

## تمهيــــــــــــــــد

تتسم الصناعة المصرفية بالدقة والتعقيد في آن واحد، فهي صناعة مترامية عالية التقنيات، لكنها تحتاج في نفس الوقت إلى طرق عالية في التعامل مع العملاء، فهي صناعة يعتمد تطورها على جودة وتميز وتطور الخدمات التي تقدمها، فالله معروف عن المؤسسات المصرفية أن اهتمامها لا ينصب في بيع منتجاتها الحالية في الأسواق الحالية والجديدة فحسب، وإنما أيضاً في تطوير هذه المنتجات والبحث عن عملاء جدد ودخول أسواق جديدة كلما سمحت لها الفرصة.

فلقد شهد الربع الأخير من القرن العشرين تطوراً كبيراً في الأنظمة المصرفية، ومن ضمنه تطور الخدمات المصرفية، وقد أدى هذا التطور إلى تماثل الخدمات المصرفية التي تقدمها مختلف الأنظمة المصرفية، هذا ما أدى إلى تقليل المنافسة بين البنوك بشأن أنواع الخدمات المصرفية المقدمة، ومن هنا برز مفهوم تطوير الخدمات المصرفية واحدة من أهم الإستراتيجيات التي يمكن أن تتنافس من خلاله البنوك فيما بينها.

فإستراتيجية تطوير الخدمات المصرفية من الإستراتيجيات الأساسية لمنظمات الأعمال المعاصرة، حيث تؤدي هذه الإستراتيجية إلى زيادة إشباع حاجات المستهلكين أو مستخدمي الخدمة، إلى توفير الوقت والجهد والتكلفة عن طريق تطوير كفاءة وأساليب عمل هذه المؤسسات، وتحسين ربحيته وبالتالي تحسين أدائها.

ويهدف هذا الفصل إلى التعريف بالخدمات المصرفية التي تقدمها البنوك ، والتعرف على إستراتيجية تطوير الخدمات المصرفية، وإبراز دور كل من التكنولوجيا، العنصر البشري والبحث والتطوير في تطوير الخدمات المصرفية، وأخيراً تحديد دور إستراتيجية تطوير الخدمات المصرفية في تحسين أداء المؤسسات المصرفية.

ولتوضيح ذلك تم تقسيم هذا الفصل إلى أربع مباحث:

المبحث الأول: الخدمات المصرفية

المبحث الثاني: تطوير الخدمات المصرفية

المبحث الثالث: دور التكنولوجيا، العنصر البشري والبحث والتطوير في تطوير الخدمات المصرفية

المبحث الرابع: إستراتيجية تطوير الخدمات المصرفية والأداء المصرفي

## المبحث الأول: الخدمـــــات المـــــصرفية

تعتبر الخدمة المصرفية من أهم عناصر المزيج التسويقي لأي بنك، كونه ا خلاصة سياسة تسويقية بنكية تختص بخلق منتجات جديدة والعناية بالمنتجات الموجودة بغرض تلبية حاجات الزبائن، ولكي تصبح الخدمة المصرفية أكثر اشباعا لرغبة واحتياجات العميل فإن المؤسسة المصرفية تعمل باستمرار على تطويره ا. وسنتطرق في هذا المبحث إلى ماهية هذه الخدمات المصرفية، وإلى أنواعها المتعددة التقليدية منها والحديثة، كما نتطرق إلى دورة حياتها، بالإضافة إلى جودتها والأهمية الإستراتيجية لهذه المنتجات المصرفية وموقعها التنافسي.

### المطلب الأول: ماهية الخدمات المصرفية

تطورت الخدمات المصرفية عبر عدة مراحل، تتميز بخصائص تجعلها مختلفة عن غيرها من الخدمات، مما يتطلب من البنك معالجة خاصة لتقديمها أو تطويرها وكذلك إقناع العميل بمزاياها، لذا سنحاول التطرق في هذا المبحث إلى ماهية الخدمات المصرفية من خلال تحديد مفهومها وتطورها ومن ثم خصائصها.

### الفرع الأول: مفهوم الخدمات المصرفية

سنحاول التفرقة بين المنتج والخدمة وإعطاء تعاريف مختلفة للخدمة المصرفية.

**أولاً: مفهوم المنتج:** يعرف المنتج على أنه مجموعة من الخصائص (مزايا، أدوار، فوائد، إيصال، واستخدامات) التي ممكن أن تكون ملموسة (كالمواد والبضائع) أو غير ملموسة مثل تلك المرتبطة بالخدمات، أو خليط ما بين الاثنين، إنها ما يشتريه الزبون، أي يشمل المنتج الإجمالي كل ما يتم إيصاله إلى الزبون/العميل.<sup>1</sup>

ويرى **KOTLER** أن: "المنتج هو أي شيء يمكن عرضه في السوق لجذب الانتباه أو الامتلاك أو الاستهلاك، معنى ذلك أن المنتج يتضمن سلع مادية أو خدمات، وبالتالي فالخدمات المصرفية تعتبر كذلك منتجات".<sup>2</sup> ويعرف كذلك على أنه "مفهوم يجيب على احتياجات الزبائن".<sup>3</sup>

كما يعرف كذلك على أنه: "الترجمة الفيزيائية والمادية للمؤسسة، فقد يكون سلعة أو فكرة أو خدمة أو المزج بين هذه العناصر الثلاثة".<sup>4</sup>

من خلال هذه التعاريف يتضح أن المنتج يتمثل في كل شيء، وأي شيء مادي أو غير مادي، ملموس أو غير ملموس، يمكن التعرف عليه عن طريق الحواس كالسلع مثلا، أو لا يمكن التعرف عليه عن

<sup>1</sup> : شبكة التمويل الأصغر في البلدان العربية، المجموعة الاستشارية (سيجاب)، "تطوير المنتج"، 2003، ص5.

www.microfinancegateway.org/static/htm

أنظر الموقع:

<sup>2</sup>: Philip Kotler, Bernard Dubois, "Marketing Management", 10<sup>ème</sup> édition, Publi-Union édition, France, 1998, p 428.

<sup>3</sup>: Daniel Durafour, "Marketing", Dunod, France, 1997, p 74.

<sup>4</sup>: Pierre Louis Dubois, Alain Jolibert, "Le marketing fondements et Pratique", 3<sup>ème</sup> édition, Economica, France, 1998, p 283.

طريق هذه الحواس، كالخدمات والأفكار، شريطة أن يحقق هذا الشيء المنفعة فبيع منتج معين يعني بيع منفعة معينة.<sup>1</sup>

**ثانياً: مفهوم الخدمات:** هناك شبه اتفاق بين الكثير من الكتاب حول تعريف

الخدمات، حيث نجد كل من Kotler و Armstrong و Bennett وأيضا Reindenbach يعرفون الخدمات بأنها أنشطة أو منافع واشباعات يقدمها طرف (البائع) إلى طرف آخر (المشتري) وهي بطبيعة غير ملموسة، ولا يترتب على بيعها وتقديمها نقل ملكية شيء، وقد يرتبط أو لا يرتبط إنتاجها وتقديمها بمنتج مادي ملموس.<sup>2</sup>

**ثالثاً: مفهوم الخدمات البنكية:** تعتبر الخدمة البنكية مصدراً لإشباع الحاجات والرغبات التي يسعى إلى تحقيقها العميل، أما من منظور البنك فإنها تمثل مصدراً للربح. وللخدمة البنكية عدة مفاهيم كما يلي:

1. الخدمة المصرفية هي مجموعة من المنافع التي يحصل عليها المستهلك لإشباع حاجاته، وينبغي على مدير التسويق إدخال التحسينات المستمرة عليها لمقابلة هذه الاحتياجات المتغيرة والمتجددة لتصبح أكثر ملاءمة، أي تقديم خدمات جديدة تتناسب مع ظروف مجتمعه.<sup>3</sup>

2. الخدمات البنكية هي الخدمات الموضوعية تحت تصرف وفائدة الزبائن أو الخواص أو مؤسسات من خلال عملية الوساطة، التي تترجم إلى القدرة على تجميع الأموال، تسييرها وإقراضها والقدرة على تقديم نصائح في تسيير الأموال.<sup>4</sup>

3. المنتجات المصرفية يجب أن ينظر إليها على أنها مجموعة من الصفات الملموسة وغير الملموسة بما في ذلك السعر، سمعة ومكانة البنك، خدمات البنك، الجودة، التميز.<sup>5</sup>

**الفرع الثاني: نشأة وتطور الخدمات المصرفية**

تطورت الخدمات المصرفية عبر مراحل التطور الاقتصادي وتطور الأنشطة التسويقية ولقد حددت هذه المراحل كما يلي:

**أولاً: الخدمات المصرفية في مرحلة ما قبل التصنيع:** اعتمدت المجتمعات في هذه المرحلة على الزراعة والصيد في توفير احتياجاتها ولقد تميزت هذه المرحلة بالخصائص التالية:

1- **الاكتفاء الذاتي:** حيث كل أسرة تنتج ما تحتاجه من سلع وخدمات لذلك تتصف هذه المرحلة بعدم وجود أي نشاط مالي أو مصرفي أو تسويقي.

<sup>1</sup> : Philip Kotler, "Les clés du marketing", Pearson éducation, France, 2003, p 143.

<sup>2</sup> : بريش عبد القادر، "التحرير المصرفي و متطلبات تطوير الخدمات المصرفية وزيادة القدرة التنافسية للبنوك الجزائرية"، أطروحة دكتوراه غير منشورة، كلية العلوم الاقتصادية والتسيير، جامعة الجزائر، 2006/2005، ص227.

<sup>3</sup> : طاري محمد العربي، "التسويق المصرفي في الجزائر بين النظرية والتطبيق- دراسة حالة القرض الشعبي الجزائري"-، مجلة جامعة دمشق للعلوم الاقتصادية والقانونية، المجلد 23، العدد 01، سوريا، 2007، ص49.

<sup>4</sup> : Anne-Marie Schlosser, "Les évolutions de la banque-clients", Revue Française du Marketing, N°171, France, 1999, p 54.

<sup>5</sup> : سامر جلدة، "البنوك التجارية والتسويق المصرفي"، دار أسامة للنشر والتوزيع، الأردن، 2009، ص192.

2-تبادل الفائض من الإنتاج: بعد اتجاه الأسر إلى التخصص بالإنتاج حدث ظهور فائض في الإنتاج مما دفعهم إلى إجراء عملية المبادلة بالسلع، وأن الخدمات التي كانت تقدم في تلك الفترة بسيطة، أما بالنسبة للخدمات المصرفية فإن معالمها لم تظهر بعد.

3-ظهور النقود: نظرا لصعوبة إجراء عملية المبادلة وذلك لعدم تكافؤ السلع والخدمات من حيث الجودة والقيمة الحقيقية فإن ذلك دفع إلى إيجاد سلعة وسيطة فظهرت النقود، والذي حقق تحول كبير في طبيعة الأنشطة المالية.

4-الإيداع: بعد ظهور المسكوكات الذهبية والفضية والنقود، وبعد أن أصبح هناك أفراد يمتلكون ثروات فخشية السرقة والضياع قاموا بإيداعها في المعابد وبذلك تعتبر هذه المرحلة البداية لفكرة المصارف والخدمات المصرفية بشكل بسيط وهو الإيداع.

5-الإيداع والقروض: لجأ أصحاب الثروات إلى إيداع ثرواتهم لدى الصياغ، وهؤلاء أخذوا يقومون بإعطاء القروض لقاء فائدة معينة ولفترة قصيرة، بالتالي تميزت هذه المرحلة بظهور خدمة الإيداع وخدمة القروض.

6-بداية المصارف: تطور عمل الصياغ في هذه الفترة فقاموا بإنشاء المصارف كما أن الأنشطة المصرفية في هذه الفترة اقتصرت على الإيداع، القروض، الفائدة، إصدار أوراق البنكنوت لإجراء عملية المقايضة.<sup>1</sup>

ثانيا: الخدمات المصرفية في مرحلة التصنيع: تميزت هذه المرحلة بتراكم رأس المال مما دفع أصحابه إلى استثماره في المشاريع الصناعية، وأن هذا الاستثمار أدى إلى زيادة الثروات وهنا ظهرت الحاجة بشكل أكبر إلى بنوك أكثر تخصصا من الفترات السابقة وبالتالي تطورت الخدمات في هذه المرحلة نتيجة لزيادة مبالغ الإيداع وزيادة إمكانية البنوك في منح القروض وإعطاء الاستثمارات.

ثالثا: الخدمات المصرفية في مرحلة التقدم الصناعي: تتميز هذه المرحلة باستخدام التكنولوجيا المتطورة في تقديم الخدمات المصرفية، حيث أصبحت هذه المؤسسات تتسابق فيما بينها في استخدام الأساليب الحديثة والتقنيات المتطورة لكي تتمكن من تلبية حاجات ورغبات الزبائن وجذب أكبر عدد منهم، لأن عملية الإيداع والاقتراض والاستثمار لم تعد مقتصرة على أصحاب الثروات الهائلة فقط بل الأفراد كذلك أصبحوا يطلبون الخدمات المصرفية وذلك من خلال الإيداع، طلب القروض، طلب بطاقة الائتمان وغيرها.

رابعا: الخدمات المصرفية في مرحلة ما بعد التقدم الصناعي و المرحلة الراهنة: إن التطور الكبير الذي حصل في جميع المجالات أثر بشكل كبير على الخدمات المصرفية وهذا ناتج عن:

<sup>1</sup> : محمود جاسم الصميدعي، ردينة عثمان يوسف، "التسويق المصرفي -مدخل إستراتيجي كمي تحليلي-"، دار المناهج للنشر والتوزيع، الأردن، 2005، ص ص45-47.

1 تزايد الطلب على الخدمات المصرفية.

2 زيادة عدد البنوك وتنوع الخدمات المقدمة.

3 زيادة عدد الفروع التابعة للبنوك.

4 اتساع الرقعة الجغرافية التي تنتشر عليها هذه البنوك و فروعها.

5-استخدام الحاسوب الآلي في تنفيذ العمليات المصرفية.

6-الاشتراك في شبكة الإنترنت لتسهيل عملية الترويج والاتصال بالزبائن.<sup>1</sup>

### الفرع الثالث: خصائص الخدمات المصرفية

للخدمات المصرفية خصائص تميزها عن بقية الخدمات الأخرى، يمكن إبرازها فيما يلي:

1 **اللاملموسية:** فالخدمات المصرفية غير ملموسة، ولأنها غير ملموسة ويصعب تقييمها أو قياس

جودتها من خلال وسائل القياس التقليدية، فإن هذه الخدمات تستمد كيانها وتثبت وجودها من خلال

عنصر الثقة التي يوليها العملاء للبنك.

2 **التكاملية:** الخدمة المصرفية متكاملة أي غير قابلة للتجزئة أو التقسيم أو الانفصال فهي كل متكامل

في ذاته وفي أجزائه وعناصره.<sup>2</sup>

3 **التلازم:** الخدمات المصرفية لا تنفصل، فهي تنتج وتستهلك في آن واحد، في حين أن السلع تنتج ثم

تباع ثم تستهلك، مثلا المشورة المالية يمكن أن تقدم مرة واحدة فقط وفي خلال طلب محدد، حتى

يتم اعتماد هذا الطلب، والمشورة لا وجود لها سوى احتمال أن المشورة الواردة في ذهن المستشار.

4 **عدم التجانس:** تلازم الإنتاج والاستهلاك يؤدي إلى ميزة أخرى وهي التباين أو عدم التجانس،

ويمكن تفسير التباين في الخدمة بطريقتين، أولا هو أن الخدمات ليست موحدة وذلك راجع لاختلاف

العملاء واختلاف احتياجاتهم، وسوف تكون الخدمات مصممة لتلك الاحتياجات سواء كانت

الاحتياجات بسيطة (مثل طلب دفتر الشيكات...) أو كانت معقدة (مثل المشورة المالية من المحاسبين

والمستشارين والمصرفيين...)، والتفسير الثاني وهو أن الخدمة قد تختلف من وقت لآخر لعميل

معين، هذا النوع لا ينشأ بسبب تغير احتياجات العملاء بل هو في المقام الأول نتيجة لطبيعة التفاعل

بين العميل ومزود الخدمة ولكن قد يتأثر مزود الخدمة بأحداث خارجة عن سيطرته.<sup>3</sup>

### المطلب الثاني: أنواع الخدمات المصرفية

إنه لمن الصعوبة بمكان حصر جميع الخدمات المصرفية التي أصبحت تقدمها البنوك نظرا لتعدد

وتنوعها، وسنحاول في هذا المطلب عرض أهم أنواع الخدمات المصرفية التقليدية والحديثة.

**الفرع الأول: الخدمات المصرفية التقليدية:** تتمثل الخدمات المصرفية التقليدية في:

<sup>1</sup> : المرجع السابق، ص 47-48.

<sup>2</sup> : أحمد محمود أحمد، "تسويق الخدمات المصرفية-مدخل نظري تطبيقي-"، دار البركة للنشر والتوزيع، الأردن، 2001، ص44.

<sup>3</sup> : Christine T, Ennew, Nigel Waite, "Financial Services Marketing", Elsevier Ltd, Britain, 2007, pp 57-59.

**أولاً: قبول الودائع بمختلف أنواعها:** فالودائع النقدية هي نقطة البدء في نشاط البنك، فالبنك يتلقى النقود من الجمهور في شكل ودائع ليستخدمها في عمليات الائتمان، والودائع النقدية تفترض تسليم شيء إلى البنك مع الالتزام برده، وتنقسم الودائع من حيث تاريخ استردادها إلى ودائع لدى الطلب وودائع بشرط الإخطار السابق وودائع لأجل وودائع مخصصة لغرض معين وودائع ادخارية.<sup>1</sup>

**ثانياً: توفير الائتمان أي منح القروض:** قد يكون الائتمان النقدي، الائتمان التعهدي، فتح الاعتماد المستندي، إصدار خطابات الضمان، الاستثمار في الأسهم والسندات.

**ثالثاً: العمليات الخارجية:** مثل تسوية المدخرات الداخلية والخارجية، القيام بعمليات الصرف الأجنبي، شراء شيكات المسافرين، بيع وشراء العملات الأجنبية.<sup>2</sup>

**الفرع الثاني: الخدمات المصرفية الحديثة:** نذكر منها:

**أولاً: الشيكات الإلكترونية:** هي "رسالة موثقة ومؤمنة يرسلها مصدر الشيك إلى مستلم الشيك (حامله) ليستخدمه ويقدمه للبنك الذي يعمل عبر الانترنت ليقوم البنك أولاً بتحويل قيمة الشيك المالية إلى حساب حامل الشيك وبعد ذلك يقوم بإلغاء الشيك وإعادته إلكترونياً إلى مستلم الشيك (حامله) ليكون دليلاً على أنه قد تم صرف الشيك فعلاً ويمكن لمستلم الشيك أن يتأكد من أنه قد تم بالفعل تحويل المبلغ لحسابه"<sup>3</sup>

**ثانياً: البطاقات الذكية:** آخر نسخة من بطاقات تخزين القيمة، يطلق عليها البطاقة الذكية بسبب شريحة الذاكرة أو المعالج الذي يسجل القيمة المتبقية، كما يتم استخدام البطاقة لتسديد قيمة مشترياتهم، وقد استخدمت البطاقة الذكية منذ أوائل 1990.

**ثالثاً: الكمبيوتر المصرفي:** يمكن للمستهلكين من خلال الكمبيوتر المصرفي الحصول على حساباتهم المصرفية لتحويل الأموال، دفع الفواتير، الاطلاع على رصيد الحساب، استعراض بيانات الحساب، وغيرها من العمليات، كذلك بإمكان المستهلكين استخدام الانترنت لإجراء أعمال أخرى مالية شخصية مثل مراقبة حسابات الاستثمار، مراجعة بيانات بطاقة الائتمان ومنتجات التأمين، القيام بالتحويلات الإلكترونية للأموال من أي بنك.<sup>4</sup>

**رابعاً: الصراف الآلي:** الصراف الآلي هو جهاز يعمل أوتوماتيكياً لخدمة العملاء دون تدخل العنصر البشري ضمن برامج معدة سلفاً تلبي العديد من حاجات العملاء المصرفية على مدار الساعة، وذلك من خلال بطاقة الصراف الآلي،<sup>5</sup> ويمكن القول أن هذا الجهاز يحسن من نوعية الخدمة نظراً لأنها

<sup>1</sup> : مصطفى كمال طه، "عمليات البنوك"، دار الفكر الجامعي، مصر، 2005، ص ص59-62.

<sup>2</sup> : المرجع السابق، ص ص81، 82.

<sup>3</sup> : عبد الرحيم وهبية، "إحلال وسائل الدفع المصرفية التقليدية بالإلكترونية، دراسة حالة الجزائر"، رسالة ماجستير غير منشورة، كلية العلوم الاقتصادية وعلوم التسيير، جامعة الجزائر، 2006/2005، ص53.

<sup>4</sup> : Christostav E, Anguelov, Marianne A, Hilgert, Jeanne M, "U.S consumers and electronic banking 1995-2003", Federal Reserve Bulletin, winter 2004, p12.

<sup>5</sup> : خالد أمين عبد الله، إسماعيل إبراهيم الطراد، "إدارة العمليات المصرفية المحلية والدولية"، دار وائل للنشر، الأردن، 2006، ص65.

تكون متوفرة للسحوبات النقدية في بعض الأحيان عندما تغلق فروع البنك، أي أنها تؤدي إلى خفض التكاليف التشغيلية لكل معاملة.<sup>1</sup>

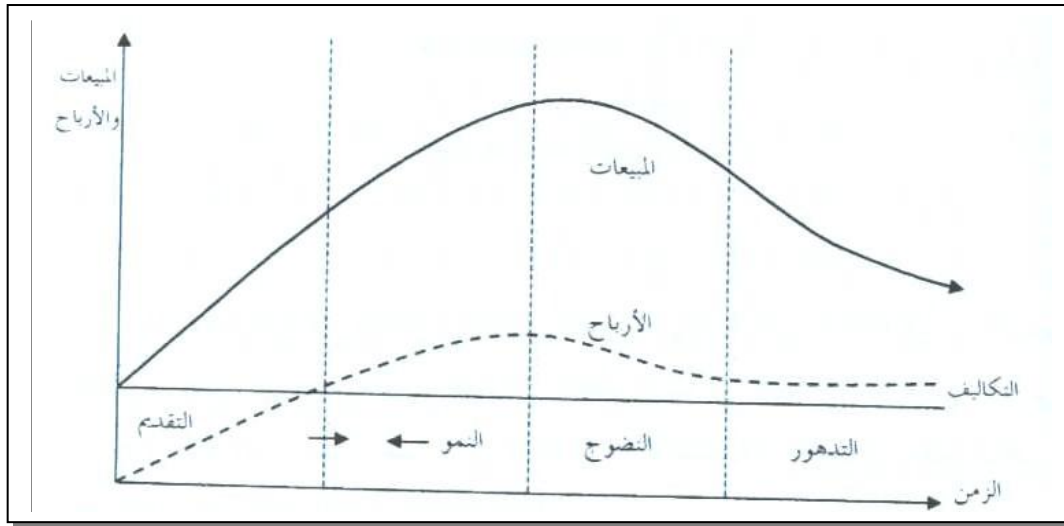
### المطلب الثالث: دورة حياة الخدمات المصرفية

إن المنتجات بطبيعتها تظهر وتختفي، وهناك منتجات تختفي أسرع من غيرها، بينما منتجات أخرى تبقى في السوق لفترة أطول من غيرها، هذا ما يعرف بدورة حياة المنتجات المصرفية والتي سنتطرق إليها في هذا المطلب بالتعرض أولاً لنموذج دورة حياة المنتجات المصرفية ثم لمراحل دورة حياة هذه المنتجات.

### الفرع الأول: نموذج دورة حياة الخدمات المصرفية

تأخذ دورة الحياة المألوفة للمنتجات (والتي تظهر نمط المبيعات والأرباح في كل مرحلة من مراحل دورة الحياة وذلك من الناحية النظرية) الشكل التالي:

### شكل رقم (8): نموذج لدورة حياة الخدمة المصرفية من الناحية النظرية



Source: Philip Kotler, Bernard Dubois, op-cit, p 451.

إن هذا النموذج المبسط لا يعني بالضرورة أن جميع المنتجات تمر بالضبط في كل مرحلة من هذه المراحل وبنفس الدرجة والتأثير، فبعض المنتجات تدخل السوق وتحقق نجاحات سريعة إلا أنها سرعان ما تزول، وتوجد منتجات تدخل مرحلة الانحدار ثم تعود من جديد، وبالرغم من ذلك فإن دورة حياة المنتجات المصرفية هي أداة فعالة لفهم إستراتيجية المنتجات الجديدة بالنسبة لمنظمات الأعمال المصرفية.<sup>2</sup>

### الفرع الثاني: مراحل دورة حياة الخدمات المصرفية

<sup>1</sup> : Kent Matthews, John Thompson, "The economics of Banking", John Wiley and Sons, Ltd, England, 2005, p142.

<sup>2</sup> : أحمد محمود أحمد، مرجع سابق، ص56.

تمر المنتجات عادة بأربع مراحل رئيسية، وسنحاول الآن التعرف على هذه المراحل الأربعة والاستراتيجيات المتبعة في كل مرحلة من هذه المراحل:

**أولاً: مرحلة التقديـــــم:** تتميز هذه المرحلة بنمو بطيء في المبيعات حيث المنتج يدخل هذه المرحلة لأول مرة، منحى الأرباح يؤشر أن هناك أرباحاً سلبية (خسائر) خلال هذه المرحلة وسبب ذلك يعود لحجم الإنفاق الكبير الذي تم تكبده في عملية تقديم المنتج (تكاليف البحث والتطوير الخاصة بالمنتج الجديد، تكاليف الإعلان الباهظة)، وتعتمد البنوك في هذه المرحلة على استراتيجيات تسويقية هي: إستراتيجية المرور السريع، إستراتيجية المرور البطيء، إستراتيجية التغلغل السريع.<sup>1</sup>

**ثانياً: مرحلة النمـــــو:** تتميز هذه المرحلة بتسارع المبيعات للخدمة المصرفية وذلك بسبب إدراك ومعرفة المستهلكين بوجودها، هذا التسارع يدفع المؤسسات التي لم تدخل السوق بعد إلى التفكير بضرورة الدخول، وكنتيجة للمنافسة المحدودة وتسارع المبيعات مع ثبات حجم التكاليف فإن حالة اللاربحية سرعان ما تتحول إلى ربحية.<sup>2</sup>

في هذه المرحلة بإمكان إدارة البنك انتهاز عدة استراتيجيات لزيادة مبيعاتها وبالتالي زيادة أرباحها، وكذا المحافظة على مكانتها التنافسية، نذكر منها:

1 - إستراتيجية التركيز على الجودة وذلك بإضافة مواصفات جديدة للخدمة.

2 - إستراتيجية التوجه بالخدمة إلى قطاعات جديدة من الزبائن.

3 - الإستراتيجية السعرية وذلك بتخفيض أسعار الخدمات لجذب أكبر عدد من الزبائن.

4 - إستراتيجية الإعلان ليس لخلق الإدراك بدرجة أكبر ولكن لخلق الاقتناع بشراء الخدمة أكثر.<sup>3</sup>

**ثالثاً: مرحلة النضـــــوج:** تتميز هذه المرحلة بتباطؤ النمو في حجم المبيعات، كما أن

الربحية المتحققة في مرحلة النمو تسيل لعاب المنافسين كلما اقترب المنتج المصرفي من مرحلة النضوج حيث تشجع المنافسين على الدخول في السوق وتقديم خدمات مماثلة، كما تتميز هذه المرحلة بالإعلان الهجومي الذي يساهم في زيادة التكاليف وبالتالي تقليص ربحية المنتج.

وهناك مجموعة من الاستراتيجيات التي تعمل على إطالة عمر المنتج المصرفي في هذه المرحلة وهي: إستراتيجية تخفيض الأسعار أو إستراتيجية تعديل وتحسين المنتج.<sup>4</sup>

**رابعاً: مرحلة الانحـــــداد:** تتميز هذه المرحلة بهبوط في مبيعات السوق الإجمالية (أي

انخفاض الطلب على الخدمات المصرفية وبالتالي انخفاض الأرباح خاصة مع تخفيض الأسعار وثبات التكاليف).

ولما يصل المنتج المصرفي إلى هذه المرحلة أمام البنك إستراتيجيتان:

1 : أحمد محمود أحمد، مرجع سابق، ص 57.

2 : المرجع السابق، ص 57، 58.

3 : بريش عبد القادر، مرجع سابق، ص 239.

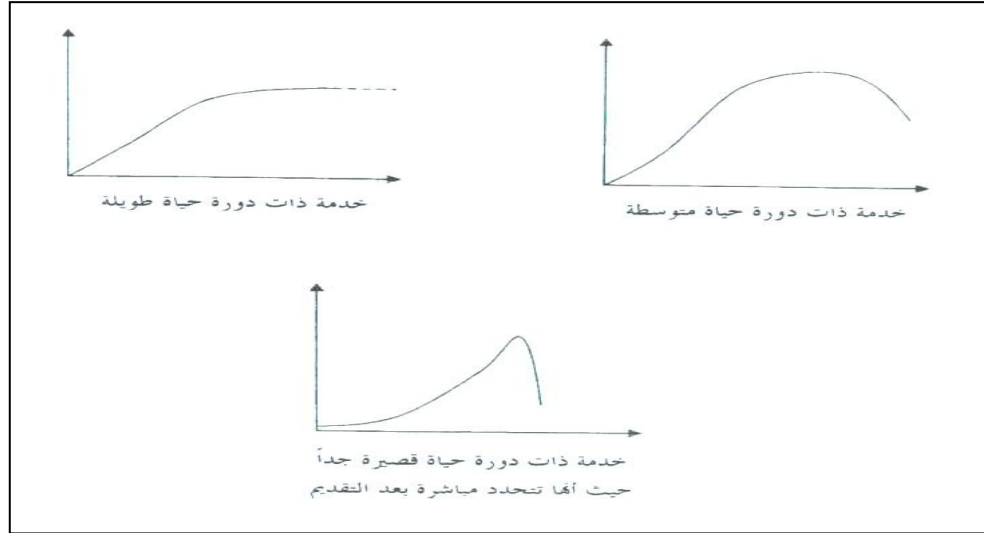
4 : أحمد محمود أحمد، مرجع سابق، ص 58، 59.



- 1 يمكن للبنك سحب الخدمة المصرفية كلية من السوق وبالتالي عدم تحمل أي نوع من الخسائر.
- 2 الإستراتيجية الثانية هي الاستمرار في تقديم هذه الخدمة في السوق أو القطاعات التي تحقق الربحية، أي أنه مع انخفاض حدة المنافسة يمكن إتباع إستراتيجية التركيز على قطاع سوقي محدد.<sup>1</sup>

أما الشكل التالي فيوضح دورات حياة خدمات مختلفة:

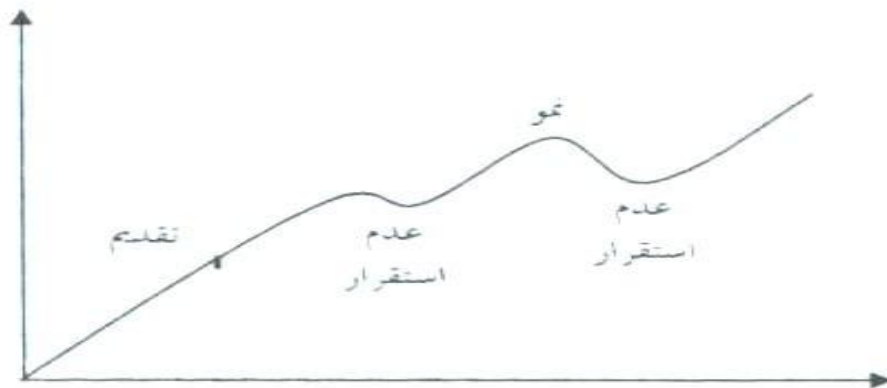
### شكل رقم (9): دورة حياة خدمات مختلفة



المصدر: بشير عباس العلاق، حميد الطائي، "تسويق الخدمات: مدخل استراتيجي وظيفي تطبيقي"، دار العقل، الأردن، 1999، ص111.

إن التعبير عن دورة حياة الخدمة المصرفية في الأشكال السابقة هو تعبير نظري، ولكن في الواقع قد يختلف كثيرا لأن منحنى المبيعات والأرباح قد لا يسير على وتيرة واحدة وإنما يكون استنادا إلى كمية المبيعات المحققة وبذلك فإن هذا المنحى قد يكون غير منظم كما هو في الشكل التالي:

### شكل رقم (10): الشكل العملي لدورة حياة الخدمة المصرفية



<sup>1</sup> : عوض بدير الحداد، "تسويق الخدمات المصرفية"، البيان للطباعة والنشر، مصر، 1999، ص176.

Source: Michel Badoc, "Marketing Management pour les sociétés Financiers",  
Edition d'organisation, France, 1998, p 256.

ويلعب مفهوم دورة حياة المنتج أو الخدمة المصرفية دورا هاما في تطوير الخدمات المصرفية وتوقيتات استحداث منتجات جديدة أو استبعاد بعض المنتجات القائمة من تشكيلة الخدمات المصرفية نظرا لتراجع أو ضعف الطلب عليها لكونها لم تعد قادرة على مواجهة مستجدات السوق أو نتيجة لسياسات المنافسين وتقديمهم لخدمات أكثر تطورا، كما تفيد دورة حياة المنتج أو الخدمة المصرفية في صياغة تشكيلة الخدمات المصرفية أو استراتيجيات تطويرها.<sup>1</sup>

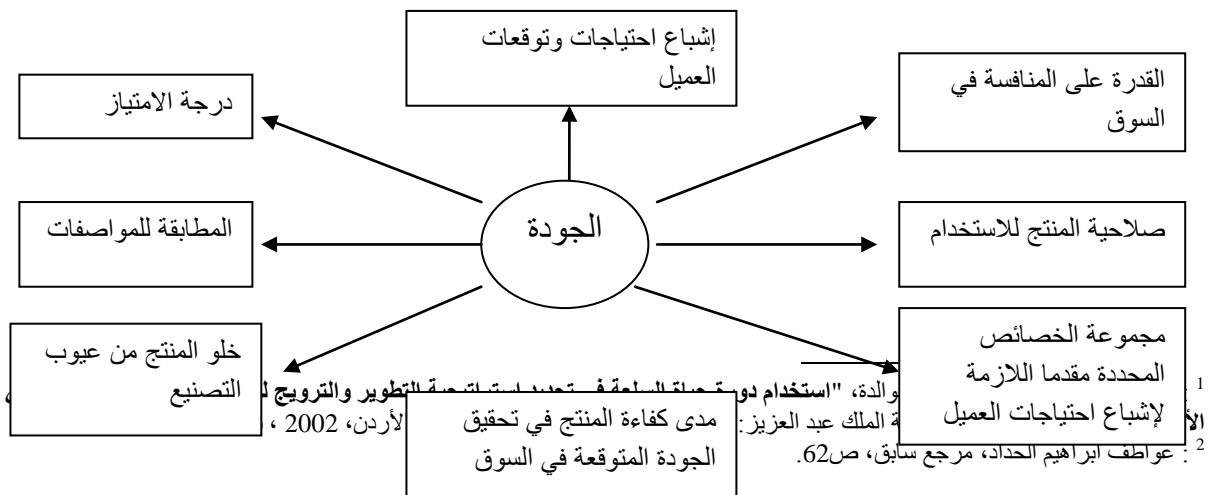
#### المطلب الرابع: جودة الخدمات المصرفية

بعدما تعرضنا في المطالب السابقة إلى ماهية الخدمات المصرفية وإلى أهم أنواعها وإلى دورة حياة المنتج أو الخدمة المصرفية، نتطرق في هذا المطلب إلى جودة الخدمات المصرفية التي تعتبر أهم استراتيجيات التنافس في بيئة الأعمال.

**الفرع الأول: مفهوم جودة الخدمات المصرفية:** تعرف الجودة وفقا لوجهات النظر المختلفة كما يلي:

- 1- الجودة من وجهة نظر المستهلك: تعرف على أنها "تلبية أو تخطي حدود توقعات المستهلك". وتشير كلمة توقعات إلى احتمالية توافر بعض المواصفات التي يتوقع المستهلك توافرها في المنتج أو الخدمة.
  - 2- الجودة من وجهة نظر المستفيد (المستخدم): تعرف على أنها تعبير عن المنفعة التي يحققها المنتج أو الخدمة في تلبية حاجات وتوقعات الزبائن، والأداء والديمومة وغير ذلك.
  - 3- الجودة من وجهة نظر الإنتاج: تقاس جودة المنتج وفقا لوجهة نظر الإنتاج من خلال جودة أدائه والتي تعتمد بدورها على جودة التصميم وجودة المطابقة، وتهتم جودة التصميم بصرامة خصائص أو مواصفات تصنيع المنتج، أما جودة المطابقة فإنها تهتم بمدى مطابقة المنتج للمتطلبات الأساسية.<sup>2</sup>
- ويمكن التعبير عن تعريف الجودة في الشكل التالي:

#### شكل رقم (11): التعريفات المختلفة للجودة





المصدر: عواطف ابراهيم الحداد، "إدارة الجودة الشاملة"، دار الفكر للنشر والتوزيع، الأردن، 2009، ص63.

أما عن جودة الخدمات المصرفية فقد عبر ( Zeithmal ) بأنها ذات جانبين، الجانب الأول وهو الداخلي يمثل الالتزام بالموصفات القياسية التي تكون الخدمة المصرفية قد صممت على أساسها، والجانب الآخر يعبر عن إدراكات العملاء لمستوى جودة الخدمة التي يتلقونها، وتعتبر جودة الخدمة المصرفية ميزة نسبية يجب على إدارة البنك توظيفها في الاتجاه الذي يعزز من مكانة البنك في السوق، وفي الحقيقة أن الكثير مما يمكن عمله في مجال تطوير جودة الخدمات المصرفية وتحسينها يعتمد على مدى توافر المعلومات عن مستويات هذه الجودة من منظور زبائن البنوك التجارية.<sup>1</sup> كما أن جودة الخدمات المصرفية تعتبر شرطاً أساسياً لإشباع رغبة العميل والاحتفاظ به، لأن الحفاظ على العميل له مردود ذو دلالة على ربحية المؤسسة المصرفية، وبسبب أهمية الجودة المصرفية كميزة تنافسية أساسية تكاد لا تجد بنكاً واحداً لا يحاول تطوير الخدمة المصرفية التي يقدمها.<sup>2</sup>

#### الفرع الثاني: نظام الجودة الشاملة وأهميته في المنشآت الخدمية

الجودة الشاملة هي تطور لمفهوم الجودة، فهي إدماج لمبادئ جودة المنتج أو الخدمة مع مبادئ الرقابة على الجودة وتأكيد الجودة والتحسين المستمر، والجودة الشاملة من حيث الخدمات المصرفية تنطوي على ثلاثة جوانب: جودة المنتج وهي الودائع والتسهيلات الائتمانية وغيرها، وجودة الحسابات والتمويل ويدخل تحتها القروض وسعر الفائدة على الودائع والقروض وربحية المؤسسة ومعدلات السيولة والرقابة المالية، وجودة الإدارة، ويقصد بها كل ما لا يندرج تحت العنصرين السابقين من حسن التخطيط والتنظيم واتخاذ القرارات وتوفير المعلومات وتقييم الأداء وغير ذلك من المجالات الأخرى.<sup>3</sup> وتعتبر الجودة أحد أهم بدائل إستراتيجيات التنافس في بيئة الأعمال، وقد تطورت فلم يعد التركيز فقط على المنتج والموصفات المطلوبة بل اتجهت إلى كونها نظام متكامل يعمل من خلال خلق جو من الانسجام والتعاون بين جميع العاملين بالمنشأة، ويهدف إلى زيادة الربحية وتحسين الوضع التنافسي للمؤسسة في السوق وتحقيق مستوى أداء أفضل للخدمات والمنتجات وتحقيق أدنى مستوى من الأخطاء

<sup>1</sup> : ناصر دادي عدون، معراج هوارى، "مدى إدراك زبائن المصارف التجارية العاملة بالجزائر لجودة الخدمات المصرفية المقدمة"، مجلة اقتصاديات شمال إفريقيا، عدد 02، الجزائر، 2005، ص205.

<sup>2</sup> : فارس محمود أبو معمر، "قياس جودة الخدمة المصرفية في البنوك العاملة في قطاع غزة"، مجلة الجامعة الإسلامية (سلسلة الدراسات الإنسانية)، المجلد 13، العدد 01، 2005، ص78. بحث منشور على الموقع: <http://www.iugaza.edu/ara/research/>

<sup>3</sup> : رمضان الشراح، "الأداء الاقتصادي والمالي للجهاز المصرفي الكويتي وفقاً لمفهوم الجودة الشاملة"، مجلة الإداري، السنة 25، العدد 95، الكويت، ديسمبر 2003، ص17.

وتحسين العلاقة بين الإدارة والعاملين وذلك من خلال الاهتمام بتحقيق توقعات العملاء والسعي إلى إرضائهم.<sup>1</sup>

## المطلب الخامس: الأهمية الإستراتيجية للمنتجات المصرفية وموقعها التنافسي

تكتسي المنتجات المصرفية في أي بنك أهمية كبيرة لما لها من قدرة في إشباع حاجات ورغبات العملاء، فهي تعزز الموقف التنافسي للمؤسسة، لذا سنتطرق في هذا المطلب إلى الأهمية الإستراتيجية للمنتجات (منتج أو خدمة مصرفية) ثم إلى الموقع التنافسي للمنتج المصرفي.

### الفرع الأول: الأهمية الإستراتيجية للمنتجات (منتج أو خدمة مصرفية)

تكمن الأهمية الإستراتيجية للمنتجات في أي مؤسسة في قدرتها على إشباع حاجات ورغبات العملاء في السوق من جهة، وتحقيق أهداف المنظمة (منظمة الأعمال المصرفية) من جهة أخرى.

وحقيقة الأمر أنه لولا وجود المنتجات بحد ذاتها لا يمكن أن تظهر المنظمة إلى حيز الوجود ككيان اجتماعي قائم بذاته، لذلك فإن المنظمة عندما تتأسس يكون كيانها محكوما بقدرتها على تقديم منتجات معينة لقطاعات سوقية محددة، كما أن درجة إشباع حاجات ورغبات العملاء تعتمد على قدرة السلع والخدمات في السوق على تحقيق قيمة لهم، فكلما زادت القيمة المدركة من قبل العملاء في السوق من السلع والخدمات التي يشترونها تزداد درجة إشباعهم ورضاهم مما يعزز الموقف التنافسي للمنظمة في السوق وقدرتها على تحقيق أهدافها.

وإن معظم منظمات الأعمال ومنها منظمات الأعمال المصرفية التي فشلت في تطوير منتجات جديدة كان السبب الرئيسي في فشلها هو عدم قدرة تلك المنتجات على إشباع حاجات ورغبات العملاء في السوق، كون أن عملية تطوير المنتجات الجديدة لم تبدأ من السوق أصلا. وبالتالي فالأهمية الإستراتيجية للمنتجات المصرفية في أي منظمة تكمن في أنها إما أن تساعد على البقاء والاستمرار بنجاح إذا أحسنت المنظمة إدارتها أو قد تؤدي إلى خروج المنظمة من السوق إذا أساءت إدارتها.<sup>2</sup>

### الفرع الثاني: الموقع التنافسي للمنتج المصرفي

إن تحليل الخدمة المصرفية إلى عناصرها، يحقق فوائد كثيرة لإدارة البنك، فبواسطته يتم:<sup>3</sup>

1. تحديد الموقف التنافسي للبنك من خلال تحديد نقاط الضعف ونقاط القوة بالنسبة لخدمة مصرفية ما مقارنة مع بنوك أخرى؛

<sup>1</sup> : محمد سمير أحمد، "الجودة الشاملة وتحقيق الرقابة في البنوك التجارية"، دار المسيرة للنشر والتوزيع، الأردن، 2009، ص59.  
<sup>2</sup> : مأمون نديم عكروش، سهير نديم عكروش، "تطوير المنتجات الجديدة -مدخل استراتيجي متكامل وعصري-"، دار وائل للنشر والتوزيع، الأردن، 2004، ص ص65-68.  
<sup>3</sup> : معراج هواري، "تأثير السياسات التسويقية على تطوير الخدمات المصرفية في المصارف التجارية الجزائرية -دراسة ميدانية-"، أطروحة دكتوراه غير منشورة، كلية العلوم الاقتصادية وعلوم التسيير، جامعة الجزائر، 2006/2005، ص23.

2. تساعد في تجزئة السوق المصرفية التي يعمل فيها البنك، فمعرفة عناصر الخدمة تسهل تقسيم الزبائن على أساس حاجاتهم و رغباتهم، مما يساعد في إعداد الخطط الإستراتيجية التسويقية المناسبة للبنك؛

3. تحديد مجالات التطوير في الخدمة المصرفية، مما يساعد في كشف جوانب القصور في أداء الخدمة.

ويعبر الموقع التنافسي للمنتج في السوق عن الصورة الذهنية التي يكونها المستهلك عن المنتج بالمقارنة مع المنتجات الأخرى المنافسة في نفس السوق، حيث أن تحقيق الميزة التنافسية للمنتج في السوق تتطلب أن يكون هذا المنتج مميزا في واحد أو أكثر من عناصر المنافسة ، فمن خلال الخدمات المصرفية يمكن للبنك مواجهة الضغوط التنافسية وذلك بتقديم منتجات تماثل وتتفوق على المنتجات التي تقدمها البنوك المنافسة، وبالتالي لا بد أن تخضع هذه الخدمات المصرفية لعملية مراجعة وتطوير مستمرة للتأكد من أن هذه الخدمات مازالت قادرة على إشباع حاجات العملاء القائمة، كذلك تطوير الخدمات لمواجهة أية احتياجات جديدة لهؤلاء العملاء.<sup>1</sup>

## المبحث الثاني: تطوير الخدمات المصرفية

إنه لمن الأهمية بمكان تبني المؤسسات المصرفية المعاصرة لاستراتيجيات ثابتة في موضوع التطوير الخدمي، بالإضافة إلى ضرورة قناعة الإدارات العليا فيها بأهمية وحتمية تطوير منتجات جديدة، أو تعديل ما لديها من منتجات حالية، لذا سنتناول في هذا المبحث عملية تطوير الخدمات المصرفية بالتطرق إلى أهم آليات التطوير وإلى مصادر ومخاطر هذه العملية وأهم العوامل المؤثرة فيها، بالإضافة إلى إعطاء بعض الأمثلة على تطوير الخدمات المصرفية في بعض الدول.

### المطلب الأول: ماهية تطوير الخدمات المصرفية

تطوير الخدمات المصرفية هي عملية ضرورية في ظل تزايد المنافسة التي تدفع البنك إلى تطوير خدماته المصرفية لتصل إلى إشباع حاجات الزبائن الجديدة وجذب مزيد من الزبائن الجدد والحفاظ على الزبائن الحاليين وضمان عدم تحولهم إلى بنوك أخرى، وسنتناول في هذا المطلب مفهوم عملية تطوير الخدمات المصرفية وأهميتها في المؤسسات المصرفية.

### الفرع الأول: مفهوم تطوير الخدمات المصرفية

قبل التطرق إلى مفهوم تطوير الخدمات المصرفية، نعرف الفرق بين التطوير والإبداع والابتكار. حيث اعتبر " Nail A.H.K Awamelh " أن الإبداع والابتكار يستخدم عادة كمفاهيم متبادلة، إلا أن بعض الكتاب فرق بين هذين المفهومين، فبعضهم اعتبر الإبداع عملية داخلية وفكرية للإتيان بأفكار جديدة، بينما الابتكار يعود للتطبيق العملي لهذه الأفكار.<sup>2</sup>

<sup>1</sup> : مأمون نديم عكروش، سهير نديم عكروش، مرجع سابق، ص 65-68.

<sup>2</sup> : Nail A. H.K Awamelh, "Managerial innovation in the civil service in Jordan", Journal of Management development, Vol 13, N°9, Jordan, 1994, p 52.

وبهذا فإن الاختلاف يتجلى في أن الإبداع يشير إلى توليد الأفكار على مستوى الفرد، في حين أن الابتكار يشير إلى تنفيذ تلك الأفكار على مستوى المنظمة، وأن الإبداع يمثل الخطوة الأساس الأولى نحو الابتكار، أي أن الابتكار يمثل الوسيلة التي تجد الأفكار المبدعة من خلالها السبيل إلى التطبيقات اليومية التي تساهم في تطوير خدمة الزبون أو إنتاجية المنظمة.<sup>1</sup>

ويرى الباحثون أن الإبداع يشمل المنظمة وكافة عواملها وظروف بيئتها الداخلية والخارجية وحصيلة تفاعل هاتين البيئتين هو الذي يؤدي إلى حدوث عملية الإبداع التي تمتاز بالتعقيد، أما بالنسبة إلى الابتكار فهو جزء من عملية الإبداع التي تحدث بشكل شمولي لتطوير منتجات جديدة، ويتم ترجمة هذا الابتكار إلى مفهوم اقتصادي في منظمات الأعمال والذي يتجسد بصورة تطوير سلع وخدمات جديدة.<sup>2</sup> أما المقصود بتطوير الخدمات المصرفية هي إكساب هذه الأخيرة لصفات وخصائص تستجيب لرغبات وحاجات العملاء إذا كانت الخدمة البنكية قائمة فعلا أو خدمة جديدة تؤدي نفس الغاية، كما يجب أن تتماشى هذه الخدمة في شكلها الأول أو الثاني مع المحيط الخارجي للبنك.<sup>3</sup> وقد تعني عملية تطوير الخدمات المصرفية طرح منتجات معروفة حاليا في السوق ولكنها جديدة على البنك.

### الفرع الثاني: أهمية تطوير الخدمات المصرفية

- عملية تطوير الخدمات المصرفية لها أهمية واضحة في المؤسسات المصرفية نوضحها كما يلي:
- تكتسي عملية تطوير الخدمات المصرفية أهمية مردها إلى أن البنك يعمل في بيئة متغيرة وأن رغبات الزبائن في تغير دائم، وعلى البنك ملاحقة تلك التطورات والتغير في الرغبات ليتمكن من المحافظة على حصته السوقية والاستمرار في ظل المنافسة.
  - إتباع عملية تطوير منتجات جديدة سوف يؤدي إلى عدم هدر موارد المؤسسة المصرفية وتوجيهها نحو تطوير منتجات جديدة بنجاح وتتلاءم مع قدراتها وإمكانياتها حتى تحقق أهدافها المرجوة.<sup>4</sup>
  - تطوير منتجات جديدة يؤدي إلى تنوع تشكيلة المنتجات المصرفية بهدف تجزئة المخاطرة الناتجة عن التعامل مع منتج واحد أو عدد قليل من المنتجات.
  - يتجه التطوير إلى تحسين أداء وفعالية الخدمة المصرفية، وذلك بهدف جذب مستهلكين جدد وخلق طلب على هذه الخدمة من ناحية أخرى.
  - مع تزايد المنافسة السوقية يتجه التطوير إلى تمييز الخدمة عن غيرها من الخدمات الأخرى، كما أنه ليس بالضرورة أن يكون المنتج المطور الجديد معقدا أو متعدد الخصائص الفنية أو ما شابه ذلك.

<sup>1</sup> : جمال الدباغ، محمود العبيدي، "أثر الأنماط المعرفية على الإبداع لمديري المنظمات الخدمية في الأردن"، مجلة جامعة الملك سعود، مجلد 19، العدد 02، السعودية، 2007، ص 177.

<sup>2</sup> : وفاء صبحي صالح التميمي، "أثر الابتكار التسويقي في جودة الخدمات المصرفية: دراسة ميدانية في المصارف التجارية الأردنية"، المجلة الأردنية للعلوم التطبيقية، المجلد 10، العدد 01، الأردن، 2007، ص 101.

<sup>3</sup> : أسيا سعدان، "تأهيل النظام البنكي الجزائري في ظل التطورات المالية العالمية"، رسالة ماجستير غير منشورة، كلية العلوم الاقتصادية وعلوم التسيير، جامعة قلمة، الجزائر، 2006، ص 121.

<sup>4</sup> : مأمون نديم عكروش، سهير نديم عكروش، مرجع سابق، ص 44.

- تطوير الخدمات المصرفية ينبغي أن يحقق منفعة جديدة لم تكن موجودة بالأساس (يأتي لتلبية حاجات فعلية غير مشبعة)، وإذا لم يقدّم البنك باستحداث خدمات جديدة أو تطوير خدمات موجودة فإنه سيجد نفسه في وضع تنافسي ليس لصالحه.

بالتالي على إدارة البنك أن تحاول دائماً استحداث خدمات جديدة تقدمها للعملاء أو تطوير الخدمات المصرفية الحالية، وذلك لمواكبة متطلبات واحتياجات العملاء المتطورة والمتغيرة، لأنها أصبحت إستراتيجية ضرورية وذلك حتى يتميز البنك عن غيره من البنوك الأخرى المنافسة.<sup>1</sup>

### المطلب الثاني: مبررات ومصادر تطوير الخدمات المصرفية

إن عملية تطوير أي منتج لا تأتي من فراغ، بل من خلال التعامل مع الزبائن وعبر الأقسام المختلفة للمؤسسة المنتجة أو المقدمة للخدمات، والانفتاح المباشر على البيئة المحيطة بها، لذا سنتطرق في هذا المطلب إلى أهم مبررات ومصادر تطوير الخدمات المصرفية.

### الفرع الأول: مبررات تطوير الخدمات المصرفية

- هناك عدة مبررات موضوعية تقود المؤسسة المصرفية إلى إجراء عملية التطوير للخدمة تتمثل في:
- الحفاظ على زبائنها الحاليين وزيادة ولائهم من خلال تنويع محفظة الخدمات المقدمة لهم، والحيلولة دون تعاملهم مع منظمات أعمال مصرفية أو مالية أخرى، ومحاولة جذب واستمالة عملاء جدد للبنك.
  - "فمثلاً خدمة الصراف الآلي جاءت استجابة لتذمر العملاء من الخدمة المصرفية البطيئة التي تقدم خدمات تقليدية لعملاء المصرف خلال تعاملهم مع موظف الصندوق، وجاءت خدمة الصراف الآلي أيضاً استناداً إلى بحوث ودراسات أثبتت جدوى تسريع الخدمات المصرفية لتوفير الراحة والسرعة السرية للعملاء، علاوة على دور خدمة الصراف الآلي في تقليص تكاليف تقديم الخدمة المصرفية".<sup>2</sup>
  - المنتج الجديد يضيف قوة ومكانة للمؤسسة البنكية ويزيد من أرباحها، إذ تشير الدراسات إلى أنه وجد بأن 30% من أرباح المنظمات تأتي من المنتجات الجديدة التي تتعامل بها، وهذا بحد ذاته مبرر منطقي وقوي لتوجهها نحو إيجاد منتجات جديدة لها.

<sup>1</sup> : زياد رمضان، محفوظ جودة، "الاتجاهات المعاصرة في إدارة البنوك"، الطبعة 03، دار وائل للنشر والتوزيع، الأردن، 2006، ص318.  
<sup>2</sup> : حميد الطائي، بشير العلاق، "تطوير المنتجات و تسعيرها"، دار اليازوري للنشر والتوزيع، الأردن، 2008، ص98.

- التعامل بمنتجات جديدة هو تعبير عن الابداع والمعاصرة مع حالة التقدم المتسارع في مجال الخدمات المصرفية والمالية، وهذا بحد ذاته يكسب المؤسسة المصرفية مكانة ذهنية لدى الزبائن المتعاملين معها بخاصة وفي السوق بعامة، وبالتالي فإنها تعبر عن الأصالة والتقاليد الراسخة في مسار عملها من جهة والحدثة المعاصرة ذات الطابع الابتكاري فائق الالكترونية من جهة أخرى.<sup>1</sup>
- عملية التطوير وتبنيها كإستراتيجية من قبل المؤسسات تؤدي إلى التواصل المستمر مع المساهمين (تحريك الأموال واستثمارها)، والموردين، والمستهلكين (سد احتياجاتهم بما يتفق وإمكاناتهم المالية).
- كما أن التطور التكنولوجي المستمر في مختلف المجالات السلعية والخدمية يحتم على المؤسسات ضرورة اللحاق بما يجري من تطورات وإبداعات في هذا المجال أو ذلك، لذا فإن إتباع الاستراتيجيات والسياسات الهادفة لابتكار أفكار يجري تحويلها إلى سلع أو خدمات جديدة أو معدلة يعتبر من الأمور الهامة بالنسبة للإدارة الخاصة بالمؤسسات المعنية.<sup>2</sup>
- مجارة المنافسة والصمود أمامها: ففي ظل المنافسة القوية أصبح لزاما على البنوك أن تقدم مجموعة من الخدمات البنكية المتميزة، لاسيما لما تتميز به من تشابه فيما بينها.
- محاولة استغلال الطاقة الإنتاجية الفائضة أو الكفاءة الإنتاجية العالية التي قد تتوفر لدى المؤسسة المصرفية مما يساعد ويسهل على عملية إضافة المنتج الجديد.<sup>3</sup>

### الفرع الثاني: مصادر تطوير الخدمات المصرفية

هناك مصادر داخلية لتطوير الخدمات المصرفية وبالمقابل هناك مصادر خارجية وكل منهما يضم مجموعة من المصادر، وفيما يلي عرض لهذه المصادر:

- أولاً: المصادر الداخلية لتطوير الخدمات المصرفية:** تضم كافة المصادر داخل البنك التي يمكن أن تعطي أفكارا لتطوير العمل المصرفي أو لتنمية الخدمات المصرفية، وأهم هذه المصادر:
- 1- إدارة البحث والتطوير: إن أكثر المصادر الداخلية للأفكار الجديدة هي تلك الأفكار التي تأتي من إدارة البحث والتطوير التابعة للبنك، حيث تقوم هذه الإدارة بالعديد من البحوث والدراسات الخاصة بالخدمات التي يقدمها البنك وبالسوق المصرفي، ومن خلال هذه البحوث يمكن لها أن تقدم اقتراحات لتطوير الخدمات الحالية أو اقتراح خدمات مصرفية جديدة.
  - 2- إدارة التسويق: من خلال الدراسات التحليلية لكل من السوق المصرفي، احتياجات ورغبات الزبائن، أساليب تقديم الخدمات المصرفية يمكن لإدارة التسويق إدخال خدمات جديدة، بحكم أن تحسين وتطوير الخدمات المصرفية يعتبر إحدى الوظائف التسويقية لإدارة التسويق بالبنك.
  - 3- مديرو البنوك: من خلال اقتراحات لتطوير الخدمات المصرفية نتيجة لمعايشتهم للواقع العملي والظروف المختلفة المحيطة بالبنك.

1 : ثامر البكري، أحمد الرحومي، "تسويق الخدمات المالية"، إثراء للنشر والتوزيع، الأردن، 2008، ص ص232، 233.

2 : محمد ابراهيم عبيرات، "تطوير المنتجات الجديدة"، دار وائل للنشر، الأردن، 2000، ص14.

3 : محمد جاسم الصميدعي، "إستراتيجيات التسويق مدخل كمي وتحليلي"، الطبعة 02، دار الحامد للنشر والتوزيع، الأردن، 2004، ص205.



4- **موظفو البنوك:** نتيجة للاحتكاك المباشر بين موظفي البنك وزبائنه، يتعرف الموظف على انطباع العميل عن الخدمة ومدى ملاءمتها لإشباع حاجاته، وأوجه القصور التي يمكن إزالتها وتفاديها سواء في الخدمة ذاتها أو في طريقة تقديمها، ومن هنا يجب فتح الباب أمام أفكار العاملين في البنك للاستفادة من مقترحاتهم في تطوير خدمات مصرفية جديدة.<sup>1</sup>

**ثانيا: المصادر الخارجية لتطوير الخدمات المصرفية:** تضم كافة المصادر خارج البنك التي تقوم بتقديم أفكار، آراء، تعليقات أو انتقادات يكون من شأنها تطوير الخدمات المصرفية، وأهم هذه المصادر:

1- **عملاء البنك:** كثيرا ما يقوم عملاء البنك بالتعبير عن آرائهم وتعليقاتهم عن الخدمات المصرفية التي يقدمها البنك سواء كانت هذه الآراء إيجابية أم سلبية، وعلى مسؤولي البنك الاهتمام بتحليل هذه

الاقتراحات واستخلاص الأفكار المناسبة منها لتقديم خدمات مصرفية جديدة أو تحسين الخدمات الحالية.

2- **معرفة ما تحتاجه الحكومة أو الهيئات الحكومية:** أصبحت الدولة في ظل هذا التطور الكبير في

حاجة إلى خدمات مصرفية ذات طبيعة ومواصفات خاصة، ومن ثم فإن التعرف على ما تحتاجه

الحكومة وهيئاتها يمكن البنوك من تقديم خدمات مصرفية جديدة أو تحسين الخدمات الحالية.

3- **البنوك المنافسة:** من خلال مراقبة خدمات البنوك المنافسة يستطيع البنك أن يتعلم من أخطاء

ونجاحات هذه البنوك، حيث أن بعض البنوك تنتظر إلى حين قيام البنوك الرائدة بتقديم خدمة جديدة في

السوق فإذا ما ثبت نجاحها قامت هذه البنوك بتقليدها سواء بتقديم نفس الخدمة أو إدخال تحسينات عليها،

ونقصد بذلك "الرصد المنتظم للمنافسين التي تعد مصدرا مهما للمعلومات لمديري أو إدارة المنتجات

وذلك لعدة أسباب منها أولاً، احتمال التغيير في نمط المنافسة وثانياً، لأنه من السهل نسخ وتقليد الخدمات

المصرفية والمالية وبالتالي رصد ما يقوم به المنافسين يمكن أن يكون مصدرا مهما لأفكار منتجات

وخدمات جديدة".<sup>2</sup>

4- **الجامعات (معاهد البحث العلمي والكلية الأكاديمية):** تعتبر معاهد البحث العلمي والكلية الأكاديمية

من المصادر الهامة للأفكار لتطوير الخدمات المصرفية من خلال تقديمها للأفكار الجديدة والمبتكرة من

خلال البحوث والدراسات والمؤتمرات والملتقيات المتخصصة.<sup>3</sup>

وبالنسبة للتنظيم المناسب لتطوير الخدمات المصرفية: فهناك عدة

بدائل أمام البنك لتحديد المسؤولية التنظيمية، ويجب تأييد وتدعيم الإدارة العليا لفكرة التطوير والعمل

على تنفيذها، ويمكن إيجاز أهم هذه البدائل فيما يلي:<sup>4</sup>

<sup>1</sup> : قريد عمر، "دور الأنشطة التسويقية المتكاملة في تطوير خدمات المؤسسات المصرفية دراسة حالة القرض الشعبي الجزائري"، رسالة ماجستير غير منشورة، كلية العلوم الاقتصادية وعلوم التسيير، جامعة بسكرة، الجزائر، 2004/2003، ص112.

<sup>2</sup> : Christine T, Ennew, Nigel Waite, op-cit, p 199.

<sup>3</sup> : قريد عمر، مرجع سابق، ص113.

<sup>4</sup> : محمد إبراهيم عبيدات، مرجع سابق، ص123.

- 1- **مديرو الخدمات:** يمكن أن يعهد البنك إلى مديري الخدمات (الودائع - الائتمان...)، بمهمة البحث عن خدمات جديدة، غير أن هؤلاء المديرون قد لا يتوفر لديهم الوقت الكافي للاهتمام بعملية التطوير والبحث عن خدمات جديدة، نظرا لانشغالهم بإدارة شؤون الخدمات الحالية ومعالجة مشاكلها.
- 2- **مدير الخدمة الجديدة:** قد تنشأ وظيفة مدير أو أكثر للخدمات الجديدة، بحيث يكون متفرغا لعملية البحث عن الخدمات الجديدة وتطوير المنتجات الحالية. ويفيد تطبيق مبدأ التخصص في هذه الحالة على زيادة كفاءة الأداء، ويكون هذا المدير على اتصال بالمستويات الأخرى بالبنك.
- 3- **لجنة الخدمات الجديدة:** قد تشكل لجنة مكونة من مديري التسويق والعمليات، والتمويل والاستثمار، والحسابات وجهات أخرى في البنك، لفحص المقترحات المقدمة بشأن تطوير المنتجات أو الخدمات الجديدة، ونظرا لعدم تفرغ أعضاء هذه اللجنة فقد لا تقدم نتائج فعالة.
- 4- **قسم تطوير الخدمات:** تعمل البنوك الكبرى على إنشاء قسم تطوير الخدمات، ويكون رئيس هذا القسم على علاقة بالإدارات الأخرى بالبنك، ومن مهمة هذا القسم التوصل إلى أفكار جديدة وتقييمها مبدئيا، ثم القيام باختبارات الخدمة الجديدة قبل تقديمها للسوق.
- 5- **الفئة المؤقتة للتطوير:** قد تلجأ بعض البنوك إلى تكوين جماعة عمل تتكون من أفراد من جميع أجهزة البنك والتي يمكن بتعاونهم التوصل إلى أفكار جديدة وتقييمها واختبارها، وبمجرد التوصل إلى الخدمة الجديدة ينتهي عمل هذه الجماعة.

### **المطلب الثالث: آليات تطوير الخدمات المصرفية**

إن تطوير الخدمات المصرفية لا يتطلب إدخال خدمات جديدة تماما، ولكنه يقوم أيضا على تطوير خصائص ومواصفات الخدمات الحالية، أو على حذف بعض الخدمات من تشكيلة الخدمات المصرفية، لذا سنحاول التطرق في هذا المطلب إلى هذه الآليات الثلاثة للتطوير.

#### **الفرع الأول: حذف أو إسقاط خدمة بنكية ووقف إنتاجها**

قد تقوم المؤسسة بتقليل خطوط إنتاجها من خلال إزالة بعض المنتجات أو من خلال إزالة خطوط إنتاج بأكملها، وتقوم بذلك من أجل تركيز مواردها على مزيج سلعي أو خدمي أضيق بحيث يولد لها عوائد أكثر.<sup>1</sup>

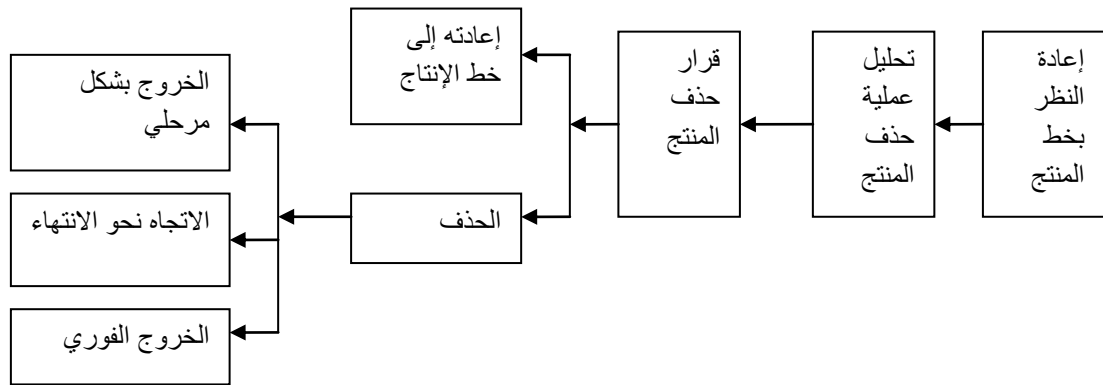
كما قد يقوم البنك بإسقاط خدمة بنكية ووقف إنتاجها بسبب عدم إقبال العملاء عليها من جهة وعدم قابلية الخدمة للتحسين من جهة أخرى، حيث أن قرار حذف المنتجات الرديئة التي تتصف وفي الغالب بعجزها عن تحقيق المستوى المطلوب من الإشباع للمستهلكين وأنها منتجات غير مربحة بشكل عام، يمتلك نفس الأهمية التي يمتلكها قرار إضافة منتج جديد عندما تتغير الظروف السوقية، فالمنتج الذي

<sup>1</sup> : محمد بهاء الدين خانجي، "المزيج التسويقي في المصارف الإسلامية"، رسالة ماجستير غير منشورة، الأكاديمية العربية للعلوم المالية والمصرفية، الأردن، 2009، ص12.

تخترقه المنافسة ويكون فاقدا كثيرا من مسببات الجذب السوقي سوف يؤدي إلى نتيجة هي ليست انخفاض حصته من الربح فحسب، بل إلى ارتفاع تكاليف دورات الإنتاج وإلى استنزاف الكثير من وقت وانتباه المنظمة ورأسمالها، وإن الإبقاء على هذه المنتجات وعدم استبعادها من خط المنتج سيحمل المنظمة بالإضافة إلى الكلف المباشرة كلفا فرصية عالية وبالتالي تعتبر تلك المنتجات عائقا مهما في طريق زيادة أرباحها.<sup>1</sup>

**أولا: خطوات عملية حذف المنتج:** عملية حذف المنتج لا يمكن أن تتم بشكل عشوائي بل أمامها عدد من الخطوات والإجراءات التي يمكن أن تتضح من خلال الشكل التالي:

### شكل رقم (12): خطوات حذف المنتج



المصدر: ثامر البكري، أحمد الرحومي، مرجع سابق، ص 249.

يتضح بأن المؤسسة المنتجة للخدمات المصرفية تعيد النظر في منتجاتها بين فترة وأخرى تبعا لما تحققه من عوائد عبر المبيعات المتحققة في السوق ومقدار الطلب المتحقق عليها، وإذا ما كانت النتائج غير مشجعة فإنها ستقوم باتجاه حذف المنتج بعد إجراء عملية التحليل الدقيقة لمسار أدائه في السوق وأن تكون قد تجاوزت فرصة إعادته إلى خط الإنتاج عبر إجراء التطوير عليه، فعند ذلك ستتخذ قرار حذف المنتج أو شطبه من خط الإنتاج المعتمد لديها، ويتم ذلك عبر ثلاث حالات هي:<sup>2</sup>

1. **الخرج بشكل مرحلي:** وهو جعل المنتج يسير باتجاهه نحو الانخفاض في مبيعاته، ودون إجراء أي تغيير على إستراتيجية التسويق المعتمدة، والتي من شأنها أن تعطي حياة جديدة للمنتج.
2. **الاتجاه نحو الانتهاء:** وهو محاولة استغلال أي مكان قوة موجودة في المنتج، باتجاه تكثيف التأثير التسويقي في السوق أو تقليص النفقات وخاصة في مجال الإعلان لغرض تحقيق ما يمكن تحقيقه من أرباح سريعة، وغالبا ما يستخدم هذا الأسلوب في المنتجات التي تتعامل مع تكنولوجيا أصبحت متقدمة أو لكونها سريعة التغيير مثل أجهزة الحاسوب.

<sup>1</sup> : محمد جاسم الصميدعي، مرجع سابق، ص 208.

<sup>2</sup> : ثامر البكري، أحمد الرحومي، مرجع سابق، ص 249، 250.

3. **الخروج الفوري:** عندما لا ننتظر من المنتج تحقيق أي أرباح قادمة، فيتم إسقاطه فوراً من خطوط الإنتاج وينتهي كليا.

### الفرع الثاني: تحسين الخدمات البنكية الحالية

ويقصد بالتحسين، التعديل وذلك عن طريق تحسين أداء الخدمة وإضافة الفوائد والمنافع وجعلها سهلة التعامل ومناسبة وبأقل التكاليف الممكنة، وهناك عدة أساليب لتعديل الخدمات البنكية الحالية، ويتم ذلك من خلال التركيز على تجديد مكوناتها الأساسية والتي تتمثل فيما سيتقدم.

**أولاً: الخصائص الظاهرة الملموسة للعميل:** وهي أهم أنواع الخصائص التي يتم إجراء التطوير عليها، لأن العميل يهتم أساساً بما يراه، وبالتالي تسهل ملاحظته وتمييزه للتطورات الحاصلة عليها وتتضمن هذه الخصائص ما يلي:

1- **المواصفات:** تمتلك أي خدمة بنكية مجموعة من المواصفات الأساسية التي تشكل أبعادها وجوانبها، ويحتاج كل بنك من البنوك إلى توضيح خصائص خدماته وتعريف العملاء بها، كأن تكون الخدمة مقدمة لكافة العملاء أو اقتصرها على فئة أو نوع معين من العملاء.

2- **التمييز:** يتم تمييز الخدمة البنكية بإكسابها بعض الخصائص التي تجعلها مميزة، وتستخدم في عملية التمييز مجموعة من الأدوات كالأسماء، الرموز، الرسوم، أو مزيجاً منها جميعاً، وبالتالي خلق هوية للخدمة البنكية الخاصة بالبنك تمكن العميل من تمييزها عن بقية الخدمات الأخرى التي يقدمها البنك أو عن تلك المماثلة التي تقدمها البنوك المنافسة.

3- **التشكيل:** يتم من خلال تجزئة الخدمة البنكية المقدمة إلى مجموعة أو حزمة خدمات ذات تشكيلة متكاملة لتغطية رغبات أكبر عدد من الأفراد، كإعداد تشكيلة من خدمة شهادات الادخار من خلال تقسيمها إلى فئات وفقاً لقيمة أو مبلغ كل منها، أو إلى آجال وفقاً لتواريخ استحقاقها.

4- **التنميط:** وترتكز هذه الصفة على تقديم الخدمة المصرفية دون النظر إلى شخصية العميل مما يكسبها المزيد من الإنسيابية والسرعة والتدفق.

5- **الخدمات المعاونة:** وتتمثل في مجموع الخدمات التي يستفيد منها العميل والتي تعمل على إرضائه، وبالتالي الاحتفاظ به وقيامه بالإشهار للبنك، كاستفادته من خدمات تحصيل الشيكات أو الدفع بالنيابة لمصاريفه كتوابع فتح حساب جاري في البنك.

**ثانياً: الخصائص الضمنية:** وهي أخطر الخصائص لأنها تتعلق بالتصورات الذهنية للعملاء

للخدمة البنكية، لذلك يسعى البنك لتطوير هذه الخصائص بناء على مجموعة من الاعتبارات أهمها:

1- **الرمزية:** ترمز كل خدمة بنكية إلى وظيفتها مما يضيف عليها نوعاً من التميز والاستقلالية، فخدمة الإيداع مثلاً ترمز إلى سهولة دفع الالتزامات، الاستغناء عن حمل النقود، وبالتالي توفير دوافع الأمان والحماية.

2- **الاتصال:** يعتمد تقديم الخدمة البنكية على إجراء اتصال بين البنك وبين عميله الحالي أو المرتقب، والذي يتم من خلال توصيل رسالة إخبارية تتضمن معلومات عن خصائص معينة للخدمة البنكية المراد تقديمها، والتي تعتمد على مجموعة من الألفاظ، الأشكال وحتى الألوان والتي تعمل في مجملها على التواصل وشد انتباه العميل.

3- **الإدراك:** يتعلق هذا العنصر بمدى إدراك العميل لخصائص الخدمة البنكية مما يدفعه إلى طلب هذه الخدمة أو عدمه، وبهذا يجب على البنك الاهتمام بالعناصر التي تؤثر أكثر في إدراك العميل وتعظيمها والاستفادة منه في تحقيق الرضى الكامل للعميل.

4- **الإشباع أو التعامل:** يقوم العميل بتقييم دوافعه وقدراته ورغباته مع ما تقدمه له الخدمة البنكية من مميزات وخصائص كفيلة بإشباع هذه الرغبات، فإذا حدث التوافق قرر العميل التعامل مع البنك والاستفادة من خدماته.

**ثالثاً: الخصائص الخارجية:** تتعلق هذه الخصائص بالمجتمع الذي يعمل في إطاره البنك، حيث يجب أن يراعي هذا الأخير العادات والمبادئ التي تميز أفراد مجتمعه، حتى يضمن تجاوبهم وإقبالهم على منتجاته، وأهم هذه العوامل ما يلي:

1- **أثر الخدمة على البيئة والمجتمع:** يفرض هذا العامل ضرورة توافق الخدمة البنكية المقدمة مع الإطار العام الأخلاقي والقيمي والعرفي للمجتمع، وعدم التعارض معه.

2- **الطلب على الموارد:** ويتمثل ذلك في توجيه وتنمية الموارد إلى مجالات غير مستغلة وقابلة للاستغلال، بحيث يتم تعظيم العائد الاقتصادي والاجتماعي وبصفة خاصة إن كانت هذه الموارد عاطلة.

3- **توفير عنصر الأمان والثقة للعميل:** يجب أن تحافظ الخدمة البنكية المقدمة على توازن السوق البنكي، ويتم ذلك من خلال تقديم الخدمة البنكية باستمرار وبنفس الجودة والكفاءة والسرعة حتى يحس العميل بالارتياح تجاه البنك.

4- **صدق المعلومة المقدمة عن الخدمة البنكية:** يقوم البنك بحملات إخبارية عن الخدمات التي يقدمها، الأمر الذي يفرض عليه أن تكون المعلومات والبيانات المتعلقة بها صحيحة مما يعكس مصداقية البنك ويحافظ على صورته وسمعته في السوق.

5- **القوانين والتعليمات الحكومية:** وتتعلق بمدى احترام البنك للقوانين والتعليمات التي تنظم أعماله، وعدم تعريض نفسه لمخالفات وعقوبات قد تهز وضعه في السوق.<sup>1</sup>

ويمكن التمييز بين ثلاث مداخل رئيسية لتحسين المنتجات القائمة:<sup>2</sup>

1) تحسين الخدمة ذاتها: مثل قيام البنك بتحسين جودة الخدمة، أو نمط تقديمها...إلخ.

<sup>1</sup> : أسيا سعدان، مرجع سابق، صص 123-124.

<sup>2</sup> : طارق طه، مرجع سابق، صص 663.

2) تطوير البيئة المادية التي تقدم فيها الخدمة: كإعادة تصميم مبنى البنك وتحديثه وإقامة وجهات على أحدث طراز.

3) تطوير الخدمات الثانوية المصاحبة للخدمة المصرفية: كقيام البنك بدراسة جدوى لمشروعات العملاء.

إذا ليس ضروريا في كل الأحوال تصميم منتج جديد كليا، فيمكن للمؤسسات المصرفية تطوير/تعديل منتجات قائمة، مما يدل أيضا على إستراتيجية هامة، ففي النهاية جديدة أم مجددة/معدلة، فالمنتجات تظهر إلى حد بعيد وكأنها جديدة ومرغوبة بالنسبة للمستهلك، ويكون المنتج المجدد عبارة عن تحسين أو إضافة على منتج قائم تقدمه مؤسسة مصرفية.

بعض الأمثلة على المنتجات المجددة قد تشمل تغييرات في نسب الفوائد، تغييرات في دوريات السحب المسموحة من إيداعات التوفير، أو تغييرات في حجم القروض.

وعالميا أثبتت الدراسات أن معظم الجهود في تطوير المنتج تتوجه إلى تطوير المنتجات القائمة:

- منتج جديد بالنسبة للعالم (10% من جميع المنتجات الجديدة)
- إضافة على خطوط منتجات جديدة (26% من جميع المنتجات)
- منتج تم إعادة موضعه (26% من المنتجات الجديدة)
- منتج بكلفة أقل (11% من المنتجات الجديدة).<sup>1</sup>

### الفرع الثالث: إدخال خدمات جديدة تماما

والمقصود بذلك إدخال خدمة جديدة للساحة البنكية تتمتع بمزايا وخصائص تجعلها تتفرد عن الخدمات البنكية الأخرى وتتميز عنها، فالمنتجات الجديدة هي: " تلك المنتجات التي لم يسبق للمنظمة (البنك) تقديمها من قبل حتى إذا كانت قد قدمت بشكل أو بآخر".<sup>2</sup>

وتظهر أهمية المنتج الجديد في كونه يؤدي إلى تلاشي الظاهرة الاحتكارية في تقديم المنتوجات والتوجه نحو تفضيلات المستهلك في تخطيط المنتج وتطويره، ويمكن القول أن أصل المنتوجات الجديدة يأتي من قيام المنظمة بتبني فكرة جديدة للمنتج، وعندما يخترق المنافسون السوق مقلدين المنتوجات أو الخدمات أو عندما تبدأ حياة المنتج بالتلاشي فإن المنظمة تتهيا في العادة لاستحداث منتوجات جديدة.<sup>3</sup>

أولا: خطوات تطوير المنتج الجديد: تمر عملية تطوير المنتج الجديد بعدد من الخطوات تتمثل في:

<sup>1</sup> : شبكة التمويل الأصغر في البلدان العربية، مرجع سابق، ص7.

<sup>2</sup> : مأمون نديم عكروش، سهير نديم عكروش، مرجع سابق، ص94.

<sup>3</sup> : نزار عبد المجيد البروراي، أحمد محمد فهمي البرزنجي، " إستراتيجيات التسويق المفاهيم/الأسس/الوظائف"، دار وائل للنشر، الأردن، 2004، صص162، 163.

1- البحث عن أفكار: إن الأفكار الجيدة والمبتكرة والأصلية لا تأتي من فراغ فهي حصيلة تفاعل البيئتين الداخلية والخارجية، وهناك وسائل كثيرة للحصول على الأفكار، كما ذكرنا سابقا.

2- تقليص عدد الأفكار: ليست جميع الأفكار قابلة للتحويل إلى منتجات، وذلك لاعتبارات اقتصادية ومالية وفنية وتسويقية، فهذه المرحلة تتضمن جردا لجميع الأفكار التي لا جدوى منها.

3- تقييم الأفكار: إن الفكرة أو الأفكار هنا هي منتجات، وعليه فإن على البنك أن يدرس دراسة معمقة مدى قبولها من قبل العملاء وذلك من خلال آليات متعددة في مقدمتها محاولة التنبؤ بالنتائج الاقتصادية لهذه المنتجات، وتأثيرها على البنك ككل (التنبؤ بالطلب على المنتج)، كذلك عنصر التكاليف والمخاطرة المترتبة على المنتج مقارنة بالإيرادات التي يمكن أن يجنيها المنتج، وينبغي ملاحظة أن عملية التقييم لا تتوقف عند هذه المرحلة، بل هي مستمرة في ضوء ما يستجد من معلومات وبيانات.

4- تطوير المنتجات أو الخدمات: هنا تتحول الفكرة إلى واقع ملموس (منتج أو خدمة) من خلال تقدير حجم الأعمال اللازمة لإنجاز الفكرة وما يترتب عليها من كلف، بمعنى أنه حتى خلال هذه المرحلة لا نسمي الفكرة منتجا فعليا بل تجريبيا، وتبدأ في هذه المرحلة عملية الإنفاق على المنتج، وقد تعرض النماذج على عينة من العملاء أو المستفيدين المحتملين لتجريبها فعليا وإبداء رأيهم فيها من حيث المواصفات ودرجات إشباع رغباتهم، وفي ضوء ملاحظاتهم يصار إلى قبول النموذج من عدمه. وفي هذه المرحلة أيضا ينبغي التخطيط لعناصر المزيج التسويقي وهي المنتج نفسه، سعره، مكان الترويج له، أي تكوين صورة كاملة للمنتج من لحظة ما قبل طرحه في السوق وخلال طرحه وبعد طرحه (أي بعد حصول العملاء عليه).

ومن أبرز الخطوات المتبعة في هذه المرحلة الآتية:

\* **وصف المنتج**: من حيث طبيعته، وكيفية طرحه في السوق، وكيفية توزيعه وشروط البيع.

\* **خصائص المنتج أو منافعه**: ينبغي تحديد ما يتميز به المنتج من خصائص فريدة، ومنافع حقيقية للعميل.

\* **السوق المستهدف**: تكوين فكرة شاملة عن السوق التي ستباع فيها المنتجات.

"وفيما يلي دراسة السوق المصرفية وأهميتها في تطوير المنتج.

يمكن تحديد دراسة السوق بالإجراءات والتقنيات المتعلقة بالتصميم، وتقديم المعلومات المستخدمة من قبل المدراء لدى اتخاذهم قرارات تسويقية، وتستغرق دراسة السوق وقتا ولا يمكن تعليمها أو إجراؤها في يوم واحد، حيث أن أفضل النتائج لعملية تطوير المنتج تأتي عندما يتم التفكير والتخطيط لدراسة السوق جيدا، عندما تكون المؤسسات مستعدة لتكريس الموارد من أجل دراسة السوق، وعندما يتم استخدام مزيج من تقنيات وأنواع دراسة السوق، حيث إن دراسة السوق هي عنصر حيوي لنجاح عملية تطوير

المنتج، وتكون تكلفة تصحيح خطأ في المنتج في كل مرحلة من عملية تطوير المنتج أكثر بعشر مرات من المرحلة السابقة.<sup>1</sup>

\* وسائل وطرق الترويج للمنتج : والإعلان عنه وتكاليف الإعلان وفاعلية هذه الوسائل في تحقيق الأهداف المنشودة من طرح المنتج أصلا.

\* التوثيق: يتطلب رسم الصورة عن المنتج توثيق المعلومات عنه مثل إجراءات فتح الحساب، والأوقات المطلوبة وأهم الموظفين المسؤولين عن المنتج الذي يمكن الاتصال بهم من قبل العميل.

\*المنتجات الأخرى المرتبطة به : تحدد هنا المنتجات ذات العلاقة الترابطية مع المنتج المعين، وذلك لمعرفة إمكانات البيع المتقاطع للمنتجات، وبالتالي تقديم المنتج ضمن تشكيلة واحدة متناسقة، ومن ذلك فتح حسابات متعددة بدلا من حساب واحد.

5- أداء المنتج: إعداد مؤشرات أساسية عن أداء المنتج وبخاصة قاعدة العملاء، والحصة السوقية والربحية ونجاح المنتج في السوق وأهميته للبنك.

6- تقديم المنتج للسوق: إذا ما تأكد تماما من خلال التجارب السابقة أن المنتج قد حقق النجاحات المرجوة منه، فعلى البنك أن يقرر نهائيا تقديم المنتج للسوق من عدمه، فإذا ما قرر إيجابيا فإن عليه أن يبدأ بالإنفاق على إنتاجه على نطاق السوق المستهدفة، ويتطلب ذلك مجهودات كبيرة مثل تهيئة وتدريب العاملين في البنك للتعامل مع المنتج والعملاء، إجراء إعلانات للتعريف بالمنتج الجديد وتحديد وقت طرحه في السوق.<sup>2</sup>

بعد البدء في عملية تطوير منتج جديد، وقبل تقديم المنتج للسوق، فإنه يجب على الشركة أن تبني خطة يمكن أن يطلق عليها إعادة جدولة برنامج تقديم المنتج. ولإدارة هذه العملية يمكن إتباع الخطوات التالية:

1- اختيار وضع المخاطرة وإستراتيجية إعادة جدولة برنامج تقديم المنتج: ويشير وضع المخاطرة إلى عدم التأكد المصاحب للتصنيع والتسليم، وأيضا لسوق المنتج المرتقب، حيث أن تقدير مقدار عدم التأكد وتأثيراتها المحتملة تكون ذات أهمية لاختيار إستراتيجية المنتج المناسبة، حيث أن مثل هذه الإستراتيجية تتضمن التوقيت وخطة الإنتاج والتخزين والتسعير والأهداف السوقية ومعدلات التوغل لكل من المنتج القديم والجديد.

2- مراقبة الموقف والتغير في الإستراتيجية لو كان ضروريا : فبعد اختيار وتطبيق الإستراتيجية يجب على المديرين جمع المعلومات السوقية دوريا، وتحديث وضع المخاطرة للمنتج وتعديل الإستراتيجية حسب الموقف الجديد.

3- تنفيذ الإستراتيجية النهائية وتقديم المنتج الجديد وفقا للخطة الموضوعية.

وتنقسم إستراتيجيات إعادة جدولة برنامج تقديم المنتج إلى نوعين:

<sup>1</sup> : شبكة التمويل الأصغر في البلدان العربية، مرجع سابق، ص 13.

<sup>2</sup> : سامر جلد، مرجع سابق، ص 194-198.



-إستراتيجيات مبدئية

-إستراتيجيات الطوارئ

1- الإستراتيجيات المبدئية: وهي إستراتيجيات مخططة تختارها الشركة في بداية عملية إعادة جدولة

برنامج تقديم المنتج، بناء على وضع المخاطرة والمدخلات من المعلومات المرتقبة عن المنتج والسوق، ويوجد نوعين من الإستراتيجيات المبدئية.

\*قائمة المنتج المنفرد: وهي إستراتيجية تهدف إلى أن المنتج القديم الذي يكون منتشرًا على نطاق واسع في الوقت المخطط لتقديم المنتج الجديد، يجب أن يباع بالكامل، وتعتبر هذه الإستراتيجية ذات مخاطرة عالية وعائد عالي، وعندما تنفذ هذه الإستراتيجية بالكامل طبقًا لظروف السوق المخطط لها، فإنه يمكنها تقديم المنتج الجديد للسوق بفاعلية كبيرة مع تخفيض تكاليف زيادة دوراته.

\*قائمة المنتج الثنائي: هي إستراتيجية تخطط لبيع كل من المنتجات القديمة والجديدة معًا في آن واحد لفترة من الوقت أثناء تقديم المنتج الجديد، وعند تطبيق هذه الإستراتيجية فإن الشركات يكون أمامها أربع اختيارات هي:

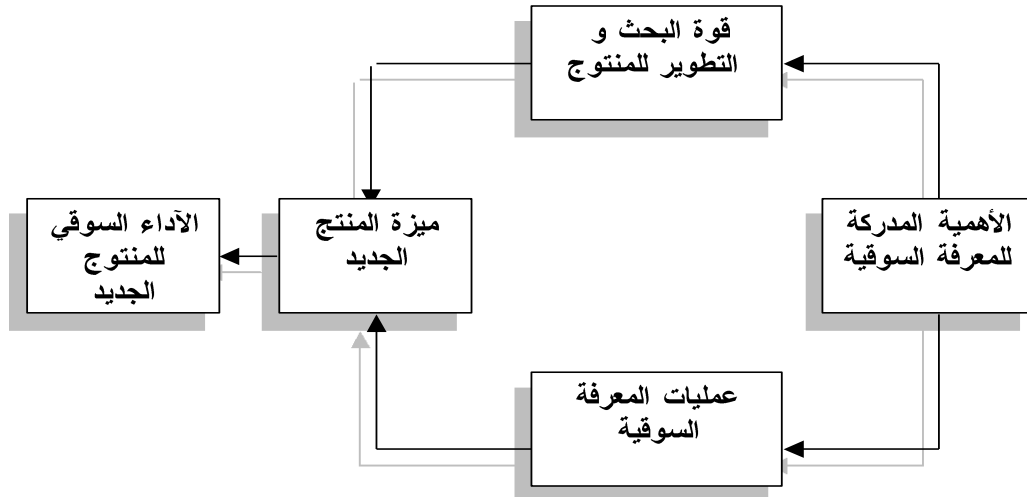
- الاختيار الأول: أن يتم تقديم المنتج الجديد في إقليم جغرافي واحد أو أكثر، على أن يكون هناك مدة شهر أو أكثر قبل تقديمه في الأقاليم الأخرى، ومن ثم يمكن أن توجد تواريخ تقديم متعددة للمنتج، وهذا الاختيار يمكن أن يقلل مخاطر التمويل بدرجة كبيرة، بينما يمكن للشركات أن تعدل خطط الإنتاج وزيادة شحن المنتجات عبر الأقاليم، ومن الأمثلة لقوائم المنتج الثنائي تقديم سلسلة مرسيدس 190 أولاً في أوروبا ثم بعد ذلك في شمال أمريكا.
- الاختيار الثاني: أن يتم تقديم المنتج الجديد أولاً في منافذ توزيع قليلة مستهدفة، مع دخول متأخر في المنافذ الأخرى التي تستخدمها المؤسسة في تصفية المنتج القديم، وتستخدم هذه الإستراتيجية بصفة عامة في أقاليم جغرافية تستخدم طريقة التوزيع المباشر، وعادة ما تقترن بإستراتيجية التسعير الثنائي.
- الاختيار الثالث: بعد تقديم المنتج الجديد، فإن الشركة تصفي الباقي من المنتج القديم بسعر منخفض مماثل لقيمتها السوقية النسبية. هذه الإستراتيجية يمكن أن تستخدم إما على نطاق واسع أو على أساس جغرافي محدود.
- الاختيار الرابع: تلجأ الشركة لهذا الاختيار عندما يكون المنتج الجديد قد تسرب ببطء لإقليم جغرافي أو قناة توزيع بدون أي إعلان رسمي، ويكون كل من المنتج الجديد والقديم موجودان في السوق في نفس الوقت، ويطلق على هذا قائمة المنتج الثنائي الصامت، وتستخدم هذه الإستراتيجية في الاقتران بالأنواع الأخرى لقوائم المنتج الثنائي، وغالبًا ما تستخدم عندما توجد مشكلة تسليم كميات كبيرة من المنتج الجديد أثناء الزيادة الباهظة في الأسعار.

2- إستراتيجيات الطوارئ: عندما يتغير المنتج أو تغير ظروف السوق وضع المخاطرة للمنتج، ففي هذه الحالة يمكن للشركات الاختيار من بين البدائل الأربعة لإستراتيجيات الطوارئ التالية:

- البديل الأول: بيع المنتج القديم بسعر منخفض بنية التخلص من المخزون الزائد منه، ويتم ذلك عندما تكون إستراتيجية المنتج المنفرد هي الإستراتيجية المبدئية والمنتج القديم راكدا بدرجة غير متوقعة أثناء تقديم المنتج الجديد. وتكون هذه الإستراتيجية جيدة أيضا عندما تكون قيمة المستنفذات أو البواقي من المنتج القديم صغيرة.
  - البديل الثاني: تأجيل تاريخ تقديم المنتج الجديد، وتستخدم هذه الإستراتيجية في حالة مواجهة مشكلات عند تسليم المنتج الجديد بكميات كبيرة مع زيادة باهظة في الأسعار.
  - البديل الثالث: تقديم المنتج الجديد في وقت مبكر عما هو مخطط له، وتتبع الشركات هذه الإستراتيجية عادة عند نفاذ المخزون من المنتج القديم قبل التاريخ المخطط لتقديم المنتج الجديد.
  - البديل الرابع: المزيح بين اثنين أو أكثر من إستراتيجيات قائمة المنتج الثنائي، عادة ما تستخدم هذه الإستراتيجية عندما يكون هناك مخزون زائد من المنتج القديم أو عندما يكون هناك مشكلة تسليم المنتج الجديد بكميات كبيرة مع زيادة باهضة في السعر.
- وتكون ديناميكية تنفيذ الإستراتيجية كما يلي: بمجرد أن تبدأ الشركة في اختيار الإستراتيجية المبدئية المناسبة، فإنها تحتاج إلى مراقبة الأحداث الخارجية باستمرار لتحديد وضع المخاطرة الجديد للمنتج ومن ثم تدبير إستراتيجية طوارئ مناسبة، ويمكن للشركة أن تقرر ذلك بناء على العوامل التالية:
- مراقبة الأحداث.
  - ضرورة تنفيذ الإستراتيجيات وبخاصة الإستراتيجيات الطارئة.
- وعلى ذلك يجب على الشركة مراقبة مستويات تخزين ومبيعات وزيادة أسعار تصنيع المنتج الجديد، وتحديث جداول التسليم ومراقبة الأحداث الخارجية الأخرى مثل المنافسة والأسعار، وبناء على الإستراتيجية المبدئية وما يستجد من مواقف خاصة أو أحداث داخلية أو خارجية يكون هناك إستراتيجيات طارئة متاحة يتم اختيار الأنسب منها<sup>1</sup>.
- والشكل الموالي يوضح الأداء السوقي للمنتج الجديد:

### شكل رقم (13): الأداء السوقي للمنتج الجدي

<sup>1</sup> : نادية أمين محمد علي، "إستراتيجيات مستحدثة لتطوير المنتج بالتطبيق على وثائق التأمين"، ورقة مقدمة للملتقى العربي الثاني حول "التسويق في الوطن العربي الفرص والتحديات"، جامعة الدول العربية، المنظمة العربية للتنمية الإدارية، الدوحة-قطر، 6-8 أكتوبر 2000، ص 80-85.



المصدر: علي عبد الرضا علي ، عدنان كاظم جواد، "الأهمية المدركة للمعرفة السوقية وأثرها على المنتج"، المجلة الأردنية للعلوم التطبيقية - العلوم الإنسانية، المجلد 05، العدد 01، الأردن، 2002، ص81.

### ثانياً: أسئلة يجب على المؤسسات المصرفية طرحها على نفسها:

في الوقت الذي تسعى فيه العديد من المؤسسات المصرفية إلى تطوير منتجات جديدة لتلبية حاجات عملائها وتحسين أرباحها، غالباً ما لا نفهم التعقيدات والتكاليف التي تتحملها العملية، هناك بعض الأسئلة الضرورية الواجب طرحها قبل البدء بالتحضير لتطوير منتجات جديدة.<sup>1</sup>

- 1 - التحفيز: هل نبدأ بتطوير منتج جديد يجعل مؤسساتنا أكثر استجابة لحاجات العملاء؟
- 2 - الالتزام: هل نبدأ بتطوير منتج جديد كعملية ممنهجة/منتظمة مستندة على أهداف محددة؟
- 3 - القدرة: هل باستطاعة البنك تحمل المصاعب والضغوطات التي ستنتج عن إدخال المنتج الجديد؟
- 4 - فعالية التكلفة والربحية: هل ندرك فعلاً هيكلية تكاليف منتجاتنا؟
- 5 - البساطة: هل يمكننا تحسين، إعادة تنظيم وتطبيق منتجات موجودة/قائمة قبل تطوير منتج جديد؟
- 6 - حد أدنى من الإرباك، التعقيد والهيمنة: هل نفع في فخ زيادة المنتجات على حساب منتجات أخرى؟ (تحصل الهيمنة عندما يتسبب تقديم منتج جديد بتحويل مبيعات المؤسسة على منتجاتها القائمة، وعندما يتم نقل العائدات بدلاً من إنتاجها).

### المطلب الرابع: مخاطر تطوير الخدمات المصرفية والعوامل المؤثرة فيها

إن الحديث عن تطوير الخدمات المصرفية والعمل المصرفي بشكل عام يفرض علينا التنويه إلى أن عملية التطوير لكي تقوم على أساس سليم تحتاج أولاً إلى دراسة البيئة المحيطة والمؤثرة في الأداء المصرفي، ولا نكون مبالغين إذا أكدنا على أن مقدار ما تحققه البنوك من نجاحات يعتمد إلى حد كبير

<sup>1</sup> : شبكة التمويل الأصغر في البلدان العربية، مرجع سابق، ص11.

بمدى نجاحها في الاتصال بالبيئة والتفاعل بشكل إيجابي مع مكوناتها، وسنتطرق في هذا المطلب إلى مخاطر تطوير الخدمات المصرفية من ناحية والعوامل المؤثرة فيها من ناحية أخرى.

### الفرع الأول: مخاطر تطوير الخدمات المصرفية

بالرغم من أن عملية تطوير الخدمات المصرفية لها أهمية كبيرة في ظل ظروف المنافسة السوقية الشديدة إلا أنها لا تخلو من مخاطر، نذكرها كما يلي:

**أولاً: ارتفاع التكاليف المصاحبة لعملية التطوير:** تتمثل المخاطرة المرتفعة لعملية تطوير الخدمات

المصرفية في ارتفاع التكاليف بشكل كبير، لأن عملية التطوير قد تحتاج لكميات هائلة من الأموال للإففاق على مصاريف الأبحاث والتطوير فينتج عن ذلك تكاليف باهضة مقابل حصة سوقية قليلة وأرباح متدنية.

**ثانياً: ارتفاع معدل الفشل عند تقديم المنتج المطور للسوق:** وذلك لخطورة عدم تقبل السوق لهذا المنتج

أو الخدمة كونه يحمل مواصفات جديدة لم يتعود العملاء عليها، ومع ذلك فإن معظم مؤسسات الخدمات تتجه نحو تطوير منتجاتها القديمة وليس تطوير خدمات جديدة وذلك لأن احتمالية فشل الخدمات الجديدة قد تصل أحياناً إلى 80% إلا أنهم لا يمكنهم التوقف عن عملية التطوير هذه لأنها قد تعرض منظماتهم

لمخاطر كثيرة في ظل منافسة سوقية شديدة وتطور الرغبات والحاجات والتقدم التكنولوجي وغيرها.<sup>1</sup>

**ثالثاً: إهمال المشكلات البيئية:** يجب قبل وضع أي إستراتيجية للتطوير النظر في البيئة ومتغيراتها،

بمعنى يصبح البنك أكثر استجابة لبيئته بحيث يصبح أكثر تجهيزاً للتعامل مع الظروف غير المتوقعة،

وبالتالي أكثر قدرة على تقديم المنتجات والخدمات التي تلبي أفضل الاحتياجات الحقيقية للعملاء، فالبنك

الذي لا يعرف تماماً احتياجات وتوقعات السوق مثلاً ويفتقر إلى دراسة السوق، سبب وجيه في فشل

المنتجات المصرفية الجديدة.

**رابعاً: تقدير ناقص من السوق والمنافسة:** التقليل من أهمية المنافسة، والسرعة والعدد المتزايد من

البنوك واعتمادها التقليد الذي يعتبر أسهل بكثير في قطاع الخدمات المصرفية بسبب عدم وجود حماية

المنتجات الجديدة من براءات الاختراع، هو أيضاً سبب رئيسي لفشل المنتجات الجديدة، بمعنى كذلك

سوء تقدير ردود أفعال المنافسين أو سوء توقيت تقديم المنتج، أو عدم تحليل السوق أو الإسراع في

إيصال منتج سيء للسوق أو المشاكل المرتبطة بضعف أداء ونوعية المنتج أو تعقيده في الاستخدام،

فقد يظهر في البداية حاجة المؤسسة إلى ذلك المنتج فتعمل على تحقيقه، ولكن عند بدء الأداء الفعلي

تكتشف أن النتائج تسير على نحو يخالف ما هو مخطط والأداء يتراجع بشكل مستمر وبالذات عندما

يقارن بأداء المنافسين.

**خامساً: عدم وضع عملية تطوير المنتجات الجديدة مع الأهداف الإستراتيجية للبنك:** بما في ذلك

التسويق والأعمال المصرفية، وينبغي أن يكون هناك تنسيق بين الوظائف المختلفة، عبر الوظيفة القائمة

<sup>1</sup> : هاني حامد الضمور، "تسويق الخدمات"، دار وائل للنشر والتوزيع، الأردن، 2008، ص249.

بين البحث والتطوير والتسويق، وبين التسويق والعمليات والمبيعات... إلخ كما أن سوء التنظيم العام للبنك أو وجود هيكل تنظيمي لا يتناسب مع عملية تطوير الخدمات المصرفية، أو الجمود الهيكلي ومقاومة التغيير، كلها عوامل تؤدي إلى الفشل في تطوير المنتجات أو الخدمات المصرفية.<sup>1</sup> ومن أجل أن يقلل البنك من احتمالات الفشل في تقديم خدمات مصرفية جديدة، فإن عملية التطوير تتطلب ضرورة جعل الزبائن يدركون هذا التطوير ويدركون المزايا والفوائد الجديدة التي سوف يستفيد منها الزبائن من خلال وسائل الترويج المختلفة. ويظهر لبعض المؤسسات بعد عناء أن المنتجات الجديدة تفشل في بعض الأحيان، لكن هناك عدة عوامل تساهم في نجاح المنتج ومنها:<sup>2</sup>

- منتج متفوق وفريد من نوعه؛
- يركز على حاجات العملاء والسوق؛
- يحتاج إلى الكثير من العمل (يتم التحضير له جيدا) ؛
- تحديد صفات وخصائص واضحة للمنتج في مرحلة مبكرة؛
- نوعية التنفيذ؛
- هيكلية مؤسساتية صحيحة وجو مناسب؛
- قرارات اختيار مركزة وحادة للمشروع؛
- التخطيط وتوفير المصادر للبدء؛
- دور الإدارة العليا؛
- السرعة، لكن ليس على حساب النوعية.

## الفرع الثاني: العوامل المؤثرة في تطوير الخدمات المصرفية

تتنقسم العوامل المؤثرة في تطوير الخدمات المصرفية إلى عوامل داخلية وأخرى خارجية، كما يلي:

<sup>1</sup> : Mohamed Cherchem, "L'innovation marketing dans les services cas des banques publiques algériennes", communications of the IBIMA, volume 7, 2009, p p147, 148.

<sup>2</sup> : شبكة التمويل الأصغر في البلدان العربية، مرجع سابق، ص 9.

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

**1- حجم البنك وموقعه وانتشار فروعها:** إن كبر حجم البنك وانتشار فروعها يعطي له القدرة على تطوير الخدمات المصرفية، لما له من إمكانيات مالية كبيرة وقدرة واسعة على الانتشار، ومرونة عالية في اتخاذ القرارات الخاصة بتطوير وتنويع الخدمات المصرفية.

**2- النواحي التنظيمية للبنك:** يلعب التنظيم الإداري للبنك ونظم الاتصالات داخله، ونظم الإشراف والرقابة عاملاً حاسماً في تطوير الخدمات المصرفية، والتمتع بالمرونة اللازمة لملاحقة التغيرات التي تحدث في محيط البنك والقدرة على الاستجابة بسرعة لاحتياجات الزبائن.

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

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

**5- الكوادر المصرفية (العنصر البشري):** تركز البنوك حالياً على التخطيط الجيد لتوفير واختيار الكوادر المصرفية المدربة والمؤهلة، لأن أي عملية تطوير للخدمات المصرفية لا تحقق النجاح المطلوب إن لم يكن البنك يتمتع بتأطير بشري مؤهل وقادر على فهم الخدمات الجديدة، ويستطيع تقديمها للزبون بشكل ميسر ومتميز.<sup>1</sup>

**ثانياً: العوامل الخارجية:** والتي تتمثل في مجموعة القوى والعوامل التي لا تخضع لسيطرة إدارة البنك ولا يمكنه التحكم فيها، فهذه العوامل الخارجية تؤثر على البنك وعلى أدائه وخدماته من خلال ما تصنعه من فرص وما تفرضه من تهديدات وتحديات، وتتمثل هذه العوامل الخارجية في:<sup>2</sup>

- العوامل السياسية والعوامل الثقافية والاجتماعية.

- العوامل الاقتصادية والديمغرافية.

- العوامل التكنولوجية.

- العملاء والمنافسون.

إن تصبح سياسة توفير المعلومات عن البيئة الداخلية والخارجية مصدراً للتفكير والابتكار من أجل خلق منتجات وخدمات جديدة يمكن تسويقها للزبائن، سواء كانوا أفراداً أم مؤسسات، مما يجعل المصرف يؤدي عمله على أحسن وجه، بأكثر سرعة وبأقل تكلفة.<sup>3</sup>

<sup>1</sup> : بريش عبد القادر، مرجع سابق، ص 245.

<sup>2</sup> : المرجع السابق، ص 246.

<sup>3</sup> : فهد الخطيب، محمد عواد، "محددات البحث عن المعلومات"، مجلة دراسات، العلوم الإدارية، المجلد 30، العدد 01، الأردن، 2003، ص 41.

## المطلب الخامس: أمثلة على تطوير الخدمات المصرفية في بعض الدول العربية والأجنبية

بعدما تعرفنا على عملية تطوير الخدمات المصرفية وعلى أهم آليات التطوير في المطلب السابقة، نحاول في هذا المطلب أن نعطي بعض الأمثلة على تطوير الخدمات المصرفية (سواء تحسين منتجات قائمة أو طرح منتجات جديدة) في بعض الدول العربية والأجنبية كذلك. وهذه الأمثلة هي كالآتي:

### الفرع الأول: إعلان وقت الانتظار بالبنك

يعتبر وقت الانتظار من العوامل الهامة التي هي هم كل من متلقي الخدمة المصرفية والبنك الذي يقدمها له، وتعمل البنوك جاهدة على تقليل وقت الانتظار، وذلك بزيادة عدد النوافذ و/أو الموظفين الذين يقدمون الخدمة، إلى جانب تبسيط إجراءات وخطوات تقديمها، وبالرغم من ذلك فعادة ما لا يستطيع البنك تجنب وقت انتظار المتعاملين معه، لذلك فكر أحد البنوك الكندية في تحسين الخدمة التي يقدمها عن طريق إعلان الوقت المتوقع للانتظار على لوحة إلكترونية مضيئة، بحيث عندما يدخل العميل للبنك ويكون هناك صف انتظار فإن اللوحة تعلن له الوقت المتوقع لانتظاره بالصف حتى يتلقى الخدمة المطلوبة، وتحقق هذه الخاصية الإضافية في تقديم الخدمة عددا من الأهداف أهمها:

- إدراك العميل بأن البنك يحترمه، ويحترم ويقدر وقته، ويخطره مقدما بالوقت المتوقع لانتظاره حتى يكون مؤهلا لذلك إذا ما أراد الانتظار.
- بناء على معلومة وقت الانتظار، فإن الشخص قد يتخذ قرارا بتأجيل حصوله على الخدمة لوقت آخر أو ربما ليوم آخر مما قد يترتب عليه نقص عدد المنتظرين بالصف، وبالتالي تخفيض وقت الانتظار لمن يستمر به.
- نظرا لأن هذا البنك كان يقع بمركز تسوق Shopping Mall ، فإن هذه المعلومة قد تؤدي إلى إتاحة فرص لمتجر أو أكثر بالمركز لبيع سلعة ما لعميل البنك إذا ما قرر الشخص أن يزور هذا المتجر -بدلا من الانتظار في الصف إذا ما كان وقت الانتظار المتوقع طويلا نسبيا- أو على الأقل، فإن تجوله قد يترتب عليه شراء في وقت لاحق.

ولا شك أن كل ذلك يؤدي إلى نجاح البنك في إرضاء عملائه، وفي إيجاد سوق لجيرانه من المتاجر وفي المنافسة مع البنوك الأخرى التي لا توجد بها مثل هذه الخاصية.

### الفرع الثاني: بنك أبوظبي الوطني

قدم بنك أبوظبي الوطني بدولة الإمارات العربية المتحدة خدمة جديدة لعملائه، والتي تمثلت فيما أطلق عليه "شيكات الهدايا"، والتي يمكن صرفها من أي فرع للبنك في جميع أنحاء دولة الإمارات. وتتبنى فكرة هذه الشيكات على أساس أنه بدلا من أن يتجول الشخص الراغب في تقديم هدية معينة في مناسبة ما لشخص آخر بين المحلات والمتاجر بحثا عن الهدية المثالية، ويشتري هدية قد لا تكون مرغوبة من قبل من تقدم له، فإن هذا الشخص -أي الذي يريد تقديم الهدية- ما عليه إلا أن يرسل

بأمنيته مع "شيكات الهدايا" من بنك أبو ظبي الوطني، وهي تتولى -أي الشيكات- تحقيقها نيابة عنه، وتتوافر الشيكات بفئات مختلفة وبالتالي فهي تمكن كافة الطبقات من اقتنائها كل حسب دخله، والقيمة التي يرغب في تخصيصها للهدية، وتباع وتصرف في جميع فروع البنك في كافة أنحاء دولة الإمارات العربية المتحدة، ولا توجد رسوم على البيع أو الصرف، وقد تم تصميم هذه الشيكات بشكل مبتكر يعتمد على استخدام الألوان الجذابة وصورة لشريط لف الهدايا، وقد حققت هذه الشيكات نجاحا معقولا.<sup>1</sup>

### الفرع الثالث: توصيل المعاشات لأصحابها بمنازلهم

لاحظ مدير أحد البنوك بالولايات المتحدة الأمريكية أن أصحاب المعاشات المحولة إلى البنك يأتون في أول كل شهر بأعداد كبيرة، الأمر الذي يترتب عليه وجود زحام، وما يترتب على ذلك من طول وقت الانتظار بالصف حتى يتلقى العميل الخدمة.

وقد أتى مدير البنك بفكرة مبتكرة لتوفير هذا العناء عنهم، وتمثلت هذه الفكرة في تقديم خدمة خصيصا لهؤلاء، وهي توصيل المعاشات لهم بمنازلهم أول كل شهر، وقام البنك باتخاذ كل ما من شأنه تقديم هذه الخدمة مثل وسائل نقل للموظفين، والمستندات، والحراسة وغير ذلك، دون أن يتقاضى أي رسوم أو مصروفات إضافية كنتيجة لذلك، وكان من المتوقع أن تنجح هذه الخدمة نجاحا غير مسبوق، وذلك للأسباب التالية:

- تجنب العميل مشاق الذهاب إلى البنك والانتظار والمعاناة من الازدحام.
- شعور العميل بأن البنك يهتم براحته، مما قد يؤدي إلى استمرار العميل في التعامل مع البنك، مما ينعكس على نتائج أعمال البنك.
- استخدام هذه الخدمة في الترويج للبنك بأنه يهتم بالمسؤولية الاجتماعية تجاه من خدموا المجتمع لفترات طويلة.
- هذا فضلا عن تجنب البنك للمشاكل التي قد تترتب على الازدحام، خاصة الأثر السلبي على العملاء الآخرين بخلاف أصحاب المعاشات.

ولكن على عكس ما توقعت إدارة البنك، فقد فشلت هذه الخدمة وذلك للأسباب التالية:

- أنهم يعتبرون أن ذهابهم إلى البنك أول كل شهر حدثا اجتماعيا وفرصة للقاء.
- غضب البنك من كون البنك قد قام من تلقاء نفسه بتقديم هذه الخدمة دون أن يستشيرهم في الأمر.

ومن الأهمية بمكان ملاحظة أن أسباب فشل الخدمة سألفة الذكر ترتبط ارتباطا وثيقا بالبيئة التي تم تقديمها فيها -الولايات المتحدة الأمريكية- والثقافة السائدة فيها، لذلك فإن تقديم مثل هذه الخدمة بأحد الدول النامية قد يلقي نجاحا غير عادي بسبب اختلاف الثقافة السائدة.

إن استعراض هذه الحالة يمكن أن يبرز عددا من النقاط الهامة للمسؤولين عن التسويق أهمها ما يلي:

<sup>1</sup> : نعيم حافظ أبو جمعة، "التسويق الابتكاري"، ديانامك للطباعة، منشورات المنظمة العربية للتنمية الإدارية، مصر، 2003، ص ص130-140.



- أن هناك باستمرار مجالاً لتحسين وتطوير الخدمة سواء كان ذلك في جوهر الخدمة، أو في الخصائص التي تتصف بها.
- إن الخدمة الجديدة والتي يترتب عليها حل مشكلة لدى المستهلك و/أو الحصول على قيم أو منافع إضافية، يمكن أن تتجح حتى إذا كان السعر الذي يتم تقاضيه يرتفع بعض الشيء عن سعر المنافسين الذين لا يقدمونها، ولكن يجب التأكد من أن الزيادة في السعر التي يتحملها العميل تقل عن القيمة أو المنفعة الإضافية التي يحصل عليها من هذه الخدمة بالمقارنة بالخدمات المنافسة.
- من زاوية مقدم الخدمة، فإن تطوير الخدمة وتحسينها يترتب عليه أعباء وتكاليف، ولكن عادة ما يفوق العائد من ذلك الأعباء والتكاليف التي يتم تحملها.

#### الفرع الرابع: نماذج أخرى للخدمات الجديدة المطبورة

وهناك نماذج أخرى للخدمات الجديدة المطبورة نذكر منها:

- حساب جاري مجاناً بدون مصاريف لعميل البنك، إذا لم يقل رصيد الحساب خلال فترة زمنية معينة (عادة شهر) عن حد معين.
- إعطاء مقابل (فائدة) على الحساب الجاري لعميل البنك إذا لم يقل رصيده خلال فترة زمنية معينة (عادة شهر) عن مبلغ معين، حيث إن الأصل أن الحساب الجاري لا يكون له مقابل.
- الصراف الآلي (ATM) الذي يتيح الفرصة لعملاء البنك في إنجاز عدد من العمليات (كالصرف والإيداع والحصول على كشف حساب...إلخ) سواء في ساعات عمل البنك أو أثناء إغلاقه.<sup>1</sup>

<sup>1</sup> : المرجع السابق، ص ص133-140.

## المبحث الثالث: دور التكنولوجيا، العنصر البشري والبحث والتطوير في تطوير الخدمات المصرفية

يتوقف نجاح إستراتيجية تطوير الخدمات المصرفية على ثلاث دعائم أساسية وهي ، تطوير المعاملة البشرية لتصبح أكثر كفاءة، التطوير المستمر في التكنولوجيا المستخدمة في البنوك، بإدخال كل الأنظمة الإلكترونية من أجل راحة العميل وتحقيق المنفعة الزمنية والمكانية<sup>1</sup>، والاهتمام بالبحث والتطوير. وهذا ما سنحاول التعرض له في هذا المبحث بالتطرق إلى دور كل من التكنولوجيا، العنصر البشري والبحث والتطوير في تطوير الخدمات المصرفية في المطالب الثلاثة التالية على الترتيب.

### المطلب الأول: دور التكنولوجيا في تطوير الخدمات المصرفية

هناك علاقة منفعة متبادلة بين التكنولوجيا والصناعة المصرفية، حيث تسعى المصارف من خلال الاستفادة من التكنولوجيا لتقديم منتجات مصرفية جديدة تتسم بالكفاءة والسرعة في الأداء ، بل تجاوزت ذلك لتصبح الصناعة المصرفية من أهم القوى الدافعة للبحث والتطوير في حقول العلوم والتكنولوجيا، لذا سنتطرق في هذا المطلب إلى أثر هذه الأخيرة على الخدمات المصرفية.

#### الفرع الأول: التكنولوجيا المصرفية

شهد مجال الأعمال المصرفية تطورا كبيرا في السنوات الأخيرة بفعل التأثير التكنولوجي على هذا المجال، وقد زاد اعتماد البنوك على التكنولوجيا لما لها من دور بارز في منح هذه البنوك قدرة تنافسية تمكنها من الاستمرارية على ضوء ما أفرزته عملية تحرير تجارة الخدمات المصرفية من ضغوط تنافسية كبيرة.

**أولاً: مفهوم وأهمية التكنولوجيا:** سنوضح مفهوم التكنولوجيا وأهميتها بالنسبة للمؤسسات المصرفية.

**1- مفهوم التكنولوجيا:** تعددت تعاريف التكنولوجيا، فهناك من عرفها بأنها: "العمليات والتقنيات والمكائن والأعمال المستخدمة لتحويل المدخلات (المواد، والمعلومات والأفكار) إلى المخرجات (المنتجات والخدمات)".<sup>2</sup> ونجد تعريفاً آخر للتكنولوجيا هي: "الأدوات والأساليب والإجراءات والمعرفة المستخدمة لخلق منتج أو خدمة"

ومهما يكن تعريف التكنولوجيا فإن البعض يرى أن لها آثاراً إيجابية ومتميزة على القطاع المصرفي والمالي، حيث مكنت العاملين في هذا القطاع من إضافة خدمات جديدة بلمسات تكنولوجية استفادت منها المؤسسات المصرفية والمالية في تحقيق الأرباح من خلال كسب رضى الزبون وزيادة عدد المتعاملين

<sup>1</sup> : محمود صبح، "الابتكارات المالية"، دار الكتاب للنشر، مصر، 1998، ص 78.

<sup>2</sup> : غسان قاسم داود اللامي، "إدارة التكنولوجيا مفاهيم ومدخل تقنيات تطبيقات عملية"، دار المناهج للنشر والتوزيع، الأردن، 2007، ص 23.

معها، الأمر الذي حدا بالمؤسسات المصرفية والمؤسسات المتنافسة إلى اعتماد استراتيجيات لتطوير الخدمات المصرفية من خلال التكنولوجيا المتطورة.<sup>1</sup>

## 2- أهمية التكنولوجيا: تظهر أهمية التكنولوجيا في أنها:<sup>2</sup>

- تساعد على التطوير في ميدان الخدمات وتغيير أشكال التنظيم وتوزيع السلطات والوظائف وتوفير المعلومات لاتخاذ القرارات بفعالية، ويزيد تطور الإعلام الآلي ووسائل الاتصال من سرعة جمع ومعالجة ونشر المعلومات كما يزيد من فعالية تسييرها.
- يؤدي الاستثمار في التكنولوجيات الحديثة إلى تطور الطاقة الإنتاجية للمؤسسة ويساعدها للحصول على معلومات أكثر حداثة ووضع استراتيجيات مناسبة وتنفيذها بأكثر فعالية مما يوفر إمكانية تحسين أدائها ودخولها للأسواق العالمية.
- تمكن التكنولوجيا الحديثة المؤسسات الاقتصادية والخدمية من مضاعفة مواردها وتحسين نوعية منتجاتها وخدماتها كما تمكنها من إعادة تنظيم هيكلها لتسهيل الاتصالات الداخلية والخارجية ومن تحسين أدائها الداخلي.
- أهم ما توفره التكنولوجيا الحديثة في تقديم الخدمات البنكية هو اختصار الوقت والجهد والمال بالنسبة للعميل وخفض تكاليف العمل وزيادة الأرباح بالنسبة للبنك من خلال السيطرة على التكاليف وخفض المصروفات التشغيلية.

## ثانياً: مجالات التكنولوجيا: تتضمن التكنولوجيا وسائل وأدوات تشمل المعدات

والأجهزة والموارد والمعلومات التي بواسطتها يمكن توسيع أفاق العمل المادية والعقلية التي توجه لاكتشاف معرفة جديدة وتطبيقها أو تكنولوجيا تتعلق بالمنتج والخدمة أو تكنولوجيا المعلومات،

وتتضمن التكنولوجيا ثلاث مجالات أساسية هي:<sup>3</sup>

1. تكنولوجيا المنتج: وتهتم بنقل الأفكار إلى منتجات وخدمات جديدة من خلال تقديم معارف وطرق جديدة لأداء العمل والإنتاج والتي تتطلب التنسيق والتعاون بين مختلف عمليات المنظمة لتلبية رغبات واحتياجات الزبائن، وتتطلب عملية البحث عن تقنيات جديدة للمنتج إلى التعاون بين أقسام التسويق والعمليات لتحديد كيفية إنتاج السلع أو الخدمات بكفاءة عالية.
2. تكنولوجيا العملية: تهتم بالطرق والإجراءات التي تساهم في أداء الأعمال داخل المنظمة، فهي عبارة عن المكائن والأجهزة التي تؤدي إلى إنتاج المنتجات أو تقديم الخدمات.

<sup>1</sup> : رافعة ابراهيم الحمداني، "أثر استخدام التكنولوجيا المصرفية في ظاهرة غسل الأموال والجهود الدولية لمكافحةها"، مداخلة مقدمة إلى المؤتمر العلمي الرابع حول "الريادة والإبداع: إستراتيجيات الأعمال في مواجهة تحديات العولمة"، كلية العلوم الإدارية والمالية، جامعة فيلادلفيا، الأردن، يومي 15-16 مارس 2005، ص 3، 4.

<sup>2</sup> : محمود محمد أبو فروة، "الخدمات البنكية الإلكترونية عبر الإنترنت"، دار الثقافة للنشر والتوزيع، الأردن، 2009، ص 25.

<sup>3</sup> : غسان قاسم داود اللامي، مرجع سابق، ص 36، 37.

**3. تكنولوجيا المعلومات:** تركز على التقانات المتعلقة باكتساب ونقل المعلومات بهدف حصول المنظمة على أفضل القرارات اللازمة لتقديم المنتوجات والخدمات الجديدة، وتشمل عملية تجميع ومعالجة وتوزيع المعلومات المناسبة لاسيما التقانات المستتدة على الحاسوب.

**ثالثاً: مخاطر التكنولوجيا المصرفية:** على الرغم مما تحققه التكنولوجيا المصرفية من مزايا متعددة خدمت القطاع المالي والمصرفي بشكل كبير، إلا أنها وبالمقابل وجدت مخاطر مصاحبة لاستخدام هذه التكنولوجيا.

فقد اختلف الكتاب والباحثون في تصنيف المخاطر التي تنجم عن استخدام التكنولوجيا المصرفية، منهم من صنفها إلى مخاطر داخلية وخارجية، ومنهم من صنفها إلى مخاطر مادية متمثلة بالأضرار المحتملة والتي تصيب الممتلكات المادية ومخاطر غير المادية المتمثلة بالأضرار المحتملة التي تصيب العمليات، وقد أورد البنك المركزي تصنيفاً أكثر شمولية لمخاطر استخدام التكنولوجيا المصرفية تتمثل في الآتي:

#### **1- مخاطر التشغيل:** وتشمل المخاطر الفرعية التالية:

- عدم التأمين الكافي للنظم نتيجة إمكانية الاختراق غير المرخص لهم لنظم حسابات البنك بهدف التعرف على المعلومات الخاصة بالعملاء واستغلالها سواء تم ذلك من خارج البنك أو من العاملين فيه.  
- عدم ملاءمة تصميم النظم أو إنجاز العمل أو الصيانة.

- إساءة الاستخدام من قبل العملاء، ينشأ نتيجة عدم إحاطة العملاء بإجراءات التأمين الوقائية أو بسماعهم لعناصر إجرامية بالدخول إلى حسابات عملاء آخرين والقيام بعمليات غسيل الأموال باستخدام معلوماتهم الشخصية.

**2- مخاطر السمعة:** تنشأ هذه المخاطر في حالة توفر المواقف السلبية اتجاه البنك مما ينسحب على النظام المصرفي ككل نتيجة عدم قدرة البنك على إدارة نظمه الإلكترونية بكفاءة أو حدوث اختراق مؤثر على أنظمة البنك مما قد يسهل من القيام بالعمليات المصرفية غير المشروعة.

**3- المخاطر القانونية:** تنشأ هذه المخاطر في حالة انتهاك القوانين أو القواعد والضوابط المقررة خاصة تلك المتعلقة بمكافحة غسيل الأموال أو نتيجة عدم التحديد الواضح للحقوق والالتزامات الناتجة عن العمليات المصرفية الإلكترونية.<sup>1</sup>

#### **الفرع الثاني: أثر التكنولوجيا المصرفية على خدمات البنوك**

تعد التكنولوجيا عنصراً أساسياً في إستراتيجية البنوك بسبب تأثيرها على الأنشطة المتعلقة بتقديم منتجات وخدمات جديدة.

**أولاً: التكنولوجيا المصرفية وتحسين الخدمات المقدمة وزيادة ربحية البنك**

إن استخدام التكنولوجيا المتطورة وتطبيق التقنيات الحديثة في البنوك يحقق العديد من الأهداف أهمها:<sup>1</sup>

<sup>1</sup> : رافعة ابراهيم الحمداني، مرجع سابق، ص 6، 7.

- 1 كفاءة في الأداء: استعمال هذه التقنيات يمكن البنوك من تسيير العدد الهائل من الحسابات البنكية لزيائنها؛ دون الحاجة إلى زيادة عدد الموظفين، بالإضافة إلى تقليص وقت إنجاز المعاملات؛
- 2 تخفيض التكلفة: إن إدخال التقنيات الحديثة في إجراء المعاملات المصرفية يؤدي إلى تخفيض التكلفة الحقيقية لعملية المدفوعات وإجراء المقاصة فيما بين البنوك (تقليص تكاليف إرسال الشيكات، المعاملة المرتبطة بفرزها...)؛
- 3 تحرير الزبائن من قيود المكان والزمان: بعد تحديث العمل المصرفي يصبح بالإمكان التعامل مع البنوك وإجراء المعاملات وتلقي الخدمات من أي مكان خارج مقراتها وفي أي وقت خارج أوقات العمل الرسمية؛
- 4 تقديم خدمات جديدة: يؤدي تطبيق التقنيات الحديثة إلى تمكين البنوك من تقديم خدمات لزيائنها لم تكن معروفة من قبل، كما تتيح لهم الاستفادة من فرص أفضل لتوظيف أموالهم. "وكمثال على هذا، ففي الولايات المتحدة الأمريكية، أظهرت دراسات أجريت على أحد البنوك بعد عشر سنوات من تحديثه و تطويره لخدماته المقدمة زيادة في عدد الحسابات قدرت بـ 30 % كما تم خفض عدد موظفي الفرع الواحد بـ 15 %، بالإضافة إلى زيادة حجم عملياته المصرفية بـ 50 % لكل بنك، وخفض تكلفتها بـ 33 %، زيادة عن ذلك أصبح هذا البنك يتمتع بدراية كبيرة بزيائنه"<sup>2</sup>؛
- 5 زيادة وتوسع نطاق المنافسة: في مجال نوع الخدمات المصرفية المقدمة وجودتها وأصبحت البنوك ذات القدرة التنافسية هي البنوك التي غيرت الخصائص التقليدية في التعامل مع الزبائن وتقديم الخدمات المصرفية عبر قنوات التوزيع الإلكترونية أو بيع المنتجات عبر الانترنت؛
- 6 تؤثر التكنولوجيا في نمو وتطور تشكيلة الخدمات المتنوعة والمتميزة: وتصبح للبنك القدرة على تقديم تشكيلة واسعة من الخدمات المستحدثة التي تتلاءم مع رغبات العملاء؛
- 7 تسمح التكنولوجيا للبنوك بتنوع أسواقها: أي التعامل مع عدد كبير من قطاعات النشاط المختلفة؛
- 8 تؤثر التكنولوجيا على التسويق المصرفي: ذاك أن استخدام التكنولوجيا جعل العالم كقرية صغيرة، وسهل هذا الاستخدام الاتصالات السريعة مما انعكس على مفهوم التسويق المصرفي وأصبح من الضروري تطوير شكل وأدوات التسويق المصرفي واستخدام أدوات تكنولوجية حديثة في نشر أدوات التسويق المصرفي حول العالم كاستعمال أدوات إعلانية للبنوك على شبكة الانترنت لضمان انتشار الدعاية.<sup>3</sup>

1 : مدحت صادق، "أدوات وتقنيات مصرفية"، دار الغريب للطباعة والنشر، مصر، 2001، ص 293.  
2 : جيلالي أحمد مسري، "نشأة وتطور النظام المصرفي في الجزائر - البطاقات والنقود الإلكترونية نموذجاً -"، رسالة ماجستير غير منشورة، كلية الاقتصاد، قسم الاقتصاد، جامعة دمشق، سوريا، 2007، ص 112.  
3 : رحال فؤاد، مرجع سابق، ص 70.

## ثانيا: أهم الخدمات المصرفية الإلكترونية

إن التطورات التكنولوجية أثرت في أساليب تقديم الخدمات المصرفية من خلال وسائل ونظم الدفع الإلكترونية المختلفة وكذا قنوات الاتصال وخدمات الصيرفة الإلكترونية، هذه التطورات السريعة في التكنولوجيات وتكنولوجيا المعلومات أدت إلى ظهور منتجات وخدمات مصرفية ومالية جديدة ومختلفة، أهمها مايلي:

### 1- بطاقات الائتمان والدفع: بطاقة الائتمان هي بطاقة بلاستيكية صغيرة الحجم، شخصية

تصدرها البنوك أو شركات التمويل الدولية، تمنح لأشخاص لهم حسابات مصرفية مستمرة.

حيث أن بطاقات الائتمان كانت موجودة قبل الحرب العالمية الثانية بفترة طويلة، عندما طور داينرز كلوب بطاقة يمكن استخدامها في المطاعم في جميع أنحاء البلاد (وخارجها أيضا)، فالعديد من المتاجر الأمريكية الكبرى (سيرز، ميسي، غولدووتر) قد وضعت حسابات مالية، بتوفير بطاقات ائتمانية للعملاء والتي تتيح لهم تسديد قيمة مشترياتهم من دون النقدية (النقود) في هذه المتاجر، فالشركة التي تصدر بطاقات الائتمان تكتسب دخلا من القروض التي تمنحها لحاملي بطاقات الائتمان والعمولات التي تدفع من قبل البائع على شراء بطاقة (نسبة مئوية من سعر الشراء، ويقال 5%)

هذه البرامج المتشابهة لبطاقات الائتمان بدأت مع أمريكيان إكسبرس والبطاقات البيضاء، ولكن نظرا لارتفاع تكاليف المعالجة بهذه البرامج، لم تصدر البطاقات إلا لبعض الأفراد والشركات الذين يمكنهم تحمل عمليات الشراء الباهظة الثمن، ومع نجاح داينرز كلوب و أمريكيان إكسبرس والبطاقات البيضاء دفع عدة بنوك تجارية إلى توسيع نطاق نشاط بطاقات الائتمان إلى سوق أوسع في سنوات 1950، ولكن التكلفة لكل معاملة من هذه البرامج كانت عالية لدرجة أن محاولاتها الأولى قد فشلت.

وفي نهاية سنوات 1960، التقدم في تكنولوجيا المعلومات قد خفض تكاليف المعاملات المرتبطة بخدمات بطاقات الائتمان، وبالتالي تحسين الربحية من هذه البرامج، لذا فالبنوك حاولت العودة إلى هذه الأنشطة، وهذه المرة جهودها أدت إلى إنشاء اثنين من برامج بطاقات الائتمان بهذا النجاح: بنك Americard الذي بدأ في قاعدة بنك أميركا، ولكن أصبح في وقت لاحق منظمة مستقلة لفيزا، و Master Change (الآن تمثل ماستر كارد)، هذه البرامج أصبحت ناجحة بشكل مذهل، حيث أكثر من 200 مليون من بطاقتها مستخدمة.

نجاح بطاقات الائتمان المصرفية أدى بهذه المؤسسات لتطوير ابتكار مالي جديد هو بطاقات السحب الفوري، فهذه البطاقات تشبه بطاقات الائتمان وتستخدم بنفس الطريقة للتسوق، ولكن تختلف عنها في

أنها تعطي للمشتري قرضا يسدد في أجل لاحق والشراء يتم بالبطاقة الثانية، ويتم الدفع الفوري المسحوب أو المخصوم من الحساب البنكي لحامل البطاقة فوراً.<sup>1</sup>

**2- الشبكات الإلكترونية:** وهي عبارة عن رسالة تحتوي جميع البيانات الموجودة في الشبك الورقي العادي، حيث يقوم أحد طرفي العلاقة بتحريره للطرف الثاني وإرساله له عبر البريد الإلكتروني وتكون جميع التوقعات التي يتضمنها الشبك توقعات إلكترونية، ومن مميزات هذه التقنية أنه لا يشترط توافر كل من الطرفين على حسابات بنفس البنك الذي يقوم بعملية المقاصة لأن ظهور نظام المقاصة الآلية أعطى إمكانية إجراء المقاصة بين البنوك بعيداً عن الإجراءات اليدوية.<sup>2</sup>

**3- أجهزة الصرف الآلي:** ويظهر دور التكنولوجيا في تطوير الخدمات المصرفية في ظهور أحد أهم ابتكار المتعلق بالصراف الآلي (ATM) الذي أحدث ثورة حقيقية في الخدمات المصرفية، حيث يتوفر هذا الصراف على مدى 24 ساعة يومياً وعلى مدار السنة لتقديم الخدمات المصرفية للعملاء، ليس فقط لأن المعاملات بأسعار أرخص كثيراً بالنسبة للبنك ولكن الزبون أيضاً لديه فوائد نظراً لانخفاض التكاليف، فالمعاملات بواسطة الصراف الآلي هي أقل تكلفة بالنسبة للبنوك من العمليات التي تقوم بها الشبايك، وبعض البنوك تقوم بتخفيض التكاليف للعملاء عند استخدام أجهزة الصراف الآلي بدلاً من الشبايك، ويمكن تركيب أجهزة الصراف الآلي خارج البنك أو وكالاته. وجهاز (ATM) هو آخر الابتكارات المالية التي حالت دون قيود من بين الدول المتفرعة، فماكينة الصرف الآلي (صراف آلي) هو وحدة تحكم إلكترونية يتيح للعملاء الحصول على سيولة نقدية، القيام بالإيداع، وتحويل الأموال من حساب إلى آخر، ومراقبة الأرصدة، كما يمكن اعتبارها فروعاً للبنوك، وبالتالي فهي لا تخضع لقيود على إنشائها، كما يسمح جهاز الصرف الآلي بتوسيع أسواقها، وهناك الآن ما يزيد عن 250.000 جهاز صرف آلي في الولايات المتحدة.<sup>3</sup>

وقد جعل استخدام آلات الصرف الأوتوماتيكي تقديم الخدمة المصرفية مريحاً للزبائن وقلل من عدد الموظفين في البنك، وساهم استخدامها في زيادة أرباح البنك عن طريق التوفير في التكاليف واستقطاب زبائن جدد، وقامت البنوك البريطانية باستحداث خدمات الصراف الآلي في العام 1967، تلتها البنوك الأمريكية في العام 1969، وشاع استخدامها ليشمل البنوك في دول العالم المختلفة.<sup>4</sup>

**4- البنك الإلكتروني (e-banking):** عجائب الكمبيوتر الحديثة سمحت أيضاً للبنوك بخفض تكلفة المعاملات المصرفية عن طريق السماح للعميل بالتعامل مباشرة مع عملياته من خلال تسهيلات البنك الإلكتروني (e-banking) قبل الموظفين، ومع انخفاض تكلفة الاتصالات السلكية واللاسلكية

<sup>1</sup> : Frederik Mishkin, op-cit , p225 .

<sup>2</sup> : محمود محمد أبو فرة، مرجع سابق، ص 50.

<sup>3</sup> : Frederik Mishkin, op -cit , p 320 .

<sup>4</sup> : هشام جبر، مرجع سابق، ص ص75-77.

وضعت البنوك ابتكارات مالية جديدة، تتمثل في البنك المنزلي، فالآن يمكن للعملاء التعامل مع العديد من المعاملات المصرفية دون ترك منازلهم، في حين أنه بالنسبة للبنوك فتكاليف المعاملات هي أقل بكثير.

**5- الانترنت المصرفية** : نجاح أجهزة الصراف الآلي والبنك المنزلي جلب ابتكار آخر هو الصيرفة عبر الانترنت، ويعرف العمل المصرفي عبر الانترنت بأنه العمل المصرفي الذي تكون فيه الانترنت وسيلة الاتصال بين البنك والعميل، وبمساعدة نظم (systems) أخرى يصبح عميل البنك قادراً على الاستفادة من الخدمات والحصول على المنتجات المصرفية التي يقدمها البنك من خلال استخدام جهاز كمبيوتر شخصي (PC) موجود لديه، وكل ذلك عن بعد وبدون الحاجة للاتصال المباشر بكادر البنك البشري.

وتشتمل الخدمات والمنتجات التي يقدمها البنك لعملائه عبر الانترنت على كافة الخدمات والمنتجات المقدمة لهم عبر الوسائل التقليدية، ومنها نذكر: خدمة إدارة النقدية للشركات، والتحويل النقدي وتقديم ودفع فواتير العملاء، وطلب كشف حساب، والتقدم بطلب الحصول على تسهيلات ائتمانية، وخدمات الاستثمار والحصول على معلومات عن الخدمات المصرفية المقدمة، بالإضافة إلى جميع الخدمات المصرفية المقدمة عبر الوسائل التقليدية، ومن الممكن أن يقوم البنك بتقديم خدمة توصيل الانترنت لعملائه، ويكون بذلك بمثابة الموصل لخدمة الانترنت.<sup>1</sup>

وبالتالي فالانترنت تعطي البنوك بعداً جديداً وفرصة لتغيير نمط الخدمات والمنتجات المصرفية المقدمة للعملاء مستقبلاً، ويمكن تصنيف الخدمات المصرفية المقدمة عبر الانترنت إلى الفئات الثلاثة التالية:

1. **الخدمات المعلوماتية**: ومثالها عندما يقوم البنك بعرض وتسويق الخدمات المصرفية المقدمة ضمن موقع إلكتروني على الانترنت.

2. **الخدمات الاتصالية**: يسمح هذا النوع من الخدمات بنوع من الاتصال المحدود بشبكة وأنظمة المعلومات الداخلية للبنك، مثال هذه الخدمات: طلب كشف حساب...إلخ.

3. **الخدمات التنفيذية**: وهذا النوع من الخدمات يسمح لعميل البنك بتنفيذ الخدمة المصرفية المطلوبة عبر الانترنت، حيث يمكن للعميل إجراء عمليات التحويل النقدي من الحساب، ودفع الفواتير...إلخ.

2

**6- البنك الافتراضي**: مع انخفاض أسعار أجهزة الكمبيوتر الشخصية وزيادة وجودها في المنازل، ظهر ابتكار جديد في مجال البنك المنزلي، هو البنك الافتراضي مما يخلق ظهور بنك يفترق إلى الموقع الجغرافي والذي لا يتواجد إلا في الفضاء الإلكتروني.

<sup>1</sup> : نادر ألفرد قاقوش، "العمل المصرفي عبر الانترنت"، مكتبة الرائد العلمية والدار العربية للعلوم، الأردن-لبنان، 2000، ص ص32-33.  
<sup>2</sup> : المرجع السابق، ص ص34-37.



ففي عام 1995 أصبح La Security First Network Bank ومقره في أتلانتا ولكنه مملوك لرويال بنك كندا أول بنك افتراضي يمكن أن يقدم مجموعة واسعة من الخدمات المصرفية عبر الانترنت، إدارة حسابات جارية وودائع المدخرات، وبيع شهادات الإيداع، وإصدار البطاقات النقدية وإدارة خدمات تسديد الفواتير وغيرها، وفي عام 1996 دخل بنك أمريكا ويلز فارغو في السوق المصرفية الافتراضية، تليه بنوك أخرى كثيرة، وفي عام 2000، في ذروة فقاعة الانترنت كان يعتقد أن البنك الافتراضي سوف يستوعب مصاريف أو تكاليف الهيكل الحديث لمنافسة عدد كبير من الزبائن وكسر الهوامش، وفي الواقع فإن أي من مشاريع الأعمال المصرفية الالكترونية حقا قد حافظت على وعود من الربحية.<sup>1</sup>

**7- المنتجات المصرفية الحديثة :** لقد سبق الذكر أن الخدمات المصرفية لم تعد تقتصر على عمليات الإقراض والإيداع وما يرتبط بها من أنشطة مصرفية، حيث تشير الدلائل العملية إلى تنوع الأنشطة والمنتجات التي تقدمها البنوك في الوقت الحالي سواء في الدول المتقدمة أو في الدول النامية، ومن أهم المنتجات المستحدثة والمقدمة في السوق المالي والمصرفي في السنوات القليلة الماضية ما يلي:<sup>2</sup>

**\*المشتقات المالية:** ظهرت المشتقات المالية عام 1975 نظرا للريغبة المتزايدة في خفض مخاطر أسعار الفائدة، فلأسواق المؤسسية للسلع الأساسية مثل مجلس شيكاغو للتجارة أدركت أنها إذا تمكنوا من تطوير منتج لمساعدة المستثمرين والمؤسسات المالية يمكن استخدامه للتحوط من الخطر فظهرت المشتقات المالية.

**\*التوريق أو التسنيد:** واحد من أهم الابتكارات المالية خلال العقدين الماضيين، وهو مثال واضح على الابتكار المالي الناجم عن التحسن في كل المعاملات وتكنولوجيا المعلومات، ويقصد بالتوريق هو عملية تحويل الأصول المالية غير السائلة (الرهونات وقروض السيارات وبطاقات الائتمان والحسابات) إلى أوراق مالية متداولة في سوق رأس المال، القروض المورقة تمثل سندات سائلة، وفي الحقيقة إنها تتكون من مجموعة من القروض تساعد على تنويع المخاطر.

**\*السندات بعوائد مرتفعة وخطر مرتفع:** قبل ظهور الحواسيب والاتصالات السلكية واللاسلكية المتقدمة، كان من الصعب الحصول على معلومات عن الحالة المالية للشركات التي تريد بيع الأوراق المالية، نظرا لصعوبة فصل مخاطر الائتمان الجيد من السيئ، فقط الشركات الكبيرة الراسخة يمكنها بيع السندات، وبالتالي قبل 1980، الشركات فقط قادرة على إصدار سندات مصنفة (Baa) أو أكثر. وهناك خدمات أخرى ظهرت بفعل التكنولوجيا المصرفية مثل: الهاتف المصرفي Phone Bank، الصيرفة عبر التلفزيون التخطيبي، والنظم المصرفية المباشرة (On Line) مع العملاء وغيرها.

فالخدمات المصرفية الإلكترونية والدفعات الإلكترونية الابتكارية التي تستعملها المؤسسات المصرفية ويستعملها الأفراد على حد سواء، أثبتت أنها أقل تكلفة وأكثر ملاءمة للبنوك التجارية وزبائنهم، وقد

<sup>1</sup> : Frederik Mishkin, op-cit , p310 .

<sup>2</sup> : Ibid , p387 .

شجعت هذه الخدمات على زيادة استخدام الأموال المصرفية وقلصت من دور النقود (الورقية والمعدنية)، غير أن العمل المصرفي على الانترنت خلق مجموعة من التحديات الأمنية مثل ضرورة الحماية من الجرائم الحاسوبية المستجدة، وتبعاً لذلك جرى إدخال المزيد من الابتكارات لإتاحة أساليب أكثر أمناً في مجال التمويل الإلكتروني.<sup>1</sup>

## المطلب الثاني: دور العنصر البشري في تطوير الخدمات المصرفية

يعد العنصر البشري من الركائز الأساسية لعملية تطوير الخدمات المصرفية، فعلى الرغم من الجهود التي بذلتها البنوك لتطوير خدماتها، والاستفادة من أحدث ما توصل إليه العلم في مجال التكنولوجيا المصرفية، إلا أن هذه الجهود سوف تظل محدودة ما لم يواكبها تأهيل وتدريب العاملين لاستيعاب التطورات المتلاحقة في مجال الخدمات المصرفية، لذا سنتطرق في هذا المطلب إلى دور العنصر البشري في تطوير الخدمات المصرفية.

### الفرع الأول: مفهوم العنصر البشري

للعنصر البشري دور كبير في الحياة المصرفية المعاصرة، فالمؤسسات المصرفية التي تضم في هيكلها التنظيمي أفراد وكفاءات عالية هي المؤسسات التي يكتب لها النجاح والتطور في الأداء، "حيث يعتبر العنصر البشري أساسياً في كل تنظيم مهما كان نوعه أو الغرض من إنشائه، وهو ضروري أكثر بالنسبة للبنوك إذ يمثل رأس مالها الدائم".<sup>2</sup>

ويمكن النظر إلى الموارد البشرية على مستوى المؤسسة باعتبارها نظام له خصائصه المادية والفكرية، ويتكون من مجموعة من الأجزاء المترابطة والمتفاعلة فيما بينها بصورة متكاملة ومستمرة، وتتمثل تلك المكونات الأساسية لنظام الموارد البشرية كأى نظام آخر في كل من المدخلات، العمليات والمخرجات، ويمكن التعرض لهذه المكونات الثلاثة على النحو التالي:<sup>3</sup>

- **المدخلات:** تتمثل عناصر المدخلات لنظام الموارد البشرية في كل من الأفراد والبيانات والمعلومات.
- **عمليات النظام:** وتتمثل في مجموع الإجراءات التي يتم إجراؤها على مدخلات النظام للحصول على الأهداف أو المخرجات المطلوبة.
- **المخرجات:** تتمثل المخرجات في تركيبة من الإمكانيات والقدرات والمهارات واتجاهات معينة والتي تحدد مستويات الأداء التي يحققها الأفراد ومن ثم ما تحققه المؤسسة.

<sup>1</sup> : بان كي مون الأمين العام للأمم المتحدة، "تسخير العلم والتكنولوجيا من أجل التنمية: النموذج الجديد لتكنولوجيا المعلومات والاتصالات"، مؤتمر الأمم المتحدة للتجارة والتنمية- اقتصاد المعلومات، تقرير 2007-2008، نيويورك وجنيف، 2007، ص21.

<sup>2</sup> : Monique Zollinger, Eric Lamarque, "Marketing et Stratégie de la Banque", 3è édition, Dunod, France, 1999, p 48.

<sup>3</sup> : مصطفى محمود أبو بكر، "الموارد البشرية مدخل لتحقيق ميزة تنافسية"، الدار الجامعية، مصر، 2004، ص56.

وتهدف إدارة الموارد البشرية إلى رفع الكفاءة الإنتاجية للقوى العاملة في منظمة الأعمال (منظمة الأعمال المصرفية في حالتنا)، وذلك من خلال رفع مقدرتهم على العمل والأداء الجيد والسلوك السليم ثم إيجاد الدافعية والرغبة في العمل والإنتاج وحب المنظمة والانتماء إليها، وفي هذه الحالة تكون إدارة الموارد البشرية قد سعت إلى تحقيق أهداف المنظمة من خلال الموارد البشرية الجيدة والمدربة والمؤهلة ذات الإنتاجية العالية والسلوك المناسب.<sup>1</sup>

### الفرع الثاني: أثر العنصر البشري على الخدمات المصرفية

للعنصر البشري دور فعال في إنتاج وبيع الخدمات ومنها الخدمات المصرفية من خلال:

1. إنتاج الخدمات المصرفية وتقديمها للعملاء في أوقات مناسبة وفي أماكن ملائمة، وإعلامهم بالمنافع التي تحويها كل خدمة من الخدمات التي يتعامل فيها بنك الموظف.
2. تطوير الخدمات القائمة، حيث يقوم العاملون بالعمل المستمر على تطوير الخدمات المصرفية المعروضة في السوق، وخاصة تلك الخدمات التي تمر بمرحلة الانحدار.
3. عرض الخدمات المصرفية وبيعها ضمن سياق مناسب للعميل على الصورة التي يرضى بها هذا الأخير.

فلقد أصبح العنصر البشري يمثل أهمية جوهرية للبنوك نظرا للتقدم التكنولوجي السريع من جهة والتغيرات المتلاحقة في احتياجات العملاء ورغباتهم من جهة أخرى، إلى جانب حدة المنافسة مما يتطلب إعطاء عناية كبيرة للعنصر البشري في إطار متكامل مع الإستراتيجية الشاملة للبنوك، ولكي يتحقق تطوير الخدمات المصرفية، يجب أن تقتنع إدارة البنك وموظفيه بتحقيق التميز في خدمة العملاء بالدرجة الأولى، حيث أن وراء كل حالة نجاح خدمات جديدة عنصرا بشريا فعلا تمثل في الإدارة أو القوى العاملة بالبنك.<sup>2</sup>

### المطلب الثالث: دور البحث و التطوير في تطوير الخدمات

#### المصرفية

يشمل البحث والتطوير (R & D) كافة النشاطات التي تهدف إلى دراسة وتحليل السوق، بهدف تحديد اتجاهات الطلب على المنتجات الجديدة، من خلال المعرفة بحاجات الزبائن وطبيعة المنافسة السائدة، بالإضافة إلى التغيرات التكنولوجية السائدة في سوق المنتج ، وتكامل المعرفة بالسوق سوف تؤدي إلى تهيئة قاعدة من المعلومات تمكن الإدارة من زيادة الأهمية المدركة للمعرفة السوقية بالمنتجات الجديدة.<sup>3</sup>

<sup>1</sup> : جمال داود أبو دولة، لؤي محمد صالحية، "تقييم مستوى ممارسة التخطيط الإستراتيجي في إدارة الموارد البشرية- دراسة مقارنة بين منظمات القطاعين العام والخاص الأردنية"، المجلة العربية للإدارة، مجلد 25، عدد 01، الأردن، 2005، ص 96.

<sup>2</sup> : محمد زيدان، "أهمية العنصر البشري ضمن مكونات المزيج التسويقي الموسع في البنوك بالتطبيق على بنك الفلاحة والتنمية الريفية"، مجلة العلوم الإنسانية، العدد 15، جامعة بسكرة، الجزائر، 2008، ص ص 47-50.

<sup>3</sup> : معراج هواري، مرجع سابق، ص 54.

وإن تخصيص المؤسسة المصرفية لموازنات كافية لأبحاث التطوير من شأنه أن يدعم قدرات البنك ويعزز إمكانياته في تضيق الفجوة بين ما يقدمه البنك من خدمات مصرفية وما تقدمه البنوك الأخرى المنافسة، ويمثل الاهتمام بالبحوث والتطوير بعدا استراتيجيا في تفكير الإدارة المصرفية، ويمكن التعبير عن هذا الاهتمام بتبني برنامج نشط وفعال للتطوير والابتكار يكون قادرا على إنتاج خدمات مصرفية ذات جودة عالية، حيث أن أي برنامج للبحث والتطوير في المؤسسة المصرفية لابد أن يستهدف تحقيق الغايات التالية:

- إنتاج خدمات جديدة قادرة على تلبية الحاجات والرغبات المتجددة للعملاء؛
- الوصول إلى استخدامات جديدة لخدمات مصرفية حالية؛
- تحسين مستوى الجودة للخدمات الحالية؛
- تحسين وتطوير طرق وأساليب أداء الخدمة بما يؤدي إلى تخفيض تكلفة تقديمها؛
- تطوير أساليب البيع والترويج بطريقة تقود إلى زيادة حجم التعامل وتحسين المركز التنافسي للمؤسسة المصرفية؛

وبالتالي فإن البحث والتطوير هو العماد الأساسي للمؤسسات المصرفية في الدول المتقدمة لتكون قادرة على تقديم منتجات ذات قيمة مضافة عالية وذات محتوى تقني كبير ومنافسة قوية.<sup>1</sup>

<sup>1</sup> : ناجي معلا، "الأصول العلمية للتسويق المصرفي"، دار وائل للنشر والتوزيع، الأردن، 2007، ص109.

## المبحث الرابع: إستراتيجية تطوير الخدمات المصرفية و الأداء المصرفي

فرضت المتغيرات المحلية والعالمية السابقة على البنوك ضرورة العمل على تدعيم تواجدتها في السوق البنكي والمالي من خلال إتباع عدة استراتيجيات تمثل تطوير الخدمات المصرفية أحدها، لما لها من أهمية في تحسين الأداء المصرفي، وذلك من خلال رصد ميزانيات ضخمة في هذا المجال، وسنتطرق من خلال هذا المبحث إلى مفهوم هذه الإستراتيجية وأهم إستراتيجيات تطوير الخدمات المصرفية، بالإضافة إلى دور إستراتيجية تطوير الخدمات المصرفية في تحقيق ميزة تنافسية ودورها في تحسين الأداء المصرفي.

### المطلب الأول: مفهوم إستراتيجية تطوير الخدمات المصرفية

نظرا لكثرة التحديات والتغيرات التي تواجهها المؤسسة المصرفية على المستويين الداخلي والخارجي، كان لزاما على قادتها ومسيريها (أصحاب القرار) العمل من أجل وضع إطار عام وشامل يمكن من المحافظة على المؤسسة واستمرارها ويساعد على تطويرها ونموها، هذا الإطار العام هو الاستراتيجية. وتمثل الإستراتيجية العامة لأي بنك، ذلك الإطار الذي يسعى البنك من خلاله إلى انجاز أهدافه التي تم التخطيط لها، ومن ثم فإن هذه الإستراتيجية تحدد الأساليب أو التكتيكات التي سيتم الالتزام بها داخل البنك كمنظمة مالية متخصصة تسعى لتحقيق أهداف محددة ومقررة سلفا مطلوب انجازها خلال فترة زمنية محددة سواء بصفة شاملة أو بشكل متدرج، كما تنطوي الإستراتيجية على السياسات والقواعد التي سيتم تطبيقها والاسترشاد بها من خلال العمل اليومي للعاملين بالبنك على اختلاف مستوياتهم الوظيفية ومواقعهم الجغرافية وذلك وصولا إلى تحقيق الأهداف التي تسعى الإستراتيجية الموضوعية لتحقيقها.<sup>1</sup>

<sup>1</sup> : أحمد غنيم، "صناعة قرارات الائتمان والتمويل في إطار الإستراتيجية الشاملة للبنك"، دار النشر غير موجودة، مصر، 2002، ص12.

فالمعروف عن البنوك أن اهتمامها لا ينصب في بيع منتجاتها الحالية في الأسواق الحالية والجديدة فحسب، وإنما في تطوير هذه المنتجات والإضافة إليها والبحث عن عملاء جدد ودخول أسواق جديدة كلما ساحت لها الفرصة، لأن الخدمات والمنتجات المصرفية تحتاج دائما إلى استراتيجيات وخطط فاعلة تتناسب وطبيعة صناعة البنوك التي تتسم بالمنافسة الشديدة.<sup>1</sup>

وتعتبر إستراتيجية تطوير الخدمات المصرفية على درجة من الأهمية، فالبنوك مطالبة بتطوير منتجاتها حتى لا تفقد مركزها التنافسي في ظل عدد من الضغوط مثل:<sup>2</sup>

- الوقت: فكل تأخير يعد في صالح البنوك المنافسة؛
- الحصة السوقية: هناك تفتت في الحصة السوقية المتاحة للبنك نظرا لقيام البنوك المنافسة أيضا بتطوير خدماتهم؛
- التكلفة: ويجب أن تسمح بهامش ربح مناسب للبنك؛
- التطور التقني: يؤدي إلى قصر دورة حياة المنتج الحالي.

### المطلب الثاني: إستراتيجيات تطوير الخدمات المصرفية

إن تطوير المنتجات يعتبر من الإستراتيجيات الهامة التي تستخدمها منظمات الأعمال من أجل مواكبة ظروف المنافسة في السوق، وبالنسبة لاستراتيجيات تطوير الخدمات المصرفية فإن اختيار الإستراتيجية المناسبة في التوقيت المناسب يلعب دورا بالغ الأهمية في نجاح البنك وتقدمه، وهي تدور حول إستراتيجيات هامة وأساسية يمكن للبنك أن يتبناها لتطوير خدماته كما يلي: إستراتيجية تنمية وتطوير السوق، إستراتيجية اختراق السوق، إستراتيجية تطوير الخدمات الجديدة وتحسين الخدمات الحالية وإستراتيجية التنويع. وسنتطرق إلى هذه الإستراتيجيات في هذا المطلب.

#### الفرع الأول: إستراتيجية تنمية وتطوير السوق

وترتكز هذه الإستراتيجية على قيام البنك بتطوير برنامج لخدماته يمكن من خلاله إشباع حاجات ورغبات قطاعات جديدة من الزبائن من خلال:

- قيام البنك بتوسيع وتدعيم برنامج لخدماته، لتصل إلى مناطق جغرافية جديدة لم يسبق التعامل فيها؛
- قيام البنك بزيادة جاذبية خدماته لفئات جديدة من الزبائن من خلال تطوير مواصفات جديدة في الخدمة المقدمة وتكثيف الحملات الترويجية بهدف تعريف الزبائن الجدد في السوق بتلك المواصفات؛
- البحث عن فئات جديدة من الزبائن فضلا عن الزبائن الحاليين.

#### الفرع الثاني: إستراتيجية اختراق السوق

وتقوم هذه الإستراتيجية على قيام البنك بزيادة حجم تعامله من خدمات الحالية في سوقه الحالي، وهذه الإستراتيجية تتطلب من البنك زيادة جهوده التسويقية المختلفة بهدف:

<sup>1</sup> : سامر جلد، مرجع سابق، ص 192.

<sup>2</sup> : طارق طه، مرجع سابق، ص 663.

- تشجيع الزبائن الحاليين للبنك على زيادة معدلات استخدامهم لخدمات البنك الحالية؛
- محاولة جذب واستقطاب زبائن البنوك المنافسة لخدمات البنك؛
- محاولة جذب فئات جديدة من الزبائن المرتقبين يتصفون بنفس صفات الزبائن الحالية للبنك.

**الفرع الثالث: إستراتيجية تطوير الخدمات الجديدة وتحسين الخدمات الحالية**  
وتقوم هذه الإستراتيجية على قيام البنك بتطوير خدمات مصرفية جديدة أو تعديل الخدمات الحالية لتلائم حاجات الزبائن كما أنه يقوم باكتشاف استخدامات جديدة للخدمة المصرفية الحالية، وهذه الإستراتيجية سبق وأن تطرقنا إليها في المبحث الثاني من هذا الفصل.

#### الفرع الرابع: إستراتيجية التوسيع

وتبنى هذه الإستراتيجية على قيام البنك بتطوير خدمات مصرفية جديدة في أسواق جديدة وعادة ما تكون هذه الخدمات خارجة عن نطاق الخدمات المألوفة، كما أنها تتناول توسيع خطوط الخدمة الموجودة من خلال إرساء خدمات لا تقع ضمن نطاق التجارة المصرفية المعتادة لكنها مكملة لها أو تزيد من إمكانية استخدام الخدمات القائمة.<sup>1</sup>

والجدول الآتي يوضح استراتيجيات تطوير الخدمات المصرفية.

**جدول رقم (1): مصفوفة الخيارات الإستراتيجية لتطوير الخدمات المصرفية**

| الزبائن<br>الخدمات | الحاليون                       | الجديد                           |
|--------------------|--------------------------------|----------------------------------|
| الحالية            | استراتيجية اختراق السوق        | إستراتيجية تطوير الخدمات الجديدة |
| الجديدة            | استراتيجية تنمية السوق وتوسيعه | استراتيجية تنويع الخدمات الجديدة |

المصدر: محمود جاسم الصميدعي، ردينة عثمان يوسف، مرجع سابق، ص 254.

#### المطلب الثالث: دور إستراتيجية تطوير الخدمات المصرفية في تحقيق ميزة تنافسية

إن اعتماد المؤسسات المصرفية على تقديم خدمات مألوفة دون السعي إلى تطويرها وتحديثها قد يجعل من ميزتها التنافسية تخفياً، ذلك إن لم تقم هي بتجديد وتطوير خدماتها ستجد نفسها خارج السوق ليحل محلها غيره ممن هم قادرين على ذلك، فللميزة التنافسية أصبحت من أهم العوامل المحددة لنجاح البنوك

<sup>1</sup> : محمود جاسم الصميدعي، ردينة عثمان يوسف، مرجع سابق، ص 253-254.

في استقطاب العملاء والاحتفاظ بهم، فبعدما تطرقنا إلى إستراتيجية تطوير الخدمات المصرفية، نتطرق في هذا المطلب إلى دورها في تحقيق ميزة تنافسية.

### الفرع الأول: مدخل إلى الميزة التنافسية

إن أهم ما يميز النشاطات الاقتصادية في الوقت الحاضر وقوعها تحت هاجس التنافس، ويعتبر مستوى المؤسسة (إنتاجية أو خدمة كالبنك) أفضل مستوى لتطبيق مفهوم القدرة التنافسية لأن المؤسسات هي التي تتنافس في الأسواق.

### أولاً: مفهوم الميزة التنافسية

تعرف الميزة التنافسية على أنها: "قابلية المؤسسة على إشباع حاجات ورغبات الزبائن بشكل أفضل من منافسيها، كما تعتبر مجالاً تتمتع فيه المؤسسة بقدرة أعلى من منافسيها في استغلال الفرص الخارجية أو الحد من أثر التهديدات، وهي تتبع من قدرة المؤسسة على استغلال مواردها المادية والبشرية، فقد تتعلق بالجودة أو التكنولوجيا أو القدرة على تخفيض التكاليف، أو الكفاءة التسويقية أو الابتكار والتطوير المستمر أو التميز في التفكير الإداري أو وفرة الموارد المالية أو امتلاك موارد بشرية مؤهلة"<sup>1</sup> فالميزة التنافسية هي عملية ديناميكية تتغير باستمرار بتغير مكوناتها الذاتية والتي تشمل الموارد التقنية والبشرية والنظم والنتائج، ويمكن اعتبار البنك قادر على المنافسة إذا استطاع المحافظة على حصته في السوق أو زيادتها عبر الزمن.<sup>2</sup>

للميزة التنافسية شقان أساسيان، الأول هو قدرة التميز عن المنافسين في الجودة أو السعر أو توقيت التسليم أو خدمات ما قبل وبعد البيع، وفي الابتكار والقدرة على التغيير السريع الفاعل، وأما الثاني فهو القدرة على جذب العملاء، ولا شك أن النجاح في الشق الثاني متوقف على النجاح في الشق الأول.<sup>3</sup>

### ثانياً: مفهوم الميزة التنافسية في البنوك

يمثل امتلاك وتطوير القدرة التنافسية هدفاً إستراتيجياً تسعى البنوك لتحقيقه في ظل التحديات التنافسية جراء تحرير الخدمات المصرفية، إذ ينظر للقدرة التنافسية على أنها قدرة البنك على تحقيق حاجات العميل المصرفي في الوقت والمكان المناسبين وبالسعر المناسب، أو القيمة التي يتمنى الحصول عليها من الخدمة، مثل الجودة العالية.

فقد أكد M. Porter على أن الميزة التنافسية تنشأ من القيمة التي باستطاعة البنك أن يخلقها لعملائه، إذ يمكن أن تأخذ شكل السعر المنخفض، أو تقديم منافع متميزة من خلال الخدمة المقدمة مقارنة بالمنافسين، لذا يمكن التمييز بين نوعين من الميزة التنافسية:

**1- ميزة التكلفة الأقل:** التي تتحقق كنتيجة لقدرة البنك على إنتاج وتسويق منتجاته وخدماته بأقل تكلفة ممكنة.

<sup>1</sup> : ثابت عبد الرحمن إدريس، "الإدارة الاستراتيجية"، الدار الجامعية، مصر، 2002، ص58.  
<sup>2</sup> : أحمد سيد مصطفى، "التنافسية في القرن الحادي والعشرين"، دار الكتب، مصر، 2003، ص12.  
<sup>3</sup> : المرجع السابق، ص12.



2- ميزة الجودة العالية: حيث يتفوق البنك على المنافسين بتقديم منتجات وخدمات مصرفية متميزة وعالي الجودة ولها قيمة كبيرة في نظر العملاء.<sup>1</sup>

### ثالثاً: مصادر الميزة التنافسية

لتحليل مصادر الميزة التنافسية ينبغي على المؤسسة تشخيص وبصفة دقيقة لكل نشاطاتها، والوسيلة المؤدية لذلك هي معرفة سلسلة قيمتها، هذه الأخيرة، هي طريقة نظمية للنظر إلى سلسلة الأنشطة التي تؤديها المؤسسة بحيث يمكن من خلالها فهم المصادر الحالية والمحتملة للميزة التي تحققها المؤسسة عن منافسيها وقد قسم "porter" أنشطة المؤسسة إلى نوعين كما هو موضح في الشكل التالي:

شكل رقم (14): سلسلة القيمة



Source: Ibid, p 8.

- 1- الأنشطة الرئيسية: وتتمثل في الوظائف الأساسية والتي لا تخلو منها أي مؤسسة وهي تتمثل أساساً في إنتاج المنتج وتسويقه.
- 2- الأنشطة الداعمة: تتمثل في الوظائف الإدارية التي تدعم الأنشطة الرئيسية وهذا بإمداد التكنولوجيا والموارد البشرية.

أما الشكل التالي فيوضح مصادر الميزة التنافسية للمؤسسات المصرفية

### شكل رقم (15): مصادر الميزة التنافسية للمؤسسة المصرفية

<sup>1</sup> : Porter. M, "L'avantage concurrentiel", Dunod, France, 2000, p 8.



Source: Christophe BENAVENT, "Interfaces Organisationnelles et performances des programmes de nouveaux produits : vers une analyse évolutionniste", Thèse pour le doctorat es-sciences de gestion, Université des sciences et techniques Flandres ARTOIS, France, 1991, p 27.

## الفرع الثاني: الاستراتيجيات التنافسية العامة

الميزة التنافسية عامل مهم في الإستراتيجية، وتحقيق هذه الميزة يعتمد على قدرة الإدارة في اختيار الإستراتيجية التي تحقق هذه الميزة، حيث حدد (Porter) ثلاثة إستراتيجيات يمكن أن تحقق أي منها ميزة تنافسية في السوق فيما لو تم اختيارها وتنفيذها بعناية، وفيما يلي نتطرق إلى أهم استراتيجيات التنافس وكذا ملامح ومجالات الاستراتيجيات التنافسية.

أولاً: أهم استراتيجيات التنافس: نعرف ثلاثة استراتيجيات كما يلي:<sup>1</sup>

**1- استراتيجية قيادة التكاليف المنخفضة:** تؤسس استراتيجية قيادة التكاليف المنخفضة على قدرة المؤسسة لتوفير سلعة أو خدمة بتكلفة أقل من منافسيها، الأساس وراء قيادة التكاليف المنخفضة يتمثل في الحصول على ميزة تكاليف جوهرية على المنافسين الآخرين التي يمكن تمريرها للعملاء للحصول على حصة سوقية أكبر.

**2- استراتيجية التركيز:** تصمم استراتيجية التركيز لمساعدة المؤسسة على استهداف فئة عملاء معينة داخل الصناعة، على عكس كل من استراتيجية قيادة التكاليف واستراتيجية التمييز التي تصمم من أجل سوق أوسع أو على مستوى الصناعة ككل، فإن استراتيجية التركيز تهدف إلى فئة ذات وضع معين من العملاء يمكن أن تكون هذه الفئات مجموعة مشتريين محددين، سوق جغرافي في منطقة معينة، أو فئة ذات تفضيلات خاصة. الأساس في استراتيجية التركيز أن المؤسسة تستطيع جذب عدد متزايد من العملاء الجدد، وتستمر في جذب تكرار حالات شراء العملاء القائمين.

<sup>1</sup> : روبرت.أ.بنس، ديفيد.إلى، ترجمة: عبد الحكم الخزامي، "الإدارة الإستراتيجية-بناء الميزة التنافسية-"، دار الفجر للنشر والتوزيع، مصر، 2008، ص302.

**3- استراتيجية التمييز** — ز: تستخدم هذه الإستراتيجية عندما يكون هدف المؤسسة خدمة السوق ككل، من خلال تقديم منتج أو خط منتجات يتميز على المنافسين في واحد أو أكثر من عناصر المنافسة التي تشمل جودة عالية للمنتج، تصميم أفضل، تقديم خط منتجات متكامل، خدمات أفضل ، كما أن هذه الإستراتيجية تأخذ بعين الاعتبار حساسية المستهلك للسعر، ولغرض نجاح هذه الإستراتيجية يتطلب الاهتمام بالبحث والتطوير بهدف تقديم منتجات تشبع حاجات المستهلكين وتتميز على المنافسين.

**ثانياً: ملامح ومجالات الاستراتيجيات التنافسية:** يمكن تحديدها كما يلي:

**1- التنافس بالوقت:** حيث سيتبارى المتنافسون في اختصار الوقت:

1. بين كل ابتكار وتقديم لمنتج جديد؛
  2. واختزال وقت إنتاج وتقديم المنتج؛
  3. وتسليم المنتجات في التوقيات المتفق عليها دون تأخير؛
  4. ليس ذلك فقط بل في التوقيات التي يحددها العملاء.
- 2- التنافس بالجودة:** تتحقق الجودة عندما ينجح المنتج في تصميم وتنفيذ وتقديم منتج (سلعة أو خدمة) تشبع حاجات وتوقعات العميل المعلنة وحتى تلك التي لم يفصح عنها، ويتطلب التنافس بالجودة بدوره عدة مقومات تتمثل أهمها فيما يلي:

1. استلهاج حاجات وتوقعات العملاء كأساس لتصميم المنتجات وكافة وظائف ونظم الشركة ؛
2. جعل الجودة على رأس أولويات الإدارة العليا؛
3. زرع وتنمية ثقافة الجودة متضمنة حتمية الأداء السليم من المرة الأولى؛
4. اختيار وتدريب وحفز قوى عاملة تتجح في الأداء المتميز القائم على الابتكار؛
5. تصميم سليم للمنتجات وتنفيذ سليم للتصميمات؛
6. تطوير علاقات استراتيجية مع الموردين؛
7. تبني فلسفة تأكيد الجودة؛
8. تبني مفهوم التحسين المستمر؛
9. التزود بتجهيزات فاعلة تهيئ مقومات الإنتاج المرن كلما تطلب الأمر؛
10. استخدامات متقدمة لتكنولوجيا المعلومات في تصميم النظام الإنتاجي.

**3- التنافس بالتكلفة:** تلعب التكلفة دوراً هاماً كسلاح تنافسي، فلا يمكن تحديد أسعار تنافسية دون ضبط مستمر للتكاليف، حتى أن كثيراً من المؤسسات المتميزة تنافسياً تستهدف أن تكون الرائدة في خفض عناصر التكلفة بين منافسيها في نفس الصناعة أو النشاط، فللاجتها في خفض مختلف عناصر التكاليف بشكل عام يعد مطلباً أساسياً لتعزيز القدرة التنافسية وهو ما يتطلب تصميم معايير إنفاق عملية موضوعية لكل عنصر من عناصر التكلفة وتطويرها بما يتناسب والتغير في تكنولوجيا العمليات ومستويات التكلفة لدى المنافسين.

**4- التنافس بالمرونة:** ونعني بذلك قدرة النظام الإنتاجي على الاستجابة للمتغيرات في حجم الطلب وخصائص المنتج، وذلك بالقدرة على تغيير الطاقة الإنتاجية أو تصميم المنتج ليتناسب مع توقعات ورغبات العملاء وفي التوقيتات المناسبة.

**5- التنافس بالتركيز:** حيث التركيز على نشاط محدد لتقديم مزيج محدود من المنتجات لقطاع سوقي محدد أو فئة متميزة واعدة من العملاء.

**6- التنافس بالتميز:** في استراتيجية التنافس بالتميز تتجه الشركة لأن تبدو متميزة عن منافسيها في عيون وأذهان عملائها.<sup>1</sup>

إذا تعمل إستراتيجية تطوير الخدمات المصرفية على امتلاك البنوك لميزة تنافسية تمكنها من تعزيز مركزها في ظل سوق مصرفية مفتوحة، حيث تعتبر المنتجات والخدمات الجديدة هي قلب كل الأعمال التي تسعى للحفاظ على النمو وتعزيز القدرة التنافسية.<sup>2</sup>

### المطلب الرابع: دور إستراتيجية تطوير الخدمات المصرفية في تحسين الأداء المصرفي

تمثل عملية تطوير الخدمات المصرفية أحد الإستراتيجيات الأساسية التي تعتمد عليها البنوك لتحقيق مزايا تنافسية وتمركز سوقي بكفاءة وفعالية، ولتزايد دورها في تحقيق رضا العملاء مما يؤدي إلى زيادة ولائهم للبنك وبالتالي زيادة المبيعات وتحقيق الربحية العالية. وسنحاول في هذا المطلب تحديد دور إستراتيجية تطوير الخدمات المصرفية في تحسين أداء المؤسسات المصرفية.

يحاول كل بنك تطبيق الإستراتيجيات المصرفية المتعددة، والقيام بدراسات حول السوق والزبائن والمنافسين حتى يضمن الحصول على أكبر حصة ممكنة من التعامل في هذا السوق، وقد أدى هذا إلى حرص كل بنك على تطوير خدماته سواء في شكل أوعية ادخارية متميزة أو خدمات إقراضية ائتمانية ذات شروط ميسرة، بالإضافة إلى تحقيق عامل السرعة والجودة والتميز ومن هنا ضروريا تطوير خدماتها المصرفية في ضوء المنافسة الشديدة للمؤسسات المصرفية المتعاملة في السوق المصرفي سواء على المستوى المحلي أو على مستوى السوق الأجنبي.<sup>3</sup>

حيث "إن عملية تطوير الخدمات المصرفية تهدف إلى تعزيز وضع البنك التجاري التنافسي وبالتالي زيادة ربحيته على المدى الطويل".<sup>4</sup> بحيث يسعى كل بنك إلى تحقيق أكبر قدر ممكن من العائد والأرباح، كما يحاول الحصول على أكبر حصة ممكنة من الزبائن في السوق المصرفية، واقتطاع أكبر

<sup>1</sup> : أحمد سيد مصطفى، "مجالات واستراتيجيات المنافسة في القرن الحادي والعشرين"، ورقة مقدمة إلى المؤتمر السنوي الرابع للجمعية العربية للإدارة بعنوان "إستراتيجيات تطوير مفاهيم وأساليب التسويق في منشآت الأعمال العربية"، مصر، يومي 25-26 أكتوبر 2000، ص9.

<sup>2</sup> : Norton Paley, "Competitive Marketing Strategies", third edition, Thorogood, London, 2005, p 305.

<sup>3</sup> : فوزي محيريق، "دور إستراتيجيات المزيج التسويقي لتحقيق الجودة والتميز في الخدمات المصرفية"، مجلة الدراسات الاقتصادية والمالية، مزوار للطباعة والنشر والتوزيع، العدد 01، المركز الجامعي بالوادي، الجزائر، 2008، ص ص 103،104.

<sup>4</sup> : محمود جاسم الصميدعي، ردينة عثمان يوسف، مرجع سابق، ص249.

نسبة تعامل في السوق ذاتها، كما يسعى إلى اكتساب الثقة والسمعة لدى الجمهور، وفي الوقت ذاته يسعى أيضا إلى تحقيق:

- أكبر قدر ممكن من الدقة التي لا تسمح بوجود أي خطأ؛
- السرعة التي تختصر الوقت إلى أقل درجة ممكنة؛
- الفعالية التي تلبي احتياجات الزبائن إلى أعلى درجة ممكنة.

ولا سبيل للوصول إلى ذلك بدون قيام البنك بتحديث وتطوير خدماته التي يقدمها، وإضافة الجديد وبشكل مستمر، "فالمنتج الجديد يضيف قوة ومكانة للمؤسسة البنكية، إذ تشير الدراسات إلى أنه وجد بأن 30% من أرباح المنظمات تأتي من المنتجات الجديدة التي تتعامل بها، وهذا بحد ذاته مبرر منطقي وقوي لتوجهها نحو إيجاد منتجات جديدة لها".<sup>1</sup>

ونظرا لزيادة درجة المنافسة بين البنوك المحلية والأجنبية فإن الاستراتيجيات الحديثة في العمل المصرفي ومنها استراتيجية تطوير الخدمات المصرفية أصبحت تركز على عمليات تقليل التكاليف وتعظيم الأرباح ومن ثم تحسين الأداء.

وفي دراسة هدفت إلى بيان العلاقة بين تطوير المنتجات وأداء المنظمة في كل من صناعة السيارات والحاسوب الآلي في أربع دول -كندا، ألمانيا، اليابان، والولايات المتحدة الأمريكية-، استنتج الباحثان (*Ittner and Larcker*) أن عملية التطوير السريعة للمنتج بمفرها لا تؤدي إلى زيادة العائد المالي ونمو المبيعات والأداء الكلي المتوقع للمنظمة خلال دورة حياة المنتج، ما لم تكن مصاحبة لبعض الممارسات الإدارية كتكوين اللجان الوظيفية المشتركة واستخدام أساليب التصميم المتقدمة للمنتجات الجديدة.<sup>2</sup> وهناك نقطة مهمة جدية بالانتباه وهي أن تطوير الخدمة المصرفية تهدف إلى تعزيز وضع ال بنك التنافسي، وبالتالي زيادة ربحيته على المدى الطويل، ولكن هذا لا يمكن أن يتحقق على المدى الطويل إلا إذا كان هناك كفاية وفعالية في النشاط التسويقي وبشكل منسق مع عملية تطوير الخدمات المصرفية. والدراسات كذلك تشير إلى وجود ارتباط قوي بين أداء السوق والمنتجات الجديدة، هذه المنتجات الجديدة التي تساهم في زيادة الربحية في تلك الأسواق، ولكن تنافسية ونمو مبيعات المنتجات الجديدة لا تأتي ببساطة بل يجب أن تكون قادرة على تقديم أسعار منخفضة وكذلك يجب أن توفر هذه المنتجات عوامل أخرى متنوعة غير سعرية.<sup>3</sup>

فلما تقوم المؤسسة بتطوير منتجها المصرفية فسيكون هناك إقبال كبير على هذه المنتجات، مما يدفع للمؤسسة إلى زيادة حجم الإنتاج، ويؤدي ذلك إلى تدنية التكلفة الوحيدة متأثرا بعامل اقتصاديات الحجم،

<sup>1</sup> : ثامر البكري، أحمد الرحموي، مرجع سابق، ص، 232، 233.

<sup>2</sup> : واثق شاكر رامز، خليف أحمد الخوالدة، مرجع سابق، ص 85.

<sup>3</sup> : Joe Tidd, John Bessant, Keith Pavitt, "Managing innovation Integrating Technological, Market and Organizational Change", Third Edition, John Wiley & Sons, Ltd, England, 2005, p 85.

حيث تنخفض التكاليف بزيادة حجم الإنتاج، وذلك نتيجة لامتصاص التكاليف الثابتة وإثر ذلك تتحسن الربحية.

ونخلص إلى أن إستراتيجية تطوير الخدمات المصرفية لها ثلاث أبعاد:

1- **بعد السوق:** قد تكون خاصية هيكلية، فقد تعتبر عائق من عوائق الدخول، وهي خاصية تتعلق بالأسواق ذات المنافسة الاحتكارية لأن وجود هذه الخاصية يعتبر عائقا من عوائق الدخول لكن بالإمكان اجتيازه.

2- **بعد استراتيجي:** تطوير الخدمات المصرفية إستراتيجية من استراتيجيات المؤسسة، فإذا اتبعت المؤسسة هذه الإستراتيجية فإمكانها أن تحقق من خلالها أرباحا.

3- **بعد الأداء:** تطوير الخدمات المصرفية يعبر عن أداء المؤسسة (تستعمل المؤسسة هذا التطوير لتحسين صورة الخدمة أو المنتج أمام العميل، تحسين جودة منتجاتها وبالتالي تحسين أدائها). فالأداء هو نتيجة هذه الإستراتيجية (إستراتيجية تطوير الخدمات المصرفية)، كما أن عدم تطوير الخدمات المصرفية في حد ذاته يعتبر إستراتيجية لأن المؤسسة ترى أنها لو قامت بالاستثمار في الإشهار مثلا الذي يتبع هذه الإستراتيجية ستحقق خسارة، بالتالي تتوقف ولا تدخل هذا المجال، فهذا كذلك سلوك استراتيجي لأن المؤسسة المصرفية هدفها تعظيم الربح.

## خلاصة الفصل

من خلال ما تقدم في هذا الفصل نستخلص ما يلي:

1- تعتبر الخدمة البنكية مصدرا لإشباع الحاجات والرغبات الذي يسعى إلى تحقيقه العميل، أما من منظور البنك فإنها تمثل مصدرا للربح، تتميز بعدة خصائص تجعلها مختلفة عن غيرها من الخدمات، مما يتطلب من البنك معالجة خاصة لتقديمها أو تطويرها وكذلك إقناع العميل بمزاياها التي لا يمكن له أن يلمسها إلا بعد التعامل بها، كما تفيد دورة حياة المنتج أو الخدمة المصرفية في صياغة تشكيلة الخدمات المصرفية أو استراتيجيات تطويرها.

2- يمكن القول أن مفهوم تطوير الخدمات المصرفية يرتكز على ثلاث أبعاد أساسية: حذف أو إسقاط خدمة بنكية و وقف إنتاجها، ابتكار خدمات جديدة تماما، تعديل أو تحسين الخدمات البنكية الحالية، ولكن في الواقع نجد أن نسبة المنتجات الجديدة على الإطلاق قليلة جدا وذلك بسبب المخاطرة المرتفعة لعملية التطوير مثل ارتفاع التكاليف بشكل كبير، وارتفاع معدل الفشل عند التقديم في السوق، لذا يؤخذ التعديل بالتطوير عن طرح المنتجات الجديدة.

3- للتكنولوجيا المصرفية والعنصر البشري والبحث والتطوير دورا مهما في تطوير الخدمات المصرفية، فالتكنولوجيا المصرفية مكنت العاملين في القطاع المصرفي من إضافة خدمات جديدة بلمسات تكنولوجية استفادت منها البنوك والمؤسسات المالية في تحقيق الأرباح، أما العنصر البشري فيعد من الركائز الأساسية في الارتقاء بتطوير الخدمات المصرفية وذلك من خلال إنتاج الخدمات المصرفية

وتقديمها للعملاء في أوقات مناسبة وفي أماكن ملائمة، أما البحث والتطوير فهو العماد الأساسي للمؤسسات في الدول المتقدمة لتكون قادرة على تقديم منتجات ذات قيمة مضافة عالية ذات محتوى تقني كبير ومنافسة قوية.

**4-** تمثل عملية تطوير الخدمات المصرفية أحد الإستراتيجيات الأساسية التي تعتمد عليها البنوك لتحقيق مزايا تنافسية وتحسين أدائها، فلدراسات تشير إلى وجود ارتباط قوي بين أداء السوق والمنتجات الجديدة، هذه المنتجات الجديدة التي تساهم في زيادة الربحية في تلك الأسواق. ونخلص إلى أن إستراتيجية تطوير الخدمات المصرفية لها ثلاث أبعاد: بعد السوق، بعد استراتيجي، بعد الأداء فهي تساهم في تحسين الأداء من خلال أثرها على الربحية، قدرتها على الحفاظ على العملاء وزيادة عملاء جدد من خلال تخفيض تكاليف التعامل، وعلى الكفاءة من خلال الاستغلال الأمثل للموارد.