها الله سبحانه وتعالى وتعيش مع وجودهم، على الرغم من مستويات التفاوت في التفكير عن الآخر نتيجة أسباب يعود مقادها إلى القدرات العقلية والتركيبية الفسيولوجية والقوى الصحية واختلاف الأعمار بالإضافة إلى الحاجات التي تدفع شخص عن آخر بالتركيز على التفكير بموضوع أكثر من الموضوع الآخر مثل تفكير الشخص العاقل يختلف عن غير العاقل تفكير غير السوي أو الضعيف وتفكير الذكور يختلف عن تفكير الإناث أو تفكير القوي أو السوي يختلف عن تفكير غير السوي أو الضعيف، و تفكير الكبير يختلف عن تفكير الصغير وتفكير الغني يختلف عن تفكير الفقير من حيث أولوية الحاجة لكل منهم. والإنسان يلجأ إلى التفكير بغض النظر عن مستوياته المختلفة من أجل تفسير الكثير من الحقائق والأحداث التي تجول في ذهنه نتيجة ما يحيط به من المؤثرات والوقائع الحياتية المتغيرة.³

¹ سميرة أحمد سعيد الجلال، أدوات الابداع، مركز دبيونو لتعليم التفكير للنشر، عمان، الأردن، 2013، ص 55.

² سميرة أحمد سعيد الجلال، مرجع سابق، ص 56.

³ عاكف لطفي خصاونه، إدارة الإبداع والابتكار في منظمات الأعمال، الطبعة الأولى، دار الحامد للنشر والتوزيع، عمان، الأردن، 2011، ص 109-

الفصل الأول: التأسيس النظري لأساسيات الابداع والابتكار

- **التفكير المنطقي:** وهو التفكير الذي يمارس من أجل إيجاد مبررات نتيجة عمل معين أو الحصول على الدلائل التي تؤكد وجهة نظر معينه سواء إيجابيا أو سلبيا.
- **التفكير الناقد:** وهو التفكير الذي يعتمد على تحري الدقة من خلال متابعة. الموضوعات ومناقشتها بهدف التقويم واستخلاص النتائج بأسلوب سليم ومنطقي مع مراعاة الموضوعية العملية
- **التفكير الإبداعي:** وهو التفكير الذي يهدف إلى إيجاد أو خلق شيء مألوف من أشياء غير مألوفة، وأن تحول الأشياء المألوفة إلى أشياء غير مألوفة.
- **التفكير التوفيقى:** وهو التفكير التوازن الذي يعتمد على مرونة الفرد وعدم الجمود من حيث قبول أفكار الآخرين ومحاولته خلق نوع من النتائج والانسجام ما بين أفكاره وأفكار الآخرين.
- **التفكير الخرافى:** وهو التفكير الذي يهدف إلى فهمه إلى غاية تحصين المفكر من استخدامه وتقليل مناسبة وظروف حدوثه.
- **التفكير التسلسلي:** وهو التفكير الذي يهدف من عرضه إلى فهمه بهدف تحصين المفكر من استخدامه لأن انتشار وشيوع مثل هذا النوع يقتل التلقائية والنقد والإبداع.

ثانيا: أنواع التفكير الإبداعي Types of Innovational Thinking

- الإبداع التفكيرى كما هو الإبداع نفسه الذي سبق وأن تناولناه في القصر السابقة، وكذلك كما هي الريادة التي سوف نتناولها لاحقا في هذا الكتاب تقع في عدد من المستويات أو الأنواع وفي هذا الفصل ونحن نتناول بعضاً من جوانب التفكير الإبداعي يستحق منا أن نبرز أنواع التفكير الإبداعي وهي كالآتي:
- **التفكير الإبداعي الفردي:** وهو التفكير الذي يكون على مستوى الفرد ويتعلق بالفرد نفسه دون أن يشمل الآخرين منه سواء في أسرته أو عمله أي هو الذي يتحمل نتائج قراراته وأراء الإبداعية سواء كانت نتائج إيجابية دون ان يشرك بها من حوله.
 - **التفكير الإبداعي الجماعي:** وهو التفكير الإبداعي الذي يعود على مجموعه معينه أي عدد من الأفراد الذين يشتركون مع بعضهم البعض في نشاط معين مثل مجموعة من العاملين في منظمة ما أو قسم أو مديرية أو فريق أو لجنة أو أسرة، حيث تعود نتائج الأفكار الإبداعية هنا على المجموعة ككل دون استثناء أحد سواء كانت النتائج ايجابية أو سلبية.
 - **التفكير الإبداعي المؤسسي:** وهو التفكير الإبداعي الذي يكون على مستوى المنظمة أو المؤسسة ككل بحيث يشترك فيها كافة مستويات الإدارة سواء العليا أو الوسطى أو الدنيا لتعطي نتائج كلية على مستوى المنظمة وأن نتائج هذه النتائج سواء ايجابية أو سلبية تنعكس على كل المنظمة والعاملين فيها بمختلف مستوياتهم الوظيفية.

الفصل الأول: التأصيل النظري لأساسيات الابداع والابتكار

- التفكير الإبداعي الموقفي: وهو التفكير الإبداعي الذي يتعلق بقدرة الفرد على تقديم أفكار إبداعية والقدرة على التصرف بحكمة واتخاذ القرارات الصائبة نتيجة تصرفه لموقف طارئ أو ظرف اضطراري دون إعداد أو تجهيز مسبق، مثل مواقف القادة العسكريين في الحروب، أو مثل إحلال موظف عادي ليعمل بموقع قيادي نيابة عن زميله الذي تعرض لحادث أو ظرف ما.

ثالثاً: خطوات التفكير الإبداعي Innovational Thinking Process

يمر التفكير الإبداعي بمجموعة من المراحل والخطوات المتسلسلة التي يستند عليها العقل البشري للوصول إلى فكرة إبداعية معينة وهذه المراحل أو الخطوات هي:

1. إدراك الحاجة Préparation of Need: أي شعور الفرد بالحاجة الضرورية لتحقيق شيء واندفاعه له.

2. الاستعداد Préparation: أي مرحلة التجهيز أو الإعداد وهي المرحلة التي تتطلب تجميع المواد والمعلومات اللازمة.

3. الحضانة Incubation: وهي مرحلة الراحة والاسترخاء الجهد الواعي.

4. التبصر Insight: وهي مرحلة الإدراك الأولي للأفكار الجديدة والتمعن فيها ومحتوياتها القيمة.

5. التحقق Vérifications: وتعني مرحلة الاختيار والمطابقة للأفكار وإيصالها للآخرين وأصحاب المصالح.

المطلب الرابع: بعض نظريات الإبداع

تنوعت التعريفات التي تناولت مفهوم الإبداع، نتيجة لتعدد الاتجاهات والنظريات التي تناولت مفهومه وحاولت تفسيره، إذ يعرض الأدب التربوي ما يزيد عن 45 نظرية في الإبداع، كل منها فسرت الإبداع من جانب أو أكثر، وأسهمت في فهم تنظيم الطبيعة المعقدة للإبداع، إذ تعد النظريات الأصل والقاعدة التي انطلقت منها حركة الاهتمام بالإبداع، وأهمية تطويره وتدريبه عند الأفراد لغايات الوصول إلى الإنتاج المبدع.¹

أولاً: تصنيف النظريات المبكرة للإبداع

تفسر هذه النظريات الإبداع على أساس الافتراض أن الإنسان لا يلعب دوراً مباشراً في عملية الإبداع، وعلى ذلك فقد ربطت الإبداع بالطبيعة، وفسرت دور الإلهام والوعي في إنتاج الفكرة الجديدة، ومن النظريات التي ركزت على هذا المنحى:

1. نظرية الإلهام لأفلاطون (plato): الذي يرى أنه لا يوجد شيء يسمى بالإبداع الشخصي، وإنما يرى أن الإبداع ناتج عن وجود قوة خارجية إلهية تسمى الإلهام.

¹ أسامة خير، إدارة الابداع والابتكارات، دار الراجية للنشر والتوزيع، الأردن، عمان، 2012، ص40-41.

2. نظرية أرسطو للإبداع (Aristotle): الذي يعتقد أن عمليات الإبداع تخضع إلى قوانين الطبيعة، ويركز على دور الطبيعة في إنتاج الأعمال الإبداعية، التي قد تحدث تلقائياً أو بالصدفة.
3. نظرية كانت (Kant): يرى أن العبقرية تعطي القوانين الأمر الذي يؤكد علاقة الإبداع بالموهبة والعبقرية وعد تميزاً طبيعياً، نابغاً من مخيلة الفرد الحرة
4. نظرية والتون: وراثية البيئة (Galton): من النظريات البيولوجية التي تبحث في علاقة الإبداع بالاستعداد الوراثي، وقد عرف الإبداع بأنه قدرات طبيعية تستبذ من الوراثة
5. نظرية فرويد (Freud): تعد من نظريات التحليل النفسي، وقد أتت بما تحدث عن أفلاطون ولكن بتسمية أخرى، وقد فسر فرويد الإبداع على أساس نفسي، بأنه يحدث عند الفرد نتيجة لأحلام اليقظة، ويسمى الحالة التي يتهيأ فيها الفرد باسم اللاشعور، الذي سماه أفلاطون بالإلهام ويعتقد فرويد أن الإنتاج الإبداعي ينبع من تناقض في اللاشعور من الأنا والانا الأعلى.

وعلى العموم فإن هذه النظريات القديمة، لا يمكن عدها نظريات شاملة في تفسيرها ظاهرة الإبداع، فقد تناول هؤلاء العلماء الإبداع على أساس منطقي، كما هو معروف فإن المنطق قد لا ينسجم دوماً مع الإبداع الذي لا يخضع دائماً لمنطق ونظام معين بل هو تفكير تلقائي حر، ومستقل.

المبحث الثاني: مفاهيم عامة حول الابتكار

يعتبر الابتكار أحد العوامل التي تساعد المؤسسات على تطوير منتجاتها بتقديم خدمات ذات جودة عالية، إذ يعتبر ضرورة حتمية للمحافظة على بقاء المؤسسة واستمرارها، لذلك سنتطرق في هذا المبحث إلى مفهوم الابتكار، مستوياته ومجالاته بالإضافة إلى أنواعه ومجالاته.

المطلب الأول: مفهوم الابتكار

تعددت عملية الابتكار جمة مفاهيم من أهمها ما يلي:

يرى مارغريت ميد Margreat: أن الابتكار هو عملية أو نشاط يقوم به الفرد ينتج عنه اختراع جديد والحياة هنا منسوبة إلى الفرد وليست منسوبة إلى ما يوجد في المجال الذي يحدث فيه الابتكار.¹

كما يعرف توم بيتر T.Peters الابتكار تعريفاً واسعاً هو التعامل مع شيء جديد أي شيء لم يسبق اختياره، وهذا يوسع من الابتكار إلى حدوده القصوى، لأن الشيء الجديد قد يكون كذلك بالنسبة للمؤسسة المتعاملة ولا يكون كذلك مع غيرها من المؤسسات، كما أن التعامل مع الشيء الجديد قد لا يعني ابتكاره داخل المؤسسة وإنما قد يعني أيضاً شراؤه من الآخرين أو تقليده.

واعتبر كل من الباحثين حميد الطائي وبشير العلق الابتكار مفهوماً مرادفاً للتطوير يسعى كلاهما لتحقيق هدف واحد أي هو "التوصل إلى ما هو جديد يضيف قيمة أكبر وأسرع من المنافسين في السوق".

¹ سامية مخن، محمد الساسي الشايب، القدرة على التفكير الابتكاري، مجلة العلوم الانسانية والاجتماعية، العدد 21، ديسمبر 2015، ص 51.

ومن الجدير بالذكر أن مصطلح الابتكار باللغة العربية والذي هو ترجمة لكلمة Création قد يستعمل في بعض الكتب كترجمة لكلمة Innovation والتي نعني بها في بحثنا هذا التجديد، لهذا قد يعطى في بعض المصادر تعريفاً للابتكار قد يظهر أنه أوسع من تعريف آخر وهذا لاختلاف الترجمة بين بعض الكتب للمصطلحات كالتجديد، الابتكار، الابداع والاختراع.¹

من التعاريف السابقة يمكننا القول أن الابتكار هو عملية تحويل الأفكار الجديدة أو الابداعية إلى حلول أو منتجات أو خدمات ذات قيمة مضافة، حيث يتميز الابتكار بأنه يتجاوز مجرد الابداع يشمل التطبيق العملي، مما يؤدي إلى تحسينات أو تغييرات جوهرية في طريقة العمل، أو تطوير تقنيات جديدة، أو تقديم مفاهيم رائدة تلبي احتياجات غير ملبأة، ويمكن أن يكون الابتكار تدريجياً (تحسينات مستمرة على منتج أو عملية موجودة) أو جذرياً (إحداث تغيير ثوري في السوق أو الصناعة)، والابتكار هو كذلك تطوير الاختراع وإضافة أشياء تجعله يواكب الحضارة مثل تطوير الهاتف السلكي إلى هاتف غير سلكي ويستهدف تنفيذ الأفكار بأسلوب جديد، الابتكار يشير إلى استخدام فكرة أو أسلوب متداولين بطريقة أفضل مما هو معتاد.

المطلب الثاني: مستويات ومجالات الابتكار

أولاً: مستويات الابتكار

وضح تايلور تصنيفاً لمستويات إدارة الابتكار والتي تشمل ما يلي:²

1. **الابتكارية التعبيرية Expressive**: تعبر عن الإبداع الحر والمستقل، حيث لا تكون المهارة أو الأصالة عنصراً أساسيين، مثل الرسومات التلقائية التي يرسمها الأطفال.
2. **الابتكارية الانتاجية Productive**: تتمثل في المنتجات الفنية والعلمية التي تسعى إلى ضبط الميل إلى اللعب الحر وتحويله إلى أساليب تؤدي إلى إنتاج أعمال متكاملة وجديدة.
3. **الابتكارية الاختراعية Inventive**: يجسدها المخترعون والمكتشفون الذين يظهرون عبقريتهم من خلال استخدام المواد والأساليب بطرق مختلفة.
4. **الابتكارية التجديدية (الاستحداثية) Innovative**: تركز على التطوير والتحسين، حيث يتم استخدام المهارات الفردية والتصويرية والخيالية.
5. **الابتكارية الانبثاقية Emergentive**: تتجلى في ظهور مفاهيم جديدة أو نظريات مبتكرة تساهم في تشكيل مدارس فكرية أو توجهات حديثة.

¹ ابراهيم طالب، دور تجديد المنتجات في تحقيق ميزة تنافسية للمؤسسة، حالة المؤسسة الوطنية للسيارات الصناعية، أطروحة مقدمة لنيل شهادة الدكتوراه، قسم العلوم التجارية، تخصص تسويق، كلية العلوم الاقتصادية وعلوم التسيير، جامعة سعد دحلب بالبلدية، 2007-2008، ص 37.

² أسامة خيربي، مرجع سبق ذكره، ص 77.

ثانيا: مجالات الابتكار

تتمثل مجالات الابتكار فيما يلي:¹

- 1. المنتج Product:** يتمثل في تقديم منتجات جديدة تلبي احتياجات العملاء بشكل أكثر كفاءة بخصائص أفضل، على سبيل المثال تعد الكاميرا الرقمية Digital Camera ابتكارا حديثا حل محل الكاميرات التقليدية، مما أحدث تغييرا جذريا في مجال التصوير.
- 2. العملية Process:** هو الابتكار الذي يتم من خلاله تقديم طرق أو تقنيات جديدة لتحسين أساليب العمل أو الانتاج مما يؤدي إل زيادة الانتاجية، تقليل استهلاك الموارد، أو تحسين جودة المنتجات من حيث الأداء والوظيفة، أو الجماليات.
- 3. الخدمة Service:** لا يقتصر الابتكار على المنتجات الجديدة فحسب بل يشمل أيضا تطور خدمات جديدة، حيث تعد أي خدمة مبتكرة إضافة قيمة للسوق، ويمكن ملاحظة أمثلة عديدة على ذلك مثل التطورات في الأجهزة الالكترونية المنزلية.
- 4. نموذج الأعمال Business Model:** فهو يمثل التصميم الاستراتيجي لكيفية تحقيق الشركة للأرباح من خلال استراتيجياتها وعملياتها المختلفة، وينطبق مفهوم نموذج الأعمال على مختلف أنواع الاقتصاد، سواء كان اقتصادا صناعيا أو رقميا، ويشير إلى الطرق الجديدة أو المحسنة التي تعتمد عليها الشركات في إدارة أعمالها، مما يمنحها ميزة تنافسية أو يكرر موقعها الحالي في السوق، وبالتالي يزيد من حصتها السوقية.

المطلب الثالث: الأنواع والتصنيفات المختلفة للابتكار

تم طرح العديد من التصنيفات للابتكار بناءا على خصائصه وحسب مجاله ودلالاته المتعددة، نظرا لكونه ظاهرة معقدة ومتعددة الأبعاد، ويعد الاقتصادي جوزيف شومبيتر من أوائل من اهتموا بدراسة الابتكار حيث قدم في عام 112 تصنيفا رائدا له، مؤكدا على أهميته في عملية التنمية وقد حدد شومبيتر خمسة أشكال رئيسية للابتكار وهي:²

- إنتاج واستحداث سلع جديدة؛
- إدخال أساليب إنتاجية وتقنيات جديدة؛
- فتح أسواق ومنافذ جديدة؛

¹ نفس المرجع، ص 77-78.

² Cabagnols Alexandre, **Les déterminants des types de comportements innovants et de leur persistance** : analyse évolutionniste et étude économique, thèse de doctorat non publié, Faculté de Science économique et de Gestion, université louis lumière-Lyon 2, France, P16, Selon la dr. Ahlam Soudani, dans le polycopié cours de gestion de la créativité et de l'innovation destiné aux étudiants de deuxième année de master en gestion des affaires, P24, 2017-2018, Gulma.

الفصل الأول: التأصيل النظري لأساسيات الابداع والابتكار

- استخدام مواد أولية ومدخلات جديدة؛
- إنشاء مشروعات وتنظيمات جديدة.

إلى جانب تصنيف شومبيتر قدم باحثون آخرون تصنيفات متنوعة للابتكار مستندين إلى معايير مختلفة كان من أبرزها:

أ. من حيث معيار علاقة الابتكار بالتوجه نحو الزبون: وفي هذا السياق صنف Berthon et Al الابتكارات وفقا لعلاقتها مع الزبائن إلى أربع أنواع رئيسية هي¹:

- ابتكارات العزلة: يتم تطويرها داخل الشركة دون تفاعل مباشر مع الزبائن، حيث تعتمد الشركة واستراتيجيتها على الحفاظ على ابتكاراتها الحالية، وتتميز بتنظيم داخلي بيروقراطي.
- ابتكارات الإلتباع: تستند إلى تلبية الاحتياجات الحالية في السوق من خلال أبحاث السوق وتتميز عملية تطوير المنتجات فيها بالتدرج، تتبع الشركات في هذا النوع استراتيجيات ايجابية وثقافة موجهة نحو الزبائن، كما هو الحال في شركة مازدا التي تعتمد على بحوث السوق غير الرسمية.
- ابتكارات التشكيل: تهدف إلى إنشاء وتشكيل الأسواق، حيث لا يكون الزبائن في البداية مدركين تماما لحاجاتهم، يتميز تطوير المنتجات هنا بالقفزات المفاجئة وتعتمد الشركة استراتيجية تطوير حازمة تركز بشكل أساسي على التكنولوجيا.

○ ابتكارات التفاعل: يتحقق الابتكار التفاعلي من خلال العلاقة الديناميكية بين التكنولوجيا والسوق (العملاء) وذلك عبر الحوار والتفاوض، وفي هذا السياق تصبح المعرفة بالسوق هي الأصل الاستراتيجي الأهم للشركة، مما ينعكس على تطوير المنتجات واستراتيجيات الشركة بطريقة تشاركية، كما تتسم ثقافة الشركة ونهجها بالمرونة والتفاعل المستمر.

ب. حسب درجة التأثير: يمكن التمييز بين نوعين رئيسيين من الابتكار وفقا لحجم التأثير الذي يحدثه: الابتكار الجذري والابتكار التحسيني (الجذري) ، يمثل هذان النوعان مسارين استراتيجيين للنمو والتوسع والحفاظ على الميزة التنافسية للشركات.

○ الابتكار الجذري: هو عملية متكاملة تشمل الانتاج والتسويق والإدارة الاستراتيجية وتؤدي إلى تقديم منتج أو خدمة جديدة كلياً، تختلف جوهرياً على المنتجات المتوفرة في السوق، غالباً ما يتطلب الابتكار الجذري استثمارات كبيرة، ويؤدي إلى استدعاء تقنيات قديمة من السوق كما أن تحقيقه يستغرق فترات زمنية طويلة، ولكي يعتبر الابتكار جذري يجب أن تحقق بعض الشروط التالية²:

¹ نجم عبود نجم، إدارة الابتكار- المفاهيم والخصائص والتجارب الحديثة، الطبعة الثانية، دار وائل للنشر، الأردن، 2007، ص 110.

² ليفر ريتشارد، الابتكار الجذري: كيف يمكن للشركات القائمة أن تتصدى للشركات الصاعدة، الشركة العربية للإعلام العلمي، العدد 21، 2001، ص

الفصل الأول: التأسيس النظري لأساسيات الابداع والابتكار

- ✓ تلبية حاجة غير مشبعة سابقا لدى المستهلكين؛
- ✓ تحسين إشباع حاجة قائمة بكفاءة أعلى بكثير مما هو متاح حاليا؛
- ✓ تخفيض تكاليف الانتاج بنسبة لا تقل عن 30% مقارنة بالمنافس؛
- ✓ تحقيق نجاح تسويقي يفوق التوقعات بمرتتين على الأقل في الطرح الأول، أو أربع مرات في الطرح الثاني.

من أمثلة الابتكارات الجذرية: إطلاق قارئ أقراص CD، تطوير الحاسوب الشخصي مقارنة بالحواسيب العملاقة، إصدار الهواتف المحمولة مقارنة بالهواتف السلكية.

○ الابتكار الجذري والانقطاعات التكنولوجية: منذ عام 1990 أجرى Clayton Christensen أبحاثا حول ظاهرة الانقطاع التكنولوجي التي تسببت في فشل العديد من المؤسسات الكبرى، استندت أبحاثه إلى المقاربة الشومبيترية للابتكار، حيث يؤدي ظهور تكنولوجيا جديدة إلى تهميش التقنيات القديمة من خلال إزاحة المعرفة والخبرات العلمية والتقنية المرتبطة بها، ونتيجة لذلك يعتبر قادة السوق هذه التطورات ميزة استراتيجية ويستثمرون فيها بشكل مكثف، في الابتكار الجذري، يتم استبدال التكنولوجيا القديمة بأخرى جديدة كليا، مثلما حل الفاكس محل التلكس، ثم جاء البريد الإلكتروني ليحل محل الفاكس، وبذلك فإن المنتجات الجديدة تقصي المنتجات القديمة ولا تكفي التحسينات التدريجية لإنقاذ التقنيات المتقدمة وإن كانت تطيل عمرها في السوق لفترة محدودة قبل أن تفقد قدرتها على المناقشة حتى مع استمرار ولاء العملاء لها¹.

مما سبق يمكن استنتاج الخصائص التالية:

- ✓ يتسبب في انقطاعات تكنولوجية تؤدي إلى انهيار العديد من الأعمال والاستثمارات؛
- ✓ يعيد تشكيل موازين القوى في السوق، مما يؤدي إلى اضطرابات في الحصص السوقية؛
- ✓ يؤثر على الهيكلين الاقتصادي والاجتماعي، ويعد محركا للنمو الاقتصادي؛
- ✓ يتطلب استثمارات ضخمة ويصاحبه مخاطر بعيدة المدى؛
- ✓ يحقق عوائد مالية كبيرة من خلال المنتجات الجديدة، البراءات والنماذج الابتكارية.

رغم الفوائد الكبيرة تواجه الشركات التي تتبنى الابتكار الجذري مخاطر عديدة أبرزها²:

- ✓ الاحتمال العالي للفشل بفعل المخاطرة وزيادة عدم التأكد؛

¹ نجم عبود نجم، مرجع سبق ذكره، ص 170.

² ملايكية عامر، واقع الابتكار في المؤسسة الاقتصادية الجزائرية، دراسة ميدانية لحالة المؤسسة الوطنية للدهن بسوق أهراس، مجلة العلوم الانسانية،

الفصل الأول: التأصيل النظري لأساسيات الابداع والابتكار

✓ التكاليف العالية المرتبطة بالاستثمار في البحث والتطوير والتكنولوجيا والمعرفة، لذلك يعد الابتكار الجذري سلاحاً ذو حدين، حيث يمنح الشركات ميزة تنافسية قوية لكنه يتطلب شجاعة استثمارية ومخاطر محسوبة؛

✓ تعد مشكلة التقليد والمحاكاة من التحديات التي تؤدي إلى ضعف القدرة التنافسية للمؤسسة، كما أن هذا النوع من الابتكار يتطلب فترة زمنية طويلة لتحقيق نتائج المرجوة؛

○ **الابتكار التدريجي:** يسمى كذلك بالتحسين المتواصل، كإدخال تحسينات صغيرة نسبياً على المنتجات والعمليات والإجراءات التي سبق تحديثها أو تحسينها تكنولوجياً من أمثله إضافة رقائق إلكترونية متطورة في الأجهزة، زيادة سعة محركات السيارات والدراجات النارية مع كل إصدار جديد كما تفعل شركة تويوتا مما يعزز من الميزة التنافسية للمؤسسة، ويمكن أن يظهر التحسين التدريجي بأشكال متعددة مثل تقليل.... في العملية الانتاجية، وإضافة مزايا جديدة للمنتج أو تحسين تصميمه وتغليفه، واستخدامه¹.

يتميز الابتكار التدريجي بعدة خصائص منها:

✓ إمكانية الانطلاق من التكنولوجيات والموارد والمعرفة المتاحة داخل المؤسسات مما يجعله مناسباً للقطاعات الصناعية التي تتميز بمنافسة شديدة وتغيرات سريعة؛

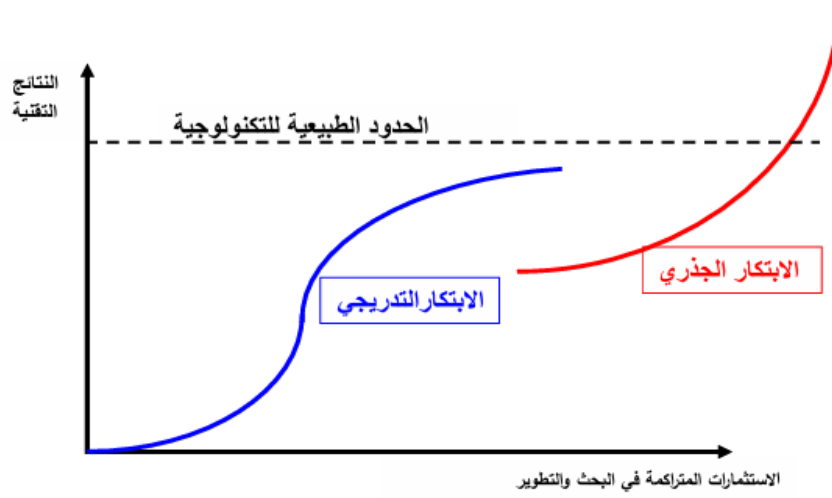
✓ يتم بشكل مستمر دون إحداث تغييرات جذرية، لكنه يساهم في زيادة الانتاجية وتوسيع الحصة السوقية والاستجابة لاتجاهات السوق؛

✓ يعتبر الابتكار التدريجي خياراً حتمياً للمؤسسات الاقتصادية الجزائرية التي تواجه ندرة في الموارد؛

ويمكن التمييز بين نوعي الابتكار بناءً على النتائج التقنية المحققة وحجم الاستثمارات المخصصة للبحث والتطوير كما يوضح الشكل التالي:

¹ جواد نبيل، إدارة وتنمية المؤسسات الصغيرة والمتوسطة، المؤسسة الجامعية للدراسات "مجد"، بيروت، لبنان، 2006، ص 184.

الشكل رقم (1-1): الفرق بين درجات الابتكار التكنولوجي



المصدر: دويس محمد الطيب، محاولة تشخيص وتقييم النظام الوطني للابتكار في الجزائر خلال الفترة 1996-2009، أطروحة مقدمة لنيل شهادة الدكتوراه في العلوم الاقتصادية، كلية العلوم الاقتصادية وعلوم التسيير، جامعة ورقلة، 2012، ص 43.

يظهر هذا الشكل أعلاه أن الابتكار الجذري يحتاج إلى استثمارات أكبر بكثير من الابتكار التدريجي كما أنه يحقق نتائج تقنية عالية، وقد اعتبر كل من Garcia et Cantalone أن الابتكار له أثر على مستويين على المستوى الكلي (الشعبة، السوق، العالم) في المجال التجاري والتقني، وعلى المستوى الجزئي (المؤسسة، الأفراد) في المجال التجاري والتقني، كما يحمل الابتكار الجذري الجودة على المستويين الجزئي والكلي وفي المجالين التجاري والتقني، في حين الابتكارات التدريجية لها أثر فقط على المستوى الجزئي¹.

وحسب Dominique Millet يمكن تقسيم الابتكارات إلى أربع أنواع²:

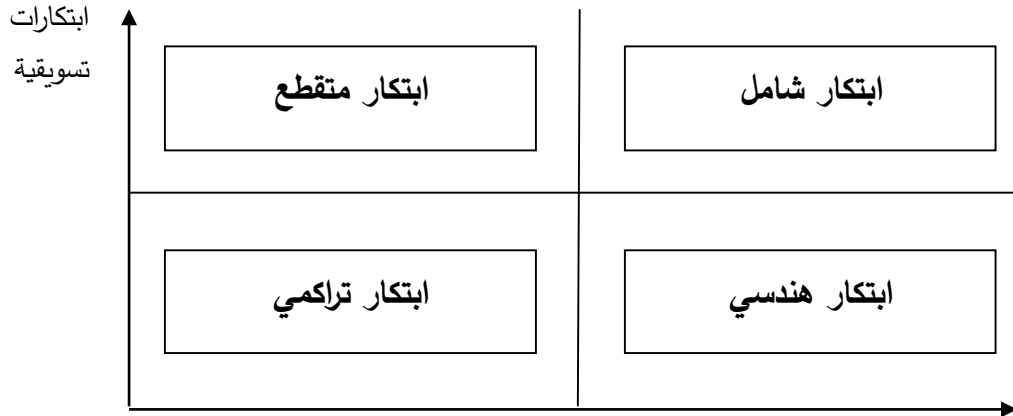
- الابتكارات التراكمية؛
- الابتكارات الهندسية؛
- الابتكارات الشاملة؛
- الابتكارات المتقطعة.

هذه الابتكارات تتميز بطابعها الابتكاري من وجهة نظر تسويقية من جهة، ومن وجهة نظر تكنولوجية من جهة أخرى والشكل التالي يوضح ذلك:

¹ Boly Vincent, *Ingénierie de L'innovation, organisation et méthodologies des entreprises innovantes*, 2EME édition, Lavoisier, Paris, France, 2008, P55.

² Groff Arnaud, *Manager L'innovation pour comprendre et agir*, Afnor, Paris, France, 2009, P15-20.

الشكل رقم (1-2): الأنواع الأربعة للابتكارات حسب Dominique Millet



La source : Groff Arnaud, op, cit, P15.

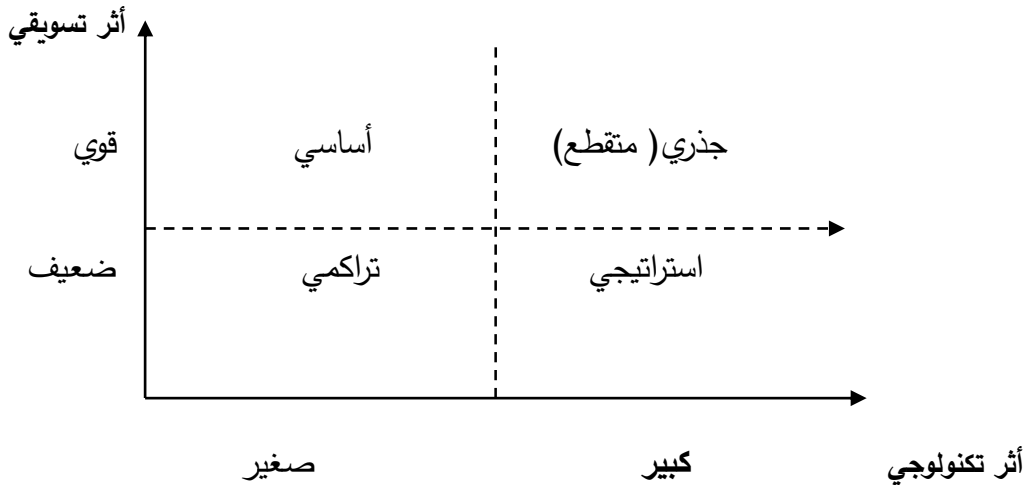
ابتكارات تقنية

- **الابتكار التراكمي:** أو التحسيني يتمثل في إدخال تعديلات تدريجية ومستدامة على المنتجات أو الخدمات الحالية، لا يستلزم هذا النوع من الابتكار تغييرات جذرية على مستوى المؤسسة، مما يجعله أقل تأثيراً على السوق، ومن الناحية الاستراتيجية تعتمد المؤسسات على هذا الابتكار للحفاظ على تفوقها التكنولوجي في مواجهة المنافسين؛
- **الابتكار الهندسي:** يعتمد على تطوير المنتجات من خلال تحسين طريقة ارتباط المكونات التقنية المختلفة داخل النظام الكلي للمنتج يتضمن تعديل وترتيب الأنظمة الفرعية، تحسين الروابط بينهما وربط التداخل بين المكونات التقنية لضمان كفاءة أعلى؛
- **الابتكار الشامل:** يقوم على دمج عدة منتجات ذات وظائف مختلفة في منتج واحد، مثل دمج الثابت مع الفاكس ليصبح جهازاً واحداً يجمع بين الوظيفتين؛
- **الابتكار المتقطع:** يتطلب مستوى عالي من الكفاءة التكنولوجية والمعرفة العميقة بالسوق، يتميز بمخاطره عالية نظراً لاعتماده على قفزات تكنولوجية كبرى، مما يؤدي إلى تغيير جذري في كل من التكنولوجيا المستخدمة وسلوك السوق.

أما Geroski et Marksides قدما في كتابهما Fast second تصنيفاً للابتكار يعتمد على بعدين أساسيين هما التأثير التسويقي الذي يحدد مدى تأثير الابتكار على سلوك الفرد والتأثير التكنولوجي الذي يشير إلى مدى تأثير الابتكار على التكنولوجيا المستخدمة والمهارات المطلوبة لتبنيها وهذا ما يوضحه الشكل التالي¹:

¹ Benoit Cervantes Géraldine, **La boîte outils de l'innovation**, Dunod, Paris, France, 2007-2008, P67.

الشكل رقم (1-3): أنواع الابتكار حسب الأثر التسويقي والأثر التكنولوجي



La Source : Benoit Cervantes Géraldine, La boîte outils de l'innovation, Dunod, Paris, France, 2008, P66.

يتضح من الشكل أربع أنواع وهي:

- **الابتكار التراكمي:** لا يؤدي إلى تغيير جوهري في عادات العملاء أو المتطلبات التكنولوجية للمؤسسة
مثل: تطوير محرك سيارة أكثر كفاءة في استهلاك الوقود؛
- **الابتكار الاستراتيجي:** يتضمن قفزة تكنولوجية لكنه يؤثر بشكل أقل على المستهلكين، يتطلب إعادة هيكلة تنظيمية داخل المؤسسة لتعويض أوجه القصور في النظام الحالي، مثل إدخال التلفاز ذو الشاشة المسطحة والذي لم يغير طريقة استخدام المستهلكين للتلفاز ولكنه قدم تحسينات في التصميم والتكنولوجيا؛
- **الابتكار الرئيسي:** يدمج بين الوظائف ويقدم خدمات متكاملة، مما يحدث تأثيرا واضحا على المستهلكين دون تغيير كبير في الأساليب التكنولوجية مثل الخدمات المصرفية عبر الأنترنت؛
- **الابتكار المتقطع:** يؤثر بشكل كبير على كل من التكنولوجيا المعتمدة في المؤسسات وسلوك العملاء، مما يؤدي إلى تغييرات جوهريّة في السوق والتكنولوجيا معا.

ج. من حيث طبيعة الابتكار: يمكن تقسيم الابتكار إلى:

- **الابتكار التكنولوجي:** يشمل الابتكار التكنولوجي جانبين أساسيين هما الابتكار في المنتجات والابتكار في العمليات، وهو ما يتفق مع تعريف Bertand Bellon الذي يؤكد أن الابتكار التكنولوجي هو "كل المعارف النظرية والتنفيذية الأساسية والتطبيقية التي تهدف إلى تحويل فكرة إلى منتج جديد أو التي تؤدي إلى تطوير وتحسين منتج حالي أو التي تهدف إلى ابتكار سيرورة إنتاجية.

كما أكد كل من Broustail et Fréry أن الابتكار التكنولوجي يتمثل في إنتاج الجديد ضمن المجال التقني حيث يساهم في تحسين المنتجات الحالية ويمتد ليشمل العمليات التصنيعية وأساليب التوزيع.

الفصل الأول: التأسيس النظري لأساسيات الابداع والابتكار

وحسب Akerblom الابتكار التكنولوجي هو نتيجة مجموعة من الخطوات العلمية، التقنية، التنظيمية، المالية والتجارية، والتي تتضمن استثمارات في المعرفة الجديدة بهدف تطوير عمليات ومنتجات محسنة تقنيا. يتضح من التعاريف السابقة أن الابتكار التكنولوجي يمس مجال جد حساس بالنسبة للمؤسسة، لأنه يتعلق مباشرة بمجموع خصائص المنتج المطروح في السوق.¹

○ **الابتكار التنظيمي (الإداري) :** يشير الابتكار التنظيمي إلى الاستخدام الفعال للأفكار الجديدة التي

تعزز كفاءة الإدارة، وتحسن استغلال الموارد البشرية من خلال إدخال تغييرات على هيكلية الإدارة،

وتنظيم العمل وظروف التشغيل، ويشمل الابتكار التنظيمي ما يلي²:

✓ التغييرات في تقسيم وتوزيع النشاطات بين الأفراد؛

✓ إعادة هيكلة الوظائف؛

✓ تحسين ثقافة المؤسسة.

ويحدث الابتكار التنظيمي في النظامين الاجتماعي والإداري للمؤسسة، حيث يشير النظام الاجتماعي إلى التفاعل بين الأفراد لتحقيق أهداف محددة، ويتضمن القواعد والأدوار والجراءات التي تحكم عمليات التواصل والتبادل داخل المؤسسة، أما النظام الإداري يتعلق بتطوير أساليب التوظيف، ممارسة السلطة، تحفيز الأفراد، صنع القرار، التخطيط، التنظيم، التوجيه والرقابة، وبالتالي فإن الابتكار الإداري يشمل تحسين الوظائف الادارية وإدارة الموارد البشرية.

○ **الابتكار التسويقي:** يشير إلى تحويل الأفكار الجديدة إلى ممارسات تسويقية فعلية، مما يعزز

الجاذبية ويخلق قيمة مضافة.

وعليه يعرف الابتكار بكونه مفهوما متعدد الأبعاد، يختلف تعريفه وفقا للسياق ووجهات النظر، لكنه يتسم عموما بالجدة، المخاطرة والمنفعة، قد يكون الابتكار على شكل منتج أو خدمة جديدة عملية أو تكنولوجيا حديثة، أو تنظيم إداري متطور، كما ينظر إليه على أنه سيورة تتكون من مراحل متعددة تعرف بعملية الابتكار، مما يتطلب من القادة تحديد الأهداف المرجوة والوسائل المناسبة لتحقيقها بطريقة متزامنة³.

المطلب الرابع: مراحل عملية الابتكار

تعد العملية الابتكارية باعتبارها تقديم وتطوير افكار جديدة تطبق في منتجات او خدمات او عمليات مبتكرة وهذا يدل على انها عملية مستمرة ومتواصلة تمر بعدة مراحل يمكن تلخيصها فيما يلي⁴:

¹ جواد نبيل، مرجع سبق ذكره، ص 182.

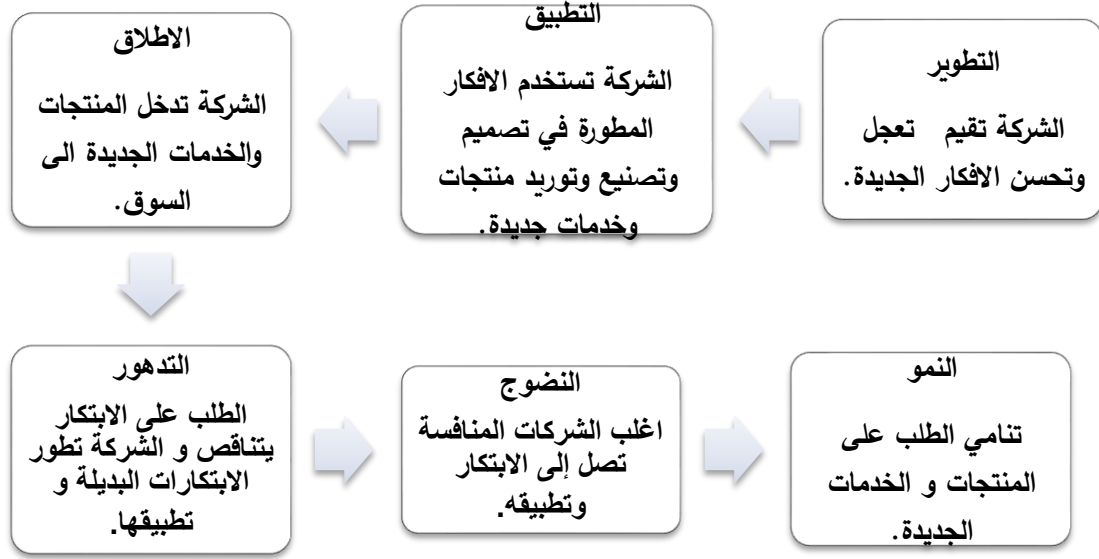
² بن عنتر عبد الرحمن، واقع الابداع في المؤسسات الصغيرة والمتوسطة بالجزائر، دراسة ميدانية، مجلة جامعة دمشق للعلوم الاقتصادية والقانونية، المجلد 24، العدد 1، 2008، ص 148.

³ أبو جمعة نعيم حافظ، التسويق الابتكاري، المنظمة العربية للتنمية الادارية، القاهرة، 2003، ص 20.

⁴ نجم عبود نجم، القيادة وإدارة الابتكار، الطبعة الثانية، دار صفاء للنشر والتوزيع، عمان، 2015، ص 169-170.

1. **تطوير الابتكار Innovation Development:** في هذه المرحلة تركز المنظمة على تقييم الافكار الجديدة وتعديلها وتحسينها بهدف تحويلها الى منتجات وخدمات جديدة كما يتم تصفية وتقليص عدد الافكار المطروحة ليقصر الامر على الافكار الاكثر تطورا والقابلة للتنفيذ.
2. **تطبيق الأفكار Innovation Application:** في هذه المرحلة تستفيد المنظمة من الافكار المطورة لتنفيذ عمليات التصميم والتصنيع والتوريد مما يؤدي الى انتاج أو تقديم منتجات وخدمات او عمليات جديدة.
3. **إطلاق التطبيق Application launch:** تتضمن هذه المرحلة ادخال المنتجات او الخدمات الجديدة الى السوق والسؤال الاساسي هنا هل سينجح الابتكار في السوق؟ وهل سيكون هناك طلب فعلي عليه من قبل العملاء؟ التاريخ مليء بالابتكارات التي لم تحض باهتمام كاف من الزبائن مما أدى الى فشلها في السوق.
4. **تنامي التطبيق Application Growth:** عند نجاح الابتكار في السوق يبدأ الطلب عليه في التزايد بوتيرة سريعة مما يشير الى دخوله في مرحلة النمو الاقتصادي وتحقيق ربحية عالية في بعض الحالات قد يفوق الطلب القدرة الانتاجية مما يعزز من مكانة الابتكار في السوق.
5. **نضوج الابتكار Innovation Maturity:** في هذه المرحلة تتمكن معظم الشركات المتنافسة من تبني الابتكار وإدخال منتجات او خدمات مشابهة للسوق مما يزيد من حدة المنافسة تعمل هذه الشركات بسرعة على تحسين الابتكار الاصلي من خلال ادخال تعديلات تدريجية تشمل الخصائص، التصميم، الحجم، التعبئة وطرق الاستخدام حتى يتم استنفاد جميع امكانيات التطوير المتاحة.
6. **تدهور الابتكار Innovation Decline:** كل ابتكار ناجح يحمل بداخله بؤادر تراجعه في المستقبل وعندما تفشل منظمة في زيادة المبيعات أو الحفاظ على ميزتها التنافسية خلال المراحل المتأخرة من النضوج يبدأ الابتكار في التراجع وفي النهاية يتطلب الأمر اتخاذ قرار بإخراجه من السوق بعد التأكد من تطوير ابتكار جديد لضمان استمرار دورة الابتكار المستدامة انظر الشكل المرفق.

الشكل رقم (1-4): مراحل عملية الابتكار



La Source: Ricky W. Griffin 2006: **Fundamentals of Management**, Houghton Mifflin Co, Boston, P230.

المبحث الثالث: الابداع والابتكار -تحليل نظري للعلاقة بينهما-

يمثل كل من الابداع والابتكار ركيزة أساسية في تطور المؤسسات وبقائها في بيئة تنافسية متسارعة، فالإبداع يعني بإنتاج الأفكار الجديدة، بينما يركز الابتكار على تنفيذ الأفكار وتحويلها إلى نتائج عملية، ويعد هذا التكامل بينهما مصدرا مهما لتحقيق الميزة التنافسية، غير أن الاستفادة من قدرتهما تتطلب فهما دقيقا لمصادرهما والعوامل المؤثرة فيهما، لهذا سنتطرق في هذا المبحث إلى ذكر مصادر الإبداع والابتكار، كذلك الابداع والابتكار والميزة التنافسية وأخيرا سنتطرق إلى معوقات الابداع والابتكار.

المطلب الأول: مصادر الإبداع والابتكار

أولاً: مصادر الإبداع

أكد Rastoqi إلى أن مصادر الإبداع التكنولوجي في المختبرات المحلية في المنظمات المختلفة، وأن الإبداع يمكن أن يصدر عن تفاعل العناصر الثلاثة وهي:¹

- الخبرات المعرفية المستمدة من الواقع العملي؛
- المهارات والتفكير الخلاق؛
- المواقع الخارجية والداخلية.

¹ غلوسي روميسة، محمودي نجا، دور الابداع والابتكار في تعزيز الميزة التنافسية لدى المؤسسة الاقتصادية، دراسة حالة مؤسسة اتصالات الجزائر، مذكرة تخرج ضمن متطلبات نيل شهادة الماستر، شعبة العلوم الاقتصادية، تخصص اقتصاد وتسيير المؤسسات، كلية العلوم الاقتصادية والتجارية وعلوم التسيير، قالمة، 2022، ص 16.

الفصل الأول: التأسيس النظري لأساسيات الابداع والابتكار

أما الأستاذ Drucker فقد أكد على أن الإبداعات تنشأ من التوقد في ذهن العبقرى وأغلبها تنتج عن البحث الفرضى والوعى لفرض الإبداع، وقد حدد أربعة أنواع من هذه الفرص (الموجودة داخل المنظمة أو الصناعة) وهي:

- الحدوث الغير متوقع؛
- التعارض؛
- احتياجات العمليات؛
- التغيرات في هيكل الصناعة والسوق.

أما المصادر الخارجية فهي ترتبط بالتغيرات الديمغرافية والتغيرات في الأذواق والتفضيلات والمعرفة الجديدة.

ثانياً: مصادر الابتكار

لقد أشار "بيتر داركر" إلى أن هناك سبعة مصادر رئيسية للابتكار بوصفه نشاطاً منظماً ورشيداً، وهذه المصادر هي:¹

- **المصدر الفجائي أو غير متوقع:** ويشمل هذا المصدر على النجاح الفجائي الفشل غير المتوقع، والحدث الخارجى الفجائي؛
- **مصدر التعارض بين الواقع:** كما هو والواقع كما يفترض أن يكون، إذ أن هذا التعارض يؤشر على أن هناك فرصة للابتكار، ويضم هذا المصدر الوقائع الاقتصادية المتعارضة مثل (تعارض الطلب المتزايد مع غياب الربحية)، التعارض بين قيم وتوقعات المستهلكين المدركة والواقعية، والتعارض داخل تناغم الطريقة ومنطقها وإيقاعها؛
- **الابتكار على أساس الحاجة:** لمعالجة سلسلة من العمليات الحاجة إلى الطريقة حيث أن الحاجة أم الاختراع، وبالتالي فإنها تمثل فرصة كبرى للابتكار؛
- **بيئة الصناعة والسوق:** حيث لابد للسوق من أن يتغير سواء بفعل المنافسة أو التغيير في احتياجات وتوقعات الزبائن، وهذا التغيير يعتبر فرصة ابتكارية عظيمة، ويضم هذا المصدر الاستجابة السريعة للتغير، التنبؤ بالفرصة ومؤشرات تغير الصناعة؛
- **العوامل السكانية:** وهي التحولات التي تطرأ على السكان وحجمهم ومعدل أعمارهم وتوزيعهم حسب العمل ومستوى التعليم والدخل، وأن تبدل العوامل السكانية يأتي بتعبيرات تمثل فرصاً من أجل الابتكار والأسواق وقطاعات سوقية جديدة؛

¹ غلوسى روميسة، محمودى نجا، نفس المرجع، ص 28.

- **تبدل الإدراك والرؤية:** حيث أن تبدل إدراك ورؤية الأفراد في المجتمع يمكن أن يحمل معه فرصا عظيمة للابتكار، كما أن توقيت ذلك يعتبر في الكثير من الأحيان مسألة جوهريّة، والأهم أن يأتي الابتكار في التوقيت الملائم مع القدرة على التمييز بين السرعة والتبدل الحقيقي الذي يمثل السوق الفعلية والفرصة الحقيقية؛
- **المعرفة الجديدة:** حيث أن الابتكار القائم على أساس المعرفة بكافة تجلياتها العلمية والتقنية والاجتماعية يمثل مصدرا عظيما للإنسان بالأفكار والمنتجات والخدمات والمشروعات الجديدة.

المطلب الثاني: الإبداع والابتكار والميزة التنافسية.

أولاً: مفهوم وخصائص الميزة التنافسية

أصبحت الميزة التنافسية حاجة ملحة للمؤسسات لكي تنمو وتستمر في تحقيق رغبات زبائنها وقدرتها على مواجهة التهديدات والتحديات البيئية.

تعريف الميزة التنافسية: عرفها Michel Porter على أنها تنشأ بمجرد أن تتوصل المؤسسة إلى اكتشاف طرق جديدة أكثر فعالية من تلك المستخدمة من قبل المستخدمين حيث يكون بمقدورها تطبيق هذا الاكتشاف ميدانياً.

كما يمكن تعريفها على أنها قدرة الشركة على النقول على المنافسين في أحد مجالات الأداء الإستراتيجي ويعتمد ذلك بشكل أساسي على معدل التعلم الذي يحقق خفضاً ملموساً في كلف الإنتاج، والذي يتحقق من خلال الابتكار وإدخال أساليب جديدة في الإنتاج والخدمات وقيادة التكاليف.¹

خصائص الميزة التنافسية: يمكن توضيح خصائص وصفات الميزة التنافسية على النحو التالي²:

- أنها نسبية، أي تتحقق بالمقارنة وليست مطلقة؛
- أنها تؤدي إلى تحقيق التفوق والأفضلية على المنافسين؛
- أنها تنبع من داخل المؤسسة وتحقق قيمة لها؛
- تنعكس في كفاءة أداء المؤسسة لأنشطتها أو في قيمة ما تقدم للمشتريين أو كليهما؛
- تؤدي للتأثير في المشتريين وإدراكهم لأفضلية ما تقدمه المؤسسة وتحفزهم للشراء منها؛
- تتحقق لمدة طويلة ولا تزول بسرعة عندما يتم تطويرها وتجديدها؛
- تبني على الاختلاف وليس على التشابه؛

¹ بختاوي فاطمة الزهراء، د. صوار يوسف، أثر التوجه بالابداع في تقديم الخدمات المصرفية على الميزة التنافسية للبنوك الجزائرية-دراسة حالة وكالات سعيدة-، ص 194.

² بن عاشور ليلي، دور وفعالية الابتكار والابداع التسويقي في خلق ميزة تنافسية داخل المؤسسات الصغيرة والمتوسطة، دراسة ميدانية على مستوى الجزائر العاصمة، رسالة مقدمة ضمن متطلبات نيل شهادة الدكتوراه، شعبة العلوم الاقتصادية، فرع سير الآراء والتحقيقات الاقتصادية، كلية العلوم الاقتصادية والتجارية وعلوم التسيير، جامعة الجزائر 03، 2019، ص 105.

- عادة ما تكون مركزة جغرافيا.

ثانيا: دور الإبداع والابتكار في دعم وتنمية الميزة التنافسية

يتطلب على المؤسسات الاقتصادية السعي دائما نحو تنمية وتطوير ميزتها التنافسية بهدف الحفاظ عليها لأن إهمال هذه الأخيرة قد يؤدي إلى تقليديها من قبل المؤسسات المنافسة الأمر الذي يجعل المؤسسة تفقد تفوقها التنافسي، حيث في دراسة أجراها Michel Porter على عشرة دول وهي أمريكا، إنجلترا، ألمانيا، سويسرا، السويد، إيطاليا، الدنمارك، اليابان، كوريا وسنغافورا، اكتشف أن المؤسسات التي تتمكن من اكتساب ميزة تنافسية وتستمر عليها في ظل المنافسة الحادة، هي تلك المؤسسات التي تداوم على الإبداع و الابتكار والتحسين من خلال عملية ديناميكية مستمرة، وكذا الالتزام بالاستثمار المتواصل.¹

الفرع الأول: تأثير الإبداع والابتكار على عوامل المنافسة

تسعى المؤسسات الاقتصادية إلى تحقيق ميزة تنافسية وذلك من خلال ما تبتكره من منتجات أو طرق إنتاجية أو حتى تكنولوجيات جديدة من أجل تحسين الجودة وتقليل التكاليف وخلق صورة جيدة لها في السوق وهذا ما سوف نراه في النقاط التالية:

- **الإبداع والابتكار وتحسين الجودة:** يهدف كل من الإبداع والابتكار إلى تحسين جودة المنتجات في إطار رغبة المؤسسة في الحصول على شهادة المطابقة للمعايير الدولية للجودة ISO حيث أصبحت هذه الشهادة أمرا حتميا لدخول الأسواق العالمية وللتأثير في الفئات السوقية؛
- **تأثير الابتكار على التكاليف:** إدخال فئات جديدة في عملية الإنتاج قد يكون غرضه الأساسي هو الرفع في عدد الوحدات المنتجة وتمكين تجهيزات وآلات الإنتاج من معالجة أكبر كمية من المدخلات في فترة زمنية قصيرة وتحقيق مردودية أكبر وهو ما يتوافق مع محتوى الابتكار التكنولوجي، إن البعد الحقيقي للإبداع أو الابتكار هو تقليل التكاليف فمن أكثر المناورات الاستراتيجية استعمالا من طرف المؤسسات هي التنافس على الأسعار المنخفضة، مما يعني التنافس على أساس تخفيض التكاليف، و هو ما يتطلب الاهتمام بترشيد العملية الإنتاجية التي تسمح بتحقيق هوامش أكبر، وبالتالي ضمان البقاء والنمو عن طريق إعادة استثمار هذه الهوامش و النتائج المحققة؛

- **تأثير الإبداع والابتكار على التميز:** يمثل الابتكار مصدرا أساسيا للتميز حيث تعتبر الخصائص والتصاميم الإبداعية والأساليب الفنية الجديدة مصدرا هاما للتميز فإنتاج سلع بجودة عالية أو تقديم

¹ بن مسعود آدم، الإبداع كمفتاح لتحقيق الميزة التنافسية في المؤسسات الاقتصادية- مع الإشارة إلى تجربة اليابان-، مجلة الاقتصاد والتنمية، مخبر التنمية المحلية المستدامة، المجلد 06، العدد 01، 2018، ص 217-218.

خدمات سريعة أو ابتكار منتجات جديدة تعطي دافعا إضافيا للزبائن لشراؤها حتى وإن كانت بأسعار عالية؛

- **تأثير الإبداع والابتكار على التركيز:** سمح الإبداع والابتكار للمؤسسات بالتركيز على شريحة معينة من الزبائن من خلال الاعتماد على الإبداع والابتكار المستمر في المنتجات المقدمة للزبائن ويتوافق الابتكار مع استراتيجية التركيز خاصة إذا كانت المنتجات المقدمة ذات كثافة تقنية عالية مثال على ذلك عجلات ميشلان في صناعة السيارات أو إذا كانت الخدمات المكملة هامة جدا مثال ذلك خدمات الصيانة وقطع الغيار بالنسبة للمؤسسات الطيران.

الفرع الثاني: تأثير الإبداع والابتكار على قوى المنافسة السوقية

يعمل كل من الإبداع والابتكار على تكثيف القوى التنافسية في سوق السلع والمنتجات وتتبع هذه القوى على إثارة المنافسة السوقية بين المؤسسات وأهمها هي تلك التي صنفها مايكل بورتر في نموذج الشهير بالقوى الخمس المنافسة والمتمثلة فيما يلي:

- **التأثير القوى التنافسية على منافسي القطاع:** يؤثر الابتكار على منافسي القطاع تأثيرا كبيرا، فعندما يؤدي الابتكار إلى تخفيض تكلفة المنتجات داخل قطاع نشاط معين تزداد الضغوط على المؤسسات المنافسة لخفض أسعارها فتستطيع المؤسسة القادرة على خفض تكاليفها اللجوء إلى استخدام سلاح الأسعار لجذب الزبائن بعيدا عن منافسيها، حيث تصبح المؤسسة تملك ميزة تنافسية من خلال فروقات السعر، أما إذا كان الإبداع والابتكار تقنيا يصبح من الصعب جدا على المنافسين الحصول عليه بسهولة، في حين إذا كان الابتكار يساهم في تدعيم الجودة فإن المؤسسة التي تتبنى هذا النوع من الابتكار تستطيع كسب ولاء الزبائن بإتباع استراتيجية قائمة على جاذبية منتجاتها؛
- **التأثير على الداخلين المحتملين (رفع حواجز الدخول إلى السوق):** إذا تمكنت المؤسسات القائمة من بناء الولاء للعلامة المتعلقة بمنتجاتها، وذلك من خلال الإبداع والابتكار المستمر فإن هذا الأمر يترتب عليه تقليل المخاطر المرتبطة بدخول المنافسين الجدد على الصناعة، و عندما تتدنى تلك المخاطر يمكن للمؤسسات القائمة أن تفرض أسعارا عالية و أن تحقق أرباحا كبيرة، وبالتالي فإن المؤسسات التي تقوم بالإبداع والابتكار تمكنها من زيادة حواجز الدخول إلى السوق وذلك إذا كان من الممكن الانفراد بطرق الإنتاج الجديدة من خلال الاستحواذ على حقوق ملكية الإبداع والابتكار أما إذا كان من السهل الاستحواذ على المعارف الفنية أو التقليد يكون من السهل للمؤسسات الجديدة الدخول إلى السوق؛

- **التأثير على المنتجات البديلة:** يؤثر الإبداع والابتكار بدورهما في درجة إحلال المنتجات بأخرى خاصة في الحالات التالية: الابتكار الفعال في المنتجات البديلة التشابه الكبير بين المنتجات

الفروقات المعتبرة في الأسعار، عند انخفاض تكلفة الإحلال في حالة الشراء العقلاني، حالات الندرة أو حالات ضعف انخراط المشتري في عملية الشراء، توفر الموارد وانخفاض أسعارها؛

- **التأثير على القوة التفاوضية للزبائن:** في بعض الأحيان يستطيع كل من الإبداع والابتكار أن يغيران من نطاق المفاوضة بين المنتجين والزبائن كما في الحالات التالية: إذا أدى الإبداع والابتكار إلى تنميط مجتمع معين، كلما تمكن الزبائن من تحويل طلباتهم إلى منتجات أخرى بسهولة وبتكلفة أقل، وكلما زادت القوة التفاوضية للعملاء مع البائعين حيث يتجه الزبائن إلى الموردين الذين يقدمون أفضل الشروط، إذ استطاع الإبداع والابتكار أن يضيفا بعض الخصائص إلى المنتج، وهذه الخصائص تعتبر الأساس الذي يعتمد عليه الزبائن في اختيار المنتج، فسوف يؤدي ذلك إلى خلق تفضيل قوى من جانب المشتري مما يؤدي إلى تضيق نطاق المفاوضة والمساومة بين المنتجين والزبائن؛

- **التأثير على القوة التفاوضية للموردين:** كما سبق الحديث عن التأثير الذي يفرضه كل من الإبداع والابتكار على قوة الزبائن فإننا نجد بأن لهما تأثير أيضا على القوة التفاوضية للموردين كما في الحالات الآتية: إذا كانت التكنولوجيا في إنتاج المواد والأجزاء وقطع الغيار أو بعبارة أخرى إذا كان الإبداع والابتكار في مجال المنتجات أو في أساليب الإنتاج متاحا أمام عدد كبير من الموردين فإن تنقل الزبائن من مورد الآخر تكون منخفضة، الأمر الذي يزيد شدة المنافسة بين الموردين ويضعف القوة التفاوضية للموردين أمام الزبائن، إذا كان يتوفر لدى الموردين تكنولوجيات معينة متصلة بأداء سلعة أو بخصائص محددة بها تستطيع أن ترغم الزبائن على شراء من هؤلاء الموردين، فإن ذلك يضعهم في قمة المنافسة ويمنحهم القوة التفاوضية مع عملائهم.

المطلب الثالث: معوقات الإبداع والابتكار

أولاً: معوقات الإبداع

تظهر العديد من العوامل التي تؤثر بشكل سلبي على العملية الإبداعية بالمنظمات وبالتالي يستوجب على القائمين على هذه المنظمات السعي الجدي لإزالة هذه العوامل وتوفير الظروف الايجابية للمناخ الإبداعي، لأن المشكلة لا تكمن أساسا في توفر القدرات الفكرية والعقلية على الإبداع والتغيير، ولكن تكمن في بروز المعوقات التي تحد من تلك القدرات سواء بسبب أنظمة إدارية أو اجتماعية حالت دون توفر المناخ الإبداعي المناسب، وبما أن الإبداع يمثل أحد أشكال التغيير للأفضل، فإنه يصادف نفس الصعوبات التي يواجهها دعاة التغيير، ولذلك نجد أن كثيرا من المبدعين لا يتسع لهم المجال في مجتمعاتهم بل نجدهم

الفصل الأول: التأسيس النظري لأساسيات الابداع والابتكار

منبوزين فيها ويهجرونها إلى بيئات أخرى تحتضن الإبداع والمبدعين، وهناك مجموعة من العوامل تحد من الابداع في مختلف التنظيمات، وحددها الهجان في عشر معوقات وهي¹:

- صعوبة تحديد المشكلة؛
- الاستعجال في محاولة الوصول لحل المشكلة؛
- الخوف من الفشل؛
- غياب الدوافع لحل المشكلات؛
- التمسك بالمألوف؛
- الاختيار غير الملائم لوسيلة معالجة المشكلات؛
- غياب المساندة؛
- انعدام الثقة بين الرؤساء والمرؤوسين؛
- عدم توفر البيئة الملائمة للإبداع؛
- التأثير بالمعتقدات والقيم السائدة المنظمة للمجتمع؛

أما النجار فقد لخصها في ثمانية عوائق وهي:

- رفع شعار الحرص على المألوف والمعروف؛
- دعم مدخل الحل الوحيد الصحيح؛
- افتراض القيود والمحددات التي تقيدنا عن الخروج عن المألوف؛
- التخوف من التحدي ومواجهة المجهول؛
- سيطرة العادة على الأفراد حين يفكرون في الحل؛
- التقييم المتسرع للأفكار؛
- الخوف من الظهور ومواجهة الآخرين بحلول جديدة؛
- رفع شعار ليس بالإمكان أن أبدع.

أما كامبل Campbell فقد حدد العديد من العوامل التي من الممكن أن تعيق الابداع وهي:

- الخوف من الفشل؛
- التمسك بالعادات والتقاليد المألوفة؛
- التبذل الذهني؛
- التخصص الدقيق؛

¹ لرقم عز الدين، معوقات الابداع والابتكار في منظمات الأعمال - المؤسسة الجزائرية نموذجاً -، مجلة ضياء للبحوث النفسية والتربوية، العدد التجريبي، جوان 2020، ص 98-100.

الفصل الأول: التأسيس النظري لأساسيات الابداع والابتكار

- عدم الرغبة في ممارسة التأثير على الآخرين؛
- التعامل مع الأمور بجدية مفرطة؛
- المبالغة في مكافأة النجاح.

وتوصل آدمس Adams في دراسته لتحديد المعوقات التالية:

- المعوقات الإدراكية؛
- المعوقات الانفعالية؛
- المعوقات الثقافية؛
- المعوقات البيئية؛
- المعوقات الفكرية؛
- المعوقات التعبيرية.

ثانياً: معوقات الابتكار

من المعروف أن كل عمل يواجه صعوبات كثيرة حتى يكتمل وحتى يظهر وينمو ويتكامل فعليه أن يتجاوز الكثير من المعوقات بروح الصبر والمثابرة والتحدى، والابتكار باعتباره أحد أشكال التغيير لهذا فان صعوباته ومعوقاته أفسى وأصعب والأفراد الذين يواجهونه أكثر وأقوى لذا وجب البحث في بعض معوقاته التي تحول دون الوصول للعناصر المبدعة في المؤسسة ومن هذه المعوقات نذكر¹:

- **المعوقات الداخلية للمنظمة:** وتتمثل في مقاومة الجهات الإدارية المسؤولة، إن عدم رغبة الجهات الإدارية المسؤولة في التغيير ربما لاعتقادها بأن كل تغيير جديد يشكل خطراً عليها وعلى المؤسسة، وهذا ما يصطلح عليه بالجمود الإداري ومن الواضح أن المؤسسات تكبر وتتطور في أجواء السلام والتفاهم والتكامل بين عناصرها، فإذا وقع التنافر بينها فهذا يشكل خطراً للجميع وأول الأفراد سيصابون بالمأساة هم المبدعون (المفكرون) والحل هو تعامل المسؤولين مع الأفراد الطموحين وأصحاب التطلعات بالمزيد من المرونة والتفهم والتحفيز وبهذا يضمنون الهدوء والتماسك داخل المؤسسة؛

- **التطبيق الحرفي للقوانين والجدية في الروتين الإداري:** وهو من أكثر الأساليب إزعاجاً للأفراد المبدعين ويسبب لهم التذمر والنقمة على الإدارة، فالأفراد الجديين في تعاملاتهم الإدارية تجدهم في الغالب منشغلون بالمظاهر والشكليات، تاركين المضامين والأهداف بعيداً، وبعض المؤسسات تعتبر

¹ بن كشرودة قويدر، دور تسيير الموارد البشرية في تحقيق الميزة الابتكارية للمؤسسات الصغيرة والمتوسطة، دراسة حالة المؤسسات الصغيرة والمتوسطة ذات القطاع الصناعي بولاية غرداية، مذكرة مقدمة لنيل شهادة الماستر، شعبة علوم التسيير، تخصص تسيير المؤسسات الصغيرة والمتوسطة، كلية العلوم الاقتصادية والتجارية وعلوم التسيير، 2013، ص 5-6.

معيار التقييم للأفراد هو مدى تطبيقهم للقوانين واللوائح كالالتزام بأوقات الحضور والمغادرة ونحو ذلك، إلا أن الالتزام بأوقات الدوام لا يؤدي إلى النتائج المطلوبة وهنا يظهر عدم الإلتقان وعدم الإخلاص في العمل وغير ذلك من مساوئ وأضرار أهمها هجرة الطاقات المبدعة إلى مؤسسات أخرى أفضل تعاملًا.

- **عدم التمتع بمؤهلات قيادية وإدارية جيدة:** لا شك أن القيادة الإدارية تعتبر احد العوامل في تطوير المؤسسات لأنها صاحبة الدور الرئيسي في تحفيز العاملين وتوجيههم إلى الأمام ومن المعلوم أن الأفراد تحفزهم قناعاتهم أكثر مما يحفزهم المال أو العوامل الأخرى وينبغي أن تتوفر بعض المؤهلات في القائد حتى يثق فيه العاملون مثلاً إذا اعتقد المرؤوسون بأن رئيسهم وصل إلى منصبه بطرق غير منطقية لأنه بلا مؤهلات، فإنهم لا يجدون لأفكاره وآرائه قيمة تستحق الاحترام خصوصاً مع وجوده ضمن العاملين من يرى نفسه أكفاً وأفضل وفي هذه الأجواء يموت الابتكار وتنتهي حوافزه.
- **المعوقات الخارجية للمنظمة:** وتضم ما يلي:

1. **القيم الاجتماعية:** الابتكار هو الخروج عن المألوف لذا فإنه قد يتعارض مع التقاليد والأعراف والقيم الاجتماعية السائدة مما يجلب للمبتكرين المتاعب والأزمات، فمعظم المبدعين والعلماء والمفكرين اعترضتهم أشد الصعوبات في مجتمعاتهم العامة والخاصة لأنهم خالفوا المعتاد ومن هذا المعتاد (أن الحكمة تأتي ممن تقدم بهم السن لأن مرحلة الشباب هي مرحلة الصبى وعدم النضج).
إن تقسيم الابتكار على أساس السن من أكبر المعوقات للأفراد المبتكرين.

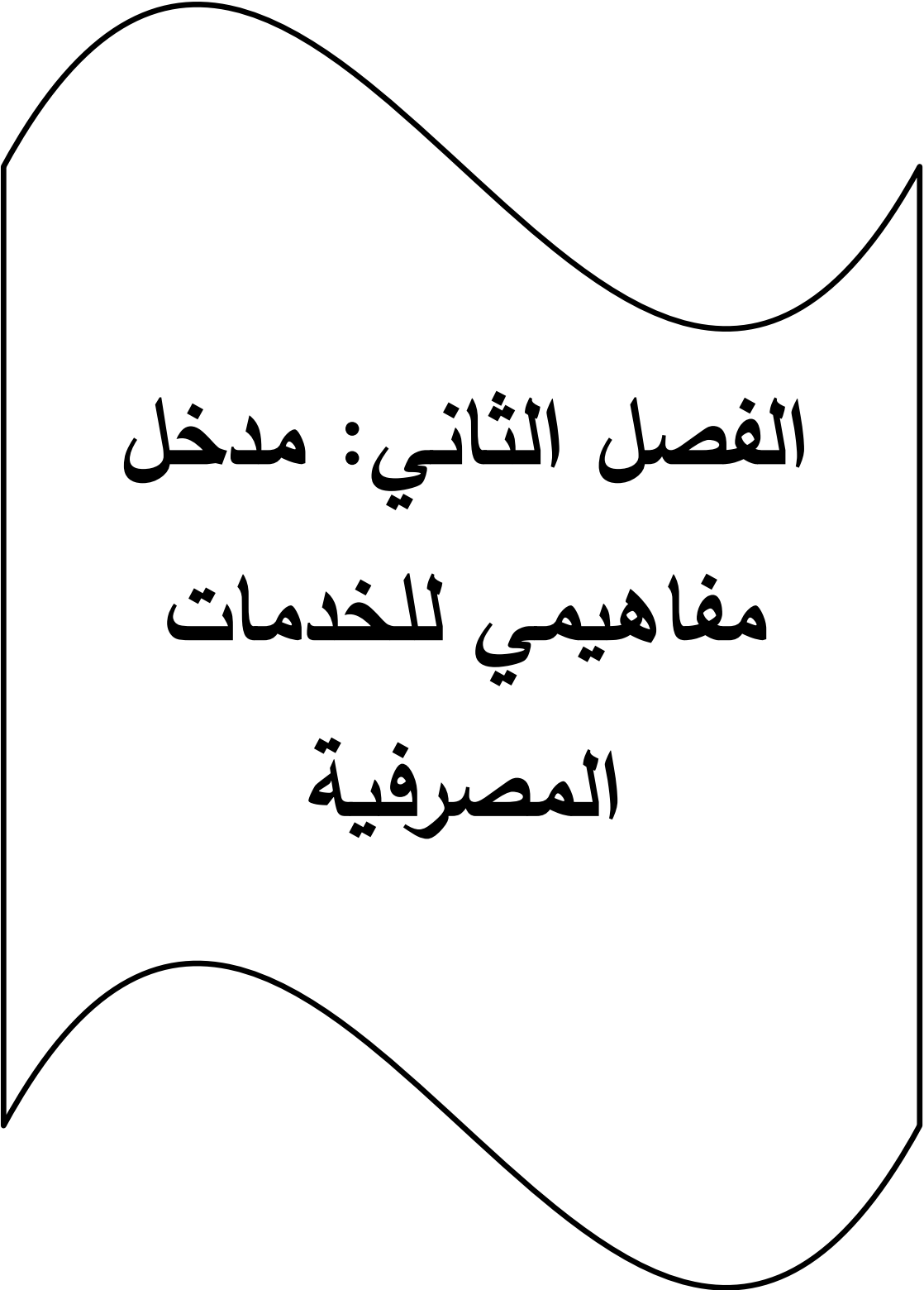
2. **معوقات أخرى:** إضافة إلى كل ما سبق فإنه قد تعترض المبتكر والعملية الابتكارية عوائق أخرى مثل الظروف المعيشة فالابتكار لا ينمو إلا في الانشغال بالجذور، ولا يكتمل إلا في راحة البال من الهوامش ولأن ظروف المعيشة تضغط على الإنسان لذا لا يجد الفرد المبتكر الظروف المهيئة وكذلك الجوانب الشخصية للمبتكر كالاعتقاد بأن هناك جواب واحد وصحيح لكن سؤال ومعظمنا نبحت عنه.

خلاصة الفصل:

لقد توصلنا من خلال هذا الفصل إلى أن الابداع والابتكار عنصرين محوريين في تحسين أداء المؤسسات وضمان استمراريتهما تتسم بالتغير السريع والمنافسة المتزايدة، تناول هذا الفصل مفهوم الابداع باعتباره القدرة على انتاج أفكار جديدة ومميزة، والابتكار كعملية تحويل هذه الأفكار إلى حلول عملية تساهم في تطوير أداء المؤسسة، كما تم التطرق إلى العوامل التنظيمية التي تعزز هذه القدرات مثل أسلوب القيادة، الهيكل الاداري وثقافة العمل، كما أشير أيضا إلى المعوقات التي قد تعرقل جهود الابداع والابتكار، كالمركزية الزائدة، غياب الحوافز والخوف من الفشل، ويبرز الفصل في ختامه أن ترسيخ ثقافة الابداع والابتكار داخل المؤسسة ليس خيارا، بل ضرورة استراتيجية لرفع الكفاءة والتأقلم مع متطلبات السوق المعاصر.

ومن خلال هذا الفصل توصلنا إلى النتائج التالية:

- الإبداع والابتكار لهما دور فعال في المجتمعات وبيئة الأعمال؛
- يساهمان في تحسين جودة المنتجات والخدمات؛
- الإبداع هو جوهر العمليات الفكرية التي تنتج كل ما هو جديد وأصيل؛
- الابتكار هو التطبيق العملي للإبداع، حيث يتم تحويل الأفكار إلى حلول قابلة للتنفيذ؛
- العلاقة بين الإبداع والابتكار تكاملية، حيث لا يمكن تحقيق الإبداع دون بيئة خصبة تدعمه.



الفصل الثاني: مدخل مفاهيمي للخدمات المصرفية

تمهيد:

تعد الخدمات المصرفية أحد الأعمدة الأساسية في النظام المالي والاقتصادي، حيث تلعب دوراً محورياً في تحفيز النشاط الاقتصادي وتنشيط الأسواق المالية، إذ تساهم هذه الخدمات في تسهيل تدفق رأس المال بين الأفراد والشركات وتوفير الأدوات المالية اللازمة لدعم الأنشطة الاقتصادية المختلفة. تشمل الخدمات المصرفية مجموعة واسعة من العمليات مثل فتح الحسابات، منح القروض، التحويلات المالية إضافة إلى تطوير خدمات مصرفية مبتكرة مثل البطاقات الائتمانية والخدمات المصرفية الإلكترونية.

وفي ظل التغيرات السريعة في الأسواق المالية، أصبح من الضروري على المؤسسات المصرفية ليس فقط تقديم خدمات متنوعة، بل التركيز على جودة هذه الخدمات من حيث الكفاءة والفعالية، فالجودة في الخدمات المصرفية تعتبر من العوامل الأساسية التي تؤثر في مستوى رضا العملاء وتساهم في تحسين الأداء الاقتصادي العام، فالقطاع المصرفي لا يقتصر دوره على توفير التمويل للأفراد والشركات، بل يمتد إلى تحقيق الاستقرار المالي من خلال تقديم خدمات مصرفية آمنة.

وسنتطرق في هذا الفصل إلى المباحث التالية:

المبحث الأول: ماهية الخدمات المصرفية؛

المبحث الثاني: أثر الابداع في تحسين الخدمات المصرفية.

المبحث الأول: ماهية الخدمات المصرفية

تمثل الخدمات المصرفية جانبا أساسيا من عمل البنوك إذ تسهم في تلبية احتياجات العملاء المالية ودعم الحركة الاقتصادية من خلال تقديم حلول ومنتجات متنوعة، كما أضحت أهم عناصر المزيج التسويقي المصرفي، لذلك سنتطرق في هذا المبحث إلى مفاهيم الخدمة المصرفية، خصائصها، أنواعها والعوامل المؤثرة فيها.

المطلب الأول: الخدمات المصرفية

أولاً: تعريف الخدمات المصرفية

توجد عدة تعاريف للخدمات المصرفية من أهمها:

✓ يمكن تعريف الخدمات المصرفية بصورة عامة بأنها عبارة عن تصرفات أو أنشطة أو أداء يقدم

من طرف إلى طرف آخر وهذه الأنشطة تعتبر غير ملموسة ولا يترتب عليها نقل ملكية أي

شيء كما أن تقديم الخدمة قد يكون مرتبط أو غير مرتبط بمنتج مادي ملموس.¹

✓ الخدمات المصرفية عبارة عن مجموعة الأنشطة والعمليات ذات المضمون المنفعي الكامن في

العناصر الملموسة والمقدمة من طرف البنك، والتي يدركها المستفيدون من خلال ملامحها

وقيمها المنفعية والتي تشكل مصدر لإشباع حاجاتهم ورغباتهم المالية والائتمانية الحالية

والمستقبلية أو في الوقت ذاته تشكل مصدر لأرباح البنك من خلال العلاقة التبادلية بين

الطرفين.²

✓ تعرف كذلك بأنها المنافع أو الاشباع غير الملموسة والتي يقدمها المصرف لإشباع الحاجات

المالية والائتمانية للعملاء وانتاجها قد يرتبط أولاً بمنتج مادي ملموس.³

✓ تعرف أيضاً على أنها نشاط أو عمل يحصل عليه المستفيد من خلال الأفراد، المنظمات، وذلك

لعدم ملموسية هذا النشاط أو العمل، وقد يرتبط تقديم هذه الخدمات بمنتج أو قد لا يرتبط.⁴

إذن، من التعاريف السابقة يمكن القول بأن الخدمات المصرفية هي كافة الأنشطة والعمليات التي

يمارسها المصرف وتكون مصممة لإشباع حاجات ورغبات الزبائن، وفي الوقت ذاته تشكل مصدر لأرباح

المصرف من خلال العلاقة التبادلية بين الطرفين.

¹ بريش عبد القادر، جودة الخدمات المصرفية كمدخل لزيادة القدرة التنافسية للبنوك، مجلة اقتصاديات شمال افريقيا، العدد 03، ص 253.

² تيسير العجارمة، التسويق المصرفي، الطبعة الأولى، دار الحامد للنشر والتوزيع، الأردن، 2005، ص32.

³ علاء فرحان طالب وآخرون، المزيج التسويقي المصرفي وأثره في الصورة المدركة للزبائن، الطبعة الأولى، دار الصفاء للنشر والتوزيع، عمان، 2010، ص60.

⁴ محمود جاسم الصميدعي، ردينة عثمان يوسف، التسويق المصرفي مدخل استراتيجي كمي تحليلي، الطبعة الثانية، دار المناهج، عمان، الأردن، 2005، ص5.

الفصل الثاني: مدخل مفاهيمي للخدمات المصرفية

ويشتمل مفهوم الخدمة المصرفية على بعدين أساسيين:

1. **البعد المنفعي:** يتمثل في مجموعة المنافع التي يسعى العميل إلى تحقيقها من استخدامه للخدمة.
2. **البعد الخصائصي:** ويتمثل في مجموعة الخصائص والسمات التي تتصف بها الخدمة المصرفية.

ثانياً: خصائص الخدمات المصرفية

لعل من أساسيات المهارة في إتقان فن الخدمة هي إدراك موظفي البنك في خط الواجهة أي المتصلين مباشرة بالعملاء في البنك للطبيعة المتميزة للخدمة بصفة عامة وخصائص الخدمات المصرفية بصفة خاصة ويمكن تلخيص أهم خصائص الخدمات المصرفية فيما يلي:¹

1. **لا يمكن صنع الخدمة مقدماً أو تخزينها:** فمن المستحيل إنتاج الخدمة وتخزينها في انتظار العميل فالموظف يصنع الخدمة بمجرد أن يظهر العميل أمامه وفي لحظات قليلة يبدأ في تجهيز المواد الخام وبقية عناصر إنتاج الخدمة وفي نفس اللحظات تعد الخدمة بما يتناسب مع طلب العميل وبالتالي فإن موظف البنك لا يعمل في مصنع أمام خط إنتاج مستمر، إن البنك الذي قرر تعيين الموظف في هذا المنصب قد وضعه في خط الواجهة وعلى نقطة الحدود للتعامل مع العميل ويعلم البنك أنه من خلال التدريب والممارسة سيكون بإمكان الموظف تقديم الخدمة للعميل وبما يجعله يشتهي العودة مرة أخرى إلى طلب الخدمة؛

2. **لا يمكن للموظف إنتاج عينات من الخدمة:** يقوم الموظف بإنتاج وتقديم خدمة وهي عبارة عن خيرة ومعايشة فهو لا يستطيع أن ينتج عينات من هذه الخدمة لكي يرسلها إلى المستهلك ويحصل منه على موافقة مسبقة عن جودة هذه الخدمة قبل استعماله لها كما أنه لا يستطيع أن يوصل هذه الخدمة شفهيًا إلى العميل، مهما حاول أن يصفها له فإن المعايشة شيء آخر، ومن غير المتصور إرسال عينة من نوعية الخدمة للعميل والتي يمكن أن يحصل عليها حين يأتي إلى البنك ولأن كل عميل له حساسيات استقبال خاصة به تختلف عن غيره، فإنه من العسير توفير نموذج موحد يعلنه البنك لكي يرضي كل العملاء ويفرض ذلك بطبيعة الحال ضرورة الاهتمام الشخصي بكل عميل على حدة؛

3. **التأكد من تقديم ما يطلبه العميل:** لأن الخدمة بطبيعتها ليست شيئاً ملموساً يمكن الحكم على موصفاتة بمعايير مطلقة وثابتة بين كل العملاء فإن الحكم النهائي على ما يقدمه موظف البنك سوف يرتبط بما يطلبه ويتوقعه العميل من هذه الخدمة والحقيقة أن موظف الشباك في البنك لا يبيع

¹ وسيم محمد الحداد وآخرون، الخدمات المصرفية الإلكترونية، الطبعة الأولى، دار المسيرة للنشر والتوزيع، عمان، 2012، 44-47.

خدمة الحساب الجاري لعميل الحساب الجاري ولكنه يدير لحظات مهمة من تجربة عميل أثناء معاشته للخدمات التي يقدمها البنك؛

4. الخدمات المصرفية تنتج وتستهلك بنفس الوقت: بمجرد أن يقدم البنك الخدمة للعميل فإنه يستهلكها في اللحظة التي يقدمها، وبالتالي فالعميل لا يستطيع أن يتداول هذه الخدمة مع طرف ثالث وكل ما يبقى للعميل هو استمتاعه بلحظات الخدمة والتي يصعب عليه حتى أن يعيد وصفها للآخرين بأكثر من شعوره بالسعادة؛

5. الخدمة غير قابلة للاستدعاء مرة أخرى: بعض المنتجين لسلع معينة يضطرون إلى سحب سلعهم من السوق لوجود أخطاء فنية في إنتاجها أو أحيانا بسبب فسادها أو عدم صلاحيتها للاستهلاك الآدمي أما الخدمة المصرفية التي تقدم للعميل فلها طبيعة مختلفة من حيث أنها غير قابلة للاستدعاء مرة أخرى بعد تقديمها وبمجرد أن تصنع الخدمة وتقدم للعميل تستهلك في اللحظة؛

6. الخدمة غير قابلة للفحص بعد الإنتاج: لو كان الموظف في مصنع وأمام خط إنتاج لكنت الأمور أسهل كثيرا بالنسبة له فهو ينتج السلعة وبعد ذلك يجلس يتأملها ويراجع المواصفات ويستغني عن الوحدات المعيبة من خلال عملية الفرز أما مقدم الخدمة المصرفية فإنه يتفاعل ويتعامل مع البشر وإنتاجه وتقديمه للخدمة يتم بناء على تفاعل بشري بينه وبين العميل ولا يمكنه بطبيعة الحال إجراء عملية الفرز والرقابة على الجودة بعد الإنتاج ومن ثم لا يمكنه الاستغناء عن الوحدات المعيبة فالاستهلاك قد تم فعلا والمسؤولية هنا أكبر وأخطر وتتطلب ضمانات الجودة قبل لحظة الإنتاج، أن كثيرا من ضمانات الجودة تكمن بداخل الموظف والقليل منها يرتبط بالأمور الخارجية ومن الأهمية بمكان أن يستعد ويهيئ نفسه لكل لحظة خدمة، فهذه هي الضمانات التي يستطيع توفيرها حتى لو كان هذا الاستعداد في شكل نفس عميق يأخذه قبل الدخول في لحظة التعامل مع العميل.

ثالثا: أنواع الخدمات المصرفية

يمكن تقسيم أنواع الخدمات المصرفية على النحو التالي:¹

1. قبول الودائع: تندرج في مختلف الحسابات والودائع التي تترك لدى البنوك وهي الوقائع الجارية، الودائع لأجل محدد بإخطار سابق، وودائع التوفير وشهادات الايداع، شهادات الاستثمار، الودائع المتميزة والمفيدة لأغراض محددة.

¹ بوراس نبيلة، زنفوفي كريمة، ابتكار الخدمة المصرفية ودورها في إدارة العلاقة مع الزبون دراسة تطبيقية بنك الفلاحة والتنمية الريفية - وكالة قالمة-، مذكرة مكملة لنيل شهادة الماستر، قسم علوم التسيير، تخصص إدارة مالية، كلية العلوم الاقتصادية والتجارية وعلوم التسيير، جامعة 08 ماي 1945، قالمة، 2012، ص 11-16.

2. تقديم التسهيلات الائتمانية:

أ- التسهيلات النقدية: وهي تتمثل في السلف وخصم الكمبيالات، إضافة إلى القروض (قروض بدون ضمان عيني، قروض بضمان عيني، قروض بضمان بضاعة، قروض بضمان تنازلات، قروض بضمان رهن عقاري، قروض بضمان كمبيالات لصالح العميل المقترض، قروض بضمان أوراق مالية) .

ب- التسهيلات غير النقدية: اهدار خطابات الضمان، قبول فتح الاعتمادات المشتبهة.

3. الخدمات البنكية التقليدية: وهي الخدمات التي تقدمها البنوك التجارية يوميا لعملائها مقابل حصولها على حمولات محددة مثل:

- صرف الشيكات المسحوبة على البنك؛
- تحصيل الشيكات المسحوبة على البنك (بالداخل والخارج) لصالح عملائها؛
- تحميل الشيكات الشخصية والسياحية وايداعها كحساب جاري للعملاء؛
- إجراء جميع التحويلات وفقا لأوامر العملاء في الداخل والخارج؛
- شراء وبيع العملات الأجنبية؛
- فتح الحسابات بالعملة المحلية وبالعملات الأجنبية؛
- سداد التزامات العملاء بناء على طلبهم للغير؛
- صرف رواتب العاملين بمشروعات العملاء.

4. الخدمات المرتبطة بإدارة أموال ومشروعات الزبائن: وهي الخدمات الحديثة المقدمة للعملاء في السوق ولاستخراج تحت أي عن المجموعات السابقة من الخدمات ولا يشترط بالشروط أن تقدمها البنوك والمقترح لجميع قطاعات العملاء بالبنك مثل:

أ- خدمات أمناء الاستثمار: وهي:

- تقديم النصائح والمرشد للعميل في المجالات المالية والإدارية؛
- تأسيس وإدارة الشركات لصالح العملاء؛
- دراسة الجدول الاقتصادي لمشروعات العملاء؛
- إدارة العقارات نيابة عن العملاء؛
- تناول الأوراق المالية الخاصة بالعملاء؛
- تقديم الفرص التسويقية للعميل في السوق المحلي أو الخارجي.

ب- توزيع بطاقات الائتمان: تتلخص هذه الخدمة في منح الأفراد بطاقات من البلاستيك تحتوي على معلومات عن اسم المتعامل ورقم حسابه وبموجب هذه البطاقة يستطيع المتعامل أن يتمتع بخدمات العديد من المحلات المتفقة على المصرف على قبول منح الائتمان كامل البطاقة على أن يقوم بسندات قيمة هذه الخدمات إلى المصرف خلال 25 يوم من تاريخ استلامه لفاتورة المشتريات، ولا يدفع المتعامل أية فوائد على هذا الائتمان وإذا قام بالسداد في الأجل المحدد.

5. الخدمات المتعلقة بالاستثمار في الأوراق المالية: تقوم إدارة محافظ الأوراق المالية سواء كانت مكونة من طرف صناديق استثمار الأموال المشتركة أو شركات الاستثمار، أو مكونة بمعرفة البنك بأمواله وأموال الداعمين.

أنواع الخدمات المصرفية التقليدية:

1. الحسابات والودائع المصرفية: فيما يخص هذه الوقائع فإن المصارف التجارية وبالأخص تبذل مجهودات كبيرة في سبيل تنميتها لأنها مصدر من مصادر تحويلها، فيتولى قسم الحسابات والودائع الاحتفاظ بودائع العملاء والتي تشكل المصدر الرئيسي لأموال البنوك التجارية واستثمارها لمصافي التسهيلات الائتمانية إلى الأنواع المختلفة من مجالات الاستثمار ويحصل العملاء على العائد مقابل إيداع أموالهم لدى البنوك وبدون ربح البنك هو الفرق بين العائد الذي يتقاضاه البنك من المقترضين والذي يدفعه الموظف.

1.1 الحسابات:

أ- مفهوم الحسابات: هو عبارة عن رمز تقترن به معظم العمليات المالية لصاحبه في علاقته مع البنك وهو من الناحية العملية والقانونية عبارة عن معاهدة أو اتفاق بين البنك الذي يفتحه والشخص الذي يفتح لصالحه تنظم بها العمليات المالية القائمة بينهما سواء كانت إيداع أم سحب أو أي عملية أخرى بين الطرفين والحساب يلعب ثلاثة أدوار أساسية وهي:

- أولاً هو عبارة عن وسيلة محاسبة تسمح للبنك بمراقبة العمليات المالية واستخلاص النتائج المترتبة عن هذه الشركات؛
- الحساب هو أداة تسوية بين البنك وصاحب الحساب فالمسحوبات تدفع من هذا الحساب والوقائع تسجل فيه.

ب- أنواع الحسابات: يمكن تمييز الأنواع من الحسابات طبقاً لطبيعة العمليات التي يقوم بها الأشخاص:

الفصل الثاني: مدخل مفاهيمي للخدمات المصرفية

- **الحساب للاطلاع:** هو ذلك الحساب الذي تتم فيه العمليات المالية للزبون بدون قيود أو شروط في وقت يفرض عند السحب.
- **الحساب الجاري:** له نفس خصائص الحساب للاطلاع ولكنه يفتح لفائدة التجار لاستعماله في عملياتهم المهنية.
- **الحساب لأجل:** عكس الحساب للاطلاع يتطلب شروطا فالأموال تودع لفترة معينة ولا يمكن لصاحبه التصرف فيها متى شاء إلا بعد انقضاء هذه المدة.
- **الحساب على الدفتر:** عكس الحسابين السابقين فإن الحساب على الدفتر لا يتطلب استعمال الشيكات أثناء العمليات القائمة بين البنك وزبونه فإن كل عمليات السحب والادخار تسجل وجوبا في دفتر خاص يسلم لصاحب الحساب عند فتحه.

ج- فتح الحسابات وإقفالها:

- **إجراءات فتح الحسابات:**

تقوم البنوك بفتح الحساب الجاري للشخص الطبيعي والشخص الاعتباري ولا تختلف كثيرا إجراءات فتح الحساب تبعا لطبيعة الشخص الذي يفتح الحساب لصالحه.

✓ **إجراءات خاصة بالشخص الطبيعي:** مع توافر شروط الأهلية والسمعة الطيبة وثبوت الشخصية ثبوتا مقبولا للبنك، وعند قبول البنك فتح حساب الشخص المتمتع تتخذ الإجراءات التالية:

- يتقدم العميل للبنك طالبا لحساب جاري مع إبداء السبب لذلك، باعتبار أن سوء التصرف بالحساب قد يترتب عليه التزامات قانونية جزئية؛
- بعد تقديم هوية اثبات الشخصية يقوم العميل بتعبئة أو ملأ نموذج فتح الحساب المستخدم لهذا الغرض والتوقيع على شروط فتح الحساب؛
- عند موافقة البنك على فتح الحساب يخصص له رقم معين ويستخدم هذا الرقم في جميع الأوراق والمستندات والسجلات الخاصة بالحساب؛
- ✓ **الإجراءات الخاصة بالشخص المعنوي:** قبل فتح الحساب لابد من التأكد من أن الشخصية القانونية لهذه الشركة، كما ينبغي عليه التأكد من هوية وأهلية الأشخاص الذين يمثلونها.

- **إقفال الحسابات:**

الحساب المقفل هو ذلك الحساب الذي يشطب تماما من جدول الحسابات بالنسبة لصالحه ولا يمكن استعمال الحساب المقفل مرة أخرى لإجراء عمليات أخرى لفائدة صاحبه.

2.1- الودائع المصرفية:

أ- مفهوم الودائع المصرفية: هي الأموال التي يقوم الأشخاص الطبيعيون والاعتباريون بإيداعها لدى البنوك في حساب خاص لأجل معين، وبفائدة محددة أو في مبالغ نقدية مقيدة في دفاتر البنوك التجارية مستحقة بالعملات المحلية أو بالعملة الأجنبية وباختصار فالودائع هي دين بتمتية المصرف.

ب- أنواع الودائع المصرفية حسب الزمن: تصنف حيث الزمن إلى:

- **الودائع تحت الطلب:** تسمى الحسابات الجارية وحسابات الشيكات وهو الحساب الذي يفتتحه العميل أو يفتح لصاحبه ويتم السحب منهم بموجب شيكات يصدرها صاحب الحساب.
- **الودائع لأجل:** وهي الوديعة التي تودع لدى البنك التجاري ولا يجوز لصاحبها سحبها أو سحب جزء منها إلا بعد انقضاء المدة المتفق عليها مع البنك، وفي مقابل ذلك يتقاضى العميل فوائد تتفاوت معدلاتها بنسبة الإيداع.
- **القروض المصرفية:** هو الثقة التي يوليها البنك لشخص ما سواء كان طبيعياً أو معنوياً، بأن يمنحه مبلغاً من المال لاستخدامه في غرض محدد خلال فترة زمنية متفق عليها وبشروط معينة لقاء عائد متفق عليه وبضمانات تمكن البنك من استرداد فرضية في حال توقف الزبون عن السداد، أما مصادر القروض المصرفية التي يلجأ إليها البنك لتوفير الأموال اللازمة هي:
 - ✓ **الإيداعات البنكية:** من أهم مصادر الأموال البنوك التجارية حالياً، حيث يقوم البنك المركزي بفرض احتياطي الزامي على البنوك يمثل نسبة معينة يضعها حيث إليه البنوك عندما تحتاج إلى أموال التوظيف وعندما تواجه عجز السيولة.
 - ✓ **الأوراق التجارية:** يتعامل البنك مع النقود الورقية الخاصة والذي انتقل من الأوراق المحمولة إلى النقدية الغير المحمولة تصدر على شكل خصومات لا تتداول إلا في أجل التحقيق.
 - ✓ **الحساب البنكي:** هو اتفاقية بين الزبون والبنك الذي ينص على أن ما يسلكه كل منهما للآخر يسجل في حساب واحد في مصلحة الدافع وعلى ذمة القابض.
 - ✓ **السوق النقدية والسوق المالي:** هذه الأسواق قد تنتهي إلى إجراء مفاوضات حول القرض ومن خلال هذه المناقشات يقدم للزبون صاحب القرض رداً يبين من خلاله مبلغ القرض.
- **السند لأمر:**

✓ **السند لأمر ورقة:** تتضمن تعهد محرر يدفع مبلغ معين لأفاق شخص آخر هو المستفيد بمجرد الاطلاع أو في ميعاد معين أو قابل للتعيين، والمشرع الجزائري لم يعرف السند لأمر كسلسلة في

السفتجة والشيك، غير أنه ذكر الأحكام المنظمة له في المواد 172 إلى 543 من القانون التجاري الجزائري، والسند لأمر لا يعتبر من طبيعة تجارية إلا إذا كان كذلك فهو لا يعتبر ورقة تجارية رغم أنه تتداول بطريقة التظهير ويعتبر السند لأمر من طبيعة تجارية إذا كان قد حرر لأعمال تجارية.

✓ **سند الرهن:** هو ورقة تجارية، تمكن المتعامل في التداول إن أراد مجتمع التجار ذلك وهو سند لأمر مضمون بكمية من السلع محفوظة في مخزن عمومي.

✓ **سند الصندوق:** يعرف سند الصندوق بأنه التزام مكتوب من طرف بنك أو مؤسسة بدفع المبلغ المذكور في السند في تاريخ معين وهو تاريخ الاستحقاق، وقد يكون هذا السند محرر باسم هذا الشخص أو لأمره أو بحامل السند ويحدث هذا عندما يقوم شخص ما بإقراض مؤسسة مثلا أمرا لأجل قصير مقابل الحصول على فائدة.

✓ **السندات العمومية:** تلجأ الخزينة في إهدار سندات قصيرة الأجل لتحويل احتياجات السلطات العمومية فيما يخص نفقاتها الجارية، وذلك عندما يتأخر تحصيل إيرادات المربين نظرا لطابعها المنقطع في الزمن، وصوم القدرة على الانتظار لاستعجاليته النفقات وبيع تداول هذه السندات من يد إلى يد واستعمالها في التبادل وضمان القروض.

• خدمات أخرى:

✓ **التحويلات المصرفية:** هي نوع من الخدمات التي تقوم بها البنوك في العصر الحديث، وهي عملية مصرفية يفيد البنك بمقتضاها مبلغا في الجانب المعين لحساب عميل ويقتديان المبلغ في الجانب الدائن لحساب عميل آخر أو بعبارة أخرى نقل مبلغ من حساب آخر بمجرد قيود في الحساب وتتم عملية التحويل عن طريق إرسال الشعار من البنك المحول إلى البنك الآخر المحول إليه، وذلك عن طريق البريد أو الهاتف، وإن كان التحويل بين حسابين في دولتين مختلفتين، فإن إجراءات هذا النوع من التحويل يتم عن طريق شبكات مغلقة.

✓ **خصم الأوراق التجارية:** يمكن لمالك الورقة التجارية أن يقدم له البنك التجاري قبل حلول ميعاد استخدامها للحصول على نقود حاضرة تكون أقل من المبالغ الواردة في تاريخ استحقاقها والفرق بين قيمة هذه الورقة في تاريخ معين قبل تاريخ استحقاقها وقيمة المبلغ في تاريخ استحقاقها هو صفر خصم.

✓ **وسائل الدفع:** وسيلة الدفع هي تلك الأداة المقبولة اجتماعيا من أجل تسهيل المعاملات الخاصة بتبادل السلع والخدمات وكذلك تسديد الديون، ولقد عرفها الكاتب Bonneau Thierry تعتبر وسائل

الفصل الثاني: مدخل مفاهيمي للخدمات المصرفية

الدفع كل الدولة التي مهما كانت الدعائم والأساليب التقنية المستعملة، تسمح لكل الأشخاص بتحويل الأموال، وتوجد عدة أشكال من وسائل الدفع تمكن الأفراد من إبرام الصفقات والتبادلات بسهولة نذكر منها:

✚ **النقود:** وهي وسيلة الدفع الوحيدة التامة السيولة وهي الأكثر استخداما من بين وسائل الدفع الأخرى، بل ان كل وسائل الدفع الأخرى تتحول بلى نقود؛

✚ **السفتجة أو الكمبيالة:** تعرف السفتجة على العقار ورقة شكلية يأمر فيها الشخص يسمى الساحب شخص آخر يسمى المسحوب عليه، بأن يدفع مبلغا معيناً من النقود في تاريخ ومكان معينين أو قابلين للتعين إلى شخص ثالث هو المستفيد؛

✚ **الشيك:** لقد تناول المشرع الجزائري الأحكام المنظمة للشيك من خلال المواد 456 إلى غاية 471 من القانون التجاري الجزائري غير أنه لم يتطرق على تعريف الشيك، والشيك هو صك يتضمن أعراض شخص يدعى الساحب إلى شخص آخر هو المسحوب عليه بأن يدفع لشخص ثالث هو المستفيد مبلغا نقديا، وذلك بمجرد الاطلاع وعادة ما يكون المسحوب عليه بشكل ظاهر.

المطلب الثاني: مفهوم جودة الخدمات المصرفية

أولاً: تعريف جودة الخدمات المصرفية

لا يوجد تعريف واحد لجودة الخدمة المصرفية هنالك عدة تعاريف نذكر منها: تعرف جودة الخدمة المصرفية على أنها "إرضاء لمتطلبات الزبائن ودراسة قدرة البنك على تحديد هذه المتطلبات والقدرة على النفاذ، فإذا تبنى البنك عملية تقديم خدمات ذات جودة عالية يجب أن يسعى من خلالها للتفوق على متطلبات الزبائن".

تعرف جودة الخدمات المصرفية على أنها "مقياس لدرجة تطابق الأداء الفعلي للخدمة مع توقعات العملاء لهذه الخدمة، أو أنها الفرق بين توقعات العملاء لهذه الخدمة وإدراكهم للأداء الفعلي لها".¹ جودة الخدمات المصرفية هي "سلسلة من العلاقات بين الزبائن والعاملين بالبنك ويجب العمل على تحسين تلك العلاقة باختيار أفراد قادرين على خدمة أفضل".²

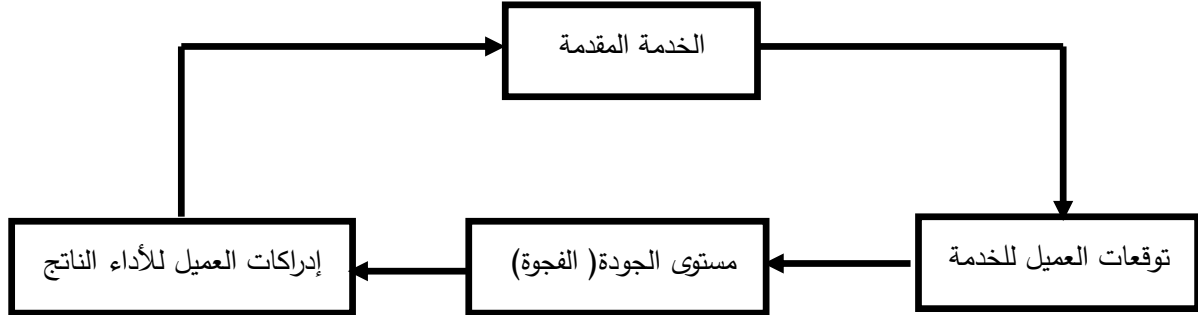
تعرف جودة الخدمات المصرفية على أنها "مجموعة من الأنشطة والعمليات ذات المضمون المنفعي الكامن في العناصر الملموسة وغير الملموسة، والمقدمة من قبل المصرف، والتي يدركها العملاء من خلال

¹ الصرن وعد حسن، أهمية دراسة العلاقة بين شبكة الأنترنت وجودة الخدمة المصرفية دراسة نظرية، كلية الاقتصاد جامعة دمشق، 2008، ص20.

² أحمد محمد سمير، الجودة الشاملة وتحقيق الرقابة على البنوك التجارية، الطبعة الأولى، دار المسيرة عمان، 2009، ص54.

ملاحظتها وقيمتها المنفعية والتي تشكل مصدر لإشباع حاجاتهم ورغباتهم الحالية والمستقبلية وفي الوقت ذاته تشكل مصدر الأرباح للمصرف.¹

الشكل رقم (2-1): مفهوم جودة الخدمة



المصدر: عبد المطلب عبد الحميد، التسويق المصرفي مدخل اقتصادي، الدار الجامعية، مصر، 2015، ص378. ويعني هذا الشكل أنه إذا توافقت إدراكات العملاء للنتائج مع توقعاتهم له، فإنهم سوف يكونون راضيين عن الخدمة، أما إذا فاق الناتج التوقعات أو تجاوزها فإن الخدمة تعتبر متميزة وأخيراً إذا تحقق العكس وهو أن الناتج لم يرق إلى مستوى التوقعات والإدراكات الفعلية فإنها تصبح رديئة، ومن ثم فإن العملاء سوف يكونون غير راضيين عنها.

والخلاصة أن جودة الخدمة مفهوم يعكس تقييم العميل لدرجة الامتياز أو التفوق الكلي في أداء الخدمة وهو المفهوم الذي تبناه الكثير من الكتاب المميزين في مجال الخدمة.

ومن خلال هذه التعاريف السابقة نستنتج أن تعريف جودة الخدمات المصرفية هو أنه درجة من التميز لقياس مستوى الخدمة مع تلبية احتياجات الزبائن ومدى توافقتها مع توقعات الزبائن أو معايير لزيادة قدرة إشباع حاجات الزبون.

ثانياً: جودة الخدمات المصرفية كميزة تنافسية

إن ديناميكية المحيط وتحركاته السريعة تجعل المنظمات اليوم تسعى إلى تحقيق ميزة تنافسية وذلك بالاستغلال الأمثل لمواردها من أجل الوصول إلى رضا عملائها، والبنوك كغيرها من المؤسسات تبحث عن المفاتيح الرئيسية لذلك عن بعض المزايا التنافسية لخدمة العميل والبحث عن رضاه.²

1. التنافسية في البنوك:

يعد مصطلح التنافسية من أهم المصطلحات المتداولة في هذا العصر، كما أنه من أكثر المفاهيم التي تشغل المفكرين الاقتصاديين.

كما يختلف مفهوم التنافسية باختلاف مجال الحديث محل فيما إذا كان عن شركة أو قطاع أو دولة فالتنافسية على صعيد منشأة تسعى إلى كسب حصة في السوق الدولي، تختلف عن التنافسية لقطاع متمثل

¹ العجارمة تيسير، التسويق المصرفي، الطبعة الأولى، دار حامد للنشر والتوزيع، عمان، 2004، ص32.

² قطاف فيروز، بزقراوي عبلة، مرجع سبق ذكره، ص 129-135.

الفصل الثاني: مدخل مفاهيمي للخدمات المصرفية

بمجموعة من الشركات العاملة في صناعة معينة وهاتان بدورهما تختلفان عن تنافسية دولة تسعى لتحقيق معدل مرتفع ومستدام لدخل الفرد فيها، حيث يمكن تعريف التنافسية على صعيد المنشأة بأنها "القدرة على تزويد المستهلك بمنتجات وخدمات بشكل أكثر كفاءة وفعالية من المنافسين الآخرين في السوق الدولية.

انطلقا مما سبق نجد أن التنافسية تختلف من ناحية:

✓ تنافسية الدولة: وتم التطرق إليها بعد التدهور الذي عرفتته الصناعات الأمريكية أمام منافسيها خاصة الصناعات اليابانية في الثمانينات من القرن العشرين.

وتعرف تنافسية الدولة على أنها "قدرة الدولة على الزيادة الدائمة في المستوى المعيشي لمواطنيها عن طريق البحث في مضاعفة إنتاجية عوامل الإنتاج.

كما يعرفها United Nations Conference On Trade and Development UNCTAD على أنها "الوضع الذي يمكن الدولة في ظل السوق الحرة والعادلة من إنتاج السلع والخدمات التي تلأئم الأذواق العالمية إلى جانب المحافظة على الزيادة الحقيقية في المستوى المعيشي لأفرادها في الأجل الطويل، وعليه هناك عدة عوامل يمكن من خلالها قياس القدرة التنافسية للدولة من بينها نموذج "بورتر" الذي حدد العوامل التالية لقياس تنافسية الدولة:

- ✓ الطلب المحلي؛
- ✓ الصناعات المرتبطة والصناعات السائدة؛
- ✓ طبيعة عوامل الإنتاج؛
- ✓ استراتيجية المنشآت وهيكلها والمنافسة المحلية؛
- ✓ الصدف التي تحدث في شكل طفرات مفاجئة؛
- ✓ الحكومة.

هذا إضافة إلى الكثير من النماذج التي تستخدم عوامل محددة حيث وضع المنتدى الاقتصادي العالمي "World Economic Forum WEF" الذي وضع مؤشرا للتنافسية يعالج مجموعة من القطاعات هي: الهياكل القاعدية، الاقتصاد الكلي، الصحة والتعليم الابتدائي، التعليم العالي والتكوين، فعالية السوق، المؤهلات والقدرات التكنولوجية، تقنيات المؤسسات ودرجة التطور في مجال الأعمال، الإبداع.

- تنافسية المؤسسات: إذا أخذ العوامل المحددة لتنافسية الدولة فنجد أن المؤسسات عنصر هام لقياس تنافسيته، وعليه يمكن تعريف تنافسية المؤسسات بأنها "القدرة على إنتاج السلع والخدمات بالتنوعية الجيد والسعر المناسب وفي الوقت المناسب، وهذا يعني تلبية حاجات المستهلكين بشكل أكثر كفاءة من المؤسسات الأخرى.

الفصل الثاني: مدخل مفاهيمي للخدمات المصرفية

- كما تعرف بأنها "قدرة المؤسسة على تنمية حصتها من السوق في ظل محيط تنافسي".
- كما تعرف بأنها "قدرة المؤسسة على مواجهة المنافسة عن طريق اكتساب ميزة تفرقها عن باقي المنافسين في السوق".
- إن سعي البنوك للتقدم يجعلها تركز على صناعة المزايا التنافسية من خلال مزج متفاعل بين الخبرة والكفاءة والمهارة، من هنا تحرص البنوك على:
- ✓ أن تكون متفوقة بحكم عملها وبحكم طبيعة هذا العمل؛
 - ✓ أن تكون منافسة في جودة هذه الأعمال وبدرجات ارتقائية؛
 - ✓ أن تكون حائزة على أحدث الابتكارات التكنولوجية التي تطبقها البنوك في العالم؛
 - ✓ أن تعمل على الوصول إلى تكنولوجيا مصرفية أفضل وأحسن وأرقى؛
 - ✓ أن تسعى إلى نشر هذه التكنولوجيا بين المجتمع المصرفي ككل ومن خلال المجتمع المصرفي في كافة أنحاء المجتمع ككل.

2. جودة الخدمة كميزة تنافسية في البنوك:

كلما ازدادت حدة المنافسة بين البنوك، أصبح من الضروري تمييز خدماتها بالشكل الذي يضمن لها تحقيق معدلات نمو عالية، فعليها أن توسع رقعة أسواقها من خلال الاستحواذ على حصص سوقية أكثر في مصارف أخرى أو الدخول إلى أسواق أخرى، وعليه من الضروري لكي تحقق النجاح أن تعتمد على تمييز منتجاتها بالشكل الذي يمكنها من المنافسة أو بعبارة أخرى البحث عن ميزة تنافسية The Search For Competitive Advantage.

تعرف الميزة التنافسية على أنها "توصل المؤسسة إلى اكتشاف سبل جديدة أكثر فعالية من تلك المستخدمة لدى المنافسين، يمكن استغلالها ميدانياً أي بمجرد إحداث عملية إبداع".

كما تعرف على أنها "التحكم الجيد والسيطرة التامة على عامل أو أكثر من عوامل النجاح بشكل يكون أفضل من المنافسين".

وعليه تتمثل الميزة التنافسية للمؤسسة في تمتعها بقدرة خاصة ناشئة عن امتلاكها مورداً متميزاً يكون مرشداً أساسياً في اختيار قوتها الدافعة عند صياغة الاستراتيجية المناسبة وهذا ما أمكن المؤسسة من تقديم منتجات ذات قيمة ومنافع للعملاء، وتفضل عما يقدمه المنافسون الآخرون فتؤكد التمييز والاختلاف عنه.

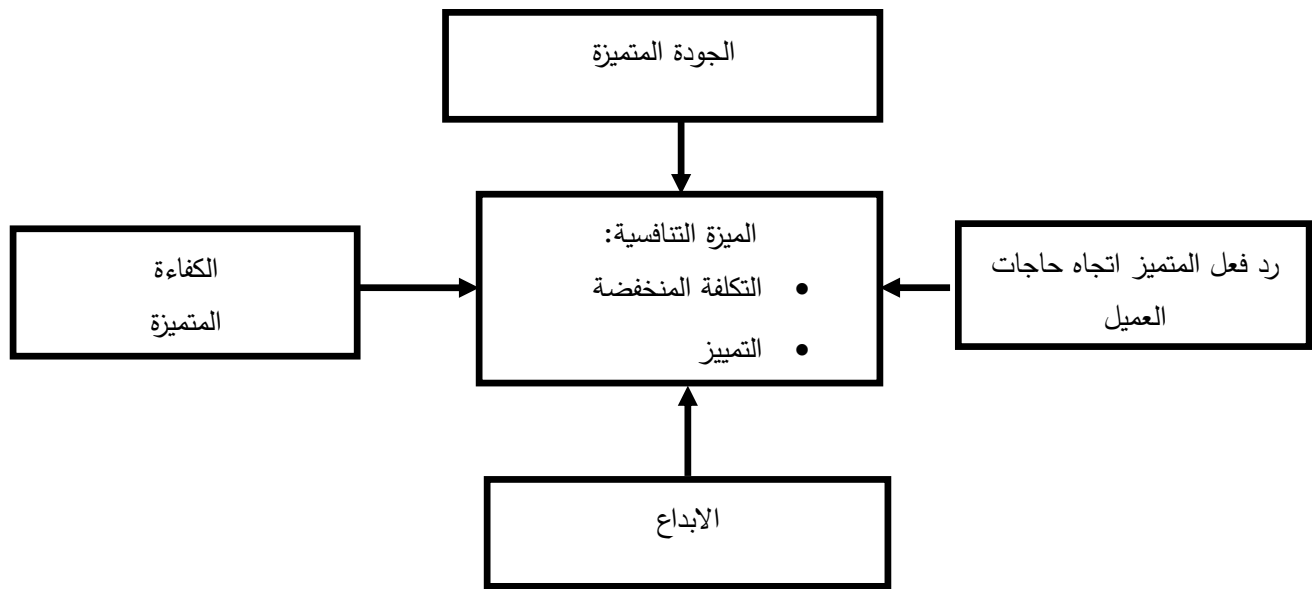
ويتمثل أحد أسباب قدرة منظمات الخدمات على البقاء في ظل المنافسة الدولية في تقديم المنظمة لخدمة متميزة عن الخدمة التي يقدمها المنافسون، وفضلاً عن كون الخدمة متميزة فإن الحفاظ على ذلك التميز ينبغي أن يتواصل على نحو دائم، ويطلق على مفهوم تقديم خدمة متميزة على مدار الزمن مصطلح الميزة التنافسية الدائمة Sustainable Competitvite Advantage ونظراً للطبيعة الفريدة للخدمات فإن الحصول على ميزة تنافسية دائمة والحفاظ عليها يمثل تحدياً كبيراً لمنظمات الخدمات.

الفصل الثاني: مدخل مفاهيمي للخدمات المصرفية

- حتى تتمتع المنظمة بصفة الميزة التنافسية الدائمة فإنها ينبغي أن تلبى أربع متطلبات هي:
- أن يتولى العميل بنفسه تقييم المفهوم أي أن يقدر العميل هذه الميزة ويكون لها تأثير على المعيار الذي يستخدمه في اتخاذ قرار الشراء؛
- ألا تكون قابلة للإحلال أو الاستبدال، وتحدث قابلية الإحلال أو الاستبدال عندما يكون بإمكان المنافس استخدام ميزة مشابهة للوصول إلى عملاء شركة أخرى؛
- أن يتوافر لدى المنظمة المقدمة للخدمة الموارد والامكانيات التي يمكنها من تقديم الميزة التنافسية الدائمة؛
- اتصاف الميزة بصفة الدوام مما يصعب تقليدها.

إن تمتع مصرف ما بميزة تنافسية يمكن أن ينتج عن مجموعة من المصادر كما يوضحها الشكل أدناه:

الشكل رقم (2-2): مصادر الميزة التنافسية



المصدر: تشارلز وجاريت جونز، الإدارة الاستراتيجية، ج1، ترجمة رفاعي محمد وسيد أحمد عبد المتعال، دار المريخ للنشر، الرياض، المملكة العربية السعودية، 2001، ص196.

إذن من خلال الشكل يمكن للمصارف أن تتمتع بميزة تنافسية انطلاقاً من المصادر التالية:

أ- **الكفاءة:** وتعني كفاءة المصرف في قدرته على تحقيق نتيجة بأقل قدر ممكن من الموارد، فعند استخدام مصرفين لنفس المدخلات وفي حال استطاع المصرف الأول الوصول إلى مخرجات أكثر مع تماثل ظروف العمل يمكن القول أن المصرف الأول أكثر كفاءة من المصرف الثاني، وبالتالي فالكفاءة المتميزة هنا تساهم في تعزيز القدرة التنافسية وترتبط عادة بمراد المصرف والقدرات التي يمتلكها.

ب-الابداع: الابداع لغة هو "الاتيان بشيء جديد وغير مألوف بما في ذلك النظر إلى الأشياء بطريقة غير مألوفة. كما يعرف كذلك على أنه كل الأعمال التي يقوم بها الأفراد والمؤسسات بطريقة مباشرة أو غير مباشرة للحصول على نتائج ايجابية في كافة الميادين، ولهذا ينبغي على البنوك الاستفادة القصوى من الطاقات الابداعية والابتكارية المتوفرة لدى الكوادر البشرية العاملة وزيادة قدرتها على إحداث التطوير والتغيير الايجابي فيها، حيث أن العمل المصرفي عمل ذو دلالة خاصة ويتم في سياق تفاعل خيارات تتراكم جيلا بعد جيل وهو سياق يسير في تناغم ضمير غائر في الذات البنائية للعمل المصرفي.

ج-الاستجابة لحاجات العميل: فالعميل سيتعامل مع المصرف الذي يوفر له خدمات متميزة، أي الذي يشبع حاجاته ورغباته بالشكل الأفضل نسبة للمصارف المنافسة، وعليه تركز المصارف على تحقيق استجابة العميل بتقديم قيمة أكبر وتقديم الخدمات المالية المرغوبة في الوقت المناسب لما للوقت من أثر كبير في تنافسية القطاع المصرفي.

د- الجودة: حدد David Garrin الخبير في الجودة بجامعة هارفرد الأمريكية خمس نقاط يجب أن تتبعها المنظمة عندما تعتمد الجودة كأداة تنافسية، هذه النقاط هي:

- ✓ يتوجب تحديد الجودة من وجهة نظر المستهلك؛
- ✓ لا بد من ربط الجودة مع الربحية لكل جانب من السوق والتكلفة؛
- ✓ يجب النظر إلى الجودة على أنها أداة تنافسية؛
- ✓ يتم بناء الجودة في عملية التخطيط الاستراتيجي؛
- ✓ لا بد للجودة أن تحصل على التزام المؤسسة بالكامل.

إن التغيرات العالمية حتمت على البنوك البحث عن الكيفيات التي تؤدي إلى الجودة العالمية لخدماتها المصرفية حيث أن المحور الأساسي لتقديم الجودة يكمن أساسا في حماية العميل وتقديم الخدمة المثلى لإرضائه وفق مواصفات عالمية.

كما تعتبر الجودة العالمية للمنتجات المصرفية من الأسس والاجراءات الهيكلية التي تقوم عليها المؤسسة المصرفية في بيئة العولمة وبالصيغة التي تحقق أهدافها وتزيد عملائها، لذا فإن تساؤلا كام ومازال مثار نقاش وجدل يكمن في كيفية وضع برامج للجودة العالية للمنتجات المصرفية، وأيضا كيفية تنظيمها وتطبيقها واستمرار المحافظة عليها بوصفها أحد أهم أركان القدرة التنافسية للمؤسسة المصرفية.

الفصل الثاني: مدخل مفاهيمي للخدمات المصرفية

وعليه فإن جودة الخدمة المصرفية تعد سلاحا تنافسيا فاعلا أصبحت البنوك تستعمله كوسيلة لتمييز منتجاتها عن منافسها لتحقيق الميزة التنافسية، حيث يتطلب التنافس بالجودة -تحت مظلة إدارة الجودة الشاملة- في البنك عدة مقومات أهمها:

- ✓ استلام حاجات العملاء وتوقعاتهم كأساس لتصميم الخدمات وكافة وظائف ونظم البنك، أي اعتبار العميل هو المحور الأساسي الذي تدور حوله كل استراتيجيات البنك؛
- ✓ جعل الجودة على رأس أولويات الإدارة العليا في البنك؛
- ✓ زرع وتنمية ثقافة الجودة لدى كل العاملين في البنك؛
- ✓ اختيار وتدريب وحفز العاملين لتقديم أداء متميز قائم على الابتكار المصرفي فنيا وتسويقيا؛
- ✓ تبني فلسفة تأكيد الجودة المنسجمة مع مبدأ الجودة من المنبع والأداء السليم من المرة الأولى بدلا من تبني فلسفة مراقبة الجودة؛
- ✓ تبني مفهوم التحسين المستمر تحت مظلة إدارة الجودة الشاملة؛
- ✓ استخدام التكنولوجيا المتقدمة للمعلومات في تصميم وتقديم الخدمات المصرفية.

والمصارف يمكنها أن تجني الكثير من المزايا في حال بحثها عن الجودة العالية لخدماتها خاصة زيادة ولاء المستهلكين طالما أنها تسعى لإرضائهم.

المطلب الثالث: دورة حياة الخدمة المصرفية

تمر دورة حياة الخدمة المصرفية بنفس المراحل التي يمر بها أي منتج، ويعبر مفهوم دورة الحياة عن التطور في حجم التعامل بالخدمة عبر الزمن والذي يعد أداة مساعدة في التعرف على الاستراتيجية التسويقية الملائمة لكل مرحلة ودراسة الفرص المتاحة، وتستند دورة حياة الخدمة المصرفية في تفسيرها لسلوك مبيعات الخدمة وأرباحها على فرضين أساسيين هما:¹

- تعبر مبيعات الخدمة بمراحل متعاقبة وبمعدلات نمو متباينة بمرور الزمن لتشكل بمسارها هذا دورة حياة الخدمة التي تأخذ شكل منحنى التوزيع الطبيعي المتراكم؛
- إن الأرباح التي تتحقق من بيع الخدمة تشكل سلوكا مشابها لسلوك مبيعاتها ولذا تأخذ بدورها شكل منحنى، إلا أنه نتيجة تغير حدة المنافسة خلال الدورة يبدأ منحنى الأرباح بالانخفاض في المرحلتين الأخيرتين في الوقت الذي يستمر فيه منحنى المبيعات بالارتفاع البسيط قبل دخوله مرحلة التدهور، وتتمر دورة حياة الخدمة المصرفية بأربعة مراحل أساسية هي:

¹ قطاف فيروز، بزراري عبلة، جودة الخدمات المصرفية، الطبعة الأولى، دار أسامة للنشر والتوزيع، الأردن، عمان، 2019، ص 111-114.

1. مرحلة تقديم الخدمة للسوق:

حيث يتم تقديم الخدمة للسوق المصرفي لأول مرة ليتعرف عليها العملاء وعلى مزاياها، وغالبا ما يكون إدخالها بشكل محدود حيث يركز المصرف على تحديد أنسب وقت لتقديم الخدمة المصرفية وتهيئة الظروف لذلك وخلق الإدراك بوجود الخدمة والمنافع التي يقدمها العملاء.

تتميز هذه المرحلة ببطء في حركة المبيعات ووجود مؤشر لأرباح سلبية -خسائر- ناتجة عن التكاليف التي تتطلبها عملية تقديم المنتج بحوث السوق، تكاليف البحث والتطوير الخاصة بالمنتج الجديد، تكاليف إنشاء نظام توزيع الخدمة إضافة إلى التركيز على العنصر الترويجي لتشجيع إقبال العملاء على الخدمة.

في هذه المرحلة يكون نمو الطلب على الخدمات المصرفية بطيئة لأن الأفراد لا يملكون المعلومات الكافية عن هذه الخدمة، لذلك يتم التركيز على الإعلان بشكل مكثف بهدف إعلام الزبائن وتعليمهم وإرشادهم إلى كيفية الحصول عليها، وتعتمد المصارف في هذه المرحلة: استراتيجية المرور السريع، استراتيجية المرور البطيء أو استراتيجية التغلغل السريع.

2. مرحلة النمو:

متى نجحت الخدمة في إرضاء رغبات العملاء، ازداد حجم المبيعات نظرا لإقبال العملاء الحاليين على اقتنائها، إضافة إلى كسب عملاء جدد، فترتفع ربحية المصرف، ما يشجع المنافسين الآخرين لتقديم خدمة مماثلة، لذا يجب على البنك إجراء تحسينات على الخدمة المصرفية من خلال:

- إدخال التطوير والتحسين في مواصفات وجودة الخدمة؛
- البحث عن أجزاء جديدة من السوق المصرفي لعرض الخدمة ونشرها على مستوى قطاعات عريضة في السوق، وتوسيع المنافذ التوزيع؛
- التركيز على الإعلان ليس بهدف التعريف بالخدمة فقط وإنما لإظهار منافعها وإقناع العملاء بمزاياها مقارنة بغيرها؛
- العمل على تخفيض أسعار الخدمة كلما أمكن ذلك بغرض كسب أجزاء متتابعة من سوق العملاء ويجب على البنك توفير نظام معلومات متكامل لتتبع التغيرات التي تحدث في التعامل بالخدمة الجديدة، وكذلك التنبؤ بما سيكون عليه الوضع مستقبلا.

3. مرحلة النضج:

وتطول هذه المرحلة مقارنة بسابقتها، حيث يقسم الباحثون هذه المرحلة إلى ثلاث مراحل فرعية، أولها مرحلة النضوج الصاعد حيث تعرف المبيعات استمرارا في الزيادة، نظرا لدخول بعض القطاعات الجديدة من مستهلكي الخدمة إلى عداد العملاء، ثم حالة النضوج المستقر وتتصف المبيعات فيها بالثبات على مستوى

الفصل الثاني: مدخل مفاهيمي للخدمات المصرفية

معين نتيجة لتوقف دخول عملاء جدد واقتصار الطلب على العملاء الحاليين، وثالثاً مرحلة النضوج المنحدر فتميل المبيعات إلى تدهور النتيجة لتحول العملاء لشراء خدمات أخرى أو بديلة.

هناك العديد من الأساليب التي يمكن للبنك أن يستعملها للتقليل من معدل الانخفاض في المبيعات والايادات في هذه المرحلة لكن في الأجل القصير من بينها:

- تعديل الأسعار لجذب قطاعات أخرى ومتعاملين جدد؛
- تخفيض الأسعار للاحتفاظ بالعملاء الحاليين مع تحسين حصة البنك في السوق؛
- تعديل وتحسين الخدمة بما يضيف عليها حياة جديدة؛
- استراتيجية بيع النظم أي تسويق حلول متناسقة لإجمالي المشاكل التي تواجه العميل وذلك بالاعتماد على حزمة خدمية كاملة أو خدمات مصممة حسب رغبة كل عميل.

4. مرحلة الانحدار:

وتتسم بانخفاض المبيعات بشكل ملحوظ وهبوط العائد نتيجة عدة أسباب من بينها:

- دخول منتجات جديدة تحل محل المنتج الحالي؛
- تغيرات تكنولوجية تجعل المنتج المصرفي قديماً نسبة لباقي المنتجات؛
- تغيرات بيئية مختلفة تؤثر على المنتج.

والملاحظ أن المصارف في هذه الفترة مخيرة بين طريقتين إما سحب الخدمة كلياً من السوق والبدء في إدخال خدمات مصرفية جديدة محلها، وإن كان يفضل البدء في إدخال منتجات جديدة في مرحلة النضوج لتتدخل دورات حياة الخدمات المصرفية أو الاستمرار في تقديم هذه الخدمة في السوق أو القطاعات التي تحقق الربحية فقط عند انخفاض حدة المنافسة مع ترويج خدمة معدلة تحتوي أفضل المنافع التي تجذب عملاء البنك.

تختلف الخدمات المصرفية في الفترة الزمنية التي تستغرقها في كل مرحلة، كما أنه من الممكن أن لا تمر خدمة معينة بجميع المراحل السابقة فيحدث أن تنتقل من مرحلة التقديم إلى مرحلة الانحدار مباشرة، فتختفي من السوق لعدم وجود الاستجابة الكافية من قبل العملاء أو نتيجة لوجود مجموعة متكاملة من العوامل التي تؤثر بفاعلية على سلوك الخدمة المصرفية ودورة حياتها وهي متغيرات تتعلق بالخدمة ذاتها أو متغيرات تخص المصرف أو ما يتعلق بطبيعة السوق المصرفي الذي ينشط به المصرف، من هنا يجب أن تكون محفظة الخدمات المصرفية متنوعة وفي مراحل مختلفة لتحقيق العوائد المنتظرة.

تسعى المصارف جاهدة لتقديم الخدمات المصرفية والمالية اللازمة لإشباع احتياجات عملائها، وبالتالي فالعميل هو مركز اهتمام المصرف يجب أن تقدم له الخدمات المصرفية بالجودة التي يرغبها وفي الوقت والمكان والتكلفة المناسبة للوصول إلى رضاه ومن ثم ربحية المصرف.

المطلب الرابع: العوامل المؤثرة على الخدمات المصرفية

تتقسم العوامل المؤثرة في تطوير الخدمات المصرفية إلى عوامل داخلية وأخرى خارجية كما يلي:¹

1. العوامل الداخلية:

وهي تلك الخصائص التي تحدد سمات البنك الخاصة وتميزه عن باقي البنوك في أداء الخدمات وتطويرها، وهذه العوامل هي:

أ- **حجم البنك وموقعه وانتشار فروعه:** ان كبر حجم البنك وانتشار فروعه يعطي له القدرة على تطوير الخدمات المصرفية، لما له بإمكانيات مالية كبيرة وقدرة واسعة على الانتشار، ومرونة عالية في اتخاذ القرارات الخاصة بتطوير وتنويع الخدمات المصرفية؛

ب- **النواحي التنظيمية للبنك:** يلعب التنظيم الإداري للبنك ونظم الاتصالات داخله، ونظم الاشراف والرقابة عاملا حاسما في تطوير الخدمات المصرفية، والتمتع بالمرونة اللازمة لملاحقة التغيرات التي تحدث في محيط البنك والقدرة على الاستجابة بسرعة لاحتياجات الزبائن؛

ج- **المستوى الفني والتكنولوجي:** أصبح التوسع الكبير في استخدام التكنولوجيا من أهم مظاهر التطور في تقديم الخدمات المصرفية، حيث تحقق السرعة في الأداء وخفض التكاليف وتوفير الوقت، وقد أصبحت البنوك تتنافس فيما بينها على امتلاك تكنولوجيا الصناعة المصرفية وتستخدمها لتطوير خدماتها وعملياتها؛

د- **الهيكل التنظيمي للبنك:** له دور مهم في تطوير الخدمات المصرفية، كما أنه قد يعرقل عملية التطوير.

هـ- **الكوادر المصرفية (العنصر البشري):** تركز البنوك حاليا على التخطيط الجيد لتوفير واختيار الكوادر المصرفية المدربة والمؤهلة، لأن أي عملية تطوير للخدمات المصرفية لا تحقق النجاح المطلوب إن لم يكن البنك يتمتع بتأطير بشري مؤهل وقادر على فهم الخدمات الجديدة، ويستطيع تقديمها للزبون بشكل ميسر ومتميز.

¹ حلو مريم، دور جودة الخدمات المصرفية في تحقيق رضا الزبون دراسة حالة القرض الشعبي الجزائري -سطيّف-، مذكرة مقدمة لنيل شهادة الماستر، قسم العلوم الاقتصادية، تخصص اقتصاد وتسيير المؤسسة، جامعة محمد خيضر، بسكرة، كلية العلوم الاقتصادية والتجارية وعلوم التسيير، 2019، ص19-20.

2. العوامل الخارجية:

والتي تتمثل في مجموعة القوى والعوامل التي لا تخضع لسيطرة إدارة البنك ولا يمكنه التحكم فيها، فهذه العوامل الخارجية تؤثر على البنك وعلى أدائه وخدماته من خلال ما تصنعه من فرص وما تقرضه من تهديدات وتحديات، وتتمثل هذه العوامل الخارجية في:

- العوامل السياسية والعوامل الثقافية والاجتماعية؛
- العوامل الاقتصادية والديموغرافية؛
- العوامل التكنولوجية؛
- العملاء والمنافسون.

المبحث الثاني: أثر الإبداع في تحسين الخدمات المصرفية

يعد الإبداع أداة محورية في تحسين الخدمات المصرفية، إذ يساهم في تطويرها بما يواكب احتياجات الزبائن ويعزز من قدرة المصرف على المنافسة، كما يشكل عنصر دعم رئيسي لنشاط التسويق من خلال جذب العملاء الجدد والمحافظة على القائمين، مما يجعل من الإبداع ضرورة لتحقيق التميز في بيئة مصرفية متغيرة، وسنتطرق في هذا المبحث إلى ذكر مدى مساهمة الإبداع في مجال الخدمة المصرفية، كذلك في تطويرها وأثره في الخدمات المصرفية الإلكترونية وفي الأخير العلاقة بين الابتكار في تقديم الخدمة وجودة الخدمات.

المطلب الأول: الإبداع في مجال الخدمة المصرفية

يتمثل الإبداع في مجال الخدمة المصرفية فيما يلي:¹

1. **المنتجات المصرفية:** والتي تتمثل بدورها في البطاقة الذكية، بطاقة خدمات الشبكة، بطاقة الوفاء

بطاقة السحب الآلي النقود الإلكترونية والشبكات الإلكترونية والمحفظة الإلكترونية ولقد تطرقنا إليها سابقا في موضوعنا.

2. **القنوات المصرفية والخدمات المصرفية:** تتمثل قنوات توزيع الخدمات في الصراف الآلي، نظام

الإبداع المباشر، السحب الآلي المباشر الاعتماد المستندي الإلكتروني، الاستعلام المصرفي.

- **نظام الإيداع المباشر:** يسمح هذا النظام بإضافة المبالغ التي تصل إلى العميل بصورة دورية متكررة إلى حسابه لدى المصرف الذي يتعامل معه مباشرة وبشكل آلي، كأن تضاف إلى الحساب مدفوعات

¹ بوراس جميلة، حمدي رزق الله، دور الإبداع في تطوير الخدمات المصرفية الإلكترونية دراسة ميدانية للبنك الخارجي الجزائري BEA وكالة تبسة، مذكرة مكملة لنيل شهادة الماستر، قسم العلوم التجارية، تخصص تسويق بنكي، كلية العلوم الاقتصادية والتجارية وعلوم التسيير، جامعة 08 ماي 1945، قالمة، 2014، ص 65-70.

الأجور والرواتب التأمين الاجتماعي المعاش، شبكات المعونة الحكومية، أرباح الأسهم وما يشبه ذلك من مدفوعات دورية.

- **السحب الآلي المباشر (المدفوعات الإلكترونية):** في هذه الحالة على العميل أن يفوض المصرف الذي يتعامل معه مقدماً على إجراء هذه المدفوعات بصفة دورية حسب التعليمات الصادرة إليه، حيث تعتبر هذه الوسيلة طريقة سهلة ومحكمة لإجراء المدفوعات المتكررة مثل سداد أقساط الرهن العقاري، سداد أقساط التأمين، والفواتير والضرائب ومطلوبات بطاقة الائتمان، رواتب العمال.... الخ ويعرف هذا الأسلوب في الدوائر المصرفية باسم الخصم المصرح به مقدماً، حيث يفيد ذلك في التقليل من الجهد والنفقة وسداد الالتزامات في وقتها دون تأخير مما يجنب غرامات إن وجدت هناك تأخير عن وقت السداد كما يوفر على المصرف الجهد والوقت والنفقة كما في حالة الإيداع المباشر.

- **الاعتماد المستندي الإلكتروني:** أدت التطورات التكنولوجية الحديثة إلى ظهور الاعتماد المستندي الإلكتروني، وفيه يقوم المستورد بإرسال طلب اصدار اعتماد مستندي وذلك بواسطة الحاسب الإلكتروني الفاكسميلي، فإذا قبل المصرف مصدر الاعتماد طلبه فإنه يقوم بإرسال رسالة معادة بالوسيلة نفسها ويرسل نص الاعتماد الكترونياً إلى المستفيد وقبل انتهاء صلاحية الاعتماد يرسل المستفيد الكترونياً الفواتير اللازمة المتعلقة بالشحن كما يقوم بالطلب مع الأطراف المشاركة في العملية كالشحن والمؤمن والمفتش أن يقوموا بإرسال رسائل الكترونية بمستنداتهم للمصرف مصدر الاعتماد مع تحمل كل طرف من هؤلاء المسؤولية في الإرسال غير الدقيق لما أرسله من مستندات ثم يقوم المصرف مصدر الاعتماد بإرسال الرسائل الإلكترونية الواردة إليه للمصرف المبلغ حيث يقوم هذا الأخير بفحص الرسائل المرسلة في شكل ورقي للتأكد من مطابقتها مع شروط الاعتماد الإلكتروني إن أرين المدرة، المبالغ وجوا خلاقات في المستندات فإنه يقوم بإخطار المستفيد بذلك أما إذا كانت الرسائل مطابقة لشروط الاعتماد فإنه يتم الدفع إلكترونياً للمستفيد وذلك بالتحويل الإلكتروني للمبالغ إلى حساب المستفيد وإجراء قيد معاكس في نفس الأسلوب الإلكتروني على حساب طالب فتح الاعتماد.

- **الاستعلام المصرفي:** تكتسي مادة الاستعلام المصرفي أهمية خاصة في عصرنا الحاضر نظراً لسهولة الاتصالات وانتقال المعلومات بأساليب وطرق المكننة الحديثة، حيث تتيح وظيفة الاستعلام المصرفي الاطلاع على المعلومات الخاصة بزبائنها والتي لا تكون عادة في متناول الآخرين وهي تؤمن إدارة مصالحها ومصالح زبائنها بصورة أفضل، وينجم عن هذا الاتجاه في المصالح ثقة متبادلة بين المصرف وعملائه تدرج أهميتها في أن يكون العميل دائماً أو مديناً للمصرف ولا تكتمل هذه العلاقة إلا بتمكين كل فريق من معرفة حقوق والتزامات الفريق الآخر، لهذا تقوم المصارف بتجميع

الفصل الثاني: مدخل مفاهيمي للخدمات المصرفية

المعلومات وتخزينها على أساس معطيات يصعب استخراجها وتسييرها عن طريق الكمبيوتر حيث أظهرت إحدى الدراسات في الـ 20 سنة أن تكلفة تخزين المعلومات انخفضت، حيث كانت منذ 20 سنة تتم الدراسة في 15 ساعة، ثم أصبحت باستخدام التكنولوجيا الحديثة تتحقق في 3 دقائق، فالاستعلام المصرفي يسمح بتحقيق مجموعة من الأهداف أهمها:

- ✓ تحقيق قرارات سريعة ودقيقة (عدم دراسة قرض مثلاً)؛
- ✓ المعرفة الجيدة للسوق؛
- ✓ التنبؤ بالقروض التي تم تسليمها وبالتالي المعالجة المبكرة؛
- ✓ تحسين علاقاته مع الزبائن حيث يصبح من الواجب مراعاة الوقت؛
- ✓ تقديم معلومات كثيرة ودقيقة وسريعة على أي نشاط حيث يصبح المصرف عبارة عن مستشار يوضح المزايا والمخاطر والمنافسين في سوق العمل؛
- ✓ توزيع حركة واتجاهات ورغبات العملاء التي يعتمد عليها المصرف في تحديد أنواع الخدمات التي يقدمها لـ زبائنه حالياً ومستقبلاً.

3 - قنوات الصيرفة الالكترونية:

- الانترنت المصرفي (الصيرفة عبر شبكة الانترنت): ينتمي هذا النوع من الخدمات إلى مجموع الخدمات التي يطلق عليها الخدمات المصرفية من المنزل.

أما الانترنت فهي تتكون من شبكات من الحاسبات مرتبطة ببعضها بواسطة خطوط اتصال من مختلف انحاء العالم، وتتيح بذلك إمكانية التحسين السريع للأسلوب ببسر وبأقل التكاليف، ويتم الاتصال من طريق الانترنت عبر البريد الالكتروني EMAIL أو عن طريق خدمة WORLD WIDE (WWW) WEB والتي يعبر عنها بشبكة المعلومات العالمية.

وبدأت المصارف تدريجياً في تبني تقديم خدمات مصرفية من خلال شبكة الأنترنت لقلّة تكلفتها وتقبل العملاء لهذه الخدمة والتأقلم معها والتدريب عليها، ونمت في الدول المتطورة وخاصة في أوروبا الغربية حتى أصبحت تمثل 13% من دخل المصارف، وأصبحت تقام مصارف كاملة على شبكة الانترنت تقدم خدماتها للعملاء على هذه الشبكة، منسق عليها اسم المصارف الصورية الاعتبارية أو المصارف الافتراضية.

وتتطلب هذه الخدمات توفر شبكات عريضة داخل البلاد وربطها بالشبكة العالمية: الانترنت إضافة إلى ضرورة معرفة العميل استخدام برنامج التصفح على الشبكة، أما الهاجس الأكبر للعملاء هو الأمن وهو يعمل كحاجز نفسي لانتشار الخدمة، ورغم هذه المعوقات إلا أن التوسع مستمر في استخدام شبكة الانترنت.

- الصيرفة عبر التلفزيون (التلفزيون المصرفي): ظل التلفزيون من أكثر الوسائل الناجحة للإعلام الجماهيري، وقد تم تطوير نظام التلفزيون ليتيح التراسل من المشترك المقدمي خدمة الارسل وأصبح

ما يطلق عليه بالتلفزيون التفاعلي (Interactive TV) حيث بدأ التلفزيون التفاعلي في احتلال موقعه في الدول المتقدمة وبدأت العديد من الشركات في التحول لتقديم هذه الخدمة بالمشاركة مع مؤسسات مالية التوصيل الخدمة للمشاركين وأصبح جانباً حيث أن السلعة التي يتيحها التلفزيون لنقل المعلومات عبر الصورة تفوق تلك التي يمكن نقلها عبر تراسل البيانات التقليدية بحوالي ستة أضعاف، فأصبحت الخدمات المصرفية يتم تقديمها عبر شبكة التلفزيون التفاعلي خاصة وأنه التلفزيون احتل مكانته في المنازل، فوجد في بريطانيا احتل مصرف (HBBC) الزيادة في استخدام الصيرفة باستثماره المبلغ 100 مليون دولار في شركة أو بن التلفزيونية.

- **الهاتف المصرفي:** تعتمد هذه الخدمة على وجود شبكة تربط أفرع المصرف الواحد ككل وتمكن الموظف المنوط به تقديم الخدمة الهاتفية من الوصول لبيانات العمل مباشرة من أي فرع المصرف حيث العميل يقوم بالاتصال برقم موحد للحصول على خدمة محددة من مصرفه فإن هذا الأخير سيزوده برقم شفري للجهة التي ستلقى المدفوعات ثم يزوده برقم حساب ورقم سري فإن ما أراد العميل سداد فاتورة مثلاً فعليه الاتصال برقم تليفون المصرف الذي يتولى هذه الخدمة ثم يضغط على أزرار التليفون برقم حسابه ثم الرقم السري ثم يدخل الرقم الشفري للمدفوع إليه وقيمه المبلغ المراد سداده، وتسمى هذه الخدمة، خدمة سداد الفواتير بالتليفون، كما يستطيع العميل الحصول على خدمات أخرى عن طريق الهاتف المصرفي مثل خدمات استعلامية خدمات تحويل المبالغ لجهات معلومة طلب خدمات دفتر الشيكات، كشف الحساب، ثم تطوره استخدام الهاتف المصرفي بإدخال أجهزة الرد التلقائي على مكالمات العملاء.

المطلب الثاني: الإبداع والابتكار كدعامة تنافسية للمؤسسة المصرفية

يمكن تعريف الإبداع على أنه تلك "العملية التي تتعلق بالمستجدات الإيجابية والتي تخص المنتجات بمختلف أنواعها وكذلك أساليب الإنتاج إذ يشير الإبداع إلى إنتاج أفكار جديدة وتطبيقها من خلال العملية الإنتاجية ومن ثم إلى السوق وبالتالي تحقيق ميزة تنافسية ويعبر عنها حسب "تشير ميرهون" في المعادلة التالية: الابتكار (الإبداع) = الميزة التنافسية.

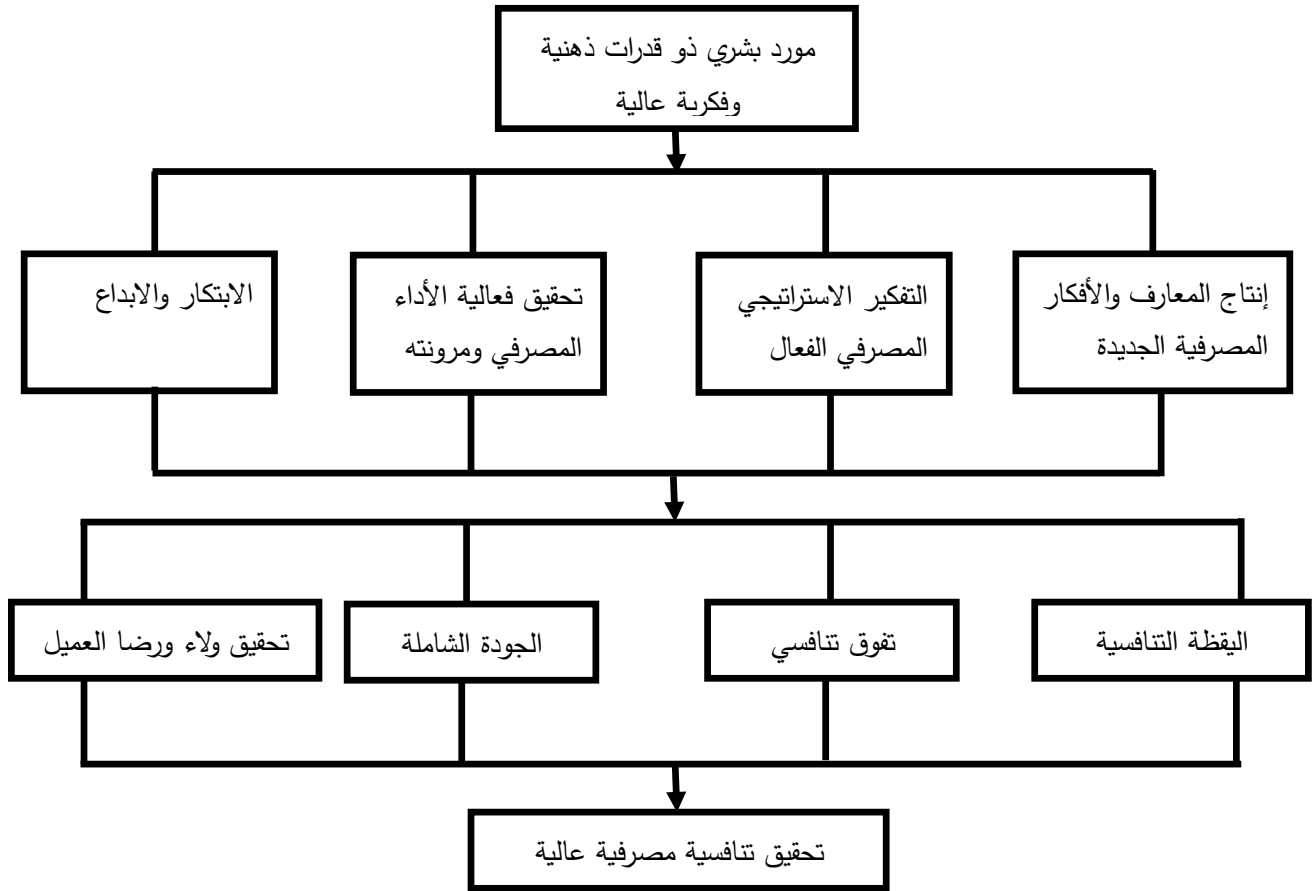
وبذلك، فإن الإبداع والابتكار يعني الحصول على ميزة تنافسية بالنسبة للمنظمة، ويمكن تصور دور المورد البشري في تحقيق الميزة التنافسية في المصارف من خلال الشكل التالي:¹

1. تفعيل القدرة على الإبداع والابتكار: إن اختيار المصرف للأفراد ذوي المهارات الإبداعية و تتميتهم والتواصل المباشر والعلني معهم، يكون من العوامل المساعدة على خلق بيئة مشجعة على الابتكار،

¹ خليفة منية، دراجي عيسى، دور الإبداع والابتكار في عصرنة المصارف وزيادة قدرتها التنافسية، مجلة المعيار، العدد السادس عشر، ديسمبر 2016، ص 206-208.

ومن أجل تمكينهم من ذلك لابد من تفعيل تلك القدرات من خلال تنميتها وتكييفها مع التطورات المصرفية العلمية والتكنولوجية باستمرار، أي تزويدها بالمعارف والخبرات اللازمة لفهم تقنيات العمل المصرفي وعلاقاته، كما يعمل التدريب أيضا على تنمية القدرة على التعلم أي تعليم الفرد كيف يتعلم، فيمكن تدريب الأفراد على الأساليب المستخدمة للابتكار والإبداع للحصول على الأفكار والقدرة على التجديد. وبذلك يستطيع الفرد تنمية قدراته ومهاراته بالشكل الذي يمكنه من الإبداع والابتكار. إذ يعمل التدريب على تنمية الفكر الابتكاري لدى أفراد المصرف، حيث يساعدهم على اكتساب مختلف المعارف والخبرات التي تدعم قدراتهم ومهاراتهم لتشكل خلفية وقاعدة معارف قوية تكون سند ودعم في تشكيل الأفكار الجديدة، أين عملية إعداد وتصميم برنامج التدريب المدعم للابتكار والإبداع في المصارف تتم من خلال تحليل القدرات والمهارات الإبداعية المتوفرة، ثم تحديد مختلف أيضا تحديد مختلف الوسائل والتقنيات المصرفية الحديثة في مجال البحث والتنمية التي تساعد الأفراد على الوصول إلى المعارف و المعلومات المصرفية، ثم يتم المعارف والخبرات المصرفية الجديدة، كما يتم تحديد المدربين والمتدربين المناسبين لهذه العملية، وبعدها يتم الشروع في تدريب الأفراد وتلقينهم المعارف والخبرات اللازمة مع تشجيعهم وحثهم على الابتكار والإبداع، مؤديا ذلك إلى تشكيل قدرات ومهارات لها القدرة على الابتكار والإبداع ومن ثم تدعيم الميزة التنافسية للبنك و تنميتها والمحافظة عليها من خلال حمود الإبداع والابتكار المستمرة.

الشكل رقم (2-3): دور المورد البشري في تحقيق الميزة التنافسية في المؤسسات المصرفية



المصدر: خليفة منية، دراجي عيسى، دور الابداع والابتكار في عصرنة المصارف وزيادة قدرتها التنافسية، المعيار، العدد السادس عشر، ديسمبر 2016، ص 207.

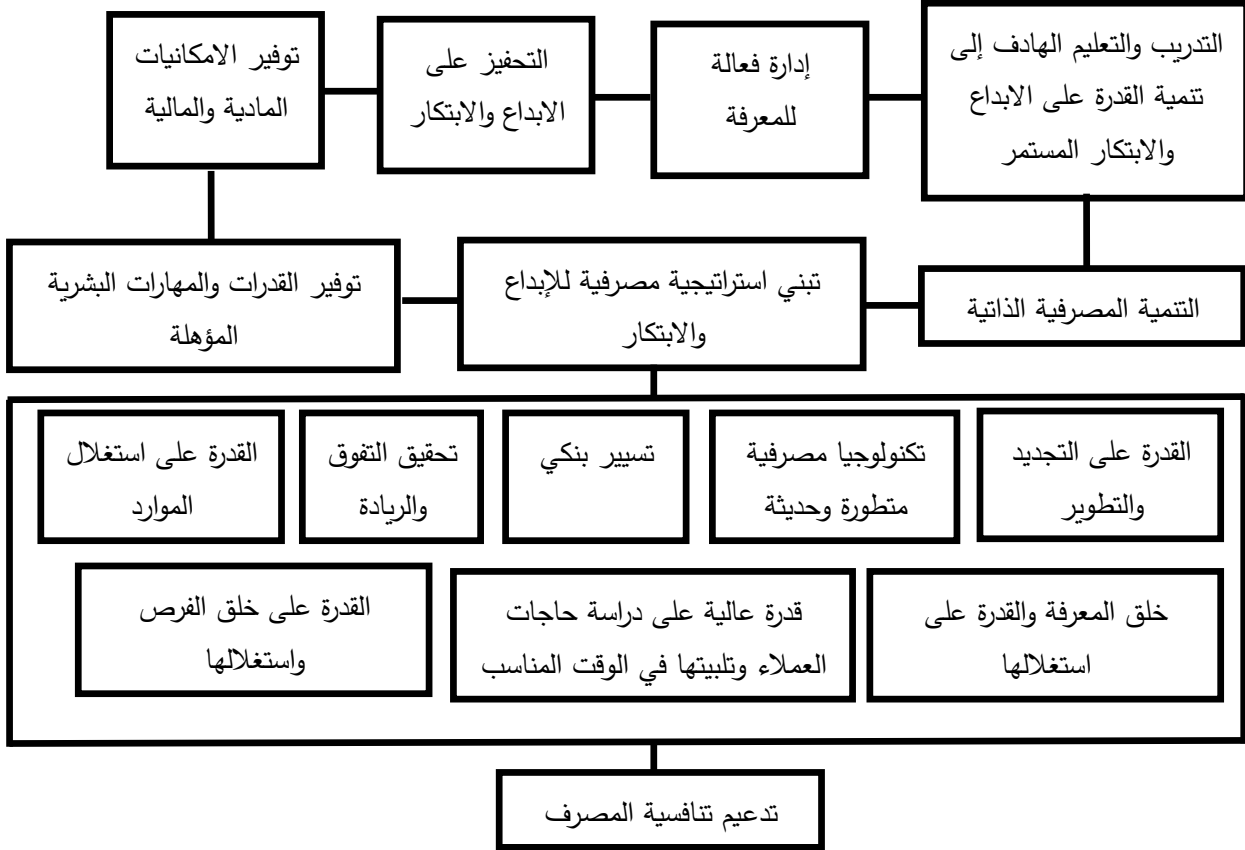
2. علاقة الابداع والابتكار بتنافسية المؤسسة المصرفية: نظرا لسرعة التغيرات والتطورات التي تحصل

في المؤسسات المصرفية في ظل اقتصاد المعرفة، فإن سرعة اندثار الابتكارات والافكار والمزايا التنافسية تنامت بشكل كبير. ولهذا فإن الدعامة الأساسية للمحافظة على الميزة التنافسية وتطويرها في ظل اقتصاد المعرفة هو الابتكار والإبداع، حيث يعبر هذا الأخير عن إنشاء الأفكار الجديدة المتعلقة بالخدمات والمنتجات المصرفية ووضعها قيد الممارسة، وهنا يظهر التسلسل من الفكرة إلى المنتج، ومن ثم إلى السوق البنكية أين تظهر الميزة التنافسية لهذه المؤسسة المصرفية من خلال التفرد والتميز في المنتج عن بقية منتجات وخدمات المصارف المنافسين، ومن ثم يمكن التعبير عن العلاقة بين الابتكار والميزة التنافسية بالشكل رقم الموالي، ويوضح هذا الشكل العلاقة المباشرة بين القدرة على إنتاج المعرفة المصرفية والابتكار من جهة، وبين الابتكار والميزة التنافسية المصرفية من جهة أخرى، حيث يؤدي الابتكار والإبداع إلى إيجاد أساليب وطرق إنتاج أو منتجات جديدة تجعل

الفصل الثاني: مدخل مفاهيمي للخدمات المصرفية

المصارف متميزة في طرح منتجاتها، ولا تكمن أهمية الابتكار والإبداع على مستوى الإنتاج فقط بل يتعدى ذلك إلى مجالات أخرى كمطرق وأساليب التسويق والتمويل المصرفي من هنا يعتبر الابتكار والإبداع للخدمات المصرفية أساس خلق الميزة التنافسية والحفاظ عليها في ظل اقتصاد المعرفة.

الشكل رقم 09: علاقة الإبداع والابتكار بتنافسية المؤسسة المصرفية



المصدر: خليفة منية، دراجي عيسى، رجع سبق ذكره، ص 208.

المطلب الثالث: العلاقة بين الابتكار في الخدمة وجودة الخدمة المصرفية

يتعلق بوجود الابتكار التسويقي في أي عملية تتعلق بالخدمة المصرفية سواء من حيث إعداد وتسليم الخدمة المقدمة أو من حيث تطوير العمليات والأنشطة التي فيها أداء الخدمة المصرفية، ويلتزم العميل الابتكار في الخدمات المصرفية من خلال السلع والخدمات الجديدة التي تقدمها المصارف والتي تؤدي لتحسين جودة الخدمات المقدمة وكلما كانت مبتكرة كانت متميزة ومتفوقة من حيث جودتها مقارنة بالمنافسين.

تعد الخدمة المصرفية عنصر أساسي في المزيج التسويقي، حيث يجب أن تقدم الخدمة المصرفية قيمة جوهرية بالغة للعميل وإلا لن تستطيع المصارف حتى لو أدت باقي عناصر المزيج بكفاءة أن تحقق أهدافها في السوق، فالخطيئ الجيد للمزيج التسويقي يجب أن يبدأ الخلق خدمة ذات قيمة للعميل تشبع حاجياته ورغباته بشكل أفضل مما يفعل المنافسون، لذا تقوم المصارف بابتكار الخدمات المصرفية للتعامل مع

الفصل الثاني: مدخل مفاهيمي للخدمات المصرفية

الضغوط التنافسية والتفاعل مع تغير الأذواق والتفضيلات والمتطلبات الخاصة بالعميل، وأنماط الطلب المتغير وللتعامل مع دورات حياة الخدمات القصيرة والتعاطي مع التقدم التكنولوجي، أو سرعة التطور التكنولوجي .

حيث يتمثل الابتكار في المنتج في تقديم خدمة جديدة أو تحسين كبير في مفهوم الخدمة من ناحية الممارسة والتطبيق، كما يعود الابتكار في الخدمة المصرفية بالمنفعة على كل من منتج الخدمة والزبائن، فالابتكار في الخدمة هو إما منتج خدمي أو إجراء التقديم الخدمة يعتمد على منهج تقني أو إجرائي مما يؤدي لتحسين جودة الخدمة وتفوقها مقارنة بالمنافسين، ومع ذلك ، فإن الابتكار لا يتعلق بالضرورة بحدثة التكنولوجيا في حد ذاتها ولكن الابتكار يكمن في الكثير من الأحيان في المجالات غير التكنولوجية، فهنا تكمن العلاقة في أن الابتكار التسويقي موجود في أي عملية تتعلق بالخدمة المصرفية سواء من حيث إعداد وتسليم الخدمة المقدمة أو من خلال تطوير العمليات والأنشطة التي فيها أداء الخدمة المصرفية، فالخدمة تعد عنصر أساسي في المزيج التسويقي لأنها مرتبطة بالعميل كل ما حققت إشباعه ورضاه وتحسين الأداء مقارنة بالتوقعات .¹

¹ كشيدة حفيظة، دوباخ هجير، دور الابتكار التسويقي في تحسين جودة الخدمة المصرفية دراسة حالة بنك الخليج الجزائر AGB -وكالة بسكرة-، مذكرة مقدمة لنيل شهادة الماستر، قسم العلوم التجارية، تخصص تسويق مصرفي، كلية العلوم الاقتصادية والتجارية وعلوم التسيير، جامعة محمد خيضر بسكرة، 2022، ص 30-31.

خلاصة الفصل

تناول هذا الفصل دور الخدمات المصرفية في تعزيز النشاط الاقتصادي من خلال توفير مجموعة متنوعة من الخدمات التي تشمل فتح الحسابات، منح القروض، التحويلات المالية بالإضافة إلى خدمات الدفع الالكترونية التي أصبحت جزءا لا يتجزأ من النظام المصرفي الحديث، كما تناول الفصل أيضا التطور التكنولوجي الذي أحدث تحولا في جودة هذه الخدمات، مما ساهم في تحسين أداء البنوك وزيادة قدرتها على تلبية احتياجات العملاء في ظل التغيرات الاقتصادية السريعة.

ركز الفصل أيضا على مفهوم جودة الخدمات المصرفية باعتبارها أحد العوامل الأساسية في تحقيق رضا العملاء وزيادة ولائهم للبنك، تبين أن تحسين الجودة في الخدمات المصرفية ليس محصورا في سرعة تقديم الخدمة، بل يشمل أيضا الأمان، الدقة، وفعالية التواصل مع العملاء، وهي عناصر تؤثر بشكل مباشر في تجربة العميل، وفي الختام يبرز هذا الفصل أهمية تحسين جودة الخدمات المصرفية باعتبارها عنصرا أساسيا لتحقيق رضا العملاء، فضلا عن دورها في استقرار النظام المالي والنمو الاقتصادي، وهذا يستدعي ضرورة استمرار البنوك في تطوير وتحديث خدماتها بما يتماشى مع التطورات التكنولوجية ومتطلبات السوق. ومن خلال هذا الفصل توصلنا إلى النتائج التالية:

- أسهم التقدم التكنولوجي في تحسين الكفاءة المصرفية من خلال تسريع المعاملات وتوفير حلول أكثر أمانا ودقة؛
- أظهرت الدراسة أن البنوك التي تقدم خدمات سريعة وآمنة ودقيقة تتمتع بعملاء أكثر رضا وولاء؛
- البنوك التي تركز على تحسين جودة خدماتها تكون أكثر قدرة على مواجهة التحديات الاقتصادية والتقلبات السوقية؛
- تسهم جودة الخدمات المصرفية في تعزيز الثقة في النظام المالي، مما ينعكس ايجابا على الاستقرار الاقتصادي العام؛
- البنوك التي تسعى لتحسين خدماتها المصرفية تتمتع بقدرة أكبر على الحفاظ على مكانتها السوقية وتحقيق نمو مستدام.

الفصل الثالث: تحليل تجربة بنك

QNB ALAHLI في مجال

الإبداع والابتكار المصرفي

تمهيد

نقدم في هذا الفصل دراسة تحليلية حول بنك QNB الأهلي باعتباره نموذجاً مصرفياً بارزاً وظف الإبداع والابتكار في جودة خدماته المصرفية، وهذا ما نحاول إيضاحه من خلال التطرق إلى بعض النماذج التي جسدها هذا البنك لتلبية احتياجات العملاء المختلفة وتسهيلها، وذلك في ظل التحول الرقمي المتسارع الذي يشهده القطاع المصرفي، حيث تبنى البنك استراتيجيات رقمية متقدمة ساهمت في تطوير خدماته وتقديم تجربة مصرفية أكثر كفاءة ومرونة.

وسنتطرق في هذا الفصل إلى المباحث التالية:

المبحث الأول: الإطار النظري لبنك QNB ALAHLI؛

المبحث الثاني: دراسة تحليلية للإبداع والابتكار في بنك QNB ALAHLI.

المبحث الأول: الإطار النظري لبنك QNB ALAHLI

يعد بنك QNB ALAHLI من بين أبرز البنوك العاملة في السوق المصري، لما يتميز به من ديناميكية وتطور مستمر في خدماته، وانطلاقاً من هذا الاعتبار سيتم التطرق إلى لمحة عامة حول البنك من خلال التعريف بنشأته وتطوره، ثم التعرف على الاستراتيجيات التي يعتمدها مع إلقاء الضوء على آليات إدارة المخاطر التي يتبناها في ظل بيئة مصرفية متغيرة.

المطلب الأول: نشأة وتأسيس بنك QNB ALAHLI

بنك QNB ALAHLI من أهم المؤسسات المالية في مصر التي تأسست في أبريل من عام 1978 والذي يحتل مرتبة ثاني أكبر بنك خاص بالسوق المصرفية.

قامت مجموعة QNB بالاستحواذ على حصة مساهمة Société Générale فرنسا وبعض المساهمين الآخرين في رأس المال، وبلغت نسبة مساهمة مجموعة QNB 94.967% بتاريخ 2023-12-31. بنك QNB ALAHLI من أكبر بنوك القطاع الخاص المصرية، وأحد الشركات التابعة لمجموعة QNB، أكبر مؤسسة مالية في الشرق الأوسط وإفريقيا.

يقدم البنك مجموعة واسعة من المنتجات التي تخدم الاحتياجات المالية للشركات المتوسطة والمؤسسات الصغيرة والأفراد وتوفير الخدمات والمنتجات التي تناسب كل الاحتياجات، مع التركيز المتوازن على كل من قطاع الشركات وقطاع التجزئة المصرفية، وقد نجح البنك في الحفاظ على مكانته في السوق المصري مما ساعده على تحقيق نمو ملحوظ في محفظة القروض والودائع، نمو حصو السوق، زيادة العائدات، والحفاظ على جودة الأصول السليمة ونسب التكلفة.

وقد أنشأ بنك QNB ALAHLI عدد من الشركات التابعة في مجالات متخصصة، مثل QNB ALAHLI للتأجير التمويلي التي تأسست عام 1997 وQNB ALAHLI لتأمينات الحياة عام 2003 وQNB ALAHLI للتخصيم عام 2012.

يتواجد بنك QNB ALAHLI حالياً بشبكة فروع تبلغ 234 فرعاً يغطي أهم المحافظات في مصر، 931 جهاز صراف آلي، ونقاط بيع يبلغ عددها أكثر من 45042 جهاز، هذا بالإضافة إلى تخصيص مركز اتصال لخدمة العملاء يعمل على مدار الساعة طوال أيام الأسبوع أكثر من 1752585 عميل.

وقد نجح بنك QNB ALAHLI في الحفاظ على مكانته في السوق المصرفي المصري ويأتي هذا نتيجة استراتيجيته في أن يبقى شريكاً تجارياً ملتزماً لعملائه في جميع الأوقات.

• الخدمات المصرفية للأفراد: استفاد بنك QNB ALAHLI من مكانته الرائدة لتقديم خدمة مصرفية

على مستوى عالمي، قام البنك بتبني سوق مخصص فريد من نوعه ليكون قادر على هيكلة المنتجات والحلول التي تلبي جميع احتياجات ومتطلبات كل قطاع؛

الفصل الثالث: تحليل تجربة بنك QNB ALAHLI في مجال الإبداع والابتكار المصرفي

- **الشركات الصغيرة والمتوسطة:** اعتمد بنك QNB ALAHLI على ثقته في قوة الشركات والصغيرة والمتوسطة في دفع النمو وتحقيق التنمية المستدامة، ويعطي هذا القطاع نفس القدر من الأهمية لدعم عملائه من الشركات الصغيرة والمتوسطة، وقد أصبح بنك QNB ALAHLI الأداة المفضلة للممولين متعددي الأطراف لتوزيع الائتمان بين الشركات والشركات الصغيرة بالإضافة إلى المساعدة في تمكين المرأة في برامج الأعمال؛
- **الخدمات المصرفية للشركات:** يقدم البنك منتجات متخصصة في مجال الشركات، الاستشارات المالية، تمويل المشروعات، تمويل التجارة، إدارة النقد وتغيير العملات الأجنبية، ومن خلال هذه الخدمات التنافسية تمكن بنك QNB ALAHLI من إقامة روابط قوية مع مختلف عملاء الشركات سواء الشركات المحلية الكبيرة، الشركات التابعة متعددة الجنسيات، الشركات المتوسطة وكذلك الشركات الصغيرة والمتوسطة ومتناهية الصغر؛
- **الشركات التابعة:** أنشأ البنك عددا من الشركات التابعة في مجالات متخصصة مثل:
 - ✓ QNB ALAHLI للتأجير التمويلي؛
 - ✓ QNB ALAHLI لتأمينات الحياة؛
 - ✓ QNB ALAHLI للتخصيم.

وتأكيدا على دور بنك QNB ALAHLI الرائد، قام البنك بالحصول على 17 جائزة على مدار عام 2023 من عدة مؤسسات مالية دولية مرموقة مثل:

- أفضل بنك للمشروعات الصغيرة والمتوسطة: مجلة Capital Finance International؛
- أفضل بنك للخدمات المصرفية للأفراد في مصر: مجلة Capital Finance International؛
- أفضل بنك للشركات: مؤسسة Global Banking and Finance؛
- أفضل بنك للمنتجات الإلكترونية عبر الهاتف المحمول في مصر: مؤسسة Global Banking and Finance؛
- أفضل بنك للمشروعات الصغيرة والمتوسطة: مؤسسة Global Banking and Finance؛
- أفضل بنك للخدمات المصرفية للأفراد: مؤسسة Global Banking and Finance؛
- أفضل بنك للتمويل التجاري: مؤسسة Global Banking and Finance؛
- أفضل بنك لأنشطة الخزينة: مؤسسة Global Banking and Finance؛
- جائزة فيزا لإدارة المخاطر للمدفوعات الإلكترونية؛

الفصل الثالث: تحليل تجربة بنك QNB ALAHLI في مجال الإبداع والابتكار المصرفي

- أفضل بنك لتمويل التجارة في مصر: The Digital Banker - جوائز الشرق الأوسط وأفريقيا للابتكار؛
- أفضل بنك للمشروعات الصغيرة والمتوسطة: مجلة Global Finance؛
- أفضل بنك للمنتجات الإلكترونية عبر الهاتف المحمول: مجلة International Finance؛
- البنك الأكثر ابتكاراً للمشروعات الصغيرة والمتوسطة: مجلة International Finance؛
- جائزة النخبة لتقدير جودة المدفوعات 2023 لمعالجة المدفوعات بمعدل 99.68% STP للمدفوعات الصادرة من خلال MT103: بواسطة J.P Morgan؛
- جائزة النخبة لتقدير جودة المدفوعات 2023 لمعالجة المدفوعات الصادرة من خلال MT202 بمعدل 99.90%: بواسطة J.P Morgan؛
- أفضل بنك أجنبي - مصر -: من مؤسسة EMEA Finance؛
- الريادة في الخدمات الرقمية في الشرق الأوسط لعام 2023.¹

المطلب الثاني: استراتيجيات بنك QNB ALAHLI

يسعى بنك QNB ALAHLI باعتباره جزءاً من مجموعة QNB في المساهمة لتحقيق تطلعات المجموعة وأن يصبح بنكاً رائداً في منطقة الشرق الأوسط وأفريقيا وجنوب آسيا، بالإضافة إلى تعزيز تواجد المجموعة الملحوظ في السوق المصرية، استناداً على نجاحهم الراسخ، يلتزم بنك QNB ALAHLI بتحقيق رؤيته في "أن يصبح بنك" الاختيار الأول "في مصر".

لتحقيق هذه الرؤية فهم ملزمون بتقديم مجموعة واسعة من المنتجات والخدمات ذات قيمة مقترح فريدة من نوعها، بما يهدف إلى تعزيز تجربة العملاء، مع العمل على تطوير بناء الثقة والالتزام طوال مراحل تجربتهم الشاملة، إن محور تركيزهم المنصب على العميل يدفعهم إلى زيادة قدرتهم من أجل الحفاظ على أفضل خدمة ممكنة.

يسير بنك QNB ALAHLI على نفس خطى مجموعة QNB من حيث التزامه بإثراء القيمة المقترحة لديه من خلال نشر ثقافة مبتكرة وشاملة، علاوة على الاستعانة بأحدث الانجازات التكنولوجية، وهذا يتجلى بوضوح فيما يضيفه باستمرار لخصائص الخدمة الهاتفية المصرفية، والتحول نحو التشغيل الآلي، والاطلاق لمنصة QNB Bebasata مؤخراً وهي منصة رقمية بالكامل، إذ تهدف هذه المبادرات الاستراتيجية جميعها إلى تعزيز مكانتهم في السوق المصرية.

¹ موقع بنك QNB ALAHLI على الرابط: <https://ib.qnb.com.eg/QnbEbizAA/login/LoginController.jpf?cbr=y> تاريخ الولوج للموقع 2025/05/03 على الساعة 12:00.

الفصل الثالث: تحليل تجربة بنك QNB ALAHLI في مجال الإبداع والابتكار المصرفي

مجموعة QNB تعد أكبر مؤسسة مالية في الشرق الأوسط وأفريقيا نظرا لتواجدها في أكثر من 28 دولة، وتقدم خدماتها لأكثر من 30 مليون عميل.

وقد استطاع بنك QNB ALAHLI على مدار السنين مواصلة تحقيق الأرباح وزيادة النمو في السوق المصرية، حيث يبلغ عدد فروعها حاليا 234 فرعا منتشرة في 25 محافظة لخدمة قاعدة عريضة من العملاء تضم أكثر من 1.8 مليون عميل، وقد ساعد هذا النمو في ترسيخ مكانتهم كأكبر البنوك الخاصة من حيث التواجد بالسوق المصرية، وفيما يلي بعض الإحصائيات الحديثة للبنك:¹

الشكل رقم(3-1): الإحصائيات الحديثة لبنك QNB ALAHLI



المصدر: موقع بنك QNB ALAHLI على الرابط:

<https://ib.qnb.com.eg/QnbEbizAA/login/LoginController.jsp?cbr=y> تاريخ الولوج للموقع 2025/05/03

على الساعة 12:00.

1.2 - تطورات السوق

على المستوى الدولي، فإن التطورات الجيوسياسية والتكنولوجية الأخيرة التي تحدثت في منطقة الشرق الأوسط وشمال أفريقيا والعالم بشكل عام والتي تؤدي إلى إحداث تغيرات في السوق من خلال خلق اتجاهات وفرص جديدة أبرزها التحول نحو الشركات العاملة في مجال التكنولوجيا المالية، وتقديم الخدمات المصرفية الرقمية بشكل كامل، والتوعية بالتغيرات المناخية، وتوسيع استخدام الذكاء

¹ موقع بنك QNB ALAHLI، نفس الرابط السابق.

الفصل الثالث: تحليل تجربة بنك QNB ALAHLI في مجال الإبداع والابتكار المصرفي

الاصطناعي، يتطلب من بنك QNB بدوره كمجموعة أن يواكب التطور في هذه الاتجاهات ومستعد للمستقبل.

أما على المستوى المحلي، فإن مصر تواجه تحديات اقتصادية وجيوسياسية تتمثل في توقعات انخفاض قيمة العملة المحلية، وارتفاع التضخم، وتداعيات الصراعات في الشرق الأوسط وأوروبا الشرقية، واستجابة لهذه التحديات فقد جاءت استراتيجية بنك QNB ALAHLI لعام 2024 ليس فحسب مستهدفة تلك التحديات، إنما مراعية أيضا لتوجيه الجهود نحو خلق قيمة منها.

وفي هذا الصدد فإنهم يخططون لتحقيق الآتي:

- ✓ زيادة البيع المتقاطع؛
- ✓ زيادة الودائع بالعملة الأجنبية؛
- ✓ تعزيز مركزهم عن طريق جذب المزيد من الودائع منخفضة التكلفة كالحسابات الجارية وحسابات التوفير؛
- ✓ الاستفادة من التحول الرقمي لتعزيز قدراتنا على دعم المعاملات المصرفية للعملاء؛
- ✓ تعزيز مكانتهم الرائدة في السوق من خلال الاستفادة من شبكة فروع مجموعة QNB؛
- ✓ الحفاظ على النمو المستمر في محافظ كل من قطاع التجزئة، وقطاع المنشآت الصغيرة والمتوسطة وقطاع الشركات.

2.2 - مرتكزات استراتيجية بنك QNB ALAHLI

يرتكز البنك على الالتزام المستدام اتجاه العملاء والموظفين والجهات التنظيمية والبيئة، مع التركيز على تقديم قيمة مضافة تعزز رضا العملاء. كما يواكب توجهات البنك المركزي المصري، بدعم الشمول المالي والتحول الرقمي، ويراجع استراتيجيته طويلة المدى باستمرار لاغتنام الفرص المستقبلية وتعزيز تنافسيته .

وتستند استراتيجية بنك QNB ALAHLI على خمس مرتكزات استراتيجية هي:

الفصل الثالث: تحليل تجربة بنك QNB ALAHLI في مجال الإبداع والابتكار المصرفي

الجدول رقم (3-1): المرتكزات الاستراتيجية الخمسة الانجازات والأولويات

المرتكزات الاستراتيجية	الانجازات المحققة في عام 2023	الأولويات الاستراتيجية لعام 2023
إحراز النمو المتسارع	- توطيد مركز بنك QNB ALAHLI في اثنين من القطاعات الهامة هما القطاع الزراعي والعقاري. - الحصول على المركز الأول في الحصة السوقية للقروض على مستوى البنوك الخاصة العاملة في مصر.	- تعزيز الشمول المالي لزيادة معدلات الانتشار في السوق المصري. - التركيز على تنمية العوامل الدافعة لأنشطة الشركات الصغيرة والمتوسطة والشركات متناهية الصغر.
تحسين الربحية	- التعاون مع البنك الأوروبي لإعادة الإعمار والتنمية لمنح تمويلات منخفضة التكلفة بالعملة الأجنبية. - تحقيق زيادة في الودائع من خلال جذب قاعدة جديدة من العملاء، وإضافة منتجات مصرفية جديدة تشمل الحسابات والأوعية الادخارية.	- التركيز على تحسين المؤشرات المالية الرئيسية، مثل العائد على حقوق المساهمين، وصافي دخل الأنشطة المصرفية، والحصول على الرسوم مقابل الخدمات المصرفية من خلال حصة المحفظة. - التركيز على كافة الفرص المتاحة في السوق من خلال متابعة المشاريع الحكومية.
تعزيز الكفاءة وثقافة الاستدامة	- النظر إلى بنك QNB ALAHLI باعتباره البنك الريادي المفضل لمنتجات الطاقة المستقلين ومطوري الطاقة الشمسية في مصر. - أصبح بنك QNB ALAHLI من الشركات المدرجة ضمن مؤشر S&P/EGX ESG.	- مواصلة مشاركة بنك QNB ALAHLI في مشاريع التمويل المستدام والطاقة المتجددة. - الاستمرار في جذب التمويل من خلال المؤسسات المالية غير المصرفية.
تحسين جودة الخدمات والتركيز على العميل	- تعزيز التجربة الشاملة للعميل من خلال إضافة معايير جديدة للإقراض، ومنتجات جديدة، وماكينات الصراف الآلي القابلة لخدمة الايداع النقدي. - إطلاق برنامج جديد لسيدات الأعمال وزيادة التركيز على فئة الشباب.	- تقديم ودمج ميزات جديدة في القيمة المقترحة التي يقدمها بنك QNB ALAHLI. - التركيز على بناء قدرات الموظفين لتقديم أفضل الخدمات للعملاء.
التحول الرقمي	- إطلاق منصة QNB Bebasata بنجاح وهي أول منصة مصرفية رقمية بالكامل تحت مظلة بنك QNB ALAHLI. - تحسين رحلة التحول الرقمي من خلال	- حرص بنك QNB ALAHLI على أن يكون في طليعة البنوك التي تقدمت بطلب للحصول على ترخيص لإنشاء وتشغيل بنك رقمي وفقا لقواعد تسجيل

الفصل الثالث: تحليل تجربة بنك QNB ALAHLI في مجال الإبداع والابتكار المصرفي

وترخيص البنوك الرقمية والرقابة والاشراف عليها الصادرة من البنك المركزي المصري في 12 يوليو 2023. - مواصلة التحول نحو التكنولوجيا الرقمية في مجالات أنشطة بنك QNB ALAHLI.	تقديم خدمة Whatsapp Business وتحسين حلول الدفع الحكومية.	
--	--	--

المصدر: موقع بنك QNB ALAHLI على الرابط:

<https://ib.qnb.com.eg/QnbEbizAA/login/LoginController.jsp?cbr=y> تاريخ الولوج للموقع 2025/05/03

على الساعة 12:00.

3.2- الابداع والابتكار ضمن الاستراتيجية الشاملة لبنك QNB ALAHLI

يؤمن بنك QNB الأهلي بأن الابتكار هو المحرك الأساسي للنمو والنجاح، وسيساعده على تحقيق رؤيته في أن يكون بنك الاختيار الأول في مصر. ويساعد بنك الابتكار على مواكبة التغيرات في السوق وتطوير المنتجات والخدمات والعمليات. ويقود هذا التوجه فريق عمل لتعزيز ثقافة الابتكار وتحسين تجربة العملاء من خلال مشروعات ناشئة وأفكار جديدة تدعم التطوير المستمر.

3.3- أسلوب الابتكار المتبع في البنك QNB ALAHLI

يتبع بنك QNB ALAHLI نهجًا عالميًا في الابتكار، من خلال برنامج مشترك مع مجموعة QNB و QNB فاينانس بنك يهدف إلى تبادل وتطوير التقنيات المبتكرة بشكل تعاوني. ومنذ 2005، يقود موظفو البنك مسيرة الابتكار بتقديم أفكارهم لفريق مختص يقوم بدراستها وتطويرها. يساهم هذا النهج في اكتشاف اتجاهات السوق وفهم سلوك العملاء، مما يمنح البنك ميزة تنافسية ويعزز استعداداته للمستقبل، ويضمن استمراريته كمؤسسة قوية ومتجددة.

✓ المحاور الرئيسية للابتكار:

1. واجهة برمجة التطبيقات API المتوافقة؛

2. المنصات؛

3. الذكاء الاصطناعي AI؛

4. التحول الرقمي/التشغيل الآلي.

✓ خلق وتقديم القيمة:

1. خلق فرص أفضل للشراكة؛

2. إتاحة صفقات عمل جديدة، وتوسيع الأعمال؛

الفصل الثالث: تحليل تجربة بنك QNB ALAHLI في مجال الإبداع والابتكار المصرفي

3. اكتساب رؤية متعمقة للسوق، وتحسين القيمة المقترحة؛

4. خلق قنوات جديدة لاكتساب العملاء.

المطلب الثالث: إدارة مخاطر بنك QNB ALAHLI

يتميز بنك QNB ALAHLI بوجود هيكل قوي لإدارة المخاطر وإطار عمل يضمن توازنا دقيقا بين الخطر والعائد.¹

1.3- تحديد المخاطر، رصدها والتحكم بها

يشرف قطاع المخاطر على تحديد المخاطر الرئيسية، ويتم الإبلاغ عنها بانتظام للجنة المخاطر، مع تقييم دوري لفعالية الضوابط الرقابية، وخلال عام 2023، واصل القطاع تعزيز إطار متكامل لإدارة المخاطر يضم سياسات وإجراءات لقياس ورصد المخاطر بفعالية، مع تحسين مؤشرات الإنذار المبكر لدعم اتخاذ القرارات في الوقت المناسب

2.3- مخاطر السيولة

يولي بنك QNB ALAHLI أهمية كبيرة لإدارة السيولة لضمان استمرارية الأعمال والثقة السوق، حيث تتولى لجنة "الأليكو" إدارة السيولة والخزينة يوميا، مع مراقبة المخاطر لضمان كفاية السيولة لتلبية الاحتياجات دون تأثير على الأرباح أو المركز السوقي.

3.3- مخاطر السوق

يفصل بنك QNB ALAHLI مخاطر السوق بين محافظ المتاجر وغير المتاجر، ويركز على إدارة مخاطر أسعار العائد والخسائر عن أنشطته اليومية، وذلك ضمن إطار عمل يشمل وموافقة على الحد الأقصى للمخاطر، تحت إشراف لجنة "الأليكو" بتفويض من مجلس الإدارة.

4.3- المخاطر التشغيلية

يزيد بنك QNB ALAHLI من إدارة المخاطر التشغيلية، مع التركيز على استمرارية الأعمال، وجود البيانات، والامتثال للمعايير القانونية، يشمل إطار المخاطر التكنولوجية ويعتمد أساليب متقدمة لتقييم المخاطر ومؤشرات الإنذار المبكر، مع رقابة دورية لتحسين أدوات التحليل. ويواصل فريق المخاطر التشغيلية التفاعل مع الإدارات لتحديد المخاطر وقياسها والتحكم، بما يضمن كفاءة العمل وسلامة الموظفين واستمرارية النشاط في ظروف مختلفة.

¹ موقع بنك QNB ALAHLI على الرابط: <https://ib.qnb.com.eg/QnbEbizAA/login/LoginController.jpf?cbr=y> تاريخ الولوج للموقع 2025/05/03 على الساعة 13:00.

5.3- التهديدات الإلكترونية

يولي بنك QNB ALAHLI أهمية قصوى لمخاطر الفضاء الإلكتروني، ويواصل في 2023 تنفيذ استراتيجيته ضمن برنامج GRC لمواجهة التهديدات السيبرانية، يضم فريق أمن المعلومات خبراء متخصصين يديرون الضوابط الأمنية قبل وأثناء وبعد أي حادث لضمان الحماية والتحليل والاستجابة، كما حافظ البنك على شهادة PCI-DSS، مما يعكس التزامه بأعلى معايير الأمان لحماية بيانات العملاء في جميع الحالات.

6.3- مخاطر الائتمان

يدير بنك QNB ALAHLI مخاطر الائتمان من خلال إطار متكامل من السياسات والإجراءات، مع فصل واضح بين إدارة العلاقات ومراجعة المخاطر. وتشمل العملية منح الائتمان، ومراجعتها، والموافقة عليه، وإدارته، وضبط النماذج وإدارة الضمانات، ورصد الحدود الائتمانية بمستويات متعددة ضمن صلاحيات معتمدة.

7.3- المخاطر البيئية والاجتماعية

نقوم بدمج الاعتبارات البيئية والاجتماعية في القرارات المتعلقة بالتمويل والعمليات الداخلية بغرض تحقيق البنك لربح هادف من خلال تطبيق مفهوم التمويل المستدام والعمليات المستدامة.

المبحث الثاني: دراسة تحليلية للإبداع والابتكار في بنك QNB ALAHLI

سنحاول في هذا المبحث التطرق إلى مختلف الخدمات المصرفية التي يقدمها بنك QNB ALAHLI بمختلف أنواعها سواء الموجهة للشركات والمؤسسات، أو للأفراد أو تلك الموجهة للمؤسسات الصغيرة والمتوسطة.

المطلب الأول: أهم الخدمات التي يقدمها بنك QNB ALAHLI

تتمثل مختلف الخدمات التي يقدمها البنك في:¹

أولاً: الخدمات الموجهة للشركات والمؤسسات

رغم التحديات العالمية في عام 2023، شهد قطاع الشركات الكبرى نمواً ملحوظاً بفضل خيارات التمويل المتنوعة والخدمات المتكاملة التي يقدمها بنك QNB ALAHLI، مما عزز مكانته كأحد أكبر البنوك الخاصة الرائدة في تمويل الشركات لأكثر من 40 عاماً، لعب البنك دوراً أساسياً في دعم المشروعات الاقتصادية القابلة للتنفيذ والتوسعات، من خلال حلول تمويل منظمة ومبتكرة، مما ساهم في تعزيز رضا العملاء ودعم الاقتصاد الوطني.

¹ موقع بنك QNB ALAHLI على الرابط: <https://ib.qnb.com.eg/QnbEbizAA/login/LoginController.jpf?cbr=y> تاريخ الولوج للموقع 2025/05/03 على الساعة 14:00.

الفصل الثالث: تحليل تجربة بنك QNB ALAHLI في مجال الإبداع والابتكار المصرفي

وقد ساهمت البرامج التي يقدمها البنك في تعزيز مشروعات الاستدامة، وتمكين المرأة، وجذب الاستثمارات، إلى جانب مشاركته الفاعلة في إعادة هيكلة الديون بالتعاون مع البنوك المحلية. وبلغت محفظة التمويل الإجمالية في عام 2023 حوالي 269 مليار جنيه مصري بمعدل نمو 17%، مدعومة بعلاقات قوية مع كبار المستثمرين والجهات المحلية والدولية، ما مكن البنك من ترتيب وقيادة القروض المشتركة لتمويل مشاريع استراتيجية في قطاعات مثل: النفط، الغاز، البتروكيماويات، البنية التحتية، الطاقة، والزراعة.

كما كان للبنك دور بارز في تغطية الاكتتاب والمشاركة في إصدارات سوق السندات والتوريق، مما يبرز أهميته في أسواق رأس المال، وفي ضوء هذه الجهود، حصل بنك QNB ALAHLI على عدة جوائز من EMEA Finance لعام 2023، منها:

أفضل قرض مشترك في شمال إفريقيا، أفضل صفقة إعادة هيكلة في شمال إفريقيا و EMEA، أفضل قرض بالعملة المحلية في إفريقيا، أفضل صفقة تورق في إفريقيا، أفضل صفقة بنية تحتية في قطاع النقل.

وتبرز بصمة البنك أيضًا في تمويل مشاريع الاستدامة والطاقة المتجددة، لا سيما بقطاع IPP، حيث يُنفَّذ بالتعاون مع أحد المطورين الرئيسيين مشروعات تشمل إنشاء محطة مشتركة للطاقة والحرارة (3 ميغاوات و 14 ميغاوات) لتقليل الانبعاثات وتعزيز كفاءة التوليد. كما مَوَّل البنك محطة CCHP بقيمة 1.5 ميغاوات، والتي بدأت التشغيل التجاري بنجاح عام 2024.

وفي إطار تحسين الخدمات، خصص البنك خطوطًا مباشرة لخدمة العملاء منها الخط 17004 لخدمة عملاء الشركات من التاسعة صباحًا حتى الخامسة مساءً أيام العمل، والخط 12790 للدعم الفني للخدمات الإلكترونية وتفعيل خدمة الإنترنت البنكي، مما حسن من معدلات الاستخدام.

ثانياً: الخدمات المصرفية الموجهة للأفراد

يقدم بنك QNB ALAHLI باقة شاملة من المنتجات والخدمات المصرفية للأفراد، مصممة لتلبية احتياجات شرائح المجتمع المختلفة، مدعومة بخبرة تتجاوز 45 عامًا وشبكة قنوات متكاملة، ساهم ذلك في تحقيق نمو ملحوظ في الحصة السوقية والربحية، مع التزام مستمر بدعم مبادرات الشمول المالي للبنك المركزي المصري.

1. المنتجات والخدمات المتميزة: من خلال تقديم منتجات مبتكرة ومطورة بشكل مستمر لتلبية المتطلبات المصرفية المتغيرة.

2. برامج ائتمانية جديدة: وتتمثل في إطلاق برامج قروض وبطاقات ائتمان للأطباء بإجراءات مبسطة؛ وأيضاً تقديم قرض نقدي مقابل عائدات الإيجار كمنتج فريد من نوعه في السوق المصري.

الفصل الثالث: تحليل تجربة بنك QNB ALAHLI في مجال الإبداع والابتكار المصرفي

3. تطوير القروض النقدية وقروض السيارات: من خلال تحسين المواصفات عبر اعتماد مفهوم "الدخل الافتراضي" لتسهيل الإجراءات وتقليل المستندات.
4. بطاقات فيزا البلاطينية (Platinum) الجديدة: إذ تم إصدار ثلاث بطاقات، بطاقات الخصم المباشر بالعملة الأجنبية، Visa Business الائتمانية و Visa Business للخصم المباشر.
5. ترقية بطاقات فيزا الكلاسيكية Visa Classic : حيث تم ترقية جميع بطاقات Visa Classic إلى بطاقات Visa Gold لتقديم مزايا إضافية وتحقيق رضا العملاء.
6. بطاقة الخصم المباشر بدون اسم: وتكون متاحة في جميع الفروع، حيث تتيح فتح الحساب واستلام البطاقة في زيارة واحدة.
7. تحسين تفعيل البطاقات: يتم تفعيل وإنشاء الرقم السري عبر الخدمة الصوتية أو الموقع الإلكتروني بأمان وسرية.
8. الشراكات والبطاقات المشتركة: إذ يتم بيع تذاكر الطيران بالتقسيط وبدون فوائد من خلال شراكات مع شركات طيران. إضافة إلى ذلك، التعاون مع منصات التجارة الإلكترونية لتقسيط المشتريات؛ وتوفير بطاقات مدفوعة مسبقاً بشراكات مع جامعات وأندية مزودة بخصائص إضافية كالتعريف والبوابات الذكية.
9. تحسين خدمات مركز خدمة العملاء: من خلال إطلاق الرقم 17003 لخدمة عملاء الفئة "أوائل"، وتفعيل الرسائل النصية والبريد الإلكتروني للتوعية بالخدمات، كما تم تسهيل التواصل عبر IVR باستخدام الرقم القومي أو رقم الهاتف المحمول.
10. الحملات الترويجية: يتم إطلاق حملات متنوعة تغطي التسهيلات والبطاقات مع عروض وخصومات خلال المناسبات، كما يتم تفعيل التسويق الرقمي لتحفيز العملاء على استخدام الخدمات المصرفية الرقمية، مع برامج استرداد نقدي وهدايا.
11. رقمنة المواد التسويقية: يقوم البنك باستبدال النشرات الورقية بلافتات QR، كما يقوم إرسال كشوف الحسابات والنشرات الإخبارية إلكترونياً دعماً للاستدامة.

ثالثاً: المشروعات الصغيرة والمتوسطة ومتناهية الصغر

لا يقتصر دور بنك QNB ALAHLI على تقديم خدماته المصرفية المميزة لعملاء الشركات الصغيرة والمتوسطة، بل يمتد أيضاً إلى توفير حلول متكاملة من خلال شركاته التابعة، إيماناً منه بأهمية هذه المشروعات باعتبارها الركيزة الأساسية للتنمية الاقتصادية في مصر، لما لها من دور حيوي في الحد من البطالة ودعم الاقتصاد الوطني.

الفصل الثالث: تحليل تجربة بنك QNB ALAHLI في مجال الإبداع والابتكار المصرفي

وقد كان البنك من أوائل البنوك الكبرى التي التزمت بنسبة الـ 20% التي أقرها البنك المركزي المصري لتمويل هذه المشروعات من إجمالي محفظة التسهيلات الائتمانية، وواصل ريادته ليصبح من أوائل البنوك الخاصة التي تجاوزت نسبة الـ 25% الإلزامية الجديدة قبل عام من الموعد المحدد. ومن أجل تعزيز الشمول المالي وتقديم فرص التمويل على نطاق واسع، اعتمد البنك خطة للتوسع الجغرافي شملت مناطق واعدة مثل الدلتا وصعيد مصر، بهدف دعم المشروعات الصغيرة ورواد الأعمال الشباب من خلال برامج تمويلية مخصصة، مستفيداً من شبكة فروع التي تضم نحو 234 فرعاً، إلى جانب زيادة عدد موظفي قطاع المشروعات الصغيرة والمتوسطة ليلعب نحو 700 موظف.

1. آفاق جديدة نحو التوسع في التحول الرقمي بمنتجات مبتكرة:

في إطار خطته الطموحة للتوسع، لم يغفل البنك أهمية التحول الرقمي، حيث قدم العديد من المنتجات الإلكترونية لدعم الشمول المالي، مثل خدمات المدفوعات الحكومية، ودفع الرواتب، ومنصات التجارة الإلكترونية، وخدمات نقاط البيع، وبطاقات الائتمان للشركات. كما أولى البنك اهتماماً خاصاً بتأهيل الكوادر البشرية من خلال تدريب مديري علاقات الشركات الصغيرة والمتوسطة ببرامج دولية بالتعاون مع Frankfurt School of Business والمعهد المصرفي المصري.

2. نموذج مالي متكامل يلبي احتياجات العملاء:

يمتد دور البنك أيضاً في تقديم حلول مالية غير مصرفية من خلال شركاته التابعة، ومنها، شركة QNB ALAHLI للتأجير التمويلي، شركة QNB ALAHLI للتخصيم، شركة QNB ALAHLI لتأمينات الحياة، مما يشكل نموذجاً مالياً متكاملًا يساهم في تلبية مختلف احتياجات العملاء.

3. مبادرة رواد النيل تحت رعاية البنك المركزي المصري:

يُعد البنك من البنوك الرائدة في دعم مبادرة رواد النيل من خلال تقديم خدمات غير مالية عبر مراكز تطوير الأعمال. وقد حاز البنك على درع تكريم من البنك المركزي لما حققته تلك المراكز من إنجازات متميزة، حيث تصدر البنك من حيث عدد الخدمات المقدمة وعدد العملاء.

ساهمت هذه المراكز في مساعدة عدد كبير من رواد الأعمال على بدء وتوسيع مشروعاتهم، مما أثمر عن قصص نجاح تم تسليط الضوء عليها في وسائل التواصل الاجتماعي.

4. حاضنة التصميم الإبداعي:

استمراراً لدعم ريادة الأعمال، يواصل البنك للعام الخامس على التوالي رعاية حاضنة التصميم الإبداعي بجامعة النيل، ضمن مبادرة رواد النيل. وقد شهدت الدورات الأربع السابقة دعم 37 شركة ناشئة، وتم

الفصل الثالث: تحليل تجربة بنك QNB ALAHLI في مجال الإبداع والابتكار المصرفي

إطلاق الدورة الخامسة تحت شعار "Design for Sustainability"، دعماً للأفكار المبتكرة في مجال التصميم المستدام.

5. دعم المرأة:

يولي البنك أهمية خاصة للمرأة، حيث أطلق برنامج " حياة " لسيدات الأعمال وعملاء التجزئة بهدف تسهيل حصولهن على الخدمات المصرفية وتلبية احتياجاتهن الشخصية والتجارية، إلى جانب نشر الثقافة المالية من خلال الندوات والمؤتمرات في مختلف المحافظات.

المطلب الثاني: بعض النماذج عن الابداع والابتكار في بنك QNB ALAH

في سبيل تحسين الخدمة المصرفية قدم البنك مجموعة من المنتجات الابتكارية، نذكر من بينها:

أولاً: تطبيق QNB للخدمات المصرفية عبر الهاتف المحمول (QNB Alahli Mobile)

يعتبر تطبيق QNB للخدمات المصرفية عبر الهاتف المحمول، الذي أُطلق في 8 مارس 2017، تجسيداً حقيقياً للابتكار في قطاع الخدمات المالية الرقمية، حيث أحدث تحولاً كبيراً في طبيعة العلاقة بين العميل والبنك. ويجمع التطبيق بين التكنولوجيا المتطورة، والتصميم الموجه نحو المستخدم، ومعايير الأمان العالية، ليقدم تجربة مصرفية ذكية، مخصصة، وفعالة تتوافق مع احتياجات الحياة الحديثة.

يتميز التطبيق بأسلوبه المبتكر في تمكين العملاء، حيث يمنحهم القدرة الكاملة على إدارة شؤونهم المالية في أي وقت ومن أي مكان، دون التضحية بالراحة أو الأمان. ومن خلال ميزات متقدمة مثل تسجيل الدخول البيومتري، وإمكانية التسجيل الذاتي، وكلمات المرور المؤقتة (OTP) المؤدة عبر تطبيق "M-Token"، يوفر التطبيق بيئة استخدام آمنة وسهلة في آن واحد¹. كما تتجلى روح الابتكار في تنوع وظائف التطبيق، إذ يتيح للمستخدمين إجراء العديد من المعاملات بدءاً من الاطلاع على الأرصدة وسجلات العمليات، مروراً بفتح الحسابات الجديدة، وسداد الفواتير، وتحويل الأموال محلياً ودولياً، وإدارة الاستثمارات، وصولاً إلى استبدال نقاط الولاء، وكل ذلك من خلال واجهة استخدام بسيطة وسريعة. كما يتعامل التطبيق بكفاءة مع الحالات الطارئة، من خلال خاصية إيقاف البطاقات الفوري وتفعيلها للاستخدام الدولي عبر إشعار السفر.

وفيما يتعلق بالتواصل، يوفر التطبيق وسيلة تفاعلية متقدمة تمكّن العملاء من التواصل المباشر والفوري مع ممثلي البنك من خلال تطبيق WhatsApp وخدمة المحادثة الفورية، مما يسهم في تعزيز

¹ -qnbalahli.com. Link: <https://www.qnbalahli.com/sites/gnb/qnbgyp/page/en/enmobilebankingservice.html> visited in 18/05/2025 at 17:35

الفصل الثالث: تحليل تجربة بنك QNB ALAHLI في مجال الإبداع والابتكار المصرفي

تجربة المستخدم ويحوّل التطبيق إلى منصة مصرفية شاملة تجمع بين إجراء المعاملات المالية، والوصول إلى المعلومات، والاستفادة من خدمات مصممة خصيصًا لتلبية المتطلبات الفردية للعملاء.

بالإضافة إلى ذلك، يعتبر هذا التطبيق أداة رئيسية لتحسين جودة الخدمة المصرفية، حيث تشير الإحصائيات المجمعة من التقارير السنوية لبنك QNB Alahli، بعض المواقع الإلكترونية إلى التزايد المطرد في عدد مستخدمي هذا التطبيق منذ سنة إصداره وإلى غاية 2023. إذ يشير الجدول رقم (2-3) أدناه والشكل رقم (2-3) المرافق له إلى أن معدلات النمو السنوي قد عرفت مستويات قياسية على طول الفترة 2017-2023.

الجدول رقم (2-3): تطور عدد مستخدمي تطبيق QNB Mobile وبعض المقاييس الإحصائية

السنة	عدد مستخدمي تطبيق QNB Alahli Mobile	معدل النمو السنوي بـ %	معدل النمو السنوي المركب	مضاعف النمو
2017	75637	–	0.658	16.1
2018	212479	180.9		
2019	368717	73.5		
2020	580311	57.4		
2021	739981	27.5		
2022	986826	33.3		
2023	1218000	23.4		

المصدر: من إعداد الطالبتين

الفصل الثالث: تحليل تجربة بنك QNB ALAHLI في مجال الإبداع والابتكار المصرفي

بيانات الجدول أعلاه أيضا تبين أن معدل النمو السنوي المركب " Taux de Croissance

Annuel Composé" قد بلغ 0.658 ، حيث:

$$TCAC = \left(\frac{\text{عدد المستخدمين في 2023}}{\text{عدد المستخدمين في 2017}} \right)^{1/6} - 1 = 0.658$$

وتعبر هذه النسبة عن الأداء العام في تحسين الخدمة المصرفية، وتعني أنه إذا كان عدد

المستخدمين ينمو كل سنة بنفس النسبة 65.8% فإننا سنسجل 65637 مستخدما في 2017 إلى 1218000 مستخدما في 2023.

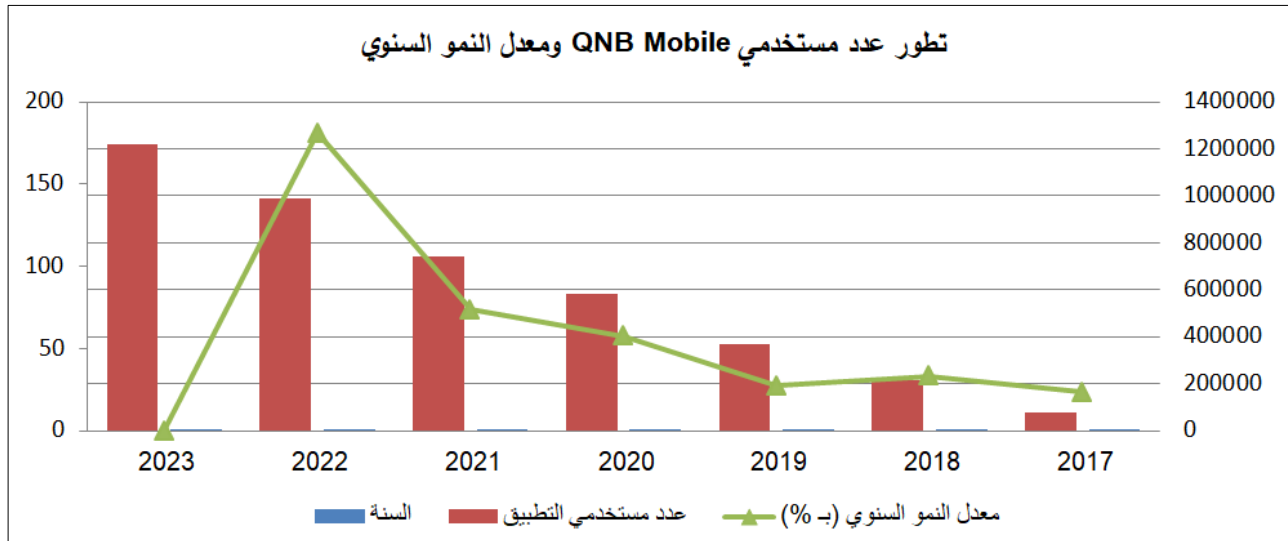
مضاعف النمو أيضا هو الآخر " Multiplicateur de Croissance" بلغ خلال الفترة

2017-2023 قيمة 16.1، حيث:

$$MC = \left(\frac{\text{عدد المستخدمين في 2023}}{\text{عدد المستخدمين في 2017}} \right) = 16.1$$

وتعني هذه القيمة أن عدد المستخدمين إرتفع بحوالي 16 مرة خلال 6 سنوات.

الشكل رقم (2-3): تطور عدد مستخدمي تطبيق QNB Mobile ومعدل النمو السنوي



المصدر: من إعداد الطالبتين

الفصل الثالث: تحليل تجربة بنك QNB ALAHLI في مجال الإبداع والابتكار المصرفي

ورغم أهمية هذه المؤشرات الكمية في تقديم نظرة مبدئية حول أداء التطبيق وانتشاره، إلا أنها تبقى غير كافية للحكم على جودة تحسين الخدمة المصرفية، إذ أن عدد المستخدمين لا يعكس بالضرورة مستوى رضاهم عن الخدمة أو مدى كفاءتها الفعلية. ولهذا الغرض، تم الاستناد إلى تقييمات المستخدمين من منصتي Google Play وApp Store، حيث توفر هذه المنصات مؤشرات نوعية مباشرة لرضا العملاء، كما يوضحه الجدول التالي:

الجدول رقم (3-3): بعض المؤشرات في قياس رضا العملاء عن الخدمة المصرفية

نسبة الرضا (02)	نسبة الرضا (01)	التقييم على App Store (02)	التقييم على Google Play (01)	تاريخ إطلاق التطبيق	التطبيق
%84	%82	4.2 من 5 (26400 تعليق)	4.1 من 5 (أكثر من 500 تعليق)	08 مارس 2017	QNB Alahli Mobile

المصدر: من إعداد الطالبتين بناء على الإحصائيات المتوفرة في التطبيقين بتاريخ 28 أبريل 2025

تشير نتائج جمع البيانات من التطبيقين إلى أن تقييم تطبيق QNB Alahli Mobile تجاوز 4 من 5 نجوم على كلا المنصتين، وهذا يعتبر مؤشرا إيجابيا على رضا شريحة واسعة من المستخدمين عن مستوى الأداء، وسهولة الاستخدام، وجودة الدعم التقني. كما تشير التعليقات المرفقة بالتقييمات إلى ملاحظات حول سرعة التطبيق، سهولة استخدامه، واستجابة البنك للشكاوى، مما يعكس ثقة المستخدمين في كفاءة التطبيق ودوره المهم في دعم التحول الرقمي للبنك.

ثانيا: أساور الدفع الإلكترونية المدفوعة مسبقا Smart Payment Bracelets

تعد من أحدث تقنيات الدفع اللائقمية Tap and Play في البلاد تتميز هذه الأساور بتصميم خفيف الوزن ومقاوم للماء، مما يجعلها ملائمة للاستخدام اليومي، خاصة أثناء التسوق أو ممارسة الأنشطة الرياضية.

1. مزايا الأساور: تتميز بمجموعة من المزايا نوجزها فيما يلي:

الفصل الثالث: تحليل تجربة بنك QNB ALAHLI في مجال الإبداع والابتكار المصرفي

- **سهولة الاستخدام:** حيث تمكن المستخدمين من اجراء المدفوعات بسرعة وأمان دون الحاجة إلى اخراج المحفظة أو البطاقة؛
- **إعادة الشحن:** يمكن شحن الاساور بسهولة من خلال فروع البنك، أو عبر الخدمات المصرفية عبر الانترنت أو الهاتف المحمول؛
- **متابعة الرصيد:** يستطيع العملاء تتبع رصيد الاساور وحركاتها في أي وقت ومن أي مكان عبر الخدمات المصرفية الرقمية؛
- **حدود المعاملات:** تم وضع حدود للمعاملات التي تقل عن 600 جنيه مصري، حيث لا يطلب من المستخدم إدخال الرقم السري، مما يسرع عملية الدفع.

2. الأساور كأبداع مصرفي

يتجلى البعد الابداعي لأسورة الدفع في إعادة تصور شكل وطريقة تقديم خدمة الدفع، حيث انتقل البنك من الوسائل التقليدية (مثل البطاقات المصرفية والتطبيقات الالكترونية) إلى وسيلة غير مألوفة في الوسط المصرفي المحلي، تتمثل في أسورة ترتدي في اليد وتمكن العميل من تنفيذ عمليات الدفع بسهولة. هذا التوجه يمثل إبداعا في الشكل وفي الآلية ويمنح العميل تجربة مختلفة أكثر مرونة، كما أن تقديم الخدمة بهذه الصورة الجديدة يعبر عن قدرة البنك على التفكير خارج النماذج التقليدية وإبداع حلول تتماشى مع احتياجات الجيل الجديد من المستخدمين.

3. الأساور كابتكار تقني

أما من حيث الابتكار، فتعد الأساور تجسيدا فعليا لتطبيق تقنية NFC (الاتصال قريب المدى)، حيث تمكن المستخدم من إتمام عمليات الدفع بمجرد تمرير الأساور أمام جهاز نقاط البيع، دون الحاجة إلى إدخال بيانات أو التوقيع.

وتمكن الخاصية الابتكارية في هذا النموذج في دمج التكنولوجيا في منتج جديد كليا عن البيئة المصرفية المصرية بما في ذلك اتاحتها لفئة واسعة من العملاء حتى لمن لا يملكون حسابا مصرفيا مما يعزز من مفهوم الشمول المالي.

هذا التوظيف للتكنولوجيا الحديثة في قالب عملي وبسيط يعد ابتكارا حقيقيا في الوسائل البنكية، كونه لم يقتصر على التطوير، بل نقل لخدمة إلى مستوى جديد تماما.

ثالثا: المحفظة الإلكترونية (QNB Wallet)

في إطار سعي البنوك إلى ترسيخ مفاهيم الإبداع والابتكار ضمن خدماتها المقدمة، يُعد إطلاق المحفظة الإلكترونية من طرف بنك QNB ALAHLI. نموذجًا عمليًا يبرهن على قدرة المؤسسات المصرفية على توظيف التكنولوجيا الحديثة لتحسين جودة الخدمات المصرفية، وقد أفرز هذا التوجه جملة

الفصل الثالث: تحليل تجربة بنك QNB ALAHLI في مجال الإبداع والابتكار المصرفي

من النتائج الإيجابية على صعيد سرعة الأداء، سهولة الاستخدام، تقليص التكاليف، وتوسيع قاعدة الزبائن.

1. المحفظة الإلكترونية كإبداع المصرفي:

تعد المحفظة الإلكترونية إبداعاً ومصرفياً حديثاً، ولما توفره من سهولة في الاشتراك وخدمة الدفع، مثل الشحن والإيداع عبر الصراف وخدمة "فوري" إلى تكاليف معاملات التأمين، ومرونة في السحب والإيداع من خلال وسائل متعددة؛

2. المحفظة الإلكترونية كابتكار مصرفي

تعد المحفظة الإلكترونية من بنك QNB الأهلي مبتكرة بشكل متطور، حيث يتم دمجها بالنظام البنكي لتيسير التحويل والدفع والسحب بشكل آمن وسريع. تتميز المحفظة برسوم واضحة للتحويل داخل البنك (0.5%) وخارجه (1%)، والسحب عبر الصراف (1) أو فوري (1.5%)، مع إعفاء شهري للمعاملات التي لا تتجاوز 2000 جنيه إسترليني، إلى جانب عرض مسبق للرسوم، مما يزيد من المخاطر ويشجع العملاء على استخدامها

رابعاً: برنامج المكافآت Life Rewards من بنك QNB ALAHLI

برنامج Life Rewards من QNB ALAHLI هو نظام مجاني لتعزيز ولاء العملاء عبر منح نقاط مكافآت عند استخدام بطاقات الائتمان، بمعدلات تختلف حسب نوع البطاقة. تُضاف البطاقات تلقائياً عند الإصدار، ويمكن للعملاء متابعة واستبدال النقاط بسهولة عبر الخدمات المصرفية الرقمية، سواء بـ كاش باك أو قسائم شراء إلكترونية. يتم خصم أي فارق تلقائياً إذا تجاوز الاستبدال الرصيد المتاح. لم تذكر مدة صلاحية النقاط رسمياً، ويُنصح بالرجوع للشروط أو خدمة العملاء للتفاصيل.

الجدول الظاهر في الصورة يوضح العلاقة بين عدد النقاط المكتسبة في برنامج المكافآت والقيمة الشرائية الإلكترونية المقابلة لها، وذلك وفقاً للقيم التالية:

الجدول رقم (3-4): العلاقة بين عدد النقاط المكتسبة في برنامج المكافآت والقيمة الشرائية الإلكترونية

النقاط	القيمة الشرائية الإلكترونية
100000 نقطة	250 جنيه
200000 نقطة	500 جنيه
400000 نقطة	1000 جنيه
800000 نقطة	2000 جنيه
1600000 نقطة	4000 جنيه

المصدر: من اعداد الطالبتين بالاعتماد على مواقع البنوك.

يوضح الجدول العلاقة بين عدد النقاط التي يجمعها العميل ضمن برنامج المكافآت والقيمة المالية التي يمكن استبدالها إلكترونياً، ومن خلال المعطيات المعروضة، يمكن استخلاص ما يلي:

الفصل الثالث: تحليل تجربة بنك QNB ALAHLI في مجال الإبداع والابتكار المصرفي

نلاحظ أن هناك معدل تحويل ثابت بين النقاط والقيمة المالية، حيث تعادل كل 40000 نقطة قيمة 100 جنيه مصري، كما تتزايد القيم بشكل متسلسل ومنتظم بالإضافة إلى أن آلية التحويل لا تتضمن حوافز إضافية عند بلوغ شرائح أعلى من النقاط، ما يشير إلى نهج موحد في المكافآت بغض النظر عن حجم الرصيد التراكمي .

ساهم هذا الجدول في تعزيز الشفافية لدى العملاء ويمنحهم تصورا دقيقا على الفائدة المترتبة على مشاركتهم في البرنامج.

إن انتظام العلاقة بين النقاط والقيمة المالية يعكس توجه البنك نحو ترسيخ مبدأ المساواة والوضوح في تحفيز العملاء، دون الإخلال بمبدأ العدالة بين مختلف الشرائح المشاركة في البرنامج.

خامسا: بعض البرامج الأخرى في الإبداع والابتكار في بنك QNB ALAHLI

بالإضافة إلى البرامج السابقة للإبداع والابتكار، فإن بنك QNB ALAHLI يقدم برامج أخرى للعملاء في سبيل تحسين الخدمة المصرفية تم تلخيصها في الجدول الموالي:

الجدول رقم (3-5): برامج الإبداع والابتكار في بنك QNB ALAHLI

البرنامج	التعريف	إبداع	كابتكار
برنامج حياة	برنامج بنكي مصمم من طرف بنك QNB ALAHLI دعما للمرأة يعتبر مجموعة من الخدمات يقدم جميع الاحتياجات المصرفية في مكان واحد.	-إمكانية تأجيل سداد الأقساط خلال إجازة الأمومة لمدة 3 أشهر. - توفير دورات مجانية لتنمية المهارات الشخصية لريادة الأعمال. - اعتماد طريقة تسويقية واضحة تساهم في توصيل مزايا البرنامج بسهولة وفعالية. - يكمن الإبداع في تميز البرنامج بحلول متكاملة مهمة لتلبية احتياجات المرأة.	-يقدم تغطية تأمينية مجانية مخصصة لحماية المرأة من المخاطر الصحية لسرطان الثدي. - توفير منتجات تتناسب مع الاحتياجات المصرفية المختلفة مجانا لأول 3 أشهر بما في ذلك: -حساب التوفير اليومي يمنح معدل عائد تنافسي مع سهولة الوصول إلى الأموال في أي وقت. - بطاقة انترنت، بطاقة ائتمان مصرفية. -يكمن الابتكار في تجسيد البرنامج لحلول جديدة ومطورة تلبي احتياجات المرأة بطرق غير تقليدية.
Online Banking	منصة توفر إمكانية	-تصميم النظام الالكتروني	-دعم استمراري للخدمة

الفصل الثالث: تحليل تجربة بنك QNB ALAHLI في مجال الإبداع والابتكار المصرفي

الوصول إلى مختلف العمليات المصرفية الكترونياً.	واتاحتها لخيارات متنوعة تمكن العميل من التفاعل الذاتي مع الخدمات دون الحاجة إلى تدخل مباشر.	على مدار الساعة. - تحقيق العبء على الفروع التقليدية.
التحويلات الرقمية	خدمة توفر إمكانية تحويل الأموال داخليا وخارجيا عبر قنوات.	- ربط الأنظمة البنكية بالبنية الرقمية الوطنية للتحويلات مما يساهم في تقديم خدمة أنية تعزز الكفاءة وتدعم التفاعل السريع بين العملاء والنظام المصرفي.
Quik Pay	تمثل صيغة حديثة وفعالة للدفع الالكتروني تمكن العميل من اتمام العمليات باستخدام رمز سري مؤقت.	- تبني تقنيات حديثة تتيح تنفيذ عمليات مالية لحظية مدعومة بنظم حماية متقدمة، بما يعزز الثقة في المعاملات الرقمية ويستجيب لمتطلبات السوق.

المصدر: من اعداد الطالبتين.

المطلب الثالث: تحليل مقارنة بين بنك QNB ALAHLI وبنك مصر وبنك الإسكندرية

نهدف من خلال هذا التحليل إلى إبراز دور الإبداع والابتكار في تحسين جودة الخدمة المصرفية من خلال مقارنة ثلاث بنوك رئيسية في السوق المصرفي المصري. لهذا الغرض، تم اختيار بنك QNB ALAHLI كنموذج رائد في التحول الرقمي والابتكار، بنك مصر كبنك تقليدي بدأ بتبني التحول الرقمي، بالإضافة إلى بنك الإسكندرية الذي يمثل نموذجاً وسطاً في التعامل وفق الخدمات التقليدية والرقمية. الجدول (3-6) أدناه يوضح مختلف المزايا المتوفرة في كل بنك من البنوك المختارة بالإضافة الى تحليل مقارنة بين مزايا هذه البنوك.

الجدول رقم (3-6): مقارنة بنك QNB ALAHLI وبنك مصر وبنك الاسكندرية

المجال	المؤشر / الخدمة	QNB الأهلي	بنك الإسكندرية	بنك مصر	من حيث الابتكار والجودة
التقنيات الرقمية	دعم الدفع الإلكتروني (NFC / Contactless)	متوفر على جميع البطاقات	متوفر جزئياً فقط في بطاقات محددة	متوفر لبعض البطاقات والخدمات	بنك QNB متقدم في تطبيق التكنولوجيا اللاسلكية.
تطبيق الهاتف المحمول	خصائص التطبيق	تطبيق متطور: إدارة حسابات، دفع فواتير، تحويلات، تنبيهات	تطبيق بسيط يقتصر على الوظائف الأساسية	تطبيق متطور: تحويلات، QR، فواتير، شكاوى	بنك QNB يقدم تجربة أكثر شمولاً وسلاسة، بنك مصر يشهد تحسناً ملحوظاً.

الفصل الثالث: تحليل تجربة بنك QNB ALAHLI في مجال الإبداع والابتكار المصرفي

			فورية		
الخدمات عبر الإنترنت	الخدمات المصرفية الإلكترونية	خدمات شاملة لإدارة الحسابات، القروض، الاستثمارات	خدمات متوسطة من حيث التغطية	خدمات متقدمة مع تحسينات بواجهة الاستخدام	بنك QNB وبنك مصر يتفوقان في الابتكار، بنك الاسكندرية يحتاج إلى تحديث.
الابتكار في المنتجات	برامج الولاء والمكافآت	برامج متعدد المستويات بعروض حصرية (QNB Points)	برنامج محدود وقليل العروض	برامج متنوعة (نقاط، استرجاع نقدي، شراكات)	بنك مصر يقترب، لكن بنك QNB يظل الأكثر ابتكاراً وتنظيماً.
	البطاقات المتخصصة (سفر، أعمال، VIP)	بطاقات بلاتينيوم، خدمات سفر، صالات VIP	بطاقات Gold محدودة بدون ميزات إضافية	بطاقات متعددة (شباب، إسلامية، سفر، كبار العملاء)	بنك QNB يتفوق في تصميم منتجات موجهة لفئات خاصة.
جودة الخدمة	سرعة الاستجابة وتعدد قنوات الدعم	دعم 24/7 ، دردشة مباشرة، مراكز اتصال متنوعة	دعم خلال ساعات العمل الرسمية فقط	دعم عبر الهاتف والبريد و WhatsApp وبعض الفروع تعمل 24/7	بنك QNB متفوق في سرعة الدعم وتعدد القنوات.
رضا العملاء	تقييمات العملاء العامة	تقييمات مرتفعة في الاستبيانات والمنصات الإلكترونية	تقييمات متوسطة إلى جيدة	تقييمات جيدة إلى جيدة جداً	بنك QNB يحافظ على رضا مرتفع، بنك مصر في تحسن، الاسكندرية أقل نسبياً.
الأمان	المصادقة الثنائية، التنبيهات، أمان البيانات	تقنيات متقدمة (بصمة، إشعارات، تشفير متطور)	مميزات أمان أساسية فقط	تأمين جيد OTP، التحقق بخطوتين، حماية تطبيقات	بنك QNB الأكثر تقدماً في تأمين المعلومات.
التحول الرقمي	استخدام الذكاء الاصطناعي وتحليل البيانات	استخدام متقدم Chatbot، (تنبؤ سلوك المستخدم)	لا توجد معلومات واضحة أو تجارب فعالة	استخدام متزايد AI° في الدعم، لوحات تحكم رقمية	بنك QNB رائد، وبنك مصر يحرز تقدماً، أما الاسكندرية فيتأخر في رقمنة الخدمات.

المصدر: من اعداد الطالبتين بناء على مواقع البنوك.

يتضح من الجدول أعلاه ووفقاً لمعيار التقنيات الرقمية والدفع الإلكتروني أن بنك QNB ALAHLI حقق ريادة واضحة في تبني الدفع الإلكتروني اللاتلامسي (NFC) على جميع بطاقاته، مما يسهل العمليات المصرفية بسرعة وأمان. أما بنك الإسكندرية فيقدم هذه الخدمة جزئياً في بعض البطاقات، بينما بنك مصر فيتوفر لديه هذا النوع من الدفع بشكل محدود فقط. حيث يعكس هذا الفارق مستوى تبني الابتكار التقني وتأثيره في جودة خدمة العملاء.

الفصل الثالث: تحليل تجربة بنك QNB ALAHALI في مجال الإبداع والابتكار المصرفي

أما بالنسبة لمعيار تطبيق الهاتف المحمول والخدمات الرقمية فيمتاز تطبيق بنك QNB ALAHALI بكونه متطوراً وشاملاً، يدعم إدارة الحساب، التحويلات، دفع الفواتير، بالإضافة إلى التنبيهات الفورية، مما يوفر تجربة سلسة للمستخدمين. في حين بنك الإسكندرية يقدم تطبيقاً متوسط التطور مع بعض الوظائف الأساسية، أما بنك مصر فخدماته الرقمية أقل تطوراً، مما يبرز الفجوة بين البنوك الثلاثة في مستوى الابتكار الرقمي.

فيما يتعلق بمعيار خدمات البنك عبر الإنترنت وشموليبتها يوفر بنك QNB ALAHALI خدمات مصرفية إلكترونية شاملة تشمل إدارة الحسابات، القروض والاستثمارات إلكترونياً بالكامل. أما بنك الإسكندرية فيقدم خدمات محدودة التغطية تتطلب أحياناً زيارة الفروع، بينما بنك مصر يشهد تقديم متوسط للخدمات الإلكترونية، مما يؤثر على سهولة الوصول وجودة الخدمة.

بخصوص معيار الابتكار في المنتجات المصرفية يبرز بنك QNB ALAHALI في تنوع منتجاته المالية، مع بطاقات متخصصة تشمل Platinum، سفر، أعمال، والـ VIP بالإضافة إلى برامج ولاء متعددة المستويات. أما بنك الإسكندرية فيوفر بطاقات Gold وبرامج ولاء محدودة، في حين يركز بنك مصر على بطاقات أساسية وبرامج أقل تنوعاً، مما يوضح تفوق بنك QNB ALAHALI في الابتكار المالي.

أما فيما يخص معيار جودة خدمة العملاء ورضا المستخدمين يقدم QNB ALAHALI دعماً فورياً وعلى مدار الساعة (24/7) عبر قنوات متعددة تشمل الدردشة المباشرة والروبوتات التفاعلية. بينما يقدم بنك الإسكندرية دعماً خلال ساعات العمل الرسمية فقط ومع قنوات محدودة، أما بنك مصر يدعم العملاء بشكل أساسي خلال أوقات العمل، وهذا الاختلاف ينعكس على رضا العملاء وجودة تجربة الخدمة.

ووفقاً لمعيار الأمان وحماية البيانات يستخدم بنك QNB ALAHALI تقنيات أمان متقدمة مثل المصادقة الثنائية والتنبيهات الفورية، مما يعزز الثقة. في حين يمتلك كل من بنك الإسكندرية وبنك مصر أنظمة أمان جيدة، لكنها أقل تطوراً مقارنةً ببنك QNB ALAHALI، مما يبرز أهمية مواصلة تطوير الحماية السيبرانية عبر الابتكار.

أخيراً يعتبر بنك QNB ALAHALI رائداً في استخدام الذكاء الاصطناعي لتحليل البيانات وخدمة العملاء مقارنةً ببنك الإسكندرية الذي مر بتجارب محدودة في هذا المجال، في حين بنك مصر وبحسب المعلومات المتاحة لم يعرف لحد الآن تجارب في استخدام الذكاء الاصطناعي، وهو ما يعكس تفاوتاً في استراتيجيات الابتكار الرقمية.

على ضوء ما تقدم يلعب الابتكار والإبداع دور محوري في تحسين جودة الخدمات المصرفية، حيث يتفوق بنك QNB ALAHALI بشكل واضح في تبني معايير التقنيات الرقمية، تنوع المنتجات، تعزيز

الفصل الثالث: تحليل تجربة بنك QNB ALAHLI في مجال الإبداع والابتكار المصرفي

الأمان، وتقديم خدمات عملاء عالية الجودة عبر قنوات مبتكرة مقارنة ببنك كل من الاسكندرية ومصر. بينما يُظهر بنك الإسكندرية مستوى متوسطاً من التحول الرقمي والابتكار، أما بنك مصر فيعرف خطوات متقدمة نسبياً نحو الرقمنة.

وعليه، توضح هذه المقارنة أن تبني الابتكار الرقمي والتحول التقني ليس خياراً بل ضرورة استراتيجية للبنوك التي ترغب في تحقيق التميز، تعزيز رضا العملاء، ومواكبة التحديات التنافسية المتزايدة في السوق المصرفي.

الجدول (3-7) التالي يوضح تحليل المقارن لبطاقات QNB ALAHLI وبنك الاسكندرية وبنك مصر.

الجدول رقم (3-7): تحليل مقارن لبطاقات QNB وبنك الإسكندرية وبنك مصر

العنصر	بطاقة QNB Gold	بطاقة QNB Platinum	بطاقة QNB Bebasata	بطاقة لإسكندرية Gold	بطاقة الإسكندرية Platinum	بطاقة بنك مصر الكلاسيكية
رسوم الإصدار	150 ج م	250 ج م	مجاناً	150 ج م	400 ج م	100 ج م
رسوم التجديد السنوي	150 ج م	300 ج م	مجاناً مدى الحياة	150 ج م	400 ج م	100 ج م
مدة صلاحية البطاقة	3 سنوات	3 سنوات	غير محددة (تجدد تلقائياً)	3 سنوات	3 سنوات	3 سنوات
نسبة السحب النقدي	2%	1.5%	غير متاحة	3% (حد أدنى 35 جنيه)	3% (حد أدنى 35 جنيه)	2% (حد أدنى 35 جنيه)
فترة السماح/الاستحقاق	حتى 55 يوماً	حتى 58 يوماً	لا تنطبق	حتى 56 يوماً	حتى 56 يوماً	حتى 55 يوماً
برنامج مكافآت الولاء	متاح (نقطة لكل 1 جنيه)	متاح (حتى 2.5 نقطة)	غير متاح	غير متاح	غير متاح	غير متاح
الدفع بدون تلامس (NFC)	مدعوم	مدعوم	مدعوم	مدعوم جزئياً	مدعوم	مدعوم
إصدار البطاقة رقمياً	متاح عبر التطبيق	متاح عبر التطبيق	متاح بالكامل عبر التطبيق	غير متاح	غير متاح	غير متاح
دعم Apple Pay / Google Pay	مدعوم	مدعوم	مدعوم	غير مدعوم	غير مدعوم	غير مدعوم
دخول صالات المطارات	غير متاح	متاح عبر LoungeKey	غير متاح	غير متاح	متاح بعروض محددة	متاح (لبطاقات تيتانيوم وفوق)

الفصل الثالث: تحليل تجربة بنك QNB ALAHLI في مجال الإبداع والابتكار المصرفي

خدمات التقسيط	متاحة مع شركاء	مرنة + بدون فوائد	غير متاحة	حتى 36 شهراً	حتى 36 شهراً	متاحة مع فوائد
نسبة القبول الدولي	100%	100%	متاحة عبر Mastercard	90-95%	95%	95%

المصدر: من اعداد الطلبة بالاعتماد على المواقع الالكترونية للبنوك المذكورة أعلاه.

يعكس الجدول أعلاه مقارنة شاملة بين ثلاث بنوك مصرية رائدة من حيث بطاقتها الائتمانية، حيث يبرز بشكل واضح أثر الابداع والابتكار في تحسين جودة الخدمات المصرفية. ويتضح من خلال الجدول أنّ بنك QNB ALAHLI حقق تفوقاً ملحوظاً في الجانب الرقمي، من خلال تقديم بطاقات رقمية بالكامل، ودعم خدمات الدفع بدون تلامس، ودمج Apple Pay و Google Play، وهو ما يعكس استراتيجية ابتكار واضحة لتعزيز راحة العميل وسرعة الاستخدام، في المقابل، لا تزال بنوك مثل بنك الاسكندرية وبنك مصر تتبع نماذج تقليدية تعتمد على زيارة الفرع وإصدار ورقي.

بالإضافة إلى ذلك، تقدم بطاقة QNB Bebasata نموذجاً ابداعياً بكونها مجانية تماماً مدى الحياة، وهي خطوة تمثل كسراً للنمط التقليدي لجذب الشباب والعملاء الجدد، بينما لا تزال بطاقات بنك الاسكندرية وبنك مصر تفرض رسوماً سنوية، مع غياب شبه تام لبرامج ولاء واضحة، مما يقلل من التحفيز على الاستخدام المستمر.

كما دعم بنك QNB بالكامل للقبول الدولي، مع تقديم خدمات Loungekey ومرونة في التقسيط، وهو ما يساهم في رفع جودة الخدمات وتحقيق رضا العملاء، خاصة فئة المسافرين ورجال الأعمال، بينما تتباين البنوك الأخرى في قوة قبولها الدولي ودعمها لهذه المزايا.

أما بخصوص الخدمات التكنولوجية وخدمة العملاء فينعكس الابداع في بنك QNB من خلال اعتماده على تطبيقات الهاتف الذكي المتطورة وخدمة العملاء السريعة، مما يساهم في تجربة مصرفية متكاملة وسهلة هذا من جهة، أما من ناحية أخرى، فلا تقدم بعض البنوك الأخرى مثل بنك مصر تجربة تطبيق متكاملة أو دعماً تقنياً مماثلاً، وهو ما يظهر فجوة في الابتكار المصرفي.

وعليه، يتضح من خلال المقارنة السابقة أن بنك QNB يتبنى نهجاً قائماً على الابتكار والتكنولوجيا لتحسين جودة خدماته المصرفية، بينما تميل البنوك الأخرى مثل بنك الاسكندرية وبنك مصر إلى اعتماد نماذج تقليدية تتطلب تطويراً في مجال الابتكار الرقمي والخدمي لمواكبة تطورات القطاع المصرفي الحديث.

خلاصة الفصل

كان الهدف من هذا الفصل تقديم بعض النماذج عن الإبداع والابتكار المقدمين من بنك QNB ALAHLI في سبيل تحسين جودة الخدمة المصرفية للعملاء ولهذا الغرض تمت مقارنة هذا البنك ببنكي مصر والاسكندرية في بعض النماذج الابتكارية وقد أبرزت هذه المقارنة تفوق بنك QNB ALAHLI في توظيف الابتكار والتكنولوجيا لتحسين جودة خدماته وتلبية احتياجات عملائه بكفاءة أكبر، هذا التميز يعكس مدى إدراك البنك لأهمية الابتكار كعنصر محوري في تطوير الأداء المصرفي وتعزيز التنافسية في السوق المالية المصرية.

ولقد توصلنا من خلال هذا الفصل إلى جملة النتائج التالية:

- يمتلك بنك QNB ALAHLI بنية رقمية متقدمة مكنته من التفوق في الخدمات الالكترونية؛
- ساعد الاستثمار في التكنولوجيا على رفع كفاءة الأداء وتقليل وقت المعاملات؛
- اعتمد على أدوات رقمية مبتكرة حسنت تجربة العميل؛
- يعكس أداء البنك وجود استراتيجية واضحة للتحول الرقمي؛
- تمكن البنك من التكيف مع التغيرات السريعة في البيئة المصرفية؛
- تركيز البنك على الابتكار والتحول الرقمي بشكل ايجابي على مستوى رضا العملاء وزيادة الولاء للعملاء؛
- تطوير تجربة العملاء من خلال تقنيات متقدمة.

الخاتمة

في خضم التحولات المتسارعة التي يشهدها القطاع المالي، أصبحت المؤسسات المصرفية مطالبة بإعادة تشكيل استراتيجياتها بما يواكب مستجدات البيئة التنافسية والتكنولوجية، وقد بينت هذه الدراسة، تجربة بنك QNB ALAHLI أن تبني نهج الابداع والابتكار لا يعد خيارا تكميليا، بل ضرورة استراتيجية لتحسين جودة الخدمات وتعزيز رضا العملاء.

أظهر التحليل أن المبادرات الابتكارية المعتمدة من قبل البنك أسهمت في تطوير آليات العمل، ورفعت من مستوى التفاعل مع متطلبات السوق، الأمر الذي مكنه من تحقيق أداء متميز ضمن بيئة مصرفية شديدة المنافسة كما أبانت الدراسة أن جودة الخدمات المصرفية لا تنفصل عن قدرة المؤسسة على توظيف الفكر الابداعي وتبني تقنيات جديدة تدعم الاستجابة السريعة والفعالة لمتغيرات السوق.

وانطلاقا من ذلك، تبرز أهمية دعم بيئة مؤسسية قائمة على الابتكار المستدام، من خلال توفير بيئة تنظيمية مرنة، وتشجيع المبادرات الخلاقة على جميع المستويات الادارية، كما تعد هذه النتائج منطلقا لتوسيع نطاق البحث في موضوع الابداع داخل القطاعات المالية، من خلال دراسات مقارنة أو تطبيقية تركز على العلاقة بين الابتكار والأداء المالي.

ختاما تؤكد هذه الدراسة أن الابداع والابتكار يمثلان حجر الأساس في بناء مؤسسات مصرفية أكثر فاعلية وقدرة على المنافسة في ظل عالم يتغير بسرعة غير مسبوقة.

نتائج الدراسة

- الابداع والابتكار لم يعودا عناصر تكميلية في العمل المصرفي، بل أصبحا مكونين استراتيجيين يسهمان في تعزيز قدرة المؤسسات على التكيف مع التحولات التكنولوجية والتنافسية في السوق المالي؛
- تجربة بنك QNB ALAHLI أظهرت أن ادماج المبادرات الابداعية ساهم بشكل ملموس في تحسين جودة الخدمات، من خلال تسريع الاجراءات، تحسين الدقة وتعزيز تجربة الزبون؛
- الاستثمار في الحلول الرقمية والتطبيقات الحديثة ارتبط ايجابيا بارتفاع مستويات رضا العملاء وزيادة ولائهم، مما يؤكد العلاقة الطردية بين الابتكار وجودة الخدمات؛
- الابتكار داخل المؤسسة لم يقتصر على تطوير المنتجات، بل شمل كذلك العمليات الداخلية والهياكل التنظيمية، ما منح البنك مرونة في التكيف مع مستجدات السوق؛
- توفير بيئة داخلية محفزة على التفكير الحر والمبادرة الفردية ساهم في تحقيق أداء أعلى وجودة أفضل للخدمات المصرفية؛
- من أبرز التحديات التي كشفت عنها الدراسة في تطبيق الابداع داخل المؤسسات المصرفية: مقاومة التغيير، ضعف التمويل المخصص للابتكار ونقص الكفاءات البشرية المتخصصة.

توصيات الدراسة

- إنشاء وحدات داخلية متخصصة تعنى بالابتكار المصرفي تتولى متابعة الاتجاهات العالمية وتطوير حلول مخصصة تتلاءم مع خصوصيات السوق المحلية وتطلعات العملاء؛
- دمج الابتكار بشكل عملي في جميع مراحل تقديم الخدمة المصرفية، من تصميم المنتجات وتطويرها إلى آليات التفاعل وخدمة ما بعد البيع، لضمان تجربة مصرفية متكاملة ومتميزة؛
- إعطاء الأولوية للتحويل الرقمي عبر توظيف أدوات متقدمة كالذكاء الاصطناعي وإنترنت الأشياء لتقديم خدمات أكثر ذكاء وسرعة وأمانا واستجابة لحاجيات الزبائن المتجددة؛
- تشجيع الأوساط الأكاديمية والبحثية على مواصلة دراسة العلاقة بين الابتكار والأداء المصرفي، من خلال أبحاث مقارنة بين نماذج مصرفية مختلفة، تسهم في دعم صناع القرار بتوصيات علمية عملية.

قائمة المراجع

المراجع باللغة العربية

الكتب:

- أبو جمعة نعيم حافظ، التسويق الابتكاري، المنظمة العربية للتنمية الادارية، القاهرة، 2003.
- أحمد محمد سمير، الجودة الشاملة وتحقيق الرقابة على البنوك التجارية، الطبعة الأولى، دار المسيرة عمان، 2009.
- أسامة خير، إدارة الابداع والابتكارات، دار الراية للنشر والتوزيع، الأردن، عمان، 2012.
- الصرن وعد حسن، أهمية دراسة العلاقة بين شبكة الأنترنت وجودة الخدمة المصرفية دراسة نظرية، كلية الاقتصاد جامعة دمشق، 2008.
- تشارلز وجاريت جونز، الإدارة الاستراتيجية، ج1، ترجمة رفاعي محمد وسيد أحمد عبد المتعال، دار المريخ للنشر، الرياض، المملكة العربية السعودية، 2001.
- تيسير العجارمة، التسويق المصرفي، الطبعة الأولى، دار الحامد للنشر والتوزيع، الأردن، 2005.
- جمال خير الله، الإبداع الإداري، الطبعة الأولى، دار أسامة للنشر والتوزيع، الأردن، عمان، 2009.
- جواد نبيل، إدارة وتنمية المؤسسات الصغيرة والمتوسطة، المؤسسة الجامعية للدراسات "مجمد"، بيروت، لبنان، 2006.
- سميرة أحمد سعيد الجلال، أدوات الابداع، مركز ديبونو لتعليم التفكير للنشر، عمان، الأردن، 2013.
- عاكف لطفي خصاونه، إدارة الإبداع والابتكار في منظمات الأعمال، الطبعة الأولى، دار الحامد للنشر والتوزيع، عمان، الأردن، 2011.
- عبد المطلب عبد الحميد، التسويق المصرفي مدخل اقتصادي، الدار الجامعية، مصر، 2015.
- قطاف فيروز، بزقراوي عبلة، جودة الخدمات المصرفية، الطبعة الأولى، دار أسامة للنشر والتوزيع، الأردن، عمان، 2019.
- محمود جاسم الصميدعي، ردينة عثمان يوسف، التسويق المصرفي مدخل استراتيجي كمي تحليلي، الطبعة الثانية، دار المناهج، عمان، الأردن، 2005.
- نجم عبود نجم، إدارة الابتكار-المفاهيم والخصائص والتجارب الحديثة، الطبعة الثانية، دار وائل للنشر، الأردن، 2007.

- نجم عبود نجم، القيادة وإدارة الابتكار، الطبعة الثانية، دار صفاء للنشر والتوزيع، عمان، 2015.
- وسيم محمد الحداد وآخرون، الخدمات المصرفية الالكترونية، الطبعة الأولى، دار المسيرة للنشر والتوزيع، عمان، 2012.

المجلات والملتقيات:

- بريش عبد القادر، جودة الخدمات المصرفية كمدخل لزيادة القدرة التنافسية للبنوك، مجلة اقتصاديات شمال افريقيا، العدد 03.
- بن عنتر عبد الرحمن، واقع الابداع في المؤسسات الصغيرة والمتوسطة بالجزائر، دراسة ميدانية، مجلة جامعة دمشق للعلوم الاقتصادية والقانونية، المجلد 24، العدد 1، 2008.
- بن مسعود آدم، الابداع كمفتاح لتحقيق الميزة التنافسية في المؤسسات الاقتصادية-مع الاشارة إلى تجربة اليابان-، مجلة الاقتصاد والتنمية، مخبر التنمية المحلية المستدامة، المجلد 06، العدد 01، 2018.
- خليفة منية، دراجي عيسى، دور الابداع والابتكار في عصرنة المصارف وزيادة قدرتها التنافسية، مجلة المعيار، العدد السادس عشر، ديسمبر 2016.
- سامية مخن، محمد الساسي الشايب، القدرة على التفكير الابتكاري، مجلة العلوم الانسانية والاجتماعية، العدد 21، ديسمبر 2015.
- لرقم عز الدين، معوقات الابداع والابتكار في منظمات الأعمال -المؤسسة الجزائرية نموذجاً-، مجلة ضياء للبحوث النفسية والتربوية، العدد التجريبي، جوان 2020.
- ليفر ريتشارد، الابتكار الجذري: كيف يمكن للشركات القائمة أن تتصدى للشركات الصاعدة، الشركة العربية للإعلام العلمي، العدد 21، 2001.
- ملايكية عامر، واقع الابتكار في المؤسسة الاقتصادية الجزائرية، دراسة ميدانية لحالة المؤسسة الوطنية للدهن بسوق أهراس، مجلة العلوم الانسانية، العدد 28/27، 2012.
- ناجي ليتيم، بوطغان ليلي، دور استراتيجيات الإبداع في تطوير مهارات الفرد داخل المؤسسة الجزائرية، مجلة الدراسات الاقتصادية، العدد 38، أوت 2019.

الرسائل الجامعية:

- إبراهيم طالب، دور تجديد المنتجات في تحقيق ميزة تنافسية للمؤسسة، حالة المؤسسة الوطنية للسيارات الصناعية، أطروحة مقدمة لنيل شهادة الدكتوراه، قسم العلوم التجارية، تخصص تسويق، كلية العلوم الاقتصادية وعلوم التسيير، جامعة سعد دحلب بالبلدية، 2008.
- أمال بوعيشة، باوية نبيلة، رويم فايضة، الإبداع التنظيمي لدى عمال سونلغاز، دراسة ميدانية على عينة عمال شركة توزيع الكهرباء والغاز بورقلة، مذكرة مكملة لاستكمال متطلبات شهادة ماستر أكاديمي، تخصص علم النفس وتنظيم، شعبة علم النفس، كلية العلوم الانسانية والاجتماعية، جامعة قاصدي مرباح ورقلة، 2014-2015.
- بن عاشور ليلي، دور وفعالية الابتكار والابداع التسويقي في خلق ميزة تنافسية داخل المؤسسات الصغيرة والمتوسطة، دراسة ميدانية على مستوى الجزائر العاصمة، رسالة مقدمة ضمن متطلبات نيل شهادة الدكتوراه، شعبة العلوم الاقتصادية، فرع سير الآراء والتحقيقات الاقتصادية، كلية العلوم الاقتصادية والتجارية وعلوم التسيير، جامعة الجزائر 03، 2019.
- بن كشرودة قويدر، دور تسيير الموارد البشرية في تحقيق الميزة الابتكارية للمؤسسات الصغيرة والمتوسطة، دراسة حالة المؤسسات الصغيرة والمتوسطة ذات القطاع الصناعي بولاية غرداية، مذكرة مقدمة لنيل شهادة الماستر، شعبة علوم التسيير، تخصص تسيير المؤسسات الصغيرة والمتوسطة، كلية العلوم الاقتصادية والتجارية وعلوم التسيير، 2013.
- بوراس جميلة، حمدي رزق الله، دور الابداع في تطوير الخدمات المصرفية الالكترونية دراسة ميدانية للبنك الخارجي الجزائري BEA وكالة تبسة، مذكرة مكملة لنيل شهادة الماستر، قسم العلوم التجارية، تخصص تسويق بنكي، كلية العلوم الاقتصادية والتجارية وعلوم التسيير، جامعة 08 ماي 1945، قالمة، 2014.
- حلو مريم، دور جودة الخدمات المصرفية في تحقيق رضا الزبون دراسة حالة القرض الشعبي الجزائري -سطيّف-، مذكرة مقدمة لنيل شهادة الماستر، قسم العلوم الاقتصادية، تخصص اقتصاد وتسيير المؤسسة، جامعة محمد خيضر، بسكرة، كلية العلوم الاقتصادية والتجارية وعلوم التسيير، 2019.
- دويس محمد الطيب، محاولة تشخيص وتقييم النظام الوطني للابتكار في الجزائر خلال الفترة 1996-2009، أطروحة مقدمة لنيل شهادة الدكتوراه في العلوم الاقتصادية، كلية العلوم الاقتصادية وعلوم التسيير، جامعة ورقلة، 2012.

- سارة زروقي، إكرام زروقي، التمكين التنظيمي وعلاقته بالإبداع التنظيمي، دراسة ميدانية على عينة من أساتذة كلية العلوم الاجتماعية والانسانية، مذكرة مكملة لنيل شهادة الماستر، علم النفس العمل والتنظيم وتسيير الموارد البشرية، شعبة العلوم الاجتماعية، كلية العلوم الانسانية والاجتماعية، جامعة ابن خلدون، تيارت، 2021-2022.
- عذاري سعود الهاجري، أثر التمكين والإبداع في تحسين أداء العاملين، دراسة تطبيقية بالهيئة العامة للصناعة في دولة الكويت، أطروحة لنيل درجة الماجستير، تخصص إدارة أعمال، قسم إدارة الأعمال، كلية الأعمال، جامعة الشرق الأوسط، 2011.
- غلوسي روميصة، محمودي نجا، دور الابداع والابتكار في تعزيز الميزة التنافسية لدى المؤسسة الاقتصادية، دراسة حالة مؤسسة اتصالات الجزائر، مذكرة تخرج ضمن متطلبات نيل شهادة الماستر، شعبة العلوم الاقتصادية، تخصص اقتصاد وتسيير المؤسسات، كلية العلوم الاقتصادية والتجارية وعلوم التسيير، قالمة، 2022.
- كشيدة حفيظة، دوباخ هجير، دور الابتكار التسويقي في تحسين جودة الخدمة المصرفية دراسة حالة بنك الخليج الجزائر AGB -وكالة بسكرة-، مذكرة مقدمة لنيل شهادة الماستر، قسم العلوم التجارية، تخصص تسويق مصرفي، كلية العلوم الاقتصادية والتجارية وعلوم التسيير، جامعة محمد خيضر بسكرة، 2022.

المواقع الالكترونية:

- موقع بنك QNB ALAHLI على الرابط:

<https://ib.qnb.com.eg/QnbEbizAA/login/LoginController.jsp?cbr=y>

المراجع باللغة الأجنبية:

- Benoit Cervantes Géraldine, La boîte outils de l'innovation, Dunod, Paris, France, 2008.
- Boly Vincent, **Ingénierie de L'innovation, organisation et méthodologies des entreprises innovantes**, 2EME édition, Lavoisier, Paris, France, 2008.
- Cabagnols Alexandre, **Les déterminants des types de comportements innovants et de leur persistance** : analyse évolutionniste et étude économique, thèse de doctorat non publiée, Faculté de Science économique et de Gestion, université louis lumière-Lyon 2, France, P16, Selon la dr. Ahlam Soudani, dans le polycopié cours de gestion de la créativité et de

l'innovation destiné aux étudiants de deuxième année de master en gestion des affaires, P24, 2017-2018, Gulma.

- Groff Arnaud, Manager L'innovation pour comprendre et agir, Afnor, Paris, France, 2009.
- Ricky W. Griffin: **Fundamentals of Management**, Houghton Mifflin Co, Boston, 2006.