



كلية الكوت الجامعة
مركز البحوث والدراسات والنشر



قراءات في أساسيات

التسويق المصرفي الاستراتيجي

الدكتور

نصير محمد عزال

منشورات

مركز البحوث والدراسات والنشر
كلية الكوت الجامعة



٦٥٨ / ٨

ع ٥٢٨ عزال، نصير محمد.
قراءات في اساسيات التسويق المصرفي الاستراتيجي /
نصير محمد عزال. - ط١. - بغداد: مطبعة الرفاه،
٢٠٢٢.

٧٢٤ ص؛ ٢٤ سم

١- التسويق . أ- العنوان

م.و.

٢٠٢٢ / ٣٤٩١

رقم الايداع في دار الكتب والوثائق ببغداد

٣٤٩١ لسنة ٢٠٢٢ م

الرقم الدولي: ISBN: 978-9922-685-08-3

مطبعة الرفاه
07902823204

بسم الله الرحمن الرحيم

وَ قُلْ رَبِّ زِدْنِي عِلْمًا

صدق الله العظيم

سورة (طه) آية (١١٤).

الإهداء

إليك يا وطني العراق الحضاري الأصيل موحداً
شعباً أبيعاً وأرضاً مقدسة

إلى من أمرني ربي بخفض جناح الذل لهما (أمي و أبي
رحمة ونور وطيب الله ثراهما مأواهما الجنة ان شاء الله)

إلى كل من علمني حرفاً - أساتذتي الأفاضل

مع عظيم الامتنان وجل الاحترام.

إلى زوجي وشريكة حياتي (أم أصيل)

إلى أبنائي (أصيل وأمير)

وابنتي (أمد) الغاليين.

إلى بناء المستقبل أمل العراق طلبتنا الأعزاء نبتدئ أولاً

بالخلق ثم العلم وننتهي بالخلق وحب الوطن من الايمان

إلى إخوتي وأخواتي وأصدقائي وزملائي الكرام - أحبائي

أقدم لهم جميعاً هذا جهدي المتواضع.

المؤلف

إقرار الخبير اللغوي

اشهد ان هذا الكتاب الموسوم (قراءات أساسية في
التسويق المصرفي الاستراتيجي) قد جرت مراجعته من
الناحية اللغوية تحت إشرافي وأصبح بأسلوب سليم من
الأخطاء والتعبيرات اللغوية ولأجله وقعت .



الأستاذ المساعد الدكتور حيدر فرحان عبد
رئيس قسم اللغة العربية
كلية التربية الأساسية- جامعة واسط
٢٠٢٢/ ٩ / ٩

إقرار الخبير العلمي

اشهد ان هذا الكتاب الموسوم (قراءات أساسية في
التسويق المصرفي) قد جرت مراجعته من الناحية العلمية
تحت إشرافي وأصبح بأسلوب سليم من الأخطاء والتعبيرات
العلمية ولأجله وقعت.



الأستاذ الدكتور هاني حميد مشجل
رئيس قسم إدارة الأعمال / كلية الكوت الجامعة
٢٠٢٢/ ٩ / ٩

الفهرس (محتويات الكتاب)

رقم الصفحة	البيان
-	العنوان
-	الآية القرآنية
-	الإهداء
-	الإقرار اللغوي
-	الإقرار العلمي
أ- ج	محتويات الكتاب
3-1	المقدمة:
162-4	الباب الأول: أساسيات المصارف التجارية التسويق المصرفي والبيئة المصرفية
70-4	الفصل الأول: أساسيات المصارف التجارية
22-5	المبحث الأول: المصارف و المؤسسات المالية.
55-23	المبحث الثاني: المصارف التجارية: المفهوم والأشكال والأهداف.
70-56	المبحث الثالث: المصارف التجارية: الوظائف والموارد والإستخدامات والأهمية.
114-71	الفصل الثاني: أساسيات التسويق المصرفي
87-73	المبحث الأول: التسويق المصرفي: النشأة والمراحل والأنواع
95--88	المبحث الثاني: التسويق المصرفي: المداخل والمفهوم والأهمية والأهداف.
114-96	المبحث الثالث: إدارة التسويق ونظم المعلومات والإستخبارات التسويقية
149-115	الفصل الثالث: أساسيات البيئة المصرفية
120-116	المبحث الأول: ماهية البيئة المصرفية ومستوياتها.
133-121	المبحث الثاني: مكونات البيئة المصرفية الداخلية والخارجية.
149-134	المبحث الثالث: التسويق الأخضر والمصارف الخضراء.
162-150	مراجع الباب الأول
300-163	الباب الثاني: أساسيات في الإدارة الإستراتيجية التخطيط الإستراتيجي المصرفي وفي الأنماط الإستراتيجية.
228-163	الفصل الرابع: أساسيات في الإدارة الإستراتيجية
180-164	المبحث الأول: الإستراتيجية من منظور تاريخي
195-181	المبحث الثاني: الإدارة الإستراتيجية: النشأة والمفهوم والأهمية والخصائص.

228-196	المبحث الثالث: الأنموذج الوصفي لمراحل ومكونات الإدارة الإستراتيجية
250-229	الفصل الخامس: أساسيات التخطيط الإستراتيجي المصرفي
236-231	المبحث الأول: التخطيط الإستراتيجي المصرفي.
243-237	المبحث الثاني: الإستراتيجية التسويقية المصرفية.
250-244	المبحث الثالث: مراحل الإستراتيجية التسويقية المصرفية ومكوناتها.
293-251	الفصل السادس: أساسيات في أنماط الإستراتيجيات التسويقية المصرفية
264-252	المبحث الأول: الإستراتيجيات الهجومية.
271-265	المبحث الثاني: الإستراتيجيات الدفاعية.
293-272	المبحث الثالث: الإستراتيجيات العقلانية والإستراتيجيات التنافسية.
300-294	مراجع الباب الثاني
430-301	الباب الثالث: أساسيات في إستراتيجيات استهداف السوق والمزيج التسويقي ودورة حياة المنتج المصرفي
326-301	الفصل السابع: أساسيات في إستراتيجيات استهداف السوق المصرفي
314-303	المبحث الأول: السوق والسوق المصرفي والسوق المستهدف.
322-315	المبحث الثاني: السوق المستهدف ونموذج القوى التنافسية.
326-323	المبحث الثالث: أنواع إستراتيجيات استهداف السوق المصرفي.
388-327	الفصل الثامن: أساسيات في إستراتيجيات مزيج التسويق المصرفي (التسويق التكتيكي)
342-328	المبحث الأول: المزيج التسويق المصرفي وإستراتيجية المنتج المصرفي.
361-343	المبحث الثاني: إستراتيجيات التسعير والتوزيع والترويج.
388-262	المبحث الثالث: إستراتيجيات المزيج التسويق المصرفي الموسع والأخضر.
422-389	الفصل التاسع: أساسيات في إستراتيجيات دورة حياة المنتج المصرفي
402-391	المبحث الأول: خصائص المنتج المصرفي (الخدمة المصرفية) وجودته.
410-403	المبحث الثاني: الإستراتيجيات التسويقية في مرحلتي التقديم ونمو المنتج المصرفي.
422-411	المبحث الثالث: الإستراتيجيات التسويقية في مرحلتي النضج وإنحدار المنتج المصرفي
430-423	مراجع الباب الثالث
586-431	الباب الرابع: أساسيات الأداء ومعايير النجاح

482-431	الفصل العاشر: أساسيات الأداء الإستراتيجي والتنافسي والبيئي
443-433	المبحث الأول: أساسيات في ماهية الأداء.
461-444	المبحث الثاني: أساسيات في أنواع الأداء.
482-462	المبحث الثالث: أساسيات في الأداء العام والتقانة والمقاييس.
522-483	الفصل الحادي عشر: أساسيات الأداء المتميز ومعايير النجاح
493-485	المبحث الأول: أساسيات في التميز ومثلث الأداء.
505-494	المبحث الثاني: أساسيات في الكفاءة والفعالية والإنسانية.
522-506	المبحث الثالث: أساسيات في العلاقة بين الكفاءة والفعالية والانتاجية والادارة
571-523	الفصل الثاني عشر: أساسيات الأداء المصرفي والأداء التسويقي
548-525	المبحث الأول: أساسيات الأداء المصرفي وتقييمه.
554-549	المبحث الثاني: أساسيات الأداء التسويقي وقياسه.
571-555	المبحث الثالث: أساسيات مؤشرات الأداء التسويقي.
586-572	مراجع الباب الرابع
726-587	الباب الخامس: أساسيات التسويق الداخلي والتفاعلي والخارجي
610-587	الفصل الثالث عشر: أساسيات التسويق الداخلي والتفاعلي
596-588	المبحث الأول: أساسيات التسويق الداخلي.
606-597	المبحث الثاني: أساسيات في ادارة الموظفين من وجهة نظر تسويقية
610-607	المبحث الثالث: أساسيات التسويق التفاعلي.
654-611	الفصل الرابع عشر: أساسيات التسويق الخارجي
623-614	المبحث الأول: أساسيات استراتيجيات التسويق بالعلاقات
639-624	المبحث الثاني: أساسيات في ادارة علاقات الزبون
654-640	المبحث الثالث: أساسيات التسويق الخارجي
703-655	الفصل الخامس عشر: أساسيات التعامل مع أنماط الزبائن
660-656	المبحث الأول: سلوك الزبون المصرفي
689-661	المبحث الثاني: أنماط الزبائن واسلوب التعامل معهم
703-690	المبحث الثالث: مهارات الاتصال لخدمة الزبائن
718-704	الخاتمة:
726-719	مراجع الباب الخامس

الباب الأول

**أساسيات المصارف التجارية و التسويق
المصرفي والبيئة المصرفية**

الفصل الأول

أساسيات المصارف التجارية

الفصل الثاني

أساسيات التسويق المصرفي

الفصل الثالث

أساسيات البيئة المصرفية

المقدمة Introduction:

يعد التسويق من المفاهيم الحيوية في حياتنا المعاصرة وله صورته وتسمياته المتنوعة كونه متعدد الجوانب والأبعاد ويؤثر ويتأثر بالمتغيرات البيئية. فهناك التسويق: (السلعي- الخدمي- الأفكار- الابتكاري- المحلي- الدولي- العولمي- الكوني- التفاعلي- الداخلي- الخارجي- العلاقات- الاجتماعي- بالإذن- السياسي- الأخضر- حركي- الأنبي- التكاملي- الإلكتروني- الإستراتيجي- ميتا ماركيت- الشبكي- الفيروسي- والريادي وغيرها).

ينتقي كتابنا هذا من حقل الإدارة الإستراتيجية وإدارة التسويق الخدمي (المصرفي)، ليتحدث عن أساسيات وماهية التسويق المصرفي الإستراتيجي بوصفه فلسفة ومفهوم حديث تقني ونشاط ديناميكي متجدد في عالم اليوم أصبح أمراً جوهرياً لا مناص منه، يمارسه العاملون بمستوياتهم الإدارية كافة. ويستوعب الأنماط السلوكية للزبائن، فهو متغلغل عميق الجذور داخل الذات البشرية المبدعة لوضع الأفكار الجديدة أو غير التقليدية موضع التطبيق الفعلي في تبني وتنفيذ الإستراتيجيات التسويقية المصرفية السليمة.

ولعل من المفيد هنا نشير بأن القطاع المصرفي يُعد ركناً أساسياً من أركان الاقتصاد الوطني لأي بلد من بلدان المعمورة وتنميته وله دوراً في تطوير المجتمعات البشرية من خلال مواكبة التطورات المعاصرة في العلوم المعرفية والإدارية المعاصرة، وتجسيد التفكير الإستراتيجي، والإتجاه نحو اقتصاد المعرفة، لزيادة الوعي المصرفي من أجل أداء أفضل بدلاً من الممارسات النمطية والتقليدية، في ظل تحديات عالم اليوم ومتغيرات البيئة المعقدة والملينة بالأزمات والكوارث والمخاطر بأنواعها المتعددة المخاطرة الإستراتيجية والمخاطرة الكلية العامة والخاصة وبضمنها المخاطر الوطنية المتمثلة بالمخاطر السياسية والإقتصادية والمالية، والأزمات والكوارث المتمثلة، بسرعة التطور التقني والمعلوماتي وتقنيات الاتصال وشبكة الانترنت، واتساع الأسواق وكثرة الخدمات وتنوعها والمنافسة الشديدة والأزمات المفاجئة وموجات التضخم المتلاحقة وغسيل الأموال وتحرير التجارة العالمية والتكتلات الدولية والخصخصة، ومخاطر التغير المناخي وتجليات العولمة المصرفية وتدويل رؤوس الأموال وتطبيقات الحوكمة المؤسسية وإرساء إدارة الحكم الرشيد، وتوفير متطلبات التنمية الشاملة وتحقيق التنمية المستدامة من خلال القيام بالإصلاح الإداري والتطوير الإداري وممارسات الإدارة الخضراء والصيرفة الخضراء.

هذا ما جعل المؤسسات المصرفية بأمر الحاجة إلى صياغة وتبني إستراتيجيات مبتكرة لمجابهة تلك التحديات والمخاطر اعتماداً على مضامين التسويق المصرفي الإستراتيجي وانماطه الإستراتيجية (الهجومية والدفاعية والعقلانية والتنافسية)، لإيجاد السبل الكفيلة لمواجهة تلك التحديات والتكيف معها وإستثمار

الفرص المتاحة بكفاءة، وفعالية، وإنسانية لتعزيز نقاط القوة ومعالجة نقاط الضعف من أجل البقاء والتكيف وموائمة الاهداف، وتحقيق العوائد المباشرة وغير مباشرة، لتحقيق المزايا التنافسية والبقاء والربحية والنمو، وصولاً الى حالة التفوق والتميز والمؤسسي وتعزيز الإزدهار المؤسسي.

تنبع أهمية الكتاب المعرفية وإسهاماته الفكرية من حقل علم التسويق المصرفي الإستراتيجي لتوفر مرجعاً إضافياً متخصصاً في علوم إدارة الأعمال يرفد المكتبة العربية والعراقية وتدعيم تطور البحث العلمي، بدرجة كبيرة كونها تُعمق فلسفة التسويق الحديث وفق لمضامين الإدارة الإستراتيجية فضلاً عن ترسيخ موضوعية التسويق الداخلي والخارجي والتفاعلي، لتحقيق الجودة الوظيفية والفنية في عملية تقديم الخدمة للزبون الخارجي بشكل مباشر وغير مباشر، وأساليب التعامل معه لكون موظفي المصرف يعدون محور سمعة المصرف وأحد مستلزمات نجاح تطبيق استراتيجياته، ولديهم القدرة على التكيف والتعديل اللحظي لسلوكهم للتوائم مع ردود أفعال الزبون الخارجي وأنماطهم المتباينة والمتعددة، وحل المشاكل ومعالجة الشكاوى تجسداً لفلسفة تسويق العلاقات بدلاً من تسويق الصفقات مكلفة بحسن التعامل وفن الحوار وارتسام علامات السرور والبهجة في وجوه موظفي المصرف مقدمي الخدمات المصرفية المتنوعة للمحافظة على الزبائن الحاليين واستقطاب الجدد منهم. وإكتشاف أنواع جديدة من الخدمات المصرفية والتكميلية وتحسين المنتج الحالي وتطويره وإكتشاف الفرص الإستثمارية وإتباع منهج خلق الأسواق لضمان تحقيق رضا الخماسي التسويقي (الزبون الداخلي-الزبون الخارجي-المصرف -المجتمع- البيئة) فضلاً عن التحدث عن ماهية الأداء وأشكاله المتعددة المتمثلة بالأداء الإداري والوظيفي والإستراتيجي والتنافسي والأخضر والتميز، فضلاً عن استعراض أنماط الزبائن واسلوب التعامل معهم، من أجل النهوض بمستوى الأداء في المؤسسات التي تبحث عن التميز والإزدهار المؤسسي والمجتمعي وتنمية البلد وتعزيز الإستدامة البيئية.

يهدف الكتاب الى إستعراض مضامين هيكلية التي استحوذت، خمسة أبواب ابتدأتها مقدمة الكتاب، ولكل باب تبنت مراجعه العلمية، وهذه الأبواب تضمنت خمسة عشر فصلاً، تتوزع لكل باب يشتمل ثلاثة فصول، ولكل فصل إحتوى ثلاثة مباحث، والمثبته في فهرس محتويات الكتاب، التي توجت تلك الفصول بخاتمة الكتاب أنضجت حصيلة منسجمة لمنهج وعلم وفلسفة التسويق المصرفي الإستراتيجي والأداء المصرفي بكفاءة وفعالية وإنسانية.

ومن الجدير بالذكر وللأمانة العلمية والأدبية، فقد إستخدم المؤلف (الكاتب) المنهج الوصفي في انجاز ابواب الكتاب الخمسة وفصوله الخامسة عشر، اعتماداً إستناداً على المسح المكتبي معتمداً على ما نشر في الكتب والدوريات العلمية، والمقالات، والدراسات والمحاضرات منها، والأجنبية، فضلاً عن التصفح في

شبكة المعلومات الدولية (الانترنت) ذات الموثوقية والأكاديمية لتعقب آخر المستجدات العلمية المتعلقة بمحتويات الكتاب.

وأخيراً، وليس آخراً يسعدني ان اقدم كتابي هذا ونأمل أن يسهم في مواكبة التطور في ميادين العمل المصرفي وأن يحقق الفائدة وأهدافه المرجوة، وإثراء الثقافة المصرفية، وحافزاً للباحثين لبذل المزيد من البحوث العلمية، نرجو من الله تبارك وتعالى أن ينتفع بهذا المؤلف من قبل الطلبة الدارسين في المعاهد والجامعات والعاملين في إدارة التسويق وأصحاب القرار في المنشآت المالية والمصرفية العامة والخاصة والمختلطة.

أدعو الله عز وجل أن اكون قد وفقت فيما فكرت وكتبت وأجدت وقدمت وأصبت في عرض هذا المؤلف بالاسلوب البسيط والواضح لكي نحقق من خلاله المنفعة المطلوبة والتي تسهم في تنمية سوق المصارف العربية عموماً والعراقية خصوصاً وازدهارها ونجاحها محلياً وإقليمياً وعالمياً. وأن ينال رضا القارئ الكريم والآخرين وأشكر كل من ساندني ووقف الى جانبي في انجاز هذا العمل والله من وراء القصد وأن يرعانا جميعاً لما فيه الإصلاح والخير والإزدهار، والحمد لله رب العالمين.

الدكتور نصير محمد عزال

الصويرة 2022/9/19

الفصل الأول

أساسيات المصارف التجارية

تؤدي المصارف التجارية دوراً رئيساً وحاسماً في الاقتصاد الوطني، على المستوى الجزئي والكلّي ويتجلى ذلك في قيامها في توفير الأموال والخدمات المصرفية لمتطلبات التنمية الإقتصادية والإجتماعية، فضلاً عن دورها في توفير السيولة النقدية للأفراد والمؤسسات ونشاطات الأعمال باختلاف أنواعها في ظل المنافسة الشديدة في البيئة المصرفية ودخول العالم إلى الكونية لذلك فأن أنشطة وأعمال المصارف التجارية اتسعت وأصبحت تؤدي دوراً حيوياً وليست مكاناً لتجميع الأموال وإقراضها.

تعتمد المصارف التجارية في الأساس في مزاولة نشاطها على ما يودعه لديها الزبائن من أموال، وليس على مواردها الذاتية، كرأس المال أو غيره.. كما هو الحال في بقية الوحدات الإقتصادية العاملة في مجالات الإنتاج السلعي أو تقديم الخدمات وإن أساس عمل المصرف التجاري هو المتاجرة بالنقود إذ أنها تقبل الودائع من الناس لديها بفائدة معينة ثم تعيد إستثمارها على شكل قروض أو تسهيلات للغير بفائدة أعلى من الأولى، وبذلك فهي تحقق منفعة أو إيراد من الفرق بين الفائدتين و يتم تقسيم العمليات المصرفية في العادة إلى نوعين هما الأولى: التسهيلات المصرفية: وهي التي يترتب على المصرف بموجبها التزامات، كالتزام المصرف بتقديم قروض أو سلف أو ضمان لزبائنه، ومن الأمثلة: خصم الأوراق التجارية، السحب على المكشوف (الحسابات الجارية المدينة) الاعتمادات المستندية، إصدار خطابات الضمان. والثانية الخدمات المصرفية: لا يترتب على المصرف بموجبها التزاماً معيناً وهي خدمات يقدمها المصرف مقابل أجر أو فائدة يتقاضاها، أو يقبل ودائع من المدخرين، ومن الأمثلة: حسابات الودائع الجارية، الحسابات الجارية الدائنة، الحوالات المصرفية، تحصيل الأوراق التجارية نيابة عن الزبائن.

و يقوم المصرف المركزي بالإشراف والرقابة على المصرف التجاري من خلال البيانات والقوائم المالية التي يستطيع المصرف المركزي من خلالها مزاولة نشاطه في الإشراف والرقابة والتوجيه ولمعرفة أساسيات المصارف التجارية ومضامينها تم تقسيم هذا الفصل إلى ثلاث مباحث هي:

المبحث الأول: المصارف و المؤسسات المالية

المبحث الثاني: المصارف التجارية: المفهوم والأشكال والأهداف.

المبحث الثالث: المصارف التجارية: الوظائف والموارد والإستخدامات والأهمية

المبحث الأول

المصارف و المؤسسات المالية

ان كلمة مصرف لغوياً: وردت الصَّرْف (صرف) في (لسان العرب: مادة صرف ،ج9 ص189).بمعنى رَد الشيء عن وجهه صَرَفَهُ يَصْرِفُهُ صَرْفًا فَأَنْصَرَفَ وَصَرَفَ الكلمة إجراؤها بالتنوين وَصَرَفْنَا الآياتِ أَي بَيَّنَّاها وَتَصْرِيفُ الآياتِ تَبْيِينُها وَيَصْرِفُ الأشياءَ عن وجوهها، والصَّرْفُ فَضْلُ الدَّرْهِمِ على الدرهم والدينار على الدِّينَارِ لَأَنَّ كُلَّ واحد منهما يُصْرَفُ عن قيمة صاحبه والصَّرْفُ بيع الذهب بالفضة وهو من ذلك لأنه يُنْصَرَفُ به عن جَوْهر إلى جَوْهر. والتَصْرِيفُ في جميع البياعاتِ إِنْفاق الدَّرَاهِمِ والصَّرَافُ والصَّيْرَفُ والصَّيْرَفِيُّ النِّقَادُ من المصارِفةِ هو التَّصْرِيفُ والجمع صَيَارِفُ وصَيَارِفَةٌ.

ويقال صَرَفْتُ الدَّرَاهِمَ بالدنانير وبين الدَّرْهِمِينَ صَرَفْتُ أَي فَضَّلْتُ لَجُودَةِ فِضَّةِ أَحدهما ورجل صَيْرَفٌ مُتَصَرِّفٌ في الأمور. وقيل الصرفُ الْوَزْنُ والعَدْلُ الْكَيْلُ وقيل الصَّرْفُ الْقِيَمَةُ والعَدْلُ الْمِثْلُ وقوله تعالى ((ولم يجدوا عنها مَصْرَفًا أَي مَعْدِلًا)) صدق الله العظيم. ونعني بالمصرف على أنه منشأة أو مؤسسة حصلت على تصريح للقيام بأعمال المصارف، والفرق بين المصرف والبنك تُطْلَقُ كلمة مصرف أو بنك بشكلٍ عامٍ على أي مُؤَسَّسَةٍ مُتَخَصِّصَةٍ في التعامل مع النِّقُود بإقراضها.

لذلك لا توجد فروق بين المصرف والبنك، ولكن يوجد فرقٌ واحدٌ رئيسيٌّ وهو في الأصل اللغوي لكلا المصطلحين. إذ إنّ المصدر الخاص بكلمة بنك أصبح مرتبطاً مع كلّ عنوان مُؤَسَّسَةٍ مَصْرِفِيَّةٍ، وكلمة بنك هي المُقَابِلُ الْعَرَبِيُّ لِلْفَظِ الْإِنْجِلِيزِيِّ (Bank)، وانتقلت إلى العالم المَصْرِفِيِّ الْعَرَبِيِّ عبر العالم المَصْرِفِيِّ الْعَرَبِيِّ.

أولاً: نشأة المصارف وتطورها: إن أصل كلمة (مصرف بكسر الراء) مأخوذ من الصرف بمعنى بيع النقد بالنقد ويقصد به المكان الذي يتم فيه الصرف، مشتقة من الصيرفة أو التعامل بالأموال يقال: صرف الدنانير أي بدلها بالدرهم أو دنانير سواها¹. والصراف أو الصيرفي وجمعها صيارفة والصرافة أو الصيرفة هي حرفة الصراف، يقابلها الكلمة الغربية (Bank) وتعني صندوق محكم أو أمين لحفظ النقائص مع ضمان درجة عالية من الأمان والحماية.

أما مصرف أو المصرف ذات الأصل الأوربي يرجع أصلها إلى الكلمة الفرنسية (BANJUE) وإلى أصل الكلمة الإيطالية (BANCA) بانكو اشتقت من المقاعد التي كان يجلس عليها الصرافون في أسواق البندقية وأمستردام وتعني "المصطبة" وكان يقصد بالمصطبة التي يجلس عليها الصرافون لتحويل العملة ثم تطور المعنى فيما بعد لكي يقصد بالكلمة، المنضدة التي تم فوقها عد و تبادل العملات ثم أصبحت في النهاية تعني المكان الذي يوجد فيه تلك المنضدة و تجري فيه المتاجرة بالنقود في أواخر القرون الوسطى، وكلمة (Bankrupt) تعني مفلس تعني كسر الطاولة أي منضدة الصراف كإعلان عن إفلاسه وعدم السماح له بإستمرار في مزاولة الصرافة².

يمتد تاريخ نشوء وتطور المصارف Historical Development Of Bank منذ الحضارات الأولى مثل السومريين والبابليين والفينيقيين والبطالمة والإغريق والرومان وان اختلفت الأشكال والمظاهر.

لقد حدد حمورابي في العهد البابلي، المعاملات المالية والمصرفية، وتم تثبيتها في مسلته الذائعة الصيت (شريعة حمورابي). وتطورت المصارف في زمن الفينيقيين إذ أصبحت للمصارف شهرة واسعة في مجال التجارة مع بلاد فارس والبلاد المطلة على سواحل البحر المتوسط³.

ولقد شهدت المصارف تطوراً آخر في العهد اليوناني إذ اتسعت من العمليات المالية والمصرفية الى العمليات الحسابية التي تختص بدفتر اليومية ودفتر الائتمان وتخصيص صفحات مستقلة لكل زبون يتعامل مصرفياً.

وفي مصر في عهد البطالمة، أضيفت عمليات تسديد المدفوعات وتحصيل المقبوضات المتعلقة بالخرينة، وأخذت عمليات التسليف مدى متوسط الأمد. وتقدمت العمليات المصرفية في العهد الروماني إذ أصبحت الحسابات للودائع شبه مستمر وهو ما يسمى الآن بالحسابات الجارية. إذ تشمل صحيفة الزبون على جانبين الدائن والمدين، وتجري عليه المطابقة بشكل دوري ومستمر.

كما عرف العرب قبل الإسلام وفي مكة بالذات المشهورة بتجاريتها مع الشام واليمن فكان النبي محمد (ص) قبل النبوة مشهوراً بالصادق الأمين إذ بقيت عنده الودائع حتى قبيل هجرته من مكة إلى المدينة أودعها لدى ابن عمه الأمام على بن أبي طالب (ع) ليتولى ردها إلى أصحابها.

وقد عرف المكيون لإستثمار الأموال بطريقتين سواء كان العرب بين أنفسهم او بينهم وبين اليهود: الأولى: إعطاء المال مضاربة على حصة الربح. والثانية: الإقراض بالرب الذي كان شائعاً في الجاهلية.

جاء الإسلام وحرّم الربا واقتصر العمل المصرفي على الطريقة الأولى فقط⁴. انه من المسلم به إن العمل المصرفي من قبول الودائع في بداية الأمر يتم إستثمارا لجزء الفائض (الائتمان) وقد تطور تبعا لاستعمال النقود كوسيط في المبادلات⁵.

تجدر الإشارة هنا أزاء الظهور الحقيقي بالمفهوم الحديث للمصارف كان على يد الصياغة والصيارفة فكانوا يقبلون إيداع النقود لديهم مقابل إيصالات إيداع أخذت تلقى قبولا في التداول وفاء بالالتزامات المطلوبة من حاملها والتي تطورت فيما بعد إلى ما يسمى بالشيكات. ثم اخذ الصياغة والصيارفة يتقاضون عمولة من المودعين لقاء الحفظ الأمين. كما اخذوا يتصرفون بجزء من الودائع كليا وترتب على ذلك أن بدأت الصورة المبدئية لإعمال المصارف تتبلور وتتحدد معالمها إلى أن أصبحت على ما عليه الآن⁶.

وبتأكيد مفصل لقد مرت المصارف التجارية⁷ بتدرج تاريخي انطلقت فيه من أصل هو: مجموعة من النظم البدائية، التي كانت تتولى عمليات الإيداع والائتمان* في السابق، في أوروبا وتتمثل في:

كبار التجار: الذين كانوا يساعدون في تنشيط التجارة، ومن ثم تعارف الناس على إيداع نقودهم لديهم، ويحصلون على شهادة تثبت هذا الإيداع. وفي هذه المرحلة يتعهد التاجر بحراسة النقود نظير عمولة يُحصلها. وقد ورثت المصارف عن هذا الأصل مبدأ قبول الودائع من الجمهور.

المرابون: الذين كانوا يقرضون أموالهم بمقابل عمولة كانت كبيرة في البداية. وقد ورثت المصارف عن هذا الأصل مبدأ الإقراض بفائدة.

الصاغة: الذين كانوا يشتغلون بتجارة الحلي، والمعادن، فاكثسوا بذلك خبرة بعيار المعادن، وأسعارها، فكان الناس يقصدونهم للكشف عن عيار النقود المعدنية. ثم صاروا يتاجرون بصرف العملة. ثم طوروا عملهم فصاروا يتقبلون الودائع من الجمهور ويمنحون شهادات تثبت هذا الإيداع.

لقد اجمع الباحثون على إن تاريخ نشأة المصارف الحديثة يبدأ من منتصف القرن الثاني عشر للميلاد إذ تأسس أول مصرف في مدينة البندقية عام 1157 وتلاه مصرف (مورازيني) في عام 1350م ومصرف برشلونة عام 1401 ثم مصرف رياتو عام 1794 بمدينة البندقية ومصرف فرنسا الذي أسسه نابليون عام 1800، ثم أنشأت المصارف بعد ذلك في أمريكا وغيرها من بلدان العالم⁸.

أما في البلاد العربية فكان العمل المصرفي عقيماً وخضع الشرق للغرب المستيقظ من العصور الوسطى فنقلوا النظم المصرفية الأوروبية، وأدخلت أشكال المصارف التجارية إلى بلدانهم منها: (المصارف المفردة، المصارف ذات الفروع والمصارف التابعة لشركة قابضة) فضلاً عن إنشاء المصارف الإسلامية في النصف الثاني من القرن العشرين.

ولقد تجلت هذه التطورات بظهور أدوات مالية مستحدثة ومبتكرة ومتعددة هذا فضلاً عن حدوث تطورات جوهرية في القطاع المصرفي واتساع حدة التنافس الدولي واستقطاب رؤوس الأموال الأجنبية ومن جانب آخر حدوث تطورات وتغيرات في الاقتصاد العالمي وظهور التكتلات الاقتصادية العالمية وتسارع دور المؤسسات متعددة الجنسية وبداية ظهور الكيانات المصرفية العملاقة.

وفيما يتعلق بنشأة وتطور البنوك المركزية في أول أمرها كانت مصارف تجارية، وبعد التطور في الوظائف التي قامت بها حتى شملت وظائف المصرف المركزي الحديث. وكان بداياتها تمثل، بنشوء مصرف السويد عام 1688م ومصرف إنجلترا المركزي وفي عام

* الائتمان هو: أن يقدم المصرف للزبون نقوداً، أو وعوداً في وفاء التزاماته. ومعنى الائتمان: في الشؤون المالية تعني قرضاً أو حساباً على الكشوف يمنحه المصرف لزمائنه. أما حجم الائتمان : هو المقدار الكلي للقروض والسلف التي يمنحها النظام المصرفي.

1694م. يعد الباحثون مصرف انجلترا بانث البداية لنشوء البنوك المركزية لكونه أول من مارس مبادئ ووظائف البنوك المركزية والتي لازال الكثير من وظائفها ساري المفعول لوقتنا الحاضر. في حين هناك مصرف مركزي واحد في معظم بلدان العالم باستثناء الولايات المتحدة الأمريكية إذ يوجد مؤسسة للإصدار النقدي خاضعة لسلطة نقدية ممثلة بمجلس الاحتياط الأمريكي الذي يحدد السياسة النقدية للبلد والتي تلتزم بتنفيذها جميع مصارف الإصدار، ويسري هذا الإصدار على الهند، وكذلك توجد مؤسسة نقد لإصدار في المملكة العربية السعودية والبحرين⁹.

عموما أخذت البنوك المركزية تؤدي دورا مهما في السياسات المالية والإقتصادية واقتصرت نشاطها على الأعمال المصرفية للحكومة بالرغم من إختلاف تسمياتها ووظائفها المتعددة وخدمة المصارف التجارية بحيث يحقق أكبر منفعة للاقتصاد الوطني وتحقيق أهداف السياسة النقدية للبلد.

نشأة الجهاز المصرفي العراقي ومراحله: ان توضيح ماهية القطاع المصرفي أو الجهاز المصرفي بوصفه مجموعة المؤسسات المصرفية والقوانين والأنظمة التي تتألف منها وتعمل في ظلها المصارف في ذلك البلد. بمعنى آخر ان المصارف والمؤسسات المصرفية المكونة للنظام المالي تعمل كأوعية تتجمع فيها الأموال والمدخرات ليعاد اقراضها الى من يستطيع ويرغب في الإستثمار.

أي ان المؤسسات المالية تعدّ همزة الوصل بين المدخرين والمستثمرين. مر الجهاز المصرفي العراقي بعدة مراحل ابتدأت من عام 1867، وكان أقدمها المصرف العثماني، ومصرف الشاه نشاء الإيراني، والمصرف الشرقي البريطاني. وبعدها بدأت مرحلة الصيرفة العراقية الوطنية عام 1935. التي شهدت إنشاء المصرف الصناعي الزراعي الذي أصبح بعد عام 1940 مصرفين هما:

- المصرف الزراعي

- المصرف الصناعي.

وفي عام 1941 أنشئ مصرف الرافدين كمصرف حكومي تجاري وحيد، ثم المصرف المركزي العراقي عام 1947، كما تم تأسيس المصرف العقاري عام 1948 والمصرف التعاوني ومصرف الرهون، والعديد من المصارف العراقية الخاصة كمصرف الاعتماد والمصرف المتحد ومصرف الرشيد، اضافة الى فروع المصارف الأجنبية التي تجاوز عددها 15 مصرف اغلبها تابعة للمصارف اللبنانية، والاردنية

. وفي الوقت الحالي يتكون الجهاز المصرفي العراقي من 54 مصرفاً منها 7 حكومية، وواحد اسلامي حديث التأسيس، و23 مصرفا تجاريا خاصاً، 9 مصارف اسلامية، و15 فرعاً لمصارف اجنبية. اضافة الى مكتب تمثيل لمصرف اجنبي واحد.

وهناك الكثير من المؤسسات التي تقوم ببيع بعض الأعمال المصرفية منها 34 شركة تحويل مالي، وحوالي 2000 شركة صرافة تابعة لمصارف، مع شركة لضمان القروض، وشركة لتمويل المشاريع الصغيرة والمتوسطة، شركتان لخدمات الصيرفة الالكترونية والبطاقة

الذكية، إضافة الى حوالي 800 فرعاً تابعة للمصارف وموزعة في محافظات العراق جميعها. الجدول (1-1) يستعرض اسماء المصارف العاملة بالعراق على النحو الآتي:

جدول (1-1) بأسماء المصارف العاملة بالعراق والمجازة من قبل المصرف المركزي العراقي لسنة 2017.

مصارف حكومية	مصارف أهلية	مصارف إسلامية	مصارف عربية وأجنبية
مصرف الرشيد	مصرف بغداد	مصرف كورنيليان الدولي للإستثمار والتنمية	المصرف الزراعي للتركي
مصرف الرافدين	مصرف الشمال للتمويل والإستثمار	مصرف البلاد الإسلامي للإستثمار والتمويل	بنك ملي إيران
المصرف العراقي للتجارة	مصرف الشرق الأوسط العراقي للإستثمار	مصرف جيهان للإستثمار والتمويل الإسلامي	بنك ديبولس اللبناني
المصرف الزراعي للتعاوني	مصرف التجاري العراقي	المصرف الوطني الإسلامي	بنك إنتركونتيننتال لبنان
المصرف العقاري	مصرف الإستثمار العراقي	المصرف العراقي الإسلامي للإستثمار والتنمية	بنك بيروت والبلاد العربية
المصرف الصناعي	المصرف للمتحدين للإستثمار	مصرف نجلة والفرات للتنمية والإستثمار	بنك العمل التركي
	مصرف دار السلام للإستثمار	مصرف للتعاون الإسلامي	بنك أبوظبي الإسلامي
	مصرف الموصل للتنمية والإستثمار	مصرف إيلاف الإسلامي	Vakif Bank
	مصرف بابل		بنك البركة للتركي
	المصرف الأهلي العراقي		بنك بلو سديان
	مصرف الإنتمان العراقي		بنك الإعتماد اللبناني
	مصرف صومر التجاري		بنك البحر المتوسط
	مصرف الخليج التجاري		بنك أسيا للتركي
	مصرف للوركاء للإستثمار والتمويل		للبنك اللبناني الفرنسي
	مصرف الإتحاد العراقي		ستاندر تشارترد بنك
	مصرف آشور الدولي للإستثمار		فرنسبنك
	مصرف المنصور للإستثمار		بنك لبنان والمهجر
	مصرف بحر المراق		بنك الشرق الأوسط وأفريقيا
	مصرف الإقليم التجاري للإستثمار والتمويل		
	مصرف الهندي		
	مصرف إربيل		
	مصرف للتنمية التولي للإستثمار والتمويل		

مصدر: المصرف المركزي العراقي.

ثانياً: مفهوم المؤسسات المالية وتقسيماتها:

1. مفهوم المؤسسات المالية The Concept Of Financial Institutions:

تعد المؤسسة المالية منظمة اعمال كبقية منظمات الأعمال الأخرى التجارية والصناعية إلا انها تختلف عنها في كون موجوداتها موجودات مالية مثل القروض والاوراق المالية بدلاً من المباني والآلات والمواد الخام التي تمثل موجودات المؤسسات الصناعية كما ان خصوصيتها أيضاً خصوصاً مالية مثل الودائع والمدخرات بأنواعها المختلفة.

ان كلمة المؤسسة المالية متأتية من مفهومين منفصلين هما المؤسسة والتي تعرف على انها ((كل هيكل تنظيمي اقتصادي مستقل مالياً في اطار قانوني واجتماعي معين هدفه دمج عوامل الانتاج من أجل الانتاج أو تبادل السلع والخدمات مع اقاربه أو القيام بكلتا العمليتين لغرض تحقيق نتيجة معينة ضمن شروط اقتصادية تختلف زمانياً ومكانياً)).

وقد عرفها آخرون على انها ((مجموعة من الموارد البشرية والمادية والمالية التي تعمل وفق تركيب معين بشكل متكامل ومهيكل من أجل اداء وظائف منطوية بها وتحقيق اهدافها)). لكن الجزء الثاني من الكلمة ((المالية)) يشير إلى جميع الأعمال المالية من الخدمات والمميزات والاختصاص والتوجه لذلك عند اخذ المؤسسات المالية من الجانب المالي نلاحظ تغيير المفهوم نحو التوجه إلى القطاع المالي ليعطي تعريف اخر وهو المؤسسات التي تعمل على جمع الأموال واعادة وضعها بهيئة موجودات مالية مثل الاسهم والسندات فضلاً على الموجودات* الملموسة.

اما القاموس الخاص بالأعمال فقد عرفها على انها المؤسسات التي تعبئ الأموال العامة من أجل وضعها بصورة موجودات متداولة (موجودات مالية) من اسهم وسندات مقابل دفع فوائد لحملتها وتقسّم إلى مؤسسات ودائعية اي تعمل بودائع الأفراد ومؤسسات غير ودائعية (خدمات صرفة).

بينما نلاحظ تعريف مؤسسة **Map World** ((انها تلك المؤسسات التي تزود زبائنها ببقاوة من الخدمات المالية المتنوعة ويتم السيطرة والاشراف عليها من خلال القوانين والتشريعات الحكومية).

وعرفت بانها مؤسسة تقوم بجمع الأموال من عامة الناس ووضعها في موجودات مالية مثل (الودائع والقروض والسندات بدلاً من الممتلكات المالية). ومن ذلك نجد ان تعريف المؤسسة المالية غير قابل للحصر بالمعنى الضيق لإختلاف انواع المؤسسات المالية مع امكانية ظهور انواع جديدة منها على المستوى العالمي في الأجل القصير القادم.

*الموجودات (Assets) هي نفسها تعني الأصول (Origins)

الاسهم: عبارة عن شهادة تخول لمالكها الحق في ملكية جزء من رأس مال المؤسسة التي اصدرت هذا السهم.

السند: عبارة عن جزء من قرض تصدره المؤسسة المقترضة او دولة او هيئة مقترضة ويتم طرحه للاكتتاب فيه من جانب المقترض على المقرضين الذين يرغبون في اقراض هذه المؤسسة او هذا المقترض، والسند هو بمثابة تعهد بسداد مبلغ معين في تاريخ معين بمعدل فائدة محدد.

2. تقسيمات للمؤسسات المالية وأنواعها: من المناسب ان نميز بين المصرف التجاري والمؤسسة المالية قبل إستعراض تقسيمات للمؤسسات المالية وأنواعها وعقد مقارنة بينهما كما يصورها جدول (2-1) الآتي:

جدول (2-1) الفرق بين المصرف التجاري والمؤسسة المالية:

المؤسسات المالية	المصرف التجاري
تشمل المؤسسات المالية جميع فئات المصارف- المصارف والمصارف الإستثمارية وشركات التأمين وصناديق الإستثمار والفئات الأخرى للشركات المالية. وباستثناء المصارف، تُعرف جميع هذه المؤسسات المالية باسم مؤسسات مالية غير مصرفية التي تقدم خدمات مالية للجمهور تختلف عن تلك الخدمات التي يقدمها المصرف. يتمثل الإختلاف الرئيسي بين المؤسسات المالية والمصارف الأخرى في أن المؤسسات المالية الأخرى لا يمكنها قبول الودائع في حسابات التوفير والودائع تحت الطلب، في حين أن هذا هو العمل الأساسي للمصارف.	عبارة عن مؤسسة مالية تُدار بأسلوب علمي وتتعامل في كافة وسائل الدفع (النقدية والمالية)، إذ تقبل الودائع وتمنح القروض وتوظف الإستثمارات. وتؤدي مجموعة من الخدمات المرتبطة بها، وفقاً لقواعد وأعراف وعادات مصرفية متداولة في الأسواق المصرفية. وذلك من أجل تحقيق مجموعة الأهداف الإقتصادية والإجتماعية المحددة مسبقاً، وكذلك يقوم المصرف التجاري بالعديد من الوظائف الأساسية لخدمة المجتمع المحلي والاقتصاد، كما يعمل على توفير العديد من فرص العمل للسكان وأفراد المجتمع المحلي. وما يُميز المصرف التجاري عن المصارف الأخرى هو أنه يقوم بعملية الإقراض وتقديم القروض من الودائع التي يحصل عليها من الزبائن. أي أنه يقوم بإستثمار الأموال الموجودة لديه وتشغيلها مقابل أسعار فائدة. للحصول على الأرباح. يكون المصرف التجاري ضمن الفئة المعروفة باسم المؤسسات المالية المصرفية.

لقد تعددت توجهات الكتاب أزاء تقسيم المؤسسات المالية بسبب إختلاف اغراضهم من وراء كتاباتهم وابعائهم، التي تضمنها جدول (3-1) تقسيمات المؤسسات المالية ومجالات عملها من حيث اعتمادها على النحو الآتي:

جدول (3-1) تقسيمات المؤسسات المالية ومجالات عملها

الودائع	مؤسسات ودائعية: وهي المؤسسات المالية التي تعتمد بشكل كبير على ودائعها من ودائع الأفراد والمؤسسات الأخرى في عملها في الاقراض والتمويل مؤسسات غير ودائعية: وهي المؤسسات التي لا تستخدم الودائع في عملها وانما تعتمد على الخبرات الذاتية ورؤوس أموالها المساهم بها من حملت اسهمها ومنها شركات الإستثمارات المالية وشركات دراسات الجدوى الإقتصادية.
الناحية أو الصفة المصرفية	يتأتى هذا التقسيم بعد اعتبار المصارف التجارية النوع الابرز في المؤسسات المالية والاقدم والأكثر شيوعاً مما دفع إلى تمييزه عن باقي المؤسسات والتي صنفت على اساس: المؤسسات المصرفية: وهي تلك المؤسسات المالية التي حصلت على ترخيص العمل المصرفي الخاصة بقبول الودائع واعادة توظيفها وفق صيغة قانونية مصرفية. المؤسسات غير المصرفية: هي المؤسسات التي تشابه عمل المصرف ولكنها لم تحصل على تفويض العمل المصرفي لأنها تعمل بجزء أو وظيفة واحدة من وظائف المصارف ومن ثم لا يصح القول عليها انها مصرفية ولكن يكفي بأن تكون مؤسسات مالية فقط مثالها مؤسسات الرهن العقاري ومكاتب الاستشارات المالية.
نطاق العمل	مؤسسات مالية ذات صفة شاملة: اي انها تقوم بأعمالها وفق مدى واسع من الخدمات والمنشآت المالية المنتشرة بشكل كبير ومن امثلتها المصارف التجارية. مؤسسات مالية متخصصة: وهي المؤسسات المالية التي تختص في مجال معين دون اخر مع التركيز على المجال بعمق ودقة بسبب طبيعة البيئة المالية التي تعمل بها والتي تحاول ان تحقق ميزة تنافسية في مجال اختصاصها مثل مصارف الإستثمار المتخصصة في تسويق الاوراق المالية للجهات التي تصدر لأول مرة واتحادات الائتمان.
عجورها الحدود	مؤسسات دولية: وهي المؤسسات التي خلقتها المعاهدات والاتفاقيات الدولية مثل صندوق النقد الدولي والمصرف الدولي وغيرها. تعرف المصارف الدولية: بأنها تلك المؤسسات المصرفية التي تتوزع انشطتها وعملياتها المصرفية في أكثر من دولة ، فتمارس اعمالها في دولتين أو أكثر عبر فروعها والمصارف التابعة لها أو المؤسسات المالية المتفرعة عنها وبأشكالها المتعددة ، وتعد المصارف الدولية بمثابة مصارف تجارية تقبل الودائع المصرفية وتقدم القروض الدولية سواء اكان من المصرف الام ام من الفروع المنتشرة في مختلف دول العالم. وهناك من المصارف الدولية من يمارس نشاطا استثماريا مصرفيا في خارج الدولة الام ، فتصدر السندات الأجنبية، وأيضا الأوراق المالية الأجنبية. مؤسسات محلية واقليمية: وهي المؤسسات التي تعمل ضمن البيئة المالية المحلية وفق التشريعات التي تشرعها الحكومة في كل بلد.

أ- **انواع المؤسسات المالية:** يمكن تقسيم انواع المؤسسات المالية عموماً إلى عدة انواع تندرج تحت عنوان رئيسي هو: مؤسسات ودائعية مؤسسات غير ودائعية. ويُعدُّ الفرق الرئيسي بين نوعي المؤسسات المالية في أن المؤسسات المالية المصرفية تعمل بالوساطة المالية.

إذ تقبل الودائع بمختلف أشكالها، ومن ثمَّ تمنحها لطالبي التمويل على هيئة قروض، بينما لا تعمل المؤسسات المالية غير المصرفية بالوساطة المالية، بل تمنح التمويل اللازم للاستثمارات المختلفة من دون أن تحصل على أي نوع من الودائع، إذ تحصل على الأموال بطرقٍ أخرى، كالحصول على أقساطٍ شهريةٍ مثلاً أو تحصيل رسوم اشتراكٍ من المستفيدين. كما يحددها شكل (1-1) على النحو الآتي¹⁰:

انواع المؤسسات المالية				
المؤسسات الودائعية	المؤسسات غير الودائعية	شركات الأوراق المالية	شركات التأمين	صناديق التقاعد
مصارف الإنترنت	الاتحادات الائتمانية	شركات الرهن العقاري	جمعيات الادخار والقروض	مصارف الإنترنت

شكل (1-1) انواع المؤسسات المالية

1) المؤسسات الودائعية: تمثل المؤسسات المالية التي يكون اساس عملها قبول الودائع بصفة ودائع وليس تمويل ومنها:

■ **المصارف التجارية:** ان المصارف التجارية مؤسسات تعتمد على الودائع التي تقوم بسحبها من خلال وحدات الفائض بواسطة تشكيلة من الحسابات المصرفية لتعيد اقراضها بصورة مباشرة (قروض) أو غير مباشرة (شراء اوراق مديونية) وانها تقدم خدماتها للقطاع الخاص والعام فضلاً عن ان الصفة المميزة لها هي العمل في المدى القصير الأجل .

■ **مؤسسات الادخار:** يمكن تقسيم مؤسسات الادخار إلى: (-مؤسسات التوفير- مصارف الادخار- اتحادات الاقراض- والادخار). ان هذه المؤسسات تشابه المصارف التجارية لكنها تعد أكثر حرية في تقديم الخدمات من خلال حرية تخصيص اموالها في الإستثمار ولكنها في السنوات الاخيرة بدأت تقترب بصورة كبيرة من المصارف التجارية.

2) اتحادات الائتمان: تعد اصغر المؤسسات الودائعية لصغر رأس مالها وهي مؤسسات مالية صغيرة الحجم بسبب صغر حجم ودائعها وحجم انشطتها وتمتاز بانها: غير هادفة للربح- تتعامل بشكل كبير مع الاعضاء المكونين لها.

(3) المؤسسات غير الوداعية: هي المؤسسات التي لا تحصل على الأموال بصورة وديعة رسمية وانما بصورة مؤقتة واغلبها شركات ومؤسسات الوساطة المالية والاستشارة المالية وغيرها وهي:

■ **شركات التمويل:** هي مؤسسات مالية تقوم بتمويل المشروعات من رأس مالها الخاص المتكون من تصدير اوراق مالية (اسهم الشركة)، اذ تعيد تشكيله لتمنحه للإستثمار وهذه المؤسسات المالية تمتاز بانها مساهمة وانها غالباً ما تكون مملوكة لجهات متعددة الجنسية مثل (General Ford-Electric، American Express، General Motors).

■ **صناديق الإستثمار:** هي مؤسسات مالية تمتاز بسحب الأموال من وحدات الفائض إلى وحدات العجز خلال سحب اموال وحدات الفائض بواسطة بيع الاوراق المالية الخاصة بها لتلك الوحدات وسحب السيولة الناتجة من أجل وضعها بصيغة إستثمارات غالباً ما تكون اوراقاً مالية وبشكل إستثمار محفظي، اذ يمكنها ان تستثمر في السوق الثانوية وتوفر امكانية مشاركة صغار المدخرين وهي على نوعين: - **وحدات مغلقة:** اي انها تستثمر بعد محدود من الاوراق المالية.و- **وحدات مفتوحة:** اي انها تستثمر في وحدات واوراق مالية غير محدودة.

(4) شركات الاوراق المالية: اذ تقوم بعدة ادوار:

■ تؤدي دور الوساطة من خلال خبرتها في الميدان المالي، اذ تحصل على الفرق (spread) كعائد بالإضافة إلى اجور الوساطة (fees).

■ تقديم خدمة اصدار الاوراق المالية مثل مصارف الإستثمار اذ تساعد الجهات التي بحاجة للتمويل على تحقيق حاجاتها التمويلية من خلال اصدار الاوراق المالية.

■ تؤدي دور التاجر أو التعامل بنوع معين من الاوراق المالية، اذ ان هذه المؤسسات تقوم بالاحتفاظ بنوع معين من الاوراق المالية بشكل مخزون وتكون بذلك مرة مشترية ومرة بائعة لذلك فهي هنا تؤدي دور التاجر.

■ تقديم النصح والارشاد في مجال الأعمال المالية لا سيما لزبائنهم ومثل هذه المؤسسات Mary Lynch و Goldmen و Morgan Stanly.

(5) شركات التأمين: هي شركات مالية تقوم بعملية الحصول على الأموال من خلال الحصول على اقساط التأمين المختلفة (التأمين على الحياة والصحة والممتلكات) وتجميعها وإستثمارها في اوراق مالية مختلفة الأجل على ان تقوم بتغطية الخسائر التي تصيب المؤمن عليها. وهي التي تساعد الفرد على الحماية من مخاطر الخسارة.

(6) صناديق التقاعد: تعرض العديد من المؤسسات الخاصة والعامة على العاملين فيها خطط تقاعدية، اذ يقوم هؤلاء بإيداع اموالهم في صناديق التقاعد لكي تستثمر في موجودات مالية طويلة الأجل ويمكن بعد ان ينتهي عمر الموظف الوظيفي ان يسحب رصيده من الصندوق.

(7) بيوت التصفية Clearing house: وتسمى أيضاً دار المقاصة إذ تقوم بعملية اجراء التسويات على العلاقات المالية بين المؤسسات المالية من حيث الالتزامات والمطلوبات والشروط وتحصل على اجور مقابل ذلك. نستعرض الأنواع المختلفة الأخرى من المؤسسات المالية بشكل مختصر هي:

(8) الاتحادات الائتمانية: يكون الاتحاد الائتماني مملوك من قبل أعضائه ويكون عملهم يميل لمصلحتهم الشخصية.

(9) مصارف الإنترنت: يتم تصنيفها أيضاً على أنها مصارف رقمية ونيوبنك Neobank، إذ تكون المصارف الرقمية عبارة عن منصات عبر الإنترنت فقط بينما تعد مصارف نيوبنك Neobank مصارف أصلية رقمية بشكل صارم، ولا تنتسب إلى أي مصرف آخر سوى نفسها.

(10) جمعيات الادخار والقروض: يقوم الأفراد بمساعدة جمعيات الادخار والقروض في مجال الإقراض العقاري والقروض الشخصية وحسابات الودائع. وهذه المؤسسات المالية لا تقرض أكثر من 20٪ عندما يتعلق الأمر بالأنشطة التجارية.

(11) شركات الرهن العقاري: تركز معظم شركات الرهن العقاري على خدمة السوق الاستهلاكية الفردية. ومع ذلك، هناك قلة مختارة من هذه الشركات تتخصص في خيارات الإقراض الخاصة بهم في العقارات التجارية فقط.

ب- المؤسسات المالية الدولية:

(1) صندوق النقد الدولي: International Monetary Fund (IMF) هو المؤسسة المركزية في النظام النقدي الدولي أنشئ إبان الحرب العالمية الأولى لوضع نظام نقدي دولي جديد يجنب العالم الازمات النقدية والإقتصادية بهدف تمويل المشروعات العمل على رعاية التعاون النقدي الدولي، والحفاظ على الاستقرار المالي، وتسهيل التجارة الدولية، والحث على رفع معدلات التوظيف والنمو الاقتصادي المستدام، وتقليص الفقر في مختلف أنحاء العالم ويتألف من عضوية مجموعة من الدول لتحقيق أهداف المشتركة بينهم، وتكون دائمة وتديرها شخصية ذاتية قانونية مستقلة. أنشئ غالبيتها إبان الحرب العالمية الأولى بهدف تمويل المشروعات، التي ألمت به في الثلاثينات من القرن الماضي.

يعد صندوق النقد الدولي وكالة متخصصة من وكالات منظومة الأمم المتحدة، أي مقره في واشنطن. يديره أعضاؤه من جميع بلدان العالم تقريباً، وعددهم 190 بلداً. أسس صندوق النقد الدولي في عام 1944، وبدأ عمله في 27 ديسمبر عام 1945 بموجب معاهدة دولية في مؤتمر بریتون وودز انطلاقاً من أفكار الاقتصاديين (هاري ديكنستر وايت وجون مينارد كينز)، ثم بدأ الوجود الرسمي لصندوق النقد الدولي في عام 1956 عندما شاركت 29 دولة في تأسيسه بهدف إعادة هيكلة النظام المالي الدولي أنشئ في عام 1945. للعمل على تعزيز سلامة الاقتصاد العالمي، ومنع وقوع الأزمات في النظام النقدي الدولي، عن طريق تشجيع مختلف البلدان على اعتماد سياسات اقتصادية سليمة¹¹. يهتم صندوق النقد الدولي في إشرافه على السياسات الاقتصادية للبلدان الأعضاء بأداء الاقتصاد ككل وهو نظام المدفوعات الدولية وأسعار صرف العملات الذي يسمح بإجراء المعاملات التجارية بين البلدان المختلفة.

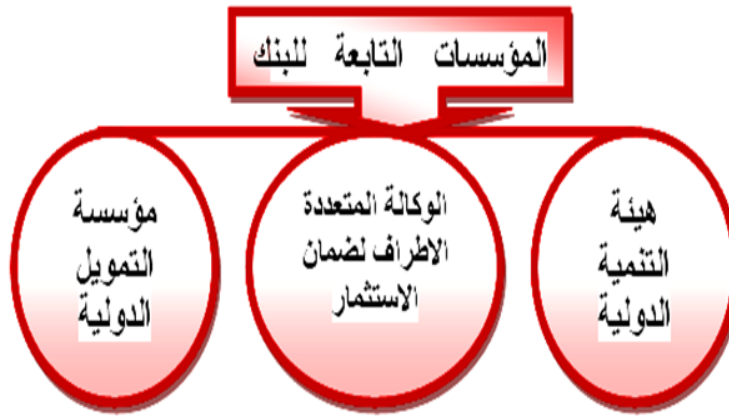
المأخذ وتحفظات على سياسات وإداء الصندوق منها ما يلي:

- تسيطر الدول الصناعية المتقدمة الخمس الكبرى وعلى رأسها الولايات المتحدة على إدارة الصندوق، وتنفرد الولايات المتحدة بـ 20% من القوة التصويتية وذلك لأنها تملك 20% من رأسمال الصندوق.
- ان معظم القروض والتسهيلات الائتمانية التي يمنحها الصندوق كانت تأخذ طريقها إلى الدول الصناعية المتقدمة، وهذا ما حدث مع حقوق السحب الخاصة التي لم تنل منها الدول النامية إلا القليل وحصلت الدول المتقدمة على النصيب الأكبر منها.
- يتحفظ البعض على توسيع حجم السيولة الدولية بالاعتماد على نظام حقوق السحب الخاصة، وذلك لأنه يتضمن نوعاً من المغالاة تؤدي إلى زيادة معدلات التضخم وخاصة في ظل الركود الاقتصادي وانتشار البطالة في العديد من الدول الصناعية.
- عندما يمنح صندوق النقد الدولي التسهيلات المالية وخاصة إلى الدول النامية يشترط اتباع سياسات معينة للإصلاح الاقتصادي في مجالات متعددة منها علاج العجز في ميزان المدفوعات وعجز الموازنة وخفض معدلات التضخم وإصلاح سعر الصرف وتحرير الاسعار وتحرير التجارة الدولية.
- وتلحق الشروط التي يفرضها صندوق النقد الدولي على الدولة المقترضة ضرراً كبيراً بالشريحة الاجتماعية الفقيرة من المجتمع.
- ان سياسات صندوق النقد الدولي تتناسب وتراعي الاوضاع الاقتصادية للدول الرأسمالية المتقدمة على حساب الاوضاع الاقتصادية للدول النامية التي تحتاج إلى معالجات خاصة.

2) المصرف الدولي للتعمير والتنمية: International Bank for Reconstruction and Development (IBRD)
ان التسمية الشائعة لهذا المصرف هي (المصرف الدولي للإنشاء والتعمير) ويطلق عليه أيضاً (بنك العالم)، وقد انشئ هذا المصرف من خلال مؤتمر (بريتون وودز) عام 1944 لمنح القروض طويلة الأجل ولكي يكون مكملاً في عمله لصندوق النقد الدولي، وقد دعت الحاجة إلى انشاء هذا المصرف بعد ان سببت الحرب العالمية الثانية كثيراً من الدمار في الأموال والممتلكات والارواح في معظم القارة الاوربية، هذا يتطلب اعادة البناء والتعمير وتحقيق الاستقرار والسلام في دول العالم، وفي الفترة التي تلت الحرب العالمية الثانية ظهر جلياً ان احد الاسباب التي تؤدي إلى حفظ السلام وتحقيق الاستقرار هو العمل على تخفيف الفوارق الشاسعة في مستويات المعيشة بين الدول الغنية والدول الفقيرة الامر الذي جعل من تنمية اقتصاديات الدول النامية احد الاهداف الأساس التي قامت عليها فكرة انشاء المصرف الدولي للتعمير والتنمية والذي بدأ اعماله في شهر حزيران عام 1946 ومقره في واشنطن.

وعليه نستطيع القول ان المصرف يسعى لتحقيق هدفين اساسيين هما:- توفير التمويل اللازم لإعادة بناء ما دمرته الحرب العالمية الثانية من مشاريع انتاجية وبنى تحتية في دول أوروبا الغربية.- المساعدة في تنمية البلدان النامية من خلال تقديم التمويل الإستثماري لهذه البلدان للإقامة المشاريع الانتاجية.
ويعد المصرف الدولي للتعمير والتنمية مؤسسة مالية دولية من مؤسسات الامم المتحدة وتشرف على إدارة النظام المالي الدولي وتهتم بسياسات التنمية والإستثمارات والإصلاح الهيكلي في الدول الاعضاء، وكذلك يهتم المصرف بالجدارة الائتمانية لأنه يعتمد في تمويله على الاقتراض من اسواق راس المال.
ان نشاط كل من صندوق الدولي والمصرف الدولي يكملان بعضهما بعضاً، إذ يركز المصرف الدول على الفترة الطويلة التي تتعلق بعمليات التكيف الهيكلي والذي يشترط ان تسبقها مرحلة التثبيت والتي تعد من نشاط صندوق النقد الدولي وتتضمن عمليات تخفيض معدل التضخم وتقليل عجز الموازنة وتصحيح سعر الصرف.

وتعد هذه العمليات مقدمة تمهيدية لإنجاح عمليات التكيف الهيكلي في الأجل المتوسط والطويل بلغ عدد الاعضاء في المصرف الدولي للتعمير والتنمية عام 1996 حوالي 176 ولكي تصبح الدولة عضواً في المصرف الدولي لابد ان تكون عضواً في صندوق النقد الدولي قبل ذلك، كما يتحدد اكتتاب الدول الاعضاء في راس مال المصرف طبقاً لحصص هذه الدول في صندوق النقد الدولي.
وهناك مؤسسات مرتبطة بالمصرف الدولي كما موضحة في الشكل (1-2) الآتي:



شكل (2-1) المؤسسات التابعة للمصرف الدولي

ثالثاً: أنواع المصارف الأخرى¹²:

1. **المصارف المتخصصة:** وهي المصارف التي تقوم بعمليات مصرفية تخدم نوعاً محدداً من النشاط الاقتصادي ولا يكون قبول الودائع تحت الطلب من أنشطتها الأجل. تعمل مصارف على تمويل المشروعات الاقتصادية، الصناعية، أو الزراعية أو التجارية، وذلك تبعاً لتخصصها. ويعتمد تخصص هذه المصارف في مجالات معينة وترتكز على الفلسفة المصرفية والمصرفية الاقتصادية للبلاد وعلى سياساته المختلفة التي تنتهجها حكومات الدول وفقاً لتخصص المصرف ويختلف أجل ونوع التسهيلات التي تمنحها هذه المصارف وفقاً لنوع كلاً منها فقد يصل أجل القروض إلى ستة أشهر وقد يصل ما يقرب من ثلاثين سنة (كما في المصرف العقاري). وتعتمد في مواردها على رأس المال أو ما يخصص لها من ميزانية الدولة وأنواع الإستثمارات الخاصة بها. ولا تستطيع التوسع في نشاطها إلا في حدود مواردها بعكس الحال مع المصارف التجارية الأخرى التي تستخدم الودائع لديها، التي ومن أبرز أنواع هذه المصارف:

أ. **مصارف التنمية الصناعية:** تختص بتمويل النشاط الصناعي في المجتمع وتمويل العمليات الجارية في مجال الصناعة من خلال منح القروض لمدة ما بين 10-20 سنة. وتختص المصارف الصناعية في إقراض المنشآت الصناعية بالقروض طويلة والمتوسطة الأجل اللازمة لشراء المعدات والآلات الإنتاجية، وهي تحصل على سعر فائدة يفوق فائدة القروض التي تقدمها المصارف التجارية.

ب. **مصارف التنمية الزراعية:** تختص المصارف الزراعية أو مؤسسات الإقراض الزراعي في تقديم خدمات مصرفية لزبائنها في مجال الزراعة لاستصلاح الأراضي وغيرها، إذ تتولى تقديم القروض قصيرة ومتوسطة الأجل طويلة الأجل والتسهيلات الائتمانية للمزارعين ويكون هدفها الأساسي تطوير و تنمية القطاع الزراعي.

ج. المصارف العقارية: تهتم بتقديم السلف اللازمة لشراء العقارات ولا يقتصر دورها على مجرد الاقتراض بل يكون لها الرقابة المصرفية على الإنفاق وربطة بعمليات الإنجاز. وتهتم المصارف العقارية بتمويل أنشطة البناء والتشييد والمساهمة وتقديم هذه المصارف قروضا وتسهيلات للمواطنين بهدف إنشاء المساكن و العمارات، وغالبا ما تقدم قروض لأجل طويلة تتجاوز العشر سنوات.

د. مصارف تمويل التجارة الخارجية: تتخصص في تمويل التجارة الخارجية الدولية وتقوم بفتح الاعتمادات اللازمة لعمليات التبادل الثنائي مع الدول الأجنبية.

هـ. مصارف الإستثمار أو مصارف الأعمال: من الصعب وضع تعريف محدد لها ولكن يمكن القول بأنها متخصصة في التمويل المحلي وتقديم المشورة في مجال الاندماج بين المؤسسات وإدارة الإستثمارات وغير ذلك. كما أنها تؤدي دورا مهما في الأسواق المالية الدولية. وتقوم مصارف الإستثمار أو مصارف الأعمال هي التي بتوظيف أموالها في المشروعات الصناعية والتجارية طويلة الأجل إما بنفسها أو عن طريق إقراض المؤسسات أو الدولة.

و. مصارف الادخار: وقد نشأت في شكل وحدات مصرفية صغيرة بدأت في التبعية لنظام البريد وتطورت لتصبح اقرب وسيلة للمدخر لإيداع أمواله، وتتميز بانخفاض الحد الأدنى للإيداع بحيث تجمع المدخرات الشعبية ولقد نالت شعبية كبيرة مكنتها من الانتشار.

ز. مصارف الظل: تعبير حديث العهد في الأدبيات المالية، ويعني المؤسسات المالية غير المصرفية الخاصة تعمل بشروط أيسر وإجراءات أبسط و ضمانات أفضل مقارنة بالمصارف التقليدية. وقيل انها تعمل في الظل في وضح النهار وليس في (العممة أو الظلمة)، تعمل في وضح النهار، وتكون وسيطاً بين المستثمر والمقترض، وتحقق أرباحها إما من خلال الفرق بين أسعار الفائدة التي تدفعها للطرف الأول وتحصلها من الطرف الثاني، أو من خلال رسوم أو عمولات تفرضها على المقترض. على هامش قانون المصارف ولا تخضع لأحكامه، لا سيما معايير الاستدانة والاقتراض.

ح. تقوم مصارف الظل Shadow Banks بتوفير السيولة، والرسملة وغيرها لكنها ليست مخولة قبول الودائع. لذا، فهي تستعمل الأموال التي يعهد بها المستثمرون اليها لتوظيفها لحسابهم أو انها تقترض من صناديق أو أشخاص تدور حولهم شبهاً أحياناً. ولدينا في الدول العربية كونهات و شركات مالية تسمى أحياناً نفسها مصارف إستثمار أو مصارفاً لتأدية مهام خاصة Private Banks وهي تعمل بموجب القوانين التي ترعى المؤسسات المالية والأسواق المالية، إلا انها غير ملزمة بالتقيد بالمعايير المصرفية التي أشرنا اليها أعلاه.

ط. تم وضع التشريعات الصارمة والأطر التنظيمية المناسبة التي تحكم عمل

مصارف الظل للحفاظ على سلامة ومنعة الجهاز المالي في الدول الغربية. بل ذهب البعض الى الدعوة لإخضاعها للمعايير نفسها والإجراءات المفروضة على المصارف، من منطلق أن المؤسسات التي تقوم بما تقوم به المصارف يجب ان تخضع لما تخضع له المصارف.

2. المصارف الإسلامية¹³ Islamic Banks: تعرف المصارف الإسلامية: بأنها مؤسسات نقدية مالية تعمل على جذب الموارد النقدية من أفراد المجتمع وتوظيفها توظيفاً فعالاً يكفل تعظيمها ونموها في إطار القواعد المستقرة للشريعة الإسلامية وبما يخدم شعوب الأمة ويعمل على تنمية اقتصادياتها.

على أثر زيادة الحصة السوقية للمصارف الإسلامية بسبب زيادة حجم زبائنها ووازعهم الديني والتزامهم القيمي للتعامل معها مما أدى تقليل حصة المصارف التقليدية من السوق المصرفية. مما حدا بها أن تدخل هذا الميدان حفاظاً على زبائنها الحاليين والحصول على شريحة من هذا السوق المتنامي. فقد قامت بفتح فروع إسلامية ومنافستهم وتقليدهم، مع وجود بعض زبائنهم في إيداع أموالهم دون أخذ الفوائد المصرفية عليها قد فتحت شهية المصارف التقليدية لإستغلال هذه الفرصة السوقية الواعدة بأرباح هائلة نظراً لضخامة الأموال المتاحة في هذه الأسواق وانخفاض كلفتها. فقامت هذه المصارف التجارية على ممارسة العمل المصرفي الإسلامي بأشكال مختلفة، مثل انشاء فروع إسلامية متخصصة أو نوافذ إسلامية داخل الفروع التقليدية أو تقديم بعض المنتجات المصرفية الإسلامية في مجالي جذب الأموال وتوظيفها وغيرها. إن الحد الفاصل بين الخدمة المصرفية التقليدية والخدمة المصرفية الإسلامية يتمثل في الإلتزام بمبادئ وأحكام الشريعة الإسلامية وتنقية المعاملة المصرفية المطلوبة من الشوائب والعيوب التي يمكن أن تؤدي إلى إيقاع ظلم أو جهالة أو غرر أو ربا أو خلافة، مما يفضي للنزاع بين الأطراف المتعاملة أو أكل أموال الناس بالباطل. لذلك فالذي يتعامل مع المصرف التقليدي من جهة والمصرف الإسلامي من الجهة الأخرى قد لا يجد farkاً في المسميات أو الغايات النهائية للخدمة المقدمة، وإنما يجد الفرق الشاسع في الوسائل المؤدية إلى هذه الغايات وفي الضوابط التي تحكم الخدمة بشكل عام. بالرغم من التطور الهائل الذي شهدته الخدمة المصرفية الحديثة، ولا سيما في العالم المتقدم، وما صاحب ذلك من إستخدام الأنظمة التقنية والأجهزة الذكية حتى عمّت الخدمة الإلكترونية أنحاء المعمورة، إلا أن الخدمة المصرفية الإسلامية اتخذت موقعاً متميزاً بين الخدمات المصرفية، في الحياة اليومية المعاصرة.

لم يقتصر الأمر على المصارف الإسلامية التي ملأت الدنيا وشغلت الناس، بل امتد الأمر واتسع حتى شمل المصارف التقليدية نفسها، بل واشتد الأمر سعة حينما أصبحت بعض الخدمات المصرفية الإسلامية والصيغ الإسلامية منافساً شرساً لبعض الخدمات المصرفية التقليدية سواء كان ذلك على مستوى العالم الإسلامي أو على الصعيد الدولي إذ فرضت الخدمة المصرفية الإسلامية نفسها كبديل منافس للخدمة المصرفية التقليدية

في كثير من المجالات.

تقوم المصارف الإسلامية وفق مفاهيم مصرفية مختلفة من حيث الأهداف والغايات في تقديم خدماتها المصرفية. كما في المصارف التقليدية وذلك نظير اجر محدد مثل إصدار الشيكات- الاعتمادات المستندية- الحوالات- بيع وشراء العملات- الاكتتاب في المؤسسات المساهمة- الصرف الآلي- خدمات لجنة الإستثمار وغيرها.

أ- أهداف المصارف الإسلامية: تهدف المصارف الإسلامية: إنطلاقاً من حاجة المجتمع الإسلامي والفرد المسلم إلى أن يجد ملاذاً للتعامل المصرفي والإستثماري بعيداً عن شبهة الربا، فإن رسالة المصارف الإسلامية هي: (تقديم الخدمات المصرفية والإستثمارية في ضوء أحكام الشريعة الإسلامية) في سبيل تحقيق رسالته نرى ان اهدافه تقسم الى:

- (1) أهداف مالية معنية: ب(جذب الودائع وتنميتها- إستثمار الأموال- تحقيق الأرباح)
- (2) أهداف خاصة بالمتعاملين: (تقديم الخدمات المصرفية- توفير التمويل للمستثمرين- توفير الأمان للمودعين).
- (3) أهداف داخلية: (تنمية الموارد البشرية- تحقيق معدل نمو- الانتشار جغرافياً وإجتماعياً)

(4) أهداف ابتكارية: (إبتكار صيغ للتمويل- إبتكار وتطوير الخدمات المصرفية).

(5) أهداف تنمية اقتصادية: من خلال المساهمة في إنشاء وتمويل المشروعات الإقتصادية في مختلف المجالات (الصحة، التعليم والإعلام، الزراعة، الصناعة، الخدمات). فصلا عن توظيف الأموال المكتنزة والتي كانت عاطلة عن المشاركة في النشاط الاقتصادي بسبب عزوف شريحة كبيرة من أفراد المجتمع عن التعامل مع المصارف التقليدية.

(6) أهداف تنمية اجتماعية: ولها دوراً حيوياً في تنمية المجتمع من خلال أعمالها في تمويل المشروعات الخيرية عن طريق تخصيص صناديق متخصصة مثل مؤسسات التعليم والمساجد والمستشفيات والمشروعات السكنية ودور الأيتام، ومشاريع الخدمة الإجتماعية وذلك من موارد الزكاة والصدقات الجارية والتبرعات والأوقاف والقروض الحسنة. فصلا عن المساهمة أيضاً بالأنشطة الثقافية المصرفية.

ب-العناصر الأساس والقواعد التي تلتزم بها المصارف الإسلامية: هناك عدة عناصر أساسية تلتزم بها المصارف الإسلامية وبالقواعد المستقرة للشريعة الإسلامية هي: ان ارتباط الفكر الإسلامي المصرفي الاقتصادي بالدين تعززه الآيات المباركة في كتاب الله وسنة رسوله (ص) المطهرة واجتهادات العلماء الأفاضل. وان القواعد الإقتصادية الحاكمة للعمل المصرفي واضحة وصريحة يتعين على المصرف الإسلامي توخيها والحرص عليها. وأهم هذه القواعد هي:

- 1) الإلتزام في معاملاته بالحلال والابتعاد كل البعد عن المجالات الحرام والمشكوك فيها. وعدم التعامل بالربا: وتطبيق القيم والأخلاق الإسلامية في العمل المصرفي.
- 2) حسن اختيار من يقومون على إدارة الأموال: لقول الله تعالى: (ولا تؤنثوا السفهاء أموالكم). عدم أكل مال الناس بالباطل: بقول الله عز وجل: (يا أيها الذين آمنوا لا تأكلوا أموالكم بينكم بالباطل إلا أن تكون تجارة عن تراض منكم). وفي آية أخرى يقول الله تعالى: (ولا تأكلوا أموالكم بينكم بالباطل وتدلوا بها إلى الحكام لتأكلوا فريقاً من أموال الناس بالإثم وأنتم تعلمون).
- 3) الصراحة والصدق والوضوح في المعاملات: لقول الحق عز وجل: (ولا تلبسوا الحق بالباطل وتكتموا الحق وأنتم تعلمون). وعدم حبس المال وحجبه عن التداول واكتنازه: قوله سبحانه وتعالى: (والذين يكتزون الذهب والفضة ولا ينفقونها في سبيل الله فبشرهم بعذاب أليم يوم يحمى عليها في نار جهنم فتكوى بها جباههم وجنوبهم وظهورهم هذا ما كنزتم لأنفسكم فذوقوا ما كنتم تكنزون).
- 4) ضرورة الانفاق، دون غلو أو تبذير أو إسراف، بل في إطار رشادة فكرية وعلمية تستثمر فيها أموال المسلمين في المجالات التي تنفعهم والآيات التي تأمر بالإنفاق كثيرة من بينها: (يا أيها الذين آمنوا أنفقوا مما رزقناكم من قبل أن يأتي يوم لا بيع فيه ولا خلة ولا شفاعة). وقد اشترط الله سبحانه وتعالى أن يكون الانفاق في غير إسراف ولا تبذير (والذين إذا أنفقوا لم يسرفوا ولم يقتروا وكان بين ذلك قواماً). وقد وضع الله سبحانه وتعالى الجزاء للمنفقين: (مثل الذين ينفقون أموالهم في سبيل الله كمثل حبة أنبتت سبع سنابل في كل سنبلة مائة حبة والله يضاعف لمن يشاء والله واسع عليم).
- 5) خضوع المعاملات المصرفية للرقابة الإسلامية الذاتية والخارجية:
- 6) أداء الزكاة المفروضة شرعاً على كافة معاملات المصرف ونتائج الأعمال:
- 7) حددها الباري عز وجل في قوله (إنما الصدقات للفقراء والمساكين والعاملين عليها والمؤلفة قلوبهم وفي الرقاب والغارمين وفي سبيل الله وابن السبيل فريضة من الله والله عليم حكيم).
- 8) تحقيق التوازن بين مجالات التوظيف المختلفة: وفقاً للأولويات الإسلامية.
(- الضروريات- الحاجات- الكماليات).

المبحث الثاني

المصارف التجارية: المفهوم والأشكال والأهداف.

في هذا المبحث سيتم تناول مداخل في المصارف التجارية من خلال التحدث عن مفاهيمها والمبادئ والأهمية والأهداف والوظائف المعنية في البيئة المصرفية عموماً وعلى النحو الآتي¹⁴:

وسميت هذه المصارف بالمصارف التجارية أصلاً لأن نشاطاتها كانت تقتصر على الأنشطة التجارية فقط، إلا أنها شهدت توسعاً كبيراً خلال المدة الأخيرة لدرجة أن هذه المصارف صارت تتعامل مع منشآت المجتمع كافة. كذلك إن هذا النوع من المصارف من أكثر الأنواع انتشاراً وشيوعاً. أيضاً المصرف بوصفه المؤسسة المالية التي تقوم بصفة معتادة بقبول ودائع تدفع عند الطلب أو لأجل محددة، وتزاول عمليات التمويل الداخلي والخارجي، وتباشر عمليات تنمية الادخار والاستثمار المالي في الداخل والخارج، والمساهمة في إنشاء المشروعات، وما يتطلبه من عمليات مصرفية وتجارية ومالية طبقاً للأوضاع التي يقررها المصرف المركزي.

أولاً: مفهوم المصارف التجارية وخصائصها ومبادئها:

1. مفهوم المصارف التجارية: تتميز المصارف التجارية عن بقية المصارف الأخرى بقبولها للودائع في حسابات جارية قابلة للسحب الفوري بصكوك. لذا يطلق عليها أحياناً (مصرف الودائع) وقد تشاركه في هذه الخاصية مصارف أخرى لكن بصورة محددة وفقاً للأنظمة في البلدان المختلفة. نورد في جدول(1-4) تعاريف المصارف التجارية على النحو الآتي:

جدول(1-4) تعاريف المصارف التجارية

الباحث	تعاريف المصارف التجارية
(خيرت، 1971: 1) ¹⁵	"مكان التقاء عرض الأموال بالطلب عليها".
(شيحة، 1981: 191) ¹⁶	"عبارة عن مشروعات رأسمالية هدفها الأساسي تحقيق أكبر قدر ممكن من الأرباح وبأقل نفقة ممكنة، وذلك بتقديم خدماتها المصرفية أو خلقها لنقود الودائع"
(Silem، 1995: 61) ¹⁷	" أنها مؤسسة مالية مستقبلية للودائع تحت الطلب ولأجل، مختصة في تقديم القروض لأجل قصير عن طريق الخصم والتسبيقات على الحساب الجاري وتسبيقات بضمانات، كما تقوم بعملية خلق النقود، وذلك عن طريق القروض التي تمنحها".
(بوزياب، 1996: 113) ¹⁸	"مؤسسة مالية يلتقي فيها عرض النقود والطلب عليها أوهي منشآت هدفها الرئيسي قبول الودائع والإقراض

وتقديم خدمات أخرى أو انها منشآت تقبل النقود وتحترم طلبات مودعيها عند سحبها وتمنح القروض أو استثمار الودائع الزائدة".	
" فهي مؤسسات ائتمانية، ومن أهم المؤسسات التي ترفد قطاعات البلد ويعتمد عليها في إنعاش التنمية الإقتصادية الوطنية، من خلال إمدادها بالأموال اللازمة ونجد من بين أهم هذه المؤسسات المصارف التجارية التي تعرف بمصارف الودائع".	(اللوذي، 1997،:17) ¹⁹
"أنها تلك المؤسسة المالية التي تقوم بصفة معتادة بقبول ودائع تدفع عند الطلب أو لأجل محددة، وتزاوِل عمليات التمويل الداخلي والخارجي، كما تباشر عمليات تنمية الادخار والاستثمار المالي في الداخل والخارج، والمساهمة في إنشاء المشروعات، وما يتطلبه من عمليات مصرفية وتجارية ومالية طبقاً للأوضاع التي يقررها المصرف المركزي".	(حنفي- رسمية، 2000:10) ²⁰
"أنها إحدى أهم المؤسسات الوسيطة وأقدمها، وظيفتها الأساسية قبول الودائع الجارية والتوفير ولأجل من الأفراد والمؤسسات".	(رضا، 2002 :19) 21
" أنها مؤسسات ائتمانية غير متخصصة تقوم بتلقي ودائع الأفراد القابلة للسحب لدى الطلب أو بعد أجل قصير، والتعامل بصفة أساسية في الائتمان قصير الأجل".	(بن هاني، 2003:206) 22
"بأنه المؤسسة أو الشركة المالية التي تقبل الودائع من الأفراد والهيئات(الأشخاص المعنوية) تحت الطلب أو الأجل ثم نستخدم هذه الودائع في فتح الحسابات وتقديم القروض (الإنمائية) يقصد الربح".	(وانل جبريل، 2011: 337) ²³

تعد المصارف مؤسسات مالية وسيطة تسهل عملية العرض والطلب على النقود، فيقوم من لديه فائض من الثروة بيزيد عن حاجته بالاحتفاظ به في المصرف، ثم يقوم المصرف بإقراض الشخص الذي يحتاج لسيولة أو مبلغ معين من المال ما يحتاجه مقابل ضمان أو أصل ثابت يكفي أو يزيد على قيمة المبلغ المقترض، كما تقوم المصارف باستثمار هذه الأموال وإعطاء صاحبها فائدة إما سنوية أو نصف سنوية أو ربع سنوية أو شهرية حسب الاتفاق الذي جرى بين المصرف والذبون، لكن يشترط أن تكون هذه النقود مودعة في هيئة ودائع طويلة الأجل أو حسابات توفير وليست حسابات جارية حتى يكون للمصرف حرية التصرف فيها خلال فترة الإيداع،

كما تقوم المصارف بعدة وظائف أخرى كسحب وتظهير الكمبيالات والأوراق التجارية.

تُعرّف المصارف التجارية أيضاً على أنها عبارة عن منشأة تنصب عملياتها الأجل على تجميع النقود الفائضة عن حاجة الجمهور أو منشآت الأعمال أو الدولة لغرض إقراضها للآخرين وفق أسس معينة، أو استثمارها في أوراق مالية محددة. وهكذا يمكن القول بأن المصرف منشأة تتخذ من الإتجار في النقود حرفة لها²⁴. فالمصارف التجارية ما هي إلا مؤسسات مالية وظيفتها الأجل إدارة موجودات مالية، فهي تمثل حلقة الوصل ما بين الوحدات الإقتصادية التي لديها فائض في النقدية، وتبحث عن أوجه لإستثمارها من ناحية، والوحدات الإقتصادية التي هي في حاجة لهذه الأموال من ناحية أخرى.

ركزت بعض التعاريف على ان المصارف التجارية تتعامل مع جميع القطاعات ومواردها الأساسية هي الودائع، وإن جل معاملاتها في الأجل القصير. ويعد المصرف التجاري مؤسسة مالية مهمتها الأساسية قبول وتقديم القروض، تقوم بخلق النقود، وهي ميزة تتميز بها. وان هدفها الأساسي هو تحقيق أعلى ربح مع المحافظة على السيولة لمواجهة السحوبات، أي تعبئة ادخار المودعين تحت صفة الودائع، وإعادة إستخدامها في عمليات الاقتراض قصير الأجل. وانها مؤسسات وسيطة تقوم بحلقة الاتصال بين المقرضين والمقترضين. وأن المصارف التجارية، هي المؤسسات المالية الوسيطة التي وظيفتها الأساسية قبول الودائع الادخارية وإستخدامها في عملياتها المختلفة، مثل الخصم والإقراض، والتي تقوم بتقديم الخدمات المصرفية لجميع الزبائن دون تخصيص وانفرادها بميزة خلق نقود الودائع. يمكن استخلاص تعريف شامل من التعاريف السابقة وهو أن المصارف التجارية: هي منشآت مالية تكون حلقة الاتصال بين المقرضين والمقترضين (قبول الودائع وتمنح القروض) وتتعامل مع جميع الزبائن (أفراد ومنظمات ودول) وتقوم بخلق النقود وتقديم خدماتها المصرفية لتعظيم العوائد بأقل التكاليف مع والمحافظة على السيولة لمواجهة العسر المالي والتحسب للتقلبات في القيمة السوقية للمصرف.

2. خصائص المصارف التجارية Specifics of the Commercial Banks:

تتصف المصارف التجارية بالخصائص الآتية:

- أ- إنها أكثر أنواع المصارف مخاطرة في عملياتها مما يجعلها متحفظة في ممارسة فعاليتها وعليه فإنها تتحمل مسؤوليات جسيمة في إدارة الأموال.
- ب- تعتمد على رؤوس أموال قليلة مقارنة بحجم الأموال التي تتعامل بها.
- ج- تهدف هذه المصارف بشكل أساسي إلى تحقيق الربحية في أنشطتها وفعاليتها المختلفة كما تسعى إلى تعزيز مركزها التنافسي في السوق المصرفي.

د- تواجه هذه المصارف متطلبات السيولة أكثر من غيرها من المصارف، وذلك لتعاملها بالودائع تحت الطلب بشكل كبير وكذلك منحها للقروض القصيرة الأجل.

هـ- تتصف كذلك بتعامل عدد كبير من الجمهور ومنشآت الأعمال معها مقارنة بالمنشآت المالية الأخرى. ويعود السبب في ذلك إلى قدم تعاملها بالصكوك والحسابات الجارية.

و- يتسم المصرف التجاري بخاصية قانونية مستقلة، من حيث امتلاكه لحقوق والواجبات، ومن خلال واجباته ومسؤولياته. ويخضع المصرف للقانون التجاري والمدني. وله القدرة على ممارسة الوظائف التي وجد من أجلها. سعياً لتحقيق أهدافه الإستراتيجية كماً ونوعاً وزمناً بضمان توافر الموارد المالية والموائمة مع المتغيرات البيئية المصرفية وأهداف الجهات المستفيدة والمصالح المشتركة²⁵.

3. مبادئ المصارف التجارية Principles of the Commercial Banks

يوجد عدد من المبادئ المهمة تلتزم بها المصارف في أداء وظائفها، لاكتساب ثقة المتعاملين وتنمية معاملاتها ومن أهم هذه المبادئ هي:

(1) تعزيز ثقافة الالتزام التنظيمي وإرساء مبادئ الحوكمة المصرفية وقواعد الحسابات المصرفية والتنظيمية.

(2) تعميق الثقة ومبادئ السلوك وقيم النزاهة وأخلاقيات العمل والمسؤولية الإجتماعية.

(1) التعليمات الصادرة في شأن إدارة المخاطر. ومكافحة الاحتيال المالي وغسيل الأموال وتمويل الإرهاب.

(2) إرشادات الرقابة الداخلية وسياسات الإبلاغ عن المخالفات لدى المؤسسات المالية.

(3) السرية: هي أهم عامل يجب أن يتوافر بين المصرف والزبون فلا يجوز للمصرف أن يخبر أحد عن أسرار زبائنه فهذا التزام عام تقتضيه موجودات المهنة، ويستثنى الالتزام بمبدأ السرية عند طلب جهة رقابية عامة في الدولة بيانات عن أحد المتعاملين مع المصرف. فضلاً عن المحافظة على القيم والممارسات المهنية في العمل المصرفي.

(4) حسن المعاملة: أساس تحويل الزبون العرضي إلى زبون دائم هي طريقة المعاملة التي يلقاها في المصرف من العاملين فيه فواجب المصرف يهتم باختيار العاملين بعناية فائقة ويعمل على تدريبهم بما يمكنهم من تقديم خدمة مصرفية ممتازة إلى زبائنه.

(5) الراحة والسرعة: إن إحساس الزبون بالراحة عند وجوده بالمصرف، والسرعة في الإجراءات تجعله من زبائن هذا المصرف لهذا تسعى المصارف إلى توفير أكبر قدر من الراحة وإعداد أماكن مناسبة لاستقبالهم لقضاء وقت الانتظار، ومما يساعد

على السرعة في إنجاز الأعمال بالمصرف هو استخدام الأجهزة الآلية الحديثة التي تكفل استخراج البيانات المعقدة في لحظات وتحقق الدقة في تلك البيانات وتتيح الإتصالات السريعة بالفروع أو المراسلين.

ثانياً: أشكال المصارف التجارية: يعد المصرف منظمة لها تصريح رسمي حكومي لقبول الودائع ومنح القروض للأفراد والمؤسسات ودفع قيمة الشيكات وتقديم خدمات تحويل العملة وإدارة الثروات ولها دوراً أساسياً في الاقتصاديات الحديثة، وتتعدد أشكال المصارف من مصارف تجارية، المصارف المتخصصة، مصارف الإستثمار، مصارف الظل و المصارف الإسلامية. وسوف يتم التحدث بإيجاز كل نوع من أنواع هذه المصارف في المحاور والفروع القادمة. ومن أهم أشكال المصارف التجارية من الناحية التنظيمية والخدمية:

1. المصارف المفردة Individuel Banks: هي التي ليس لها فروع، ويقصد بالفروع في هذا الصدد الوحدة التي تقبل جميع أنواع الودائع، وتتصف هذه المصارف عادةً بصغر حجمها، واقتصار نشاطها على توظيف الموارد المالية في موجودات عالية السيولة مثل الأوراق المالية، والأوراق التجارية المضمومة، وغيرها من الموجودات القابلة للتحويل النقدي خلال فترة زمنية قصيرة وبدون خسائر رأسمالية كبيرة. وتعتمد هذه المصارف في نشاطها المصرفي على وجود علاقات شخصية قوية تربط موظفيها بالزبائن، وباختصار يظل المصرف مفرداً حتى ولو أنشأ وحدات تقوم بجميع الخدمات المصرفية، عدا قبول الودائع.

2. المصارف ذات الفروع Banks of Branches: هي التي تملك عدداً من الوحدات " الفروع " المتعددة التي تدار من مركز رئيس واحد، ولها مجلس إدارة واحد، وكذا نفس المجموعة من المساهمين، وقد سبق أن ذكرنا اشتراط قبول الوحدة لكافة أنواع الودائع حتى تعد فرعاً واستخدم نظام المصارف ذات الفروع المنتشرة في معظم بلدان العالم نظراً لما يتمتع به من المرونة في تأدية الخدمات، وازدياد الفرص أمامه في اجتياز الأزمات المحلية، واتساع قاعدة عمله، وخفض تكاليفه الثابتة والكلية.

3. المصارف التابعة لشركة قابضة:

The Banks Following the Company-Recipient

إن المؤسسات القابضة يتم تأسيسها إما بواسطة كبار المساهمين في المصرف، وإما بالتعاون مع مستثمرين آخرين يعتقدون إمكانية تحقيق المصرف لأرباح أكبر لو أعيد تنظيمه ليصبح تحت سيطرة المؤسسة القابضة، وحتى تتحقق المؤسسة القابضة السيطرة لابد على المصرف أن تمتلك حصة من أسهمه العادية لا تقل عن 25% من جملة الأسهم المصدرة، ويمكن أن يتم ذلك من خلال قيام المؤسسة القابضة بشراء جزء من الأسهم من بعض المساهمين إما نقداً أو بالاستبدال. أي يتشابه هذا النوع من التشكيلات المصرفية إلى حد كبير مع المصارف ذات الفروع المتعددة لكنها تختلف

عنها من حيث ملكيتها والتي تعود إلى شركة قابضة تتولى السيطرة على عملياتها الإدارية، كما أنها تتماثل كذلك من حيث المميزات.

4. سلسلة المصارف أو مصارف السلاسل: نشأت المصارف المتسلسلة مع نمو حجم المصارف التجارية وتوسع أعمالها. تستمد هذه المصارف أنشطتها من خلال فتح سلسلة متكاملة من الفروع منفصلة إدارياً عن بعضها البعض ويشرف عليها مركز رئيسي يرسم السياسات العامة لها وينسق الأعمال فيما بينها. هذه المصارف مملوكة لشخص واحد أو عدة أشخاص طبيعيين وليس لشركة قابضة. تحقق المصارف المتسلسلة العديد من المزايا في تحصيل الودائع والانتشار الجغرافي والتنوع في التمويل²⁶.

5. المصارف المراسلة: ظهرت الحاجة إلى المصارف المراسلة، نتيجة رغبة المصارف في إيجاد نظام لتحصيل الشيكات المسحوبة سابقاً لزبائن في المصارف في الدول الأخرى. فهي لا تمثل على الإطلاق هيكل بنك له فروع، بل مصارف تتعاون مع بعضها البعض في مجالات معينة، بهدف تحسين وتنويع الخدمات المصرفية، ولم يقتصر هذا التعاون بين المصارف على المستوى المحلي فقط، بل خارج حدود أحد المصارف. ولذلك كانت الخدمات المصرفية عديدة ومتنوعة بما يتماشى مع توسع العمليات التجارية الدولية.

6. الصيرفة الشاملة Universal Banking: تعود أهمية المصارف الشاملة إلى الوظائف التي تستطيع أن تقوم بها والتي يتوقف عليها إسهامها في تحقيق ودفع عملية التحول التنموي والتطوير التي تشهدها الاقتصادات. وتغطي هذه الوظائف كثير من النشاطات التي تضم الأنشطة المصرفية التقليدية التي اعتادت المصارف التجارية أن تنهض بها، ووظائف مصارف الإستثمار ومصارف الأعمال.

وفي ظل التطورات السريعة في عالم المصارف اتجهت بعض المصارف وسعيها منها لمواكبة التطورات الحديثة من اتصالات وتنقل عن طريق برامج الكمبيوتر وسعيها منها لزيادة السيولة والحصول على أعلى عائد وأقل كلفة ومخاطرة. اتجهت هذه المصارف إلى التحول من المصارف التجارية التي تقدم خدمات تقليدية. إذ أصبحت هذه الخدمات لا تتلاءم مع التطورات الحديثة وفي ظل انتشار العولمة واندماج المصارف وأسواق المال العالمية وتبنت، أسلوب الصيرفة الشاملة Universal Banking والتي تقدم خدمات مالية شاملة لزبائنها ومن حدود جغرافية.

هناك أيضاً مزايا المصارف الشاملة ولعل أهمها: المساعدة في تقليل درجة المخاطرة بسبب التنوع في محفظة المصرف الإقراضية والإستثمارية من جهة، والتنوع في مصادر الأموال من جهة أخرى. وتمكين المصرف من تقديم حزمة متكاملة من الخدمات المالية والمصرفية لتلبية كافة احتياجات زبائنه المتنامية والمتطورة، والمساعدة في تحقيق التوازن بين القطاعات الإقتصادية المختلفة، من خلال تقديم الخدمات التمويلية والمصرفية المتنوعة لكافة القطاعات²⁷.

المفهوم الضيق للصيرفة الشاملة: بوصفها ذلك المصرف الذي يسعى الى تنمية موارده المالية في كافة القطاعات. كما يقوم بالانتمان لكافة القطاعات²⁸. وهذا المفهوم الضيق يركز على مصادر التمويل وتقديم الائتمان فقط، وقد أدت التغيرات السياسية والإقتصادية زيادة ارتباط الأسواق المالية وما صاحبها من تطورات جذرية لمؤسسات هذه الأسواق ووظائفها لمواجهة المخاطرة وكذلك لجوء المؤسسات الكبيرة إلى الأسواق المالية مباشرة لتوفير المخاطرة احتياجاتها المالية وإدارة احتياجاتها النقدية من دون الحاجة الى الوساطة المصرفية²⁹.

يمكن تعريف المصرف الشامل على أنه " المصرف الذي يقدم خدمات متنوعة إلى جميع الزبائن من مختلف القطاعات"³⁰. كذلك تعرف بأنها المصارف التي لم تعد تقتيد بالتخصص المحدود الذي قيد العمل المصرفي في كثير من الدول، بل أصبحت تمد نشاطها إلى كل المجالات والأقاليم والمناطق وتحصل على الأموال من مصادر متعددة وتوجهها إلى مختلف النشاطات"³¹.

ولذلك يمكن تعريفه بأنه (المصرف الذي يحصل على مصادر تمويلية من كل القطاعات ويمنح الائتمان لكل القطاعات كما يقدم لها الخدمات المتنوعة غير المستندة الى الرصيد). ان تنامي المنافسة بين انواع المؤسسات المالية قد دفعت المصارف لتصبح أكثر توجهاً للخدمات Servies- Oriented وان تركز على المفهوم الحديث للتسويق وعد الزبون هو المهم عند القيام بتسويق الخدمات المصرفية، اذ ان المصرف التجاري في التسعينيات يبدو أكثر شبها بقيد بيع انواع عديدة من المنتجات. يطلق على الصيرفة الشاملة (الصيرفة المختلطة) Mixed Banking وهي(الصيرفة التي تتضمن عملياتها المزج بين الصيرفة التجارية مع تمويل الصناعة طويلة الأجل³². وفي الصيرفة الشاملة يتم العمل على إيجاد موازنة في الاستحقاق بين ودائع التوفير والودائع الجارية لغرض العمل على تكوين مؤشر للودائع ممكن إستخدامه في مجال توظيف الأموال لأجال مختلفة.

مفهوم الصيرفة الشاملة الواسع: فهي التي تقدم للمصارف الخط الكامل من الخدمات الصيرفة وامتلاك حصص من اسهم المؤسسات. كما يطلق عليها بالصيرفة متعددة الاهداف والأغراض، التي تقضي الى تحقيقها عن طريق القيام بأنشطتها وخدماتها في الجوانب المالية والمصرفية³³.

وانطلاقاً مما تقدم يمكن تعريف الصيرفة الشاملة بأنها: القدرات والقابليات الإدارية والفنية التي تمتلكها المصارف لتقديم الخدمات المالية والمصرفية والاستثمارية والمتخصصة والعمل على تعميق السوق المالية ومساندة كل القطاعات الإقتصادية وتحقيق تنميتها المتوازنة³⁴.

تبدو الصيرفة الشاملة لتكون موجه المستقبل لجزء كبير من العالم وفي الصيرفة كاملة الخدمات Full-Service Banking فان التسويق المصرفي يؤثر تأثيراً كبيراً في تحديد الأسواق المستهدفة له باي شكل كان بالاعتماد على التسويق المصرفي وفي ظل

البيئة المحيطة. ويمكن توضيح الصيرفة الشاملة: المتطلبات والأنشطة وعوامل النجاح في الشكل (3-1) الآتي:



شكل (3-1) الصيرفة الشاملة: المتطلبات والأنشطة وعوامل النجاح.

ثالثاً: أهداف المصارف التجارية: في هذا المحور الأول سيتم استعراض أهداف المصارف التجارية أما وظائفها اختص بها المحور الثاني وعلى النحو الآتي:

1. **أهداف المصارف التجارية:** تتسم الأهداف الجيدة SMART وتميّزها وفق الإستراتيجية الذكية لتوجيه المستخدمين به نحو التوظيف الجيد للموارد المتاحة للمصرف، إذ بالإمكان أن تستخلص كل وحدة أو إدارة تعمل بالمصرف غرضاً لها يساهم في تحقيق الغرض العام للمصرف.
- تأتي مرحلة تحديد الأهداف تتركز أهداف المصارف التجارية في تعظيم القيمة السوقية الحالية للمصرف، وعلى الجانب الآخر توجد العديد من الأهداف الفرعية

التي ترتبط بهذه الأهداف الأجل، ولا تقل أهمية عنها، كما وتميزها عن غيرها من منشأة الأعمال³⁵.

ومن هذه الأهداف هي: (الربحية- السيولة- الأمان والضمان)، فضلاً عن وجود أهداف أخرى يسعى المصرف على تحقيقها وهي (العائد الاجتماعي- أهداف العاملين- الإدارة) التي تصب جميعها بتحقيق الهدف الرئيسي الجوهرى المركزى والإستراتيجى الا وهو تعظيم قيمة المصرف السوقية Maximizing The Market Value Of The Bank. فضلاً عن موائمة أهداف المصالح المشتركة والجهات المستفيدة وتكيفها مع المسؤولية الاجتماعية وأخلاقيات العمل والمتغيرات البيئية. كما موضحة في شكل (4-1) الآتي:



شكل (1 - 4) أهداف المؤسسة المصرفية وفق المنظور الحديث*

أ.الربحية **Profitability**: ان المعيار الأساسي لمدى كفاءة الإدارة المصرفية هو حجم الأرباح التي تحققها. ويقوم مبدأ الربحية على تعظيم أرباح المصرف، ولتعظيم الربح لدى المصرف يجب عليه الزيادة في إيراداته، ولا يتحقق ذلك إلا باتساع حجم معاملاته وزيادة نشاطاته، وتنوع حافظة أوراقه المالية وبمدى تطور خدماته. وبزيادة الحوافز المقدمة لزبائنه، إلا أن هذا الاندفاع نحو تحقيق أعلى

* نصير محمد عزال، ، محاضرات في الإدارة المالية (غير منشورة)، ألفت على طلبه رابع إدارة أعمال – كلية الاقتصاد – جامعة عمر المختار، ليبيا، 1999-2010.

معدلات الربحية لا يكون على حساب المخاطر التي يترتب عليها الوقوع في أزمات السيولة³⁶.

تشكل الفوائد جزءاً كبيراً من نفقات النشاط المصرفي للمصارف التجارية، فضلاً عن التزام تلك المصارف بدفع هذه الفوائد سواء حقق المصرف أرباحاً أم لم يحقق، ويفرض الوضع السابق على المصارف التجارية ضرورة تحقيق أقصى ربحية من خلال زيادة الإيرادات، لأن أي انخفاض وأن كان بسيطاً في الإيرادات كفيل بإحداث تخفيض أكبر في الأرباح وفقاً لمفهوم الرفع المالي.

ويعرف العائد أنه: ما يحصل عليه المستثمر في المستقبل نتيجة تضحيته في الوقت الحالي بأمواله من خلال توظيفها بالعملية الإستثمارية لفترة زمنية محددة. إلا أن حصول المستثمر على العائد المتوقع ليس مؤكداً، نظراً لما يحيط بالإستثمار من احتمالات وقوع الخسارة، وتغيير السياسات الحكومية وتغيير سعر الفائدة وتقلبات سعر الصرف، وظروف غيبية يعجز العقل البشري عن معرفتها رغم التطور العلمي والتكنولوجي، فتبقى تنبؤات المستثمر معرضة لشيء من عدم اليقين.³⁷ كما يعرف العائد بأنه عبارة عن مجموع المكاسب والخسائر الناجمة عن الإستثمار خلال فترة زمنية محددة، كما أن العائد هو مقدار الأموال المضافة إلى رأس المال الأصلي الذي يؤدي الى تعظيم الثروة والعائد قد يكون على شكل عوائد فعلية أو عوائد متوقعة لا تتصف بدرجة التأكد الكامل أو عوائد مطلوبة يرغب المستثمر في تحقيقها مستقبلاً، وينجم عن كل إستثمار عائد قد يكون موجبا أو سالبا³⁸. ويستعرض الشكل (1-5) العوائد المصرفية كما يلي:

العوائد المصرفية			
إيرادات الفوائد	عمليات مقبوضة	عوائد الأسهم	عوائد السندات
وهي مجموع الفوائد المكتسبة على كل أصول المصرف كالقروض والودائع لدى مؤسسات أخرى، والأوراق المالية، فهي إيرادات تنتج عن استثمار أموال المصرف	أهمها تلك التي يحصلها المصرف التجاري من فتح الاعتمادات المستندة وإصدار خطابات الضمان وأيضاً إيرادات خدمات الأوراق المالية مثل شراء أو بيع الأوراق المالية لمصلحة الزبائن.	■ معدل العائد المحتمل: ■ معدل العائد المتوقع ■ معدل العائد المطلوب	■ العائد الاسمي : أي سعر الفائدة المسمى في السند عند إصداره . ■ معدل العائد المرتقب : هو العائد المركب المتوقع تحقيقه طوال فترة السند حتى تاريخ استحقاقه، ويتم حسابه بالتقريب .

شكل (1-5) العوائد المصرفية

1) تحقيق الأرباح: عندما تكون إيرادات المصرف أكبر من تكاليفه. وتشتمل إيرادات المصرف وتكاليفه من البنود الآتية: وتشمل إيرادات المصرف: (-) الفوائد الدائنة على التسهيلات الائتمانية. - العمولات الدائنة التي تتقاضاها المصارف نظير خدماتها التي تقدمها للآخرين. - اجور الخدمات التي تقدمها المصارف و غير المتعلقة بطبيعة العمل المصرفي كقيامها بتقديم استشارات اقتصادية ومالية واعداد دراسات الجدوى الإقتصادية. - عوائد العملة الأجنبية أي الأرباح المتحققة من الفرق بين اسعار الشراء والبيع. إيرادات أخرى كعوائد الإستثمار في الأوراق المالية، والعوائد المتحققة من خصم الكمبيالات، وأي أرباح رأسمالية ناتجة عن بيع المصرف لأصل من موجوداته بسعر أعلى من قيمته الدفترية. (في حين تتضمن تكاليف المصرف: (-) الفوائد المدينة على الودائع التي يقوم المصرف بدفعها. - العمولات المدينة التي يدفعها المصرف إلى المؤسسات المالية الأخرى نظير تقديمها خدمات للمصرف ذاته و- المصاريف الإدارية والعمومية).

2) عوائد المصارف: تهتم الإدارة العليا بمدى ربحية المصرف في المجالات المختلفة لتوظيف الأموال حتى تتمكن من توجيه هذه الأموال في الإتجاه السليم، وعلى اعتبار أن المصرف التجاري هو مؤسسة ربحية فهو يسعى لتحقيق العائد الأمثل. من نشاطاته المختلفة فالأرباح تؤدي وظائف اقتصادية عديدة للمصرف فهي³⁹: تعد الأرباح ضرورية لمقابلة المخاطرة التي يتعرض لها المصرف حتى يستطيع البقاء. وإنها ضرورية للحصول على رأس المال اللازم في المستقبل عن طريق: (-) إعادة إستثمار الأرباح بصفة مباشرة. - تشجيع أصحاب رؤوس الأموال على الاكتتاب في المصرف عند زيادة رأس ماله. - إعطاء المساهم عائدًا مقبولا يزيد من ثقته في المصرف).

3) أشكال عوائد الموجودات المالية هي⁴⁰:

■ **توزيعات الأرباح:** إذا كانت هذه الموجودات تمثل حقوقا من أموال ملكية مثل الأسهم، فحامل السهم شريك في الشركة التي أصدرت هذا السهم، لذلك فهو من مالكيها وحقوقه من حقوق المساهمين.

■ **الفوائد:** إذا كانت الموجودات المالية تمثل أموال اقترض مثل السندات، فحامل السند مقرض للشركة التي أصدرت ذلك السند وقيمة القرض هي قيمة السند، فالسند يعطي لحامله الحق في الحصول على الفائدة المتفق عليها من الشركة المقترضة (التي أصدرت هذه السندات).

■ **الأرباح الرأسمالية:** تنتج هذه الأرباح عن إعادة بيع الموجودات المالية، فحامل السهم أو حامل السند إذا استطاع أن يبيعه بمبلغ يزيد على المبلغ الذي اشتراه به يكون الفرق هو الربح الرأسمالي.

ويتمثل العائد الرأسمالي بالفرق في القيمة السوقية للإستثمار خلال الفترة ما بين الحصول على الموجود والفترة التي يتم التخلص منه⁴¹.

**العائد الرأسمالي = القيمة السوقية (العادلة) للموجود الثابت - القيمة
الدفترية للموجود الثابت⁴²**

(4) أنواع عوائد الإستثمار⁴³:

- **معدل العائد الحقيقي:** وهو العائد الذي يقتنع به المستثمر مقابل تنازله عن أمواله في الفترة الحالية هدف الحصول على عائد مستقبلا. ويمكن قياس معدل العائد على الإستثمار في الأسهم بذات بإستخدام المعلومات هي:
 - قيمة السهم عند شرائه (قيمة الإستثمار في بداية المدة)
 - قيمة السهم عند بيعه (قيمة الإستثمار في بداية المدة)
- قيمة الأرباح الموزعة على السهم طوال فترة تملكه ويمكن إستخدام المعادلة الآتية لحساب معدل الإستثمار في هذا السهم.

(سعر البيع - سعر الشراء) + الأرباح الموزعة

معدل العائد = -----

سعر الشراء

معدل العائد المتوقع: وهو العائد على الإستثمار الذي يتوقع فيه المستثمر الحصول عليه، وبإستطاعة المستثمرين تغيير معدلهم المتوقع للمحفظة بواسطة تغيير النسب المستثمرة في الأوراق المالية.

معدل العائد المحتمل: يكون العائد المحتمل غير مؤكد، فإنه من المفضل عمل توزيع إحتمالي، بمعنى تقدير العائد المحتمل في ظل ظروف اقتصادية وإحتمالات حدوثها، تم تقدير العائد المرجح بالإحتمالات والذي يسمى بمعدل العائد المتوقع.

**التغيرات المتوقعة في السعر السوقي للسهم + مقسوم الأرباح الموزعة
المتوقعة**

معدل العائد المتوقع = -----

-- مبلغ الإستثمار الأول

ويمثل **معدل العائد المتوقع⁴⁴:** مقدار الربح الذي يمكن التنبؤ به من خلال المعلومات المتوفرة عن الإستثمار وحالة السوق والعوامل المؤثرة به ومن ثم تقدير هذه العوائد وفق هذه المعطيات وهذا العائد يختلف عن العائد المتحقق كون الاخير يمثل ما يحصل عليه المستثمر فعلا. وهو عبارة عن العائد الذي يحصل عليه المستثمر نتيجة إستخدام أمواله المستثمرة على شكل موجودات⁴⁵.

أو هو ذلك العائد الذي يتوقعه المستثمرون في السوق، وأن هذا العائد يعتمد على المعلومات التي يمتلكها المستثمرون وكذلك يعرف بأنه المتوسط لكل النتائج والذي يتم الحصول عليه بضرب كل نتيجة موزونة بإحتمال حدوثها. يحسب هذا المعدل وفق المعادلة الآتية:

$$E(R) = \sum_{i=0}^m R_i \cdot P_i$$

إذ أن:

$R(E)$ = العائد المتوقع.

R_i = العائد من الفترة.

P_i = احتمالية حدوث الحدث.

m = عدد العائدات الممكنة.

معدل العائد المطلوب⁴⁶: وهو يمثل معدل العائد المطلوب لأقل نسبة عائد متوقعة للمستثمر من جراء شراء موجودات مالية معروفة بمخاطرها وهذه النسبة تتكون من مكونين هما نسبة العائد الخالية من المخاطر، ولمكون الثاني هو علاوة المخاطرة. ويمثل مقدار ما يرغب به المستثمر من أرباح نتيجة استثمار أمواله في مجال معين في مقابل الاحتفاظ بهذه الأموال وحجم المخاطرة المصاحبة له⁴⁷.
ويحسب هذا المعدل بالصيغة الآتية:

$$R_j = R_f + (R_m - R_f)\beta_j$$

إذ أن:

R_j = معدل العائد المطلوب على السهم العادي.

R_f = معدل العائد الخالي من المخاطر.

R_m = متوسط معدل عائد محفظة السوق.

β_j = معامل بيتا.

أي أن معدل العائد المطلوب: هو العائد الذي يطلبه (يأمل في تحقيقه) المستثمر حتى يقبل على شراء السهم. إذ أن العائد الخالي من الخطر هو سعر الفائدة الخالي من الخطر. أما بدل المخاطرة فهو جزء من العائد يحصل عليه المستثمر لكي يعوضه عن المخاطرة. ويعد العائد المطلوب المعيار المرجعي الذي على أساسه يتم قبول الإستثمار من عدمه، وذلك بالمقارنة مع معدل العائد المتوقع الذي سبق وأن تم احتسابه. إن متوسط معدل العائد المطلوب للسندات يكون مختلفاً عن متوسط معدل العائد المطلوب للأسهم الممتازة، وكلاهما يختلفان عن متوسط معدل العائد المطلوب للأسهم العادية. ويتكون هذا المعدل من قسمين وهما:

- **العائد الخالي من المخاطرة:** وهو العائد المطلوب للموجودات الخالية من المخاطرة.

- **علاوة المخاطرة:** وهي مكونة من عنصرين هما عائد السوق والعائد الخالي من المخاطر وهي تمثل العلاوة التي يقبلها المستثمر بالنسبة لمخاطر محفظة السوق. وتكتب معادلة معدل العائد المطلوب كما يلي:

$$\text{معدل العائد المطلوب} = \text{معدل المخاطرة الحرة} + \text{علاوة المخاطرة}$$

ويوجد تقسيمات أخرى لمعدلات العائد والتي هتم المستثمر أو المصرف وركزت الدراسات على نسبتيين وهما⁴⁸:

■ **العائد على الموجودات (ROA):** تقيس هذه النسبة الإستخدام الامثل للموجودات في تحقيق العوائد إذ كلما كان دل ذلك على مدى كفاءة إدارة المؤسسة في ادارتها ويمكن مقارنة هذه النسبة مع المؤشر مرتفعا سنوات سابقة ومع معدلات الصناعة لتقييم اداء المؤسسة⁴⁹

■ **العائد على الموجودات (ROA):** تشكل الموجودات أساس دخل أو عائد العمليات التشغيلية في المصارف، إذ يتناسب اجمالي العائد طرديا مع حجم الموجودات المستثمرة في القروض والإستثمارات المصرفية ويعبر عن العائد لفترة زمنية معينة غالبا سنة بالغة الأهمية لإستغلال المصرف ما لديه من موجودات ومدى الكفاية التي يتمتع بها في استغلالها، ويقاس وفق الصيغة الآتية:

صافي الدخل

-----= العائد على الموجودات ROA

معدل اجمالي الموجودات

العائد على حق الملكية (ROE): تقيس هذه النسبة قدرة إدارة المؤسسة في توظيف مواردها داخليا معه على توليد الارباح وتقليل حجم المخاطرة التي تصاحب عملية التوظيف كونه يوضح ربحية الدينار الواحد المستثمر به⁵⁰. إن هذا المعدل يوضح ما حققته الأموال الخاصة خلال السنة المالية من عوائد، ويقصد بحقوق الملكية ما قدمه المالكين بتمويل الموجودات، وكلما كانت النتيجة الصافية موجبة وكبيرة كلما ارتفع العائد ويمكن ذلك من توزيع المزيد من الأرباح على المساهمين وزيادة الأرباح المحتجزة. ويمكن احتسابه من خلال المعادلة الآتية:

النتيجة السنوية الصافية

-----= العائد على حق الملكية (ROE)

حقوق الملكية

ب. **السيولة Liquidity:** يقصد بالسيولة القدرة على توفير الأموال وقت الحاجة اليها بنسبة معقولة او بتحويل بعض الموجودات على نقد جاهز دون تحمل خسائر بهدف مواجهة الالتزامات المالية المطلوبة عند استحقاقها. تعني السيولة⁵¹ في معناها المطلق: النقدية، أما السيولة في معناها الفني فتعني: قابلية الأصل للتحويل إلى نقدية بسرعة وبدون خسائر، وإذ أن الهدف من الاحتفاظ بموجودات سائلة هو مواجهة الالتزامات مستحقة الأداء حاليا أو في غضون فترة قصيرة، فإن السيولة تعد مفهوم نسبي يعبر عن العلاقة بين النقدية والموجودات سهلة التحويل إلى نقدية بسرعة وبدون خسائر، وبين الالتزامات المطلوب الوفاء بها، لذلك لا يمكن تحديد سيولة أي مصرف أو أي فرد إلا في ضوء استحقاقات التزاماته⁵².

وللسيولة هناك مفهومان الأول: المفهوم الكمي: يعتمد هذا المفهوم على كمية الموجودات القابلة للتحويل إلى نقد، وهذا المفهوم ضيق لاعتماده على هذه الموجودات في تقييم السيولة، ولعدم استطاعة المنشأة الحصول على أموال أخرى كالاقتراض أو زيادة رأس المال والأرباح.

والثاني مفهوم التدفق: وهو الذي يعرف السيولة بأنها: كمية الموجودات القابلة للتحويل السريع إلى نقد، مضافاً إليها ما يمكن الحصول عليه من تسديد الزبائن لالتزاماتهم، أو من خلال ما يمكن الحصول عليه من السوق المالية على شكل ودائع أو أموال مشتراة.

والجدير بالملاحظة أن هدف السيولة يقترن بهدف آخر هو الربحية إذ يقع على عاتق المدير المالي مسؤولية توفير سيولة كافية وملائمة للمشروع ولكن هنالك تعارض بين السيولة والربحية لذلك على الإدارة المالية تحقيق نوع من التوازن بين السيولة والربحية فالانتباه إلى الربحية العالية قد يقضي على السيولة مما يربك المشروع في سداد التزاماته كما أن الاحتفاظ بسيولة عالية يقلل من القدرة على اغتنام الفرص الإستثمارية وزيادة الأرباح. إن الجانب الأكبر من موارد المصارف التجارية يتمثل في ودائع تستحق عند الطلب. ومن ثم ينبغي أن يكون المصرف يمتلك **كفاية رأس المال** أو القدرة الإيفائية **solvency** ومستعداً للوفاء* بها في أي لحظة. وتعد هذه من أهم الأهداف التي تميز المصارف التجارية عن منشآت الأعمال الأخرى، ففي الوقت الذي تستطيع فيه هذه المنشآت تأجيل سداد ما عليها من مستحقات، ولو لبعض الوقت، فإن مجرد إشاعة عدم توفير سيولة كافية لدى المصرف كفيلة بأن تزعزع ثقة المودعين وتدفعهم فجأة لسحب ودائعهم مما يجعل المصرف عرضة للإفلاس ولا يستطيع مجابهة مخاطر السيولة التي تظهر نتيجة عدد من العوامل أهمها مطالبة تفوق السيولة المتوفرة، عدم سداد المقترضين لالتزاماتهم في الوقت المحدد. وتعد إداره السيولة على قدر عال من الأهمية إذ أن من الممكن أن يعني الفشل في

*** القدرة الإيفائية أو كفاية رأس المال أو الملاءة المالية:** يطلق مصطلح القدرة الإيفائية على كفاية رأس المال وهما مصطلحان لمعنى واحد، ولكن يعد مفهوم كفاية رأس المال الأكثر شيوعاً، وهو ما درجت على استخدامه الأدبيات المالية الآن، ويقصد به القدرة على سداد الالتزامات النهائية وخاصة تجاه المودعين والمالكين كما سبق الحديث عن ذلك سابقاً، وعرف اتحاد المصارف العربية كفاية رأس المال: بأنها متانة أو ملائمة رأس المال وميزها عن مفهوم الكفاءة فليس المقصود من كفاية رأس المال كفاءته وإنما قوته ومتانته، وهناك من عرف كفاية رأس المال: بأنها ذلك المبلغ من رأس المال الذي تكون المؤسسة المالية في حاجة لتلبية أغراضه، وقد احتل موضوع كفاية رأس المال في إدارة المؤسسة المالية عنواناً مهماً وكان لقياس أخطار رأس المال دوراً في ذلك، وكلها تقع في حدود مفهوم كفاية رأس المال، وإن من أهم وظائف رأس المال حماية المؤسسة المالية من أخطار عدم القدرة على الوفاء بالالتزامات النهائية، والتي تقع ضمن حالات العسر المالي **Insolvency** وبالتالي لا بد من تعريف رأس المال بدقة عالية. وتسعى إدارة المؤسسة المالية إلى محاولة حل مشكلة كفاية رأس المال والتي تتمثل بعدم قدرة المؤسسة المالية النهائية على سداد التزاماتها تجاه الدائنين والمالكين، والتي تظهر واضحة في ميزانية المؤسسة المالية من خلال ما تعرضه من بيانات ومعلومات ويمكن للإدارة أن تسهم في حل هذه المشكلة بعدد من الطرق منها: دعم رأس المال فضلاً عن احتجاز الأرباح.

المحافظة على السيولة فشل المصرف كمؤسسه ماليه. وترتبط السيولة وكفاية راس المال بعلاقة وطيدة بشكل مباشر وغير مباشرة، وتتمثل بالآتي:

(1) ان ظهور مشكلة السيولة في المؤسسة المالية تقود لظهور مشكلة في كفاية راس المال، فالسيولة في أجلها القصير يمكن ان تهدد بيع الموجودات مما يؤثر سلباً على كفاية راس المال، وان انخفاض كفاية راس المال يقود إلى تهديد سيولة المؤسسة المالية من خلال الالتزام بالسداد في الأجل المناسبة والمستحقة.

(2) ان القدرة على توفير السيولة مرتبط بكفاية راس المال و لابد من تحقيق الموازنة بين السيولة والربحية وكفاية راس المال.

(3) ان اي تغير في الطلب على السيولة يمكن ان يضعف كفاية راس المال، وذلك من خلال ما تحدثه مشكلة السيولة من اثار سلبية على الارباح فتخفضها فتؤدي إلى خفض كفاية راس المال.

(4) تقود الظروف الاعتيادية والطبيعة إلى خلق حالة الموازنة بين السيولة وكفاية راس المال، إلا ان الاخفاقات قد تحدث عندما تستجد الامور فتتعرض المؤسسة المالية مما يؤثر على موقع وقدرة كفاية راس المال.

ج. الأمان Safety: إن الشطر الأعظم من الأموال المتاحة للمصرف التجاري يتمثل في أموال المودعين. لذا تقوم المصارف بمراعاة عدم تعرضها لأي مخاطر، وفي سبيل تحقيق ذلك تقوم المصارف باتخاذ عدة إجراءات منها: تنويع الودائع، وتنويع القروض والاستثمارات المالية، كذلك مراعاة اعتبارات السحب من الودائع، ومراعاة مخاطر الاستثمار في محفظة القروض والأوراق المالية، وكذلك توفير رأس مال كاف لحماية المودعين. وعلى الرغم من أهمية هذا الهدف إلا أنه قد يبدو متعارضاً مع هدف الربحية. فتحقيق الأرباح مرتبط بتشغيل الأموال وتحقيق الأمان مرتبط بالاحتفاظ بالأموال في أحوال نقدية مما يقلل الأرباح.

ويقصد بالأمان⁵³: أن تجعل المصارف التجارية نفسها في مستوى أمان مقبول من المخاطرة مثل مخاطر (التصفية الإجبارية)، لأنه إذا حدث أي خلل فإن جمهور المودعين يتأثرون وربما يقومون بسحب ودائعهم. وبما أن رأس مال المصرف التجاري يتسم بالصغر إذ لا تزيد نسبته إلى صافي الموجودات عن 10% وهذا يعني صغر حافة الأمان بالنسبة للمودعين، الذي يعتمد على أمواله كمصدر للاستثمار، إذ أن المصرف لا يستطيع استيعاب خسائر أكبر من رأس ماله، وإن حدث فإنه يغطي الخسائر بجزء مهم من أموال المودعين، وتصبح النتيجة فقدان الأمان وبالتالي إفلاسه، ولذلك فعلى المصرف الالتزام بالنسبة التي تمثل رأس مال المصارف الموضوعة من طرف لجنة بازل المقدرة بـ 8% وهذا لحماية المودعين⁵⁴.

ونستخلص مما سبق أنه عندما تقوم الإدارة المصرفية بالتركيز على عامل السيولة لمواجهة طلبات السحب، فإن ذلك سيؤثر سلباً على عامل الربحية من إيرادات المصرف، وإذا تم اندفاع المصرف نحو توظيف أمواله من أجل تحقيق الأرباح التي تعد مصدر حياته وإستمراره، فإن ذلك سيرفع من درجة المخاطرة المالية، وهذا من

أجل تحقيق الأمان أو الوقوع في نقص السيولة، لهذا على الإدارة أن توائم بين الربحية والسيولة والأمان، فهدف الربحية يتعلق بالمصرف، أما السيولة والأمان فهي أهداف المودعين وتشريعات المصرف المركزي.

بناءً على ما سبق يتبين لنا صعوبة تنسيق هذه الأهداف معاً، نتيجة التعارض الواضح بينها، والذي يمثل مشكلة بالنسبة للإدارة المصرفية. يمكن للمصارف التجارية من تحقيق الربح المتمثل في الهدف الأساسي عن طريق توجيه أموالها نحو الإستثمارات التي تدر عائداً مرتفعاً ولكنها تكون محفوفة بالمخاطرة التي تختلف حسب نوع الإستثمارات مما يترتب عليه التأثير في تحقيق هدف الأمان لأموال المودعين، كما تستطيع تحقيق درجة سيولة عالية من خلال الاحتفاظ بالأرصدة النقدية في خزائنها إلا أن هذه الأرصدة لا تدر عائداً عليها. لذلك فإن الهدف الأساسي الذي يجب أن تسعى إليه المصارف التجارية هو تعظيم الربح وهو ما يستهدف المالك بالدرجة الأولى.

د. السيولة والأمان: هما ما يسعى وما يستهدفه المودعين فيمكن أن يتحقق من خلال التشريعات، وتوجيهات المصرف المركزي التي تجعل تعرض المصرف التجاري للعسر المالي وانخفاض حافة الأمان محدود في حالة إتباعها. لكي يتم وضع الأهداف على أساس واقعي وسليم فإنه من الضروري للإدارة العليا في المصرف أن تضع إطاراً عاماً محدداً لسياسات المصرف، بمعنى أن تضع تقريراً عاماً واسعاً عن أغراض المصرف، فيما يتعلق بسياسة المصرف طويلة الأجل وأهدافه⁵⁵.

هـ. أثر السيولة في إستمرارية المؤسسة: ومن أهم أهداف إدارة السيولة في المؤسسة المحافظة على إستمرارها، وإبعاد مخاطر العسر المالي أو التعتير المالي عنها، وإذا لم تتمكن المؤسسة من إدارة سيولتها بالشكل السليم، فإنها قد تواجه بعسر مالي (مؤقت) يمكن تجاوزه، ولكنها قد تواجه بعسر مالي (دائم) يصعب تجاوزه، يؤدي في النهاية إلى تصفية المؤسسة وإنهاء وجودها. ويعرف العسر المالي (INSOLVENCY) بأنه عدم قدرة المؤسسة على مواجهة التزاماتها المستحقة في مواعييدها. هذا وتواجه المؤسسات في حياتها نوعين من العسر المالي هما⁵⁶:

1) العسر المالي الفني (TECHNICAL INSOLVENCY): وهي الحالة التي تكون فيها موجودات المؤسسة - كمشروع قائم ومستمر - أكثر من ديونها، أي أن للمؤسسة قيمة صافية موجبة. ولكن هذه المؤسسة لا تكون قادرة على مواجهة الالتزامات التي تستحق عليها في مواعييدها، وقد ينشأ ذلك عن التوسع في الإستثمار في موجودات غير قابلة للتحويل إلى نقد، أو عدم الموازنة بين المصادر والإستخدامات أو الخسارة. أما السبب المباشر الذي يؤدي إلى حدوث العسر المالي الفني فهو حدوث انخفاضات في قيمة الموجودات التي تمتلكها المؤسسة مع مرور الوقت دون حدوث انخفاض في قيمة الالتزامات المطلوبة منها، مما يؤدي في النهاية إلى تجاوز قيمة الالتزامات للموجودات في الميزانية العمومية. ويمكن التغلب على هذا النوع من العسر، خاصة إذا ما كانت فرص المؤسسة في العمل والنجاح قائمة

من خلال إعادة ترتيب إستثماراتها في مختلف أنواع الموجودات، وتصفية ما يمكن الاستغناء عنه منها، والاحتفاظ بنقدية عالية أو الترتيب مع الدائنين لإعادة جدولة ديونهم بشكل مريح.

(2) العسر المالي الحقيقي (REAL INSOLVENCY): يشير الى الحالة التي تكون فيها قيمة موجودات المؤسسة - كمشروع قائم - أقل من ديونها، أي أن القيمة الصافية للمشروع إما أن تكون صفراً أو سالبة، ويصاحب العسر الحقيقي عسر فني، أي مشكلة سيولة وعدم قدرة على مواجهة الالتزامات المستحقة في مواعيدها. ومن أبرز الأسباب التي تؤدي إلى حدوث العسر المالي الحقيقي وجود انخفاضات حادة في إيرادات المبيعات، وفي حالة تعرض المؤسسة للعسر المالي الحقيقي فإنها قد تلجأ إلى بعض القروض قصيرة الأجل من المصارف التي تجعلها قادرة على تغطية التزاماتها في الفترة الزمنية المستقبلية القريبة، بالإضافة التفاوض مع مستحقي الدفعات وعمل تسويات مالية معهم. ومن الصعب التغلب على مشكلة العسر المالي الحقيقي، لذا كثيراً ما يقود هذا النوع من العسر إلى تصفية المؤسسة، وخاصة عند إصرار الدائنين على الإسراع في تصفية المؤسسة تقليلاً لخسائرهم، لاعتقادهم بأن مزيداً من الانتظار قد يجر عليهم خسائر أكبر.

ثالثاً: إدارة المخاطر والمخاطر الوطنية.

1. إدارة المخاطرة Risk Management: إن التطور الذي عرفته الصناعة المصرفية في شتى الميادين وخاصة من خلال استخدام وسائل الإعلام الآلي المتقدمة، أدى إلى زيادة وتنوع الخدمات التي يقدمها، كما أدى إلى تعقيد العمليات المصرفية في تسيير موجوداتها وخصومها بما يجعلها تحقق عوائد مرضية بأقل قدر ممكن من المخاطرة، ذلك لأنها تعمل في بيئة ديناميكية والصعوبة في التحكم في متغيراتها، وإنها تعمل في سوق يتسم بشدة المنافسة، ولمقابلة هذا التطور والمخاطر المرتبطة به أصبح من الضروري مراقبة مستوى المخاطر التي تحيط بالعمل ووضع الإجراءات الرقابية اللازمة للسيطرة على الآثار السلبية لهذه المخاطر وإدارتها بطريقة سليمة، بما يخدم أهدافها، لذا فإنه يمكن القول بأن معرفة المخاطر وتقويمها وإدارتها من العوامل الأجل في نجاح المصارف وازدهارها وتحقيقها لأهدافها، فإذا كان الدخول في المخاطرة المقصود منه تحقيق أعلى عائد إلا أن عدم إدارة هذه المخاطر بطريقة علمية صحيحة قد يؤدي إلى فقدان هذه العوائد والفشل في تحقيق الأهداف الإستراتيجية للمصرف، لذا فإن الفهم الصحيح لإدارة المخاطر المصرفية والتقويم الذاتي للمخاطر خاصة مع التوجهات الإقتصادية العالمية نحو العولمة المالية. تعرف عملية إدارة المخاطر "بأنها عملية تحديد المخاطر المحتمل وقوعها قياسها وتقييمها وكذلك إعداد خطط لتجنبها أو التقليل منها والسيطرة عليها من خلال الرقابة المستمرة على جميع الإدارات المكونة للمصرف"⁵⁷، والشكل (1-6) المهتمون بإدارة المخاطر الآتي:



شكل (1-6) المهتمون بإدارة المخاطر

2. إدارة العلاقة التعويضية بين العائد والمخاطرة المصرفية: ومن المفيد هنا لا بد الأخذ الحسبان دراسة وتحليل (العلاقة التعويضية بين العائد والمخاطرة The Trade Of Between Risk & Return. في حالة اتخاذ قرارات مالية استراتيجية او تكتيكية سواء كانت قرارات تمويلية أو إستثمارية. إذ تلزم العلاقة التعويضية بين العائد والمخاطرة متخذ القرار المالي أن يحدد توليفة الموازنة لديه بين العائد والمخاطرة من خلال تقديره للعائد المتوقع الحصول عليه والذي يخلق لديه الرضا وفقاً لدرجة الخطر المقبولة من قبله، من خلال القياس الكمي لهذه القرارات باستعمال بعض النماذج الرياضية التي قدمت تفسيرات جيدة لشكل العلاقة بين العائد والمخاطرة. و لوجود وتلازم المخاطرة المصرفية لجميع عمليات المصارف ونشاطاته، تؤثر على تحقيق أهدافه وإستمراره الامر الذي يتطلب من المصارف ألتجاريه وضع خطة وانشاء ادارات مختصة لإدارة المخاطرة المصرفية بشكل يمكن المصارف من التنبؤ بالأخطار المصرفية ووضع الخطط الكفيلة لمواجهتها.

إدارة المخاطر المالية: تتناول إدارة المخاطر المالية العلاقة بين العائد المطلوب على الإستثمار وبين المخاطر التي تصاحب هذا الإستثمار، وذلك بقصد توظيف هذه العلاقة بما يؤدي إلى تعظيم قيمة ذلك الإستثمار من وجهة نظر أصحابه، وأن القيام بإدارة المخاطر المالية أصبح ضرورياً لإستمرار الشركة في ظل المنافسة العالمية المعاصرة⁵⁸،*

*** التأكيد:** هي حالة يؤدي فيها اتخاذ قرار إلى نتيجة واحدة معروفة، أي أن صاحب القرار يعرف النتيجة التي سينتهي إليها قراره، وتدعى هذه الحالة معرفة كاملة بالمستقبل.

عدم التأكيد: هي حالة يؤدي فيها اتخاذ القرار إلى مجموعة من النتائج الممكنة، لكن إحتتمالات حدوث كل منها غير معروفة، كما أن أي تقدير للإحتتمالات في هذه الحالة يكون غير ذي معنى، وتوصف هذه الحالة بعدم المعرفة بالمستقبل. التأكيد فهو حدث او عامل لا يمكن تحديده بدقة ولكن له إحتمال حدوث ولا يمكن توقع نتيجته بدقة بسبب ندرة المعلومات حول ما سيحدث في المستقبل ومدى التأثير.

تسعى إدارة المخاطر المالية بالمؤسسة إلى ثلاثة أهداف رئيسة هي: الوقاية من الخسائر وتعظيم درجة الاستقرار في الأرباح وتخفيض تكلفة إدارة الخسائر المالية المحتملة، وأوضح (Santomero)⁵⁹ أن إدارة المخاطر تتضمن الأنشطة الآتية: تجميع المعلومات عن الموجودات الخطرة بالشركة، وتحديد التهديدات المتوقعة لكل أصل، وايضاً تحديد مواطن الخلل الموجودة بالنظام والتي تسمح للتهديد بالتأثير في الأصل. وتحديد الخسائر التي يمكن أن تتعرض لها المؤسسة إذا حدث التهديد المتوقع. ويؤكد (Gualandri)⁶⁰، على أن إدارة الخطر لا تعني التخلص منه، لأن التخلص من الخطر يعني في نفس الوقت التخلص من العائد المتوقع.

أي ان إدارة المخاطر المالية بالمؤسسة تعني إستخدام الأدوات المناسبة لتخفيض الخسائر المحتملة، وهي تستهدف تعظيم القيمة السوقية للعوائد المتوقعة في ضوء درجة المخاطر التي يمكن تحملها، أو المصاحبة لهذه العوائد المتوقعة. ويعرّف المخاطرة المالية على أنه: الخسارة التي يمكن التعرض لها نتيجة للتغيرات غير المؤكدة، وأن المخاطر المالية هي مقياس نسبي لمدى التقلب في العائد الذي سيتم الحصول عليه مستقبلاً.

وبعبارة أخرى ان المخاطرة تشير إلى احتمال حدوث خسارة أو احتمال حدوث شيء غير مرغوب فيه، وأن المخاطر المالية تنشأ من جانب التمويل بالمؤسسة، وتزداد مع زيادة الاعتماد على الديون. ان هدف إدارة المخاطرة هو إدارة الموجودات والخصوم هو تحقيق مفاضلة مثلى بين العائد والمخاطرة وتخطيط وتمويل تنمية الأعمال بناءً على ذلك. إذن إدارة المخاطرة هي عبارة عن مجموعة من الأدوات والتقنيات، هي عملية أساسية مطلوبة لتنفيذ استراتيجية المصرف. وتركز إدارة الموجودات والخصوم على مخاطرة السيولة ومخاطرة أسعار الفائدة على المستوى العام للميزانية، يمكن اعتبارها مجموعة نوعية من إدارة المخاطرة وتغطي إدارة المخاطر أنواعاً أخرى منها مخاطر القروض، السوق وغيرها. تتطلب فعالية عمليات الإدارة وإدارة المخاطر تنفيذ مجموعة التقنيات أزاء المخاطر التي تتعرض لها أعمال المصرف للقيام بالوظائف المهمة وهي: (-) تقدير المخاطر ووضع الاحتياطات اللازمة لمواجهتها بما لا يؤثر على ربحية المصرف- المساعدة في اتخاذ قرارات التسعير- تطوير إدارة محافظ الأوراق المالية والعمل على تنويع تلك الأوراق، من خلال تحسين الموازنة بين المخاطر والربحية- مساعدة المصرف على حساب معدل كفاية رأس المال وفقاً للمقترحات الجديدة للجنة بازل). ويرى (Santomero)⁶¹ أن الخطر هو التقلب المحتمل في

المخاطرة: هي حالة يؤدي فيها اتخاذ القرار إلى واحدة من مجموعة نتائج ممكنة، وأن صاحب القرار يعرف احتمالات حدوث كل من هذه النتائج، وتعد هذه الحالة بالمستقبل معرفة جزئية. فالمخاطرة هي عامل أو حدث مجهول له احتمال حدوث وفي حالة حدوثه له تأثير. الفرصة: تعني حدث حدوثه غير مؤكد الا انه داعم لإنجاز الاهداف في حالة حدوثه.

النواتج، وهو مفهوم موضوعي، ويمكن قياسه كمياً، وأنه يخلق خسائر محتملة، ويمكن أن يترتب عليه مكاسب أو خسائر ولا يمكن التنبؤ بأيهما سوف يحدث فعلاً.

3. مفهوم المخاطرة: ويعرف (WEBSTER) المخاطرة "على أنها فرصة تكبد أذى أو ضرر أو خسارة"⁶². حسب هذا التعريف أن ظاهرة المخاطرة هي الفرصة التي يمكن من خلالها تفادي الخسارة الناتجة عن عدم تأكد الذي يحيط بنتائج القرارات المستقبلية، وهذا التعريف لا يصلح للتحليل لأنه لا يمكن قياسه.

تعرف المخاطرة أيضاً بوصفها "ظاهرة أو حالة عدم التأكد المرتبط بتكبد خسارة مادية أو معنوية التي تلازم الشخص أو المصرف عند اتخاذ قرار ما، ما ينتج عنه حالة نفسية تتصف بالقلق والتردد وعدم التأكد الشك أو الخوف من نتائج القرارات المتخذة.

تعد المخاطرة من الأمور المهمة التي يجب أن تأخذها المصارف بنظر الاعتبار عند اتخاذها للقرارات المالية، بحالاته الثلاث⁶³: كما عرفها (BETTY) وزملائه

المخاطرة "أنها مقياس نسبي لمدى تقلب عائد التدفقات النقدية الذي سيتم الحصول عليه مستقبلاً"⁶⁴. وتعريف آخر "هي درجة الاختلافات في التدفق النقدي للاقتراح الإستثماري عن التدفق النقدي المقدر أو المتوقع له"⁶⁵.

وتشير المخاطرة في مجال الإدارة المالية⁶⁶ الى الاختلاف في التدفقات النقدية الفعلية عن التدفقات النقدية المتوقعة. أو هي عبارة عن درجة التقلبات التي تحدث في العائد المتوقع، أو احتمال انحراف العائد الفعلي للإستثمار عن العائد المتوقع. وفق هذا التعريف تقسم المخاطر المالية إلى عدة أنواع: (منها ما يتعلق بالسوق المالية، أو بتبديل العملات، أو أسعار المواد الأولية، أو بإنجاز العمليات المصرفية، أو بتوفير السيولة النقدية، أو بتغيير غير متوقع بنسبة الفائدة، أو بالعمليات المصرفية الدولية).

4. المخاطرة المصرفية، اي في مجال العمل المصرفي⁶⁷ فتعني بتلك الآثار غير مواتية الناشئة عن احداث مستقبلية متوقعة أو غير متوقعة تؤثر على ربحية المصرف ورأس ماله، ومنه فالمخاطر التي يتعامل معها المصرف تؤثر في القرار المالي. ويجب عليه ان يختار بين عدة احتمالات محددة مسبقاً.

كذلك تعرف المخاطرة المصرفية "إحتمال حصول خسارة إما بشكل مباشر من خلال خسائر في نتائج الأعمال أو خسائر في رأس المال أو بشكل غير مباشر من خلال وجود قيود تحد من قدرة المصرف على تحقيق أهدافه وغاياته، إذ إن مثل هذه القيود تؤدي إلى إضعاف قدرة المصرف على الإستمرار في تقديم أعماله وممارسة نشاطه من جهة وتحد من قدرته على استغلال الفرص المتاحة في بيئة العمل المصرفي من جهة أخرى". ومن ناحية أخرى تعرف المخاطرة المصرفية بأنها "إحتمالية تعرض المصرف إلى خسائر غير متوقعة وغير مخطط لها أو تذبذب العائد المتوقع على إستثمار معين". أي إن هذا التعريف يشير إلى وجهة نظر المراجعين (AUDITEURS) والمدراء للتعبير عن قلقهم إزاء الآثار المصرفية الناجمة عن

أحداث مستقبلية محتملة الوقوع لها قدرة على التأثير على تحقيق أهداف المصرف المعتمدة وتنفيذ استراتيجياته. تعريف المخاطر المصرفية.

5. إدارة المخاطر المصرفية: لقد ركز اتفاق بازل(II)⁶⁸، على أهمية إدارة المخاطر المصرفية، فالمهم هو كيفية إدارة المصارف للمخاطر المصرفية بصورة سليمة تجعلها في مأمن من الأزمات المصرفية.

ان التطورات المالية التي شهدتها العالم كان وراء الدفع بتطوير المعايير المعتمدة، ذلك ان ما شهدته العالم من ازمات خلال السنوات الاخيرة في المصارف والاسواق المالية وفي ظل تزايد حالة الانفتاح التي شهدتها الاسواق المالية على بعضها البعض والتي ادت إلى انتقال وعدوى الازمات المالية والمصرفية من دولة إلى أخرى، بالإضافة إلى الاخطار المصرفية الناتجة عن استحداث العديد من الادوات المالية الجديدة، والتي تتميز بدرجة عالية من الخطورة مثل المشتقات، ويبدو واضحاً وجلياً ان هدف لجنة بازل في كل اجتماعاتها التي كانت ولا زالت مستمرة هو ايجاد إطار شامل ومرن لمعيار كفاية رأس المال ضماناً لزيادة الملاءة المالية والجدارة الائتمانية للنظام المصرفي. تعني كفاية رأس المال الطرق التي يستخدمها مالكو وإدارة المصرف من تحقيق نوع من التوازن بين المخاطر التي يتوقعها المصرف وحجم رأس المال، ومن الناحية الفنية فإن كفاية رأس المال، تعني رأس المال الذي يستطيع أن يقابل المخاطر ويؤدي إلى جذب الودائع ثم يقود إلى ربحية المصرف ومن ثم نموه، اختلفت وجهات النظر حول كفاية رأس المال فمنهم من ربط كفاية رأس المال بالمخاطر ومنهم من ركز على الأثر البيئي على حسن أداء مصادر المصرف ومنهم من ربط كفاية رأس المال بعناصر الميزانية المختلفة.

6. أنواع المخاطرة: تنقسم المخاطرة إلى ثلاثة أنواع: المخاطرة المنتظمة، المخاطرة غير المنتظمة والمخاطرة الكلية، كما يوضحها جدول (5-1) الآتي:

جدول (5-1) أنواع المخاطرة

المخاطرة العامة المنتظمة⁶⁹ Systematic Risk	المخاطرة الخاصة "المخاطرة غير المنتظمة" NON:Non systematic Risk
هي التي تؤدي إلى تقلب العائد المتوقع لكافة الإستثمارات القائمة أو المقترحة في كافة المؤسسات وتنشأ عن متغيرات لها صفة العمومية، مثل الظروف الاقتصادية أو السياسية وغيرها وهذه المتغيرات تكون مصدر المخاطرة النظامية إذ لا يتم القضاء على المخاطرة النظامية بالتنوع، ولذلك يصعب التخلص منها لأنها	وهي عبارة عن المخاطرة المتبقية التي تنفرد بها مؤسسة مصرفية أو صناعة ما، أو هي ذلك الجزء من المخاطرة الكلية التي تنفرد بها ورقة مالية معينة، فالتغيرات مثل إضراب العمال والأخطاء الإدارية والحملات الإعلانية وتغير أذواق المستهلكين و الدعاوى القضائية،- يقصد بالمخاطرة غير نظامية هي تلك

المخاطرة الداخلية التي تنفرد بها مؤسسة أو صناعة ما في ظل ظروف معينة، يلاحظ أن المخاطرة الخاصة تحدث نتيجة لعوامل داخلية تؤثر في قدرة المصرف وهو ما يتطلب منه التنبؤ بها وتوقع حدوثها مستقبلاً، ويمكن التقليل أو التحكم فيها عن طريق التنويع. ومن الأمثلة على هذه الظروف ضعف الإدارة المصرفية، والأخطاء الإدارية، والإضرابات العمالية، وتغير أذواق الزبائن نتيجة ظهور منتجات جديدة، إن مثل هذا النوع من المخاطرة الاستثنائية والسوقية من شأنها أن تؤثر على قدرة الزبون ورغبته في سداد ما عليه من التزامات إتجاه المصرف مانح القرض في الأجل المتفق عليه لسداد القروض بصرف النظر عن ظروف المصرف. تسبب قابلية عوائد مؤسسة ما للتباين ويكون هذا التباين غير مستقل عن العوامل المنتظم مستقلاً عن العوامل المؤثرة على الصناعات والأسواق والأوراق المالية الأخرى.

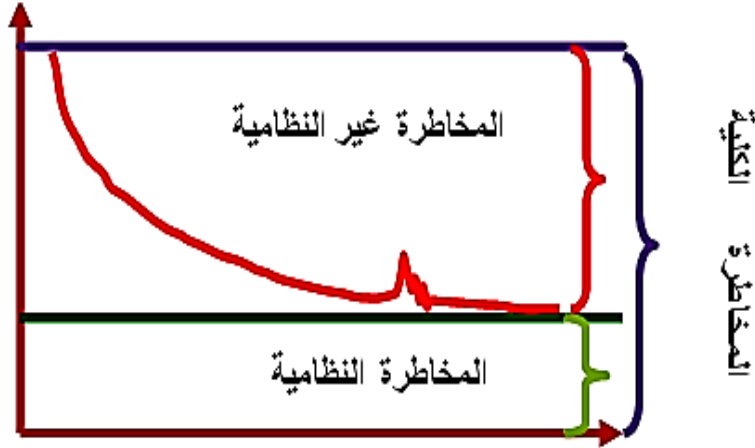
تتعرض لها جميع المنشآت بالسوق بصرف النظر عن خصائص المؤسسة. من حيث النوع أو الحجم أو هيكل الملكية، وغيرها. ولذا تسمى بالمخاطر التي لا يمكن تجنبها بالتنويع، أو مخاطر السوق التي تؤثر على حركة السوق ككل وتمس الاقتصاد الوطني ككل. ويصعب على المصرف السيطرة عليها والتنبؤ بها مستقبلاً ومواجهتها، مثل مخاطر تغير أسعار الفائدة، مخاطر التضخم، مخاطر الدورات التجارية التي تصيب الاقتصاد القومي كموجات الكساد مثلاً، مخاطر السوق، التغير في الأنظمة الاقتصادية أو السياسية. على المستثمر في حالة التنويع بالنسبة للمخاطرة العامة أن يركز تنبؤه على حركة السوق وخاصة المخاطر الاقتصادية العامة ومخاطر السوق المالية مثل (التغير في سعر الفائدة والتغير في أسعار الصرف ومخاطر القوة الشرائية لوحدة النقد). كذلك إذا توقع صعود السوق فعليه زيادة المحفظة من الأوراق المالية ذات الـ (β) المرتفعة والعكس صحيح.

المخاطرة الكلية Total Risk

وتعرف بأنها: "التباين الكلي في معدل العائد على الإستثمار في الأوراق المالية أو أي إستثمار آخر" كما أنها تمثل حاصل جمع المخاطرة المنتظمة والتي تنشأ عن عوامل فريدة بالمؤسسة ويقصر تأثيرها على المؤسسة ذاتها ويمكن إزالتها من خلال التنويع وتقاس بمعامل التباين. والمخاطرة غير المنتظمة للورقة المالية⁷⁰ التي تنشأ عن عوامل تؤثر على جميع الشركات في السوق. ولا يمكن إزالتها بالتنويع ولكن يمكن تعديلها وتقاس بمعامل بيتا. - النصيب الأكبر من المخاطرة الكلية، يعود إلى المخاطرة النظامية لأن هذه الأخيرة تمس حركة السوق ككل ويصعب التنبؤ بها ومواجهتها. يمكن التقليل من المخاطرة غير النظامية وذلك عن طريق التنويع، ولكن لا يمكن تجنب ما يسمى بالمخاطرة النظامية

المخاطرة المنتظمة، المخاطرة غير المنتظمة والمخاطرة الكلية، كما يوضحها شكل (7-1) الآتي:

العائد المتوقع



شكل (7-1) المخاطرة المنتظمة، المخاطرة غير المنتظمة والمخاطرة الكلية

7. المخاطرة الإستراتيجية، ومخاطر الصيرفة الإلكترونية: تواجه الصناعة المصرفية في السنوات الأخيرة أخطارا متعددة تتعاظم من يوم لآخر وتعكس المستجدات التكنولوجية والمنتجات المصرفية المالية المبتكرة تحت ضغط العولمة المالية، وتؤدي هذه المخاطرة دورا شديدا الخطورة على المركز المالي للمصرف وجودة موجوداته وقدرته على المنافسة والبقاء. كذلك أدى النمو الكبير في أنشطة الصيرفة الإلكترونية إلى خلق تحديات جديدة أمام المصارف والجهات الرقابية أظهرت العديد من المشاكل، تولد عنها ظهور مخاطر جديدة للعمل التجاري عامة والمصرفي خاصة في ضوء افتقار الإدارة والعاملين بالمصارف إلى الخبرة الكافية لملاحقة التطورات المتسارعة في تكنولوجيا الاتصالات، هذا بالإضافة إلى تصاعد إمكانيات الاحتيال والغش على الشبكات المفتوحة مثل الإنترنت، نتيجة لغياب الممارسات التقليدية والتي كان يتم من خلالها التأكد من هوية الزبون وشرعيته، لهذا فقد أشارت لجنة بأزل للرقابة المصرفية إلى أهمية قيام المصارف بوضع السياسات والإجراءات التي تتيح إدارة مخاطر العمل المصرفي الإلكتروني من خلال تقييمها والرقابة عليها ومتابعتها، من المؤكد أن ممارسة المصارف لإعمالها وأنشطتها عبر شبكة الانترنت قد أفرز مجموعة من التحديات التي تواجه المصارف من خلال التعامل مع الأدوات الإلكترونية المصرفية منها على سبيل المثال عدم وجود كوادرات ذات خبرة ودراية كافية في النواحي التقنية المرتبطة بإدارة مخاطر العمليات المصرفية الإلكترونية في وقت تفتقد فيه الكثير من المصارف إلى توفر هذه العناصر⁷¹.

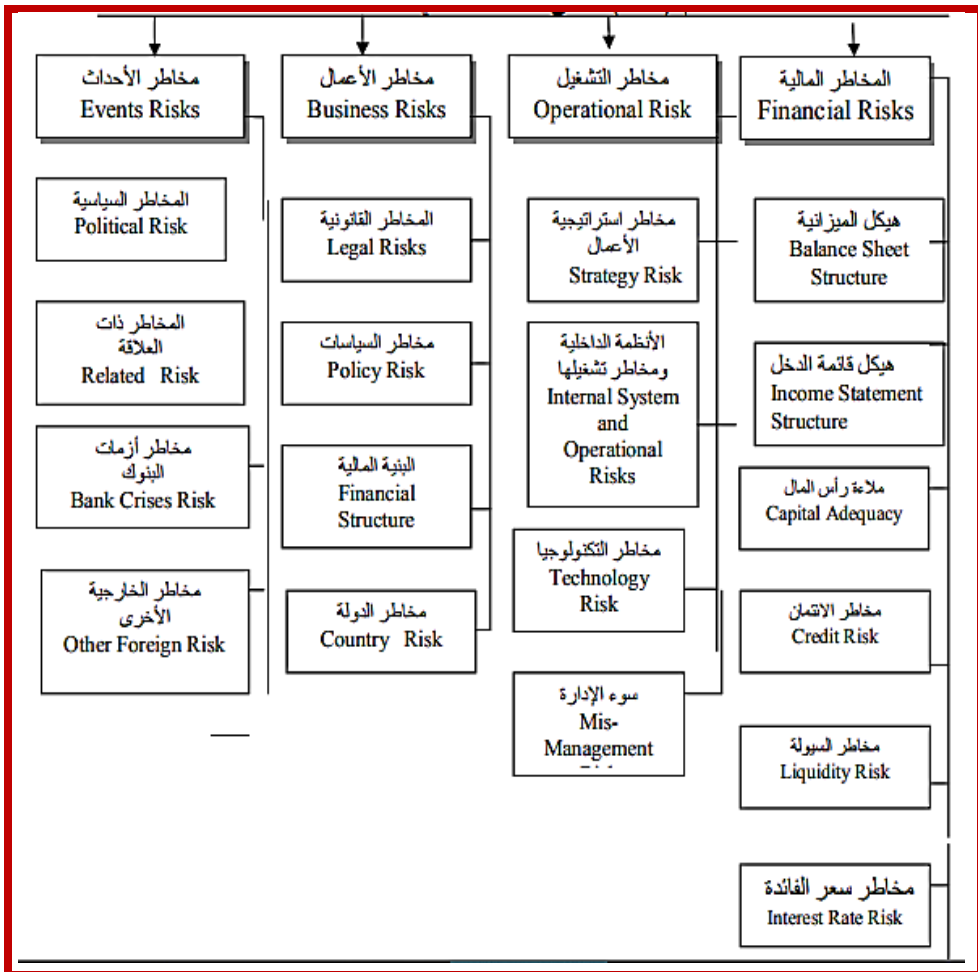
8. المخاطرة الإستراتيجية Strategic Risk: المخاطرة الناتجة عن اصدار قرارات خاطئة تؤثر سلباً على نشاط المصرف او المخاطرة الناتجة عن عدم اتخاذ القرارات المناسبة في الوقت المناسب لاستغلال الفرص المتاحة. ومثال ذلك اتخاذ القرارات المتعلقة بدخول اسواق جديدة او الخروج من بعض الاسواق او تقديم خدمات جديدة وغير ذلك من القرارات وان المخاطرة الإستراتيجية تقل في المصارف التي تتمتع اداراتها وانظمتها بخبرة ومعرفة مصرفية جيدة والقدرة على اتخاذ القرار الملائم في الوقت المناسب وللحفاظ على سيوله مناسبه للمصرف. وتعد المخاطر الإستراتيجية: ومن أهم المخاطر التي قد تنشأ عن الصيرفة الإلكترونية يرتبط هذا النوع من المخاطر بالقرارات والسياسات والتوجيهات التي تتخذها الإدارات العليا للمصارف إذ تختلف عن بقية المخاطر في كونها أكثر عمومية وأوسعاً من بقية المخاطر الأخرى، كما أنها ذات تأثير على أنواع المخاطر الأخرى كافة وترتبط بقضايا التوقيت فمثلاً قد تنشأ مخاطر استراتيجية في حالة تباطؤ إدارة المصارف في إدخال التقنيات المصرفية الحديثة أو على العكس. ومن أهم المخاطر التي قد تنشأ عن الصيرفة الإلكترونية نذكر ما يلي⁷²:

أ. المخاطر التشغيلية: (Operating Risk): هي المرتبطة باستخدام تقنيات الأنظمة ويعد هذا النوع من المخاطر أكثر أهمية بالنسبة للخدمات المصرفية الإلكترونية نظراً للاعتماد الكبير على التقنيات في أوجه تقديم هذه الخدمات كافة، وتنتج عن خلل في كفاءة البنية التحتية القائمة أو عن عدم ملائمة تصميم الأنظمة أو الإجراءات الموضوعية أو عن عدم توفير المتطلبات الأمنية اللازمة، أو عدم إلمام موظفي المصارف بالإستخدام الأمثل للتكنولوجيا الحديثة يؤدي إلى القصور في أداء العمليات الإلكترونية بشكل صحيح. وبرز قضايا انتهاك الخصوصية بشكل متزايد في العمليات المالية والمصرفية، بحيث يمكن اختراق نظم حاسبات المصرف بهدف التعرف على المعلومات الخاصة بالزبائن واستغلالها، سواء تم ذلك من خارج المصرف أو من العاملين به، بما يستلزم توافر إجراءات كافية لكشف وإعاقه ذلك الاختراق.

ب. مخاطر السمعة Reputation Risks: أن نجاح المصارف في أداء أعمالها يرتبط ارتباطاً وثيقاً بالسمعة التي تؤسسها كمؤسسات جديرة بالثقة في التعامل معها وتنشأ هذه المخاطر السمعة المختصة بعمليات المصارف الإلكترونية في حال فشل المصرف في إرساء شبكة موثوقة وأمنة لتقديم هذه الخدمات وبغير كفاءة وعند عدم انتظام تقديم الخدمة، أو في حالة نقص متطلبات الإفصاح اللازمة للزبائن أو عند حدوث انتهاكات للخصوصية واختراقات أمنية على موقع المصرف في شبكة الانترنت.

ج. المخاطر القانونية: (Legal Risks): تقع هذه المخاطر في حالة انتهاك القوانين والقواعد والضوابط المقررة من قبل السلطات أو قد تقع من جراء عدم التحديد

الواضح للحقوق والالتزامات القانونية الناتجة عن التعاملات المصرفية الالكترونية والنقص في متطلبات الإفصاح المرتبطة بذلك، كما تأتي هذه المخاطر نتيجة الإخفاق في توفير السرية المطلوبة لمعاملات الزبائن أو نتيجة الاستخدام غير السليم للبيانات والمعلومات، وما يعزز هذه المخاطر النقص في التشريعات المصرفية المتعلقة بالتعاقدات والعمليات الالكترونية والأدوات القانونية لضبط هذه التعاقدات والتعاملات مع تزايد أمكانية حدوث عمليات الاحتيال المالي نتيجة لغياب المبادئ والمعايير الفعالة التي يمكن الاستناد إليها للتحقق والتثبت من هوية الزبائن المتعاملين في إطار الطبيعة المفتوحة لشبكة الانترنت. ويمكن تقسيم أنواع المخاطر الى اربعة أنواع هي: المالية والتشغيل والأعمال والأحداث كما يستعرض تفرعاتها الشكل (8-1) الآتي:



شكل رقم (8-1) أنواع المخاطر التي تتعرض لها المصارف

المرجع: حشاد نبيل، دليلك إلى إدارة المخاطر المصرفية، مركز بحوث دراسات مالية ومصرفية، الأكاديمية العربية للعلوم المالية والمصرفية، عمان، 2005، ص: 21.

9. هناك انواع المخاطر في البيئة المصرفية هي:

- أ. **مخاطر الائتمان:** يحدث كنتيجة لمتغيرات غير متوقعة ناجمة في الأساس من عدم قدرة الزبون على السداد والعجز الكلي، ويترتب على ذلك آثار سلبية على المصرف وسمعته. ترتبط سياسة منح الائتمان للزبائن على وجود توافق مع آجال مصادر أموال المصرف بما يوفر السيولة الكافية له لمواجهة طلبات السحب للدائع من طرف زبائن آخرين، إذ يؤثر عدم قدرة المصرف على التسييل الفوري للموجودات بتكلفة مقبولة على ربحيته فينشأ ما يسمى بمخاطر الفشل أو العسر المالي. وتشير مخاطر كفاية رأس المال: المدى الذي يمكن أن تتدنى إليه قيمة الموجودات قبل أن يكون لذلك التدني أثر في حقوق المودعين.
- ب. **مخاطر التطور السريع لحجم التسهيلات:** إن نمو حجم التسهيل الائتماني وزيادته بعد مرور فترة قصيرة على منحه ينطوي على مخاطر كبيرة في ظل ثبات البيانات المالية وعدم بداية فترة السداد، ومن ثم فإن الحكم على الأداء خلال هذه الفترة يشوبه عدم الموضوعية وهو ما يتطلب الوقوف على: عدم تجاوز الزيادات المقترحة نسبة معينة من التسهيل الائتماني في كل مرة، ولتكن 25 % - مثلاً كحد أقصى. وألا تقل الفترات بين منح التسهيلات والزيادة عن 6 شهور ويشترط وجود مبررات قوية.
- ج. **مخاطر التنفيذ:** من القرارات اللازمة لمنح الائتمان أن يركز المصرف على تحديث المعلومات الخاصة بالزبائن (مراكز حساباتهم) بصفة يومية، وأن أي تأخير في التأثير على التزامات الزبائن بالزيادة أو النقص من خلال العمليات اليومية يعكس خطورة واضحة على سلامة القرار الائتماني سواء بالرفض أو الموافقة.
- د. **مخاطر الأخطار والتبليغ:** لضمان سلامة تنفيذ الموافقة بالقرار الائتماني يجب أن يتم الإبلاغ بشقيه الداخلي (أقسام وإدارات المصرف) والخارجي (الزبون) على جميع شروط عقد منح الائتمان وبوضوح تام دون إغفال أي شرط، وذلك بخضوع الإبلاغ الداخلي لرقابة بشكل مركزي، وإن الانحراف عن تنفيذ الموافقة الائتمانية بشروط إبلاغ دقيقة يترتب عليها مخاطر كبيرة.
- هـ. **مخاطر عدم انتظام الفحص الدوري للائتمان:** يواجه المصرف في منح الائتمان مخاطر ناجمة عن عدم الفحص والتفتيش الدوري لقسم الائتمان والوقوف على الثغرات التي تمثل ظاهرة متكررة كالقروض المتعثرة المستحق الوفاء بها، وعدم التركيز بدرجة كبيرة على مرحلة ما قبل منح الائتمان لتحليلها ودراسة أسبابها ومراجعتها داخلياً وبشكل دوري.
- و. **مخاطر تبادل المعلومات:** يتسم بالشفافية في تبادل المعلومات بين العاملين في مجال الائتمان (في قطاع الائتمان والتسويق، مخاطر الائتمان، معالجة القروض) أو بالفروع بين مسؤولي الحسابات يمثل أهمية كبيرة في تحديد حجم المخاطر المحتملة والتنبؤ بها وهو ما يساعد على قياسها والتحكم فيها بشكل نسبي. وحرص المصرف على دراسة القوائم المالية لزيائنه لثلاث سنوات سابقة وتحديد مدى كفاية تحويل الموجودات إلى نقدية وحجم الضمانات التي تكفل سداد قيمة القرض مع الفوائد المستحقة.

ز. مخاطر السيولة: تنشأ عن عدم قدرة المصرف على الوفاء بالتزاماته عند استحقاقها، والمصرف الذي لا يستطيع الوفاء بالتزاماته قصيرة الأجل تكون البداية لحدوث ظاهرة العجز الذي إذا استمر يمكن أن يؤدي إلى إفلاسه. ومن أسباب التعرض لمخاطر السيولة هي: (- ضعف تخطيط السيولة بالمصرف مما يؤدي إلى عدم التناسق بين الموجودات والالتزامات من حيث آجال الاستحقاق- سوء توزيع الموجودات على إستخدامات يصعب تحويلها إلى أرصدة سائلة- التحول المفاجئ لبعض الالتزامات العرضية إلى التزامات فعلية- تأثير العوامل الخارجية مثل الركود الاقتصادي والأزمات الحادة في أسواق المال).

ح. مخاطر التمويل: عدم قدرة المصرف على جذب المودعين، وعزوف المصارف الأخرى عن ايداع أموالها لديه لأسباب تتعلق بسلامة موقفه المالي.

ط. مخاطر الأسعار: يتوجب على المصرف دراسة أسعار المنتجات المقرضة التي يتم تحميلها للزبائن في صورة أعباء وربطها بمستوى المخاطر، فكلما زادت المخاطر ارتفع العائد المتوقع من التسهيلات ويتعلق الأمر بالهامش المضاف الذي يميز بين زبون وآخر، وتنشأ مخاطر الأسعار أيضاً عن التغير في قيمة محافظ الأدوات المالية.

ي. مخاطر التضخم: المخاطر الناتجة عن الارتفاع العام في الأسعار ومن ثم انخفاض القوة الشرائية للعملة فضلاً عن مخاطر أسعار الفائدة: تنشأ عن تحركات وتقلبات أسعار الفائدة.

ك. مخاطر النقد الأجنبي: مصدرها تقلبات أسعار الصرف. ان مخاطر تقلب أسعار العملات المتمثلة بمخاطر العملة في تحقق خسائر نتيجة للتغيرات في سعر صرف العملات نسبة إلى العملة الأجنبية المرجعية للمصرف وتحدث التباينات في المكاسب بسبب ربط الإيرادات والنفقات بأسعار الصرف، أو ربط قيم الموجودات والمطلوبات بالعملات الأجنبية، وهو ما يتطلب التحوط ضد تقلبات أسعار العملات لتجنب الخسائر المحتملة.

ل. مخاطر السوق: ترتبط بالوضع السوقي والتنافسي لمنتجات الزبون ويركز المصرف على مختلف المصادر المالية المتاحة للزبون وتحليل أدائه خلال ثلاث سنوات السابقة وبناء افتراضات مستقبلية حول أدائه ويركز المصرف في تحليله على تجنب تمويل المنتجات الجديدة، أو المتاجرة في منتجات تزيد عن حاجة السوق.

م. مخاطر تآكل الضمانات: عادة ما يركز المصرف في منح الائتمان للزبائن والمؤسسات طلب ضمانات قوية تكفل سداد قيمة القرض مع الفوائد بشكل كامل ويركز المصرف على المتابعة والتقييم الدائم لحجم الضمانات تقاديا لمخاطر انخفاض قيمتها، ويكون عموماً تركيزه على تقديم الضمانات المتمثلة بالعقارات، الأوراق التجارية، الأوراق المالية، التنازلات. يتعين على المصرف عدم التركيز على نوع واحد من الضمانات والاعتماد عليها في منح الائتمان لتقادي تراجع وانخفاض قيمتها مستقبلاً. وان تركيز استحقاقات التسهيلات يعد من المخاطر الكبيرة على مركز السيولة ويتعلق الأمر بالاعتمادات المستندية وخطابات الضمان ومختلف الالتزامات الخارجية.

ن. **المخاطر السياسية والقانونية:** يعد متابعة الجوانب السياسية والقانونية من الأمور ذات الأهمية التي تتطلب من المسؤولين بالإقراض متابعتها وإن عدم الالتزام بها يشكل خطراً حقيقياً على صناعة خدماتها المصرفية، ومن المخاطر السياسية ما يتعلق بقدرة الدولة على الالتزام بتعهداتها والوفاء بديونها وأيضاً ما يتعلق بكيفية الإشراف على المؤسسات المالية واللوائح والقوانين المنظمة لذلك ضمن النظام المالي بالدولة.

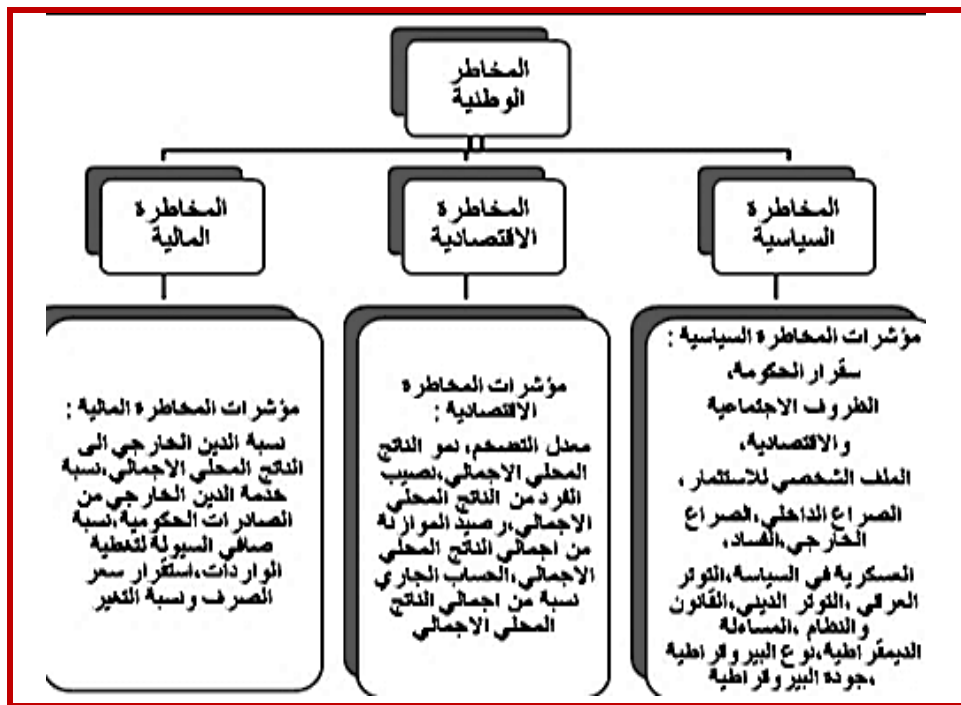
10. ماهية المخاطرة الوطنية وأهميتها⁷³: يُعد القطاع المصرفي ركناً أساسياً من أركان الاقتصاد الوطني لأي بلد من بلدان المعمورة وديمومة تنميته. ويستلزم هذا القطاع الحيوي، مواكبة التطورات المعاصرة في مختلف العلوم بما فيها المعرفية والإدارية المعاصرة، وزيادة الوعي المصرفي، بدلاً من الممارسات النمطية والتقليدية، في ظل تحديات عالم اليوم ومتغيرات البيئة العديدة، المتمثلة، في ظل المخاطر وأشكالها وبسرعة التطور التقني والمعلوماتي ووسائل الاتصال، واتساع الأسواق وكثرة الخدمات و تنوعها، والمنافسة الشديدة والأزمات المفاجئة وموجات التضخم المتلاحقة وغسيل الأموال وتحرير التجارة العالمية والتكتلات الدولية والتحول الى القطاع الخاص، وتدويل رؤوس الأموال وتجليات العولمة المصرفية وتجسيد مبادئ الحوكمة المصرفية الرشيدة. يعد مفهوم المخاطر الوطنية بوصفه مفهوماً شاملاً وبأنواعها وحجم تأثيرها، التي أخذت موضع إهتمام الباحثين والمحليلين والدائنين والمستثمرين وأصحاب المصالح ومنهم ما يهتم بدرجة الاستقرار السياسي والمخاطر المالية والإقتصادية وبيان مستوى مساهمتها فيما بينها وبيان مدى التفاعل بينها في بيئة النشاط المصرفي وما يتعلق بحجم النمو والاستقرار الاقتصادي الذي ينعكس سلباً أو إيجاباً على جميع القطاعات وبالأخص القطاع المصرفي والتجارة الخارجية فلكل وطن مخاطرة خاصة به تصيب المؤسسات الوطنية داخل حدود الوطن الإدارية ومنها المؤسسات المالية المتمثلة بالمصارف الخاصة والعامة.

مفهوم المخاطرة الوطنية: لقد عرف الباحث (فانز الشمري) في رسالته المخاطرة الوطنية بأنها تمثل احتمالية عدم قدرة حكومات الدول في الوفاء بالتزاماتها عند موعد استحقاقها. وتشير الى حالة عدم اليقين قابلة للقياس وتؤدي إلى زيادة تكاليف المعاملات الكبيرة للشركات، لا سيما فيما يتعلق بعلاقتها مع الحكومة باستخدام المقاييس الكلية للمخاطر السياسية. كذلك تشير إلى تباين في الأداء أو احتمال حدوث نتيجة سلبية تقلل من العائد المتوقع في البداية و تشير المخاطر الوطنية على وجه الخصوص وعلى نطاق واسع إلى الظروف والمواقف والأحداث التي قد تسبب تبايناً في الأداء أو انخفاض في العوائد المتوقعة الخاصة بدولة ما ويمكن تمثيلها بالمخاطر السياسية ومخاطر السياسة الحكومية ومخاطر الاقتصاد الكلي والمخاطر الاجتماعية والمخاطر بسبب المخاطر في الطبيعة. ان فهم المخاطر الوطنية شيء مهم لكن فهم ابعادها، (السياسية، الإقتصادية، المالية)، هو الافضل لفهم بيئة الأعمال التي تمارس بها الأنشطة التجارية وبما ان المستثمرين لهم رؤية مستقبلية فهم يريدون معرفة وفهم

الاقتصاديات بشكل أفضل لأجل ضمان حقوق الملكية التابعة لهم ومعرفة القوانين السائدة لأجل اللجوء الى القضاء لحل المنازعات التي تعترض التحليلية التجارية والإقتصادية التي يمارسها المستثمرون ولأجل ان يتمكن المستهلكون من شراء منتجات المستثمرين بإستمرار، وان فهم المخاطر الوطنية يساعد المستثمرين في فهم مخاطر الإستثمار في اي بلد وهذه مهمة جدا لان كثير من التدفقات النقدية تتجه من بلد الى آخر لذا استوجب على المحللين والدائنين والمستثمرين معرفة مفهوم المخاطر الوطنية. ان المخاطر الوطنية تكون على نطاق واسع إلى إحتمال أن تكون دولة ذات سيادة غير قادرة أو غير راغبة في الوفاء بالتزاماتها تجاه مقرض واحد أو أكثر. أنه ينطوي على تقييم الأداء الاقتصادي في محتوى الدولة طلب التمويل الخارجي والأحكام حول إحتمالية حدوث تغييرات في عائداتها المالية. وان المخاطر الوطنية هي مخاطر التي تشهدها البلدان على مستو عالٍ من الفساد ويشير مؤشر سيادة القانون أيضًا إلى النظام القانوني المتخلف في البلدان كما تشير مؤشرات الدين العام وموقف الإستثمار الدولي إلى ارتفاع مستوى مديونية البلاد ويوجد هناك أيضًا عجز في الحساب الجاري.

فالمخاطرة الوطنية هي تصيب المؤسسات الوطنية داخل حدود الوطن الإدارية ومنها المؤسسات المالية المتمثلة بالمصارف العامة والخاصة. في حين اعتبر الكاتب (Michel Henry Bouchet) وزملائه: ان نشأة المخاطر السياسية تعود الى تصرفات الحكومات الوطنية وتدخلها في معاملات الأعمال التجارية أو منعها أو تغيير شروط الاتفاقيات مما ينتج عن ذلك المصادرة الجزئية أو الكلية للممتلكات التجارية المملوكة للأجانب ولا يقف عند هذا الحد بل اطلق عنوان ضمني في كتابة خاص بالمخاطر الإقتصادية الخاصة بالوطن. كما صنف المخاطر الوطنية ضمن مصفوفة لتمثل كلا من (الهجمات الارهابية والجريمة المنظمة والهجمات على المقاهي) كأحد مكونات المخاطر السياسية والحوادث الصناعية ومخاطر الطبيعة على انها مخاطر وطنية. ويؤكد على ان المخاطر الوطنية الناجمة عن كل من المخاطر الجيوسياسية التي تمثل حالة من عدم الاستقرار السياسي والحوادث الارهابية والنزاعات المسلحة ما هي الا مكونات المخاطر السياسية وكذلك المخاطر الإقتصادية والإجتماعية والبيئية والتكنولوجية السائدة في الوطن هي مخاطر وطنية، تشمل جميع المؤسسات الوطنية وتمتد تأثيرها الى البنية التحتية للوطن ومن ثم يمتد الاثر الى الاسرة⁷⁴.

أ- اشكال المخاطرة الوطنية: لقد صنف الباحثون انموذج المخاطر الوطنية وأبعادها وأشكالها المتمثلة بالمخاطر (السياسية والإقتصادية والمالية) بحسب وجهات نظرهم والظروف التي اقيمت فيها دراستهم والحقبة الزمنية والاحداث الجارية في تلك المدة، كما يوضحها الشكل (1-9) الآتي:



الشكل (9-1) اشكال المخاطر الوطنية

المرجع: فانز محمد محسن مصطفى الشمري، المخاطر الوطنية وتأثيرها في أداء المصارف العراقية، رسالة ماجستير، كلية الإدارة العمل المصرفية والاقتصاد- جامعة بغداد، 2021، ص:41.

ب- أهمية المخاطرة الوطنية: تكتسب المخاطر الوطنية أهمية كبيرة وحيوية لإستخدامها المؤشرات الإقتصادية من منظور اقتصادي لحركة الإيرادات والمصروفات والتفقات والصادرات والواردات من السلع والخدمات والفرق بينهما ونمو الناتج المحلي الاجمالي ونصيب الفرد منه كمؤشر على ازدهار وقوة الاقتصاد الوطني ورصيد الموازنة من ذلك الناتج لمعرفة درجة المخاطرة الاساس المتمثلة في عجز ميزان المدفوعات فضلا عن حساب علاوة التضخم عند حساب الفائدة الاسمية للائتمان النقدي من قبل المصارف والمؤسسات المالية الأخرى وتتجلى أهمية المخاطر الوطنية بإستخدام المؤشرات المالية من منظور الإستثمار والتحليل المالي لحركة العوائد ودرجة تحمل المخاطر ومدى الالتزام الحكومي بتسديد خدمة الدين الخارجي وتحديد مقدار ذلك الدين في ظل الظروف البيئية السائدة لأي وطن وبيان كيفية التسديد الى الدول المانحة للقروض مع النظر الى أهمية المخاطرة الوطنية الناجمة عن التقلب في اسعار صرف العملات الأجنبية وتأثيرها على الاقتصاد المحلي و وتحظى أهمية المخاطر الوطنية بإستخدام المؤشرات السياسية من منظور امني يمثل الاستقرار السياسي من عدمه و مستوى الأداء الحكومي وطبيعة القوانين والتشريعات السائدة في اي بلد وحجم الصراع الداخلي أو الخارجي الذي يواجه السلطة الحاكمة ودور

المؤسسات السيادية في رسم السياسة العامة لأي وطن وفي ضوء ما تقدم تشير الأدبيات الفكرية الإدارية منها الى ان المخاطرة الوطنية تساهم في تحديد مستوى الامن الاقتصادي وجودة إدارة الامن الاقتصادي للوطن فكلما انخفضت درجة المخاطرة الوطنية يرتفع مستوى الامن الاقتصادي للوطن. وتسلط دراسة المخاطر الوطنية الضوء على درجة الاستقرار الحكومي والاقليمي والاجتماعي الذي يبين درجة التنمية البشرية والحقوق السياسية المتاحة للشعوب ودرجة الشفافية ومستوى الفساد المستشري في النظام القانوني لأي وطن كما تتم الاشارة الى نسبة الأداء الفعلي للخدمات المقدمة من قبل النظام القانوني للشعوب التي تحت سيطرته، في حين تفصح دراسات المخاطر الوطنية للمتخصصين بشأن الإستثمار والأعمال التجارية عن نوع التعامل والتدخل العرقي أو الديني في الانظمة السياسية أو القانونية لأجل تفادي المعوقات للأعمال التجارية والإستثمارية وعدم الخوض في بيئة معقدة من حيث المخاطر. وتشكل دراسة المخاطر الوطنية فرصة للمستثمرين لتحديد تكلفة الإستثمار ومعرفة التعليمات الضريبية وصياغة استراتيجيات لإدارة تلك المخاطر بما يساهم بالتنبؤ بعوائد الاسهم العائدة لهم والتقلبات المرافقة لها، وبما ان المخاطر الوطنية تشكل ازمة مركبة من عوامل ثقافية واجتماعية واقتصادية ومالية وسياسية و جغرافية الا انها توفر رؤية مفيدة و واضحة لمعرفة تأثيرها على مبادرات الإستدامة المالية للمؤسسات المالية، كما تساهم تقييماتها في العديد من القرارات الإستراتيجية المتخذة من قبل الإدارات في منظمات إدارة الأعمال⁷⁵.

ج- قياس المخاطرة:

1) الانحراف المعياري: هو مقياس إحصائي للتذبذب، إذ يشير الى المخاطر المرتبطة بالمتغير المالي، ويعد مقياس لمدى ابتعاد مجموعة من البيانات عن متوسطها، فكلما ازداد التباعد بين البيانات، كلما ازداد هذا الانحراف، كما يبين الانحراف المعياري مدى انحراف العائد عن العائد المتوقع، ويتضمن الرقم المرتفع مخاطر أكثر مرتبطة بالإستثمار، وكذلك يتضمن فرصا لتحقيق عوائد افضل(او خسائر) مقارنة مع الانحراف المعياري المنخفض.

ويستخرج الانحراف المعياري بواسطة المعادلة الآتية:

$$\sigma = \sqrt{\sum_{i=1}^n P_i (r_i - \bar{r})^2}$$

σ : الانحراف المعياري .

r_i : العائد المحتمل i .

$\bar{r}$: القيمة المتوقعة للعوائد المحتملة .

P_i : احتمال العائد i .

(2) **التباين:** هو المقياس الإحصائي لتشتت نواتج القيمة المتوقعة، أو هو المجموع الموزون لمربع الانحرافات عن العائد المتوقع ويقاس وفقا للمعادلة الآتية:

$$\text{Variance} = \sum_{i=1}^n (K_i - K)^2 P_{ri}$$

(3) **معامل الاختلاف:** ويرمز لها بالرمز CV، ويمكن استخراجها من حاصل قسمة الانحراف المعياري على القيمة المتوقعة للعوائد المحتملة 3 ويحسب وفقا للمعادلة الآتية:

$$CV = \frac{\sigma}{r}$$

σ : الانحراف المعياري ---- r : القيمة المتوقعة للعوائد المحتملة

(4) **معامل بيتا Beta:** ويرمز لها بالرمز β ويمكن استخراجها من قسمة معامل التباين المشترك بين العائد الموجود أو عائد محفظة السوق R_m على التباين لعائد محفظة السوق المالية، ويحسب وفق المعادلة الآتية: إذ أن: $\beta = \text{معامل بيتا } (R_j)$ ،
 $COV R_m = \text{التباين المشترك لعائد السهم مع عائد محفظة السوق المالية}$.
 $VAR (RM) = \text{تباين عائد محفظة السوق المالية}$.

وقد تبين أن بيتا تمثل أفضل مقاييس الخطر المنتظم، وتمثل في نموذج تسعير الأصل الرأس مالي المتوسط العام لخطر الأوراق المالية.

المبحث الثالث

المصارف التجارية: الوظائف والموارد والإستخدامات والأهمية

أولاً: وظائف المصارف التجارية: تسعى المصارف التجارية إلى ممارسة العديد من الوظائف، وتقديم الخدمات المتنوعة والمختلفة التي يمكن تقسيمها إلى وظائف كلاسيكية قديمة وأخرى حديثة، سعياً نحو خلق مركز استراتيجي متميز وتحقيق رضا للزبائن. وتمارس عادةً المصارف التجارية وظيفتين:

1. الأولى هي الوظيفة التمويلية: وتتمثل في قبول الودائع من الأفراد ثم تقوم بدور الوسيط المالي من خلال نقلها من الوحدات ذات الفائض إلى الوحدات الإقتصادية من مشروعات تحتاج للتمويل للتوسع في الأنشطة القائمة أو تأسيس مشروعات جديدة ويؤدي ذلك إلى زيادة الكفاءة الإقتصادية من خلال توظيف الموارد غير المستغلة في أفضل إستخدام ممكن.

2. الثانية الوظيفة النقدية: تقوم المصارف التجارية بتحقيق التوازن بين التيار النقدي والعيني في الاقتصاد وذلك من خلال قبول مدخرات الأفراد وقيامها بخلق الودائع المشتقة لتقديم السيولة النقدية لمن يحتاجها من خلال توفير القروض والسلفيات. ويمكن تحديد الوظائف تقليدية ووظائف أخرى حديثة الخدمات المقدمة المتنوعة والمختلفة التي تمارسها المصارف التجارية⁷⁶ التي تمثلت بقبول الودائع التي قد يكون بعضها تحت الطلب. والمساهمة في تمويل مشروعات التنمية من خلال منح القروض والائتمان بصيغ مختلفة. والتحصيل من الغير نيابة عن الزبائن، وتسديد المستحقات المترتبة بذمته. وتقديم خدمات استشارية متعددة في مجال دراسات الجدوى الإقتصادية، والفنية، وكيفية إدارة الأعمال. وتقديم الوظائف منها:

أ- (دفع الحوالات البرقية والبريدية الواردة- شراء وبيع أوراق النقد الأجنبي- دفع شيكات مسحوبة على المصرف أو مسحوبات مسحوبة عليه- شراء الشيكات الأجنبية، وشيكات المسافرين- دفع المبالغ من أصل الاعتمادات الخاصة وخضم الأوراق التجارية- تمويل التجارة الخارجية هي عملية الوساطة في المعاملات الخارجية من حيث عمليات الاستيراد والتصدير).

ب- شراء وبيع الأوراق المالية، وحفظها لحساب المتعاملين معه وإصدار خطابات الضمان.

ج- تأجير الخزائن الحديدية للجمهور. لحفظ الوثائق المهمة والممتلكات الثمينة.

د- تحويل العملة للخارج، لسداد التزامات الزبائن فيما يتعلق بعمليات الاستيراد

هـ- تحويل نفقات السفر والسياحة " شيكات المسافرين والاعتمادات الشخصية "

و- إدارة الأعمال، والممتلكات للمتعاملين معه و خدمات البطاقة الائتمانية.

ز- خدمات الحاسبة الإلكترونية فيما يتعلق بتصميم البرمجيات، والتدريب.

ح-تمويل الإسكان الشخصي للزبائن من خلال منحهم قروضاً لهذا الغرض وغيرها لكل مصرف تجاري سقف محدد للإقراض في هذا المجال يجب أن لا يتجاوزه.

ط-ادخار المناسبات، وغالباً ما تُدخَرُ الأموال لأغراض محددة كالزواج، وتمويل نفقات الدراسة الجامعية والتدريب وغيرها.

ي- مساعدة المؤسسات على بيع إصداراتها الجديدة من الأسهم⁷⁷: تقوم المصارف بمساعدة شركات المساهمة على استلام طلبات المكتتبين بأسهمها الجديدة عندما تطرحها للاكتتاب العام، وفي تلقي الدفعات الأولى من تلك الأسهم مقابل عمولة تأخذها من المؤسسة فالمصارف بهذه الخدمة تصبح من مؤسسات سوق رأس المال الأولية، وذلك بتقديمها الخدمات لكل من المستثمر والمؤسسة المصدرة، إذ تسهل الاكتتاب بينهما. إن تقديم هذه الأنواع الحديثة من الخدمات ينطلق من مبدأ رفع حجم عمليات المصرف عن طريق تقديم خدمات نافعة، لتعود على المصرف بمزايا نذكر منها:

■ الدعاية والإعلان للمصرف وتداول اسمه بين المتعاملين واجتذاب متعاملين جدد.

■ زيادة موارد المصرف عن طريق زيادة الثقة فيه، زيادة عدد المتعاملين.

■ زيادة توظيفات المصرف و زيادة عوائده.

من أهم الوظائف الحديثة التي باتت تؤديها المصارف المتمثلة بالمساهمة في خطط التنمية الشاملة وهنا يتجاوز المصرف التجاري الإقراض لأجل قصيرة إلى الإقراض لأجل متوسطة وطويل الأجل نسبياً، إذ من الممكن أن تعمل المصارف بالشراكة مع الحكومة ومع المؤسسات الأخرى المعنية بالتنمية الإقتصادية والفنية والمجتمعية بإتجاه تحقيق التنمية المستدامة. فضلاً عن إدارة أعمال وممتلكات الزبائن وتقديم استشارات اقتصادية ومالية لهم من خلال دائرة متخصصة في تقديم الاستشارات والنصائح المالية. ومن أوجه النشاط الأساسي لمصرف تجري يمكن استعراضها في الشكل (10-1) على النحو الآتي:

■ الوظائف التقليدية: تشمل ما يلي:

- قبول الودائع: تقوم المصارف التجارية بتلقي الودائع من الجمهور مهما كانت وضعيتهم أشخاص طبيعيين أو معنويين أصحاب المؤسسات العمومية أو الخاصة و تشكل هذه الودائع إلى (ودائع تحت الطلب، وودائع جارية وودائع لأجل وودائع بإشعار وودائع ادخارية موارد المصرف التجاري).
- تقديم القروض: تقوم المصارف التجارية (بالإقراض و كذلك السحب على المكشوف فتح الاعتماد المستندي خصم الأوراق التجارية)، أي إمداد الأفراد والمؤسسات و المنشآت بأموال اللازمة على أن يتعهد المقترض بسداد تلك الأموال و الفوائد و العمولات المستحقة عليها المصارف دفعة واحدة أو على أقساط في التواريخ المحددة يتم تدعيم هذه العلاقة بتقديم مجموعة من الضمانات التي تكفل للمصرف استرداد أمواله. **الوظائف الأخرى للمصارف التجارية:**
- تقديم الإستثمارات المالية للزبائن تزويدهم بالنصائح و الإرشادات في كل ما يواجه مشروعاتهم من الصعوبات و المشاكل.
- إدارة الأعمال و الممتلكات للمتعاملين معها.
- تحويل العملة للخارج لسداد التزامات الزبائن فيما يتعلق بعمليات الاستيراد.
- شراء الصكوك الأجنبية وصكوك المسافرين دفع المبالغ من أصل الاعتمادات الخاصة بخدمات بطاقات الائتمانية.
- تمويل مشروعات التنمية وذلك من خلال منح القروض بصيغ مختلفة و لفترات محددة.
- يعمل المصرف التجاري على شراء و بيع الأوراق المالية و حفظها لحساب المتعاملين معه، وإصدار خطابات الضمان⁷⁸.

3. ميزانية المصرف التجاري: تعكس ميزانية المصرف التجاري المصادر التي يستقي منها موارده النقدية والمجالات التي يوظفها فيها، لذا تضم الميزانية جانبين هما: جانب المطلوبات (Liabilities) ويشير إلى موارد المصرف، وجانب الموجودات (Assets) ويمثل إستخدامات أموال المصرف التجاري.

أما المطلوبات فأنها تتكون من جميع حقوق الأفراد والمشروعات والمساهمين والمصارف الأخرى على المصرف التجاري، أي أنها تضم الالتزامات المالية للمصرف إتجاه الغير، فهي تشير إلى جميع الفقرات من الميزانية التي تشكل ديناً على المصرف كحساب رأس المال والإحتياطي والودائع والقروض التي يحصل عليها من المصرف المركزي والمصارف الأخرى. وتتكون الموجودات من جميع حقوق المصرف التجاري على الوحدات الإقتصادية المصرفية وغير المصرفية، فضلاً عن إستثماراته في المباني والعقارات (الموجودات الثابتة)، وبهذا المعنى فهي تدل على جميع أنواع الملكية العائدة للمصرف ومطالبه على الغير، وبهذا فهي تشمل حقوقه على المصرف المركزي، وحقوقه على الخزينة العامة عند شرائه حوالات الخزينة والسندات العامة، وحقوق الأفراد والمشروعات عند قيامه بمنح القروض والسلف،

وحقوق على المصارف الأخرى. ويمكن استعراض صورة مبسطة لميزانية المصرف التجاري في الشكل (11-1) على النحو الآتي:

الموجودات	المطلوبات
1. الموجودات النقدية - من الصندوق - لدى البنك المركزي - حسابات لدى المصارف الأخرى	1. حسابات رأس المال - رأس المال المدفوع - الاحتياطيات
2. استثمارات في أوراق مالية - حوالات الخزينة العامة - سندات حكومية - سندات الشركات الخاصة - ودائع أجنبية - ودائع حكومية	2. الودائع - ودائع جارية - ودائع لأجل - ودائع ادخارية (حسابات التوفير)
3. القروض والسلف - أوراق إجارية (كمبيالات ، سندات اذنية مخصصة) - سلف وقروض مختلفة	3. الاقتراض من البنك المركزي
4. موجودات أجنبية 5. صكوك قيد التحصيل 6. موجودات أخرى 7. مطلوبات أخرى	4. الاقتراض من المصارف الأخرى 5. حسابات المصارف الأخرى 6. صكوك مستحقة الدفع
مجموع الموجودات	مجموع المطلوبات

الشكل (11-1) صورة مبسطة لميزانية المصرف التجاري.

تجدر الملاحظة هنا يكشف الجدول (7-1) أوزان المخاطر حسب اصناف موجودات الميزانية على النحو الآتي:

جدول (7-1) أوزان المخاطر حسب اصناف موجودات الميزانية⁷⁹

درجة المخاطرة	ت	الموجودات
صفر%	أ	النقدية
	ب	المطلوبات من الحكومة المركزية والمصارف المركزية مقومة بالعملة الوطنية
	ج	المطلوبات الأخرى من الحكومات المركزية لدول ال(OECD)* ومصارفها المركزية

* منظمة التعاون الاقتصادي والتنمية (Organization for Economic Co-operation and Development) منظمة التعاون الاقتصادي والتنمية (OECD) هي منظمة اقتصادية حكومية دولية تضم 38 دولة عضو، [7] تأسست في عام 1961 لتحفيز التقدم الاقتصادي والتجارة العالمية. تُعد منتدى للبلدان التي تصف نفسها بأنها ملتزمة بالديمقراطية واقتصاد السوق، وتوفر منصة لمقارنة تجارب السياسات، والبحث عن إجابات للمشاكل المشتركة، وتحديد الممارسات الجيدة وتنسيق السياسات المحلية والدولية لأعضائها. بشكل عام، أعضاء منظمة التعاون والتنمية في

المطلوبات المعززة بضمانات نقدية أو بالاوراق المالية للحكومات المركزية في دول (OECD) أو مضمونة من قبل الحكومات المركزية في (OECD)	د	
المطلوبات من مؤسسات القطاع العام المحلية باستثناء الحكومة المركزية والقروض المضمونة من قبل تلك المؤسسات	أ ب	(50، 20، 10، 0) حسبما يتقرر وطنياً
المطلوبات من مصارف التنمية عابر الامم مثل (المصرف الدولي ومصرف التنمية الافريقي ومصرف التنمية الاسيوي ومصارف الإستثمار الاوربي والاتحاد الدولي للمصارف التنمية)، والمطلوبات المضمونة بضمانات الاوراق المالية الصادرة عن تلك المصارف	أ	20%
المطلوبات من المصارف المسجلة في (OECD) والقروض المضمونة من قبل المصارف المسجلة في (OECD)	ب	
المطلوبات من المصارف المسجلة في اقطار خارج (OECD) والتي تبقى من أجلها اقل من سنة	ج	
المطلوبات من مؤسسات القطاع العام غير المسجلة في (OECD) باستثناء الحكومة المركزية والقروض المضمونة من قبل تلك المؤسسات	د	
الفقرات النقدية برسم التحصيل	هـ	
القروض المضمونة بالكامل برهونات على العقارات السكنية المشغولة أو التي سوف تشغل من قبل المقترض أو تلك التي تؤجر	أ	50%
المطلوبات من القطاع الخاص	أ	100%
المطلوبات من المصارف المسجلة في (OECD) باستحقاقات متبقية تزيد عن السنة	ب	
المطلوبات على الحكومة المركزية خارج (OECD) ما لتكن مقومة بالعملة الوطنية	ج	100%
المباني والآلات والمعدات وغيرها من الموجودات الثابتة	د	
العقارات والإستثمارات الأخرى (بما في ذلك المساهمات في شركات أخرى غير الموحدة ميزانياتها)	هـ	
ادوات راس المال المصدرة من قبل المصارف الأخرى (ما لم تكن مطروحة من راس المال)	و	
جميع الموجودات الأخرى	ز	

المرجع: خليل الشماع، مقررات لجنة بازل حول كفاية راس المال واثرها على المصارف العربية، 1990، ص 29-30.

الميدان الاقتصادي هم من الاقتصادات ذات الدخل المرتفع مع مؤشر التنمية البشرية المرتفع للغاية ويعتبرون من البلدان المتقدمة. اعتباراً من عام 2017.

ثانياً: موارد المصرف وإستخداماته:

يقصد بموارد المصارف التجارية وإستخداماتها Sources of the Commercial Banks and Their Uses : الأموال التي تحصلت عليها هذه المصارف والتي تقوم بتوجيهها وإستخدامها في مجالات مختلفة بصيغة قروض وإستثمارات مصرفية وسنعرض باختصار أهم موارد أو أهم مصادر، وإستخدامات المصارف التجارية وهي ما يأتي⁸¹:

1. موارد المصارف التجارية Sources of the Commercial Banks

تستمد المصارف التجارية مواردها التي تعتمد عليها في ممارسة نشاطها من مصادر متعددة يمكن تقسيمها إلى مجموعتين الموارد الذاتية وغير الذاتية هي:

أ. **الموارد الذاتية (الداخلية) Self-Sources (Internal)**: تشمل رأس المال المدفوع، وما تسبقه من نتائج نشاطه في شكل مخصصات بالإضافة إلى ما يكون من إحتياطيات وما يظهر في ميزانية مصرف تجاري من أرباح لم يتم توزيعها بعد، وهي⁸²:

رأس المال المدفوع Paid Capital⁸³: يمثل ما يدفعه المؤسسون أو المساهمون أو الاثنان معاً من أموال مساهمةً منهم في رأس المال المصرفي، ويعد رأس المال المدفوع النواة الأولى لموارد المصرف الذي يبدأ به نشاطه المالي، ويستخدمه في شراء الأموال الثابتة ومستلزمات النشاط المصرفي ولا يشكل رأس المال المدفوع نسبة مهمة من الموارد المالية التي يستخدمها المصرف التجاري في ممارسة نشاطه المصرفي، وإنما تتمثل أهمية في كونه مصدر لثقة المودعين، ولدعم المركز المالي للمصرف ولحماية وضمن حقوق المودعين في حالة انخفاض قيمة الموجودات التي يستثمر فيها المصرف موارده. لذلك تفرض التشريعات المصرفية ضرورة المحافظة على نسبة بين رأس المال المدفوع وما يلتزم به المصرف من ودائع، وكذلك نسبة معينة بين رأس المال المدفوع، وما يطلق عليه مجموع الموجودات الخطرة*، للمحافظة على ثقة المودعين، وحماية حقوقهم في فترات الأزمات المالية.

ب. الإحتياطيات والمخصصات والأرباح غير الموزعة Reserves and apportions and Dividend: Stock: يقصد بالإحتياطيات عبارة عن المبالغ التي تم استقطاعها من قبل المصرف على مر السنين من أرباحه المتحققة خلال هذه الفترة، ويعاد صرفها لأغراض تظهر المسببات في حينها، وهي من الحقوق العائدة للمساهمين، والهدف منها تعزيز رأس المال وضمن المودعين. والإحتياطيات إما اختيارية أو قانونية، فالإحتياطي الاختياري هو النوع الذي لا يفرضه القانون، وتستخدمه المصارف لتدعيم مركزها المالي من جهة، ولمواجهة أية خسائر محتملة في

* الموجودات الخطرة = أجمالي الموجودات – النقدية وشبه النقدية والسندات الحكومية.

قيم موجودات المؤسسة (المصرف) تزيد عن قيمة الإحتياطي القانونية. أما الإحتياطي القانوني ويسمى (إحتياطي رأس المال) Legal Reserve فإنه يستقطع بموجب القانون بنسبة معينة من الأرباح الصافية قبل توزيعه⁸⁴. أما المخصصات apportions فهي: "المبالغ التي تقتطعها المصارف، ويحتملها إجمالي الربح المتحقق أو مخصص السنة المالية، وذلك لمواجهة ظروف محددة، ولمقابلة أغراض معينة مثل مخصص الديون المشكوك فيها أو مخصص هبوط أسعار الأوراق المالية أو العملات الأجنبية، ومخصصات لمواجهة الأحداث الطارئة أو التزاماتها إتجاه الآخرين مثل خطابات الضمان، والاعتمادات المستندية..، وغيرها. إن الإحتياطيات والمخصصات تكون غير معدة للتوزيع على المساهمين كأرباح إلا أن المبالغ التي تبقى بعد اقتطاع الإحتياطيات والمخصصات تكون قابلة للتوزيع على شكل أسهم، وقد توزع الإدارة جزءاً منها وتستبقى جزءاً منها على شكل أرباح غير موزعة Stock Dividend إلا أنها تكون قابلة للتوزيع، ويوزعها المصرف متى شاء⁸⁵.

إن الأهمية النسبية للموارد الذاتية للمصارف التجارية تعد ضئيلة بالنسبة لمواردها الكلية، الأمر الذي يؤكد استحالة أهميتها كمصدر لتمويل توظيفات هذه المصارف، وإنما يكون الهدف منها هو دعم مركزها المالي، وتقويته في مواجهة التغيرات المختلفة في المستقبل.

ج. الموارد غير الذاتية (الخارجية) External Sources: تتمثل في حقوق الغير، وتعكس الجانب الأكبر والمهم من مجموع خصوم المصارف والتزاماته ومن أهمها الودائع التي تتلقاها المصارف من الزبائن أيا كان نوعها، وتعد المصدر الأساسي في حصول المصرف على ما يلزمه من أموال، ومن هذه الموارد ما يأتي⁸⁶.

د. الودائع Deposits: تشكل الودائع بمختلف أنواعها أحد المصادر المهمة التي يحصل عليها المصرف التجاري من غير المساهمين أو المؤسسين، وهي تشكل نسبة كبيرة من إجمالي موارده التي تستعملها لمزاولة نشاطها الائتماني في عمليات التسليف والإقراض والاستثمار، كما أن الودائع تعد أهم ما يميز المصارف التجارية عن غيرها من المنشآت الائتمانية الأخرى التي تعمل إلى جانبها في الاقتصاد القومي وتنقسم هذه الودائع إلى الودائع الجارية والودائع غير الجارية، وأنواعها هي:

هـ. الودائع الجارية Demand Deposits: وتسمى (بالودائع تحت الطلب) وهي عبارة عن مبلغ من المال يودع لدى المصرف التجاري، ويتعهد الأخير بدفعة في أي وقت يشاء فيه صاحب الوديعة سحب كامل وديعته أو جزء منها بمعنى. أي إنه حساب جارٍ لصاحب هذه الوديعة، وإذا ما طلب وديعته يُلزم المصرف بدفع قدر من المال مساوياً لقدر هذه الوديعة. لذلك فإن هذا النوع يتطلب قدرًا من الإحتياطي من قبل المصرف التجاري لمواجهة سحبات المودعين. لهذا فإن المصرف لا يدفع عنها سعر فائدة في الغالب.

1) الودائع غير الجارية Non-Demand Deposits: وهي التي سيولتها تكون منخفضة إذا ما قيسَت بالنقد الحاضرة وبالودائع الجارية أيضاً. لهذا يحصل مودعوها على أسعار فائدة عنها. لأنهم يضحون بحرية سحبها عند الطلب. إن انخفاض أهمية الودائع غير الجارية النسبية من إجمالي الودائع يساعد المصرف على التوسع في منح الائتمان وفي الإستثمار المصرفي، ومجموعة الودائع هذه تضم العديد من الأنواع. والأشكال نذكر منها الآتي:

■ **الودائع لأجل Deposits Time:** هي الودائع التي تودع لدى المصرف التجاري على ألا يتم السحب منها إلا بعد انقضاء مدة معينة يتفق عليها صاحب الوديعة مع المصرف وهذا لا يمثل التزاماً فورياً على المصرف أو في لحظه ومن ثم يكتفي المصرف بأن يحتفظ في مقابلها بنسبة من الإحتياطي النقدي أقل من تلك النسبة التي يتعين الاحتفاظ بها مقابل الودائع الجارية ما يعطى مجالاً للمصرف بإمكانية استغلال الموارد السائلة الحرة وتحقيق أكبر قدر وعائد ممكن من الأرباح مقارنة مع الوضع في الودائع الجارية.

■ **الودائع بإخطار (الخاضعة لإشعار) Deposits Informing:** يقصد بها الأموال التي يودعها الأفراد والهيئات بالمصارف على ألا يتم السحب منها إلا بعد إخطار المصرف بفترة تحدّد عند الإيداع وفي المقابل يدفع فائدة على هذه الودائع قد تكون معدلاتها أقل أو مساوية لأسعار الفائدة على الودائع لأجل، وتلجأ الهيئات والأفراد إلى هذا النوع من الإيداع عندما يتجمع لديها رصيد نقدي وفي فترات دورية ولمدة قصيرة انتظاراً لغرض الإستثمار.

■ **الودائع الادخارية (التوفير) Deposits Saving:** تمثل هذه الودائع الأموال التي يحتفظ بها أصحابها بقصد الادخار بدلاً من أن تترك هذه الأموال عاطلة بدون إستثمار، بحيث يودعها أصحابها لدى المصرف لتجميعها، ثم لتوجيهها في المستقبل إلى وجه من وجوه الإستثمار المُنتج، وإلى أن يحين وقت الحاجة إليها يحصل أصحابها على العائد من دون أن يضحوا باعتبارات السيولة. إذ يستطيع أصحابها السحب منها في أي وقت كما هو حال الودائع الجارية.

■ **الودائع المجمدة Deposits Solidified:** يظهر هذا النوع من الودائع داخل الميزانية للمصارف التجارية وتمثل المبالغ التي يودعها الزبائن. لتغطية عمليات مصرفية يقوم بها المصرف لحسابهم، وتأخذ هذه الودائع صورة تأمينات لاعتمادات مستنديه، وتأمينات لخطابات الضمان، كما تشمل الأرصدة الدائنة التي تُجمد لصالح المصرف، و من الواضح أن تجميد أرصدة هذه الودائع يعني عدم السماح للسحب منها، وهذا يعطي المصرف فرصة طيبة لإستخدامها.

أ. الاقتراض من المصرف المركزي والمصارف الأخرى Bank and Others: هذا النوع من الموارد الذي تحصل عليه المصارف التجارية يمثل الملجأ الأخير لهذه المصارف للحصول على الأموال. فتلجأ عادة لمثل هذه المصادر حينما تواجه صعوبة في توفير السيولة المطلوبة. فتحصل المصارف على القروض من المصارف الأخرى وعلى رأسها المصرف المركزي كمقرض أخير للمصارف التجارية ويفرض عليه رقابة على منحة القروض للمصارف التجارية لئلا يسرف المصرف التجاري في إستخدام قروض المصرف المركزي في نشاطه، ولا تلجأ

المصارف التجارية إلى الإقراض من المصارف الأخرى إلا عند الحاجة القصوى، نظراً لأن مثل هذا السبيل يكلفها دفع فوائد على القروض التي تحصل عليها⁸⁷.

2. استخدامات موارد المصارف التجارية

Uses of Sources the Commercial Banks: يعكس جانب الموجودات أو الموجودات في الميزانية الأوجه المختلفة لاستخدامات المصارف التجارية لمواردها المتاحة⁸⁸، إذ يلاحظ إن المصرف يوظف موارده في موجودات تتفاوت تفاوتاً كبيراً فيما بينهما من حيث السيولة والربح، لذلك تتضافر مجموعة من العوامل في السعي نحو تحقيق التوفيق الأمثل بين الربحية والسيولة إلى جانب تحقيق عنصر الأمان في توظيف موارده وسوف نستعرض فيما يلي استخدامات المصارف التجارية، مرتبة وفق درجة السيولة⁸⁹.

أ. الأرصدة النقدية Coin Balances: يقصد بالأرصدة النقدية الحاضرة الموجودات ذات السيولة الكاملة أو هي السيولة في حد ذاتها والتي يمكن تسميتها بخط الدفاع الأولي، والتي تكون مودعة في خزائن المصرف ذاته والتي تتخذ أساساً شكل الأوراق النقدية القانونية والنقود المساعدة، وما يكون في حيازته من عملات أجنبية، وهي تمثل خط الدفاع الأول لمواجهة طلبات السحب الفورية لزبائن المصرف، أو في صورة احتياطات نقدية لدى المصرف المركزي. إذ أن الغرض الأساسي من احتفاظ المصارف التجارية بهذه الأرصدة يتمثل في توفير عنصر السيولة، فضلاً عن أن المصرف التجاري ملزم بالاحتفاظ بجزء من هذه الأرصدة بصورة احتياطات نقدية قانونية لدى المصرف المركزي، ويقررها الأخير كنسبة من إجمالي الودائع لدى المصرف التجاري، علماً بأن نسبة الإحتياطي النقدي القانوني قابلة للتغيير من قبل المصرف المركزي، بحسب تقديره للوضع الاقتصادي والمصرفي⁹⁰.

ب. الأوراق التجارية والمالية المخصومة Commercial Discounting & Financial Papers: تأتي الأوراق التجارية والمالية المخصومة في المرتبة الثانية من حيث السيولة، ولذلك يطلق عليها اصطلاح الإحتياطي الثانوي، أو خط الدفاع الثاني، وتعد هذه الأوراق المخصومة الإستخدام الأول لموارد المصارف الذي يحقق لها دخلاً، وتتمثل في أدونات الخزانة والسندات التي تصدرها الحكومة والأوراق التجارية التي تتعامل بها قطاع التجارة. تتمتع السندات الحكومية وإذونات الخزانة بدرجة عالية من السيولة، لأن المصارف التجارية تستطيع أن تخصصها أو تقترض بضمانها من المصرف المركزي، لذلك تفضل المصارف التجارية شراء كميات كبيرة منها رغم ضالة العائد منها، كما أن السندات الحكومية متوسطة والطويلة الأجل تمتاز بارتفاع سيولتها، وذلك لقبولها لدى المصرف المركزي، وسهولة الإقراض منه بضمانها.

كما أن المصارف التجارية تستثمر جزءاً من مواردها في خصم الأوراق التجارية لتمتعها بدرجة عالية من السيولة والإمكانية إعادة خصمها لدى المصرف المركزي، والاقتراض بضمانها من المصرف المركزي ولما تحققه من دخل رغم ضآلته، إذ تعد عملية خصم الأوراق التجارية في حد ذاتها قرصاً قصيراً الأجل إذ تستحق الدفع في مدة لا تتجاوز أجل استحقاقها السنة⁹¹.

إذ أن خصم الأوراق التجارية يعني تحويل هذه الأوراق إلى نقود حاضرة قبل موعد استحقاقها وبعد خصم مبلغ معين من قيمتها لقاء تسديد المصرف لقيمة الورقة التجارية قبل موعد استحقاقها أي عن الفترة الواقعة بين تاريخ الاستحقاق الفعلي.

ج. القروض والسلف advance Loans and السلف: تعدّ القروض والسلف التي يمنحها المصرف التجاري من أكثر أنواع الموجودات عائداً أو ربحاً وهذا يتناسب مع سيولتها المنخفضة أكثر من غيرها من بقية الموجودات الأخرى. لذلك تستثمر المصارف جزءاً كبيراً من مواردها في مجال القروض، والفرق الأساسي بين القروض والسلف في أن الأولى عبارة عن مبلغ من المال يقدمه المصرف بصورة قرض يحصل عليه المقترض بمجرد الاتفاق بينه وبين المصرف على مقدار القرض وموعد السداد. في حين أن السلف تمثل التزاماً من المصرف إلى الحاصل عليها بالسحب منها في حدود المبلغ المصرح به. فضلاً عن ذلك فإن هناك نوعاً آخر من الاقتراض قصير الأجل يعرف (بالتسهيلات الائتمانية) القائمة على أساس الاعتمادات المستندية التي يقدمها المقترض للمصرف، وغالباً ما تكون هذه المستندات مرتبطة بعمليات الاستيراد والتصدير⁹².

د. محفظة الأوراق المالية Financial Papers Portfolios: يقصد به مجموعة من الأوراق المالية التي يستثمر فيها المصرف التجاري أمواله، وتكون متوسطة أو طويلة الأجل. وتتألف محفظة الأوراق المالية من السندات الحكومية والسندات غير الحكومية وأسهم المنشآت و المرافق العامة وما إلى ذلك وتحصل المصارف على عائد جيد من هذه الاستثمارات، وذلك على شكل فوائد بالنسبة للسندات أو على شكل أرباح بالنسبة للأسهم ومع هذا فإن الاستثمار في مثل هذه الأوراق يكون محفوفاً بالمخاطرة نظراً لأنها طويلة الأجل وهذا يعني أنها لا تتمتع بسيولة مرتفعة كما أن قيمتها في سوق الأوراق المالية تتأثر بتقلبات أسعار الفائدة على المدى الطويل⁹³.

هـ. موجودات أخرى Other Assets (Origins): تشمل هذه الموجودات الشيكات والجوالات تحت التحصيل والفوائد المستحقة للمصرف، وما يمتلكه المصرف من أراضي ومباني وأية موجودات أخرى، فهذه يجب ظهورها في الميزانية وفقاً لمبادئ المحاسبة، إلا أن المصارف تجري على خصم قيمتها من أرباحها في السنوات الأولى لشرائها، وتحفظ المصارف بسجلات مفردات هذه الموجودات كنوع من أنواع الرقابة الداخلية، ويمثل الفرق بين القيمة الحقيقية لهذه الموجودات وقيمتها الدفترية الرمزية احتياطي سري وهو من يدعم ويقوي المركز المالي للمصارف⁹⁴.

المشكلات التي تواجه إدارة المصارف: هناك مشكلات عديدة تواجه الإدارات المصرفية متمثلة بالآتي:

- 1- مشكلة ضعف الملائمة المصرفية: نقصد بالملائمة هنا مدى تناسب بين عمليتي إيداع وسحب فقط تزيد عمليات السحب على عمليات الإيداع ومن ثم فإنه على إدارة المصرف أن تحتاط لذلك بأكثر من وسيلة⁹⁵.
 - 2- مشكلة سوء معاملة الزبائن: من الأسباب التي تصرف الزبائن عن تعامل مع مصرف معين-مشكلة سوء المعاملة أو عدم تسهيل إجراءات التعامل أو إهمال الزبون أو عدم مساعدته بالمشورة.
 - 3- مشكلة المنافسة المصرفية: وهي تلك المنافسة التي تنشأ بين المصارف باختلاف أنواعها.
 - 4- مشكلة الأمن الذاتي للمصرف: إذ يتطلب الأمر هنا توفير الحراسة والأمن للمصرف، و موظفيه و زبائن المصرف أثناء تواجدهم في فرع المصرف.
 - 5- مشكلة ضبط الأرصدة: إذ يتطلب الأمر ضرورة ضبط الأرصدة لكل زبون عقب كل عملية تعامل.
 - 6- مشكلة الشيكات الباطلة: وهي تلك الشيكات التي لا يتوفر لها رصيد يغطي القيمة المطلوبة لصرف أو الشيكات التي تبطل بسبب عدم صحة التوقيع.
 - 7- مشكلة نقل النقدية: تعد من أهم المشاكل التي تواجه المصرف ولا سيما عند نقل النقدية و العملات الصعبة، لتسليمها للمركز الرئيسي للمصرف أو إلى المصرف المركزي الذي يتطلب حراسة على مستوى عال.
 - 8- مشكلة تقديم خدمات مصرفية جديدة: إذ ينظر البعض إلى هذا النشاط على أنه نوع من تدليل الزبائن بالإضافة إلى أنه يسبب مزيداً من النفقات غير أنه مع تزايد أعداد المصارف أصبح هذا الأمر في غاية الأهمية.
- ان المصارف قد أصبحت بمثابة أوعية تتجمع فيها الادخارات بجميع أشكالها ومن ثم تخرج الى قنوات إستثمارية تفيد المجتمع وتطوره وتنميته، ان وجود جهاز مصرفي سليم ومعافى قادر على حشد وتخصيص الموارد المالية بكفاءة تعد مسألة جوهرية لخدمة الاغراض المستهدفة ومن المتطلبات الحيوية والأساسية لتحقيق معدلات نمو اقتصادية عالية وقابلة للإستمرار، ان الأساس في السياسة النقدية هو تحديث وتقوية وتعميق دور الجهاز المصرفي ليؤدي الادوار الأجل في المجتمع كدور الوساطة ودور المدفوعات وغيرها لتحقيق المزايا الايجابية للنهوض بالاقتصاد الوطني وتنميته وتطويره. وان وجود نظام مصرفي سليم وقوي يتمثل في تطوير ورفع كفاءة المؤسسات المالية والمصرفية لتحقيق استقرار اقتصادي، وتطوير نظم وآلية الرقابة والاشراف وتحديث وتوسيع الخدمات المصرفية ومعها تطوير الموارد البشرية كماً ونوعاً من حيث قدراتها ومؤهلاتها ومهاراتها القادرة على استيعاب التقنيات الحديثة مثل الحاسبات وتقنيات انظمة الإتصالات المعلوماتية المتطورة.

ثالثاً: أهمية المصارف⁹⁶: تبرز من خلال الدور الذي تلعبه في تهيئة الأموال وضخها في مجالات إستثمارية متعددة تساهم بشكل أو بآخر في تنمية وتطوير مختلف القطاعات الإقتصادية إذ أن أهم ما يميز المصرف التجاري عن غيره من المصارف الأخرى، التي تتواجد في الاقتصاد القومي، تقديمه لنوعين من الخدمات، التي تمثل أوجه النشاط الأساسي للمصارف التجارية وهاتان الخدمتان هما:

قبول الودائع بأنواعها، وتقديم القروض لمنشأة الأعمال والأفراد وغيرها⁹⁷، إذ يقوم المصرف التجاري بدور الوساطة بين الوحدات الإقتصادية ذات الفائض والوحدات الإقتصادية ذات العجز. أي التوسط بين المقرضين والمقترضين فتؤدي وظيفة الوساطة المالية خدمات مالية ومفيدة لوحدات إقتصادية عديدة⁹⁸، كما أن السحب من الودائع يضيف إلى كمية وسائل الدفع مما يعني ذلك أن المصارف التجارية بإمكانها أن تؤثر في عرض النقد بالزيادة أو النقص وذلك بحسب مقدار الائتمان الذي تمنحه.

ترجع أهمية المصارف في النشاط الإقتصادي إلى أنها أحد الدعامات الأساسية للاقتصاد القومي إذ تؤدي المصارف التجارية دورا مهما في تسهيل المعاملات الإقتصادية والتعاملات المالية. فالمصارف التجارية تؤدي دورا مهما وبارزا في تمويل عمليات الإستثمار بشقيها العام والخاص. فإلى جانب قبولها لودائع القطاعين الخاص والعام ومساهمتها المباشرة في شراء الحصص والأسهم في المؤسسات المحلية وتصدر قوائم مؤسسي المؤسسات الصناعية الجديدة والمشاركة في شراء شهادات الإيداع والسندات وأسناد القرض المصدرة محليا، تقوم المصارف التجارية بممارسة دورها الأساسي في تمويل عمليات الإستثمار من خلال ما تقدمه للاقتصاد القومي من تسهيلات ائتمانية وقروض مصرفية موجهة لكافة القطاعات العاملة في الدولة.

فالمصارف التجارية أو المصارف التجارية تؤدي دورا أساسيا في التقدم الإقتصادي للأمم، فالمصارف التجارية تحفظ الملايين من ودائع الأفراد و المؤسسات و الحكومات والمؤسسات الخاصة والعامة وهيئات الإستثمار، وتقدم تمويلات بالملايين للأفراد و المؤسسات والحكومات، وتستثمر بالملايين في مشروعات الأعمال سواء بشكل مباشر أو شراء أسهم. إن الأهمية الأولى للمصارف التجارية هي إمداد الاقتصاد القومي بالأموال اللازمة لتنميته و تقدمه وأي خلل في المصارف التجارية يحدث خللاً في الاقتصاد القومي ورفاهية الناس، وبالطبع تزداد أهمية دور المصارف بشكل كبير كلما تطور الاقتصاد في بلد ما. وتكتسب أهمية المصارف أهمية كبيرة في النقاط الآتية:

أ- تحوي المصارف التجارية تقريبا ثلث الموجودات المالية من مجموع جميع المؤسسات المالية. ولا تزال المصارف التجارية هي الوسيلة الأجل للدفع. ولديها القدرة على توليد الأموال من الإحتياطيات المتولدة من ايداعات الجمهور.

ب- تعد المصارف التجارية القناة الأساسية التي من خلالها تمرر الدولة سياساتها النقدية، وهي قسم المخزن الرئيسي للنظام المالي.

ج- يستطيع المصرف التجاري تقديم خدمات مالية بشكل افضل واوسع من باقي المؤسسات المالية، كما يستطيع ان يلبي كل من الحاجات الائتمانية والدفع والتوفير لكل من الأفراد والأعمال والحكومات.

د- تقوم المصارف التجارية بتمويل عمليات إقامة المشاريع الإستثمارية المجدية وتوفير القروض اللازمة لتمويل نفقات القطاع الصناعي بوجه عام، إذ يشمل ذلك بداية تمويل الإستثمار في الموجودات الثابتة للمصانع العاملة من بناء وآلات ووسائل

نقل وخلافه، إضافة لتمويل شراء المواد الخام وتمويل رأس المال العامل اللازم لعمليات التشغيل. فضلاً عن تقديم موجودات مالية متنوعة المخاطر مختلفة، وعائد مختلف، وشروط مختلفة للمستثمرين فإنها تستوعب جميع الرغبات و تستجيب لها.

هـ- التسهيلات المصرفية: في منح الائتمان المصرفي بصيغة التمويل التأجيري والتمويل التشغيلي⁹⁹:

يعد التمويل التأجيري والتمويل التشغيلي أحد أهم التطورات التي حدثت في نشاطات المصارف بل هو ذروة التطوير القانوني للصيغ التي تحققت لشركات الأعمال في الحصول على المعدات والموجودات اللازمة دون ان تضطر لأداء كامل القيمة أو الكلفة. وبهذه الحالة فان الشككين يعدان شكلاً جديداً للتسهيلات المصرفية. في التمويل التأجيري أو ما يسمى بالتأجير للدفع الكامل يقتصر الأمر على أداء قيمة الإيجار المستحق على الموجود الثابت عن كل فترة زمنية مع الحفاظ في ذات الوقت بكامل الضمانات اللازمة للمؤجر بحق الملكية لتلك المعدات أو الموجودات مع الاتفاق على إمكانية استرداد الأصول المؤجرة إذا امتنع المستأجر عن أداء قيمة الإيجار المتفق عليه. ونلاحظ في التحديد أعلاه أن التمويل التأجيري ينتهي بتحويل ملكية الأصول المؤجرة إلى المستأجر من المصرف عندما يسدد المستأجر الإيجار كاملاً وخلال الفترة المتفق عليها. ولذلك فالتمويل التأجيري يمثل ائتمان مصرفي مباشر فالعلاقة بين المصرف (المؤجر) والزبون (المستأجر) يعد بمثابة اقتراض للأموال. فالزبون المستأجر لا يطلب منه دفع قيمة الأصل المستأجر وانما يقوم بتسديد مبالغ متفق عليها تمثل قيمة الإيجار كما هو محدد في العقد مع حق الزبون بامتلاك الأصل بعد تسديد كامل المبلغ. ولذلك فان المؤجر (المصرف) يحصل على قيمة قسط الإيجار ليضيفه إلى إيراداته ، كما ان من حق المصرف خصم قيمة قسط الاندثار (الإهلاك) من المصروفات لغرض حساب الضريبة. كما ويشبه التمويل التأجيري القرض المضمون الذي قد يحصل عليه المستأجر لغرض شراء الأصل ، فعلى المستأجر دفع القيمة الإيجارية وتسليم الأصل للمؤجر في نهاية التعاقد وهو ما يقابل الفوائد الدورية والقيمة الاسمية للأصل.

أما التمويل التشغيلي فهو شكل من أشكال الائتمان المصرفي من خلاله يقوم المصرف بإيجاد اصل معين إلى زبون (شركة الأعمال مثلاً) مقابل مبلغ للإيجار ولفترة من الزمن تقل عن عمر الأصل الافتراضي بحيث لا يترتب عليها حق المستأجر من امتلاك الأصل. ومن السمات المميزة للتمويل التشغيلي ان دفعات الإيجار لا تكفي لتغطية الكلفة الكلية للأصل ويعزو هذا إلى ان عقد الإيجار لا يمتد لنهاية العمر الافتراضي للأصل. هذا يعني ان الكلفة الكلية للأصل يتم تغطيتها من إعادة تأجير الأصل إلى شركات أخرى أو من حصة بيع الأصل نفسه.

و- تعد المصارف بأنها مؤسسات وسائط مالية تقدم الخدمات المالية والمصرفية الى وحدات الطلب أو العجز في المجتمع، ومن هذا المنطق يمكن القول بأن المصارف

تؤدي دوراً الوسيط ما بين وحدات الفائض Surplus Unite ووحدات العجز Deficit Units في اي مجتمع، وعليه ينبغي تحديد مصادر الأموال التي ترد على شكل ودائع Deposits بأنواع مختلفة: ثابتة أو جارية أو توفير أو شهادات ايداع قابلة للتداول أو غير قابلة للتداول وحسابات آنية، ونتيجة لهذه الأنشطة فإن المصارف تتحمل تكاليف مصرفية تتمثل في الفوائد Interest من خلال ادارتها لمثل هذه الحسابات.

بالنسبة لأصحاب العجز: لا معنى و لا مبرر لوجود المصرف اذا لم يكن هناك من يطلب خدماته فهو يقدم:

- توفير الأموال بشكل كافي وفي الوقت المناسب تجنب مشقة البحث عن أصحاب الفائض.
- توفير القروض بتكاليف أقل نسبيا نظرا للتقنيات العالية المستعملة من طرف المصرف على عكس الفوائد في علاقة التمويل المباشر ذات الفائدة المرتفعة مرتبطة بحجم المخاطر العالية و مدى تجميد الأموال و خلافا لهذا كان المقرض يطمع الى تحقيق أكبر الفوائد¹⁰⁰.

بالنسبة لأصحاب الفائض: يحقق المصرف لهذه الفئة مزايا نذكر منها:

- الإعفاء من إنفاق الوقت والجهد في البحث عن المقترضين، إمكانية الحصول على سيولة في اي وقت وتجنب مخاطر عدم التسديد نظرا لتمتع المصرف في معظم الأحيان بوضعية مالية تسمح بتسديد التزاماته.
- ان الأموال المودعة محفوظة من خلال القوانين والتنظيمات المعدة خصوصا لحماية المودعين كما أن مصداقية الوسيط المالي مضمونة أكثر مما عليه في حالة علاقة تمويله مباشرة.

بالنسبة للاقتصاد ككل:

لقد استفادت أطراف العلاقات المالية من الخدمات التي تقدمها المصارف التجارية من خلال التخلص من صعوبات التمويل و يستفيد من هذا المصرف في تعبئة الإذخارات الصغيرة و تحويلها الى قروض ذات مبالغ كبيرة لتمويل النشاط الاقتصادي ومنع و وقوع الإختلالات في الأداء الاقتصادي و تفادي عرقلة النشاط لعدم توافق الرغبات بين أصحاب الفائض والعجز.

ز- يحظى المصرف التجاري ذو الفروع الكثيرة أهمية كبيرة بما يحققه من مزايا عديدة منها: يسعى المصرف دائما إلى توسيع نشاطه بفتح فروع في مناطق جغرافية مختلفة تعود بفوائد كثيرة على المصرف منها: (-التسهيل على زبائن المصرف إجراء معاملاتهم وذلك بعدم الانتقال إلى إدارة المصرف وما يترتب على ذلك من وقت ومال.- المصرف ذو الفروع الكثيرة يتمتع بمزايا المشروعات الكبيرة، فيتمكن من تقسيم العمل على نطاق واسع، ويقل عنده الإحتياطي النقدي اعتماداً على تبادل المساعدات بين الفروع.- السهولة والسرعة وقلة التكاليف التي يتحملها المصرف عند تحويل النقود من جهة إلى أخرى).

الفصل الثاني

أساسيات التسويق المصرفي

في بادئ الأمر ينبغي معرفة الحقبة الزمنية التي ظهر فيها التسويق والتي تمارسه المؤسسات الكبيرة والصغيرة الربحية وغير الربحية، لتسويق منتجاتها (السلع والخدمات والافكار)، وفي هذا الخصوص يشير¹⁰¹ (kotler) نقلا عن (Drucker) إلى أن البداية الأولى لنشأة أو ظهور التسويق كان في القرن السابع عشر، ففي حدود 1650 قامت عائلة (ميسوي) اليابانية بفتح أول محل أو متجر (Deptstors) في طوكيو، ومنذ ذلك الوقت ظهرت سياسات تصميم المنتجات وتنمية الموارد اللازمة للإنتاج و ظهور الإعلانات و وسائل إعلانية من شأنها جذب المستهلك مثل:

(لا تسأل... اشترى منا، و إذا لم ترض بما نقدمه لك يمكنك استرداد نقودك)، كما ظهرت فكرة الكتالوجات و البيع بالجملة، و يشير (Drucker) ن الغرب لم يعرفوا شيئا عن التسويق إلا في منتصف القرن التاسع عشر على يد شركة (هارفيستر) العالمية و كان سايروس هول ماكورميك.

(Hall (Cyrus 1809 - McCormick 1884 م). مخترع أمريكي ابتكر آلة للحصاد، أدت إلى ثورة في مجال حصاد وهو أول من أشار إلى أن التسويق يعد جوهر أو مركز النشاط الرئيسي بل الوحيد للمنظمة. كما أن مصطلح التسويق ظهر لأول مرة كمقرر دراسي بجامعة (بنسلفانيا) في أوائل القرن العشرين، و تم تدريسه تحت عنوان (تسويق المنتجات). وفي عام 1910 قام (Butler) بتدريس أساليب التسويق في جامعة (Wisconsin)، وفيما يخص منظمات الأعمال.

فقد ظهر أول قسم للتسويق و بحوث التسويق في أوائل القرن العشرين، إذ قامت شركة (Curtis) بإنشاء قسم بحوث التسويق في عام 1911 تحت مسمى (البحث التجاري)، ومنذ عام 1917 بدأت الشركة الصناعية والتجارة الأمريكية في إدراك أهمية هذا النشاط بمجالاته المختلفة، وإستمر هذا الإهتمام حتى الآن وفي الوقت الحالي بدأت المؤسسات التي لا تهدف إلى تحقيق الأرباح التي تشمل مؤسسات النفع العام كالوزارات ودوائرها الإنتاجية والمصارف المستشفيات، الجامعات، الجمعيات الدينية والخيرية وغيرها والنقابات المهنية والجمعيات الخيرية المحلية والدولية كهيئة الأمم المتحدة، ومنظمات المجتمع المدني تهتم بالتسويق إهتماما كبيرا.

يكتسب التسويق أهمية كبيرة في تعزيز مكانة المؤسسات ونجاحها، خاصة تلك التي اعتمدت على الفلسفة التسويقية منها و عملا، كنشاط وفلسفة تقوم على إشباع حاجيات المستهلك عن طريق دراسة سلوكه.

أصبحت وظيفته امن أهم الوظائف الإدارية لأي منظمة لنجاحها أو فشلها مرهونا بالجهد التسويقي و زاد الإهتمام بدراسة وتطبيق المبادئ والمفاهيم والاستراتيجيات التسويقية في مختلف الميادين إنتاجية كانت أو خدماتية كالتسويق السياحي والتسويق المصرفي.

لقد اهتمت المصارف بالتسويق قبل منتصف الخمسينات ولم تتفهم إدارة المصارف سوى القليل عن التسويق، ولم تعره سوى إهتمام سطحي، لكن مع التطورات والتغيرات المستمرة في بيئة النشاط المصرفي لديناميكية الحاجات المالية والإئتمانية للأفراد، وتزايد حدة المنافسة، وإدراك المصارف لأهمية دراسة وإشباع رغبات الزبائن كعامل أساسي للبقاء في السوق وتحقيق التميز.

كل هذا أدى إلى ضرورة الاستجابة هذه التغيرات من خلال تطبيق المفاهيم والأساليب والتقنيات التسويقية وتنبني الإستراتيجيات لتسويق الخدمات المصرفية، بجودة عالية وفعالية والمحافظة على الزبائن وجذب الجدد منهم. يشتمل هذا الفصل المباحث الرئيسة الآتية:

المبحث الأول: التسويق المصرفي: النشأة والمراحل والأنواع

المبحث الثاني: التسويق المصرفي: المداخل والمفهوم والأهمية والأهداف.

المبحث الثالث: إدارة التسويق ونظم المعلومات والإستخبارات التسويقية.

.

المبحث الأول

التسويق المصرفي: النشأة والمراحل والانواع

أن التسويق في القدم كان يعرف بعمليات تبادل السلع والبيع وإستمر التطور خاصة بعد الثورة الصناعية حتى توصلنا الآن إلى التسويق الإلكتروني والأون لاين. ويمكن التمييز ضمن هذا النطاق بين ما يعرف بالمفهوم التقليدي أو الضيق، والمفهوم الموسع أو الحديث للتسويق. وللشروع في الموضوع ينبغي معرفة الحقبة الزمنية التي ظهر فيها التسويق على النحو الآتي:

قبل منتصف الخمسينات من القرن الماضي لم تكن المصارف تهتم بالتسويق ولم تستوعب إدارتها إلا القليل منه ولم تعره إلا إهتماماً سطحياً، إذ تبنت المصارف سياسات محافظة وذلك بعدم انفتاحها على الزبائن، وكانت وظيفتها الأساسية تقديم الخدمات المصرفية التقليدية والضرورية المطلوبة من طرف الزبائن، ولم تكن في حاجة إلى تسويق خدماتها المحدودة مثل خدمات الحسابات الجارية وحسابات التوفير وخدمات الإقراض، كما كانت مبانيها أشبه بالمعابد الإغريقية التي تبهر الزبائن بتصميمها وتوحي لهم بأهمية المصارف هيبتها¹⁰².

أولاً: نشأة التسويق المصرفي: لقد ظهر التسويق المصرفي لأول مرة في مصارف الولايات المتحدة الأمريكية¹⁰³، ثم في فرنسا وبقية أوروبا في مطلع الستينات والسبعينات حينما اقتنع مسؤولو المصارف بأهمية إستخدام التسويق وقناعتهم بالدور الذي يمكن أن تؤديه الوظيفة التسويقية في تحقيق أهداف المصارف من إذ الاستقرار والإستمرار، وبذلك اكتسب التسويق صفة شرعية كوظيفة أساسية في الهيكل التنظيمي للمصرف، و شهدت قبولاً متزايداً في تطبيق الأفكار التسويقية الحديثة في أعمال المصارف، إذ أكد استقصاء أجرته جمعية المصارف الأمريكية عام 1968 أن 50% من المصارف المستقصية تُعد الإعلان وبحوث التسويق من أهم الأنشطة التسويقية، ومع تقدم الفكر التسويقي أثبتت الاستقصاءات التي أجرتها نفس الجمعية عام 1972 أن 75% من المصارف المستقصية تؤمن بأهمية التسويق التي تكمن في تزويد المصرف بالمعلومات اللازمة عن الأسواق والخدمات فضلاً عن دوره في تخطيط وتنمية وبيع الخدمات المصرفية¹⁰⁴. لقد بدأ دور المصارف اقتصادياً قديماً مرتبطاً بعملية قبول الودائع بدافع الحفاظ عليها من الضياع لقاء أجراً يدفعه المودع، وتطور ليشمل الإقراض من هذه الودائع للغير مقابل فائدة يحصل عليها المصرف، ثم تدرج إلى تشجيع الإيداع بالإعفاء من الأجر في الأول ثم دفع فائدة للمودع عن إيداعاته لفترات محددة. وبرز دور المصارف في خلق الودائع مما أدى إلى نشأة المصارف المركزية، وتفرع النشاط المصرفي لتظهر المصارف التجارية التي تمول مختلف الأنشطة الاقتصادية من حصيللة الودائع، بينما أتبع بعض البلدان أسلوب أكثر شمولاً فقامت المصارف التجارية بمهام المصارف المتخصصة عندما سمحت لها التشريعات بتقديم التمويل متوسط وطويل الأجل¹⁰⁵. وقيامها بدور إيجابي في التنمية. وساهمت هذه الجهود في تحويل غير المتعاملين مع المصارف إلى زبائن يتعاملون معها بإستمرار ودفعت بذلك الاقتصاد إلى المزيد من التطور¹⁰⁶، ولعله من المناسب

الاستعراض السريع للفكر الاقتصادي بخصوص علاقة الجهاز المصرفي والتمويلي بالاقتصاديات الوطنية، فقد كانت أقدم الكتابات التي تشير إلى أهمية دور الجهاز المصرفي في التنمية هو ما أشار إليه Chompter R.¹⁰⁷، في الأربعينات من القرن الماضي في تحليله لنمو النظام الاقتصادي الرأسمالي إذ أعتبر عاملي التنظيم والتجديد من ناحية والهيكل المالية والجهاز المصرفي من ناحية أخرى هما المحاور الرئيسة للتنمية الاقتصادية. وأطلق الباحثون بعد ذلك بدراسة العلاقة السببية بين المؤسسات المصرفية و المالية و النمو الاقتصادي للتعرف على أي منهما يؤثر في الآخر و انتهى G.Smith إلى القول بأنه باستثناء الدول التي كانت تتبع التخطيط المركزي فهناك مسارا واحدا يبدأ بالمؤسسات المصرفية و المالية وينتهي بالنمو الاقتصادي. هذا يعني أن المنشآت المصرفية والمالية تؤدي إلى حدوث التنمية، ولن يتحقق ذلك إلا إذا قامت هذه الأخيرة بتقديم الخدمات المصرفية اللازمة في السوق المصرفي¹⁰⁸. لقد أكدت هذه الأفكار في منتصف الستينات من القرن الماضي P.Kotler حينما تطرق إلى دور المصارف في التنمية وذلك باعتمادها على تطوير عملها المصرفي استجابة لطلب الزبائن، إذ أدخل ما سمي آنذاك بالتسويق المصرفي، إذ تطور هذا الأخير كفلسفة جديدة في العمل المصرفي وقد ساعد في ذلك التطور التكنولوجي وثورة الاتصالات.

يرجع ظهور تسويق الائتمان المصرفي حسب بعض الباحثين بمعنى الترويج لتوظيف القدر المتوفر من ودائع المصرف وأمواله القابلة للاقتراض إلى ظهور المصارف وتطورها، عكس ما يثار من أن هذه الوظيفة حديثة النشأة في المصارف، إذ أن الحديث ليس عن وظيفة تسويق الائتمان المصرفي ولكن الحديث هو عن عملية تخصيص مجموعات عمل يناد بها القيام بمهمة تسويق الخدمات المصرفية¹⁰⁹، ومرد ذلك أن المصارف قامت أساسا بتقديم خدمات مصرفية احتاجت منذ ظهورها إلى عمليات ترويجية تتمكن من خلالها اقتحام السوق المصرفية، والتعريف بالمنتجات الجديدة. ومن هنا فإنه يمكن القول أن هناك تطورا قد حدث في درجة الإهتمام الموجهة إلى الزبون بوصفه الأساس في تسويق الائتمان المصرفي، إذ أصبح هذا الزبون محط أنظار المصارف ومناطق بحث إدارات التسويق بها، ذلك بعد أن تعددت وتنوعت احتياجات الزبائن وأصبحوا يتطلعون وبصفة مستديمة إلى المزيد من الخدمة المتميزة التي تواكب التطور التكنولوجي وتسائر متطلبات كل عصر من سرعة ودقة ومرونة ودراية علمية. لذا كان لزاما على المصارف أن تطور من أدائها ومن علاقتها بالزبائن بغية المحافظة على حصتها السوقية وتعظيم ربحيتها بعد أن أصبحت الخدمات المصرفية التقليدية لا تفي باحتياجات الزبائن، وأصبح على المصرف السعي في تقديم المنتجات والخدمات المطلوبة في المكان المناسب وبالسعر المناسب وفي الوقت المناسب. من هنا بدأ الفكر التسويقي في المجال المصرفي يسعى بخطى سريعة للانتشار في محاولة الاقتراب الشديد من الزبون واحتواء نشاطه المالي فأصبحت الخدمة المصرفية تلاحق الزبون من خلال احتياجاته اليومية. محليا وعالميا.

ثانياً: مراحل تطور مفهوم التسويق المصرفي: لقد تغيرت إتجاهات المصارف نحو وظيفة التسويق وتزايد الإهتمام بتطبيق المفاهيم والأساليب الحديثة في هذا المجال. ولم يحدث التطور مرة واحدة، بل مر بعدة مراحل وقد حدد P. Kotler خمس مراحل¹¹⁰ لا بد وأن تمر بها أي مؤسسة في طريقها نحو التنوير التسويقي، وأطلق على هذه المراحل الخمس قانون التعلم البطيء Low of Slow Learning¹¹¹ وأتخذ من المصارف مثالا لها. بينما يرى الكثير من الكتاب والباحثين إضافة مرحلة سادسة كنتيجة طبيعية لنمو ما يعرف بحركة حماية المستهلك والحركات الاجتماعية الأخرى، إذ أطلق على هذه المرحلة مرحلة المفهوم الاجتماعي للتسويق¹¹². ونتناول فيما يلي شرحا مختصرا للمراحل المختلفة لتطور مفهوم التسويق المصرفي. لقد مر التسويق المصرفي بمراحل متعددة يمكن إيجازها بما يأتي¹¹³.

- مرحلة الترويج:
- مرحلة الإهتمام الشخصي بالمتعاملين
- مرحلة التخصص تسويق الخدمات بوصفها نظاما
- مرحلة المفهوم الاجتماعي للتسويق
- مرحلة نظم التسويق ضمن نطاق المفهوم التسويقي الحديث
- مرحلة التجديد والتطوير والابتكار.

1. مرحلة الترويج: لم تحظى إدارات التسويق المصرفي بالإهتمام الكبير في المجتمع المصرفي، من القرن الماضي. ذلك يعزى إلى النظرة الضيقة أو القديمة لمفهوم التسويق ووظائفه تحددت في القيام بالأنشطة الترويجية، تنفذ هذه الوظائف بوصفها نشاطا ثانويا مساعدا ضمن خطط المنتجات والتوزيع، التي كان يجري تطويرها بدون أخذها بالحسبان ضمن إستراتيجية التسويق، واقتصرت على الإعلان والعلاقات العامة. ولم تتضح فكرة التسويق للعاملين في المصارف وان التصور السائد هو أن الزبائن لا يحتاجون سوى الخدمات المصرفية الأساسية التي تقدمها المصارف. لقد أتصف التسويق في هذه المرحلة لا يخرج عن كونه مرادفا لمفهوم الترويج¹¹⁴.

2. مرحلة الإهتمام الشخصي بالمتعاملين: (من التسويق بالمعاملات إلى التسويق بالعلاقات) لقد أبدى خبراء الإدارة الكثير من التركيز والإهتمام في الماضي بالمعرفة والتعلم في المؤسسة المصرفية، إلا أن الأمور تغيرت في الوقت الحاضر وذلك بسبب ظهور العولمة إذ جرى الكثير من التغييرات في بيئة المنافسة تحت ظل العولمة، وظهور آفاق جديدة لمفاهيم المعرفة والخبرة والتراكم المهني، بالإضافة إلى موجودات أخرى تمتاز بها المؤسسات مثل العلامة التجارية والسمعة وولاء الزبائن، إذ أصبح التعرف على حاجات الزبائن من الأمور البالغة الأهمية حتى فاقت في بعض الأحيان أهمية الموارد التقليدية ومهارات قوة العمل.

يعود أصل التسويق بالعلاقات إلى فترة السبعينات، إذ بدأت مقارنة بديلة للتسويق تركز على إقامة وإدارة العلاقات في الظهور من خلال تيارين من الأبحاث هما المدرسة النرويجية للخدمات (Nordic School)، التي تنظر إلى الإدارة والتسويق من منظور خدمتي، ومجموعة التسويق الصناعي (IMP) التي تتخذ مقارنة الشبكات والتفاعل لفهم الأعمال الصناعية. لكن التسويق بالعلاقات كمصطلح لم يستخدم إلا بعد الجزء الأخير من سنوات الثمانينات. فقد صيغ أولاً في الولايات المتحدة الأمريكية سنة 1983 ثم انتشرت مقارنة التسويق بالعلاقات فيها وفي أستراليا والدول الأنجلو سكسونية¹¹⁵. ويعد باري (1983) أول من استخدم مصطلح التسويق بالعلاقات، وبعد سنتين استخدمه جاكسون (1985) في إطار العلاقات ما بين المؤسسات (business-to-business)¹¹⁶.

ثم انتشر بعد ذلك في أدبيات التسويق الحديثة. وبناء على ذلك انتقل مفهوم التسويق من المفهوم التقليدي وهو ما يعرف بالتسويق بالمعاملات (Transaction Marketing) أو الصفقات الذي يقوم على فكرة اقتناص الفرص التسويقية السريعة، والسعي الدائم لجذب الزبائن الجدد، والذين غالباً ما يتم التعامل معهم بشكل مؤقت، لا يتمتع بصفة الدوام والاستمرارية، وبذلك تعد كل عملية تبادلية مع الزبائن هي فرصة بحد ذاتها دون الإهتمام بعملية التواصل المستقبلي، إلى مفهوم التسويق بالعلاقات (Relationship Marketing) الذي يقوم على أسس مخالفة تماماً لما كان سائداً وفق المفهوم التقليدي للتسويق، الذي يقوم على ثلاثة أسس مهمة، هي جذب الزبائن ثم الاحتفاظ بهم وتعزيز الإشباع والولاء لديهم من خلال تقديم المنافع المميزة والقيمة المضافة التي يسعى الزبون إلى تحقيقها من خلال استهلاكه للسلعة أو الخدمة. وهذا يعني أن المفهوم الحديث يركز على أهمية عملية الاحتفاظ بالزبائن الحاليين أكثر من عملية السعي الدائم لجذب الزبائن الجدد مع التأكيد على أن هناك فروق بين الزبائن ولا يمكن اعتبار جميع الزبائن هم زبائن محتملين يمكن استهدافهم.

إن القدرة على الاستغلال الفعال للمعلومات والمعرفة المجمعة حول سلوكيات الزبائن تمثل اليوم قوة تنافسية كبيرة للمؤسسة المصرفية. فالمؤسسة المصرفية التي تكون قادرة على جمع، وتخزين، وتحليل وفهم حجم كبير من البيانات حول زبائنهم يمكنها تركيز أنشطتها التسويقية حول المعرفة المستخرجة والحصول على ميزات تنافسية دائمة. وذلك من خلال الاستعانة بما يسمى ذكاء الأعمال (BI) الذي يعمل على توظيف التكنولوجيا ومجموعة من النماذج الرياضية والمنهجيات التحليلية وتجسيد التسويق بالعلاقات، وذكاء الأعمال والدور الذي يمكن أن يؤديه في إنجاح استراتيجيات وأنشطة التسويق بالعلاقات في المؤسسة المصرفية. للحصول على معلومات ومعرفة مفيدة لتحسين وتطوير جودة القرارات. والجدول (1-2) يوضح الفرق بين التسويق بالمعاملات والتسويق بالعلاقات الآتي:

جدول (1-2) مقارنة بين التسويق بالمعاملات والصفقات والتسويق بالعلاقات

الخاصية	التسويق بالمعاملات	التسويق بالعلاقات
التركيز	الحصول على زبائن جدد	الاحتفاظ بالزبائن الحاليين
التوجه	إبراز مميزات الخدمة	خلق القيمة عند الزبائن
النطاق الزمني	قصير المدى	طويل المدى
التزام الزبون	محدود	عالي
ارتباط الزبون	محدود	عالي
الجودة	إهتمام قليل	إهتمام عالي

بدأت هذه المرحلة مع بداية اقتناع المصارف بعدم جدوى أو فعالية النشاط الترويجي ما لم يواكبه تغيير مماثل في الكيفية التي يتم بها معاملة المصرف لزيائنه، وبدأ التركيز على الزبون بوصفه المحور الرئيسي للنشاط المصرفي، وقد ترسخ هذا الاعتقاد بعد تزايد أهمية الإهتمام بالزبائن نتيجة لعوامل المنافسة وأدراك المصارف لحقيقة أن استقطاب الزبائن سهل، ولكن الاحتفاظ بهم هو المهمة الأصعب، وبعد أن أوضحت الدراسات والتجارب التي قامت بها المصارف أو من خلال ما يصلها من شكاوى ومقترحات أن كفاءة أداء الخدمة المصرفية لا يقل أهمية عن الخدمة ذاتها كعامل أساسي في إستمرار تردد وتعامل الزبائن مع المصرف. كما اهتمت إدارة المصارف بالتصميم الداخلي والخارجي للمصرف وذلك لجذب الزبائن وتوفير الجو المناسب لهم، والذي لم يدم طويلا. وأصبح هذا البعد في التسويق المصرفي صفة تكاد عامة بين المصارف ولذلك فقد فقدت أهميتها كميزة تنافسية بين المصارف¹¹⁷. أي في هذه المرحلة كان التسويق المصرفي معنيا بتوفير المناخ الودي للزبائن. لأن الإدارة المصرفية أدركت أهمية الاحتفاظ بزبائن وليس مجرد جذبهم.¹¹⁸ فأخذ التسويق يتبوأ أهمية وثقلا أكبر من الوظائف الأخرى "وهو ما يؤكد المفهوم الحديث للتسويق"¹¹⁹. تضمنت هذه المرحلة بعداً جديداً من جانب "إن التسويق يحاول إسعاد الزبون وإضفاء جو ودود ومرح داخل العمل وبين زبائن والقائمين على تقديم الخدمات المصرفية"¹²⁰.

3. مرحلة التخصص تسويق الخدمات بوصفها نظاماً: لقد سادت هذه المرحلة في فترة السبعينات، فمع مرور الوقت انتشرت العديد من الخدمات وزاد في ذلك التطورات التكنولوجية، حتى أصبحت معظم الخدمات المقدمة آنذاك في نظر الزبائن خدمات تقليدية، وتجددت الحاجة إلى أفكار وابتكارات جديدة لمواجهة المنافسة وأدركت المصارف أنها لا تستطيع تلبية رغبات كل فئات الزبائن، وهنا ظهر اتجاه جديد أدى بالمصارف إلى تغيير إستراتيجيتها التسويقية، إذ أصبحت تركز إهتماماتها على فئات معينة من السوق، مع العمل على رسم صورة مميزة لدى هؤلاء الزبائن صورة مميزة من خلال برنامج تسويقي يوحى للزبائن باختلافها وتميزها عن ما تقدمه المصارف الأخرى من منتجات وخدمات مصرفية¹²¹. إن هذا التوجه الجديد في التسويق المصرفي

يطلق عليه الإحلال التسويقي الذي يعتمد على تجزئة السوق واختيار القطاعات التي يمكن للمصرف أن يخدمه بكفاية مكن العديد من المصارف من التميز خاصة بعد وضع شعارات كرمز الأسد للمصرف اللبوني (Le lion du crédit Lyonnais)¹²². ونفس الرمز أتخذ مصرف Harris والذي يمثل شعار القوة والشجاعة وهو أفضل صورة لأي مصرف ورمز الكنغر بالنسبة لمصرف Continental الأمريكي فقد عد تسويق الخدمات في هذه المرحلة بوصفه نظاما متكاملًا لأنه أصبح يمثل مجموعة الأنشطة المتفاعلة والمتداخلة والمترابطة والمعدة بهدف إنتاج وتقديم الخدمات للزبائن الحاليين والمرتقبين أما معلا فقد تناولا هذه المرحلة من جانب تجزئة السوق إلى قطاعات واختيار القطاع أو القطاعات السوقية التي يمكن المصرف أن تخدمه بكفاية.

4. مرحلة المفهوم الاجتماعي للتسويق¹²³: لقد إرتبط التسويق ولفترة طويلة بالأنشطة التجارية ذات طابع الربحية كما أعتد على السلعة والخدمة بالدرجة الأولى، لكن هل يمكن تصور تطبيق دون سلعة أو خدمة، ولا يهدف للربحية لكن لو نتمعن قليلا في الواقع لوجدنا أن التقنيات المختلفة للتسويق الحديث مستعملة من قبل الكثير من المؤسسات الربحية التي لا يوجد لديها دفع للمال وأمثلة المجالات التي تهدف للربح تتمثل في التسويق (الاجتماعي والسياسي والعمومي والإداري). يتضمن التسويق الاجتماعي هذا النوع إستخدام المؤسسات الاجتماعية للمفاهيم و الوسائل التسويقية، ومحاولة تطبيقها على القضايا و المشاكل الاجتماعية، ويستمد التسويق الاجتماعي أساسه النظري من عدة علوم منها: علم النفس الاجتماعي، علم الاجتماع، علم إدارة التسويق نظرية الإتصال فتساهم تلك العلوم في فهم السلوك الإنساني والتعرف على نمط تصرفات ودوافع الجماعات المختلفة وبهذا تحقق وظيفة التسويق وأهدافه. تمثل هذه المرحلة أحدث المراحل في تطور التسويق المصرفي، إذ ساد في العقدين الأخيرين من القرن العشرين مفهوم جديد المصارف في أمريكا وأوروبا كنتيجة طبيعية لنمو ما يعرف بحركة حماية المستهلك، إذ يقوم هذا المفهوم على ضرورة خدمة المجتمع عن طريق إشباع الحاجات الحالية والمتوقعة من مجموعة الخدمات المصرفية التي يضمن تدفقها إلى الزبائن عبر مسالك تتصف بالسرعة واليسر، ومن ثم يشارك التسويق المصرفي في تنمية النواحي الإقتصادية والاجتماعية للفرد والمجتمع، وتنميته وتحقيق الاستقرار الإقتصادي والاجتماعي مع مراعاة مصلحة المصرف ضرورة العناية بتوفير الحياة الأفضل للمستهلك من خلال تقديم السلع والخدمات المناسبة والحفاظ على البيئة من التلوث¹²⁴. و لا تقتصر المعايير الجديدة للتسويق في سعيها لتحقيق الأرباح فقط، بل إن الأداء التسويقي في المصرف، لا بد أن يمتد الى الجوانب الإنسانية التي تتعلق بعموم المجتمع و المتغيرات البيئية المحيطة بالمجتمع. لقد ظهر مفهوم التسويق الاجتماعي¹²⁵ نتيجة الإنتقادات الموجهة للأساليب التقليدية، المتوجهة نحو السوق، من حيث إنها بالغت كثيراً في تدليل الزبائن، ومحاولة إرضاءهم عن طريق إشباع رغباتهم بغض النظر عن الإعتبارات الاجتماعية. فالتسويق الاجتماعي يركز على تقديم مصلحة المجتمع قبل

مصلحة المؤسسة، وبدأ المفهوم يتطور تدريجياً مع تقدم الوقت، فلم يكون المفهوم التقليدي للتسويق من خلال أبعاده الهادفة الى الربح المادي دون القضايا الأخرى، قادراً على مواجهة المشكلات الاجتماعية التي قد تسببها بعض من العروض التسويقية لمنظمات الأعمال. كما يعتقد وجود دوافع أخرى كانت السبب وراء ظهور وتبني قيم وأفكار التسويق الاجتماعي، منها ما كان مرتبطاً بتوجه الإدارة نحو البيئة الخارجية التي توجد فيها والقوى التي تتحكم في مجريات الأحداث. مما عكست التحول الكبير في المضامين الفكرية للتسويق المعاصرة، تألف التسويق الاجتماعي كعنصر او مكون مع العناصر الأخرى المتمثلة بتسويق العلاقة، والتسويق المتكامل، التسويق الداخلي وتسويق الأداء لتكون جميعها مركبا واحدا ما يعرف بالتسويق الشمولي. وتقوم فلسفة التسويق الاجتماعي على أساس توظيف تقنيات وخطوات منهجية في عملية التغيير الاجتماعي على وفق رؤية هادفة الى تحسين ظروف المعيشة، سيما وأن المجتمعات المعاصرة تعاني من عدد لا يحصى من الظواهر الاجتماعية، الصحية، النفسية، والتنموية الخطيرة وهي ذات تأثير مباشر على حاضر ومستقبل المجتمعات. وعليه فإنه لا يمكن لفلسفة تسويق القيم الاجتماعية أن توتي أكلها إلا إذا استوعبت أهم المفاهيم والمكونات المتكاملة والمؤسسة للمجتمع ومنها الظاهرة الاجتماعية، التغييرات الاجتماعية والتنشئة الاجتماعية، التي تسهم في غرس القيم الاجتماعية من خلال توظيف حملات التسويق الاجتماعي. وعلى وفق هذا المنطق فإن مفهوم التسويق الاجتماعي يتجاوز بأبعاده مدى النشاطات التي تمارس ضمن المصرف على وفق المنظور التقليدي التسويقي، إذ إنه يتكامل ويتلازم مع المجتمع بوصفه جزءاً منه. تعرف حملات التسويق الاجتماعي بأنها: مجموعة من البرامج الاتصالية التي تعتمد على التخطيط لوضع إستراتيجيات إقناعية بهدف تبني الأفكار أو السلوكيات أو الممارسات الاجتماعية الإيجابية وتعتمد هذه الحملات على برامج متخصصة في تغيير معارف ومعلومات وإتجاهات الجمهور المستهدف. كما يمكن فهم التسويق الاجتماعي بوصفه التصميم، التنفيذ، والسيطرة على البرامج التي تبحث نحو زيادة قبول الأفكار الاجتماعية. وبطبيعة الحال فإن ذلك لا يتم بمعزل عن الأدوات التسويقية المعروفة كتجزئة السوق، بحوث السوق، مفهوم التطوير والاتصالات، التسهيلات، التحفيز لتعظيم إستجابة المجموعات المستهدفة. وتجدر الملاحظة الى وجود تشابك هذا المفهوم مع مفاهيم أخرى مثل التسويق غير الهادف للربح (Non-profit Marketing) بأن التسويق الاجتماعي والمرتبط بمنظمات الأعمال الهادفة للربح، بإمكانه أن يرتبط مع المؤسسات غير الربحية، والعامّة التي تحقق منافع متعددة للمجتمع، كالذي في الترويج عن البرامج السلامة المرورية، برامج الحد من التدخين ومضاره، وغيرها من البرامج المرتبطة بالمجتمع، والتي تنسم بمجملها في الحد من المخاطر الصحية التي يتعرض لها الأفراد تحقيق السلامة والأمان للزبون والمساهمة في إيصال الأفراد لنوعية الحياة التي يرغبونها فضلا عن تحقيق الرفاهية والسعادة لعموم المجتمع.

5. مرحلة نظم التسويق ضمن نطاق المفهوم التسويقي الحديث: أصبحت المصارف

تمارس النشاط التسويقي في إطار من وجود أنظمة متكاملة للمعلومات وإعداد الخطط التسويقية والرقابة عليها كما اهتمت المصارف في هذه المرحلة بإعداد وتطوير أنظمة بحوث التسويق والمعلومات التسويقية، وتدعيم أنظمة الاتصالات التسويقية، فمع زيادة إهتمام المصارف بالتسويق كعامل أساسي في تحقيق الاستقرار والنمو في ظل الظروف البيئية المتغيرة التي تعمل في إطارها المصارف، وقد حدثت الكثير من التغيرات في البيئة الاقتصادية خلال السنوات الأخيرة وقد توضحت هذه التغيرات من خلال صناعة الخدمة التسويقية ونتيجة لتطور المصارف، دخل التسويق المصرفي في مرحلة ممارسة النشاط التسويقي في إطار أنظمة متخصصة ومتكاملة تعتمد على التحليل والتخطيط والرقابة، ومن هذا المنطلق بدأ إهتمام المصارف بإعداد وتطوير أنظمة التسويق والمعلومات التسويقية وتدعيم أنظمة الاتصالات التسويقية بشكل عام. يعكس دخول التسويق المصرفي مرحلة نظم التسويق بداية إهتمام المصارف بالأخذ بمبادئ ومقومات المفهوم الحديث للتسويق، نتج عنه تغير في الإتجاهات مما أدى إلى احتلال وظيفة التسويق أهميتها كوظيفة أساسية في هيكل وظائف العديد من المصارف¹²⁶.

إن الإتجاه الحديث لمفهوم التسويق هو التركيز بشكل أساسي على الزبون بوصفه الهدف الأساسي الذي تركز عليه جميع الأنشطة التسويقية¹²⁷. وقد شهدت ظهور التسويق المصرفي بوصفه نشاطاً متخصصاً ومتكاملاً يعتمد على التحليل والتخطيط والرقابة. فقد أيقنت إدارة المصرف في هذه المرحلة بأن الأداء المصرفي الفعال يجب أن يخضع لقدر من التخطيط العلمي والواعي، وأخذت تضع لنفسها من الأهداف ما يمكن أن يساعدها على توجيه مواردها وإمكاناتها في الإتجاه الصحيح¹²⁸.

إن ازدهار التكنولوجيا قد خلق طرائقاً جديدة لتعلم الكثير عن زبائن ومتابعاتهم وخلق المنتجات والخدمات التي تتلاءم مع حاجات الزبون وتوزيع المنتجات بصورة أكثر فعالية وكفاية أكثر من خلال الاتصال بزبائن في مجموعات كبيرة وبصورة منفردة الواحد، تلو الآخر مثلاً من خلال المؤتمرات¹²⁹. لم تبقى المصارف بمنأى عن التطورات التي عرفها العالم، في مجال التطورات التكنولوجية وثورة الاتصالات والمعلومات، بل حاولت التأقلم مع هذه المستجدات خاصة وأن الزبائن أصبحوا يبحثون عن استجابة دقيقة و لمطالباتهم من منتجات وخدمات مصرفية- مفصلة حسبهم- و يبحثون عن ما يسمى بالألف المكعب Triple A، أينما مكان Any where ؟ بأي طريقة Any how ؟ وفي أي وقت Any time ؟. مقابل هذه التحولات في رغبات الزبائن المصرفيين وجب على التسويق المصرفي أن يرقى ليصبح مبدعاً ومتفاعلاً، ذي ردة فعل سريعة وعليه أن يحسن استعمال محتوى المعلومة وجميع وسائل الاتصال ليتقرب إلى كل الزبائن ليصل إلى أعماقهم تدريجياً ويتحول بذلك إلى ما يسمى حالياً بـ " التسويق الحميم Intimacy Marketing (التسويق الجوارى)" أو كما أطلق عليه الأوروبيون وخصوصاً الفرنسيون Le Marketing de l'intimité وهو ما بينه Badoc M. وآخرون تحت مصطلح E-

marketing التسويق الإلكتروني¹³⁰. لقد توصلت الدراسات الحديثة في مجال التسويق المصرفي إلى تعزيزه بعناصر أخرى تدعمه وتزيد من قدرته على إضفاء صورة حسنة للمصرف، وذلك من خلال مواكبة التطورات الحديثة وخاصة في مجال المعلوماتية والاتصالات. ويمكن التنويه بأن هناك العديد من التسميات ظهرت للتسويق هي:

تسويق القضية أو التسويق المرتبط بالقضية Cause Marketing¹³¹: إن دعم قضية معينة لها أهمية داخل المجتمع، فهي تمنح المصارف شخصية بارزة في المجتمع وتساعد في الاتصال بالزبائن والمجهزين والعاملين والمستثمرين والمجتمع. إذن التسويق المرتبط بالقضية هو التسويق الذي يربط الحملة التسويقية للمنظمة بقضية مجتمعية معينة بهدف الوصول للزبائن بصورة أكبر، وهو جزء من التسويق الاجتماعي، وله هدف واحد غير اقتصادي متعلق بالمسؤولية الاجتماعية وتنمية وتطوير المجتمع، وهو بذلك يختلف عن المنح الخيرية أو الإنسانية، إذ إن له هدف تسويقي، والقيام بالترويج لحملات التسويق المرتبط بقضية. ويكون تسويق القضية عن طريق التسويق القائم على التعاون بين منظمة هادفة للربح ومنظمة أخرى غير هادفة للربح لتحقيق منفعة متبادلة للطرفين. إذ تقوم المؤسسة الهادفة للربح بمعالجة مشكلة أو قضية اجتماعية عن طريق تبرعها بجزء من أرباحها للمنظمة غير الهادفة للربح والتي تكون مختصة في مجال اجتماعي أو خيري أو إنساني معين. فضلا عن برنامجها للعلاقات المجتمعية.

تسويق المؤسسة Organisation Marketing: تلك الجهود التسويقية لمنظمات ذات مصالح مشتركة خدمية تسعى للتأثير على الآخرين لقبول أهدافها مثل: هيئة الأمم المتحدة، رعاية الطفولة، منظمة حقوق الإنسان.

التسويق السياسي (تسويق الفرد): يطبق هذا النوع من طرف أحزاب السياسة وبصفة خاصة الدولية فهو عبارة عن مجموعة من النظريات والطرق والوسائل الحديثة المستعملة من طرف تلك الأحزاب قصد التعريف ببرامجهم وهذا محاولة منهم للتأثير على الرأي العام وعلى المنتجين بالخصوص منهم الطرق الترويجية التسويقية المستعملة في هذا الميدان نجد دراسة السوق سياسة الاتصال وسياسة الدعاية و الترويج. فأن الجهود التسويقية في تسويق الفرد Person Marketing تصمم للسعي للحصول على الإهتمام والانتباه لشخص معين مرشحو الحملات الطلابية والنيابية والرئاسية ومكاتب التوظيف وغيرها.

التسويق العمومي والإداري: وهو نوع من التسويق يستعمل من قبل السلطات العمومية و الإدارات المختلفة كالوزارات، الجمعيات المحلية، الإدارات المتخصصة في الصحة و الرياضة. إلخ بغرض تحسين الرأي العام عن طريق الحملات ذات منفعة عامة والإشهار والاتصال.

تسويق الفكرة Idea Marketing: تلك الجهود التسويقية المصممة لتسويق قضية أو موضوع اجتماعي لقطاع سوقي مختار برنامج محو الأمية، اجراء استبيان عن سلوك المستهلك داخل شريحة معينة.

6. مرحلة التجديد والتطوير والابتكار: بدأت هذه المرحلة في نهاية الستينات حينما أصبحت المصارف التجارية متشابهة من إذ الوظائف التي تؤديها في الخدمات المقدمة إلى الزبائن، إذ أدركت المصارف حاجتها إلى ابتكار وتقديم خدمات مصرفية جديدة تميزها عن غيرها من المنافسين. شهدت هذه المرحلة قيام المصارف بدراسات تسويقية

مكتفة عن سلوك المستهلكين كان نتيجتها تطوير بعض المصارف العديد من الخدمات وتقديم خدمات جديدة فلابد من تدريب العاملين على كيفية التعامل مع الزبائن بما يتلاءم والخطط الموضوعية وبإمكان المصارف أن تستخدم تقنيات التسويق الحديثة والمتطورة وذلك من أجل خدمة الزبائن من خلال توفير عملية الصيرفة-الثقة- الإستثمار- التأمين في الأعمال المصرفية. كذلك وجود توجهات في بعض الدول نحو) السوبر ماركت المالي) أي الحصول على كل ما يحتاجه الزبون من الخدمات المالية من خلال تقنيات التسويق المباشر Direct Marketing مثل أجهزة السحب- الصراف الآلي(Plastic Automatic Teller Machines(ATM) والبطاقة البلاستيكية: Card وخدمة السحب بأكبر من قيمة الرصيدOverdraft Credit Lines. وفي ضوء القدرات الهائلة للحوسبة المعاصرة.

وقد ارتكز مفهوم التسويق المصرفي هنا على تطوير وابتكار الخدمات المصرفية الجديدة، فبعد أن سادت العمليات المصرفية درجة من النمطية: أدركت بعض المصارف الحاجة إلى تمييز نفسها وخدماتها بالموازنة مع المصارف المنافسة¹³²، ومن ثم لم يُعد الإهتمام المصرفي ينصب في المحافظة على زبائن أو البقاء وإنما أيضا تنوع وتمييز الخدمات أيضا فظهرت بطاقات الائتمان "Credit Cards" والصراف الآلي وخطط الادخار لأعياد الميلاد وبرامج السحب على الحساب بأكثر من الرصيد "Overdraft Programs" والقروض الميسرة لشراء السيارات وغيرها¹³³. فضلا عن ظهور مفاهيم وممارسات تسويقية جديدة في مجال التسويق والأعمال، ولدت عوامل ضغط كبيرة دفعت الى إعادة النظر في تبني فلسفة التوجه التسويقي. وبالاتي التحول من مرحلة الصناعة والبيع الى مرحلة الإحساس و الاستجابة المعتمدة على القيمة، أو كما يسميها البعض من مرحلة التسويق المستجيب¹³⁴ المعتمد على الحاجات المعلنة الى مرحلة التسويق الخلاق (المبدع) الذي يكتشف الحاجات الكامنة أو ناشئة حديثاً منها: حماية الزبون المسؤولية الإجتماعية والتسويق العلاقتي وتنامي التسويق الخدمي والتسويق الإلكتروني¹³⁵. وسيتم تناول مجالات التسويق المصرفي الإلكتروني أو ما يسمى بالتسويق الرقمي التي تضم خدمات المصارف الإلكترونية وصورها واستعراض مجموعة من الأدوات الأساسية او التقنيات التي تستخدم في تسويق الخدمات المصرفية عبر الإنترنت وماهي ثمار المزايا والفوائد التي تجنى من جراء تطبيق الصيرفة الإلكترونية وعلى النحو الآتي:

المصرف الإلكتروني¹³⁶: يستخدم تعبير أو اصطلاح المصارف الالكترونية (Electronic Banking) أو مصارف الإنترنت (Internet Banking) أو مصارف الويب (Web Banking) كتعبير متطور وشامل للمفاهيم التي ظهرت مع مطلع التسعينات كمفهوم الخدمات المالية عن بعد أو المصارف الالكترونية عن بعد (Remote Electronic Banking) أو المصرف المنزلي (Home Banking) أو المصرف على الخط (Online Banking) أو الخدمات المالية الذاتية (Self-Service)

(Banking). وعلى إختلاف المصطلحات فجميعها تشير إلى قيام الزبون بإدارة حساباته أو انجاز أعماله المتصلة بالمصرف عبر شبكة الانترنت سواء أكان في المنزل أو المكتب وفي أي مكان ووقت يرغب ويعبر عنها "بالخدمة المالية عن بعد". وبهذا يمكن للزبون أن يتصل بالمصرف مباشرة بالاشتراك العام عبر الانترنت وأجرائه لمختلف التعاملات على أساس أن يزود المصرف جهاز الكمبيوتر الشخصي (pc) للزبون بحزمة البرمجيات الشخصية (PME (Personale Financial Management لقاء رسوم أو مجاناً. ان المغزى من استعراض تلك المصطلحات والتسميات المقصود ان المصرف يقدم منتجاته المصرفية الكترونياً دون ان تذهب الزبائن الى مكان وبنية المصرف وموقعه وتجسيد تقديم ("الخدمة في كل وقت ومن أي مكان") بحيث تلبي الإدارة المصرفية احتياجات وطلبات زبائنه وفق ممارسات الصيرفة الالكترونية تزويدهم بالبيانات ومعلومات تخص حساباتهم عن طريق خط خاص، ويتوافر شبكة الانترنت العالمية من خلال الاشتراك الكترونياً، وهذا ما يستدعي الإدارة المصرفية بتوفير البرمجيات الملائمة داخل أجهزة الحاسوب الخاصة لكل زبون¹³⁷. أذن المصارف الالكترونية هي جميع النشاطات المصرفية التي تقوم بها المصارف أو المؤسسات غير المصرفية من خلال الإنترنت ابتداء من مرحلة الإعلان عن الخدمات المصرفية وحتى التعاقد بشأنها وتسييرها، وبذلك فهي مصارف افتراضية تنشئ لها مواقع الكترونية على الانترنت لتقديم خدمات نفس خدمات موقع المصرف من سحب ودفع وتحويل دون انتقال الزبون إليها.

وقد عرفت مصارف الانترنت بأنها:- إستخدام شبكة الإنترنت كقناة اتصال في تقديم الخدمات المصرفية عن بعد وهذه الخدمات قد تكون تقليدية مثل: فتح الحسابات أو خدمات مصرفية جديدة مثل: عمليات الدفع الالكترونية. يمكن التوصل الآن إلى مفهوم شامل للمصارف الالكترونية: وهي عبارة عن المصارف التي تقدم الخدمات المصرفية التقليدية أو المبتكرة والتي يحتاجها الزبون من خلال شبكة الانترنت على مدار (24) ساعة سبعة أيام في الأسبوع من خلال جهاز الحاسب الشخصي دون عوائق وذلك بهدف: إتاحة معلومات عن الخدمة التي يؤديها المصرف دون تقديم خدمات مصرفية على الشبكة أي الإعلان عن هذه الخدمات فقط. حصول الزبائن على خدمات محدودة كالتعرف على معاملاتهم، وأرصدة حساباتهم وتحديث بياناتهم وطلب الحصول على قروض. طلب الزبائن تنفيذ عمليات مصرفية، مثل تحويل الأموال.

إن كل مصرف يرغب في بيع خدماته المصرفية والمالية عبر الإنترنت عليه أن يؤسس لنفسه موقعاً خاصاً بذلك على الشبكة، وأن يراعي المصرف المرتكزات والعناصر الأساسية الواجب توافرها في كل موقع من حيث تحقيق التكامل بين جميع أعمال المصرف، تجميع إهتمامات الزبائن الذين يزورون الموقع والقيام بتلبيتها، توفير المعلومات والبيانات الكافية والدقيقة والمحدثة باستمرار، العمل على ترويج موقع المصرف بصورة كافية بإعتماد الأساليب التقليدية والأساليب الإلكترونية.

وأن اللجوء إلى المصارف الإلكترونية هو لجوء لأحد وسائل المنافسة وهو أيضاً لجوء إلى تقديم خدمات شاملة بوقت قصير من عدد محدود من الموظفين ولقاء تكلفة أقل باعتبار إن المصرف الإلكتروني يوفر في كلفة موجودات الوجود الفعلي للمصرف (المقر والموظفين والمصروفات والفروع الأخرى) لكن علينا أن نعلم إن الوفرة في تكلفة تقديم الخدمة لا يتعين أن تعود للمصرف نفسه فهذا لا يقيم فرقاً بينها وبين الخدمات غير الإلكترونية لهذا تقوم المصارف الإلكترونية على قاعدة رئيسية أخرى وهي إن الوفرة في كلفة الخدمة عائد تشاركي بين المصرف والزبون. وتجد الإشارة إلى أن المصرف يقدم خدمات لزبائنه عبر الإنترنت عديدة منها: (الاستعلام عن رصيد أي نوع من الحسابات ومعرفة حجم الأموال التي تدخل أو تخرج من الحساب يومياً.- معرفة التعاملات المصرفية لثلاثة أشهر فائتة.- تحويل التعاملات من الحساب الجاري إلى حساب التوفير.- تحويل الحسابات من حساب زبون إلى آخر.- معرفة وتسديد رصيد البطاقات المختلفة.- تسديد فواتير المياه والكهرباء والهاتف.- التعرف على أسعار الصرف المختلفة.- طلب شيكات).

خدمات المصارف الإلكترونية وصورها¹³⁸:

① **النقود الإلكترونية Electronic Money أو النقود الرقمية Digital Money**: هي أحد نتاجات التطور التكنولوجي بوصفها "قيمة نقدية مخزنة على وسيلة إلكترونية مدفوعة مقدماً وغير مرتبطة بحساب مصرفي، وتحظى بقبول واسع من غير من قام بإصدارها، وتستعمل كأداة للدفع لتحقيق أغراض مختلفة". لذا فهي المكافئ الإلكتروني للنقود التقليدية لذا فهي الوسيلة الإلكترونية للدفع وتمتاز بمزايا كبيرة كونها بسيطة وسهلة الاستعمال وأمنة وتكلفة تداولها زهيدة وتُسرع عمليات الدفع فوراً أرخص كثيراً من استخدام الأنظمة المصرفية التقليدية. لا تعترف بالحدود الجغرافية، ولا تعترف بالحدود السياسية. وإجراء الاتصالات بين المصارف والمؤسسات الأخرى والزبائن عبر الهاتف بشكل مباشر بدوم وسيط.

② **البطاقات البلاستيكية الممغنطة Magnetic Cards**: هي بطاقات مدفوعة سلفاً تكون القيمة المالية مخزنة فيها تتألف من شريحة تتضمن البيانات الرقمية والأبجدية وبيانات الحسابات المصرفية وبيانات تعريفية خاصة بمستخدمها فيها، وتناسب تقنيات الحواسيب وتحويلها إلى معلومات يمكن قراءتها وفق برامج محددة وأحجام مختلفة تعمل بأرقام سرية من تلك الشرائح. مثل بطاقات الصراف الآلي وبطاقات الائتمان البطاقات للدفع عبر الإنترنت للدفع في المحلات التجارية التقليدية وغيرها وتتوافر أنواع من تلك البطاقات بأسماء مختلفة وتبقى تسميتها بطاقة ائتمان وهي:

■ **بطاقة الخصم Debit Card**: تتعلق ببند أرصدة الحساب الجاري للزبائن وارصدتهم لدى المصارف يخصم منها قيمة الدفوعات عن مشترياتهم.

■ **بطاقات السداد الشهري Charge Cards**: توفر الجهة أو المصرف المصدر للبطاقات كافة المعلومات الخاصة بطاقات السداد الشهري من خلال الموقع الإلكتروني، والهاتف المجاني، والفروع وغيرها. وفي آخر كل شهر يسجل رصيد المسحوبات الكلية على حامل البطاقة، ويلتزم الزبون بسدادها كاملاً.

■ **البطاقة الائتمانية Credit Card**: هي ذات طبيعة بلاستيكية تستعمل في شراء

السلع والخدمات المتنوعة تصدر عن المؤسسات المالية والمصرفية ويستطيع الزبون حاملها تسديد ما بذمته من مبالغ نقدية بأقساط شهرية بعد دفع فوائد شهرية على المبالغ غير المسددة، وحسب فترة السماح الممنوحة للزبون، وحدود الائتمان وسقفه الزمني.

■ **البطاقة الذكية: Smart Card:** تتسم بأنها يتضمن معالج دقيق يقوم بحفظ الأموال على أساس البرمجة الأمنية، حجم وكمية تخزينها من بيانات تساوي 5 أضعاف ما يحتفظ مخزن البطاقة البلاستيكية الممغنطة. وتتعامل مع الحواسيب الأخرى بدون تخويل ولا تحتاج الى تدقيق وتأكيد صلاحية البطاقة ليتم تسديد الأموال من المشتري للبائع.

الصكوك الإلكترونية: Electronic Checks: هي شيكات ذات خصائص ومقاييس فنية يحددها المصرف المركزي بمواصفات عالية الجودة والسرية تلائم نظام المقاصة الالكترونية. وتعد المكافئ للصكوك الورقية التقليدية والصك الإلكتروني بوصفه رسالة إلكترونية موثقة ومؤمنة لتحقيق الدقة والسرعة والأمان بلا تزوير وتقليل الازدحام وتراكم المعاملات وغيرها يرسلها مصدر الصك الى حامل الصك ويقوم الأخير بتقديمه فيجول المصرف رصيد الصك لحساب حامله وبعد ذلك يقوم بإلغاء الصك وإعادته إلكترونياً الى مستلم الصك (حامله) ليكون دليلاً على أنه تم صرفه

أ- **مصرف الهاتف النقال (WAP):** تعد هذه الخدمة أحدث الوسائل أو تقنيات الصيرفة الإلكترونية، الاعتماد عليه طوال اليوم وفي كل الظروف. ويستطيع المشتركين بها باستخدام هواتفهم الذكية الوصول لحساباتهم في جميع الأوقات والأماكن بسهولة وسرعة وأمان وتفعيل خدمة الرسائل القصيرة (SMS)، وخدمة الصراف الآلي، وخدمة المصرف الناطق من خلال هاتف المصرف المصرفي هذا يجعل هاتفك النقال هو وسيلة الاتصال الخاصة بك وهو مفكرتك الشخصية وهو الألة الحاسبة وهو الأداة التي يتم من خلالها تلبية حاجات الزبون.

أ- **التسويق الدولي¹³⁹:** لا بد من الإشارة هنا الى ان التسويق الدولي ليس نشاطاً جديداً، بل هو نشاط تعود جذوره الى العصور القديمة، فالعراقيون القدماء كانوا يصدرون مادة الغاز للخارج خلال فترات معينة من التاريخ، وكانوا يستوردون خامات المعادن منذ بداية العصور التاريخية. ومن جهة أخرى كان انتاج المؤسسات محصوراً ابان الثورة الصناعية وما بعدها ولغاية فترة ما بعد الحرب العالمية الثانية بنطاق محدود يكفي اولاً يكفي لسد حاجه السوق المحلية، وذلك بسبب الظروف الصعبة التي مرت على الدول الصناعية بشكل عام والاوربية بشكل خاص، وكانت الحرب سبباً مباشراً في عدم الدخول الى الاسواق الدولية وبمستوى عمل تجاري، ولكن بعد انتهاء الحرب العالمية الثانية منذ فترة الخمسينات فقد شهدت الاسواق الدولية تبادلاً واسعاً في مختلف انواع المنتجات، والمستهلك بدوره على استعداد لدفع المبلغ المناسب وفي حالة غيابها فان المستهلك قد يشعر بحاجة ماسة اليها¹⁴⁰. وكان للتطور المضطرد لتكنولوجيا المعلومات والاتصالات وظهور التسويق الإلكتروني وانتشارها وتوسعها الاثر البالغ في اضافة ابعاد ومزايا جديدة للتسويق الدولي كفرصة كبيرة لتزويد الملايين من الزبائن الحاليين والمحتملين بأحدث المعلومات عن السلع والخدمات التي

تقدمها المؤسسة وانجاز المعاملات والصفقات الالكترونية مما يوفر وقتاً وجهداً كبيرين للمسوقين والزبائن معا في عالم تسوده المنافسة الشديدة، وسياسة البقاء للأقوى والصراعات بين الدول لغزو الأسواق الدولية، أصبح من الضروري على المؤسسة المصرفية التي تطمح إلى البقاء والنمو والوصول إلى العالمية والتي لم تعد قادرة على إستيعاب الكم الهائل من منتجاتها أن توجه أنظارها إلى خارج حدودها وهذا بتسويق منتجاتها الدولية، وانتشار المفاهيم والممارسات التسويقية عالمياً، ومنه نستطيع تقديم تعريفاً للتسويق الدولي على النحو الآتي: تعاريف للتسويق الدولي:

- عملية دولية لتخطيط، تسعير، ترويج و توزيع السلع والخدمات قصد التبادل الذي يحقق أهداف المؤسسات والأفراد.
- "هو ذلك النشاط الذي يركز على عناصر التطوير التسعير والتوزيع والترويج وخدمة المستهلك النهائي من المنتجات التي تلبي طلباته واحتياجه في أكثر من دولة واحدة.
- وقد اورد Stanton تعريف التسويق الدولي مفاده: يمثل مجموعة من الأنشطة تقوم بها الدولة فيما يتعلق بمنتجاتها ولأكثر من سوق خارجي.
- وعرف أيضاً بكونه ذلك النشاط الذي يركز على عناصر تخطيط المنتج وتطويره، والتسعير، والتوزيع والترويج وخدمة المستهلك النهائي، او المستخدم الصناعي من السلع والخدمات التي تلبي طلباته واحتياجاته في أكثر من دولة واحدة 141.

يتبين مما سبق ان التسويق الدولي لا يختلف كثيراً عن التسويق المحلي من حيث الاسس والمفاهيم وعناصر المزيج التسويقي والإستراتيجيات المعتمدة والاسواق المستهدفة، ولكن الإختلاف يكمن بأن التسويق الدولي موجه الى أكثر من دولة واحدة مما يتطلب الامر اعتماد اساليب ومناهج مختلفة عما هو عليه الحال بالنسبة للتسويق المحلي فضلاً عن إختلاف البيئة التي تحكم الاسواق الخارجية. وحتى يستطيع التسويق الدولي الوصول إلى ما يصبو إليه، كان عليه القيام بوظائف تتمثل فيما يلي: وظائف المبادلة: والتي تنحصر في وظيفتين متكاملتين وهما وظيفة البيع والشراء ووظائف العرض المادي للسلع: وتتمثل أساساً في وظيفتي النقل والتخزين. وتتضمن الخدمات والتسهيلات جذورها أربع وظائف هي:- التمويل- تحمّل المخاطرة- أبحاث التسوق التتميط (يعني تقسيم المنتجات إلى مجموعات معينة ذات خصائص معينة). يمكن القول بأن ميادين التسويق تعدت كل الحدود، وأصبح لا يقتصر على مجال أو نشاط معين، بل إمتد أكثر من ذلك، فبإمكان أي منظمة اليوم استعمال شريطة توفير الظروف الملائمة لتطبيقه، وإجراء بعض التعديلات الضرورية لتكييفه مع نشاطاتها. ويمكن تطوير التسويق أكثر فأكثر مع إبتاع تطور العالم والتكنولوجيا وكذا وسائل الإتصال المختلفة كشبكة الإتصال العالمية (الإنترنت). ويحظى التسويق الدولي بإهتمام أكبر من طرف الدول النامية ويرجع ذلك الى التطورات الهائلة التي شهدتها حركة التجارة الدولية في إطار ما يسمى بالتكتلات الإقتصادية والمؤسسة العالمية للتجارة أو ما

يعرف بالعلومة الاقتصادية وما يتبعها من صراعات اقتصادية وتحديات بين الدول. ولمواجهة هذه التحديات يستوجب على المؤسسة المصرفية ان تفرض مصالحها وأن تحمي أفاق تطورها في ظل المنافسة الدولية وذلك من خلال مزاولة أنشطتها التسويقية.

ب- التسويق وريادة الأعمال: هما وجهان لعملة واحدة؛ فالتسويق الريادي ورواد الأعمال كلاهما يعمل على طرح الأفكار، والرؤى، والتصورات الجديدة، سواء في السوق أو المجتمع بشكل عام. إنهما (التسويق وريادة الأعمال) حالة مشتركة، كلاهما يسعى إلى تحقيق هدف واحد هو طرح وتقديم كل ما هو جديد، وهذا هو جوهر الريادة، تقديم حل مبتكر لمعضلة قديمة قائمة بالفعل. نعني بالتسويق الريادي هو وظيفة تنظيمية ومجموعة من العمليات لخلق وتوصيل وتقديم قيمة للزبائن وإدارة علاقات مع الزبائن بطرق تعود بالفائدة على المنظمة وأصحاب المصلحة فيها، والتي تتأثر بالابتكار والمخاطرة والاستباقية ويمكن إجراؤها بدون موارد يتم التحكم فيها حالياً. فهو البحث الاستباقي عن طرق جديدة لخلق القيمة للزبائن وتلبية رغبتهم عن طريق الأساليب التسويقية المبتكرة لاكتساب والحفاظ على الزبائن المربحين؛ إذ يتم استغلال الفرص المتاحة مع مراعاة المخاطرة اتجاه عناصر البيئة الخارجية غير المؤكدة، والاستفادة من الموارد المتاحة¹⁴². وهناك للتسويق الريادي بعض الأبعاد اقترحها موريس Morris وزملاؤه¹⁴³ هي:

(1) إدارة المخاطر Risk management: لا يُنظر إلى المؤسسات التي تتبنى نهج ريادي للتسويق كمغامرين بل يقبلون المخاطر، فالابتكار في الأسواق المعاصرة يتطلب مناهج مبنية على العقلانية لإدارة المخاطر، وهذه المخاطرة عادة ما تحتسب وتدار، وتتضمن الرغبة لتوفير موارد أساسية لاستثمار فرصة مع تحمل المسؤولية عن الفشل وكلفته في ظل متغيرات البيئة الخارجية غير المؤكدة بطرق تقلل من عدم اليقين، وقد تعدل بيئة المهمة عمل المنظمة¹⁴⁴.

(2) الإستباقية Proactiveness: الاستباقية تتصل بالتنفيذ مع العمل في أن تكون الريادية مثمرة. وتساهم في توقع تغيرات واحتياجات السوق وتستهدف أهم القطاعات السوقية، وتتفوق في السوق قبل المنافسين، وتخلق هذه الميزة في أداء المنظمة الأداء المتفوق¹⁴⁵.

(3) التوجه نحو الابتكار Innovativeness: تمثل الحلول الإبداعية غير المألوفة لحل المشكلات وتلبية الحاجات، باستخدام تقنيات الحديثة. تسمح إجراءات التسويق الموجهة نحو الابتكار للمنظمة بالتركيز على الأفكار التي تخلق أسواق أو منتجات أو عمليات جديدة، فالمنظمات الصغيرة والمتوسطة قد تركز على وسائل التسويق المبتكرة كونها لا تمتلك الموارد اللازمة للوفاء بمعايير الصناعة أو الحفاظ عليها¹⁴⁶.

المبحث الثاني

التسويق المصرفي: المداخل والمفهوم والأهمية والأهداف

وقبل الخوض في مداخل ومفاهيم التسويق المصرفي على وجه الخصوص ينبغي لنا ان نشير هنا الى العديد من المفاهيم التسويقية التي تسبق مفاهيم التسويق المصرفي كمفاهيم التسويق العامة والتي تشكل مدخلا لمفهوم التسويق المصرفي المعاصر. إذ اشتملت أوعية الفكر التسويقي على تعريفات كثيرة للتسويق على مستوى المشروع والمؤسسة أو المستوى الكلي ومستوى المجتمع منها، تعريف جمعية التسويق الأمريكية بأنه: عملية تخطيط وتنفيذ لمفهوم التسعير، الترويج، والتوزيع للأفكار والسلع والخدمات لإستحداث التبادلية التي تشبع وتحقق اهداف الأفراد والمؤسسات.

وتعرف إدارة التسويق بأنها فن وعلم اختيار الأسواق المستهدفة والحصول والحفاظ على تنمية المستهلكين من خلال انشاء وتسليم قيمة متفوقة للزبون. وتعد إدارة التسويق من ضمن الادارات الأساسية في الهيكل التنظيمي للمنظمات المعاصرة. إن العنصر الجوهري والأساسي في تعريف التسويق هو التبادلية، وتلبية حاجات ورغبات الزبائن والتي تعني أن يقدم شخص ما شيئاً ذا منفعة وقيمة بمقابل حصوله على شيء آخر ذا فائدة ونعني بقيمة المنفعة هي قدرة المنتج الكامنة في اشباع حاجات ورغبات المستفيد وقد طور التسويقيون عدة انواع من المنفعة: الشكلية، الزمانية، المكانية، الحيازية، والمعلوماتية. هذا من جانب ومن جانب آخر ما يخص النشاط التسويق المصرفي وما يقدمه من الخدمة المصرفية المتضمنة مجموعة الأنشطة والعمليات المالية التي يقوم بها المصرف محاولة منه لإرضاء الزبون، أي أن المصرف يقوم ببيع المنافع وحلول المشاكل للزبائن. أي يجب النظر إلى الخدمة من زاوية المنافع التي يتوقع الزبون الحصول عليها، فعندما يقرر أحد الزبائن شراء خدمة بنكية معينة فان الدافع الأساسي لشراء هذه الخدمة هو ما سوف تحققه له هذه الخدمة من منافع. ومثال ذلك: دفع فواتير الكهرباء والغاز بواسطة المصرف تحقق للزبون منفعة محددة تتمثل في نظام الخصم المباشر، كذلك توفر له جهده ووقته، إضافة إلى خدمات بطاقات الصرف الآلي...إلخ. إن الخدمات المصرفية تصنف في قائمة المنتجات غير المهلوسة، فتسليم خدمة الزبون، مثلاً فتح حساب جديد، يختلف عن تقديم سلعة بعد تغليفها، إذ يدور الموضوع عند فتح الحساب حول المعاملة، شروطها، المحيط الذي يوجد في الزبون، السرعة والدقة في العمل. يهتم التسويق المصرفي بالعاملين والزبائن وتلبية حاجاتهم تنعكس على رضاهم، ومن ثم يعمل هؤلاء على تقديم أفضل وأحسن الخدمات التي يرغب المستفيد بالحصول عليها في الوقت المناسب، ومنه الدفع بالزبون للعودة مرات أخرى لطلب الخدمة جاذبين معهم زبائن جدد.

أولاً: مداخل التسويق المصرفي: هناك خمسة مفاهيم للتسويق هي: مفهوم الإنتاج، ومفهوم المنتج، ومفهوم البيع، مفهوم التسويق، ومفهوم التسويق الكلي. وللأخيرة أربعة عناصر هي: تسويق العلاقات، التسويق الداخلي، والتسويق التكاملي، والتسويق استجابةً لمطلب اجتماعي. أما مجموعة التشابكات اللازمة لإدارة عملية تسويق ناجح فتشمل: تكوين فكرة

واضحة عن التسويق، والتواصل مع الزبائن، وبناء علامات تجارية قوية، وتشكيل نمو طويل الأجل، وتطوير وتوصيل القيمة، وخلق نمو طويل الأجل، ووضع استراتيجيات وخطط مناسبة للتسويق. وبالرغم من إختلاف تطبيق مفاهيم التسويق بالمصارف إلا أنها تنحصر في أربعة مداخل تفاضل المصارف فيما بينها وتتمثل هذه المداخل بالآتي¹⁴⁷:

1. المدخل الموجه بالخدمة المصرفية: تعتمد المصارف التي تستخدم هذا المدخل على أنه لا يكفي لضمان وإستمرارية وبقاء المصارف، معرفة ما يقدمه المصرف من خدمات مصرفية لتلبية احتياجات ورغبات الزبائن الحاليين، بل يجب على المصارف الاستجابة لمقتضيات التغيير في الأسواق، ومحاولة إعادة صياغة مهم المصرف بما يساعد على التكيف مع التطورات السوقية من حاجات متجددة للزبائن. ويُعد قدرة المصرف على تحقيق المطابقة بين حاجات الزبائن وبين ما ينتجه من خدمات مصرفية محددا إستراتيجيا لبقاء المصرف وإستمرار وجوده في السوق المصرفية لمدخل الموجه بالبيع..

2. المدخل الموجه بالإنتاج: يُعد هذا المدخل من أقدم الفلسفات التي حكمت تفكير الإدارة في نظرتها إلى التسويق، وتهتم المصارف بتحسين وتطوير أساليب إنتاج منتجات مصرفية تستجيب لاحتياجات السوق المصرفية، مع البحث عن طرق مناسبة لتأدية الخدمات المصرفية أكثر من الخدمات نفسها، أو بيعها أو حتى رغبات الزبائن. ويتطلب الأمر لتطبيق هذا المدخل توظيف وتوجيه كافة إمكانيات وموارد المصرف وخاصة الموارد البشرية لتحقيق مستويات أعلى من الكفاءة، ومن الطبيعي أن يتم إنتاج الخدمات المصرفية الجديدة أو تطوير الخدمات المصرفية الحالية بإستخدام المصرف الأساليب المتطورة لتحسين أداء العمل المصرفي ليصبح أكثر استجابة للزبون وأكثر ملائمة مع احتياجاته.

3. المدخل الموجه بالزبون: تعتمد المصارف التي تستخدم هذا المدخل على أن الزبون له مكانة مميزة، رضاه عن الخدمات المصرفية التي تقدم له والطريقة التي تؤدي بها هي الغاية التي تسعى المصارف المستخدمة لهذا المدخل لتأكيدھا، وتؤكد المصارف التي تستخدم على بل أنها تكاد عن الشعار الذي ترفعه إدارتها " مصارف موجهة لخدمة الزبائن " وذلك إشارة منها لموقعها السوقي المتميز. وتقوم المصارف التي تستخدم هذا الأسلوب بإجراء دراسات وبحوث تسويقية مستمرة للتعرف على الحاجات والرغبات الخاصة بالزبائن، محاولة الاستجابة بشكل متواصل لهذه الحاجات المتطورة بإستمرار والتكيف مع الظروف البيئية التي تتحكم في ذلك.

وقد أشارت نتائج بعض الدراسات التي أجريت في هذا المجال أن حاجات ورغبات الزبائن تركزت حول أربعة أشياء¹⁴⁸. (الحاجة إلى السرعة في إنجاز الخدمات المصرفية.- الحاجة في معاملة أفضل من جانب موظفي المصارف.- الحاجة إلى حلول مناسبة لمشاكلهم المطروحة على موظفي المصارف.- الحاجة إلى القيام بأي نشاط يناسبهم).

4. **المدخل المصرفي المتكامل:** يمكن القول أن لكل مدخل من المداخل السابقة الذكر مزاياه وعيوبه، وأن اختيار المصرف وتطبيقه لكل من هذه المداخل منفردا سيبعده عن دائرة التميز والقدرة على البقاء والإستمرار في عصر العولمة وثورة المعلومات. فمن الأنسب للمصارف تبني إستخدام مدخل جديد متكامل يتضمن مبادئ المداخل الأربعة السابقة الذكر والذي يطلق عليه المدخل المصرفي المتكامل. يعتمد هذا المدخل الجديد والذي تنتهجه الكثير من المصارف في البلدان المتطورة.

ثانياً: مفهوم التسويق المصرفي: إن كلمة تسويق **marketing** هي كلمة مشتقة من المصطلح اللاتيني **mercatus** والذي يعني السوق، وكذلك تشتق من الكلمة اللاتينية **mercari** والتي تعني المتاجرة.

ولقد مر التسويق بعدة تعاريف، حاول من خلالها الاقتصاديون و المهتمون بالنشاط التسويقي تحديد مفهومه انطلاقاً من الفترة الزمنية التي وجدوا بها و اعتماداً على المعطيات الاقتصادية و الإجتماعية المرتبطة بها و التي كانت سائدة آنذاك. ولقد مر التسويق بعدة تعاريف، حاول من خلالها الاقتصاديون و المهتمون بالنشاط التسويقي تحديد مفهومه انطلاقاً من الفترة الزمنية التي وجدوا بها و اعتماداً على المعطيات الاقتصادية و الإجتماعية المرتبطة بها و التي كانت سائدة آنذاك. فالجمعية الأمريكية للتسويق سنة 1960 عرفت النشاط التسويقي « على أنه أداء أنشطة الأعمال التي تختص بانسياب السلع و الخدمات من المنتج إلى المستهلك أو المستخدم. لقد وجهت لهذا التعريف العديد من الانتقادات و ذلك كونه لا يتناول العديد من الوظائف التسويقية إضافة إلى تجاهله دور التسويق في المؤسسات الخدمائية والمؤسسات التي لا تستهدف الربح وقد أهمل التعريف دور المستهلك في تحديد حاجاته و رغباته. كذلك عرف أساتذة التسويق في جامعة أوهايو سنة 1965 التسويق « على أنه العملية التي توجد في المجتمع والتي بواسطتها يمكن التنبؤ وزيادة وإشباع هيكل الطلب على السلع و الخدمات الاقتصادية من خلال تقديم و ترويج و تبادل و التوزيع المادي لهذه السلع والخدمات. يعد هذا التعريف أشمل من التعريف الذي جاءت به الجمعية الأمريكية للتسويق، إذ تم فيه تحديد عناصر التسويق الأساسية، منتجات، تسعير، ترويج، توزيع التي تكون على أنها نظاماً متكاملًا، إذ تتفاعل مع بعضها البعض بشكل منظم لتحقيق أهداف النظام بكفاءة أكبر. وهي نفس الفكرة التي تبناها وأكدها ستانتون في تعريفه للتسويق عام 1971 على أنه نظام كلي من الأنشطة المتداخلة تهدف إلى تخطيط و تسعير و ترويج و توزيع سلع و خدمات مرضية لحاجات الزبائن الحاليين و المرتقبين من مستهلكين نهائيين و مستعملين صناعيين. لقد تعددت تعاريف الكتاب والمفكرين للتسويق المصرفي، وذلك راجع إلى خلفياتهم وتجاربهم، كذلك عدم وجود تعريف نهائي للتسويق المصرفي لأنه علم يتميز بالحدثة ويتسم بالتغيير المستمر¹⁴⁹. مما يتطلب استعراض قسماً من هذه التعاريف وبحثها، ويوبها في الجدول (2-2) الاتي:

جدول(2-2) مفهوم التسويق المصرفي من اعداد الباحث اعتمادا على الادبيات الإدارية.

الباحثون	تعريف التسويق المصرفي
Kotler	"مجموعة الأنشطة المتكاملة التي تجرى في إطار إداري محدد، وتقوم على توجيه انسياب خدمات المصرف بكفاءة وملائمة لتحقيق الإشباع للمتعاملين من خلال عملية مبادلة تحقق أهداف المصرف، وذلك في حدود توجهات المجتمع"150.
Deruk Rander	"ذلك الجزء من النشاط الإداري الذي يعمل على تدفق وانسياب خدمات المصرف إلى مجموعة محددة من الزبائن مع تحقيق أرباح"151.
Hodages Tillman	"الإستمرار في تقديم خدمات مصرفية متميزة وبكفاءة عالية بهدف إرضاء الزبون وإظهار صورة متميزة للمصرف مع تحقيق أقصى الأرباح للمصرف"152.
Ogden.R	العملية التي بمقتضاها يتم توجيه خدمات المصرف نحو الزبون بكفاءة وملائمة بهدف تلبية رغبات زبائن المصرف مقابل تحقيق أهداف المصرف"153.
Sylvie	بأنه "مجموع المهام التي تهدف إلى الموازنة بين عرض المصرف من الخدمات المصرفية واحتياجات الزبائن لها والبحث المستمر يكفل ضمان تدفق المنتجات المصرفية في المكان والوقت المناسبين"154.
Weyer	"ذلك النشاط الإداري الخاص بانسياب الخدمات المصرفية إلى الزبائن الحاليين والمستهدفين، والقدرة على التكيف مع طبيعة السوق المصرفية"155.
معلا	مجموعة من الأنشطة المتخصصة والمتكاملة التي توجه من خلالها موارد المصرف وإمكانياته ضمن صياغات خلاقة، تستهدف تحقيق مستويات أعلى من الإشباع لحاجات الزبائن الحالية والمستقبلية التي تشكل دائما فرصا تسويقية سانحة بالنسبة لكل من المصرف والزبون"156.
الخضيرى	"يُعد أداة تحليلية مهمة في إدراك النشاط التسويقي، ومساعدة القائمين على النشاط المصرفي في رسم الإستراتيجية الشاملة للمصرف، ومراقبة ومتابعة تنفيذ هذه الإستراتيجية والحكم على مرونتها من جوانبها المختلفة"157. كذلك يوصف التسويق المصرفي هو النشاط الحركي الديناميكي الذي يمارسه كافة العاملين في المصرف أيا كان موقعهم و أيا كان العمل الذي يقومون به، اعتبارا من رئيس مجلس الإدارة حتى أصغر عامل فيه".
الدسوقي	"ما هو إلا عملية تبادل الخدمات بين المصرف و الزبائن مقابل دفع مادي من قبل الزبون للاستفادة منها، و تهدف هذه العملية أساسا إلى تحقيق الإشباع للزبون، و كذا تحقيق هذه التنمية الإقتصادية و الإجتماعية للمصرف"،158.

وتجدر الملاحظة بان التسويق المصرفي هو ذلك النشاط الديناميكي الحركي الذي يمارسه كافة العاملين في المصرف، أيا كان موقعهم، وأيا كان العمل الذي يقومون، به، واعتبارا من رئيس مجلس الإدارة حتى أصغر عامل فيه، وهو نشاط يتصف بكونه متعدد الجوانب والأبعاد، ويحيط بكافة الثوابت، ويستوعب كافة المتغيرات المتصلة

بالنشاط المصرفي. ويكون متغلغل عميق الجذور، ضارب في الأعماق داخل الذات البشرية المبدعة العاملة في المصرف، يتصل بالعقيدة السلوكية، فيصنع رجل المصارف ويحكم ويتحكم في سلوكه وعمله متراكم تراكمي للخبرة والمعرفة والوعي الإدراكي بأن الوقت أغلى ثروة، وإن الإنسان والوقت هما عنصري النجاح المتواصل للجهد التسويقي¹⁵⁹. ومن المفاهيم والمرتكزات الأساسية والمهمة التي تضمنتها تعاريف التسويق المصرفي المتعددة هي على النحو الآتي:

1. يتضمن التسويق المصرفي مجموعة الأنشطة التي تضمن وبالتعاون مع الوظائف الأخرى في المصرف إستمرار تقديم الخدمات المصرفية إلى الزبون في الوقت والمكان المناسبين وبالجودة المطلوبة وبأقل تكلفة ممكنة، والتي تهدف إلى تحقيق احتياجات الزبون.
2. يعد التسويق المصرفي من الأنشطة الأجل في أي مؤسسة مالية وذلك لأنه يوفر قاعدة المعلومات الأساسية التي ترتكز عليها الأنشطة الأخرى في المؤسسة المالية، والتي تبني عليها الدوائر والوحدات الإدارية الأخرى خططها وقراراتها.
3. ان نشاط التسويق المصرفي نشاط تكاملي مع بقية أنشطة المصرف لتقديم الخدمات المصرفية إلى الزبون بصورة ملائمة كمياً ونوعاً وزمناً ومكاناً، فضلاً عن الموازنة بين عرض المصرف من الخدمات المصرفية واحتياجات الزبائن.
4. ان نشاط التسويق المصرفي نشاط ديناميكي حركي تفاعلي الذي يمارسه كافة موظفي المصرف، أي كان موقعهم يركز على الية التسويق المصرفي الداخلي لتعزيز العلاقة المستمرة بين الزبائن والمصرف وديمومة الصورة المتميزة للمصرف وسمعته باتجاه الترويج الفعال.
5. مدخلات (تخصيص موارد) نظام التسويق المصرفي ومخرجاته (تحقيق الأهداف).
6. لا يقتصر مفهوم التسويق المصرفي على الجوانب التقليدية للنشاط المصرفي، بل يجب أن يتسع ليشمل القيام بالتنوع في خدماته وخلق السوق أي إن التسويق الناجح والفعال يجب أن يسعى إلى تحقيق المزيد من الأرباح لمواجهة المصارف المنافسة.
7. يتصف النشاط التسويقي على مستوى المصارف بالتغير وعدم الثبات نتيجة لتسارع المتغيرات المحيطة بها، خاصة وأن التسويق يتعامل مع الزبون الدائم التغير في رغباته وأذواقه ودوافعه وسلوكه الزبون بوصفه ملك الأعمال الحالي والمستقبلي وهو مصدر الأرباح وأساساً لعملية التسويق المصرفي وفلسفته الحديثة.
8. يؤدي التسويق المصرفي دوراً مزدوجاً من خلال قيامه بجذب أكبر قدر من الأموال في صورة ودائع ومدخرات، وتحويلها إلى قروض وخدمات أخرى تعمل على تلبية حاجات الزبائن. ولن يتمكن المصرف من تحقيق هذا الدور إلا بالاعتماد على مزيج تسويقي فعال.

استنادا الى التعريفات السابقة، يمكن تقديم تعريف للتسويق المصرفي نصه: ((التسويق المصرفي هو علم وفن إشباع الحاجات الحالية والكامنة والمستقبلية للزبائن، يعتمد على إستراتيجيات مصرفية متكاملة وثقافة راقية وتوجه سوقي، تهدف إلى تخطيط و تسعير وترويج و توزيع سلع و خدمات وأفكار. ومن أجل أداء مصرفي كفوء وفعال وانساني، يسعى لتحقيق رضا الخماسي التسويقي المتمثل برضا (الزبون الخارجي- الزبون الداخلي- المصرف- المجتمع- البيئة)).

ثالثاً: أهمية التسويق المصرفي وأهدافه:

1. أهمية التسويق المصرفي: تزداد أهمية التسويق يوماً بعد يوم وتنمو بمعدلات سريعة لحظة بلحظة، بل تتأكد أيضاً أهمية التسويق المصرفي ودوره الفعال في المؤسسات المالية وفي المصارف بصفة خاصة من خلال الأنشطة المختلفة التي يقوم بها داخل وخارج المصرف، وبالشكل الذي ينعكس إيجابيا على تحقيق الاستقرار المالي والمصرفي. لا يوجد نشاط في مثل أهمية التسويق، ولا يوجد مصرف يمارس نشاطه بنجاح دون وجود هذه الوظيفة لديه، فالتسويق هو الروح المبدعة ذات القوة الدافعة لتوليد الحافز على الخلق والابتكار، وعلى التحسين والتجويد، وعلى التطوير والامتياز، إنه بمثابة الروح من الجسد الإنساني. يتضح الدور الحيوي الذي يؤديه التسويق المصرفي على مستوى دعم كيان المصرف وبقائه وإستمراره من خلال¹⁶⁰: (- التعرف على حاجات الزبائن وتقديم خدمات مصرفية تلبي تلك الحاجات- تحديد السوق المستهدفة ودراستها وتحليلها- الصمود بوجه المؤسسات المصرفية الأخرى- الحفاظ على الحصة السوقية المصرفية وزيادتها- تحديد المزيج التسويقي المناسب- أهمية الدور الذي يؤديه متخذي القرار التسويقي في المصارف).

إن معظم أسباب الفشل التي تتعرض لها المصارف تكمن في القرارات التسويقية الخاطئة التي قد تؤخذ على أساس ارتجالي أو عاطفي أو من دون دراسة و تحليل وافٍ أو من غير توافر مختصين أكفاء. فيكون بذلك متخذو القرار غير ملتزمين وربما غير مؤمنين بمفهوم التسويق المصرفي. أي لابد لإدارات المصارف أن تعي وتدرك أهمية هذا الدور الذي يمنح الخدمات المصرفية قيمة إضافية ومزايا واعتبارات تحكم اختيار الفرد للمصرف الذي يتعامل معه. تكمن أهمية النشاط التسويقي كذلك في المحافظة على التوازن بين هدفي المصرف ألا وهو الربحية ورضا الزبون، ان التسويق المصرفي يخضع فنيا لتصورات قائمة على الحركة والفعل ورد الفعل والتدخل الإيجابي السريع بإيجاد المؤثرات الكافية لإقناع الزبون في التعامل مع المصرف انطلاقا من قانون السلوك الشهير وهو أن كل اختلال دافع لإحداث التوازن¹⁶¹. إن مقدرة المصرف تهتم بإرضاء الزبون هي التي تحدد مدى ربحية المصرف. يتم هذا من خلال نظام تسويقي شامل، يهتم و يتعرف على إن الربحية لا تأتي من حجم العمليات المصرفية المقدمة فقط بل من نوع هذه الخدمات والعمليات المصرفية وجودتها وقدرتها على الوفاء باحتياجات ورغبات الزبائن وإشباعها بل وتعظيم ذلك الإشباع. لابد للتسويق المصرفي أن يتجه إلى

مرحلة تجديد وتطوير مفاهيمه في نوع الخدمات التي تسوقها المصارف لكي تسهم في تحقيق الأهداف التنموية مما يؤدي إلى زيادة الدخل القومي وارتفاع مستوى معيشة الأفراد والمجتمع¹⁶².

ويضيف ويوجز عبد السلام أبو قحف¹⁶³، أهم الأسباب التي أدت بمنظمات الأعمال إلى إدراك جدوى التسويق وأهميته في النقاط الآتية: ((- تدهور مبيعات المؤسسات.- انخفاض معدلات النمو الاقتصادي.- الرغبة في دخول أو إكتشاف أسواق جديدة داخلية و خارجية.- تغيير أنماط و سلوكيات الشراء و حاجات المستهلكين.- ارتفاع حدة المنافسة بأنواعها المختلفة.- ظهور جمعيات حماية المستهلك.- يمكن اعتبار التسويق كحلقة وصل بين إدارة المؤسسة المصرفية والمجتمع الذي تعمل فيه)).

2. أهداف التسويق المصرفي: لقد تعددت أهداف التسويق المصرفي وأنشطته وتنوعت، ورغم ذلك إلا أنها تتحد بهدفين رئيسيين يمثلان القاسم المشترك بين جميع المصارف و المؤسسات المالية: الهدف الأول هو إشباع ورغبات حاجات الزبائن و تحقيق رضاهم، والهدف الثاني هو تحقيق ميزة تنافسية ومردودية لمؤسسات المالية. فالأهداف التسويقية تمثل البعد الأساس للعملية التسويقية. أما البعد الثانوي فيتمثل في الإستراتيجية التسويقية التي ينتهجها المصرف، والبعد الأخير يتمثل في سياسات (المزيج التسويقي المصرفي) والذي يُعد مجموعة من الإستراتيجيات والوسائل والأدوات التسويقية التي يستخدمها من يقوم بالتسويق لغرض تحقيق أهدافه. تشمل هذه الوسائل: المنتج، السعر، التوزيع، الترويج بحيث يقوم رجل التسويق بإيجاد المزيج المناسب من هذه العناصر وفقا لمتطلبات السوق، وبحكم طبيعة و تكوين المزيج التسويق فإنه لا يتخذ شكلا نمطيا ثابتا بل إنه يتغير وفق تغير معطيات السوق. ويهدف التسويق المصرفي إلى ابتكار وأداء الخدمات وإيصالها نحو الزبائن عن طريق منافذ مناسبة بإستخدام وسائل الترويج المتاحة، وهذا قصد إرضاء الزبائن الحاليين وجذب زبائن جدد بما يحقق الربحية للمصارف.

تتصف أهداف التسويق المصرفي بالخصوصية، فهي ترتبط بالنشاط المصرفي، وهي¹⁶⁴.

أ. دراسة السوق والزبون اللذان سيحققان ربحية أكثر وتحديد رغبات الزبون واحتياجاته الحالية والمستقبلية، مع الإطلاع الدائم والمستمر على الأنشطة التي تقوم بها المصارف المنافسة ومعرفة قدرتها على التأثير في السوق.

ب. تصميم وتقديم الخدمات المصرفية التي يرغب في الحصول عليها في الوقت المناسب و المكان الملائم

ج. تحسين سمعة المصرف وذلك من خلال العمل على تقديم مختلف المنتجات وتطوير أساليب تقديمها وتحسين الخدمات المصرفية بإيجابية على أكمل وجه للزبائن. - جعل المصارف متكيفة مع متغيرات وتطورات السوق واحتياجات الزبائن وجعلها ذات مرونة عالية في الاستجابة لذلك.

- د. خلق أسواق مصرفية و ممارسة العمل فيها عن طريق إكتشاف وابتكار أنواع جديدة من الخدمات المصرفية التي يرغبها الزبائن أو التي لا بد من ترغيب الزبائن بها
- هـ. المساهمة في إكتشاف الفرص الإستثمارية، ودراساتها و تحديد المشاريع الجديدة التي يمكن إقامتها في نطاقها و تأسيس و ترويج هذه المشاريع.
- و. بناء صورة إيجابية عن المصرف خدماته وعن العاملين فيه، والمحافظة المستمرة على سمعة و صورة المصرف أمام زبائنه منافسيه.
- ز. يعد أداة تحليلية رئيسية في فهم النشاط المصرفي ويساعد العاملين في المصارف على رسم السياسات مع وضع التكتيكات، كما يقوم بمراقبة ومتابعة العمل المصرفي.
- ح. أن التسويق يهدف إلى ضمان إستمرار تحقيق النمو الاقتصادي و رفع مستوى معيشة الأفراد من خلال تقديم المنتجات و الخدمات.
- ط. تحقيق الأهداف المالية المتمثلة بـ (لسيولة، الربحية والأمان والضمان) مع تحقيق نمو موارد المصرف. وحصته السوقية وأهداف توظيف الأموال عن طريق (زيادة حجم القروض والسلفيات- زيادة الإستثمارات في الأوراق المالية).
- ي. تحقيق أهداف الابتكار والتجديد من خلال (ابتكار خدمات مصرفية جديدة تستجيب لرغبات الزبائن- تطوير الخدمات المصرفية الموجودة وتعيرير أنماط تقديمها للزبائن).
- ك. الأخذ بالحسبان بمستلزمات تطبيق التسويق المصرفي أهمها¹⁶⁵:
- 1) اعتراف الإدارة العليا بأن التسويق فلسفة شاملة وليست محدودة والموافقة على تطبيقه.
- 2) الموافقة التامة للمصرف في تطبيق التسويق- تضمين وظائف التسويق الأساسية داخل جهاز التسويق.- أن تكون مساهمة التسويق هي مفتاح قرارات المصرف- إعداد فريق كفاء يضمن القيام بأوجه النشاط التسويقي بالمصرف.- الحصول على الموقع والمكانة التنظيمية الملائمة.
- ل. تتحقق الكفاءة والفعالية المصرفية عن طريق: (تدريب موظفي المصرف وتنمية قدراتهم في التعامل مع الزبائن- خلق روح الانسجام بينهم، وتشجيع روح المبادرة في أداء الخدمات في الوقت والمكان المناسبين وينبغي بأن تتميز الأهداف المحددة بالمرونة والاتفاق بين المخطط والمنفذ والقدرة على التعير والتأقلم وفقاً للحالات المستجدة. وان تتصف بالواقعية، الوضوح، القابلية على القياس، عدم التكرار، وترتيب الأهداف بحسب أولوياتها وأهميتها¹⁶⁶.

المبحث الثالث

إدارة التسويق ونظم المعلومات والاستخبارات التسويقية

سيتم التحدث في هذا المبحث عن إدارة التسويق المصرفي كوظيفة وعملية اختيار موقع إدارة التسويق المصرفي وأهميتها في الهيكل التنظيمي للمصرف واعتباراتها ضمن المحور الأول. أما المحور الثاني يشتمل نظم المعلومات التسويقية المصرفية بحوث التسويق المصرفي في حين يختص المحور الثالث بالاستخبارات (المخابرات) التسويقية وتحليلها.

أولاً: إدارة التسويق المصرفي وموقعها واعتباراتها:

1. إدارة التسويق المصرفي التسويق كوظيفة: تعتمد المصارف وفقاً لهذا الأسلوب على إنشاء وظيفة جديدة في الهيكل التنظيمي للمصرف تحت مسمى إدارة التسويق، يوكل لها الاختصاصات التي لها علاقة بالتسويق من دراسة السوق والتحليل الكمي والنوعي لاحتياجات الزبائن ورغباتهم¹⁶⁷، ودراسة إمكانية فتح وإنشاء فروع جديدة والترويج والإعلان والعلاقات العامة.

ويُعد التنظيم الوظيفي من أكثر الطرق التنظيمية شائعة الاستخدام بالمصارف نظراً لبساطته، لأن اختيار هذا الأسلوب لا يتطلب تغييراً لكل الأوضاع التنظيمية الموجودة على مستوى المصرف، كما أنه يمكن للمصارف إدخال التسويق مرحلياً بتطوير أقسام دراسة السوق وشبكات التوزيع ثم الدعاية والإعلان فيما بعد. وتتلخص عيوب هذا الأسلوب في صعوبة عملية التنفيذ الحقيقي من الناحية العملية في بعض فروع المصارف التي تتميز بظروف خاصة. إن المفهوم المصرفي للتسويق يعبر عن الوظيفة الرئيسة للمصرف وللمؤسسة المصرفية التي تحدد رغبات وإحتياجات السوق المستهدف، وتعمل على تكيف المؤسسة المصرفية معها وبما يعمل على إشباع هذه الإحتياجات والرغبات بدرجة أكبر من درجة الإشباع التي يحققها المنافسون. ووفقاً لهذا المفهوم التسويقي للعمل المصرفي، تتحدد مهام وواجبات وعمل إدارة التسويق في المصرف، بل يمكن أيضاً تحديد المنهج التسويقي والإطار العام لتقديم الخدمة المصرفية في المصارف بصفة عامة¹⁶⁸. من أهم ركائز وظائف التسويق المصرفي الحديث التي يجب التركيز عليها¹⁶⁹:

أ. خلق أو صناعة الزبون بالسعي نحو الزبون المرتقب و معرفة إحتياجاته و رغباته.

ب. المساهمة في إكتشاف الفرص الإقتصادية ودراستها وتحديد المصروفات الجيدة، بما يكفل إيجاد زبون جيد.

ج. ضرورة قيام مسئولو التسويق المصرفي بالمعيشة الكاملة للبيئة الإقتصادية والإجتماعية التي يعمل بها المصرف.

د. تحقيق التكامل بين الوظائف التسويقية المختلفة والوظائف المصرفية الأخرى، لأن أي انفصام بينهما أو تعارض يؤثر على وحدة الرؤية و وضوح المهام، و بالتالي لن يؤدي إلى تحقيق الأهداف المرجوة.

هـ. يعد التسويق المصرفي الحديث أداة تحليلية مهمة في فهم النشاط المصرفي ومعاونة العاملين بالمصرف في رسم السياسات ومراقبة ومتابعة العمل المصرفي.

و. القيام ببحوث السوق و جمع و فحص و تحليل تطورات السوق وإتجاهاته. إن الطابع الذي يميز المؤسسات التي تنشد الإستمرار والتفوق هو ازدياد نزعتها نحو التنافسية المعتمدة على المعلومات والمعرفة، في ظل الاقتصاد الجديد الذي يركز على اقتصاديات الوفرة وليس الندرة. إذ أصبحت التنافسية المجال الذي يقود إلى تقديم الإبداعات من المنتجات والخدمات التي تلبي طموحات السوق المتجددة، فضلا عن إمكانية المؤسسات الاستفادة من التراكم المعرفي لخلق أو إبداع تكنولوجيا متقدمة تمكنها من إدامة سبقها التنافسي.

2. إدارة التسويق المصرفي كعملية: تتعامل بعض المصارف مع التسويق على أنه عملية، إذ تكون مهمة التسويق موزعة على كافة أقسام إدارة المصرف، بل وأحيانا تكون من ضمن المهام الوظيفية للأفراد في كافة المستويات، ونتيجة لذلك يُعد تنمية دور وأساليب التسويق في المصرف من مسؤولية كافة إدارات المصرف والعاملين به. ويتميز هذا الأسلوب بأنه أكثر فاعلية في وضع مخططات نشاط المصارف وفروعها المختلفة، إلا أنه يعيبه خطورة ميل المسؤولين عن التسويق في إدارات المصرف المختلفة لتقدير ذاتهم لكونهم مخططين ومنفذين في الوقت نفسه. كما يجب إعادة النظر من وقت لآخر في الهيكل التنظيمي للتسويق بالمصرف لتوفير خاصية المرونة للتكيف مع الظروف والأوضاع المتغيرة داخل وخارج المصرف. ومن المفيد هنا الجمع بين الأسلوبين في أسلوب واحد وذلك للإفادة من مزايا كل أسلوب بما يتلائم مع ظروف وإمكانيات المصرف وطبيعة مرحلة السوق المصرفي، مع ضرورة مراعاة ما يتم صرفه من نفقات وتحمله من تكاليف في ضوء المنافع المتوقعة من نمط وأسلوب التنظيم الذي يتم اختياره.

وبوجه عام فإن تنظيم الإدارات المسؤولة عن النشاط التسويقي ينبغي أن يسمح بالمرونة والقدرة على التكيف في بيئة مصرفية تتميز بالتغير المستمر ويتطلب لك من المسؤولين عن النشاط التسويقي أن يتوافر لديهم الإتجاه الذي يتميز بالنظرة الخارجية ومتابعة التطورات في السوق والإدراك لما يدور حولهم مع درجة عالية من الدافعية. إن التنسيق مع بقية الإدارات بالمصرف وإدارة التسويق المصرفي لرفع فعالية وكفاءة الأداء، وينبغي أن يكون هناك تعاون بين إدارة التخطيط على مستوى المصرف وإدارة العلاقات العامة وإدارة التسويق. تتمثل الوظائف الأساسية للمصارف في وظيفتين أساسيتين هما حفظ الودائع وإقراض الأموال، فضلا عن قيام المصارف بتزويد الزبائن بالعديد من الخدمات المالية المتصلة بهاتين الوظيفتين الرئيسيتين¹⁷⁰.

تبدأ جوانب العمل التسويقي في الجهاز المصرفي بدراسة زبائن المصرف الحاليين المرتقبين للتعرف على احتياجاتهم التمويلية ورغباتهم وقدراتهم ودوافعهم. وبناء على هذه المعلومات يتم تصميم مزيج من الخدمات المصرفية بشكل مناسب سواء بإدخال خدمات مصرفية جديدة أو تطوير المزيج الخدمي المصرفي الحالي لإشباع رغبة وإحتياجات هؤلاء الزبائن، ويتضمن هذا بالطبع عمليات تسعير هذه الخدمات وترويجها وتوزيعها من خلال شبكة فروع المصرف على أن يحقق المصرف معدل ربح مناسب وغير مغالى فيه يسمح له بدفع إلتزاماته قبل الموعدين. وتغطية تكاليف إدارة النشاط المصرفي ومصرفياته.

في الوقت نفسه تكوين إحتياطات وقائية للمخاطر المستقبلية ومما تقدم يتبين أن العمل التسويقي كل متكامل مترابط الأجزاء يسير وفق منطق حركي تراكمي النتائج، إذ تصب أو تستخدم نتائج أو مخرجات كل وظيفة تسويقية كمدخلات للوظيفة التسويقية التالية لها وتعمل في إطار دائري محكم يزيد من تحسين أداء كل وظيفة من تلك الوظائف التسويقية ويعظم من نتائجها.

3. إدارة التسويق المصرفي كموقع على الخارطة التنظيمية: يحتل التسويق المصرفي، بصفة عامة، مكانة مهمة في الهيكل الوظيفي للمؤسسة المصرفية، نتيجة لتحمله مسؤولية مواجهة المشاكل التسويقية، التي يتمثل أهمها في افتتاح فروع جديدة للمصرف، أو تقديم خدمات مصرفية جديدة لزبائنه، أو استثمار أمواله في مشروعات معينة تتطلب إجراء دراسات تسويقية لها.

فضلا عن دراسة المستهلك ورغباته ودوافعه وكيفية إشباعها من الناحية المصرفية، وضمان إستمرار تعامله مع المصرف، والإشهار عن تلك الخدمات والترويج لها، بتوظيف الإمكانات الإعلامية المختلفة.

كذلك تبني مناهج علمية تعمل على إكتشاف الزبائن وإيجاده وفق مناهج تسويقية متقدمة تحتاج إلى الوعي بها وإدراكها بشكل علمي رشيد.¹⁷¹

لقد ظهر التسويق المصرفي لأول مرة في بداية الستينات، في هذه الفترة كان على المصارف مواجهة تزايد المنافسة التي تتعرض لها بتبني معايير تسويقية، وقد تمثل هذا الإهتمام في عدة نواحي، يأتي في مقدمتها اقتناع المسؤولين بأهمية إستخدام التسويق و الدور الذي يمكن أن تلعبه هذه الوظيفة في تحقيق أهداف المصارف من حيث الإستمرار و الاستقرار، وبذلك اكتسب التسويق أهمية ومكانة كوظيفة أساسية في الهيكل التنظيمي للعديد من المصارف.

لذا تطلب وجود حاجة وضرورة ملحة إن تركز إدارة التسويق المصرفي مكانة وموقعا حيويا دؤوبا على الخارطة التنظيمية للمصارف للأسباب الآتية¹⁷².

أ. تطور الصناعة المصرفية خاصة بعد التطورات التكنولوجية وثورة الإتصالات والمعلومات.

ب. زيادة الوعي المصرفي لدى زبائن المصرف.

ج. انفتاح الأسواق العالمية وتحرير الخدمات المصرفية بعد ميلاد منظمة التجارة العالمية

د. الانتقال من مفهوم الخدمات إلى مفهوم المنتجات المصرفية.

هـ. اشتداد المنافسة في القطاع المصرفي.

و. تطور أنظمة العمل المصرفي وشبكات الاتصال.

ز. التحول إلى مفهوم الإدارة بالزبائن، بمعنى البحث المستمر عن إشباع الحاجات و الرغبات.

ح. خفض التكاليف وترشيد الإنفاق في المصارف مع تقديم الخدمات بأسعار مناسبة. لذا يتحتم على إدارة المصارف على وجود إدارة تسويقية أسوةً ببقية وظائفه الأخرى تحت اسم إن إدارة التسويق ضمن الهيكل التنظيمي للمصارف بوصفها المحرك الفعلي للعمليات المصرفية،

هذه الإدارة تعمل على مراقبة و متابعة المعلومات المستمدة من السوق المالي والمصرفي، و معرفة الانطباعات الأولية والمتوالية للزبائن عن الخدمات المصرفية التي يقدمها المصرف ومدى رضاهم عنها، إذاً فالعمل المصرفي عمل متعدد ومتكامل الأبعاد، يمثل التسويق فيه الوظيفة الأساسية، ولاغنى عن وظيفة التسويق في عالمنا اليوم نظراً لشدة التغيرات وتقلبات الأسواق.

4. اعتبارات حاجة المصارف لتطبيق التسويق المصرفي: تستمد المصارف التجارية حاجتها في تطبيق مفهوم التسويق إلى مجموعة من الاعتبارات هي:

أ. أن عرض الخدمات المصرفية يُعد عرضاً مرناً، أي أنه يمكن زيادة كفاءة أداء الخدمات المصرفية الحالية أو استحداث خدمات جديدة بناءً على رغبات الزبائن.

ب. أن سوق الخدمات المصرفية يمكن وصفه بأنه سوق مشتريين، وهو السوق الذي يتميز بزيادة العرض عن الطلب وسيطرة الزبون على المتغيرات المتحركة في هذا السوق، ومن ثم توجد حرية نسبية لدى الزبون في المفاضلة بين المصارف وبين الخدمات المصرفية المعروضة، وبالتالي أصبح من الضروري على المصرف البحث عن أكثر الخدمات قبولاً لدى الزبائن ومحاولة إقناعهم بالتعامل فيها وهو ما يقوم به التسويق المصرفي¹⁷³.

ج. التغيرات المستمرة في بيئة المصرف، فالبينة التي يتنافس في ظلها المصرف تتسم بدوام التغير، والحقيقة فإن الزبون المصرفي تتغير حاجاته من فترة لأخرى، و نتيجة لذلك فإن حاجته للنقود والائتمان تتغير أيضاً، فضلاً عن بروز احتياجات جديدة بمرور الوقت نتيجة التطورات الاقتصادية والاجتماعية والتكنولوجية وغيرها، لذلك فإنه من غير المحتمل أن يكتب لأي تغيير جوهري النجاح الكامل ما لم تقتنع إدارة المصرف بفلسفة التسويق¹⁷⁴.

د. إن التسويق المصرفي يساعد في ترشيد قرارات الإدارة، إذ أنه يؤدي إلى تحقيق معرفة أفضل بقطاعات السوق والتعرف على طبيعته وأبعاده واحتياجات المتعاملين فيه، وهو ما يساعد الإدارة على اتخاذ قرارات رشيدة تتعلق بتنمية وتطوير سوق الخدمات المصرفية.

هـ. إن المصارف التي تستخدم التسويق تكون أكثر استعدادا لمواجهة منافسة المصارف الأخرى أو المؤسسات المالية التي تقوم بتقديم منتجات وخدمات مصرفية مشابهة التي تنتهج استراتيجيات تنافسية متباينة سعيا لاحتكار السوق.

و. إن قيام المصارف التجارية بتقديم خدمات فنية متخصصة- خدمات استشارية-، إذ تحتاج هذه الخدمات إلى علاقات مستمرة لمدة طويلة وإلى توافر قدر كبير من الثقة المتبادلة بين المصرف والزبائن، والعمل المستمر على تحسين صورة المصرف في السوق المصرفية¹⁷⁵.

ز. إن الخدمات المصرفية تنفرد ببعض الخصائص منها حساسيتها للمتغيرات البيئية، فضلا عن عدم الملموسية وعدم القابلية للخرن والنمطية. وغيرها، إذ تعكس هذه الخصائص أهمية الحاجة إلى تبني أسلوب معين للتقديم والعرض وهو ما يجعلها تحتاج إلى جهود تسويقية مكثفة ومتميزة.

ح. إن قيام المصارف بتطبيق مبادئ التسويق المصرفي يعني حماية نفسها من حدة المنافسة الناتجة عن الظروف البيئية الجديدة بفعل العولمة المالية.

ط. كثرة التعاملات بين المصرف والمحيط الخارجي و تعقد هذه المعاملات فضلا عن الخصائص التي يتميز بها المنتج المصرفي، والمحافظة على الزبون الحالي وجذب الزبون المستقبلي.

لذا تقوم الإدارة المصرفية بتقديم جهود تتكفل بتدفق و انسياب السلع المصرفية للزبون بسهولة و سير بكفاءة و فعالية وإنسانية بدراسة السوق و الزبون المصرفي و تحديد رغباته و احتياجاته، و تقديم الخدمات المصرفية و تحديد الأوقات و الأماكن المناسبة لتقديمها. مع محاولة بناء صورة ذهنية إيجابية عن المصرف و خدماته، وتوليد انطباع أكثر إيجابية عن مرونة المصرف العالية في الاستجابة لمتغيرات السوق المصرفي وتطورات احتياجات الزبائن وإشباع رغباته، وتستمر في إقناع الزبون بالتعامل مع الخدمات المصرفية التي صممت من أجله فقط، بل تتعدى إلى خلق الأسواق و الزبائن. ومتابعة الزبون بعد إستخدامه للخدمة كإرضائه و تقبل اقتراحاته لتطورها و تحسينها و العمل على معرفة الأسباب التي قد تؤدي إلى إيقاف تعاملاته مع المصرف.

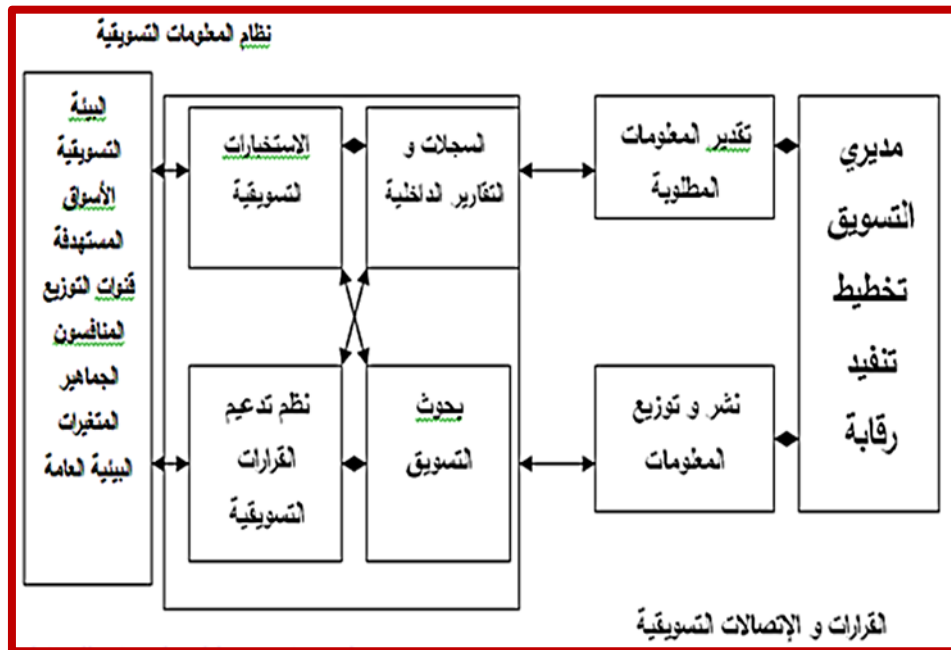
ثانياً: نظم المعلومات التسويقية المصرفية: تعد المعلومات Information الدم الذي يسري في جسد كل منظمة، والتي في ضوئها يتم وضع الخطة الجيدة وتحقق الميزة التنافسية محلياً وعالمياً والحصول على حصة سوقية متزايدة.

لذا قامت المؤسسات وابتكرت تقنيات وطرق علمية لجمع البيانات ومعالجتها وإخراجها على شكل معلومات لاتخاذ القرار الأمثل والأفضل، عن السوق والمنافسين ورغبات الزبائن وحاجاتهم.

وبهذا ازدادت حاجة مختلف المؤسسات وخاصة المصارف إلى نظم المعلومات التسويقية، نظراً لقدرته على توفير المعلومات لترشيد اتخاذ القرار التسويقي السليم.

تعرف نظم المعلومات التسويقية بأنها "الأفراد والمعدات والجراءات التي تعمل سوية لتصنيف وتحليل وتقييم وتوزيع الحاجات بشكل منظم لتزويد المعلومات لصانعي القرارات التسويقية" وتبدأ نظم المعلومات التسويقية مع المديرين لتحديد وتقييم حاجاتهم من المعلومات، لكن في بعض الأحيان يواجه بعض المديرين صعوبة في معرفة بعض المعلومات مثل خطط المنافسين بشأن تطوير المنتج مثلاً خلال العام القادم، أو اسباب عرض منتجات جديدة بسعر أقل.

يتكون نظام المعلومات التسويقية من عدد من النظم الفرعية التي ترتبط ببعضها بشكل تكاملي ويوضح الشكل (1-2) الآتي مكونات نظام المعلومات التسويقية:



شكل (1-2) مكونات نظام المعلومات التسويقية.

المراجع: <http://netspeker.blogspot.com/>

إن إستخدام نظم المعلومات وإدارة النظم في المؤسسات الإقتصادية لها مزايا متعددة ولا سيما إستخدامها في المصارف والمؤسسات المالية، وتلك المزايا تنعكس بشكل واضح على مستوى الخدمات المصرفية.

ويمكن توضيح بعض مجالات الخدمات كما في الجدول (2-3) الآتي:

جدول (2-3) مجال الخدمة ومظاهر تحسينها

مظاهر تحسين الخدمة	مجال الخدمة
تخفيض زمن الانتظار -- إمكانية السحب من أي فرع من الفروع تكامل الخدمة لدى محطة صرف واحدة	تحسين الخدمات المقدمة للزبائن
السرعة في الدراسة الائتمانية لموقف الزبون- السرعة في تحديد موقف الزبون الائتماني على مستوى المصارف من خلال الإدارة العامة لتجميع مخاطر الائتمان- الدقة في قياس المخاطرة الائتمانية المستقبلية للزبون من خلال تحليل الصناعة، المؤسسة- الدقة في تنفيذ شروط الموافقة الائتمانية الممنوحة للزبون.- الدقة في متابعة حركة تسديدات الزبون المستقبلية	تقديم القروض الائتمان
تخفيض عمليات تسجيل المعاملات واختصار الدورة المستندية. تبسيط وتوحيد المستندات والإجراءات- الدقة في تسجيل البيانات	تحسين الإنتاجية
توحيد الإجراءات والمعدات والتجهيزات- تطوير وسائل الاتصال إلغاء الأعمال الروتينية غير الهادفة	تحسين ظروف العمل
مساعدة زبائن المصرف في توظيف أموالهم عن طريق صناديق الإستثمار، ضمان الاكتتابات	تطوير وتنشيط سوق رأس المال
بطاقات الائتمان الآلية- الخدمات المصرفية عن بعد- خدمات البيع	الخدمات المتنوعة الأخرى

إن إستخدام نظم المعلومات وإدارة النظم في المؤسسات الإقتصادية لها مزايا متعددة ولا سيما إستخدامها في المصارف والمؤسسات المالية، وتلك المزايا تنعكس بوضوح على مستوى الخدمات المصرفية. ويمكن توضيح بعض مجالات الخدمات ومظاهر تحسينها كما يصورها الجدول جدول (2-4) على النحو الآتي¹⁷⁶:

جدول(2-4) مزايا استخدام نظم المعلومات في مجالات الخدمات ومظاهر تحسينها¹⁷⁷.

تحسين الخدمات المقدمة للزبائن	تقديم القروض (الائتمان)	تحسين الإنتاجية	تحسين ظروف العمل	تطوير وتنشيط سوق رأس المال	الخدمات المتنوعة الأخرى
- تخفيض زمن الانتظار - إمكانية السحب من أي فرع من الفروع - تكامل الخدمة لدى محطة صرف واحدة	- السرعة في الدراسة الائتمانية لموقف الزبون - السرعة في تحديد موقف الزبون الائتماني لتجميع مخاطر الائتمان - الدقة في قياس المخاطر الائتمانية المستقبلية للزبون من خلال تحليل (الصناعة، المؤسسة) - الدقة في تنفيذ شروط الموافقة الائتمانية الممنوحة للزبون. - الدقة في متابعة حركة تسديدات الزبون المستقبلية	- تخفيض عمليات تسجيل المعاملات واختصار الدورة المستندية. - تبسيط وتوحيد المستندات والإجراءات - الدقة في تسجيل البيانات	توحيد الإجراءات والمعدات والتجهيزات - تطوير وسائل الاتصال - إلغاء الأعمال الروتينية غير الهادفة	- مساعدة زبائن المصرف في توظيف أموالهم عن طريق صناديق الإستثمار، الاككتابات	بطاقات الائتمان الآلية - خدمات المصرفية عن بعد - خدمات البيع

مكونات نظم المعلومات التسويقية:

المقصود بالمكونات ، الأنظمة الفرعية المكونة لها اعتمادا على مفهوم نظرية النظام الذي بقضي بإمكانية تجزئة النظام الواحد إلى عدد من الأنظمة الفرعية المتكاملة ، وعليه يمكن حصرها فيما يلي : **بحوث التسويق المصرفي ونظم الاستخبارات التسويقية :ونظم التقارير الداخلية¹⁷⁸ *** و**نظم التحليل التسويقي¹⁷⁹ ***

يعد تبني مفهوم التسويق المصرفي الحديث أمرا ملحا في ظل التطورات المتلاحقة التي تشهدها الساحة المصرفية، والتي تبلورت أهم ملامحها في احتدام المنافسة، إذ يساهم هذا المفهوم في زيادة موارد المصرف و من ثم تحقيق التوازن في هيكل موارد المصرف و إستخداماته.

وتتضمن نظم المعلومات التسويقية العديد من الأساليب والطرق العلمية في جمع البيانات وتحليلها للحصول على معلومات مفيدة تساعد المصرف على اتخاذ القرارات، وهذه الطرق هي: بحوث التسويق المصرفي، بحوث المستهلك، نظام الإستخبارات (المخابرات) التسويقية المصرفية كما يصورها شكل (2-2) الآتي:



شكل (2-2) نظم المعلومات التسويقية

1. بحوث التسويق المصرفي: تعرف بحوث التسويق بانها جمع وتسجيل وتحليل البيانات المتعلقة بالمشاكل التسويقية للسلع والخدمات، ويمكن أن تتعلق هذه المشاكل

* ونظم التقارير الداخلية مثل التقارير المالية والمحاسبية التي يستخدمها مدير التسويق في العمل على تحسين الأداء ، ومثل هذه التقارير تحوي العديد من المعلومات المهمة مثل : حجم المبيعات الحالية ، التدفقات النقدية ، حسابات الدفع ، حجم المخزون السلعي ،معلومات عن الأداء والتي تساعد في تحسين عملية التخطيط التسويقي .

* نظم التحليل التسويقي لقد أدى ظهور الحاسبات الآلية ، وتطورها إلى حدوث ثورة هائلة في عالم تحليل البيانات التسويقية، وبالتالي ظهور هذا النوع من النظم الذي يستخدم عددا من النماذج الإحصائية ، بغرض تحليل العلاقة بين بعض المتغيرات أو التنبؤ ببعضها ، هذا فضلا عن تحليل البيانات تحليلًا وصفيًا لتقديم المعلومات التي يحتاجها مدير التسويق لاتخاذ القرار.

بأي عنصر من مكونات المزيج التسويقي. وكذلك تعرف بأنها نظام متكامل System Integrated، ينطوي على سلسلة من العمليات ذات الطبيعة الذهنية والميدانية المصممة بهدف جمع المعلومات عن ظاهرة أو مشكلة تسويقية معينة، ثم تصنيف هذه المعلومات وتحليلها وتفسيرها. بأسلوب منطقي علمي، يستطيع الباحث من خلاله الوصول إلى مجموعة من الحقائق التي يمكن أن تساعد على فهم تلك الظاهرة أو المشكلة، ومن ثم التنبؤ بما سيكون عليه سلوكها في المستقبل، ويساعد هذا بالطبع إدارة التسويق على اتخاذ القرارات اللازمة بخصوص أساليب التصرف الممكنة، للتصدي لتلك المشكلة أو الظاهرة، وتحديد إجراءات الحيلة والحذر إزاء احتمالات حدوثها. تعد بحوث التسويق المصرفي نشاطاً متكاملاً جزء من نظام المعلومات التسويقية ينطوي على سلسلة من العمليات الذهنية والميدانية بهدف جمع معلومات عن ظاهرة أو مشكلة تسويقية ذات طبيعة مصرفية، وتصنيف وتحليل وتفسير هذه المعلومات بأسلوب منطقي وعلمي للوصول إلى النتائج التي يمكن أن تساعد في فهم تلك الظاهرة أو المشكلة، ومن ثم التنبؤ بما سيكون عليه سلوكها في المستقبل.

وتهدف بحوث التسويق إلى جمع الحقائق عن مشكلة معينة وتحليل هذه الحقائق بغرض إنارة الطريق أمام المسؤولين في الإدارة بشأن اتخاذ قرار معين. وعلى ذلك فإن بحوث التسويق لا تحدد قراراً معيناً يجب اتخاذه وإنما تزود أساساً صالحاً لقرار سليم تتخذه الإدارة العليا¹⁸⁰.

وتمر بحوث التسويق المصرفي بعدة خطوات هي¹⁸¹: (- تحديد مشكلة البحث ووضع الأهداف- صياغة فروض البحث- تصميم خطة البحث- جمع البيانات- تحليل البيانات واستخلاص النتائج- إعداد التقرير النهائي وتقديم التوصيات). وهناك عدة مجالات تستخدم فيها بحوث التسويق المصرفي، إذ يستطيع المصرف الحصول على معلومات قيمة من بحوث التسويق المصرفي تساعد في:

أ- ادراك الإدارة المصرفية بسلوك زبائن المصرف وتلبية حاجاتهم ورغباتهم. والتعرف على مستوى ولاءهم للمصرف ورضاهم عن جودة الخدمات المصرفية المقدمة فضلاً عن جذب الزبائن المحتملين لأية خدمات مصرفية ينوي المصرف تقديمها إلى السوق.

ب- دراسة آراء الزبائن بخصوص درجة انتشار وتغطية فروع المصرف للمناطق التي يقطنون فيها، وقياس جودة الخدمات المقدمة لهم. وتحديد أماكن توزيع الخدمات وإنشاء الفروع واختيار إحدى تقنيات المركب الترويجي المناسبة.

ج- المساعدة في تطوير الخدمات المصرفية الحالية وابتكار أخرى جديدة، بناء على المعرفة باتجاهات وميول ورغبات الزبائن.

د- الحصول على معلومات عامة عن السوق المستهدف تجزئة السوق من خلال تقسيم السوق إلى قطاعات لتمييز الزبائن ذوي الاحتياجات المماثلة.

وتكتسب بحوث التسويق أهميتها من خلال تحديد المشكلات التسويقية التي تواجه إدارة المؤسسة بأسلوب علمي دقيق، بما يمكن الإدارة من الاستعداد لمواجهةها والتصدي لها في الوقت المناسب. وأيضاً فهم طبيعة وديناميكيات السوق، ومعرفة القوى الأجل المؤثرة فيها، وهذا من شأنه أن يساعد الإدارة على فهم السوق بمتغيراتها، ويوفر لها القدرة على تحديد أسلوب التصرف المناسب للرد على هذه المتغيرات والتعامل معها في الوقت المناسب.

فضلا عن أن بحوث التسويق بما توفره من معلومات، من شأنها أن تزيد من وضوح الرؤيا أمام الإدارة، ويقلل من مشكلة عدم التأكد والفجائية في المتغيرات التي تحدث في السوق، وهذا يتيح للإدارة مرونة كافية في اختيار أساليب العمل البديلة ووضع الإستراتيجيات المناسبة لمواجهة ما قد يستجد من أوضاع في السوق، يضاف إلى ذلك أن المعلومات التي توفرها بحوث التسويق تعطي الإدارة القدرة على التنبؤ والتحليل بما يضمن وضع الخطط المناسبة. أن إستمرارية المعلومات التي توفرها بحوث التسويق لرجال التسويق تمكن من الكشف عن فرص جديدة ويمكن من فتح مجالات ذات عوائد مجزية، فإستمرارية بحوث التسويق تكشف عن حاجات استهلاكية غير مشبعة تتاح للمؤسسة فرصاً لإشباعها¹⁸².

جدول (2-4) المقارنة بين نظم المعلومات التسويقية وبحوث التسويق .

بحوث التسويق	نظم المعلومات التسويقية
- تركز على المعلومات الخارجية. - تهتم بحل المشاكل التسويقية. - تتم بشكل متقطع كمشاريع محددة. - تميل إلى التركيز على الماضي . - استعمال الكمبيوتر ليس ضروري - أحد مصادر نظم المعلومات التسويقية - تستعمل منذ سبعين سنة.	- تتعامل مع المعلومات الداخلية و الخارجية. - تهتم بمنع حدوث المشاكل وحلها . - تتم بصفة مستمرة وتهتم بالمستقبل - تستند إلى نظام الحاسب الآلي .. - يعالج الجوانب التسويقية وغير التسويقية. وتستعمل منذ الستينات .

المرجع: الحاج طارق وآخرون، التسويق من المنتج إلى المستهلك، مرجع سابق، ص: 47
يتضح جليا أن بحوث التسويق تهتم بمعالجة المشاكل التسويقية ،وتتم على أساس مشروع بحثي معين، يتعلق بمشكلة محددة.

في حين تهتم نظم المعلومات التسويقية بتجنب حدوثها ومعالجتها عند ذلك ،ولذلك فدورها مستمر باستمرار قيام المشروع ، كما أنها تركز على تخزين البيانات عكس بحوث التسويق من خلال الحاسب الآلي.

2. بحوث المستهلك: يهدف المصرف من خلال بحوث المستهلك إلى دراسة دوافع وخصائص وعادات وتوقعات الزبون الحالي أو المحتمل للخدمة المصرفية المقدمة له، بغية التأثير على سلوكه وبالتالي تحقيق المزيد من الأرباح. ويتم إجراء بحوث المستهلك من خلال توزيع استبانات لمعرفة آراء الزبائن في الخدمة المصرفية المقدمة

لهم، وبناء على نتائج هذه الاستبانات يتم تقييم الخدمات الجديدة والمنافسة، وبحث حالة السوق من حيث حجمه ومكانه وطبيعته، وبحث أساليب البيع والتوزيع والإعلان بهدف اختيار وسائل الإعلان المناسبة. ويمكن تعريف سلوك الزبون بأنه السلوك الذي يقوم به الأفراد عندما يبحثون عن الخدمات والمنتجات المصرفية التي تلبي رغباتهم وحاجاتهم. وبناء على ذلك، يمكن تصنيف القرارات المبنية على سلوك الزبائن¹⁸³ وهي:

أ. قرارات مطولة: وهي القرارات التي يتردد الزبون في اتخاذها نظراً لارتفاع درجة المخاطرة، ولرغبته في جمع المزيد من المعلومات عن الخدمة أو المنتجات المصرفية التي ينوي شرائها أو الحصول عليها، وغالباً ما يتصف هذا الزبون بعدم وجود خبرة سابقة لديه فيما يتعلق بهذه الخدمة أو المنتج المصرفي، ومن الأمثلة على ذلك شراء عقارات أو أراضي مملوكة من قبل المصرف أو بوساطة المصرف.

ب. قرارات محدودة: وهي القرارات التي يتخذها الزبون عدد محدود من المرات خلال حياته، ولكن يكون لديه خبرة ومعرفة مسبقة بهذه الخدمة، مع وجود عدة بدائل متاحة لديه، ومن الأمثلة على ذلك القروض المالية المتنوعة.

ج. قرارات روتينية: وهي القرارات التي يتخذها الزبون بشكل متكرر وتتميز هذه الخدمات بانخفاض أسعارها وسهولة الحصول عليها، ومن الأمثلة على ذلك سحب وايداع النقود.

ومن الجدير بالذكر أن هناك العديد من العوامل الداخلية والخارجية التي تؤثر على قرار الزبون بشراء الخدمات والمنتجات المصرفية، ومن الأمثلة على العوامل الداخلية: حاجات ودوافع الزبائن، مدى إدراك الزبائن، مدى معرفة الزبائن بخدمات المصرف، المعتقدات والاتجاهات والصفات الشخصية التي يتمتع بها الزبون. ومن الأمثلة على العوامل الخارجية التي تؤثر على قرار الشراء: الثقافة العامة السائدة في المجتمع، والطبقات الاجتماعية، والجماعات المرجعية مثل الأسرة، وسمعة المصرف، والصورة الذهنية التي يكونها الزبون عن المصرف وخدماته، والقدرة المالية للمصرف.

ويمكن التنويه بأن نظم المعلومات التسويقية لا تستخدم للحصول على المعلومات عن الزبائن والمنافسين والسوق فحسب، إذ يجب على المصارف أن تزود جمهورها الداخلي والخارجي بالمعلومات اللازمة عن خدماتها المصرفية وأنشطتها المالية والاجتماعية.

وتعد هذه المعلومات المنشورة من الأنشطة التسويقية التي تساعد في الترويج لخدمات المصرف. ويمكن توضيح أوجه الاختلاف بين نظام المعلومات التسويقية والمخابرات التسويقية من خلال الجدول (2-5) الآتي:

جدول(2-5) أوجه التشابه والإختلاف بين نظام المعلومات التسويقية والمخابرات التسويقية.

المعايير	نظام المعلومات التسويقية	الإستخبارات التسويقية
طبيعة المعلومات	متاح أحيانا في البيانات الداخلية والخاصية	سرية غير متاحة وتكون محصورة بعدد قليل من الأفراد
المهمة	يركز على الإتجاهات المستقبلية	تحليل إتجاهات القوى التنافسية والتعرف على الخطط الإستراتيجية وحماية المؤسسة من التهديد
التوقيت	مستمرة منتظمة	عن الحاجة من وإذا اقتضت الضرورة
الحاجة الى قدرات ومهارات	تحتاج الى قدرات وإستخدام الحاسوب	تحتاج إلى قدرات ذهنية عالية ولها القابلية على الحراسة والمراقبة

Source: Stanton، W، J، (1981)، "Foundamentals of Marketing"، 6th ed، McGraw- Hill، Inc، p.136.

ثالثاً: الإستخبارات التسويقية المصرفية¹⁸⁴: تعد البداية الاولى لنشأة نظام الإستخبارات العسكرية Military Intelligence في مجال منظمات الاعمال، اذ أن شبكات عمل الإستخبارات منذ عصور ماضية كانت تتركز في المجال العسكري السري وتضمنت في حالات عديدة عمليات تجسس ، وقد جاءت الإستخبارات العسكرية الغربية بعد الانفتاح التجاري لاوروبا على افريقيا والهند وفيما بعد للعالم الجديد، بعدها استخدمت الإستخبارات بشكل كبير اثناء الحرب العالمية الثانية ، وقد استخدمت تقانات التحليل المتقدم والتي استخدمت أول جهاز حاسوب ، اضافة الى عمليات التجسس التكنولوجي لجمع الإستخبارات ، ونتيجة لاحتدام المنافسة بين المنظمات وتعدد البيئة أصبح من الصعب التكهن بمجريات الاحداث التي تحيط بالمنظمة ، فكان لنظام الاسخبارات التسويقية دوره الكبير في تقليل حالات عدم التأكد البيئي في مجال ادارة خطر الصناعة ، ان النظام الذي تستخدمه الإستخبارات التسويقية في ادارتها لمخاطر التغيير في هيكل الصناعة هو نظام الانذار المبكر الذي يمثل اداة متقدمة لعمل الإستخبارات التسويقية في تشكيا استراتيجية المنظمة لموقعها السوقي ومواجهة التغييرات التي قد تحدث في البيئة التسويقية ، ونظرا لظهور العولمة والثورة الرقمية واستخدام تكنولوجيا المعلومات، اتاح ذلك لان يكون عمل الإستخبارات التسويقية الكترونيا مما مكن ادارة المنظمة امتلاك الكثير من البيانات والمعلومات التي عدت معلومات استخبارية مهمة لعمل المنظمة في مجال تطوير منتجاتها وتلبية حاجات الزبائن ورغباتهم (الجنابي ، 2006 : 25).

استندت أساساً فكرة نظام الإستخبارات والمخابرات التسويقية المصرفية من التنظيمات العسكرية، التي تعمل على جمع معلومات داخلية وخارجية عن كل ما يتعلق بالعدو

واعدادهم واسلحتهم وتصرفاتهم وتحركاتهم واحداثيات تواجدهم وغيرها، من خلال مصادر متعددة ومن دورياتهم الاستطلاعية أو خطف أسرى. وبعدها تنقل هذه المعلومات الى القيادات العامة للحرب لاتخاذ القرارات ووضع الإستراتيجيات المختلفة لتكبيد العدو أكبر خسائر بموارده بأقل التضحيات للحصول على موطاً قدم أو تحقيق النصر المؤزر. تعمل المؤسسة في اغلب الأحيان في بيئة متغيرة وفي ظل ظروف عدم التأكد، أي أن هناك حالة من الغموض تعيشها المؤسسة، وكلما زادت ظروف عدم التأكد زادت درجة المخاطرة، وعليه يكون من الواجب قيام المؤسسة بالبحث عن المعلومات بالوسائل كافة في سبيل سد الحاجة الى مزيد من المعلومات التي تساعدنا. فلا بد لها من الحصول على المعلومات التي تساعدنا في اتخاذ قراراتها الصائبة لغرض بقائها وإستمرارها وتحقيقها للأرباح، ومن وسائل الحصول على المعلومات (نظام المخابرات التسويقية) ومن هذا المدخل سنحاول الدخول الى موضوع المخابرات التسويقية وأنواعها وأنشطتها ووسائلها، فضلاً عن جوانب أخرى خاصة بالموضوع. إذ يحدد نظام المخابرات التسويقي ما هو الاستخبار أو التجسس الذي نحتاجه، فيجمعه عن طريق البحث في البيئة ويسلمه إلى الإدارة التي تحتاجه. وعن طريق الاستخبار يمكن الحصول على المعلومات من مصادر مختلفة لغرض زيادة قدرة المؤسسات على تنفيذ خططها وتحقيق أهدافها¹⁸⁵.

والبعض يطلق على الاستخبار اسم الخدمات الإستراتيجية أو الاستخبار البيئي أو المخابرات البيئية وهو عملية الحصول على المعلومات التي تمتلكها المؤسسات الأخرى المنافسة في حدود النشاط غير المسموح به بطريقة غير شرعية.

1. مفهوم الإستخبارات (المخابرات) التسويقية¹⁸⁶: يقوم نظام الإستخبارات

التسويقية بجمع وتحليل وإبقاء المؤسسة على علم بالتحديثات اليومية. تتضمن هذه التحديثات بيئة التسويق الخارجية، والإتجاهات الحديثة، والتطورات، وتحويل احتياجات الزبائن، والتقدم التكنولوجي، واستراتيجية المنافس وظروف السوق وهذا يؤدي إلى الاستعداد للتحديات القادمة والتخطيط لفرص العمل المستقبلية.

وعرف ناجي معلا¹⁸⁷ أن مصطلح الاستخبارات التسويقية يشير إلى : "الحقائق الخاصة بالإجابة على الأسئلة المحددة والمتعلقة بالأحداث الحاصلة في البيئة ،بمعنى آخر هي الوسيلة الأساسية التي تمكن الإدارة من الاتصال الدائم والمنتظم بأحداث السوق.

وعرفها أيضاً Bernard dubois¹⁸⁸ بأنها: النظم التي تهتم بصفة أساسية بنقل المعلومات إلى المدير لتحذيره من أي تطورات جديدة في السوق. ويعرف Delmar مصطلح الإستخبارات والمخابرات (Intelligence) بأنه الجمع السري وتوزيع المعلومات، وبخاصة المعلومات السرية الغامضة لغرض تهيئتها لاتخاذ القرار من أجل زيادة قدرة المؤسسة. وتعرف المخابرات التسويقية بأنها مجموعة من الإجراءات والمصادر المستخدمة من قبل إدارة التسويق للحصول على المعلومات اليومية حول التطورات ذات العلاقة بالموضوع في البيئة التسويقية¹⁸⁹.

ويعرف أيضا بأنه نظام لتجميع المعلومات من المنافسين وذلك بتشجيع أحد الاطراف وتزويده بمعلومات عن الاسرار التجارية أو الصناعية أو الخدمية للمنافسين، وقد يكون هذا الطرف مستهلكا للمنافسين أو مستخدماً لديه أو موردا له. أو هو تحليل منظم من المعلومات المتوفرة بشكل عام حول المنافسين والتطورات في البيئة التسويقية التي تساعد المدراء في أعداد وتعديل الخطط التسويقية. كما تشير المخابرات التسويقية إلى مجموعة من النشاطات الأخلاقية التي يحتمل أن تستخدم لتجميع المعلومات حول المنافسين.

عليه فان المخابرات التسويقية مصطلح واسع يتضمن تجميع وجمع المعلومات كقاعدة لاتخاذ القرارات التسويقية ويستلزم من الأفراد والعاملين في النظام القيام باستفسارات دقيقة محددة حول المشاكل، لكي تكون دليلاً لاتخاذ القرارات التسويقية، فمدراء التسويق يناقشون الحاجة للمعلومات، أو المخابرات التسويقية، فهم بحاجة إلى التعرف على التغيرات التي يجب توقعها في نماذج الشراء للمستهلكين، وأنواع المؤسسات التسويقية التي يمكن إنشاؤها، والخيارات المتعددة لتصميم المنتجات التي تكون أكثر نجاحاً، وشكل منحى الطلب للمنشآت المنافسة، أو أي معلومات أخرى تؤثر في خطة المؤسسة وحل المشكلات أو تقييم ورقابة الجهود التسويقية¹⁹⁰. وتبحث المؤسسة عن المعلومات لغرض إستخدامها في اتخاذ القرارات ووضع السياسات وتخطيط الإستراتيجية.

وبناء على ما تقدم¹⁹¹ اعتمدت أيضا الإدارة التسويقية في هذا المجال وبدأت تركز على البحث والاستفسار عن المعلومات المتعلقة بالخطط والإستراتيجيات المنافسين وخصوصهم ومعرفة كل حركة وإتجاهاتهم وعن منتجاتهم وخدماتهم بهدف واستحواد على اكبر حصة سوقية تعزيز مركزها التنافسي في السوق.

إن نظام المخابرات التسويقية هو جزء من نظام المعلومات التسويقية في المنشآت المالية وغير المالية. التي تقوم بدراسة البيئة التسويقية ومن ثم يتم تجهيز هذه المعلومات لمدراء التسويق لغرض اتخاذ القرارات التسويقية الملائمة بصورة دقيقة وموثوقة في تحديد فرص السوق، واستراتيجية اختراقها، ومقاييس تطويرها.

وتُعد الإستخبارات التسويقية أمراً ضرورياً عند الدخول في أي سوق محلي ودولي. إذ أن المخابرات التسويقية تزود المعلومات التسويقية بالمعلومات التي عن طريقها أن نظام المخابرات التسويقية ما هو ألا مجموعة من الاجراءات والمصادر المستخدمة من قبل مدراء التسويق للحصول على معلومات يومية عن التطورات الحاصلة في بيئة السوق. ويجمع مدراء التسويق المعلومات من خلال قراءة الكتب والجرائد والنشرات التجارية والتحدث مع الزبائن والموردين والموزعين والاجتماع مع مدراء منظمات أخرى. والتحري عن الأسواق والبيئة المصرفية.

وتستطيع إدارة التسويق في المصرف اتخاذ العديد من الخطوات لتحسين نوعية المعلومات التسويقية. فهي تستطيع أولاً: تدريب وحث كادر المبيعات على ملاحظة التطورات الحديثة والإبلاغ عنها.

اذ يعد ممثلي المبيعات أعين المصرف وأذانها، فهم يستطيعون التقاط الاخبار التي تفشل الوسائل الأخرى في التقاطها، ولكنهم الان مشغولون جدا وغالبا ما يفشلون في تمرير معلومات مهمة، لذلك يجب ان يدركون دورهم المهم في نقل المعلومات، ويجب أن يعرفوا أي نوع من المعلومات يجب أن يرسلوها الى المدراء. وثانياً: تتمكن إدارة التسويق في المصرف من حث وتحفيز الموزعين ومنشآت التجزئة والوسطاء الآخرين لتمرير معلومات مهمة اليها.

2. اهداف المخابرات التسويقية: تتحدد الاهداف الأساس للمخابرات التسويقية بما يأتي¹⁹²: (-) تقديم المعلومات المفيدة- أخذ مدراء التسويق ما هم بحاجة حقيقة إليه من المعلومات). وتحاول المؤسسات تقليل المخاطرة وعدم التأكد من خلال أساليب مختلفة، وأحد هذه الأساليب، هو جمع وتقييم المعلومات، فالمؤسسة كي تقابل بفعالية تحديات المنافسين يجب عليها أن تكون ذات معرفة عالية بالبيئة، هذه المعرفة الأساسية تتضمن المعلومات التي تحصل عليها، ويتم جمع المعلومات، من خلال المخابرات التسويقية لتحقيق مزايا للمنظمة.

يمكن تعريف نظام الإستخبارات التسويقية، بوصفها مجموعة من الإجراءات والمصادر المستخدمة بواسطة المديرين للحصول على المعلومات السرية واليومية للتغيرات التي تحدث في البيئة التسويقية وعن المنافسين والفرص التسويقية وإستثمارها، ففي ضوء هذه المعلومات تقوم المؤسسة بتعديل خططها وبرامجها التسويقية وتزداد أهمية هذه المعلومات مع ازدياد حدة المنافسة. تختص المخابرات أو الإستخبارات بجمع المعلومات وتحليلها.وهي تحتاج لقدرات فائقة وعالية من الذكاء. وتؤدي المخابرات أو الإستخبارات التسويقية دوراً مهماً في جمع البيانات والمعلومات عن المصارف المنافسة وخدماتها، وبالتالي تحقيق ميزة تنافسية للمصرف الذي يحصل على هذه المعلومات الثمينة وتأتي هذه المزايا من خلال الاتي¹⁹³: (-) تأجير المستخدمين من قبل المنافسين.- المنتجات الجديدة.- تصميم المنتجات وربحيته- خطط التوسع- تسعير المنتجات- الكلف وتقديرات الطاقة- فوائد الأبحاث- طرق الإعلان والترويج والتوزيع).

3. مصادر بيانات المخابرات التسويقية: تكون مصادر المخابرات التسويقية داخلية وخارجية، فالمصادر الداخلية تتمثل بمد الإدارة بالمعلومات الخاصة بمختلف أنشطة المؤسسة ونتائجها وتقييمها وإتجاهاتها المتوقعة ولاسيما في مجال المبيعات والحصة السوقية والموقع التنافسي وتكاليف الانتاج والتخزين وحركة المستهلكين والتدفقات النقدية والأرباح وغيرها من المعلومات الأخرى التي تحصل عليها الإدارة عن طريق المصادر الداخلية للمنظمة كالسجلات والتقارير والنظام المحاسبي. أما المصادر

الخارجية فتتمثل بمد الإدارة بمعلومات عن المتغيرات البيئية الخاصة بمجال المؤسسة كالمستهلكين والموردين والوسطاء والمنافسين والمؤسسات الأخرى، وكذلك المتغيرات البيئية المحيطة كالظروف الاقتصادية والتكنولوجية والقوانين والثقافة، وتجمع هذه المعلومات بعدة وسائل منها: رجال إستخبارات متخصصون لدى المؤسسات المتخصصة في بحوث التسويق، الوسطاء، رجال التجسس التسويقي وغيرها من المصادر الأخرى، التي يمكن حصرها بالمجالات الآتية¹⁹⁴:

أ- العاملون والموظفون داخل المؤسسة، السلطات التنفيذية، المستشارون والاختصاصيون، الوكالات، الباعة، مستخدمون آخرون، الناس المشغولون بشكل دائم.

ب- المجهزون الموردون، رجال اعادة البيع، المستهلكون، شركاء العمل، تحالف الأعمال، الوسطاء التسويقيون الآخرون.

ج- المنافسون(تقارير سنوية، الخطابات والبيانات الصحفية، المنتجات والعلامات، الإعلانات والإتصالات التسويقية الأخرى، موقع تحديد الشبكة).

د- المصادر الحكومية (الاحصائيات السكانية، الاطروحات وتقارير البحوث، جرائد ومنتدى أكاديمي).

هـ- المنشورات ووسائل الإعلام الجماهيرية (تلفزيون، أخبار الراديو، الصحف، المجلات والجرائد، خدمات، بيانات اللوحة، تدقيق بيع بالمفرد، تقارير مفصلة حسب الطلب).

و- قواعد بيانات إلكترونية (ذاكرة القرص المضغوط، قواعد بيانات مربوطة، شبكة الإنترنت آليات البحث، تحديد بوابة الموقع، تغطية الشبكة).

ويمكن الحصول على هذه المعلومات من خلال:

1) العاملون في المصارف المنافسة وموظفو المصرف أنفسهم، إذ من الممكن أن يزودوا إدارة المصرف بأرائهم بخصوص المصارف المنافسة. فضلا عن زبائن المصارف المنافسة. المؤسسات والمؤسسات التي تتعامل معها المصارف المنافسة.

2) التقارير والمعلومات التي تنشرها المصارف المنافسة في الصحف والمجلات بشكل دوري بحكم القانون ولإطلاع مساهمي المصرف على القدرة المالية للمصرف. فضلا عن التقارير والنشرات الدورية الرسمية التي تصدرها المؤسسات الحكومية والمؤسسات المعنية بالنشاط المصرفي.

3) المواقع الالكترونية للمصارف المنافسة يمكن أن تقدم الكثير من المعلومات عن خدمات المصرف وأنشطته. وكذلك المطبوعات المتخصصة بالنشاط

المصرفي، خاصة المحكمة علمياً منها، والتي يمكن الاعتماد على تحليلاتها المالية وإحصائياتها.

4. تحليل بيانات المخابرات التسويقية:

أ. **التحليل البيئي.** ويقصد به التغيرات في البيئة السياسية والقانونية والبيئة الاقتصادية والديموغرافية والبيئة الإجتماعية والثقافية والتكنولوجيا والبيئة الطبيعية والبيئة التنافسية.

ب. **تحليل المنافسين.** من هم المنافسون، ماهي استراتيجياتهم وأهدافهم ونقاط قوتهم وضعفهم وردود أفعالهم ؟

ج. **تحليل مستويات المنافسة:** علامة المنافسين، مسابقة العلامة التجارية، صناعة المنافسين، شكل المنافسة، مركز المنافسة، أما نطاق المخابرات التسويقية فيشمل: **أمن المعلومات:** يمكن تعريف المراقبة أو أمن المعلومات بكونها الوسائل الخاصة التي تمنع أو تعيق حصول الأفراد غير المخولين على المعلومات السرية أو الخصوصية للمنظمة ويمكن تحديد مظاهر أو أوجه حماية المؤسسة بالآتي¹⁹⁵:

د. **الأمن المادي:** يتعلق باتخاذ الاحتياطات الملائمة لحماية المؤسسة والمعلومات من الغرباء والباحثين عن السرقة والاستيلاء والتطفل لغرض الحصول على المعلومات وإلحاق الأذى والضرر بالمؤسسة ووسائل الأمن المادي وتتضمن: الأسيجة، والأقفال، والاضاءة، وأجهزة الإنذار، وكلمات السر، والدائرة التلفزيونية المغلقة، وبصمات الأصابع وغيرها.

هـ. **أمن الأفراد:** وهو يتعلق بالمستخدمين الذين يتصلون مع الغرباء مثل الموظفين المحتملين، والمجهزين، المستهلكين، وكذلك ما يتعلق بمخاطر الامن في تشغيل مستخدمين جدد، لذلك ينبغي التركيز على معلومات عن الأفراد وسلوكياتهم وطباعهم وسماتهم الشخصية وغيرها من المعلومات

و. **أمن الاتصالات:** وهو ما يتعلق باتخاذ الاحتياطات الخاصة بالمعلومات المنقولة أو المكتوبة بأساليب الكترونية ويتم حماية الاتصالات عن طريق تجفير المعلومات.

ز. **أمن التكنولوجيا:** تهدف إلى حماية إدارة التسويق من الأفراد والمجموعات التي تستخدم الحيل كالنقل الراديوي، والربط الهاتفي، وأجهزة التنصت.

5. **فاعلية نظام المخابرات التسويقية في اتخاذ القرارات التسويقية:** تعد المخابرات التسويقية مصدراً أساسياً يعتمد عليه المدير التسويقي في اتخاذ قراراته وما يوفره ذلك النظام من معلومات تسويقية هي بمثابة المادة الأولية لصنع القرارات التسويقية. وكلما كانت تلك المعلومات وافية ودقيقة وتمكن العاملون في النظام من تقديمها في الوقت المناسب وبالقدر الملائم كان ذلك النظام فاعلاً وكفواً بحيث ينعكس ذلك على

قدرة النظام في دعم عملية اتخاذ القرارات. ان ما يميز المدير التسويقي الناجح عن غيره هو مقدرته على اتخاذ القرارات الجيدة في الظروف البيئية المتغيرة، ولكي يتمكن من التعرف على طبيعة المتغيرات لابد له من الاعتماد على المعلومات ذات العلاقة المباشرة بهذه المتغيرات. ويتناسب مستوى القرار التسويقي ودرجة دقته مع مستوى المعلومات ودقتها وقد تتوافر معلومات يكون بإمكان المدير من خلالها إجراء التعديل على قراره، ان هذا يوضح لنا حاجة متخذ القرار إلى إستمرارية وتوقف المعلومات، الذي يؤمن إستمراريتها وانسيابها بشكل دقيق وبالقدر الملائم هو نظام المخابرات التسويقي. ان درجة احتياج القرارات التسويقية الى المعلومات أكثر من درجة احتياج القرارات المتخذة في المجالات الإدارية الأخرى في المؤسسة، لأن الأخيرة يمكن اتخاذها دون الاعتماد على المعلومات الخارجية في حين أن القرارات التسويقية من النادر اتخاذها دون الاعتماد على المعلومات الخارجية، والأبعد من ذلك ان إستخدام المعلومات الخارجية يكون أكثر وبثقل اكبر، ولاسيما تلك المعلومات التي لها ردود فعل على المستهلكين. علىية يكون اختيار المعلومات الجيدة والملائمة أمراً مهماً، وبذلك يبرز دور نظام المخابرات التسويقي وفاعليته في تأمين هذه المعلومات التي تدعم القرارات التسويقية.

الفصل الثالث

أساسيات البيئة المصرفية

بدأ لابد من الإحاطة بإيجاز بماهية وبمفاهيم وطبيعة البيئة التنظيمية من جوانبها ومستوياتها وابعادها ومتغيراتها المتنوعة والمتعددة وكذلك تسليط الضوء على ماهية البيئة المصرفية ومستوياتها وماهية الوعي البيئي يعرف الوعي البيئي على أنه ادراك الفرد لدوره في مواجهة البيئة أو مساعدة الفئات الإجتماعية و الأفراد على اكتساب الوعي بالبيئة و بمشكلاتها وهو ادراك قائم على المعرفة بالعلاقات و المشكلات البيئية من حيث أسبابها و أثارها و وسائل حلها، الهدف من ذلك ليصبح المواطن العادي ملماً بالعلاقات الأساسية بين مكونات البيئة و مدى تأثير كل منها في الأخرى، ومدى تأثير الإنسان عليها و تأثيره بها¹⁹⁶. وهو أيضا عملية ممنهجة تدخل في إطار خلق وعي لدى مختلف فئات المجتمع إتجاه قضايا البيئة وإدراكهم لمشاكلها من خلال تعريف بالواقع البيئي (المحلي، الإقليمي والعالمي) بصورة تبرز خطورة الوضع الراهن على الفرد و المجتمع و البيئة بصفة عامة هذا من جهة، و من جهة أخرى تحسيسهم بمسؤوليتهم إتجاه بالبيئة بغية دفعهم إلى المشاركة في الحد من التدهور البيئي الحاصل و المحافظة على الموارد الطبيعية بصفة دائمة ومستمرة¹⁹⁷. وعلى الثقافة البيئية ان صح القول لارتباط المشكلات البيئية بالسلوك الإنساني والطوعي في الحفاظ على البيئة عموما الثقافة البيئية: هي أن يكون لدى الفرد مجموعة من الأفكار و السلوكيات المبنية على أساس الاستغلال العقلاني للموارد و حماية البيئة و الإهتمام بسلامتها و هذا من خلال اكتسابه لوعي بيئي يؤسس لمدارك أخلاقية و سلوكية فاعلة و من ثمة إدراك للمخاطر البيئية¹⁹⁸.

التكيف الإستراتيجي Strategic Adaptation: أى منظمة عبارة عن نظام مفتوح لا يستطيع أن يعزل نفسه عن البيئة المحيطة، ضماناً لنموه وبقائه. تتعامل بعض المؤسسات مع البيئة ومن خلالها لتحقيق أهدافها دون محاولة منها لتغيير هذه البيئة. تحاول بعض المؤسسات منع التغيرات المعادية في البيئة أو تغيير البيئات ذاتها ويطلق على هذا النوع من المؤسسات "منظمات فعالة" Proactive Organization في تعاملها مع البيئة. ان المؤسسات الفعالة أكثر نجاحاً من المؤسسات المتفاعلة إذ العلاقة بين البيئة والمنظمة تأخذ شكلاً تبادلياً قبل التعرض على ماهية البيئة التنظيمية المصرفية خصوصاً. وماهي مكونات البيئة المصرفية الداخلية والبيئة المصرفية الخارجية وتحليلها وسيتم تناولها مفصلاً عبر المحاور الآتية:

المبحث الأول: ماهية البيئة المصرفية ومستوياتها

المبحث الثاني: مكونات البيئة المصرفية الداخلية والخارجية

المبحث الثالث: التسويق الأخضر والمصارف الخضراء

المبحث الأول

ماهية البيئة المصرفية ومستوياتها

لغويا كلمة بيئة مشتقة من الفعل الثلاثي بَوَّأ، ونقول تبوأ المكان أي نزل وأقام به. والبيئة هي المنزل، أو الحال- (المعجم الوسيط)، المرادف لمصطلح البيئة بالإنكليزية هو Environnement. وهناك مصطلح Ecology، مشتق من كلمة Okologie الذي اقترحها عالم الحيوان الألماني أرنست هيكل (Ernest Haeckel، 1869) لتعني علاقة الحيوان مع المكونات العضوية واللاعضوية في البيئة. وأصل الكلمة مشتق من المقطع اليوناني Oikes والتي تعني بيت و Logos تعني علم.

اذن مفهوم البيئة من منظور علمي، تعد علم مستقل يتعلق بدراسة النباتات والحيوانات والبشر، فيما بينهم من ناحية، وما يحيط بهذه الكائنات من ناحية أخرى، فهي عبارة عن "مجموع الظروف والمواد والتفاعلات التي تجتمع في الحيز الذي توجد فيه الحياة" وتكون كلمة إيكولوجي تعني "علم البيئة"، وتعرف كذلك بأنها: "العلم الذي يبحث في علاقة العوامل الحية، من حيوانات ونباتات وكائنات دقيقة-مع بعضها البعض ومع العوامل غير الحية المحيطة بها".

أولاً: مفهوم البيئة التنظيمية ومستوياتها: ¹⁹⁹ إن المنظور العام لمفهوم البيئة Environnement Concept of يعطي انطبعا بشمول المكونات والأبعاد الداخلية للمنظمة فضلاً عن المكونات والأبعاد الخارجية التي تحيط بها وهكذا فإن البيئة تمثل مجموعة القوى المحيطة بالمنظمة التي لها قوة كامنة للتأثير في طريقة أداء المنظمة ووصولها إلى الموارد النادرة. فقد عرف Lynch البيئة: على أنها " كل ما يحيط بالمنظمة من متغيرات تؤثر فيها".

كما تعرف أيضاً بأنها مجموعة العوامل أو المتغيرات الداخلية والخارجية (سواء يمكن قياسها- أم لا) والتي تقع داخل حدود التنظيم أو خارجه، والمؤثرة (أو التي يحتمل أن تؤثر) على فعالية وكفاءة الأداء التنظيمي، والتي تم إدراكها بواسطة الإدارة أو لم يتم إدراكها على أنها تمثل فرصاً أو قيوداً.

وأشار العميان الى البيئة بأنها "كل ما يحيط بالمنظمة من طبيعة ومجتمعات بشرية ونظم اجتماعية وعلاقات شخصية". وينبغي على المديرين التكيف والتعامل مع المتغيرات البيئية بنجاح وفاعلية لضمان بقائها ونموها. وتتضح من أهمية دراسة وتحليل البيئة للمديرين لأنها تتضمن مخاطر وتهديدات يمكن أن تعيق عمل المؤسسات وتحقيق أهدافها، فضلاً عن توفر فرص مساندة للمنظمات تساعدها على القيام بأعمالها وتحقيق أهدافها.

من المفيد هنا التحدث عن تحديد مستويات البيئة Environnement Of Levels وأنواعها ومرادفاتها بالرغم من وجود تباين في آراء الكتاب والباحثين في تصنيفها وفي تسميتهم في كل مستوى فمنهم من قسمها إلى مستويين أو ثلاثة مستويات.

وفيما يأتي أهم التقسيمات الشائعة للبيئة Environnement Classification: حدد Robbins²⁰⁰، مستويات البيئة بالبيئة العامة والبيئة الخاصة. (خذ الكون واطرح منه المنظمة يساوي البيئة)*. أما Filho²⁰¹ فيرى أن البيئة التي يعمل في إطارها المصرف تنطوي على ثلاث مجموعات رئيسية من المتغيرات، المجموعة الأولى تنطوي على المتغيرات على المستوى الكلي كالعوامل الاقتصادية والاجتماعية و السياسية، وان المجموعة الثانية هي متغيرات مرتبطة بشكل مباشر مع المصرف: كالمودعين، الزبائن والمصارف الأخرى. في حين تنطوي المجموعة الثالثة على متغيرات خاصة ببيئة التعامل داخل المصرف التي تتكون من العمال والمديرين وغيرهم. وهناك من يقسم Thompson & Strickland البيئة إلى: البيئة الكلية Macro Environnement والبيئة الجزئية Micro Environnement إذ تمثل البيئة الكلية إطارا عاما من الصعوبة السيطرة عليها مثل العوامل السياسية والاقتصادية والاجتماعية والقانونية والدولية.

أما البيئة الجزئية هي مجموعة العوامل والمصالح المشتركة التي تؤثر بشكل مباشر على المنظمة وتشمل المنافسين والموردين والعاملين، وغيرها وكل الجهات التي لها علاقة مباشرة مع المنظمة.

وهناك رأي آخر يقسم البيئة²⁰² على ثلاث مستويات إذ يرى (Jones) (Certo) (Wheelen & Hunger)، هي البيئة العامة (البيئة الكلية) البعيدة غير مباشرة، والبيئة الخاصة أو العمل أو المهمة أو القربية المباشرة (التنافسية) والتي تؤلف البيئة المنظمة الخارجية، وبيئة المنظمة الداخلية. تسمى البيئة الخارجية العامة بالبيئة الكلية أو البيئة غير المباشرة أو البيئة البعيدة. وتلك العوامل التي تشترك فيها المؤسسات جميعها بالعمل ولها تأثير غير مباشر في المنظمة وتحتوي على عوامل أو متغيرات عامة وشاملة. وتسمى ببستل (PESTEL). أما عن التسمية فهي اختصار للأحرف الأولى للعوامل الأساس: (السياسة- Political- الاقتصاد- Economical المجتمع Social - التقنية Technological- القوانين Legal).

في حين تسمى البيئة الخارجية الخاصة بالبيئة (الجزئية أو التنافسية أو القربية أو المباشرة أو العمل أو المهمة أو الصناعة) فهي ذلك الجزء من البيئة الذي له علاقة مباشرة بتحقيق أهداف المنظمة، وتؤثر في فاعليتها بشكل مباشر وعلى القرارات الإستراتيجية، وتحتوي على العناصر المتمثلة بالمستهلكين والمنافسين والمجهزين والموردين وجماعات الضغط (الحكومة - لأعلام - النقابات والجمعيات ومنظمات المجتمع المدني وحقوق الإنسان و مؤسسات حماية المستهلك وجماعات حماية البيئة).

في حين أن البيئة الداخلية تتضمن مجموعة من الأنشطة والعناصر الخاضعة لسيطرة المنظمة وإدارتها وتتضمن الهيكل التنظيمي والثقافة التنظيمية وموارد المنظمة المالية

* أما حالات البيئة (ظروف البيئة) هي: (حالة التأكد (اليقين) Conditions of certainty -حالة اللاتأكد (اللايقين) Conditions of uncertainty -حالة المخاطرة (Risk Conditions).

والبشرية والتسويقية والعملياتية والإنتاجية فضلا عن البحث والتطوير والعلاقات العامة ونظم المعلومات الإدارية. وعلى الرغم من إختلاف الباحثين في طرائق التقسيم إلا إن الهدف يتطابق، فهو تحديد متغيرات البيئة والتفاعل المستمر مع البيئة دائمة التغير والتطور التي تؤثر في صنع القرارات الإستراتيجية لإبقاء المنظمة في حالة التوازن مع بيئتها الداخلية والخارجية. في الواقع لا يوجد اتفاق عام بين الكتاب والباحثين حول مفهوم دقيق ومحدد للبيئة، ربما يرجع ذلك إلى تعقد وتداخل مكوناتها. ويقصد بالبيئة المحيطة بالمصرف إجمالي القوى والكيانات والعوامل التي تحيط بها التي تؤثر بشكل مباشر أو تأثير غير مباشر أو تأثير محتمل عليها. ان مفهوم البيئة هو مفهوم عام واسع ومتشعب، ولتبسيط عملية دراستها سيتم تقسيمها إلى بيئة داخلية وبيئة خاصة وبيئة عامة. كما في الشكل (1-3) الآتي:

.. شكل (1-3) مستويات البيئة التنظيمية



Resource: Tomes L.Wheelen & J. David Hunger, "Strategic Management and Business policy Concept and cases", 10th ed., Upper Saddle River, New Jersey, 2006, P:12.

لكل منظمة حدود Bouderies تميزها عن بقية المنظمات الأخرى. نادرا ما تكون واضحة، بل غالبا تكون غامضة ومتغيرة ومن الصعوبة تحديد حدودها. ان وجود حدود للمنظمة يعني هناك بيئة.

لقد عرف روبنز (Robbins 1990) البيئة بأنها " جميع العوامل والمتغيرات الواقعة خارج حدود المنظمة". أما روبرت مايلز (Robert Miles) فعرف البيئة كالاتي: "خذ الكون واطرح منه المنظمة، فيكون الباقي هو البيئة". وفي ضوء ما سبق يتم صياغة معادلات للمستويات البيئية في ضوء مفاهيم البيئة على النحو الآتي²⁰³:

(البيئة = الكون- المنظمة).

البيئة التنظيمية = البيئة الداخلية + البيئة الخارجية
البيئة الخارجية=البيئة الخارجية الخاصة (الجزئية)+البيئة الخارجية العامة (الكلية)
اذن البيئة بمفهومها الواسع هي:- (البيئة التنظيمية):

البيئة الخارجية الكلية هي: (البيئة الخارجية العامة البعيدة، بيئة غير مباشرة). هي تمثل مختلف القوى المكونة للمجتمع الواسع الذي ينتمي إليه المصرف، وتتمثل في الظروف الاقتصادية للدولة، أما ما يمكنه التأثير على حرية المصرف وفاعليته فيتمثل في المتغيرات القانونية والتشريعية، التغير الديمغرافي و الثقافي، التكنولوجي والعوامل الدولية والعالمية المتمثلة (بالمنافسة الدولية، انماط التجارة الدولية، تكنولوجيا المعلومات، الائتلافات بين الدول، والتكتلات الاقتصادية، شركات متعددة الجنسيات التحالفات الاستراتيجية، الحوكمة والعولمة وأثارها على المنظمة المصرفية). وغيرها.

البيئة الخارجية الجزئية: (هي البيئة الخاصة وتسمى أيضاً بيئة العمل أو المهمة أو النشاط -الصناعة أو البيئة القريبة أو البيئة المباشرة أو التنافسية- والبيئة التشغيلية) التي تقع على حدود المنظمة هي القوى الوثيقة الصلة التي تؤثر قدرة المصرف في خدمة زبائنه و تتكون من المنافسين، والزبائن والمستثمرين، المجهزين والموردون فضلا عن اصحاب المصالح المشتركة والجهات المستفيدة الأخرى.

البيئة الداخلية للمصرف: تتضمن ثقافة وفلسفة المصرف والموارد والهيكل التنظيمي والمهام التسويق والانتاج والمالية والموارد البشرية والعلاقات العامة والبحث والتطوير ونظم المعلومات الإدارية.

لابد من تصنيف مستويات البيئة التنظيمية والتأكيد بالرغم من إختلاف تقسيماتها التي وردت في الأدبيات الإدارية المتعارف عليها. إذ يرى Dill أن بيئة العمل الخاصة بالمصرف هي ذلك الجزء من البيئة الإدارية التي تلائم عملية وضع وتحقيق الأهداف الخاصة به، إذ تتكون هذه البيئة من خمس مجموعات تتمثل في الزبائن، المودعون، المصارف المنافسة. فضلا عن جماعات الضغط أو التأثير كالحكومة والنقابات وغيرها.

ثانياً. البيئة التسويقية للمصارف²⁰⁴ والإستراتيجية المصرفية:

1. مفهوم البيئة التسويقية: نظرا للأهمية وتعدد وتداخل مكوناتها، نشأ خلاف بين الباحثين حول مفهومها إذ سعى كل واحد منهم الى تعريفها وتحليلها وفقا للأهداف مبرمجة، اتفقت إمري وتريست EMERY et TRIST على أنها مجموعة من لقيود والتي حددت سلوك المنظمة كما أن البيئة أخذت نماذج أو طرق التصريف اللازمة لنجاح وبقاء المنظمة أو تحقيق أهدافها.

كما تعرف البيئة التسويقية بأنها كافة القوى الموجودة في المحيط الخارجي الذي تزاوّل فيه المؤسسة أعمالها، وتؤثر على قدرة إدارة التسويق فيها على اتخاذ القرارات الناجحة بشأن نيا وتطویر علاقات تبادل ناجحة مع السوق كما أنها مكن تتضمن عناصر دفع للمؤسسة أو عناصر تعطيل أو إعاقة لمسیرتها.

يتوفر للتسويقي مدخلان للتعامل والاستجابة مع البيئة التسويقية وهي:

1-التفاعل التسويقي: **Reactive Marketing** وتعني الاستجابة للقوى والعوامل البيئية التي لا يمكن السيطرة عليها ويقوم التسويقي بتعديل خططه وبرامجه تبعاً لذلك أي أن نمط فلسفة التسويقي هنا هو انتظار ما يحدث في البيئة ثم يتصرف بعد ذلك.

2-الاستباق التسويقي **Proactive Marketing**: يقوم نمط الفلسفة التسويقية هنا على استباق التغيرات البيئية ويساهم التسويقي في إحداث التغيرات البيئية لتلائم خططه.

بطبيعة الحال ان اختيار اي من النمطين يعتمد بشكل اساس على اهداف المنظمة والظروف التي تمر بها فهناك من يختار النمط التفاعلي في ظروف معينة والآخر يختار الاستباقي في ظروف اخرى.

إن الخطوة الأولى في إدارة النشاط التسويقي لأي مصرف، هي تحديد الفرص التسويقية، وهذا لا يتأتى إلا من خلال تحليل وتوصيف البيئة التسويقية للمصرف، لأنها مصدر ومنبع الفرص والمخاطرة بذات الوقت. ويمكن تعريف البيئة التسويقية للمصرف على أنها: «مجموعة العوامل أو المتغيرات الداخلية والخارجية بالنسبة للمصرف والتي تؤثر عليه وتحدد أنشطته التسويقية».

2. الإستراتيجية المصرفية: نعني بالإستراتيجية التسويقية الرؤية المعمقة الطويلة الأجل

لما يجب أن يقوم به المصرف من دور في المجتمع الذي يعمل فيه وتحدد: المجال الذي تمارس فيه المصرف نشاطه أي المزيج الخدمي الذي سيقدمه لزيائنه و-الأنشطة التي يعطيها الأولوية و- الفرصة التسويقية التي تكون مناسبة مع القدرات والكفاءات الموجودة.- المصادر الأجل التي سوف تحصل عليها.إن المصرف يعمل خلال بيئة تسويقية وهي تمارس تأثيرها على المصرف من خلال أمرين:

أ- الحدود والقوانين والأعراف التي يجب مراعاتها عند ممارسة المصرف نشاطه.

ب-الفرص التسويقية التي تتيحها البيئة التسويقية للمصرف والتي يمكن استغلالها و الاستفادة منها، تختلف البيئة التسويقية للمصرف حسب إدارته، لذا يمكن تمييز ثلاث أنواع من المصارف: المصارف الرائدة: وهي التي تصنع الأحداث. والمصارف المقلدة: وهي التي تتبع خطوات المصارف الرائدة بعد نجاحها في صنع الأحداث. والمصارف السلبية: وهي التي تقف وتشاهد الأحداث مكتفية بحصتها السوقية.

المبحث الثاني

مكونات البيئة المصرفية الداخلية والخارجية

تمثل البيئة التسويقية للمصرف كما يوضحها المخطط (2-4) يوضح عناصر البيئة الداخلية للمصارف. كافة القوى المكونة للمحيط الخارجي للمصرف، وكل المتغيرات التي يمكن التحكم فيها، كما تؤثر إدارة التسويق في المصرف على خلق و تطوير علاقات تبادل ناجحة مع جمهوره و بيئته المحيطة وكيفية إدارة مزيجه التسويقي، إذ يعد المصرف نظاماً مفتوحاً يؤثر في بيئته و يتأثر بها، و يمكن لمدى التأثير الذي يحدث في المصرف بقدرته على المواجهة و التصدي للأوضاع التي تفرضها العوامل البيئية والتفاعلات فيما بينه

أولاً: البيئة الداخلية المصرفية: The Internal Environment Of Banks.

يمثل مفهوم البيئة الداخلية " الخصائص المادية والمعنوية التي تميز المنظمة ومواردها البشرية والمادية التي تميز الثقافة* السائدة فيها"، والقيم والعادات التي تحكم الممارسات الإدارية والفنية والإنسانية²⁰⁵. وهذه المتغيرات يمكن للإدارة التحكم بها والتأثير فيها. كما أن هذه المتغيرات تؤثر على سير العمل وسلوكيات ودوافع الأفراد في أي منظمة. يقصد بالبيئة الداخلية للمصرف مجموعة المتغيرات أو القوى المتواجدة بالمصرف التي تؤثر على قدرة العاملين به على أداء وتوزيع الخدمات للزبائن²⁰⁶. ولكن هذه المتغيرات أو القوى يمكن التحكم فيها أو تغييرها بواسطة إدارة المصرف خلال فترة قصيرة من الزمن. وهذه العوامل والمتغيرات التي يمكن لإدارة المنظمة السيطرة عليها مثل: موارد المنظمة من معدات وأجهزة وأفراد وأموال إذ يمكن لإدارة المشروع أن تقوم بزيادة عدد الآلات والأفراد عند زيادة كمية الإنتاج²⁰⁷. هناك العديد من العناصر المكونة لبيئة العمل الداخلية للمصرف تنقسم إلى مجموعتين من العناصر الأولى وترتبط بالنواحي البشرية والثانية وترتبط بالنواحي المادية. ويمثل هيكل المنظمة الطريقة التي نظمت بها المنظمة فيما يختص بالاتصالات والصلاحيات وتوقف العمل ويشار إلى هذا في الغالب بوحدة أو سلسلة من الأوامر ويمكن التعبير عنه من خلال الخريطة التنظيمية. في حين إن الثقافة هي مجموعة نظام العقائد والتوقعات والقيم التي يتقاسمها أعضاء المنظمة وتظهر في أي منشأة مجموعة من المعايير التي تحدد نمط السلوك المقبول من وأما الموارد فهي تلك الموجودات التي تشكل المادة الخام لإنتاج منتجات أو خدمات المنظمة وتتضمن تلك الموارد القوى البشرية والمهارات الفكرية والإدارية وأيضاً الموجودات المالية والتسهيلات في المنشآت والمهارات والقدرات في المجالات الوظيفية. لكي يحقق النظام المصرفي

* الثقافة التنظيمية: تشكل مجموعة المعتقدات والعادات والتوقعات والقيم المشتركة التي تكون بمجملها معايير السلوك المقبول وغير المقبول داخل المنظمة. فنقطة التفاعل المشتركة بين الثقافة التنظيمية والموارد المتاحة والهيكل التنظيمي المناسب منها تنبثق وتتبع الاستراتيجية بحيث تتواءم الثقافة التنظيمية السائدة في المنظمة مع الاستراتيجيات الجديدة التي سيتم تبنيها.

أهدافه وفق مفهوم نظام البيئة عليه القيام بالآتي: (قيام المصرف باستيراد " الحصول على " عناصر الإنتاج- الطاقة من البيئة مثل العمل، الأموال، التجهيزات الرأسمالية والتشغيلية -تحويل العناصر السابقة إلى خدمات مالية- تصدير الخدمات المصرفية إلى البيئة. وإذا حدث أي تعارض بين أهداف المصرف وخصائصه وأنشطته المختلفة وكذلك نواتج أنشطة وبين البيئة ومتطلباتها فإن هذا ينعكس على كل من: (الأرباح- حصة المصرف من سوق الخدمة المصرفية- قدرته على الحصول على الخبرات والكوادر الإدارية- العلاقات الإنسانية - الصناعية في المصرف- بقاء وإستمرار ونمو المصرف). كما أن أي تغيير قد يحدث في البيئة فإن هذا يعني ضرورة تكييف المصرف مع هذه المتغيرات. لا يمكن أن يكون التخطيط الإستراتيجي واتخاذ القرارات ناجمين على مستوى المنظمة بدون التفهم العميق للعوامل الإستراتيجية داخل المنظمة هي عوامل القوة والضعف الداخلية التي تعمل أما لدعم أو تعديل الإستراتيجية. وهذه العوامل الإستراتيجية كجزء من البيئة الداخلية للمنشأة ليست ضمن السيطرة للمديرين الإستراتيجيين، إنها على العكس تكون المحيط الذي يتم في إطار إنجاز العمل²⁰⁸. في شكل (2-3) الآتي:

المعاصر الإدارية	الأداء المصرفي	كفاءة وفعالية	فن إشباع
الأموال للتمويل العمليات المصرفية التكنولوجيا المصرفية . نظام العمل	توزيعها وتطويعها جذب الودائع منح قروض والاستثمارات ابتكار خدمات مصرفية دراسة الزبائن - بحوث التسويق - التكنولوجيا لمصرفية- ثقافية تنظيمية الاعتقادات بأن لعمل المصرفي المناخ التنظيمي والنمط القيادي	زيادة إيرادات المبيعات . الزيادة الربحية زيادة عدد الزبائن. زيادة معدلات النمو لمصرف ولستمراره . قياس تحقيق الأهداف المصرفية. التمتع بخبرة تنافسية	رصد ولاء المستهلك . إشباع حاجاتهم ودوافعهم ومتطلباتهم زيادة طالبي الخدمة رضا الوظيفي للعالمين وانتهائهم الوظيفي . مقنمي الخدمة المصرفية .
العناصر المنشئة			
العمالة المصرفية الإدارة المصرفية الثقافة واتجاهات الإدارة			

شكل(2-3) عناصر البيئة الداخلية للمصرف

المرجع: عوض بدير حداد، تسويق الخدمات المصرفية، دار البيان للطباعة والنشر، القاهرة، 1999.ص:79.

ثانياً: البيئة الخارجية الخاصة بالمصرفية: تتشكل البيئة المصرفية الخاصة أو الداخلية من جميع المتغيرات التي تقع خارج المصرف ولها تأثير مباشر على أنشطته، إذ يتفاعل معها لضمان إستمرار نشاطه وتحقيق أهدافه، ونظراً لأن تلك البيئة تشمل على متغيرات تؤثر بشكل كبير على المصرف هي المنافسون أو المصارف المنافسة، لذلك أطلق عليها بعض

الباحثين البيئة التنافسية²⁰⁹، على أساس أن المصرف ومنافسيه يتنافسون من أجل الظفر بأكبر قدر من الحصة السوقية والمتمثلة في الزبائن المصرفيين، للإشارة فإن أهم العناصر المكونة*. لهذه تتمثل فيما يلي:

1. **الزبائن:** يتمثل الزبائن المصرفيون في كل المتعاملين مع المصرف سواء كانوا أفراداً أو هيئات حكومية أو خاصة الذين يستهلكون مخرجات المصرف من الخدمات المصرفية، ويُعدّ الزبائن وفقاً للمفهوم الحديث للتسويق أساس وجود المصرف. إن الإهتمام بإشباع احتياجات الزبون له أهمية قصوى لدى المصرف، إذ يتم ترجمته من خلال حجم المبيعات من الخدمات المصرفية المتنوعة من خلال الزبائن الحاليين أو دخول زبائن جدد. إن تحقيق رغبات الزبائن يتطلب وضع سياسة تسويقية تعتمد على تنوع الخدمات المصرفية المقدمة مع مراعاة الجودة والسعر إلى جانب الترويج لهذه الخدمات واختيار قنوات التوزيع المناسبة، ونظراً لأن أي مصرف لا يستطيع من الناحية الواقعية إشباع رغبات كل الزبائن. كما أنه من غير المنطقي في الوقت ذاته أن يعمل السوق المصرفي كوحدة واحدة دون إختلاف بين أفراد. لذا تقوم المصارف بتحديد دقيق لسوقها المستهدف كنقطة بداية، ثم بعد ذلك تقسيم السوق المصرفي إلى قطاعات متجانسة للاحتياجات فيما بينها، ومختلفة بين كل قطاع وآخر، حتى يمكن من تبني الإستراتيجية التسويقية الملائمة لكل قطاع من قطاعات السوق، وهو ما يطلق عليه بالتقسيم القطاعي للسوق المصرفي²¹⁰. لقد نادى الفكر التسويقي المعاصر بضرورة تحقيق رغبات الزبائن بصورة تتسم بالكفاءة والفعالية التي يجب أن تنصب في النهاية في خدمة المجتمع، إذ عرف هذا التوجه بالتوجه الاجتماعي، ويقوم هذا المفهوم على ثلاثة افتراضات أساسية هي²¹¹:

- أ- احتياجات المجتمع وليس احتياجات الأفراد.
 - ب- التكامل بين جميع أفراد المجتمع وليس التكامل بين وظائف المصرف.
 - ج- تحقيق أهداف المجتمع وليس تحقيق ربحية المصرف فقط
- يواجه كل مصرف منافسة من قبل المصارف الأخرى وذلك من أجل الظفر بأكبر قدر من الزبائن المصرفيين، وأن المصرف الناجح هو المصرف الذي يكون أقدر من غيره

* **البيئة التنافسية:** يصعب على أي مصرف التحكّم في عوامل المنافسة وتصرفات المنافسين، ولكن هذا لا يعفيه م السعي وبكافة الطرق ليكون ملماً بظروف المنافسة وكيفية التصرف حيالها. ويمكن تمييز عدة أنواع للمنافسة في السوق: (-) المنافسة الحرة. - احتكار القلّة - المنافسة الاحتكارية. - حالة الاحتكار المطلق. وإذا طبقنا ذلك على السوق المصرفي، يمكن القول أن الوضع الغالب هو المنافسة الحرة، وذلك بسبب زيادة عدد المصارف، وتنوعها من مصارف تجارية، ومصارف متخصصة «زراعية - صناعية - عقارية» ومصارف إسلامية.

★ أما من الناحية العملية: فإن حالة المنافسة في السوق المصرفية لا تقاس بعدد المصارف، بقدر ما تقاس بتوزيع الحصة البيعية في السوق، وفيما إذا كانت بعض المصارف مكفولة من قبل الدولة أم لا.

على الوفاء بحاجات الزبائن وتحقيق رغباتهم في الوقت والمكان المناسبين وبالسعر المناسب، وحتى يتمكن المصرف من النجاح في السوق ينبغي أن يكون مدركا لما تعرضه المصارف والمؤسسات الأخرى المماثلة من خدمات وأساليب تسويقية لاستقطاب الزبائن، و تواجه المصارف نوعين أساسيين من المنافسة²¹²:

■ **منافسة مصرفية أو مباشرة:** هي المنافسة التي تدور بين المصارف فيما بينها التي تقدم خدمات مصرفية متماثلة، للعلم فإن المنافسة بين المصارف هي في الأساس منافسة غير سعرية تدور أساسا حول جودة و تميز الخدمات المصرفية المقدمة للزبائن.

■ **منافسة غير مصرفية أو غير مباشرة:** هي المنافسة التي تتم بين المصارف والمؤسسات الأخرى شبه المصرفية التي تقدم خدمات مشابهة مثل خدمات التأمين، صناديق التوفير، خدمات منظمات الأوراق المالية، بيوت الإستثمار وغيرها، إذ تجذب تلك المؤسسات جزءا من المدخرات التي كان من الممكن أن توجه للقطاع المصرفي

2. الموردون: وهم الأفراد والمؤسسات التي تقوم بتزويد المصرف بما يحتاج إليه من مختلف المستلزمات لإنتاج المنتجات وأداء الخدمات المصرفية، وخاصة المدخلات المرتبطة بالجودة وذلك بتوفير المعدات الأكثر تقدما في الجانب التكنولوجي، والابتكار الناتج عن طريق المدخلات المرتبطة بالتطوير المستمر لموظفي المصرف سواء بالتكوين المتواصل في مجال استعمال التكنولوجيا أو في مجال التعامل مع الزبائن.

3. الوسطاء: ويمثلون أفراد أو مؤسسات تسهل عملية الاتصال بالمستفيدين من الخدمات والمستهلكين وتسهل عملية توزيع مخرجات المصرف من خدمات، ويشكل الوسطاء حلقة وصل أو قناة توزيعية مباشرة أو غير مباشرة وقد تكون هذه الحلقة تابعة للمصرف أو تكون مستقلة وتعمل لقاء عمولة أو أجر معين وتكون على شكل تجار التجزئة، أو تجار الجملة أو وكلاء، مؤسسات تؤدي الدور الأساسي في تسهيل وتحقيق عملية التبادل والتداول، ولقد لعب الصراف الآلي دور كبير في عملية اتصال المصرف بالزبائن وتسهيل عملية السحب.

4. الحكومة: ويقصد بها مجموع الإجراءات والتشريعات التي تحكم البيئة التي يعمل في إطارها المصرف التي تصدرها الحكومة في حد ذاتها، وكذا الهيئات الحكومية التي يتعامل معها المصرف – خاصة المصارف المركزية والهيئات التابعة لها – التي تؤدي دورا مؤثرا وبشكل مباشر في تحديد سياسات المصرف وأنشطته. و يرى العديد من الباحثين في المجال المصرفي، أن المصارف من أكثر المؤسسات التي تعاني من الإجراءات الحكومية، باعتبارها تتعامل في عنصر بالغ الحساسية هي الأموال، فعلى سبيل المثال تخضع مصارف الولايات المتحدة الأمريكية لنظام تشريعي مزدوج تشريعي وإجرائي²¹³، فهي تخضع لقواعد وإجراءات الحكومة الاتحادية، وقواعد وتشريعات الولاية التي على ترابها المصرف. ومن الملاحظ في الوقت الراهن أن التوجه العالمي الجديد في إطار العولمة هو خفض درجة التقيد بالقواعد والإجراءات المفروضة على المصارف التي أطلق عليها Big

Bang²¹⁴ في المملكة المتحدة أتاح للمصارف التوسع في أنشطتها بدرجة كبيرة لم يكن مسموح من قبل، بل ساعد ذلك على ظهور عددا كبيرا من المنافسين الجدد، فضلا عن ظهور أشكال جديدة ومختلفة من المنافسة في مجال الأعمال المصرفية.

5. **الجمهور العام وجماعات الضغط:** تتكون البيئة المصرفية أيضا من الفئات المختلفة من الجماهير التي لها علاقة بالمصرف، تمارس عليه ضغوط مختلفة أو لها تأثير لا يمكن تجاهله في التأثير على سياسات وأداء المصرف. لذا يطلق عليها جماعات الضغط من أمثلة تلك الجماعات ثلاثة فئات هي:

الفئة الأولى: هي فئة الجماهير التي يوجد بينها وبين المصرف إهتمام مشترك، نظرا لوجود مصالح مشتركة بينهما، مثل المساهمين الحاليين أو المحتملين، المصارف المقرضة للمصرف، والمتعاملين في أسهم المصرف بسوق الأوراق المالية.

الفئة الثانية: تتمثل في الجماهير التي تهتم بوضعية المصرف ونتائجه كالجهاز الوصية على المصرف، وكذا مصالح الضرائب.

الفئة الثالثة: هي الجماهير التي لا تغير أي إهتمام للمصرف، بينما المصرف يوليها إهتماما متزايدا بل أن سياسته تبنى على أساس هؤلاء، مثل وسائل الإعلام المرئية والمكتوبة والمسموعة، فالمصارف تسعى أن تنشر عنها وسائل الإعلام المختلفة أخبارا جيدة لتحسين صورتها أمام الزبائن. ويمكن إضافة عناصر أخرى لجماعات الضغط Pleasure Groups هي: الاتحادات والجمعيات والنقابات ومنظمات المجتمع المدني تكون من ضمنها. نمو جماعات ذات مصالح وإهتمامات خاصة Public – Interest groups. مثلاً: جماعات حماية البيئة. وحقوق الإنسان- جماعات ترفض التعامل مع المصارف الربوية وغيرها.

ثالثاً: البيئة الخارجية العامة المصرفية The External Environment Of Banks. تتشكل البيئة المصرفية الخارجية العامة أو الكلية أو غير المباشرة أو البعيدة للمصرف من جميع المتغيرات أو الظروف التي تقع خارج المصرف ولها تأثير غير مباشر على أنشطته المختلفة وعلى مستوى أدائه، وتتمثل بالآتي:

1. **الظروف الاقتصادية:** تؤدي الظروف الاقتصادية، دورا مهما في تحديد كثير من القرارات التي تقع مسؤولية اتخاذها على مدير التسويق بالمصرف²¹⁵، ويُعد الدخل الفردي أو الدخل الوطني أحد العوامل الأساس التي يجب على مدير التسويق أخذها في الحسبان عند تحديده لكثير من أسعار الخدمات المصرفية. كما أن للظروف الاقتصادية تأثيرا مباشرا على السياسة النقدية والمالية التي بدورها تؤثر على المصارف وتحد من أنشطتها وبالتالي من حجم مبيعاتها، إذ تستعمل المصارف المركزية مجموعة من الأدوات الكمية والنوعية وحتى المباشرة في توجيه المصارف ومراقبتها في حالة الكساد أو التضخم وغيرها. ويشمل ذلك تحليل الوضع الاقتصادي العام بكافة مؤشرات، وعموماً

يشمل هذا التحليل: (الحالة الاقتصادية العامة الانتعاش والركود- معدلات التضخم *- مستويات الدخل وتوزيعه- أسعار الفائدة وإتجاهاتها- معدل النمو الاقتصادي العام- النموذج التنافسي السائد في السوق).

2. **الظروف السياسية والقانونية:** ما هو الجو السياسي للدولة علافة الدولة مع الدول الأخرى الاستقرار السياسي يمثل الاستقرار السياسي المحيط الأكثر ملائمة للمصرف للقيام بأنشطته على أحسن صورة، فالتجارب العالمية أثبتت حساسية القطاع المصرفي في التوجهات التي تتبناها القيادات السياسية، فعلى سبيل المثال أثرت سياسة الولايات

*** مفهوم التضخم :** هو المعدل الاقتصادي الذي يؤدي إلى زيادة مستمرة في المستوى العام لأسعار الخدمات والسلع مما يؤدي إلى الزيادة المفرطة بالنقود المتداولة مع انخفاض القدرة على الشراء. وان رأي النظرية الكمية للنقود في تفسيرها لظاهرة التضخم هو "نتاج للإفراط في عرض النقود الذي يولد إفراطا في الطلب مما يترتب عليه ارتفاع في الأسعار . أما لنظرية النقدية الحديثة: تشير إلى العلاقة بين العرض والطلب. في حالة وجود فائض في الطلب على السلع يفوق المقدرة الحالية للطاقة الإنتاجية، فإذا كان حجم الطلب الكلي يفوق حجم العرض الحقيقي فإن هذا يدفع بالأسعار إلى الارتفاع، سواء كان ذلك في سوق السلع أو في سوق عوامل الإنتاج، بمعنى وجود حالة عدم التوازن بين العرض الكلي والطلب الكلي، عند مستوى الأسعار السائدة، مما يؤدي إلى ارتفاع المستوى العام للأسعار . أنواع التضخم و اسباب نشوئه هي :

■ **التضخم الاصيل :** يتحقق هذا النوع من التضخم حين لا يقابل الزيادة في الطلب الكلي زيادة في معدلات الانتاج مما ينعكس اثره في ارتفاع الاسعار.

■ **التضخم البطيء :** ويتسم هذا النوع من التضخم بارتفاع بطيء في الاسعار.

■ **التضخم المكبوت (الكامن – الخفي):** وهي الحالة الاقتصادية يتم من خلالها منع الاسعار من الارتفاع بسبب السياسات والقيود الحكومية التي تحول دون ذلك. ويكون في حالة الإرتفاع الملحوظ في الدخول النقدية، دون أن تجد لها منفذا للإنفاق، بفضل تدخل الدولة حيث حالت بإجراءاتها المختلفة دون إنفاق هذه الدخول المتزايدة، فيبقى التضخم كامنا.

■ **الضخم مفرط :** وهي حالة ارتفاع حاد بمعدلات التضخم ترافقها سرعة في تداول النقد في السوق مما قد يؤدي إلى انهيار العملة الوطنية.

■ **التضخم الطبيعي الاستثنائي:** وهو تضخم غير اعتيادي ينشأ نتيجة لظروف طبيعية حاصلة مثل الزلازل، البراكين أو انتشار الأوبئة والأمراض أو الحروب وكذلك الفيضانات والأعاصير... الخ، حيث في مثل هذه الأوضاع يتزايد الإنفاق العام وقلة الأيدي العاملة وكذلك ارتفاعات الأسعار.

■ **التضخم الدوري (الحركي):** وهذا التضخم يعتبر سمة من سمات النظام الرأسمالي، بحيث يعبر عن حركات الظواهر الرأسمالية المتجددة، كالأزمات الاقتصادية المتجددة ومنها الظواهر التضخمية الدورية التي تتصف بالحركة الدورية.

أحد حلول تجنب حدوث التضخم: اتباع نظام تعويم العملة، إذ تستطيع الدولة عندما ينخفض سعر صرف عملات الدولة التي تريد الاستيراد منها بالنسبة لسعر صرف عملتها، أن تستغل هذا الانخفاض وتستورد بضائعها بتكلفة أقل، وتلبية احتياجات سوقها . يعني التعويم بمعناه البسيط، عدم تحديد سعر عملة دولة معينة وتركه يتحرك ويتغير أمام العملات الرئيسية وفقا لنسبة العرض والطلب. بحيث يؤدي ازدياد الطلب على العملة إلى ارتفاع سعرها والعكس صحيح.

المتحدة الأمريكية في الثمانينات من القرن الماضي إبان الحرب الباردة على العديد من المؤسسات المصرفية، في حين إفادة المؤسسات المنتجة للأسلحة من هذه الوضعية²¹⁶.

أما في الجانب التشريعي عادة ما تقوم الحكومة به عن طريق المصرف المركزي في وضع قوانين وتشريعات من شأنها تشجيع الادخار والاستثمار ومواجهة التضخم واستقرار العملة، هذه التشريعات بالرغم من أهميتها إلا أنها قد تؤثر على نشاطات بعض المصارف وخاصة في المدى القصير. وربما كان هذا الجانب من أهم جوانب البيئة الخارجية المحيطة بالمصرف وأكثرها تأثيراً على عملياته، ويشمل هذا التحليل ما يلي:

(الأنظمة والقوانين والتشريعات السارية - السياسة المالية والنقدية العامة - العلاقات الدولية التي تربط الدولة بالدول الأخرى- البيئة التكنولوجية) القوة القانونية كيف تؤثر القوانين على المنظمة مثل قانون ضريبة الدخل وقانون تشجيع الإستثمار، قانون العمل... وغيرها. ويشكل هذا البعد أهمية كبيرة في العمليات التسويقية للمصرف، فهناك العديد من الإتجاهات المتزايدة بين المصارف في مجال مكنته الكثير من الخدمات المصرفية كالصراف الآلي، والمصرف الناطق، فضلاً عن ما فرضته إستخدام الحاسوب وجدت إدارة المصرف ضرورة الأخذ بها وتطبيقها وصولاً إلى خدمات مصرفية سريعة وأفضل للزبائن. إن التخطيط الإستراتيجية التسويقية للمصرف يعتمد إلى حد كبير على هذه العوامل وعلى مدى إدراك الإدارة لأهمية وأبعاد الآثار التي يمكن أن تتركها على عملياتها وأساليب أدائها. يُعد النظام السياسي للدولة هو المحدد والمنظم للتشريعات والمؤسسات الصناعية والتجارية، والخدمية إذ يعمل علي تنظيم عمل هذه المؤسسات ويبين أهداف هذه المؤسسات في خدمة الوطن والمواطن. يخضع عمل هذه المؤسسات للأنظمة التي يتم إصدارها من قبل الدولة حتى لا تكون معارضة للقوانين والأنظمة التي يصدرها النظام السياسي للدولة. كما تؤدي القوانين والتشريعات التي يتم إصدارها من قبل النظام السياسي دوراً في تحديد أهمية الأنشطة التسويقية أو عدم أهميتها، فالدول غير المستقرة سياسياً التي تعاني من العديد من المشاكل السياسية لا يمكن أن تكون محطة إستثمار أو استقطاب الزبائن مما يؤثر في نجاح أو فشل الأنشطة التسويق الدولية لأي قطاع من القطاعات سواء كانت صناعية أو تجارية أو خدمية.

3. الظروف الإجتماعية والثقافية: ينبغي على مدير التسويق بالمصرف الأخذ في الحسبان العوامل الإجتماعية والثقافية للمجتمع الذي يعمل به المصرف، التي تتعلق بالمستوى التعليمي وأنماط المعيشة. ومن الملاحظ أن حالياً أن الظروف الإجتماعية والثقافية أصبحت تؤدي دوراً أكثر تأثيراً على أنشطة المصارف المختلفة فقد أدت زيادة المستوى الثقافي إلى زيادة استعمال بطاقات الائتمان و الصراف الآلي. كما أن العادات والمعتقدات تؤثر على أداء المصارف من خلال إحجام العديد من الأفراد في إيداع أموالهم لدى المصارف الأمر الذي يؤدي إلى نقص المدخرات وبالتالي نقص عملية الإقراض. وإذا كان هناك إتجاها نحو إقناع هؤلاء الذين لا يتعاملون مع المصارف بإستخدام الخدمات التي يقدمها المصرف، فإن على موظفي المصرف أن يبدوا روح

الصدقة والجيدة مع هؤلاء الزبائن في إقناعهم في التعامل مع المصرف، فالبيئة الاجتماعية والثقافية وهذا البعد في البيئة الخارجية المحيطة له أثر مهم على تصميم وتخطيط الإستراتيجية التسويقية للمصرف ويشمل هذا التحليل ما يلي:

4. **الثقافة التنظيمية Organizational culture**: مجموعه من القيم والعادات والتوقعات والمبادئ والرموز والإشارات التي يعتنقها جميع العاملين في المنظمة **فضلاً عن النمط الحياتي لأفراد المجتمع** والمتمثل أيضاً بالعادات والتقاليد السائدة- القيم والمعتقدات الاجتماعية والدينية- الوعي والمستوى الثقافي في المجتمع- اتجاهات الأفراد نحو التطور وقبول معطيائه- الذوق العام ومستويات التفضيل لدى الأفراد) والقوة الاجتماعية لها علاقه بحياة الناس والنظام السائد المحيط بالمنظمة مثلاً المجتمع العشائري، المجتمع المؤسسي، المجتمع الأسري..... وغيرها.

5. **العوامل الديموغرافية**: تقوم إدارة التسويق عند رسم السياسات والإستراتيجية التسويقية الإهتمام بالاتجاهات والتغيرات المتوقعة في العوامل الديموغرافية والسكانية فيما يتعلق بحجم السكان، التوزيع العمري والجغرافي للسكان، معدلات المواليد، وكافة الخصائص السكانية من إذ السن، النوع والمهنة والمستوى التعليمي²¹⁷. ولا شك أن الإهتمام بدراسة هذه العوامل لها دلالات تسويقية بالنسبة لنشاط المصرف إذ يمكن رسم السياسة العامة للمصرف بناء على دراسة هذه المتغيرات حتى يمكن تحديد الزبائن المرتقبين وبالتالي تقديم الخدمات المصرفية التي يرغب فيها هؤلاء مستقبلاً. القوة التعليمية: ما هو مستوى التعليم في المجتمع القوة الأخلاقية: اخلاقيات العمل.

6. **الظروف التكنولوجية**: أدى التقدم التكنولوجي إلى إحداث العديد من التغييرات والتطورات في مجال الأعمال المصرفية، هذا ويعتمد الأثر الاقتصادي للتكنولوجيا الجديدة على معدل تزايد تلك التكنولوجيا وكذا درجة استيعابها بواسطة المصارف والمؤسسات المالية الأخرى. ومن ناحية التطورات الحالية والمرتبقة في التكنولوجيا ذات الصلة بالصناعة المصرفية توحى بأن التغييرات ذات الصبغة العميقة هي التي سوف تحدد شكل وملامح المستقبل في تلك الصناعة. وبالنسبة لمديري المصارف تعد التكنولوجيا سلاحاً ذو حدين²¹⁸، فمن ناحية فهي أداة فعالة تؤثر في كفاءة أداء المصارف، ومن ناحية أخرى فهي تفرض قيوداً ومحددات على المصارف، وهذه الأخيرة يمكن التغلب عليها من خلال إجراء التغييرات الملائمة في إستراتيجية المصرف. وفضلاً عن ذلك فإن التكنولوجيا تمنح المصارف القدرة على ابتكار وتقديم منتجات وخدمات مصرفية جديدة للزبائن. أما التغييرات التي تحدثها التكنولوجيا في بنية هيكل المصرف تفتح المجال في ظهور خدمات جديدة، وفي نفس الوقت تؤثر على مركزه التنافسي، وتعد التكنولوجيا عنصراً أساسياً في إستراتيجية المصرف ليس فقط بسبب تأثيراتها على أنشطة المصرف المتعلقة بتقديم منتجات مصرفية جديدة، ولكن أيضاً بسبب بإحتمال قيام المنافسين لهذا المصرف بإستخدام هذا النوع من التكنولوجيا.

تجد الإشارة هنا بأن مسألة الفصل بين مستويات البيئة الثلاثة، هناك صعوبة²¹⁹ في وضع حدود فاصلة بين البيئة الداخلية والبيئة الخارجية أو بين العوامل البيئية العامة والعوامل البيئية الخاصة. فالعوامل البيئية العامة كثيراً ما تخترق العوامل البيئية الخاصة وتؤثر تلك على البيئة الداخلية وهكذا تتداخل العوامل البيئية وتتشابك العلاقات فيما بينها وتتأثر بها المنظمة وبالتالي تؤثر فيها ودراسة العوامل المحيطة داخل وخارج المنظمة تقتضي التنبؤ باتجاهات هذه العوامل في المستقبل ويطلق على هذا النوع من التنبؤ، الإستراتيجي وهذا التنبؤ لا يقتصر على العوامل الإقتصادية فقط بل يشمل كافة العوامل البيئية والثقافية والإجتماعية والتكنولوجية وغيرها.

رابعاً: تحليل البيئة المصرفية²²⁰: يتضمن تحليل البيئة المصرفية إجراء دراسة تحليلية واقعية لإمكانيات وموارد المصرف ومصادر قوته وضعفه في الحاضر والمستقبل، ويشتمل ذلك على تحليل الإنجازات السابقة للمصرف والمشاكل التي واجهها وأساليب التصرف التي قام بها لمواجهة هذه المشاكل وحلها. تُعد سجلات المصرف رافداً ضخماً للمعلومات التي تحتاجها إدارة التسويق في عملية التخطيط. ففي كل مصرف رصيد هائل من المعلومات عن الزبائن من إذ خصائصهم وحجم عملياتهم مع المصرف، بل وطرق تعاملهم معه. كذلك تتضمن سجلات المصرف معلومات وافية عن الأسواق وإتجاهات المصرف الإستثمارية وفي ضوء هذه المعلومات تستطيع إدارة التسويق في المصرف التعرف على الفرص المتاحة وتحديد قدرة المصرف على انتهازها والعقبات التي يمكن أن تواجهه في هذا الصدد. رغم أن تحليل البيئة الخارجية للمصرف يُعد ذا أهمية كبيرة للمصرف إذ يهدف إلى إظهار الفرص والمخاطرة في تلك البيئة، إلا أن الأمر الأكثر أهمية هو تقييم تلك الفرص والمخاطرة وفي ضوء علاقتها بنقاط القوة والضعف للبيئة الداخلية للمصرف. لذا فإن الهدف من التحليل الداخلي لأوضاع للمصرف هو تعزيز نقاط القوة لدى المصرف فضلاً عن وضع إستراتيجية تساعد في التخلص من نقاط الضعف التي يعاني منها المصرف، المتمثلة:

- بالنقص في عنصر العمالة المتمرس خاصة في مجالي تحليل الإستثمار والائتمان ومواجهة المخاطرة المصرفية.

- عدم توافر العنصر الإداري تخلق فرص جديدة لعمليات المصرف.- عدم المرونة التنظيم الإداري بالمصرف ووجود تنظيم غير الرسمي.- ارتفاع تكلفة الأموال المستخدمة في بعض العمليات المصرفية.- إستمرار الاعتماد على التكنولوجيا المصرفية القديمة.- سوء التنظيم الداخلي لأماكن أداء الخدمات مما يترتب عليه أبطاء في الأداء وعدم الراحة للزبائن²²¹.

هناك العديد من الأسباب التي تدعو إلى إجراء تحليل لنقاط القوة والضعف لدى المصرف منها، إيجاد وسائل أفضل لإنجاز أهداف المصرف وأن يركز الأداء في المصرف على أساس جملة من الحقائق وليس على أساس رغبات ونوايا، وكذا فإن من الأمور المهمة ليس فقط إدراك ومعرفة الأعمال التي تؤدي داخل المصرف، ولكن الأهم هو لماذا تؤدي تلك الأعمال وما هي الكيفية التي تؤدي بها.

التحليل الداخلي للمصرف: ينبغي التأكيد على أن يتناول التحليل الداخلي للمصرف مجموعة من النقاط هي²²²: أسلوب تحليل نقاط القوة Strength والضعف Weaknesses في المنظمة والفرص المتاحة أمامها Opportunistes التهديدات البيئية التي تتعرض لها Threat من أهم الأساليب المستخدمة في التحليل البيئي بمنشأة الأعمال المختلفة سواء كانت مالية أو غير مالية صناعية أو خدمية.

وبيتيح هذا التحليل للمصارف المختلفة تفهماً أكثر واقعية وعمقاً لعلاقة كل مصرف ببيئته ومن ثم مساعدة متخذي القرار الإستراتيجي في وضع الإستراتيجيات التي تحقق أفضل إستثمار ممكن للفرص المتاحة. وفي المقابل تخفيض التهديدات التي يمكن أن يتعرض لها والتغلب على نقاط الضعف التي يعاني منها.

تجدر الإشارة هنا، أن التحليل الداخلي للمصرف يتناول مجموعة من النقاط هي²²³:

1. **السوق والخدمات الحالية التي يقدمها المصرف:** يجب على القائمين على المصرف التميز في إنتاج وأداء الخدمة نحو الزبائن المصرفيين، وهذا ما يؤدي إلى زيادة رقم أعمال المصرف وبتيح له فرصا عديدة في السوق المصرفي، لكن يتوقع أن تمر الخدمات المصرفية المعروضة بمرحلة يتراجع فيها الطلب، خاصة في ظل سوق راكدة مما يكلف المصرف من الموارد أكثر من العائد المتولد عنها.

وبناء على ذلك يتعين على المصرف اتخاذ قرارات إستراتيجية فيما يتعلق بالخدمات التي يتم تطويرها، والخدمات التي يتم إلغاؤها، وبشكل أكثر تحديدا فإن دراسة وفحص السوق والخدمات الحالية التي يقدمها المصرف، تستهدف في النهاية اتخاذ قرار بشأن الخدمات التي يركز عليها

2. **توافر الموارد المالية لتمويل عمليات المصرف:** إذ يتعين إجراء دراسة مفصلة لموارد المصرف المالية، وذلك بهدف تقييم كيفية توزيع وتنويع تلك الموارد على إستثمارات المصرف المختلفة، وكذلك وضع نظام لتجميع المدخرات، وأيضا تحديد حجم التمويل الموظف في المؤسسات ذات درجة مخاطر مرتفعة، كذلك تحديد درجة الكفاءة في الإستخدام الحالي للموارد المالية وذلك كأساس لإجراء التغييرات المزمعة بهدف الوصول إلى درجة كفاءة أعلى في إستخدام تلك الموارد. ومن العناصر الأخرى المرتبطة بالعناصر المادية المكونة لبيئة العمل المصرفية هي: موقع المصرف والترتيب والتنظيم الداخلي له ومدى توافر الألية والأتمتة المصرفية ونظم العمل المصرفي وبرمجياته وتحديثها وتطبيقها في مجال العمل المصرفي.

3. **أسلوب إدارة المصرف:** يجب دراسة وفحص أسلوب الإدارة في المصرف بالتركيز على الموظفين فيه وذلك بهدف تقييم عدد من المسائل من بينها، كيفية تخصيص المجهودات فيما يتعلق بإنجاز الأهداف الأساس للمصرف والتأكد من أن عدد الموظفين يتناسب مع عدد زبائن المصرف وأن العلاقات العامة بين الموظفين والزبائن طبيعية.

4. **الإدارة والعمل المصرفي:** ترتبط بمدى توفر المديرين بمستوياتهم الإدارية المختلفة ذوي الخبرة والكفاءة بالعمل المصرفي وإيمانهم بأن تقديم الخدمات المصرفية تحتاج

الى تجديد بإستمرار والى الخلق والإبتكار بما يتواءم تلبية رغبات وحاجات الزبائن ورضائهم. فضلاً عن اسلوب المدير وقدرته في قيادة العاملين وتوجيههم وتحفيزهم وتشجيعهم وتحريكهم نحو تحقيق هدف المؤسسة المصرفية الكلي والإستراتيجي.

5. الهيكل التنظيمي للمصرف: تهدف دراسة الهيكل التنظيمي للمصرف وما يرتبط به من مستويات إدارية ووظائف ادارات المصرف والإتصالات بينها بما يخدم عملية اتخاذ القرارات والمشاركة فيها لأداء الأعمال المصرفية، ومدى تقديمه تسهيلات الاتصال بين المصالح المختلفة بالمصرف. ومن العناصر المتعلقة بالنواحي البشرية التي تأخذ بالحسان كم وكفاءة العمالة المصرفية ومدى توافرها كما ونوعاً وزماناً لتقديم الخدمات المصرفية، في مجالات ادارات العمليات المصرفية الأساسية (التسويق والإنتاج) والاستشارية(الموارد البشرية والمالية) والداعمة المساندة (البحث والتطوير-العلاقات العامة-نظم المعلومات الإدارية) وكم وقدرات العمالة المساعدة للمصرفيين كالمحاسبة والإستشارة القانونية والفنية وما يرتبط بها من أعداد وخبرات في مجال الأعمال غير المصرفية.

6. الثقافة التنظيمية: هي نظام مشاركة المعاني من قبل أعضاء المصرف التي تميز مصرف عن آخر، وتتكون من مجموعة القيم، والمعتقدات، والمعايير التنظيمية، والتوقعات التنظيمية التي تتبناها المصرف في تحقيق أهدافه، وان القيم والمعتقدات التنظيمية تعبر عن اتفاقات مشتركة بين أعضاء التنظيم الاجتماعي الواحد حول ما هو مرغوب أو غير مرغوب، جيد أو غير جيد، مهم أو غير مهم، والقيم التنظيمية تمثل القيم في مكان أو بيئة العمل، بحيث تعمل هذه القيم على توجيه سلوك العاملين ضمن الظروف التنظيمية المختلفة، ومن هذه القيم المساواة بين العاملين، والإهتمام بإدارة الوقت، والإهتمام بالأداء واحترام الآخرين، كما تشمل المعتقدات التنظيمية: الأفكار المشتركة حول طبيعة العمل والحياة الإجتماعية في بيئة العمل، وكيفية إنجاز العمل والمهام التنظيمية ومنها: أهمية المشاركة في عملية صنع القرارات، والمساهمة في العمل الجماعي، وأثر ذلك في تحقيق الأهداف التنظيمية للمصرف.

7. نظام المعلومات بالمصرف: يجب دراسة هذا النظام وذلك للحكم عما إذا كان هذا النظام يستطيع توفير المعلومات المناسبة والمطلوبة في التوقيت والمكان الذي تطلب فيه من الموظف الذي يحتاجها، بحيث يستطيع اتخاذ القرارات المناسبة، وكذا تقييم احتمالات الأداء الضعيف للأعمال المطلوب القيام بها، وذلك نظراً لعدم توافر المعلومات الكافية أو الحصول عليها في أوقات غير مناسبة.

8. نظام خدمة الزبون: إذ يتم دراسة نظام خدمة الزبون لتقييم:-(الوقت الذي تستغرقه الخدمة في انسيابها إلى الزبون.- تكلفة أداء الخدمة.- موقف الزبون من الخدمة المقدمة فيما يتعلق بالجودة والسعر والوقت المناسب.- إحتتمالات تطوير وتحسين الخدمات بناءاً على رد فعل الزبائن ووضعية السوق المصرفي).

9. **التلازم الفكري بين مكونات البيئة الداخلية والخارجية:** يتبين أن التحليل الإستراتيجي²²⁴ يمدد حاضنة فكرية إستراتيجية في فهم نقاط القوة والضعف والفرص والتهديدات وهذا يستلزم دراسة وعرض مكونات البيئة الخارجية بهدف التعرف إلى الموقف الحالي للمنظمة والبيئة الداخلية للوقوف على قدرة إدارة المنظمة على تفهم المتغيرات الإستراتيجية الداخلية. إذ إن هناك حالة من التلازم الفكري بين مكونات البيئة الداخلية والخارجية، فلا يمكن بأي شكل من الأشكال اقتناص الفرص في البيئة الخارجية للمنظمة ما لم تستند إلى نقاط قوة كافية ومناسبة على الأقل وكذلك الحال إلى نقاط الضعف والتهديدات وهكذا فإن هذا التلازم كان قد مهد لعرض مكونات البيئة بأنواعها.

البيئة الخارجية للمصرف تعد ذات أهمية كبيرة، إذ أنها تتيح بعض الفرص التي يجب على المصرف اغتنامها، و تتضمن أيضا بعض التهديدات والمخاطرة التي يتعين على المصرف مواجهتها. ومن أمثلة تلك الفرص التغيرات الإقتصادية الرئيسية في القطاع المالي وذلك إثر إزالة العوائق التقليدية²²⁵، مثل زيادة معدلات النمو في الدولة التي يمارس فيها المصرف أنشطته فيها، وأيضا ظهور بعض المتغيرات التي شجعت الميل للتعامل مع المصارف، وكذا إدراك موظفي المصرف بضرورة العمل على تطوير المصرف فضلا عن أن التكنولوجيا سوف تتيح تقديم خدمات أكثر شمولاً وتنوعاً وبشكل أسرع، كما تتضمن إمكانيات أكبر من خلال توفير المعلومات اللازمة لاتخاذ القرارات بصورة أكثر فعالية، مع تخفيض التكاليف بما يتيح للمصرف قدرة أكبر على المنافسة.

10. من ناحية أخرى فإن البيئة الخارجية للمصرف قد تتضمن التهديدات والمخاطرة المتمثلة في المنافسة غير المتكافئة في بعض الأحيان من طرف المصارف الأجنبية أو من بعض المؤسسات المالية الأخرى غير المصرفية، وأيضا المشاكل المتعلقة بنظام النقد الدولي وكذا التقلبات في أسعار الصرف وأسعار الفائدة التي تنتج حالة عدم التأكد في السوق المصرفي²²⁶. كما أن التغيرات التكنولوجية قد تؤدي إلى تقليل فرص العمل بالمصارف ومن ثم قد يؤدي هذا إلى حدوث نزاعات وصراعات بين العاملين بالمصرف، وكذا فإن عمليات تنظيم وتصميم الوظائف في المصرف إلى الإقلال من الإشباع الوظيفي، كما أن حالات عدم التأكد من الأوضاع السياسية تشكل تهديدات ومخاطر كبيرة قد تؤثر بشكل مباشر على أداء وربحية المصارف. رغم أن تحليل بيئة المصرف الخارجية يُعد ذا أهمية كبيرة بالنسبة للمصرف إذ يهدف إلى إظهار الفرص والمخاطرة في تلك البيئة، إلا أن الأمر الأكثر أهمية هو تقييم تلك الفرص والمخاطرة في ضوء علاقتها بنقاط القوة والضعف الداخلية بالمصرف، ولذا فإن الهدف من التحليل الداخلي لوضعية المصرف هو تعزيز نقاط القوة لدى المصرف فضلا عن حمايته من نقاط الضعف التي يعاني منها ومحاولة تصحيحها. وهناك العديد من الأسباب التي تدعو إلى تحليل نقاط القوة والضعف لدى المصرف ومنها البحث عن بدائل أفضل لتحقيق

أهدافه دون مخاطرة كبيرة ولا يمكن تحقيق ذلك إلا بالدراسة الدقيقة والمستمرة للمتغيرات البيئية للمصرف²²⁷.

البيئة العامة (البعيدة غير المباشرة) General Environnent للمصرف²²⁸ يقصد بها العوامل التي تؤثر على كافة المنشآت وتقع خارج حدود المنظمة ونطاق رقابة الإدارة، ويتم في إطارها ممارسة الأعمال الإدارية وتشمل كافة العوامل السياسية والإقتصادية والثقافية والاجتماعية والقانونية ويظهر تأثير هذا العامل في العديد من الجوانب منها: (تحديد فرص الإستمرار والنمو- درجة حرية الاستقلال التي تستطيع أن تمارسه الإدارة المصرفية- التنظيم الإداري المصرفي، والإستراتيجيات الإدارية العليا للمصرف). ما من مصرف إلا ويتعرض بقدر كبير من المتغيرات البيئية الخارجية التي تغرز إما تهديدات أو قرص في مجال إنتاج وتوزيع أو التسويق كل أو بعض الخدمات التي يقدمها المصرف وهذه التهديدات وتلك الفرص لا تستطيع إدارة المصرف تحقيق السيطرة الكاملة عليها نظراً لتداخل أسباب وجودها وصعوبة التنبؤ بها مقدماً. كما أن التغير البيئي الخارجي قد يحدث قرصه في مجال التسويق المصرفي وفي نفس الوقت يحدث تهديداً في مجال إنتاج وتسويق خدمة أخرى. ويقصد بالقوى الخارجية للمصرف بأنها مجموعة القوى الخارجية التي تؤثر عمليات الأداء بتسويق لخدمة أو لمجموعة خدمات يقدمها المصرف إذ لا يستطيع إدارة المصرف أن تتحكم فيها وهذه القوى تتيح مجموعة من التهديدات والفرص التي يجب على إدارة المصرف أن تحللها بعناية لتتمكن من تجنب الآثار السلبية وتتمكن من تحقيق مزايا من الفرص المتاحة. وأبرز ما تتميز به القوى الخارجية للمصرف هي: (صعوبة إخضاعها للرقابة الكاملة من قبل إدارة المصرف- يصعب التنبؤ بميعاد حدوثها أو احتمال حدوثها أو بمقدار الفرصة التي تنتج عنها- الطبيعة المزدوجة للتغيير في العنصر البيئي الخارجي بمعنى أنه قد يحدث قرصه في مجال أداء وتسويق خدمة في نفس الوقت تهديداً لعمليات تسويقية أو خدمة أخرى). **يمثل موضوع تحليل البيئة المصرفية** أحد الفروع العلمية التي تحظى ولا تزال بإهتمام كبير من جانب صانعو القرار الإستراتيجي في المصارف والمؤسسات المالية. كما أنه يُعد جزءاً تكاملياً مهماً في النموذج المنهجي الإداري والإستراتيجي، الذي يركز على المعلوماتية وإدارته، بكفاءة وفعالية. يعتمد إلى حد كبير على إدارة التراكم المصرفي المتاح بين أيديها والذي توفره نظم المعلومات الموجودة في المصرف، والتفاعل بين قوى البيئة المختلفة ومدى تأثير ذلك على عملية صنع القرار الإداري داخل المؤسسة المصرفية المصرفية وخارجها. لذا فإن دراسة البيئة من الدراسات والأمور المهمة في تصميم استراتيجيات المصارف بوصفها، جزء من المجتمع تتأثر وتؤثر به²²⁹. قبل الشروع في تحديد عناصر استراتيجية التسويق يجب أولاً معرفة ما هي الإستراتيجية إذ عُرفت "بأنها تخطيط وتعديل الجهود لتحقيق هدف محدد والتزام طويل الأمد للموارد لتحقيق غاية محددة في بيئة تنافسية". وتشترك استراتيجية التسويق كما الإستراتيجيات الأخرى من الإستراتيجية الكلية للمنشأة وتتناغم معها بالاعتماد على تحليل الموقف Situational Analysis (تحليل وتدقيق العوامل الداخلية للكشف عن مواطن القوة والضعف في الوحدات الوظيفية للمنظمة، وتحليل وتدقيق عوامل البيئة الخارجية بمكوناتها الزبائن، الحكومة، المنافسة، التكنولوجيا لتحديد الفرص السوقية Market Opportunity والتهديدات Threats التي تحيط بالمنظمة.

المبحث الثالث

التسويق الأخضر والمصارف الخضراء

يشتمل هذا المبحث ثلاثة محاور رئيسة حيوية هي: أولاً التسويق الأخضر والصيرفة الخضراء ثانياً التمويل الأخضر. والتحديات التي تواجه المصارف الخضراء ومعالجتها ثالثاً.

أولاً: التسويق الأخضر والصيرفة الخضراء²³⁰:

1. التسويق الأخضر: مصطلح حديث في علم التسويق ويقصد به التسويق النظيف أو التسويق البيئي، وسمي بذلك لأنه يعمل على توصيل المنتج النهائي للمستهلك بشكل منتج بيئي نظيف خالٍ من التلوث أو الخداع والغش. وهدفه أن يتحول التسويق من علم هادف للربح إلى علم يساعد الناس في اتخاذ قرارات شرائية قائمة على رسالة تسويقية هادفة بعيدة عن الاستغلال.

لقد ناقش الكثير من الباحثين موضوع التسويق الأخضر، وتعددت الكتابات التي تناولت هذا الموضوع، فمنهم من استخدم مصطلح التسويق الايكولوجي **Cological Marketing** أو **Eco-Marketing**، ومنهم من أطلق عليه مصطلح التسويق البيئي **Environnemental Marketing**، ومنهم من أطلق عليه مصطلح التسويق المستدام **Sustainable Marketing**، ومنهم من أطلق عليه مصطلح التسويق الأخضر **Green Marketing**، فقد تسببت هذه التسميات في إحداث خلط وعدم تحديد تعريف موحد للتسويق الأخضر، نورد منها التعاريف الآتية في جدول (1-3):

جدول (1-3) مفهوم التسويق الأخضر

الباحث	التسويق الأخضر
بوشارب 2012 231	التسويق الأخضر: يعد التسويق الأخضر عملية إدارية تهدف إلى التعرف على حاجات المستهلك والمجتمع والعمل على إشباعها بطريقة تؤدي إلى الحفاظ على البيئة وموارد المجتمع من أجل الأجيال القادمة وكذلك تحقيق الأرباح للمنظمة
الربيعاوي ي، 2020 232	التسويق الأخضر: بأنه العملية الإدارية المسؤولة عن توقع وتحديد وإشباع حاجات الزبائن والمجتمع بطريقة تؤدي إلى تحقيق الأرباح مع الأخذ بنظر الاعتبار مفهوم الإستدامة البيئية.
البكري، 2021 233	التسويق الأخضر بأنه " مدخل نظمي متكامل يهدف إلى التأثير في تفضيلات الزبائن بصورة تدفعهم نحو التوجه إلى طلب منتجات غير ضارة بالبيئة وتعديل عاداتهم الاستهلاكية بما ينسجم مع ذلك والعمل على تقديم منتجات ترضي هذا التوجه بحيث تكون المحصلة النهائية هي الحفاظ على البيئة، وحماية المستهلكين وتحقيق هدف الربحية للمنظمة".

وتجدر الإشارة هنا أن نذكر المزايا المتعلقة بالتسويق الأخضر وهي:

- أ. القبول الاجتماعي للمنظمة وديمومة انشطتها.
- ب. ارضاء حاجات المالكين وتحقيق الأمان في إدارة العمليات وتقديم المنتجات.
- ج. يساعد المؤسسة على الاستجابة للفرص التسويقية وبالتالي تحقيق اهداف المؤسسة في التكيف مع المستجدات التي تحدث في السوق والبقاء فيه.
- د. يساعد المؤسسة على مواجهة المنافسة والاستجابة لتطلعات المستهلك أو الزبون الأخضر²³⁴.

الصيرفة الخضراء²³⁵: لقد بدأت العديد من المصارف حول العالم بالإهتمام الكبير للتحرك نحو الخدمات المصرفية والتمويلية الخضراء من خلال تبني نموذج الصيرفة الخضراء وذلك عن طريق تقديم مجموعة من المنتجات والأنشطة الجديدة مثل الودائع الخضراء والبطائق الائتمانية الخضراء والتمويلات الخضراء وتمويلات المساكن والمباني الخضراء والاستثمارات الخضراء والصكوك الخضراء والخدمات الرقمية من خلال التكنولوجيا المالية.

وأصبح مصطلح المصرف الأخضر (Green Bank) يطلق على المصارف التي تصمم منتجاتها من أجل تمويل المشروعات الخضراء أو الصديقة للبيئة بالشكل الذي يعزز الرفاه الاقتصادي، ولا يضر البيئة والمجتمع.

أصبح القطاع المصرفي في عالم اليوم اللاعب والحاكم الرئيسي في إدارة وقيادة مسيرة التنمية الاقتصادية المستدامة لأي دولة، وتُعد المنتجات "المصرفية الخضراء" شكلاً من أشكال الخدمات المصرفية التي تجنيها الدولة منها على فوائد بيئية "لا تضرّ بالمناخ". وتتسع المصارف أنشطتها لتسهيل الاستثمار الخاص في البنية التحتية المحلية، منخفضة الغازات الدفيئة ومقاومة للمناخ والقطاعات الخضراء الأخرى مثل إدارة المياه والنفايات، ولا تأخذ في الاعتبار المكاسب المالية فحسب بل البيئة والمحافظة على الموارد أيضاً، مع مراعاة أهداف التنمية المستدامة الأخرى مثل تحقيق النمو الاقتصادي وخلق فرص العمل والمساواة بين أفراد المجتمع".

كذلك يمكن للصيرفة الخضراء مع الاختلاف من دولة لأخرى ان تبني مجموعة متنوعة من الهياكل، والاستفادة من مختلف الأوعية الادخارية العامة، وخلق مجموعة متنوعة من المنتجات المالية.

وقد تستخدم المصارف أدوات مالية مثل القروض طويلة الأجل والقروض منخفضة الفائدة، أو صناديق القروض الدوارة، أو منتجات التأمين مثل ضمانات القروض أو إحتياطيات خسائر القروض، أو الاستثمارات العامة منخفضة التكلفة، أو ربما تصمم منتجات مالية جديدة²³⁶. وهنا نورد بعض تعاريف الصيرفة الخضراء في جدول (2-3) الآتي:

جدول (2-3) مفهوم الصيرفة الخضراء

الباحث	مفهوم الصيرفة الخضراء
(Makower2009:13،) 237	الصيرفة الخضراء هي المؤسسات المالية التي تستخدم التمويل العام للاستفادة منه في تمويل الطاقة النظيفة، فهي مؤسسات تمويل عامة او شبه عامة توفر دعماً مالياً منخفض التكلفة وطويل الأجل لمشروعات الطاقة النظيفة منخفض الكربون وزيادة كفاءه استخدام الأموال العامة وتوجيه الأسواق المالية الخاصة الناضجة نحو الإستثمار في الطاقة النظيفة إذ تعمل المصارف الخضراء على تحقيق النمو لكل من القطاع المصرفي والاقتصاد ككل مع الحفاظ قدر المستطاع على سلامة البيئة وكذلك الالتزام بمعايير ترشيد استهلاك الموارد الطبيعية.
(Bouma2001:101،) 238	بانها المصارف التي تتبنى تمويل المشاريع التي تحافظ على البيئة بشكل أساسي.
(Biswas20،11:33) ²³⁹	الفلسفة التي يتبعها المصرف من إذ تبادل الفائدة بين المصرف وموظفيه وبين الزبائن والاقتصاد ككل والحد من الآثار السلبية تجاه البيئة.
(Strandberg200،5:5)	المصارف التي تقدم خدماتها المالية بالشكل الذي يعزز الرفاه الاقتصادي وال تضرر البيئة والمجتمع.
(محمد يونس الشرابي،2021) ²⁴⁰	"كيانات ذات رؤوس أموال عامة تمّ إنشاؤها خصيصاً لتسهيل الإستثمار الخاص في البنية التحتية المحلية، منخفضة الكربون ومقاومة للمناخ والقطاعات الخضراء الأخرى"

تأسيساً على تقدم يتضح أن المصارف الخضراء تتبنى تقديم الخدمات المصرفية والتمويلية بصورة تراعي العوامل البيئية والاجتماعية والاقتصادية ومن هنا تنبع أهمية الصيرفة الخضراء. كونها تجمع بين العمل المصرفي والبيئة والنمو الاقتصادي والمسئولية الاجتماعية.

ركزت تعاريف الصيرفة الخضراء على مرتكزات او أبعاد عديدة هي:

-تأخذ بالاعتبار عوامل تغيّر المناخ والتأثيرات الاجتماعية في كل معاملة، مثل القروض أو الإستثمارات التي يقدمها المصرف.

-ممارسات التنمية المستدامة للأجيال القادمة، لذلك تستمر الشركات في النمو مع الاهتمام بكوكبنا في الوقت نفسه.

-تحمل المسؤولية الاقتصادية بخصوص البيئة من خلال استخدام المصادر المتجددة والحفاظ على الطاقة.

-دمج الممارسات المستدامة بيئيًا في مكان العمل لمعرفة التأثيرات التي تحدث أثناء العمل.

2. المصارف الخضراء: الخصائص الأسباب والمبررات: توصف المصارف الخضراء بأنها كيانات ذات رؤوس أموال عامة تمّ إنشاؤها خصيصًا لتسهيل الاستثمار الخاص في البنية التحتية المحلية، منخفضة الكربون ومقاومة للمناخ والقطاعات الخضراء الأخرى مثل إدارة المياه والنفايات، ولا تأخذ في الاعتبار المكاسب المالية فحسب بل البيئة أيضًا، مع مراعاة أهداف التنمية المستدامة الأخرى مثل تحقيق النمو الاقتصادي وخلق فرص العمل والمساواة بين النوع الاجتماعي. ولهذه المصارف جوانب أربعة، هي:

أ- تأخذ بالاعتبار عوامل تغير المناخ والتأثيرات الاجتماعية في كل معاملة، مثل القروض أو الاستثمارات التي يقدمها البنك.

ب- ممارسات التنمية المستدامة للأجيال القادمة، لذلك تستمر الشركات في النمو مع الاهتمام بكوكبنا في الوقت نفسه.

ج- تحمل المسؤولية الاقتصادية بخصوص البيئة من خلال استخدام المصادر المتجددة والحفاظ على الطاقة.

د- دمج الممارسات المستدامة بيئيًا في مكان العمل لمعرفة التأثيرات التي تحدث أثناء العمل.

3. الخصائص: إذ تشترك المصارف الخضراء بخصائص عديدة أهمها على النحو الآتي²⁴¹:

أ- تحفيز الطلب عن طريق تغطية 100 في المائة من التكاليف الأولية عن طريق مزيج من التمويل العام والخاص.

ب- الاستفادة من الأموال العامة عن طريق جذب المزيد من الاستثمارات الخاصة نحو أسواق الطاقة النظيفة وكفاءة استخدام الطاقة.

ج- إعادة تدوير رأس المال العام وذلك لتوسيع الاستثمار الأخضر و عدم المساس بأموال دافعي الضرائب.

د- الحد من أوجه القصور في السوق.

هـ- توسيع نطاق حلول الطاقة النظيفة في أسرع وقت ممكن، وتعظيم مكاسب الكهرباء النظيفة ومكاسب الكفاءة المتحصلة نظير كل دولار تنفقه الدولة.

4. الأسباب: وللصيرفة الخضراء أسباب ومبررات عديدة، يمكن تصويرها في الشكل (3-3) الآتي:



شكل (3-3) أسباب الصيرفة الخضراء ومبرراتها

5. اهداف الصيرفة الخضراء: هناك العديد من اهداف الصيرفة الخضراء نذكر منها²⁴²:

أ- تقليل التعاملات الورقية إلى أدنى المستويات، والتركيز على المعاملات الالكترونية مثل الإستخدام أجهزة الصراف الالي والمصرفية المتنقلة، والخدمات المصرفية عبر الانترنت، إلخ لمختلف المعاملات المصرفية للزبائن.

ب- حماية البيئة عن طريق إعادة إستخدام الموارد وإعادة تدوير النفايات فضال عن كفاءة إستخدام الطاقة.

ج- تقليل الاثار البيئية التشغيلية بإستمرار برصد الأداء البيئي وتنفيذ وتقييم برنامج الإدارة البيئية التي يقوم بحفظ الطاقة والمياه، وإدارة النفايات، إعادة تدوير المواد وخفض الرحلات التجارية وتشجيع الشراء الاخضر وتوفير تشكيلة كاملة من الخدمات المصرفية الالكترونية

د- استحداث العديد من الوظائف الخضراء التي يكون لها اثر في تقليل معدلات البطالة.

هـ- المصارف الخضراء تسعى إلى التخفيف من حد الفقر عن طريق دعم "الوظائف الخضراء" التي تعد بمثابة جسرٍ يربط بين القضاء على الفقر المدقع والجوع وتحقيق الإستدامة البيئية.

6. الأشكال الجديدة للخدمات المصرفية²⁴³: إن الأشكال الجديدة الصاعدة من الخدمات المصرفية هي الخدمات المصرفية الخضراء، والخدمات المصرفية المسؤولة، والخدمات المصرفية الإجتماعية، والخدمات المصرفية المستدامة. في ما يلي نعرض بإيجاز هذه الأشكال الجديدة الصاعدة من الخدمات المصرفية ونوضح الاختلافات والعلاقات في ما بينها في جدول (3-3) الآتي:

جدول (3-3) الخدمات المصرفية وأشكالها الجديدة

الخدمات المصرفية وأشكالها الجديدة		
الخدمات المصرفية المستدامة:	الخدمات المصرفية الاجتماعية:	الخدمات المصرفية الخضراء:
تعتمد هذه الخدمات على المعايير البيئية المستدامة في تقديم الخدمات المصرفية التقليدية والاجتماعية والحوكمة. وترتكز على ثلاثة أبعاد هي المخاطر، والعائد، والتأثيرات.	تُعرّف بأنها الخدمات المصرفية التي تُعنى بالقضايا الأكثر إلحاحاً على الصعيد الاجتماعي في هذا العصر، وتهدف إلى إحداث تأثير إيجابي على الناس والبيئة والثقافة من خلال الخدمات المصرفية.	تهدف إلى حماية البيئة، وتعزيز المسؤولية البيئية والاجتماعية. وتُحفّز الخدمات المصرفية الخضراء الممارسات الصديقة للبيئة التي تُساعد المصارف والزبائن في الحد من انبعاثات الكربون. ويمكن أيضاً تسمى بالخدمات المصرفية الاجتماعية أو المسؤولية،

لا يوجد تعريف موحد عالمياً لمفهوم الصيرفة الخضراء، ويختلف هذا المفهوم بشكل كبير بين البلدان. وتعد الخدمات المصرفية الخضراء مصطلحاً شاملاً يُشير إلى الممارسات والمبادئ التوجيهية التي تجعل المصارف مستدامة على الصعد الاقتصادية والبيئية والاجتماعية. وهناك تقارب بين مفهوم الخدمات المصرفية الخضراء والخدمات المصرفية الأخلاقية. وتستند الخدمات المصرفية المسؤولة: تستند الخدمات المصرفية المسؤولة إلى التزام وثيق من قبل المصارف بالتنمية المستدامة، وتحمل المسؤولية الاجتماعية كجزء لا يتجزأ من خدماتها.

وقد طوّر برنامج الأمم المتحدة للبيئة مخططاً مبسطاً لفهم وتصنيف المصطلحات التي تتصف بها الخدمات ومنها الخضراء، والمسؤولة، والاجتماعية، والمستدامة، وتبيان العلاقة في ما بينها. ويمكن اعتبار الخدمات المصرفية الخضراء كمجموعة فرعية من الخدمات المصرفية المستدامة التي تشمل أبعاداً بيئية واجتماعية على نطاق أوسع.

7. أنواع المصارف الخضراء: هناك ثلاث أنواع مختلفة من نماذج المصارف الخضراء والخدمات التي تقدمها: التي يتم إستخدامها حالياً كما يصورها شكل (3-4) الآتي:

أنواع المصارف الخضراء والخدمات التي تقدمها:



شكل (3-4) أنواع المصارف الخضراء

8. متطلبات إنشاء المصارف الخضراء: هناك عدد من المتطلبات لإنشاء المصارف الخضراء هي:

- وجود نظام كفؤ لإدارة المخاطر المصرفية.
- تطوير الخدمات المصرفية بما يتلاءم مع عمل المصارف الخضراء.
- تبني برامج لزيادة الوعي بالأنشطة المصرفية الخضراء.
- توجيه التمويل إلى الصناعات الصديقة للبيئة.
- إنشاء صندوق المخاطر المناخية لإنعاش الكوارث الطبيعية يكون مسؤولاً عن التدهور البيئي الناتج من حدوث الكوارث الطبيعية من خلال منح الائتمان لتمويل المشاريع المتضررة من أثر الكوارث الطبيعية²⁴⁴.
- هنالك الكثير من الحواجز أمام الاستثمار في التكنولوجيات النظيفة واذكاء الوعي بالفرص التي يوفرها الاستثمار في مشاريع الأعمال الخضراء.

ثانياً: التمويل الأخضر Green Finance : يعد موضوع التمويل الأخضر من موضوعات الحديثة و المهمة التي يجب التركيز عليها، إذ يحظى بإهتمام المجتمع الدولي ومنظمات حماية البيئة فهو نموذج جديد من نماذج التنمية الاقتصادية سريعة النمو التي تعتمد بشكل مباشر على الاستثمارات الخضراء التي تهدف إلى معالجة العالقة المتبادلة بين الموارد الطبيعية للبيئة وبين استغلال هذه الموارد بما يخدم المجتمع ويحقق الرفاه

الاقتصادي والحد من الآثار العكسية للنشاطات الإنسانية على التغير المناخي، و الاحتباس الحراري، واستنزاف الموارد.

اذن لابد من تبني المصارف لاستراتيجيات التمويل الأخضر و بيان مدى تأثير التمويل الأخضر في تحسين اداء المصارف الخضراء بوصفه احد المداخل الحديثة في العمل المصرفي.

يتوجب نشر الوعي المصرفي لأصحاب القرار في المستويات الإدارية كافة ولابد من وجود فهم واضح لمصطلح التمويل الأخضر والمصارف الخضراء كونه مفهوماً جديداً وحث المصرف المركزي على إعداد التعليمات الرقابية للمصارف برمتها بالشكل الذي يلزمها بمراعاة أهداف التنمية المستدامة والصيرفة الخضراء من خلال ممارسة الأنشطة المصرفية المختلفة.

الأمر الذي جعل هذا النوع من التمويل يلقي إهتماماً كبيراً على الصعيد الدولي خصوصاً في ظل الإهتمامات الدولية الراهنة بشؤون البيئة وبقضايا تمويل المشاريع البيئية والإستثمارات الخضراء.

اذ أضافت المؤسسات المالية الدولية شرطاً أساسياً جديداً للمشاريع من أجل تمويلها والمتمثل في مدى إهتمامها بالبيئة وعملها بالتكنولوجيات النظيفة وانتاجها لمنتجات صديقة للبيئة²⁴⁵.

1. التمويل الأخضر: يعد موضوع التمويل الأخضر من موضوعات الحديثة والمهمة التي يجب التركيز عليها، إذ يحظى بإهتمام المجتمع الدولي ومؤسسات حماية البيئة والمؤسسات، فهو نموذج جديد من نماذج التنمية الاقتصادية سريعة النمو التي تعتمد بشكل مباشر على الإستثمارات الخضراء التي تهدف إلى معالجة العالقة المتبادلة بين الموارد الطبيعية للبيئة وبين استغلال هذه الموارد بما يخدم المجتمع ويحقق الرفاه الاقتصادي والحد من الآثار العكسية للنشاطات الإنسانية على التغير المناخي، والاحتباس الحراري، واستنزاف الموارد²⁴⁶.

تجلت أهمية الصيرفة الخضراء بعدما أدانت العديد من مؤسسات المجتمع المدني المصارف بتمويل المشروعات ذات الضرر البالغ على البيئة والمجتمع، مما دفع المجتمع المدني

وكذلك المؤسسات غير الهادفة للربح في مختلف أنحاء العالم إلى ممارسة الضغوط على المصارف من أجل إدماج الاعتبارات البيئية في برامج الإقراض وأنشطتهم اليومية على نحو يؤكد مسؤولية المصارف عن أعمالها.

لقد تناولت الأدبيات المتخصصة بهذا المجال مفاهيم عديدة للتمويل الأخضر يمكن حصر بعضها في جدول (3-4) على النحو الآتي:

جدول (3-4) ماهية التمويل الأخضر حسب الأدبيات المتاحة²⁴⁷.

الباحث	ماهية التمويل الأخضر
موشيت248	"التمويل الأخضر والأموال التي تحقق التوازن الإستراتيجي المتوسط والطويل الأجل للأهداف البيئية والخدمية في القطاعات البيئية بالشكل الذي يضمن تلبية حاجات الأفراد من السلع والخدمات وبين المحافظة على البيئة ودوام مواردها".
عجام،249	"يمثل التمويل الأخضر الطرق المناسبة للحصول على الأموال واختيار الطريقة الأفضل: وأشار بالشكل الذي يناسب كمية احتياجات المؤسسة ونوعيتها".
الاشوح250	"إستخدام المنتجات والخدمات المالية مثل القروض والتأمين والأسهم وإستثمارات رأس المال والسندات وغيرها من أجل تمويل المشروعات الخضراء أو الصديقة للبيئة".
الحجار251	"عبارة عن تلك الإستثمارات الإنتاجية أو الخدمية المرتبطة بالبيئة والتي تهدف إلى توفير منتجات خضراء والتي لا تضر بالبيئة، كما ويشمل المشاريع الوقائية لمنع تلوث البيئة أو نضوب في مواردها".
مؤسسة التعاون الاقتصادي للتنمية	"التمويل المختلط بأنه الإستخدام الإستراتيجي لتمويل مشاريع التنمية لحشد تمويل إضافي نحو التنمية المستدامة في البلدان النامية".
مؤسسة التمويل الدولية	"التمويل الأخضر بوصفه الإستثمارات والقروض التي تمول المشاريع الهادفة إلى حماية البيئة والمحافظة على الموارد الطبيعية".
مؤسسة التعاون الاقتصادي للتنمية	" بأنه تمويل يستهدف "تحقيق النمو الاقتصادي مع الحد من التلوث وانبعاثات غازات الاحتباس الحراري، وتقليل النفايات إلى الحد الأدنى، وتحسين كفاءة إستخدام الموارد الطبيعية".
الشيخى252	يعرف التمويل بصوره عامة على أنه توفير السيولة النقدية من أجل إنفاقها على الإستثمارات وتكوين رأس المال الثابت بهدف زيادة الإنتاج والاستهلاك.
نور عبد الأمير253	" عبارة عن إعادة تشكيل وتصويب الأنشطة الاقتصادية لتكون أكثر مساندة للبيئة وحمايتها وللتنمية الإجتماعية والمحافظة عليها هدفه ليس الوصول إلى الثراء المادي بالضرورة على حساب تنامي المخاطر البيئية، والفوارق الإجتماعية وينظر إليه بوصفه آلية لتحقيق التنمية المستدامة، وهي تبقى الهدف الأسمى.

وعلى مدار العقد الماضي، شهد سوق التمويل الأخضر العالمي نموًا سريعًا، في ظل تطوير أدوات مالية مثل السندات المصنفة باعتبارها خضراء والصكوك غير المصنفة، والقروض الخضراء، وصناديق الإستثمار الخضراء، والتأمين الأخضر، والصكوك الخضراء التي صدرت في الآونة الأخيرة. وعلى الرغم من إصدار أول سندات خضراء في عام 2008، فقد تطور السوق بشكل كبير لحشد التمويل لصالح أهداف التنمية المستدامة السبعة عشر من خلال توفير الهياكل المبتكرة والتصنيفات والأطر الحاكمة لذلك يمكن القول إن التمويل هو توفير حجم من الأموال اللازمة للقيام بالمشاريع الاقتصادية وتطويرها في الوقت المناسب حسب حاجة المؤسسة.

لقد تجلت أهمية الصيرفة الخضراء بعدما أدانت العديد من مؤسسات المجتمع المدني المصارف بتمويل المشروعات ذات الضرر البالغ على البيئة والمجتمع، مما دفع المجتمع المدني وكذلك المؤسسات غير الهادفة للربح في مختلف أنحاء العالم إلى ممارسة الضغوط على المصارف من أجل إدماج الاعتبارات البيئية في برامج الاقراض وأنشطتهم اليومية على نحو يؤكد مسئولية المصارف عن أعمالها.

من المؤكد أن التمويل الأخضر يلبي توجهات المساعي العالمية للمحافظة على البيئة ودوام إستمرار الموارد الطبيعية للأجيال القادمة لذا فإن التمويل الأخضر يعد بمثابة خدمة مصرفية يقدمها المصرف في توجيه الائتمان نحو المشاريع الخضراء.

2. مشاريع الصيرفة الخضراء لإستثمار المشاريع الخضراء: يعد موضوع المصارف

الخضراء من المواضيع المهمة إذ تحظى بإهتمام المجتمع الدولي ومنظمات حماية البيئة. فهو نموذج جديد من نماذج التنمية الاقتصادية التي تعتمد بشكل مباشر على الإستثمارات الخضراء التي تهدف إلى معالجة العلاقة المتبادلة بين الموارد الطبيعية للبيئة وبين استغلال هذه الموارد وبما يخدم المجتمع ويحقق الرفاه الاقتصادي وجودة الحياة والحد من الآثار العكسية للنشاطات على التغير المناخي والاحتباس الحراري واستنزاف الموارد.

ترتكز سياسة المصارف الخضراء على الأخذ بالإعتبار مبادئ التنمية المستدامة وتحسين القدرة على إدارة تحديات تغيّر المناخ. وللمصارف المركزية، وهيئات التنظيم المالي والمؤسسات المالية دور رئيسي في دعم مسيرة التحول نحو الخدمات المصرفية الخضراء. ومن أهم هذه المشروعات ما يلي²⁵⁴:

لقد تناولت الباحثتان (زينب البناء- نور الأمير، 2020) بإستعراض الأنشطة والمشاريع الصيرفة الخضراء التي يمكن للمصارف القيام بها لتحقيق التنمية الاقتصادية الخضراء التي تساهم لتحقيق التنمية الشاملة والمستدامة ومنها²⁵⁵:

أ- المشاريع المتعلقة بالطاقة البديلة: تعد الطاقة القوة الدافعة الأجل للمشاريع الإنتاجية، لذا فإن اختيار الطاقة النظيفة المتجددة هو مصدر طاقة مستمر ولا ينضب، مثل الطاقة الشمسية وطاقة الرياح وطاقة الأمواج وما إلى ذلك.

- ب-مشروعات التطوير العقاري والمخططات الحضرية والتخلص من العشوائيات تنفيذ الأبنية العمرانية الخضراء التي تستخدم مواد البناء الصديقة للبيئة.
- ج- مشروعات المحافظة على المحميات الطبيعية ومكافحة التصحر والجفاف.
- د- مشروعات إدارة النفايات والتدوير واستغلالها لصالح البيئة.
- هـ- المشروعات الصغيرة والمتوسطة في المجالات صديقة البيئة.
- و- مشروعات التحول الرقمي وانتهاج الإدارة الإلكترونية وتحقيق الشمول المالي والتقليل من المعاملات الورقية وتقليل الجهد وتخفيض التكلفة وسرعة الإنجاز.
- ز- مشاريع حماية البيئة: تمويل مشاريع حماية البيئة من خلال المصارف على النحو التالي:
- ح- تمويل الزراعة الخضراء في البلدان النامية، والتي لها تأثير على خفض معدلات الفقر.
- ط- زيادة الإستثمار في الموجودات الطبيعية التي يستخدمها الفقراء في حياتهم اليومية.
- ي- تعتمد بشكل أساسي على الطاقة النظيفة لأنها توفر الطاقة للبلدان الفقيرة بالطاقة.
- ك- دعم المشاريع الهادفة إلى تنمية الموارد المائية، إذ تؤدي دوراً هاماً في استدامة الزراعة ودعم الاقتصادات المحلية، وبالتالي تفعيل القطاع الصناعي في قطاع الغذاء.
- ل- تدعم المصارف الخضراء Green Banking تفعيل القطاع الصناعي ومشروعات الزراعة والثروة السمكية والأمن الغذائي. والموارد المائية والمياه العذبة والأمن المائي على المستويين المحلي والإقليمي.
- م- دعم برامج مكافحة الفقر والبطالة تتبنى المصارف الخضراء برامج لدعم الفقراء عن طريق شمولهم بمنح القروض المتناهية الصغر اعتماداً على مبدأ الثقة وبدون الضمانات والقيود التي تفرضها المصارف التقليدية، وتتمحور الية القرض المتناهي الصغر الموجه الى أفقر الفقراء.
- ن- دعم برامج التدريب والتعليم: تتبنى المصارف الخضراء برامج التعليم عن طريق اتباع المقاييس والمبادئ العالمية التي تقدم التنمية المستدامة في مجال فضال توفير الموارد المالية للكوادر القائمة التعليم وتطوير المهارات عن طريق توفير بنية تحتية جيدة ومعدات حديثة عن على مهمة التعليم، وتوفير دورات تدريبية داعمة للأفراد المميزين فضال عن اعطاءهم قيمة في عملية التقدم و الترقية الوظيفية.

س- دعم مشاريع الأعمال الصغيرة: هي المشاريع التي يديرها مالك واحد ويتحمل كامل المسؤولية عن ادارتها على المدى الطويل ويتراوح عدد العاملين فيها بين (10-50) عاملاً.

ع- دعم مشاريع الإسكان: إذ تقوم المصارف الخضراء بدعم المشاريع العمرانية التي تستخدم مواد البناء الصديقة للبيئة والتي يتم انتاجها من مشاريع تستخدم الطاقة النظيفة.

ف- طريقة أخرى للخدمات المصرفية الخضراء هي استخدام بطاقة الائتمان بدلاً من النقد للمشتريات الصغيرة، إذ تساعد على توفير المال في العديد من الجوانب المختلفة، مثل فواتير الكهرباء أو أسعار التأمين على السيارات أو التسوق عبر الإنترنت.

ص- القروض المصرفية الخضراء: تتسم القروض المصرفية الخضراء بتمويل أي مشروع، يساهم أو يساعد في تقليل ظاهرة الاحتباس الحراري والمحافظة على البيئة وتقليل التلوث، وأهم هذه القروض هي:

- 1) الإقراض الأخضر: هو ممارسة تقديم الأموال لمشروع له فائدة بيئية.
- 2) القروض الصديقة للبيئة (Eco Loans): يقدم هذا النوع من القروض معدلات فائدة منخفضة لأولئك المستهلكين الذين لديهم درجات ائتمانية منخفضة، ويطلبون منهم القيام بأشياء مثل توفير المياه أو تقليل استخدام الفحم.
- 3) تعويض الكربون: لتمويل مشاريع الحدّ من غازات الاحتباس الحراري مثل مزارع الرياح.
- 4) القروض للزراعة المستدامة أو مشاريع الطاقة المتجددة، التي قد تواجه مشكلة في التأهل مع أنواع أخرى من المقرضين.

ثالثاً: التحديات التي تواجه المصارف الخضراء ومعالجتها:

1. **تحديات المصارف الخضراء:** تواجه المصارف الخضراء العديد من التحديات أو التهديدات هي:

أ- انخفاض التدفق النقدي الموجه للاستثمار في المشاريع الخضراء كون هذه المشاريع عادة ما تكون فترة استرداد رأس المال طويلة الأجل، إضافة الى تعرض هذه المشاريع لمخاطر عدة خصوصاً المشاريع الزراعية التي قد تتعرض لتلف المحاصيل الزراعية بسبب شح المياه أو قلة الامطار، وبهذا تتعرض المصارف الممولة لهذه المشاريع الى خسارة قروضها²⁵⁶.

ب- عدم وجود المصادر الموثوقة لتقييم الإستثمارات الخضراء: ان المصارف بحاجة إلى بيانات موثوقة لتقييم الآثار البيئية للإستثمارات الخضراء. كما ان البيانات

الموثوقة عادة غير متوفرة للمصارف لذلك لا بد من وجود مؤسسة رسمية لتوفر بيانات موثوقة لتقييم آثار التلوث البيئي للمشاريع الخضراء وكذلك قد تحتاج أيضا الى التقييم المهني المستقل من خلال تقارير مراجعو الحسابات²⁵⁷.

ج- انخفاض جودة الخدمات المصرفية المخصصة للمشاريع الخضراء أثر سلبا على إعداد الزبائن فضلا عن الأنشطة المصرفية الخضراء تستغرق وقتا اطول لتقديم هذه الخدمات وقد تحد هذه المعايير من عدد الزبائن²⁵⁸.

د- انخفاض الارباح المتحصلة من المشاريع الخضراء: ان الهدف من الخدمات المصرفية الخضراء هو لدعم مشاريع الإستثمارات الخضراء مع التركيز في تعزيز التنمية المستدامة وحماية البيئة. وهذا قد يجعلها لا تركز على تحقيق الأرباح. وبالتالي سيؤدي إلى انخفاض الربح لدى المصارف²⁵⁹.

هـ- ارتفاع تكاليف التشغيل في المشاريع الخضراء: إذ ينبغي أن تستثمر المصارف قدرا كبيرا من رؤوس الأموال في تثقيف وتدريب موظفي المصرف لتقييم الآثار البيئية للإستثمارات والمشاريع الخضراء. كما يحتاج موظفو المصرف معلومات أساسية إضافية والخبرات في التعامل مع الإستثمارات الخضراء. فضلا عن ادخال التكنولوجيات الحديثة في تقييم الآثار البيئية للمشاريع " الخضراء"²⁶⁰.

و- المخاطر المصرفية: قد تتعرض المصارف الخضراء الى عدة مخاطر منها ناتجة عن عدم التقييم الجيد للمشاريع الخضراء او عدم الحصول على البيانات الكافية لتقييم المشاريع الخضراء او وقوع المصارف في فخ التمويل القدر المتمثل بتمويل مشاريع التي تلحق أضرارا بالبيئة والمجتمع مثال ذلك تمويل مشاريع زراعية الاعشاب المخدرة وخصوصا في البلدان التي تسمح بزراعتها وبالتالي سيؤثر ذلك سلبا على سمعة المصارف بتمويل هذه الأنواع من المشاريع²⁶¹.

ز- عدم وجود مبادئ واضحة المعالم لتبني عمل المصارف الخضراء: تعد المصارف الخضراء مفهوم جديد في الصناعة المصرفية، لذلك يتطلب اصدار تشريعات رسمية من الحكومة بالشكل الذي يوفر الدعم المالي والقانوني للمصارف الخضراء.

ح- الأسباب التي تؤدي الى نقص التمويل الأخضر: تجدر الإشارة يمكن ان نذكر الأسباب التي تؤدي الى نقص التمويل الأخضر من بلد لآخر وكيفية التغلب عليها على النحو الآتي²⁶²: (-) الجهل الكامل للمفهوم التمويل الأخضر- غياب الطلب من جانب الزبائن أو المستهلكين- عدم إهتمام المصارف الإقليمية أو المحلية بحكم دواعي إدارة المخاطرة- هنالك الكثير من الحواجز أمام الإستثمار في التكنولوجيات النظيفة واذكاء الوعي بالفرص التي يوفرها الإستثمار في مشاريع الأعمال (الخضر). يمكن التغلب على معظم هذه الحواجز من خلال العمل المتضافر من جانب الحكومات في التعاون مع المصارف والمؤسسات الدولية لمساندة مبادرات القطاع الخاص. ويبدو في

واقع الحال أن المشاركة المباشرة من جانب القطاع العام تشتدّ حثيثاً في بعض البلدان.

2. بعض الآليات المتبعة لمواجهة تحديات المصارف الخضراء ومعالجتها: إن المشاريع المبنية على أسس خضراء فعّالة في تعزيز التنمية المستدامة وتحقيق النمو الاقتصادي من خلال تنفيذ مجموعة من الآليات التي أوصى بها البرنامج الإنمائي للأمم المتحدة. (www.unep.org).

أ- توفير الدعم المالي بمعنى توجيهه إلى صالح القطاعات المستفيدة من بقائه. إذ يمكن لإستراتيجية الإصلاح إعادة توجيه الأموال إلى المجالات ذات الأولوية بالنسبة للإنفاق العام لاسيما قطاع الطاقة.

ب- تحديد الأولوية للإستثمار في القطاعات الخضراء إذ يمكن إستخدام الدعم الأخضر مثل تدابير دعم الأسعار، والحوافز الضريبية لتشجيع الصناعات الخضراء مثل صناعة الطاقة المتجددة، وذلك في إطار بناء الميزة النسبية ودفع عجلة التوظيف على المدى الطويل، وكذلك يمكن إستخدام الدعم الذي يتسم بمراعاة الصالح العام، أو بمزايا خارجية إيجابية كمحفز قوي للتحويل إلى الاقتصاد الأخضر.

ج- إستخدام السياسة الضريبية كأداة لتشجيع الإستثمار في الصناعة الخضراء إذ يمكن أن تستخدم السياسة الضريبية كأداة. لتشجيع الإستثمار الأخضر في ظل اقتصاد السوق، ففي قطاع النقل لا تنعكس الوفورات السلبية كالتلوث، والأضرار الصحية على التكاليف، وبالتالي يُحبط الإستثمار الأخضر، أما في قطاع النفايات فإن التكلفة الكاملة المرتبطة بمعالجة النفايات، و التخلص منها لا تنعكس على أسعار السلعة، أو الخدمة، والحل لهذه المشكلة هو دمج تكلفة العوامل الخارجية "كالتلوث، أو الآثار الصحية، أو فقدان الإنتاجية" في سعر السلعة، أو الخدمة عبر ضريبة تصحيحية، أو رسوم معينة، كما يمكن إستخدام الأدوات المبنية على السوق. مثل " نظم الرخص القابلة للتداول ". لتجنب العديد من القضايا البيئية، فهي تعمل على تحديد سقف لمعدل التلوث المسموح به، ثم تترك للسوق المفتوحة تحديد الثمن، وذلك على عكس الضرائب التي تحدد ثمناً للتلوث، ثم تسمح للسوق بتحديد معدل التلوث.

د- تعزيز الحوكمة الدولية إن الاتفاقيات البيئية متعددة الأطراف التي تقيم الإطار القانوني، والمؤسسي للتعامل مع التحديات البيئية العالمية. يُمكنها أن تؤدي دوراً مهماً في تعزيز النمو الاقتصادي المستدام. وذلك في إطار الاتفاقية الدولية للأمم المتحدة بشأن تغيير المناخ.

3. التمويل الأخضر وكفائه التسويق المصرفي: تسعى المصارف الخضراء إلى جذب المزيد من المدخرات خاصة بالودائع الخضراء التي تشكل إضافة إلى رأس مالها موارد ثابتة وشبه دائمة تتمكن من خلالها من تمويل الإستثمارات المتوسطة وطويلة المدى، لكن من أجل تحقيق ذلك ينبغي عليها التركيز على ثلاث عوامل أساسية للمودع تتمثل في

الأمان والسهولة والربحية، فإذا استطاع التمويل الأخضر ضمان: توفر تلك العوامل سينعكس إيجاباً على زيادة تعبئة الودائع الخضراء²⁶³.

إن عامل الأمان والثقة في المصارف الخضراء مطلوب لتوفير أكبر قدر من السلامة والأمان للمودع فلا أحد يرغب في خسارة أمواله الموجودة في أي مصرف، لكن بما أن خصوصية تمويل المشاريع الخضراء، أنها محفوفة بالمخاطرة نسبياً، فقد يتحمل المودع نسبة من الخسارة في حالة حدوث خسارة في المصرف الأخضر، لهذا يتوجب على المصارف الخضراء توجيه أموال الودائع الخضراء لمشاريع خضراء أكثر أماناً.

أما العامل الثاني الذي يؤثر بشكل أساسي أيضاً على زيادة المدخرات في شكل ودائع الخضراء فهو عامل السيولة، التي تعبر عن إمكانية السحب كلما دعت الحاجة إلى ذلك، وبمفهوم أوسع تمثل القدرة على قابلية تحويل أو تسهيل الموجودات إلى نقدية بدون تكاليف ولا آجال ولا خسارة في سوق ثانوية كي لا يقع المصرف أمام مأزق حقيقي في حالة طلب الزبون الحصول على كل أمواله أو جزء منها، فتلبية طلب المودع سيعطي للودائع الخضراء سيولة جيدة إلا أنه سينتج عنه بصفة حادة عدم استقرار في الموارد، أما رفض طلب المودع فسيؤثر مستقبلاً على جودة سيولة الودائع الخضراء وبالتالي ستهتز ثقة الزبائن فيه في حين أن الاحتفاظ بالمزيد من السيولة سينتج عنه تجميد الودائع، وهو ما سيكون له تأثير سلبي على الربحية والتي تمثل العامل الثالث، وهي قدرة رأس المال على توليد دخل، فيتعين على المصارف الخضراء إذا أرادت الحفاظ على المودعين وجذب آخرين جدد، أن تثبت أنها حققت في الماضي أرباحاً: حقيقة وزعتها وقادرة في المستقبل على إنتاج وصناعة الم زيد من الأرباح²⁶⁴.

4. العوامل المؤثرة في نجاح الصيرفة الخضراء: هناك الكثير من العوامل التي تؤثر في نجاح المصارف الخضراء وتتمثل بالآتي:

- أ. أن هناك قبولاً واسع النطاق بأن النظام القديم لم يعد صالحاً وبالتالي هناك استعداد لسماع حلول جديده. وأن الموارد المالية الهائلة التي يجري الإفراج عنها من الممكن إستخدامها لتحقيق " الكتلة الحرجة " اللازمة للإستثمار و تهيئة فرص العمل حتى يمكن إطلاق النموذج المستدام الجديد وإعادة صياغة هيكل النظام المالي.
- ب. الأزمات المتعددة ستؤدي إلى تفاقم الفقر واشتداد المخاطر والتكاليف الإجتماعية ويجب اقتناص العائدات الاستثنائية للإستثمار في البلدان النامية الناتجة عن تأمين المياه العذبة وتوفير المرافق الصحية وتنظيم الإنتاجية الزراعية وإستثمارها.
- ج. الاقتصاد العالمي في حاجة إلى الحوافز التي توفرها المصارف الخضراء وذلك لأن السوق غير المنظمة لا يمكن نفسها ان تخلص من فشل ذي بعد تاريخي دون تدخلات حكومية ضخمة التي تثبت أن " القطاعات الخضراء مثل تحديث المباني والطاقة المتجددة تنطوي على آفاق قيادة الانتعاش الاقتصادي العالمي بينما تتصدى للأزمات البيئية الكبرى²⁶⁵.

5. إستراتيجيات الخدمات المصرفية المستدامة: تتوافر عدة إستراتيجيات منها²⁶⁶:

- الالتزام بالإستدامة: يتعين على المؤسسات المالية الالتزام بحماية البيئة ومراعاة العدالة البيئية عند القيام بأنشطة مصرفية تجارية مثل الائتمان والإستثمار والاكتتاب والاستشارات.
- الالتزام بعدم إلحاق الأذى: يجب على المصارف التأكد من عدم إلحاق أي ضرر بخدماتها وعملياتها
- الالتزام بالمسؤولية: يجب أن تخضع المصارف والمؤسسات المالية للمساءلة عن تأثيرها على البيئة.
- الالتزام بالأدوار القيادية والقيادية: يجب أن تضمن المؤسسات المالية أنها تخضع للمساءلة أمام مختلف السلطات وأن تقوم بأدوار قيادية في مراعاة البيئة.
- الالتزام بالشفافية: يجب على مقدمي الخدمات المصرفية الإفصاح عن ممارسات التمويل والخدمات المصرفية الأخرى لكيانات مختلفة للتأكد من أنهم على دراية بالمعاملات الحالية.
- الالتزام بأسواق وحوكمة مستدامة: يجب على المصارف والمؤسسات المالية أن تدعم علناً السياسات والتشريعات التنظيمية التي تشجع النهج المستدامة للحياة الإجتماعية والبيئية.

مراجع الباب الأول:

- ¹ بشير عباس العلاق، مرجع سبق ذكره، ط2، 2001، ص6
- ² شاكر القزويني، محاضرات في إقتصاد المصارف ديوان المطبوعات الجامعية، الجزائر 1992، ص24
- ³ يسرى مهدي السامرائي، زكريا مطلق الدوري، الصيرفة المركزية للسياسات النقدية، أكاديمية الدراسات العليا والبحوث الاقتصادية، ليبيا، ط1، 1999، ص8.
- ⁴ يسرى مهدي السامرائي، زكريا مطلق الدوري، نفس المرجع السابق، 1999، ص9.
- ⁵ يسرى مهدي السامرائي، زكريا مطلق الدوري، نفس المرجع السابق، 1999، ص9.
- ⁶ رمضان الشراح، المصارف المتخصصة لدول الخليج العربي، مكتبة الفلاح للنشر والتوزيع، بيروت، ط1، 1999، ص14.
- ⁷ فؤاد مرسي، النقود والمصارف، : دار المعارف، ط1، مصر، 1958م، ص: 139-142.
- ⁸ عدنان الهندي، العمليات المصرفية والطرق المحاسبية الحديثة، اتحاد المصارف العربية، بيروت، 1986، ص11.
- ⁹ إبراهيم عبد الله- شيرين الحمداني، مؤسسات مالية متخصصة دار صفاء للنشر والتوزيع، ط1، 1990، ص:7.
- ¹⁰ <https://fbs.ae/glossary/financial-institution-fi-30>
- ¹¹ https://info.wafa.ps/ar_page.aspx?Id=8763
- ¹² نصير محمد عزال، أثر تطبيق إستراتيجيات التسويق المصرفي في أداء المصارف التجارية الليبية، كلية الدراسات العليا (الدراسات التجارية)، إطروحة دكتوراه فلسفة في إدارة الأعمال، 2013.
- ¹³ أحمد السيد كردى. نظرة عن قرب لتنمية وتطوير المصارف الإسلامية. 2010.
- ¹⁴ نصير محمد عزال، مصدر سبق ذكره، 2013.
- ¹⁵ خيرت ضيف، محاسبة المنشآت المالية، القاهرة، شركة الاسكندرية للطباعة والنشر، 1971، ص1.
- ¹⁶ مصطفى رشدي شبيحة، الاقتصاد نقدي المصرفي، الدار الجامعية للطباعة والنشر، بيروت، 1981، ص 191، 192
- ¹⁷ Ahmed Silem, Jean-Marie Albertini, Economie, 5eme edition, Dalloz, Paris, 1995, P:61.
- ¹⁸ سليمان بو ذياب، اقتصاديات النقود والمصارف المؤسسة الجامعية للدراسات والنشر، بيروت، لبنان 1996، ص113
- ¹⁹ سليمان احمد اللوزي وآخرون، ادارة المصارف، دار الفكر للنشر والتوزيع، الاردن، 1997، ص17.
- ²⁰ عبد الغفار حذفي ورسمية قريبا قص، الأسواق والمؤسسات المالية، الدار الجامعية الإسكندرية 2000 ص10
- ²¹ رضا صاحب أبو حمد علي، إدارة المصارف (مدخل تحليلي كمي معاصر)، دار الفكر للطباعة للنشر والتوزيع، الأردن، الطبعة الأولى، 2002، ص: 19.
- ²² حسين بن هاني، اقتصاديات النقود والمصارف، دار الكندي، الأردن، 2003، ص: 206.
- ²³ وائل محمد جبريل سعد، " مرجع سبق ذكره، 2011، ص: 337.
- ²⁴ بشير العلاق، مرجع سبق ذكره، 2002، ص: 11.
- ²⁵ الطاهر لطرش تقنيات المصارف، ديوان المطبوعات الجامعية، الجزائر، 2010، ص: 216
- ²⁶ في. 2021 غياث عدنان حلبية/ <https://masary.net>

²⁷ Bharath ،S. ،S. Dahiya ،A. Saunders ،and A. Srinivasan. 2007. So What Do I Get? The Bank's View of Lending Relationships. Journal of Financial Economics 85:368–419.

²⁸ فلاح حسن الحسيني، مؤيد عبد الرحمن الدوري، إدارة المصارف، ط، دار وائل للنشر والتوزيع، عمان، 2000، ص:20.

²⁹ الصيرفة الشاملة ووظائفها مع الإشارة لبعض التجارب العالمية، إصدارات اتحاد المصارف العربية، بيروت، 1994، ص:20.

³⁰ الطاهر، عكاب سالم (2007)، الصيرفة الشاملة والمخاطر المحسوبة، صحيفة تشرين، الصفحة الاقتصادية بتاريخ 2007/10/10.

³¹ عبد الخالق، أحمد (2002) المصارف الشاملة، مؤتمر عمليات المصارف بين النظرية والتطبيق، منظم المؤتمر، كلية القانون بالتعاون مع كلية الاقتصاد والعلوم الإدارية – جامعة اليرموك، الأردن، 2002/12/24-22.

³² Sayers ،R ،Banking in Western Europe-Oxford University press ،1st.ed. ، London ،U.K. 1982 ،p:63.

³³ منير هندي، إدارة المصارف التجارية، مدخل اتخاذ القرار، المكتب العربي الحديث، الاسكندرية، 1996، ص: 59.

³⁴ صلاح الدين محمد امين، إدارة أموال المصرف في ظل الصيرفة الشاملة، أطروحة دكتوراه، كلية الإدارة والاقتصاد- الجامعة المستنصرية، 1998، ص:38.

³⁵ نادية أبو فخره مكاي، " تحليل المخاطرة المصرفية في المصارف التجارية المصرية "، المجلة العلمية للاقتصاد والتجارة، القاهرة: جامعة عين شمس، العدد (2)، 1998، ص:457.

³⁶ أحمد فريد مصطفى، محمد فريد عبد المنعم، الاقتصاد النقدي والمصرفي بين النظرية والتطبيق، مؤسسة الشهاب، الاسكندرية، 2000، ص:251.

³⁷ يوسف مسعداوي، اساسيات في الاسواق المالية وإدارة المحافظ، دار الخلدونية، القبة القديمة الجزائر، بدون طبعة، 2016، ص: 219.

³⁸ هشام حريز وآخرون، دور البنوك الأجنبية في تمويل الاقتصاد وتقييم أدائها من حيث العائد والمخاطر، مكتبة الوفاء القانونية، ط1، الاسكندرية، 2014، ص: 96.

³⁹ هشام حريز وآخرون، دور البنوك الأجنبية في تمويل الاقتصاد وتقييم أدائها من حيث العائد والمخاطر، مكتبة الوفاء القانونية، ط1، الاسكندرية، 2014، ص: 96.

⁴⁰ بو عافية خالد وآخرون، السيولة المصرفية وأثرها على العائد والمخاطر، كلية العلوم الاقتصادية والتجارية وعلوم التسيير، جامعة الشهيد حمه لخضر بالوادي، الجزائر، 2018، ص: 49. نقلا

عن: سيرين سميح أبو رحمة، مرجع سبق ذكره، ص:38-39.

⁴¹ هندي، منير صالح، " إدارة البنوك التجارية "، ط3، المكتب العربي الحديث، الاسكندرية، 2000، ص: 172.

⁴² الحداد، فايز سليم، الإدارة المالية "، ط2، دار الحامد للنشر والتوزيع، عمان، 2009، ص: 129.

⁴³ بو عافية خالد وآخرون، السيولة المصرفية وأثرها على العائد والمخاطر، كلية العلوم الاقتصادية والتجارية وعلوم التسيير، جامعة الشهيد حمه لخضر بالوادي، الجزائر، 2018، ص: 49. نقلا

عن: (-) سيرين سميح أبو رحمة، مرجع سبق ذكره، ص38. يوسف مسعداوي، مرجع سبق ذكره، 2016، ص219.-هشام حريز وآخرون، مرجع سبق ذكره، 2014، ص:96).

⁴⁴ Jordan ،d. Bradford & Miller ،W. ،Thomas " Fundamentals Of Investment " 5th ،Ed ،Kentacky & Saint louis University ،2009 ،P:381.

- ⁴⁵ مهند عبد الرحمن سلمان، مرجع سبق ذكره، 2016، ص:345. نقلا عن: Weston & et.al، 1996: 19
- ⁴⁶ مهند عبد الرحمن سلمان، تحليل ومناقشة العائد والمخاطرة في ظل قرار التوليفة المثلى للمنتجات، مجلة كلية بغداد للعلوم الاقتصادية الجامعة، العدد الثامن والأربعون 2016، ص:44.
- ⁴⁷ مهند عبد الرحمن سلمان، تحليل ومناقشة العائد والمخاطرة في ظل قرار التوليفة المثلى للمنتجات، مجلة كلية بغداد للعلوم الاقتصادية الجامعة، العدد الثامن والأربعون 2016، ص:345. نقلا عن: العامري، محمد علي، " الإدارة المالية "، ط1، المناهج للنشر والتوزيع، عمان، 2009، ص: 418.
- ⁴⁸ حاكم محسن الربيعي، حمد عبد الحسين راضي، حوكمة البنوك واثرها في الأداء والمخاطر، دار اليازوري للنشر والتوزيع، عمان، بدون طبعة، 2013، ص، 148.
- ⁴⁹ Brigham، Eugene، & Ehrhard، Micheal " Financial management theory & practice " 2nd، ed، mike roche Publisher، 2005، P:454.
- ⁵⁰ -خلف، فليح، " البنوك الاسلامية "، ط1، جدارا للكتاب العلمي للنشر والتوزيع، عمان، 2006، ص: 346.
- ⁵¹ رايس حدة، دور البنك المركزي في اعادة تجديد السيولة في البنوك الاسلامية، إترك للطباعة والنشر و التوزيع، القاهرة، 2009، ص:97.
- ⁵² عقل، مفلح، وجهات نظر مصرفية، مكتبة المجتمع العربي، عمان، ط1، 2006، ص: 180.
- ⁵³ حسين بن هاني، اقتصاديات النقود والمصارف، دار الكندي، الأردن، 2003، ص: 207.
- ⁵⁴ منير هندي، إدارة المصارف التجارية "مدخل اتخاذ القرارات"، مركز الدلتا للطباعة، الإسكندرية، ط3، 2000، ص12
- ⁵⁵ محمد سعيد سلطان، عبد السلام أبو قحف، إدارة المصارف، مؤسسة الإسكندرية، مصر، 1989، ص96.
- ⁵⁶ https://almohasba.blogspot.com/2019/03/blog-post_5.html.
- ⁵⁷ يفاء غانية، مذكرة مقدمة لمتطلبات نيل شهادة ماستر اكاديمي شعبة مالية وبنوك، تخصص بنوك، جامعة الشهيد حمه لخضر، الوادي، 2015، ص16.
- ⁵⁸ مفتاح، صالح، ومعارفي، فريدة، المخاطر الائتمانية: تحليلها، قياسها، إدارتها، والحد منها، ورقة عمل مقدمة إلى المؤتمر العلمي الدولي السنوي السابع، إدارة المخاطر واقتصاد المعرفة، كلية العلوم الاقتصادية والإدارية، جامعة الزيتونة، الأردن، 16-17 نيسان، 2007، ص: 4.
- ⁵⁹ Santomero، A. The Revaluation in risk management، Boston: Irwin Mc Graw Hill، 2005، P: 30.
- ⁶⁰ Gualandri، E.، Landi، A.، & Venturelli، V. Inancial Crisis and New Dimensions of Liquidity، Journal of Money، Investment and Banking، Issue 8: 8-15. 2009، P:14.
- ⁶¹ Santomero، A. The Revaluation in risk management، Boston: Irwin Mc Graw Hill، 2005، P:88.
- ⁶² طارق عبد العال حماد، دليل المستثمر إلى بورصة الأوراق المالية، المكتب العربي، القاهرة، 2000، ص: 260.
- ⁶³ فتاح ابتسام أحمد، هيكل رأس وعلاقته بالمخاطر الائتمانية، الكلية التقنية الادارية، بدون طبعة، 2008، ص:214.
- ⁶⁴ منير ابراهيم الهندي، الإدارة المالية مدخل تحليلي معاصر، المكتب العربي الحديث، القاهرة، الطبعة الرابعة 1999، ص: 440.

- ⁶⁵ محمد صالح الحناوي، الإدارة المالية والتمويل، كلية التجارة، جامعة عين شمس، القاهرة، 1999، ص:230.
- ⁶⁶ سيرين سميح أبو رحمة، السيولة المصرفية وأثرها في العائد والمخاطر مذكرة مقدمة لنيل شهادة الماجستير كلية التجارة قسم إدارة الأعمال، الجامعة الإسلامية غزة، 2009، ص:42.
- ⁶⁷ هشام حريز وآخرون، دور البنوك الأجنبية في تمويل الاقتصاد وتقييم أدائها من حيث العائد والمخاطر، مكتبة الوفاء القانونية، ط1، الاسكندرية، 2014، ص:63.
- ⁶⁸ ذبيل حشاد - دليلك إلى إدارة المخاطر المصرفية - من منشورات اتحاد المصارف العربية - 2005.
- ⁶⁹ محمد صالح الحناوي، مرجع سابق، ص. 322.
- ⁷⁰ سيرين سميح أبو رحمة، مرجع سبق ذكره، ص46
- ⁷¹ نقلاً عن محاضرات: نشأت مجيد نشأت، مخاطر الائتمان المصرفي، محاضرات لطلبة المرحلة الرابعة، قسم اقتصاديات إدارة المصارف، كلية اقتصاديات الأعمال، جامعة النهرين، 2020.
- ⁷² نشأت مجيد نشأت، المرجع نفسه، 2020..
- ⁷³ فائز محمد محسن مصطفى الشمري، المخاطر الوطنية وتأثيرها في أداء المصارف العراقية، رسالة ماجستير، كلية الإدارة والاقتصاد - جامعة بغداد، 2021، ص:37.
- ⁷⁴ فائز محمد محسن مصطفى الشمري، المخاطر الوطنية وتأثيرها في أداء المصارف العراقية، رسالة ماجستير، كلية الإدارة والاقتصاد - جامعة بغداد، 2021، نقلاً عن: (Naji-Benson، 2019:67-88)، (Cavusgil، et، al، 2020:1)، (Glova&Tulai)، (2020:51، OECD)، (2017:38، Taoiseach)، (Thomasson and Karlsson 2019:17)، (2020:1-15، 75 فائز محمد محسن مصطفى الشمري، المخاطر الوطنية وتأثيرها في أداء المصارف العراقية، رسالة ماجستير، كلية الإدارة والعمل المصرفية والاقتصاد - جامعة بغداد، 2021، ص:41. نقلاً عن: (Qazi، 2020:1-14)، (Andryashka، 2021:136-142).
- ⁷⁶ للمزيد من الإيضاح أنظر في ذلك إلى:
- فلاح حسن الحسيني، مؤيد عبد الرحمن الدوري، مرجع سبق ذكره، ص: 14 - 35.
- زياد رمضان-محفوظ جودة، الإتجاهات الحديثة في إدارة المصارف، دار وائل للنشر، عمان، 2000، ص:16-17
- بشير العلاق، إدارة المصارف، سرت: جامعة التحدي، 1998، ص: 12-13.
- ⁷⁷ عزيزة بن سميحة، إدارة مخاطر الائتمان في المصارف التجارية، (رسالة ماجستير غير منشورة)، كلية الحقوق والعلوم الاقتصادية، جامعة بسكرة، 2002، ص:2.
- ⁷⁸ فلاح حسين، عبد الرحمن الدوري مؤيد، إدارة المصارف، (ط، 02)، دار وائل للنشر، الأردن، 2003، ص34-35.
- ⁷⁹ خليل الشماع، مقررات لجنة بازل حول كفاية راس المال واثرها على المصارف العربية، 1990، ص29-30.
- ⁸⁰ وائل محمد جبريل سعد" إدارة الوقت وعلاقتها بالنمط القيادي: أطروحة دكتوراه غير منشورة: جامعة تونس المنار، كلية العلوم الاقتصادية والتصرف، تونس، 2009.
- ⁸¹ ناظم محمد نوري الشمري، النقود والمصارف، الموصل: دار التعليم العالي والبحث العلمي، 1988، ص: 123
- ⁸² أنس البكري، وليد صافي، النقود والمصارف بين النظرية والتطبيق، عمان: دار المستقبل، 2002، ص: 11.

- ⁸³ لمزيد من الإيضاح انظر في ذلك إلى:- أحمد زهير شامية، مرجع سبق ذكره، ص: 258-259.
- محمد عبد الفتاح الصيرفي، إدارة المصارف، عمان: دار المناهج، 2006، ص: 36-37.
- ⁸⁴ خالد وهيب الراوي، إدارة العمليات المصرفية، عمان: دار المناهج، 2000، ص: 187.
- ⁸⁵ زياد رمضان، محفوظ جوده، الإتجاهات المعاصرة في إدارة المصارف، عمان: دار وائل، 2000 مرجع سبق ذكره، ص: 55.
- ⁸⁶ محمد جمال علي هلال، عبد الرزاق قاسم شحادة، محاسبة المؤسسات المالية - المصارف التجارية وشركات التأمين، عمان: دار المريخ، 2003، ص: 1.
- ⁸⁷ خالد علي الدليمي، النقود والمصارف و النظرية النقدية، مصراتة: دار الأنيس، 1998، ص: 86.
- ⁸⁸ ناظم محمد نوري الشمري، مرجع سبق ذكره ص: 128.
- ⁸⁹ أنس البكري، وليد صافي مرجع سبق ذكره، ص: 119.
- ⁹⁰ ناظم محمد نوري الشمري، مرجع سبق ذكره، ص: 128 - 129.
- ⁹¹ أحمد زهير شامية، النقود والمصارف، عمان: دار الزهير، الطبعة الأولى، 1993، ص: 266 - 268.
- ⁹² ناظم محمد نوري الشمري، مرجع سبق ذكره، ص: 130، 131.
- ⁹³ خالد علي الدليمي، مرجع سبق ذكره ص: 88، 89.
- ⁹⁴ مجدي محمود شهاب، اقتصاديات النقود والمال - النظرية والمؤسسات المالية، الإسكندرية: دار الجامعية الجديدة، 2000، ص: 216-217.
- ⁹⁵ هناء سيدهم خالدة، واقع خدمات المعلومات المتخصصة في قطاع المصارف والمصارف الجزائرية، جامعة منتوري- قسنطينة، نقلا عن: أحمد، بوراس، مصادر التمويل للاستثمارات و تكلفة المشروع. رسالة دكتوراه: جامعة منتوري، قسنطينة. 2002.
- ⁹⁶ رياض، محمد الشحان. سعيد، فرحات حمية. الإدارة المالية و البيئة المعاصرة. المكتبة العصرية: مصر. 2000.
- ⁹⁷ ناظم محمد نوري الشمري، النقود والمصارف، الموصل: دار التعليم العالي والبحث العلمي، 1988، ص: 123.
- ⁹⁸ أحمد زهير شامية، النقود والمصارف عمان: دار الزهير، الطبعة الأولى، 1993، ص: 252.
- ⁹⁹ حمزة محمود الزبيدي، إدارة المصارف ؛ استراتيجية تعبئة الودائع وتقديم الائتمان، مؤسسة الوراق للنشر والتوزيع، 2011، ص: 113-17.
- ¹⁰⁰ لطرش الطاهر، تقنيات النقود والمصارف، (ب، ط)، ديوان المطبوعات الجامعية، الجزائر، 2000، ص: 10-8.
- ¹⁰¹ عبد السلام أبو قحف، وجهة نظر معاصرة، مكتبة و مطبعة الإشعاع الفنية، مصر، ص: 13.
- ¹⁰² زيدان محمد دور التسويق في القطاع المصرفي حالة مصرف الفلاحة والتنمية الريفية أطروحة لنيل شهادة دكتوراه دولة في العلوم الاقتصادية جامعة الجزائر كلية العلوم الاقتصادية وعلوم التسيير السنة الجامعية، 2005، ص: 7-26.
- ¹⁰³ فؤاد محمد شاكر، تسويق الخدمات المصرفية، معهد الدراسات المصرفية، القاهرة، 1980، ص: 3.
- ¹⁰⁴ طلعت اسعد عبد الحميد، إدارة المصارف مدخل تطبيقي، مكتبة جامعة طنطا، ط 1، القاهرة، 1981، ص: 177.
- ¹⁰⁵ فؤاد محمد شاكر، مرجع سبق ذكره، 1980، ص: 4.
- ¹⁰⁶ فؤاد محمد شاكر، نفس المرجع السابق، 1980، ص: 4.

- New ،Prentice-hall Inc ،The Marketing of financial services ،Capon. N ¹⁰⁷
P: 18. ،1992 ،Jersey
- ¹⁰⁸ فؤاد محمد شاكر، مرجع سبق ذكره، 1980، ص: 4.
- ¹⁰⁹ طلعت أسعد عبد الحميد، مرجع سبق ذكره، 1981، ص: 38.
- ¹¹⁰ Kotler P. ،Marketing Management ،The Millennium Ed New Jersey
Prentic-hall International ،Inc ،2000: P: 28.
- ¹¹¹ محمد أحمد عبد النبي، التسويق المصرفي، منشورات معهد الدراسات المصرفية، القاهرة،
2000، ص: 13.
- ¹¹² لمزيد من الاطلاع ينظر في ذلك:
- عوض بدير حداد، تسويق الخدمات المصرفية، دار البيان للطباعة والنشر، القاهرة، 1999، ص: 27- 33
- ناجي السيد عبده، التسويق المصرفي، المعهد المصرفي، القاهرة، 2000، ص: 6- 7.
- محمد خليل الحمزاوي، اقتصاديات الائتمان، منشأة المعارف، القاهرة، 1997، ص: 51.
- Op. Cit ، - Kotler. P ، 2000 ، PP: 28- 29.
- ¹¹³ هدى عطية علوان العزاوي، تسويق الخدمات المصرفية عبر شبكة الإنترنت- تصميم نظام
مقترح لمصرف الرشيد، رسالة ماجستير، كلية الإدارة والاقتصاد- الجامعة المستنصرية، 2000.
- ¹¹⁴ ناجي معلا، صول التسويق المصرفي، نشر بدعم من معهد الدراسات المصرفية، الأردن ط 1
لعام 1994، ص: 30.
- C. "Relationship marketing: strategic and tactical" ،¹¹⁵Grönroos
P. 7. ،N. 3 ،v. 34 ،1996 ،Management Decision ،"implications"
،" The relationship marketing process: communication ،C. ،¹¹⁶Grönroos
،Journal of Business & Industrial Marketing ،value" ،dialogue ،interaction
P. 99. ،N. 2 ، V. 192004(
- ¹ محمود يوسف ياسين، واقع ممارسات التسويق بالعلاقات وأثرها في بناء الولاء كما يراها زبائن
المصارف التجارية في محافظة اربد" رسالة ماجستير غير منشورة، كلية الاقتصاد والعلوم
الإدارية، جامعة اليرموك، 2010، ص: 19.
- " Marketing management- ² Douglas J. Dalrymple and Leonard J. Parsons
P:347. ،2000. ، ،New york ،John Wiley & Sons Inc ،text and cases
- ¹¹⁸ ناجي معلا، مرجع سبق ذكره، 1994، ص: 31.
- ¹¹⁹ بشير العلاق- حميد الطائي، تسويق الخدمات-مدخل استراتيجي وظيفي وتطبيقي، 1999،
ص: 16
- ¹²⁰ أحمد محمود احمد، تسويق الخدمات المصرفية- مدخل نظري-تطبيقي، دار البركة، عمان،
2001، ص: 33.
- ¹²¹ محمود جاسم الصميدعي، وردينة عثمان يوسف، التسويق المصرفي- مدخل إستراتيجي كمي
تحليلي، دار المناهج، عمان 2001، ص: 54.
- ¹²² ناجي معلا، مرجع سبق ذكره، 1994، ص: 32.
- ¹²³ محمد أحمد عبد النبي مرجع سبق ذكره، 2000، ص: 8.
- ¹²⁴ محمد فريد الصحن، إتجاهات مديري المصارف المصرية نحو المفاهيم الحديثة للتوزيع
المصرفي، مجلة كلية التجارة جامعة الإسكندرية، العدد الثاني، المجلد السابع والعشرون، 1990،
ص: 387

- ¹²⁵ حسين علي عبد الرسول الجنابي، رأس المال الزبائني بتماثل الزبون و المنظمة في إطار فلسفة التسويق الشمولي، ، إطروحة دكتوراه مقدمة الى مجلس كلية الإدارة والاقتصاد-جامعة بغداد، 2012، ص: 80-82.
- ¹²⁶ زياد رمضان- محفوظ جودة، مرجع سبق ذكره، 2000، ص: 305.
- ¹²⁷ محمود جاسم الصميدعي- وردينة عثمان يوسف، مرجع سبق ذكره، 2001، ص: 54.
- ¹²⁸ معلا، ناجي، مرجع سبق ذكره، 1994، ص: 35.
- ¹²⁹ Kotler P. & Armstrong G. 'Principles of Marketing', 8th Ed, New Jersey, Inc, Prentice-Hall P:19, 1999.
- ¹³⁰ Michel Badoc et autres 'e- Marketing de la banque et de l'assurance', Editions d'Organisation, deuxième tirage, Paris, 1999, P: 81.
- ¹³¹ حسين الجنابي، مرجع سبق ذكره، 2012: نقلا عن: (Cornwell & Coote, 2005:188). (Kotler&Keller, 2009:234) (Cornwell & Coote, 2005) (Krishua. & Rajan) (2009:318) (Sundar) (2009:318) (Kotler&Lee) (2003:120) (Kotler&Keller) (2007:3) (2004:182).
- ¹³² ناجي معلا، مرجع سبق ذكره، 1994، ص: 30.
- ¹³³ Tournois.N 'Le Marketing bancaire face aux nouvelles technologies', Edition Masson, Paris, 1989, P: 73.
- ¹³⁴ Kotler, P. "Marketing Management". (11th ed.) NJ: Prentice Hall, Inc., 2003, P:165.
- ¹³⁵ Saren, Michael, "Marketing Is Everything: The View From The Street", Marketing Intelligence & Planning, Vol. 25 No. 1, 2007, pp. 11-16.
- ¹³⁶ محمد سعد طالب الجبوري، المصارف الالكترونية، (ورقة بحثية)، جامعة بابل، كلية الإدارة واقتصاد، 2011، <http://www.uobabylon.edu.iq/=1672>.
- ¹³⁷ Turban, E., King, D., Lee, J.& Viehland, D., "Electronic Commerce A managerial Perspective", New Jersey: Pearson Education, Inc., Upper Saddle. River, 2004, p: 99.
- ¹³⁸ نصير محمد عزال- كمال عودة فاضل، رأس المال البشري وعلاقته بالصيرفة الإلكترونية في المصارف التجارية العراقية، راسة تطبيقية في مصرفي الرافدين والرشد فرع الصويرة، 2017، ص: 9.
- ¹³⁹ هاني حامد الضمور، التسويق الدولي، الجامعة الأردنية، 1994 ص12-18.
- ¹⁴⁰ أبي سعيد الديوه جي، التسويق الدولي، الحامد للنشر والتوزيع، عمان- الجبيهة، [الأردن]، 2000، ص: 380.
- ¹⁴¹ هاني حامد الضمور، التسويق الدولي، دار وائل للنشر ط 6، عمان، الأردن، 2011، ص: 20.
- ¹⁴² فيصل قميحة، أثر التسويق الريادي في تحقيق المرونة الإستراتيجية لمنظمات الأعمال الصغيرة، مجلة دراسات، المجلد 12، العدد 1، جامعة جيجل، الجزائر، 2021، ص: 334-317.
- ¹⁴³ Morris, M. H., Schindehutte, M., & laforge, R. Entrepreneurial Marketing: A Construct for Integrating Emerging Entrepreneurship and Marketing Perspectives. Journal of Marketing Theory and Practice, 2002, 10 (4).

¹⁴⁴ Geoff, S., Brychan, T., & Gary, P. Opportunity and innovation: synergy within an entrepreneurial approach to marketing. International journal of entrepreneurship, and innovation ,2009, 10 (01).

¹⁴⁵ Peter, A. & Eromafuru, E.(). The dimension of entrepreneurial marketing on the performance of fast food restaurants in Asaba, Delta State, Nigeria. Journal of Emerging Trends in Economics and Management Sciences, 7 (3). 2016, P:439.

¹⁴⁶ Recherer, R. C., Helms, M. M., & McDonald, J.P. The Effect of Entrepreneurial Marketing on Outcome Goals In Smes. New England Journal of Entrepreneurship, 2015, 15 (01).

147 ناجي معلا، مرجع سبق ذكره، 1994، ص:38.

¹⁴⁸ ناجي معلا، مرجع سبق ذكره، 1994، ص: 42- 43.

¹⁴⁹ نزار عبد المجيد البرواري- أحمد فهمي البرزنجي، ، إستراتيجيات التسويق/ المفاهيم/ الأسس/ الوظائف، دار وائل للنشر، عمان، الأردن، الطبعة الأولى، 2004. ص: 11-14.

¹⁵⁰ Kotler P. ،Marketing Management ،Analysis ،Planning Implementation And Control ،Englewood Cliffs ،New Jersey ،Prentice-Hall Inc ،1997 ،P: 10.

¹⁵¹ Deruk Rander.M ،Marketing in Banking ،The Institute of Bankers ، London ،1969 ،P: 20.

¹⁵² Hodages.R & M ،Tillman ،Marketing in Banking ،Addision Mesty Pub ، California ،1966 ،P: 17.

¹⁵³ Ogden.R ،Marketing in Commercial Banks ،New Jersey ،Prentice- Hall Inc ،1971 ،P: 20.

¹⁵⁴ Sylvie de Cousserrgues ،Gestion de la Banque ،Edition Dunod ،Paris 1992 ،P: 219.

¹⁵⁵ Weyer. D.V ،Bank Marketing ،Institute of Bankers ،London ،Oct. 1969 ، PP: 20-21.

¹⁵⁶ ناجي معلا، موجودات التسويق المصرفي، دار الصفاء، عمان، 1994، ص: 19.

¹⁵⁷ محسن احمد الخضير، التسويق المصرفي- مدخل متكامل للمصارف لامتلاك منظومة المزايا التنافسية في العالم ما بعد الجات إيتراك للنشر والتوزيع، القاهرة، 1999، ص: 22.

¹⁵⁸ الدسوقي حامد أبو زيد، إدارة المصارف، دار الثقافة العربية، القاهرة، 1998، ص: 13.

¹⁵⁹ ونس عبدالكريم، وآخرون، الأبعاد الأساسية للتسويق بالعلاقات وأثرها على جودة خدمات المصارف الأردنية، مجلة كلية بغداد للعلوم الاقتصادية الجامعة العدد (32)، 2012، ص: 167.

¹⁶⁰ محمود جاسم الصميدعي- ردينه عثمان، مرجع سبق ذكره، 2001. ص: 50.

¹⁶¹ عبد الحميد الشواربي- محمد الشواربي، إدارة المخاطرة الائتمانية، دار المعارف، الإسكندرية، 2002، ص: 210.

¹⁶² زكي خليل المساعد، ، تسويق الخدمات وتطبيقاتها، دار المناهل للنشر والتوزيع، عمان، الأردن، 2003، ص: 26.

¹⁶³ عبد السلام أبو قحف، وجهة نظر معاصرة، مكتبة ومطبعة الإشعاع الفنية، مصر، 2001، ص: 14.

- ¹⁶⁴ للمزيد في ذلك يمكن الرجوع إلى:- جمال الدين مرسي، تسويق الخدمات المصرفية، منشورات معهد الدراسات المصرفية، القاهرة، 1990، ص:4.
- محمد عبد الحميد الشواربي، إدارة المخاطرة الائتمانية، مرجع سبق ذكره، ص: 210 – 211.
- ¹⁶⁵ جمال الدين مرسي، تسويق الخدمات المصرفية، منشورات معهد الدراسات المصرفية، القاهرة، 1990، ص:7.
- ¹⁶⁶ منير حسين الخزرجي، ، التسويق المصرفي، جريدة الاقتصادية، العدد 41، الثلاثاء 31 آب 1999. ص:3.
- ¹⁶⁷ أحمد عبد النبي، أثر المتغيرات البيئية على إستراتيجية تخطيط الخدمات المصرفية، رسالة دكتوراه في إدارة الأعمال غير منشورة، كلية التجارة، جامعة الزقازيق، 1999، ص: 62.
- ¹⁶⁸ عوض بدير الحداد، نفس المرجع السابق، 1999 ، ص: 77.
- ¹⁶⁹ محمد بن عبد الله العوض، استراتيجيات التسويق التنافسية، مداخلة مقدمة ضمن الملتقى الأول حول التسويق في الوطن العربي (الواقع وآفاق التطوير)، الشارقة، يومي 15-16 أكتوبر 2002 ص:44.
- ¹⁷⁰ عوض بدير الحداد، مرجع سبق ذكره، 1999، ص: 76.
- ¹⁷¹ محسن الخضيرى، التسويق المصرفي، الطبعة الأولى، إيتراك للنشر، مصر 1995، ص: 45.
- ¹⁷² عوض بدير الحداد، نفس المرجع السابق، 1999، ص: 14.
- ¹⁷³ عبد المطلب عبد الحميد، المصارف الشاملة-عملياتها وإدارتها، الدار الجامعية، الإسكندرية، 2000، ص: 198.
- ¹⁷⁴ محسن أحمد الخضيرى، التسويق المصرفي، مرجع سبق ذكره، 1999، ص: 23.
- ¹⁷⁵ جمال الدين مرسي، مرجع سبق ذكره، 1990، ص: 4.
- ¹⁷⁶ غادة محمود سلامة أبو عويلى، مدى تبني مكونات الإستراتيجية التسويقية في المصارف العاملة في فلسطين، رسالة الماجستير في إدارة الأعمال- كلية التجارة – الجامعة الإسلامية – غزة، 2008، ص: 41-42.
- ¹⁷⁷ درمان سليمان صادق- خيرى علي اوسو، مرجع سبق ذكره، 2011، ص: 173-186.
- ¹⁷⁸ السيد إسماعيل ،"التسويق"، الدار الجامعية، الإسكندرية، 2004 ، 224 .
- ¹⁷⁹ jean Pierre helver , "marketing", france , 4 eme edi , p 488
- ¹⁸⁰ صلاح الشنواني، الادارة التسويقية الحديث: المفهوم والاستراتيجيات، مؤسسة شباب الجامعة: القاهرة، 1996، ص:62.
- ¹⁸¹ ناجي معلا، الموجودات العلمية للتسويق المصرفي، دار وائل للطباعة والنشر والتوزيع، عمان، 2001، ص:340.
- ¹⁸² ناجي معلا، مرجع سبق ذكره، 1994، ص 17-20.
- ¹⁸³ ناجي معلا، مرجع نفسه، 2001، ص:127.
- ¹⁸⁴ ناجي معلا، مرجع نفسه، 2001، ص:338.
- ¹⁸⁵ Kotler P. ،Marketing Management ،The Millennium Ed New Jersey Prentic-hall International ،Inc ،2000:P:78.
- ¹⁸⁶ درمان سليمان صادق- خيرى علي اوسو، التسويق أسس وإتجاهات متقدمة، جامعة دهوك، 2011، ص: 173-186.
- ¹⁸⁷ معلا ناجي ، بحوث التسويق مدخل منهجي ، دار وائل للنشر ، الأردن ، ط3 ، 2006 ، ص65 .
- ¹⁸⁸ Bernard dubois , marketing management, paris, 10eme edi , 2000, p139
- ¹⁸⁹ Kotler P. ،Marketing Management ،The Millennium Ed New Jersey Prentic-hall International ،Inc ،2000:P:102.

- ¹⁹⁰ Peter D. Bennett وMarketing McGraw-Hill ، 1988:152.
- ¹⁹¹ درمان سليمان صادق- خيرى علي اوسو، مرجع سبق ذكره، 2011، ص: 186-173.
- ¹⁹² درمان سليمان صادق- خيرى علي اوسو، مرجع نفسه، 2011، ص: 186-173.
- ¹⁹³ درمان سليمان صادق- خيرى علي اوسو، مرجع نفسه، 2011، ص: 186-173.
- ¹⁹⁴ درمان سليمان صادق- خيرى علي اوسو، مرجع نفسه، 2011، ص: 186-173.
- ¹⁹⁵ -Roush ،caryb ،Aprogram for sharing corporate intelligence ،Journal of Business Strategy ،January-February ،1991 ،P:4-7.
- ¹⁹⁶ جمال الدين السيد على صالح، الاعلام البيئي بين النظرية و التطبيق، مركز الإسكندرية للأبحاث، مصر، 2003، ص91.
- ¹⁹⁷ مزارى زوليخة، الاعلام البيئي و التوعية البيئية ' دراسة استطلاعية لعينة من اراء الصحفيين الجزائريين، مذكرة ماجستير في علوم الاعلام و الاتصال، كلية الاعلام و الاتصال، جامعة الجزائر3، 2012-2013، ص6
- ¹⁹⁸ راتب السعود، الانسان و البيئة ' دراسة في التربية البيئية، دار الحامد، عمان، 2004، ص42
- ¹⁹⁹ انتصار عزيز حسين، أثر التحليل الاستراتيجي في جودة الخدمة- دراسة استطلاعية لآراء المديرين في عينة من المصارف العراقية، رسالة الماجستير كلية الإدارة والاقتصاد الجامعة المستنصرية، 2010، ص: 11.
- ²⁰⁰ Robbins ،S.P. ، " Organization Theory ،Structure ،Design And Applications" ،3rd ed. ،Prentice- Hall ،1990 ،P:71-73
- ²⁰¹ Filho P. ،"Strategic Planning: New Approach" ،Manageiral Planning ، Vol.30 ،No.5. 1989.
- ²⁰² انتصار عزيز حسين، مرجع سابق، 2010. ص: 2-8 نقلا عن:
- "The Strategic Management Process" ،E. ،&Smeryer ،P. ،Peter ،S. ،Certo- 1995.P: 32-34. ،Chicago ،Inc. ،Richard Irwin ،3rd ed.
- Addison- ،2nd. Ed. ،"Organization Theory: Text and Cases" ،G. R. ،Jones- 1999.P::222-226 ،New Jersey ،Inc. ،Wesley Publishing Company
- Tomes L.Wheelen & J. David Hunger ،"Strategic Management and Business Policy Concept and Cases" ،10th Upper Saddle River ،New Jersey ،2006.P:12.
- ²⁰³ نصير محمد عزال، محاضرات في مادة: مقدمة في إدارة الأعمال (غير منشورة)-القيت على طلبة كلية الاقتصاد -المرحلة الأولى - جامعة عمر المختار- ليبيا، 2008-1999.
- ²⁰⁴ السيد عبده ناجي، تسويق الخدمات المصرفية، الأساس والتطبيق العملي في المصارف، الناشر: اتحاد المصارف العربية، 2003.
- ²⁰⁵ عوض، محمد احمد . الإدارة الإستراتيجية : الموجودات والأسس العلمية . الإسكندرية : الدار الجامعية، 1999، ص:48.
- ²⁰⁶ حامد أبو زيد الدسوقي، مدى تطبيق المبدأ التسويقي الجديد بواسطة المصارف التجارية، مدخل بيئي تحليلي، دار النهضة العربية - القاهرة، 1991 - 1992، ص: 15.
- ²⁰⁷ Coulter ،M. ،Strategic Management in Action ،Prentice – Hall ،Inc. ، Upper Saddle River ،2nd ed. New Jersey ،U.S.A. ،2002. P. 231.
- ²⁰⁸ توماس هيلن- دافيد هنجر، الإدارة الإستراتيجية، ترجمة محمود عبد الحميد - زهير مقيم، معهد الإدارة العامة، 1995، ص: 178.
- ²⁰⁹ عوض بدير حداد، مرجع سبق ذكره، 1999، ص: 72.

- 154 طه طارق، إدارة المصارف ونظم المعلومات المصرفية، دار الكتب للنشر، القاهرة، 2000، ص: 97
- 211 طارق طه، نفس المرجع السابق، ص: 98.
- 212 عوض بدير الحداد، مرجع سبق ذكره، 1999، ص: 74.
- 213 طارق طه، إدارة المصارف، مرجع سبق ذكره، ص: 105.
- 214 التخطيط الاستراتيجي في المصارف في عالم متغير، أوراق مصرف مصر البحثية، مركز البحوث، مصرف مصر، القاهرة، العدد 6، 1999، ص: 28.
- 215 ناجي معلا، موجودات التسويق المصرفي، مرجع سبق ذكره، 1994، ص: 131.
- 216 التخطيط الاستراتيجي في المصارف في عالم متغير، أوراق مصرف مصر البحثية، مرجع سبق ذكره، 1999 ص: 29.
- 217 عوض بدير الحداد، مرجع سبق ذكره، 1999، ص: 77.
- 218 عوض بدير الحداد، نفس المرجع السابق، 1999، ص: 77.
- 219 توماس هيلن- دافيد هنجر مرجع سبق ذكره، 1995، ص: 178.
- 220 حامد أبو زيد الدسوقي، مرجع سبق ذكره، 1991 – 1992، ص: 21.
- 221 زيدان محمد مرجع سبق ذكره، 2004 – 2005، نقلا عن: التخطيط الاستراتيجي في المصارف في عالم متغير، أوراق مصرف مصر البحثية، ص 58 – 60.
- 222 زيدان محمد، مرجع سبق ذكره، 2005، ص: 61.
- 223 زيدان محمد، نفس المرجع السابق 2005، ص: 62.
- 224 انتصار عزيز حسين، مرجع سبق ذكره، 2010، ص: 11.
- 225 Braddik.W ،Management for bankers ،Second Edition Butterworths-Co.(Publishers) Ltd ،London ،1991 ،P: 23.
- 226 Braddik.W ،Ibid ، ،1991 ،P: 24.
- 227 لمزيد من الاطلاع يمكن الرجوع الى:- حامد أبو زيد الدسوقي، مرجع سبق ذكره، 1991 – 1992، ص: 372 – 375.
- 228 انتصار عزيز حسين، مرجع سبق ذكره، 2010، ص: 12.
- 229 انتصار عزيز حسين، المرجع السابق الذكر، 2010، ص: 13.
- 230 سهى معاد: الإتجاهات المصرفية الجديدة المصارف الرقمية الخضراء والمستدامة / <https://uabonline.org/ar/>
- 231 بوشارب، ناصر، دور التسويق الأخضر في تحقيق التنمية المستدامة"، دراسة حالة بعض المؤسسات الصناعية الجزائرية خلال الفترة من 2008-2012، مذكرة مقدمة كجزء من متطلبات نيل شهادة ماجستير في مدرسة الدكتوراه، تخصص ادارة الأعمال والتنمية المستدامة، كلية العلوم الاقتصادية والتجارية وعلوم التسيير، الجزائر، 2014.
- 232 الربيعاوي، سعدون حمود جثير والعامري، سارة علي سعيد والعامري، سري علي سعيد، ، طيف التسويق"، دار غيداء للنشر والتوزيع، عمان، الطبعة الأولى، 2020.
- 233 ثامر البكري، استراتيجيات التسويق الأخضر"، اثناء للنشر والتوزيع، ط 1، عمان الاردن، 2012.
- 234 جمال، بالبراهيم، اهمية ودور التسويق الأخضر في زيادة تنافسية منظمات الأعمال – دراسة نظرية تحليلية- مع الإشارة الى تجربة شركة ميورا"، الأكاديمية للدراسات الاجتماعية والإنسانية، العدد- 12، 2014.
- 235 زينب مكي البناء- نور نبيل عبد الأمير، التمويل الأخضر ودوره في تحسين أداء المصارف العراقية- دراسة استطلاعية تحليلية لأراء عينة من مدراء المصارف العراقية. جامعة كربلاء- كلية

- ²⁵⁹ نور نبيل عبد الامير، مرجع سبق ذكره، 2019، نقلا عن: لجوزي جميلة، "التكامل الاقتصادي العربي واقع وآفاق"، مجلة اقتصادات شمال افريقيا، عدد5، 2010، ص:23.
- ²⁶⁰ نور نبيل عبد الامير، مرجع سبق ذكره، 2019، نقلا عن: ساكر، محمد العربي، حلقه نقاشية في تمويل التنمية الاقتصادية، جامعة محمد خيضر، بسكرة، الجزائر، 2006، ص:42.
- ²⁶¹ إبراهيم، مروه خليل، تأثير ظاهرة الاحتباس الحراري على الوطن العربي والحد من انتشارها"، المجلة الدولية للتنمية، المجلد الثاني، العدد الأول، 2013، ص:66.
- ²⁶² نور نبيل عبد الامير، المرجع نفسه، 2019، ص:50.
- ²⁶³ مشهراوي، سميرة، إثر التصكيك في تحسين أداء المصارف الإسلامية، مجلة الباحث، عدد15، 2015، ص:252.
- ²⁶⁴ نور نبيل عبد الامير، المرجع السابق، 2019، ص:24.
- ²⁶⁵ زينب مكي البناء- نور نبيل عبد الأمير، المرجع نفسه، 2020، ص: 161.
- ²⁶⁶ سهى معاد: الإتجاهات المصرفية الجديدة المصارف الرقمية الخضراء والمستدامة
- / <https://uabonline.org/ar/>

الباب الثاني

**أساسيات في الإدارة الإستراتيجية
والتخطيط الاستراتيجي المصرفي وأنماط
الإستراتيجيات التسويقية المصرفية**

الفصل الرابع

أساسيات في الإدارة الإستراتيجية

الفصل الخامس

أساسيات التخطيط الاستراتيجي المصرفي

الفصل السادس

**أساسيات في أنماط الإستراتيجيات
التسويقية المصرفية**

الفصل الرابع

أساسيات في الإدارة الإستراتيجية

قال أحد الحكماء ((بإمكانك ان تفقد الحصان إلى النهر ولكن لا تستطيع ان تجربه على شرب الماء)). إذ تسهم أدبيات إدارة الأعمال وفنونها المعنية بممارسات الإدارة الإستراتيجية وفعاليتها المستمرة على إقناع المنظمات* وإداراتها وقياداتها العليا لتقديم الدعم والإيمان الكامل لإستخدام كل ما يتاح لها من أساليب إدارية معاصرة، تتسم بالحدثة والريادة الابتكار وتنمية التفكير الإستراتيجي الذي ينتهج وضع خطة إستراتيجية موحدة وشاملة ومتكاملة ومستقبلية معدة على المدى البعيد والمنبثقة من التفاعل المشترك بين توظيف موارد المؤسسة وهيكلها التنظيمي الملائم وثقافتها التنظيمية.

لقد شهدت السنوات الأخيرة تطورا هائلا في الفكر الإداري بشكل عام والفكر الإستراتيجي للأعمال بشكل خاص، مما أدى إلى تراكم معرفي وخبرة علمية واسعة لمؤسسات الأعمال، وتحظى مكانة مهمة في الوظائف التي تمارسها الإدارة المعاصرة، وتحرص المؤسسات الناجحة على نشر الفكر الإستراتيجي بين المديرين بحيث تعكس قراراتهم بعدا إستراتيجيا سواء كانت قرارات تمويلية أو استثمارية أو تسويقية أو إنتاجية أو بشرية بكفاءة وفعالية لتعظيم قيمة المؤسسة السوقية والحصول على مزايا إستراتيجية.

تختلف الإدارة الإستراتيجية كفكر إداري عن غيرها بكون مبادئها الرئيسية و أساليبها المختلفة و نظرياتها قد جرى تطويرها بمزيج من التجارب العلمية الميدانية، والفكر الأكاديمي المنهجي المتخصص، فهي وليدة واقع عملي ميداني مدعوم بفكر أكاديمي نابع من الحاجة إلى تطوير أداء المؤسسات على المدى البعيد لضمان إستمرارها، و خلق أجواء حيوية تستفيد من الإمكانيات المتاحة بصورة فعالة تعتمد التخطيط الإستراتيجي كأسلوب علمي بارع لتحقيق أهداف المؤسسة. ومن الجدير بالذكر، إن الإدارة الإستراتيجية تختلف عن غيرها من الإدارات الأخرى، حيث تمثل قمة الهرم في المؤسسة، و يتم على مستواها تحديد المسار الإستراتيجي للمؤسسة، وعلى هذا الأساس يمكن تقسيم هذا الفصل إلى ثلاث مباحث:

المبحث الأول: الإستراتيجية من منظور تاريخي

المبحث الثاني: الإدارة الإستراتيجية: النشأة والمفهوم والأهمية والخصائص.

المبحث الثالث: الأنموذج الوصفي لمراحل ومكونات الإدارة الإستراتيجية.

ونحاول الآن في استعراض مضامين المباحث الثلاثة على النحو الآتي:

* تطلق تسمية المنظمة على الآتي: (الأسرة - الجمعية - المزرعة - المصنع - الدائرة - المشروع - الشركة - المنشأة- المؤسسة - المديرية - المدرسة -الجامعة - المصرف - المستشفى - المحكمة - الفندق السياحي - النادي - الوزارة - التشكيلات العسكرية وغيرها).

المبحث الأول الإستراتيجية من منظور تاريخي

أولاً: مفهوم الإستراتيجية من منظور تاريخي: إن مفهوم مصطلح الإستراتيجية قديم في التراث الفكري للبشرية، فقد ظهرت كلمة Strategema في الربع الثاني من القرن السادس قبل الميلاد، أما تعريفها الحقيقي فسيأتي فيما بعد على يد الحكيم الروماني الحكيم الروماني clement abxcandie. وتقريباً في نفس العصر ظهرت كلمة strategika على يد Demetrio's de Phalere الذي يشير معنى المصطلح إلى الخداع والحيلة، لكن عند كل من "هيرودوت" و"ثوسيدس". وابتداءً من مؤرخي القرن الأول قبل الميلاد ارتبطت كلمة strategema بفكرة الحيلة والوسيلة والخداع في المعركة. وابتداءً من مؤرخي القرن الأول قبل الميلاد ارتبطت كلمة strategema بفكرة الحيلة والوسيلة والخداع في المعركة، بينما كلمة Strategika سيكون معناها مرتبط بوظيفة ومكتب "الجنرال". أما الفعل Strategeo فسيحصل على معنى أكثر دقة، فعند Onosander سيعني تماماً "ناور" من المناورة. نجد أن مفهوم أو مصطلح الإستراتيجية يوجد في مختلف اللغات الأوربية أو اللغات الإغريقية، ففي الألمانية نجد Strategie، وفي الروسية Strategija.

ويقدم المنظرون الإستراتيجيون الروم الشرقيون البيزنطيون والذين سيقون ناشطين حتى القرن الخامس بعد الميلاد Strategos أو Stratege ليكون الاسم الذي نعطيه لمن يكون في المكان الأول في الجيش والذي يكون رئيسه. وفي أقصى الشرق تحدث الصينيون عن المصطلح باعتباره فناً عسكرياً لإدارة الحروب و أشهر من كتب في الإستراتيجية هو الحكيم والمستشار الصيني صن تزو - Sun Tzu. الإستراتيجي الصيني الشهير يقول إنها حقيقة أبدية، "إن الأكثر تميزاً من القادة بيننا هم هؤلاء الأكثر حكمة والأكثر إستشرافاً و رؤية"، بعد عشرين قرناً من مقولته يأتي القانون العسكري الياباني متأثراً بشكل عميق بهذه المقولة ويفرض على العسكريين "العسكر يجب أن يعرفوا في نفس الوقت الفنون والنظريات العسكرية"، ثم يأتي "فريدريك الثاني" في أوروبا ليؤكد أن "قراءة الأدب و الرسائل الجميلة هي ضرورة لهؤلاء الذين في الحياة العسكرية". أما الكاتب Syrianos يعرف أحد فصول دراسته في القرن السادس الميلادي تحت عنوان Peri Strategikes أو الإستراتيجية، بعدها يستخدم مصطلح الإستراتيجية في العصر الهيليني*، ويشير إلى القائد ضمن الإقليم، قبل أن يترك

* الحضارة الهلنستية: تمثل ذروة النفوذ اليوناني في العالم القديم بين 323-146 ق. م تقريباً (أو حتى 30 ق.م). علماً بأن اللغة العامة اليونانية والفلسفة والدين الإغريقين كانت أيضاً عناصر هامة في العصر الروماني حتى أواخر العصور القديمة. سبقها مباشرة الفترة اليونانية الكلاسيكية وتلاها مباشرة سيادة روما على المناطق التي هيمنت عليها اليونان، على الرغم من أن الفن والأدب

المكان بمعنى آخر وهو "الدوق". ومع ذلك مصطلح الإستراتيجية بقي له بعض الإهتمام، حيث سيساعد لعودة بعض الروح للفن العسكري مع مصطلح التكتيك **Taktika***. ولغرض تحديد مفهوم الإستراتيجية لابد من الرجوع إلى أصل الكلمة، ففي الحضارة اليونانية اشتقت كلمة الإستراتيجية من الكلمة اليونانية (سترايغو) تعني - فنون الحرب أو البراعة العسكرية - فمصطلح الستراتيج Stratgoe يعود إلى الأصل (Strato) و تعني الجيش و(again) تعني يقود (قيادة الجيش- إدارة المعارك) و Strategos-Strategia في الإغريقية تعني فن الجنرال (فنون الحرب)¹. وقد ارتبط مفهوم الإستراتيجية عند اليونان منذ القدم بثلاث أبعاد: (-التعامل مع قرارات بالغة الأهمية.- الشمولية حيث العمل الإستراتيجي- الإستراتيجية هو النظرة المستقبلية فمجال تطبيق الإستراتيجية هو المستقبل).

1. الإستراتيجية الثورية: تشير الى فن و إستخدام وسائل وأدوات الجيش من أجل الوصول الى هدف محدد. وعند الالتحام مع العدو ينتقل التركيز الى الطرق المتبعة في تنفيذ كل عنصر من عناصر الخطة وطريقة توظيف جميع المصادر والإمكانات لكسب المعركة. ويعبر ايضا عن الإستراتيجية بالإستراتيجية الثورية²: التي تشمل الأفكار والخطط والتدعيم الذي تستخدمه الجيوش والحركات الثورية لتحقيق الانتصار، حتى تبقى قادرة على الاستمرار بفعل ارتفاع مستوى أدائها على مدى فترة زمنية معينة، ويشمل ذلك فضلا عن دوائر العلميات الميدانية، دوائر أخرى الروح المعنوية والدعم الشعبي والديني والعقائدي، حيث تسعى هذه الجيوش أو الحركات إلى جذب نفس الجنود والانتصار أو المساهمين الداعمين. ويعرفها آخرون بأنها: امتلاك هذه الحركات الثورية أو الجيوش لقدرات خاصة ومعرفة ومهارة وتكنولوجيا وموارد أخرى، بحيث

الإغريقي عم المجتمع الروماني الذي تعلمت نخبته اليونانية فضلاً عن اللاتينية.
/https://ar.wikipedia.org/wiki

*** التكتيك والإستراتيجية سلوكيا:** هما كلمتان غالبا ما يتم الخلط بينهما بسبب التشابه في معانيهما. لديهم معان مختلفة. يشير التكتيك إلى خدعة أو طريقة يمكن من خلالها حل المشكلة وتشير الإستراتيجية إلى الخطة التي يمكن من خلالها معالجة المشكلة. التكتيك: هي الحنكة (مثل الكلام اللين الجميل، لغة الجسد الايجابية، كالابتسامة المجاملات الجيدة اساليب ايجابية وغيرها) في الحصول على الهدف . بينما الإستراتيجية: هي الطرق(الخبرة /القدرة /القوة /الصبر) التي تساعد على تحقيق الهدف وحتى نحصل على الهدف لابد من الحنكة والطرق الصحيحة. - أما الإستراتيجية: فهي مجموعة من القرارات مثل تحديد الهدف والجمهور الذي تستهدفه للتأثير عليه؛ فهي طريق أو خطة. يتم وضع إستراتيجيات الأعمال مع أخلاقيات الأعمال في الاعتبار. قد تكون التكتيكات سلبية في التأثير ويمكن أن تؤدي إلى الفشل أيضا. من ناحية أخرى فإن الإستراتيجية التي تم التخطيط لها جيدا لا يمكن أن تقود إلى الفشل وستنجح.

تستطيع من خلال ذلك من تمييز نفسها عن خصمها، وخلق تحدي حقيقي له تجعلها فريدة ومتميزة.

ولا يمكن للآخرين نسخ تجربتها بسهولة مثل القدرة القتالية العالية، أو التصميم النوعي المبتكر للخطط والعمليات النوعية بأقل التكاليف وغرس ممارسات ثقافية تسهل الإستجابة السريعة للتغيير.

2. التكتيك والإستراتيجية: غالبا ما يتم الخلط بين مصطلحات التكتيك والإستراتيجية:

التكتيكات هي الوسائل الفعلية المستخدمة لتحقيق هدف محدد، في حين أن الإستراتيجية هي الخطة الشاملة، والتي قد تنطوي على أنماط تشغيلية معقدة ونشاط وصنع القرار الذي يحكم التنفيذ التكتيكي. التكتيك بالإنجليزي (Tactic) :

هو عمل مفاهيمي يهدف إلى تحقيق الهدف. يمكن تنفيذ هذا الإجراء كمهمة واحدة أو أكثر يستخدم هذا المصطلح بشكل شائع في السياقات التجارية والاحتجاجية والعسكرية وفي الرياضة الشطرنج أو الأنشطة التنافسية الأخرى وقد نشأت الكلمة من اليونانية القديمة (TAKTIKḗ) التي تعني فن الترتيب.

اذن التكتيك هو وسيلة تطبق لتحقيق غاية الإستراتيجية، فالتكتيك هو أداة لتحقيق الهدف المتمثلة بالإستراتيجية. في حين الأهداف تمثل الغايات التي يُسعى للوصول إليها وتحقيقها، أما الإستراتيجية فتتمثل نظرية العمل الأساسية التي يُراد منها تحقيق الهدف أو الأهداف. ويأتي التكتيك ليمثل مجموعة الأساليب اليومية أو التطبيقية الجزئية التابعة للإستراتيجية. الفرق بينهما التكتيك هو برنامج قصير الأجل يوضع كي يحقق هدف معين ثم ينتهي اما الخطة الإستراتيجية هي خطة طويلة الأجل وهي تمتد الي ما لا نهاية وهي خطة العمل المتبعة في المؤسسة وكذلك قابلة الي التطوير حسب التقدم العلمي والعمل.

الإستراتيجية هي مجموعة من الخيارات المستخدمة لتحقيق هدف عام في حين أن التكتيكات هي الإجراءات المحددة المستخدمة عند تطبيق تلك الخيارات الإستراتيجية، بمعنى أن الإستراتيجية تحتاج لتكتيكات لتحقيق أهدافها. أما التكتيك فهو عبارة عن مجموعة من الخطط قصيرة الأجل المتتابعة التي تعد إستراتيجية عند تجميعها معا وفن تطبيق الإستراتيجيات هو التكتيك الذي يعد بمثابة الطريقة المثلى للتنفيذ.

3. الإستراتيجية العسكرية: قبل قرون عديدة تعد الحرب واحدة من الظواهر الحتمية في

حياة الإنسان، واكبت مسيرته على هذه الأرض وكانت معلماً بارزاً في تاريخه الطويل. ولأن الحرب كذلك فقد استحوذت ماهيتها من فروع المعرفة الإنسانية. ونالت اهتمام العديد من الكتاب والباحثين في هذا الشأن الذين حاولوا التوصل إلى استنتاجات ومبادئ وقوانين عامة لهذه الظاهرة المعقدة من خلال الدراسة المقارنة لتجارب الحروب الإنسانية على مختلف انماطها. تناولت مؤلفاتهم بعض المفاهيم والمبادئ الأساسية والتفصيلية للحرب. مما نتج عنه نشوء فرع جديد من فروع المعرفة الإنسانية اصطلح

على تسميته (الفن العسكري) أو (الفن الحربي). وكنتيجة حتمية للتوسع الهائل في مجال المعرفة العسكرية قسم لفن العسكري إلى مستويات ثلاثة رئيسية هي:

(الإستراتيجية العليا أو الشاملة - الإستراتيجية العسكرية - التخطيط (التعبية)).

لكن هذا التقسيم الذي اعتمدته المدرسة العسكرية الغربية تقريبا لما يطابق تماما ما اعتمدته المدرسة العسكرية الشرقية وبعض مفكري المدرسة الأولى الذين اعتمدا تقسيمات أخرى لا تختلف عن لتقسيم أنف الذكر في المضمون وان اختلفت في الشكل.

فقد قسمت المدرسة الشرقية الفن العسكري إلى إستراتيجية وفن عمليات وتخطيط، وقسمه الجنرال أندريه بوفر إلى: (إستراتيجية وتخطيط وشؤون إدارية).

فقد عرف باحثون وجنرالات الإستراتيجية بأنها (فن إستخدام المعارك كوسيلة للوصول إلى هدف الحرب) - وانها (اجراء الملائمة العملية للوسائل الموضوعة تحت تصرف القائد للوصول إلى الهدف المطلوب) و انها (فن توزيع وإستخدام مختلف الوسائط العسكرية لتحقيق هدف السياسة) - وانها (فن تعبئة وتوجيه موارد الامة أو مجموعة من الأمم - بما فيها القوات المسلحة لدعم وحماية مصالحها من اعداءها الفعليين أو المحتملين) - وإنها (فن حوار الارادات تستخدم القوة لحل خلافاتها).

والملفت النظر ان حادثة فن الإستراتيجية والتطور السريع الذي لحق مفهوم هذا الفن كنتيجة حتمية للتطور الهائل الذي شهدته المعارف والتقنية العسكرية قد وسع مجاله ومداه بحيث أصبح لكل وضع أو مجال سياسي أو اقتصادي أو عسكري أو اجتماعي إستراتيجية خاصة مما يجعل من العسير إيضاح معنى الإستراتيجية بكلمة أو ببعض كلمات.

ومن خلال التعاريف يمكن التمييز بين اصطلاح الإستراتيجية وسواه من الاصطلاحات المقترنة به كالسياسة والتخطيط والشؤون الإدارية.

فقد يختلط مفهوم الإستراتيجية بمستواها الأعلى - اي الإستراتيجية العليا الشاملة - بمفهوم السياسة أو قد يختلط مفهوم الإستراتيجية بمستواها الأدنى اي الإستراتيجية العسكرية أو العملياتية - بمفهوم التخطيط أو الشؤون الإدارية.

فالسياسة هي التي ترسم وتحدد الهدف الذي تسعى الأمة أو الدولة لتحقيقه سواء كان بالسبل العسكرية أو سواها، في حين تعتبر الإستراتيجية العليا الأداة التنفيذية للسياسة أي أنها السياسة في مرحلة التنفيذ أو السياسة في مرحلة الحركة العنيفة أو القابلة للعنف. ولا يعني هذا أن الحل العسكري هو الحل الوحيد أو الوسيلة اليتيمة أمام الإستراتيجية لتحقيق هدف السياسة بل ثمة وسائل وسبل أخرى سياسية واقتصادية ونفسية ودبلوماسية تسلكها الإستراتيجية للوصول للهدف وإن كان سبيل القوة العسكرية هو الأكثر قوة وحسماً والذي يُلجأ إليه في نهاية المطاف عادة.

وتختلف الإستراتيجية العسكرية عن التخطيط وإدارة الشؤون، في أن التخطيط (فن إستخدام الأسلحة في المعركة للوصول إلى المردود الأقصى) كما يقول اندريه بوفر أو (عملية اشتباك) كما يقول باليت، اي ان حدوده محصورة في الإجراءات والتدابير التي تتخذها القيادة الميدانية على مسرح المعركة أي أنه فن القتال في الميدان.

أما الشؤون الإدارية فهي علم تجهيز وإدامة القطاعات أي علم (الحركة والتموين) وهي مع التخطيط تؤمن (تحقيق التعامل المتبادل بين العوامل المادية ويتصفان معا بصفات علمية واقعية تجعلهما مشابهيْن لفن الهندسة).

أما الإستراتيجية العسكرية فهي فن توزيع و إستخدام الإمكانيات والوسائل العسكرية المختلفة لتحقيق هدف السياسة بالطريقة المثلى التي تؤمن التوائم بين الإمكانيات والهدف وتحقيق اقل قدر من المقاومة لنخططها بإستخدام عامل المناورة ويكون التخطيط عادة إحدى الوسائل التي تستخدمها الإستراتيجية العسكرية لتحقيق هدفها.

فالإستراتيجية العسكرية هي التنفيذ العملي لمخططات الإستراتيجية العليا من حيث توجيه وإدارة الصراع المسلح. فهي تابعة لها وتتنبأ خطاها. أي أن الإستراتيجية العليا تعالج جزئياً من خلال الإستراتيجية العسكرية في حين تعالج الأخيرة جزئياً بالتخطيط. وبكلمة موجزة فإن الإستراتيجية العليا هي سياسية حرب، أما الإستراتيجية العسكرية هي فن قيادة الحرب، والتخطيط هو فن القتال. فالإستراتيجية العسكرية هي أداة الإستراتيجية العليا لإحراز النصر في ميدان القتال وتحقيق هدف السياسة وهي تابعة لها تعمل وفق مخططها ومنهجها وفي تطبيقها العملي على مستوى أدنى وهي تشكل الوجه التنفيذي لسياسة القوة.

وتعتمد الإستراتيجية العسكرية في سبيل تحقيق النجاح إلى محاولة اختزال إمكانيات المقاومة المعادية إلى الحد الأدنى للوصول إلى هدفها بأقصر وأيسر السبل وأقلها تكلفة، مدرعة بدراسة عميقة وتقدير سليم لعوامل الزمان والمكان والقدرات المادية والمعنوية وبفهم حقيقي لأهدافها ومتسلحة بعاملي الحركة والمفاجأة الذين يشكلان معاً عنصر المناورة الإستراتيجية التي تحدد تتابع العوامل وعلاقات الأوضاع المتعاقبة. حيث ان المناورة هي العامل الموجه والمحرك لبقية العوامل والمعبر عن الصراع المجرد بين إرادات الخصوم على شكل أفعال وردود أفعال متعاقبة.

وتتشترك الإستراتيجية العسكرية في تحديد وتقرير نمط الصراع وهل سيكون هجومياً عنيفاً مباشراً أم غير مباشر أو دفاعياً مخاتلاً، في حين تنفرد بالتحكم والتوجيه لمسيرة التكتيك بصفته تابعاً لها وأحد وسائلها الرامية للوصول إلى نتيجة حاسمة.

4. التكتيك العسكري: لقد عرّف قاموس وزارة الدفاع الأمريكية للمفاهيم العسكرية

المستوى التكتيكي بأنه: درجة الحرب الذي يتم فيه تخطيط وتنفيذ المعارك والأنشطة القتالية، لتنفيذ الأغراض العسكرية المخصصة للوحدات التكتيكية أو فرق العمل. لذلك تُركّز الأنشطة في هذه المرحلة، على التنسيق المنظم والمخادعة للعناصر القتالية، فيما يرتبط ببعضها البعض ومع العدو لتحقيق الأغراض القتالية. مثلاً إذا كان الهدف الرئيسي، هو كسب حرب ضد دولة أخرى، فقد تكون أحد الإستراتيجيات هو هدم قدرة الدولة الأخرى على نشوب الحرب، من خلال تدمير قواتها العسكرية بصورة استباقية، فقد توصف التكتيكات المعنية تدابير معينة يتم إتخاذها في مناطق معينة، مثل: الانقضاض المفاجئ على المنشآت العسكرية. الهجوم الصاروخي على مخزونات الأسلحة الهجومية. التقنيات المحددة التي يشتمل عليها تحقيق هذه الأهداف. تشير

الإستراتيجية - علي العكس - لإستخدام مزيج من التكتيكات لتحقيق هدف نهائي. بالنسبة للاشتراكيين الثوريين فإن هذا الهدف هو خلق مجتمع اشتراكي قائم علي سد الحاجات بدلاً عن المجتمع الرأسمالي القائم علي الربح، ستستبدل الطبقة العاملة - وهي أغلبية المجتمع - الرأسماليين، حيث الشعوب هي التي تتخذ القرارات المهمة. لكن بعض النضالات تطرح أسئلة إستراتيجية أوسع: كيف تؤثر هذه النضالات علي التطور السياسي العام للطبقة العاملة؟ أصر فلاديمير لينين وليون تروتسكي - اللذان قادا الثورة الروسية في عام 1917 - على التفرقة بين الإستراتيجية والتكتيك. وإجابة السؤال عن سبب إصرارهم علي إبراز هذه التفرقة تكمن في السياق السياسي الواقع في أوائل القرن العشرين في أوروبا. كانت المعركة من أجل تمثيل الطبقة العاملة قد تحدد شكلها في القرن التاسع عشر. شمل هذا انتزاع الحق في التصويت وحق التجمهر والتخلص من الرقابة وحق تكوين النقابات. فهم العديد من العمال أن هذه المعارك ستتوج بحرب طبقية شاملة ضد الرأسمالية التي تسعى لحرمانهم من حقوقهم. لكن بالنسبة لشريحة من مثقفي اليسار في مطلع القرن العشرين، فإن النضال الطبقي يتمحور حول "اشتراكيين" يفوزون بمقاعد في البرلمان.

5. الإستراتيجية والخطة: تعد الخطة plan ثمرة تلك التصورات والعمليات، وتتم من خلال برنامج عمل يسجل فيه كل الأعمال والأنشطة المتعلقة بما يجب عمله ومتى يتم وكيف يتم. فهي أي رسم تخطيطي أو قائمة بالخطوات مع التوقيت والمصادر والموارد المستخدمة لتحقيق هذا الهدف. كذلك تعد الخطة وثيقة خطية تتضمن أهداف المؤسسة المستقبلية و النشاطات والأعمال التي ينبغي إنجازها لتحقيق هذه الأهداف. وهي طريقة للعمل، أو لتحقيق هدف ما.

أما الإستراتيجية ليست هي الخطة، وإنما تتسم الإستراتيجية، بطبيعتها بالديناميكية، وهي خطوة أكبر من الخطة، حيث أن الإستراتيجية في العموم تحمل نظرة أمامية للنتيجة النهائية، وتشير إلى جهد طويل الأمد، غير أن يمكن تطويرها مع مرور الوقت. إن الإستراتيجية ليست هي الخطة، فضلاً عن التخطيط يعد عملية إدارية داخلية تنحو في الغالب إلى التصميم وتنظيم الأشياء وترتيبها وإدارة الموارد وغيرها، بينما الإستراتيجية خارجية تتوجه بالملاحظة والاستقراء والتوقع أثناء التقدم، كما أن التخطيط يعمل في البيئات المسيطر عليها، لذا يُرى ضرورياً عند وضع الخطط أن تحدد الموازنات سلفاً والأشخاص في المواقع الوظيفية والهياكل وغير ذلك، بينما مجال عمل الإستراتيجية هو البيئات غير المتوقعة التي لا تحكمها قواعد ثابتة، حيث تنشأ فرص تتطلب موارد غير ما رُصد من قبل، أو ينشأ تهديد يتطلب تلافيه تدابير لم توضع في الحسبان.

لذا يمكن القول، بأن الإستراتيجيات هي ما تريد المؤسسة أن تقوم به، بينما الخطة هي الخطوات والآليات التي ستأخذها لتحقيق ما تريد القيام به. أو أن مضمون أي إستراتيجية هي خطة العمل. وأن عمل أي إستراتيجية هو التخطيط بعيد المدى، والذي يأخذ في حسابه العديد من العوامل والتغيرات البيئية سواء كانت الداخلية أو الخارجية

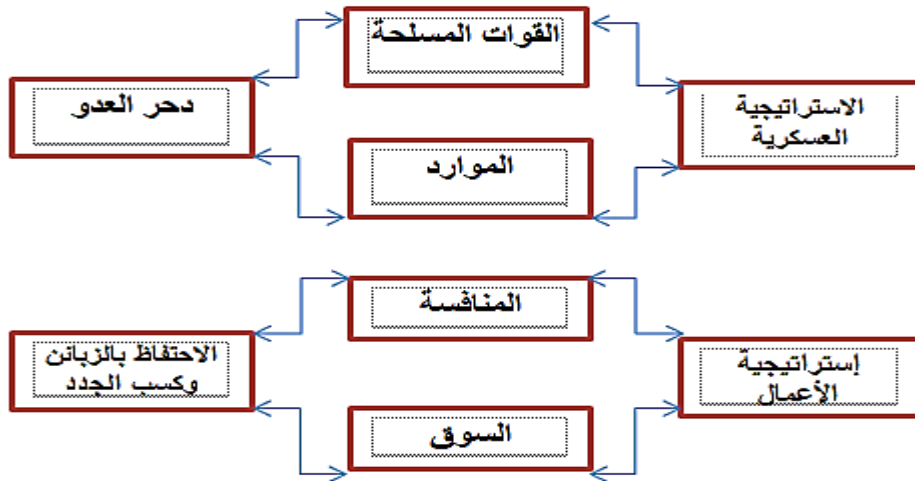
بهدف تنفيذ الأهداف المطلوبة للمنظمة في الوقت المحدد. ويصور جدول(4-1) التميز بين الخطة والإستراتيجية الآتي:

جدول(4-1) التميز بين الخطة والإستراتيجية.

مجالات الاختلاف	الخطة	الإستراتيجية
الطبيعة	تُعتمد على الحقائق في شكل أرقام وبيانات محددة في زمن محدد	تُعتمد على قيم لها جوانب فلسفية تعكس إيمان الإدارة بهدف أو أهداف وتضع جهودها وإمكاناتها للتمسك بها
الاتجاه	تتطوي على خطوات محددة لبلوغ هدف محدد معينة في ذلك على اختبارات موضوعية	تتطوي على نظام للقيم الإنسانية تظهر في عملية اختيار البديل الإستراتيجي
المستوى	يمكن أن تُختص بمستويات وظيفية محددة أو مستويات تنظيمية معينة لها استقلال ذاتي	تُختص بالمستوى المسؤول عن نجاح أو فشل المنظمة ككل دون الالتزام بتخصيص معين
المرونة	لها إجراءات ملزمة غير مرنة لا يمكن تجاوزها	لها إجراءات مرنة يمكن تأجيلها أو الرجوع المؤقت فيها
المسؤولية	يتولاها أخصائيون في التخطيط	تتولاها الإدارة العليا
التركيز	التركيز على مرحلة الإعداد	التركيز على مرحلة التفكير والتكوين

المرجع: رعد الصرن- مجد صفور، إستراتيجيات وسياسات التسويق، منشورات الجامعة السورية.

ثم يضيف الصميدعي الى أن الإستراتيجية تمثل المرشد والدليل الذي يمكن من خلاله التعرف على الأنشطة والفعاليات الواجب القيام بها حاضراً ومستقبلاً، فهي المحدد الأساسي للأهداف والغايات والسياسيات والبرامج المراد الوصول إليها وتحقيقها مما ينسجم مع الظروف البيئية والإمكانات والقدرات المادية والبشرية التي تتمتع بها المؤسسة. انتقل مفهوم الإستراتيجية إلى مجال الأعمال في الثلاثين سنة الأخيرة من القرن العشرين، عندما دعا الرئيس الأمريكي الأسبق ليندون جونسون في عام 1965 إلى تطبيق نظام التخطيط الإستراتيجي في جميع الأجهزة الفيدرالية للحكومة الأمريكية. أما الإستراتيجية³ في إستخداماتها المعاصرة، فهي تعدت الجانب العسكري، فأصبحت تعبر عن مفهوم أوسع يشمل السياسة العليا للدولة من حيث الأهداف المراد تحقيقها والخطط الواجب إتباعها، والأدوات المستخدمة لتحقيق تلك الأهداف.



شكل (4-1) الإستراتيجية العسكرية و إستراتيجية الأعمال

من هنا ليس هنالك من دولة أو جيش أو مؤسسة أو حزب أو حتى فرد إلا وله (عنده) عملياً، إستراتيجية وتكتيك، لتحقيق الهدف. وسواء أكان واعياً لهما أم لم يع، وسواء كان أسمّاهما إستراتيجية وتكتيكاً أم لم يسمهما. في العلم العسكري، وهو أصل إستخدام كل من الإستراتيجية والتكتيك، ومنه استعير مفهوم الإستراتيجية منفرداً، أو أحياناً مع التكتيك، إلى دنيا الأعمال وصولاً إلى الجمعيات والمؤسسات. ومن هذه (الثانية) استُخدمت في علم الإدارة كلمة إستراتيجية لتُعطى السمات التي تخصّ المؤسسات وما يخصّ الوزارات المختلفة. إذ يُشبه Ross & Kamil المؤسسة بدون إستراتيجية كالسفينة بدون مُوجّه تدور في حلقة، فهي تشبه المركب غير النظامي الذي لا يعرف مكانا يتجه إليه⁴.

الإستراتيجية وبعدها السياسي*: إن جاذبية البديل الإستراتيجي تتأثر عادة بنوعية الفئات أو الأفراد الذين هم من داخل المؤسسة أو من بيئتها الخارجية من ذوي المصالح، فكل فئة من هذه الفئات اهتمام بجانب معين من جوانب عمل المنظمة، وطبعاً يجب أن تأخذ المؤسسة هذه المطالب عند اختيارها للبديل الإستراتيجي المناسب، وإن الهدف من كل هذا هو اختيار البديل الإستراتيجي المناسب الذي يؤدي إلى تقليل الضغوط من البيئة الداخلية والخارجية، وفي نفس الوقت تعظيم احتمالية إرضاء هذه الفئات، وإنجاز ذلك على المؤسسة أن تحدد إجابات واضحة على التساؤلات الآتية:

أ- بتطبيق هذا البديل كم من مطالب الفئات ممكنة التحقيق؟

* **الجيوإستراتيجية:** "تبحث في المركز الإستراتيجي للدولة أو الوحدة السياسية، سواء في الحرب أو السلم، فتنقله بالتحليل إلى عناصره أو عوامله الجغرافية العشرة، وهي: الموقع، والحجم، والشكل، والاتصال بالبحر، والحدود، والعلاقة بالمحيط، والطبوغرافيا- علم التضاريس أي، تمثيل دقيق لسطح الأرض والمناخ، والموارد، والسكان". ويمكن تعريف الجيوإستراتيجية أيضاً بأنها "دراسة الموقع الإستراتيجي للدولة أو المنطقة الإقليمية، ومدى تأثير هذا الموقع في العلاقات السلمية والحربية".

ب- كيف من الممكن أن يؤثر سلباً في عمل المؤسسة في حال عدم تلبية مطالبهم تلك؟

ج- ما هي احتمالية أنهم فعلاً سيمارسون أعمالاً تؤثر سلباً في عمل المؤسسة إذا لم يتم الاستجابة إلى مطالبهم؟ وماذا يمكن أن تفعل المؤسسة بهذا الشأن؟
الإستراتيجية وبعدها الاجتماعي: يعد مقياس مدى الاستجابة الاجتماعية التي يمكن أن تحققها الإستراتيجية أمراً مهماً جداً عند المفاضلة بين الإستراتيجيات، ويتم ذلك من خلال الإجابة على التساؤلات التالية:
ما مدى مساهمة إستراتيجية المؤسسة في تحقيق الأهداف القومية وخدمة الحاجات الاجتماعية؟

إلى أي مدى تؤثر الإستراتيجية في تحقيق القبول الاجتماعي؟ أي القبول والاعتراف بالمؤسسة كعنصر هام وموضوعي في المجتمع؟
إلى أي مدى تسهم الإستراتيجية في عدم تلوث البيئة؟
الإستراتيجية وبعدها التنظيمي: يعد التمكن والتفكير الواعي بحالة التنفيذ حين صياغة الإستراتيجية أمراً على غاية الأهمية وهنا يتوفر لدينا الخيارات الآتية:
■ اختيار إستراتيجية تتناسب مع وضع التنفيذ وستكون الإستراتيجية في هذه الحالة مقيدة بحالة التنفيذ.

■ العمل على تغيير الوضع العام المتعلق بالتنفيذ وتعديله وتبديله كي يتناسب مع إستراتيجية واحدة النتائج، وهذا يتفق مع السعي إلى إنشاء بعد تنظيمي مخصص لتنفيذ الإستراتيجية.

■ إجراء بعض التعديلات على البديل الإستراتيجي كي يتناسب مع وضع التنفيذ. فضلاً عن تحقيق ميزة تنافسية للمنظمة إزاء المؤسسات.

ثانياً: مفهوم الإستراتيجية حسب مداخلها: ومن الناحية اللغوية فالإستراتيجية تعني خطة أو سبيل العمل⁵ وإن مصطلح الإستراتيجية يقابلها في العربية مصطلح السوق⁶. وفي الإنجليزية تعني Strategy: الخطة، التخطيط، أهمية المكانة (المكان) أو الهجوم عسكرياً. وعرف قاموس Webster⁷ الإستراتيجية بأنها فن إبتكار أو إستخدام الخطط أو الميل باتجاه بلوغ الهدف وجميع التعريفات التي وردت فيها تنصب في فن القيادة للوصول إلى الأهداف.

أما الفعل Strategic فيشير إلى التخطيط لإبادة العدو من خلال الإستخدام الفعال والمؤثر للموارد⁸، وتتمثل الفكرة السياسية للإستراتيجية في كيفية تمكّن القائد العسكري من دحر الخصم وإحاق الهزيمة به حتى وإن كان الخصم هو الأقوى وذلك في حالة تمكّن القائد من عمل مناورة في المعركة أو اشتباك في أرض تكون مناسبة لإمكانياته وقدراته⁹. وتم اعتبار الإستراتيجية " فن إدارة المعارك لكسب الحرب وتدمير العدو وفق الخطة الكاملة للحرب والتي ترسم المسارات المختلفة للحملات وتنظيم المعارك.

لقد اختلف الكتاب والباحثون في تقديم تعريف موحد للإستراتيجية بسبب تباين مدارسهم الفكرية، وبعد المسح الذي أجري لكثير من الأدبيات المتخصصة وإختلاف مداخلها لا توجد إستراتيجية واحدة ولا يوجد حال ثابت في مجال الإدارة. ويمكن استعراض بعض تلك التعاريف في الجدول (2-4) الآتي¹⁰:

جدول (2-4) مفاهيم الإستراتيجية حسب مداخلها.

المداخل	الباحثون	تعاريف الإستراتيجية ¹¹
المدخل التخطيطي planning approach	wright	إنها خطط الإدارة العليا للحصول على النتائج المتطابقة مع رسالة المؤسسة وأهدافها.
	¹² Glueck & jauch	إنها خطة موحدة شاملة متكاملة تربط بين المزايا التنافسية للمؤسسة والتحديات البيئية و هي مصممة لضمان تحقيق أهداف المؤسسة.
	¹³ Licker	أنها: تلك الخطة العامة والشاملة التي ترشد المؤسسة وتوجهها نحو تحقيق أهدافها ورسالتها حالياً ومستقبلاً.
	Quinn	" الأنموذج أو الخطة التي تتكامل فيها الأهداف الرئيسية والسياسات والإجراءات، ومتابعة أنشطتها للتأكد من تحقيق الترابط التام".
المدخل التطوري أو النشوي Evolutionary approach	Robbins	هي صيغة التخطيط بوصفها خطة رئيسة واضحة تتطور إلى أمام، ينظر إليها بصيغة التطور و تنشأ بمرور الوقت كنمط في مجرى القرارات المهم.
	¹⁴ Andrews	عبارة عن نمط من القرارات يوضح أهدافها، وسياساتها خططها الرئيسية لغرض تحديد النشاط الحالي للمؤسسة أو أنشطة المستقبل و مكانة المؤسسة الحالي و ما ستكون عليه في المستقبل.
المدخل ألو سائلي Tools	Oldcron & parker	هي الطريقة التي يتم بموجبها التأكد من إمكانية تحقيق الأهداف

التي تسعى المؤسسة لبلوغها.		approach
أن تحدد الأهداف الرئيسة للمؤسسة و تبنى الوسائل لتحقيقها و توزيع الموارد الضرورية اللازمة لتحقيق هذه الأهداف	¹⁵ chandler	
هي النظر إلى العلاقة والترابط بين الفرص والتهديدات البيئية من جهة ونقاط القوة والضعف من جهة أخرى في المؤسسة.	Joyce & woods	
هي تعبير عن منظور المؤسسة للمستقبل من حيث الغرض والغايات والموارد وكذلك كيفية التعامل مع البيئة التي تعمل ضمنها، بما يؤدي إلى تحقيق الأهداف.	Reza & huelmantel	المدخل التكيفي Adaptive approach
مجموعة القرارات والأفعال التي تستخدم لصياغة الإستراتيجية وتنفيذها، التي من خلالها يتم الربط بين المؤسسة وبينتها، بما يؤدي إلى تحقيق الأهداف المرسومة، فالأهداف تعني أين تريد المؤسسة أن تذهب؟ والإستراتيجيات تعني كيف يمكن أن تصل إلى ذلك؟.	¹⁶ Daft	
إن الإستراتيجية هي نتاج اتفاق الجماعات المتحالفة المسيطرة في المؤسسة من التفاعل بين متغيرات سياسية، مثل: (مصادر قوتها، طموحاتها، قيمها وتفاوضها) وإدراكها لبيئة المؤسسة الخارجية المتصفة بالديناميكية وندرة الموارد.	Pettinger	المدخل السياسي Political approach
الإستراتيجية بوصفها محصلة التفاعل بين الجماعات المتحالفة في المؤسسة مع بينها، والأسلوب	Rue & Holland	

الذي تتبعه هذه الجماعات في تحقيق غاياتها وتحديد التهديدات والفرص البيئية والموارد والإمكانات المتاحة للمؤسسة.		
يؤكد إن الإستراتيجية هي محصلة التفاعل بين المتغيرات المعرفية لمتخذي القرار (كالإدراك والتسبيب والحكم) والبيئة الخارجية للمؤسسة باتجاه تحديد الخيار الإستراتيجي المقرر لبقائها وديمومتها في تحقيق أعلى أداء منظمي	الخفاجي ¹⁷	المدخل المعرفي Knowledge approach
وينظر للإستراتيجية بأنها أفكار وأفعال لرؤية وضمان المستقبل. ويُسلط هذا المفهوم الضوء على حقيقة أن الإستراتيجية تتطلب التفكير بالمستقبل مع العمل بشكل فاعل لإدراك المفهوم في الوقت الحاضر.	¹⁸ Macmillan & Tampoe	
نموذج القرارات التي تعلن عن الأهداف العامة وتضع لها السياسات والخطط اللازمة، وهي عملية منظمه غير معزولة عن هيكل أو سلوك أو ثقافة المؤسسة.	Wit	المدخل الشمولي Comprehensive approach
التوجه العام للمؤسسة نحو خيارات النمو أو الاستقرار أو التراجع، وذلك بتنسيق الجهود والموارد والإمكانات.	Wheelen & hunger	
التركيز على التوجهات بعيدة الأمد وتطوير المؤسسة من خلال تحقيق الميزة التنافسية.	Vaessen	

لعل من المفيد هنا، نورد أهم المرتكزات التي جاءت بها تعاريف الإستراتيجية من قبل مجموعة من الباحثين في جدول (2-4).

لقد اتسمت الإستراتيجية بأنها: (خطة تكامل فيما بينها الأهداف والسياسات والغايات وأفعالها بترابط تام - نمط من القرارات يوضح أهدافها- تنتظر إليها بصيغة التطور- الطريقة أو الأسلوب أو الوسيلة المستخدمة لتحقيق الأهداف- الربط بين المؤسسة وبيئته- احتواء أفعال المنافسين وتحركاتهم- تخصيص موارد المؤسسة بشكل متميز وفريد- تحقيق الميزة التنافسية والنجاح للمؤسسة - محصلة التفاعل بين الجماعات المتحالفة- متسمة بالقوة والتأثير والطموح، القيم والتفاوض والمساومة - القدرات المعرفية لدى متخذي القرار). *

يتم الاتفاق مع التعريفات التي أكدت العلاقة بين الإستراتيجية والبيئة خصوصاً مع تعريفات Wright و (Kolter & Reza Huelmantel)، والذين أشاروا فيه إلى أن الإستراتيجية هي تعبير عن منظور المؤسسة للمستقبل من حيث الغرض والغايات والموارد، وكذلك كيفية التعامل مع البيئة التي تعمل ضمنها، بما يؤدي إلى تحقيق الأهداف المرسومة.

إذ يتضح من هذه التعريفات إنها ركزت على ارتباط الإستراتيجية بأهداف المؤسسة لها أولاً، والثاني تأثير البيئة واستجابة المؤسسة.

إذ كلما كان التجانس كبير بين خصائص المؤسسة وحالة البيئة، كلما تحسن أدائها وزادت فاعليتها. والذي يعتمد ويتكامل مع ما يراه Wright عن الإستراتيجية بأنها خطط الإدارة العليا للحصول على النتائج المتطابقة مع رسالة المؤسسة وأهدافها وأيضاً ما يراه Kolter إن الإستراتيجية بوصفها عملية من خلال تنمية غايات وأهداف إستراتيجيات للنمو وتحديد محفظة الأعمال لكل العمليات التي تمارسها المؤسسة".

في حين وصفها Drucker بأنها "عملية مستمرة لتنظيم وتنفيذ القرارات الحالية، وتوفير المعلومات اللازمة، وتنظيم الموارد والجهود الكفيلة لتنفيذ القرارات وتقييم النتائج بواسطة نظام معلومات متكامل وفعال".

وذهب (القيروتي) بمفهومه للإستراتيجية بأنها تتصل بعملية وضع الأهداف التي تسعى المؤسسة إلى تحقيقها والأهداف طويلة المدى على وجه التحديد وكذلك تحديد الوسائل

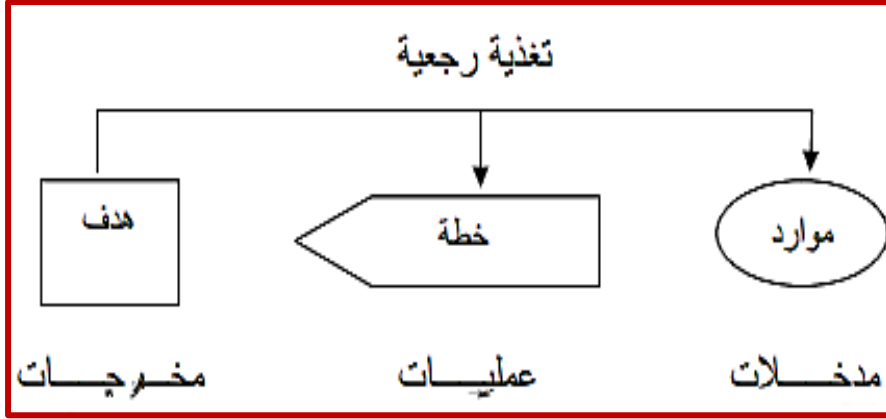
* **التكنيك**: كلمة يونانية تعني جملة الاساليب او الطرائق التي تختص بمهنة او بفن ما .

التكتيك: كلمة يونانية تعني فن تنظيم الجيوش او وسائل انجاح امر ما.

التقني أو الفني: هو الشخص الذي يجمع بين علم التقنية والعلوم التطبيقية في المجالات التطبيقية وفي نواحي الحياة العملية، أي هو الشخص الذي يستطيع العمل نظرياً وعملياً للوصول إلى أعلى نسبة من الأداء والجودة المهنية من خلال مهارات علمية وعملية ناتجة عن خبرات وتدريب، مما يمكنه من حل أي مشاكل فنية تنجم من الأداء البشري أو عيوب صناعة ومشاكل الاستخدام التي تصادفه وذلك للوصول إلى أفضل أداء فني علمي متكامل.

التكنولوجيا أو اختصاصي: هي كلمة مشتقة من شطرين: تكنو: وتعني تقني و- لوجك: أي علم بالمنطق. أي أن الكلمة معناها علوم تقنية أو العلوم التطبيقية. أما المعنى العلمي للتكنولوجيا فهو الاستخدام الأمثل والأذكى للعلوم الهندسية في المجالات التطبيقية وفي نواحي الحياة العملية.

المناسبة لتحقيق تلك الأهداف وتخصيص الموارد اللازمة لذلك، وإتخاذ القرارات حول حجم النشاطات ومجالات التوسع فيها، مع تحديد نمط التعامل مع الظروف المستجدة فيما يتصل بمدخلات الإنتاج والظروف الإقتصادية المتغيرة، ونمط التعامل مع المنافسين¹⁹. ومن خلال مضامين الإستراتيجية إتضحت أبعاد الإستراتيجية، المتمثلة بوضع الأهداف طويلة المدى وتحديد الوسائل المناسبة مع تخصيص الموارد اللازمة لذلك، فضلاً عن تحديد نمط التعامل مع الفرص والتهديدات،²⁰. وبعدها فإلإستراتيجية ثلاثة أبعاد أو عناصر أساسية هي: موارد، خطة، هدف المبينة بالشكل (3-4) الآتي:



شكل (3-4) أبعاد الإستراتيجية

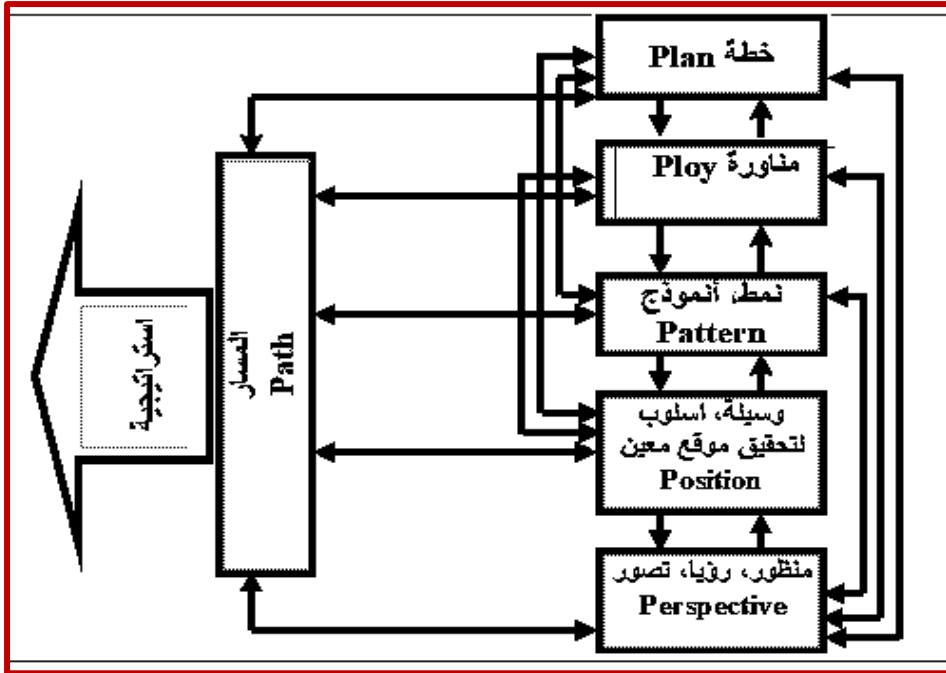
المرجع: رحيم حسين، إستراتيجية المؤسسة، ط 01، دار بهاء الدين للنشر والتوزيع، قسنطينة، 2008، ص 09.

وتجدر الإشارة إلى أنه لا يمكن الفصل بينها في الواقع، فالموارد مهما كانت لن تكون ذات معنى إذا لم تسخر لتحقيق هدف معين ونافع، وفي نفس الوقت لا يمكن تحقيق الهدف في غياب منطق فعال في إستخدام هذه الموارد. وتعني التغذية الرجعية إعادة النظر في الموارد أو في العمليات أو في كليهما، حسب ما ينتج عن تحليل الانحراف بين الهدف المخطط والهدف المحقق، بل قد يكون مكن الخلل في الهدف نفسه وثم يعاد النظر فيه²¹. فالإستراتيجية إذن هي ليست مفهوما جامدا ولا نمطا ثابتا و محددا من الأفعال و إنما هي وسيلة تفكير يمكن اعتماده في أي حقل أو أي نشاط، لذلك فهو يتطور ويتكيف تبعا لتطور الأهداف التي تخدمها من جهة وتبعا لتطور المؤسسات وتغيرها التي تطبق فيها والبيئة التي تعمل فيها من جهة أخرى. وفي ذات السياق أيضاً يتم تعميق مفهوم الإستراتيجية من خلال توضيح اجتهاد Mintzberg وانعطافه بالفكر الإستراتيجي انعطافه مميزة طالت كل الذين سبقوه في هذا المضمار وأطلق على اجتهاده مصطلح 5(P)s.

ثالثاً: الأنموذج الخماسي السداسي لتعريف الإستراتيجية (5&6(P)s for Strategy): إن الدخول في عصر العولمة التي تمتاز بتعقدها الشديد وما يعنيه من تغيرات متوقعة وغير متوقعة انعطف Mintzberg بالفكر الإستراتيجي انعطافه مميزة طالت كل الذين سبقوه في

هذا المضمار وأطلق على اجتهاده مصطلح (Five Ps) ويرى إن الإستراتيجية هي: (Mintzberg et.al, 1995:202-3) (لقد جاء منتزبرك Mintezberg بنموذجه الخماسي Plan – Ploy - Pattern- Position- Perspective) أبعد مما جاءوا به الآخرون لتعريف الإستراتيجية حسب المفاهيم الخمسة التي تضمنها الأنموذج:

يبين الشكل (4-4) تشابك العلاقات للمفاهيم الخمس 5(P)S بعد إضافة عامل جديد هو المسار إليها الآتي:



شكل (4-4) تشابك العلاقات لمفاهيم 5(P)s بعد إضافة عامل المسار عليها
المرجع: هادي، حمادي سعيد، إستراتيجيات التعليم التقني في الوطن العربي: العراق
أنموذجا، اطروحة دكتوراه مقدمة إلى مجلس كلية الإدارة والاقتصاد، الجامعة
المستصرية، 2002، ص: 13

المفهوم الأول (خطة: Plan) لتعريف الإستراتيجية بأنها عبارة عن خطة تحدد سياقات العمل، ويدعم ذلك المفهوم Glueck²² للإستراتيجية من إنها "خطة موحدة وشاملة ومتكاملة مصممة لضمان تحقيق أهداف المؤسسة الأساسية".

المفهوم الثاني (حيلة: Ploy) الذي يتمثل بالالتفاف حول المنافسين وأسلوب عمل إذ يراد بها خداع الخصم أو المنافسة والغرض منها هنا هو التهديد وليس التوسع بحد ذاته. ويرسخ Porter²³ ذلك المفهوم في كتابه عن إشارات الأسواق (Markets Singles) متناولاً مناقشة تأثيراً لتحركات العلنية للمؤسسة. يذهب Schelling²⁴ ليدعم ذلك المفهوم أيضاً بوصفه مناورة في موقف تنافسي وتعاقد.

المفهوم الثالث (نمط Pattern): إذ يمكن إدراك الإستراتيجية طالما إنها مقصودة، فتظهر بوصفها نمطا" أو أنموذجا" من دون أن تكون هناك خطة، تم تصورها مسبقاً، التي تنشأ من النشاطات البشرية وليس من تصميماتهم²⁵.

المفهوم الرابع: (موقع Position): تريد الوصول إليه وهي منظور (Perspective) يبين الرؤيا الشمولية للمؤسسة²⁶، ووسيلة لتحديد مركز المؤسسة في البيئة، وبهذا تصبح الإستراتيجية القوة الوسيطة أداة الموائمة بين المؤسسة وبيئتها فتصبح الإستراتيجية "البيئة الملائمة"²⁷.

المفهوم الخامس: (منظور Perspective): يرى منتزبرك إن الإستراتيجية هي منظور حين ينظر إلى إن محتواها لا يتضمن المواقف المختارة فقط وإنما هي عبارة عن خلاصات موجودة في عقول أصحاب المصلحة، فليس هناك من احد استطاع رؤية الإستراتيجية أو لمسها وإنما هي اختراع أو إبتكار لتصور شخص ما، فهي كالشخصية للفرد لا يمكن رؤيتها أو لمسها باليد المجردة.

إن المفاهيم الخمسة السابقة تمنح قدرة على فهم الإستراتيجية، إلا إن التفاعل والتشابك بين هذه المفاهيم (Five Ps)²⁸ يخلق داخل المؤسسة ما يمكن إن يطلق عليه المسار (Path).

المفهوم السادس المسار (Path): الذي أغفله Mintizberg ليكون (Six Ps) الذي يؤدي إلى صياغة إستراتيجية تعتقد المؤسسة إنها ملائمة²⁹. فالمسار: هو الذي يفسر حل الأشكال بين تحضير الإستراتيجية كمنافسة الذي يميل إلى الحركة مع الإستراتيجية كأنموذج الذي يميل إلى الاستقرار والسكون وكذلك من زاوية الموقف إذ تسمح بالتفكير بالمؤسسات بلغة العلاقة مع البيئة³⁰.

يتضح مما سبق وجود أكثر من بعد ووظيفة للإستراتيجية تطرق اليه أو حاول قياسه العديد من الباحثين في مجال الإدارة الإستراتيجية بحسب اهتماماتهم ومجال بحوثهم، وجهات نظرهم والقضايا التي ركزوا عليها وان اعتمادهم او قياسهم لبعد معين يقربهم إلى النتائج المطلوبة.

تأسيسا على ما تقدم يمكن القول أن الإستراتيجية هي خطط الإدارة العليا للحصول على النتائج المتطابقة مع رسالة المؤسسة وأهدافها هي تعبير عن منظور المؤسسة للمستقبل (إستشراف مستقبل المؤسسة) و كمصطلح يعبر عن رؤى أو أسلوب أدائي أو مجموعة السياسات التي تتحرك وفق أنموذج يحاكي الواقع والمستقبل وتعد بانها الخطة الطويلة الأمد أو الاتجاه أو منهج العمل او الممر والجسر لبلوغ أهداف المؤسسة وأغراضها وغاياتها وللحصول على النتائج المتوائمة مع أهداف المؤسسة ورسالتها في المجتمع وبيئتها وأهداف أصحاب المصالح المشتركة Stockholders، التي تعمل بها بصورة فعالة وذات كفاءة عالية والسعي إلى المبادرة والريادة والتميز. والمعتمدة على تخصيص الموارد والتكيف البيئي في ظل حالات عدم التأكد والمخاطرة³¹.

فضلا عن اختيار طرق التعامل إزاء التحركات الفعلية أو المتوقعة من جانب المنافسين الآخرين، وتغيّرات البيئة المتوقعة، في اقل وقت وجهد ممكن.

لقد أصبح النزاع بين المؤسسات في دنيا الأعمال من خلال الحصول على أسواق جديدة أو زيادة حصصها السوقية في الأسواق المحلية والدولية الشغل الشاغل لمدراء التسويق, وأصبح هناك اتجاه واضح لدى المؤسسات المختلفة للتوسع في تقديم عدد كبير من المنتجات سواء كانت الجديدة أو المطور منها, مما حدا بها إلى التفكير بالإستراتيجيات التي تناسب طبيعة كل سوق حتى تستطيع اختراقه , أو الحفاظ على ما وصلت إليه بالدفاع عن حصتها السوقية في كل الأسواق³².

ومع دخول المؤسسات القرن الحادي والعشرين, عملت تلك المؤسسات وبشكل كبير على تغيير إستراتيجياتها التسويقية من أجل الاقتراب من منافسيها ومواجهة التهديدات التنافسية وتقوية المزايا التنافسية, وان التهديدات التنافسية التي تواجهها الإدارة تشتمل على تصاعد المنافسة الدولية , والتوازن السياسي والاقتصادي , وأهمية الزبون و زيادة التعقيد في مجال التسويق³³.

ان أفضل وسيلة للاستجابة للمتغيرات البيئية هي تلك التي تسمح بتقوية و تعزيز نقاط القوة واستعمالها في استغلال الفرص المتاحة وتجنب التهديدات المحتملة وكذلك في محاولة التخلص من نقاط الضعف أو تقليل أثارها إلى أدنى حد ممكن. كذلك أن الإستراتيجية التي تتبناها المؤسسة إما أن تكون مفروضة عليها بحكم التغيرات التي تحصل في البيئة التنافسية وتكون رد فعل لا بد منها لمواجهة هذه الحالات أو تكون الإستراتيجية مقصودة في التخطيط لها³⁴.

المبحث الثاني الإدارة الإستراتيجية: النشأة والمفهوم والأهمية والخصائص.

أولاً: نشأة الإدارة الإستراتيجية وتطورها³⁵: يتفق الكتاب والباحثون بأن مدرسة هارفارد تعتبر نقطة انطلاق التفكير الإستراتيجي، إذ قدمت خلال سنوات الخمسينات مادة إدارية جديدة تعرف بسياسة الأعمال وان النشأة والبذرة الأولى لتطور الإدارة الإستراتيجية كانت في مجال سياسات الأعمال (Business Policies) الذي بدأ في مدرسة هارفرد للأعمال من خلال تدريس طلبتها هذا الموضوع بأسلوب الحالات الدراسية لمعالجة المشكلات المتصلة بالسياسات المختلفة (الإنتاجية، التسويقية، الموارد البشرية، والمالية). سميت هذه المرحلة بمرحلة التوجه الخاص بالتخطيط طويل المدى وبالفتره الخافته "نظرا لعدم وضوح معالمها الرئيسية وأبعادها الجوهرية ولأن المستقبل ليس شبيها بالماضي. ولأهمية هذا الحقل فقد أصبح يدرس في معظم كليات الإدارة في الدول المتقدمة في نهاية الستينات،

وفي نهاية السبعينات بدأ تدريسه في الدول النامية وخصوصاً في الدول العربية. وظهرت الحاجة إلى بلورة مفهوم الإدارة الإستراتيجية خصوصاً مع تغير بيئة الأعمال المستقرة إلى بيئة سريعة التغير وما تتضمنها من منافسة عالية وظروف بيئية غير مؤكدة وضرورة الاستجابة لمتغيرات المواقف البيئية التي تواجهها المؤسسة. وقد أصبح يطلق على الحقل المذكور بالإدارة الإستراتيجية وتحول الإهتمام بمادة الإدارة الإستراتيجية للتركيز على مستوى المؤسسة ككل، مما دعا الجامعات وكليات الإدارة لتعليم طلبة إدارة الأعمال مفهوم البيئة وأنواعها وتأثيراتها على منظمات الأعمال من حيث إتخاذ قراراتها وفي صياغة رسالتها وأهدافها. وقد أدى اهتمام الرواد والباحثين بتأثير العوامل البيئة للمؤسسة ككل إلى استبدال مصطلح سياسة الأعمال بمصطلح الإدارة الإستراتيجية، نظراً لشموليته وقدرته على تمكين المؤسسات من بلوغ أهدافها الإستراتيجية.

لعل أول من اهتم من علماء الإدارة المعاصرين بالإستراتيجية في أبحاثه الإدارية، أستاذ التاريخ الإداري في جامعة هارفارد الأمريكية (الفريد شاندل **Chandler**) حينما استعرض في كتابه الذي أصدره عام 1962 الهياكل التنظيمية للشركات الكبرى في أمريكا وخرج بأربع إستراتيجيات تتعلق بالنمو والتطور مؤكداً أن تنمية وتطور الهياكل التنظيمية يعتمد بشكل أساسي على الإستراتيجية. وفي عام 1965 أعدت أستاذة الإدارة في جامعة اشتون (جوان ودورد) بحثاً ربطت فيه التغيرات التنظيمية مع التقنية الإستراتيجية المعتمدة.

ساهم في عقد السبعينات كل من (Miles & Snow, Hamermsh, Scholes) من خلال إستخدام تحليل عناصر مصفوفة (SWOT) أي تحليل عناصر او مناطق القوة والضعف في البيئة الداخلية والفرص والتهديدات في البيئة الخارجية، وأيضاً إستخدام محفظة الأعمال كمصفوفة بوسطن الإستشارية (BCG) ومصفوفة جنرال إلكتريك (GE).

وفي عام 1976 عرض (وهلين وهنجر) مفهومهما للإدارة الإستراتيجية من خلال بحث أجرياه انتهاء فيه إلى نموذج شامل للإدارة الإستراتيجية، ثم جاء العالمان (كبنر وتريجو) ليخوضا في مضمار الإستراتيجية من خلال القول بأن (قوة الدفع) التي تمثل مجال المنتجات أو الأسواق أو القدرات التي تعتبر مصدر القوة للمؤسسة تشكل الإطار العام للإستراتيجية حيث أن تحديد (قوة الدفع) يساهم في صياغة الأهداف الشاملة وأهداف الوحدات المكونة في ظل أن الأهداف الشاملة تعتبر الجسر ما بين الإستراتيجية الشاملة وبين إستراتيجيات الوحدات المكونة لها.

ولعل الكتاب الصادر في عام 1985 للمستشار في مجموعة مكنزي الأستاذ (أومايا) بعنوان (العقل الإستراتيجي) يمثل ذروة الأبحاث المقدمة في هذا الميدان وقد كان له أكبر الأثر في نمو وتطور النهج الإستراتيجي الإداري المعاصر.

وفي عام 1991 جاءت نظرية (جون ثومبسون) حول تطوير الوعي الإستراتيجي انطلاقاً من تشخيص التغيير الشامل للمؤسسة المرتبط بالصياغة الإستراتيجية التي تتمحور حول تحديد المسار وطريقة الوصول إلى الهدف. ويؤكد في هذا المجال على أن المنافسة وتميز الأداء المقرون بالإبداع والإبتكار تشكل الأبعاد الثلاثية المترابطة.

وفي عام 1991 أيضاً، أصدر المستشار الإداري لدى مجموعة (مكنزي) السيد لينشي أوهامي مع مجموعة من أساتذة الإدارة كتاباً بعنوان: (الإستراتيجية) يوضح فيه أن تحديد الأهداف وصياغة الإستراتيجية ينبغي أن يتم من منطلق الزبائن والسلعة والقيمة المضافة وليس من منطلق التغلب على المنافس وانتهى إلى تقديم ما سمي بالإستراتيجية المعاصرة التي تركز على صقل وتكريس واستغلال مواهب المؤسسة القابضة وشركاتها التابعة في التأكيد على جوهر الاختصاص لتركيز استثمارية النمو ضمن البيئة العالمية الجديدة.

وفي عام 1992 أصدر الأستاذ في جامعة كاليفورنيا (جورج ييب) كتاباً انتقد فيه الشركات المتعدية الجنسية من خلال أنها لم تبدل مفاهيمها نحو العالمية ولا تمتلك إستراتيجية عالمية شاملة حيث توصل إلى استنتاجاته من خلال دراسة طويلة شملت أكبر الشركات العالمية (كوكا كولا ماكdonالد كانون فولكس فاكين) وانتهى إلى ضرورة قيام هذه الشركات بتغيير مفاهيمها ونهجها من أجل مواكبة التغيرات في العالم عن طريق الترابط المتبادل بين جميع فروع المؤسسة في العالم لتقليل التكاليف والتنميط والاستفادة من التعليم الذاتي. وما قدمه بوتر (Porter) في أنموذجه المميز لهيكل الصناعة ويضم لتحديد الميزة التنافسية.

وشهد العقد الأخير من القرن العشرين بمتغيرات بيئية سريعة ومتزايدة وحركية والتي أحدثتها ظاهرة العولمة وتجلت منها عولمة الإدارة فكراً وتطبيقاً في بيئة الأعمال في عالم التحديات والأزمات التحالفات الإقتصادية وغيرها، وثم زيادة مستويات المنافسة العالمية وذلك يدعو إلى ضرورة الإهتمام بتنمية الفكر الإستراتيجي لمواجهة هذه التحديات في مجالات الإدارة الإستراتيجية.

ثانياً: الإدارة الإستراتيجية: المفهوم والأهمية والخصائص: تعد الإدارة الإستراتيجية ضرورة وليس ترفاً ذلك لأنها تؤدي إلى رفع أداء المؤسسات حاضراً ومستقبلاً وذلك إذا تم تطبيقها بشكل جيد وهذا ما تجمع عليه كل المؤسسات العالمية التي تستخدم أسلوب الإدارة الإستراتيجية³⁶. بوصفها نموذج أو نظام أو عملية رشيدة عقلانية مثالية التصور وتحليلية وكونها منظومة متكاملة ومتجددة وحركية، في ظل بيئة متغيرة تتسم بسرعة التغير وعدم التأكد والمخاطرة (فن التعامل و التكيف مع البيئة).

وتتضمن (أبعاد أو مكونات أو خطوات أو مراحل) تبتدأ بمرحلة التوجه الإستراتيجي (تحديد الرؤيا والرسالة والغايات والأهداف)- صياغة الإستراتيجية-الإختيار الإستراتيجي- تنفيذ الإستراتيجية- تقويم الإستراتيجية- التغذية العكسية.

لإتخاذ قرارات إستراتيجية مستقبلية طويلة الأمد انتقاء افضل البدائل او الخيارات الإستراتيجية المتاحة (الإستراتيجية المناسبة) على المستوى الكلي والأعمال الوظيفي للمؤسسة بناء على تحليل البيئة الداخلية والخارجية.

لتشخيص (SWOT) لارتكاز على مناطق القوة لاستثمار الفرص لمواجهه التهديدات والتحديات المستقبلية ومعالجة مناطق الضعف. لتحقيق رسالة المؤسسة وأهدافها الإستراتيجية. والموائمة والتوازن بين أهداف المصالح المشتركة (المتعاملين مع المؤسسة) Stakeholders وتحقيق مزايا تنافسية وتميز تنظيمي مستدام.

1. مفهوم الإدارة الإستراتيجية: من خلال الإطلاع على العديد من المصادر العربية

لوحظ ان العديد من الكتاب والباحثين العرب قد استخدموا مصطلح إدارة الإستراتيج بدلا من الإدارة الإستراتيجية التي اقتبست بعض الأساليب والتقنيات الإدارية والتنظيمية من المؤسسات العسكرية.

مما أوقع بعضهم في لبس غير مقصود لكون المصطلح يوحي ان هناك إدارة إستراتيجية وأخرى غير إستراتيجية ولكن الحقيقة ان هناك إستراتيجيات ينبغي فهم كيفية التفكير بها وصياغتها وإدارة تنفيذها³⁷.

فالإدارة واحدة في كل الظروف والإستراتيجية أداة ونهج لها. وتتمثل الإدارة الإستراتيجية بمفهومها العام بالأنشطة المتعلقة بتحليل البيئة الخارجية والبيئة الداخلية للمؤسسة لتعظيم الاستفادة من الموارد في تحقيق الأهداف واهم ما فيها كونها تعطي للمؤسسة إطاراً يتم من خلاله تطوير مقدرتها في التعامل مع التغير وعدم التأكد المستقبلي من خلال تطوير إجراءات معينة تستخدم في تحقيق الأهداف.

مما لا شك فيه أن الوصول إلى تعريف واحد ومتفق عليه لمعنى الإستراتيجية يعد أمراً صعب المنال، كما هو الحال تقريباً في سائر العلوم الإجتماعية بصفة عامة والإدارية بصفة خاصة. كونها مجموعة من القيم والمبادئ والوسائل التي يتم وضعها وصياغتها للوصول وتحقيق نتيجة أو هدف معين ومن التعريفات التي وردت للإدارة الإستراتيجية نذكر منها في الجدول (3-4) وعلى النحو الآتي:

جدول(3-4) مفهوم الإدارة الإستراتيجية وماهيتها

الباحث	مفهوم الإدارة الإستراتيجية هي:
(David.,1993: 50)	"العملية التي تتألف من مجموعة من الخطوات تقوم من خلالها الإدارة العليا بتحليل الفرص و القيود الموجودة في البيئة الخارجية و أوجه القوة و الضعف في المؤسسة وتحديد الرسالة والأهداف، ثم وضع الإستراتيجيات على مستوى المؤسسة ككل ووحدات الأعمال و المستوى الوظيفي التي تتطابق مع أوجه القوة و الضعف في المؤسسة و فرص و تهديدات البيئة الخارجية ثم تطبيق تلك الإستراتيجيات و ممارسة الرقابة الإستراتيجية" ³⁸ .
(توماسوهيلين، 1995: 27)	"مجموعة القرارات والممارسات الإدارية التي تحدد الأداء طويل المدى لمنشأة ما، ويتضمن ذلك وضع الإستراتيجية وتطبيقها والتقويم والمراقبة ومن ثم تركيز الإدارة الإستراتيجية على ملاحظة وتقويم الفرص والقيود البيئية في ضوء نواحي القوة والضعف في المنشأة" ³⁹ .
(Kotler, 1997: 64)	"العملية التي يتم من خلالها صياغة العلاقة بين المؤسسة والبيئة التي تعمل فيها من خلال تنمية غايات وأهداف وإستراتيجيات النمو وتحديد محفظة الأعمال لكل العمليات التي تمارسه" ⁴⁰ .
(Tomes&David, 2000: 3)	"مجموعة من القرارات والممارسات الإدارية التي تحدد الإدارة طويل الأمد لمنظمة ما، وتتضمن ملاحظة العوامل البيئية (الداخلية، والخارجية) وصياغة السراتيج (ستراتي طويل المدى أو قصير المدى) و تطبيق السراتيج والتقويم و الرقابة" ⁴¹ .
Hitt, , (2000:6)	"عملية تتضمن مجموعة كاملة من الالتزامات والقرارات والأفعال المطلوبة للمنظمة لغرض تحقيق المنافسة الإستراتيجية والحصول على عوائد فوق المعدل" ⁴² .
(جودة، 2004: 107)	"عملية ديناميكية تسعى إلى الوصول إلى تحقيق رسالة المؤسسة عن طريق إدارة الموارد المتوفرة بكفاءة" ⁴³ .
(الركابي، 2004:40)	" سياقات وعمليات ذات طابع فني يتم اعتمادها في إعداد و تنفيذ القرارات ذات الطابع الإستراتيجي بعدها يتم بناء توقعات في ضوء ما قد يحدث من تناقض في بعض القرارات من أجل أن يستمر الجهاز الإداري في تحقيق أهدافه" ⁴⁴ .
(العارف، 2005: 06)	" فن وعلم تشكيل و تنفيذ و تقييم القرارات الوظيفية المتداخلة التي تمكن المؤسسة من تحقيق أهدافها." ⁴⁵
(David, 2015, P.11)	"صياغة وتطبيق وتقويم القرارات والأعمال التي من شأنها أن تمكن المؤسسة من وضع أهدافها موضع التنفيذ" ⁴⁶ .

ونورد أيضاً⁴⁷ بعض تعاريف الإدارة الإستراتيجية، من وجهة نظر باحثيها وكتابها أمثال: روبرت Robert نجد أن الإدارة الإستراتيجية تمثل: عملية إتخاذ القرارات المتعلقة بتخصيص وإدارة موارد المنظمة، من خلال تحليل العوامل البيئية بما يعين المؤسسة على تحقيق رسالتها والوصول إلى غاياتها وأهدافها المنشودة.

وعلى حد تعبير جليوك Gluck إن الإدارة الإستراتيجية هي سلسلة متواصلة من القرارات والأفعال المحكمة، التي تؤدي بالنتيجة إلى بناء وتطوير إستراتيجية أو إستراتيجيات فعالة لتحقيق أهداف المنظمة.

بينما يعد تعريف كلا من Pearce & Robinson من أبسط التعريفات الخاصة بالإدارة الإستراتيجية، والذي ينص على أنها: مجموعة القرارات والتصرفات التي يترتب عليها تكوين وتنفيذ الخطط المصممة لتحقيق أهداف المنظمة.

ويرى ياسين أن الإدارة الإستراتيجية تمثل منظومة من العمليات المتكاملة ذات العلاقة بتحليل البيئة الداخلية والخارجية، وصياغة إستراتيجية مناسبة وتطبيقها وتقييمها في ضوء تحليل أثر المتغيرات المهمة عليها، وذلك بما يتضمن تحقيق ميزة إستراتيجية للمنظمة وتعظيم انجازها في أنشطة الأعمال المختلفة.

ويشير توماس Thomas إلى الإستراتيجية على أنها: الأنشطة والخطط التي تقرها المؤسسة على المدى البعيد بما يضمن التقاء أهداف المؤسسة مع رسالتها، والتقاء رسالة المؤسسة مع البيئة المحيطة بها بطريقة فعالة وذات كفاءة عالية في نفس الوقت.

وبناء على ما سبق يقرر أن الإدارة الإستراتيجية تمثل العملية المستخدمة لتطوير وتنقية وتطبيق القرارات بما يحقق النتائج المرجوة.

في حين يعرف شاندلر Chandler الإستراتيجية على أنها: تحديد المؤسسة لأغراضها وأهدافها الرئيسية وغاياتها على المدى البعيد وتبنى أدوار عمل معينه، وتحديد وتخصيص الموارد المطلوبة لتحقيق هذه الأغراض والغايات.

أما أنسوف Ansoff الذي يعد أحد رواد الفكر الإداري وأشهر الكتاب في مجال الإدارة الإستراتيجية فيعرف الإستراتيجية في مجال منظمات الأعمال على أنها: تصور المؤسسة عن العلاقة المتوقعة بينها وبين بيئتها، بحيث يوضح هذا التصور نوع العمليات التي يجب القيام بها على المدى البعيد، والمدى الذي يجب أن تذهب إليه المؤسسة والغايات التي يجب أن تحققها.

تعريف أخرى في مجال الإدارة الإستراتيجية

- الإدارة الإستراتيجية تعني وضع الخطط المستقبلية للمؤسسة، وتحديد غاياتها على المدى البعيد، واختيار النمط الملائم من أجل تنفيذ الإستراتيجية.
- الإدارة الإستراتيجية أنها تلك الفعاليات والخطط التي تضعها المؤسسة على المدى البعيد، بما يكفل تحقيق التلاؤم بين المؤسسة ورسالتها.
- الإدارة الإستراتيجية بوصفها منهجية فكرية متطورة توجه عمليات الإدارة وفعاليتها بأسلوب منظم سعياً لتحقيق الأهداف والغايات التي قامت المؤسسة من أجلها
- الإدارة الإستراتيجية هي منظمة من العمليات المتكاملة ذات العلاقة بالتحليل الإستراتيجي والمنبثقة من رؤية المؤسسة وصولاً لغاية المؤسسة في النمو والاستمرار والحصول على ميزة تنافسية.
- الإدارة الإستراتيجية إنها العملية التي يتم من خلالها صياغة العلاقة بين المؤسسة والبيئة التي تعمل فيها من خلال تنمية غايات وأهداف وإستراتيجيات النمو وتحديد محفظة الأعمال لكل العمليات التي تمارسه.
- الإدارة الإستراتيجية عبارة عن عملية تتضمن مجموعة كاملة من الالتزامات والقرارات والأفعال المطلوبة للمؤسسة لغرض تحقيق المنافسة الإستراتيجية والحصول على عوائد فوق المعدل.
- الإدارة الإستراتيجية هي مجموعة القرارات المهمة التي يتخذها الإستراتيجيون من المديرين ومستشاريهم في الإدارة الإستراتيجية من أجل تحقيق أهداف المؤسسة وتتخذ على ثلاثة مستويات هي مستوى المؤسسة ووحدة الأعمال والوظائف.
- الإدارة الإستراتيجية بوصفها عملية التي تتضمن خطوات صياغة رسالة المؤسسة وتحديد أهدافها-التحليل الإستراتيجي- صياغة الإستراتيجية-الإختيار الإستراتيجي- تنفيذ الإستراتيجية- تقويم الإستراتيجية
- الإدارة الإستراتيجية هي عملية عقلانية مخططة وموحدة ومنظمة ينظر من خلالها القائد إلى المؤسسة نظرة شمولية ويحدد الأداء طويل الأمد لها وتحقيق رسالتها من خلال وضع الإستراتيجية المناسبة لها بناءً على تحليل البيئة الداخلية والخارجية والسعي لتنفيذها مع المتابعة من خلال الاستثمار الأمثل لمواردها المتاحة لمواجهة التحديات المستقبلية.
- الإدارة الإستراتيجية: هي مجموعة من القرارات والنظم الإدارية التي تحدد رؤية ورسالة المؤسسة Vision & Mission في الأجل الطويل في ضوء ميزات التنافسية Competitive Advantages وتسعى نحو تنفيذها من خلال دراسة ومتابعة وتقييم الفرص والتهديدات البيئية Threats & Opportunities وعلاقتها بالقوة والضعف التنظيمي Strengths & Weaknesses وتحقيق التوازن بين مصالح الأطراف المختلفة Stakeholders.

وفي ضوء ما ورد سلفاً برزت أهم المراكز التي تضمنها مفهوم الإدارة الإستراتيجية وتعريفها، ومهامها وهي النحو الآتي: - سياقات عمل ذات طابع فني وفق أبعاد أنموذجها

ومكوناتها- عملية عقلانية مخططة موحدة ومنظمة شاملة ذات خطوات تؤلف مراحل التخطيط الإستراتيجي وتتخذ على ثلاثة مستويات هي مستوى المؤسسة ووحدة الأعمال والوظائف- إتخاذ القرارات الإستراتيجية تحقيق الكفاءة والفعالية والاستثمار الأمثل لمواردها المتاحة لمواجهة التحديات المستقبلية وللحصول على ميزة تنافسية. ويتضح أيضا بأن الإدارة الإستراتيجية تركز على تحقيق التكامل بين وظائف المؤسسة، من التسويق و التمويل الإنتاج و البحوث و التطوير، و أنظمة معلومات الحاسب الآلي و ذلك بغرض تحقيق أهداف المؤسسة. كذلك تجدر الإشارة، التميز بين الإدارة الإستراتيجية التخطيط الإستراتيجي، فالتخطيط الإستراتيجي جزء أساسي من مكونات الإدارة الإستراتيجية، كما أن الإدارة الإستراتيجية هي عملية تتعلق بالإرشاد و التوجيه وإتخاذ القرارات الإستراتيجية،

أما التخطيط الإستراتيجي فإنه يركز على الإستراتيجيات نفسها أكثر من العمليات. وتعكس التعريفات السابقة في مجال الإدارة الإستراتيجية فإن بعضها يركز على الإستراتيجية بوصفها، خطط وأنشطة المؤسسة التي توضع بطريقة تتضمن خلق درجة من التطابق بين رسالة المؤسسة وأهدافها، وبين هذه الرسالة والبيئة التي تعمل فيها بصورة فعالة وذات كفاءة عالية. في حين يركز آخرون على عملية إتخاذ القرارات الإستراتيجية وتخصيص الموارد التنظيمية.

وعليه يمكن القول بأن الإدارة الإستراتيجية تعنى: تصور الرؤى المستقبلية للمنظمة، ورسم رسالتها وتحديد غاياتها على المدى البعيد، وتحديد أبعاد العلاقات المتوقعة بينها وبين بيئتها بما يسهم في بيان الفرص والمخاطر المحيطة بها، ونقاط القوة والضعف المميزة لها، وذلك بهدف إتخاذ القرارات الإستراتيجية المؤثرة على المدى البعيد ومراجعتها وتقويمها. ونستخلص من مفهوم الإدارة الإستراتيجية، تعريف لها: مفاده بأنها عملية عقلانية مخططة موحدة ومنظمة وابتكارية حركية مستقبلية طويلة الأمد، على المستوى الكلي والأعمال الوظيفي للمؤسسة وتحقيق رسالتها، والمنبثقة من تفاعل وتوظيف الموارد والهيكل التنظيمي والثقافة التنظيمية لتحقيق الميزة التنافسية وأهدافها الإستراتيجية بكفاءة وفعالية.

2. أهمية الإدارة الإستراتيجية: تعتمد المؤسسات المعاصرة الناجحة، على الإدارة

الإستراتيجية التي تحتل أهمية كبيرة وتؤدي دورا حيويا بوصفها عملية رشيدة عقلانية مثالية التصور وتحليلية لإتخاذ قرارات إستراتيجية مستقبلية تتضمن انتقاء أفضل البدائل او الخيارات الإستراتيجية المتاحة ومتكيفة للتقليل من حالة عدم التأكد البيئي للتكيف مع تلك العوامل البيئة الخارجية والتفوق على عوامل البيئة الداخلية. وتسعى الى البقاء والاستقرار والنمو وتقوم وتميز وتزداد أهمية الإدارة الإستراتيجية كونها منظومة متكاملة ومتجددة وحركية عندما تعمل منظمات الأعمال في ظل بيئة متغيرة تتسم بالسرعة وعدم التأكد والمخاطرة ومن أجل مواجهة في مواجهة تحديات البيئة المتغيرة واشتداد المنافسة لتحقيق أفضل أداء ناجح ويحقق ميزة تنافسية مستدامة.

3. خصائص الإدارة الإستراتيجية: هناك عدة خصائص للإستراتيجية ومتباينة وذات أهمية متباينة لكل من له علاقة بالمؤسسة ومن أهمها⁴⁸:

أ- **الشمولية:** بما أن الإستراتيجية هي التصور (أو الوضعية المستقبلية) الذي تريد المؤسسة أن تحققه مستقبلاً، فيجب أن يغطي هذا التصور إطاراً كلياً وشاملاً للمؤسسة، بحيث يمكن الإلمام بجميع الجوانب، السلوكيات والممارسات الصادرة عن المؤسسة.

ب- **موجهة لنظام مفتوح:** فالمؤسسة عبارة عن نظام مفتوح يتواجد داخل بيئة خارجية و يتكون من أنظمة تحتية (تسويق، إنتاج، موارد بشرية... الخ) تعمل فيما بينها بطريقة متكاملة و مترابطة من أجل تحقيق الهدف الأساسي، فتأتي الإستراتيجية بتصورها المستقبلي فتعمل على دراسة و تمحيص هذا النظام كلية بمختلف جزئياته و توجيهه بما يضمن تحقيق هذا التصور.

ج- **مجموعة من القرارات:** تتكون من قرارات إستراتيجية، و هي قرارات خاصة بالتوجهات الأساسية للمؤسسة و لها دور في تحديد مستقبلها، و قرارات روتينية، و هي القرارات التي تتخذ على المستوى التشغيلي وتكون يومية.

د- **الإلزامية الوقت:** إن احترام الوقت في الجانب الإستراتيجي مهم جداً، إذ يجب صياغة و تطبيق الإستراتيجية في الوقت المناسب و الملائم، فأى تأخير خاصة مع وجود بيئة متغيرة سيؤدي إلى أن تصبح هذه الإستراتيجية لا جدوى منها.

هـ- **الوضوح والإقناع:** يجب أن تكون الإستراتيجية واضحة من حيث الأهداف، الصياغة و التطبيق وكذلك مقنعة ليتم تطبيقها بصورة فعالة دون حدوث مقاومة، أو تعارض في الأهداف

و- **أسلوب المشاركة:** فمن أجل نجاح صياغة الإستراتيجية يجب إشراك مختلف الكفاءات في المؤسسة و استشارتهم في الأمور الخاصة بالإستراتيجية، ثم تقوم الإدارة العليا بإتخاذ القرار بشأن الإستراتيجية الملائمة، فهذه (الإستشارة ستكون حافزاً لتطبيقها و تحسيسهم بأنهم قاموا بدورهم و بانتمائهم للمؤسسة).

ز- **محددة من حيث المراحل:** هناك إختلاف في هذه النقطة فالبعض يقول بأنها تمر بثلاث مراحل (الصياغة، التطبيق والرقابة)، والبعض يقول بأنها تمر بمرحلتين: (الصياغة و التطبيق) على أساس أن عملية الرقابة لا تتم كمرحلة أخيرة، بل تتم على مستوى الصياغة و على مستوى التطبيق، أي أن عملية الرقابة مستمرة و تخص كل المراحل.

ح- **المرونة:** الإستراتيجية ليست عملية ثابتة و صلبة بل هي عملية مرنة تستدعي التغيير متى لزم الأمر فالمتابعة المستمرة للمحيط و تغير ميولاته المستقبلية، تستدعي من المؤسسة تحضير سيناريوهات ملائمة لهذه التغيرات تطبق متى حدثت و ذلك للتقليل من الأخطاء المرتقبة.

ط- **تخصيص الموارد:** تعمل الإستراتيجية على تخصيص الموارد حسب الأهداف المراد تحقيقها.

4. مهام الإدارة الإستراتيجية: هناك مهام رئيسة للإدارة الإستراتيجية هي النحو الآتي:

- أ- وضع الإستراتيجية المناسبة لمواجهة تهديدات البيئة واستثمار الفرص التي تحتويها
- ب- وبذلك يكون تحديد النشاط الذي تزاوله المؤسسة الآن وفي المستقبل العمل المحوري في وضع البديل الإستراتيجي المناسب.
- ج- المحافظة على العلاقة بين المؤسسة والبيئة⁴⁹.
- د- تطوير وتنفيذ مداخل لإنجاز جدول أعمال من أجل التغير الإستراتيجي.
- هـ- تطوير، اعادة النظر، وتوجيه السياسات لتوسيع وتحديد قرارات الإدارة وتنفيذها.
- و- تفجر الثقافة للتعريف بالفرص من أجل الابداع
- ز- تهئ الإدارة الإستراتيجية نفسها لمواجهة المنافسين في السوق من خلال تطوير طرق جديدة للمنافسة والاستفادة قدر الامكان من الميزات التقنية الجديدة التي تنعكس على نوعية المنتج وتكاليف الإنتاج.

ثالثاً: **مقومات نجاح تطبيق الإدارة الإستراتيجية:** لنجاح تطبيق ممارسات الإدارة الإستراتيجية لابد من توافر عدد من المقومات هي:

1. **توافر التفكير الإستراتيجي Strategic Thinking :** يقصد بالتفكير الإستراتيجي

هو القدرة علي فحص وتحليل البيئة الخارجية والداخلية للمؤسسة الخاصة بك والقيام بالتنبؤات المستقبلية لكل من الفرص والمخاطر التي من الممكن أن تواجه المؤسسة مستقبلا والاستعداد لها بالبدائل والاحتمالات وبرامج الوقاية من المخاطر وبرامج انتهاز الفرص ومن خلاله يمكنك الانتقال بمؤسستكم خطوة بخطوة بسرعة وثبات تجاه رؤية واضحة مبنية علي أسس سليمة وواقعية تعمل علي التغيير الإيجابي لواقع ومستقبل المؤسسة وكيفية استغلال العوامل الخارجية والداخلية للمؤسسة.

ويعرف التفكير الإستراتيجي بوصفه "عملية عقلية يقوم بها الفرد" أو بصورة عامة "أي عملية عقلية بصرف النظر عن الوصول إلى نتيجة" ويركز هذا التعريف على أن التفكير يحدث في العقل وهو بذلك عملية شعورية (واعية) في حين هناك تعريفات تشير إلى أن التفكير "عملية إستخدام العقل في محاولة لحل بعض المشكلات أو الوصول إلى نتيجة ما في موضوع معين" فهو يجسد التقصي المدروس للخبرة من أجل غرض ما وقد يكون الغرض هو الفهم أو إتخاذ القرار أو التخطيط أو حل المشكلات أو الحكم على الأشياء. وتجدر الإشارة إلى أن التفكير يرتبط بعدة عناصر هي: (أ- الإدراك / التصور. ب- الذاكرة / التذكر. ج- الخيال/ التخيل).

الفكرة*: هي نتاج التفكير وكل ما يخطر في العقل البشري من أشياء أو حلول أو اقتراحات مستحدثة أو تحليلات للوقائع والأحداث. أما **التفكير**: يعني التأمل العميق والترتيب وأعمال العقل الواعي ليصل لهدف ما لحل مشكلة والوصول الى المطلوب لأي أمر للوصول الى ما يجهله الناس والى معرفة المجهول، فهو حركة العقل بين المعلوم والمجهول. هو تنفس العقل، وان توقف اختنق العقل. وان الأمل وقود الفكر والأيمان وقود الروح والتفكير هو ما يهب المعلومات معنى ويجعل للمعرفة مغزى. يرتبط بالأدراك والوعي وشدة الإحساس والفكر والخيال والحدس والتحري لإستقراء رسم معالم المستقبل قبل وقوعه فهو استباقي خلاق.

ينطلق التفكير الإستراتيجي S.Th: من التأمل والتفحص الدقيق لإستشراف المستقبل وتحديد اتجاه المؤسسة ويقودها للتحليل (SWOT) من الفرص المتاحة في المجتمع ومواجهة التحديات والمخاطر والأزمات والطوارئ. فهو نشاط ذهني غير مرئي يقوم به الدماغ عندما يعرض لمثير يتم استقباله عن طريق الحواس الخمس فهو عملية معرفية وجدانية وعقلية يجعل أحلام اليوم واقع المستقبل (إحلم بلا حدود وعش ضمن المحدود). التفكير لا ينفصل عن طبيعة الشخصية ويكون رشيد وموضوعي في التقييم والتعامل مع حالات معينة يقوم على أساس الخبرة والتنبؤ والإلهام وفن التعامل مع البيئة ومتغيراتها يعمل على التفكير العميق والتوقع المتموقع التغيير الايجابي لمستقبل المؤسسة من خلال التصور والبوستر الإستراتيجي واستثمار الوقت والجودة لضمان بقائها وارتقاءها بمسؤوليتها الاجتماعية والأخلاقية حاضرا ومستقبلاً.

2. التفكير الإستراتيجي يعتمد على الابداع والابتكار لإستشراف المستقبل: يتسم بالشمولية مرن متعدد الرؤى والزوايا يأخذ بالاعتبار الماضي والحاضر والمستقبلي (المحتمل – غير متوقع- المتاح- المرغوب-المنظم) الذي يبدأ بدراسة العوامل الخارجية وإدارة المستقبل.

فهو ليس ترفا فكرياً او نوعا من التجنيم ينطلق من دراسة الواقع ويرسم رؤى المستقبل المنشود، يعد منهج وصفي شامل يقوم على سعة الخيال قابل للتطبيق في المؤسسات. انه تفكير مقصود وموجه هادف، بوصفه وسيلة وليس غاية للوصول الى إتخاذ قرارات وعمليات تؤدي الى أداء أفضل. من أجل التفوق والتميز والتنافس. وحل المشاكل بأساليب جديدة ابداعية وتحويل الأفكار الى أعمال واقعية ونتائج ملموسة. وقد أحسن من قال: لا يمكن ان يحصل على المعرفة والعلم الا بعد ان يتعلم كيف يفكر؟ ينقل الفرد الى الاستقلالية وليس التقليد او التبعية. وقد قيل: (أنا افكر أنا موجود) عبارة ثورية للفيلسوف (رينيه ديكارت) في حقل الفكر الفلسفي. للوصول الى اليقين. إيماننا بالحقائق والبراهين بعيدا عن الجدل العقيم والخرافات والأباطيل والبدع، والتعصب والجهل والانغلاق. يؤدي الى التخطيط السليم نولا يوجد تخطيط إستراتيجي دون ان

* نصير محمد عزال ، محاضرات (غير منشورة)- التفكير الإستراتيجي – القيت على طلبة المرحلة الثالثة -قسم إدارة الأعمال - كلية الكوت الجامعة ، 2022.

يكون له تفكير إستراتيجي سابق لما نريد ان نخطط او نكون أي ان الفكرة هي التي تؤدي الى صياغة الخطة وليس الخطة هي تولد الفكرة. لذا يعد التفكير عملية ذهنية عالية المستوى تقود صاحبها إلى محاولة استجماع الأمور المتعلقة بالقادم (المشكلة أو الموقف) ودراسة المقدمات واستخلاص النتائج على وفق سياقات علمية ومنطقية وموضوعية استناداً إلى ركائز التصور والتخيل والتذكر وغاية ذلك الوصول إلى تدبير وإدارة الأمور والأفعال والأحداث في الزمن القادم. ومن سمات التفكير الإستراتيجي انه يتميز عن التفكير العادي بأن التفكير الإستراتيجي ينظر إلى شمول الصورة فيدرس الماضي جيداً ويعرف الحاضر ويتوقع المستقبل ويستعد له وثم تتميز الأفعال والخطوات المترتبة علي عملية التفكير بأنها رد فعل مستقبلي بعيد الأمد التفكير الإستراتيجي هو الذي يجعل أحلام اليوم واقع المستقبل ويميز التفكير الإستراتيجي صاحبه بأنه يجعله من أصحاب البصائر ويعطيه القدرة علي صياغة وكتابة الغايات والأهداف بعيدة المدى ويخلق لديه القدرة علي تحليل ودراسة وتقييم البيانات والقدرة علي إتخاذ القرار المناسب القدرة علي الاستغلال الأمثل الموارد المتاحة وتقديم اعلي جودة ممكنة.

أ- التفكير الإستراتيجي: Strategic Thinking: يعد أحد ابعاد الأبعاد الأساسية لعمليات الإدارة الإستراتيجية فضلاً عن التخطيط والتطبيق الإستراتيجي. إذ يركز التفكير الإستراتيجي على إيجاد وتطوير فرص المؤسسة، وتعزيز أهدافها، فهو إبداعي تركيبي متشعب، ويقود المؤسسة للاستفادة من الفرص المتاحة ومواجهة التحديات والمتغيرات المستقبلية، كما يقودها لاستنباط الإستراتيجيات ورسم الخطوات المناسبة التي تحول رؤيتها المستقبلية إلى واقع. ومن أهم خصائص الأفراد ذوي التفكير الإستراتيجي ما يلي:

- 1) القدرة على بناء الغايات والأهداف مع وتحديد الأولويات.
- 2) البصيرة النافذة والفراسة في وزن الأمور والاستشعار البيئي.
- 3) مهارة تحليل البيانات والمعلومات وتفسيرها، فضلاً عن مهارة الإختيار الإستراتيجي.
- 4) مهارة تحديد الموارد والإمكانات المتاحة وإستخدامها بكفاءة.
- 5) التجاوب الاجتماعي بين المؤسسة وبيئتها المحيطة ومواكبة عولمة الفكر الإداري.
- 6) القدرة على إتخاذ القرارات الإستراتيجية.

ب- مهارات ذوي التفكير الإستراتيجي وسمات المديرين الإستراتيجيين وخصائصهم:

يمتلك الأفراد ذوي التفكير الإستراتيجي والمدير الإستراتيجي الناجح، المهارات التي ينبغي توافرها. فالمدير الإستراتيجي الناجح هو الذي يمتلك مهارات متعددة تتمثل

بالإحاطة والإطلاع على كافة المعلومات المرتبطة بمهام العمل والخبرة العالية ومهارة السياسي التنظيمي القادر على الائتلافات للحصول على البرامج التي يحققها بأقل كلفة وجهد ووقت فضلاً عن معرفته بمكامن الضعف لغرض معالجتها بالشكل الصحيح وتقديمه خلاصة للأعمال المستقبلية والمهمة في عالم متغير واحتفاظهم باختيارات مفتوحة.

ج- وقد حاول الكثيرون تحديد المهارات الضرورية للمدير الإستراتيجي لنجاح الإدارة العليا، ومن هؤلاء R.L.KATZ الذي توصل إلى أن الإدارة الإستراتيجية الفعالة تركز على ثلاث مهارات رئيسية للمدير الإستراتيجي وهي⁵⁰: (مهارات إنسانية: وهي تلك التي ترتبط بقدرة الشخص على التعامل مع الأفراد لتحقيق الأهداف.- مهارات فكرية: تتعلق بمعرفة متعمقة تمكن صاحبها من القدرة على رؤية المؤسسة كوحدة متكاملة، وفهم الأمور المعقدة في المنشأة والتي تنشأ عن احتكاكها بالبيئة الخارجية.- مهارات فنية: و تتعلق بالعمل الذي يؤدي و التعامل مع الأشياء، فهي تتضمن مقدرة الشخص على التعامل مع التكنولوجيا لتأدية مهمة تنظيمية معينة). و يختلف المزيج الأمثل من هذه المهارات الثلاث باختلاف المستويات الإدارية، فكلما اتجهنا لأعلى السلم الإداري تزداد الحاجة للمهارات الفكرية، و تقل الحاجة للمهارات الفنية لذلك تتفق معظم النظريات على أن العمل الفكري لقيادة المؤسسة هو حجر الزاوية في عملية صياغة الإستراتيجية.

1) القدرة على تحليل البيئة الخارجية بما توفره من فرص أو ما ينتج عنها من مخاطر، حيث تمثل الفرص ميزة متاحة يمكن الاستفادة منها، بينما تمثل المخاطر محددات أو معوقات تواجه المؤسسة، ونظراً لإحساسه بأهمية إستشراف المستقبل فنجده يحاول التنبؤ بالفرص والمخاطر المستقبلية وكيفية التعامل معها.

2) القدرة على اختيار الإستراتيجية المناسبة فالمدير الإستراتيجي يقوم بحصر الإستراتيجيات البديلة لمواجهة الموقف التنظيمي وقيم كل إستراتيجية من خلال تناوله لمزايا وعيوب ومبررات تطبيق كل منها بما يساهم في حسن اختياره لأفضلها.

3) القدرة على تخصيص الموارد والإمكانات المتاحة وإستخدامها بكفاءة، فالمدير الإستراتيجي يجب أن تكون لديه القدرة على تخصيص موارد المؤسسة، فضلاً عن تحديد الموارد والإمكانات التي ينبغي توافرها مستقبلاً لتحقيق أهداف التنظيم⁵¹.

4) قدرة المدير الإستراتيجي على إتخاذ القرارات الإستراتيجية، بسرعة دون أن يمنعه الخطر المتوقع، المتميزة عن غيرها من القرارات بالشمول وضمن زمن محدد.

5) اتجاهات المدي الإستراتيجي وقيمه متسقة بأهداف المؤسسة والموائمة مع أهداف المصالح المشتركة، فضلاً عن القدرة على فهم مغزى الأحداث دون التأثير بظواهر الأمور والتغير في الإتجاهات أو التحفظات.

6) يمتلك السلطة ويمارسها في المنظمة، ويتحمل المسؤولية، أي الجمع بين السلطة و المسؤولية الالتزام والانضباط في العمل، و تخصيص الموارد المتاحة و الوقت الأفضل واستثمارها بكفاءة وفعالية و إنسانية.

7) تحديد ماهية الإستراتيجي من خلال التركيز على الرؤية و التفكير الإستراتيجي كصفة مميزة فضلا عن، سعة الأفق، والنظرة الكلية للأمور والتمتع بالمعرفة والخبرة البصيرة النافذة بالرؤيا الثاقبة الواضحة المستقبلية في ظل عالم متغير وبيئات غير مستقرة.

8) يمتلك القدرات العالية في التفكير والتشخيص والتحليل وتقييم البدائل والحدس والتنبؤ بالمستقبل، فضلا عن المبادأة- والقدرة على التفكير المنطقي والإبتكاري الخلاق.

9) القدرة على الأتقان ومواجهة وحل المشكلات - إتخاذ قرارات حاسمة وفعالة لتحقيق التوازن ما بين الأهداف الانية والأهداف المستقبلية. كذلك يتمتع بسرعة البديهة والذكاء الفطري -القدرة على التحليل المنطق.

10) ما يدور حوله، والصريحة بوضوح في سلامة المنطق وصفاء الذهن والتحرر من الروتين، والإلمام الفني بطبيعة العمل الذي يقوم به وتطويره.

11) القدرة على تحرير يتسم بالثقة العالية واللباقة في التعامل مع الآخرين. وحسن الظن بقدراتهم، ولديه يمتلك القدرة على التأثير في الآخرين فهو سياسي جيد لديهم و يجيد حسن إستخدام القوة مع المهارة وفي استعمال الصلاحيات.

12) يتصرف كموجه بروح الفريق وبناء الائتلافات لتعزيز مناطق القوة واستثمار الفرص ومجابهة المخاطر والتحديات ومعالجة مناطق الضعف في منظمته، ويمتلك القدرة على التعبير ونقل الأفكار بصورة يفهمها الآخرون.

13) توفير المناخ الملائم للعمل والإنجاز بصورة تؤهل المرؤوسين للقيام بدورهم بدافع من انفسهم ودون فرض أو تأثير خارجي.

14) سعة الإطلاع ومعرفة المؤسسة من الغموض خاصة في المواقف التي تقل فيها دقة المعلومات المتوافرة المشاركة في التخطيط والقدرة على تحديد التوقعات المستقبلية وإتخاذ القرارات الإستراتيجية بكفاءة وفاعلية وإنسانية.

د- التفكير الإستراتيجي والتخطيط الإستراتيجي: أيضا هناك نوعين من التفكير هم الإستراتيجي بعيد المدي يهتم بالفكرة العامة والوصول إليها. ويشير إلى التخطيط الإستراتيجي. اما التفكير التشغيلي ويشير إلى التخطيط التشغيلي ويهتم بالحاضر والواقع والتفكير في الخطوات الواجب إتخاذها الآن لتحقيق الرؤيا الإستراتيجية وكل نوع مفتقر للآخر. ان التفكير التشغيلي بدون التفكير الإستراتيجي سيكون عمل عشوائي لا رؤية له والتفكير الإستراتيجي بدون التفكير التشغيلي هو مجرد عالم من الخيال لا تنفيذ فيه. ويمكننا القول أن أصحاب التفكير الإستراتيجي هم صناع

المستقبل وأصحاب التفكير التشغيلي هم أصحاب الحاضر فالمستقبل يعتمد علي الحاضر والحاضر يحتاج إلي رؤية المستقبل. التفكير الإستراتيجي يكتسب بالتدرب الجيد وبالمعرفة فيجب أولاً عليك معرفة ما هو التفكير الإستراتيجي ثم تعرف كيف تجعل تفكيرك إستراتيجياً ولكن لا تنسي حظ التفكير التشغيلي فيجب الصفات الدمج بين النوعين كما ذكرنا مسبقاً. ومن أهم الوسائل لاكتساب التفكير الإستراتيجي هو التفكير بالسيناريو: وضع سيناريوهات مستقبلية لكل شيء متوقع أن يحدث ووضع درجات لهذا السيناريوهات بناء علي الأقرب للواقع والهدف منه هو تشعب الأفكار. ومن المفيد الذكر هنا على ان التفكير الإستراتيجي يشير إلى توافر القدرات والمهارات اللازمة لممارسة الفرد مهام الإدارة الإستراتيجية بحيث يمد صاحبه بالقدرة على فحص وتحليل عناصر البيئة المختلفة، والقيام بإعداد التنبؤات المستقبلية الدقيقة مع إمكانية صياغة الإستراتيجيات وإتخاذ القرارات المتكيفة مع ظروف التطبيق. فالتفكير الإستراتيجي لا يقتصر على مهارة اكتشاف ما الذي سيحدث، وإنما هو إستخدام منازرات نوعية لغرض تطوير أفكار خلاقة جديدة⁵².

3. توفر نظم المعلومات الإستراتيجية: فالمعلومات لها دور أساس في كافة مراحل الإدارة الإستراتيجية، فالمعلومات المرتبطة بنتائج تحليل المتغيرات البيئية الداخلية والخارجية مثلاً تدعم جهود المديرين الإستراتيجيين في وضع الأهداف وصياغة الإستراتيجيات، كما أنها تساهم في تنفيذ الإستراتيجية ومراجعتها والرقابة عليها. ولتحقيق الاستفادة المثلى من تلك المعلومات لابد أن يتسم نظام المعلومات الإستراتيجي بدقة المعلومات وشموليتها وتوافرها في الوقت المناسب. وهذا يتطلب توفر الحاسب الآلي والاعتماد عليه في تخزين أكبر كم من البيانات المتشابهة والمعقدة وحفظها وإجراء كافة عمليات التحليل والبرمجة لتلك البيانات بما يتيح الاستفادة منها في أي وقت لإتخاذ القرارات الإستراتيجية.

4. توفر نظام للحوافز: يهدف نظام الحوافز عادةً إلى التأكد من وجود توافق بين ما يتطلبه التنفيذ الفعال للخطط الإستراتيجية والحاجات والمطالب المشروعة للعاملين في المؤسسة الذين يقومون بالتنفيذ، فلا بد أن يرتبط نظام الحوافز بصورة مناسبة وفعالة مع إستراتيجية المؤسسة على المستويات الإدارية المختلفة، ولتحقيق ذلك لابد من تصميم نظام محكم وعادل للمكافآت والحوافز بحيث يؤدي دوراً محفزاً ومشجعاً لمكافأة الأداء المرغوب فيه.

5. توفر نظام مالي: يجب أن يكون لدى المؤسسة نظام جيد للإدارة المالية، فإذا لم يكن متوفر فيفضل أن يعالج ذلك قبل أن يتم تطبيق الإدارة الإستراتيجية، حيث أنها تتطلب موارد مالية وبشرية وفنية كبيرة.

6. توفر التنظيم الإداري السليم: ينبغي توفر تنظيم إداري دقيق ومرن قادر على التكيف مع متغيرات الإستراتيجية واستيعاب الأهداف الإستراتيجية وتوفير المعلومات اللازمة

لذلك، فضلا عن وجود النظم والإجراءات السليمة التي تسهل أسباب العمل بدل تعقيده أو تعطيله.

7. وجود بناء إستراتيجي⁵³ متكامل: يضم المتطلبات الرئيسية للإدارة الإستراتيجية

وعناصرها لنجاح تطبيقها. والتمتع برؤية ثابتة موضوعية شاملة وليس الضيقة عند وضع الخطط الإستراتيجية وتحديد الأهداف طموحة رئيسة للمؤسسة.

و يمكن إثراء ما تقدم لنجاح ممارسات الإدارة الإستراتيجية لا بد من التأكيد على توفر مقومات أخرى منها: قيادة فعالة - خطة إستراتيجية متكاملة - منظومة متكاملة من السياسات التي تحكم وتنظم عمل المؤسسة وترشد القائمين بمسؤوليات الأداء- وإلى أخلاقيات العمل لتحقيق التميز- أسس وقواعد ومعايير إتخاذ القرار- هياكل تنظيمية مرنة ومناسبة مع متطلبات الأداء وقابلة للتطوير والتكيف مع التغيرات والتحديات الخارجية والداخلية للمؤسسة. كل ذلك في إطار من الفهم والإحاطة بظروف ومعطيات المناخ المحيط، ومن ثم التفاعل والإلتحام والتعامل مع عناصره، والرؤيا المستقبلية الواضحة والتصور الشامل لوضع المؤسسة في حركة التطور المستقبلي.

المشاكل التي تواجه التفكير الإستراتيجي: يعاني البعض من مشكلة وهي عدم معرفة حقيقة الشيء فكثير من الناس يظنون إنهم بالفعل يفكرون تفكيراً إستراتيجياً وإنهم لديهم القدرة والخبرة اللازمة لقيادة الأزمات وتوقعها وتحليلها فالفنفس تخدع دائما ولهذا يجب أن تتابع دائما مع متخصص في التفكير الإستراتيجي وتقييم نفسك دائما وتعلم ما تحتاج من مهارات لاكتسابها / ضيق الوقت وكثرة الوقت المستخدم في التنفيذ: التفكير الإستراتيجي يحتاج إلي وقت كبير للتفكير وتحديد الخطوات ورسم الرؤية والإطلاع علي الصورة من جميع جوانبها وبعض الناس يعدون هذا قد يجعل الأمر يمر بشكل أبطئ ولكن حقيقة الأمر كل ساعة تستهلكها في التفكير توفر عليك أربعة ساعات من العمل وإن التقدم بسرعة بعشوائية يؤدي إلي السقوط أما التقدم بمستوي معتدل مع الثبات أفضل بكثير/ التفكير الأحادي الجانب: بعض الأشخاص يرون الأفكار أما أفكار جيدة بالكلية أو سيئة بالكلية ويتغاضون بنظرهم عن بعض الأجزاء الهامة جدا في الفكرة التي من الممكن الاستعانة بها وتطويرها للإنتاج أفكار جديدة أكثر فاعلية فعند التفكير ووضع رؤية لفكرة معينة قم بتحليل وتجزئة هذه الفكرة وضع درجات تقييمه بناء علي الفاعلية والقدرة علي التنفيذ والنتائج والقيم المقدمة.

المبحث الثالث

النموذج الوصفي لمراحل ومكونات الإدارة الإستراتيجية.

هناك حكمة إغريقية قديمة تقول: ((لو أن قائد السفينة لا يعرف ما هو الميناء الذي يجب أن يخط رحلته فيه فإنه لن يستطيع الاستفادة من اتجاهات الرياح ولن تنفعه كفاءته الشخصية، وفي الغالب فإنه لن يرسو على أي ميناء)) هنا يكون التصميم أو التوجه الإستراتيجي مفيداً فقط عندما يدعم التفكير الإستراتيجي ويقود الإدارة الإستراتيجية " الأساس للمؤسسة الفعالة" - إلى مرسى النجاح ويعنى التفكير الإستراتيجي بالسؤال: " هل نفعل الشيء الصحيح؟" وهو يستلزم المتغيرات الثلاثة التالية:

غرض محدد، وفهم للبيئة خاصة القوى التي تؤثر أو تدعم تحقيق ذلك الغرض وكذلك الإبداع في تطوير استجابات فعالة للتحديات والمخاطر والقوى والمعوقات. أما الإدارة الإستراتيجية فهي تطبيق التفكير الإستراتيجي في قيادة التنظيم، وهي تركز على المستقبل خلال سياق من التغيرات ولكن في بيئة يمكن التنبؤ بها نسبياً. كذلك تركز الإدارة على المبادئ الأخلاقية والقيم وأنماط السلوك المقبولة التي تضعها المؤسسة كإطار يحكم تصرفات وسلوك العاملين بها. وتحدد المؤسسة الإطار الأخلاقي الذي يوفر لها مقومات النجاح في الصناعة التي تعمل بها. وقد أشار (إسماعيل محمد السيد)⁵⁴ مكونات أو مهام نموذج من نماذج الإدارة الإستراتيجية هي:

(- الإستراتيجية- تحليل البيئة الخارجية للمؤسسة - تحليل البيئة الداخلية للمؤسسة- الإختيار الإستراتيجي- تنفيذ الإستراتيجية - تقويم الإستراتيجية).

تركز هذه النماذج اهتمامها هو تحقيق التناسب بين قابلية المؤسسة وقدرتها الذاتية وبين البيئة الخارجية من أجل تحقيق أهدافها. وتؤكد جميع مضامينها على أهمية التحليل الإستراتيجي كخطوة أو مرحلة من مراحل التخطيط الإستراتيجي.

أولاً: بعض نماذج الإدارة الإستراتيجية: هناك العديد من مكونات نماذج الإدارة الإستراتيجية⁵⁵ Model of Strategic Management. يستعرض بعضها جدول (4-4):-

جدول (4-4) مضامين مكونات نماذج الإدارة الإستراتيجية

الباحثون	مكونات نماذج الإدارة الإستراتيجية ⁵⁶ Model of Strategic Management
Jauch & Glueck	أربع مكونات أساسية هي: التحليل الإستراتيجي والإختيار الإستراتيجي والتنفيذ الإستراتيجي والرقابة الإستراتيجية.
Johnson & Scholes,	يتضمن ثلاث مكونات أساسية للتحليل الإستراتيجي هي: البيئة الخارجية والتوقعات والأغراض التي تتبناها الإدارة، والموارد والقدرات التي تملكها، وصولاً للخيار الإستراتيجي الذي يمثل صياغة الإستراتيجية. وقد تميز هذا النموذج أيضاً بعرضه للخيار الإستراتيجي في ثلاث مكونات هي: أسس الخيار الإستراتيجي، والبدائل الإستراتيجية، والتقييم والإختيار الإستراتيجي
Reza & Huellmantel,	العلاقة المنطقية بين مؤثرات البيئة الخارجية، وموارد المؤسسة، ورسالتها، وأهدافها من جهة، وبين تحديد الفجوة الإستراتيجية في ضوء الوضع المأمول والوضع الحالي من جهة أخرى. وبذلك أكد النموذج ان الفجوة الإستراتيجية هي حصيلة لعملية التحليل البيئي القائمة على تحديد الوضع الحالي للمؤسسة من خلال تحليل البيئة الداخلية المتمثلة بنقاط القوة والضعف، وكذلك الوضع الذي يمكن ان تصل إليه، وعملية الموائمة بين الاثنين للوصول إلى الخيار الإستراتيجي، والذي هو بمثابة صياغة للإستراتيجية.
Wheelen & Hunger	أربعة عناصر رئيسة هي: (الفحص البيئي وصياغة الإستراتيجية وتنفيذ الإستراتيجية والتقييم والرقابة). يوضح النموذج ان عملية الإدارة الإستراتيجية تبدأ بالتحليل الإستراتيجي للبيئة الخارجية والداخلية، فصياغة الإستراتيجية تعتمد على مؤشرات التحليل البيئي في تحديد الفرص والتهديدات الموجودة في البيئة الخارجية، وكذلك ما تتضمنه البيئة الداخلية للمؤسسة من نقاط قوة وما تعانيه من نقاط ضعف. وبالتأكيد فانه لا قيمة لأية إستراتيجية دون ترجمتها إلى فعل حقيقي يتحقق من خلال تنفيذ الإستراتيجية. ولضمان تحقق الأهداف والنتائج المرجوة لابد من تقويم للأداء الإستراتيجي ورقابته سعياً لتجاوز الفجوات المحتملة في الأداء.
Lynch	المداخل الإستراتيجية مسجلاً أهمية خاصة للتحليل البيئي بجانبه البيئة الخارجية تحت اسم تحليل البيئة، والبيئة الداخلية تحت اسم تحليل الموارد، وصولاً إلى تحديد رؤية المؤسسة ورسالتها وأهدافها ثم العمل لتطوير صياغة الإستراتيجية وتنفيذها وتقويمها

Hit & Hoskisson	مجموعة بسيطة من العناصر، تبدأ بالمدخلات الإستراتيجية وهي تعتمد على البيئتين الداخلية والخارجية في تقرير الرسالة الإستراتيجية، كمدخل لصياغة الإستراتيجية، ويفضل أصحاب هذا النموذج عملية الإدارة الإستراتيجية بما تتضمنه من الالتزامات أو التعهدات، والقرارات، والأحداث المطلوبة لتحقيق التنافس الإستراتيجي، والحصول على عوائد فوق المعدل.
Thompson & Strickland	خمس مكونات هي: (تطوير الرؤيا الإستراتيجية ورسالة المؤسسة - وضع الأهداف - صياغة الإستراتيجية على وفق الأهداف الرئيسية الموضوع - تنفيذ الإستراتيجية - التقويم والرقابة).
نموذج جامعة هارفرد	يمثل مجموعة من التنظيمات والقرارات والسياسات لتقديم المنتجات والخدمات والتوازن بين الموارد المتاحة والبيئة لتحقيق التوازن الإستراتيجي. البيئة الخارجية والداخلية: يتكون هذا النموذج من قسمين: 1- التخطيط (بناء الإطار الإستراتيجي): (تحديد الفرص-تحديد الإمكانيات-الأساليب الإدارية المتبعة - المسؤولية الإجتماعية). 2-التنفيذ (السير حسب ما هو مخطط له)- البناء التنظيمي الهيكلي يحدد الواجبات والمسؤوليات والمهام. -تسير العمليات التنظيمية السلوكية- تسير العمل اليومي- القيادة العليا للمؤسسة (نوع القيادة).
نموذج إستراتيجية التنافس مايكل	يعكس عناصر النجاح وال فشل ضمن البيئة التنافسية هي: (التخطيط للمنتجات البديلة-القوة النسبية للمشتريين- القوة النسبية للمجهزين- خطر المنافسين الجدد- مستوى التنافس الحالي).
نموذج أصحاب المصالح	أصحاب المصالح -والجهات المستفيدة-stakeholders علاقه مباشرة وغير مباشرة (المساهمين- الزبائن - الحكومة- المجتمع المدني- نقابات العمال- المنافسون -الموظفون- المقرضين - الأعلام - الاتحادات والجمعيات - منظمات المجتمع المدني وحقوق الإنسان)
نموذج عملية التخطيط	يركز على إتخاذ القرارات: النجاح والفشل يدعو: للتكيف الإستراتيجي لحل إشكاليات النجاح والفشل، محدودية القدرات ليس بالضرورة أن يصيب القرار دائماً للتغلب على هاتين المشكلتين نعتد الآتي:- (إدارة الخطة بشكل مدروس ومعمق -كيف تبني الخطة ؟ -وضع الأهداف على كافة المستويات - صياغة البدائل الإستراتيجية - تحليل عوامل القوة والضعف - اختيار البديل الأنسب.
نموذج الأبعاد (S7) ويتضمن &	البحث عن التميز: (البناء التنظيمي Structure- الإستراتيجية Strategic-المهارات Skills - الموارد البشرية Staffing- الأساليب الإدارية المتبعة Style -النظام المعمول به (الأنظمة الرقابية) Systemic-الغاياتSuper

تضم عملية الإدارة الإستراتيجية بمكونات أنموذجاً ابتداءً من الرؤيا والقيام بالتوجه الإستراتيجي المعني بتصميم الرسالة والأهداف والغايات للمؤسسة.

والقيام بالصياغة الإستراتيجية والتي تشمل القيام التحليل الإستراتيجي لعوامل البيئة الداخلية (القوة والضعف) والبيئة الخارجية (الفرص والتحديات).

ثم تحديد الموقف الإستراتيجي من خلال تحليل مصفوفة (SWOT) وتقويم القوة التنافسية للمؤسسة

ومرحلة الاختيار الإستراتيجي لأفضل نمط أو بديل من البدائل (الخيارات) الإستراتيجية وتقويمها بالاستعانة بنماذج تحليل محفظة الأعمال)- لتبني الإستراتيجيات المناسبة على المستوى المؤسسة الكل وعلى مستوى الأعمال والوظيفي.

ثم تليها مرحلة التنفيذ الإستراتيجي إذ يجب أن تتحول إستراتيجية المؤسسة إلى أنشطة و تصرفات فعلية ملموسة من خلال تنمية البرامج، الإجراءات والموازنات والمرحلة الأخيرة هي الرقابة والتقويم الإستراتيجي.

ويغذي أنموذج مكونات الإدارة الإستراتيجية التغذية العكسية باستمرار. بما يكفل إتخاذ قرارات إستراتيجية سليمة، سواء كانت تمويلية أو استثمارية أو تسويقية وإنتاجية أو بشرية، تؤدي إلى تحقيق تعظيم قيمة المؤسسة السوقية وتحقيق التلائم بين المؤسسة ورسالتها والتوازن مع أهداف المصالح المشتركة بكفاءة وفاعلية وإنسانية لتحقيق مزايا تنافسية .

وتمتد إلى تجسيد المسؤولية الإجتماعية والأعمال الدولية للوصول إلى مستويات عالية من الجودة والإبتكارات تحقيق التمييز المؤسسي، ويوضح في الشكل (4-5) الأنموذج الإدارة الإستراتيجية كما يلي:

(الرؤية الإستراتيجية) (رسالة المنظمة وأهدافها)	أولاً: مرحلة التوجه الاستراتيجي	خامساً: التنفيذ العملي
1. التحليل الاستراتيجي للبيئة التحليل الاستراتيجي لعوامل : (1) البيئة الخارجية الكلية العامة (غير المباشرة – البعيدة). (2) البيئة الخارجية الجزئية الخاصة: بيئة (الصناعة- التنافسية- المهمة – العمل – المباشرة- القريبة).	ثانياً: مرحلة الصياغة الاستراتيجية	
2. تحديد الموقف الاستراتيجي من خلال القيام بتحليل مصفوفة SWOT الاستراتيجية : (الهجومية –الدفاعية – العلاجية – الإنكماشية)		
3. الاختيار الاستراتيجي (القرار الإستراتيجي لأفضل بديل) ❖ مراحل عملية الاختيار الاستراتيجي (المعايير / العوامل المؤثرة) ❖ بنماذج تحليل محفظة الأعمال لإعتماد الإستراتيجية المناسبة ▪ نموذج مجموعة بوسطن الاستشارية ▪ نموذج مصفوفة ماكنزي لشركة جنرال إلكتريك ▪ نموذج مصفوفة هوفر		
4. الخيارات الإستراتيجية (البدايل الإستراتيجية) ▪ الاستراتيجيات على المستوى الكلي للمنظمة ▪ الاستراتيجيات على مستوى وحدات الأعمال ▪ الاستراتيجيات (الوظيفية) على المستوى الوظيفي		
5.تنفيذ الإستراتيجية: محددات التنفيذ ومستلزماته الأنظمة الإدارية المساندة للتنفيذ الإستراتيجية نموذج ماكنزي S7	ثالثاً: مرحلة تنفيذ الاستراتيجية	
6.الرقابة الإستراتيجية والتقويم الاستراتيجي	رابعاً: مرحلة الرقابة الإستراتيجية	

شكل (4-5) النموذج الإدارة الإستراتيجية ومكوناته اعتماداً على الأدبيات الإدارية.
المرجع: نصير محمد عزال، محاضرات (غير منشورة)- مادة الإدارة الإستراتيجية – القيت
على طلبة المرحلة الثالثة قسم إدارة الأعمال - كلية الكوت الجامعة، 2020-2022.

ثانياً: مراحل او مكونات او خطوات الإدارة الإستراتيجية:

1. مرحلة التوجه الإستراتيجي أو التصميم الإستراتيجي: عادة تبدأ عمليات الإدارة الإستراتيجية بتحديد توجهها الإستراتيجي، فهو فلسفة المؤسسات إذ تمثل طموحاتهم للوصول إلى أعلى أداء وكيف يمكن أن تؤدي وظائفها مع مجموعة من القيم والمعتقدات. يتضمن الرؤيا والرسالة والغايات والاهداف، ثم تليه مرحلة الصياغة الإستراتيجية للمؤسسة. وهو منهج محدد يعطي ارشادات للمؤسسة في تحسين ادائها وكمرشد لتخصيص مواردها للوصول إلى الأداء المتفوق وهو حجر الأساس الذي يقوم عليه الأداء المتميز والرائد والمستمر بالمقارنة مع المنافسين. يعمل على تحديد الخطوط العريضة لإستراتيجية المؤسسة. يعد التوجه الإستراتيجي مفهوماً مؤثراً على أداء المؤسسات، لأنه يؤثر في كيفية تفكير وعمل الإدارة، وذا فائدة لأنه يركز أولاً على المؤسسة ويجمع بشكل مستمر معلومات عن حاجات الفئات المستهدفة وقدرات المنافسين وثانياً استخدام هذه المعلومات لتوليد قيمة عالية للربائن بشكل دائم. فالتوجه الإستراتيجي بوصفه ثقافة تقودها قناعة وفكر وقيم الإدارة العليا، ويجعلها تدرك تماماً ما غاياتها وما مجالات نشاطاتها الخارجية، ومن المستفيدين من الخدمات والمنتجات التي تقدمها، وتفيدها في التعرف على بنيتها وبيئتها في الداخل والسياسات التي تتبعها، والأطر الفلسفية التي تحكم أساليبها في إتخاذ القرارات، واحتياجاتها البشرية والمادية، والمتطلبات الشمولية للتطوير والتميز والريادة والتنمية المستدامة.

إن المعنى الدقيق لصياغة الإستراتيجية هو مجمل العمليات التي بواسطتها يتم خلق أو بناء إستراتيجيات، تبدأ بالتوجه الإستراتيجي وهو من مهام الإدارة العليا والتي يساعد في تقدير وضع القرارات الإستراتيجية⁵⁷ والمتضمن (الرؤيا ورسالة المؤسسة وأهدافها وغاياتها) والتي تتأتى من خلال تحليل موضوعي وعلمي للخيارات وتطوير الخطط اللازمة وتنفيذها لتدعيم أهداف المؤسسة المحددة وهذه تسمى "الإستراتيجيات المدروسة". في حين أن بعض المؤسسات تظهر لها خيارات إستراتيجية تطورها في ظل غياب وعدم وضوح لرسالتها وأهدافها بعيدة الأمد وتسمى "الإستراتيجيات الطارئة" والتي تعتمد على خبرة وتجربة المدراء والقادة الكبار، وكلا الإستراتيجيتين تقعان في إطار رغبة منظمة الأعمال في تبني إستراتيجية تركز على استخدام أقصى تذاؤب تنظيمي ممكن توحد في إطاره الجهود لتحقيق الأهداف وتمثل هذه الإستراتيجيات⁵⁸ محصلة نهائية تسمى "الإستراتيجية المقصودة".

ومن المفيد ان نفهم الرؤيا Vision كقمة الهرم، مختصرة جداً و أحياناً غامضة قليلاً. وبعدها التفصيل قليلاً في المهمة لنصل إلى تلك القمة. وبعدها ننزل إلى قاعدة الهرم وهنا الأهداف والبرامج المرحلية الصغيرة لتنفيذ الرسالة Mission التي ستوصلنا إلى الرؤيا. وماذا تريد مؤسستكم أن تكون كيف سيبدو المستقبل إذا حققت مهمتك. فضلاً عن مساهمة الرسالة في توجيه الرؤيا والخطة الإستراتيجية مستقبلاً في المؤسسات القائمة مسبقاً. ومن المناسب نستعرض هنا مقارنة بين الرؤيا الإستراتيجية ورسالة المؤسسة في جدول (5-4) وعلى النحو الآتي:

(5-4) التميز بين الرؤيا الإستراتيجية و رسالة المؤسسة

الرسالة Mission أو المهمة	الرؤيا Vision
■ الرسالة Mission أو المهمة: هي وثيقة رسمية مكتوبة تعبر عن فلسفة أو السبب الجوهري لوجود المؤسسة في المجتمع وخصائصها الفريدة المتميزة وهويتها والإطار العام لعملياتها وممارستها والغرض منها. ■ الرسالة نتاج الرؤيا لما تتوقعه المؤسسة للمستقبل لبيان لطموحها وتطلعاتها وأهدافها وقيمها ومرشداً وموجهاً وحافزاً للآخرين ومعياراً لتقويم الأداء الكلي للمؤسسة ومقياساً للنجاح. ■ تُركّز على الوقت الحاضر بحيث توفّر إجابات عن الأسئلة الآتية: ماذا تفعل المؤسسة؟ وكيف ستفعل؟ ولمن تفعل؟ فهي مسار وصول المؤسسة إلى المكان الذي تطمح أن تكون فيه وتحقيق رؤيتها. بيان مهمة يتحدث عن الحاضر الذي يؤدي إلى مستقبل المؤسسة. ■ خصائص الرسالة الناجحة: ((- تعبر الرسالة فلسفة المؤسسة وما ترغب ان تكون عليه مستقبلاً بصورة شاملة وواقعية. - التطابق مع غايات المؤسسة وأهدافها. - الانسجام مع الأهداف على مستوى المؤسسة وعلى مستوى وحدة الأعمال. - التكيف مع البيئة للتوافق معها او التفوق عليها. - التوصيف الفعال. - التكامل الافقي بين الأنشطة والأقسام بين اجزاء المؤسسة والتكامل العمودي على مستوى المؤسسة وعلى مستوى وحدة الأعمال. - امكانية تحقيق أهداف المصالح المشتركة. - القدرة على تحمل المسؤولية واخلاقيات المهنة. - القدرة على ترسيخ الثقافة التنظيمية بما يتلائم الثقافة المجتمعية. - القدرة على تحقيق الميزة التنافسية من حيث الخدمات المقدمة للزبون ومن حيث الأمان والبيئة. - تتطلع الى المستقبل وتأخذ الماضي(((.	■ الرؤيا Vision: هي " صورة ذهنية للمستقبل المرغوب والمفضل للمؤسسة". فهي آمال أو أحلام وتصورات وطموحات المؤسسة، لما ستكون عليه مستقبلاً وتكون ملهمه ومؤثره فهي توجه مستقبلي لهذا يتطلب إحداث تغييراً ومتابعة التقدم لكي يتحقق المستقبل. ■ الرؤيا تعبر عن هوية المؤسسة الذاتية ومجال عملها ومستمرة في الأمد البعيد تؤدي إلى الإبداع والأفكار والجودة العالية والتكنولوجيا الفائقة والمسؤولية الاجتماعية والمحافظة على البيئة. ■ الرؤيا خريطة لنتاج التفكير الإستراتيجي يوضح المسار المستقبلي للمؤسسة ويحدد الوجهة التي ترغب في الوصول إليها والمركز السوقي التي تنوي تحقيقه، ونوعية القدرات والإمكانات التي تخطط لتنميتها. ■ الرؤيا توفر معلومات محددة عن التقنية والتركيز على الزبائن ومكانتها السوقية المتوقعة والإنتاجية التي يجب أن تتبعها المؤسسة والإمكانات التي يجب تطويرها. فهي تركز على برنامج الغد تُحدّد الحال البعيد وصورة المؤسسة كما نراها اليوم ■ الرؤيا الإستراتيجية تبين للمؤسسة إلى أين تتجه المؤسسة، وما هي الهيئة التي ستكون عليها منظمة الأعمال عن طريق الربط بين الثقافة التنظيمية والأهداف المطلوبة من العمل وتوجيه الخطة الإستراتيجية وبدونها لن يدوم نجاح المؤسسة طويلاً. ■ الرؤيا تتميز بالوضوح والجاذبية، وتصف المستقبل المشرق للمؤسسة، تحتوي على تطلعات وطموحات واقعية وكامل وصحيحة ومفهومة، وتكون موجزة وقابلة للتنفيذ لتدعم تركيز الموظفين على الأشياء المهمة، وتتيح لهم فهماً أعمق لكل الأمور المفيدة للمؤسسة وتعزيز المواءمة بين مواردها المختلفة..

تعكس الرسالة جوانب المؤسسة كاملة من ناحية الموظفين والزبائن، والخدمات، والتكنولوجيا، وجودة إنتاجها، وموقفها في السوق والجهات المستفيدة وتدعم عملية صنع القرار وعلى التخطيط بفاعلية، نحو تحقيق أهدافها التنظيمية. ويمكن التمييز بين الرؤيا VISION، رسالة المؤسسة MISSION.

يأتي تحديد الأهداف Objectives الإستراتيجية عقب الانتهاء من تحديد رسالة المؤسسة بالرغم من التداخل بينهما فالأهداف تتبع وتنبت من الرسالة ونصها الواضح. ان عملية الإدارة الإستراتيجية ليس الغرض منها تحويل رسالة المؤسسة الى اهداف محددة فقط لكنها تساهم في خلق إستراتيجيات لتحقيق تلك الأهداف بوصفها مرامي ملموسة وليس حقائق ثابتة ويمكن تعديلها أو تغييرها وفق تطوير الرسالة وظروف البيئة المحيطة للمؤسسة وهذا يتطلب بتعديل إستراتيجياتها بعد ان يتم وضع الأهداف الرئيسية للمؤسسة والغرض من وضعها يأتي التحديد الدقيق لما يجب عمله إذا ما رغبت المؤسسة في تحقيق رسالتها⁵⁹. وبناءً على رسالة المؤسسة تصاغ الاغراض (الغايات Goals) الأساسية واهدافها وفق زمن معين.

2. تحديد الأهداف الإستراتيجية: Strategic Objectives تعد الأهداف النتيجة النهائية المطلوب تحقيقها من ممارسة الأنشطة المخططة أو إتباع الإستراتيجيات المخططة وتحدد الأهداف ما الذي يجب إنجازه ومتى وماهي الكمية. وتختلف الأهداف عن الغايات، حيث أن الغاية هي عبارة عامة لما ترغب المؤسسة في تحقيقه دون أن يكون ذلك محدداً بإطار زمني أو أن يتم التعبير عنه كمياً، فقد تكون الغاية هي الربحية أو الكفاءة أو النمو أو السمعة والشهرة، وغيرها. أما الأهداف فهي تحدد ماذا نفعل ومتى نفعل وأين نفعل وكم يجب أن نحقق. فهي تمثل النتائج التي تصبو المؤسسة إلى تحقيقها في المستقبل ومن الأمثلة عليها: وصول خدمات المؤسسة إلى جميع مناطق الدولة، تطوير العاملين، زيادة الإنتاجية إلى مستوى معين ويفضل أن تكون هذه الأهداف محددة ويمكن قياسها وتحقيقها أي تتسم بالواقعية والإنسجام مع الأهداف الأخرى للمؤسسة كالأهداف قصيرة الأجل. ولكن في القطاع الحكومي وضع الأهداف الإستراتيجية يعد عملية صعبة إذ أنها تحتاج إلى نظرة مشتركة أو اتفاق لما سوف تكون عليه المؤسسة مستقبلاً. ويعرف الهدف بأنه حالة أو وضع مستقبلي مرغوب تسعى المؤسسة لتحقيقه بفاعلية ويسمى Objective يمكن قياسه كمياً ونوعاً وزمناً، مثلاً تحقيق 15% تحقي ربح بالمبيعات وفي حالة عدم قياسه يسمى Goal مثل زيادة المبيعات. تعد الأهداف النتيجة النهائية المطلوب تحقيقها من ممارسة الأنشطة المخططة أو إتباع الإستراتيجيات المخططة، وتحدد الأهداف ما الذي يجب إنجازه ومتى وماهي الكمية. وتختلف الأهداف عن الغايات (الأغراض). وتعرف الغاية Purpose: بأنها النتيجة المتحققة في المدى البعيد وهي عبارة عامة لما ترغب المؤسسة في تحقيقه دون أن يكون ذلك محدداً بإطار زمني أو أن يتم التعبير عنه كمياً، فقد تكون الغاية هي الربحية أو الكفاءة أو النمو أو السمعة والشهرة، وغيرها. لقد وضع الدكتور جورج دوران⁶⁰ إستراتيجية لتسهيل وضع الأهداف بطريقة عملية ومختصرة وواضحة وقد أصبحت متداولة ولاقت نجاحاً باهراً

وتتكون معايير الإستراتيجية من خمس كلمات كل واحدة منها تكون شرط من شروط الهدف الجيد إذ يشير مصطلح SMART إلى هدف ذكي يحتوي خمسة عناصر هي: هدف محدد غير عام Specific، وقابل للقياس Measurable كما ونوعاً وزمناً، وهدف متفق (بين المخطط والمنفذ)، Agreed، وواقعي قابل للتحقيق Realistic والانجاز ومحدد بزمان، Time – bound.

ومن الشائع أن معيار الهدف الذكي مرتبط بمبدأ الإدارة بالأهداف - بيتتر دراكر من الناحية المثالية، فإن هدف كل شركة أو مصرف أو دائرة أو قسم يجب أن يكون: (محدد - وواقعي قابل للتحقيق - وقابل للقياس - مرتبط بوقت). وتتجلى أهمية تحديد الأهداف في ضوء اعتماد الإدارة العليا عليها في صياغة الإستراتيجيات على مستوى المؤسسة وعلى مستوى وحدة الأعمال وعلى مستوى الوظائف. وفي تحديد السلطات والمسؤوليات والمراكز والأدوار للأفراد داخل التنظيم وتعد الأهداف دليلاً و مرشداً في إتخاذ القرارات المناسبة. فضلاً عن تعريف المؤسسة للبيئة التي تعمل بها وإثبات شرعيتها اتجاه المصالح المشتركة والجهات المستفيدة الأخرى.

3. الخطط الإستراتيجية: نقصد بها "ال خطة الشاملة التي تحدد كيفية إنجاز أهداف المؤسسة ورسالتها وتصنف حسب البعد الزمني المرتبط بها فالخطة قصيرة المدى توضع لإنجاز هدف قصير المدى بينما توضع خطة متوسطة المدى أو طويلة المدى لإنجاز هدف متوسط المدى أو طويل المدى فلا بد أن يتم التخطيط على أساس الأهداف الإستراتيجية وليس العكس، فالتخطيط يحدد الكيفية التي تؤدي بالوسائل لبلوغ الهدف.

تصاغ رسالة المؤسسة وأهدافها من قبل المدراء الإستراتيجيين التنفيذيين في المستوى الأعلى للمؤسسة (أعضاء مجلس الإدارة) بحيث تكون الرؤيا والرسالة والغاية في سلة واحدة تترجم إلى أهداف على المدى القصير والمتوسط والبعيد الأجل مرتبطة ومستتبطة من الغايات وعند حصول الفجوة نتجاوزها بصياغة الإستراتيجية وتنفيذها والرقابة الإستراتيجية والنقويم الإستراتيجي، أي نعمل تجسير بين الواقع والمستقبل.

ثالثاً: مرحلة الصياغة الإستراتيجية⁶¹: تعد صياغة الإستراتيجية المرحلة الجوهرية في عملية الإدارة الإستراتيجية وتتم في ضوء تحديد رسالة المؤسسة، أي تبدأ الصياغة الإستراتيجية بعد مرحلة التوجه الإستراتيجي كما موضحة في شكل (4-2). وتمتلك المؤسسات الكبيرة ثلاثة مستويات من الإستراتيجية هي: إستراتيجية المؤسسة، وإستراتيجية الأعمال وإستراتيجية الوظيفة أو النشاط. ويراعى في ذلك المتغيرات في كل من البيئة الخارجية والبيئة الداخلية. تتطلب صياغة الإستراتيجية مهارات فكرية وتحليلية وتركيبية تأخذ بنظر الاعتبار إمكانية التوصل الصحيح بين الدراسات والمعطيات والتحليل النظري والميداني وبين تجسيدها بخيار إستراتيجي ملائم سوف ينقل إلى أرض الواقع لاحقاً والمساهمة في تخصيص وحشد الموارد ضمن إطار خطة إستراتيجية واضحة المعالم⁶².

تتجلى أهمية صياغة إستراتيجية المؤسسة كونها تمثل المرحلة التي تربط بشكل صحيح ودقيق وملائم بين التوجه العام المتأثر بجوانب نظرية عديدة وعمليات التنفيذ المتأثرة

بالتفاصيل والواقعية الشديدة، ومساعدة مؤسسة الأعمال على تحديد الأدوار لمختلف المستويات ومعرفة المساهمات الضرورية والمطلوبة لكل مستوى من هذه المستويات، كذلك تساعد على توفير جوانب الربط الضرورية بين عمل هذه المستويات. وان عملية الإدارة الإستراتيجية تتضمن تصميم وتنفيذ وتقويم الإستراتيجيات التي من شأنها تمكين المؤسسة من تحقيق أهدافها. والجدير بالذكر أنه قد انتشر في الأعمال الأدبية لعدد من الكتاب أن الإستراتيجية هي ثمرة عملية تخطيط رسمية تؤدي فيها الإدارة العليا أهم الأدوار إلا أن Mintzberg قام بتقديم وجهة نظر ترتبط بالجواهر الحقيقي للإستراتيجية إذ يرى أنه لا يتحتم أن تكون كل إستراتيجيات المؤسسة نتيجة لممارسات تخطيط إستراتيجي رسمي إذ عادة ما تنبعث الإستراتيجيات من أعماق المؤسسة دون سابق تخطيط وبهذا فإن الإستراتيجيات المحققة للمصرف هي نتاج إما لإستراتيجيات مخططة (مقصودة) أو إستراتيجيات غير مخططة (طارئة)⁶³ والتي هي استجابة غير مخططة للظروف غير المتوقعة وفي الحياة العملية نجد أن الإستراتيجيات في معظم المؤسسات من المحتمل أن تكون مزيج من الإستراتيجيات المقصودة والإستراتيجيات الطارئة.

1. تحليل البيئي الإستراتيجي Strategic Analysis⁶⁴: هو عملية تحليل عوامل كل من البيئة الخارجية العامة وبيئة الصناعة التنافسية الخاصة وتحديد الفرص والتهديدات وتحليل عوامل البيئة الداخلية وتحديد مناطق القوة والضعف لغرض تحديد الموقف الإستراتيجي الحقيقي للمؤسسة، وماهي الإستراتيجيات التي يمكن إتخاذها انسجاما مع تحليل SWOT بوصفه أداة مفيدة لفهم عمل المؤسسة من الداخل والخارج للتركيز على اتجاهها في المستقبل لمساعدة الإدارة في تحقيق العلاقة الايجابية بين التحليل البيئي الإستراتيجي وتحديد الاهداف الإستراتيجية وتحديد الإستراتيجية المطلوبة. ومن ثم القيام بتقييم مصفوفة SWOT واهم مؤشرات النجاح فيها. وفي ضوء النتائج يتم إختيار الإستراتيجيات المناسبة. يوضح الجدول (4-6) الآتي: مجموعة متنوعة من بعض الأوجه الرئيسة التي يجب تناولها بالبحث والتدقيق عند تنفيذ مدخل في التحليل الإستراتيجي-تحليل مصفوفة (SWOT) لتحديد الموقف الإستراتيجي للمؤسسة⁶⁵ وعلى النحو الآتي.

جدول (4-6) الأوجه الرئيسية في مجالات التحليل الإستراتيجي.

الفرص الخارجية	التحديات الخارجية
■ القدرة على توفير خدمات لمجموعة إضافية من المستهلكين أو التوسع في الدخول إلى أسواق جديدة. ■ التوسع في إضافة خطوط إنتاجية. ■ القدرة على تحويل المهارات أو المعرفة التكنولوجية إلى منتجات أو أعمال جديدة. ■ إمكانية إحداث تكامل عمودي أو أفقي. ■ التوطن بين الشركات المنافسة. ■ النمو السريع بسبب الزيادة القوية في طلب السوق. ■ اختيار تكنولوجيا جديدة. ■ أمور أخرى .	■ دخول منافسين خارجيين بكلفة أقل . ■ زيادة مبيعات المنتجات البديلة. ■ البطء في نمو السوق. ■ محاولات معاكسة في نسب التبادل الخارجي و السياسات التجارية للحكومات الأجنبية. ■ المستلزمات التنظيمية ذات تكلفة عالية. ■ زيادة الضغوط التنافسية. ■ زيادة المخاطر بسبب الركود في دورة الأعمال. ■ نمو قوة التفاوض لدى المشرّين أو المجهزين. ■ تغير حاجات و أنواق المستهلكين. ■ تغيرات ديموغرافية معاكسة.
القوة الداخلية	الضعف الداخلي
■ مهارات تقنية جيدة. ■ الموارد المالية متاحة. ■ قناعة المشترين بجودة منتجات الشركة. ■ قيادة جيدة للسوق. ■ السبيل في الوصول إلى اقتصاديات الحجم. ■ تكنولوجيا ملائمة. ■ ميزة في التكاليف. ■ حملة إعلانية جيدة. ■ مهارات إنتاجية مبدعة. ■ قابليات إدارية ناجحة. ■ امتلاك المنظمة موقع متميز على منحنى الخبرة. ■ إمكانيات تصنيع جيدة. ■ مهارات تكنولوجية مثالية. ■ أمور أخرى .	■ التوجه الاستراتيجي غير واضح. ■ التسهيلات شبه معدومة . ■ نقص في الخبرة و العمق الإداري. ■ أداء ضعيف في تنفيذ الاستراتيجية. ■ معاناة مع المشاكل العلمية الداخلية. ■ فشل في مجال البحث و التطوير. ■ خط الإنتاج ضيق جداً. ■ تصور سوقي ضعيف. ■ شبكة توزيع ضعيفة. ■ مهارات تسويقية دون المستوى. ■ عدم القدرة على تمويل احتياجات الترخير الاستراتيجي. ■ تكاليف الوحدة المنتجة عالية مقارنة بالمنافسين الآخرين. ■ أمور أخرى .

أ-تقييم البيئة الداخلية (مواطن القوة والضعف): نقصد بمناطق أو نقاط القوة Strength هي الأشياء أو الخصائص المتوفرة في المؤسسة والتي تساهم إيجابيا في العمل، مثل: ملائمة الموارد- التنافس-قناعة الزبائن-قائد سوقي- ميزة في التكلفة- مهارات إنتاجية-تسويقية-الكفاءات الإدارية- أخرى.

ونعني بمناطق أو نقاط الضعف Weakness هي بعض الأشياء أو الخصائص التي تدل على نقص أو ضعف في إمكانيات المؤسسة بحيث تجعلها غير قادرة على التنافس مثل: ضعف الموارد - ضعف شبكة التوزيع-معدل الدوران العالي للعاملين- توجه إستراتيجي غير واضح - نقص الخبرة والمهارة وضعف التنفيذ- كلف عالية مقارنة بكلف المنافسين- التسهيلات شبه معدومة وخط انتاج ضيق- تصور سوقي ضعيف وأخرى.

ب- تقييم البيئة الخارجية (الفرص والتهديدات): نعني بالفرص Opportunities هي تلك الظروف التي يمكن إستغلالها لتحقيق أهداف المؤسسة وكثير منها قد لا تتكرر بحكم الارتباط بالعامل الزمني أو المكاني، مثل: دخول اسواق جديدة-التوسع في اضافة خطوط انتاج -احداث التكامل عمودي وافقي-التوطن بين المؤسسات المنافسة-سوق مستهدف وزيادة الطلب- تكنولوجيا جديدة.

أما التهديدات Threats هي الأحداث المحتمل حصولها مستقبلا والتي ستؤثر سلباً على أداء المؤسسة، مثل: دخول منافسين جدد بكلف اقل، أو نمو قوة التفاوض لدى المشترين أو الموردين، مثل تغير أذواق الزبائن -المنتجات البديلة-المنافسة-الركود- بطئ النمو.

2. الموقف الإستراتيجي⁶⁶: يقع على الإدارة الإستراتيجية مهمة تحديد الموقف الإستراتيجي للمنظمة وذلك لمعرفة ماهي الإستراتيجيات العامة التي يمكن إتخاذها انسجاماً مع إمكانات المؤسسة الداخلية (القوة والضعف) ومواقفها الخارجية (الفرص والتهديدات). ويحدد الموقف الإستراتيجي للمنظمة من خلال القيام بتحليل مصفوفة SWOT .

وبعد تحديد عناصر القوة والضعف الداخلية، وتحديد الفرص والتهديدات الخارجية للمنظمة لابد من القيام بتحليل وتقييم تلك المتغيرات الأربع الرئيسة المكونة لمصفوفة (SWOT) ويعد تحليل المصفوفة من المكونات المهمة للتفكير والإختيار الإستراتيجي في موقف المؤسسات . ويوضح الشكل تحليل مصفوفة المتغيرات الأربع (SWOT) جوانب القوة والضعف والفرص والتهديدات . وكل ذلك يساعد في تحديد الموقف الإستراتيجي من خلال دمج تقويم عناصر البيئة الخارجية (الفرص والتهديدات) مع أنشطة الأداء الداخلي (القوة والضعف) وفي ضوء نتائج التفاعلات لتحليل تلك العناصر تظهر إستراتيجيات متعددة مما يتوجب على الإدارات القيام باختبار أو بناء إستراتيجية تتطابق وموقف المؤسسة إزاء أهدافها وإزاء المنافسين في الصناعة وهذه النتائج تتلخص بما يأتي من إستراتيجيات:

ج- إستراتيجيات هجومية: أن المؤسسة تتوافر أمامها فرص متاحة فضلاً عن امتلاكها نقاط قوة كبيرة .مما يدفعها لاختيار إستراتيجية هجومية الغرض منها زيادة استغلال هذه الفرص المتاحة وتعظيم قوتها الداخلية .اعتماداً على الموقف القوي للمنظمة علماً إن المربع(1) هو نتيجة تفاعل الفرص ونقاط القوة في المنظمة.

د- إستراتيجيات علاجية: إن المؤسسة تتوافر أمامها فرص مناسبة لكنها تعاني نقاط ضعف قد تمنعها من استغلال تلك الفرص المتاحة. وعليه ينبغي على المدير الإستراتيجي في المؤسسة القيام بإتخاذ إستراتيجية لمعالجة وتصحيح ما تعانيه المؤسسة من نقاط ضعف داخلية، سواء أكانت في الأنشطة الإدارية أم الأنشطة الإنتاجية والتسويقية والأفراد والمالية) تمكنها من استثمار الفرص المتاحة أمامها.

نقاط الضعف W	نقاط القوة S	تقويم البيئة الداخلية تقويم البيئة الخارجية
(استراتيجيات علاجية) معالجة نقاط الضعف واستثمار الفرص المتاحة	(استراتيجيات هجومية) استعمال نقاط القوة واستثمار الفرص المتاحة	الفرص O
(استراتيجيات انكماشية) تقليل نقاط الضعف وتقليل التهديدات	(استراتيجيات دفاعية) استعمال نقاط القوة وتقليل التهديدات	التهديدات T

شكل (4-6) نموذج تحليل مصفوفة (SWOT).

المرجع: الدوري، زكريا مطلق الإدارة الإستراتيجية: مفاهيم وحالات دراسية، عمان دار اليازوري، 2005، ص: 160.

هـ- إستراتيجيات دفاعية: لو حدث أن تواجدت المؤسسة والذي يعبر عن تفاعل نقاط القوة والتهديدات. فان المؤسسة تستطيع أن تعزز وتستثمر نقاط القوة التي تمتلكها وفي الوقت نفسه، تتوجه للدفاع ضد أخطار التهديدات المحيطة بها، من خلال اختيار إستراتيجيات تسهم في تعظيم نقاط قوة وتحجيم التهديدات التي تواجهها.

و- إستراتيجيات انكماشية: تتجه المؤسسة إلى إتباع إستراتيجيات انكماشية بسبب ما تعانيه من تهديدات خارجية و نقاط ضعف داخلية كما في المربع (4) في الشكل، فالإستراتيجيات المجسدة فيه تتضمن التقليل من التهديدات الخارجية ومعالجة نقاط الضعف الداخلية على سبيل المثال حذف خط إنتاجي متدن أو الخروج من الأسواق، أو الاندماج مع شركات أخرى وغيرها.

3. الإختيار الإستراتيجي Strategic Choice: هو قرار اختيار بديل من بين البدائل الإستراتيجية، والذي يمثل بأفضل شكل رسالة المؤسسة واهدافها الإستراتيجية، ويتضمن هذا القرار مجموعة منتخبة من البدائل، وتقويمها على وفق مجموعة من الأدوات التي تسهم في اعتماد البديل الأكثر ملاءمة. وتستلزم عملية الإختيار الإستراتيجي نوعاً من التفكير والتحليل الإستراتيجي، لتوليد البدائل الإستراتيجية اعتماداً على عدد من الأدوات التي تستخدم في تقويم البدائل الإستراتيجية المتاحة من أجل تضيق عدد تلك البدائل، ولتتوفر فرصة أمام متخذ القرار الإستراتيجي باتخاذ الخيار الإستراتيجي للبديل المناسب. ومن المفيد ذكره بأنه لا يوجد اختيار إستراتيجي أمثل يصلح لجميع المؤسسات أو يصلح لمنظمة واحدة في كل الظروف. فالتغييرات التي تحدث في البيئة المحيطة تقود الى قيام

المؤسسة بتعديل أو تغيير في إستراتيجيتها الحالية. ويرتبط هذا التغيير بحجم الفجوة الناتجة في أداء المؤسسة:

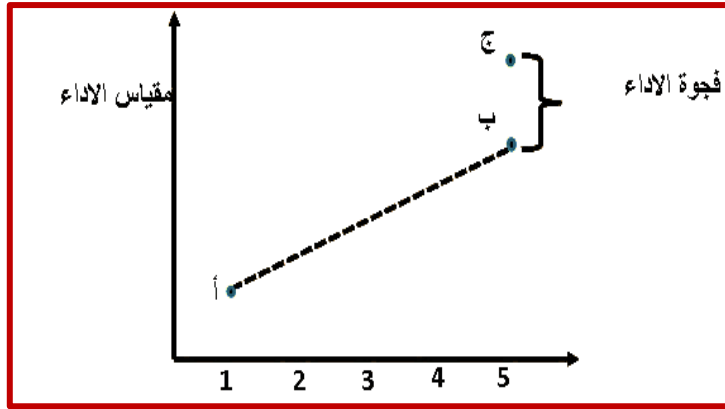
أ- **فجوة الأداء:** تمثل فجوة الأداء الفعلي لمنظمة أو وحدة الأعمال، الفرق بين الأداء المتوقع والاهداف المخططة.

فجوة الأداء

فجوة الأداء الفعلي لمنظمة أو وحدة الأعمال هي الفرق بين الأداء الفعلي والأداء المتوقع وفقاً للأهداف المخطط.

فجوة الأداء = الأداء الفعلي - الأداء المتوقع وفقاً للأهداف المخططة

يلاحظ من الشكل (4-6) فجوة الأداء، فيه المحور العمودي يمثل مقياس الأداء والأفقي يمثل عدد السنوات. أما المنحنى (أ - ب) يمثل منحنى الأداء في ظل الإستراتيجية الحالية. والنقطة (ج) الهدف المتوقع. في حين يمثل (ب - ج) فجوة الأداء.



شكل (4-6) فجوة الأداء.

الدوري، زكريا مطلق الإدارة الإستراتيجية: مفاهيم وحالات دراسية، عمان دار اليازوري، 2005، ص: 174.

المنحنى (أ - ب) يمثل منحنى الأداء في ظل الإستراتيجية الحالية. والنقطة (ج) الهدف المتوقع. و(ب - ج) فجوة الأداء.

فإذا كانت الفجوة صغيرة جداً أو غير مهمة، فإن الاستقرار يكون هو الاختيار الإستراتيجي الأكثر احتمالاً مع امكانية اجراء تغييرات ثانوية، حيث يتم التركيز على تحسين الإنتاجية. وإذا كانت الفجوة كبيرة وواسعة، فالانكماش هو الإستراتيجية الأكثر احتمالاً. أما اذا كانت الفجوة قليلة مع توافر فرص بيئية، فإستراتيجيات النمو والتوسع هي الأكثر احتمالاً. وتتمثل في زيادة المنتجات والخدمات وتحسينها، او الدخول في اسواق جديدة، او الدخول بمشاريع مشتركة مع منظمات اخرى، او الاندماج مع منظمات اخرى.

ب- مفهوم البديل (الخيار) الإستراتيجي: هو تفاعل عوامل خارجية متمثلة بالفرص والتهديدات من ناحية ومجموعة العوامل الداخلية متمثلة بنقاط القوة والضعف من ناحية أخرى. فتسعى الإدارة العليا الى خلق الموائمة بين البدائل الإستراتيجية وإمكانات المؤسسة الداخلية والخارجية بما يوفر لها القدرة على اختيار البديل الإستراتيجي الأفضل من بين البدائل المتاحة. وتتضمن عملية الإختيار الإستراتيجي المراحل الآتية:

(1) مرحلة تكوين البدائل الإستراتيجية في ضوء نتائج التحليل البيئي لردم الفجوة الإستراتيجية .

(2) مرحلة تقويم البدائل الإستراتيجية لاختيار ما يناسب أوضاع المؤسسة الموقفية او الظرفية ورسالتها ويحقق أهدافها. تخضع عملية التقويم للبدائل الإستراتيجية لمعايير عدة هي: (التوافق Consistent والمنفعة Benefit والقبول Acceptable والتطابق Conformity والميزة التنافسية Competitive Advantage).

(3) مرحلة الإختيار الإستراتيجي، تقوم المؤسسة بإختيار الإستراتيجي الأفضل. وقد تختار المؤسسة بديلا إستراتيجياً واحد أو أكثر تضمن به تحقيق رسالتها واهدافها الإستراتيجية ويرتبط موضوع تحديد البدائل الإستراتيجية بحجم النشاط الذي تؤديه المؤسسة. إن إختيار الإستراتيجية الملائمة يتحدد بعد تقويم البدائل الإستراتيجية عبر استخدام نماذج تحليل محفظة الأعمال لقيمة كل بديل إستراتيجي. ولغرض نجاح عملية الإختيار الإستراتيجي، لابد للإدارة الإستراتيجية في المؤسسة من مراعاة عدد من العوامل المحددة للنجاح، من بينها تمسك المؤسسة بتنفيذ الإستراتيجية السابقة أو الحالية وإتجاهات ذوي القوة والنفوذ في المؤسسة، وتحديد درجة المخاطرة المقبولة، فضلا عن عوامل الوقت، والموارد المتاحة في المؤسسة إن كانت مادية أو بشرية. يطلق على أدوات تقييم البدائل الإستراتيجية المتاحة الإختيار الإستراتيجي (لأفضل بديل أو لإختيار أفضل إستراتيجية مناسبة): **بنماذج تحليل محفظة الأعمال**، وتساعد هذه النماذج في تقويم مستوى الأداء وإعتماد الخيار الإستراتيجي المناسب. وتصمم لغرض تقويم أعمال المؤسسات ذات المنتج الواحد او منتجات متعددة او وحدات أعمال إستراتيجية متعددة واسواق مختلفة متنوعة لغرض اختيار الإستراتيجية التي تلائم وظروف المؤسسة الداخلية والخارجية وبهدف تحقيق اعلى معدلات نمو وربحية.

ج- نماذج محفظة الأعمال Business Portfolio: تمثل نماذج تحليل المحفظة الادوات الرئيسة التي تساعد المدراء الإستراتيجيون في الكشف عن نقاط القوة والضعف في اداء المؤسسات، وتقويم فيما اذا كانت هذه الأعمال ملائمة لما هو متوقع على المدى الطويل، ومدى ملائمتها في تحقيق هدفى النمو والربحية. ومن هذه النماذج:

- (1) انموذج مجموعة بوسطن الاستشارية.
- (2) انموذج مصفوفة ماكينزي لشركة جنرال إلكتريك.
- (3) انموذج مصفوفة هوفر.

وأشهر هذه الأدوات أو النماذج تسمى نماذج محفظة الأعمال Business Portfolio الشائعة دولياً في علم الإدارة الاستراتيجية وأهمها: نموذج مجموعة بوسطن الاستشارية نموذج مصفوفة ماكنزي لشركة جنرال إلكتريك (GE) نموذج مصفوفة هوفر (Hofer) وتساعد هذه النماذج في تقويم مستوى الأداء⁶⁷.

نموذج بوسطن الإستشارية: Boston Consulting Group: سيتم استعراض ماهية نموذج بوسطن الإستشارية: Boston Consulting Group: يسمى هذا النموذج أو مصفوفة BCG تحليل معدل النمو/حصة السوق، يتألف من مصفوفة ذات بعدين أو محورين رئيسيين هما⁶⁸: - البعد الأول هو المحور الأفقي في المصفوفة ويعبر عن حصة السوق النسبية، أما البعد الثاني أو المحور العمودي فهو نمو السوق. وتنقسم المجموعة إلى أربعة خلايا تعكس وضع المنتج أو الخدمة داخل السوق وهي: النجوم، علامة الإستفهام، إدرار النقدية (البقرة)، خلية الوضع المضطرب (الكلب). كما موضحة الشكل (4-6) الآتي:

النجوم stars معدل نمو عال / حصة سوقية عالية 	علامة الاستفهام  Question mark معدل نمو عال / حصة سوقية منخفضة	عالي نمو السوق منخفض
\$ ادرار لنقدية cows flow Cash البقرات معدل نمو منخفض في الصناعة / حصة سوقية مرتفعة 	الوضع المضطرب او القلق Dog  الكلاب معدل نمو منخفض في الصناعة / حصة سوقية منخفضة	
منخفضة حصة السوق النسبية مرتفعة		

شكل (4-6) مصفوفة جماعة بوسطن الإستشارية.

الدوري، زكريا مطلق الإدارة الاستراتيجية: مفاهيم وحالات دراسية، عمان دار اليازوري، 2005، ص: 71.

يقوم هذا النموذج بتقسيم منتجات المؤسسة إلى أربعة مجاميع، الموضحة في مصفوفة BCG وسيتم تناول الإستراتيجيات على النحو الآتي⁶⁹:

1) **المربع أو الخلية الأولى (علامات الاستفهام) أو (القطط):** وهي وحدات أعمال أو منتجات تتميز بأنها ذات حصة سوقية منخفضة، أي أن مركزها التنافسي ضعيف، ولكن معدل النمو مرتفع كما أن توجهات المؤسسات غير معلومة حائرة وعلى هذا فإن عليها أن تكثف الاستثمارات في تلك المنتجات إذ التوقعات قد تشير إلى إن المبيعات قد تزداد

وهذا سبب كافٍ لجعل المؤسسة تعطي فرصة للتغيير لجعل تلك المنتجات أن تصبح نجومًا في المستقبل، ولكن بالمقابل قد لا يتحقق هذا الطموح وتصبح في مربع الوضع القلق، وبعدها تكون طبيعة توجه المؤسسة يتصف بالإزالة، وعلى ذلك يمكن أن نقول أن علامة الاستفهام تمثل المرحلة الأولى أو عادة ما تسمى بمرحلة تقديم المنتج في منحنى دورة حياته وتمثل معظم الأعمال وهي في بداياتها.⁷⁰ لذلك يختار المدراء الإستراتيجيين أحد البدائل الآتية:

- اتباع إحدى إستراتيجيات النمو لتدعيم المركز التنافسي للمنظمة أو لوحدة الأعمال من أجل زيادة الحصة السوقية وتحقيق تدفق نقدي. ويتطلب هذا البديل موارد مالية وعناصر مدخلات أخرى. (إستراتيجية نمو)
- المحافظة على الحصة السوقية السابقة مع تخفيض معدل النمو. (إستراتيجية انكماش)
- الإحتفاظ بمعدل نمو عالٍ، وتعزيز موقف المؤسسة من خلال البيع النقدي من أجل تحقيق تدفق نقدي عالي. (إستراتيجية استقرار).

(2) المربع أو الخلية الثانية (النجوم) الساطعة: يتسم هذه الخلية المربع بأنها ذات معدل نمو وحصة سوقية عاليتين أي أنها تمتلك مركزاً تنافسياً قوياً وبذلك لها أمكانية في تحقيق أرباح عالية مما يستدعي أن تأخذ الأولوية بالتمويل والاعلان، وعلى هذا فأنها تحتاج الى أموال لتمويل النمو السريع وعلى العكس من ذلك فأنها قد تتراجع لتصبح في مربع الوضع القلق، وعادة ما تسمى هذه المرحلة بمرحلة النمو في دورة حياة المنتج. في النجوم، يرتفع حجم المبيعات بشكل مستمر، وتكون المنتجات ذات مكانة عالية وسمعة طيبة لدى المستهلك، مع تحقيق ارباح كبيرة. ويتطلب المحافظة على النجومية: الاستمرار بالاستثمار، والانفاق على البحث والتطوير والسعي لتخفيض التكاليف (إستراتيجيات النمو والتوسع). تمثل المنتجات التي تقع في هذا المربع أفضل منتجات المؤسسة وأكثرها ربحية و احتمالاً للنمو والتوسع نظراً لأنها تحقق حصة سوقية مرتفعة بالنسبة للمنافسين وتعمل في سوق مزدهر لذا يجب عليها هنا المحافظة على مركزها المتميز.

(3) المربع أو الخلية الثالثة (الأبقار) ادرار نقدية: البقرات معدل نمو منخفض في الصناعة / في هذا المربع تكون الحصة السوقية عالية لكن بمعدل نمو بطيء، مع نقدية عالية وربح عالي. والإستراتيجيات المناسبة لوحدة الأعمال هنا هي التي تحقق تدفق نقدي عالي على الامد الطويل. (إستراتيجيات النمو). ادرار النقدية (الابقار) لها حصة كبيرة في السوق، ونموها منخفض. بفضل الإبقاء عليه طالما يُدر ربحاً. وتمثل المنتجات السوقية العالية، أي أن حصتها السوقية عالية ولكن معدل نموها في السوق ضعيف، وبعدها فأن هذه المنتجات تُؤَلد تدفقات نقدية، أي إنها مربحة أكثر مما تحتاجه في الإنتاج والتسويق، وعلى هذا فأن التدفقات النقدية يجب أن تستخدم لإيجاد مجالات ذات فرص ربحية عالية (نجوم، علامات استفهام) لذلك يجب أن تصمم إستراتيجيات قادرة على المحافظة على الحصة السوقية، كما أن هذا المربع يمثل مرحلة

النضوج في منحنى دورة حياة المنتج. في هذا المربع تكون الحصة السوقية عالية لكن بمعدل نمو بطيء، مع نقدية عالية وربح عالي. والإستراتيجيات المناسبة لوحدات الأعمال هنا هي التي تحقق تدفق نقدي عالي على الامد الطويل.(إستراتيجيات النمو).

4) المربع أو الخلية الرابعة المشكلات (الكلاب) الوضع المضطرب: الوضع القلق أو المضطرب الذي يتسم وحدات الأعمال أو المنتجات التي تقع في هذا المربع بحصة سوقية منخفضة ومعدل نمو انتاجي منخفض في السوق. وتتميز تلك الوحدات أو المؤسسات التي تقع في مثل هذا المربع بالانخفاض الكبير في حجم المبيعات، إنخفاض الأرباح، وقد يكون هناك خسائر مادية وتدني في سمعة المؤسسة و ثم إقبال ضعيف من الزبائن على منتجات هذه المؤسسة. وتتبع المؤسسات التي تتصف بمزايا هذا المربع إحدى إستراتيجيات الإنكماش المتعددة مثل إستراتيجية الحصاد أو إستراتيجية التصفية أو إستراتيجية الهندرة.

في هذا المربع يتصف بالوضع القلق منتجات نموها ضعيف في السوق، مع حصة سوقية قليلة. يجب على مؤسستك التخلص منها. وهي المنتجات التي تقع في الجانب الأيسر من المصفوفة وهي تستهلك استثمارات قليلة وفي ذات الوقت فإنها تحقق تدفقات نقدية واطنة، وهذا ما يستدعي إجراء عملية الشطب على أغلب المنتجات ضمن هذا المربع، ولكم بالمقابل قد لا يكون إزالة جميع المنتجات ضمن هذا المربع ضروري اذ إن هناك إستراتيجيات يمكن توظيفها لتحقيق أرباحها على المدى القصير كما تبدأ المؤسسة بالسعي الى تخفيض المصاريف التسويقية والاقتصاد على بيع المنتجات الى الزبائن من ذوي الولاء العالي ولديهم الرغبة في شراء تلك المنتجات دون الحاجة الى الاعلان عنها كما يمكن إزالتها على المدى البعيد، ويمثل هذا المربع مرحلة التدهور في منحنى دورة حياة المنتج. هي المنتجات الخطرة على حياة المؤسسة، تجعلها عرضة لتهديدات لا لزوم لها، فهي إذن منتجات ذات حصة سوقية منخفضة و تعمل في صناعة متدهورة لذا ينبغي القضاء عليها بالانكماش و التصفية الجزئية لأنها: تعاني المؤسسات في هذا المربع من المخاطر المترتبة على أعمالها، وذلك بسبب مركزها التنافسي الضعيف، و ثم تحملها كلف عالية. وينخفض هنا حجم المبيعات، وكذلك الأرباح، وإقبال الزبائن. وتلجأ المؤسسات الى اتباع إستراتيجيات الانكماش المتعددة (مثل إستراتيجية التجرد، او الحصاد، او التصفية) لإنقاذ ما تبقى من تلك الوحدات او الأنشطة.(إستراتيجيات انكماش).

إن هذه المصفوفة لها ابعاد فلسفية تتلخص بإمكانية دراسة و تحليل الموقف التنافسي لمنتجات المؤسسة و ثم صياغة إستراتيجيات تتناسب مع موقفها لتعزيز حالة الصمود والاستمرار في الاسواق في ظل تنامي حدة المنافسة والتغيرات في أذواق الزبائن. ومن الملاحظ ان هذه المصفوفة تتكون من أربعة خلايا وكل خلية تمثل مركزاً إستراتيجياً للمنتج ولكل مركز خياراً إستراتيجياً يتناسب مع ذلك الموقف وعلى المؤسسة أن تبني هذا الخيار طبقاً لمركز المنتج داخل المصفوفة⁷¹. وعلى هذا الأساس فإن الخطوة الأساسية والمهمة التي يجب أن تسعى المؤسسة إلى تحقيقها هو تحديد الخيار

الإستراتيجي الذي يتلائم وينسجم مع طبيعة الهدف الذي ينبغي تحقيقه ولكل منتج من المنتجات ويجب أن يتصف هذا الخيار بالتوازن ويحقق رسالة المؤسسة، وفي ضوء هذا التحليل نستنتج بأنه لا يمكن تحديد أي خيار إستراتيجي مالم يتم تحديد موقع المنتج على المصفوفة، وبشكل عام هناك أربعة خيارات الإستراتيجية أو بدائل إستراتيجية وكل بديل إستراتيجي يقابل خلية من خلايا هذه المصفوفة⁷².

(1) إستراتيجية البناء: تتم عملية البناء من خلال زيادة الاستثمار حيث يتم إعطاء المنتج دفعة بحيث تزيد حصة المنتج السوقية. وهي من ضمن إستراتيجيات النمو وتهدف الى بناء وتقدير الحصة السوقية للمنتج وتصلح هذه الإستراتيجية للمنتجات الجديدة لتقابل الخلية الاولى وكذلك المنتجات التي وصلت الى مركز النجومية وبعض منتجات ابقار النقد التي حصتها السوقية بدأت بالتراجع، ولكن في بعض الاحيان يكون اعتماد إستراتيجية البناء قد يلحق الضرر بالربحية على المدى القصير ولكن قد يكون هذا الضرر وقتياً ويمكن تعويضه مستقبلاً، لذلك لابد أن تكون عملية تبني إستراتيجية البناء مدروسة بشكل دقيق حتى لا تكون النتيجة هي الفشل مما يعني تحمل المؤسسة لنفقات طائلة دون جدوى⁷³.

(2) إستراتيجية الإحتفاظ بالوضع القائم: تمثل هذه الإستراتيجية أحد إستراتيجيات الاستقرار، إذ تُعد هذه الإستراتيجية دفاعية من خلال المحافظة على المركز التنافسي للمؤسسة، والغرض الأساسي من اتباعها هو لصد هجمات المنافسين فضلاً عن الإحتفاظ بالمستهلك وكسب ولاءه وعليه يناسب هذا الخيار الإستراتيجي المنتجات التي تدرج في مربع ادرار النقدية القوية والتي تدر تدفقات نقدية كبيرة وبذلك لا ينبغي تخصيص استثمارات قليلة في هذا المجال وذلك للمحافظة على سيطرة واستحواذ ادرار النقدية في السوق لأن ذلك قد يؤدي إلى تراجعها ومن جانب اخر لا يستدعي ذلك تخصيص استثمارات كبيرة لأن هذا سيكون على حساب المنتجات الأخرى⁷⁴.

(3) إستراتيجية الحصاد (التصفية التدريجية): هي إحدى إستراتيجيات الانكماش وتهدف الى التدفقات النقدية للأمد القصير مع إهمال أثرها في الأمد الطويل، وهذه الإستراتيجية تتناسب مع منتجات أبقار النقد الضعيفة ذات المستقبل غير الواعد وبعض علامات الاستفهام وكذلك بعض منتجات خلية الكلاب. إن إستراتيجية الحصاد تعود في النهاية إلى الخروج من السوق بعد أن يتم حصاد ما يمكن حصاده.

تتسم هذه الإستراتيجية بعدم الوضوح الدقيق، مثلاً لا يمكن تحقيق هدف إستراتيجية الحصاد في الاستحواذ على 30% من سوق ما بل يكون الهدف تحصيل ما يمكن تحصيله. إن نجاح إستراتيجية الحصاد يعتمد بعكس إستراتيجية الانكماش على إطالة فترة القشط التدريجي للسوق أطول ما يمكن.

(4) إستراتيجية الحذف (التصفية الجزئية): وهي إحدى إستراتيجيات الانكماش أيضاً، وهذه الإستراتيجية تلجأ إليها المؤسسات ذات المنتجات المتعددة أو وحدات العمل المتعددة، حيث تقوم المؤسسة بحذف منتج أو أكثر أو خط منتجات في ظرف يتميز بالفشل في

تحقيق الأهداف، أو عدم توفر الإمكانيات للاستمرار بمجموع المنتجات. إن هذه الإستراتيجية قد يتم استغلالها لتحقيق أهداف النمو وذلك لاستثمار الأموال في مجالات أخرى بعد الحذف وفي حالة عدم البناء فإن هذه الإستراتيجية تؤدي إلى تقليص أعمال المؤسسة وتستخدم إستراتيجية الحذف كخيار إستراتيجي لبعض منتجات علامات الاستفهام وبعض منتجات خلية الكلاب.

د- الخيارات الإستراتيجية (البداية الإستراتيجية) ومستوياتها⁷⁵: من الجدير بالذكر بداية يتم التفريق بين ثلاثة مستويات للإدارة الإستراتيجية وهي: الإدارة الإستراتيجية على مستوى المؤسسة ككل، والإدارة الإستراتيجية على مستوى وحدات الأعمال أو العمل (النشاط)، وأخيراً الإدارة الإستراتيجية على المستوى الوظيفي. إذ تتفق أدبيات الإدارة الإستراتيجية على ثلاثة أنواع من المستويات. يكتسب هذا التقسيم الثلاثي أهمية التفاعل والتداخل والترابط ذي الاتجاهين بين المستويات الإستراتيجية الثلاثة من أجل نجاح تنفيذ الإستراتيجية⁷⁶. وهو أكثر تلاؤماً مع الهرم التنظيمي للمؤسسة و الذي يدار بثلاثة مستويات إدارية وهي مستوى الإدارة العليا ويتم فيه وضع الأهداف وصياغة الخطط الإستراتيجية ووضعها ضمن الإطار العلمي من قبل مجلس الإدارة و المدير العام و الطاقم العامل في أعلى المستويات في المؤسسة ويسمى هؤلاء بالمدرء الإستراتيجية وتهدف تحديد المزيج الإنتاجي والتوجه الإستراتيجي للمؤسسة بشكل عام. أما المستوى الثاني فهو مستوى الإدارة الوسطى الذي يضم الإدارات الأساسية في المؤسسة مثل المالية و التسويق و الموارد البشرية وغيرها من الإدارات وتهدف إلى تحقيق الميزة التنافسية، بينما يضم المستوى الثالث مستوى الإدارة الدنيا (الإدارة التشغيلية أو المباشرة أو الإشرافية) كافة الوحدات الإدارية التي لها المساس المباشر بالتعامل مع أدوات الإنتاج كالعمال والفنيين، تعظيم إنتاجية الموارد بشكل كبير⁷⁷. وفيما يلي سيتم التحدث عن إستراتيجية المؤسسة على النحو الآتي:

1) إستراتيجية المؤسسة (الكلية- العامة) Corporate Strategy Level:

يمكن تعريف هذا المستوى من الإدارة الإستراتيجية بأنه إدارة الأنشطة التي تحدد خصائص المؤسسة التي تميزها عن المؤسسات الأخرى، فضلاً عن أهداف، ورسالة المؤسسة ككل، فضلاً عن تخصيص الموارد المتاحة لإنجاز أنشطتها. وبناءً على التعريف السابق فإن مسؤولية الإدارة الإستراتيجية في هذا المستوى تقع على عاتق الإدارة العليا للمؤسسة، إذ يقومون بدورهم الإستراتيجي من خلال امتلاكهم الرؤيا الشاملة لتطوير الإستراتيجيات للمؤسسة ككل. في هذا المستوى تتولى الإدارة الإستراتيجية عملية تخطيط كل الأنشطة المتصلة لصياغة رسالة المؤسسة وتحديد الأهداف الإستراتيجية وحشد الموارد اللازمة وصياغة الخطة الإستراتيجية. تنسم إستراتيجيات هذا المستوى بطول المدى الزمني والشمولية على مستوى المؤسسة ككل إذ تتولى الإدارة العليا الإدارة المتكونة من مجلس الإدارة والمدير العام(القوة التنفيذية) ومساعديه. إدارة الأنشطة التي تحدد خصائص المؤسسة التي تميزها عن

المؤسسات الأخرى⁷⁸. وتتنوع الإستراتيجيات على مستوى المؤسسة حيث تنقسم الى اربع بدائل أو إستراتيجيات رئيسية تتمثل بإستراتيجية الاستقرار Stability Strategy وإستراتيجية النمو Growth Strategy وإستراتيجية الانكماش Retrenchment Strategy وإستراتيجيات مركبة (مختلطة) Combination Strategy.

■ **إستراتيجيات الإستقرار (الثبات- النمو المحدود):** هي أفضل البدائل الإستراتيجية لمنظمة ناجحة، وتعمل في صناعة مستقرة نسبياً وفي بيئة خارجية غير مضطربة ووفقاً لهذه الإستراتيجية فإن المؤسسة تسعى للإستمرار بنهجها وأساليبها المتبعة حالياً من خلال التركيز على ما تقدمه بهدف تعزيز وتحسين صورتها التنافسية. وتضم عدة إستراتيجيات مثل إستراتيجية الثبات النسبي وإستراتيجية التمرکز وإستراتيجية الربح، وإستراتيجية التريث، وإستراتيجية الحركة البطيئة.

■ **إستراتيجيات النمو:** إستراتيجيات النمو هي الإستراتيجيات التي تتبعها المؤسسة لزيادة المبيعات والأرباح أو زيادة حصة السوق، وأهم إستراتيجيات النمو هي: إستراتيجيات التركيز، إستراتيجيات النمو الداخلي، إستراتيجيات التكامل الأفقي (ويقصد بها زيادة الطاقة الإنتاجية الحالية في نفس مجال النشاط الحالي من خلال إنشاء وحدات في المؤسسة)، إستراتيجيات التنوع الأفقي المترابط، إستراتيجية التنوع الأفقي غير المترابط، وإستراتيجية التكامل العمودي (ويقصد بها إنشاء وحدة داخلية لتزويد المؤسسة بمدخلاتها وكذلك إنشاء المؤسسة لنظام توزيع داخلي لتقريب المؤسسة من مستهلكيها النهائيين). وتكون إستراتيجية التكامل العمودي للأنشطة المترابطة، (ويقصد بها دخول المؤسسة في مجالات أعمال جديدة متوافقة مع مجال الإستثمار الرئيسي من حيث التكنولوجيا والأسواق أو المنتجات. وإستراتيجية التكامل العمودي للأنشطة غير المترابطة إستراتيجية التنوع غير المترابط (يقصد بها الاستحواذ أو الإندماج مع منظمة أخرى مختلفة تماماً من حيث نوعية الأعمال). وإستراتيجية الإندماج، وإستراتيجية المشروعات المشتركة (وتعنى تكوين كيان جديد من خلال التعاون مع منظمة أخرى).- إستراتيجية الابتكار: (ويقصد بها تقديم منتجات جديدة ومتفوقة عن المنتجات الحالية المتقدمة).

■ **إستراتيجيات تقليص النشاط أو الإنكماش:** وهي الإستراتيجيات التي تتبعها المؤسسة عندما يكون أداء المؤسسة أو وحدات الأعمال متدنياً، والذي إذا ما استمر فإنه قد يعرض المؤسسة للمخاطر. ولابد من إتباع إستراتيجية إنكماشية تتلاءم مع واقع أداء المؤسسات المتدني. ومواجهة الاتجاهات السلبية في الأرباح من خلال متنوعة لتخفيض التكلفة وتتضمن إستراتيجيات الإنكماش عدة أنواع منها: إستراتيجية التخفيض وإعادة التأهيل، إستراتيجية التخلي التلخص: ويقصد بها إغلاق مجال الأعمال داخل المؤسسة، إستراتيجية التحول، إستراتيجية التصفية. يقصد بها بيع المؤسسة لأصولها الملموسة وإغلاق مصانعها.

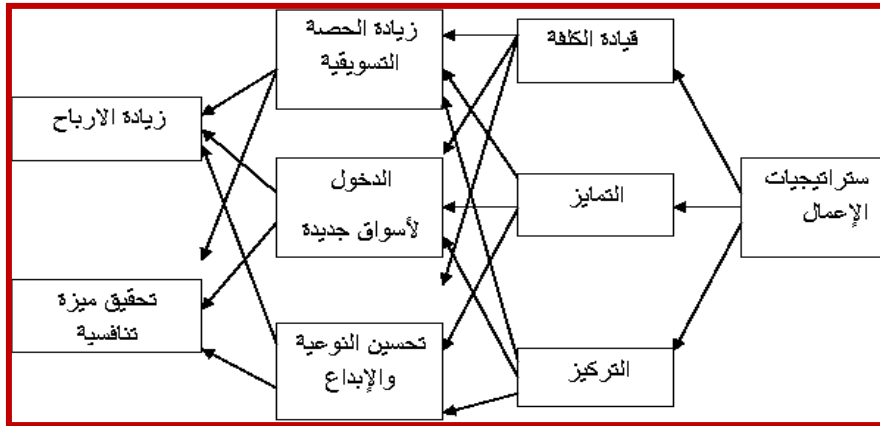
الإستراتيجية المركبة (المختلطة): عندما تمارس المؤسسة أنشطة متعددة وتظم وحدات نشاط أعمال متنوعة تبني أكثر من إستراتيجية في آن واحد. أو الانتقال من إستراتيجية الى أخرى أو تكوين مزيج بين أكثر من إستراتيجية حسب وحدة النشاط وفي ظل المتغيرات البيئية. نستعرض في الشكل (4-7) اشكال أو أنواع الإستراتيجيات على مستوى المنظمة، (ومتى يتم توظيفها ضمن الخطة الإستراتيجية) على النحو الآتي:

إستراتيجية الإستقرار- الثبات محافظة	إستراتيجية النمو-التوسع الهجومية	إستراتيجية الإنكماش (التقلص، الدفاعية)	الإستراتيجية المركبة (المزيج)
SO = WT فجوة الأداء صغيرة – والتكيف الإيجابي لأنشطتها الداخلية – تحسين منتجاتها. النمو المحدود-	SO > WT فجوة الأداء ايجابية ظروف بيئية إيجابية-	SO < WT فجوة الأداء كبيرة – ضعف عوامل بيئتها الخارجية العامة والخاصة والبيئة الداخلية تعمل على تحسين عملها وزيادة فرصتها للبقاء	SWOT
في عملية الاختيار الإستراتيجي المناسب تحتاج المؤسسة الى تحليل أعمالها الحالية والمستقبلية و تقييم البدائل الإستراتيجية بإستخدام نماذج تحليل المحفظة لتساعد في تقييم مستوى الأداء: وهي			
مجموعة نموذج بوسطن الإستشارية	نموذج مصفوفة ماكززي شركة جنرال الكتريك	نموذج مصفوفة هوفر	

الشكل (4-7) اشكال الإستراتيجيات على مستوى المنظمة، ومتى يتم توظيفها
المرجع: نصير محمد عزال، محاضرات (غير منشورة) - مادة الإدارة الإستراتيجية – الفيت
على طلبة المرحلة الثالثة -قسم إدارة الأعمال - كلية الكوت الجامعة، 2020-2022.

2) إستراتيجية الأعمال Business Strategy Level أو إستراتيجية وحدة الأعمال
Strategic Business Unit (SBU): هي وحدة تنظيمية تشكلت لأغراض التخطيط وإتخاذ القرار الإستراتيجي واستخدمت SBUs في الدرجة الأولى في منظمات الإنتاج المتعدد وتضمنت المجاميع المتصلة بالمنتجات أو الخدمات الموجهة إلى مجموعة من الزبائن المتميزين⁷⁹. تتولى صياغة وتنفيذ الخطة الإستراتيجية الخاصة بكل وحدات الأعمال يعني انها تكون مسؤولة عن تخطيط وتنظيم كل الأنشطة الخاصة بالخطة الإستراتيجية للوحدة وإتخاذ القرارات اللازمة لتنفيذه. تمثل الإدارة الإستراتيجية في هذا المستوى الخطط والإستراتيجيات التي تخص نشاط محدد داخل المؤسسة، فقد يكون لدى

المؤسسة أنشطة مختلفة فكل نشاط منها يعد مجال مستقل بذاته وله مدير مسؤول عنه فنطلق عليه وحدة النشاط الإستراتيجي كما موضحة في الشكل (4-7) الآتي:



شكل (4-7) إستراتيجيات الأعمال

المرجع: الذهبي، جلييلة عيدان، ضرورة تطوير اعداد الموازنات في ضوء التغيرات الإستراتيجية للوحدات الإقتصادية، مجلة العلوم الادارية والإقتصادية، جامعة بغداد، 2005، ص:73.

ويذكر ان هذا المستوى يختص بتحديد كيفية تنافس المؤسسة في السوق ومن ثم فان هذا الخيار يهتم بنوع المنتجات والخدمات التي ينبغي تطويرها وتقديمها، والأسواق التي يفضل التعامل معها. وأن الأنشطة الإستراتيجية عند هذا المستوى تتجه نحو إرضاء حاجات الزبون. أما إذا لم تعدد الأنشطة داخل المؤسسة أي أن المؤسسة تعمل في مجال واحد فقط، فهذا يعني أن الإستراتيجية على مستوى المؤسسة وعلى مستوى وحدة النشاط الإستراتيجي تكون إستراتيجية واحدة. وتقع مسؤولية الإدارة الإستراتيجية على مستوى وحدة النشاط الإستراتيجي على عاتق مديري الأنشطة الرئيسية في المؤسسة80. وتأخذ إستراتيجية الأعمال أو ما قد يعبر عنه بالإستراتيجيات التنافسية وما تعرف بالإستراتيجيات بورتر وتأخذ عدة أشكال Michael Porter، هي: إستراتيجية القيادة في التكلفة وإستراتيجية التميز (التنوع)، وإستراتيجية التركيز. وسيتم تناولها في المحور الخاص بالإستراتيجيات التنافسية ضمن مباحث الفصل السادس في المبحث الثالث القادمة والجدول (4-8) يصور إستراتيجيات بورتر العامة الآتي.



الشكل (4-8) إستراتيجيات بورتر العامة

Source: Porter, Michael, Competitive Strategy, The Free press, N.Y 1980, P.:39.

أهم متطلبات تطبيق إستراتيجيات بورتر لقوى التنافس في الصناعة: استناداً إلى ذلك فإن كل منظمة بحاجة إلى أن تختار إحدى هذه الإستراتيجيات لغرض التنافس بالسوق ولغرض كسب الميزة التنافسية. وقد بين بورتر عندما قدم إستراتيجياته لمواجهة الوضع التنافسي للمؤسسة، ونتيجة لعملية التحليل التنافسي للبيئة أن هناك خمس قوى تنافسية هي: (درجة المنافسة- تهديد المؤسسات الجديدة- تهديد المنتجات البديلة- القوة التفاوضية للمشتري - القوة التفاوضية للمجهزين)⁸¹. يقول بورتر إن مكانة Position المؤسسة في الصناعة هي التي تحدد إذا ما كانت ربحيتها أعلى أو أقل من متوسط ربحية الصناعة. فالمؤسسة التي تستطيع التوضع بشكل جيد قد تكسب معدلات عالية على الرغم من عدم ملاءمة هيكل الصناعة وكون معدل ربحية تلك الصناعة معتدلاً. إن القاعدة الأساسية للأداء فوق المتوسط في المدى الطويل هي الميزة التنافسية المستدامة (أي مدى امتلاك المؤسسة للميزة التنافسية المستدامة)، ولذلك تستطيع المؤسسة أن تستحوذ على الكثير من نقاط القوة والضعف إزاء منافسيها. وهناك نوعان أساسيان من الميزة التنافسية التي يمكن للمؤسسة أن تمتلكها: التكلفة المنخفضة، والتمايز. إن جوهرية أي من نقاط القوة أو الضعف التي يمكن أن تمتلكها المؤسسة هي في المحصلة النهائية دالة في تأثيرها على التكلفة أو التمايز Differentiation. وتتبع ميزتا التكلفة والتمايز -في المقابل- من هيكل الصناعة. إنهما تنتجان من قدرة المؤسسة على مجاراة القوى الخمس (الداخلين الجدد، المشتريين، البدائل، الموردین، المنافسين) بطريقة أفضل من منافسيها. إن مزج النوعين الأساسيين من الميزة التنافسية (التكلفة المنخفضة، والتمايز) مع مجال الأنشطة التي تتطلع المؤسسة لتحقيقها من خلالها يقود إلى ثلاث إستراتيجيات أساسية للوصول إلى الأداء فوق المتوسط في الصناعة، وتلك الإستراتيجيات هي: قيادة التكلفة Cost leadership، والتمايز Differentiation، والتركيز Focus. وتشتمل إستراتيجية التركيز على بعدين، التركيز على التكلفة Cost focus، والتركيز على التمايز Differentiation focus. تتضمن كل إستراتيجية من الإستراتيجيات الأساسية مساراً مختلفاً إختلافاً جذرياً لتحقيق الميزة التنافسية، فالإستراتيجية تمزج الاختيار الخاص بنوع الميزة التنافسية المرجوة مع مجال السوق المستهدفة إستراتيجياً Strategic target والتي تمثل مسرح تحقيق الميزة التنافسية. وترمي إستراتيجيتا قيادة التكلفة والتمايز إلى تحقيق الميزة التنافسية في مدى واسع من حصص الصناعة، في حين تهدف إستراتيجيات التركيز إلى تحقيق ميزة التكلفة (التركيز على التكلفة) أو التمايز (التركيز على التمايز) بالتركيز على حصة سوقية خاصة بهدف خدمة حاجاتها بشكل أفضل من أي منافس آخر. إن الأفعال المحددة المطلوبة لتنفيذ كل إستراتيجية تنافسية أساسية تتنوع بشكل واسع من صناعة لأخرى. فبينما يُعدّ اختيار الإستراتيجية الأساسية وتنفيذها أمراً ليس سهلاً، نراها تمثل مسارات منطقية من أجل تحقيق الميزة التنافسية التي يجب أن تُستكشف Probed في أي صناعة. إن الفكرة التي تكمن وراء مفهوم الإستراتيجيات الأساسية هي أن الميزة التنافسية تقع في قلب أية إستراتيجية، وأن تحقيق الميزة التنافسية يتطلب من المؤسسة أن تقوم بالاختيار، فإذا أرادت المؤسسة أن تحصل على الميزة التنافسية فإنه يجب عليها أن تختار نوع الميزة التنافسية التي تتطلع للحصول عليها،

والمجال الذي ستحصل فيه عليها. فأن تكون المؤسسة "كل شيء لكل الناس" "All things to all people" يعد وصفة للتوسط الإستراتيجي Strategic mediocrity وأداء أقل من المتوسط، لأن ذلك غالباً ما يعني أن المؤسسة ليس لديها ميزة تنافسية على الإطلاق هناك مجموعة من الخطوات العملية التي تم حددت مفسرات للأداء المنظمي التنافسي، والتي هي تمثل في الوقت نفسه تمثيلاً مفهوماً لجميع إستراتيجيات بورتر التنافسية الأساسية مع الإشارة إلى المؤشرات الدالة إحصائياً في الأداء، والتي يصفها جدول (4- 7) الآتي:

جدول رقم (4- 7): بعض المؤشرات العملية المصاحبة لممارسة الإستراتيجيات التنافسية

إستراتيجية التميز	إستراتيجية التميز	إستراتيجية التميز	إستراتيجية التميز
إستراتيجية التميز	إستراتيجية التميز	إستراتيجية التميز	إستراتيجية التميز
- تقديم المنتجات الخاصة. - إنتاج سلع أو خدمات للحصص السوقية ذات السعر العالي.	- تقديم خدمة مميزة للزبون. - تحسين الكفاءة التشغيلية. - الرقابة على جودة المنتجات. - التدريب المكثف للأفراد العاملين في الصف الأمامي من المؤسسة.	- تقليل تكاليف التوزيع.	- الإبداع في التكنولوجيا والأساليب التسويقية - تعزيز الإبداع والقرارات الخلاقة - بناء حصة سوقية كبيرة.

Source: Akan, O., Allen, R.S., Helms, M.M., & Spralls, S.A. 2006 p:45

3) الإستراتيجية الوظيفية Functional Strategic Level أو الإستراتيجية التشغيلية Operating Strategy: تحدد الإدارة الإستراتيجية في هذا المستوى الخطط والإستراتيجيات اللازمة لإدارة الوظائف الفرعية داخل النشاط، وهي لازمة لتدعيم وتقوية إستراتيجية النشاط وصبغها بالصبغة العملية لتحقيق الإستراتيجية العامة للمؤسسة. وعادةً ما تميل المؤسسات إلى وجود وحدات تنظيمية مستقلة لكلٍ من الشؤون المالية، والموارد البشرية، إذ تمثل هذه الوحدات الإدارة الإستراتيجية على المستوى الوظيفي، ويعد مديريها مسئولين عن الإستراتيجيات الوظيفية كلٌّ على حسب وظيفته⁸².

يمكن تقسيم الإستراتيجيات حسب الأنشطة الرئيسية إلى أنواعاً سبعة هي إستراتيجيات: الشراء، الإنتاج والعمليات الإنتاجية، التمويل، البحث والتطوير، الموارد البشرية، التسويق وأخيراً إستراتيجية نظم المعلومات. وسيتم تناول بعض هذا الإستراتيجيات بإيجازه وعلى النحو الآتي:

■ **إستراتيجية إدارة الإنتاج / العمليات:** تُعد إدارة العمليات عملية جوهرية لكل أنواع المؤسسات، ويتمثل الهدف الرئيس لهذه الإدارة بتوفير البيئة المادية والمعنوية وحماية هذه البيئة من أجل تحقيق عملية الإنتاج عبر مجموعة من الإستراتيجيات، يتم اختيار

أي منها على وفق الظروف التي تحيط بالمنظمة. ومن هذه الإستراتيجيات ما يتعلق بالمنتج، ومنها ما يتعلق بالتشغيل، وطبيعة التكنولوجيا المستخدمة، ومنها إستراتيجيات تتعلق بالتخطيط والرقابة وقد تكون كلية أو جزئية أو مرحلية، ومنها إستراتيجيات الصيانة والإحلال وهنا إما ان تكون الصيانة علاجية أو وقائية أما الإحلال فيتمثل بتجديد الآلات والمعدات الرأسمالية.

■ **إستراتيجية التمويل:** لا تقتصر وظيفة التمويل على توفير النقدية فقط، وانما تستخدم القرارات المتعلقة باستثمارات رأس المال لكل وحدات أعمال تريد زيادة نقديتها. وتهدف وظيفة التمويل الى تقدير وتوفير الموارد المالية وتوظيفها بما ينسجم ورسالة المؤسسة واهدافها الإستراتيجية بشكل عام، وكفاءة في الأداء بشكل خاص، لكي يتسنى للإدارة تبني الإستراتيجيات التي تغطي جميع المجالات المتعلقة بالوظيفة التمويلية، والتي تتمثل بتحديد الاموال اللازمة لها واستثماراتها والتخطيط للعمليات المالية ورقابتها، وإتخاذ القرارات الخاصة بها. ومن مكونات هذه الإستراتيجية ادراك الاسواق المالية، ومعايير جودة الاستثمار ومعايير الربحية، وسياسة الرقابة المالية.

■ **إستراتيجية البحث والتطوير:** تعتمد على مكونين لكل من المنتج والخدمة، وتشير عملية البحث والتطوير الى كل الجهود العلمية والبحثية التي تؤدي بالنهاية الى تحسينات وإبداعات في مخرجات المنظمة. وتهدف هذه العملية الى تقليل الكلف وزيادة العوائد بكفاءة اعلى. وينبغي على جميع المؤسسات اعتماد إستراتيجية البحث والتطوير لأنها تسهم في تحقيق الميزة التنافسية للمنظمة. ويمكن تشخيص وتحديد دور البحث والتطوير من خلال قياس نسبة التغيير في المخرجات الى التغيير في المدخلات ونواتج العملية مقسوماً على الاستثمار في البحث والتطوير.

■ **إستراتيجيات إدارة الموارد البشرية:** الهدف من إستخدام هذه الإستراتيجية هو بناء قوة عمل قادرة على تحقيق الاهداف الإستراتيجية للمنظمة، وتشمل إستراتيجيات الموارد البشرية إستراتيجيات فرعية منها: إستراتيجيات التخطيط لاحتياجات المؤسسة من الموارد البشرية، وإستراتيجيات ترتبط بالاختيار التعيين، وإستراتيجيات التدريب من أجل تطوير مهارات القوى العاملة، وإستراتيجيات ذات صلة بالنقل والترقية والمكافآت وتحفيز العاملين، وإستراتيجيات متعلقة بتقويم اداء العاملين.

■ **إستراتيجيات التسويق:** تشتمل وظيفة التسويق على اربعة إستراتيجيات فرعية، هي: إستراتيجية المنتج، إستراتيجية التسعير، إستراتيجية منافذ التوزيع، إستراتيجية الترويج. وتهدف هذه الإستراتيجيات الى تحقيق الاهداف العامة للمنظمة والاهداف الخاصة لوحدة الأعمال، وتسهم في فهم حاجات المستهلكين وتحويلها الى فرص تسويقية، والسعي لتحقيق التوازن بين حاجات السوق وإمكانات المنظمة، ومن ثم تحقيق الميزة التنافسية.

ثالثاً: مرحلة تنفيذ الإستراتيجية Strategic Implementation: تنفيذ الإستراتيجية: من خلال البرامج التنفيذية والميزانيات والإجراءات. وتشمل هذه الأنشطة التركيب التنظيمي، السياسات التنظيمية، نظام المعلومات، الأفراد، القيادة، نظام المكافآت والتعويض، نظام الاتصالات، نظام التخطيط، ونظام التقويم والرقابة بعد صياغة الإستراتيجية على مستوى المؤسسة والأعمال والوظائف، وكذلك بعد إختيار البديل الإستراتيجي المناسب، فإنه يكون منطقياً أن توضع الإستراتيجية في موضع التنفيذ. وتعد عملية التنفيذ هي المرحلة قبل الأخيرة من عمليات الإدارة الإستراتيجية. ويعرف تنفيذ الإستراتيجية بأنه سلسلة من الأنشطة والفعاليات المترابطة التي تمارس لوضع الإستراتيجية موضع التنفيذ من خلال البرامج التنفيذية والموازنات المالية والإجراءات. وتشمل هذه الأنشطة التركيب التنظيمي، السياسات التنظيمية، نظام المعلومات، الأفراد، القيادة، نظام المكافآت والتعويض، نظام الاتصالات، نظام التخطيط، ونظام التقويم والرقابة. إن التنفيذ الفعال للإستراتيجية يعتمد على⁸³:

- وجود توافق بين الإستراتيجية والهيكل التنظيمي المناسب حيث أن الهيكل التنظيمي يتبع الإستراتيجية. والتخصيص المتوازن للموارد على الأنشطة والفعاليات.
- أن تكون الثقافة تنظيمية مناسبة للإستراتيجية و مشجعة للعمل. فضلاً عن وجود نظام تحفيز ملائم. للمساعدة على الإنجاز بشكل ملائم.
- أن تكون السياسات ملائمة وداعمة للإستراتيجية وتعديل السياسات الحالية التي تتعارض مع الإستراتيجيات الموضوعة. وتوافر المهارات اللازمة لدى المديرين من أجل تنفيذ الإستراتيجية بفعالية.
- وجود أنظمة معلومات إدارية فعالة مثل: البرامج والموازنة، والإجراءات. مساندة لتطبيق الإستراتيجية.

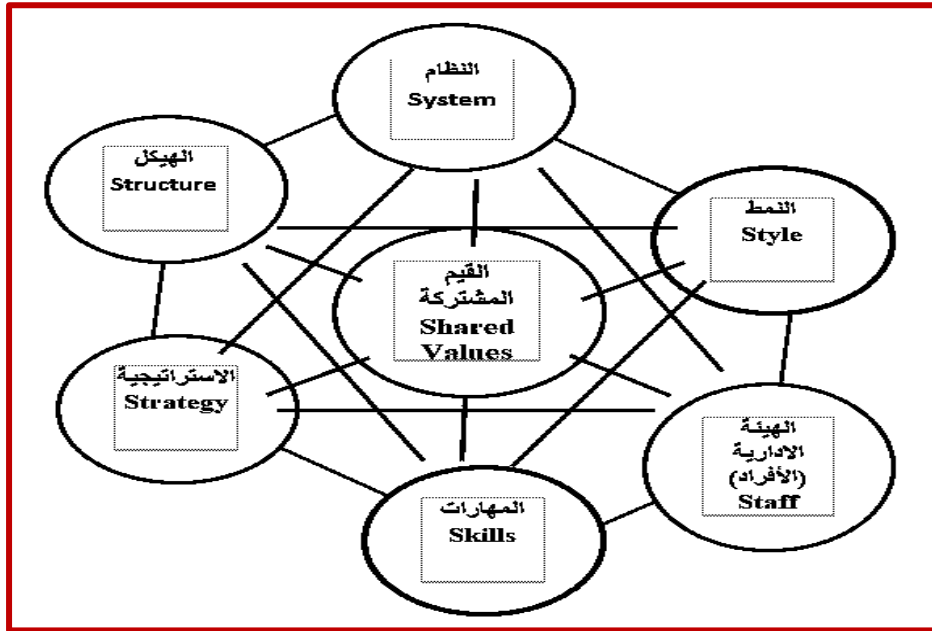
1. العلاقة بين صياغة الإستراتيجية وتنفيذها⁸⁴: أن المداخل الشمولية والتكاملية تشير إلى أن هاتين المرحلتين الصياغة والتنفيذ يتبادلان التأثير و بينهما علاقات كبيرة، حيث أن نجاح مؤسسة الأعمال يعتمد على قدرتها في القيام بكلا المرحلتين بشكل دقيق وصحيح و مترابط، وفي واقع الحياة العملية لا يمكن أن تصل المؤسسة و باستمرار و لفترات زمنية طويلة و عديدة و بشكل دائم إلى تحقيق هذه المعادلة، حيث يمكن أن يحصل ضعف نسبي في عملية الصياغة بسبب عدم القدرة على إستشراف المستقبل بشكل دقيق في الأمد البعيد، وهنا ينتظر من عمليات التنفيذ الفعال أن تسد النقص الحاصل في مرحلة الصياغة. أما في حالة كون عمليات صياغة الإستراتيجية، وعمليات تنفيذها ضعيفة فإننا نتوقع فشلاً يمكن أن تعالجه المؤسسة سواء كانت بتحسين قدرتها في الصياغة أو بتطوير آليات التنفيذ و كوادرها البشرية. الشكل الآتي يوضح هذه العلاقة. والشكل (4- 9): العلاقة بين صياغة الإستراتيجية وتنفيذها اعتماداً على الأدبيات الإدارية المتخصصة وعلى النحو الآتي:

صياغة الإستراتيجية		تنفيذ الإستراتيجية	شكل
جيدة	ضعيفة		
النجاح/ متقنة لإستراتيجيتها تؤدي فيها الإدارة العليا دوراً مهماً فضلاً عن باقي المتخصصين وتنفيذ فعال تساهم فيه بالتزام عالي مختلف أجزاء مؤسسة الأعمال والعاملين فيها.	إنقاذ (مغامرة) يمكن للتنفيذ الفعال أن يعالج القصور الوارد في جوانب معينة من صياغة الإستراتيجية، ولكنه لا يستطيع باستمرار أن يتجاوز إشكالات ومحددات الصياغة الرديئة، بإستمرار يعتقد البعض أن المؤسسات اليابانية في بداية دخولها للسوق العالمي كانت تغطي كثيراً من النقص الحاصل في صياغة إستراتيجيات من خلال أساليب وأطر فعالة للتنفيذ فيها، لكن الأمر يحتاج إلى إجراء تغييرات أساسية وجوهرية في عمليات الصياغة لكي تصبح متماشية وملائمة لمتطلبات عمل المؤسسة.	1	شكل
مشكلة/ أن عمليات الصياغة المتقنة للإستراتيجيات لا تعني شيئاً إذا لم تنقل إلى أفعال لتعطي نتائج مستهدفة من خلال تنفيذ فعال، ومن الخطأ التركيز فقط من قبل المديرين على الصياغات النظرية دون الإهتمام بمعوقات التنفيذ وإشكالاته وبناء الكوادر والأطر والهيكل اللازمة لعملية تنفيذ الإستراتيجية	الفشل/ من المنطقي في مؤسسات الأعمال التي لا تكون فيها عملية صياغة الإستراتيجية وتنفيذها جيدة. إن تحققت حالات الفشل، ولذلك يتطلب الأمر إجراء تغيير على المستويين.	2	

شكل (4- 9): العلاقة بين صياغة الإستراتيجية وتنفيذها من اعداد الباحث اعتماداً على الأدبيات الإدارية المتخصصة.

أنموذج ماكيزي لتنفيذ الإستراتيجية: قدمت مجموعة ماكيزي الإستشارية Consulting firm Mckinsy and company أنموذجاً يسمى Sevsn S يتكون من العناصر التنظيمية السبعة الضرورية لنجاح تنفيذ الإستراتيجية. ولا يمكن لأي شركة النجاح دون أن تكون جميع هذه العناصر منسجمة معاً. وتم تطوير هذا النموذج في أوائل الثمانينيات على يد الاستشاريين في شركة ماكيزي، توم بيترز وروبرت ووترمان. و تنقسم في

نموذج ماكينزي، مجالات التنظيم السبعة إلى 3 عناصر ملموسة صلبة، هي الإستراتيجية والهيكل والأنظمة، و4 عناصر ناعمة غير ملموسة، وهي القيم المشتركة والمهارات ونمط الإدارة وفريق العمل. ويمكن الاستفادة من تطبيق هذا النموذج في تحسين أداء المؤسسة، ودراسة التأثيرات المحتملة للتغيرات المستقبلية داخل المؤسسة، وتحقيق الإنسجام بين الأقسام المختلفة، وتحديد أفضل الطرق لتنفيذ الإستراتيجيات المقترحة لتحقيق أهداف المؤسسة وخلق ميزة تنافسية مستدامة. والشكل (4-10) يوضح أنموذج ماكنزي لتنفيذ الإستراتيجية الآتي:



شكل (4-10) أنموذج ماكنزي الإستشارية لتنفيذ الإستراتيجية-Mckinsey-7s model

رابعاً: مرحلة الرقابة الإستراتيجية الرقابة الإستراتيجية والتقييم الإستراتيجي: هناك وجهات نظر سابقة تنادى بأن الرقابة تعتمد على مقارنة نتائج المعايير السابق تحديدها بعد الانتهاء من التنفيذ ثم إتخاذ الإجراءات التصحيحية إلا إن هذا المدخل لا يفيد في الرقابة على الإستراتيجية إذ لا يعقل الانتظار حتى يتم تطبيق الإستراتيجية (وهذا قد يستغرق من خمس سنوات أو أكثر مثلاً). هذا فلا بد من إحلال الرقابة الإستراتيجية محل الرقابة التقليدية وعلى ذلك فإن المديرين الإستراتيجيين في المؤسسة مسئولين عن الإجابة عن التساؤلات التالية: هل الافتراضات الخاصة بالاتجاهات الأساسية للمؤسسة صحيحة ؟ وهل المؤسسة سائرة في الاتجاه السليم ؟ وهل هناك حاجة إلى إتخاذ إجراءات تصحيحية؟ كيف يمكن وصف الأداء؟ هل تم تحقيق الأهداف الموضوعية ؟ هل هناك حاجة لإتخاذ إجراءات ؟. ويعتمد جوهر عملية التقييم والرقابة على مقارنة الأداء الفعلي بالنتائج أو الأهداف المرغوب تحقيقها، ثم توفير التغذية المرتدة من المعلومات الضرورية للإدارة العليا لتقييم النتائج وإتخاذ القرارات التصحيحية المناسبة كلما دعت الحاجة لذلك. وفي هذه المرحلة يتم تحديد مدى مساهمة الإستراتيجية في تحقيق الأهداف المحددة مسبقاً في مرحلة الصياغة

الإستراتيجية، والتأكد من أن الأداء الفعلي يتماشى مع الأداء المخطط له في الخطط الإستراتيجية، ويتم تقويم الإستراتيجية من خلال وضع معايير للأداء ومقارنة مستويات الأداء الفعلية بالمعايير الموضوعية ومن ثم يتخذوا قراراً يتعلق بالإجراءات التصحيحية بهدف تصحيح الأخطاء، ومعالجة أسباب القصور في أداء الأعمال التي تم اكتشافها لينتاسب الأداء الفعلي مع معايير الأداء

الرقابة الإستراتيجية⁸⁵: Strategic Control: تعني الرقابة الإستراتيجية " عمليات السيطرة التنظيمية المستمرة على تطبيق إستراتيجية المؤسسة بصورة كفؤة و فعالة و بما يضمن تحقيق رسالة المؤسسة و أهدافها الإستراتيجية , من دون هدر في الموارد و القدرات المادية و التنظيمية. كما تعرف بأنها:"العملية التي يراقب من خلالها المديرون أنشطة المؤسسة وأعضائها لتقييم مدى كفاءة وفاعلية الأداء، وإتخاذ الإجراءات التصحيحية لتحسين الأداء إذا ما كان يفتقر للفاعلية والكفاءة. و عليه يمكن القول بأن الرقابة الإستراتيجية تعني وضع المؤسسة على الطريق الصحيح من خلال معالجة الانحرافات التي قد تقع بين ما تم تحديده كأهداف وما تم التوصل إليه من نتائج , على أن تكون عملية الرقابة والتقييم مستمرة وفعالة.

1. أهمية الرقابة الإستراتيجية ومستلزماتها: تعد الرقابة الإستراتيجية نظام للتعرف على مدى تنفيذ إستراتيجيات المؤسسة اي مدى نجاحها في الوصول إلى اهدافها وغاياتها وذلك من خلال مقارنة ما تم تنفيذه فعلا مع ما هو مخطط وتعديل الإستراتيجية التنظيمية وبنائها وغلط انظمة الرقابة من أجل التوجيه والتقييم عملية ترشيد وتقييم الإستراتيجية ككل من أجل التأكد من كفاءة تنفيذها وتركز على (- الأنشطة المتعلقة بالتحليل البيئي - والتوجه التنظيمي، = وتصميم وتنفيذ الإستراتيجية، - من أجل التأكيد على سلامة الخطوات الإجراءات المتبعة واتساقها من عمليات التنفيذ). ويجب أن تتوافر عدة شروط في وسائل الرقابة مثل مراعاة الموقف (فمثلا يجب أن يكون لنظم الرقابة الإستراتيجية نظرة مستقبلية وتاريخية في نفس الوقت، وهذا يحتاج إلى بناء خطط إستراتيجية موقفية بمعنى تصميم عدة بدائل مقدما لسيناريوهات أو ظروف مستقبلية يمكن تبنيها بسهولة ويسر في ضوء المواقف الفعلية) والتناسب مع الخطط والمواقع التنظيمية والمستويات الإدارية وشخصيات المديرين والمسؤولين والهيكل التنظيمي وإظهار الاستثناءات في النقاط الحرجة والموضوعية والدقة والمرونة.

و يجب أن يكون العائد من الرقابة أكبر من تكلفتها كما يجب مراعاة أن عائد وأثر الإستراتيجية يحتاج في تحديده إلى وقت طويل نسبيا ومراعاة أن أغلب القرارات الإستراتيجية يصعب إلغاؤها أو تعديلها بمجرد البدء في تنفيذه أو أثناء التنفيذ. ويتطلب تحقيق الرقابة الإستراتيجية توافر مستلزمات تحقيق الرقابة الإستراتيجية منها: (-اقتصار الرقابة على حد أدنى من المعلومات.- بناء بعض المقاييس النوعية او الكمية ومتابعة النتائج.- مراعاة عنصر الزمن من أجل اجراء التصحيحات.- شمولية نظام الرقابة على المدى البعيد او القريب.- اكتشاف الاستثناءات ومعالجتها.- مكافأة النجاح بدلاً من معاقبة الفشل).

2. مشكلات الرقابة الإستراتيجية⁸⁶: تواجه الرقابة الإستراتيجية وما تتضمن من قياس للأداء الذي يشكل جانباً مهماً فيها مشكلات عدة أهمها مشكلتنا الافتقار إلى الأهداف أو معايير الأداء الكمية وعدم قدرة نظام المعلومات على توفير المعلومات الصحيحة في الوقت المناسب، فتوجه المدراء نحو تحليل الآثار القصيرة الأمد للعمليات الحالية على الإستراتيجية وإهمالهم الآثار البعيدة الأمد هو أحد المخاطر الخفية والكبرى على القرارات الإستراتيجية. وقد تعود أسباب هذا التوجه إلى الإعتقاد بأن التوجه القصير الأمد هو أكثر أهمية وثم عدم تقدير أهمية التوجه البعيد الأمد. وقد لا يرغب المدراء بإخضاع أنفسهم للتقويم البعيد الأمد أو ليس لديهم الوقت الكافي لهذه تحليلات.

وهناك مشكلة استبدال الأهداف التي تحدث عندما تصبح الأنشطة المساعدة لتحقيق الأهداف هي الأهداف نفسها أو عند تعديل هذه الأنشطة المساعدة لتحقيق أهداف أخرى وهناك نوعين من المشكلة هما استعاضة السلوك والقصور عن الأداء الأمثل، تشير الأولى إلى ميل المدراء إلى التركيز على السلوكيات التي يمكن قياسها بدلاً من السلوكيات التي لا يمكن قياسها بسبب صعوبة وضع معايير لبعض الأنشطة مما يؤدي إلى تدني مستوى الأداء على المستوى البعيد. أما الثانية فهي ناتجة عن إنشاء مراكز مسؤولية منفصلة داخل المؤسسة مما قد يؤدي إلى ضعف التعاون بين الوحدات التنظيمية داخل المؤسسة الواحدة و التأثير السلبي على مستوى أداء المؤسسة ككل. ومن المشاكل الأخرى التي تواجه الرقابة الإستراتيجية هي التي تنتج بسبب خضوع عملية التقويم إلى الحكم الشخصي و ثم إلى زيادة احتمال الخطأ في تفسير النتائج فالنتائج الباهرة للإستراتيجية الحالية قد لا تعني بالضرورة نجاحها كما إن عدم التقويم السليم قد يرجع إلى عوامل شخصية لا مبرر لها فقد تتمسك المؤسسة بإستراتيجيتها الحالية ليس لأنها الأفضل ولكن بسبب احتلال متخذها الموقع القيادي في المؤسسة أو تاريخه أو مكانته. لا بد السعي لتطبيق أنموذج الإدارة الإستراتيجية بجميع مكوناته بمفهومه العلمي بشكل جاد في المؤسسات الخدمية (المصارف) بوصفها مطلباً ملحاً وللاستفادة من مزاياه في رفع الأداء. إذ يساعد تبني أسلوب الإدارة الإستراتيجية المؤسسة على تحقيق مجموعة من الفوائد من أهمها:

- 1-تحديد خارطة طريق للمؤسسة تحدد موقعها ضمن جغرافية الأعمال في المستقبل.
- 2-يساهم في زيادة قدرة المؤسسة على مواجهة المنافسة الشديدة المحلية منها والدولية.
- 3-يمنح المؤسسة إمكانية امتلاك ميزة تنافسية مستمرة.
- 4- يمكن المؤسسة من إستخدام الموارد إستخداماً فعالاً.
- 5-يوفر فرص مشاركة جميع المستويات الإدارية في العملية الأمر الذي يؤدي إلى تقليل المقاومة التي قد تحدث عند القيام كم ينمي القدرة على التفكير الإستراتيجي الخلاق لدى المدراء ويجعلهم يبادرون إلى صنع الأحداث وليسوا متلقين لها⁸⁷.

خامساً: التغذية (الراجعة) العكسية Feedback.: وتمثل قدرة النظام على تصحيح أنشطته وعلى تزويده بالمعلومات الضرورية اللازمة لاستمراره. ويمكن أيضاً إطلاقها على مقابلة المدخلات مع المخرجات لقياس مدى تحقيق الأهداف التي وُضِعَ النظام من

أجلها. فهي عبارة عن تقييم المجتمع للسلعة أو الخدمة التي تقدمها المؤسسة أو هي ردود فعل الزبائن تجاه ما تقدمه المؤسسة من سلع وخدمات , من أجل تحسين جودة هذه المنتجات لضمان المنافسة الدائمة مع مثيلاتها من المنتجات. أما التغذية الراجعة في الإدارة، فهي من أهم العوامل التي أصبح المدراء التنفيذيون وأصحاب المؤسسات والشركات يعتمدون عليها في إدارتهم لأعمالهم. وهنا يوجد قسمين من التغذية الراجعة.

القسم الأول هو التغذية الراجعة من الموظف: حيث يُبين للإداريين مدى رضى الموظف عن المؤسسة أو المؤسسة وأعمالها أدائها، ومدى حبه لها وللعمل الذي يقوم به. وتستخدم الإدارة هذه المعلومات في تحسين بيئة العمل، ومحاولة تطويرها بما يتناسب مع متطلبات الموظفين، حتى يُعطوا كل ما يستطيعون من مجهود لخدمة مصلحة المؤسسة.

القسم الثاني هو التغذية الراجعة من الزبائن، وهي أهم تغذية راجعة بالنسبة لأي شركة في العالم بمُختلف القطاعات. ردود فعل الزبائن على ما تقدمه المؤسسة من خدمة أو ما يبيعه من بضائع، هو أكثر ما تعنتي به المؤسسات، فيهمهم بالدرجة الأولى الرضى العام من كافة الزبائن عمّا يقدمونه لهم، ويضعون معايير قياسية لجودة الخدمة أو البضاعة حتى يضمنوا ولاء الزبون، وتكرار عودته لهم.

من الجدير بالذكر أن في عملية الإدارة الإستراتيجية لا تبدأ من حيث ينتهي آخر نشاط إنما هي عملية تدفق متواصل للمعلومات خلال المراحل المختلفة لعملية الإدارة الإستراتيجية لأن أي تغيير في مكون رئيسي من مكونات الإدارة الإستراتيجية سيستتبع بالضرورة تغييراً في كل أو بعض النموذج⁸⁸.

سادساً: أهم المعوقات التي تواجه الإدارة الإستراتيجية في مرحلة (الصياغة والتنفيذ والتقييم)

1. المعوقات التي تواجه مرحلة صياغة الإستراتيجية: ((- تعدد أهداف المؤسسات الحكومية، وعدم تحديدها بشكل واضح ودقيق وجمودها وعدم تطويرها من وقت لآخر، للاستجابة إلى التغيرات في البيئة الخارجية.- الإهتمام بالأهداف قصيرة الأجل أكثر من الإهتمام بالأهداف طويلة الأجل.- نقص الكفاءات الإدارية المحترفة، التي تمتلك القدرة على التفكير الإستراتيجي، مما يؤثر سلباً على تحليل البيانات التي تم جمعها عن المتغيرات في كل من البيئة الخارجية المحيطة بالمؤسسة والبيئة الداخلية.))

2. المعوقات التي تواجه مرحلة تنفيذ الإستراتيجية: ((- وجود التصميم التنظيمي البيروقراطي، - ندرة الموارد المتاحة، كالتقص في التمويل وغيرها- عدم توافر مناخ تنظيمي ايجابي يشوبها التعارض والصراع التنظيمي في مصالح الأفراد أو الإدارات وتنافسها على الموارد المحدودة. - جمود أو عدم تكيف ثقافة المؤسسة قد تصبح عدوانية تجاه الإستراتيجيات الجديدة، لرغبتها الإبقاء على الوضع الحالي.- شيوع النمط الإداري على النمط القيادي، مما يؤثر سلباً على تنفيذ الإستراتيجية، فالإداري يركز على إنجاز

العمل وفق آلية محددة، أما القائد فهو يتجه نحو التأثير على أفراد المؤسسة وتوجيههم وتحريكهم تحفيزهم وإقناعهم لتحقيق الأهداف المنشودة))

3. المعوقات التي تواجه مرحلة تقويم الإستراتيجية: ((- صعوبة وضع مقاييس للأهداف كماً ونوعاً وزمناً فضلاً عن عدم مواءمة أهداف المؤسسات مع أهداف المصالح أو الجهات المستفيدة.- تركيز العمليات الرقابية على المدخلات بدلاً من الإهتمام بنفس الاتجاه على المخرجات.- صعوبة قياس النتائج وفق مؤشرات مالية أو سلوكية أو معايير تحقيق الكفاءة والفعالية والإنسانية من أجل أداء ناجح بجودة عالية.- صعوبة الحصول على المعلومات الصحيحة والدقيقة من مصادرها أو الأجهزة الإدارية المتوفرة لديها.- ضعف وظيفة التوجيه.

وعدم وجود علاقة بين المكافآت والعقوبات وبين الأداء واعتماد التقويم على الحكم الشخصي مما يؤدي إلى عدم ترسيخ موضوعية التقويم الإستراتيجي))*.

*** التدقيق الإداري:** وهو النشاط الذي يقارن بين الموقف الحالي والأهداف المنشودة. التدقيق الاستراتيجي: فهو أوسع وأشمل من التدقيق الإداري، فهو يمثل فحص وتقويم عمليات المنظمة المتأثرة بعملية الإدارة الإستراتيجية، ويكتسب التدقيق الاستراتيجي أهميته من سرعة التغيرات الحاصلة في العوامل الداخلية والخارجية، والتي تؤثر على المدى البعيد على نقاط القوة والضعف والفرص والتهديدات. يمر التدقيق بثلاث مراحل، هي: (- المرحلة الأولى: التشخيص.- المرحلة الثانية: التحليل المركّز.- المرحلة الثالثة: التوصيات) .أو هي: (-وضع المعايير.- تصميم قاعدة بيانات والمحافظة عليها.- لجنة التدقيق الاستراتيجي.- العلاقات مع الرئيس التنفيذي الأعلى.- اليقظة تجاه الواجب).

الفصل الخامس

أساسيات التخطيط الإستراتيجي المصرفي

يقوم التخطيط على تحديد الأهداف وعلى التنبؤ بما سيكون في المستقبل مع الإعداد لهذا المستقبل، المستندة على قاعدة متجددة ومستمرة للمعلومات وتوظيفها في تحليل وتفسير الأحداث من حولها. تركز فاعلية التخطيط الإستراتيجي في التسويق المصرفي على وجود نظام فعال للمعلومات قادر على توفير قاعدة معرفية ذات جودة عالية عن السوق المصرفية والقوى الرئيسية الفاعلة المؤثرة فيه والتفاعلات بين هذه القوى.

إن تجسير الفجوة المعرفية بين تصورات إدارة المصرف والسيناريوهات الناتجة عن حركة تلك القوى من شأنه أن يدعم قدرة الإدارة على إستشراف المستقبل والتنبؤ بما يمكن أن يحدث فيه. فضلا عن تفعيل الإمكانات والطاقات البشرية المتاحة لدى المصرف، بما يساعد على إتخاذ القرارات التسويقية المناسبة.

من هذا المنطلق، فإن التخطيط يساعد إدارة المصرف في توظيف وتوجيه الموارد المتاحة بكفاءة عالية.

أن التخطيط الإستراتيجي يبدأ بالتفكير في أين نحن؟ وماذا نريد أن نكون؟ وهنا لا بد من رصد الفجوة بين الوضع القائم (الآن) والوضع المرغوب فيه (المستقبل)، حتى ننطلق نحو المستقبل، وهذا يتطلب معرفة كيف يكون العمل؟ ومن يقوم به؟ ومتى يبدأ ومتى ينتهي؟ وهل توافقت المخرجات مع الأهداف؟.

لقد تعاضمت وظيفة التخطيط لأعمال المصارف لأنها تعد الحجر الأساس التي تركز عليه وتقوم بقية وظائف الإدارة المصرفية وأساس نجاح كل الأعمال المصرفية، في ظل الأوضاع المتغيرة والمحيطه بعمل المصرف.

يقسم حجم المصرف في داخله إلى عدة إدارات وأقسام فرعية، كل قسم يؤدي وظيفة معينة في تحقيق هدف الإدارة.

وعليه فإن هناك خطة لكل وظيفة من هذه الوظائف، أي أن هناك خطة لإنتاج الخدمة وخطة لتسويقها، وخطة لتمويل عملياتها وخطة لمواردها البشرية من المصادر المختلفة⁸⁹.

كذلك وجود علاقة بين التخطيط والمستويات التنظيمية في الإدارة المصرفية، إذ كلما صعدنا إلى أعلى الهرم التنظيمي للمصرف أي الإدارة العليا ازداد نطاق التخطيط، أي التخطيط الإستراتيجي، وطالت الفترة المخططة،

وكلما توجهنا إلى أسفل الهرم مروراً بالإدارة الوسطى يضيق نطاق التخطيط، وفي هذه الحالة يكون التخطيط على مستوى الخدمة، حيث تقصر الفترة الزمنية المخططة، لتصل إلى أدناها في المستوى الأول. ويعود اهتمام المصارف بوظيفة التخطيط لعدة عوامل نذكر أهمها:

- الانفتاح المصرفي الدولي أو العالمية في نشاط المصارف.
- ارتفاع أسعار الفائدة الدولية، وذلك بسبب الضغوط التضخمية والضغوط المستمرة في الأسواق المالية وتقلبات أسعار الصرف وأيضاً حدة المنافسة بين المصارف.
- تزايد خدمات الائتمان الاستهلاكي المقدمة من المصارف بشكل كبير.
- زيادة أساليب وطرق تنمية الأموال وفرص الاستثمار وفرص المشاركة.

تأخذ عملية التخطيط التسويقي في المصرف بعداً إستراتيجياً عندما تكون الموارد والامكانيات المتاحة أمام الإدارة محدودة، في الوقت الذي تفرض فيه البيئة التي يعمل فيها المصرف كثيراً من المتغيرات التي لا يكون بمقدور إدارة المصرف التحكم فيها. وفي هذه الحالة، فإن مهمة إدارة المصرف تتركز في محاولة توظيف موارد المصرف في المجالات وأوجه النشاط التي يستطيع فيها تعظيم عوائده وإيراداته. وسيتناول هذا الفصل تعميق موضوعية التخطيط الإستراتيجي التسويقي في المصارف التي ستعرضها المباحث الآتية:

المبحث الأول: التخطيط الإستراتيجي المصرفي.

المبحث الثاني: الإستراتيجية التسويقية المصرفية.

المبحث الثالث: مراحل الإستراتيجية التسويقية المصرفية ومكوناتها.

.

المبحث الأول

التخطيط الإستراتيجي المصرفي

لا بد بدأ نعرف ونوضح أولاً ماهية التخطيط الإستراتيجي بوصفه تقرير يبين فيه كيفية تخصيص الموارد المتاحة (كالأفراد ورأس المال و الموجودات الثابتة.. وغيرها) وذلك بربط المؤسسة ببيئتها خاصة بيئة النشاط او الصناعة التي تتبعها ويمكن بذلك ان تتحقق اهدافها طويلة الاجل. والواقع ان إستراتيجية أي منظمة توضح المجال الرئيسي للمؤسسة من خلال تحديد العمل الذي تقوم به وخطوات العمل التي ستتبعها مثل توسيع مبيعاتها بالشرق الاوسط وتنويع منتجاتها بإضافة منتجين جديدين او خطين انتاجيين جديدين تماماً⁹⁰.

ويرى عالم الإدارة الإستراتيجية الأمريكي جون برايسون ان التخطيط الإستراتيجي هو بمثابة مجموعة من المفاهيم والإجراءات والأدوار المصممة لمساعدة القادة والمديرين على القيام بأعمالهم , فهو إذن مجهود منظم لإتخاذ قرارات جوهرية والقيام بتصرفات أساسية من شأنها ان تشكل وتوجه المؤسسة، حيث انه أصبح ووفقاً لهذا المفهوم مقياساً للفكر والممارسة الإستراتيجية في عالم السياسة والإدارة كما هو في عالم الأعمال انه يستهدف تعليم القيادات خمس مهارات او كفايات (How is) كيف تفكر , كيف تقرر , كيف تنفذ , كيف تقيم النتائج , كيف توزع الأدوار⁹¹.

اما الخطة الإستراتيجية⁹² فهي الخطوات التي تتبعها المؤسسة للوصول الى اهدافها الإستراتيجية. يمكن القول أن التخطيط الإستراتيجي هو العملية التي يتم من خلالها تنسيق موارد المؤسسة مع الفرص المتاحة لها وذلك على المدى الطويل، والخطة الإستراتيجية هي خطة عمل شاملة طويلة الأجل تهدف المؤسسة من خلالها إلى تحقيق الأهداف الموضوعية. ان التخطيط الإستراتيجي يساعد على وضع الخطوط العريضة ويحدد المسارات ذات الأولوية العالية التي يتعين على إدارة المصرف تبنيها حتى يمكنها تحقيق معدلات الربحية المستهدفة. وبهذا، فإن عملية التخطيط هذه تستلزم كثيراً من التكامل والتنسيق بين الجهود وعلى كافة مستويات العمل في المصرف⁹³.

أولاً: مفهوم التخطيط الإستراتيجي المصرفي: يعرف التخطيط الإستراتيجي المصرفي بأنه النشاط الإداري المرتبط بعملية تحديد الأهداف الرئيسية التي تسعى إدارة المصرف الى تحقيقها وتحديد اساليب التصرف البديلة التي يمكن بواسطتها الوصول الى تلك الاهداف بأحسن الوسائل وأقل التكاليف. وينطوي ذلك على عملية عقلانية تستهدف دراسة وتحليل كل من هذه الاساليب وتقييمها على أساس مدى مساهمتها في تحقيق الاهداف بما يؤدي في النهاية الى اختيار الأسلوب الأنسب.

ولهذا، فإن التخطيط الإستراتيجي يمثل بالنسبة لإدارة المصرف، الاداة التي تستطيع بواسطتها مواجهة مقتضيات التغيير في البيئة المحيطة بالمصرف والتكيف معها وصولاً الى البقاء والاستمرارية. من هذا المنطلق، فإن التخطيط يساعد إدارة المصرف في توظيف وتوجيه الموارد المتاحة بكفاءة عالية.

يعرف التخطيط الإستراتيجي المصرفي بأنه النشاط الإداري المرتبط بعملية تحديد الأهداف الرئيسية التي تسعى إدارة المصرف إلى تحقيقها وتحديد اساليب التصرف البديلة التي يمكن

بواسطتها الوصول إلى تلك الاهداف بأحسن الوسائل وأقل التكاليف. وينطوي ذلك على عملية عقلانية تستهدف دراسة وتحليل كل من هذه الاساليب وتقييمها على أساس مدى مساهمتها في تحقيق الاهداف بما يؤدي في النهاية إلى اختيار الأسلوب الأفضل. ويعرف أيضاً التخطيط الإستراتيجي بوصفه عملية منهجية مستمرة يتم من خلالها صنع وإتخاذ القرارات بشأن المستقبل، ووضع الإجراءات والعمليات الضرورية لتحقيق المستقبل المنشود وتقرير كيفية قياس النجاح، وليس مجرد حدث معين ينته بصدور الخطة، بل له سمة الاستمرارية، بوصفه عملية مقصودة وليس نشاطاً عفوياً تحدث من خلال هيكل فكري معين، تقوم على أساس التفكير الإستراتيجي وكيفية تحقيق المستقبل المرغوب. ويتضمن سلسلة من الخطوات هي ⁹⁴:

1. امتلاك رؤية واختيار رسالة المؤسسة والاهداف الرئيسية لها.
 2. تحليل البيئة الخارجية وتحديد التنافسية للمؤسسة للتعرف على الفرص والتهديدات.
 3. تحليل البيئة التشغيلية الداخلية لتحديد نقاط القوة والضعف الخاصة بها.
 4. إختيار الإستراتيجيات التي تقوم على نقاط قوة المؤسسة، و نقاط الضعف من أجل اغتنام الفرص الخارجية ومواجهة التهديدات الخارجية (SWOT).
 5. متابعة عملية التنفيذ الإستراتيجي.
- وتبرز فاعلية التخطيط الإستراتيجي في التسويق المصرفي وترتكز على وجود نظام فعال للمعلومات قادر على توفير قاعدة معرفية ذات جودة عالية عن السوق المصرفية والقوى الرئيسية الفاعلة المؤثرة فيه والتفاعلات بين هذه القوى. إن تجسير الفجوة المعرفية بين تصورات إدارة المصرف والسيناريوهات الناتجة عن حركة تلك القوى من شأنه ان يدعم قدرة الإدارة على إستشراف المستقبل والتنبؤ بما يمكن ان يحدث فيه. ولهذا، فإن إدارة المعرفة وضمن هذا الإطار- من شأنها أن ترفع من سوية العملية التخطيطية وتقود إلى تحسين جودة القرارات المرتبطة بها. وهكذا، فإن الإدارة الفعالة للمعرفة في المصرف ⁹⁵.
- والحقيقة، ان منطق التخطيط يعتمد على التفكير الابداعي والديناميكية المتجددة. وخاصة اذا ما أدركنا الطبيعة المتغيرة للقوى الفاعلة في مجريات الاحداث في البيئة التي يعمل فيها المصرف. وهذا يؤكد حقيقة ان تبني الإدارة المصرفية للتخطيط كمنهجية عمل لا يعني بالضرورة ان اتباع أسلوب أو أساليب التصرف يمكن ان يكون هو الطريق إلى النجاح دائماً وفي كافة الأوضاع اخرى، وهو ما يقتضي من إدارة المصرف درجة عالية من المرونة والقدرة على التكيف مع كل وضع على حدة حتى تستطيع الاستجابة لمقتضياته والرد عليه.
- ان من شأن ذلك ان يقود إلى حلول منطقية لمشاكل معينة. ولهذا، فإن التخطيط الإستراتيجي يمثل بالنسبة لإدارة المصرف، الاداة التي تستطيع بواسطتها مواجهة مقتضيات التغيير في البيئة المحيطة بالمصرف والتكيف معها وصولاً إلى البقاء والاستمرارية.

ثانياً: أهمية التخطيط في التسويق المصرفي ومزاياه:

1. أهمية التخطيط في التسويق المصرفي: ينطوي مفهوم التخطيط التسويقي على عملية تحديد الأنشطة الواجب القيام بها من قبل إدارة المصرف قبل تنفيذ تلك الأنشطة. وهنا تكمن أهمية ودور التخطيط في تمكين الإدارة من التحكم في العوامل المؤثرة على النتائج التي يمكن ان تسفر عنها الأنشطة التسويقية التي تقوم بها الإدارة. فضلاً عن أن التخطيط يساعد على توجيه تلك الأنشطة في المسارات التي ترفع من احتمالات تحقيق الأهداف المنشودة. وهكذا، فإن جوهر عملية التخطيط الإستراتيجي يكمن في محاولة إدارة المصرف إحداث نوع من المطابقة والمواءمة بين الموارد والإمكانات المتاحة للمصرف وبين الظروف البيئية المحيطة به، وصولاً إلى نوع من الصياغة الخلاقة التي تساعد المصرف على تحقيق التكيف المناسب مع البيئة. وكما اشرنا سابقاً، فإن أهم ما تتصف به البيئة هو التغير المستمر بكل ما يفرزه هذا التغير من معطيات تجعل عملية التوقع والتنبؤ بها مهمة صعبة، وهو ما يفرض على إدارة المصرف نمطاً جديداً من المنهجية الإدارية تضمن لها التوظيف المناسب للموارد المتاحة.

وإذا كانت المصارف من أكثر انواع المؤسسات الإقتصادية إرتباطاً وتأثراً بحركة قوى السوق باعتبارها تمثل محدداً أساسياً لتوجهات الإدارة وقدرتها على إتخاذ القرارات، فإن ذلك يخلق مبرراً كافياً لإتباع منطق التخطيط في عمليات التسويق المصرفي. ونظراً لما يتصف به السوق المصرفي من ديناميكية في الحاجات المالية والإئتمانية للأفراد والمؤسسات المكونة لهذا السوق باعتبار ان تطور هذه الحاجات مرتبط بتطور كثير من العوامل البيئية الإقتصادية والإجتماعية والثقافية والسياسية، فإن بقاء المصرف في مثل هذا السوق يكون مرهوناً بقدرته على انتاج الخدمات المصرفية التي تلبي الإحتياجات المالية والإئتمانية التي يفرزها السوق. وهدف الربحية الذي تسعى المصارف جاهدة لتحقيقه انما ينبع من قدرة إدارة المصرف على تحقيق مستويات اعلى من الإشباع لتلك الإحتياجات. ان هذا التوجه في التفكير الإداري المصرفي يملئ على إدارة المصرف درجة اكبر من التفاعل مع الاسواق التي تخدمها، والذي يمكنها من التعرف على فرص البقاء والاستمرار.

كذلك، أدى التعقيد في عمليات التصدير والتجارة الدولية وما تنطوي عليه من عمليات مالية وإئتمانية إلى زيادة أهمية وخطورة الدور الذي تؤديه المصارف في تمويل هذه العمليات وتغطيتها. فقد أدى دخول هذا البعد الدولي في العمليات المصرفية إلى زيادة التعقيد في المهام الملقاة على عاتق إدارة المصرف. فقد نقل اهتمامها من دائرة محدودة إلى نطاق أرحب، مما اقتضى منها التخطيط المستمر لمواجهة الظروف الجديدة والتعامل معها.

2. مزايا التخطيط الإستراتيجي في التسويق: وقد أوضح (كوتلر) مزايا التخطيط الإستراتيجي في التسويق على النحو التالي:

أ. المساعدة في تحقيق الأهداف الأساسية للمصرف وتحديد السبل والوسائل الكفيلة بذلك. بناء روح الفريق الواحد. حيث ان علمية التخطيط تستدعي جهود كثير من الأفراد والإدارات داخل المصرف. والوصول إلى خطط وبرامج عمل يتطلب الكثير من التنسيق بين هذه الجهود مما يتيح جو افضل للتعاون والتشاور وهو ما يؤدي في النهاية إلى تنمية روح الفريق الواحد داخل المصرف.

ب. إن التخطيط الإستراتيجي يوفر درجة اعمق من الفهم والإدراك لكثير من جوانب العمل المصرفي مما يؤدي إلى إثراء معرفة المسؤولين عن التخطيط ويولد لديهم درجة أعلى من الالتزام بواقع ومقتضيات العمل الذي يقود إلى إضفاء قدر كبير من الواقعية على الخطط التي يتم اعدادها.

ج. توليد حس مشترك لدى القائمين على عملية التخطيط بأهمية الغرض وضرورة تحقيق الأهداف الأساسية للمصرف والالتزام بها. ويساعد ذلك على زيادة الشعور بأهمية التكامل في العمل الإداري.

ثالثاً: متطلبات التخطيط التسويقي الفعال: لا يوجد في الواقع العملي ما يمكن ان يسمى تخطيطاً تسويقياً مثالياً في المصرف. فالتخطيط الأمثل بالنسبة للمصرف هو ما يناسب واقعه ومقتضيات التطبيق فيه. إذ يتوجب ان يتلائم هذا التخطيط مع إستراتيجيات إدارة المصرف وهيكله التنظيمي والثقافة المؤسسية للمصرف والحققة أن ما يقوم به المخططون في المصارف تقليدياً لا يعد كافياً، بل ولا يرتقي إلى مستوى التحديات التي تفرضها التطورات في البيئة المحيطة... الأكثر من ذلك، فإن كثيراً من هؤلاء المخططين لديهم تحفظات قوية حول مدى أهميته بالنسبة لهم ولمصارفهم. وفي الوقت الذي بدا فيه هذا الاتجاه بالتراجع، فإنه لا يوجد ادنى شك حول أهمية توفير المناخ الافضل لعمليات التخطيط الإستراتيجي للمصرف، بما يؤدي إلى تفعيل هذه العمليات وصولاً إلى رفع مستوى ادائها. وسنحاول في هذا الجزء التعرف على أهم متطلبات التخطيط الفعال وتقديم الوسائل التي يمكن ان تساعد إدارة المصرف على تقييم نظام التخطيط الإستراتيجي الموجود في المصرف والتأكد من مدى فاعليته وقدرته على تلبية حاجات المصرف. ان توفير مناخ افضل لعملية التخطيط الإستراتيجي التسويقي في المصرف يكمن في وجود مجموعة من المتطلبات نوردتها على النحو التالي⁹⁶:

أ. **الاقرار بالحاجة إلى التخطيط:** يتطلب التخطيط التسويقي الناجح قبولاً تاماً من جانب الكوادر التسويقية بأهمية التخطيط والحاجة الماسة له. ان مثل هذا القبول من شأنه ان يزيد من الإهتمام الذي توليه إدارة المصرف بقضية التخطيط. وبالطبع فإن ادراك هذه الحاجة غالباً ما يتم التعبير عنه من قبل الجماعات المختلفة في المصرف وخاصة هؤلاء الذين تقع على عاتقهم مسؤولية القيام بالنشاط التسويقي. ومن النادر ما يتم التعبير عن هذا

الادراك من قبل الإدارة العليا للمصرف. وعموماً، فإن ادراك الحاجة إلى التخطيط تنبع في العادة من العوامل التالية:

ب. انخفاض الأداء التسويقي للمصرف: عندما يبدأ الأداء التسويقي للمصرف بالانخفاض، بالمقارنة مع مثيله في المصارف المنافسة الأخرى، فإن ذلك سيزيد من ضغط الإدارة العليا لإعادة الوضع النسبي للمصرف في السوق إلى ما كان عليه، فقد أدى التدهور النسبي في أداء مصرف تشي منهاتن بالمقارنة مع سيتي مصرف في منتصف السبعينات إلى قيام مجلس إدارة المصرف الأول بتبني التخطيط الإستراتيجي عن طريق جلب الخبرات اللازمة من مصرف جنرال الكتريك.

ج. الضغوط التي يفرضها نجاح المنافسة: فالأداء التسويقي المتميز للمصارف المنافسة غالباً ما يستميل ردود فعل إدارة المصرف والتي يكون التخطيط الإستراتيجي احد المداخل لمواجهة ذلك، وتبرز هذه الظاهرة بشكل واضح عندما يكون هناك درجة من التماثل فيما تقدمه المصارف من خدمات. مثلاً، فقد قاد النجاح الواضح لمصرف كونتيننتال إلينوي Continental Illinois Bank مقارنة بمنافسه مصرف شيكاغو إلى قيام مجلس إدارة المصرف الأخير باستقطاب مدير عام جديد بمهمة محددة تتمثل في تبني التخطيط كمنهجية تتم بواسطتها مواجهة ذلك.

د. تحقيق المصرف لخسائر مفاجئة: فعندما يحقق المصرف خسارة غير متوقعة، فإن ذلك يقتضي من إدارة المصرف احداث التغيير اللازم في نظام الرقابة المتبع لمنع تكرار حدوث مثل هذه الحالات.

هـ. الهزات الإستراتيجية: فقد يحدث ان يمر المصرف بهزة إستراتيجية عندما يتعرض لأي حدث هام غير متوقع، في الوقت الذي لا تكون فيه إدارة المصرف قد اتخذت من التدابير ما يمنع ذلك،، فإن التخطيط يصبح الوسيلة التي يمكن لإدارة المصرف ان يتجاوز ما قد يمر به من ازمات.

و. التزام القيادة الإدارية للمصرف: فيدون التزام واضح من جانب المدير العام للمصرف بتبني التخطيط كمنهجية عمل، لن يكتب النجاح لأية جهود تخطيطية. فالمخطط يحتاج دائماً إلى دعم ومساندة الإدارة العليا من حيث توفير الآليات اللازمة لجمع المعلومات اللازمة لوضع البرامج والخطط واكسابها صفة الشرعية والمصادقية مما يخلق لدى الأفراد في كافة المستويات الالتزام بالتنفيذ. وغالباً ما يتم التخطيط أو إعادة التخطيط في المصرف عند تغيير رئيس مجلس ادارته أو حتى مديره العام، حيث ينظر إلى التخطيط على أنه الوسيلة التي سيتم بها احداث التكيف اللازم للمناخ الداخلي للمصرف بما يتناسب مع تطلعات وأهداف الإدارة الجديدة.

ز. إعادة التنظيم: فإدخال نظام التخطيط الإستراتيجي إلى النشاط التسويقي للمصرف من شأنه ان يمد القائمين على هذا النشاط بالأدوات والوسائل المناسبة لتنفيذ الخطط والبرامج التي افرزتها عملية التخطيط. وإذا ما وضعت الإستراتيجية التسويقية المصرفية باهتمام تام فإن الأداء التسويقي سينتهي إلى مجموعة من الفرص المتاحة تستلزم من المخطط وضع الإستراتيجيات الاستثمارية المناسبة لانتهازها. ان هذا المفهوم اذا ما روعي من قبل الإدارة

المصرفية فإنه سيترك أثرا هاما على الطريقة التي ينظم بها المصرف. وطبقا لذلك، فإن الهيكل التنظيمي للمصرف يجب ان يعدل ليتلائم مع الحاجات الجديدة التي يفرضها التخطيط. ان تطبيق مفهوم التخطيط الإستراتيجي كمنهجية عمل من قبل إدارة التسويق في المصرف، من شأنه ان يفتح امامها افاق واسعة للتعرف على مختلف الأنشطة التسويقية في المصرف وما تنطوي عليه من مسؤوليات تستطيع معها تفويض السلطات اللازمة للاطلاع بها، وصولا إلى نوع من التوازن بين السلطة والمسؤولية في اداء تلك الأنشطة وبما يحفظ للهيكل التنظيمي للمصرف توازنه وتماسكه.

وفي الوقت الذي يجب ان يتلاءم الهيكل التنظيمي للمصرف مع توجهات التخطيط التسويقي الإستراتيجي لإدارة المصرف، فإن التخطيط الناجح يتطلب انشاء وحدة إدارية تسويقية مستقلة تكون معنية بعملية التخطيط وتوفير التدفقات المعلوماتية اللازمة بصورة منتظمة ومستمرة، فضلا عن التنسيق بين كافة الجهود التخطيطية المبذولة من قبل إدارات المصرف وكوادره وعلى كافة مستويات الإدارة فيه.

ح. توفير قاعدة معلومات كافية: إن المشكلة الرئيسية التي تواجه جهود التخطيط دائماً، هي الحاجة إلى المعلومات الكافية التي تساعد المخطط على رسم السيناريوهات البيئية الداخلية والخارجية للمصرف، وثم وضع الخطط والبرامج المناسبة للتعامل مع هذه السيناريوهات. ولذلك، فإن من أهم الأولويات التي تستلزمها عملية التخطيط الإستراتيجي الناجح هي جمع المعلومات وتنظيمها بالطريقة المناسبة التي تساعد على تحليلها إستراتيجيا. فالمعلومات الجيدة هي التي تساعد في تحقيق ما يلي: ((- التحديد الواضح للسوق المصرفية. - تقسيم السوق. - قياس مدى جاذبية السوق. - تحديد الوضع التنافسي للمصرف. - تحليل ربحية العمليات المصرفية على مستوى كل من الزبون والخدمة المصرفية. - تقييم الإحتياجات اللازمة من الموارد الإستراتيجية بما في ذلك الموارد البشرية والمالية والنظم. - تصميم نظم الرقابة الفعالة. - تطوير نظم المكافآت المناسب. - احداث التغيير التنظيمي المناسب)). ويأتي دور التحليل والمراجعة التسويقية التي تهدف المراجعة التسويقية Marketing Audit في المصرف إلى جمع كافة البيانات اللازمة لتحديد الكيفية التي يمكن للمصرف أن يحقق بها النجاح في تسويق كل خدمة من الخدمات المصرفية التي يقدمها لكافة قطاعات الزبائن المخدومة، وهذه البيانات يتم جمعها من خلال عملية تقييم ومراجعة شاملتين لكل من البيئة العامة التي يعمل في ظلها المصرف.

المبحث الثاني

الإستراتيجية التسويقية المصرفية

أساساً ان مفهوم إستراتيجية التسويق المصرفي لا يختلف عما سبق عرضه من مفاهيم مختلفة لإستراتيجية التسويق، إلا أن خصوصية العمل المصرفي الذي يتطلب إتباع إستراتيجيات تسويقية ذات سمات خاصة وتحتوي على سمات العمل المصرفي نوع ما مختلفة، كذلك ان الأهداف الرئيسية والمرحلية للمؤسسة المصرفية أولاً والمعتقدات البيئية في السوق المصرفي أو الصناعة المصرفية أو البيئة المصرفية، التي تتطلب تكيفاً عالياً ودرجة مرونة مرتفعة جداً يتطلبها العمل المصرفي والأنشطة المصرفية. وعليه فإن بالإمكان أن نشير إلى أن إستراتيجية التسويق المصرفي يمكن أن تفهم وتعرف على أساس العوامل الستة التالية:-

- التخطيط المصرفي المشترك على مختلف الأصعدة وخاصة الأصعدة أو المستويات القيادية في المؤسسة المصرفية.
- حاجات ورغبات الزبائن بشكل عام والزبائن المتوقعين بشكل خاص.
- المؤسسات المصرفية في نفس السوق المصرفي
- الطموحات والقيم لدى الإدارة العليا للمؤسسة المصرفية
- الإمكانيات والقدرات المادية والبشرية للمؤسسة المصرفية
- الظروف الإقتصادية والمالية السائدة وأسعار الفائدة.⁹⁷

أولاً: مداخل مفهوم الإستراتيجية التسويقية: لقد وضع بعض الكتاب مداخل لتحديد مفهوم الإستراتيجية التسويقية التي تُعد بمثابة تجميع للمفاهيم المختلفة الخاصة بالإستراتيجية التسويقية المصرفية⁹⁸:

1. الإستراتيجية التسويقية كخطة: إن الإستراتيجية التسويقية عبارة عن خطة موضوعة تتضمن مجموعة من التصرفات والإجراءات التي تتعامل مع موقف معين. وبناءً على هذا التعريف فإن الإستراتيجية التسويقية لها خاصيتين أساسيتين الأولى أنها عبارة عن مجموعة من الإجراءات والتصرفات الموضوعة مسبقاً لتحقيق أهداف المصرف، والثانية أنه يمكن تعديلها وتطويرها بما تفتضيه البيئة التي يعمل في إطارها المصرف.
2. الإستراتيجية التسويقية كأسلوب تصرف: فإنها تعد أسلوب تصرف لتمويه المنافسين، فهي، عبارة عن أداة للمنافسة المباشرة يتم توظيفها لتحقيق قدرة تنافسية.
3. الإستراتيجية التسويقية كنموذج للسلوك: بناءً على هذا المدخل فإن الإستراتيجية التسويقية تتضمن تصرفات أو سلوك تتصف بالاتساق من أجل تحقيق أهداف المصرف.
4. الإستراتيجية التسويقية كمركز: حسب هذا المدخل فإن الإستراتيجية التسويقية تُعد وسيلة لوضع المصرف في البيئة التنافسية الخاصة.

5. الإستراتيجية التسويقية كروية ذاتية: وفقا لهذا المدخل فإن الإستراتيجية تُعد رؤية ذاتية لا تتضمن المركز الذي يجب أن يحتله المصرف فقط، بل وأيضا وسيلة لإدراك العناصر البيئية التي لها تأثير مباشر على أنشطة المصرف وأهدافه.

6. مفهوم الإستراتيجية التسويقية: من المناسب هنا نستعرض جملة من التعاريف الخاصة بالإستراتيجية التسويقية من وجهة نظر بعض الكتاب والباحثين المتفاوتة هي:

جدول (1-5) تعاريف الإستراتيجية التسويقية

الباحث	الإستراتيجية التسويقية هي:
Thompson:1994	"طريقه تتم من خلالها الوصول الى الاهداف التسويقية على المدى الطويل والمدى القصير".
Kotler:1997	"تحديد المؤسسة لأجزاء السوق التي يمكن خدمتها بشكل فعال بدلا من التنافس في كل مكان. وتعني بجاذبية السوق والميزة التنافسية للمؤسسة والمخاطر المتوقعة وتطوير البرامج التسويقية
Darymple & Parsons:2000	"خطة تصميم الأعمال وإنجاز الأهداف طويلة الأمد من خلال وصول المنتجات إلى الأسواق مع توقعات المنافسة وتحقيق الغايات والأهداف سواء كانت على المستوى الوظيفي أم الرئيسي ويتم تحديدها على أساس (SWOT) المؤثرة على المؤسسة".
الصميدعي: 2000	"أداة الربط بين الخطط التسويقية الشاملة وبين المؤسسة لتحقيق الاهداف الرئيسية والاستجابة السريعة والفعالة تجاه متغيرات البيئة التسويقية".
Thair Tark,2006	"مدخل الأعمال الخاصة بالمؤسسة والتي ستكون مجالا للمنافسة، فضلا عن مسار للحصول على الموارد وكيفية توزيعها بين أعمال المؤسسة".
البكري: 2008	تهتم إستراتيجية التسويق بشكل أساسي في الأداء النظمي للمؤسسة ككل وهذا يعني بأن إستراتيجية التسويق ترتبط مع البيئة من خلال نظرة الى كون التسويق هو النشاط المسؤول عن دخول المؤسسة الى مجال الأعمال المحدد والمناسب لها اكثر من كونه نشاط متخصص في المؤسسة.
Peter:2008	" كشف اجمالي الاهداف التسويقية من حيث تحديد المنتج وتحديد الزبون".
النسور:2012	"الطريقة التي يتم من خلالها الوصول الى الاهداف التسويقية على المدى القصير والطويل".
Danjum;2016	"عملية من الأنشطة الادارية والتشغيلية اللازمة لإنشاء والحفاظ على إستراتيجيات فعالة لمنح الشركات ميزة تنافسية "
النحاس:2016	"تحديد الاهداف الرئيسية بعيدة المدى للمؤسسة وتبني الوسائل الحقيقية وتوزيع الموارد الضرورية واللازمة لتحقيق تلك الاهداف".

كما هو معلوم سلفا ان الإستراتيجية" هي تخطيط وتعديل الجهود لتحقيق هدف محدد والتزام طويل الأمد للموارد لتحقيق غاية محددة في بيئة تنافسية. أما الإستراتيجية التسويقية فهي (عبارة عن مجموعة من السياسات والقواعد والأهداف التي تستخدم في توجيه الأنشطة التسويقية على مستوى المصرف خلال فترة زمنية محددة، بحيث يتضمن ذلك تحديد نوع كل نشاط تسويقي والعناصر التي يتكون منها والمعايير المستخدمة في تحديده استجابة للتغيرات المستمرة في بيئة المصرف وظروف المنافسة). وتشتق إستراتيجية التسويق كما الإستراتيجيات الوظيفية الأخرى من الإستراتيجية الكلية للمؤسسة وتتناغم معها بالاعتماد على تحليل الموقف Situational Analysis (تحليل العوامل الداخلية للكشف عن مناطق القوة والضعف في الوحدات الوظيفية للمصرف، وتحليل عوامل البيئة الخارجية بمكوناتها المستهلكون، الحكومة، المنافسة، التكنولوجيا لتحديد الفرص السوقية Market Opportunity والتهديدات Threats التي تحيط بالمؤسسة).

إن الإستراتيجية التسويقية تعني التطلع نحو المدى البعيد في إعداد الخطط ورسم معالم المصرف على عدد طويل من السنوات القادمة "و تُعرّف الإستراتيجية على أنها تلك القرارات الخاصة بتوجيه النشاط ورسم إطار العمل وتوجيه الإدارات والفروع والإجابة عن التساؤلات المختلفة المطروحة في كافة الأحوال، هناك دور للمصرف يتعين عليه ممارسته والقيام به في سبيل وضع إستراتيجية تسويقية، وتختلف المصارف في القيام بهذا الدور باختلاف القائمين عليها، وعليه فإن إعداد أي إستراتيجية في المصرف ترتبط بشكل كبير بمدى التنسيق والتماشي مع الأهداف الكلية للمصرف، لذا فإن الإستراتيجية التسويقية تُعد جزءا من الإستراتيجية العامة ومن ثم فالمصرف يعتمد عليها في إعداد الخطة العامة له بشكل عام والخطة التسويقية بشكل خاص¹⁰⁰.

في حين اعتبر بعض الكتاب ومن بينهم Kilter أن الإستراتيجية مجموعة من الخطط والأنشطة التي يضعها المصرف بطريقة تضمن عملية التوافق بين جوانب القوة والضعف وبين الفرص والتهديدات التي يتعرض لها المصرف.

وعلى ضوء ذلك فإن الإستراتيجية التسويقية للصناعة المصرفية Marketing strategy for banking industry، تتضمن بعددين رئيسيين¹⁰¹ هما: الأول هو محاولة جذب وتوظيف الموارد الداخلية للمصرف توظيفا أمثلا. والثاني هو القدرة على تحديد موقف المصرف من البيئة الخارجية وما تشمله من فرص وتهديدات قد يتعرض لها كونه نظاما مفتوحا على تلك البيئة، ومن ثم لابد من تفاعله معها¹⁰².

7. مفهوم الحديث لإستراتيجية التسويقية: يمكن القول وفي مجال المفهوم الحديث

لإستراتيجية التسويق أن تحقيق المصرف لميزة تنافسية حقيقية بالمقارنة بالمنافسين أخرى يعد المحور الرئيسي لهذه الإستراتيجية، بحيث يتم تحقيق هذه الميزة التنافسية من خلال إحداث التوافق بين كل من العوامل الداخلية والخارجية المؤثرة في الأداء التسويقي للمصرف، على ان تشمل العوامل الخارجية خصائص المنافسين المؤثرين على الحصة السوقية للمصرف، فضلا عن الطلب على منتجات المصرف وخدماته واتجاهات التطور

في الصناعة المصرفية، لذلك يجب تحليل الفرص والتهديدات التي قد يتعرض لها المصرف في محاولة للسيطرة عليها. أما العوامل الخارجية فتتطوي على معرفة إمكانيات وقدرات المصرف لتحديد جوانب القوة وتعظيمها والتعرف على جوانب الضعف وتحجيمها.

لقد أوضحت العديد من الدراسات أن الإستراتيجية التسويقية كأحد الإستراتيجيات الوظيفية تتكامل مع الإستراتيجية الشاملة للمصرف بما يؤدي إلى تحقيق مستوى عال من الأداء، لتحقيق أهداف المصرف والمتمثلة في الربحية والسيولة والأمان¹⁰³.

إن أهم الغايات الأساسية التي أشارا إليها Hoofer & Sschussed¹⁰⁴ التي يجب أن تتضمنها إستراتيجية التسويق هي: (التعرف على كيفية تلبية حاجات ورغبات القطاع السوقي بطريقة كفوة و أفضل من المنافسين. - الإستخدام الأمثل للمزيج التسويقي. - كيفية التعامل مع المنافسين في نفس القطاع السوقي).

ومن الناحية الجوهرية لا يختلف مفهوم إستراتيجية التسويق المصرفي عما سبق عرضه من مفاهيم مختلفة لإستراتيجية التسويق إلا إن خصوصية العمل المصرفي الذي يتطلب إتباع إستراتيجيات تسويقية ذات سمات خاصة وتحتوى على سمات العمل المصرفي نوع ما مختلفة من ناحية الأهداف الرئيسة والمرحلية للمؤسسة المصرفية أولاً والمعتقدات البيئية في السوق المصرفي من ناحية أخرى التي تتطلب تكيفاً عالياً ودرجة مرونة مرتفعة جداً يتطلبها العمل المصرفي ثانياً.

ثانياً: مكونات الإستراتيجية التسويقية للمصرف: تتكون الإستراتيجية التسويقية المصرفية من العناصر التالية¹⁰⁵:

1. **المهمة الأساسية:** فالخطة يجب ان تحدد المهمة الأساسية لإدارة التسويق في المصرف والناבעة اصلاً من المهمة التي انشئ من اجلها المصرف. كذلك، يجب ان تحدد المهام الفرعية الأساسية بالنسبة لوحدة المصرف وفروعه. وضمن اطار هذه المهام، فإن الإستراتيجية التسويقية لا بد أن تحدد طبيعة الأنشطة التسويقية التي سيزاولها المصرف او فروعه، والقيود التي ينبغي مراعاتها في هذا الصدد.

2. **الاهداف التسويقية الرئيسة للمصرف:** وتشير هذه الأهداف الى مجموعة النتائج التي يتعين على إدارة المصرف تحقيقها في المستقبل، ويجب ان توضع هذه الاهداف بشكل يمكن معه قياسها. وتكون هذه في صورة العائد المالي من كل نشاط من الأنشطة التسويقية، معدل نمو معين او حصة سوقية معينة.. وغيره¹⁰⁶.

3. **افتراضات معينة حول البيئة المحيطة،** وبالذات السوق المصرفية، ويتضمن ذلك عبارات واضحة حول الاتجاهات المستقبلية في القطاعات الإستراتيجية في السوق. كما تشمل تحديداً للعوامل الرئيسة التي يمكن ان تؤثر على سير أعمال المصرف وقدرته على مواجهتها والتصدي لها.

4. **تقييم القوة التنافسية للمصرف:** فالاستراتيجية التسويقية يجب ان تنطوي على تقييم واقعي لمجالات القوة والضعف بالنسبة للعوامل التي تؤثر على قدرة المصرف على تحقيق أهدافه في ظل الظروف المتوقعة في السوق.

5. **تقييم الفرص الممكنة في ظل المعطيات التي يفرزها تحليل البيئة** ويجب ان يتم ذلك بالنسبة لكل مجال من مجالات النشاط التسويقي وعلى مستوى كل خدمة من الخدمات المصرفية التي يقدمها لعملائه. وضمن هذا الإطار فإنه ينبغي على إدارة المصرف انتهاز الفرص المتاحة حتى يمكن تحديد اساليب التصرف والتحركات التي ينبغي القيام بها وصولا الى الانجازات المنشودة.

6. **تحديد إستراتيجيات العمل الخاصة بكل نشاط من الأنشطة التسويقية للمصرف** وكذلك الخاصة بكل قطاع من قطاعات الزبائن والأهداف الواجب تحقيقها في مجال كل نشاط.

7. **التغيرات الإستراتيجية المتوقعة في عوامل البيئة الخارجية للمصرف** والتي يمكن التحكم بها من قبل إدارة المصرف. ان التحديد الواضح لمثل هذه التغيرات وحسابها بشكل دقيق من شأنه ان يساعد في وضع الخطط وبرامج العمل المناسبة للتصدي لهذه التغيرات ومحاولة توظيف الموارد والطاقات المتاحة لدى المصرف في الاتجاه الذي يمكن الإدارة من تحقيق اهدافه بأحسن الوسائل واقل التكاليف. هذا، ولا بد من التأكيد على اهمية دراسة وتحليل كل قطاع من القطاعات السوقية المخدومة من قبل المصرف كنقطة بداية في عملية التخطيط. كما لا بد من التأكد من امكانيات تعديل الهيكل التنظيمي للمصرف بما يساعد على استيعاب التغيرات المحتملة التي يستلزمها تنفيذ الخطط المرسومة. والجدير بالذكر، ان هذه العملية تصبح اكثر تعقيداً في حالة المصارف التي يكون لها فروع في دول عديدة. حيث يتطلب الامر التعامل مع كل وحدة (فرع) باعتبارها مركزاً من مراكز التخطيط في المصرف¹⁰⁷. وعليه فان بالإمكان ان نشير إلى ان إستراتيجية التسويق المصرفي يمكن ان تفهم وتعرف على أساس العوامل الستة الآتية¹⁰⁸:

أ. التخطيط المصرفي المشترك على مختلف الأصعدة وخاصة المستويات القيادية في المصرف.

ب. حاجات ورغبات الزبائن بشكل عام والزبائن المتوقعين بشكل خاص و المؤسسات المصرفية في نفس السوق المصرفي والطموحات

ج. الإستخدام الأمثل للمزيج التسويقي وكيفية التعامل مع المنافسين في نفس القطاع السوق.

د. القيم لدى الإدارة العليا للمؤسسة المصرفية

هـ. الإمكانيات والقدرات المادية والبشرية للمؤسسة المصرفية

و. الظروف الإقتصادية والمالية السائدة وأسعار الفائدة.

أن محاولة إيجاد التكامل بين هذه العوامل الستة غالباً ما يكون معقداً ويحتاج إلى الكثير من الفهم والإدراك لكل عامل من هذه العوامل يحتاج إلى جهداً كبيراً يتسم بالتعاون

والتنظيم والتنسيق أن هذه المحاولة تعتمد على البحث عن ثلاثة قرارات مهمة هي:- (أين نضرب (where to compet) وهذا يشمل تحديد السوق المصرفي وأي قطاع منه سوق تدخل إليه نكسبه.- كيف نضرب (how to compet) وهذا يشمل كيفية إدخال منتجات (خدمات مصرفية) إلى هذا السوق المصرفي.- متى نضرب (when to compet) وهذا يشمل التوقيت الزمني المناسب الذي يتلاءم مع أهداف الإستراتيجية والمرحلية للمؤسسة المصرفية).

ثالثاً: صياغة عناصر الإستراتيجية التسويقية والعناصر المؤثرة عليها: ان صياغة الإستراتيجية التسويقية لا يمكن ان تتم الا من خلال التكامل مع الإستراتيجيات الثلاثة (C3) وتحليل البيئة المحيطة المؤثرة على النشاط التسويقي, وان الإستراتيجية التسويقية تشكل التعظيم الايجابي والتفوق على المنافسين في تلبية افضل لحاجات الزبائن. والإستراتيجية الناجحة هي ذات الفعالية في تحقيق الاهداف وهذا يكون على المدى الطويل , كما لابد ان تكون ذات كفاءة في الإستخدام الامثل للموارد, ومع خاصية ديناميكية التي تتميز بيئة المؤسسة. وتتعامل الإستراتيجية التسويقية مع تفاعل القوى الثلاثة المعروفة: (Strategies 3C) إستراتيجية الزبون (Customer), المنافسة (Competition), المؤسسة (Corporation). وتركز إستراتيجية التسويق على الوسائل التي تستطيع بواسطتها المؤسسة من تميز نفسها بشكل فعال من منافسيها والاستفادة من نقاط قوتها المتميزة لتقديم قيمة افضل لزيادتها, ويجب ان تتصف الإستراتيجية الجديدة بما يلي: (- تحديد واضح للسوق.- توافق جيد بين القوة الكلية واحتياجات السوق.- الأداء المتميز المتناسب مع المنافسة في عوامل النجاح الرئيسية للعمل عند جمع هذه العوامل الثلاثة) مما يشكل (3C)¹⁰⁹.

تعني صياغة الإستراتيجية التسويقية وضع الخطط التسويقية طويله المدى للتمكن من التعامل بفاعلية مع الفرص والمخاطر البيئية في ضوء نقاط القوة ونقاط الضعف للمؤسسة. وتشمل صياغة الإستراتيجية التسويقية مجموعة معقدة من الأنشطة والاجراءات والعمليات التي تساهم في انجاز وتصميم الخطط التسويقية , كما انها تمثل الخطط في بناء وتأسيس الاهداف وصياغة الإستراتيجيات التسويقية, وتقترح الإستراتيجية عن كيفية بلوغ الاهداف وماهي الطرق المناسبة لذلك. وان صياغة الإستراتيجية التسويقية هي عملية تطوير تلجأ اليها الاقسام التسويقية لإستراتيجيتها المعتمدة على توجيهات إدارة المؤسسة وخاصة القيادات الإستراتيجية. وتوافر مؤشرات ثقافة المؤسسة وعوامل السياسة فيها في ظل ضغوط البيئة ومتغيراتها, نتيجة التأثيرات المفروضة على المؤسسة كتعديل إستراتيجيتها. تعددت الدراسات التي تناولت مكونات الإستراتيجية التسويقية ومن أهمها دراسة McDaniel التي أوضحت أن الإستراتيجية التسويقية تتكون من العناصر الآتية¹¹⁰:

1. **مجال التركيز:** أي تقسيم السوق المصرفية إلى قطاعات مع تحديد القطاعات الأكثر ربحية لخدمتها، مع تحديد خطوط المنتجات المصرفية التي سيتم تقديمها لتلك القطاعات

بالشكل الذي يؤدي إلى تحقيق المستويات المطلوب إنجازها قياسا بالحصة السوقية والأرباح المحققة.

2. **تخصيص الموارد:** أي التوظيف السليم للموارد التسويقية المادية والبشرية من أجل أداء الأنشطة التسويقية بكفاءة عالية مما يؤدي إلى تحقيق الأهداف المرسومة مسبقا.

3. **المزايا التنافسية:** أي تحديد نقاط القوة والضعف في الأداء التسويقي وإستخدامها لخدمة الزبائن بكفاءة أعلى من المنافسين، للمحافظة على الزبائن الحاليين وجذب المزيد من الزبائن المحتملين.

4. **التكامل:** سواء كان التكامل فيما بين الأنشطة التسويقية نفسها أو بين الأنشطة التسويقية والأنشطة الأخرى وذلك من أجل تحقيق أهداف المصرف.

أما P. Kilter فيرى أن الإستراتيجية التسويقية هي الأساس الذي يمكن المصرف من إنجاز أهدافه التسويقية التي يجب أن تشتمل على مجموعة متناسقة من القرارات وهي كما يلي¹¹¹:

أ- **تحديد الأسواق المستهدفة:** تعطي الإستراتيجية التسويقية درجات مختلفة من التركيز على القطاعات المكونة للسوق التي تختلف احتياجاتها، استجاباتها، المجهودات التسويقية والربحية.

ب- **تصميم المزيج التسويقي:** أي صياغة مزيج تسويقي فعال يناسب كل قطاع يتم خدمته في السوق، مع العمل على تطويره باستمرار استجابة لتطور حاجات ورغبات الزبائن.

ج- **إعداد الموازنة التسويقية:** ويعني ذلك تخطيط الموارد المادية والمالية والبشرية المطلوبة لأداء الأنشطة التسويقية المختلفة من أجل تحقيق الأهداف المرسومة. كما يرى Porter أن الإستراتيجية التسويقية الناجحة والفعالة تنتهي إلى تحقيق ميزة تنافسية من خلال المزيج التسويقي المصمم بدقة متناهية و بمرونة كبيرة¹¹². وبذلك يمكن اعتبار أن المزيج التسويقي هو عنصرا أساسيا من مكونات الإستراتيجية التسويقية، إلى جانب التركيز على الأسواق المستهدفة، و الإهتمام بأهمية التكامل والاتساق بين عناصر المزيج التسويقي. وبذلك يمكن اعتبار أن المزيج التسويقي هو عنصرا أساسيا من مكونات الإستراتيجية التسويقية، إلى جانب التركيز على الأسواق المستهدفة، والإهتمام بأهمية التكامل والاتساق بين عناصر المزيج التسويقي. وبناء على العديد من الدراسات التي تناولت الإستراتيجية التسويقية أن أساس نجاح المؤسسات ومنها المصارف في تحقيق أهدافها والمحافظة على بقائها في السوق، يكمن في التركيز على تكامل مكونات المزيج التسويقي في تحقيق الأهداف المرسومة ضمن الإستراتيجية الشاملة للمصرف.

المبحث الثالث

مراحل الإستراتيجية التسويقية المصرفية ومكوناتها.

تعني الإستراتيجية التسويقية التطلع نحو المدى البعيد في إعداد الخطط ورسم معالم المصرف على عدد طويل من السنوات القادمة "وتعرف الإستراتيجية على أنها تلك القرارات الخاصة بتوجيه النشاط ورسم إطار العمل وتوجيه الإدارات والفروع والإجابة عن التساؤلات المختلفة المطروحة في كافة الأحوال، هناك دور للمصرف يتعين عليه ممارسته والقيام به في سبيل وضع إستراتيجية تسويقية، وتختلف المصارف في القيام بهذا الدور باختلاف القائمين عليها، وعليه فإن إعداد أي إستراتيجية في المصرف ترتبط بشكل كبير بمدى التنسيق والتماسي مع الأهداف الكلية للمصرف، لذا فإن الإستراتيجية التسويقية تعتبر جزءاً من الإستراتيجية العامة ومن ثم فالمصرف يعتمد عليها في إعداد الخطة العامة له بشكل عام والخطة التسويقية بشكل خاص.¹¹³

أولاً: مراحل الإستراتيجية التسويقية المصرفية و مكوناتها:

1. **مراحل الإستراتيجية التسويقية للمصرف:** تتكون الإستراتيجية التسويقية المصرفية من المراحل أو الخطوات الآتية:

أ. **الرسالة أو المهمة الأساسية:** فالخطة يجب ان تحدد المهمة الأساسية لإدارة التسويق في المصرف والناבעه اصلاً من المهمة التي انشئ من اجلها المصرف. كذلك، يجب ان تحدد المهام الفرعية الأساسية بالنسبة لوحدة المصرف وفروعه. وضمن إطار هذه المهام، فإن الإستراتيجية التسويقية لا بد أن تحدد طبيعة الأنشطة التسويقية التي سيزاولها المصرف

ب. **النتائج** التي يتعين على إدارة المصرف تحقيقها في المستقبل، ويجب ان توضع هذه الاهداف بشكل أو فروعها، والقيود التي ينبغي مراعاتها في هذا الصدد.

ج. **الاهداف التسويقية** الرئيسة للمصرف: وتشير هذه الأهداف إلى مجموعة يمكن معه قياسها. وتكون هذه في صورة العائد المالي من كل نشاط من الأنشطة التسويقية، معدل نمو معين أو حصة سوقية معينة.. الخ.

د. **افتراضات معينة** حول البيئة المحيطة، وبالذات السوق المصرفية، ويتضمن ذلك عبارات واضحة حول الاتجاهات المستقبلية في القطاعات الإستراتيجية في السوق. كما تشمل تحديداً للعوامل الرئيسة التي يمكن ان تؤثر على سير أعمال المصرف وقدرته على مواجهتها والتصدي لها.

هـ. **تقييم القوة التنافسية للمصرف:** فالإستراتيجية التسويقية يجب ان تنطوي على تقييم واقعي لمجالات القوة والضعف بالنسبة للعوامل التي تؤثر على قدرة المصرف على تحقيق أهدافه في ظل الظروف المتوقعة في السوق.

و. **تقييم الفرص الممكنة** في ظل المعطيات التي يفرزها تحليل البيئة ويجب ان يتم ذلك بالنسبة لكل مجال من مجالات النشاط التسويقي وعلى مستوى كل خدمة من الخدمات

المصرفية التي يقدمها لعملائه. وضمن هذا الإطار فإنه ينبغي على إدارة المصرف انتهاز الفرص المتاحة حتى يمكن تحديد اساليب التصرف والتحركات التي ينبغي القيام بها وصولاً إلى الانجازات المنشودة.

ز. تحديد إستراتيجيات العمل الخاصة بكل نشاط من الأنشطة التسويقية للمصرف وكذلك الخاصة بكل قطاعات الزبائن والأهداف الواجب تحقيقها في مجال كل نشاط.

ح. التغيرات الإستراتيجية المتوقعة في عوامل البيئة الخارجية للمصرف والتي يمكن التحكم بها من قبل إدارة المصرف. ان تحديد هذه التغيرات وحسابها يتم بشكل دقيق وواضح يساهم في وضع الخطط وبرامج العمل المناسبة للتصدي لهذه التغيرات ومحاولة توظيف الموارد والطاقات المتاحة لدى المصرف في الاتجاه الذي يمكن الإدارة من تحقيق اهدافه بأحسن الوسائل وأقل التكاليف.

هذا، ولا بد من التأكيد على أهمية دراسة وتحليل كل قطاع من القطاعات السوقية المخدومة من قبل المصرف كنقطة بداية في عملية التخطيط. كما لا بد من التأكد من امكانيات تعديل الهيكل التنظيمي للمصرف بما يساعد على استيعاب التغيرات المحتملة التي يستلزمها تنفيذ الخطط المرسومة. والجدير بالذكر، ان هذه العملية تصبح اكثر تعقيداً في حالة المصارف التي يكون لها فروع في دول عديدة. حيث يتطلب الامر التعامل مع كل وحدة (فرع) باعتبارها مركزاً من مراكز التخطيط في المصرف.

2. مكونات الإستراتيجية التسويقية ¹¹⁴: تتكون الإستراتيجية التسويقية من أربعة مكونات هي ;

- أ. العلاقة: التكامل وطبيعة العلاقة بين الأنشطة التسويقية المختلفة
- ب. مجال التركيز: تحديد القطاع أو القطاعات التي سيتم التعامل معها
- ج. النوقيت: أي متى تبدأ أو تنتهي العلاقة بين المؤسسة وعملائها؟
- د. تخصيص الموارد: أي التوظيف السليم لموارد التسويق المادية والبشرية على الأنشطة التسويقية المختلفة. تختص الإستراتيجية التسويقية المصرفية: بتخطيط المستلزمات المطلوبة لأداء الأنشطة التسويقية المختلفة التي يتم من خلالها الإستخدام الأمثل لعناصر المزيج التسويقي المصرفي من أجل تحقيق الأهداف المرسومة وماذا ستكون صورة المصرف مستقبلاً من خلال الرؤيا الإستراتيجية الواضحة والفعالة في اختيار الأسلوب الأمثل في صياغة وتنفيذ الإستراتيجية المصرفية الأهداف الإستراتيجية والمرحلية التي لا يمكن الوصول إلى تحقيقها إلا بالتكامل الواضح بين الرؤيا الإستراتيجية والإستخدام الأمثل للمزيج التسويقي المصرفي. الرؤيا التي تعكس الطريقة والأسلوب التي يتم من خلالها الإستخدام الأمثل لعناصر المزيج التسويقي المصرفي وثم الوصول إلى تحقيق الأهداف التسويقية الإستراتيجية والمرحلية على الأمد القصير والطويل.

ثانياً: التخطيط لإستراتيجية تسويقية ناجحة: تمثل الإستراتيجية المختارة قلب عملية صياغة الإستراتيجية، ولكن وبالرغم من هذه الأهمية فإن الإستراتيجية لا تستطيع أن تحقق الغرض المطلوب منها إلا إذا تم تنفيذها بالشكل الصحيح، وهذا ما يفسر أهمية عملية تنفيذ الإستراتيجية، ويذكر David¹¹⁵.

1. العلاقة بين صياغة وتنفيذ الإستراتيجية: في هذا الصدد بأن صياغة الإستراتيجية الناجحة لا تتضمن تنفيذاً ناجحاً بالرغم من ارتباطهما مع بعض، وتوجد علاقة بين صياغة وتنفيذ الإستراتيجية والنتائج المترتبة عن هذه العلاقة والتي يمكن حصرها بأربع حالات¹¹⁶ هي:

- **النجاح:** وتعني صياغة إستراتيجية جيدة مع تنفيذ جيد إذ يكون النجاح مضموناً ما لم تحدث متغيرات سلبية تؤثر على العملية.
- **المشاكل:** وتعني صياغة إستراتيجية جيدة ولكن التنفيذ ضعيف، والمشكلة التي تظهر هنا تنتج عن الإعتقاد الخاطئ بأن الضعف ناتج عن عملية الصياغة وليس التنفيذ.
- **المغامرة:** وتعني صياغة إستراتيجية ضعيفة ولكن التنفيذ جيد وعند عدم قدرة عملية التنفيذ الجيد من استيعاب عيوب الصياغة فإن ذلك يعني احتمال تحقق الفشل.
- **الفشل:** وتعني صياغة إستراتيجية ضعيفة مع تنفيذ ضعيف، وفي هذه الحالة تواجه المؤسسة مشكلة صعبة ومعقدة وخاصة إذا تكررت المشكلة نفسها، أي عندما تكون عملية الصياغة والتنفيذ بعد الإعادة أو التعديل ضعيفين.

ومن أهم الأمور التي تواجه أي مدير تحديد طبيعة عمل المصرف بالفعل وكيف يبدو بنظر الزبائن، المنافسين، الموظفين، والجمهور بشكل عام، وان اختيار الإستراتيجية الخاصة بتطوير الخدمة المصرفية وما يقدمه، يؤثر هذا الاختيار بشكل كبير على مستقبل أي مصرف، فيجب دراسة هذا القرار بعناية¹¹⁷. إذ إن التخطيط الإستراتيجي كأسلوب علمي ومتكامل يرمي إلى تحقيق الأهداف المحددة بشكل مرضي لطرفي المعادلة (منتج الخدمة والزبون). ولإنجاح هذه الإستراتيجية لابد من التحديد الواضح لمهمة المصرف ورسالته والرؤيا الجديدة للمستقبل وهي فن رؤية الأشياء وهي خفية. كما قال جوناثان سوين¹¹⁸: ((فبدون هذه الرؤيا التي هي بمثابة القوة التحفيزية الكبرى للجميع يفقد التجديد والتطوير أهم مقوماته، وحسب الأهداف المشتقة من الرؤيا والرسالة توضع إستراتيجية جديدة وتخطط وفق ما تم التوصل إليه خلال

Strength, Weakness, Opportunities, Threats

التحليل الإستراتيجي الرباعي Analysis SWOT وهي: نقاط القوة ونقاط الضعف والفرص والتهديدات، لكثرة التحديات التي تواجه المصارف)).

2. الإستراتيجيات المناسبة حسب تحليل SWOT (التحليل الرباعي): أن تحليل نقاط القوة والضعف ومجالات الفرص ومجالات المخاطر التي يشير إليها البعض

بتحليل SWOT يعد خطوة مهمة لأنها المحدد الأساسي إستراتيجية يمكن لمنظمات الأعمال اتباعها،
 إذ يشمل هذا التحليل البحث المنظم والمرتب للبيانات ودراسة اتجاهات التعامل ومراجعة المعلومات الداخلية والخارجية. وتسعى مصفوفة SWOT إلى تقديم القرار الإستراتيجي في ضوء أربعة أبعاد للتوجهات الإستراتيجية، والتي تعتمد على نتائج التحليل البيئي الداخلي والخارجي. ويتضح من خلال الشكل (5-1) أبعاد للتوجهات الإستراتيجية على النحو الآتي:

العوامل الداخلية	نقاط القوة الداخلية (S)	نقاط الضعف الداخلية (w)
العوامل الخارجية	إستراتيجية (S-O) MAXI - MAXI الاعتماد على نقاط القوة الداخلية لتعزيز الفرص الخارجية	إستراتيجية (W-O) MINI - MAXI الاعتماد على التطوير والتنمية لتغطية نقاط الضعف حتى يمكن الاستفادة منها لتعزيز الفرص الخارجية
التحديات الخارجية (T)	إستراتيجية (S-T) MAXI - MINI الاعتماد على نقاط القوة لتكون على مستوى التحديات وتقليلها وتخفيف أثارها	إستراتيجية (W-T) MINI - MINI تنمية وتطوير نقاط القوة حتى يكون لها القدرة على مواجهة وتحجيم التحديات الخارجية

شكل(5-1) أبعاد للتوجهات الإستراتيجية وفق الادبيات الفكرية المتخصصة

وقد اقترح (Michael Allio) دلائل لإيجاد وتطبيق هذه القياسات لتشجيع ممارسة الإستراتيجية وتوفير تغذية عكسية في الوقت المحدد، لتبسيط التحديات المصاحبة للإدارة في عالم مضطرب، يزيد من تماسك وتناسق المجهزين، والمصنعين، والمتعاقدين ويشير وينبه الفريق: إن أغلب الإستراتيجيات¹¹⁹ تفشل في مرحلة التنفيذ، بغض النظر عن روعتها بترجمة معانيها الواسعة إلى أفعال محسوسة والإلتصاق بها ليست مهمة سهلة أبداً". وعند صياغة إستراتيجية قياس الأداء هناك ثلاث خطوات رئيسية في صياغة أي إستراتيجية تسويقية هي:

1. تحديد الاحتياجات الحقيقية للسوق المصرفي ومعرفة كيفية التعامل معها وفقاً للخطوة التسويقية كجزء من الخطة العامة للمصرف، ومن ثم يمكن وضع الاهداف السوقية والتي

تعتبر أساسية لتحديد الاتجاه الذي تسير فيه الجهود المختلفة للمصرف ورسم سياسة تسويقية به. وأهم هذه الاهداف هدف: (الربحية والحجم والنمو والنصيب السوقي).

أ- **تحديد وتعريف المحددات** تتعلق هذه الخطوة بتحديد القيود المختلفة التي تضع عقبات أمام المصرف وتعيقه عن تحقيق اهدافه، وأهم هذه المحددات هي: المحددات الاقتصادية والسياسية والاجتماعية. والمحددات الحكومية والقانونية والتطورات التكنولوجية. والموقف التنافسي من جانب المصارف الأخرى أو المؤسسات التمويلية مثل شركة التأمين.

ب- بتحديد هذه المحددات ومعرفة مدى أثرها وتأثيرها على النشاط المصرفي يمكن التعامل معها بصورة أو بأخرى ومن ثم يمكن وضع الامكانيات اللازمة الكافية لتحقيق الاهداف التسويقية.

2. تخصيص الموارد التسويقية: ويتم ذلك من خلال المزيج التسويقي للمؤسسة المصرفية

(أي من خلال التوزيع والترويج، والخدمات المصرفية وتسعيرها). فتقييم الامكانيات وموارد المؤسسة المصرفية المتاحة بما فيها من موارد بشرية ومالية وموقف سوقي، وكفاءات إدارية وفنية تعطي له إمكانيات معينة من خلالها، يتم تحديد قدراته ومعرفة مدى حساسيته للمتغيرات الداخلية والخارجية، من خلال هذا التقييم يتم معرفة وإختبار نقاط القوة والضعف ليس فقط للموارد الحالية و لكن أيضا بالنسبة للموارد المحتملة مستقبلا وأيضا التنبؤ بالطريقة التي سيتم توليد هذه الموارد مستقبلا، وهو ما يقدم أساس طيب لعملية التخطيط المستقبلي ومن ثم فإنه يمكن تخصيص الموارد عن طريق الاتي : تطوير وتمييز مزيج الخدمات المصرفية التي يقدمها المصرف. وتسعيرها وترويجها وتحديد الفروع التي ستقوم بتوزيع الخدمات المصرفي. يقوم تخصيص الموارد في المصارف التجارية على تطوير الجهاز التسويقي بالمصرف وكذا نظام المعلومات ونظام التخطيط والمتابعة للشكل الذي يفي باحتياجات الاهداف السوقية ومن ثم يمكن ايجاد تركيبة متوافقة مع مزيج خدمات مصرفية للتعامل مع مزيج الأنشطة التسويقية بشكل يحقق الهدف المنشود. في حين يخضع أسلوب تنفيذ الإستراتيجية التسويقية المصرف لمجموعة من العوامل، خاصة بعد وضع الخطة التسويقية العامة للمصرف في ضوء الاهداف العامة المتعين تحقيقها و الوصول اليها خلال كل فترة من الفترات ويمكن للمصرف ان يستخدم احد الأسلوبين الآتيين لتنفيذ الإستراتيجية التسويقية.

■ **تميز الخدمة المقدمة:** يقوم هذا التكتيك التسويقي على التأكيد على عملية الإختلاف بين المزيج التسويقي الخدمي الذي يقدمه المصرف وبين المزيج الخدمي الذي تقدمه المصارف الأخرى المنافسة، و من السهل اجراء هذا التميز في حالة وجود اختلافات جوهرية وتميز حقيقي في جودة الخدمة المصرفية.

■ **تقسيم السوق:** يقوم هذا التكتيك على قيام المصرف بتكثيف وتعديل الخدمات المصرفية لتلائم مع رغبات واحتياجات مجموعة معينة من الزبائن والتي من خلالها

يمكن اختراق السوق المصرفي والاستمرارية. ونظرا لوجود إختلاف بين الأسلوبين يفضل ان يتم إستخدام كلا الأسلوبين معا وفقا لمزيج متناسب ومتكامل. إن التسويق المصرفي يمثل ثقافة راقية في التعامل المصرفي بحث يهدف إلى كسب رضا الزبون ويتطلع إلى ربح ولائه الدائم، وإن هذا الهدف ليس مبتغا سهلا وتحقيقه يكون مرتبطا بمدى تشبع القائمين على تسيير النظام المصرفي في أي بلد بالمفاهيم التسويقية، وقد نجحت الكثير من الدول في تطوير منظماتها المصرفية باستعمال التقنيات التسويقية وما تنتجه من فرص لخلق مبادرات جديدة تمكن من الحصول على سبق وحصص السوق الكبيرة، إن التسويق بصفة عامة يمثل ثقافة في الأداء ولا يتأتى إلا بوعي والأيمان الكامل لدى العاملين والمخططين وأصحاب القرار بجدواه.

ثالثاً: تقييم الإستراتيجيات التسويقية: قبل بدء بتنفيذ الإستراتيجية التسويقية المصرفية و تحويلها إلى برامج عمل وأنشطة مختلفة يتعين علي المؤسسة المصرفية أن تقوم بتقييمها بإستخدام المعايير الآتية¹²⁰:

1. التوافق الداخلي The Internal Consistency: يجب التأكد من مدى توافق الإستراتيجية التسويقية المصرفية مع الرؤيا الإستراتيجية (صورة المصرف ماذا سيكون مستقبلا)، ومع رسالتها المعنية بفلسفة الإدارة العليا وسبب وجود المؤسسة المصرفية وتطلعاتها وطموحها، وأهدافها الإستراتيجية والمرحلية، مراكز القوي الداخلية، المتمثلة بالموارد المادية والبشرية والمعلوماتية وثقافتها التنظيمية وعمليات المؤسسة المصرفية ووظائفها الأساسية والاستشارية والمساندة وهيكلها التنظيمي، بعد تشخيص (نقاط القوة و الضعف).

2. التوافق الخارجي The External Consistency يجب التأكد من مدى توافق الإستراتيجية التسويقية المصرفية مع مجمل الظروف البيئية الخارجية الكلية والجزئية اتجاه الفرص والتهديدات.

3. الأفق الزمني المناسب The Appropriate Time Horizon يجب أن تكون الإستراتيجية التسويقية المصرفية متوافقة مع الإطار الزمني الخاص بالأهداف التي تسعى إلى تحقيقها.

4. عنصر المخاطرة Risk Taking: ان كل إستراتيجية تسويقية مصرفية لابد أن تتطوي علي نسبة محدودة الموارد الإجمالية للمؤسسة المصرفية فإذا ما تعرضت هذه الإستراتيجية للفشل فهل يترتب علي ذلك تعريض الأهداف الأساسية و الرئيسية لخطر عدم التطبيق، لذلك فإن علي المؤسسة المصرفية يجب عليها الانتباه إلي أن مخاطر الفشل المحتمل تزيد بشكل كبير كلما امتدت الفترة الزمنية لفترة طويلة.

5. أخذ ردود فعل المنافسين بالحسبان Taking To Our Account The Competitor The Competitor Reactions: هنا يجب معرفة فيما إذا كانت الإستراتيجية التسويقية المصرفية هل هي ضمن توقع المؤسسات المصرفية المنافسة و

يجب أن يأخذ الاحتياطات اللازمة للوقوف أمامها، عليها فإن علي المصارف أخذ كافة الاستعدادات اللازمة لتقبل ردود فعل المصارف المنافسة المتوقعة اتجاه المصارف.

6. مدي الحاجة لإستراتيجيات تسويقية بديلة To What Extent The Alternative Marketing Strategies: كما معروف فإن البيئة المحيطة التي تعمل لها المؤسسات المصرفية هي بيئة سريعة الحركة غير مستقرة و دائمة التغيير وقد يكون هذا التغيير سريعاً و مفاجئاً تصبح عنه التنبؤات و التوقعات التي قامت بها المؤسسة المصرفية عديمة الجدوى و تجد ذات معني، من أجل ذلك فإنه يتعين علي المؤسسة المصرفية أن يضع خطط غير المتوقعة بصورة أكثر منطقية ورشداً، ويمنع الارتباك و التأخير في إتخاذ القرار المناسب أو القرارات المناسبة كرد فعل للأحداث الطارئة للطوارئ و إستراتيجيات تسويقية مصرفية بديلة حتي يمكن أن تتكيف مع هذه التغييرات البيئية.

7. إستراتيجية للتسويق العولمي: تنطوي إستراتيجية التسويق الفعالة للمصارف في ظل العولمة على أبعاد متعددة، ذلك لأن البحث فيها يتطلب الأخذ في الاعتبار العديد من الجوانب من أهمها¹²¹:

8. التحليل والمراجعة التسويقية الإستراتيجية في المصرف: تعد المراجعة الإستراتيجية: إحدى وسائل قياس أداء المؤسسة ككل أو أداء بعض وحداتها وتمارسها الإدارة العليا أو لجان المراجعة أو المديرين وغالباً ما يتم الاستعانة بالاستشاريين في هذا المجال تستهدف المراجعة الإستراتيجية تدقيق: (- درجة فعالية المؤسسة في علاقاتها بالمجتمع من حيث استجابتها لحاجات الزبائن والانطباع السائد لدى الجماهير حيالها. - فعاليات العلاقات بين الوحدات التنظيمية الوظيفية. - درجة مساهمة الأنشطة الوظيفية المختلفة وبضمنها النشاط التسويقي في تحقيق رسالة المؤسسة وأهدافها). في حين تهدف المراجعة التسويقية Marketing Audit في المصرف إلى جمع كافة البيانات اللازمة لتحديد الكيفية التي يمكن للمصرف أن يحقق بها النجاح في تسويق كل خدمة من الخدمات المصرفية التي يقدمها لكافة قطاعات الزبائن المخدومة، وهذه البيانات يتم جمعها من خلال عملية تقييم ومراجعة شاملتين لكل من البيئة العامة التي يعمل في ظلها المصرف، والبيئة الداخلية له. ويتضمن ذلك إجراء دراسة تحليلية واقعية لامكانيات وموارد المصرف ومصادر قوته وضعفه في الحاضر والمستقبل.

ويشتمل ذلك على تحليل الإنجازات السابقة للمصرف والمشاكل التي واجهه وأساليب التصرف التي قام بها لمواجهة هذه المشاكل وحلها. وتعتبر سجلات المصرف رافداً ضخماً للمعلومات التي تحتاجها إدارة التسويق في عملية التخطيط. ففي كل مصرف رصيد هائل من المعلومات عن الزبائن من حيث خصائصهم وحجم عملياتهم مع المصرف، بل وطرق تعاملهم معه. كذلك تتضمن سجلات المصرف معلومات وافية عن الاسواق وإتجاهات المصرف الاستثمارية. وفي ضوء هذه المعلومات تستطيع إدارة التسويق في المصرف التعرف على الفرص المتاحة وتحديد قدرة المصرف على انتهازها والعقبات التي يمكن ان تواجهه في هذا الموضوع.

الفصل السادس

أساسيات في أنماط الإستراتيجيات التسويقية المصرفية

وتأخذ عملية التخطيط التسويقي في المصرف بعدا إستراتيجيا عندما تكون الموارد والامكانيات المتاحة امام الإدارة محدودة، في الوقت الذي تفرض فيه البيئة التي يعمل فيها المصرف كثيراً من المتغيرات التي لا يكون بمقدور إدارة المصرف التحكم فيها. وفي هذه الحالة، فإن مهمة إدارة المصرف تتركز في محاولة توظيف موارد المصرف في المجالات وأوجه النشاط التي يستطيع فيها تعظيم عوائده وإيراداته من هذه الأنشطة. وبالطبع، فإن ذلك يتطلب ضرورة تبني الإستراتيجيات اللازمة لتحقيق تلك الأهداف بكل ما يحتاج اليه ذلك من مستلزمات وتنظيم وتنسيق بين كافة الجهود المبذولة في هذا الاتجاه، وتفعيل للإمكانيات والطاقات الذهنية والجسمانية الموجودة لدى المصرف. تعد الإستراتيجيات التسويقية، أداة الربط بين الخطط التسويقية الشاملة والمؤسسة لتحقيق الاهداف الرئيسية والاستجابة السريعة والفعالة تجاه متغيرات البيئة التسويقية. من المتعارف عليه أن هناك ثلاث أنواع من الإستراتيجيات التسويقية المصرفية هي: إستراتيجيات هجومية ودفاعية ورشادة تسويقية. ويتفق كل من (Kotler و Meidan والخضيرى) بان هناك ثلاثة أنواع للإستراتيجية التسويقية للخدمة وهي: يما يلي سنتاول كل إستراتيجية من الإستراتيجيات الهجومية والدفاعية العقلانية¹²². تتعلق الإستراتيجيات الهجومية باختراق مناطق جغرافية جديدة، أو التوسع في المناطق الجغرافية الحالية، وإدخال أنظمة، أو خدمات مصرفية جديدة و إستخدام المبتكرات التكنولوجية الحديثة في عملية تقديم الخدمات. في حين أن الإستراتيجيات الدفاعية تتعلق بحماية الموقف الحالي للمصرف، أي بالحفاظ على زبائنه الحاليين، ونصيبه الحالي من السوق، و باستخدام أسلوبين أولهما تتبع خطوات المصارف الرائدة، و ثانيهما التركيز على زبائن معينين. أما إستراتيجيات الترشيح فتركز على تخفيض عناصر التكلفة سواء كان بإلغاء بعض الأنشطة المكلفة أو بواسطة إغلاق بعض فروع المصرف المكلفة.



شكل (6-1) أنماط الإستراتيجيات التسويقية المصرفية.

المبحث الأول: الإستراتيجيات الهجومية:

المبحث الثاني: الإستراتيجيات الدفاعية:

المبحث الثالث: الإستراتيجيات العقلانية والتنافسية.

المبحث الأول

الإستراتيجيات الهجومية

تعد الإستراتيجيات الهجومية احد أنواع من إستراتيجيات الحرب التسويقية. يتم إبتكارها بغرض اقتناص حصّة من السوق من منافس بعينه. وعلاوة على زيادة الحصة من السوق، ويمكن وضع إستراتيجية هجومية للفوز بزبائن مهمين أو قطاعات من السوق ذات هوامش ربح عالية أو تتميز بولاء زبائنهم. فهي أهم وأخطر أنواع الإستراتيجيات، تستخدمها المصارف الطموحة التي ترغب في أن يكون لها موقع القيادة ومركز الصدارة في السوق المصرفي، وهي إستراتيجيات حافزة ودافعة نحو تحقيق: التوسع والانتشار والتحكم والسيطرة على السوق المصرفي وتوجيه قوي الفعل فيه بالشكل الذي يحافظ على مصالح المصرف الحيوية الحاضرة والمستقبلية أيضاً. هي إستراتيجيات: شديدة الطموح، واسعة النطاق، بعيدة المدى.

وفي ضوء إستراتيجية التسويق الهجومية تحاول المؤسسة من توسيع حصتها السوقية وكسب رضا الزبائن الجدد فضلاً عن التركيز على نقاط القوة ومهاجمة نقاط ضعف المنافسين بهدف خلق صورة جميلة ومؤثرة للمؤسسة والزبائن الحاليين والمرتقبين.

وهناك مبادئ و سمات وأبعاد الإستراتيجيات الهجومية على النحو الآتي:

مبادئ أساسية للإستراتيجيات الهجومية:

- تقييم قوة المنافس المستهدف.
- ضع في حساباتك مقدار الدعم الذي قد يحشده المنافس المستهدف من الحلفاء.
- اختر هدفاً واحداً فقط في كل مرة على حدة.
- سمات الإستراتيجيات الهجومية: تهدف الأنشطة إلى اجتذاب وكسب زبائن جدد
- الاعتماد على القدرات الذاتية لاكتساب زبون جديد، والحصول على مزيد من الزبائن وتشجيع التحول إلى إستخدام علامتك التجارية وزيادة وتيرة الشراء.
- الهدف الرئيسي هو المبيعات وحصة السوق، فضلاً عن التوسع في ما تعرضه المؤسسة.
- تتناسب هذه الإستراتيجيات في الغالب مع السوق القابل للنمو مع تغيير متكرر في خط المنتجات.
- يتم تنفيذ الهجمات التسويقية بإستخدام عروض الأسعار الترويجية أو الإعلانات وتقديم ضمانات وطرح منتجات جديدة.

ومن مؤشرات ومضامين هذه الإستراتيجية هي: (-) يستطيع المصرف توسيع حصته في السوق عندما تجد الإمكانيات والفرص وبإستخدام تكنولوجيا وتقنيات حديثة. - يلجأ المصرف بتخفيض الاسعار لمواجهة المنافسين- يهتم المصرف بثقافة الإبتكار والابداع ويركز على المهارات لتقديم منتجات مبتكرة ومتنوعة بشكل مستمر. - امكانية المصرف في استثمار اموالها لتقديم افضل الخدمات والمنتجات وللدخول في اسواق جديدة واقتناص الفرص

السوقية- يستطيع المصرف استخدام التكتيكات الهجومية واساليب مختلفة ومتطورة للإعلان ضد المنافسين في السوق).

تستخدم هذه الإستراتيجية من طرف المصارف التي تحتل المرتبة الثانية، الثالثة، أو الرابعة في السوق المصرفي، وهي تطمح لبلوغ المرتبة الأولى لتصبح قاعدة في السوق المصرفي بدل من أن تكون تابعة.

إن المؤسسات المصرفية الطموحة لاعتلاء مركز الريادة في السوق عليها أن تنتهج إستراتيجيات تمكنها من توسيع حصتها السوقية، من خلال التوسع الجغرافي مثلا، أو اختراق أسواق لم تكن موجودة فيها، أو خلق أسواق جديدة... وغيرها.

إن المؤسسات المصرفية تهتم من خلال هذه الإستراتيجيات بإبراز عناصر قوتها لتخلق صورة ذهنية جيدة لدى الزبائن وهي في نفس الوقت تعمل على تقليل عناصر الضعف لديها ومحاولة التغلغل عليها بما يكسبها القوة أمام منافسيها.

أبعاد الإستراتيجيات الهجومية يوضحها جدول (6- 1) الآتي:

جدول (6- 1) أبعاد الإستراتيجيات الهجومية.

الأبعاد	البُنىود
برنامج جذب الزبائن: يتضمن أنشطة تركز في المقام الأول على جذب واكتساب زبائن جدد. وتشمل هذه الأنشطة الجودة والضمان والدعاية	■ نحن نقدم ضماناً بتوفير خدمة جيدة على المنتجات والخدمات ■ منتجاتنا ذات جودة أعلى من المنافسين ■ نقدم إعلانات مبتكرة تماماً لاجتذاب الزبائن ■ ننفق على الإعلان أكثر من منافس عادي ■ نصمم حملات ترويجية نشطة لاجتذاب الزبائن ■ ننفق على الدعاية والترويج أكثر من المنافس العادي ■ أسعارنا أكثر تنافسية من الآخرين
توجيه المنافس: فهم البائع نقاط القوة والضعف على المدى القصير والقدرات والإستراتيجيات على المدى الطويل لكل من المنافسين الرئيسيين الحاليين والمحتملين على حدٍ سواء	■ نستجيب بسرعة لتحركات المنافسين ■ نتشارك مع موظفي المبيعات لدينا المعلومات عن المنافسين ■ تناقش إدارتنا العليا إستراتيجيات المنافسين، ونحن قادرون على توقع الأحداث والعمل على الاتجاه المستقبلي بسرعة. ■ نتحين الفرص للتفوق على المنافس

يرى (الديوه جي)¹²³ الحرب الهجومية تمثل إستراتيجية المصارف او الشركات المصنّفة من الفئة الثانية، أو الثالثة في مجال معين. والمبدأ الأول الذي تعتمده هذه المصارف او الشركات هو تجنب مناطق القوة لدى رائد السوق، مع السعي إلى البحث عن نقطة ضعف لديه، ثم تقوم بشنّ الهجوم انطلاقاً من تلك النقطة مع مواصلة تركيز كافة الجهود عليها. وهناك خمس إستراتيجيات هجومية رئيسية وهي قائد السوق، متحدي السوق، السوق الجديدة، اختراق السوق، التوسع الجغرافي.

يرى المتخصصون في التسويق المصرفي أن هناك تسع إستراتيجيات هجومية يمكن للمصارف إستخدامها هي: إستراتيجية التوسع الجغرافي، إستراتيجية سوق جديدة، إستراتيجية قيادة السوق، وإستراتيجية المنتجات الإبتكارية، وإستراتيجية صناعة الفرص وصناعة الزبائن والأسواق، وإستراتيجية المدي والمجال والميدان المحتكر شبه المغلق... فيما يلي عرض موجز لكل منها¹²⁴ كما يصورها الشكل (2-6) الآتي:



شكل (2-6) أنواع الإستراتيجيات الهجومية في التسويق المصرفي

أولاً: إستراتيجية التوسع الجغرافي: تقوم¹²⁵ على زيادة التعامل على الخدمات المصرفية التي يقدمها المصرف، وإتساع نشاطه عن طريق توسيع شبكة فروع العاملة في مجال تقديم هذه الخدمات، ونشرها في كل مكان يمكن أن يكون هناك فيه أو عليها تعامل، وهذا يشمل بالطبع الفروع الطبيعية للمصرف بالإضافة إلى فروع الآلية، كما يشمل أيضاً فروع الداخلية داخل الوطن ووحدات مصرفية في الدول الأخرى. تعتمد إستراتيجية التوسع

الجغرافي على عدة سياسات أهمها (سياسة التكتيف التواجد للمصرف في المناطق ذات الكثافة الاقتصادية و التي تتواجد فيها وحدات نشاط عديدة - سياسة الانتشار في المناطق الجغرافية المختلفة، سوء في الداخل أو في الخارج). تسلك المصارف هذه الإستراتيجية بزيادة عدد الفروع سواء كانت الكاملة أو الآلية وبالتملك أو بالاندماج مع المصارف الأخرى والتوسع الجغرافي يعد إستراتيجية جريئة لأنها تتضمن تكاليف عالية في البناء أو في الحصول على عقود إيجار للفروع الجديدة، ويمكن تسمية هذه الإستراتيجية بإستراتيجية التحصين.

ثانياً: إستراتيجية اختراق الأسواق والتعمق فيها Market Penetration: تهدف إلى جذب زبائن جدد من السوق التي هي فيه أصلاً، وهي بلا شك من أكثر الإستراتيجيات انتشاراً في الخدمات المصرفية، والمصرف الذي يحدد سوقه واحتياجات هذا السوق ثم يضع صياغة لأهدافه يكون قادراً على وضع خطة المزيح التسويقي في أفضل الطرق المحتملة والتخطيط الجيد لإستراتيجية اختراق السوق ويكسب أيضاً زبائن جدد من خلال الفهم الجيد لاحتياجاتهم، والموقع الذي يدار عادة من أجل العمل على مسألة مهمة مثل الصورة للتركيز على التقسيمات والخدمات الصحيحة وإحداث علاقات بيعيه جديدة، تتعلق إستراتيجية اختراق السوق بزيادة في معدل الاستخدام لفروعها وخدماتها للزبائن الموجودين في السوق الحالي¹²⁶. يمثل اختراق الأسواق شبه المغلقة على المصارف الأخرى، تمثل للمصرف الطموح تحدياً كبيراً، بحيث يزاحم المصارف الأخرى، و يجذب زبائنهم، و يصارع من أجل الحصول على نصيب من حصصها السوقية، كما تقوم هذه الإستراتيجية على جذب زبائن جدد من السوق الذي يعمل فيه المصرف حالياً، بإستخدام أكثر الأساليب شعبية و قدرة على جذب الزبائن عن طريق دراسة السوق دراسة علمية متعمقة ووافية و تحديد خصائصه، واحتياجات و رغبات و قدرات زبائنه، ومن ثم تصميم مزيح خدمي يرضي رغبات و احتياجات هؤلاء الزبائن، و بالشكل الذي يحقق أهداف المصرف التسويقية، و من ثم يمكن اختراق السوق بفعالية كبيرة ليس فقط لجذب زبائن جدد، بل و هذا هو الأهم الإحتفاظ بالزبائن الحاليين، وتوسيع قاعدة نشاطهم التي يقدمها المصرف بشكل عام، ويطلق على هذه الإستراتيجية التعميق السوقي التي تقوم على زيادة التعامل على خدمات المصرف عن طريق الآتي:

1. زيادة معدل الإستهلاك و التعامل الحالي على خدمات المصرف إما بزيادة عدة مرات التعامل، أو زيادة قيمة المعاملات في كل مرة أو الاثنين معاً. ب - جذب زبائن المصارف المنافسة، وزيادة عدد المتعاملين على خدمات المصرف، و زيادة حجم التعامل، و يمكن أن يتم ذلك عن طريق تقديم: مزايا أفضل، أو خدمة، أو الإعلان المكثف وغيرها.

2. جذب غير المتعاملين في السوق المصرفي عن طريق إقناعهم بفائدة التعامل مع المصرف.

ثالثاً: إستراتيجية السوق الجديدة Strategy Market:New هدف المصرف عند إتباعه لهذه الإستراتيجية إلى جذب زبائن من التقسيمات السوقية التي لم تهتم بها المصارف في الماضي، وهذه الإستراتيجية ربما تكون لها محاولات أخرى لجذب أصناف أو نماذج جديدة من الزبائن، فضلاً عن الزبائن التقليديين لديها، أو ربما تقرر استبدال تقسيمات السوقية القديمة، ولأجل الوصول إلى هذه النهاية فإن كثيراً من هذه المصارف تتخذ الاتحاد الإستراتيجي¹²⁷.

وتقوم هذه الإستراتيجية على توسيع نطاق جاذبية المصرف لجذب زبائن من شرائح السوق التي لم يكن يهتم بها المصرف في الماضي وإحلال السوق الجديد محل السوق القديم، أو تنمية نوع معين من الأسواق بشكل جديد، أي أن يتجه المصرف في تقديم خدماته إلي شرائح جديدة من السوق الحالي أو من السوق المرتقب، ويحقق هذا عن طريق إدخال تعديلات في الإعلان عن خدمات المصرف لأحداث تعديلات، أو إضافة انطباعات ذهنية جديدة لدي الزبائن المرتقبين، وافتتاح فروع ووحدات للمصرف في مناطق جديدة لضمان وصول الخدمة إلي شرائح جديدة من الزبائن، أو تغيير في سعر تقديم هذه الخدمات بحيث يستطيع المصرف جذب قطاعات جديدة من الزبائن لم تكن تتعامل معه من قبل، وفي دافع الأمر فإن إستراتيجية السوق المصرفية الجديدة، هي إستراتيجية دائمة يرتبط بها المصرف المتطلع إلي قيادة السوق المصرفي، وإلي مزاحمة الكبار فيه.

رابعاً: إستراتيجية قيادة السوق Leadership Market Strategy: هذه الإستراتيجية يمكن أن تستخدم فقط من قبل المصارف الكبيرة جداً والمهيمنة، فضلاً عن امتلاك شبكة توزيع قوية وكبيرة وتوفر اقتصاديات الحجم، وتبعاً لذلك تستطيع المصارف الدفاع عن حصصها السوقية أو التوسع أو أن تصبح أكثر سيطرة تستخدم هذه الإستراتيجية من جانب المصارف العملاقة ذات الحجم الكبير، والمستقرة، والتي تستطيع أن تؤثر في السوق المصرفي، وفي نفس الوقت تكون قادرة على استيعاب رد الفعل أو الصدمات من جانب المصارف الأخرى المنافسة لها، وتحقيق العوائد و المكاسب التي تحصل عليها نتيجة لقيادة السوق.

وفي الوقت نفسه تكون لها شبكة من الفروع قوية و قادرة على التأثير ونشر الخدمات المصرفية، ومن ثم يمكن للمصرف الاستفادة والتمتع بالعديد من المزايا التي يتيحها له هي:

أ- حجمه الكبير و ما يتيح له من وفورات الحجم، والنطاق، والسعة التشغيلية التوظيفية.
ب-تمويل دراساته، وأبحاثه وعمليات: التطوير، والتحسين، والتنمية، والأنفاق عليها نسبي دون أن تتأثر موارده و أرباحه.

ج-إملاء الإرادة على المصارف الأخرى و جعلها تنصاع و تخضع لإرادته.
و من ثم فإن المصرف القائد للسوق وتبعاً لذلك تستطيع المصارف الدفاع عن حصصها السوقية أو التوسع أو أن تصبح أكثر سيطرة. ويفعل ما يريد وعلى المصارف الأخرى

الانصياع لإرادته، حتى لعقابه وتحمي مصالحها على هذا النطاق، خاصة فيما يتصل بحصتهم من السوق المصرفي و ليصبح المصرف القائد بذلك أكثر توسعاً واستقراراً ومن ثم تتحول هذه المصارف بحكم حجمها إلى مصارف رائدة تأخذ شكل " ولي الأمر " للمصارف الأخرى، ومن ثم تنمو و تتكون شخصية و سمعة خاصة للمصرف تقوم عليها أعماله. وغالباً ما يكون هدف هذا النوع من المصارف البقاء في موقعها بالقمة العليا، كمصارف قائمة و رائدة للسوق المصرفي، لها هدف تسويقي إستراتيجي يمكن تقسيمه إلى ثلاث أهداف تفصيلية رئيسية هي:

(1) زيادة إجمالي النصيب السوقي الذي يعمل في نطاقه المصرف بتوسيع نطاق السوق.

(2) حماية النصيب السوقي الحالي للمصرف على حساب المصارف الأخرى.

(3) زيادة النصيب السوقي الحالي للمصرف على حساب المصارف الأخرى.

و بغرض تحقيق نصيب كبير من السوق المصرفي، فإن المصارف القائمة تدخل في مواجهة، بل في حروب الترويج، و التسعير بينها و بين بعضها البعض، و بينها و بين المصارف المنافسة.

خامساً: إستراتيجية التحدي السوقي او إستراتيجية متحدي السوق:

Challenger Market:Strategies :

بإستخدام إستراتيجية الهجوم المباشر ربما يتحد (متحدو السوق) قائد السوق وهذه الإستراتيجية تنجز من قبل المنافسين الرئيسيين بنفس التقسيمات، والذين يستخدمون سياسات تحدي الأسعار وإبداعات الخدمة، وإستراتيجيات خلف الباب تتعلق باستغلال تقسيمات سوقية متنوعة والقنوات التوزيعية وغير ذلك وهناك أيضاً (إستراتيجية Guppy) وتعني تحدي المنافسين الثانويين في الصناعة، كقبول الحوالات المصرفية أو أعمال التأمين المتضمنة مستويات مخاطر عالية، أما الهدف الرئيسي للمصارف المكتفية هذه الإستراتيجية فيكمن في الاستيلاء على الحصة السوقية الرئيسية، وهكذا يمكن أن يظهر بوضوح عند تحدي قائد السوق أو متسابقين أو المصارف الصغيرة.

تعتمد هذه الإستراتيجية على قيام المصرف المزاحم المتطلع الذي يستخدمها بتحدي المصرف القائد أو الرائد للسوق المصرفي، سواء كان بالهجوم المباشر أو غير المباشر عن طريق الأبواب الخلفية، التي من بينها: سياسات، وتكتيكات الغدر والخديعة، فسياسة الهجوم المباشر تستخدم عادة بين المصارف الرائدة المتنافسة في نفس السوق، ذلك اعتماداً على تقديم كل منها خدمات عالية الجودة، و مخفضة التكلفة لربائنها، وفي الوقت نفسه تطبيق أعلى حد ممكن من التقنيات التكنولوجية، والمخترعات الحديثة التي تسهل و تيسر تقديم هذه الخدمة المتميزة. في حين أن سياسة الباب الخلفي تشير إلى الاعتماد على توسيع قبول مختلف أنواع الزبائن أياً كانوا، وعلى مختلف الأسواق بأنواعها المختلفة لتتويع منافذ التوزيع، وبمعنى آخر توسيع نطاق التنافس مع المؤسسات المصرفية الأصغر حجماً في

أسواقها التقليدية، والقيام بتقديم الخدمات المصرفية الأكثر خطورة، والأعلى تكلفة عن الخدمات التي كان المصرف يقوم بتقديمها من قبل. ويرجع الهدف الحقيقي الذي يكمن وراء تبني أحد المصارف لإستراتيجية " التحدي السوقي " إلى رغبة في اسر السوق المصرفي واحتجاز نصيب الأسد لنفسه، وهذا بالطبع لن يتم إلا بتحدي المصارف الرائدة و القائمة للسوق، فضلاً عن المصارف الأخرى أيضاً، و مزاحمة كل منها و دفعه للخروج من السوق، حتى يمكن تقليص نصيبها من السوق و تحويله إلى النصيب السوقي للمصرف ومن ناحية أخرى فإن اتخاذ قرار باعتماد هذه الإستراتيجية يتطلب: إجراء دراسات عميقة للكشف عن موطن الضعف والخلل الذي تعاني منه المصارف الأخرى المنافسة، وإستخدام تكتيكات هجومية تقوم على إقناع زبائن تلك المصارف بتحويل معاملاتهم للمصرف، و ذلك نظراً لقدرته على خدمتهم بشكل أفضل، خاصة في المجالات التي تعاني فيها تلك المصارف من قصور واضح. وكثيراً ما يستخدم المصرف الذي يرغب في النمو بسرعة هذه الإستراتيجية، بحيث تمكنه من اجتياح السوقي المصرفي، واجتياز خصومة الواحد تلو الآخر بتطبيق أحدث النظم المصرفية، وتقديم أفضل الخدمات بأقل التكاليف، واستغلال الفرصة المصرفية المتاحة، وكذا استغلال و انتهاز نقاط الضعف في المصارف الأخرى، و ضربها في مقتل و جذب زبائنها الكبار للتعامل مع المصرف. لقد تناول أيضاً الصميدعي¹²⁸ الإستراتيجيات التي يستخدمها المتحدون بوصفها احد أنواع إستراتيجيات التسويق المصرفي. تعد المؤسسات التي تمثل مراتب متدنية في السوق المصرفية الكلية مؤسسات متسابقة لأجل اللحاق بركاب المؤسسات المصرفية الكبرى، لذا فإن هذه المؤسسات المتسابقة تسعى لتبني أحد الموفقين هما:

1. مهاجمة المؤسسات المصرفية الكبيرة أو القائمة و غيرها من المؤسسات المنافسة بروح عدوانية من أجل الحصول علي مكاسب أو حصة سوقية إضافة من السوق المصرفية .

2. أن تؤدي الكرة في زورق دون أن تهزه او تحرقه وبعدها يتعين عليها تحديد الإستراتيجيات الهجومية للمنافسة.

إن علي المتحدون أن يحددوا أولاً الهدف الإستراتيجي لهم ولخصومهم فالهدف الإستراتيجي لمتحدون هو زيادة حصتهم في السوق المصرفية وبعدها يختار المتحدون الهجوم وفقاً لأحد النمط الآتية:

يوسع المتحدي أن يهاجم المؤسسة المصرفية الكبيرة (الفائدة في السوق المصرفية) و تعتبر هذه الإستراتيجيات ذات مخاطرة كبيرة و مكلفة للغاية و سيكون لها قيمتها و لو تبين بأن المؤسسة الكبرى (القائدة) مزيفة ولا تخدم السوق المصرفية بشكل جيد . يوسع المتحدي مهاجمة المؤسسات المصرفية التي هي من حجمه، و التي تؤدي وظائفها و أنشطتها بشكل صحيح و ليس لديها الإمكانيات بالأخص التمويل اللازم.

سادساً: إستراتيجية الهيمنة المصرفية: تُعد إستراتيجية الهيمنة المصرفية من أخطر الإستراتيجيات القائمة على تحقيق كامل: التحكم و السيطرة على كامل السوق المصرفي، ولا تتحقق هذه الإستراتيجية إلا من خلال سياسات ذات طابع خاص أهمها: سياسة (ابتلاع المصارف الأخرى و دمجها في المصرف - تكوين التكتلات المصرفية- إقامة التحالفات الجبهوية ذات الطابع القوي لحماية المصالح و تكريسها و تنميتها). و تعتمد هذه الإستراتيجية على حيازة القوة اللازمة لإملاء الإدارة و بسطة النفوذ المصرفي على أخرى، أيا كانوا هؤلاء الأخرى.

سابعاً: إستراتيجية المنتجات الابتكارية الجديدة: تعتمد على وجود فرق تطويرية متقدمة، وأجهزة بحث متطورة في المصرف تقدم له الجديد المبتكر في مجال: (إنتاج الخدمات المصرفية بالغة التطور و عظيمة الإشباع - تسويق الخدمات المصرفية بأكثر الطرق إشباعاً و فعالية - توفير الموارد الكافية لتحقيق التواجد). و من ثم يمتلك المصرف قدرة هائلة على تقديم الخدمات الجديدة التي تعطي له ميزة تنافسية مرتفعة تجعله يتفوق على أخرى.

ثامناً: إستراتيجية صناعة الفرص و الزبائن و الأسواق: هي إستراتيجية في غاية الذكاء، أن يقوم المصرف الذي يتبعها بصناعة سوقه الواعدة، و خلق زبائنه بذاته، و التحكم كاملاً في إشباع حاجاته، و يتم ذلك من خلال دراسات مسحية بالغة العمق و الاتساع، و ذلك لكافة الفرص الإقتصادية القائمة و المتواجدة في السوق المصرفي، و تلك التي يمكن أقامتها في السوق ووضعها على خريطة استثمارية و برنامج زمني للاستثمار، حتى يتم تنفيذها في شكل مشروعات مجدية مالياً و اقتصادياً، و تربطها في الوقت ذاته علاقات تشابك و اعتمادية متبادلة ترفع من القيمة المضافة للمشروع، و تعظم من عائد المصرف.

تاسعاً: إستراتيجية المنقب - المكتشف: يضيف الصميدعي تحت لواء هذه الإستراتيجية تسمى إستراتيجية المنقب - المكتشف التسويقية Flanking Marketing: تستخدم هذه الإستراتيجية بشكل عام من قبل المؤسسات المصرفية التي تسعى إلى المخاطرة و المغامرة باكتشاف خدمات مصرفية جديدة و تعريف السوق المصرفية بها و تحقيق أرباح عالية و تكون قدرتها في السيطرة مرتفعة جداً على السوق¹²⁹.

عاشراً: إستراتيجية المدى و المجال و الميدان المحتكر شبه المغلق: هي إستراتيجية شاملة متكاملة تقوم على التعميق، و الامتداد التكنولوجي الفائق، و المبني على مبتكرات تخليقية إبداعية، و أساليب عمل متقدمة، لم يتوصل إلى أسرارها المعقدة أي من المنتجين أخرى، بل أن عليهم أن ينفقوا مبالغ هائلة في الدراسات و البحوث حتى يستطيعوا أن يتوصلوا لبعض أسرارها الجزئية... و من ثم فإن هذه الإستراتيجية التسويقية المستخدمة في المصارف الكبرى تقوم على رصد مبالغ ضخمة للوصول إلى: مجالات، و خدمات مصرفية جديدة، و طرق تقديم مبتكرة، خاصة في مجال خدمات ما بعد البيع و التعامل المصرفي.

الحادي عشر: تصنيف أخرى لإستراتيجيات المهاجم: يستعرض الصميدعي¹³⁰: خمسة أنواع تصنيف آخر لإستراتيجيات المهاجم في التسويق Attack Marketing Strategies. تكون الأفضل للمنظمات المصرفية التي ترغب في التوسع والنمو وكذلك في الحصول على ميزة تفاضلية عن المؤسسات وفعاليتها التي تزاو لها فيمكن للمؤسسة المصرفية من إستخدام هذه الإستراتيجيات لتوسيع حصتها السوقية كسب زبائن جدد لها على حساب المؤسسات المصرفية المنافسة الأخرى وتأخذ الإستراتيجيات الهجومية خمسة أنواع كما حددها من خلال القيام بالآتي¹³¹ Kotler :

1. **مهاجمة الجهات الأمامية Frontal Attack**: هنا تقوم المؤسسة المصرفية المهاجمة بتقليد خصومها من المؤسسات المصرفية المنافسة بإتباع نفس الإستراتيجيات في الترويج والتوزيع، وفي حالة نجاح الهجوم على الجهات الأمامية للخصوم فإن المؤسسة المصرفية المهاجمة (المعتدية) تحتاج إلى منفعة القوة بدل من المنافسة أي تعزيز قوتها للهجوم. ويعني ذلك ان يقوم المصرف من خلال هذه الإستراتيجية بإتباع المصارف المنافسة في كل الإستراتيجيات المستخدمة، كأن يعمل على تقديم نفس تشكيلة الخدمات لهذه المصارف وبنفس الأسعار، ونفس منافذ التوزيع والترويج أي انه يأخذ بعناصر المزيج التسويقي المطبق من طرف المنافسين، فإذا نجح المصرف في الوصول إلى نفس عناصر المزيج فسوف لن يكتفي بأن يكون مجرد منافس بل يعمل على الوصول إلى قيادة السوق المصرفية والتغلب على منافسيه من خلال تخفيض الأسعار مثلاً، تحسين جودة الخدمات المقدمة وتقديم خدمات جديدة... وغيرها.

2. **مهاجمة أجنحة الجيش (الهجوم الجانبي) Flank Attack**: من خلال هذه الإستراتيجية فإن المصرف عمل على مزاحمة المصارف المنافسة وكسب نصيب من حصتها السوقية، عن طريق مهاجمة القطاعات أو المناطق الجغرافية التي ترمي فيها هذه المصارف بكامل ثقلها فيها (أدائها يتميز بالضعف في هذه المناطق) أو عن طريق بعث خدمات جديدة تشبع حاجات زبائن لم تهتم بهم المصارف المنافسة. استناداً إلى هذه الإستراتيجية فإن المؤسسة المصرفية تقوم بهجمات متعددة جانبية فهي بوجه خاص تجتذب المعتدي الذي يستولي على موارد أقل من الخصم. و بالإمكان توجيهه الهجوم الجانبي على طول بعدين إستراتيجي: (بعد إستراتيجي و بعد قطاعي) في الهجوم الجغرافي يحدد المعتدي القطاعات أو المناطق الجغرافية ضمن السوق المصرفية بأقصى تلك القطاعات بالشكل الذي يضعف فيها أداء المؤسسات المصرفية الخصوم، من جهة أخرى يمكن أن يكون الهجوم الجانبي على شكل تحديد حاجات شرائح معينة من الزبائن الذين لم تعطيهم المؤسسات المصرفية المنافسة الإهتمام اللازم، إذا أن الهجوم الجانبي هو أفضل تحليل لفلسفة التسويق الحديث وخاصة الأفراد أو الشرائح الإجتماعية المعنية ومحاولة تلبيتها بالشكل الذي يخلق انطباعات إيجابية عن المؤسسة المصرفية و فلسفتها التسويقية.

3. **الهجوم المطوق Encirclement Attack**: إن وجود حاجات في السوق المصرفية لم تشبع و قد أهملت من قبل المؤسسات المصرفية المنافسة من جانب والمناورة التطويق من جانب آخر هي المعادلة بلا شك على مناطق وقطاعات واسعة من سوق العدو (المؤسسات المنافسة) من خلال القيام بهجوم خاطف شامل، إن هذين المؤشرات أن يمثلان أساس هذه الإستراتيجية. ويتطلب التطويق شن هجوم كبير تحشد له موارد كبيرة على عدة جهات لذا يتوجب على المؤسسة المصرفية المعتمدة أن تحمي جبهتها الداخلية و الأمامية و جانبيها و مؤخرتها على التعاقب و يكون التطويق معقولاً و منطقياً حين يسيطر المعتدي على موارد متوقعة و يتقن التطويق السريع سيحطم إرادة العدو. إذا كانت المؤسسات المصرفية تقوم بالهجوم الجانبي على المناطق التي تمتاز بنسبة تغطية ضعيفة من طرف المنافسين فإن الهجوم المطوق يكون على مناطق وقطاعات واسعة من سوق المؤسسة المصرفية القائمة. لذلك يتوجب على المؤسسة المصرفية التي تشن الهجوم أن عمل على حماية نفسها وتسخر موارد ضخمة لهذا الهجوم لكي يكون التطويق محكما، و ثم تتفادى رد الفعل من المؤسسة المدافعة.

4. **الهجوم الثانوي (الجانبي) Bypass Attack**: تُعد هذه الإستراتيجية من أكثر الإستراتيجيات لاعتداء غير مباشر حدوثاً وفقاً لذلك فإن المؤسسة المصرفية تقصد تجاهل و مهاجمة الأسواق المصرفية الأكثر سهولة لتوسيع حصتها السوقية بهذه الأسواق و تعتمد هذه الإستراتيجية على ثلاثة خطوط: إن هذه الإستراتيجية تعتبر من أكثر الإستراتيجيات المستعملة أثناء الهجوم غير مباشر، حيث أن المؤسسة المصرفية تعمل على تحاشي المؤسسة القائمة، وتقوم بشن هجوم على الأسواق المصرفية الأكثر سهولة للدخول ودرجة المخاطرة فيها ضعيفة، والأهم أنها تسجل حضور المؤسسة القائمة. تأخذ هذه الإستراتيجية ثلاثة أشكال في الجدول (2-6) وهي:

جدول (2-6) أشكال الهجوم الثانوي (الجانبي).

أشكال الهجوم الثانوي (الجانبي) Bypass Attack		
التنوع في المنتجات المصرفية بتقديم خدمات جديدة تختلف عن الخدمات السابقة و الحالية أي قيام المصرف ببيع خدمات جديدة لم تكن قد تعاملت بها.	التنوع في مجال السوق المصرفي جغرافياً و عدم الاعتماد على قطاع أو منطقة أو عدد محدودة من القطاعات وذلك من خلال البحث عن أسواق جديدة.	إستخدام تقنيات حديثة (المبتكرات التكنولوجية) في عملية تقديم الخدمة المصرفية وفي مختلف الأنشطة و الفعاليات بشكل يتجاوز المؤسسات المصرفية الخصوم.

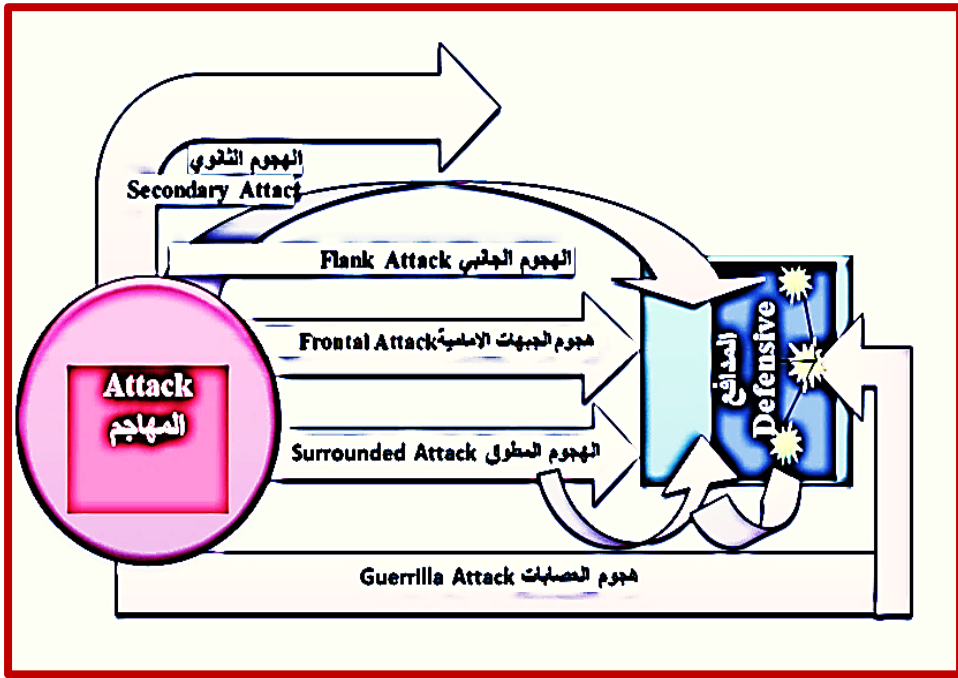
5. **هجوم العصابات Guerrilla Attack**: تعتبر حرب أو هجوم العصابات واحدة من أشهر التكتيكات الحربية المستخدمة في الوقت الحالي، وهي حرب غير تقليدية، بين مجموعات قتالية يجمعها هدف واحد وجيش تقليدي، حيث تتكون هذه المجموعات من وحدات قتالية صغيرة نسبياً مدعمة بتسليح أقل عدداً ونوعية من تسليح الجيوش. وتتبع

أسلوب المباشرة في القتال ضد التنظيمات العسكرية التقليدية في ظروف يتم اختيارها بصورة غير ملائمة للجيش النظامي، إذ يتفادى مقاتلو حروب العصابات الالتحام في معركة مواجهة مع الجيوش التقليدية لعدم تكافؤ الفرص. فيتم اللجوء إلى عدة معارك صغيرة ذات أهداف إستراتيجية يحددون هم مكانها وزمانها لتحقيق تأثير موجه للخصم¹³². إن هذه الإستراتيجية هو خيار آخر يمكن إتباعه من قبل المؤسسة المصرفية المعتدية و خاصة الصغر حجماً ذو الإمكانيات المادية و البشرية المحدودة. وتمثل حرب العصابات بشن هجمات صغيرة و متقطعة على أراضي (قطاعات) مختلفة للخصم من أجل إزعاجه و مضايقته والتمكن من الظفر بحصة في واحد من هذه القطاعات و في النهاية ضمان موطن قدم دائمي في أرضية (قطاعاته). ومفتاح هذه الإستراتيجية في التركيز على الهجوم في أرضية (قطاع) ضيقة* أي في مناطق أو قطاعات محدودة وغير واسعة. عموماً يستخدم المصرف مجموعة من الوسائل لتنفيذ هذه الإستراتيجية، كتخفيض الأسعار على الخدمات مثلاً أو الاعتماد على مختلف الطرق الترويجية.

الوضع الهجومي: يتحقق الموقف الهجومي عندما تكون المؤسسة:

ذات مركز مالي قوى تعمل في صناعة قوية وما تقدمه من منتجات وفي ظل بيئة خارجية مستقرة اي التوازن بين معطيات البيئة الداخلية والبيئة الخارجية في التعامل مع المواقف الإستراتيجية. وتتمتع بميزة تنافسية عن منافسيها، بتوافر مجموع الموارد والكفاءات والعمليات والأنشطة التي تحقق للمصرف خصائص تميزها عن بقية المصارف.

* يشير تسويق العصابات هو في الأصل مصطلح إلى إستراتيجية تسويقية تعتمد على استخدام وسائل منخفضة التكلفة و غير تقليدية (مثل الجرافيتي أو الملصقات، إلخ) في إطار محلي (بشكل عام) لجذب الانتباه لفكرة أو منتج أو خدمة. تطور مصطلح تسويق العصابات اليوم ليشمل أمور أخرى مثل الترويج عبر شبكة من الأفراد أو المجموعات أو المؤسسات التي تعمل لإشاعة المعرفة بمنتج أو فكرة معينة من خلال استخدام إستراتيجيات مثل التجمع المفاجئ أو التسويق الفيروسي أو الإعلان على الإنترنت.



شكل (4-6) الية إستراتيجية الهجوم في التسويق المصرفي

Source; Kotler, Philip, 1997, "Marketing Management Analysis Planning", 9th Ed, Implementation and control, g, prentice – Hall, Inc New Jersey, p88.

الثاني عشر: أنواع رئيسية للإستراتيجيات الهجومية في الحرب التسويقية من منحنى آخر:

1. **هجوم من المركز:** ويكون ذلك هجوماً مباشراً وجهاً لوجه. وهو يتضمن عادةً تعبئة كل مواردك بما في ذلك التزاماتك المالية الأساسية. ويتعين على جميع أقسام المؤسسة إعداد العدة للهجوم بدءاً من التسويق إلى الإنتاج. وعادةً ما يتضمن ذلك هجمات إعلانية مكثفة، وكثيراً ما يستلزم تطوير منتج جديد قادر على مهاجمة خط منتجات المنافسين المستهدفين عند أقوى أجزائه. كما يتضمن في كثير من الأحيان محاولة "تحرير" جزء لا بأس به من قاعدة زبائن المنافس المستهدف. وعلى أرض الواقع، نادراً ما يتم استخدام الهجمات المباشرة. وهناك سببان لذلك: أولاً: لأنها مكلفة، حيث يتم استخدام الموارد القيمة وقد تتم خسارتها في الهجوم. ثانياً: غالباً ما تكون الهجمات المباشرة غير ناجحة، لأنه إذا تمكن المدافع (عند الزبون المستهدف) من إعادة توزيع موارده في الوقت المناسب فسوف تضيق الميزة الإستراتيجية للمهاجم. ويصبح المهاجم في مواجهة مع قوة بدلاً من ضعف. وهناك أمثلة كثيرة (في كلا من مجالي الأعمال والحرب) على تخصيص مدافعين لهم القدرة على صد مهاجمين أكبر منهم. ومن الحالات الملائمة لإستراتيجية هجوم من المركز هي: (-السوق المتجانسة نسبياً-انخفاض سهم العلامة التجارية-ضعف ولاء الزبائن-سوء تمايز المنتجات-محدودية موارد المنافس المستهدف نسبياً-قوة موارد المهاجم نسبياً).

2. تكتيك الكماشة (ويسمى أيضًا إستراتيجية التطويق): تشمل هذه الإستراتيجية نطاقًا أوسع بكثير لكنها إستراتيجية متقنة الهجوم. وفيها يتم تطويق المنافس المستهدف. ويمكن تحقيق ذلك من خلال طريقتين، إما بتقديم مجموعة منتجاتٍ مشابهة للمنتج المستهدف. فيحرر كل منتج جزءًا من حصة السوق من منتجات المنافس المستهدف، فتتركه ضعيفًا واهن العزيمة محاصرًا. والطريقة الثانية أن يتم تنفيذ تلك الإستراتيجية خلسة، وعندها يمكن تجنب المواجهة الشاملة. فضلًا عن ذلك، يمكن تطويق أسواقٍ متخصصة بدلاً من تطويق المنتجات، حيث يعمل المهاجم على توسيع الأسواق المتخصصة التي تحيط بسوق المنافس المستهدف وتخرقه. حيث يحرر هذا الاختراق حصةً من السوق من سيطرة الهدف. وإستراتيجية التطويق. الحالات الملائمة لإستراتيجية تكتيك الكماشة (إستراتيجية التطويق).

الحالات الملائمة للإستراتيجية تكتيك الكماشة (إستراتيجية التطويق)

السوق المُجزأ على نحوٍ غير دقيق
حين تكون بعض قطاعات السوق خالية نسبيًا من المنافسين ذوي المراكز المالية الجيدة
أن يكون للمهاجم موارد قوية لتنمية المنتج
أن يكون للمهاجم ما يكفي من الموارد للعمل في قطاعاتٍ متعددة في وقتٍ واحد
أن يكون للمهاجم بنيةً تنظيمية لا مركزية

أ. إستراتيجية الوثب: وتشمل هذه الإستراتيجية التقدم بثباتٍ لتجاوز قوات العدو تمامًا. وعلى الساحة التجارية، ينطوي ذلك على تطوير تكنولوجياتٍ جديدة أو خلق نماذج أعمالٍ جديدة، وهي إستراتيجية ثورية تعيد كتابة قواعد اللعبة. فمثلاً: أدى الإعلان عن تكنولوجيا القرص المضغوط إلى تجاوز المنافسين الراسخين في السوق الذين كانت تقوم أعمالهم على إنتاج الشريط المغناطيسي. ففاز المهاجمون بالحرب دون معركةٍ مكلفة واحدة. وللعلم فإن هذه الإستراتيجية فعالة جدًا إذا أمكن تحقيقها.

ب. مهاجمة الجناحين: تم تصميم هذه الإستراتيجية للضغط على جناحي جبهة العدو حتى يتحرك جناحيه إلى الداخل. فيكون بإمكانك تحقيق مكاسب بينما تكون جبهة العدو في حالة من الفوضى. وبالقيام بذلك، يمكنك تجنب المواجهة وجهاً لوجهٍ مع القوة الرئيسية

الثالث عشر: الإستراتيجيات الهجومية لـ "سون تيز" تتمثل بالآتي:

1. إستراتيجية الهجوم العلني.: توجيه ضربةٍ قاضيةٍ لمنافس في الأعمال للاستيلاء على منظمته أو توجيه ضربةٍ قاضيةٍ لمنتج منافس للاستحواذ على حصته في السوق
2. إستراتيجية الهجوم السري (في الخفاء) اي. كن بعيدًا عن الأنظار لأقصى مدى ممكن بينما تنفذ التحركات الهجومية.

المبحث الثاني الإستراتيجيات الدفاعية

تقوم هذه الإستراتيجيات على تجنب المواجهة مع المصارف الرائدة، واحتلال موقع غير متقدم في السوق المصرفي، مع التركيز على عدم البدء في تطبيق: أي خدمة جديدة، أو نظام مصرفي جديد، إلا إذا كان الجميع أو الأكثرية العظمى منهم قد طبقوه و استخدموه، و ثبت نجاحه وربحيته، وان إستراتيجية التسويق الدفاعية تكتيك الدفاع عن الحصة السوقية من خلال تقديم منتجات جديدة وان يكون صاحب الإستراتيجية رائداً في مجال عمله ، وعلى اعلى درجة من الإمكانيات المادية والبشرية مقارنة مع المنافسين الذين لا يستطيعون اللحاق به ومنافسته.

الحرب الدفاعية هي الحرب التي يشنها رواد السوق، مع المحافظة على هذه الريادة في الشركات او المصارف التي يتصور عملاؤها بأنها هي التي تتبوأ صدارة السوق، وليس في الشركات او المصارف التي تزعم وتدّعي بأنها كذلك. وهناك ثلاث إستراتيجيات دفاعية وهي، إتباع السوق، جيوب السوق والتنوع

ومن مضامين هذه الإستراتيجية ومؤشراتها هي: ((- يسعى المصرف إلى إستخدام اساليب دفاعية لتعزيز المكانة الذهنية في السوق وبناء علاقة جيدة مع الزبائن.- قدرة المصرف واعتماده على المعلومات التي يحتاجها من السوق.- التعرف على آراء وشكاوي الزبائن بأسلوب التغذية المرتجعة. - قدرة المصرف على تطوير المنتجات باستمرار من أجل البقاء لأطول مدة ممكنة - الهجوم خير وسيلة للدفاع من خلال إستخدام افضل التقنيات الحديثة ولسد حاجة الزبون أو امكانيته بالتوسع الجغرافي لمواجهة المنافسين. - قدرة المصرف على الحفاظ عن حصتها السوقية في السوق وعلى الزبائن الحاليين والجدد.- قدرة المصرف الدفاع أو الانسحاب ضد هجمات المنافسين)). ومن ثم فإنه يمكن تقسيم هذه الإستراتيجيات إلى الأنواع شكل (3-6) الآتي¹³³:



شكل (3-6) أنواع الإستراتيجيات الدفاعية في التسويق المصرفي.

أولاً: إستراتيجية التبعية السوقية: إن هذه الإستراتيجيات التسويقية للإتباع¹³⁴ Marketing Follows Strategies هي الأفضل بالنسبة للمنظمات المصرفية الصغيرة وخاصة تلك المؤسسات التي لا تسطي عان تنافس المؤسسات الكبرى، لذلك فإن جهودها ستتركز على جزء واحد أو قطاعات صغيرة ومحدودة في السوق المصرفية، إن التبعية تعني

أن المؤسسة المصرفية الصغيرة تخذوا إلى تقليد المؤسسة المصرفية الكبيرة في بعض الأنشطة و الفعاليات

ويمكن أن تفرق بين ثلاثة أنواع من التبعية هي. تقوم هذه الإستراتيجية على ارتضاء المصرف الذي يستخدمها لموقف " التابع " دون أي محاولة منه لدخول حلبة الصراع والمنافسة و ارتضائه لنصيبه السوقي الذي حصل عليه، أو بمعنى أدق الذي سمح أخرى له به، ومحافظته على هذا النصيب، و تعتمد هذه الإستراتيجية على فن التبعية المطلقة سواء كانت تبعية:-

1- اتجاهات تسويقية ناجحة أو ثبت نجاح تطبيقها في السوق المصرفي.

2- تبعية مصارف قائمة بعمل تسويقي معين، و من ثم يقوم المصرف باتباعها وتقليدها وتسمى إستراتيجية المقلد Imitation.

• **إستراتيجية (المقلد Imitation):** ان يقوم المقلد بنسخ بعض الأمور كبعض الأنشطة أو الممارسات أو البرامج من المؤسسة المصرفية الكبرى أو القائدة لكي يحافظ هذا المقلد علي تمايز معين.

• **المعدل المحور: Adapter:**تقوم المؤسسة المصرفية الصغيرة بأخذ بعض الأنشطة والفعاليات أو الممارسات و يتم تحويلها و تعديلها و حتي تحسينها وعرضها علي الزبائن في أماكن و قطاعات سوقية مختلفة، و يمكن أن يكون المحور كمتحدي مستقبلي للمؤسسة المصرفية الكبيرة في حالة نموه

• **المزور Cloner:** إذ تقوم المؤسسة المصرفية بتزوير وتقليد بعض الفعاليات و الممارسات عن المؤسسات المصرفية الكبيرة، إذ لا تأتي بشيء جديد من عندها بل من فعاليات مأخوذة من المؤسسات المصرفية الكبرى).

و غالباً ما تقوم بتطبيق هذه الإستراتيجية المصارف المحلية، التي تستفيد من مجموعة المميزات التي تحوزها، والتي أهمها: الموقع الجغرافي، وقربها من الزبون، و معرفتها به، فضلاً عن سهولة الوصول إليها و الاتصال بها، أو نتيجة لتخصصها في تقديم خدمات خاصة لهؤلاء الزبائن عالية الربحية، أي الهدف الرئيسي لهذه المصارف هو تعظيم الربحية بصرف النظر عن الإهتمام بنصيبها السوقي، و من ثم تقوم بتقديم مزيج من الخدمات المصرفية الأكثر ربحية و تكلفة، و في الوقت نفسه التي ترضي و تشبع احتياجات الزبائن الأكثر خصوصية.

ثانياً إستراتيجية المحراب السوقي: وفقاً لهذه الإستراتيجية يقوم المصرف المتبني لها باختيار أحد المصارف الناجحة العاملة فعلاً في السوق المصرفي، وأقتداء به، والسير على هدية، بل و أتباع خطواته و سياساته وتقليده إلى حد بعيد، سواء كان في تصميم مزيج الخدمات المصرفية التي يقدمها، أو في سياسته التسويقية التي يستخدمها لجذب الزبائن. تستخدم هذه الإستراتيجية المصارف صغيرة الحجم، والتي تأتي: مصالحها واهتماماتها بشكل تالي، أو التابع للمصالح الخاصة بالمصارف الكبيرة القائمة، ومن ثم فإنها تقوم: بدراسة، و

تحليل الإستراتيجيات التي سبق و أن إستخدامها المصارف الرائدة، ومعرفة أكثرها ربحية لإستخدامها، وأكثرها تكلفة لتجنبها والابتعاد عنها، ومن ثم تصبح هذه الإستراتيجية أكثر أماناً بالنسبة للمصارف الصغيرة و أكثرها ربحية في الوقت نفسه.

وأن كان بعض الباحثين يضيقون إلى التكتيكات التي يمكن إستخدامها من جانب هذه المصارف، تكتيك عن الزبائن الذين لا تغطيهم المصارف الكبيرة الحجم، أو المناطق الجغرافية لقريبة التي لا تغطيها المصارف الكبيرة الحجم لتغطيها المصارف المحلية أو الصغيرة الحجم التي تستخدمها إستراتيجية المحراب.

ثالثاً: إستراتيجية جيوب السوق: Strategy Niche Market وتهدف هذه الإستراتيجية إلى الحصول على ميزة في الجيوب الموجودة في السوق (Niches) ويتم ذلك من خلال التخصص في السوق الذي يكون صغيراً نسبياً، ويكون وراء اهتمامات المصارف الكبيرة وربما المصارف الأصغر، وهذه الجيوب عادةً ما تكون أمينة ومربحة في آن واحد، والمصارف ربما تتبنى إستراتيجيات الأسواق الصغيرة لتجنب الاصطدام مع المصارف الرئيسية، وتحاول هذه المصارف إيجاد واحتلال (Occupy) جيوب السوق التي تكون خارج النظر أو مهملة من المصارف الكبيرة. والخدمات المصرفية تختار التخصص بإستراتيجية الجيوب وكذلك بالتقسيمات السوقية الصغيرة، فمثلاً هناك مصارف تتخصص بتزويد الزبائن بالخدمات المصرفية الدولية¹³⁵.

رابعاً: إستراتيجية التنوع: Strategy Diversification ظهرت هذه الإستراتيجية بوضوح في الثمانينات، إذ تبنتها العديد من المؤسسات المصرفية، والتي تتخذ شكلين رئيسيين،،حيث تنفق هذا المصارف مبالغ كبيرة لبناء سلسلة على نطاق العالم للوكالات المملوكة، ومصارف أخرى حاولت اكتساب حصص كافية في قطاعات أخرى لصناعة الخدمة المصرفية/ تسهيلات تعاونية، أو تراخيص إستراتيجية في اختيار الأسواق، و/أو أصناف المنتج.

خامساً: إستراتيجية الدفاع أو التراجع: ان الغرض الأساس الذي تبتغيه أي منظمة من إتباع إستراتيجية التراجع هو لجعلها أصغر حجماً وأكثر كفاءة. فعندما تشعر المؤسسة بضرورة تقليص منتجاتها، خدماتها، أسواقها أو وظائفها – وذلك عندما لا تتمكن الإستراتيجيات الحالية التي تتبعها من تحقيق أهدافها الرئيسية - فإنها تلجأ إلى هذه الإستراتيجية التي قد تتضمن عمليات مثل تشذيب الموجودات، تخفيض حجم قوة العمل وإعادة التفكير في خطوط المنتجات ومجاميع الزبائن. وعادة ما يصاحب تبني هذه الإستراتيجية ضغوط مكثفة لتحسين الأداء من خلال إتخاذ القرارات والإجراءات السريعة. بمقتضي هذه الإستراتيجية فإن المؤسسة المصرفية تلجأ إليها عندما لا تستطيع أن تحقق أهدافها و ثم فإنها تعمل على خفض حجم أنشطتها لأسباب عديدة يمكن إنجازها بما يلي:

- 1- تعرض المؤسسة المصرفية إلى مشاكل متعددة قد تكون مشاكل مالية، فلسفية، صراع داخلي، مراكز قوة، ضعف الموارد المادية و البشرية الناتج عن ضعف الأداء أو الفضل في بعض أو كل الأنشطة و الفعاليات في القطاعات السوقية و المصرفية المختلفة.
- 2- تنبؤ المؤسسة المصرفية بمرورها بأوقات صعبة بسبب بعض التغيرات و العوامل كحصول تغييرات تشريعية أو اقتصادية، تحديات كبيرة من قبل المؤسسة المصرفية المنافسة، ظهور منظمات مصرفية جديدة تتبع أساليب تقنية متطورة و مؤثرة في القطاعات السوقية و الزبائن.
- 3- رغبة الإدارة العليا لإجراء تغييرات جوهرية و أساسية لأهداف المؤسسة المصرفية و برامج أعمالها و أنشطتها.
- 4- تغيير الإدارة العليا بإدارة جديدة ترغب بإجراء ترغب بإجراء تغييرات أساسية و جوهرية على هيكلية المؤسسة المصرفية، و أهدافها و برامجها المختلفة.

ومن أهم إستراتيجيات التراجع الفرعية هي:

- أ- إستراتيجية التحول: هي التي تتبعها المؤسسة عندما تكون المشكلات منتشرة فيها ولكنها ليست خطيرة بعد، وهي تتضمن مرحلتين الأولى الانكماش بهدف تخفيض الحجم والتكاليف والثانية مرحلة الدعم والاستقرار والتي تهدف إلى وضع برنامج لتثبيت وضع المؤسسة الجديد.
- ب- إستراتيجية التجرد: هي التي تتبعها المؤسسة في حال ظهور مشاكل في إحدى الوحدات الإستراتيجية أو أحد خطوط الإنتاج، وفي هذه الحالة تقوم المؤسسة ببيع أو تصفية ذلك الجزء.
- ج- إستراتيجية المؤسسة الأسيرة: هي التي تنطوي على تخفيض المؤسسة لنطاق عملياتها الوظيفية، وتصبح "أسيرة" لمنظمة أخرى بدلا من بيع إحدى قطاعاتها أو وحداتها.
- د- إستراتيجية التصفية: تمثل إستراتيجية التصفية الملاذ الأخير عن فشل باقي إستراتيجيات التراجع، إذ أن التصفية المبكرة أفضل من الإفلاس في النهاية.

سادساً: ويضيف أيضا الصميدعي¹³⁶ ستة أنواع تصنيف آخر لإستراتيجيات المدافع في التسويق **Defensive Marketing Strategies** هي:

1. إستراتيجية الدفاع عن الموقع **Postion Defense**: إن الأساس لهذه الإستراتيجية الدفاعية هو بناء تحصين منبع حول أرض (قطاع) في السوق، ببساطة إن الدفاع عن الموقع الحالي للمؤسسة المصرفية هو شكل من أشكال قلة التبصر في التسويق وخاصة لدي بعض المؤسسات المصرفية، لأنه يجب على المؤسسة المصرفية أن لا تعتمد على مركزها الحالي بما يتطلبه ذلك من إمكانيات مادية وغير مادية بل يجب عليها ان تعمل على تطوير ما لديها لتحافظ على بقائها في السوق المصرفية بشكل مهيم أو قائد فيه.

2. إستراتيجية الدفاع عن الجنحة (أجنحة الجيش) Flanking Defense

Strategy إن على المؤسسة المصرفية القائدة في سوق ما أو في أي قطاع آخر أن لا تقف عند حد حراسة أراضيها (سوقها) بل أن يتم تشييد مخافر حدودية لحماية الجهات الضعيفة داخل المؤسسة أو أنشطتها و فعاليتها (أو من الممكن ان تكون هذه المخاطر كقاعدة للغزو في حالة الهجوم المضاد. و يبقى الدفاع عن أجنحة الجيش ذا قيمة ضعيفة ما لم يعد له إعداداً جيداً و معمقاً مدروساً و حراسته بكل جدية و فعالية عاليتين حتي يمكن له أن يحقق أهدافه.

3. إستراتيجية الدفاع بموجب حق الأولوية Preeinptive Defense :Strategy

يشكل عام تُعد هذه الإستراتيجية من المناورات الدفاعية الأكثر عدوانية، تفكر المؤسسة المصرفية بموجبها بشن هجوم على العدو (المنافسين لها) قبل أن يبدأ هجومهم ضد المؤسسة. والدفاع حسب حق الأولوية (الدفاع بالمبادرة لا بالعنوان) بالإمكان أن يتخذ نسب من غطاء السوق الأكبر أو الكبير أو بالإمكان أن يتشابه الهجوم المعزز بإستراتيجية ترويجية تسعيرية عالية التقنية. تهدف هذه الإستراتيجية المعززة التي تمارس إلي توليد ضغوطاً عالية التقنية. و تهدف هذه الإستراتيجية المعززة التي تمارس إلي توليد ضغوطاً عالية على الخصوم مع المحافظة على روح المبادرة في كل وقت مما يجعل المؤسسات المصرفية المنافسة (الخصوم) بحالة دفاعية على الدوام مما يشل حركتها باتجاه الهجوم المضاد.

4. إستراتيجية الدفاع بالقيام بهجوم مضاد ومقابل: Conter Of Pensive

Defense Strategy لقاء جرت العادة لدي مدراء التسويق عند مهاجمة منظمات منافسة لهم بأن يستجيبوا لهم بهجوم مقابل، هنا لا يمكن قائد السوق (المؤسسة المصرفية الأكبر) أن يبقى مكتوف الأيدي بدون إتخاذ إجراء للرد على هذا العدوان. لذلك فإن أمام المؤسسة القائدة تتمتع بعدة خيارات إستراتيجية لمواجهة المهاجم على جبهات القتال (القطاعات السوقية) أو المناورة ضد جيش المهاجم (باعتماد على بعض التكتيكات) أو شل حركته أو عمل حركة (كماشه) للتقليل من الكتل المهاجمة في قواعد عملياتها، وفي بعض الأحيان تكون غزوة المؤسسة القائدة للحصول على حصة أكبر في السوق المصرفية بسرعة جيداً إلي حد يتوجب فيها القيام بهجوم مضاد مقابل في الحال، غير أن المؤسسة القائدة و التي تتمتع بعمق إستراتيجي ما في الغالب تهدأ الهجوم الأولي و تهجم هجوماً مضاداً و عنيفاً في الوقت المناسب فيقضي على المهاجم، غن أفضل استجابة للهجوم هو التوقيت وتحديد صدع أو ثغرة في سلاح المهاجم و تحديد الفجوة التي يمكن من خلالها شن هجوماً مقابلاً فعالاً و حيويًا و مؤثراً في الخصم المهاجم.

5. إستراتيجية الدفاع المتنقل Mobile Defense Strategy Contraction

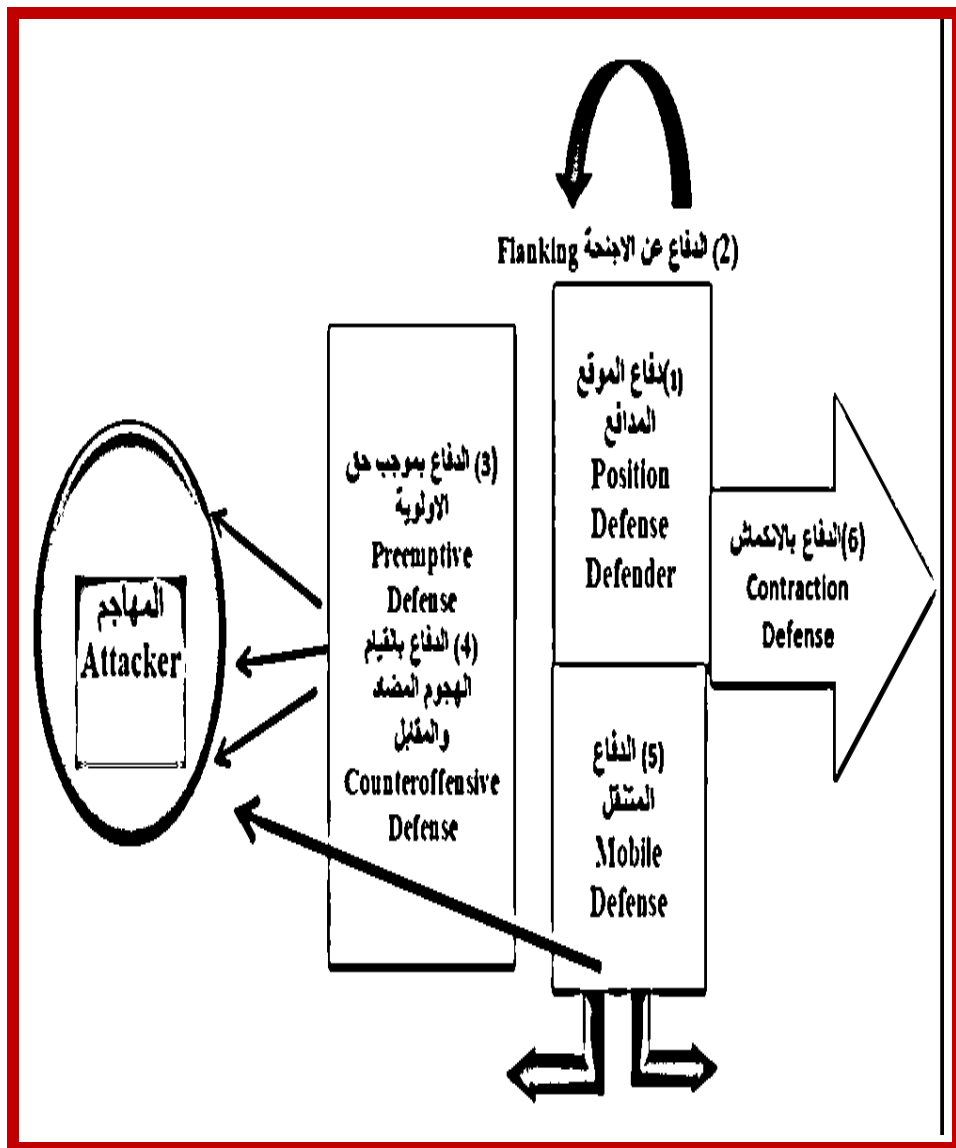
Defense Strategy: تتطلب هذه الإستراتيجية من المؤسسة المصرفية القائدة في السوق أو الكبرى أكثر من مجرد الدفاع عن أراضيها (قطاعاتها السوقية)، ففي هذه

الإستراتيجية تحاول هذه المؤسسة القائدة ان تبسط هيمنتها على أراضي جديدة (قطاعات سوقية جديدة) من شأن هذه الأراضي أن تعمل كمراكز مستقبلية للدفاع و الهجوم. فالمؤسسة المصرفية الكبر أو القائدة لا بد لها من أن تنتشر في هذه الأراضي (القطاعات). وان يتجاوز ذلك الانتشار الطبيعي للعلاقة التجارية أو المصرفية مع المؤسسات المصرفية المنافسة الأخرى ممارسة التجديد على جهتين و تحديد و توسيع السوق المصرفية هذه و يمكنها من تهدئة الهجمات المستمرة و شن هجمات انتقامية مدروسة في الوقت المناسب مما يجعلها أكثر قدرة على مواجهات كل الاحتمالات المتوقعة للمنافسين.

سابعاً: إستراتيجية الدفاع بالانكماش Contraction Defense Strategy: وفق هذه الإستراتيجية فإن المؤسسة المصرفية لم تعد قادرة على أن تدافع عن جميع أراضيها (قطاعاتها السوقية) و ان انتشار قواتها آخذ في التضاؤل و أن المؤسسات المصرفية المنافسين الخصوم يقضون برفق عدة جبهات وأفضل مسار هو الظهور بمظهر الانكماش المخطط أو يدعي بالانسحاب الإستراتيجي، فالانكماش المخطط هو ليس معناه التخلي عن السوق المصرفية بل هو التخلي عن الأراضي (قطاعات سوقية) الأكثر ضعفا وإعادة توزيع الموارد و الجهود لأراضي (قطاعات سوقية) أقوى إن الانكماش المخطط هو التحرك لتعزيز قوة المنافسة لدي المؤسسة القائدة (الأكبر) في السوق المصرفية تركيز قوة تكشفه عند المواقع المحورية.

وفي واقع الأمر فإن الإستراتيجيات الدفاعية إستراتيجيات تعتمد على: الترتيب، وعدم التسرع، و إستخدام الفاصل الزمني كحط دفاع ضد الفشل، و بمعنى آخر تقديم ما هو ناجح و ثبت نجاحه فعلاً، وتقليداً تاماً، مع إستخدام أنظمة " التحالفات المشتركة " لضمان حجم معين من العمال خاصة نظام المراسلين في الخارج، ودون محاولة فتح فروع خارجية في الدول الأخرى، وفي الوقت ذاته إستخدام هذه التحالفات من أجل صيانة المصالح و الحصول على الحقوق.

يمثل الوضع الدفاعي موقفاً سلبياً: (- مركز مالي ضعيف - تعمل داخل صناعة ضعيفة وبيئة خارجية غير مستقرة - تتصف بوجود ميزة تنافسية محدودة مقارنة بمنافسيها) لذلك يمكن للمؤسسة المصرفية إتباع الآتي: (- إستغلال المزيد من الموارد.- إتباع إحدى الإستراتيجيات: التخفيض أو التصفية أو التخلص بالبيع).



شكل (3-6) آلية الإستراتيجيات الدفاعية في التسويق المصرفي

Source; Kotler, Philip, 1997, " Marketing Management Analysis Planning ", 9 th Ed, Implementation ,g,prentice-Hall, Inc New Jersey, p379.

المبحث الثالث

الإستراتيجيات العقلانية و الإستراتيجيات التنافسية.

تستند هذه الإستراتيجيات إلى الدراسة العلمية كما تفترض استعداد الناس المقصودين بها للاقتناع بمتطلباتها نظرا لموضوعيتها واستنادها إلى أصول التفكير العلمي المنطقي السليم. وهذه الإستراتيجية تعتمد على البحث العلمي وعلى تولى الكفاءات العلمية لوضعها، وللنهوض بمتطلباتها وقيادة حركة التغيير المنشودة منها، كما تعتمد على الأساليب الحديثة في الإدارة والتنظيم وعمليات التخطيط الإستراتيجي.

أولاً: إستراتيجيات العقلانية (الرشادة التسويقية) Rationalization Marketing

Strategy بدأ لابد ان نفرق مفهوم الرشد أو العقلانية من ناحية سلوك الافراد ومفهوم الرشد من الناحية التنظيمية وميز بين انواع السلوك فقد قسم هربرت سيمون في صور الرشد في القرارات إلى ستة انواع¹³⁷:

- **الرشد الموضوعي:** وهو يعكس السلوك الصحيح لتعظيم المنفعة في حالة معينة ويقوم على أساس توافر المعلومات الكافية عن البدائل المتاحة للاختيار ونتائج كل منها
- **الرشد الشكلي:** يعكس السلوك الذي يسعى إلى تعظيم امكانية الحصول على المنفعة في حالة معينة بالاعتماد على المعلومات المتاحة بعد الاخذ بالحسبان كل القيود والعوامل التي تحد من قدرة الإدارة على المفاضلة والإختيار.
- **الرشد بصورة واعية:** وهو السلوك الذي يؤدي إلى إستخدام الوسائل المختلفة لتحقيق الاهداف بصورة واعية.
- **الرشد التنظيمي:** يعكس سلوك متخذ القرار المتعلق بتحقيق اهداف المؤسسة.
- **الرشد الشخصي:** يعكس سلوك متخذ القرار المتعلق بتحقيق اهدافه الشخصية.
- **الرشد بصورة متعمدة:** وهو السلوك الذي يؤديه الفرد في المؤسسة بقصد تحقيق اهداف محددة.

نلاحظ ان سايمون ايد الرشد الشخصي بعكس النظرية الكلاسيكية التي تؤيد الرشد الموضوعي وقد سمي الرجل متخذ القرار بالرجل الإداري نسبة لنموذج سايمون في إتخاذ القرار الذي عرف بالنموذج الإداري. ويصف بعدم قدرته على الحصول على بديل مثالي بسبب عدم وجود المعلومات الكافية لديه. لهذا فهو يبحث عن بديل مقبول ضمن ما توفر اليه من معلومات وثم فإن الرجل الإداري يبحث ويتخذ القرار بالاعتماد على كل من الرشد المحدود، والامكانيات المتاحة.

ان القرار البديل هو الذي يؤمن له منفعة اقل من الحد الاقصى من المنفعة المطلوبة التي لا ترتبط مباشرة بعملية إتخاذ القرار اعتماداً على الأوضاع والظروف والمتغيرات المؤثرة في حالة إتخاذ القرار، ثم يضيف بعض التعديلات عند الحاجة فالبديل المختار ما هو الا حلا وسطا لا يؤدي إلى تحقيق الهدف بشكل تام ' لكنه يكون افضل البدائل بناء على المتعلقة بالبيئة الداخلية والبيئة الخارجية للمؤسسة، فالقرار هو محصلة لتفاعل عناصر التنظيم الداخلي وعناصر البيئة الخارجية.

ومن منحى آخر فيما يتعلق بتبني إستراتيجيات العقلانية في البيئة المصرفية كان نتيجة للمتغيرات السريعة الحركة والمتزايدة الكثافة، سواء أكان في السوق المصرفي المحلي، أو الأسواق المصرفية العالمية، واشتداد حركة المعاملات في ظل مناخ متغير ومتقلب، وفقاً للأوضاع الإقتصادية العامة أو لأوضاع الإقتصادية الخاصة بدورة الأعمال، و سواء كانت كساداً أو رواجاً وسواء كانت ركوداً أو تضخماً، أو ما أطلق عليه أخيراً بالتضخم الركودي.

تتعلق الإستراتيجيات العقلانية، غالباً بإحدى الطرق الفعالة لزيادة الربحية، حيث العدول عن الأعمال غير المربحة والتوجه إلى أخرى أكثر ربحية فالمصارف أقل رغبة في تلقي خسائر أو دخول ضعيفة فقط لتأسيس وإدامة حضورها في أسواق جديدة للمنتجات، حيث يلاحظ أن الكثير من قامت بتخفيض القروض الخارجية، وتوجهت المصارف إلى هذه الإستراتيجية مع بداية 1980 حيث أزمة المديونية التي أدت إلى انخفاض حاد في التجارة عبر البحار. فمع الزيادة في المنافسة في قطاع الخدمات المصرفي واقتترانه بالركود العالمي والتضخم، سيكون رد فعل الصناعة أكثر عنفاً لتحسين الأداء ولعقلنة (ترشيد) عملياتها، وهذا سيقود إلى زيادة الاهتمام بإستخدام إستراتيجية تقليص التكاليف (أو قطعها) وذلك لأهميتها الكامنة في صناعة الخدمات المصرفي، أو رفع أسعار الخدمات، والتركيز على معدل ربح الخدمات والفروع، وتحاول تقليص التكاليف من خلال إستخدام الأتمتة المتطورة واتي تقلص من الكادر البشري، بإستخدام الفروع المؤتمتة.

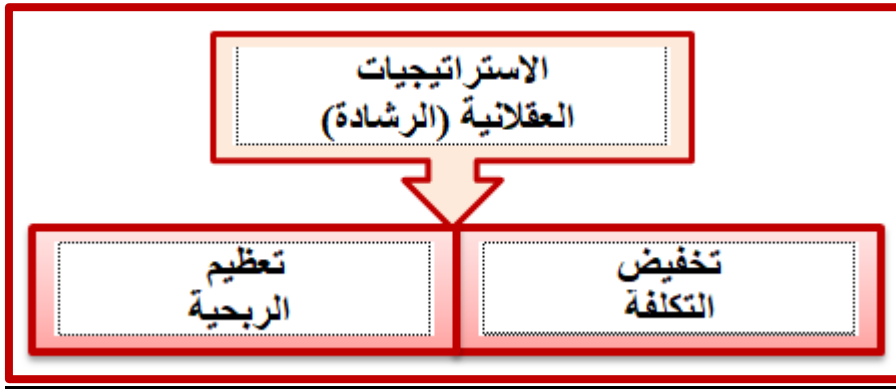
ومن مضامين هذه الإستراتيجية ومؤشراتها هي: ((- قدرة المصرف في حالة ظهور منافسين جدد وانخفاض مبيعاته على تغيير أسواقه أو التعامل مع مصارف أخرى- قدرة المصرف الحفاظ على الزبائن والحصة السوقية- يسعى المصرف على تقديم إستخدام منتجات وخدمات جديدة لسد حاجات الزبون ورغباته وتحقيق رضاه- إمكانية تحقيق عوائد مالية جيدة- رسم خطة إستراتيجية لتحسين المنتج المصرفي- إقامة برامج تدريبية تطويرية وتأهليه لموظفي المصرف وحسب تخصصاتهم العلمية وخبرتهم الوظيفية)). تحتاج بعض المصارف إلي تطبيق مجموعة من إستراتيجيات الرشادة التسويقية التي تقوم على عنصرين أساسيين هما:

العنصر الأول: تخفيض التكلفة إلي أدنى حد ممكن.

العنصر الثاني: تعظيم الربح إلي أقصى درجة ممكنة.

ويتم ذلك مع الإبقاء على النشاط المصرفي في نطاقه صغير الحجم، وعدم التوسع في هذا النشاط، خاصة إذا كان المصرف يعاني من أزمة حقيقية، أو هيكلية زاحفة ولم تنفجر بعد، ويحاول أن يتجنب هذا الانفجار¹³⁸.

و فيما يلي سيتم العرض لكل من هاتين الإستراتيجيتين كما يصورها الشكل (4-6) الآتي:



شكل (4-6) الإستراتيجيات العقلانية (الرشادة التسويقية)

1. إستراتيجية تخفيض التكلفة **Cost Reduction Strategy**: تعني هذه الإستراتيجية بتقليل كافة عناصر التكلفة، ويتم إيقاف تقديم الخدمات عالية التكلفة، أو غلق الفروع التي لا تحقق عائد يغطي كل هذه التكلفة والتي تكون غير مربحة تقوم هذه الإستراتيجية على إجراء خفض لكافة عناصر التكلفة التي يتحملها المصرف، نتيجة قيامه بتقديم خدماته المصرفية إلى زبائنه، يشمل هذا بالطبع: تكلفة العمالة، و تكلفة تشغيل الفروع في محاولة منه لتلاقي و تجنب انفجار الأزمة التي تعاني منها، وقد تؤدي هذه الإستراتيجية إلى:

أ. إيقاف تقديم الخدمات المصرفية عالية التكلفة، والتي لا تعطي عائداً أو الحد من نموها، و تقليص التعامل عليها، و قصر هذا التعامل على فروع معينة تقوم بتقديمه.

ب. إغلاق الفروع التي لا تحقق عائداً يغطي تكلفتها، أخذاً في الاعتبار الإمكانيات الاحتمالية و المستقبلية للمنطقة، فقرار إغلاق فرع معين قرار صعب يجب أن يدرس جيداً قبل تنفيذه لما له من أثر في غاية السوء على الزبائن الحاليين للفرع، وعلى الصورة الجماهيرية للمصرف ككل.

2. إستراتيجية تعظيم الربحية **Profit Maximization Strategy**: تقوم هذه الإستراتيجية على التوسع في العمليات ذات الربحية المرتفعة خاصة عمليات تمويل قطاع الخدمات التجارية، و كذا المصروفات الصناعية التي تضمن ارتفاع معدل التشغيل، وتقديم مجموعة من الخدمات الكاملة و المتكاملة التي يحقق المصرف من خلالها أرباحاً مرتفعة، وفي الوقت نفسه تطبيق الأنظمة المصرفية الحديثة التي تقلل من الاعتماد على العمالة البشرية بزيادة عنصر الميكنة و الآلية في الفروع الأمر الذي من شأنه زيادة قدره الفرع على إنجاز أعماله، وتفرغ العنصر لبشري لعملية التطوير والتحسين المستمر في أداء الخدمة المصرفية.

ويمكن القول أن كلا الإستراتيجيتين (تخفيض التكلفة و تعظيم الربحية) وجهان لعملة واحدة فإن أي خفض في التكلفة سيزيد من فرص الربحية للمصرف. وفي الوقت نفسه أن زيادة

القدرة التشغيلية لزيادة الربح سوف يكون من شأنها تخفيض التكلفة النسبية لتقديم الوحدة الواحدة من الخدمات. وتعني هذه الإستراتيجية بتعظيم الأرباح ذات الربحية والتوسع بعملياتها , وتأخذ بها المؤسسات المتخصصة التي تقدم منتجات وخدمات خاصة , حيث يكون زبائنهم من الفئات التي لا تنظر الى السعر بقدر ما تهتم بنوعية المنتجات والخدمات ومميزاتها.

3. إستراتيجية الاستقرار أو الثبات: تعني إستراتيجية الاستقرار استمرار المؤسسة في العمل ومن أهم إستراتيجياتها الفرعية هي:

أ. **إستراتيجية عدم التغير:** وهي الإستراتيجية التي تعني استمرار المؤسسة على نفس المسار دون أي تغيير يذكر. بمقتضى هذه الإستراتيجية فإن المؤسسة المصرفية سوف تستمر على نفس المنهج أو المسار السابق مع إجراء بعض التعديلات الضرورية في الأهداف التكتيكية أو المرحلية على افتراض عدم حصول تغيير كبير في البيئة الداخلية للمؤسسة و البيئة الخارجية المحيطة.

ب. **إستراتيجية الربح:** وتنطلق من فكرة التضحية بالنمو في المستقبل في سبيل زيادة الأرباح الحالية بحيث يصاحبها نجاح في الأمد القصير مصحوباً بركود في الأمد الطويل.

ج. **إستراتيجية التوقف والتريث:** وهي تعني خفض أهداف المؤسسة إلى مستوى يسمح لها بدعم وتعزيز مواردها في حالة إستنزافها. تتضمن هذه الإستراتيجية خفض أهداف المؤسسة المصرفية و خاصة الأهداف التكتيكية أو المرحلية إلى المستوى الذي يسمح لها بتعزيز إمكانياتها المادية و البشرية و تعد هذه الإستراتيجية مؤقتة و تؤدي إلى تركيزها على تطوير الكفاءة والخبرة في تنفيذ الأنشطة. إستراتيجية الحركة مع البيئة و الحذر: وتُتبع في حالة شعور إدارة المؤسسة على الاستمرار في إستراتيجية النمو بسبب عوامل بيئية خارجية.

بمقتضى هذه الإستراتيجية فإن المؤسسة المصرفية تتخذ قرار بالحركة البطيئة بسبب ظهور ظروف عوامل مؤثرة في البيئة الخارجية (متغيرات قانونية، اقتصادية، تسويقية، ظروف مفاجئة و طارئة) فقد تشعر الإدارة العليا للمؤسسة المصرفية بأنه لا يمكن الاستمرار في إستراتيجية النمو و التوسع بسبب الظروف المشار إليها أعلاه.

د. **الإستراتيجية المركبة أو المختلطة:** وأخيراً , لا بد من الإشارة إلى أن المصارف لا تستخدم إستراتيجية واحدة بعينها بل إن المصارف تدمج أو تستخدم أكثر من إستراتيجية واحدة وخاصة من نفس الصنف (أي مجموعة إستراتيجيات هجومية, أو مجموعة إستراتيجيات دفاعية أو قد تضطر أحياناً أن تدمج ما بين الإستراتيجيات الهجومية والدفاعية في آن واحد لملاقاة أو مناع تنافسية معينة¹³⁹. تتضمن هذه الإستراتيجية إتباع إستراتيجيات متعددة في وقت واحد(النمو، استقرار، تراجع) وفقاً لضرورة العمل المصرفي ومتطلباته إن التنوع بإتباع أكثر من نوع من الإستراتيجيات

ذا مردود إيجابي ويتسم بالمرونة العالية وفي نفس الوقت لا يجعل المؤسسة المصرفية أسيرة لنوع واحد من الإستراتيجيات مما قد يؤدي إلي مخاطر كبيرة عليها. إذ ترى الإدارة بأن البيئة الخارجية المحيطة لن تتغير بشكل جوهري في المستقبل القريب، مما يجعلها تستمر بنفس منتجاتها، قطاعات أعمالها، أهدافها، خططها، سياساتها، وبرامج عملها الحالية دون تغيير¹⁴⁰. بشكل عام تتناسب هذه الإستراتيجية المؤسسة المصرفية الناجحة التي تعمل في بيئة قليلة التغيير أي مستقرة نسبياً، وإن المؤسسة المصرفية و الحالة هذه غير مجبرة على إجراء تغييرات كبيرة استناداً إلي فلسفة الثبات في الحركة، إذ تركز المؤسسة المصرفية على تحسين و تطوير ما لديها من أنشطة و فعاليات و لما لها من مزايا و نقاط قوة في القطاعات السوقية التي تعمل بها و تحافظ هذه الإستراتيجية على المهمة نفسها و على الأهداف و معدلات النمو و التوسع في السوق في السوق المصرفية، إذ يطلق عليها أيضاً بإستراتيجية النمو المحدد. إذن وفقاً لهذه الإستراتيجية فإن القرارات تهدف إلي التركيز على تحسين الأداء في مختلف أوجهه لأنشطة المصرفية بشكل عام و مترابط، أن هذه الإستراتيجية مناسبة و فعالة إذا ما توفرت الشروط الثلاثة هي¹⁴¹: (أن تكون البيئة بيئة بطيئة التغيير و الحركة أو مستقرة نسبياً لا تشهد تغييرات كبيرة و مفاجئ - أن تكون أنشطة المؤسسة المصرفية الحالية قد وصلت إلي مرحلة النضج. - أن يكون أداء المؤسسة المصرفية ناجحاً و متميزاً).

ثانياً: الإستراتيجيات التنافسية في المصارف: تعد التنافسية موضوعاً ذا أهمية لكل القطاعات الإقتصادية والمؤسسات في كافة دول العالم. فالتطورات الماضية أحدثت نقلة نوعية في وسائل الاتصال أثرت في سلوك المؤسسة وقدرتها التنافسية. توضح مفهوم التنافسية في منتصف الثمانينات من القرن السابق، وذلك في خضم التطورات العالمية التي أحدثتها العولمة، وسياسات الانفتاح الاقتصادي، والتحرر المالي، فضلاً عن التكتلات الإقليمية والدولية، والتقدم الهائل في تكنولوجيا المعلومات، وانتشار ظاهرة الاندماج بين الشركات والمؤسسات العالمية التي زادت من حدة المنافسة فيما بينها، بحيث أصبحت تشكل التنافسية أساساً للعمليات الإنتاجية التي تسهم في تحريك عجلة النمو الاقتصادي. أن العامل الأكثر أهمية في التنمية الإقتصادية هو التركيز على دور التنافسية في التميز وقبل عرض مفهوم التنافسية لا بد من الإشارة إلى الاختلاف بين المنافسة بمفهومها التقليدي كنموذج اقتصادي سوقي يأخذ عدة أشكال كالمنافسة التامة والاحتكارية والاحتكار التام وغيرها

التنافسية المصرفية في القطاع المصرفي بوصفها رافداً أساسياً لتمويل معظم العمليات الإنتاجية، والنشاطات التجارية في اقتصاديات الدول، وعليه فإن كفاءة النظام المالي وفعاليتة تؤدي دوراً محورياً في التنمية الإقتصادية ورفع مستوى الإنتاج الكلي.

ان تركيبة السوق والتنافسية في النظام المالي من أهم عناصر السياسة الإقتصادية وإنتاج الخدمات المالية، و ثم كفاءة النظام المصرفي واستقراره المالي، وأثر ذلك على قطاعات الاقتصاد الوطني والنمو الاقتصادي بشكل عام.

ويشير مفهوم التنافسية المصرفية إلى قدرة المؤسسة المصرفية على التميز في بين المنافسين في الصناعة المصرفية والتفوق عليهم، حيث أن القدرة التنافسية هي محصلة لعوامل متعددة تتمثل بشكل أساسي في تخفيض الكلفة وتحسين الجودة. وكذلك تعبر التنافسية المصرفية عن قدرة المؤسسة المصرفية على إنتاج وتقديم خدمات مصرفية تحاكي خدمات المنافسين وتتفوق عليهم، وفي الوقت ذاته، تساهم في تعزيز الاقتصاد المحلي. وأن القدرة التنافسية للمصرف هي من أهم مؤشرات جودة الإدارة المصرفية. عندما تتوصل المؤسسة إلى اكتشاف طرق جديدة أكثر فعالية من تلك المستعملة من قبل المنافسين". وتكون مختلفة عن الطرق السابقة المستخدمة¹⁴².

1. الفرق بين المنافسة والتنافسية: هي معاني متقاربة تستخدم في التعبير عن العلاقة بين الشركات والمؤسسات التي تعمل ف مجال واحد، بإختلاف نوع المجال، حيث إن المنافسة مختلفة عن التنافسية من حيث التعريف والتكنيك وأنواع كل منهم، ولكي يتم التميز بينهم يجب التعرف على كل واحدة على حدى، لأنها معاني دقيقة ومهمة بالنسبة للأشخاص الذين يعملوا في مجال التجارة أو أصحاب الأعمال، مهما صغرت تلك الأعمال، أو كبرت فدائماً ما يجب أن يعرف الشخص منافسيه وأدواتهم في الاستحواذ على السوق، وطرقهم في التسويق والسيطرة على الموارد وكسب الزبائن.

مفهوم المنافسة

- **المنافسة هي:** احتمالات الأرباح النهائية في الصناعة إذ تقاس هذه الأرباح من منطلق العائد طويل المدى على رأس المال المستغل.
- وعرفها Heizer بأنها نظام تتوافر فيه الميزة التي تفوق ما يتوفر لدى المنافسين، وان الفكرة تركز في القيمة التي خلقها لتزويد الزبون وبطريقة كفوءة.
- إما Thompson & Strickland فقد عرفها، بأنها القدرة على احتلال موقع ملائم في السوق ثم التقدم التدريجي لمواجهة القوى المنافسة وفي جذب الزبائن.
- المنافسة هي الصراع بين العديد من المنتجين الذين يقوموا بعرض منتجات متشابهة في السوق.
- وهناك من يعرفها بأنها وسيلة لكشف الشوق والتعرف على رغبات الزبائن وعمل أفضل المنتجات والعروض المناسبة للسوق، بهدف الاستمرارية والسيطرة الكاملة على الأسواق، لتحقيق الأهداف الأساسية للمؤسسات والشركات.

2. المنافسة المباشرة والمنافسة الغير مباشرة: هناك عدة أنواع للمنافسة والتي تتمثل في الآتي:

أ- **المنافسة المباشرة:** وهي التي تتمثل في المنافسة بين المؤسسات والشركات التي تعمل في نفس القطاع الصناعي، والتي تقوم بإنتاج نفس الخامات أو المنتجات، وهو أكثر أنواع المنافسة أنتشار.

ب- **المنافسة الغير مباشرة:** هي المنافسة التي تعتمد على الصراع القائم بين الشركات والمؤسسات في البلاد، من أجل الاستحواذ على الموارد المتاحة في البلد، وذلك من أجل التفوق على المنافسين وكسب الربح، كما إنها تسعى من أجل الحصول على الأرباح والتفوق على منافسيها بإتخاذ أكبر كميات والحصول على أعلى ربح، وذلك من خلال تحقيقها بعد حصولها على نصيب الأسد من الموارد المتاحة في الدولة.

ج- **هياكل المنافسة:** تختلف هياكل المنافسة، والتي تعرف بقولالب المنافسة، وهي:

(1) **المنافسة التامة:** ويقصد بالمنافسة التامة هي المنافسة التي توجد في الحياة العادية والواقع، وهي تفترض غياب القوة الاحتكارية من الأسواق والتي تتسم بوحدة إنتاجية معينة، كما أن المنافسة تقوم بين المؤسسات على أساس من التوازن، فالمؤسسات تعمل على تنمية إستراتيجيات التعامل مع البيانات والمعلومات، والأمور الطارئة في الأسواق، كما إنها تسعى للتطور في السوق وزيادة حجم مبيعاتها وانتشارها، لأن المؤسسات التي لا تستطيع الانتشار هي التي تفشل ولا يمكنها السيطرة على الأسواق.

(2) **احتكار القلة:** احتكار القلة احد الهياكل المتواجدة في المنافسة والأسواق، وتتميز بوجود عدد قليل من المنتجين رواد للأعمال، وهم الذين يسيطروا على السوق، كما أن هناك نسبة أنتاج كبيرة بالنسبة للمحتكرين وذلك لأنهم هم الوحيدين المتواجدين على الساحة، كما إن هناك صعوبة بالغة ف دخول منتجين جدد للسوق.

(3) **المنافسة الاحتكارية:** وهو الهيكل الواقع بين المنافسة التامة والمنافسة الاحتكارية، حيث إن هناك العديد من المؤسسات التي تستطيع تميز منتجاتها، ويكون السوق حينها يتميز بكثرة عدد المنتجين وعدم تجانس السلعة، كما أن هذا النوع يتميز بالسماح بدخول منتجين جدد، ولا توجد عوائق شديدة في حدوث ذلك.

(4) **الاحتكار التام:** يعرف الاحتكار التام بأنه الهيكل المضاد لهيكل المنافسة، ويعني وجود بائع وحيد متفرد هو المختص ببيع السلعة، ولا يوجد حينها بدائل فهو المسيطر الأوحد والمنتج الوحيد للسلع، ولاسيما أن هناك مجموعة من العوائق التي تمنح المنتجين الآخرين من دخول السوق، وتتمثل العوائق في:

- عدم توافر معلومات كاملة ودقيقة عن طرق الإنتاج.
- عدم توافر رأس المال الكافي لعمل صناعة بديلة.
- غياب الموارد الأولية اللازمة لتصنيع المنتج.
- وجود تشريعات حكومية ولوائح تمنع دخول المؤسسات أو قيامها بإنتاج أي من المنتجات المحكرة لصالح جهة معينة.

مفهوم التنافسية

- التنافسية هي "القدرة على الصمود أمام المنافسين بغرض تحقيق الأهداف من ربحية، ونمو، واستقرار، وتوسع، وإبتكار، وتجديد. وتسعى المؤسسات بصفة مستمرة إلى تحسين التنافسية بشكل دوري، نظراً لاستمرار تأثير المتغيرات العالمية والمحلية.
- وعرف رئيس لجنة التنافسية الصناعية بالأمم المتحدة التنافسية بشكل عام بأنها الدرجة التي تستطيع بها أمة أو بلد، في ظل ظروف سوق حرة وعادلة، إنتاج السلع والخدمات التي تلبي متطلبات الأسواق، وبنفس الوقت، رفع مستوى الدخل الحقيقية لمواطنيه.
- ويختلف مفهوم التنافسية باختلاف مستوى التحليل والدراسة، حيث يتألف من مستوى مستويات ثلاثة الدولة، مستوى الصناعة أو القطاع، ومستوى المؤسسة.
- فعلى مستوى الدولة، تُعرف التنافسية بأنها الأداء التجاري للبلد في السوق الدولية، والهدف من تنافسية الأمم يتمحور حول التنمية البشرية والنمو وتحسين نوعية الحياة.
- التنافسية على مستوى الصناعة هي المدى الذي يستطيع عنده قطاع الأعمال إشباع احتياجات الزبائن من مجموعة مناسبة من خصائص المنتج، الخدمة، السعر، الجودة، والإبتكار، وغيرها.
- وعلى مستوى المؤسسة، فترتبط القدرة التنافسية بأداء السوق مع الإنتاجية العالية والتي تشكل مفتاح النجاح وضمان البقاء وخلق خيارات جديدة للنمو والتوسع.

ويشير تقرير التنافسية العالمي إلى أن الدول الصغيرة أكثر قدرة على الشركات في الدول الصغيرة فرصة للخروج من محدودية صغر السوق إلى رحابة السوق العالمي. الاستفادة من مفهوم التنافسية من الدول الكبيرة، حيث تعطي التنافسية. بعبارة أخرى، التنافسية هي إيجاد المؤسسة ميزات تنافسية تسمح لها بالاستمرار في السوق، وتظل المنافسة هي المحرك الأساسي للشركات لزيادة قدرتها التنافسية. ويمكن التوصل الى تعريف التنافسية من خلال محصلة تعاريفها السابقة: بأنها "عنصر التفوق للمؤسسة الذي ينشأ من اتباعها لإستراتيجيات مبتكرة تهدف إلى تلبية احتياجات الزبائن بطريقة أفضل من طرق المنافسين". هذا يؤدي إلى عدم وجود ميزة تنافسية ثابتة إلى الأبد. هذا يتوجب أن يكون للمؤسسة القدرة على التدفق المستمر للمزايا التنافسية، التي تعتمد على الكفاءة والقيمة والندرة والصعوبة في التقليد والكلفة عند تقليدها، مع ضرورة التمييز بين الميزة التنافسية (Competitive Advantage) والميزة الإستراتيجية (Strategy Advantage).

3. الإطار المفاهيمي للميزة التنافسية والميزة الإستراتيجية والمستدامة:

أ- **الميزة التنافسية (Competitive Advantage)** ¹⁴³: يقصد بالميزة التنافسية للمصرف الوضع الذي يتيح له التعامل مع مختلف الأسواق المصرفية ومع عناصر البيئة لمحيطه به بصورة أفضل من منافسيه، بمعنى أن الميزة التنافسية تعبر مدى قدرة المصرف على الأداء بطريقة يعجز منافسيه عن القيام بمثلها ¹⁴⁴. ومن ناحية أخرى أن الميزة التنافسية هي موائمة الكفاءة الجوهرية للمؤسسة مع الفرص في السوق. إذ تعتمد الميزة التنافسية على تميز الموارد والكفاءات الجوهرية، وربطها مع بعضها بفاعلية وسرعة وتكون هذه الموارد مصدرا " للميزة التنافسية. هذا ما اشار به Mintzberg ¹⁴⁵ فإن الميزة التنافسية تعود إلى المهارات المتقدمة ومركز مميز وموارد متفوقة.

ب- **الميزة الإستراتيجية (Strategy Advantage)** فهي تعني تطوير الخطط للتغلب على التنافس، وتضم ميزات معينة منها الإبداعية، التميزية، التجاذبية، الربحية، والنظر إلى المستقبل. فهناك خمس طرق شاملة لتحقيق الميزة إلا وهي: بيع بكلف منخفضة، تميز المنتج، الدخول في الأسواق ذات المكانة المرموقة، تطوير الأعمال الجديدة والتحالف مع المجهزين والزبائن أو المنافسين ¹⁴⁶. أن التنافسية تمثل قدرات المصرف على إنتاج خدمات مصرفية بأقل تكلفة مقارنة بالمنافسين، وتسويقها على أن يؤدي إنتاج وتسويق هذه الخدمات زيادة في ربحية المصرف.

ج- **في حين تعرف الميزة التنافسية المستدامة**: تهدف الإستراتيجية إلى تحقيق مركز في السوق تستطيع المؤسسة أن تحقق من خلاله هامش ربح أعلى من منافسيها فقط، بل تستطيع أيضا المحافظة على ذلك المركز لفترة طويلة، و في عالم اليوم فإن الفترة الزمنية الطويلة قد تكون قصير للغاية، وخاصة في حالة الصناعات المتسمة بالتطورات التكنولوجية السريعة، و يترتب على ذلك أنه تبعا لسرعة التغير التي تميز سوقا ما سوف تحتاج المؤسسات إلى إجراء مراجعات إستراتيجية على فترات متكررة بشكل ملائم ¹⁴⁷.

الميزة التنافسية

- الميزة التنافسية على أنها تمثل قدرة المصرف على اكتساح السوق المصرفية من خلال التحكم في التكاليف وأسعار عرض الخدمات مع المحافظة على جودة الخدمات المقدمة¹⁴⁸. وبأنها "ميزة أو عنصر تفوق للمؤسسة يتم تحقيقه في حالة اتباعها لإستراتيجية معينة للتنافس"¹⁴⁹.
- بأنها "القدرة على إنتاج المنتجات والخدمات بال نوعية الجيدة والسعر المناسب وفي الوقت المناسب، وهذا يعني تلبية حاجات الزبائن بشكل أكثر كفاءة من المنشآت الأخرى".¹⁵⁰ عرف Porter الميزة التنافسية: بأنها تنشأ بمجرد توصل المؤسسة إلى إبداع واكتشاف طرق جديدة أكثر فعالية من تلك المستعملة من قبل المنافسين.
- عرف Render and Heizer الميزة التنافسية بأنها تعني إيجاد ميزة متفردة تتفوق بها المؤسسة على المنافسين، أي أن الميزة التنافسية تجعل المؤسسة فريدة ومتميزة عن المنافسين الآخرين.
- عرف Tampo and Macmillan على ان المؤسسات تسعى إلى التفوق في بيئة أعمالها من خلال امتلاكها الميزة التنافسية والحفاظ عليها.
- عرف Lambin Jackes Jean الميزة التنافسية على إنها مجموع الخصائص التي يتصف بها المنتج أو العلامة، والتي تعطي للمؤسسة بعض التفوق على منافسيها.

4. الميزة التنافسية في المصارف: أسس وآليات ومحدداتها:

أ- أسس الميزة التنافسية في المصارف:

- (1) البحوث والتطوير.
- (2) تطوير الكفاءة الإنتاجية.
- (3) تحديد متطلبات وظائف المؤسسة في تحقيق الكفاءة المتفوقة.
- (4) تحقيق الجودة والاعتمادية المتفوقة. تطوير القدرات البشرية.
- (5) إشباع حاجات الزبائن أو المستفيدين.

ب- آليات الميزة التنافسية في المصارف:

- (1) عملية ديناميكية تتغير باستمرار بتغير مكوناتها الذاتية التي تشمل الموارد التقنية والبشرية والنظم والنتائج، ويمكن اعتبار المصرف قادر على المنافسة إذا أستطاع المحافظة على حصته في السوق أو زيادتها عبر الزمن¹⁵¹.
- (1) ميزة مغازلة وجذب الزبائن: وهذا يعتمد على توقيت التسليم أو خدمات ما قبل وبعد البيع، وفي الابتكار والقدرة على التغيير
- (2) ميزة التكلفة الأدنى: وهي الميزة التي يمكن للمصرف أن يحوز عليها إذا ما كانت تكاليف إنتاج وتسويق منتجاته وخدماته أقل ما يمكن ولا يمكن أن تنخفض التكاليف إلى حدها الأدنى بصفة آلية، بل ينتج ذلك عن تسيير قدرات ومهارات المسيرين تسييرا فعالا وهذا بالاستناد إلى مجموعة من العوامل كالتحفيز، التكوين... وغيرها.

(3) ميزة الجودة العالية: حيث يتفوق المصرف بتقديم منتجات وخدمات مصرفية متميزة وعالية الجودة وذات قيمة كبيرة في نظر الزبائن على المنافسين.

(4) ميزة الحصة السوقية: إن الميزة التنافسية السريع الفاعل¹⁵².

(5) ندرج تحت عنصر الميزة التنافسية ثلاثة محاور رئيسة، التكلفة، الجودة والسعر، إذ يمكن للمصارف أن تكون لها ميزة تنافسية في أحد تلك المحاور أو كلها إما عن طريق قدرتها التداؤبية الإيجابية بتوافر إمكانيات تحقيق هذه الميزة (نقطة قوة موجودة بالفعل لدى المصرف)، وإما عن طريق قدرتها على الحصول على تلك الميزة (نقطة يمكن الحصول عليها)¹⁵³.

ج- محددات الميزة التنافسية في المصارف: من خلال بعدين مهمين هما:

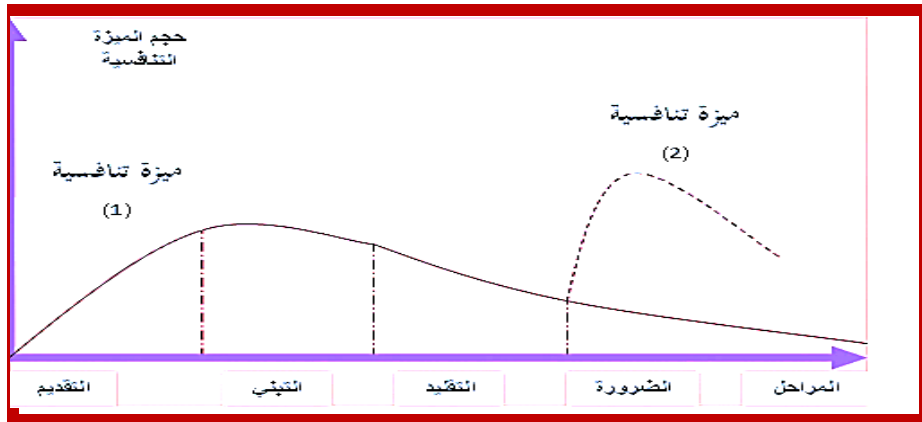
(1) نطاق التنافس: هي ثلاثة أبعاد من شأنها التأثير على الميزة التنافسية، وهي:

■ القطاع السوقى: يعكس مدى تنوع مخرجات المؤسسة المصرفية والزبائن الذين يتم خدمتهم، وهنا يتم الاختيار ما بين التركيز على قطاع معين من السوق أو خدمة كل السوق.

■ درجة التكامل الرأسى: يعبر عن مدى أداء المؤسسة لأنشطتها داخليا أو خارجيا، فالتكامل الرأسى المرتفع مقارنة مع المنافس قد يحقق مزايا التكلفة الأقل أو التمييز.

■ البعد الجغرافى: يعكس عدد المناطق الجغرافية أو الدول التي تنافس فيها المؤسسة

(2) حجم الميزة التنافسية: للميزة التنافسية دورة حياة مثل دورة حياة المنتجات والخدمات كما هو مبين في الشكل الآتى:



شكل (4-6) دورة حياة الميزة التنافسية-تكلفة نسبية أقل و/ أو سعر مرتفع
المرجع: نبيل مرسى، الميزة التنافسية في مجال الأعمال، مركز الإسكندرية للكتاب،
الإسكندرية، ص:8

■ مرحلة التقديم: تعد أطول المراحل، باعتبارها تحتاج إلى الكثير من التفكير والاستعداد البشري المادي والمالي. تزيد المنافسة لاهتمام عدد متزايدة من الزبائن.

■ مرحلة التنبؤ: في هذه المرحلة تعرف الميزة استقرارا نسبيا من حيث الانتشار حيث المنافسين بدؤوا يركزون عليها.

■ مرحلة التقليد: تعرف الميزة خلال هذه المرحلة تراجعاً وتتجه شيئاً فشيئاً نحو الركود لكون المنافسين قاموا بتقليد ميزة المؤسسة، وثم تتراجع أسبقيتها عليهم.

■ مرحلة الضرورة: تأتي هنا ضرورة تحسين وتطوير الميزة الحالية بشكل سريع أو إنشاء ميزة جديدة على أسس تختلف تماماً عن أسس الميزة الحالية ومعرفة الوقت المناسب لإجراء التحسين والتطوير أو إنشاء ميزة جديدة.

■ ندرج تحت عنصر الميزة التنافسية ثلاثة محاور رئيسة، التكلفة، الجودة والسعر، إذ يمكن للمصارف أن تكون لها ميزة تنافسية في أحد تلك المحاور أو كلها إما عن طريق قدرتها التداونية الإيجابية بتوافر إمكانيات تحقيق هذه الميزة (نقطة قوة موجودة بالفعل لدى المصرف)، وإما عن طريق قدرتها على الحصول على تلك الميزة (نقطة يمكن الحصول عليها)¹⁵⁴.

5. خصائص الميزة التنافسية: من أهم خصائص الميزة التنافسية¹⁵⁵ ما يلي:

أ- أن تكون مستمرة و مستدامة بمعنى أن تحقق المؤسسة السبق على المدى الطويل و ليس على المدى القصير فقط.

ب- إن الميزات التنافسية تتسم بالنسبية مقارنة بالمنافسين أو مقارنتها في فترات زمنية مختلفة و هذه الصفة تجعل فهم الميزات في إطار مطلق صعب التحقيق.

ج- أن تكون متجددة وفق معطيات البيئة الخارجية من جهة و قدرات و موارد المؤسسة الداخلية من جهة أخرى.

د- أن تكون مرنة بمعنى يمكن إحلال ميزات تنافسية بأخرى بسهولة و يسر وفق اعتبارات

هـ- التغيرات الحاصلة في البيئة الخارجية أو تطور موارد و قدرات و جدارات المؤسسة من جهة أخرى.

أن يتناسب استخدام هذه الميزات التنافسية مع الأهداف و النتائج التي تريد المؤسسة تحقيقها في المديين القصير و البعيد

6. قياس التنافسية: هناك مقاييس متعددة يتم استخدامها لقياس القدرة التنافسية للمؤسسة

أو المؤسسة، والتي تم استخدامها في الدراسات السابقة، ومن أهم هذه المقاييس ما يلي:

أ. مقياس الربحية: تدل قدرة المؤسسة على تحقيق الربح على مدى قدرتها التنافسية من خلال المفاضلة بين التكلفة الأقل والتميز في جودة منتجاتها ولذلك يمكن اعتبار الربحية ومعدلات نموها عبر فترة من الزمن من أهم المؤشرات على القدرة التنافسية

للمؤسسة. ذلك أن تحقيق المؤسسة لمعدلات ربحية عالية هو خير دليل على قدرتها على الصمود أمام منافسيها والحفاظ على مكانتها في سوق الصناعة المنتمية إليه

ب. تكلفة الصنع: تعد تكلفة الصنع في منشأة ما مؤشراً للتنافسية بالقياس مع مثيلاتها في الصناعة، إذ إن ارتفاع التكلفة يعني أن المؤسسة لديها مشكلة في قدرتها التنافسية، وقد يعزى ذلك إلى عدة أسباب منها انخفاض إنتاجيتها، أو ارتفاع تكلفة عوامل الإنتاج، أو كلا السببين معاً.¹⁵⁶

ج. معدل الإنتاجية الكلية: يدلّ معدل الإنتاجية الكلية على مدى كفاءة المؤسسة، وبذلك يمكن للمؤسسة قياس قدرتها التنافسية من خلال مقارنة معدلات إنتاجيتها الكلية بإنتاجية منافسيها. وهي أيضاً مؤشر على قدرة استخدام المؤسسة لموجوداتها بكفاءة، ولا يمكن أن يتحقق ذلك إلا بارتفاع مستوى الطلب الكلي على ما تقدمه من منتجات تفي احتياجات الزبائن .

د. الحصة السوقية: كلما كانت حصة المؤسسة من السوق أكبر، ازدادت الربحية بافتراض ثبات العوامل الأخرى، وتمثلّ الحصة السوقية انعكاساً لمدى جاذبية المنتجات التي تطرحها المؤسسة وتفوقها على الآخرين يتضح مما سبق أن القدرة التنافسية للمؤسسة لها صلة وثيقة بالمحيط الذي تعمل فيه، وكى تتمكن المؤسسة من تعزيز قدرتها على المنافسة، يجب عليها التعامل بذكاء مع كل متغيرات البيئة المحيطة، وهذا ما يضمن للمؤسسة النمو والاستمرارية.

7. مصادر الميزة التنافسية: يعرف بأنه طريقة ينظر من خلالها إلى سلسلة الأنشطة التي تؤديها المؤسسة بحيث يمكن من خلالها فهم المصادر الحالية والمحتملة للميزة التي تحققها المؤسسة على منافسيها.

سلسلة القيمة مايكل بورتر Porter: تعرف سلسلة القيمة بأنها الأنشطة المولدة للقيمة بدءاً من مصادر الحصول على المواد الخام وحتى تسليم المنتج النهائي. كما تعرف بأنها جميع الأنشطة التي من الممكن أن تقدم فرصة لكسب ميزة تنافسية للمؤسسة. قسم مايكل بورتر Porter الأنشطة التي تخلق القيمة التنافسية إلى نوعين من الأنشطة:

أ- الأنشطة الأساسية أو الأنشطة الرئيسية: تعرف الأنشطة الأساسية بأنها الأنشطة المنوط بها التكوين المادي للمنتج أو الخدمة وتسويق هذه المنتجات بالإضافة لخدمة ما بعد البيع وهي التي تمارس بصورة مباشرة لكي تستطيع المؤسسة من إخراج منتجاتها وإدخالها للأسواق. وهي تلك التي تصاحب إنتاج وتقديم خدمات أكثر للزبائن مثل: (-) التسويق والإنتاج والتمويل. -تسليم منتجات. -خدمات الزبائن. -توفير دعم بعد البيع. بحيث تكون أفضل من خدمات المنافسين).

ب- الأنشطة المساعدة أو الداعمة: تعرف بأنها أوجه الأنشطة التي تدعم أوجه الأنشطة الرئيسية وتضفي قيمة على المؤسسة وهي أنشطة لا بد من تواجدها للوصول لتحقيق الميزة التنافسية وهي أنشطة دائمة للأنشطة الأخرى ولنمو المؤسسة ولضمان المركز التنافسي للمؤسسة. وهي التي توفر البنية التحتية التي تسمح بحدوث أنشطة القيمة

الأولية. مثل أنشطة الدعم:-(الموارد البشرية والكفاءة وخدمة الزبائن والجودة والاحتمالية.- قسم علاقات أصحاب أسهم المؤسسة.- مجموعة أبحاث التسويق.- قسم المحاسبة).وتشمل:

1 المشتريات: وتشمل كافة الأنشطة التي تعمل تدبير احتياجات المؤسسة من مختلف المدخلات من المواد الأولية والآلات.

2 إدارة الموارد البشرية والكفاءة: كتنظيم القوى العاملة والاستقطاب والإختيار والتعيين والتدريب.

3 البحوث والتطوير التكنولوجي: كتطوير المنتجات والعمليات والأجهزة أو بحوث التسويق وبحوث تطوير العنصر البشري.

4 البنية الأساسية للمؤسسة (أنظمة الإدارة): وتشمل أنشطة الإدارة في مجالات التخطيط الإستراتيجي والتنظيم والرقابة والمالية.

8. إستخدامات أسلوب تحليل سلسلة القيمة: الكشف عن الأنشطة التي تستطيع فيها المؤسسة أن تحقق قيمة للمستهلك وتمثل فرص ربحية للمؤسسة وإتاحة الفرص لتحسين الأداء. و تحقيق الدقة في قياس التكلفة. - لمساعدة في تحديد مجالات تخفيض التكلفة وتحقيق التكامل. ويبين الشكل (5-6) تحليل سلسلة القيمة كما يلي:



شكل (5-6) تحليل سلسلة القيمة Value Chain Analysis
المرجع: الدوري، زكريا مطلق الإدارة الإستراتيجية: مفاهيم وحالات دراسية، عمان دار
اليازوري، 2005.

9. مفهوم المنافسة المصرفية في بيئة الأعمال المعاصرة: لقد أدى التطور المذهل في التكنولوجيا بصفة عامة والتكنولوجيا الرقمية أو الرمزية بصفة خاصة إلى ظهور نوع جديد من الاقتصاد هو الاقتصاد الرمزي إلى جوار الاقتصاد العيني واقتصاد الخدمات، والذي فرض طائفة جديدة من ألوان النشاطات المرتبطة بالاقتصاد المعرفي والمعلومات المتمثلة بتطبيقات التجارة الإلكترونية التي تتيح إمكانية تنفيذ عمليات التسويق وتصريف المنتجات والخدمات عبر شبكة الأنترنت ولا يخفى على أحد الدور الذي تؤديه هذه الشبكة في عالم اليوم، فقد أثرت في حياة الأفراد والمجتمعات وأحدثت فيها تغييرات عميقة. وقد ساهم هذا الإقبال المتزايد على شبكة الأنترنت في نمو التجارة الإلكترونية عبر العالم. وفي إطار الصناعة المالية والمصرفية التي بدأت فيها ثورة تكنولوجيا المعلومات مع تقديم العديد من القنوات والأدوات الإلكترونية وصولاً لمصرفية عبر شبكة الأنترنت التي تعد أحد أبرز أشكالها المعاصرة، والتي غيرت من شكل هذه إلى تقديم الخدمات الصناعة في مصطلحات طبيعة المنتجات والخدمات المصرفية والطريقة التي تقدم، وتعرض، وتسلم وتستهلك بها. وقد أثبتت أنها أداة قوية وثرية توجه التطور وتدعم النمو وترقي الإبداع وتدعم التنافسية. ويتضح تأثير هذه التكنولوجيا بشكل خاص في الصناعة المصرفية، كونها صناعة كثيفة المعلومات في طبيعتها Intensive-Information إذ يمكن لكل عنصر في سلسلة القيمة للأعمال المصرفية أن يستفيد من الاستخدام الإبداعي لشبكة الأنترنت التي تعد بمثابة لبنة بناء أساسية وممكن قوي في تطوير بنية معلومات كفوءة ومرنة من أجل إستراتيجيات الأعمال الإبداعية، حيث أصبحت البنية التحتية للتكنولوجيا إستراتيجية الأعمال المرتكزة على الزبون سمتان مقترنتان بشكل محكم للمنظمات المصرفية المرتكزة على شبكة الأنترنت في سعيها للحصول على ميزة تنافسية مستدامة. إن الإبداعات التكنولوجية التي يشهدها السوق المصرفي تركز بشكل أساسي على المساعدة في تطوير قنوات لتوزيع الخدمات المصرفية، ويمثل الأنترنت المصرفي الشكل الأحدث لهذه القنوات في الوقت الحاضر والذي عزز من تحول المجتمعات خاصة في الدول المتقدمة وجعلها أقرب ما تكون إلى مجتمعات ال نقدية، بعد أن أزال الحاجة لتبادل العملات التقليدية وأنظمة الدفع المادية. وتجدر المصارف والمؤسسات المالية الأخرى نفسها اليوم بحاجة لتوطين تكنولوجيا الأنترنت لكي تبقى على قيد الحياة في سوق مالية تنافسية متغيرة بشكل سريع، وتتطلب المرونة من جانب هذه المؤسسات للتكيف مع المزايا والخدمات الجديدة التي يطلبها الزبائن مثل النفاذ إلى الحسابات والمنتجات والخدمات المصرفية من خلال شبكة الأنترنت، وأصبحت لمنظمات المالية ملزمة بتقديمها لإرضاء الزبائن، وتقليل التكاليف، والوصول الجغرافي وصولاً إلى منظمات مصرفية تفاعلية معتمدة على الويب ومؤتمتة بشكل كامل. مع الأخذ بعين الاعتبار عاملي أمن وسرية المعلومات الذين يعدان معوقين أساسيين في تطوير مستهلك مرتبط بالتجارة الإلكترونية في الصناعة المصرفية، والتي يعتمد النجاح فيها على قدرات الإدارة في التنبؤ والتفاعل مع التغيرات في السوق المالي. وتشير الإحصائيات المتعلقة بالقنوات المصرفية إلى تزايد الإقبال على هذه القناة بشكل مضطرد، عبر قارات العالم حيث يتبين لنا المكانة المتقدمة للأنترنت كقناة مصرفية من حيث مستوى الأهمية، ومن حيث مستوى الرضا متجاوز بقية القنوات المصرفية.

10. التسويق المصرفي ودوره في دعم الميزة التنافسية: يعد التسويق المصرفي من بين الأنشطة التي ظهرت حديثاً ويتم الإهتمام بها من خلال الاعتماد على الطرق الحديثة والتكنولوجيا في الاعلان والترويج وغيرها...وعليه فان المصارف تدرك ما مدى التنافس المتزايد وحتمية الإهتمام بالتسويق لارتقاء إلى جودة الخدمات.

أ- تطوير وتنويع الخدمات المصرفية: في ظل المنافسة المحتدمة و في هذا الإطار يجب على المصارف تلبية كافة احتياجات الزبائن و تنويع خدماتها للوصول إلى تطبيق مفهوم المصارف الشاملة، و من أهم هذه الخدمات:

(1) الإهتمام بالقروض الشخصية و التي تستخدم لتمويل الإحتياجات الشخصية و العائلية مثل شراء وحدات سكنية و سيارات و أجهزة منزلية... وغيرها.

(2) الإهتمام بتقديم القروض للمشروعات الصغيرة و المتناهية الصغر. فضلاً عن أهمية التركيز على صيرفة التجزئة خلال هذه المرحلة فإن هناك حاجة إلى تقديم بعض الخدمات الحديثة أو التوسع في القائم منها مثل¹⁵⁷: (-التأجير التمويلي Financial Leasing- القروض المشتركة Syndicated Loans- خصم الفواتير التجارية Factoring- شراء التزامات التصدير Forfaiting- تقديم خدمات التحوط والتغطية من مخاطر تقلبات أسعار الفائدة و الصرف مثل عقود الخيارات والمستقبليات، فضلاً عن العقود الآجلة و اتفاقيات أسعار الفائدة الآجلة).

ب- الارتقاء بالعنصر البشري: غنى عن البيان أن العنصر البشري يعد من الركائز الأساسية للارتقاء بالأداء المصرفي فعلى الرغم من الجهود التي بذلتها إدارات المصارف في السنوات الأخيرة لتطوير الخدمة المصرفية. يتطلب الارتقاء بمستوى أداء العنصر البشري تبني عدد من الإستراتيجيات المتكاملة للوصول إلى نموذج "المصرفي الفعال" نذكر منها ما يلي:

(1) الاستعانة بأحد بيوت الخبرة العالمية أو المصارف الكبرى لتدريب الكوادر المصرفية على إستخدام تكنولوجيا الصناعة المصرفية و أدوات العصر الحديث مثل الانترنت و غيرها¹⁵⁸،

(2) إرسال موظفي المصارف لبعثات تدريبية في الخارج لاستيعاب أدوات التكنولوجيا العالمية و تطبيقها في البلد

(3) ترسيخ لدى الموظفين المفاهيم التي تتعلق بأهمية الإبتكار و الإبداع و مواكبة التطورات التكنولوجية الحديثة، و تطوير المنتجات المصرفية، و المبادرة لكسب زبائن جدد،

(4) يجب التدريب العملي على مجالات العمل المصرفي التي لم يسبق لهم العمل بها حتى يصبحوا قادرين في المستقبل على المراقبة و المتابعة و إتخاذ القرارات المناسبة لحل المشاكل التي قد تعترضهم،

5) إلزام كافة العاملين بالمصارف بتلقي برامج تدريبية على إستخدام تكنولوجيا الاتصالات والحاسب الآلي باعتباره عنصرا رئيسيا لتحقيق التطوير المطلوب في مهارات موظفي المصارف.

ج- مواكبة المعايير المصرفية الدولية: و من بين أهم المجالات التي ينبغي العمل على مواكبتها نذكر ما يلي¹⁵⁹:

1) تدعيم القواعد الرأسمالية: تحتل قضية تدعيم رؤوس أموال المصارف أهمية متنامية بوصفها خط الدفاع الأول عن أموال المودعين و صمام الأمان في مواجهة الصدمات و الأزمات، فضلا عن أهميتها في منح قدرة أكبر للمصرف على تنويع خدماته و إستخداماته.

2) تطوير السياسات الإنتمانية بالمصارف: يجب أن تحدد السياسة الإنتمانية لكل مصرف اختصاصات الجهات المسؤولة عن منح الإنتمان بالمصرف مع زيادة فاعلية دور إدارة التفتيش بالمصرف في الرقابة على عمليات الإنتمان.

د- الإهتمام بإدارة المخاطر Risk Management:

1) ان حسن إدارة المخاطر يتطلب ثلاثة مراحل مترابطة و هي¹⁶⁰:

2) تعريف المخاطر التي يتعرض لها العمل المصرفي،

3) القدرة على قياس تلك المخاطر بصفة مستمرة من خلال نظم معلومات مناسبة،

4) قدرة الإدارة على مراقبة تلك المخاطر قياساً بمعايير مناسبة و إتخاذ القرارات الصحيحة في الوقت المناسب لتعظيم العائد مقابل تحجيم المخاطر.

11. الإستراتيجية التسويقية والوضع التنافسي للمصرف: تعتبر بحوث المنافسة ضرورة لا يمكن الاستغناء عنها، خاصة وأن المنافسة أصبحت ظاهرة تلازم الأسواق المصرفية وتقرر مصير كل مصرف، ونظرا لأهمية دراسة وتحليل المنافسة في وضع الإستراتيجية التسويقية المصرفية ارتأينا أن يتم التركيز على هذه النقطة باعتبار أن العديد من الكتابات ركزت على دراسة المنافسة ونتيجة لذلك أصبح تقييم الموقف التنافسي ووضع الإستراتيجيات اللازمة أمرا بالغ الأهمية بالنسبة لرجال التسويق على مستوى المصارف¹⁶¹.

لقد أصبحت المنافسة من الأمور المهمة لإدارة المصارف، خاصة في ظل تحرير الخدمات المصرفية، وانفتاح الأسواق الوطنية على المصارف الأجنبية التي تتمتع بمزايا تنافسية كبيرة.

ان المنافسة مكون أساسي من مكونات النظام التسويقي، ودرجة المنافسة تؤثر بشكل كبير على قدرة المصرف وفرصها في اختيار السوق المستهدفة، المزيج الخدمي، المزيج الترويجي.

إن المنافسة تعني قدرة المصرف على الحفاظ على حصته في السوق، بل اكتساب المزيد من الزبائن على حساب الآخرين، ولن يتحقق ذلك إلا في حالة تمتع المصرف بإمكانيات مادية ومالية وبشرية كبيرة تمكنه من وضع إستراتيجية تحقق له ذلك¹⁶².

إن المنافس من وجهة نظر المصرف هو أي كيان يشاركه في اقتسام الحصة السوقية من إذ عدد الزبائن أو من إذ حجم المبيعات، والمنافس المباشر هو الذي يقدم منتجات وخدمات تتطابق بشكل شبه كامل مع منتجات وخدمات المصرف، أما المنافس غير المباشر فهو الذي يقدم خدمات تؤثر على إقبال الزبائن على منتجات وخدمات المصرف على المدى القصير وقد ينصرفون عن التعامل بهذه المنتجات والخدمات على المدى الطويل، إذا لم يتصرف القائلون على المصرف لمواجهة ذلك.

إن المقصود بالوضع السوقي، الطريقة التي يعرف بها الزبائن المنتجات و الخدمات المصرفية التي يعرضها المصرف في السوق وفق خصائص معينة، أو المكانة التي تحتلها المنتجات والخدمات المصرفية في أذهان الزبائن مقارنة بمنتجات وخدمات المنافسين.

ومن السهولة أن يختار المصرف وضعا مميزا له في السوق، و لكن من الصعب الاحتفاظ بهذا الوضع لفترة طويلة. و عمليا فإن **المصرف يتمكن أن يحقق المركز السوقي المطلوب، وذلك من خلال ثلاث خطوات أساسية تتمثل في**¹⁶³.

أ- تحديد مجموعة من المزايا التنافسية المحتملة التي على أساسها تحقيق مركز معين في السوق

ب- اختيار المزايا التنافسية الملائمة وفقا لمتغيرات السوق.

ج- يتم تحقيق الاتصال و التسليم الفعال للسوق المستهدفة بواسطة هذه المزايا.

ويمكن للمصرف أن يحقق التميز المطلوب عن بقية المنافسين استنادا لمجموعة من المزايا التنافسية التي يكتسبها، من خلال تقديم المنتج بسعر منخفض مقارنة بالمنافسين الآخرين، أو تقديم مجموعة من المنافع، التي تبرر السعر المرتفع وغيرها.

لقد تعددت الإستراتيجيات التسويقية¹⁶⁴، بتعدد الأسواق، التي من خلالها يسعى المصرف إلى تحقيق أقصى قدر من المعاملات عن طريق الوصول إلى مختلف فئات الزبائن، وتستخدمها المصارف في صورة تنوع وتشكيل الخدمات بما يتناسب مع مختلف فئات الزبائن.

وتتميز هذه الإستراتيجية بارتفاع تكلفة التسويق، إذ يعمل المصرف على المواءمة بين التكاليف التسويق الإضافية والإيرادات الحدية الناجمة عن استخدام هذه السياسات.

12. الإستراتيجيات التنافسية: يتحقق الوضع او الموقف التنافسي عندما تعمل المؤسسة: (داخل صناعة جذابة وبيئة غير مستقرة -لديها من ميزة تنافسية - يمكن ان يكون لها نقطة ضعف في مركزها المالي).

وفي ظل هذا الوضع يمكن للمؤسسة إتباع الآتي: (الاندماج في مجموعة أعمال كبرى أو توليد رأس مال كاف داخلياً - زيادة كفاءة إستغلال الموارد وزيادة قدرتها التنافسية- يجب توفير التمويل المطلوب للحفاظ على الموقف التنافسي).

وفي هذه الصدد يقترح Porter¹⁶⁵ ثلاثة أنواع من الإستراتيجيات التي يمكن تطبيقها عند مستوى الأعمال ومن قبل جميع الوحدات وعلى إختلاف أنواعها (صناعية، تجارية، خدمية). هي (إستراتيجية ريادة التكلفة- إستراتيجية التمييز- إستراتيجية التركيز) وهي من الإستراتيجيات السيناريوهات التي تتبعها المؤسسة للتفوق على المنافسين في الصناعة والتي سيتم تناولها في البيئة المصرفية وعلى النحو الآتي:

أ. **إستراتيجية القيادة التكاليفية:** تتبع المؤسسات أو وحدات الأعمال إستراتيجية القيادة في التكلفة: هذه الإستراتيجية بغية تحقيق كلفة أقل في منتجاتها أو خدماتها المقدمة للسوق، ومن ثم تحقيق ميزة تنافسية على مستوى الصناعة ككل، أو لقطاع معين من السوق بحيث تتمكن من تحديد أسعار للبيع أقل من أسعار بيع المنافسين وتحقيق قدر أكبر من الأرباح. وأهم الشروط التي يجب توفرها لتحقيق إستراتيجية قيادة التكلفة: (-) وجود طلب مرن للسعر والكميات المطلوبة - نمطية المنتج - خلق حالة من التكامل الرأسي سواء كان أمامي أو خلفي - إستخدام أحادي للسلعة من قبل المشتريين - ضعف الإمكانيات المالية لإجراء التبدل للسلعة من قبل المشتري - تقديم منتج أساسي دون أي نوع من الكماليات الإضافية التي قد تصاحبه زيادة في التكاليف- إستخدام مواد أولية زهيدة الثمن لا تؤثر على جودة المنتج- بيع مباشر للمستهلك لتقليل كلف الوسطاء- الإستغناء عن الأنشطة ذات التكلفة العالية- إستخدام وسائل الترويج أو الإعلانات الجذابة للمنتج التي تكفل تخفيض الكلفة وزيادة حجم المبيعات).

وأهم المخاطر الأساسية لإستراتيجية قيادة التكلفة هي: (-) قدرة المنافسين لإيجاد طرق إنتاج بكلفة أقل وإتباعهم لسياسة الوفورات في كلفة العمالة- سهولة تقليدهم للطرق المتبعة في قيادة التكلفة- تركيز المؤسسة على قيادة التكلفة قد يفقدها الرؤيا في تغير أذواق الزبائن والتي تتطلب البحث عن طرق جديدة). يركز المصرف من خلال هذه الإستراتيجية **Cost Leadership Strategy** على ترشيد تكاليف إنتاج وتسويق الخدمات حتى يمكنها اكتساب ميزة تنافسية عن طريق تخفيض أسعار خدماتها عن أسعار خدمات المصارف المنافسة، وتستعين منظمات الخدمات ومنها المصارف بمنحنى تعلم يطلق عليه "منحنى الخبرة التكاليفية بإتباع المصرف لهذه الإستراتيجية يجد المنافسين أنفسهم مضطرين إلى خفض تكاليفهم على حساب مستوى الجودة لمجاراة المصرف سعرياً، ومن ثم يصبح المصرف قائداً في مجال نشاطه بسبب تميزه تكاليفياً. تستند هذه الإستراتيجية على فكرة التزام المصرف بأن يكون المنتج الأقل تكلفة في القطاع الذي يعمل فيه مع الحفاظ على مستويات متوسطة نسبياً من التميز¹⁶⁶، وثم ترشيد تكاليف إنتاج وتسويق الخدمات، وتستعين المصارف بـ " منحنى الخبرة التكاليفية " الذي يعد من بين المحددات التي يمكن إستخدامها في تحقيق ميزة التكلفة الأقل بالمقارنة مع المنافسين حيث ينجح المصرف وفقاً لهذه الإستراتيجية في تبني وتنفيذ واكتساب ميزة تنافسية من خلال التكلفة المنخفضة وفقاً لتطبيق أسلوب التكلفة المستهدفة التي يتم تطبيقها في مرحلة التخطيط والتصميم للخدمة.

ب. إستراتيجية التمايز: ضمن هذه الإستراتيجية Differentiation Strategy يركز المصرف جهوده على تقديم خدمات متميزة ذات قيمة أعلى للزبائن، تنعكس في سعر أعلى يكون الزبائن راغبون ومستعدون لدفعه مقابل الحصول على تلك الخدمة، ومعنى هذا أن تكون جودة الخدمة المصرفية المقدمة أعلى من تلك المقدمة من طرف المنافسين مع تعادل الأسعار، ويمكن تحقيق ذلك بالعديد من الطرق أهمها¹⁶⁷: (تقديم خدمات مصرفية تكميلية جديدة غير معلومة للمنافسين- حصول الزبائن على الخدمات المصرفية أكثر سهولة- التطوير المستمر لجودة الخدمات المصرفية). رغم فعالية هذه الإستراتيجية في المدى القصير، إلا أنها لا تضمن التمايز على المدى الطويل بفعل درجة التقليد المرتفعة في صناعات الخدمات وخصوصا الخدمات المصرفية. لذا يتم الأخذ بإستراتيجية الجودة الفنية التي تُعد حجر الأساس لكل أنشطة المصرف من أجل الحفاظ على جودة فنية متميزة للخدمة والتي تحققها المصارف وفقاً لقدرتها علي تقديم خدمة بجودة عالية ومواصفات متميزة عن خدمات المنافسين، ويمكن لأسلوب التكلفة المستهدفة تحقيق هذه الإستراتيجية أثناء مرحلة تنفيذ إستراتيجية التحكم في التكلفة، حيث يتم أثناء تنفيذ إجراءات خفض التكلفة مراعاة هدف تحسين الجودة وإشباع رغبات الزبائن.

إستراتيجية التميز: وتعني هذه الإستراتيجية قدرة المؤسسة أو وحدة الأعمال على توفير قيمة منفردة وعالية للمستهلك في منتج ذو جودة عالية، أو مواصفات خاصة مميزة، أو خدمات ما بعد البيع. وهذا التميز يجعل المؤسسة تفرض الأسعار التي تراها مناسبة، وتنمي ولاء المستهلك لعلامتها. أهم المزايا التنافسية لإستراتيجية التميز: (- خلق ولاء لدى المستهلك نحو المنتج، مما يحمي المؤسسة من المنافسين = سعر المنتج المتميز أعلى من السعر الحقيقي - التميز يخلق حواجز تمنع المنافسين الجدد من الدخول - زيادة قوة المؤسسة في مواجهة المنافسين - إشباع لرغبات وحاجات المستهلك). أبرز المشاكل التي قد تنتج عن تطبيق إستراتيجية التميز: (- صعوبة الحفاظ على الميزة التنافسية على المدى الطويل - إرتفاع تكاليف المنتجات المتميزة مما يؤدي إلى بحث المستهلك عن البدائل الرخيصة - القدرة على تقليد المنتج المميز بسهولة - التبدلات التي تطرأ على أذواق الزبائن).

ج. إستراتيجية التركيز Focus Strategy: تركز المصارف في ظل هذه الإستراتيجية على خدمة قطاعات محدودة من السوق بدلا من التعامل مع السوق ككل، بحيث تعمل المصارف من خلال برنامجها التسويقي على إشباع حاجات ورغبات القطاعات المستهدفة من خلال تقديم منتجات وخدمات مصرفية بأسعار أقل، أو منتجات

وخدمات متميزة بالمقارنة مع المنافسين 168. ويمكن القول أن كل إستراتيجية تنافسية تختلف تماماً في اكتسابها للميزة التنافسية وفي الحفاظ عليها، ويمكن عقد المقارنة بين الإستراتيجيات التنافسية الثلاثة والميزة التنافسية لكل منها. على النحو الآتي:

يتبنى المصرف سياسة التركيز علي فئة معينة من الزبائن، أو قطاع معين في السوق المصرفية، وهي الفئة التي يستهدفها المصرف من خلال إستراتيجية التحكم في التكلفة وإستراتيجية التمييز، والتي تهتم بالخدمات ذات المواصفات الخاصة والجودة العالية، وهو ما يساعد علي تحقيق الميزة التنافسية بأقصى درجات الكفاءة التي تضمن للمصرف البقاء والنمو والاستمرار في السوق التنافسية السائدة.:

إستراتيجية التركيز: وهي إستراتيجية تنافسية موجهة إلى قطاع محدود من السوق المستهدف، أو إلى مجموعة معينة من المشتريين دون غيرهم، وذلك بدلاً من التعامل مع السوق ككل. وتسعى المؤسسة التي تتبع هذه الإستراتيجية إلى الإستفادة من ميزة تنافسية في قطاع السوق المستهدف من خلال تقديم منتجات ذات أسعار أقل من المنافسين بسبب التركيز على خفض التكلفة، أو من خلال تقديم منتجات متميزة من حيث الجودة أو المواصفات، أو خدمة الزبائن وغيرها بسبب التركيز على التمايز. **لذلك فإن هناك شكلين لإستراتيجية التركيز هما:** إستراتيجية التركيز مع خفض التكلفة، وإستراتيجية التركيز مع التمايز. **التركيز مع خفض التكلفة:** وهي إستراتيجية تنافسية تعتمد على خفض التكلفة للمنتج، وذلك من خلال التركيز على قطاع معين من السوق، أو على مجموعة من المشتريين، والذين يتم خدمتهم فقط كقطاع صغير وليس السوق ككل، وفي حالة إستخدام هذه الإستراتيجية فإن المؤسسة أو وحدة الأعمال تسعى إلى تحقيق ميزة في قطاع السوق المستهدف تعتمد على التكلفة المنخفضة.

التركيز مع التمايز: وهي إستراتيجية تنافسية تعتمد على التمايز في المنتج والموجهة إلى قطاع محدود مستهدف من السوق وليس السوق ككل، أو أي مجموعة من الزبائن دون غيرهم. وفي حالة إستخدام هذه الإستراتيجية فإن المؤسسة أو وحدة الأعمال تسعى إلى تحقيق ميزة تنافسية في قطاع السوق المستهدف تعتمد على التمايز في منتجاتها وخلق الولاء لعلامة منتجاتها.

المشاكل التي ترافق تطبيق إستراتيجية التركيز:

- تعدد القطاعات السوقية لا يسمح بنجاح إستراتيجية التركيز -- التغيرات السريعة في أذواق الزبائن، وفي التكنولوجيا. - البحوث المستمرة للمنافسين لحرق اسواق المؤسسة بمنتجات تشيع طلبات الزبائن

ومن الضروري على أي مصرف أن يختار إستراتيجية قائمة على الميزة التنافسية بحيث يؤخذ في الاعتبار ردود أفعال المنافسين. لقد قدم P.Kotler في هذا الصدد أربعة أنماط لإستراتيجيات رد الفعل المحتملة من المنافسين كما يصورها جدول (4-6) الآتي:

جدول (6 - 3) الأنماط الأربعة لإستراتيجيات ردود الفعل المحتملة من المنافسين¹⁶⁹

بموجبها لا يتخذ المنافس أي رد فعل سريع، فقد يكون ذلك راجع إلى تأكد المنافسين من ولائهم، أو لشكه في علمهم حركات المنافسة، أو لنقص موارده المالية، أو لأنه يخطط للخروج من ذلك النشاط.	إستراتيجية المنتظر
بموجبها يقدم المنافس على التحرك فقط في مواجهة بعض الإستراتيجيات وليس كلها، فقد يتحرك في حالة تخفيض الأسعار أو في حالة وجود جودة عالية، فإن المصرف المنافس ينتقي ضمن الإستراتيجيات المتاحة التركيز على إستراتيجية واحدة بناءاً على المتغيرات البيئية.	الإستراتيجية الانتقائية
بموجبها يتحرك المنافس بسرعة وعنف في حالة إحساسه بغزو السوق الذي ينشط فيه، كوسيلة لتحذير المنافسين بأنه قادر على المواجهة.	إستراتيجية يته النمر
بموجبها يكون تصرف المنافس بطريقة عشوائية مقصودة، بحيث يجعل من الصعب على منافسيه توقع رد فعله بناءاً على تاريخه أو موقفه	إستراتيجية غير المتوقع

سيتم تكريس إستراتيجيات أخرى ضمن مباحث الفصل القادم عبر مباحثها التي، تهدف إلى وضع مزيج تسويقي متميز تجعله ينفرد بميزات تؤهله لأن يكون له قوة في السوق من خلال الإحتفاظ بالزبائن الحاليين وجلب زبائن جدد، وثم ترداد مبيعاته في السوق الأمر الذي يؤدي إلى زيادة أرباحه. ويتطلب تصميم مزيج تسويقي متكامل الإلمام بمعلومات كثيرة تتعلق بدورة حياة المنتج المصرفي،، فضلاً عن القيام بتحليل الأسواق المستهدفة: قبل البدء في إعداد الإستراتيجية التسويقية وهذا أيضاً يتطلب ذلك القيام بدراسة عميقة لمكونات السوق.

ونجد الإشارة بهذا الخصوص، قد يكون لكل نوع من الإستراتيجيات مواضع ملائمة لكل تطبيق دون غيره ومن الأفضل أن تكون الإستراتيجية المعتمدة للتنفيذ يتكامل فيها الأنواع المتعددة من الإستراتيجيات والاستفادة من مزاياها وتجميعها في الإستراتيجية المتبعة في الهدف المراد تحقيقه وذلك على أساس علمي يمكن الرجوع إليه عند تنفيذ الإستراتيجية. حسب الغرض الموضوع من أجله الإستراتيجية وبما يخدم تحقيق الهدف المنشود.

مما سبق يتضح أن تخطيط التكلفة المستهدفة لخدمات المصارف التجارية لها دوراً إيجابياً في خفض تكلفة تلك الخدمات، وثم دعم كفاءة القدرة التنافسية لها في مواجهة المصارف المنافسة، وضمان البقاء والنمو والاستمرار.

كذلك أنه في قطاع خدمات المصارف التجارية من الصعب الحفاظ علي اكتساب الميزة التنافسية الدائمة، التي تضمن لها تجنب المنافسة من المشاركين لها في نفس السوق، وإن المؤسسات التي تفقد القدرة علي تجنب المنافسة فليس أمامها سوى مواجهة المنافسين من خلال الاعتماد علي إستراتيجية المواجهة التي تعتمد علي ثلاثة ركائز أساسية هي:- التكلفة والنوعية والوظيفة، والتي تؤدي دوراً إيجابياً في الحفاظ علي المؤسسة المصرفية في سوق المنافسة السائدة.

مراجع الباب الثاني:

- ¹ McMillan H., & Tampoe M., Strategic Management: Process, Content & Implementation, Oxford Univ. Press, London, 2000, P:14.
- ² عزو محمد ناجي، عناصر وأبعاد الإستراتيجية الثورية، الحوار المتمدن-العدد: 4020-2013.
- ³ فهمي، عبد القادر، المدخل إلى دراسة الاستراتيجية، دار مجدلوي للنشر والتوزيع، عمان، 2012، ص: 42.
- ⁴ David, F., "Strategic Management- Concepts & Cases", 8th ed., New Jersey, Prentice-Hall, 2001, P:3.
- ⁵ إسماعيل محمد السيد، الإدارة الاستراتيجية: مفاهيم و حالات تطبيقية، الدار الجامعية، القاهرة، 2000، ص: 1.
- ⁶ محمد نجم الدين النقشبندى، فن العمليات، مجلة الدفاع، العدد (1) السنة الأولى، جامعة البكر للدراسات العسكرية العليا، بغداد، 1986، ص: 1.
- ⁷ Webster, "Twentieth Dictionary", 2nd ed., London, 1978, P: 1150.
- ⁸ شوقي ناجي جواد، إستراتيجيات الأعمال، بناؤها وإدارتها، دار الكتب للطباعة و النشر، بغداد، 1994، ص: 14.
- ⁹ Pitts, R., & Lie, D., Strategic Management: Building And Sustaining Competitive Advantage, West Pub. Minnesota, 1996, P:6
- ¹⁰ كاظم هاشم نعمة، الوجيز في الإستراتيجية، مطبعة جامعة بغداد، بغداد، 1988، ص: 194.
- ¹¹ سناء خضر يوسف، العلاقة بين الهيكل التنظيمي و الإستراتيجية وأثرهما في فاعلية منظمات الأعمال، رسالة ماجستير، كلية الإدارة والاقتصاد- جامعة بغداد، 2006، ص: 58. نقلا عن: (Robbins, 1990:122), (Wright, 1994:3), (Reza & Huelmantel, 1999:151), (Andrews, 1980:1-3), (Quinn, 1980:7), (Oldcron & Parker, 1996:21).
- ¹² William F. Glueck, & Lawrence R. Jauch "Business Policy and Strategic Management", 3rd ed., New York, Mc Graw-Hill Book Co., Inc., 1988, PP:9-12.
- ¹³ Licker, Paul S. "management Information systems: A strategic leadership Approach" first ed., in U.S.A, 1997, P:78.
- ¹⁴ محمود جاسم الصميدعي - ردينة عثمان يوسف، " إستراتيجية التسويق " ط 1، دار المسيرة للنشر والتوزيع، عمان، الأردن، 2001، ص: 161-178.
- ¹⁵ محمود جاسم الصميدعي - ردينة عثمان يوسف، نفس المرجع السابق، 2001، ص: 161-178.
- ¹⁶ David F., "Op Cit.", 2001, P:57.
- ¹⁷ نعمة عباس الخفاجي، الإدارة الاستراتيجية، المداخل والمفاهيم والعمليات، الطبعة الأولى، دار الثقافة، 2004، ص: 11.
- ¹⁸ Macmillan, H.; Tampoe, M., "Strategic Management Process Content and Implémentation", Oxford University Press, 2000: 14.
- ¹⁹ محمد قاسم القريوتي، نظرية المنظمة والتنظيم، دار وائل للنشر والتوزيع، عمان، 2000، ص: 124.
- ²⁰ عبد المالك مزهودة، دروس في الإدارة الاستراتيجية للمؤسسات، الديوان الوطني للمطبوعات الجامعية بسكرة، الجزائر، 2005/2006، ص: 90.
- ²¹ رحيم حسين، إستراتيجية المؤسسة، دار بهاء الدين للنشر والتوزيع، قسنطينة، 2008، ص: 10.
- ²² William F. Glueck, Op. Cit., 1988, PP:117-119.

- ² Porter, M. E. , What A Strategy, Harvard Business Review, 1997,P: 40-55
- ³ Schelling, T.C., The Strategy Of Conflict, 2nd, ed., Cambridge, MA, Harvard University Press, 1980,PP: 90-96
- ²⁵ هادي، حمادي سعيد، إستراتيجيات التعليم التقني في الوطن العربي: العراق أنموذجا، اطروحة دكتوراه مقدمة الى مجلس كلية الإدارة والاقتصاد، الجامعة المستنصرية، 2002، ص:11.
- ²⁶ انتصار عزيز حسين، مرجع سبق ذكره ، 2010. ص: 4.
- ²⁷ Hofer, C.W., & Schended Dan, Strategic Management, 1st, ed., Minuwest Publishing, 1980 :P: 169.
- ²⁸ مؤاب دليل ميخائيل القسوس , اثر الموازنة على أساس الأنشطة في تنفيذ الإستراتيجيات التنافسية، دراسة تطبيقية في الشركة العامة للصناعات الكهربائية، رسالة ماجستير في علوم المحاسبة مقدمة إلى مجلس كلية الإدارة والاقتصاد – جامعة بغداد، 2009.
- ²⁹ هادي، حمادي سعيد، مرجع سبق ذكره ، 2002، ص:13.
- ³⁰ كاظم نزار الركابي ، الإدارة الإستراتيجية (العولمة والمنافسة)، دار وائل للنشر، 2004، ص:40.
- ³¹ -Mintzberg , Herry (1987) " The Strategy concept: Five Ps for Strategy "
- California Management Review Val .3 No 1,P:11.
- ³² الصميدعي ، مرجع سبق ذكره، 2001 ، ص: 86 .
- ³³ نبيل نورالدين فائق رؤوف الصفار، إنعكاسات إستراتيجية التميز في تعزيز الكفاءة التسويقية، دراسة وهي جزء من متطلبات نيل شهادة الدبلوم العالي المهني في إدارة الأعمال، 2009 ، ص:4. نقلا عن (الخماس , 2004 , 4) .
- ³⁴ نورالدين فائق رؤوف الصفار، المرجع نفسه، 2009 ، ص:4. نقلا عن: (ألعارضي , 2001 , 4) و(الديوه جي , 2000 , 72) .
- ³⁵ الدوري، زكريا مطلق الإدارة الإستراتيجية: مفاهيم وحالات دراسية، عمان دار اليازوري، 2005، ص:22-24.
- ³⁶ ناديا العارف، الإدارة الإستراتيجية (إدارة الألفية الثالثة)، الدار الجامعية، الإسكندرية، 2000، ص: 439.
- ³⁷ Pearson,G., Strategy In Action: Strategic Thinking , Understanding & Practice, Printic - Hall, New Jersy,1999,P: 25 .
- ³⁸ David .F., Strategic Management, 5TH. Ed. ,Prentice Hall, New Jersy,1993, P:50.
- ³⁹ توماس وهيلين، مرجع سبق ذكره، 1995، ص: 27
- ⁴⁰ Kotler, P., "Op, Cit., 1997, p:64.
- ⁴¹ Tomes L .Wheelen & J. David Hunger, Strategic Management, McGraw-Hill, New york,2000, P: 3
- ⁴² Rebent E Hoskisso, Strategic Management: Competiveness & Globalization, 4th, ed., South Wester Publishing, 2000, p:6
- ⁴³ محفوظ أحمد جودة، دارة الجودة الشاملة دار وائل للنشر ، عمان ، 2004، ص: 107
- ⁴⁴ كاظم نزار الركابي، مرجع سبق ذكره، 2004، ص:40.
- ⁴⁵ نادية العارف ، الإدارة الإستراتيجية ، الدار الجامعية ، الإسكندرية ، 2005 ، ص: 60.
- ⁴⁶ Fred r. David, Strategic Management: Concept and Cases- A Competitive Advantage Approach, 15th edition, By Pearson Education, United States, 2015, P.11.
- ⁴⁷ محمد السيد كردي. <https://kenanaonline.com/users/ahmedkordy/posts/784433>

- 48 بوعزيز شيشون ، مساهمة لوضع استراتيجية شاملة لمؤسسة صناعية ، رسالة ماجستير في العلوم الاقتصادية ، فرع التفسير ، جامعة باتنة 2000 . ص: 67 .
- 49 www.rie.fings/business change/strat mang. htm/P.2
- 50 علي شريف ، الإدارة المعاصرة ، الدار الجامعية ، الإسكندرية ، 2002 ، 2003 ، ص: 63.
- 51 محمد المحمدي الماضي ، الإدارة الاستراتيجية ، دار النشر غير مذكورة ، مصر ، 2002 ، ص: 34.
- 52 المغربي ، عبد الحميد ، الإدارة الاستراتيجية لمواجهة تحديات القرن الحادي والعشرين. (الطبعة الأولى) . القاهرة: مجموعة النيل العربية، 1999، ص: 45-50 .
- 53 علي السلمي "إدارة الموارد البشرية الاستراتيجية" مرجع سبق ذكره ص: 69.
- 54 السيد، إسماعيل محمد. الإدارة الاستراتيجية: مفاهيم وحالات تطبيقية، الطبعة الثانية، المكتب الجامعي الحديث، الإسكندرية، 1998، ص: 30.
- 55 سناء خضر يوسف، مرجع سبق ذكره، 2006، ص: 60.
- 56 سناء خضر يوسف، مرجع نفسه، 2006، ص: 60.
- 57 سعد غالب ياسين، الإدارة الاستراتيجية، دار اليازوري للنشر، عمان، الأردن، الطبعة الأولى، 2011، ص: 12.
- 58 علي ميا-وأخرون، الإدارة الاستراتيجية وأثرها في رفع أداء منظمات الأعمال، "دراسة ميدانية على المؤسسات الصناعية العامة في الساحل السوري" مجلة جامعة تشرين للدراسات والبحوث العلمية _ سلسلة العلوم الاقتصادية والقانونية المجلد (29) العدد (1) 2007.
- 59 أبو ناعم، عبد الحميد. الإدارة الاستراتيجية (إعداد المدير الاستراتيجي)، الطبعة الثانية، دار الثقافة العربية المبتديان ، القاهرة، 1993، ص: 504.
- 60 smart-goals <https://efyom.com>.
- 61 ليلي بنت سعد الهاشم ، مرجع سبق ذكره ، 2006 ، ص: 22-30
- 62 طاهر منصور الغالبي، وائل محمد صبحي إدريس، مرجع سبق ذكره، ص: 344.
- 63 علي ميا وأخرون، الإدارة الاستراتيجية وأثرها في رفع أداء منظمات الأعمال- "دراسة ميدانية على المؤسسات الصناعية العامة في الساحل السوري"، مجلة جامعة تشرين للدراسات والبحوث العلمية _ سلسلة العلوم الاقتصادية والقانونية المجلد (29) العدد (1) 2007.
- 64 نوال عبد الكريم الأشهب، إدارة الوقت بالمفهوم الاستراتيجي، دار أمجد للنشر ، عملن ، 2015، ص: 11-25.
- 65 الدوري، زكريا مرجع سابق ، 2005، ص: 157-158.
- 66 الدوري، زكريا مرجع سابق ، 2005، ص: 153-160 .
- 67 الدوري، زكريا مطلق، مرجع سبق ذكره، ص: 173، 212.
- 68 هيفاء عبد الغني عودة ، استخدام أسلوب تحليل محفظة الأعمال (BCG) في تقييم موقف الشركة التنافسي، مجلة جامعة بابل - العلوم الإنسانية / المجلد 21 / العدد 2، 2013.
- 69 ياسين، سعد غالب (1998): الإدارة الاستراتيجية دار اليازوري للنشر ، الطبعة الاولى ، عمان
- 70 فلاح حسن الحسيني، إدارة المشروعات الصغيرة- مدخل استراتيجي للمنافسة والتميز، دار الشروق للنشر والتوزيع، 2006.
- 71 T.Atamer , R. calorie(1998), "Diagnostic Decision strategy's "8th edition , pairs .
- 72 هيفاء عبد الغني عودة ، استخدام أسلوب تحليل محفظة الأعمال (BCG) في تقييم موقف الشركة التنافسي، 2017، <http://smartcontractor.blogspot.com/2017/12/bcg.html>
- 73 أمين عبد العزيز حسن (2001): إستراتيجيات التسويق في القرن 21، دار قباء للطباعة والنشر والتوزيع، القاهرة.

⁷⁴ العارف، ناديا (2006)، الإدارة الإستراتيجية: إدارة الألفية الثالثة ، الدار الجامعية ، الإسكندرية.
⁷⁵ ليلي بنت سعد الهاشم ، واقع الإدارة الإستراتيجية في الأجهزة الحكومية السعودية، رسالة ماجستير في الإدارة العامة مقدمة الى مجلس كلية العلوم الإدارية جامعة الملك سعود، 2006، ص: 17-18، نقلا عن:

- السيد ، إسماعيل ، الإدارة الإستراتيجية: مفاهيم وحالات تطبيقية . الإسكندرية: الدار الجامعية . 2000، ص: 50.

- الدوري ، مرجع سبق ذكره ، 2005، ص: 35.
⁷⁶ سعد غالب ياسين، الإدارة الإستراتيجية ، عمان ، دار اليازوري للنشر ، ط1 ، 1998 ، ص: 4.
⁷⁷ احمد عطالله القطامين. التخطيط الاستراتيجي والإدارة الإستراتيجية ، دار مجدلاوي للنشر والتوزيع، عمان، 1996، ص: 37.

⁷⁸ Thompson & Strickland, Op. Cit., 1999,,P:48.

⁷⁹ Hodge, B.; Anthony, W., "Organization Theory A strategic Approach", 4th ed., Allyn and Bacon, 1991,P:713.

⁸⁰ أبو ناعم ، عبد الحميد ، الإدارة الإستراتيجية: بناء منظمات المستقبل ، القاهرة: الدار القدسية للطباعة والنشر ، 2003، ص: 52 ، 54 - 55.

⁸¹ Mintzberg, Henry., & Quinn, James., Strategy Process 3rd ed., Prentice-Hall Inc., 1996, P76.

⁸² السيد، مرجع سابق، 1999 ، ص: 28.

⁸³ الدوري مرجع سابق ، 2005، ص: 399.

⁸⁴ خالد محمد بني حمدان وائل محمد صبحي إدريس، مرجع سبق ذكره، ص 297
⁸⁵ حسين مصطفى هلالى، الرقابة المالية الإستراتيجية بين إدارة المخاطر واقتصاديات المعرفة من منظور الأداء المتوازن، جامعة قناة السويس ببورسعيد - جمهورية مصر العربية.

⁸⁶ عدنان ماشي والي ، الإدارة الإستراتيجية ودورها في تحقيق أهداف المنظمة نقلا عن: هيلين، توماس ودايفد هنجر ، الإدارة الإستراتيجية ، ترجمة- عبد الحميد مرسي - زهير نعيم الصباغ، منشورات معهد الإدارة العامة، المملكة العربية السعودية 1990 ص 389- 390 . -غراب ، كامل السيد (الإدارة الإستراتيجية) أصول علمية وحالات عملية، جامعة الملك سعود ، الرياض، 1995 ص: 297 .

⁸⁷ علي ميا-وأخرون، مصدر سابق 2007- إنظر على سبيل المثال: - العقاد، أيمن. محاضرات في الإدارة الإستراتيجية ، معهد التنمية الإدارية ، دمشق، 2005، 62.

⁸⁸ الماضي، محمد المحمدي. السياسات الإدارية، مركز جامعة القاهرة للتعليم المفتوح 2003، ص: 398.

⁸⁹ الدسوقي حامد أبو زيد، مرجع سابق، ص 95 .

⁹⁰ العلاق ، بشير ، مبادئ الإدارة ، دار اليازوري للنشر والتوزيع ، عمان ، الاردن، 1998، ص: 125.

⁹¹ جلال ، محمد نعمان ، الإستراتيجية والدبلوماسية والبروتوكول بين الاسلام والمجتمع الحديث ، ط1 ، المؤسسة العربية للدراسات والنشر ، بيروت ، لبنان، 2004، ص: 116.

⁹² العامري ، صالح مهدي محسن . والغالي ، طاهر محسن منصور ، الإدارة والأعمال ، 2008، ص: 206.

⁹³ ناجي ذيب معلا ، المرجع نفسه،

⁹⁴ الدسوقي حامد أبو زيد، مرجع سابق، ص 95

⁹⁵ ناجي ذيب معلا ، مرجع سبق ذكره .

- ⁹⁶ ناجي ذيب معلا، إدارة المعرفة ودورها في التخطيط التسويقي الاستراتيجي في القطاع المصرفي (نموذج متكامل)
- ⁹⁷ ضمرة، دعاء مسعود. إدارة التسويق. عمان: مكتبة المجتمع العربي للنشر والتوزيع، 2006، ص: 164.
- ⁹⁸ James.B.Q, The Strategy Process, Englewood Cliffs, Prentice- hall, New Jersey, 1995, PP: 5- 10
- ⁹⁹ بصير خزل - مؤيد أرسلان، الأداء الاستراتيجي التسويقي واثره في جودة الخدمات المصرفية، المؤتمر العلمي الثاني جامعة جبهان- اربيل، حزيران 2008،، ص: 8.
- ¹⁰⁰ محسن أحمد الخصري ، مرجع سبق ذكره ، 1999 ، ص: 31.
- ¹⁰¹ Kotler P, Op. Cit, 1997, P: 57.
- ¹⁰² Richard .M & Wilson .S , Strategic Management Accounting , Prentice , Hall International , London , 1991 , PP: 82- 84
- ¹⁰³ أحمد سمير رشدي، أثر الإستراتيجية التسويقية على الأداء بالتطبيق على الجهاز المصرفي في مصر ، رسالة ماجستير غير منشورة ، كلية التجارة جامعة القاهرة ، 1998 ، ص: 8.
- ¹⁰⁴ Hofer, C.W., & Schended etal., 1980, P: 172.
- ¹⁰⁵ غادة محمود سلامة أبو عويلي، مدى تبني مكونات الإستراتيجية التسويقية في المصارف العاملة في فلسطين، رسالة الماجستير في إدارة الأعمال - كلية التجارة - الجامعة الإسلامية - غزة، 2008، ص: 63-64.
- ¹⁰⁶ الشراح، رمضان، تسويق الخدمات المصرفية، مجلة المصارف الإقتصادية، 2006م. ص: 7.
- ¹⁰⁷ معلا، ناجي، "إستراتيجيات التسوق في المصارف والمؤسسات المالية"، ط 1، عمان 1995، ص: 21-23.
- ¹⁰⁸ محمود الصميدعي - ردينة عثمان، مرجع سبق ذكره ، 2001، ص: 164
- ¹⁰⁹ مرجع سابق، الصميدعي - يوسف، 2001، ص: 38.
- ¹¹⁰ Mc Daniel.W, Stephen, Marketing Strategy implications ,journal of Marketing, Vol.51, October 1987, P: 20.
- ¹¹¹ Kotler .P. , Op. Cit. 1997 , PP: 107 – 108.
- ¹¹² أحمد سمير رشدي ، أثر الإستراتيجية التسويقية على الأداء على القطاع المصرفي في جمهورية مصر العربية، رسالة ماجستير (غير منشورة)، كلية التجارة، جامعة القاهرة، 1998. ص 10 – 20.
- ¹¹³ محسن أحمد الخصري " التسويق المصرفي " دار ايتراك للنشر والتوزيع، القاهرة، 1999، ص: 31.
- ¹¹⁴ أحمد سمير رشدي ، أثر الإستراتيجية التسويقية على الأداء على القطاع المصرفي في جمهورية مصر العربية، رسالة ماجستير (غير منشورة)، كلية التجارة، جامعة القاهرة، 1998. ص 20.
- ¹¹⁵ David, Op. Cit., 2001, P: 238
- ¹¹⁶ Certo, S.; Peter, P., " Strategic Management: A focus on Process", Mc Graw-Hill, International Editions, 1990, P: 119.
- ¹¹⁷ هاني حامد الضمور، تسويق الخدمات، دار وائل للنشر، الاردن، الطبعة الثالثة، 2005، ص: 217-218.
- ¹¹⁸ Kotler P. , Op. Cit, 1997, P:: 44.
- ¹¹⁹ Michael Allio, Business strategy, Emerald Group publishing limited, Issn, 2006, PP: 255-263
- ¹²⁰ محمود الصميدعي- ردينه عثمان، مرجع سبق ذكره ، 2001، ص: 177-178.

- ¹²¹ عبد المطلب عبد الحميد ، الإستراتيجية التسويقية في ظل العولمة ، مجلة البحوث الإدارية ، أكاديمية السادات للعلوم الإدارية ، العدد الأول ، جانفي 2004 ، ص17.
- ¹²² محسن أحمد الخضري ، مرجع سبق ذكره ، 1999، ص:31-55.
- ¹²³ الديوه جي، أبي سعيد، "المفهوم الحديث لإدارة التسويق"، ط1، الجبيلة، الأردن، مطبعة الحامد للنشر والتوزيع، 200، ص:74.
- ¹²⁴ محسن أحمد الخضري مرجع سبق ذكره ، 1999.
- ¹²⁵ محسن أحمد الخضري نفس المرجع السابق، 1999، ص:31.
- ¹²⁶ اتحاد المصارف العربية، برنامج التسويق المصرفي، بيروت – لبنان، 1977. ص 60.
- ¹²⁷ توماس وآخرون (ترجمة محمود عبد الحميد مرسى)، "الإدارة الإستراتيجية السعودية"، معهد الإدارة العامة، 1990، ص:27.
- ¹²⁸ محمود الصميدعي – ردينة عثمان، نفس المرجع السابق، 2001، ص:176.
- ¹²⁹ محمود الصميدعي – ردينة عثمان، مرجع سبق ذكره ، 2001، ص:166.
- ¹³⁰ محمود الصميدعي – ردينة عثمان، نفس المرجع السابق ، 2001، ص: 167- 169.
- ¹³¹ P.Kotler & Dubois, Marketing Management, Pearson education, 12ème edition, Paris, 2006.PP:411- 414.
- ¹³² <https://www.google.com/search?source=hp&ei=wLCCw8r5AZHawQLL86LQDg&q=>
- ¹³³ أحمد محسن الخضيرى ، مرجع سبق ذكره ، 1999، ص:33.
- ¹³⁴ محمود الصميدعي – ردينة عثمان، مرجع سبق ذكره ، 2001، ص:167- 169.
- ¹³⁵ Meidan, " Marketing Straitening for Financial Service", Macmillan Press Ltd., (1988) P:10-12.
- ¹³⁶ محمود الصميدعي – ردينة عثمان، نفس المرجع السابق ، 2001، ص:171- 174.
- ¹³⁷ محمد ياغى ، إتخاذ القرارات التنظيمية ، مطابع الفرزدق ، الرياض 1988 ، ص63.
- ¹³⁸ أحمد محسن الخضيرى، مرجع سبق ذكره، 1999 ، ص36.
- ¹³⁹ العجارمة، تيسير، "التسويق المصرفي"، ط1، عمان – الأردن، دار الحامد للنشر والتوزيع، 2005، ص:392-398.
- ¹⁴⁰ Boseman, G. & Phatak, A., "Strategic Management: Text and Cases", 2nd.ed, John Wily and Sons, 1989.P: 66
- ¹⁴¹ أحمد محسن الخضيرى، مرجع سبق ذكره، 1999 ، ص37.
- ¹⁴² Seliem, A., Ashour, A., & Bontis, N., "Human Capital and Organizational Performance: A Study of Egyptian Soft Ware Companies, Management Decision, Vol., 45, No., 4, 2007. P: 790
- ¹⁴³ Pride, M. Willam, and Ferrell, OC, Marketing Concept and Strategies, 1st Edition, Houghton Mifflin Company, 2000.P:29.
- ¹⁴⁴ طارق طه، إدارة المصارف و نظم المعلومات المصرفية، دار الكتب للنشر، القاهرة، 2000، ص117.
- ¹⁴⁵ Mintzerg, H., Quinu, J. B. & Voyter John, The Strategy Process, prentice-hall, 1995, P:95
- ¹⁴⁶ محيي الدين يحيى توفيق القطب، الخيار الإستراتيجي وأثره في تحقيق الميزة التنافسية، أطروحة دكتوراه الفلسفة في إدارة الأعمال، الجامعة المستنصرية- كلية الإدارة والاقتصاد، 2002، ص: 74.
- ¹⁴⁷ فيليب سالدر، ترجمة علا احمد صالح، الإدارة الإستراتيجية ، ط1، مجموعة النيل العربية ، القاهرة مصر، 2008، ص:30.

- ¹⁴⁸ زيدان محمد، مرجع سبق ذكره، 2005، ص: 107.
- ¹⁴⁹ Bataineh, M. & Al Zoabi, M., "The Effect of Intellectual Capital on Organizational Competitive Advantage: Jordanian Commercial Banks (Irbid District) An Empirical Study", International Bulletin of Business Administration, Issue 10, 2011.P:17.
- ¹⁵⁰ مصطفى محمود أبو بكر، "الموارد البشرية مدخل لتحقيق الميزة التنافسية"، الدار الجامعية، الإسكندرية، 2006. ص: 13.
- ¹⁵¹ أحمد سيد مصطفى، التنافسية في القرن الحادي والعشرين، دار الكتب، القاهرة، 2003 ص 12.
- ¹⁵² أحمد سيد مصطفى، المرجع السابق، 2003، ص 12.
- ¹⁵³ محمد سعيد المصري، إدارة وتسويق الأنشطة الخدمية، الدار الجامعية، الإسكندرية 2002، ص 201.
- ¹⁵⁴ محمد سعيد المصري، إدارة وتسويق الأنشطة الخدمية، الدار الجامعية، الإسكندرية 2002، ص 201.
- ¹⁵⁵ طاهر الغالبي - وائل ادريس، الإدارة الإستراتيجية منظور منهجي متكامل، دار وائل للنشر، ط2، عمان الاردن، 2009، ص: 309.
- ¹⁵⁶ (Manzini and Gridley 2006)
- ¹⁵⁷ مدحت صادق، أدوات وتقنيات مصرفية، دار غريب للطباعة و النشر و التوزيع، مصر، 2001، ص: 36.
- ¹⁵⁸ مصرف مصر، أوراق مصرف مصر البحثية، "دور تكنولوجيا المعلومات في تطوير الخدمات المصرفية"، العدد الرابع 1998، ص: 19.
- ¹⁵⁹ محمد بن عبد الله العوض، مرجع سبق ذكره، ص: 22.
- ¹⁶⁰ نبيل حشاد، مجلة إتحاد المصارف العربية، إدارة المخاطر المصرفية، (9)، 2004، ص: 51.
- ¹⁶¹ زيدان محمد، مرجع سبق ذكره، 2005، ص: 202.
- ¹⁶² زيدان محمد، نفس المرجع السابق، 2005، ص: 202.
- ¹⁶³ Kotler .P, Op.Cit., 2000,P: 309.
- ¹⁶⁴ محمود جاسم الصميدعي - ردينة عثمان يوسف، نفس المرجع السابق، 2001، ص: 203.
- ¹⁶⁵ Porter, Michael E., Competitive Strategy Techniques For Analyzing Industries & Competitiveness, Free Press, USA, 1980,P:25.
- ¹⁶⁶ محمد بن عبد الله العوض، إستراتيجيات التسويق التنافسية، مداخله مقدمة ضمن الملتقى الأول حول التسويق في الوطن العربي (الواقع و آفاق التطوير) ، الشارقة ، يومي 15-16 أكتوبر 2002 ص 32.
- ¹⁶⁷ محمد سعيد المصري ، مرجع سبق ذكره 2002، ص 202 – 203 .
- ¹⁶⁸ جمال الدين المرسي وآخرون ، التفكير الاستراتيجي والإدارة الإستراتيجية ، الدار الجامعية للنشر ، الإسكندرية ، 2002 ، ص 276 .
- ¹⁶⁹ Kotler P. ,Op. Cit, 1997, PP: 246 – 247 .

الباب الثالث

**أساسيات في استراتيجيات استهداف
السوق والمزيج التسويقي و دورة حياة
المنتج المصرفي**

الفصل السابع

**أساسيات في استراتيجيات استهداف
السوق المصرفي**

الفصل الثامن

**أساسيات في استراتيجيات مزيج التسويق
المصرفي (التكتيكي)**

الفصل التاسع

**أساسيات في إستراتيجيات دورة حياة
المنتج المصرفي**

الفصل السابع

أساسيات في استراتيجيات استهداف السوق المصرفي

يمر العالم حالياً في ظل تحديات عالم اليوم ومتغيرات البيئة العديدة، المتمثلة، في ظل المخاطر وأشكالها وبسرعة التطور التقني والمعلوماتي ووسائل الاتصال، واتساع الأسواق وكثرة الخدمات و تنوعها، والمنافسة الشديدة والأزمات المفاجئة وموجات التضخم والاتجاه المتنامي نحو تحرير الأسواق وتجليات العولمة، وتدويل رؤوس الأموال وتجليات العولمة المصرفية وتجسيد مبادئ الحوكمة المصرفية الرشيدة. نجد أن الممارسة التسويقية لا بد وأن تتماشى مع هذه التغيرات وتعمل على الإفادة منها، فالتغير سنة الأشياء وللمسوق بصفة خاصة التغير يعني فرصاً لظهور أو فتح أسواق جديدة ونشاطات تسويقية متنوعة من أجل الحصول على مكانة في السوق، وملاحظة التغير والقدرة على التنبؤ به وبناتججه والانسجام والتكيف معها تعتبر من مسؤوليات المسوقين المحترفين¹.

ولما كان التسويق له ذات الأهمية الرئيسية في الجهاز المصرفي ليس فقط لمواجهة المشاكل التسويقية التي يتمثل أهمها على سبيل المثال لا الحصر في: افتتاح فروع جديدة للمصرف أو إضافة خدمات مصرفية جديدة لعملائه، أو استثمار أموال المصرف في مشروعات معينة تتطلب إجراء دراسات تسويقية لها، أضف إلى ذلك دراسة الزبون ورغباته، ودوافعه وكيفية إشباعها إن هذا لم يعد المحور الرئيسي للتسويق في المصارف والمصارف بل لقد تم تجاوزه، امتداده إلى مناهج التفعيل والمفاعلة القائمة على خلق الزبون وإيجاده من عدم وهي مناهج تسويقية متقدمة تحتاج إلى وعي وإدراك علمي رشيد².

فتسويق الخدمات المصرفية من حيث المفهوم العام والأهداف لا يختلف عن مفهوم التسويق وأهدافه، لذلك فإن مفهوم تسويق الخدمات المصرفية يمثل مجموعة من الأنشطة والتي تهدف إلى تقديم الخدمات المصرفية للمستفيد حين الطلب وفق المواصفات المطلوبة، فالتسويق المصرفي يمثل إشباع حاجات المستفيدين عن طريق توصيل الخدمة المصرفية في الزمان والمكان والنوع والتكلفة التسويقية عن طريق قبول الودائع وإعطاء القروض والسلف وتحقيق الائتمان والاستثمار من خلال نظام تسويقي متكامل يأخذ بنظر الاعتبار المستفيدين والمصارف والدولة في ظل مزيج تسويقي فعال³.

تعني الاستراتيجيات التسويقية، وضع الأسس المناسبة، لتحقيق الميزة التنافسية، والحصول على الحصة السوقية الخاصة بالمؤسسة من خلال وضع الاستراتيجيات التسويقية من خلال تجزئة السوق واستهدافه، التي تُحقّق الأرباح، وتزيد المبيعات، وتُرضي الزبائن.

تعد الإستراتيجية التسويقية المنطق التسويقي الذي تأمل به المؤسسة ان تحقق الاهداف التسويقية والحصول على الميزة التنافسية، والحصة السوقية الخاصة بالمؤسسة من خلال وضع الاستراتيجيات التسويقية اعتماداً على تجزئة السوق واستهدافه، وتحديد موقعه وتحديد المؤسسة اي زبائن ستخدمهم وكيف. وتتضمن الإستراتيجية التسويقية تطوير لرؤية المؤسسة حول الاسواق التي تهتم بها ووضع الاهداف وتطويرها واعداد برامج تسويقية بما يحقق امكانات المؤسسة واستجابة لمتطلبات قيمة الزبون في السوق المستهدف⁴.

إذا الإستراتيجية التسويقية هي الرابط الأولي بالزبون (الزبون) والمنافسة لذلك لابد الاهتمام بوضع السوق والمزيج التسويقي للمؤسسة وكذلك سمعة المؤسسة والاسم التجاري. وضع السوق وتجزئته: يتعامل وضع السوق مع السؤال الآتي "من هم عملاؤنا؟" وهي بذلك تشير إلي تحديد المناطق لتركيز العملية التسويقية والتي يمكن توضيحها من خلال السوق والمنتج والموقع الجغرافي. تستطيع المؤسسة تجزئة السوق من خلال بحوث السوق وذلك من حيث أنواع المنتجات المطلوب تطويرها وما هي فرص المنافسة. المزيج التسويقي: يشير المزيج التسويقي إلى مجموعة محددة من المتغيرات والتي تتحكم بها المؤسسة ويمكن استخدامها للتأثير على الطلب واكتساب مزايا تنافسية⁵. يعتمد التسويق المصرفي على دراسة السوق المصرفي والزبون المستهدف مع تحديد رغباته واحتياجاته مع تكيف المؤسسة المصرفية معها وإشباع هذه الاحتياجات و الرغبات بدرجة أكبر من درجة الإشباع التي يحققها المنافسين.

تعد فكرة تجزئة السوق إلى قطاعات إحدى النماذج التي يعتمد عليها النشاط التسويقي في المصارف في الوصول إلى الزبائن⁶، إذ أن الخدمة المعروضة في السوق قد يكون الإقبال عليها قاصرا على أعمار معينة وقد يقبل عليها جنس دون آخر أو وظيفة معينة أو دخل معين وبهذا فإن تجزئة السوق تعني تقسيمه إلى مجموعة من الأسواق المنفصلة تمهيدا لغزو كل منها على سوق أخرى⁷، وذلك باعتبار وجود جهد تسويقي لكل جزء من السوق، وبمقتضى هذه الفكرة يلجأ المصرف إلى تقسيم السوق لعدة أسواق منفصلة باعتبار أن كل سوق تضم مجموعة متميزة من الزبائن، ولكل مجموعة حد أدنى من الخصائص التي تجعل نمط تقبلها الخدمة يجرى على نحو يكاد يكون متماثل.

إن المؤسسات المالية التي تبنت المفهوم الحديث للتسويق لابد من أن تركز الاهتمام على اعتماد أسلوب تجزئة الأسواق المصرفية إلى قطاعات مختلفة بهدف التعرف على خصائص كل قطاع أو شريحة من الزبائن، وتحديد العوامل المؤثرة عليه، كذلك التعرف على العوامل التي تدفع كل شريحة إلى طلب خدمة مالية معينة دون غيرها بالشكل الذي يدفع المؤسسات المالية إلى تطوير أنشطتها التسويقية و تحديد أجزاء السوق المستهدفة والأنشطة التسويقية المناسبة لكل منها، وذلك في سبيل الوصول إلى تصميم الاستراتيجية المناسبة.

قبل البدء في تبني الإستراتيجية التسويقية المناسبة من خلال دراسة معطيات السوق وأهميتها في عملية التخطيط الاستراتيجي والخوض بتفاصيل استراتيجيات تقسيم السوق المستهدف للخدمة المصرفية، التطرق أولاً: السوق والسوق المصرفي والسوق المستهدف و ثانياً: تقسيم السوق المصرفي⁸: المتطلبات والخطوات والحقائق والخصائص. أذ تم تقسيم هذا الفصل المتعلق باستراتيجيات تقسيم السوق المستهدف للخدمة المصرفية متضمناً ثلاث مباحث هي:

المبحث الأول: السوق والسوق المصرفي والسوق المستهدف.

المبحث الثاني: السوق المستهدف ونموذج القوى التنافسية.

المبحث الثالث: أنواع استراتيجيات استهداف السوق المصرفي.

المبحث الأول

السوق والسوق المصرفي و السوق المستهدف

إن تحقيق الأهداف في الخطة الاستراتيجية للمصرف تتطلب إعداد طريقة لتنفيذ الخطة الاستراتيجية لتنفيذ الاستراتيجية التسويقية المصرفية ويكون ذلك من خلال الاختيار بين الأسلوبين الآتيين:

- أسلوب تميز الخدمات المقدمة: ويعتمد هذا الأسلوب على إظهار الاختلافات التي تميز المزيج الخدمي للمصرف عن باقي المنافسين هذا ما يسهل على الزبائن الاختيار بين كافة الخدمات المقدمة، وإن لم تكن هناك اختلافات فإنه على المصرف اللجوء إلى استخدام الحملات الإعلامية والترويجية والتركيز على شعار البنك وعلامته التجارية.
- أسلوب تقسيم السوق: تغيير احتياجات ورغبات الزبائن يجعل من الضروري تكيف وتعديل الخدمات المصرفية وفقاً للتغيرات الطارئة على رغبات واحتياجات الزبائن الحاليين، إضافة إلى اكتشاف رغبات واحتياجات الزبائن المحتملين وتصميم مزيج خدمي مناسب لهم، ومن هنا فإن المصرف يقوم بتقسيم السوق وفق هذه الرغبات الخاصة بالزبائن باستعمال وسائل التسويق والترويج المصرفي.

أولاً: السوق والسوق المصرفي والسوق المستهدف والمتطلبات:

1. السوق والسوق المصرفي: أن كلمة السوق⁹ تعني الكثير من المعاني، منها: تعني المكان الذي تلتقي فيه قوى (العرض والطلب) والمصادر المختلفة لتحديد سعر السلعة، أو الخدمة، ونقل ملكية السلعة أو الاستفادة من الخدمة. ويعرف السوق بأنه " الجهاز الذي يُجمع الموارد المهمة في المجتمع، ثم يوزعها بين الاستخدامات المختلفة، و التي تتنافس للحصول عليها.

فضلاً عن أن جمعية التسويق الأمريكي اقترحت تعريفين إضافيين هما: المكان أو المنطقة التي يقوم فيها مقدمو الخدمات والزبائن بوظائفهم. و(كفعل) القيام بنشاط الأعمال الذي يوجه انسياب الخدمات من المصرف إلى الزبون.

2. مفهوم السوق المستهدف ومقوماته:

أ- **مفهوم السوق المستهدف:** أن المهام الأساسية لأي مصرف هو قيامه بتحديد أسواقه المستهدفة التي تمثل المجال أو النطاق الذي يرغب في ممارسة أنشطته المصرفية المختلفة، فإنه يفترض بهذا المصرف أن يدرس هذه الأسواق المستهدفة دراسة دقيقة وصحيحة لتحديد أهم نقاط التباين والاختلاف التي يجب أن تؤخذ بنظر الاعتبار ووضع إستراتيجيته التسويقية التي تتوافق مع المؤشرات التي يتصف بها كل سوق مستهدف علي حدة.

في حين يعرف السوق المستهدف¹⁰ Target Market أنه " مجموعة من الزبائن الذين يوجه المصرف جهوده التسويقية تجاههم فعندما يدرك المصرف ويتفهم أسواقه فعليه أن يختار المنهج لاختيار أهدافه التسويقية¹¹" فعرفا السوق المستهدف انه

"مجموعة من الأفراد أو المؤسسات يكون لهم المصرف مزيجا تسويقيا مصمما لتلبية احتياجات زبائن ذلك السوق المستهدف".

كما أشار (الصميدعي وعثمان)¹² أن المهام الأساسية لأي مصرف هو قيامه بتحديد أسواقه المستهدفة التي تمثل المجال أو النطاق الذي يرغب في ممارسة أنشطته المصرفية المختلفة، وثم فانه يفترض بهذا المصرف إن يدرس هذه الأسواق المستهدفة دراسة دقيقة وصحيحة لتحديد أهم نقاط التباين والاختلاف التي يجب أن تؤخذ بنظر الاعتبار ووضع إستراتيجيته التسويقية التي تتوافق مع المؤشرات التي يتصف بها كل سوق مستهدف علي حدة.

إن المؤسسات المالية التي تبنت المفهوم الحديث للتسويق لابد من أن تركز الاهتمام على اعتماد أسلوب تجزئة الأسواق المصرفية إلى قطاعات مختلفة بهدف التعرف على خصائص كل قطاع أو شريحة من الزبائن وتحديد العوامل المؤثرة عليه كذلك التعرف على العوامل التي تدفع كل شريحة إلى طلب خدمة مالية معينة دون غيرها بالشكل الذي يدفع المؤسسات المالية إلى تطوير أنشطتها التسويقية وتحديد أجزاء السوق المستهدفة و الأنشطة التسويقية المناسبة لكل منها، وذلك في سبيل الوصول إلى تصميم الاستراتيجية المناسبة. وإن عملية استهداف السوق تركز على خطوات رئيسية مبينة في الشكل (1-7) عملية استهداف السوق الآتي:



شكل (1-7) عملية استهداف السوق [www. Consumer behavior](http://www.Consumerbehavior.com)

ب- مقومات السوق المصرفي المستهدف: لقد أشار الصميدعي وعثمان¹³ الى أن للسوق المصرفي المستهدف لا بد من توافر عدة مقومات نذكر منها:

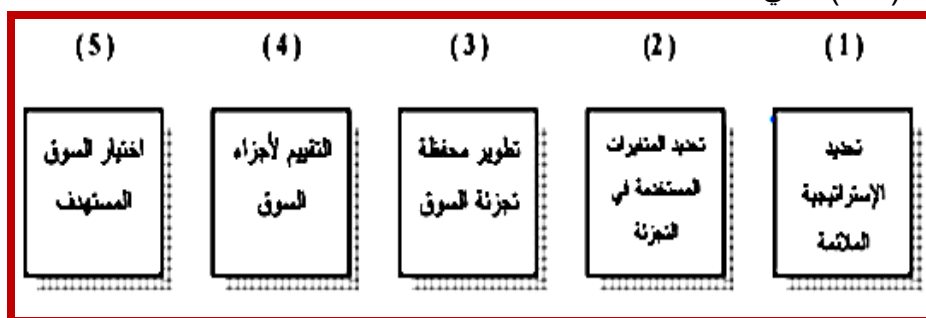
- (1) توفر مكان أو سوق مصرفي الذي من خلاله تزاوّل المؤسسات المصرفية أنشطتها المختلفة.
- (2) توفر الرغبة لدي المؤسسات المصرفية بتقديم خدمات مصرفية متنوعة إلى مختلف الزبائن
- (3) وجود استعداد لدي الزبائن لشراء المنتجات المصرفية المقدمة إليهم.

4) سعي المصارف للتأثير علي الزبائن بمختلف الوسائل وحثهم وإقناعهم بالخدمات المصرفية.

3. متطلبات تقسيم السوق المصرفي وخطواته¹⁴:

- أ- **متطلبات تقسيم (تجزئة) السوق المصرفي:** هناك أربعة شروط او متطلبات للتقسيم الفعال للسوق المصرفي Market segmentation إلى قطاعات هي:
 - (1) **القابلية للقياس Measurable :** أي الدرجة التي يمكن بها للمصرف قياس حجم كل قطاع من السوق والقوة الشرائية للزبائن الموجودين في القطاع الواحد.
 - (2) **إمكانية الوصول Accessible إلى القطاع المستهدف:** قدرة المصرف على تقديم الخدمات المصرفية للقطاع المستهدف بشكل عملي وفعال.
 - (3) **استمرارية القطاع المستهدف من السوق:** أي أن تكون القطاعات المختارة، قطاعات كبيرة ومربحة بالنسبة للمصرف، بالدرجة التي تبرر توجيه الجهود التسويقية والميزانية المنفقة عليها.
 - (4) **الإمكانية العملية لخدمة القطاع الذي تم اختياره:** ويعني ذلك إمكانية المصرف على تصميم برامج تسويقية تلبي احتياجات زبائن كل قطاع من القطاعات المستهدفة.
 - (5) **أن يكون السوق متمايز (متنوع) Differentiable:** بحيث يمكن الاستجابة إلى مختلف عناصر برنامج المزيج التسويقي المقرر تنفيذه في السوق.
 - (6) **فاعلية البرنامج المعد لتجزئة السوق:** تؤثر من خلال قدرته على التطبيق وأن يكون عملي Actionable عند التنفيذ.

ب- **خطوات عملية تقسيم السوق المصرفي:** يمكن أن نستعرض خطوات¹⁵ عملية تقسيم السوق إلى قطاعات في مثال عملي، فعلى افتراض أن المصرف يرغب في تنمية مصادر الأموال من خلال تقديم وعاء استثماري جديد فيجب المرور بخطوات عديدة لتقسيم السوق، عموماً فإن خطوات التجزئة للسوق يمكن عرضها كما في الشكل (2-7) الآتي:



شكل (2-7) خطوات عملية تقسيم السوق المصرفي

المرجع: البكري، ثامر، التسويق "أسس ومفاهيم، معاصرة"، دار اليازوري العلمية للنشر والتوزيع، 2006، ص: 103.

كذلك يمكن تحديد خطوات تقسيم السوق بالنقاط الآتية:

- 1) تحديد الحاجات التي يمكن أن يطلبها الزبون من هذا الوعاء مثلاً: - (-العائد - دورية صرف العائد- تقليل المخاطر- تنوع الحد الأدنى لمبلغ الاستثمار- مجال الاستثمار).
- 2) تحديد المجال المطلوب تقسيمه: الفئات التي يمكن أن ترغب بالاستثمار.
- 3) تحديد الحاجات المشتركة واستبعادها مثلاً (العائد) والإبقاء على باقي العوامل.
- 4) تحديد القطاعات البديلة الممكنة مثلاً:
 - فئة ترغب في استثمار مبالغ ضخمة ولا مانع لديها من تحمّل المخاطر مقابل العائد المرتفع.
 - فئة ترغب في استثمار مبالغ متوسطة ولا مانع لديها من تحمل المخاطر وترغب في مرونة التعامل.
 - فئة ترغب في استثمار مبالغ بسيطة مع عائد دوري ومخاطرة محدودة.
 - وكل فئة من هذه الفئات تمثل قطاع في السوق المصرفي.
- 5) تقييم قطاعات السوق (البدايل): وهنا لابدّ من تحكيم عدّة معايير هي: المبيعات: أي الأرصدة الممكن تحقيقها. - الأرباح المتوقعة. - المنافسة. - أهداف المصرف وإمكانياته.
- 6) اختيار البديل المناسب (السوق المستهدف): وهو البديل المثالي الذي تكون فيه المعايير السابقة إيجابية وفي صالح المصرف.
- 7) تحديد الأسلوب لدخول السوق المستهدف: أي إعداد المزيج التسويقي المناسب لاختراق هذا السوق.

ثانياً: تجزئة السوق: المفهوم والحقائق والأهداف والأهمية والمزايا:

1. مفهوم تجزئة السوق وحقائقه: لقد نشأت فكرة تجزئة السوق كنتيجة طبيعية لكبر حجم الأسواق وتعدد اتجاهات وخصائص الفئات والزبائن، ورغبة المصارف في الحصول على أكبر حصة سوقية عن طريق السعي المتواصل لإشباع معظم الرغبات المتجددة باستمرار، ومحاولة اقتناص الفرص التسويقية الخاصة بكل فئة أو مجموعة. اعتمد مفهوم تجزئة السوق اعتماداً على ما طرحه Engel - وآخرون فإن مفهوم التجزئة (تقسيم السوق الى شرائح Segmentation) يستند إلى ثلاث فرضيات¹⁶ المتمثلة الآتي:

- أ- أنّ الزبائن مختلفون.
 - ب- اختلافات الزبائن ذات صلة باختلافات طلب السوق
 - ج- قطاعات الزبائن يمكن عزلها من بين السوق الإجمالي/ الكلي.
- يُشير مفهوم تقسيم السوق أو تجزئة السوق، إلى ذلك النشاط الذي يُقسّم السوق الكلي إلى مجموعة من الأقسام الفرعية، حيثُ يحمل كُل قسم صفات وخصائص مُعيّنة، وتكون هذه الأقسام على هيئة مجموعات وقطاعات تحمل كُل منها صفات مُشتركة كالزبائن أو الزبائن أو الزبائن.

ويُطلق على هذه القطاعات اسم القطاعات السوقية، بحيثُ تسعى المؤسسات من خلال هذا النشاط إلى تحديد احتياجات الفئات المُختلفة، واتباع الطرق الكفيلة بتلبية هذه الاحتياجات، في كُل قطاع سوقي وفرعي من خلال توفير المزيج التسويقي الكفؤ، الذي يُناسب كُل منها.

تعد عملية تجزئة السوق المصرفية أحد الأسس المهمة التي تركز عليها الإدارة التسويقية بالمصرف عند اتخاذ القرارات ورسم الخطة التسويقية بنجاح. ويوضح الجدول (7-1) تعريف تجزئة السوق الآتي:

جدول (7-1) تعريف تجزئة السوق في ضوء الادبيات الإدارية والتسويقية المتاحة.

الباحث	تعريف تجزئة السوق
(حداد) سويدان، 1998: 52 ¹⁷	تجزئة السوق المصرفية بأنه النشاط التي تقوم به إدارة التسويق المصرفي في المصرف أو المؤسسة المالية ويتم بموجبه تجزئة السوق Market segmentation الكبير إلى قطاعات أو أقسام، يمثل كل منها مجموعة من الزبائن المتشابهين من حيث خصائص معينة كالسن و مستوى التعليم، و الحاجة إلى خدمات مصرفية
(عبيدات، 1999: 11 ¹⁸)	بأنه "كافة الإجراءات التي بواسطتها يتم تقسيم السوق الكلية لسلعة أو خدمة ما إلى أجزاء أو أسواق فرعية من الزبائن المتشابهين نسبياً في حاجاتهم وقدراتهم، واختيار جزء أو سوق فرعية أو أكثر كأسواق مستهدفة يراد الوصول إليها بواسطة مزيج تسويقي محدد"
(الصميدعي- عثمان، 2001، 201: 19)	" مجموعة من الزبائن الحاليين و الذين لديهم الاستعداد للاستفادة من الخدمات المصرفية المقدمة "
(الصميدعي والعلاق، 2002: 142) ²⁰	عرفت جمعية التسويق الأمريكية تجزئة السوق بأنه " عملية تقسيم أو تجزئة السوق إلى مجموعات واضحة على أساس المشترين أو الزبائن، الذين يحتاجون إلى سلع مختلفة أو مزيج تسويقي مختلف"
(أبو نبعة، 2002: 30) ²¹	" تقسيم جمهور الزبائن إلى مجموعات تتشابه في ظروفها الاقتصادية والاجتماعية وبشكل آخر، إستراتيجية تقسيم السوق إلى قطاعات تعنى تطوير برامج التسويق والترويج الموجهة إلى مجموعة من الزبائن الذين يحتمل أن تقوم المؤسسة بخدمتهم".

2. حقائق تجزئة السوق: يستند مفهوم تجزئة السوق على الحقائق الآتية:

- يمكن تقسيم الزبائن إلى عدة شرائح وفقاً لحاجاتهم و رغباتهم و العوامل المؤثرة عليهم سواء كانت عوامل خارجية أو عوامل تخص الزبون نفسه.
- يرحب الزبائن عادة بأي جهد من جانب المصرف يأتي متوافقاً مع حاجاتهم و رغباتهم و يحقق لهم المنافع التي يتوقعونها.

ج- يتمثل الهدف الرئيسي للمؤسسة المالية في تحديد الأسواق المستهدفة (أي الأكثر ربحية) و المحافظة على الزبائن الحاليين واجتذاب زبائن جدد لضمان الاستمرار في السوق والصمود بوجه المنافسة.

د- تساعد تجزئة السوق الإدارة على تحديد الاستراتيجيات المناسبة لكل قطاع.

هـ- تسمح تجزئة السوق بتحديد السياسات الخاصة بكل قطاع و في تحديد المزيج التسويقي له.

و- تتمكن الإدارة من تحديد الأهداف التي يسعى إلى تحقيقها في كل قطاع وتوفير المستلزمات المناسبة لذلك.

3. أهداف التجزئة السوقية: إن خدمة السوق الكلية سابقا، كان الهدف الأساسي الذي تسعى إليه جميع المؤسسات باختلاف أنواعها، لكن التغيرات في بيئتها التسويقية وحتى تتمكن من بلوغ أهدافها بكفاءة، ألزمتها الاعتماد على ما يعرف بالتجزئة السوقية. والتي ترمي الى تحقيق الأهداف الآتية:

أ- هي تسهيل العملية التسويقية، وتمنح تجزئة السوق القائمين على العملية التسويقية فكرة واضحة وفهما عميقاً لأجزاء السوق وقطاعاته الواسعة والمتغيرة مما يسهل عليهم صياغة الاستراتيجية التسويقية والمزيج التسويقي المناسبين، لتلك القطاعات.

ب- تمكين المؤسسة من خدمة الأجزاء التي ترغب في خدمتها وفقا لإمكاناتها وظروفها.

ج- التعرف بشكل أكثر دقة على السوق المراد خدمته

د- التحديد الدقيق لأهداف التسويقية

هـ- تسهيل عملية تقييم الأداء

و- تحديد نقاط القوة والضعف والفرص والمخاطر بسهولة

4. أهمية تجزئة السوق: تُعتبر تجزئة السوق ذات أهمية للمؤسسات؛ بسبب الفوائد التي تُقدمها للمؤسسات عند تقسيمها للأسواق إلى عدة أجزاء، ومن الممكن تلخيص هذه الأهمية وفقاً للنقاط الآتية: المساهمة في تحديد أهداف واضحة للتسويق؛ حيث تُساعد هذه الأهداف المؤسسة على إعداد الخطط المناسبة للوصول إلى النتائج المطلوبة. الوصول إلى أفضل موقع تنافسي؛ بسبب دور تجزئة التسوق في مساعدة المؤسسة على تجاوز المنافسة المباشرة مع المؤسسات الرئيسية الأخرى في السوق؛ عن طريق توفير المنتجات ذات الخصائص التنافسية الواضحة، مقارنةً مع المنافسين الآخرين في الجزء المستهدف من السوق. مساعدة المؤسسة على معرفة أماكن المنافسين؛ من أجل تجنب هذه الأماكن. دعم المؤسسة لتوفير حاجات الزبائن بأفضل الطرق والوسائل مقارنةً مع المنافسين. المشاركة في بناء المزيج الخاص بالتسويق؛ بهدف تطبيقه بطريقة تتميز بالكفاءة. مساعدة المؤسسة على توفير الموارد المناسبة؛ من أجل تصدير المنتجات أو الخدمات للجزء المُستهدف من السوق، بدلاً من توفيرها لأجزاء من الصعب التعامل معها في السوق.

5. مزايا وفوائد تجزئة وتقسيم السوق: إن تقسيم السوق إلى شرائح وأقسام تتيح للإدارة أمر إنتاج السلع والخدمات بما يتفق وحاجات كل قسم من أقسام السوق واستخدام مجهودات الترويج والتوزيع بأحسن طريقة ممكنة". وكذلك إن عملية تجزئة السوق "

تساعد على معرفة المتطلبات الواجب أخذها بعين الاعتبار في كل جزء من أجزاء السوق المختلفة حيث أن لكل سوق بعض الخصوصيات التي لابد من العمل على إشباعها²².

ثالثاً: تجزئة السوق: الأسس والمعايير والخصائص والعوامل:

نغني بالتجزئة السوقية بوصفها، عملية تقسيم السوق الكلي إلى عدة قطاعات سوقية متجانسة، وذلك. بهدف خدمتها اعتماداً على أسس ومعايير محددة اقتصادية، ديمغرافية، جغرافية، وغيرها، خدمتها من خلال المزيج التسويقي المناسب. تعريف تجزئة السوق المصرفية بأنه النشاط الذي تقوم به إدارة التسويق المصرفي في المصرف أو المؤسسة المالية ويتم بموجبه تجزئة السوق segmentation Market الكبير إلى قطاعات أو أقسام، يمثل كل منها مجموعة من الزبائن المتشابهين من حيث خصائص معينة كالسن و مستوى التعليم، و الحاجة إلى خدمات مصرفية معينة.

يقصد بتقسيم السوق المصرفية القيام بتجزئتها إلى قطاعات متجانسة يمثل كل منها مجموعة من الزبائن المتشابهين في بعض الخصائص كالسن، المهنة والمستوى التعليمي ودوافع اقتناء الخدمات المصرفية.

وفي هذه الحالة تعتبر هذه المجموعات من الزبائن أو قطاعات السوق بمثابة أسواق مستقلة مستهدفة يمكن الوفاء باحتياجاتها من خلال مزيج تسويقي واحد، بعبارة أخرى يقصد من السوق المستهدف اختيار قطاع أو أكثر من قطاعات السوق المصرفية للتعامل معها على أن يصمم المصرف مزيجاً تسويقياً لتلبية احتياجات زبائن ذلك السوق المستهدف.

تعريف تجزئة السوق المصرفية بأنه النشاط الذي تقوم به إدارة التسويق المصرفي في المصرف أو المؤسسة المالية ويتم بموجبه تجزئة السوق segmentation Market الكبير إلى قطاعات أو أقسام، يمثل كل منها مجموعة من الزبائن المتشابهين من حيث خصائص معينة كالسن و مستوى التعليم، و الحاجة إلى خدمات مصرفية معينة. يقصد بتقسيم السوق المصرفية القيام بتجزئتها إلى قطاعات متجانسة يمثل كل منها مجموعة من الزبائن المتشابهين في بعض الخصائص كالسن، المهنة والمستوى التعليمي ودوافع اقتناء الخدمات المصرفية.

وفي هذه الحالة تعتبر هذه المجموعات من الزبائن أو قطاعات السوق بمثابة أسواق مستقلة مستهدفة يمكن الوفاء باحتياجاتها من خلال مزيج تسويقي واحد، بعبارة أخرى يقصد من السوق المستهدف اختيار قطاع أو أكثر من قطاعات السوق المصرفية للتعامل معها على أن يصمم المصرف مزيجاً تسويقياً لتلبية احتياجات زبائن ذلك السوق المستهدف.

1. أسس تجزئة السوق: لا يختلف الباحثون كثيراً في تحديد الأسس المستخدمة في التجزئة السوقية، وإن كانوا يختلفون في طبيعة تصنيف تلك الأسس في مجموعات مختلفة بغرض التوضيح. يشير (Kotler) إلى أن أسس تجزئة السوق يمكن وضعها في ثلاث مجموعات هي: الأسس الجغرافية، الأسس الديمغرافية، والأسس السلوكية.

ويضيف آخرون الى تلك الأسس مجموعة جديدة وهي الأسس المرتبطة بالخدمة المقدمة فيما نرى ان متغيرات واسس التجزئة الأكثر ملائمة لتجزئة السوق المصرفي. إن تطبيق تجزئة السوق تعتمد على استخدام مجموعة من الأسس التي تستهدف الزبائن والزبائن، وفيما يأتي معلومات عن أهم أنواع هذه الأسس يمكن وضعها المجموعات الآتية²³:

أ- **الأساس الجغرافي**: حيث يتم تقسيم السوق إلى وحدات مختلفة مثل الأقاليم أو المحافظات أو المناطق أو المدن، وذلك لأن الزبائن الذين يقيمون في نفس الوحدة الجغرافية لهم تقريبا حاجات ورغبات متجانسة تميزهم عن غيرهم. كتقسيم السوق المصرفية إلى المنطقة الجنوبية، المنطقة الوسطى، الساحلية، الشمالية و الشمالية الشرقية.

ب- **الأساس السكاني**: تستند عملية تجزئة السوق المصرفية على استخدام واحد أو أكثر من الخصائص السكانية مثل العمر و الجنس و الدخل والحالة الاجتماعية، المهنة والتحصيل العلمي. يمكن استخدام أكثر من عامل في آن واحد بهدف التعرف على مدى تأثيرها على قرار الزبائن وعلى رغبتهم في الاستفادة من الخدمة المصرفية، كالمصارف الإنكليزية التي قامت بتخصيص فروع للنساء فقط و التي تم افتتاح أول فرع لها 1964. كما تم إنشاء أول مصرف نسائي في الولايات المتحدة عام 1975 اعتماد على دراسة أظهرت بأن هناك الكثير من النساء يفضلن التعامل مع هذا النوع من المصارف.

ج- **الأساس السلوكي**: يقصد بها خصائص التكوين النفسي للأفراد و التي تعتبر من أهم الأسس المؤثرة على سلوك الأفراد و على تجزئة السوق و من أصعبها قياسا و لا يمكن التعرف عليها بسهولة أو ملاحظتها و إنما يمكن التعرف عليها من خلال السلوك الظاهر و ردود أفعال الزبائن.

د- **المنافع المتوقعة**: يسعى الزبائن باستمرار إلى تحقيق أكبر قدر ممكن من المنافع من خلال استخدام هذه الخدمات التي يقومون بشرائها لذلك فإن تجزئة السوق وفقا للمنافع المختلفة التي يبحث عنها الزبائن يعد من الأسس المهمة في التجزئة خاصة من وجهة النظر التسويقية وذلك لأنها تشكل الأساس لعملية تطوير المنتج بهدف إيجاد خدمات مصرفية جديدة تحقق أكبر قدر ممكن من الإشباع للزبائن.

هـ- **معدل الاستخدام**: يشير هذا المعيار إلى عدد و قيم التعامل التي يقوم به المستخدم لخدمة معينة و يمكن تمييز أربع مجموعات معدل استخدام عالي، متوسط، قليل، و متوقف حالياً. وهذا النوع يمكن المصرف من التركيز على مجموعة من تلك المجموعات. كأن ينصب اهتمامه على الشريحة ذات معدل الاستخدام العالي، أو التركيز على الشريحة التي لا تستخدم هذه الخدمة حالياً و معرفة إمكانية استخدام هذه الشريحة للخدمة مستقبلاً والعمل على حثهم و إقناعهم.

و- **الولاء**: يعبر الزبائن عن ولائهم من خلال تكرار شراء الخدمة أو من خلال التعامل مع المصرف و تشجيع الأهل و الأصدقاء، و بما أن لكل زبون مستوى معين من

الولاء للمصرف الذي يتعامل معه فإن المصارف قامت بتجزئة أسواقها استناداً إلى مستوى الولاء.

مثال: بالنسبة لخدمة حسابات التوفير نجد تنوعاً كبيراً بين زبائن هذه الخدمة، وينعكس هذا التنوع على رغباتهم واثم على استراتيجية المصرف التي يتبعها لتحقيق أهدافه. وإذا ما حاولنا تقسيم زبائن هذه الخدمة حسب تفضيلهم لطريقة تقديمها بشكل: شخصي. أو آلي.

2. معايير تقسيم السوق²⁴:

أ- حجم السوق: ويعني مساحة السوق، بما في ذلك الأسواق الكبيرة، والمتوسطة، وصغيرة الحجم، علماً أنّ هذا المعيار يرتبط إلى حد كبير بحجم الفريق الذي يقوم بالعملية التسويقية في المؤسسة، علماً أنّه كلّما زاد حجم السوق، زادت الحاجة إلى أمرين رئيسيين هُما:

(1) زيادة عدد أعضاء العاملين في الفريق.

(2) تكثيف الجهود المبذولة في قيام الفريق بالمهام التسويقية.

وهنا يجب على المؤسسة أو المؤسسة أن تُراعي الجانب أو العامل الأكثر فائدة ومنفعة، بما في ذلك كلّ من تقليل التكاليف، وتحقيق الأرباح.

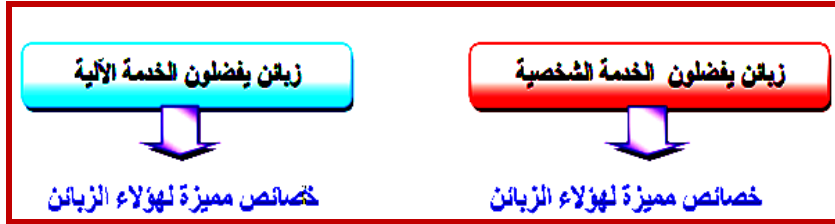
ب- الاستراتيجيات التسويقية: تعني الاستراتيجيات التسويقية وضع الأسس المناسبة لتحقيق الميزة التنافسية، والحصول على الحصة السوقية الخاصة بالمؤسسة أو المؤسسة، من خلال وضع الاستراتيجيات التسويقية الترويجية، التي تُحقّق الأرباح، وتزيد المبيعات، وتُرضي الزبائن.

الإمكانيات المتاحة: تشمل الإمكانيات المتاحة والمتوفرة، كلّاً من الإمكانيات المالية والمادية وغيرها، والتي تلعب دوراً بارزاً في التحكم بسير العمل، وفي زيادة الإنتاج، وتحسين نوعيته، وفي القدرة على التنقل، علماً بأنّ هذا الجانب يضم العديد من المكونات، منها التجهيزات المادية والمالية، والسيولة، والآلات، والأدوات، وهناك قاعدة في مجال الأعمال في الأسواق، تُنصّ على أنّه كلّما توفرت الإمكانيات، ووجود الزبائن، تتوسع المؤسسة أو المؤسسة في العمل في الأسواق الجديدة.

ج- شبكات الطرق: وتعني شبكات الطرق مدى إمكانية الوصول إلى الزبائن أو الزبائن، علماً أنّ وضع الطرق ومدى التعرُّث في الوصول إلى الزبائن، يضع المؤسسة أو المؤسسة في العديد من التقسيمات، منها الوصول إلى الزبون، والتكاليف المترتبة على ذلك، وكذلك مدى القُرب إلى الموانئ، والمطارات، وكافة وسائل الشحن، الأمر الذي يُسهّل عملية وصول البضائع المُستوردة، والمواد الخام الداخلة في التصنيع، ممّا يُقلّل إلى حد كبير جداً من التكاليف المترتبة عليه.

د- طبيعة الزبون: ترتبط طبيعة العميل أو الزبون، وذوقه بشكل وثيق بكلّ من المؤسسة وعملية الإنتاج، حيثُ تسعى المؤسسات إلى توفير خدمات ومُنتجات مُناسبة من حيثُ السعر والمواصفات لميول العميل ورغباته، وذلك لضمان القوة الشرائية، وللحفاظ على مُعدّل الأرباح.

يتضح أن هناك مجموعة تفضل الخدمة الآلية ومجموعة أخرى تفضل الخدمة الشخصية ولا تشعر بارتياح لدى التعامل مع المصرف الآلي. كما قد يتضح أن لكل مجموعة خصائص مميزة لها: مثلاً درجة التعليم. والدخل. والشخصية وغيرها. وذلك حسب الشكل الآتي²⁵: تقسيم الزبائن حسب ما يفضلونه من خدمات، كما يوضحه الشكل (7-3) الآتي:



شكل (7-3) تقسيم الزبائن حسب ما يفضلونه من خدمات

المرجع: الحداد، عوض، "تسويق الخدمات المصرفية"، مصدر سبق ذكره، 1999.
3. خصائص الزبائن واستجابتهم: انطلاقاً مما سبق يمكن القول أن تقسيم السوق المصرفية يقصد به «تجزئة السوق Market segmentation إلى قطاعات أو أقسام، يمثل كل منها مجموعة من الزبائن المتشابهين من حيث خصائص معينة كالسن / مستوى التعليم/ الحاجة إلى خدمات مصرفية معينة»²⁶.
 تشكل عمليات تقسيم السوق إلى شرائح وتحديد الأسواق المستهدفة والتوزيع المكونات الجوهرية لأي خطة تسويق استراتيجي.
 فبعد أن يتم تحليل البيئة التسويقية، وتحديد الزبائن، والمنافسين يتم التحرك نحو مرحلة التفكير الاستراتيجي. أي من هؤلاء الزبائن يجب التوجه نحوه (استهدافه) لتحقيق الكفاءة والفعالية القصوى؟

ولنبداً أولاً بعرض وتوضيح كل من هذه المفاهيم الثلاثة:

أ- **تقسيم السوق إلى شرائح**، ويعني تقسيم الزبائن إلى مجموعات من المشتريين الذين يطلبون منتجات أو خدمات محددة.

ب- **تحديد الأسواق المستهدفة**، ويتضمن ذلك ترتيب الأقسام التي يجب متابعتها من السوق اعتماداً على عدة عوامل مثل طلبات الزبائن والربحية والأهداف طويلة الأمد.

إن عدم تقسيم السوق إلى شرائح يمكن أن يؤدي إلى مهمة صعبة، وهي محاولة تقديم كل شيء لكل شخص. والإنتاج بكميات كبيرة لكل شخص لا يمثل الاستخدام الأفضل للوقت والمال. ولكن في حالة استخدام طريقة تقسيم السوق فإنه يمكن دراسة وفهم وضع الزبائن الحاليين وأولئك المتوقعين، ومن ثم تقسيمهم إلى فئات تتشارك بنفس الخصائص. وهذه العملية تسهل معرفة احتياجات الزبائن، وكيف يمكن للمؤسسة أن تحقق هذه الاحتياجات. هناك نوعان من المتغيرات التي تستخدم في تقسيم السوق ودراسته بصورة أفضل وهما: -خصائص الزبائن(جغرافيا، سكانية، بيانية) و- واستجابة الزبائن (سلوكيا).

يتم تقسيم السوق إلى فئات منفصلة ويوجد عدة طرق للتقسيم: -

خصائص الزبائن والزبائن

- التقسيم الجغرافي (المنطقة / المناخ) -Geographic -According To Region Climate
- التقسيم السكاني (السن/النوع/الدخل /الديانة) Demographic -According To Age-Gendre-Income-Religion
- التقسيم البياني (الشخصية/نمط الحياة) -Physcographic --Lifestyle- Personality

استجابة الزبائن

التقسيم السلوكي (تقسيم الزبائن حسب استخدام المنتج) Behavioral--Usage :volume

إنشاء ملف تقسيم الزبائن: يمكن باستخدام المتغيرات السابقة لخصائص الزبائن واستجاباتهم إنشاء ملف عن المجموعات المختلفة للزبائن. وتساعد هذه الملفات في تحديد الأنواع المختلفة لاحتياجات الزبائن، وثم معرفتهم بصورة أفضل. على سبيل المثال، مشروع تجاري صغير في منطقة مدنية ينفق أقل من \$100 شهريا على الاتصالات ويستفيد من الخدمات الأساسية ولديه هاتف واحد فقط في مكتب يحتوي على 5 موظفين. ما هي الفرص التي يمكن أن تدركها في قطاع من هذا النوع؟ يساعد الملف لتخطيط أفضل للزبائن الذين يمكن أن يكونوا أهدافا للمؤسسة، ويبين لماذا تستهدف بعض المجموعات قبل الأخرى.

4. دور تقسيم السوق في عملية اعداد الاستراتيجيات التسويقية: يؤدي مفهوم تقسيم السوق دوراً رئيسياً في إعداد الإستراتيجية العامة والتسويقية للمؤسسات الحديثة، حيث تستعين المؤسسات الصناعية والخدمية بكافة المعلومات والبيانات التي توفرها دراسات تجزئة السوق في عمليات التقييم الموقفي (Situational Analysis) فضلا عن أنها تعطي معلومات عن نقاط القوة أو الضعف ومن ثم الفرص المتاحة الواجب التركيز عليها في استراتيجياتها للأعوام المقبلة، كما تزود دراسات تجزئة السوق تلك المؤسسات بمعلومات تساعدها في وضع الإطار العام للمزيج التسويقي لكل سلعة او خدمة على حده، ثم المزيج التسويقي للمزيج السلعي الممكن توجيهه إلى الأسواق المستهدفة. ولكي تقوم المؤسسة بمواجهة مشكلة عدم التجانس في الأسواق، ومن ثم إعداد سلعتها وخدماتها لتتفق مع حاجات الزبائن فإنها تقوم باستخدام إستراتيجية اختيار القطاعات السوقية. تتكون هذه الإستراتيجية من عملية ذات خطوتين:

الأولى: تقسيم السوق إلى قطاعات.

الثانية: اختيار الأهداف السوقية الملائمة لظروف المؤسسة من ضمن القطاعات المحددة في الخطوة الأولى. وتختار المؤسسة تلك القطاعات السوقية التي تقدم لها فرصاً تسويقية والتي تجد فيها نوعاً من التميز، ويعد هذا القرار من أهم القرارات التي تتخذها المؤسسة. إذ أن هذا الاختيار يؤثر في كل القرارات المتعلقة بالسلعة او الخدمة، وتخطيط التسويق والإستراتيجيات، وبمجرد الانتهاء من الهدف السوقي فإنه يجب على المؤسسة تفصيل كل ما تقوم به طبقاً لاحتياجات ورغبات وأهداف ومشاكل الزبائن من القطاع²⁷.

5. تجزئه السوق: العوامل المؤثرة في اختيار الاستراتيجية: يقوم مدير التسويق في اختيار الاستراتيجية التسويقية التي تلائم أهدافه في الأجل الطويل و التي ترتبط بشكل مباشر بالمشاكل و الفرص البيئية التي ترتبط بمتطلبات المشتري و حاجاته و رغباته و في ضوء ما يجري في السوق من استراتيجيات منافسة. ومن العوامل التي تؤثر في اختيار الاستراتيجية التسويقية الملائمة هي:

أ- مدى توافر معلومات دقيقة عن تحليل الموقف التسويقي

ب- الأهداف الخاصة بالمنتجات

ج- مدى قدرة المؤسسة على استخدام و تطوير التحليل التنافسي

6. استراتيجيات تحديد السوق المرتقبة ؟ و تتم وفقا لما يأتي..

أ- وضع وصف دقيق لأسواق المستخدم النهائي للسلع و الخدمات و فقا لمجموعه متقاربة من الخصائص و السمات

ب- المقارنة بين الأهداف الموضوعة مقدما و المجموعات المختلفة من الأسواق المرتقبة

ج- تحديد ماهي السوق المرتقبة التي يمكن أن يتم خدمتها في ضوء الإمكانيات و الموارد

تتبع المؤسسة ثلاث استراتيجيات:

(1) استراتيجية عدم التجزئة (الأسواق الموحدة

(2) استراتيجية تجزئه السوق

(3) استراتيجية التركيز

المبحث الثاني

السوق المستهدف ونموذج القوى التنافسية

تبدأ عملية تحديد الاسواق المستهدفة بتقييم القطاعات التي حددت حسب المعايير الواردة في المبحث الأول. وهناك ثلاثة عوامل يمكن استخدامها لتقييم القطاع: حجم القطاع ونموه، وهيكل الجذب للقطاع، أهداف المؤسسة او المصرف وموارده.

إن بدأ لابد من تحديد حجم القطاع ومعدل النمو المتوقع فيه. و ما هو حجم سوق العمل، حجم الموقع السكني، حجم السوق الحكومي؟ وقد يكون ذلك غير مهم في معظم الدول النامية حيث أن حجم الطلب اكبر من المتوفر حالياً. ولكن ما هي مناطق النمو، وأين تقع، ومن تمثل؟ ويجب التنبؤ بحجم كل قطاع ومعدل نموه المتوقع في العام القادم وفي الأعوام الخمس القادمة.

أما الخطوة القادمة في تحديد الأسواق المستهدفة فتتضمن تحديد هيكل الجذب لكل قطاع. وهذا يعني تحليل كل قطاع بالنظر إلى هيكل ومكونات كل قطاع تم تحديده سابقاً. ومن الأدوات المفيدة في ذلك نموذج تم تطويره بواسطة عالم إدارة مشهور هو مايكل بورتر.

أولاً: تحديد إستراتيجية السوق المستهدفة وتصنيفها: يقصد بتحديد السوق المستهدف تحديد القطاع أو القطاعات السوقية التي سيركز المشروع علي خدمتها وعادة يفضل عند دخول سوق جديد التركيز علي قطاع واحد فقط وإذا ثبت نجاحه يمكن إضافة قطاعات أخرى، إلا أنه تعدد الاساليب المتبعة لتحديد السوق المستهدف حيث يمكن مثلاً خدمة عدة قطاعات غير مترابطة أي لا تربطها علاقة مشتركة فيما عدا ان كل قطاع يمثل فرصة تسويقية جذابة كما يمكن أحياناً تغطية السوق ككل بتوفير تشكيلة متنوعة من المنتجات كل منتج منها يوجه الي قطاع معين.

ويتضح مما سبق أهمية تركيز جهودات القائمين بدراسة الجدوى التسويقية علي تحديد ورسم صورة واقعية لكل قطاع مستهدف بما يعكس خصائصه الديموغرافية والسيكولوجية والاقتصادية وثم جاذبية كفرصة تسويقية حتي يمكن تقييمها وفي نفس الوقت يلزم الاهتمام بدراسة وتحليل سلوك الزبون مقاصده في الشراء اتجاهاته وتفصيلاته التي تختلف باختلاف الدخل والسن والجنس والديانة والمعتقدات والعادات وعلي القائمين بدراسة الجدوى التسويقية تحديد الاستراتيجية التسويقية من تخطيط المنتجات، التسعير، التوزيع والترويج بما يتلاءم مع الوفاء باحتياجات الزبائن في كل قطاع من القطاعات التسويقية المستهدفة.

يتم تصنيف إستراتيجية السوق المستهدف: بعد دراسة السوق المصرفي وتجزئته أصبح من السهولة اختيار الإستراتيجية المناسبة ولذلك فان الباحثين قد اختلفوا في تصنيفاتهم لاستراتيجيات استهداف السوق Targeting-market strategies - فبعض الباحثين صنف الاستراتيجيات إلى استراتيجيتين هي:

1. إستراتيجية استهداف السوق الكلي: - إستراتيجية استهداف القطاعات المختلفة

وتنقسم إلى:

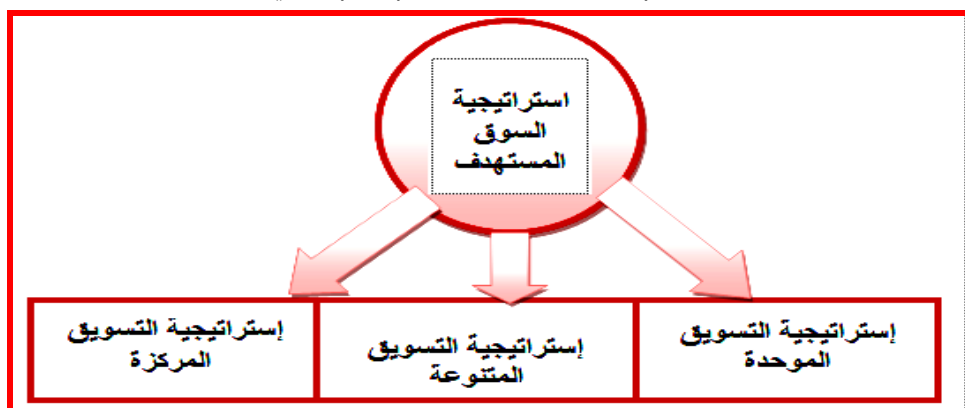
أ- إستراتيجية التسويق المتنوعة.

- ب- إستراتيجية التسويق المركزة.
2. البعض من الباحثين صنفها إلى ثلاثة استراتيجيات هي:
- أ- إستراتيجية التسويق الموحدة
- ب- إستراتيجية التسويق المتنوعة
- ج- إستراتيجية التسويق المركزة.
3. وأشار بعض الباحثين إلى إستراتيجية رابعة إضافة إلى الاستراتيجيات الثلاثة المذكورة في التصنيف السابق وهي إستراتيجية التسويق.
4. وأشار آخرون إلى أنه يوجد خمس استراتيجيات لاستهداف السوق إستراتيجية هي:
- أ- التركيز علي قطاع سوقي واحد بمنتج واحد.
- ب- التخصص بمنتج معين لعدة أسواق
- ج- التخصص بسوق معين بأكثر من منتج
- د- التخصص الانتقائي
- هـ- تغطية كل السوق
5. وقسم Kotler²⁸ إستراتيجية تغطية كل السوق إلى:
- أ- إستراتيجية تغطية كل السوق بالتسويق المتنوع
- ب- إستراتيجية تغطية كل السوق بالتسويق الموحد
- ج- آخر تصنيف ذكر بان استراتيجيات استهداف السوق 16 إستراتيجية تضمنها الجدول (2-7) الآتي:
- جدول (2-7) تصنيف استراتيجيات استهداف السوق إلى 16 إستراتيجية.

استراتيجيات استهداف السوق Targeting – Market Strategies			
التفكير المنفرد Single – minded	السوق الإقليمي Regional-market	الدخول البطيء Laggard-entry	الأسواق الرئيسية Key markets
السوق المتنوعة Multimarket	السوق الوطنية national market	الالتزام القوي Strong commitment	الموسمية Harvesting
السوق الشاملة Total – market	السوق الدولية International market	الالتزام البسيط Light commitment	المنافس الأعلى Pawning of marginat markets
السوق المحلي Local market	الدخول المبكر Early – entry	الالتزام المتوسط Average Commitment	الأول في السوق First In Strategy

بعد ذكر تصنيفات الاستراتيجيات المختلفة فإنه سيتم شرح الاستراتيجيات التي اعتمدها اغلب الباحثين لاشتغالها على الاستراتيجيات السابقة ومن هؤلاء الباحثين: (الديوه جي) و(نسيم حنا²⁹) و(ياسين العطاب)³⁰ وهي:

(الموحدة، والمتنوعة والمركزة). كما يوضحها الشكل(4-7) الآتي:



الشكل(4-7) استراتيجيات السوق المستهدف

6. تحديد المركز السوقي للمصرف: وتبرز أهمية تحديد المركز السوقي للمصرف. عند اختيار المصرف لسوق أو مجموعة أسواق فرعية لعرض منتجاته وخدماته المصرفية، عندئذ يظهر منافسون آخرون يقدمون منتجات وخدمات على درجة كبيرة من النمطية (خدمات مشابهة لخدمات المصرف)، يترتب على ذلك احتدام المنافسة من أجل حصول كل منافس على موقع متميز، أو مركز يسمح له بجذب أكبر عدد من الزبائن وتحقيق أكبر حجم من المبيعات داخل هذه القطاعات. لن يتمكن المصرف من تحقيق ذلك إلا من خلال إستراتيجية تعمل على إقناع زبائن تلك السوق بمدى أهمية ومزايا منتجات وخدمات المصرف مقارنة بمنتجات وخدمات منافسيه³¹.

ثانياً: تقسيم السوق أداة مهمة للتخطيط والرقابة التسويقية: لذلك فإن أسلوب تقسيم السوق، يعتبر أداة مهمة للتخطيط والرقابة التسويقية، ومن ثم يساهم في زيادة ربحية المصرف وكفاءته طالما أنه يمكن المصرف من تحديد الفرص المتاحة له في السوق، ومن ثم التركيز على القطاعات التي تحقق له عوائد مرتفعة، وتطوير برامج تسويقية تلبي هذه القطاعات.

1. أسلوب تقسيم السوق: وكما هو معروف فإن الأسواق تختلف من حيث درجة تجانس احتياجاتها، ويمكن في هذا السياق تمييز عدّة حالات منها:

أ- **السوق المتجانس:** تتشابه الاحتياجات الخاصة بالزبائن، وثم يكون من السهل على المصرف مقابلة هذه الاحتياجات بمزيج تسويقي واحد يرضي الجميع مثلاً: خدمة تقديم الخزائن الحديدية للزبائن من الأفراد، إذ تتشابه الحاجة لدى هؤلاء الزبائن من حيث حاجاتهم لـ الأمان بصفة أساسية مع وجود بعض الاختلافات الثانوية في الحاجات تتعلق بالتكلفة و بحجم الخزانة.

ب- **السوق غيرا لمتجانس:** تتنوع فيه وتتعدد احتياجات الزبائن مثلاً، سوق القروض الشخصية، فيأتي الاختلاف بين الزبائن من عدة نواحي أهمها: اختلاف الغرض من القرض (شراء سيارة/ منزل/ أثاث). تجدر الإشارة هنا للدخول الى السوق المصرفي يتطلب توفر العديد من العوامل لاختيار استراتيجية الدخول الى السوق المصرفي وتنفيذ الإستراتيجية التسويقية المصرفية هي:

عوامل اختيار استراتيجية الدخول الى السوق المصرفي³²:

- (1) **موارد المصرف:** عندما تكون الموارد محدودة فإن الأفضل للمصرف استخدام الاستراتيجية المركزة
- (2) **طبيعة الخدمة:** عندما تكون الخدمات متجانسة فإن الاستراتيجية الموحدة هي الأفضل أما الخدمات المختلفة فانه من المفضل استخدام الاستراتيجية المتنوعة أو المركزة.
- (3) **دورة حياة الخدمة:** في حالة تقديم المصرف خدمة لأول مرة فإن الاستراتيجية المركزة هي الأفضل أو الموحدة
- (4) **تجانس السوق:** عندما تكون الحاجات والرغبات للزبائن متشابهة فإن الاستراتيجية الموحدة هي الأنسب، أما إذا كانت الحاجات والرغبات مختلفة فإن الاستراتيجية المتنوعة أو المركزة هي الأفضل
- (5) **5- تحليل إستراتيجية المنافسين:** عندما يستخدم المنافسين الاستراتيجية الموحدة، فإن على المصرف استخدام الاستراتيجية المتنوعة أو المركزة.

2. تنفيذ الإستراتيجية التسويقية المصرفية والعوامل والأساليب:

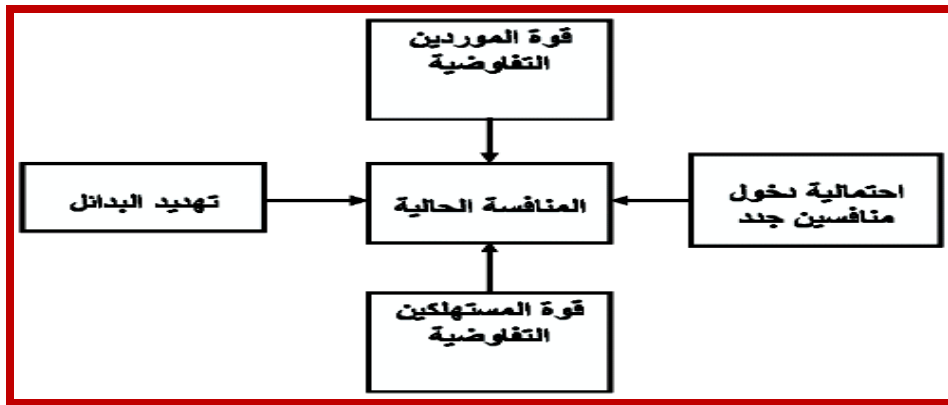
أ- يخضع تنفيذ الإستراتيجية التسويقية المصرفية هذا لمجموعة من العوامل، وخاصة بعد وضع الخطة التسويقية العامة للمصرف، وفي العادة يتعين إعداد مجموعة من الاستراتيجيات البديلة، ويأخذ فيها بعين الاعتبار الأهداف التسويقية المطلوب تحقيقها، أي ما يتعلق بأهداف الزبائن الذين سيقوم المصرف بجذبهم، في ظل المنافسة الشديدة من جانب المصارف الأخرى التي تتشابه في الخدمات المصرفية المقدمة. إن تحقيق الأهداف المسطرة في الخطة الإستراتيجية للمصرف تتطلب إعداد طريقة لتنفيذ الخطة الإستراتيجية ويكون ذلك بالاختيار بين الأسلوبين الآتيين³³:

(1) **أسلوب تميز الخدمات المقدمة:** يعتمد هذا الأسلوب أو التكتيك على إظهار الاختلافات التي تميز المزيج الخدمي للمصرف عن باقي المنافسين هذا ما يسهل على الزبائن الاختيار بين كافة الخدمات المقدمة، وإن لم تكن هناك اختلافات فإنه على المصرف للجوء إلى استخدام: الحملات الاعلانية، والترويجية، والتركيز على شعار المصرف، وعلامته التجارية، وزيادة الانطباع المصرفي الجماهيري والسوقي عن المصرف.

(2) **أسلوب تقسيم السوق:** ويقوم هذا التكتيك على حقيقة تسويقية مهمة محورها أن الطلب على الخدمات المصرفية شديد التنوع والانتساع، تغير احتياجات الزبائن يجعل من الضروري تكييف وتعديل الخدمات المصرفية وفقاً للتغيرات الطارئة على رغبات واحتياجات الزبائن الحاليين، إضافة إلى اكتشاف رغبات واحتياجات الزبائن المحتملين

وتصميم مزيج خدمي مناسب لهم، ومن هنا فإن المصرف يقوم بتقسيم السوق وفق هذه الرغبات الخاصة بالزبائن باستعمال وسائل التسويق والترويج المصرفي ووفقا لهذه الحقيقة يقوم المصرف بتكييف، وتعديل خدماته المصرفية من فترة لأخرى، وذلك لتلائم مع المتغيرات التي حدثت في رغبات واحتياجات مجموعة معينة من الزبائن، ويعمل هذا التكتيك على اكتشاف الصفات التشغيلية لشريحة معينة من الزبائن، وتصميم مزيج خدمي مناسب لهذه المجموعة، أو ما يمكن أن يطلق عليه "بالفرصة التسويقية" التي من خلالها يمكن اختراق السوق المصرفي، والتمركز، والتوسع، والانتشار، والاستمرار فيه، وتستخدم أيضا في هذا التكتيك فنون ومهارات وأدوات التسويق والترويج المصرفي بكفاءة وفاعلية، لأعلام تلك الشريحة من الزبائن وإخبارهم بالمعلومات، والبيانات اللازمة، واقتناعهم، وحثهم على التعامل مع المصرف، وقياس مدى رضائهم عن هذا التعامل.³⁴ والفرق بين التكتيكيين هو أن الأول يقوم على تمييز الخدمة والتأكد عليها أما الثاني فيركز على الزبون ودراسة رغباته واحتياجاته والأفضل استخدام كلا الأسلوبين معاً، ووفقا لمزيج متكامل.

ثالثاً: نموذج: القوى التنافسية الخمسة لبورتر Porter's Five Forces: يعتمد نموذج على القوى الخمسة الموجودة في كل قطاع. والشكل الآتي (5-7) يوضح هذه القوى. ومن الضروري التذكر بأن هذا النموذج ديناميكي حيث تتفاعل جميع هذه القوى معاً.



شكل (5-7) القوى التنافسية الخمسة لبورتر Porter's Five Forces

القوى التنافسية الخمسة لبورتر هي إطار تحليلي يستخدم في تقييم استراتيجيات الأعمال والأسواق. ويمكن استخدام هذا الإطار كأداة تحليل للمميزات التنافسية والعلاقة المتبادلة مع السوق. وهذه الأداة تقارن محيط العمل أو بيئة العمل الداخلية مع البيئة الخارجية على نطاقها الأوسع. ويعتمد هذا التحليل على أنه إذا تغيرت إحدى هذه القوى فلا بد من إعادة تقييم المؤسسة وسوق العمل المرتبط بأدائها. ليس فقط ولكن أيضاً استخدمها في محاكاة تغيير هذه القوى الخمسة وما قد يترتب عليها في محيط العمل والأسواق المحيطة. وتعد هذه

الطريقة إحدى الطريق الذكية للتخطيط ضد مخاطر سوق العمل والتغيير المفاجئ في مجريات العمل والقوى الخمسة هي: (المنتجات البديلة - المنافسون الجدد- حدة المنافسة من الخصوم- قدرة المشتريين على المساومة- قدرة الموردين على المساومة).

عناصر استراتيجية التسويق: من المناسب هنا نعرف الاستراتيجية "بأنها تخطيط وتعديل الجهود لتحقيق هدف محدد والتزام طويل الأمد للموارد لتحقيق غاية محددة في بيئة تنافسية". وتشتق استراتيجية التسويق كما الاستراتيجيات الأخرى من الاستراتيجية الكلية للمؤسسة وتتأغم معها بالاعتماد على تحليل الموقف Situational Analysis (تحليل وتدقيق العوامل الداخلية للكشف عن مواطن القوة والضعف في الوحدات الوظيفية للمؤسسة، وتحليل وتدقيق عوامل البيئة الخارجية بمكوناتها المستهلكون، الحكومة، المنافسة، التكنولوجيا لتحديد الفرص السوقية Market Opportunity والتهديدات Threats التي تحيط بالمؤسسة.

كذلك فيمكن تعريف استراتيجيات التسويق بأنها: اساس لوضع خطة التسويق وتمثل العنصر التكاملي لاستراتيجية المؤسسة التي تستند على تحديد الزبائن الحاليين وكيفية جذب زبائن جدد والتعرف على المنافسين في الأسواق من أجل تحقيق اهدافها. وتأسيساً على ذلك تتكون استراتيجية التسويق من العناصر الآتية:

1- السوق المستهدف The Target Market

2- عناصر المزيج التسويقي Marketing Mix

3- البيئة التسويقية Marketing Environment

تعد عمليات تقسيم السوق الى شرائح وتحديد الأسواق المستهدفة والتوضيع أدوات مؤثرة لمعرفة احتياجات الزبائن بصورة أفضل. وتساعد هذه العمليات في تحضير خطة تسويق فعالة لتحقيق الأهداف العامة للمؤسسة.

لتحديد أهم قطاعات المشتريين التي تتواجد في منطقة الزبائن أو وحدة عملهم. استخدم خصائص تقسيم السوق التي تم مناقشتها سابقاً لإنشاء ملف الزبائن من قطاعات مختلفة.

- حدد كيف يمكن اختيار القطاع الذي يتناسب مع أهداف ومصادر المؤسسة.
- رتب هذه القطاعات التي يمكن التوجه نحوها، أيها يجب البدء به ولماذا؟ وأيها يأتي ثانياً، وهكذا

- إنشاء قائمة بأنواع الخدمات التي يمكن تقديمها لكل قطاع
- أخيراً، ما هي التوصيات التي تقترحها للتوجه نحو كل قطاع؟ وبمعنى آخر، كيف ستقوم بتصميم المنتجات والخدمات إذ تتميز المؤسسة عن المنافسين الآخرين.

يستخدم نموذج بورتر بوصفه إحدى الطرق العلمية المتبعة في التحليل الاستراتيجي والمستخدم لتحليل وتقييم مدى جاذبية قطاع ما للاستثمار هذا النموذج أو التحليل يستخدم كطريقة منطقية ومنهجية منظمة من قبل منظمات الوساطة المالية لتقييم استثمار الأموال في قطاع معين وتعطي نظرة واقعية للمستثمر هل يقدم على وضع أمواله واستثمارها وضخها في هذا القطاع ام لا.

نبدأ بالمثال شخص يملك سيولة و يريد فتح مصرف في مدينة ما ماذا يعمل؟ الحل يقوم باستخدام نموذج بورتر وذلك لتحديد وتقييم مدى جاذبية القطاع المصرفي لهذا الاستثمار وهل فتح المصرف مجدي أم لا؟ وذلك من خلال تحليل القطاع المصرفي من خلال خمسة خطوات ذكرها بورتر:

أ. **حدة المنافسة:** بعض القطاعات تتميز بمنافسة شديدة بينما الأخرى تكون المنافسة فيها أقل. هناك عدة أسباب لشدة أو ضعف المنافسة منها: **تركيز المنافسين:** كلما زاد عدد المنافسين كلما زادت المنافسة. عندما يكون هناك مؤسسة واحدة أو عدد قليل من المؤسسات تكون المنافسة ضعيفة بمعنى أن الأسعار لا تصل إلى مستويات متدنية. يبدأ المحلل هنا بالتفكير في هذا القطاع و هل المنافسة شديدة فيه أم لا. وبمنظرة خاطفة للقطاع المصرفي في مدينة ما نرى أن هناك منافسة شديدة فيما بينهم حيث أن المصارف تتسابق لوضع الحد الأدنى من هوامش الفائدة على القروض وبتقديم البطاقات الائتمانية المجانية بدون رسوم ولمدى الحياة.

كما أن المصارف تتسابق فيما بينها لفتح الفروع وتقديم المميزات للموظفين وذلك للاستمرار عندهم، ولكن من جانب آخر فهذه المنافسة مركزة على المدن الكبيرة فقط وتخلو المدن والقرى الصغيرة من هذه المنافسة حيث هناك طلب شديد على الخدمات المصرفية في المدن الصغيرة، ولديهم رؤوس أموال لا بأس بها من التجارة والزراعة الموجودة لديهم. ويستمر المحلل بالتفكير المنطقي ومناقشة نفسه وإطلاق العنان مع حصرها في جانب شدة المنافسة ليخلص في النهاية إلى نتيجة بناء على هذا التحليل. وفي النهاية يختم هذه النقطة بملخص لنظرته حول هذه النقطة حيث من الممكن أن يقول أن درجة المنافسة الحالية في القطاع المصرفي تعتبر متوسطة إلى شديدة بناء على ما سبق ذكره من معطيات.

ب. **التهديد من دخول منافسين جدد:** كلما كانت ربحية القطاع عالية كلما كان ذلك حافزا للمستثمرين على إنشاء مؤسسات جديدة تعمل في هذا القطاع مما يزيد المنافسة ومن ثم يقلل الربحية. احتمالية دخول منافسين تتوقف على سهولة الدخول ثم الخروج من هذا القطاع.

هنا المحلل ينظر إلى كيفية دخول المنافسين والذي هم هنا المصارف الجديدة حيث يقوم بتحليل طريقة دخول المنافس الجديد لهذا المجال والذي نرى أن الدخول لهذا القطاع ليس بالأمر السهل ويحتاج إلى راس مال كبير جدا وخبرة واسعة كما أن المنافس الجديد لو دخل يحتاج إلى دعاية كبيرة لإقناع الناس بالتعامل معه ويستمر المحلل بالتفسير والتحليل من كل الجوانب المتعلقة بدخول هذا اللاعب الجديد. وفي النهاية ننتهي بنتيجة مفادها مثلاً أن تهديد دخول منافسين جدد قليل جدا ومنخفض.

ج. **تهديد المنتجات البديلة:** ربحية قطاع معين تتأثر بوجود منتجات بديلة وبأسعار وأداء المنتجات البديلة ، لابد من دراسة البدائل المتاحة والممكنة والتأثير المتوقع لها. يقوم المحلل هنا بحصر البدائل في القطاع المصرفي وهي لن تخرج مثلاً عن بديلين: الأول التعامل بالكاش والنقد. والثاني المصارف المنافسة والتي تتميز فيما بينها بعدة

نقاط: (-التعامل مع الزبون-الموقع القريب وكثرة الفروع-العروض المخفضة على القروض والبطاقات الائتمانية).

- التعامل بالكاش يعتبر تهديده ضعيف جدا إلى معدوم حيث أن المؤسسات والمؤسسات ملزمة بتحويل الرواتب عن طريق المصارف كما أن تسديد الخدمات المختلفة يحتاج إلى حساب مصرفي للتعامل معها. أما بالنسبة للنقاط التنافسية بين المصارف فيما بينها.
- التعامل مع الزبون: يعتبر عامل مهم وهي ميزة تؤثر بشكل كبير على اختيار المصرف وتركه خصوصا لأصحاب رؤوس المال الكبيرة والذي يريدون التعامل المميز والخدمة السريعة.
- أما الموقع القريب يعتبر في المدن الكبيرة عامل غير مؤثر وذلك نظرا لانتشار الفروع في كل مكان وكذلك لعدم الحاجة للذهاب للمصرف بشكل كثيف.
- أما العروض المخفضة على القروض والبطاقات الائتمانية فتعتبر جاذبة ولكنها ليست مؤثرة حيث أن الشروط الحالية من قبل مؤسسة النقد تلزم بعدم اشتراط تحويل الراتب للخدمات المصرفية.

لذا وبناء على ما سبق نرى أن أثر البدائل يعتبر متوسط إلى عالي نظرا لكون فتح الفروع والانتشار واقناع الزبون يعتبر أمر يحتاج إلى وقت طويل.

د. القوة التفاوضية للموردين: هنا يرى المحلل ماهي نقاط القوى لدى المورد ولنفترض هنا أن المورد هم الوكالات الخاصة بالتوظيف لدى المصارف سواء موظفين علاقات أو محاسبين أو حتى في مبرمجين ومختصي تقنية. ومن نظرة إلى السوق نرى أن الكفاءات في الجانب المالي والمحاسبي قليلة، كما ان هذا القطاع يحتاج إلى توظيف عدد كبير من الموظفين ولكن بالنظر إلى واقع الخريجين الحالي وكذلك قصر مدة التدريب لإخراجهم مؤهلين للسوق المصرفي. لذا نرى أن القوة التفاوضية للموردين هنا منخفضة إلى متوسطة.

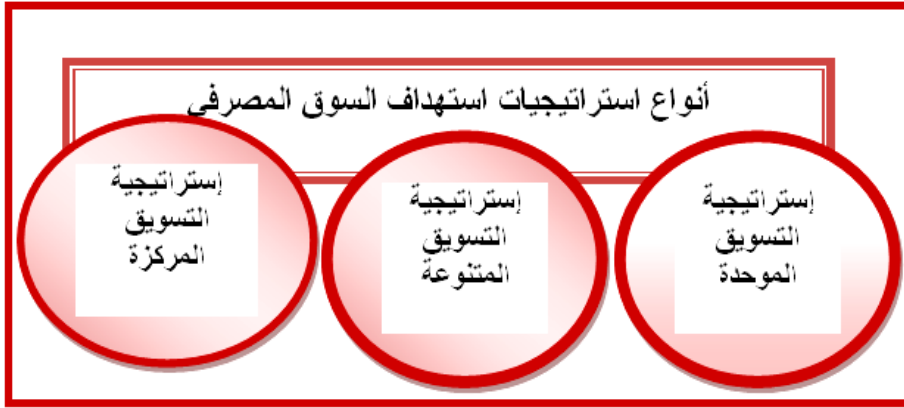
هـ. القوة التفاوضية للمشتريين: المشتريين هنا هم زبائن المصرف سواء الأفراد أو المؤسسات أو حتى الوزارات والمؤسسات الحكومية. والتي يتضح أنها عالية حيث ان غضب زبون قد يؤدي إلى سحب مدخراته مما قد يضع المصرف في ورطة مالية. لذا فنظرة المحلل هنا أن القوة التفاوضية للمشتريين عالية جداً. بعد هذا التحليل لهذه القوى الخمسة هي:

① حدة المنافسة ② التهديد من دخول منافسين جدد ③ تهديد المنتجات البديلة ④ القوة التفاوضية للموردين ⑤ القوة التفاوضية للمشتريين). نستدل بنتيجة نهائية لهذا التحليل، وبناء على تطبيق تحليل القوى الخمسة لبورتر على القطاع المصرفي أنه جاذب للاستثمار أو غير جاذب للاستثمار.

المبحث الثالث

أنواع استراتيجيات استهداف السوق المصرفي

تعتمد المصارف على ثلاثة استراتيجيات أساسية في التعامل مع الأسواق المصرفية كما في شكل (5-7) الآتي³⁵:



شكل (5-7) أنواع استراتيجيات استهداف السوق المصرفي.

أولاً: إستراتيجية التسويق الموحدة **One Product To All Segments**: يصلح تطبيق هذه الإستراتيجية عندما يكون السوق متجانساً بدرجة كبيرة، فقد يعمل المصرف على تصميم منتجات وخدمات مصرفية تقابل احتياجات الزبائن ورغباتهم بغض النظر عن الاختلافات البسيطة في هذه الاحتياجات والرغبات.

يعتمد المصرف في هذه الحالة على الإعلان والتوزيع لكي يتمكن من تغطية السوق، ويتم التركيز وفقاً لهذه الإستراتيجية على عناصر التشابه بين الزبائن، أكثر من التركيز على عناصر الاختلاف. ويجري تصميم البرامج التسويقية من أجل تلبية حاجات أكبر قطاع ممكن من هؤلاء الزبائن. ويتميز التسويق الموحد أو المعمم **population Marketing** أو الجماهيري بانخفاض تكاليف التسويق وإنتاج وتسويق المنتجات والخدمات المصرفية إذ أن المصرف يعتمد على مزيج تسويقي واحد. كما أنها تحقق اقتصاديات الحجم الكبير في الإنتاج نظراً لأنها تعتمد على منتج واحد في السوق³⁶، إلا أنها لا تصمد كثيراً في وجه المنافسة الشديدة، وخاصة عندما يبدأ المنافسون الآخرون عرض منتجاتهم وخدماتهم، إضافة إلى الخصائص المختلفة التي تلبية حاجات القطاعات المتنوعة من مختلف الزبائن. الواقع أن هذه الإستراتيجية قليلة الاستخدام في الوقت الحالي نظراً لرغبة العديد من المصارف في إشباع الحاجات المختلفة للزبائن³⁷.

تفترض هذه الإستراتيجية أن جميع الزبائن في السوق المستهدف المتعلق بنوع معين من الخدمة لديهم حاجات ورغبات متماثلة ولذلك يستطيع المصرف إشباع حاجات ورغبات معظم الزبائن بوساطة مزيج تسويقي واحد يتألف من نوع واحد من الخدمات نفسها³⁸ مع القليل من التباين وبحيث يكون هناك سعر واحد وبرنامج ترويجي واحد يستهدف كل الزبائن

ونظام توزيع واحد للوصول إلى معظم الزبائن في عموم السوق، ويلاحظ بان هذه الإستراتيجية غالباً ما تنطبق على منتجات غير متنوعة.

وقد أشار الديوه جي³⁹: أن هناك شرطين أساسيين من الواجب توافرها حتى تكون هذه الإستراتيجية فاعله وهما: أن تكون نسبة الزبائن كبيرة في السوق والذين لديهم حاجات ورغبات متماثلة في الخدمة. وإن المصرف قادر على ابتكار مزيج تسويقي واحد والمحافظة عليه من خلاله يمكن إشباع حاجات الزبائن في السوق الكلي.

ثانياً: إستراتيجية التسويق المتنوعة: Differentiated (different) marketing

product to different segments: في هذه الحالة يتعامل المصرف مع عدة قطاعات من السوق يمثل كل منها مجموعة من الزبائن لها احتياجاتها ورغباتها، ولذلك يتوجب على إدارة التسويق بالمصرف وضع مزيجاً تسويقياً خاصاً بكل مجموعة من الزبائن المكونة للسوق يستجيب لاحتياجاتهم ورغباتهم.

وتسمى إستراتيجية قطاعات السوق المتعددة إذ تقوم المؤسسة بتجزئة السوق إلى قطاعات مختلفة حسب الرغبات والحاجات ومن ثم تختار عدداً من هذه القطاعات لخدمتها وتعامل كل قطاع كسوق مستقل له خليطه وبرنامجه التسويقي المميز. ومن مزاياها زيادة المبيعات واستخدام الطاقة المعطلة وزيادة التشغيل إلى الحد المناسب.

إن هذه الإستراتيجية⁴⁰ غير متجانسة تتطلب تنوع في الأنشطة التسويقية والاعتماد على مزيج ترويجي يمكن المصرف من اكتساح مثل هذه الأسواق، وتحقيق هذه الإستراتيجية مبيعات أكثر للمصرف مقارنة بالإستراتيجية الأولى. إذ يتطلب ذلك تحمل تكاليف التسويق أكثر بالنسبة لتنوع خدماتها وتحمل تكاليف التسويق إدارية وتسويقية عالية، ولكن لا يمكن للمنظمات إن تبقى في حالة عدم تنوع الخدمة وإنما عليها أن تأخذ بمبدأ تنوع الخدمات لأجل إن تجعل الطلب مستمراً على منتجاتها. يقصد بمفهوم تنوع المنتج استخدام الأنشطة التسويقية لتنوع خدمة المصرف، التي تمكن المؤسسات من تميز منتجاتها عن المنتجات المنافسة دون الحاجة إلى تغيرات جوهرية في طبيعة المنتج وخصائصه ولهذه الإستراتيجية عيوب هي: (إنها لا تستطيع إرضاء حاجات ورغبات الزبائن من الطبقات الاجتماعية المتباينة. - نشوء درجة عالية من المنافسة عند اعتماد نفس الإستراتيجية من قبل مصارف عديدة إذ سيتم تقديم خدمات متشابهة والتوجه إلى السوق ببرامج تسويقية متماثلة) كذلك ارتفاع التكلفة التسويقية الناتجة عن تنوع البرامج التسويقية. ولكي يتمكن القائمين على التسويق من اختيار السوق التي يرون الدخول إليها، فإنه يحتاج إلى: أولاً توصيف هذه السوق، أي تحديد الخصائص التي يتسم بها الأفراد الذين يكونون أو يشكلون هذه السوق، وهذا ما يطلق عليه أيضاً تقسيم السوق (Market Segmentation). ثانياً: فإن إدارة التسويق تحتاج إلى قياس حجم الطلب المرتقب للتأكد من كفايته لتوليد حجم مقبول من الأرباح، وهذا ما يطلق عليه اسم التنبؤ بالمبيعات (Sales Forecasting). إن عملية تقسيم السوق تخدم إدارة التسويق باعتبارها أداة مهمة تمكنها من تلبية طلبات

ورغبات الزبائن، وعليه فإن هذه الأداة، لكي تكون فاعلة، فإنها تعتمد بشكل كبير على بحوث السوق (Research Market) بوصفها البحوث التي تقوم بدور مطابقة السلع مع احتياجات الزبائن⁴¹.

ثالثاً: إستراتيجية التسويق المركزة Concentrated (one product to one segment): تعني إستراتيجية التركيز باختيار السوق قطاع معين من الزبائن وتوجيه الجهود والنشاطات التسويقية لهذا القطاع بسعر يناسب المشتريين وتطوير وسائل تشجيعية وترويجية ونظم توزيعية مناسبة. وفقاً لإستراتيجية التسويق المركزة، فإن المصرف يركز جهوده التسويقية على فئة معينة، داخل عدة أسواق فرعية، بدلاً من التركيز على أسواق بكاملها⁴². ويتم تطبيق هذه الإستراتيجية خاصة من طرف المصارف ذات الأحجام الصغيرة و المتوسطة التي تتمتع بإمكانيات مادية ومالية وبشرية محدودة، غير أنه يمكن تطبيقها من طرف المصارف كبيرة الحجم خاصة في ظل المنافسة الشديدة. وتتميز هذه الإستراتيجية بأنها تحقق عائداً كبيراً، ولكنها في نفس الوقت تتضمن درجة عالية من المخاطرة نظراً لتركيزها على قطاع واحد من السوق. وفي الواقع فإن هذه الإستراتيجية غير متبناة من طرف غالبية المصارف بسبب محدودية القطاعات التي تتعامل فيه.

في حين يلاحظ في الوقت الراهن اتجاه المصارف نحو الصيرفة الشاملة. ولكن التخصص يعني إن المصرف يضع كل ما يملك من ببيض في سلة واحدة مما يترتب عليها مخاطرة. فإذا اعتمدت مبيعات المصرف على جزء سوقي واحد وانخفض الطلب على هذه الخدمة في ذلك الجزء من السوق المصرفي فإنه سوف تنخفض أيضاً القوة المالية وكذلك تخصصه سوف يمنعها من الانتقال إلى أجزاء سوقية أخرى.

ومن مزايا هذه الاستراتيجية أيضاً: الاستفادة من التخصص و تحقيق مركز قوي في السوق وتحقيق وفورات اقتصادية في مجالات الإنتاج والتوزيع والترويج ومن عيوبها: خطورة هبوط الطلب الخاص على هذه السلعة لأي سبب من الأسباب و • الاعتماد الكامل على سلعة واحدة وعلى مجموعة واحدة من الزبائن. للإشارة فإن الاختيار بين هذه البدائل الإستراتيجية يجب الأخذ في الاعتبار مجموعة من المعايير نذكر أهمها فيما يلي⁴³.

- أ- إمكانات المصرف: فإذا كانت الإمكانيات محدودة فإنه من الصعب خدمة السوق ككل، وقد يكون من الأفضل للمصرف التركيز على قطاع معين (التسويق المركزة).
- ب- درجة التجانس في المنتجات والخدمات المصرفية: إن معظم الخدمات المصرفية تتصف بالتجانس إذ يناسبها التسويق الموحد، وبعض الخدمات تتصف بعدم التجانس تتطلب تطبيق إستراتيجية التسويق المتنوع أو المركزة.
- ج- دورة حياة المنتجات والخدمات المصرفية: عندما تكون الخدمة المصرفية في مرحلة التقديم للسوق قد يناسبها تطبيق إستراتيجية التسويق الموحد لزيادة انتشارها والإسراع بدخولها في مرحلة النمو، ويفضل تطبيق إستراتيجية التسويق المركزة في بقية المراحل.

د- درجة تجانس السوق: في حالة تشابه احتياجات الزبائن وتجانسها، فإنه يفضل إتباع إستراتيجية التسويق الموحد للتمكن من السوق.

هـ- استراتيجيات المنافسين⁴⁴: يتطلب تطبيق أي إستراتيجية من الاستراتيجيات السابقة دراسة أوضاع المنافسين في تعاملهم مع مختلف قطاعات الأسواق. فقد يتبع المنافسون إستراتيجية فعالة في تقسيم السوق وتحديد الأسواق المستهدفة الأمر الذي يسبب صعوبات تواجه المصرف في دخول السوق، وعلى العكس من ذلك فإذا اتبع المنافسون إستراتيجية التسويق الموحد فقد يمكن لذلك المصرف من دخول قطاعات السوق بأقل صعوبة.

ومن المفيد هنا نستعرض الفائدة او المزايا المحققة للمصرف عند الأخذ بأسلوب تجزئة السوق وعلى النحو الآتي⁴⁵: إن إتباع أسلوب تجزئة السوق، يستدعي بالضرورة إجراء الكثير من البحوث و الدراسات للتعرف على الأسواق المستهدفة، و هذا يؤدي إلى توفير كميات كبيرة من المعلومات، لدى إدارة المصرف حول تلك الأسواق، و حول احتياجات ورغبات زبائن تلك الأسواق. أيضاً يوفر اختيار المزيح التسويقي المناسب للمصرف الكثير من الجهود والتكاليف التسويق، عندما تكون خصائص منتجاتها وخدماتها المصرفية وسانلها الترويجية، وبرامجها التسويقية موجهة إلى السوق. وأن المعلومات المتوفرة لدى المصرف، تمكنه من توجيه برامجه التسويقية في ضوء الاحتياجات المحددة للأسواق المستهدفة، والعمل بشكل مستمر على التطوير المستمر للمنتجات والخدمات المصرفية، بما يحقق حاجات و رغبات الزبائن بشكل أفضل، وتعزيز ولائهم، الأمر الذي يخلق رضا متزايدا لديهم و الذي ينعكس على المزيد من التحسن بشكل إيجابي على سمعة المصرف في تلك الأسواق. عن تحقيق أرباح أعلى وذلك نتيجة الإقبال المتزايد على منتجات وخدمات المصرف، لأن رضا الزبائن المتزايد على تلك المنتجات، يجعلهم أوفياء في التعامل مع تلك المنتجات بل يساهمون في جذب المزيد من الزبائن. ومن مزايا هذه الاستراتيجية: الاستفادة من التخصص. و تحقيق مركز قوي في السوق. تحقيق وفورات اقتصادية في مجالات الإنتاج والتوزيع والترويج. ومن عيوبها: خطورة هبوط الطلب الخاص على هذه السلعة لأي سبب من الأسباب و• الاعتماد الكامل على سلعة واحدة وعلى مجموعة واحدة من الزبائن.

الفصل الثامن

أساسيات في استراتيجيات مزيج التسويق المصرفي (التكتيكي)

يعمل المصرف في ظل مجموعة من القوى الداخلية والخارجية التي تؤثر عليه، ولذلك فإن إدارة التسويق يتوجب عليها تكييف المزيج التسويقي للمصرف مع التغيرات والتطورات التي تحدث في مختلف مكونات البيئة التي يعيش فيها، لأنه لا يمكن لأي مصرف النجاح دون تحقيق ذلك.

فبعد أن يكون مدير التسويق في المصرف قد حدد السوق المستهدف، يوجّه المصرف جميع أنشطته لإشباع حاجات القطاع المستهدف بشكل مربح من خلال ما يعرف باستراتيجيات المزيج التسويقي،

تعد الإستراتيجية التسويقية خطة التسويق التكتيكي لتطوير المنتج وتحسينه وتوزيعه وترويجه وتسعيره التي يلبي حاجات سوق المستهدف، وبذلك تتم صياغة استراتيجية التسويق بشكل أفضل عندما تعكس الاتجاه والتصميم الإستراتيجي للمصرف. بوجود رقابة وتنفيذ لتحقيق أهداف التسويق والمؤسسة المصرفية المرتبطة ذات العلاقة بالقرارات الخاصة بالمزيج التسويقي المصرفي. وهناك ثلاثة عناصر أساسية لإستراتيجية التسويق المصرفي:

1 - الرؤيا والمقصود بها هنا الرؤيا الإستراتيجية الواضحة والفعالة في اختيار الطريقة أو الأسلوب الأمثل في صياغة وتنفيذ الإستراتيجية المصرفية

2 - الاستخدام الأمثل لعناصر المزيج التسويق المصرفي التي تعتبر جوهر إستراتيجية التسويق المصرفي الذي لا بد أن يكون ديناميكي ومستوعب لكافة العوامل والظروف المحيطة مكيفا لها

3 - الأهداف الإستراتيجية والمرحلية التي لا يمكن الوصول إلى تحقيقها إلا بالتكامل الواضح بين الرؤيا الإستراتيجية والاستخدام الأمثل للمزيج التسويقي المصرفي أن الإستراتيجية التسويقية هي الأساس المنطقي الذي يُمكن وحدة العمل من انجاز أهدافها التسويقية التي يجب أن تشتمل على مجموعة متناسقة من القرارات الخاص المتمثلة بـ (-) الأسواق المستهدفة: التركيز على القطاعات المكونة للسوق التي تختلف من حيث تفضيلاتها- المزيج التسويقي المعني بالمنتج والمكان والسعر والترويج- الموازنة التسويقية: تخطيط الموارد المادية والبشرية المطلوبة لأداء الأنشطة التسويقية المختلفة⁴⁶. سيتم التطرق عن ماهية المزيج التسويقي المصرفي وتوزيعها والتحدث عنها عبر المباحث الثلاثة الآتية:

المبحث الأول: المزيج التسويق المصرفي واستراتيجية المنتج المصرفي.

المبحث الثاني: إستراتيجيات التسعير والتوزيع والترويج.

المبحث الثالث: استراتيجيات المزيج التسويق المصرفي الموسع والأخضر.

المبحث الأول المزيج التسويقي المصرفي وإستراتيجية المنتج المصرفي

أولاً: ماهية المزيج التسويقي المصرفي وأهميته:

1. ماهية المزيج التسويقي المصرفي: يعرف المزيج التسويقي بأنه مجموعة من الوسائل التي يمكن السيطرة عليها لغرض إدارة وتوجيه البيئة التسويقية المتغيرة وغير مسيطر عليها والتي تتكون من أربعة عناصر أساسية هي المنتج والسعر والترويج والتوزيع (المزيج).

كما عرف المزيج التسويقي بأنه خليط من الأنشطة الرئيسية التي يتم من خلالها دراسة الخدمة بما يتناسب مع طلبات الزبون ثم دراسته وتحديد السعر المناسب للخدمة والتنافس مع المصارف الأخرى ثم الترويج لها ومن ثم توزيعها وإيصالها إلى المكان والزمان المناسبين من أجل إشباع حاجات ورغبات الزبون بأعلى مستوى ممكن وتحقيق الربح المناسب⁴⁷.

ويعرف أيضاً المزيج التسويقي المصرفي فهو عبارة عن مجموعة من العناصر التي يستطيع المصرف السيطرة عليها لتحقيق أهداف السوق المستهدف، أو لإشباع مجموعة خاصة من الزبائن.

انطلاقاً من أهمية المزيج التسويقي للمصرف بوصفه مجموعة من الأنشطة المتكاملة والمتراصة والتي تعتمد على بعضها البعض بغرض أداء الوظيفة التسويقية على النحو المخطط لها، وإيجاد التنسيق والتوازن المناسب فيما بينها بما يكفل تحقيق أهداف المصرف ورضا الزبائن. تستخدم المصارف المزيج التسويقي في تنفيذ إستراتيجيتها التسويقية بنجاح بعد تحديد أسواقها المستهدفة، معتمدة على تكامل عناصر المزيج التسويقي وأن كل عنصر يساعد في ضمان تناسق إستراتيجية التسويق. وليتم تطبيق أي مزيج تسويقي في أي مصرف فانه يجب التأكد من⁴⁸: مدى الملائمة ما بين المزيج التسويقي وكل سوق مستهدف، والملاءمة ما بين عناصر المزيج التسويقي وإستراتيجية المصرف وقدرتها وتركيزها على نقاط القوة وتقليل التأثير الناتج من نقاط الضعف فيها. إن موضوع مكونات المزيج التسويقي من أربعة أو عشرة عناصر، إذ قد تتوافر العديد من النشاطات ضمن هذه العناصر الأربعة ولكون ما يراه الاقتصاديون في منظورهم الفكري تحديد فكري العرض والطلب، أي ان هناك طرفين في كل نشاط مصرفي، فمن الأفضل أن لا نأخذ فكرة $4(P)_S$ فقط التي تتبنى نظرة المسوق والتي لا تأخذ بنظر الاعتبار نظرة الزبون فيمكن وصف كل من $4(P)_S$ بطريقة أفضل وذلك مقابل $4(C)_S$ من وجهة نظر الزبون، الموضحة بالجدول جدول (8-1) الآتي: كما انتقد فريق من الباحثين عناصر المزيج التسويقي المستحدثة وأوضح أنه لا فائدة من هذه العناصر إذا لم تراعى اهتمامات الزبون التي Cost من خلال المنتجات والخدمات المصرفية المقدمة له إلى جانب التكلفة Customer value الخاصة بتحقيق المنفعة مع

Communication والعمل على استمرارية الاتصال Convenience يتحملها مقابل هذه المنفعة مع تحقيق الملاءمة مع الزبون حتى يبقى وفيما في التعامل مع المصرف.

جدول (1-8) عناصر المزيج التسويقي وفق⁴⁹ (Four Ps) و (Four Cs).

4 (C) _s	4 (P) _s
القيمة للزبون (Customer Value)	المنتج/ الخدمة (Product)
التكلفة للزبون (Cost to the Customer)	السعر (Price)
الملاءمة (Convenience)	المكان/منافذ التوزيع (Place)
الاتصال (Communication)	الترويج (Promotion)

وبهذا يرى المسوقون أنفسهم يسوقون المنتجات أو الخدمات المصرفية ويرى الزبائن أنفسهم يقيمون هذه الخدمات حسب قيمة المنافع التي حصلوا عليها. أما السعر الذي يحدد مصرفياً كسعر فائدة أو عمولة وغيرها فالزبائن تبحث عن مجموع كلف حصولهم على المنتجات أو الخدمات المصرفية. ويتمنى الزبون أن يكون المنتج أو الخدمة متوافرة بسهولة قدر المستطاع لأنه يبحث عن الملاءمة الزمانية والمكانية والمفترض توفيرها من قبل المصرف. لا يحتاج الزبون فانه عكس المصرف الى الترويج وإنما يحتاج إلى إيصال بين الطرفين. فمن الأفضل لإدارة التسويق أن تفكر أولاً من منظور (Four Cs) التي تخص أفكار الزبون وتوجهاته، وإن تبنى (Four Ps) على تلك القاعدة لضمان إستراتيجية تسويق مصرفي ناجحة.

2. أهمية دراسة المزيج التسويقي للمصرف: للتعرف على ماهية المزيج التسويقي المصرفي وأهميته، نقول بان التسويق يعد نشاطاً يتكون من مجموعة من الفعاليات يطلق عليها اسم المزيج التسويقي، وأول من أطلق هذه التسمية هو **Edmund J. Mc Carthy** في كتابه **Basic Management** في أواسط ستينيات القرن العشرين⁵⁰.

كما يعد المزيج التسويقي واحداً من ابرز واهم العناصر التي تُولف أي إستراتيجية تسويقية إذ يري بعض الباحثين في التسويق أن المزيج التسويقي هو التسويق نفسه أو بشكل أدق فان المزيج التسويقي يمثل علي ارض الواقع الإستراتيجية التسويقية الشاملة **Total Marketing Strategy** التي ترسمها الإدارة العليا المصرف ودائماً يعتبر القائمون على التسويق أن المزيج التسويقي يتكون من أربعة عناصر أساسية هي: (المنتج (الخدمة) **Product** - السعر **Price** - التوزيع **Place** - الترويج **Promotion**)⁵¹.

تزود دراسة المزيج الخدمي للمصرف الإدارة بالمعلومات التي تساعد في تخطيط الإستراتيجية التسويقية المناسبة لكل خط من خطوط الخدمات المصرفية التي يقدمها المصرف، بل والخاصة بكل خدمة داخل الخط الخدمي الواحد واتخاذ قرارات مهمة في المجالات الآتية:

أ- إضافة خطوط خدمات مصرفية جديدة: وهذا معناه توسيع المزيج، ويكون هذا فيما إذا أرادت إدارة المصرف أن تتبنى إستراتيجية التنويع، والاستفادة من سمعة المصرف

الجيدة - التي يكون قد اكتسبها في مجال خطوط خدمية معينة - في ترويج خدمات مصرفية في خطوط أخرى.

ب- إضافة خدمات مصرفية جديدة: إلى الخدمات المصرفية الحالية داخل الخط الخدمي، وهذا معناه تعميق الخط، وزيادة درجة التمايز بين خدماته. وتستفيد إدارة المصرف بتلك الإضافة من مزايا التكامل بين الخدمات.

ج- إسقاط بعض الخدمات المصرفية، وخاصة المتعثرة منها من المزيج ككل، والإبقاء على تلك الواعدة فيها فقط، بالإضافة إلى تحقيق درجة عالية من التبسيط داخل الخطوط.

د- تعديل وتطوير الخدمات المصرفية الحالية لتصبح قادرة أكثر على تلبية الاحتياجات المتطورة للزبائن، ويشمل ذلك التعديل مواصفات ال: لا بد خدمة ومستويات جودتها.

هـ- فاعلية المزيج التسويقي وتكامله: وبموجب فاعلية هذا المزيج يتحدد مدى نجاح أو فشل الأداء المصرفي من خلال التركيز على مراقبة هذا الأداء التسويقي واختباره للتأكد من ملاءمته لما مخطط ومتاح من خيارات تناسب واقع المصرف الحالي وفي حالة اكتشاف أية فجوة في هذا الأداء لابد من توافر عنصري المرونة والقدرة على التغيير لمحتوى الأنشطة التي تتمثل بعناصر المزيج التسويقي لتقويم الأداء المصرفي والتكيف مع أية تطورات آنية للحصول على نتائج أفضل قد تستطيع مصارفنا من خلالها أن تحافظ على استمرارها وبقائها ضمن كل ما نراه من منافسة متسارعة بين المصارف الأخرى نحلها ودوليا، وبهذا يعد مستوى التكامل للمزيج التسويقي ذو أثر كبير في الإستراتيجية التسويقية للمصارف فيما يتعلق بالجودة والمنافسة⁵².

ان أي دور يقوم به مقدم الخدمة المصرفية أو مسوقها ومع كل عنصر من عناصر المزيج التسويقي، تتضح لنا أهمية التفاعل والتكامل بين هذه العناصر وأنشطتها المختلفة فالأهداف واحدة والرسالة واحدة والمهمة المصرفية التي يسعى إليها المسوقون واحدة وهي كيف تجعل المصرف متميزاً فلا بد أن تكون مسوقاً جيداً وان تجعل الخدمات المقدمة بالجودة المطلوبة.

وأهم وأول خطوة تتمثل بأهداف الحملة الترويجية من خلال البرنامج الترويجي الناجح ويتم ذلك بتوفير المعلومات اللازمة وذلك عبر الإصغاء والتفهم التام لأراء الزبائن وتساولاتهم بأسلوب التفاعل معهم وجهاً لوجه فعلى المسوق المتميز أن يقضي أكثر وقته بالإصغاء والاستماع⁵³. ومع التطلع إلى الوسائل التي تشكل بها الشعور لدى الزبون بالخصوصية في حصوله على الخدمة فوق المتوقعة والتي نحاول أن نميزها عن غيرها من الخدمات التي يقدمها المنافسون ونهتم بالتفاصيل المرافقة لهذه الخدمة والإبداع بها عن طريق المحافظة على مناخ من العلاقات الطيبة ومد جسور الثقة المتبادلة لتهيئة حالة من الوعي والإدراك لدى الزبون وبناء صورة ذهنية راسخة ومؤثرة إيجابياً لديه⁵⁴. عموماً فان الأمر يقتضي إيلاء الرأي العام الاهتمام الكافي وأخذه بعين الاعتبار عند تصميم هذا المزيج التسويقي⁵⁵.

3. المزيج التسويقي: المزايا والمنافع: فلا بد من توافر مزايا من قبل المصارف لتحقيق أهدافها وأهمها⁵⁶:

(أن تكون عناصره متكاملة مع بعضها. - أن تكون مترابطة ومتفاعلة فيما بينها. - أن تتصف بالتوازن فيما بينها لتجنب الوقوع في خطأ ترجيح عنصر على حساب آخر من دون مبرر).

ويتوافر هذه المزايا يكون للمزيج التسويقي المصرفي القدرة على تحقيق الأهداف بفاعلية وكفاءة متميزة مع توافر القدرات والمهارات التسويقية المصرفية⁵⁷.

1. شمولية المفهوم الحديث للتسويق: من خلال نظريته للخدمة المصرفية التي تكمن قيمتها أو جوهر المنفعة المترتبة عنها في التجربة التي يعيشها الزبون والمتمثلة في ثلاثة زوايا هي: -

أ. **جواهر الخدمة:** هي عبارة عن مجموع المنافع التي يهدف الزبون إلى تحقيقها من وراء طلبه للخدمة.

ب. **الخدمة الحقيقية:** هي مجموع الأبعاد الخاصة بجودة الخدمة، و هو ما يرقى بالخدمة إلى مستوى التفضيل لدى الزبائن و توقعاتهم.

ج. **الخدمة المدعومة:** من خلال هذه الزاوية تعتبر كحل يسعى إليه الزبون ليصل إلى درجة الإشباع و الرضا المرغوب فيها.

2. مزايا الخدمة المصرفية: تتميز الخدمة والمنتج المصرفي بما يلي:

أ. الاعتماد على الودائع في نشأتها وفي خدماتها المصرفية.

ب. خدمات غير ملموسة لبيع فكرة في شكل خدمات معينة.

ج. التأثير المتبادل بين الأنشطة الاقتصادية والسياسية والنشاط الاقتصادي.

د. ارتباط الخدمة المصرفية ارتباطا وثيقا بشخصية المصرفي كبايع للخدمة دون سواه.

هـ. تنوع وتعدد خدمات المصرف. ⁵⁸ تتميز خدمات المصارف التجارية بأنها خدمات غير ملموسة لذلك تتعامل مباشرة مع الجمهور معتمدة على الثقة التي يجب أن تتوفر بين المصرف وزبائنه.

و. عملت المصارف التجارية على تنويع الخدمات فقد بدأت بخدمة واحدة هي الإيداع

للتضاعف وتبلغ الى مئات الخدمات وأكثر خدمة مصرفية في الدول المتقدمة.

اعتمادا على إستراتيجية الخدمات المصرفية التي تقوم على تحديد أنواع الخدمات

التي يقدمها المصرف لزبائنه والقيام بتطويرها وإضافة أنواع وأشكال جديدة بما

يحقق أهداف وإشباع رغبات الزبائن وحاجاتهم المتباينة، وتعتبر هذه الإستراتيجية

هي المحرك الرئيسي لكافة السياسات الأخرى في المصرف.

استراتيجيات المزيج التسويقي المصرفي التقليدي: يشمل المزيج التسويقي المصرفي على

أربع استراتيجيات أساسية تشكل مجموعة الأنشطة التسويقية المصرفية وتتمثل في المنتج

المصرفي، والسعر، التوزيع، الترويج إن وضع ودمج الحس لهذه الإستراتيجيات يمثل

مجملا اهتمامات التسويق المصرفي، حيث يجب إيجاد التنسيق والتوازن المناسب فيما بينها

بما يكفل تحقيق أهداف المصرف ورضا الزبائن، إذ يطلق مصطلح المزيج التسويقي المصرفي على مجموعة العناصر المكونة للنشاط التسويقي في المصرف والتي تضم أربعة من الأنشطة التسويقية التي تكون في مجموعها استراتيجيات المزيج التسويقي المصرفي. وتتمحور هذه الإستراتيجيات حول تلك العناصر وهذه العناصر هي: الخدمة المصرفية، السعر، التوزيع والترويج، سيتم استعراض هذه الاستراتيجيات على النحو الآتي:

ثانياً: إستراتيجيات المنتج المصرفي (الخدمات المصرفية)⁵⁹:

1. مفهوم المنتج المصرفي: المفهوم والمكونات وتسويقه: يعد المنتج المصرفي أو الخدمة المصرفية **Banking Product Or Banking service** العنصر الحاسم من بين عناصر المزيج التسويقي، إذ تعتمد عليه قرارات المزيج التسويقي الأخرى، وبما أن نجاح الخدمة المصرفية أو المنتج المصرفي يعتمد على الزبون في عملية اختياره الحر للخدمة فإن على المصرف أن يسعى إلى تصميم الخدمة التي تتضمن تحقق درجة عالية من عمليات الاختيار، أي بناء علاقة متينة بين الزبون والمصرف تعجز جهود المنافسين عن أضعاف أو إصهارها. كما إن الخدمة مهمة لمستقبل المصرف وتحقيق معدلات النمو المرغوبة فيها وعلى الرغم من الكلف العالية والمخاطر الكبيرة التي قد تسببها عملية الخدمة الجديدة إلا أنه ضرورياً لنجاح الإستراتيجية التسويقية في توجيهها نحو الزبون ومواجهة المنافسين وتلبية طموحات أصحاب المصالح⁶⁰. هناك شبه اتفاق بين كثير من الكتاب حول تعريف الخدمة على أنها نشاط أو منفعة أو إشباع يقدمها البائع إلى المشتري وهي بطبيعتها غير ملموسة، ولا يرتبط إنتاجها بمنتج مادي ملموس، ولا يترتب عنها نقل للملكية، ويتم إيراد تعاريف للخدمة التي يتضمنها **جدول (2-8) (8-2) الآتي:**

جدول (2-8) مفهوم الخدمة.

الباحث	مفهوم الخدمة
(Stanton,1984)	الخدمة بأنها أوجه نشاطات غير ملموسة تهدف إلى إشباع الرغبات والاحتياجات عندما يتم تسويقها إلى الزبون النهائي أو المستعمل الصناعي مقابل سداد مبلغ معين من المال، بحيث لا تقترن هذه الخدمات ببيع منتجات أخرى ⁶¹ .
(Kotler,2000)	الخدمة أنها أي نشاط أو أداء يمكن لطرف أن يقدمه لطرف آخر، ومن الضروري أن يكون غير ملموس ولا ينتج عنه أي نقل للملكية، وإنتاجه قد يرتبط بالمنتج المادي أو لا يرتبط به ⁶² .

سيتم تناول بعض التعاريف كما يستعرضها الجدول (8- 3) المختصة بالمنتج المصرفي أو الخدمة المصرفية: وثم التحدث عن مكونات **الخدمة المصرفية** وتسويقها في هذا المحور الأساسي وعلى النحو الآتي: -

جدول (3-8) مفهوم الخدمات المصرفية.

الباحث	مفهوم الخدمات المصرفية
(العجارمة, 2005) ()	المنتج الخدمي المصرفي بوصفه "خدمة أو حزمة من الخدمات والتي تقدم لأية جهة مستفيدة من مصرف أو مجموعة من المصارف لهدف أو مجموعة من الأهداف السوقية" ⁶³
(محمّد الرويس, 2002)	مجموعة من الأنشطة والعمليات ذات المضمون المنفعي الكامن في العناصر الملموسة وغير الملموسة والمقدمة من قبل المصرف، والتي يدركها المستفيدون من خلال ملامحها وقيمها المنفعية والتي تشكل مصدراً لإشباع حاجاتهم ورغباتهم المالية والائتمانية الحالية والمستقبلية وفي الوقت ذاته) شكل مصدراً لأرباح المصرف من خلال العلاقة التبادلية بين الطرفين ⁶⁴ .
(معلا, 1994)	هي منتجات غير مادية تقدم من قبل المصرف للزبون، فيعتبر الزبون أن الخدمة المصرفية مصدر لإشباع جزء من حاجاته و رغباته، أما في نظرة المصرف فهي مصدر للربح وتحقيق أهدافه الإستراتيجية ⁶⁵ .
(معلا, 2001)	انها مجموعة من العمليات ذات المضمون المنفعي الكامن في مجموعة من العناصر الملموسة (الحقيقية)، وغير الملموسة (غير الحقيقية) المدركة من قبل الأفراد أو المؤسسات من خلال دلالاتها وقيمتها المنفعية التي تشكل مصدراً لإشباع حاجاتهم المالية والائتمانية الحالية والمستقبلية التي تشكل في الوقت نفسه مصدراً لربحية الخدمة المصرفية، ويتصف مضمون الخدمة المصرفية بتغلب العناصر غير الملموسة على العناصر الملموسة وتتجسد هاتان المجموعتان من العناصر في بعدين أساسيين اثنين: البعد المنفعي والبعد السماتي ⁶⁶ .
(العفشيات, 2001)	يعد المنتج Product المصرفي (الخدمة المصرفية) نشاط غير ملموس يهدف إشباع حاجات ورغبات الزبون مقابل دفع عمولة معينة، هو كل نشاط من الأنشطة والعمليات ذات المضمون النفعي الكامن في العناصر الملموسة وغير الملموسة التي يقدمها المصرف والتي يدركها المستفيدون من خلال ملامحها وقيمها المنفعية والتي تشكل مصدراً لإشباع حاجاتهم ورغباتهم الحالية والائتمانية الحالية والمستقبلية وفي الوقت ذاته تشكل مصدراً لأرباح المصرف من خلال العلاقة التبادلية بين الطرفين ⁶⁷ .
(أبو نبعة- حمودي, 2001)	هي أي نشاط أو منفعة يستطيع تقديمها لطرف آخر ويجب إن تكون بالضرورة غير ملموسة ولا تؤدي لملكية أي شيء، وقد يرتبط أولاً يرتبط إنتاجها بمنتج ملموس فمثلاً إيداع النقود في المصارف واستئجار غرفة في فندق وصيانة السيارة والحصول علي استشارة من محامي، ومحدد بخصوص الفوائد الواجب استخلاصها من الخدمة بدلاً من التركيز علي الخدمة نفسها ⁶⁸ .

و يتضح من التعريفات السابقة: أن الخدمة أداء أو نشاط وليست شيء مادي ملموس. وتتطلب الخدمة وجود طرفين، طرف يقدم الخدمة وطرف يحصل عليها. وان الخدمة غير ملموسة ولا يمكن إدراكها أو الإحساس بها. ولا ينتج عن أداء الخدمة نقل للملكية باعتبار أنها غير ملموسة. لقد أفصح (معلا) عن مضمون الخدمة المصرفية بتغلب العناصر غير الملموسة على العناصر الملموسة وتتجسد هاتان المجموعتان من العناصر في بعدين أساسيين اثنين: البعد المنفعي والبعد السماتي. ويتمثل البعد الأول في مجموعة المنافع المادية المباشرة التي يسعى الزبون للحصول عليها من خلال شرائه للخدمة المصرفية.

اما البعد الثاني فإنه يتمثل في مجموعة الخصائص والسمات التي يتصف بها المضمون المنفعي المباشر للخدمة، وإذا كان البعد الأول يرتبط بالزبون نفسه. فإن البعد الثاني يرتبط بالخدمة المصرفية نفسها ويعبر عن مستوى جودتها ويرقى بها الى مستوى توقعات الزبون وإدراكاته. أن هذه النظرة الشمولية للخدمة المصرفية لها انعكاسات هامة على المدخل الذي يستخدم فيه تسويقها وبيعها، ففي حين يكون للبعد المنفعي الملموس مضامين تطبيقية في مجال بيع الخدمة المصرفية حيث ينبغي على بائع هذه الخدمة إبراز المنافع الأساسية في مضمونها وربطه بنظام حاجات الزبون كمدخل لإقناعه بشرائها، فإن البعد السماتي له مضامين تطبيقية في مجال الترويج (وهو جزء من عملية تسويق الخدمة) حيث يجب على من يقوم بترويج الخدمة المصرفية إبراز خصائصها ليستطيع التعبير عن جودتها.

2. مكونات الخدمة المصرفية: تمتد تحديد مكوناتها وجودتها، لتشمل أبعاد رئيسية هي:

أ- درجة الثقة و المصداقية في الأداء: وتعني الاتساق في الأداء، وإنجاز الخدمة كما تم الوعد بذلك، وأداء الخدمة بالطريقة الصحيحة من المرة الأولى.

ب-سرعة الاستجابة: وتشير إلى المبادرة إلى مساعدة الزبائن والرد السريع على استفساراتهم، والحساسية تجاه حاجات الزبائن، والسرعة في أداء الخدمة.

ج- الكفاءة أو القدرة: وتعكس المهارة والقدرة على أداء الخدمة والتي تستمد من توافر المعلومات والإلمام بظروف وطبيعة العمل وامتلاك كافة المهارات الضرورية لتحقيق الأداء السليم للخدمة.

د- الوصول للخدمة: لا يتضمن هذا الجانب سهولة الاتصال فحسب، و لكن كل ما من شأنه أن ييسر من الحصول على الخدمة. مثل ملائمة ساعات العمل، وتوافر عدد كاف من منافذ الخدمة، وملاءمة موقع المصرف، ووجود عدد مناسب من آلات الصراف الآلي.

هـ- المصداقية: وتشمل الأمانة والثقة والسمعة، في كل من المصرف ومقدم الخدمة.

و- الاتصال: ويعني دوام إمداد الزبائن بالمعلومات، ومخاطبة الزبون باللغة التي يفهمها، والإنصات وتأمين الحصول على المعلومات المرتدة.

ز- الأمان: ويعكس ذلك بالدرجة الأولى خلو المعاملات مع المؤسسة الخدمية من الشك أو المخاطرة أو الخطر.

ح- الفهم: يعكس الجهد المبذول للتعرف على احتياجات الزبون، ومواءمة الخدمة في ضوء تلك المعرفة، كما يتضمن هذا الجانب توفير الاهتمام الشخصي للزبون وسهولة التعرف عليه.

ط- اللباقة: تعني أن يكون مقدم الخدمة على قدر من الاحترام والأدب، وأن يتسم بالمعاملة الودية مع الزبائن ومن ثم فإن هذا الجانب يشير إلى الصداقة والاحترام والود بين مقدم الخدمة والزبون.

ي- النواحي المادية الملموسة: تشير إلى مظهر التسهيلات المادية والمعدات والعاملين ومستوى التكنولوجيا وتصميم المباني وغير ذلك.

ك- ويشمل مجال الخدمات المصرفية العديد من الأنشطة التي تهدف إلى خدمة زبائن المصرف من أفراد ومنشآت بكافة أنواعها (حكومية، عامة، خاصة) وذلك طوال فترة تعاملاتهم المالية مع المصرف.

ل- أن تسويق الخدمات في المؤسسات المنتجة يتم حسب طبيعة الخدمة من ناحية ما يتطلبه تقديمها من مواصفات فنية معقدة تكون مناسبة لعدد من الأشخاص، أما الخدمات التي لا يتطلب تقديمها أي مواصفات أو اجتهادات فهي معقدة، لذلك فإن التسويق يجب أن يعتمد على خطة موضوعية مسبقاً تستند على معلومات تم جمعها من مختلف مصادر المعلومات الداخلية والخارجية.

3. إدراك الزبون للخدمة المصرفية: إن التوجهات الحديثة في التسويق المصرفي قد أولت الزبون أهمية خاصة باعتباره الركيزة الأساسية التي يستند إليها نظام التسويق الذي يتبناه المصرف، الأكثر من ذلك فإن تقييم الزبون للخدمة وحكمه على جودتها تكمن في ادراكات الزبون وتوقعاته، ونظراً لأن هذا التقييم يختلف باختلاف المعايير المستخدمة من قبل الزبائن والتي غالباً ما تتفاوت بينهم فإنه يمكن التمييز بين ثلاثة مستويات من إدراك الزبون للخدمة المصرفية كما موضح في الشكل (8-1) الآتي^{69، 70}.

مستويات من إدراك الزبون للخدمة المصرفية

المستوى الأول	المستوى الثاني	المستوى الثالث
الخدمة الجوهر	الخدمة الحقيقية	الخدمة المدعمة
Core Service	Actual Service	Augmented Service
إدراك الزبون للخدمة المصرفية في مجموعة المنافع التي تلبي الحاجة المالية أو الائتمانية الأساسية للزبون وثم فإن هذا الإدراك هو الدافع الرئيسي الذي يقف وراء الطلب على الخدمة والذي غالبا ما يكون أوليا في طبيعته.	مجموعة الخصائص المرتبطة بها المعبرة عن مستوى متقدم من الطلب على تلك الخدمة، فهو يمثل درجة من الجودة النسبية لا يبحث عنها كافة الزبائن بل تلك الفئة التي يتصف طلبها على الخدمة المصرفية بأنه اختياري ويخضع لمعايير اختيار محددة.	لإدراك الزبون للخدمة المصرفية فإنه يعبر عنها مضمون خدمي متكامل يرقى بالخدمة المصرفية الى مستوى تفضيلات وتوقعات الزبون، ولهذا، فإنه يتضمن مفهوم الخدمة الجوهر والخدمة الحقيقية، مجموعة من الخصائص والمزايا النسبية المقترنة بتقديمها، من هنا فإن المصرف يقوم بتقديم خدمة مصرفية متكاملة ذات مضمون يعكس درجة عالية من الجودة الشاملة التي تصبح مطلبا للزبائن في ظل التنافس.

الشكل (8-1) مستويات من إدراك الزبون للخدمة المصرفية

تسويق الخدمات المصرفية وأصنافها: نقصد بتسويق الخدمات المصرفية Marketing of Banking Services: بأنها عبارة عن مجموعة من النشاطات المتكاملة التي تُنفَّذ في إطارٍ مُعيّن، وتُحرص على توجيه الخدمات الخاصة في المصارف بكفاءة، ممّا يُساهم في توفير حاجات الزبائن.

أيضاً يُعرف تسويق الخدمات المصرفية بأنه نشاط يحرص على انسياب وتدفق الخدمات الخاصة في المصرف إلى فئة مُعيّنة من الزبائن مع الحرص على تحقيق الأرباح. يُمكن تعريف تسويق الخدمات المصرفية أيضاً بأنه دراسة خاصة في سوق المصارف والزبائن المُستهدفين، ممّا يساهم في تحديد حاجاتهم ورغباتهم من أجل تكيّف المؤسسة المصرفية معها، وينتج عن ذلك توفير هذه الرغبات والحاجات بأكثر كميّة مُمكنة. إذ تُعدّ المنتجات المصرفية هي الأساس الذي تقوم عليه الأنشطة أو الفعاليات التسويقية المصرفية كافة وتُعدّ أحد الأعمدة المهمة لهذه الأنشطة⁷¹.

فهي تعبر عن الأعمال والعمليات والفعاليات والأداء. وبهذا يتمثل المنتج في حزمة من الخدمات المصرفية التي يقدمها المصرف لزبائنه بالشكل الذي يحقق لهم حاجاتهم ورغباتهم⁷².

ويمكن استعراض أصناف الخدمات المصرفية من وجهة نظر التسويق كما يصورها الجدول جدول(8-4) الآتي:

جدول(4-8) أصناف الخدمات المصرفية من وجهة نظر التسويق

أصناف الخدمات المصرفية من وجهة نظر التسويق: بالنظر إلى تكرارية استخدام الخدمة المصرفية وطبيعة الطلب عليها فإنه يمكن تقسيمها إلى		
خدمات ميسرة (ملائمة)	خدمات مصرفية تسوقيه	خدمات خاصة
هي الخدمات التي تكون في متناول الزبون متى ما احتاج إليها، ولا يلاقي أية مشكلات في الحصول عليها، لكنها ميسرة ومتاحة وسهلة المنال كخدمات: السحب، الإيداع، حسابات التوفير استخدام البطاقة المصرفية، الاستخدام الآلي من خلال المكائن والمعدات المتوفرة بالمصرف أو خارجه، أو حتى الاتصال التليفوني، أو من خلال الشبكات الالكترونية المنتشرة في المنطقة. غالبا ما تكون أجور الخدمات الميسرة منخفضة جدا نسبيا، أو أنها تقدم مجانا دون أي مقابل، فتقدم المصارف تلك الخدمات بصور عديدة ومختلفة طمعا في إرضاء الزبائن. ويلاحظ أن الخدمات الميسرة تتكرر باستمرار يوميا أو أسبوعيا، وفي أوقات الحاجة تبعا لشكلها أو نوعيتها	هي تلك الخدمات التي غالبا ما يبذل الزبون جهدا في سبيل الحصول عليها والتي قد يتكرر استخدامها بفترات متباعدة نسبيا أو يكون استخدامها وقت الحاجة، أو في مواسم معينة أو حالات معينة. ويتصف هذا النوع من الخدمات كذلك بدرجة عالية من الانتقائية في شرائها كالقروض مثلا، وهنا يحاول الزبون ترشيد قرار اختياره باستخدام معايير معينة: كالتكلفة، مدة السداد، نظام السداد والفوائد وكثيرا ما يبذل الزبون جهدا في الحصول على قرض وفق مواصفات وشروط معينة، فتوافر تلك الجوانب المعينة تمكن من تحقيق ذلك القرض، كالقدرة على الإيفاء والضمان وغيرها من الاعتبارات الأخرى	هذه الخدمات لا تقدم إلا بشكل خاص للمستفيد منها، ويستخدمها الزبون لأغراض نفسية واجتماعية معينة (مثل تحقيق الذات)، ولهذه الخدمات الخاصة خصوصية معينة ينفرد بها مصرف عن آخر، فبعض المصارف قد لا تقبل الودائع أو فتح الحسابات لديها إلا من خلال تحميل الزبون الأجور مقابل هذه الخدمة، أو أن تكون الخدمات المقدمة مقترنة أساسا بتوصية من الزبون، كبيع القروض الاستثمارية أو إدارة الاستثمارات، إذ يتم تصميم الخدمة وفق رغبة الزبون وحاجته لها، على النحو الذي يراه مناسباً لعمله ونشاطه

مزيج الخدمات المصرفية:

- الحسابات الجارية.	- الشيكات والحوالات.
- الودائع.	- شهادات استثمار أو ادخار.
- حسابات التوفير.	- خدمات الصناديق الحديدية.
- الصناديق الاستثمارية.	- تحصيل كمبيالات .
- شهادات الإيداع.	- سداد فواتير.
- تحويلات العملة.	- القروض والتسهيلات.
- خدمات استشارية للاستثمار.	- البطاقات المصرفية المختلفة.
- إدارة نقدية.	- الاعتمادات المستندية.

وفي كل مجموعة من المجموعات السابقة تقع عدة أنواع من الخدمات. ومن الناحية التسويقية يطلق على مجموعات الخدمات المصرفية السابقة خطوط إنتاج الخدمات والتي تعكس أنواع ما يقدمه البنك من خدمات. كما يطلق على الخدمات الواقعة بكل مجموعة أشكال الخدمات والت تعكس عمق كل خط من خطوط الخدمات.

ومما يجدر ذكره أن هذه الخدمات لا يمكن اعتبارها ذات جودة عالية إلا إذا كانت تتميز بـ: السرعة، تكلفة مناسبة، عائد مناسب، المعاملة الحيدة، التنوع، التطوير، خدمات جديدة.

4. أبعاد مزيج الخدمة المصرفية: يمثل مزيج الخدمة التسويقية: مزيج الخدمة المصرفية مجموعة متكاملة من الخدمات التي تنتجها وتقدمها المصارف لسوق الزبائن. وهو عبارة عن مجموع خطوط الخدمات المصرفية وما يندرج تحتها من خدمات فرعية يقدمها المصرف في آن واحد، والتي يجب أن تصنف بدرجة من التكامل والترابط فيما بينها. ويعكس هذا المزيج مدى الشمولية في الخدمة المصرفية، والتي تحقق مستويات مختلفة من الإشباع للحاجات المتعددة للزبائن، كما تمنح هذه الشمولية المصرف قدرة تنافسية أكبر في السوق.

ويمكن إدراج الخدمات المصرفية ضمن هذه المجموعات هي: (الحسابات الجارية- الودائع- حسابات التوفير- الصناديق الاستثمارية- القروض والتسهيلات الائتمانية. - البطاقات المصرفية المختلفة- تحويلات العملة- خدمات استثمارية- إدارة نقدية- الاعتمادات المستندية وخطابات الضمان- شهادات الإيداع- الشيكات والحوالات- شهادات استثمار وادخار- خدمات الصناديق الحديدية والفولاذية- تحصيل الكمبيالات- سداد فواتير). و في كل مجموعة من المجموعات السابقة عدة أنواع من الخدمات. وفيما يلي بعض المصطلحات المهمة منها:

خطوط المنتجات: ويطلق على مجموعة الخدمات التي يقدمها المصرف بخطوط الخدمات المصرفية، والتي تعكس أنواع ما يقدمه المصرف من خدمات.

خط المنتج: عبارة عن مجموعة من مفردات المنتج متصلة ببعضها البعض.

مفردة المنتج: عبارة عن جزء أو شكل من منتج، مثل: شهادة إيداع أمدها 06 أشهر.

كما يطلق على الخدمات الواقعة بكل مجموعة أشكال (مفردات) الخدمة، فعلى سبيل المثال: خط خدمة الودائع قد تتكون من: ودائع لشهر، وودائع لربع سنة، وودائع لنصف سنة، وودائع لسنة كاملة. وتمثل تلك الأنواع الأربعة من الودائع المذكورة بأشكال خدمة الودائع حسب المدة.

كما يتكون الخط الكامل لخدمات التوفير ما يلي: شهادات التوفير قصيرة الأجل، شهادات التوفير طويلة الأجل، حسابات التوفير الخاصة بربات البيوت، حسابات التوفير الخاصة بالطلبة، حسابات التوفير الخاصة بالمتقاعدين، حسابات التوفير (الدفترية).

تشمل تركيبة وهيكل مزيج الخدمة المصرفية على أبعاد رئيسية هي:

أ. **اتساع مزيج الخدمة المصرفية:** ويقصد بالاتساع هو عدد خطوط الخدمة المصرفية المعتمدة، والتي يقدمها المصرف الواحد وفروعه. إذ تمثل تلك الخطوط الصورة الفعلية للنشاط الخدمي المصرفي، وبدونها يعد المصرف عاجزا عن تقديم كامل الخدمات للزبائن.

ب. **طول مزيج الخدمة المصرفية:** فهو يشير إلى إجمالي عدد الخدمات المصرفية التي تتكون منها كافة خطوط الخدمة المصرفية للمصرف.

ج. **عمق مزيج الخدمة المصرفية:** يتحدد عمق مزيج الخدمة من خلال التشكيلة الخدمية التي يتكون منها خط الخدمة الواحد، ويمكن النظر إليها من زاويتين:

1) **عمق الخط:** ويشير إلى عدد الخدمات المصرفية الفرعية داخل خط الخدمة الواحد، والتي تصنف بدرجة من التماثل والترابط. ويعكس عمق الخط درجة التمايز بين الخدمات الفرعية داخل الخط الواحد، ويشير إلى مدى التشكيلة في الخط.

2) **متوسط عمق المزيج =** ويمثل حاصل قسمة المجموع الكلي للخدمات بالمصرف/ عدد خطوط الخدمات بالمصرف (سعة المزيج)، ويشير عمق المزيج إلى درجة التمايز داخل مزيج خطوط الخدمات بالمصرف.

د. **اتساق / توافق / تناسق مزيج الخدمة المصرفية:** ويشير إلى درجة الترابط والتكامل والانسجام داخل خطوط الخدمة التي يقدمها المصرف، سواء من إذ استعمالها من قبل الزبون الذي يطلبها، أو من مستلزمات تقديمها، أو حتى أسلوب توزيعها، إذ غالبا ما تشترك هذه الخطوط بصفات معينة ومميزة من حيث توزيع الخدمة أو الإعلان المشترك عن مجموعة من الخدمات في إعلان واحد، أو إمكانية رجل البيع/الموظف من التعريف بأية خدمة من الخدمات المتاحة، وفي أي قسم كان من الأقسام بالمصرف.

ثالثاً: إستراتيجية المنتج المصرفي:

1. المنتج (الخدمة) المصرفي: يعرف المنتج بوصفه مصدر الإشباع الكامن أو مصدر حل مشاكل المشترين المحتملين أو المرتقبين، إذ يرى "كوتلر" أن المنتج هو: أي شيء يمكن عرضه في السوق لجذب الانتباه أو الامتلاك أو الاستخدام أو الاستهلاك، والمنتج يتضمن أشياء مادية، خدمات، أشخاص، منظمات وأفكار.

وفي هذا الإطار فإن الخدمات المصرفية مثل (حسابات التوفير، شهادات الإيداع، معالجة الشيكات، خدمات حفظ الأمانات، خدمات إدارة النقد، القروض، وخدمات الصرف الآلي. وغيرها) كلها عبارة عن منتجات. ويعرف أيضاً المنتج المصرفي بأنه: (مجموعة من الأنشطة والفعاليات الخدمية التي يقدمها المصرف لغرض تلبية حاجات ورغبات الزبائن). فمن التعريف السابق يمكن ملاحظة بأن المنتج المصرفي يتضمن أنشطة وفعاليات متنوعة ومتعددة - تتمثل في خدمة من الخدمات المصرفية التي تتوافر لدى المصرف لغرض تقديمها للزبائن بالشكل الذي يحقق لهم حاجاتهم ورغباتهم في هذا المجال.

كما يمكن أن يعرف المنتج الخدمي المصرفي بكونه: (خدمة أو حزمة من الخدمات والتي تقدم لأية جهة مستفيدة من مصرف أو مجموعة من المصارف، لهدف أو مجموعة من الأهداف السوقية). إلا أنه يمكن التأكيد أن تقييم الزبون - صاحب الأولوية الخاصة بالتوجه التسويقي المصرفي الحديث لدى المصارف اليوم - للخدمة وحكمه على جودتها تكمن في إدراكاته وتوقعاته. ونظراً لأن هذا التقييم يختلف باختلاف المعايير المستخدمة من قبل الزبائن، والتي غالباً ما تتفاوت بينهم، فإنه يمكن التمييز بين ثلاثة مستويات من إدراك الزبون للخدمة المصرفية (المنتج المصرفي).

تهدف إستراتيجية المنتج المصرفي إلى إنتاج ما يباع في السوق من منتجات والخدمات التي تلبي حاجيات ورغبات الزبائن الحاليين والعمل على جذب أكبر عدد ممكن من الزبائن المتوقعين، وذلك عن طريق خلق منتجات جديدة والعمل على العناية بالمنتجات الموجودة وتحسينها. وتتمثل استراتيجيات المنتج المصرفي بالآتي:

- أ. إستراتيجية التوسع في الخدمات المصرفية: يقصد به قيام المصرف باستحداث خدمات جديدة أو تطوير خدمات قائمة بما يتلاءم مع رغبات الزبائن مثل شهادات الإيداع التي يتم تحديد فترات استحقاقها أو مبالغها بناء على رغبة العمل.
- ب. إستراتيجية تقليص الخدمات الموجودة: بالتركيز على خدمات المصرفية الأكثر ربحية فتتبع هذه الإستراتيجيات لمواجهة تقلبات النشاط المصرفي نتيجة للتغيرات الموسمية أو الدائمة في الطلب على الخدمات المصرفية ففي حالات الانكماش الاقتصادي تلجأ المصارف عادةً إلى الاستثمار في السندات حكومية وتقليص حجم القروض.
- ج. إستراتيجية التركيز على خدمة / خدمات معينة: تلجأ بعض المصارف إلى التركيز على نشاط أو خدمة معينة كأن لتركيز نشاطها الافتراضي في مجال معين (القروض الاستثمارية أو إنتاجية) أو فئة معينة من الزبائن المستوردين أو ذوي الدخل المرتفع.

د. إستراتيجية خلق المنتجات جديدة: إن القيام بخلق منتجات جديدة يعني أن هناك رغبات يعمل المصرف على تلبيتها بحيث يسمح هذا المنتج بجلب زبائن جدد شرط أن تتماشى هذه المنتجات ورغبات الزبائن ولخلق منتجات جديدة يجب أن تعتمد على ثلاثة عناصر أساسية هي: (- الحاجة - الزبون - التكنولوجيا).

ه. صيانة المنتج: إن الصيانة والمحافظة على المنتجات المصرفية ومتابعتها من العناصر الأساسية لسياسة المنتج المصرفي، وبما أن المنتجات المصرفية تتقدم ببطء فإن على المصرف إعادة إنعاشها في كل مرحلة من مراحل حياة المنتج. وهذا للحفاظ على جودة المنتج وذلك بوضع إستراتيجية تسويقية محكمة من أجل البقاء والحفاظ على استمراريتها.

1) تطوير وتنويع الخدمات المصرفية: في ظل المنافسة المحتدمة وفي هذا الإطار يجب على المصارف تلبية كافة لاحتياجات الزبائن وتنويع خدماتها للوصول الى تطبيق مفهوم المصارف الشاملة ومن أهم هذه الخدمات: الإهتمام بالقروض الشخصية والتي تستخدم لتمويل الإحتياجات الشخصية والعائلية مثل: شراء وحدات سكنية وسيارات وأجهزة منزلية؛ والإهتمام بتقديم القروض للمشروعات الصغيرة المتناهية الصغر.

فضلا عن الإهتمام بتقديم القروض للمشروعات الصغيرة و المتناهية الصغر. وكذلك أهمية التركيز على صيرفة التجزئة خلال هذه المرحلة فإن هناك حاجة إلى تقديم بعض الخدمات الحديثة أو التوسع في القائم منها مثل: (التأجير التمويلي Financial Leasing - القروض المشتركة Syndicated Loans - خصم الفواتير التجارية Factoring - شراء التزامات التصدير Forfeiting).

2) تقديم خدمات التحوط و التغطية من مخاطر تقلبات أسعار الفائدة و الصرف مثل عقود الخيارات والمستقبليات، بالإضافة إلى العقود الآجلة و اتفاقيات أسعار الفائدة الآجلة.

2. المضامين الإستراتيجية لدراسة مزيج الخدمة المصرفية⁷³: لدراسة مزيج خطوط الخدمة المصرفية مضامين إستراتيجية في التسويق المصرفي نوردها فيما يلي:

أ. يجب أن يكون عدد خطوط الخدمات التي يقدمها المصرف كبيرا، بحيث يعكس قدرا من التنوع في الخدمات المصرفية المقدمة، ويجب أن يكون هذا العدد بمستوى ما تقدمه المصارف المنافسة، فدرجة التنوع في الخدمات المصرفية المقدمة من شأنها أن تعزز من القدرة التنافسية للمصرف

ب- إن إدارة المصرف يجب أن تحافظ على التوازن بين ما تقدمه من خدمات مصرفية تحفظ البنية الهيكلية للمزيج، ويمكن الاسترشاد هنا بمتوسط عدد خطوط الخدمة التي تقدمها المصارف المنافسة كأساس في تحديد العدد المناسب لهذه الخطوط.

ج- بالنظر إلى تكرارية استخدام الخدمة المصرفية وطبيعة الطلب عليها يمكن تقسيمها إلى: (- خدمات مصرفية ميسرة. - خدمات مصرفية تسويقية. - خدمات مصرفية

خاصة). كما يصورها جدول(4-8). وفي ظل عملية تنويع الخدمات يجب أن تمتد الخدمات في المصرف لتشمل مختلف هذه التصنيفات.

د-إن القاعدة الرئيسية التي يجب أن يركز عليها توجيه المصرف نحو التنويع في خطوط الخدمات، هي أن كل خط يجب أن يشبع حاجات معينة لدى الزبون تختلف عن تلك الحاجات التي يشبعها خط خدمات أخرى.

ه-إن القدرة التنافسية للمصرف تكمن في درجة التنوع التي توفرها خطوط الخدمة المصرفية (سعة المزيج)، وكذا درجة التمايز التي يوفرها عمق هذه الخطوط، وثم حصول المصرف على حصة سوقية أكبر.

3. كفاءة المنتج: يمثل المنتج احد المتغيرات الأربعة في المزيج التسويقي، وهو من العوامل الداخلية التي يمكن السيطرة عليها والتحكم بها على نحو واسع لان قرارات التسعير والترويج والتوزيع تنظم من قرارات الشراء، ويعد المنتج قلب المزيج التسويقي⁷⁴.

إن كفاءة المنتج تتحقق من خلال قدرتها على جعل الزبون يختارها من بين باقي الأنواع الأخرى للمنتج نفسه، ويستند اختيار الزبون لنوع معين على اعتبارات كثيرة منها كونها تناسب وقدرته الشرائية من حيث السعر، أو لوجود ولاء تجاه العلامة أو لجودتها العالية أو لعمرها الطويل أو لتأثير وجذب تلك النوعية من خلال لونها أو حجمها أو طريقة تغليفها أو رائحتها أو حجم منفعتها أو متانتها أو سهولة استخدامها أو كونها أمينة عند الاستخدام وغيرها⁷⁵.

قياس الكفاءة التسويقية (للمنتج) من خلال عناصر المزيج التسويقي.

$$\text{كفاءة المنتج} = 100 \times \frac{\text{نسبة التغير في المخرجات}}{\text{نسبة التغير في المدخلات}}$$

$$\text{كذلك كفاءة مزيج المنتج} = 100 \times \frac{\text{عدد أنواع المنتجات}}{\text{عدد الخطوط}}$$

المبحث الثاني

إستراتيجيات التسعير والتوزيع والترويج

أولاً: إستراتيجية تسعير الخدمات المصرفية: ان السعر (Price) هو الأكثر مرونة من عناصر المزيج التسويقي ويتعلق بأسعار الفائدة والعمولات والرسوم التي يحصل عليها المصرف لقاء تقديمه الخدمات، ويعد أحد أهم القرارات الإستراتيجية التي تؤثر في نجاح المصرف و ربحيته وجذبه الزبائن⁷⁶. وفي الوقت نفسه يُعدّ السعر أحد أهم العوامل المؤثرة في اتخاذ الزبون قرار الشراء لهذه الخدمة. فيتمثل السعر بموازنة المنفعة التي يحصل عليها الزبائن بالقيم النقدية التي يدفعونها إذ أن السعر هو الذي يحدد قيمة الخدمة التبادلية⁷⁷. وعكس ذلك يؤدي إلى فجوة بين ما يحصل عليه الزبون من منفعة لا تتناسب مع سعرها. إذن التسعير هو فن ترجمة قيمة الخدمة في وقت ما إلى قيمة نقدية⁷⁸.

فكما يشتري الزبون منتجاتنا بنقوده، نحن كذلك بوصفنا مسوقين نشترى نقود الزبائن بمنتجاتنا وهذه الموازنة تتم وفقاً لمتطلبات العرض والطلب. فيؤدي السعر دوراً مهماً في تسويق الخدمات أو المنتجات المصرفية ولا بد من المرونة في تحديد الأسعار وتمييزها من موقف لآخر وأحياناً من زبون لآخر في بعض المصارف ويُحدد السعر في ضوء عوامل عدة منها: (التكاليف التسويق - هامش الربح - المنافسة - الطلب في السوق). وأن مهارات التسويق تتعلق بكيفية الحصول على الأموال بأقل تكلفة ممكنة وتشغيل هذه الأموال بأعلى كفاءة ممكنة وأعلى عائد ممكن ومصدر ذلك دائماً الزبائن، وأحياناً يتجه المصرف الى كسب الزبون الكبير (المليء) بتقديم خصوم كثير له أو تقديم خدمات مجانية أحياناً. ربما ينتهي الأمر بأن يكون غير مربح⁷⁹. يمكن أن تكون المنافسة على أساس سعري، كما يمكن أن تكون على أساس غير سعري أما في المنافسة المصرفية فقد تضاءلت أهمية المنافسة السعرية لأنها قد تنتج حرب أسعار لا تخدم أحداً، بل يكون لها نتائج سلبية على أرباح المصرف، بل ربما على بقاء واستمرار بعضها.

أما المنافسة غير السعرية فإنها تستند إلى تقديم مجموعة من الخدمات المصرفية التي تسهم في جذب الزبون وتحفيزه لإيداع أمواله لدى المصرف. وهذه الخدمات تتنافس عليها المصارف من خلال السرعة والدقة و انخفاض التكاليف التسويق⁸⁰، فالإستراتيجية التسويقية تركز على المنافسة غير السعرية من خلال عناصر المزيج التسويقي الأخرى كجودة الخدمة أو التوزيع أو الترويج⁸¹. يتم تسعير الخدمة المصرفية لتصبح أكثر ملاءمة لقدرة الزبون، بحيث يستطيع تحمله ويقتنع به والتسعير في العمل المصرفي لا ينصرف فقط إلى عامل التكلفة في ممارسة النشاط، بل إنه يرتبط بعامل الإيرادات والعوائد التي يمكن الحصول عليها من ممارسة هذا النشاط، وتلعب قرارات التسعير دوراً كبيراً في إستراتيجية التسويق إذ يجب أن يوضع السعر بالعلاقة مع عناصر أخرى مثل دورة حياة السلعة، أهداف البيع والحصة من السوق وهناك عدة أنواع من الأسعار مثل الفوائد، والعمولات والرسوم وأسعار بعض الخدمات الأخرى. يجب أن تكون أهداف المصرف واضحة بالنسبة لعمله ككل ولإستراتيجية التسويق المتبعة لديه، بحيث تكون هذه الأهداف متمشية مع أسعار خدماته لأن السعر له نتائج على الأرباح، وزيادة أو نقص حصة المصرف من السوق لذلك يجب أن

يتخذ قرار التسعير على بيئة من أهداف المصرف الإستراتيجية العامة، كما يجب على المصرف أن يخطط لردود فعل المنافسين لكل إستراتيجية تسعير يقوم بها. يتم اتخاذ قرارات التسعير عندما يكون من المطلوب تحديد أسعار لخدمات جديدة، أو تغيير أسعار الخدمات الحالية، وعند تسعير خدمة جديدة يجب أن يأخذ المصرف ثلاثة أهداف بعين الاعتبار (جعل الخدمة مقبولة ومرغوبة من قبل الزبائن - المحافظة على قوة المصرف تجاه المنافسين- خلق أرباح).

ومن ناحية أخرى يأتي حساب التكلفة و التسعير، إذ يتوجب حساب التكلفة بدقه حتى تتمكن من تحديد سعر غير مبالغ فيه يقبله الزبون. و يجب أن تشمل أيضا عملية تحديد الأسعار أو بناء استراتيجية التسعير فهم ومعرفة هيكل التكلفة (التكاليف الثابتة و التكاليف المتغيرة). سوف تحتاج إلى تقدير التكلفة إذا كان المنتج المصرفي جديد، أو تستعرض البيانات الموجودة إذا كان المنتج قديم. من الضروري توزيع التكلفة على كل وحده لديك وعلى كل نوع إذا ما كان لديك أكثر من منتج. ويساعد التدريب و التطوير زيادة جودة المنتج أو الخدمة كما يساعد على زيادة القدرة على الإنتاج التي تساعد على خفض التكاليف الخاصة بكل وحده مع توزيع التكاليف على حجم كبير من الإنتاج مما يمكنك من وضع سعر مناسب جاذب للزبائن لاستمرارية ونجاح المصرف أنت بحاجة إلى تحليل سليم للسوق المستهدف، يجب أن يكون هناك فئة مستهدفة من الزبائن. التعرف على زبائن محددين والسوق المستهدفة مهم جدا للمشروع لعمل حملة تسويق تركز على المنتج المصرفي.

وقد ظهرت مؤخراً توجهات حقيقية نحو وضع إستراتيجية عالمية للتسعير في مواجهة تحديات العولمة وانفتاح الأسواق وتحرير تجارة المنتجات والخدمات، وبما يتيح تحقيق ربح ملائم يساعد المصارف و المؤسسات جميعها على البقاء والارتقاء بعد أن أصبح العالم أشبه بقرية صغيرة إذ تزداد درجة الثقة بالاتصال الإلكتروني بمرور الوقت، فالزبائن الحاليين والمحتملين ينتشرون في أسواق عدّة وفي دول عدّة مع اختلاف في طبيعة البيئات ومن ثم الاحتياجات والتوقعات لذلك فإن السعر لابد أن يكون مناسباً في أي مكان وفي أي سوق كما يجب أن يكون متوافقاً مع مستويات الأسعار السائدة وقنوات التوزيع المستخدمة وبشكل ينسجم مع عناصر المزيج التسويقي الأخرى⁸².

1. أهمية تسعير الخدمات المصرفية⁸³: إن تسعير الخدمات المصرفية يعتبر قراراً مهماً في الإستراتيجية التسويقية ويدور النقاش دائماً حول الأسعار التي يجب أن يتقاضاها المصرف من زبائنه ويرتبط التسعير بالأهداف التسويقية للمصرف، بحيث نجد عدة عوامل تؤثر على إستراتيجية التسعير للخدمات المصرفية مثل دورة حياة الخدمة المصرفية، متطلبات محفظة الخدمات المصرفية ككل والأهداف البيعية وحصة المصرف في السوق، وهذا لا يفسر بعدم ارتباط تكاليف تقديم هذه الخدمات بالتسعير وإنما السياسة التقليدية المتبعة من طرف المصارف لفترة طويلة تقوم على تحديد الأسعار على أساس التكاليف بالدرجة الأولى، إلا أن الإستراتيجية التسويقية للتسعير لا تعتبر التكاليف المحدد الأساسي للسعر بل هناك عوامل أخرى يجب أن تؤخذ بعين الاعتبار مثل: ظروف السوق، المنافسة

وغيرها. تتجلى أهمية قرارات التسعير في كونها تؤثر وتتأثر بأطراف عديدة ويظهر ذلك من خلال عدة جوانب⁽⁶⁾

أ- **النظر الإقتصادية:** تعتبر الأسعار المحدد الرئيسي لمستوى المبيعات من السلع والخدمات لذلك يعتبر السعر موضع إهتمام جميع النظريات الإقتصادية، والكثير من الباحثين الإقتصاديين.

ب- **المستوى الحكومي:** بما أن الأسعار تؤثر على معدلات التضخم وعلى الرفاهية الإجتماعية للمواطنين فإنها تخضع للدراسة والمراجعة الدائمة.

ج- **التأثير على الربحية:** يؤثر السعر على معدلات الربحية التي يحققها المصرف وذلك من خلال العائد الذي يمكن الحصول عليه بالإضافة إلى تأثيره على الطلب و ثم على حجم الأعمال التي يمكن تحقيقها، أي أن السعر يؤثر على ربحية المصرف مباشرة.

لهذا نجد أن التسعير هو العنصر الوحيد الذي يحقق إيرادات للمصرف، بينما بقية عناصر المزيج التسويقي المنتج - الترويج - التوزيع تعتبر تكلفة للمصرف، إلا أن التسعير في المصارف يأخذ أشكالاً متعددة منها معدلات سعر الفائدة على القروض أو الودائع بالإضافة إلى تحديد الرسوم والأتعاب والعمولات التي يتقاضاها المصرف مقابل الخدمات المصرفية المقدمة للزبائن.

2. الأهمية الإستراتيجية لسياسات التسعير: إن سياسات التسعير لها تأثير طويل المدى على مبيعات المصرف وعلى تحقيق الأهداف المتعلقة بحصته في السوق، كما تؤثر على العوائد المتوقع الحصول عليها من بقية الخدمات المصرفية فمثلاً إذا كانت الإستراتيجية المتبعة من طرف المصرف تسعى إلى رفع حصته في السوق خلال فترة زمنية معينة، فإن إستراتيجية التغلغل في السوق من خلال الأسعار المنخفضة قد تكون مناسبة، وفي هذه الحالة يفضل المصرف الحصول على حصة معينة في السوق يفوق التركيز على الربح السريع ومن جهة أخرى عند وصول الخدمة المصرفية إلى مرحلة النضج، يمكن للمصرف أن ينظر إليها كمصدر للنقدية لتمويل التوسع في تقديم خدمات أخرى وهنا يلزم على المصرف المحافظة على الأسعار أو زيادتها حتى لو كان ذلك على حساب المبيعات أو حصة المصرف في السوق.

3. العوامل التي تؤخذ بالحسبان عن تحديد الأسعار في المصرف:

أ. **الموقف الائتماني للزبون:** إذ ينبغي دراسة الحالة الائتمانية للزبون وفيما إذا كانت حالته الائتمانية جيدة أم لا، وفي حالة الموقف الائتماني الجيد فإن الزبون يمنح معدلات أفضل لسعر الفائدة على القروض والعكس صحيح. غير أن ذلك لا يعني تخفيض سعر الفائدة بالنسبة للزبون الجيد أو المليء مالياً، إذ يمكن أن يقوم المصرف - ومن منطلق سعيه لاكتساب أمثال هؤلاء الزبائن كزبائن دائمين - إلى منحهم شروط ائتمانية ميسرة من حيث الأسعار أكثر من غيرهم.

ب. **درجة المخاطرة في السوق:** إن أساس منح أي ائتمان هو المفاضلة بين العائد الذي سيحصل عليه المصرف من هذا المنح، وبين المخاطرة التي ينكشف تجاهها بمجرد

خلق الدين والمخاطرة تأتي من الخسائر المحتملة نتيجة عدم قيام زبائن الائتمان بالسداد الكامل أو في الوقت المحدد. لذلك يعتبر الائتمان مصدراً للربح والمخاطرة بذات الوقت، وينبغي تحقيق الموازنة بينهما من خلال السعر الذي يجب أن يحدد على أساس عكس المخاطرة في السوق وتغطية الخسائر المحتملة الحدوث.

ج. عامل التكلفة: درجت المصارف في تحديدها للأسعار التي تتقاضاها على التوجه بالتكلفة عند تحديد هذه الأسعار. وهذا التوجه التقليدي مفاده أن المصرف يتقاضى في النهاية ما يوازي التكاليف التي تحملها. فإذا ارتفعت التكاليف- رفعت المصارف ما تتقاضاه من رسوم وعمولات في ضوء ارتفاع التكاليف.

د. ظروف السوق: نظراً لتعرض المصارف لدرجة كبيرة من المنافسة فقد اتجهت معظم المصارف إلى ما يعرف «بفلسفة التوجه بالسوق (Market Orientation)» عند تحديد الأسعار. ومعنى ذلك عدم فصل التسعير عن أهداف الاستراتيجية التسويقية للمصرف وظروف السوق، فلا ينبغي للمسؤولين عن التسويق في المصارف التخوف من إحداث تغيير في الأسعار حسب ظروف السوق مثلاً: - ليس من الحكمة تقاضي أسعار أقل من الزبائن باستمرار طالما أن الزبون يربط بين السعر والجودة أو يعتبر السعر محدداً للقيمة. ومن جهة أخرى ينبغي ربط الأسعار بدورة حياة المنتج (الخدمة المصرفية). فعلى سبيل المثال: عند تقديم خدمة مصرفية جديدة للسوق يمكن أن يتبع المصرف ما يعرف بسياسة كشط السوق (Skimming Policy) وتعني هذه السياسة الدخول للسوق بسعر مرتفع ويلي ذلك تخفيض الأسعار إذا تطلب الأمر متى تلقى أسعار المصرف قبولاً لدى قطاعات أخرى من السوق.

4. مرونة الطلب على الخدمات المصرفية: تتحدد مدى مناسبة إتباع أي من سياسات التسعير (كشط السوق أو التغلغل بالسوق). - والأخيرة تعني الدخول في السوق بسعر منخفض لمنع المنافسين المحتملين من الدخول للسوق: تتحدد السياسة التسعيرية من خلال: مدى مرونة الطلب في السوق: وتعني درجة حساسية الطلب للتغيرات في الأسعار وفي بعض الأسواق يلاحظ أن الطلب لا يتأثر كثيراً بالسعر أو أنه يتأثر ولكن لحدّ أو نقطة معينة. مثال: حسابات الزبائن التي تكون في شكل ودائع لدى المصارف يكون الطلب عليها غير مرن حيث أنه وبصرف النظر عن انخفاض معدلات الفائدة فسوف يظلّ هناك نسبة كبيرة من المودعين يحتفظون بودائعهم في المصرف. من ناحية أخرى هناك بعض الأسواق تكون حساسة للتغيرات في الأسعار، ومع ذلك فإن مرونة الطلب بحدّ ذاتها لا تفسر استجابة الأسواق لمستويات الأسعار المتغيرة ولكنها تعتبر أحد الأساس التي تؤخذ بالحسبان عند تحديد الأسعار.

5. الموقف التنافسي: هناك اعتبار آخر يجب أن يؤخذ في الحسبان عند تسعير خدمات المصرف، وهو الموقف التنافسي للمصرف في السوق. والسؤال الذي ينبغي الإجابة عليه هنا هو: (هل المصرف قائد في عملية التسعير Price Maker أم أنه تابع للمصارف الأخرى في تحديد أسعار الخدمات التي يتخذوها Price Taker؟).

بعبارة أخرى: هل يعطي الموقف التنافسي الذي يتمتع به المصرف الفرصة للتأثير في الأسعار؟ وفي الغالب فإن مصرف لا تكون لديه فرصة كبيرة لتتقاضى أسعار تختلف بدرجة كبيرة عن المنافسين، غير أن ذلك لا يعني أن يتقاضى نفس أسعار المنافسين. ويتوقف الأمر على تقييم الزبون للخدمة: إذ يرى أن بعض جوانب الخدمة تبرر تقاضي سعر معين عليها. على سبيل المثال قد يشعر الزبون أن لديه ثقة في مدير الفرع أو مدير المصرف ولذلك فهناك بعض الجوانب التي تتيح حرية الحركة في سياسات تسعير الخدمات المصرفية.

6. أساليب تسعير الخدمات المصرفية: يتم تحديد السعر انطلاقاً من عناصر داخلية.

أ- التسعير طبقاً لمدخل التكلفة «Cost Plus» في الواقع العملي نجد أن الكثير من إجراءات التسعير في المصارف مبنية على مدخل التكلفة وتمثله المعادلة الآتية:

تكلفة الإنتاج + تكلفة التسويق + المصروفات الإدارية + هامش الربح = السعر

وبإتباع هذا المدخل في التسعير يضع المصرف لنفسه مستوى مستهدف من الأرباح ينبغي تحقيقه عند مستوى معين من المبيعات، وهذه الطريقة مبنية على ما يعرف بأسلوب تحليل التعادل .

ب- التسعير طبقاً لمدخل السوق: يأخذ هذا المدخل في حسابه عند تحديد السعر عوامل عدة منها: ما يمكن أن يتحمّله السوق من أسعار.

- (1) أنشطة المنافسين.
- (2) إدراك الزبائن للعلاقة بين السعر
- (3) وجودة الخدمة المصرفية المقدمة.
- (4) الأهداف الكلية للاستراتيجية التسويقية للمصرف.

وتشير المعادلة الآتية إلى هذا المدخل:

السعر - (تكاليف الإنتاج + تكاليف التسويق + المصروفات الإدارية) = هامش الربح

ويتسم هذا المدخل بأنه يربط أسعار الخدمات المصرفية بالقيمة أو المنفعة التي يعتقد الزبائن أنهم سيحصلون عليها من شراء الخدمات.

ج- بعض طرق التسعير الأخرى: إن الاستراتيجيات الخاصة بالكشط أو الاختراق تتعلق بالدرجة الأولى بتسعير الخدمات الجديدة، إلا أن هناك بعض الاستراتيجيات السعرية الأخرى التي قد تلجأ المصارف لاستخدامها سواء بالنسبة لإعادة تسعير الخدمات الحالية أو عند تقديم خدمات جديدة ومن أبرزها:

(1) **التسعير القائم على العلاقات: Relationship Pricing**: - فلسفة هذه الطريقة: أن المصرف يمكن أن يحقق منافع متعددة من خلال تشجيع الزبون على استخدام أكثر من خدمة أو تكثيف معاملاته في الخدمة المقدمة إليه بالفعل. ويشجع المصرف الزبون على ذلك من خلال: (- تخفيض العمولات. - رفع معدلات الفائدة على الحسابات الإيداعية أو الاستثمارية. - الحدّ من أسعار الفائدة على القروض عند تعامل الزبون في أكثر من حساب. من أهم المتطلبات لنجاح هذه الطريقة وجود نظام متكامل للمعلومات يساعد على معرفة المعلومات الكاملة حول زبون معين وخدماته).

الفوائد التي يجنيها المصرف من هذه الطريقة:

- انخفاض التكلفة: حيث أنه من الأفضل من حيث خدمة الزبون واحد يتعامل في ثلاثة حسابات من خدمة ثلاثة زبائن يتعامل كل منهم في خدمة واحدة.
 - الحفاظ على الزبون: كلما زاد عدد الحسابات التي يتعامل بها الزبون كلما كان من السهل الاحتفاظ به.
 - زيادة الربحية: حيث أن الربحية الإجمالية التي تُحقّق من تقديم خدمات متكاملة لزبون أفضل من تلك التي يمكن تحقيقها في حال بيع كل خدمة بصفة منفردة.
- (2) التسعير القائم على تعديل السلوك: Behavioral Modification Pricing يستخدم هذا الأسلوب لحث الزبائن على اتخاذ تصرّف معيّن إما عن طريق تقليل التكلفة أو زيادة الربح.

مثال: قيام المصرف بتحميل الزبون ومصرفات معينة في حال قيامه بصرف مبالغ نقدية من خلال موظف الشباك (Teller)، بينما يعفى منها إذا قام بالسحب عن طريق استخدام الصراف الآلي، وهذا بمثابة دفع للزبون لاستخدام الصراف الآلي.

7. كفاءة السعر: يعد السعر احد عناصر المزيج التسويقي المهمة وأكثرها مرونة، بل يعد أهم عناصر المزيج التسويقي بعد المنتج⁸⁴. و تتحقق الكفاءة السعرية باستخدام العلاقة بين البيع والشراء. كما تتحقق بعرض المنتج وإيصاله إلى الزبون بأقل كلفة ممكنة وتحسين عمليتي البيع والشراء كاستجابة لرغبات الزبون، وتكوين قناعة له بالمنتج إضافة لتحقيق أهداف التسعير المرغوب في تحقيقها.

وأن أبسط أشكال تحقيق الكفاءة السعرية تكون بتحديد المؤسسة لسعر يلائم الزبون ويفضي كلفها الكلية ويحقق أهدافها الربحية، وقدرة ذلك السعر على تحقيق مصالح جميع الأطراف ذات العلاقة بالسعر⁸⁵.

قياس الكفاءة التسويقية (السعر)	من خلال عناصر المزيج التسويقي
نسبة التغير في الأسعار	نسبة الخصم في الأسعار
كفاءة التسعير =	كذلك
حجم المبيعات	حجم المبيعات

8. العلاقة بين السعر والعناصر الأخرى للمزيج التسويقي: إن السياسات والإستراتيجيات العامة المطبقة لجذب الزبائن وتنمية الأعمال يمكن أن نجدها في الخطة العامة للمصرف التي تحدد الموقع السوقي المالي للمصرف والموقع الذي يود أن يكون عليه خلال السنوات القليلة القادمة، وتحقيق الهدف من هذه الخطة وللوصول إلى نتائج معينة يصعب الاعتماد على عنصر واحد من المزيج لأن تحقيق النتائج يكون بالتنسيق وإدماج بين كافة الأنشطة والمهارات التسويقية المتاحة، لهذا يصعب الحديث عن السعر بدون ربط العناصر الأخرى للمزيج. ومن جهة أخرى نرى أن التسعير يتم تقييمه على فترات متباعدة نوعاً ما، ولهذا تعتبر مراجعة السياسات والإستراتيجيات لعناصر المزيج عملية مستمرة. ونظراً لأن السياسات التسعيرية التي يتبناها المنافسون لها تأثير قوي في السوق فإنه يصعب تقييم

السعر على أساس دوري منتظم بالإضافة إلى أن قوانين العرض والطلب تؤثر على عملية التسعير ولكن ليس بنفس درجة تأثيرها على السلع المادية لأن للجودة والتعبئة والتغليف والاسم التجاري دورا مهما في تحديد مستوى الطلب. ولتحديد مستوى السعر النهائي يجب أن يأخذ في عين الاعتبار عناصر المزيج التسويقي في إطار منسق ومتكامل يؤدي إلى زيادة الطلب على الخدمات، ومن أهم هذه الاعتبارات نذكر:

أ- رد فعل الحكومة على تغيرات الأسعار، وهذا من خلال الإستراتيجية المطبقة من طرف المصرف المركزي.

ب- الأهداف التي يريد المصرف تحقيقها.

ج- الأهداف التسويقية قصيرة الأجل للمصرف خاصة ما يتعلق بالحصصة السوقية والربحية.

د- رد فعل الزبائن للتغيرات في الأسعار.

هـ- رد فعل المنافسة.

و- الظروف البيئية العامة.

9. يهدف المصرف من وراء وضع إستراتيجية التسعير على الأهداف الآتية: الربح، البقاء، الحصول على مكانة مرموقة في السوق وإيجاد منتجات جديدة وتوضيحها على النحو الآتي:

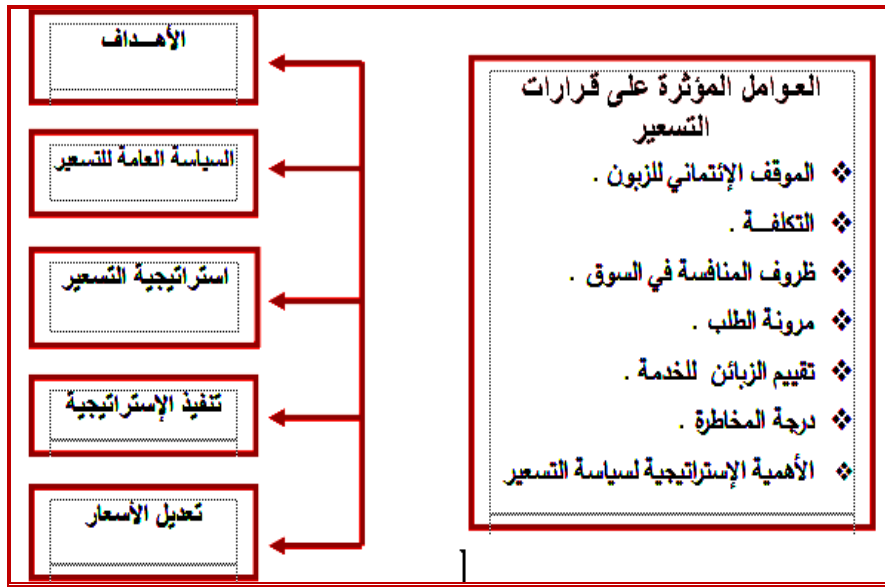
ز- هدف الربح: تحديد السعر الذي يحقق أكبر قدر ممكن من الربح للمصرف.

ح- هدف البقاء: لمواجهة المنافسة في السوق يركز المصرف على إستراتيجية السوق للسعر ويهتم فقط بتغطية التكاليف.

ط- هدف الحصول على مكانة مرموقة في السوق: هنا يعمل المصرف على انتهاز إستراتيجية التمكن من السوق وذلك بوضع سعر معقول للمنتوج ليجلب أكبر عدد ممكن من الزبائن وثم تحقق الأرباح على المدى الطويل.

ي- هدف إيجاد منتجات جديدة: حيث نجد بعض المصارف تريد أن تكون رائدة في مجال الجودة هذا ما يحتم عليها تحديد سعر مرتفع لمنتجاتها الجديدة وذلك لتغطية التكاليف الناتجة عن البحث والتطوير التي كلفتها المنتجات الجديدة.

ومما سبق نرى أن الأسعار تلعب دورا مهماً في تحقيق الأهداف التسويقية لعناصر محفظة الخدمات المصرفية التي يقدمها المصرف، ويجب أن ينظر إلى قرار التسعير لخدمة مصرفية معينة على أساس علاقته بالمتطلبات الأساسية لإستراتيجية السوق الكلية للمصرف، ويصور الشكل الآتي إطارا متكاملًا للعوامل المؤثرة على وضع الإستراتيجية الكلية للتسعير، كما يستعرضها الشكل (8-2) على النحو الآتي:.



الشكل (2-8): إطار متكامل للعوامل المؤثرة على وضع إستراتيجية التسعير
المرجع: عوض بدير الحداد، تسويق الخدمات المصرفية، البيان للطباعة والنشر، الطبعة الأولى 1999، ص 216.

ثانياً: إستراتيجية توزيع (المكان) الخدمات المصرفية⁸⁶: يشير المكان Place الى التوزيع المصرفي: إن أهمية قنوات التوزيع في الخدمات المصرفية تكمن في جعل الخدمة أقرب ما تكون من الزبون ولا تكلفه مشقة الانتقال إليها أو تحمل عبء وجهد من أجل الاستفادة من الخدمات التي يقدمها المصرف إذ يقوم المصرف بتوزيع خدماته بوسيلتين أساسيتين الأولى عن طريق شبكة فروعه المنتشرة داخل البلاد وخارجها، والأخرى عن طريق السماح لبعض المصارف أو من خلال وكالات خاصة في المناطق التي لا يوجد له فيها فرع أو فروع، إذ تقوم تلك المصارف أو الوكالات بتوزيع خدماته مثل تقديم خدمة الحسابات الجارية تحت الطلب والودائع لأجل وشهادات الإيداع وخدمة التحويلات. إن المركز التنافسي لأي مصرف يعتمد بالدرجة الأولى على قدرته وإمكانيته في توصيل منتجاته وخدماته إلى زبائنه بالشكل المناسب. أي توزيع هذه المنتجات أو الخدمات، وهو يعبر عن النشاط الذي يضيف على الخدمة المصرفية منفعتها المكانية والزمانية⁸⁷. فالتوزيع هو النشاط التسويقي الذي يزود نظام التسويق المصرفي بالفاعلية المطلوبة⁸⁸. ويمثل القرارات والأنشطة التي تهدف إلى جعل الخدمة المصرفية في متناول يد المستفيد من خلال قنوات التوزيع التي تُعد حلقة الوصل ما بين المنتج (المصرف) والمستفيد النهائي (الزبون).

إن قناة التوزيع هي وسيلة تهدف إلى تسهيل إيصال خدمة ما. وبذلك تحافظ على الزبائن الحاليين واستقطاب زبائن جدد. ويتم اختيار القناة التوزيعية من خلال اختبار القنوات التي تزيد من طلب الخدمة، رفع ربحية المصارف على المدى القريب والبعيد وهذا يعني توفير الخدمات المثلّية بأدنى كلفة ممكنة، وهذا يعتمد على قدرة وكفاءة المصارف في بناء أنظمة

توزيع فاعلة، وهنا يظهر الدور الأساسي لكفاءة مقدمي الخدمة وكفاءة متخذي قرار اختيار منفذ التوزيع المناسب الذي يعد من القرارات المهمة التي تؤثر على بقية القرارات التسويقية الأخرى وهذا يتطلب دراسات وبحوث لظروف المصرف وظروف السوق وظروف المنافسة وظروف الزبائن ورغباتهم. وعليه يُعدّ هذا العنصر من أكثر عناصر المزيج التسويقي التي تتأثر بالتطور والابتكار، فمن خلال منافذ التوزيع المختلفة للمنتجات أو الخدمات المصرفية سواء أكانت فروعاً أم مكاتب أم أجهزة صراف إلى أم غيرها يمكن التغلغل في الأسواق والوصول إلى أكبر عدد من الزبائن.

وما يؤكد ذلك اتجاه العديد من المصارف مؤخراً في أغلب دول العالم نحو الطرق والأساليب التي تعتمد بالدرجة الأولى التقنية المتقدمة في تسهيل عملية حصول الزبون على المنتج أو الخدمة المصرفية أينما كان وإدما حل إذ أصبح لدى الزبائن القدرة على طلب منتجات أو خدمات أكثر وبطرق ووسائل مختلفة من منازلهم أو مكاتبهم أو أي مكان يتواجدون فيه، عبر المصرف الناطق، الإنترنت المصرفي، المصرف الخلوي، وغيرها من القنوات الإلكترونية، فمع تراجع العمل المصرفي التقليدي أصبح لزاماً على المصارف إدراك حتمية التغيير والإفادة منه عن طريق إثراء منافذ التوزيع لديها بإضافة المزيد من القنوات الإلكترونية. إذ إن حرية الاختيار لزبائن اليوم تختلف كثيراً عما كانت عليه فيما سبق⁸⁹.

1- أهمية عنصر "المكان" في توزيع الخدمات المصرفية: إن المؤسسات تركز في الغالب على العناصر الثلاثة للمزيج التسويقي وهي المنتج، التسعير والترويج وتهمل العنصر الرابع وهو التوزيع، لذا قامت دراسة بالتركيز على ضرورة التفاعل والتكامل بين العناصر الأربعة، وعنصر التوزيع في مجال الخدمة المصرفية يعني المكان-place أو الوسيلة التي يمكن بها للمصرف إيصال خدماته إلى الزبون بشكل فعلي، وتظهر أهمية هذا النشاط في كونه يمثل قيمة مضافة إلى الخدمة المصرفية وهي المنفعة الزمنية والمكانية، أي أن المصرف يستخدم منافذ التوزيع للتأكد من وصول الخدمة للزبون في الوقت والمكان المناسبين⁹⁰. يعد اختيار موقع فروع المصرف من أهم العوامل المسهلة للتوزيع على الزبائن الحاليين أو المرتقبين، لذا فإن نجاح المصرف مرتبط باختيار موقع فروعه وحسن توزيعها في تحقيق أهدافه وربحيته وما يناسب الزبون وفقاً لإعتبارات التكلفة والعائد.

2- المعايير التي تحكم اختيار منافذ توزيع الخدمات المصرفية: تنقسم هذه المعايير إلى قسمين، معايير تتعلق بالزبائن وأخرى تتعلق بالمصرف.

أ. المعايير المتعلقة بالزبائن: إن الهدف النهائي لمنافذ التوزيع بالنسبة للمصرف هو مدى تناسب وصول الخدمة إلى الزبون حسب رغبته ومتطلباته وبين إمكانيات المصرف من ناحية أخرى، ويطرح هنا هذا التساؤل ما مدى ملائمة الخدمة للزبون؟ والملاءمة هي أهم قرار يتخذه الزبون في اختيار المصرف الملائم له في تعامله، فعلى سبيل المثال، الزبائن الأفراد معيارهم في اختيار الفرع أو المصرف هو سهولة

الوصول إلى هذا الأخير أي قربه من مكان السكن أو العمل وقد تترتب على استخدام أجهزة الصرف الآلي في تحقيق عنصر الملائمة للزبون. أما بالنسبة لكبار الزبائن من التجار والمؤسسات فإن عنصر الملاءمة لهم يعني تواجد موظفي المصرف في مكاتبهم للتعرف على إحتياجاتهم وتقديم خدمات إضافية لهم.

ب. **المعايير المتعلقة بالمصرف:** إن المصرف عكس كثير من المؤسسات ليس بحاجة إلى وسطاء، وهذه الميزة توفر للمصرف درجة كبيرة من المرونة تمكنه من تصميم شبكة الفروع التي تستجيب لإحتياجات السوق بكفاءة وفعالية، ويعتبر عنصر الإتاحة أهم المعايير المتعلقة بالمصرف، ويضاف هذا العنصر إلى عنصر الملاءمة في إعتبارات معظم الزبائن سواء كانوا أفراد أو منظمات لإختيار المصرف أو الفرع، فإن لم تكن الخدمة متاحة في الوقت المناسب فهذا سيخفض من المبيعات، وثم هذا المفهوم يحقق قيمة مضافة للجهود التسويقية للمصرف، ويحتوي عنصر الإتاحة على جوانب منها قدرة المصرف أو فروعه على تزويد الزبائن بالخدمة المصرفية في الوقت المناسب، مثلاً: هل يمكن للفرع أن يزود الزبون بالعملة الأجنبية المطلوبة عندما يحتاج إليها؟، ثم عنصر الوقت الذي يفسر بساعات العمل المحدودة للمصرف وإعاققتها لأن تكون الخدمة مصرفية متاحة للزبون في وجود هذا القيد، وأخيراً الخدمات الجيدة للزبائن أي ضرورة توفر أسلوب اللباقة وحسن المعاملة في موظفي المصرف الذي سيؤدي إلى جودة الخدمة وسرعتها في الوصول إلى الزبون كما كان يتوقع.

3- قنوات توزيع الخدمات المصرفية: إن للتوزيع المصرفي قنوات متعددة نذكر منها:

أ. **فروع المصرف:** يتم على هذا المستوى إتاحة كافة الخدمات المصرفية بالشكل المناسب، ولابد من إختيار موقعه بشكل جيد ليناسب زبائن المصرف.

ب. **وحدات التعامل الآلي:** وتستخدم هذه الوحدات للتعامل بصفة أساسية في المواعيد التي يغلق فيها المصرف أبوابه، أو للتخفيف من الضغط الطلبي عليه.

ج. **تقديم الخدمة المصرفية المتطورة تكنولوجياً:** إذ يمكن للزبون استخدام إمكانيات الحاسب الآلي من خلال تعامله مع المصرف، ويقوم المصرف بالإتصال آلياً بحاسوب الزبون ومن ثم تسوى كل الحسابات دون الإنتظار⁹¹.

د. **الموزع الإلكتروني:** هي طريقة من خلالها يمكن للزبائن سحب أموالهم في أي وقت وأي مكان إذا أن هذه الطريقة تقرب المصرف أكثر من زبائنه وتخفيض التكاليف والضغط و الاكتظاظ على مستوى الوكالات. ومن إيجابيات السرعة في تنفيذ العملية وضمان الدفع.

وعند قيام المصرف بإعداد إستراتيجية التوزيع عليه مراعاة المتغيرات الداخلية والخارجية إذا تتمثل المتغيرات الداخلية في تكاليف التوزيع وقدرة المصرف المالية بالإضافة على دراسة خصائص المنتجات والخدمات المصرفية الموجهة للتسويق والعمل على احترام تقنيات البيع. أما المتغيرات الخارجية تتمثل في المحيط إذا يقوم المصرف بدراسة المحيط الاقتصادي والسياسي والقانوني الذي ينشط فيه الإمام بمجمل

جوانب التنظيمات والقوانين المطبقة وكذا العوائق التي تواجه إستراتيجية التوزيعية هذا إضافة إلى دراسة السوق والمنافسة من حيث تقديم المنتوجات والخدمات التي تلي حاجات المستهلك وكذا إلزامية معرفة الإستراتيجية التوزيعية للمصارف المنافسة.

- ولتحقيق أهداف المصرف لابد من توفر شروط في الخدمات المصرفية وهي:**
- أن تكون الخدمة ذات نموذج عام (متماثلة الشروط والضوابط) تقدم لعدد كبير من الأفراد.
 - يمكن تسويقها بسهولة في السوق.
 - تتطلب توزيع وانتشار جغرافي.
 - تعتمد بشكل كبير على الإعلان والترويج.
 - تتمتع بجاذبية كبيرة من جانب الزبائن.

4- أهمية وظيفة توزيع الخدمة المصرفية: يعتبر التوزيع من الوظائف التسويقية الحيوية، حيث أنها تسعى إلى توفير المنتجات (سلع/ خدمات) للقطاعات المختلفة من السوق في المكان والوقت المناسبين، ويمكن لنا تصوّر أهمية هذه الوظيفة من خلال حقيقة أن تكاليف التوزيع تصل أحياناً إلى ما بين 15-25% من إيرادات المبيعات في الواقع العملي. وتتضح أهمية هذه الوظيفة كذلك بالنسبة للمنظمات التي لا تمتلك القدرة المالية والفنية الكافية لتقوم بتوزيع منتجاتها في الأسواق، مما يجعلها تلجأ لمن لديهم هذه القدرات والمتعارف عليهم بالوسطاء أو وكلاء التوزيع. وفي مجال المصارف، فلا بد أن يسعى المصرف لتوفير خدماته للزبائن في الوقت والمكان المناسبين من خلال قنوات التوزيع التي يعتمدونها، والتي يجب أن يتم تحديدها بناءً على دراسة متأنية لاحتياجات الزبائن وظروفهم وتفضيلاتهم وكذلك دراسة ما يعتمدونه المنافسون. ويمكن القول أن هناك ثلاثة معايير على الأقل تحكم تواجد المصرف في السوق ويجب أخذها بالحسبان وهي:

- أ- عنصر الملاءمة: قدرة المصرف على الوفاء بمتطلبات وحاجات الزبائن.
- ب- عنصر الإتاحة: سرعة وسهولة حصول الزبائن على ما يحتاجونه من خدمات في الوقت والزمان والمكان المناسب لهم.
- ج- عنصر الصورة الذهنية للمصرف: ويقصد بها كل ما يتعلق بالبيئة المادية للمصرف، من بناء المصرف، والتصميم الداخلي لفروعه من حيث الطابع العمراني وكفاية المساحات، ووجود أماكن انتظار، وعنصر حسن الضيافة، وتوفير درجة من الخصوصية عند التعامل مع كل زبون وسيتم التحدث عن قنوات توزيع الخدمات المصرفية بشيء من التفصيل فيما يلي:

قنوات توزيع الخدمات المصرفية:

والقاعدة التي تحكم اختيار قنوات التوزيع بشكل عام هي «المنفذ الذي يحقق تقديم السلعة/ الخدمة بالشكل والوقت المناسب للزبائن/ الزبائن ولا يحتمل المؤسسة / المصرف تكاليف مرتفعة". وقنوات توزيع الخدمات المصرفية هي:

1- **فروع المصرف:** - يعتبر كل فرع من فروع المصرف بمثابة صورة مصغرة عن المصرف، حيث تمارس فيه كافة الأنشطة المصرفية التي توجد لها إدارات مركزية، في المركز الرئيسي /الإدارة العامة/ للمصرف. وتعد فروع المصرف أيدي/ أصابع المصرف في السوق، وكلما كانت هذه الأيدي أو الأصابع قوية، كلما تمكّن المصرف من السيطرة وتقوية مركزه التنافسي.

تحديد عدد الفروع: هناك عدة عوامل تساعد على تحديد العدد المناسب من الفروع، منها:

- إمكانات المصرف. -/ المساحة الجغرافية «دولة - منطقة - بلد...». -/ درجة الكثافة ومدى تركيز السكان والمؤسسات. -/ درجة التغطية المطلوبة للسوق. -/ مدى انتشار/ تغطية فروع المصارف المنافسة للسوق. -/ أهداف المصرف وسياساته.

اختيار مواقع الفروع: هناك عدة مميزات، للموقع الجيد للمصرف أو أحد فروع، هذه المميزات يجب أن توضع في الحسبان كحد أدنى مطلوب توافره في الموقع الذي سيشاد عليه أحد فروع المصرف وأهمها ما يلي: 1 - سهولة الوصول إلى الموقع. 4 - الحجم الجيد للتعامل.

2 - جاذبية الموقع للتعامل. 5 - الحركة المرورية المؤسسة والمرنة. 3 - التكاليف المناسبة للفرع. 6 - وجود أماكن وقوف للسيارات.

ويمكن تناول خطوات دراسة موقع الفرع كما يلي:

أ - دراسة المنطقة: من حيث : (- نوعية وتعداد السكان. - طبيعة المنطقة. - نوعية المباني/ المساكن/ مستوى المعيشة. - نوع وعدد المؤسسات التجارية. - نوع وعدد المؤسسات الصناعية. - نوع وعدد منظمات الخدمات).

ب - دراسة المنافسين: من حيث: (- نوعية الفروع وعددها. - حجم ومستوى الفروع).

ج - تقدير الطلب: من حيث: (- الطلب الكلي خدمة مصرفية. - النصيب المتوقع للفرع.

د - اختيار المكان: من حيث: (- مقومات الموقع الجيد. - تحديد بدائل).

هـ - دراسة التكاليف: من حيث: (- تكاليف الإنشاء والتشغيل. - تكاليف التشغيل).

و - تحديد الربحية: من حيث: (- العائد المتوقع - معدل نمو العائد).

2 - وحدات التعامل الآلي وبطاقات الانتماء: تستخدم هذه الوحدات للتعامل في المناطق التي يصعب افتتاح فرع فيها، أو لاستخدامها في المواعيد التي يغلق فيها المصرف أبوابه أو للتخفيف عن عاتق الفروع، الأعمال المصرفية العادية مثل: - سحب النقود. - الاستفسار عن الرصيد

3 - نظام التوكيلات المصرفية: - نشأ هذا النظام كحدث تاريخي نتيجة القصور في نظام/ شبكة توزيع الخدمات لدى أحد المصارف، مما أدى لتوكيلة لبعض الأفراد أو المؤسسات الأخرى للقيام بذلك نيابة عنه. وعلى الرغم أنه مع تقدّم النشاط الاقتصادي، أخذ هذا النظام بالاختفاء تدريجياً، إلا أن بعض المصارف الإنكليزية تستخدم نظام التوكيلات المصرفية حتى الآن.

4 - **نظام التعامل بالمقاصة:** - ويطلق عليه «نظام الجيرو» حيث تقوم المصارف وفروعها بتسوية مديونيتها لدى المصارف الأخرى ومديونية زبائنها المشتركين مع مصارف أخرى، وفقاً لمجموعة من الحسابات الخاصة لكل مصرف لدى المصرف الآخر. ويفيد هذا النظام في: - تيسير التعامل المصرفي: - نشر الوعي المصرفي بين الزبائن. - السرعة في تسوية المعاملات.

5- **تقديم الخدمات المصرفية تكنولوجياً:** هناك اتجاه عالمي، وبين المصارف، بالاعتماد على التكنولوجيا المتطورة للمعلومات والاتصالات في مجال تقديم الخدمات المصرفية. وذلك نظراً لما توفره من مزايا عديدة في تقديم الخدمات منها سرعة التعامل، الأمان، الوصول لعدد أكبر من الزبائن، تخفيف التكاليف للفروع. ومن هذه الطرق الخدمات الالكترونية عن طريق Home banking و tele banker ونظام دفع الفواتير من المصرف نيابة عن الزبون للجهات المستفيدة من خلال تسوية الحسابات مع حساب الزبون وغيرها.

5- كفاءة التوزيع: عدّ التوزيع وظيفة أساسية من وظائف التسويق، حيث يعد نصف التسويق، ومن أهميته أن أي خطأ في إستراتيجية التوزيع يؤدي إلى فشل الإستراتيجية التسويقية برمتها⁹².

إن من أهم القرارات المتخذة من قبل رجل التسويق والتي تسهم وتعزز الكفاءة التوزيعية هي تحديد القنوات التوزيعية المناسبة وإي منها ستستخدم ؟ وتتحقق كفاءة التوزيع باستخدام معدل تكلفة التوزيع والنقل للوحدة الواحدة وعدد الموزعين وحجم الطلبات⁹³. وهناك العديد من العوامل التي تساعد على تحقيق كفاءة التوزيع وهي التكامل الأفقي لقنوات التوزيع وتحديد سياسات التوزيع المناسبة والاختيار السليم لقنوات ومنافذ التوزيع والتقييم المستمر بها⁹⁴.

إن أهمية كفاءة التوزيع تتجلى في سد الفجوات المكانية والزمانية ومعالجتها من خلال التخزين والنقل ومعالجة الفجوة القيمة باختيار المنفذ الملائم للتوزيع المادي والأنشطة المتعلقة به، بما يحقق انسيابية تدفق المنتجات وتواجدها في السوق وزيادة المبيعات والحصة السوقية وتحقيق الأرباح والتي تمكن المؤسسة من البقاء والاستمرار والنمو والتطور.

قياس الكفاءة التسويقية (للتوزيع) من خلال عناصر المزيج التسويقي.
تكلفة الترويج

$$\text{كفاءة الترويج} = \frac{\text{عدد الوحدات النقدية المتحققة من المبيعات}}{100 \times \text{تكلفة الترويج}}$$

ثالثاً: إستراتيجية الترويج وعناصر مزيج الترويج المصرفي:

1. الترويج: يعد الترويج Promotion أحد العناصر الأساسية في المزيج التسويقي لأي مصرف يعود للدور الحيوي الذي يؤديه الترويج من تعريف الزبائن بخدمات المصرف وإقناعهم بمزايا التعامل معه، والإشباع التي يمكن أن تتحقق من ذلك، ومن ثم دفعهم إلى اتخاذ قرارهم بالتعامل مع المصرف أو استمرار التعامل معه في المستقبل.

ونعني بالترويج استخدام المصرف لجميع الجهود والأساليب الشخصية وغير الشخصية لإخبار الزبون الفاعل بالخدمة المصرفية أو الخدمات المصرفية التي يقدمها، بشرح مزاياها وخصائصها وكيفية الاستفادة منها وإقناعه بالتعامل مع المصرف.

يقصد بالترويج: هو مجموعة جهود تسويقية يقوم بها المصرف لإمداد زبائنه بمعلومات عن مزايا الخدمة المصرفية التي يقدمها وامتيازها عن غيرها من الخدمات المنافسة، وأنها إشباع لمشاكل الزبائن المراد حلها. بعبارة أخرى فإن الترويج هو شكل من أشكال الاتصال المستخدمة من قبل المصرف بهدف إخبار Inform- أو تذكير Remind- أو إقناع Persuade زبائنه، إما لشراء خدمته المصرفية المقدمة أو لتعريفهم بالدور الفاعل للمصرف في المجتمع. وطبقاً لهذا التعريف يمكن النظر إلى الترويج على أنه: عملية إتصال بين المصرف والزبون فوظيفته الأولى هي نقل معلومات عن الخدمة للزبون وهذا لتسهيل عملية الحصول عليها. فهو عامل يؤثر إيجابياً على الزبائن نحو المصرف وخدمته المصرفية. ونتيجة هذا التأثير الإيجابي هو شراء الخدمة المصرفية أو الإستمرار في ذلك مستقبلاً.

يعد الترويج احد عناصر التسويق المصرفي إذا يعد الأداة الفعالة التي تستخدمها المصارف من أجل تحقيق الاتصال بين البيئة الخارجية والبيئة الداخلية على حد سواء والتي تهدف على إقناع الزبون باقتناء المنتج المصرفي والتعريف بالمؤسسة المصرفية. ويمكن تعريف الترويج أنه ذلك النشاط الذي يقوم بنقل المعلومات عن السلعة أو الخدمة بأسلوب اقتناع على مصمم وموجه لتأثير على ذهن المستهلك، بما يقوده في النهاية على تصرف سلوكي ما اتجاه السلعة أو الخدمة المروج لها. وبالتمعن في الترويج نجد بأنه نشاط اتصال محض، فهو موجه إلى فئتين وهما زبائن المؤسسة المصرفية، وهو ما يقوم به الاتصال الخارجي، وعمال المصرف وهو ما يقوم به الاتصال الخارجي وعمال المصرف وهو ما يقوم به الاتصال الداخلي وبما أن التعرف على خدمة لا يكون بمحض الصدفة بل بإعداد إستراتيجية مدروسة لإيصال المعلومات الخاصة بهذه الخدمة إلى الزبون أو الزبون من خلال عناصر المزيغ الترويج المصرفي. نظراً للازدياد يعد الترويج أحد أهم عناصر المزيغ التسويقي، وهذا راجع للدور الحيوي الذي يؤديه في جذب الزبائن للمصرف المتعامل معه من خلال إقناعهم بميزة وجودة الخدمة المصرفية المقدمة، وثم إستمرار التعامل مع هذا المصرف مستقبلاً.

يتناول الترويج جانبين أحدهما مادي وهو الخدمة المصرفية المقدمة والثاني معنوي وهو تكوين صورة ذهنية جيدة عن المصرف (سمعته أو شهرته)⁹⁵، والحاصل في عدد الخدمات المصرفية وتشابهها وكذلك ازدياد حدة المنافسة في هذا المجال، رسخ في أذهان رجال التسويق إن المنتج أو الخدمة المصرفية مهما كانت جيدة لا تباع نفسها بنفسها ولكنها لا بد ان تكون بحاجة إلى جهود ترويجية كبيرة والتي تتمثل بأحد عناصر المزيغ التسويقي الأساسية لأي مصرف ويرجع ذلك للدور الحيوي الذي يؤديه الترويج بوصفه نظام اتصالي فاعل في تعريف الزبائن بطبيعة خدمات المصرف ومواصفاتها وفي إقناعهم والتأثير فيهم بواسطة

قدرات خاصة ومهارات مميزة لفن التعامل⁹⁶. لذا فالترويج يشمل أربع أدوات رئيسة يمكن أن توصل رسالة إلى الجمهور المستهدف وهي:

الإعلان، الدعاية التجارية، العلاقات العامة والبيع الشخصي، إذ تسهم هذه الأدوات بخلق الوعي عن المصرف والمنتج أو الخدمة المصرفية إذا ما أحسن استخدامها. لذلك لا بد أن تكون مبتكرة ومبرمجة بشكل جيد، كما يمكن أن تسهم في بناء صورة ذهنية راسخة ومؤثرة إيجابياً وقد تجد نوعاً من القبول والتفضيل لدى الزبائن الحاليين والمستهدفين⁹⁷.

2. أهداف الترويج: تتمثل أهمية الاتصالات الترويجية في تحقيقها أغراض رئيسية هي:

- أ- الإعلام: تقديم معلومات للزبائن عن الخدمات المصرفية التي يقدمها المصرف.
 - ب- الإقناع والتأثير: عن طريق حث الزبائن المتوقعين على التعامل مع المصرف.
 - ج- التذكير: ليبقى المصرف وخدماته في ذهن الزبائن باستمرار.
 - د- التعليم: تدريب وتعريف الزبون بكيفية استخدام خدمة معينة.
- يمكن تقسيم هذه الأهداف إلى أهداف عامة و أخرى خاصة:

(1) الأهداف العامة: تتمثل في:

- إيصال معلومات عن الخدمة المصرفية للزبائن الحاليين أو المرتقبين.
 - إثارة اهتمام الزبائن بهذه الخدمة.
 - تغيير اتجاه الزبائن وخلق تفضيلات لديهم.
 - التأثير على الزبائن إما بشراء الخدمة أو الإستمرار في إستخدامها.
- وتصنع هذه الأهداف العامة شكلاً هرمياً يبدأ بتوفير المعلومات عن الخدمة وينتهي بتحفيز الزبائن على إتخاذ قرار شراء هذه الخدمة، كما يمثل الشكل (8-5) الآتي:



الشكل (8-5): هيكل الأهداف العامة للترويج

المرجع: أحمد محمود أحمد، تسويق الخدمات المصرفية، دار البركة للنشر والتوزيع، عمان، 2001، ص 309.

2) **الأهداف الخاصة⁹⁸**: إن الأهداف الخاصة لا يمكن حصرها ووضعها في إطار محدد لأنها متغيرة ومتقلبة من وقت لآخر ومن مصرف لآخر ومن خدمة مصرفية لأخرى، وهذا باختلاف الظروف التي يعمل فيها المصرف.

3. **كفاءة الترويج**: الترويج بأنه تنسيق جميع جهود المؤسسة ذات العلاقة ببناء قدرات من المعلومات و مستويات مرغوب فيها من الإقناع لغرض بيع المنتج، والترويج بصورة أساسية يهدف إلى دعم تحقيق الأهداف التسويقية للمؤسسة عن طريق التكامل مع باقي عناصر المزيج التسويقي ومن خلال عملية الاتصال مع الزبون أو الأطراف الوسيطة وتحقيق القناعة بالمنتج وصولاً إلى تحقيق رضا الزبون وزيادة حجم المبيعات، وهذا بالنهاية يكفل تحقيق الأهداف التسويقية المرسومة سواء أهداف ربحية كانت أم غير ربحية⁹⁹. إن ممارسة أنشطة الترويج المختلفة تؤدي إلى اختلاف أثرها في النتائج المتحققة، وهذا يجعل مهمة قياس الكفاءة الترويجية تواجه صعوبة فصل أثر المتغيرات بصورة مستقلة. وعلى وفق ما يذكر Kotler فإن تحسين مستوى كفاءة ترويج المبيعات يتحقق من خلال التعرف بالدرجة الأولى على تكاليف ترويج المبيعات وأثرها في المبيعات، فإذا وجدت الإدارة تأثيراً ملموساً بجهود ترويج المبيعات في حجم المبيعات بما يحقق أهداف المؤسسة فإن مستوى مقبولاً من كفاءة ترويج المبيعات يكون قد تحقق¹⁰⁰.

قياس الكفاءة التسويقية (للترويج) من خلال عناصر المزيج التسويقي.

كلفة الترويج

$$\text{كفاءة الترويج} = \frac{\text{عدد الوحدات النقدية المتحققة من المبيعات}}{100 \times \text{كلفة الترويج}}$$

4. **عناصر المزيج أو المركب الترويج المصرفي**: يتكون من العناصر الآتية:

أ- **الإعلان**: يمثل الإعلان أحد العناصر المهمة في المزيج الترويجي الذي يعتمد عليه المصرف في تقديم المعلومات عنه وعن خدماته إلى زبائنه في السوق، والإعلان كذلك أحد وظائف التسويق الرئيسية وأداة من أدوات المهمة التي تساهم في تحقيق أهداف الخطة التسويقية للمصرف والتي يجب أن يكون هناك تنسيق سليم وارتباط فعال بينها وبين عناصر التسويق المختلفة.

الإعلان. ويعني مفهوم الإعلان الوسيلة غير الشخصية لتقديم الأفكار والسلع والخدمات وترويجها بواسطة جهة معلومة مقابل أجر مدفوع. وله أنواع عديدة.

أنواع الإعلان المصرفي هي:

الإعلان الإعلامي وهو إمداد الزبون بالمعلومات والبيانات عن المصرف وخدماته. الإعلان التعليمي: تعريف الزبائن بالخدمات التي يقدمها المصرف وخصائصها. الإعلان الإرشادي: تعريف الزبائن بأمكان التحصيل على الخدمة المصرفية وتكلفتها. الإعلان التنافسي: وهو يعنى إظهار الخدمات التي يقدمها المصرف تجاه المصارف المنافسة.

الإعلان التذكيري: وهو يتعلق بتذكير الزبائن بالخدمات التي يقدمها المصرف ومميزاتها حتى يكون الزبائن على صلة بالمصرف.
أما وسائل الإعلان فيمكن الإعلان عن الخدمات المصرفية من خلال عدة وسائل منها: ((الصحف والمجلات - التلفزيون والإذاعة-البريد المباشر-الملصقات في الشوارع. - اللوحات المضئية)).

ب- البيع الشخصي: يمثل البيع الشخصي أحد العناصر الأساسية في المزيج الترويجي لأي مصرف من المصارف ويعتمد تقديم الخدمات المصرفية على الأفراد الذين يتم تدريبهم وإعدادهم لتقديم هذه الخدمات، ومقابلة الزبائن والرد على استفساراتهم والتعرف على رغباتهم، وشرح المزايا التي تعود عليهم من استخدامهم لهذه الخدمات، ويقوم نظام الخدمات الشخصية أو البيع الشخصي على إعداد الموظفين الذين يتعاملون مع الجمهور إعداداً جيداً، ويقوم رجل البيع بالتعرف على حاجة الزبون ومشكلاته، وإمكانية إشباعها وحل تلك المشكلات وتقديم الرأي والنصيحة له.

إن طبيعة وظيفة رجل أو مندوب البيع وأهميتها تكمن في أنه واجهة المصرف أمام الغير، وهو يقوم بتنفيذ وظيفته بكل جوانبها ومتطلباتها، ويتوقف نجاح عملية البيع على مهارات وقدرات رجل البيع، ولمندوب البيع مسؤولية كبيرة في تحسين صورة وسمعة المصرف وخلق انطباع جيد في ذهن الزبائن، ولمندوب البيع أهمية كبيرة في التعرف على احتياجات السوق والزبائن وبيع الخدمات المصرفية، والحصول على زبائن جدد كما يعتبر مندوب أو رجل البيع الأساس في مواجهة المنافسة وتحسين سمعة وصورة المصرف لدى الغير.

مقومات رجل البيع الناجح تتضمن مجموعة من الخصائص والمقومات المعينة التي يجب توافرها في مندوب أو رجل البيع الناجح.

- ضرورة تفهم رجل البيع لطبيعة وأهمية وظيفة البيع في المصرف.
- ضرورة إلمامه بالمعلومات عن الزبائن والخدمات وظروف العمل الداخلية في المصرف.
- ضرورة توافر صفات ومقومات شخصية، كالولاء لكل من المصرف وخدماته والخدمة التي يقدمها. الثقة بالنفس الثقة في المصرف الذي يعمل فيه، المظهر الجيد لرجل البيع، الحماس والإخلاص في العمل، قدرته على التفاوض والإقناع والشخصية الجذابة، القدرة على التعرف على حاجات الزبائن والاتصال بهم وعرض خدمات المصرف، إلمامه بالأساليب المختلفة لفن البيع، إذ إن للخدمة المصرفية طبيعة خاصة.

ج- الإعلام: يستخدم الإعلام كوسيلة لترويج الخدمات المصرفية باستخدام وسائل الإعلام ووسائل النشر كالصحف والمجلات والإذاعة والتلفزة التي من خلالها تتم إذاعة معلومات تأخذ الطابع الإخباري عن المصرف وأوعيته وقدرته دون مقابل مادي مدفوع من المصرف بطريقة مباشرة، وينظر الزبون المصرفي للمعلومات والأخبار المنشورة على أنها حقيقة كاملة الصدق، وليس على أنها إعلان مدفوع الأجر، خاصة أن الإعلام

لا يتحكم المصرف في صياغته أو محتواه، بل يقوم بصياغته محرر الخبر في وسيلة الإعلام*.

د: الإعلام الإلكتروني: "ويعتبر القطاع المصرفي من أهم القطاعات لاستخدام واعتماد حلول إدارة علاقات الزبائن لكونه يتسم بحدة التنافس إلى حد بعيد، لذا تعتمد المصارف على التوفير بالنفقات من خلال الاعتماد على قنوات جديدة للتواصل مع زبائنهم، إذ إن كلفة الاتصال مع الزبون بشكل مباشر وجهاً لوجه أعلى بكثير من التواصل معه عبر الأجهزة الإلكترونية كالصرف الآلي والهاتف المصرفي والبريد الإلكتروني والإنترنت¹⁰¹.

هـ - العلاقات العامة: يمكن اعتبار العلاقات العامة في مصرف أنها عناصر من عناصر المزيج الترويجي التي تهدف إلى تحسين صورة المصرف وتحسين علاقتها مع الفئات

* استراتيجية التسويق الشفهي أو التسويق بالكلام (Word Of Mout Marketing أو-Word Advertising of-mouth) واختصاره WOM أو: WOMM) هو نوع من أنواع الترويج غير المدفوع - مكتوب أو شفهي - حيث يقوم الزبائن الراضين بأخبار الناس عن مدى رضاهم عن شركة أو منتج أو خدمة أو حدث ما. ويعتبر هذا النوع من أكثر أنواع الاعلان مصداقية لان من يقوم بالتوصية على منتج فانه لا يحصل على شيء بالمقابل، إضافة إلى انه يضع سمعة السوق على المحك. وهو في الأصل يعد أسلوباً قديماً معروفاً بين المستهلكين الذين يتبادلون الآراء حول المنتجات والخدمات بغض النظر عن الدعاية التقليدية التركيز على أداء الشركة بوجود منتجات عالية الجودة و خدمة العملاء القوية.

يعد التسويق الشفهي- أو التسويق بالمديح كما يُطلق عليه بعض المُعَرِّين - اليوم وسيلة فعّالة للدعاية للمنتجات والخدمات، تقوم بالأساس على منهجية لتحويل المستهلكين إلى مسوّقين تابعين للشركة، تكون مسؤوليتهم نشر المنتج أو الخدمة في محيطهم الأسري وأماكن عملهم، لجذب المزيد من الزبائن. يتم التسويق الشفهي بدون تدخل مباشر من طرف الشركة أو العلامة التجارية. وذلك هو ما يجعله أكثر فعالية، بحيث يكون عفوي، ويأتي نتيجة للرضى عن المنتج أو الخدمة أو طريقة التعامل التي حضي بها الشخص المتحدث بالإيجاب عن المنتج أو العلامة التجارية.

هذا الأسلوب التسويقي يعتمد أساساً على مبدأ «الثقة» بين الزبائن والشركات، لأن من يقوم بالدعاية في هذه الحالة هم الأقارب وأصدقاء العمل الموثوق بهم. وبالتالي تكون المدة التي يقضيها العميل في إتخاذ قرار الشراء أقل بكثير من المدة التي يقضيها في أساليب الدعاية التقليدية الأخرى ؛ بسبب اقتناعه بالمنتج أو الخدمة بناءً على ثقته بالشخص الذي دعاه إلى الشراء.

هناك شركات تستخدم هذا الأسلوب لتسويق منتجاتها، دائماً ما تربطها علاقة قويّة مع زبائنهم باعتبارهم مسوّقين لها بالأساس الأول، وتمّدهم بالأرباح الماديّة - عمولات وحوافز - بأنظمة دفع مختلفة كلما نجحوا في جذب المزيد من الزبائن للشراء، إلى جانب الدعم المعنوي المستمر الذي يتمثّل غالباً في إقامة الدورات التدريبية والمؤتمرات واللقاءات الدورية، التي تحفّزهم أكثر للعمل والانتشار. احرص في كل استراتيجية على التفكير في الحوافز الملائمة لعملائك، التي يمكنك تحمل تكلفتها. كذلك اهتم بمنح العملاء تجربة تعامل شخصية، تركّز فيها على التسويق العاطفي والانتباه جيداً لمشاعر العملاء والاهتمام بها. فلا تجعل هدفك هو البيع فقط، لكن ركّز على منح العملاء تجربة فريدة مع علامتك التجارية. يؤدي هذا إلى خلق مشاعر إيجابية لدى العملاء، وتجربة يرغبون مشاركتها مع الآخرين.

المختلفة من الجماهير التي تتعامل معها. ويتوقف نجاح نشاط العلاقات العامة على وضع هذه الوظيفة ضمن مزيج الاتصالات التسويقية في المصرف، بحيث تعمل بتكامل وتنسيق مع العناصر الأخرى لتحقيق أهداف المصرف.

ان نشاط العلاقات العامة يغطي بعض الجوانب الآتية:

(1) العلاقات مع الزبائن: وذلك عن طريق بناء علاقة قوية بين موظفي المصرف والزبائن، وفي هذا الصدد تم تجسيد فكرة مصرف الجلوس، وإلغاء العمل بفكرة الشبايك التي كثيرا ما كانت تتسبب في وقوع توترات بين الزبائن وبعض موظفي المصرف.

(2) العلاقات مع المجتمع الخارجي: كما سعى المصرف إلى توطيد علاقته مع البيئة التي ينشط فيها، وهذا عن طريق تنظيم أبواب مفتوحة على المصرف للتعريف به وبمختلف الخدمات التي يقدمها والوسائل التكنولوجية التي يستعملها في إيصال الخدمة إلى الزبائن

(3) العلاقات مع العاملين في المصرف: من أجل تقديم خدمات مصرفية تتضمن أبعاد الجودة المتفق عليها دوليا، يعمل المصرف على جعل موظفيه عبارة عن أسرة واحدة تعمل لتحقيق هدف واحد وهو إنجاح المصرف، وفي هذا الصدد استفاد أغلب عمال المصرف من فترات تكوينية تؤهلهم لشغل مناصب حساسة ضمن الاستراتيجية الجديدة التي تبناها المصرف

يمثل الترويج النشاط الإتصالي لعملية التسويق المصرفي الذي يشمل الاتصال المباشر وغير المباشر أو البيع الشخصي وغير الشخصي، والتي من خلالها يتم تعريف الجمهور بخدمات المصرف الحالية أو المحتملة وكل ما يحتاج من توضيحات وبكل الوسائل والتقنيات الحديثة كلها .

يعتمد نشاط الترويج بشكل أساس على عمليات التغذية العكسية وما يلحقها من تعديل وتغيير وتتكيف كل البرامج الترويجية لتحقيق الهدف من رسالة المصرف ولا يمكن أن يكون للترويج أهمية من دون جودة الخدمة المصرفية المقدمة.

فكما ورد إن الجودة العالية للخدمة المصرفية المقدمة تمنح المصرف ميزة تنافسية قوية وفاعلة ضد المتنافسين وتساعد في زيادة بيع خدماته، زيادة الأرباح المصرفية فالمفتاح الرئيس هو تقديم الخدمة المتفوقة لكسب رضا الزبون فهناك من قال: (أعطي وعداً فقط لما تستطيع أن تقدمه وقدم أكثر مما وعدت) ¹⁰².

المبحث الثالث

استراتيجيات المزيج التسويقي المصرفي الموسع والأخضر.

لقد قام عددا من الباحثين في مجال تسويق الخدمات بتوسيع عناصر المزيج التسويقي للخدمات ومنها الخدمات المصرفية إذ قام Judd في 1987 بإضافة عنصرا خامسا وهو الأفراد Personnel، كما أضاف Kotler كل من العلاقات العامة Public Relationship واللباقة Politics إلى عناصر المزيج التسويقي لتصبح ستة عناصر 103، في حين أضاف Rrat Mag في 1988 كل من العنصر البشر Personnel والتسهيلات المادية Physical Assets والعمليات Process التي يتم بمقتضاها تقديم الخدمات لتصبح سبعة عناصر تكون مزيج التسويق المصرفي¹⁰⁴.

كما انتقد فريق من الباحثين عناصر المزيج التسويقي المستحدثة وأوضح أنه لا فائدة من هذه العناصر إذا لم تراعى اهتمامات الزبون الخاصة بتحقيق المنفعة Customer value في الخدمات المصرفية المقدمة له إلى جانب التكلفة Cost التي يتحملها مقابل هذه المنفعة مع تحقيق الملاءمة Convenience والعمل على استمرارية الاتصال omunicationC مع الزبون حتى يبقى وفيما في التعامل مع المصرف¹⁰⁵.

إلا أن جهات تسعى إلى تكيف المزيج التسويقي التقليدي ليصبح ملائما لقطاع الخدمات لا سيما الخدمات المصرفية حيث يري هؤلاء إن عملية التكيف هذه ضرورية¹⁰⁶:

ويوجد أكثر من دليل يدعو إلى ضرورة تكيف المزيج التسويقي التقليدي ليتلاءم مع الحاجات والمتطلبات الخاصة بقطاع الخدمات الذي لا يتطرق إلى إبراز عناصر الخدمة وهو عملية تقديم الخدمة نفسها مما يدل على عدم صلاحية المزيج التسويقي المورث لقطاع الخدمات. ونتيجة لهذه الانتقادات على العناصر الأربعة التي تركز على التعامل مع الزبون في المدى القصير وفشلت في المحافظة على الزبون في المدى الطويل. تم توسيع المزيج التسويقي للخدمة من قبل Booms & Bitner والذي يتكون من سبعة عناصر بدلا من العناصر الأربعة التقليدية وقد لاقى ترحيبا ودعما كبيرا وهذه الثلاثة العناصر الثلاثة المضافة إلى المزيج التسويقي.

وعموما فإن المسألة ليست في وجود أربعة أو سبعة عناصر أو أكثر بقدر ما هي القدرة على وضع مزيج تسويقي يحقق أقصى ربحية للمصرف ويعمل على زيادة حصته في السوق من خلال المحافظة على الزبائن الحاليين وجذب زبائن جدد، ويعمل على تحقيق أكبر إشباع ورضا لهؤلاء الزبائن.

هنا يجب الإشارة إلى نقطة أخرى على درجة من الأهمية وهي أن فكرة العناصر السبعة لمزيج التسويق المصرفي، تتبنى وجهة نظر المصارف وليس الزبائن لذلك يمكن وصف هذه العناصر بطريقة أفضل مقابل الأربعة عناصر من وجهة نظر الزبون والتي ذكرت آنفا.

كما ذكرنا أن هناك اتجاه بل تركيز على ضرورة إضافة العناصر الجديدة وهي التسهيلات المادية، الأفراد المشتركرون في أداء الخدمات المصرفية والعمليات المرتبطة بتقديمها وضع المزيج التسويقي من إدارة المصرف¹⁰⁷، ويرجع التوسع في مزيج التسويق المصرفي إلى ما

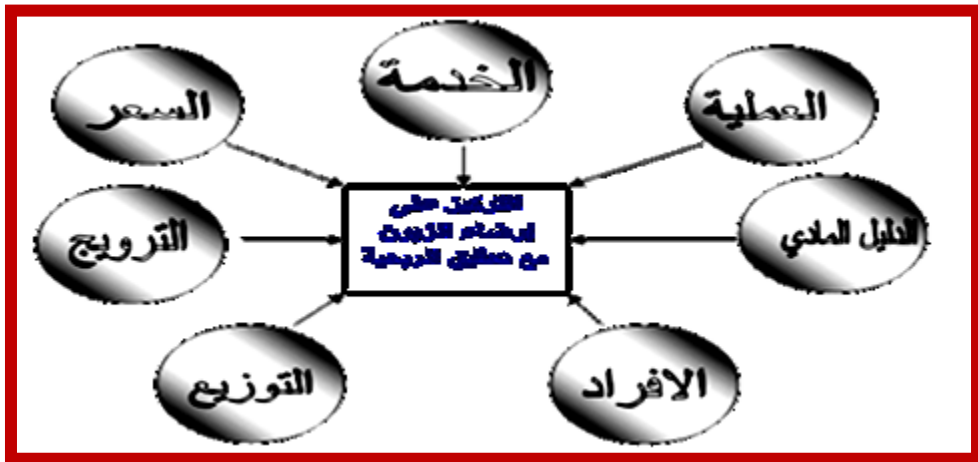
تتميز به هذه الخدمات من خصائص فنية وتسويقية تختلف عن غيرها من الخدمات والسلع المادية الأخرى.

نظراً لطبيعة وخصائص الخدمات المصرفية، ظهر اتجاه جديد في الفكر التسويقي المعاصر يرى أن العناصر الأربعة التقليدية المكونة للمزيج التسويقي التي قدمها Borden في عام 1962 وطورها الكثيرون من بعده، لم تعد كافية لتكوين المزيج التسويقي للخدمات ومنها الخدمات المصرفية¹⁰⁸.

هذا الاتجاه يرى ضرورة إضافة ثلاثة عناصر أخرى إلى العناصر الأربعة المعروفة بـ 4P'S ليحتوي المزيج التسويقي في المصارف على سبعة عناصر تعرف بـ 7P'S تتمثل العناصر الثلاثة التي تمت إضافتها في الأفراد People الذين يقومون بإنتاج وأداء الخدمات المصرفية، المكونات المادية للخدمة Physical Assets التي تمثل كافة الجوانب الملموسة المؤثرة على بيئة تقديم الخدمات المصرفية و التي تحقق التميز، وكذلك آليات جمع الخدمة Process وهي كافة الأنشطة والعمليات التي تؤدي أثناء تقديم الخدمة.

ويركز هذا الاتجاه على أن تجاهل أحد العناصر الثلاثة عند وضع الإستراتيجية التسويقية للمصرف من شأنه أن يؤدي إلى نتائج غير متوقعة بسبب تأثير زبائن المصارف بهذه العناصر¹⁰⁹. تم توسيع المزيج التسويقي للخدمة من قبل Booms & Bitner والذي يتكون من سبعة عناصر بدلاً من العناصر الأربعة التقليدية وقد لاقى ترحيباً ودعماً كبيراً وهذه الثلاثة العناصر الثلاثة المضافة إلى المزيج التسويقي¹¹⁰ هي: (الأفراد People- الدليل المادي Physical - العملية Process- الشخصية Personality) كما يصورها الشكل (6-8) الآتي*.

* بالإمكان من إثراء عناصر المزيج التسويقي المصرفي بزيادتها إلى إحدى وعشرين عنصراً من عناصر أو العوامل المزيج التسويقي الداخلي والخارجي تُولف برمتها تتمحور في مضامينها في تشكيلة جديدة هي: 21(P)s بعد إضافة 13(P)s عنصراً إلى 8(P)s التي تناولتها الكتاب الحالية ذات ولها أثرها المباشر أو غير مباشر المزيج التسويقي المصرفي تمثلت بالآتي:- ((البرامج التسويقية Programming- الإجراءات Procurers- السياسات Policies- القوة Power - المعلومات providing Information- مكافأة الزبائن Paying Customers - جماعات الضغط Pleasure Groups- مزودي المصرف باحتياجاته Providers- السياسيون Politicians- المشكلات Problems- التنبؤات Predictions- الشركاء Partners الأداء Performance) بما يخدم مجالات التسويق الداخلي والخارجي والتكاملي وغيرها.



شكل (6-8) عناصر المزيج التسويقي¹¹¹ s 7(P)

Source ;Palmer, K Adrian (principles of Marketing)First published 2000 P: 21

الفكرة الأساسية التي يقوم عليها المزيج التسويقي هي عدم قدرة مكون واحد أو عنصر واحد على تحقيق الأهداف والغايات المطلوبة بأفضل الصيغ وأحسنها¹¹².

وعليه تم خلط مجموعة من العناصر مع بعضها ليتم الحصول على توليفة المزيج التسويقي التي تكون لها القدرة على تلبية وتحقيق الأهداف المطلوبة لأية منظمة أكثر من استخدام عنصر واحد¹¹³.

فيعبر المزيج التسويقي عن الإستراتيجية العامة التي تتبناها إدارة المصرف في تسويق خدماته وتعتمد على هذا المزيج في تخطيط الإستراتيجية التسويقية المناسبة لتحقيق الأهداف المنوطة بها بأفضل الوسائل وأقل التكاليف التسويقي¹¹⁴، لوقت قريب كان جهد إدارات المصارف ينصب في الغالب على تحقيق الربحية وليس على التخطيط الشامل لمختلف عناصر المزيج التسويقي المصرفي ومحاولة فهم الدور الإستراتيجي له فهو يمثل الموجه المركزي للاستراتيجية العامة للمؤسسة المصرفية وكفلسفة ومنهاج علمي متكامل لمعظم الأنشطة والفعاليات المصرفية.

وكما يعد هذا المزيج تشكيلة مؤثرة وداعمة لإستراتيجية التسويق المصرفي. ومن خلال هذه العناصر يستطيع المصرف التأثير على رد فعل المستفيد¹¹⁵ (الزبون).

ولقد توصلت الدراسات الحديثة في مجال التسويق المصرفي إلى تعزيزه بعناصر أخرى تدعمه وتزيد من قدرته على إضفاء صورة حسنة للمصرف، وذلك من خلال مواكبة التطورات الحديثة وخاصة في مجال المعلوماتية والاتصالات.

إن التسويق المصرفي باعتبار أنه مستمد من الخدمات فإن مفهومه للمزيج التسويقي تعدى العناصر الأربعة الشائعة إلى ثلاث عناصر إضافية تشكل مزيج التسويق المصرفي الموسع والتي سيتم مناقشتها على النحو الآتي:

أولاً: الدليل المادي¹¹⁶ Physical Evidence: ويتضمن البيئة المادية: وهي البيئة التي تنتج فيها الخدمة، وتقدم (تستهلك) إلى الزبون، وبمعنى آخر، فهي مظهر المباني، الملاك، النظافة، الأجهزة والمعدات، الأثاث، اللون، الديكور، وكذلك السلع التي تسهل عملية تقديم الخدمة (مثل السيارات التي تستخدمها مؤسسة لتأجير السيارات). التي أطلق عليها (Cronroos) بـ(الموارد الفنية والمادية) التي يتعرف عليها الزبون عند ذهابه إلى المؤسسة الخدمية(المصرف)، أو عندما يأتي مقدم الخدمة (الموظفون) إلى موقع الزبون لتقديم الخدمة له، بما في ذلك " عوامل المحيط البيئي وجميع البدائل المادية الملموسة ذات العلاقة¹¹⁷ التي تتضمنها البيئة المادية. كذلك تشير الأدلة المادية (Physical Evidence)، إلى الأدوات التي تُسهّل عملية تقديم الخدمة أو السلعة والتي تضمن راحة الزبون، مثل: وجود مقاعد مريحة، وإضاءة مناسبة، وتكييف ومياه باردة وغيرها، وكلما زاد اهتمام المؤسسة بتطوير هذه التفاصيل ازداد الانطباع الإيجابي لدى الزبائن.

إذن الدليل المادي هو الوجود الملموس للخدمة، وهو الشيء الذي يمكن لمسوقي الخدمة فرض الرقابة عليه إلى حد ما، فأن الخدمات، والضمانات، والعقود ومظاهر البنيات، والخطط، ما هي إلا بعض الطرائق لجعل الخدمات ملموس. وتشتمل المكونات المادية للخدمة Physical Assets أيضا على كافة الأجهزة والتسهيلات المرتبطة بتقديم الخدمة بالجودة المطلوبة، بمعنى أنها تمثل كافة الجوانب الملموسة المؤثرة على البيئة المصرفية التي تحقق لها التميز، أو هي البيئة التي تشكل التفاعل بين موظفي المصرف و الزبون¹¹⁸.

وقد يتخذ الإظهار المادي أشكالا عدة ومنها على سبيل المثال، مظهر الملاك وهندامه، المعدات المستخدمة، المظهر الخارجي للمبنى، والداخلي، ونظافته، الموقع، الرموز، القرطاسية، التقارير، البيانات، بطاقات الأعمال، الكراسات.

لا يوجد إلا القليل جدا من الخدمات المصرفية التي لا يؤدي الدليل تقديمها، إذ أنه ظاهريا يبدو كأنه ليس مهما، لكن في الواقع له تأثير قوي، إما يكون بالإيجاب أو بالسلب. و عليه فإن مكونات الدليل المادي المتوفر سوف تؤثر في أحكام الزبائن حول المصرف المعني ويتضمن الدليل المادية عناصر متعددة مثل البيئة المادية (كالأثاث، اللون، الديكور، الضوضاء) والمعدات التي تسهل عملية تقديم الخدمة (مثلا الصراف المادي أو العامل الفيزيائي¹¹⁹ له دورا عند تدقيق النقد) وأشياء ملموسة أخرى مثل أرقام حسابات الزبائن، بطاقات الإنتمان التي تمنحها المصارف لهم. ان العامل الفيزيائي يحقق نوعين من الكفاءات كفاءة وظيفية وكذا كفاءة جمالية (فنية) وهي كفاءة تخص كثر مدى ملائمة الظروف التي تقوم فيها الخدمة. ومن أحد الخصائص الأساسية للمحيط الفيزيائي للخدمة، وهو الفضاء، الذي يتمثل في مجموعة الأماكن التي تتوفر عليها المؤسسة المصرفية والتي تضعها تحت تصرف الموظفين على الإتصال و كذا الزبائن، فغالبا ما نجد أن الموظفين على الإتصال يرغبون في أن يكون لديهم جزءا أو حيزا من فضاء (المكان) يكون خاص بهم، ليعلموا فيه، وكذا الزبون الذي يحاول دائما الحصول على أكبر فضاء ممكن يسمح له بأكبر حرية، و منه تتبين أهمية و ضرورة تسيير المؤسسة المصرفية لفضاء الخدمة، و الذي يتمحور أساسا حول نقطتين:

1-تسيير التدفقات (تسيير إقبال الزبائن): وهو ضروري وأساسي خاصة فيما يخص الخدمات المقدمة للجمهور أين نجد تدفق كبير للزبائن في آن واحد، وتشكل طوابير الإنتظار والتي يجب على المؤسسة المصرفية تنظيمها و تسييرها و بشكل عقلاني ومرضي لجميع الأطراف و يسهل على عملية الإنتظار للزبائن.

فعلى المؤسسة المصرفية التفكير دائما في تصميم تغيير سهل و سريع للفضاء عند الضرورة، وهذا للاستجابة لمتطلبات و شروط زبائننا، بمعنى ان يكون فضاء الخدمة مرن، بإمكانه التأقلم مع المتطلبات الجديدة بشكل سهل وسريع. كما انه على المؤسسة الخدمية، إدراك ان عامل الوقت مهم جدا مما يستوجب عليها الاهتمام بالتسيير الأحسن لهذا العنصر.

2- كما ان أهمية عامل الوقت يختلف بالنسبة لكل من الموظفين على الاتصال و كذا الزبائن، فلكل منهم دوافع للإهتمام به. فبالنسبة للأفراد على الإتصال فإن تحديد مدة العمل وفترة إستقبال الزبائن هام جدا، إذ يحقق له الإرتياح، ويسمح له بإنشاء علاقات قوية مع الزبائن.

كما يسمح كذلك بتحقيق إرضاء أكبر لهذا الأخير أما بالنسبة للزبائن، فإن عامل الوقت هام جدا، إذ ان إحترام الوقت والمواعيد واداء الإلتزامات والواجبات في وقتها لكل من الزبون والموظف يكون أحد عوامل الرضا والإتباع لكثير من الزبائن ويؤدي عامل الوقت دورا أساسيا بالنسبة للحامل الفزيائي مثلاً، وقت فتح وحدات جديدة يكون في غالب الأحيان فترة حرجة نظرا للحملات الإشهارية التي تصاحبها، والتي تؤثر على الزبائن، مما يخلق تدفق كبير لهم إلى الوحدات المعينة لاقتناء نفس الخدمة وفي نفس الوقت مما يصعب من مهمة المؤسسة في مواجهة هذا الطلب الكبير، وقد ينعكس عليها سلباً. كما يجب الإشارة كذلك إلى مدة إنتاج وتقديم الخدمة و التي لها تأثير هام على كل من جودة الخدمة و على الموظفين، وعلى الزبائن بشكل عام.

لابد من التنويه هنا بوجود تداخلا بين الزبون وموظف المصرف عند أداء الخدمة وتقديمها للزبون من خلال فروع المصرف المنتشرة هنا وهناك، حيث يتطلب تقديم الخدمات المصرفية توفر تسهيلات مادية تساعد وتسهل انسياب الخدمة نحو الزبائن حيث تحقق لهم المنفعة الزمنية والمكانية. وتتمثل التسهيلات المادية من مباني المصرف ذات الموقع الملائم للزبائن والتي يجب أن تتوفر ببعض المميزات عن غيرها من المباني الأخرى من حيث المظهر الداخلي والخارجي، توافر الاحتياطات الأمنية وملائمة الشبايك ووجود كل التسهيلات المرتبطة بأداء الخدمات ومن أهم المكونات المادية نذكر ما يلي¹²⁰:

أ- **مباني المصرف:** تلعب مباني المصرف دور بالغ الأهمية في جذب الزبائن للتعامل مع المصرف، إذ يفضل الزبون التعامل مع مصرف تتوفر فيه جميع الشروط الخاصة للقيام بأنشطته المختلفة كاتساع مبنى المصرف، وجود أماكن مريحة للانتظار، التكيف، توفر الأمن، وجود مصاعدها إذا كانت مكاتب المصرف في طوابق بعيدة، إلى جانب وجود أماكن لتوقف سيارات الزبائن وغيرها من العناصر المادية الأخرى التي يهتم الزبائن ويفضلون توفرها في المصرف الذي يرغبون في التعامل معه.

ب- **العناصر المادية** من حاسبات وملحقاتها: تتمثل في الأجهزة اللازمة لتسهيل تقديم الخدمات المصرفية في الأوقات المناسبة وفي الأماكن الملائمة وتتمثل أهم هذه العناصر في:

(1) **الحاسبات الضخمة**: وتعني تلك الحاسبات التي تحمل عليها قواعد البيانات الخاصة بالمصرف، كما تحمل عليها أيضا مواقع الويب Web التي تمثل بوابات المعلومات الخاصة بالمصرف، وذلك في حالة استخدام شبكة الانترنت كوسيلة اتصال بين المصرف والزبائن، وتتميز هذه النوعية من الحاسبات بالقدرة على تخزين كميات هائلة من المعلومات بالإضافة إلى سرعة تشغيلها واسترجاعها لكل البيانات، ومواصلة العمل على طول الوقت لتسهيل تقديم الخدمات المصرفية نحو الزبائن.

(2) **البرامج**: تتمثل في البرامج اللازمة لتقديم الخدمات المصرفية في أسرع وقت وبدون أخطاء، وتتمثل أهم هذه البرامج في نظم التشغيل.

(3) **وسائل الاتصالات الشبكية**: تعتمد الاتصالات في نظم المعلومات الإلكترونية على ما يعرف بالنظام المتكامل للتبادل الإلكتروني للبيانات، وتنقسم وسائل الاتصالات الشبكية إلى الشبكات الخاصة كالشبكات الخاصة بالأعمال المصرفية التي تنشئها المصارف لتسهيل تبادل البيانات والتحويلات المالية، والشبكات العامة الخاصة بمختلف زبائن المصرف.

(4) **وسائل الدفع الإلكتروني**، يعتبر من أهم التسهيلات المادية التي تستغلها معظم المصارف في الدول المتقدمة وحتى في بعض الدول النامية في تقديم الخدمات إلى الزبائن في الأماكن والأوقات المناسبة وبالأسعار المناسبة، إذ يتطلب تقديم الخدمة وجود أجهزة الكمبيوتر وأجهزة الصرف الآلي ووسائل التحويل الإلكتروني للأموال وغيرها.

ثانياً: الناس People: وهم جميع الأفراد الذين يؤدون دوراً انتاجياً أو تشغيلياً في مؤسسات الخدمة، فهم يقومون بإنجاز الخدمة أو أدائها بالإضافة إلى دورهم في بيع الخدمة. ويعدون الأفراد من أهم العناصر المؤثرة على مكونات الخدمات المصرفية والتي بدورها تؤثر على إدراك الزبائن لجودة الخدمات المصرفية المقدمة لهم هي العنصر البشري People، والعنصر البشري يتعلق بالأفراد العاملين بالمصرف والذين يحتكون بشكل مباشر أو غير مباشر مع الزبائن، إذ يتوجب على الإدارة القيام بتنمية مهارات العاملين عن طريق التكوين المستمر فيما يخص استعمال التسهيلات المادية، أو فيما يخص الجوانب المتعلقة بمعاملات الزبائن وكيفية استقبالهم، فمن المتفق عليه أن هناك مجموعة من المهارات والقدرات التي يجب أن يتصف بها العاملون بالمصارف خاصة هؤلاء ممن لهم اتصال مباشر بالزبائن¹²¹.

نظراً لأهمية العنصر البشري في مزيج التسويق المصرفي فقد تم التركيز عليه نظراً لأهميته ليس في دعم المزيج التسويقي للمصرف والعمل على تكامله وتناسقه فقط، بل في

العملية التسويقية كاملة، إذ لا يمكن تحقيق أهداف المصرف بدون تعبئة لموارده البشرية، فالمصارف تتطور بجهود وأفكار موظفيها ولكي يحققوا هذا الدور المنوط بهم ينبغي أن يكونوا على مستوى عال من الكفاءة والفعالية في أداء وظائفهم¹²².

إن الارتقاء بالأداء البشري هو المجال المتمحور حول تحسين نتائج العمل المنجزة من قبل الأفراد في المصارف وذلك على نحو منظم يحقق أهداف المصرف، وهو عبارة عن مجموعة من الأساليب والإجراءات التي تهدف إلى الرفع من كفاءة وفعالية الموظفين في المصرف¹²³، خاصة أولئك الذين يتعاملون بشكل مباشر مع الزبائن. تتمثل المبادئ التي يركز عليها الارتقاء بالأداء البشري تعتمد على الجانب السلوكي للموظف من خلال التركيز على الأداء النموذجي، بحيث أن الموظف النموذجي هو الذي يقدم الأداء الأمثل الذي يتحدد عن طريق الإنتاجية المحققة من طرف كل موظف في المصرف.

إن أهمية **العنصر البشري** ومدى تأثيره على الأداء الوظيفي وكفاءة الأداء في جميع أنشطة منظمات الأعمال الحديثة المتمثلة بوظائفها الرئيسية التسويقية والإنتاجية والمالية والموارد البشرية. في ظل توافر المناخ التنظيمي الملائم والإيجابي وصيانة رأس المال البشري بموضوعية وتدريبهم وتطويرهم باستمرار والمحافظة عليهم لتحقيق أداء ناجح وإستثمارهم بكفاءة وفعالية وإنسانية.

أصبح في مقدمة المقاييس الرئيسية لثروة الأمم وإن إدارة رأس المال البشري مهمة وحيوية في عالم اليوم بما تمتلك من موجودات غير ملموسة (بشرية) اعتمادها مبدأ التعاون والتوافق بين القدرات التقنية والقدرات البشرية، التي تسعى إلى تعزيز عوائد إستثماراتها من الموجودات البشرية. يتكون مركب رأس المال الفكري من عناصر عدة هي المهارات والمعارف والتجارب والإمكانيات والخبرات والمهارات والعلاقات الإنسانية المتميزة الخاصة بتعظيم قيمة المصرف السوقية وتحقيق مزايا تنافسية ويسمى برأس المال البشري. فالعاملون الذين يكونون رأس مال بشري للمؤسسة¹²⁴:

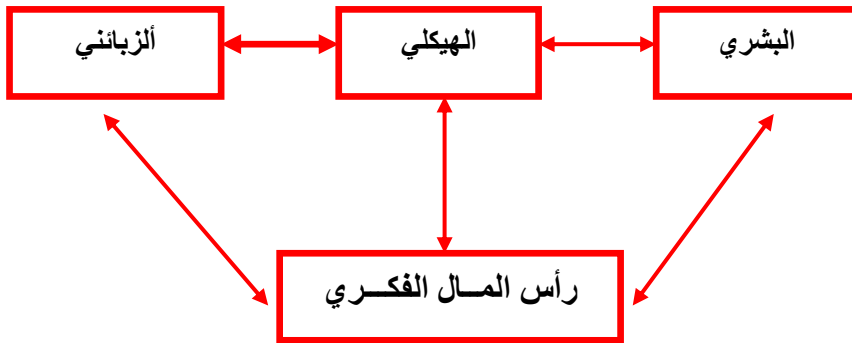
مكونات رأس المال الفكري (البشري): هي (البشري Human Capital - الهيكلية Structural Capital) - (الزبائنية Customer Capital) الأول يتسم بالمعرفة والمهارة والخبرة والابتكار والابداع والتغيير والتطوير التنظيمي. أما الثاني يركز على الهيكل التنظيمي الذي يمتد ويتضمن نظم المعلومات الإدارية ويشمل الموجودات البشرية الهيكلية المتمثلة في براءات الاختراع، الآتيق وحقوق النشر، العلامة التجارية والشهرة. أي منظمة وقيمتها وهويتها".

في حين يشير الزبائنية إلى تسويق العلاقات وليس تسويق الصفقات وإلى قيمة وأهمية العلاقة بين المصرف والزبون الحالي والمحافظة على واستقطاب الزبون المرتقب المستقبلي وتحقيق رضاه وولائه وحل مشاكله والتعاون وتلبية رغباته واحتياجاته بالسرعة الممكنة.

مكونات رأس المال الفكري: هي مكونات رأس المال البشري¹²⁵، لقد عمم وأشار البروفيسور سعد العنزي في بحثه أن رأس المال البشري هو نفسه رأس المال الفكري، بحسب رأيه أن المصطلح الذي أخذ يتداول عام 2006 هو رأس المال البشري أكثر من سابقه رأس المال الفكري.

يتألف رأس المال الفكري من مكونات ثلاثة هي: (البشري Human Capital- الهيكلية Structural Capital)- الزبائنية Customer Capital) الاول يتسم بالمعرفة والمهارة والخبرة والابتكار والابداع والتغيير والتطوير التنظيمي. اما الثاني يركز على الهيكل التنظيمي الذي يمتد ويتضمن نظم المعلومات الإدارية ويشمل الموجودات البشرية الهيكلية المتمثلة في براءات الاختراع، الآتيق وحقوق النشر، العلامة التجارية والشهرة. أي منظمة وقيمتها وهويتها".

في حين يشير الزبائنية الى تسويق العلاقات وليس تسويق الصفقات والى قيمة واهمية العلاقة بين المصرف والزبون الحالي والمحافظة على واستقطاب الزبون المرتقب المستقبلي وتحقيق رضاه وولائه وحل مشاكله والتعاون وتلبية رغباته واحتياجاته بالسرعة الممكنة. وفي الشكل (7-8) يوضح مكونات المال الفكري على النحو الآتي:



شكل (7-8) يوضح مكونات المال الفكري

Source: Stewart, T.. Intellectual capital: The new wealth of organizations,. New York, NY: Doubleday Dell Publishing Group. (1997),.P:75.

ثالثاً: الجانب الشخصي Personnel (بين الموظف والزبائن): تشمل عملية تقديم الخدمة التعامل الشخصي بين الموظف والزبائن، بطريقة منظمة ومقبولة، فالزبون تتكون لديه إحساسات معينة يخزن على أثرها الإنطباعات التي كونها عن الخدمة في ذاكرته و التي حصل عليها من المصرف. والعنصر البشري من أهم العناصر التي تؤثر على مكونات الخدمة المصرفية، ومن المتفق عليه أن هناك مجموعة من المهارات و القدرات التي يجب أن يتصف بها العاملون بالمصارف خاصة ممن لهم اتصال مباشر بالزبائن.

هم الذين يقدمون الخدمة أو يبيع المنتج، فهؤلاء الأشخاص يجب أن يتمتعوا بقدرة على تقديم أفضل ما لديهم واحترام الزبائن والعمل على راحتهم، وهذا يؤثر على انطباع الزبائن وإمكانية زيادة مشترياتهم المستقبلية، والقاعدة الذهبية التي يتعاملون بها هي (الزبون ملك، أو الزبون دائماً على حق)، لذلك من المهم أن يكون لديهم أسلوب جيد في العمل.

ويعد الأفراد المشاركون في تقديم الخدمة Personnel بين الموظف والزبائن: من أهم العناصر المؤثرة على مكونات الخدمات المصرفية والتي بدورها تؤثر على إدراك الزبائن لجودة الخدمات المصرفية المقدمة لهم هي العنصر البشري، والعنصر البشري يتعلق بالأفراد العاملين بالمصرف والذين يحتكون بشكل مباشر أو غير مباشر مع الزبائن، حيث يتوجب على الإدارة القيام بتنمية مهارات العاملين عن طريق التكوين المستمر فيما يخص استعمال التسهيلات المادية، أو فيما يخص الجوانب المتعلقة بمعاملات الزبائن وكيفية استقبالهم، فمن المتفق عليه أن هناك مجموعة من المهارات والقدرات التي يجب أن يتصف بها العاملون بالمصارف خاصة هؤلاء ممن لهم اتصال مباشر بالزبائن ¹²⁶.

تتفق معظم الدراسات على الأهمية المميزة للعنصر البشري في مجال التسويق المصرفي وإن كانت تختلف فيما بينها في تطبيق أحد المناهج الآتية حسب أولوية هذا العنصر.

1. منهج العنصر البشري أولاً People Before Money Concept: هذا المنهج يعطي أهمية بالغة وغاية كبرى للعمالة في المصارف كما هو الحال في المصارف الأمريكية، حيث تركز هذه الأخيرة على التدريب المستمر للموظفين بغية تأهيلهم ليكونوا في مستوى التعامل مع الزبائن، وكذلك التدريب من أجل استعمال التكنولوجيا في المجال المصرفي.

2. منهج الأموال أولاً Money Before People Concept: يركز هذا على حجم الأموال التي يحوزها المصرف أكثر من العنصر البشري، هذا المنهج تعتمد عليه الكثير من مصارف الدول النامية، حيث تتجاهل أهمية هذا الأخير في جلب المدخرات من المزيج الترويجي المستعمل من طرف المصرف.

3. المنهج الثلاثي Three Phases Approach: وهو المنهج الذي يأخذ بثلاثة عناصر جوهرية وهي العمالة، الأموال والمعلومات، وهو المنهج الذي اعتمدته المصارف السويسرية وتبعتها الكثير من مصارف دول الاتحاد الأوروبي.

رابعاً: العملية: تمثل العملية Process (عملية تقديم الخدمة) ان الكيفية التي يتم من خلالها تقديم الخدمة تعد حاسمة بالنسبة لمؤسسات الخدمة مثل الاجراءات والسياسات المتبعة من قبل مؤسسة تقديم الخدمة لضمان تقديم الخدمة الى المستفيدين بأفضل ما يمكن. أو هي كل الأساليب التي يتم بها الوصول إلى المواصفات والخصائص التي يرغبها الزبائن في الخدمة، وهذه العمليات أيضاً لها جودتها التي قد ترضى الزبون أو لا ترضيه، ويبدو واضحاً إذ أنه لا يقتنع الزبون بمستوى جودة الخدمة التي يتلقاها في النهاية بل يجب أن يقتنع أيضاً بالأسلوب الذي أوديت به هذه الخدمة، وعليه يجب على إدارة المصرف أن تأخذ في الاعتبار رأي الزبون في تحديد العمليات الخاصة بأداء كل خدمة.

كما أكد الباحثين على ضرورة اهتمام الإدارة بتصميم العمليات ¹²⁷، إذ أشاروا إلى حتمية قيام الإدارة باستخدام كافة الطرق التي تؤدي إلى تقليص دورة العمليات الطويلة سواء المتعلقة بتبسيط الإجراءات أو تقليل عدد الخطوات وتخفيض وقت انتقال العمل من إدارة إلى أخرى، ومحاولة القيام بالعمليات بصورة متوازنة بدلاً من العمليات المتتابعة. والجدير بالذكر أن خصائص العملية هي التي تؤدي إلى خصائص الخدمة المصرفية، ومن ثم ينبغي

دائماً الربط بين كل خاصية من الخصائص المرغوب فيها في الخدمة¹²⁸، وبين خصائص العمليات التي تحقق هذه الخاصية في تلك الخدمة. هذه العناصر الثلاثة التي تشكل ما يسميه الفرنسيون M. I. L. (Marketing, Information, Logistique)، والتي لا يمكنها الانفصال عن بعضها لأنها تساهم في أداء الخدمة المصرفية، إذ يقدم موظف المصرف الخدمات المصرفية المختلفة باستعمال التكنولوجيا المتاحة في المصرف.

مزيج التسويق المصرفي الحميم:

، وبناء على المعلومات المتوفرة لديه والمخزنة في المصرف أو الواردة عن طريق الزبون، إذ تؤدي في الأخير إلى توفير المنتجات والخدمات المصرفية في الوقت والمكان المناسبين وبالسعر المناسب وهو ما تسعى إلى تحقيقه إدارة التسويق بالمصرف من خلال المزيج التسويقي المتطور، لذلك أصبحت هذه العناصر الثلاثة المضافة إلى المزيج التسويقي التقليدي تشكل مزيج التسويق المصرفي الحميم.

ان هدف التسويق الحميم هو استعمال الوسائل التكنولوجية المتطورة لتحقيق المواءمة بين أهداف المصرف من جهة، والاستجابة للاحتياجات الحميمية لكل زبون بصورة دائمة وفعالة ضمن الإستراتيجية الشاملة للمصرف، والذي يتحدد بثلاثة متغيرات أساسية مكونة فضلاً عن التسويق من المعلومة، التوزيع (اللوجستية) والتطور التكنولوجي، إذ يشكل كل واحد منها مصدر مستقل بذاته، من أجل تطوير أداء المصرف وتقديم عرض متميز للخدمات المصرفية.

وان كل عنصر من هذه العناصر يتفاعل داخلياً مع بقية العناصر الأخرى والتي لا بد من تطويرها باستمرار وهذا التطوير سيؤدي إلى زيادة الترابط ما بين البيئة الخارجية والداخلية للمصرف وقد وجد ثلاثة درجات من التفاعل ما بين عناصر المزيج التسويقي¹²⁹ وهي:

1. التماسك: لا بد من توفر الملاءمة المنطقية ما بين اثنين أو أكثر من عناصر المزيج التسويقي

2. الاندماج: يتضمن التفاعل الداخلي الفعال والمتناسق ما بين عناصر المزيج التسويقي

3. الفعالية: وهي تتضمن استخدام الطريقة الأفضل لكل العناصر وذلك لتحقيق أفضل المزايا المتحققة من المزيج التسويقي. وحتى يتم تطبيق أي مزيج تسويقي في أي مصرف فإنه يجب التأكيد من¹³⁰: (- مدي الملاءمة ما بين المزيج التسويقي وكل سوق مستهدف. - الملاءمة ما بين عناصر المزيج التسويقي واستراتيجية المصرف وقدرتها وتركيزها على نقاط القوة وتقليل التأثير الناتج من نقاط الضعف فيها).

خامساً: المزيج التسويقي للتسويق الإلكتروني¹³¹: أصبح من الضروري تطوير هذه الوسيلة لتواكب التغيرات والتطورات الحديثة. ومع تطور التكنولوجيا وبعد أن أصبح الإنترنت لغة العصر، بات من الضروري أن نستخدم تلك اللغة في التسويق لتحقيق مزيد من الأرباح، ولهذا ظهر التسويق الرقمي "online marketing" "digital marketing" باعتباره نوع جديد من التسويق على شبكة الإنترنت، وتعتمد فكرته على كيفية تسخير التكنولوجيا لجعل التسويق أكثر فاعلية ولجذب انتباه الأفراد، واستخدام الإنترنت في الانتقال

من التجارة المحلية للتجارة العالمية، فعن طريق التسويق الإلكتروني يمكنك أن تجعل منتجاتك تغزو العالم للوصول إلى زبائن الإنترنت. يستلزم القطاع المصرفي الحيوي، مواكبة التطورات المعاصرة في العلوم المعرفية والتقنية المعاصرة، لزيادة الوعي المصرفي الإلكتروني، وتطبيق اليات الصيرفة الإلكترونية بدلا من الممارسات النمطية والتقليدية، في ظل تحديات عالم اليوم ومتغيرات البيئة العديدة، المتمثلة، بسرعة التطور التقني والمعلوماتي ووسائل الاتصال، واتساع الأسواق وكثرة الخدمات وتنوعها، والمنافسة الشديدة والأزمات المفاجئة وتحرير التجارة العالمية والتكتلات الدولية والتحول إلى القطاع الخاص، وتدويل رؤوس الأموال وتجليات العولمة المصرفية وتجسيد ممارسات عمليات الصيرفة الإلكترونية في ظل وجود شبكة الإنترنت العالمية التي حققت تبادلا سريعا وشاملا للمعلومات ضمن سياسة وخطط الانسياب السلس للبيانات من أجل أداء مصرفي إلكتروني ناجح. أنشأت غالبية المصارف عالميا¹³² مواقع معلوماتية واتجهت معظم المواقع إلى استخدام بعض وسائل الاتصال التفاعلي مع الزبون على عكس المواقع التبادلية التي لا تزال اتجاهات المصارف نحوها تخضع لاعتبارات عديدة، فهذه المواقع تعني قدرة الزبون على التعامل مع الخدمة المصرفية عن بعد ومن خلال الإنترنت. فان هناك ثلاثة أنماط أساسية للمصارف الإلكترونية وصورها وخدماتها على الإنترنت كما في شكل (8-8) الآتي:



شكل (8-8) أنماط المصارف الإلكترونية

المرجع: اعتمادا على الأدبيات الإدارية المتاحة.

الأدوات والوسائل الأساسية المستخدمة في التسويق الرقمي أو تسويق الخدمات المصرفية عبر الإنترنت منها¹³³:

- 1. الموقع الإلكتروني:** بوصفه تقنية إلكترونية ترويجية فعالة تتوزع على مساحة محددة في شبكة الإنترنت يتضمن مواد معلوماتية بلغات برمجية لتسويق المنتجات المصرفية والخدمات التكميلية، يعتمد على كفاءة وفعالية استراتيجيات المزيج التسويقي والذي يؤدي إلى انخفاض التكاليف-جودة وسرعة خدمة الزبائن -زيادة الإنتاجية¹³⁴.
- 2. محركات البحث:** يتم الاعتماد عليها لتسهيل البحث عن الموقع الإلكتروني الذي تطلبه بسرعة وتوافر بدائل أكثر وأشمل للزبائن لتلبية احتياجاتهم من المنتجات والخدمات المصرفية من خلال محركات البحث المنتشرة على شبكة الإنترنت، أشهره Google : فضلا عن وجود أنواع أخرى مثل محرك البحث وسائل التواصل الاجتماعي (فيسبوك،

تويتر، تليكرام، واتساب، فايبر. وغيرها) فضلا عن البريد الإلكتروني والمواقع الإلكترونية والراديو والتلفاز وكافة الوسائل الرقمية، للتواصل من الزبائن الحاليين والمحتملين، والترويج لبضائعها وخدماتها بشكل جذاب يصل إلى أكبر عدد ممكن من الزبائن حول العالم.

3. الإعلان الإلكتروني: ينتشر عبر الإنترنت وهو أحد عناصر المركب الترويجي للتسويق المصرفي ويهدف إلى ترويج المنتج المصرفي والخدمات التكميلية من محاسن الإعلان الإلكتروني ومزاياه هو تأثيره الفعال على استراتيجيات الأسواق المستهدفة (الموحدة – المركزة – المتنوعة) محليا ودوليا لجذب زبائن جدد ولزيادة الحصة السوقية للمصرف.

4. البريد الإلكتروني: يعتمد على الأيميل في ارسال واستلام المستندات والوثائق والخطابات المصرفية والاعلانات واخرى كمرفقات او ملحق على شكل ملفات إلكترونية من خلال البريد الإلكتروني بين ادارة المصرف وزبائنه.

5. الكتالوج الإلكتروني: انه نظام يساعد المصارف العامة والخاصة، ليتسنى اداراتهم المعنية بعرض الخدمات المصرفية في الموقع الإلكتروني (on-line) الخاصة بكل مصرف او يكون مدون الكتالوك الإلكتروني في قرص، CDS كذلك يساهم ادامة الاتصال والتفاعل مع زبائنه والجمهور بشكل مباشر.

6. الاتصال الهاتفي: يؤدي إلى انخفاض التكاليف وجودة وسرعة خدمة الزبائن للحصول على المنتج المصرفي وحل مشاكلهم ومعالجة استفساراتهم وتلبية احتياجاتهم الطارئة من خلال الهاتف وتحقيق رضا الزبائن.

يتم ذلك من خلال عناصر التسوق الإلكتروني وهي تختلف كثيرا عن عناصر التسويق المعروفة ولكن طريقة التعامل أخذت منحى جديدا تظل عناصر التسويق مشتركة بين كل الأسلوبين وهي التسعير والترويج (خاصة الإعلان) والتوزيع وتصميم المنتجات، وهناك من يضيف (الناس) كعنصر خامس، السؤال الأهم الذي يطرح نفسه بقوة يقول كيف ستتغير أو تتأثر هذه العناصر (عناصر المزيج التسويقي) بثورة الإنترنت ودخول العالم إلى الاقتصاد الرقمي كما نلاحظ تجليات ذلك أمام أعيننا الآن؟ وكيف ستتأثر وظيفة التسويق بمجملها مع هذه التقلبات التقنية المدهشة¹³⁵؟

أ. التسعير: سيتأثر بحقيقة تقول أن الزبون يستطيع معرفة الأسعار المنافسة للمنتجات والخدمات حول العالم من خلال ضغط زر، لذا فإن الأسعار الجيدة في عصر ثورة الاتصال والمعلومات وتحول العالم إلى «سوبرماركت» صغير يجب أن تحاكي مستويات الأسعار حول العالم مع وجود «زيادات» طفيفة لتغطي التكاليف التي قد يتحملها الزبون في حالة الاتصال مع منتج خارج الحدود مثل النقل والضرائب والضمانات والتأمين والمخاطرة وغيرها، وعليه سيكون من المستبعد أن توضع الأسعار بمزاجية المنتجين أو اعتبارية الوكلاء والموزعين.

ب. الترويج: سيكون الحاسب الآلي وسيلة الالتقاء والاحتكاك المباشر مع جماهير الزبائن و ستتراجع الوسائل المقروءة والمسموعة.

ج. **التوزيع:** التجارة الإلكترونية تهدد وظيفة التوزيع المادي بقوة وتتيح الاتصال المباشر بين المنتج والزبون عبر الحدود والمحيطات.

د. **تصميم المنتج أو الخدمة:** ليس بعيدا عن التأثير بالعصر الرقمي والتسويق الإلكتروني، فتصميم المنتجات الحديثة مرهون بهذا العصر، ويجب أن تكون المنتجات متوافقة مع روح العصر الرقمي وقابلة للدخول في الإنترنت من باب التجارة الإلكترونية أو الإعلان الإلكتروني.

هـ. **الناس:** أصبح الوصول إلى الناس وإرضائهم في متناول الموزعين والمنتجين، ويمكن الوصول إليه بنقرة زر واحدة! لقد سقطت الحواجز المادية بين المنتجين والناس وأضحى التخاطب مع الزبائن مباشرة أمرا عاديا لا يستلزم الاستعانة بالوسطاء والوكالات المتخصصة والمستشارين.

و. **توصيل الخدمة:** سيكون من خلال الشبكات المتاحة وتقنيات الاتصالات والمعلومات دون الحاجة إلى مقدم الخدمة والاتصال الشخصي. ويمكن توضيح بشكل مفصل كيفية تأثير عناصر المزيج التسويقي للخدمة المصرفية بالتسويق الإلكتروني وكالاتي: ¹³⁶

ز. **البيئة المادية:** أسهم التسويق الإلكتروني في إحداث تغيير نوعي كبير في عنصر البيئة المادية أو الدليل المادي وقد تمثل هذا التغيير في الآتي:

1) التحول من البيئة المؤلفة من المباني والساحات المادية والمكاتب في العالم الواقعي - إلى بيئة افتراضية مؤلفة من عتاد حاسوب وبرمجيات (Hardware

& Software)

2) ظهور تقنيات الوسط المتعددة (Multimedia) للتعويض عن البيئة المادية، حيث أصبحت الخدمات تقدم بالكامل من خلال هذه البيئة الافتراضية

3) ظهور تقنيات الواقع الافتراضي (Virtual Reality) وهي عبارة عن تقنيات تجسد الواقع بشكل مصطنع من خلال الاستخدام الفاعل للصور (الجرافيك) والرسومات والصوت. فالمؤتمرات واللقاءات وجلسات النقاش، وتوجيه مندوبين المبيعات، والباحثين وغيرهم تتم عبر شبكات مختلفة في الوقت عبر قارات العالم المختلفة.

4) تنامي تقنيات مواقع الويب (Websites) حيث حلت هذه المواقع أصبحت سهلة الوصول بنقرة بسيطة على الفارة (الماوس). وبهذا تحولت البيئة المادية المحددة مكانا إلى بيئة افتراضية متنقلة ومتاحة لزائري الإنترنت حول العالم.

ح. **الناس:** أوضحنا أنفا أن عنصر الناس (People) في المزيج التسويقي الخدمي السباعي يتألف من: (مزودي الخدمة - متلقي الخدمة - العلاقات التفاعلية بين مزودي ومتلقي الخدمة- العلاقات مع متلقي الخدمة أنفسهم).

وقد أثر التسويق الإلكتروني على مزودي الخدمة حيث استبدلتهم بالأجهزة والمعدات والبرمجيات، ولم يعد هناك حاجة إلى مزودي خدمة من بني البشر. أما بخصوص متلقي الخدمة، فقد أصبح اتصالهم مع مزودي الخدمة يتم عبر البرمجيات والأجهزة والمعدات مما قلص من احتمالات المواجهة الشخصية المباشرة أو التأخر في الاستجابة،

أو التباين جودة الخدمة إذا ما تم تقديمها من قبل مزودي خدمة من بني البشر. وقد انعكس ذلك على العلاقات التفاعلية بين مزودي الخدمة ومتلقيها التي أصبحت تتم على مدار الساعة وبدون توقف، حيث تحكمها نماذج أعمال رقمية راقية. إما العلاقات بين متلقي الخدمة فقد اتسع نطاقها وصارت تتم على مستوى العالم من خلال حلقات النقاش الالكترونية وغرف المحادثة، وعبر الشبكات على اختلاف أنواعها. وقد أدى ذلك إلى ظهور ما يسمى بمجتمعات النقاش أو المجتمعات الافتراضية (Virtual Communities) التي يؤسسها أناس لهم مصالح أو اهتمامات مشتركة، حيث يستخدمون الانترنت في الاتصال والتواصل فيما بينهم.

ط. عمليات الخدمة Process: زادت عمليات الإدارة بشكل كبير من درجة رضا العملاء، حيث أصبحت تقدم الخدمة على مدار الساعة (24 ساعة) بالإضافة إلى رفع جودة المعلومات المقدمة للعملاء، فأصبح العميل يشعر بحالة من الرضا والشعور بالأهمية طوال الوقت وفي هذه الحالة يتم الاعتماد على مفهوم سلوك المستهلك Consumer Behavior.

لقد أصبحت عملية توصيل أو تسليم الخدمة تتم عبر تقنيات الاتصال المختلفة بدلاً من الاتصال الشخصي المباشر. ومع تحول الانترنت إلى قناة تسويقية بديلة قابلة للتطبيق وقيام الأعمال باستغلال قوة الشبكات الالكترونية، شهد عديد من عناصر ومكونات الخدمة تحولاً إلى " الخدمة الالكترونية " فالاتصال والتواصل مع الزبائن، والاستجابة لطلباتهم بالكامل أصبح يتم عبر الشبكات في الوقت الحقيقي إما بعض عناصر تقديم و توصيل الخدمة مثل الصفقة البيعية والتفاوض فقد تم استبدالها بعمليات أبسط مثل عمليات الخدمة الذاتية التي يتولاها الزبون وكلاء مقارنة الأسعار ونماذج تحديد السعر من قبل الزبون وغيرها.

إلا أن من الأهمية بمكان التأكيد على أن هذا التحول ليس تحولاً بسيطاً من طرف إلى آخر أو استبدال عنصر بعنصر آخر فطبيعة عناصر الخدمة الالكترونية تختلف بشكل جوهري عن الخدمة التقليدية. فالخدمة الالكترونية تمنح الزبائن رقابة وسيطرة، كما إن عناصر الخدمة الالكترونية تشمل العديد من خصائص الخدمة الذاتية، ناهيك عن أن بيئة الخدمة الالكترونية مختلفة تماماً، وإن عمليات تقديم /توصيل الخدمة الالكترونية مختلفة من الناحية الفلسفية. وهذه الاختلافات تمثل تحديات، فضلاً عن أن من الصعب أدارتها اخذين بعين الاعتبار حقيقة كون عدد من المؤسسات تعمل في القناة التقليدية والقناة الالكترونية معاً.

سادساً: الفرق بين التسويق التقليدي والتسويق الرقمي:

1- التسويق التقليدي Traditional Marketing: هو "إعطاء قدر كافي من المعلومات عن المنتج حتى يأخذ الزبون قرار شرائي صحيح". إذ يتم تسويق منتج أو خدمة ما لمنظمة أو مؤسسة عن طريق إرسال مندوبيها إلى الزبون أو من خلال إعلانات التلفزيون والصحف والراديو والمطبوعات وغيرها من الوسائل. هذا هو أبسط تعريف للتسويق الذي يعتبر أهم وسيلة لزيادة العائد الذي يمكن أن تحصل عليه من عمل تجاري،

وبما أن التسويق وسيلة ضرورية لإقناع الزبون باتخاذ قرار بالشراء و ثم زيادة الأرباح، أصبح من الضروري تطوير هذه الوسيلة لتواكب التغيرات والتطورات الحديثة. ومع تطور التكنولوجيا وبعد أن أصبح الإنترنت لغة العصر، بات من الضروري أن نستخدم تلك اللغة في التسويق لتحقيق مزيد من الأرباح.

2- التسويق الرقمي “online marketing” “digital marketing” بوصفه نوع جديد من التسويق على شبكة الإنترنت، وتعتمد فكرته على كيفية تسخير التكنولوجيا لجعل التسويق أكثر فاعلية ولجذب انتباه الأفراد، واستخدام الإنترنت في الانتقال من التجارة المحلية للتجارة العالمية، فعن طريق التسويق الإلكتروني يمكنك أن تجعل منتجاتك تغزو العالم للوصول إلى زبائن الإنترنت. ومن الواضح الآن أن التسويق الإلكتروني بدأ يتفوق على التسويق التقليدي، لمزاياه العديدة:

أ.يساعدك على الوصول لأكبر عدد من جمهورك المستهدف في أماكن مختلفة، فمن يتواجدون على شبكة الإنترنت يزداد عددهم كل يوم ويكثر الوقت الذي يقضونه على الشبكة العنكبوتية، لذا يمكنك أن تسوق سلعتك عبر الإنترنت في حالة أنك بائع، ويمكنك أيضا أن تصل إلى السلعة التي تبحث عنها بضغطة زر واحدة في حالة أنك مشتري، فالإنترنت جعل الأمور من أسهل ما يكون.

ب.يساعدك على الوصول لعملائك المستهدفين في أي وقت، وعمالئك يمكنهم الوصول للخدمة أو المنتج في أي وقت.

ج.يمكن عن طريق التسويق الرقمي أن يحصل الزبائن على معلومات وتفاصيل أكثر عن أي سلعة وميزاتها بسهولة بسبب انتشار الإنترنت. وهذا من أهم مميزات التسويق الإلكتروني.

د.يساعدك التسويق الرقمي على التواصل مع زبائنك في أي وقت وبكل سهولة، ومتابعة رد فعلهم وآرائهم عن المنتج واقتراحاتهم، وبذلك تجعلهم زبائن دائمين.

هـ.تكاليف التسويق الرقمي أقل بكثير من تكاليف التسويق التقليدي، لأنه يكون عن طريق الإنترنت باستخدام إعلانات مجانية أو مدفوعة وسعرها أقل بكثير جدا من الوسائل التقليدية تعرف على طريقة كتابة إعلان يجذب عملائك من خلال إعلان الكتروني ناجح، وهذا سيساعد المؤسسات الصغيرة على أن تتواجد بشكل قوي في السوق وتتنافس مع المؤسسات الكبيرة.

و.يمكن أن تتم عمليات البيع والشراء دون حاجة المشتري للذهاب إلى مكان السلعة حيث يمكن الدفع عن طريق الإنترنت أيضا. وبذلك يتفوق التسويق الرقمي على التسويق التقليدي. فالتسويق التقليدي يعتبر تسويق أحادي الجهة بحيث أن المؤسسة المروجة تقوم بالتسويق لمنتجها عند الجهة المستهدفة في السوق لكن في التسويق الرقمي يكون هنالك تفاعل كبير بحيث تتمكن المؤسسة من التواصل بمختلف أشكاله مع الزبون والاستماع والرد على أسأله ومتطلبات الزبائن بشكل مباشر.

ز.أساليب التواصل في التسويق التقليدي عادة تكون أكثر خصوصية وتتطلب وقتا وتخطيطا مثل الرد على التلفون وإعطاء الإجابة المناسبة أو الرد على البريد

الالكتروني، بينما التسويق الرقمي يمتاز بشفافية اكبر فهو عادة يستخدم صفحات عامة مثل صفحات شبكات التواصل الاجتماعي (فيسبوك، تويتر) بحيث يمكن رؤية السؤال الذي تم توجيهه للمؤسسة وبماذا ردت ويمكن أيضا أن يقوم أي زبون آخر بالدخول في خط المحادثة وإعطاء رأيه.

ح.تجري العادة أن تكون حملات التسويق التقليدي مخططة ومدرسة بشكل دقيق بحيث يتم إعداد جدول زمني لها للبدء والانهاء قبل الشروع بها ولكن في التسويق الرقمي يكون هناك مرونة أكثر في التعديل على جدول الحملة التسويقية وذلك من خلال الاعتماد على الردود الآتية من الزبائن وأرائهم بحيث ينم أخذها في الاعتبار فيتم تمديد فتره الحملة على حسب الحاجة.

ط.في اغلب المؤسسات التي تعتمد على التسويق التقليدي يكون الرد على التلفونات اوي اس استفسارات فقط خلال ساعات العمل المحدودة، بينما في التسويق الرقمي يكون الرد على مدار الساعة من خلال صفحات الانترنت التسويقية التي تحتوي على اكثر من مشرف يعملون بنظام النوبات على مدار الساعة.

سابعاً: المزيج التسويقي الأخضر¹³⁷: يُمكن النظر إلى التسويق الأخضر على أنه ترجمة لمتطلبات المسؤولية الاجتماعية والأخلاقية للتسويق، والذي خرج إلى النور كاستجابة للتحديات البيئية المتزايدة في الزمن الجديد. ويأتي هذا المنهج التسويقي متزامناً مع تزايد الاهتمام العالمي بحماية حقوق الزبون، وظهور حركات تهدف إلى حماية حقوق الناس للعيش في منظمة ذات توجه بيئي ببيئة آمنة. ويتمحور التسويق الأخضر حول التزام منظمات الأعمال بالتعامل بالسلع الصديقة للبيئة وهي السلع الغير ضارة بالمجتمع والبيئة الطبيعية والقيام بالأنشطة التسويقية في إطار الالتزام القوي بالمسؤولية البيئية وضمن ضوابط محددة لضمان المحافظة على البيئة الطبيعية وعدم إلحاق الضرر بها وتدور معظم التعريفات للتسويق الأخضر حول هذه المحاور.

يسمى التسويق الأخضر Green marketing التسويق البيئي Environmental Marketing : فهو عبارة عن أي نشاط تسويقي خاص بمنظمة معينة، يهدف إلى خلق تأثير إيجابي أو إزالة التأثير السلبي لمنتج معين على البيئة.

ويُعرف أيضاً بأنها عملية تطوير وتسعير وترويج منتجات لا تلحق أي ضرر بالبيئة الطبيعية. وتلبية احتياجات الزبائن ورغباتهم مع أقل تأثير سلبي ممكن على الأرض، غالباً ما تسمى المنتجات والخدمات والإعلان والترويج لها. غالباً ما يكون على أساس أقل تأثير على البيئة. أما بخصوص المزيج التسويقي الأخضر، فإنه يمثل الجوهر الأساسي للنشاط التسويقي في أي مؤسسة بوصفه أداة الاستراتيجية التي يستخدمها المسيررون في التسويق باتجاه تحقيق الأهداف المسطرة، والمزيج التسويقي الأخضر هو إمتداد لمفهوم المزيج التسويقي التقليدي ويمكن الاختلاف في التوجهات التسويق الأخضر في ظل الحاجة الى الحفاظ على البيئة وحمايتها فضلاً عن التوجهات الفلسفية للمسؤولية الاجتماعية و مفهوم التسويق الاجتماعي¹³⁸.

1. المزيج التسويقي الأخضر: Green Marketing Mix يعرف المزيج التسويقي الأخضر علي أنه:

أ- مجموعة من الأدوات والعناصر التي تعمل المؤسسة علي تحقيق التكامل والاندماج بينها وذلك من أجل خدمة السوق المستهدف وتحقيق أهداف المؤسسة مع عدم الإضرار بأي من عناصر البيئة الطبيعية، والالتزام بحمايتها.

ب- عملية تتضمن التخطيط، والتنفيذ، والتسعير، والترويج، والتوزيع للأفكار والسلع والخدمات صديقة البيئة لخلق التبادلات التي تلبي الأهداف الفردية والتنظيمية في ضوء التوجهات الفلسفية لمفهوم المسؤولية الاجتماعية والمحافظة علي البيئة ومواردها.

ج- مجموعة السياسات التسويقية والمتعلقة بالمنتج وتسعيره وترويجه وتوزيعه، بالإضافة إلى كافة الإجراءات والعمليات والأنشطة المتضمنة في هذه السياسات والموجهة أساساً إلى الأسواق ذات التطلعات والرغبات البيئية، بما يعمل علي تلبية هذه التطلعات وتحقيق أهداف المؤسسات. من التعريفات السابقة نستخلص أن المزيج التسويقي الأخضر هو: مجموعة من الأدوات والعناصر التسويقية وهي المنتج وتسعيره وترويجه وتوزيعه التي تعمل المؤسسة علي تحقيق التكامل والاندماج بينها وذلك من أجل تحقيق أهداف المؤسسة مع عدم الإضرار بالبيئة الطبيعية.

2. الفروق بين المزيج التسويقي التقليدي والمزيج التسويقي الأخضر: يمكن القول ان الاختلافات الأساسية بين المزيج التسويقي التقليدي والمزيج التسويقي الأخضر تتركز في الهدف المنشود منه، إذا ان المزيج التسويقي الأخضر يعد ذو هدف أوسع وأشمل كونه يعمل على تحقيق أهداف بيئية و اجتماعية بالإضافة إلى الهدف التقليدي المتمثل بالنمو وزيادة المبيعات وهذا الاختلاف يقود إلى تغييرات جوهرية في عدد من المجالات الأخرى¹³⁹، والجدول (8- 5) يقدم الاختلافات الأساسية بين مزيجين على النحو الآتي:

جدول (8- 5): الاختلافات الجوهرية بين المزيج التسويقي التقليدي والأخضر.

المزيج الأخضر	المزيج التقليدي	جوهر الاختلاف
مراعاة متطلبات البيئة والمجتمع على قدوم المساواة مع هدف النمو	نمو المبيعات وزيادتها	الهدف
الحفاظ عليها و استخدامها بحرص	تسخيرها لصالح هدف المبيعات	الموارد المتاحة
تكييفها مع حماية البيئة وتحقيق الربحية توجه الزبون وحمايته من العادات الاستهلاكية الخاطئة السلبية على البيئة و المجتمع	تسخيرها لصالح هدف الربحية	أدوات المزيج
تنصب على التعاون والتعاقد مع الأطراف الأخرى.	الاستجابة لجميع حاجات الزبائن دون الأخذ بمتطلبات البيئة	العلاقة مع الزبون
سوق مستهدف ومحدد بدقة جغرافيا.	تنصب نحو المنافسة الربحية	الاستراتيجيات
	غالباً سوق شامل متسع جغرافيا	السوق

المرجع: تامر البكري، أحمد نزار النوري، التسويق الأخضر مرجع سابق ص 83

الفرق بين المزيج التسويقي الأخضر والمزيج التسويقي التقليدي :

يرى رجال التسويق وبعض المختصين بأن المزيج التسويقي الأخضر مرتبط إلى حد ما مع المزيج التسويقي التقليدي، كونه يتعلق بنفس العناصر. لكن تظهر العديد من الاختلافات بين المزيج التسويقي الأخضر، والمزيج التسويقي التقليدي، وفيما يلي بيان لهذه الاختلافات:

أ- يركز التسويق التقليدي علي زيادة أو نمو المبيعات، من خلال العمل علي زيادة الطلب والتركيز المبالغ فيه علي رغبات الزبائن وارتفاع مستويات التلوث الناتج عن عمليات التصنيع، كل ذلك أدى إلى زيادة اللوم علي العملية التسويقية نتيجة الآثار السلبية علي البيئة والموارد الطبيعية، أما فيما يخص التسويق الأخضر فإنه يركز علي ضرورة وضع الاعتبارات البيئية في عملية اتخاذ القرارات التسويقية عبر مزيجه التسويقي الأخضر.

ب- المسؤولية الاجتماعية والبيئية تؤدي دوراً أساسياً مع الهدف المتعلق بتحقيق النمو وزيادة المبيعات بالنسبة للمنظمات المتبنية للتسويق الأخضر.

ج- عدم الواقعية، بمعنى لو تم وضع المفهوم التسويقي بشكل علمي وفعال لما كانت هناك العديد من القضايا القانونية ضد العديد من المؤسسات ولما كانت هناك حاجة لظهور حركة الدفاع عن حقوق الزبون والبيئة.

د- مفهوم سلبي، بمعنى إذا كانت هناك منظمات تعمل علي إشباع حاجات ورغبات عملائها فإن ذلك يمثل رد.

هـ- مفهوم مستحيل التحقق، لأنه يفترض أن الزبائن علي دراية جيدة بالمنتجات المعروضة في السوق ولا يمكنوا أن يتسببوا في إحداث أي ضرر لأنفسهم أو للغير، وهذا ما يفتقده الكثير من الزبائن.

و- مفهوم سيئ التوجيه من قبل المؤسسات، لأن الطلب علي المنتجات لا يمكن تحقيقه إلا إذا توفرت لدي الزبائن القدرة علي الشراء، لأن الجهود الترويجية التي تعمل علي خلق الرغبة في الشراء دون أن تقترن هذه الرغبة بالقدرة تؤدي إلى حالة عدم الرضا لدي هؤلاء الزبائن.

ز- يقع علي عاتق المؤسسات ذات التوجه التسويقي الأخضر مسؤولية تنمية الوعي البيئي لدي الزبائن من خلال المنتجات التي تقدمها والحملات الترويجية المصاحبة لذلك.

3. عناصر المزيج التسويقي الأخضر¹⁴⁰: يتضمن التسويق الأخضر من أربعة عناصر أساسية هي:

أ- المنتج الأخضر وخصائصه: يعرف المنتج الأخضر علي أنه منتج مصمم، ومصنع وفقاً لمجموعة من المعايير التي تهدف إلى حماية البيئة، وتقليل استنزاف الموارد الطبيعية مع المحافظة علي خصائص الأداء. والمنتج الأخضر هو ذلك المنتج الذي يستخدم مواد صديقة للبيئة، والتي يمكن أن تتحلل ذاتياً، مع ضرورة متابعته خلال مراحل دورة حياته لضمان بقاءه ضمن الالتزام البيئي

تندرج جميع المنتجات المصممة والمصنعة وفقاً لمجموعة من المقاييس أو المعايير التي تهدف إلى الحفاظ على البيئة عبر توفير الطاقة واستخدام المواد الطبيعية غير السامة والتقليل قدر الإمكان من استنزاف الموارد الطبيعية مع مراعاة المحافظة على خصائص الأداء الأساسية للمنتج تحت مسمى المنتجات الخضراء. حيث تساهم المنتجات الخضراء في حماية الموارد الطبيعية ودعم التنمية المستدامة، كونها تستخدم مواداً عضوية قليلة التأثير على البيئة، حيث يتم تعبئتها وتغليفها بمواد آمنة بيئياً ثم لا ينتج من استخدامها نفايات مضرّة. كما يمكن إعادة تدويرها أو استعمالها عدة مرات. يعتمد تصميم المنتجات الخضراء على العديد من الجوانب أبرزها: دراسة تأثير المنتج بعد إجراء التعديلات البيئية المناسبة عليه على عدة أصعدة سواء بيئية أو اقتصادية أو اجتماعية، ومراعاة جميع القضايا البيئية للتقليل من الآثار غير المرغوبة للمنتج على البيئة، تصميم المنتج بهدف تلبية احتياجات الزبائن وتوافقه مع رغباتهم. بعد ذلك يتم المصادقة على المنتج من قبل أنظمة الشهادات والمؤسسات الحاكمة على أنه أخضر بعد تقييمه تبعاً لمعايير الكفاءة البيئية. خصائص المنتجات الخضراء كما يستعرضها الشكل (9-8) الآتي:

خصائص المنتجات الخضراء

تتميز بأنها ذات منافع للبيئة كأجهزة معالجة التلوث البيئي والتخلص الآمن من النفايات والانبعاثات.
تعد أقل أضراراً، وتكلفة بيئية مقارنة بالمنتجات المماثلة الأخرى، كذلك تعتمد جوانب إعادة التدوير، أو تمتاز بأنها قابلة للتصليح والاستعمال عدة مرات أو للتحليل البيولوجي أو لإعادة الاستخدام.
تختص بأنها منتجات أكثر استخداماً للمواد والطاقات المتجددة كالمنتجات الغذائية من مواد زراعية، أو المنتجات التي تستهلك الطاقة الشمسية.
تعد منتجات أقل استخداماً للمواد الخطرة كالمواد الحافظة والكيماوية، السمية والنووية.
تعد أكثر تحقيقاً للجودة البيئية كأن تكون أقل تلوثاً، تلوثاً وآثاراً جانبية وفي المقابل أكثر استجابة لحاجات الزبائن، وجمعيات حماية الزبون.
هي منتجات موجهة لحاجات حقيقية خضراء لدى الزبائن وليس نحو الرغبات التي يخلقها التسويق والإعلان السلبي، عن طريق إثارة الحاجات المزيفة.

الشكل (9-8) خصائص المنتجات الخضراء

ب- **السعر الأخضر وعوامله:** يعد السعر أحد أهم العناصر للمزيج التسويقي كونه يمثل الواجهة المعبرة عن مواصفات وجودة المنتج والمحدد الأساسي لإقبال الزبون على شراء هذا المنتج من عدمه. كذلك يعد التسعير أحد أهم القرارات الاستراتيجية التي يتخذها رجال التسويق، إذ تؤثر على فعالية المؤسسة ونجاحها في كسب الحصة السوقية والمنافسة، ويعد التسعير الأخضر عنصراً من عناصر المزيج التسويقي الأخضر.

لذا يستدعي إنتاج المنتجات الخضراء تعديل في العملية الإنتاجية وهذا قد يتطلب مزيداً من النفقات، ثم زيادة سعر هذه المنتجات التي تكون بمثابة عقبة أمام الزبائن غير المقتنعين بالسعر أو غير القادرين على دفع هذه التسعيرة الخضراء.

وغالبا ما تحمل المنتجات الخضراء إضافة سعرية، وذلك يعود إلى التكاليف الإضافية لإنتاجها وفقا لاعتبارات حماية البيئة لأن المنتجات الخضراء عادة ما تتطلب تكاليف مرتفعة في مجال البحث والتطوير، والتعديل في الأساليب الإنتاجية بما ينسجم مع هدف الاستخدام الكفء للطاقة وتقليل التلف والضياع في استعمال المواد الأول

مما يجعل قبول المنتج الأخضر في السوق أمراً غايةً في الصعوبة. ولكن يمكن إيجاد بعض الحلول لمشاكل الأسعار الخضراء تتمثل بخفض سعر هذه المنتجات وجعلها متقاربة مع أسعار المنتجات الشائعة في السوق أو عن طريق تجميل صورة المنتجات الخضراء وتعزيز قيمتها في نظر الزبون عبر تحسين أداء وتصميم المنتج وجعله يلائم جميع احتياجات الزبائن.

وتسعر المؤسسات منتجاتها الخضراء على أساس قيمتها التي تدركها مجموعات أو فئات معينة من الزبائن، حيث تؤمن العديد من المؤسسات أن ارتفاع سعر المنتج الأخضر لا يضر بالموقع التنافسي، وتنبع تنافسية المنتج الأخضر ليس بسعره بل بقيمته وفوائده التي يحققها.

ومن أبرز العوامل المؤثرة في التسعير الأخضر الداخلية والخارجية كما يستعرضها الشكل (8-10) الآتي:

العوامل المؤثرة في التسعير الأخضر

العوامل المؤثرة في التسعير الأخضر الخارجية

العوامل المؤثرة في التسعير الأخضر الداخلية

العوامل الديمغرافية : عندما تستهدف أي منظمة قطاع سوقي معين ، عليها أن تراعي مجموعة من العوامل الديمغرافية ، ومنها : عدد الزبائن ، مستوى الزبون الثقافي ، موقع الزبون ، معدلات الشراء المتوقعة ، الحالة الاقتصادية للمستهلك الأخضر .

الأهداف : يتوقف تحديد سعر المنتج الأخضر على أهداف عمليات التسعير ، استناداً لاستراتيجية المنظمة والتسويق بشكل خاص ، فإذا كان الهدف الأساسي تعظيم الأرباح فإن قرار تسعير المنتج الأخضر سيكون له شكل معين ، وإذا كان الهدف كسب الزبائن الجدد فهناك شكلاً آخر للتسعير ، كذلك قد يكون الهدف مواجهة حالات شديدة من المنافسة فإن على رجال التسويق أخذ ذلك بعين الاعتبار .

العوامل النفسية : يسهم علم النفس في سلوك الزبون ، وبالتالي يدرس رجال التسويق الأخضر الحالة المزاجية والنفسية للمستهلكين على اعتبار أن سلوك الزبون يعد متغيراً نفسياً .

التكاليف: تعد التكاليف أهم عوامل تحديد سعر المنتج الأخضر، فتسعير المنتج الأخضر يفترض يغطي تكاليف إنتاجه وتوزيعه وترويجه ، مضافاً إلى ذلك هامشاً من الربح . إن المنتج الأخضر قد يكون مكلفاً مقارنة مع غيره من المنتجات نظراً لحاجته للبحث والتطوير خاصة في مراحل الإنتاج الأولى ، لكن تنخفض تلك التكاليف في نهاية مراحل الإنتاج حيث يفترض أن تهتم المؤسسة بتوفير الطاقة وخفض مستوى التلف ، والاستغلال الأمثل للموارد المتاحة.

المنافسة : تعد المنافسة عاملاً خارجياً مؤثراً في تسعير المنتجات الخضراء ، وعلى المنظمات أن تحدد أسعار منافسيها ، وعددهم ، والبدائل المتاحة لمنتجاتها في السوق ، وعلاقة ذلك بدخل الزبون وتوجهاته

درجة اختلاف المنتج : كلما كانت منتجات المنظمة مختلفة عن المنافسين ، كلما اكتسبت المنظمة ميزة في حرية تحديد السعر ، والمنظمات التي تتبنى المنتج الأخضر غالباً ما تمتلك خصوصية في منتجاتها

التدخل الحكومي : تشترط الجهات الحكومية المختصة بعض الاعتبارات ونسب القوانين لحماية الزبون من الاستغلال ، ويؤثر ذلك على تسعير المنتجات الخضراء ، وإن كانت تلك الشروط والقوانين تهتم بجوانب حماية البيئة فإن ذلك يكون لصالح المنتج الأخضر .

اعتبارات تنظيمية أخرى : حيث يتكثر المنتج الأخضر بالجهة التي تقرر السعر ، فأغلب المنظمات تعتمد في تسعير المنتجات بناءً على رغبات مجلس الإدارة ، أو لجنة مختصة من المدراء التقنيين ، وهذا يؤثر في تسعير المنتج الأخضر .

شكل (8-10) العوامل المؤثرة في التسعير الأخضر الداخلية والخارجية

ج- المكان الأخضر: يرتبط هذا المفهوم بعملية توزيع المنتجات الخضراء دون إلحاق الضرر بالبيئة. ويعتمد ذلك على الاستخدام السليم للطاقة والوقود والخدمات اللوجستية بأقل قدر من انبعاثات الغازات السامة. حيث يعد اختيار المكان المناسب لجعل المنتج متوفرًا ذا أهمية كبيرة في جذب الزبون، فمعظم الزبائن غير قادرين على السفر لاقتناء المنتجات الخضراء. كما تشغل مصاريف النقل حيزًا كبيرًا من تكاليف الأعمال. لذلك يمكن توفير الأموال المصروفة في النقل والتوزيع من خلال إنتاج المنتجات الخضراء محليًا أو بتسويقها عبر الإنترنت.

التوزيع الأخضر عملية تراعي الاعتبارات البيئية في تحريك المنتجات من المصدر للمستهلك، ويمكن تحديد الاعتبارات البيئية في الحد من استهلاك الطاقة والحد من الانبعاثات للتخفيف من ظاهرة الاحتباس الحراري، وعلي المؤسسات انتهاج وابتكار طرق ووسائل نقل آمنة وأماكن خضراء آمنة.

ولإرضاء الزبائن فإن المنتج يجب أن يكون متوفرًا بالمكان المناسب، وفي الوقت المناسب، وفيما يخص التوزيع فإن مدراء التسويق، وضمن إدارتهم لمزيجهم التسويقي، ويسعون نحو جعل المنتجات المتوفرة وبكميات مناسبة وفي كل الأسواق المستهدفة أو لكل الزبائن المهتمين بذلك المنتج مع الحفاظ على التكلفة الإجمالية للمخزون وإدارة المخزون والنقل في أدنى مستوى ممكن. ويعني التوزيع بالمنفعتين الزمانية والمكانية، بحيث يضمن التوزيع جعل المنتجات في متناول يد الزبائن، وفي المكان، والزمان المناسبين، والجودة المناسبة، والسعر المناسب، ويتطلب هذا التوزيع أن يأخذ بعين النظر اعتبارات البيئة مع ضمان جودة عملية التخزين وإدارتها بباقي التكاليف، وكذلك فإن عملية النقل هي محور النشاط التوزيعي لا بد لها من التركيز على عدة جوانب هي:

- تعزيز خيارات النقل الواعية بيئيًا.
- استخدام وسائل النقل البيئية التي تستخدم الوقود الحيوي.
- إجادة عملية النقل من حيث اختيار أقصر الطرق، واستخدام وسيلة النقل ذات الحجم المناسب.
- النقل المشترك للمواد والمنتجات.
- تثبيت المواد والمنتجات جيدًا عند النقل.
- التعامل مع مؤسسات النقل التي تهتم بالأطر البيئية.

هذا وقد تساهم قنوات التوزيع المختلفة للترويج للقضايا البيئية، التي تعمل على توعية المجتمع لتلك القضايا إن التوزيع الأخضر سواء كان مباشرًا عن المنتج إلى الزبون، أو غير مباشر من خلال قنوات توزيع، لا يختلف عن التوزيع التقليدي إلا من ناحية أن التوزيع الأخضر يحمل بعدين للتوزيع، فقنوات التوزيع التي تعرف على أنها "سلسلة من المؤسسات أو الأفراد المشتركة في تدفق السلع، والخدمات من المنتج إلى المستخدم، أو الزبون النهائي نستنتج مما سبق أن التوزيع الأخضر يعد واحدًا من الأنشطة الأساسية المهمة في حقل التسويق الأخضر، حيث أن أحد الأهداف الأساسية لأي مؤسسة هو ضمان وصول البضائع

التي تقوم بإنتاجها إلى الزبون ن ثم يفترض أن يهدف التوزيع الأخضر إلى رفع مستوى ثقافة الزبون بأهمية ومميزات المنتج الأخضر.

ثم فإن المزيج التسويقي الأخضر يشتمل علي عناصر وهي: المنتج الأخضر هو عبارة عن منتج مصمم، ومصنع وفقاً لمجموعة من المعايير التي تهدف إلى حماية البيئة، أما التسعير الأخضر عبارة عن النقود مقابل الحصول علي المنتج، أما المقصود بتوزيع المنتج الأخضر الطريق الذي تأخذه السلعة لكي تصل من المنتج إلى الزبون الذي يمتلك الثقافة الخضراء، أما آخر عنصر هو الإعلان الأخضر هو أحد أهم العناصر التسويقية للتعريف بالمنتجات والتواصل مع الزبون وإقناعه ويقصد به تسويق وترويج للمنتج، وأي منتج حتى يتم تسويقه لابد أن يمر بهذه المراحل أو العناصر الأربع.

د- الترويج الأخضر الترويج الأخضر: يمثل الترويج جميع الأنشطة التي تهدف إلى إعطاء المنتجات صورة مثالية ومقنعة للمستهلك بغية خلق الإقبال والطلب على هذه المنتجات. فالترويج في سياق التسويق الأخضر يتضمن إبراز أهمية البيئة الصحية للمستهلكين وتوعيتهم بالمنتجات الخضراء وتشجيعهم على اقتنائها، بالإضافة إلى الإعلان عنها بطريقة صديقة للبيئة عبر وسائل التواصل الاجتماعي أو عن طريق الجمعيات البيئية. كما تقوم بعض المؤسسات بتعزيز ترويجها الأخضر عبر إشراكها في حملات توعوية تهدف لنشر الوعي البيئي، ووضع برامج تدعم البيئة وتبين أهمية المحافظة عليها.

ان عنصر الترويج ذو صلة أساسية بالأنشطة المستعملة للإعلام أو لإبلاغ الأفراد والجماعات حول المؤسسة أو منتجاتها الخضراء، فالترويج يهدف وبشكل أساسي إلى زيادة الوعي العام أو المعرفة بخصوص المؤسسة ومنتجاتها سواء أكانت جديدة في ذلك السوق أو موجودة مسبقاً، ومن الممكن أيضاً أن يهدف إلى التعريف بخصائص المنتجات المقدمة وأسلوب استخدامها وقد تستعمل في كثير من الأحيان للترغيب في شراء المنتجات الخضراء. وعلي اعتبار أن الإعلان الأداة الأساسية لجذب انتباه الزبائن، وزيادة المبيعات، ويرى رواد التسويق الأخضر بأن الإعلان الأخضر يجب أن يبتعد عن أدوات التلوث الإعلان الذي يلاحق الزبون في كل مكان وزمان، وأن يكون صادقاً وهدفه التوعية البيئية والتوعية بالمنتجات الخضراء.

1) مميزات الترويج الأخضر: يتميز الترويج الأخضر بما يلي:

- أن يكون الإعلان عن منتجات خضراء صديقة للبيئة.
- أن تقدم الوسيلة الإعلامية معلومات تفصيلية وواضحة ودقيقة عن المنتجات الخضراء، وأن تزيد مستوى الوعي بها
- أن تتضمن الإعلانات الخضراء جوانب القضايا البيئية.
- عدم الاعتماد علي عقد المقارنات بقدر التركيز علي مزايا الجوانب البيئية للمنتجات الخضراء.
- أن لا يسهم الإعلان الأخضر في إثارة دوافع لا شعورية تزيد الاستهلاك غير الضروري للمنتجات.

2) خصائص الترويج الأخضر: تتمثل في الآتي:

- يختص الترويج الأخضر باعتبارات تتعلق بإدارة التوقعات لدي الزبائن.
- الاعتراف بالأخطاء السابقة والتعامل معهم بحسم.
- البحث المستمر عن البدائل النافعة لأصحاب المصالح.
- تقديم الدليل الذي يدعم عمليات وأفكار المؤسسة.
- إدراك حاجات الزبون العادي والزبون الأخضر.
- طرح الاسئلة المتعلقة بالقضايا البيئية والإجابة عنها بطرق خضراء.

3) عناصر المزيج الترويجي الأخضر: ينحدر عن الترويج الأخضر عناصر يطلق

عليها المزيج الترويجي الأخضر، وفيما يلي بيان لتلك العناصر:

الإعلان الأخضر: هو الإعلان الذي تتبناه المؤسسات الخضراء لنقل فلسفتها البيئية من رسائل إعلانية، حيث يتصف الإعلان الأخضر بالتركيز علي القيم والثقافة المتعلقة بالاستهلاك البيئي، والابتعاد عن الابتذال الاستهلاكي السريع، وإبراز أهمية البيئة الصحية للمستهلك، وإقناعه بالمنتجات الخضراء، والتنسيق مع الجهات الرقابية والمؤسسات المختلفة رسمية وغير رسمية في مجال حماية البيئة، وللإعلانات الخضراء رسائل متعددة نذكر منها:

- ادعاءات موجهة بالمنتج، تقوم المؤسسة بتصميمها للتركيز علي الصفات البيئية للمنتج، علي سبيل المثال تعرض الرسائل طرق التحليل العضوي للمنتج الأخضر.
- ادعاءات موجهة بالعملية الإنتاجية، تركز خلالها المؤسسة علي الأساليب البيئية التي تتبعها في إنتاج المنتجات الخضراء، وطرق التخلص من المخلفات.
- ادعاءات موجهة بصورة المؤسسة، وهي تركز علي الربط بين المؤسسة وأنشطتها البيئية مثلاً (ملتزمون بحماية البيئة و ملتزمون بالمحافظة علي الغابات).
- ادعاءات قائمة علي الواقع البيئي، وهي تختص بإعلام الزبائن بالمشاكل البيئية، ووسائل علاجها ومواجهتها.
- ادعاءات مختلطة، وهي عبارة عن مزيج من الادعاءات البيئية السابقة.

البيع الشخصي الأخضر: يتضمن البيع الشخصي ثلاث محاور رئيسة حول المعلومات البيئية

التي يجب علي رجال البيع الإلمام بها، وهي علي النحو الآتي:

- المنافع البيئية للمنتج: يجب علي رجل البيع أن يكون علي دراية جيدة بالمنافع التي يحققها المنتج بالنسبة للبيئة أثناء مراحل إنتاجه أو استخدامه لدي الزبون.
- التوافق مع النظم البيئية: هناك الكثير من المواد الخام الصناعية والمنتجات الكيماوية تخضع لقوانين بيئية فلا بد أن يكون رجل البيع قادراً علي الاستجابة لكل الأسئلة التي توجه له من العملاء في هذا الشأن.
- الاهتمام بشهادة الأيزو: ويمكن أن يؤدي رجل البيع دوراً مهماً في بيان وشرح نظام الإدارة البيئية.

- ❖ **العلاقات العامة:** تعرف العلاقات العامة علي أنها فلسفة اجتماعية للإدارة التي تعبر عنها من خلال أنشطتها وسياساتها المعلنة والهادفة إلى ضمان الثقة والتفاهم المتبادل بين المؤسسة وجمهورها وذلك باستخدام الاتصال ذي الاتجاهين بين الطرفين. وعرف المعهد البريطاني العلاقات العامة بأنها تلك الجهود المخططة التي تبذلها المؤسسة لكسب ثقة الجمهور من خلال ما تقدمه له من أعمال وأنشطة تحظى باحترامه. وتعتبر العلاقات العامة عن كافة الجهود التي تبذلها المؤسسة من أجل جسر علاقاتها الداخلية والخارجية، وتحسين صورتها لدي العاملين والزبائن وكافة الأطراف التي تتعامل مع المؤسسة.
- ❖ **العلاقات العامة الخضراء** تعد عنصراً مهماً من عناصر المزيج الترويجي الأخضر، وأهميتها تزداد في حالة التسويق الأخضر عن التسويق العادي، لأنها تعد وسيلة لجسر علاقات المؤسسة بالزبائن الأخضر، وتبني هذه العلاقات علي أساس من المصداقية، والمنافع المتبادلة.
- ❖ **تنشيط المبيعات:** تعرف وكالة التسويق الأمريكية (AMA) تنشيط المبيعات علي أنها أوجه النشاطات التسويقية خلاف البيع الشخصي والإعلان والنشر، والتي تهدف إلى إثارة اهتمام الزبون بالسلعة أو الخدمة، وغالباً ما يكون تنشيط المبيعات مكملاً أو بديلاً للإعلانات الأخرى ن وهناك وسائل متعددة لتنشيط المبيعات بطرق خضراء، منها توزيع الكربونات، وإجراء المسابقات، ومنح الهدايا الخضراء المجانية، ومنح الضمانات للمنتجات الخضراء. والجدول (6-8) يبين العناصر أو العوامل المؤثرة في المزيج الترويجي الأخضر¹⁴¹:

جدول (8 - 6) العناصر أو العوامل المؤثرة في المزيج التسويقي الأخضر

المزيج التسويقي الأخضر الداخلي	المزيج التسويقي الأخضر الخارجي:
(1) المعلومات providing Information: تقديم المعلومات وتلقيها (من وإلى داخل المؤسسة وخارجها) بخصوص مراقبة القضايا البيئية لضمان الالتزام البيئي وبقاء المؤسسة ضمن إطار التسويق الأخضر. (2) العمليات: التأكد من استخدام الحد الأدنى من الطاقة في العمليات الإنتاجية مع اختزال الفاقد (الضائع) (3) السياسات Policies : تبني سياسات لتشجيع ودعم التوجه البيئي في المؤسسة ومراقبة وتقييم الأداء البيئي بشكل مستمر. (4) الأفراد People: توظيف الكفاءات ذات التوجه البيئي وتدريب الكادر البشري، لرفع قدراتهم، ومهاراتهم في مجال الالتزام البيئي. (5) البرامج التسويقية Programming (6) الإجراءات Procurers (7) القوة Power (8) مكافأة الزبائن Paying Customers (9) الأداء Performance	الزبائن الخضر Product of green Consumer: ويشمل العملاء المقتنعين بفلسفة التسويق الأخضر والذين يرغبون بشراء المنتجات الخضر. المزودون: Providers مزودي المصرف باحتياجاته ويشمل المزودون الذين يعملوا ضمن مظلة التسويق الأخضر والذين يتعاملوا مع المواد والتجهيزات الصديقة للبيئة. السياسيون Politicians: وهم السياسيون الذين يؤمنوا بالفكر الأخضر والذين لهم تأثير علي القرار الحكومي والذين يمكن أن يمارسوا نفوذهم السياسي من أجل استصدار قوانين وتشريعات لدعم التوجه البيئي بشكل عام. جماعات الضغط Pleasure Groups: وهم مثل الساسة من حيث إيمانهم بالفكر الأخضر وممارسة الضغوط علي أصحاب القرار. المشكلات Problems: ربط منظمة الأعمال بقضايا المجتمع والتي تتعلق بالالتزام البيئي والمسؤولية الأخلاقية والاجتماعية.. التنبؤات Predictions: وهو التنبؤ بالمشكلات والتغيرات البيئية التي يمكن أن تواجه المؤسسة عند قيامها بأنشطة التسويق الأخضر والاستعداد للتعامل معها في المستقبل. الشركاء Partners : محاولة ربط شركاء المؤسسة بقضايا تتعلق بالجوانب البيئية والمسؤولية الاجتماعية.¹⁴²

4. النتائج المترتبة علي ممارسة التسويق الأخضر:

أ- إرضاء حاجات المالكين: من المتوقع أن يفتح منهج التسويق الأخضر آفاق جديدة وفرص سوقية مغرية أمام المؤسسات التي تمارسه، مما يتيح أمامها المجال لتجنب المنافسة التقليدية، ثم تحقيق زيادة تنافسية في السوق، وخاصة عندما تتوجه إلى السوق بمنتجات صديقة للبيئة، وتستهدف ذوي التوجهات البيئية في السوق ويساعد

هذا الوضع التنافسي علي تحقيق مكاسب وأرباح أعلى، فضلاً علي اكتساب سمعة جيدة في المجتمع وتلبية حاجات المالكين.

ب- **تحقيق الأمان في تقديم المنتجات وإدارة العمليات:** ان التركيز علي إنتاج سلع آمنة وصديقة للبيئة يدفع المؤسسة لرفع كفاءة عملياتها الإنتاجية، مما يخفض من مستويات التلف والتلوث البيئي الناجم عن العمليات الإنتاجية فضلاً عن تجنب الملاحقات القانونية، والتي قد تفضي إلى دفع تعويضات للمتضررين، وإثارة جمعيات البيئة وحماية الزبون.

ج- **القبول الاجتماعي للمؤسسة:** إن المؤسسات التي تتبنى فلسفة التسويق الأخضر تحظى بتأييد قوي من المجتمع، بشتي فئاته وأطيافه، بسبب انسجام أهدافها مع أهداف المجتمع بخصوص الالتزام البيئي وهذا التأييد الاجتماعي يساعد المؤسسة علي توطيد علاقاتها مع عملائها الحاليين وكسب عملاء جدد في المستقبل.

د- **ديمومة الأنشطة:** إن تجنب المؤسسة الخضراء للملاحقات القانونية وتأييد المجتمع لها بسبب القبول العام لأهدافها وفلسفتها، يمكنها من الاستمرار في تقديم منتجاتها الصديقة للبيئة، ودعم عملياتها وأنشطتها التجارية..

الفصل التاسع

أساسيات في إستراتيجيات دورة حياة المنتج المصرفي

يعد المزيج التسويقي الركيزة الأساسية والأداة الفعالة في التسويق المصرفي، ولا تكون عملية التسويق ناجحة إلا بتخطيط إستراتيجيات مزيج تسويقي فعال يتماشى ومتطلبات السوق المصرفي؛ وتسعى المصارف جاهدة من خلال ذلك إلى تحقيق الجودة والتميز في خدمات المصرفية المتنوعة.

تمر الخدمة المصرفية بأربع مراحل والتي تمثل حجم التطور والتعامل بالخدمة عبر الزمن، وإن منحى دورة الحياة يعبر عن التاريخ البيعي لها ولهذا تحليل دورة حياة المنتج أو الخدمة المصرفية يساعد على وصف الكيفية التي تعمل بها الخدمة المصرفية.

ان دورة حياة الخدمة / المنتج Product Life Cycle : عبارة عن مفهوم تسويقي، يحاول وصف تطور حجم المبيعات (حجم التعامل عبر الزمن) والأرباح، وسلوك الزبائن، وظروف المنافسة، وطبيعة السياسات التسويقية لكل منتج (خدمة مصرفية)، منذ مرحلة تقديمه للسوق إلى مرحلة حذفه من خط المنتجات (الخدمات). وتشمل دورة حياة المنتج أربعة مراحل هي: (مرحلة تقديم المنتج للسوق. مرحلة النمو. مرحلة النضج والازدهار. - مرحلة الانحدار والتدهور).

لذا أصبح النظر إلى مسألة تحليل دورة حياة المنتج في عمل المؤسسات بمثابة توقع مستقبلي لحالة المنافسة التي ستشهدتها المنتجات التي تتعامل بها عند دخولها للسوق من جانب، وجدولة لعمليات الإنتاج والتعامل مع المجهزين من جانب آخر، وهذا بحد ذاته سيكون له انعكاس كبير على مجمل الاستراتيجيات التي تنتهجها المؤسسات المختلفة باتجاه البقاء والاستمرار لتحقيق الأهداف المرسومة لها. ثم فإن نجاح أو فشل المؤسسات يمكن أن يعزى إلى مدى ما يتحقق من طلب وقبول لمنتجاتها المطروحة في السوق.

ومن المناسب الإشارة هنا إلى أن المنتجات وعلى اختلاف أنواعها ليست باقية إلى الابد، بل يمكن أن يكون عمرها قصير وتختفي بسرعة من السوق، أو تبقى لفترة طويلة من الزمن ولكنها في النتيجة النهائية تختفي أيضاً رغم عمليات التطوير والتحسين التي تجري عليها حتى يمكننا تشبيه دورة حياة المنتج بالإنسان منذ ولادته ومروره عبر مراحل مختلفة من حياته ولتقوده في النهاية إلى الموت المحقق.

تعتبر دورة حياة المنتج إحدى أدوات التحليل الإستراتيجي التي تستخدمها المؤسسات لغرض البقاء والاستمرار في الصناعة وتحقيق النجاح من خلال حجم المبيعات والحصة السوقية التي تضمن لها مستوى مرضي من الأرباح حتى أصبح هذا المفهوم من المفاهيم الشائعة عند تحليل الأوضاع الإستراتيجية للمؤسسات. فهو يمثل وصف مثالي لحالة المنتج أكثر من كونه استعراض لتاريخ حياة المنتج وهو بحق عنصر مساعد وعظيم في تطوير استراتيجية تسويق المنتجات. حيث أن منفعة لا تقتصر على جعل عملية التخطيط للمنتج أكثر عقلانية وعلمية، بل انها تتيح وتساعد الإدارة في معرفة التغيرات ذات التأثير المباشر وغير المباشر على استراتيجية عملها في السوق.

لذلك ينظر إلى دورة حياة المنتج على أنها وصف للخطوات التي يكون بها المنتج عبر مبيعاته المتحققة، والمرتبطة معها ووصف للفرص والتهديدات التي تواجهها المؤسسة في تنفيذ استراتيجيتها التسويقية والأرباح المحتملة في كل مرحلة من حياة المنتج. لذلك فهي أبعد من أن ينظر إليها على كونها ووصف وتسجيل لمستوى المبيعات والأرباح المتحققة من خلال المنتج الذي تتعامل به منذ طرحه إلى السوق حتى خروجه. بل أنها تمثل في حقيقة الأمر قياس ومؤشر للإستراتيجيات التسويقية التي يمكن أن تعتمد عليها المؤسسة وفي كل مرحلة من مراحل حياة المنتج. بما يجعلها قادرة على تحقيق الطلب المستمر على المنتج وبما يوازي التخطيط المسبق لحجم المبيعات.

ولكن من الملاحظ هنا إلى أن المنتجات ليس بالضرورة أن تحقق جميعها المستوى المتوقع من المبيعات، وذلك لأسباب مختلفة لعل من أبرزها، هو عدم مرورها بجمع المراحل التي يفرض أن تمر بها المنتجات من جراء تعرضها للفشل المبكر من حياته. ثم يمكن القول بأن طول عمر المنتج في السوق، له أثر واضح في تطابق التنفيذ مع الخطة الموضوعة للمبيعات. ولكن لابد من التذكير هنا بأن دورة حياة المنتج لا يمكنها أن تخبر إدارة المؤسسة عما هو طول فترة حياة المنتج؟ ولكنها بالتأكيد يمكنها أن تمنح الإدارة فرصة تقدير عمر دورة حياة المنتج من خلال المقارنة والتقييم للمنتجات المشابهة. كما يمكن في أحيان كثيرة أن تساهم بحوث التسويق ونظم المعلومات التسويقية في تقديم توقعات مهمة لاحتمالات التنفيذ للخطط الممكن اعتمادها في كل مرحلة من مراحل حياة المنتج¹⁴³.

كما يوضح المفهوم المتفاوت في سلوك الخدمة من مرحلة إلى أخرى وهو ما يسمح بتطبيق استراتيجيات تسويقية مختلفة من مرحلة لأخرى، نحاول في هذا الفصل أن نسلط الضوء على الاستراتيجيات التسويقية وتوجهاتها في مختلف مراحل دور حياة المنتج المصرفي ولكل مرحلة لها طبيعتها وخصائصها ومقتضياتها، وهذا يفرض على إدارة التسويق المصرفي أن تتعامل مع كل مرحلة بإستراتيجيات تسويقية مختلفة، تتلاءم مع طبيعة كل مرحلة منها عبر ثلاثة مباحث وعلى النحو الآتي:

المبحث الأول: خصائص المنتج المصرفي (الخدمة المصرفية) وجودته.

المبحث الثاني: الإستراتيجيات التسويقية في مرحلتي التقديم ونمو المنتج المصرفي.

المبحث الثالث: الإستراتيجيات التسويقية في مرحلتي النضج وإنحدار المنتج المصرفي.

المبحث الأول

خصائص المنتج المصرفي (الخدمة المصرفية) وجودته

نقصد بان دورة حياة سلعة أو إدارة دورة حياة المنتج عبارة عن مجموعة من الاستراتيجيات تستعمل في علم الإدارة. ومن المعروف أن الهدف من هذه الاستراتيجيات هو تحديد دورة حياة المنتج، وتغير الظروف التي تمرّ بها السلعة أثناء بيعها. كما أن المنتج يمر خلال دورة حياته بأربع مراحل، إذ تطرح كل مرحلة فرصاً وتحديات كثيرة للمسوّق. إضافةً إلى ما تتطلبه كل مرحلة من استراتيجيات تسويق فريدة ومميّزة. وبناءً على ذلك فإنّه على المسوّق متابعة أوضاع المبيعات والسوق الخاصة به ليحدّد المرحلة التي يمرّ بها المنتج، ثم تصميم استراتيجيات تسويقية ملائمة. كما وتتضمّن استراتيجيات دورة حياة المنتج أربعة عناصر أساسية وهامة وهي: المنتج والسعر والترويج والتوزيع. حيث يجب الجمع بين هذه العناصر الأربعة في كل مرحلة من مراحل دورة حياة المنتج (PLC) لصياغة الاستراتيجية الملائمة لكل مرحلة. لذا يعدّ تتبّع دورة حياة المنتج من الأمور الأساسية لتقييم الأداء وتحديد الأرباح. فما هي استراتيجيات دورة حياة المنتج ؟ هذا ما سنحاول أن نسلط عليه الضوء على استراتيجيات دورة حياة المنتج، على النحو الآتي:

أولاً: خصائص المنتج المصرفي: هناك عدة خصائص رئيسية¹⁴⁴ تتميز بها الخدمات سواء أكانت عامة أم خاصة، ربحية أم غير ربحية، وتؤثر هذه الخدمات كثيراً في تصميم البرنامج التسويقي تتميز الخدمات التسويقية بخصائص رئيسة تجعلها متميزة عن السلعة والتي يمكن تحديدها بالآتي: -

لا تخرج خصائص الخدمة المصرفية عن تلك التي في الخدمات بنحو عام، وبمناصرتها المعروفة، ولكن الذي يلاحظ ولأهمية هذه الناحية أن الخصائص تأخذ سمة واسعة وشمولية كافية للعديد من الجوانب وهذه الخصائص هي من أساسيات المهارة في إتقان فن تقديم الخدمات المصرفية هي إدراك موظفي المصرف (المتعاملين مباشرة مع الزبائن وغيرهم) للطبيعة المتميزة للخدمة المصرفية ويمكن إيجاز خصائص الخدمة المصرفية في الآتي: إن أساسيات المهارة وإتقان الخدمة المصرفية ترتبط بقدرة وإدراك العاملين المصرفيين في الخط الأمامي على التفاعل المباشر والإيجابي مع الزبائن نظراً للطبيعة المميزة للخدمة المصرفية بصورة عامة وخصائص هذه الخدمة بصفة خاصة، يمكن إيضاح أهم خصائص الخدمة المصرفية فيما يلي:

1. **اللاملموسية:** تعني الخدمة بأنها من غير الممكن اختبارها، مشاهدتها، لمسها، سماعها، قبل أن تتم عملية شراءها، وخصوصاً لذلك الزبون أو الزبون الذي لا يمتلك تجربة سابقة عن الخدمة المقصودة، وعليه فإن الرأي أو الاتجاه المتراكم لدى الزبون، عما سبق له من استخدام أو إنتفاع من الخدمة ذاتها، يحدد مدى ملموسيتها له من عدمه وثم الإشباع المتولد منها فصفة اللاملموسية Intangibility تميز الخدمات عن المنتج المادي¹⁴⁵ ولا ريب بأن اللاملموسية تمثل في حقيقتها مشكلات كبيرة لإدارة العمليات في المؤسسة، وهذا ما ينعكس بشكل خاص على معيارية تقديمها للمستهلكين وثم انعكاسها

على مستوى الأرباح المتحققة. تتمثل هذه الخاصية حقيقة الخدمة كونها لا ترى ولا يمكن لمسها قبل الأقدام على شرائها، وهذه تجعل عامل المخاطرة ملازم للمنتجات الخدمية، فقد لا يحصل المستفيد على الخدمة المطلوبة وفقاً للوعد بتوفيرها حسب خصائص معينة²، وعليه فإن الكثير من المصارف تتبنى استراتيجيات تسويقية مناسبة لتحويل الخدمات غير الملموسة إلى ملموسة ويتم ذلك من خلال:

2. **بناء صورة ذهنية لدى الزبون:** إن مضاعفة الجهود الترويجية والإعلانية و القيام بإظهار انجازات المصرف واستثماراته، يجعل المشاهد للإعلانات يتخيل صورة ايجابية عن المصرف وخدماته المختلفة التي تساهم في تحسين الصورة الذهنية لغالبية أفراد المجتمع¹⁴⁶.

3. **المصادقية:** ويتم تأكيدها من خلال ربط الخدمة المصرفية مع شخص أو شيء ملموس، كان يقوم المصرف- بالترويج لخدماته بإظهار رجل أعمال..... من قبل الجميع على انه من زبائن المصرف الدائمين.

4. **التمثيل الجسدي:** تغليف الخدمة بدليل مادي يظهر جودة الخدمة، فمثلاً إظهار دفاتر الصكوك بلون ذهبي- أو بلاتيني لخدمات البطاقات ينقل صورة إلى الزبائن عن طبيعة الخدمة المصرفية باعتبارها على درجة عالية من القوة والثقة.

5. **التوثيق:** الذي تقوم به ادارات المصارف عن طريق الأرقام والإحصاءات لدعم الإعلان من حيث عدد الزبائن، والكتلة النقدية الكبيرة التي يتعامل على أساسها المصرف مع زبائنه كافة¹⁴⁷.

6. **التلازمة:** نقصد بالتلازم (الخدمات المصرفية تنتج وتستهلك في نفس الوقت) لأن الإنتاج والاستهلاك للخدمة المصرفية متلازمان. الزبون لا يستطيع أن يتداول هذه الخدمة مع طرف ثالث وكل ما يتبقى له هو سعادته أو تعاسته من الخدمة والتي يصعب عليه حتى أن يعيد وصفها للآخرين بأكثر من شعوره بالسعادة أو التعاسة ولذلك فالاهتمام الرئيسي لرجال التسويق في المصارف هو في العادة خلق المنفعة الزمانية والمكانية للخدمة. (الخدمة الملائمة في الزمان والمكان الصحيحين).

وتعني بالتلازمة أيضاً درجة الترابط بين الخدمة ذاتها والشخص الذي يقدمها حيث أنها تنتج وتستهلك في نفس الوقت و ثم فإن الزبون لا يستطيع تداول هذه الخدمة من طرف ثالث إذ أن الخدمة غير قابلة للفصل عن مقدمها و ذلك لأن الإنتاج و التوزيع متلازمان، ويترتب على خاصية التلازمة¹⁴⁸ الآتي:

أ. وجود علاقة مباشرة بين المؤسسة الخدمية و الزبائن لتلقي الخدمة يتطلب حضور الزبون لتحقيق علاقة اتصال بينه و بين مقدم الخدمة.

ب. ضرورة مشاركة الزبائن في إنتاجها وهي السمة الأساسية التي لا يمكن أداء الكثير من الخدمات دون توافرها زيادة درجة ولاء التعامل لموظف معين سواء نظراً لتأديته الخدمة بمستوى عال. تعني هذه الصفة¹⁴⁹ ارتباط والتلازم الخدمة عموماً بعملية الاستهلاك المباشر له حيث إن المنتج يمكن أن يمر بمراحل التصنيع والخزن والبيع، ليتم استهلاكه في مرحلة أخيرة، بينما الخدمة تمثل حالة استهلاك مرتبطة أي إنها تنتج

وتباع للاستهلاك أو الانتفاع منها في، **At the same time** مع وقت إنتاجها ذات الوقت كما هو الحال في الخدمات الشخصية المقدمة، أو العلاج الطبي، وعموماً فإن الخدمات لا يمكن أن تمنح شخصياً أو تخول إلى غير منتجها لأنها متلازمة معه.

7. الفنية¹⁵⁰: بما أن الخدمة تمثل فعل متصرف فإنها تتلاشى و تنتهي سواء بالاستفادة منها أو عدم الاستفادة منها وذلك لعدم إمكانية تخزينها و الاستفادة منها لحين وقوع الطلب عليها.

8. صعوبة تنميط الخدمة: تتميز الخدمات بخاصية عدم التماثل أو التباين طالما أنها تعتمد على مهارة و أسلوب و كفاءة مقدمها و زمان و مكان تقديمها، و هي التي تجعل منظمات الخدمة تسعى لتقليل التباين في خدماتها إلى أدنى حد عن طريق:

أ- الاختيار والتدريب الجيد لمقدمي الخدمات.

ب- تقبس عمليات أداء الخدمة على مستوى المؤسسة ككل.

ج- متابعة رضا الزبون عن الخدمات من خلال مقترحاته و الشكاوي المقدمة¹⁵¹.

9. السرية¹⁵²: تعد السرية من السمات المميزة للخدمة المصرفية، فقواعد العمل المصرفي تقضي المحافظة على أسرار الزبائن المالية و عدم إفشائها و يتعرض موظفي المصارف للمساءلة في حالة عدم إتباع ذلك.

10. غير قابلة للفحص بعد الإنتاج: تقديم الخدمة يتم بناء على تفاعل بين الموظف و الزبون و لا يمكن بطبيعة الحال إجراء عملية فرز رقابة على جودة الخدمة بعد الإنتاج و من ثم لا يمكن الاستغناء عن الخدمات المعيبة فالاستهلاك قد تم فعلا و المسؤولية هنا اكبر و اخطر و تتطلب ضمانات الجودة قبل الإنتاج¹⁵³.

11. درجة عالية من الخصوصية: تتطلب طبيعة الخدمة المصرفية توافر درجة عالية من السرعة في التعامل و المحافظة على الأسرار المالية للزبائن، و أن هذه الخاصية تفرض على الإدارة المصرفية العليا أن تكون قناة التوزيع مباشرة و قصيرة، حيث أن العمليات المصرفية تحتاج لإنجاحها تفاعل شخصي بين الزبون والمصرف فلا مجال هنا للوسطاء لتوزيع الخدمات¹⁵⁴.

ثانياً: التأكد من تقديم ما يطلبه الزبون: فالخدمات المصرفية وثقة المصرف ليس من الممكن الحكم عليها للمشتري بمعنى أن صعوبة تقييم الخدمات المصرفية لأنها غير ملموسة ولعدم قدرة المصرف علي تقديم عرض ملموس للخدمة المصرفية فان الحكم النهائي علي ما يقدمه الموظف سوف يرتبط بما يطلبه ويتوقعه الزبون من هذه الخدمة.

ومن المفيد عرض خصائص الخدمات المصرفية برغم الاتفاق بين المفكرين حول خصائص الخدمات فإن الملاحظ أن هناك اختلاف على الخصائص المميزة للخدمات المصرفية نظرا لطبيعة وخصوصيته النشاط المصرفي من ناحية أخرى نظرا لطبيعة الخدمات المصرفية وتعددتها وتنوعها وخضوعها لتغيرات مستثمرة. " يرى "محسن الحضري" أن الخدمات المصرفية تتمتع بخصائص أهمها¹⁵⁵:

1. الخدمات المصرفية ليست مادية مجسمة و ثم فهي غير قابلة للتلف ولا يمكن تخزينها.

2. الخدمات المصرفية ليست محمية ببرادة الاختراع وكل خدمة جديدة بوجدها مصرف ما يمكن لمصرف آخر تقديمها.
3. الخدمات المصرفية غير قابلة للتجزئة أو التقسيم أو الانفصال عند تقديمها.
4. تعتمد الخدمات المصرفية على التسويق الشخصي بدرجة كبيرة، حيث تعتمد في تقدمها على الاتصال الشخصي بين مقدم الخدمة و الزبون.
5. **التشتت الجغرافي**¹⁵⁶ : تسعى المصارف إلى امتلاك شبكة من الفروع في شكل متناسب مع تقديم الخدمة المصرفية التي تحقق احتياجات الزبائن بإختلاف مناطقهم الجغرافية فتحقيق المنفعة المكانية بشكل فعال يتحقق من خلال الشبكة المتكاملة من الفروع المنتشرة جغرافياً بصور تساعد الزبائن في الحصول على الخدمات المصرفية التي يرغبونها في الوقت والمكان الذي يفضلونه، لذا تعمل المصارف على تكوين شبكات متكاملة من الفروع تلبي حاجات الزبائن
6. **حاجة الخدمات المصرفية إلى نوعية خاصة من العاملين المهرة:**¹⁵⁷ لان الخدمة بطبيعتها ليست شيئاً مادياً ملموساً يمكن الحكم على مواصفاته بمعايير مطابقة و ثابتة بين كل الزبائن، فان الحكم على ما يقدمه موظف المصرف سوف يرتبط بما يطلبه و يتوقعه الزبون من هذه الخاصية و هذا يتطلب توفير كادر مؤهل و على درجة عالية من الكفاءة.
7. **التوازن بين النمو و المخاطر**¹⁵⁸، عندما يبيع المصرف قروضا فانه في الحقيقة يشتري مخاطر، و عليه فان- الضرورة و المنطق يقتضيان إيجاد نوع من التوازن بين التوسع في النشاط المصرفي و بين الحيلة والحذر.
8. **تقلبات الطلب:** يتميز الطلب على بعض الخدمات المصرفية بالتذبذب و عدم الإستقرار فهو لا يتذبذب بين- فصول السنة فحسب بل يتذبذب من يوم إلى آخر أو حتى في ساعات معينة في اليوم الواحد، و يترتب على هذه الخاصية قيام المؤسسة الخدمية بإدارة مستوى الطلب و استخدام أساليب معينة تهدف إلى التكيف مع فترات الذروة و شكل التغيرات لإرضاء الزبائن و ذلك من خلال: - تشغيل قوة عمل إضافية كما هو الحال في المواسم و الأعياد- تشجيع طالبي الخدمات على زيادة مساهمتهم في أدائها، مثل ملئ الاستثمارات¹⁵⁹.
9. **عدم تملك الخدمة**¹⁶⁰: إلى فترة قريبة انحصرت خصائص الخدمات بالسمات الوارد ذكرها أعلاه، ولكن الباحثين أضافوا هذه الخاصية التي تنطلق مبرراتها أساساً من كون الخدمة ينتفع منها مستخدمها ولا يمكنه من التمتع بحق ملكيتها. Lack of

Ownership

10. **الاعتماد علي الودائع:** تعتمد المصارف علي الودائع في تأدية جميع خدماتها المصرفية والتي تمثل المرجع الأساسي لتمويل المصارف وتحقيق الأرباح للمصرف.
11. **تنوع وتعدد الخدمات المصرفية** المؤسسات المصرفية تعمل علي تقديم مدي واسع للخدمات والمنتجات لملاقة الحاجات المصرفية المتنوعة من قبل زبائن مختلفين في مناطق مختلفة الأمر الذي يزيد من صعوبة تسويق هذه الخدمات¹⁶¹ فتتنوع

الزبائن من حيث المستوى المادي والقدرة المالية كل منهم ورغباتهم واحتياجاتهم ودوافعهم يستلزم بالضرورة إيجاد خدمات مصرفية متنوعة ومتجددة بصفة مستمرة لتلبي حاجات الزبائن سواء الحاليين أو (المزمع جذبهم للتعامل مع المصرف).

12. التدريب والتطوير للعمالة المصرفية¹⁶²: تقديم الخدمات المصرفية يتطلب نوعية خاصة من العاملين المهرة والذين يتميزون بسرعة الأداء والدقة في العمل مع توفر الكفاءة العالية ولا يتأتى ذلك إلا من خلال تبني سياسة واضحة ومرنة في تدريب وتطوير قدرات العاملين لتتواءم وطبيعة المنتجات التي يقدمها المصرف.

13. الحاجة إلى هوية: تتماثل الخدمات المصرفية بين المصارف لذا يعمل رجال التسويق المصرفي على البحث عن عناصر تساعد على تمييز الخدمات المصرفية التي يقدمها المصرف دون المصارف الأخرى مما يساعد على خلق هوية مميزة ولتحقيق ذلك يستخدم المصرف مزيج مصرفي كامل العناصر يمكن من خلاله بناء الهوية المصرفية المميزة والتي تساعد على إقناع الزبون بتغيير المصرف الذي يتعامل معه إلى مصرف آخر.

14. استخدام أحدث التقنيات: في ظروف الصيرفة الالكترونية والمصارف الالكترونية تتطلب الأنشطة المصرفية استخدام أحدث التقنيات لتنفيذها. ويتكامل ذلك مع التدريب والتطوير لخلق المصرفي المتخصص العارف بالتطورات المالية والمصرفية في الإطار الجغرافي الإقليمي والدولي.

15. المسؤولية الانتمائية: من أهم المسؤوليات لأي مصرف هي حماية ودائع ومكاسب زبائنه وهذا مهم ليس في المصارف فقط بل في اغلب المؤسسات المالية الأخرى ويثير هذا الأمر واجب من واجبات المصارف المتمثل في السرية المصرفية في التعامل مع حسابات الزبون والمعلومات التي يتقدم بها للمصرف ويمتد هذا الواجب ليغطي ليس فقط فترة تعامل الزبون مع المصرف بل يمتد إلى ما بعد انتهاء تعاملات الزبون مع المصرف¹⁶³.

16. كما يعد "(عوض الحداد)" الخصائص الآتية للخدمات المصرفية¹⁶⁴.

أ-لا يمكن صنع الخدمة المصرفية مقدما أو تخزينها فهي تنتج وتقدم في نفس اللحظة التي يتقدم الزبون لطلبها.

ب-لا يمكن بموظف المصرف إنتاج عينات من الخدمة وإرسالها للزبون للحصول على موافقته على جودتها قبل الشراء.

ج-الخدمات المصرفية غير قابلة للاستدعاء مرة أخرى، في حالة وجود أخطاء في إنتاجها أو عيوب عند تقديمها فإن الاعتذار وترضية الزبون مما البديل الوحيد أمام موظف المصرف.

د-جودة الخدمة المصرفية غير قابلة للفحص بواسطة موظف للمصرف قبل تقديمها للزبائن.

17. الدلالات التسويقية المترتبة على خصائص المنتجات المصرفية¹⁶⁵: إن السؤال الذي يطرح نفسه هنا هو: هل لما سبق عرضه من خصائص للخدمات المصرفية،

دلالات بالنسبة للنشاط التسويقي في المصارف؟ وإذا كان الجواب إيجاباً، فما هي هذه الدلالات؟ إن الإجابة على هذا السؤال تكمن ببساطة في البحث عن حجر الزاوية في عمل أي مصرف، وهو تحقيق رضا الزبائن عما يقدمه المصرف من خدمات، ويمكننا تأسيس الإجابة على السؤال السابق على الأعمدة على النحو الآتي: ما كان رضا الزبائن هو الغاية، لذلك فإن مستوى أداء الخدمة في فروع المصرف هي التي تحوّل الطبيعة الغير ملموسة للخدمة إلى جوانب ملموسة. لذلك لابد أن يعطى لأسلوب تقديم الخدمة نفس المستوى من الأهمية التي تعطى للخدمة بحدّ ذاتها.

انطلاقاً من الحقيقة المعروفة، وهي أن التقليد هو العرف السائد بين المصارف، فبمجرد أن يبتكر أحد المصارف خدمة جديدة، حتى تنهات بقية المصارف لتقلّده على الفور، لذلك يغدو مستوى أداء وكفاءة موظفي المصرف هو المجال الوحيد الذي يمكن أن يكون ملعباً للتفوق والريادة. وهو ما نعبر عنه بـ «العنصر الشخصي في تقديم الخدمة». في ظلّ واقع المنافسة، ولا نمطية الخدمات وعدم القدرة على تخزينها، لابدّ من التركيز على مفهوم «الخدمة الكلية» وليس على مفهوم المنتج فقط، ومفهوم الخدمة الكلية يضم العديد من العوامل مثل: (- موقع الفرع. - كفاءة الموظفين. - تنوع الخدمات المقدمة. - سمعة المصرف. - الإعلان والترويج). وما نراه في أيامنا هذه، أنه كلما اشتدّت المنافسة بين المصارف، فإنها تلجأ لأسلوب الإعلان، أكثر من الاتجاه لميدان الأداء المتميّز في عرض الخدمات، وتستند في ذلك إلى اعتقاد تاريخي أن الزبون لا يتحوّل لمصرف آخر إلا بأحد حالتين:

(1) - انتقال الزبون لمكان آخر (كأن يموت الزبون ويقرر ورثته بيع الشركة).

(2) - إذا كانت الخدمة سيئة بدرجة لا تحتمل.

ثانياً: مفهوم جودة الخدمة المصرفية وأبعادها: لقد قامت الجمعية الأمريكية لمراقبة الجودة بوضع تعريف للجودة مؤداه أن " الجودة هي السمات أو الخصائص الكلية للسلعة أو الخدمة التي تتطابق مع المطلوب من قبل الزبائن وتستجيب لاحتياجاتهم¹⁶⁶.

كما عرف P Crosby الجودة بأنها خلو الإنتاج - فيما يتعلق بالسلع أو الخدمات - من الأخطاء، أو ما يطلق عليه (مبدأ اللاخطأ Zero-Defects)¹⁶⁷.

إن جودة الخدمة المصرفية مقياس للدرجة التي يرقى إليها مستوى الخدمة المقدمة للزبائن ليقابل توقعاتهم، فإن تقديم خدمة ذات جودة متميزة يعني تطابق مستوى الجودة الفعلي مع توقعات الزبائن أو التفوق عليها في بعض الأحيان.

لذلك فإن مفهوم جودة الخدمة المصرفية يكمن في المقارنة بين توقعات الزبائن لأبعاد الخدمة ومستوى الأداء الفعلي الذي يعكس مدى توافر تلك الأبعاد بالفعل في الجودة التي تتضمنها الخدمات المصرفية المقدمة لهم. ويمكننا التنويه على وجود أبعاد عديدة للحكم على جودة الخدمة المصرفية، إذ توصل الباحثون إلى تطوير عشرة معايير أو أبعاد للحكم وتشتمل هذه الأبعاد جودة الخدمات المصرفية¹⁶⁸، كما يصورها (9-1) الجدول الآتي:

جدول رقم (9-1): أبعاد جودة الخدمات المصرفية¹⁶⁹.

الأبعاد	جودة الخدمات المصرفية
الاعتمادية Reliability	القدرة على انجاز الوعود بدقة. تشمل على ثبات الأداء وعلى إنجاز الخدمة بطريقة صحيحة كما يرغب الزبون في أول مرة، (كون الشئ جدير بالثقة والاعتماد) وتنفيذ المصرف لوعوده نحو الزبون بدقة وبصورة أكثر تفصيلاً وذلك عن طريق: -الدقة في الحسابات- تقديم الخدمة بصورة صحيحة. - الوفاء بتقديم الخدمة للزبون في المواعيد المحددة، وخلال فترة محددة
سرعة الاستجابة من قبل العاملين Responsiveness	رغبة موظفي المصرف في مساعدة الزبائن وتقديم خدمة فورية لهم وتشمل: -إعلام الزبون عن موعد تقديم الخدمة و موعد الانتهاء من تقديمها- تقديم خدمات فورية. - الاستجابة الفورية لاحتياجات الزبائن، مهما كان انشغال الموظفين-التقرب من الزبائن. - الرد الفوري على استفسارات الزبائن أو شكاويهم.
المهارات	وتعني قيام المصرف بتوظيف العاملين الذين يتوفرون على قدر كبير من المعرفة والمهارة، مما يؤهلهم في التعامل مع الزبائن وإعطائهم صورة حسنة عن المصرف.
Compétence الكفائية	امتلاك المهارات والمعرفة المطلوبة.
السهولة في تقديم الخدمة Access	وضع كل التسهيلات في تقديم الخدمة نحو الزبون من خلال: - سهولة الاستفسار عن الخدمة المراد تحقيقها عن طريق الهاتف أو الانترنت- مدة الانتظار في تقديم الخدمة- ملائمة مكان تقديم الخدمة. - ملائمة مواعيد عمل المصرف.
معاملة الزبائن Courtesy	وذلك من خلال:- حسن خلق القائمين على تقديم الخدمة- روح الصداقة التي يتمتع بها موظفي المصرف ممن لهم اتصال مباشر مع الزبائن - حسن مظهر موظفي المصرف- تقدير ظروف الزبائن والتعاطف معهم. اللطف، احترام مراعاة المشاعر، المصداقية، الاتصال والودية والمهنية والحيطة.
المصداقية Credibility	التزام الصدق مع الزبائن بحيث تتولد لديهم روح الثقة بينهم وبين المصرف. لأخذ صورة حسنة وانطباع جيد نحو المصرف مما يؤدي إلى: - الثقة في اسم المصرف. - الترويج للمصرف مما يكسبه ثقة العديد من زبائن السوق المصرفية.
الأمان والامن safety and security	الخلو من الخطر والشك. توفير الأمان من المخاطر المتعلقة بالعمليات المصرفية عن طريق: - توفير مختلف التسهيلات الخاصة بعمليات إيداع أو سحب الأموال. - المحافظة على سرية المعلومات المتعلقة بحسابات الزبائن.- توافر موظفي الأمن داخل وخارج المصرف.
الاتصالات وفهم أفضل للزبائن Communication	الاستماع الى الزبائن والمحافظة على اخبارهم باللغة التي يستطيعون فهمها تفهم رغبات واحتياجات وطلبات الزبائن عن طريق: - الاستماع إلى إشغالاتهم- تقديم اهتمام خاص لكل زبون بما يتوافق مع رغباته.
الجوانب المادية الملموسة Tangibility	التصميم والتنظيم الداخلي للمصرف. وتكييف المصرف من إذ درجة الحرارة وغيرها. و. اظهار التسهيلات المادية، الأشخاص، وسائل لاتصالات حداثة الأجهزة والمعدات المستعملة في تقديم الخدمة.

المرجع: عادة زكريا صادق، قياس جودة الخدمات المصرفية في المصارف المصرية، رسالة ماجستير منشورة، كلية التجارة، جامعة عين شمس، 1997، ص ص: 76-77.

من المناسب ذكر ثلاثة أبعاد رئيسة للحكم على جودة الخدمة وتتمثل هذه الأبعاد في¹⁷⁰:

1. الجودة الفنية: والتي يرى أنه يمكن الوصول إليها عن طريق الإجابة على التساؤل المطروح أمام مسؤولي المصرف – ما الذي يتم تقديمه للزبون ؟- وهذا البعد يختص في الصورة النهائية الخدمة المقدمة إلى الزبون والذي يمكن قياسه بشكل موضوعي عن طريق الزبون نفسه.

2. الجودة الوظيفية: وهي التي ترتبط بعملية أداء الخدمة نفسها والكيفية التي يتم بها تقديم الخدمة ويعبر عنها التساؤل المطروح – كيف تتم عملية تقديم الخدمة ؟- إذ يتصل هذا الجانب بالتفاعل بين مقدم الخدمة و الزبون، وبعد هذا البعد أهم أبعاد الجودة والذي يشتمل على سلوك موظف الخدمة باعتبار أن هذه الأخيرة عبارة عن أداء وليس منتج مادي، وعليه فإن الاهتمام بتدريب وتكوين موظفي المصارف في التعامل مع الزبائن يعتبر المصرف الشغل الشاغل لإدارة التسويق على مستوى هذه المصارف.

3. الصورة الذهنية للمصرف: وهي الصورة التي تعكس انطباعات الزبائن حول المصرف، وأن الصورة الذهنية لدى الزبائن تتكون من الجودة الفنية والجودة الوظيفية للخدمات التي يقدمها المصرف والتي سوف تؤثر بشكل مباشر في أخذ صورة حول المصرف المتعامل معه.

مستويات جوده الخدمة (Service Quality Levels):

- الجودة التي يتوقعها الزبون وتتمثل في الجودة التي يرى الزبائن وجوب توفرها.
- الجودة المدركة من ادارة المصرف وترى أنها مناسبة.
- الجودة القياسية وهي تلك الجودة التي تحدد بالموصفات النوعية للخدمة.
- الجودة الفعلية، (المقدمة وتؤدي بها الخدمة).
- الجودة المروجة للزبائن: الجودة التي وُعدَ بها الزبائن من خلال الحملات الترويجية.

ثالثاً: جودة الخدمات المصرفية في ظل العولمة والمعلوماتية وتقدم الاتصالات:

تعيش المصارف في عالم يشهد تغيرات بيئية عديدة في ظل العولمة والمعلوماتية وتقدم الاتصالات، وهذا ما يجعلها أمام تحديات عديدة تتطلب وجود إدارة كفوة وواعية تعمل على بذل جهود متواصلة للحفاظ على حصتها السوقية مع ضمان ولاء زبائنها، إذ يعتبر الاهتمام بالجودة من أهم الإستراتيجيات المتبعة لضمان التميز والتفوق في هذا المجال. ونظراً لأهمية الخدمات التي تقدمها هذه المصارف، فإن إداراتها مطالبة بتحسين جودة الخدمات المقدمة بما يفي بالتزاماتها ويجعلها قادرة على تلبية توقعات الزبائن.

لقد أدى ازدياد حدة المنافسة بين المصارف سواء على المستوى المحلي أو على المستوى العالمي إلى قيام الإدارة بالبحث عن وسائل لتحسين مزاياها التنافسية وخاصة في مجال المنافسة غير السعرية. حيث لجأت هذه المصارف إلى الارتقاء بجودة الخدمات التي تقدمها لزبائنها بهدف المحافظة على هؤلاء الزبائن واستقطاب زبائن جدد. ويقوم الزبون بالمقارنة بين مستوى ما يتوقعه من الخدمة التي يتلقاها من المصرف الذي يتعامل معه وبين مستوى

الخدمة التي يتلقاها بالفعل. فإذا كان مستوى الخدمة المقدمة مساوياً لمستوى الخدمة المتوقعة أو أكثر منها، فإن تلك الخدمة يمكن أن تتمتع بالجودة، أما إذا كان مستوى الخدمة المقدمة أقل من مستوى الخدمة المتوقعة، فإن تلك الخدمة لا يمكن أن تتمتع بالجودة.

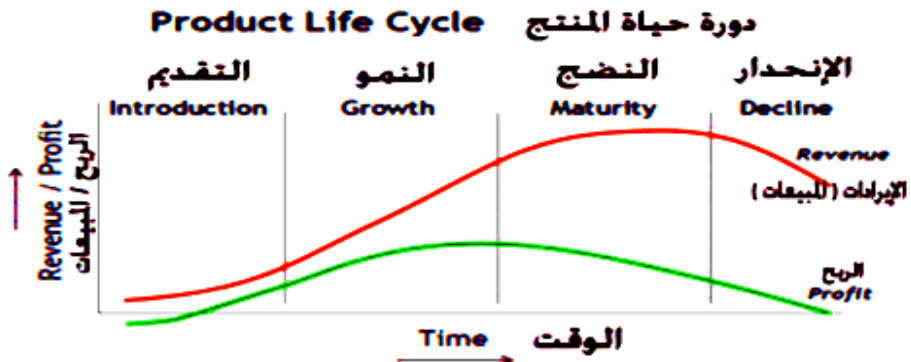
تعد التحسينات المستمرة إحدى أهم ركائز فلسفة إدارة الجودة الشاملة، حيث إن الاستمرار في تحسين العمليات وطرق الإنتاج وغيرها يساهم في تلبية رغبات الزبون واحتياجاته وطموحاته. وينبغي أن تقوم استراتيجية التحسينات المستمرة على أساس الاقتناع بأن الوقاية من الوقوع في الأخطاء أفضل بكثير وأقل كلفة من تصحيح الأخطاء ومعالجتها بعد وقوعها. إن وضع استراتيجية طويلة المدى للتحسينات المستمرة وربط هذه الاستراتيجية باستراتيجيات الدوائر الأخرى في المؤسسة يعتبر من أهم أسباب نجاح نظام التحسينات المستمرة. يتم التركيز في جودة الخدمات المصرفية أساساً على ثقافة الجودة والتي تتمحور حول التميز في الأداء بهدف تحقيق متطلبات الزبائن والتفوق عليها وذلك من خلال أداء العمل الصحيح من المرة الأولى والعمل على إجراء التحسينات المستمرة في كافة النشاطات والعمليات. وتندرج جودة الخدمات المصرفية ضمن ثلاث زوايا رئيسة تتعلق بجودة المدخلات من ودائع وموارد بشرية ومادية ومالية وبجودة العمليات كالخطيط والتنظيم واتخاذ القرار والتحفيز والتقييم، وكذلك بجودة المخرجات مثل القروض وبطاقات الائتمان والخدمات المالية وغير المالية الأخرى.

1. مفهوم دورة حياة المنتج المصرفي: دورة حياة الخدمة / المنتج، عبارة عن مفهوم تسويقي، يحاول وصف تطور حجم المبيعات (حجم التعامل عبر الزمن) والأرباح، وسلوك الزبائن، وظروف المنافسة، وطبيعة السياسات التسويقية لكل منتج (خدمة مصرفية)، منذ مرحلة تقديمه للسوق إلى مرحلة حذفه من خط المنتجات (الخدمات).

يعد مفهوم دورة حياة الخدمة المصرفية من المفاهيم المهمة في التسويق المصرفي ويستمد مبادئه النظرية في تفسير سلوك مبيعات الخدمات، وأرباحها خلال مراحل حياتها من التفسير البيولوجي لحياة الكائنات الحية¹⁷¹. مثلاً لكل كائن حي دورة حياة، مرتبطة بنطاق زمني محدد يبدأ من ولادته إلى وفاته، فإن للخدمة المصرفية دورة حياة تبدأ بتقديمها إلى السوق وتنتهي بانحدارها وزوالها أو إعادة تقديمها في السوق بعد تطويرها. تعبر دورة حياة الخدمة المصرفية عن التطور في حجم التعامل بها عبر الزمن إنها دورة متباينة عن دورات السلع والخدمات الأخرى من حيث طولها، بل طول كل مرحلة فيها، وكذا اختلاف السيناريو الحياتي لكل مرحلة¹⁷². تمثل دورة حياة الخدمة المصرفية نموذجاً وصفيّاً يتم من خلاله توضيح سلوك بعض المؤشرات المرتبطة بالخدمة المصرفية كحجم التعامل الذي يحدد بداية دخول كل مرحلة، طول الفترة الزمنية المستغرقة لكل مرحلة، كما أنها تمكن صانع القرار من وضع إستراتيجية تتناسب مع كفاءة وفعالية كل مرحلة. إن تصميم مزيج تسويقي متكامل ليس بالأمر السهل بل يتطلب الإلمام بمعلومات كثيرة تتعلق بالسوق والمنافسين والزبائن، وهذا يعني قيام إدارة التسويق بالمصرف ببذل جهود كبيرة قصد الحصول على هذه المعلومات قبل البدء في صياغة وتصميم المزيج التسويقي. والحقيقة إن أبرز المشكلات التي تواجه عملية إدارة البرنامج الخاص بتسويق

الخدمات المصرفية، هي عدم تطبيق استراتيجيات تسويقية تتلائم مع طبيعة وظروف كل مرحلة من مراحل حياة الخدمة.

2. مراحل دورة حياة الخدمة المصرفية: تمر الخدمات المصرفية خلال حياتها بنفس المراحل التي تمر بها دورة حياة أي منتج أو خدمة أخرى، وبشكل عام فإن الخدمة المصرفية تمر بأربعة مراحل وهي التقديم، النمو، النضج والانحدار حيث ترتبط هذه المراحل بحجم مبيعات الخدمة أو الأرباح المحققة الناتجة عنها. ويعتبر تحليل ومراقبة دورة حياة الخدمات المصرفية التي يقدمها المصرف لزبائنه أداة مساعدة في التعرف على الاستراتيجيات التسويقية الملائمة لكل مرحلة من هذه المراحل وكذلك الفرص التسويقية المتاحة لتقديم خدمات مصرفية جديدة، ويعتبر مفهوم دورة حياة الخدمة المصرفية مفهوما له أهميته في تقييم وتحليل متطلبات السوق المصرفية والأخذ في الحسبان ظروف المنافسة السائدة¹⁷³. وتمر دورة حياة الخدمة المصرفية كما يتضح من الشكل الآتي بأربع مراحل أساسية وهي مرحلة تقديم الخدمة في السوق، مرحلة النمو ومرحلة النضج ثم مرحلة الانحدار، أما البعض فيختصر دورة حياة الخدمة المصرفية في ثلاث وهي مرحلة التقديم، مرحلة النضج ثم مرحلة الانحدار¹⁷⁴. كما يصورها الشكل البياني الآتي.



شكل (9-1): دورة حياة الخدمة المصرفية.

المرجع ناجي معلا، أصول التسويق المصرفي، نشر بدعم من معهد الدراسات المصرفية-عمان
- الأردن ط 1 لعام 1994. ص: 47.

كما يعبر منحني دورة حياة الخدمة المصرفية عن التاريخ البيعي لها، ويشير إلى مدى تطور حجم التعامل بالخدمة عبر ذلك الزمن ؛ ولهذا فإن المفهوم السابق يمثل إطارا مفيدا لمدراء التسويق، يمكن أن يساعدهم في تخطيط الإستراتيجية التسويقية للخدمة المصرفية أثناء تطور مراحل حياتها، من بداية دخولها إلى السوق إلى مرحلة تلاشيها وانسحابها من السوق. لكل مرحلة من المراحل السابق ذكرها، لها طبيعتها وخصائصها ومقتضياتها، وهذا يفرض على إدارة التسويق المصرفي أن تتعامل مع كل مرحلة بإستراتيجيات تسويقية مختلفة، تتلاءم مع طبيعة كل مرحلة منها. وفيما يلي، بيان طبيعة وخصائص كل مرحلة من مراحل دورة حياة الخدمة المصرفية، مع الإستراتيجيات التسويقية الملائمة لكل منها، كل على حدة. كما يوضحها جدول (9-2) والمتمثلة بالآتي: إستراتيجية

التسويق المصرفي في مرحلة: (التقديم – النمو – النضج – الانحدار) تظهر أهمية لقرارات الاختيار واستراتيجيات التسويق خلال دورة حياة الخدمة والتي تتطلب من المدير أن يستوعب كل تلك المراحل بشكل مترابط لكونها سلسلة مترابطة استراتيجية وان يحسن قراءتها للاختيار وتقدير ما سيحصل بعد المرحلة التي يتعامل معها الآن.

جدول (2-9) إستراتيجيات دورة حياة الخدمة المصرفية

③ إستراتيجية مرحلة النضوج	① استراتيجيات مرحلة التقديم:
① تعديل السوق: الهدف منها زيادة عدد زبائن المصرف عن طريق الوصول إلى قطاعات جديدة من الزبائن ويؤدي الإعلان دوراً مهماً في تحقيق أهداف المصرف. ② تعديل الخدمة المصرفية: يتم تحسين جودة الخدمة المصرفية من حيث أسلوب التأدية والسرعة في الانجاز وتحسين شروط الحصول عليها من قبل الزبائن. ③ تطوير خصائص الخدمة المصرفية: ويتم ذلك من خلال إضافة خصائص ومنافع إضافية للزبائن كالأمان والملائمة.	① إستراتيجية القشط السريع: تقوم هذه الإستراتيجية على تقديم الخدمة إلى السوق بسعر مرتفع وجهود ترويجية مكثفة، للوصول إلى أقصى ربح ممكن في ظل عدم وجود منافسة في السوق. ② إستراتيجية القشط البطيء: تقوم هذه الإستراتيجية على تقديم الخدمة إلى السوق بسعر مرتفع وجهود ترويجية منخفضة لتحقيق أعلى أرباح ممكنة مع لإبقاء على التكاليف عند حدّها الأدنى شرط صغر حجم السوق وعدم وجود منافسة. ③ إستراتيجية التغلغل السريع: تقوم هذه الإستراتيجية على تقديم الخدمة إلى السوق بسعر منخفض وجهود ترويجية مكثفة، وتحقيق أكبر حصة سوقية، ووجود منافسة شديدة وتكاليف مرتفعة. ④ إستراتيجية التغلغل البطيء: تقوم هذه الإستراتيجية على تقديم الخدمة إلى السوق بسعر منخفض وجهود ترويجية منخفضة، وتكاليف منخفضة.
④ إستراتيجية مرحلة الانحدار	② استراتيجيات مرحلة النمو:
إخراج الخدمة من السوق. الاستغناء عن قطاعات معينة من السوق. خفض تكاليف التوزيع والترويج. تخفيض كبير في أسعار بيع الخدمة.	○ تحسين جودة الخدمات المصرفية. ○ التوجه إلى قطاعات جديدة من الزبائن. ○ خفض الأسعار لجذب الزبائن.

من وجهة نظر أخرى تمر مراحل دورة حياة الخدمة المصرفية بثلاث مراحل فقط هي: الانطلاق، النضج، الزوال.

- أ- **مرحلة الانطلاق:** وهي مرحلة قصيرة نسبيا ويتم خلالها تقديم المنتج المصرفي للسوق لأول مرة يقصد التعرف عليه من قبل الزبائن وعادة ما يكون التعامل في هذه المرحلة محدودة للغاية حيث يقوم المصرف بدراسة مدى تقبل الزبائن لهذه الخدمة أو المنتج ودراسة نقاط ضعفها والقيام بمعالجتها.
- ب- **مرحلة النضج:** هي مرحلة طويلة نوعا ما ففي هذه المرحلة يكون المنتج معروف في السوق أي تم التعرف عليه من قبل الزبائن وتكون المنافسة في هذه المرحلة جد قوية لذا فعلى المصرف العمل على الحفاظ على حصته في التسويق.
- ج- **مرحلة الزوال:** في هذه المرحلة يعرف المنتج إنخفاضا معتبرا في المبيعات ويكون غالبا بسبب ظهور منتجات منافسة في السوق أو بسبب تغير سلوك الزبون لذا يصبح من الضروري خلق منتج جديد.

المبحث الثاني

الإستراتيجيات التسويقية في مرحلتي التقديم ونمو المنتج المصرفي

تميز مرحلة التقديم بنمو بطيء في المبيعات وربح قليل جداً أو معدوم. لاحظ أن المنتج قد تم تقديمه حديثاً وأن حجم المبيعات محدود. لا يتم إعطاء المنتج والتوزيع المزيد من التركيز. المكونات الأساسية للإستراتيجيات التسويقية للمرحلة تشمل السعر والترويج. السعر أو الترويج أو كليهما يمكن أن يظل مرتفعاً أو منخفضاً اعتماداً على وضع السوق ونهج الإدارة. تعد مرحلة النمو من أهم المراحل في دورة حياة المنتج المصرفي، ومن أبرز ميزاتها الزيادة الملموسة في حجم التعامل فيها ومقدار الأرباح المحققة. تفقد هذه المرحلة المصرف إلى زيادة درجة التنوع في تشكيلة الخدمات التي

وتستمر هذه المرحلة ما دام حجم التعامل بالخدمة لم يصل إلى أعلى مستوياته الموضوعية من طرف إدارة المصرف، وطالما أن عائدات الخدمة لم تصل إلى ذلك المستوى يعني أنها لا تزال في مرحلة النمو.

أولاً: الإستراتيجيات التسويقية لمرحلة تقديم المنتج المصرفي:

وتبدأ هذه المرحلة، بعد عملية تطوير خدمة جديدة، من خلال قسم البحث والتطوير بالمصرف، وقيامه باختبار سوقي لها، وصولاً إلى اتخاذ القرار النهائي حول طبيعة الخدمة والمزيج التسويقي لها. فبعد ذلك كله يقوم المصرف بتقديم تلك الخدمة للسوق لأول مرة، علماً أنها قد تكون موجودة في السوق، إذ تقدمها مصارف أخرى، أو مبتكرة تدخل إلى السوق لأول مرة.

1- سمات مرحلة التقديم إحدى مراحل دورة حياة المنتج المصرفي:

أ. يكون الطلب على الخدمة المصرفية المقدمة ضعيفاً لعدم معرفة الأفراد بها، لكونها جديدة، وتطرح للسوق لأول مرة.

ب. يتم في هذه المرحلة التركيز على الأنشطة الإعلانية بهدف تعريف الأفراد بالخدمة المصرفية المقدمة وفوائدها، وخلق الإدراك بوجود الخدمة. مع أن تلك الأنشطة قد تسبق دخول الخدمة إلى السوق فعلياً مع استمرارها بعد ذلك.

ج. يتميز حجم التعامل بالخدمة في هذه المرحلة بالانخفاض النسبي، وانخفاض الأرباح كذلك. وهذا بسبب بطء المبيعات وارتفاع النفقات، وخاصة نفقات التوزيع والترويج وكذا تكاليف البحث والتطوير للمنتج الجديد التي لا تزال عالية.

د. في هذه المرحلة لا تظهر للمنافسين أية تأثيرات، بسبب حداثة الخدمة الجديدة.

2- الإستراتيجيات التسويقية الأربعة الخاصة بمرحلة التقديم.

في الشكل (9-2) يوضح الإستراتيجيات التسويقية الأربعة الخاصة بمرحلة التقديم على النحو الآتي:



شكل (9-2) يوضح الاستراتيجيات التسويقية الأربعة الخاصة بمرحلة التقديم المرجع: ثامر البكري، استراتيجيات التسويق، ص: 262-273

أ- إستراتيجية القشط السريع: وتقوم هذه الإستراتيجية على:

1. تقديم الخدمة المصرفية إلى السوق بسعر مرتفع.
 2. جهود ترويجية مكثفة للحصول على أقصى ربح إجمالي.
- وتطبق هذه الإستراتيجية في الأوضاع الآتية:
- عدم معرفة قطاع كبير من الجمهور بالخدمة المصرفية الجديدة.
 - الأفراد الذين قد عرفوا الخدمة الجديدة، سيبدأون بالتعامل بها، وسيكونون قادرين على دفع السعر المرتفع.
 - وجود منافسة شديدة في سوق الخدمة، ولهذا فإن إدارة المصرف ترغب في تكوين تفضيل وتبني سريعين لخدمتها.

ب- إستراتيجية القشط البطيء: تقوم هذه الإستراتيجية على أساس:

3. تقديم الخدمة المصرفية الجديدة إلى السوق بسعر مرتفع وجهود ترويجية منخفضة.
 4. الهدف لتحقيق أقصى أرباح ممكنة، مع الإبقاء على التكاليف، وعند حدها الأدنى. تطبق هذه الإستراتيجية في الأوضاع الآتية:
- صغر حجم السوق المستهدف بالخدمة الجديدة.
 - استعداد الجمهور لدفع السعر المرتفع.
 - عدم وجود منافسة شديدة.

ج- إستراتيجية التغلغل السريع: تقوم هذه الإستراتيجية على أساس: تقديم الخدمة

المصرفية الجديدة إلى السوق بسعر منخفض وجهود ترويجية مكثفة، وهذا من شأنه أن يعمل على دخول الخدمة بشكل سريع إلى السوق، وتحقيق أكبر حصة سوقية فيها. ويفضل تطبيق هذه الإستراتيجية في الأوضاع الآتية:

5. اتساع السوق وزيادة حجم الطلب على الخدمة المصرفية المقدمة.

6. عدم معرفة الجمهور المستهدف بالخدمة المصرفية.

7. زيادة حساسية السوق للسعر.

8. وجود منافسة شديدة في سوق الخدمة المصرفية.

9. انخفاض تكلفة إنتاج الخدمة طبقاً لحجم التعامل بها.

د- إستراتيجية التغلغل البطيء: وتقوم هذه الإستراتيجية على أساس: تقديم الخدمة المصرفية الجديدة إلى السوق بسعر منخفض وبأدنى جهود ترويجية ممكنة. إذ أن السعر المنخفض من شأنه أن يستميل ويجذب قبولاً سريعاً للخدمة المصرفية من جانب الأفراد المستهدفين بها، وهذا يساعد على الإبقاء على تكاليف الترويج عند أدنى مستوياتها، إذ الهوامش الربحية المتحققة عالية. تعتبر هذه الإستراتيجية قياسية في الأوضاع الآتية:

1. اتساع السوق المحتمل للخدمة المصرفية الجديدة.

2. معرفة تامة بالخدمة المصرفية من جانب الجمهور.

3. ارتفاع درجة حساسية السوق للسعر.

وفي هذه المرحلة - التقديم - يجب أن تكون:

■ الخدمة المصرفية محصورة في بعض الفروع أو بعض مناطق السوق.

■ الخدمة المصرفية ذاتها يجب أن تكون ذات مواصفات بسيطة

إن عملية تقديم الخدمة المصرفية الجديدة إلى السوق تنطوي على مخاطر كبيرة، وهذا يحتم على إدارة التسويق في المصرف أن تتبنى أساليب التصرف والبرامج التسويقية ما يضمن للخدمة المصرفية عملية تقديم آمنة إلى السوق. وقدم "كوتلر" اقتراحاً في أربعة إستراتيجيات تسويقية بديلة يمكن لإدارة التسويق في المصرف الاختيار من بينها، إذ تبني تلك الإستراتيجيات في مصفوفة أساسها محوري السعر والترويج.

تبدأ هذه المرحلة من الوقت الذي تقدم فيه الخدمة المصرفية إلى السوق، وتستغرق وقتاً طويلاً، و يعتبر هذا التوقيت بعداً إستراتيجياً في نجاح الخدمة المصرفية واستمرارها، وتتصف هذه المرحلة بانخفاض نسبي في حجم التعامل بالخدمة، وكذا بانخفاض الأرباح وفي بعض الحالات تحمل الخسائر، ويعود ذلك إلى ارتفاع التكاليف التسويق خاصة تكاليف التسويق التوزيع والترويج. وتكون الأولوية لدى إدارة المصرف في هذه المرحلة خلق الإدراك بوجود الخدمة والمنافع التي تقدمها في السوق المصرفية المستهدفة.

يتوجب أن تكون هذه المرحلة قصيرة جداً وتكون فيها الخدمات المصرفية حادة التطور، وذلك حتى يتمكن المصرف من المرور إلى المرحلة الأساسية وهي مرحلة النمو. في هذه المرحلة يكون نمو الطلب على الخدمات المصرفية، ذلك لعدم إمكانية التوسع في تقديم هذه الخدمة لأن الأفراد لا يمتلكون المعلومات الكافية عن هذه الخدمة لذلك لا يوجد لديهم استعداد واندفاع لاستخدام هذه الخدمة لذلك يتم التركيز على الأنشطة الترويجية بشكل كبير بهدف إعلام وإخبار الأفراد بنزول الخدمة إلى السوق وتعليمهم وإرشادهم إلى كيفية الحصول عليها وحثهم وإقناعهم على قبول هذه الخدمة. وتعتمد المصارف في هذه المرحلة على: إستراتيجية (المرور السريع- المرور البطيء - التغلغل السوقي)*. وفي حالة الخدمات

المصرفية الجديدة يمكن لإدارة التسويق أن تصيغ مستوى مرتفع أو منخفض لكل متغير تسويقي كالسعر والترويج والتوزيع ومواصفات الخدمة، فإذا أخذنا السعر والترويج فقط في الاعتبار فإنه يمكن في هذه المرحلة المفاضلة بين أربع استراتيجيات بديلة وهي 175، 176، 177: كما موضحة في الشكل (9-3) الآتي:

استراتيجيات السعر والترويج.			
إستراتيجية السعر المرتفع والترويج المكثف	إستراتيجية السعر المرتفع والترويج المنخفض:	إستراتيجية السعر المنخفض والترويج المرتفع	إستراتيجية اختراق السوق:
تتضمن التوسع في تقديم الخدمة الجديدة في السوق عن طريق سعر مرتفع مع ترويج مكثف، وتتبع المصارف سعرا مرتفعا من أجل تحقيق ربح مرتفع وفي نفس الوقت تنفق الكثير على الترويج حتى تحقق الزبائن بأهمية الخدمة.	تتضمن الاعتماد على السعر المرتفع والترويج المنخفض، والهدف من السعر المرتفع تحقيق أقصى ربح، والتخفيض في الترويج بهدف تخفيض تكاليف التسويق، وتفترض هذه الإستراتيجية: أن (يكون حجم السوق محدود نسبيا - معظم شرائح السوق ترغب في الخدمة - الراغبين في الخدمة مستعدون لدفع سعر مرتفع - تهديد المنافسين المتوقعين منخفض).	تركز على تحديد سعر منخفض للخدمة المصرفية الجديدة، لأن هذا السعر سوف يشجع الزبائن في التعامل بتلك الخدمة المصرفية، وفي نفس الوقت يحتفظ المصرف بتكاليف التسويق ترويج مرتفعة مما يزيد في مستوى الأرباح، وتعتقد المصارف أن طلب السوق يكون أكثر مرونة بالنسبة للسعر ولكن أقل مرونة بالنسبة للترويج، تفترض هذه الإستراتيجية: أن (يكون السوق كبيراً - يكون السوق حساساً للسعر - هناك منافسة مرتقبة)	تعتمد على السعر المنخفض والترويج المكثف وهي الإستراتيجية التي تتبناها معظم المصارف والتي تفترض إن (يكون السوق ذو حجم كبير - معظم شرائح السوق لا ترغب في الخدمة المصرفية - الزبائن ذوي حساسية للسعر - تتوقع منافسة قوية)

شكل (9-3) استراتيجيات السعر والترويج

3- المؤثرات العامة على إستراتيجية تقديم الخدمات المصرفية¹⁷⁸:

إن العوامل المؤثرة على إستراتيجية تقديم الخدمات المصرفية التي يقدمها المصرف يمكن تقسيمها إلى مؤثرات خارجية ومؤثرات داخلية.

أ- **المؤثرات الخارجية:** ويمكن حصرها في الآتي: (- قوة وأنشطة المنافسين. - التنبؤات الإقتصادية والظروف المستقبلية. - المناخ التجاري العام. - التشريعات الحكومية والقيود التي يمكن أن تحد من حرية إدارة المصرف على إتخاذ القرارات و ثم تؤثر بشكل غير مباشر على الخدمات المصرفية المقدمة.

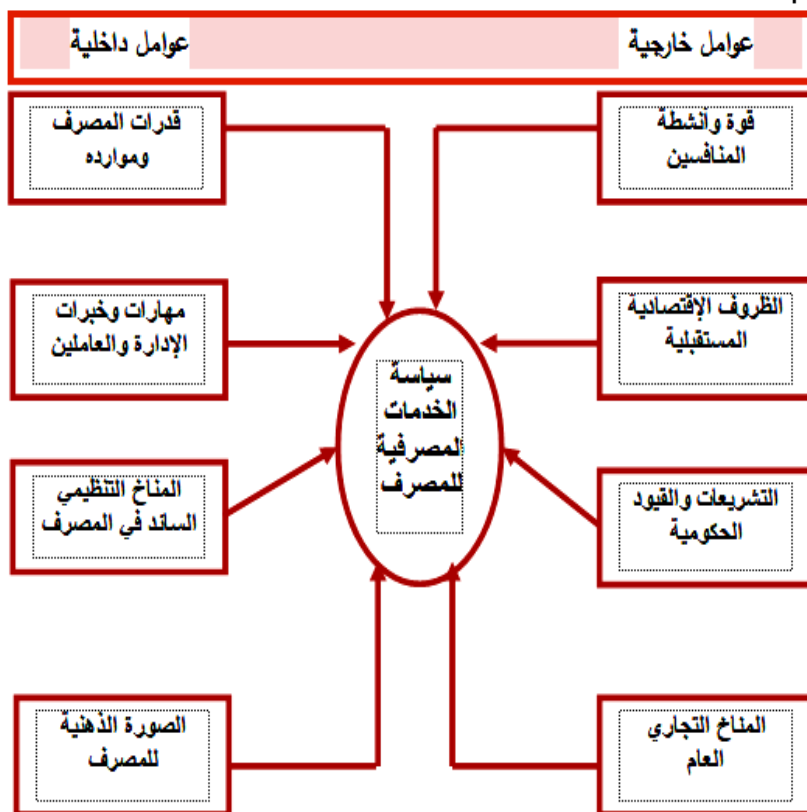
ب- **المؤثرات الداخلية:** وتشمل هذه المؤثرات النقاط الآتية:

(1) قدرة المصرف على تقديم خدمات مصرفية جديدة أو تعديل وتطوير الخدمات الحالية وهذا من خلال قيامه بإجراء البحوث والدراسات المستمرة لتقييم أدائه في السوق فبدون المعلومات عن الأداء وعن أنشطة المنافسين واحتياجات الزبائن المستقبلية لن تتجح إستراتيجية الخدمات المصرفية في المصرف.

(2) مهارات وخبرات إدارة المصرف والعاملين لديه.

(3) عند وضع إستراتيجية تقديم الخدمة المصرفية يجب أن يؤخذ في الحسبان الروح المعنوية للعاملين ومدى ارتياحهم في هذا المصرف، فيقوم المصرف برفع الأجور ومعدلات الدفع وكذلك إتاحة فرص التدريب والتعليم العالي عن طريق التربصات ذات المستوى العالي.

(4) إعادة النظر باستمرار في مزيج الخدمات المصرفية، وذلك لتحقيق رغبات الزبائن. وأخيرا نستطيع أن نلخص المؤثرات العامة على إستراتيجية تقديم الخدمات المصرفية في الشكل (4-9) الآتي:



الشكل (4-9): العوامل المؤثرة على تصميم إستراتيجية الخدمات المصرفية للمصرف:
المرجع: - عوض بدير حداد، تسويق الخدمات المصرفية، دار البيان للطباعة والنشر -
القاهرة 1999، ص 168.

ثانياً: الإستراتيجية التسويقية في مرحلة النمو: تعد هذه المرحلة من أهم المراحل في دورة حياة الخدمة المصرفية، ومن أبرز ميزات الزيادة الملموسة في حجم التعامل فيها ومقدار الأرباح المحققة. تقود هذه المرحلة المصرف إلى زيادة درجة التنوع في تشكيلة الخدمات التي يقدمها ويسمى البعض هذه المرحلة "المرعى الخصب"¹⁷⁹.

و تستمر هذه المرحلة ما دام حجم التعامل بالخدمة لم يصل إلى أعلى مستوياته الموضوعية من طرف إدارة المصرف، وطالما أن عائدات الخدمة لم تصل إلى ذلك المستوى يعني أنها لا تزال في مرحلة النمو. يجب أن تكون هذه المرحلة مدتها مرتبطة بخصائص الخدمة المصرفية المقدمة وبرد فعل المنافسين، والتي عادة ما يزداد الطلب عليها، إذ يعمل المصرف على إطالة مدتها مادام أنها تؤدي إلى زيادة المبيعات، الأرباح. تتصف هذه المرحلة بزيادة الطلب على الخدمات وان الأنشطة الترويجية قد عرفت الأفراد على هذه الخدمات، وأصبحوا على علم بها، لذلك يقوم المصرف بزيادة تقديم هذه الخدمات، وزيادة عدد الفروع، بهدف إيجاد أسواق جديدة والتركيز على الإعلان التنافسي بإبراز منافع الخدمة لكي تميزها عن الخدمات المصرفية المنافسة¹⁸⁰.

تركز هذه الإستراتيجية على زيادة المبيعات كما تهدف إلى المحافظة على المكانة التنافسية للمصرف ولتعزيزها، زيادة الأرباح¹⁸¹. وإذا دخلت الخدمة المصرفية هذه المرحلة، وتخطت المخاطر والصعوبات التي تواجه كثير من الخدمات في مرحلة التقديم، فبسببها تفشل في مرحلتها الأولى، وتموت في مهدها. فيعني ذلك أن الخدمة حظيت بقبول الزبائن وتبنيهم لها، لأنها - أي الخدمة المصرفية - في هذه الحالة كانت قادرة على تحقيق المنافع المتوقعة لهم، مما زاد من حجم تعاملهم لها، وتسريع من معدل نموها البيعي. فذلك سميت بمرحلة النمو. وللتعرف على هذه المرحلة من خلال المؤشرات والسمات الآتية:

1. مؤشرات وسمات الخدمة المصرفية في مرحلة النمو:

أ- التزايد في معدلات نمو حجم المبيعات والأرباح بحيث يكون اتجاه المبيعات والأرباح في هذه المرحلة إلى الارتفاع مع ثبات حجم التكاليف (زيادة الطلب ونموه على هذه الخدمة المصرفية).

ب- يسعى كل مصرف أن تأخذ هذه المرحلة أطول فترة ممكنة، لأن ذلك سينعكس على الزيادة في الأرباح.

ج- الزبائن يدركون الخدمة ومميزاتها وثم فإن الإعلان يتركز في إبرازه مميزات الخدمة المصرفية الجديدة، وما يمكن أن يحققه من منافع إضافية التي قد لا تكون في حسابان أو بال الزبون نفسه.

د- زيادة تعامل الزبائن مع هذه الخدمة في هذه المرحلة، فالزبائن الإبتكاريون الذين تعاملوا مع الخدمة المصرفية في مرحلة التقديم يستمرون في التعامل نظراً لانطباعاتهم وقناعاتهم الإيجابية السابقة، مما يعزز ميولهم واتجاههم لتكرار التعامل بها في هذه المرحلة، كذلك سيتعامل زبائن آخرون لم يسبق لهم ذلك - محاكين لمن سبقهم، أو بسبب تأثير عملية الترويج وغيرها من الدوافع.

هـ- حجم التعامل الكبير في هذه المرحلة سيكون مقترنا بفرص ربحية عالية.

و- تتصف هذه المرحلة بزيادة الأرباح المتولدة عن زيادة حجم التعامل بالخدمة المصرفية، فتكاليف الترويج ستتوزع على عدد أكبر من الزبائن، مما يقلل نصيب كل زبون من هذه التكاليف (كما في ظل الإنتاج الكبير).

ز- اشتداد حدة المنافسة بين المصارف. إذ يبدأ المنافسون الدخول إلى سوق الخدمة في هذه المرحلة، لكونه- أي سوق الخدمة- عندهم مغريا وجاذبا، وبسبب سهولة وسرعة تقليد الخدمة المصرفية، وتوفر الإمكانيات الآلية والتقنيات الحديثة الكفيلة لها.

ح- تقود هذه المرحلة إلى زيادة درجة التنوع في التشكيلة الخدمية التي يقدمها المصرف.

ط- تحسين جودة الخدمة و تخفيض أسعارها كلما أمكن، مع ازدياد الإنفاق على التوزيع، وتطوير نظم توصيل الخدمة، وتحسين جودتها، وتكثيف الترويج لمواجهة حدة المنافسة.

2. أهم الإستراتيجيات التسويقية الملائمة لمرحلة نمو الخدمة المصرفية ما يلي:

وتتبع هذه الإستراتيجية المصارف التي تتمتع بمركز الهيمنة في السوق، وذات القدرات المالية والبشرية والفنية والتسويقية الكبيرة بما يمنحها قيادة السوق وقيادة السعر دون تأثير ضار من قبل الآخرين مع مراعاة حاجات الجمهور، لكونها تسعى للبقاء والنمو وتوسيع السوق، وليس التركيز على الأرباح فقط. ومن ابرز الإستراتيجيات التسويقية الملائمة لهذه المرحلة ما يلي:

أ. **تعديل الخدمة:** يقوم المصرف في هذه المرحلة بتحسين مستوى جودة الخدمة المصرفية، وإضافة مواصفات جديدة لها تحمل في طياتها بعض الميزات النسبية، على ألا تكون تلك التعديلات جوهرية وكبيرة، وذات استثمارات كبيرة.

ب. **دخول أجزاء جديدة من السوق:** أي التوجه إلى خدمة قطاعات جديدة من الزبائن، وذلك من أجل توسيع الحصة السوقية، والحد من دخول المنافسين لتلك القطاعات السوقية.

ج. **التوسع في التوزيع:** وذلك من خلال إضافة قنوات توزيع جديدة، وتطوير نظم التوصيل والبيع للخدمات، وكل ذلك يساعد على زيادة المبيعات، مع دعم حلقات التوزيع من خلال بعض المحفزات، والتي تجعل من الصعب على المنافسين اختراق تلك الحلقات (محاصرة توزيع الخدمة).

د. **تعديل السعر:** هناك ثلاثة إستراتيجيات في مجال التسعير للخدمة في هذه المرحلة، ولكل منها مبرراتها وظروف تدعو لاختيار أي منها: هناك ثلاثة إستراتيجيات في مجال التسعير للخدمة في هذه المرحلة، ولكل منها مبرراتها وظروف تدعو لاختيار أي منها:

1) **عدم تعديل السعر:** أي الإبقاء على السعر القديم، وهذا عندما تكون الخدمة متميزة ومبتكرة، وخصائصها متفردة، وتتصف بالتفوق التكنولوجي على الخدمات المنافسة، مما يجعل من الصعب على المنافسين تقليدها خلال فترة قصيرة، بحيث تجعل تلك

الخصائص المشتري مهتما بها وما تحققه من منافع بدرجة أكبر من اهتمامه بسعر الخدمة.

كما يكون تبني هذه الإستراتيجية التسعيرية حينما يكون المصرف قد قدم خدماته بأسعار منخفضة في البداية وتتمتع بخاصية الكلفة التفاضلية، التي تعد سلاحا بيد المصرف يجعل المنافسين لا يجرؤون على دخول حرب الأسعار. كما تمنح ميزة الكلفة المصرف بميزة المناورة بالسعر وتحطيم المنافسين وإخراجهم من السوق.

(2) **تخفيض السعر:** يقوم المصرف بتخفيض طفيف في أسعار خدماته، مما يشجع على دخول فئات جديدة من المشتريين، ويفضل أن يكون التخفيض بدرجات متفاوتة بحسب تشكيلة نماذج الخدمة، خاصة وأن المصرف في هذه المرحلة يدخل ميزة اقتصاديات الجمع التي تؤدي إلى تخفيض تكاليف الإنتاج للوحدة الواحدة من الخدمة، مما يسمح له بتبني وانتهاج مثل هذه الإستراتيجية، لتوسيع الحصة السوقية للخدمة، وكبح جماح المنافسين في مواجهة الخدمة من خلال خفض الأسعار.

(3) **زيادة السعر:** وتتبع مثل هذه الإستراتيجية: (- عندما تكون الخدمات ذات خصائص مميزة، وذات طلب عال. - المنافسة ليست قوية، لا سيما بعض نماذج الخدمات التي تهم فئات معينة من المشتريين الذين لديهم الاستعداد للدفع. - يسعى المصرف إلى زيادة الأرباح في هذه المرحلة بالدرجة الأولى). كذلك تتبنى المصارف هذه الإستراتيجية التي تتمتع بمركز الهيمنة في السوق، وذات القدرات المالية والبشرية والفنية والتسويقية الكبيرة بما يمنحها قيادة السوق وقيادة السعر دون تأثير ضار من قبل الآخرين مع مراعاة حاجات الجمهور، لكونها تسعى للبقاء والنمو وتوسيع السوق، وليس التركيز على الأرباح فقط.

(4) **الترويج:** تشهد مرحلة النمو دخول المنافسين، مما يتطلب ذلك الاستمرار في نمو المبيعات من خلال الدعم الترويجي للخدمة دون تخفيض، مع التعديل لأهداف الترويج خاصة الإعلان لإبراز المزايا النسبية، واستمالة سلوك الزبائن وتفضيلاتهم، وقطع الطريق أمام المنافسين حتى لا ينقضوا على الخدمة ويحجموا حصتها السوقية.

إذ يقدم المصرف خدمات إضافية مجانية، وتُميّز خدمات المصرف عن مثيلاتها في السوق. وذلك من شأنه أن يساعد على خلق الولاء لدى الزبون. فضلا عن العمل على تدريب وتطوير قدرات مقدمي الخدمة بشكل متواصل، مما يجعلهم على قدرة تامة على التعامل الجيد، وبالشكل المناسب مع الزبائن في كل الأحوال والأشكال والظروف المختلفة عند تقديمهم للخدمة المصرفية، وبشتى أنواعها. قيام المصرف بإجراء الدراسات المتواصلة للعمليات وتقييمها، ومحاولة تقليل إجراءاتها، وضبط تكاليفها، وغيرها.

المبحث الثالث

الإستراتيجيات التسويقية في مرحلتى النضج وإنحدار المنتج المصرفي

غالبا ما تستغرق مرحلة النضج وقتا أطول من المراحل السابقة (التقديم والنمو). وبدخول الخدمة المصرفية هذه المرحلة يعني ازدياد قوة موقعها في السوق، ومع ذلك فإن حجم التعامل يشهد زيادة متناقصة، كما تشجع الربحية التي يحققها البنك أثناء مرحلة النمو بقية المنافسين على الدخول في السوق، وتقديم خدمة مماثلة (المنافسة شديدة جدا). وتتصف هذه المرحلة بما يلي: (انخفاض حجم المبيعات (معدلاتها بطيئة)، وكذلك حجم الأرباح. - زيادة التكاليف ومنها التكاليف الإعلانية. - تحقق الخدمة في هذه المرحلة أعلى كمية من الطلب عند نقطة الازدهار. - بسبب المنافسة التي تكون على أشدها، من الصعب التمييز بين خدمة مصرف عن مصرف آخر، فيلجأ المصرف للعمل على البقاء في السوق ما أمكن، مع تحقيق معدلات للمبيعات على نحو معقول، وذلك بالتركيز على الإعلان بشكل اكبر خاصة على التطوير والتنوع الذي أحدثه المصرف في خدماته المطروحة. كما تلجأ المصارف في كثير من الحالات إلى الاندماج فيما بينها، حتى يمكنها من تشكيل قوة تنافسية متميزة في السوق). تظهر في هذه المرحلة - في الغالب - ما يعرف بـ "إعادة الدورة"، وذلك من خلال التغيرات التي تحدثها الخدمة في مضمونها، والتي قد تؤدي إلى زيادة في الطلب ثانية على الخدمة بشكلها الجديد أو الإضافي، مثل التطور الحاصل في البطاقة المصرفية من استخدام محلي فقط مقابل مبلغ محدود، إلى استخدام عالمي وبمبلغ اكبر. أما في مرحلة الانحدار والتدهور للخدمة المصرفية: في هذه المرحلة مستوى أداء الخدمة يكون قد بدأ في الانحدار من حيث حجم التعامل، ومعدلات متناقصة في الطلب والمبيعات، إلا أن ذلك الانحدار قد يكون متسارعا (انخفاض حاد)، كما قد يكون هذا الانخفاض بطيئا. ويعزى ذلك الوضع إلى كثير من الأسباب منها: (محدودية استخدام هذه الخدمة المصرفية. - عدم تقبل البيئة لتلك الخدمة المصرفية مثل الاعتمادات المستندية قد تكون غير فعالة أمام أساليب أخرى متقدمة من شبكات الاتصال). ومن المناسب هنا التطرق بشيء من التفصيل للحديث عن هاتين المرحلتين في هذا المبحث وعلى النحو الآتي:

أولاً: سمات الإستراتيجية التسويقية في مرحلة النضج وازدهار الخدمة المصرفية: تتسم هذه المرحلة بوصول حجم التعامل بالخدمة والأرباح المتولدة عن ذلك إلى المستوى المتوقع، الذي يصبح في أحسن أوضاعه، ويتميز بعد ذلك بالثبات والاستقرار بالرغم من الزيادة المستمرة في حجم التعامل واتجاهه نحو الانخفاض، يقود هذا كله إلى الضغط على الأسعار لتتجه نزولاً بتكثيف الجهد الترويجي في هذه المرحلة واستغلال كل إمكانيات المصرف للمحافظة على مستوى معين من حجم مبيعات هذه الخدمة، ولهذا فإن أي إستراتيجية تسويقية يتبناها المصرف في هذه المرحلة يجب أن تركز على محورين رئيسيين¹⁸²: (- أسعار منخفضة لإغراء الجمهور واستمالة رغباتهم. - ترويج مكثف يتم من خلاله تأكيد المكانة التنافسية للمصرف وإبراز الميزة النسبية فيما يقدمه من خدمات).

يجب أن تكون هذه المرحلة مدتها طويلة نسبياً، أين يكون للخدمة المصرفية أكثر شهرة، واستقرار في حجم التعامل بها، و تحاول المصارف في هذه الفترة الحفاظ على حصتها السوقية لقلّة الطلب على هذه الخدمة. في هذه المرحلة¹⁸³ يكون الطلب على الخدمة مستقر ويحقق المصرف أرباحاً عالية وتكاليف التسويق واطئة، لذلك يسعى المصرف على الوضع الراهن (القائم) أي استخدام الإستراتيجية الدفاعية بهدف المحافظة على الحصة السوقية والصمود بوجه المنافسة، وصد هجمات المنافسين والمحافظة على ولاء المستفيدين من الخدمة. تسعى المؤسسات المصرفية الى التركيز على الأنشطة الترويجية، دخول قطاعات سوقية جديدة. غالباً ما تستغرق هذه المرحلة وقتاً أطول من المراحل السابقة (التقديم والنمو). وبدخول الخدمة المصرفية هذه المرحلة يعني ازدياد قوة موقعها في السوق، ومع ذلك فإن حجم التعامل يشهد زيادة متناقصة، كما تشجع الربحية التي يحققها المصرف أثناء مرحلة النمو بقية المنافسين على الدخول في السوق، وتقديم خدمة مماثلة (المنافسة شديدة جداً). تشهد هذه المرحلة حالة صراع عالية بين المنافسين في سوق الخدمة لتعزيز المركز السوقي والمبيعات لكل منهم، وذلك من خلال انتهاز أو استخدام عدد من الإستراتيجيات التي يتبعونها في ذلك. ولهذا فإن المؤسسات التي ستبقى في السوق سوف تقاتل من أجل تحقيق ميزة تنافسية، ولا سيما استثمار حصص المصارف الضعيفة التي انسحبت من السوق. وتتصف هذه المرحلة بما يلي:

1. انخفاض حجم المبيعات (معدلاتها بطيئة)، وكذا حجم الأرباح.
2. زيادة التكاليف ومنها التكاليف الإعلانية.
3. تحقق الخدمة في هذه المرحلة أعلى كمية من الطلب عند نقطة الازدهار.
4. بسبب المنافسة التي تكون على أشدها، من الصعب التمييز بين خدمة مصرف عن مصرف آخر، فيلجأ المصرف للعمل على البقاء في السوق ما أمكن، مع تحقيق معدلات للمبيعات على نحو معقول، وذلك بالتركيز على الإعلان بشكل أكبر خاصة على التطوير والتنويع الذي أحدثه المصرف في خدماته المطروحة. كما تلجأ المصارف في كثير من الحالات إلى الاندماج فيما بينها، حتى يمكنها من تشكيل قوة تنافسية متميزة في السوق.

ثانياً: أهم الإستراتيجيات التسويقية الملائمة لطبيعة مرحلة النضج وازدهار الخدمة المصرفية:

1. إستراتيجية تعديل الخدمة المصرفية: في ظل هذا التوجه، فإن إدارة المصرف تستطيع تطبيق إحدى الإستراتيجيات التسويقية الآتية أو بعضها أو كلها:
- أ- تحسين الخدمة المصرفية:** وتهدف هذه الإستراتيجية إلى تحسين مستوى أداء الخدمة من حيث أسلوب تأديتها والسرعة في إنجازها، أو تحسين شروط الحصول عليها من جانب الزبائن.

ب-وتعتبر هذه الإستراتيجية فعالة ومناسبة في الأوضاع التي يميل فيها الزبائن إلى التطوير أو عندما يكون هناك أعداد كافية من الزبائن الذين يرغبون في خدمات مصرفية ذات مستويات جودة عالية.

ج- **تعديل خصائص الخدمة:** كأن يقوم المصرف بتعديل بعض الخصائص بإضافة خصائص جديدة لا تكلف استثمارات كبيرة، ولكنها تتيح فرصا جديدة لمبيعات الخدمة، وتقوم بتوسيع استعمالاتها للمحافظة على الزبائن الحاليين وكسب زبائن جدد، مما يجعل المصرف يصمد ويقف في وجه إستراتيجيات المنافسين، إذ تهدف تلك التعديلات لتثبيت الحصة السوقية والمركز السوقي وكذا العمل على تنميتها مع إطالة عمر المرحلة قدر الإمكان.

د- **تقديم خدمات مرافقة:** وهي الخدمات التي تحمل علامة الخدمة، وتزيد من استعمالاتها، ويكون هدفها تعزيز الولاء للعلامة، وزيادة مبيعاتها.

هـ- **تعديل تشكيلة الخدمات:** حيث يتم تحسين وتنويع التشكيلات الحالية، سواء أكان من حيث الأنواع والإضافات، الألوان والأغلفة، مع المحافظة على التشكيلة القديمة التي لا تزال تحظى برضا الزبائن المستمرين بشرائها، مع سحب الخدمات التي لم تعد تمثل فرصا للربحية من السوق، ولا تشكل نسبة مهمة من مبيعات الخدمة.

2. إستراتيجية تعديل السوق: ويتم ذلك من خلال:

أ- دخول أجزاء جديدة من السوق (جغرافيا وسكانيا) لم يسبق التعامل معها.

ب- زيادة الاستعمال للخدمة من خلال تعديل عادات الاستعمال للخدمة. مثل توعية الزبائن بأهمية الحصول على بطاقة الانتماء واستعمالها بشكل مستمر، والحصول على بعض الخدمات.

ج- زيادة استعمال الخدمة للمرة الواحدة، مثل الإيداع بشكل مستمر في حسابات التوفير للحصول على الجوائز.

د- تنويع استعمالات الخدمة والترويج لاستعمالات جديدة من قبل الزبون.

3. **تعديل السعر:** يتم ذلك من خلال تخفيض أسعار بعض الخدمات غير المتميزة، والتي لا تتصف بخصوصية الاستعمال من قبل فئات معينة مميزة من الزبائن، على ألا تكون تلك التخفيضات كبيرة، لئلا يؤثر ذلك على هامش الربح فيقلل من المستهدف، وعدم تعديل أسعار النوعيات المتميزة والتي لا يزال هناك استعداد لدى الزبائن بدفع أسعارها الحالية، لأن خصائصها النفسية والاجتماعية تتوافق مع مستوى النوعية وسعر الخدمة.

4. **إستراتيجية تعديل التوزيع:** وذلك من خلال إضافة حلقات توزيع واستحداث أساليب بيع جديدة، وتقليص بعض الخدمات التوزيعية غير الفعالة وغير الربحية، على أن تساهم تلك التعديلات بخفض تكاليف التوزيع، وتوسيع مبيعات الخدمة، وألا ينتج عنها استثمارات جديدة تؤدي إلى انخفاض الربح. كذلك مواكبة التطورات التكنولوجية في أساليب التوزيع مثل الانترنت.... الخ.

5. **إستراتيجية تعديل الترويج:** يقوم المصرف بتعديل هيكل الترويج وعناصره، وعدم زيادة الإنفاق أكثر في النشاط الترويجي، لأن ذلك سيزيد من التكاليف، وهي حالة غير

مرغوبة في هذه المرحلة. وهذا الأسلوب يعد مدخلا سليما في مواجهة المنافسين، بدلا من التنافس السعري المضر بجميعهم. ومن التعديلات في الترويج ما يلي:

أ-التعديل في محتوى الرسالة الإعلانية.

ب-اختيار مزيج ترويجي يحقق الاتصال الواسع بالجمهور. كاستخدام عنصر ترويج أو تنشيط المبيعات لفترة زمنية معينة.

ثالثا: الاستراتيجية التسويقية في مرحلة الانحدار والتدهور للخدمة المصرفية: تشهد هذه المرحلة حالة صراع عالية بين المنافسين في سوق الخدمة لتعزيز المركز السوقي والمبيعات لكل منهم، وذلك من خلال انتهاز أو استخدام عدد من الإستراتيجيات التي يتبعونها في ذلك. ولهذا فإن المؤسسات التي ستبقى في السوق سوف تقاتل من أجل تحقيق ميزة تنافسية، ولا سيما استثمار حصص المصارف الضعيفة التي انسحبت من السوق. ومن الإستراتيجيات التسويقية الملائمة لطبيعة هذه المرحلة ما يلي:

1. إستراتيجية تعديل الخدمة المصرفية: في ظل هذا التوجه، فإن إدارة المصرف تستطيع تطبيق إحدى الإستراتيجيات التسويقية الآتية أو بعضها أو كلها:

أ.تحسين الخدمة المصرفية: وتهدف هذه الإستراتيجية إلى تحسين مستوى أداء الخدمة من حيث أسلوب تأديتها والسرعة في انجازها، أو تحسين شروط الحصول عليها من جانب الزبائن. وتعتبر هذه الإستراتيجية فعالة ومناسبة في الأوضاع التي يميل فيها الزبائن إلى التطوير أو عندما يكون هناك أعداد كافية من الزبائن الذين يرغبون في خدمات مصرفية ذات مستويات جودة عالية.

ب.تعديل خصائص الخدمة: كأن يقوم المصرف بتعديل بعض الخصائص بإضافة خصائص جديدة تكلف استثمارات كبيرة، ولكنها تتيح فرصا جديدة لمبيعات الخدمة، وتقوم بتوسيع استعمالاتها للمحافظة على الزبائن الحاليين وكسب زبائن جدد، مما يجعل المصرف يصمد ويقف في وجه إستراتيجيات المنافسين، إذ تهدف تلك التعديلات لتثبيت الحصة السوقية والمركز السوقي وكذا العمل على تنميتها مع إطالة عمر المرحلة قدر الإمكان.

ج.تقديم خدمات مرافقة: وهي الخدمات التي تحمل علامة الخدمة، وتزيد من استعمالاتها، ويكون هدفها تعزيز الولاء للعلامة، وزيادة مبيعاتها.

د.تعديل تشكيلة الخدمات: حيث يتم تحسين وتنويع التشكيلات الحالية، سواء أكان من حيث الأنواع والإضافات، الألوان والأغلفة، مع المحافظة على التشكيلة القديمة التي لا تزال تحظى برضا الزبائن المستمرين بشرائها، مع سحب الخدمات التي لم تعد تمثل فرصا للربحية من السوق، ولا تشكل نسبة مهمة من مبيعات الخدمة.

2. إستراتيجية تعديل السوق: ويتم ذلك من خلال:

أ. دخول أجزاء جديدة من السوق (جغرافيا وسكانيا) لم يسبق التعامل معها.

ب. زيادة الاستعمال للخدمة من خلال تعديل عادات الاستعمال للخدمة. مثل توعية الزبائن بأهمية الحصول على بطاقة الائتمان واستعمالها بشكل مستمر، والحصول على بعض الخدمات.

ج. زيادة استعمال الخدمة للمرة الواحدة، مثل الإيداع بشكل مستمر في حسابات التوفير للحصول على الجوائز.

د. تنويع استعمالات الخدمة والترويج لاستعمالات جديدة من قبل الزبون.

ه. تعديل السعر، ويتم ذلك من خلال تخفيض أسعار بعض الخدمات غير المتميزة، والتي لا تتصف بخصوصية الاستعمال من قبل فئات معينة مميزة من الزبائن. على ألا تكون تلك التخفيضات كبيرة، لئلا يؤثر ذلك على هامش الربح فيقلل من المستهدف، وعدم تعديل أسعار النواعيات المتميزة والتي لا يزال هناك استعداد لدى الزبائن بدفع أسعارها الحالية، لأن خصائصها النفسية والاجتماعية تتوافق مع مستوى النوعية وسعر الخدمة.

3. إستراتيجية تعديل التوزيع: وذلك من خلال إضافة حلقات توزيع واستحداث أساليب بيع جديدة، وتقليص بعض الخدمات التوزيعية غير الفعالة وغير الربحية، على أن تساهم تلك التعديلات بخفض تكاليف التوزيع، وتوسيع مبيعات الخدمة، وألا ينتج عنها استثمارات جديدة تؤدي إلى انخفاض الربح. كذلك مواكبة التطورات التكنولوجية في أساليب التوزيع مثل الانترنت.... الخ.

4. إستراتيجية تعديل الترويج: يقوم المصرف بتعديل هيكل الترويج وعناصره، وعدم زيادة الإنفاق أكثر في النشاط الترويجي، لأن ذلك سيزيد من التكاليف، وهي حالة غير مرغوبة في هذه المرحلة. وهذا الأسلوب يعد مدخلا سليما في مواجهة المنافسين، بدلا من التنافس السعري المضر بجميعهم. ومن التعديلات في الترويج ما يلي:

أ. التعديل في محتوى الرسالة الإعلانية.

ب. اختيار مزيج ترويجي يحقق الاتصال الواسع بالجمهور. كاستخدام عنصر ترويج أو تنشيط المبيعات لفترة زمنية معينة.

رابعاً: تبدأ مرحلة الانحدار مع توقف الخدمة المصرفية عند مستوى تعامل ثابت واتجاهها بعد ذلك إلى الانخفاض، وتعكس هذه المرحلة درجة عالية من التعثر الذي يغري الإدارة في كثير من الأحيان على اتخاذ قرار التوقف نهائياً عن تقديم الخدمة وإسقاطها من المزيج الخدمي للمصرف، والحقيقة إنّ الخدمة المصرفية لا ينبغي لها أن تصل إلى هذه المرحلة، إلا بوجود خدمة مصرفية بديلة أو بإجراء تعديل عليها وفقاً لمتطلبات الزبائن. إذ يجب أن تكون هذه المرحلة مدتها قصيرة نسبياً، تتقدم فيها الخدمة المصرفية، يتطلب من إدارة التسويق في المصرف إقصائها من المزيج الخدمي، أو العمل على إضفاء تغييرات عليها وإعادة طرحها في السوق المصرفية لتبدأ كخدمة جديدة من المرحلة الأولى في دورة حياتها. في هذه المرحلة تخرج الكثير من المصارف من السوق مبكراً، وإذا ما قررت المصارف عدم الانسحاب مبكراً أو حذف الخدمة فإنه يمكنها تطبيق بعض الاستراتيجيات للتكيف مع

المتغيرات، ومن المناسب هنا نوضح إستراتيجيات مرحلة الانحدار كما يستعرضها الشكل (4-9) وعلى النحو الآتي¹⁸⁴:

إستراتيجيات مرحلة الانحدار				
إستراتيجية الإستمرار	إستراتيجية التركيز:	إستراتيجية إنهاء الخدمة (إخراجها من السوق)	التصفية	
الإستمرار بإستراتيجيتها السابقة وتقسيم السوق .	التركيز على الأسواق ذات الطلب المرتفع على الخدمة	إستراتيجية التوزيع	إستراتيجية تقديم خدمات مصرفية جديدة	مرحلة موت المنتج وفنائه

شكل (4-9) إستراتيجيات مرحلة الانحدار

1. إستراتيجية الإستمرار: إذ يستمر المصرف في إستراتيجيته السابقة بالنسبة لعناصر المزيج التسويقي وتقسيم السوق وذلك حتى تختفي الخدمة من السوق.
 2. إستراتيجية التركيز: إذ يتم التركيز على الأسواق ذات الطلب المرتفع على الخدمة وإهمال الأسواق الضعيفة من ناحية حجم الإقبال عليها.
 3. إستراتيجية إنهاء الخدمة (إخراجها من السوق): إذ يتم تخفيض تكلفة التسويق بشدة من أجل زيادة الأرباح، علماً أن هذا الإجراء سيؤدي إلى زيادة معدل انحدار المبيعات وفي نهاية الأمر ستضمحل الخدمة من السوق.
- إن وصول الخدمات إلى مرحلة التدهور أو الانحطاط أو الشيخوخة هذا لا يعني إن الإستراتيجية تكون حذف الخدمة فقط وإنما سوف يتم إتباع إستراتيجية أخرى لكي تمكن المصرف في الاستمرار لا في السوق وفي تقديم الخدمات وذلك من خلال إستراتيجيتي :
- أ- إستراتيجية التوزيع: في الخدمات المقدمة وفي المنافع التي يحصل عليها المستفيدون
- ب- إستراتيجية تقديم خدمات مصرفية جديدة: تنسجم وطبيعة الطلب في السوق المؤثرات والتطورات الحاصلة في السوق وعلى المجتمع ككل).
4. مرحلة موت المنتج وفنائه أو التصفية: هذه المرحلة قد يتعرض إليها منتجك عند عدم تحقيق الشروط أو الأساليب التي ورد ذكرها في المراحل السابقة، خاصة عندما يكون السعر غير مناسب أو الدعاية والعروض ضعيفة جداً أو المنتجات المنافسة، كلها عوامل تؤدي إلى رفض المنتج الجديد والتراجع والهبوط في المبيعات مما يؤدي إلى موت المنتج.

خامساً: سمات مرحلة الانحدار والتدهور للخدمة المصرفية:

تتصف هذه المرحلة بثبات عنصر التكاليف الثابتة مع انخفاض العائد خاصة بسبب تخفيض الأسعار. - وعند الولوج إلى هذه المرحلة - وهي حتمية بطبيعة الحال - فهناك أمام النبا طريقان:

1. سحب الخدمة تماماً من السوق وتجنب الخسائر، وثم استخدام الموارد المترتبة على سحبها في تقديم خدمة جديدة. إلا أنه لابدّ من أن يوضع في الحسبان النتائج أو الآثار العكسية التي تترتب على سحب خدمة مالية متاحة للزبائن.
 2. الاستمرار في تقديم الخدمة للقطاعات التي تحقق الربحية فقط من السوق، مع ترويج خدمة معدلة تحتوي فقط على أفضل المنافع أو المزايا التي تجذب الزبائن ممن هم على صلة قوية بالمصرف ولا يتسبب عنهم ضياع وقت إدارة المصرف فيما يتعلق بالمبيعات أو النواحي الإدارية. -
- ولابدّ أن يؤخذ بالحسبان أنه طالما كانت تكلفة بيع الخدمة المصرفية أقل من العائد فسوف يحقق المصرف ربحاً، وحتى يتأكد من تحقيق الأرباح فإن محفظة الخدمات المصرفية Product Portfolio يجب أن تظهر الخدمات المصرفية في مراحل مختلفة من دورة حياة كل منها، إذ إنه من غير الحكمة من الناحية المالية أن تكون جميع خدمات المصرف في نفس المرحلة من دورة الحياة، وهنا يأتي دور البحوث التسويقية وجمع البيانات لمراقبة وضبط مرحل دورة حياة الخدمة المصرفية، والشكل الآتي يوضح الاستراتيجيات المتاحة أمام المصرف فيما يتعلق بكيفية توظيف عناصر المزيج التسويقي تبعاً لكل مرحلة من دورة الحياة.

سادساً: أسباب الانحدار المتسارع (الانخفاض الحاد): في هذه المرحلة مستوى أداء الخدمة يكون قد بدأ في الانحدار من حيث حجم التعامل، ومعدلات متناقصة في الطلب والمبيعات، إلا أن ذلك الانحدار قد يكون متسارعاً (انخفاض حاد)، كما قد يكون هذا الانخفاض بطيئاً. ويعزى ذلك الوضع إلى كثير من الأسباب منها:

1. محدودية استخدام هذه الخدمة المصرفية.
2. عدم تقبل البيئة لتلك الخدمة المصرفية (مثل الاعتمادات المستندية قد تكون غير فعالة أمام أساليب أخرى متقدمة من شبكات الاتصال).
3. قد تكون الخدمة أصبحت لا تلبي حاجات ورغبات الأفراد بسبب التطور الحضاري للأفراد بما يملئهم عليهم من تطوير في عاداتهم وأنماطهم السلوكية، وثم التغيير في اهتماماتهم وأولوياتهم.
4. ظهور خدمات مصرفية أخرى ذات منافع أكثر من الخدمة الحالية، وأكثر انسجاماً مع حاجات ورغبات الأفراد.
5. عدم كفاءة مقدمي الخدمة.
6. التقدم التكنولوجي، والذي يعكس زيادة معدلات التقادم في أساليب وطرق تأدية الخدمة أو وجود أي خلل آخر في الأساليب التوزيعية.

7. قوة المنافسين وعرضهم خدمات متفوقة على الخدمات المطروحة من حيث الجودة والسعر. وتتصف هذه المرحلة بما يلي:
 - أ. إسقاط الخدمة من حزمة الخدمات التي تقدمها.
 - ب. تخفيض نفقات الإعلان والترويج لعدم جدواها في هذه المرحلة.
 - ج. انخفاض العائد/الأرباح، خاصة مع تخفيض الأسعار وانخفاض المبيعات مع ثبات عنصر التكاليف الثابتة.
 - د. اللجوء إلى تخفيض أسعار الخدمة إلى أدنى حد ممكن. أو حتى الوصول إلى نقطة الغلق (تغطية التكاليف المتغيرة للوحدة الواحدة).
 - هـ. الاستغناء عن بعض القطاعات السوقية، وخاصة المكلفة منها.

سابعاً: الإستراتيجية التسويقية في مرحلة انحدار وتدهور الخدمة المصرفية:

تتبنى الإدارة إستراتيجية مرحلة الانحدار عندما يصل المنتج أو الخدمة إلى مرحلة الانحدار حد انخفاض المبيعات منها، سواء بالشكل البطيء أو السريع كما تصل المبيعات إلى أدنى مستوياتها ويرجع التعثر في مبيعات المنتج هنا إلى كثير من الأسباب كالتقدم التكنولوجي، والتغيير في مستوى اهتمامات الزبون وزيادة حدة المنافسة في السوق في هذه المرحلة، على الإدارة المصرفية القيام بمراجعة مستمرة لكل خدمة من الخدمات في كل خطوات الخدمات المختلفة، وتحديد الأصناف المتعثرة منها التي تكون قد وصلت إلى مرحلة الانحدار، ويلجأ متخذي القرار في هذه الأوضاع إلى تبني أحد التوجهات الاستراتيجية البديلة الآتية:

1. عمليات التحليل والمراجعة الدورية لحجم التعامل بكل خدمة.
2. قياس رضا الزبائن عن الخدمة.
3. تحديد الحصة السوقية والمكانة التنافسية للخدمة بين مثيلاتها المنافسة.
4. إن ذلك التحليل والمراجعة والقياس من شأنه أن يساعد الإدارة على تحديد الخدمات المتعثرة وتقرير ما يمكن عمله بشأنها في وقت مبكر.
5. تجديد المنتجات المصرفية: في مرحلة الزوال من دورة حياة المنتج يظهر عجز في تلبية حاجيات الزبائن هذا ما يؤدي بالمصرف إلى التجديد في منتوجاته.
6. الخروج من السوق كلياً.
7. البقاء في السوق مع تخفيض عدد المنتجات المعروضة.
8. التركيز والاستغناء عن قطاعات معينة في السوق.
9. خفض تكاليف التوزيع والترويج.
10. تخفيضات كبيرة في الأسعار.

ثامناً: الإستراتيجية التسويقية على مدى مراحل دورة حياة المنتج المصرفي¹⁸⁵: يمر المنتج بكل أنواعه بأربعة المراحل في دورة حياته هي: الميلاد النمو، النضج والزوال. عليه فإن استراتيجيات التسويق المتوقع اختيارها كثيراً جداً وأن الاختيار بينها ليس بالأمر السهل نظراً لما يحيط كل منها من متغيرات وعوامل تتصف بعدم الثبات. ولكن أدبيات

التسويق قدمت إطاراً عاماً لأكثر استراتيجيات التسويق شيوعاً في التطبيق على مدى مراحل حياة الخدمة **مراحل دورة حياة المنتج المصرفي**: يمر المنتج بكل أنواعه بأربعة المراحل في دورة حياته هي: الميلاد النمو، النضج والزوال. تجدر الإشارة هنا الى توافر استراتيجيات التسويق المتوقع اختيارها كثيرة جداً وأن الاختيار بينها ليس بالأمر السهل نظراً لما يحيط كل منها من متغيرات تتصف بعدم الثبات ولكن أدبيات التسويق قدمت إطاراً عاماً لأكثر استراتيجيات التسويق شيوعاً في التطبيق على مدى مراحل حياة الخدمة. من المفيد هنا استعراض أهم الخصائص والأهداف التسويقية والمزيج التسويقي في مراحل دورة حياة الخدمة المصرفية كما يصورها جدول (9-4) على النحو الآتي:

جدول (9-4): الاستراتيجيات التسويقية في دورة حياة الخدمة المصرفية.

الخصائص	التقديم	النمو	النضج	الانحدار
المبيعات	منخفضة	ترتفع بمعدل كبير	ترتفع بمعدل بطيء وتصل للقيمة	تنخفض المبيعات
التكاليف	مرتفعة للزبون	متوسطة للزبون	منخفضة للزبون	منخفضة للزبون
الأرباح	سالبة	ترتفع نسبياً	ترتفع	تنخفض
الزبائن	الابتكاريون	أوائل المتبنين	الأغلبية	المتأخرون
المنافسون	عددهم قليل	يتزايد العدد	يستقر العدد	يقل العدد
الأهداف التسويقية	خلق الإدراك بالخدمة المصرفية	زيادة القدرة التنافسية	زيادة الأرباح والمحافظة على المركز التنافسي	تقليل التكاليف واحتمال حذف الخدمة المصرفية
استراتيجية المزيج التسويقي	تقديم خدمة رئيسية	تقديم أشكال من الخدمة	أسعار تجارية وأشكال متعددة من الخدمة	حذف أنواع من الخدمات المصرفية الضعيفة
التسعير	التكلفة + هامش الربح	التمكن من السوق	وضع سعر لمواجهة المنافسة	تخفيض السعر والخروج من السوق
التوزيع	توزيع انتقائي في فروع محددة	توزيع شامل في كل الفروع	توزيع شامل بدرجة أكبر	توزيع انتقائي
الإعلان	تكثيف الإعلان بدرجة كبيرة	زيادة تكثيف الإعلان	تركيز الإعلان	تقليل الإعلان أو التوقف
تنشيط المبيعات	لتشجيع الخدمة المصرفية	تقل	تزيد	تقل إلى الحد الأدنى

المرجع: بدير الحداد، تسويق الخدمات المصرفية، دار البيان للطباعة والنشر، القاهرة،

1999، ص 178.

كما ورد سلف لابد من القيام بالصيانة والمحافظة على المنتجات المصرفية ومتابعتها من العناصر الأساسية لإستراتيجية المنتج المصرفي، وبما أن المنتجات المصرفية تتقادم ببطء فإن على المصرف إعادة إنعاشها في كل مرحلة من مراحل حياة المنتج. وهذا للحفاظ على جودة المنتج وذلك بوضع إستراتيجية تسويقية محكمة من أجل البقاء والحفاظ على استمراريتها وتحقيق الأهداف الاستراتيجية ومزايا تنافسية.

تاسعاً: ابتكار و تطوير الخدمات الجديدة¹⁸⁶:

1. العوامل المواكبة للتطورات والابتكارات:

تجد المؤسسات الخدمية نفسها في كثير من الأحوال أمام ضرورة مواكبة التطورات التي تحدث في السوق الذي تنشط فيه".

فالتبيعة المتغيرة للسوق، التغير في حاجات، الميول وأذواق الزبائن والتطورات التكنولوجية، هي عوامل تحتم على المؤسسة الخدمية مواكبة هذه التطورات من خلال محاولة تطوير وابتكار خدمات جديدة.

ولأن هذه العملية تمثل مخاطرة كبيرة بالنسبة للمؤسسة، فإن كثيراً من مؤسسات الخدمات تفضل تطوير خدماتها القديمة، خوفاً منها من أن تؤول محاولة تقديم خدمات جديدة إلى الفشل.

إلا أنه و رغم صعوبة هذه العملية، هناك العديد من العوامل التجارية التي تخلق الحاجة إلى تقديم خدمات جديدة منها:

- أ- انخفاض مبيعات المؤسسة و أرباحها.
- ب- المنافسة الحادة بين البنوك و التي قد تؤدي إلى انخفاض حصة المؤسسة في السوق و بالآتي الأرباح التي تحققها.
- ج- اعتبارات استراتيجية تنبع من قرار المؤسسة حول ما إذا كانت تسعى إلى القيادة أو التبعية في السوق.
- د- التوصل عن طريق البحوث إلى أسواق جديدة تحقق للمؤسسة معدلات ربح متزايدة.
- هـ- حجم السوق المتوقع للخدمة الجديدة و سهولة الوصول إلى هذه السوق.
- و- دورة حياة الخدمة، ذلك أن دورة الحياة السريعة للخدمة سوف تؤدي إلى انخفاض المبيعات و تقليل فترة تحقيق الأرباح.

2. مراحل عملية تطوير وابتكار الخدمات الجديدة:

أن عملية تطوير و ابتكار الخدمات الجديدة عملية حتمية و خطيرة، يجب على القائمين على هذه العملية عدم تركها للصدفة، من خلال وضع نظام لتطوير وابتكار الخدمات الجديدة، وتبني منهجية لتطوير هذه الخدمات.

و من أجل ضمان تحقيق النجاح لهذه العملية أو على الأقل زيادة احتمال تحقيقه، يقترح (هاني الضمور) منهجية عملية تطوير و ابتكار الخدمات الجديدة تتم عبر ثمانية مراحل¹⁸⁷:

أ- مرحلة توليد الأفكار: و في هذه المرحلة تحاول المؤسسة جمع أكبر قدر ممكن من الأفكار التي تساعد على تطوير و خلق الخدمات الجديدة. و لكي تستفيد المؤسسة من الأفكار المقترحة، يجب عليها وضع استراتيجية لتوليد و تجميع الأفكار، من خلال تحديد مصادر هذه الأفكار، و تحديد مواعيد معينة للقيام بهذه العملية، وكذا تطوير آلية معينة للتأكد من أن كل فكرة تم أخذها بعين الاعتبار بشكل رسمي.

ب- أما عن مصادر هذه الأفكار، فثانها شأن المعلومات التي تجمعها المؤسسة، فقد تلجأ هذه الأخيرة إلى المؤسسات المشابهة، المنافسون، المجلات والدوريات والصحف، المؤتمرات و المعارض التجارية و الندوات، الزبائن والوسطاء، الموظفون و العاملون، كما قد تلجأ المؤسسة إلى تنظيم اجتماعات لهذا الغرض، كأسلوب عصاف الدماغ أو جماعات التركيز.

ج- مرحلة غربلة الأفكار: بعد تجميع الأفكار، يتم غربلتها من أجل الاحتفاظ بالأفكار الواعدة، واستبعاد الأفكار الأخرى غير ممكنة التحويل أو التطوير إلى خدمة، و ذلك لاعتبارات قانونية أو اقتصادية أو مالية أو تكنولوجية أو أخلاقية. ولأهمية هذه المرحلة بالنسبة للتي بعدها، يجب على القائمين على هذه العملية تجنب الوقوع في خطأين: خطأ استبعاد فكرة جيدة كان من المفروض إبقاؤها و خطأ السماح لفكرة غير جيدة بأن يتم نقلها إلى مرحلة متقدمة من التطوير.

د- مرحلة تطوير واختبار المفهوم: و يتم في هذه المرحلة تطوير الأفكار التي تم الاحتفاظ بها في المرحلة السابقة، إلى مفهوم من خلال ترجمة الفكرة الجديدة من حيث الوظيفة و الأهداف إلى مفهوم خدمة ذات معنى بالنسبة للزبائن المتوقعين.

هـ- و بعد تطوير المفهوم يتم اختباره لمعرفة ردود أفعال الزبائن المستهدفين لكل مفهوم، حيث يتم كتابة كل مفهوم بوضوح و تفصيل مما يسمح للمستجيب بالفهم و كذا التعبير عن مستوى اهتمامه و عن طريق المفاضلة بين البدائل المتاحة (المفاهيم)، يمكن التوصل إلى أفضل بديل يفضل الزبائن المستهدفون و الوزن الذي يعطيه الزبائن لكل بعد من أبعاد المفهوم.

و- مرحلة تطوير الإستراتيجية التسويقية: بعد اختبار المفهوم الأفضل يتم وضع و تطوير استراتيجية تسويقية مبدئية، تستخدم في تقديم البرنامج الجديد للجمهور المستهدف. و يوضع الشكل (9-5) هذه الإستراتيجية في ثلاثة أجزاء كما يلي:

مرحلة تطوير الإستراتيجية التسويقية

جزء أول	جزء ثاني	جزء ثالث
يصف حجم وتركيب وسلوك السوق المستهدف، تحديد المكانة الذهنية للعرض الجديد بالسوق والأهداف الكمية للسنوات الأولى.	يبين السعر (التكلفة)، استراتيجية التوزيع و ميزانية التسويق للسنة الأولى.	يحتوي على الأهداف طويلة المدى و استراتيجية المزيج التسويقي.

شكل (9-5) أجزاء مرحلة تطوير الإستراتيجية التسويقية

ز- **مرحلة التحليل التجاري:** بعد تطوير المفهوم والإستراتيجية التسويقية على المؤسسة القيام بالتحليل التجاري، من خلال قياس الإيرادات و التكاليف المحتملة عند مستويات معينة من الزبائن و ذلك للتأكد من مدى جاذبيته.

ح- **مرحلة تطوير الخدمة:** إذا ثبتت جدوى المفهوم من الناحية المالية يتم إعطاء هذا المفهوم شكلاً ثابتاً إضافة إلى البدء في تطوير المنشورات، الجداول، الإعلانات، خطط البيع وأشياء أخرى لتطبيق المفهوم.

ط- **مرحلة اختبار السوق:** يتم تقديم العرض و البرامج التسويقية إلى زبائن حقيقيين و هذا لمعرفة عدد الزبائن المهتمين فعلاً بالبرامج، وتعتبر هذه المرحلة مرحلة التأكد من نجاح المفهوم من عدمه.

ي- **المرحلة التجارية:** عبارة عن مجموع الأنشطة التي تقوم بها المؤسسة بعد ظهور نتائج اختبار السوق، و ذلك من أجل تقديم الخدمة الجديدة إلى السوق بشكل فعلي. و تمر هذه المرحلة عبر ثلاثة خطوات:

1) خطوة أولى تتمثل في اتخاذ قرارات بشأن متى نبدأ بطرح الخدمة في السوق؟ أين نبدأ بطرحها؟ من هو المستهدف من طرح الخدمة الجديدة؟ و كيف نطرحها؟.

2) الخطوة الثانية تتمثل في تحديد المسؤولية و المدة الزمنية اللازمة للقائمين على هذه الخدمة، و تقرير هل تقوم الإدارة العليا بإنشاء إدارة منفصلة للخدمة أو تخصيص إدارة للبدأ بجميع الخدمات الجديدة، أو دمج المشروع الجديد مع إدارة المبيعات الحالية أو أي إدارة أخرى.

3) الخطوة الأخيرة تتمثل في جدولة الإجراءات بشكل رسمي للتأكد من أن جميع الوظائف المطلوبة قد أنجزت بالشكل الصحيح، حسب الجدول المعد لها و بأقل التكاليف.

مراجع الباب الثالث

- ¹ عبيدات، محمد إبراهيم، "مبادئ التسويق"، ط3، عمان-الأردن: دار المستقبل للنشر والتوزيع، 1999ص: 9.
- ² الخضيري، محسن احمد، "التسويق المصرفي"، ط1، ايتراك للنشر والتوزيع، 1999، ص: 7.
- ³ جبر، احمد، "إدارة التسويق" (المفاهيم- الاستراتيجيات- التطبيقات)، المنصورة، مصر، المكتبة العصرية للنشر والتوزيع، 2007، صك51.
- 4Thomas L. Wheelen & J. David Hunger, Strategic Management and Business Policy, by Pearson Education, Inc., publishing as Prentice Hall. 2004.
- ⁵ Wheelen, Thomas & Hunger, J. David, "Strategic management and Business policy", 10th Edition, Person éducation, Inc, Upper Saddle River, NJ, 2006., P.P.117-118.
- ⁶ Malcom .Mc Donald & Dunbar .I , Market Segmentation , second edition , Mc Millan Press Ltd , London , 1998, P: 261.
- ⁷ طلعت أسعد عبدالحميد، الاتجاهات الحديثة في التسويق المصرفي، معهد الدراسات المصرفية، القاهرة، 1998، ص 8 .
- ⁸ الحداد، عوض، "تسويق الخدمات المصرفية"، مصر، ط1، دار البيان للطباعة والنشر، 1999،
- ⁹ ياسين عبد الله على احمد العطاب، أثر استراتيجيات استهداف السوق على المزيج التسويقي رسالة ماجستير في إدارة الأعمال، كلية الإدارة والاقتصاد - الجامعة المستنصرية، العراق، 2002، ص: 11.
- ¹⁰ أبي سعيد الديوه جي، إدارة التسويق، وزارة التعليم العالي، الطبعة الثانية، 1999. ص: 70 .
- ¹¹ ياسين عبد الله على احمد العطاب، مرجع السابق، 2002، ص: 12.
- ¹² محمود جاسم الصميدعي و ردينه يوسف عثمان، مرجع سبق ذكره، 2001، ص: 201.
- ¹³ محمود جاسم الصميدعي و ردينه يوسف عثمان، مرجع سبق ذكره، 2001، ص: 201.
- ¹⁴ الحداد، عوض، "تسويق الخدمات المصرفية"، مصر، ط1، دار البيان للطباعة والنشر، 1999،
- ¹⁵ ناجي عبده، التسويق المبادئ والقرارات، مرجع سبق ذكره، 2000، ص 160 .
- ¹⁶ نظام سويدان- شفيق حداد. التسويق مفاهيم معاصرة دار الحامد للنشر و التوزيع، 2009 .
- ¹⁷ شفيق حداد - نظام سويدان، أساسيات التسويق، دار الحامد للطباعة والنشر، الطبعة الأولى، عمان، 1998، ص 52.
- ¹⁸ عبيدات، محمد إبراهيم، "مبادئ التسويق"، ط3، عمان-الأردن: دار المستقبل للنشر والتوزيع، 1999ص: 113.
- ¹⁹ محمود جاسم الصميدعي و ردينه يوسف عثمان، مرجع سبق ذكره، 2001، ص: 201.
- ²⁰ الصميدعي، محمود والعلاق، بشير، "أساسيات التسويق الشامل والمتكامل"، ط1، الأردن، دار المناهج للنشر والتوزيع، 2002، ص: 142.
- ²¹ أبو نبعة، عبد العزيز مصطفى، "مبادئ التسويق الحديث بين النظرية والتطبيق"، ط3، عمان - الأردن: دار المناهج للنشر والتوزيع، 2002، ص: 30.
- ²² حرب، بيان هاني، "مبادئ التسويق"، الطبعة الأولى، عمان- الأردن، مؤسسة الوراق للنشر والتوزيع، 1999، ص: 64.
- ²³ فضل محمد ابراهيم المحمودي، التسويق المصرفي، جامعة العلوم والتكنولوجيا، صنعاء، اليمن، 2064، ص 68

- ²⁴ انظر على سبيل المثال: رؤوف شبابك ، التسويق للجميع -محمد ناجي جعفري ، التسويق فيليب كوتلر ، التسويق -عبد الهادي وأحمد ابراهيم ، إدارة التسويق).
- ²⁵ الحداد، عوض، "تسويق الخدمات المصرفية"، مصدر سبق ذكره، 1999.
- ²⁶ الحداد، عوض، "تسويق الخدمات المصرفية"، مصر، ط 1 ، دار البيان للطباعة والنشر، 1999.
- ²⁷ الباشا، محمد وآخرون، "مبادئ التسويق الحديث"، ط 1، عمان: دار صفاء للنشر والتوزيع 2000، ص:75.
- ²⁸ Kotler .P., op.cit., 2000,P :274. .
- ²⁹ نسيم حنا ، مبادئ التسويق المريح للنشر بالرياض ، 1985 . ص : 130
- ³⁰ ياسين عبد الله على احمد العطاب، مرجع السابق ، 2002، ص:12.
- ³¹ Ves le Golvan, Dictionnaire Marketing : banque- Assurance, Dunod, Paris, 1988, P:104
- ³² ياسين عبد الله على احمد العطاب، مرجع السابق ، 2002، ص:20.
- ³³ محمود جاسم الصميدعي - ردينة عثمان يوسف، مرجع سبق ذكره، 2001، ص:201.
- ³⁴ محسن أحمد الخضيرى، المرجع نفسه، ص 345.344.
- ³⁵ طلعت أسعد عبد الحميد، نفس المرجع السابق، 1998، ص 9 .
- ³⁶ محمد فريد الصحن & إسماعيل السيد ، التسويق ، الدار الجامعية، الإسكندرية، 2000، ص: 52
- ³⁷ ناجي عبده ، التسويق المبادئ والقرارات ، مرجع سبق ذكره، 2000 ، ص 160 .
- ³⁸ محمود الصميدعي - ردينة يوسف، مرجع سبق ذكره، 2001، ص:203.
- ³⁹ أبي سعيد الديوه جي، إدارة التسويق، مرجع سبق ذكره ، 1999. ص : 83
- ⁴⁰ بدير الحداد ، تسويق الخدمات المصرفية ، مرجع سبق ذكره ، 1999، ص 145 .
- ⁴¹ الصميدعي، محمود والعلاق، بشير، "أمرجع سبق ذكره ، 2002 ، ص:34.
- ⁴² Zollinger. M, Marketing bancaire, OP.Cit, P : 198.
- ⁴³ ناجي عبده ، مرجع سبق ذكره 2000، ص. 163.
- ⁴⁴ زيدان محمد، مرجع سبق ذكره، 2005، ص:200.
- ⁴⁵ هوارى معراج ، التسويق المصرفي في مصرف الفلاحة والتنمية الريفية بغرداية ، رسالة ماجستير غير منشورة ، كلية العلوم الاقتصادية وعلوم التسيير، جامعة الجزائر ، 2001 ، ص 109.
- ⁴⁶ Parker, J. Michael " Marketing Strategy, Relationship, Offerings, Timing And Resource Allocation" U.K. Prentice Hall, Inc., International Edition, 1995,P:3-5.
- ⁴⁷ قحطان العبدلي - بشير عباس العلاق ، التسويق أساسيات ومبادئ ، دار زهران للنشر ، عمان ، 1998، ص : 20.
- ⁴⁸ Payne ,Adrian , the Essence of Services Marketing , Prentice-Hall,Inc,1995,P; 15.
- ⁴⁹ آلاء عباس علي الخناق، مرجع سبق ذكره، 2008، ص: 11.
- ⁵⁰ محمد صالح المؤذن ، مبادئ التسويق ، مكتبة الثقافة للنشر والتوزيع ، 1999 ، ص : 13 .
- ⁵¹ حامد أبو زيد الدسوقي، إدارة المصارف التجارية (النظرية والتطبيق) الطبعة الرابعة، دار الثقافة العربية، القاهرة ، 1998، ص 185
- ⁵² تيسير محمد، العفشيات، مرجع سابق، 2001، ص:231.
- ⁵³ Benson, James M. & Karasik, Paul," 22 KEYS TO SALES SECCCESS", From Bloomberg Press, First edition, 2004.P:118.

- ⁵⁴ دافيز، أريك وباري، التسويق الناجح، ترجمة مركز التعريب والبرمجة، الدار العربية للعلوم، الطبعة الأولى، 1997، ص: 87-88.
- ⁵⁵ أياد، عبد الله شعبان، مرجع سبق ذكره، 2003، ص: 79.
- ⁵⁶ نزار عبد المجيد البرواري - أحمد محمد فهمي البرزنجي، مرجع سبق ذكره، 2004: 62 .
- ⁵⁷ رمضان، زياد، محفوط جودة، الاتجاهات المعاصرة في إدارة المصارف، دار وائل للنشر والتوزيع، عمان، الأردن، 2003، ص: 306.
- ⁵⁸ : زياد رمضان-محمود جودة" الاتجاهات المعاصرة في غدارة المصارف" دار وائل للطباعة والنشر، الأردن، 2000، ص: 306
- ⁵⁹ ناجي معلا : الأصول العلمية للتسويق المصرفي ، من المكتبة المفتوحة 2001 ، ص 63 .
- ⁶⁰ يوسف محمد أبو فارة ، التدقيق التسويقي و أثره في الكفاية والفاعلة التسويقيتين ، دراسة ميدانية في مستشفيات بغداد ، أطروحة دكتوراه مقدمة إلى مجلس الإدارة والاقتصاد ، الجامعة المستنصرية ، بغداد ، 1998 ص: 22 .
- ⁶¹ Stanton.W, Fundamentals of Marketing, McGraw-Hill, 1984, P.494
- ⁶² Kotler .P., op.cit., 2000,P :305.
- ⁶³ العجارمة ،تيسير" ،التسويق المصرفي ،"ط1، عمان - الأردن، دار الحامد للنشر والتوزيع، 2005، ص: 134
- ⁶⁴ محمد حمد عبد الهادي الرويس، نموذج متفتح لقياس جودة الخدمات المصرفية بدولة قطر رسالة دكتوراه غير منشورة كلية التجارة جامعة غير شمس مصر 2002 ص 62.
- ⁶⁵ ناجي معلا، أصول التسويق المصرفي، دار الصفاء، عمان، الطبعة الأولى، سنة 1994، ص: 49.
- ⁶⁶ معلا، ناجي، "قياس جودة الخدمات المصرفية التي تقدمها المصارف التجارية الأردنية" ، دائرة المكتبة الوطنية، عمان، 2001، ص: 26.
- ⁶⁷ تيسير محمد العفيشات ، مرجع سبق ذكره، 2001، ص: 41.
- ⁶⁸ عبد العزيز مصطفى أبو نبعة - السيد عبد المجيد عصام حمودي ، أثر عناصر المزيج التسويقي على اختيار الزبائن للمحامي، نشرت في المجلة العراقية للعلوم الإدارية المجلد الأول العدد الأول ، صادرة بكلية الإدارة والاقتصاد ، جامعة بابل . 2001، ص: 95 .
- ⁶⁹ الضمور، هاني، تسويق الخدمات، دار وائل للنشر ، عمان، الأردن، 2003، ص: 112.
- ⁷⁰ Kotler, Ph. And Armstrong, G. " Principle of Marketing", Pearson Prentice Hall, Upper Saddle River, New Jersey. 2004,P:279.
- ⁷¹ محمود جاسم الصميدعي- ردينه عثمان، مرجع سبق ذكره ، 2001، ص: 238.
- ⁷² Zeithmal, Valarie& Bitner, Mary Jo, "Service Marketing", Mcgraw-Hill Companies, Inc, 1996 Zeithmal& Mary Jo, 1996,P:5.
- ⁷³ /https://abderrazagbenali.blogspot.com/2016
- ⁷⁴ الديوه جي , ابي سعيد : الاشكال المتاحة للاستراتيجيات التسويقية في القطاع المصرفي وعلاقة ذلك بمنهاج تقسيم السوق , - مجلة تنمية الراقدين - المجلد 22 , العدد 62 - العراق ، 2002، ص: 122.
- ⁷⁵ الحمداني , رعد فاضل عبدالقادر " انعكاسات الكفاءة التسويقية على النجاح التسويقي " دراسة في الشركة الوطنية لصناعة الاثاث المنزلي - رسالة ماجستير غير منشورة - كلية الادارة والاقتصاد - جامعة الموصل ، 2007، ص: 57.
- ⁷⁶ رضوان المحمود العمر ، مبادئ التسويق، دار وائل للنشر والتوزيع، عمان، الأردن، الطبعة الثانية، 2005، ص: 237.
- ⁷⁷ زياد رمضان- محفوط جودة، الاتجاهات المعاصرة في إدارة المصارف، دار وائل للنشر والتوزيع، عمان، الأردن، 2003، ص: 310.

- ⁷⁸ أحمد شاكرا العسكري، مدخل إستراتيجي للبيئة التسويقية وسلوك المستهلكين والمزيج التسويقي، دار الشروق للنشر والتوزيع، عمان، الأردن، الطبعة الأولى، الإصدار الأول، 2000، ص: 173.
- ⁷⁹ فيليب كوتلر، مرجع سبق ذكره، 2004، ص: 118.
- ⁸⁰ فلاح حسن الحسيني، - مؤيد عبد الرحمن الدوري، إدارة المصارف، مدخل كمي وإستراتيجي معاصر، دار وائل للنشر والتوزيع، عمان، الأردن، 3000، ص: 118.
- ⁸¹ زياد رمضان- محفوظ جودة، مرجع سبق ذكره، 2003، ص: 313.
- ⁸² أياد، عبد الله شعبان، مرجع سبق ذكره، 2003، ص: 78.
- ⁸³ عوض بدير الحداد، مرجع سبق ذكره، 1999، ص ص: 167- 169.
- ⁸⁴ Lancaster, Geoff & Reynolds, Paul, "Marketing "Macmillan Business Master, Creative print & (wales)", Ebbw value, 1998, P:212.
- ⁸⁵ الحمداني، مرجع سبق ذكره، 2007، ص: 59.
- ⁸⁶ ناجي عبده، التسويق المبادئ والقرارات، مرجع سبق ذكره، 2000، ص 160.
- ⁸⁷ أياد، عبد الله شعبان، نفس المرجع السابق، 2003، ص: 78.
- ⁸⁸ ناجي معلا، أصول التسويق المصرفي، نشر بدعم من معهد الدراسات المصرفية، عمان، الأردن، الطبعة الأولى، 1994، ص: 25.
- ⁸⁹ أياد، عبد الله شعبان، مرجع سبق ذكره، 2003، ص: 79.
- ⁹⁰ Yves chirouze, le marketing, tome 2, 2^{ème} édition O.P.U, Alger, 1990.
- ⁹¹ عبد السلام أبو قحف، التسويق، الإشعاع للطباعة والنشر والتوزيع - الإسكندرية - ص: 93 - 95.
- ⁹² العلاق، بشير - العبدلي، قحطان - ياسين، سعد غالب (1999) " استراتيجيات التسويق " ط2 - دار زهران للطباعة والنشر - عمان - الاردن، 199، ص: 210.
- ⁹³ Kotler, philips., 2006" Marketing Managment, the millennium Edition", printed in the United state of America, 2006, P:718.
- ⁹⁴ معلا، ناجي ديب، ورائق توفيق، 2003، اصول التسويق، مدخل تحليلي، ط2، دار وائل للنشر، الاردن، 2003، ص: 324.
- ⁹⁵ محسن أحمد الخضير (1999) : التسويق المصرفي، إيتراك للنشر والتوزيع، القاهرة، ص: 77، 78.
- ⁹⁶ محمود جاسم الصميدعي- ردينه عثمان، مرجع سبق ذكره، 2001، ص: 301-302.
- ⁹⁷ أياد، عبد الله شعبان، مرجع سبق ذكره، 2003، ص: 79.
- ⁹⁸ Philip Kotler, quel marketing pour la banque de demain, la Revue banque, janvier 1977 N° 358.
- ⁹⁹ ابو فارة، د. يوسف " التدقيق التسويقي " الادبية للطباعة والنشر - الخليل، 2001، ص: 126.
- ¹⁰⁰ ابو فارة، د. يوسف المرجع نفسه، 2001، ص: 126.
- ¹⁰¹ فايز العنزي " إدارة علاقات الزبائن .. برمجيات .. واستثمار .. وثقافة " www.bab.com ، 2004/09/09.
- ¹⁰² رضوان المحمود العمر، مرجع سبق ذكره، 2005، ص: 217.
- ¹⁰³ فوزي مذكور، تسويق الخدمات الصحية، إيتراك للنشر والتوزيع، القاهرة، 2001، ص 41 - 42.
- ¹⁰⁴ فوزي مذكور، المرجع نفسه، 2001، ص : 41 - 42.
- ¹⁰⁵ أياد عبد الله شعبان، المزيج التسويقي وأهميته للمصرف، مرجع سبق ذكره، ص 79.
- ¹⁰⁶ محمود الصميدعي، مصدر سبق ذكره، 2001، ص: 91.

- ¹⁰⁷ حامد أبو زيد الدسوقي ، إدارة المصارف ، الطبعة الثالثة، دار الثقافة العربية، القاهرة، 1996، ص: 219- 226 .
- ¹⁰⁸ حامد أبو زيد الدسوقي، إدارة المصارف التجارية- مرجع سبق ذكره، 1998، ص 185.
- ¹⁰⁹ محمد فريد الصحن، إدارة التسويق، الدار الجامعية، الإسكندرية، 1996، ص 373
- ¹¹⁰ Peter , paul & Donnelly, James (Marketing Management Knowledge and Skills) Printed in Singapore.2001,p;201.
- ¹¹¹ Palmer , K .Adrian (Principles of Marketing) First published , 2000 ,p:21.
- ¹¹² نزار عبد المجيد البرواري - أحمد محمد فهمي البرزنجي، ، إستراتيجيات التسويق/ المفاهيم/ الأسس/ الوظائف، دار وائل للنشر، عمان، الأردن، الطبعة الأولى، 2004. ص: 61.
- ¹¹³ ناجي معلا ، أصول التسويق المصرفي، مرجع سبق ذكره، 1994. ص: 21.
- ¹¹⁴ محمد إبراهيم عبيدات، ، إستراتيجية التسويق، دار وائل للنشر والتوزيع، عمان، الأردن، الطبعة الثالثة، 2002. ص: 19.
- ¹¹⁵ آلاء عباس علي الخناق، إمكانية الحصول على أداء تسويقي فاعل ومتكامل إلكترونياً مع أدوات المشتقات المالية / دراسة مقارنة في عينة من المصارف العراقية، رسالة ماجستير في المصارف جامعة بغداد- المعهد العالي للدراسات المحاسبية والمالية، العراق، 2008، ص: 16-8
- ¹¹⁶ حسين علي عبد الرسول الجنابي ، رأس المال الزبائني بتمائل الزبون و المنظمة في إطار فلسفة التسويق الشمولي، أطروحة دكتوراه مقدمة الى مجلس كلية الإدارة والاقتصاد -جامعة بغداد، 2012. ص: 16. نقلا عن: (العطاب ، 2001: 81) و(Palmer,2007:165).
- ¹¹⁷ العطاب، مرجع سابق ، 2001: 81.
- ¹¹⁸ عادل الشيراوي، الدليل العملي لتطبيق إدارة الجودة الشاملة ، الشركة العربية للإعلام العربي، القاهرة 1995 ، ص 17.
- ¹¹⁹ احمد محمود احمد ، تسويق الخدمات المصرفية . مدخل نظري ، دار البركة للنشر والتوزيع ، عمان - الاردن ، 2001 ، ص: 84 – 86.
- ¹²⁰ <http://www.neevia.com> Created by Neevia Personal Converter trial version.
- ¹²¹ حامد أبو زيد الدسوقي ، مرجع سبق ذكره ، 1996 ، ص 224 .
- ¹²² حسن محمد علي حسنين ، التسويق المعاصر والفعال في المصارف التجارية ، مطابع الولاء الحديثة ، القاهرة ، 2002 ، ص 245 .
- ¹²³ وليام .ج. روثيرل ، أحدث استراتيجيات الارتقاء بالأداء البشري ، ترجمة علاء أحمد، مركز الخبرات المهنية للإدارة ، القاهرة ، 199 ، ص 71
- ¹²⁴ سعد العنزي، نغم حسين نعمة، اثر رأس المال البشري في إدارة المنظمة -دراسة ميدانية ، مجلة العلوم الإدارية والاقتصادية، كلية الإدارة والاقتصاد، جامعة بغداد، مجلد 8 ع 28 : 2001، ص 155-191.
- ¹²⁵ سعد العنزي،. كلفة رأس المال البشري واستثماره، مجلة العلوم الاقتصادية والإدارية، جامعة بغداد، كلية الإدارة والاقتصاد، المجلد (11)، العدد (41)، 2006: 43.
- ¹²⁶ محمد زيدان، أهمية العنصر البشري في المزيج التسويقي الموسع للمصارف ، بالتطبيق على مصرف الفلاحة والتنمية الريفية ، كلية الاقتصاد وعلوم التسيير - جامعة الشلف – الجزائر، نقلا عن : حسن محمد علي حسنين، التسويق المعاصر والفعال في المصارف التجارية، مطابع الولاء الحديثة، القاهرة، 2002 ، ص ص: 245- 247.

- ¹²⁷ حسن محمد علي حسنين ، التسويق المعاصر والفعال في المصارف التجارية ، مرجع سبق ذكره ، ص 248 .
- ¹²⁸ حامد أبو زيد الدسوقي ، إدارة المصارف ، مرجع سبق ذكره 1998 ، ص : 228.
- ¹²⁹ ياسين عبد الله علي احمد العطاب، أثر استراتيجيات استهداف السوق على المزيج التسويقي رسالة ماجستير (غير منشورة) ، كلية الإدارة والاقتصاد - الجامعة المستنصرية، العراق، 2002. ص: 24.
- ¹³⁰ Payne ,Adrian , Op.cit., P,1995,P;14.
- ¹³¹ WWW.al-jazerah.com
- ¹³² رحيم حسين معراج ، المصرف الإلكتروني كمدخل لعصرنة المصارف الجزائرية، مجلة العلوم الإنسانية، جامعة الشلف، الجزائر، 2004 ص:317.
- ¹³³ نصير محمد عزال وآخرون ، رأس المال البشري وعلاقته بالصيرفة الالكترونية في المصارف التجارية العراقية/ دراسة تطبيقية في مصرفي الرافيدين والرشد فرع الصويرة، وقائع المؤتمر العلمي التخصصي الرابع - للكلية التقنية الإدارية بغداد للمدة من 2018 / 11 / 29 - 28.
- ¹³⁴ Awad Elias., "Electronic Commerce: from vision to fulfillment", Pearson Prentice Hall, Upper Saddle River, New Jersey, 2002, P;12-15.
- ¹³⁵ مجلة العالم الرقمي، (2003)، "كيف تتسوق وتكسب الزبائن عبر الانترنت"، صحيفة الجزيرة، العدد (18)، قطر. 2003 ، ص: 1.
- ¹³⁶ Kotler, Philip, " marketing Management", Prentice-Hall, New Delhi, India, 2006, PP; 350-341.
- ¹³⁷ <https://www.starshams.com/2022/04/green-marketing.html>
- ¹³⁸ ثامر البكري، استراتيجيات التسويق الأخضر، مرجع سابق، ص 249
- ¹³⁹ ثامر البكري، احمد نزار النوري، التسويق الأخضر، مرجع سابق، ص 82
- ¹⁴⁰ عبد القادر عوادي وآخرون ، مساهمة المزيج التسويقي الأخضر في تحقيق التنمية المستدامة دراسة عينة من موظفي مؤسسة الزهراء بولاية الوادي، مجلة إقتصاد المال والأعمال JFBE ، المجلد 03 / العدد: 03 / السنة 2019 / الشهر أكتوبر، ص 636 - 653.
- ¹⁴¹ Laroche M, Begeron J, Barbaro-Forleo G. 2001. Targeting consumers who are willing to pay more for environmentally friendly products. Journal of Consumer Marketing 18(6): 503–520.
- ¹⁴² Prothero McDonagh & Dobscha " Is Green the New Black? Reflections on a Green Commodity Discourse, Journal of Macromarketing, <http://jmk.sagepub.com/content/30/2/147> The online version of this article can be foundat: DOI: 10.1177/0276146710361922 147 :30 2010 .
- ¹⁴³ <https://tjiratuna.com/%D8%A7%D8%B3%D8%AA%D8%B1%D8%A>
- ¹⁴⁴ Pridem William m. and O.C. Ferrell, " Marketing : Concepts and Strategies" , Postons: Houghton Mifflin Co., 2001, PP :322.
- ¹⁴⁵ Bingham, Frank, G. & Baffield, Barney, T. " Business Marketing Management" 1st ed, South- Western Publishing Co, 1995, P :219.
- ¹⁴⁶ زكي خليل المساعد، تسويق الخدمات و تطبيقاته، دار المناهج للنشر و التوزيع، الطبعة الأولى، عمان، الأردن، 2006 ، ص : 41.

- ¹⁴⁷ سامي احمد مراد ، تفعيل التسويق المصرفي لمواجهة آثار الجائس، المكتب العربي للمعارف، الطبعة الأولى، مصر، 2007 ، ص 57.
- ¹⁴⁸ صالح عمرو ك ا رمة الجريري، أثر التسويق الداخلي وجودة الخدمات في رضا الزبون، اطروحة دكتوراه، تخصص إدارة اعمال، قسم إدارة الأعمال، جامعة دمشق، 2006، ص: 20، 21.
- ¹⁴⁹ Kotler, ph., Principles of Marketing, Prentice-Hall, New Jersey Englewood Cliffs, 2006,P:468.
- ¹⁵⁰ محمد جاسم الصميدعي، ردينة عثمان يوسف ، التسويق الخدمات :دار الميسرة للنشر و التوزيع، الطبعة الأولى، عمان، الأردن، 2010، ص:40.
- ¹⁵¹ محمد جاسم الصميدعي، ردينة عثمان يوسف مرجع نفسه، ص:28.
- ¹⁵² طارق طه، إدارة المصارف في بيئة العولمة و الأنترنت، دار الجامعة الجديدة، مصر، 2007 ، ص: 661.
- ¹⁵³ فؤاد شاكر، تسويق الخدمات المصرفية، معهد الدراسات المصرفية، القاهرة، مصر، 1990 ، ص:11.
- ¹⁵⁴ حسين حمادي، التميز في خدمة الزبون، مركز اكس فورد للاستثمارات و التدريب الإداري، القاهرة، مصر، 1991 ، ص:25.
- ¹⁵⁵ محسن أحمد الحضري، التسويق المصرفي، المدخل المتكامل للمصارف، مكتبة لأنجلو المصرية 1982، ص:101..
- ¹⁵⁶ أحمد محمود، تسويق الخدمات المصرفية :مدخل نظري تطبيقي، دار البركة للنشر و التوزيع، ط 1، عمان، الأردن، 2001 ، ص 47.
- ¹⁵⁷ عوض الحداد، التسويق: استراتيجيات التسويق المصرفي والخدمات المصرفية، دار الكتاب الجديدة، القاهرة، 2006 ، ص53
- ¹⁵⁸ حمد محمود، مرجع سبق ذكره، ص47.
- ¹⁵⁹ شعابنية سعاد، تطوير الخدمة المصرفية، مذكرة ماجستير، تخصص نقود و مالية، جامعة قلمة، 2006 ، ص: 29.
- ¹⁶⁰ Cannon, Tom "Basic Marketing", 4th ed, Care ell. Publishers limited, London, 1996,P;210.
- ¹⁶¹ عبد الحميد، طلعت اسعد، "إدارة خدمات المصارف التجارية"، مكتبة عين شمس-القاهرة 1994، ص:112.
- ¹⁶² الخضير، محسن احمد، "التسويق المصرفي"، مكتبة الانجلو المصرية. 1998، ص:74.
- ¹⁶³ الشрман، زياد محمد وعبد السلام، عبد الغفور عبد الله" ، مبادئ التسويق ،" ط1 عمان :دار صفاء للنشر والتوزيع 2001 ، ص: 64 .
- ¹⁶⁴ عوض يدير الحداد، تسويق الخدمات المصرفية، دار البيان للطباعة والنشر، مصر 1999 ص: 336
- ¹⁶⁵ بدير الحداد ، تسويق الخدمات المصرفية ، مرجع سبق ذكره ، ص 175 – 176 .
- ¹⁶⁶ فريد زين الدين، إدارة الجودة الشاملة وفرص تطبيقاتها ، مجلة البحوث التجارية ، كلية التجارة ، جامعة الزقازيق ، المجلد السادس عشر ، 1994 ، ص 25 .
- ¹⁶⁷ Crosby .A.P , Quality is Free , Mc Graw- Hill Book Co , Inc , 1979 , P: 6.
- ¹⁶⁸ نادية حمدي صالح ، نظام إدارة الجودة الشاملة والمواصفات القياسية العالمية ، مجلة البحوث الإدارية ، أكاديمية السادات للعلوم الإدارية ، القاهرة ، 1998 ، ص 15 .
- ¹⁶⁹ العجارمة تيسير.التسويق المصرفي .الأردن، عمان :دار الحامد للنشر، 2005، ص: 43.

- ¹⁷⁰ ثابت عبد الرحمن إدريس , جمال الدين محمد المرسى, جودة خدمات المعلومات الفنية وأثرها على مندوبي البيع والأداء البيعي: دراسة تطبيقية لمفاهيم ومقاييس جودة الخدمة والتسويق الداخلي , المجلة العلمية للاقتصاد والتجارة , كلية التجارة , جامعة عين شمس , العدد الأول, 1995, ص 153.
- ¹⁷¹ محمود الصميدعي - ردينة عثمان, مرجع سبق ذكره, 2001, ص: 264.
- ¹⁷² انظر في ذلك : ناجي معلا, أصول التسويق المصرفي, مرجع سبق ذكره , 1994, ص 71 .
- بدير الحداد , تسويق الخدمات المصرفية , مرجع سبق ذكره , ص 175 - 176 .
- . 214 - 212 : PP , Op.cit., M, Marketing Management , Badoc -
- ¹⁷³ ناجي معلا , الأصول العلمية للتسويق المصرفي , مرجع سبق ذكره , 1994, ص 47 .
- 174 Sylvie De Coussergues , Gestion de la Banque , OP, Cit , 1992, P 237.
- * للمزيد في ذلك ينظر إلى: محمود الصميدعي- ردينة عثمان, مرجع سبق ذكره, 2001, ص: 268
- ¹⁷⁵ عبد الحليم عبود , مبادئ التسويق , دار الكتب المصرية , القاهرة , 1992 , ص: 148- 150
- ¹⁷⁶ عبد الحليم عبود , نفس المرجع السابق , 1992 , ص 151 .
- ¹⁷⁷ عبد الحليم عبود نفس المرجع السابق , 1992 , ص 152.
- ¹⁷⁸ عوض بدير الحداد, تسويق الخدمات المصرفية , البيان للطباعة والنشر, 1999, ص: 167- 169.
- ¹⁷⁹ ناجي معلا , أصول التسويق المصرفي , مرجع سبق ذكره , 1994, ص 72 .
- ¹⁸⁰ محمود الصميدعي- ردينة عثمان, مرجع سبق ذكره, 2001, ص: 269.
- ¹⁸¹ ناجي معلا , أصول التسويق المصرفي, مرجع سبق ذكره , 1994, ص: 78 - 79
- ¹⁸² ناجي معلا , أصول التسويق المصرفي, مرجع سبق ذكره, 1994 , ص 73.
- ¹⁸³ محمود الصميدعي- ردينة عثمان, مرجع سبق ذكره, 2001, ص: 269.
- ¹⁸⁴ عبد الحليم عبود , مرجع سبق ذكره , 1992, ص: 151- 152 .
- ¹⁸⁵ (ناجي معلا, مرجع سبق ذكره, 2001, ص 53.
- ¹⁸⁶ أنظر على سبيل المثال:
- <https://www.univ-constantine2.dz/CoursOnLine/Bouriouche-sara/cour8.htm#3-%D9%8>
- عوض بدير حداد, تسويق الخدمات المصرفية, دار البيان للطباعة,
- شرفة جمال, تسويق الخدمات دراسة ميدانية في السوق الجزائرية للتأمين, مذكرة ماجستير, جامعة منتوري, قسنطينة, 2005
- J.lendrevie & D. linden. Mercator. Théorie et pratique du marketing. 5ed. Dalloz. Paris. 1997
- René .y.darmon , Michel laroche et John ..petrof le marketing fondements et applications 2 éd mac.graw-hill.Quebec.1982.
- ¹⁸⁷ هاني حامد الضمور , تسويق الخدمات, دار وائل للنشر, عمان, 2008, ص: 74.

الباب الرابع

أساسيات الأداء ومعايير النجاح

الفصل العاشر

**أساسيات الأداء الإداري والإستراتيجي
والتنافسي والأخضر**

الفصل الحادي عشر

أساسيات الأداء المتميز ومعايير النجاح

الفصل الاثنى عشر

**أساسيات الاداء المصرفي والأداء
التسويقي**

الفصل العاشر

أساسيات الأداء الإداري والإستراتيجي والتنافسي والأخضر

يمثل الأداء المحتوى الأساسي لبقاء الإنسان، كقول الله تعالى وتبارك: "فمن يعمل من الصالحات وهو مؤمن فلا كفران لسعيه وإنا له كاتبون" الأنبياء الآية (94)، تتضمن القصد الواعي، الذي يعطي معنى للأفعال وللسلوكيات سواء أكانت صادرة من افراد ام من جماعات أو مؤسسات.

من ناحية أخرى، يمثل الأداء الاستجابة للاحتياجات الحالية، ثم يميل إلى أهداف محددة ذات نوايا واعية. يستخدم الموارد المتاحة لتحقيق أهدافه بالكفاءة المطلوبة، ويستخدم مجموعة من الإجراءات والمؤشرات والمعايير لتحديد قيمة ودرجة تحقيق الأهداف. يتزايد الاهتمام في الوقت الحاضر بموضوع الأداء وبمدى فاعلية وكفاءة المؤسسات في تأدية وظائفها، وتحقيق الأهداف التي وجدت من أجلها، سواء كانت هذه المؤسسات مالية أو صحية تربوية أو سياحية أو تجارية أو حرفية، وغيرها، ومن هنا جاء التركيز على إدارة هذه المؤسسات بصورة تضمن لها الوصول إلى أهدافها من خلال رفع مستوى الأداء لتضمن لها الاستمرارية والنمو والتطور.

وما يشهده العالم هذه الأيام من تنافس واهتمام بموضوع الأداء كل ذلك يتطلب من المؤسسات التركيز على العنصر البشري لتحقيق أهدافها من خلال فاعلية استخدام الموارد واستغلال الفرص المتاحة والطاقات المتوفرة، كل هذه الدوافع تتطلب رفع مستوى الأداء البشري والأداء المؤسسي للمؤسسات من أجل تقديم الخدمات بسرعة وجودة عالية، وذلك من أجل الاستجابة لاحتياجات وتوقعات العاملين¹. لذلك، من منظور شامل للتركيز على قضايا الأداء.

يرتبط مفهوم الأداء بسلوك الأفراد والمؤسسات، بوصفه المنتج النهائي لجميع أنشطتها، فإنه يحتل مكانة خاصة في أي مؤسسة. يشير مفهوم العمل بشكل عام إلى إتمام العمل الذي يجب أن يتم إنجازه، وله خصائص الشمولية والاستمرارية، لذلك فهو المعنى المحدد لإستخدام المؤسسة الناجح لمواردها المتاحة لضمان إنجاز العمل. وتنعكس أهدافها أيضاً قدرة المؤسسة على التكيف مع البيئة. تعتمد أي مؤسسة من المؤسسات إلى حد كبير في سعيها لتحقيق أهدافها والوفاء بمسؤولياتها الاجتماعية على مستوى أداء المديرين الذين يعملون بها.

أي عندما يتمكن المدراء في المؤسسة من أداء وظائفهم الإدارية على نحو جيد فإن المؤسسة يصبح لديها درجة عالية من احتمال تحقيق أهدافها المنشورة بفعالية. وهكذا، إذا تمكنت المؤسسات المختلفة التي يتكون منها مجتمع ما أن تحقق بنجاح أهدافها فإن هذا المجتمع على المستوى القومي سوف يشهد حالة من الازدهار والرفاهية.

الأمر الذي يتطلب العمل على إدارة الأداء الإستراتيجية للمؤسسات المصرفية بالشكل الذي يحقق التناسق والتكامل بين الإستراتيجية والأهداف الإستراتيجية الموضوعية، وبما يعزز تحقيق أهداف التنمية الوطنية المستدامة من خلال ضمان المؤسسة تحقيق مستويات الأداء

المرتفعة على جميع المستويات ومختلف الفئات. لذا تحرص الإدارة المصرفية على تطوير أساليب إدارة الأداء الإستراتيجي بما يتواءم مع المتغيرات الإقليمية والدولية، للمساعدة في تكوين الشخصية القادرة والواعية بمجريات ومتغيرات العصر الذي نعيشه، وتقديم معرفة مؤسسة وممنهجة على درجة عالية من الدقة والوضوح، كخطوة جادة في تحقيق التنمية الوطنية المستدامة.

ولذلك سنحاول من خلال هذا الموضوع تسليط الضوء على أساسيات الأداء عموماً عبر المباحث الآتية:

المبحث الأول: أساسيات في ماهية الأداء

المبحث الثاني: أساسيات في أنواع الأداء

المبحث الثالث: أساسيات في الأداء العام والتقانة والمقاييس.

المبحث الأول أساسيات في ماهية الأداء

يحتل الأداء أهمية بارزة في المؤسسات على اختلاف أنواعها، إذ إنها تحاول أن تحقق أفضل مستوى للأداء، مع المحافظة عليه، لضمان بقائها واستمرارها في السوق بشكل خاص، وفي البيئة بشكل عام. أي أنه؛ (أداة تستخدم للتعرف على نشاط المؤسسة مستهدفة النتائج المتحققة ومقارنتها بالأهداف المرسومة مسبقاً بغية التعرف على الانحرافات وتشخيص مسبباتها مع اتخاذ الخطوات لتجاوز تلك المسببات)، وإن الغرض الأساس من هذه العملية تقييم المرحلة السابقة أولاً واعتماد إستراتيجيات تحسين أداء ثانياً².

يعد الأداء مفهوماً شمولياً مهماً لجميع مجالات المعرفة وفروعها ولكل المؤسسات عموماً، بالرغم من تعدد البحوث والدراسات التي تناولت مفهوم الأداء وتقييمه لم يتفقوا على تحديد مفهوم الأداء بالأجماع، فهم مستمرين بمناقشة الأداء كمصطلح فني والتحدث عن مستوياته والقواعد الأساسية لقياسه، لإختلاف المعايير والمؤشرات والمقاييس المتبعة في عملية تقييمه وتحليله بسبب تنوع الأهداف ومرامي الباحثين وتوجهاتهم.

إن جوهر بقاء أي مؤسسة في بيئتها وتحقيق خططها الإستراتيجية، فضلاً عن نجاحها أو فشلها في مواكبة التغيرات والتطورات المستمرة يتم من خلال قدراتها على قياس أدائها المنظمي والبيئي، كما تمكن المعلومات المسترجعة من بيئة المؤسسة من قياس مدى تحقق الأهداف المخططة ومدى قدرتها على إجراء عمليات التحسين والتفوق.

سنحاول هذا المبحث التطرق إلى بعض المفاهيم الأساسية المتعلقة بموضوع الأداء في حد ذاته، ضمن مكوناته الرئيسية الثلاثة: أولاً التطور التاريخي للأداء ثم التطرق مفهوم الأداء ثانياً، في حين خصص المكون الثالث للحديث عن جوهر الأداء، وعلى النحو الآتي:

أولاً: الأداء من منظور تاريخي: تطور مفهوم الأداء تاريخياً، منذ بداية الحضارة الإنسانية والاهتمام بها ومؤشرات قياسها لوجود أدلة على اهتمام البابليين والفراعنة والصينيين القدماء بتقدير غلة فدان واحد من الزراعة، بناءً على جودة الأرض، أي التربة وإمدادات المياه ودوافع المزارعين وخبرة العمل والإنجازات مقارنة بالمعايير الحالية، فإنها تبدأ بحسابات بسيطة، لكنها مفيدة لتقدير الأشياء وتتبع الإنجازات وتحقيق الأهداف

. إذا كان عصر الستينيات من القرن الماضي هو عصر التسويق Marketing عصر الثمانينيات هو عصر المبادرات الخاصة بالجودة Initiatives Quality وعصر التسعينيات هو عصر خدمة الزبون Service Customer .

فإن العقد الأول من القرن 21 هو عصر قياس الأداء Measure Performance، فالأداء وقياسه يعد محورياً جوهرياً للتنبؤ بمدى نجاح أو فشل المؤسسات المعاصرة في تحقيق إستراتيجياتها وأهدافها في بيئة الأعمال.

يعد الأداء من المفاهيم التي نالت الحصة الأوفر من الاهتمام والتمحيص والتحليل في البحوث والدراسات الإدارية عموماً، وبالمواضيع المتعلقة بالموارد الإنسانية خصوصاً، وذلك بالنظر إلى أهمية الموضوع على مستوى الفرد والمؤسسة من جهة، وتداخله مع العلوم والاتجاهات الفكرية المختلفة من جهة أخرى. لقد جاء مفهوم الأداء لتحديد الجوانب والعلاقات المختلفة التي تعبر عن وجهة نظر العلوم الأخرى، إذ لم يظهر مفهوم الأداء بشكل مباشر في مدرسة العمليات الإدارية وعندما إزداد نمو المؤسسات وأتسع نطاق عملها.

لقد جاء التطور التاريخي الحاصل في الأداء وإدارته من مراحل متعاقبة، والملاحظ أن هذا التطور انصب في المجال التطبيقي على المؤشرات المالية أولاً وفي اعتبارات تأثيرها بالاشتراطات والظروف الاجتماعية والإنسانية وفي إطار الممارسات الحكومية في الولايات المتحدة الأمريكية أولاً ثم إلى باقي الدول الأوربية.

فقد حاولت الحكومات أن تثبت الإجراءات والآليات المؤدية إلى تكوين الموازنات الحكومية من خلال ممارسة محاسبية يغلب عليها طابع ربط الأنشطة الحكومية بتكاليف تلك الأنشطة ومثلت هذه الرؤية أكثر وضوح في حينها لترشيد الإنفاق الحكومي وجعله أكثر منفعة وأرقى من ناحية الأداء وتوالت بعد ذلك المحاولات وتراكت المعارف في هذا المجال توطرها فكرة تطوير أداء العاملين بحيث ترتبط بالأنشطة والعمليات وكذلك المخرجات بالتكاليف الخاصة بها³.

فضلاً عن ارتباط أداء المؤسسة أيضاً بأهداف أصحاب المصالح Stockholders، مثل "المجموعات أو الأفراد المهتمين بأنشطة المؤسسة ومتغيرات البيئة الخاصة المباشرة، لأنهم يتأثرون بشكل كبير بتحقيق المؤسسة وأهدافها. وتأتي أهمية الأداء التنظيمي من حقيقة أنه يعكس قدرة المؤسسة على تحقيق نتائج مرضية لأصحاب المصلحة وفعاليتها هي المعايير التي تعكس نجاح المؤسسة. "جميع العمليات التي تقوم بها والنتائج النهائية التي تهدف المؤسسة إلى تحقيقها، لذلك فهي مرآة عمل المؤسسة⁴.

لقد إحتل موضوع تقييم الاداء جزءاً محورياً من الدراسات الأكاديمية واهتمام الكتاب والممارسين، كما تطورت النظرة إليه بوصفه عملية من العمليات الأساسية في إدارة الموارد البشرية أو شؤون الموظفين وعندما غزت المدرسة السلوكية الفكر الإداري منذ الأربعينيات من القرن العشرين برز الحديث عن إرتباط رضا العاملين بأدائهم، ومنها اهتمام علم النفس بالأداء من خلال الدوافع والقيادة، وارتكاز علم الاجتماع على تصميم المؤسسة وهيكلها فضلاً عن دور الأداء في مقابلة المسؤولية الاجتماعية للمؤسسة اتجاه المجتمع.

وأهتم المتخصصون بالهندسة البشرية بتوفير البيئة المادية للعمل وتحقيق التوافق الأمثل للعامل في عمله، أما المهتمين بإدارة العمليات فقد درسوا طرق تحسين أداء العمليات والاقتصاديون ينظرون إلى الأداء بوصفه هدفاً اقتصادياً لتعظيم الربح من خلال الإستخدام الاقتصادي لموارد المؤسسة⁵.

ومن خلال دراسة العديد من المصادر يمكن تلخيص النظرة إلى الأداء باختلاف المدارس والنظريات التي كانت سائدة في كل مرحلة من المراحل التاريخية لتطور الفكر التنظيمي التي تختزن كل منها الكثير من الأفكار المتعلقة بالأداء.

فالمدرسة البيروقراطية التي تمثلت بأفكار ماكس فيبر نظرت إلى الأداء من خلال المعيارية والنمطية في الأداء المحدد سلفاً، ومدرسة الإدارة العلمية نظرت إلى الأداء من خلال تنميط الأداء الفردي وتخصيص المناقشات لتحسين الأداء ورفع الإنتاجية من خلال دراسة الوقت والحركة، ونتيجة المناداة بتحسين ظروف العمل والأجور وظهور أفكار مدرسة العلاقات الإنسانية تغيرت النظرة إلى الأداء. إذ ركزت على أثر العوامل الاجتماعية والإنسانية وظروف العمل المادية على الأداء.

ومع ظهور المفاهيم الجديدة مثل توسيع العمل Job Enrichment وإثراء العمل Job Enlargement تغيرت النظرة إلى الأداء من " الأداء ستنم مكافئته Performance is rewarded " إلى " الأداء هو المكافئة Performance is a reward وأصبح العاملين قادرين على النظر إلى الرضا والإشباع لحاجاتهم ليس فقط من خلال العمل وإنما من خلال الأداء العالي فيه.

ثانياً: مفهوم الأداء: توزن كلمة (أداء) لغوياً علة وزن فعال: اسم مصدر للفعل (أدى)، ومصدره التأدية، ومعناه على ما صرح به بعض أهل اللغة- القضاء. يقال: أدى فلان دينه تأدياً، أي قضاؤه وقيل: بل أصله إيصال الشيء إلى الشيء أو وصوله إليه من تلقاء نفسه. (القاموس المحيط- الصحاح- معجم مقاييس اللغة). وجمع بعض اللغويين بين معنيي الإيصال والقضاء،

ففي القاموس: «أداه تأدية: أوصله وقضاه. والاسم: الأداء يعني إنجاز الأعمال كما يجب أن تنجز وهذا ينسجم مع اتجاه (Encyclopedic world Dictionary). كذلك نعني بالأداء بـ(نتائج العمل)، وأيضاً يعني أسلوب العمل، أي التأدية وفق خطوات مخططة مسبقاً، لتصل بنا إلى نتائج الإنجاز المرحلية و النهائية خلال فترة زمنية⁶. ويستمد مصطلح الأداء Performance لغوياً من الكلمة الإنجليزية "To Perform" والذي اشتق بدوره من الفرنسية القديمة "Performer" والذي يعني تنفيذ مهمة أو تأدية عمل. الإنجاز، التنفيذ النتائج، وثم يقصد بالأداء تنفيذ الأعمال بناءً على هدف أو مجموعة من الأهداف مع مراعاة النتائج المترتبة عن هذه الأعمال⁷.

يعرف القاموس الأداء اصطلاحاً على أنه النتيجة الرقمية المحصلة من طرف المنشأة في ظل بيئة تنافسية، كما يشير إليه على أنه تنفيذ وإنهاء العمل⁸.

أما من وجه النظر الإستراتيجية" هو قدرة المنشأة على البقاء والتكيف والنمو في إطار الأهداف الإستراتيجية التي تسعى إلى تحقيقها، ويأتي في مقدمتها النجاح الإستراتيجي⁹.

يتضح ان الأداء أصبح مفهوماً واسعاً يتضمن العديد من المصطلحات الخاصة بالنجاح والفشل، الكفاءة والفعالية، ومقارنة الأداء الفعلي بالأداء المتوقع، وغيرها من العوامل المتعلقة به.

إذ يشير الأداء إلى قدرة المؤسسة على تحقيق أهدافها وفق المعايير المحددة وفي ضوء تفاعلها مع البيئة نتيجة استخدام الموارد المتاحة فيها بسلوك كفوء وفعال¹⁰.

الا ان هناك وجهات نظر عديدة لقد تناولت مفهوم الأداء وتعريفه، فقد أكدت أن الأداء يعبر عن الكيفية التي تستخدم بها المؤسسة مواردها وطريقة تفاعلها مع بيئتها، فهو يمثل انعكاسا لقدرة المؤسسة على تبني خيارها وتطبيقه، لذلك فهو الجوهر الذي تتجه يعبر الأداء إداريا فهو يمثل فيه ثلاث مفاهيم هي*: (العمل - نتيجة العمل - ومدى النجاح في تأدية العمل).

لقد وردت تعاريف عديدة تناولت الأداء إلا أنه لم يتم التوصل من قبل الباحثين إلى مفهوم محدد وإجماع حول مفهوم محدد للأداء، ويعود هذا الاختلاف بسبب اختلاف المؤشرات، والمعايير والمقاييس المستخدمة في دراسة الأداء وقياسه،

فضلا عن تنوع أهداف ووجهات نظر الباحثين واتجاهاتهم، وتنوع الأهداف المعتمدة في دراسته وقياسه في تحديد مفهوم للأداء، الا انهم يتفقون على ان الأداء ما هو الا انعكاس لإمكانية المؤسسة وقدرتها، في تحقيق ما تصبوا اليه من اهداف¹¹.

لذا يمكن إستعراض بعض تعاريف الأداء العديدة بشكل أوسع وأشمل توزعت في الساحة الإدارية، والتي تضمنها جدول (1-10) الآتي:

جدول (1-10) وجهات نظر الكتاب والباحثين حول تعريف الأداء.

الكتاب والباحثين	تعاريف الأداء: هو
¹² Hunsakake r & Cook	"السلوك الذي تقاس به قدرة الفرد على الإسهام في تحقيق أهداف المؤسسة".
¹³ Schermerh orn	"الصفات الشخصية للأفراد العاملين فضلا عن الجهد الذي يبذلوه في العمل مع الدعم الذي تقدمه المؤسسة".
¹⁴ Miller & Bromily,	"محصلة قدرة المؤسسة على استغلال مواردها وتوجيهها نحو تحقيق الأهداف المنشودة، فهو انعكاس لكيفية استخدام المؤسسة لمواردها واستغلالها بالصورة التي تجعل المؤسسة قادرة على تحقيق أهدافها".

* أداء الموظف = القدرة × الرغبة

الرغبة = الاتجاهات × المواقف

القدرة = المعرفة × المهارة × وضوح الدور

الاتجاهات = مناخ العمل × المناخ الأسري

الأداء = (المعرفة × المهارة × وضوح الدور) × (الاتجاهات × المواقف)

الأداء = (المعرفة × المهارة × وضوح الدور) × (مناخ العمل × المناخ الأسري × المواقف)

15Wright	"الأداء في أبسط صوره يمثل "النتائج المرغوبة التي تسعى المؤسسة إلى تحقيقها".
Williams ¹⁶	"الطريقة الدورية للوصول إلى الصورة الواقعية عن طريق مقارنة المؤشرات الفعلية بتلك المستهدفة خلال فترة زمنية محددة".
17Eccles,	"انعكاس لقدرة المؤسسة وقابليتها على تحقيق أهدافها".
18Zahra & Pearce,	"النتائج المتحققة نتيجة تفاعل العوامل الداخلية على اختلاف أنواعها والتأثيرات الخارجية واستغلالها من قبل المؤسسة في تحقيق أهدافها".
19Wit & Meyer	الأداء عبارة عن "مخرجات الأنشطة والأحداث التي تشكّل داخل المؤسسة"
20David	"نتائج الأنشطة التي يتوقع أن تقابل الأهداف الموضوعة بمعنى الحصيلة النهائية لكل من العمليات التي تقوم بها المؤسسة".
21Robins & Wiersema,	"الإستخدام الأفضل للموارد المادية والبشرية المتاحة باتجاه تحقيق المؤسسة لأهدافها وديمومة اقتدارها المتميز بغية المحافظة على ميزاتها التنافسية".
22Slack	"الدرجة التي فيها تحقق عمليات المؤسسة أهداف الأداء الخمسة: (الجودة، الكلفة، الاعتمادية، المرونة، السرعة)، وفي أي مدة زمنية من أجل إرضاء الزبون"
23Daft	"محصلة لكافة العمليات التي تقوم بها المؤسسة وأي خلل في أي منها لا بد من أن يؤثره الأداء، الذي يعد مرآة المؤسسة".
24اللامي	"المقياس الذي تساعد على تقديم قدرة المؤسسة في ربط حاضرها بمستقبلها ومدى استجابتها لمتغيرات البيئة".
25القطب	"مفهوم واسع، المتعلق بالنجاح والفشل، الكفاءة والفعالية، المخطط والفعل، الكمي والنوعي، الأداء دالة لكافة أنشطة المؤسسة وهو الفعل الذي تسعى كافة الأطراف في المؤسسة لتعزيزه".
26الشماع	"قدرة المؤسسة على تحقيق أهدافها من خلال إستخدام الموارد المتاحة بطريقة كفوءة وفاعلة".
27عباس	"يرتبط بالكفاءة والفعالية إذ تشير الكفاءة إلى النسبة بين المدخلات والمخرجات فكلما كانت المخرجات أعلى من المدخلات كانت الكفاءة مرتفعة أما الفعالية فتشير إلى الأهداف المتحققة بغض النظر عن التكاليف المترتبة على هذه الأهداف".

إذن من المفيد نذكر بأن الأداء يرتبط بتحقيق الأهداف التنظيمية مهما كانت طبيعة وتنوعها و"النتائج" أو بالمفهوم الواسع للعملية التي تؤدي إلى النتائج "عمل". فالأداء هو العمل الذي يؤديه الفرد والمحدد نمطا و كما ونوعا وزمنا. ومدى تفهم الفرد لدوره واختصاصاته وفهمه للتوقعات المطلوبة منه، ومدى إتباعه لطريقة أو لأسلوب عمل الذي ترشد له الإدارة عن طريق المشرف المباشر. وتنفيذه لأعماله ومسؤولياته.

فالأداء عبارة عن مجموعة من المؤشرات المعقدة نوعاً ما، ويقتضي مصطلح النجاح رضا الأطراف الداخلية والخارجية للمؤسسة، فلا يوجد نجاح دون إقرار خارجي من السوق²⁸. يقصد بمفهوم الأداء المخرجات والأهداف التي تسعى المؤسسة إلى تحقيقها عن طريق العاملين فيها.

فالأداء هو تنفيذ العامل لأعماله ومسؤولياته التي تكلفه بها المؤسسة أو الجهة التي ترتبط وظيفته بها. ويعني النتائج التي يحققها الفرد بالمؤسسة، لذلك إن هذا مفهوم يعكس كل من الأهداف والوسائل اللازمة لتحقيقها، أي أنه مفهوم يربط بين أوجه النشاط وبين الأهداف التي تسعى إلى تحقيقها المؤسسات عن طريق مهام وواجبات يقوم بها العاملين داخل تلك المؤسسات.

لكن يلاحظ أيضاً من التعريفات السابقة التي تطرقت إلى مفهوم الأداء حسب وجهات نظر الباحثين واتجاهاتهم، فقد ركزت على أن الأداء على بعض المرتكزات أو الأبعاد وبناء على المفاهيم السابقة وما تقدم يمكن إستنتاج الآتي:

(- يوصف الأداء بأنه سلوك الفرد في قيامه بمهامه،- اشتمل على الصفات الشخصية للأفراد وعملهم والدعم التنظيمي- محصلة مجموعة من العوامل في مقدمتها قدرات الفرد ودوافعه تلبيها أهداف المؤسسة وقدراتها وآلية تسييرها- مطابقة أداء الفرد لما هو مطلوب منه سواء على البعدين التقني والنفسي.- محصلة قدرة المؤسسة على استغلال مواردها نحو تحقيق أهدافها"- الأداء هو الصورة الواقعية و مقارنة المؤشرات الفعلية بتلك المستهدفة -الأداء هو "النتائج المتحققة نتيجة تفاعل المتغيرات البيئية والتنظيمية والمحافظة على الميزة التنافسية- هو" الدرجة التي فيها (الجودة، الكلفة، الاعتمادية، المرونة، السرعة)، لإرضاء الزبون- أضفى على الأداء صفة العملية المتعلقة بتحويل مدخلات التنظيم إلى مخرجات وفقاً لقدرات الفرد والمؤسسة هو "مفهوم واسع، المتعلق بالنجاح والفشل، يرتبط بالكفاءة والفعالية، لكافة أنشطة المؤسسة وتحقيق أهداف المصالح المشتركة).

فالأداء هو انعكاس لكيفية استخدام المؤسسة لمواردها المادية والبشرية واستغلالها بالصورة التي تجعل المؤسسة قادرة على تحقيق أهدافها²⁹. كما تضمن الأداء البعد التطبيقي والتحليلي لمجمل نشاط المؤسسة.

ويمكن إعطاء تعريف خاص بالأداء مفاده: يعد الأداء مفهوماً واسعاً وشاملاً وواقعياً، متنوعاً كالأداء الإداري والمؤسسي والوظيفي والإستراتيجي والبيئي والمتميز والأخضر ويحتوي نظامه تخصيص الموارد وعمليات المؤسسة وتحقيق أهدافها وأهداف المصالح المشتركة بكفاءة وفعالية وإنسيانية، لتحسينه والحصول على مزايا تنافسية في ظل التحليل البيئي.

ثالثاً: أهمية الأداء وجوهر الأداء:

1. أهمية الأداء: ويعد الأداء مفهوماً جوهرياً ومهما بالنسبة لمؤسسات الأعمال ويحظى باهتمام علماء الإدارة بشكل عام وهو يمثل القاسم المشترك لجميع الجهود المبذولة من الإدارة والعاملين في إطار مؤسسات الأعمال.

ويكاد أن يكون الظاهرة الشمولية لجميع فروع حقول المعرفة الإدارية. فضلاً عن كونه البعد الأكثر أهمية لمختلف مؤسسات الأعمال الذي يتمحور حوله وجود المؤسسة من عدمه وعلى الرغم من كثرة البحوث والدراسات حول مفهوم الأداء إلا أنه لا يزال المجال واسعاً لتأطير مفهومه الواسع.

يعد موضوع الأداء قديماً قدم علوم الإدارة نفسه، "وهو يمثل القاسم المشترك لإهتمام علماء الإدارة "Venkatraman"³⁰ بوصفه عنصراً محورياً لجميع فروع وحقول المعرفة الإدارية، فضلاً عن كونه البعد الأكثر أهمية لمختلف المؤسسات والذي يتمحور حوله وجود المؤسسة من عدمه.

ترتبط أهمية الأداء Performance Importance مباشرة بتحقيق أهداف أطراف متعددة سواء أكانت تلك الأهداف مشتركة أم مستقلة، إذ يرتبط أداء المؤسسة بتحقيق أهداف المجتمع. إذ غالباً ما نتحدث عن الأداء الاقتصادي (المردودية والنتائج المالية)، والذي غالباً ما يتم قياسه بمجموعة من النسب تسمح لنا بمقارنة المؤسسات فيما بينها. غير أن هناك وجهات نظر أخرى لمفهوم الأداء عند المؤسسات، التي تكون فضلاً عن الأهداف الاقتصادية أهداف أخرى ذات طبيعة اجتماعية.

فقد ذهب Stoner الى نفس اتجاه Durcker، إذ أطلق تسمية الأداء الاجتماعي للمؤسسة تعبيراً عن علاقة أداء المؤسسة بأهداف المجتمع، التي تحدد طبقاً لثلاثة أسس، هي الأساس المنظمي، والأساس القانوني، والأساس الأخلاقي³¹.

إن أهمية الأداء تتجلى بوصفه يعبر عن قدرة المؤسسة في تحقيق الأهداف والنتائج والموائمة مع أهداف المصالح المشتركة وإن الأداء ينبع من أنشطة المؤسسة، المالية والإدارية والانتاجية والتقنية والتسويقية والبشرية والتخطيطية وما إلى ذلك خلال فترة زمنية محددة وفي ضوءه التعرف على الانحرافات أو الخلل أو الفجوات بين التخطيط والأداء.

ينظر للأداء على أنه من العمليات الإدارية الأساسية، ومن المواضيع الحساسة التي لا بد من الاهتمام به عند التفكير، والتخطيط لعمليات التطوير في أية مؤسسة، فمن خلاله تتمكن الإدارة العليا من تصميم وإعداد برامج تطويرية تتناسب مع ظروف المؤسسة، واحتياجاتها، وقدراتها الفعلية، وبدون إجراء تقييم لأوضاعها، سيكون من الصعب على المؤسسة إعداد خطط وبرامج مستقبلية مناسبة ما أنه حجم التأثير الإيجابي للأفراد تجاه أعمالهم في المؤسسات التي يعملون بها³².

2. أهمية تقييم الأداء المصرفي : لقد أشارا (الدوري الحسيني)³³ الى عدة نقاط تعكس

وتفصح عن أهمية تقييم الأداء المصرفي، يمكن إجمالها ، على النحو الآتي:

أ- يظهر تقييم الأداء المركز الإستراتيجي للمصرف ضمن إطار البيئة التي يعمل بها ومن ثم تحديد أولويات التغيير المطلوبة لتحسين المركز التنافسي والإستراتيجي المصرف.

ب- يبين تقييم الأداء في المصارف قدرة المصرف على تنفيذ ما مخطط له من أهداف من خلال مقارنة النتائج المتحققة مع المستهدف منها والكشف عن الانحرافات واقتراح المعالجات اللازمة لها مما يعزز أداء المصرف بمواصلة البقاء والاستمرار في العمل.

ج- تساعد عملية تقييم الأداء على إيجاد نظام سليم وفعال للاتصالات والحوافز.

د- يساعد تقييم الأداء في الكشف عن التطور الذي حققه المصرف في مسيرته نحو الأفضل أو الأسوأ وذلك عن طريق نتائج الأداء الفعلي في المصرف زمانياً من مدة إلى أخرى ومكانياً بالمصارف المماثلة الأخرى.

هـ- يقدم صورة شاملة لمختلف المستويات الإدارية عن أداء المصرف وتحديد دوره في الاقتصاد الوطني وآليات تعزيزه.

و- يعمل تقييم الأداء على إيجاد نوع من المنافسة بين الأقسام المختلفة في المصرف مما يسهم في تحسين الأداء فيه.

ز- يكشف تقييم الأداء عن مدى إسهام المصارف في عملية التنمية الإجتماعية الإقتصادية من خلال تحقيق اكبر العوائد بأقل التكاليف والتخلص من عوامل الهدر والضياع في الوقت والجهد والمال مما يعود على المجتمع والاقتصاد بالفائدة.

ح- يقدم تقييم الأداء إيضاحاً للعاملين في كيفية أداء مهامهم الوظيفية ويعمل على توجيه الجهود ولتحقيق الأداء الناجح الذي يمكن قياسه والحكم عليه.

ط- يساعد تقييم الأداء في الكشف عن الانحرافات ومعرفة أسبابها لكي تتخذ الإجراءات التصحيحية منعا لتكرار هذه الانحرافات.

ي- ترشيد الإنفاق عن طريق متابعة المصارف لمواردها المتاحة.

ك- التأكد من تحقيق التنسيق بين مختلف نشاطات المصرف المتمثلة بالأنشطة التسويقية والتمويلية وإدارة الأفراد وهذا يحقق الوفورات الإقتصادية ولتلافي الإسراف المالي³⁴.

3. جوهر الأداء: ومهما اختلف الكتاب والباحثون ومدراء المؤسسات حول أهمية الأبعاد والمفاهيم الإدارية، فأنهم يتفقون على أن الأداء يعد مفهوماً جوهرياً سواء في المجال البحثي التجريبي والنظري أم في المجال الإداري التطبيقي.

فالأداء هو دالة لكافة أنشطة المؤسسة، وهو المرآة التي تعكس وضع المؤسسة من مختلف جوانبها، وهو الفعل الذي تسعى كافة الأطراف في المؤسسة لتعزيزه³⁵.

يعد الأداء مفهوماً شاملاً يحتوي العديد من المعاني الجوهرية المتعلقة بالنجاح والفشل، والكفاءة والفعالية، والفعلية مقارنة بالمخطط.

وقد تعددت وتباينت مفاهيم الأداء تبعاً لاستعماله في شتى حقول العلم والمعرفة، واختلاف مضامينه ودلالاته في مختلف المؤسسات. ان الأداء يعد جوهر الإدارة الإستراتيجية حسب ما يعبر المهتمون ببحوث الإدارة الإستراتيجية ,
اذ ينظر لأهميته من ثلاثة جوانب رئيسية هي³⁶:

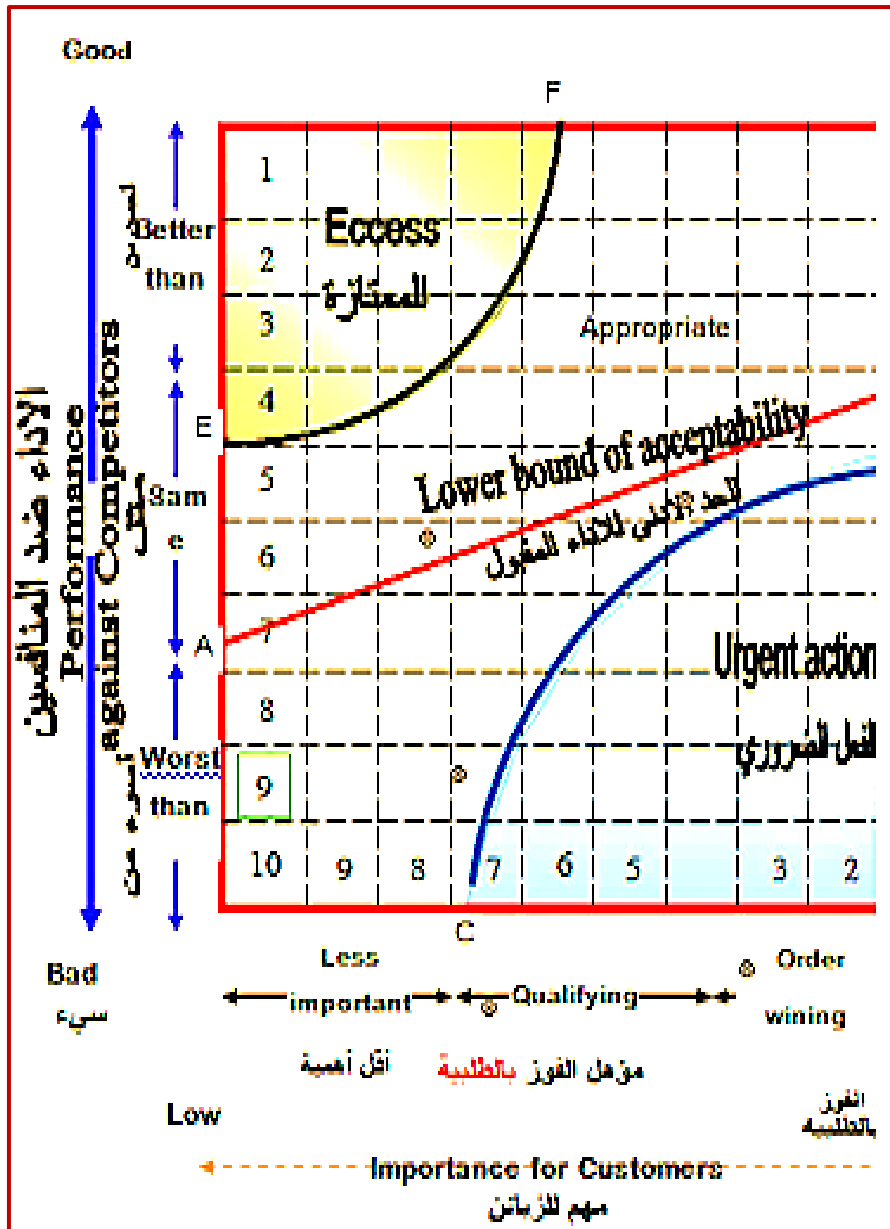
- أ. الجانب النظري: يحتوي الأداء على منطلقات ومضامين ودلالات فكرية سواء أكانت ضمناً أم بشكل مباشر, اذ يعد الأداء اختباراً زمنياً لإستراتيجية المؤسسة.
- ب. الجانب التجريبي: تتجلى أهمية الأداء من خلال استعمال الدراسات والبحوث لاختبار الإستراتيجيات المختلفة والعمليات الناتجة منها.
- ج. الجانب الإداري: تظهر أهمية الأداء بشكل جلي في تطبيق الإجراءات والأساليب لتحسين أداء العمليات وتحسين نتائجه كما تبرز أهميته في ارتباطه في تحقيق أهداف متعددة سواء كانت أهداف مشتركة أو منفصلة لاسيما ارتباطه بأهداف أصحاب المصالح المتمثلة بالمالكين وحملة الأسهم والعاملين والمقترضين والمستهلكين والمجهزين³⁷.

وتحاول المؤسسة تحقيق أفضل مستوى للأداء مع المحافظة عليه لضمان بقاءها واستمرارها من خلال اتخاذ الإجراءات الملائمة لتقويم نتائج أدائها وصولاً للمستويات المرغوبة³⁸. ويعد الأداء أداة مهمة لجعل كافة المؤسسات تتنافس في الأسواق إذ يكون بمثابة الموجة الذي يشير باتجاه التحسينات المطلوبة في نشاط عملية المؤسسة وباستخدام مداخل التحسين المختلفة³⁹.

وتستخدم مصفوفة أهمية الأداء The Importance – Performance Matrix لتحديد أهمية كل عامل من عوامل التنافس والأسبقيات التنافسية ومدى حاجة كل منها الى التحسين لغرض الوصول إلى مستوى الأداء المطلوب للعملية بغية مواجهة أداء المنافسين, تقسم المصفوفة. إلى أربع مناطق للأداء هي⁴⁰:

- (1) المنطقة المناسبة The appropriate Zone
- (2) منطقة التحسين The Improvement Zone
- (3) منطقة الفعل الضروري The urgent – Action Zone
- (4) المنطقة الممتازة The Excess Zone .

سيتم التحدث عن ماهية كل منطقة وكما موضحة في الشكل (1-10) على النحو الآتي:



شكل (1-10) مصفوفة أهمية الأداء
Source: Skack ,Nigel, Chambers, Stuart, Christine, Harrison, Alan and Johston, robert " Opertions Management "2th ed., Bitman publishing Co., London, 199

(1) المنطقة المناسبة The appropriate Zone: تقع بين منطقة الأداء الممتاز من الأعلى وخط الأداء المقبول من الأسفل وتمثل العوامل التنافسية الواقعة في هذه المنطقة في المدى المتوسط والقصير وتسعى المؤسسة إلى رفع مستوى أدائها إلى المستوى الممتاز في المدى الطويل.

(2) منطقة التحسين The improvement Zone: وتقع بين حد الأداء المقبول من الأعلى ومنطقة الفعل الضروري من الأدنى وتحتاج العوامل التنافسية التي تقع ضمن هذه المنطقة للتحسين ولكن بأسبقيات مختلفة وفقاً لدرجة أهميتها للأداء.

(3) منطقة الفعل الضروري The urgent – Action Zone: هي المنطقة التي تقع أسفل منطقة التحسين في الزاوية اليمنى من المصفوفة وتعد العوامل التنافسية الواقعة ضمن هذه المنطقة من العوامل الحرجة التي تستلزم إجراء التغيير الفوري لها لغرض رفعها إلى منطقة التحسين في المدى المتوسط.

(4) المنطقة الممتازة The Excess Zone تمثل العوامل التنافسية الواقعة ضمن هذه المنطقة مستويات أداء عالية وهذا لا يعني بالضرورة استخدام العديد من الموارد المتاحة أمام المؤسسة في رفع مستوى أدائها ولكن من الممكن استخدام بعض الموارد بالشكل الصحيح وتحويل القسم الآخر من الموارد باتجاه العوامل التنافسية الحرجة والتي تقع في منطقة الفعل الضروري مثل الخط (AB) الحد الفاصل بين منطقة الأداء المقبول وغير المقبول. وتمثل العوامل التنافسية أسفل هذا الخط عوامل حرجة أحياناً تحتاج إلى تحسين وعوامل قد تكون غير مهمة في أحيان أخرى ضمن مقياس المصفوفة وخصوصاً بالنسبة إلى (9,8) أما العوامل أعلى الخط (AB) فهي فعالة ونشطة ولا تحتاج إلى تحسين وتمثل واجهة الأداء العملياتي للمؤسسة⁴¹.

وقد أكد (الحسيني والدوري)⁴² على أن جوهر عملية تقييم الأداء هي مقارنة الأداء الفعلي بمؤشرات محددة مسبقاً للوقوف على الانحرافات وان تقييم الأداء هو عبارة عن قياس ما تم انجازه، وإن من عمل و مقارنته مع المستهدف وفي خلال مدة زمنية محددة. فضلاً عن تقييم أداء المصرف بوصفه السياسة التي تتخذ لتقرير مدى تحقيق الإدارات المختلفة ومراكز المسؤولية في الأهداف المحددة مقدماً والوقوف على الانحرافات وتفسير أسبابها وتحديد أوجه التصحيح.

المبحث الثاني

أساسيات في أنواع الإداء

يرتبط الإداء بالأهداف التي يسعى النظام إلى تحقيقها، وهو مفهوم يعكس العمليات والوسائل اللازمة لتحقيق هذه الأهداف، وكذلك الارتباط بين الموارد والأنشطة والأهداف، والمصالح والبيئة. ويركز مفهوم الإداء على النتائج المتوقعة التي سيتم تحقيقها في فترة زمنية معينة، فإذا كان هدفاً قصير المدى، فهو هدف تكتيكي. أما النظام فهو تشكيل منسق ومنظم لتحقيق أهداف محددة. لم يعد تحسين الإداء وتطوير المؤسسة أمراً يمكن الاستغناء عنه، بل أصبح شرطاً ضرورياً للبقاء والاستمرارية.

أولاً: الإداء⁴³: إدارة ونظام فعال:

1. مفهوم إدارة الإداء: تشمل إدارة الإداء الأنشطة التي تكفل تحقيق الأهداف بإطاراً بطريقة فعالة وكفؤة. وتركز إدارة الإداء على أداء المؤسسة أو إدارة من إداراتها، أو موظف، أو حتى عمليات بناء منتج أو خدمة، فضلاً عن العديد من المجالات أخرى. كذلك، تعد إدارة الإداء عملية تقوم بها المؤسسات بمواءمة مواردها وأنظمتها وموظفيها مع الأهداف والأولويات الاستراتيجية.

وتعرف أيضاً إدارة الإداء بأنها رؤية مشتركة لأهداف المؤسسة من خلال الاعتماد على النتائج والاستفادة القصوى من طاقات الموظفين ومساعدتهم على تحقيق ذلك.

تتميز إدارة الإداء بأنها عملية تقوم بالتطوير والتقييم بشكل مستمر كما أنها تتعامل مع سلوك الموظفين وليس مع شخصياتهم بل وتحول الإداء من دورة العمل الروتينية إلى انجاز أهداف مرسومة وواضحة تقوم بكتابتها وتوضيحها وتحديد أهداف للعاملين. وينبغي أن تتضمن إدارة الإداء تحسين الإداء في جميع أنحاء المؤسسة، لفريق، الفردية والفعالية التنظيمية وتتضمن التنمية، والتطوير المستمر للأفراد والفرق فضلاً عن إدارة السلوك لضمان تشجيع الأفراد على التصرف بطريقة تسمح وتعزز علاقات عمل أفضل⁴⁴.

تؤدي إدارة الإداء وتمتلك دوراً مهماً في تعزيز الإداء التنظيمي من قبل الجميع وتساهم في تحقيق الأهداف والأهداف التنظيمية. بتوافر القيادة المشتركة وضمان فهم أفراد التنظيم ما هو متوقع منهم، والمهارات والدعم لتحقيق هذا، وضمان الاتصال الفعال بين المستويات الإدارية، باتجاه تحقيق الأهداف وتشجيع المديرين التنفيذيين لبناء علاقات إيجابية مع الأفراد على أساس من الثقة والتمكين في ظل مناخ تنظيمي إيجابي. وتتضمن أيضاً إدارة الإداء طريقة تقييم المدراء للعاملين، وبالعكس وتقييم زملائهم في العمل، وكيفية تقييم الأفراد العاملين لأنفسهم.

إن الهدف النهائي لإدارة الإداء هو تحسين جودة العمل بأكثر الطرق الممكنة كفاءة. في ظل إجراء تعديلات أو اقتراح مسارات عمل جديدة من قبل الإدارة من أجل استيعاب وتحقيق الأهداف المنشودة بشكل أفضل من خلال تحديد الموقف الحالي لعمل الموظفين، وهيكل الأهداف والتوقعات، وقياس الوقت والجهد المبذول لتحقيق الأهداف المذكورة.

تقوم فكرة المنطق الأساسي في إدارة الأداء⁴⁵ على منطق بسيط هو أن الأداء المتميز المحقق للغرض منه يتطلب توفر العناصر التالية:

(- تصميم العمل بطريقة علمية سليمة يحدد الأداء المطلوب وطريقته والنتائج المتوقعة حين تمام التنفيذ.- توفير مستلزمات الأداء المادية والتقنية من مواد، معدات، معلومات، وغير ذلك من موارد يتطلبها التنفيذ السليم للعمل حسب التصميم الموضوع.- تهيئة الظروف المحيطة بمكان تنفيذ العمل بما يتوافق ومتطلبات التنفيذ السليم.- توفير الفرد أو الأفراد المؤهلين للقيام بالعمل، وإعدادهم وتدريبهم على طرق الأداء الصحيحة، وتوفير المعلومات الكاملة عن خطة الأداء وأهدافه والمعدلات المحددة ومستويات الجودة ومعايير تقييم النتائج.- متابعة الأداء وملاحظة ما يقوم به الفرد أثناء العمل وتزويده بالمعلومات المتجددة. وتخطي ما قد يصادفه من عقبات.- رصد نتائج التنفيذ وتقييمها بالقياس إلى الأهداف والمعدلات المحددة، وتعويض العامل عن أدائه وفق نتائج التقييم).

بناء على المنطق السابق، تتكون إدارة الأداء من عدة عمليات متشابكة ومتكاملة تهدف إلى ضمان وصول الأفراد إلى نتائج الأداء المستهدفة وبما يحقق غايات المؤسسة ذاتها. وتضم إدارة الأداء عمليات تخطيط الأداء، توجيه الأداء، تشخيص الأداء، تحسين الأداء، وتطوير الأداء. وتتوجه إدارة الأداء من خلال السيطرة على أداء الموارد البشرية وثم على أداء جميع الموارد الأخرى المستخدمة في النشاط.

فالفرد الذي يؤدي عملاً معيناً يستخدم فيه موارد مادية، مالية، تقنية، ومعلوماتية وغيرها سوف يطبق الأساليب والمعايير المعتمدة في خطة الأداء بما يضمن الاستخدام الأمثل لتلك الموارد المساعدة.

2. نظام إدارة الأداء: هو عملية يجري بواسطتها تقييم أداء الموظف بالمقارنة مع الأهداف والمؤشرات الرئيسة للأداء، ويسعى إلى ربط الأداء بمكافأة الإنجاز والنتائج المتميزة، وتحسين إنتاجية الموظفين وزيادتها، وتم تحويل النظام إلى إلكتروني في العام 2014. تنطلق إدارة الأداء من أن العنصر الحاسم في كفاءة الأداء وفعالته هو استثمار وتنمية قدرات الأفراد وحفزهم للإجادة في الأداء، وأن القدرة الإنتاجية للمؤسسات تتكون وتنمو بالتخطيط والإعداد والعمل المستمر للتحسين والتطوير في كل مجالات الأداء، وأن العمل البشري المنظم والمخطط هو أساس بناء تلك القدرات الإنتاجية. ومن المفيد هنا لابد من توافر معايير نظام إدارة الأداء ليحقق النظام أهدافه بفعالية وهي:

- أ- تحديد معايير الأداء المستهدف، والعناية بتوصيلها للعاملين بوضوح.
- ب- تأكيد مشاركة العاملين في مناقشة مستويات الأداء المستهدف والاتفاق عليها.
- ج- وضوح أساليب تحري أسباب الأداء الضعيف وطرق معالجته.
- د- وضوح آليات نظام إدارة الأداء وترشيده الوقت المستغرق في الإجراءات.
- هـ- استكمال المقومات التنظيمية للنظام وضرورة استناده إلى نظم معلومات فعال، وتوفير نظام مرن لإعادة هندسة العمليات وتطوير الأداء.

- و- وجود نظام للتخطيط الإستراتيجي يكون المصدر الذي تستمد منه أهداف الأداء في مختلف مجالات النشاط.
- ز- إدارة فعالة للموارد البشرية الإستراتيجية تطبق مفاهيمها الحديثة وفي مقدمتها نظام فعال للحوافز يرتبط بنتائج الأداء.

ثانياً: الأداء الإداري والأداء المؤسسي: تقوم أي مؤسسة بشكل كبير لتحقيق أهدافها والوفاء بمسؤولياتها الإجتماعية اعتماداً على مستوى أداء المديرين الذين يعملون بها، أي عندما يتمكن المدراء في المؤسسة من أداء وظائفهم الإدارية على نحو جيد فإن المؤسسة يصبح لديها درجة عالية من احتمال تحقيق أهدافها المنشورة بفعالية.

وهكذا، إذا تمكنت المؤسسات المختلفة التي يتكون منها مجتمع ما أن تحقق بنجاح أهدافها فإن هذا المجتمع على المستوى القومي سوف يشهد حالة من الازدهار والرفاهية. ولعل النجاح الاقتصادي الذي حققته اليابان في السنوات الأخيرة لخير دليل على هذه الحقيقة.

وتجدر الإشارة هنا ان نفرق بين الأداء الإداري والإداء المؤسسي، فمن خلال الأداء الإداري **Managerial Performance** يمكن التعرف على كيفية أداء المديرين وظائفهم وماهي درجة مستوى أدائهم وتقييمهم، كذلك من خلال الأداء المؤسسي (التنظيمي) **Organizational Performance**، يمكن التعرف على نجاح المؤسسة في أداء وظائفه ليست بالسهولة، لأن الأداء الإداري والأداء المؤسسي كلاهما بشوبهما النقاش والجدل والتحليل وأحياناً التناقض والارتباك في كثير من المؤسسات الحديثة والمتميزة، وذلك من حيث المفهوم والأبعاد وأساليب القياس والتقويم وغيرها⁴⁶.

1. مفهوم الأداء الإداري: يتكون مفهوم الأداء الإداري من مفردتين الأولى: الأداء (Performance) والثانية هي إداري (Administrational)، اذ يمكن تعريف الأداء بصورة عامة بأنه: قيام الفرد بالأنشطة والمهام المختلفة التي يتكون منها عمله، وكلمة إداري بوصفها صفة تدل على ما يتصل بالإدارة والواقع الإداري والفكر الإداري والنشاط الإداري فمن خلال تعريف هاتين الكلمتين نستطيع أن نفهم بأن الأداء الإداري هو أعمال وإتصالات وقرارات وممارسات علمية وعملية ونظرية يقوم بها المدير للتأثير في سلوك العاملين. والأداء الإداري محصلة تفاعل عوامل كثيرة من أبرزها:

- أ. كفايات الإداري أي معلوماته ومهارته،
- ب. متطلبات العمل (الوصف الوظيفي) ونعني بها المهام والمسؤوليات التي يتطلبها العمل.
- ج. بيئة التنظيم والتي تتكون من عوامل خارجية وداخلية تؤثر في الأداء الفعال للإداري.

2. مفهوم الأداء المؤسسي والعوامل المؤثرة⁴⁷: يعد مفهوم الأداء المؤسسي أو التنظيمي من المفاهيم التي أثارت جدلاً ونقاشاً واسعاً بين الباحثين، وذلك لأنها حظيت باهتمام كثير من الباحثين في تخصصات مختلفة مما أدى على اختلافهم في وضع تعريف محدد له. لقد عرف العلاق الأداء المؤسسي "بأنه بلوغ الفرد أو فريق العمل أو المؤسسة للأهداف المخططة بكفاءة وفاعلية"⁴⁸، وعرف KAMAU، الأداء التنظيمي هو قدرة المؤسسة على تحقيق مهمتها من خلال الحوكمة والتميز والتفاني في تحقيق أهدافها وغاياتها⁴⁹ ولعل من المفيد هنا تحديد العوامل المؤثرة في الأداء⁵⁰ فقد تعددت العوامل المؤثرة في الأداء المؤسسي مما جعل مهمة تحديدها بدقة والإتفاق عليها من طرف الباحثين أمراً صعباً للغاية، وخاصة إذا كان الأمر يتعلق بتحديد مقدار التأثير وكثافته، وفضلاً عن كثافتها في التأثير في الأداء فهي مترابطة فيما بينها، أي أنها تشكل دوال فيما بينها، وأهم هذه العوامل كما يبينها جدول (2-10) كما يلي⁵¹:

جدول (2-10) العوامل المؤثرة في الأداء المؤسسي

العوامل الخارجية غير المباشرة	العوامل الداخلية المباشرة
تتمثل في مجموعة المتغيرات والقيود لا يمكن التحكم بها، وإن أثارها قد تكون في شكل فرص يسمح استغلالها بتحسين الأداء. وقد تكون خطراً يؤثر سلباً على أداء المؤسسة، لا بد من التكيف معها لتخفيف الأضرار الناجمة عنها، خاصة إذا تميزت بعدم الثبات والتعقيد، وتنقسم هذه العوامل إلى عوامل (PESTEL) سياسية، إقتصادية، إجتماعية، ثقافية، تكنولوجية، وبيئية وقانونية، وتختلف هذه العوامل في درجة تأثيرها على أداء المؤسسة.	وتتمثل في مختلف المتغيرات الناجمة عن تفاعل عناصر المؤسسة الداخلية والتي تؤثر على أدائها، وهي مختلف العوامل التي يمكن للمسير التحكم فيها ويحدث فيها تغيرات تسمح بزيادة أثارها الإيجابية أو التقليل من أثارها السلبية، وتتميز هذه العوامل بكثرتها وثم صعوبة حصرها، كما تتميز بالتداخل فيما بينها، التفاوت من حيث درجة تأثيرها والتحكم فيها، ونتيجة لذلك تم تجميعها في مجموعتين رئيسيتين هما: العوامل التقنية والعوامل البشرية:

ثالثاً: مفهوم الأداء الوظيفي: يعرف الأداء الوظيفي "بأنه عبارة عن مجموعة السلوكيات الإدارية المعبرة عن قيام الموظف لأداء مهامه وتحمل المسؤولية والالتزام بالنواحي الإدارية للعمل والسعي نحو الاستجابة لها بكل حرص وفعالية"⁵². وعرف أيضاً بأنه "القيام بأعباء الوظيفة ومسؤولياتها وواجباتها وفقاً للمعدل المفروض أدائه للعامل الماهر والكفاء"⁵³.

فضلا عن ان الأداء الوظيفي هو "قيام الفرد بأداء الأعمال الموكلة إليه ضمن شروط واضحة للمؤسسة التي يعمل بها لتحقيق الأهداف التي تسعى المؤسسة لإنجازها في وقت معين مراعيًا في ذلك الكفاءة والفعالية في العمل"⁵⁴.

كما أن الأداء الوظيفي يحتل مكانه خاصة داخل أي مؤسسة كانت، بوصفه الناتج النهائي لمحصلة الأنشطة بها، وذلك على مستوى الفرد والمؤسسة، ذلك أن المؤسسة تكون أكثر استقرارا وأطول بقاء حين يكون أداء العاملين أداء متميزا وبشكل عام فان اهتمام الإدارة وقيادتها بمستوى الأداء عادة ما يفوق الاهتمام بالعاملين بها،

ولذلك يمكن القول بأن الأداء على أي مستوى تنظيمي داخل المؤسسة، وفي أي جزء منها لا يعد انعكاسا لدوافع وقدرات المرؤوسين فحسب بل هو انعكاس لدوافع وقدرات الرؤساء والقادة أيضا. والجدول (3-10) الآتي يصور العناصر والعوامل المؤثرة في الأداء الوظيفي:

جدول (3-10) العناصر والعوامل المؤثرة في الأداء الوظيفي

عناصر الأداء الوظيفي ⁵⁵	العوامل المؤثرة في الأداء الوظيفي
- الموظف: ما يمتلك من مهارات واهتمامات وقيم واتجاهات ودوافع.	- الاختلاف في حجم العمل فالمؤسسة التي تعالج حجما كبيرا تحتاج إلى موارد أكثر مما قد تحتاج إليه مؤسسة أخرى لديها حجم أقل من العمل نفسه.
- الوظيفة: ما تتصف به من متطلبات وتحديات وما تقدمه من فرص عمل تتمتع بالتحدي، وتحتوي على عنصر التغذية الراجعة.	- التحسينات التنظيمية والإجرائية: فمعدل الإنتاج يتوقف على عوامل عديدة كملائمة الترتيبات التنظيمية والإجرائية، واختصار خطوات العمل في عملية ما، يقلل من الموارد المطلوبة لإنهاء وحدة العمل.
- الموقف: ما تتصف به البيئة التنظيمية إذ تؤدي الوظيفة، والتي تتضمن مناخ العمل ووفرة الموارد والأنظمة الإدارية والهيكल التنظيمي.	- العوامل الفنية والتكنولوجية: تتمثل في الإدخال المستمر للتكنولوجيا المتقدمة والحديثة، لذا يتحدد أداء الموظفين بمستوى ونوعية التكنولوجيا المتوفرة لديهم.

رابعاً: إدارة الأداء الإستراتيجي والأداء الإستراتيجي: يمكن القول بأن التركيز أساسا لفهم المدخل الإستراتيجي للأداء الذي يعتبر الموارد البشرية إحدى الموارد التي تحتاجها المؤسسة في عملية التخطيط الإستراتيجي⁵⁶. والنظرة إليها كميزة تنافسية إلى تطوير مفاهيم حديثة مثل راس المال الفكري والمؤسسة التعليمية والذكاء التنظيمي والمعرفة وغيرها، ممن يتمحور حول الأداء. يأتي هذا الموضوع في وضع تأطير مفاهيمي لإدارة الأداء الإستراتيجي والأداء الإستراتيجي وذلك من خلال المحاور الأساسية:

1. إدارة الأداء الاستراتيجي⁵⁷: ترتبط إدارة الأداء الاستراتيجي بالتعريف والتقييم والتنفيذ والتحسين المستمر لاستراتيجية المؤسسة، إذ ان تحول المؤسسة اليوم من مؤسسة

تقليدية إلى مؤسسة معرفة تمثل نقلة وجوهرية في نشاطات مؤسسات الأعمال، والتي تأخذ شكل وحدة إجتماعية تفاعلية تبلور بناؤها وفق نموذج معين يتفق مع الرؤية والرسالة والأهداف المحددة⁵⁸، الأمر الذي يتطلب تضافر الجهود وفق استراتيجية مرشدة لجميع الوظائف والمهام التي تحدد طبيعة واتجاه المؤسسة، وتتصل تلك الوظائف والمهام بمجال المنتجات أو الخدمات والأسواق والقدرات الهامة والنمو والعائد وتخصيص الموارد للمؤسسة⁵⁹.

يعتبر موضوع الأداء من بين المواضيع التي لها أهمية بالغة في علوم الإدارة، فالأداء هو انعكاس للنجاح المحقق من قبل المؤسسة في مجال تحقيق أهدافها، إذ أن لكل مؤسسة مجموعة من الأهداف تسعى لتحقيقها.

ومن بين هذه الأهداف توجد الأهداف الإستراتيجية أو ما تسمى بالأهداف البعيدة المدى والتي أصبحت تشكل النجاح الدائم والحقيقي للمؤسسات، ومن خلالها ظهر مفهوم جديد في علوم الإدارة وهو الأداء الإستراتيجي والذي يعبر عنه بمدى تحقيق المؤسسة لتلك الأهداف.

ويبنى هذا الأداء على مجموعة من الأسس تتمثل في كل من: بيان الرسالة، الرؤية، الأهداف الإستراتيجية، الإستراتيجية، وتعد هذه الأخيرة بمثابة الركن الأكثر تعقيدا من بين الأركان السابقة، وتسعى المؤسسات لتحسين أدائها من خلال تقليل عدد الأخطاء في العمليات.

وتستخدم هذه العملية القياسات الإحصائية للعثور على مكان وقوع الأخطاء وكيف يمكن للمؤسسات أن تعالج تلك الأخطاء من أجل تحقيق دقة عالية في جميع العمليات المطلوبة، وتشمل إدارة الأداء الإستراتيجي عدة منهجيات مختلفة منها ستة سيجما هي منهجية إدارية تستخدمها المؤسسات لجعل كل مجالاتها تتمكن من مواجهة الاحتياجات المتغيرة والتي تتكون من خمس خطوات أساسية هي التعريف والقياس والتحليل والتحسين والمراقبة، والمقارنة المرجعية التي تعد عملية مؤسسة ومتمرة لتقييم أداء المؤسسة أو أحد جوانب هذا الأداء من خلال المقارنة بنموذج سواء في داخل أو خارج المؤسسة للتعرف على أسباب الفجوة والعمل على معالجتها والوصول إلى الأداء الأفضل، وبطاقة الأداء المتوازن التي ينظر إليها على إنها نظام للإدارة إذ تتضمن المقاييس المالية وغير المالية مثل رضا الزبائن والابتكارات وأنشطة التحسينات المستمرة التي تعمل كمؤشرات للأداء المستقبلي،

وتستخدم بطاقة الأداء المتوازن في ترجمة رؤية المؤسسة إلى وضع مؤشرات الأداء من خلال البعد المالي وبعد الزبائن وبعد العمليات الداخلية وبعد التعليم والنمو، وإدارة الجودة الشاملة التي تعد فلسفة إدارية لخلق إطار فكري وثقافة مشتركة تؤدي من إدارة أكثر تعقيدا وإلى التغيير والتحسين⁶⁰.

تعد إدارة الأداء الإستراتيجي من أهم ركائز تحديث وتطوير أداء المؤسسات، وذلك لتحقيق الإرتقاء بالأداء وتصحيح المسار الإستراتيجي للمؤسسات الأمر الذي يتطلب توافر الأدوات التي تمكن المؤسسات من القيام بتلك الطفرة في مجال تحول المؤسسات من مؤسسة تقليدية إلى مؤسسة معرفة.

وإدارة الأداء الإستراتيجي تعني مجموعة العمليات التي يقوم بها القادة والمدراء لتصميم ومراجعة نظام الأداء الإستراتيجي، وهو ناتج دمج أنشطة التخطيط الإستراتيجي وإدارة الأداء من خلال رسم الهياكل التنظيمية وتوصيف استراتيجيات ووظائف المؤسسة، والافادة من الموارد المتاحة أفضل إفادة، وتحقيق الفعالية والانتاجية المنشودة، وتقييم الأداء⁶¹ بالأحرى تقويم الأداء. ويمكن التميز بين تقييم الأداء وتقويم الأداء*

2. الأداء الإستراتيجي: يتمثل الأداء الإستراتيجي بالمقاييس التي تساعد على تقويم قدرة المؤسسة في ربط حاضرها بمستقبلها ومدى استجابتها للمتغيرات البيئية، لذا فإن حركة المؤسسة باتجاه أي خيار استراتيجي معين يتحدد بنوع الأداء المرغوب لديها كونه يمثل النتيجة النهائية التي تهدف المؤسسة الوصول إليه⁶².

يعد الأداء الهدف الأساس لعملية التحول الإستراتيجي لأنه ينبثق من رسالة المؤسسة وعملية التخطيط الإستراتيجي فيها فهو يوفر البيانات التي تم جمعها وتحليلها وتفريقها واستخدامها في اتخاذ قرارات الأعمال بصورة سليمة.

وعموما فان قياس الأداء يوجه أعمال وأنشطة مختلف الوحدات التنظيمية والوظيفية في المؤسسة من خلال التوزيع الأمثل للموارد وتوثيق خطى التقدم نحو تحقيق الأهداف المطلوبة والتعرف على نقاط القوة والضعف وتوفير التقييم الذاتي للمناخ التنظيمي الحالي، وتوجيه عملية تحسين أعمال المؤسسة

وإن قياس الأداء يعد من بين المفاهيم والمرتكزات الأساسية لوجود المؤسسة. وإن أنظمة قياس الأداء تحقق نجاحا كبيرا وملموسا عندما يكون هناك نوع من التكامل والتناغم والتوحد ضمن إستراتيجية المؤسسة، ومقاييس الأداء تحقق نجاحا ملحوظا عندما يعمل مدراء الإدارة العليا على إيصال رسالة المؤسسة ورؤيتها وقيمها إلى العاملين والمتعاملين الخارجيين.

* يكثر الخلط بين هذان المصطلحان تقييم الأداء وتقويم الأداء وخاصة في بعض الأدبيات العربية ويستخدمان كمرادفين لنفس العملية، فعلمية تقييم الأداء Assessment تعني إعطاء نتيجة او قيمة كمية أو وصفية لأداء المؤسسة (الأداء التنظيمي) وأداء المديرين و الموظفين (الأداء الإداري) وذلك عبر طريق مقارنة الأداء الفعلي للموظف في فترة ما مع الأداء المتوقع تنتج فجوات، أو انحرافات ايجابية وسلبية أو عدمها تكون النتيجة مثالية في حالة التطابق مطابق. أما تقويم الأداء Evaluation فهو عملية شاملة تتضمن تعزيز الايجابيات ومناطق القوة والقيام بالتحفيز والترقية والتطوير الإداري، ومعالجة السلبيات ومناطق الضعف والوقوف على مسبباتها وعدم تكرارها مستقبلا والقضاء على الفساد والعيوب والقيام بعملية الإصلاح والتغلب على الانحرافات السلبية والمعوقات السلوكية والتنظيمية التي تعوق الكفاءة والفاعلية الإدارية.

إذ إن مقاييس الأداء تُفعل من الرسالة والرؤية المستقبلية من خلال توفير جانب التركيز الذي يفسح المجال أمام جميع العاملين لمعرفة كيفية مساهمتهم بنجاح المؤسسة وتحقيق احتياجات وتوقعات وطموحات مختلف المتعاملين معها⁶³.

ويشير مفهوم الإدارة الإستراتيجية إلى الموائمة والتكيف والاستجابة والتأثير بين المؤسسة وبيئتها. ويعدّ الأداء المؤسسي أحد المفاهيم الأساسية ذات العلاقة المعنوية بمتغيرات الإدارة الإستراتيجية. لذا يتطلب معرفة مستوى تأثير القيادة الإستراتيجية فيه من خلال تطوير مؤشرات لقياسه، وغالباً ما يؤسس الأداء الإستراتيجي وتقاس نتائجه بالاستناد إلى النتائج الإقتصادية والتنظيمية الأخرى، إذ يشار إلى أداء المؤسسة بالنتائج المتحققة من تفاعل نشاطات المؤسسة ومواردها، ويتمثل بإمكانية المؤسسة في الحصول على أشخاص جيدين والاحتفاظ بالنتائج التنظيمية الجيدة⁶⁴. إن الأداء الإستراتيجي يعكس رغبة الصناعة في النمو والبقاء وبناء الموقع التنافسي الريادي في الأسواق المصرفية، وإذا كان الأداء المالي والتشغيلي يمثلان المنظور الداخلي – قصير الأمد للأداء الإستراتيجي فإن الأداء التنافسي يمثل المنظور الإستراتيجي أو منظور السوق⁶⁵. وتتمثل العديد من مظاهر الأداء الإستراتيجي التي تساهم في تميز الأداء الإستراتيجي، عن غيره من أنواع الأداء الأخرى مثل الالتزام والتمكين ومن المظاهر الإستراتيجية للأداء هي:

أ- الالتزام Commitment

ب- التمكين Empowerment

ج- الثقافة Culture

د- التعلم Learning

هـ- المرونة Flexibility

و- القيادة Leadership

خامساً: الأداء التنافسي: يعد من المفاهيم الإدارية المعاصرة بحيث يقوم على مجموعة الأساليب والمبادئ، وهي من خلال المزج بين الوسائل الإدارية والجهود الابتكارية والإبداعية وبين المهارات الفنية المتخصصة لتحقيق أداء أفضل من أجل الحصول على ميزة تنافسية.

1. مفهوم الأداء التنافسي: إن الهدف الأساسي للمؤسسات هو البحث عن التميز والريادة في عالم الأعمال يعتبر مفهوم الأداء التنافسي من أكثر المفاهيم شيوعاً واستعمالاً وحظي باهتمام واسع من قبل الباحثين والمفكرين تعريف الأداء التنافسي: بأنه الممارسة المتأصلة في إدارة المؤسسة وتحقيق النتائج التي تركز جميعها على مجموعة تتكون من تسعة مفاهيم جوهرية، تتمثل تلك المفاهيم الجوهرية للتميز في التوجه بالنتائج⁶⁶. ويمكن تعريف الأداء التنافسي بوصفه مساهمة الفرد في تحقيق أهداف المؤسسة وتحقيق التنسيق والتعاون بين الجهات الفاعلة فيها (أصحاب المصالح) لتحقيق الأداء الشامل والموائمة مع أهدافها بكفاءة وفعالية وإنسانية في ضوء ممارسة استراتيجيات تنافسية وموقفيه. لذا

يتطلب من إدارتها الإستجابة السريعة أزاء التغييرات غير متوقعة والمفاجئة وابتكار تقنيات جديدة وجودة عالية من أجل أداء ناجح متفوق ومتميز، وثم تحقيق رضا المربع: (الزبائن- العاملين- المؤسسة- البيئة والمجتمع). ويستخلص بان الأداء التنافسي يساهم بشكل كبير في زيادة كفاءة، وفعالية المؤسسة وكذا تحقيق الأهداف المطلوبة ومستوى تنفيذ الخطط إذ يقدم الكثير من البدائل، والحلول لمواجهة مظاهر الإخفاق والخلل في العمليات وثم ضمان مستويات مقبولة من الاستمرار والنمو والاستقرار والتطوير.

2. أهداف الأداء التنافسي: ان للأداء التنافسي هناك عدة أهداف وفوائد هي ⁶⁷:

- أ.إيجاد ثقافة تركز بقوة على الزبائن وتحسين الثقة.
- ب.تحسين المشاركة والمسؤولية وكذا معنويات وإرضاء العاملين.
- ج.تحسين نوعية المخرجات وتدريب الموظفين على أسلوب العمليات.
- د.تعلم اتخاذ القرارات استنادا على الحقائق وترتيب وتحليل المشاكل والسيطرة عليها.
- هـ.الحفاظ على الزبائن وخلق بيئة تدعم وتحافظ على التحسين المستمر.
- و.زيادة الكفاءة وتحقيق الأهداف الرئيسية للمؤسسة.
- ز.متابعة وتطوير أدوات قياس أداء العمليات.

3. **محددات الأداء التنافسي:** حدد بورتترporter مستوى الأداء التنافسي بثلاث عوامل أساسية بالرغم من تعددها هي: الجهد والقدرات وإدراك الدور في حين أضاف صلاح الدين محمد الباقي ⁶⁸ محددات أخرى يمكن ذكرها في الجدول جدول (4-10) الآتي:

جدول (4-10) محددات الأداء التنافسي

الجهد	يعكس الجهد المبذول درجة حماس الفرد لأداء العمل ومدى دافعيته للأداء التنافسي فهو الناتج من محصول الفرد على الحواجز إلى الطاقة الجسمانية والعقلية التي يبذلها الفرد لأداء مهمته.
القدرات	هي الخصائص الشخصية المستخدمة لأداء الوظيفة، إذ أن القدرات لا تتقلب على فترة زمنية قصيرة إذ تعد القدرة عامل هام يتفاعل مع الدافعية وثم الجهد لتحديد الأداء التنافسي.
إدراك الدور	أي إدراك الفرد لدوره الوظيفي أي الاتجاه الذي يعتقد الفرد أنه من الضروري و- توجيه جهوده في العمل من خلاله وتقويم الأنشطة والسلوك الذي يعتقد الفرد بأهميته في أدائه مهماً.
الوظيفة	وما يتعلق بها من واجبات ومسؤوليات وأدوات وتوقعات مطلوبة من الموظف إضافة إلى الطرق والأساليب والأدوات والمعدات المستخدمة.
الموقف	ما يتصف به البيئة التنظيمية إذ تؤدي الوظيفة والتي تتضمن مناخ العمل والإشراف، ووفرة الموارد لأنظمة الإدارية، الهيكل التنظيمي، أسلوب القيادة الاتصال.

4. **أنواع الأداء التنافسي:** يعتبر الأداء التنافسي كغيره من التصنيفات المساعدة على تحقيق التفوق والنجاح، وفي الوقت ذاته يمكن الاعتماد عليه لتحديد مختلف الأنواع، وبما

أن الأداء التنافسي من حيث المفهوم يرتبط إلى حد بعيد بالأهداف فإنه يمكن نقل المعايير المعتمدة في تصنيف هذه الأخيرة واستعمالها في تصنيفات الأداء التنافسية كمعيار: الشمولية، الأجل، المصدر، والطبيعة حسب معيار: -^{69، 70}، الموضحة في شكل (2-10) على النحو الآتي:



شكل (2-10) معايير تصنيفات الأداء التنافسية

5. أدوات تحسين الأداء التنافسي: تعددت أساليب ومداخل تحسين الأداء التنافسي، وعادة ما يكون التحسين عن طريق أساليب مختلفة، تمكن المؤسسة من التعرف على مستويات الأداء التنافسي الأفضل، وثم البحث في كيفية الوصول بالأداء التنافسي إلى ذلك المستوى فتحسين الأداء التنافسي هو الانتقال بالأداء الفعلي من الوضع الذي نتجت عنه فجوة إلى مستوى الأداء التنافسي المعياري أو المطلوب الوصول إليه، وإنه مع توالي التأثيرات السلبية والإيجابية، تصبح عملية تحسين الأداء التنافسي ضرورة مستمرة وتشكل عملية أساسية، في نشاط المؤسسة وبذلك السيطرة على أداء عاملها بما يعد بفرض أكثر لتحقيق الأهداف، وتختلف أساليب تحسين الأداء التنافسي وتتفاوت من محاولات فردية غير مخططة، حتى الوصول إلى محاولات إعادة البناء الشامل. وتوجد أدوات ومؤشرات الاداء التنافسي أخرى وتسمى بالأسبقيات التنافسية لتحسين الأداء التنافسي هي ⁷¹:

أدوات ومؤشرات الاداء التنافسي (الأسبقيات التنافسية) لتحسين الأداء التنافسي

■ **الربحية:** تعد الهدف المبدئي والمقياس الأفضل للكفاءة في الأداء التنافسي، إذ تشكل الربحية مؤشرا وأدانا كافية للأداء التنافسي الحالي، وتعد الربحية قياس للعائد في صورة الأرباح التي يحصل عليها المساهمون للاستثمارات في المؤسسة .

■ **التكلفة:** أي تكلفة صنع المنتجات مقارنة مع المنافسين، إضافة إلى العلاقة (الجودة/السعر)، والأداء التنافسي للمؤسسة يتجلى في مدى تحكمها في التكاليف، يعد تخفيضها على كاهل المؤسسة عنصرا مهماً في تحسين مردوديتها كما يعطيها القدرة على تنافسية عالية الاداء ⁷².

■ **الإنتاجية:** يقصد بها النسبة بين النتائج المحصل عليها والوسائل المسخرة لتحقيقها أي الفعالية التي تحول المؤسسة فيها مجموعة عوامل الإنتاج إلى منتجات، وتعد أحسن أداة لأداء المؤسسة التنافسي. بالرغم من الاختلاف في وجهات النظر بشأن الانتاجية إلا انه يمكن تحديدها بمفهومها الواسع فهي تعني المعيار الذي يمكن من خلاله قياس حسن استغلال الموارد الانتاجية، وفي ضوء ذلك يمكن تحديد وتقييم درجة الاستفادة من توجيه الموارد وصولا الى النتائج المستهدفة. وقد عرفت الانتاجية بأنها نسبة الناتج النهائي الى العناصر الداخلة في تكوينه، كما عرفت نسبة المدخلات الى المخرجات او هي نسبة او كمية او قيمة المنتجات الى الموارد المستخدمة فيها سواء ⁷³.

■ **الجودة:** ظهر مفهومها وتحسينها لأول مرة في اليابان، وذلك في بداية القرن 20 ثم انتشر بعد ذلك في شمال امريكا ودول اوروبا الغربية الى ان اصبح موضوع العصر، تعد الجودة سلاح استراتيجي بالنسبة للمؤسسة وذلك لأنها تحقق ميزة تنافسية في مجال نشاطها ⁷⁴. فقد عرفت: " ان الجودة هي عبارة عن مجموع الخصائص في المنتج والتي تضيف عليه القدرة على اشباع رغبات المستهلك " ⁷⁵.

■ **الحصة السوقية:** يعد نصيب المؤسسة من مبيعات السوق أحد المؤشرات الجيدة للحكم على أدائها ومدى تحقيقها لأهداف النمو والاستمرار، تمثل احد اهم المؤشرات لقياس فعالية الميزة التنافسية و الربحية، لذلك فان استخدامها مقياسا للأداء يعد من المقاييس الجيدة لكل مجال نشاط استراتيجي قياسا بأكبر المنافسين في السوق، والتي تعبر بذات الوقت عن قوة المؤسسة في تلك السوق وأجزائه المستهدفة ⁷⁶. فإذا كان المنتج او النشاط

او الاستثمار يتمتع بحصة سوقية كبيرة فان المؤسسة تستطيع ان تحقق تدفقا جيدا من ورائه، ثم تستخدم ذلك التدفق في تعزيز وتدعيم أنشطة جديدة تنطوي على احتمالات نمو جيدة⁷⁷.

■ **التعلم والإبداع:** وهي تشمل القدرة على تقديم منتجات أو خدمات جديدة وأساليب عمل جديدة والتغيير والتطوير المستمر، والاهتمام بالبحث والتطوير.

■ **معدل النمو:** يعد معدل النمو سواء أكان إيجابيا أم سلبيا جيدا لدى قوة أداء نشاط المؤسسة في الوقت الحالي والمستقبلي.

■ **الكفاءة و الفعالية** تعدان من عناصر الأداء التنافسي⁷⁸.

سادساً: إدارة الأداء البيئي والأداء البيئي:

1. **الإدارة البيئية:** تعد جزءاً من النظام الإداري المؤسسي، والتي تتضمن هيكلاً تنظيمياً، ومسؤوليات، وممارسات، وإجراءات، ومصادر بقصد إنجاز سلوك بيئي معين والإبقاء عليه، عبر تقليل تأثير عمليات الأعمال للمؤسسة على بيئتها المحيطة بها، فهي عملية تهدف إلى الحفاظ على خدمات النظام البيئي الرئيسية واستعادة الموارد الطبيعية مع تلبية الاحتياجات الاجتماعية الإقتصادية والسياسية والثقافية للأجيال الحالية والمقبلة.

تشير الإدارة البيئية إلى تلك الأنشطة التي تعزز الروابط المفيدة وتقلل الروابط العكسية بين أنظمة الموارد وبيئاتها، وتسعى إلى تحقيق حالات النظام البيئي المرغوب، استجابة لمفاهيم المجتمع ورغباته في ظل الظروف الاجتماعية والإقتصادية والتكنولوجية السائدة.

وخصوصاً، غالباً ما تكون غايات إدارة الموارد غرضاً واحداً، بينما غالباً ما تكون أهداف الإدارة البيئية متعددة الأغراض لأن إدارة الموارد تركز فقط على نظام الموارد الخاص بها بينما تتعامل الإدارة البيئية مع نظام الموارد وبيئاتها على حد سواء. فضلاً عن تعدد احتياجات المجتمع وقيمه عناصر أساسية في تحديد أهداف الإدارة البيئية.

مما يتوجب تحقيق مبدأ الفعالية والكفاءة: من خلال استخدام الموارد من خلال استخدام أدوات السياسة التي تخلق حوافز لتقليل الاستخدام المهدر. كما ينطبق على مختلف قضايا الإدارة البيئية من خلال عمليات وإجراءات التدفق من أجل تقليل التكاليف البيئية.

ان الهدف الرئيسي من إدارة النظام البيئي هو الرعاية الفعالة والإستخدام الأخلاقي للموارد الطبيعية. إدارة النظام البيئي هي نهج متعدد الأوجه وكلية يتطلب تغييراً كبيراً في كيفية تحديد البيانات الطبيعية والبشرية. تشارك عدة مناهج للإدارة الفعالة للنظام البيئي في جهود الحفظ على المستويين المحلي والإقليمي، وتشمل الإدارة التكيفية*، وإدارة الموارد

* تقوم الإدارة التكيفية على مفهوم مفاده أن التنبؤ بالتأثيرات/الاضطرابات المستقبلية لنظام بيئي ما يكون محدوداً وغير واضح. لذلك، فإن الهدف منها هو إدارة النظام البيئي والى تحديد أوجه عدم اليقين فيه وللمحافظة على أكبر قدر من السلامة البيئية، وأيضاً الاستفادة من ممارسات الإدارة التي لديها القدرة على التغيير استناداً إلى الخبرات والرؤى الجديدة. تشجع الإدارة التكيفية على التعلم من نتائج استراتيجيات الإدارة التي سبق تنفيذها. يضع مديرو النظام البيئي فرضيات بشأن النظام البيئي ووظائفه، ثم ينفذون تقنيات إدارة مختلفة لاختبار هذه الفرضيات. تُعد الإدارة التكيفية أسلوب «تعلم

الطبيعية، والإدارة الاستراتيجية، وإدارة القيادة والتحكم. ويؤدي نظم الإدارة البيئية، دوراً مهماً، لما تسهم به سواء في الحفاظ على البيئة أم في دعم التنمية المستدامة.

يشير الأداء البيئي المستدام إلى كفاءة أنظمة الإدارة البيئية التي تعتمد المؤسسات الاقتصادية في حماية البيئة من خلال سياسات بيئية تركز على الأنشطة الإنتاجية بغرض الحد من أثارها السلبية على البيئة وأهمها التلوث. لذا تعد المسؤولية البيئية المستدامة لمنظمات الأعمال من المواضيع المهمة والحيوية في الأوساط الدولية، مما حدا تلك المنظمات إلى أهمية تفعيل المسؤولية البيئية المستدامة من خلال الاهتمام بتحسين الأداء ومن أجل تحقيق الأداء البيئي المستدام، تقوم المؤسسات الاقتصادية بوضع أنظمة للإدارة البيئية مستعينة في ذلك بالمواصفات القياسية الدولية أهمها المعيار أيزو 14001، إذ توفر مثل هذه المواصفات للمؤسسات جملة من الأدوات تستخدم في تحسين الأداء البيئي.

وتؤدي الحكومات دوراً كبيراً في تشجيع المؤسسات على انتهاج تصرفات أكثر حماية للبيئة. فضلاً عن سن القوانين والتشريعات الرادعة بغرض التحكم في الانبعاثات الناجمة عن النشاط الإنتاجي الملوث للبيئة، تبرز التشجيعات والحوافز التي تمنح للمؤسسات بغرض انتهاج نظم وأنماط إدارية تسمح لها بتحسين أدائها البيئي والتحكم فيه. وتكون تلك التحفيزات على شكل دعم مالي و مادي وكذلك أيضاً فني و هذا من أجل وضع أنظمة للإدارة البيئية مطابقة للمواصفات القياسية الدولية أهمها المعيار أيزو 14001. ومدى استفادة من الدعم المؤسسي والمالي والفني الذي تضعه الدولة تحت تصرفها⁷⁹.

الأداء البيئي: يعرف الأداء البيئي بأنه ميزة تنافسية وأداء اقتصادي⁸⁰. أن الأداء البيئي هو عملية قياس النتائج لإدارة المؤسسات فيما يخص الجوانب البيئية مثلاً (السياسة البيئية، والأهداف البيئية، والخطط البيئية) وغيرها⁸¹. يتوضح الأداء البيئي من خلال التأثير البيئي الحاصل نتيجة ممارسات عمليات الأعمال للمؤسسة على بيئتها، وتعد ميزة تنافسية من خلال هيمنة وسيطرة المؤسسة على المهارة أو الخاصية أو المعرفة البيئية التي تزيد من كفاءة وفاعلية المؤسسة، وتسمح لها بالوصول إلى التفوق على المنافسين لها. لذا يوصف الأداء البيئي بأنه منهج لتسهيل قرارات الإدارة بخصوص الحفاظ على بيئة المؤسسة باختيار المؤشرات، وجمع وتحليل البيانات وتقديم المعلومات وفقاً لمعايير البيئة وإعداد التقارير وتوصيل المعلومات والفحص الدوري⁸².

بالممارسة» لإدارة النظام البيئي. حققت الإدارة التكيفية نجاحاً متبايناً في مجال إدارة النظام البيئي، لأن مديري النظام البيئي قد لا يكونون مزودين بمهارات صنع القرار اللازمة للاضطلاع بمنهجية الإدارة التكيفية. فضلاً عن قد تتداخل الأولويات الاقتصادية والاجتماعية والسياسية مع قرارات الإدارة التكيفية. لهذا السبب، ينبغي أن تكون الإدارة التكيفية عملية اجتماعية وعلمية، تركز على الاستراتيجيات المؤسسية مع تنفيذ تقنيات الإدارة التجريبية.

أ- **أهمية قياس الأداء البيئي:** تبرز أهمية قياس الأداء البيئي كونه مكوناً جوهرياً ومهماً من الأداء المتميز لمؤسسات الأعمال المعاصرة، وذلك لعدة أسباب منها؛ تتجه المؤسسات المعاصرة على نحو متزايد لتحمل مسؤولية أعمالها في البيئة، والتي جاءت نتيجة للكم المتزايد من القواعد والتعليمات للكشف عن الأداء البيئي وقياسه، كما تعد عملية توثيق مؤشرات قياس الأداء البيئي بشكل موثوق ضرورية لتجهيز المعلومات لاتخاذ القرارات التي تتضمن تحقيق الأهداف البيئية، فضلاً عن تخصيص موارد المؤسسة المحدودة لحل المشكلة البيئية يتطلب دليلاً مقنعاً لدعم منافع مثل هذه الأعمال يميل متخذو القرار في مؤسسات الأعمال إلى تأطير الأداء البيئي، وجعله معيار استراتيجي وأخلاقي في الوصول إلى الأداء المتميز. إذ أن هناك العديد من المقترحات والمداخل المختلفة التي تم تقديمها والتقنيات التي تم تطبيقها لقياس أداء المؤسسة في السنوات القليلة الماضية منها التقييم الذاتي، والعائد على الاستثمار، ونظام قياس أداء العملية، وتدفق العمل أساسه الرقابة، وضبط العملية الإحصائية، فضلاً عن نماذج تميز الأداء لمؤسسات الأعمال كجوائز ديمك في اليابان، ومالكوم بالدريج في الولايات المتحدة، والجودة الأوروبية في أوروبا، وغيرها⁸³. كما أن هناك مجموعة من الجهود والدراسات كرست أنشطتها لتطوير نظم لقياس أداء تأخذ بنظر الاعتبار القضايا البيئية في اقتراح نظم لقياس الأداء البيئي والذي أكد فيه على إمكانية اعتماد مجموعة من المؤشرات لقياس الأداء البيئي ضمن المستويات الرئيسية للمؤسسة⁸⁴. فضلاً عن نظام قياس الأداء (ENAPS) (وهو اختصار لعنوان شبكة العمل الأوروبية لدراسات قدمت التي European Network For Advance Performance Studies المتقدم الأداء مجموعة من مؤشرات لقياس الأداء البيئي من خلال ثلاثة مستويات أساسية هي: المستوى الاستراتيجي، والتكتيكي، والعملياتي في المؤسسة⁸⁵.

ب- **تقييم الأداء البيئي ومشاكله:** إذا ينبغي وضع معايير ومؤشرات لقياس الأداء البيئي على جميع المستويات والحصول على بيانات عن أداء المديرين في المجالات البيئية، وتحديد كيفية قياس معايير الأداء البيئي عبر الوحدات المختلفة في المؤسسة، والحصول على بيانات مفيدة عن الأداء البيئي تساعدنا في اتخاذ القرارات وتحسين الأداء وتحقيق الأهداف البيئية. كل ذلك يحتاج إلى الكثير من التنظيم... لقياس الأداء البيئي يجب اعتماد مقاييس أو معايير على مستوى المؤسسة لتقييم الحصول على الموارد الصديقة للبيئة وطريقة استخدامها واستهلاك الطاقة ونسبة التلوث وإدارة النفايات. إذاً، يبدو لنا الآن أن وجود معايير لإدارة الأداء الأخضر يتم الإستناد عليها عند تقييم الأداء البيئي يمثل مقدمة ضرورية لتحقيق الأداء الأخضر، مع مراعاة أن تتوافق معايير قياس الأداء الوظيفي للموظف بعناية مع معايير المؤسسة الخاصة بالأداء البيئي.

وتجدر الإشارة هنا بتوافر بعض مشكلات قياس الأداء البيئي التي يتعين استكشاف كيفية الموازنة بينها وهي: كيف نحدد المقاييس التي تركز على السلوكيات البيئية والمقاييس التي تركز على النتائج البيئية. وكيفية توزيع مسؤولية الأداء البيئي بين الموظفين في مختلف إدارات المؤسسة. وكيفية الانتقال من استخدام المقاييس لمراقبة الأداء البيئي إلى استخدام مثل هذه المقاييس لتقييم أداء الموظف في تحقيق أهداف الأداء، وتوفير التقدير، وتحديد التعويض، والتأثير على التقدم الوظيفي. من أجل الحفاظ على الأداء البيئي الجيد، يجب على المؤسسات إنشاء نظم لمعلومات الإدارة البيئية (EMIS) وعمليات تدقيق بيئية.

سابعاً: الإدارة الخضراء:

1. مفهوم الإدارة الخضراء: يشير اللون الأخضر الى معاني عديدة, يمكن أن تتعلق بقضايا مثل الاهتمامات البيئة والمسؤولية الإجتماعية للمؤسسات CSR، والتجارة العادلة، والمياه النظيفة، ورعاية الحيوان، والمساواة، والاستدامة. وتعرف أيضاً الإدارة الخضراء بأنها مبادرة تهدف الى التحسين المستمر أساس الإدارة البيئية مثل تطوير المسؤولية لدى العاملين عن الأنشطة البيئية، والاتصال البيئي، والحفاظ على التنوع البيولوجي، وكذلك انظمة الإدارة البيئية. وفي مجال الأعمال يعني المصطلح مواءمة الأداء البيئي للمؤسسات مع توقعات أصحاب المصلحة وقد يكون عند وصف المنتجات بأنها خضراء او حتى المنتجات المتشابهة قد تكون خضراء بطرق مختلفة.

لا تتعلق الإدارة الخضراء بالعامل البشري في المؤسسة بل تتعلق بالمكونات الفردية للمؤسسة التي تتم إدارتها بطريقة تراعي الجوانب البيئية يتضمن مفهوم الإدارة الخضراء مكونات مختلفة ويأخذ أشكال اعتماداً على حجم المؤسسة ونوع العمل، وقد تختلف في الغالب ومع ذلك يشير مفهوم الإدارة الخضراء في المؤسسات إلى المجالات التي تعمل فيها المؤسسة و ثم اعتماداً على المؤسسة يتم استخدام أساليب مختلفة للإدارة الخضراء.

2. فوائد الإدارة الخضراء وتطبيق إدارة الأداء الأخضر: هناك العديد فوائد تطبيق الإدارة الخضراء التي تعود على المؤسسات، نتيجة قيامها بالأنشطة المناسبة لإدارة الخضراء المتمثلة، بزيادة أداء الأعمال من خلال اللوائح البيئية والابتكارات البيئية، والاهتمام بصحة وسلامة العاملين، وتعميق الثقة لدى الزبائن وتحقيق السمعة الجيدة للمؤسسة وزيادة الأرباح من خلال أنشطة البحث والتطوير فضلاً عن إعادة التدوير بجعل النفايات أكثر فائدة.

إذا هنا أتضح لنا أمران لتحقيق إدارة الأداء الأخضر، الأول هو وضع معايير للأداء البيئي على مستوى المؤسسة لقياس الأداء البيئي، والثاني هو إنشاء نظام لمعلومات الإدارة البيئية والتدقيق البيئي كآلية توفر للمؤسسة بيانات مفيدة عن الأداء البيئي تمكنها من معرفة

المشكلات البيئية المتكررة واتخاذ قرارات لحلها والحصول على تغذية راجعة عن الأداء البيئي في الماضي والمتوقع في المستقبل⁸⁶. بالرغم من كل ذلك إلا أن تثبيت معايير الأداء البيئي على مستوى المؤسسة أو إنشاء مؤشرات أداء خضراء في نظام إدارة الأداء، والتقييمات غير كافية. هناك حاجة أيضاً إلى توصيل المخططات الخضراء ومؤشرات الأداء والمعايير إلى جميع مستويات الموظفين من خلال نظام تقييم الأداء ومن خلال ربطه بالوصف الوظيفي بحيث يتماشى وصف الوظيفة مع المهام الخضراء والأهداف المراد تحقيقها، إذ يجب على إدارة الموارد البشرية تعديل نظام تقييم الأداء ليشمل أبعاداً جديدة تهتم بتقييم أداء الموظفين حول قضايا مثل الحوادث البيئية والمسؤوليات البيئية وتطبيق السياسة البيئية. يتوجب على المديرين وضع أهداف وغايات ومسؤوليات خضراء لإداراتهم، وعليهم تقييم عدد الحوادث البيئية، والتواصل الناجح لتحقيق السياسة البيئية ضمن نطاق عملياتهم. ويجب على المديرين مناقشة أداء الموظفين وإعطاء التعليقات اللازمة ليس فقط خلال الوقت المحدد للتقييم، ولكن أيضاً على مدار السنة. هذه الممارسة سوف تساعد الموظفين على تحسين مهاراتهم وقدراتهم.

3. إدارة الأداء الأخضر: إدارة الأداء هي الإدارة التي تهتم بالإشراف والرقابة على أداء الموظفين والإدارات بهدف تحقيق الأهداف التنظيمية بكفاءة وفعالية وثم فهي إدارة تحدد شكل وخصائص الأداء الفعال لتطوير الأدوات والإجراءات اللازمة لقياس وتقييم هذا الأداء والقيام بتحسينه، ان ترسيخ وإرساء النهج الأخضر في المؤسسة، يعد قياس الأداء الوظيفي للموظف أحد الوظائف الرئيسية في إدارة الموارد البشرية الخضراء ثم وممارستها في التوظيف الأخضر، والتدريب والتطوير الأخضر. ولدمج إدارة الأداء بالإدارة البيئية تواجه المؤسسات عدة تحديات، فكيف يمكن لإدارة الأداء أن تتفاعل مع النهج الأخضر بطريقة إيجابية؟ ولتشجيع إنخراط الموظفين في النهج الأخضر يمكن أن يطلب منهم تقديم أفكار خضراء تدرج كأهداف بيئية للسنوات القادمة وأن مدى تحقق هذه الأهداف سينعكس على تقييمهم. هذا يساعد على أن تكون مخرجات الموظفين منسجمة وتوجهات المؤسسة نحو البيئة وتضمن عملية تقييم الأداء ومناقشة الأهداف البيئية معهم أثناء التغذية العكسية عن أدائهم، كما يمكن تشجيع ثقافة التعلم عن الإدارة البيئية وإستخدام معايير الأداء البيئي، وتطوير نظم معلومات الإدارة البيئية. تقديم ملاحظات منتظمة للموظفين و فرق العمل والإدارة حول مدى تحقيق الأهداف البيئية أو تحسين أدائهم البيئي.

4. الإستراتيجية الخضراء: اهتم أغلب الباحثون بموضوع الإستراتيجية الخضراء لفاعليتها في نبذ الأنماط والسلوكيات السلبية في المؤسسة والعمل بروح الفريق الواحد و العمل الجماعي والفردى وفق المنظور الأخلاقي.

تتمحور الاستراتيجية الخضراء حول طبيعة اعمال المؤسسة وبيئتها التي تعبر عن عملياتها وما تقوم بإنتاجه وبيعه والآلية المتبعة في تفاعلها مع الأفراد داخل المؤسسة سواء كانت كبيرة ام صغيرة، تتبع لمؤسسات اخرى ام للزبائن، تعمل في صناعة السلع ام الخدمات⁸⁷.

تهدف الإستراتيجية الخضراء الى تقليل التأثيرات السلبية على النظام البيئي ضمن بيئة الاعمال المعاصر ولم يعد الاستجابة لمتطلبات البيئة والتكيف معها خيار ولكن ضرورة اساسية من متطلبات البقاء وتطوير منظومة الاعمال، وفي اطار هذه التحديات تظهر الاستدامة والمحافظة على البيئة مطلب اساسي لقبول اسهامات اي منظمة ضمن المجتمعات التي تسعى إلى خدمتها.

أ. ابعاد الإستراتيجية الخضراء: لاستراتيجية الخضراء العديد من الأبعاد منها: 88 89

90 91



شكل (3-10) أبعاد الإستراتيجية الخضراء

ب. فوائد الإستراتيجية الخضراء ومزاياها: تعد الإستراتيجية الخضراء فلسفة خاصة بكل مؤسسة تعكس التزامها الاجتماعي ومسؤوليتها تجاه البيئة لتقليل الآثار السلبية على البيئة وتحقيق مجموعة من المزايا و الفوائد التي تعود على المؤسسة بالربحية مثل زيادة الإيرادات وتقليل التكاليف والمخاطر وتحسين سمعة المؤسسة وزيادة الموثوقية والاعتمادية في أدائها. ومن بعض المزايا الخاصة بالإستراتيجية الخضراء هي:

- (- تطوير عمليات توصف بأنها أقل ضرراً على البيئة. - تحسين المنتجات الحالية. -
- تساعد المؤسسة في تمويل عملياتها واتخاذ القرارات الإستراتيجية واستثمار تلك القرارات في الأعمال الخضراء. - توجه المؤسسة الاغتنام الفرص لتكون خضراء اذ يساعد ذلك في توفير فرص لتحقيق عائدات اعلى- ولزيادة مكانتها التنافسية وتحسين جودة عملها). وتعرف الإستراتيجية الخضراء على إنها تحسين الأداء البيئي من خلال

تخصيص الموارد المالية والعمل على اعادة تصميم العمليات والتعاون التنظيمي في اطار توجه اخضر⁹².

ج. أسباب تبني الإستراتيجية الخضراء : هناك عدة اسباب تدفع المؤسسات الى تبني الإستراتيجية الخضراء منها كما يستعرضها جدول (5-10) الآتي:

جدول (5-10) أسباب تبني الإستراتيجية الخضراء ومعوقاتها

أسباب تبني الإستراتيجية الخضراء ⁹³ .	
الأسباب الداخلية	الأسباب الخارجية
تقليل المخلفات الصناعية للحد من التلوث البيئي لحماية الإنسان وموارده وبيئة العمل المادية.	تخفيض التكاليف من خلال اعادة تدوير النفايات وتحقيق الأرباح ومزايا تنافسية اعتمدا على تنفيذ برامج حماية البيئة.

د. معوقات تطبيق الإستراتيجية الخضراء⁹⁴.

- (1) صعوبة تغيير سلوك العاملين واقناعهم بصورة متساوية.
- (2) صعوبة تقييم جدوى تطبيق الإستراتيجية الخضراء على سلوك العاملين.
- (3) عملية طويلة ومحرجة لتطوير نمط واسلوب حياة.

المبحث الثالث

أساسيات في الأداء العام والتقانة والمقاييس.

يعد قياس الأداء عملية مستمرة وشاملة للتأكد من أن أنشطة المؤسسة وعملياتها مطابقة لما هو مخطط لها بقصد تحقيق أهدافها المستقبلية. توضح مقاييس الأداء كيفية إنجاز الأعمال المستقبلية المؤسسة بصورة أفضل من الأداء السابق، لذلك فإن قياس أداء المؤسسة يجب أن يكون مهتماً بالفاعلية والكفاءة. ومن المناسب هنا نذكر بأن قياس الأداء لمؤسسات الأعمال هو عملية ديناميكية (حركية) تتغير بمرور الزمن، فضلاً عن تطور مقاييس الأداء وأغراضها. وإن قياس الأداء هو تقديم بيانات ومعلومات كمية أو وصفية عن العمليات والمنتجات التي تقوم المؤسسة بإنتاجها، فضلاً عن كونها أداة تساعد على فهم وإدارة وتحسين ما تعمله المؤسسة.

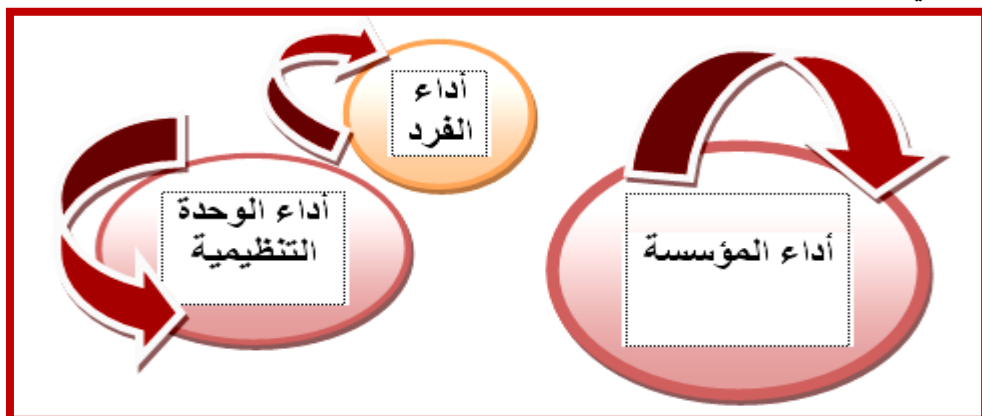
أولاً: التقانة والأداء العام (الأداء الاقتصادي والمؤسسي والديناميكي): تتوافر تحديات متمثلة بالمنافسة الشديدة والمتغيرات المتسارعة والتكنولوجيا الفائقة تجعل المؤسسات اليوم في موقف حياة أو موت. ويصبح بلوغ مستوى عادي من الأداء غير كافي لوحده لمواجهة أعاصير التغيير والمنافسة الشرسة وتلبية طلبات ورغبات الزبائن. فلا يمكن لأية مؤسسة أن تركز إلى ذات الطرق أو التقنيات والإستراتيجيات التقليدية السابقة لعصر "الثورة التكنولوجية" حتى تضمن بقائها، بل عليها أن تتميز في كل شيء، فلا بد عليها السعي باتجاه التميز والتفوق المؤسسي. فالترابط بين التقانة وأداء المؤسسة تعد من المسائل المعقدة والتي تتطلب التعامل معها بحذر شديد، إذ تعد هذه المشكلة من المسائل الجوهرية والمحورية⁹⁵.

لقد طرح أكثر من رأي في مسألة مقاييس الأداء Performance Measures والمقصود هنا بالمقاييس هي المستويات التي يعتبر عندها الأداء مرضياً". بوصفها تلك العناصر التي ستستخدم كركائز للتقويم⁹⁶. ومهما تكن مقاييس الأداء فيشترط فيها أن تكون صادقة بمعنى أن تكون العوامل الداخلة فيها تعبر عن تلك التي يتطلبها أداء العمل دون زيادة أو نقصان ويجب أن تكون سهلة وواضحة وبالإمكان أن يستخدمها الرؤساء في العمل والمكلفون بعملية التقويم.

فيما وصف عملية تقويم الأداء آخرون بكونها (نظام رسمي لقياس وتقييم التأثير في خصائص الفرد الأدائية والسلوكية ومحاولة التعرف على احتمالية تكرار نفس الأداء والسلوك في المستقبل لإفادة الفرد والمؤسسة والمجتمع)⁹⁷. إن قياس الأداء هو الوسيلة الصحيحة التي بواسطتها تحدد من خلال جميع العوامل المؤثرة في التقدم نحو الهدف بحيث يكون قياساً شاملاً لجميع أبعاد الأداء

1. **مستويات مؤشرات الأداء:** الأداء العام للمؤسسة هو المحصلة المتكاملة لنتائج أعمال المؤسسة أو المؤسسة وتفاعلها مع بيئتها الداخلية أو الخارجية ويضم كل من المستويات المتمثلة بأداء المورد البشري (الأفراد) في دوائرهم التنظيمية وأداء الوحدات التنظيمية في

الإطار العام للمؤسسة فضلا عن الأداء المؤسسي كلها في ظل بيئتها الداخلية والخارجية العامة والخارجية الخاصة. ويوضح شكل(4-10) مستويات مؤشرات الأداء الآتي:



شكل(4-10) مستويات مؤشرات الأداء

المرجع: نورة بنت عبدالرحمن، عمادة ضمان الجودة والاعتماد الأكاديمي، مؤشرات الأداء والمقارنة المرجعية. (سلسلة مشروع تأسيس الجودة والتأهيل للاعتماد المؤسسي والبرامجي؛ 4).السعودية: جامعة الأميرة، 2015، ص 15.

يرى البعض من الناحية الإقتصادية الكلية(Macro-Economies)، أن العلاقة بين تكنولوجيات المعلومات والإنتاجية مازال يكتنفها الكثير من الغموض.

كما يشير Solow⁹⁸ بقوله (We can see the computer age everywhere but in the productivity statistics)) "يمكن رؤية تكنولوجيات المعلومات والاتصال في كل مكان ماعدا عند الحديث عن الإحصائيات المتعلقة بالإنتاجية، فهو بهذه الملاحظة يعيد النظر في اهتمام المديرين بالاستثمار في هذه التكنولوجيات. و منه فإن السؤال الذي يطرح نفسه بحدّة هو هل هذه الفرضية التي تم إثباتها على مستوى الاقتصاد الكلي لا يمكنها أن تتحقق على مستوى الاقتصاد الجزئي (Micro-Economic)؟".

لذلك لو لم تكن هنالك علاقة بين التقنية والأداء لما تمّ استخدام مصطلح "الإدارة الإلكترونية" (E-Management)، ولما كانت هنالك آثار على الكفاءات وثم على الأداء. تجدر الإشارة هنا ببيان أثر تكنولوجيات المعلومات على الأداء من ثلاثة زوايا أهمها:

2. أثر تكنولوجيات المعلومات على الأداء:

أ. الأداء الإقتصادي: لقد بينت بعض الدراسات الميدانية أن هنالك تأثيراً إيجابياً لتكنولوجيات المعلومات والاتصالات على الناحية الإقتصادية من خلال إسهامها في زيادة إنتاجية العاملين، و التحكم في التكاليف ووقت إنجاز المهام وذلك بالاستناد إلى مقاربة الإنتاجية المتعددة العوامل (PMF) من أو الإنتاجية الكلية لعوامل الإنتاج (PTF)⁹⁹.

ب. **الأداء المؤسسي:** إن الآثار المرتبة على تعميم الاتصالات الإلكترونية، وتوسّع انتشار الإنترنت (Intranets)، وتعدّد البرامج المعلوماتية المتعلقة بالإدارة المنمجة على التنسيق، من جهة، وتدفق المعلومات من جهة أخرى، مهمة للغاية؛ إذ بيّنت بعض الدراسات أن هنالك تحسناً كبيراً في المعلومات من خلال استخدامات الإنترنت (Intranet)، والعمل التعاوني (Groupware)، وتدفق العمل (Workflow)، ممّا أسهم بقدر كبير في تطوير طرق تقاسم المعلومات في العديد من المؤسسات.

ج. **الأداء الديناميكي (التفاعل مع التغيرات المحيطية):** إن تنمية تكنولوجيا المعلومات والاتصال تمكّن من تحسين كفاءات المؤسسة، إذ يتعلق الأمر أساساً بتحسين القدرة على التجديد والتوقع والتعامل مع البيئة التي تشكل الديناميكية والاضطراب وعدم الاستقرار فيها أكبر تحدّي بالنسبة للمؤسسات اليوم.

ثانياً: مقاييس الأداء: تصنيفات ومزايا واعتبارات: منذ أكثر من قرن، كتب "لورد كيلفين" قائلاً: "عندما يكون بإمكانك قياس ما تتحدث عنه وتعبّر عنه في صورة أعداد وأرقام، فإن ذلك يعني أنك تعرف شيئاً عنه، ولكنك عندما تعجز عن قياسه أو التعبير عنه في صورة عددية، يكون معنى ذلك أن معرفتك به ضئيلة أو غير مرضية". كما يضيف "جينز" بأن: "ما يتم إخضاعه للقياس بالطريقة السليمة، يزداد احتمال أدائه بطريقة سليمة". إن قياس الأداء هو الوسيلة الصحيحة التي بواسطتها تحدد من خلال جميع العوامل المؤثرة في التقدم نحو الهدف بحيث يكون قياساً شاملاً لجميع أبعاد الأداء. والجدول التالي يوضح المقاييس الأكثر استعمالاً لقياس الأداء¹⁰⁰.

1. هناك العديد من المداخل النظرية والإجرائية لقياس أداء العمل. يمكن إدراج بعض تصنيفات مقاييس الأداء Classification of Performance Measures كما يستعرضها جدول (6-10) الآتي:

جدول (6-10) تصنيفات مقاييس الأداء

الباحث	بعض أنواع المقاييس
مخامرة ¹⁰¹	المقاييس المقارنة: هي التي تبقى على أساس مقارنة أداء الفرد العامل بزملائه في العمل ضمن الوحدة الإدارية الواحدة وتشمل هذه المقاييس على الترتيب البسيط، التوزيع الإجمالي المقارنة المزدوجة قوائم الاختبار.
	المقاييس المطلقة: هي التي تقوم على أساس مقارنة أداء الفرد بمعيار محدد وبشكل مسبق. وتشمل النوع الثاني المقاييس المتدرجة التقليدية التي تقيس أداء الفرد أما على مقياس بتدرج ضعيف إلى ممتاز. ويشمل النوع الثاني من المقاييس كنظام القوائم السلوكية المتدرجة ونظام الملاحظة السلوكية والإدارة بالأهداف M.B.O.
	المقاييس المادية الملموسة: مثل حجم الإنتاج أو البيع أو الغياب أو

الشكاوى وهذه تتميز بسهولة قياسها ووقتها.	
مقاييس نواتج الأداء: نعني بها كمية الأداء وجودة الأداء وفي هذا النوع من المعايير يتم التركيز على نتائج أداء المرووس من كمية وجوده معينة.	
مقاييس سلوك الأداء: تتمثل بمعالجة شكاوى الزبائن، أداره الاجتماعات كتابه التقارير، المواظبة على العمل، التعاون مع الزملاء، قياده المرووسين، إذ يتم بالاعتماد على معايير غير مباشرة لأنها لا تمس نواتج الأداء بل تمس الأسلوب والسلوك اللذين تم الاعتماد عليهما للتوصل إلى النتائج.	هاشم102
مقاييس الصفات الشخصية: تتمثل بالمبادأة والانتباه والدافعية العالية والاتزان الانفعالي، ويمكن اللجوء اليها حين يتعذر التوصل إلى معايير نتائج الأداء أو سلوك الأداء ومعايير الصفات الشخصية هي أقل المعايير دقة لأنها لاتصف الأداء وإنما تصف الشخص القائم بالأداء فإذا توافرت فيه صفات معينة فان أداءه من المحتمل أن يكون ممتازاً.	
مقاييس الأداء الموضوعية (غير الذاتية): تستخدم هذه المقاييس بالنسبة لبعض الأعمال القابلة للقياس الكمي مثل المبيعات وعدد الوحدات المنتجة وفي بعض الأحيان تكون هذه المقاييس عاجزة عن عكس أداء الفرد بالصورة الدقيقة لتأثر أداء الفرد بالعديد من المتغيرات الخارجة عن أراءده.	Harris ¹⁰³
مقاييس الأداء غير الموضوعية (الذاتية): تستخدم هذه المقاييس بالنسبة للأعمال التي لا يمكن إخضاعها للقياس الكمي مثل أعمال توجيه الخدمة المعتمدة على المعرفة السائدة اليوم ففي هذه الحالة وغيرها من الحالات يجب على المؤسسات أن تعتمد على الأحكام الذاتية لأداء الشخص العامل.	
المقاييس المالية: هي مقاييس مفيدة عند مقارنتها بالتقارير السابقة لمدة زمنية أطول أي مع ما مضى وما هو موجود حالياً وهي المقاييس الأكثر استخداماً لقياس الربحية، تستخدم بعض من هذه المقاييس بصورة مجتمعة لإعطاء المؤسسة صورة واضحة عن أدائها خلال مدة السنة المالية، ومنها:- ربحية السهم الواحد، العائد على المبيعات، معدل العائد على حق الملكية، ومعدل العائد على الاستثمار الذي هو أكثرها استخداماً لقياس أداء المؤسسة فيما يتعلق بالأرباح. على الرغم من الإستخدام الواسع لهذا المقياس إلا أنه يعاني من بعض المساوئ منها: الاختلاف في طرق إحتساب الاندثار، الاختلاف في تقييم الموجودات الثابتة، الاختلاف في أساليب تحديث الحسابات.	
مقاييس الموارد البشرية: تتميز هذه المقاييس بدرجة عالية من الموضوعية، ومن هذه المقاييس إنتاجية الفرد، نفقات البحث والتطوير، ونفقات التدريب على كل فرد، ويعاب عليها في تحديد	موفق جواد المنصوري ¹⁰⁴

مقاييس النجاح، فبعضهم يجد ان تطوير الأعمال المقياس الأساس للنجاح، في حين يجد آخرون ان إنتاجية الفرد هي المقياس الأساس¹⁰⁵.

مقاييس التسويق: تعد مقاييس التسويق مثل حجم المبيعات، الحصة السوقية، من المقاييس التي تنسجم مع قابلية قياس الأداء المؤسسي او التنظيمي وإن درجة التفوق السوقي التي يصلها المنتج مقياس أساسي للأداء التنظيمي ويعاب عليها صعوبة تحديد المقياس الأفضل لأداء الحصة السوقية، فضلاً عن أن هذه المقاييس تبين أداء المؤسسة في الماضي¹⁰⁶.

مقاييس نوعية تحول المؤسسة: قُسمت عمليات التحول التي تنفذها المؤسسة إلى: التخصص التكيفي، وهو عملية رفع مستوى التوافق بين المؤسسة وبيئتها والتعميم التكيفي، ويركز على استثمار ما لدى المؤسسة من صافي فائض الموارد لرفع مستوى قدرة المؤسسة على التكيف في بيئات غير مستقرة، وهو ضروري للمؤسسة لكي تضمن البقاء في الأجل الطويل

مقاييس قيمة ملكية حملة الأسهم: تستخدم معظم المؤسسات قيمة ثروة حملة الأسهم مقياساً مفضلاً لقياس أداء المؤسسة وفعالية الإدارة الاستراتيجية، وذلك لان هذه المؤسسات تعتقد إن المقاييس المحاسبية مثل العائد على الاستثمار، العائد على حق الملكية وغيرها هي مؤشرات غير معتمدة للقيمة الاقتصادية للمؤسسة، ويبين هذا المقياس فيما إذا كانت المؤسسة تحقق نسبة عائد اكبر مما يطالب به المستثمرون في سوق الأوراق المالية.

مقاييس تقويم الإدارة العليا: إن الأداء الوظيفي لرئيس المؤسسة وأفراد الإدارة العليا يقوم من مجلس الإدارة عن طريق اللجان الفرعية للاستراتيجية والمراجعة والرواتب، ويركز مجلس الإدارة على إجمالي الربح مقاساً ROI، ROE، EPS وقيمة ملكية حملة الأسهم.

أن المقاييس مهما تعددت أو تنوعت فقد اعتمدوا في ضوء عرض الباحثين المتعلق بأنواع المقاييس على المقاييس المفردة و المركبة في قياس الأداء وان بعضها المعتمد أعلاه تقيس الأداء في الماضي، وتركز الأهداف قصيرة الأمد من دون التركيز على الأهداف بعيدة الأمد. أو المخرجات والتي تكون مهمة في إكمال العمل وتحقيق أهدافه. قد تنطبق هذه المقاييس في مؤسسة ما في ظروف ما ولا تنطبق على مؤسسات بنفس الظروف في مدة زمنية معينة. وصنفت بعض هذه المقاييس إلى مقاييس سلوكية وشخصية ومادية ومالية وتسوقيه ونوعية وزمنية وإدارية. يمكن تطوير هذه المقاييس الأداء من خلال التعرف على أبعاد الأداء التي سيتم التطرق إليها لاحقاً. وفي ضوء ذلك تختلف مقاييس الأداء من هدف لآخر ويعتمد هذا الأداء على الجهة المستفيدة ويمكن

تصنيف الجهات المستفيدة وذات المصلحة في أداء المؤسسة وهم: (المساهمون - الموظفون - المجتمع والبيئة والزبائن وآخرون) ولكل فئة من هذه الفئات مقاييس محددة تحقق من خلالها مصالحها، وقد وضع عالم الإدارة الأمريكي "Peter Druker" مجموعة من أهداف الأداء المؤسسي من الممكن استخدامها كمعايير للقياس: ((الموقف التنافسي- الإبداع في مجال التكنولوجيا- إستخدام موارد المؤسسة- الإنتاجية - الرغبة- تطوير القوى البشرية - تطوير أداء العاملين- المسؤولية الإجتماعية)).

بما ان بعض المقاييس تعبر عن هدف منفرد او مجموعة أهداف متعددة، فمن المناسب ان تعدل المؤسسة طرق قياس أدائها على وفق معايير مركبة وليست منفردة حتى تقترب من تحقيق مستويات الأداء المتميز.

2. مزايا قياس الأداء: ترتبط وتؤثر قرارات الإدارة في الأداء لكن من الصعوبة قياسها، ويرجع ذلك أساساً إلى اعتبار الأداء كمحصلة لعدد كبير من القرارات المتخذة، والتي تختلف في طبيعتها وفي درجة أهميتها، وبالتالي فإن إغفال جانب من هذه القرارات سيقود حتماً إلى استنتاج خاطئ¹⁰⁷. ومن أهم المزايا التي تتحقق للمؤسسات عندما تقوم بتطبيق نظم القياس¹⁰⁸:

- أ. يساعد قياس الأداء في تحديد ما إذا كانت المؤسسة تحقق احتياجات الزبون أم لا. وهنا يجب مدير المؤسسة أن يسأل: هل نحن على علم بنوعية المنتجات والخدمات التي يحتاجها الزبون؟.
- ب. يساعد قياس الأداء المؤسسة في فهم العمليات التي تقوم بها. فهو يؤكد ما تعرفه المؤسسة ويوضح ما لا تعرفه. والسؤال هنا هل القائمون على المؤسسة لديهم خلفية بالمشكلات التي تواجه المؤسسة؟.
- ج. التأكد من أن القرارات التي يتم اتخاذها تكون على أساس الحقائق وليس على العواطف أو الآراء الشخصية. والسؤال هل القرارات تتخذ بناء على المستندات والوثائق أم على الحدس والتخمين والتحيز الشخصي؟.
- د. توضيح أي الأماكن أو القطاعات في المؤسسة تحتاج إلى إجراء التحسين والتطوير. والسؤال ما هي الأماكن التي تعمل بكفاءة في المؤسسة؟، وكيف نستطيع إجراء التحسن والتطوير في الأماكن التي تحتاج إلى ذلك؟
- هـ. يساهم قياس الأداء في التأكد من أن التحسين والتطوير الذي تم التخطيط له قد حدث بالفعل؟، والسؤال، هل لدينا صورة واضحة عن التحسينات التي تمت في المؤسسة؟.
- و. يساعد قياس الأداء في تحديد المشكلات التي تظهر نتيجة التحيز الشخصي، والاعتماد على العاطفة. فلو تم القيام بالأعمال لفترات طويلة بدون القيام بقياس الأداء لها على افتراض أنها تتم بشكل جيد، فربما تكون النتائج صحيحة أو غير صحيحة، ولكن بدون قياس الأداء ليست هناك وسيلة تحدد هل الأعمال المنجزة تمت بطريقة صحيحة أم لا.

3. **الاعتبارات التي يجب مراعاتها في نظم قياس الأداء:** ان الهدف من تطبيق المؤسسات لنظم قياس الأداء هو إنجاز رؤيتها وتحقيق الأهداف الاستراتيجية لعملائها. و ثم يجب مراعاة الاعتبارات الآتية في نظم قياس الأداء¹⁰⁹ هي:
- أ. **كتابة وتحديد الرؤية الاستراتيجية وتحقيقها للمؤسسة:** يجب أن تكون أهداف ومقاييس الأداء محددة بدقة. هذا فضلا عن إمكانية تحقيقها وفي نفس الوقت تكون قابليتها للقياس. ويجب أن يكون هناك ارتباط بين نظم قياس الأداء في المؤسسة والتخطيط الاستراتيجي والتخطيط التشغيلي.
- ب. **قياس الأشياء الصحيحة:** قبل تحديد المقاييس، يجب على المؤسسة تحديد وفهم العملية المراد قياسها. لذلك، يجب على المؤسسة تحديد العمليات الرئيسية ووضعها في مخطط التنفيذ لضمان تنفيذها، بدلاً من افتراض أنها مفهومة. وتأكد من اختيار المقاييس الصحيحة لقياس نجاحها.
- ج. **القياس وسيلة وليس غاية:** يسعى الموظفون ومتخذو القرار في المؤسسة لتحقيق النتائج المرجوة، والتي هي جوهر رؤية المؤسسة واستراتيجيتها. يركز على الأهداف التنظيمية التي تستخدم مؤشرات الأداء لقياس الأهداف المحققة، لكنه لا يركز على قياس فترة محددة. لذلك، يبدو أن قياس الأداء وسيلة وليس غاية.

ثالثاً: التمييز بين المؤشر والمعيار: تواجه دراسة الأداء وقياسه تحديات عديدة تتمثل في تباين المفهوم ومؤشرات قياسه على أساس تباين أهداف المؤسسات وطبيعتها واختلاف أهداف الجهات المرتبطة بها مما يتوجب تحديد نوع المقاييس المناسبة التي يمكن استخدامها في قياس الأداء، وتحديد أهميتها، ومصادر المعلومات المعتمدة في القياس، وكيفية دمج قياسات مختلفة لتقديم صورة حقيقية عن المؤسسة، لذلك يختلف الباحثون في قياس الأداء.

يعرف المعيار **Criteria** كمفهوم عام بانه وسيلة قياس يمكن الاستعانة بها في اتخاذ قرار حكم موضوعي على حالة معينة. وقد يأخذ هذا المعيار اشكالا مختلفة، فقد يكون قاعدة قانونية او اقتصادية او اجتماعية او سياسية وقد يكون عبارة او جملة قياسية او قاعدة رياضية تأخذ شكل نسب ومعدلات تغذى بمعلومات احصائية ومن واقع المؤسسة. وعادة ما يركن المحللون والمقيمون لنشاط هذه الجهات الى المعايير الرياضية الرقمية لأنها اكثر دقة في التعبير عن واقع الظاهرة او الحالة المدروسة¹¹⁰.

كذلك يعرف المعيار بأنه مستوى أداء مستهدف يقاس به الأداء الفعلي في أي من الأنشطة. وتختلف المعايير باختلاف الوظائف فهناك بعض الوظائف تتطلب التركيز على المعايير الكمية (الوظائف الإنتاجية) في حين أن بعض الوظائف والأعمال تتطلب معايير نوعية كالوظائف القيادية والعلمية والبحثية التي تتميز بصعوبة تحديد مخرجاتها بدقة.

المقصود بالمعايير (Standards) الأساس أو الأسس لمستويات الأداء المرضي الذي يقارن به أداء الأفراد العاملين، وتحديد هذه الأسس مهم جداً لتبصير العاملين بما مطلوب منهم القيام به. ومن المفيد هنا تناول هذه المفاهيم الثلاثة (المقياس – المعيار – المؤشر) والتمييز بينهما وربما يحصل الالتباس أو التداخل حول استخدامها وماهية الدلائل التي يجب مراعاتها عند صياغة إستراتيجية قياس الأداء.

المعيار بالإنجليزي (Criteria) والكلمة مشتقة بالأصل من اللغة الإغريقية والمعيار هو القاعدة أو المبدأ الأساسي لتقييم أو اختبار شيء ما. وهو عبارة عن طرق ونظم متفق عليها للفحص والاختبار لأي شيء يتطلب التأكد من مطابقته لقياسات معينة تثبت كينونته وقد يتعلق الأمر بجودة منتج، إدارة عملية، كفاءة آلة، تقديم خدمة معينة أو توريد مواد وغيرها، وجميع أنواع القياس هي جزء من عمليات المعايير (Criterion).

أن وضع أهداف لا تستند إلى الواقع إذ تكون غير ممكنة التحقيق بموجب الموارد والطاقات المتاحة ستجعل المعايير غير واقعية ولا تعطي مؤشر عن حقيقة الجهد المبذول والأداء الإنتاجي للمؤسسة. وكون المعيار هو وسيلة للقياس فسيكون قاصراً عن قياس الأداء والأهداف بسبب عدم واقعيتها، وكذلك هو الحال في أي مؤسسة تكون أهدافها غير واضحة أو مغالى فيها. أن المعايير تعكس نموذجاً للسيطرة المعيارية للقضية الموضوعية تحت النظر، كما تمثل أفضل تطبيق يعكس توقعات الأفراد عندما يتم مقارنة الأداء الفعلي بتلك المعايير.

لذا يتطلب اختيار المناسب منها والمتلائم مع لكل نشاط المراد تقييمه من بين الكم الكبير والمتعدد من المؤشرات والمعايير التي لكل منها دوره في عملية تقييم الأداء لكل جانب من جوانب عمليات المؤسسة. وقبل عملية الاختيار للمعايير والمؤشرات لابد من التطرق أولاً لمفهوم المؤشر والمعيار ليكون مدخلاً أساسياً لعملية الاختيار والاستنباط. لذا سنورد في جدول (7-10) جملة¹¹¹ من تلك المفاهيم التي تميز بينهما، وعلى النحو الآتي:

جدول (10-7) التميز بين مفهومي (المؤشر – المعيار) *.

المصدر	المؤشر (INDICATEUR).	المعيار CRITERIA
ديوان الرقابة المالية في جمهورية العراق	هو مجموعة من الدلالات التي تؤشر النشاط الذي تقوم بقياسه وتقييم أدائه	أسس توضع لأغراض القياس أو المقارنة بوصفها أساساً أو أنموذجاً لما يجب أن يحتذى به من سلوك أو إجراء أو عمل معين.
الجمعية العربية العامة لأجهزة الرقابة العليا	وسيلة يمكن بواسطتها التعرف على مستوى التطور أو التغيير الحاصل من الفعالية أو النشاط موضوع المقياس.	وسيلة أو طريقة أو مسطرة القياس التي يمكن بواسطتها إجراء المقارنة أو الفحص ولمعرفة اتجاه أو حجم أو سعة التغيير أو التطور الذي تظهره المعلومات أو البيانات المقدمة عن المؤشر المقياس
مجمع المحاسبين القانونيين TCA	الوسيلة التي يقاس من خلالها مدى تحقيق المنشأة لأهدافها أو النتائج المرجوة لديها ¹¹²	هو رقم محدد لعنصر معين محسوباً على أساس تجارب الماضي والأحوال الحاضرة وتقدير ما سيحدث في المستقبل، أو أنه ميزان وضع لمقياس جودة الأداء وكفاءته وفعاليته ¹¹³ .
عادل جاسم الحسون	يعرف المؤشر بأنه ((الدلالة التي تؤشر وتقدم فكرة عن مستوى الأداء أو النشاط الذي تقوم بقياسه مثل مؤشرات الإنتاج والإنتاجية والقيمة المضافة وغيرها))	يمثل الأداء أو الإنجاز أو النتيجة التي يفترض تحقيقها لوحدة ما في ظل ظروفها وإمكاناتها
تعد المؤشرات الإطار الذي يحتوي عدداً من المعايير التي يقيس كل منها فعالية من الفعاليات ضمن النشاط الواحد ، يمكن القول بأن المؤشرات بما تحتويه من معايير إنما تستخدم وسيلة لقياس الأداء.		

تقدم اغلب الأدبيات الإدارية مفهوماً مشتركاً للمعيار والمؤشر وتعدّهما وجهين لعملة واحدة
إلا أن البعض من الباحثين ميزوا بينهما بالرغم من اعترافهما بالتشابه الكبير بين المفهومين،
ليبيان ماهية كل منهما والوظائف الواجب توافرها لتحديد المعيار والمؤشر، هنالك ارتباط
وثيق بين المعايير المستخدمة والأهداف الموضوعة للمؤسسة. فهما يعدان، مفهوماً مشتركاً

للمعيار والمؤشر واحد لقياس الأداء سواء بإطار عام أو بنسب معينة أو بأرقام محددة تعطي دلالة عن النشاط المراد تقييمه وتساعد بإعطاء رأي عن كفاءة وفعالية المؤسسة، يأخذ المؤشر صفة العمومية وأقل تحديد من مقياس الأداء الذي توفره المعايير.

إذاً يجب وضع معايير متلائمة مع الأهداف المحددة لها، تعد المؤشرات والمعايير من أهم الأسس التي تقوم عليها عملية تقييم الأداء المؤسساتي، إذ أنها المقياس الحقيقي الذي يؤثر كفاءة أداء المؤسسة ومدى انحرافها عن أهدافها المرسومة. لذا فإن مهمة تقييم الأداء تعتمد في نجاحها على دقة وملاءمة المؤشرات والمعايير وقابليتها على القياس والاحتساب لتؤدي الغرض المطلوب منها في عملية تقييم الأداء¹¹⁴. إلا أن وضع أهداف غير واقعية أو غير واضحة سيؤثر سلباً في إعداد معيار مناسب للقياس ومن ثم فقدان أحد الأسس الأساسية لتقييم الأداء وهي وضع معايير مناسبة للتقييم.

يستدل فكرياً، بأن كلاً من المعيار والمؤشر يعان، وسائل لقياس الأداء سواء بإطار عام أو بنسب معينة أو بأرقام محددة تعطي دلالة عن النشاط المراد تقييمه وتساعد بإعطاء رأي عن كفاءة وفعالية أي تنظيم، إذ أن المؤشرات هي الإطار العام الذي يحتوي المعايير التي تقيس كل منها فعالية من الفعاليات ضمن النشاط الواحد. وبذلك يمكن تفصيل المعايير إلى أنواع حسب طرائق تكوينها. وتعكس ووجهات النظر الفكرية تبايناً يؤدي إلى تعدد المعايير المستخدمة في عملية التقييم إذ كل مجموعة منها تعبر عن الحالة المطلوب قياس أدائها لذا اختلف تصنيف المعايير ومجاميعها، فمنها ما يتسم بالعمومية والآخر أكثر تفصيلاً وتفرعاً والتي يتم استعراضها على النحو الآتي:

رابعاً: شروط المعيار الجيد وأنواع الرئيسة للمعايير:

1. شروط المعيار الجيد:

- أ- الواقعية: معايير مناسبة للواقع، لا مبالغة فيها.
 - ب- الارتباط بالنشاط: المعيار الذي لا يرتبط بالنشاط هو معيار عديم القيمة.
 - ج- الدقة: محدد بدقة حتى لا يصبح عرضة للتأويل أو التفسير بصورة غير مقبولة.
 - د- المرونة: يتغير المعيار كلما تغيرت الظروف.
 - هـ- عدم المغالاة في عدد المعايير: حتى لا تتعقد العملية الرقابية.
- 2. الأنواع الرئيسة للمعايير:** تتباين أنواع للأداء فيما بينها ويعود ذلك لاختلاف توجهات الباحثين ولتعدد المعايير وتنوعها المستعملة لتصنيف الأداء، ومن أهم المعايير التي تم الاستناد إليها والتي تستخدم في تقييم أداء المؤسسات اعداداً كثيرة من المعايير والنسب ومرد ذلك تباين أنشطة هذه الوحدات وتعدد منتجاتها وتنوع فعاليتها سواء أكان ذلك على مستوى النشاط أم على مستوى الوحدة نفسها، وعلى هذا الأساس فقد افردت أنواع من هذه المعايير والنسب لكل نشاط أو فعالية وصارت كل مجموعة منها تعالج جانباً تقيميماً معيناً من جوانب تقييم الأداء. ونستعرض بإيجاز الأنواع الرئيسة للمعايير وكما تظهر في جدول (8-10) الآتي:

جدول (10-8) الانواع الرئيسة للمعايير¹¹⁵ حسب الأدبيات الإدارية المتخصصة.

المعايير الكلية الجزئية	
المعايير الكلية *1	المعايير الجزئية
تختص المعايير الكلية في بحث العلاقة بين المخرجات وبين جميع عناصر الانتاج التي استخدمت في الحصول عليها	تهتم المعايير الجزئية بالعلاقة بين المخرجات وبين كل عنصر من عناصر الانتاج على انفراد كالعمل او المواد او رأس المال. ¹¹⁶
المعايير الاجمالية والمعايير الصافية:	
المعايير الاجمالية	المعايير الصافية
تأخذ المعايير الاجمالية بالقيم الاجمالية للمتغيرات الانتاجية والمالية والإقتصادية في الوحدة.	تأخذ المعايير الاجمالية بالقيم الاجمالية للمتغيرات الانتاجية والمالية والإقتصادية في الوحدة
المعايير القيمية والمعايير المادية:	
المعايير القيمية	والمعايير المادية
المعايير القيمية تستخدم قيمة المتغيرات مقاسة بعملة معينة - وفي المعتاد العملة الوطنية - في حساباتها	المعايير المادية فأنها تستخدم كمية المتغيرات كأن تكون جرار زراعي او طن سمنت او متر قماش او لتر زيوت او ساعة عمل... الخ
المعايير الكمية والمعايير الوصفية:	
المعايير الكمية	والمعايير الوصفية
فستخدم المعايير الكمية البيانات والمعلومات والارقام في قياس حجم النشاط وتناسبه مع الأنشطة الأخرى	المعايير الوصفية فأنها تعتمد الوصف والقياسات الاعتبارية بسبب صعوبة قياس الحالة موضوع البحث كصعوبة قياس رضا العمال او رضا الزبائن او العلاقة الإنسانية بين الرؤساء والمرؤوسين وغيرها من الحالات السلوكية.

*** المعايير الكلية والمعايير الجزئية:** حسب معيار الشمولية: فحسب هذا المعيار يمكن تقسيم الأداء إلى أداء كلي وأداء جزئي: **الأداء الكلي** *: يتجسد في الإنجازات التي ساهمت كل الوظائف والأنظمة الفرعية للمؤسسة في تحقيقها دون انفراد جزء أو عنصر لوحده في تحقيقها ومن خلال الأداء الكلي يمكن الحكم على مدى تحقيق وبلوغ المؤسسة لأهدافها العامة كالاستمرارية والنمو والربحية، الشمولية... وغيرها.

الأداء الجزئي: ويقصد به الأداء الذي يتحقق على مستوى الأنظمة الفرعية للمؤسسة والوظائف الأساسية. والأداء الكلي في الحقيقة هو عبارة عن تفاعل أداء الأنظمة الفرعية (الأداء الجزئية) وهو ما يعزز فكرة أو مبدأ التكامل والتسلسل بين الأهداف في المؤسسة.¹

المعايير الاعتيادية والمعايير القياسية:	
المعايير الاعتيادية	المعايير القياسية
تبنى المعايير الاعتيادية على واقع المؤشرات في المؤسسة.	تبنى المعايير القياسية على مجموعة من المؤشرات منها واقع المؤشرات في الوحدة والوحدات الاخرى المشابهة وغيرها من المؤشرات وتشكل المعايير القياسية اساسا للمقارنة والتقييم.
المعايير المالية والمحاسبية والمعايير الاقتصادية:	
المعايير المالية والمحاسبية	المعايير الاقتصادية
وتعتمد المعايير المالية والمحاسبية المؤشرات المستقاة من السجلات المالية والمحاسبية للشركة كالأرباح والإيرادات والنفقات والموجودات والمطلوبات والمبيعات... الخ لغرض تحديد العلاقة بين هذه المؤشرات والوقوف على كفاءة الإدارة في حسن تدبير الاموال وتوظيفها في تحقيق اهداف الوحدة.	اما المعايير الاقتصادية فتعني بمفهوم العمل كعامل اساسي وحاسم في العملية الانتاجية واما العناصر الاخرى فتحول الى قيمة عمل مادية وذلك عن طريق قسمة قيمة المخرجات او المدخلات على متوسط الاجور السنوية للعاملين، وبعبارة اخرى فإن المعايير الاقتصادية تأخذ بالعمل الحي والعمل المتجسد من المعدات والمكائن والمواد الاولية وراس المال وغيرها من عناصر الانتاج الاخرى عند قياس مساهمة عناصر الانتاج في العملية الانتاجية.
المعايير الموضوعية والمعايير التخمينية:	
المعايير الموضوعية	المعايير التخمينية
إنّ تعبر المعايير الموضوعية عن حقيقة النشاط بالاستناد الى جميع ما متوفر من معلومات عنه	المعايير التخمينية فتعتمد على التقدير الشخصي والخبرات المتراكمة لدى المحاسبين والمحللين والمدراء والباحثين لاسيما في تلك الأنشطة التي يصعب او يتعذر فيها الحصول على المعلومات والبيانات عنها.

المعايير الفنية النظرية والمعايير الفنية الممكنة:	
المعايير الفنية النظرية	المعايير الفنية الممكنة
إذا تستند المعايير الفنية النظرية على المعلومات المستلة من تكنولوجيا المكان والآلات والمعدات كالطاقة التصميمية والطاقة القصوى، كأن يقال ان الطاقة التصميمية للمعمل (X) هي انتاج (250) ألف طن سمنت سنويا ويستخدم مواد اولية محددة بالأوزان والاحجام ويعمل في تشغيله عدد معين من العمال والمشرفين والاداريين... الخ، وتؤخذ من المعلومات ذات الصلة بتصميم مكان المعمل وقدراتها الانتاجية.	اما المعايير الفنية الممكنة فهي التي تعتمد على المعايير النظرية ولكن بعد الاخذ بعين الاعتبار كل ما من شأنه تعطيل جزءاً من القدرات التصميمية لوسائل الانتاج، وعلى هذا الاساس فإن المعايير الممكنة تأخذ بالبيانات والمعلومات المستقاة من الطاقة المتاحة والطاقة الفعلية والطاقة المخططة. الأداء التقني: ويظهر في ميل المؤسسة إلى السيطرة على مجال تكنولوجيا معين.
المعايير الذاتية والمعايير الإجتماعية:	
المعايير الذاتية	المعايير الإجتماعية
فالمعايير الذاتية تعبر عن مدى تحقيق الوحدة للأهداف الخاصة بها على اعتبارها المؤسسة تسعى لتحقيق الربح (اقصى الارباح)	اما المعايير الإجتماعية فأنها تنصب على قياس مدى تحقيق الوحدة للأهداف التي يريدها المجتمع بعيدا عن المصالح الذاتية لها، كتقليص البطالة او توفير سلعة او خدمه معينة بأسعار مخفضة او المساهمة في رفع المستوى المعاشي وتحسين الوضع الاقتصادي لمنطقة جغرافية معينة وما شابه ذلك. الأداء الاجتماعي يعني مستوى الرضا والتلاحم لدى العاملين وهو بمثابة المرجع لموقف العاملين اتجاه السياسة الإجتماعية للمؤسسة، كما يقول أحد الباحثين: "لا يمكن للمؤسسة أن تحسن صورتها بالاعتماد على الأداء الإقتصادي أو التكنولوجي فحسب بل إن الأداء الاجتماعي له وزنه الثقيل على صورة المؤسسة في محيطها".
معايير الأداء الثقافي والأداء السياسي117:	
الأداء الثقافي	الأداء السياسي
يبرز الأداء الثقافي في جملة الثقافات التي أحدثتها المؤسسة وعملت على غرسها سواء في المحيط الداخلي أو الخارجي.	وهو الأداء الذي يدعم أداء وأهداف المؤسسة وذلك من خلال تسطير أهداف سياسية كتمويل الحملات الانتخابية وذلك بغية تحقيق الامتيازات.

1. مجالات استخدام معايير تقييم الأداء: تستخدم معايير التقييم في المجالات المختلفة للعمليات الادائية للوحدة الاقتصادية، وعلى الرغم من تباين هذه المجالات من حيث الاهمية النسبية لدورها في العملية الانتاجية او من حيث اهميتها في تطور الوحدة وتقدمها الا ان كل معيار او مجموعة من المعايير تؤثر تقييماً لجانب معين. من اداء الوحدة وتقدم مجتمعة تقييماً شاملاً لهذا الأداء، وازافة الى ذلك فإن المعايير المذكورة تستخدم في مجالات اخرى كالتخطيط ورسم السياسات وغيرها من المجالات التي تستخدم فيها معايير قياس وتقييم الأداء، نذكر من هذه المجالات بإيجاز كما بصورها الشكل (5-10) الآتي:

دراسة الجدوى الاقتصادية	التكاليف	الانتاج	المركز المالي
الربحية الاجتماعية (الوطنية)	الادارة	الموازنات التخطيطية	القوى العاملة

شكل (5-10) مجالات استخدام معايير تقييم الأداء حسب الادبيات الإدارية

ان استخدام معايير قياس وتقييم الأداء سواء أكانت على شكل نسب مالية ام كلفوية ام اقتصادية ام ادارية ام فنية... وغيرها يقدم تصوراً عن واقع نشاط المؤسسة في مختلف مجالات عملها. ولكن هذا التصور يبقى غير واضحاً ان لم يقارن بواقع قياسي او مثالي او كما يسميه البعض بالنموذجي لمعرفة المستوى الذي قطعتة المؤسسة في ادائها وفيما اذا تطورت في هذا الجانب او ذاك او تخلفت في نشاط معين او بقيت مستقرة في مكانها في نشاط اخر.

ان مقارنة النتائج المستخلصة باستخدام المعايير المختلفة في فحص نشاط الوحدة مع معايير قياسية يتطلب جهوداً ليست بالقليلة في سبيل صياغة وتكوين المعيار القياسي المقابل لكل معيار تقيمي تحتويه القائمة التقييمية للأداء،

وبهدف الوصول الى معيار قياسي دقيق ومتين فإن ذلك يقتضي الاستناد على قاعدة معلومات مستفيضة وتحليلات احصائية ودراسات مقارنة، وعادة ما يستمد المعيار القياسي قوته ورصانته من قوة ورصانة المصادر المعلوماتية التي يستند عليها ومن حسن التعامل مع هذه المعلومات، ومن هذه المصادر نذكر الآتي:

2. المصادر المعلوماتية لمعيار قياسي دقيق:

أ. البيانات التاريخية والخبرات والتجارب السابقة: اذ تشكل البيانات والمعلومات التاريخية عن كل مفصل من مفصل نشاط الوحدة مادة خصبة لبناء المعيار القياسي لكونها تعكس تجربة الوحدة بما فيها من مصاعب ومعوقات ونجاحات وتعديلات في مجال الانتاج والتسويق والمبيعات والادارة وغيرها. واذا ما اخذت هذه البيانات مع

- الخبرات التي تمخضت عن التجربة السابقة واخضعت للدراسة والتمحيص فأن فرصة افضل تتوفر لصياغة المعيار القياسي المعني بمستوى عقلائي ومقبول.
- ب. الفنون العلمية والتكنولوجية الملائمة: تتحكم في كل صناعة او نشاط انتاجي اساليب وطرق فنية وعلمية معينة سواء في عمليات تصنيع او تقديم المنتج او الخدمة ام في التعامل مع المواد الاولية ام في طريقة التسويق ام في مستوى جودة الانتاج ومواصفاته ام في نوع العمالة المستخدمة وما الى ذلك. وتقدم هذه الاساليب والطرق للمعنيين في صياغة المعايير القياسية البيانات والمعلومات الفنية التي تساعد في وضع المعايير القياسية. ولكن يجب الانتباه الى احتمال عدم صلاحية نوع التكنولوجيا والفنون العلمية المستخدمة في صناعات القطاع لاشتقاق معايير قياسية لصناعة معينة في هذا القطاع وذلك بسبب اختلاف الفن العلمي والتكنولوجي المستخدم في هذه الصناعة عن صناعات القطاع الاخرى فالصناعة المصرفية على سبيل المثال تختلف عن غيرها من الصناعات والنشاطات الاخرى. لهذا ينبغي ان يستند المعيار القياسي على الفن الانتاجي المستعمل في المؤسسة التي يراد تقييم ادائها.
- ج. الطاقات التصميمية والمتاحة والفعالية: ان هذه الطاقات توضح القدرات الانتاجية للمكانن والآلات والمعدات والأجهزة ووسائل الانتاج الاخرى حسب تصاميمها كما تبين ما متاح منها في ظل الظروف التي تحيط بعمل المؤسسة والتي تتحكم بها التوقفات والاختناقات التي تطرأ على العملية الانتاجية في حين تعكس الطاقات الفعلية ما استطاعت قدرات المؤسسة من تحقيقه خلال فترة زمنية محددة، كما ان هناك طاقات اخرى كالطاقة النظرية والطاقة القصوى والطاقة التخطيطية وغيرها. وان هذه المؤشرات التي تعطي تحديدات معينة عن الطاقات بمختلف انواعها تساعد على وضع المعايير القياسية للطاقات التي يمكن ان تعمل بها المؤسسة والتي يستعان بها في المقارنة مع ما متحقق فعلا ومن ثم تأشير الأداء المطلوب.
- د. الظروف الاقتصادية والاجتماعية والبيئية: يصعب الحكم على عمل اي نشاط بمعزل عن مجمل الظروف الاقتصادية والاجتماعية والبيئية التي تحيط به، فحالة السوق ومستوى النمو الاقتصادي والتجارة الخارجية من استيرادات وصادرات والظروف الاجتماعية من مستوى دخل الفرد والحالة السلوكية للمستهلك ومستوى التطور الفئوي والاقليمي +والتمدني والحالة الصحية والتعليمية والثقافية للمجتمع كلها عوامل مؤثرة على اسلوب وطريقة تحديد المعايير القياسية بالرغم من ان بعض تلك العوامل غير قابلة للقياس الا ان تجاهلها يضعف من القياس عند اجراء عملية التقييم الادائي للمشروع.
- هـ. القوانين والتشريعات والانظمة واساليب العمل المستخدمة: لا يمكن لأي مشروع اقتصادي ان يعمل خارج اطار القوانين والتشريعات التي تضعها الدولة التي يعمل على ارضها وهو ملزم باحترام تلك التشريعات وتكييف نشاطه لمتطلباتها كدفع الرسوم

الكمركية والضرائب والحصول على تفويض بالتجارة مع الخارج وربما تحديد أسلوب توزيع الارباح بالنسبة للوحدات الإقتصادية العامة وهناك الضمانات الإجتماعية للعاملين وغير ذلك. كما ان للمشروع نفسه انظمة عمل واساليب ادارية وتنظيمية يسير عليها وكل هذه تشكل محددات ذات دور في صياغة المعايير القياسية.

و. نتائج نشاط المؤسسات الأخرى: تقدم النتائج الفعلية للمشروعات المماثلة للمشروع الخاضع للتقييم سواء أكانت هذه المؤسسات داخل البلاد ام خارجها تقدم مؤشرات مفيدة للعاملين في مجال وضع المعايير القياسية بدقة وموضوعية في اختيار تلك المؤسسات، وعلى رأس ذلك ملاحظة المستوى الفني والتكنولوجي الذي تعمل فيه والظروف التي تحيط بها والا فقدت تلك المعلومات والنتائج دورها الارشادي في صياغة المعايير القياسية وربما كان لها دورا سلبيا اذا لم تراعي الاعتبارات العلمية والموضوعية في عملية الاختيار.

ز. وبناءً على ما تقدم يمكن القول أن إعداد المعايير ليس بالمهمة السهلة أو الهينة، وذلك لأن إعدادها يكون نتيجة تفاعل منطقي بين مجموعة العوامل والاعتبارات منها الخبرة والحكمة الشخصية والبيانات الفنية والإدارية، فضلاً عن الاختلاف الواسع بين مؤسسات الأعمال سواء كانت صناعية أو خدمية أو أفكار في طرائق ومراحل إعداد المعايير. يستدل من تلك الأنواع من المعايير توافر شروط للمعيار الجيد تتطلب مجموعة من الاعتبارات والأسس الواجب مراعاتها عند اختيار وإعداد المعايير المستخدمة في تقييم الأداء.

رابعاً: اختيار المعايير: الاعتبارات والأسس والمحددات: ان اعداد معايير صحيحة ومفيدة في عملية تقييم الأداء تتطلب مراعاة مجموعة من الاعتبارات التي بدونها قد يفقد المعيار فاعليته في التقييم او حتى صلاحيته، لان اعطاء حكم بشأن نشاط معين من انشطة المؤسسة يستلزم استخدام وسيلة قياس معبرة تعبيراً عملياً عن طبيعة هذا النشاط والظروف المحيطة به، ولهذا فقد اعطى المشتغلون بتقييم الأداء اهمية لتلك الاعتبارات التي يجب الانتباه اليها عند اعداد هذه المعايير ونذكر منها ما يأتي:

1. اعتبارات اختيار المعايير وأسسها: تعد المعايير والمؤشرات المستخدمة في تقييم الأداء الإداري والاقتصادي والمالي أهداف تسعى لتحقيقها المؤسسة فضلاً عن كونها وسيلة لرقابة كفاءة الأداء لذلك عند إعدادها أو اختيارها لابد أن تكون وفق جملة من الاعتبارات التي تجعلها صالحة وفعالة وذات قدرة على القياس وبشكل دقيق يعبر بصدق عن الأداء. لذا وضعت مجموعة من الاعتبارات والأسس الخاصة الواجب مراعاتها عند اختيار المعايير¹¹⁸، هي:

- أ- ملاءمة المعايير المراد إعدادها مع طبيعة نشاط المؤسسة: وتعتبر عنها أفضل تعبير ممكن عنها وعن إنجازها لكافة نشاطاتها الواقعة تحت تقييم الأداء الاقتصادي والمالي مع احتوائها لكل العوامل المؤثرة في النشاط المراد تقييمه¹¹⁹.
- ب- أهداف المؤسسة: بما ان أهداف الوحدة تعكس الاتجاهات الأساسية لنشاطها لهذا ينبغي التأكيد عليها عند وضع المعايير، كما يتعين الوقوف على اثار الأهداف الاقتصادية والاجتماعية للدولة على واقع الوحدة الانتاجي والتسويقي والكفوي وغيرها من الأنشطة وصياغة المعايير او تكييفها بما يستوعب هذه الاثار.
- ج- مراعاة ظرف المؤسسة وواقعها العملي: أي يضع المعيار في حسابه الظروف المحيطة بالمؤسسة كافة أو التي بداخلها، مثل الظروف السياسية، وعدد أيام العمل الفعلية، وقدرات العاملين، ومستوى تأهيلهم وتدريبهم، وحالة السوق وغيرها من الظروف.
- د- قدرة المعيار على القياس الكمي أو القيمي: قدر الإمكان بشكل يتلاءم مع نوع الإنتاج لتكون حالة القياس واضحة ومعبرة عن الواقع الإنتاجي للوحدة.
- هـ- الاتجاه الانتاجي العام للوحدة خلال فترة زمنية معينة: إذ يستفاد منه في عملية استخراج المعيار ومواءمته مع الاتجاه المذكور مع ملاحظة ما تتطلبه إجراءات التحديث في تكنولوجيا الإنتاج في جانب من جوانب نشاط الوحدة او التغيرات في اساليب العمل، كاستخدام عمالة ماهرة او ادخال تنظيم اداري جديد في التسويق او التمويل وما الى ذلك.
- و- ظروف الأداء الاعتيادية للوحدة التي تعبر عن واقع العمل الحقيقي؛ فليس من المعقول ان يوضع المعيار بافتراض:
- (عمل المكائن والأجهزة دون عطلات ووجود عمال مهرة كما ينبغي وعدم وجود تلف في الإنتاج وتوفر التمويل الكافي وملاءمة الاحوال الاقتصادية لتسويق الإنتاج من سلع وخدمات). وان مثل هذه الفرضيات تقود عادة الى صياغة معايير غير واقعية يصعب على الوحدة تحقيقها مما يجعلها غير قابلة للتطبيق العملي.
- ز- ان يحظى المعيار بقبول من قبل المسؤولين والمعنيين بالتقييم: كي يخلق الحماس لديهم والجدية خلال العمل به لان عدم الرضا عن معيار معين يؤدي الى اختلاق شتى الذرائع من اجل مقاومته ومن ثم افشاله في حين يحدث العكس اذا كان العاملون راضين عن ذلك المعيار اذ أنهم يبذلون قصارى جهودهم من اجل بلوغه لاسيما اذا استطاعت الادارة تنفيذ نظام حوافز فعال وايجابي لمن يحقق ذلك.
- ح- ان يوضع اكثر من معيار لقياس كفاءة نشاط معين: وعدم الاكتفاء بمعيار واحد قد يعجز عن اعطاء تصور متكامل عن انتاجية هذا النشاط في حين يمكن الاحاطة بهذه الانتاجية اذا تم تناولها من مختلف جوانبها وليس من جانب واحد دون سواه.

ط- يتسم المعيار بالوضوح والبساطة: والابتعاد عن المعايير المعقدة التي يصعب التعامل معها مما يفقد المعيار أهميته التطبيقية بالرغم من رصانة تركيبه النظري.

ي- توافر الوعي المناسب لدى العاملين والمسؤولين بأهمية المعايير: المستخدمة في تقييم الأداء لوحدهم الإقتصادية وانعكاس ذلك إيجابياً على نشاطهم من خلال ارتباطه بنظام حوافز مجزي لهم ودوره في تطور وتقدم عمل المؤسسة¹²⁰.

ك- تعبر المعايير المختارة عن خاصية مهمة لها: تأثيرها الواضح في نتائج المؤسسة مع إيضاحه للتغيرات الحاصلة في النشاط، واستخدامه كدليل يستعان به لتصحيح الأخطاء وتعديل القرارات وإيصالها إلى مستويات التنفيذ وليس الإدارة العليا فقط كلاً حسب مسؤوليته¹²¹.

ل- مراعاة جانب البساطة والوضوح وعدم التعقيد عند إعداد المعيار مع تقبل المعيار للتعديل: في ضوء ما يكشف عنه المستقبل بكل ما هو جديد أو مستحدث من تقدم فني أو تقني له علاقة بنشاط المؤسسة وتحسين طرائق أداءه¹²².

م- يتم إعداد المعايير وفق لجنة تجمع التخصصات كافة في المؤسسة المراد تقييمها: لكي تمتلك المعايير المختارة المقدرة على توضيح جميع جوانب النشاط والترابط والتداخل بين أو جهة مع توضيح أثر الكفاءة النسبية لكل نشاط عن النتائج النهائية للأداء¹²³.

ن- الاعتناء بدراسة البيانات والإحصاءات لسنوات سابقة التي هي جزء من الخبرة الماضية: وتشكل أفضل وسيلة للتنبؤ بالمستقبل كونها تشكل قاعدة معلومات ثابتة يمكن الانطلاق منها من خلال تحليلها واستنتاج مواطن الضعف في الأداء أو الإصراف والضياع وفي ضوء ذلك يعد المعيار الذي يتلافي كل تلك الانحرافات. ومن هنا لا بد من إعطاء وزن للخبرة والمعلومات الماضية عند إعداد المعايير المراد استخدامها في تقييم الأداء¹²⁴.

س- الأخذ بالأصول أو الموجودات العلمية والفنية للصناعة أو النشاط المراد وضع المعايير له: إذ لكل صناعة أو نشاط قواعد تحكمه ومبادئ فنية خاصة به لذا يجب أن تذكر عند إعداد المعيار تلك الجوانب الخاصة بهذا النشاط أو ذاك.

ع- القيام بدراسة مبدئية يبني عليها المعيار: مثل إنتاج كمية قليلة كنموذج لإنتاج الوحدة لا سيما في المنتجات الجديدة التي لا يتوافر عنها بيانات تاريخية تساعد في إعداد معايير التكلفة والنوعية والزمن اللازم لإنتاج الوحدة الواحدة.

2. الاسس التي تساعد على اختيار المعايير المناسبة: اختيار المعايير المناسبة لقياس

الأداء في المؤسسة¹²⁵: ذكرنا مسبقاً بأن المعايير المستخدمة في تقييم أداء النشاط الاقتصادي عموماً كثيرة ومتنوعة الى الدرجة التي تضع مقيم الأداء امام خيارات عديدة لانتقاء المعايير الاكثر تلاؤماً مع طبيعة وظروف نشاط المؤسسة موضوع التقييم، ومن الاسس التي تساعد على اختيار المعايير المناسبة ما يأتي:

- أ- وضوحها وبساطتها وسهولة تطبيقها.
- ب- قوة تعبيرها عن الحالة المراد قياسها وقدرتها على تقديم تصور عن الانحرافات والاختفاء الموجودة.
- ج- احتواء مكوناتها على العناصر المؤثرة في نشاط الوحدة كقيمة المضافة والموجودات والمبيعات وحركة النقد والقوى العاملة. وغيرها.
- د- سهولة التعرف على اسباب التغيرات التي تحدث فيها ومدى علاقة ذلك بالمعايير الأخرى.
- هـ- شمولها لكل أنشطة الوحدة وعدم اقتصرها على جانب أو جوانب محددة منها مثل الإنتاج والتسويق والتشغيل والتمويل وغيرها.
- و- ملائمتها لقياس نشاط الوحدة فما يصلح لقياس كفاءة أداء المصارف قد لا يصلح بعضه لقياس أداء صناعة ما.
- ز- توفر البيانات والمعلومات الإحصائية اللازمة لحساباتها إذ بدون ذلك لا يمكن عملياً الاستفادة من المعايير حتى ولو كان اختيارها سليماً.
- ح- توفر مستوى مناسب من الوعي لدى العاملين بأهمية المعيار ودوره في تقييم أداء شركتهم وانعكاس ذلك إيجابياً على نشاطهم من خلال ارتباطه بنظام حوافز مجزي لهم ودوره في تطوير وتقديم عمل المؤسسة .
3. طرق استنباط المعايير وانتقادها¹²⁶:

أ. أساليب استنباط المعايير¹²⁷: يتم اعتماد هذه الطرق أو الأساليب استنباط المعايير هي:

- (1) **البيانات التاريخية**: وهي طريقة يتم بموجبها استنباط المعايير وفقاً للبيانات والتجارب السابقة من واقع السجلات والدفاتر التي تعبر عن النشاط في المدة الماضية وتجعلها الأساس أو المعيار للحكم على المدة المستقبلية مثل اتخاذ كمية إنتاج معينة لمدة محددة كمعيار لإنتاج المدة المستقبلية، وكذلك هو الحال لباقي مؤشرات ومعايير المؤسسة، ويتم اختيار هذه المدة المعيارية على وفق شروط محددة كونها سنة عادية وليست استثنائية ومستقرة والموارد المتوافرة لديها صفة الأمد الطويل والأسعار تعبر عن حقيقة قيمة السلع والخدمات.
- (2) **أساليب الإحصائية والرياضية**: وتقوم هذه الطريقة على بناء علاقات إحصائية رياضية معتمدة على بيانات تاريخية لوضع توقع للأداء المستقبلي استناداً إلى تلك البيانات الماضية التي يدرس عن طريقها اتجاه مؤشرات المؤسسة مع وضع معايير استناداً للعلاقة الرياضية التي تم بناؤها بموجب المعلومات التاريخية.
- (3) **إستخدام أسلوب التجربة**: وهي الطريقة التي تعتمد القيام بتجارب على كل عنصر من عناصر الأداء للمؤسسة واحتساب كلفها وكل احتياجاتها ووقت إنجازها وبطريقة

معملية وعدها معياراً لإنتاج الوحدات الأخرى، أي وضع مواصفات محددة لكل منتج وجعله ذات خاصية معيارية يتم القياس عند إنتاج سلع أخرى مماثلة لها.

4) الأسلوب الواقعي لاستنباط المعايير: وهو أسلوب يعتمد استنباط معيار واقعي وعملي تتوافر فيه المفاهيم والمواصفات كافة فهو يعتمد ويلتزم إمكانيات المؤسسة وقدراتها وظروفها ومعوقاتهما وتسهيلاتهما. أي يعتمد الواقعية البحتة في استنباطه للمعيار. ولكن يأخذ في الحسبان كل التطورات الممكنة الحدوث أو المخطط لها والتوقعات والتنبؤات المستندة إلى واقع تطور مؤشرات المؤسسة مع الوضع في الحسبان قدرات العاملين والمسؤولين وتطورهم العلمي وتقدم أساليبهم العملية وتفهمهم للمعايير وقدرتهم في الوصول إليها.

5) دورة حياة المؤسسة: ويتم إعداد المعيار على وفق دراسة لحياة المؤسسة وموقعها في القطاع أو النشاط الذي تنتمي إليه وتجاربها السابقة والخبرات المتراكمة لديها مع تشخيص كل العيوب ومواطن الفشل والنجاح.

هناك انتقادات ومآخذ على استخدام أساليب وطرائق الاستنباط أهمها:

■ تعتمد الطريقة التاريخية على بيانات فعلية ماضية بكل وضعها بما هي عليه من أخطاء وخلل، فضلاً عن أنها قد تكون غير خاضعة للفحص في حينها وقد لا تخلو من جوانب الإسراف والإهمال وغيرها من الأخطاء مما يجعلها غير صالحة لعدّها أساساً لإعداد معايير أصولية وعلمية.

■ تهمل الطريقة الإحصائية التطورات المستقبلية واعتبارات الكفاءة والإمكانيات المتاحة مستقبلاً.

■ طريقة التجربة تخضع استنباط المعيار لظروف قياسية قد لا تتحقق في الواقع مما يضع المعيار موضع الشك وتجعله غير قابل للتنفيذ في أحيان كثيرة، إذ لا بد من إعداد المعيار في محله الأساسي كالمعمل أو الحقل أو موقع أداء الخدمة.

■ وبناءً على ذلك ومع الحاجة لهذه الطرائق في استنباط المعايير فإن الطريقة الواقعية تظهر بصورة أفضل بعد أخذها بكل اعتبارات المؤسسة والتطورات العلمية في مجالها، وكذلك عند مراعاتها كل ما من شأنه إعداد معايير جيدة.

4. محددات استخدام معايير تقييم الأداء¹²⁸: على الرغم من الجهود التي تبذل لوضع

معايير عملية وفعالة تنسجم مع واقع وطبيعة نشاط المؤسسة، إلا أن هناك بعض المحددات التي قد تضعف من قدرة هذه المعايير القياسية والتقييمية لنشاط الوحدة والتي يتعين الانتباه إليها بحذر شديد كي لا تقود أو الباحث والمتخصص والمقيم إلى نتائج خاطئة إذا ما وثق بتلك المدرجة على قائمته. ومن هذه المحددات ما يأتي:

أ- اختلاف الظروف خلال فترة المقارنة فبالرغم من متانة المعيار وصحة العمليات الحسابية المستخرجة إلا أن اختلاف الظروف بين السنة الحالية والسنة السابقة يجعل

النتائج غير مفيدة لا بل مضللة للمقيم، وكذلك اختلاف الظروف بين فترة وضع التقديرات في الموازنة التخطيطية وتاريخ تنفيذها.

ب- اختلاف في التعاريف المحاسبية لدى المؤسسة عند انتقالها من نظام محاسبي لآخر مما ينجم عنه اختلاف في النتائج بين النظام المحاسبي السابق والنظام الحالي أو بين نظام الوحدة المحاسبي وانظمة الوحدات الاخرى التي تقارن بها نتائج الوحدة، اضافة الى ان هذه الاختلافات قد تحدث تغييرا في الهيكل المفاهيمي للمعايير المستخدمة.

ج- التغير والاختلاف في اسعار المنتجات ومستلزمات الانتاج وتكاليف التعبئة والنقل والتسويق والاجور والرواتب وغيرها بين سنة الاساس وسنة المقارنة فتظهر النتائج رغم سلامة المعايير المستخدمة غير معبرة عن اتجاهات نشاط الوحدة الحقيقي. وعادة ما تعالج هذه الظاهرة بتناول هذه المتغيرات ماديا وليس قيميا كي تكون قدرة المعيار المستخرجة من واقع البيانات المادية معبرة عن صورة النشاط كما هي بعيدا عن تأثير الاسعار عليها.

د- وجود عوامل ومؤثرات معنوية لا يمكن قياسها ولكنها تؤدي دورا الى جانب العوامل التي تؤثرها المعايير في تحديد مستوى كفاءة اداء المؤسسة مما يجعل من المعايير المعتمدة غير كافية احيانا لإعطاء نتائج نهائية عن وضع الوحدة اذا اهملت العوامل المعنوية المذكورة.

هـ- عدم وجود ملاكات وادارات مؤهلة تستطيع التعامل بكفاءة مع المعايير وتطبيقاتها وربط بعضها ببعض وبكل ما تقتضيه متطلبات عملية تقييم اداء الوحدة التي تشمل جميع فعاليتها وانشطتها بشكل دقيق ومتربط.

و- عدم قدرة الادارة العليا في المؤسسة على فهم مدلولات المعايير وتفسير النتائج المستخلصة منها وعدم امكانياتها في اختيار تلك المعايير من ضمن القائمة المعروضة عليها التي تتسم بقوة التعبير عن الحالة المراد قياسها وتقييمها.

ز- عدم توفر الخبرات والوسائل المحاسبية المتطورة التي بمقدورها استخراج البيانات الحسابية في المؤسسة بصورة دقيقة، وتقييم نتائج النشاط بالاسعار الثابتة وغير ذلك. وان اي ضعف في اسلوب استخراج المؤشرات يعرض عملية التقييم الادائي الى نتائج واستنتاجات غير صحيحة.

ح- عدم كفاية معيار واحد في اعطاء حكم على مدى نجاح المؤسسة او اي نشاط من انشطتها بل يقتضي التقييم السليم للأداء التوسع الرأسي والافقي في التحليل وإستخدام اكثر من معيار لتكوين الحكم الصحيح عن الفعالية التي يراد قياس ادائها.

الفصل الحادي عشر

أساسيات الأداء المتميز ومعايير النجاح

يحظى الأداء المتميز باهتمام متزايد في الفكر والدراسات الإدارية المعاصرة بوصفه يمثل مجمل معايير ومؤشرات الإدارة الكفوءة والفعالة في مختلف المؤسسات ومستوياتها الإدارية والتنظيمية. تستطيع كل مؤسسة في ضوء مواردها أن تخلق وتحدد مجالات الجدارة الرئيسية والخاصة بها ويحقق لها المزايا التنافسية المستمرة.

إذ تعرف مجالات الجدارة على إنها الأشياء التي تستطيع المؤسسة إنجازها بشكل متميز عن الآخرين. ومصادر مجالات الجدارة: مجالات تحقيق الكفاءة والفعالية والإنسانية وتحسينها وتنميتها وتشمل القدرة على تحقيق التفاعل الإيجابي سواء داخل المؤسسة أو خارجها وتقديم الخدمات، فضلا عن مجالات الابتكار: وتشمل القدرة على تحقيق الابتكار في كافة مدخلات المؤسسة وعملياتها ومخرجاتها علماً بأن مجالات الابتكار تتمحور حول التفكير غير النمطي الذي يتناول الحلول للمشاكل المعقدة.

أن الهدف الأساسي من تطبيق أساليب ومعايير الجدارة ليس تنفيذ الأعمال الروتينية وحسب بل القصد الحقيقي الوصول بالأعمال العادية إلى التميز والابتكار وولوج مضمار الإنتاج النوعي والإبداعي للمنافسة العالمية.

ان الأداء المتميز من منظور تاريخي اتضح من خلال: مدخل الإدارة العلمية الذي حدد مفهوم " الكفاءة " للتميز الإداري، ومدخل العلاقات الإنسانية الذي أضاف البعد البشري لعملية التميز الإداري من خلال التركيز على أهمية الحاجات الاجتماعية للعاملين مع إبراز أهمية العمل الجماعي، فرق العمل وجودة الحياة التنظيمية¹²⁹.

تسعى المؤسسات دائما إلى تبني فكر إداري جديد رغبة في التميز وكذا تحقيق مكانا تنافسا مرموقا. لذا فإن المؤسسات تستجيب للعديد من القوى الداعمة للتميز¹³⁰: نجد أن للتميز دعائم أساسية يجب توفرها حتى يكون للأداء المتميز دور هام في تحقيق متطلبات أي مؤسسة مهما كان نشاطها، وهذه الدعائم تكمل بعضها البعض، فمثلا المؤسسة التي تواكب التغيير السريع يجب ان تهتم بالتطور التكنولوجي لتحقيق الجودة اللازمة على مستوى الأداء، والذي هو سبب أساسي في وجود منتج أو خدمة متميزة، وهذا كله لتحقيق منافسة بلا حدود وحفظ مكانة المؤسسة في السوق. كما أن مفتاح إدارة التميز هي التعبير عن فلسفة إدارية جديدة تستهدف استثمار أغلى ما يتاح للمؤسسة من موارد وتوظيفها بما يخدم الزبائن المستهدفين ويحقق رضاهم عن منتجات وخدمات المؤسسة، وتوضح هذه المجموعة من المفاتيح أن الوصول إلى إدارة التميز ليس أمرا يسيرا يتحقق بالتمني ولكنه عمل شاق وجهود متواصل من جانب أفراد المؤسسة جميعا وعلى كافة المستويات.

تتمثل الغاية السامية للفعل الإداري في الارتقاء بالأداء العام (Performance) والعمل وفق الحس الإقتصادي من أجل تحقيق الكفاءة (Efficiency) والفعالية (Effectiveness) معا، لأن الأداء المتميز يشترط تحقق هاتين الركيزتين في نفس الوقت.

فالكفاءة تعني استعمال الموارد دون هدر أو تبذير، والفعالية تعني إنجاز ما ينبغي إنجازه بنجاح ومثابرة، وهاتان الصفتان شرطان ضروريان للمؤسسات الناجحة كما يقول Peter Drucker بالكفاءة ننجز الأشياء بطريقة جيدة، و بالفعالية ننجز أشياء جيدة". فالتميز ليس شعاراً يرفع في حملة دعائية أو لافتة تعلق على جدران المؤسسة، بل هو نظام متكامل يضم كل فعاليات الإدارة و تقنياتها بهدف رفع مستوى الأداء إلى درجات عالية تتفوق بها على المنافسين وترقى إلى المستوى العالمي. و التميز لا يأتي صدفة و لا يتحقق بالتمني، بل من خلال جهود مختلف العاملين و في كل المستويات. كما أن بلوغ مستوى معين من التميز لا يكفي، بل الأهم هو الاحتفاظ هذا المستوى وتنميته باستمرار. فالتميز الحقيقي ينتج عن تفهم واقتناع القيادة الإدارية و تجاوز العاملين معها للعمل معا من أجل تحقيق أهداف مشتركة. وتتضمن قائمة مفاتيح " إدارة التميز" عديدة هي: ((- التنمية والتحفيز على الابتكار.- تنمية وتفعيل التوجه لإرضاء الزبائن.- الالتزام بمفاهيم ومتطلبات الإدارة السليمة.- الالتزام بأخلاقيات وقيم العمل الإيجابية.- تنمية وتوظيف الرصيد المعرفي المتجدد للعاملين.- وتفعيل فرض التعلم المؤسسي.- تنمية آليات التفكير المؤسسي والالتزام منهجية علمية في بحث المشكلات واتخاذ القرارات.- التوجه بالنتائج.- التركيز على الزبائن.- الاهتمام المتوازن من أصحاب المصالح المشتركة.- تجسيد المسؤولية الاجتماعية لدى العاملين وإرساء مرتكزات التنمية المستدامة)). وقبل التطرق إلى مناقشة جوانب الأداء المتميز يتعين علينا التحدث عن أساسيات في التميز ومثلث الأداء: النتائج والموارد والأهداف، المبحث الأول ثم استعراض مختلف المفاهيم المرتبطة بالكفاءة والفعالية والإنسانية، ضمن حصة المبحث الثاني: أساسيات في الكفاءة والفعالية والإنسانية، في حين يختص المبحث الثالث للتعرض إلى أساسيات في العلاقة بين الكفاءة والفعالية والانتاجية والإدارة ، التي تضمنتها المباحث الالية:

المبحث الأول: أساسيات في التميز ومثلث الأداء

المبحث الثاني: أساسيات في الكفاءة والفعالية والإنسانية

المبحث الثالث: أساسيات في العلاقة بين الكفاءة والفعالية والانتاجية والإدارة

المبحث الأول أساسيات في التميز ومثلث الأداء

أولاً: التميز إدارة وأداء:

1. مفهوم التميز Excellence: عرف علي السلمي التميز بأنه: "حالة من الإبداع الإداري والتفوق المؤسسي والذي يتحقق من خلاله مستويات غير عادية من الأداء والتنفيذ للعمليات الإنتاجية، التسويقية، المالية وغيرها في المؤسسات بما ينتج عنه نتائج وإنجازات تتفوق على ما يحققه المنافسون ويرضى عنها الزبائن وأصحاب المصلحة في المؤسسة" ¹³¹.
أما Charles Wheela فقد عرف التميز: "طاقة خلاقية ومتناسقة تبرز من خلال نشاطات مختلفة يمارسها الفرد، ويكون التميز متحققاً من خلال المحافظة على الموارد التنظيمية في ضوء التفاعل بين الإنسان والبيئة" ¹³².

في حين عرف Max Well التميز أنه: "ينبع من إنجاز البنود الصحيحة بالطريقة الصحيحة، وهو بذلك يتمشى مع مبادئ إدارة الجودة الشاملة" ¹³³.

1. مفهوم إدارة التميز M: Excellence: نشأ مفهوم "إدارة التميز" للتعبير عن الحاجة إلى مدخل شامل يجمع عناصر ومقومات بناء المؤسسات على أسس متفوقة لها قدرات متعالية في مواجهة المتغيرات والأوضاع الخارجية المحيطة بها من ناحية، كما تكفل لها تحقيق الترابط والتناسق الكامل بين عناصرها ومكوناتها الذاتية واستثمار قدراتها المحورية، والتفوق بذلك في الأسواق وتحقيق الفوائد والمنافع لأصحاب المصلحة من مالكي المؤسسة وعاملين بها ومتعاملين معها والمجتمع" ¹³⁴.

نعني بإدارة التميز بأنها عبارة عن "نظام إداري مستمر لإنجاز أهداف المؤسسة وإستراتيجياتها وعملياتها، بحيث يقوم كل فرد بعمل الأشياء الصحيحة بالشكل الصحيح وفي الوقت الصحيح" ¹³⁵. كذلك يمكن تعريف إدارة التميز بأنها: "القدرة على توفيق وتنسيق عناصر المؤسسة وتشغيلها في تكامل وترابط لتحقيق أعلى معدلات الفعالية، والوصول بذلك إلى مستوى المخرجات الذي يحقق رغبات ومنافع وتوقعات أصحاب المصالح المرتبطين بالمؤسسة" ¹³⁶.

2. مفهوم الأداء المتميز Excellence P: بالرغم من التعدد في تلك المفاهيم إلا أنها جاءت مكملية لبعضها البعض، إذ إن الأهداف لا يمكن أن تتحقق إلا من خلال إستخدام الموارد المتاحة بطريقة كفوءة وفعالة*، وإذ إن الأداء المتميز للمؤسسة يتحقق من خلال قدرتها على إدارة مقدراتها الداخلية التي تمنحها القدرة على التكيف، والتأقلم مع المتغيرات البيئية المحيطة بها من أجل الابتكار والتجديد بالشكل الذي يضمن حاجات الزبائن المتغيرة

* الموارد هي الموجودات أو الأصول الملموسة للمؤسسة والمعرفة والمعلومات والمهارات والخبرات هي أصول غير ملموسة. أما الامكانيات فهي القدرات: على انها قدرة المؤسسة على إستخدام مواردها بشكل كفوء وفعال.

ويحقق اكبر عائد للمؤسسة لغرض تحقيق أهدافها وأهداف الجهات المستفيدة منها. ولكن يبقى من الصعب إعطاء تعريف بسيط ومحدد له، وذلك راجع لتعدد الأبعاد التي يتكون منها الأداء يتطلب تحقيق الأداء المتميز إدارة عمليات المؤسسة السائدة بشكل فعال، كذلك وقدرة المؤسسة على تغيير عملياتها وفقاً لاحتياجاتها المستقبلية المتغيرة والمحددة في إستراتيجية المؤسسة ويعتبر الأداء أمراً جوهرياً في أي تحليل استراتيجي إذ يمثل قلب الإدارة الإستراتيجية¹³⁷.

إن الأداء المتميز عبارة عن أداء المنظومة المتكاملة لنتائج أعمال المؤسسة في بيئتها، فهو المخرجات ذات القيمة التي ينتجها النظام على شكل سلع وخدمات، نتيجة التفاعل بين السلوك والتصرف والإنجاز، فهي انعكاس لكيفية استخدام المؤسسة لمواردها بكفاءة واستغلالها بالطريقة التي تجعلها قادرة على تحقيق استراتيجياتها في البيئة¹³⁸.

فالأداء هو الفكرة الأكثر اتساعاً لفاعلية المؤسسة التي تعكس قدراتها وقابليتها على تحقيق أهدافها طويلة الأمد: (البقاء: التفوق التشغيلي والمالي، والتكيف: الاندماج الفاعل في البيئة، والنمو: استغلال الموارد المنظمة) من خلال الاستجابة للمتغيرات البيئية والتأقلم معها. يعد قياس الأداء عاملاً جوهرياً في إدارة الضغوط بين الإدارات الوظيفية بقصد استغلال فرص النمو في البيئة. فالأداء المتميز- Performance Excellence لمؤسسات الأعمال هو قدرتها على تحديد احتياجات أصحاب المصالح (الزبائن، والعاملين، والموزعين، والمجهزين) ورغباتهم في بناء (البيئة الخضراء)، فلن تتحقق المكانة الذهنية التي تطمح إليها المؤسسات إلا من خلال عمليات الابتكار والإبداع في عمليات الأعمال الأساسية (تطوير المنتجات والعمليات الحالية، وتقديم المنتجات الجديدة، وجذب الزبائن، واختزال النفقات وغيرها) لكي تتمكن تلك المؤسسات من تحقيق أهدافها في إرضاء أصحاب المصالح عبر تخصيص الموارد المنظمة المالية، والمادية، والبشرية، والمعلوماتية، فضلاً عن الإدارة الفاعلة لها.

كما يتطلب تحقيق الأداء المتميز مهمتين رئيسيتين هما؛ إدارة المؤسسة لعملياتها الأساسية والداعمة بشكل فاعل وكفوء، وقدرة المؤسسة على دعم وتغيير هذه العمليات والمنتجات على وفق المتطلبات المستقبلية المتغيرة باستمرار، وعلى وفق إستراتيجية المؤسسة¹³⁹. وتبرز التغيرات البيئية العالمية بشكل مستمر كأزمات تواجه مؤسسات الأعمال، مما يتطلب منها حلول مستعجلة حول تأثير عمليات الأعمال على بيئة المؤسسة، إذ أصبحت المؤسسات المعاصرة تواجه صعوبات ومشاكل في إنجاز تحسينات على أدائها التنافسي بقصد بناء بيئة خضراء مثالية خاصة بالمؤسسة، وأهم تلك الصعوبات والمشاكل تتمثل بالصورة الذهنية لدى زبائن المؤسسة، فضلاً عن الكيفية التي تستخدمها المؤسسة في تكيف معمارية هياكلها بقصد صنع قرارات إستراتيجية لتحقيق أهدافها وبالأخص البيئية منها، لذلك أدركت هذه المؤسسات أهمية الأداء البيئي بوصفه جانباً مكملاً لجوانب الأداء المتميز عبر العمل

لإيجاد مؤشرات ومعايير واعتبارات لقياس أدائها البيئي. وتكتسب أهمية الأداء البيئي أهمية كبيرة وشمولية وحيوية بوصفه قيمة مضافة مدركة ميزة تنافسية¹⁴⁰.
يتضح أن تحقيق "الأداء المتميز" يتطلب توافر المقومات التالية¹⁴¹:

أ- بناء استراتيجي متكامل بما يضمنه من رسالة، ورؤية مستقبلية، وأهداف استراتيجية، وخطط استراتيجية تقوم جميعا على أساس من التفكير الإستراتيجي المبدع.

ب- منظومة متكاملة من السياسات تحدد القواعد والمعايير التي يسترشد بها القائمون بالعمل على كل المستويات في الاختيار بين البدائل واتخاذ القرارات فيما يعرض لهم من مواقف متباينة، على أن تتصف تلك السياسات بالمرونة والتطور والتكيف مع المتغيرات.

ج- هياكل تنظيمية مرنة ومتطورة ومتكيفة مع الظروف تتخلص من القوالب الجامدة والتعدد غير المبرر في المستويات والتقسيمات التنظيمية.

د- نظام متكامل للمعلومات الإدارية يشمل كافة مجالات النشاط ويوفر قواعد البيانات.

هـ- نظام متطور لإدارة الموارد البشرية يقوم على التخطيط الإستراتيجي لإحتياجات المؤسسة من العاملين.

و- نظام لإدارة الجودة الشاملة يشمل كافة مجالات العمل، يقوم على تحديد أهداف الجودة في ضوء رغبات الزبائن.

ز- القيادة الإستراتيجية المستقبلية المساندة للأداء المتميز: هناك أربعة مطالب أساسية للقيادة المستقبلية المساندة والداعمة للأداء المتميز كما يوضحها جدول (11)-1 (1) الآتي¹⁴²:

جدول (11-1) مطالب أساسية للقيادة الإستراتيجية المساندة والداعمة للأداء المتميز

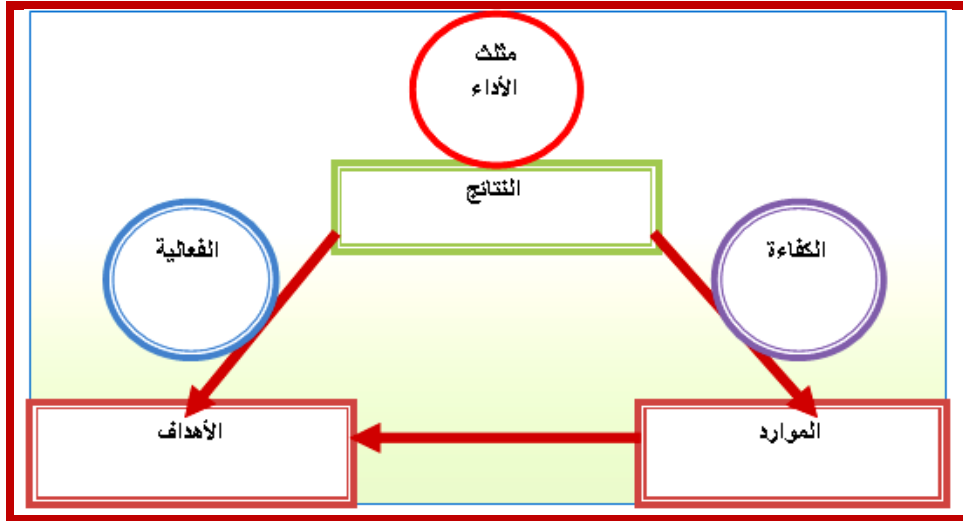
المطلب المالي	مطلب الزبائن	مطلب فعالية الأنظمة الداخلية	مطلب التعلم التنظيمي (النمو والتعلم)
يعد أحد أهم أبعاد القيادة المستقبلية إذ يعتبر تحسين الأداء المالي للمؤسسة هو	يعتبر الزبون طرفا فاعلا لا يقل أهمية عن المساهم، إذ أن الإستراتيجيات	يتم قياسها من أجل ضمان المنافسة، ومن أهمها نظام التجديد(البحوث، عدد براءات الاختراع،	يتكامل هذا البعد مع البعد السابق، ويعتبر تحسين أدائه شرطا لازما لتحسين أداء بعد

العمليات الداخلية ويختص بالوسائل تحقيق الأهداف الإستراتيجية، ترتبط مركبات هذا المحور بكل ما يتعلق بالمورد البشري (إنتاجية العمل، دوران العمل، التحفيز..)، وبالنظام المعلوماتي الذي يجب أن يسهل التعلم التنظيمي، ويرتكز على نشر المعرفة داخل المؤسسة وإكسابها ميزة تنافسية مستدامة مصدرها الإبداع والإبتكار والتطوير والتجديد المستمر	المنتج الجديد) وخدمة ما بعد البيع أيضا من الأنظمة المهمة (استقبال الزبون، حل المشكلات، جودة المنتجات. إن بلوغ أداء مالي متميز وتحسين الأداء التسويقي وإرضاء الزبائن، لا يتم إلا بالتحسين المستمر والدائم لأداء مختلف أنشطتها وعملياتها الداخلية، وهو ما يتيح لها التميز والتفوق على منافسيها، وتحقيق ميزة تنافسية مصدرها الإبداع والإبتكار.	الرائدة في مجال أعمالها تتمحور حول تحقيق رضا الزبائن وتعزيز ولائهم، من خلال تطور المبيعات و زيادة حصتها السوقية...لذا فرضا الزبون عامل أساسي في تحقيق التميز والتفوق وتطوير الأداء المالي والاقتصادي للمؤسسة وتحسين موقعها التنافسي في السوق.	هدف دائم) التطور السريع لحجم الأعمال، تحسين المردودية، تخفيض التكاليف، القيمة المضافة)، فالمؤسسات كلها تسعي نحو الريادة والتميز في الأداء من خلال إرضاء المساهمين وإقناعهم بالوضعية المالية المتميزة بهدف تعظيم قيم أسهمها المالية وكذا توسيع الحصة السوقية والتميز في الأداء على منافسيها

ثانياً: مثلث الأداء: النتائج والموارد والأهداف: تتسم المؤسسات الناجحة، بالديمومة والاستقرار، لا تزول وتبقى في السوق. كما أن بلوغ الأهداف الطموحة ناتج عن جمع مختلف الموارد يكون محصلة لخلق الثروة والقيمة. وهي تتطلب إدخال ثقافة الكفاءة (Efficiency Culture) وثقافة الفعالية (Effectiveness Culture) على الأداء الكلي وبخاصة على أداء المؤسسات التي يقع على عاتقها تحقيق ذلك بالدرجة الأولى. فهذه المؤسسات مطالبة بالعمل على تحقيق الربحية وتحسين الأداء من خلال إحداث تغيير جذري في فلسفتها و استراتيجياتها و ثقافتها وطرق عملها.

كما تجدر الإشارة إلى أن مفهوم الأداء يقترب بمصطلحين مهمين، هما الكفاءة والفعالية، فالأداء هو محاولة تحقيق المؤسسة الأهداف المنتظرة مع تخفيض الموارد المستخدمة لتحقيق تلك الأهداف و يشمل مفهومي الفعالية والكفاءة¹⁴³.

إذ لا يمكننا أن أيضاً نتحدث عن أداء المؤسسة إلا إذا تمكنا من تحقيق الأهداف الإستراتيجية، وهو ما يعني ان المؤسسة الناجحة هي المؤسسة التي تتمكن من تحقيق الأهداف بالنتائج التي تم الوصول إليها مقارنة بمنافسيها في القطاع، أو الصناعة المصرفية. أخذاً بعين الاعتبار الموارد اللازمة لذلك (بمعنى اقل هدر للموارد). بينما يرى Bartoll بأن ماهية الأداء تتوضح من خلال العلاقة بين عناصر: (النتائج – الموارد – أهداف)، والتي يمكن تلخيصها بالشكل (1-11).



شكل (1-11) مثبت الأداء

Resource: Quinn, R.; Cameron, K., "Organizational Life Cycle and Shifting Criteria of effectiveness", Management Science, Vol. 29, No.1, 1983,P:80.

إن هذه العناصر ليس لها صدى عن بعضها، إلا إذا تم التوفيق بينها وان اخذ كل منها بمعزل عن بعضها من شأنه ان يسمح بالوقوع في مخاطر وانحرافات لا يتم التحكم فيها أو تتبعها. وهو ما يؤدي ان تعمل المؤسسة لبلوغ مستوى متميز من الأداء الشامل وعدم الاقتصار على النتائج المالية للحكم على أدائها. فبلوغ المؤسسة مستوى جيد من الأداء يأتي من خلال رفع إنتاجية الموارد المتاحة، من حيث المردود الكمي وتحسين النوعية، والتقليل من التكاليف والوقت وغيرها، وذلك بإستخدام الأساليب العلمية والتقنيات الحديثة في مجالات الإدارة. يتجسد أداء المؤسسة في عناصر كثيرة أهمها: تعظيم حجم الأعمال، وزيادة الحصة السوقية، رضا الزبون الداخلي والخارجي والمجتمع، زيادة الأرباح، تحسين الظروف الإجتماعية للمستفيدين، تحسين شروط العمل أو من خلال تغير تشكيلة المنتجات، توسيع وحدات الإنتاج وغيرها.

هذا ويلاحظ بأن أداء المؤسسة له أوجه عديدة يتبلور من خلالها، مرتبط بمدى النجاح في تحقيق الأهداف المحددة فإن تحقيقها يرتبط بمفهوم فعالية وكفاءة الأداء المؤسسة، وتختلف الكفاءة والفعالية بمدى النجاح في تحقيق تلك الأهداف.

إن مفهوم الأداء ينطوي على كثير من المفاهيم المتعلقة بالنجاح والفشل والكفاءة والفعالية، وما هو مخطط وما هو فعلي كمياً ونوعاً. ويركز باحثوا المؤسسة على فعاليتها التي تحدد أدائها الكفوء، وقدرتها في تحقيق أهدافها على الأمد الطويل في البقاء والتكيف.

ثالثاً: تقييم المؤسسة: يتمثل الأداء بالمقاييس التي تساعد على تقييم المؤسسة، والذي يتطلب منها أن ترتبط حاضرها بمستقبلها من خلال استجابتها إلى المتغيرات البيئية بحيث تصنع المؤسسة خططاً على أساس المطابقة والمعالجة للفجوة التي قد تحدث نتيجة الفرق وعدم مطابقة المستهدف وما تم إنجازه فعلاً¹⁴⁴. فإن لم تستطع المؤسسة الوصول إلى أهدافها كما خطط له فإن هناك خللاً ما، لذا كانت الحاجة إلى المراقبة والتقييم ضرورية ليتم بعد ذلك تحديد المعايير كمية أو نوعية، وإذا ما كان الأداء دون تلك المعايير المناسبة لأدائها سواء كانت تلك كمية أو نوعية، وإذا ما كان الأداء دون تلك المعايير أو متفوق عنها فستكون هناك حاجة إلى اتخاذ فعل علاجي أو تعديل للمعايير¹⁴⁵.

أن تقييم أداء المؤسسة ككل يعني تقييم إستراتيجيتها، وبيان مدى النجاح الذي حققته في تحسين هذا الأداء، وعند كل مستوى من مستويات الإدارة يتطلب التقييم اختيار المعايير الملائمة وقياس الإنجازات وتحديد الانحرافات وتصحيحه. أيضاً تكون المؤسسة بحاجة إلى معرفة حساسيتها تجاه الأزمات وقدرتها على تهيئة الاستجابات السريعة والملائمة للأحداث التي تضعف بدونها رسالة المؤسسة التي وجدت من أجل تحقيقها. لذا كان طرح الأسئلة الآتية من قبل المؤسسة واليها أمراً ضرورياً¹⁴⁶:

أين نحن الآن/Where are we now - إلى أين نريد أن نصل/Where do we want to be - كيف يجب أن نصل إلى هناك/How do we get there. ما سبق يقودنا إلى ما يجب قياسه، والذي يجب أن يتصف بالقدرة والقابلية على أن يقاس بموضوعية. كما قد يعود هذا الاختلاف إلى الأهداف والنتائج، وضمن هذا التوجه فقد أوضح Hofer¹⁴⁷ "أن الخلاف حول مفهوم الأداء ينبع من تعدد المقاييس واختلافها التي تُعتمد في دراسة الأداء وقياسه وكذلك يعود لتنوع أهداف واتجاهات الباحثين في دراستهم للأداء".

يرى ضمن نفس الإتجاه Birkinshaw¹⁴⁸، أن الدراسات الإدارية والإستراتيجية حول موضوع الأداء وقياسه تواجه العديد من الصعوبات، مثل وجود خلاف حول طبيعة البيانات المعتمدة في القياس ومصدر تلك البيانات. لذا فإن إيراد مفهوم محدد له يغطي كافة الجوانب المتعلقة به يعد من الأمور الصعبة، ولهذا السبب مازالت تتوالى المفاهيم الخاصة به، وبالأبعاد والمنطلقات المرتبطة به. كما أسلفنا حول ماهية الأداء بإسهاب في المبحث الأول في الفصل العاشر. وبالرغم من تعدد واتساع الأبعاد والمنطلقات البحثية ضمن موضوع الأداء، واستمرار المؤسسات بالاهتمام والتركيز على مختلف جوانبه، يبقى الأداء مجالاً

خصباً للبحث والدراسة لارتباطه الوثيق بمختلف المتغيرات والعوامل البيئية، سواء أكانت الداخلية أم الخارجية منها، وتشعب وتنوع تلك المتغيرات وتأثيرها المتبادل معه. **فيمكن ان نصف الأداء**، بأنه صورة حية تعكس نتيجة ومستوى قدرة المؤسسة على استغلال مواردها وقابليتها في تحقيق أهدافها الموضوعة من خلال أنشطتها المختلفة، وفقاً لمعايير تلائم المؤسسة وطبيعة عملها. فالأداء مفهوم واسع، ومحتوياته متجددة بتجدد وتغير وتطور أيٍّ من مكونات المؤسسة على اختلاف أنواعها، ولا تزال الإدارات العليا في مؤسسات الأعمال مستمرة في التفكير بموضوع الأداء طالما أن تلك المؤسسات موجودة.

و يعبر الأداء عن "مقياس الأهداف والنتائج المتحققة الوصفي والكمي، لكشف نقاط القوة والضعف للمصرف وفق معايير الكفاءة والفعالية والإنسانية خلال فترة زمنية معينة". ومن المفيد هنا نذكر تصنيف مبوب في موضوع تقييم الأداء وفق ثلاث مجاميع رئيسة وهي:

(1).المعايير المتعلقة باقتصاديات المؤسسة - Economies. 2.المعايير المتعلقة بالكفاءة - Efficiency. 3.المعايير المتعلقة بالفعالية - Effectiveness.

اذ تعرف هذه المعايير لدى المؤسسات الرقابية والتقييمية المعنية في موضوع تقييم الأداء {3(E)s}، كما يوضحها شكل(2-11) الاتي:



شكل (2-11) تبويب الأداء وفق المعايير المتعلقة {3(E)s} .

وقد يكون من المفيد هنا التطرق الى دلالات هذه المعايير بصورة مختصرة قبل الاستعراض التفصيلي للمعايير ضمن اطارها العام:

1. المعايير المتعلقة بتقييم اقتصاديات المؤسسة (Economies): يتم الاعتماد عليها في التعرف على اقتصاديات المؤسسة اي قدرتها على تخفيض كلف مدخلات الانتاج مع المحافظة على المستوى المطلوب من الانتاج سواء في الكمية المقررة ام النوعية المستهدفة، اي ان هذه المعايير تنصب على الكشف عما اذا استطاعت المؤسسة من تحقيق انتاجها بأحسن نوعية وبأقل التكاليف.

ولا تقتصر جهود المؤسسة في تخفيض التكاليف على مجال معين بل تشمل كل مراكز التكاليف التي تعمل فيها كتخفيض تكاليف المستلزمات السلعية او تخفيض نفقات الافراد

العاملين او تكاليف الخدمات الانتاجية. وبعبارة موجزة تنصب وظيفة المعايير الاقتصادية على بيان ما حققته المؤسسة في مجال الاقتصاد في تكاليف الانتاج ومقدار التوفير الذي انجزته مع المحافظة على النوعية.

3. المعايير المتعلقة بتقييم كفاءة المؤسسة (Efficiency): وتنصب وظيفة هذه المعايير على قياس مدى نجاح المؤسسة في احكام العلاقة بين الموارد (المدخلات) المستخدمة والمخرجات بطريقة كفوءة تهدف الى تعظيم المخرجات وتخفيض المدخلات. وقد تتجه المؤسسة في مجال الارتقاء بكفاءتها الانتاجية الى السعي لتحقيق خططها الانتاجية في انتاج سلع وخدمات بالنوعية والوقت المقررين وبأقل مقدار من المدخلات وقد يتحقق ذلك ايضا عن طريق زيادة الانتاج مع الاحتفاظ بنفس المستوى من مستلزمات الانتاج او تخفيض المستلزمات مع الاحتفاظ بنفس المستوى من الانتاج.

وهذا يتطلب من المؤسسة تعبئة طاقاتها من اجل بلوغ الاهداف المسطرة في خططها الانتاجية، وذلك بتحقيق اعلى انتاج ممكن بنوعية جيدة وبالتوقيينات المطلوبة وباستخدام كافة اساليب التقييم التي من شأنها ان تؤدي الى تشخيص الانحرافات بمختلف انواعها، بهدف الوقوف على اسبابها ومن ثم السعي الى معالجتها فضلا عن اعتماد سياسة سعرية تساعد على تقدير قيم المدخلات والمخرجات بحيث يكون بالإمكان في ضوءها توجيه الموارد الوجهة الرشيدة المطلوبة.

نستخلص بأن المعايير التي تعني في تقييم الكفاءة الانتاجية تهدف الى بيان مدى نجاح المؤسسة في تحقيق افضل مخرجات ممكنة بأقل مدخلات ممكنة ولهذا تأخذ هذه المعايير نسبة (المخرجات/المدخلات) او (نسبة المصروفات/المخرجات) اي ما يدعى بتكلفة المؤسسة الواحدة من المخرجات (Unit Cost).

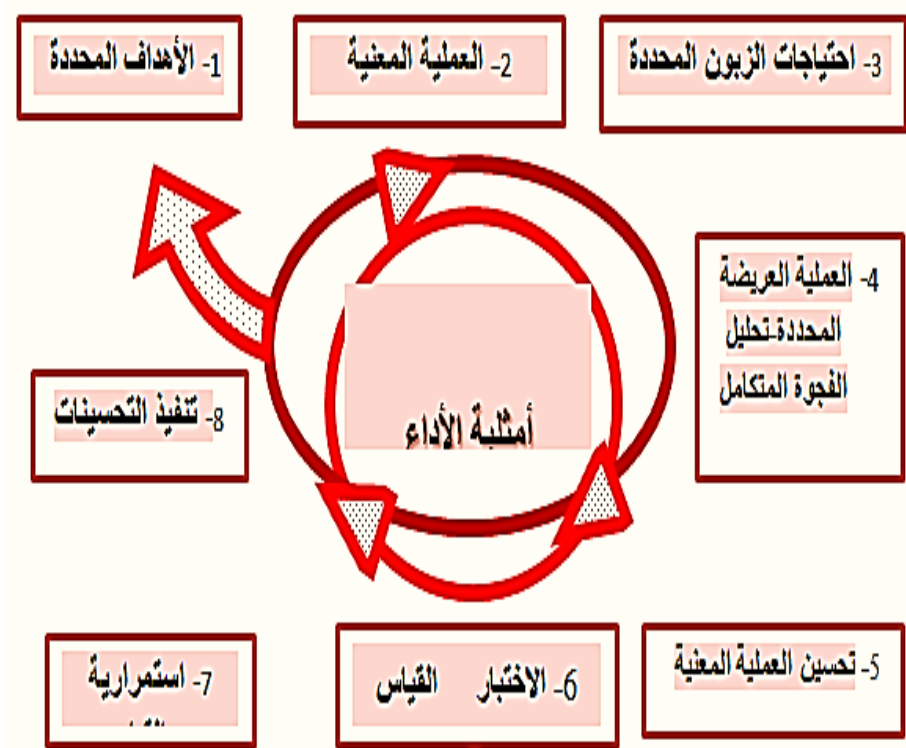
4. المعايير المتعلقة بالفعالية (Effectiveness): وتختص هذه المعايير في الكشف عن مدى نجاح المؤسسة في تحقيق اهدافها وذلك عن طريق بيان العلاقة بين المخطط والفعل من الاهداف.

وفيما اذا نجحت المؤسسة في تعبئة مواردها بالكفاءة المطلوبة في تحقيق الاهداف التي وضعتها في خططها الانتاجية. وتلجأ المؤسسة عادة الى اعتماد عدة اساليب في سبيل التحقق من بلوغ اهدافها بفاعلية وذلك عن طريق تأشير مدى تحقق خطة الانتاج (للسلع او الخدمات) والمبيعات والتكاليف وصافي الارباح والقيمة المضافة وغيرها من العناصر الاساسية لنشاط المؤسسة ومقارنة ذلك بما تحقق في السنة او السنوات السابقة وملاحظة التطورات الايجابية التي حصلت او التراجعات التي حدثت. وخلاصة القول ان المعايير التي تقاس بها الفعالية تعني بيان مدى تحقيق المؤسسة لأهدافها.

ويلاحظ من استعراض التبويب السابق والذي حضي بأجماع المعنيين بكفاءة الأداء بأن هناك بعض التداخل بين مجموعة واخرى؛ فأن تحقيق توفير في الاستخدامات وفق ما

يقتضيه الأداء الاقتصادي للوحدة يتشابه مع كفاءة المؤسسة الانتاجية في تحقيق افضل انتاج بأقل التكاليف كما ان بعض ذلك يقع ضمن فعالية المؤسسة في تحقيق اهدافها.

5. أمثلية الأداء: يتم من خلالها تحديد التوقعات، و خطوات العملية المشتملة على تحديد حاجات الزبون الداخلي أو الخارجي، والذي سيمكن من تحديد الفجوة بين العملية الحالية وهذه الحاجات، ومن ثم استخدام مختلف التقنيات التحليلية لتطوير التحسينات الممكنة لتقليل أو إزالة الفجوة، وبعدها يتم تنفيذ خطة التحسين عبر المؤسسة كلها. وتنفيذ التغيير في عموم المؤسسة. تضم أنموذج عملية أمثلية الأداء (8) مراحل أو خطوات المصمم لتوجيه التمييز التنظيمي في كل مكان من المنظمة. كما يوضحها الشكل (3-11) على النحو الآتي:..



شكل (3-11) عملية أمثلية الأداء

Source: Beechner & Hamilton, 1997: 5

المبحث الثاني

أساسيات في الكفاءة والفعالية والإنسانية

يعبر بعض الباحثين والمتخصصين بأن الكفاءة والفعالية والإنسانية من معايير نجاح أداء المؤسسات المعاصرة ولهن علاقة ارتباط طردية ايجابية بالإدارة والأداء، فكلما كانت هناك إدارة ناجحة تهدف الى توجيه الجهود الفردية والجماعية نحو تحقيق أهداف مشتركة وتحقيق (ROM) العائد على الإدارة Return on management باستخدام الموارد المتاحة بأعلى درجة من الفعالية والكفاءة، فضلا عن التعامل الإنساني البناء. لا يمكننا التحدث عن مؤسسة نامية ومتطورة ومستمرة دون أن نحدد بدقة درجة فعالية الأسس التي بنيت عليها وكذا مدى كفاءتها وقدرتها على تحقيق الأهداف المسطرة لها بالاعتماد على كافة الأطراف المعنية من ادارة وملاك وعمال وما يحكمهم من سلوكيات وأخلاقيات مهنية إذ يتحدد نجاح مؤسسات الأعمال على أساس قدرتها على التنافس وضمان وجودها واستمرارها وهذا لا يتحقق الا من خلال امتلاكها للكفاءة والفعالية فضلا عن التمسك بأخلاقيات مهنية عالية إذ تمثل هذه التوليفة دعامة ارتكاز بالنسبة للمصرف كما تغذي وضعها التنافسي باعتبارها مزايا تنافسية صلبة تصعب محاكاتها من طرف المؤسسات المنافسة. إن جميع المؤسسات على اختلاف أنواعها وأهدافها وأنشطتها تحتاج إلى استخدام معايير معينة للحكم على نجاح المؤسسة، وقد أصبح من المسلم به انه لا يمكن انه لا يمكن تحديد معيار واحد فقط للحكم على نجاح المؤسسة، ولم يعد مقبولا الاعتقاد بوجود معيار واحد عالمي للحكم على نجاح جميع المؤسسات. وأصبح من الصعب ان تجد مؤسسة معينة ناجحة من جميع الأوجه والجوانب أو فاشلة في كل شيء. وهكذا يجب استخدام معايير عديدة متنوعة للحكم على نجاح المؤسسة. ويمكن تصنيف المعايير المختلفة التي يمكن استخدامها للحكم على نجاح المؤسسة إلى ثلاث مجموعات هي: (معايير الكفاءة Efficiency- معايير الفعالية Effectiveness- الجوانب الإنسانية Humanism) ¹⁴⁹، سيتم التحدث عنها بالتفصيل المعمق، على النحو الآتي:

أولاً: ماهية الكفاءة: الكفاءة هي أحد المفاهيم الإدارية* الذي إتسمت بالتباين الكبير في وجهات النظر الفكرية للعديد من الكتاب والباحثين من حيث تحديد معناها الشامل، إذ تشير الكفاءة إلى العلاقة بين الموارد والنتائج، وتقاس باحتساب نسبة المخرجات إلى المدخلات المستخدمة في تحقيق الأهداف ¹⁵⁰. ومن جانب آخر ينظر الى الكفاءة لها تقديم المنافع القادرة

* مفهوم الكفاءة الكلاسيكي يعود الى المفكر الايطالي الفريد باريتو (1848-1932) الذي طور صياغة هذا المفهوم و أصبح يعرف "بأمثليه باريتو"، و حسب باريتو فإن " أي تخصيص ممكن للموارد فهو إما تخصيص كفاء أو تخصيص غير كفاء و أي تخصيص غير كفاء للموارد فهو يعبر عن الكفاءة إذ يفترض باريتو بان التخصيص الامثل للموارد يمكن ان يجعل المؤسسة افضل حال دون جعل مؤسسة اخرى أسوأ حالا .

على إيجاد توازن في أداء المؤسسة. أي إن الكفاءة في المؤسسة تمثل معيار العقلانية والرشد في استخدام الموارد بشقيها الملموسة وغير الملموسة، إذ أن المؤسسة الهادفة للنمو والتطوير، لا بد وان تؤمن إمكانية استمرار تدفق مواردها لكي تعمل بشكل فاعل ومستمر، في ظل واقع البيئة المعاصرة يتسم بمحدودية الموارد المتاحة مما يجعل المؤسسة تعاني من شحة الحصول على الموارد بالكميات والنوعيات اللازمة لأداء أنشطتها. لذا لا بد إن تقوم المؤسسة باعتماد الأسلوب الرشيد في التوجه نحو الأمثلية في استخدام الموارد المتوفرة إذ أن الكفاءة تعني انجاز النتائج المحددة (المخرجات) بأقل استخدام للموارد (المدخلات) وتركز على الفائدة القصوى من الموارد المتاحة بأقل التكاليف¹⁵¹. لقد وردت تعاريف عديدة للكفاءة نذكر منها في جدول (11-2) على النحو الآتي:

جدول (11-2) مفهوم الكفاءة حسب الأدبيات الإدارية المتخصصة.

الباحث	تعريف الكفاءة
(حسن) ¹⁵²	" استخدام الموارد على النحو الأمثل لتحقيق الأهداف بأقل التكاليف"
(Hooley) ¹⁵³	" عمل الأشياء بشكل صحيح".
(Stair) ¹⁵⁴ ,	" تحقيق اكبر ما يمكن من المخرجات بأقل ما يمكن من المدخلات".
(العيساوي) ¹⁵⁵	"أداة تستخدم للتعرف على نشاط المؤسسة مستهدفا قياس النتائج المتحققة ومقارنتها بالأهداف المخططة مسبقاً".
(Horngr) ¹⁵⁶	"العلاقة بين كمية المدخلات المستعملة لإنجاز مستوى معطى من المخرجات".
(حريم) ¹⁵⁷	"القدرة على استغلال الموارد المتاحة بأقل قدر من الضياعات المادية والبشرية والمالية".
(الحمداني) ¹⁵⁸	"تحقيق أفضل النتائج المتوقعة بأقل ما يمكن من الموارد المتاحة للاستخدام".
(البكري) ¹⁵⁹	" الاستخدام الأمثل للموارد وبحكمة ودون خسائر غير ضرورية".

ومن المفيد ذكره بان الكفاءة Efficiency والتي تعني هذا المصطلح أداء الأعمال أو فعل أشياء على نحو صحيح بطريقة صحيحة To Do Things Right. أي استخدام الموارد بأقل التكاليف لتحقيق الأهداف. لذلك فهي تشير الكفاءة إلى العلاقة بين الموارد والنتائج. وترتبط بمسألة ما هو مقدار المدخلات من المواد الخام و الأموال و الناس، وغيرها اللازمة لتحقيق مستوى معين من المخرجات أو الهدف المنشود. بعبارة أخرى كما قلنا بأن الكفاءة تتعلق بإنجاز المهمة بطريقة سليمة، (عمل الأشياء بطريقة صحيحة Doing things Right) وتقاس بالنظر إلى علاقة المدخلات بالمخرجات، فتخفيض تكلفة

المؤسسة المنتجة مع المحافظة على نوعيتها يعد مؤشرا على زيادة الكفاءة، وكذا زيادة الإنتاج مع بقاء التكاليف على حالها¹⁶⁰. فهي تؤدي الكفاءة الى تحقيق أعلى منفعة مقابل التكاليف وأن تكون المؤسسة كفؤة يعني أن تحصل على أعلى ما يمكن من الهدف الذي تسعى إليه.

أي ان الإدارة تستخدم عندما يتعلق الأمر بمدخلات النظام أي بالاستغلال العقلاني الرشيد لها، فالكفاءة تشير إلى الطريقة الإقتصادية التي يتم بها إنجاز العمليات التي تؤدي إلى تحقيق الأهداف، ويعبر عنها عادة بنسبة المخرجات إلى المدخلات، فمصطلح الكفاءة يستخدم عادة عند التعرض لبعد الأداء المتعلق بالعملية الإنتاجية وتكاليفها.

وتتوضح الكفاءة هنا من خلال قدرة الأنشطة الداخلية على تقليل كلف المدخلات، وتعد المؤسسة أكثر كفاءة كلما خفضت من كلف مدخلات وحدة المخرجات دون التأثير السلبي على جودة وسعر وحدة المخرجات¹⁶¹.

أي ان الكفاءة محصلة العلاقة بين النتائج (المخرجات) او المنتجات المحصلة – الأداء- والوسائل المستعملة (المدخلات) – تكاليف- ذات الطبيعة المختلفة: اقتصادية، سيكولوجية وغيرها. وهذه العلاقة – أداء / تكلفة - ذات معنى خاصة في المقارنات بين اكثر من مؤسسة من نفس الصناعة خلال أزمنة مختلفة، وفي نفس المؤسسة ديناميكيا. لذا تستخدم الإنتاجية، Productivity، لقياس الكفاءة، وتعرف الإنتاجية بأنها "نسبة المخرجات / إلى المدخلات.

1. الكفاءة والكفاية*: يرى البعض من الباحثين ان (الكفاية والكفاءة) يؤديان إلى نفس المعنى، والعض الآخر يرى بوجود تباين بينهما ولا بد التمييز بين الكفاية والكفاءة. لذا نقصد بالكفاءة بلوغ مستوى يتجاوز حد الكفاية، لان الكفاية تعني القدرة على انجاز نشاط أو تمرين له مستوى متوسط بطريقة مرضية على العموم فالكفاية اصطلاحا هي القدرة سواء القانونية أو المهنية المكتسبة لإنجاز بعض المهام و الوظائف والقيام ببعض الأعمال أو بمعنى آخر هي القدرة على تحقيق نشاطات قابلة للملاحظة و بهذا يمكن أن نطبق الكفايات في سياقات مختلفة سواء كانت شخصية، اجتماعية أو مهنية. وتعرف الكفايات بأنها: مختلف أشكال الاداء التي تمثل الحد الأدنى الذي يلزم لتحقيق هدف ما.

* الكفاءة لغة عرفها المعجم الوسيط بأنها: "هي المماثلة في القوة والشرف والكفاء: القوي القادر على تصريف العمل وجمعه أكفاء". جاء في المعجم الوسيط الكفاية لغة: "من كفاه كفاية استغنى به عن غيره فهو كاف، ومفرده كفيء، وجمعه أكفاء. ص 791. ويقصد بالكفاءة: المقدرة على العمل أو وجود الحد الأعلى للقيام بالمهمة أو العمل، بينما الكفاية هي الحد الأدنى من ما يلزم للقيام بالعمل. الكفاية لغة: عرفها معجم المعاني الجامع بأنها: مصدر كفى، وتعني مقدرة وكفاءة، أو تعني ما يلزم بالضبط على قدر الحاجة. أما في قاموس المعجم الوسيط فقد جاءت بمعنى ما يكفي ويغني عن الزيادة، ويمكن القول هذا ذو كفاية في عمله أي ذو كفاءة ومقدرة..

وتدل الكفاية على مستوى أداء أو عمل معين والقدرة على تصريف أموره بدرجة معينة، فهي تتعلق بالجانب الكيفي، فالكفاية والكفاءة مستويان أحدهما يمثل الحد الأدنى (الكفاية) والآخر يمثل الحد الأعلى (الكفاءة)¹⁶².

يستطيع الفرد القيام بالعمل بكفاءة كبيرة ولكن يتطلب ذلك منه القيام بالعمل بوقت محدد وسعر أقل وجودة أعلى ومقارنة بالنتائج المحققة وأن التدابير المتخذة لتحقيق الهدف متساوية وذات كفاءة عالية ويتم قياسها بعد مراجعة الفعالية يشير إلى أداء الأشياء الصحيحة (لأنها تتعلق بالأهداف). الكفاءة هي القيام بالأشياء بشكل صحيح (فهي أكثر ارتباطاً بكيفية القيام بالأشياء).

2. أنواع الكفاءة: لقد حدد Hitt أنواع الكفاءات كما يوضحها شكل (4-11) الآتي:

الكفاءات		أنواع الكفاءة: الكفاءات		الكفاءات	
القيمة	النادرة	المكلفة في التقليد	الكفاءات غير الثابتة	الإدارية	
هي الكفاءات التي تخلق قيمة للمؤسسة عن طريق استغلال الفرص أو مجابهة التهديدات في البيئة الخارجية للمؤسسة، وتسمح تلك الكفاءات للمؤسسة بصياغة وتنفيذ الإستراتيجيات التي تخلق القيمة لربائين معينين، واستغلال مدى معين من فرص السوق.	هي الكفاءات التي تخلق قيمة للمؤسسة عن طريق استغلال الفرص أو تحييد التهديدات في البيئة الخارجية للمؤسسة، وتسمح تلك الكفاءات للمؤسسة بصياغة وتنفيذ الإستراتيجيات التي تخلق القيمة لربائين معينين، واستغلال مدى معين من فرص السوق.	وهي تلك الكفاءات التي لا يمكن أن تطورها المؤسسات الأخرى بسهولة، بسبب كلفة التقليد، أو تكون المؤسسة أحياناً قادرة على تطوير كفاءاتها بسبب الظروف التاريخية المتميزة حيث تستطيع أن تلتقط المهارات والقابليات والموارد المتميزة بالنسبة لها، مسارها الخاص من خلال تاريخها.	وهي تلك الفترات أو التي لها مرادفات إستراتيجية، أي عندما يمكن استئثار كل منهما بشكل منفصل لتنفيذ الإستراتيجيات نفسها، عموماً تزداد القيمة الإستراتيجية للكفاءات كلما كان استئثارها أكثر صعوبة، وكلما كانت الكفاءات غير مرئية بدرجة أكبر كان من الأصعب للمؤسسات، أن تجد بدائل وكان تحدي المنافسين الذين يحاولون تقليد الإستراتيجية المقلدة*.	إن الإدارة هي الوظيفة الاجتماعية ذات التأثير في حركة المجتمع، في مجالات الاقتصاد والإنتاج والسياسة والثقافة وشؤون الرفاهية العامة والإدارة الحديثة هي عماد التقدم الاقتصادي والاجتماعي والحضاري في عالمنا المعاصر، ولم يعد العقل الإنساني في عالم اليوم يقبل الجدل أو النقاش حول ماهية الإدارة وأهميتها وضرورة الأخذ بمفاهيمها وأساليبها المتطورة كأسلوب لتنظيم النشاطات الإنسانية في مختلف مجالات الحياة.	168.

شكل (4-11) أنواع الكفاءة

حري بنا ان نؤكد على أن سبب وتخلف الأمم و تأخر الدول عن الركب الحضاري وانخفاض مستوى معيشة المجتمعات، وتدهور مؤسساته أو فنائها، ليس يعود بسبب نقص الموارد الطبيعية والبشرية والمالية والمادية والتقنية والمعلوماتية وغيرها. إنما يعود

السبب الحقيقي والرئيسي إلى سوء الإدارة، وعدم وضع الشخص المناسب في المكان المناسب وفي الوقت المناسب، مما أدى إلى تفشي ظاهرة التلخف والفساد بأشكاله المتمثلة بالفساد (الإداري والمالي والاجتماعي والأخلاقي والسياسي والاقتصادي والناعم) مما أدى إلى عرقلة عملية الإصلاح والتطوير الإداري والتميز المؤسسي وبرامج التنمية الشاملة والمستدامة للبلد. وبالمثل، في عالم اليوم، لم يعد المسؤولون عن الشؤون الاقتصادية والإنتاجية والخدمية يجادلون حول ما إذا كان من الضروري توفير أكبر قدر من الحرية والمرونة للإدارة، وضمان استقرارها، من أجل خلق المناخ الأمثل والمساعدة في ذلك، اتخاذ القرارات الأنسب، وصياغة أفضل السياسات، وإعداد الخطط والبرامج، وكلها تهدف إلى تحقيق الأهداف والتطلعات الإنسانية والاجتماعية.

3. الكفاية الإدارية: يقدم الكتاب والمراجع الإدارية الحديثة العديد من المفاهيم والأساليب المتقدمة التي تساعد على ترشيد العمل الإداري ورفع كفاءته. لهذا السبب، أصبحت مشكلتنا الإدارية الأولى مشكلة الكفاية الإدارية، والحاجة الأساسية الآن هي تحسين هذه الكفاءة على جميع المستويات، سواء في الأجهزة الإدارية الحكومية والسياسية، أو في المؤسسات الإنتاجية والخدمية العامة، ما نسميه القدرة الإدارية التي تعني: القدرة على أداء الإجراءات الصحيحة وتحقيق النتائج المتوقعة ضمن حدود التكلفة المناسبة. إن مسألة الكفاية الإدارية يتمثل منطقتها في عدة مفاهيم واضحة هي:

- أ- يهدف العمل الإداري بوصفه نشاط هادف بالدرجة الأولى إلى تحقيق نتائج اقتصادية، أو اجتماعية، أو سياسية، أو ثقافية، يرغبها المجتمع وتنميته.
- ب- تعد التنظيمات والأساليب والإجراءات الإدارية وسائل مساندة في الوصول إلى الأهداف السابق تحديدها بمعرفة المجتمع.
- ج- إن المعيار الحقيقي للحكم على كفاءة الإدارة ونجاحها هو قدرتها على الإنجاز، وتحقيق النتائج المستهدفة في حدود التكلفة المقدرة والمقبولة اجتماعياً.
- د- لا يهم الشكل كثيراً في الإدارة، بل الذي يهمنا المضمون الذي يحتل كل الأهمية، يتوجب أن تتوجه إليه كل الإمكانيات والجهود من أجل تحديده بدقة وتطويره وتأكيد تحققه.

إن الكفاية الإدارية تتوقف على عوامل متعددة، يؤدي كل منها دوراً يختلف في أهميته وتأثيره على المستوى العام للنشاط المبذول عامة، ومن تلك العوامل: المعرفة والإدراك الصحيح لمفاهيم وأساليب الإدارة العلمية الحديثة، والمناخ الاقتصادي والاجتماعي والسياسي السائد في المجتمع، وأنواع وكميات الموارد المادية والبشرية المتاحة. ولكن وبرغم إدراكنا للأهمية القصوى للعوامل السابقة، إلا أننا نميل إلى تأكيد أهمية العنصر أو العامل يؤدي حسب رأينا أهم الأدوار، ويؤثر في الكفاية الإدارية تأثيراً مباشراً وحاسماً، وذلك العامل هو المدير ذاته.

يعد المدير عاملاً أساسياً مهماً*، يمكن أن يقود العمل الإداري ويوجه جميع الأنشطة الإدارية إلى النجاح والنجاح، أو الفشل والدمار. الإجماع بين المفكرين والممارسين الإداريين اليوم هو أن المدير يُنظر إليه على أنه قائد، مسؤول عن صياغة الإستراتيجيات والسياسات، ووضع الخطط واتخاذ القرارات لتحقيق أهداف ونتائج محددة. مع كل الموارد والطاقة المتاحة له، يمكنه تطوير وتطويرها والسعي للحصول على أكبر عائد منها ROM العائد على الإدارة. لذلك لا ينبغي أن يكون اختيار المدير تعسفياً أو مطلقاً كما نواجهه غالباً ويجب ألا يكون بصورة غير موضوعية وغيرها أحياناً. وإنما يجب أن يتحقق على أسس تتوفر فيه، أي الممارسة المتعمقة والخبرة العلمية، واستثمار وإدارة الوقت للاستفادة من كل دقيقة، وقضاء الوقت في مكانها. نعم، لأن الوقت هو أثمن وأهم مورد في عالمنا المعاصر المعقد. ويتركز اهتمامه وتفكيره بشكل أساسي على الأهداف والنتائج تكون واضحة وحاسمة، يمكن أن تحدد بدقة الأولويات التي ينبغي النظر فيها، ولديهم القدرة على اتخاذ القرارات، يجب على المديرين ممارسة الإدارة بروحها وليس بالكلمات.

ثانياً: ماهية الفعالية: لقد تعرض مفهوم الفعالية **Effectiveness** مثل غيره من المفاهيم الإدارية إلى تباين في توجهات أو وجهات نظر الكتاب والباحثين الفكرية¹⁶³ من حيث تحديد معناها الشامل والدقيق، ومدى توافقها مع البيئة، لذا يمكن القول أن مفهوم الفعالية مهم للغاية لأنه معيار مهم لتحديد الأداء والنجاح التنظيمي.

يتم توضيح الفعالية كمصطلح يستخدم لمخرجات المؤسسة ومقارنتها بالهدف، والمدة الزمنية المجاورة لمفهوم الفاعلية، والتي تعني استكمال المهمة المناسبة أو استكمال العمل المطلوب، ويمكن قياسها على سبيل المثال أو حصة المؤسسة في السوق التنافسي أو بمقدار إسهامها في أهداف تنموية محددة.

فالفعالية تقيم إذا بالنسبة إلى أهداف المنجزة والهدف المحدد مسبقاً. يورد البعض تعريف الفعالية عديدة نذكر منها في جدول (11-3) الآتي¹⁶⁴:

* تقتضي الحاجة العلمية لتحديد مسميات الإدارة ومفاهيمها فلها معنيان: أحدهما لغوي، والآخر فني (اصطلاحي). معنى الإدارة Administration لغة: تقديم الخدمة للغير، وهي مشتقة من الكلمة اللاتينية المكونة من مقطعين minister tad، أي تقديم العون للآخرين. كما تعني النظام أو الترتيب والتنظيم الخاص الذي يحقق أهدافاً معينة. ويمثل (Administration) الإطار العام للإدارة المتمثل في نشاط المستويات العليا في الإدارة والتي تضع الأهداف العامة وترسم السياسات الرئيسية. في حين يتألف المصطلح الانكليزي للإدارة Management من مقاطع ثلاثة هي (Man) وتعني شخص، و (Age) وتعني عمر يمثل الموهبة (فن)، والخبرة المتأنية من جراء فنون الشخص الحياتية والعملية، و (Ment) (المتأنية من Mentality) تعني الذهنية (علم) أو العقلية المتفتحة من جراء تلقي النظريات العلمية بحكم التخصص العلمي و مهنة يزاولها الأشخاص من خلال التعليم والتعلم والتدريب. يمكننا تعريب Management الى (عمر وذهنية الشخص). ذات العلاقة بوظائف متخذو القرارات الإدارية على مستوى التنظيم في (التخطيط والتنظيم والتوجيه والرقابة واتخاذ القرار).

جدول (11- 3) مفهوم الفعالية حسب الأدبيات الإدارية المتخصصة.

الباحث	تعريف الفعالية
(صالح بن نوار، 2006، ص 84).	"قدرة المؤسسة على تحقيق أهدافها وتعتمد هذه القدرة و المعايير المستخدمة في قياسها على النموذج المستخدم في دراسة المؤسسات ¹⁶⁵ .
(Alvar)	"قدرة المؤسسة على البقاء والتكيف و النمو بغض النظر عن الاهداف التي تحققها".
(قريشي، 49، 2006)	"قدرة المؤسسة الناجحة على تركيز مصادرها على الأنشطة التي تعود عليها بالنتائج (الفعالية). لذا فهي تتبنى قيمة عمل الأشياء الصحيحة" ¹⁶⁶ .
(Pol Mott)	"تلك المؤسسات الفعالة التي تنتج أكثر وب نوعية اجود. وتتكيف بفعالية اكثر مع المشكلات البيئية اذا قورنت بالمؤسسات الأخرى المماثلة".
(Yuchtman & Seashore)	"قدرة المؤسسة على استغلال الفرص المتاحة في بيئتها في سبيل اقتناء الموارد النادرة التي تمكنها من اداء وظائفها".
Hannan & (Freeman, 1977)	"أنها درجة التطابق بين الأهداف التنظيمية والنتائج المتحققة".
Pennings (& Goodman, 1977)	"تحديد الضوابط ذات العلاقة والنتائج التنظيمية التي يمكن تقديرها، أو زيادتها كمجموعة من المعايير لأهداف متعددة".
(Price, 1972)	"الدرجة التي عندها يتم تحقيق أهداف متعددة"
(المؤسسة العربية للعلوم الإدارية، 1974)	"مدى صلاحية العناصر المستخدمة (المدخلات) للحصول على النتائج المطلوبة (المخرجات)" ¹⁶⁷ .
(قاموس الإدارة، 1972)	"تحقيق الأهداف الصحيحة من وجهة نظر أفضل التفسيرات الممكنة لظروف التجارة وإمكانات الربح".
(دائرة المعارف الأمريكية)	"المدي الذي عنده التي تتمكن المؤسسة تحقيق نتائج مقصودة، وتعتمد فاعليتها على القدرة والتواصل والأخلاق، بوصف الأخلاق من أهم الأسس التي تعتمد عليها الفعالية، فالمؤسسة يجب أن تكون مثلاً للاحترام والأخلاق والإنصاف والنزاهة والجدارة، حتى تستطيع تحقيق التواصل مع جماهيرها للمساعدة في تحقيق

أهدافها المرجوة".	
"الدرجة التي تستطيع فيها المؤسسة تحقيق اهدافها، أوإنها تحقيق الهدف المحدد، ونعني بالعمل الفعال بشكل عام بأنه العمل الذي ينجز الهدف الذي تم تحديده مسبقاً".	برنارد (1993)
"انها تلك العلاقة بين النتائج المحققة فعلا والنتائج المقدرة وذلك من خلال قياس الانحراف".	(بارتولي)
"يعد معيار فعالية المؤسسة من المؤشرات المهمة في قياس مدى تحقيق المؤسسة لأهدافها انسجاماً أو تكيفاً مع البيئة التي تعمل من حيث استغلال الموارد المتاحة" ¹⁶⁸ .	(الشماع - حمود، 2000: 327).
"التأكد مما إذا كانت الأهداف المحققة والأساليب التي اتبعت في تحقيقها تتفق مع الأهداف المقررة وما خطط لها" ¹⁶⁹ .	(معل، 63، 2001)
"إستخدام المدخلات بشكل أمثل لتحويلها إلى مخرجات مطابقة لأهداف وغايات المؤسسة وبشكل نافع تتم الفائدة منه وبذلك يظهر عنصر الفعالية مدى نجاح المؤسسة في تحقيق أهدافه عن طريق مقارنة الأداء الفعلي بالخطط ومعرفة مدى الانحراف والحكم عليه" ¹⁷⁰ .	(الجبوري، 43، 195)
" قدرة التنظيم على تحقيق الاهداف طويلة و قصيرة المدى التي تعكس موازين القوى للجهات ذات التأثير ومصالح الجهات المعنية بالتقييم مرحلة النمو أو التطور التي يمر بها التنظيم " ¹⁷¹ .	القريوتي، 104، 2000)

تجدر الملاحظة هنا ذكر بعض المرتكزات التي استندت تلك التعاريف المنوه عنها سلفاً مفادها الآتي: قدرة المؤسسة على تحقيق أهداف متعددة وعلى استغلال الفرص المتاحة في بيئتها في سبيل اقتناء الموارد النادرة التي تمكنها من أداء وظائفها وتتكيف بفعالية أكثر مع المشكلات البيئية. وقدرتها على البقاء والتكيف و النمو والاهتمام بمدخلات المؤسسة وعلى الأنشطة التي تعود عليها بالنتائج المتحققة ودرجة تطابقها مع الأهداف التنظيمية والنتائج المتحققة وعمل الأشياء الصحيحة To Do Right Things وبجودة عالية عن أداء المنافسين. والقدرة على تحقيق الاهداف طويلة و قصيرة المدى والموائمة مع أهداف الجهات المعنية والمصالح المشتركة بالتقييم والتقويم ومرحلة النمو أو التطور التي يمر بها التنظيم واستمراريته.

تمثل الفعالية العلاقة بين الاهداف المحققة والأهداف المحددة (وتعطى العلاقة كالتالي = الأهداف المحققة / الأهداف المخططة والمحددة). انه يمكن ان تكون نفس المؤسسة أو نفس القسم فيها ذا كفاءة ولكنه غير فعال، وقد يكون في الوضعية العكسية، او تتطابق فيه الفعالية والكفاءة في الاتجاه لنفس الفترة.

1. الفاعلية والفعالية: مصطلحي (الفاعلية والفعالية)*: اختلف الباحثون في تعريف الفاعلية

وتحرير مصطلحها نظرًا لعوامل مختلفة منها الفلسفة التي تنطلق منها التعريفات، وكذلك المرحلة الزمنية المحاذية لمفهوم الفاعلية. مما لا شك فيه أن للقرآن فعالية كبيرة في التأثير على الناس، وتأتي من الوهية النص المقدس وبالتدبر والتحليل والأدلة المنطقية أو حتى عند سماعة يثبت قدسيته، وأنه رسالة من السماء. وعامل القداسة والروحانيات العالية هو ما يزيد هذه الفعالية وتقبلها لدى الناس. وقيل إنها في المفهوم العام: العمل على بلوغ أعلى درجات الإنجاز وتحقيق أفضل النتائج بأقل التكاليف وهي تتسق مع الإيجابية والتجديد والديمومة¹⁷². ومن ناحية أخرى، تعني الفعالية تنفيذ الأعمال بدقة ويُرَكز فيها على الأساليب المتبعة والنتائج، على عكس الفاعلية التي تعني تنفيذ الأعمال بطريقة صحيحة ويُرَكز فيها على المدخلات والمنتجات. كذلك الفعالية هي حدث يتم الترتيب له وينظم بشكل فقرات مرتبة والفعالية وهي الاثر الايجابي الذي يحدثه العنصر الايجابي بفاعليته في مجاله ومحيطه .

أما الفاعلية تعنى أداء الأعمال الصحيحة، وتمتلك القدرة على الاداء بشكل افضل للحصول على مخرجات بجودة اعلى.

هناك تجاذب بين مصطلحي (الفاعلية والفعالية)، فالبعض يفرق بينها، والغالبية يجعلونها واحدة، ومن فرّق بينها قالوا أن: الفاعلية: هي الأثر لأفكارنا على أرض الواقع، فكل عمل

* الفرق بين الفاعلية والفعالية: وردت كلمة "فاعل" تسعة مرات في القرآن بينما كلمة "فَعَال" (بتشديد حرف العين) مرتين، والفرق بينهما شاسع في المعنى، إذ أن "فاعل" استخدمت مع الخلق/الناس، بينما "فَعَال" استخدمت مع الخالق سبحانه وتعالى صاحب الإرادة مع الفعل، والتي تعني أن كل ما يريد سوف يحدث، بينما البشر ليس كل ما يريدون سوف يحدث. فمن عموم دلالة قوله تعالى: "فعال لما يُريد" أن فعله وإرادته تعالى متلازمان، فما أراد أن يفعل فعله وما فعله فقد أراده، بخلاف المخلوق فإنه يريد ما لا يفعل وقد يفعل ما لا يريده، فإن حقق فعله ما أراد (الهدف) أعتبر "فاعل" (Effective)، وإن لم يحقق فعله ما أراد اعتبر "غير فاعل" (Ineffective)."

الفاعلية: مصدر صناعي مركب من صيغة فاعل، معناه التأثير والجدوى والنتيجة الصادرة من الفعل. **الفعالية:** فهي فمصدر صناعي أيضا، لكنه يأتي على هيئة صيغة المبالغة فعال، وتم إضافة هاء المؤنث وباء النسبة في اخره وذلك للدلالة على المبالغة في الفعل، أما **الفعالية** فتعني كرم الفعال. **الفاعلية** مصطلح محدث، فقالوا: إنها القدرة على إحداث تأثير، وفي الطب: قدرة الإجراء الطبي أو الدواء على إحداث التأثير المراد. والفاعلية من مادة (فعل)، قال محمد بن يعقوب بن محمد بن إبراهيم الشيرازي (الفيروز آبادي): الفعل: حركة الإنسان، أو كناية عن كل عمل متعد "القاموس المحيط"، وفي المعجم الوسيط: وصف في كل ما هو فاعل ص695.

أو قول لا يحقق نتائج عملية يكون فاقد الفاعلية. والفاعلية يستعاض بها بدلاً من اسم فاعل النشاط، مثل: مدى فاعلية برنامج تدريبي على أطفال منشأة تعليمية؛ فهي النجاح في تحقيق الأهداف وعادةً ترتبط بالكفاءة. إذ قالوا الكفاءة: فعل الأشياء بطريقة صحيحة، والفاعلية: فعل الشيء الصحيح. أما الفاعلية: تمتك القدرة على الوصول للنتيجة المطلوبة والمتوقعة والمستهدف، كذلك يستعاض بها بدلاً من اسم نشاط قائم، فهي التأثير والقدرة على إحداث أثر قوي. مثل: فاعلية الأدوية المضادة للقلق.

2. الفاعلية الإقتصادية والفاعلية الإقتصادية: تستخدم المؤسسات الفاعلية الإقتصادية والفاعلية الإقتصادية لوصف طبيعة عمل الموظفين من أجل تحسين بيئة العمل بالمؤسسة وتطويرها، لكنها تختلف في عدة جوانب، أهمها ما يلي:

أ- تقاس الفاعلية بالوقت الذي يستغرقه أداء المهام فعلى سبيل المثال، وقت أداء مهام المديرين والموظفين، بينما تُقاس الفاعلية بمستوى أداء الموظفين والمديرين في أداء العمل والمهام التي يحتاجونها.

ب- خصائص الفاعلية الإقتصادية: تساعد الفاعلية الإقتصادية على توفير مجموعة متنوعة من المعلومات لتحقيق الأهداف التي تحددها المؤسسة، لأن الموظفين ذوي الجودة العالية يتميزون بأداء المهام المطلوبة بشكل متكامل، ولا يمكن قياس الفاعلية أو رؤيتها، ولكن من خلال عدة أدوات وطرق تستخدم لتحقيق النتائج المرجوة.

ج- أما الفاعلية عندما يكون لدى الموظف أداء فعال وأسلوب ذكي، فإن أسلوب عمله سيكون أكثر من غيره من الموظفين، وعندما يكون الموظف في مستوى عالٍ، يكون أسلوب عمله هو الفاعلية، اختلافات في طريقة أداء المهام.

د- خصائص الفاعلية الإقتصادية: تعد الخصائص المتداخلة من أهم خصائص الفاعلية الإقتصادية، فهي توضح الترابط بين فاعلية المديرين والموظفين والمؤسسة، ويجب تنسيق فاعلية كل عنصر، لأنه من المرجح أن يكون الموظفون فعالين، والبيئة تعيق فاعلية عملهم، وقد يكون هناك أشخاص غير كفؤين في فريق العمل ولذلك يجب أن تكون جميع العناصر متناغمة حتى يتمكن الجميع من تحقيق النتائج المرجوة. كما تعد النسبية من خصائص الفاعلية، لأنها تقيس الدرجة التي تؤثر بها الفاعلية على تقييمها، والتفاعل بين معايير الفاعلية من الخصائص التي تؤثر على قياسها وتنفيذها، لأن أي عيب في عنصر من العناصر سيؤدي إلى ضعف العناصر المتبقية، ويؤدي أحياناً إلى وجود عنصر تعزز قوة العناصر المتبقية الأخرى¹⁷³.

هـ- الاختلافات في استراتيجيات الإدارة المؤسسية: ستؤثر الفاعلية على المديرين الإستراتيجي بين لاتخاذ القرارات اللازمة لتقليل الاعتماد على الموارد لزيادة الأرباح المالية، بينما ستؤثر الفاعلية على إنتاج القسم لتحقيق أهدافه المتوقعة، مثل زيادة الحصة السوقية للمؤسسة وإيجاد درجة رضا الزبائن وتحقيق الدرجة المالية المطلوبة الإيرادات.

3. الفرق بين الجدارة والكفاءة وعلاقتهما بالفاعلية: توجد علاقة متسلسلة بين الكفاءة والفاعلية والجدارة¹⁷⁴، لأن الكفاءة نقطة الانطلاق وصولاً إلى مرحلة الفاعلية من أجل تحقيق الجدارة المثالية، إذن الجدارة تساوي العمل الصحيح زاندا الطريقة الصحيحة بواسطة الشخص الصحيح وتأسيساً على ما تقدم يتعين على الإدارة التنفيذية في المؤسسات تحديد مسار للجدارات المطلوبة لكل مستوى وظيفي وتحديد سماتها العامة وسمات الوظائف المستهدفة على وجه الدقة.

ويمكن التفريق بشكل كبير بين كلمتي (الجدارة Competency) و(الكفاءة Efficiency) فالجدارة في معناها الواسع تشمل المعرفة العلمية والخبرات العملية والمهارات المكتسبة والقدرات والسمات الشخصية، وهي كلها مطلوبة للقيام بالأعمال التي تتطلبها مهمة من المهام أو وظيفة من الوظائف*.

الكفاءة (Efficiency) هي اصطلاح إداري متعلق بالموارد المتوفرة أو الطاقة التي يمتلكها الفرد، ومدى ترشيد استخدام ها لتحقيق الأهداف. وتتحقق الكفاءة عندما نستخدم أقل كم ممكن من الموارد والمدخلات لإنتاج أكبر كم ممكن من المخرجات والنتائج المرغوبة. والكفاءة كذلك هي مقدار الأداء النافع مقسوماً على الحد الأقصى للأداء النافع الممكن تقديمه.

الفرق الرئيس بين الجدارة والكفاءة: أن الجدارة هي الجزء الباطن من الأداء، والكفاءة هي الجزء الظاهر، أي الاعتماد على هذه الجدارات التي تم امتلاكها في استخدام الموارد المتاحة في سبيل تحقيق الأهداف. اختيار فريق العمل يعتمد على مستوى الجدارات التي لدى الأعضاء*.

ثالثاً: بعد الإنسانية: تمثل ثقافة المؤسسة مجموعة القيم والأعراف والتقاليد والرؤى التطلعات التي تمثل إطار عمل يحدد سلوكيات العاملين على مختلف الأصعدة والمستويات. فالمؤسسات العريقة في ثقافتها ولديها قيم راسخة في العمل تمثل لغة مشتركة للجميع، يكون تأثير هذه الثقافة واضحاً على سلوكيات العاملين ومنعكساً في القرارات التي يتخذونها ويبلغ الاعتزاز بالثقافة التنظيمية المتميزة في بعض الشركات درجة تجعلها منهجاً تربوياً يدرس في المؤسسة. من الأمور المعلومة أن الثقة بين العاملين والإدارة لها علاقة مباشرة بزيادة إنتاجية العامل. فالموظف الذي يعلم أن إدارة المؤسسة ستقدر مجهوداته على المدى القريب

* وتجدر الإشارة هنا إلى أن الترجمة الأكثر شيوعاً لكلمة Competency في عالم الأعمال والموارد البشرية هي الجدارة أو الكافية، وأنا شخصياً أميل إلى كلمة الجدارة، لأن الكافية أقرب إلى كلمة Sufficiency الإنجليزية. ولأن الكفاءة والفاعلية (Effectiveness) يتم ذكرهما معاً بشكل متكرر في عالم الأعمال، نقصد بـ الفاعلية. بأنها ذات صلة في مدى تحقيق الأهداف وتلبية المتطلبات والحاجات.

* الكفاءة للعمل: القدرة عليه وحسنُ تصريفه. الجدارة: (فعل: ثلاثي لازم، متعد بحرف). جَدُرْتُ، أَجَدُرْتُ، مصدر جَذَارَةٌ. جَدُرَ بِوُظَيْفَتِهِ: كَانَ جَدِيرًا بِهَا، أَهْلًا لَهَا، خَلِيقًا بِهَا. جَدُرْتُ بِنَجَاحِهَا.

والبعيد فإنه يتفانى في عمله. ولكن عندما يشعر الموظف بأن إدارة المؤسسة لا تفِي بوعودها للعاملين فإن هذا يكون أمرا غير مُحَقَّر له على تطوير العمل والإبداع وزيادة الكفاءة. لذلك فإن التزام المديرين بالصدق والأمانة والعدل والوفاء والرحمة مع العاملين يؤدي إلى ثقة العاملين في الإدارة وهو ما يؤدي إلى تحفيزهم على العمل ويوفر كثيرا من الوقت الضائع في الشائعات والشكوك والتفاوض. إن المؤسسة تسعى دوما لتحقيق أهدافها سواء كانت هذه الأهداف عبارة عن ربح أو عبارة عن معدل معين من النمو و تتجه المؤسسات إلى قياس كفاءتها و فعاليتها في تحقيق هذه الأهداف من فترة الى أخرى و هذا بغرض زيادة فعالية الأداء المؤسسي. ولكن المشكل و العائق الذي يبقى مطروحا هو صعوبة إيجاد مقاييس ثابتة و دقيقة و تحديد المعيار او النموذج الذي يمكن الاطمئنان إليه في تقييم مدى كفاءة و فعالية المؤسسة على اعتبار ان لكل مؤسسة واقعها الخاص، وكذلك صعوبة قياس مدى تطبيق الأخلاقيات المهنية من طرف كل أطراف المؤسسة. يؤخذ في الاعتبار مدى اهتمام المدير والمصرف بالناس العاملين بوصفهم رأسماله البشري فيها والذي من شأنه تعزيز إلزام العاملين وانتمائهم وتعاونهم مما يساعد على نجاح المؤسسة في تحقيق أهدافها. و للحكم على نجاح المؤسسة. فضلا عن الكفاءة والفعالية ولا تستطيع أي مؤسسة الان ان تتجاهل أهمية ودور الموارد البشرية، ومعالجة الضغوط العديدة، من ثقافية وقانونية واجتماعية وغيرها التي تواجه الأفراد والمؤسسات لضمان التزام العاملين وانتمائهم المؤثر وتعاونهم لتمكينها من النجاح¹⁷⁵. وتوفير المناخ المؤسسي الإيجابي الملائم والإيجابي لرأس المال البشري وصيانتة بموضوعية وتدريبهم وتطويرهم لإستثمارهم بجودة عالية لإداء الأنشطة المصرفية الابتكارية والإبداعية بتميز ونجاح، بإستخدام التقنيات الصيرفة الإلكترونية.

نعني بالعلاقات الإنسانية بأنها المعاملة الطيبة التي تقوم على الفضائل الأخلاقية والقيم الإنسانية السوية التي تستمد مبادئها من تعاليم الأديان السماوية وترتكز على التبصر والإقناع والتشويق القائم على الحقائق المدعمة بالأسانيد العلمية وتجاقي التضليل والخداع بكافة مظاهره وأساليبه. (فهي سلوك مثالي من القائد أو المشرف مع من تحت إشرافه من حيث المعاملة الحسنة لما يحقق الأهداف المشتركة للإدارة والأفراد العاملين). تهدف أهداف العلاقات الإنسانية الى تحقيق التعاون بين العاملين في المجتمع الواحد وتعزيز الصلات الودية والتفاهم الوثيق وتقوية الثقة المتبادلة. وزيادة الإنتاج وهي نتيجة مترتبة على زيادة التعاون. فضلا عن إشباع حاجات الأفراد الإقتصادية والإجتماعية والنفسية وتحقيق أهداف التنظيم الذي يعملون في مع رفع الروح المعنوية بين أفراد المؤسسة التربوية ومن ثم يتوافر الجو النفسي العام

المبحث الثالث

أساسيات في العلاقة بين الكفاءة والفعالية والانتاجية والادارة

أولاً: العلاقة بين الكفاءة والفعالية: تجدر الإشارة هنا ¹⁷⁶ بأن مفهوم الكفاءة قد يأتي ملازماً لمفهوم آخر هو الفعالية وقد تعلق الأمر بمفهوم الكفاءة ومفهوم الفعالية ويمكن تمييز عدة آراء وحالات كما يوضحها جدول (4-11) الآتي:

جدول (4-11) التميز بين الكفاءة والفعالية

الحالة الأولى (التلازم والتكامل)		الحالة الثانية ¹⁷⁷ . (التفرد)	
الكفاءة والفعالية معاً		الفعالية	الكفاءة
الأولى:	الثانية: الفعالية ¹⁷⁹	الفعالية	الكفاءة تركز
الكفاءة	هي امتداد للكفاءة، ولكي تحافظ المؤسسة على بقاء واستمرارها لابد أن تحقق درجة معينة من الكفاءة والفعالية في آن واحد.	تركز على الأهداف وتعتبر عن درجة تحقيق الأهداف.	على الموارد وتكشف عن الأسلوب الأمثل لإستغلال الموارد المتاحة لإنجاز الأهداف.
بوصفها			
الوجه الثاني للفعالية، أي وجهين لعملة واحدة وهي المؤسسة الناجحة ¹⁷⁸ .			
الثالثة: جسد ارتباط مفهوم الكفاءة بمفهوم الفعالية واستخدامهما كمؤشر للقياس.			

من الممكن التنويه هنا بأن مفهوم الكفاءة ملازماً لمفهوم الفعالية، ولكن لا يجب أن يستخدم بالتبادل. فقد تكون المؤسسة فعالة ولكنها ليست كفوءة أي أنها تحقق أهدافها ولكن بخسارة وعدم كفاءة المؤسسة يؤثر سلباً على فاعليتها ويمكن التأكيد على اعتبار الكفاءة على إنها "إنجاز العمل بشكل صحيح، بينما الفعالية هي "إنجاز العمل الشيء الصحيح، وهكذا المفهومان يكمل كل منهما الآخر.

تستطيع المؤسسات تحقيق نصري الكفاءة والفعالية هي وحدها القادرة على النمو والازدهار وإنجاز الأهداف بصورة صحيحة. يمكن استخدام الفعالية بوصفها مقياساً طويل الأمد، بينما تستخدم الكفاءة بوصفها مقياساً قصير الأمد، يتوجب الاهتمام بكلا المقياسين الكفاءة والفعالية ضمن مقاييس النجاح لأي مؤسسة¹⁸⁰.

وبهذا يتضح لنا العلاقة بين الكفاءة والفعالية علاقة تكاملية من خلال (عمل الشيء الصحيح وبالشكل الصحيح) أي بصورة متوازنة، لا إفراط ولا تفريط.

وبهذا تبدو العلاقة بين الكفاءة والفعالية كبيرة جداً، فقد تكون المؤسسة كفوءة وليست فاعلة أو العكس، لكن الإدارة تبحث دائماً عن وجود توافق ومواءمة بين هذين المفهومين إذ المطلوب أن تكون المؤسسة فاعلة وكفوءة في الوقت نفسه، ولغرض أن يكون الأمر كذلك يتطلب

تنسيق ومواءمة ثلاثة قضايا أساسية وهي الأهداف، ومدى ملائمة الوسائل المستخدمة لإنجاز الأهداف من جانب، كذلك النتائج المتحققة¹⁸¹.

ثانياً: العلاقة بين الكفاءة والفعالية والإدارة والقيادة: هناك فرق ومعنى مختلف للكفاءة والفعالية في علوم الإدارة من بين هذه المصطلحات الإدارية ذات الأهمية الكبيرة، وتكون العلاقة بين الكفاءة والفعالية والإدارة قوية.

ترتبط الفعالية كمصطلح واسع الاستعمال في مجال علوم الإدارة، بعلاقة وطيدة مع الإدارة وطيدة، علماً بأن الإدارة شديدة الارتباط بعملية التأثير، فهي بماهيتها وكونها تتضمن معنى التأثير في السلوك البشري لتوجيهه نحو هدف، كما أنها تعنى بالتأثيرات المتبادلة بين المؤسسة والبيئة المحيطة، وهذا ما يزيد من اهتمام الإدارة بالفعالية، التي تتضمن في جوهرها مدلول التأثير والتكيف.

وعلى هذا الأساس فإن علوم الإدارة تؤكد باستمرار على أهمية توافر صفة الفعالية في النشاطات والأشخاص والوسائل التي تتصل بالإدارة، فتجد هذا العلم يتحدث عن الأداء الفعال، وعن المؤسسة الفعالة، والمدير الفعال، والتنظيم الفعال، والبرامج الفعالة، والإدارة الفعالة، ويرسم صوراً لكل واحد منها، ويحاول أن يحدد مكونات هذه الفعالية، وأن يضع المعايير لقياسها، والأسس لتقييمها، والأساليب المقترحة لتحسينها ومن خلال عملية التقييم والتقويم وإدارة الجودة الشاملة.

ويفهم عدد من علماء الإدارة مدلول الفعالية على أنه يشير إلى أداء الأشياء الصحيحة (لكونها تتصل بالأهداف) أما الكفاءة فهي أداء الأشياء بطريقة صحيحة (فهي أكثر اتصالاً بكيفية أداء الأعمال).

إذا كان محور الإدارة يدور حول كيفية تحديد أهداف المؤسسة وتحقيقها، فإن الفعالية هي درجة وسمة تحقيق الأهداف. وإذا كانت الفعالية تشير إلى معنى تحقيق النتائج المرجوة وجعل التأثير إيجابياً، فإن الكفاءة هي علاقة بين كمية المدخلات وكمية المخرجات، أي أنها نسبة بين الموارد المستخدمة والنتائج المحققة، مما يعني أن الكفاءة تزداد كلما كانت الموارد المستخدمة أقل¹⁸². إن الكفاءة هي ضبط العلاقة بين المدخلات والمخرجات في المؤسسة بطريقة تؤدي إلى تعظيم المخرجات وتخفيض المدخلات أي تحقيق أفضل إنتاج بأقل مدخلات¹⁸³.

وعادة ما ترتبط الفعالية بالقيادة، وترتبط الكفاءة بالإدارة. فالقيادة هي التي تبين الأشياء الصحيحة المطلوب إنجازها، أما الإدارة فإنها تبين كيفية إنجاز هذه الأشياء. لذلك فإن الفعالية تتحقق عندما يكون هناك رؤيا واضحة وأهداف محددة واستراتيجيات ومبادئ وقيم وتنمية وتطوير وغير ذلك من سمات القيادة وتتحقق الكفاءة عندما يكون هناك تخطيط وتنظيم وإدارة للوقت ورقابة ومتابعة وغير ذلك من عمليات الإدارة. عندما يكون هناك فاعلية ولا يوجد كفاءة فإن الرؤى والأهداف لا تجد من يحققها بصورة صحيحة، ومن

الملاحظ بأنه، وفي حالة عدم وجود فاعلية ووجود كفاءة فان الأعمال تنجز ولكن بدون وضوح الأهداف¹⁸⁴.

وأخيرا فان الكفاءة والفاعلية وجدتا من اجل تنفيذ اهداف المؤسسة، لذلك فزيادة الاهتمام في احدها يعني تقليله في الأخرى، ذلك لان هذه التفاعلات في الزيادة والنقصان لها علاقة باختيار الأهداف والنتائج.

تعد الكفاءة واحدة من أساليب القياس والمقارنة بين منتجين في علوم الإدارة والاختلاف من حيث كيفية أداء المهام، إذْ تعكس الفعالية مستوى المهام الخاصة في أداء المديرين والموظفين لمهامهم وعملهم¹⁸⁵.

1. العلاقة بين الفعالية والقيادة: للفعالية مرتكزان لا تقوم إلا بهما، فهما جزء من حقيقتها، وأساس في تكوينها، بحيث لا توجد الفعالية إذا انقضى أحدهما، ولا تتوافر إلا بتحققهما مجتمعين، وهذان المرتكزان هما:

أ- المرتكز الأول: انجاز الأهداف المنشودة: الهدف هو (صورة لحالة مستقبلية منشودة، مقرونة باستعداد لتخصيص الموارد اللازمة لتحقيق هذه الصورة)، ولعل تدني نسبة تحقيق الأهداف، وثم تدني نسبة تحقيق الفعالية، ينجم في المقام الأول عن غياب هذه الصورة للحالة المستقبلية، أو عدم وضوح ملامحها وأبعادها، أو نسيان معالم هذه الصورة بعد تحديدها، أكثر مما ينجم عن سوء استخدام الموارد، وأكثر مما ينجم كذلك عن ظروف طارئة خارجة عن الإرادة.

ب- المرتكز الثاني: إحداث التأثير الإيجابي: يشير التأثير إلى معنى ترك الأثر، والأثر يدل على العلامة أو الصورة التي يطبعها المؤثر في المتأثر، أما اذا تأملنا مضمون كلمة التأثير، في محاولة للوصول إلى دلالتها ومقاصدها، لوجدناها شديدة الارتباط بمعنى التغيير وتبديل الوضع من حال إلى أخرى، بمعنى أن إحداث الأثر يؤدي إلى القيام بتغيير وضع ما قائم إلى وضع آخر يختلف عنه. وتعد البيئة المحيطة مجال التأثير، فقد يقع التأثير على ما يسود هذه البيئة من أفكار وقيم وتصورات واتجاهات ومفاهيم ومعتقدات وسلوكيات، وقد يقع على الوضع الاقتصادي السائد، أو على الآلات والمعدات والوسائل التكنولوجية المستخدمة، والاتصالات، أو على الجانب المادي الملموس في البيئة الطبيعية.

هذا ويمكن أن يقاس التأثير من عدة جوانب منها عمق ذلك التأثير، واتساعه، وامتداده الزمني، ونفعه، ومدى توافقه مع القيم الأخلاقية. ولا يفوتنا هنا أن نذكر ان التأثير المقصود في ركن الفعالية هو التأثير الإيجابي، فهناك أفعال لا تترك إلا تأثيرا سلبيا، لكن لا يمكن وصفها بالفعالية، إذْ أن الفعالية بذاتها ذات مفهوم إيجابي، وتزداد كلما كان

التأثير أعمق، وأوسع، وأنفع، وأطول، وأكثر توافقاً مع القيم الجلييلة والمتغيرات البيئية من ناحية أخرى.

ج- العلاقة بين الكفاءة والقيادة: ولا بد من تفسير هذه العلاقة، لأن القيادة تظهر الأشياء. من أجل إجراء التصحيح والإدارة هي توضح كيفية تحقيق هذه الأشياء. الكفاءة تشير إلى القدرة على القيام ببعض الأشياء والأدوار المهمة المتعلقة بالعمل، ولكن في الحياة العامة، يمكننا تعريف القدرة على إنها القدرة على القيام ببعض السلوكيات الاجتماعية التي لا يستطيع الآخرون القيام بها.

يمكن للفرد أن ينجز العمل بكفاءة عالية، لكن هذا يتطلب منه إتمام العمل بسعر أقل وجودة أعلى خلال فترة زمنية معينة، والمقارنة مع النتائج المحققة، والتدابير المتخذة لتحقيق الهدف متساوية وفعالة وقياسه ومراجعته لإظهار أداء الشيء الصحيح لأنه مرتبط بالهدف. الشكل (11-5)، الترابط بين الكفاءة والفعالية ومتخذ القرار كما يصورها الشكل (11-5) يوضح مصفوفة الكفاءة والفعالية الآتية:

عالي	الكفاءة	واطئ
كفاءة عالية / فعالية عالية	كفاءة واطئة / فعالية عالية	عالي
يختار المديرون الأهداف الصحيحة ويسعون لتحقيقها، مع استخدام جيد للموارد لتحقيق تلك الأهداف.	يختار المديرون الأهداف الصحيحة ويسعون لتحقيقها، ولكن هناك ضعف في استخدام الموارد لتحقيق تلك الأهداف	
النتيجة: منتج ذا نوعية جيدة ويرغب به الزبائن وقادرين على دفع سعره.	النتيجة: منتج يرغبه الزبائن ولكن سعره عالي جداً، لذا قد لا يمكنهم شراؤه.	الفعالية
كفاءة عالية / فعالية واطئة	كفاءة واطئة / فعالية واطئة	
يختار المديرون الأهداف المناسبة ويستخدمون الموارد بصورة حسنة لتحقيق تلك الأهداف.	يختار المديرون أهداف خاطئة ويسعون لتحقيقها، مع استخدام ضعيف للموارد.	واطئ
النتيجة: منتج عالي الجودة، ولكن قد لا يرغب به الزبائن.	النتيجة: منتج واطئ النوعية لا يرغبه الزبائن.	

شكل (11-5) مصفوفة العلاقة بين الكفاءة والفعالية والقرار الإداري
المصدر: إدريس، وائل محمد صبحي و الغالبي، طاهر محسن منصور " أساسيات الأداء وبطاقة التقييم المتوازن " دار وائل للنشر، عمان - الأردن، 2009، 49.

ويؤكد دراكر أهمية الفعالية عندما أشار إلى أنها تمثل المفتاح الرئيسي للنجاح لأي مؤسسة وهكذا فإنه يجب على الإدارة في المؤسسات مثل المصارف قبل أن تركز على الكفاءة أن تتأكد من أنها وجدت الأشياء الصحيحة التي ستقوم بها. وتقاس كفاءة أداء المصرف في قدرته على تحقيق أهدافه بأقل تكلفة ممكنة، بينما تقاس فاعليته في حسن اختياره للأهداف الصحيحة التي تتلاءم مع طبيعة وخصائص السوق المصرفي والبيئة المحيطة، وكذلك القدرة على تحقيق هذه الأهداف.

كما يمكن أن تقاس فاعلية مدير التسويق في أحد المصارف في حسن اختياره للأهداف التسويقية الصحيحة والتي من بينها مثلاً تحقيق درجة عالية من رضا الزبائن عن الخدمات التي يقدمها المصرف. أما من حيث أداء المصرف نفسه فإننا في هذه الحالة نتكلم عن كيفية ممارسة وأداء الأنشطة والأعمال والمهام التنفيذية للمصرف مثل الائتمان والودائع الحاسبات وشؤون العاملين والتسويق والعلاقات العامة وغيرها.

وتقاس كفاءة المدراء في المصارف بقدرتهم على إدارة الأنشطة المصرفية المختلفة مستوى ممارستهم للعمل الإداري من (تخطيط وتنظيم وقيادة ورقابة وغيرها). على النحو الذي يؤدي إلى تحقيق الأهداف المخططة بأقل تكلفة ممكنة، أو تحسين استغلال الموارد المتاحة للمصرف لتحقيق أفضل النتائج.

ثالثاً: الفعالية التنظيمية¹⁸⁶: تعد الفعالية التنظيمية (Organizational Effectiveness) موضوعاً جوهرياً وأساسياً من خلال ارتباطها المباشر بتقييم أداء المؤسسة وعلاقتها الوثيقة الصلة بالأهداف والإستراتيجيات. إذ تكون الأهداف مختلفة من مؤسسة إلى أخرى، وحتى داخل المؤسسة الواحدة بين أقسامها وتشكيلاتها ومجموعاتها، فإن هذا الأمر أدى إلى زيادة التعقيد والغموض لمفهومها. وعلى الرغم من أن الكثير من الباحثين حاولوا إيجاد مفهوم محدد وواضح للفعالية، إلا أن محاولاتهم لم تؤد إلى وضع أسس مقبولة وشاملة لتخمين فعالية المؤسسة، لأن دراساتهم اعتمدت على قضايا وقواعد نسبية. لذلك تبقى مشكلة تحديد فعالية المؤسسة وقياسها مشكلة حساسة، تثير العديد من التساؤلات في جميع مؤسسات الأعمال بلا استثناء، الصغيرة منها والكبيرة. وفي ضوء ما تم عرضه يشير إلى أن الفعالية هي "قدرة وقابلية المؤسسة على تحقيق أهدافها من خلال التنبؤ بالمشاكل الداخلية والخارجية التي ستواجهها في المستقبل، والتكيف معها ووضع الحلول المناسبة له. مما سبق تتضح صعوبة الاتفاق على تعريف محدد للفعالية فليس لكل أبعاد الفعالية نفس الأهمية في قياس فعالية المؤسسة. باختصار يمكن تعريف الفعالية التنظيمية.

1. **نظرية Z عند ويليام أوشي: *Ouchi. W:** لاحظ عالم الإدارة البروفيسور الياباني ويليام أوشي أن فعالية المؤسسات اليابانية أكبر من مثيلاتها في الولايات المتحدة الأمريكية.

لاحظ أيضاً أن هذه الزيادة لا تعود إلى سياسات الاستثمارية أو النقدية بل إلى كيفية إدارة العنصر البشري في تلك الشركات بحيث يستطيع العاملون من العمل مع بكفاءة وفعالية أكثر. ولزيادة الفعالية في هذه الشركات خاصة اليابانية، منها التي تعمل خارج حدود اليابان قام بوضع نظرية Z في الإدارة عام 1981 والتي توصل إليها بعد¹⁸⁷.

2. **المبدأ العام لنظرية Z:** استحدثت فكرة الإدارة اليابانية من البيئة الاجتماعية الخاصة بالمجتمع الياباني، وبخاصة الأسرة اليابانية التي تقوم على الاحترام لرب الأسرة، وإطاعة أوامره، في حين يكون مسؤولاً عنهم ومشاركاً إياهم في اتخاذ القرار، وانعكس هذا بدوره على العمل الإداري داخل المؤسسات، على اعتبار أن المديرين والأفراد بمثابة الأسرة الواحدة، مما كان له أحسن الأثر على إنتاجية الأفراد وإخلاصهم لمؤسستهم بشكل ليس له مثيل.

3. **مرتكزات أو أبعاد نظرية Z:** تعتمد نظرية Z (ويليام أوشي): في تفسيرها للفعالية التنظيمية على المرتكزات أو العناصر الآتية:

* ولد أوتشي Ouchi ونشأ في هونولولو في هاواي. حصل على درجة البكالوريوس من كلية وليامز (1965)، (ماجستير في إدارة الأعمال من جامعة ستانفورد وعلى درجة الدكتوراه في إدارة الأعمال من جامعة شيكاغو. وكان أستاذ مدرسة ستانفورد للأعمال لمدة 8 سنوات وكان "عضوا هيئة التدريس في كلية أندرسون للإدارة في جامعة كاليفورنيا، من أبرز أعمالها الفرق بين الشركات اليابانية والأميركية وأساليب الإدارة. كتبها الأول في عام 1981". أجرته لعدة بحوث ودراسات ميدانية في اليابان والولايات المتحدة الأمريكية من أجل التوصل إلى سر فعالية الإدارة اليابانية.

■ **الثقة:** فالدرس الأول في نظرية Z هو الثقة و ربطها بالإنتاجية بين مختلف القطاعات في المجتمع من مؤسسات و نقابات و غيرها، و كذلك اتباع النظام الإداري الموسع الذي يؤكد المحافظة على جو الثقة بين العاملين و ينعكس على مشاركة العاملين في الإدارة و الذي يعتبره أوتشي أساس الارتقاء بمستوى الإنتاجية، من غير توفر جو الثقة سنجد علاقة إنسانية تتحول إلى صراع، ولكن بت وفر جو الثقة يصبح كل شيء ممكناً فالعلاقات بين العاملين تصبح على مستوى جيد فقط عندما تتوفر روح الثقة بدوافع وحسن نية الرؤساء والشركة على وجه العموم، وتصبح هذه العلاقة رديئة بدون ذلك.

■ **العدالة:** العدالة والمساواة أمر حتمي يفرضه أسلوب الإدارة الياباني على المؤسسة وهما يسودان أوساط العاملين فالعقوبة أو المكافأة مبنيتان على أسس ثابتة لا تتغير مع الأفراد.

■ **المصلحة العامة:** إن ما يميز الأسلوب الياباني في الإدارة هو نظرة الأفراد للمصلحة العامة قبل الخاصة، فمراعاة ذلك سيعود بالنفع على الجميع في المدى الطويل لذلك نجد تضحيات في سبيل تحقيق الصالح العام.

■ **الألفة والمودة:** الرابطة المشتركة في الحياة اليابانية هي الألفة والمودة بما ينطوي عليه من اهتمام وعدم الأنانية التي تمكن المرء من العيش في أمان، من خلال إقامة علاقات اجتماعية وثيقة وصداقات حميمة.

■ **الحذق والمهارة والرقّة والتهذيب والاحترام وحدة الذهن:**، وجميع هذه الصفات مشتركة بين أفراد المجتمع و التي تنعكس على الكفاءة و الفعالية في العمل.

■ **الألفة والمودة:** هي رابطة مشتركة في الحياة اليابانية لما تنطوي عليه من اهتمام و دعم للآخرين و من مشاعر الانضباط و عدم الأنانية التي تمكن المرء من العيش الآمن من خلال إقامة العلاقات الاجتماعية الوثيقة و التي تنعكس على الأفراد بالاستقرار و على المؤسسات بالابتداع و الابتكار.

4. أسس الفعالية التنظيمية لدى أوشي OUCHI.W¹⁸⁸: لقد قام أوشي بشرح المبادئ الأساسية التي تقوم عليها فعالية الإدارة في اليابان وهي:

■ **الوظيفة مدى الحياة:** إن أهم خاصية تتميز بها المؤسسة اليابانية هي توظيف العاملين لديها مدى الحياة وهذا ما ينمي أواصر الثقة والالتزام اتجاه الوظيفة طوال مراحل الحياة الوظيفية. إذ يبقى الموظف في وظيفته مدى الحياة ممّا يعزّز من أي الاستقرار والأمن الوظيفي، إذ لا تلجأ المؤسسات اليابانية إلى الاستغناء عن الأفراد حتى في أصعب الظروف الاقتصادية، مما كان له أكبر الأثر على إبداعه وإنتاجيته، يرفع ولاء الأمن الوظيفي العاملين لمؤسساتهم.

■ **التقويم والترقية:** إن إبطاء عملية التقويم والترقية يعتبر من الأمور الحيوية للتأكيد على الموظفين بأهمية الأداء على المدى البعيد. فلا يحصل الموظف الياباني على الترقية بسرعة إلا بعد ما أن يمر بسلسلة من الإبداع، والابتكار، والجهود المبذولة لتطوير ورقى منظّمته. إذ يتم نقل الموظف من موقعه إلى موقع آخر على المستوى

الإداري الواحد نفسه، ليعطي العمل صفة الشمولية والكمال.

■ **مسارات الحياة الوظيفية غير المتخصصة:** في الولايات المتحدة الأمريكية يقضي الموظف حياته الوظيفية بين العديد من المؤسسات ولكن ضمن اختصاص محدد، أما في اليابان فتتوزع حياة الموظف الوظيفية على عدة اختصاصات ولكن ضمن مؤسسة واحدة. **عدم التركيز على الاختصاص:** الدورة الوظيفية للموظفين تبقى في استمرارية ودوران طوال مدة عمل الموظف، إذ يمر هؤلاء الموظفون على نشاطات وأعمال جديدة، تدفعهم إلى تطوير مهاراتهم، وتوسيع مداركهم.

■ **فاليابانيون لا يتخصصون في أحد الحقول الفنية** فحسب، وإنما يتخصصون فضلاً عن ذلك في جميع أعمال المؤسسة التي يقضون حياتهم الوظيفية فيها وهذا يؤدي إلى تطوير مهاراتهم وإنماء شعورهم بالالتزام اتجاه مؤسساتهم وما يعرف بـ(الأثر الوظيفي).

■ **عملية المراقبة الضمنية:** إن وسائل الرقابة الإدارية في أي شركة يابانية تتصف بـ قدر كبير من الأهمية والمفاهيم الضمنية والأمور الداخلية، لدرجة تبدو للشخص الغريب عن هذه المؤسسة وكأنها ليست موجودة، وهي في الحقيقة موجودة وبأكثر فعالية من الرقابة الإدارية التي تمارس في المؤسسات الغربية. ينطلق أسلوب الرقابة من طبيعة الفلسفة الاجتماعية في المجتمع الياباني الذي يدرك جوهر هذه الفلسفة التي يؤمنون بها، من رقابة ذاتية نابعة من فكرهم ومعتقداتهم الدينية.

■ **اتخاذ القرارات:** عندما يراد اتخاذ قرار في مؤسسة يابانية فإن كل الذين يتأثرون بهذا القرار يتم إشراكهم، وعليه فالقرار ليس مسؤولية فردية وإنما يتخذ جماعياً وتتحمل المجموعة التي اتخذته المسؤولية جماعياً في تنفيذه بعد توزيعه إلى عدد من المهام وهذا ما يؤدي إلى المشاركة في حل المشكلات التي تواجه هذا التنفيذ بنفس طريقة المشاركة في اتخاذ القرار. وكل فرد في المؤسسة اليابانية مسؤولاً عن اتخاذ القرار وطرق تنفيذه، وهذا الأسلوب هو أكثر إبداعاً وفاعلية من اتخاذ القرارات بصورة فردية. مما يخلق انسجاماً وتوافقاً بين أهداف العاملين، وأهداف المؤسسة، ويوفر نوعاً من الرقابة الذاتية، ويتمثل أسلوب المشاركة في ما يسمى بحلقات الجودة Quality Circles وهي مجموعة عمل صغيرة تتشكل على مستوى المؤسسة بهدف تأمين الجميع ومشاركتهم في جهود تحسين ما تنتجه المؤسسة، وتحليل المشكلات الفنية والإدارية واقتراح حلول لها.

■ **مما يخلق انسجاماً وتوافقاً بين أهداف العاملين، وأهداف المؤسسة، ويوفر نوعاً من الرقابة الذاتية، ويتمثل أسلوب المشاركة في ما يسمى بحلقات الجودة Quality Circles** وهي مجموعة عمل صغيرة تتشكل على مستوى المؤسسة بهدف تأمين الجميع ومشاركتهم في جهود تحسين ما تنتجه المؤسسة، وتحليل المشكلات الفنية والإدارية واقتراح حلول لها.

■ **القيم المشتركة:** من أهم خصائص التنظيم الياباني هو الاهتمام القوي بالقيم الجماعية الموحدة وعلى الأخص شعور الفرد الياباني بالمسؤولية. إذ تفرض طبيعة الحياة الصناعية في المجتمع الياباني بأن يعمل الأفراد في جماعة مشتركة لإيمانهم بأنه لا يتحقق نجاح أي مشروع إلا باشتراك الجماعة في إنجاز وتحمل مسؤولية ذلك جماعياً. والعمل كفريق، والشعور الجماعي بالمسؤولية عن العمل الذي يقوم به الفرد، ففي كثير من الأحيان يتم قياس الأداء بالجهد الجماعي، وثم تكون المكافأة جماعية لا فردية. وهناك فرق بين نظرية Z اليابانية، ومثيلاتها الأمريكية، إذ تقوم الأولى على ضرورة غرس القيم الإنسانية للتنظيم في نفوس العاملين، وإقامة علاقات تعاونية، وغير رسمية بينهم لزيادة التنسيق والتشاور غير الرسمي ومناقشة الموضوعات والقرارات بين الإدارة والعاملين، والتأكيد على العمل، وتحمل المسؤولية بشكل جماعي.

■ في حين تركز النظرية الأمريكية على الفردية وترتبط بين الأداء والمكافآت وفق تنظيم هيكل (بيروقراطي) محكم يتميز بأسلوب فردي في اتخاذ القرارات ينعدم فيه التشاور، أو العمل الجماعي كما يلاحظ في المؤسسات الأمريكية حركة انتقال سريعة للموظفين من مؤسسة لأخرى سعياً لأوضاع أفضل وترقيات وظيفية عكس المؤسسات في اليابان التي تعتمد أسلوب الترفيع حسب الأقدمية في العمل، وتقدم لهم امتيازات وتسهيلات أخرى تتعلق بالإسكان والترفيه، وغيرها الأمر الذي يشجع الأفراد على الانخراط في العمل بمؤسساتهم وعدم التفكير بالانتقال إلى أماكن أخرى طلباً للترقية.

■ **النظرة الشمولية للاهتمام بالأفراد العاملين:** تشجع المؤسسات اليابانية على تكوين علاقات مشتركة وكلية، إذ توفر مجموعة من الوسائل التي تقدم الدعم الاجتماعي الضروري لحفظ التوازن العاطفي والنفسي لدى العاملين وبهذا بدلاً من ارتباط الموظفين من خلال علاقة عمل واحدة تكون العلاقة بينهم متداخلة من خلال العديد من الروابط التي تضمهم في علاقة تتصف بالشمول الكلي وهكذا فإن مشاعر الألفة والثقة والتفاهم تنمو وتترعرع. **فالاهتمام الشامل بالأفراد،** من إذ تكافؤ الفرص والعدالة والمساواة والتعامل مع القوى البشرية دون تمييز، وتوفير مقومات الحياة والاستقرار لهم؛ من حيث السكن والرفاهية ومتطلبات العيش الكريم، مما يخلق أجواءً من التعاون والاحترام المتبادل بينهم، ونوعاً من التفاعل الطبيعي بين العمل والحياة الاجتماعية.

■ **الاهتمام الشامل بالأفراد،** من حيث تكافؤ الفرص والعدالة والمساواة والتعامل مع القوى البشرية دون تمييز، وتوفير مقومات الحياة والاستقرار لهم؛ من حيث السكن والرفاهية ومتطلبات العيش الكريم، مما يخلق أجواءً من التعاون والاحترام المتبادل بينهم، ونوعاً من التفاعل الطبيعي بين العمل والحياة الاجتماعية.

■ الاهتمام الشمولي بالسيطرة النوعية من خلال حلقاتها: تعتمد الإدارة اليابانية على "حلقات الجودة"، والحلقة الواحدة منها عبارة عن مجموعة من العاملين (5-10)، يعملون طواعية في تحمل مسؤولية معينة، ويلتقون أسبوعياً لمناقشة الحلول الملائمة ل مشاكل النوعية في مجالات أعمالهم المختلفة، وتتم هذه اللقاءات بموافقة الإدارة رسمياً كما تمارس اللجنة النقابية دورها في تدعيم الأدوار الفعالة والابتكارات داخل الحلقة. ويلخص الشكل التالي أهم ما ورد في هذه النظرية وعلاقتها بالفعالية. حتى تستطيع أي مؤسسة تحقيق الفعالية التنظيمية بمختلف صورها حسب البروفسور أوشي فإنه يجب البحث عن الجوانب الثقافية والنفسية الايجابية، وتوظيفها بشكل سليم يسمح بزيادتها وتنميتها، والحد من الجوانب السلبية ومحاربتها.

رابعاً: العلاقة بين الإنتاجية، الفعالية، والكفاءة:

1. الإنتاجية هي مقياس القدرة على إنشاء المخرجات (باستخدام عوامل الإنتاج) والمدخلات في فترة زمنية محددة. الفعالية هي الدرجة التي يساهم بها الأداء أو اتخاذ القرار في تحقيق الأهداف المحددة مسبقاً. بمعنى آخر، الفعالية هي مقياس لمدى اقتراب نتيجة فعل شيء ما من الهدف المتوقع. باختصار، الكفاءة هي فعل الشيء الصحيح. أما الكفاءة فهي تعبر عن المعقولة والرشد لخفض التكاليف أو تعظيم العوائد إلى أقصى حد ممكن عند مقارنة البدائل واختيار الأفضل، أي اختيار طريقة علمية محددة لتحقيق هدف محدد. باختصار، تعمل الكفاءة بأفضل طريقة من حيث التكلفة أو العائد أو الوقت، أي فعل الأشياء بشكل صحيح². ان الكفاءة بوصفها معيار (نوعي - وكمي) يتسع ليشمل جوانب الإنتاجية، فضلاً عن ما يرتبط بالعمل من أمور أخرى كالوسائل المستخدمة وطبيعتها ومدى دقة الأهداف المحددة، وقرب النتائج من تلك الأهداف.

الإنتاجية * Productivity: تعني تحقيق أكبر نسبة من المخرجات من قيمة محددة من المدخلات. والإنتاجية، هي مؤشر يوضح قدرة عناصر الإنتاج المختلفة على تحقيق

بما ان: الإنتاجية = الأداء البشري × التكنولوجيا و التكنولوجيا = المعدات × الأساليب

إذن: الإنتاجية = الأداء البشري × المعدات × الأساليب

* الكفاءة الانتاجية أو الكفاية الانتاجية: يعبر عن مفهوم الانتاجية فهما متطابقان وان الاختلاف شكلي في المسمى ولكن اسم الانتاجية اكثر شيوعا واستخداما في معظم اللغات الاجنبية اذ يطلق عليه في الانكليزية مثلا (productivity) وفي الفرنسية (productivite) وفي الالمانية (productivitat) وفي الروسية (proizvoditeljnosti) وفي الاسبانية (productividad)، لهذا نميل الى استخدام الانتاجية لتعني المفهومين والتي يراد بها: (كمية الانتاج منسوبة لعنصر او اكثر من عناصر الانتاج)، اي انها ناتج استخدام عناصر الانتاج خلال فترة زمنية محددة؛ مثل عدد الاطارات المنتجة في معمل الاطارات في ساعة او يوم او اسبوع او شهر او سنة منسوبة الى حجم المدخلات المستخدمة. يمكن استخدام معيار الانتاجية في قياس درجة حسن استغلال الموارد الانتاجية لتحديد وتقييم درجة الاستفادة

مستوى معين من المخرجات، قياساً بالمدخلات التي تم استثمارها للغرض الإنتاجي. وايضا تعني الإنتاجية الأداء الأفضل بأحسن الطرق الممكنة، فهي بذلك معيار لإنجاز عمل ما سواء من قبل الأفراد أو مجموعات العمل أو المؤسسة على حد سواء.

الإنتاجية = الكفاءة + الفعالية + $\text{Productivity} = \text{Efficiency} + \text{Effectiveness}$

ان قياس الإنتاجية يساعد على: - درجة تحقيق الأهداف الأساسية للمنشأة (فاعلية الإدارة). - معرفة كفاءة استغلال الموارد لخلق ناتج معين. - الحكم على فاعلية المنشأة - القدرة على المنافسة والبقاء في دنيا الاعمال.

2. الكفاءة Efficiency والإنتاجية Productivity تجدر الإشارة هنا حول اقتران مفهوم الإنتاجية بمفهوم الكفاءة وهو ما يعني بأن الإنتاجية تهتم بمقارنة كمية المخرجات بكمية المدخلات اللازمة لتحقيقها، بمعنى الوصول إلى اكبر كمية من المخرجات باستعمال كميات محددة من المدخلات أو استعمال أقل كمية من المدخلات للوصول إلى أعلى قدر من المخرجات أملا في تحقيق الأهداف العامة التي ترسمها المؤسسة.*

تعرف الإنتاجية Productivity : بأنها إمكانية إنتاج قدر من السلع أو الخدمات بذات الجودة أو أفضل بوحدات أقل من عوامل الإنتاج في فترة زمنية محدودة. فتشير الكفاءة إلى العلاقة بين الموارد والنتائج، وتقاس الكفاءة باحتساب نسبة إلى المدخلات المستغلة أثناء سعي المؤسسة لتحقيق اهدافها، وترتبط بنسبة ما هو مقدار المدخلات من المواد الخام والأموال والناس اللازم لتحقيق مستوى معين من المخرجات او هدف معين¹⁸⁹. وتعني الكفاءة ايضاً بوصفها أعلى منفعة مقابل التكاليف، وان تكون المؤسسة كفوءة يعني ان تحصل على ما يمكن من الهدف التي تسعى لتحقيقه- أعلى نمو- الموظف الأعلى رضا - أعلى جودة للمنتج - أعلى رضا للزبائن والمجتمع¹⁹⁰.

ويبدو واضحا ان الانتاجية حسب المفاهيم المذكورة ما هي الا مقياس الكفاءة التي تتمتع بها الادارة في عملية تحويل المدخلات المختلفة من عمل ومستلزمات انتاج وغيرها الى مخرجات تأخذ شكل سلع او خدمات، وعند الحصول على مخرجات بنفس الكمية ولكن بمدخلات اقل نكون امام ما يسمى بزيادة الانتاجية¹⁹¹. كما تكشف الانتاجية بمعناها السابق مدى تطور المؤسسة في استخدام الجوانب الفنية والعلمية في رفع امكانيات وفعالية العاملين وزيادة قدرات الادارة وتنشيط العمليات الانتاجية.

من توجيه الموارد وصولا الى الناتج النهائي المستهدف. وينظر اليها اخرون كونها درجة المهارة في استخدام الموارد او المدخلات خلال فترة زمنية معينة بما يؤدي الى زيادة المخرجات مع ثبات حجم المدخلات او زيادة المدخلات مع تحقيق مخرجات بنسبة اعلى من نسبة زيادة المدخلات او يقلل المدخلات مع ثبات او زيادة المخرجات، هذا مع الالتزام بالمعايير المخططة لكل من الجدولة والتكلفة والجودة.

الا انه لا يمكن اعتبار الانتاجية وحدها مؤشرا لتقدم ونجاح المؤسسة وذلك لأنها لا تكفي في التعبير عن جميع العوامل التي تقف وراء نجاح المؤسسة ومنها:- طبيعة النشاط الذي تمارسه المؤسسة .- علاقة نشاط المؤسسة والاهداف التي تسعى لتحقيقها بالمؤشرات والمعايير المستخدمة في تقييمها.

و تقاس الكفاءة¹⁹² عن طريق النسبة بين المخرجات و المدخلات. عليه تقاس الكفاءة عموما بنسبة إنتاج النظام المخرجات الى الموارد " المدخلات" المستخدمة في تحقيق هذه المخرجات أو الناتج.

3. الإنتاجية الكلية والجزئية The Total & Partial Productivity: تمثل الإنتاجية الكلية العلاقة بين حجم الإنتاج وبين الموارد الإنتاج التي استخدمت في الحصول على السلع والخدمات وبمعنى آخر ويمكن احتسابها نسبة المخرجات Outputs إلى المدخلات Inputs.

الإنتاجية الكلية = الإنتاج/عناصر الإنتاج (رأس مال+ تكنولوجيا+ مواد+ العمل + تنظيم)

وتمثل الإنتاجية الجزئية بأحد عناصر أو عوامل الإنتاج، كإنتاجية العمل وإنتاجية رأس المال وإنتاجية الخامات وإنتاجية الآلات إذ أن العوامل التي تؤثر على كل منها مختلفة. وتأخذ الكفاءة الإنتاجية الجزئية شكلاً عينيًا أو نقدياً أي باستخدام الكميات أو القيم وعليه تكون:

إذُ تتناول قياس العلاقة بين الناتج المتحقق وبين الموارد التي استخدمت في إنجازه، أو يعني إنجاز النتائج المحددة بأقل استخدام للموارد.

**إنتاجية العمل = المخرجات / العمل إنتاجية المواد = المخرجات / المواد
إنتاجية الآلات = المخرجات / الآلات
إنتاجية رأس المال = المخرجات / الاستثمارات**

ويتضح من خلال شكل النسبة، إذ يتم تقييم الإنتاجية بالكميات إذُ تمثل النسبة بين كمية المخرجات إلى كمية المدخلات، في حين الكفاءة هي تكلفة أو قيمة المدخلات¹⁹³. وفي ضوء ما تقدم يبدو واضحاً ان الانتاجية لا تكفي لإعطاء حكم متكامل على كفاءة المؤسسة بالرغم من سعة العناصر التقييمية التي تستند عليها واحتوائها على جميع عناصر الانتاج التي تظافرت في خلق المخرجات والسبب يعود الى وجود جوانب اخرى من نشاط المؤسسة لا تشملها معايير الانتاجية بل تخضع لمعايير خاصة بها. وعليه تعد العمليات التقييمية للإنتاجية جزءاً من الاطار التقييمي للأداء، اي ان تقييم الأداء اوسع من قياس الانتاجية فهي احدى مفرداته المهمة.

4. تحليل وتقييم الإنتاجية وتحسينها Analysis & Evaluation Productivity: في ضوء عملية التحليل المتعلقة بالإنتاجية يتم تشخيص مناطق أو نقاط القوة والضعف، والانحرافات وفجوات أو ثغرات الإنتاجية. تعيين اسباب ومواقع

الضعف ومعالجتها وعدم تكرارها مستقبلا لذا يتم التفتيش عن المفتاح الرئيسي والحلول والبدائل لتحسين الإنتاجية أما يخص نقاط القوة فيتم تعزيزها من خلال التحفيز والتطوير وغيرها.

إذن عملية تقييم الإنتاجية هي جزء مهم من برنامج تحسين الإنتاجية كونها تعطي مؤشرات للأداء الحالي، والمحتمل ومجالات التحسين المطلوب.

في حين تحسين الإنتاجية أي العمل على تحقيق الكفاءة العالية الإستخدام الامثل لموارد التنظيم " المدخلات " مع تعظيم المخرجات. السلع و الخدمات والأفكار انطلاقا من ذلك فانه يمكن زيادة الكفاءة عن طريق البدائل أو مداخل وأساليب وتوجهات يمكن اعتبارها استراتيجيات يمكن اختيار بعضها أو كلها في تحسين الإنتاجية، سواء كان ذلك على مستوى المؤسسة أو على مستوى النشاط. مفادها الآتي¹⁹⁴:

أ- **ثبات المخرجات مع تقليل المدخلات:** (بقاء قيمة المخرجات ثابتة، وانخفاض قيمة الموارد المستخدمة) ويعنى ذلك التخلص من عناصر المدخلات الزائدة وغير المستغلة والتي سوف لا يترتب على التخلص منها التأثير في كم المخرجات

ب- **زيادة المخرجات مع ثبات المدخلات:** (زيادة قيمة المنتج النهائي أي المخرجات مع بقاء قيمة الموارد المستخدمة ثابتة). ويعنى ذلك إستخدام كافة الأساليب الإدارية والإشرافية والرقابية التي تعمل على التحريك الأفضل للموارد ومنع حدوث الفاقد أو العمل على تقليله إلى أقل حد ممكن.

ج- **زيادة المخرجات وزيادة المدخلات:** (زيادة قيمة المخرجات مع زيادة الموارد المستخدمة بنسبة أقل بشرط أن تكون نسبة الزيادة في المخرجات أعلى) ويعتمد هذا المدخل على التوسع والإنفاق بشرط أن يكون هناك مقابل أكبر للإنفاق.

د- **تخفيض المخرجات وتخفيض المدخلات:** (انخفاض قيمة المخرجات) مع انخفاض قيمة الموارد وهي المدخلات المستخدمة بشرط أن يكون تخفيض بنسبة أكبر. ويكون ذلك عن طريق تقليص حجم النشاط والخروج من بعض الأنشطة التي ليس للمنشأة ميزة تنافسية فيها والتركيز على الأنشطة التي تحقق فيها المنشأة مستوى إنتاجية أفضل.

هـ- **زيادة المخرجات مع تخفيض المدخلات:** (زيادة قيمة المخرجات مع زيادة الموارد المستخدمة بنسبة أقل) ويعتبر ذلك هو أفضل المداخل إذ يتم عن طريقه تحقيق مخرجات أكبر بقدر أقل من المدخلات. وهناك بعض الأمثلة عن اساليب تحسين الانتاجية هي: (- تطوير المدخلات التقنية بتطوير الآلات والمعدات والانظمة التقنية- تكنولوجيا التجميع من خلال تقسيم وتجميع المشكلات المتكررة او المتشابهة مما يساعد على تجنب تكرار الجهود لحل مشاكل وتوفير الوقت- الانتاج في الوقت المحدد- رقابة التكاليف والإستخدام الامثل للموارد المتاحة-

الحوافز المادية- المشاركة في القرارات والعوائد وتطوير حياة العمل- المسؤولية والمسألة الفردية والجماعية- الاتصال المباشر والمفتوح).

5. استراتيجية تحسين الإنتاجية: تتضمن: (تحديد اهداف المؤسسة للمنشأة واقسامها الانتاجية على اساس من المراجعة الادارية وتحليل- وتقيم البيئة الخارجية والداخلية للمنشأة واقسامها-ترجمة تلك الاهداف الى اهداف معيارية وفي صور كمية على قدر الامكان وخاصة على مستوى الادارات والاقسام التنفيذية- اعداد خطة استراتيجية مسبقة تتبنى متغيرات ايجابية فعالة -تبنى خصائص واساليب فنية وإدارية تمكن من ازالة العقبات التي تبدأ اثناء عمليات الانتاج- ترجمة الاهداف المعيارية الى معايير رقابية تتمشى مع الاهداف السابقة- تنفيذ الاستراتيجيات والخطط المعدة وقياس التنفيذ الفعلي ومقارنته على ضوء المعايير- المحددة ثم اعداد التقارير عن مدى الكفاءة والتتقيد الفعلي- التحفيز المادي والمعنوي للأفراد والمشرفين والاداريين من اجل تحقيق انتاجية عالية- الابقاء على الاستمرارية جهود التخطيط والتتقيد فور الانتهاء من مهام معينة وفقا لخطط الاستراتيجية والتكنيكية).

خامساً: العوامل المؤثرة على إنتاجية المؤسسة

1. النظام الاجتماعي: ان سلوك الفرد يتأثر بالظروف الاجتماعية السلبية السائدة في المجتمع، مثل: (-) عدم احترام الوقت- عدم الجدية في تطبيق القوانين واللوائح التنظيمية - ترسيخ الروابط العائلية والمحسوبية في ادارة التنظيم- الارتجال في ادارة التنظيم، وعدم اعتماد الاساليب الادارية الحديثة - تردّي المركز الاجتماعي للعامل، وتدني اجره- ضعف وعي المجتمع بأهمية زيادة الإنتاجية).

2. النظام الثقافي والتعليمي: مدى توفر المؤسسات التعليمية ومراكز التدريب المهني، التي تؤهل العاملين لسوق العمل.

3. النظام السياسي والاقتصادي السائد في الدولة: (-) هل هو نظام رأسمالي يعتمد على قوى السوق، ام نظام اشتراكي يعتمد على التخطيط المركزي- السياسات النقدية والمالية والسياسات المتعلقة بالاجور ومعدلات النمو الاقتصادي والاستثمار في راس المال البشري- الدورة الاقتصادية: هل الاقتصاد في حالة كساد ام انتعاش- معدلات التضخم وأثرها على مستوى الدخل الحقيقي الذي يحصل عليه العامل).

4. اللوائح والقوانين والتشريعات العمالية: تساهم تشريعات وقوانين العمل بقسط كبير في التأثير في إنتاجية العمل، لانها تشكل الجانب القانوني لعلاقات العمل، اذ انها تحدد مسؤولية كل موظف.

5. السياسات والتشريعات الحكومية: ان الكثير من التغييرات الهيكلية التي تؤثر على الإنتاجية تأتي من القوانين والنظم التي تشرعها الحكومة، مثل سياسة الاجور والاسعار وانظمة الاستيراد والتصدير والضرائب والكمارك على المواد والمنتجات، وكذلك سياسات تشجيع الاستثمار والاعانات والاعفاءات والتسهيلات... وغيرها.

6. القوى العاملة: يؤثر مدى توفر القوى العاملة كما ونوعا وزمنا سلبا او ايجابا على مستوى الإنتاجية.
7. التنظيمات العمالية: دور النقابات العمالية في تحصيل حقوق العمال، وفي خلق التوافق والانسجام وعلاقات عمل ايجابية مثمرة بين العمال وادارة المنشأة الاقتصادية من جهة، والاهداف الاقتصادية من جهة اخرى.
8. البنية الاجتماعية والسكانية: نسبة الرجال الى النساء، ونسبة الشباب الى الأطفال والشيوخ. فإنتاجية من هم في مقتبل العمر اكثر من إنتاجية من هم في خريف العمر، كما ان الرجال اكثر إنتاجية من النساء والاطفال.
9. توفر البنية التحتية الجيدة: ان توفر طرق النقل الجيدة وخدمات الاتصالات والماء والكهرباء... وغيرها، تؤثر على تكلفة الإنتاج والتسويق،
10. السياسة الصناعية للدولة: إذ تفرض الدولة اقامة بعض المشاريع الصناعية في منطقة دون الاخرى، سواء: لاسباب بيئية، او لاسباب تنموية، وهي ما تعرف بالمناطق الصناعية. وهذا بالطبع يؤثر على إنتاجية المؤسسة، بسبب زيادة تكاليف النقل والمواصلات، في حال كانت هذه المناطق الصناعية تبعد كثيرا عن مراكز التسويق والاستهلاك.
11. المنافسة: لا يمكن للإدارة ان تتحكم في درجة المنافسة في السوق، فدخل منافس قوي قد يؤدي إلى انخفاض حصة المؤسسة من السوق - " الحصة السوقية"، وهي نسبة مبيعات المؤسسة الى مبيعات السوق الكلية، مما يؤثر على إنتاجية المؤسسة.
12. العوامل الطبيعية: ان توفر المواد الاولية، والعوامل المناخية - من رطوبة وأمطار ورياح ودرجات حرارة - تساهم بهذا القدر او ذاك في رفع الإنتاجية.
13. الطاقة: تشكل الطاقة احد العوامل الرئيسية لتكاليف الإنتاج، وان اسعارها تنعكس على الإنتاجية. فارتفاع تكاليف الطاقة يزيد من تكاليف الإنتاج ويؤثر سلبا على الإنتاجية، والعكس بالعكس.
14. المواد الاولية: المواد الاولية عامل مهم من العوامل الخارجية التي تؤثر على الإنتاجية، فاذا زادت اسعار المواد الاولية فانها تؤدي إلى انخفاض الإنتاجية.
15. التكنولوجيا المستخدمة: وتشمل التغيرات في معدلات استخدام التكنولوجيا بما فيها العمليات والتقنيات والاجهزة والمعدات والآلات، وكلها لها تأثير على الإنتاجية.
16. تكنولوجيا المعلومات: من اجل إنجاح ادارة العمليات في تحسين اساليب الإنتاجية، كذلك توفر المعلومات الكافية لتنفيذ مهام العمل والتغذية العكسية الجيدة (المستندة إلى الحقائق) عن نتائج الاعمال
17. بيئة العمل (ظروف العمل داخل المؤسسة الإنتاجية): يقصد بظروف العمل كل ما يحيط بالعامل من ظروف طبيعية او صناعية، مثل درجات الحرارة والتهوية والتبريد

والرطوبة وشدة الاضاءة وشدة الضوضاء، وغيرها من العوامل التي تؤثر على مستوى اداء العامل سلبا او ايجابا.

18. طرق اداء العمل: تحتاج طرق العمل إلى المراجعة الدائمة لتجنب العمل غير الضروري، وتقليل الفاقد في الوقت والجهد والتكلفة.

19. عملية الإنتاج: ان طريقة تتابع وانسياب عمليات الإنتاج فضلا عن درجة الأتمتة، وكذلك نسب المزج بين العناصر الإنتاجية، تؤثر على كمية ونوعية المخرجات و ثم على معدل إنتاجية المؤسسة.

20. المنتج: يمكن تحسين الإنتاجية ليس فقط بتحسين مواصفات المنتج، وانما تتعدى ذلك لتشمل توفير المنتج في المكان المطلوب، وفي الزمن المطلوب، وبالسعر المعقول.

21. تدريب القوى العاملة: ان تدريب القوى العاملة وخلق مهارات فنية في المنشأة، وتخفيض حجم التالف من المواد اثناء الإنتاج سيساهم بلا شك في تحسين جودة المنتج، وسيكون له تأثيراً كبيراً على مستوى الإنتاجية.

22. الطاقة الإنتاجية للمكان والمعدات: ان للمكان والمعدات دور مركزي في التأثير على الإنتاجية

23. الصيانة: الاهتمام بالصيانة الروتينية والوقائية للآلات والمعدات يضمن عدم التوقف المفاجئ في هذه الآلات Breakdown ويتعطل بذلك العمل في المصنع.

24. معدل الانتفاع من الطاقة الإنتاجية Rate Utilization Capacity

25. معدل الانتفاع من العمل Rate Utilization Labor.

26. النظام الإداري: تعد الإدارة الحديثة هي المسؤولة عن الإستخدام الفعال لجميع الموارد التي تقع تحت سيطرة المنشأة، والعنصر الاساس الذي يقع على عاتقه مهمة التخطيط وتنظيم الإنتاج ومراقبته من ناحية النوعية، واتخاذ القرارات اللازمة بشأنه.

27. انظمة الحوافز: ان إستخدام انظمة الحوافز الملائمة اصبح من المسائل الحيوية للإدارة الحديثة، بهدف اظهارالقوى الكامنة لديه وتوجيهها نحو خدمة الإنتاج.

28. حجم المؤسسة واقتصاديات الحجم: ينعكس بالضرورة على ارتفاع إنتاجية العمل المتمثلة بانخفاض التكاليف.

29. توصيف وتقييم الأعمال: وضع الشخص المناسب في المكان المناسب، من خلال عملية تخطيط ورسم السياسات وتوزيع العاملين، وعمل برامج للتدريب لرفع كفاءة الأداء لدى العاملين.

30. توفر السيولة النقدية اللازمة (راس المال العامل)

31. توفر المواد الأولية الجيدة يقلل من الفاقد والهدر في الانتاج.

32. الترتيب الداخلي الجيد للمصنع: ويشمل وضع الماكينات والمعدات بشكل يضمن تتابع العمليات الإنتاجية، وسهولة حركة وتدفق المواد الخام على خطوط الإنتاج.

33. توازن خط الإنتاج وتقليل الوقت الضائع

- 34.التخزين الجيد للسلع الجاهزة والمواد الخام يقلل من التالف والفاقد منها
- 35.الرغبة في العمل: ان توفر " الامان الوظيفي" للعاملين، وتهيئة الظروف المادية وعلاقات العمل الجيدة واجور عمل عادلة، ومنح الحوافز والمكافآت المالية، كل هذا من شأنه ان يؤدي الى رفع معنويات العاملين، ويزيد من رغبتهم في العمل وإخلاصهم وولائهم للمنشأة التي يعملون فيها، مما يؤثر ايجابا على رفع إنتاجية العمل.
- 36.نوعية حياة العمل: وتتعلق بدرجة تحفيز المؤسسة للعاملين والرضا الوظيفي ودرجة تحسين بيئة العمل، وشعورهم بالاستقرار والأمان الوظيفي واحترامهم وتشجيعهم لتقديم الافكار المبدعة والخلاقة، ودرجة انتماء العاملين للمؤسسة وارتفاع الروح المعنوية لديهم، وثم زيادة إنتاجيتهم.
- 37.معدل دوران العمل: ارتفاع معدل دوران العمل يؤثر سلبيا على مستوى الإنتاجية، إذ يتطلب ذلك تخصيص مبالغ كبيرة لتدريب وتأهيل العاملين المستجدين.

الفصل الأثنى عشر

أساسيات الأداء المصرفي والأداء التسويقي

يمثل الأداء النشاط الشمولي المستمر الذي يعكس نجاح المؤسسة واستمراريتها وقدرتها على التكيف مع البيئة أو فشلها وانكماشها وفق أسس ومعايير محددة تضعها المؤسسة وفقاً لمتطلبات نشاطها وعلى ضوء الأهداف طويلة الأمد.

ويعد الأداء أيضاً بوصفه المجس الحقيقي الذي يعطي صورة عن سير أعمال المؤسسة ويفيد في الإجابة عن وجوب إعادة النظر في الرسالة إلى آخر حلقة من السياسات والبرامج والموازنات وكل ما يتعلق بالعملية التخطيطية ويحقق للمؤسسة الموقف الإستراتيجي ليس على مستوى البيئة الداخلية وبيئة المهمة فحسب وإنما على صعيد البيئة الخارجية أيضاً. يعبر الاداء بمفهومه الواسع عن اسلوب المؤسسة في استثمار مواردها المتاحة وفقاً لمعايير واعتبارات متعلقة بأهدافها في ظل مجموعة من المتغيرات الداخلية والخارجية التي تتفاعل معها المؤسسة في سعيها لتحقيق كفاءتها وفعاليتها لتأمين بقائها.

يسعى الأداء المصرفي الى تحقيق الهدف الأساسي للأداء المصرفي تجسد في تطوير الأداء المالي وتحسين مستوى النشاط المصرفي ليتماشى في تطوره مع التوسع والتقدم الاقتصادي للبلاد. وتحقيق عدد من الأهداف النوعية المتعلقة أساساً بإمداد الوظيفة التخطيطية والإشرافية بالمعلومات والبيانات التي تمكنهم من حسن أدائهم لمهامهم.

ولتحقيق الهدف الأساسي لتقويم الأداء وأهدافه الفرعية المكملة له يجب أن يتميز بعددٍ من الخصائص أهمها شموله لفروع وأقسام النشاط المصرفي كافة، وارتباط تقويم الأداء بالوظائف الإدارية الأخرى كالتنظيمية والتخطيطية، وضرورة تمتع هذه الأهداف بالواقعية والموضوعية، والقدرة العالية للقائمين عليها بتحقيق نتائج ايجابية¹⁹⁵.

تختلف المؤسسات المصرفية كل الاختلاف عن المشاريع غير المالية (المشاريع الصناعية) وأن معظم المفاهيم التي طورت في تحليل أداء هذه المشاريع هي مفاهيم غير صحيحة للمصارف ألا أن آخرين يقولون انه لا يوجد هناك ما يبرر هذا الاستنتاج على الرغم من أن المصارف تختلف عن الأنشطة أو المؤسسات غير المالية ألا أن معظم المفاهيم الرئيسة التي طورت الشركات الخاصة الموجهة نحو الأرباح هي مفاهيم صحيحة في تحليل أداء المصارف التجارية.

وتعد المصارف من المؤسسات المالية ذات الأهمية البالغة في النشاط الاقتصادي فعن طريقها يمكن سحب السيولة النقدية الفائضة من التداول ثم إعادة ضخها على هيئة تسهيلات وقروض. وتهتم إدارات المصارف بالأداء المالي بعدها مؤسسات مالية وسيطة تتاجر بالأموال أساساً ويعد القاسم المشترك في الدراسات النظرية والتطبيقية وفي عمليات تقييم الأداء ضمن الواقع العملي لمختلف مؤسسات الأعمال والأداء المالي سيبقى القياس المحدد لمدى نجاح المؤسسات.

ونظرا لتكرار وتعاقب حدوث الازمات المالية في الاقتصاد العالمي عموما وفي اقتصاديات العديد من البلدان خصوصا ولثبوت العلاقة السببية بين تلك الازمات وبين الاداء المتعثر والمتراجع واللامسؤول او المتهور احيانا للعديد من المصارف في بعض دول العالم، ازدادت وتعاضمت أهمية تقييم الاداء المصرفي بناء على الحاجه الملحة لمعرفة طبيعة ومستوى الاداء المصرفي كقطاع ومؤسسات ماليه مصرفيه من جهة ولتحجيم ومعالجة الاداء السلبي لبعض المصارف واتجاهها غير المحسوب نحو المخاطرة والذي يشكل خطرا فعليا على الاقتصاد بأكمله من خلال تسببه في حدوث تلك الازمات المالية من جهة أخرى¹⁹⁶.

وانطلاقا مما تقدم سيتم تناول مباحث هذا الفصل على النحو الآتي:

المبحث الأول: أساسيات الأداء المصرفي وتقييمه.

المبحث الثاني: أساسيات الأداء التسويقي وقياسه.

المبحث الثالث: أساسيات مؤشرات الأداء التسويقي.

المبحث الأول

أساسيات في الأداء المصرفي وتقييمه

يعد الأداء المصرفي من الموضوعات التي تحتل أهمية كبيرة بالنسبة للمصارف من إذ إدارتها والمساهمين فيها والمتعاملين معها واصحاب المصالح المشتركة والمسؤولية الاجتماعية.

إذ إن الأداء المصرفي يقيس ما هو متحقق فعلا مع المخطط له سابقا لكي يكون لإدارة المصرف ولغيرهم معرفة الانحرافات السلبية عن الخطة الموضوعة ومعالجتها وعدم تكرارها مستقبلا وتعزيز النقاط الايجابية بالتحفيز والتطوير.

أولاً: الأداء المصرفي: المفهوم و الأهمية والأهداف:

1. مفهوم الأداء المصرفي: هو العمل المقدم طبقاً للأنظمة والمقاييس وطريقة تقديمه للزبون لتحقيق الخدمة المطلوبة. ومن المنظور الإستراتيجي للأداء. أما مفهوم الأداء على مستوى المؤسسات المصرفية لا يختلف كثيراً عن مؤسسات الأعمال الأخرى الإنتاجية أو الخدمية منها إذ أن مؤشرات الأداء متقاربة لقياس الأداء وغالباً ما نجد أن الكتاب المصرفيين ينظرون للأداء المصرفي وفق هذا الإطار (أداء المصرف يمكن قياسه عن طريق الحسابات، أو المعايير السوقية:- العائد على الموجودات يعد مقياس محاسبي مقبول بشكل واسع لقياس ربحية المصرف على موجوداتها الإجمالية.- نسبة السعر الى الأرباح والقيمة السوقية الى الدفترية تعد مكملة للمعلومات المحاسبية لقيمة المصرف لقياس الأداء)¹⁹⁷. جدول (1-12) يتم فيه استعراض بعض تعاريف مفهوم الأداء المصرفي هي:

جدول (1-12) مفهوم الأداء المصرفي

الباحث	المفهوم
الحسيني & والدوري	"الأداء المصرفي بانه النشاط الشمولي المستمر الذي يعكس نجاح المصرف واستمراريته وقدرته في التكيف مع البيئة او فشله وفق اسس ومعايير محددة يضعها المصرف وفقا لمتطلبات نشاطه في ضوء الاهداف طويلة الامد" ¹⁹⁸ .
Al-Hawar	الأداء المصرفي على انه "انعكاس لكيفية إستخدام المصرف للموارد المتاحة له بشكل يمكنه من تحقيق اهدافه" ¹⁹⁹ .
جودي	في حين عرف، الأداء المصرفي على انه " الوسائل اللازمة وأوجه النشاط المختلفة والجهود المبذولة لقيام المصارف بدورها، وتنفيذ وظائفها في ظل البيئة المحيطة لتقديم الخدمات المصرفية التي تحقق الأهداف" ²⁰⁰ .

ومن وجهة نظر الدراسة الحالية فان الأداء المصرفي "هو دالة لكل الأنشطة والفعاليات التي يقوم بها المصرف والذي يمكن من خلاله تقييم قدرته على إستخدام الموارد والقدرات المتاحة وبما يضمن تحقيق اهدافه 201".

والجدير بالملاحظة، فان التعرف على الأداء المصرفي والالمام بجوانبه يتطلب تناول مفهوم الأداء بشكل عام كونه يمثل الاطار العام لصورة سير اعمال المؤسسات على اختلاف طبيعة المجالات التي تعمل فيها، وان النشاط المصرفي مثل بقية النشاطات المؤسسة الاخرى ما هو الا انعكاس للاطار المذكور والذي سبق ان تناوله بالتفصيل ضمن المبحث الثاني أساسيات في أنواع الإداء في الفصل الحادي عشر.

ان المقصود بالأداء المصرفي هو الوسائل اللازمة وأوجه النشاط المختلفة والجهود المبذولة لقيام المصارف بدورها، وتنفيذ وظائفها في ظل البيئة المصرفية المحيطة لتقديم الخدمات المصرفية التي تحقق الأهداف. ويستدل من المفاهيم السابقة على ان الأداء ما هو الا انعكاس للنتائج المتحققة من عمليات ونشاطات المؤسسة (المصرف) المتنوعة، ويفترض ان يتسم بالشمولية بهدف تشخيص قدرة المؤسسة على التكيف للظروف البيئية واقتناص الفرص من خلال استغلال الموارد والقدرات المتاحة وبما يفضي الى معرفة قدرة المؤسسة على بلوغ الاهداف التي تسعى اليها. كذلك نستخلص بأن بالأداء المصرفي ما ينجزه المصرف من أهداف مخططة أو متوقعة. و يتم قياس المنجز ومقارنته مع المخطط هو أولى الخطوات على مستوى الأداء الذي تمارسه المصارف سواء أكانت عامة او خاصة او مختلطة. فالأداء المصرفي بوصفه صورة تعكس نتيجة ومستوى قدرة المصرف على استغلال موارده وقابليته في تحقيق أهدافه وفق المعايير التي تلائمه ومقارنة ما تحقق من الأهداف مع الخطة الموضوعة سابقاً لتشخيص الانحرافات أن وجدت واتخاذ الوسائل الكفيلة بمعالجتها.

2. أهمية الأداء المصرفي وأهدافه:

أ. أهمية الأداء المصرفي: تكتسب أهمية الأداء المصرفي أهمية كبيرة في خلق روح المنافسة بين أقسام المصرف بغية تحسين مستوى الأداء العام. والتأكد من كفاءة استخدام الموارد المتاحة للمصرف وإستخدامها على النحو الأفضل. وخلق روح المنافسة بين أقسام المصرف بغية تحسين مستوى الأداء العام. والكشف عن مساوئ الإسراف في استخدام الأموال فضلا عن شكيليات العمل وبما يتنافى مع القواعد والأسس السليمة للأداء العام. وتحسين عملية التخطيط على المستوى القومي او المحلي او المنظمي عبر التأكد من تحقيق التوازن الاقتصادي والتناسق بين القطاعات الإقتصادية، زيادة درجة الإفصاح والانسجام بين الأهداف الإستراتيجية من جهة وعلاقتها بالبيئة التنافسية من جهة أخرى. تطوير وتحسين أداء المسؤولين عبر

الكشف عن جوانب القصور والضعف في كفاءة العاملين ومستوى إنتاجيتهم وإيجاد الحلول الناجعة لها عبر التدريب والتنمية²⁰².

ب. **أهداف الأداء المصرفي:** توجد عدة أهداف للأداء المصرفي هي:

- (1) الهدف الأساسي للأداء المصرفي تجسد في تطوير الأداء المالي وتحسين مستوى النشاط المصرفي ليتماشى في تطوره مع التوسع والتقدم الاقتصادي للبلد.
- (2) تحقيق عدد من الأهداف النوعية المتعلقة أساساً بإمداد الوظيفة التخطيطية والإشرافية بالمعلومات والبيانات التي تمكنهم من حسن أدائهم لمهامهم.
- (3) لتحقيق الهدف الأساسي لتقويم الأداء وأهدافه الفرعية المكملة له يجب أن يتميز بعددٍ من الخصائص أهمها شموله لفروع وأقسام النشاط المصرفي كافة.
- (4) ارتباط تقويم الأداء بالوظائف الإدارية الأخرى كالتنظيمية والتخطيطية، وضرورة تمتع هذه الأهداف الواقعية والموضوعية، والقدرة العالية للقائمين عليها بتحقيق نتائج ايجابية

(5) تمتع هذه العملية بالمرونة والقدرة على التطور الدائم لتتماشى مع التطورات والتغييرات الحاصلة في البنية الاقتصادية عموماً والنشاط المصرفي خصوصاً.

ثانياً: تقييم الأداء المصرفي: يعد تقييم الأداء من العمليات المهمة التي تهدف المؤسسة من وراء القيام به قياس مدى النجاح الذي حققته في انجاز مختلف الاهداف التي تسعى اليها. للتأكد من كفاءة استخدام الموارد المتاحة والتحقق من تنفيذ الأهداف المخططة. وان البنوك التجارية تحصل على مواردها المالية من مصادرها، وتقوم بتوزيعها على استخداماتها بشكل منظم يضمن لها أكبر عائد، هذا الأخير يختلف من بنك إلى آخر نتيجة لعدة اعتبارات منها اختلاف العمليات المصرفية وكذا السياسات والإستراتيجيات المتبعة، أي أن هناك مصارفاً ذات أداء مرتفع وأخرى منخفضة الأداء.

تهدف عملية تقييم الأداء إلى توضيح المسار المالي للبنك لمعرفة جوانب القوة وتدعيمها و جوانب الضعف ومعالجتها. كذلك إبراز مدى دقة البنك على استيعاب الخسائر الناتجة عن الاستثمار في الأصول ، فضلاً عن معرفة مدى سلامة السياسات والإستراتيجيات المتبعة خلال السنة المالية.

لقد استأثر موضوع تقييم الأداء باهتمام واسع من لدن الباحثين والكتاب والمختصين في مجالات الحقول العلمية الإدارية والإقتصادية والمحاسبة والمالية والمصرفية لارتباطه بجوانب مهمة من حياة المؤسسات المتنوعة. وعلى الرغم من تطابق وجهات نظرهم عموماً المتعلقة بجوهر عملية تقييم الأداء على أنه، مقارنة الأداء الفعلي بمؤشرات سبق وان تم تحديدها من قبل ادارة المؤسسة بهدف اكتشاف الانحرافات ومن ثم العمل على تصحيحها. ومع هذا فقد وردت مفاهيم وانواع متعددة ومختلفة لعملية تقييم الأداء المصرفي نستعرض بعضها في جدول (12-2) الآتي:

جدول (2-12) مفهوم تقييم الأداء

الباحث	تعريف تقييم الأداء
(Lebas)	"نظام تستطيع المؤسسة من خلاله توجيه عملياتها اليومية وتقييم فيما اذا حققت الاهداف التي تسعى اليها".
(Horngren)	"احد مكونات نظم الرقابة الادارية ويحتل اهمية خاصة في ربط سلوك العاملين بالأهداف التنظيمية".
Lebas & (Euske)	"هو حاصل مجموع العمليات التي تقود مدراء المؤسسات الى القيام بالأفعال اللازمة في الحاضر وبما يساعد على ايجاد مؤسسة تتسم بالقدرة على الانجاز في المستقبل" ²⁰³ .
Neelj	تقييم الأداء على انه "مقياس يستخدم في تحديد كفاءة وفاعلية استراتيجية الاعمال، اذ انه يوصل المعلومات المالية وغير المالية التي تؤثر في عملية اتخاذ القرار والفعاليات الادارية" ²⁰⁴ .
(Simons) ²⁰⁵	"هو نظام معلومات يستخدم من قبل المدراء في تعقب تنفيذ الاستراتيجية من خلال مقارنة النتائج الفعلية مع الاهداف الاستراتيجية للمؤسسة" ²⁰⁶ .
(Slizyte& Bakanauskiene)	في حين ينظر الى تقييم الأداء على انه "مقارنة المستويات الفعلية مع المستويات المستهدفة للأداء، وتعتمد فاعلية قياس الأداء على مدى علاقته باستراتيجية المؤسسة، وتستخدم ادارة الأداء معلومات التقييم في ادارة وتحسين الأداء هذا فضلا عن التأكد من الفعاليات المنجزة" ²⁰⁷ .

وتأسيا على ما تقدم تقييم بأن الأداء المصرفي يتضمن القيام "بعملية تحليل للنتائج المتحققة عن الانشطة والفعاليات التي يقوم بها المصرف اي الحكم على مدى تحقيق البنك لأهدافه الموضوعية ومقارنتها بالخطط المعدة مسبقا وتحديد الانحرافات بالاستعانة بالبيانات و الإحصائيات بقدر كبير و تفسير التغيرات التي تطرأ على النتائج تفسيراً واضحاً وتشخيص اسبابها وتحديد المراكز الإدارية المسؤولة عن الانحرافات واتخاذ الاجراءات اللازمة للحد من تأثيرها او منع تكرارها في المستقبل"²⁰⁸.

والجدير بالملاحظة، ان تقييم الأداء قد يكون جزئياً اذ يتناول بعض الجوانب ذات العلاقة ببعض الانشطة والفعاليات التي تقوم بها المؤسسة حسب الاهمية النسبية او مناطق الضعف وفقاً لما يتطلبه الهدف من عملية التقييم، او اجراء تقويماً شاملاً للأداء وهذا ما يدعى بالأداء الإستراتيجي، وهو لا يقتصر على تقييم اداء نشاط معين دون غيره، وانما يغطي مختلف

أوجه نشاط المؤسسة. آخذاً بنظر الاعتبار الإستراتيجية الكلية للمؤسسة وارتباط عملية الأداء بالأهداف المرسومة على مختلف مستويات المؤسسة²⁰⁹. يمكن تصوير الأنواع الرئيسية للأداء كما في شكل (1-12) الآتي²¹⁰:



شكل (1-12) الأنواع الرئيسية للأداء

ثالثاً: تقويم الأداء المصرفي: الأسس والإجراءات والمقاييس²¹¹:

1. الأسس العامة لتقويم الأداء المصرفي: الأسس العامة الواجب تطبيقها عند تقويم الأداء:
 - أ. تحديد الأهداف: لأنها الخطوة الأولى في عملية تقويم الأداء، ولأن الهدف الأساسي للمصرف هو تنمية نشاطه وتطويره ليواكب التطور الاقتصادي.
 - ب. وضع الخطط التفصيلية لإنجاز العمل: بعد تحديد الأهداف الواجب تحقيقها مستقبلاً يتم وضع الخطط التفصيلية للعمل المصرفي، إذ يتم رسم خطة أو أكثر لكل مجال من مجالات النشاط المصرفي ومن ثم التنسيق بين هذه الخطط للوصول إلى خطة شاملة ومتكاملة.

ج. **تحديد مراكز المسؤولية:** تعد مرحلة تحديد مراكز المسؤولية خطوة رئيسة في بناء نظام الرقابة وتقييم الأداء لأن تحديدها يقوم على أساس مبادئ التقسيم الإداري، إذ يخضع كل قسم من أقسام المصرف إلى رقابة وإشراف مسؤول خاص.

د. **تحديد معايير الأداء:** تمثل معايير الأداء مؤشرات تزود المسؤولين عن رقابة النشاط بأساس سليم لمقارنة الأداء الفعلي بما خطط له وتحديد المعايير من المراحل الصعبة في عملية تقويم الأداء نتيجة لتعدد مؤشرات الأداء المتاحة التي تعكس نتائج نشاط المؤسسة بشكل عام.

2. إجراءات تقييم الأداء المصرفي:

أ- مقارنة النتائج الفعلية لمؤشرات الاداء مع المؤشرات المستهدفة، عبر الفترات المالية السابقة، او نتائج اداء المؤسسات المتماثلة.

ب- تحليل وتفسير انحرافات النتائج في التنفيذ الفعلي للأداء والتي ستتضح جليا عند تطبيق مؤشرات الأداء السابقة وبيان مسبباتها.

ج- أيجاد الحلول الناجحة لتلافي تلك الانحرافات بما يحقق تصحيح مسارات الأداء المستقبلي، وتحسين تنفيذ عملياته عبر الترشيح العملي لنظام التقييم المنفذ او عبر مفاضلة البدائل المتاحة أو كلاهما معا.

3. **مقاييس تقييم الأداء:** هنالك العديد من المقاييس التي يجري عبرها تقييم الاداء للمنشآت المختلفة ويمكن تلخيص اهم تلك المؤشرات عبر ما يأتي: (- المقاييس المالية. - مقاييس ملكية حملة الاسهم. - المقاييس التسويقية. - مقياس القيمة الاقتصادية المضافة. - مقاييس الموظفين).

رابعاً: ميادين ومجالات أداء الأعمال: لقد حددت مجالات أداء الأعمال في ميادين محددة تتمثل في ميدان الأداء المالي وميدان الأداء المالي العملياتي وميدان الفاعلية التنظيمية. وفيما يأتي توضيحاً لكل من هذه الميادين:

1. **ميدان الأداء المالي Financial Performance:** وهو الميدان المتعلق بالجانب المالي وهو وصف لوضع المؤسسة الآن وتحديد للاتجاهات التي استخدمتها للوصول إلى هذا الوضع من خلال دراسة المبيعات والإيرادات والموجودات والمطلوبات، وتستخدم لقياسه النسب والمؤشرات المالية كالسيولة والربحية وغيرها من النسب التي تتيح للمؤسسة معرفة نقاط قوتها وضعفها فضلاً عن معرفة موقعها السوقي مقارنة بالمؤسسات المنافسة. كذلك يعد الأداء المالي احد المؤشرات المهمة التي تقيس قدرة المؤسسة على تحقيق أهدافها ومدى الاقتراب أو الابتعاد عن تلك الأهداف²¹².

2. ميدان الاداء المالي العملياتي Financial Operational Performance:

وهو المفهوم الذي يجمع بين الاداء المالي والتشغيلي للذان يمثلان جانب الكفاءة التي تقوم اساسا على التوجه نحو تحقيق افضل استخدام للموارد المتاحة وفي المجالات التي تعطي

أكبر المردودات. ان هذا الميدان يأخذ بعين الاعتبار مؤشرات ومقاييس عملياتية أو تشغيلية كالحصة السوقية وتقديم المنتجات الجديدة ونوعية المنتج وفعالية عمليات التسويق وغيرها المقاييس التي ترتبط بمستوى أداء عمليات المؤسسة كافة، وهذا ما يظهر للإدارة الصورة الحقيقية للأداء الذي لا تستطيع المؤشرات المالية الإفصاح عنه.

3. ميدان الفاعلية التنظيمية Organizational Effectiveness: يشير مفهوم الفاعلية الى قدرة وقابلية المؤسسة على تحقيق اهدافها من خلال التنبؤ بالمشاكل الداخلية والخارجية التي ستواجهها في المستقبل والتكيف معها ووضع الحلول المناسبة لها، وتعد الفاعلية التنظيمية المعيار الذي يعكس درجة نجاح المؤسسة في تحقيق اهدافها التي تسعى لتحقيقها فضلاً عن قدرتها على التكيف مع البيئة الخارجية. وإن الفاعلية التنظيمية تشير إلى الحكم الإنساني عما إذا كانت المؤسسة تمارس عملها بشكل مرض وان هذا الحكم يصبح قاعدة للتغيير التنظيمي الجوهري، فعندما تكون الفاعلية غير مرضية يصبح التغيير أمراً ضرورياً. ويتفق المختصون على إن الفاعلية التنظيمية وسيلة تقييمية لقياس أداء الوحدات الاقتصادية في جوانب مهمة لتحديد نجاحها في تحقيق أهدافها المرسومة، إلا إن معظم هؤلاء المختصين يختلفون في وجهات نظرهم حول الجوانب التنظيمية أو البيئية التي يجب إن تخضع للتقييم وهو الأمر الذي انبثق عنه عددا من المداخل في جدول (12-3) وكالاتي:

جدول (12- 3) الفاعلية التنظيمية

مدخل تعدد المتفاعلين Multiplicity of Users Approach	مدخل النظم System (Approach)	مدخل الأهداف Goals-Attainment Approach	مدخل العمليات Operational Approach	مدخل الموارد Resources Approach
برز هذا المدخل بديلاً عن المداخل السابقة مدخل (العناصر الإستراتيجية أو اصحاب المصالح) وقد سعى مؤيدو هذا المدخل إلى احتواء المداخل السابقة وذلك لأن تلك المداخل لفاعلية المؤسسة يقدم كل منها بعض الجوانب ولا يعتمد على كل الوحدة، فالمؤسسة يمكن ان تكون جيدة في الحصول على الموارد ولكنها تبدها وتفشل في تحقيق أهدافها وأنها ذات علاقات عمل داخلية ممتازة ولكنها تخفق في البقاء لعدم رغبة المستهلكين بمنتجاتها، وبناءاً على ذلك فإن مدخل المتفاعلين الإستراتيجي ين وجه الأنظار نحو علاقة المؤسسة بالبيئة الأوسع.	يتضح من مدخل الأهداف (المدخل السابق) بأنه يركز على الأهداف فقط ميداناً لقياس الفاعلية، ولكن الحكم على فاعلية المؤسسة من خلال الهدف لا يقدم لنا سوى أجزاء من الصورة الكلية للمؤسسة لأنه يركز على المخرجات فقط، في حين ان المؤسسة يجب ان يتم تقييمها من حيث مدى قدرتها على الحصول على المدخلات وتحويل هذه المدخلات من خلال العمليات إلى مخرجات وتوزيعها إلى جانب مقدرتها في المحافظة على التوازن الاستقرار وهو فحوى مدخل النظم.	ينطلق هذا المدخل لقياس الفاعلية من افتراضين رئيسيين؛ أولهما أن لكل وحدة اقتصادية غاية نهائية تسعى إلى تحقيقها، والثاني بالإمكان تحديد الغاية النهائية ومن ثم قياس مدى النجاح في تحقيقها.	وفقاً لهذا المدخل فإن ميدان الاداء الذي يمكن من تحري فاعلية المؤسسة يتمثل في قدرتها على تسير عملياتها الداخلية بصور جيدة، مثال ذلك الروح المعنوية واهتمام المشرفين وجودة عمليات اتخاذ القرار. وإن هذا المدخل لا يلاحظ البيئة الخارجية وإنما يركز على الميكانيكيات الداخلية للمؤسسة وفاعليتها في استخدام مواردها الذي ينعكس في مظاهر الصحة والكفاية	في هذا المدخل يكون ميدان الاداء الذي تسعى المؤسسة لتقييمه متمثلاً بالقدرة على الحصول على الموارد النادرة ذات القيمة من البيئة. وإن هذا المدخل يقابل مدخل الأهداف باعتباره يؤكد على المدخلات بدلاً من المخرجات التي يؤكد عليها مدخل الهدف.

المرجع: عمر علي كامل الدوري، تقييم الاداء المصرفي الإطار المفاهيمي والتطبيقي، ط1، كلية اقتصاديات الأعمال بغداد-جامعة النهرين، 2013، ص: 26-29.

نستخلص مما ورد ان ميدان الاداء المالي العملياتي اوسع من الميدان المالي وان تقييمه يعني التحقق وبصورة واسعة من قدرة المؤسسة على تحقيق اهدافها، وان ميدان الفاعلية التنظيمية هو الميدان الاوسع بالرغم من ان لكل مدخل من مداخله كم لاحظنا رؤية محددة ازاء التقييم الذي يتحقق من الفاعلية لاختلاف وجهات النظر فيما يتعلق بالفاعلية بسبب اختلاف تخصص المؤسسات.

كما انه لا يمكن التعامل مع مفهوم الفاعلية التنظيمية النسبية لان ما يصلح لهذا التنظيم قد لا يصلح لغيره وقد يكون مناسباً اليوم قد لا يكون مناسباً غداً، فكما تنمو المؤسسة كذلك تنمو اهدافها، اذ انها تتدرج من القدرة على البقاء من خلال تحقيق التوازن بين النفقات والايادات الى النجاح الذي يقاس بالأرباح.

خامساً: مداخل تقييم الاداء المصرفي: بسبب للدور الريادي الحيوي الذي تؤديه المصارف في غالبية اقتصاديات الدول، خاصة في الدول النامية، ذلك لأنها تضطلع بمهمة التمويل لغالبية المشاريع في اقتصاديات المديونية. وتعرضها للمخاطر يعني تعثر الاقتصاد ككل. وتجدر الإشارة ان نذكر هناك أساليب وتقنيات عديدة لتقييم الاداء منها: مجموعة من أدوات وأساليب وتقنيات التحليل المالي الخاصة بالمصارف والمؤسسات المالية وتشتمل على المجموعات الأساسية الآتية:

1. الطرق الحديثة لقياس الاداء المصرفي:

- أ. تقنية الدراسة المقارنة للقوائم المالية (الأفقي والعمودي). الأفقي مقارنة بند أو مجموعة بنود بتاريخين متتاليين والعمودي يوضح النسبة التي يساهم بها كل بند من أجمالي الميزانية وحساب الأرباح والخسائر مقارنة لسنتين.
- ب. تقنية استخدام النسب المالية وهذا الأسلوب يوضح العلاقات الارتباطية بين موارد المصرف واستخداماته ومجموعات الموارد بعضها البعض وأوجه النشاط كافة.
- ج. تقنية استخدام كشف الأموال (تحليل مصادر الأموال واستخداماتها).
- د. تقنية استخدام التحليل النسبي العمودي لفقرات الكشوفات (الكشوفات ذات الحجم الاعتيادي).
- هـ. تقنية استخدام التحليل بالأرقام المطلقة من مدة لأخرى وتغيير الفقرات والمتوسطات (بما فيها المتوسطات المتحركة).

2. **الطرق الحديثة لقياس الاداء المصرفي:** لقد تزايد اهتمام الادارة و متخذي القرار بدور نظم تقييم الاداء خلال العقدين الاخيرين من القرن الماضي وذلك لأهمية هذه النظم في تنفيذ الإستراتيجيات وصنع القرارات. لذا، ظهرت الحاجة الى نظم رقابية أكثر فاعلية، مما كان دافعا لتوجيه الانظار نحو المقاييس غير المالية، بعد ان اصبح واضحاً ان الاعتماد على المقاييس المالية فقط لا يعكس مجمل جوانب الاداء الكلي للمؤسسة. اذ ان

المقاييس المذكورة تعبر عن الأداء المنجز في الماضي، وان الاعتماد عليها بشكل كامل يضعف من قدرة المؤسسة على خلق القيمة في الامد البعيد، لاسيما وان قدرتها على استغلال الموجودات غير الملموسة اصبح اكثر اهمية من الموجودات الملموسة.

ومن الطرق الحديثة المهمة لقياس الاداء المصرفي هي: تقنية او نظام بطاقة العلامات المتوازنة، وأنموذج التقييم المصرفي **CAMELS**، وسيتم التحدث عنهما على النحو الآتي:

أ. أنموذج او نظام بطاقة العلامات المتوازنة: ان البحث عن ما يسمى بنظم القياس المتوازن قاد الى تطور العديد من مداخل تقييم الأداء المصرفي، منها على سبيل المثال، المداخل المالية، مداخل الفعالية التنظيمية، المداخل المعاصرة المتمثلة بـ (مدخل اصحاب المصالح، مدخل القيم المتنافسة، مدخل بطاقة العلامات المتوازنة). ويعد بطاقة العلامات المتوازنة هي بمثابة مدخل لقياس الأداء الإستراتيجي، صممت للجمع بين المقاييس المالية وغير المالية التي ترتبط عوامل النجاح الرئيسية باستراتيجية المؤسسة. وان بطاقة العلامات المتوازنة تساعد مدراء المؤسسات على الموازنة بين مقاييس الأداء قصيرة الامد والاهداف طويلة الامد التي ترتبط بالرؤية والرسالة والقيم الجوهرية اللازمة لإنجاز الإستراتيجيات على مستوى وحدات الاعمال والمؤسسة. وهي بذلك تمثل نظام للإدارة وليست مجرد نظام قياس. كذلك نعني بمفهوم بطاقة العلامات المتوازنة بأنها مجموعة من المقاييس التي تزود الادارة العليا بنظرة راسخة وشاملة عن اعمال المؤسسة، وتتضمن مقاييس مالية تقيس النشاطات والفعاليات المنجزة، واخرى تشغيلية مكملة للمقاييس المالية ترتبط برضا الزبون، العمليات الداخلية، نشاطات التحسن والابداع في المؤسسة. تعريف آخر لها على إنها اداة تمكن المؤسسة من تعقب النتائج المالية ومدى التقدم الحاصل في بناء القدرات والحصول على الموجودات غير الملموسة التي تحتاج اليها المؤسسة في المستقبل. وبالنسبة لـ Tzeng انها تقنية فاعلة يمكن من خلالها الوصول الى تقييم افضل لأداء المؤسسة. وبحسب رأي Hirschel هي استجابة لعصر جديد غير العصر الصناعي، وهو ما يطلق عليه اليوم عصر المعلوماتية. وهي بذلك تمثل اداة تهدف الى الموازنة بين المقاييس المالية وغير المالية التي هي بمثابة موجهاً للنجاح المالي في عصر المعلومات. وعرفها Kaskey على إنها اداة ادارية تتضمن مقاييس عامة واخرى فريدة تستخدم في قياس الأداء الكلي للمؤسسة. في حين عرفت انها نظام للرقابة وتقييم الأداء الإستراتيجي يجمع بين المقاييس المالية والمقاييس غير المالية، التي من خلالها تترجم استراتيجية المؤسسة الى اهداف محددة وقابلة للقياس. فقد حدد (Kaplan & Norton) اربعة مجالات رئيسية تتمثل بـ بالمجال المالي، الزبائن، العمليات الداخلية، والتعلم والنمو، يمكن للمؤسسات التركيز عليها في بناء بطاقة العلامات المتوازنة، وان هذه المجالات تضم مجموعة متنوعة من الاهداف والمقاييس والغايات والمبادرات. ومن هذا المنطلق، فان بطاقة العلامات المتوازنة تقدم

صورة شاملة وواضحة عن أداء المؤسسات من خلال المنظورات الاربعة في هذا النموذج كمدخل في تقييم الأداء المصرفي على الآتية²¹³:

(1) المنظور المالي Financial Perspective: يركز على المقاييس ذات العلاقة بالربحية وهذه المقاييس تعد ملائمة لقياس أداء هذا النوع من المؤسسات. وهي تعكس الأداء المالي الشامل، فضلا عن تمتعها بإمكانية التنبؤ بقدرة المؤسسة على الايفاء بديونها على الامد البعيد.

(2) منظور الزبائن Customer Perspective: يتطلب تحديد الزبائن وقطاعات السوق التي يمكن ان تتنافس فيها المؤسسة، ومن ثم الوسائل التي تستخدم في تزويد الزبائن والاسواق بالقيمة. وهذا النوع من المقاييس يعتمد بالدرجة الاساس على نوع الزبون، والقيمة المستهدفة التي تسعى المؤسسة تزويدها الى هذا الزبون.

(3) منظور العمليات الداخلية Internal Business Perspective: يركز هذا المنظور على تحديد العمليات الضرورية لإنجاز الاهداف التي تضمنها المنظورين السابقين، هدفه يتجسد في تحديد العمليات الاساسية واللازمة لتجهيز الزبائن بالمنتجات او الخدمات التي يرغبون فيها، ومن ثم تطوير المقاييس لتلبية توقعات الزبائن. و تمكن المؤسسات من تسليم القيمة المقترحة للزبائن في قطاعات السوق المستهدفة وتلبية توقعات المساهمين في تحقيق عوائد مالية عالية

(4) منظور التعلم والنمو Learning & Growth Perspective: يركز على ما هو مطلوب لكي تتحقق اهداف المنظورات الثلاثة السابقة. و يركز هذا المنظور على التأكد من ان المؤسسة تستطيع تطوير القدرات الخاصة بها بصورة تمكنها من انجاز الانشطة والفعاليات المهمة. وعليه يفترض ان يوجه منظور التعلم والنمو المنظورات الثلاثة الأخرى بالاتجاه الصحيح، وبما يدعم التوجه العام للمؤسسة.

ب. نموذج التقييم المصرفي باستخدام اسلوب تطبيق نموذج CAMELS: تاريخيا بدأ تطبيق طريقة CAMELS في بداية عام 1980 من طرف المصرف الفيدرالي الأمريكي إذ تتضمن مجموعة من المؤشرات واعتمادها لتحليل الوظيفة المالية وتقييم الأداء المصرفي. ومعرفة درجة تصنيفه وتعد هذه الطريقة من الوسائل الرقابية المباشرة التي تمارسها الجهات الرقابية على المصارف. إن تطور العمل المصرفي وتعقيداته وتوسع وتنوع عملياته أوجد الحاجة إلى توفير نظم رقابية متطورة تساعد في قياس سلامة الأوضاع المالية للمصارف، وبيان وتوصيف المخاطر التي يتعرض لها الجهاز المصرفي والإفصاح عنها بالشكل الذي يساعد مستخدمي القوائم المالية على الحكم على مدى قدرة المصرف على إدارة المخاطر والسيطرة عليها. ومن إحدى الطرق الحديثة لقياس الاداء المصرفي هي طريقة او معيار أو نموذج CAMELS، يعتمد هذا المعيار على ستة مكونات او عناصر مؤشرات تجميعية أساسية لتحليل وضع المؤسسات المالية (المصارف) كما يتضمنها شكل (12-2) الآتي²¹⁴:



شكل (2-12) نموذج CAMELS

الغاية من استخدام أنموذج التقييم CAMELS، هو تحديد المخاطر المصرفية التي تشكل نقاط ضعف في العمليات المالية والتشغيلية والإدارية للمصرف والتي تتطلب بذل عناية رقابية خاصة وتحديد أولويات الرقابة اللازمة، أو تدخل السلطة النقدية لمعالجة الأمر. وقد أثبت أنموذج CAMELS بأنه أداة رقابية فعالة لتقييم قوة المؤسسات المالية وبشكل موحد، كما أنه أثبت فعاليته في تحديد المؤسسات التي تحتاج إلى اهتمام خاص. يمتاز معيار CAMELS بتصنيف المصارف وفق معيار موحد. وتوحيد أسلوب كتابة التقارير. واختصار زمن التقييم بالتركيز على ستة بنود رئيسية وعدم تشتيت الجهود في تقييم بنود غير ضرورية. وكذلك الاعتماد على التقييم الرقمي أكثر من الأسلوب الإنشائي في كتابة التقارير مما يقلل من حجم التقارير ويزيد في مصداقيتها. فضلاً عن عمل تصنيف شامل للنظام المصرفي ككل وفق منهج موحد وتحليل النتائج أفقياً لكل مصرف على حدة ولكل مجموعة متشابهة من المصارف ورأسياً لكل عنصر من عناصر الأداء المصرفي الستة المشار إليها للجهاز المصرفي ككل. وسيتم التعرف على ماهية مكونات معيار (CAPITAL) على النحو الآتي²¹⁵:

(1) **كفاية رأس المال Capital Adequacy:** تعريف كفاية رأس المال بالقول " كفاية رأس المال هي الحد الأدنى القانوني للاحتياطي لرأس المال الذي يجب أن يتوفر لدى المصرف أو مؤسسة مالية أخرى حسب متطلبات مؤسسة المالي " وبالمثل تم تعريف كفاية رأس المال " أنها نسبة حقوق ملكية المصرف إلى إجمالي موجودات المصرف التي تقيس كفاية حقوق ملكية المصرف لاستيعاب أي الصدمات المحتملة" (وبما ان كفاية رأس المال تدل على السيولة المصرفية فمن الطبيعي ان كفاية رأس مال لها الدور الايجابي في عملية الاقراض المصرفي للمتعاملين مع الصرف فعلاقة كفاية رأس المال مع عملية الاقراض المصرفي هي عملية طردية فكلما زادت كفاية رأس المال زادت عملية الائتمان المصرفي. برز إستخدام كفاية رأس المال في منتصف القرن الماضي بمعادلة بسيطة تعبر عن العلاقة بين رأس المال والودائع ثم تطور لاحقاً بقيام لجنة بازل للإشراف والرقابة المصرفية بإعداد بازل (1) والذي اشتمل على وضع قواعد وأسس موحدة على مستوى العالم لقياس كفاية رأس المال من خلال تحديد نسبة كفاية رأس المال (بازل1) بنسبة رأس المال إلى الموجودات الخطرة المرجحة، إذ حددت نسبته بـ (8%) وتم تطبيقه من قبل المصارف العاملة في اغلب دول العالم. ولكن بعد التطبيق لمعيار بازل1 ظهرت فيه بعض نقاط الضعف وبناء عليه فإن لجنة بازل قامت في عام 1999 بتقديم معيار جديد لكفاية رأس المال بهدف تعزيز سلامة ومتانة النظام المالي المصرفي وتغطية أشمل للمخاطر التي تواجه المصارف, إذ سمي هذا المعيار بمعيار بازل 2.

(2) **جودة الموجودات (الأصول) Assets Quality:** تعد جودة الموجودات ذات أهمية خاصة في أنموذج التقييم لأنها الجزء الحاسم في نشاط المصرف الذي يقود عملياته نحو تحقيق الإيرادات، لأن حيابة المصرف على أصول جيدة سوف يعني توليد دخل أكثر وتقييم أفضل لكل من السيولة والإدارة ولرأس المال. تعني جودة الموجودات بأنها "مقياس إجمالي المخاطر المرتبطة بالموجودات المملوكة لفرد أو هيئة. هذا المصطلح شائع في الصناعة المصرفية لتحديد قيمة الموجودات المعرضة للخطر ويشير إلى مقدار المخصصات التي يتعين على المصارف تخصيصها لخسائر القروض. تشتمل جودة الموجودات على مخاطر الائتمان المتعلقة بالقروض والاستثمار المحفظة وتشمل العقارات والموجودات الأخرى والبنود خارج الميزانية العمومية مثل الضمانات المصرفية وخطابات الاعتماد" كما تشير الدراسات الى ان جودة الموجودات المصرفية تمثل "إجمالي موجودات المصرف المربحة والتي تشكل القروض الجزء الاكبر منها وتحقق سيولة للمصرف ويتم قياسها بواسطة مخصص خسارة القروض الى إجمالي نسبة القروض" ومن العوامل التي تؤثر على جودة الموجودات وتؤدي بها الى مشاكل جودتها منها الظروف الاقتصادية وعملية منح الاقراض في حالتها الانتعاش الاقتصادي او الركود

الاقتصادي - مشاكل الوكالة الرئيسية بين كلا من مساهمي المصارف ومسؤولي الائتمان المنافسة القوية في الاسواق بين كلا من المصارف المتعددة او المصارف والوسطاء الماليين الاخرين.

تؤكد الدراسات ان جودة الموجودات هي "نسبة احتياطي خسائر القروض إلى إجمالي القروض، والتي تقيس جودة محفظة القروض من خلال الإشارة إلى نسبة احتياطيات الخسائر مقارنة بمحفظة قروض المصارف او هي نسبة القروض منخفضة القيمة غير المحجوزة إلى حقوق الملكية، وهو مؤشر آخر على جودة محفظة القروض ولكن يتم التعبير عنه بالنسبة إلى الأسهم العادية. يُعرف أيضًا باسم (نسبة انخفاض رأس المال)" كما تؤكد دراسة حديثة بنفس المضمار في اسباب تأثر جودة الموجودات الناتج عن العوامل الاقتصادية والمصرفية التي تؤثر في حجم القروض المصرفية التي تولد الجزء الاكبر من دخل المصارف ولجودة الموجودات محدداً تركيز على نسبة القروض المتعثرة التي تعد العامل الاهم لجودة الموجودات كما تعد جودة القرض متغيراً مهماً في أنموذج أو نظام تصنيف (CAMALS). يتم تقييمه بشكل عام من خلال الموجودات المتدنية (القروض المتعثرة) إلى إجمالي القروض أو إجمالي الموجودات.

3) جودة الإدارة Management Quality: مصطلح الادارة في الدراسات المالية والمصرفية يدل على مضمون مشترك مع اختلاف تسميته بين الباحثين فمنهم من يطلق عليه بجودة الادارة "هي في الأساس قدرة مجلس الإدارة والإدارة على تحديد وقياس ومراقبة مخاطر أنشطة المؤسسة وضمان التشغيل الآمن والسليم والفعال وفقاً للقوانين واللوائح المعمول بها".

إذ يتضمن هذا البعد أو المكون أو العنصر تحليل خمسة مؤشرات نوعية تتمثل أساساً في: الحوكمة، الموارد البشرية، الإجراءات، المراقبة، التدقيق ونظام المعلومات والتخطيط الإستراتيجي وثم يتم تقييم جودة إدارة المصرف. ومن ناحية أخرى تشير الى نفس المصطلح (جودة الادارة) ويعني به آلية اتخاذ القرارات وممارسة السيطرة على العمليات المصرفية لأجل التأكد من ان الاجراءات الخاصة بأنشطة المصرف تساهم في تقليل المخاطر، ويؤكد بان قياس جودة الإدارة بطرق كمية باستخدام نسبة مصروفات التشغيل بدون فائدة إلى الدخل التشغيلي ويوضح بان مصاريف التشغيل غير القائمة على الفائدة هي المصروفات المتعلقة بالموظفين، والاستهلاك والإطفاء، ورسوم الإيجار، ونفقات الدعاية والتسويق، ورسوم المشورة والخدمات المهنية، ومكافآت أعضاء مجلس الإدارة.

اما الدخل التشغيلي فعبّر عنه بأنه مجموع صافي دخل الفوائد، وإيرادات المتاجرة، وإيرادات الرسوم والعمولات، وإيرادات التشغيل الأخرى مثل ربح التخلص من الممتلكات والمعدات) ومنهم من استخدم كفاءة الادارة كبديل عن جودة الادارة ويؤكد بانها مؤشر رئيسي للصحة المالية ويجسد كفاءة الادارة بمؤشرات القياس الاتية:

- المصاريف غير المرتبطة بالفائدة الى اجمالي الدخل ونسبة التكلفة الى الدخل ونفقات الموظفين الى متوسط الموجودات
- مصاريف التشغيل الى اجمالي الموجودات
- ومنهم من استخدم الكفاءة التشغيلية كبديل عن جودة الادارة وعبر عنها بانها للقدرة الادارية للمصارف على توليد الدخل ويؤكد قياس الكفاءة التشغيلية بإستخدام نسبة المصاريف غير المرتبطة بالفائدة كنسبة مئوية من إجمالي الدخل.

(4) إدارة الربحية **Earning Management**: تنظر إدارة المصرف إلى الأرباح كأحد العناصر الهامة لضمان استمرارية أداء المصرف، فهي تتأثر بشكل مباشر بمدى جودة الموجودات، ويتم قياس فعاليتها من خلال تحديد نسبة العائد على متوسط الأصول كنقطة البداية لتقييم الأرباح. تعرف الأرباح (EARNING): بأنه "الربح الذي تم الإفصاح عنه في كشف الدخل".

(5) السيولة (LIQUIDITY): درجة السيولة **Liquidity Position**: تعد السيولة في المصرف من أهم المؤشرات التي يعتمد عليها الزبائن في المقارنة بين المصارف، إذ تمثل السيولة أهم وسائل وقاية المصرف من مخاطر الإفلاس من خلال قدرته على مواجهة الالتزامات التي تتميز بالدفع الفوري، وتمتاز المصارف بهذه الخاصية دون غيرها من المؤسسات لأنها لا تستطيع أن تؤجل صرف شيك مسحوب عليها، أو تأجيل تسديد ديعة مستحقة الدفع، كما أنها لا تستطيع مطالبة المدينين بسداد ما عليهم من قروض وتمويلات لم يحن آجال استحقاقها بعد، فضلاً عن ذلك يصعب توقع حجم وتوقيت حركة الأموال من وإلى المصرف، الأمر الذي يشكل صعوبة كبيرة أمام إدارة المصرف. يتم تعريف السيولة على "إنها الدرجة التي يمكن بها تحويل الموجود إلى نقد كما عرف السيولة باحث آخر بأنها "قدرة المصارف على الوفاء بالتزاماتها قصيرة الأجل في تواريخ الاستحقاق" كما تشير الدراسات الى ان السيولة تمثل نسبة " إجمالي القروض القائمة إلى إجمالي الودائع (LTD) وإجمالي المطلوبات إلى إجمالي الموجودات" وللسيولة مخاطر نظامية تمثل محل اهتمام للدارسين والمؤسسات المالية لا سيما المصرفية منها تتمثل في "احتمالية ان تواجه المؤسسات المالية نقصاً في السيولة"

ويمكن تعريف السيولة بشكل عام على إنها القدرة على تحويل الموجودات إلى نقود بشكل سريع ودون تحقيق خسارة، أما السيولة في المصرف فيمكن تعريفها على إنها قدرة المصرف على الوفاء بسحوبات المودعين وتلبية احتياجات المتمولين في الوقت المناسب ودون الاضطرار إلى بيع أوراق مالية بخسائر كبيرة أو الاقتراض بفائدة مرتفعة.

ويتم تحديد السيولة في أي مصرف من خلال العوامل التالية:

- حجم ومصادر الأموال السائلة (الموجودات سريعة التحويل إلى نقد) والمتاحة لتلبية التزامات المصرف اليومية.
- مدى ملائمة تواريخ استحقاق الموجودات والخصوم.
- مدى تقلب الودائع والطلب على القروض.
- الاحتفاظ بكميات كبيرة من الأوراق المالية وأثر ذلك على عائد المحفظة.
- مدى الاعتماد على الإقراض ما بين المصارف لتلبية احتياجات السيولة.
- مدى ملائمة عمليات الإدارة للتخطيط والرقابة والإشراف (أنظمة المعلومات الإدارية).
- الحالة الإقتصادية السائدة، فإذا كانت حالة انكماش فيفضل الاحتفاظ بدرجة عالية من السيولة، وذلك خوفاً من عدم إمكانية تسديد الزبائن مستحققاتهم، وإما إذا كانت حلة رواج فإن الطلب على الأموال سيزداد وثم يقوم المصرف بتمويل المؤسسات والأفراد الأمر الذي يؤدي إلى انخفاض كمية السيولة في المصرف.
- وتقاس نسبة السيولة بنسبة التوظيف إلى الودائع، أي مدى إستخدام المصرف للودائع لتلبية احتياجات الزبائن وهي نسبة التوظيف، وكلما ارتفعت هذه النسبة دل ذلك على كفاءة المصرف في تلبية القروض الإضافية ويفضل أن تقاس السيولة بنسبة الموجودات السائلة وشبه السائلة إلى الودائع.

6) الحساسية تجاه مخاطر السوق Sensitivity to Market Risk: تُعرّف مخاطر السوق عموماً في الأدبيات المصرفية والمالية على إنها "مخاطر انخفاض أسعار الموجودات نتيجة للتغيرات الحاصلة وغير المتوقعة في عوامل السوق الواسعة المتعلقة بأسعار الفائدة أو بحقوق الملكية.

ومن المحتمل أن تكون مخاطر السوق هي أفضل أنواع المخاطر المفهومة والنوع الذي تتوفر له كميات كبيرة من البيانات عالية الجودة بسهولة. مجموعة متنوعة من التدابير، مثل القيمة المعرضة للخطر، متاحة بسهولة لتقييم مخاطر السوق، في ضوء التطورات المالية والمصرفية التي حدثت على المستوى الدولي، والتي جعلت المصارف أكثر عرضة للآزمات المالية، فإنه لا بد من التركيز على العديد من الموضوعات في هذا الخصوص ومنها حساسية صافي أرباح المصرف للتوقعات المختلفة للتغير في أسعار الفائدة، والتقلبات في مراكز الصرف الأجنبي، وفي أسعار الأوراق المالية إلى جانب قياس ومتابعة العديد من المخاطر وأهمها:

■ **مخاطر الائتمان:** وهي المخاطر التي تنتج عن عدم قدرة الطرف المتعامل معه على الوفاء بالالتزامات في الوقت المحدد لها، وقد تؤدي إلى فشل المصرف. ويمكن التقليل من هذه المخاطرة أو الحد منها من خلال مراقبة مجموع المبالغ التي يتم منحها كائتمان لعمليات التعامل بالعملات، ومبالغ الائتمان الممنوحة لعمليات السوق النقدي.

فضلاً عن الأخذ في الاعتبار مجموع المبالغ التي يمكن منحها لجهة واحدة، كما تظهر تلك المخاطر في حالة "عدم قدرة المصرف على تكوين المخصصات الكافية لتجنيب تعرض أموال المودعين لخسائر محسوبة، وإظهار الدخل المحقق بصورة مغالى فيها نتيجة لعدم استبعاد الفوائد المهمشة

■ **مخاطر السعر:** هناك نوعان من الأسعار التي تؤثر على عمليات التعامل بالعملات الأجنبية، الأولى هي (أسعار الفائدة على العملات) إذ تؤثر على عمليات السوق النقدي خاصة عندما يكون آجال استحقاق عمليات الإقراض والاقتراض غير متطابقة، وتكمن هذه الخطورة في التغير العكسي المحتمل في أسعار الفوائد خلال فترة عدم التطابق سواء كان ذلك في المبالغ المقرضة أو المقترضة، أو تاريخ الحق المتعلق بكل منها.

أما النوع الثاني فهو (أسعار الصرف) ويظهر واضحاً في التغيرات في أسعار الصرف للعملات الأجنبية، وتكمن هذه المخاطر في نتيجة التغير العكسي المحتمل في أسعار الصرف لهذه العملات بسبب الاحتفاظ بأوضاع ومراكز عملات غير متلائمة إلى حد كبير.

■ **مخاطر التسويق والتسييل:** وهي المخاطر المرتبطة بعدم القدرة على الحصول على الأموال السائلة عند الحاجة الضرورية لها نتيجة لعدم التطابق في التدفق النقدي لأجال عقود المقايضة أو التبديل للعملات، خاصة إذا كان بعض مراكز تلك العملات صعبة التسويق، أو كانت المبالغ المستحقة من عملة معينة في يوم معين كبيرة جداً مما يجعل من الصعب بيعها والحصول على العملات الأخرى المطلوبة.

■ الأمر الذي يتطلب اقتراض مثل هذه العملات من السوق النقدي، وهو ما لا يتوفر في بعض الأحيان، وإذا توفر ذلك فقد تكون تكلفة الحصول على العملات المطلوبة عالية جداً هذا فضلاً عن عدم التماثل في آجال استحقاقات المراكز المحتفظ بها من العملات.

كيف يمكن استخدام معيار CAMEL في قياس أداء الفروع وتصنيفها*: بغية الوصول إلى نتائج سليمة ودقيقة للتحليل الذي نقوم به، يتطلب نظام أو أنموذج التقييم الموحد إجراء تصنيف رقمي لكل مصرف بالاستناد إلى العناصر الست الأساسية، ويحدد لكل عنصر تصنيف رقمي من (1 إلى 5) إذ يكون التصنيف (1) الأفضل، والتصنيف (5) الأدنى، ويتم تحديد التصنيف النهائي للمصرف استناداً إلى تقييمات كل عنصر رئيسي من العناصر المذكورة والتي تأخذ في الاعتبار جميع العوامل المؤثرة في تقييمات العناصر المكونة لها، و ثم فإن المصارف التي يكون تصنيفها (4) أو (5) تشير إلى وجود مشاكل جدية وهامة فيها مما تتطلب رقابة جادة وإجراء علاجي خاص بها، فإذا ما تعرض المصرف إلى تهديد في ملاءته فإنه يصبح من الضروري توجيه الاهتمام الإداري والرقابي مع إيلاء الاعتبار إلى التصفية الإجبارية أو إعادة تنظيم المصرف. أما المصارف التي يكون تصنيفها (3) فهي بشكل عام تواجه بعض نقاط الضعف، وتستوجب اتخاذ الإجراءات اللازمة لتصحيحها في إطار زمني معقول، فقد يؤدي ذلك إلى ظهور مشاكل بارزة في الملاءة والسيولة، مما يتطلب من المصرف المركزي اتخاذ إجراءات إدارية مناسبة وتقديم إرشادات واضحة للإدارة لتحديد وتلافي نقاط الضعف المذكورة.

أما المصارف التي يكون تصنيفها المركب (1 و 2) فهي سليمة بصورة أساسية في معظم النواحي، وتعد ذات إدارة راسخة، وأن قدرتها على الصمود أمام التحديات جيدة باستثناء التقلبات الإقتصادية الحادة. إلا أن ذلك يتطلب وجود إشراف رقابي كحد أدنى لضمان استمرارية وصلاحية السلامة المصرفية الأساسية.

لقد تم تطوير معيار CAMEL من خلال إدخال بعض التعديلات عليه بجعله أكثر كفاءة لخدمة الدور الرقابي للمصرف المركزي باستنباط أنموذج يساعد المصارف المركزية على عمل تقييم وتصنيف داخلي لفروعها العاملة وقياس مستوى كفاءة أداء فروعها الداخلية المالي بدلا من الإعتماد فقط على الربحية كمعيار لقياس أداء الفروع، وذلك عملاً بمبدأ الرقابة الذاتية التي تسعى المصارف لتفعيله وفقاً لمعايير لجنة بازل الثانية في الدعامة الثانية للمعيار حتى يقوم كل مصرف بتقييم نفسه بنفسه ويقف على حقيقة موقفه المالي قبل أن يتم تقييمه بواسطة المصرف المركزي.

ولتقييم أداء الفروع وفق منهجية CAMEL يمكن تطبيقه بواسطة إدارات التفتيش والرقابة الداخلية بالمصرف المعني، إذ يحتوي التقرير على اسم الفرع وتاريخ التقييم (التفتيش) ودرجات التقييم الخمسة للمصارف والمكونة للمعيار وكالاتي:

* مؤشرات دولية أخرى: بالإضافة إلى معيار CAMELS، توجد مؤشرات أخرى تؤخذ كمعايير لتقييم أداء المصارف، وتشمل مؤشرات الحيطة الكلية وكذا آلية تحليل النفقات والإيرادات الجارية، فضلاً عن معايير لجنة بازل ومعيار مجلس الخدمات المالية الإسلامية لقياس كفاية رأس المال.

"الجدول (3-12) ملخص تقرير التفتيش للفرع وفق تصنيف CAMEL"

إسم المصرف والفرع:.....

تأريخ التفتيش:

التصنيف في		البند
تاريخ التفتيش السابق	تاريخ التفتيش الحالي	
		1. رأس المال
		2. جودة الموجودات
		3. الإدارة
		4. الربحية
		5. السيولة
		6. الجملة
		7. التقييم النهائي

ملاحظات:.....

أعد بواسطة:.....

دقق بواسطة:.....

التأريخ:.....

الجدول (4-12) درجات التقييم النهائي

1.4 - 1	1
2.4 - 1.5	2
3.4 - 2.5	3
4.4 - 3.5	4
5 - 4.5	5

إن تصنيف الفروع يحقق الأهداف الآتية:

1. تقييم أداء الفروع وفق معيار ثابت موحد في إطار التقييم الكلي للمصارف.
2. تصنف الفروع إلى خمس درجات وفق مؤشرات الأداء مما يساعد إدارة المصرف على الرفع من جودة الأداء ورفع كفاءة الفروع الأقل تصنيفاً.
3. يحدد مواطن الضعف في أداء فروع المصرف في البنود الخمسة المكونة للمعيار مما يساعد على سد الثغرات في البنود ذات الأداء غير المرضي.
4. يتيح للمراقب مطابقة المعلومات المقدمة بواسطة رئاسة الفرع مع معلومات الفرع بغرض الوصول للتقييم النهائي لكل فرع على حده وللمصارف ككل في آن واحد.

أسس تقييم رأس مال الفرع:

- 1- تحتسب نسبة كفاية رأس مال الفرع حسب نسبه مساهمة إجمالي موجوداته لجملة موجودات المصرف كالآتي:
جملة موجودات الفرع / جملة موجودات المصرف x رأس المال
- 2- يؤخذ في الاعتبار نوعية الموجودات.
- 3- يؤخذ في الاعتبار حجم الفرع وموقعه الجغرافي.
- 4- نسبة التغير في نوعية موجودات الفرع التي قد تؤدي إلى إنخفاض في درجة تصنيف رأس المال.
- 5- معدل الزيادة في نسبة مساهمة رأس مال الفرع مقارنة مع معدل الزيادة في موجوداته.
- 6- تقييم الموجودات ودرجة المخاطرة فيها.

درجات التصنيف لمعيار كفاءة رأس مال الفرع:

التصنيف 1: رأس المال كافي جدا لإمتصاص الخسائر الحالية والمتوقعة بما فيها الخسائر من الإلتزامات العرضية خارج الميزانية. نسب كفاية رأس المال تفوق الحد الأدنى المطلوب ونسب متوسط الفروع المتشابهة. ما تم تحقيقه من أرباح كافي لدعم قاعدة رأس المال عن طريق الإحتياطات والمخصصات بالقدر الذي لا يؤثر سلباً على نوعية الموجودات ونمو الفرع.

التصنيف 2: رأس المال مرضي إلى حد ما ويتمشى مع متوسط فروع المصارف المتشابهة والحد الأدنى المطلوب بواسطة السلطات الرقابية. يتوقع أن تظل النسب بحجم رأس المال.

التصنيف 3: هناك تأثير سلبي على تركيبة رأس المال ناتج من مخاطر الموجودات ونوعيتها بالرغم من وجود إدارة كفوءة. نسب كفاية رأس المال تقل عن الحدود الدنيا ونسب فروع المصرف متشابهة بالرغم من وجود رصيد لا بأس به من قاعدة رأس المال ولكن نسبة للمخاطر العالية في الموجودات والتشغيل فإن النسبة ضئيلة.

التصنيف 4: رأس المال غير كافي وضعيف، وواضح أن هناك عجز في مقدار رأس المال مقارنة بحجم المخاطر فيحتاج للدعم.

التصنيف 5: يحتاج الفرع لعلاج سريع للموقف من الرئاسة حتى لا يصبح الفرع معسرا ويتعرض للإفلاس.

العناصر الإضافية التي يجب أن تؤخذ في التقييم:

- أ- كفاية وسلامة إجراءات منح التمويل ومستوى التنفيذ بدون حدوث مخالفات وحصرها.
- ب- سلامة إجراءات حفظ النقدية والبضائع المخزنة والموجودات الخطرة الأخرى.
- ج- نسبة الموجودات غير المتحركة داخل وخارج الميزانية.
- د- كفاية مخصصات التمويل ومخصصات الموجودات.
- هـ- مخاطر العناصر خارج الميزانية والحسابات المعلقة المدينة داخل الميزانية.
- و- وجود تنوع في محفظتي التمويل والإستثمار.
- ز- وجود تمركز في الموجودات.
- ح- المقدرة على إدارة الموجودات.
- ط- كفاءة أنظمة المعلومات والضبط الداخلي.

الجدول (12- 5) - تصنيف إدارة الفرع

التفتيش السابق	التفتيش الحالي	البند
		1- رأس المال، جودة الموجودات، الاداره، الربحية والسيولة
		2- وجود خطة وبرامج مستقبلية للفرع
		3- المقدرات الشخصية لموظفي الفرع
		4- كفاءة إدارة أنظمة المعلومات بالفرع
		5- فعالية إدارة الفرع واللجان
		6- إستخدام الفرع لخدمة الأغراض الشخصية (تمويل الأطراف ذوي العلاقة- المدراء والعاملين بالفرع)
		7- مستوى الإلتزام بالضوابط الشرعية والقوانين واللوائح والمنشورات.
		8- مستوى تنفيذ توصيات فرق الرقابة والتفتيش
		9- التأكد من تسخير أموال الفرع في تمويل النشاطات المرتبطة بخدمة المنطقة.
		10- أي بنود أخرى
		التصنيف النهائي

تصنيف إدارة الفرع:

التصنيف 1: إدارة كفوءة قادرة على التأقلم مع المتغيرات، والموقف المالي للفرع سليم من كل النواحي، وعناصر الضعف غير مؤثرة.

التصنيف 2: رغم ظهور بعض نقاط الضعف لكن الأداء عموماً لا بأس به ويمكن علاج أوجه القصور. وهناك عدم التزام إلى حد ما بالقوانين واللوائح المؤسسة للعمل المصرفي ولكنه غير متعمد. وهناك تجاوب مع توصيات فرق التفتيش والرقابة. والأداء المالي مرضي.

التصنيف 3: الموقف يظهر قصور واضح في الأداء في بعض الجوانب. وهناك فشل في تنفيذ توصيات فرق التفتيش والرقابة وعدم التزام واضح بتنفيذ التوجيهات الرقابية. والمقدرة على التصحيح أقل من المعدل.

التصنيف 4: يلاحظ وجود تجاوزات إدارية خطيرة وعدم القدرة على علاج السلبات والإضطلاع بالمسؤوليات وعدم الإهتمام بتصحيح المخالفات وقصور إداري واضح. وهناك تضارب وصراع داخلي أدى إلى الفشل في إدارة الفرع بما يحقق السلامة المصرفية.

التصنيف 5: الموقف الإداري خطير. وعدم المقدرة الإدارية يؤثر بوضوح على مجريات الأمور بالفرع. ووجود مخالفات خطيرة على المستوى الشخصي لإدارة الفرع مما يهدد باستمرار الفرع. ولا بد من تقوية الإدارة أو تغييرها.

تؤخذ العناصر الآتية في التقييم:

أ- مقارنة عناصر الدخل والمصروفات مع فروع المصارف المشابهة في المنطقة.

ب- مدى وجود خسائر متلاحقة لسنوات سابقة.

ج- مدى اعتماد الفرع على العائدات غير العادية (العرضية).

د- مقارنة العائد على الموجودات بمتوسط فروع المصارف المشابهة والنسب المحققة للأعوام السابقة.

هـ- في حالة الفروع التي تعتمد في إيراداتها على العمولات، إذا كانت الفترة من تاريخ التفتيش وحتى نهاية السنة المالية الأخيرة أقل من ستة أشهر تؤخذ بيانات نهاية السنة الأخيرة، أما إذا كانت الفترة أكثر من ستة أشهر فيؤخذ بالمتوسط للإثنين معاً.

تصنيف الربحية للفرع:

تصنيف 1: تمكن الفرع من تحقيق ربحية كافية لدعم المركز المالي بغرض إمتصاص الخسائر.

تصنيف 2: تمكن الفرع من تدعيم موقفه المالي بدرجة معقولة. والموقف عموماً لا بأس به ويفوق فروع المصارف المشابهة.

تصنيف 3: لا يمكن للفرع تجنب الخسائر. وأقل من متوسط فروع المصارف المشابهة.

تصنيف 4: الربحية أقل بكثير من متوسط فروع المصارف المشابهة.

تصنيف 5: يعاني الفرع من خسائر متلاحقة تهدده باستمرار. وتآكل رأس مال الفرع بالخسائر

الجدول (12- 6) تصنيف سيولة الفرع

التصنيف	التمويل/الودائع	صافي التمويل / الموجودات	نسبة السيولة الداخلية
1	< %55	< % 50	> %15
2	< %60	< % 60	> %12
3	< %65	< % 65	> %10
4	< %70	< % 70	> %5
5	> %71	> % 70	< %5

تصنيف سيولة الفرع:

تصنيف 1: موقف جيد يعكس فائض في السيولة.

تصنيف 2: الموقف في حدود المعقول ولكن هناك إتجاه وسير نحو الإنخفاض. والإعتماد على الإقتراض في تزايد، لذا قد يحتاج الموقف لتسييل جزء من الموجودات أو ضخ موارد جديدة.

تصنيف 3: الموقف ضعيف يعكس الإعتماد على الودائع الآجلة أكثر من الجارية. وقد يلجأ الفرع إلى طلب السيولة بغرض تدارك الموقف. وهناك نسبة تركيز عالية في الودائع.

تصنيف 4: الموقف خطير يعكس عدم القدرة على الوفاء بالالتزامات.

تصنيف 5: الموقف خطير جدا قد يؤدي إلى حدوث حالة تعثر ويحتاج لعلاج فوري أو دعم خارجي كبير.

العوامل التي تؤخذ في الاعتبار لتصنيف سيولة المصرف

القدرة على تلبية الإحتياجات من السيولة دون التأثير سلباً في القدرة على التمويل والإستثمار.	تُحتسب قاعدة رأس المال للفرع ثم تُستخلص النسبة.	الميل لطلب السيولة من المصارف الأخرى.	مدى وجود عجز في السيولة.	مدى إستقرار الودائع وإتجاهها.	القدرة على إدارة السيولة بكفاءة.

شكل (3-12) العوامل التي تؤخذ في الاعتبار لتصنيف سيولة المصرف.

مؤشرات التصنيف الكلي للفرع: (شكل (3-12)

(تصنيف1): الموقف سليم من كل النواحي ما عدا وجود بعض أوجه الضعف البسيطة، لا يحتاج لإتخاذ قرار رقابي.

(تصنيف2): الموقف عموماً جيد، يمكن علاج الثغرات. قد لا يحتاج لتدخل السلطات الرقابية.

(تصنيف3): الموقف يظهر بعض أوجه القصور إذا لم يتم علاجها قد تتحول إلى الأسوأ. يحتاج لرقابة غير عادية.

(تصنيف4): الموقف يهدد استمرار الفرع إذا لم تتخذ التدابير العاجلة. يحتاج للرقابة المستمرة.

(تصنيف5): توجد مخاطر عالية مسببة للفشل. قد يحتاج الفرع للرقابة المستمرة من قبل الرئاسة (الإدارة العامة).

المبحث الثاني أساسيات الأداء التسويقي وقياسه.

تهدف المؤسسة هو تحقيق مستويات مختلفة من الأداء التسويقي في بيئة الأعمال لتحقيق متطلبات النمو والبقاء، وأصبح الأداء المتميز ضرورة ناتجة عن متغيرات البيئة التنافسية، لذا فإن مفهوم الأداء التسويقي يعتبر أساسياً ومفهوم واسع وشامل ومهم لأي مؤسسة. ويعد الأداء التسويقي للمسوقين من أهم الأسس لتحسين أداء المؤسسة بأكملها حتى تتمكن من القيام بالأنشطة الموكلة إليها لتحقيق أهدافها.

أولاً: مفهوم الأداء التسويقي²¹⁶: يعد الأداء التسويقي مفهوماً جوهرياً في إطار أدبيات الإدارة، إذ يرتبط ارتباطاً وثيقاً بوجود المؤسسة وفعاليتها وفي تحقيق أهدافها بفعالية المتمثلة بالبقاء والنمو والتكيف وهذا ما يجعلها تسعى وعلى نحو مستمر ومتواصل لتمييز أدائها التسويقي من خلال خفض كلف الإبداع والابتكار في العمليات والمنتجات مع تحسين الجودة والإنتاجية من أجل زيادة القدرة التنافسية.

يعد الأداء التسويقي مدخلاً أساسياً للحصول على الإيرادات التي تساهم في استمرار عملها وهذا ما يدفع المديرون إلى الاهتمام بالأداء التسويقي باعتباره الشريان الرئيس الذي يغذي المؤسسة.

وقد أشار (قره داغي) إلى أن الأداء يعد المجس الحقيقي الذي يعطي صورة عن سير أعمال المؤسسة ويفيد في الإجابة على وجوب إعادة النظر في الرسالة إلى آخر حلقة من السياسات والبرامج والموازنات.

وكل ما يتعلق بالعملية التخطيطية إذ أن الأداء التسويقي هو الذي يحقق للمؤسسة الموقف الإستراتيجي ليس على مستوى البيئة الداخلية وبيئية المهمة فحسب وإنما على صعيد البيئة الخارجية أيضاً.

وقد اختلف الباحثون في مفهوم الأداء حسب اختلاف وجهات النظر الفكرية، فمنهم من يرى أن الأداء يمثل نتائج الأنشطة التي يتوقع أن تقابل الأهداف الموضوعية²¹⁷، فهو صورة حية تعكس نتيجة ومستوى قدرة المؤسسة على استغلال مواردها وقابليتها في تحقيق أهدافها الموضوعية عن طريق أنشطتها المختلفة، وفق معايير تلائم المؤسسة وطبيعة عملها.

لقد اختلفت الآراء ووجهات النظر في تحديد مفهوم الأداء التسويقي وسوف نحاول تسليط الضوء على بعض هذه الآراء الموضحة في جدول (7-12) على النحو الآتي:

جدول (12- 7) مفهوم الأداء التسويقي.

الباحث	مفهوم الأداء التسويقي: هو
(Bocker, &) ²¹⁸ Goodstien,1991,80 (5)	"الوسيط بين التغيير والتكيف البيئي أو تطوير للإلية التي يمكن للمؤسسة من خلالها الموائمة والتكيف مع متغيرات البيئة الخارجية من اجل تحقيق الأهداف".
(Zepiel, J, 1992,195) ²¹⁹	" يمكن المؤسسة من تخفيض كلف أنشطتها أو القيمة المقدرة للمشتريين مقارنة بالمنافسين."
(محبوب، 2006) ²²⁰	"نشاط شمولي مستمر يعكس مدى قدرة المؤسسة على استغلال إمكانياتها وفق أسس ومعايير تضعها المؤسسة في ضوء توجهاتها وأهدافها المستقبلية ويتأثر بعدد من المتغيرات تؤثر على قدرة المؤسسة على الموائمة والتكيف مع البيئة ومدى تحقيقها لأهدافها بكفاءة وفاعلية مما يؤدي إلى استمرارها وبقائها والقدرة على ممارسة نشاطها".
(الزيواني، 2004) ²²¹	" درجة نجاح المؤسسة في السوق التي تتحقق بواسطة المنتج.
(علوان وطالب، 2006) ²²²	" أداة مهمة لجعل المؤسسات أكثر تنافسا في السوق وهو بمثابة بوصلة تشير إلى اتجاهات التحسن المطلوب بنشاط العمليات للمؤسسة".
(Miller &Bromiley,1990,7 57) ²²³	" قدرة المؤسسة على استخدامها لمواردها التي تمكنها من تحقيق أهدافها، فالأداء التسويقي هو انعكاس لكيفية استخدام المؤسسة للموارد المادية والبشرية واستغلالها بالصورة التي تجعلها قادرة على تحقيق أهدافها".
(قرة داغي، 2002) ²²⁴	"مدى تحقيق الأهداف التسويقية للمؤسسة ونجاحها في كسب وبقاء تفضيل الزبون وأصحاب المصالح"
(الخطيب، 2006) ²²⁵	"الأداء التسويقي يرتبط بتحديد الأهداف المتعددة سواء كانت تلك الأهداف مشتركة أو مستقلة".
(الغرباوي، 2007) ²²⁶	"الأداء التسويقي" بوصفه المخرجات أو النتائج التسويقية التي تسعى وظيفة التسويق إلى تحقيقها خلال فترة زمنية معينة"
(الفهادي، 2006) ²²⁷	"تحقيق المؤسسة للأهداف الكلية ومن ضمنها الأهداف الإستراتيجية عن طريق ما هو متحقق من المؤشرات الفعلية بعد مقارنتها بالمؤشرات المستهدفة ولفترة سابقة.
(Wheelen, et al, 2008,, 232) ²²⁸	"النتيجة النهائية لنشاطات المؤسسة .
(David, 2011, 220) ²²⁹	"مجموع نتائج الأنشطة والممارسات التي تقوم بها المؤسسة والتي يتوقع منها أن تقابل الأهداف المخططة والموضوعة".
(الطويل، العبادي، 2013، 11) ²³⁰	"درجة نجاح المؤسسة والتي تتحقق بوساطة المنتجات التي تقدمها المؤسسة".

من المفيد نقول هناك ان نتطرق الى تعاريف أخرى منها²³¹ ركزت على ان: ((الأداء التسويقي مصطلح يستخدم من قبل المختصين في مجال التسويق لوصف وتحليل كفاءة وفعالية العملية التسويقية، ويتم ذلك عن طريق التركيز عن الموائمة بين مخرجات أنشطة و استراتيجيات التسويق وبين الأهداف المطلوبة لتلك الأنشطة والاستراتيجيات وقياس الأداء التسويقي. - الأداء التسويقي هو مستوى تحقيق المؤسسة لأهدافها الموضوعة في الخطة التسويقية. - الأداء التسويقي هو النتائج التي تم التوصل إليها من خلال أنشطة المؤسسة بصورتها الكاملة التي تنعكس على بقاء المؤسسة واستمراريتها. - المخرجات أو النتائج التسويقية التي تسعى وظيفة التسويق إلى تحقيقها خلال فترة زمنية معينة. - الأداء التسويقي يعبر عن درجة نجاح المؤسسة أو فشلها من خلال سعيها وقدرتها على تحقيق الأهداف المتمثلة بالبقاء والتكيف مع المتغيرات البيئية)).

أما الأهداف التسويقية فتعد جزءاً من هرمية الأهداف الكلية ويجب ان تتسجم بالكامل مع الأهداف الأوسع إذ لا يمكن أن تحقق أهداف المؤسسة بالكامل ما لم تحقق هذه الأهداف الخاصة. في حين بين (Hooley)²³² بان الأداء التسويقي يعكس الفكرة الأوسع لفاعلية المؤسسة إذ غالباً ما يتخذ شكلين هما:

الأداء المالي: الذي يركز على استخدام المخرجات البسيطة المعتمدة على المؤشرات المالية المتمثلة بالعائد على الربح والاستثمار والتدفق المالي.

الأداء التشغيلي: وهو المفهوم الأكثر اتساعاً لأداء الأعمال ويقاس من خلال مؤشرات الخطة التسويقية والمبيعات وولاء الزبائن واتجاهاتهم.

يوصف (الديوه جي والنمر) الأداء التسويقي²³³ بأنه جزءاً مهماً من الأداء الكلي للمؤسسة، بوصفه يعبر عن "النتائج التي تم التوصل إليها من خلال أنشطة المؤسسة بصورتها الكاملة التي تنعكس على بقاء المؤسسة واستمراريتها"، في حين يشير(قره داغي)²³⁴ على اعتماد تحقيق الأهداف التسويقية للمؤسسة ونجاحها على كسب وابقاء تفضيل الزبون. في حين طرح (سعد الحديدي)²³⁵، مفهوماً للأداء التسويقي على ان ف الأداء التسويقي هو "تحقيق المؤسسة لأهدافها بعامة والأهداف التسويقية بخاصة من خلال معرفة المتحقق من المؤشرات الفعلية ومقارنتها بالمؤشرات المستهدفة ولمدة زمنية معينة، فضلاً عن أن الأداء التسويقي يتأثر بالعديد من المتغيرات في البيئتين الداخلية والخارجية التي تتضمن الفرص والتهديدات ونقاط القوة والضعف وقدرة المؤسسة على استغلال مواردها بكفاءة وفاعلية مع الأخذ بنظر الاعتبار بان الأداء التسويقي قد يكون ذو توجه سلبي أو ايجابي حسب إمكانيات وقدرات المؤسسة.

ولهذا يرى ان الأداء التسويقي ما هو الا "تحقيق المؤسسة للأهداف الكلية ومن ضمنها الأهداف التسويقية عن طريق ما هو متحقق من المؤشرات الفعلية بعد مقارنتها بالمؤشرات المستهدفة ولفترة سابقة من الزمن". وقد أكد "عبيدات وآخرون"²³⁶ على إن الإجراءات المتبعة لتشكيل الخطة الإستراتيجية على مستوى المؤسسة، هي نفسها التي يتم إتباعها

لصياغة خطة إستراتيجية تسويقية، ولابد أن تكون (أهداف المؤسسة، إستراتيجية المؤسسة، وإستراتيجية التسويق) متكاملة ومنسقة مع بعضها البعض. ويرى (Robins) إن الأداء يمكن أن يكون فعالاً عندما يستطيع المسوق أن يسيطر عليه، إذ إن المبيعات إذا كانت نتيجة لمجهود عدد من الأشخاص فإن مساهمتهم الفردية تحتاج لأن تعرف وهذا يعني إن الناتج المقياس لكل من هذه المساهمات ليس المبيعات بحد ذاتها وإنما الإظهار الفعال للمنتج أو الخدمة أو الوسائل الفنية الجيدة المستخدمة في الاتصال بالزبون.

ومما سبق يمكن ان يعد الأداء التسويقي محورا مهماً لبيان نجاح المؤسسات في قراراتها وخططها أو فشلها في ذلك، إذ إن قدرة المؤسسة في الاستمرار بالنمو في المنتجات والأسواق والقدرة على تنويع المنتج والتكامل الأفقي والعمودي يعدّ مؤشراً جيداً لنجاح هذه المؤسسة والعكس صحيح كما يمكن ان يعبر الأداء التسويقي عن استغلال موارد المؤسسة وقابليتها في تحقيق أهدافها، كما يساهم في خلق القيمة فضلاً عن تحقيق أهداف الزبون، ويجب ان نأخذ بالحسبان ان هذا الكلام لا ينطبق الأعلى الأداء التسويقي الجيد اما الأداء الضعيف فعلى مدراء المؤسسات العمل على مواجهته.

ثانياً: قياس الأداء التسويقي²³⁷: ان نجاح المؤسسة وقدرتها على الاستمرار والبقاء والنمو والتكيف مع البيئة على وفق أسس ومؤشرات محددة تضعها وتبعاً لمتطلبات انشطتها اذ غني العديد من كتاب الادارة بهذا الموضوع بوصفه وسيلة فعالة للتعرف على قدرة المؤسسة على تحقيق اهدافها التي تنعكس على تحقيق الأداء.

اذ يجب ان تكون الأهداف منبثقة من مهمة قابلة للتطبيق والقياس ولها فترة زمنية محددة للتنفيذ وذات علاقة بالغاية التي انشأت من اجلها وتضمن الوصول الى الطريق الذي تم التخطيط له و ثم تحقيق الرؤية المستقبلية ولكي تصبح المؤسسات فاعلة في مجال التسويق يجب ان تقوم بتحديد المؤشرات الخاصة لقياس ادائها التسويقي ومقارنة ادائها الفعلي مع هذه المؤشرات المستهدفة، ومن ثم تقييم النتائج واتخاذ التصرف الملائم.

وقد ذكر (أبو جمعة) أن المقصود بمؤشرات التقييم تلك المقاييس التي يتم مقارنة الأداء الفعلي او انشطة او نتائج معينة معها، إذ تمثل المؤشرات ما يجب ان يكون عليه الأداء ويتم في مجال التسويق تطبيق ذلك من خلال المقارنة بين ما يتم بالفعل من أنشطة ونتائج تتعلق به وما كان يجب ان يتم.

ان قياس الأداء يمكن الجهاز الإداري من اتخاذ القرارات الرشيدة، وذلك عن طريق تزويدهم بمعلومات حول مدى مساهمة الأداء وكفاءة نشاط المؤسسة وفعاليتها.

كما يتم على المدى البعيد وضع الميزانيات السنوية وتخصيص الموارد والنفقات التي تعد اساساً للمتابعة واتخاذ الاجراءات التصحيحية والمسائلة ومحاسبة المؤسسات في انفاقها للأموال التي تخصص لها. ويجب ان يراعى عند اختيار المؤشر ربطه بالعوامل الجوهرية التي تساعد المؤسسة في الوصول الى أهدافها.

وبهذا يمكن القول ان ما يمكن قياسه يمكن عمله وعلى المؤسسات ان تقيس نتائج اعمالها حتى لو لم تحصل من خلال هذه النتائج على عائد و مكافأة اذ ان المعلومات التي يتم الحصول عليها تحول الأداء الى الاحسن .

ويشير فلاسفة الادارة الى انه متى ما تستطيع قياس ما تتحدث عنه وتعبّر عنه بالأرقام فمعنى ذلك انك تعرف شيئاً عنه ولكن حين تعجز عن قياسه والتعبير عنه بالأرقام فأنت معرفتك ستكون ضئيلة وغير مرضية.

وقد اشار كل من (Marrinac & Siesfeld) إلى ان المؤشرات التي اعتمدت عليها مؤسسات الاعمال في قياس ادائها التسويقي تم تطويرها وذلك لعدة اسباب منها:

1. زيادة التركيز على التسويق بوصفه موجهاً للمبيعات المستقبلية ومن ثم النمو والربحية
2. هناك طلبٌ متزايد من المستثمرين على المعلومات المتعلقة بالإجراءات والأنشطة التسويقية التي يشار اليها على نحو ضعيف في البيانات المالية للمؤسسة وقد اتفقت اغلب الدراسات على ان قياس الأداء التسويقي يعتمد على نوعين من المؤشرات منها ما هو موضوعي ومنها ما هو وصفي (ادراكي). وهناك بعض المؤشرات التي تم تطويرها منذ عدة سنوات في مصرف جنيرال اليكترويك بوصفها مؤشرات أنموذجية لتلك التي استخدمت في العديد من المصارف في التسعينيات ومنه: أ- مقاييس موقف السوق - ب. مقاييس الإنتاجية- ج. مقاييس الربح- د. مقاييس القيادة للإنتاج- هـ. مقاييس تطوير الافراد - و. مقاييس آراء الموظفين ومواقفهم).

3. في حين اوضح عالم الادارة الامريكي الشهير (Peter Drucker) مجموعة من الأهداف التي من الممكن ان تستخدم كمؤشرات لقياس الأداء في الجوانب المختلفة وعلى النحو الآتي: الموقف التنافسي، والابداع في مجال التكنولوجيا، وإستخدام موارد المؤسسة المالية والمادية، والانتاجية، والربحية، وتطوير القوى البشرية الادارية، وتطوير أداء العاملين الاخرين، فضلاً عن المسؤولية الإجتماعية)²³⁸.

معايير قياس الأداء: يشير (مصطفى)، الى معايير قياس الأداء وهي:

■ **المعايير النوعية** وتتضمن: (التوجه التسويقي.- مدى تبني ادارة الجودة الشاملة.- التنسيق بين المؤسسات.- مدى تبني الادارة الالكترونية. مدى الاخذ بنظام الاقتراحات. - مدى تهيئة القادة والصف الثاني من خلال التفويض والتمكين. - مدى وجود بطاقات وصف الوظائف.- مدى فاعلية ادارة التغيير.- مدى القدرة على تهيئة بيئة جاذبة للاستثمار).²³⁹

■ **المعايير الكمية** ويرى (Sharplin): ان الاستخدام الشائع للمؤشرات المالية يتضمن الاخذ بالحسبان موضوع الأرباح والمبيعات والعائد على الاستثمار والعائد على الملكية وارقام التكاليف والنزعات، وان هذه الارقام عادة ما تخضع لمراقبة دورية ويتم مقارنتها مع الأرقام المتوقعة وان أي انحراف اساس في أي هذه الارقام يشير الى وجود شيء ما لم يتوقع حدوثه ولكنه حدث ²⁴⁰. وتعطي المؤشرات المالية تصوراً واقعياً عن الأداء الفعلي لهذه المؤسسات (1.معدل العائد على الاستثمار.- 2.حجم الارباح الصافية.- 3.حجم المبيعات.- 4.حجم الحصة السوقية).

■ **معايير المطابقة (المعايرة Benchmarking) لقياس الأداء:** اتفق كل من (الديوه جي والنمر) على ان اكثر مؤشرات الأداء التسويقي التي يتفق عليها الكتاب تتمثل بـ (رضا الزبون، والربحية والنمو، ونمو المبيعات والمسؤولية الإجتماعية، والانطباعات الذهنية، والحصة السوقية، والكفاءة، فضلاً عن الفعالية).

وتجدر الإشارة إلى أن مفهوم الأداء التسويقي يرتبط ²⁴¹ بمفهوم الفعالية التسويقية: كقدرة المؤسسة على تحقيق الأهداف في شكل زيادة المبيعات وحصة السوق وتحقيق النمو المتوقع.

فعالية التسويق = النتائج / الأهداف المحققة.

فضلاً عن ارتباط مفهوم الأداء التسويقي بمفهوم الكفاءة التسويقية: لتحقيق أفضل علاقة بين المدخلات والمخرجات على أساس تحقيق أكبر مخرجات ممكنة وأقل مدخلات، لأن أن الكفاءة التسويقية = النتائج المحققة / الموارد المستخدمة. يعكس الأداء التسويقي درجة نجاح المؤسسة أو فشلها وذلك من خلال سعيها لتحقيق الأهداف الخاصة بها، خصوصاً في ظل التغيرات البيئية السريعة التي تواجهها المنشآت في هذه السنوات.

الأمر الذي فرض عليها توجهاً لتطوير تقنياتها لضمان القدرة على الاستجابة لمتغيرات البيئة وتحقيق الأهداف.

وبذلك فإن الأداء التسويقي لا يختلف عن الأداء الشامل للمؤسسة و إنما هو جزء منه وامتداد له مع مراعاة الخصوصية الوظيفية، ويركز على النشاط التسويقي ويحقق أهدافاً تسويقية تسهم في تحقيق الأهداف العامة للمؤسسة.

المبحث الثالث

أساسيات مؤشرات الأداء التسويقي.

لا بد من تحديد مؤشرات قياس الأداء التسويقي وتتم مقارنتها مع أداء المؤسسة الحقيقي الفعلي، ومن ثم تقييم النتائج واتخاذ الإجراء الملائم وهذا ينعكس على المؤسسة لتكون فعالة في المجال التسويقي.

وأشار (Wheelen & Hunger)²⁴² إلى أن نجاح أي مؤسسة يرتبط بإمكاناتها وقدرتها على التواصل والاستمرار والنمو والبقاء وكذلك الموائمة مع البيئة وفق أسس ومؤشرات محددة.

وإن قياس الأداء يُمكن إدارة المؤسسة من اتخاذ القرارات الرشيدة من خلال تزويدهم بمعلومات حول مدى مساهمة الأداء في تحقيق أهداف المؤسسة وفعاليتها، كما يتم على المدى البعيد وضع الموازنات السنوية وتخصيص الموارد والنفقات التي تعد أساساً للمتابعة واتخاذ الإجراءات التصحيحية والمسائلة ومحاسبة المؤسسات في إنفاقها للأموال التي تخصص لها²⁴³.

وان ما تمتاز به مؤسسات الأعمال التي تنتج بمستوى عالمي هو قدرتها على تكرار واستمرارية نجاحها وتحسين أدائها بشكل ثابت ومستمر، لذلك فإن امتلاكها لنظام شامل من المقاييس لقياس الأداء يعد أمراً ضرورياً خاصة إذا ما أريد تحقيق المزيد من الأداء بمقدار من (5-10) أضعاف مقارنة بالأداء الحالي.

إذ يفترض بإدارة المؤسسة تقييم أدائها التسويقي بعد تنفيذ برامج تسويقية وباعتماد معايير موضوعية للأداء لمقارنتها بالنتائج التي تحققت وبلاستفادة من مستويات الأداء في الماضي وإستخدام مقاييس ملائمة.

ويعكس الأداء مدى تحقيق الأهداف التي تسعى المؤسسة إلى تحقيقها سواء تلك المرتبطة بالأهداف المتعلقة بالربحية أو بنمو المبيعات أو بالحصصة السوقية، أو تلك التي ترتبط بالانطباعات الذهنية والتي تتعلق بالرضا والولاء والوعي بالعلامة التجارية. وأستخدم مصطلح قياس الأداء لقياس ما يحصل في الأنشطة والمهام وقد أخذ من علم الموسيقى الذي يقصد به الانتظام، إذ إن هذا الأمر ومن خلال تعلقه بالجانب التسويقي يفترض أن يتم على نحو منتظم سنوياً أو فصلياً.

فضلاً عن أن كلمة القياس والتي تعني باللغة الانكليزية Metric هي ليست بديلاً عن كلمة المقياس (Measure) فعملية القياس يفترض أن تكون منتظمة وضرورية وشاملة ودقيقة ومتطابقة لأغراض المراجعة.

أولاً: أنواع مقاييس الأداء: أشار (إدريس والغالبى)²⁴⁴ إلى مقاييس الأداء من خلال تصنيفها إلى خمسة أنواع، وكما يصورها جدول (8-12) الآتي:

جدول (8-12) تصنيف مقاييس الأداء

مقاييس المدخلات	مقاييس العمليات	مقاييس المخرجات	مقاييس المحصلات	مقاييس التأثير
تستخدم هذه المقاييس لفهم الموارد البشرية والمالية التي تستخدم لغرض الوصول إلى المخرجات والنتائج المطلوبة.	تستخدم هذه المقاييس لفهم الخطوات المباشرة في إنتاج المنتج ففي مجال التدريب مثلاً يمكن أن يكون مقياس العملية هو عدد الدورات التدريبية المنجزة حسب الجدول المصمم لها.	تستخدم لقياس المنتج أو الخدمة التي يوفرها النظام أو المؤسسة ويتم إيصالها إلى الزبائن والمثال على مخرجات التدريب هو عدد الأفراد الذين يخضعون للتدريب.	تستخدم لتقييم النتائج المتوقعة أو المرغوبة أو الفعلية فعلى سبيل المثال إن نتيجة التدريب هو السلامة التي يمكن أن تكون بمثابة التحسين المستمر في أداء السلامة متمثلة بقلّة عدد المصابين بالأمراض ما بين العاملين وفي بعض الأحيان لربما يكون من الصعب بناء علاقة سببية مباشرة ما بين مخرجات النشاط ونتائجه المقصودة.	تستخدم لقياس الآثار المباشرة أو غير المباشرة التي تنشأ عن تحقيق غايات المؤسسة.

المرجع: إدريس، وائل محمد صبحي - الغالبى، طاهر محسن منصور " أساسيات الاداء

وبطاقة التقييم المتوازن " دار وائل للنشر - عمان - الاردن، 2009، ص: 75.

بناءً على ما تقدم يفترض تقديم مقاييس للأداء تمتاز بالبساطة ومؤهلة لأن تكون شاملة وممكنة الاستخدام، وتعطي تقييماً صحيحاً للأداء، إذ تتلائم مع طبيعة نشاط المؤسسة فيما يخص حجم المؤسسة والمنتجات والخدمات التي تتعامل معها، فضلاً عن نوع التقانة التي تستخدمها. ومن المفيد هنا يمكن حصر مؤشرات قياس الأداء التسويقي تتمثل بالآتي:

(الحصة السوقية-الابتكار التسويقي.- رضا الزبون.- العلامة التجارية).

1. الحصة السوقية: إن الإدارة التسويقية بحاجة ماسة إلى عملية تحليل الحصة السوقية والتي من خلالها تتمكن من معرفة مقدار حصة المؤسسة أو المؤسسة في السوق التي تتناسب طردياً مع الأرباح فكلما ارتفعت حصة المؤسسة السوقية ارتفعت أرباحها والعكس صحيح، إذ كلما انخفضت الحصة السوقية انخفضت الأرباح وهذا يؤدي بالتأكيد إلى الخسارة التي تكون فرصة للمؤسسات المنافسة، وفي الوقت ذاته سوف تلجأ المؤسسة أو المؤسسة إلى البحث عن أسواق جديدة لطرح منتجاتها مما قد يكفلها المزيد من النفقات

كالترويج والإعلان والحصول على زبائن جدد وهذه العملية ليست بالسهلة فهناك مقولة في علم الاقتصاد تنص على إن العملة القديمة تطرد العملة الجديدة، إذ أن الزبون له انجذاب نحو منتجات مؤسسة معينة، ويصبح من الصعب اجتذابه إلا من خلال زيادة التكاليف وإضافة مميزات تفوق المنافسين وقد تناول الباحثين مفهوم الحصة السوقية والتي تعد أحد مقاييس الأداء، إذ وصفها (Clark)²⁴⁵، بأنها تمثل المقياس الأفضل لقياس الأداء التسويقي لمؤسسات الأعمال التي من خلالها يمكن التعرف على قدرات المؤسسة وربحيته و ثم القدرة على تحقيق أهدافها المرسومة، فالحصة السوقية تعد مؤشراً قوياً للتدفق النقدي والربحية، وتمثل الحصة السوقية أحد المؤشرات الأساسية التي تعكس فاعلية المؤسسة أو المؤسسة في المحور التسويقي وأيضاً عرفت الحصة السوقية²⁴⁶ على إنها مقياس مهم للأداء وأنها من المقاييس الجيدة له والتي يتم من خلالها التمييز بين المؤسسات الناجحة وغير الناجحة في أدائها، وإن المبيعات لا تُظهر مستوى أداء المؤسسة أو المؤسسة نسبة إلى المؤسسات المنافسة لذلك فإن إدارة المؤسسة بحاجة إلى متابعة حصتها في السوق، كما يمكن قياس الحصة السوقية بطرائق ثلاث، كالآتي:

- الحصة السوقية الكلية: وهي مبيعات المؤسسة التي تمثل نسبة مئوية لمبيعات السوق الكلية.
- الحصة السوقية المخصصة: وهي الحصة التي تخصص لأسواق دون أخرى أي عبارة عن مبيعات معبراً عنها بنسبة مئوية نسبة إلى المبيعات الكلية في السوق المخصصة.
- الحصة السوقية النسبية: التي يعبر عنها (Kotler) بالحصة السوقية نسبة إلى أكبر منافس في السوق وإذا ما استطاعت المؤسسة من تحقيق نسبة 100% فإنها سوف تكون في موقع القيادة في السوق وأن ارتفاع هذه الحصة يعني التفوق على المنافسين.

ويرى (الشرمان وعبد السلام)²⁴⁷ أن الحصة السوقية هي تلك العلاقة بين مبيعات المؤسسة من ماركة ما من فئة السلعة منسوبا إلى المبيعات الأساسية ومن مختلف الماركات، الأمر الذي يستدعي مراعاة حجم النمو في المبيعات لكامل الصناعة وفي مختلف المؤسسات. وقد اتفق (الصحن)²⁴⁸ بالرأي مع Kotler من خلال تتابع الحصة السوقية بوصفها نسبة مئوية مقارنة مع مبيعات المنافسين الرائدة فنسبة حصة سوقية أكثر من 100% تعني أنها تثبت المؤسسة على موقع القيادة في السوق، وإن هذه النسبة لا تعني أن المؤسسة تسعى إلى أن تكون قائدة في السوق لذا يمكن قياس الحصة السوقية بالمعادلة التالية:

أ- قياس الحصة السوقية:

$$\text{نصيب المؤسسة في السوق} = \frac{\text{مبيعات المؤسسة خلال فترة زمنية معينة}}{\text{مبيعات الصناعة في الفترة نفسها}} \times 100$$

ووصفها (الديوه جي ودرمان، 2004، 12) بذلك الجزء من السوق الذي تصل إليه المؤسسة مقابل منافسيها خلال فترة زمنية محددة.

أشار (الصيرفي) إلى الحصة السوقية بنسبة مبيعات المؤسسة إلى المجموع الكلي للمبيعات في السوق من المنتجات المتشابهة لنوع معين من المستهلكين وقد يكون السوق منطقة جغرافية أو صناعة محدودة أو نوع محدد من المستهلكين²⁴⁹.

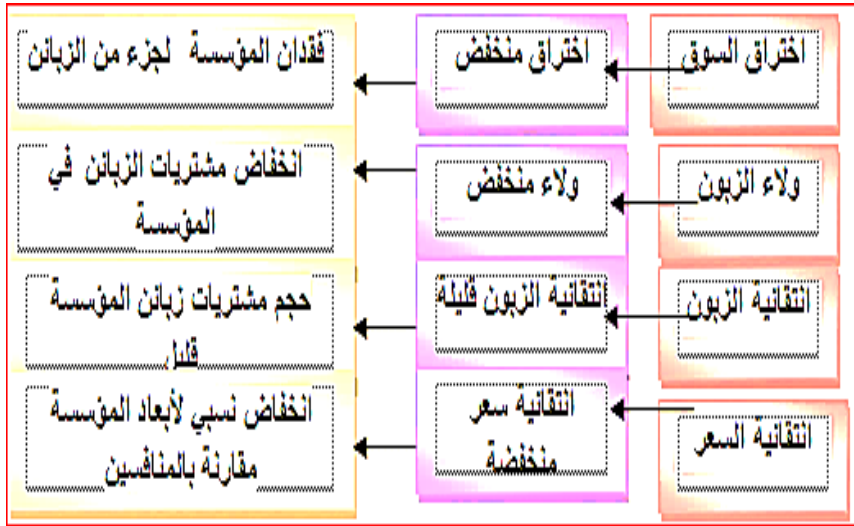
ب- **مكونات الحصة السوقية:** وأشار (Kotler) إلى أن المبيعات التي تحققها المؤسسة وتأتي نتيجة طبيعية لزيادة حصتها السوقية مما ينعكس ايجابيا على أدائها التسويقي وأن عملية تحديد مكونات الحصة السوقية له الأثر في نجاحها عند تحليل مكامن القوة والضعف في استراتيجياتها المعتمدة وهذه المكونات تشمل الآتي:

- (1) اختراق السوق: تتمثل بالنسبة المئوية لجميع زبائن المؤسسة من عدد الزبائن الكلي في السوق.
- (2) ولاء الزبون: تتمثل بالنسبة المئوية لمشتريات زبائن المؤسسة من منتجاتها.
- (3) انتقاء الزبون: يتمثل بحجم مشتريات الزبون ويمثل نسبة مئوية إلى حجم متوسط مشتريات الزبون من مؤسسة ما.
- (4) انتقاء السعر: يتمثل بالنسبة المئوية للمتوسط السعري الذي تفرضه المؤسسة مقارنة بالمنافسين.

يتضح مما تقدم أن المؤسسات عندما تتعامل مع الحصة السوقية تتعامل بنسبة معينة قد تكون عالية أو منخفضة حسب قدرات المؤسسة وسمعتها في السوق الذي تمارس نشاطها فيه من خلال الحصة السوقية يمكن معرفة موقف مبيعات المؤسسة لمبيعات الشركات المنافسة الأخرى في الصناعة نفسها ودرجة التغيير فيها بغض النظر عن الزيادة والثبات أو الانخفاض في مبيعاتها، إذ قد تنخفض مبيعاتها ولكن الحصة السوقية قد تكون ثابتة أو في انخفاض أو زيادة والعكس صحيح. إن ارتفاع المبيعات التي تنجزها أية مؤسسة نتيجة زيادة حصتها السوقية يؤثر وبشكل ملحوظ على تحسين أدائها التسويقي الذي من خلاله يمكن المؤسسة من التصدي للظروف التنافسية والمحافظة على البقاء والنمو وقد يكون هدف المؤسسة الوصول إلى نسبة 40% من الحصة السوقية ولكن قد يأتي اليوم الذي الذين يكون فيه المدراء يعدون الحصة السوقية بواقع 40% هي التي تعبر عن النجاح لمؤسساتهم، وهذا الأمر يختلف باختلاف استراتيجية المؤسسة التسويقية التي تتطلع إليها المؤسسة، إذ يمكن عد التطلع إلى الإستراتيجية التسويقية أمر ظرفي مسبق التعيين. وقد أشار (Kotler) إلى أن هناك بعض العوامل التي تؤثر في تغيير الحصة السوقية للمؤسسة، التي يمكن توضيحها عن طريق العلاقة الرياضية²⁵⁰:

الحصة السوقية = اختراق السوق × ولاء الزبون × انتقائية الزبون × انتقائية السعر

ويمكن تمثيل ذلك من خلال الشكل رقم (12-4) المبين أدناه في حالة انخفاض الحصة السوقية تبعا للعوامل المشار إليها أنفا:



شكل رقم (12-4) انخفاض الحصة السوقية

Source: Armstrong, G.& kotler, P., (2000) "Marketing an Introductions " 5thed., Prentice – Hall, new jersey

بناءً على ما تقدم يفترض بمؤسسات الأعمال الاهتمام ومتابعة الحصة السوقية والبحث عن الأسواق الجديدة لزيادتها من أجل الوصول إلى أعلى أداء تسويقي يُمكن المؤسسة من البقاء والاستمرار والنمو ومن ثم تحقيق الريادة والتميز.

ثانياً: الابتكار التسويقي: إن المتطلبات القديمة والمتمثلة برأس المال والمواد الخام وتقانة العمليات تظل باقية كما هي، ولكن مؤسسات الأعمال تسعى الآن إلى تحقيق ميزة جديدة وجوهرية للغاية وهي ميزة الابتكار، فالوسيلة الوحيدة لكسب الزبائن والمحافظة عليهم تتم عن طريق تقديم ما يحتاجه ويرغبه الزبون بأفضل جودة وبما يفوق توقعات هؤلاء الزبائن، ومن ثم يمكن المؤسسة من تحقيق النجاح في أعمالها²⁵¹.

ويعد أحد أدوات الإبداع عن طريق طرح الأفكار المبتكرة، وهو الإجراء المؤلف الذي يمكن أن يساعد على التفكير المبدع، والغرض من وراء هذا الأسلوب انه كلما زاد عدد الأفكار زادت الفرصة في الوصول إلى فكرة مبتكرة حقيقية.

1. مفاهيم للابتكار التسويقي: لقد وردت تعاريف عديدة للابتكار التسويقي في جدول (12-9) كمايلي:

جدول (12- 9) مفاهيم للابتكار التسويقي

(حسن، 2002: 364).

إذ بوصفه ²⁵² كلمة شاملة وواسعة النطاق فهي تغطي كل شيء بدءاً من الاختراع الأصلي لفكرة جديدة إلى إدراك هذه الفكرة في البيئة وجلبها إلى المؤسسة ثم تطبيقها، فالمبتكر لا يقوم بتصنيع الأشياء التي تمثل ابتكاره، ولكنه يبتكر وينمي طريقة خلاقة لإستخدام هذه الأشياء معاً.

(Bartol & Marten, 1994,199)

وأشار إلى الابتكار التسويقي بأنه فكرة جديدة تطبق لإنشاء أو تحسين السلعة، فالأفكار الخاصة بالتحسين تعد ابتكاراً حتى وإن كان ينظر إليها من خارج المؤسسة على إنها تقليد لمنتجات موجودة في مكان آخر.

(آلاء الخناق، 2008: 979).

ويعبر عن الابتكار التسويقي بأنه قدرة الشخص على إثراء منظّمته بالأفكار الجديدة فقد يقدم حلاً إبداعياً لمشكلة مستعصية أو فكرة لتطوير جزء من آلة أو جهاز موجود في المؤسسة أو طرح أفكار لابتكار منتج جديد يفاجئ به المنافسين في السوق ²⁵³.

(عبيدات،، 2002: 234)

ويشكل الابتكار التسويقي نقلة نوعية في مسيرة كل من المؤسسات الإنتاجية والتسويقية فضلاً عن تأثيرها في الأنماط الحياتية للمستهلكين المستهدفين، فبالنسبة للمؤسسات الإنتاجية والتسويقية يمثل تقديم الجديد من السلع والخدمات ضماناً كبيرة لبقائها. وبالنسبة للمستهلكين يمثل تقديم السلع والخدمات الجديدة إشباعاً متزايداً لحاجاتهم الشخصية والاجتماعية وتحديد نوعاً في أنماطهم المعيشية التي تتغير بسبب المستجدات البيئية المتلاحقة من حولهم ²⁵⁴.

(معلا و ورائق، 2003: 321)

ويرى كل من إن إدراك الإدارة في مؤسسات الأعمال الحديثة لأهمية التطوير والابتكار قد مكنها من الإمساك بزمام المبادرة في تحديد كثير من مسارات النجاح ودعمها بمقومات بقاءها واستمرارها ²⁵⁵.

(الجياشي، 2003: 2)

بأنه عملية شاملة مرتبطة بكل أرجاء المؤسسة وتكون منطلقاً لإستراتيجيتها فهي عملية هادفة تتبناها الإدارة العليا وتعمل على إيجاد الإمكانيات ومستلزمات تجسيد السلوك الابتكاري منها، فالمؤسسة تشعر بحاجة الى الابتكار والتجديد وقد تعدّه خياراً إستراتيجياً ومنظماً مرتبطاً بالقدرات الضرورية اللازمة لهذا الاتجاه، فضلاً عن تأثير الابتكار بالبيئة الخارجية والداخلية وبحجم المؤسسة وعدم التأكد البيئي.

2. أسباب تزايد العناية بالابتكارات التسويقية: إن تزايد العناية بالابتكارات التسويقية شجع المؤسسات على تقديم منتجات جديدة ومبتكرة، وذلك لعدة أسباب منها:
أ- إن الابتكارات السلعية الجديدة تؤدي إلى تدعيم الموقف التنافسي للمؤسسة في السوق.

ب- إن ابتكار المنتج الجديد يعد من الوسائل المهمة للنمو الاقتصادي.
ج- إن الابتكار الحقيقي سوف ينعكس على شكل الصناعة في السوق ويؤثر في إمكانية بقاء العديد من المؤسسات أو إنسحابها.
وبناء على ما تقدم يمكن أن نعد الابتكار التسويقي هو التجديد المستمر لكل ما هو قديم أي تجديد ما تم انجازه في الماضي وهو عملية استراتيجية شاملة ترتبط بكل مكونات المؤسسة وتعمل الإدارة العليا على دعمه وتوفير الإمكانيات اللازمة للمؤوسين لطرح أفكارهم وابتكاراتهم وإمكانية تبنيه بوصفه خياراً استراتيجياً لتحقيق أهداف المؤسسة.

ثالثاً: رضا الزبون: يعد رضا الزبون من أهم المقاييس التي تستطيع من خلالها المؤسسات قياس أدائها التسويقي وعلى نحو خاص، فالعصر الحالي يشهد تنافساً مضطرباً، وبالرغم من حدة المنافسة وتسارعها إلا أنه يمكن للمؤسسة التغلب على منافسيها من خلال كسب رضا الزبون والعمل على تلبية حاجاته وتطلعاته ورغباته وبما يفوق توقعاته.

ولقد عرف (العنزي)²⁵⁶ رضا الزبون بالمشاعر الإيجابية التي تتكون لدى الزبون نحو ما يقدم له من خدمات داخل المؤسسة وخارجها ولحين مغادرتها، ويرى (Kotler) أن رضا الزبون مسألة تعتمد على أداء العرض بالنسبة لما يتوقعه الزبون، أو هو إحساس شخصي بالسعادة أو الإحباط ينتج عن مقارنة الأداء المتحقق للخدمة مع المتوقع²⁵⁷.
ويعد رضا الزبون من أكثر المعايير أهمية، ولا سيما عندما تتوجه المؤسسات إلى الجودة، لذا يفترض عليها أن تلاحظ ما إذا كان زبائنها في حالة رضا عن المنتجات المقدمة لهم أم لا.

وتشير (السامرائي)²⁵⁸ إلى مفهوم رضا الزبون بعدم الثبات، إذ يعد متغيراً حركياً يتأثر بالمتغيرات البيئية الداخلية والخارجية، لذا فإن تقلب الزبون من حالة الرضا إلى حالة عدم الرضا عن خدمة ما أو سلعة مقدمة له تلزم المؤسسة إلى وضع أنظمة للقياس ومراقبتها على نحو دقيق ومستمر، لأن المؤسسة قد تعهدت إلى زبائنها بتقديم كل ما يرضيهم وإلا فلا يمكنها تحقيق أهدافها التي تتطلع إليها، كما أن رضا الزبون مرتبط بولائه وبالربحية المتدفقة إلى المؤسسة.

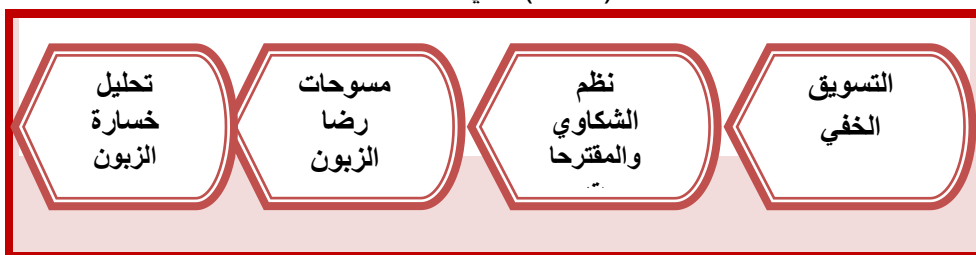
وعلى الرغم من المزايا التي يقدمها مقياس رضا الزبون إلا أنه لا يخلو من التحديات التي تواجه المؤسسات التي تحاول كسب رضا الزبون وهو الشيء المفقود، إذ إن المستهلك يميل لأن يقول شيئاً ويفعل الشيء الآخر وهذا ما يعد ذاته مشكلة، فقد يعجب

الزبون بمؤسسة ما لأنها منتجة لسلعة ما إلا انه لا يتردد في شراء منتجات أو خدمات مؤسسة ثانية لان الأخيرة تقدم له المزيد.

وقد وصف (Clark)²⁵⁹ رضا الزبون على انه مقياسا للرقابة على التسويق، اذ ينجم من خلال قياس توقعات الزبون بالمقارنة على ما يحصل عليه فعلاً، وعرف بوصفه مقارنة النتائج التسويقية مع التوقعات التي وضعت لذلك البرنامج.

أن رضا الزبون يُعد مؤشرا لزيادة أو انخفاض مبيعات المؤسسة، فانخفاض رضا الزبون عن صنف أو علامة، يعني انخفاض المبيعات من تلك السلعة أو الخدمة مما يستوجب على المؤسسات إجراء مسوحات مستمرة عن درجة رضا زبائنها، إذ إن عملية قياس الرضا يستوجب استخدام مقاييس متعددة للوقوف على أفضل النتائج، وتجمع هذه المقاييس بين تحديد معدل الرضا العام للزبون وتوقعاته المستقبلية ثم تحديد نقطة معيارية للرضا²⁶⁰.

وهناك العديد من المقاييس التي اعتمدتها مؤسسات الأعمال المعاصرة من أجل متابعة وقياس درجة رضا زبائنها وتتمثل بالشكل (5-12) الآتي²⁶¹:



شكل (5-12) المقاييس التي اعتمدتها المؤسسة المعاصرة لقياس درجة رضا زبائنها

1. التسويق الخفي: تعمل المؤسسة على استخدام عدد من الأشخاص من خلال تأجيرهم أو تعيينهم للقيام بزيارة موقع المؤسسة ومرافقها وأقسامها، كذلك العمل على زيارة المؤسسات المنافسة لمعرفة نقاط القوة والضعف في هذه المؤسسة، وعليه سوف يعمل هؤلاء على تقييم أداء المؤسسة ورفع التقارير للإدارة بخصوص ذلك، ومن اجل متابعة الطريقة التي يتصرف بها كادر المبيعات مع الزبون.

2. نظم الشكاوى والمقترحات: تسهم عملية تدفق الشكاوى والمقترحات والمعلومات في معرفة ردود أفعال الزبائن تجاه المؤسسة الذي يمكنها من دعم أنشطتها الخدمية والسلعية، اذ يتم ذلك من خلال الاستثمارات التي تقدمها بعض المؤسسات لزبائنها لجيبوا من خلالها عن ما يحبون وما يكرهون، فضلا عن صندوق الشكاوى والمقترحات الذي تضعه العديد من المؤسسات في أماكن واضحة داخل ممرات المؤسسة. كما أطلق على نظم الشكاوى والاقتراحات، إستراتيجية استرجاع الخدمة وإمكان القائم على تقييم الخدمة استرجاعها، إذ لم يكن الزبون راضيا عنها²⁶². فالمؤسسة التي تركز على الزبائن تحتاج إلى توفير تسهيلات لاستلام طلباتهم وجمع المعلومات عن شكاوهم ومقترحاتهم، وان هذه التسهيلات قد تكون تقليدية أو من خلال استخدام تقنيات الاتصال

رابعاً: الكفاءة التسويقية: هناك فرق كبير بين الدراسات والبحوث في تحديد المعنى الشامل لمفهوم (الكفاءة) من أحد المفاهيم الإدارية الأخرى، ومن بينها الكفاءة التي تشير إلى العلاقة بين الموارد والنتائج، ويتم احتسابها وقياسها من خلال قسمة المخرجات على المدخلات المستخدمة في تحقيق الأهداف.

يُنظر الى الكفاءة^{3*} من منظور توفير الفوائد التي يمكن أن تجد توازنًا في الأداء التنظيمي. وهذا يعني أن الكفاءة في المؤسسة تمثل معيار الاستخدام الرشيد للموارد، بما في ذلك الملموسة وغير الملموسة. المؤسسات التي تهدف إلى يجب أن يضمن النمو والتطور إمكانية التدفق المستمر لمواردهم من أجل العمل بشكل فعال ومستمر، خاصة وأن واقع البيئة المعاصرة هو محدودية الموارد المتاحة.

مما يجعل المؤسسة تعاني من عدم قدرتها على الحصول على الكمية المطلوبة لأداء أنشطتها ومواردها الجيدة.

كما تم التأكيد على أن الكفاءة تعني انجاز النتائج المحددة (المخرجات) بأقل استخدام للموارد (المدخلات) تركز على الاستفادة القصوى من الموارد المتاحة بأقل التكاليف.

يتم توضيح الكفاءة هنا من خلال القدرة على تقليل تكاليف المدخلات من خلال الأنشطة الداخلية، فكلما زادت كفاءة المؤسسة في تقليل تكاليف المدخلات لوحدات الإنتاج المخرجات، لن يكون لها تأثير سلبي على جودة وسعر وحدات الإنتاج.

1. مفهوم الكفاءة التسويقية: هناك أكثر من مفهوم للكفاءة التسويقية من خلال ثلاثة شروط أساسية تحدد أمثليه الكفاءة التسويقية، (Colman & Young , 1989)
(198-206 المبينة في جدول (12- 10) الآتي:

* مفهوم الكفاءة الكلاسيكي يعود الى المفكر الايطالي الفريد باريتو (1848-1932) الذي طور صياغة هذا المفهوم و أصبح يعرف "بأمثليه باريتو"، و حسب باريتو فإن " أي تخصيص ممكن للموارد فهو إما تخصيص كفاء أو تخصيص غير كفاء و أي تخصيص غير كفاء للموارد فهو يعبر عن الكفاءة إذ يفترض باريتو بان التخصيص الامثل للموارد يمكن ان يجعل المؤسسة افضل حال دون جعل مؤسسة اخرى أسوأ حالاً³.

جدول (12- 10) مفهوم الكفاءة التسويقية:

الشروط	مفهوم الكفاءة التسويقية:
الكفاءة التسويقية التبادلية	ويتطلب هذا الشرط، عدم إمكانية إحلال أو إعادة توزيع توليفة من المنتجات لزيادة منفعة زبون دون خفض منفعة زبون آخر.
الكفاءة التسويقية الإنتاجية	ويتطلب هذا الشرط، عدم إمكانية إحلال أو إعادة توزيع عناصر الإنتاج بأي طريقة تؤدي إلى زيادة المخرجات من منتج دون خفض المخرجات من منتج آخر.
الكفاءة العالية (القمة)	ويتطلب هذا تحقيق الكفاءة التسويقية التبادلية والإنتاجية معاً، ويتطلب أيضاً تحديد الأسعار في سوق تنافسي، وتساوي النسبة السعرية لأي سلعتين مع معدلات الاستبدال الحدية لهما وان يكون التسويق على منحني الممكنات الإنتاجية.

ومن خلال السرد السابق يمكن تحديد مفهوم الكفاءة التسويقية بأنه الاستغلال الأمثل والحددي الرشيد للموارد التسويقية المتاحة، وبما يحقق أعلى رضا وقناعة لدى الزبائن. وتسعى المؤسسات عند تنفيذ استراتيجياتها وخططها التسويقية للحصول على رضا الزبون من خلال تلبية حاجاته ورغباته بشكل أفضل من المنافسين وبكلفة أقل، ويتم ذلك بالأداء التسويقي الكفوء وعبر الخدمات المتكاملة المرافقة للعملية.

وقد يبدو لبعضهم أن مجرد زيادة نصيب المنتج من السعر هو الكفاءة التسويقية أو إن مجرد حصول الزبائن على احتياجاتهم من السلع والخدمات بأسعار رخيصة هو الكفاءة بذاتها ، على إن مثل هذه الاعتقادات غالباً ما يكتنفها الشك أو الغموض وقد تكون غير دقيقة في أغلب الأحيان²⁶³.

عليه يمكن تعريف الكفاءة التسويقية بأنها تحسين المخرجات التسويقية عن طريق تحسين المدخلات، أو الاستخدام الأمثل لمدخلات النشاط التسويقي للحصول على أفضل المخرجات التسويقية²⁶⁴، أو هي العلاقة بين كمية المدخلات التسويقية المستعملة لإنجاز مستوى معين من المخرجات التسويقية²⁶⁵.

كذلك عرفها Clark بأنها كمية الجهد المبذول نسبة إلى النتائج ولكنه شدد على ضرورة مواءمة البرنامج التسويقي مع الهياكل التسويقية القائمة²⁶⁶. أي تحقيق نفس المخرجات التسويقية بكلف أقل أو تحقيق مخرجات تسويقية أكثر بالتكاليف نفسها. فالتغيير الذي يقلل من تكلفة المدخلات لإنجاز وظيفة معينة وبدون أي تقليل لقناعة الزبائن تجاه المخرجات من المنتجات هي بوضوح ستكون تحسيناً للكفاءة التسويقية، والتغيير الذي يقلل من التكاليف ولكنه في الوقت نفسه يقلل من قناعة الزبائن تجاه المنتجات، ربما واقعياً هو تقليل للكفاءة التسويقية²⁶⁷.

2. استخدام المعايير لتحليل الاداء المصرفي وتقييمه²⁶⁸: توجد العديد من المعايير لتقييم الاداء المصرفي حسب المجموعات الآتية مجموعة المعايير العامة: وتضم هذه المجموعة معايير تقويم الاداء المصرفي الآتية:

$$\text{○ عائد الاستثمار} = \frac{\text{الارباح}}{\text{رأس المال المستثمر}} \times 100\%$$

- وتعد هذه النسبة مقياسا واسع الاستعمال لكفاءة المؤسسة (المصرف) في استثمارها لأموالها، إذ يؤثر ارتفاع هذه النسبة نجاح المصرف في تمويل أكبر قدر من عملياته الإردادية ومن ثم تحقيق الأرباح بدلا من احتجازها على شكل موجودات ثابتة أو متداوله غير مستثمره، ويمكن ان تمثل الأرباح هنا في بسط النسبة فائض النشاط الجاري اما رأس مال المستثمر في مقام النسبة فيمثل مجموع الموجودات.

$$\text{○} = \frac{\text{الإيرادات}}{\text{رأس المال المستثمر}} \times 100\%$$

- نسبة الإيرادات الى رأس المال المستثمر يشير هذا المعيار الى مدى مساهمة رأس المال المستثمر في الإيرادات فكلما زادت هذه النسبة كلما زادت الإيرادات او القدرة الإردادية للمصرف، وجدير بالذكر هنا ان هذا المعيار يعزز سابقه (المعيار رقم 1) في هذه المجموعة، ويمكن ان تمثل الإيرادات هنا في بسط النسبة إيرادات النشاط الجاري اما رأس المال المستثمر في مقام النسبة فانه ممثلا في مجموع الموجودات.

$$\text{○} = \frac{\text{الموجودات الثابتة المستخدمة في الآلات والمعدات}}{\text{اجمالي الرواتب والاجور}} \times 100\%$$

- درجة او نسبة التكنولوجيا المستخدمة يظهر هذا المعيار نسبة الاعتماد في المصرف على المكننة او الآلات والأجهزة والتكنولوجيا مقارنة بالاعتماد على العمالة او الموظفين فكلما زادت هذه النسبة كلما كانت درجة التكنولوجيا في المصرف عالية والعكس صحيح، وهنا تؤخذ الموجودات الثابتة المستخدمة في الآلات والمعدات بقيمتها الدفترية.
- مجموعة معايير الربحية: وتضم هذه المجموعة معايير تقييم الاداء المصرفي الآتية:

$$\text{○ دوران حقوق الملكية} = \frac{\text{الإيرادات}}{\text{حقوق الملكية}} \times 100\%$$

- تعد الزيادة في هذه النسبة مؤشرا ايجابيا لكن ارتفاع معدل الدوران هنا أكثر من الحد المقبول والطبيعي يزيد من المخاطر المالية للمصرف كونه

يعني المبالغة في المتاجرة وذلك يتطلب المزيد من القروض مما يعني ارتفاع نسبة المطلوبات الى حقوق المالكين فوق الحد الذي يريده الدائنون مما يشكل خطرا على الدائنين والمقرضين، والايرادات في البسط هنا يقصد بها ايرادات النشاط الجاري اما حقوق الملكية في المقام فتتمثل في مصادر التمويل الطويلة الاجل.

$$\bigcirc = \frac{\text{الربح بعد الضريبة}}{\text{حقوق الملكية}} \times 100\%$$

معدل عائد الاستثمار الى حقوق الملكية

- يقبس هذا المعيار معدل عائد الربح بعد الضريبة على حقوق الملكية فهو يشير الى قدرة وكفاءة الإدارة في تعظيم ثروة المالكين وترتفع هذه النسبة في سنوات الاعفاء من الضرائب وتنخفض في سنوات الخضوع لها كما يلاحظ انها تنخفض نتيجة زيادة الارباح المحتجزة ايضا، ويسمى هذا المعيار ايضا بنسبة الربحية.

$$\bigcirc = \frac{\text{الربح بعد الضريبة}}{\text{مجموع الموجودات}} \times 100\%$$

- يبين هذا المعيار قدرة الموجودات على توليد الارباح اي مدى ربحية المصروف ويعكس كفاءته في استخدام موارده لخلق الارباح التي يقصد بها الربح الصافي بعد الضرائب.

$$\bigcirc = \frac{\text{الربح بعد الضريبة}}{\text{الموجودات الثابتة}} \times 100\%$$

- يشير هذا المعيار الى متوسط دوران صافي الموجودات الثابتة اي قدرتها على توليد الارباح الصافية بعد الضرائب.

$$\bigcirc = \frac{\text{الربح بعد الضريبة}}{\text{الايرادات}} \times 100\%$$

نسبة صافي الربح بعد الضريبة الى الايرادات

- يشير هذا المعيار الى ربحية المصروف الصافية بعد استبعاد ضريبة الدخل منسوبة الى ايراداته الكلية.

$$\bigcirc = \frac{\text{مقسوم الارباح}}{\text{صافي الربح بعد الضريبة}} \times 100\%$$

نسبة مقسوم الارباح الى صافي الربح بعد الضريبة

- يعكس هذا المعيار سياسة المصروف في توزيع الارباح واحتجازها مع ملاحظة تغير هذه النسبة من سنة لأخرى.

$$\bigcirc = \left(1 - \frac{\text{اجمالي ربح السنة الحالية}}{\text{اجمالي ربح السنة السابقة}} \right) \times 100\%$$

نسبة تطور أجمالي الربح

- يظهر هذا المعيار التطور الحاصل في اجمالي ارباح المصرف لهذا العام قياسا بالعام الماضي.

$$\text{نسبة تطور صافي الربح} = \left(\frac{\text{صافي ربح السنة الحالية}}{\text{صافي ربح السنة السابقة}} - 1 \right) \times 100\%$$

- يظهر هذا المعيار التطور في صافي ربح المصرف لهذا العام قياسا بالعام السابق ويفضل ان يؤخذ صافي الربح هنا قبل ضريبة الدخل لاستبعاد اثر الضرائب من قياس نسبة التطور الزمني للربح.

مجموعة الاستثمارات المالية: وتضم هذه المجموعة معايير تقييم الاداء المصرفي الآتية:

$$\text{ربح السهم العادي} = \frac{\text{صافي الربح بعد الضريبة - ارباح الاسهم الممتازة}}{\text{عدد الاسهم العادية المباعة (المتداولة)}}$$

- ويبين هذا المعيار متوسط ما حققه السهم العادي الواحد من الارباح الصافية فهو يعكس بذلك ربحية المصرف ايضا ولكن بعد استبعاد جزءا من ارباحه المتعلقة بالأسهم الممتازة.

$$\text{القيمة الدفترية للسهم العادي} = \frac{\text{حقوق الملكية}}{\text{عدد الاسهم العادية المباعة (المتداولة)}}$$

- يبين هذا المعيار قيمة السهم العادي الواحد الدفترية اي نصيبه من حقوق المالكين.

- مجموعة إنتاجية رأس المال: وتضم هذه المجموعة معايير تقييم الاداء المصرفي الآتية:

$$\text{القيمة المضافة الاجمالية بتكلفة عناصر الانتاج} = \frac{\text{قيمة الآلات والمعدات}}{\text{قيمة الآلات والمعدات}} \times 100\%$$

إنتاجية رأس المال من الآلات والمعدات

- يبين هذا المعيار قدرة الآلات والمعدات على خلق القيمة المضافة مقدرة بتكلفة عناصر الانتاج.

$$\text{نسبة الآلات والمعدات} = \frac{\text{قيمة الآلات والمعدات}}{\text{قيمة الموجودات الثابتة}} \times 100\%$$

نسبة الآلات والمعدات من اجمالي الموجودات الثابتة =

- يوضح هذا المعيار او المؤشر نسبة ما مستثمر في الآلات والمعدات من مجموع صافي الموجودات الثابتة (بالقيمة الدفترية) اذ ان زيادة هذه النسبة تعني اهتمام المصرف باستثمار امواله في الآلات والمعدات التي لها علاقة وطيدة بخلق القيمة المضافة وعادة ما يربط هذا المعيار بسابقة (معيار انتاجية رأس المال من الآلات والمعدات)، وتؤخذ قيمة الآلات والمعدات وقيمة

الموجودات الثابتة بالقيمة الدفترية.

■ مجموعة الهيكل التمويلي: وتضم هذه المجموعة معايير تقييم الاداء المصرفي الآتية:

$$\text{○} \quad \text{نسبة المطلوبات الى مجموع الموجودات} = \frac{\text{المطلوبات}}{\text{مجموع الموجودات}} \times 100\%$$

■ يشير هذا المعيار الى نسبة مساهمة غير المالكين في كل وحده نقديه من الموجودات، فاذا كانت النسبة 70% فهذا يعني بان من كل وحدة نقدية من الموجودات ساهم غير المالكين في تمويل 70% منها. وان انخفاض النسبة يعني زيادة حماية الدائنين وقلة مخاطر الخسائر التي قد يتعرض لها المصرف، ويميل المالكون عادة الى زيادة النسبة بالحدود التي لا تفوق حد الامان الذي يوافق عليه الدائنون فالمالكون يريدون الاستفادة من القروض في زيادة ربحيتهم بما يفوق سعر الفائدة المفروض والمدفوع على تلك القروض.

$$\text{○} \quad \text{نسبة حقوق الملكية الى مجموع الموجودات} = \frac{\text{حقوق الملكية}}{\text{مجموع الموجودات}} \times 100\%$$

■ يعكس هذا المعيار مدى مساهمة المالكين في اجمالي (مجموع) الموجودات وكلما ارتفعت النسبة هنا كلما ازدادت ضمانات الدائنين فهو بذلك يكون على عكس المعيار السابق.

$$\text{○} \quad \text{نسبة حقوق الملكية الى مجموع المطلوبات} = \frac{\text{حقوق الملكية}}{\text{مجموع المطلوبات}} \times 100\%$$

■ يبين هذا المعيار قدرات المصرف على ضمان الدائنين فضلا عن مدى حساسية المصرف في مواجهة الظروف الصعبة وذلك من خلال تغطية حقوق واموال المالكين لأجمالي ديون المصرف لصالح الغير.

$$\text{○} \quad = \frac{\text{القروض (الديون) الطويلة الاجل}}{\text{اجمالي الموجودات الثابتة}} \times 100\%$$

نسبة التمويل الطويل الاجل الى اجمالي الموجودات الثابتة

■ يبين هذا المعيار النسبة التي تشكلها القروض الطويلة الاجل كمصادر تمويل للموجودات الثابتة، كما يبين درجة الحماية التي يوفرها المصرف لاصحاب الديون الطويلة الاجل فضلا عن كشفها عن قدرة المصرف على الاقتراض.

مجموعة المقدرة على الوفاء: وتضم هذه المجموعة معايير تقييم الاداء المصرفي الآتية:

$$\text{○} \quad \text{نسبة التداول (النسبة الجارية)} = \frac{\text{الموجودات المتداولة}}{\text{المطلوبات المتداولة}}$$

■ تعبر نتيجة هذه النسبة عن عدد مرات تغطية الموجودات المتداولة

للمطلوبات المتداولة بمعنى انها تشير الى المدى الذي يمكن ان تنخفض فيه قيمة الموجودات المتداولة دون ان تتعرض الادارة المالية الى مخاطر فقدان السيولة والعسر المالي، لذا فان ارتفاع قيمة هذا المعيار يطمئن القارئ الى ان الادارة المالية سوف لن تتعرض الى صعوبة في تسديد ما عليها من التزامات مستحقة متمثلة في المطلوبات المتداولة.

$$\text{○} \quad \text{نسبة السيولة (النسبة الصارمة)} = \frac{\text{الموجودات المتداولة} - \text{المخزون}}{\text{المطلوبات المتداولة}}$$

■ تأتي هذه النسبة لتعزيز سابقتها في تقييم موقف السيولة، ويرجع سبب استبعاد المخزون السلعي من بسط النسبة لكونه اقل الموجودات المتداولة سيولة بسبب بطء تحويله الى نقد او بسبب عدم التأكد من بيعه. لذا تعد هذه النسبة اكثر دقة من سابقتها في قياس السيولة كونها تعبر بدقة عن قدرة الادارة المالية في تسديد ما عليها من التزامات دون اللجوء الى تصفية المخزون السلعي -ان وجد-.

$$\text{○} \quad \text{نسبة السيولة السريعة (الصارمة جدا)} = \frac{\text{النقدية}}{\text{المطلوبات المتداولة}}$$

■ ويحصر هذا المعيار قدرة المصرف على الوفاء بالمدى القصير بمطلوباته المتداولة من النقد الموجود (المتاح) لديه فقط وليس النقد وما يمكن تحويله من الموجودات الى نقد بسرعة. لذا يعد هذا المعيار هو الاكثر دقة من سابقه في تقييم درجة سيولة المصرف.

$$\text{○} \quad \text{نسبة صافي رأس المال العامل الى المطلوبات المتداولة} = \frac{\text{صافي رأس المال العامل}}{\text{المطلوبات المتداولة}}$$

■ ان هذا المعيار يشبه الى حد ما المعيار رقم (1) السالف الذكر ضمن هذه المجموعة من حيث انه يوضح ايضا للدائنين مدى الضمانات التي يحصلون عليها في الاجل القصير فضلا عن معرفتهم لما يقابل ديونهم على المصرف من موجودات متداولة لديه.

$$\text{○} \quad = \frac{\text{صافي رأس المال العامل}}{\text{المطلوبات الطويلة الاجل}}$$

نسبة صافي رأس المال العامل الى المطلوبات طويلة الاجل

■ ويفيد هذا المعيار كسابقه الدائنين الذين يرغبون فرض نسبة معينة من صافي رأس المال العامل الى مبلغ ديونهم الطويلة الاجل بذمة المصرف وغالبا ما يحددون نسبة نموذجية ان تكون هذه النسبة (1:1).

■ مجموعة ادارة الاموال والمبيعات: وتضم هذه المجموعة معايير تقييم الاداء المصرفي الآتية:

$$\text{○} \quad = \frac{\text{القروض القصيرة الاجل}}{\text{اجمالي القروض}} \times 100\%$$

نسبة التمويل القصير الاجل الى اجمالي الديون
 ▪ يفيد هذا المعيار في التعرف على حجم القروض القصيرة الاجل نسبة الى اجمالي القروض التي حصل عليها المصرف.

$$\text{نسبة الموجودات المتداولة الى الاقتراض} = \frac{\text{الموجودات المتداولة}}{\text{اجمالي القروض}} \times 100\%$$

▪ توضح هذه النسبة العلاقة بين الموجودات المتداولة وبين مجموع التزامات المصرف من قروض وكلما ارتفعت هذه النسبة كلما كان المصرف في وضع مالي افضل.

$$\text{سرعة دوران النقدية} = \frac{\text{الايرادات السنوية}}{\text{النقد+الموجودات السريعة (شبه النقد)}}$$

▪ توضح هذه النسبة مدى الاستخدام الفعال للنقدية.

$$\text{الحاجة الى القروض} = \frac{\text{القروض}}{\text{حقوق الملكية}}$$

▪ يبين هذا المعيار مدى الحاجة الى القروض في تمويل اقتصاديات المصرف كما يقيس التزامات المصرف تجاه دائنيه وانخفاض هذه النسبة يؤدي الى زيادته حصانة المصرف ضد مخاطر التصفية والعكس صحيح وتعد النسبة القياسية لهذا المعيار هي (1:1).

$$\text{نسبة تطور الموجودات} = \left(1 - \frac{\text{اجمالي الموجودات في السنة الحالية}}{\text{اجمالي الموجودات في السنة السابقة}} \right) \times 100\%$$

تشير هذه النسبة الى مدى كفاءة الإدارة في زيادة حجم موجوداتها خلال السنة الحالية مقارنة بالسنة السابقة اذ تشير اية زيادته حاصله الى تقدم و تطور المصرف.

مؤشرات كفاية راس المال (القدرة الايفائية): ان اهم مؤشرات كفاية راس المال هي:

راس المال إلى مجموع الودائع:

يعتمد المؤشر على التحكم في المخاطر الناجمة عن زيادة مجموع الودائع كنسبة معينة من راس المال، رغم ان هذا المؤشر لا يأخذ بنظر الاعتبار الموجودات وما يحيط بها من مشاكل.

النسبة المئوية لراس المال إلى مجموع الموجودات:

رغم اهمية هذه النسبة، إلا انها تعاني من بعض السلبيات منها تعارضها مع مصالح المالكين، فزيادتها تعني تحقيق الحماية الافضل للمودعين، وهو ما تهدف إليه ادارة المصرف وتحدث في الوقت نفسه انخفاضاً في معدل العائد على حقوق الملكية مما يلحق ضرراً بالمالكين، وانها لا تميز بين طبيعة الموجودات وتركيبتها من حيث الخطورة التي تتعرض لها ومن حيث طبيعة التسييل.

النسبة المئوية لرأس المال إلى الموجودات الخطرة

ويقصد بالموجودات الخطرة الموجودات الأكثر تعرضاً للخسائر المحتملة، وتقسم الموجودات إلى موجودات محفوفة بالمخاطر وأخرى درجة تعرضها للمخاطر أقل أو منخفضة، أو هناك من الموجودات عديمة الخطورة، وإن ارتباط رأس المال بالموجودات التي تكون درجة تعرضها للخطورة عالية هي أقرب إلى مفهوم كفاية رأس المال كونها الاداة التي تقي المصرف من الخسائر المحتملة والنتيجة عن الاتجار بالموجودات ذات المخاطر العالية.

نسبة رأس المال إلى الموجودات المحفوفة بالمخاطر والمرجحة:

وهناك من يطلق عليها نسبة رأس المال إلى الموجودات المختلفة (مبوبة حسب درجة مخاطرتها) وتعتمد طريقة الترجيح بالأوزان لاحتساب كفاية رأس المال، ويعتمد هذا المعيار على التمييز بين الموجودات من حيث درجة مخاطرتها قياساً برأس المال الممتلك ونتيجة لذلك تم اعتماد معيار رأس المال إلى الموجودات عالية الاخطار وتم تحديد اوزان محددة لدرجة الاخطار تلك والخاصة بالموجودات واطلق عليها نسبة رأس المال إلى الموجودات المحفوفة بالمخاطر والمرجحة بالأوزان.

3. مواكبة المعايير المصرفية الدولية: و من بين أهم المجالات التي ينبغي العمل على مواكبتها نذكر ما يلي²⁶⁹:

أ- تدعيم القواعد الرأسمالية: تحتل قضية تدعيم رؤوس أموال المصارف أهمية متنامية بوصفها خط الدفاع الأول عن أموال المودعين و صمام الأمان في مواجهة الصدمات و الأزمات، فضلاً عن أهميتها في منح قدرة أكبر للمصرف على تنويع خدماته و استخداماته.

ب- تطوير السياسات الائتمانية بالمصارف: يجب أن تحدد السياسة الائتمانية لكل مصرف اختصاصات الجهات المسؤولة عن منح الائتمان بالمصرف مع زيادة فاعلية دور إدارة التفتيش بالمصرف في الرقابة على عمليات الائتمان.

ج- الاهتمام بإدارة المخاطر Risk Management

ان حسن إدارة المخاطر يتطلب ثلاثة مراحل مترابطة و هي²⁷⁰:

- تعريف المخاطر التي يتعرض لها العمل المصرفي؛
- القدرة على قياس تلك المخاطر بصفة مستمرة من خلال نظم معلومات مناسبة؛
- قدرة الإدارة على مراقبة تلك المخاطر قياساً بمعايير مناسبة و اتخاذ القرارات الصحيحة في الوقت المناسب لتعظيم العائد مقابل تحجيم المخاطر.

مراجع الباب الرابع:

- ¹ البلوي، محمد التمكن الإداري وعلاقته بالأداء الوظيفي لدى معلمي المدارس الحكومية في محافظة الوجه بالمملكة العربية السعودية من وجهة نظرهم، رسالة ماجستير غير منشورة، جامعة مؤتة، الكرك، الأردن، 2008.
- ² عمر علي كامل الدوري، تقييم الاداء المصرفي الإطار المفاهيمي والتطبيقي، ط1، كلية اقتصاديات الأعمال بغداد-جامعة النهرين، 2013، ص:15-16.
- ³ ادريس، وائل محمد صبحي - الغالبي، طاهر محسن منصور " اساسيات الاداء وبطاقة التقييم المتوازن " دار وائل للنشر - عمان - الاردن، 2009، ص:22.
- ⁴ زينب يوسف محمد الشخيلي، الأبعاد الهيكلية في عمل المؤسسات الدولية وأثرها في الأداء المنظمي، رسالة ماجستير في إدارة الأعمال، كلية الإدارة والاقتصاد - الجامعة المستنصرية، العراق، 2002، ص:32-36.
- ⁵ سناء عبد الكريم الخناق، مظاهر الأداء الاستراتيجي والميزة التنافسية، الكلية التقنية الإدارية- بغداد- العراق، المؤتمر العام الدولي (الأداء المتميز للمؤسسات والحكومات)، 8-9 اذار 2005، ص:35.
- ⁶ حافظ الغندور- وآخرون، الأساليب الحديثة لقيم العاملين في المصارف وتخطيط المسار الوظيفي، اتحاد المصارف العربية، بيروت، 1993، ص:176.
- ⁷ طلال بن عابد الأحمد وآخرون، التنظيم وأداء المؤسسات - بحوث محكمة-، المؤسسة العربية للتنمية الإدارية، مصر، 2010، ص: 83.
- ⁸ Robert, P, Debove & Rey, A, , Le Nouveau Petit Robert, Dictionnaires Le Robert, 1993, P: 636.
- ⁹ الدوسري، ناصر، اثر إستراتيجية النمو على الأداء التسويقي لدى شركات التأمين الكويتية ودور التوجه التسويقي، رسالة دكتوراه غير منشورة، كلية إدارة الأعمال، جامعة الشرق الأوسط، 2010، ص:39.
- ¹⁰ Daft, Richard L., Management, 6th ed, Thomson Learning, Inc, Canada, 2003, P:10.
- ¹¹ عمر علي كامل الدوري، مرجع سبق ذكره، 2013، ص:15-16.
- ¹² Hunsakaker, D.L. & Cook, C. W. " Management Organization Behavior, Wesley publishing co. New York. 1986, P:596.
- ¹³ Schermerhorn, J.R., Hunt, J.G. & Osborn, R.N., "Management organizational Behavior " John will sons, Inc. USA, 1985, P:87.
- ¹⁴ Miller K., & Bromiley P., "Strategic Risk & Measures", AMJ, Vol. 33, No. 4, 1990, P: 737.
- ¹⁵ Wright, P. Op. Cit, 1998, p: 259
- ¹⁶ Williams, M.R., "performance Appraisal in Management", Heinemann, London, 1975, p.70.
- ¹⁷ Eccles, R., "The performance Measurement Manifesto", Harvard Business Review, Vol.69, No.1, 1991, pp: 131-137
- ¹⁸ Zahra, S., & Pearce, J., "Board of Directors and Corporate Financial Performance: A Review and Integrative Model", Journal of Management, Vol.15, No.2, June, 1989, pp: 291-334.

19Wit , B. & Meyer , R. ,” Strategy: Process , Context “, Thompson Business Press ,1998:40.

²⁰ David , F. ,” Strategy management: Concepts & Cases “,8th ed, Prentice-Hall Inc.,2001 45

²¹ Robins, J. & Wiersema, M., “A Resource-Based Approach to the Multibusiness Firm: Empirical Analysis of Portfolio Inter relationship and Corporate Financial Performance”, Strategic Management Journal, Vol.16, No.4, May, 1995, PP: 277-299.

²²Skack , Nigel , chambers , Stuart , Harland , Christine , Harrison , Alan and Johnston , Robert " Operations Management "2th ed ., Bitman Publishing co ., London , 1998 .P:678 .

²³Daft, R.L, "Organization Theory and Design “,7th , ed , South-Western , 2001, P: 9

²⁴ غسان قاسم اللامي، التغيير التكنولوجي وانعكاساته في تحسين أداء العمليات " أطروحة دكتوراه غير منشورة في فلسفة إدارة الأعمال، كلية الإدارة والاقتصاد، الجامعة المستنصرية ، 1999، ص:16.

²⁵ محي الدين يحيى القطب، " التحليل الاستراتيجي وأثره في قياس الأداء المالي، دراسة تطبيقية في عينة من شركات الصناعة الأردنية ("، رسالة ماجستير غير منشورة، الجامعة المستنصرية، بغداد، 1996، ص: 23 – 24.

²⁶ خليل محمد حسن، الشماع، مبادئ الإدارة مع التركيز على إدارة الأعمال، لنشر: عمان، الأردن: دار المسيرة للنشر والتوزيع والطباعة، 1999، ص: 85.

²⁷ عباس، سهيلة محمد،، إدارة الموارد البشرية مدخل استراتيجي، ط1، دار وائل للطباعة والنشر، عمان، الأردن، 2003، ص:138.

²⁸ عبد الملوك مزهودة، الأداء بين الكفاءة والفعالية، مجلة العلوم الإنسانية، جامعة بسكرة، الجزائر، العدد الأول، 2001، ص: 86.

²⁹سعد رافع جزاع الحديدي، إسهام تقانة المعلومات في تعزيز الأداء التسويقي دراسة تحليلية، رسالة مقدمة إلى مجلس كلية الإدارة والاقتصاد في جامعة الموصل، الأعمال 2011، ص: 34- 36

³⁰ Venkatraman, N., & Ramanujam, V., “Measurement of Business Performance in Strategy Research: A Comparison Approaches”, Academy of Management Review, Vol.11, No.4, 1986, PP: 801-814.

³¹ Stoner & Others , Stoner , A.F. James & Others ,” Management “,6th , ed. , New Delhi , Prentice-Hall , 1996: 557.

³² صفاء جعافرة ومنيرة الشرمان، درجة الرضا الوظيفي لأعضاء الهيئة التدريسية في جامعة مؤتة وعلاقته بمستوى أدائهم الوظيفي، المنار، 20، العدد 1/ب، عمان، 2014، ص: 414.

³³ الحسيني، فلاح حسن والدوري، مؤيد عبد الرحمن . إدارة البنوك مدخل كمي واستراتيجي معاصر . ط4. عمان: دار وائل ، 2008، ص: 232.

³⁴ فهد، نصر حمود مزنان . اثر السياسات الاقتصادية في أداء المصارف التجارية . عمان: دار صفاء . 2009، ص: 29-30.

³⁵ عامر عبد اللطيف كاظم محمد العامري، العلاقة بين الإيحاء الواسع والأنشطة الترويجية وأثرها على الأداء التسويقي للمؤسسة ، رسالة ماجستير في علوم إدارة الأعمال، كلية الإدارة والاقتصاد- الجامعة المستنصرية، العراق، 2002، ص: 48-53.

³⁶ Venkatrman , N. and Ramannja ,V., " Management of Business Performance in Strategy Research " , MR, Vol . Ilno . 1986. , PP . 801 – 802.

³⁷ Cento & Petrer , et al. 1995 , P 147.

³⁸ عامر عبد اللطيف العامري ,مرجع سبق ذكره ,2002، ص:48.

³⁹ Skack , Nigel , chambers , Stuart , Harland , Christine , Harrison , Alan and Johnston , Robert " Operations Management "2th ed ., Bitman Publishing co ., London , 1998 ,P: 687

⁴⁰ احمد مظهر عبد المهدي، اثر تخطيط الإنتاج الإجمالي على الاداء المنظمي -دراسة حالة في الشركة العامة لصناعة البطاريات السائلة، رسالة ماجستير، لكلية التقنية الادارية / بغداد، هيئة التعليم التقني، وزارة التعليم العالي والبحث العلمي، العراق، 2008، ص:54-56.

⁴¹ نادر حامد عبد الرازق أبو شرخ، تقييم أثر الحوافز على مستوى الأداء الوظيفي في شركة الاتصالات الفلسطينية من وجهة نظر العاملين، رسالة ماجستير، كلية الاقتصاد والعلوم الإدارية- جامعة الأزهر بغزة، 2010، ص:21.

⁴² الحسيني- الدوري، مرجع سبق ذكره، 2008، ص: 232.

⁴³ سناء عبد الكريم الخناق، مصدر سبق ذكره، 2005، ص:36.

⁴⁴ محمد شيبان غراد، إدارة الأداء، <https://hrdiscussion.com/hr105110.html>

⁴⁵: موقع التنمية الإدارية <http://kenanaonline.com/users/ahmedkordy/posts/158051>

⁴⁶: محمد بكري عبد العليم، مبادئ ادارة الاعمال، السنة بلا، ص: 22 – 25.

⁴⁷ صفاء جعافرة ومنيرة الشрман، مرجع سبق ذكره، 2014، ص: 418.

⁴⁸ مصطفى، أحمد، إدارة السلوك التنظيمي: نظرة معاصرة لسلوك الناس في العمل. القاهرة: مكتبة دار الثقافة للنشر والتوزيع، 2002، ص: 415.

⁴⁹ Kamau,Saumu,Performance Measurement Practices And Operational Performance Of Manufacturing Firms In Kenya, A Research Project Submitted In Partial Fulfilment Of The Requirements For The Award Of The Degree Of Master Of Business Administration School Of Business, University Of Nairobi,2016.

⁵⁰ نورالدين تمجدين، عبد الحق بن تقات، مؤشرات قياس الأداء من المنظور التقليدي إلى المنظور الحديث، الملتقى الدولي الثاني حول الأداء المتميز للمؤسسات والحكومات: نمو المؤسسات والاقتصاديات بين تحقيق الأداء المالي وتحديات الأداء البيئي، كلية الحقوق والعلوم الاقتصادية، جامعة ورقلة، الجزائر، 2011 نوفمبر 22/23.

⁵¹ السعيد بريس، نعيمة يحيوي، أهمية التكامل بين أدوات مراقبة التسيير في تقييم أداء المؤسسات وزيادة فعاليتها-دراسة حالة: ملبنة الأوراس-، الملتقى الدولي الثاني حول الأداء المتميز للمؤسسات والحكومات: نمو المؤسسات والاقتصاديات بين تحقيق الأداء المالي وتحديات الأداء البيئي، كلية الحقوق والعلوم الاقتصادية، جامعة ورقلة، 23/22 نوفمبر 2011، الجزائر.

⁵² الحوامدة، نضال والفهداوي، فهمي، أثر فضيلة التقوى في الأداء الوظيفي، مجلة مؤتة للبحوث والدراسات: سلسلة العلوم الإنسانية والاجتماعية، 7(2): 32- 55، 2002، ص: 37.

⁵³ العلاق، بشير، المعجم الشامل لمصطلحات العلوم الإدارية والمحاسبة والتمويل والمصارف. مصراتة: الدار الجماهيرية للنشر والتوزيع والإعلام، 1996، ص: 20.

⁵⁴ صفاء جعافرة ومنيرة الشрман، المرجع نفسه، 2014، ص: 418.

⁵⁵ صفاء جعافرة ومنيرة الشрман، مرجع سبق ذكره، 2014، ص: 418. نقلا عن: عصمت سليم، اثر خصائص الحكمانية في الأداء الوظيفي من وجهة نظر العاملين في وزارة الداخلية الأردنية، رسالة ماجستير غير منشورة، جامعة مؤتة، الكرك، الأردن، 2008-وعبد المحسن، توفيق محمد، تقييم الأداء: مداخل جديدة...للعالم جديد، بيروت: دار الفكر العربي والنهضة العربية، 2002.

- ⁵⁶ سناء عبد الكريم الخناق، المرجع نفسه، 2005، ص:35.
- ⁵⁷ أيمن الدسوقي، إدارة الأداء الاستراتيجي للمكتبات العامة المصرية كمدخل للتنمية الوطنية المستدامة: مكتبة القاهرة الكبرى نموذجاً، 2017، العدد 47.
- ⁵⁸ مؤسسة محمد بن راشد آل مكتوم، والمكتب الإقليمي للدول العربي/برنامج الأمم المتحدة الإنمائي (الشباب وتوطين المعرفة: دولة الإمارات العربية المتحدة/ تقرير المعرفة العربي للعام 2014. الإمارات: دار الغرير.
- ⁵⁹ ميشيل سايريت، التنفيذ الناجح لاستراتيجية العمل. القاهرة: مؤسسة هنداي، 2011.
- ⁶⁰ أيمن الدسوقي، مرجع سابق، 2017، نقلاً عن: محمد بن صالح محمد الزهراني (2010). إمكانية تطبيق أسلوب سيجما ستة في نادي ضباط قوى الأمن بمدينة الرياض. رسالة ماجستير، السعودية: جامعة نايف العربية للعلوم الأمنية، كلية الدراسات العليا، قسم العلوم الإدارية. ص 18.-- ماهر موسى درغام (2011). مدى قدرة المؤسسات الأهلية الصحية بقطاع غزة على تطبيق بطاقة الأداء المتوازن (BSC) كأداة لتقويم الأداء التمويلي. رسالة ماجستير. فلسطين: الجامعة الإسلامية بغزة، كلية التجارة، قسم المحاسبة والتمويل. ص 28.
- Richard H. Hopf, David J. Litman. Guide to a Balanced Scorecard Performance Management Methodology. Procurement Executives Association. p 7
- محمود عبدالفتاح رضوان، إدارة الجودة الشاملة: فكر وفلسفة قبل أن يكون تطبيق. القاهرة: المجموعة العربية للتدريب والنشر، 2012، ص 25.
- ⁶¹ Sam Redding and Allison Layland, Strategic Performance Management: Organizing People and Their Work in the SEA of the Future. US: Building State Capacity and Productivity Center at Edvance Research, Inc. P 61.
- ⁶² موفق محمد جواد المنصوري، "مرجع سبق ذكره، 1998، ص:19.
- ⁶³ سعد رافع جزاع الحديدي، مرجع سبق ذكره، 2011، ص:38.
- ⁶⁴ Johnson ,G Scholes , K "Exploring corporate strategy "Prentice Hall Inc, 1997, P:31.
- ⁶⁵ Venkatrman & Ramnujam,1986:P: 803.
- ⁶⁶ طلال بن عايد الأحمد وآخرون، التنظيم وأداء المؤسسات - بحوث محكمة-، المؤسسة العربية للتنمية الإدارية، مصر، 2010، ص:83.
- ⁶⁷ فيصل عبد الرؤوف الدحلة، تكنولوجيا الأداء البشري، دار المكتبة الوطنية للنشر، الأردن، 2001، ص:124.
- ⁶⁸ صلاح الدين محمد عبد الباقي القاهرة - دار النهضة العربية-، إستراتيجيات تطوير وتحسين الأداء: 2009، ص:310.
- ⁶⁹ عبد المليك مزهود، مرجع سابق، ص:89.
- ⁷⁰ عادل عشي، تقييم الأداء المالي للمؤسسة الاقتصادية، مذكرة مقدمة ضمن متطلبات نيل شهادة ماجستير، غير منشورة، تخصص علوم اقتصادية، جامعة يسكرة، الجزائر، 2006، ص:05.
- ⁷¹ زويد زهرة وبوكرش محمد، فعالية بطاقة الأداء المتوازن في المؤسسة، مداخلات ضمن الملتقى الدولي حول: أداء وفعالية المؤسسة في ظل التنمية المستدامة، جامعة محمد بوضياف، المسيلة، الجزائر، يومي 10.11 نوفمبر، 2009، ص:04.
- ⁷² يصل سايغي، " انظمة المعلومات، استخداماها، فوائدها وتأثيرها على تنافسية المؤسسة- دراسة 23 استطلاعية على مؤسسات منطقة تبسة"، مذكرة ضمن متطلبات نيل شهادة الماجستير، جامعة الحاج لخضر، باتنة، 2008-2009، ص 96.

- ⁷³ خيضر كامل حمود، هائل يعقوب فاخوري، " إدارة الانتاج و العمليات "، دار صفاء للنشر و 20 التوزيع، عمان، الاردن، ط1، 2009، ص 44
- ⁷⁴ بوعنان نور الدين، " جودة الخدمات وأثرها على رضا الزبائن "، مذكرة ضمن متطلبات نيل شهادة الماجستير، جامعة محمد بوضياف، مسيلة، 2006/2007، ص2
- ⁷⁵ مسعود طحطوح، "اهمية التسويق في تعزيز الميزة التنافسية للمؤسسة – دراسة حالة مؤسسة اقتصادية 19"، مذكرة ضمن متطلبات نيل شهادة الماجستير، جامعة الحاج لخضر، باتنة، 2008/2009، ص 47.
- ⁷⁶ عمر تيمجغدين، " دور استراتيجية التنويع في تحسين اداء المؤسسة الصناعية- دراسة حالة مؤسسة 25 condor برج بو عريريج "، مذكرة ضمن متطلبات نيل شهادة الماجستير، جامعة محمد خيضر بسكرة، 33.ص، 2012-2013
- ⁷⁷ وري منير، " التسويق الاستراتيجي و اهميته في مسايرة العولمة الاقتصادية (اسقاط على الوطن العربي 26 للفترة 1990-2000، أطروحة دكتوراه، جامعة الجزائر، 2004/2005، ص 82.
- ⁷⁸ حسين حريم، إدارة المؤسسات (منظور كلي)، دار حامد للنشر، الأردن، الطبعة الثانية، 2010، ص: 92-94.
- ⁷⁹ عبد الرحمان العايب- الشريف بقة، قراءة في دور الدولة الداعم لتحسين الأداء البيئي المستدام للمؤسسات الاقتصادية، حالة الجزائر، جامعة سطيف. <http://manifest.univ-ouargla.dz/>
- ⁸⁰ Correa, J. , N. Torres, S. Sharma, and V. Morales, Environmental Strategy and Performance in Small Firms: A Resource-Based Perspective, Journal of Environmental Management, 2007,P:2.
- ⁸¹ Perotto, E., R. Canziani, R. Marchesi and P. Butelli, Environmental Performance: Indicators and Measurement and Uncertainty in EMS Context: a Case, 2007,P:4.
- ⁸² عبد الحليم، نادية راضي، دمج مؤشرات الأداء البيئي في بطاقة الأداء المتوازن لتفعيل دور مؤسسات الأعمال في التنمية المستدامة، مجلة العلوم الاقتصادية والإدارية، المجلد ٢١، العدد ٢، ديسمبر 2005، ص:9.
- ⁸³ طه، رفعت محمد علي الأثر التتابعي لأبعاد القيادة الرؤيوية ومتطلبات عمليات الأعمال في الأداء التنظيمي لمتميز: دراسة ميدانية في مؤسسات صناعية مختارة في إنتاج المياه المعدنية، أطروحة دكتوراه (غير منشورة)، كلية الإدارة والاقتصاد، جامعة الموصل، 2008، ص:113.
- ⁸⁴ Hockerts, K., 2001, Corporate Sustainability Management – Towards Controlling, 2001,P:10.
- ⁸⁵ النعمة، عادل ذاكر، ٢٠٠٧، اثر نظام المعلومات الاستراتيجي في متطلبات التصنيع الأخضر: دراسة لمؤسسات مختارة في الموصل، أطروحة دكتوراه (غير منشورة)، كلية الإدارة والاقتصاد، جامعة الموصل، 2004، ص:11.
- ⁸⁶ Uygur,A. & Musluk, B. Y. & Ilbey,N. , "Examining The Influence of Green Management on Operation Functions: Case of A Business", Research Journal of Business and Management- (RuBm), VOL.2, NO.3, ISSUE: 2148-6689,2015, PP:(348- 63).
- ⁸⁷ الكرعوي، محمد ثابت، تبني عمليات الاستراتيجية الخضراء لتعزيز القيمة المستدامة للمؤسسات العراقية"، دراسة تطبيقية في معمل اسمنت النجف الأشرف، مجلة دورية نصف سنوية تصدر عن كلية الإدارة والاقتصاد/ جامعة البصرة، المجلد 10 (العدد 21)، 2017.

⁸⁸Masoumik, S.M.,Abdul-Rashid, S.H.,Olugu, E,U., "Importance-Performance Analysis of Green Strategy Adoption within the Malaysian Manufacturing Industry", Science Direct, Procedia CIRP 26, 646 – 652. 2015.

⁸⁹ بن قرقورة, ليندة, الثقافة التنظيمية مدخل استراتيجي لأحداث التطوير التنظيمي: دراسة حالة", اطروحة ماجستير, كلية العلوم الاقتصادية وعلوم التسيير, جامعة الجزائر, 2008.
⁹⁰ يساف, هبة, ابعاد التميز في الفعل الاستراتيجي التنموي: دراسة ميدانية", مجلة المنهل الاقتصادي, المجلد (4), (العدد1), الجزائر, 2021.

⁹¹Masoumik, S.M.,Abdul-Rashid, S.H.,Olugu, E,U., "Importance-Performance Analysis of Green Strategy Adoption within the Malaysian Manufacturing Industry", Science Direct, Procedia CIRP 26, 646 – 652. 2015.

⁹² عبدالله, سلوان ظافر, تبني استراتيجية خضراء في المؤسسات البلدية: دراسة تحليلية", رسالة دبلوم عالي المعادل للماجستير, كلية الإدارة والاقتصاد, جامعة بغداد. 2019.

⁹³ زهراء ثامر عبد الرزاق, التدريب الأخضر واثره على تبني الاستراتيجية لخضراء في الشركة العامة للتجهيزات الزراعية- دراسة حالة في فرع النجف الاشرف", رسالة دبلوم عالي في الادارة المحلية, كلية الادارة والاقتصاد, جامعة الكوفة, 2022.

⁹⁴Ali, M,C., Islam, K,M,A., Chung, S., Zayed, N,M.,& Afrin, M., , "A STUDY OF GREEN human resources management (ghrm) and green reativity for human RESOURCES PROFESSIONALS", International Journal of Business and Management Future, VOL. 4, NO. 2, 2020.

⁹⁵ الهادي بوقلقول- بومدين بلخير, الأداء التنظيمي المتميز في ظل تطور تكنولوجيات المعلومات, كلية العلوم الاقتصادية وعلوم التسيير-جامعة باجي مختار, عنابة . الجزائر e-mail: boukamouka@yahoo.fr

⁹⁶ زكي محمود هاشم, " إدارة الموارد البشرية ", مطبعة ذات السلاسل, الكويت, 1989, ص:239.

⁹⁷ Schuler, Managing Individual Performance: A Strategic Perspective 1995, p306.

⁹⁸ -Solow .R.M. , (1987): « We'd Better Watch Out » , New York Times Book Review, July12,36.

⁹⁹ سعيد عيمر, (2006): إشكالية إنتاجية تكنولوجيات المعلومات و الاتصال في المؤسسات , مداخلة مقدمة في إطار الملتقى الوطني حول التطورات التكنولوجية الراهنة و المؤسسة الاقتصادية الجزائرية, جامعة جيجل يومي 14 و 15 مارس 2006.

¹⁰⁰ داش أمانة- بوزيان عثمان, الحوكمة و دورها في تحسين الأداء التنافسي للمؤسسات الاقتصادية, مجلة المالية والاقتصاد, جامعة سعيدة السنة بلا, ص:235.

¹⁰¹ مخامرة, وجدي, مستقبلات العملة, مجلة المصارف في الأردن, العدد الثامن, المجلد الثامن عشر, ت1-ت2, 1999, ص:89.

¹⁰² هاشم, زكي محمود, " العلاقات العامة (المبادئ والأسس العلمية) ", الطبعة الأولى, الكويت, 1990, ص:294.

¹⁰³ Harris, Michael, "Human resource management", U.S.A., 2000, P:211.

¹⁰⁴ موفق محمد جواد المنصوري، "أثر العلاقة بين حجم وشكل الملكية والخيار الاستراتيجي في الأداء الإستراتيجي للمؤسسات الصغيرة"، رسالة ماجستير، قسم إدارة الأعمال، كلية الإدارة والاقتصاد، جامعة بغداد، 1998، ص:44.

¹⁰⁵ Brown, S. & Leaveick, S., "Understanding The Measurement of Organizational Performance", Management Journal, Vol 2, ., 1994, PP.50-58.

¹⁰⁶ Green, D., Barclary, S. & John, "Entry Strategy and Long-Term Performance: Conceptualization and Empirical Examination", Journal of Marketing 1995, Vol 5, P: 11.

¹⁰⁷ عبدالرحيم محمد، قياس الأداء المتوازن وفلسفة إدارة الأداء في القطاع الحكومي، <http://dr-ama.com/?p=332> نقلا عن - Ferdinand Tesoro and Jack Tootson.

¹⁰⁸ Ferdinand Tesoro and Jack Tootson, Implementing Global Performance Measurement Systems, P.2, www.media.wiley.com/product_data/exepert/4x/07879474/078794744x.pdf.

¹⁰⁹ Al Gore, Serving The American Public: Best Practices In Performance Measurement, National Performance Review, 1997, PP.6-7. www.npr.gov.

¹¹⁰ عمر علي كامل الدوري، مرجع سبق ذكره، 2013، ص:52-64.
¹¹¹ عادل محمد الحسون، مؤشرات ومعايير رقابة وتقييم الأداء على فطاع التشييد، محاضرة مطبوعة، ديوان الرقابة المالية، بغداد، 1990، ص:9.

* يمكن الرجوع إلى على سبيل الاستدلال لا الحصر: - تعريف مجمع المحاسبين القانونيين TCA - الجمعية العربية العامة لأجهزة الرقابة العليا، تقويم أداء المشروعات الاستثمارية العامة، بيروت، 1995، ص141.

¹¹² Australian National Audit Office, Performance Auditing, Op. Cit, P.76

¹¹³ Calvin enger, managerial accounting, richard d. Irwin, illiois, 1987, p.310

¹¹⁴ مدحت كاظم القريشي، الاقتصاد الصناعي، دار وائل للنشر، عمان، 2000، ص234.

¹¹⁵ عمر علي كامل الدوري، مرجع سبق ذكره، 2013، صص:52-64.

¹¹⁶ عبد الملوك مزهود، الأداء بين الكفاءة والفعالية مفهوم وتقييم، مجلة العلوم الإنسانية، جامعة بسكرة، العدد 1، 2001، الجزائر، ص89.

¹¹⁷ عبد الملوك مزهود، الأداء بين الكفاءة والفعالية مفهوم وتقييم، مجلة العلوم الإنسانية، جامعة بسكرة، العدد 1، 2001، الجزائر، ص89.

¹¹⁸ ليستر هيتجر، وسيرج ماتولنش، المحاسبة الإدارية، ترجمة: أحمد حامد حجاج، دار المريخ للنشر، الرياض، 2000، ص299.

¹¹⁹ جمهورية العراق، ديوان الرقابة المالية، دليل الرقيب المالي، بغداد، 1984، ص109.

¹²⁰ أياد أحمد الشخلي، محددات رقابة الكفاءة والأداء في القطاع الاشتراكي، دراسة ميدانية (الدبلوم العالي)، كلية الإدارة والاقتصاد، جامعة بغداد، 1988، ص45.

¹²¹ أمينة الحفني، الإطار العام لإستخدام النسب كمؤشرات لتقييم أداء المنشآت المنتجة الصناعية العربية، القاهرة، العدد 14، 1973، ص41.

¹²² جمهورية العراق، ديوان الرقابة المالية، دليل الرقيب المالي، مرجع سبق ذكره، 1984، ص109.

¹²³ ليستر هيتجر، وسيرج ماتولنش، مرجع سبق ذكره، 2000، ص300.

¹²⁴ علاء عبد الرحمن عباس، أساليب استنباط وتحديد معايير ومؤشرات الرقابة على الأداء، الجهاز المركزي للحاسبات، جمهورية مصر العربية، القاهرة، 1998، ص35.

¹²⁵ عمر علي كامل الدوري، المرجع نفسه، 2013، صص:72-75.

¹²⁶ محمد توفيق بليغ، التكاليف المعيارية، مكتبة الشباب، القاهرة، 1987، صص:73-76.

¹²⁷ محمد توفيق بليغ، مرجع نفسه، 1987، صص:73-76.

¹²⁸ عمر علي كامل الدوري، المرجع نفسه، 2013، صص:72-75.

¹²⁹ ليندة فليسي، واقع جودة الخدمات في المؤسسات ودورها في تحقيق الأداء المتميز، رسالة ماجستير في العلوم الاقتصادية، تخصص تسيير المؤسسات، جامعة أحمد بوقرة بومرداس، الجزائر، 2012، ص:86.

¹³⁰ عادل زايد، الأداء التنظيمي المتميز: الطريق إلى مؤسسة المستقبل، بدون طبعة، المؤسسة العربية للتنمية الإدارية بحوث ودراسات، القاهرة، مصر، 2003، ص:6.

¹³¹ علي السلمي، خواطر في الإدارة المعاصرة، بدون طبعة، دار غريب للنشر والتوزيع، القاهرة، مصر، 2001، ص:80.

¹³² علي السلمي، إدارة الأداء المتميز، بدون طبعة، دار غريب للنشر والتوزيع، القاهرة، مصر، 2002، ص:112.

¹³³ سعاد ميدون، دور القيادة الإدارية في تحقيق الأداء المتميز لمؤسسات الأعمال، رسالة ماجستير، جامعة المدينة، الجزائر، 2014، ص:69.

¹³⁴ محمد عبد الرحمن، الجودة الشاملة في ظل إدارة المعرفة و تكنولوجيا المعلومات، بدون طبعة، دار حامد للنشر، الأردن، 2006، ص:90.

¹³⁵ فاطمة لبوخ، إدارة التميز من مدخلي الإبداع والمعرفة، جامعة الجزائر، الجزائر، 2009، ص:19.

¹³⁶ علي السلمي، إدارة الأداء المتميز، مرجع سبق ذكره ص:04.

¹³⁷ Quinn, R.; Cameron, K., "Organizational Life Cycle and Shifting Criteria of effectiveness", Management Science, Vol. 29, No.1, 1983,P:80.

¹³⁸ الجبوري، عامر عبدالرزاق عبدالمحسن، تقنية المعلومات والاتصالات ودورها في تعزيز فاعلية القرار الإداري في إطار الاستخدام المتكامل لنظم معلومات دعم الإدارة: دراسة تحليلية لعينة من الشركات العاملة في القطاع النفطي في محافظة كركوك، رسالة ماجستير (غير منشورة)، كلية الإدارة والاقتصاد، جامعة الموصل، 2007، ص:199.

¹³⁹ Kotler, 2000 ,41.

¹⁴⁰ السمان، ثائر احمد سعدون، " التكامل بين استراتيجيات التصنيع الفعال وأساليب التصنيع الرشيق وأثرهما في تعزيز الأداء العمليتي دراسة تطبيقية في مجموعة مختارة من المؤسسات الصناعية في مدينة الموصل "، أطروحة دكتوراه في إدارة الأعمال غير منشورة، كلية الإدارة والاقتصاد، جامعة الموصل، الموصل، العراق، 2008، ص:200.

¹⁴¹ علي السلمي، خواطر في الإدارة المعاصرة، مرجع سبق ذكره، ص:100.

¹⁴² عرقوب وعلي، دور لوحة القيادة المستقبلية في تحسين أداء المؤسسة وتحقيق رضا الزبون في ظل التوجه نحو حوكمة المؤسسات دراسة حالة مجمع صيدال، أطروحة دكتوراه في علوم التسيير، جامعة بومرداس، 2015، ص:150، 141.

¹⁴³ حاب الله الشريف، " دور التكاليف المعيارية في تحسين اداء المؤسسة الاقتصادية "، مذكرة لنيل

12 شهادة الماجستير، جامعة الحاج لخضر، باتنة، 2008-2009، ص:106

- ¹⁴⁴ موفق جواد المنصوري، مرجع سبق ذكره، 1998 ص: 14-43.
- ¹⁴⁵ أحمد هاشم الصفال، " إستراتيجية تنشيط الدور التسويقي "كلية الإدارة والاقتصاد، جامعة بغداد، 1998، ص: 55.
- ¹⁴⁶ ياسين، سعد غالب " الإدارة الدولية"، مطبعة دار الياروزي، عمان، 1998. ص: 185.
- ¹⁴⁷ Hofer, C., "ROVA: A New Measure for Assessing Organizational Performance", Strategic Management, Vol.2, 1983, PP: 43-55., P:44. 83:44
- ¹⁴⁸ Birkinshaw, J., Morris A., and Hulland J., "Structural And Competitive Determination of Global Integration Strategy", Strategic Management Journal, Vol.16, No.8, 1995, P: 646.
- ¹⁴⁹ Hodge & Anthony, organization Theory, strategic Approach, 4th ed (Boston Mass: Allyn & Bacon), 1991, PP: 268-274.
- ¹⁵⁰ نبيل نور الدين فائق رؤوف الصفار، إنعكاسات إستراتيجية التميز في تعزيز الكفاءة التسويقية، دراسة وهي جزء من متطلبات نيل شهادة الدبلوم العالي المهني في إدارة الأعمال، 2009، ص: 20. نقلا عن (الزيواني، 2004، 152).
- ¹⁵¹ نبيل نور الدين فائق رؤوف الصفار، المرجع نفسه، 2009، ص: 21-22.
- ¹⁵² الحسيني، حسن فلاح، استخدام المؤشرات المالية في قياس الأداء الاستراتيجي، مجلة الإدارة والاقتصاد، الجامعة المستنصرية، العدد (23)، 1998، ص: 248.
- ¹⁵³ Hooley, Graham J., Saunders John, A., & Piercy, Nigel ; "Marketing Strategy & Competitive Positioning", Prentice Hall Europe., 1998, P: 32.
- ¹⁵⁴ Stair, Ralph, M. & Reynolds, George, W (2000) " Principles of Systems " 6th ed Thompson Course Technology . Us . infoArmation, P: 10.
- ¹⁵⁵ العيساوي، كاظم جاسم 2002 " دراسة الجدوى الاقتصادية وتقييم المشروعات " دار المناهج للنشر والتوزيع - عمان - الاردن، 2002، ص: 259.
- ¹⁵⁶ Horngre Charles, T. & Anoor Bhimani & Strikant, M. Datar & George Foster (2002) " Management and Cost Accounting " 2nd ed Pearson Education Limited, 2002, p: 895.
- ¹⁵⁷ حريم، حسين، " إدارة المؤسسات - منظور كمي " ط 1 - الحامد للنشر - الاردن، 2003، ص: 69.
- ¹⁵⁸ الحمداني، رعد فاضل عبد القادر، رعد فاضل عبد القادر، مرجع سبق ذكره، 2007، ص: 23.
- ¹⁵⁹ البكري، ثامر ياسر " استراتيجيات التسويق " دار اليازوري العلمية للنشر والتوزيع، عمان، الاردن، 2008، ص: 394.
- ¹⁶⁰ ناصر دادي عدوان، الاتصال ودورها في كفاءة المؤسسة الاقتصادية، دراسة نظرية وتطبيقية، دار المحمدية، الجزائر، 2004، ص: 25.
- ¹⁶¹ الحمداني، رعد فاضل عبد القادر مرجع سبق ذكره، 2007، ص: 21.
- ¹⁶² <https://kenanaonline.com/users/seadiamond/posts/205305>
- ¹⁶³ محمد قاسم القريوتي المصدر السابق، 2000: ص 82
- ¹⁶⁴ ثناء عبد الكريم عبد الرحيم، الكفاءة والفاعلية في مؤسسات الاعمال، كلية الادارة والاقتصاد- قسم ادارة البيئة المرحلة 1، 21/05/2019.
- ¹⁶⁵ صالح بن نوار، فعالية التنظيم في المؤسسات الاقتصادية، قسنطينة. مخبر علم اجتماع الاتصال للبحث و الترجمة، 2006، ص 84.

- ¹⁶⁶ نجاه قريشي , القيم التنظيمية و علاقتها بفعالية التنظيم , مذكرة ماجستير غير منشورة , جامعة بسكرة , قسم علم الاجتماع , 2006, ص 49.
- ¹⁶⁷ احمد الكردي, الفرق بين مفهوم الفاعلية والكفاءة في الأداء الوظيفي .. نشرت في 1 ديسمبر 2010 <http://kenanaonline.com/users/ahmedkordy/posts>
- ¹⁶⁸ خليل محمد الشماخ - خضير كاظم حمود, " نظرية المؤسسة " , ط1, دار المسيرة للنشر والتوزيع والطباعة, عمان, 2000 ص: 327.
- ¹⁶⁹ ناجي معلا: الأصول العلمية للتسويق المصرفي, من المكتبة المفتوحة 2001, ص 63.
- ¹⁷⁰ حميد شكر محمود الجبوري, استخدام بعض الأساليب الكمية في تقويم أداء المنشآت الصناعية في العراق, رسالة دكتوراه, كلية الإدارة والاقتصاد, جامعة بغداد, حزيران 1995, ص 43.
- ¹⁷¹ محمد قاسم القريوتي , نظرية المؤسسة و التنظيم , عمان , دار وائل للنشر و التوزيع , 2000, ص 104
- ¹⁷² مالك بن نبي تأملات", 1961 (ص:125).
- ¹⁷³ <https://www.almrsal.com/post/996841>
- ¹⁷⁴ علي العبيد خبير تدريب -231172 <https://alroya.om/post/231172>
- ¹⁷⁵ Hodge & Anthony, 1991, Ibid, P:: 274.
- ¹⁷⁶ الحمداني, رعد فاضل عبد القادر, مرجع سبق ذكره, 2007, ص: 21-22.
- ¹⁷⁷ الدباغ, عصام " اطار منطقي لترشيد القرار الإداري في المؤسسات العراقية لاختيار انسب الاساليب في قياس وتقييم اداء الافراد " مجلة التنمية الصناعية – العدد 23, 1990, ص: 25-41.
- ¹⁷⁸ الحسيني, حسن فلاح, مرجع سبق ذكره, 1998, ص: 249.
- ¹⁷⁹ الهيتي , خالد عبدالرحيم – العبيدي , علي جاسم " مبادئ الاقتصاد الاداري " مطابع التعليم العالي جامعة الموصل, 1995, ص: 314.
- ¹⁸⁰ حريم , حسين " ادارة المؤسسات – منظور كمي " ط1 – الحامد للنشر – الاردن, 2003, ص: 196.
- ¹⁸¹ ادريس , وائل محمد صبحي - الغالبي , طاهر محسن منصور " اساسيات الاداء وبطاقة التقييم المتوازن " دار وائل للنشر - عمان – الاردن, 2009, ص: 148.
- ¹⁸² Difference between efficiency and effectiveness in strategic management
- ¹⁸³ أخوارشيدة, عالية بنت خلف, المساءلة والفعالية في الإدارة التربوية (عمان: دار مكتبة الحامد, 2006) ص 79.
- ¹⁸⁴ علاء أبو نبة https://www.facebook.com/Arabian.Internal.Auditor/?t=UC*F
- ¹⁸⁵ سعيد بن محمد آل ثابت, مفهوم الفاعلية: مقالة, 2016, <https://www.alukah.net/sharia/0/108668/#ixzz7azzl284p>.
- ¹⁸⁶ خليل محمد حسن الشماخ وخضير كاظم حمود, مرجع سبق ذكره, ص: 107-108.
- ¹⁸⁷ خليل محمد حسن الشماخ وخضير كاظم حمود, مرجع سبق ذكره, ص: 107-108.
- ¹⁸⁸ <https://ar.wikipedia.org/wiki/%D9%86%D8%B8%D8%B1%D9%8A%D8>
- ¹⁸⁹ Richard M. Steers Introduction To Organization Behaviours, 4th ed (New York, NY: Harper Collins Publishers Inc.), 1991, P:: 305.
- ¹⁹⁰ Hodge & Anthony, Ibid, 1991, P:: 27.
- ¹⁹¹ عمر علي كامل الدوري, مرجع سبق ذكره, 2013, ص: 20.
- ¹⁹² عبد الغفار حنفي , مرجع سابق , ص 24.
- ¹⁹³ نصير محمد عزال, مبادئ الإدارة – محاضرات (غير منشورة), أقيمت على طلبية المرحلة اولى في قسم المحاسبة –المعهد التقني الصويرة-الجامعة التقنية الوسطى. 2011-2018.

- ¹⁹⁴ ثابت عبد الرحمن إدريس , مرجع سابق , 2002, ص146.
- ¹⁹⁵ عمر علي كامل الدوري, مرجع سبق ذكره, 2013, ص:14-15.
- ¹⁹⁶ عمر علي كامل الدوري, مرجع سبق ذكره, 2013, ص:9.
- ¹⁹⁷ نبراس جاسم كاظم, المرجع نفسه.
- ¹⁹⁸ الحسيني, فلاح حسن عداي ؛ والدوري, مؤيد عبد الرحمن " ادارة المصارف, مدخل كمي واستراتيجي معاصر ", عمان, دار وائل للنشر, 2000. ص: 118.
- ¹⁹⁹ AL-Hawary, Suleiman I. S. "The effect of Banks Governance on Banking Performance of The Jordanian Commercial Banks: Tobin's Q model , An applied study " , International Research Journal of Finance and Economics , No. 71 , 2011.P:39.
- ²⁰⁰ جودي, حيدر حمزة " علاقة القرار الاستراتيجي في الاداء المصرفي: دراسة تحليلية ", مجلة الادارة والاقتصاد جامعة بغداد, العدد 68, 2008. ص:83.
- ²⁰¹ أكرم الياسري, عواد الخالدي, بشار عباس الحميري, انعكاس المقدرات الجوهرية على الاداء المصرفي في ضوء بطاقة العلامات المتوازنة, مجلة أهل البيت عليهم السلام العدد 16, ص:244-293.
- ²⁰² نبراس جاسم كاظم, محاضرات في إدارة المصارف, مدرس في كلية الادارة والاقتصاد- جامعة بغداد, السنة بلا
- ²⁰³ Lebas, M. &Euske, K. " A Conceptual and Operational Delineation of Performance " ,In Business Performance ,Edited by Neely Andy , London: Cambridge University Press ,2007.P;127.
- ²⁰⁴ Mitchell , F. ; Nielsen , L. B. ; Norreklit ,H. &Norreklit ,L. " Scoring Strategic Performance: A Pragmatic Constructivist approach to Strategic Performance Measurement " , Journal of Management & Governance , Vol .17 , No. 1, 2013.PP;; 6-16.
- ²⁰⁵ Simons ,2000: 337. Simons, R " Performance Measurement & Control Systems for Implementing Strategy" , Performance Measurement & Control Systems for Implementing Strategy New Jersey: Prentice-Hall, Inc., 2000,P;337.
- ²⁰⁶ Simons ,2000: 337. Simons, R " Performance Measurement & Control Systems for Implementing Strategy" , Performance Measurement & Control Systems for Implementing Strategy New Jersey: Prentice-Hall, Inc., 2000,P;337.
- ²⁰⁷ Slizyte, A. &Bakanauskiene, I." Designing performance measurement system in organization" , Management of Organizations: Systematic Research, No .43, 2007,P:317.
- ²⁰⁸ اكرم الياسري- وآخرون, مرجع سبق ذكره, اثر المرونة الاستراتيجية في الاداء المصرفي, دراسة استطلاعية لأراء عينة من المدراء في عدد من المصارف التجارية الخاصة في العراق.
- ²⁰⁹ Gurbanov , G. " Relationship Between Performance Measurement & Modernization of The Public Sector " , PhD , Dissertation, University of Phoenix, 2011.P;30-31.

²¹⁰Venkatrman,N,and Ramanujam V., "Measurement of Business performance in strategy Resarch: Acomparision Approaches", Academy of Management-Review,No.4,Vol.11. 1986,P:803.

www.business.mappibiz.com/mpelembe/black_Ameica_entrepreneurs.htm

²¹¹ نبراس جاسم كاظم، المرجع سبق ذكره.

²¹² فائزة عمر محجوب، "المخاطرة الاستراتيجية وأثرها في الأداء المالي"، رسالة ماجستير في

إدارة الأعمال، كلية الإدارة والاقتصاد، الجامعة المستنصرية، (غير منشورة)، 1999، ص: 18.

²¹³ اكرم الياسري- عواد الخالدي- بشار عباس الحميري، اثر المرونة الاستراتيجية في الاداء

المصرفي، دراسة استطلاعية لأراء عينة من المدراء في عدد من المصارف التجارية الخاصة في

العراق- نقلا عن: (Kaplan & Norton,1992: 71)-(Tzeng et al ,2011:908.)-

(Kaskey ,2013: 22.. -(Hirschel ,2012: 2.

²¹⁴Bergendorff , Ida And Osbäck, Maria,, Banking Soundness In The

European Union- The Impact Of The Capital Requirements Regulation,

Master Thesis - Degree Project In Business Administration, Jönköping

University), 2017,P: 16-28.

²¹⁵ فائز محمد محسن مصطفى الشمري، المخاطر الوطنية وتأثيرها في أداء المصارف العراقية،

رسالة ماجستير غير منشورة مقدمة الى كلية الادارة والاقتصاد، جامعة بغداد 2021، ص: 81-85.

نقلا عن: (SEIDU,2019:16)، (El-faham,2020:135)، (ADU,2019:11)،

(Francis)، (Aknaw,2015:22-24)، (KIOKO,2016:16) (MUSYIMI,2016:1-2)

Takacs et) (NGUYEN ,2017:39)(Mahmood,2019:51)، (M,2015:18

(Jensen,2018:16)" (Fragkou,2020:64) (all,2020:2

Abdelsalam et)، (Du et all,2019:1-55)، (BOAHEN,2018:146-158)

(Bergendorff and) (Otchey,2019:35) (ACQUAYE,209:14)(all,2020:12

.Osbäck,2017:2

²¹⁶ سعد رافع جزاع الحديدي، مرجع سبق ذكره، 2011، ص: 35-36.

²¹⁷Hennaed, D, H, & Szymanski, D. M. (2001), Why Some New Product Are

More Successful Than Others,Journal of Marketing Research, P: 362-375.

²¹⁸ Bocker, W. & Goodstein, J., (1991), Organisationnel Performance &

Adaptation Affect of Environnent & Performance on Changes in Board

Composition, AMJ, Vol. 34, No. 4.P:805.

²¹⁹ Zepiel, J, A. competitive Marketing Strategy, 1st, Ed, prentice- Hall,

U.S.A, 1992, P:195.

²²⁰ محجوب، فائزة عمر محمد مرجع سبق ذكره، 1999، ص: 18.

²²¹ الزبياني، عواطف يونس إسماعيل، (2004)، انعكاسات التجارة الالكترونية على الأداء

التسويقي للمؤسسات الخدمية، دراسة على مجموعة مختارة من المؤسسات الخدمية في محافظة

نينوى، أطروحة دكتوراه غير منشورة، كلية الإدارة والاقتصاد، جامعة الموصل. ص: 110.

²²² علوان، حسن جبر وطالب، علاء فرحان، (2006)، اثر الإستراتيجية التسويقية الفاعلة في

تحقيق الأداء التسويقي، المجلة العراقية للعلوم الإدارية، المجلد3، العدد 9-10. ص:3.

²²³ Miller K., & Bromiley P., (1990), "Strategic Risk & Measures", AMJ,

Vol. 33, No. 4.P:757.

- ²²⁴ قرة داغي، كاوة فرج، تفاعلية الاتصالات التسويقية المتكاملة وانعكاسها على الأداء التسويقي، رسالة دكتوراه غير منشورة، كلية الإدارة والاقتصاد جامعة المستنصرية، بغداد، 200، ص: 33.
- ²²⁵ الخطيب، سمير، قياس دور المقارنة المرجعية في تحسين الأداء المنظمي، رسالة دكتوراه غير منشورة، كلية الإدارة والاقتصاد، جامعة المستنصرية، بغداد، 2006، ص: 4.
- ²²⁶ الغرباوي، علاء وآخرون، التسويق المعاصر، الدار الجامعية للنشر، الطبعة الأولى، مصر، 2007، ص: 2.
- ²²⁷ الفهادي، شيماء ناظم حمدون، توجهات الإدارة العليا على وفق العلاقة بين التسويق الابتكاري والأداء التسويقي، بالتطبيق على مؤسسات مختارة، رسالة ماجستير في إدارة الأعمال، كلية الإدارة والاقتصاد، جامعة الموصل، 2006، ص: 43.
- ²²⁸ Wheelen, Tomas L & hunger, J. David, Strategic Management and Bussiness Policy, Pearson Education Inc. upper Saddle River, New jersey, 11th Ed., 2008, P: 232.
- ²²⁹ David, fred R. Strategic Management: Concepts & Cases, New Jersey, 8th, prentice Hal Inc, 2011, p: 220
- ²³⁰ اكرم الطويل، علي العبادي، إدارة سلسلة التجهيز وأبعاد إستراتيجية العمليات والأداء التسويقي، دار الحامد للنشر والتوزيع، 2013، ص: 11.
- ²³¹ زهير، ثابت، كيف تقيم أداء الشركات والعاملين، دار الطباعة للنشر والتوزيع، القاهرة، 2011، ص: 216.
- ²³² Hooley, Graham J. & et al., Op. Cit. 1998, P:50.
- ²³³ شيماء ناظم حمدون الفهادي، أثر الابتكار التسويقي على مستوى الأداء في مؤسسات الأعمال الصغيرة، رسالة الماجستير، كلية الإدارة والاقتصاد - جامعة الموصل، 2005. ص: 41-46. نقلا عن: - ابي سعيد الديوه جي، درمان سليمان صادق، مؤشرات قياس الاداء التسويقي بين النظرية والتطبيق، الرؤى المستقبلية للإدارة العربية - استراتيجيات التحول، المؤتمر الثاني لكلية الاقتصاد والعلوم الادارية، جامعة جرش الاهلية - الأردن 2004، ص: 3.
- Robbins & Stephen organization theory, Eng. lewood cliffs, New jersey: prentice-Hall, Inc, 1990, P: 66.
- Malcolm H.B. McD, marketing plans: How to prepare the How to use Them, Third edition, planta Tree, India. 1998, P: 199.
- منى محمد هاكوز وفادي جورج قعوار، 2003، استراتيجيات التميز في الاداء الحكومي، المؤتمر السنوي العام الرابع في الادارة، دمشق.
- هدى صقر، 2003، المؤسسة المتعلمة والتحول من الضعف الاداري الى التميز في ادارة الاداء الاداري للدولة، المؤتمر السنوي العام الرابع في الادارة، دمشق، ص: 125.
- مازن شريف عبد المجيد، 2004، ادارة الاداء، ندوة الاساليب الحديثة في قياس الاداء الحكومي، القاهرة، ص: 2.
- ²³⁴ كاوه محمد فرج قرة داغي، تفاعلية الاتصالات التسويقية المتكاملة وانعكاساتها على الاداء التسويقي: دراسة استطلاعية لأراء عينة من مدراء فنادق الدرجة الممتازة والاولى في المنطقة الشمالية من العراق، اطروحة دكتوراه غير منشورة، كلية الادارة والاقتصاد، الجامعة المستنصرية، 2004، ص: 85.
- ²³⁵ سعد رافع جزاع الحديدي، مرجع يسبق ذكره، 2011، ص: 35-36.
- ²³⁶ عبيدات وآخرون إدارة المبيعات والبيع الشخصي، دار وائل للنشر، عمان، الاردن، 2003، ص: 68.

- ²³⁷ شيماء ناظم حمدون الفهادي، مرجع سبق ذكره، 2005. ص: 41-46 نقلا عن:
- Tomes L.Wheelen & J. David Hunger, strategic management and Business policy, 5th Ed, by Addison-Wesly publishig company, Inc. 1995,P 286.
- نعيم حافظ ابو جمعة، ظواهر تسويقية غير صحية في الوطن العربي، الملتقى العربي الثاني للتسويق في الوطن العربي الفرص والتحديات، قطر، 2003، ص: 292.
- عواطف يونس اسماعيل الزبياني، 2004، انعكاسات التجارة الالكترونية على الاداء التسويقي للمؤسسات الخدمية: دراسة على مجموعة مختارة من المؤسسات الخدمية في محافظة نينوى، اطروحة دكتوراه غير منشورة، كلية الادارة والاقتصاد، جامعة الموصل، ص: 112. Certo & et al, the strategic management process, 3th Ed, Irwin, Inc in ajoint venture with the Austen press. 1993.
- Daft, R.L, 1988, Management, Chicago the Dryden press.
- ²³⁸ احمد عطا الله القطامين ، مرجع سبق ذكره، 1996، ص: 153-154 .
- ²³⁹ محمد محمود مصطفى، الاعلان الفعال :تجارب محلية ودولية، دار الشروق للنشر والتوزيع، الأردن، ص 1-12.
- ²⁴⁰ Sharplin, Arthur, 1985, strategic management, McGraw-Hill Book, Singapore .P:121.
- ²⁴¹ زهير ثابت، كيف تقيم أداء الشركات و العاملين، مرجع سابق ذكره، 2011، ص: 117.
- ²⁴² Tomes L.Wheelen & J. David Hunger, strategic management and Business policy, 5th Ed, by Addison-Wesly publishig company, Inc. 1995,P 286
- ²⁴³ هدى صقر، المؤسسة المتعلمة والتحول من الضعف الاداري الى التميز في ادارة الاداء الاداري للدولة، المؤتمر السنوي العام الرابع في الادارة، دمشق، 2003، ص: 125.
- ²⁴⁴ ادريس ، وائل محمد صبحي - الغالبي ، طاهر محسن منصور " اساسيات الاداء وبطاقة التقييم المتوازن " دار وائل للنشر - عمان - الاردن، 2009، ص: 75.
- ²⁴⁵ Clark , Bruce II, " Managerial Perception of Marketing Performance: Effectiveness and Satisfaction " JSM , No8 , Taylor &France Ltd,2000,P:715.
- ²⁴⁶ علاء فرحان طالب، علاقة الفلسفات التسويقية بالتخطيط الاستراتيجي للتسويق وتأثيرها في فاعلية المؤسسة ، دراسة ميدانية في عينة من المصارف التجارية العراقية والاردنية، اطروحة دكتوراه فلسفة في ادارة الاعمال، كلية الادارة والاقتصاد، الجامعة المستنصرية، غير منشورة، 2004، ص: 66.
- ²⁴⁷ الشрман زياد محمد وعبدالغفور عبدالسلام ، مبادئ التسويق، ط1، دار صفاء للنشر والتوزيع، عمان الاردن، 2001.ص: 87.
- ²⁴⁸ محمد فريد الصحن، إدارة التسويق، منشورات الدار الجامعية، الإسكندرية، 1996، ص: 458.
- ²⁴⁹ الصيرفي، محمد عبد الفتاح ، مفاهيم إدارية حديثة، ط-1، الدار العالمية ودار الثقافة للنشر والتوزيع، عمان، 2003 .
- ²⁵⁰ شيماء ناظم حمدون الفهادي، أثر الابتكار التسويقي على مستوى الأداء في مؤسسات الأعمال الصغيرة، رسالة الماجستير(غير منشورة)، كلية الإدارة والاقتصاد - جامعة الموصل، العراق، 2005، ص: 51.

- ²⁵¹ كاوه محمد فرج قره داغي، تفاعلية الاتصالات التسويقية المتكاملة وانعكاساتها على الاداء التسويقي: دراسة استطلاعية لأراء عينة من مدراء فنادق الدرجة الممتازة والأولى في المنطقة الشمالية من العراق، اطروحة دكتوراه (غير منشورة)، كلية الادارة والاقتصاد، الجامعة المستنصرية، العراق، 2004، ص: 1.
- ²⁵² حسن محمد علي حسنين، التسويق المعاصر والفعال في المصارف التجارية، مطابع الولاة الحديثة، القاهرة، 2002 ص: 364.
- ²⁵³ آلاء عباس علي الخناق، إمكانية الحصول على أداء تسويقي فاعل ومتكامل إلكترونياً مع أدوات المشتقات المالية / دراسة مقارنة في عينة من المصارف العراقية، (غير منشورة)، دبلوم عالي في إدارة المصارف، المعهد العالي للدراسات المحاسبية والمالية- جامعة بغداد، العراق، 3008. ص: 979.
- ²⁵⁴ محمد إبراهيم عبيدات، إستراتيجية التسويق، الطبعة الثالثة، دار وائل للنشر والتوزيع، عمان، الأردن، 2002، ص: 234.
- ²⁵⁵ معلا، ناجي ديب، ورائق توفيق، اصول التسويق، مدخل تحليلي، ط2، دار وائل للنشر، 2003، الاردن، ص: 321.
- ²⁵⁶ سعد العنزي، نعم حسين نعمة، اثر رأس المال البشري في إدارة المؤسسة -دراسة ميدانية، مجلة العلوم الإدارية والاقتصادية، كلية الإدارة والاقتصاد، جامعة بغداد، مجلد 8 ع 28: 2001، ص: 6.
- ²⁵⁷ Kotler, P. Marketing Management: The Millennium Edition. Person Prentice Hall, Upper Saddle River, 2000, P:36.
- ²⁵⁸ يسرى مهدي السامرائي، زكريا مطلق الدوري، الصيرفة المركزية للسياسات النقدية، الطبعة الأولى، أكاديمية الدراسات العليا والبحوث الاقتصادية، ليبيا، 1999. ص: 63.
- ²⁵⁹ Clark , Bruce II, " Managerial Perception of Marketing Performance: Effectiveness and Satisfaction " JSM , No8 , Taylor & France Ltd, 2000, P:7.
- ²⁶⁰ (أبو فارة، 2008، 2001).
- ²⁶¹ Kotler P., Marketing Management, New Jersey Prentice-Hall International , Inc., 2000. P:38.
- ²⁶² بشير عباس العلق - حميد عبد النبي الطائي، تسويق الخدمات، مدخل استراتيجي، وظيفي، تطبيقي، 1999، ص: 979.
- ²⁶³ الحمداني، رعد فاضل عبد القادر، مرجع سبق ذكره، 2007، نقلا عن: الدباغ، عصام عبدالوهاب " اطار منطقي لترشيد القرار الاداري في المؤسسات العراقية لاختيار انسب الاساليب في قياس وتقييم اداء الافراد " مجلة التنمية الصناعية - العدد، 1990، 23، ص: 185.
- ²⁶⁴ الحمداني، رعد فاضل عبد القادر، مرجع سبق ذكره، 2007، نقلا عن: الراوي، خالد - السند، حمود " مبادئ التسويق الحديث " ط1، دار المسيرة للنشر والتوزيع والطباعة - عمان الاردن، 2001، ص: 32.
- ²⁶⁵ الحمداني، رعد فاضل عبد القادر، مرجع سبق ذكره، 2007، نقلا عن: Horngren, Charlest. & George Foster & Strikant M. Datar , " Cost accounting amanagerial emphasis" 10th ed, Prentice-Hall International, Inc. 2002, P:229.
- ²⁶⁶ الحمداني، رعد فاضل عبد القادر، مرجع سبق ذكره، 2007، نقلا عن: Clark , Bruce II, (" Managerial Perception of Marketing Performance: Effectiveness and Satisfaction " JSM , No8 , Taylor & France Ltd, 2000, P:5.
- ²⁶⁷ الحمداني، رعد فاضل عبد القادر، مرجع سبق ذكره، 2007، نقلا عن: الديوه جي، ابي سعيد: الاشكال المتاحة للاستراتيجيات التسويقية في القطاع المصرفي وعلاقة ذلك بمنهاج تقسيم السوق - مجلة تنمية الرافدين - المجلد 22، العدد 62 - العراق، 2000، ص: 35.
- ²⁶⁸ عمر علي كامل الدوري، مرجع سبق ذكره، 2013، ص: 142-150.
- ²⁶⁹ محمد بن عبد الله العوض، مرجع سبق ذكره، ص: 22.
- ²⁷⁰ نبيل حشاد، مجلة إتحاد المصارف العربية، إدارة المخاطر المصرفية، سبتمبر 2004، ص: 51.

الباب الخامس

**أساسيات التسويق الداخلي والتفاعلي
والخارجي**

الفصل الثالث عشر

أساسيات التسويق الداخلي والتفاعلي

الفصل الرابع عشر

أساسيات التسويق العلائقي والخارجي

الفصل الخامس عشر

أساسيات التعامل مع أنماط الزبائن

الفصل الثالث عشر

أساسيات التسويق الداخلي والتفاعلي

يُعدّ مفهوم التسويق الداخلي من المفاهيم التسويقية التي ظهرت في نهاية السبعينيات من القرن العشرين، بوصفه الأداة التي تستخدمها المؤسسات للوصول إلى أعلى مستوى من جودة الخدمة، والعمل على تحقيق الرضا للزبائن، المرتبط بشعور الزبائن بالسرور أو عدمه، بعد استهلاك المنتج، أو الاستفادة من الخدمة، والنتائج عن مقارنة أداء المنتج أو الخدمة الفعلي، مع توقعاتهم. واستحوذ التسويق الداخلي على أهمية كبيرة من قبل الباحثين والمتخصصين في مجال تسويق الخدمات؛ وذلك بسبب ظروف المنافسة التي يفرضها السوق على المؤسسات الطامحة لإرضاء زبائنهم الحاليين، والجدد¹. و نظراً لشدة المنافسة التي يشهدها العالم مؤخراً بين منشآت الخدمات المالية، ومنها المصارف التجارية التي تقدم مختلف الخدمات المصرفية الحديثة، إذ لا يمكن في الوقت الحاضر أن يميز عمل مصرفي بأنه ناجح إلا من خلال قدرة المصرف على تسويق أفضل الخدمات وأكثرها جودة إلى زبائنه وهذا يعتمد على قدرة إدارة التسويق على الابتكار والتجديد من وقت لآخر لتلبية المتغيرات المختلفة والسريعة في حاجات ورغبات الزبائن والعناية بهم نتيجة تطور العلم والمعرفة وأنماط الحياة بشكل عام ولاسيما البيئة التسويقية للخدمات المصرفية فهي تتميز بالمنافسة الشديدة والمتزايدة. وكما يقال من لا يتقدم يتقدم وكذلك تجدد أو تبدد².

يتضمن الأداء التسويقي العديد من الأهداف المراد تحقيقها من المصرف، والتي تشكل عاملاً رئيسياً في إنجاح أو فشل المصرف على صعيد بيئتها الداخلية أو بيئتها الخارجية وعلى المدى الزمني الطويل أو القصير. لقد ازدادت أهمية التسويق سابقاً، نظراً لسعي إدارات المؤسسات التجارية كلها، إلى فرض السيطرة على المصرف لأسواق والفوز بالزبائن. وأدى ذلك إلى تضاعف المجهود المبذول بالمقابل، وتبني استراتيجيات التسويق المختلفة، لتمكين تلك المؤسسات أو المشاريع من تحقيق الأهداف والنتائج التي تريدها.

لقد صنف (كوتلر) التسويق إلى ثلاثة أنواع رئيسية بين أنواع استراتيجيات التسويق: التسويق الداخلي والتفاعلي والخارجي. وانطلاقاً من ذلك فإن هذا الفصل سيتم التحدث عن أساسيات التسويق الداخلي والتفاعلي والخارجي من خلال المباحث الآتية:

المبحث الأول: أساسيات التسويق الداخلي.

المبحث الثاني: أساسيات إدارة الموظفين من وجهة نظر تسويقية

المبحث الثالث: أساسيات التسويق التفاعلي.

المبحث الأول

أساسيات التسويق الداخلي.

لقد ظهر مفهوم تسويقي حديث يهتم بالموظفين داخل المؤسسة سمي بالتسويق الداخلي³. وولد من رحم تسويق العلاقات، وهذا المفهوم ظهر في بداية الخمسينيات بواسطة مديري الجودة اليابانية وهو ينظر للأنشطة التي يؤديها الموظفون على أنها منتجات داخلية. وأن المؤسسة يجب أن تركز على اهتمامات الموظفين وتحاول إشباعها من خلال الأنشطة التي يؤديها لكي تضمن قوى عاملة ذات كفاءة عالية وكذلك إشباع الزبائن الخارجي⁴. وتطور هذا المفهوم عندما بدأ المسوقون في قطاع الخدمات باتخاذ إجراءات مؤسسة لتسويق خدماتهم للموظفين في المقام الأول، فهو يجعل جميع الموظفين في المؤسسة وعلى كافة مستوياتهم على بيئة تامة ومعرفة مطلقة بالزبائن من حيث حاجاتهم ورغباتهم وطموحاتهم وتطلعاتهم وإدراكاتهم قدر تعلق الأمر بالخدمات ذات الجودة العالية التي يتوقعونها في المؤسسة المعنية، وينبغي أن تتحقق هذه الفلسفة من خلال معرفة المؤسسة وإدراكها بالبيئة التسويقية كنظام ينبغي أن يكون موجهاً بالزبون⁵.

يعود السبب الرئيسي لظهور التسويق الداخلي، إلى قدرة الزبائن على الوصول لخيارات مختلفة للشراء الآن. ثم لم تعد الإعلانات كافية لإقناعهم بذلك، بل أصبح لا بد الاهتمام أكثر باحتياج الزبائن ومتطلباته، والعمل على إقناعه بتقديم الحل المناسب له، وليس مجرد بيع منتج. أي أن التسويق الداخلي هو استراتيجية تتمحور حول الزبون لا البائع. برزت فلسفة التسويق الداخلي كمفهوم مشترك بين التسويق وإدارة الموارد البشرية، تهدف إلى بناء موازنة بين إدراكات الموظفين لما يحصلوا عليه وما يقدموه من جهود وظيفية، وهنا يكون دور المدراء في التأثير على سلوك الموظفين بشكل يؤثر على أدراك الزبائن للخدمة المقدمة. وتقوم الفلسفة الأساسية للتسويق الداخلي Internal Marketing⁶ باستخدام المنظور التسويقي في إدارة الموظفين في المصرف، وذلك على أساس التعامل مع الموظفين كزبائن داخليين وإعتبار وظائفهم تمثل منتجات داخلية يجب أن تصمم بطريقة تلبي حاجاتهم بصورة أفضل.

أولاً: مفهوم التسويق الداخلي: نشأ مفهوم التسويق الداخلي، على أساس التركيز على العنصر البشري في المؤسسة، بوصفه حلقة الوصل بين المؤسسة والزبون. هنا يتوجب على المؤسسة أن تعرف طبيعة منتجاتها المقدمة للزبائن، والعمل على مواكبة توقعاتهم؛ وذلك لكونهم أساس بقاء المؤسسة وإستمراريتها، ولعل من أهم السياسات أو الممارسات التي تتبعها المؤسسة التسويق الداخلي، الذي يؤدي الدور الفاعل في تعزيز مهارات الموظفين مقدمي الخدمة، وتحقيق أعلى مستويات الجودة للخدمة المقدمة. لذلك تسعى المصارف إلى تطبيق مفهوم التسويق الداخلي، الذي يُعد الوسيلة التي يتم من خلالها إرضاء الموظفين داخل المصرف من جهة، والزبائن الخارجيين من جهة أخرى⁷.

تقوم فكرة التسويق الداخلي على أنه في مجال إنتاج السلع وتقديم الخدمات على أن كل الأفراد داخل المؤسسة يجب أن يبذلوا قصارى جهدهم من أجل زيادة كفاءة وفعالية أنشطة التسويق الخارجي بها. أي هناك نوعان من الزبائن: زبائن داخليين (وهم الموظفون داخل المؤسسة) لديهم الاستعداد والدافعية للعمل على التوجه بخدمة الزبون الخارجي ومغزى هذه الفلسفة أنه إذا كانت الإدارة تريد من الموظفين بذل جهد كبير مع الزبون الخارجي، فإنها يجب أن تكون مستعدة لبذل جهد كبير مع الموظفين بها. فكل فرد يعتبر زبون بالنسبة لمجموعة أخرى من الأفراد الذين يتم بينهم معاملات مختلفة، ومن ثم فكل فرد يعتبر مستخدم ومنتج للخدمة في نفس الوقت، وكل منهم يشارك في العلاقة بين الزبون ومقدم الخدمة وزبائن خارجيين. ولكي نصل إلى الزبائن الخارجيين فإنه يجب الاهتمام بالزبائن الداخليين الذين هم وسيلتنا للوصول إلى الزبائن الخارجيين⁸. وظهر مفهوم التسويق الداخلي في المؤسسات الخدمية وكان التطبيق الأساسي له في كيفية تحديد الاحتياجات التدريبية وحل مشاكل تسويق الخدمات. مثل المصارف وغيرها.

من المفيد نذكر هنا، بأن تطبيق فلسفة التسويق الداخلي هي ليست الغاية النهائية بحد ذاتها للمصرف بل هي تجعل المصرف ذو أداء أفضل من خلال تحسين مستويات أداء الموظفين وتحقيق رضى الزبائن الخارجيين. وإن العلاقة والتبادل الداخلي بين المؤسسة و الموظفين بها يجب أن يتم قبل أن تحقق المؤسسة أهدافها للسوق الخارجي.

لذا فإن مفهوم التسويق الداخلي يحدد السوق الداخلي للموظفين والذي يجب أن يكون فعالاً لأداء الخدمات، وفي تصميم السياسات والبرامج الموجهة إلى الموظفين بالمؤسسة (الزبائن الداخليين) بهدف تحقيق مستويات عالية من الرضا لديهم والذي بدوره يمكن أن يؤدي إلى الارتقاء بمستوى جودة الخدمة المقدمة للزبائن الخارجيين.

لقد وردت تعارف عديدة الخاصة بالتسويق الداخلي المبينة جدول (1-13) وعلى النحو الآتي:

جدول (1-13) مفهوم التسويق الداخلي.

الباحث	تعريف التسويق الداخلي
(Berry, 1983) ⁹	"فلسفة معاملة الموظفين على انهم زبائن حقا والعمل على إشباع احتياجاتهم ورغباتهم وممارسة عمليات التطوير والتدريب بهدف تحسين مستوى أدائهم".
(Harrel & Fors) 1992 ¹⁰	"التسويق الداخلي يعتبر كل الموظفين بالمؤسسة زبائن داخليين عليهم تحقيق أهداف المؤسسة، وإذا كانت أهداف المؤسسة تنبع من التسويق الخارجي، فإن وظائف الأفراد تسهم في ذلك من خلال الاستجابة للجمهور الداخلي، وكل منهم يرتبط بطريقة مباشرة أو غير مباشرة بالمستهلك النهائي أو الميزة التنافسية".

"الجهود التي تستهدف التعرف على حاجات ورغبات الموظفين وتحقيق رضائهم عما يقومون بأدائه من وظائف وأنشطة".	(Foreman 1995) ¹¹
"بكونه عملية اختيار وتحفيز للموظفين المؤهلين تأهيلا عاليا مع الاحتفاظ بهم شريطة ان تكون مهاراتهم وامكاناتهم متوافقة مع طبيعة الاعمال التي يقومون بها، هي تشبع حاجاتهم، ولذلك فان التسويق الداخلي هو فلسفة معاملة الأفراد الموظفين في المؤسسة باعتبارهم مستهلكين حقيقيين".	(Cahil، 1996) ¹²
"بأنه أحد أشكال التسويق داخل المؤسسة والذي يركز على جذب انتباه الموظفين لأداء الأنشطة الداخلية التي بحاجة إلى تغيير لتحسين أداء التسويق الخارجي".	(Ballantyne، 1997) ¹³
"جذب وتطوير وتحفيز والاحتفاظ بالموظفين المؤهلين من خلال منتجات العمل التي يتم من خلالها إشباع حاجات الموظفين وإرضائهم".	(Caruana & Callaya 1998) ¹⁴
"عملية تدريب وتحفيز الموظفين بهدف خدمة الزبائن بأفضل طريقة ممكنة"	Kotler (2006) ¹⁵
"اختيار وتوظيف الموظفين المناسبين وتدريبهم وتشجيعهم ومكافأتهم وتوافر المعدات والتكنولوجيا بهدف إيصال الخدمة ذات الجودة العالية والمطلوبة".	(Zeithaml & Bitner 2006) ¹⁶
"هو جذب والاحتفاظ بالموظفين الجيدين بهدف الحصول على أفضل أداء من قبلهم".	(Farzad et al، 2008)
"ينظر في التسويق الداخلي إلى الموظفين على أنهم عبارة عن منتجات ونشاطات ووظائف ومفاهيم إدارية داخلية مهمة جدا لجذب الزبائن وإرضائهم".	(Chang & Chang 2009) ¹⁷
" مجموعة من الإجراءات تقدم الى كل أعضاء المصرف تتمثل في تدريب ومكافأة و بث المعلومات وتقييم الموظفين مع فهم واضح لرسالة المصرف وأهدافها لغرض تحسين أداء الموظفين"	(اللامي والجناي، 2011) ¹⁸
"ان منطق التسويق الداخلي هو منطق واضح، فإذا كانت مبادئ التسويق تقوم على اساس التركيز على المستهلكين الخارجيين، فانه يجب أن تكون هناك نظرة مماثلة لأي	(Susanne & Manieke 2011) ¹⁹

شخص اخر يمكن أن يعد مستهلكا وان تبني المنظور الذي يعد اعضاء المؤسسة هم ايضا مستهلكين للمؤسسة، قد يؤدي الى تقديم تصورات مفيدة في ادارة العلاقات الوظيفية بين الموظفين".	
"هو جميع الجهود المخططة ذات البعد التسويقي المستمدة من التسويق والتي تهدف عموماً إلى محاولة التغلب على مقاومة التغيير، وتحقيق توحيد وتكامل بين الموظفين لضمان التطبيق الفعال لاستراتيجيات المؤسسة، وصولاً إلى رضا الزبائن، واعتبار العمال زبائن داخليين في المؤسسة".	(النسور، 2012)²⁰
"مفهوم التسويق الداخلي يركز على نوعين من الزبائن، هما: الزبائن الداخليون، وهم الموظفون داخل المؤسسة، والزبائن الخارجيون، وهم الزبائن المستفيدون من المنتجات أو الخدمات التي تقدمها المؤسسة".	(الجاروشه، 2016)²¹

يعد التسويق الداخلي أحد أشكال التسويق، تؤدي عملياته داخل المصرف وإنشاء محتوى عالي الجودة، يمكن من خلاله جذب زبائن جدد ويعكس أهمية دور الموظفين في تسويق الخدمات حيث أنه يتم التسويق والترويج للخدمة أو المنتج له لدى الموظفين، وأن وظائفهم تمثل منتجات داخلية لها والتي يجب تصميمها وتطويرها بما يتفق وحاجاتهم ورغباتهم ومن ثم زيادة درجة رضائهم.

إن رضا الفرد الموظف يعبر عن تكامل حالته النفسية ووظيفته، ومع توقعاته نحو ما يحصل عليه من العوائد المادية والمعنوية، ولاشك أن هناك عوامل مؤثرة في رضا الفرد عن وظيفته، بعضها يتعلق بذاتية الفرد نفسه، وبعضها يتعلق بطبيعة العمل والمهام، وبعضها مرتبط بالعلاقات مع الزملاء، ومنها ما يرتبط بالراتب الذي يتقاضاه الموظف، وكل ذلك يشعره بالسعادة ومن ثم بالرضا الوظيفي والذي بدوره يؤثر على الأداء الذي يعتبر عنصراً من عناصر الانتاجية، والتي تضم العمل الذي يؤديه الموظف، ومدى تفهمه لدوره واتباعه للتعليمات، والانجاز الذي يحققه، ومدى توافقه مع معايير العمل.

ويمكن ان نتوصل الى تعريف التسويق الداخلي مفاده: "يركز على كل موظفي المصرف و يعدهم زبائن داخليين والعمل على تشجيعهم ومكافأتهم والعمل على تلبية حاجاتهم ورغباتهم وتحقيق رضائهم وتأهيلهم وتدريبهم وتطويرهم والاحتفاظ بهم لجذب الزبائن الخارجيين وإرضائهم من خلال تقديم الخدمة بأعلى جودة و ثم يستكمل التسويق الداخلي والتسويق الداخلي الخارجي معا وينتجا ما يسمى بالتوجه التكاملي التسويقي.

ثانياً: أهمية التسويق الداخلي وخصائصه:

1. **أهمية التسويق الداخلي :** تنبع أهمية التسويق الداخلي من حيث إنه طريق المؤسسة للوصول إلى الزبائن، ولا يمكن للمؤسسة أن تحقق ذلك إلا من خلال الاهتمام بالموظفين داخل المؤسسة، وذلك من خلال تطويرهم، وتحفيزهم، وتفويض الصلاحيات اللازمة لتقديم الخدمة، وذلك بهدف إشباع حاجات الزبائن الخارجيين للمؤسسة وتلبية رغباتهم، و ثم تحقيق أهداف المؤسسة ويمكن توضيح أهمية التسويق الداخلي لكل من المؤسسة، والموظفين في جدول (2-13) على النحو الآتي²²:

جدول (2-13) أهمية التسويق الداخلي على مستوى المؤسسة والموظفين

الموظفين	المؤسسة
إن المنافع المتحققة للموظفين من خلال تطبيق المؤسسة لممارسات التسويق الداخلي هي: يقوم مبدأ مفهوم التسويق الداخلي يقوم على الربط بين رضا الموظفين كزبائن داخليين، ورضا زبائن المؤسسة الخارجيين ويهدف الى لتحفيز الموظفين، وتدريبهم وتطويرهم وتعزيز الاتصالات الداخلية بينهم، و ثم إشباع حاجات الموظفين وتحقيق رغباتهم الأمر الذي يؤدي بدوره إلى إشباع حاجات زبائن المؤسسة الخارجيين وتحقيق رغباتهم. ■ يساعد تطبيق المؤسسة لبرامج التسويق الداخلي وممارساته في إشباع دوافع الموظفين وحاجاتهم؛ مما يؤدي إلى رضاهم ورفع مستوى أدائهم و تطوير وتحسينه كمحصلة لممارسات التسويق الداخلي. ■ إن الهدف الرئيس للتسويق الداخلي هو التأكيد على أن الموظفين في المؤسسة هم شريان العطاء فيها وشعور الموظفين بالأمان والراحة داخل المؤسسة يعود لتلبية المؤسسة لاحتياجاتهم، وهذا يؤدي إلى الالتزام التنظيمي للموظفين وزيادة حماسهم تجاه المؤسسة. ■ إن تطبيق المصارف لمفهوم التسويق	تواجه المؤسسة خلال دورة حياتها عدة تغييرات بسبب التقنيات الحديثة والتحالفات والاندماجات والتغيرات في طبيعة المنتجات والخدمات أو تعديل خطة المؤسسة التسويقية وتطويرها. مما يؤدي أن تأخذ ادارة المؤسسة، جميع الجهات ذات العلاقة بالحسبان بما فيهم الموظفين داخل المؤسسة، كونهم شركاء في نجاحها وإستمرارها، وفي إحداث التغيير، الذي يعتمد على ممارسات التسويق الداخلي أهداف، وذلك من خلال: ■ جعل المؤسسة أكثر مرونة واستجابة للتغييرات البيئية، يتطلب التعاون والتنسيق الأمثل بين إدارات المؤسسة، بتوافر شبكة اتصالات داخلية قوية تدعم هذا التغيير مقبولاً من جميع الأطراف ذات العلاقة. ■ يؤدي التسويق الداخلي دوراً واضحاً في بناء الصورة الذهنية والإيجابية للمؤسسة لدى الزبائن والمجتمع من خلال دمج ثقافة العمل، والهيكل التنظيمي، وإدارة الموارد البشرية، ورؤية المؤسسة وإستراتيجيتها وتحقيق

الموامة بين أعمالها أو وظائفها الداخلية، وبين علاقاتها الخارجية مع الاحتياجات الاجتماعية والمهنية للموظفين. ان صياغة إستراتيجية المؤسسة تتطلب بذل الجهود، والتكامل والتنسيق بين المؤسسة والموظفين فيها، وتعمل ممارسات التسويق الداخلي على الحد من الصراعات بين الموظفين، وذلك من خلال تفعيل الاتصالات الداخلية، وتحفيز الموظفين، وبناء الالتزام المطلوب لتنفيذ تلك الإستراتيجيات بشكل سليم	الداخلي يؤدي إلى تقديم الخدمة المصرفية بأعلى مستوى من الجودة للزبائن، وثم تحقيق رضاهم، ورضا الموظفين، عن إدارة المصرف سوف يقومون بتحقيق أهدافه ورسائله بالشكل الأمثل. إن محصلة تطبيق المؤسسة للتسويق الداخلي، هو تحقيق رضا الزبائن الخارجيين، والذي يرتبط بشكل أساسي بتحقيق رضا الموظفين مقدمي الخدمة. من خلال وتتبع التغيرات في تفضيلاتهم (التغذية المرتدة)، فضلاً عن القياس المستمر لرضا الزبائن.

تحتل المؤسسات الخدمية أهمية كبيرة، بممارسات فلسفة التسويق الداخلي من خلال:

- أ- أن كل فرد وكل قسم داخل المؤسسة له أدوار كزبائن داخليين وموردين داخليين. وللتأكد من جودة عملية التسويق الخارجي، من خلال تقديم على أفضل الخدمات.
- ب- أن على الأفراد العمل معاً إذ يوجد تفاعل بين مقدم الخدمة ومتلقيها وبالطريقة التي تحقق رسالة المؤسسة وأهدافها الإستراتيجية.
- ج- تستمد استراتيجية التسويق الداخلي أهميتها من أهمية عملية التفاعل بين الموظفين بالمؤسسة والزبائن خاصة في مجال الخدمات.

2. **خصائص التسويق الداخلي:** يتصف التسويق الداخلي بعدة خصائص منها²³:

- أ- يطبق التسويق الداخل بوصفه نشاط اجتماعي داخل المؤسسة لإدارة عملية التبادل والتفاعل بين المؤسسة والموظفين، فالموظفون او الموظفون لا تقتصر حاجاتهم على الحاجات المادية فقط، وإنما هناك حاجات اجتماعية مثل الأمن والانتماء والصدقة، يريدون إشباعها، وهذا ما يتحقق من خلال التسويق الداخلي.
- ب- يعمل التسويق الداخلي بوصفه نشاط إداري على تكامل الوظائف المختلفة داخل المؤسسة بعد التأكد من توافر المعرفة وخبرة كافية والمهارة لدى الموظفين لممارسة تلك الوظائف أو الأنشطة التي تؤدي إلى إشباع حاجات الزبائن و المستهلكين الخارجيين. فضلاً عن التأكد من أن كل الموظفين تم إعدادهم وتحفيزهم لأداء عملهم بكفاءة.

ثالثاً: أهداف التسويق الداخلي والتحديات:

1. **أهداف التسويق الداخلي والتحديات:** إن الهدف الرئيس للتسويق الداخلي، هو توفير قوى العمل المحفزة والمؤهلة القادرة على تقديم الخدمة بأعلى مستوى من الجودة للزبائن، ويرتبط هذا الهدف مع مجموعة من الأهداف الفرعية هي²⁴:

أ- توفير بيئة عمل داخلية مريحة تساعد الموظفين في التعرف إلى حاجات الزبائن ورغباتهم؛ وذلك من خلال استقطاب الموارد البشرية، واختيارها، وتعيينها في الوظائف التي تتناسب مع خبراتهم، مهاراتهم.

ب- التأكد من قدرة الموظفين على إدراك توقعات الزبائن الخارجيين، حول مستوى الخدمة المقدمة إليهم، وتأكيد المؤسسة على دور كل فرد في تحقيق تلك التوقعات التي تتوافق مع أهداف المؤسسة، إيجاد قبول الموظفين لمفهوم التوجه نحو الزبائن.

ج- التأكيد على قدرة الموظفين في المؤسسة من حيث الأداء التسويقي؛ لأن التسويق هو مهمة كل فرد في المؤسسة، ولا تنحصر هذه المهمة بإدارة التسويق وحدها.

د- الحصول على تأييد صانعي القرار الرئيسيين، لضمان تطبيق الخطط بالشكل المطلوب، وخاصة فيما يتعلق بتوفير القوى العاملة، والموارد المالية، وضمان عدم وجود تضارب في سياسات المؤسسة.

هـ- تحقيق الرضا الوظيفي، والمشاركة الوظيفية الفاعلة، والدافعية، والالتزام المؤسسي بين الموظفين داخل المؤسسة.

و- تكوين المواقف وتقويمها، وتنمية الاتجاهات، والسلوك الإيجابي للموظفين، بحيث يتوافق مع تطبيق خطط المؤسسة واستراتيجياتها الموجهة نحو الزبائن.

ز- خلق قوة عمل مستقرة ومتطورة تتصف بروح معنوية عالية، وإحساس بالمسؤولية مما يقلل من دوران العمل وزيادة رضا الزبائن.

ح- خلق بيئة تنظيمية داخلية تتمتع بروح عالية من الحساسية بالنسبة للمستهلكين والجهود الموجهة تجاههم على الصعيد الاستراتيجي.

ط- تنمية الاتجاه الإيجابي فيما يتعلق بالتعامل مع الزبائن على الصعيد التكتيكي وتجسيد روح الفريق الواحد في دعم برنامج التسويق الداخلي، فإن الموظفين الآخرين الذين هم ليسوا على اتصال مباشر مع الزبائن، سوف يقومون بدعم زملائهم من موقعهم الإداري لخدمة الزبائن وتلبية رغباتهم وحاجاتهم كفريق عمل واحد.

ي- توفير ونشر المعلومات التسويقية الكافية والدقيقة بين الموظفين بالمؤسسة لكونها وسيلة الاتصال ذات الفعالية الأكثر والتأثير الأكبر بالزبائن، عن الخدمات الجديدة التي تنوي المؤسسة الترويج عنها ويفضل إطلاع الموظفين عليها، بل تجربتها حتى يتمكن مورد الخدمة من إيصال المعلومات الضرورية وتقديم شرح كافي للمنافع والتسهيلات التي يستفيد منها الزبون أو المستهلك عند شرائه للخدمة، وبهذه الطريقة تصبح عملية إقناعه سهلة من قبل مورد الخدمة.

ك- استقطاب والمحافظة على أفضل الموظفين وحثهم على أداء وظائفهم على أفضل وجه ممكن، وذلك من خلال تطبيق كل من فلسفة وأساليب التسويق الخارجي على السوق الداخلي للموظفين يعد هدف استراتيجية التسويق الداخلي.

ل- تطوير معرفة كل من الزبون الداخلي والزبون الخارجي وإزالة المعوقات الوظيفية التي تعوق الفعالية المؤسسية يعد هدف استراتيجية التسويق الداخلي.

تقسم أهداف التسويق الداخلي من حيث مجال التطبيق على المستوى الكلي والمستوى التكتيكي والمستوى الإستراتيجي؛ كما مبينة في جدول (3-13) الآتي²⁵:

جدول (3-13) أهداف التسويق الداخلي

المستوى الكلي	المستوى التكتيكي	المستوى الإستراتيجي
جذب راس المال البشري ذوي القدرات والمهارات العالية ويقدموا خدمات بأعلى جودة إلى الزبائن وجعلهم أكثر تفهماً، وتحفيزاً واهتماماً بالزبائن.	يتم تسويق الخدمات من خلال الجهود التسويقية المفردة للموظفين بوصفهم الكادر والسوق الأول للمؤسسة وامتثالهم وتفهمهم لأنشطة المؤسسة لتقديم خدمات بأعلى جودة بتوفر قنوات اتصال فعالة. وتنمية جهودهم للتنافس.	خلق بيئة داخلية تدعم الإهتمام بالزبون والمبيعات وتعزز الإجراءات الآتية :- ترسيخ ثقافة الخدمة.- التدريب الداخلي للموظفين- نشر المعلومات التسويقية إلى الموظفين ودعم إجراءات الرقابة والتخطيط..

2. التحديات التي يواجهها التسويق الداخلي: تواجه المؤسسة العديد من التحديات أثناء تطبيقها لبرامج التسويق الداخلي وممارساته، ويمكن تلخيص هذه التحديات بالآتي²⁶:

- أ- الصراعات داخل الوحدات، والأقسام الإدارية داخل المؤسسة. حيث إن غياب روح الفريق بين الموظفين داخل التقسيمات الإدارية يؤثر سلباً على نشاط المؤسسة، وعلى تحقيق المؤسسة لأهدافها، لذلك يُعد التسويق الداخلي طوق النجاة بالنسبة للمصرف، والذي يعمل على إزالة جميع الحواجز بين أقسامها المختلفة.
- ب- إن عدم إدراك المؤسسات لمفهوم التسويق الداخلي يؤثر سلباً على المؤسسة. حيث إن العديد من المؤسسات لا تدرك إيجابيات ممارسات التسويق الداخلي، ويكون اهتمامها محصوراً فقط نحو الزبائن.
- ج- وجود فجوة بين الإدارة والموظفين في المؤسسة، وعدم شعور الإدارة بظروف الموظفين الصعبة سوف يولد عدم الاحترام بينهما، بينما التسويق الداخلي يعمل على تنمية روابط المحبة والمودة الاجتماعية داخل المؤسسة.
- د- عدم الأخذ بأراء الموظفين، وسماع شكاويهم، وإهمالهم سوف يولد الشعور بعدم الانتماء،

هـ- وعدم الرضا الوظيفي للموظفين.

و- الإدارة المركزية داخل المؤسسة، وعدم تفويض الصلاحيات اللازمة لإنجاز العمل، سوف يولد حواجز بين المؤسسة والموظفين.

ز- عدم كفاءة الموظفين، وضعف مهاراتهم وخبراتهم، وحتى تتغلب المؤسسة على هذه المشكلة يجب عليها تطبيق برامج التسويق الداخلي، وذلك من خلال إعادة تأهيل الموظفين وتدريبهم على المهارات اللازمة لإنجاز الأعمال داخل المؤسسة، وثم نجاح المؤسسة في تحقيق أهدافها. اذن ترتبط الجودة في القطاع الخدمي بشكل وثيق بأداء الموظفين، وأن الميزة الأساسية لأي مؤسسة ناجحة هي رفع أداء الموظفين فيها عليه فإن مواقف الموظفين تجاه العمل وكذلك مدى قدرة رب العمل على رفع أداء هؤلاء الموظفين له تأثير كبير في جودة الخدمات والمنتجات التي تعرض إلى الزبائن

ح- خلق بيئة يشعر الموظفون فيها بقدر من الرضا والدافعية، ومن هنا تأتي أهمية التسويق الداخلي في خلق هذا البيئة التي يعامل فيه الموظفون على أنهم زبائن داخليين تقدم لهم المنافع والخدمات من جهة وكذلك في كون التسويق الداخلي مطلباً أساسياً للتسويق الخارجي الناجح²⁷.

من جهة أخرى أن الزبائن ولاسيما في قطاع الخدمات مقتنصين لتكوين علاقات مع الأفراد والمؤسسات وليس مع السلع فإنه على الرغم من تزايد استعمال التقنية في قطاع الخدمات، إلا أن الزبائن ما زالوا كثيري الاعتماد على العلاقات المتبادلة مع الموظفين. وبذلك فإن الموظفين الراضين الذين سيتم خلق الدافعية لديهم على أساس مطالبهم واحتياجاتهم هم الذين سيحددون ما يرضي الزبائن الخارجيين.

من هنا فإن من المهم تصميم وتنفيذ تسويق داخلي جيد والذي يكون من خلال تشخيص الموظفين الأكفاء وهدم زبائن داخليين وتطوير وتنفيذ عمليات التسويق الخاصة بهم عند ذلك فإن المؤسسة ستصبح أكثر استراتيجية وتكتيكية مستعدة ومهيأة لتشخيص وتعيين التحديات التي تواجه مستقبل المؤسسة.

كذلك فإنه سيتم كسب كادر جديد ليس فقط كادر يحمل الكثير من المعارف والاستعداد ولكن أيضاً موظفين مطوقين بإطار المؤسسة يحسون بأنهم جزء متكامل في منظمتهم ويجسدون الثقة التي يحملونها ويزرعونها في المؤسسة، وبذلك فإنه عندما يحمل الموظفون في المؤسسة صفة الخدمة الجيدة والجودة والإيجابية فإن هذا سينعكس في السلوكيات الإيجابية التي سيعبر عنها تجاه الزبائن، وبالمقابل أيضاً فإن الزبائن الذين سيتلقون هذه الرعاية الجيدة سيغادرون المؤسسة وهم في رضا كامل وسيتكلمون عن هذا الرضا أمام الآخرين وهذه الدعاية التي سيقوم بها هؤلاء الزبائن ستؤدي إلى نتائج إيجابية لاحقة للمؤسسة وبذلك فإنه من خلال التسويق الداخلي سيساهم الموظفون ومن ثم الزبائن في النجاح الكلي للمؤسسة²⁸.

المبحث الثاني

أساسيات في إدارة الموظفين من وجهة نظر تسويقية

ان الأساس المنطقي لمفهوم التسويق الداخلي هو الاهتمام بالموظفين داخل المؤسسة من منظور تسويقي ورؤيتهم كمستهلكين داخليين يعيشون في داخل المؤسسة، ولا بد من تشخيص احتياجاتهم ورغباتهم والعمل على إشباعها ووضع برامج لتطويرهم وتحفيزهم وتمكينهم من الاهتمام والتدخل في تبادل النشاطات مع زملائهم في العمل، ووضع خطة لتطويرهم وتحفيزهم حتى يتمكنوا من التركيز والتدخل في تبادل الأنشطة مع زملائهم، مما سيشرح الروح المعنوية لديهم ويحقق رضاهم، ويحسن الكفاءة التشغيلية، وسيحسن أيضاً مستوى الخدمة المقدمة للزبائن والخارجيين.

ويتطلب من الادارة المصرفية ان تقوم بتوزيع المعلومات ونشرها وإيصالها إلى الموظفين بشكل دوري ومنتظم للاستفادة منها في تأدية المهام والأعمال الموكلة إليهم. وتتفهم بأن الموظفين يلعبون أدوارهم ويؤدون مهامهم من أجل تحقيق السلوك المتوقع للمستهلكين، وبما إن عملية إيصال المعلومات إلى الموظفين أمر مهم فإنه يتحتم على الادارة أن تستعمل النشرات المطبوعة وتوزيعها بشكل دوري ومستمر على جميع الموظفين الذين لديهم اتصال مباشر مع الزبائن كجزء من عملية الاتصال الداخلي، إن هذا الإجراء يولد الدراية التامة لدى الموظفين بأن يقوموا بمهامهم وواجباتهم بكفاءة وفاعلية، ولكي تصبح هذه الحالة محصلة إيجابية، ويتم من الادارة صياغة وتطبيق نظام فعال وعادل للمكافآت والأجور مستنداً على مبدأ العقاب والثواب إضافة إلى الإقرار من قبل الإدارة العليا بجهود عاملها والاعتراف بأنهم جزء حيوي ومهم في عائلة المصرف وانها لا يمكن أن يكتب للمصرف النجاح والاستمرار في السوق إلا بتطافر جهود كل من الإدارة والموظفين²⁹.

وتجدر الإشارة هنا بأن الموظفين في مؤسسة ما، لن يحققوا المزايا والمنافع المتأتية من التسويق الداخلي الا إذا ترسخت لديهم القناعة المطلقة بأهمية الخدمة التي يقدمونها. اي أن على هؤلاء الموظفين أن يقتنوا الخدمة كفلسفة ونظام عمل يكون موجهاً دائماً نحو الزبون. وهذا يتطلب انتهاز الفلسفة التسويقية الحديثة كمدخل من مداخل استراتيجيات وسياسات التوجه نحو الزبون.

وعليه فإن التسويق الداخلي هو فلسفة ونشاط يستهدفان إيصال رسالة المؤسسة وأهدافها إلى الموظفين بغية تحقيقها³⁰.

أولاً: إدارة الموظفين من منظور التسويق الداخلي:

1. فلسفة التسويق المصرفي: يعد التسويق الداخلي³¹ "فلسفة لإدارة الموارد البشرية بالمؤسسة المصرفية من وجهة نظر تسويقية، فهو يعمل كأنه عملية إدارية تهدف إلى تكامل وظائف المؤسسة المصرفية بطريقتين هما³²:

الطريقة الأولى: هو المقصد أو الفكرة مفادها ان كل موظف يعد زبون داخلي، بهدف تحقيق أداء أفضل من خلال ضمان كل موظف يقدم ويستلم خدمات بجودة متفوقة ومتميزة.

وأن كل الموظفين في المستويات المؤسسية يفهمون النشاط الرئيسي للمؤسسة والأنشطة المختلفة بداخلها وذلك في إطار من البيئة التي تدعم رضا الزبون الخارجي. وان رضا الموظفين يمثل اتجاهات الشخص نحو الوظيفة أي أن الرضا ليس سلوكاً، فالاتجاهات هي ميل يتجه بالسلوك طبقاً لشعور الشخص بالرضا أو عدم الرضا الناجم عن تفاعل الشخص بعوامل البيئة الداخلية والخارجية.

اما الطريقة الثانية: يتوجب على الموظفين أن يعملوا مع كفريق واحد لتحقيق رسالة المؤسسة المصرفية واستراتيجياتها وأهدافها وغاياتها بتوافر الانسجام الداخلي المهم فيما بينهم، والارتباط والتداخل الوثيق مع الزبائن، وتقديم افضل ما عندهم الى المؤسسة المصرفية وذلك عند تعاملهم مع الزبائن وبأي وسيلة يتعامل بها، وذلك على أساس ما يمتلكه الموظفين من مهارات وقدرات ومعارف يتم تطويرها بالاعتماد على البرامج والسياسات التي تقدمها إدارة الموظفين بالتعاون مع الإدارات الأخرى. التأكد من أن كل الموظفين لديهم الاستعداد والدافعية للعمل على التوجه بخدمة الزبون الخارجي، ومغزى هذه الفلسفة أنه إذا كانت الإدارة تريد من الموظفين بذل جهد كبير مع الزبون الخارجي، فإنها يجب أن تكون مستعدة لبذل جهد كبير مع الموظفين بها. وعلى ذلك فإن التبادل الداخلي بين المؤسسة المصرفية وجماعات الموظفين بها يجب أن يتم قبل أن تحقق المؤسسة المصرفية أهدافها للسوق الخارجي. ولذلك فإن مفهوم التسويق الداخلي يحدد السوق الداخلي للموظفين والذي يجب أن يكون فعالاً لأداء الخدمة.

أن التسويق الداخلي يشكل فلسفة ادارة الموظفين التي تشتق من الرؤية التي تملكها الإدارات العليا حول التوجه التسويقي، من خلال بناء أدراك واضح لكل الموظفين في المستويات المؤسسية عن طبيعة التوجه الإستراتيجي للمؤسسة ومكوناته المتمثلة بـ(الرؤيا والرسالة والغايات والأهداف).

هذا يتطلب أيجاد مناخ تنظيمي، يولد الاستعداد الكافي لدى الموظفين والدافعية لبذل الجهود الواسعة مع الزبون الخارجي لإشباع حاجاته ورغباته وصولاً الى رضاه والاحتفاظ به ويتم من خلال الآتي:

- أ- صياغة استراتيجية للموارد البشرية توفر الأرضية الخصبة لبناء رأس مال بشري يشكل قدرات جوهرية يمكن المصرف من تحقيق أهداف التسويق الداخلي.
- ب- تعزيز العلاقات الداخلية بين الموظفين، من اجل تبادل الثقة والعطف والدعم، وان يساهم الجميع في كسر الحواجز داخل الاقسام وبينها.
- ج- استخدام التكنولوجيا المتقدمة في توسيع الاتصالات المؤسسية لتنسيق الأنشطة داخل المصرف وتسهيل الاتصالات بين الموظفين. حيث توفر هذه الوسائل استلام

كل الموظفين لمعلومات جديدة في ذات الوقت وتساعد في المزيد من التماسك المنظمي.

د- تطوير عملية تقييم للأداء بما يساهم في تحديد الأدوار والمهام وتقديم تغذية عكسية متكاملة تعطي صورة واضحة عن دور الموظفين بشكل تفصيلي.

هـ- إتباع منهج تمكين الموظفين لتعزيز قدراتهم الذاتية، وتحفيزهم لتقبل ثقافة الخدمة والتفاعل مع الزبون حسب متطلبات الموقف وصولاً إلى رضا الزبون وتحقيق مستوى عالٍ من الجودة.

و- يؤدي الأفراد دوراً في نجاح المؤسسة لكونهم الواجهة الحقيقية لها، وعن طريقهم يمكن للمؤسسة النجاح في تكوين صورة إيجابية عنها لدى الزبائن، لذلك تعد عملية اختيار الأفراد ذوي الخبرات والمهارات العالية أمراً مهماً في مجال الخدمات.

لقد أصبح العنصر البشري يمثل أهمية جوهريّة للمصارف نظراً للتقدم التكنولوجي السريع من جهة، والتغيرات المتلاحقة في احتياجات الزبائن ورغباتهم وتوقعاتهم من جهة أخرى، إلى جانب حدة المنافسة، مما يتطلب إعطاء عناية كبيرة للعنصر البشري في إطار متكامل مع الاستراتيجية الشاملة للمصارف.

2. إستراتيجية التميز المصرفي بالاعتماد على موظفيها: تستطيع المصارف إتباع استراتيجية تمكنها من تحقيق التميز في أداء الخدمات المصرفية بالاعتماد على موظفيها انطلاقاً من أن³³:

أ. جودة الخدمة المصرفية هي نتاج أداء الموظفين بالمصارف الذي يدرسه الزبائن من خلال المنفعة الزمنية والمكانية.

ب. مصدر الأداء المتميز هو بالدرجة الأولى موظفي المصارف، على الرغم من أهمية التسهيلات المادية الأخرى.

3. التبادل الداخلي بين المصرف والموظفين: فالتبادل بين الموظفين من جهة وبين المصرف من جهة أخرى يستند إلى نظرية التبادل الاجتماعي وتطبق مفاهيمها من منظور نظرية التسويق الحديثة التي تهدف إلى تحقيق رضا الزبون وولائه بشكل أساسي. إن التبادل الداخلي بين المصرف والموظفين يتم دراسته ضمن إدارة الموارد البشرية، وبالأخص في نطاق نظرية العدالة التي قدمها (Adams)، والتي اقترحت بأن الموظفين يقيموا وظائفهم من خلال مقارنة مدخلات العمل مع ما يحصلون عليه. ويرى البعض بأن المدخلات تتضمن (جهود العمل، الوقت، الولاء، الإذعان للسياسات المؤسسية).

في حين المخرجات تتضمن ما يحصل عليه الموظفون من الأجور، عوائد أقل ملموسة مثل المكانة والشعور بالإنجاز، تمييز ومكافأة العمال الجيدة³⁴.

4. تطوير علاقات التسويق الداخلي: هناك مجموعة من الأنشطة المترابطة لتطوير علاقات التسويق الداخلي وتنفيذه هي:

أ- ضرورة تصميم المصرف بطريقة تسهل عملية التوجه نحو التسويق الداخلي، وكذلك توصيف الوظائف لاختيار الأفراد الذين لديهم الخبرات والمهارات اللازمة لشغلها.

ب- اجراء تقويم دوري للموظفين داخل المصرف لمعرفة ادائهم وامكاناتهم من اجل سير العمل بشكل مناسب وتحسين جودة الخدمات التي تقدمها المصرف.

ج- توزيع الموظفين في المصرف بحسب درجة الاتصال بالزبائن، وتعد تلك مسألة ضرورية في عملية الاختيار وتصميم البرامج التدريبية الملائمة وفقا للمهام الموكلة اليهم

د- اعطاء الحرية الكاملة لفريق العمل للتصرف واتخاذ القرارات اللازمة من اجل تقديم الخدمات بشكل افضل.

هـ- مكافاة الأفراد في ضوء مساهمتهم وتفوقهم في الخدمة وفق المعايير المعتمدة بهدف تشجيع السلوك الايجابي تجاه العمل.

و- ايجاد قنوات اتصال فعالة تساهم في تنسيق الانشطة الداخلية ضمن المصرف وتعزز جودة الخدمات الداخلية وتسهل عملية الترابط المؤسسي وتجعل جميع الموظفين يحصلون على المعلومات في الوقت المناسب.

ز- وضع مقاييس الاداء بشكل علمي لتقييم مدى مساهمة كل فرد وكل قسم في تحقيق اهداف المصرف.

ح- تشجيع اقامة علاقات التعاون والعمل الجماعي بين الموظفين وتعزيز كفاءة الاتصال الداخلي لتبیین مستوى الجودة الداخلية في الاعمال التي يقومون بها، ومن ثم تحسين الخدمات المقدمة الى الزبائن.

ثانياً: أبعاد الولاء المؤسسي المصرفي ومقوماته: يعد الولاء المؤسسي او المؤسسي³⁵ كنتيجة لثمين الموظفين بالمصرف كونه يعد من أهم النتائج التي يمكن للمصرف أن تجنيها من جراء عملية تثمينها لمواردها البشرية، فمن خلالها تثبت لهم مدى تمسكها بهم، وهو ما يولد لديهم شعور كبير بالولاء والانتماء لها، يسعى المصرف إلى اكتسابه من زبائنه الداخليين- الأفراد الموظفين، وزبائنه الخارجيين- الزبائن.

إذن فتثمين الموظفين يعزز شعورها ورغبتها في أن تكون جزءا من المصرف، ويشعرها بأن لها مكان داخل المصرف وأنها ذات قيمة. إذ يعد الولاء للمؤسسة عنصر أساسي في التأثير على الأداء، فضلا عن الحث على الإنجاز المبدع. ويعتبر الولاء ذو أهمية بالغة للمصرف لما له تأثير كبير في بقاء المصرف وإستمراريتها. ولتوضيح المعنى الدقيق لمفهوم الولاء للمصرف يجدر بنا التعرف على المعنى من الناحيتين اللغوية والاصطلاحية. يشير مصطلح الولاء لغويا الى: الإخلاص، الانتماء، التفاني، التضحية، الحب، الوفاء، العهد، الإلتزام، الإرتباط والنصرة³⁶.

ومن الناحية الاصطلاحية فيعرف الولاء للمؤسسة بأنه: "حالة الارتباط بين الفرد ومؤسسته، يقبل الفرد وفقا لها قيم وأهداف المؤسسة ويتبناها ويفتخر بها ويعمل بهمة من أجل تحقيقها، كما يفضل الإستمرار بالعمل فيها على الانتقال إلى غيرها"³⁷

كما يعرف الولاء المؤسسي أو التنظيمي بأنه: "الإلتزام بالمشاركة في العمل، أي هو التزام الفرد ودعمه للمؤسسة خارج نطاق التوقعات الوظيفية والمكافآت، وكذلك الإلتزام بإستمرار الدعم والتأييد للمؤسسة بغض النظر عن التحولات والتغيرات التي تحصل في المشاعر والظروف"³⁸

ويعرفه Buchanan بأنه: "عدم رغبة الموظفين في ترك المؤسسة التي يعملون فيها، وذلك لحصولهم على المكاسب المختلفة من حوافز ومكانة اجتماعية وحرية مهنية"³⁹. وبصفة عامة يعرف الولاء للمؤسسة بأنه: ارتباط الفرد بالمؤسسة التي يعمل فيها، والتزامه بتحقيق أهدافها بغض النظر عن التطورات والتحولات التي يمكن أن تحصل.

1. أبعاد الولاء للمؤسسة: على الرغم من تعدد التعاريف وما ذكر بعضها أراء ماهية مفهوم الولاء للمؤسسة إلا أن هناك إجماعا من قبل الباحثين على أن الولاء للمؤسسة مفهوم متعدد الأبعاد، يعكس مدى الانسجام والترابط بين الفرد والمؤسسة، ومدى استعداد الموظفين لبذل المزيد من الجهد من أجل تحقيق أهدافها وزيادة فعاليتها. وتتمثل هذه الأبعاد في العناصر الثلاث كم يستعرضها الجدول (13-4) الآتي:

جدول (13-4) أبعاد الولاء للمؤسسة⁴⁰.

③ الولاء الأخلاقي المعياري	① الولاء المستمر	① الولاء العاطفي
ويتعلق بإحساس الموظف بالتزامه في البقاء في المؤسسة مقابل الدعم الجيد الذي تقدمه المؤسسة مثل المشاركة والتفاعل الإيجابي خاصة في وضع الأهداف ورسم السياسات العامة للمؤسسة، مما يجعل الموظف يمتنع عن ترك المؤسسة لكونه ملتزما أخلاقيا مع الوظيفة والمؤسسة.	تقاس درجة هذا الولاء بالقيمة الإستثمارية والتي قد يحققها الموظف لو استمر في مؤسسته مقابل ما سيفقده لو التحق بجهات أخرى، إذ أن لتقييم الموظف هو أهمية بقائه في المؤسسة متأثرا بعوامل منها التقدم في السن وطول مدة الخدمة والتي تعد من المؤشرات الرئيسة لوجود رغبة لدى الموظف في الإستمرار في عمله.	يتكون هذا البعد لدى الفرد بمدى معرفته للخصائص المميزة لعمله ودرجة استقلاليته وأهمية المهارات المطلوبة وتنوعها وقرب المشرفين وتوجيههم له، ويتأثر بدرجة السماح للفرد بالمشاركة الفعالة في مجريات اتخاذ القرار فيتبنى الموظف مشكلات المؤسسة كما لو كانت مشكلاته الخاصة.

يلعب الولاء للمصرف دورا كبيرا في رفع الروح المعنوية الأفراد، مما يجعلهم يحبون عملهم ومؤسستهم وهذا ما يدفعهم إلى العمل بتعاون وحماس كبير لتحقيق الأهداف التنظيمية.

2. مقومات الولاء للمؤسسة: تساعد المقومات على تحقيق الولاء المؤسسي وهو عنصر أساسي في التأثير على الأداء، فضلا عن الحث على الإنجاز المبدع. كذلك يلعب الولاء للمصرف دورا حاسما في التخفيف من ظاهرة الغياب، وخاصة الغياب الاختياري والذي يتضمن خلق أعذار. ولكي يتحقق الولاء لدى الموظف فلا بد من توفر عدد من المقومات التي تساعده على ذلك، منه: (- قبول أهداف المؤسسة وقيمها الأساسية- بذل مستوى عال من الجهد لتحقيق أهداف المؤسسة- درجة عالية من الانغماس في المؤسسة والولاء لها- الرغبة الشديدة في البقاء في المؤسسة فترة طويلة- الميل لتقييم المؤسسة تقييما ايجابيا)⁴¹.

ثالثاً: متطلبات التسويق الداخلي وإجراءاته: يتطلب تطبيق التسويق المصرفي الداخلي الإجابة على التساؤلات الآتية:

- ما هو المجال الذي يكون لدى المصرف ميزة عن غيرها من المؤسسات؟
- من هم الأفراد الذين يقومون بأداء الأنشطة داخل المصرف؟
- ما هي الطريقة التي سيتم بها أداء الأنشطة داخل المصرف؟
- هل المصرف لديها القدرة على التميز عن غيرها؟

تصف إجراءات التسويق الداخلي الكيفية التي من خلالها يستطيع المصرف صنع بيئة عمل داخلية تلائم السوق الداخلي، فهذه المقومات هي بمثابة البيئة الخصبة لنجاح التسويق الداخلي. إن إجراءات التسويق الداخلي تتمثل بعدة عناصر أساسية⁴².

1. متطلبات التسويق الداخلي: يشمل مجموعة من المتطلبات تتمثل بما يأتي⁴³:

أ. **ثقافة الخدمة:** يقصد بثقافة الخدمة كل التقاليد والقيم والأعراف والخصائص التي تشكل الأجواء العامة للخدمة، وتؤثر في الموظفين. فله مؤسسات ثقافة وأجواء داخلية تؤثر في الموظفين وتشكل شخصياتهم وقيمهم واتجاهاتهم. ويرتبط نجاح التسويق الداخلي في المؤسسات بترسيخ ثقافة الخدمة لدى الموظفين حيث يحكم على التسويق الداخلي الفشل أو الإخفاق إذا لم تعمل المصرف على تعميق ثقافة الخدمة في جميع المستويات الإدارية، بحيث توفر المناخ الملائم لتطبيق التسويق الداخلي.

ومن الجدير بالذكر إن المصرف الذي تملك ثقافة خدمة قوية فأنها تؤثر ايجابياً في سلوك الأفراد الموظفين، ومن ثم على التسويق الداخلي. ومن جهة أخرى فإن المصرف الذي يمتلك ثقافة ضعيفة أي لا يوجد لديها إلا القليل من القيم وقواعد السلوك المشتركة سوف تؤثر سلباً في التسويق الداخلي للمصرف.

كما ان المصرف الذي يمتلك ثقافة الخدمة القوية فان هيكلها التنظيمي يتجه من الأعلى الى الأسفل، إذ إن الموظفين والزبائن هم الآن في قمة الهرم التنظيمي والإدارة المشرفة هي في أسفل الهيكل، وفي هذا النمط من التنظيم أصبح جميع الموظفين يعملون لخدمة الزبون، وان مديري

الأقسام يطورون الأنظمة التي تسمح للمشرفين بتقديم الخدمة الجيدة الى الزبون وذلك بمساعدة الموظفين بشكل مباشر أو غير مباشر في خدمة الزبون⁴⁴.

ويشيع حالياً هدف التمكين، أي تأكيد ثقافة الخدمة على تمكين الموظفين، وجعلهم يمتلكون الاستعداد للتصرف واتخاذ القرارات والمبادرة عوضاً عن ان يكونوا ضعفاء ينتظرون توجيهات الإدارة وينصاعون لها. بل أصبح بعض الكتاب يتكلمون عن ثقافة تجعل الموظف يدير نفسه عوضاً أن يديره شخصاً آخر. وهذا الاتجاه سيتصاعد بسبب التغييرات الاجتماعية الحاصلة.

ب. **تمكين الموظفين:** يتم تجسيد التمكين من خلال منح بعض الموظفين وتفويضهم بالصلاحيات يعد امراً حيوياً، والمشاركة اتخاذ القرارات المتعلقة بحل مشاكل الزبائن يجب ان يكونوا مهياًين ومدرّبين تدريباً جيداً يسمح لهم باتخاذ القرارات الصحيحة على قاعدة الخبرة ووفرة المعلومات الدقيقة.

وهذا لا يمكن تحقيقها الا من خلال العمل على ازالة الحواجز التنظيمية وايجاد بيئة تنظيمية تركز على روح الفريق والعمل الجماعي وتشجيع مشاركة الموظفين في تحقيق اهداف المصرف، والا هم من ذلك رغبة الادارة العليا في منح الموظفين صلاحيات تؤهلهم لاتخاذ القرارات ذات الصلة بحل مشاكل الزبائن الخارجين.

لا بد من تعميق التمكين لدى موظفي المؤسسة المصرفية، كما يقول الشاعر: ((القاء في اليم مكتوفاً وقال له --- إياك إياك أن تبطل بالماء)). يتمثل في إطلاق حرية الموظفين، ومشاركتهم في اتخاذ القرارات وإعطائهم المزيد من الحرية في العمل والتصرف والرقابة الذاتية مع دعم قدراتهم ومهاراتهم وتوفير الموارد الكافية للمنتج المحلي والمناخ المؤسسي الايجابي وتدريبهم وتأهيلهم فنياً وسلوكياً والثقة فيهم والقناعة بما يمتلك من قدرات معرفية ورؤيا ورسالة استراتيجية تساعد في اتخاذ قراراته الصحيحة، إيماناً بروح المواطنة والثقة المؤسسية الحقّة بين الأفراد وتفهم قيم المؤسسة وثقافة الآخرين (لا أحادية التوجه) والاندماج معهم بروح الفريق الواحد، لتعظيم الولاء التنظيمي بل لتعظيم الانتماء المؤسسي المؤثر في ظل قيادة متميزة ريادية مؤمنة بأخلاقيات العمل والمسؤولية الاجتماعية.

ج. **الدعم التنظيمي والإداري:** ينبثق مفهوم الدعم التنظيمي من نظرية التبادل الاجتماعي Social

Exchange والمنفعة المتبادلة Benefits Exchange وقد ساهمت هذه النظريات في تفسير الدافع الكامن وراء الاتجاهات والسلوكيات الخاصة بالأفراد الموظفين اتجاه الإدارة المصرفية، لان هذه النظرية تفسر العلاقة بين المصرف والموظفين الموظفين فيه، حيث يبنون إدراكات عامة عن نوايا المصرف واتجاهاته نحوهم، ومن بينها المعتقدات العامة التي تتحدث عن مدى تقدير المؤسسات التي يعملون بها لإسهاماتهم فيها واهتمامها بمصلحتهم وهذا ما يسمى بالدعم التنظيمي المدرك، هذا وقد يتفاوت إدراك الموظفين لطبيعة الدعم التنظيمي من فندق إلى أخرى ومن عامل إلى آخر وذلك حسب طبيعة هذه المؤسسة المصرفية والنشاط الذي تمارسه وفي بعض الأحيان حسب حجم تلك المصرف، فقد يبني بعض الأفراد إحساسهم بالدعم التنظيمي على عوامل عديدة مثل: مدى استعداد المصرف لتقديم فرص تدريبية للموظفين في المجالات

التي تقع ضمن محيط اهتمامهم، أو تشجيعهم على التطوير الوظيفي والترقيات الوظيفية، أو إتاحة الفرصة للموظفين لأجل المساهمة والمشاركة في اتخاذ القرارات التي تهم مستقبل المؤسسة المصرفية ولها تأثير على سياسات العمل فيها⁴⁵.

2. **إجراءات التسويق الداخلي:** تصف إجراءات التسويق الداخلي الكيفية التي من خلالها تستطيع المؤسسة صنع بيئة عمل داخلية تلائم التسويق الداخلي، فهذه الإجراءات هي بمثابة البيئة الخصبة لنجاح التسويق الداخلي، إن إجراءات التسويق الداخلي تتمثل بترسيخ ثقافة الخدمة المطلوبة من العمل لدى الموظفين والتدريب الداخلي للعاملين وأخيراً نشر المعلومات التسويقية الى الموظفين. وفيما يأتي عرض مفصل لإجراءات التسويق الداخلي

أ. **الاختيار والتعيين والتدريب:** سياسة الاختيار والتعيين: تعد سياسة التوظيف والتي تشمل الاستقطاب والاختيار والتعيين و يفترض إنجازها بكفاءة وفاعلية عالية، لأنها ستعكس على النشاطات الأخرى في المصرف والتي من بينها النشاطات التسويقية.

(1) **الاختيار:** تعد المهارات التي يمتلكها الموظفون في المصرف من العناصر الأساسية لجودة المنتجات التي تقدمها الى الزبائن.

(2) **التعيين:** إذ أن الأخطاء والتساهل في سياسة التعيين في المؤسسات المصرفية سوف يكون له انعكاسات على الكثير من الأنشطة الأخرى كاللدريب والتطوير والحوافز وتقويم الأداء، وتحقيق الميزة التنافسية والمتمثلة بنوعية الموارد البشرية، تلك الميزة التي يصعب تقليدها من قبل المنافسين الآخرين، والتي تقود إلى رضا الزبون.

(3) **التدريب:** عبارة عن "مجموعة من الإجراءات والعمليات تهدف الى اكتساب وتطوير المهارات والمعرفة لدى الأفراد الموظفين في المصرف لغرض رفع مستوى أدائهم بما يحقق نتائج ايجابية للمصرف والموظفين على حد سواء"⁴⁶. كذلك تدريب الموظفين على ممارسة العديد من النماذج والسلوكيات المختلفة والتي من شأنها أن تدعم رضا الزبون. ويمكننا التأكيد في هذا المجال على ان البرامج التدريبية وبرامج الحوافز للموظفين يجب ان توضع بشكل يتلاءم وحاجات الموظفين.

ويعد الموظفون الطرف المكمل لأي مصرف عندما يكون الزبائن في حالة اتصال معهم، لذلك فإن صورة المصرف تبدأ مع كل فرد من الأفراد الموظفين وهي تنعكس بالمقابل أيضاً في مواقفه وسلوكه تجاه المصرف ولكي ينجح المصرف في هذا الاتجاه ويعطي صورة واضحة عن رسالته وأهدافه من خلال سلوكيات وتصرفات الموظفين فإن الطريق الصحيح والمضمون هو تزويد الموظفين بالمهارات والقدرات المطلوبة لأداء وظائفهم وأنشطتهم بالشكل الصحيح. إذ أن كيفية تعامل هؤلاء الموظفين وطريقة حديثهم ولباسهم وتعبير وجوههم وشخصيتهم كل ذلك يؤثر إيجاباً في خدمة الزبائن الخارجيين خاصة إذا كان هذا السلوك متوافقاً مع سياسة المصرف⁴⁷.

ب. **الاحتفاظ رأس المال البشري:** تقوم المؤسسات المصرفية بتوظيف الموظفين الجيدين وتبذل جهداً كبيراً في تدريبهم وتطويرهم وتحفيزهم. وتوفر لهم الدعم اللازم بما يضمن مستوى عالي من

جودة الخدمة الداخلية، والمحافظة عليهم والذين يمتلكون المعارف والخبرات والمهارات والتجارب والخلق والأبداع والإبتكار والعلاقات الإنسانية.

وهذا ما دفع العديد من المؤسسات إلى النظر إلى الموظفين بأنهم زبائن داخليين. توجه إليه الاستراتيجيات التسويقية التي تسعى إلى توفير بيئة عمل مناسبة وتحقيق الرضا و ثم الالتزام الوظيفي.

ج. الحوافز: تشكل الحوافز والامتيازات التي يحصل عليها الموظفون احد الأبعاد الرئيسية للاحتفاظ بهم، والأهتمام بمنح الحوافز سواء أكانت حوافز فردية أو حوافز جماعية مادية أم معنوية لها دور كبير في تحسين مستوى الأداء وزيادة الفعالية والكفاءة. وعلى أنها واحدة من أهم الاستراتيجيات التي تضمن ولاء الموظفين للمؤسسة والبقاء فيها، وان فشل العديد من المؤسسات المصرفية في تقديم خدمة ذات جودة عالية يعود إلى عدم توافر أنظمة فعالة لتحفيز الموظفين⁴⁸.

د. نشر المعلومات التسويقية: إن الطريقة ذات الفعالية الأكثر والتأثير الأكبر بالزبائن هي الموظفين أنفسهم الذين يقومون بتقديم الخدمات إلى الزبائن مباشرة. أي الاتصال المباشر بالزبون ولذلك يتطلب من الإدارة أن توفر معلومات كافية ودقيقة عن الخدمات الجديدة التي تنوي المصرف الترويج عنها⁴⁹، وإيصال المعلومات الضرورية، وتقديم شرح واضح للمنافع التي يستفيد منها الزبون وبهذه الطريقة تصبح عملية الإقناع سهلة من جهة مورد الخدمة إلى الزبون⁵⁰.

أن وجود اتصال تفاعلي متبادل للمعلومات بين الإدارة والموظفين يتوجب وضع آلية معينة، يتم فيها نشر المعلومات إلى الموظفين من دون تغيير في طبيعة تلك المعلومات وتجاوز معوقات الاتصال المتمثلة بالتنفيذ الرديء والاتصالات الرديئة بين النشاطات التسويقية، وأن أغلب هذه المعوقات يمكن حلها بسهولة بوساطة التعليم والتثقيف الجيد للموظفين وتحسين مهارات الاتصال والتعامل مع الزبائن الخارجيين وإدخال الموظفين الذين هم في حالة اتصال مباشر مع الزبائن في برامج تدريبية مكثفة في هذا الاتجاه⁵¹.

3. العوامل المؤثرة على حجم الموظفين بالمصارف وجذبهم:

أ. العوامل المؤثرة على حجم الموظفين بالمصارف: يقصد بتلك العوامل التي لها تأثير على تكلفة الخدمة المصرفية، و ثم إمكانية المصرف في القدرة على المنافسة وتتمثل بالآتي:

(1) مستوى التكنولوجيا المطبق في المصارف.

(2) طبيعة الهيكل التنظيمي للمصارف.

(3) سياسة العمالة التي تتبناها إدارة المصارف.

(4) عدد فروع المصرف ومنافذ التوزيع

(5) مهارات الموظفين بالمصرف.

ب. العوامل المؤثرة في جذب الموظفين: هنا لا بد من سرد العوامل المؤثرة في جذب الموظفين للعمل في مؤسسات مصرفية وأخرى. بالإضافة إلى الراتب والمزايا، المبينة في جدول (13- 5) وعلى النحو الآتي :

جدول (13- 5) العوامل المؤثرة في جذب الموظفين

العوامل المؤثرة في جذب الموظفين للعمل في مؤسسات مصرفية وأخرى.

■ الحصول على فرصة في الترقية والنمو ■ الرغبة في العمل. ■ فرصة لتحمل المسؤولية. ■ شروط جيدة. ■ الشعور بقيام العامل بعمل ما وانه أصبح ■ عنصرا مهما في المجتمع. ■ التقدير التام للعمل المنجز. ■ أمان العمل.	■ برنامج تجريبي جيد. ■ السمعة الشخصية للعمل في المصرف. ■ راتب شهري جيد. ■ مزايا إضافية جيدة. ■ الوصول إلى منزلة ارفع أو افضل. ■ الموقع الجغرافي. ■ ساعات عمل معقولة. ■ ملائم مزاج العامل.

لذلك نؤكد على أهمية التسويق الداخلي كمحور اساسي في عملية التسويق بصفة عامة لان الذي يقوم بدور التسويق هو العنصر البشري وان النجاح يتطلب ان يكون العنصر البشري القائم بالتسويق قد تم تأهيله للقيام بهذا الدور مما سينعكس على الاداء التسويقي للمؤسسة ونجاحها في القيام بدورها وامكان المنافسة، اذن البداية الحقيقية للتسويق هي الانطلاق من التسويق الداخلي بالمصرف وصولاً إلى تحقيق النجاح في التسويق الخارجي للسلع والخدمات مما يعني إن المنافسة مبنية على اساس تسويقي فعال.

المبحث الثالث

أساسيات التسويق التفاعلي

إن تسويق الخدمات لا يتطلب فقط عملية التسويق الخارجي، بل أيضا التسويق الداخلي والتسويق التفاعلي، إذ يشير التسويق الخارجي إلى استخدام الخدمة والسعر والترويج والتوزيع لخدمة الزبائن، ويشير التسويق الداخلي إلى دور المصرف في تدريب وتحفيز الموظفين لديها، فيما يشير التسويق التفاعلي إلى مهارة الموظفين في تقديم الخدمات⁵².

اولا: مفهوم التسويق التفاعلي⁵³: وردت مفاهيم عديدة عن التسويق التفاعلي وتباينت وجهات نظر الكتاب والباحثون حول المفهوم، بسبب الغرض الذي استخدم من أجله المفهوم، وفيما يأتي نورد بعضا من هذه التعريفات والمفاهيم كما يصورها جدول(14-6) الآتي :

جدول(13-6) مفهوم التسويق التفاعلي

الباحث	مفهوم التسويق التفاعلي
(Churchill G. A. Jr. 1997: 108) ⁵⁴	عبارة عن مشاركة الزبون واستجابة القائم بالخدمة، فهما يشكلان حالة التفاعل التي نطلق عليها التسويق التفاعلي، وهذا التفاعل يقدم فرصاً أمام مقدم الخدمة* للوصول إلى نتائج إيجابية لدى متلقيها، وكسب رضاهم
(Baron & Harris 1995: 38) ⁵⁵	هو العلاقات الشخصية المتبادلة التي تتطور بين الزبون ومقدم الخدمة لبلوغ الأهداف وتحقيق المصالح المشتركة.
(العلاق، 2003: 28) ⁵⁶	هو القدرة على مخاطبة الفرد والتذكر واسترجاع استجابته ومخاطبة الفرد ثانية اخذين في الاعتبار فرادة استجابته.
(هاواري، 2004: 6) ⁵⁷	تسويق أكبر عدد من المنتجات الى المستهلكين الحاليين والمحتملين، وهذا هو جوهر التسويق الجديد، فبدلاً من الاهتمام بواحدة من احتياجات الزبائن والسعي وراء اشباع حاجة واحدة لدى أكبر عدد منهم، يركز التسويق التفاعلي جل اهتمامها على زبون واحد لإشباع أكبر عدد من احتياجاته، وبهذا ينصب التركيز من المنتجات لينصب على الزبون.

وركز كوتلر (Kotler)⁵⁸ على الجانب المتخصص بمهارات الموظفين بغية تقديم أفضل خدمة للزبون بما يعزز من إسهامات قسم التسويق من خلال قيام الفرد بالدور المعهود إليه وصولاً إلى تمكين الزبون من تأمين جودة الخدمة المقدمة إليه. يتضح ان مفهوم التسويق التفاعلي مرتبط بفكرة أن جودة المنتجات المقدمة الى الزبائن تعتمد بشكل أساسي ومكثف على جودة التفاعل والعلاقة بين الزبون والمصرف.

* مقدم الخدمة المصرفي: وهم الأفراد العاملون بالمصرف، والذين يحتكون بشكل مباشر وغير مباشر مع الزبائن، وتقع عليهم مسؤولية تقديم الخدمة بأعلى مستوى من الجودة، و إنجاز معاملات الأفراد بالسرعة المطلوبة

ثانياً: قواعد التسويق التفاعلي: تركز على قاعدتين متداخلتين هما⁵⁹:

جدول (13-7) قواعد التسويق التفاعلي

قاعدة مزيج الزبائن	قاعدة مزيج الإشباع
إن بعض الزبائن أكثر ربحية من غيرهم، ويتم حساب ربحية كل زبون بناء على مدة تعامله مع المؤسسة، وذلك بتطبيق حسابات القيمة الحالية على نسبة التكلفة / العائد التي يسببها الزبون، وإن القيمة الحالية له وهي قيمة الدخل المستقبلي المتوقع الذي يولده مطروحاً منه القيمة الحالية للنفقات المستقبلية الذي يسببه الاحتفاظ به، ومن الجدير بالذكر أنه من غير الممكن حساب القيمة الحالية لأي زبون بدقة كافية، إذ إن الغرض من هذا المفهوم يكمن في الأخذ بنظر الاهتمام من قبل المؤسسة، لا أن يحاول حسابه بطريقة رقمية. وينبغي عليه أن يشرع في تقديره لا في قياسه، لأن هذا المفهوم يستند إلى احتمالات لم تتحقق بعد.	وتعني أن الهدف الحقيقي من المعلومات المتراكمة لدى المؤسسات بشأن الزبائن، هو إيجاد المزيج الأفضل للحاجات التي يجب إشباعها، ويتحتم على المؤسسة تحقيق التوازن بين قدراتها على تقديم خدمات جديدة وبين متطلبات مستهلكيها. وطبقاً للتسويق التفاعلي يمكن للمستهلكين الحصول على الخدمة نفسها والتعامل مع مقدمها على الرغم من امتلاكهما السمات الديموغرافية نفسها، ولكنهما لا يقومان بطلبها بالطريقة نفسها، بل يطلبان خدمتين مختلفتين، وإن لكل منهما طريقة مختلفة في استخدامها.

ثالثاً: عناصر التسويق التفاعلي: يشهد العالم تحديات واسعة النطاق اليوم كزيادة حدة التنافس بين المؤسسات وظهور عولمة الاقتصاد وانتشار تقانة المعلومات وشبكة الانترنت والاتجاه نحو اقتصاد المعرفة، أصبح السيطرة على الأسواق أمراً صعباً، كما إن تلك التحديات وثورة الاتصالات أدت إلى تغيير طبيعة المنتجات التي تنتجها وتقدمها المؤسسات إلى الزبائن. مما تتطلب ذلك تغيير العلاقة التي تربط المؤسسة بالزبائن وأصبح دور التسويق على مستوى المؤسسة، وتغيرت أسسه وقوانينه من خلال⁶⁰ دراسة الزبون ومتابعته استناداً على قواعد البيانات لدراسة انماط الشراء لكل زبون في لحظة التعامل نفسها دون تكاليف إضافية وأيضاً التفاعل مع الزبون للتعرف على الرغبات والتفصيلات المستقبلية. فضلاً عن تفصيل السلع والخدمات: حيث تؤدي التكنولوجيا المعاصرة إلى توافر سلع وخدمات متماثلة ومختلفة أيضاً، إن التسويق التفاعلي لا يتحقق إلا من خلال توفر العناصر الآتية:

1. تبادل المعلومات بين المؤسسة والزبون بحيث تساعد هذه المعلومات على معرفة أحدهما بالآخر
2. وجود اتصالات متبادلة ومستمرة بين الزبون والمؤسسة.
3. أدوات الانتاج. مكنت هذه الأدوات المؤسسات من تحقيق الرغبات المتعددة والمتنوعة للمستهلكين. وإن استخدام هذه الأدوات سوف يحقق للمؤسسة الفوائد الآتية:
 - أ- تكريس ولاء الزبائن للمؤسسة.
 - ب- إقامة الحواجز في وجه المؤسسات المنافسة حالياً ومستقبلياً.

ج- تفصيل منتجاتها وتطويرها وطرحها وفقاً لـ رغبات وحاجات زبون على حدة.

رابعاً: **اسس نجاح التسويق التفاعلي:** هناك خمسة أسس أساسية لتحقيق النجاح في التسويق التفاعلي كما يوضحها الشكل الآتي وهي⁶¹:



شكل (1-13) اسس نجاح التسويق التفاعلي.

1- **ايجاد القيمة المتبادلة:** تعتمد المؤسسات على القنوات التفاعلية (مثل شبكة الانترنت) التي تعد مطلوبة بشكل كبير لأنها تساعد الزبائن في السيطرة على مناهجهم التسويقية، وإن عدم تلبية ما يريدونه من خلال تلك القنوات سيجعلهم يتحولون إلى مؤسسات أخرى.

يتطلب خلق القيمة المتبادلة بين أهداف المؤسسة وبين احتياجات الزبائن، من خلال الاطلاع على أفكار الزبائن وتصوراتهم.

2- **الممارسات (الخبرات) بدل الرسائل:** يقوم المستهلكون بقراءة الأوساط الإعلامية القديمة ومقارنتها مع الوسائل الإعلامية الجديدة والتفاعل معها، بوجود توقعاتهم وتطلعاتهم فإن هذه التوقعات ستكون أكبر مما يستطيع تقديمه، لذا فإن الخبرة التفاعلية الضعيفة يمكن أن تحطم وبسرعة العلاقة التي بنيت خلال سنوات باستعمال وسائل الإعلام التقليدي.

3- **الإرسال والتوزيع:** يعد الحصول على المعلومات والخدمات الخاصة بالزبائن في الوقت المطلوب والمكان الصحيح أمراً مهماً للتسويق التفاعلي وبما يلائم خلق الخبرات في هذا الجانب. كما أن المؤسسات كافة تسعى إلى تبني شبكات مكثفة بمواقعها مع محاولة جذب الزبائن وتحويلهم باتجاه تلك الشبكات والمواقع. ولعل الاستراتيجية الأكثر فاعلية تكمن في توزيع مواقع الشبكة وممارساتها إلى مواقع On-line، بحيث يكون المستهلكون المستهدفون أكثر حاجة لها وذلك للمساعدة في تلبية احتياجاتهم.

4- **التوجه نحو الكمال:** إن إحدى مزايا التسويق التفاعلي هي قدرة المؤسسة على قياس وتحسين نتائج أعمالها ومستهلكيها، والذي يطلق عليه التوجه نحو الكمال، وبما يمكن المؤسسة من تقديم قيمة أكبر لمستهلكين آخرين في الوقت الذي يتم فيه الحصول على دور المؤسسة، فضلاً عن ذلك فإنه يجب وضع مقاييس خاصة للمستهلكين لتقييم ذلك.

5- التكامل الجديد: إن التسويق التفاعلي الحقيقي يتطلب المزيد من العمل الذي تقوم بها المؤسسة حالياً. ويسمى ذلك بـ (التكامل الجديد) الذي يتطلب استخدام تقانات متزامنة مترافقة متكاملة، فضلاً عن البيانات والقنوات المختلفة لتحسين قدرة المؤسسة على تقديم الخبرات إلى الزبائن المطلوبين في الوقت الصحيح والمواقع الصحيحة.

خامساً: خطوات عملية التفاعل بين المؤسسة والزبائن: تماشياً مع أسس التسويق التفاعلي، يمكن تحقيق عملية التفاعل بين المؤسسة والزبائن من خلال اعتماد الخطوات الآتية :

1. ضرورة قيام المؤسسة بقياس حصتها من الزبون لا حصتها من السوق. ووفقاً لذلك، فإن على مدير التسويق عدم القيام بقياس أدائه بناءً على نصيبه من الخدمات التي يشتريها كل زبون، بل بناءً على نصيبه من الزبائن الذين يشترون فقط الخدمة نفسها.

2. ضرورة التمييز بين الزبائن وعدم الاكتفاء بالتمييز في الخدمات يؤدي إلى تمتع زبائن المؤسسة بمزيج مناسب من الإشباع في المجالات المختلفة، مما يصعب عليهم التحول إلى مؤسسة أخرى.

3. ضرورة اتصال المؤسسة بالزبائن وتجاوز كافة الحواجز التي تفصل بينها وبين الزبائن لمعرفة احتياجاتهم، إذ يمكن للزبون أن يتذكر عنوان البريد الإلكتروني للمؤسسة حتى لو كانت المؤسسة تتعامل من خلال سلسلة طويلة من الموزعين.

4. ضرورة استخدام المؤسسة اقتصاديات الحجم الكبير، وإنتاج خدمة واحدة لملايين الزبائن المتشابهين، أي أنها تنتج كميات كبيرة من الخدمات لتقلل من متوسط كلفة الوحدة الواحدة، بما يحقق هامش ربح أكبر. أما المؤسسات التفاعلية فتستخدم اقتصاديات المجال الكبير، أي أنها تطرح سلعاً أو خدمات متنوعة في مجال واحد طبقاً لتفضيل زبائنهم.

5. ضرورة تحديد الاحتياجات الحقيقية للمستهلكين قبل تقديم الخدمات. وتعد هذه من المسائل المهمة التي توصف بأنها بديل عن تصنيع الخدمات وتصميمها، ثم البحث عن الزبائن. لا بد للمؤسسة أن تعطي لمستهلكيها القدامى مزايا محددة. وهنا لا بد من أن تركز المؤسسة إزاء هذه الفئة من الزبائن على مجموعة من الخدمات التي تميزهم.

6. ضرورة تركيز المؤسسة على بناء علاقات جيدة مع الزبائن، وتعميق التفاعل الإيجابي اللذين يعدان السبيل الوحيد لتفوق المؤسسة على المنافسين، إذ أن التسويق التفاعلي يعني أن تكون مستعداً لمواجهة المفاجآت الحالية والمستقبلية.

الفصل الرابع عشر

أساسيات التسويق العلائقي والخارجي

كان أول ظهور لمفهوم التسويق بالعلاقات في سنة 1983، و أول من استخدمه هو بيرري Berry وعرفه على أنه " جميع أنشطة التسويق التي تهدف لإنشاء وتطوير والحفاظ على التبادلات العلائقية الناجحة بين المؤسسات⁶².

ان التسويق بالعلاقات هو أحد أشكال أو أنواع التسويق وتم توليده من خلال تسويق الاستجابة المباشرة باتجاه التسويق بالعلاقات والتركيز على رضا الزبائن و بدلاً من علاقات الصفقات والبيع. وتميزه عن لأنواع الأخرى بالقيمة طويلة المدى لعلاقات الزبائن ويوسع الاتصال إلى ما وراء الرسائل الإعلانية المتطفلة والرسائل الترويجية، في ظل التسويق الإلكتروني، ومع نمو برامج ومنصات الإنترنت والهواتف المحمولة، استمر تسويق العلاقات في التطور حيث تفتح التكنولوجيا المزيد من قنوات الاتصال التعاونية والاجتماعية مثل أدوات إدارة العلاقات مع الزبائن التي تتجاوز التركيبة السكانية وجمع بيانات خدمة الزبائن⁶³. ي

إتسع تسويق العلاقات ليشمل التسويق الداخلي، مزيج من تحسين البحث والمحتوى الاستراتيجي للعلاقات العامة ووسائل التواصل الاجتماعي وتطوير التطبيقات.

يشير التسويق بالعلاقات إلى الترتيب حيث يكون لكل من المشتري والبائع مصلحة في تبادل أكثر إرضاءً. يهدف هذا النهج إلى تجاوز عملية تبادل ما بعد الشراء مع الزبون من أجل إجراء اتصال أكثر ثراءً من خلال توفير عملية شراء أكثر مخصصة، بإستخدام التجربة لإنشاء علاقات أقوى. التركيز الرئيسي على علاقة طويلة الأمد مع الزبائن يميز التسويق عبر العلاقات عن تقنيات التسويق الأخرى.

تم اقتراح هذه التقنية لأول مرة من قبل علماء التسويق الأمريكيين بيرري (1983) وجاكسون (1985). جادل بيرري (1983) في مؤتمر حول مجال تسويق الخدمات بأن التسويق عبر العلاقات هو نشاط تسويقي للمؤسسات للحصول على علاقات فعالة مع الزبائن والحفاظ عليها وتعزيزها. بعد دراسة طويلة الأمد حول عملية التسويق الخاصة بصناعة الخدمات، تم التوصل إلى أن الهدف النهائي للتسويق المؤسسي ليس فقط تطوير زبائن جدد ولكن أيضاً التركيز على الحفاظ على الزبائن الحاليين. في النهاية، الهدف هو تحسين المصالح طويلة الأجل لكلا الطرفين من خلال العلاقات التعاونية. وتجدر الإشارة بأن تكلفة الحفاظ على زبون قديم أقل بكثير من تكلفة تطوير زبون جديد وأن الحفاظ على علاقة مع المستهلكين القدامى أكثر اقتصاداً من تطوير زبائن جدد.

قام جاكسون (1985) بتعديل المفهوم في جانب التسويق الصناعي. وجادل بأن جوهر تسويق العلاقات هو جذب وإنشاء والحفاظ على علاقة وثيقة مع زبائن المؤسسة في ضوء إدامة العلاقات وصيانتها الفعلية للزبائن الحاليين، مما يخلق اهتماماً طويل الأجل بالمنتج. والاعتراف بالتطور الديناميكي للزبائن وجذب زبائن جدد على المدى الطويل، لتحقيق المنافسة في السوق⁶⁴.

ركز التسويق من الناحية التقليدية على عمليات التبادل بين المؤسسة والزبائن، إلا أن طبيعة الدور الذي يؤديه الموظفين بالمؤسسة في تحديد مستوى الجودة ومدى رضا الزبون عن العرض التسويقي قد وجه النظر إلى شكل آخر من أشكال التبادل وهو ما يمكن أن يتم بين المؤسسة والموظفين بها.

ونظراً للسمات الخاصة التي تنفرد بها الخدمات، فإن الطرق التقليدية لممارسات التسويق الخارجي **External Marketing**، **Outbound Marketing** تعتبر ذات فعالية محدودة عند تطبيقها في مجال الخدمات قياساً على السلع المادية، حيث أن أداء الموظفين في مجال الخدمات يمثل المنتج الذي يشتريه الزبون الخارجي وأحد الوسائل الرئيسية التي تستخدمها المؤسسة لتحقيق التميز في السوق.

يمثل التسويق بالعلاقات تحولاً في اتجاه المفاهيم التسويقية نتيجة التطور التكنولوجي، وتحرير الأسواق واشتداد المنافسة العالمية وإدراك أهمية الاحتفاظ بالزبائن.

زاد الاهتمام بالتسويق الداخلي في المؤسسات وخاصة الخدمة منها في الوقت الحاضر ولا سيما بعد بروز دور التسويق الداخلي وأهميته في الحصول على أفراد ذوي قدرات ومهارات عالية قادرين على تحمل المسؤولية وتقديم خدمات ذات مستوى عال من الجودة للزبائن. ان مدخل تسويق العلاقة يلفت الانتباه ليس فقط إلى أهمية الاحتفاظ بالزبائن وإنما أيضاً إلى أهمية استقطاب الزبائن مع التركيز على تطوير علاقات طويلة الأجل وحميمة مع الزبائن القائمين أو الحاليين.

ففي ظل المنافسة الشديدة تؤكد جميع المؤسسات باختلاف المجالات التي تنشط فيها، على أهمية العناية بالزبائن ودورهم في التخطيط الاستراتيجي للمؤسسة، وهو دور تزداد أهميته على مستوى مؤسسات الخدمات.

ان نجاح المؤسسات الخدمية يعتمد على قدرتها الإحتفاظ بولاء الزبائن وتحويلهم الى زبائن مخلصين، وهي بوضوح ميزة تنافسية كما هي في المصارف والمنشآت المالية الأخرى التي تستخدم نماذج تسويق العلاقات تبدو كخطوة متقدمة في علاقة متفاعلة ومتنامية. فهي لا تكفي باستقطاب الزبائن فقط، وإنما تعمل على تطوير وتعزيز علاقات طويلة الأمد معهم لتضمن لنفسها البقاء والنمو والاستمرار. فمن خلال التسويق بالعلاقات بإمكان مؤسسات الخدمات تعزيز أدائها الداخلي الموجه للموظفين، وكذا تعزيز أدائها الخارجي الموجه للزبائن⁶⁵.

ان المدخل والحالة هذه ينطوي على درجة تركيز التسويق من تركيز معاملات او الصفقات التجارية (Transactional Focus) إلى تركيز بالعلاقات (Relationship Focus)، مع التأكيد على الإحتفاظ بالزبون، وتقديم خدمة راقية ومتميزة لإسعاد وإشباع رغباته واحتياجاته، وتعزيز تمسكه بمؤسسة الخدمة (مورد الخدمة).

فالجودة هنا هي الشغل الشاغل لكافة أطراف العلاقة (الزبون و ومورد الخدمة معاً).

وفي هذا الإطار، فإنه لم يعد مقبولاً أو ملائماً التركيز على التسويق بالمعاملات. كما لم يعد مقبولاً ربط الجودة بإنتاج الخدمة حصراً. وفي هذا السياق أيضاً، فإن تسويق العلاقات ينطوي على الإقرار الاعتراف الصريح بالأهمية القصوى التي تعبرها مؤسسات الخدمة لقاعدة الزبائن القائمين، والعمل على حماية هذه القاعدة بأي ثمن باعتبارها تمثل أصول أو موجودات منظمة الخدمة، وبخصوص أسباب اهتمام مؤسسات الخدمة بالذات بمفهوم تسويق العلاقات، فإن ذلك يعود للتقدم الهائل في الثورة المعلوماتية التي وفرت قواعد بيانات شاملة عن الزبائن وولائهم. فالمؤسسات، الصغيرة والكبيرة، صارت تلجأ إلى قواعد المعلومات لهذا الغرض بالذات. إن مفهوم تسويق العلاقة ينطوي على ضرورات تقريب المسافات ما بين ثلاثة عناصر حيوية، هي التسويق، خدمة الزبون وجودة الخدمة، هذه هي العناصر المؤلفة لاستراتيجية تفعيل النشاط وتحقيق أعلى مستويات ودرجات المنفعة من خلال العلاقات التبادلية⁶⁶،

لقد جاء هذا الفصل على ثلاث مباحث أساسية هي على النحو الآتي..:

المبحث الأول: أساسيات استراتيجيات التسويق بالعلاقات (العلائقي)

المبحث الثاني: أساسيات في إدارة علاقات الزبون

المبحث الثالث: أساسيات التسويق الخارجي

المبحث الأول

استراتيجيات التسويق بالعلاقات (العائقي)

تختلف استراتيجيات التسويق بالعلاقات، لكنها تضع الزبائن في قلب الحملة التسويقية. تتضمن أفضل الإستراتيجيات التعرف على عملائك وإنشاء حملات توفر شيئاً ذا قيمة لهم، وتوفر خدمة زبائن رائعة، وتخصيص الاتصالات.

1. **منفعة الزبون أولاً:** بغض النظر عن نوع الحملة التسويقية التي تبنيها، فإن التسويق العلاقتي يضع الزبائن في المرتبة الأولى. تتضمن هذه الإستراتيجية التعرف على عملائك ثم بناء حملات حولهم واهتماماتهم. بدلاً من منح الزبائن عرضاً ترويجياً للمبيعات، فإنه يمنح الزبائن شيئاً يهمهم أو يكون ذا قيمة لهم.

2. **امنح الزبائن أكثر مما تبيعهم:** لدى الناس العديد من الخيارات عندما يتعلق الأمر بالأعمال التجارية التي يختارون الشراء منها. تعرف المؤسسات الأكثر نجاحاً أنها بحاجة إلى منح الزبائن أكثر من المنتج أو الخدمات التي يبيعونها ؛ يحتاجون إلى تقديم الرعاية والاهتمام والمشاعر. هذا يجعل من السهل خلق الولاء، والذي بدوره يؤدي إلى زيادة المبيعات المستقبلية.

3. **إضفاء الطابع الشخصي على الاتصالات والعروض:** يتطلب تسويق العلاقتي الناجح من المؤسسات معرفة عملائها كأفراد. للتحدث إليهم على هذا النحو، يقومون بتجميعهم حسب الاهتمامات أو العادات – يشار إليها غالباً باسم تجزئة السوق – وصياغة الرسائل التي يتردد صداها معهم.

4. **تقديم خدمة زبائن رائعة:** خدمة الزبائن هي فرصة لبناء علاقات إيجابية مع الزبائن. عادةً ما يتواصل الزبائن عندما يواجهون مشكلة، لذلك من خلال توفير خدمة زبائن رائعة تساعد الزبائن، يمكن للمؤسسات بناء العلاقات أو إعادة بنائها.

هناك عدة أبعاد للتسويق بالعلاقات تتمثل لتقوية العلاقات بين المؤسسة والزبائن وتحقيق الجودة والتحسين المستمر بها ومعالجة شكاوي الزبائن وممارسات التسويق الداخلي. إذ يؤكد التسويق بالعلاقات على التسويق الداخلي، والذي يستخدم توجهاً تسويقياً داخل المؤسسة نفسها. تحدد العديد من سمات التسويق عبر العلاقات مثل التعاون والولاء والثقة كلمات الزبائن الداخليين وأفعالهم. وفقاً لهذه النظرية:

يعد كل موظف وفريق وقسم في المؤسسة مورداً وزبونا للخدمات والمنتجات في نفس الوقت. يحصل الموظف على خدمة في نقطة ما في سلسلة القيمة ثم يقدم خدمة لموظف آخر على طول سلسلة القيمة. إذا كان التسويق الداخلي فعالاً، فإن كل موظف يقدم ويتلقى خدمة استثنائية من وإلى الموظفين الآخرين.

يسعى تسويق العلاقات: إلى تحقيق أهداف عديدة مثل: (قياس وتحقيق هدف الاحتفاظ بالزبائن. - دعم سياسات وإجراءات الاحتفاظ بالزبائن. - إدراك بطريقة عملية أسباب تسرب

الزبائن- إعداد برامج مستمرة ودائمة للاحتفاظ بالزبائن من خلال Safety net programs تدريب وتأهيل الموظفين على كيفية التعامل مع الزبائن ومتابعتهم وحل مشاكلهم. من خلال:

(- تجزئة السوق الكلية- اختيار السوق المستهدفة- جذب الزبائن المستهدفين المربحين- إشباع حاجات هؤلاء الزبائن- الاحتفاظ بهم- دعم وتعزيز ولائهم).

كما أنه يساعد الموظفين على فهم أهمية أدوارهم وكيفية ارتباط أدوارهم بأدوار الآخرين. إذا تم تنفيذه بشكل جيد، يمكن أن يشجع كل موظف على رؤية العملية من حيث تصور الزبون للقيمة والمهمة الاستراتيجية للمؤسسة.

فضلا عن ان برنامج التسويق الداخلي الفعال يعد شرطاً أساسياً لجهود التسويق الخارجي الفعالة⁶⁷. بغض النظر عن المستوى الذي تركز عليه، فإن التسويق الجيد يضع زبائنه في قلب جميع الحملات والاستراتيجيات.

يجب أن يبدأ العمل بالتسويق الأساسي لبناء قاعدة زبائن ثم العمل من خلال الخطوات المتبقية للتعرف على عملائهم وتقديم أفضل منتج وخدمة وتجربة ممكنة. سيؤدي هذا في النهاية إلى بناء الولاء.

أولاً: تطور التسويق العلني ومنهجه : إن معادلة النجاح لمصرف القرن الحالي تقوم في المقام الأول على مدى صحة العلاقة بين المؤسسات والأطراف ذات الصلة خاصة الزبائن، الأمر الذي أدى بالمؤسسات على اختلاف أصنافها إلى انتهاج استراتيجيات في مختلف أقسامها منها:

إستراتيجية في تحسين إدارة العلاقة مع الزبون باعتبارها إستراتيجية تهدف إلى تمكين وتوطيد العلاقة مع الورقة الرابحة في السوق إلا وهي الزبون وهذا الأخير أصبح يحتل الصدارة في اهتمامات المؤسسات الهادفة للنمو والإستمرار في ظل محيط تشدد فيه المنافسة. من هذا المنطلق جاء هذا المبحث في توضيح وتحديد مدى أهمية إدارة علاقة الزبون في تحقيق أهداف المصرف في ظل الظروف الاقتصادية الراهنة، وقد تم التوصل إلى أن المصرفي عمل على تحسين جودة العلاقة مع الزبون وإعادة النظر في الاستراتيجيات المنتهجة لتحقيق رضا الزبون الحالي والهدف إلى جلب زبائن جدد، وكمخطط واضح تحقيق الربحية كنتيجة منطقية، إذا فزبون اليوم يحدد مكانة المصرف ضمن السوق المصرفي، كما يحدد أهدافه المستقبلية.

1. تطور التسويق العلني: أن تطور ممارسات إدارة علاقات الزبون، بدأت بمراحل مبكرة جداً قبل نشوء المفهوم، إذ تشير الكثير من الدراسات الى إن ظهور الممارسات الأولى لهذا المدخل كانت في عام (1884) على يد (John Henry Patterson) في مجال العروض المبدعة للمبيعات وانصبه المبيعات الخاصة.

ثم قدم بعد ذلك (Henry Jamison) بحث قرارات الزبون عام (1911). في حين لحقهم (Morris Porkin) وقدم المؤقت اليومي عام (1947). بعدها جاء دور (Arnold Roldex) عام 1950، بمشروع البطاقات. ثم واصل المرحلة الآتية (Remington Rand) عام (1952) وقدم أول حاسبة شخصية لتطبيقات الأعمال وفي عام (1984) كان أول اتصال تجاري (Pat Sullivan)، بعدها وفي عام (1994) إنطلقت الشرارة الأولى لإدارة علاقات الزبون الإلكترونية (Net scape Navigator)، عندما استخدم الـ (cookies) على (web). وبعد دخول عالم الأعمال في إعصار التطور التكنولوجي الهائل، كانت بداية المرحلة الحقيقية لتطبيقات إدارة علاقات الزبون Customer Relationship Management (CRM)⁶⁸.

وبعد دخول (CRM) في حالة الرواج في منتصف التسعينيات مرت بتطور معنوي. إذ شكلت المرحلة الأولى أو ما يسمى الجيل الأول: الطريقة الوظيفية (CRM)، إذ ظهرت فيها قوة البيع المؤتمتة، تناولت هذه المنتجات وظائف تسبق البيع (مثل الاحتفاظ ببيانات الزبائن والتسويق عبر الهاتف وإصدار أوامر البيع)، وكذلك خدمات الزبون ودعمه، تناولت هذه البرامج أنشطة ما بعد البيع (مثل مكاتب الدعم والمساعدة، ومركز الاتصال والمكالمات الهاتفية ودعم الخدمة الميدانية) وعادة ما كانت تعمل قواعد بيانات بمعلومات زبائن محددة معزولة تماماً عن النظم الأخرى.

أما الجيل الثاني (طريقة الواجهة الأمامية لمواجهة الزبون)، التي تمثل تقنية شبيهة بتخطيط موارد المنشأة بتكامل عدد من النظم الفرعية المستقلة المختلفة في مجموعة واحدة. وتتناول احتياجات الأعمال من الواجهة الأمامية لمواجهة الزبون في المؤسسة. وكان الهدف إنتاج حالة فردية لكل التدخلات مع الزبون، مستقلة عن الغرض من الاتصال (ما قبل المبيعات، أو مبيعات العملية الجارية، أو خدمة ما بعد البيع)، أو وسيلة الاتصال (الهاتف، أو البريد الإلكتروني، أو الإنترنت، أو أي قناة أخرى). و للجزء الأكبر، لم يتحقق هذا الهدف خلال التسعينات من القرن الماضي. وفي الحقيقة، منذ عام (1999)، وما تلاها بدأ يظهر المزيد و المزيد من توضيح تقنية (CRM). في حين بدأت مرحلة الجيل الثالث (الطريقة الإستراتيجية) مع نهاية (2002)، بدأ سوق (CRM) يزداد، وكانت الفجوة بين القيمة المدركة للزبائن و القيمة المتحققة تقل بسرعة.

وأصبحت التنظيمات تكامل نظم الواجهة الأمامية لمواجهة الزبون مع نظم الواجهة الخلفية وكذلك مع الشركاء والموردين.

كما ساعدت تقنية تكامل تقنية الانترنت في إعطاء (CRM) دفعة قوية، بالآتي من الممكن إن تستفيد المؤسسات من تطبيقات (CRM) الاستراتيجية بشكل أفضل بكثير من الحلول التقنية الأخرى.

لقد ظهرت مفاهيم تسويقية حديثة والمتمثلة في إدارة الجودة الشامل بالعلاقات في محاولة تعظيم الربح في المدى البعيد من خلال بناء علاقات طويلة الأجل مع مختلف الجهات وأصحاب المصالح المشتركة، فقد مرت المصارف بمراحل عديدة أثرت في أنشطتها الداخلية والخارجية وما دفعها إلى الاهتمام بالنشاط التسويقي وإستراتيجياته.

ومن بين العلاقات الناتجة ما يعرف بإدارة علاقات الزبائن والتي تعني القدرة على الحوار المستمر مع الزبائن في مجال المصرف باستعمال تشكيلة أدوات التي تساعد على البقاء والاتصال الدائم مع الزبون فضلا على قدرتها على كسب الزبائن الجدد والاحتفاظ بالحياليين مما يزيد من رضاهم ويعزز من ولائهم ويزيد من القيمة المسلمة لهم، حيث أصبح تحقيق رضا الزبون وتلبية حاجاته وهو الهدف الرئيسي للمؤسسات الراغبة في استقرار وإستمرار.

يعد الهدف الحقيقي من أي مشروع تقوم به المؤسسة عند تطبيقها لفلسفة إدارة علاقات الزبائن هو خلق زبائن والحفاظ عليهم وزيادة ولائهم وعمق العلاقات معهم هو سر نجاح أو فشل مهمة أكثر أهمية وعليه يتعين على المؤسسة اتخاذ كل الإجراءات لتحقيق ذلك في إطار ما يعرف العلاقة مع الزبون.

إذ تساعد إدارة علاقات الزبون المؤسسات في دعم أسواقها من خلال التوجه لكسب أفضل الزبائن وإدارة حملات تسويقية بأهداف واضحة وموضوعية لتحقيق ميزة تنافسية لمواجهة المنافسين فضلا عن كونها تعد من مصادر الربح. وايضا تساعد إدارة علاقات الزبائن في التعرف على نوعية الزبون وتحليل البيانات التي تخصه مما يساهم بفاعلية في تغيير إستراتيجية المؤسسة في عملياتها المختلفة ومنها بشكل خاص.

كذلك تزود إدارة علاقات الزبائن العاملين بالمعلومات لسد حاجة العمليات لمعرفة الزبون وفهم احتياجاته وبناء علاقة وطيدة بين المؤسسة والزبون بشكل فعال⁶⁹.

2. منهج التسويق التقليدي والتسويق العائلي: يساعد منهج إدارة علاقات الزبائن (CRM)

المؤسسات على تحسين العلاقات مع الزبائن الحاليين واكتساب زبائن جدد مرتقبين ومتوقعين بشكل أسرع.

أ. منهج التسويق التقليدي⁷⁰ (Traditional Marketing) أو منهج المعاملات كما يسمى (Transaction Approach) هيمن على دراسة التسويق منذ عقود طويلة.

إذ ركزت الطباعات الأولى من كتابات (McCarthy & Perreault، و Stanton و Kotler) في أمريكا الشمالية على التسويق المكثف لمنتجات ذات علامة تجارية معينة مع وجود درجة عالية من الطلب في الأسواق تتلاءم مع بذل الجهود التسويقية الملائمة لهذا النمط من الأسواق.

إذ أعتد ذلك المنهج على فكرة اقتناص الفرص التسويقية السريعة، والسعي الدائم الى جذب الزبائن الجدد، ويتم التعامل في أغلب الأحيان بشكل مؤقت، لا يتمتع بصفة الدوام والإستمرارية

أي انها تقوم على استراتيجية اضرب واهرب * (Hit &Run Marketing)، وبذلك فهو يعد كل عملية تبادلية مع الزبون هي فرصة بحد ذاتها دون الاهتمام بعملية التواصل المستقبلي⁷¹. لقد جاءت البشائر الأولى لظهور الأطر الفلسفية العامة لمفهوم التسويقي العلائقي، ومع كتابات (Berry) والتحول من المفهوم التقليدي الى مفهوم جديد يقوم على بناء علاقات طويلة الأجل مع الزبائن، من خلال التأكيد على الجودة والخدمة والإبداع والابتكار الدائم، لتحقيق ميزة تنافسية في ظل أسواق تتصف بشدة الصراع التنافسي، وزيادة الوعي لدى الزبائن⁷².

لذا يحظى مصطلح إدارة علاقات الزبون مكانة غير ثابتة بين كونه مجموعة من أساليب التسويق التي يوصف فيها أي تبادل بين البائع والمشتري بأنه علاقة، وكونه فلسفة أساسية من فلسفات التسويق تتعلق بجوهر المفهوم التسويقي من خلال التركيز على الزبون طوال مراحل حياته⁷³.

من المناسب هنا ان نعقد مقارنة وذكر الفروق بين مفهوم التسويق التقليدي الفروق بين مفهوم التسويق التقليدي (TM) Transactional Marketing (TM) ومفهوم التسويق بالعلاقات: (RM) Relationship Marketing (RM) كما يكشفها جدول (14-2) وعلى النحو الآتي:

* استراتيجية اضرب واهرب: يتم إستخدامها من قبل المؤسسات عادة لدخول سوق محدد تستطيع من خلاله تحقيق أرباح عالية والخروج منه عند إنخفاض تلك الأرباح. وقد تقوم بعض المؤسسات المنافسة بإستخدام هذه الإستراتيجية للإضرار بمؤسسة محددة وذلك بدخولها إلى السوق التي تقوم هذه المؤسسة بخدمته للإستفادة من أرباح ذلك السوق ومن ثم الخروج منه قبل أن ترد المؤسسة على هذا الهجوم.

جدول (2-14) الفروق بين مفهوم التسويق التقليدي (TM) ومفهوم التسويق بالاعلاقات (RM).

TM	RM
- يقوم بصفة ما ثم يختفي.	- يقدم الحلول ويبقى متواجداً لتقديم نتائج أفضل
- ينافس بالأسعار.	- يقدم ويدعم القيمة للعملاء Promote value.
- تفكير وسلوك قصير الأجل.	- تفكير وسلوك طويل الأجل.
- تبني فلسفة العمل حول الصفقات.	- تبني فلسفة العمل حول العلاقات.
- جذب العملاء.	- الاحتفاظ بالعملاء
- يركز على البيع.	- يخلق هيكل من الأنشطة تدعم العلاقات
- يقدم حوافز لتنفيذ الصفقات.	- يقدم حوافز طويلة الأجل.
- يركز على عائدات البيع.	- يركز على عائدات الثقة.
- خدمات ما بعد البيع تعني تكلفة إضافية .	- خدمات ما بعد البيع هي استثمار نحو العلاقات
- التركيز على المنتجات.	- التركيز على التوقعات والإدراك
- الصفة هي النهاية .	- المبيعات هي البداية.

ب. **منهج إدارة علاقات الزبون** ان مدخل ومنهج إدارة علاقات الزبون يتسم بالشمولية بهدف خلق والمحافظة على وتنمية العلاقات مع الزبائن⁷⁴. وقد أشار Berry⁷⁵ الى ثلاثة مستويات من (CRM) ضمن ثلاث مناهج، واسعة تضمنتها الدراسات السابقة كما يوضحها الجدول (1-14) الاتي:

جدول (1-14) مستويات ادارة علاقات الزبون Customer Relationship Management

المستوى التكتيكي	المستوى الإستراتيجي	المستوى الفلسفي
تستخدم تسويق العلاقة كأداة من أدوات الترويج التي شهدتها تكنولوجيا المعلومات عملت على زيادة مدى أشكال الولاء قصيرة الأمد. فان تطبيق هذه الأشكال ينطوي على سياسة إنتهازية، تؤدي الى خطط ولاء مكلفة لبناء حافز مقدم بشكل غير منتج	تسويق العلاقة هو العملية التي يسعى من خلالها جهاز الخدمة الى ربط الزبائن بروابط قانونية وتكنولوجية وجغرافية وزمنية. يتطلب الثقة والالتزام للحفاظ على العلاقة، والتعاون المتبادل، والاعتماد المتبادل واقتسام المخاطرة، تؤدي الى الاستقرار والإستمرارية.	يتوجه تسويق العلاقة الى جوهر فلسفة التسويق، التي تركز على الزبائن.. تؤكد فلسفة (CRM) أساساً على ضرورة تبني التوجه السوقي من خلال تكامل التوجه نحو الزبون وتوجه

المنافس والتنسيق بين الوظائف، لتلبية حاجات الزبائن المستهدفين بطريقة أفضل من المنافسين.		
المستويات الخمسة للتسويق بالعلاقات		
التسويق الأساسي: هذه هي الخطوة الأولى في التسويق. إنه ينطوي على اكتساب الزبائن وتوجيههم بنجاح من خلال البيع. التسويق التفاعلي: الخطوة الثانية هي عندما تتلقى المؤسسة ملاحظات من الزبون بعد البيع. التسويق المسؤول: على غرار التسويق التفاعلي، ولكن اتخاذ خطوة إلى الأمام، يحدث هذا عندما تصل المؤسسة إلى أحد الزبائن للحصول على اقتراحات لتحسين تجربتها مع العمل. التسويق الاستباقي: هذا هو المرحلة التي تعمل فيه المؤسسات بنشاط لتحسين منتجاتها وخدماتها، لتوفير أفضل تجربة ممكنة لعملائها. تسويق الشراكة: على غرار التسويق الاستباقي، يتضمن تسويق الشراكة التعاون مع المؤسسات الأخرى لتحسين تجربة الزبائن ورضاهم.		

ثانياً: مفهوم التسويق بالعلاقات (العلائقي): هناك العديد من التعاريف لمفهوم بالتسويق بالعلاقات بوصفه أحد أنواع التسويق الحديث ولكن في أغلبها تركز على اسس متشابهة يتضمنها مفهوم التسويق بالعلاقات كما يبينها الجدول (14-3) الآتي:

جدول (14-3) مفهوم التسويق بالعلاقات (العلائقي)⁷⁶ من اعداد الباحث.

الباحث	مفهوم التسويق بالعلاقات
(كوتلر وأرمسترونج)	" ينطوي على بناء علاقات قوية مع الزبائن وغيرهم من أصحاب المصلحة والحفاظ عليها وتعزيزها، بحيث يتم توجيه التسويق القائم على العلاقات إلى المدى البعيد. والهدف من ذلك هو تقديم قيمة طويلة الأجل للزبائن، وقياس النجاح هو رضا الزبائن على المدى الطويل" ⁷⁷ .
(البرواري، و، البرزنجي)	" أنه فلسفة أداء العمل القائم على محاولة بناء وإدامة وتعزيز العلاقات التبادلية طويلة الأمد نسبياً مع الزبائن" ⁷⁸ .
(أحمد أنيس، 2016)	" أنه فلسفة أداء العمل القائم على محاولة بناء وإدامة وتعزيز العلاقات التبادلية طويلة الأمد نسبياً مع الزبائن المربحين ومع العاملين في المؤسسة والموردين والموزعين وبقية أصحاب المصالح لتحقيق الفائدة المتبادلة لجميع الأطراف التي تتعامل مع المؤسسة" ⁷⁹ .

"يهدف التسويق في مجال العلاقات إلى بناء علاقات دائمة ومرضية مع مختلف الجهات الفاعلة في السوق من أجل اكتساب ثقتها وتفضيلات طويلة الأجل. يتم اختيار الزبائن بناءً على مساهمتهم المحتملة في نجاح المؤسسة"⁸⁰.	(Kotler-Keller-Manceau. 2016)
"أنه فلسفة أداء العمل Philosophy of doing business و أنه توجه استراتيجي للمؤسسات Strategic Orientation من خلال التركيز على الاحتفاظ بالزبائن الحاليين وتطوير العلاقة معهم، بدلاً من التركيز فقط على جذب الزبائن الجدد بشكل مستمر".	(Lovelock 2001)،
التسويق بالعلاقات على أنه عملية جذب الزبائن والاحتفاظ بهم وتعزيز العلاقة معهم، ويعتبر أن الاحتفاظ بالزبائن الحاليين أكثر أهمية من السعي الدائم لجذب واستقطاب الزبائن الجدد.	(Berry 1984)
"عملية تعريف الزبون المستهدف ثم العمل على جذبه واستهداف ومن ثم، العمل على الاحتفاظ به ودعم وتطوير العلاقة، إضافة إلى تطوير العلاقات المستمرة مع الأطراف الأخرى ذات مما يساعد في تحقيق أهداف جميع هذه الأطراف، وهذا يتحقق من خلال Stockholders المصلحة بالمصرف الوفاء بالوعد المقدمة لجميع هذه الأطراف بالشكل المرضي والمقبول".	(Gronroos 1994)

المرجع: ونس وأخرون، الأبعاد الأساسية للتسويق بالعلاقات وأثرها على جودة خدمات المصارف الأردنية، مجلة كلية بغداد للعلوم الاقتصادية الجامعة العدد الثاني والثلاثون 2012، ص: 171.

يتضح من مضامين التعاريف بأن التسويق بالعلاقات هو آلية تعتمد على مجموعة من الأنشطة والخطوات المستمرة، والتي تسعى إلى الاحتفاظ بالزبائن، وصولاً إلى ما يعرف بزبون مدى الحياة. Customer Life Time. ويستخدم التسويق بالعلاقات أكثر من وسيلة لزيادة المبيعات وحصة السوق، فهو يتسع ويقوم على ممارسة جميع الأنشطة التسويقية الموجهة نحو ترسيخ العلاقات بين المؤسسة والزبائن وصيانتها وخدمتهم خلال من خلال العلاقات الشخصية والتفاعلات والتبادل الاجتماعي وتنفيذ تكتيكات تشغيلية وأعمال معينة بشكل سلس والتعاون معهم باستمرار للمدى البعيد والاستجابة الإيجابية اليهم والوفاء بالوعد المقدمة لجميع هذه الأطراف فضلاً عن استخدام التكنولوجيا والأدوات المناسبة.

ويسعى إلى اجتذاب الزبائن الجدد فهو نشاط تكاملي يشترك فيه الأفراد كافة في المؤسسات، بدون استثناء وتلبية أهداف الزبائن والمساهمين وجميع الأطراف المعنية عن طريق إقامة وإدارة مبادلات مشتركة ناجحة معينة تؤدي إلى الابتكار وتطوير منتج جديد.

لذلك تعد من أهم العناصر الجوهرية المؤلفة لتسويق العلاقات والاحتفاظ وتعزيز وإدامة العلاقات مع الزبائن والمساهمين الآخرين لتحقيق الأهداف المحددة.

ثالثاً: أهمية التسويق بالعلاقات وفوائده:

1. أهمية التسويق بالعلاقات: يعد التسويق بالعلاقات من أهم أنواع التسويق وأكثرها جودة، لأنه يخدم جميع العناصر والفئات سواء الموظفين أو المصرف نفسها أو حتى الزبائن والزبائن الدائمين والجدد. يسعى إلى: تعظيم أرباح المصرف.

- زيادة المنتجات والخدمات، وتوثيق العلاقة بين الزبون والمصرف المنتجة، لديها.
- ضمان بقاء الموظفين لفترة أطول داخل المصرف والعمل بها، لزيادة الإنتاج.

وأيضاً بسبب العلاقات القائمة بين الموظفين والزبائن، فكثير من المؤسسات لا تحب تغيير الموظفين بسبب العلاقات الموثقة بين الزبائن والموظفين.

يسعى التسويق بالعلاقات إلى تحسين و زيادة أرباح المؤسسة أو المؤسسة، لذا يعد التسويق بالعلاقات بأنه نوع مهم من أنواع التسويق، وذلك لأنه يخدم جميع العناصر والفئات سواء الموظفين أو المؤسسة أو الزبائن والزبائن الدائمين والجدد. لذلك ينبغي على المؤسسة القائمة بهذا النوع من **ويمكن إيجاز أهمية التسويق بالعلاقات بالنقاط الآتية⁸¹:**

- أ- يعمل التسويق بالعلاقات بالمحافظة على زبائن المؤسسة الحاليين، واستقطاب زبائن الجدد.
 - ب- تعزيز الثقة بين الزبائن والمؤسسة من خلال عبر شبكة الإنترنت ووسائل الاتصال الحديثة.
 - ج- تعزيز العلاقة بين المؤسسة والزبائن بشكل واضح وذو روابط قوية جداً فيما بينهم.
 - د- الالتزام بهذه الوعود في مجال الخدمات وتطويرها أو في غيرها من المجالات الأخرى، وهذا يزيد قناعاته وشعوره بالرضا نحو المؤسسة ومنتجاتها ومعاملتها الحسنة لهم، وأيضاً يعود بالنفع على المؤسسة نفسها وذلك لأنه يكسبها سمعة طيبة.
 - هـ- يعمل على رفع كمية الطلب على المنتجات التي تقدمها المؤسسة، وبالتالي زيادة الإنتاج للسلع والخدمات، وهذا بدوره يؤدي إلى زيادة الأرباح الواردة للمؤسسة المنتجة.
 - و- التسويق بالعلاقات لا يعود بالنفع فقط على المستهلك وعلى المؤسسة، بل يعود بالنفع أيضاً على الموظفين داخل المؤسسة وذلك من حيث أنه يضمن بقائهم لفترة أطول داخل المؤسسة والعمل بها، لزيادة الإنتاج، وأيضاً بسبب العلاقات القائمة بين الموظفين والزبائن، فكثير من المؤسسات لا تحب تغيير الموظفين بسبب العلاقات الموثقة بين الزبائن والموظفين لديها.
- 2. فوائد التسويق بالعلاقات:** يحقق التسويق بالعلاقات بالنسبة للمصارف وفوائد بالنسبة للزبائن كما يصورها الجدول (14-4) وعلى النحو الآتي:

جدول (14-4) فوائد التسويق بالعلاقات للمصارف وللزبائن.

فوائد التسويق بالعلاقات للمصارف	فوائد التسويق بالعلاقات للزبائن
- تعتبر العلاقات طويلة الأمد مع الزبائن ذات ميزة تنافسية دفاعية للمصرف، في ظل المنافسة شديدة ومواجهة تحدياتها وتجاوز الحروب السعرية وتجاوزها. وتقليل الكلف التسويقية في مجال الترويج والتعريف بالمصرف وجهود استقطاب الزبائن الجدد، يعمل على رفع كمية الطلب على المنتجات التي تقدمها المصرف، و ثم زيادة الإنتاج للسلع والخدمات، وهذا بدوره يؤدي إلى زيادة الأرباح الواردة للمؤسسة المنتجة، لتحقيق أرباح وعائدات مستقرة ومستمرة. تحقيق الثقة والالتزام والمشاركة في المعلومات بين المصرف وزبائنها تحقيق كلمة الفم الطيبة word of mouth الدعاية المجانية للمصرف ومنتجاتها، لتحقيق موقع في ذهن الزبون، والوصول إلى ما يعرف بزبون مدى الحياة. تدعيم فعالية إستراتيجية الاستهداف استهداف Targeting الزبون المناسب والمربح وفي الوقت المناسب. - تساعد التغذية المرتدة على تطوير العلاقات المستقبلية لتحقيق رضا الزبائن من خلال عملية اتصال باتجاهين بين المصرف وزبائنه. وتقليل تكاليف المبيعات حيث أن الزبائن الحاليين سيترددون أكثر إلى المؤسسة. كذلك تجنب التحديات التسويقية التي تفرزها التغيرات البيئية، فهي تحقق المنافع لكل من المسوق والزبون في آن معاً، وللمؤسسات الكبيرة والصغيرة. على حد سواء، وعلى الرغم من أن نتائج التسويق بالعلاقات قد تكون بطيئة لكنها كبيرة.	- الراحة والثقة في التعامل مع الجهة التي اعتاد الزبون على التعامل معها. - العلاقات الاجتماعية مع المسوق أو مقدم الخدمة والموظفين لديه التي تساعده على الحصول على المعاملة الخاصة في أغلب الحالات. والتقليل من تكاليف التحول من مسوق لآخر سواء الكلف الاجتماعية أو المادية أو النفسية. يعد Switching Barriers العلاقات بين البائع والمشتري من معوقات التحول بالنسبة للمشتري إلى بائع أو مسوق آخر. وتعد أيضاً من تكاليف التحول التي يدركها الزبون عندما يتحول من مسوق لآخر. ويعمل التسويق بالعلاقات، على تعزيز العلاقة بين المصرف والزبائن بشكل واضح وذو روابط قوية جداً فيما بينهم. ويعمل هذا النوع الرائع من انواع التسويق، بقطع وعود والمحاولة قدر الإمكان بالالتزام بها، مع الزبائن الدائمين للمؤسسة، سواء في مجال الخدمات وتطويرها أو في غيرها من المجالات الأخرى، وهذا بكل تأكيد يعود بالنفع بالدرجة الأولى نحو المستهلك، ويزيد قناعاته وشعوره بالرضا نحو المصرف ومنتجاتها ومعاملتها الحسنة لهم، وأيضاً يعود بالنفع على المصرف نفسها وذلك لأنه يكسبها سمعة طيبة بين جمهور الزبائن والزبائن. الاحتفاظ بولاء الزبائن الحاليين على المدى البعيد، وجذب زبائن جدد وتحقيق المزيد من الأرباح من خلال الزبائن

المبحث الثاني

أساسيات في إدارة علاقات الزبون.

هناك أشكال للتسويق المصرفي الحديث⁸² تسعى الى تحقيق بعض الأهداف التسويقية المهمة المتمثلة برضا الزبون الداخلي والخارجي، تماشياً مع مبدأ تسويق العلاقات وليس تسويق الصفقات، فضلاً عن زيادة مبيعات المصرف ونمو وتوسع الحصة السوقية للمؤسسة وسمعتها وغيرها، ومن الضروري ان تأخذها ادارة المصرف بعين الاعتبار. بالرغم من زيادة الإهتمام في الفكر التسويقي بمفهوم الزبون الخارجي، إلا أن مفهوم التسويق الداخلي لم يلقى نفس الإهتمام، فمفهوم التسويق الداخلي مؤداه أن كل وحدة تنظيمية أو جماعة داخل المؤسسة تسوق قدراتها وإمكانياتها للوحدات الأخرى داخل نفس المؤسسة والتسويق الداخلي يعتبر كل العاملين بالمؤسسة زبائن داخليين عليهم تحقيق أهداف المؤسسة.

وإذا كانت أهداف المؤسسة تتبع من التسويق الخارجي، فإن وظائف الأفراد تسهم في ذلك من خلال الاستجابة للجمهور الداخلي، وكل منهم يرتبط بطريقة مباشرة أو غير مباشرة بالمستهلك النهائي أو الميزة التنافسية.

أي أن الاعتراف بأهمية ودور العاملين في تسويق الخدمة يستوجب من الإدارة النظر إليهم على أنهم يمثلون السوق الأول للمؤسسة وأن وظائفهم تمثل منتجات داخلية لها والتي يجب تصميمها وتطويرها بما يتفق وحاجاتهم ورغباتهم ومن ثم زيادة درجة رضاهم⁸³.

تعبّر عن العلاقة التفاعلية لتسليم هذه الوعود المنجزة عن طريق الموظف المختص إلى الزبون وتطمح الإدارة التسويقية بالإيفاء بمتطلبات الزبون وكسبه. ولا يُحقق هذا الطموح إلا بزيادة اهتمام إدارة المصرف بمجهز الخدمة ومسوقها لأنه مفتاح النجاح مادام هو المسؤول عن تقديم أو بيع الخدمة.

أولاً: العلاقات التسويقية: يمكن تقسيم النشاط التسويقي المصرفي الحديث في ضوء مثلث تسويق الخدمات إلى ثلاثة أشكال (مثلث تسويق الخدمات لا يتطلب تسويقاً خارجياً فقط ولكن أيضاً تسويقاً داخلياً وتسويقاً تفاعلياً).

لقد عدا Schule & Huber⁸⁴، كل فرد داخل المصرف أو خارجه زبوناً، ويمثل الموظف المصرفي زبوناً داخلياً Internal customer والفرد الذي طلب الخدمة زبوناً خارجياً External Customer. ومن الضروري مراعاة النجاح والتميز فيها لكونها مترابطة مع بعض وتدور حول صنع الوعود والمحافظة على تحقيقها وتسليمها للزبون.

إن مفهوم التسويق كان سابقاً يشير فقط إلى العلاقات مع الزبائن وقد اقتضت الحاجة توسيع هذا المفهوم ليشمل علاقات تسويقية أخرى، ومن بين أهم تلك العلاقات التي حظيت بالكثير من الإهتمام هي العلاقات مع الموظفين.

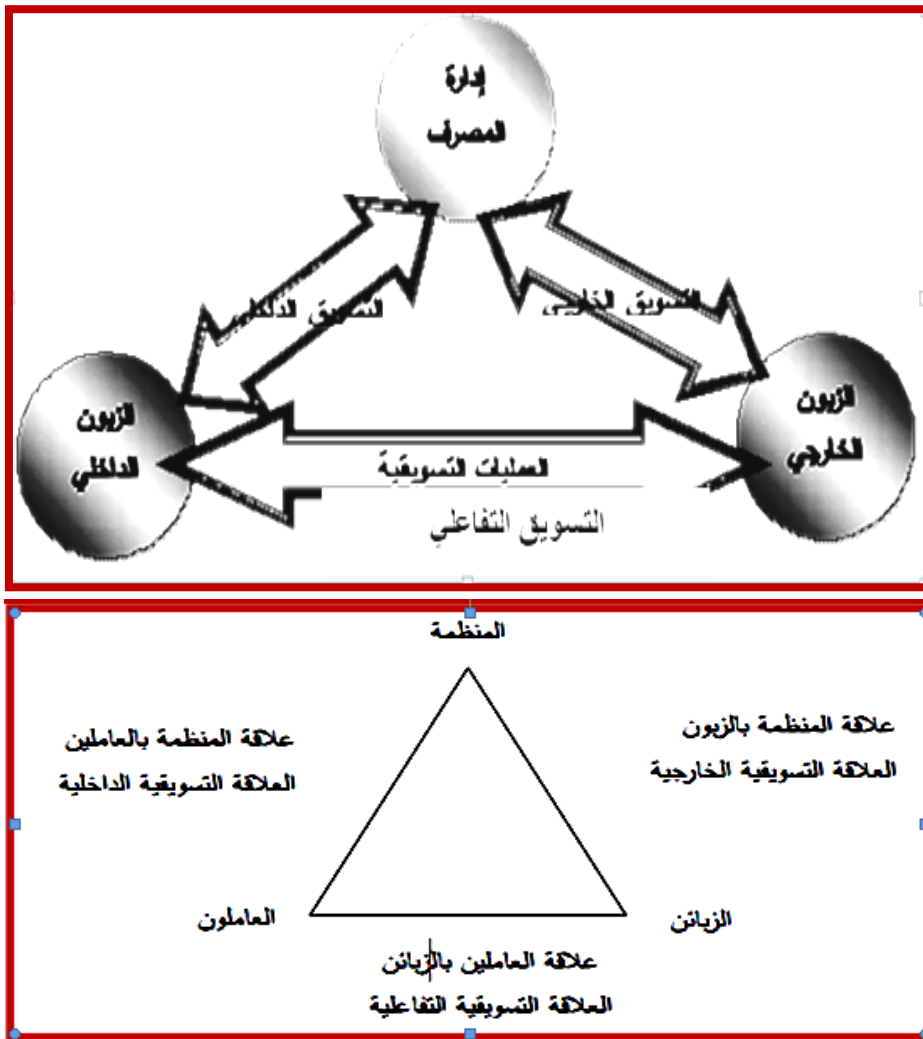
إن الأساليب التقليدية لجذب الزبون لم تعد ذات جدوى لمؤسسات الأعمال المعاصرة خاصة مع وجود بيئة عالية التنافسية، لذا فإن الفهم السليم للزبون ودوافعه وسلوكياته وتكلفتها

وربحيته، يعد خطوة هامة في سبيل تحسين أداء مؤسسات الأعمال في ظل هذه البيئة، ومع ثورة تقنية المعلومات، وخاصة الشبكة العالمية والتي ساعدت على إيجاد فرص لمؤسسات الأعمال لبناء علاقات مع الزبائن أفضل مما كانت عليه في السابق في عالم غير متصل، من خلال الجمع بين قدرات استجابة مباشرة لطلبات الزبائن وبتفاعل مرتفع، أتاح لها اليوم قدرة أكبر من أي وقت مضى لإقامة ورعاية، ودعم طويل الأجل لعلاقات مع الزبائن.

وهو ما يطلق عليه اليوم بإدارة علاقات الزبون (CRM)، والتي تعد من الحلول الناجعة المنتشرة الآن في جميع أنحاء العالم، وهدفها الأساس يتمثل في زيادة رضا الزبائن وكسب ولائهم مع تقديم دعم أفضل وأكثر وخفض كلفة المنتجات المستهدفة عن طريق ربط وظائف التسويق والمبيعات والبحث والتطوير وخدمات دعم الزبائن معاً، والذهاب خطوة أبعد بخلق القيم المضافة لهم.

ويمكن إيضاح علاقة الموظفين بالمؤسسة وبالزبائن من خلال مثلث العلاقات التسويقية كما في شكل (1-12) مثلث العلاقات التسويقية حيث أن تصورات الزبائن تتأثر بشكل مباشر بالتسويق الخارجي التقليدي الذي يكون بين المؤسسة والزبائن وبواسطة التسويق التفاعلي الذي يكون بين الزبائن والموظفين، وكذلك فإن هذه التصورات تتأثر بشكل غير مباشر أيضاً بالتسويق الموجه نحو الموظفين وهو التسويق الداخلي والذي يكون بين المؤسسة والموظفين. إن التسويق الداخلي يقوم على دعم كل من التسويق التفاعلي والتسويق الخارجي من خلال تهيئة الموظفين المطلوبين لأداء الوظيفة الجيدة بالتفاعل مع الزبائن.

لذلك فقد تم التأكيد على أهمية الأفراد الموظفين في نجاح العلاقات التسويقية حيث أن نجاح تلك العلاقات يؤثر بشكل كبير على مواقف الموظفين وأدائهم والتزامهم. ومن هنا فإن المؤسسة يجب أن تسوق داخليا ومن ثم تسوق خارجيا وأن أي مؤسسة لن تكون ناجحة في السوق الخارجية إن لم تهتم أولاً بسوقها الداخلي أي بالموظفين لديها،



شكل (1-14) مثلث العلاقات التسويقية

Planning ، Analysis،” Marketing Management، Philip،Recourse: Kotler
، New Delhi.1997، of Indio، Prentice Hall،implementation and Control”
P: 473

لذا فإنه يتوجب أن يكون للمؤسسات إستراتيجية تسويقية للعلاقات الداخلية كما هو الحال في وجود إستراتيجية تسويقية خارجية وقد تم وصف التسويق الداخلي في بحوث الخدمات على أن إستراتيجية المؤسسة لغرض جذب الأفراد والكادر الموجه نحو الزبون والاحتفاظ بأولئك الأفراد، فضلاً عن ذلك اختيار تطوير العلاقات مع الموظفين فإن التسويق الداخلي يؤكد على أهمية أن يكون هناك اتصال خارجي يعطي وعود للأفراد فضلاً عن تدريبهم على المهارات التي تمكنهم من تحقق تلك الوعود عليه فإن جودة الخدمات الداخلية العالية الزبائن.

كذلك التوجه نحو الزبون الداخلي يعدان بنفس أهمية جودة الخدمات الخارجية والتوجه نحو الزبون الخارجي.

ثانياً: مفهوم إدارة علاقات الزبون: يمكن تقديم بعض المفاهيم المتعلقة CRM وهي متباينة، على اختلاف اتجاهات الباحثين الفكرية والتطبيقية، كما يستعرضها الجدول (14-3) الاتي:
يوضح ذلك. جدول(14-5) مفاهيم إدارة علاقات الزبون من اعداد الباحث.

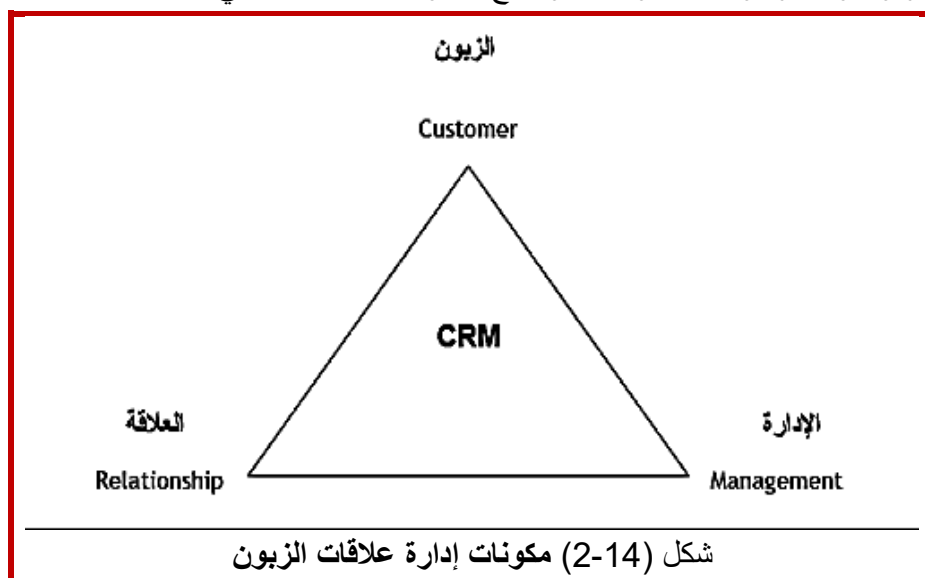
الباحث	التعريف
⁸⁵ (Kim & Cha 2002:324)	"فلسفة أداء العمل، إضافة إلى أنه توجه استراتيجي للمؤسسات يتم من خلال التركيز على الاحتفاظ بالزبائن الحاليين وتطوير العلاقة معهم، بدلا من التركيز فقط على جذب الزبائن الجدد بشكل مستمر.
(مسلم، 177، 2005) ⁸⁶	"تشمل إدارة العلاقات خلق، حفظ، وتعزيز علاقات قوية مع المستهلكين والمساهمين الآخرين، ويكون موجها للمدى البعيد" والهدف هو لتحرير أو إطلاق قيمة طويلة الأمد للمستهلكين.
⁸⁷ (O'Malley، 2008:171)	"مجموعة من الأنشطة التسويقية التي تجذب، وتديم وتعزز العلاقات مع الزبائن لكي يستفيد الطرفين، بالتركيز على استبقاء الزبائن الحاليين".
(الشرابية، 17، 2010) ⁸⁸	"القدرة على الحوار بطريقة مستمرة مع الزبائن باستعمال مجموعة من الوسائل التي تساعد على الاتصال الدائم مع الزبون أو مجموعة من الزبائن".
(الطائي، 31، 2010) ⁸⁹	"العملية الاجتماعية للبناء والحفاظ على علاقات مربحة مع الزبون عن طريق تقديم قيمة ورضا إلى زبون
(خنفرو آخرون، 2015، 257) ⁹⁰	"عبارة عن مجموعة من الوسائل التنظيمية والتقنية والبشرية لإدارة علاقته من نوع جديد الزبائن هدفها".
(عباس & الجنابي، 39، 2017) ⁹¹	"فلسفة تخص الأعمال تستعمل على نطاق واسع في المؤسسات مصممة لغرض تقليل الكلف وزيادة الربحية من خلال ترسيخ الزبون".
(العزام، 2017، 154) ⁹²	"نظام متكامل يعتمد على بنية تحتية صلبة وقوية ذات كفاءة إضافة إلى التكنولوجيا العالية التي تتعاون فيما بينها للوصول لتحقيق مفهوم لرأس مال و ثم تحقيق قيمة له".

يعد مصطلح إدارة علاقات الزبون Customer Relationship Management من الأفكار الجديدة في أدبيات الأعمال وأصبح مصطلح شائع الاستخدام على نطاق واسع في مجال التسويق. وهناك جدل كبير حول المقصود بهذا المصطلح، (CRM) وقد يدافع الكثير عن هذا المصطلح يقولون إنه يمثل تحول جوهرياً في مفهوم التسويق⁹³ " Shift Paradigm"¹ بينما يراه البعض يتعلق ببعض الممارسات وطرق الأعمال الراسخة المعروفة التي تعرضه بثوب جديد⁹⁴ *.

* الباراداييم The paradigm مصطلح يوناني، يعني: "النمط أو النموذج الفكري"، ويتصف بصفات عدة، ربما أهمها أنه "الصندوق" الذي يحتوي على الخبرات والقواعد، والثقافة بما فيها من معارف، التي تؤدي إلى تكوين قالب ذهني، يتحكم، بشكل مباشر أو غير مباشر، بتواصلنا مع العالم المحيط بنا، وتقييمنا لما يحدث في هذا العالم، على ضوء ما نعتقد ونؤمن به من أفكار مسبقة مكتسبة. أشار توماس كون (Thomas kuhn)، صاحب كتاب بنية الثورات إلى بأن "في كل حقبة من حقبة التاريخ يكون هناك نموذج وإطار ذهني يفكر من خلاله وبداخله علماء وأشخاص ذلك العصر، هذا الإطار الذهني بمثابة (صندوق) والناس يفسرون الأشياء من خلال هذا الإطار الذهني". ومعناه ان جميع الناس يتحركون من خلال منظومة فكرية، من نتائج هذه الحركة هو ظهور تفسيرات وخطابات يشكلها العقل الجمعي على شكل ادراكات وارشادات اسمها توماس كون بـ (الباراداييم (Paradigm) أو (النموذج). نضرب مثلاً حقيقياً مثلاً حول وجهة نظر "كون" ان من الشرائع المنزلة على البشر التي حدثتنا عن إجماع عنيف بالرفض شبه التام لدعوات الرسل، والسبب في رأيي هو الإتياع الثابت للنموذج السائد " الباراداييم " والذي وجد الناس انفسهم وهم يتبعونه سواء بالتقليد او المحاكاة، فتراهم يمانعون حتى مجرد التفكير في خرق موروثهم وما اعتادوا عليه، ولكن بعد ان يحصل كل واحد منهم على (لحظة) النظر الى نتائج الحوار الفكري واستجلاب لحظات الوعي واساسيات المنطق وتداعي المعارف، تبدأ لحظة اخرى الا وهي لحظة الخروج من الإطار الذي ورثوا وجودهم في داخله، حتى وان احتفظوا في انفسهم بنوع من القدسية لذلك الموروث. ونضرب مثلاً علمياً ايضاً، اذ تبدو لنا فكرة أن الشمس هي مركز مجموعتنا الشمسية التي تدور حولها الأرض وبقية الكواكب، فكرة بسيطة ومنطقية ومسلم بها، لكن الأمر لم يكن كذلك في القرن السادس عشر فلقد كان الباراداييم السائد يؤكد أن الأرض هي مركز الكون التي تدور حولها بقية الأجرام السماوية، الا ان التغيير هو في ما احذته كوبر نيكوس (Nicolaus Copernicus) من ثورة في حركة الكون بعد ان سادت فكرة مركزية الأرض مدة طويلة حتى اصبحت قانوناً فيزيائياً، فجاء كوبر نيكوس لي طرح تساؤلاً بعيداً عن الموروث وبعيداً عن المقدس، اي انه كان من خارج (الباراداييم)، اي من دون العودة الى الأنموذج الادراكي الارشادي السائد آنذاك. لقد وضع الناس للحظة امام (الشك) في الأسس التي قامت عليها نظرية مركزية الأرض، ثم خرج بعد ذلك بفرضية مركزية الشمس التي تعد ثورة علمية عنيفة هزت العقل الانساني .

الباراداييم السلبي، لا بد، أولاً، من تشذيب وتعديل إطار المعرفة والإدراك لدينا، وإلغاء ما ورثناه من تصورات وأفكار سلبية مسبقة، خاصة، تلك البعيدة عن الموضوعية، في تغيير الحكم على الأمور.. أي، الانتقال نحو رحابة التفكير خارج الصندوق في التعامل مع السائد وتقييمه، ورؤية الحقائق بباراداييم إيجابي، بعد كسر الباراداييم السلبي.. فتصبح الحقيقة، ليس دائماً فيما نعتقد تجاه ما نواجهه، بل، قد تكون الحقيقة، فيما هو خارج النموذج الذهني المعتاد، أي خارج الصندوق.. هذه الآلية، تساعدنا على استشراف مدى النجاح أو مدى الفشل في تقييمنا للأمور.. كذلك، تساعدنا على الثبات في تحقيق أهدافنا، وتجاوز الأفكار السلبية الموصلة إلى الفشل والانهازم، فيُصبح، النجاح أو الفشل، مبنياً على الاستعدادات الكامنة في نظام تفكيرنا، إذ قد تكون الفرصة أماناً، ولكننا لا نراها لأننا احتجزنا فكرنا داخل سلبية صندوق أفكارنا!. والأمثلة كثيرة حول أشخاص، وأسر، وشركات، ومجتمعات، قضى الباراداييم السلبي على آمالهم، لأنهم بقوا داخل صناديق أفكارهم! وفكرة الباراداييم، السلبي والإيجابي، مثلاً: الانتقال من الكفر إلى

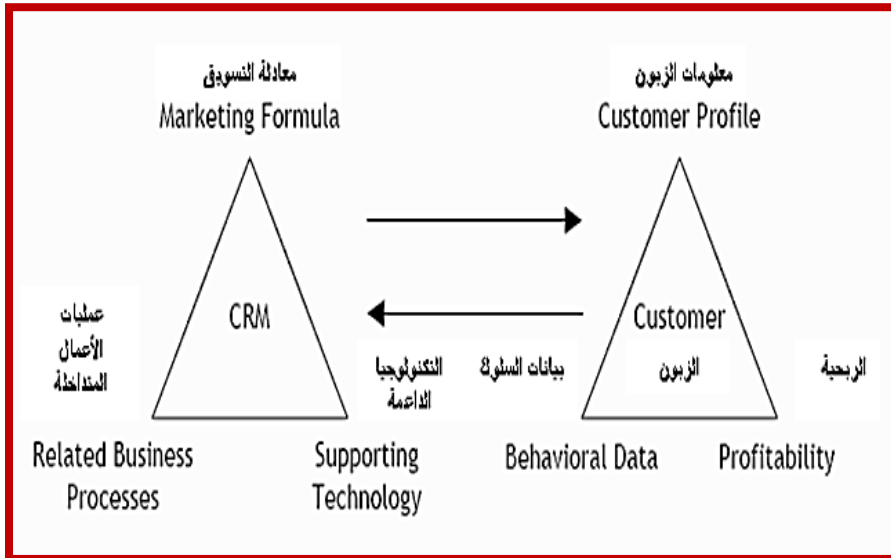
1. مكونات إدارة علاقات الزبون CRM: تتكون CRM من ثلاث مكونات رئيسية، هي: الزبون والإدارة والعلاقة. ويمكن توضيح المكونات أعلاه كما يأتي:



الإيمان، هو انتقال من باراداييم سلبي إلى باراداييم إيجابي، يقول تعالى: (إِنَّ اللَّهَ لَا يُغَيِّرُ مَا بِقَوْمٍ حَتَّى يُغَيِّرُوا مَا بِأَنْفُسِهِمْ)، إذ لا بد من وقوع التغيير أولاً من الإنسان، بما هو مُبصر ومُفكر.. فينطلق من صندوق الباراداييم السلبي، الذي هو هنا الكفر، إلى خارجه، إلى الباراداييم الإيجابي، إلى سعة الأفق الفكري الموصل إلى الحقيقة، إلى الإيمان... وفي غزوة أُحد، مثلاً، حين رأى الرماة أن المشركين يفرون من ساحة المعركة، تركوا أماكنهم، كحماة لظهور المسلمين، لجمع الغنائم، هنا استعجل باراداييم النصر عندهم فعلتهم، فانقلبت موازين المعركة لصالح المشركين! يبقى أن مواضع الباراداييم متنوعة، وتحتاج إلى مساحة أوسع، إذ، للباراداييم علاقة في تفسير اختلاف التقاليد والعادات بين الشعوب، وكذلك اختلاف المعنى في الألفاظ، وحتى في مسالك الإيمان وصوره! كذلك رواه ينقسمون إلى: مبدعين: أي أصحاب الأفكار الجديدة، ونمطيين: وهم الذين يرفضون أي جديد، والرواد: وهم أصحاب المغامرة والخروج عن المألوف. ومن الأهمية بمكان، هنا، الإشارة إلى أن للباراداييم الإيجابي، دوراً مهماً في الإنتاج، وبيئة العمل، والبيئة التعليمية، حيث يدعو إلى ضرورة المرح، والفكاهة، والراحة النفسية، في هذه البيئات لتحقيق أعلى قدر من النجاح!.. ما اردت التنويه عنه هنا ان (الباراداييم) السائد الان قد استهلك تماماً، وينبغي علينا حث الناس على التخلص من القالب الذي وضعوا انفسهم فيه، وان نقف على انموذج جديد تسوده افكار ونظريات غير تلك التي لا تلبي لنا مطامح النمو والرقى، وان نثبت لهم ان الجديد من النماذج هي الأسلم والأجدى بعد ان تصبح متعارفة لديهم ونحولها الى مسلمة جديدة من الممكن ان تتوارثها الاجيال ونكون بذلك قد شكلنا انموذجاً ادراكياً وارشادياً على مستوى سلوكنا وتفكيرنا يكون قادراً على حل ما. لكن من نافلة القول لم نجد الذين يهتمون بتنمية ما يطلق عليه (التفكير الجانبي) او ما يسمونه ب (التفكير خارج الصندوق) في ابحاثهم التي تستهدف شريحة واحدة الا وهي شريحة المتعلمين.. **(مدونة البروف طارق هاشم الدليمي، الباراداييم the paradigm وتغيير محتويات الصندوق، المنشورة في منصة اريد(ARID) وتعنى (Arab Research ID) 2020/4/18**

أ. **الزبون:** الزبون هو الشخص العادي أو الاعتباري الذي يقوم بشراء المنتجات أو الخدمات من السوق لاستهلاكه الشخصي أو لغيره بطريقة رشيدة في الشراء والاستهلاك، لذا يعد الزبون المصدر الوحيد لربح ونمو المنظمة في المستقبل، عليه فإن الزبون الجيد هو الذي يوفر مزيداً من الربح مع قلة الموارد، لأن الزبائن دائماً على معرفة بالمنافسة الشرسة. أحياناً يكون من الصعب معرفة من هو الزبون الحقيقي ذلك لأن قرار الشراء غالباً ما يكون نشاط تعاوني ومن بين مجموعة من المشاركين في عملية صنع القرار. ويمكن عن طريق تقنية المعلومات أن تتوافر قدرات للتمييز وإدارة الزبائن وفقاً لفلسفة إدارة علاقات الزبون على اعتبارها مدخل تسويقي يركز على جمع معلومات عن الزبائن من أجل بناء علاقات دائمة معهم. فضلاً عن ذلك، فإن الزبون ووفقاً لهذه الفلسفة له دورة حياة تنتهي مع توقف عملية الشراء لابد من تحليل قرارات الشراء الخاصة بالزبائن ومعرفة سلوكهم من أجل وضع البرامج الخاصة بالمحافظة عليهم وجعلهم ضمن حلقة ولاء المنظمة إلى أطول فترة ممكنة

ب. **العلاقة:** العلاقة بين المنظمة وزبائنها عملية مستمرة وفي الاتجاهين مبنية على الاتصال والتفاعل بين إدارة علاقات الزبون والزبون. وهذه العلاقة يمكن أن تكون قصيرة الأجل أو طويلة الأجل، ومستمرة أو منفصلة، ومتكررة أو لمرة واحدة. وكذلك من الممكن أن تتأثر بمواقف أو بسلوك الزبائن. فعلى الرغم من أن الزبائن لهم مواقف ايجابية تجاه المنظمة ومنتجاتها، إلا إن سلوك الشراء يكون في أغلب الأحيان عالي الطرفية. تعمل CRM على أن تكون علاقتها مع الزبائن علاقة مربحة وتحقق المنفعة المتبادلة.

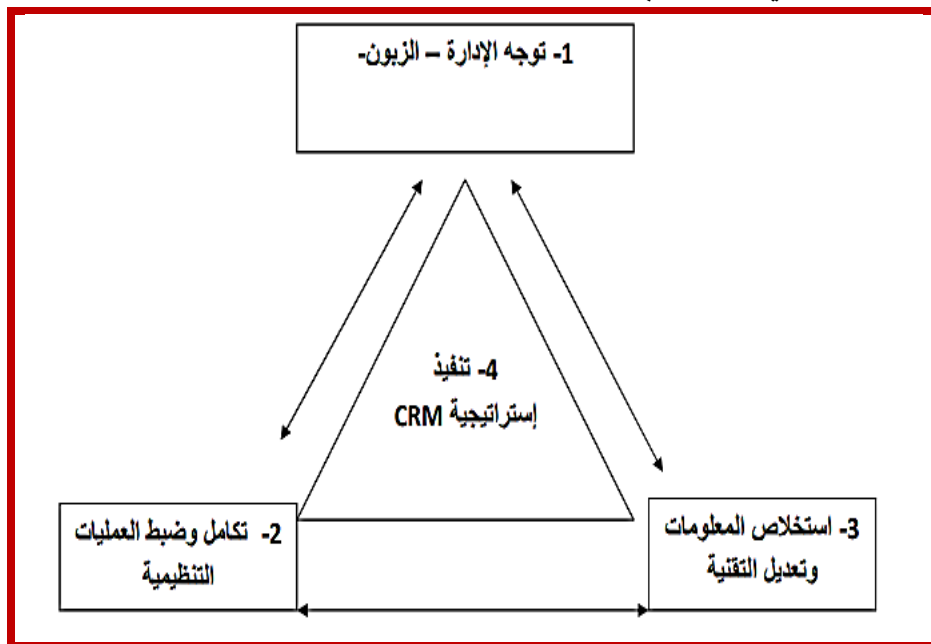


شكل (3-14) العلاقة بين المنظمة وزبائنها

ج. الإدارة: نشاط إدارة علاقات الزبون لا يتحدد فقط في إطار قسم التسويق، بل يشمل التغيير المستمر في ثقافة المؤسسات وعملياتها. وتعمل على تحويل المعلومات الم جمعة لدى الزبون عن المنظمة الى معرفة، والتي تؤدي الى مجموعة من الأنشطة بهدف الاستفادة من المعلومات والفرص في الأسواق. إضافةً إلى إن إدارة علاقات الزبون تتطلب إجراء تغيير شامل في المنظمة وأفرادها.

2. مكونات إستراتيجية إدارة العلاقة مع الزبون: تعتقد الكثير من المؤسسات أن إستراتيجية إدارة العلاقة مع الزبون تكون تقنية فقط، ولكن في الواقع الإستراتيجية تكون كذلك للمعرفة الجيدة للزبائن وتفضيلاتهم...الخ، ونقدم أربعة مكونات لإستراتيجية إدارة العلاقة مع الزبون الناجحة والتي تتمثل في ((توجه الإدارة، الزبون- تكامل وضبط العمليات التنظيمية - استخلاص المعلومات وضبط التقنية - تطبيق الإستراتيجية))⁹⁵.

ويمكن القول أن هذه المكونات مأخوذة مع بعضها البعض في صورة متكاملة، وتتميز هذه المكونات بالتداخل مع بعضها البعض وتقوي بعضها البعض وكل مكون لها يلعب دور أساسي وضروري.



شكل (4-14) مكونات إستراتيجية إدارة العلاقة مع الزبون
المرجع : في كومار، ويرنر ريناتز، إدارة علاقة العميل، مدخل قاعدة البيانات، دارالمريخ للنشر، المملكة العربية السعودية، 2010، ص.94-95

جدول (14-6) مكونات الإستراتيجية الناجحة لإدارة العلاقة مع الزبون.

مكونات إستراتيجية إدارة العلاقة مع الزبون الناجحة	
عبارة عن مجموعة من القيم والمعتقدات والإجراءات الإستراتيجية التنظيمية التي تجعل تنفيذ أساسيات إدارة الزبون ممكنة، وتتسم توجه الإدارة باعتقاد والتزام الإدارة العليا أن الزبون يقع في مركز النشاط، وتبدأ إستراتيجية CRM الناجحة من قمة التنظيم ويمكن أن يبدو هذا واضحاً إلا أن السبب الرئيسي في فشل الكثير من جهود CRM يرجع إلى عدم التزام الإدارة العليا، وتتميز وظائف هذا التنظيم بتكاملها وتنظيمها مع هذه الإستراتيجية.	توجه الإدارة، الزبون
في إطار CRM الإستراتيجية يتكون تكامل وضبط العمليات التنظيمية من إنتاج العمليات والنظم و المكافآت، التي تجعل من الممكن تنفيذ أساسيات إدارة الزبون على مستوى التنظيم كله وتجعلها متزامنة، وتكون العمليات لإدخال احتياطات الزبون وأهداف المصرف بصورة ثابتة في تسليم المنتج والخدمة، ويتسم تكامل وضبط العمليات التنظيمية بفهم أن القيمة المقدمة إلى الزبائن المستهدفين يجب أن تكون كل العمليات الفردية في تزامن مع الهدف العام لجذب الزبائن المستهدفين والحفاظ عليهم.	تكامل وضبط العمليات التنظيمية
في إطار CRM الإستراتيجية تشمل الحصول على المعلومات وضبط كل تقنية والعمليات اللازمة لجمع معلومات الزبون المناسبة وتخزينها، التي تجعل من الممكن تنفيذ أساسيات إدارة الزبون، ويتسم استخلاص المعلومات وضبطها بإمكانية تحويل البيانات إلى معلومات مفيدة تحقق ميزة تنافسية، ويستخدم استخلاص المعلومات إدارة الزبون أكثر كفاءة وأكثر فنتاج عمليات عالية جديدة تماماً.	استخلاص المعلومات وضبط التقنية
يتناسب تنفيذ CRM العمليات والأنشطة اللازمة للاستراتيجية الناجحة ونستخلص هذه العمليات والأنشطة في مصفوفة تنفيذ إدارة علاقة الزبون وتتسم هذه الأنشطة والعمليات التي يتكون منها CRM التحليلية و CRM التشغيلية. CRM التحليلية: يمكن أن تشمل هذه جمع بيانات الزبون، بناء مميزات الرضا والولاء و تحليل احتياجات الزبون... وغيرها. CRM التشغيلية: يمكن أن تشمل : إدارة الولاء، اقتراح القيمة، إدارة الحملة... الخ.	تنفيذ الإستراتيجية

المرجع : في كومار، ويرنر ريناتز، إدارة علاقة العميل، مدخلقاعدة البيانات، دار المريخ للنشر، المملكة العربية السعودية، 2010، ص. 94-95

- 3. مبادئ إدارة العلاقة الزبون :** هناك عدة مبادئ لإدارة علاقة الزبون منها⁹⁶:
- أ. التركيز على حصة الزبون بدلاً من التركيز على الحصة السوقية وهذا يعني زيادة العائد المتأني من كل زبون قدر المستطاع.
 - ب. التركيز على الاحتفاظ بالعمل وهو أسلوب أفضل من حيث الفعالية والكفاءة (الكفوية) من مجرد استقطاب الزبون.
 - ج. التركيز على تكرار المستويات من خلال اتباع سياسات البيع المتقطع والبيع المتصاعد وهي سياسات تؤدي إلى تعظيم هوامش الربح ينبغي استخدام الحوار بهدف الاصغاء لحاجات ورغبات الزبون تستند على الثقة والولاء.
 - د. تستند فلسفة إدارة علاقات الزبون على مبدأ الفردية في التعامل مع الزبائن. هذا يعني أن محتوى خدمات الزبائن ينبغي أن يصمم على أساس تفضيلات وسلوك الزبون الشخصية، مما يخلق الراحة الشخصية له، ولكنها في ذات الوقت تزيد من التكلفة المتغيرة للبائعين.
 - هـ. اكتساب ولاء الزبائن والاحتفاظ بهم من خلال العلاقة الشخصية، ويحدث ذلك متى ما عمدت المنظمة الى تلبية الاحتياجات الشخصية للزبائن ودعم العلاقة معهم.
 - و. اختيار الزبون الجيد بدلاً من الزبون غير الجيد و التمييز بين الزبائن تستند على أساس العمر وقيمة الزبون وللمنظمة الحق في أيجاد والإبقاء على الزبائن الذين عن طريقهم تتولد معظم الارباح.

ثالثاً: إدارة علاقات الزبائن: الخصائص والأهداف والمراحل:

- 1. خصائص إدارة علاقات الزبائن:** هناك عدة خصائص تتمتع بها إدارة علاقات الزبون هي⁹⁷:
 - أ. التوجيه: الاهتمام الجدي التوجه نحو الزبون
 - ب. الوسائل: استخدام وسائل تكنولوجيا المعلومات
 - ج. المعلومات: كل البيانات الممكنة عن الزبون
 - د. الهدف: تحقيق ربحية المؤسسة وزيادتها.
 - هـ. دور العاملين: تحديد طلبات الزبون وتوحيدها في نماذج معينة.
- 2. أهداف إدارة علاقات الزبائن:** ان الإدارة الاستراتيجية تتصف بالشمول وانها وعملية متكاملة بين المؤسسة والزبون تقوم على أساس التحوار والثقة المتبادلة من اجل تحسين وزيادة رضا الزبون وولائه وتعظيم القيمة عبر الزمن وبعض الأساسيات منها⁹⁸:
 - أ. جميع موجودات المؤسسة ليست لها قيمة من دون وجود الزبون حيث أن البعد الأهم الأصل في المؤسسة على أساس تحديد إستراتيجيتها وتقييم أدائها.
 - ب. الدور الأساسي للمصرف هو خلق واكتشاف الزبون والمحافظة عليه.

ج. إن انجذاب الزبون والمحافظة على علاقته بالمؤسسة بل وتوطيدها لا يتحقق إلا من خلال تحقيق الرضا.

د. إن الرضا الحقيقي للزبون يتأثر بمدى جودة أداء الأقسام الأخرى بالمؤسسة ومنه يوجد: جذب الزبون والمحافظة عليه.

هـ. تحقيق رضا الزبون وتحقيق الولاء للزبون وخلق قيمة للزبون.

و. زيادة نمو الإيرادات عن طريق تحقيق رضا الزبائن.

ز. تحقيق إيرادات أعلى من الزبون الواحد، ومعرفة وخدمة الزبائن بشكل أفضل.

ح. دمج المعلومات المخزنة في قنوات متعددة وفي نظم متباينة.

ط. انخفاض كلفة الحصول على الخدمات من قبل الزبائن، وذلك عن طريق تخفيض كلفة المبيعات والتوزيع. أتمتة الإدارة وإستخدام التقنية لتحليل العمليات والبيانات. وتقليل كلفة دعم الزبائن.

3. مراحل تطبيق إدارة علاقات الزبون ومعوقاته:

أ. **مراحل تطبيق إدارة علاقات الزبون:** تتكون إدارة علاقات الزبون من مراحل رئيسة عديدة هي:

(1) **بناء قاعدة بيانات نشاط الزبون:** تحتوي معلومات عن المعاملات وتفاصيلها وتوافر قنوات الاتصال التي تسهل من عملية التواصل بين الزبون والمصرف، وتكون البيانات ثابتة على مر الزمن.

أيضاً تتضمن المعلومات الوصفية المستخدمة لأغراض التحليل. كذلك استجابة لمحفزات التسويق في حالة عدم استجابته لمبادرة تسويق العلاقات.

(2) **تهدف قاعدة البيانات إلى تحقيق:** ((- تحديد ماهية البيانات من جمع وخرن واسترجاع على حسب حاجة المستفيد. - إمكانية مراقبة كافة عمليات كل نظام فرعي، وبما يؤدي إلى منع أو تقليل حالات التكرار في البيانات والتي يمكن أن يشترك فيها أكثر من نظام فرعي، - تحقيق الأمن والسرية في التعامل مع تلك البيانات من قبل كل المستفيدين منها. - تسهيل التعامل مع البيانات عندما يكون حجم هذه البيانات كبيراً وتنوعها متعدد. - السرعة في الحصول على إحتياجات المستفيدين من البيانات المختلفة، وبما يساهم في تقليل الوقت والجهد)).

(3) **تحليل قاعدة البيانات:** للتوصل وإستخلاص مواصفات وعلاقات من البيانات وتقديم معلومات جديدة لم تكن معروفة مسبقاً تساعد على إتخاذ القرار بشكل أفضل.

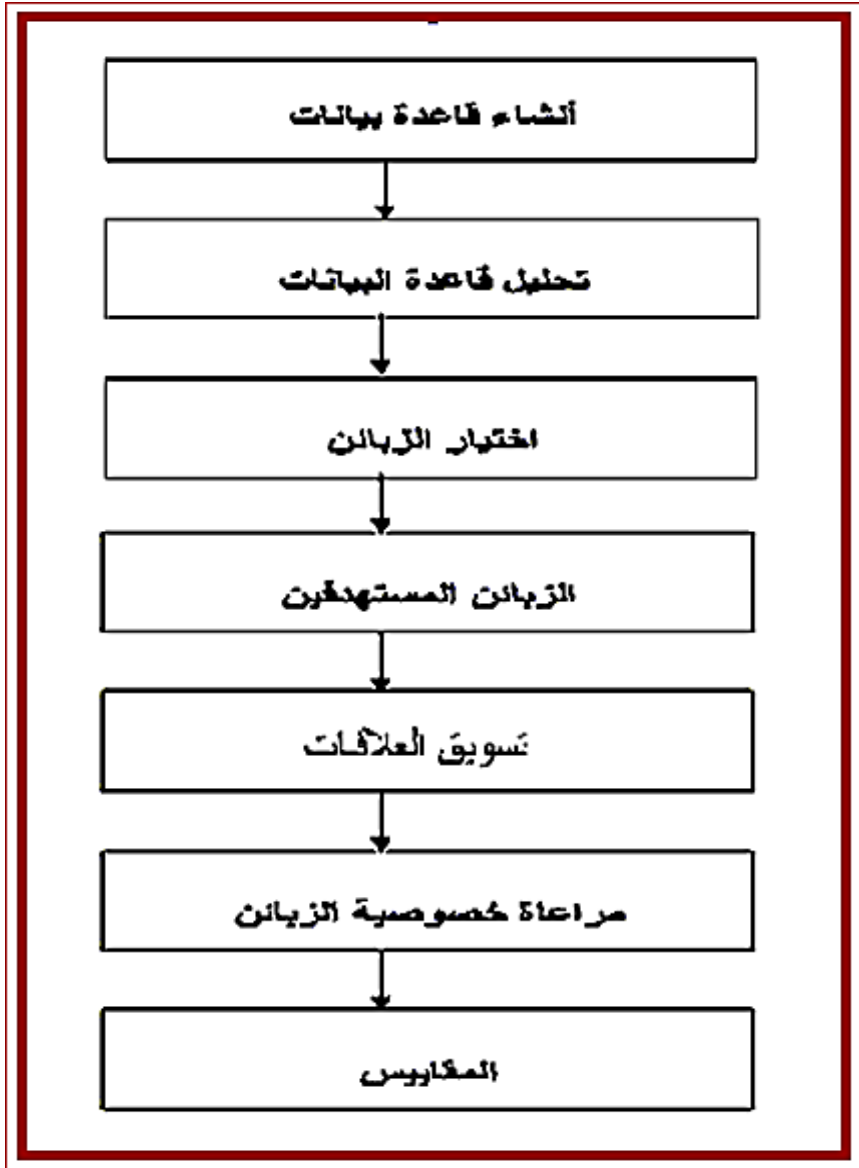
(4) **تهدف تحليل قاعدة البيانات إلى المساعدة في عمليات التسويق الموجه وتجزئة السوق و الاحتفاظ بالزبون.**

(5) **نظرة تحليلية للقرارات التي تستهدف الزبائن (اختيار الزبائن).**

(6) **إستخدام أدوات لاستهداف الزبائن (الزبائن المستهدفين).**

(7) **كيفية بناء علاقات مع الزبائن المستهدفين (تسويق العلاقات).**

- (8) مراعاة قضايا خصوصية الزبائن.
- (9) وضع مقاييس لقياس نجاح برنامج إدارة علاقات الزبون.



شكل (14-5) مراحل أو خطوات تطبيق إدارة علاقات الزبون

ب. مراحل إدارة علاقات الزبون في اتخاذ قراراته⁹⁹: قيل إقدام الزبون المصرفي على التعامل مع خدمة معينة يقوم مصرف معين بتقديمها فهو يمر بمجموعة من العمليات الحسابية والتي يقوم بها على المراحل خاصة وأن التعامل مع مصرف معين دون آخر أمر لا يرتبط كثيراً بالعواطف قدر ما يرتبط بالعمليات الحسابية والعقلية، وهذا ما يجعل

ضمن مهام رجل التسويق مهمة التعرف على هذه العمليات الحسابية التي يقوم بها الزبون.

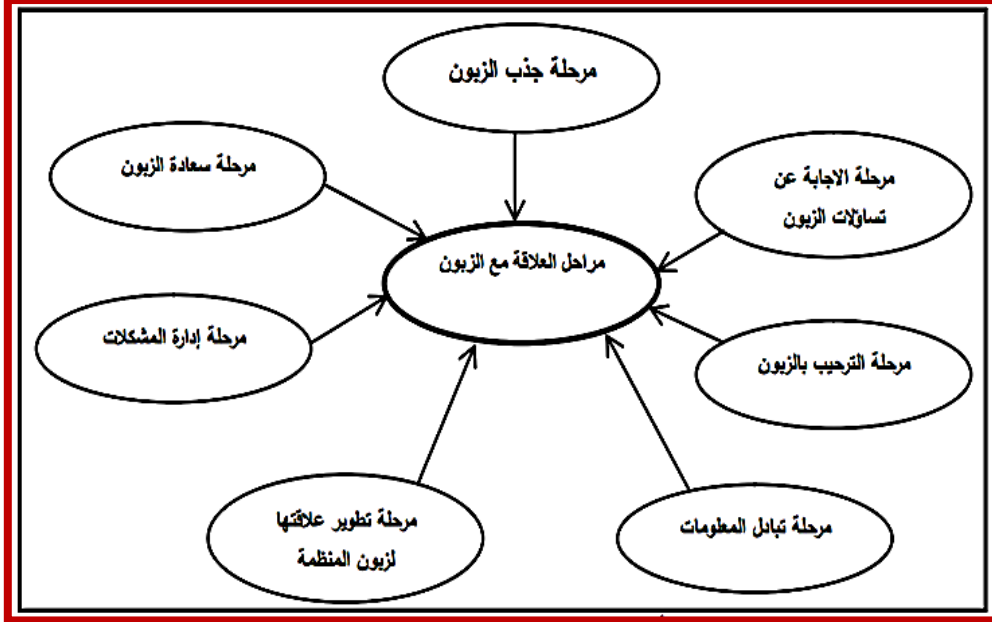
إن العمل المصرفي يخضع لتصورات قائمة على الحركة وعلى الفعل، وقائمة على دراسة وتحديد ردود الفعل لدى الزبون المصرفي وقائمة على التدخل الإيجابي السريع بإيجاد المؤثرات التي تؤثر إيجابيا على سلوك المستهلك وتخضع هذه العملية لقانون السلوك الشهير.

ومن ثم فإن توازن الإنسان هو توازن حركي متطور، ويتجه إلى الإرتفاع باعتبارات الفرد رشيد عاقل» أن كل هذه التعاملات يخضع التعامل مع المصارف إلى هذه التوازنات الحركية والتي يمكن تلخيصها في: أنه عندما يقوم الزبون المصرفي بالتعامل مع خدمة مصرفية معينة تحقق له الإشباع المطلوب، فإنه يصل إلى مرحلة التوازن أو الإشباع. من هنا فإن كل مرحلة من مراحل التعامل وكل خطوة من خطواته تخضع لعمليات المراجعة والتأثيرات المتبادلة وذات أبعاد عامة وخاصة كتالية وجزئية وذلك من أجل أن تؤتي تأثيرها في اتخاذ قرارات التعامل ووفقا لهذه العملية فإن على رجل عمل التسويق المصرفي إستخدام مجموعة من الأساليب والتقنيات التسويقية التي يمكنه من مخاطبة الزبون المرتقب أو الزبون الحالي في كافة مراحل كان قراره والتي يمكن من خلالها التأثير على هذا القرار وجذبه للتعامل مع المصرف والتعامل والاحتفاظ به زبونا دائما للمصرف.

توجد مراحل عديدة لتطور علاقات الزبون مع المؤسسة كما يصورها الجدول والشكل الآتيين:

جدول(14-7) مراحل إدارة علاقات الزبون من اعداد الباحث.

المراحل السبعة	البيان
جذب الزبون	وفقاً إلى المعايير تتسم مع التطورات. يتم تشخيص الزبون المناسب
الإجابة عن تساؤلات الزبون:	يطرح الزبون على المؤسسة الأسئلة والاستفسارات إذ تعد الإجابة عنها في غاية الأهمية.
التوجيه بالزبون	يقدم الزبون عند مراجعة المؤسسة فرصة لإدارتها للتعرف عن كتب بخصوص الرعاية والاهتمام التي يحصل عليها الزبون.
تبادل المعلومات	تعد مرحلة مهمة إذا اتضح للزبون المعلومات الضرورية التي يحتاجها بشأن السلعة أو خدمة التي تتعامل بها المؤسسة.
تطور علاقة الزبون المؤسسة	يجري تطوير العلاقة من طرفين بشكل آمن مع الاستجابة لرغبات والطلبات وطموحات الزبون بشكل دقيق في وقت محدد.
إدارة المشكلات	تحدث بعض المشكلات والمعوقات التي تحتاج إلى حلول من جانب إدارة المؤسسة، أثناء التعاملات بين الزبائن والمؤسسة
استعادة	من الاسباب المحتملة منها الأسعار المرتفعة و الخدمة و غيرها يقوم



شكل (14-6) مراحل إدارة علاقات الزبون

المرجع : باسم فيصل عبد نايف، التأثيرات التفاعلية بين المقدرات المعرفية والإستراتيجية والعوامل المصرف وانعكاساتها فيها نجاح ادارة علاقات الزبون، ص: 120-121.

فان إدارة علاقات الزبون "هو أسلوب متكامل يتم من خلاله تحديد الزبائن والعمل على استقطابهم، ومن ثم إشباع حاجاتهم ورغباتهم على وفق إمكاناتهم وإقامة علاقات بعيدة الأمد معهم وهذا يعني الاحتفاظ بهم، مما يساعد المؤسسة على تحقيق مستوى الأداء المطلوب". ويتم ذلك من خلال مجموعة من قنوات الاتصال المباشرة، مثل الانترنت والمكالمات الهاتفية والبيع الشخصي، وهذا يساعد على تعظيم القيمة المتحققة لكل من البائع والمشتري خلال كل عملية تبادل بين المؤسسة وزبائنهم. كما ويساعد المؤسسة على جعله من السهل على الزبون إجراء عمليات التفاعل والتبادل مع المؤسسة في أي مكان وزمان، وبالطريقة التي يرغبون بها، ويعطيهم الشعور لديهم بأنهم يتعاملون مع مؤسسة فريدة ومميزة تتعرف إليهم بشكل شخصي في كل حالة تعامل بينهم¹⁰⁰.

ج. معوقات تطبيق إدارة علاقات الزبون: عند تطبيق إستراتيجية إدارة علاقات الزبون لابد من مراعاة الآتي:

1) مراعاة خصوصية الزبائن عند تطبيق إستراتيجية إدارة علاقات الزبون، ذلك لأنها تستند على قاعدة واسعة من البيانات عن الزبائن سواءً كانت ديموغرافية أو سلوكية من خلال مختلف نقاط وقنوات الاتصال. وهذه البيانات تعد شخصية من وجهة نظر معظم الزبائن.

2) لابد من حماية خصوصية الزبائن، وهي من الأمور ليست بالبسيطة على الرغم من وجود اهتمام واسع بالزبون في اللوائح القانونية والسياسات العامة في جميع انحاء العالم. فما زال هنالك لبس وعدم وضوح في تحديد مدى خصوصية بيانات الزبائن وكونها محمية وينبغي الا تستخدم إلا لأغراض معينة، و لأجل حماية خصوصية الزبائن توجد قواعد رئيسية ينبغي العمل وفقها هي:

- ينبغي ابلاغ الزبائن إن معلوماتهم شخصية وجمعت لتستخدم لأغراض محددة.
- ينبغي ان يكون الزبون قادر على تعقبها. ويسمح للزبون الحصول على معلوماته و تصحيحها.

- بيانات الزبون ينبغي حمايتها من الإستخدام غير المأذون به.

3) برامجيات إستراتيجية إدارة علاقات الزبون وتقنياتها أغلبها لاتزال في بداية عهدها نمطية وغير متكاملة وغير ناضجة تقنيا، إضافةً إلى إرتفاع كلفة تطبيقها.

4) وجود اختلاف في البرامجيات والتقنية المستفيدة من قبل المؤسسات التي تتبناها مما يؤدي إلى أحباط معنويات المتبنين لها.

5) تواجه المصارف تحديات كبيرة عند محاولة تنفيذ أنظمة إدارة علاقات الزبائن. فالمؤسسات المتوجهة للمستهلكين في كثير من الأحيان تدير علاقاتها بعملائها جزافا وبشكل غير ربحي] و في كثير من الأحيان، فإنها قد لا تستخدم علاقاتها مع عملائها بشكل فعال أو كاف، وذلك بسبب سوء الفهم أو سوء التفسير من تحليل نظام إدارة علاقات الزبائن. فالزبائن الذين يريدون أن يعاملوا كالأصدقاء قد يعاملوا وكأنهم مجرد طرف للتبادل، بدلا من أشخاص فريدون من نوعهم، وذلك لعدم وجود ربط بين البيانات المدخلة في تحليل نظام إدارة علاقات الزبائن ومخرجات التحليل.

رابعا: عناصر نظام إدارة العلاقات مع الزبائن: يتألف من ثلاثة عناصر رئيسية هي¹⁰¹:

جدول (8-14) نظام إدارة العلاقات مع الزبائن.

المدخلات inputs	العمليات Operation	المخرجات Outputs
■ يبدأ بالمدخلات في تشغيل هذا النظام للحصول على المخرجات المطلوبة. وتشمل الزبائن، وبحوث التسويق ■ لذا يستلزم توفير مادة خام مناسبة وصالحة لإنتاج المعلومات التي تفي باحتياجات المستخدمين منها. ■ هي كافة البيانات والمعلومات والتقارير التي يتم جمعها بصورة منتظمة أو غير منتظمة عن الزبائن، وتشمل البيانات الخاصة الزبائن وسلوكياتهم في الشراء والتعامل وطبيعة التدفقات النقدية الداخلة والخارجة منهم. - وكذلك جمع معلومات عن السوق المستهدف والمنافسين والسوق الخارجي.	وهي العملية التي يتم بواسطتها تحويل المدخلات إلى مخرجات قابلة للاستعمال، وذلك من خلال تفاعل كافة العوامل داخل النظام. منها المزيج التسويقي بهدف تحقيق أكبر مستوى من المبيعات في السوق المستهدف، فضلا عن العمليات التي تؤديها إدارة التسويق في النظام التسويقي الكلي، والجهود التي يبذلها القائمون على النظام من حيث تسجيل المعلومات الواردة في ملفات خاصة لكل مجموعة من المعلومات وفق خريطة توضح طريقة تدفق المعلومات وخط سيرها من نقطة البدء إلى نقطة النهاية، وعمليات التشغيل هذه تتم وفق برامج معدة يسهل استيعابها واستخدامها، من قبل رجال الإدارة العليا والإدارة التطبيقية بالاشتراك مع مصممي ومحلي البرامج.	وهي المعلومات المنتظمة غير المنتظمة المتعلقة بإدارة علاقات الزبائن التي ترسل للاستخدام المباشر في الوقت المناسب وإلى المستوى الإداري المناسب على شكل تقارير للمستويات المعنية والتي تقسم إلى ثلاثة أنواع رئيسية: - تقارير خاصة بالعمليات: وتتضمن مجموعة من التحليلات الإحصائية مثل تحليل المبيعات ونوع الزبائن وتقييم أداء ونشاط العلاقات مع الزبائن - معلومات تكتيكية: تشمل تقارير تحليل المبيعات الإجمالية وكفاءة أعمال البيع، وتهدف هذه إلى مساعدة الإدارة في وضع الخطط قصيرة الأجل وتقييم نتائج الحملات الترويجية، واستخدامها في إعداد السياسات المرتبطة بعمل إدارة العلاقات مع الزبائن المختلفة - معلومات استراتيجية: مستخلصة من نظام إدارة العلاقات مع الزبائن لوضع الخطط والأهداف طويلة الأجل التي تساعد في المحافظة على الزبائن واستقطاب المزيد منهم.

الجانب السيئ لإدارة علاقات الزبائن : من المفارقات في تطبيق إدارة علاقات الزبائن هو التحدي لمعرفة ماهية النظام و أهدافه. إلى جانب ذلك قد ينطوي تطبيق هذا المنهج على مجاملات و تحيز لبعض الزبائن مما ينتج عنه شعور بعض الزبائن بالظلم تجاههم و ثم قد ينهون علاقتهم بالمنظمة و يسيئون إلى سمعتها. إن هذا الشعور بعدم المساواة يسبب حالة من عدم الرضا و عدم الثقة. على سبيل المثال، أمازون جربت استخدام نظام تسعيري ديناميكي (يعطي أسعار مختلفة لزبائن مختلفين) انتهى بعلاقة سيئة مع الزبائن.

المبحث الثالث

اساسيات في التسويق الخارجي

أولاً: التمييز بين مفهوم: التسويق الخارجي والتسويق التفاعلي التسويق الداخلي

1. التسويق الخارجي External marketing: يتعلق بوظائف التسويق التقليدية كتصميم وتنفيذ المزيج التسويقي (المنتج- السعر- التوزيع- الترويج). أي ان التسويق الخارجي يتضمن كافة الانشطة التي تقوم بها المؤسسة لتهيئ تقديم الخدمة وتسعيرها وتوزيعها وتعزيز الخدمات المقدمة للزبائن. ويكون بين إدارة المصرف والزبائن الخارجيين (الزبون النهائي) ويعبر عن قلق الإدارة التسويقية وانشغالها بماهية الوعود الممكن تقديمها للزبون.

يرتبط التسويق الخارجي بوظائف التسويق التقليدية كتصميم وتنفيذ المزيج التسويقي (المنتج- السعر- التوزيع- الترويج). يحاول الوصول إلى الزبائن و المستهلكين عن طريق (الإعلانات عبر وسائل الإعلام العامة-التسويق عبر الهاتف- التسويق عبر البريد الإلكتروني- البرامج التجارية - الإعلانات في الصحف- البيانات الصحفي- البريد المباشر وكتيبات دعائية، كتالوجات، بطاقات بريدية- مواقع الويب، والمدونات، ومواقع التواصل الاجتماعي). ومن خلال كل أسلوب ينتج زبائن محتملين او متوقعين او مرتقبين للمنتجات. وسيتم مناقشة هذا الموضوع بشيء من التفصيل في الفصل الأخير.

2. التسويق الداخلي Internal Marketing: يرتبط بموظفي المصرف حيث أنه يجب على المصرف أن تتبع سياسات فعالة لتدريب الموظفين وتحفيزهم للاتصال الجيد بالزبائن ودعم الموظفين للعمل كفريق يسعى لإرضاء حاجات ورغبات الزبائن. فكل فرد في المؤسسة يجب أن يكون موجه في عمله بالزبائن. فليس يكفي وجود قسم في المؤسسة خاص بالقيام بالأعمال التقليدية لوظيفة التسويق وبقية الأفراد أو الأقسام كل في اتجاه آخر. ثم لا يمكن الجزم بأفضلية التسويق الداخلي على التسويق الخارجي في الوقت الحالي، أو الدعوة إلى الاستبدال الكامل، إذ كل منهما يؤدي دوره في عملية التسويق وفقاً للخطة التسويقية الموجودة. فإذا وُضعت الخطة بشكل صحيح، فإن التسويق الداخلي والخارجي سيكملان بعضهما البعض، ويعززان من قوة التسويق في المؤسسة.

وعليه يستند مفهوم التسويق الداخلي على الاهتمام بالعنصر البشري داخل المؤسسة لأنه حجر الزاوية في نجاحها في ظل المنافسة القوية وهو يركز على عمليتين اساسيتين:

الأولى هي: ادارة الاتجاهات التي تعني توجيه كافة الموظفين نحو المؤسسة واهدافها ونشر الفكر الخاص بالتعامل مع الزبائن ونشر الفكر التسويقي داخل المؤسسة.

الثانية هي: ادارة الاتصالات وتعني ضمان وجود نظام جيد للاتصال بين المستويات الادارية المختلفة وضمان تدفق المعلومات التي تمكنهم من انجاز الاعمال المطلوبة منهم وخاصة تلك الوظائف ذات الصلة المباشرة بالزبائن.

”يعبر التسويق الداخلي عن فلسفة معاملة الموظفين على أنهم زبائن حقا والعمل على إشباع احتياجاتهم ورغباتهم وممارسة عليهم عمليات التدريب والتأهيل من أجل رفع كفاءة أدائهم“.

3. **الفروق بين التسويق الخارجي و التسويق الداخلي:** كما يمكن اعطاء بعض الفروق بين التسويق الخارجي و التسويق الداخلي على النحو الآتي:

جدول(14-9) الفروق بين التسويق الخارجي و التسويق الداخلي

التسويق الداخلي	التسويق الخارجي	
تحديد الجمهور المستهدف المهتم بالمنتج والذي لديه الاهتمامات المطابقة لمنتجاتك	في الأغلب لا يتم تحديد جمهور محدد ويتم وصول الإعلان للجميع	الجمهور المستهدف
التكلفة أقل	التكلفة أكثر	التكلفة
من السهل معرفة عدد الزيارات والشراء عبر موقعك الإلكتروني، وتحديد أفضل وسائل التواصل تفاعلاً لدى جمهورك	من الصعب في بعض الأحيان تحديد نسبة حجم المبيعات أو معرفة مدى تفاعل الجمهور حول منتجاتك	قياس النتائج
من عدة أنواع وليس البيع المباشر فقط وتمتد الجمهور المستهدف بالمزيد من المعلومات حول المنتج كسب ثقته من خلال إعادة سرد المميزات الخاصة به	يهدف في الأغلب إلى البيع المباشر مع وجود رسالة إعلانية سريعة وبسيطة للحث على شراء المنتج	الرسالة الإعلانية
المواقع الإلكترونية، المدونات، البريد الإلكتروني ووسائل التواصل الاجتماعي	إعلانات الطرق، الإذاعة والتلفزيون، المجلات والجرائد	الوسائل المستخدمة

يمكن إثراء الفروق أو الاختلاف بين التسويق الخارجي و التسويق الداخلي نذكر بعض النقاط الأساسية هي¹⁰²:

أ- التسويق الداخلي، Inbound

- الزبون هو من يسعى وراء المؤسسة.
- تستند هذه الاستراتيجية على المحتوى.
- تتمتع هذه الطريقة بتكلفة أقل لاقتناء الزبون.
- السعي إلى تثقيف الأشخاص المهتمين والتقرب منهم ليروا مزايا تحوّلهم إلى زبائن،

ب- التسويق الخارجي Outbound:

- المؤسسة هي من يذهب إلى الزبون.
- تستند هذه الاستراتيجية على أسلوب الدعايات والإعلانات.
- يعتبر التواصل أحادي الجانب، ليس هناك مجال للحوار مع الجمهور.
- تكلفة اقتناء الزبون في هذا النموذج أعلى.

هـ- السعي لتقديم المنتجات والخدمات بأسلوب مباشر بالاستناد إلى توقع فعال.
تجدر الإشارة هنا بأن لا توجد استراتيجية معينة أفضل من الأخرى، كل شيء يعتمد على الخصائص المميزة للمؤسسة، وأهدافها، ومواردها وخصوصاً على الجمهور الذي يجب الوصول إليه.

في بعض الأحيان، قد يبدو أن الطريق الأقصر هو استخدام إحدى هاتين الطريقتين فقط، لكن هناك بعض الأعمال التجارية التي تستخدم التسويق الداخلي والخارجي معاً في استراتيجياتها الترويجية، وتعد ناجحة في أعمالها. ربما يلاحظ أن التسويق الداخلي هو التسويق الملائم أكثر. في المحصلة لا تتطلب هذه الطريقة الترويجية أية تكاليف استثمارية عالية مقارنة بإجراءات التسويق الخارجي. بالإضافة إلى ذلك، يمكن البدء باستراتيجيات تتعلق حقاً بالجمهور و تقوم أساساً على المشاركة فقط، من خلال التسويق بالمحتوى.*

ج- **التسويق التفاعلي Interactive Marketing**.. يعد محاولة من المصرف للوصول للجمهور من خلال قنوات اتصال تفاعلية تسمح بالمشاركة والتفاعل النشط بين الطرفين، في سبيل معرفة احتياجات ورغبات الزبون وتقديم المنتج الذي يلزم احتياجاته وأن التفاعل بين مقدم الخدمة ومتلقي الخدمة له تأثير كبير على الجودة المدركة، ورضا الزبائن.

يرتبط التسويق التفاعلي بفكرة جودة الخدمات والسلع المقدمة للزبائن تعتمد بشكل أساسي ومكثف على الجودة والعلاقة بين البائع والمشتري. وهو مزيج من مبادئ التسويق التقليدي المعتاد مع أساليب إدارة علاقات الزبائن والتكنولوجيا لبناء علاقات واكتساب زبائن جدد غالباً ما يتغلغل هذا التسويق داخل وسائل التواصل الاجتماعي. كذلك يشير إلى العلاقات الشخصية المتبادلة التي تتطور بين الزبون ومقدم الخدمة لبلوغ الأهداف وتحقيق المصالح المشتركة. يركز التسويق التفاعلي على حسن تقديم الخدمة والحفاظ على الوعود (هو نمط يركز على الزبون وكيفية تحقيق رضاه وثم الاحتفاظ به).

ومن خلال اهتمام إدارة التسويق المصرفي الحديث بالزبون الداخلي والخارجي لابد من اقتراح الكيفية التي تتبناها هذه الإدارة ليكون تعاملها معهم أكثر فاعلية وكفاءة،

* التسويق بالمحتوى (Content Marketing) هو شكل من أشكال التسويق يركز على خلق ونشر وتوزيع المحتوى إلى الجمهور المستهدف عبر الإنترنت. وعلى اختلاف غيرها من أشكال التسويق عبر الإنترنت، يعتمد تسويق المحتوى على استباق وتلبية حاجة العملاء الحاليين من المعلومات. يجب أن يكون التركيز الرئيسي على احتياجات العملاء المحتملين. بمجرد تحديد حاجة العميل، يمكن عرض المعلومات في مجموعة متنوعة من الأشكال والصيغ المختلفة، بما في ذلك الأخبار والفيديو والكتب الإلكترونية والرسوم البيانية ونشرات البريد الإلكتروني ودراسات حالة وأسئلة وأجوبة ومقالات وصور .. وغيرها.

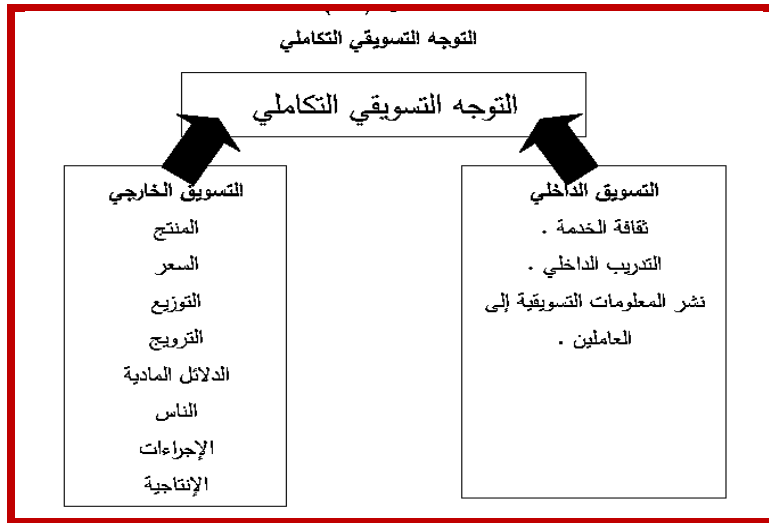
والبحث عن الاهتمامات والأفكار لكسب الولاء والحصول على الالتزام بتقديم أفضل الخدمات إلى الزبون الخارجي، بحيث يتم التركيز على جودة الخدمة المزودة داخلياً من موظف لآخر. ركز التسويق من الناحية التقليدية على عمليات التبادل بين المؤسسة والزبائن، إلا أن طبيعة الدور الذي يؤديه الموظفين بالمؤسسة في تحديد مستوى الجودة ومدى رضا الزبون عن العرض التسويقي قد وجه النظر إلى شكل آخر من أشكال التبادل، وهو ما يمكن أن يتم بين المؤسسة والموظفين بها. ونظراً للسمات الخاصة التي تنفرد بها الخدمات، فإن الطرق التقليدية لممارسات التسويق الخارجي تعتبر ذات فعالية محدودة عند تطبيقها في مجال الخدمات قياساً على السلع المادية، إذ أن أداء الموظفين في مجال الخدمات يمثل المنتج الذي يشتريه الزبون الخارجي وأحد الوسائل الرئيسية التي تستخدمها المؤسسة لتحقيق التميز في السوق.

وان التسويق التفاعلي حسب Kotler مرتبط بفكرة أن جودة الخدمات والسلع المقدمة للزبائن تعتمد بشكل أساسي ومكثف على جودة التفاعل والعلاقة بين مقدم الخدمة والمستفيد منها من خلال تقديم الخدمة اون فعالية هذا التفاعل تساعد على ضمان رضا الزبائن حيث أن التفاعل الجيد بين مقدم الخدمة و الزبائن يعد محدد هاماً في تحقيق صفقة مرضية فالزبائن لا يحكم على جودة الخدمة من خلل الجانب الفني فقط ولكن أيضاً على جودة تقديمها. وسيتم مناقشة هذا الموضوع في الفصل القادم.

ثانياً: العلاقة التبادلية بين التسويق الداخلي والخارجي¹⁰³: أن هناك نوع من Filippo فيما يتعلق بالعلاقة التبادلية بين التسويق الداخلي الخارجي فقد اقترح التعاون القائم بينهما أي بين التوجه نحو الموظفين والتوجه نحو الزبون وعندما يحدث ذلك التفاعل بين التسويق الداخلي والتسويق الخارجي عندها فإن الأهداف التسويقية سيتم تحقيقها. وهذا يعني بأن رضا الزبائن الخارجيين سيتأثر برضا الزبائن الداخليين الذين يتم خلق الدافعية عندهم على أساس مطالبهم واحتياجاتهم. لذلك من المهم تعميم وتنفيذ فلسفة التسويق الداخلي، لأن فلسفة التسويق الداخلي تركز على تحفيز حماسة الموظفين للوصول إلى سلوك متماسك منسجم، يتناسب مع الأهداف التسويقية للمؤسسة.

التوجه التسويقي التكاملي: التوجه التكاملي التسويقي وهو يتكون من خطة التسويق الخارجي وخطة التسويق الداخلي، إن خطة التسويق الخارجي هي خطة معروفة ومعتادة لنا جميعاً أن هذه الخطة تصف كيفية تعامل المؤسسة مع بيئتها الخارجية من خلال ثمانية عناصر يطلق عليها عناصر المزيج التسويقي وهي المنتج، السعر، الترويج، التوزيع، الدلائل المادية، الناس، الإجراءات، الإنتاجية.

أما خطة التسويق الداخلي فإنها تصف كيفية خلق بيئة عمل داخلية تدعم التوجه نحو الزبون وهذا يكون من خلال عدة إجراءات: هي ترسيخ ثقافة الخدمة والتدريب الداخلي وأخيرا نشر المعلومات التسويقية إلى الموظفين.



شكل (7-14) التوجه التسويقي التكامل

،2002، Dawn Oetjen&TimothyRotarius، Internal Marketing
Resource:P:407.

يبين شكل (2-12) التوجه التسويقي التكامل التوجه التسويقي وهو يتكون من خطة التسويق الخارجي وخطة التسويق الداخلي، إن خطة التسويق الخارجي هي خطة معروفة ومعتادة لنا جميعا أن هذه الخطة تصف كيفية تعامل المؤسسة مع بيئتها الخارجية من خلال ثمانية عناصر يطلق عليها عناصر المزيج التسويقي وهي المنتج، السعر، الترويج، التوزيع، الدلائل المادية، الناس، الإجراءات، الإنتاجية.

أما خطة التسويق الداخلي فإنها تصف كيفية خلق بيئة عمل داخلية تدعم التوجه نحو الزبون وهذا يكون من خلال عدة إجراءات: هي ترسيخ ثقافة الخدمة والتدريب الداخلي وأخيرا نشر المعلومات التسويقية إلى الموظفين.

تعدّ عملية تحقيق رضا الزبائن من العمليات المهمة، والتي تسعى كافة المؤسسات إلى تحقيقها، سواء كانت مؤسسات إنتاجية أو خدمية، وتعدّ المصارف كغيرها من المؤسسات تسعى إلى تحقيق رضا زبائنهم الحاليين، وكسب رضا الزبائن الجدد. لذلك تُعدّ عملية تحقيق رضا الزبائن من الأهداف الرئيسة للمصارف، وذلك من خلال الاهتمام بمستوى جودة الخدمة المصرفية، وتقديمها بمستوى يتوافق مع توقعات الزبائن وإدراكاتهم، والاهتمام بتحقيق رضا الموظفين من خلال تطبيق المصرف لممارسات التسويق الداخلي، والتي تهدف إلى إشباع حاجات الموظفين كزبائن داخليين وتحقيق رغباتهم، وثم إشباع حاجات الزبائن الخارجيين، وتحقيق رضاهم.

إن الزبون هو نقطة الارتكاز في الجهد التسويقي، فعليه يجب أن تبني الخطط والبرامج والسياسات التي تتبناها المؤسسة، ولهذا فإن دراسة سلوكه وأنماطه ورغباته والتنبؤ باتجاهاته تعتبر من مرتكزات بناء أي إستراتيجية تسويقية. إذ يستحوذ رضا الزبون على أهمية كبيرة في ذلك ويعد من أكثر المعايير فاعلية للحكم على أداء المؤسسة، لاسيما عندما تكون هذه المؤسسة متوجهة نحو الجودة. لذلك يجب التركيز على الأمور الآتية لأنها الوسيلة المعبرة عن رضا الزبون بالنسبة لأداء المصرف كالآتي¹⁰⁴:

- إذا كان الزبون راضيا عن أداء المصرف فانه سيتحدث للآخرين مما يولد زبائن جدد.
- إذا كان الزبون راضيا عن الخدمة المقدمة إليه من قبل المصارف، فإن قراره بالعودة إليها سيكون سريعا.

■ إن رضا الزبون عن الخدمة المقدمة إليه من قبل المصرف سيقال من احتمال توجه الزبون إلى مصارف أخرى منافسة، إن المصارف التي تهتم برضا الزبون ستكون لديها القدرة على حماية نفسها من المنافسين ولا سيما فيما يخص المنافسة في الأسعار

أن رضا الزبون عن الخدمة المقدمة إليه سيقوده إلى التعامل مع المصرف في المستقبل مرة أخرى يمثل رضا الزبون تغذية عكسية للمصرف فيما يتعلق بالخدمة المقدمة إليه مما يقود المصرف إلى تطوير خدماته المقدمة إلى الزبون. أن المصرف التي تسعى إلى قياس رضا الزبون تتمكن من تحديد حصتها السوقية. وإن المصرف الذي يهتم برضا الزبون، تكون لديه القدرة على حماية نفسه من ضغوط المنافسين، خصوصا المنافسة السعرية.

ثالثاً: الفرق بين الزبائن الداخليين والزبائن الخارجيين والمستهلكون :

ان الزبائن الداخليون Internal Customers: هم أشخاص مرتبطون بالمصرف هم المساهمون أو الموظفون الإداريين وغير الإداريين الموظفين في الخطوط الأمامية والموظفين الإداريين على حد سواء. الذين يعملون في المؤسسة، ويعتمدون في إنجاز أعمالهم على مساعدة أشخاص آخرين أو أقسام أخرى. وهم قسم أو فرد أو موظف وحدة يُعرف أيضاً باسم البائع أو اللبائع أو المورد الداخلي، يعرف كيفية إجراء صفقات والحصول عليها بسعر معقول كما يمكنهم، حتى لو لم يتمكنوا من المساومة على المنتجات، الاستفادة من خصومات أكبر على عكس الزبائن الخارجيين الذين يحصلون على السعر المعتاد. تقوم المؤسسة بتقديم الدعم الإداري والفني والتدريب على كيفية التعامل مع الزبائن الخارجيين بشكل فعال. وبهذه الطريقة، فهم يدركون بوعي كيفية عملهم ويساعدون في تحسين الجودة. وتقديم المعلومات اليهم وتلبية احتياجاتهم ضمن العمل وتقوم بالوفاء بالتزاماتها من خلال إظهار الاحترام لجميع الموظفين على حد سواء بغض النظر عن المركز الوظيفي لغرض زيادة الإنتاج وخدمة الزبائن الخارجيين.

الزبائن الخارجيون: External Customer هم زبائن لا ينتمون إلى المصرف وهم الزبائن الحاليين والزبائن المستقبليين (المحتملين أو المتوقعين) بعبارة مختلفة، فهم مشتركون لمنتجات (خدمة)، لكنهم ينتمون إلى نفس الصناعة.

الفرق بين المستهلك والزبون: قد يؤثر رأي المستهلك بشكل مباشر على الزبون وكذلك على شراء المنتجات أو الخدمات. يعتبر المصطلحان "الزبون والمستهلك" مصطلحين أساسيين في الأيديولوجية الاقتصادية للاستهلاك. يعني مصطلح "الاستهلاك" باختصار "النظام الاجتماعي والاقتصادي والأيديولوجية التي تشجع على شراء السلع والخدمات بكميات متزايدة". يستخدم الناس الكلمتين الزبون والمستهلك بالتبادل دون معرفة الفروق بينهما. في الواقع، قد يكون أو لا يكون الزبون والمستهلك هو نفس الشخص. الفرق بين الزبون والمستهلك هو أن الزبون هو الشخص الذي يشتري المنتجات أو البضائع بينما المستهلك هو الشخص الذي يستخدم المنتجات أو البضائع.

الفرق هو خط رفيع جداً. غالباً ما تستخدم هذه الكلمات في سياق مماثل، مما يزيد من الارتباك من حيث التعريف يمكن للزبون والمستهلك نفس الشخص أم لا. المستهلك هو الشخص الذي يشتري المنتجات أو الخدمات و يستهلكها أو يستخدمها مباشرة. والمستهلك كل شخص تقدم إليه أحد المنتجات لإشباع احتياجاته الشخصية أو العائلية أو يجري التعامل أو التعاقد معه بهذا الخصوص وهو الذي سيعرف الجودة الحقيقية وطبيعة المنتج أو الخدمة لأنه المستهلك هو الذي يستهلكها. المستهلك هو الشخص الذي يستهلك السلع فعلاً. يصبح الزبون والمستهلك هو الشخص نفسه في الحالات التي يقوم فيها شخص ما بشراء سلع وخدمات للاستخدام الشخصي.

رابعاً: الزبون الخارجي ومفهوم رضاه ومستوياته: عرف Rajiv ¹⁰⁵ الزبائن بأنهم "المستخدمون لخدمات المصرف، وتتأثر قراراتهم بعوامل داخلية مثل الشخصية والمعتقدات والأساليب والدافع والذاكرة، وبالعوامل خارجية مثل الموارد وتأثيرات العائلة وجماعات التفضيل والأصدقاء، وقد يكون الزبائن أفراداً أو مؤسسات سواء من مناطق الريف أو المدينة أو من مختلف شرائح المجتمع.

ويعرف الرضا بأنه مستوى من إحساس الفرد الناتج عن المقارنة بين الأداء المدرك وتوقعاته، هو وحالة نفسية لما بعد شراء واستهلاك خدمة معينة، يترجم بواسطة شعور عابر مؤقت ناتج عن الفرق بين توقعات الزبون والأداء المدرك، ويعتمد بالموازاة مع ذلك على الموقف السابق تجاه الخدمة. وثم يتمكن الباحث من توضيح مفهوم رضا الزبائن كما يصورها جدول (14-2) وعلى النحو الآتي:

جدول (14- 10) مفهوم رضا الزبائن.

الباحث	تعريف رضا الزبون
¹⁰⁶ Kotler	إذ عرف الرضا "satisfaction" بأنه " مشاعر تعبر عن السعادة والسرور نتيجة لمقارنة الزبون للخدمة وما يوقعه منها " إذا الرضا هو الدالة إلى الأداء المدرك والتوقعات، ففي حالة عجز الأداء عن التوقعات، فإن الزبون يكون في حالة الاستياء، وخيبة الأمل ويترك التعامل مع المصرف في المستقبل.
¹⁰⁷ Randy	كما إن عرف الرضا بأنه " عبارة عن تقويم الزبون للخدمات بعد طلبها ويكون الزبون راضياً عندما يحقق نتيجة أفضل مما هي متوقعة.
Reed Hall ¹⁰⁸	ويعرف "بأنه : "درجة الإدراك لدى الزبون، والتي تمثل فعالية التجهيز من قبل مقدم الخدمة عند تجهيزه للخدمة، والتي تلبي احتياجات الزبون ورغباته عند إستخدامه للخدمة المطلوبة " .
Hoffman & ¹⁰⁹ Bastson	ويعرف أيضاً بأنه " مقارنة توقعات الزبون بالتصورات المتعلقة بالخدمة التي قدمت إليه " وأن إنتاجها بالجودة الكافية، سوف يؤدي إلى الرضا، والرضا ظاهرة يمكن إدراكها، ويمكن التعبير عنها من قبل الزبائن، وتوصيلها إلى المصرف وتوضيحها بالوسائل المكتوبة، وغير المكتوبة، أو بتصريح الزبون، والذي لا يتطلب أي إثبات، كما أن تفاعل المصرف مع الزبون، وقياس رضاه، ستكون النتيجة النهائية أن المصرفي ستطيع الحصول على رضا الزبون.

أن كل وحدة تنظيمية أو جماعة داخل المؤسسة تسوق قدراتها وإمكانياتها للوحدات الأخرى داخل نفس المؤسسة. ويقول (Palmer)¹¹⁰ إن اللقاء الخدمي يشكل عامل جوهري في تحقيق رضا الزبون، بالطبع هذه الحقيقة مهمة جداً في سياق الخدمات، فالزبون غالباً يقيم المصرف على أساس سلوكيات وتصرفات مقدم الخدمة، خصوصاً الخط الأمامي.

1. مستويات رضا الزبائن: لقد اعتبر ¹¹¹Kotler رضا الزبون من الموجودات او الموجودات المهمة لأي مؤسسة. وأيضاً يوجد أهمية لرضا الزبون على المصارف منها Hoffman & Bastson¹¹²: إذا كان الزبون راضياً عن المصرف فانه سوف يتحدث إلى الآخرين، مما يولد زبائن جدد. وفي حالة أن يكون الأداء مطابقاً للتوقعات، فإن الزبون يشعر بالارتياح والرضا، إلا انه قد يتحول إلى مصرف آخر يقدم نفس هذه الخدمات، أما في حالة تجاوز الأداء على ما هو متوقع أو يتخطى التوقعات فإن الزبون يكون على درجة عالية من السرور والرضا، وهذا الرضا العالي يخلق نوعاً من الترابط العاطفي مع المصرف وكذلك الولاء. عندما يكون الزبون راضياً عن الخدمة المقدمة إليه، فقرار العودة إلى المصرف مرة أخرى سريعاً Reed & Hall¹¹³. إن رضا الزبون عن الخدمة المقدمة إليه

سوف يقلل من احتمال التوجه إلى المصارف المنافسة. هنا نستخلص ونقول بأن الرضا عبارة عن شعور واحساس نفسي يعبر عن الفرق بين أداء السلعة أو الخدمة المدركة وتوقعات الزبون، وبذلك يمكن التمييز بين ثلاثة مستويات ¹¹⁴ هي:

①الأداء > التوقعات / عديم الجودة / الزبون غير راضٍ
②الأداء = التوقعات/الجودة/ الزبون راضٍ
③الأداء < التوقعات/الجودة العالية./ الزبون راضٍ جداً.

وبذلك فإن المستويات العالية من الجودة تخلق نوعاً من الارتباط العاطفي بين الزبون والمؤسسة، وثم يخلق هذا الارتباط الولاء والوفاء للمصرف. ان مصطلح رضا الزبائن على أنه عبارة عن شعوره الشخصي بالسرور الناتج عن المنفعة التي حصل عليها من استخدام المنتج مع التضحيات التي قدمها للحصول عليها. كذلك رضا الزبائن على أنه درجة إدراك الزبون لمدى فاعلية المؤسسة في تقديم المنتجات التي تلبي حاجاته ورغباته، فضلاً عن أنه الشعور الذي يوحي للزبون السرور الذي ينتج عندما تكون الخدمة مطابقة لتوقعات الزبون.

2. أفضل طريقة للوصول إلى رضا الزبون: يدفعه للتعامل في المستقبل مع المصرف. أن أفضل طريقة للوصول إلى رضا الزبون كما أشار إليه Reed & Hall¹¹⁵ تكون من خلال اختبار و دراسة مخطط تقسيم الزبون الذي يعتبره ليس صندوقاً اسوداً، لا يعرف ما بداخله، بل يتم تقسيم الزبون إلى تقسيمات و يتبلور عبر مراحل ثلاث رئيسة¹¹⁶ هي:

أ- **فهم حاجات الزبائن:** يتوجب على المسوقين أن يكونوا على اتصال دائم بالزبائن سواء الحاليين منهم أو المحتملين ليتسنى لهم معرفة العوامل التي تحدد السلوك الشرائي لهؤلاء الزبائن، إذ يعد فهم الزبون والإلمام بحاجاته ورغباته من أكثر الأمور أهمية للمؤسسة.

ب- **التغذية المرتدة للزبائن:** تتمثل هذه الخطوة بالطرق والأساليب التي يستعملها المسوقين لتعقب آراء الزبائن عن المؤسسة لمعرفة مدى تلبيتها لتوقعاتهم، ويمكن للمؤسسة القيام بذلك من خلال طريق الاستجابة.

ج- **القياس المستمر:** الخطوة الأخيرة لتحقيق الرضا تتمثل بقيام المؤسسة بإنشاء برنامج خاص لقياس رضا الزبائن كنظام (Customer Satisfaction Matrices CSM) الذي يقدم إجراءً لتتبع رضا الزبائن طوال الوقت بدلاً من معرفة مدى تحسين أداء المؤسسة في وقت معين.

خامساً: العوامل المؤثرة على سلوك الزبائن في اختيار المصرف:

1. سلوك الزبون: يعتبر الزبون المصدر الرئيسي لسير نشاطات المصرف لذا تعمل إدارته جاهدة لأجل تلبية احتياجاته المتغيرة، وتسعى دوماً إلى التعرف على سلوك زبائنها لتحقيق كفاءتها وفعاليتها، فإدارة التسويق بالمصرف تضع الزبون في بؤرة اهتماماتها وتجعله محور أنشطتها حتى يتم تفصيل المزيج التسويقي الملائم له، وتخطيط الإستراتيجية المثلى لجلبه والحفاظ عليه، ويرتبط نجاح المصرف بمدى قدرة مسؤولي التسويق في توفير المعلومات التي تمكنهم من التعرف على مطالب واحتياجات الزبائن والتفوق على منافسيهم، ومن أهم العوامل المؤثرة على سلوك الزبون اتجاه الخدمة التي يقدمها المصرف هي:

- **العوامل الديموغرافية:** يقصد بها الإحصائيات السكانية، من حجم السكان، كثافتهم بالمنطقة التي يقع بها المصرف، توزيعهم حسب الأعمار و الأجناس، الدخل و المستوى المعيشي و التعليمي لهم واستقرارهم في المكان أو هجرتهم داخليا و خارجيا. وغيرها.
- **العوامل الاجتماعية:** تشمل الثقافة، الطبقة الاجتماعية الأداء الاجتماعي دور حياة الأسرة، كيفية قضاء الوقت و الإدراك.
- **العوامل النفسية:** تتمثل في الشخصية، الاتجاهات و الآراء، الإحساس بالانتماء إلى طبقة معينة، الدفاعية و الإدراك... إلخ.

يتميز طلب الزبائن على الخدمات المصرفية بما يلي¹¹⁷:

- أ. **عدم التجانس:** يختلف طالبوا الخدمات المصرفية، فنجد من بينهم العامل البسيط، رجل الأعمال وأصحاب المصارف بمختلف أشكالها، لذا فإن احتياجاتهم جد مختلفة وعلى كل عملية تسويقية الأخذ بعين الاعتبار هذا الاختلاف وذلك بتقييم زبائنها، وتعتبر عملية ضرورية حتى تتمكن من اقتراح منتجات تتوافق واحتياجات زبائنها.
- ب. **تكافؤ جزئي للطلب:** نظرا لتعدد زبائن المصارف على إدارة المصرف العمل على تحسين العلاقات معهم دون بذل جهود تسويقية ضخمة لأن المؤسسات الكبيرة هي الوحيدة التي تأخذ في بعض الأحيان مواقف قوة بالسوق.
- ج. **ثبوت الطلب:** ناتج عن ثبوت العلاقة (منتج - زبون) و (زبون - مصرف)، ففي ميدان السوق المصرفي نجد عدد كبير من المنتجات، و الطلب على منتج واحد منها يؤدي إلى الطلب على منتج آخر، فالطلب على حسابات المخطط العقاري يجمع ما بين الطلب على الادخار و الاقتراض.
- د. **عدم عقلانية الطلب:** تعود تقريبا كل المنتجات المصرفية إلى النقود، و سلوك الزبائن الاقتصاديين تجاه هذه المادة (النقود)، فعرض الادخار أو الاقتراض يلبي احتياجات معقدة غير مفهومة وغامضة في نفسية الزبون، وقد أثبتت الدراسات الحديثة وجود تفاوت في التحليل العقلاني للاحتياجات و الدوافع، ولا عقلانية السلوك النقدي و المالي. إن التسويق المصرفي، وظيفة حساسة تلعب دورا هاما في زيادة مردودية

المؤسسات المصرفية كما يجب أن يكون سعي هذه المؤسسات هو تحقيق الوفاء لربائنها والراحة وهذا بالإرتكاز على سياسة تجارية تسمح بتبني كل العمليات التي تقدم الزبون بطلبها وتوفيرها له بأحسن طريقة.

2. **العوامل المؤثرة على سلوك الزبائن في اختيار المصرف:** تعريف سلوك الزبون المصرفي: إن سلوك الزبون المستهلك هو ذلك التصرف الذي يبرزه الزبون في البحث عن شراء أو إستخدام السلع أو الخدمات أو الأفكار أو الخبرات التي يتوقع أنها تشبع رغباته أو حاجاته حسب الإمكانيات الشرائية¹¹⁸. يتأثر سلوك شراء الخدمة المصرفية بثلاث مجموعات من العوامل هما عوامل البيئة الخارجية، عوامل البيئة الداخلية للمصرف والعوامل الداخلية المتمركزة في الشخص، ويوضح الشكل رقم (14-8) هذه العوامل:



الشكل (14-8) العوامل المؤثرة على الزبائن في اختيار المصرف

شاكر تركي اسماعيل، التسويق المصرفي الإلكتروني والقدرة التنافسية للمصارف الأردنية، المؤتمر العلمي الخامس - نحو مناخ إستثماري وأعمال مصرفية إلكترونية، الذي تنظمه كلية العلوم الإدارية والمالية 4 - 5 تموز 2007 - ص: 12-13.

تزاوّل المؤسسات الإنتاجية والخدمية أعمالها في وقتنا الحاضر في ظل بيئة تنافسية، لذا تحاول هذه المؤسسات بناء علاقات ودية مع زبائنهم في محاولة منهم للأثير على مواقفهم واتجاهاتهم نحو الخدمات الإلكترونية التي تقدمها لهم من خلال شبة الإنترنت، لذا يحاول المسوقين فهم سلوك الزبائن لمساعدة مقدمي الخدمة المصرفية لمعرفة كيف يتخذ الزبون قراره باختيار مصرف دون آخر. من هنا لابد لها من تناول جميع العوامل المؤثرة على قراره الشرائي:

أ- **العوامل الداخلية المتمركزة في الشخص:** وتضمن هذه العوامل مجموعة من العوامل المتشابهة التي تتألف منها شخصية الإنسان وحاجاته ودوافعه، وإدراكه للخدمات المقدمة وأهميتها بالنسبة له، إضافة الى درجة وعي الزبون وأهمية الوقت بالنسبة إليه،

ومعتقداته نحو الخدمات المصرفية الإلكترونية ومواقفه واتجاهاته نحو هذه الخدمات والتي تشكلت لديه نتيجة الخبرة والتعلم، ثم كل هذه العوامل مجتمعة تشكل جزء من مواقفه واتجاهاته نحو هذا النوع من الخدمات.

ب- **عوامل البيئة الخارجية:** تعتبر البيئة السياسية والقانونية والبيئة الاقتصادية من أهم عوامل البيئة الخارجية التي تؤثر على سلوك الزبائن، فالبيئة السياسية والقانونية تتكون من القوانين والتشريعات الحكومية، المؤسسات الحكومية والمجموعات الضاغطة التي تؤثر وتحدد أعمال المؤسسات والأشخاص في مجتمع ما. أما البيئة الاقتصادية فتتمثل في جميع القوى المؤثرة على القوة الشرائية للزبائن ونمط إنفاقهم ومن أهم عناصر البيئة الاقتصادية عدالة توزيع الدخل القومي واثار ذلك على الدخل الفردي والتغير في الدخل الفردي للزبائن. فالبيئة الثقافية والاجتماعية للزبائن طالبي الخدمة المصرفية تشكل مواقفهم نحو هذا النوع من الخدمات من البيئة التي يعيشون فيها، فالبيئة الثقافية هي المحرك الرئيسي للأفراد فالثقافة هي التي تحدد السلوك المقبول اجتماعيا والسلوك غير المقبول. في حين البيئة التكنولوجية فلها اكبر الأثر على القرار الشرائي للزبائن طالبي الخدمة المصرفية الإلكترونية والتقليدية سواء، فالبنى التحتية وتوافرها تعتبر من الجوانب المهمة المؤثرة على القرار الشرائي للزبائن فضلا عن الوسائل والأساليب المستخدمة في المجتمع.

ج- **عوامل البيئة الداخلية للمصرف:** وتتمثل عوامل البيئة الداخلية للمصرف بجودة الخدمة المقدمة للزبائن والخدمات المرافقة والمعززة لها، إضافة الى الوسائل التكنولوجية المستخدمة في تقديم الخدمة للزبائن.

د- **عناصر المزيج التسويقي،** أو المثيرات البيئية والتي يمكن التحكم بها وبطريقة تقديمها من قبل مقدمي الخدمة المصرفية، وأثرها على جذب زبائن جدد والمحافظة على الزبائن الحاليين. يرى البعض أن الولاء ناتج عن التجربة المعززة بالإقناع بينما يرى آخرون أن الولاء قد يكون ناتج عن انشغال الزبائن في عمليات عقلانية رشيدة تهدف إلى حل المشاكل التي تواجههم والتي تتضمن المقارنة بين مجموعة من البدائل وخصائصها المختلفة للوصول إلى تفضيل إحداها¹¹⁹. إن المصالح الاقتصادية وشدة المنافسة والتطور التكنولوجي الهائل في المجالات المختلفة وعدم مقدرة المصرف على تحقيق إشباع حاجات ورغبات الزبائن هي من الأسباب الرئيسة والتي قد تؤثر بشكل مباشر على تحول ولاء الزبائن من مصرف إلى آخر، وعليه فإن تطور عملية الولاء نحو المصرف هو ناتج عن مقدرة المصرف على تحقيق مصالح الزبائن وتحقيق أقصى إشباع ممكن لحاجاتهم ورغباتهم. إن قرار اختيار الزبون للمصرف المناسب يوازي تماماً قراره الخاص بشراء الخدمة المصرفية، حيث أن هناك ارتباطاً كبيراً بين قرار شراء الخدمة المصرفية والمصرف نفسه¹²⁰، إذ أن موقع المصرف والطريقة التي يتعامل بها موظفوه مع الزبائن تعتبر من أهم محددات قرار اختيار المصرف كما أن

سمعة المصرف والصورة الذهنية للجمهور اتجاه المصارف تعتبر من المحددات الرئيسية للتعامل معها، فموقع المصرف بالنسبة لمكان إقامة الزبون يعتبر محدداً رئيساً لاختياره في التعامل معه حيث أشارت بعض الدراسات أن نسبة كبيرة من الزبائن كانت تفضل التعامل مع المصرف القريب من مكان إقامة الزبائن وخاصة لذوي الدخل المحدود والمستوى التعليمي المنخفض¹²¹.

سادساً: قيمة الزبون والمكونات والصورة الذهنية:

1. قيمة الزبون:¹²² يعتمد بقاء مؤسسات الأعمال ونجاحها في الوقت الحاضر على ما تقدمه لزبائنهم من قيمة وذلك في إطار علاقة التعامل المباشر بينها وبين الزبون من جهة وما تقدمه من منتجات أثناء عملية التبادل من جهة ثانية ولتحقيق ذلك يتطلب الأمر وضع استراتيجيات مهمة في التفكير إلى ما هو أبعد من عملية تقديم المنتجات والخدمات بل تحقيق مستوى جيد وعميق لعلاقة المؤسسة بالزبون وفلسفة تسويق تمكن المؤسسات من تحقيق رضا الزبون والاحتفاظ به طويلاً، وتعرف قيمة الزبون بأنها "المنافع المرتبطة بالكلفة، التي يستلمها الزبون من علاقته بالمجهز. وعلى نحو أكثر تفصيلاً، توصف بأنها عملية المبادلة التي يجريها الزبون بين المنافع التي يحصل عليها من السلعة أو الخدمة وكلفة الحصول عليها. وتشتمل المنافع كلاً من المنتج نفسه، وخدمات الإسناد والأطراف المشتركة في عملية الشراء والوقت والجهد المبذولين للحصول على المنتج، والمخاطرة المدركة." وهكذا يسعى الزبون إلى جني أقصى المنافع مقابل التضحيات التي يقدمها (لحصول على المنتج على أساس التقدير والمبادلة التي يجريها لتحقيق ذلك).

2. الصورة الذهنية الزبون:¹²³ تلعب الصورة الذهنية التي يكونها الزبون عن المصرف وخدماته دوراً جوهرياً وحيوياً بالتسويق للخدمات المصرفية، وجذب المزيد من الزبائن، حيث أن اكتساب رضى الزبون سيكون له دوراً في تسويق خدمات المصرف، وهو أكثر أنواع التسويق فعالية، فعندما تحدث صديقك أو قريبك عن تميز خدمات المصرف، فأنت بلا وعي أو إدراك منك سوقت للمصرف، وثم عندما يحتاج هذا الصديق أو القريب إلى خدمة مصرفية، فإنه سيثق بما أخبرته به وثم سيتعامل مع نفس المصرف الذي تعاملت معه، ومن هنا حرص العديد من المصارف على تقديم الخدمات بجودة عالية، وبعمل الدراسات، والرقابة على الخدمات والتسويق لضمان رضى الزبون عن الخدمات المقدمة بشكل خاص، وعن المصرف ذاته بشكل عام.

أما إذا كون الزبون صورة ذهنية سلبية عن المصرف، سيؤدي ذلك إلى نتائج عكسية، وسيخبر هذا الزبون أصحابه وأقربائه عن خدمات المصرف السيئة، وثم سيأخذون ما أخبرهم به على محمل الجد، ولن يتعاملوا بدورهم مع هذا المصرف، بل ربما ينقلون ما أخبرهم به هذا الزبون إلى أشخاص آخرين، وثم تشويه سمعة المصرف، وخسارة زبائن محتملين. ولكي لا يحصل ذلك، يجب أن تحرص إدارات المصارف على اختيار

الموظفين، بناء على معايير ومقاييس صارمة ومعدة مسبقاً، حيث أن حسن اختيار الموظف يلعب دوراً جوهرياً في التسويق للمصرف وخدماته، فهو واجهة المصرف، وهو من يتعامل بشكل مباشر مع الزبائن، لذا يجب أن يعكس موظفو المصرف الصورة الحقيقية من المصرف، والتي تجعل الزبون راغباً بالإستمرار في التعامل مع هذا المصرف، بل قد تتعدى العلاقة بين الزبون والموظف العلاقة الرسمية التقليدية، وقد تصبح هناك علاقات وثيقة بين الموظفين والزبائن، ويجب أيضاً تدريب الموظفين على التعامل مع الزبائن ومعالجة الاعتراضات بالطريقة المناسبة والإصغاء للزبون، فضلاً عن اكتساب الوسائل والمهارات وهي: (- جذب انتباه الزبون.- إثارة الاهتمام لدى الزبون فيما يعرض عليه من خدمات.- إثارة رغبة الزبون في الشراء.- استمالة السلوك الشرائي للزبون). وهذا ما يسمى AIDA وهي اختصار من Attention Interest Desire Action، ويعد تدريب موظفي المصرف على أساليب وفنون التعامل مع الجمهور أمراً ضرورياً لبناء صورة ايجابية عن المصرف في أذهان الجمهور. إلا أن هذا ليس كافياً، فلا بد للمصرف أن يقدم للزبون الخدمات المتكاملة، التي قد لا يكون لها علاقة مباشرة بالخدمة، مثل: مواقف السيارات وخصم الفواتير نيابة عن الزبون وسرعة تقديم الخدمة وانجازها، وإنشاء صندوق للشكاوى والاقتراحات، واستطلاع آراء زبائن المصرف في الخدمات المصرفية المقدمة لهم، وغيرها من الوسائل الأخرى.

3. مكونات القيمة للزبون: يتوافر عنصران أساسيان لأجل تكوين القيمة للزبون فإنها تقسم إلى قسمين ويتفرع كل عنصر اساسي الى عناصر فرعية برمتها وبمحصلاتها تؤولف مركب قيمة الزبون والتي يتضمنها جدول(14-3) وعلى النحو الآتي:

جدول(14-11) مركب القيمة للزبون.

عناصر قيمة الزبون	
① القيمة المنتج للزبون والمنافع	② الكلفة الكلية للزبون
■ القيمة الوظيفية: يقصد بها خصائص المادة للمنتج نفسه ويمكن أن تتضمن (الأداء- المعولية - المطابقة - الجمالية). ■ القيمة العاطفية: أصبح أفراد المؤسسة مصدراً مهما لتحقيق التميز وبشكل خاص في التسويق. ■ الموجه نحو الخدمة والجودة العالية نسبياً للخدمات الشخصية هي صعبة التقليد من قبل المنافسين لأنها تعتمد على ثقافة المؤسسة ومهارات الإدارة وتتضمن الآتي:(الاحتراف - الكياسة -المجاملة - الثقة - المثابرة).	■ القيمة المالية: السعر وهو القيمة التبادلية للمنتجات وعلى أساسه تحدد قيمة المنتج التي سيحصل عليها الزبون. ■ كلف الوقت: الوقت الضائع للحصول على المنتج فبعض الزبائن يعدون كلفة الوقت أعلى من الكلفة النقدية وهذا يظهر بوضوح لدى الزبائن الذين لا يرغبون بأن يكون لديهم وقت ضائع. ■ كلف المجهود: وهو الجهد الذي يقوم به الزبون للحصول على المنتج، إذ يعد كلفة يدفعها الزبون. ■ الكلف النفسية: تتضمن الكلف النفسية التعامل مع أفراد جدد والحاجة لفهم الإجراءات الجديدة والمجهود المبذول من أجل التكيف مع الأشياء الجديدة وكذلك قد يصاحبها نوع من الإحباط لدى الزبون في حالة عدم إضافة قيمة له عن اقتناؤه منتج معين.

أ- **العوامل المؤثرة على العلاقة مع الزبون المصرفي:** يسعى المصرف جاهدًا إلى التعرف على الزبون وتحديد حاجاته ورغباته ودوافعه واتجاهاته، والعمل على إشباعها بأقصى كفاية وجعله راضٍ عن خدماته بهذا يحقق المصرف أهدافه، وفي نفس الوقت تحقيق مصالح المجتمع. وتعد مرحلة دراسة سلوك الزبون من المراحل الصعبة والمهمة في التسويق، لأن تحديد الحاجات والرغبات متعلق بالسلوك الذي يتبعه خاصة أن الزبون يتأثر بمجموعة من العوامل قبل أن يتخذ قرار الشراء يتأثر المستهلك أو الزبون سلوكه وتصرفاته اتجاه المصرف وخدماته بالعديد من العوامل التي تدفعه إلى التعامل مع المصرف، حيث أن كل مرحلة من مراحل اتخاذ قراره بالتعامل تخضع للعديد من المؤثرات التي يتسع أو يضيق مداها وفقًا للعديد من الاعتبارات، والتي من بينها **العوامل الآتية:** (- ثقافة المصرف: تعد الثقافة أهم جوانب المصرف ومن الصعب إنشاء علاقة بسبب اختلاف معايير وقيم أعضاء التنظيم الواحد لذلك تعرف الثقافة بأنها: "التوافق مع العوامل المحيطة الداخلية والخارجية وتتضمن أفكار مشتركة بين الأفراد ولغات وإصاال هذه الأفكار"، وهو ما يجعل الثقافة نظامًا لسلوك مكتسب يساعد على تحسين اتخاذ القرار¹²⁴. - مدى توفر الخدمات المصرفية، وتكاملها واتساع وترابط مزيجهما واتاحتها للفروع القريبة من الزبون. - تكلفة الحصول على الخدمات المصرفية بالمقارنة بالمصارف الأخرى. - شروط الحصول على الخدمات المصرفية والاستفادة منها. - مقدار المجهود الجسماني والوقت الذي بذله الزبون في سبيل الحصول على الخدمات المصرفية. - موقع فروع المصرف ومدى قربها من الزبون). وعوامل أخرى (-المزيج الترويجي الذي يمارسه المصرف، ومدى نجاح ما يشمل عليه من عناصر المزيج متمثلة بـ (مدى كفاءة ونجاح الإعلان والإعلام. - مدى كفاءة وفعالية ونجاح رجال البيع الشخصي. - مدى كفاءة وفعالية ونجاح خطط المصرف في استخدام عمليات تنشيط التعاقدات والانطباع الجماهيري والصورة الذهنية مثل: المسابقات ذات الجوائز والحوافز الاجتماعية وغيرها).

ومن أسباب فشل العلاقة مع الزبون: لتحسين العلاقة بين المؤسسة والزبون يجب أن تتفاعل كل عناصر العلاقة جيدًا، إلا أن هناك (-عدة أسباب لفشل العلاقة، وهي تظهر في حركية مستمرة كما يلي: -) عندما لا تصل المعلومات إلى الزبون بشكل جيد. - عندما تصل المعلومات إلى الزبون ولكن تنعدم لديه الرغبة في التواصل مع المصرف. - قد تصل المعلومات إلى الزبون وتتوفر لديه رغبة الاتصال ولكن المصرف لا يستمع إليه. عندما يستمع المصرف إلى الزبون ولكن لا يدرك احتياجاته. عندما يدرك المصرف احتياجات الزبون ولكنها لا تستجيب لها. - عندما يستجيب المصرف لاحتياجات الزبون ولكن بوسائل غير فعالة. - تؤدي وسائل الاستجابة غير الفعالة إلى عدم وصول المعلومات للزبون بشكل جيد وهكذا تصبح العلاقة بين المصرف والزبون تدور في حلقة مفرغة.

الفصل الخامس عشر

أساسيات التعامل مع أنماط الزبائن

يعد القطاع المصرفي أهم قطاع خدمي في الأنظمة الاقتصادية والمالية للدول لما له من أثر إيجابي على التنمية الاقتصادية، حيث يقوم بجمع وتعبئة وتوزيع المدخرات على الإستثمارات المختلفة حسب أهميتها. بالنظر إلى الدور الذي تلعبه المصارف في اقتصاديات الدول، فإن الكفاءة التي تمارس بها أنشطتها ووظائفها سيكون لها تأثير إيجابي أو سلبي على الإنجازات التنموية لتلك البلدان، الأمر الذي سيتطلب من هذه المصارف أن تسعى جاهدة لتحسين كفاءتها من خلال زيادة إيمانهم بإرضاء الزبائن من خلال التعيينات وإرضاء مديريهم المهتمين بالطلب لزيادة مستوى كفاءتهم وتبسيط سير عملهم، الأمر الذي سينعكس في تحسين وتطوير خدماتهم المصرفية والرغبة في تلبية احتياجات الزبائن.

من أجل إرضاء الزبون وتسليم المنتج له في أفضل الظروف وبأكثر الإمكانات ملائمة، خاصة وأن خصائص الخدمات المصرفية غير ملموسة ولا يمكن للزبون الحكم على جودتها قبل الاستفادة منها. الخدمات التي يقدمونها والعمل الجاد لإيجاد طرق ووسائل لمساعدتهم على جذب الزبائن وزيادة حصتهم التسويقية.

لا بد أن تسعى المؤسسات المالية أو المصرفية إلى الولاء لزبائنهم بناءً على السياسات التجارية التي تسعى إلى تقديم خدمات مصرفية كاملة وجديدة للسماح بتبني جميع العمليات التي يقدمها الزبائن، كما أن تعليم تأهيل الموظفين أمر لا بد منه في المجال التنافسي للتمويل والمصارف.

وخلاصة القول، يجب على المصارف أن تؤمن بأهمية ورضا زبائنهم والمحافظة عليها من خلال تقديم خدمات تتناسب مع احتياجاتهم ورغباتهم، والتي لا يمكن تحقيقها إلا من خلال استخدام الآليات التجارية. آليات وتقنيات وإجراءات تسويقية تتكيف مع احتياجات السوق، ومع مراعاة التحسن في جودة وتطوير الخدمات المصرفية، تقود البيئة التنافسية الجديدة دراسة أولية للبيئة المالية المصرفية ومتطلباتها، لفهم احتياجات ورغبات الزبائن. الزبائن، وردودهم على المنتجات والخدمات، والتي تساعد المصارف على صياغة واختيار السياسات الأكثر فاعلية لتحقيق أهدافهم.

المبحث الأول: سلوك الزبون المصرفي

المبحث الثاني: أنماط الزبائن واسلوب التعامل معهم

المبحث الثالث: مهارات الاتصال لخدمة الزبائن

المبحث الأول سلوك الزبون المصرفي

تشهد الصناعة المصرفية تنافسا شديدا في جذب الزبائن والحفاظ بهم من خلال كفاءة الخدمة وجودتها أي تقديم افضل الخدمات المصرفية وتحسينها وتطويرها بنجاح وتميز لهم، سهولة ومرونة وسهولة إستخدام الزبون لخدمات المصرف المتمثلة بالموقع الملائم لآلة السحب، مدة الإنتظار في الطابور، أوقات المداومة، مواكبة المصرف للابتكارات التكنولوجية التي تسهل الخدمات المالية وتزويد من فاعليتها ومرونتها خدمات الانترنت والهاتف المصرفية التي تسهل الخدمات للزبون وتوفر عليه الوقت والجهد. فضلا عن التعامل الراقي بين موظفي المصرف والزبائن بما يستجيب لرغبة الزبائن وطموحاتهم وتطلعاتهم. وتعمل الادارة المصرفية في تبني استراتيجيات ناجحة تتضمن علاقة ثقة متبادلة بين المصرف وزبائنه طويلة الأمد.

كذلك تعد تكلفة الخدمة عامل أساسي لدي الزبون عند اختياره للمصرف وتشمل تكلفة التحويل، التكلفة على بطاقة السحب، التكلفة على الانترنت والخدمات الهاتفية المصرفية. - الإعلانات: تعتبر الإعلانات من أهم الوسائل المستخدمة في التعريف بالمنتجات الجديدة وعرضها. من خلال هذه الوسيلة يستطيع المصرف تقديم خصائص ومميزات منتج جديد.

باتجاه التأثير الإيجابي الكبير في وعي الزبون و الحفاظ على ثقته وولائه، كما أن لغياب هذه الجودة أثر سلبي على المصرف وسمعته، وأحيانا تدفع ببناؤه إلى البحث عن خيارات أخرى تلبي لهم طموحاتهم وتحقق لهم رغبتهم.

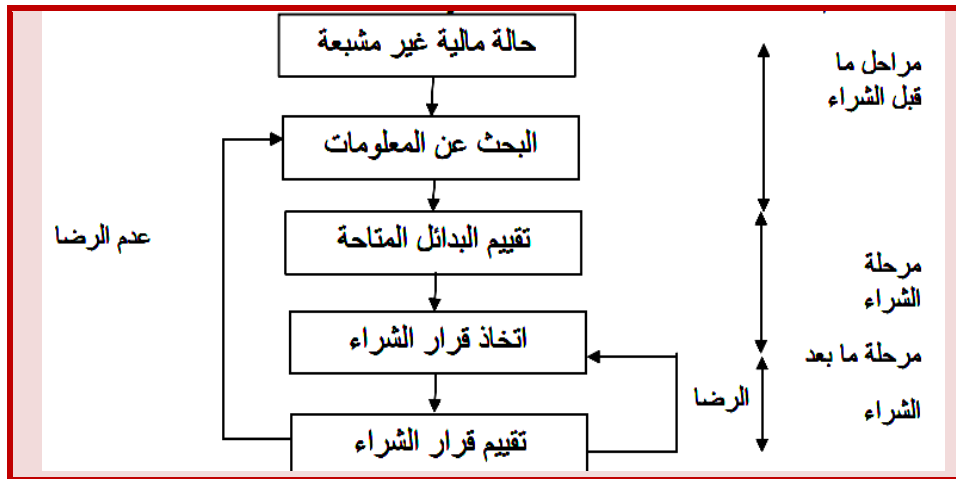
تحتاج مصارف اليوم إلى التركيز بشكل كبير على دراسة سلوك الزبائن بوصفه أحد أهم مفاتيح النجاح المصرفي ويتم ذلك من خلال تطوير وزيادة وعي الجمهور حول خدماتها ومنتجاتها التي توفر. ومدي قدرة هذه الخدمات والمنتجات على منافسة ما توفره المصارف التقليدية من خدمات كما تمتلك هذه المصارف القدرة على التوسع في السوق المالية العالمية وإقناع المستثمرين بتحويل إستثماراتهم وتعاملاتهم إلى هذه المصارف.

تشتمل عملية اتخاذ القرار الشرائي مجموعة من العمليات الذهنية الهادفة والموجهة للوصول إلى حل مناسب لمشكل ناجم عن حالة غير مشبعة لدى الزبون وتنقسم قرارات شراء الخدمات والمنتجات المصرفية إلى ثلاثة أنواع¹²⁵:

■ **شراء معقد:** كون في حالة الاهتمام الكبير الذي يبديه الزبون حول الخدمة، حيث يخصص وقتا أكبر لجمع المعلومات حول خصائصه، قبل قيامه باتخاذ قرار شرائه، وفي هذه الحالة يركز مسؤول التسويق على معرفة الطرق التي يحصل من خلالها الزبون على معلوماته ومن ثم العمل على توضيح خصائص الخدمة المصرفية، ومميزاتها بإستخدام الوسائل التي تؤثر على سلوك الزبون كالإشهار والدعاية.

■ **شراء روتيني** : وينحصر هذا النوع من الشراء في الخدمات المصرفية الأقل تكلفة من حيث المال والوقت والجهد (التحويلات المالية مثلا) ويتم التعامل بها بصورة متكررة وسهلة

■ **شراء متنوع** : وفيها يقوم الزبون بدافع حب التغيير، بتغيير الخدمات باستمرار وهنا تلجأ المصارف إلى محاولة ترسيخ عادات استهلاك الخدمة بالإشهار لغرض التذكير. تسعى المصارف باستمرار إلى جعل منتجاتها متميزة عن منافسيها، والتي من خلالها تستطيع تلبية حاجات ورغبات الزبائن، مما يجعلهم راضين عن خدماتها، فالمصارف لا تسعى إلى بيع ما تنتجه وإنما إنتاج ما يمكن بيعه، ولتحقيق ذلك فإن العملية التسويقية لا بد أن تبدأ بدراسة سلوك الزبون المصرفي والتعرف على حاجاته، ورغباته، ومن ثم التأثير عليه من خلال تصميم المزيج التسويقي الملائم الذي يلبي تلك الاحتياجات والرغبات. تمر عملية اتخاذ قرار الشراء من طرف الزبون المصرفي بخمسة مراحل يمكن توضيحها في الشكل (1-15) الآتي:



شكل (1-15) : مراحل اتخاذ قرار الشراء المصرفي

المرجع: سليم حيرش، واقع التسويق المصرفي في الجزائر دراسة حالة مصرف الفلاحة والتنمية الريفية، مذكرة ضمن متطلبات نيل شهادة الماجستير تخصص تسويق، جامعة بليدة، 2007. ص: 8.

أولاً: مفهوم سلوك الزبون المصرفي: إن رضا الزبون هو الهدف الأساسي للمؤسسة التي في طريقها للبحث عن البقاء والإستمرار، لذا كان لزاماً عليها إن تحاول فهم سلوكه لما لذلك أهمية بالغة للنشاط التسويقي. لذلك نال سلوك الزبون في الوقت الحاضر الاهتمام المتزايد لدى لسلوك الزبون يمكن تكييف سلوك الزبون مع خصائص النشاط المصرفي.

إن دراسة سلوك الزبون تتعلق بالتعرف على كيفية قيامه باتخاذ القرارات التي تتعلق بتوجيه الموارد المتاحة له من وقت وجهد لشراء واستهلاك السلع والخدمات التي تشيع حاجاته، لذلك يحاول رجل التسويق ان يقدم السلع والخدمات التي ترضي الزبائن. ويحدد Martin السلوك الملاحظ للزبون على انه يمثل النقطة النهائية لسلسلة من الاجراءات التي تتم داخل الزبون وان هذه الاجراءات تمثل الاحتياجات، الادراك، الدوافع، الذكاء والذاكرة¹²⁶.

لقد عرف Molina سلوك الزبون المصرفي جميع التصرفات والأفعال التي يسلكها الأفراد في تخطيط وشراء المنتج ومن ثم استهلاكه كما يستعرض بعضها جدول (1-15) الآتي¹²⁷:

جدول (1-15) مفهوم سلوك الزبون المصرفي

الباحث	تعريف سلوك الزبون المصرفي
(الصحن- السيد، 2001، 140) ¹²⁸	"تلك العملية المرتبطة بقيام فرد ما أو جماعة من الأفراد باختيار وشراء، وإستخدام، والتخلص من منتج ما، أو خدمة ما، بما في ذلك عملية اتخاذ القرارات التي تسبق و تحدد هذه التصرفات".
(عبيدات، 13، 2004) ¹²⁹ .	"ذلك التصرف الذي يبرزه المستهلك في البحث عن شراء أو إستخدام السلع أو الخدمات أو الأفكار أو الخبرات التي يتوقع أن أنها ستشبع رغباته وحاجاته حسب إمكانياته الشرائية".
(الصميدعي، 327، 2005) ¹³⁰	"التصرفات التي يتبعها الأفراد بصورة مباشرة للحصول على السلع والخدمات واستعمالها بما في ذلك الإجراءات التي تسبقه" التي تسبق هذه التصرفات وتعددها
عيشوش، 92، 2008) ¹³¹	"كافة التصرفات السلوكية التي يقوم بها المشتري فردا أو مؤسسة وهو بصدد البحث عن السلع والخدمات لشرائها بقصد تحقيق المستوى المرغوب فيه من الإشباع".
(kotler 2009، 345) ¹³²	بانه ذلك التصرف الذي يبرزه الزبون في البحث عند شراء او إستخدام السلع والخدمات او الافكار او الخبرات التي يتوقع أنها تشبع رغباته او حاجاته وحسب الامكانيات الشرائية المتاحة.
(جالب و العبادي، 2010، 205) ¹³³	“ بأنه الافعال والتصرفات المباشرة للأفراد للحصول على سلعة او خدمة معينة والتي تتضمن اتخاذ قرارات الشراء ”.

يعد الزبون المصرفي من أهم العناصر التي يوليها المصرف أكبر اهتمام، فنجاح معاملاته أو فشلها يتوقف عليه، فيعتبر العامل الرئيسي في الخدمات المصرفية بشكل عام. وهنا نجد المصارف تخصص دراسات كثيرة للوصول إلى حاجات ورغبات الزبون و تسعى هذه الدراسات جاهدة في دراسة سلوك الزبون و معرفة درجات الرضا لديه، وان دراسة سلوك

الزبون وهو مشتري الخدمات والخدمات المصرفية لم يحظى اهتماما كبيرا مقارنة بسلوك الفرد الانساني وسلوك الفرد الشرائي للسلع الملموسة، الا ان زيادة وتنوع الخدمات المصرفية المقدمة وزيادة المنافسة في السوق المصرفية أدى إلى زيادة الاهتمام بدراسة سلوك الزبون المصرفي والعوامل التي تؤثر عليه¹³⁴.

ثانياً: العوامل الداخلية والخارجية المؤثرة في سلوك الزبون المصرفي
ترتبط العوامل الداخلية المؤثرة في سلوك الزبون المصرفي بالزبون نفسه، ولذلك فان تأثيرها قد يكون فريداً، ومميز لكل زبون على حدى، هذه العوامل يمكن تقسيمها إلى مجموعتين:

1. **العوامل النفسية:** تتضمن هذه المجموعة كلا من الدوافع والحاجات، الإدراك، التعلم، الاتجاهات، المعتقدات. - العوامل الشخصية: تتمثل في: العمر، نمط المعيشة، الشخصية.
2. **العوامل الخارجية المؤثرة في سلوك الزبون المصرفي:** تكون المحيطة بالفرد، حيث تشمل العوامل الثقافية، والعوامل الاجتماعية، المبينة بالشكل (2-15) الآتي:



شكل (2-15) العوامل الداخلية والخارجية المؤثرة على سلوك الزبائن.

أدوات متابعة رضا الزبائن: اعتمدت مؤسسات الأعمال المعاصرة على أربعة أدوات لتابعة وقياس درجة رضا الزبائن وتتمثل¹³⁵ بالآتي:

أ- الدراسة المسحية: حيث يتم استخدام الدراسات المسحية بشكل دوري، وطرح أسئلة مختلفة لقياسات حالات تكرار التعامل والتي تتعلق بقياس رضا الزبون إذا كان مرتفع أو منخفض.

ب- التسوق الخفي: قيام المصرف بتعيين أفراد يتصرفون كزبائن للقيام بالعمليات من المؤسسة المعنية وذلك من أجل رفع تقارير للإدارة عن نقاط القوة والضعف التي يمكن ملاحظتها أثناء قيامهم بعملية تقديم الخدمات، وذلك من أجل متابعة الطرق التي يتصرف كادر الموظفين بها مع الزبائن.

ج- الاقتراحات والشكاوى: توفر المصارف التسهيلات اللازمة للزبائن لاستلام طلباتهم وجمع المعلومات عن شكاوهم ومقترحاتهم، وهذه التسهيلات قد تكون تقليدية أو عن طريق استخدام تقنيات الاتصالات الحديثة.

د- تحليل فقدان: تضع المؤسسات عادة مستويات معينة للجودة عن طريق ربط التنافس مع تلك المستويات أي جعل التنافس أساساً لتحديد تلك المستويات، وإن المستوى الملائم للخدمات يعتمد على كيفية استجابة الزبائن للتغيرات التي تحصل في مستويات جودة ما تقدمها المصارف، إذ أن سوء الخدمة قد يؤدي إلى التحول للتعامل مع مؤسسات أخرى، وهذا سيؤدي إلى تغيير نظرة وفكرة الزبون لذا فإنه من دون فهم الديناميكيات التنافسية وفهم السلوك الانتقائي للزبون سيكون من الصعب الإجابة على التساؤل الذي يدور حول كيفية وضع المستويات المثلى للجودة، إذ أن التباين في جودة الخدمة المقدمة سينعكس لا محالة على سلوك تحول الزبون من مصرف لأخر. مما سبق، نستنتج أن هناك عدة طرق متوفرة يمكن لأي مصرف استخدامها لقياس درجة رضا الزبون وهنا لا يمكن إغفال أهمية هذه الأدوات بصفتها تؤدي إلى نتائج تعتبر كمقياس لتقدم وتطور المصرف مستقبلاً.

المبحث الثاني أنماط الزبائن واسلوب التعامل معهم

أولاً: سمات موظفي المصرف: بدأ لا بد من استعراض أهم المواصفات النموذجية التي يجب أن يتصف بها موظفي المصرف قبل التحدث عن اسلوب التعامل مع الزبائن الخارجيين و توفر يلي¹³⁶:

1. القدرة على الاتصال و التعبير بوضوح شفاهة أو كتابة عند الاتصال بالزبائن والتعامل معهم.
 2. الاهتمام بمشاعر وأحاسيس ووجهات نظر الزبائن.
 3. المرونة والقدرة على تغيير نمط أو أسلوب تقديم الخدمة بما يتناسب أو مع احتياجات وميول كل زبون على حدة.
 4. المعرفة الوظيفية والمتمثلة في الفهم الكامل للخدمات المصرفية التي يقدمها المصرف وكذلك السياسات والإجراءات المتعلقة بالتعامل مع المصرف.
 5. حسن المظهر للموظف وترك انطباع إيجابي ومحبيب لدى الزبائن.
 6. الكرامة والنزاهة والالتزام من قبل الموظف المسئول عن تقديم الخدمة وفقاً للمعايير والقيم الأخلاقية والأعراف الاجتماعية عند التعامل مع الزبائن.
 7. المتابعة في تقديم الخدمة في الوقت المحدد وبطريقة تعكس الاستجابة السريعة لمطالب الزبائن والوفاء بالالتزامات المقدمة لهم.
- وتقوم المصارف التي تهدف إلى التميز والتنافس والارتقاء بمستوى الجودة في ضرورة استثمار و تنمية رأس المال البشري وتطوير مهاراتهم وتدريبهم على تقديم الخدمات بحودة عالية وتنمية القدرات التنافسية والربط بين أهمية سمعة للمصرف والموظفين معاً، والربط بين أهداف المصرف وبين برامج تدريب الموظفين.

ثانياً: أنماط الزبائن واسلوب التعامل معهم: سيتم في هذا المحور المهم والدور الحيوي للإدارة المصرفية وموظفيها ضرورة التعامل الكفاء والفعال والانساني إتجاه الزبائن واهميتهم في نجاح الأعمال وثم فالزبون يحتل المرتبة الأولى في الأهمية لكل رجال الأعمال، ولذا عليك فهم أنواع الزبائن وتعلم كيفية التعامل معهم لكسب ولائهم دائماً.

علماً بأن التعامل بعشوائية وبجهل مع الزبائن سواء الحاليين أو المحتملين يتسبب في ضياع الكثير من الفرص الربحية والمزايا التنافسية. نعم على المستوى الإنساني بشكل عام نجد أن هناك من يجيد التعامل مع الآخرين وثم جذبهم وكسب ودهم، وهناك من يتعامل بشكل فظ فيتهرب منه الآخرين. لكن في عالم الأعمال هذا لا يكفي، حيث يتوجب على الموظف الى جانب شخصيته الودودة تعلم كيفية تصنيف الزبائن ومعرفة نوع كل واحد منهم، وكيفية التعامل مع كل زبون بالطريقة التي تناسب نوعه، والتي ثم تحقق أقصى فائدة لتحقيق أهداف

المؤسسة الإستراتيجية. وإذا كان الزبون غير راضٍ بسبب سوء التعامل، فلن يكرر التعامل مع المؤسسة مرة أخرى.

وهناك نصائح وأفكار للتعامل مع جميع أنواع الزبائن بشكل عام تتمثل بالمرونة هي الخلطة السحرية للتعامل مع كل أنواع الزبائن و رضا الزبون يأتي قبل تحقيق عملية البيع، وأن قرار الشراء ينبع في الأساس من العاطفة. والحرص والأهتمام أولاً على كسب ثقة الزبون و إظهار القيمة المضافة للمنتج مفتاح جوهري لتحقيق المبيعات والأخذ بالاعتبار بأن قرار الشراء الخاص بالزبون ليس بالضرورة القرار الأفضل أو الأكثر حكمة.

إن المؤسسة الجيدة هي التي تجد الأسلوب الجيد للتعامل مع زبائن ها، ويتطلب هذا الفهم التام لطبيعة السلوك الإنساني، وخصوصا الأنماط الشخصية للزبائن، عاداتهم ودوافعهم وحاجاتهم واتجاهاتهم، (وقيمهم، وتقاليدهم ويمكن الإشارة إلى الأنماط الشخصية، وطرق التعامل معهم.

ومن المفيد والمناسب سيتم التطرق الى العديد من أنماط أو سلوكيات الزبائن وماهي أساليب التعامل معهم لتحقيق الاهداف المنشودة على مستوى الفرد والمؤسسة والمجتمع.

نذكر تصنيفات بحسب السلوك التفاعلي و أنماط أخرى للشخصية يتبلور سلوكها في مواقف عديدة منها والتي يحتويها جدول(15-2) لتحقيق الاهداف المنشودة على مستوى الفرد والمؤسسة والمجتمع. وعلى النحو الآتي:

جدول(15-2) أنماط الزبائن واسلوب التعامل معهم^{137، 138، 139، 140} من اعداد الباحث.

أنماط الزبائن أو الأشخاص	إسلوب التعامل معهم
الزبون الصديق Friendly Customer	الزبون صديق الموظف أو أسرته، وربما سبب في حصول هذا الموظف على وظيفته، وهذا يُسبب كابوساً لبعض الموظفين بسبب الشعور بالامتنان أو الواجب نحو هذا الزبون. ويشعر الزبون بأنه شخص خاص للموظف وعليه التعامل معه على أساس ذلك، ويكون ذلك مزعجاً في كثير من الأحيان، وتعتمد كيفية التعامل مع الزبون الصديق تبعاً لمدى معرفة الموظف بالزبون، باتّباع ما يأتي: الحذر لتجنب عدم استغلال الزبون للموظف بحكم معرفته المسبقة به. الصدق من بداية التعامل لتجنّب حدوث أي خلل في العلاقة في وقت لاحق. بيان الاحترافية والمهنية في العمل حتى يتبع الزبون الموظف أيّاً كانت الصلة به.
الزبون العبقري Genius	يتسم بالتميّز والإبداع، حيث يكون لديهم الكثير من الأفكار الخالقة والمشاريع العظيمة في العديد من المجالات، إلّا أنّهم لم يحظوا

بفرصة تنفيذها نتيجةً لقلّة التنظيم أو الوقت اللازم، ويُمكن التعامل معهم من خلال اتّباع ما يأتي: إدارة الوقت من خلال الاتفاق على المواضيع المراد مناقشتها في جميع الأمور قبل الاجتماع لضمان تنفيذ المطلوب ولتجنب خروج الاجتماعات عن مسارها. الاستفادة من أفكارهم وتطويرها من أجل إدخالها في حيز التنفيذ. اختيار الأفكار والتنفيذ بحرص وفهم، لأنّ هذا النوع من الزبائن لا يتردّد بانتقاد أفكار الموظف المطروحة. إنشاء جدول لتحديد المدة الزمنية لتنفيذ المطلوب، وعدم الاعتماد على هذا النوع من الزبائن في تحقيق النتائج. لكونهم يميلون إلى العمل في عدّة أمورٍ في نفس الوقت.	Customer
يُتّصف بمقارنة أعماله مع أشخاص آخرين، كما أنّه يسعى دائماً لأن يكون صاحب القرار الوحيد في المشروع. لأنّه يرى أنّه سيكون ناجحاً بمجرد أن أحداً آخر فعل نفس الشيء، ويُمكن التعامل معه بما يلي: البحث بشكل مستمر عن مراجع وأمثلة عن أعمالٍ سابقة لعرض نتائجها على الزبون. الشرح بسعة صدر حول عدم القدرة على تطبيق الخطوات نفسها المتّبعة مع الزبائن الآخرين لعدم صلاحيتها لمشروعه الخاص، فذلك يُساعد الزبون على التفهم وإيجاد حلول أخرى.	الزبون المقلّد The Customer Is A Copycat
الزبائن المستكشفون يظهر هذا النوع من الزبائن كأنّه يبحث عن شيء معين، ويُمكن التعامل معهم باتّباع ما يأتي: محاولة إثارة انتباههم وفضولهم. الاهتمام بهم خاصةً في زيارتهم الأولى من أجل تشجيعهم أكثر على القدوم في أوقات لاحقة ومُتكررة.	الزبون المستكشف Explorer Customer
ينجذب إلى الصفقات الضخمة، ويبحث عن الشراء أكثر ولكن بالسعر الذي يناسبهم، ويُمكن التعامل معهم باتّباع ما يأتي: التعامل معهم بشكل خاص أكثر من غيرهم للحصول على صفقة مُناسبة لجميع الأطراف، وتجنب عدم خسارتهم. عمل عروض مستمرة معهم دون إشعارهم بالمنافسة، مثل: اشترى 4 واحصل على واحدة أخرى مجاناً، أو شحن مجاني في حال الشراء بقيمة معينة. وعدم المبالغة أثناء التعامل معهم، والتصرف بذكاء.	الزبون المساوم Bargaining Customer

يُتَّسم بأنه يعرف ما يحتاجه ويريده، إضافةً إلى أنهم منظمون، وتكون عمليات الشراء كأنها جزء لا يتجزأ من يومه، ويُمكن التعامل معه باتِّباع ما يأتي: تسهيل عملية الشراء لهم، ومعرفة اهتماماتهم، وعرض البضائع التي يحتاجونها. ترك الزبائن ليختاروا ما يحتاجونه براحة ودون أي ضغط أو إزعاج، وتمهيد الطريق لهم لذلك.	الزبون المشتري Buyer Customer
الزبائن الباحثون يتميز هذا النوع من الزبائن بدقتهم في العمل، والبحث المستمر قبل الالتزام بالصفقة أو اتخاذ القرار، حيث يهتم بالتفاصيل أكثر من اللازم، كما أنَّهم يجمع المعلومات والبيانات اللازمة قبل عملية الشراء، ويُمكن التعامل معه باتِّباع ما يأتي: جمع البيانات التي يحتاجها عن المطلوب، وتنسيقها بطريقة جذابة ومُلفتة للنظر. التأكد من وجود جميع المعلومات اللازمة لاتخاذهم القرار الأفضل.	الزبون الباحث Researcher Customer
يُتَّصف هذا النوع من الزبائن بالمبالغة وتقليلهم من شأن الموظف إن لم يكن ذا مركز مهم في المؤسسة ويحب دائماً التعامل مع المدراء والمشرفين ويُمكن التعامل معه بما يلي: الثقة بالنفس لتأكيد قدرة الموظف على حل المشاكل. التحدث بطريقة مهذبة، وبيان قدرة الموظف على حل القضية دون الرجوع إلى المدير.	الزبون النخبة Elite Customer
من أفضل وأسهل أنواع الزبائن و تبني معه علاقات تجارية ممتازة، لأنه زبون لا يسأل كثيراً، وليس لديه استفسارات دقيقة، فهو يريدك التعاون معه من خلال تقديم خدمة مناسبة لاحتياجاته، أو يرى أنك تقدم منتج جيد مناسب له. هو يقوم بطلب المنتج بشكل بسيط جداً. ويُمكن التعامل معه بما يلي: لن تجد صعوبة في التعامل مع هذا النوع من الزبائن، فكما ذكرت سابقاً هذا النوع من الزبائن ليس لديه الكثير من المتطلبات، ولذلك يجب التعامل معه بنفس درجة الود التي يعاملك بها، ولكن مع الحرص على عدم خروج الحديث عن إطار العمل. عمل متابعة دورية معه من وقت لآخر، وتقديم عروض جيدة ومميزة له، فهذا يضمن لك إستمرارية التعامل معه وأيضاً ربما	الزبون الودود Friendly Customer

رشحك لأصدقائه لشراء خدماتك. إبراز أهميته كزبون مميز لديك.	
الزبون المشاهد (هو فقط يريد إلقاء نظرة)- هذا النوع من الزبائن في الغالب لا يمتلك نية حقيقة في الشراء، فهو يريد إلقاء نظرة للتعرف على ماذا تقدم، أو يريد تكوين فكرة عن متوسط الأسعار، وجودة المنتجات لديك، أو ربما يريد قضاء بعض وقت الفراغ في مشاهدة المنتجات. طريقة التعامل معه بما يلي: اعطاه الحرية الكاملة للتجول في مكتبك ومتجرك، وإجابة كل أسئلته بود وترحاب في حال هو بدأ بالسؤال. العمل على جعله يشعر بأنه مرحب به على أي حال، وليس هناك مشكلة بالألا يقوم بالشراء. توجيهه للمنتجات الجذابة، غير باهظة الثمن، أو التي تمتلك تخفيضات.	الزبون المشاهد Look Customer
يتسم الشخص الإيجابي بصفات هي: بمواقفه الإيجابية الجادة المعقولة- متحمس، ذكي، يهتم بالنتائج. ومفاوض جيد وبوجه الأسئلة البناءة- يعترض بأسلوب لبق مقبول.- يصغي إصغاء جيداً.- واقعي ويتخذ قراراته بهدوء وعقلانية. يتم التعامل معه إيجابياً بمنهج ناضج. اتبع التسلسل المنطقي في أحاديثك معه. لا تعتبر كل ما يطرح مسلمات دون أن تناقشه. كن أميناً في تعاملك معه. تقبل تحدياته واستجب لها بفعالية. تقديم أفضل الخدمات إليهم، من أجل ضمان سير العملية بسلاسة، ومن أجل إسعادهم. البدئية أثناء التعامل معهم لكسبهم بجميع المراحل الشرائية.	الزبون (واقعي (Real الإيجابي Positive Customer
يتصف الزبون هنا بالخجل والمزاجية، وكثرة أسئلته ورغبته في الإصغاء بانتباه ويقتطع إضافة إلى البطء في اتخاذ القرارات وإعطاء الرد للأسئلة التي تطرح عليه، فهو يفكر في موضوعات كثيرة أثناء حديث الموظف معه مما يقلل من درجة تركيزه واستيعابه لمحتوى الحديث. طريقة التعامل معه بما يلي: • كن صبور وحاول الوصول للأسباب الكامنة وراء عدم قدرة	الزبون السلبي Negative Customer

الزبون على اتخاذ القرار. أن لا يجره الموظف للتصرف بالاتجاه الذي لا يرغبه. مسايرته للوصول إلى ما يحقق رغباته. تدعيم الحديث معه بالأدلة التي تعمق قناعته بما يقوله الموظف كإعطائه المزايا التي يحققها غيره من الزبائن ممن قبلوا بالتعامل مع المؤسسة. عمق الإدراك لديه بأهمية وقته وجهده. • مدعماً حديثك معه بالأدلة التي تعمق قناعته بما تقول مع الأمثلة. • لا تجره إلى التصرف في الاتجاه الذي لا يرغبه وسائره إلى ما يحقق رغباته.	
يُريد هذا النوع من الزبائن أن يُنهي الأمور والمهمّات المطلوبة فوراً وبسرعة وبإطار زمني مُحدد، ويُمكن التعامل معهم باتّباع ما يأتي: التأكد من صحة الأمر المُستعجل قبل البدء بإنجازه ومدى أهميته. في حال عدم شعور الموظف حقاً بأهمية العمل الموكّل إليه، يُمكن الاتفاق مع الزبون على موعد نهائي ومُحدد لتسليم المطلوب.	الزبون المستعجل urgent Customer
يرغب دائماً بالتميّز أكثر من غيره، ويكون موضع التركيز والاهتمام الوحيد، وانه يسأل بشكلٍ مستمر ويُطالب بخيارات دائمة، ويتوقع الرد الفوري، وثم يشعر الموظف بأنّه على حافة فقدان وظيفته إذا لم تكن الخيارات مُراعيةً للمعايير الموضوعة، ويُمكن التعامل معه بما يأتي: • إعطائه الأولوية أو منحه الشعور بذلك إلى جانب إعطاء المساحة من أجل إنجاز أمور أخرى. إشعاره بأهمية حديثه ومشاريعه، وذلك يُساعد الموظف على معرفة اهتمامه وتقديم ما يلزم. الالتزام بالمواعيد المُحددة لمقابلة هذا النوع من الزبائن أو الاتصال بهم. تجنب التعامل مع هذا النوع من الزبائن في حال شعور الموظف بأنه غير قادر على تلبية مُتطلباته أو أنه دون يشعر أنه دون المستوى المطلوب.	الزبون من كبار الشخصيات Important personalities Customer
يتّصف هذا النوع من الزبائن بحبّهم للتفاصيل الدقيقة، فيحاولون البقاء عند الموظف طوال العملية من البداية إلى النهاية، والتحقق من	الزبون الدقيق Precise Customer

سيرها بالمستوى المطلوب مع الأخذ بعين الاعتبار التحديات الدائمة والتقلبات، فبعض هؤلاء الزبائن من الصعب إرضائهم، ويُمكن اعتبارهم نوع من أنواع الزبائن كبار الشخصيات، ويُمكن التعامل معهم باتّباع ما يأتي: الاحترافية بالتعامل مع أمورهم، واكتساب ثقتهم من خلال تأكيد دورك كخبير. سماع جميع الأمور المتعلقة بخططهم وأهدافهم من أجل سير العمل بالاتجاه المطلوب وبطريقة مثالية.	
الزبائن أشباه المحامين يُشبه هذا النوع من الزبائن المحامين إلى حدٍ كبير. فهم يعرفون ما يفعلون وماذا يُريدون، ويُحبّون التفاصيل والتنظيم الجيّد، ويتوقعون من الموظف بالمقابل أن يكون على درايةٍ تامّةٍ بكيفية إنجاز العمل، كما أنّهم لا يترددون أبداً بالاستغناء عن الوكالة أو المؤسسة إذا لم يتمكّن من إنجاز ما هو مطلوب، ويُمكن التعامل معهم باتّباع ما يأتي: ■ وضع خطة بكيفية إنجاز العمل ليكون الموظف أكثر احترافية وتنظيم أمام الزبون. ■ إنشاء جدول زمني لإنجاز الأهداف، وإعلام الزبون في حال حدوث أيّ تأخير يُؤثّر على إنجاز المهام. ■ تسجيل جميع الملاحظات، والأرقام، والأدوات اللازمة خلال الاجتماعات، وإن لزم الأمر يُمكن للموظف إحضار شخص آخر ليقوم بمهمة الكتابة. وتجربة الأفكار قبل اتخاذ القرارات، واتخاذها بالاعتماد على البيانات المتاحة والواقعية. والمناقشة بعد التجربة لضمان فهم الأهداف من جميع الأطراف وصنع القرار المناسب.	الزبائن أشباه المحامين Quasi-Lawyer Clients
الزبون الواثق واحد من أنواع الزبائن الممتازين، هذا الزبون يعرف جيداً ماذا يريد، وهو يتواصل معك ولديه نية حقيقية للشراء. وفي حالة توافر المواصفات التي يحتاجها في منتجك سيقوم بالشراء مباشرة. طريقة التعامل مع الزبون الواثق: قم بإجابة أسئلته بشكل مباشر وواضح، وقدم له ما يريد من معلومات في حالة طلب ذلك. حاول في أسرع وقت التوصل للنموذج الذي يريده وقدمه له. هذا الزبون في الغالب يمتلك الكثير من المعلومات حول ما يريد تحديداً، لذلك عليك كموظف التوصل للنموذج أو المواصفات التي يريدها في	الزبون الواثق Confident Customer

أسرع وقت. في حال لاحظت أنه بدأ في المغادرة، اسأله ما هي الصفة التي يريدها تحديداً وليست موجودة بمنتجك، هذا ربما يفتح المجال مرة أخرى للتفاوض.	
ويتصف هذا الزبون بالشك وعدم الثقة، إضافة إلى لهجته التهمكية التي تنطوي على السخرية لما يقوله الغير، وقد يطلب تقديم البراهين، ويصعب عادة معرفة ما يريده. طرق التعامل معه : عدم مجادلته فيما يقول. معرفة الأساس الذي يبنى عليه شكه وعدم ثقته. تكيف الحوار معه بطريقة تزيل شكه وعدم ثقته. لا تحاول مجادلته فيما يدعي أو يقول وحاول معرفة الأساس الذي يبنى عليه شكه وعدم ثقته. - كيف حوارك معه بطريقة تزيل فيه شكوكه وتردده. ● حاول بناء جسر الثقة الحذرة عن طريق الموافقة على بعض الجوانب المتعلقة بالحديث معه لخلق جو من الثقة التامة.	الزبون المتشكك (عدم الثقة) (Distrust) Skeptical Customer
الزبائن كثيرون التأجيل يتسم هذا النوع من الزبائن بكثرة التأجيل رغم أنه يبدو من النوع المتحمس، كما أنه بالغالب لا يكون موجوداً عند الحاجة إليه، وقد لا يردّ على المكالمات أو يُؤجل الاجتماعات، ممّا يؤدي إلى تأخير التسليم عن الموعد النهائي، ويُمكن التعامل معهم من خلال اتباع ما يأتي: إنشاء جدول تُبيّن الوقت اللازم لتنفيذ كل مهمة على حدا، مع التأكيد على ضرورة الالتزام به. متابعة الزبون مع عدم الإصرار، ويُمكن فعل ذلك من خلال إرسال إيميل جاذب ومثير للاهتمام. مشاركة آخر المستجدات باستمرار مع الزبائن مع الإلحاح بشكل لطيف. إستخدام أدوات تتبع الإيميلات الإلكترونية لتسهيل الفهم على الزبون.	الزبون كثير التأجيل The Customer Is Very Procrastinating
الزبون كثير الحديث أو الثرثار: يتصف الزبون هنا بأنه صديقاً	الزبون الثرثار Talkative

مجاملاً ويتمتع بما يقضيه من وقت في محادثة الغير، ويتصف بالفكاهة والدعابة ويتصف باستحواذه على الحديث والخلط في الموضوعات وله أساليب لجر الآخرين إلى الحديث الذي يريده. ويميل إلى فتح العديد من المواضيع الأخرى، فهو يتحدث عن كل شيء وفي كل شيء، زبون لا يكف عن الحديث بل إنه قد يتحدث خارج الموضوع. لا ولن يُعطيك الفرصة للحديث عن تفاصيل خدمتك، فهو يتخذ من الكلام وسيلة لجذب إنتباه الآخرين له ويتكلم في كل شيء باستثناء الموضوع و يقضي زمناً طويلاً في التحدث حتى يقاطعه غيره. يتم التعامل معه في ضوء الآتي: تسأله أسئلة تجبره على الإجابة بنعم أو لا.

محاولة صب اهتمام الزبون دائماً على المشكلة الأساسية. توجيه النقاش إلى أساسه عند ميل الزبون إلى الانحراف عن الموضوع. توجهه إلى الحديث عن العمل الذي بين يديه لا تدعه بالخروج عن الموضوع قاطعه في منتصف حديثه أثبت له أهمية الوقت وأنتك حريص عليه.

عامله بحرص وحذر، محاولاً الإمساك بزمام المبادرة في حديثك إليه دائماً. واعطه فرصة التحدث كلما رأيت ذلك مناسباً واحرص على إبقاء المحادثة معه ضمن سياق الموضوع أو الخدمة محل الحديث.

-وافق على ما يبديه الزبون من آراء وتعليقات عندما تعطيه فرصة التحدث. اي إعطائه الفرصة للحديث كلما كان ذلك مناسباً.

الإمساك بزمام المبادرة أثناء الحديث معه، وعبر عن إقناعك وتقديرك لاقتراحاته، وأشعره بنقلها إلى أصحاب القرار

في حالة عدم فعالية هذه الأساليب حاول استئذانه بأدب وبروح رياضية للتعامل مع زبون آخر يكون بانتظار مساعدتك.

عليك أن تسمعه بشكل جيد وتظهر له اهتمامك بحديثه.

عليك أن تُظهر جديتك في الحديث عن سلعتك.

حاول بشكل غير جارح إظهار أهمية الوقت لكل منكما.

عليك أن تعدّه بأن تأخذ اقتراحاته محل اعتبار بما يتناسب مع معايير القطاع الذي تعمل به.

الحرص على إبقاء الحديث ضمن سياق الموضوع أو الخدمة محل الحديث.

الموافقة على ما يبديه من آراء وتعليقات. التعبير عن الامتنان والتقدير لما يقدمه من اقتراحات	
الزبون المغرور والمندفع : يشعر هذا الزبون بأنه يحسن صنعا بانتظار الآخرين له، لديه مبالغة في إدراكه لذاته، تولد لديه اتجاهات التميز والسيطرة إضافة إلى غروره المفرط، الذي يقوده إلى الشعور الزائد بالثقة، ويبدو في عجلة من أمره وينفذ صبره بسرعة ويقاطع الحديث ويعيق عمل الآخرين، كذلك يثار بسرعة ولا يسأل شعوره بأنه يعرف كل شيء. طرق التعامل معه : محاولة إنهاء معاملته بسرعة. الحرص على ضرورة مسابرتة. معاملته على أنه شخص ذو أهمية كبيرة وأنه صاحب الرأي القيم.. ضرورة طلب النصيحة منه في المسائل المختلفة. انتزاع زمام المبادرة في الحوار معه. ● حاول إنهاء معاملته بسرعة واحرص على مسابرتة وعامله على انه شخص ذو أهمية وانه صاحب رأي قيم. ● جامله في آرائه ومقترحاته مستخدما عبارة (نعم، ولكن). ● ابتعد من الدخول في التفاصيل وركز على الهدف وحاول انتزاع زمام المبادرة في الحوار معه.	الزبون المغرور (المندفع) Egotistical Customer
الزبون المتردد : ويتصف هذا الزبون بعدم قدرته على اتخاذ القرار بنفسه وينظر إلى عملية اتخاذ القرار على أنها عملية صعبة لا يستطيع القيام بها ويبدو في العديد من الحالات مترددا في حديثه وغير مستقر في رأيه، وعلى الرغم من عدم معارضته لما يقال له إلا أن إجابته بنعم تكاد تكون مستحيلة، وإذا تعرض هذا فأدى تعرض هذا الزبون لموقف حرج، فإنه يبدي عدم رغبته في القرارات التي ستفرض عليه. يُشبه هذا النوع من الزبائن الباحثون إلى حد ما ولكنهم أكثر ارتباكاً وتردداً، ويمكن التعامل معهم باتباع ما يأتي: ● إشعاره بأن فرص الاختيار أمامه محدودة. ● إشعاره بأن الطريق إلى الحلول البديلة مغلق. ● إشعاره بافتقار رأيه للمنطق من خلال تدعيم أقوالك وآرائك. ● في حالة اليأس من الخروج معه بنتيجة، يجب تقديم الشكر له وإشعاره بأن لقاءه كان فرصه جيدة وفتاحة للود والصداقة	الزبون المتردد Indecisive Customer

والتواصل معه. ● التحدث معهم بشكل مُستمر لجعل الخيارات أكثر سهولة. مما يسمح للموظف بالقدرة على التحكّم بالقرار لصالح الوكالة. حاول التلميح لهذا الزبون، بأن فرص الاختيار أمامه محدودة وتقديم الميزات الحالية كن حاسماً فيما تعرضه من وجهات نظر لإشعاره بأن الطريق إلى الحلول البديلة مغلق. ناقشه بطريق تشعره فيها بافتقار رأيه المنطق وتعبية حجته من خلال البراهين والأسباب المنطقية لتعزيز وجهة نظرك. كن حازماً في ردودك عليه، وقم بإعداد إجابات سريعة ومؤكدة على جميع أسئلته واستفساراته، من أجل كسب ثقته.	
يتصف بالهدوء وقلة الكلام، فهو يستمتع أكثر مما يتكلم، يصعب تغيير أفكاره وآراءه بسرعة، يمتاز بالاتزان وعدم السرعة في اتخاذ القرارات، يبحث عن المعلومات، يقوم بالمقارنات للوصول للاختيار الصائب، من خلال تحليله وربطه بين المعلومات وإدراكه للخطر. الزبون الصامت زبون لا يتكلم كثيراً ولا يسأل كثيراً، وكذلك لا يُظهر أي نوع من الإنطباعات السلبية أو الإيجابية بالنسبة لمنتجك، فيبدو لك أنك لا تستطيع فهمه أو التعامل معه بطريقة التعامل مع الزبون الصامت: الحرص على إعطائه المعلومات الصحيحة وعدم مناقشته بغير علم. الجدية في أسلوب الحوار المستخدم معه استخدام الحقائق والمنطق التحليلي.. طرح الأسئلة التي تدور حول الرأي والفكر، التي لا يمكن الإجابة عليها بنعم أو لا، هذا سيفتح لك الفرصة إلى خلق حوار معه وفهمه بشكل أفضل. أعطه الفرصة لعرض رأيه وأبرز له أن رأيه هاماً بالنسبة إليك، وسوف تأخذه بعين الاعتبار في تحديد ما إذا كانت سلعتك تناسبه أو لا. لا تزعجه بسيل من الأسئلة لإجباره على الحديث، بل احترم خصوصيته وامنحه المساحة لجعل الحوار يبدأ بشكل تدريجي. ● احرص على إعطائه معلومات صحيحة ولا تفتيه بغير علم.	الزبون المفكر الصامت Silent Customer

• كن جادا من اسلوب حوارك معه وإستخدام الحقائق والمنطق التحليلي. • عامله بوقار واحترام وأعطه الأمثلة الرقمية والأدلة.	
الزبون المشاهد المتسوق : يميل هذا الزبون إلى التمعن في الأشياء وفحصها، فلا يوجد في ذهنه شيء محدد يريده، ويستمتع بالتسوق، وبالرغم من أنه يمكن أن يكون زبونا جيدا إلا أنه يجب التعامل معه بحذر لأنه لا يجب أن يكون مراقبا وملاحظا، فإذا شعر بذلك يتوقف عن ما كان يقوم به. طرق التعامل معه : عدم وضع الزبون محلا لتركيز الانتباه، وعدم إبداء تصرفات تشعر الزبون بذلك. تتبع حركاته والاهتمام به دون إشعاره بذلك، ومحاولة إبراز العلامات التي تشير إلى الخدمات التي تقدمها المؤسسة. إعطاء تعليق عابر وسريع في حالة رؤية الزبون مهتم بخدمة معينة جديدة. تقديم البراهين التي تثبت أن ما تقدمه المؤسسة من خدمات هو الأفضل • لا تحاول وضع هذا الزبون محل اهتمامك وتركيزك وتأتي بتصرفات تشعره بذلك • تتبع حركاته ومحل اهتمامه دون ان تشعره بذلك وحاول إبراز العلاقات التي تشير إلى الخدمات المقدمة من المصرف وخاصة الجديدة • كن فضوليا حذرا فلو رايته يقرأ أية معلومات تتعلق بخدمة قد طورناها للتو ثم اتركه. • لا تحاول إستخدام أية أساليب ترويجية ضاغطة بل قابله بعبارات الترحاب فقط. • وضح له الميزات والفوائد المقترنة بخدمات المصرف على ان تبرهن له ان ما يقدمه المصرف من خدمات نحو الأفضل. • استعرض إمامه أفضل الأساليب التعامل لأنك تعبر عن سمعة المصرف وشخصيته	الزبون المشاهد (المتسوق) Just - Looking Customer

يتصف هذا الزبون بالتفاخر واتخاذ القرارات بسرعة ونادرا ما يصغي للمناقشات الطويلة، تتحكم عواطفه بسلوكه الشرائي وتجذبه المظاهر أكثر من المضمون، فهو يكره الشرح المفصل عن خدمة معينة، ويعتبر ذلك مضيعة للوقت، وفي حالة وقوعه في الأخطاء فإنه يلقي اللوم على الموظف الذي قدم له الخدمة. طرق التعامل معه : حثه على الاطلاع على المعلومات التي تتعلق باختياره قبل اتخاذ القرار، وتوضيح الالتزامات التي تقع عليه في حالة حدوث أخطاء. حاول قدر المستطاع مساعدته لتجنبه الخطأ أو الإحراج على ان تقدم له كل نصيحة ممكنة تقربه من الاختيار الصحيح واتخاذ القرار. اطلب منه قراءة أية معلومات تتعلق لا باختياره قبل اتخاذه قراره وتوضيح أية التزامات من الممكن ان تترتب على هذا الاختيار تجنباً لأية إحراج أو لوم مستقبلاً، محاولاً انتزاع قرارات ضمنية من جانبه.	الزبون النزوي Snap-Judgment Customer
- سمات نمط شخصية العنيد: بأنه إيجابي النزعة، نشيط ومبادر، يتمتع باستقلالية عالية جداً، يفضل اتخاذ قراراته بصورة منفردة بعيداً عن تأثير الآخرين، فهو عنيد ومتشبه بأرائها التي قد تكون عن علم أو لا، وهو محافظ مقاوم للتغيير، ويرفض كل ما هو جديد ومتطور وذو عقلية مغلقة. يتجاهل وجهة نظرك. لا يرغب في الاستماع إليك. يرفض الحقائق الثابتة ليظهر درجة عناده. صلب، قاس في تعامله. ليس لديه احترام للآخرين يتم التعامل معه في ضوء الآتي: محاولة مسايرته فيما يقول، والثناء على ذلك. إظهار التقدير والاحترام لمعارفه وذكائه. إشعاره بالاهتمام به وبالأشياء التي يقولها. حاول مسايرته فيما يقول وان تثني عليه واطهر له التقدير واحترام ذكائه. الطلب منه تقديم المقترحات التي يريدها حول الخدمات المقدمة وتقديم أية مقترحات أو خدمات وسجلها أمامه وأشعره باهتمامك به بما تقول. أشرك الآخرين معك لكي توحد الرأي أمام وجهة نظره. أطلب منه قبول وجهة نظر الآخرين لمدة قصيرة لكي تتصلوا إلى	الزبون العنيد Dogmatic Customer

إتفاق. أخبره بأنك سعيداً لدراسة وجهة نظره فيما بعد. أجعل وجهة نظر الحضور موحدة أمام وجهة نظره.	
يتصف هذا الزبون بسرعة الغضب وإمكانية الإثارة بسرعة، فهو يبحث عن صغار الأمور وتوافهها، لكي يجعل منها مبررات كافية لافتنال الغضب، كما أنه يرى المتعة في الإساءة للآخرين وإلحاق الضرر بهم وفي الوقت نفسه يكون من الصعوبة إرضاءه لأن آراءه متشددة وفيها نوع من التهجم. من أصعب أنواع الزبائن في التعامل هو الزبون الغاضب، فهو شخص عادة ما يكون لديه تجربة أو عدة تجارب سابقة سيئة مع المؤسسات التي تقدم نفس المنتجات وأخرى، ونفس المنتج في مؤسستك هذا جعله يتعامل بشكل يميل إلى العدوانية وعدم المسؤولية، والرغبة في استفزاز الآخرين. يُظهر الزبون الغاضب انزعاجه من بداية النقاش والحديث، ويُمكن التعامل معهم باتّباع ما يأتي: الأدب والتحلي بالصبر في التعامل معه. استيعاب ثورة الغضب والتعرف على مشاكله. وأن يتمالك الشخص الذي يتعامل معه نفسه ويعمل على التحكم في مزاجه والانضباط والتحكم في ردود الأفعال. الإستمرار في توجيه الأسئلة له والإصغاء له. محاولة الوصول إلى أسباب الغضب لديه ومعالجتها. التركيز على تقديم خدمات أفضل. عدم مجادلته فيما يصدره من أقوال. تدعيم الحديث معه بالأرقام والحقائق والبراهين. التعامل معه بصفة شخصية خاصة إذا كان غضبه له صلة بالمؤسسة. اللجوء إلى تهدئته والتعامل معه كما يريد. • الصبر والتزام الهدوء طوال فترة الحديث أو المكالمة. • تجنّب الغضب أثناء المحادثة حتى تتعزز الفكرة عند الزبون بقدرة الموظف على حل المشكلة أيّاً كانت. • لا تكن منفعلاً والتحلي بالصبر وحاول استيعاب ثورة الغضب لديه والتعرف على مشاكله. وتمالك نفسك واضبط مزاجك وأبقى منضبطاً وتحكم في ردود أفعالك. • داوم على توجيه الأسئلة والإصغاء وحاول الوصول إلى أسباب الغضب لديه وتسويتها. • ركز على كيفية تقديم خدمات أفضل ولا تجادله فيما يصدر عنه	الزبون الغضبان Angry Customer

من أقوال مضمنا حديثك له بالأرقام و الحقائق والبراهين.

● تعامل معه بصفة شخصية خاصة إذا ما كان غضبه نابعا من أمور لها صلة بالمصرف وإذا استعصى استمالته حاول أخيراً تهدئة خواطره والتعامل معه كما يريد هـي الحل الوحيد. *

* السيطرة على الغضب في القرآن الكريم والسنة النبوية : ورد في القرآن الكريم عدد من الآيات القرآنية تدل على أنه من صفات المؤمنين السيطرة على غضبهم ومنها، قوله تعالى ((الَّذِينَ يُتَّقُونَ فِي السَّرَّاءِ وَالضَّرَّاءِ وَالْكَاطِمِينَ الْغَيْظِ وَالْعَافِينَ عَنِ النَّاسِ وَاللَّهُ يُحِبُّ الْمُحْسِنِينَ)) (431) سورة آل عمران - نموذج [APEB] لسلوك الغضب : تم بناء نموذج نفسي أطلق عليه اسم نموذج [APEB] نسبة إلى اختصار مجموعة من العمليات التي يحدث خلالها انفعال الغضب هي : الانتباه (Attention) والإدراك (Perception)، والانفعال (Emotion)، والسلوك (Behavior) ويهدف هذا النموذج إلى مساعدة الفرد على فهم المراحل التي يمر بها الغضب وإستخدام الاستراتيجيات المناسبة في كل مرحلة من أجل أن يسيطر على غصبة الشخصي وغضب الآخرين، وبهذا يكون سلوك الفرد سلوكاً واعياً في تلك اللحظة وبعيداً عن ردة الفعل الغاضبة . يركز هذا النموذج على التحكم بأربعة عمليات رئيسية يمر بها الفرد لحظة الغضب، وهي : ((الانتباه للمثيرات، وإدراك وتفسير المثيرات المسببة للغضب، والانفعالات، وأخيراً السلوكيات الناجمة عن الغضب)) . ويجدي هذا النموذج في مساعدة الفرد على التحكم بغضبه الشخصي من خلال مساعدته على فهم ما يجري بداخله أثناء انفعال الغضب، والتحكم بغضب الآخرين من خلال فهم ما يجري لديهم أثناء تعرضهم لانفعال الغضب .

مرحلة الانتباه: انتباه الفرد للمثيرات التي تسبب له الغضب سواء أكانت هذه المثيرات متعلقة بالفرد نفسه أم متعلقة بالأفراد الآخرين . وهناك طرق تساعد الفرد في التعامل مع المثيرات التي تسبب الغضب مثل : إبعاد المثيرات المسببة للغضب أو تجاهلها أو تقبلها أو الابتعاد عنها .

مرحلة الإدراك: عملية التفسير والفهم للمثيرات التي تسبب الغضب، وهنا تلعب خبرات الفرد السابقة دوراً مهماً في عملية الإدراك، فقد يغضب من شخص آخر عندما يتحدث معه بموضوع ما لأنه يعرف عنه سابقاً أنه يستهزئ بالآخرين، كما قد يحدث خلل في عملية الإدراك نتيجة للاستنتاجات الخاطئة وعملية ربط الموضوعات ببعضها البعض بشكل خاطئ، أو نتيجة بنقص المعلومات الكافية للتفسير ومن هنا يحدث الخلل في عملية الإدراك، ومثال ذلك شخص يثور غضباً حينما يرى شخصاً آخر ينظر إلي محدقاً به وهو لا يعرفه. وهناك طرق متنوعة تساعد في الإدراك السليم للسيطرة على الغضب منها : التفسير العلي للمثيرات والابتعاد عن الشكوك غير المستندة إلى الأدلة أو طريقة إدراك وتفهم الشخص الآخر الذي يحدث له الغضب بالإضافة إلى الحديث الإيجابي مع الذات .

مرحلة الانفعال: ويقصد به الحالة الانفعالية المصاحبة للمثير الذي يسبب الغضب وعمليات تفسير و إدراك هذا المثير، فمثلاً قد يسمع الفرد كلمة معينة في ظاهرها إساءة لشخصيته لكنه يضحك لأنه أدركها بأنها نوع من المزاح، والعكس صحيح، ويجب أن يواجه حالة انفعال الغضب مواجهة ذاتية مباشرة وبلجاً إلى تهدئة النفس من خلال طرق متعددة منها : ضبط الذات، وإظهار الانفعال المضاد كأن يظهر الهدوء بدلاً من الغضب في المواقف المثير للغضب

مرحلة السلوك: السلوك الناجم عن الغضب هو الفعل الذي يقوم به الفرد بعد تعرضه للحالة التي سببت له الغضب، ويرتبط السلوك طردياً مع شدة الغضب، وتختلف أشكال السلوك فقد يكون سلوكاً لفظياً، أو جسدياً، أو رمزياً، وهنا تجدر الإشارة إلى أهمية وعي الفرد بضرورة ألا يكون سلوكه ورده فعل مباشرة على المثير المسبب للغضب، لذا يجب أن يعي الفرد بأن السلوك سيحاسب عليه من الله والآخرين، فإذا ما سلك سلوكاً ينبغي أن يأخذ بالحسبان رضا الله أولاً، ثم عدم إيذاء الآخرين، وإن

إن الزبون الأخضر بشكل عام هو صاحب قرار الشراء الذي يتجنب المنتجات المضرة وغير الودية بيئياً ويسعى للمنتجات الودية بيئياً، ومع ذلك. إن الزبائن الخضر أنفسهم يختلفون في درجة الخضرة قرباً أو بعداً من المطالب البيئية حيث أن الالتزام يكون أقصاه في حالة الزبون الأخضر النشط الذي يكون مداوماً على شراء المنتجات الخضراء مع الإستعداد لدفع علاوة سعرية من أجل ذلك كما يقاطع المنتجات غير الخضراء، ثم ليتناقص هذا الالتزام بدرجات حتى الوصول إلى الزبون الرمادي غير المكثرت بالبيئة ولا يضعها ضمن معايير عند الاختيار والشراء للمنتجات الخضراء والرمادية، كما يكون ولاؤه للعلامة والعادة الشرائية أولاً. المنتجات الخطرة التي تهدد صحة الزبائن.	الزبون الأخضر Green Customer و الزبون الرمادي Gray Customer
الزبون المتشكك لا يصدق أي معلومة، ويعتقد أن المعلومة ناقصة، أو أنك لا تقول له الحقيقة بغرض الاستفادة منه قدر الإمكان، ولا تخدم مصلحته. عليك أن تزوده بمعلومات موثوقة مع أدلة وبراهين وأرقام تجيب على كل شكوكه ومخاوفه. كون حازم وجادة في التعامل معه. أخبره بما يقوله الزبائن السابقون عن خدمتك وصدقك وسمعتك الطيبة. ● الحذر في التعامل معه فهو يقرأ ما بين السطور ويفسره على أنه تهديد لذا يجب أن يتم وزن كل كلمة في التعامل معه و أن تكون الكلمات مختصرة قدر الإمكان. ● الصراحة والوضوح معه في الأقوال والأفعال لئلا تثير الريبة في نفسه. - عدم المبالغة في الصراحة معه أو الاعتذار منه إذا بدر منك تجاهه تقصير فإنه قد يفسر تصرفك تفسيراً غير الذي قصدت أنت. ● تجنب مجادلتة ومماراته وانتقاده ولاسيما أمام الناس وبين له ما تراه صواباً بأسلوب لطيف دون تعنيف أو ألزام بتغيير قناعاته فليس هيناً عليه أن يفعل ذلك. ● إن احتجت إلى محاورته فستعد لذلك بالأدلة المقنعة والحجج القوية والحوار الهادئ مع الحذر من إسقاطاته. ● لا تدعه يسقط عليك أخطائه وتقصيره وهفواته ولا تواجه بعنف	الزبون المتشكك سيئ الظن والريبة Bad conjecture and suspicion

رأيت شخصاً آخر غاضباً فلا يجوز أن ينجح هذا الشخص بإثارتك لأنه وصل إلى مرحلة إلغاء الإدراك، ويجب أن تكون أنت واعياً ومدرراً لخطورة ذلك وأثره على السلوك.

فينفجر إلا إذا كان لك عليه سلطان وتستطيع أنت أن تسيطر على الموقف ولديك ما يكفي من البراهين والشهود. • أعطه ما يستحقه من الاحترام والتقدير إن كان أهلاً ولا تحتقره إن لم يكن أهلاً للاحترام. • إذا رأيت أن المواجهة الكلامية لن تجدي معه فستعمل أسلوب المكاتبة	
• تبصيره بأن السذاجة تختلف عن حسن الظن، وأنها ليست محمودة. • تبصيره بما سيترتب عليها من مشكلات ومضاعفات متنوعة. • تطوير الثقة في نفسه والمهارات الاجتماعية المتنوعة. • تعريفه على طباع الناس وصفات شخصياتهم ليستطيع أن يميز بينهم.	الزبون الساذج Naive Customer
يُتَّصف الزبون غير الواقعي بأنه ذو توقعات وأمالٍ الكبيرة، إذ يُريد تحقيق العديد من الأمور والتقيّد بزمان محدد وميزانية مُحددة، ويُمكن التعامل معه باتّباع ما يأتي: وضع خطة مبدأيه من أجل تحقيق الهدف، أو عملية الشراء، أو غيرها. التحقق من القدرة على تحقيق الأهداف المرجوة. إنشاء جدول زمني لتحقيق كل هدف على حدة، وبيان المدة الزمنية اللازمة لتحقيق الخطة بالكامل. تحديد الأبعاد التي يُمكن إنجاز المطلوب فيها باستخدام الأدوات المناسبة¹⁴¹.	الزبون غير الواقعي Unreal Customer
• -أعمل على ضبط أعصابك والمحافظة على هدوئك معه. -حاول أن تصغي إليه جيداً -- .تأكد من أنك على استعداد تام للتعامل معه - .لا تحاول إثارته بل جادله بالتي هي أحسن. -حاول أن تستخدم معلوماته و أفكاره أثناء الحديث. -كن حازماً عند تقديم وجهة نظرك - .أفهمه أن الإنسان يحترم على قدر احترامه للآخرين - . ردد على مسامعه الآيات و الأحاديث المناسبة - .استعمل معه أسلوب: نعم..ولكن....نعم..ولكن	الزبون القاسي(فظ) Cruel Customer
• غلبة مشاعر الرأفة والعطف ورقة القلب مع الناس عموماً من يستحق ومن لا يستحق وفي غير موضعها. • عدم القدرة على إبداء الغلظة والشدة مع الآخرين وعلى استعمال أساليب التهريب المناسبة حتى مع أولاده أو زوجته أو طلابه أو	الزبون العطوف Kindness Customer

موظفيه أو غيرهم ممن قد يحتاج معهم بعض الحزم والشدّة في التعامل. • الاستمتاع بالرأفة بالآخرين وإسعادهم والاطمئنان إليها وكره الغلظة دائماً. - الميل إلى استعمال أساليب الترغيب والمبالغة فيها حتى في بعض المواضع التي لا يجدي فيها سوى الترهيب. • الضعف واللين والتسامح المبالغ فيه حتى مع من لا يستحقه. • الابتعاد عن الخصومات والمجادلات وإيقاع العقوبات حتى مع من ظلمة وقد يتنازل عن حقوقه المشروعة رأفة بخصمه أو خوفاً منه وإن كان خصمه مستوجباً للعقوبة ولا يجدي معه سواها.	
• الميل إلى موافقة الآخرين ومسايرتهم في أغلب الأحوال ومجاملتهم والنزول عند رغباتهم ولو على حساب الشخص فهو لا يجرو أن يقول: لا أو لا أريد أو نحو ذلك، ولذا فإنه يكثر من قول: نعم، صح، حاضر أبشر، سم لمن يستحق ذلك ومن لا يستحق. • ضعف القدرة على إبداء الرأي الشخصي ووجهات النظر ولا سيما إذا كانت مخالفة لمعظم آراء الآخرين. • ضعف القدرة على إظهار المشاعر الداخلية (رضا، استياء، حب، كره). (وحبسها في أعماق النفس. • الحرص الزائد على مشاعر الآخرين وخشية إزعاجهم جرح مشاعرهم. وضعف الحزم في اتخاذ القرارات. والتواضع في غير موضعه ولغير أهله الذلة. وضعف التواصل البصري بشكل ملحوظ جداً (يتجنب التقاء العيون دائماً أو غالباً). - مع ضعف الصوت وحتى وإن كان الحق له ومع البرهان والشهود	المستسلم الإذعان الزائد Excessive Compliance
• أصغ إليه جيداً لكي تمتص انفعاله و غضبه. - حافظ على هدوئك معه دائماً و لا تنفعل أمامه. - لا تأخذ كلامه على أنه يمس شخصيتك. - تمسك بوجهة نظرك و دافع عنها بقوة الحجة و البرهان. - أعدده إلى نقاط الموضوع المتفق عليها. - استخدم معه المنطق و ابتعد عن العاطفة. - ابتسم و حافظ على جو المرح. - استعمل أسلوب: نعم..... ولكن.	الزبون العدواني Aggressive Customer
• الشخصية الانطوائية محاولة ذوبانها وانصهارها في الدوائر الاجتماعية. عدم الإلحاح في دفعها للاختلاط إلا باقتناعها، لأن ذلك يسبب عقد نفسية له. مساعدتها بروية لاكتساب مهارات تخرجها من عالمها الخاص. محاولة توضيح إيجابياتها ودعم عوامل النجاح فيها.	الزبون الانطوائي Introverted Customer

• اختيار الوظائف والأعمال والوسائل التي يلائمها لإستثمار جهودها. • محاولة استدراجها وإقناعها بحكمة ومرونة عن طريق من يعالجها من أصدقائها نحو الاختلاط والإيجابية الاجتماعية. وعلى الأبوين والمربين الحذر من هذه الصفة عند تربية أبنائهم أو طلابهم منذ الطفولة	
• المعالجة النفسية الهادفة للإستبصارعلى تلطيف حدة الخوف المرتبط بصراعات لا واعية. • التدريب التعبيري والتدريب على المهارات الاجتماعية لزيادة ثقته بنفسه وهذا ما تسعى له أيضاً أساليب نزع الحساسية. • قد تفيد أساليب المعالجة المعرفية في تقليص وإزالة التوقعات المرضية التي تنقص إلى حد كبير ثقة المريض بنفسه. • المعالجة الجماعية.	الزبون المتجنب Avoider Customer
الزبون الولع بجذب أنظار الناس والاستحواذ على انتباههم واهتمامهم بإستمرار ولاستمتاع بذلك والانزعاج من ضده. المبالغة في التعبير عن الانفعالات والمشاعر بتصرفات وعبارات قد لا تتلاءم مع الموقف وفيها سرعة استثارة وأحياناً يعجز عن التعبير عن المشاعر. المبالغة في إظهار النشاط والحيوية، مع الميل إلى كثرة التجديد و التنوع في الاهتمامات والمظاهر والممتلكات والعلاقات الشخصية (تباعاً لما يحقق جذب الأنظار) إضافة إلى كره الروتين والنمطية. المبالغة في إقامة علاقات اجتماعية كثيرة ومتنوعة ولاسيما مع ذوي الجاه والمال والمنصب، من أجل دخول دائرة الاهتمام الاجتماعي والتواجد تحت الأضواء الساطعة التي تجذب تحتها الأنظار ولذا تغلب على تلك العلاقات سرعة التقلب والتغلب والتحول تبعاً لمواقع الأضواء. سطحية التفكير وضحاكته وبعده عن الواقع مع السذاجة وسرعة الاستجابة ضعف الهمة والتحمل وسرعة الضجر مع قصر النظر وضعفه عن التطلع للمستقبل والاستعداد له والإلتفات للماضي والإفادة من دروسه. فقدان الصبر والمثابرة وعدم القدرة على تحمل تأخر النتائج وعند التعرض للضغوط النفسية والأزمات والإحباط يبرز استعطاف الآخرين وجذب الانتباه بصورة ملحوظة.	الزبون جاذب الأنظار الهستيري The Customer Is Hysterical

استطلاع مشاعر الآخرين واهتمامهم وما يثير إعجابهم والتعرف على ما ينفرهم ويسخطهم ورصد ذلك بدقة والاستفادة من ذلك في جذب الأنظار وكسب اهتمام أكبر عدد ممكن من الأشخاص، فهو يتمشى مع ما يطلبه المشاهدون و المستمعون و لكن حسب طريقته هو وفهمه.

إستخدام السلوك الإغرائي للجنس الآخر إذا ضعف الوازع الديني كالمبالغة في الزينة والتغنج في الحديث والتصرفات. طلب السعادة من خلال إعجاب الآخرين والحصول على رضاهم، ويرى الشخص نفسه أنه اجتماعي مرح محبوب يوافق الآخرين ويوافقونه ويسعدهم ويعجبون به.

التعامي عن عيوب النفس وقلة الاستبصار بها أو السعي في إصلاحها. تبذير المال وتشتيت الجهود والطاقات لأجل كسب استحسان الناس. الانشغال بالمظاهر الجوفاء البراقة والغفلة عن حقائق الأمور وجواهرها.

النرجسية تعني حب النفس أو الأنانية، وهو اضطراب في الشخصية حيث تتميز بالغرور، والتعالي والعظمة، والشعور بالأهمية ومحاولة الكسب ولو على حساب الآخرين والنرجسي يهتم كثيرا بمظهره وكيف يثير إعجابهم، ويستفزه التجاهل من قبلهم جداً، ويحنقه النقد ولا يريد أن يسمع إلا المديح وكلمات الإعجاب. - الافتقار لاحترام الذات- فقر التعاطف- قلة الأصدقاء- غيور وعدم الاعتراف بالخطأ: ينتظر من الآخرين احتراماً من نوع خاص لشخصه وأفكاره، وهو استغلالي، ابتزازي وصولي يستفيد من مزايا الآخرين وظروفهم في تحقيق مصالحه الشخصية. يستमित من أجل الحصول على المناصب لا لتحقيق ذاته وإنما لتحقيق أهدافه الشخصية وغالباً ما يبالغ أو يكذب بشكل صريح بخصوص إنجازاته وموهبته يعيش في عالم خيالي مدعوم بالتشويه وخداع الذات.

● الحاجة إلى الثناء والإعجاب المستمر الثناء والإعجاب المستمر للنرجسي، ولا تعد المجاملة العرضية كافية، فالمداراة والتوجيه الهادئ المرتكز على التذكير بعظم خطورة الكبر والعجب والرياء وبأهمية التواصل والإيثار والتواد والتعاون.إذا تسلط عليك بالتعالي والادعاء ولم يجد معه أسلوب الدفع بالتي هي أحسن استخدم أسلوب الحزم ولا تدعه يصعد على أكتافك أو يستغلك أو يحقرك، قد يكون طويل النفس بعيد النظر محكم التخطيط ذا أهداف ومطامع شخصية

الزبون المعجب
بنفسه
(نرجسي)
Self-
Admiring
Customer
Narcissistic

بعيدة لا يعلنها إلا إذا قارب وصولها فإن كانت تخصه ولا تضر غيره فلا إشكال ولكن الغالب أنه لا يخلو من استغلال لغيره من أفراد وعندما يتمكن يتسلط على من كان ضده ويعيد النظر في الماضي ويفتح أرشيف الخلافات ويسوي مع خصومه الحسابات القديمة يلجأ الى حيل دفاعية في اختلاق أعذار لأخطائه وعدم إحساسه بالمسؤولية، لحمايته من مشاعر الإثم، والذنب، ولوم الذات. للمعالجة والوقاية نستمد من النصوص القرآنية والنبوية*.

* للمعالجة والوقاية نستمد من النصوص القرآنية والنبوية ومنها قول الله - تعالى -: وتعاونوا على البر والتقوى {المائدة: 2}. وقول الله في القرآن الكريم مخاطباً رسولنا الكريم: واخفض جناحك لمن اتبعك من المؤمنين 215 {الشعراء: 215}. دعوة للتواضع ونبذ الكبر والتعالي للذين يقودان للترجسية، وحب الذات، وفي ذلك أيضاً قوله - تعالى -: يا أيها الذين آمنوا من يرتد منكم عن دينه فسوف يأتي الله بقوم يحبهم ويحبونه أذلة على المؤمنين أعزة على الكافرين 54 {المائدة: 54}. فالمسلم مدعو للتواضع مع المؤمنين، ومعيار التفوق ليس في الأصل، أو الجنس، أو السلالة، أو الطبقة الاجتماعية، أو الجاه، والثراء، والسلطان وإنما هو التقوى، والخوف من الله - تعالى - كما في قوله - تعالى -: يا أيها الناس إنا خلقناكم من ذكر وأنثى وجعلناكم شعوباً وقبائل لتعارفوا إن أكرمكم عند الله أتقاكم 13 {الحجرات: 13}. والمسلم مدعو للبعد عن الغرور كما في قوله - تعالى -: فلا تزكوا أنفسكم هو أعلم بمن اتقى 32 {النجم: 32}. وفي الدعوة للبعد عن الكبر والتعالي يقول الله - تعالى -: ونادى أصحاب الأعراف رجالاً يعرفونهم بسيماهم قالوا ما أغنى عنكم جمعكم وما كنتم تستكبرون 48 أهؤلاء الذين أقسمتم لا ينالهم الله برحمة إنا أدخلوا الجنة لا خوف عليكم ولا أنتم تحزنون 49 {الأعراف: 48، 49}. وفي الدعوة للتواضع يقول الرسول الكريم - (ص): - إن الله أوحى إلي أن تواضعوا حتى لا يفخر أحد على أحد، ولا يبغي أحد على أحد. فالبغي والفخر والكبر من السمات الذميمة في الإسلام. ولقد جاء الهدي النبوي المطهر: "ما نقصت صدقة من مال، وما زاد الله عبداً بعفو إلا عزاً، وما تواضع أحد لله إلا رفعه الله" وكان الرسول - (ص) - يسلم على الصبية، وكان في بيته في خدمة أهله. ومن باب التواضع كان أنبياء الله - تعالى - يعملون في مهن بسيطة كالرعي، أو النجارة، أو الحدادة وعن الرسول - (ص) - قوله: "ما بعث الله نبياً إلا رعى الغنم، فقال الصحابة: وانت؟ قال: نعم كنت أرهاها على قراريط لأهل مكة". وفي تحريم الكبر والعجب يقول الله - تعالى -: تلك الدار الآخرة نجعلها للذين لا يريدون علواً في الأرض ولا فساداً والعاقبة للمتقين 83 {القصص: 83}. وقال - تعالى -: ولا تمش في الأرض مرحاً 37 {الإسراء: 37}. وفي الدعوة للتوسط والاعتدال يقول - تعالى -: ولا تصعر خدك للناس ولا تمش في الأرض مرحاً إن الله لا يحب كل مختال فخور 18 {لقمان: 18}. وفي بيان فضل التواضع يقول رسولنا الكريم - (ص): - لا يدخل الجنة من كان في قلبه ذرة من كبراً" وقد فسر - عليه الصلاة والسلام - الكبر بأنه: "الكبر بطن الحق وغمط الناس" أي احتقار الغير. وفي هذا الصدد يقول النبي - (ص): - "ألا أخبركم بأهل النار، كل عتل جواظ مستكبراً" (وقال - (ص) -: "لا ينظر الله يوم القيامة إلى من جر إزاره بطراً". فنحن معشر المسلمين مدعوون لنبذ العجب والغرور والكبر، وهما مما يبعد الإنسان عن الكمال، وهما من أعظم المهالك في الحال والمال، فكم من نعمة انقلبت بهما إلى نقمة؟ وكم من عز صار بهما ذلاً؟ وكم من قوة أصبحت بهما ضعفاً؟ ولذلك جاء الكتاب والسنة بتحريمهما، والتنفير منهما، والتحذير منهما كما في قوله - تعالى -: وغرتكم الأمانى حتى جاء أمر الله وجرمكم بالله الغرور {الحديد: 14}. وقوله - تعالى -: يا أيها الإنسان ما غرك بربك الكريم 6 {الانفطار: 6}. وقوله - تعالى -: ويوم حنين إذ أعجبتكم كثرتكم فلم تحصن عنكم شيئاً 25 {التوبة: 25}. وفي ذم الإعجاب بالذات يقول الرسول الكريم {ص}: "ثلاث مهلكات: شح مطاع، وهوى متبع، وإعجاب المرء بنفسه من الخيلاء". وقوله - (ص): - "إذا رأيت شحاً مطاعاً، وهوى متبعاً، وإعجاب كل ذي رأي برأيه فعليك بنفسك". وقوله - (ص): - "الكيس من دان نفسه وعمل لما بعد الموت، والعاجز من اتبع نفسه هواها، وتمنى على الله الأمان". وعلى ذلك فالمسلم عليه أن يتواضع في غير مذلة ولا مهانة، والتواضع من أخلاقه المثالية، وصفاته العالية.

● يحتقر الآخرين.- يظهر معلوماته بتعال. - يظهر لك أنه يعرف في مجال عملك أكثر منك.- يفتخر ويتحدث عن نفسه طيلة الوقت.- يبدي اعتراضات لا صلة لها بالموضوع.- لديه الإجابة على كل سؤال.- يظهر معرفته بكل المواضيع. ● كيف تتعامل معها استشهد بما لديه من معلومات صحيحة كنوع من الإطراء أو المديح. - تقبل تعليقاته لكن عليك أن تثابر في عرض وجهة نظرك.- حاول أن تكون مناقشاتك معه قصيرة.- تجنب الدخول معه في نقاشات جانبية لأنه سيحاول أن يثبت لك أن لديه معلومات أكثر منك. - اختر الوقت المناسب لمقاطعته في مواضيع معينة.*	الزبون مدعي المعرفة Knowledge claimant Customer
الباحث او متصيد الأخطاء: يتّصف هذا النوع من الزبائن بعدم الرضا الدائم عن أيّ عمل يقوم به الموظف، والشكوى المستمرة والنقد الدائم وملاحظته لأصغر التفاصيل، كما أنّه يُغيّر المحتوى مراراً وتكراراً دون أيّ سبب، وهذا لا يعني تقليل احترام الموظف وإنما طبيعة الزبون نفسه تفرض عليه هذه الأمور، ويُمكن التعامل معهم باتّباع ما يأتي: الصبر مهم جداً فهو المفتاح في هذه التعاملات. والانسحاب من الصفة أو المشروع قدر المستطاع حتى لا يُصبح الأمر شخصياً.	الزبون الباحث عن الأخطاء The Customer Looking For Errors

* أسوأ أنواع الزبائن في المتاجر:

1- الزبون مدعي الخبرة : هذا النوع هو الذي يدخل بثقة عالية على أنه أعظم من اشترى الملابس، ولا يُعجبه شيء؛ وعندما يلمس قطعة الثياب يقول جملته الشهيرة "إنها فقيرة"، وليست بالنوعية المطلوبة. وبالطبع، بعد النظر إلى جميع الملابس وتفحصها يخرج خالي الوفاض. 2- الزبون المقرف: أسوأ ما يمكن أن يمرّ عليك كبائع ملابس خلال يومك هو الشخص الذي نسي ما معنى النظافة، والأسوأ من ذلك هو دخول ذلك الشخص إلى غرفة تبديل الملابس؛ ذلك كفيل بأن يجعلك تكمل يومك واضعاً يدك على أنفك. 3- الزبون المتفرج: يدخل بكلّ رحابة صدر، فيجول في جميع أنحاء المتجر يسأل عن جميع الأسعار، ويُدع في تخريب أماكن القمصان، ثم يخرج "يا دار ما دخلك شر". 4- الزبون الذي "يُحارج" بكثرة : هذا النوع له عدة شخصيات، أهمّها المرأة التي تُقسم بأنّها رأت نفس القطعة بسعر أقلّ في متجر آخر، أو الشخص الذي يُريك محفظته ليثبت لك بأنّه لا يملك سوى المبلغ الذي يريد أن يدفعه، بينما هو يُخبئ المال في جيبه الخلفي. 5- الزبون اللفظة: كلّ الأنواع التي مرّت عليك في هذا التقرير هي ألف رحمة أمام هذا النوع، وهو عباره عن كائن بشري يدخل إلى متاجر الألبسة بهدف رفع ضغط البائع، حيث يقوم بتجربة جميع الملابس المعروضة و غير المعروضة، ويقف المتجر رأساً على عقب، بل يصل به الحال حتى اختيار الثياب التي أحبّها، فيقوم بوضعها جانباً، ثم يحصل ما لم يكن في الحسبان، ويقول لقد أقيمت نظرة، وسوف أعود في الغد ربما... شكراً. (زهير غدار- <https://www.annahar.com/arabic/authors-list/%D>)

● يستخدم أسلوب الهجوم على شخصك. - يشكوك إلى الآخرين. - يحول أن يروك. - ليس لديه احترام لمشاعر الآخرين. - اهتمامه مركز في البحث عن الأخطاء. ● كيف تتعامل معها - لا تأخذ اتهاماته على أنها تمس شخصيتك. - تمسك بالموضوع الذي تعرفه. - ركز على مواقع الاتفاق أو الالتقاء معه. - ابتسم وكن مرحاً. - اتخذ المنطق وليست العاطفة أساساً لمناقشته. - أفهمه أم لكل إنسان حدود يجب أن يلتزم بها. - لا تجعله يسيطر على المجموعة.	
● يفند إلى الثقة بالنفس. - متحفظ ويتبدل لونه لأقل مؤثر. - يحاول الاختباء خلف الآخرين. ● كيف تتعامل معه - اطلب منه تقديم وجهة نظره. - قل له أن الإنسان يحترم لمعلوماته وأفكاره وإظهارها للاستفادة منها. - حاول أن تعمل على زيادة ثقته بنفسه وذلك بوضعه في مواقف مضمونة النجاح. - لا تقدم إليه البدائل وحاول أن تعطيه الحل ليثبت عليه.	الزبون الخجول The Shy Customer
● يعامل الآخرين بتعالٍ لاعتقاده أنه فوق كل شخص. - يعتقد أن مكانه داخل الأفراد لا يمثل المكانة التي يستحقها. - يحاول أن يتصيد سلبيات المتحدث، وأن يوقعه في المواقف المحرجة. ● يتم تتعامل معه: - لا تستخدم معه الأسئلة المفتوحة، لأن هذا يعطيه الفرصة لإظهار تعاليه. - استخدم معه عبارات مثل: نعم،،،، ولكم،،،،	الزبون الارستقراطي (المتعالي) Aristocrat
الزبون المقيم: يُشبه الزبون الصديق في العديد من الأمور خاصة في تقديم الانتقاد دون أيّ داعٍ أو سبب، إلا أنّ الموظف لا يكون على معرفة مسبقة بهذا الزبون ولا يمتّ بصلة، حيث يُقدّم الانتقادات وهو على دراية بعدم قدرته أيضاً على فعلها بنفسه، ويُمكن التعامل معه باتّباع ما يأتي: الثقة بالنفس وبطريقة العمل وكيفيته. عدم التراجع عند مناقشة الزبون في أمر محدد. الصبر والاحترام، ويُمكن للموظف التراجع عن المشروع بأكمله إن أظهر الزبون عكس هذه القيم وأدى لبعض الخسائر. الزبون	الزبون المقيم Resident Customer
الزبون المندفع: يتّصف هذا النوع من الزبائن باستعجالهم في عملية الشراء دون أي تفكير مُسبق وفي ذات اللحظة، ويُمكن التعامل معهم باتّباع ما يأتي:	الزبون المندفع Impulsive Customer

متابعتهم وتزويدهم ببعض التجارب عن هذا المنتج أو الصنف، وإزالة المشاكل التي تحول دون عملية الشراء. تقديم صفقات من خلال تقديم العروض لضمان نجاح عملية الشراء أو عدم فقدان الزبون مع مراعاة المدة الزمنية.	
يُتَّصف هذا النوع من الزبائن بصعوبة التعامل معه في كثير من الأحيان لأنه يعتقد بأنه يعرف أكثر من الموظف، ويُمكن التعامل معه باتِّباع ما يأتي: محاولة مساعدته في إيجاد الإجابة الأفضل دون إخباره بشكل مباشر وصريح بأنه مخطئ لتجنب غضبه. الحذر أثناء المحادثة. التهذيب أثناء الشرح لمساعدته في نيل مراده بشكل أسرع.	الزبون المتوهم Delusional Customer
الزبائن الذين يتطلعون إلى التبدل: يتميز هذا النوع من الزبائن بكثرة التبدل وعدم رضاهم عن منتج ما أو خدمة معينة، وبالمقابل هم منفقون جيّدون، ولكنهم يحتاجون إلى بعض الاستشارة، ويُمكن التعامل معهم باتِّباع ما يأتي: معرفة أسباب عدم الرضا عن المنتج ومحاولة مساعدتهم في تقديم الحلول لذلك. معرفة كيفية الاحتفاظ بالزبائن الذين يقومون بإستمرار بالشراء وتقديم أفضل الصفقات لهم.	الزبون يبدل الطلب The Customer Changes The Order
الزبائن الجدد: يحتاج هذا النوع من الزبائن إلى التوجيه الدائم عند القيام بعملية الشراء للمرة الأولى، كما أنهم يحتاجون إلى الاهتمام الزائد لترك انطباع دائم وأولي عن الوكالة، ويُمكن التعامل معهم باتِّباع ما يأتي: • التوجيه المستمر في كل خطوة ومرحلة بشكل سلس. الاهتمام بهم بشكل جيد وتقديرهم. التحدث معهم بشكل مستمر بشتى الطرق، وتقديم عدة خيارات.	الزبون الجديد The New Customer

من خلال ما سبق يتضح بأن هناك اختلاف في شخصيات الزبائن مما يجعل مهمة مقدمي الخدمة صعبة في التعامل معهم، لذلك على المؤسسات أن تقدم دورات تكوينية لمقدمي الخدمات في مجال علم النفس والاجتماع من أجل الاطلاع على خبايا الشخصيات وفهمها واثم إيجاد الحلول المناسبة للتعامل معها.

ثالثاً: إثراء فن التعامل والتواصل مع الآخرين: من المفيد هنا ولإثراء فن التعامل والتواصل مع الآخرين لابد من توضيح مهارات الاستماع و الحوار وتقديم نصائح حول العمل مع الفريق. وكذلك مهارات الاقناع والتفاوض سواء كنا ندرك ذلك أم لا. أنها جزء من حياتنا

اليومية مع عائلتنا والأصدقاء الزملاء والزملائ، ومع ذلك يمكننا أن نتعلم مهارات أفضل للقيام بعملية التفاوض¹⁴².

1. نافذة جوهاري لفهم الذات وفهم الآخرين أثناء التواصل: الاتصال في جوهره عملية كشف وإفصاح، يقوم فيها كلا من المرسل والمتلقي بالإفصاح عن بعض المعلومات والمشاعر والآراء بل حتى الأسرار، وتبادل بينهما. إلا أن الأشخاص يختلفون في مقدار ما يعرفونه عن ذاتهم، ومقدار ما يفصحون به للآخرين. ولفهم عملية الاتصال بين الأفراد من منظار ما يعرفون وما يفصحون، قام عالما النفس (جوزيف لوفت- هاري إنجهام) والتي اختُصرت من اسميهما نافذة جوهاري **Johari window**، وقد صمم نموذج بهدف إيجاد تفاهم أفضل بين الأفراد وداخل المجموعات عن طريق فهم الذات وفهم الآخرين أثناء التواصل. ولفهم الذات وفهم الآخرين لأنها تعد قاعدة أو تقنية تُستخدم لمساعدة الأشخاص على فهم علاقتهم مع أنفسهم ومع الآخرين بصورة أفضل، وضعها عالما النفس جوزيف لوفت وهارينغتون إنجهام، وتساعدنا هذه التقنية في الكشف عن أنفسنا وأين نحن وكيف نرى أنفسنا وكيف يرانا الآخرون. فالإنسان عبارة عن أربع مناطق: المنطقة المفتوحة وهي ما تعرفه أنت عن نفسك ويعرفه عنك الآخرون. والمنطقة العمياء وهي ما لا تعرفه أنت عن نفسك ويعرفه عنك الآخرون. ومنطقة القناع وهي ما تعرفه أنت عن نفسك ولا يعرفه عنك الآخرون. وتم تقسيم الذات في هذا النموذج إلى 4 مناطق أساسية. كما في الشكل (3-15) الآتي:

ذ		معرفة الآخرين بالذات
لا يعرفون	يعرفون	
منطقة الأسرار (Hidden Area)	المنطقة المكشوفة (وضوح النهار) (Open Area)	يعرف
المنطقة المظلمة (المجهولة) (Unknown Area)	المنطقة العمياء (Blind Area)	لا يعرف

شكل (3-15) نافذة جوزيف لوفت- هاري إنجهام

أ- **المنطقة المكشوفة:** هي منطقة النشاط الحر منطقة الوضوح التي يعرفها الفرد عن ذاته ويعرفها الآخرين عنه. وقد تكون معرفة الآخرين لها أما لأنها واضحة لا يمكن إخفائها. أو لأنه يقدمها لهم طواعية. -مثل: الشكل، المظهر العام، المعلومات الشخصية، القدرات والمهارات.

ب- **منطقة الأسرار:** معلومات يعرفها الفرد عن ذاته، ولكنه يخفيها عن الآخرين، وتختلف مساحتها باختلاف الأفراد وباختلاف الشخص المقابل، ومن وقت لآخر، وبحسب العلاقة ودرجة الثقة.

ج- **المنطقة العمياء:** معلومات لا يعرفها الفرد عن ذاته، ولكنها ظاهرة للآخرين، يدركونها من خلال سلوكه العام و اللفظي وتعبيرات وجهه. فمثلاً، قد لا يدرك المرء أن لديه لازمة لفظية يكررها باستمرار، مثل كلمة (يعني)، (طيب).. وما شابهها. وأحياناً قد يرى المرء نفسه لا يجيد الحديث، بينما يرى الآخرون أنه يتحدث جيد.

د- **المنطقة المجهولة:** هي منطقة غير معروفة للفرد ولا للآخرين، وتمثل جميع أبعاد شخصياتنا التي لم يتم اكتشافها بعد. وقد تحمل هذه المنطقة مكونات إيجابية أو حتى سلبية ويتم اكتشافها بعد فترة من الزمن. مثال: النابغة في التراث الشعري العربي لم يكتشف نفسه إلا بعد الكبر. أو قد يظن المرء أنه شجاع وعند تعرضه لموقف ما يكتشف خلاف ذلك.

أنت و الآخرين من خلال نافذة جو هاري:

- كلما كبر القسم المكشوف كانت علاقاتك أكبر.
- كلما كبر قسم الأسرار كانت علاقاتك ضعيفة.
- كلما كبرت المنطقة العمياء فإن ذلك يدل على عدم تقبلك للنصيحة من الآخرين وبعدهم عنك.
- كلما كبر القسم المجهول كانت خبرتك بذاتك وبالعالم من حولك ضعيفة.

رابعاً: مهارات الاستماع الحوار:

1. مهارات الاستماع وأهمية الاستماع الإيجابي (الفعال):

أ- **مفهوم الاستماع:** لغة هناك العديد من المترادفات مثل استماع، إنصات، وإصغاء والتي تشير إلى الانتباه المقصود للرسائل الاتصالية، وإدراكها، وتفهمها، وتقويمها، والتفاعل معها، والاستجابة لها. ان الاستماع ما هو الا وسيلة التعلم الأولى، وجاء تقديم السمع على البصر في العديد من المواضيع لبيان أهمية وعظم قدره. ونحن نبني ما يقارب (57%) من علاقاتنا بالآخرين عن طريق الاستماع الجيد، ولكي هم الناس من حولك لا بد أن تستمع لهم بكل صدق، وتستمع لتفهم وجهة نظرهم. وأن لا يكون الاستماع فقط لمجرد الرد بوجهة نظري الخاصة بل لفهم وجهة نظر الآخرين. لذا يمكن القول أن مهارة الاستماع هي مهارة يهتم فيها الشخص بحديث المتكلم بقصد فهم ما يقول، ويركز انتباهه إليه ويحاول تفسير أصوات وإيماءاته وحركاته. فالاتصال الشفهي ليس مجرد الكلمات المنطوقة، فهو الظروف التي تحيط بالموقف الإتصالي كانهخفاض وارتفاع الصوت والإيماءات ولغة الجسد.

ب- أهمية الاستماع الإيجابي (الفعال): يعد الاستماع الجيد الطريق الفعال للمفكر، أو القائد، أو الفرد ذي العلاقة القوية مع الآخرين، إذ يمكن أن :

- يؤثر في صحة ودقة القرار. وعندما نريد أن نتخذ قرار معين لابد من معرفة ملابسات الموقف، نستمع لكي نعرف الظروف المحيطة للموقف.
- يجعل العلاقات ناضجة وقوية بين الأفراد. كذلك عندما يكون هناك استماع جيد يمكننا معرفه وجهة نظر الآخرين وتكون علاقاتنا بالأشخاص ناضجة وقوية مبنية على الفهم المشترك وليس مجرد الشك كتخيل أشياء غير صحيحة.
- يولد القدرة على الإبداع. عندما نستمع إلى آراء الآخرين فأنا نشارك الناس في عقولهم، فيتضاعف القدرة والإبداع، خصوصاً عندما يحاط بأشخاص مبدعين وبارعين. ويجعل الفرد قادراً على مواجهة المشكلات والأزمات. وهذا يدخل في ضمن مشاركة الناس في خبراتهم عندما نستمع من مصادر مختلفة، ونتلقى المعرفة من مصادر متعددة فيتكون محصله واوات جيدة لمواجهة المشكلات.
- يجعل معايير تقييم الآخرين أكثر عدلاً. إذا لم نستمع جيداً بالآخرين ولم نسمع وجهات نظرهم فأنا سنبنّي قرار غير عادل وإنما بناء على شكوك.
- يعطي إضافة دائمة لقدرة الإنسان على الحديث القوي و الجيد. عندما نستمع إلى المحدثين الجيدين سنكون محصلات قويه نستطيع أن نستخدمها في الحديث الجيد والقوي.
- يقلل من الخطأ ويمثل مفتاح الأمان لنمو الفرد فكرياً. عندما نستمع بشكل جيد مع وجهات النظر المخالفة لوجهات نظرنا فأنا في الغالب سينكسر حده الخلاف والعداء مع من يخالفنا بالرأي عندما ندرك بوجود وجهات نظر مختلفة، ويحدث عن طريق الاستماع أمان فكرياً يساعد على التوازن والنمو بشكل جيد.

كيف نستمع للآخرين ؟

- استمع بصدق وإخلاص لمن يحدثك، استمع له حتى تفهمه، لا أن تخدعه بالتظاهر بالاستماع أو تلتقط منه العثرات و زلات من بين ثنايا كلماته، استمع وأنت ترغب في فهمه ولا تجهز الرد في نفسك وأنت تستمع، ولا تستعجل ردك على من يحدثك، تستطيع تأجيل الرد لمدة معينة حتى تجمع أفكارك وتصوغها بشكل جيد.
- اتجه بجسمك كله على المتحدث، أو بوجهك على الأقل، لأن المتحدث سيشعر بأنك تهمله إن لم تنظر له أو تتجه له..وبين للمتحدث أنك تستمع بفهم وتعاطف، أظهر له ذلك بأن تقول: " نعم.. صحيح " أو تومئ برأسك، بين له بالحركات والكلمات أنك تستمع له. ولا تقاطع، استمع حتى النهاية. بعد أن ينتهي المتكلم من حديثه لخص كلامه مثل أن تقول: " أنت تقصد كذا وكذا.. صحيح ؟ " فإن أجابك بنعم فتحدث أنت، وإن أجابك بلا فأسأله أن يوضح أكثر. ولا تفسر كلام المتحدث من وجهة نظرك أنت، بل حاول أن تنظر إلى الأمور من وجهة نظره هو. وحاول أن تتوافق مع حالة المتحدث النفسية، فإن كان غاضباً أو حزيناً أو يائساً أو خائفاً.. فلا تقلل من أهمية الموقف وخذ الأمر بجدية واستمع بكل هدوء، وشاركه مشاعره.

قرائن الاستماع ودلائله

تظهر دلائل وقرائن للاستماع الجيد لدى المستمع وتعطي انطباع جيد ومحبيباً لدى المتحدث، ومن هذه الدلائل: التعبير عن الاتفاق مع المتحدث بابتسامة أو هز الرأس أو تعليقات مختصرة مثل: نعم.. صحيح.. جيد.. طبعاً.

- إظهار الاندماج بالوضع الجسمي و الانحناء وتركيز التواصل البصري.
- قرائن التهذئة أو التسريع كطلب التمهّل أو وضع اليد على الأذن.
- طلب التوضيح: لفظاً أو بتعبير الوجه و الجسد.

2. مفهوم الحوار: عبارة عن عملية تتم بين طرفين أو أكثر ويتم من خلالها تبادل الآراء والأفكار حول موضوع معين دون وجود عوائق، مما يساعد في فهم كل منهم للآخر أو تقبل رأيه أو الوصول إلى قنوات مشتركة، أو في فهم المشكلات وحلها. ان والحوار يقرب الأفكار بين المتحاورين، ويجعلهم يفهمون بعضهم البعض حتى لو كانوا مختلفين في الآراء، وثم يسود احترام الشخص والثقة فيه من خلال سيادة الحوار كأسلوب للتفاهم بين الناس.

(("تعلم حسن الاستماع كما تتعلم حسن الكلام، ومن حسن الاستماع إمهال المتكلم حتى سنقضي حديثه، وقلة التلفت إلى الجواب، والإقبال بالوجه والنظر إلى المتكلم والوعي لما يقول، ومن الأخلاق السيئة مغالبة الرجل على كلامه والاعتراض فيه والقطع للحديث)).

3. أدب الحوار: الحوار يختلف عن الجدل وسيوضح الفرق بين الحوار والجدل هناك آداب الاتصال: ومن الأخلاق التي أنت جدير بتركها إذا تحدّث الرجل حديثاً تعرفه ألا تسابقه إليه وتفتحه عليه وتشاركه فيه، حتى كأنك تظهر للناس أنك تريد أن يعلموا أنك تعلم مثل الذي يعلم. يقول ابن المقفع في كتاب الأدب الكبير، لكي تحقق آداب الاتصال مع الآخرين عليك بشكل فاعل مراعاة ما يلي: (السلام على محدثك. - الابتسام والإقبال بوجه طلق على محدثك. - المحافظة على التواصل العيني مع محدثك. - التركيز على ما يقوله محدثك وتقليل الالتفات. - الإنصات والحرص على فهم ما يقوله محدثك. - عدم مقاطعة محدثك وإمهاله حتى ينتهي. - لا ترفع صوتك فوق صوته ولا تظهر له أنك أعلم منه بحديثه).

لكي تحقق آداب الاتصال مع الآخرين عليك بشكل فاعل مراعاة ما يلي: حسن المقصد: فليس المقصود بالحوار الانتصار للنفس و بيان ضلالة الطرف الآخر، بل أن المقصود الوصول للحق. التواضع بالقول: من دواعي قبول القول التواضع وعدم الغرور والتكبر. وحسن الاستماع: لكي تفهم من تحاور لا بد أن تستمع له بكل صدق، و تسمع لتفهم وجهة نظره. الإنصاف: ويقتضي أن يكون الحق هو ضالتك المنشودة، تبحث عنه في كل مكان وفي كل عقل. البدء بمواضع الاتفاق و الإجماع: لتأسيس قاعدة تنطلق منها لعرض رأيك و فهم الرأي الآخر. ترك التعصب لغير الحق: لأن الغاية من الحوار هي الوصول للحق. احترام الطرف الآخر: فلا يمكن احترام رأيك وسماعه أن لم تحترم ما تحاور. الموضوعية: الارتكاز على الحقائق و البراهين في الحوار وعدم الركون إلى العواطف والأهواء. واعتدال الصوت: كلما ضعفت الحجة ارتفعت الأصوات.

4. نصائح حول العمل مع الفريق:

أ- تجنب الجدل دفاعاً عن موقفك: قدم فكرتك بكل وضوح وبأسلوب منطقي، ثم استمع إلى رد الفعل مع الآخرين وفكر فيما يقال بعناية قبل أن تعاود الدفاع عن فكرتك.

ب- لا تكن متصلباً في رأيك: لا تفترض أنه لا بد من فوز طرف وهزيمة الطرف الآخر إذا وصلت المناقشة إلى نقطة جمود. فالبديل لذلك الموقف أن تسعى إلى تقديم الحل الذي يأتي في المرتبة الثانية من حيث تفضيل الفريق ككل.

ج- لا تغير فكرك لمجرد تجنب الاختلاف: عندما يبدو أن الاتفاق تم بسرعة وسهولة تشكك في الموقف. تعرف على الأسباب وتأكد أن كل عضو يقبل الحل بنفس الأسباب أو لأسباب مكملة. تنازل الآراء على أسس موضوعية ومنطقية. إذا كان يديك رأي معين وباقي أفراد الفريق ضد الفكرة، يجب عدم تغيير الفكرة بمجرد فك الخلاف، فقد يكون رأيك صحيح لأنك تسعى لمصلحة الفريق كباقي الأفراد، فيجب معرفه ما هي الأسباب التي دعتهم بعدم قبول رأيك، وشرح فكرتك مرة أخرى بأسلوب منطقي بعيد عن الجدل.

د- الاختلاف في الآراء شيء طبيعي وتوقع: اسع إلى إبراز جميع الآراء وإشراك جميع الأعضاء في عملية النقاش. يمكن أن تساعد هذه الخلافات في صنع قرار الفريق لأن تنوع المعلومات والآراء يتيح الفرصة للتوصل إلى حلول أفضل.

المبحث الثالث مهارات الاتصال لخدمة الزبائن

أولاً: مهارات تقديم خدمة ممتازة للزبائن¹⁴³: هناك مهارات عديدة يتوجب اكتسابها لتقديم خدمة ممتازة للزبائن لتمييز في أي موقع لخدمة الزبائن بغض النظر عن مسؤولياتك والقطاع الذي تعمل فيه أو نوع الزبائن الذين تتعامل معهم كل يوم هي:

1- كُن مستمعاً جيداً : أستمع باهتمام وأطرح الأسئلة ولخص الإجابات لزبائنك. فبال تأكيد سيظهر ذلك أهتمامك ورغبتك في تقديم الحل الأمثل.

2- مهارات الاتصال الواسعة: تعلم كيفية التواصل الفعال مع زبائنك. معرفة متى الاستماع، متى التحدث وكيفية التحدث. فذلك سيجعل عملية التواصل أسهل بكثير في أي وقت تتحدث فيه مع الزبون

3- كُن هادئاً وصبوراً : حاول السيطرة على مشاعرك والبقاء هادئاً فهذا سيساعدك على التعامل مع الزبائن الساخطين والفوضويين. فعندما تبقى هادئاً سيشعر زبونك بالمزيد من الإحترام.

4- الوفاء بوعودك : تطوير القدرة على إدارة توقعات شكاوى الزبائن والبقاء على اطلاع أولاً بأول بسياسات المؤسسة لضمان إمكانية الأيفاء بأي وعد تقطعه للزبائن.

5- كُن صادقاً : التعامل بصدق وشفافية مع الزبائن يُثبت بأنك حقاً مهتم برضاهم وسعادتهم. حتى وأن كانت الرسالة التي تود أبصالتها لزبونك غير إيجابية.

6- هل أن الزبون راضياً عن الحل المعروض عليه؟ : التدقيق المزوج مع زبونك يضمن رضاهم الكامل ويساعد في تحسين سُمعتك لدى هؤلاء الزبائن.

7- كُن خبيراً : تعلم كل شيء عن كل المنتجات والخدمات التي تقوم ببيعها لزبائنك. أقضي وقتاً بدراسة المنتج فضلاً عن الحلول العديدة التي تقدمها لمختلف الحالات.

8- أتقان لغة الجسد : أن الوصول الى لغة جسد متقنة هو أمر مهم أيضاً حتى عندما تتحدث مع زبونك في الهاتف. الابتسامة المتكررة والتعبير عن السعادة والضحك في حديثك يساعد على تحسين انطباعك لدى الزبائن.

9- كُن واثقاً : إذا كنت تبدو واثقاً في محادثتك عبر الهاتف فأن أقناع الزبائن بأي نوع من الاتفاقات أو الحلول سيكون أمراً سهلاً.

10- التعامل بشكل جيد مع المفاجآت: إن القدرة على التكيف في محيط خدمة الزبائن هو أمر ضروري من أجل الاستعداد الكامل لأي مفاجآت قد تواجهك أثناء العمل.

11- العمل في ظل الضغوط : المعرفة في كيفية حل المشاكل والتفكير في المستقبل والحفاظ على هدوئك في جميع الأوقات سيساعدك على تقديم أفضل الحلول لزبائنك.

12- ماذا لو كانت لك هذه المشكلة ؟ وضع نفسك بمكان زبائنك سيساعدك ذلك على الحصول على المنظور اللازم من أجل إيجاد الحل المناسب والمرضي لكلاً من الزبون والمؤسسة التي تمثلها.

- 13- إستخدام لغة إيجابية : إن إستخدام لغة إيجابية أي تحفيزية وبوسائل أقناع هي أفضل طريقة للوصول الى زبائنك.
- 14- هل تمتلك مهارات الحاسوب ؟: عندما تمتلك مهارات الحاسوب بوصفها ممثلاً لخدمة الزبائن فإن ذلك يسهل عليك كثيراً التواصل وبشكل سريع مع الزبائن والأفراد الآخرين في مؤسستك.
- 15- إتخاذ خطوة إضافية : إن بذل جهود أكثر مما يتوقعه الزبون سوف يؤدي بالتأكيد الى إيجاد حلول لمشاكل كبيرة وثم كسب ولاء الزبائن.
- 16- التعلم من الأخطاء: أخذ الوقت الكافي للتفكير في أية أخطاء ارتكبتها هي وسيلة للحصول على رؤية في كيفية إدارة الزبائن بشكل صحيح والتواصل معهم بفاعلية في جميع الأوقات.
- 17- كُن قيادياً : إن إظهار قدرتك على توفير حلول جديدة للزبائن يثبت حُسن إدارتك ويزيد من مهاراتك.
- 18- الودية والتعاطف : إن التعامل الودي وتحمل زبائنك بالتأكيد سيساعدك في خلق جو سليم لتقديم أفضل الحلول.
- 19- أعرف مؤسستك : التفاعل مع زملائك والتعامل معهم بودية سوف يساعدك في المستقبل إذا حدث لك أرباك في مشاكل معقدة. فكسب المزيد من الأشخاص في المؤسسة التي تعمل بها سيسهل عليك العمل كما ويضمن رضا جميع الزبائن.
- 20- إدارة الوقت : إن إدارة وقتك بشكل سليم كمنسوب لخدمة الزبائن يعني في نهاية المطاف الفارق بين التأخر عن الحد الأدنى من الدعوات المطلوبة وبين التميز في الموقع الذي تتولاه.
- 21- التحليل : تحليل المشاكل بمجرد البدء في التحدث مع الزبائن هي وسيلة لأثبات مهاراتك في الوقت الذي يعزز فيه من قدرتك على حل المشاكل واكتشاف الحلول الجديدة.
- 22- التفاوض والأقناع : أن معرفة كيفية الوصول الى تسويات مقبولة للطرفين بينك وبين زبونك هو أمر ضروري للوصول الى نتائج تعود بالمنفعة على الطرفين.
- 23- استيعاب العوامل النفسية البشرية : إكتساب المزيد من الدراية في النفس البشرية، لغة الجسد ونبرة الصوت عند التحدث الى الزبائن، فالتعرف على السلوك البشري يسهل عليك التأثير على الآخرين وإقامة روابط حقيقية مع الزبائن.
- 24- امتلاك المثابرة: فعندما تكون المثابرة موجهة نحو أهداف محددة ومركزة فإنها تدل على الاحترافية والتفاني من أجل المؤسسة التي تمثلها.
- 25- أبرام الصفقة : إن استيعاب كيفية أبرام الصفقة أو الحصول على حل ووضع اللمسات الأخيرة على الدعوات هو جزء أساسي من عملية التواصل.

ثانياً: **مهارات الاتصال الشفهي:** هناك بعض السلوكيات تسمى "الأخطاء القاتلة" لأنها تدمر أي عملية تواصل على الفور. فهي تؤدي إلى التخمين، وسوء الفهم (الضن)، والغضب، والإحباط، والانهيار التام لعملية التواصل، كما أنها تضع حواجز بين الطرفين وتولد الكراهية، ولسوء الحظ، من السهل علينا ارتكاب هذه الأخطاء و الوقوع فيها. ويمكن أن تصنف هذه الأخطاء ضمن 3 مجالات: الاستعلاء (التكبر)، وإرسال الإشارات، والتجنب.

الأخطاء العشرة القاتلة في التواصل

① الاستعلاء :

- **التقييم:** عندما نصدر حكماً سواء إيجابياً أو سلبياً على شخص، فقد يشير ضمناً إلى أننا نعتقد أننا " أفضل " منه بشكل ما. و يحدث ذلك عندما نحكم على الآخرين بشكل عام، بدل من التزام التحديد غير موضوعي.
- **تجنب التقييمات** " لا تصلح لشيء " والمقارنات " أخوك أحسن منك " والانتقادات العامة من خلال توضيح نقاطك بشكل لبق وتام مستعيناً بكلمات موضوعية ومحايدة قائمة على الحقائق.
- **الوعظ الأخلاقي:** يعد الإرشاد واللوم وإثارة مشاعر الخجل والخزي وإحياء ملفات قديمة غير مرغوبة أربعة أشكال من الوعظ الأخلاقي، وهذه الأمور تؤدي بعملية التواصل لنهاية سريعة.
- قد يكون من الممتع أن تظهر مظهر الجاد راجع العقل مع شخص ما حين تعتقد أنك " تعرف أكثر منه " وأنتك " أكثر حكمة "، ومن هنا تبدأ " الوعظ ". فبدل من إلقاء المحاضرات واللوم وإثارة مشاعر الخجل والخزي، حاول أن تضع نفسك مكان الآخرين. و كلما فعلت ذلك زادت فرص تقبلك و تقديرك لهم وتعاطفك لمساعدته. ساعد الآخرين من خلال الإنصات وانتظر حتى يطلبوا منك النصيحة.
- ابحث عن الحلول، لا الأخطاء لأن عند بحث على الأخطاء الآخرين لن يستمعوا لك ولن يتعاونوا معك.
- **تقص دور الطبيب النفسي:** من الخطأ أن نشتغل في تشخيص الآخرين و سلوكياتهم " إنك لا تبذل جهد كافياً "، " هو يتصرف كذلك لأنه... " نظراً لعدم وجود طريقة لمعرفة ما إذا كنا على صواب أم خطأ. كما أن هناك احتمال كبيراً أن يكون تشخيصاً خاطئاً. ولكن المشكلة التي تقع بأن بمجرد أن نقوم بهذا التشخيص نتصرف مع الشخص وكأن تشخيصنا صحيح، مما يؤدي إلى صعوبات في التواصل.
- هناك أمور من الأفضل أن تبقى غير معلنة، فإذا كان عليك أن تقولها، فقلها بشكل واضح ومحايد ويظهر الاحترام.
- **إعطاء ملاحظات ساخرة:** إن عبارة مثل: "مرحباً، يسعدنا انضمامك إلينا " قد تعني ما تقوله الكلمات، لكن عندما تقال لشخص تأخر اجتماع، فإن الرسالة الخفية تكون: " "

لقد تأخرت كثيراً، وأنا مستاء من ذلك " وهو نوع من التعليقات الساخرة. والسخرية إهانة شديدة تولد مشاعر استياء وغضب و إحراج. قل ما تعنيه بدلاً من إخفائه في شكل ملحوظة ساخرة.

② إرسال الإشارات : تمارس عادة مع الأقل مكانه سواء وظيفياً أو عمرياً.

■ **إصدار الأوامر:** من الخطأ إخبار شخص بما عليه أن يفعل بطريقة لا تدع أي مجال للمناقشة، أو طلب مزيد من المعلومات، أو الاختلاف، أو حتى الموافقة، مما يسبب استجابة عدوانية أو خضوع ممزوج بالاستياء. إن السؤال – و ليس إصدار الأوامر – مبدأ جيد عليك إتباعه إذا كنت تميل لإصدار أوامر. فيترتب عليه بأن العمل قد لا يكون متقن، فيجب مناقشة الشخص وتوجيه الأسئلة لمعرفة موقفه اتجاه الموضوع قبل البدء بالتوجيه. في المرة القادمة التي تشعر فيها لقول " يجب عليك " أو " كف عن ذلك " حاول أن تكف أنت عن ذلك، وابحث عن طريقة أفضل !.

■ **الاستدراج:** هناك نوع خفي من إصدار الأوامر يعرف بالاستدراج، تصدر فيه عبارات تفترض أن الشخص الآخر يتفق معنا في الرأي دون إعطائه فرصة للتعبير عن رأيه، وعادة يتم بطريقة مهذبة ومنطقية !. ومن خلال تسير النقاش بسرعة كبيرة، " نجبر " الطرف الآخر على الإذعان لرأينا.

إذا وجدت نفسك تقود حواراً نحو النهاية التي تريدها بسرعة، اسأل نفسك ما إذا كنت تحاول " استدراج " الطرف الآخر للخضوع لك ! إذا كان الأمر كذلك، هل هذا ما تريد، أليس من الأفضل لهدفك وللعلاقة أن تستمع لوجه نظر الطرف الآخر ؟.

■ **التهديد:** قد يكون التهديد متضمناً في رسائل " و إلا.." أو " من الأفضل لك.." " أو " إذا لم تفعل.." وهي رسالة تثير قلق الآخرين وتوسع فجوة التواصل بينهما، فحينئذ فيسعى أغلب الناس للبحث عن طريق لعدم " الامتثال " لها أو قد يخضع للعمل لكن بدون إتقان (اشرح السبب وراء ضرورة حدوث شيء ما بطريقة تخلو من أي تهديد). إذا كانت هناك أسباب وجيهة لقيام أو عدم قيام شخص ما بأمر معين، اشرح هذه الأسباب - و اشرح النتائج أيضاً إذا كنت تسعى للدقة واللباقة.

■ **أسداد النصح في غير موضعه:** عندما نقدم نصيحة لشخص لم يطلبها فأنها في الغالب ستقابل بالتجاهل. وعندما لا نتحرى العوامل التي تساعد على قبول النصيحة مثل الرفق في الحديث، والاستئذان لتقديم النصيحة، ووضع أنفسنا مكان الآخرين، فأن ما نقول سيكون مجرد حديث يذهب مع الريح. وقد يسبب النصح بهذه الطريقة إهانة للشخص المنصوح فتبدأ الصراع بين الطرفين و إن أخطاء التواصل الثمانية السابقة تسبب قلة احترام و إهانة للطرف الآخر، و الخطأ التاليان ينطويان على إهانة لمرتكبها أكثر من الشخص الذي ترتكب في حقه.

■ **الغموض:** إذا لم نصل مباشرة إلى النقطة التي نريدها، فسوف يضطر الآخرون لتخمين ما نقصده أو نريده، وعادة ما يكون تخمينهم خاطئاً. فإذا كان لديك نقطة تود

الحديث عنها، فلتعرضها بشكل واضح ومباشر، لا تشر إليها بأساليب غير مباشرة.

■ **التثنية:** عندما تصبح المناقشة عاطفية أو شخصية، أو عندما يبدأ شخص في الكشف عن أشياء خاصة، يشعر الناس بعدم الارتياح و يحاولون توجيه الحديث لأمر ثانوية، مما يؤدي إلى تثنية التحدث أو تغيير الموضوع. ويعد التعاطف أو المواساة بعبارات سطحية لا تحمل قيمة حقيقية " سوف تشعر بتحسن غداً "، " آسف لسماع ذلك " من أساليب التثنية، فهذه الأمور تبعدنا عن المحادثة و تجعلها تدور بمستوى سطحي. فمن عواقب هذه الطريقة التقليل من أهمية الشخص والموضوع. إذا أحتاجك صديق فكن بجانبه.

كيف تقدم معلومات تستقبل ولا ترفض..

- من أسس التواصل: كثيراً ما تحدد الطريقة التي نبدأ بها رسالتنا نتائج التواصل، ولكن كم مرة خططنا لأول جملة أو جملتين في حديثنا قبل أن نبدأه ؟
 - ما هدفي ؟
 - لماذا أتواصل ؟
 - ما الذي أسعى لتحقيقه ؟
 - ما لشكل الذي أريد أن تتخذه المناقشة ؟
 - كيف يمكنني أن أوضح وجهة نظري بأفضل شكل ممكن و أكون مقنع ؟
- أن وضع الهدف العام للحديث والشكل الذي نريد أن يتخذه يسمى بتأطير المناقشة أو وضع إطار لها، أي التفكير قبل التحدث حتى نبدأ البداية الصحيحة.

التأطير يساعدنا بثلاث طرق مهمة:

- توجيه المناقشة نحو النتائج المنشودة مما يوفر علينا الوقت و الجهد.
- يساعدنا على خلق تناسق بين توقعاتنا وتوقعات الآخرين من المناقشة.
- يساعدنا على تقديم المعلومات بطريقة تجنبنا دفع الطرف الآخر لاتخاذ موقف دفاعي، أو اتخاذ ردة فعل عنيفة أو تجاهل رسالتنا.

■ بعض أنواع العبارات الإطارية:

- **الحدود:** حدد ما سيتم التركيز عليه أو سيتم التغاضي عنه: مثال " لن نتحدث اليوم عن الأداء العام في المدرسة – والذي يتميز بالتفوق – وإنما سنتحدث فقط عن التقدم الذي أحرزته في تطبيق الحاسب الآلي ".
- **التاريخ:** راجع الأحداث الأساسية التي لها تأثير على هذه المحادثة: مثال " أريد الحديث عن الموضوع الذي ناقشناه ثلاث مرات هذا الشهر، كما تذكرون، لقد اتفقنا في المرة السابقة على..".
- **الأهداف:** أعرض توقعاتك من الحديث وتأكد مما إذا كانت توقعات الطرف الآخر متوافقة أو مختلفة: مثال " أريد أن تضع خطة مؤقتة بخصوص أفضل طريقة للتعامل مع هذه الأمر، ما رأيك بذلك ؟".

- **الإجرائية:** حدد المسار الذي تريد أن تتخذه المناقشة: مثال " اقترح أن نبدأ ب..، ثم ننتقل إلى..، ثم نتناول..، ما رأيك؟".
- **المشكلة:** حدد نوع المشكلة و لخص البيانات أو الحقائق المندرجة تحت كل نوع حسب فهمك لها: مثال " أريد أن أتحدث عن تأخر في الحضور إلى المدرسة، فسجل المتابعة أمامي يوضح أنك تأخرت ثلاث مرات في الأسبوع الماضي، أنني أتابع ذلك لأن الالتزام بمواعيد الحضور تهمني كثير - وأريد أن أناقش معك أي مشكلات أو صعوبات ربما تكون سبب في ذلك، وتحديد ما يمكننا أن نفعله بشأنها "

ثالثاً: مهارة الإقناع والتفاوض كيف تؤثر في الآخرين وتقتنعهم:

امتزجت به علوم الاجتماعية وعلم النفس والإدارة والعلوم السياسية والعلاقات الدولية فهو علم يهتم بقضايا الإنسان الحيوية لأنه يرمي الى إيجاد نوع من التفاهم بين البشر سواء على مستوى الأفراد او المؤسسات، فهو يرمي الى وضع حد لسوء الفهم وتحقيق الحد الأدنى من التفاهم في ظل الاعتراف بوجود مصالح مشتركة يقتضي العمل على تعميق ما يمكن تعريفه (بنقافة التفاوض).

ويعد التفاوض فن من الفنون Art أي موهبة ذاتية قد يتفوق فيها بعض الأفراد بسبب بعض الاعتبارات الشخصية والظروف الموضوعية حتى دفع البعض الى ترديد (المتفاوض الماهر يولد ولا يصنع) واعتبر البعض الآخر التفاوض مهنة لها نظمها وقواعدها الأخلاقية، فالتفاوض هو فن الاتصال الفعال الذي يسعى الى اشباع الحاجات الإنسانية من تواصل وتبادل الأفكار والمشاعر والآراء والمعلومات والاخبار بعد تشذيبها وابعاد مخاطر التحريف عنها حتى لا تشوها المعاني او تنضب الأفكار او تتعقد المفاهيم.

ومن اهم المزايا والمهارات التي يجب ان يتميز بها المتفاوض الناجح:

1. المتفاوض الجيد هو الذي يستطيع ان يصل الى اتفاق جيد وذا قيمة وتقدير.
2. المقدرة على التخطيط واستعمال الوقت الذي اعطى له للملائمة بين الهدف والتخطيط
3. ان يعتمد على عدة حلول وامكانيات للعمل والمقترحات والمساومة
4. المتفاوض الذي يمتلك خبرة جيدة هو الذي يركز اهتمامه اثناء عملية التخطيط للتفاوض على المسائل التي تثير الخلاف والقضايا التي من شأنها تحقيق الاتفاق المحتمل في المشكلة موضوع التفاوض.
5. يضع المتفاوض حد اعلى وحد أدنى لما يريد الوصول اليه في المفاوضات ويكون في كل المراحل محترماً ومتقيداً بهذين الحدين وان مخططاً لمراحل سير المفاوضات.
6. تلافي أي جملة تؤدي الى رد فعل سلبي مثلاً عرضي السخي والكريم عليكم وكأنه يمن ويستكثر او يقول) ان طلبني او اقتراحي العادل)...وغير ذلك من التعبيرات التي يمتدح فيها نفسه والتي من شأنها ان تصدم الطرف الثاني المتفاوض نفسياً وعملياً.

7. عند تقديم طرف المفاوض اقتراحاً أثناء عملية التفاوض، لابد من المفاوض الناجح ان لا يقدم على تقديم اقتراحات مضادة فورية لأثارها السلبية التي تؤدي الى ارباك وعرقلة العملية التفاوضية.

8. عندما يكون موضوع التفاوض يتناول مشكلة تتضارب فيها المصالح، ويواجه هجوما عنيفا من الطرف المفاوض، يجب على المفاوض الناجح ان يتحلى ببرود أعصاب وان لا يجب مباشرة بل يفكر وعندما يقرر الإجابة او الدفاع لابد ان يكون دفاعه مبنيا على حجج وبراهين.

9. المفاوض الناجح يتمتع بالحزم وان لا يتردد

أ. **مهارة الإقناع:** الإقناع هو محاولة أحد الطرفين التأثير على الطرف الآخر لقبول أفكاره و آراءه بالاستناد إلى الأدلة والحجج والبراهين التي يقبلها العقل. وينطلق مهارة الإقناع من القناعة الداخلية أولاً ثم الانتقال إلى إقناع الآخرين عليك قبل أن تقنع الآخرين أن تقنع نفسك بالرسالة التي ترغب بإيصالها لهم. لذا فالإقناع ضروري في كل مجالات الحياة ومنها مجال التربية والتعليم، والدعاية والإعلام، والعلاج النفسي، واعتناق الدين وغير ذلك. ولولا الإقناع لما استطاع الرسل إيصال رسالاتهم للناس، لأنهم لم يحملوا سلاحاً ليفرضوا ما كلفوا به بل حملوا حججاً وبراهين لتدل على صدقهم عملوا عقولهم، وكذب بهم الكفار الذين غلبوا أهواءهم ومصالحهم الشخصية على عقولهم.

يحدث أحياناً خلط بين مفهوم التفاوض والمساومة Negotiation & bargaining فالتفاوض مفهوم يدل على عملية ديناميكية يراد لها أن تحل ما بين الطرفين المتنازعين من مشكلات خلافية مشتركة، ومن ثم فهي عملية عقلية تقوم على احترام متبادل بين طرفيها، يحترم فيها كل طرف حاجات ومصالح وأهداف الطرف الآخر ولا يخرج منها طرف وقد حقق مكاسب ومغانم على حساب الطرف الآخر. أما مفهوم المساومة فالمساومة هي عملية نفعية بحتة، إذ يسعى فيها كل طرف لتحقيق مكاسب تجي بالضرورة على حساب خسارة الطرف الثاني، ومن ثم فهي عملية أقل قيمة واحتراماً من عملية التفاوض.

1. **كيف تؤثر في الآخرين وتقنعهم ؟** حتى تستطيع التأثير في الآخرين وإقناعهم بوجهة نظرك، يجب أن تراعي ما يلي:

أ. اقتنع أنت أولاً بالفكرة التي ستطرحها. لأنك أن لم تقنع سيظهر عليك ذلك ولن تستطيع إقناع الآخرين.

ب. كن صادقاً ولا تغير الحقائق. بعض الأشخاص إذا أراد إقناع الآخرين قد يلوي عنق الأدلة والبراهين لكي يخدم هدفه، فلابد من تحري الصدق في الإقناع.

ج. استخدم الحجج والبراهين والأدلة على صحة ما تقول. بأن لا يكون الكلام إنشائي وعاطفي فقط.

د. استخدم أسلوب الرفق واللين في الكلام. لأن القلوب جبلت على حب من يحسن إليها فالكلام اللين يدخل القلب.

هـ. كن واثقاً من نفسك أثناء الحديث. وهذا يرتبط بالاقتناع بالفكرة قبل طرحه للناس.
و. لا تستخدم أسلوب الضغط على الطرف الآخر ليؤمن بفكرتك. الهدف هو ليس الإكراه بل الإقناع.

ز. كن موضوعياً وتجرد من رغباتك وذاتك. أن تكون مستندة بالأدلة والبراهين علمية وأن لا تكون ذاتية ذو مصلحة شخصية لك.

ح. طمئن الطرف الآخر وبدد مخاوفه. بين الفترة والأخرى حاول أن تستشف المخاوف التي لدى الشخص الآخر، قد يكون يريد أن يقتنع لكن يوجد أشياء تردده، فلا بد من معرفة هذه الأشياء لطمأنة الشخص الآخر.

ط. لا تهاجم أفكار الآخرين منذ البداية (تقبلها أولاً ثم ادحضها بالأدلة المنطقية إذا كانت خاطئة).

ي. أحترم الرأي الآخر.

ك. استخدم لغة الجسد المناسبة التي تدل على صدق ما تقول. يجب استخدام لغة جسد هادئة تبعث الاطمئنان للطرف الآخر.

ل. استخدم أسلوباً منطقياً في طرحك لأفكارك (كأن تبدأ بالأمثلة ثم تصل إلى التعميم، أو العكس).

م. لا تحتكر الموقف فمن حق الطرف الآخر أن يسعى لإقناعك مثلما لك الحق في ذلك (قوة الحجة هي الفيصل في ذلك). قد تغير قناعتك بالاستماع للطرف الآخر.

ن. لا تنفعل إذا كان الموضوع علمياً ويحتاج لبراهين منطقية (الانفعال الإيجابي يفيد في تأكيد صدق مشاعرك إذا كان الموضوع متعلقاً بالمشاعر والاتجاهات).

2. مهارة التفاوض: نحن دائماً التفاوض سواء كنا ندرك ذلك أم لا. أنها جزء من حياتنا اليومية مع عائلتنا والأصدقاء والزملاء والزبائن، ومع ذلك يمكننا أن نتعلم مهارات أفضل للقيام بعملية التفاوض. يعد التفاوض بوصفه عملية مشتركة لتكييف المصالح المتعارضة للوصول إلى حل يرضي جميع الأطراف. وتكمن أهمية في كونه من أهم السبل الفعالة للوصول إلى حل يدوم لحل النزاعات والمشاكل بين الناس وللحصول على ما تستحق. والحكمة تقول: أنت لا تحصل على ما تستحق، أنت تحصل على ما تفاوض عليه.

You Don't Get What You Deserve, You Get What You Negotiate.

3. القواعد الخمس لجعل عملية التفاوض أكثر متعة وفعالية :

- أ. اسأل دائماً: لا تطلب فقط ما تحتاج، بل ما تريد. إذا كنت لا تسأل عن ما تريد، فقد لا يمكنك الحصول عليه أبداً. هذا ينطبق على طرفي المفاوضة (مقدمي العروض و مستقبلتي العروض). لذلك الكثير منا تفوته الفرصة بسبب نسيان هذه القاعدة البسيطة.
- ب. اعرف ما تريد: هذا يستتبع أيضاً معرفة ما لا تريد، ولكن عليك أن تعرف ما هو الشيء الذي تسعى إليه. وجود فهم واضح وتصور للنتيجة المرغوبة التي تسعى إليها حتماً سيساعدك في كل خطوات عملية التفاوض. ويمكن أن تكون هناك نتائج عدة، لذلك عليك أن تقرر ما هي المصالح ذات الأولوية الخاصة بك وترتيبها. كما أنه من المهم أن تتذكر أن نتنازل عن بنود أقل أهمية من أجل الحفاظ على بنود أكثر أهمية.
- ج. حضر لعملية التفاوض: عليك أن تكون مستعداً قبل أن تبدأ المفاوضات، ولذلك تحتاج للبحث وجمع معلومات للمساعدة في توجيهك خلال عملية التفاوض والتعامل مع المواقف التي يمكن أن تنشأ أثناء التفاوض. هذا الاستعداد سيكون لديك معرفة بكيفية التصرف في مثل هذه اللحظة، مما يعطيك ميزة البدء في التفاوض. إن عدم وجود تخطيط غالباً ما يظهر على طاولة المفاوضات على شكل الاعتماد المفرط على المطالب وارادات الفعل. ومن ناحية أخرى التخطيط الجيد، يمكن أن يرشدك إلى الاتجاه الصحيح لحل المشاكل بفعالية على طاولة المفاوضات.
- د. أعرف من تفاوض: بصرف النظر عن جمع المعلومات حول ما نفاوض عليه أو ماذا نسعى إليه، نحن كثيراً ما ننسى التعرف على من نفاوض. من خلال شبكة علاقاتك، اطلب من الزملاء أو الشركاء تزويدك بما لديهم حول الشخص الذي ستفاوض وما هي مشورتهم للتعامل معه. هذا الخطوة هامة لأن كل شخص يحتاج طريقة خاصة للتعامل معه، تختلف بحسب شخصيته وخلفيته.
- هـ. التفاوض علاقة مستمرة: التفاوض عملية يتم من خلالها بناء الثقة بين الأطراف المختلفة، و يجب أن لا يكون سعينا لتحقيق مكاسب وقتية قد يترتب عليه سوء فهم وتدهور في إستراتيجية طويلة الأجل لضمان وجود علاقة مستمرة. من أجل تطوير هذه العلاقات المستمرة، نحتاج إلى تأسيس جو من الثقة، ليشعر كلا الطرفين بعد انتهاء المفاوضات أن وجهة نظره أخذ بها ومخاوفه زالت وأنه لم يستغل أثناء المفاوضات.

قواعد اللباقة في التفاوض :

- (1) بدء التفاوض بالسلام.
- (2) بناء الألفة مع الآخر. لا تبدأ مباشرة في الموضوع المراد التفاوض بها حاول أن تبني الألفة مع الآخر.
- (3) إستخدام نبرات صوت تحمل الدفء والتقدير. لا تكون هجوماً منذ البداية.
- (4) إستخدام العبارات المناسبة التي لا تحمل إساءة من كل الطرفين. كالاتبعاد عن المفردات التي تحمل تحيزاً.
- (5) تقدير مشاعر واهتمامات وطموحات الطرف الآخر.
- (6) الحفاظ على المبادئ والثوابت وإظهارها.
- (7) التركيز على المصالح المشتركة لكلا الطرفين والبعد عن المكاسب الشخصية.
- (8) التركيز على الأهداف وليس على الإساءة للطرف الآخر.
- (9) التركيز على الحل وليس على المشكلة.
- (10) تحمل ضغوطات الطرف الآخر إن وجدت دون انفعال أو خطأ.
- (11) انتقاء الألفاظ التي تحقق أهدافه ولا تجرح مشاعر الآخر.
- (12) إستخدام أسلوب الحوار والإقناع والاتبعاد عن أسلوب الهجوم.
- (13) الانتهاء بسلام.
- (14) الابتعاد عن التعصب والسخرية.

فن الحوار مع الآخرين:

هناك الكثير من الأمور التي يجب تعلمها عن مهارة التواصل، فالحوار البسيط الذي تجريه مع الآخرين إما أن يكون مجدياً وتحققه به هدفك، أو تخرب كل شيء على نفسك وتندم في النهاية. ليس الأمر متعلقاً بالذكاء ولا إستخدام طريقة الإرشادات المحددة، بل الأمر متعلق بفهم إمكانياتك وفهم عقلية من تتواصل معه لكي تبني عليها قواعد الحوار. ولكن تبقى هناك أساسيات لا بد من معرفتها، بعضها يحتاج تدريب وتنفيذ والآخر لا يحتاج سوى معرفته.

الحوار وفن الحوار مع الآخرين

معرفتك/ المعرفة هنا ليست فقط المعلومات التي تملك، وليست فقط مستواك الدراسي والثقافي، بل هي معرفة طريقة إدارة معلوماتك بالشكل الصحيح، عندما تحاور أي شخص لا تعطي كل شيء في بداية الحوار لأنك ستبقى ساكناً بقيته، وأيضاً لا تحتفظ بكل شيء لأن من تحاوره سينهي الحوار.

خصوصاً في لقاءات التوظيف والاختبارات الشفوية، التي تحتاج الرد على حسب السؤال فقط دون إكثار، وفي حالة الجهل لا بد من الإعراف بالأمر، والبعوض يظن أن تغيير الموضوع يفيد، بل العكس سيؤثر سلباً عليك، لأن تغيير الموضوع يفيد كثيراً في الحوار الشخصي، ولكن اللقاءات المهنية والتعليمية تتطلب دقة وصراحة كاملة.

الإستماع/ البعض يقول دائماً بأننا خلقنا بأذنين وفم واحد، لكي نسمع ضعف ما نتحدثه، وهذا قد يكون منطقاً مقبولاً، لأنك إذا لم تسمع فلن تستطيع التعلم، ولن تستطيع الحوار والنقاش دون أن تسمع الآخر وتفهم قصده جيداً وتشرح أيضاً تصورك. مهما كان الخلاف تبقى دائماً فرصة للتفاهم. وكثيراً ما يستوجب الأمر أن نملك بعض الثقة في النفس لكي نعطي الآخرين فرصة للتعبير عن أنفسهم، فالبعض خوفاً من الإقتناع

بالرأي الآخر نجده يقفل الأبواب أمام الآخرين.

التواضع/كلنا نخطئ، وعندما نجد أنفسنا أمام شخص يريد إصلاح الخطأ نتلعثم ونفقد السيطرة على أنفسنا، ليصل الأمر عند البعض لخلق خلاف لا معنى له لكي يغير مسار الحديث، أو البعض يصمت وينسحب لأنه لا يرضى بأن يخطئ، أو بالأحرى الأنانيته تجعله لا يرضى النصح ولا التصحيح من الآخرين.

لهذا لا يجب أن نخشى من كلام الآخرين عندما ينتقدون بعض تصرفاتنا أو يحاولون تصحيح بعض أخطائنا، بل يجب أن نسعد بالأمر، ولكي نتجاوز تلك المحنة إذا صح التعبير، **أمامنا إختيارين/** إما أن نشكر الشخص الذي نحاوره على الإهتمام والتصحيح، أو أن نجعل الخطأ الذي ارتكبناه كنكته نخلق به جوا من المرح، وغالبا البعض يحب الطريقة الثانية لكي يخرج بصورة جيدة من حوار كان هو المخطئ فيه، أو من موقف قد يكون محرجا قليلا.

التواصل بالنظر/: لغة العين ولغة الإشارة عموما، قد تكون أهم بكثير من لغة الحديث، بل نحن فعلا نستخدم الإشارة أكثر بكثير مما نستخدم الكلمات، أهم خطوة في الحوار تكون التواصل بالعين/، فعندما تكون تحاور مجموعة أشخاص لابد عند حديثهم أن تشاهد المتحدث، وعند أي ردة فعل لشخص آخر تنظر إليه وتبدي إهتمامك برده فعله، ونفس الشيء عندما تكون أنت المتحدث، لابد أن تجعل الجميع يرى أن الحديث ليس لشخص بعينه بل لكل الحاضرين، عن طريق النظر لكل شخص أثناء الحديث. هكذا أنت تكسب إنتباههم جميعا. وهنا سبب فشل أغلب المدرسين في كسب إنتباه الطلبة، لأنهم يركزون فقط على الطالب المجتهد ويعطونه أهمية في حين يهملون باقي الطلبة، فيحس المجتهد بالإهتمام ويزيد إهمامه، في حين يرى الباقي إهمالا كبيرا فيزيد إهمالهم.

الفكاهة / تفيد بالتأكيد كلنا نحب المرح، لأنه يعد ثاني أهم خطوة لكسب الانتباه، فيعد التواصل بالنظرات هو الأول، ويأتي المرح في المرتبة الثانية، لكي يكسر بعض القيود التي يضعها البعض وأيضا لكي تكسب إنتباه الجميع. والأهم تكسب جبههم.

لكن هناك فرق كبير بين المرح والبوaxe، فلا تتبالغ ولا تكن نafهة في تعاملك، فكثرة الضحك بلا سبب هي فعلا قلة أدب، وستؤدي لنتائج عكسية حتما.

كن واحدا منهم / إذا أردت أن تكسب الحديث لابد أن تكون جزءا ممن تخاطب، إذا أردت أن تتواصل مع الناس فلا بد أن تعي تماما بأحوالهم، فعندما تفهم أفكارهم وتحس بأحوالهم، وقتها ستستطيع التواصل معهم بشكل صحيح.

إبتسم/ الإبتسامة تشبه تماما التواصل بالنظر، من الأفضل دائما أن توصل أفكارك وتسير حديثك بطريقة جيدة مع إبتسامة بسيطة تساعدك على كسب إرتياح المستمع واستعداده لإعطائك بعض الوقت ليفكر فيما تقول.*

* التسويق متعدد الثقافات: يعمل التسويق متعدد الثقافات على ابتكار وتنفيذ حملة تسويقية تستهدف أشخاصا من أعراق وثقافات مختلفة داخل الجمهور الشامل. فهو لا يساعدك فقط على التواصل مع الأقليات والتفاعل معها، ولكنه أيضا يعترف بأعراقهم وثقافتهم ويساعد مجموعات الأغلبية على إدراك أن معظم البلدان تنصهر في بلد واحد ولا يهيمن عليها عرق أو ثقافة رئيسية واحدة.

رابعاً: مهارة الاتصال الالكتروني: في عالمنا اليوم تتوافر أشكال التواصل الالكتروني عديدة ومتنوعة، يبدو أن التواصل الالكتروني قد سيطر على حياتنا بالكامل، ويدعم هذه السيطرة التنوع المشاهد في قنوات الاتصال الالكتروني (رسائل جوال، بلاك بري، إيميل، تويتر، فيس بوك، واتس آب، وغيرها) وتنوع الأجهزة الداعمة لذلك (أجهزة جوال، أجهزة لوحية، كمبيوترات، وغيرها). وان قواعد التواصل الالكتروني شبيه بقواعد التواصل الكتابي الورقي، ولكن يميزها الإيجاز و الاختصار في الغالب.

ويجب أن ننتبه لديمومة وسهولة الرجوع إلى الرسائل الإلكترونية، فمع ما تحمله من فائدة عظيمة. فأنها تتطلب من المزيد من الحذر والانتباه لما نكتب ولمن نرسل ما نكتب. يقصد بالديمومة أي أنه يبقى في الصندوق الوارد، والرسائل المرسله، فيسهل الرجوع إليه.

1. أتيكيت التواصل عبر الأيميل:

أ. **انتبه للهجتك:** إن الطبيعة السريعة للتواصل الالكتروني ورغبتنا في الاختصار قد تجعلنا نبدو وقحين دون قصد منا، وبغياب لغة الجسد أو نبرة الصوت قد تأخذ رسائلنا أسوأ تفسير ممكن. **ولتجنب ذلك، عليك بـ:**

- 1) كتابة اسم المرسل إليه في بداية الرسالة. مثلاً السيدة، أخي، أختي.
- 2) وجه تحية مناسبة في بداية الرسالة.
- 3) استخدم عبارات لطيفة عند الطلب ووجه الشكر.
- 4) أختم رسالتك بعبارات مناسبة (تحياتي، مع تقديري، أخوك، أختك، مع الشكر،..).
- 5) أكتب اسمك في نهاية الرسالة.

2. **لا تجعل الحماس تجرفك:** لا تكتب رسالة وأنت غاضب، وحاول تخيل ردة فعل المتلقي لرسالتك. وإذا شعرت أنك تريد كتابة رسالة بعد غضب، فانتظر 24 ساعة قبل كتابة هذه الرسالة.

3. **كن موجزاً:** الطول والإسهاب من أكثر ما يضايق الموظفين بالرسائل الالكترونية. كن موجز ومحدد دون أن تكون فظاً أو غامضاً بحيث يفهم المتلقي ما تتحدث عنه. ولكن تجنب استخدام الاختصارات الشائعة في المحادثات (الشات) الشبابية في الإيميلات وخصوصاً الرسمية، لأن ليس كل شخص يفهمها أو يحبها. يجب أن لا تتجاوز الرسالة صفحة واحدة.

4. **كن واضحاً:** بعض الأشخاص يتلقى كم هائل من الرسائل اليومية، لذا يجب وضع عنوان واضح محدد يساعد القارئ على تقييم أولويتها. ضع ما ترغب القارئ أن يعرفه أو يفعله القارئ في السطور الثلاثة الأولى من رسالتك بلغة بسيطة، تبعاً لذلك بالأسباب. إذا لديك أكثر من موضوع، فكر في إرسال كل موضوع في رسالة مستقلة، فهذا يسهل على القارئ تحديد أولويتها وكيفية التعامل معها. ولزيادة وضوح رسالتك يمكنك عمل التالي:

أ- حاول أن لا تزيد فقرات الرسالة عن ستة أسطر لكل فقرة. واترك سطر بين كل فقرة وأخرى. واستخدم التعداد النقطي والرقمي.

ب- ضع خط تحت النقاط المهمة.

5. كن سريعاً: أغلب الناس يتوقعون الحصول على رد في غضون 48 ساعة. وفي الرسائل الخاصة بالعمل، إذا لك يكن لديك وقت للرد الكامل، يمكنك الرد بشكل موجز لإعلام المرسل أنك تلقيت رسالته وأخبره متى سترد له الرد الكامل. وإذا كنت في إجازة اضبط بريدك للرد الآلي على الرسائل لإشعار المرسل بأنك غير قادر على الإطلاع على الرسالة، ومتى يمكنه توقع استقبال الرد. مصل: (أنا في إجازة من فترة.. إلى..) ويمكنه توجيه لمخاطبة شخص آخر لو كان الأمر عاجل ويستدعي ذلك.

6. احترم خصوصية الآخرين و وقتهم: عندما تريد أن ترد على بريد الالكتروني وصلك من صديق ويظهر به عناوين العديد من الأشخاص الذين لا تعرفهم، استخدم زر " الرد على المرسل " وليس " الرد على الكل ". فكر إلى أي مدى يهتم الباقون بما سترسل، فلا يجب أن تضيق وقت الآخرين بأشياء لا تعنيهم.

أ- استخدم زر النسخة الكربونية (cc) لإشعار المرسل إليه بمحتوى الرسالة دون الحاجة إلى رده. واستخدم زر النسخة المسماة (Bcc) في البريد الالكتروني لحفظ خصوصية الآخرين وعدم إظهار إيميلات الجميع.

ب- الملفات الملحقة: هل سبق لك أن تلقيت ملف ملحق استغرق وقت طويل لتحميله لتكتشف بعد ذلك أنه كان مجرد مضيعة لوقتك ؟ إليك أصول التعامل مع الملفات الملحقة:

(1) فكر فيما كانت الملحقات مهمة بالنسبة للمتلقي قبل إرسالها.

(2) اكتب محتواها والصيغة التي عليها الملف.

(3) أرسل روابط الفيديو على النت (يوتيوب) بدل من تحميل الفيديو ما أمكن.

التعامل السلبي	التعامل الإيجابي
احتكار المناقشة،	إتاحة الفرص للنقاش للآخرين.
الاعراض عن الاستماع للآخرين بمختلف الصور.	الإصغاء باهتمام وتفهم للآخرين.
اللامبالاه أو الشماتة في الغير أو عدم مشاركة الآخرين مشاعرهم.	المشاركة الوجدانية للغير.
إظهار تعبيرات سلبية أو ساخرة.	إظهار تعبيرات إيجابية على الوجه.
إظهار إشارات وحركات الاستهزاء وما يماثلها.	إظهار إشارات وحركات الموافقة.
تحدي الآخرين،	مجاملة الآخرين بإخلاص.
السخرية أو التقليل من شأن آراء الآخرين.	إظهار الاحترام لآراء الآخرين.
تقديم اقتراحات خبيثة.	تقديم اقتراحات بناءة.
اللامبالاه بمشاعر الغير.	إظهار تفهم لمشاعر الغير.
تسفيه الآراء.	التوفيق بين الآراء عند الضرورة.
التحدث بسلبية واستهتار.	التحدث بإيجابية.
التحدث بصورة ناقدة مجرحة.	التحدث بصورة بناءة واضحة.

Feed back	
معاملة الآخرين بنديّة واضحة موضوعية.	معاملة الآخرين الآخرين باستعلاء.
تأخير ردود الأفعال الفورية.	المقاطعة بإندفاع.
مشاركة وتبادل المعلومات والآراء مع الغير.	حجب المعلومات عن الغير.
المواجهة البناءة.	المواجهة الهدامة التي تؤدي للتفرقة وإثارة الحزازات.
الاستطراد في مناقشة أي موضوع حتى يستكمل.	قطع المناقشة وإثارة مواضيع جانبية.
إثارة التساؤلات الواضحة والمفيدة.	إثارة تساؤلات مشككة ومحبطة.
الاحتفاظ بثقة الآخرين.	خداع الآخرين.
الثقة في الآخرين.	التشكك في الآخرين.
الاهتمام بالالتزام بالوعد.	خلف الوعد ونسيانه أو تناسيه.
الاستجابة المناسبة لطلبات الآخرين.	الشكوك الدائمة.
المعاونة وإبداء المشورة.	تصيد الأخطاء.
المرونة في النقاش.	العناد والإصرار على وجهه نظر معينة بلا سبب مقنع،
النقاش البناء.	الاعتراض الدائم.
البشاشة.	العبوس والتجهم والفضاضة.

الخاتمة:

لقد اسفرت مضامين الكتاب الموسوم بـ (قراءات أساسية في التسويق المصرفي الاستراتيجي) ودلالاته التحليلية جملة من الاستنتاجات النظرية او الفكرية ومجموعة من التوصيات و المقترحات المستقبلية الخاصة بتطوير المصارف والسياسات الإدارية ذات الصلة، التي يمكن أن تسهم في الإرتقاء بمستوى القطاع المصرفي من أجل أداء متجدد أفضل ومتفوق ومتميز ومنافس وريادي واخضر على المستوى الوطني والإقليمي والدولي وعلى النحو الآتي:-

أولاً: الاستنتاجات الفكرية

1. التسويق متعدد الثقافات والأنواع والتسميات: يعمل التسويق متعدد الثقافات على ابتكار وتنفيذ حملة تسويقية تستهدف أشخاصاً من أعراق وثقافات مختلفة داخل الجمهور الشامل، فهو لا يساعدك فقط على التواصل مع الأقليات والتفاعل معها، ولكنه أيضاً يعترف بأعراقهم وثقافتهم ويساعد مجموعات الأغلبية على إدراك أن معظم البلدان تنصهر في بلد واحد ولا يهيمن عليها عرق أو ثقافة رئيسية واحدة. المعاصرة والتسويق له صورته وتسمياته المتنوعة كونه متعدد الجوانب والأبعاد ويؤثر ويتأثر بالتغيرات البيئية فهناك التسويق:(السلعي- الخدمي- الأفكار- الابتكاري- المحلي- الدولي- العولمي- الكوني- التفاعلي- الداخلي- الخارجي- العلاقات- الاجتماعي- بالإذن- السياسي- الأخضر- حركي- الآني- التكاملي- الإلكتروني- الإستراتيجي- ميتا ماركت- الشبكي- الفيروسي- والريادي وغيرها).

2. يعد رضا الزبون امراً بالغ الأهمية بالنسبة للمؤسسات المعاصرة لاسيما في ظل التغيرات التي تشهدها بيئة الاعمال في الوقت الحاضر. وبهذا الخصوص فان الامر يتطلب من المصارف الخاصة الاستفادة من التجارب العالمية في مجال العمل المصرفي من حيث انجاز المعاملات باستخدام تكنولوجيا المعلومات وما يتطلبه ذلك من اعداد كوادر مؤهلة وقادرة على تلبية رغبات وحاجات الزبائن في هذا المجال.

3. يعد رأس المال البشري من أكثر الموجودات أو الموجودات غير الملموسة قيمة في عالم اليوم وغداً، يتمثل بمجموعة من الموظفين الذين يمتلكون (المعرفة – الخبرة – المهارة – الابتكار والإبداع – العلاقات الإنسانية)، يقومون بعمليات التغيير والتطوير داخل التنظيم ومساهماتهم الجوهرية في تحديد القيمة الحقيقية لرأس المال البشري الكلي. يتألف رأس المال رأس المال الفكري يتألف من ثلاثة مكونات رئيسية هي:

أ- رأس المال البشري يتسم بالمقدرة العقلية، والمهارات والخبرات فهو مصدر الابتكار والتجديد في الأداء المصرفي وتطويره.

ب- رأس المال الهيكلي يتعلق بالتصميم المؤسسي للمصرف وإثراء نظم المعلومات التسويقية وبحوث السوق ضمن الهيكل التنظيمي لإدارة التسويق المصرفي لتوفير احتياجات الاسواق المستهدفة والمحافظة على سمعة المصرف

ج-رأس المال الزبائني: الذي يجسد تسويق العلاقات وليس تسويق الصفقات لتعظيم قيمة المصرف السوقية والاهتمام بالزبائن الحاليين وجذب الجدد مستقبلاً، وتقديم لهم المنتج المصرفي بحدوة (وظيفية وفنية) متميزة. وزبائنه وبالعكس الكترونياً بكفاءة وفعالية وإنسانية.

4. يوجد نظام المخابرات أو الإستخبارات التسويقي بوصفه جزء من نظام المعلومات التسويقية في المنشآت المالية وغير المالية. التي تقوم بدراسة البيئة التسويقية ومن ثم يتم تجهيز هذه المعلومات لمدراء التسويق لغرض اتخاذ القرارات التسويقية الملائمة بصورة دقيقة وموثوقة في تحديد فرص السوق، واستراتيجية اختراقها، ومقاييس تطويرها. وتُعد المخابرات التسويقية أمراً ضرورياً عند الدخول في أي سوق محلي ودولي. إذ أن المخابرات التسويقية تزود المعلومات التسويقية بالمعلومات التي عن طريقها أن نظام المخابرات التسويقية ما هو إلا مجموعة من الاجراءات والمصادر المستخدمة من قبل مدراء التسويق للحصول على معلومات يومية عن التطورات الحاصلة في بيئة السوق. ويجمع مدراء التسويق المعلومات من خلال قراءة الكتب والجرائد والنشرات التجارية والتحدث مع الزبائن والموردين والموزعين والاجتماع مع مدراء منظمات أخرى.

5. هناك وجهان لعملة واحدة هما التسويق وريادة الأعمال فالتسويق الريادي ورواد الأعمال كلاهما يعمل على طرح الأفكار، والرؤى، والتصورات الجديدة، سواء في السوق أو المجتمع بشكل عام. إنهما (التسويق وريادة الأعمال) حالة مشتركة، كلاهما يسعى إلى تحقيق هدف واحد هو طرح وتقديم كل ما هو جديد، وهذا هو جوهر الريادة، تقديم حل مبتكر لمعضلة قديمة قائمة بالفعل.

6. يكشف التسويق الريادي الحلول الإبداعية غير المألوفة من خلال الابتكار والمخاطرة والاستباقية لحل المشكلات وتلبية الحاجات، باستخدام تقنيات الحديثة. تسمح إجراءات التسويق الموجهة نحو الابتكار للمنظمة بالتركيز على الأفكار التي تخلق أسواق أو منتجات أو عمليات جديدة.

7. يعتمد تسويق الخدمات المصرفية على مجموعة من الاستراتيجيات التي تهدف إلى تحقيق إدارة التسويق في المصرف، والتي تمحورت بين طيات هذا الكتاب بشكل أساسي وعلى النحو الآتي:

أ- إستراتيجية التسويق الهجومية: هي من أنواع الاستراتيجيات التسويقية وتعد أفضلها بالنسبة للمصارف التي تهدف إلى تعزيز مركزها، وزيادة حصتها في السوق على حساب المصارف المنافسة لها. إذ تُركّز على ظهور نقاط القوة الخاصة بها، وزيادة تأثير نقاط ضعف المصارف المنافسة لها، وهكذا تظهر صورة جيّدة عنها لدى الزبائن الحاليين والجُدد. تتطلب هذه الإستراتيجية وجود العديد من الإمكانيات البشرية، والمادية، والتنظيمية حتى ينجح المصرف في تنفيذها.

إن انتهاج المصارف إستراتيجية التسويق الهجومية يعتبر مؤشراً أو دليلاً على نشاط و حيوية المؤسسة المصرفية وذات حركة ديناميكية مستمرة وفعالة. لمعالجة نقاط الضعف أو أي قصور في كفاءتها بشكل أفضل من المؤسسات المصرفية المستقرة التي لا تنجح في إستخدام الهجومية، بالرغم من إن الهجوم خير وسيلة للدفاع يضيف خبرة جديدة وزيادة الحصة السوقية ويكسب المصرف قوة تنافسية. إذ يقوم المصرف بتطبيق إستراتيجية التوسع الجغرافي على أساس اختراق مناطق جغرافية جديدة أو التوسع في المناطق الجغرافية الحالية، وإدخال أنظمة، أو خدمات مصرفية جديدة وإستخدام المبتكرات التكنولوجية الحديثة في عملية تقديم الخدمات المصرفية. وتعد إستراتيجية التوسع الجغرافي أحد أنواع الإستراتيجيات الهجومية (السوق الجديدة - قيادة السوق- التحدي السوقي- الهيمنة السوقية- المنتجات الابتكارية- الاكتشاف التسويقي-التوسع الجغرافي).

ب- أما إستراتيجية التسويق الدفاعية: هي الإستراتيجية التي يحرص المصرف من خلالها في المحافظة على حصته في السوق. عن طريق تجنب المشاركة في صراعات تسويقية، أو منافسة قوية مع المصارف الأخرى ذات المميزات العالية والشهرة الواسعة. تعتمد الإستراتيجيات الدفاعية المتمثلة بإستراتيجية: (التبعية السوقية - المحارب - البقاء - الدفاع أو التراجع)، على تجنب المواجهة مع المصارف الرائدة، واحتلال موقع غير متقدم في السوق المصرفي تتعلق بحماية الموقف الحالي للمصرف، أي بالحفاظ على زبائنه الحاليين، و حصته السوقية، أذ تقوم على: الترتيب، وعدم التسرع، وإستخدام الفاصل الزمني كخط دفاع ضد الفشل، وبمعنى آخر تقديم ما هو ناجح و ثبت نجاحه فعلاً، وتقليده تقليداً تاماً، مع إستخدام أنظمة التحالفات المشتركة من أجل صيانة المصالح و الحصول على الحقوق.

ج- في حين تهدف إستراتيجية التسويق العقلانية، إلى تعزيز الأرباح، عن طريق زيادة الأسعار الناتجة عن تميز خدمات المصرف، وتحديد طبيعة أهميتها عند الزبائن، وقد تسعى هذه الإستراتيجية إلى تقليل الكلف بإستخدام الأجهزة الحديثة التي تُستخدم بدلاً عن الموظّفين. إذ حظيت إستراتيجيات التسويق العقلانية على استراتيجيتين أساسيتين الأولى: تخفيض التكلفة إلى أدنى حد ممكن. من خلال تخفيض تكاليف (الفوائد - الاحتفاظ بالودائع - الخدمات البشرية - المادية وغيرها) وغلق فروع المصرف التي لا تحقق عائداً، والثانية: تعظيم الربح إلى أقصى درجة ممكنة من خلال تقديم (الخدمات الكاملة والمتكاملة مصرفية وغير مصرفية)، وتنمية المورد البشري من ناحية وأساليب تنظيمية جديدة من ناحية أخرى، لتحقيق أرباح ابتكاريه لتعظيم قيمة المصرف السوقية وتجنب مخاطر السوق المصرفي المحلي، والإقليمي والعالمي.

8. هناك عدة اسباب تدفع المؤسسات الى تبني الإستراتيجية الخضراء منها أسباب داخلية وخارجية، هي تقليل المخلفات الصناعية للحد من التلوث البيئي لحماية الإنسان وموارده وبيئة العمل المادية. تخفيض التكاليف من خلال اعادة تدوير النفايات وتحقيق الأرباح ومزايا تنافسية اعتمادا على تنفيذ برامج حماية البيئة. لكن توجد معوقات عند تطبيق الإستراتيجية الخضراء المتمثلة بصعوبة تغيير سلوك العاملين واقناعهم بصورة متساوية. وصعوبة تقييم جدوى تطبيق الإستراتيجية الخضراء على سلوك العاملين. وبأن عملية تطبيقها تكون طويلة ومكلفة لتطوير نمط واسلوب حياة.

9. لابد من توحيد مسارات عمل لصياغة الاستراتيجية الخضراء وتحديد تصور متكامل للمؤسسات في اطار توحيد جهود الفنية المختلفة في وثيقة استراتيجية واحدة من اجل تحقيق اعلى توافق ممكن، اساس تحقيق حالة من التكامل بين ممارسات التخطيط الإستراتيجي وصياغة الاستراتيجية الخضراء، والاعتماد على فرق عمل فرعية يقودها خبراء استراتيجيين لتطوير اجراءات عمل نموذجية ونماذج عمل وتقارير دورية لقياس مستوى تبني الممارسات الخضراء.

10. تعد توافر منافع تقسيم السوق الأمر الذي أدى إلمامها بالمعلومات الكافية عن السوق وكيفية استهدافه، مما يجعل لدى الزبون العديد من الخيارات في التوجه إلى المصرف الذي يلبي حاجاته ورغباته المختلفة وتقديم خدمات مصرفية ذات نوعية عالية ومنتجات متميزة وتنافسية، من خلال ممارسات إستراتيجيات التسويق المصرفية الموحدة المتنوعة والمركزة وممارسات إستراتيجيات المزيج التسويقي المصرفي.

11. تطوير معظم الخدمات المصرفية أما أن ترتبط مجموعة من الخدمات التي يكون لها نفس الفوائد. مثل التحويلات النقدية، والقروض. وأما أن ترتبط بدورة الحياة الحقيقية للخدمة المصرفية. وتتضمن المجموعة الأولى توسيع مزيج الخدمة أو تطوير خدمات مصرفية جديدة و ثم تغيير آلية الاختيار لدى أفراد الجمهور. أما فيما يتعلق بالعوامل المرتبطة بدورة الحياة فإنها في الواقع ترتبط بكل مرحلة من مراحل الدورة على حدة وهي التقديم، النمو والنضوج والانحدار.

12. وجود تداخل إيجابي بين مفهوم (الكفاءة والفعالية) في الواقع الحركي للعمل إذ تتداخل بشكل طبيعي نتيجة التأثيرات المتبادلة بينهما داخل نظام المؤسسة المصرفية، فالكفاءة والفعالية وجهان لمسألة واحدة هدفهما تحقيق أنشطة متميزة للوصول إلى الأهداف المطلوبة، وكلاهما مرتبطتان ومتعلقتان بالأداء المؤسسي. مما تتطلب إلى عزل وتمييز مقاييس كمية ووصفية للكفاءة من جانب وللفعالية من جانب آخر بوصف الأولى تركز على ترشيد الموارد والثانية على تحقيق الأهداف فضلا عن تعميق جودة تقويم الأداء المصرفي بكفاءة وفعالية.

13. اتسع الأداء الى تناول مفاهيم عديدة والتميز بين الأداء الإداري والوظيفي والمؤسسي والإستراتيجي والتنافسي والأخضر والريادي، فضلا عن وجود فروق بين

مفاهيم الكفاءة والكفاية والجدارة والإنتاجية والفعالية والفاعلية والفعالية الاقتصادية والفعالية التنظيمية وعلاقتها بالأداء والإدارة والقيادة.

14. تباينت آراء الباحثين في تحديد مستويات البيئة وحالاتها وتسمياتها، فمنهم من قسمها إلى مستويين أو ثلاثة مستويات، وهذا يستدعي تصنيف البيئة المصرفية، إلى مستويين: مستوى البيئة الداخلية ومستوى البيئة الخارجية والأخيرة، التي تنقسم بدورها إلى مستويين: مستوى البيئة الخارجية الخاصة وتسمى بالبيئة الجزئية وبيئة (المهمة، الصناعة، العمل، أو النشاط أو القربية أو المباشرة أو التنافسية) ومستوى البيئة الخارجية العامة والتي تسمى البيئة الكلية والبيئة (غير المباشرة البعيدة). أما حالات البيئة المتمثلة بحالة (التأكد -عدم التأكد - المخاطرة) وتأخذ بالحسبان عند القيام بالمفاضلة والتقييم بين البدائل الإستراتيجية.

15. تساهم الثقافة التسويقية القوية من أهمية في زيادة فاعلية الاتصالات بزيائن المصرف، وتقوية المركز التنافسي لها، وزيادة ولاء والتزام الموظفين، والميل نحو التجديد والابتكار، وزيادة القدرة على التكيف مع المتغيرات البيئية، وإن عدم التوافق الثقافي بين المستويات الإدارية بالمصرفي يؤثر على قدرتها على البقاء والإستمرار، وتعرضها لسلطة من الإخفاقات المستمرة .

16. يحتاج التوجه بالسوق بناء ثقافة تسويقية قوية من خلال التحديد الدقيق لرغبات الزبائن وتوقعاتهم، ومراجعة ما يحدث بها من تطورات والالتزام بمعايير السلوك الأخلاقي في التعامل، الأمر الذي يتطلب توافر قدر من المرونة في العلاقات التنظيمية الداخلية، وأهمية الثقافة التسويقية وعلاقتها بمعايير كفاءة وفعالية الأداء المصرفي. وتتصف الخدمة المصرفية أهم عنصر في مزيج التسويق المصرفي بكل ما تتصف به من خصائص وفوائد وبعدها الشخصي الذي يؤثر على أسلوب بيعها فيجعله متميزا نسبيا. الأمر الذي يساعد في ترويج الخدمة رغم ما يتصف به مضمونها الخدمي من نمطية وتماثل. فاختلاف أسلوب بيع الخدمة من شأنه إضفاء درجة من التمييز في نوعية الخدمة المصرفية وهو ما يجعل معايير تقديم الخدمة تختلف من مصرف إلى آخر، بل من فرع إلى آخر بالنسبة للمصرف الواحد.

17. توافر العديد من المزايا والمنافع التي تحققها الصيرفة الإلكترونية منها: انخفاض الكلف وتحتاج إلى عدد اقل من الموظفين واقل جهد وجودة وسرعة خدمة الزبائن للحصول على المنتج المصرفي على مدار الساعة بلا أخطاء وبسرعة تامة وأمان دون الحاجة إلى زيارة فروع المصرف وبنقة عالية. زيادة رضا الزبائن.

18. تتطلب الصيرفة الإلكترونية توافر تقنيات التسويق الإلكتروني ومستلزماته من الأجهزة والمعدات الإلكترونية في العمل المصرفي بوجود كادر وظيفي مؤهل لإنتاج وتصميم وتقديم الخدمة المصرفية لما له من اثر في إغناءها وفي أسلوب تقديمها للمستفيدين، فضلا عن وعي وقدرة مستخدمي الخدمة الزبائن على التعامل السليم ومتطلبات التواصل الكترونيا مع ادارة المصرف واقسامه بشكل سليم، بتوافر كالألترنيت

والبرمجيات والشبكات وجميعها تقنيات تسهل العمل المصرفي الالكتروني وتقلل من حالة المواجهة الشخصية مع مقدم الخدمة المصرفية وما في ذلك من انعكاسات ايجابية في هذا المجال. مع الأخذ بالحسبان لتحول المصارف التجارية الحالية إلى الصيرفة الالكترونية مستقبلا والعمل بالخدمة الالكترونية وبالنقود الالكترونية لما فيها من انعكاسات ايجابية على العمل المصرفي وتحقيق كفاءته وفاعليته.

19. بالنظر لما تشهده البيئة التنافسية من تغيرات سريعة في مختلف مجالات الحياة، وما لذلك من تأثير على النشاط المصرفي، لذا فان الامر يستلزم من المصارف التجارية الخاصة ايجاد توليفة مناسبة من القرارات الاستراتيجية لتحقيق اكبر قيمة ممكنة على المدى البعيد. علما ان هذه المساعي لن يكتب لها النجاح الا اذا تمت وفق اطر استراتيجية تتجسد فيها ابعاد المرونة الاستراتيجية، اذ يمكن من خلال هذه الاطر الاستراتيجية تطوير سيناريوهات تساعد المصارف المعنية على قراءة واقع المشهد التنافسي، وتحديد الموارد التي تساعد في تحسين الاداء المصرفي.

20. تهتم الادارات المصرفية بمباني المصارف خارجيا وداخليا، وجعلها عامل جذب للزبائن من خلال ما توفره من وسائل راحة للزبائن. ان يتم تخصيص غرفة خاصة في كل مصرف لإجراء المعاملات المصرفية من اجل الحفاظ على الخصوصية والسرية في اجراء المعاملات، حيث يلاحظ في اكثر المصارف يتم مناقشة المعاملات المصرفية للزبائن على مرأى ومسمع من زبائن اخرين.

21. قيام المصارف المعنية برفع كفاءة العمليات الداخلية للإجراءات المتعلقة بتقديم الخدمات المصرفية المتنوعة للزبائن منها على سبيل المثال، الدقة، السرعة و السرية في انجاز الخدمة المصرفية، لعلاقة هذه الاجراءات برضا الزبائن، و تأثيرها الكبير على العوائد المتحققة للمصرف، لكن بالمقابل تحدث خسائر كبيرة بسبب بعض الازخام التي ترتكب من قبل الموظفين تؤثر على سمعة وعوائد المصرف، لذا فانه من الاهمية بمكان ان تمارس اجهزة التدقيق والرقابة الداخلية دور الرقابة السابقة المستندة الى الالمام الكامل بالمخاطر وانواعها وتحليلها وتقييمها والعمل على تجنبها قبل الوقوع فيها.

22. يستدل من خلال تبني الاستراتيجيات الرئيسية للمزيج التسويقي وجود بعض مشاكل تسويق الخدمة المصرفية المرتبطة بـ:

- أ- يؤدي الاتصال بين موظفي المصرف بالزبون دور أساسي و صعب في نفس الوقت فهو أساسي كونه يمثل و يعطي صورة المصرف في نظر الزبون، و صعب لأنه يجب عليه إقناع الزبون بخدمات المصرف،
- ب- صعوبة التسعير للخدمات المصرفية عن تسعير المنتجات المادية، لصعوبة حساب التكاليف المباشرة وصعوبة القياس الدقيق للوقت الذي يستغرقه إنتاج الخدمة وكذا صعوبة توزيع التكاليف الثابتة. ويضاف إلى ذلك الأثر النفسي للسعر لذلك يبقى السعر هو المؤثر الوحيد للجودة في نظر الزبون.

ج- يكون إنتاج الخدمة من أكثر المشاكل صعوبة، فهي تختلف عنها عند إنتاج السلع المادية، يتم في نفس وقت الاتصال بين الزبون والمصرف، ويساهم الزبون في هذا الإنتاج بدرجات متفاوتة مثل إنتاج خدمة تحرير الشيك.

د- الخدمات لا يمكن نقلها، وتوزيعها و إنما تقدم في أماكن أدائها لهذا فإنه على المصرف أن يختار بين تقديم الخدمة في مكان واحد مما يترتب عنه البقاء في نطاق محدود، أو تقديم خدماته عبر شبكة توزيع مما يؤدي إلى اتساع نطاق التعامل وزيادة نقاط لإنتاج، وهذا هو الحال بالنسبة للمصارف التي تعتمد على شبكة توزيع متفرعة كالوكالات المصرفية.

هـ- فكرة الثقة: تعتبر الثقة ذات أهمية بالغة ومن المتطلبات الأساسية في ميدان الخدمات، إذ لا بد على المصرف أن يحظى بثقة عملائه الذين يتعاملون معه.

و- صورة الخدمة في ذهن الزبون: لخلق انطباع حسن للخدمة والأشخاص الذين يتصل بهم و ذلك لخلق صورة إيجابية لخدماتها، ومن الأمثلة على ذلك شكل مبنى المصرف و صورة موظف الشباك.

ز- يلجأ إلى البحث عن جودة الخدمة بجمع البيانات الممكنة، كأخذ رأي الآخرين الذين اشتركوا الخدمة من قبل.

ح- لا تعمل الاستراتيجيات الرئيسية للمزيج التسويقي على حدة، وإنما تنصهر جميعاً بنسب معينة من التركيز والميزانية المخصصة تبعاً لدورة حياة الخدمة المصرفية والمرحلة التي تمرّ بها الخدمة.

23. يعد عامل توفير الإدارة الواعية والكوادر البشرية المدربة من أهم التحديات التي تواجه المصارف من أجل التغلب على ارتفاع كلفة التشغيل ولتتمكن من المنافسة مع المؤسسات المالية الأجنبية.

24. توسع استراتيجيات المزيج التسويقي المصرفي وإثرائها باستراتيجيات او عناصر أخرى مثل: (العنصر البشري – الدليل المادي – العملية- التعامل الشخصي)، وانسجامها وفق أسس سليمة مع تحديد استراتيجية السوق المستهدف، وتوافقها مع معطيات كل مرحلة من مراحل دورة حياة المنتج المصرفي، ودورة حياة المؤسسة المصرفية.

25. قيام ادارة المصارف بوضع معايير مستهدفة لكل مجالات النشاط المصرفي في ضوء المؤشرات التي يتم اختيارها من قبل المعنيين في الادارة المصرفية. اذ يمكن الاستفادة من هذه المعايير في تقييم اداء المصرف ومعرفة وضعه التنافسي وامكانية تعديل هذه المعايير وتطويرها لتكون اكثر فاعلية في تقييم الاداء المصرفي. فضلا عن إرساء حوكمة القطاع المصرفي، يساعد وجود نظام فعال للحوكمة وتوفير الثقة والشفافية الفعالة والسرية المصرفية للعمليات المصرفية، وتحمل المسؤولية الاجتماعية وأخلاقيات العمل. اتجاء أصحاب المشتركة المجتمع.

26. أسفر التأطير الفكري للكتاب في مجال التعامل مع الزبون ودعه ليعبر عن أحاسيسه وعواطفه ورغباته والتعرف على دوافعه وميوله واتجاهاته وحاجاته، بعيد عن الشكاوي وغيرها من خلال : تدريب موظفي المصرف للتعامل مع هذه الشكاوي ومعالجتها وتجنبها مستقبلاً، و جمع أكبر قدر ممكن من المعلومات عن المشكلة لفهمها بشكل أفضل والعمل بعد ذلك على حلها و حاول أن تكون في صف الزبون لتكسبه زبونا دائماً لمصرفك. فضلاً عن وضع إجراءات معينة لتسريع عملية تقديم الخدمة.

27. لابد من توافر متطلبات او مستلزمات ممارسة الإدارة الإلكترونية وتطبيق صيرفة الإنترنت بعدَ التخلص من المتطلبات والإجراءات التقليدية الروتينية غير المطلوبة، وتطبيق الصيرفة الشاملة للتوسع والتنوع في الخدمات المصرفية وغير المصرفية. حيث تنسم الصيرفة الإلكترونية سهولة الإستخدام وذات كلفة متدنية ومنتشرة بشكل جيد كما تعمل على توفير الوقت والمصاريف، كما أنها تلبي رغبات واحتياجات المستخدمين.

28. توفير البنية التحتية التقنية للاتصالات وتقنية المعلومات من قبل الدولة والحكومة ومشاركتهم مع مختلف القطاعات المعنية بتقديم الدعم المادي والبشري والمالي والتقني والمعلوماتي والزمني والتسويقي لمتطلبات نجاح عمليات الصيرفة الإلكترونية و للتشجيع الإستثماري محلياً وعالمياً في بيئة الأعمال الإلكترونية والتجارة الإلكترونية لزيارة موارد البلد ولتنمية المجتمع ورفاهيته الاقتصادية.

29. اشترك المصارف في البريد الإلكتروني وموقع فاعل على شبكة الأنترنت، للوصول إلى اكبر قدر من الزبائن وحماية مصالحهم وأموالهم، لتسهيل إنجاز الأنشطة الإدارية والفنية وتحقيق شمولية الخدمات المتميزة. وإدامة شبكة محلية بين كافة الفروع والمكاتب وربطها مع الإدارة العامة والمصرف المركزي العراقي، لغرض ترشيد العملية الإدارية أنياً وعن بعد وبين الجهات المستفيدة محلياً. فضلاً عن تفعيل الشبكات الخارجية وأتمتها مع قواعد التعامل المصرفي الإلكتروني في السوق المحلي والإقليمي والعالمي. لتحقيق المنافسة والأداء المتميز.

30. تستلزم الإدارة السليمة للمخاطر المصرفية أن تكون مجالس الإدارات، والإدارات العليا بالمصارف مهتمة ومدركة تماماً لأهمية إدارة المخاطر المصرفية، ووضع الاستراتيجيات والسياسة الخاصة بها، والاعتماد على الأسلوب العلمي في قياس المخاطر المصرفية، والكفاءة والخبرة في إدارة تلك المخاطر والمطلوب من المصارف تطوير أنظمتها وسياساتها الخاصة بإدارة المخاطر المصرفية، لكي تتأى عن هذه المخاطر أو تقلل من تأثيراتها السلبية.

ثانياً: التوصيات والمقترحات

1. ترسيخ موضوعية فلسفة التسويق المصرفي الحديث وفقاً لمضامين الإدارة الاستراتيجية، وتنفيذ إستراتيجيات تسويقية مصرفية قوية، فضلاً عن تجسيد ثقافة تسويقية راقية وتوجه سوقي معين في ميادين الصناعة المصرفية المعنية، بما يضمن لتلك المصارف رسم إستراتيجيات تسويقية صحيحة، لتحقيق أداء مصرفي كفء وفعال في بيئة المصارف التجارية العامة والخاصة.
2. استحداث شعبة أو وحدة التخطيط الاستراتيجي وبحوث السوق ضمن الهيكل التنظيمي للمصرف وتطويره، لتعميق موضوعية علم التسويق المصرفي الاستراتيجي، تساهم في توجيه وترشيد الموارد بشكل صحيح، وتسعى لتحقيق الأهداف الاستراتيجية، كماً ونوعاً وزمناً. وتقوم بعملية التحليل البيئي، وتشخيص نقاط (القوة والضعف) والفرص والتهديدات، لصياغة وتنفيذ إستراتيجيات ناجحة، باتجاه تحقيق أداء مصرفي كفء وفعال.
3. الأخذ بالإعتبار بان نجاح عملية التخطيط الإستراتيجي التسويقي تتكون من ثلاث مراحل أساسية هي :
 - أ. أن يقوم مدير التسويق بتحليل لكل من البيئة الداخلية والبيئة الخارجية للمؤسسة وذلك بهدف التعرف على نقاط الضعف والقوة للمؤسسة والفرص والتحديات البيئية.
 - ب. تطوير وصياغة إستراتيجية عامة تقود الجهد التسويقي للمؤسسة من خلال تحديد الأهداف التسويقية وتحديد الإستراتيجية التسويقية الأساسية والتي تتألف من قطاعات سوقية محددة مكانة ذهنية منافسة وعناصر مهمة للمزيج التسويقي.
 - ج. تتضمن هذه المرحلة عملية التطبيق والتقويم وتظهر هنا بعض المكونات الفرعية حيث إن الإستراتيجية التسويقية يجب أن تتم تحويلها إلى برامج محددة يتم تطبيقها والرقابة عليها، مع الافتراض وجود هيكل تنظيمي، أنظمة محددة وكذلك معايير لقياس فهناك الصيغة النهائية لأي خطة تسويقية ستأثر بما سوف يتناوله المخطط من قضايا وأمور أساسية مثال الأسواق المستهدفة الحالية والمتوقعة، الموارد الحالية والمستقبلية، والتغيرات البيئة فمنها كان محتوى الخطة وطريقة صياغتها، فإن العنصر الأساسي في أي تخطيط هو تطوير إستراتيجية تسويقية فعالة.
4. إتباع إستراتيجيات متعددة في وقت واحد وتسمى بالاستراتيجية المركبة أو المختلطة، وتطبيقها كوحدة انجاز لأنه لا توجد إستراتيجية مثالية مضمونة عند التطبيق وفقاً لمعطيات النظرية الموقفية وتوافر الإمكانيات والموارد المتاحة لضرورة العمل المصرفي ومتطلباته، إن التنوع بإتباع أكثر من نوع من الإستراتيجيات ذو مردود إيجابي ويتسم بالمرونة العالية و في نفس الوقت لا يجعل المؤسسة المصرفية أسيرة لنوع واحد.
5. تجسيد فاعلية التسويق الداخلي والتسويق الخارجي والتفاعلي والتكاملي باتجاه تحسين جودة الأداء وتحقيق رضا الموظفين والزبائن.

6. الاهتمام بالترتيب الداخلي والتسهيلات متوائمة مع انسيابية تقديم الخدمة بإستخدام تكنولوجيا مصرفية حديثة والعناية بعناصر البيئة المادية للمصرف، من حيث الموقع والتصميم والأثاث والتهوية والإضاءة المريحة، وصالات انتظار الزبائن. لترسيخ الانطباع الناجح والسمعة الجيدة للمصرف لديهم.
7. إنشاء المراكز البحثية في المؤسسات المصرفية والجامعات وإنباطهم، مهمة تحديد مقاييس الأداء وفق الأسس العلمية والموضوعية على مستوى القطاع وعلى مستوى السوق ككل، كمأ ونوعاً وزمناً لتعميق موضوعية تقويم الأداء وتحسينه وإغناء فلسفة الإدارة بالأهداف تساهم بشكل فاعل في التحفيز والتطوير والتنمية.
8. حل المشاكل ومعالجة الشكاوى تجسيدا لفلسفة تسويق العلاقات بدلا من تسويق الصفقات مكللة بحسن التعامل وفن الحوار وارتسام علامات السرور والبهجة في وجوه موظفي المصرف مقدمي الخدمات المصرفية المتنوعة للمحافظة على الزبائن الحاليين واستقطاب الجدد منهم.
9. إكتشاف أنواع جديدة من الخدمات المصرفية والتكميلية وتحسين المنتج الحالي وتطويره وإكتشاف الفرص الإستثمارية وإتباع منهج خلق الأسواق لضمان تحقيق رضا الخماسي التسويقي (الزبون الداخلي-الزبون الخارجي-المصرف –المجتمع- البيئة)
10. التعرف على ماهية الأداء واشكاله المتعددة المتمثلة بالأداء: الإداري والوظيفي والإستراتيجي والتنافسي والأخضر والتميز، فضلا عن استعراض أنماط الزبائن واسلوب التعامل معهم، من أجل النهوض بمستوى الأداء في المؤسسات التي تبحث عن التميز والإزدهار المؤسسي والمجتمعي وتنمية البلد وتعزيز الإستدامة البيئية.
11. اقتراح موجه إلى اللجان العلمية في الجامعات والمعاهد العليا، فحواه إدراج المقرر الدراسي لمادة الإدارة الإستراتيجية، ضمن منهاج المقررات الدراسية في الأقسام العلمية تخصص (المحاسبة - الاقتصاد - علوم مالية ومصرفية)، كونها تدرس ضمن المقررات الدراسية - تخصص إدارة أعمال فقط، فضلا عن فتح دراسات عليا - دبلوم عالي في التخطيط الاستراتيجي، بما تسهم في زيادة التراكم المعرفي والفلسفي والتطبيقي لطلبتها يؤلفون قادة المستقبل فضلا من اشتراك مديرو المؤسسات المجتمع المختلفة وعلى مختلف وزاراتهم المعنية بكورس مكثف بموضوع التخطيط الإستراتيجي، بشكل عام ومؤسساته المالية والمصرفية بشكل خاص.
12. تدعيم وإفادة توصيف بعض متغيرات التميز المؤسسي أو النجاح المؤسسي أو التفوق التنافسي وجودة أداء الموظفين والأداء المؤسسي في مؤسسات الأعمال الحديثة لتحديد مقاييس الكفاءة ومقاييس الفعالية كلا على حدة، متضمنة مؤشرات كمية وصفية وسلوكية.
13. تفعيل فلسفة إدارة التسويق الداخلي والتسويق الخارجي والعلائقي داخل التنظيم من قبل الإدارات المصرفية بمستوياتها كافة، لتجسيد مقولة (تسويق العلاقات وليس تسويق الصفقات)، وتحلي أداء موظفي المصرف بخصائص (الجودة الفنية والجودة الوظيفية)

وتدريبهم وتأهيلهم لرفع مهاراتهم وتشجيعهم وتحفيزهم، للمحافظة على الزبون الحالي واستقطاب الزبون المحتمل والمستهدف. ضرورة ارتقاء المصارف في تعاملاتها مع الزبائن لكونها من العوامل المهمة اختيار الزبون للمصرف والتعامل معه ومنها متابعة حاجات و تفضيلات الزبائن واشباعها وايجاد نظم تسليم خدمة ذات صفة شخصية والاهتمام بتطوير مهارات الاتصال بالزبائن موظفي المصرف.

14. تجسيد موضوعية التسويق التكاملي من خلال تكامل إدارة التسويق المصرفي مع إدارات المصرف الأخرى (الإنتاجية المالية والموظفين) لتعظيم القيمة السوقية للمصرف وإيجاد الانسجام بين إستراتيجيات المزيج التسويق المصرفي مع معطيات كل مرحلة من مراحل دورة حياة المنتج المصرفي، وتوافقها مع استراتيجيات الأسواق المستهدفة. وثم تحقيق الهدف الاستراتيجي للمصرف.

15. تأسيس وحدة بحوث السوق المصرفي على مستوى كل مصرف مهمتها الأساسية دراسة وتحليل السوق المصرفية، ورصد التطورات التكنولوجية، وتحليل إستراتيجيات المنافسين، وتحليل حاجات الزبائن رغباتهم الحالية و وتحفيز الحاجات الكامنة، وإغناء استراتيجيات وعناصر المزيج التسويق المصرفي وانسجابه بإستراتيجيات تجزئة السوق والتوافق مع مراحل دورة حياة المنتج المصرفي في البيئة المصرفية

16. الاهتمام بعمليات الصيرفة الإلكترونية ونشاطات صيرفة الإنترنت التي تعد من النشاطات المصرفية المتميزة في الوقت الحاضر، بَعْدَ التخلص من المتطلبات والإجراءات الإدارية الروتينية غير المطلوبة، وإحداث تغييرات جذرية في أساليب العمل التنظيمية المصرفية مع إدخال التكنولوجيا الحديثة في كافة تفاصيل العمليات المصرفية إنشاء شبكة اتصالات في مجال تطبيق الصيرفة الشاملة وإمكانية التوسع والتنوع في الخدمات المصرفية وغير المصرفية.

17. نشر الوعي المصرفي الإلكتروني بين الجميع لزيادة التعاملات الإلكترونية من خلال النشرات الإرشادية والتوعية والتسويقية وضرورة إدخال مستلزمات تطبيق الإدارة الإلكترونية والتكنولوجيا الحديثة وممارسة صيرفة الإنترنت وإمكانية التوسع والتنوع في الخدمات المصرفية وغير المصرفية وفي مجال تطبيق الصيرفة الشاملة لتحقيق مزايا نسبية وتنافسية، يصبح هذا مطلبا مهما من متطلبات التسويق المحلي والدولي والعولمي.

18. إستخدام تقنيات التسويق الإلكتروني لتحسين البيئة المادية للمصرف وللخدمة المصرفية بضرورة وجود موقع للمصرف على الشبكة يتيح لكافة الزبائن الوصول إليه والتصفح فيه و في الوقت الحقيقي وعلى مدار الساعة مع ضرورة إستخدام المؤثرات لتقريب الفكرة إلى الزبون كالألوان والصور والأصوات والديكورات الجذابة للموقع الافتراضي للمصرف على الشبكة العالمية.

19. انضاج وتطوير الوعي المصرفي والثقافي لدى الزبائن وإقناعهم بضرورات التعامل بالصيرفة الإلكترونية وتحقيق رضاهم وزيادة ولائهم من خلال استراتيجيات المركب

الترويجي بوصفه احد استراتيجيات عناصر المزيج التسويقي المصرفي بما يستجد من خدمات إلكترونية يقدمها المصرف.

20. الإهتمام بإنشاء وحدات تنظيمية تعنى بعمليات الصيرفة الإلكترونية محليا وعالميا ضمن الهيكل التنظيمي لإدارة التسويق المصرفي لخدمة تقنيات شبكة المعلومات والاتصالات والكمبيوتر والبحوث وإعتماد التقنية الحديثة لمواكبة المستجدات في الأسواق المالية والنقدية ولزيادة القيمة السوقية للمصرف و تحقيق نمو دائم ومتصاعد ومستديم في الربحية ومعدلات العائد على حقوق الملكية والموجودات.

21. حماية الموقف الحالي للمصرف وحصته السوقية، والحفاظ على زبائنه الحاليين، لتجنب المواجهة مع المصارف المنافسة والرائدة وتقليدها وتقديم ما ثبت نجاحه فعلا، مع إستخدام أنظمة التحالفات المشتركة من أجل صيانة المصالح والحصول على الحقوق، من خلال الاعتماد على معطياتها الإستراتيجية الدفاعية وأنواعها المتمثلة بإستراتيجية: (التبعية السوقية - المحارب - البقاء - الدفاع والتراجع).

22. تطبيق إستراتيجية المحيط الأزرق في المؤسسات المصرفية في أفاق مستقبلية قادمة تقوم على إدامة العلاقات بين الزبائن وأصحاب المصالح المشتركة بالصدقة والولاء وبايمان الفرد بالأخر من أجل بناء المستقبل والحصول على الزبائن الجدد، وإنشاء علاقات ناجحة ورفع مستوى الأداء المصرفي، بدون الوقوع في حلقات الصراع والمنافسة وملاحقة المنافسين أو تقليدهم في سوق المياه الحمرء.

23. الاهتمام برفع مستوى الخدمات المصرفية التي تقدم إلى الزبائن المحليين وذلك عن طريق استحداث أدوات مالية جديدة وإدخال الخدمات المصرفية والآلية بالإضافة إلى زيادة ساعات الخدمة وتحسين وتحديث فروعها، إن استعمال نظم التقنية الحديثة والتكيف مع المستوى الجديد من التكنولوجيا ستكون له إثارة إيجابية على مستوى الخدمات المصرفية المقدمة.

24. يتوجب التعرف على كيفية تجنب المخاطرة، وكيفية المعالجة، ويبدو أن وعياً مصرفياً متنامياً إزاء هذه الظاهرة (المخاطر)، يستند إلى ثقافة مصرفية سليمة ترفض تجاهل المخاطر من جهة، وترفض تجاهلها من جهة أخرى، وضمن هذا الوعي وتلك الثقافة، تأسس حقل معرفي جديد عنوانه (إدارة المخاطر المصرفية)، لتشكل هذه الإدارة العمود الفقري للثقافة المصرفية الجديدة، كما يرى مهتمون ومتابعون للشأن المصرفي.

25. الدخول في مشاريع إستثمارية عالية المخاطرة التي ينجم عنها عوائد كبيرة مع ضرورة الأخذ بنظر الاعتبار بمبدأ تنويع الإستثمارات كأجراء وقائي لتجنب المخاطر التي يحتمل مواجهتها، وتلافيها بالسرعة الممكنة وقبل فوات الاوان، وزيادة الإهتمام والتركيز على استراتيجية المحافظة على الأموال المستثمرة التي تعطي عائد مرتفع للحد من مخاطر التضخم ونقصان القيمة الشرائية للوحدة النقدية.

26. تنشيط البحث العلمي والاهتمام بالدراسات والبحوث المتعلقة برأس المال البشري في مجال عمليات الصيرفة الإلكترونية لمعرفة كل ما هو جديد لتفعيل أداء رأس المال البشري من خلال تطوير قدراتهم المعرفية ومهارتهم المتقدمة وبأبني ذلك عن طريقة التدريب المستمر وفقاً لبرامج مصممة بشكل عملي ينسجم والتطورات العالمية المعاصرة.

27. تجسيد فاعلية الرقابة الحيادية وموضوعية تقويم الأداء الإلكتروني بمشورة جهات خبيرة في تخصصات التقنية واقتصاد المعرفة والقانون والنشر الإلكتروني. مع وجود إشراف قوي ورقابة صارمة من قبل الأجهزة المصرفية الحكومية على الجهات المسموح لها بقنوات توزيع عمليات الصيرفة الإلكترونية للمحافظة على حرية الأشخاص وسرية معاملاتهم المالية وأمن المجتمع ورفاهيته الاقتصادية ضد جرائم غسل الأموال والتهرب الضريبي والتزوير والاحتيال والقرصنة الإلكترونية وغيرها.

28. يتوجب على موظفي المصرف بأسلوب التعامل مع الزبائن وخاصة موظفي الخطوط الامامية، الذين لديهم احتكاك مباشر مع زبائن المصرف. أن تكون لديهم القدرة والرغبة في فهم واستيعاب وتطبيق مفهوم جودة الخدمة كاستراتيجية للمنافسة، وأن تكون لديهم المهارات الضرورية لتحفيز وتوجيه الزبائن أثناء تقديم الخدمات لهم،

29. العمل على قياس جودة الخدمة بصورة منتظمة، وذلك باستخدام أساليب قياس مختلفة سواء كانت وصفية مثل المقابلات الشخصية أو مجموعات التركيز من الزبائن أو كانت كمية، فتعدد أساليب القياس يعمل على إثراء عملية التحليل من جوانب مختلفة، والغرض من ذلك هو إعطاء إدارة المصرف مؤشراً عن التطور في مستوى جودة الخدمات المقدمة من وجهة نظر الزبائن وطمأنينة يمكن من معالجة أي انحرافات، والمساعدة في تطوير وتحسين مستوى جودة الخدمات في الاتجاه الصحيح.

30. تفعيل دور إدارة العلاقات العامة من خلال جمع المعلومات عن شكاوى ومقترحات الزبائن باستخدام أساليب مختلفة مثل صندوق شكاوى ومقترحات الزبائن أو المقابلات الشخصية، أو اللقاءات الجماعية وغيرها، والعمل على تشكيل لجنة تكون مهمتها دراسة شكاوى الزبائن ومقترحاتهم وذلك لوضع حلول لهذه المشكلات من خلال إيجاد خدمات جديدة، وضرورة توفير خدمات الحماية المعلنة للمصارف، من كاميرات سرية، وأجهزة إنذار مبكر، وغيرها لطمأنينة الزبائن وجذبهم، كذلك توفير طاقم حراسة قوي إشعار الزبون بالأمان عندما يزور المصرف مودعاً أو ساحباً للأموال.

31. تعزيز سياسات واجراءات المصرف في مجال كسب الزبائن والاحتفاظ بهم من خلال بناء الثقة لكونها من دوافع الزبائن للتعامل مع المصرف وبناء علاقة بعيدة الامد ومنها تعزيز الصورة الذهنية عند الزبائن بالتميز والتنوع والجودة والسرعة

في التعامل واشعار لزبون بالمعاملة الخاصة في تعامله مع المصرف والاهتمام بسرعة وسهولة تقديم الخدمة

32. أنشاء إدارة متخصصة ومسؤولة عن إدارة علاقات الزبون من اجل الارتقاء بأهميتها وتأثيرها الحيوي من خلال القيام بمهام استقطاب راس المال البشري لتقديم خدمة أفضل والاهتمام الأكبر، برضا الزبائن والحصول على مزايا تنافسية في نواحي متعددة منها:

أ- تقديم كل ما هو حديث في الخدمات المصرفية الالتزام بجهود التحسين المستمر على جودتها وضرورة تصميم برامج مميزة للحفاظ على ولاء الزبائن وضمان إستمرار تعاملهم مع المصرف وتوجيهها إلى فئات العمر المختلفة. وتوجيهها إلى مستويات الدخول المختلفة.

ب- إنشاء جهاز للعلاقات العامة في كل مصرف من المصارف تكون مهمته الأساسية تحسين الصورة الذهنية للمصرف أمام الزبائن.

ج- مواكبة التطور التكنولوجي في مجال الخدمات المصرفية كمتطلب جديد لعصر العولمة. علما أن النجاح الذي سجلته المؤسسات المالية في الدول المتقدمة من جراء إدماج مفهوم التسويق يعود أساسا إلى: (وجود السوق التنافسية-تشجيع روح الإبداع والابتكار لدى الفرد-منح المؤسسة مجال من الحرية والمبادرة في تسيير شؤونها).

د- هناك اختلاف في شخصيات الزبائن مما يجعل مهمة مقدمي الخدمة صعبة في التعامل معهم، لذلك على المؤسسات أن تقدم دورات تكوينية لمقدمي الخدمات في مجال علم النفس والاجتماع من أجل الاطلاع على خبايا الشخصيات وفهمها وثم إيجاد الحلول المناسبة للتعامل معها.

33. الدخول في الاسواق العربية والاجنبية من خلال فتح فروع مستقلة او الاستحواذ على نسبة من اسهم المصارف. وضرورة الحصول على الموارد المادية والبشرية والتكنولوجية وبناء القدرات والخبرات اللازمة لتقديم الخدمات المصرفية التي تزود الزبون بقيمة عالية من حيث جودة وكلفة الخدمات، الاهتمام بتحسين مستوى الإدارة ورفع مستوى المعاملات التي تقوم بها المصارف الدولية والوطنية وذلك عن طريق تكثيف الدورات التدريبية لدى المؤسسات المالية الدولية.

34. ضرورة توحيد مسارات عمل صياغة الاستراتيجية الخضراء وتحديد تصور متكامل للمؤسسات في اطار توحيد جهود الفنية المختلفة في وثيقة استراتيجية واحدة من اجل تحقيق اعلى توافق ممكن، اساس تحقيق حالة من التكامل بين ممارسات التخطيط الإستراتيجي وصياغة الاستراتيجية الخضراء، من خلال توافر أبعاد عديدة، لتحقيق التحول الى الإستراتيجية الخضراء المتمثلة بامتلاك المؤسسة رؤية خضراء وتوفير المناخ الأخضر وتحقيق الثقافة المؤسسية الخضراء داخل المؤسسة من خلال تدريب الموظفين وتأهيلهم فضلا عن تشجيع و تعزيز الممارسات الصديقة للبيئة والعمل على مكافئة الموظفين الملتزمين بيئيا.

35. توفير الدعم المستمر والإيمان الكامل من قبل الادارات العليا والحكومة في البلد في تغيير ديناميكية القطاع المالي والتحكم فيه لتقديم الخدمات المصرفية الخضراء والمستدامة تبني السياسة المصرفية الخضراء كوسيلة لتحويل القطاع المالي والمصرفي إلى الأنشطة الخضراء والمستدامة والمساهمة تحقيق أهدافها البيئية والمناخية. إثراء الوعي لأهمية المصارف الخضراء وتعميمها في البيئة المصرفية وإستثمار الفرص المتنوعة الواعدة على المستوى المحلي والإقليمي والدولي.

36. التنسيق المستمر مع مختلف الجامعات العربية والعالمية لإقامة الندوات والمؤتمرات العلمية و الدورات التدريبية لتطوير خبرات منتسبي المصارف، متعلقة بالجوانب الإدارية والتنظيمية والسلوكية، وفق منهج التخطيط الاستراتيجي. والإسهام في مواكبة التطور وترسيخ الفكر الاستراتيجي في ميادين الصناعة المصرفية وتحقيق أهدافها و يكون هذا الجهد المتواضع حافزاً للكتاب وللباحثين لبذل المزيد من البحوث العلمية، لتنمية سوق المصارف العربية عموماً والعراقية خصوصاً وازدهارها محلياً وإقليمياً وعالمياً، نسأل الله عز وجل ان نكون عند حسن ظنكم الرفيع مع الاحترام وأن يوفقنا وأياكم لما فيه الخير والصلاح والتوفيق للإنسانية جمعاء والحمد لله رب العالمين.

مراجع الباب الخامس

- ¹ إسماعيل، شاكر تركي، التسويق الداخلي كمفهوم لإدارة الموارد البشرية وأثره على جودة الخدمة التعليمية – دراسة تطبيقية على العاملين في كلية الاقتصاد والعلوم الإدارية في الجامعات الأردنية الخاصة، مجلة جامعة القدس المفتوحة للأبحاث والدراسات، 2011، العدد 23.
- ² رضوان المحمود العمر ، مبادئ التسويق، دار وائل للنشر والتوزيع، عمان، الأردن، الطبعة الثانية، 2005. ص: 12.
- ³ ثابت عبد الرحمن إدريس , جمال الدين محمد المرسي، جودة خدمات المعلومات الفنية وأثرها على مندوبي البيع والأداء البيعي : دراسة تطبيقية لمفاهيم ومقاييس جودة الخدمة والتسويق الداخلي , المجلة العلمية للاقتصاد والتجارة , كلية التجارة , جامعة عين شمس , العدد الأول , 1995, ص 1-55.
- ⁴ Jack Cooper and John J. Cronin ,Internal Marketing : A Competitive Strategy for The Long – Term Care Industry , Journal of Business Research , (Vol.48, No.1,2000), PP. 117-181.
- ⁵ درمان سليمان صادق-خيري علي اوسو، التسويق أسس واتجاهات متقدمة، جامعة دهوك، 2011، ص: 154-164.
- ⁶ Berry, L. L. Parasuraman, A., "Marketing Services: Competing Through Quality "New York: The Free Press.1991,P:202.
- ⁷ Alhakimi, Wail, & Alhariry, Khaled, , Internal Marketing as a Competitive dvantage in Banking Industry, Academic Journal of Management Sciences, Vol. 3, No.1. 2014.
- ⁸ William ,R. George, Internal Marketing and Organizational Behavior A Partnership in Developing Customer – Conscious Employees at Every Level, Journal of Business Research, (Vol. 20, No. 1, January 1990), PP. 63-70.
- ⁹ Berry, L. L. "Relationship marketing". In L. L. Berry, G. L. Shostack & G. D. Upah (Eds.), Emerging Perspective on Services Marketing (pp. 25-38). Chicago: American Marketing Association,1983,P:30.
- ¹⁰ Harrell, G.D. and Fors, M.F. 1992. "Internal Marketing of Service", Industrial Marketing Management, Vol. 21, No. 4, pp. 299-306.
- ¹¹ Susan ,K. Foreman, Internal Marketing: Concepts, Measurement and application, Journal of Marketing Management, (Vol.11, No.3, 1995), PP. 755-768.
- ¹² Cahil , D.,J., Internal Marketing , your Company , Nexst Grouth Stage , New York , The Haworth Press Inc , 1996 ,P:3.
- ¹³ David Ballantyne, Internal Networks for Internal Marketing, Journal of Marketing Management, (Vol. 13, No. 5, 1997), PP. 343-366.
- ¹⁴ Caruana, Albert & Calleya, Peter,(1998),"The Effect of Internal Marketing on Organizational Commitment Among Retail Bank Managers", International Journal of Bank Marketing , Vol. 16, No. 3, Available at: www.emeraldinsight.com

¹⁵ Kotler, Philip Marketing for Hospitality & Tourism , 5th edition , Prentice Hall Pub. 2006.

¹⁶ Zeithaml, Valarie , Bitner, Mary & Gremler, Dwayne “ Service Marketing , 5th edition , Prentice Hall Pub. 2006.

¹⁷ Chang, S. Ching & Chang, C. Hae, “ Perceptions of Internal Marketing and Organizational Commitment by Nurses “ Journal of Advanced Nursing , Vo. 65, No. 1, Available at 2009.: www.emeraldinsight.com.

¹⁸ اللامي، غسان قاسم داود و حسين علي عبد الرسول الجنابي، (2011) " التوجه نحو ممارسات التسويق الشمولي في القطاع المصرفي دراسة تطبيقية لعينة من المصارف الأهلية العاملة في العراق " المؤتمر العلمي العالمي الثالث ، كلية الإدارة والاقتصاد ، جامعة كربلاء، 2011، ص:15.

¹⁹ درمان سليمان - خيرى علي اوسو، مرجع سبق ذكره، 2011، ص:162.

²⁰ إياد عبد الفتاح النصور، استراتيجيات التسويق، مدخل نظري وكمي، دار صفاء للنار والتوزيع – عمان، 2012، ص:47.

²¹ الجاروشة، محمد عبد المعطي، العلاقة بين التسويق الداخلي والالتزام التنظيمي للعاملين في المصارف الفلسطينية العاملة بقطاع غزة، رسالة ماجستير تخصص، جامعة الأزهر، غزة، 2016.

²² Ahmed, Pervaiz K., & Raffiq, Mohammed, Internal Marketing Issues and challenges, European journal of Marketing, Vol.37 No.9. 2003., pp 1177-1178.

²³ درمان سليمان - خيرى علي اوسو، مرجع سبق ذكره، 2011، نقلا عن: حامد، سعيد شعبا، اثر التسويق الداخلي كمداخل لإدارة الموارد البشرية على مستوى جودة الخدمة الصحية بالمستشفيات التابعة للهيئة العامة للتأمين الصحي بالقاهرة الكبرى. ص:8.

²⁴ الصباغ، شوقي، أثر التسويق الداخلي والعوامل الشخصية على الإلتزام التنظيمي بالتطبيق على مؤسسة الاتصالات بدولة الإمارات العربية المتحدة، مجلة 2 ، ص + 246 آفاق جديدة، العدد 1، 2005.

²⁵ الضمور، هاني حامد، تسويق الخدمات، عمان، الأردن: دار وائل للنشر والتوزيع، 2004 ، ص . 343

²⁶ فياض، محمود أحمد، وقادة، عيسى يوسف، (2011) ، تطوير مقاييس التسويق الداخلي واختيار صلاحيته، مجلة جامعة الملك سعود للعلوم الإدارية.

²⁷ Eric & et al , Marketing, 5th , McGraw – Hill, 200, P:354.

²⁸ Paul peter & et al , Marketing Management Knowledge and Skills , 5th, McGraw-Hill, 2000, P:21.

²⁹ الطائي، حميد عبد النبي، مرجع سبق ذكره، 2001، ص:154.

³⁰ Chrisian,- Gronroos Service Management and Marketing , Lexington, Mass: Lexington Books , 1990 ,P:242.

³¹ ماجد محمد محنوش الربيعي، مرجع سبق ذكره، 2007 ، ص: 89-104.

³² درمان سليمان - خيرى علي اوسو، مرجع سبق ذكره، 2011، نقلا عن: جاسم ، حسان ثابت ، اثر اجراءات التسويق الداخلي في اداء العاملين ، دراسة ميدانية في عينة من المصارف التجارية في محافظة نينوى ، رسالة ماجستير ، كلية الادارة والاقتصاد ، جامعة الموصل ، 2005 ، ص:4.

³³ حسن محمد علي حسنين، التسويق المعاصر والفعال في المصارف التجارية، مرجع سابق، ص

³⁴Berry, L. L. "Relationship marketing of services - growing " perspective" interest, emerging Journal of the Academy of Marketing Science, 1995, 23(4), 236-245.

35 عارف عطاري وآخرون، الولاء التنظيمي للهيئة الإدارية والتدريسية بمدارس وزارة التربية والتعليم بسلطنة عمان، مجلة جامعة أم القرى للعلوم التربوية والاجتماعية والإنسانية، المجلد 18 العدد 2، جويلية 2006، السعودية، ص 18

³⁶مازن فارس رشيد، الدعم التنظيمي المدرك والأبعاد المتعددة الولاء التنظيمي، المجلة العربية للعلوم الإدارية، المجلد 11، العدد 1 السعودية، 2004، :

³⁷مدحت محمد أبو النصر، إدارة وتنمية الموارد البشرية: الاتجاهات المعاصرة، مجموعة النيل العربية، مصر، 2007.

³⁸سليمان الفارس، أثر سياسات التحفيز في الولاء التنظيمي بالمؤسسات العامة، مجلة جامعة دمشق للعلوم الاقتصادية والقانونية، المجلد 27، العدد 1، 2011، سورية.

³⁹لينة حسام المحتسب، مروان سعيد جلعود، أبعاد الولاء التنظيمي والعوامل المؤثرة عليه لدى موظفي المصارف في محافظة الخليل/فلسطين، مجلة جامعة القدس المفتوحة للأبحاث والدراسات، العدد 11، أكتوبر 2007، فلسطين، ص 108.

⁴⁰محمد عبود الحراشنة، ملوح باجي الخريشا، درجة ممارسة سلوك المواطنة التنظيمية وعلاقتها بالولاء التنظيمي لدى العاملين في مديريات التربية والتعليم في محافظة المفرق، مجلة مؤنة للبحوث والدراسات، سلسلة العلوم الإنسانية والاجتماعية، المجلد السابع والعشرون، العدد الثاني، 2012، الأردن، ص 71.

⁴¹زيد منير عبودي، التنظيم الإداري "مبادئه وأساسياته"، دار أسامة للنشر والتوزيع، دار المشرق الثقافي، الأردن، 2006، ص 208.

⁴²الخشاب، حسان ثابت جاسم محمد، "أثر بعض إجراءات التسويق الداخلي في أداء العاملين دراسة ميدانية في عينة من المصارف التجارية في محافظة نينوى"، رسالة ماجستير، كلية الإدارة والاقتصاد، جامعة الموصل، 2005، ص: 79.

⁴³الجريري، صالح عمرو كرامة، مصدر سبق ذكره، 2006، ص: 42.

⁴⁴Robert Gee, Graham Coates and Mike Nicholson "Understanding and profitably managing customer loyalty", Marketing Intelligence & Planning Vol. 26 No. 4, 2008 pp. 359-374.

⁴⁵Turkoz, Isil & Akyol, Ayse, "Internal Marketing and Hotel Performance", An International Journal of Tourism and Hospitality Research, Vol. 19, No. 1, Available at: 2008, 317-319. www.emeraldinsight.com.

⁴⁶Daft, Richard (2001), "Organization theory and design", Printed in R.R. Donnelley 7th ed, P:567.

⁴⁷الخشاب مرجع سبق ذكره، 2005، ص: 81.

⁴⁸Hwang, Ing-San and Chi, Der-Jang, "Relationship Among Internal Marketing, Employee Job Satisfaction and International Hotel Performance: An Empirical Study", International Journal of Management, 2005, Vol. 22, No. 2, P: 285-288.

⁴⁹Kotler, Philip, & Keller, Kiven Lane, (2003) "Marketing Management", 3th edition, prentice Hall. P:833.

⁵⁰ Berry, L. L., Parasuraman, A. ,” Marketing Services: Competing Through Quality “. New York: The Free Press,1991:180.

⁵¹Palmer, A. (2007)"Principle of service Marketing", 3rd edition, Mc Graw-Hill, New York,P;276.

⁵²Kotler , Philip , & Keller , Kevin L., (2006) , Marketing Management ,12ed , Prentice-Hall ,New Jersey, : 412.

⁵³ درمان سليمان صادق- خيرى علي اوسو، مرجع سبق ذكره، 2011، ص: 154-164.

⁵⁴Churchill, Gilbert A., Jr. J. Paul Peter , “Marketing: Creating Value for Customer”, Richard D. Erwin, Inc., 1997 .

⁵⁵ Baron, S. and Harris, K., Service Marketing , Test and Cases Macmillan Press, London , 1995 .

⁵⁶ العلاق ، بشير عباس ، تطبيقات الانترنت في التسويق ، دار المناهج للنشر والتوزيع ، عمان ، الأردن ، 2003.

⁵⁷ هاواري ، كاظم فرج ، تأثير ابعاد التسويق التفاعلي في تعزيز رضا الزبون ، دراسة استطلاعية لأراء عينة من موظفي المصارف التجارية الحكومية في المنطقة الشمالية ، رسالة ماجستير ، كلية الادارة والاقتصاد ، الجامعة المستنصرية ، 2004 .

⁵⁸ Kotler , Ph., Marketing , Management , Analysis , Planning , Implementation & Control , Prentice – Hall , Inc., The Millennium WD., New Jersey . 2000 .

⁵⁹ درمان سليمان صادق- خيرى علي اوسو، مرجع سبق ذكره، 2011، نقلا عن: هاواري ، كاظم فرج ، المرجع نفسه، 2004، ص:10.

⁶⁰ هاواري ، كاظم فرج ، المرجع نفسه، 2004، ص:135.

⁶¹ درمان سليمان صادق- خيرى علي اوسو، مرجع سبق ذكره، 2011، نقلا عن: Norm Johnston , Steps to Success with Interactive Marketing New Media Age , 2002 .

⁶² رضا زواش، " إدارة علاقة الزبون كأسلوب تسويقي حديث في قطاع خدمة الاتصالات بالجزائر " ، أطروحة دكتوراه، كلية العلوم الاقتصادية والتجارية وعلوم التسيير، قسم علوم التسيير، جامعة محمد بوضياف، المسيلة، 2017، ص:15.

⁶³ روس ، أندريه "إعادة النظر في مناقشة" الهدايا مقابل السلع "" . دفاتر الأنثروبولوجيا 14 (1)2008، ص: 81-102.

⁶⁴ stringfixer.com/ar/Personal marketing.

⁶⁵ نبيلة بوفولة، أهمية التسويق بالعلاقات بالنسبة لمؤسسات الخدمات-دراسة حالة مؤسسة اتصالات الجزائر للهاتف النقال "موبيليس، مجلة العلوم الإنسانية، المجلد 28 عدد 2 جوان 2017 / جامعة عبد الحميد مهري قسنطينة 24992 <http://revue.umc.edu.dz/index.php/h/article/view/24992>

⁶⁶ درمان سليمان صادق، التسويق بالعلاقات، ص 5 – 7 <https://almerja.com/more.php?idm=61188>

⁶⁷ جورج ، WR ، التسويق الداخلي والسلوك التنظيمي: شراكة في تطوير الموظفين المهمين بالزبون على كل المستويات . "مجلة أبحاث الأعمال"، 1990، 70-63 (1): 20.

⁶⁸ Werner Reinartz and V. Kumar, The Mismanagement of Customer Loyalty, From the Magazine A version of this article appeared, issue of Harvard Business Review, in the July 2002,P:23.

⁶⁹ ثامر أحمد السمان، خالد زيدان عبد الهادي، عدد خاص، مجلة جامعة الانبار للعلوم الاقتصادية والإدارية، المؤتمر العالمي الثاني دور التجارة في تعزيز إدارة علاقات الزبائن-دراسة استطلاعية في الشركة العامة لصناعة الأدوية والمستلزمات الطبية في بنسوا، كلية الإدارة والاقتصاد، جامعة الموصل- العراق، ص 162-167.

⁷⁰ الكعبي، نعمة شلبية، " أثر المعرفة في إدارة علاقات الزبون دراسة تطبيقية في عينة من المصارف الأهلية في بغداد " أطروحة دكتوراه ، كلية الإدارة والاقتصاد ، جامعة بغداد 2006 ، ص:55.

⁷¹ Morgan, M. R., & Hunt, D. S. (1994). "The commitment-trust theory of relationship marketing". Journal of Marketing, 58(July), 20-38.

⁷² Spellings, R." Mass Marketing is Dead. Make Way For Personal Marketing", 2009, available at

<http://thedirectmarketingvoice.com/2009/03/20/mass-marketing-is-dead-make-way-for-personalmarketing/>, referred on 7/03/2011.

⁷³ Morgan, M. R., & Hunt, D. S. "The commitment-trust theory of relationship marketing". Journal of Marketing, 1994, 58(July), 20-38.

⁷⁴ الفت ابراهيم جادالرب، تسويق العلاقات مع الزبائن بالتطبيق على الأقسام والمحلات والفروع، مجلة المحاسبة والإدارة والتأمين، كلية التجارة، جامعة القاهرة، العدد التاسع والستون، الجزء الثاني، 2007.

⁷⁵ Berry, L. L , "Relationship marketing of services - growing interest, emerging perspective". Journal of the Academy of Marketing Science, 1995, 23(4), 236-245.

⁷⁶ ونس وآخرون، الأبعاد الأساسية للتسويق بالعلاقات وأثرها على جودة خدمات المصارف الأردنية، مجلة كلية بغداد للعلوم الاقتصادية الجامعة العدد الثاني والثلاثون 2012 ، ص:171.

⁷⁷ Al-Hersh. A., Aburoub. A., & S.Saaty. A, "The Impact of Customer Relationship Marketing on Customer Satisfaction of the Arab Bank Services", International Journal of Academic Research in Business and Social Sciences, 4(5), (2014, May).P:74.

⁷⁸ عبد المجيد البروراري نزار، وفهمي البرزنجي أحمد محمد، " استراتيجيات التسويق"، دار وائل للنشر، 2004، ص:65.

⁷⁹ أحمد عبد الله أنيس، " إدارة التسويق وفق منظور قيمة الزبون " ، دار الجنان للنشر والتوزيع، عمان، الأردن، 2016، ص:30.

⁸⁰ Kotler, Keller, & Manceau, "Marketing Management" (éd. 15), Pearson Education, 2016.,P:27.

⁸¹ <https://www.maglobalgroup.com/> أهمية التسويق بالعلاقات

⁸² آلاء عباس علي الخناق، مرجع سبق ذكره، 3008، ص:15-21 .

⁸³ فلياشي وسام، دور التسويق الداخلي في كسب رضا الزبون من خلال التحسين في جودة الخدمة المصرفية، رسالة ماجستير، كلية العلوم الاقتصادية والتجارية وعلوم التسيير، الجزائر، 2019، ص:29.

⁸⁴ Schule & Huber , 1993 : 10- Schuler , Randall & Haber Vander (Personnel and Human Management) 5th West Publishing Co.U.S.A,1993,P::10 .

⁸⁵ Kim, W. G., & Cha, Y. "Antecedents and consequences of relationship quality in hotel industry". *Hospitality Management*, 2002, 21, 321-338.

عبدالله حسن مسلم، الإدارة التسويقية الحديثة، دار المعتز للنشر والتوزيع، عمان، الأردن، 2005، ص177.

⁸⁷ O'Malley, Lisa, Maurice Patterson and Helen Kelly-Holmes, "Death of a metaphor: reviewing the 'marketing as relationships' frame Volume", *Marketing Theory* 2008,8(2): 167–187.

88 وائل محمود الشرايعه، أثر إدارة العلاقات الزبائن على أداة فنادق فئة الخمس والأربع نجوم في مدينة عمان، مذكرة الماجستير، جامعة الشرق الأوسط، 2010، ص17.

⁸⁹ محمد الطائي، مفاهيم في إدارة المبيعات والتسويق، دار وائل للنشر، عمان، الأردن، 2010، ص 31.

⁹⁰ أياد عبدا الله خنفر، دكتور خالد توفي العساف، عبد الفتاح العزام، تسويق مصرف ي، الطبعة الأولى، دار وائل للنشر، عمان، الأردن، 2015، ص257.

91 حسين وليد حسين عباس، أحمد المحمود الجنباني، إدارة علاقات الزبون، الطبعة الأولى، دار صفاء للنشر والتوزيع، عمان، 2017، ص39

⁹² أحمد العزام، خالد محمد عمر، أثر إدارة الزبائن باحتفاظ الزبون في قطاع التأمين جامعة عمان العربية، مجلة إدارة الاقتصاد، السنة 40، العدد 110، الأردن-عمان من 2017، ص 154.

⁹³ Grönroos, C., "From marketing mix to relationship marketing: Towards a paradigm shift in marketing". *Management Decision*, 32(2), 4-20. 1994,P:5.

⁹⁴ Pride William m. and O.C. Ferrell." Marketing: Concepts and Strategies", Poston: Houghton Mifflin Co. ,2001,488.

⁹⁵ كومان، ويرنر ريناتز، إدارة علاقة العميل، مدخل قاعدة البيانات، دارالمريخ للنشر، المملكة العربية السعودية، 2010، ص: 95-100.

⁹⁶ إبراهيمي مليكة، صديق ليندة، التسويق بالعلاقات ودوره في رفع أداء المنظمة، ورقة بحثية مقدمة لفعاليات الملتقى الوطني حول التسوق بالعلاقات وكلية العلوم الاقتصادية والتجارية التسيير، جامعة 20 أوت 1955 سكيكدة، الجزائر، 2014، ص8.

⁹⁷ حسين وليد حسين عباس أحمد عبد محمود الجنابي، المرجع السابق، ص 39.

⁹⁸ عبد السلام محمود أبو قحف، مبادئ التسويق، الطبعة الأولى، جامعة الاسكندرية، 2003 ص 20

صديقي دليلية، عبدوا سامية دور التسويق المصرفي وأثاره على سلوك المستهلك، مذكرة التخرج لنيل شهادة الدراسات الجامعية التطبيقية 2003، 2002 ص 44، 46

¹⁰⁰ Kim, W. G., & Cha, Y. "Antecedents and consequences of relationship quality in hotel industry". *Hospitality Management*, 2002, P:222.

¹⁰¹ ابو جليل، محمد منصور، إدارة علاقات الزبائن (المفاهيم، الأصول، التطبيقات)، دار الغاية للنشر والتوزيع، عمان، الاردن، 2015، ص: 89- 92.

102

<https://hotmart.com/ar/blog/%D8%A7%D9%84%D8%AA%D8%B3%D9%88%D9%88/>

¹⁰³ زاهي ابراهيم ليد- عمر أحمد رجب ريان، أثر التسويق الداخلي على أداء العاملين في مؤسسات المجتمع المدني، دبلوم إدارة مؤسسات المجتمع المدني، معهد التنمية المجتمعية، الجامعة الإسلامية – غزة، 2013، ص: 11- 23.

104 عاصم رشاد محمد أبو فزع، مرجع سابق، 2015، ص: 28-11.

- ¹⁰⁵ Rajiv I.D Matha Advisor (Business Iessons For Handloom Co-Operatives) Co-Op Dialogue, Vol,8,No,2,July-Sept,1998,PP.6-12
- ¹⁰⁶ Kotler .P., Op. Cit., 2000, P: 36.
- ¹⁰⁷ Randy , Jacobs (Evaluating Customer Satisfaction with media products and services) European Media Management review Winter 1999 , P: 1.
- ¹⁰⁸ Reed ,H . John &Hall, Nicholas ,Methods for measuring customer satisfaction 1997 Energy Evaluation Confererce , chicago, 1997, P: 2.
- ¹⁰⁹ Hoffman , k. Douglas &Bateson ,John E.G. (Essentials Services Marketing) the Dryden Press ,Harcourt Brace College Publishers, 1997,P : 271
- ¹¹⁰ Palmer, A. "Principle of service Marketing", 3rd edition, Mc Graw-Hill,NewYork,2007,P:365.
- ¹¹¹ Kotler .P., Op. Cit.,1997,P:171.
- ¹¹² Hoffman & Bastson , op.cit., p:1997 ,P: 271
- ¹¹³ Reed H. & Hall J., Methods for measuring customer satisfaction , Energy Evaluation Confererce , chicago1997,P: :21
- ¹¹⁴ عاصم رشاد محمد أبو فزع، اختبار العلاقة بين جودة الخدمة رضا الزبون وقيمة الزبون دراسة مقارنة بين المصارف الإسلامية والمصارف التجارية في الأردن رسالة ماجستير ادارة أعمال ، كلية الأعمال-جامعة الشرق الأوسط، 2015، ص:11-29.
- ¹¹⁵ Reed ,H . John &Hall, Nicholas op. cit, 1997, P: 3.
- ¹¹⁶ عاصم رشاد محمد أبو فزع، مرجع سابق، 2015، ص: 29.
- ¹¹⁷ ناجي معلا، أصول التسويق المصرفي، دار الصفاء، عمان، الطبعة الأولى، 1994، ص: 77.
- ¹¹⁸ محمد إبراهيم عبيدات، سلوك المستهلك، مدخل استراتيجي -الجامعة الأردنية كلية إدارة الأعمال ، قسم التسويق / دار وائل للنشر مصر سنة1999،
- ¹¹⁹ محمد عبيدات، سلوك المستهلك: مدخل استراتيجي، دار وائل للنشر، عمان، 2000، ص139-141.
- ¹²⁰ ناجي معلا (1993)، الأصول العلمية للترويج التجاري والإعلان، عمان، ص 109.
- ¹²¹ ناجي معلا ، أصول التسويق المصرفي، عمان، 1994، ص: 114.
- ¹²² عاصم رشاد محمد أبو فزع، مرجع سابق، 2015، ص:29.
- ¹²³ سامر جلدة، المصارف التجارية و التسويق المصرفي، دار أسامة للنشر و التوزيع، عمان، 2009، ص:202.
- ¹²⁴ جمال الدين محمد مرسى، مصطفى محمود أبو بكر، مرجع سبق ذكره، ص154 .
- ¹²⁵ عيدات سليمة ، تسويق الخدمات المصرفية واثرة على رضا الزبون رسالة ماجستير- معهد العلوم الاقتصادية والتجارية وعلوم التسيير، الجزائر، 2012، ص: 47.
- ¹²⁶ الصميدعي، محمود و يوسف , ردينة : سلوك المستهلك, الطبعة الاولى, دار المنهاج للنش والتوزيع. عمان, الاردن., 2007, ص:18.
- ¹²⁷ عبد الأمير عبد الحسين شياح - رحيم عبد محمد الموسوي، اثر عناصر أبعاد جودة الخدمة المصرفية على سلوك الزبائن في اختيار المصارف التجارية ، المعهد العالي للدراسات المحاسبية والمال / جامعة بغداد مجلة الإدارة والاقتصاد المجلد الثالث، العدد العاشر. ص: 97.
- ¹²⁸ الصحن ,فريد و السيد، إسماعيل, التسويق , الدار الجامعية, الاسكندرية, 2001، ص:140.

- ¹²⁹ محمد إبراهيم عبيدات، سلوك المستهلك، مدخل استراتيجي، دار وائل للنشر، الطبعة الرابعة، عمان، 2004، 13.
- ¹³⁰ محمود جاسم الصميدعي، ردينة عثمان يوسف، التسويق المصرفي، مدخل استراتيجي، كمي، تحليلي، دار المناهج للنشر والتوزيع، الطبعة الأولى، عمان، 2005، ص 327.
- ¹³¹ عيشوش عبدو، تسويق الخدمات المصرفية في المصارف الإسلامية، مذكرة ضمن متطلبات نيل شهادة الماجستير، تخصص تسويق، جامعة باتنة، 2008، ص 92.
- ¹³² Kotler, P. "Marketing Management:" International Edition, Prentice Hall Inc, NJ13, th ed, 2009, P:345.
- ¹³³ جالب، احسان دهش والعبادي، هاشم فوزي عباس، التسويق وفق منظور فلسفي ومصرفي معاصر، مؤسسة الوراق للنشر والتوزيع، عمان، الطبعة الثانية، 2010، ص: 205.
- ¹³⁴ عبد الأمير عبد الحسين شياع - رحيم عبد محمد الموسوي، مرجع سبق ذكره ص: 98.
- ¹³⁵ عاصم رشاد محمد أبو فزع، مرجع سابق، 2015، ص: 29.
- ¹³⁶ محمد زيدان، المرجع نفسه: نقلا عن: غادة زكريا صادق، قياس جودة الخدمات في المصارف المصرفية، رسالة ماجستير، كلية التجارة جامعة عين شمس، القاهرة، 1997، ص 94.
- ¹³⁷ ناجي معلا، مرجع سبق ذكره، 2001، ص: 307-321.
- ¹³⁸ Joe Teo, "4 Types of Marketing Clients and How to Manage Them" www.heyorca.com, Retrieved 2021-3-24. Edited. أنواع الزبائن وكيفية التعامل معهم: أفنان أبو مفرح <https://mawdoo3.com>
- ¹³⁹ بوعنان نور الدين، جودة الخدمات وأثرها على رضا الزبائن، ص: 98-102.
- ¹⁴⁰ مأمون الدرادكة، طارق سبلي، الجودة في المنظمات الحديثة الإصدار 1، عمان- الأردن: دار الصفاء للنشر والتوزيع، 2002، ص 183-189.
- ¹⁴¹ Ishan Goel (), "8 Types of Clients and How To Deal With Them" Retrieved 2021-3-24. <https://mawdoo3.com> أفنان أنواع العملاء وكيفية التعامل معهم: أبو مفرح
- ¹⁴² خالد المطرب، مهارات الاتصال إعداد التلخيص جوري الملتقى، جامعة الملك فيصل، السعودية، السنة بلا، ص: 22-38.
- ¹⁴³ ميساء علي عجيل، مدير شعبة الأبحاث مصرف الرشيد، 25 مهارة لازمة لتقديم خدمة ممتازة للزبائن -25/ar/iq.gov.rasheedbank/www <http://www.rasheedbank.gov.iq/ar/25>



هذا الكتاب الذي بين أيديكم الدكتور نصير محمد عزال

لنا كل الشرف وعظيم الإمتنان ان يحظى كتابي الحالي المتواضع ويكون بأيديكم وينال رضا القارئ الكريم ويأخذ مكانته في أروقة المكتبة العربية والعراقية والدولية ومنطلقا لدراسات وأفاق مستقبلية، كونه يسهم في ترسيخ الفكر الاستراتيجي في ميادين الصناعة المصرفية وتنمية سوق المصارف العراقية وازدهارها على المستوى المحلي والإقليمي والدولي .

يُعد القطاع المصرفي ركنا أساسيا من أركان الاقتصاد الوطني وازدهاره لدوره الفاعل في تمويل وتطوير القطاعات الأخرى، وتأثيره الإيجابي في تحقيق التنمية الشاملة والمستدامة وممارسات الإدارة الخضراء ، وصيانة رأس مالها الطبيعي (البيئي). هذا مما جعل المؤسسات المصرفية بأمرس الحاجة إلى تبني إستراتيجيات وآليات تسويقية مبتكرة وتوجه سوقي متميز بثقافة راقية وبتقنيات جديدة في ضوء تجسيد فلسفة التسويق المصرفي الحديث بمضامين الإدارة الإستراتيجية وعمليات التخطيط الاستراتيجي بشكل عام، بدلا عن الممارسات النمطية والتقليدية لإقتناص الفرص واستثمارها لمجابهة تحديات عالم اليوم والمتمثلة، بسرعة التطور التقني والمعلوماتي ووسائل الاتصال، واتساع الأسواق وتنوع الخدمات المصرفية وغير المصرفية، والمنافسة الشديدة والأزمات المفاجئة وموجات التضخم المتلاحقة وغسيل الأموال وتحرير التجارة العالمية والتكتلات الدولية والتحول إلى الخصخصة وتدويل رؤوس الأموال وتجليات العولمة المصرفية ومبادئ الحوكمة المصرفية. تتبع أهمية مضامين الكتاب الفكرية من حقول الاختصاص علم (إدارة التسويق والإدارة الاستراتيجية وإدارة المصارف) لتوفر مرجعا إضافيا متخصصا في مجال علم التسويق المصرفي الاستراتيجي بوصفه أحد مجالات علوم إدارة الأعمال، وامتدادا للمراجع السابقة خدمة لمسيرة البحث العلمي وإدارة المؤسسات المالية، في ميادين الصناعة المصرفية. ويدعوها الى استحداث شعبة أو وحدة التخطيط الاستراتيجي وبحوث السوق ضمن الهيكل المؤسسي للمصرف وتطويره، لإرساء وتعميق موضوعية فلسفة وعلم التسويق المصرفي الاستراتيجي، ليسهم في توجيه وترشيد الموارد بشكل صحيح، وتسعى لتحقيق الأهداف الذكية والإستراتيجية، كما ونوعا وزمنا. وتقوم بعملية التحليل البيئي، وتشخيص نقاط (القوة والضعف) و(الفرص والتهديدات)، لصياغة وتنفيذ إستراتيجيات تنافسية ناجحة. وبيان التداخل الإيجابي بين مفهوم (الكفاءة والفعالية) في الواقع الحركي للأداء المصرفي. إذ تتداخل بشكل طبيعي نتيجة التأثيرات المتبادلة بينهما داخل نظام المؤسسة المصرفية، فالكفاءة والفعالية وجهان لمسألة واحدة هدفهما تحقيق أنشطة متميزة للوصول إلى الأهداف المطلوبة، وكلاهما مرتبطتان ومتعلقتان بالأداء المؤسسي. وتعميق جودة تقويم الأداء المصرفي بكفاءة وفعالية، فضلا عن التميز بين المقاييس والمعايير والمؤشرات.

يمثل علم التسويق المصرفي الاستراتيجي، احد ركائز الفلسفة المصرفية في العصر الحديث والذي اكسب المصارف في البلدان المتقدمة نجاحا مهما وأعطاهم مزايا تنافسية عالمية رائدة من خلال تبني إستراتيجيات خلاقة في مجالات عديدة وبأنماط متنوعة متمثلة بإستراتيجيات التسويق المصرفية (الهجومية والدفاعية والعقلانية والتنافسية) وإستراتيجيات (السوق المستهدف والمزيج التسويقي المصرفي الموسع والأخضر)، وتوافقها مع معطيات كل مرحلة من مراحل دورة حياة المنتج المصرفي، فضلا عن أساسيات التسويق العلائقي والتفاعلي والخارجي. والتعرف على سلوك الزبائن وكيفية التعامل مع أنماطهم وردود أفعالهم وإدارة فن الحوار معهم للمحافظة على ولائهم ولحسب زبائن جدد، للحصول على أداء مصرفي ناجح بكفاءة وفعالية وإنسانية بعد استعراض ماهية الأداء وأشكاله المتعددة المتمثلة بالأداء: الإداري والوظيفي والإستراتيجي والتنافسي والأخضر والتميز، فضلا عن كشف أنماط الزبائن واسلوب التعامل معهم، من أجل النهوض بمستوى الأداء المؤسسي الى الأداء المتميز والازدهار المؤسسي والمجتمعي وتنمية البلد وتعزيز الإستدامة البيئية، باتجاه تحقيق رضا المربع التسويقي (الزبون- الموظف - المجتمع- البيئة).. نسأل الله عز وجل ان ينال حسن رضا القارئ الكريم ، وأن يوفقنا وأياكم لما فيه الخير والصلاح والتوفيق والازدهار لعراقنا الحضاري الأصيل وللإنسانية جمعاء والحمد لله رب العالمين.

