

الجمهورية الجزائرية الديمقراطية الشعبية

REPUBLIQUE ALGERIENNE DEMOCRATIQUE ET POPULAIRE

وزارة التعليم العالي والبحث العلمي

Ministere de l'enseignement Supérieur et de la Recherche Scientifique

جامعة أبو بكر بلقايد - تلمسان -

Université Aboubakr Belkaid - Tlemcen

كلية العلوم الاقتصادية، التجارية وعلوم التسيير

Faculté des sciences économiques, commerciales et des sciences de gestion



جامعة أبو بكر بلقايد

UNIVERSITY OF TLEMCEM

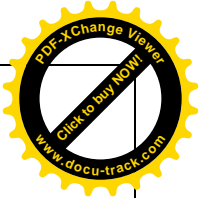
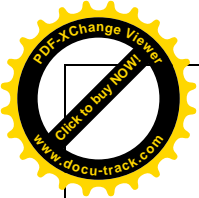
## الرهانات الاستراتيجية للتطوير التكنولوجي وإدارة الابتكار (دراسة ميدانية)

أطروحة لنيل شهادة دكتوراه في العلوم الاقتصادية

أعضاء لجنة المناقشة:

رئيسا	جامعة تلمسان	أستاذ التعليم العالي	د. تشوار خير الدين
مشرفا	جامعة معسكر	أستاذ التعليم العالي	د. بن عيو الجليلي
ممتحنا	جامعة معسكر	أستاذ التعليم العالي	د. تشوار خير الدين
ممتحنا	جامعة تلمسان	أستاذ محاضر	د. سعيداني محمد
ممتحنا	جامعة تلمسان	أستاذ محاضر	د. سماحي أحمد
ممتحنا	جامعة سعيدة	أستاذ محاضر	د. أرزي فتحي

السنة الجامعية: 2017-2018



بِسْمِ اللَّهِ الرَّحْمَنِ الرَّحِيمِ



## شكر وتقدير

أحمد الله عز وجل أولاً على توفيقه لي لإتمام هذا الجهد المتواضع.  
وأقدم بالشكر الجزيل والامتنان للأستاذ الفاضل: الأستاذ الدكتور بن عبو  
الجيلالي على دعمه وتشجيعه ونصائحه القيمة المستمرة وحرصه الدائم على النجاح.  
وأشكر كامل أساتذتي الكرام وكل من تعلمت منه حرفاً.  
كما أشكر اللجنة الكريمة التي وافقت على تقييم هذه الدراسة المتواضعة.



## إهداء

أهدي هذا العمل إلى:

من قال فيها الله عز وجل: "واخفض لهما جناح الذل من الرحمة وقل رب ارحمهما كما ربياني صغيراً" (الإسراء: 24)

والدي ووالدتي الفاضلين اللذان أدين لهما بالفضل الكبير، أطال الله في عمرهما

زوجي الكريم أحمد وابنتي الغالية: بهيرة

إخوتي الأحباء: محمد الأمين، بومدين، حسين، وزوجاتهم، والغاليين عبد الحكيم وريم

إلى أولاد إخوتي

إلى صديقتي عتيقة

إلى جميع الأقارب والأصدقاء

أمينة عدنان

الهيكل العام للأطروحة:

### الفصل الأول: مدخل مفاهيمي للتطوير التكنولوجي وإدارة الابتكار

المبحث الأول: مدخل إلى التطوير التكنولوجي

المبحث الثاني: مدخل إلى إدارة الابتكار

المبحث الثالث: الابتكار التكنولوجي

### الفصل الثاني: التطوير التكنولوجي وإدارة الابتكار - منظور تسييري -

المبحث الأول: أهم المقاربات النظرية

المبحث الثاني: البعد الاستراتيجي للابتكار

المبحث الثالث: الشركات الناشئة وحاضنات الأعمال

### الفصل الثالث: الأهداف الاستراتيجية للتطوير التكنولوجي وإدارة الابتكار في البنوك

المبحث الأول: ماهية الأهداف الاستراتيجية في البنوك

المبحث الثاني: أبعاد الأهداف الاستراتيجية

المبحث الثالث: الابتكار المالي

### الفصل الرابع: الدراسة الميدانية

المبحث الأول: الدراسات السابقة

المبحث الثاني: قياس الصدق والثبات

المبحث الثالث: خصائص عينة الدراسة

### الفصل الخامس: التحليل الإحصائي واختبار الفرضيات

المبحث الأول: تحليل النتائج المتعلقة بعجلة الدراسة

المبحث الثاني: اختبار فرضية الدراسة

المبحث الثالث: النتائج والاقتراحات

## المقدمة العامة

أصبحت إدارة الابتكار والتطوير التكنولوجي مسألة لا مفر منها في المنظمات اليوم، خصوصا في ظل التكنولوجيا العالية. لقد ارتبطت الابتكارات بالدول المتقدمة، لكن أصبحت موضوعا مهما في ظل التطوير التكنولوجي للدول النامية.

إن النجاح يستلزم تعلم وإتقان مهارة وخبرة الإدارة الصحيحة لأنها أساس مواجهة التحديات التي تعيشها المنظمات وعلى جميع الأصعدة إدارية، تقنية، اجتماعية، ثقافية، مؤسسية ودولية، ومن ثم البقاء بقوة وثبات في عالم المنافسة.

وأحد أهم مداخل الإدارة الصحيحة ومن أنجع تقنياتها المعاصرة هو الفكر الاستراتيجي بوصفه الفكر الجوال الذي ينتقل في الفضاءات المتاحة دون انغلاق لمواجهة التحديات.

يوصف العصر الحالي بأنه عصر التحديات والذي يتطلب من إدارات المنظمات أن تكون قادرة على التغيير في استراتيجياتها التي تحقق من خلالها أهدافها. حيث تعيش المنظمات اليوم عصر الاستراتيجيات التي تبذل فيها أقصى ما لديها من طاقة الفكر والعمل للتنسيق بين متطلبات العملية الإدارية واستراتيجيات التطوير والابتكار.

حيث أن الاتجاه الجديد للمنظمات اليوم يجب أن يتم على أساس منهجي وعلمي يتخذ من البحوث والدراسات والتطوير وتكنولوجيا المعلومات والاتصالات وسائل أساسية بهدف الوصول إلى الحقيقة الموضوعية والهامة، والتي تقوم على ابتكار الطرق والوسائل والتكنولوجيات التي تساعد البنوك على البقاء والتطور والاستمرار.

وتسعى المنظمات إلى تطوير تكنولوجياتها وإلى الابتكار وكيفية إدارته في بيئة تتصف بالصراع من أجل النمو والبقاء، لهذا على المنظمات التكيف والتجاوب مع بيئتها خصوصا وإن إدارة الابتكار لا تلقى الاهتمام الكافي من قبل إدارات أغلبية المنظمات مما يؤدي إلى هدر في الموارد وارتكاب أخطاء باهظة الثمن.

إن الرهان الاستراتيجي هو تغيير جذري وعميق لتحويل المنظمة، وتحقيق النمو وخلق منظمة جديدة، وحتى يكون هناك رهان استراتيجي يجب أن يكون هناك دعم كامل من الإدارة العليا ومجلس الإدارة، ولا

## المقدمة العامة

يمكن للرهان الاستراتيجي أن ينجح إلا إذا كان للإدارة العليا ومجلس الإدارة الثقة والقدرة على التحمل للحفاظ عليه وهذا يمكن أن يأخذ سنوات عديدة.

### أولاً: إشكالية الدراسة:

إن التطورات المتسارعة التي يشهدها العصر الحالي جعلت البنوك تعمل في بيئات متغيرة غير مستقرة، الأمر الذي جعل البنوك أمام رهانات استراتيجية والتي تتطلب تغييراً جذرياً وعميقاً لتحويلها، وتحقيق النمو وخلق بنك جديد، مما دفع القائمين في هذا المجال إلى ضرورة الاهتمام المتزايد بالتطوير التكنولوجي وإدارة الابتكار لتحقيق أهداف البنك الاستراتيجية، إلا أن الملاحظ هو ضعف في إدراك البنوك لتحدياتها وإيجاد أساليب إدارتها، مما كان له الأثر في تحقيقها للأهداف الاستراتيجية. حيث جاءت هذه الدراسة مركزة على هذه الإشكالية:

### فيما تتمثل الرهانات الاستراتيجية للتطوير التكنولوجي وإدارة الابتكار؟

وبالتالي تنتفع منها التساؤلات التالية:

- هل تتباين البنوك محل الدراسة في تطوير التكنولوجيا وإدارة الابتكار وتحقيق أهدافها؟
- هل هناك دور مؤثر للتطوير التكنولوجي وإدارة الابتكار في تحقيق الأهداف الاستراتيجية لهذه البنوك؟

### ثانياً: أهمية الدراسة:

تكتسب الدراسة أهمية في ضوء تناولها لأحد المواضيع الحيوية من خلال سعيها لربط التطوير التكنولوجي وإدارة الابتكار بالأهداف الاستراتيجية والتي تسعى جميع المنظمات على اختلاف أنواعها الوصول إليها وتعظيمها.

وتتجلى أهمية هذه الدراسة من خلال استخدام الأدوات الوصفية والكمية المتعلقة بالتطوير التكنولوجي وإدارة الابتكار مروراً بأبعاد الأهداف الاستراتيجية للبنوك محل الدراسة.

كما تظهر أهمية الدراسة كذلك نتيجة الاهتمام بقطاع حيوي وهو القطاع البنكي والسعي لوضع أسس استراتيجية للارتقاء به.

### ثالثا: أهداف الدراسة:

تهدف هذه الدراسة إلى تحقيق عدد من الأهداف:

- تحليل التطوير التكنولوجي وإدارة الابتكار.
- تحليل الأهداف الاستراتيجية للبنوك.
- تحديد مجموعة البنوك المتميزة عن باقي البنوك الأخرى.
- اختبار فرضية الدراسة من حيث قبولها أو رفضها من خلال نتائج تحليل الدراسة والاستبانة، وتحليل البيانات المالية، والوصول إلى استنتاجات يمكن أن تدفع باحثين آخرين للقيام بدراسات مماثلة.

### رابعا: فرضية الدراسة:

على ضوء أهمية الدراسة وتحقيقا لأهدافها، اعتمدت الدراسة الفرضية الرئيسية التالية:

للتطوير التكنولوجي وإدارة الابتكار دور مؤثر في تحديد الأهداف الاستراتيجية للبنوك، وتتفرع منها الفرضيات الفرعية التالية:

- للتطوير التكنولوجي وإدارة الابتكار دور مؤثر في تحديد الربحية (العائد على الاستثمار).
- للتطوير التكنولوجي وإدارة الابتكار دور مؤثر في تحديد الحصة السوقية للبنوك.
- للتطوير التكنولوجي وإدارة الابتكار دور مؤثر في قياس رضا الزبائن.

### خامسا: نموذج الدراسة:

أ- المتغير المستقل وهو:

التطوير التكنولوجي وإدارة الابتكار

ب- المتغير التابع وهو:

الأهداف الاستراتيجية، وبدوره يتفرع إلى الأبعاد التالية:

- الربحية (العائد على الاستثمار).

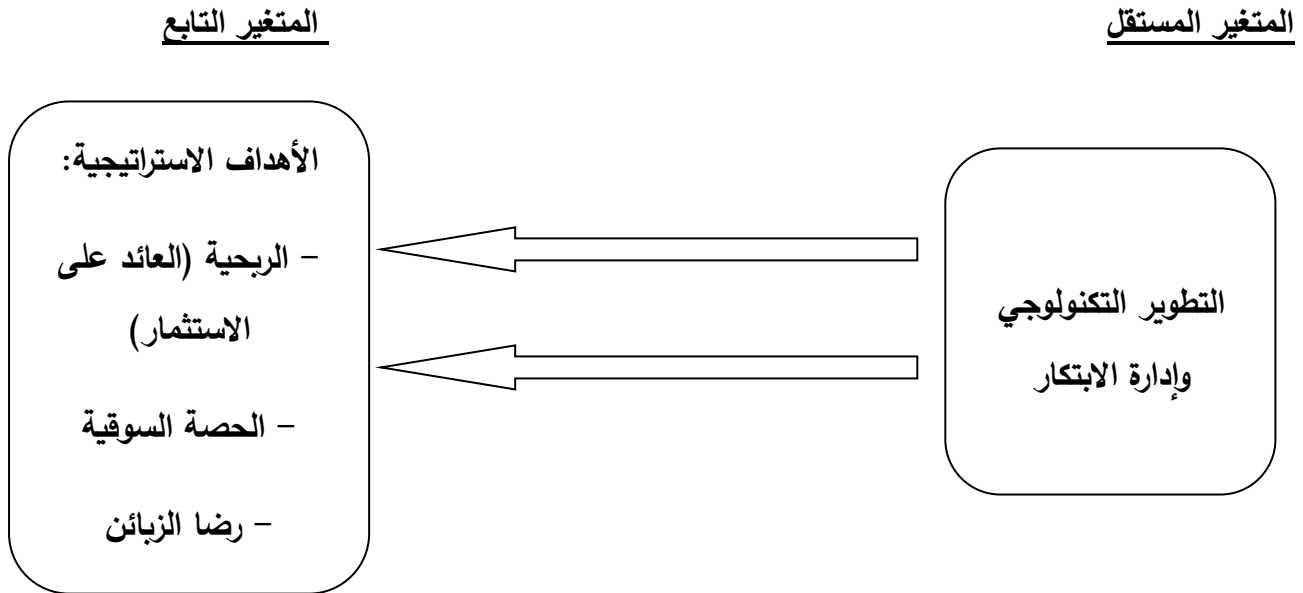


- الحصّة السوقية.

- رضا الزبائن.

ويوضح الشكل التالي النموذج الفرضي للدراسة:

الشكل رقم (أ): نموذج الدراسة



سادسا: منهج الدراسة:

يتمثل أسلوب الدراسة فيما يلي:

1- تكوين الإطار النظري للدراسة عن طريق تجميع المادة العلمية المتعلقة بالموضوع من المصادر الثانوية التالية:

- الكتب العربية والأجنبية.

- الدوريات والنشرات والمقالات.

- الأبحاث المنشورة وغير المنشورة.

- مطبوعات المؤتمرات.

2- القيام بالدراسة الميدانية في البنوك وذلك لتوفير البيانات من المصادر الأولية والتي يستطيع الباحث من خلالها التأكد من صحة الفرضيات، وذلك من خلال:

- المقابلات الشخصية.

- الوثائق والبيانات.

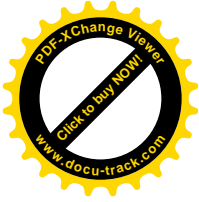
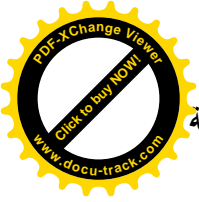
- الاستبانة.

سابعاً: حدود الدراسة:

إن هذه الدراسة محدودة بكمية ونوعية ومدى دقة البيانات التي استطعنا الحصول عليها. وقد تم السعي للوصول إلى المدراء من أجل المساعدة في المساهمة بآرائهم، والتأكيد عليهم بالحفاظ على سرية المعلومات واستخدامها بشكل إجمالي لغرض البحث العلمي فقط للحفاظ على خصوصية البنوك. بالإضافة إلى عدم انفتاح البنوك عينة الدراسة على السوق المالي مما قيد من الوصول إلى هدف الدراسة بشكل كامل، إلا أن هذا الأمر لن يقلل من أهمية النتائج التي تم التوصل إليها.

1- الحدود المكانية:

لقد تم اختيار عينة من البنوك الخاصة النشطة في الجزائر، وعددها ستة (6) وهي بنك المؤسسة العربية المصرفية (ABC)، بنك سوسيتي جنرال (Societe Generale)، بنك بي أن بي باريبا (BNP Paribas)، بنك الخليج العربي (AGB)، بنك البركة (ALBARAKA)، بنك السلام (ALSALAM). وذلك لغرض إجراء الجانب الميداني، وإن هذه البنوك تتمتع بموقع استراتيجي عالي، كما تلعب دورا كبيرا في خدمة الزبائن.



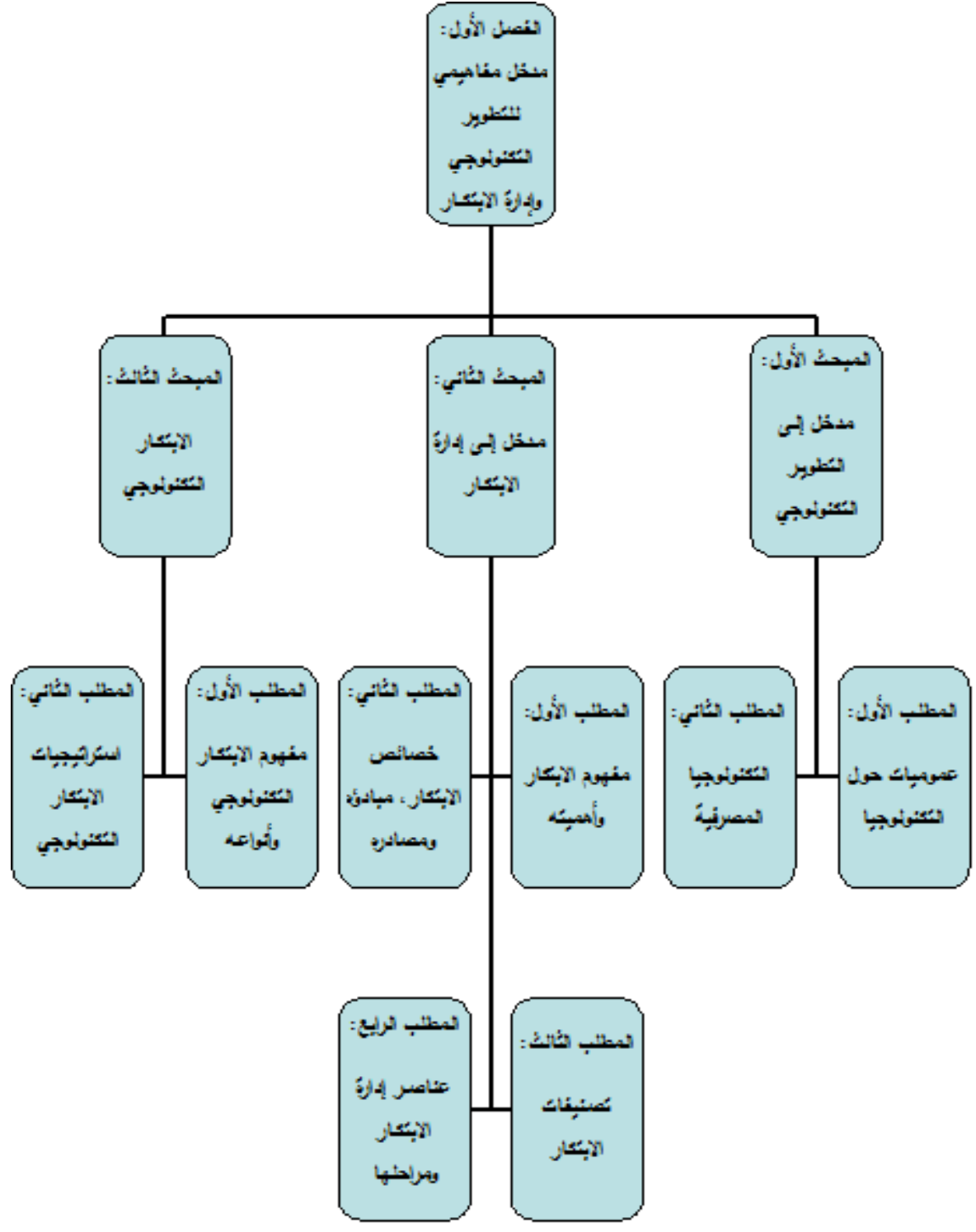
## 2- الحدود الزمانية:

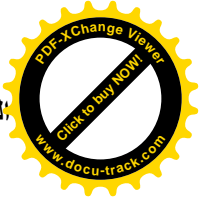
تحددت فترة الدراسة الميدانية بالمدة الزمنية من 23 /10 /2016م إلى 06 /07 /2017م، حيث كانت هذه الفترة كافية لجمع البيانات المالية ولعملية توزيع الاستبانة واسترجاعها بهدف جمع المعلومات وإجراء العديد من المقابلات الشخصية مع مديري عدد من البنوك عينة الدراسة التي وافقت على المشاركة وذلك لجمع المعلومات حول طبيعة العمل وحقيقة النشاطات الإدارية والتنظيمية.

## ثامنا: هيكل الدراسة:

قمنا بتقسيم الدراسة إلى خمسة فصول حيث تطرقنا في الفصل الأول إلى مدخل مفاهيمي للتطوير التكنولوجي وإدارة الابتكار والذي تناول مجموعة المفاهيم النظرية لمتغيرات الدراسة، وجاء الفصل الثاني بعنوان التطوير التكنولوجي وإدارة الابتكار - منظور تسييري- ، وتناول الفصل الثالث الأهداف الاستراتيجية للتطوير التكنولوجي وإدارة الابتكار في البنوك، ثم جاء في الفصل الرابع الدراسة الميدانية من دراسات سابقة، صدق وثبات الدراسة وخصائص عينة الدراسة، وفي الفصل الأخير تم تحليل النتائج المتعلقة باستجابات عينة الدراسة واختبار فرضية الدراسة وعرض النتائج والاقتراحات.

الهيكل العام للفصل الأول:





## مقدمة الفصل:

أصبحت ضرورة تطوير المنظمات مطلباً أساسياً اليوم وهذا لن يتم إلا من خلال تطوير التكنولوجيا بشكل مستمر وإدارة فعالة للابتكار، ولفهم هذه الضرورة تم التطرق في هذا الفصل إلى الجانب المفاهيمي الذي يشمل جملة التعاريف الخاصة بمصطلحي التطوير التكنولوجي وإدارة الابتكار، مروراً بأبرز الأسس التي يستند عليها المصطلحين.

ولهذا ارتأينا تقسيم الفصل إلى ثلاث مباحث، بحيث يتناول المبحث الأول مدخلا إلى التطوير التكنولوجي، من تعاريف للتكنولوجيا وتطورها، والتكنولوجيا المصرفية، ثم المبحث الثاني الذي يضم كذلك تعاريف للابتكار وأنواعه وخصائصه ومبادئه، وعناصر إدارته ومراحلها،.. أما المبحث الثالث فقد تم التطرق فيه إلى نظرة شاملة عن الابتكار التكنولوجي نظراً لأهميته الكبيرة في المنظمات المعاصرة.

## المبحث الأول: مدخل إلى التطوير التكنولوجي

نظرا لأهمية التكنولوجيا الكبيرة في المنظمات، أصبح لزاما على هذه الأخيرة مواكبتها واستثمارها بالقدر الذي يدر لها عوائد، وقد شهدت التكنولوجيا تطورات مختلفة، كما أنها تتنوع من منظمة لأخرى حسب طبيعة عملها، وبالتالي سوف نتطرق للتكنولوجيا بشكل عام، ثم نتخصص في التكنولوجيا المصرفية أي التكنولوجيا المستخدمة في البنوك.

### المطلب الأول: عموميات حول التكنولوجيا

#### الفرع الأول: مفهوم التكنولوجيا وتطورها

##### أولاً: مفهوم التكنولوجيا

إن التكنولوجيا في بداياتها كانت لا تركز على أسس علمية، بل تتكون التقنية بذاتها فقط. وتطورت التكنولوجيا بدون الاهتمام بالآثار الجانبية لغاية وقت قريب. حيث كانت التكنولوجيا قبل عصر الصناعة مجرد تقنية، وكان التطور التكنولوجي بطيئا، ثم حصل بعد ذلك انسجام تدريجي بين التكنولوجيا والعلم في العصر الصناعي. وازداد هذا الانسجام بعد الحرب العالمية الأولى، وتحول بشكل تدريجي إلى تقارب متكامل، ثم انطلق بعد الحرب العالمية الثانية في عصر الذرة ثم تبعه عصر الفضاء والمعلومات مما نتج عنه تغير وتطور مستمر (هلودة، 1999: ص 17 - 19).

وتعرف التكنولوجيا كما يلي:

##### التعريف الأول:

تعني كلمة تكنولوجيا اصطلاحا الجهد المنظم الذي يهدف لاستخدام نتائج البحث العلمي في تطوير أساليب أداء العمليات الإنتاجية بالمعنى الواسع الذي يشمل الخدمات والأنشطة الإدارية وذلك للتوصل إلى أساليب جديدة، كما تعتبر التقنية الجانب التطبيقي للعلم في مجال الإنتاج (العتيبي، 2015: ص 23).

### التعريف الثاني:

هي جملة من المعارف والخبرات والممارسات التقنية والعلاقات المتبادلة بين الأنظمة الجزئية للعمل، بحيث يساهم تطبيقها في إشباع الحاجات الاقتصادية والاجتماعية سواءا منها الحقيقية أو المتوقعة (الموسوي، 2009: ص 62).

### التعريف الثالث:

تتمثل التكنولوجيا فيما يلي (حمو - زيدان، 2016: ص 86):

- الآلات والمعدات والانتشار التكنولوجي (الجانب المادي للتكنولوجيا).

- استخدام المعرفة المتوفرة لإنتاج السلع والخدمات (الجانب المعرفي للتكنولوجيا).

وبالتالي يمكن تعريفها بأنها الأدوات والأساليب والإجراءات والمعرفة المستخدمة لخلق المنتجات أو الخدمات.

أي أنها كل ما هو مخترع من آلات ومعدات وكذلك فرصة للأفراد لاستخدام المعرفة المتوفرة من أجل تطوير قدراتهم العملية.

### ثانيا: مراحل التطور التكنولوجي:

تعد التكنولوجيا رصيد المعرفة الذي يسمح بإدخال آليات ومعدات وعمليات وخدمات مصرفية جديدة ومحسنة. وإن استخدام التكنولوجيا في العمل المصرفي قد مر بست مراحل تمثلت في الآتي (الشمري - العبد اللات، 2008: ص 25-26-27):

1- مرحلة الدخول: وهي المرحلة التي دخلت فيها التكنولوجيا إلى أعمال البنوك بغرض إيجاد حلول للأعمال المكتبية الخلفية.

2- مرحلة تعميم الوعي بالتكنولوجيا: وهي المرحلة التي بدأت بتعميم الوعي بالتكنولوجيا على جميع العاملين بالبنك من خلال برامج تدريب تغلب عليها التقنية على حساب المعرفة بالأعمال.

3- مرحلة دخول الاتصالات والتقديم الفوري لخدمات الزبائن: وتميزت بالتكاليف العالية، حيث بدأ اهتمام الإدارة العليا بالتكنولوجيا.

4- مرحلة ضبط أو السيطرة على التكاليف: وهي مرحلة ضبط الاستثمار في التكنولوجيا.

5- مرحلة اعتبار التكنولوجيا أحد أصول البنك: وهذا يعني أن يحصل من خلاله على مردود مثل باقي الأصول الأخرى، وهنا قد بدأ ما يطلق عليه بإدارة التكنولوجيا.

6- مرحلة اعتبار التكنولوجيا عملا ضمن أعمال البنك: وهي المرحلة التي بدأت فيها الإدارة الإستراتيجية للتكنولوجيا.

وفي ظل الإدارة الإستراتيجية للتكنولوجيا المصرفية، هناك عناصر لا بد من التأكيد عليها، ومن أهمها:

- الاعتماد المتنامي على الركائز الإلكترونية لتلبية احتياجات الزبائن من الخدمات المصرفية الإلكترونية.

- تصاعد أهمية التكنولوجيا في مراقبة سير الأعمال والرقابة الداخلية.

- معايير بازل التي تهتم بمخاطر التشغيل، وأهمية الإدارة الإستراتيجية لمخاطر التكنولوجيا المصرفية لمنع أي تأثير سلبي على البنوك.

- تصاعد أهمية الخدمات المصرفية بالتجزئة (Retail Banking) كميدان أساسي من أعمال البنوك ومصدر مهم لزيادة ربحيته.

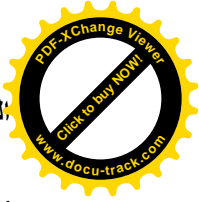
وتشكل التكنولوجيا (بما مرت به من مراحل) تحديا للإدارة عموما وللإدارة الإستراتيجية خصوصا، بدأ في

ظل نتاج ثورة تكنولوجيا المعلومات والاتصالات ولبيلغ هذا التحدي ذروته مع انتشار الإنترنت، وفي

الوقت نفسه تعد التكنولوجيا فرصة كبيرة أمام البنوك لتحقيق إنجازاتها لإحداث تغييرات جذرية في الإدارة

وتحقيق أهدافها الإستراتيجية العليا (طالب- الغزالي، 2009: ص 48).





أما تكنولوجيا المعلومات فيمكن حصر مراحل تطورها فيما يلي (البرزنجي - جمعة، 2014: ص 11-12):

**المرحلة الأولى:** تتمثل في اختراع الكتابة المسمارية، ثم الكتابة التصويرية ثم أنواع الكتابة الأخرى المختلفة.

**المرحلة الثانية:** تتجسد في اختراع الطباعة انطلاقاً من الحجرية الثابتة ثم بالحروف المعدنية الثابتة ثم الطباعة المعدنية المتحركة.

**المرحلة الثالثة:** تتمثل في ثورة المعلومات والاتصالات، انطلاقاً من اختراع الطباعة ومختلف أنواع مصادر المعلومات السمعية والمرئية، واختراع الحاسوب، وعملية الامتزاج بين تكنولوجيا المعلومات وتكنولوجيا الاتصالات، وصولاً إلى الشبكات المعلوماتية.

**المرحلة الرابعة:** وتمتد من أوائل محاولات بناء الحاسوب والأجيال الأولى للحاسبات، وبدايات عمليات تناقل المعلومات عبر الأقمار الصناعية، والجيل الثاني للحاسبات، ومرحل مخرجات الحواسيب الصغيرة (Computer Output Microforms).

**المرحلة الخامسة:** المرحلة الحديثة للتطورات التكنولوجية: وتقسّم هذه المرحلة على ثلاثة أقسام تتميز كلها بمرحلة الحدث وهي:

- **مرحلة تبدأ بالجيل الثالث للحواسيب:** وتتجسد في بناء النظم المحلية والتي تسمى الدوائر الالكترونية المتكاملة.

- **مرحلة تبدأ بالجيل الرابع للحواسيب:** وتتصف هذه المرحلة بالتطورات الكبيرة في المكونات المادية والبرمجيات والمعالجات المصغرة ونظم البحث بالاتصال المباشر.

- مرحلة تبدأ بالجيل الخامس للحواسيب: وتتميز هذه المرحلة بظهور الحواسيب المصغرة، ونظم الأقراص المضغوطة، بالإضافة إلى ظهور الأنترنت، وغيرها من التطورات.

ويمكن تلخيص ملامح تكنولوجيا المعلومات والاتصالات ابتداء من سنة 1950م كما يلي:

- الفترة ما بين 1950 إلى 1960: اتصفت هذه الفترة بظهور الحواسيب الآلية وظهور الطباعة بأنواعها المختلفة وتطوراتها، وتتميز بسرعة عالية في معالجة وتشغيل البيانات، إلا أنها لم تحض بالاهتمام الكبير في أعمال المنظمات بسبب ارتفاع تكاليفها، وقلة الموارد البشرية المتخصصة، بالإضافة إلى محدودية البرامج التطبيقية.

- الفترة ما بين 1970 إلى 1980: تميزت بسرعة الحواسيب وزيادة إمكانياتها، حيث ظهرت نظم التشغيل وأنظمة معالجة المعلومات، واهتمام منظمات الأعمال بها، وظهور نظم المعلومات الإدارية التي ساعدت على رفع مستوى الأداء وتحسين الإنتاج والجودة والقدرة والإمكانيات الكبيرة في التنافس.

- الفترة ما بين 1980 إلى 1995: تطورت تكنولوجيا المعلومات بشكل كبير في هذه الفترة، واعتمدت على الشبكات المحلية، وأنظمة الاتصالات التي ساعدت في تبادل المعلومات، بالإضافة إلى تطور أتمتة المكاتب.

- الفترة ما بعد 1995 إلى الوقت الحالي: تطورت تكنولوجيا المعلومات بشكل كبير وخصوصا في مجال الأجهزة والبرمجيات ونظم الاتصالات والشبكات، كما تميزت تطبيقات الحاسوب بتحليل المشاكل ووضع الحلول والتطبيقات المعقدة كنظم دعم القرار، ونظم المعلومات التنفيذية، والنظم الخبيرة، والشبكات العصبية الصناعية،...

إن المنظمات ذات التكنولوجيا العالية تساهم في البحث والتطوير بشكل واسع، وتواجه المنظمات مجموعة من المعوقات خلال عملية تحديدها ومعرفتها لتأثير التغيرات التكنولوجية، يمكن تلخيصها فيما يلي (جواد، 2010: ص 192):

- قدرة الأفراد ومستوى ذكائهم في المنظمات ذات التكنولوجيا العالية.
- قدرة المنظمة على استيعاب التكنولوجيا الجديدة والتي تغير من العمليات الإدارية، كاستخدام تكنولوجيا المعلومات والاتصالات.
- من الصعب استيعاب الانتشار العلمي (Scientific Break Through)، وذلك بسبب الطبيعة المتغيرة للتكنولوجيا.
- قد تواجه المنظمات مشكلة تحديد المستقبل المجهول مهما كان لها خبرة واسعة، لأن التكنولوجيا في تغير دائم، وبالتالي فإن تكنولوجيا الغد سوف تكون مختلفة عن تكنولوجيا اليوم.

#### الفرع الثاني: نقل التكنولوجيا:

إن نقل التكنولوجيا سيبقى من بين الأهداف الأساسية للدول التي تسعى للتطور والتنمية بالتحديد، فالتكنولوجيا الحديثة هي أقصر الطرق للتنمية والازدهار للانتقال من التبعية إلى التطوير وإطلاق الطاقات الابتكارية في مختلف مجالات العلم والمعرفة.

وفي ظل الانفتاح الاقتصادي، تزداد المنافسة ويصبح امتلاك التكنولوجيا المتطورة إنتاجا وتطويرا واستخداما عنصرا ضروريا في القدرة على التطوير (المسيري، 2013: ص 221).

ويجب التفريق بين نوعين من نقل التكنولوجيا، النوع الأول هو النقل الداخلي وهو الذي يتم داخل المنظمة كالنقل داخل شركة متعددة الجنسيات من الشركة الأم إلى فروعها المنتشرة في أماكن متفرقة من العالم، أو فيما بين هذه الفروع ويطلق على هذا النوع بالنقل الداخلي للتكنولوجيا لأنه ليس عبارة عن نقل حقيقي للتكنولوجيا، بل تبقى هذه الأخيرة في يد الشركة وتحت سيطرتها ولا تخرج منها.

أما النوع الثاني يسمى النقل الخارجي للتكنولوجيا وهو الذي يكون بين المنظمة الناقلة ومنظمة أخرى مستقلة عنها وتعد عقود الترخيص الصناعي هي الوسيلة الأساسية لنقل التكنولوجيا من هذا النوع (الصغير، 2004: ص 2).

ويمكن تعريف نقل التكنولوجيا بأنه نقل وسائل إنتاج منتجات معينة والتدريب على تشغيلها وتسويق المنتجات من خلال عقد ترخيص يتمثل في سند قانوني يتم فيه تحديد النشاطات التي تتعلق بالإنتاج والأسواق المتاحة وطرق تأمين المواد المتوفرة (سلمان، 2017: ص 53).

كما تجدر الإشارة إلى أن هناك فرقا بين نقل وتوطين التكنولوجيا أو ما يعرف باكتساب التكنولوجيا، حيث تعني هذه الأخيرة نقل وتوطين وتوليد التكنولوجيا محليا. وبالتالي فإن توطين التكنولوجيا يكون عندما يكون المختصون المحليون (الوطنيون) مستوعبين لعمليات الإنتاج وخصائص المواد المستخدمة وقادرين على تطويرها (سلمان، 2017: ص 53). وهذا يكون من خلال ثلاث مراحل هي النقل بالاستخدام، النقل بالتقليد والنقل الابتكاري، وذلك من خلال توفر شرطين هما مناسبة التكنولوجيا المنقولة للمجتمع الناقل، وأن تكون التكنولوجيا المنقولة غير متخلفة عن التكنولوجيا العالمية (عزب، 2011: ص 102).

إلا أنه يجب على اقتصاديات الدول وخصوصا الدول النامية العمل على إنتاج التكنولوجيا وتطويرها، وليس فقط الاعتماد على استيرادها واستعمالها (سلمان، 2017: ص 47).

وفيما يلي توضيح للفرق بين توطين وتوليد التكنولوجيا (خليل - نور الدين، 2006: ص 611):

- **توطين التكنولوجيا:** وتعني حياة التكنولوجيا والاكتساب التدريجي للخبرات والمهارات الجديدة. حيث يعتبر التوطين عملية تراكمية تمتد لفترات زمنية طويلة نسبيا يتم من خلالها تفاعل نشط وديناميكي بين التعلم من خلال الممارسة وتعزيز ذلك بالمعارف والخبرات المستوردة.

- **توليد التكنولوجيا:** وتعد أعلى مراتب التعليم، وهي عملية معقدة تتم كالتالي:

- تحديد مشكلة أو احتياج فرصة.

- اختراع باكتشاف منتج جديد أو طريقة أو عملية جديدة.

- البحث والتطوير الهندسي والتسويقي والإداري المكثف.

- التطبيق العملي والتجاري الواسع للتكنولوجيا الجديدة.

أما عقود نقل التكنولوجيا فهي عملية نقل معلومات لاستخدامها في إنتاج مختلف المنتجات أو في تقديم الخدمات، وكذلك عملية توريد وتشغيل الأجهزة الضرورية لعملية الإنتاج. كما قد يشمل عقد نقل التكنولوجيا على حقوق الملكية الصناعية كالنماذج الصناعية وحقوق الاختراعات، أما ما يخص العلامات التجارية فلا يعتبر ضمن نقل التكنولوجيا (الصغير، 2004: ص 3).

**المطلب الثاني: التكنولوجيا المصرفية:**

**الفرع الأول: ماهية التكنولوجيا المصرفية:**

**أولاً: مفهوم التكنولوجيا المصرفية**

لقد شهد الفكر المصرفي ثورة واسعة النطاق نتيجة ما يمكن أن يطلق عليه حدث القرن الواحد والعشرين من المنظور المصرفي وذلك نتيجة الثورة الهائلة في مجال تكنولوجيا المعلومات، Information technology وتكنولوجيا الاتصالات Communication technology وتشير اتجاهات التطور التقني في الدول المتقدمة إلى حرص البنوك على الاستفادة من التقدم التكنولوجي في مجال الحاسبات الآلية وصناعة الاتصالات لتوفير الخدمات المصرفية المختلفة عبر كافة الوسائط الإلكترونية. كما أن عمليات التحرير المالي والمصرفي وإزالة القيود والمنافسة الحادة، أدت مجتمعة إلى التعجيل بنشر التكنولوجيا في الأعمال المصرفية. ويعد التطور التكنولوجي من أهم العناصر التي ساهمت في تغيير ملامح الخريطة المصرفية الدولية، حيث ساهم التقدم التكنولوجي في إحداث تغيير جذري في أنماط العمل المصرفي على النحو الذي بات يهدد الشكل التقليدي للبنوك (بريش، 2006: ص 138-139). فالتطورات الحالية والمستقبلية في التكنولوجيا ترسم مستقبلاً يتميز ربما بتغيرات عنيفة حيث أن التكنولوجيا تمثل واحدة من القوى التي تشير إلى حقبة زمنية أخذت تعزز تغييرات وتحديات كبيرة لا مثيل لها وجديدة في عالم الصيرفة. فالتطورات المترامنة في التكنولوجيا، وخاصة في حقل الاتصالات، قد أكدت عملية الانتقال من الصيرفة التقليدية إلى مهنة أكثر شمولية لتقديم الخدمات المالية، كما أن التأكيد على أهمية دور المعلومات في الخدمات المصرفية يسمح بدخول منافسين جدد - وخصوصاً المؤسسات غير المصرفية - إلى الأسواق المصرفية، كما أنها توفر إمكانيات متقدمة لإدخال عمليات تطوير خدمات جديدة، وبذلك سيزداد الطلب على استخدام تكنولوجيا المعلومات نتيجة للمنافسة (مولينو، 1994:

ص 179-183). إذ أن التطورات الحاضرة والمرتبقة تؤكد أن العالم آخذ في الاعتماد المتزايد على عامل تكنولوجيا المعلوماتية الذي أخذ يتفوق على الوسائل التقليدية الأخرى، وهناك شبه إجماع على أن اقتصاد القرن المقبل سيبنى إلى حد كبير على تكنولوجيا المعلوماتية (اتحاد المصارف العربية، 1997: ص 175).

وتمثل تكنولوجيا المعلومات انطلاقة واسعة من القدرات والمكونات والعناصر المختلفة في تخزين ومعالجة البيانات واسترجاع وتوزيع المعلومات، بالإضافة إلى دورها في تأمين المعرفة المطلوبة التي هي صناعة امتزاج النظم المحاسبية، وشبكات الاتصال والمعرفة التكنولوجية (الشمري- العبد اللات، 2008: ص 19-20). وتتمثل أهم خصائص تكنولوجيا المعلومات في تقليص المسافات، تقليص الوقت، انقسام المهام الفكرية مع الآلة، تزايد النظم الشبكية وتطوير البيئة الإلكترونية فكريا (طالب- الغزالي، 2009: ص 48-53-54).

وإن تكنولوجيا المعلومات والاتصالات ومختلف التغيرات التكنولوجية قد وضعت أسسا لاقتصاد جديد مبني على التنافس في التقدم العلمي والتكنولوجي، وهو بحاجة إلى تغيرات جذرية في البنية الاقتصادية (سلمان، 2017: ص 48).

ويمكن تعريف التكنولوجيا المصرفية بأنها رصيد المعرفة الذي يسمح بإدخال آلات وعمليات وخدمات مصرفية جديدة ثم تحسينها، وبالتالي فإن مصطلح التكنولوجيا في مجال البنوك يشمل التكنولوجيا الثقيلة التي تضم الآلات والبرامج والمعدات المصرفية، كما يشمل كذلك التكنولوجيا الخفيفة وتشمل المعرفة والإدارة والتسويق المصرفي والمعلومات (الأسرج، 2014: ص 193).

وسمحت التكنولوجيا المصرفية للعاملين في القطاع المالي والمصرفي بإضافة خدمات جديدة استفادت منها البنوك والمنظمات المالية في كسب رضا الزبائن وتحقيق الأرباح وازدياد عدد المتعاملين معها. مما دفع بالبنوك وغيرها من المنظمات المالية إلى اعتماد استراتيجيات للابتكار من أجل تقديم كل ما هو جديد من خدمات ووسائل وتقنيات حديثة (كافي، 2011: ص 312).

## ثانياً: خصائص التكنولوجيا المصرفية:

تتمثل أهم خصائص التكنولوجيا في المجال المصرفي فيما يلي (حمو- زيدان، 2016: ص 87):

- أنها مجموعة من المعارف والمهارات والأساليب المصرفية.
- أن تلك المعارف والمهارات والأساليب قابلة للاستفادة منها بالتطبيق العملي في البنوك.
- أن التكنولوجيا بمختلف مفاهيمها ليست هدفاً بحد ذاتها، إنما هي وسيلة في يد البنك لتحقيق أهدافه وغاياته.
- أن المجال الرئيسي لتطبيق التكنولوجيا هو الخدمة المصرفية.
- يشمل تطبيق التكنولوجيا مجال أداء الخدمة المصرفية والأساليب الإدارية.

## الفرع الثاني: أشكال التكنولوجيا المصرفية:

### أولاً: تبني مفهوم الصيرفة الإلكترونية:

لم تقف البنوك مكتوفة الأيدي أمام التطور التكنولوجي المتسارع، بل واكبت هذا التطور وبدأت في استعمال الوسائل والأنظمة الإلكترونية (شافبي، 2007: ص 119). حيث عرفت الصناعة المصرفية تطبيق نظم ووسائل جديدة حققت السرعة في الاستعادة القصوى مما تتيحه التكنولوجيا الحديثة، وتمثلت أساساً في الاستخدام الواسع لوسائل الدفع والسداد الإلكترونية.

كانت البنوك في الماضي عبارة عن محال صغيرة، يودع فيها التجار ما يمتلكونه من ذهب أو فضة إلى أن وصلت إلى ما هي عليه. ومع التطورات بدأت تلك البنوك في تطوير ما تقدمه من خدمات إلى زبائنها بدءاً بآلات الصرف الآلي التي تسمح للزبون بسحب مبلغ من المال من رصيده لدى هذا البنك، ثم تطور الأمر وبدأت تلك الآلات في تقديم كشف حساب للزبون برصيده في البنك، وإيداع ما يرغب من النقود عبر تلك الآلات، وهكذا تطور الأمر إلى ما يسمى بالبنوك الإلكترونية (الجنبيهي- الجنبيهي، 2006، ص 9).

ويعرف البنك الإلكتروني بأنه "منظمة مالية شبكية تؤدي خدماتها باستخدام الأساليب الإلكترونية والتي يعد الإنترنت من أهم أشكالها، ويمكن الحصول على خدماتها عن طريق الضغط على مجموعة أزرار في الكمبيوتر من أي مكان". وقد أدى هذه النوع من البنوك إلى تغيير المفهوم التقليدي للبنك، وكذلك تغيير

نوعية الخدمات التقليدية التي تقدمها البنوك وطبيعة تقديمها، بل إنه غير كذلك المفهوم التقليدي للنقود والمتعارف عليه. كما ألغى عبارة شهيرة كان يرددتها الزبائن وهي "أنا ذاهب إلى البنك"، لأن عنوان البنك الإلكتروني هو عبارة عن رقم مخزن في ذاكرة هاتف الزبون يتصل به من خلال هذا الرقم، أو عبارة عن عنوان إلكتروني على شبكة الإنترنت العالمية (رضوان، 1999: ص 62).

كما يمكن تعريف البنوك الإلكترونية بأنها النظام الذي يتيح للزبون الوصول إلى حساباته أو الحصول على الخدمة المصرفية من خلال شبكة معلومات مرتبطة بجهاز كمبيوتر الزبون أو أية وسيلة أخرى (الشمري- عبد اللات، 2008: ص 29).

### 1- القنوات الإلكترونية كإستراتيجية لتطوير الخدمات المصرفية:

إن التحدي الحقيقي لبنوك المستقبل هو إدماج وتوحيد وتكامل القنوات المتعددة وذلك لتطوير العلاقة بينها وبين زبائنها، بحيث يجب أن يكون لكل بنك سياسة قنوات متعددة خاصة به، ومطابقة لوضعه الإستراتيجي، وإن هذه القنوات ستعتمد على الإستراتيجية المتبعة من قبل كل بنك، موقع البنك وكذا موارده البشرية (Cohen, 2001 : p 4)، وتتمثل إستراتيجية تعدد القنوات في قيام البنك بإتاحة الخيار الكامل للزبائن، وذلك من خلال عرض وتقديم كافة الخدمات عبر جميع القنوات (الصراف الآلي، نقاط البيع، الخدمات المالية عن بعد،...) (Capiez, 2011 : p 5). إنه من المفيد أن تتخذ البنوك ضمن إستراتيجياتها للمستقبل مجموعة من القنوات الخاصة بها وخصوصا القنوات الإلكترونية وتطويرها باستمرار، مما يؤدي إلى تسهيل طبيعة العمل المصرفي، وكذلك تخفيف واختصار الخطوات التي كان يقوم بها الزبائن. وإن تكوين البنك لشبكة من القنوات الإلكترونية الخاصة به من المنتظر أن يشكل قاعدة أساسية لتطوير العلاقة مع الزبائن وبالتالي العبور إلى عالم وجيل جديد من العمل المصرفي في المستقبل، ومن أهم القنوات الإلكترونية ما يلي (قاحوش، 2000: ص 32):

- **الإنترنت المصرفي\***: يعرف العمل المصرفي عبر الإنترنت بأنه ذلك العمل الذي تكون فيه الإنترنت وسيلة الاتصال بين البنك والزبون، وبمساعدة نظم أخرى، يصبح زبون البنك قادرا على الاستفادة من

---

\* قام بنك وان (Bank one) بإنشاء بنك مستقل عبر الإنترنت أسماه وينج سبان بنك دوت كوم Wingspan Bank.com ، حيث عمل هذا البنك الجديد بشكل منفصل تماما عن بنك وان بحيث يكون الوصول ممكنا إليه عن طريق الإنترنت فقط، وكان بنك وان هو الوحيد الذي استخدم إستراتيجية إنشاء بنك مستقل تماما عبر الإنترنت يمكنه أن يفصل تماما عن بنك وان Bank one ، بل ويمكنه أيضا أن يتنافس مع بنك وان في بعض المجالات. على الرغم من أن بعض البنوك الأخرى قامت هي أيضا بإنشاء فروع لها عبر الإنترنت تسمح للزبائن بسداد الفواتير وإجراء بعض الأعمال المصرفية عبر الإنترنت. (أنظر توسون- ستریکلاند، 2006: ص 56).



الخدمات المصرفية المختلفة\* من خلال جهاز الكمبيوتر الشخصي الموجود لدى الزبون، يسمى بالمضيف (Host)، أو من خلال استخدام أي مضيف آخر، ويتم ذلك عن بعد، ودون الحاجة إلى اتصال مباشر مع الكادر البشري للبنك.

وإن انتشار شبكة الإنترنت قد أتاح للبنوك إمكانية تقديم خدمات الصرف المنزلي (Home Banking)، حيث أنها قد توسعت في إنشاء مواقع لها على شبكة الإنترنت بدلا من إنشاء المقار الجديدة لها. وتتيح هذه المواقع إمكانية توفير الخدمات المصرفية لكل زبائنها، بالإضافة إلى تحقيق الفعالية في عمليات التسويق للخدمات المالية حتى في المناطق البعيدة والنائية والتي لا تتوفر لهذه البنوك فروعها فيها، والعديد من الخدمات الأخرى.

وإن الخدمات المصرفية المعروضة على الإنترنت هي نفسها الموجودة على مستوى الوكالات المصرفية، إلا أن الفرق هو أن مستخدمي الإنترنت يوفرون على أنفسهم مشوار الذهاب إلى البنك، إذ على مستخدم الإنترنت فقط إثبات هويته الشخصية وذلك من خلال إدخال رمز الزبون، بالإضافة إلى رمز شخصي يقوم باختياره، وبالتالي يمكنه الاستشارة حول كافة التفاصيل المتعلقة بعمليات الحساب الجاري، القيام بتحويل ما، طلب دفتر شيكات، إرسال بريد إلكتروني إلى المكلف بإدارة حسابه وغيرها من الخدمات المصرفية (Béguin- Arnaud, 2008 : p 166).

- **الهاتف المصرفي:** لقد قامت البنوك بإنشاء خدمة الهاتف المصرفي كخدمة يتم تأديتها لمدة 24 ساعة يوميا، وخلال الإجازات والعطلات الرسمية (غنيم، 2007: ص 96- 97- 98). إذ يمكن تنفيذ بعض العمليات المصرفية إلكترونيا بواسطة الهاتف الثابت أو الخليوي، الذي يتيح الحصول على العديد من الخدمات المصرفية والمالية، كالمعلومات عن الأرصدة والحسابات وتوجيه معلومات للبنك لتنفيذ بعض العمليات في أوقات معينة. حيث يستطيع الزبون الاتصال عبر الهاتف بمركز الاتصال (Call Center) الموجود لدى البنك للحصول على بعض المعلومات أو الخدمات\*\* عن طريق موظف مدرب في مجال خدمة الزبائن يرد على قائمة كبيرة من الطلبات (شافي، 2007: ص 125).

\* إن أول بنك قام بتقديم الخدمات لزبائنه عبر الإنترنت هو بنك " ولس فارجو " في عام 1990م، والذي يقع مقره في ولاية كاليفورنيا في الولايات المتحدة. (أنظر شلهوب، 2007: ص 341).

\*\* يطلق البعض على هذه الخدمات بخدمات البنك الناطق ( Voice Bank )، بحيث يعد نظاما آليا يجيب على استفسارات الزبائن هاتفيا باستعمال رموز معينة. (أنظر إسماعيل- الطرد، 2006: ص 214).

كما يطلق على تقديم الخدمات المصرفية الإلكترونية للزبون عبر هاتفه الخليوي المعتمد للخدمة ( Wap enabled) بالبنك الخليوي (Mobile Bank) والذي تتطلب خدماته هاتف خليوي (Wap enabled)، اشتراك الزبائن بخط (Data Line) من خلال شركة الاتصالات الخليوية، بطاقة فيزا إلكترون ورقم سري للدخول إلى الخدمة وإنزال (Profile) الخاص بالبنك على الجهاز الخليوي إما من خلال البروشور الخاص بالخدمة، أو من خلال الاتصال مع شركة الاتصالات الخليوية (الشمري- عبد اللات، 2008: ص 64-65).

- **الصيرفة عبر التلفزيون:** لقد تم تطوير التلفزيون ليتيح التراسل من قبل المشترك لمقدمي خدمة الإرسال، وأصبح يعرف بالتلفزيون التخطابي (Inter Active TV) ( id TV ) (سفر، 2008: ص 38)، وهناك من يطلق عليه بالتلفاز الرقمي التفاعلي (Inter Active Digital Television)، وهو يعد من القنوات التي تمكن البنوك من الوصول إلى زبائنها وعرض خدماتها عليهم من خلالها. ويقول السيد (McGinn) "بينما تقوم الإنترنت بخدمة هؤلاء الذين تعايشوا معها، فإن العمليات المصرفية عبر التلفاز ستسمح للعائلات ذات الدخل المتوسط أن تتفاعل مع البنوك من خلال تقنية يعرفونها ويفهمونها تماما" (مجلة الدراسات المالية والمصرفية، 2001: ص 4-5)، حيث أن التلفاز الرقمي هو عبارة عن ربط عبر الأقمار الصناعية بين جهاز التلفاز بالمنزل وبين حاسب البنك، وبالتالي يمكن التحول من خلال رقم سري إلى حاسب البنك أو شبكة الإنترنت، وتنفيذ العمليات المطلوبة. وتستخدم فئة ربات البيوت في المنازل التلفاز الرقمي بكثرة خصوصا إذا لم يتوفر لديهم جهاز حاسب (الشمري- عبد اللات، 2008: ص 32). أي أن التلفاز الرقمي هو قناة متاحة لأكبر شريحة من المتعاملين مع البنوك، وذلك لأنهم تعودوا عليها لمدة زمنية طويلة، وبالتالي سهولة تقبلهم المعلومة منها.

- **الصراف الآلي ( Automatic Teller Machine ):** ويعرف اختصارا ATM، وهي تقنية مصرفية حديثة نسبيا. ويعد الصراف الآلي كناية عن آلة مبرمجة تحفظ فيها النقود بطريقة معينة، وتستطيع التعرف على البطاقة الخاصة بها، والسماح بإدخال مبلغ نقدي مغطى في رصيد حساب صاحب البطاقة. وتضم آلة الصراف الآلي جهازي إدخال وهما قارئ البطاقات ولوحة المفاتيح، كما تحتوي آلة الصراف الآلي على أربعة أجهزة إخراج، وهي السماع، وشاشة عرض، وطابعة إيصالات وآلة توزيع للنقد (سفر، 2008: ص 141-145).

تعد الأشكال السابقة من أهم القنوات الإلكترونية، والتي تساعد على ربط العلاقة بين الزبائن والبنوك من أجل استفادة الطرفين، وتضاف إلى تلك القنوات أدوات الدفع الإلكتروني من أنظمة التحويل الإلكتروني وكذا طرق الدفع الإلكترونية بحيث تشكل هذه الأخيرة الوسيلة لوصول الزبون إلى ما يرغبه من خدمات، وتسعى البنوك دائما إلى تطوير هذه الطرق والأدوات لمواكبة الحاضر والاستعداد للمستقبل.

## 2- أدوات (وسائل) الدفع الإلكتروني:

لقد ظهرت التقنيات الحديثة في البنوك في بادئ الأمر على شكل أنظمة للتحويل الإلكتروني ( EFT Systems ) ( Sinkey, 2002 : p 7 )، ومن أهم مكونات هذه الأنظمة ما يلي:

### أ- غرفة المقاصة الإلكترونية (ACH) (Automated Clearing Houses): إن التطور الهائل

في حجم العمل في البنوك قد أدى إلى مضاعفة حجم الشيكات التي يتم تبادلها بين البنوك، لذا ونتيجة هذا التطور السريع، فقد أصبح من الضروري مكننة إجراءات غرفة المقاصة (العلمي، 2003: ص 67)، وهي لا تختلف عن غرفة المقاصة السابقة والمتعارف عليها إلا في أمر واحد هو أن مندوبي البنوك لا يتبادلون الشيكات ذاتها، وإنما يتبادلون المعلومات المدونة على شريط الحاسب الإلكتروني، ويحدث هذا عندما يتوفر للزبائن وحدة إرسال متصلة بالحاسب الإلكتروني للبنك، وما على الزبون إلا أن يرسل تعليماته من خلال وحدة الإرسال، ويتم تسجيل الرسالة على شريط الحاسب والتي بمقتضاها يقوم البنك بتنفيذ المعلومات (هندي، 2006: ص 81).

### ب- نقاط البيع ( Point Of Sale ) : إن نظام نقاط البيع، أو ما يطلق عليه اختصارا نظام (POS)

يمكن الزبائن من تحويل أموالهم إلكترونيا في لحظات قليلة لتسديد مشترياتهم من السلع والخدمات، وذلك من خلال آلات نقاط البيع الإلكترونية، والتي عادة ما تتطلب أن يكون لدى الزبائن بطاقة الخصم الفوري (Debit Card) (Sinkey, 2002 : p 83)، بحيث تتميز هذه البطاقة بأنها لا تتضمن ائتمانا بل يتم خصم قيمة الصفقة من حساب الزبون في البنك في الحال (عبد الخالق، 2006: ص 179 - 180).

وتظهر إلى جانب أنظمة التحويل الإلكتروني السابقة، أنظمة أخرى لها دور هام في المدفوعات الخارجية، وأهمها:

- **نظام السويفت (SWIFT):** وهي اختصار لاسم الشبكة Society For World Wide Interbank Financial Telecommunication، وقد جاءت فكرة نظام السويفت لتقديم خدمة يعتمد عليها في مجال تبادل المعلومات بطريقة سريعة وآلية وبأمان بين المنظمات المالية، وقد نشأت هذه الشبكة في عام 1973م في بلجيكا بواسطة مجموعة من المصرفيين الأوروبيين، وتم توسيع أعضائها سريعا ليشارك في عضويتها والاستفادة منها آلاف البنوك والمنظمات المالية في أغلب دول العالم، وهي منظمة لا تهدف إلى الربح، وتقوم بتقديم خدمات تبادل الرسائل بين الأعضاء على مدار 24 ساعة وطوال أيام السنة. وقد استخدمت شبكة السويفت رمزا خاصا ثابتا لكل عضو في عملية تبادل الرسائل، ويسمى رمز زيون السويفت، وذلك نتيجة لاختلاف أسماء المنظمات المالية مما يؤدي إلى صعوبة كتابة أسمائها في كل مرة يتم فيها إرسال رسالة لها، ويتم توزيع هذه الرموز على الأعضاء عبر كتيب يوزع دوريا ويحتوي على قوائم محدثة برموز وعناوين ومعلومات عن جميع الأعضاء يسمى كتيب مستخدم السويفت، ويتكون رمز زيون السويفت من ثمان خانات بشكل رئيسي (11 مع رقم الفرع)، وينقسم إلى أربع مقاطع (من اليسار لليمين)، بحيث يتكون المقطع الأول من أربع خانات هي عبارة عن رمز البنك، أما المقطع الثاني فيضم خانتين، وهي عبارة عن رمز الدولة، والمقطع الأخير هو عبارة عن ثلاث خانات اختيارية يمكن أن تضم رموز الفرع (شلهوب، 2007: ص 348 - 351 - 352). مثلا البنك الشعبي الجزائري (أو القرض الشعبي الجزائري) (Credit Populaire D`Algerie)، وهنا رمز السويفت هو .CPALDZAL

- **نظام مقاصة المدفوعات بين البنوك (التشيبس) (Chips):** وتعود ملكية هذا النظام وإدارته إلى مجموعة من البنوك وبيوت المقاصة التابعة إلى جمعية مقاصة نيويورك، ويستخدم هذا النظام لحالات الدولار بين البنوك الأمريكية والبنوك الأجنبية مما يسهل المدفوعات الإلكترونية إلى شركات موجودة خارج حدود الولايات المتحدة، وعلى الرغم من أن هذا النظام له دوره الهام في المدفوعات الخارجية، إلا أنه لا يساهم إلا بحجم ضئيل في نظام التحويل الإلكتروني، حيث لا يتعدى عدد الصفقات المائة وخمسين مليون صفقة في السنة (محمود، 2006: ص 204).

### ثانيا: طرق الدفع الإلكتروني:

إن من أهم طرق الدفع الإلكتروني ما يلي:

**1- النقود الإلكترونية (أو النقود الرقمية):** تعد النقود الإلكترونية إحدى الوسائل المستحدثة للتعامل التجاري من خلال شبكة الإنترنت، وتعتمد فكرتها على نفس فكرة استخدام النقود الورقية أو العملات المعدنية، وتتشابه معها في الخصائص والسمات الأساسية، إلا أنها عملة إلكترونية، وليست مصنوعة من الورق أو المعدن. وتشير النقود الإلكترونية إلى سلسلة الأرقام الإلكترونية التي تستخدم للتعبير عن قيم معينة، وقد تصدرها البنوك التقليدية، كما قد تصدرها أيضا البنوك الافتراضية لمودعيها الذين يحصلون عليها على شكل نبضات (Bits) كهرومغناطيسية على البطاقات الذكية أو على الحاسبات الشخصية، ليتم تخزينها على القرص الصلب (Hard Drive)، من أجل استخدامها لتسوية معاملاتهم التي تتم عن طريقه، وهناك شكلان أساسيان للنقود الإلكترونية:

- النقود الإلكترونية الاسمية: وتتضمن وحدة النقد الإلكتروني الخاصة، وبها معلومات تخص هوية جميع الأفراد الذين تداولوها.

- النقود الإلكترونية غير الاسمية: في هذا النوع يتم تداول وحدة النقد دون الإفصاح عن حاملها إلا إذا أنفقها فرد ما أكثر من مرة واحدة (غنيم، 2007: ص 92-93).

**2- الشيكات الإلكترونية:** تستخدم الشيكات الإلكترونية لإتمام عمليات السداد الإلكتروني بين طرفين من خلال وسيط، ولا يختلف ذلك كثيرا عن نظام معالجة الشيكات العادية، فقط في أن الشيكات الإلكترونية يتم توريدها وتبادلها عبر الإنترنت. ويقوم الوسيط بالخصم من حساب الزبون ويضيف إلى حساب التاجر (مجلة الأعمال في دبي، 2003: ص 32)، وفي غالب الأحيان يكون هذا الوسيط بنكا، ويقوم بالوساطة بين البائعين والمشتريين، وذلك راجع إلى أن الأفراد قد اعتادوا على التعامل مع البنوك، ويتقنون فيها إلى حد ما.

وتمثل آلية استخدام الشيك الإلكتروني في أن المشتري حينما يختار السلع التي يريدتها، يقوم بتحرير الشيك بالوسيلة الإلكترونية، ويوقعه إلكترونيا أيضا، ويقوم بإرساله إلى البائع، حيث يقوم هذا الأخير باستلامه وإرساله إلى البنك الذي يوجد فيه حساب كل من البائع والمشتري، وقاعدة البيانات الخاصة بهما، ويقوم البنك بالتحقق من البيانات المدونة في الشيك، وبعد ذلك يقوم بإعلام الطرفين بإتمام الصفقة بينهما (عبد الخالق، 2006: ص 181-182).

**3- المحافظ الإلكترونية:** قد تكون المحفظة الإلكترونية بطاقة ذكية يمكن تثبيتها على الكمبيوتر الشخصي أو تكون قرصا مرنا يمكن إدخاله في فتحة القرص المرن في الكمبيوتر الشخصي ليتم نقل القيمة المالية منه وإليه عبر الإنترنت (سفر، 2008: ص 43)، وهي وسيلة دفع افتراضية تستخدم في سداد المبالغ قليلة القيمة بشكل مباشر أو غير مباشر (غنام، 2007: ص 12).

**4- البطاقات المصرفية:** تعد البطاقات المصرفية مظهرا حديثا من مظاهر تطور شكل ونوعية النقود، وتعرف أيضا باسم النقود البلاستيكية، وذلك لأنها عبارة عن بطاقات بلاستيكية ومغناطيسية (غنيم، 2007: ص 98-99)، ومن أهم أنواعها ما يلي:

- **البطاقات الائتمانية ( Credit Card ):** تعد البطاقات الائتمانية من أكثر أنواع البطاقات انتشارا في العالم، ومن أمثلتها بطاقات الفيزا، والماستر كارد ، وتوجه هذه البطاقات إلى المودعين أو الأفراد الجديرين بالائتمان، حيث يوافق البنك على منح حامل البطاقة حدا من الائتمان على أساس مبيعاته (العرييد، 2001: ص 158).

- **بطاقات الدفع ( Debit Card ) أو ( Payment Card ):** وهي بطاقة دفع بلاستيكية تصدر دون منح الزبون أي تسهيل أو ائتمان، وتستخدم هذه البطاقة في تسديد قيمة المشتريات أو السحب من آلات الصراف الآلي (ATM)، وتقيد هذه المبالغ على حساب الزبون (حامل البطاقة) فور تنفيذه لل عملية، وبالمبلغ المسموح بسحبه فقط (سفر، 2008: ص 92)، ويدعى هذا النوع من البطاقات أيضا ببطاقة الخصم الفوري، والذي يستعمل عند نقاط البيع الإلكتروني والذي تمت الإشارة إليه سابقا.

- **البطاقات المدفوعة مقدما ( Stored Value Card (SVC ):** تكون هذه البطاقات مدفوعة القيمة مقدما أي عند شرائها، ولذلك تسمى أحيانا بالبطاقات مخزنة القيمة، ويتم استخدام هذه البطاقات عند إجراء المعاملات المختلفة، بحيث يتم إدخالها في آلة قارئة لهذه البطاقات، ويتم خصم قيمة المعاملة من القيمة المخزنة عليها، كبطاقة التليفونات على سبيل المثال (عبد الخالق، 2006: ص 180).

- **بطاقات الصرف الشهري ( Charge Cards ):** سميت هذه البطاقات ببطاقات الصرف الشهري، وذلك لأنه يجب على الزبون أن يقوم بالسداد الكامل لها خلال نفس الشهر الذي تم فيه السحب، أي أن فترة الائتمان التي تمنحها هذه البطاقة لا تتجاوز الشهر الواحد (غنيم، 2007: ص 100).

- **البطاقات الذكية ( Smart Cards )**: إن البطاقة الذكية هي بطاقة بلاستيكية تشبه بطاقة الائتمان أو بطاقة الدفع (الخصم الفوري) في الحجم والشكل، ولكن البطاقة الذكية مزودة بمعالج صغير ( Micro processor) وبذاكرة تسمح بتخزين بيانات يمكن استدعاؤها بطريقة منظمة، كما تسمح كذلك بتخزين نقود أو وحدات إلكترونية يمكن استخدامها في تسديد المشتريات من السلع والخدمات. وتسمى هذه البطاقات بالبطاقات الذكية، وذلك لأن تلك الذاكرة المزودة بها ذكية أشبه بالعقل الذي يخزن معلومات متنوعة يمكن استدعاؤها بطريقة منظمة في الوقت المطلوب، بالإضافة إلى أنها تستطيع أن تجري العمليات الحسابية المعقدة، وتحمي نفسها بنفسها، كما أنها لا تعتمد على غيرها أثناء تشغيلها (غنام، 2007: ص 16-18).

من خلال ما سبق، يمكن القول أنه كلما تعددت القنوات الإلكترونية الخاصة بالبنك كلما سهل ذلك الاتصال بزبائنه أكثر. إذ أن أدوات الدفع السابقة الذكر وغيرها في تطور مستمر، لذا على البنوك أن تتكيف معها وتواكبها للارتقاء بالعمل المصرفي، إذ يرى البعض مثلاً أنه يمكن أن تكون البطاقة الائتمانية في المستقبل على شكل ساعة أو خاتم تدمج فيه شريحة تحتوي على سلسلة من المعطيات أو البيانات الخاصة بالزبون، حيث يكتفي هذا الأخير بتمرير ساعته أو خاتمه على الآلات لتنفيذ عملياته.

### الفرع الثالث: الإدارة الاستراتيجية للتكنولوجيا المصرفية:

تعرف الإدارة الاستراتيجية للتكنولوجيا المصرفية بأنها إيجاد طرق وسبل تتيح للبنك إعطاء مردود للتكنولوجيا كأصل من أصول البنك.

وفي هذا الإطار يقوم البنك بمجموعة من الخطوات لتمكينه من إدارة التكنولوجيا المتقدمة ومنها ما يلي (حمو - زيدان، 2016: ص 90):

- تحديد استراتيجية البنك نحو الصيرفة الإلكترونية، وطريقة الارتباط بالزبائن، هل هي من خلال الوسائل الإلكترونية أم من خلال الفروع المصرفية أو من خلالهما معاً، كما يجب أن تكون هناك إعادة هندسة للبنك وعمله، مع ضمان الحفاظ على الزبائن، مع شرح سبب استخدام الوسائل الإلكترونية للزبائن بأنها تهدف إلى تسهيل تعاملاتهم مع البنك.

- الاختيار بين امتلاك البرامج الجاهزة أو تطويرها داخل البنك، وقد أكدت التجارب العالمية أن الطريقة الأكثر كفاءة هي شراؤها، سواء من ناحية تخصيص الموارد أو فترة التسليم أو التكلفة.

- ضرورة معرفة الفرق بين رجال البنوك ورجال التكنولوجيا، بحيث أن البنك ليس قاعة لعرض التكنولوجيا المتطورة، وأن التكنولوجيا ليس هدفاً، إنما وسيلة لتنفيذ البنوك لأعمالها بكل كفاءة وفاعلية.
- التركيز على مدى استعداد الزبائن لمواكبة التغيير التكنولوجي في البنك حيث أن ذلك يتطلب تغيير ثقافة موظفي البنك في خدمتهم للزبائن، وقبول الزبائن لهذا التغيير يعد شرطاً رئيسياً لنجاح البنك في استثماره للتكنولوجيا المتطورة.
- الاحتياط من المخاطر، إذ أن استخدام التكنولوجيا المصرفية لا يخلو من المخاطر، وبالتالي على البنوك أن تحتاط من أن تقع في الخسائر الكبيرة.

#### الفرع الرابع: آثار استخدام التكنولوجيا المصرفية على عمل البنوك:

##### أولاً: مزايا التكنولوجيا المصرفية:

إن استخدام التكنولوجيا الحديثة في البنوك يحقق ما يلي (قاسم- العلي، 2012: ص 308- 309):

- تطوير الخدمات المصرفية الجديدة للأسواق الحالية والمستقبلية.
- تطوير تطبيقات جديدة للخدمات المصرفية الحالية التي تقدمها لزبائنهم.
- تحسين نوعية الخدمات المصرفية.
- تخفيض تكلفة الخدمات المصرفية الموجودة.
- التقليل من الصعوبات التي لها علاقة بتقديم الخدمات المصرفية الإضافية.
- تحسين علاقات البنك مع الزبائن.

##### ثانياً: مخاطر التكنولوجيا المصرفية:

بالرغم من الإيجابيات المترتبة عن التكنولوجيا المصرفية، إلا أن لها مخاطر تم تصنيفها إلى داخلية وخارجية، كما صنفها آخرون إلى مادية وغير مادية، وعموماً يمكن تلخيص هذه المخاطر فيما يلي (كافي، 2011: ص 315- 316):



- خطأ العاملين: ويتمثل في قيامهم بأخطاء على الأنظمة الآلية مما يؤدي إلى إحداث أضرار بالأنظمة المبرمجة والمعلومات.

- الخيانة من قبل العاملين على الأجهزة الالكترونية: وذلك من خلال قيامهم بأعمال تخريبية خصوصا إذا لم تتوفر أجهزة أمنية لحماية للنظم الآلية مما يعرضها للاختراق.

- الاختراق من قبل أشخاص خارجيين: وذلك من خلال اختراق بعض الأشخاص لأنظمة البنوك من أجل السرقة أو القيام بعمليات غير قانونية.

كما قام البعض بتصنيف أكثر شمولية للمخاطر في البنوك التي تستخدم التكنولوجيا وتقدم خدمات الكترونية، وتشمل ما يلي:

#### - المخاطر الإستراتيجية (Strategic Risk):

وهي تلك المخاطر الناجمة عن عدم تبني الإستراتيجيات المناسبة التي تأخذ في اعتبارها كيفية تحقيق المزيج المناسب بين كل من الخدمات المصرفية التقليدية، والإلكترونية، وبما لا يعرض البنك لمزيد من المخاطر، ولا يؤثر على مركزه التنافسي. وتأتي أهمية هذه النوعية من المخاطر من حيث تأثيرها الكبير على مستقبل البنك، ومن حيث العناصر العديدة المكونة لها والتي يحتاج كل منها لضوابط رقابية تتوافق مع ظروف كل بنك، وكل سوق مصرفية.

#### - المخاطر التشغيلية (Operational Risk):

تنشأ مخاطر التشغيل من عدة عوامل أهمها:

- عدم التأمين الكافي للنظم: تنشأ هذه المخاطر عن إمكان اختراق غير المرخص لهم لنظم حسابات البنك بهدف التعرف على المعلومات الخاصة بالزبائن واستغلالها وأحيانا سرقة أرقام البطاقات الائتمانية الخاصة بهم سواءا تم ذلك من خارج البنك أو من العاملين به بما يستلزم توافر إجراءات كافية لكشف وإعاقة ذلك الاختراق.

- عدم ملاءمة تصميم النظم أو إنجاز العمل أو أعمال الصيانة: وهي تنشأ من إخفاق النظم أو عدم كفاءتها كبطء الأداء مثلا، لمواجهة متطلبات المستخدمين وعدم السرعة في حل هذه المشاكل وصيانة

النظم وخاصة إذا زاد الاعتماد على مصادر خارج البنوك لتقديم الدعم الفني بشأن البنية الأساسية اللازمة.

- إساءة الاستخدام من قبل الزبائن: ويكون ذلك نتيجة عدم إحاطة الزبائن بإجراءات التأمين الوقائية، أو بسماعهم لعناصر إجرامية بالدخول إلى حسابات زبائن آخرين أو القيام بعمليات غسل الأموال باستخدام معلوماتهم الشخصية أو قيامهم بعدم إتباع إجراءات التأمين الواجبة.

#### - مخاطر السمعة (Reputational Risk):

وتنشأ مخاطر السمعة في حالة توافر رأي عام سلبي اتجاه البنك والذي قد ينشأ في حال عدم توفر وسائل الحماية الكافية والمؤكدة للبيانات التي يحتفظ بها البنك والخاصة بزبائنه أو وقوع بعض عمليات الاختراق لنظم البنك الإلكترونية واقتحامها من قبل بعض الغرباء أو العاملين في البنك ذاته. الأمر الذي ينجم عنه تراجع عدد الزبائن لدى هذا البنك وبالتالي تقليل الأرباح أو تحقيق خسائر (الجنبيهي- الجنبيهي، 2005: ص 19-20-21-22).

#### - المخاطر القانونية (Legal Risk):

وهي تلك المخاطر الناجمة عن عدم التحديد الواضح للحقوق والالتزامات القانونية الناتجة عن العمليات المصرفية الإلكترونية، لاسيما وأن العديد من وسائل أداء تلك العمليات المصرفية لازالت في طور التطوير (خصوصا في الدول العربية) مثل السجلات والتوقيعات والعقود الإلكترونية، وقواعد إرسال وتلقي السجلات الإلكترونية، والاعتراف بسلطات وقواعد التصديق الإلكتروني، وأحكام السرية والإفصاح، كذلك انتهاك القوانين أو القواعد أو الضوابط المقررة خاصة تلك المتعلقة بمكافحة غسل الأموال.

#### - المخاطر المرتبطة بالعمليات المصرفية التقليدية:

إن لقنوات توزيع الصيرفة الإلكترونية انعكاسات بالنسبة للمخاطر المصرفية التقليدية، إذ أنه في ظل التحول الإلكتروني للعمل المصرفي قد تزداد حدة المخاطر التقليدية ومنها مخاطر الائتمان والسيولة وسعر العائد ومخاطر السوق، فعلى سبيل المثال إن استخدام الإنترنت في منح الائتمان في الداخل والخارج قد يزيد من احتمالات إخفاق بعض الزبائن في سداد التزاماتهم ومن ثم زيادة المخاطر الائتمانية، كذلك فإن أي معلومات سلبية أو غير صحيحة عن البنك يمكن أن تنتقل بسرعة عبر الإنترنت وتحمل زبائنه على سحب ودائعهم بسرعة وهو ما يعرض البنك لزيادة مخاطر السيولة، كما أن صيرفة

الانترنت تعمل على زيادة وحرية حركة الودائع، ومن هنا تظهر أهمية مراقبة البنك لحجم سيولته لرصد التغيرات التي تطرأ على ودائعه وقروضه بشكل مستمر ودقيق (بنك الإسكندرية، 2003: ص 70-71).

### المبحث الثاني: مدخل إلى إدارة الابتكار

إن الابتكار أصبح ضروريا من أجل المنافسة اليوم، حيث يجب على المنظمة أن تكون ابتكارية، وبما أن بيئة المنظمات أصبحت غير مستقرة ومعقدة فقد تحتم عليها أن تبتكر حتى تبقى نشطة في السوق.

### المطلب الأول: مفهوم الابتكار وأهميته

#### الفرع الأول: مفهوم الابتكار

تأخر الاقتصاديون في دراسة ظاهرة الابتكار وذلك لأسباب متعددة منها (p : 2003 : Bouba-Olga) :136)

- أن الاقتصاديين لم تكن لهم علاقة قوية أو ميول كبيرة مع المشاكل التي تنتج عن العلم والتكنولوجيا.
- أن البيانات الإحصائية للابتكار تعتبر غير كافية.
- القلق من التفكير في ظاهرة يمكن أن تحدث عدم توازن في النظام الاقتصادي.

إن القدرة على الابتكار قد أصبحت المميز الرئيسي للمنافسة في الدول المتطورة، حيث أن القدرة القوية على الابتكار تشكل مؤشرا لصحة الاقتصاد وقدرته على مواجهة المنافسة.

إن نظام النمو بالابتكار يختلف عن نظام النمو بالتقليد الذي ينمو فيه الاقتصاد بتبني تدريجي للتغيرات التكنولوجية والتنظيمية التي أحدثتها دول أخرى. إن خيار أحد نظامي النمو السابقين يستمد من المسافة من الحدود التكنولوجية، ويقول البعض أن الحدس يقول أنه بالنسبة للدول التي هي بعيدة وراء الحدود التكنولوجية فإن تحقيق المكاسب يكون بتقليد التكنولوجيات الموجودة، أما بالنسبة للدول القريبة من الحدود التكنولوجية فإن الابتكار هو الذي أصبح يشكل المحرك الرئيسي للنمو (Lelarge C , 2006 : p 68).

عندما نتحدث عن الابتكار، يظهر لنا مستويين (Le Ioarne- Blanco, 2009 : p 83):

- **المستوى الكلي:** وفيه نكتشف كيفية وسبب دافعية ودعم التكنولوجيا للابتكار.

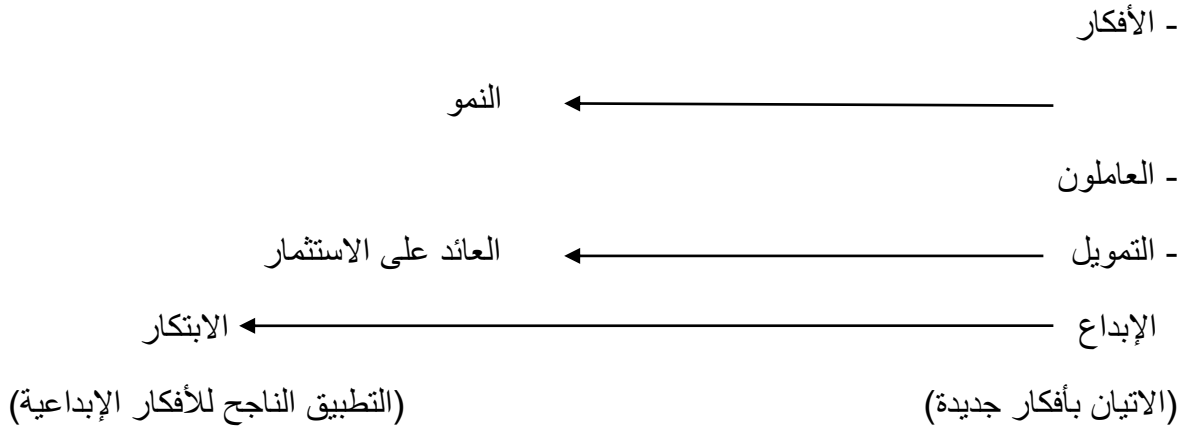
- **المستوى الجزئي:** والذي يتعلق بالمنظمة، ويتم فيه التركيز عن أي من التسويق أو خدمات البحوث والتطوير أو أي خدمات أخرى هي المسؤولة عن الابتكار.

وبالنسبة لدراستنا هذه فإنه سوف نتطرق للابتكار على المستوى الجزئي أي على مستوى المنظمة.

### أولاً: الفرق بين الابتكار والإبداع:

تم استعمال مصطلح " الإبداع " في العديد من الدراسات كمرادف " للابتكار"، وقد أشار بعض الباحثين إلى أن العلاقة بين الابتكار والإبداع هي علاقة تكاملية، حيث أن هناك مدخلات للمنظمة تضم كل من الأفكار، العاملين والتمويل تؤدي إلى أفكار غير مألوفة، ومخرجات تشمل النمو والعائد على الاستثمار، وذلك كما يلي: (خصاونة، 2010: ص 35-36).

### الشكل رقم (1-1): الفرق بين الابتكار والإبداع



المصدر: (خصاونة، 2010: ص 35-36)

فمصطلح الإبداع أصبح مرافقا للابتكار، أي أنه يتم النظر إلى بداية عملية الابتكار من خلال انطلاق شرارة الإبداع، حيث يتم تبني فكرة ذكية تتميز بالأصالة من طرف صناع القرار في المنظمة، ثم تطبيقها في شكل تغيير جوهري في المنتجات أو الخدمات أو الممارسات (جلدة- عبوي، 2006: ص 19).

ويرى Amabile أنه غالباً ما ينظر إلى الإبداع بأنه أساس الابتكار، فلكي يكون هناك ابتكار يجب أن تكون هناك فكرة خلاقية وقدرة على تحويل هذه الفكرة إلى عمليات وتظهر النتيجة في التغييرات الملموسة في المنتجات أو الخدمات التي تقدمها المنظمة (Downey, 2007 : p 3).

### ثانياً: تعريف الابتكار:

إن كلمة ابتكار مشتقة من الكلمة اللاتينية Innovatus والتي تعني تغيير أو تبديل، وهناك ترجمتين مختلفتين لهذا المعنى (Cortes Robles, 2006 : p 8) :

- تغيير: وهي تعديل ما هو موجود فعلاً.

- تبديل: وهي تعني اختراع وتقديم شيء للوجود سواء كانت فكرة أو منتجاً أو خدمة..

وفيما يلي بعض التعاريف المهمة للابتكار:

**التعريف الأول:** لا يعني الابتكار دائماً توظيف أحدث التكنولوجيا المتطورة، على العكس من ذلك، هو أقل من أن يكون مسألة تقنية بل أكثر من ذلك طريقة في التفكير وإيجاد الحلول الخلاقية داخل المنظمة (Sherif- Khalil, 2008 : p 7).

**التعريف الثاني:** يعرفه Luecke and Katz بشكل عام إدخال شيء أو طريقة جديدة. وهو تجسيد المعارف إلى واقع وربطها وتجميعها من أجل الحصول على منتجات أو خدمات منخفضة التكلفة (Downey, 2007 : p3).

**التعريف الثالث:** يعرف الابتكار على أنه قدرة المنظمة على التوصل إلى ما هو جديد يضيف قيمة أكبر وأسرع من المنافسين في السوق أي أن تكون المنظمة الابتكارية في الترتيب الأول بالمقارنة مع المنافسين في التوصل إلى الفكرة الجديدة أو المنتج أو السوق (نجم، 2003: ص 22).

**التعريف الرابع:** يعرف الابتكار بأنه يمثل تطوير وتطبيق للأفكار الجديدة من خلال العاملين، كما يمكن تعريف الابتكار بأنه عملية عقلية ديناميكية تتطلب أن يكون التفكير الابتكاري أحد مدخلاتها لتطوير أفكار جديدة أو خلق استخدامات جديدة للمنتجات القائمة مع التأكيد على أن التجديد يجب أن يكون شيئاً أفضل. كما أن العملية الابتكارية لها عدة خصائص منها أنها غير مؤكدة وترتكز على المعرفة وهي مثيرة

للجدل ولها حدود متباينة وغالبا ما تغير عملية الابتكار في علاقات العمل وترتيبات الهيكل التنظيمي، وأن هناك ثلاثة تقسيمات واسعة للابتكار وهي: الإدارة الاستراتيجية للابتكار حيث تساعد المنظمة على مواجهة التحديات التي تقابلها في البيئة المحيطة، إدارة الابتكار تمثل تغيير تمهيدي، الابتكار خلال عملية خلق وتطبيق المعرفة (الرفاعي، 2012: ص 3).

**التعريف الخامس:** تم تعريف الابتكار أنه يضم كل مما يلي (Fernez-Romon, 2006 : p 14):

- إنتاج سلع جديدة.
- إدخال طرق إنتاج جديدة.
- الدخول إلى أسواق جديدة.
- الحصول على مصدر جديد للمواد الأولية أو المنتجات النصف مصنعة.
- تحقيق وضعية نظام جديد كنظام الاحتكار مثلا.

**التعريف السادس:** لقد تم تعريف الابتكار كذلك بناء على التقسيم التقليدي والحديث، حيث يرى البعض أن الابتكار كان يعرف قديما بأنه يشمل كل ما يلي (Santacruz- Gorostizaga, 2009 :p7):

- المنظمات ذات التكنولوجيا العالية والتي تمتلك قاعدة علمية أو تكنولوجية.
- المنتجات المتطورة.
- الاختراع المتوقع أو المحتمل.
- المنتجات، الخدمات أو العمليات الأصلية.
- عدم وجود الإجراءات التي تمنع عمليات الابتكار.

لكن بالنظر إلى مضمون التعريف التقليدي السابق، فإنه يمكن تكوين أفكار خاطئة عن الابتكار.

أما التعريف الحديث للابتكار فقد كان بناء على الواقع الاقتصادي الحالي، حيث تم تعريف الابتكار بشكل واسع أكثر كما يلي:

- أنه البحث عن آفاق جديدة.

- جلب أفكار جديدة للسوق.

- العمل على تصميم منتجات مع قيمة مضافة.

- تطبيق المعارف بطريقة غير مسبوقة.

- يتطلب ضرورة وجود عنصرين:

**الحدثة:** أي كل ما هو مختلف عما سبق.

**المنفعة:** أي أفضل ما تم القيام به سابقا.

**التعريف السابع:** يمكن تقسيم تعريفات الابتكار كما يلي:

1- **الابتكار كعملية:** إن الابتكار هو تطوير وتطبيق الأفكار الجديدة من جانب مجموعة من العاملين الذين بينهم وبين الآخرين تعاملات في إطار نظام مؤسسي. كما يعرف البعض الابتكار بأنه الاختراع والتطبيق لممارسات وعمليات وهياكل أو أساليب والتي تمثل حالة جديدة من الفن والتي تسعى لمزيد من الأهداف التنظيمية. كما يعرفه آخرون بأنه عملية جلب أي أفكار جديدة لحل المشكلة قيد الاستخدام.

2- **الابتكار كنتيجة:** إن الابتكار هو الاختراع الذي تم تقديمه إلى السوق في حالة وجود منتج جديد أو الاستخدام الأول في عملية الإنتاج وذلك في حالة ابتكار العملية. كما يعرف بأنه بناء جديد للربح ومنتجات جديدة وعمليات إنتاج وخطط تسويق. ويعرف أيضا بأنه أي فكر أو سلوك أو شيء ما جديد ولأنه يختلف نوعيا عن الأشكال القائمة (رفاعي، 2012: ص4).

نستنتج من التعاريف السابقة أن الابتكار بشكل عام هو عملية تحويل أفكار إلى منتجات أو خدمات، ويتعدى مفهومه من مجرد المنتجات والخدمات الجديدة إلى الموارد البشرية المفكرة والبحوث والتطوير إلى التقنيات الحديثة المستخدمة إلى الأسواق الجديدة المستهدفة.

**الفرع الثاني: أهمية الابتكار:**

تتزايد أهمية وجود الابتكار نتيجة لعدة عوامل أهمها: (Santacruz- Gorostizaga, 2009 : p 08)

- تغير رغبات الزبائن وطلبهم المستمر لخصائص جديدة تتعلق بالمنتج أو الخدمة المقدمة.

- تزايد ظاهرة التقليد.

- خلق فرص جديدة بفضل التكنولوجيا المتطورة.
  - العلاقة القياسية بين الابتكار ومردودية المنظمة.
  - وتتمثل أهمية الابتكار فيما يلي: (رشوان، 2007: ص 417)
  - تقليل الفترة بين تقديم منتج أو خدمة جديدة وأخرى، مما يحقق للمنظمة ميزة تنافسية.
  - تحسين جودة المنتجات والخدمات.
  - تنمية المهارات الشخصية في التفكير والتفاعل الجماعي.
  - تحسين الجودة في القرارات التي تخضع لمعالجة المشكلات على مستوى المنظمة في مختلف مستوياتها ووظائفها.
  - المساعدة على تعزيز صورة وسمعة المنظمة لدى زبائنها.
  - المساعدة على ابتكار أفضل الطرق لزيادة قيمة المبيعات.
- المطلب الثاني: خصائص الابتكار، مبادئه ومصادره:**

#### الفرع الأول: خصائص الابتكار:

- يمكن توضيح الخصائص الجوهرية للابتكار من خلال خمسة عناصر أساسية التي من خلالها يتم الاستجابة أو رفض الابتكار (Karaa- Morana, 2011 : p 17-18) :
- **الميزة النسبية:** أي مدى كون المنتجات والخدمات المبتكرة أحسن من الحالية بالنسبة للزبائن المتوقعين، ويمكن قياس درجة الميزة النسبية اقتصاديا مثل نسبة الأرباح المتوقعة من خلال رضا الزبائن والرفاهية الاجتماعية..
  - **التوافق:** درجة كون الابتكار يتوافق مع قيم وتجارب واحتياجات الزبائن، وهناك دراسة قام بها (Lin 2011) حيث وضح أن الخدمات المبتكرة المقترحة من طرف البنوك التايوانية فيما يخص الهاتف المحمول قد كانت تعتمد على التوافق الجلي لهذا الابتكار مع نمط حياة الأفراد المستجوبين ورغباتهم.



- **التعقيد:** أي مدى كون الابتكار صعب الاستيعاب والاستخدام، وبالتالي كلما كان الابتكار معقدا كلما قلت محاولة الاستجابة له والعكس.
  - **قابلية الاختبار:** أي هل يمكن اختبار الابتكار قبل تسويقه وذلك على مجال محدود مكون من عينة صغيرة، لأن الابتكار المجرب مسبقا يكون أقل مخاطرة للأفراد وللمنظمة.
  - **قابلية الملاحظة:** مدى كون نتائج الابتكار مرئية، فكلما كانت النتائج مرئية كلما كانت هناك استجابة أسرع للمنتجات والخدمات المبتكرة.
- وقد ذكر البعض أهم خصائص الفرد المبتكر داخل المنظمة كمايلي ( توفيق، 2004: ص 10-11):
- دائم البحث والاطلاع وذو خيال واسع.
  - على درجة عالية من القدرة على الإحساس بالمشكلات التي تدور حوله وتحديدها بدقة.
  - على درجة عالية من إدراك القصور أو العيوب في المواقف أو النظم أو الأشياء.
  - التمتع بالمرونة الذهنية في معالجته للمشكلات.
  - الاهتمام بالمعاني والمؤشرات دون الدخول في التفاصيل قليلة الأهمية.
  - التميز بأصالة التفكير وعدم التقليد غير الواعي، والتعمق في الأمور والبعد عن السطحية.
  - انفتاح العقل على كل الخبرات المتاحة له.
  - استيعاب أهدافه ومثابر على تحقيقها.
  - استقلال الرأي والموضوعية في حكمه.
  - الثقة بالنفس والإيمان بقدراته ولكن دون غرور.
  - تحدي قدراته من أعمال والإصرار على تجاوز الصعوبات التي تعرقل طريقه.
  - التحمس لأفكاره وأعماله التي يقوم بها وبذل وقت وجهد كبير لتحقيق الأهداف التي يسعى إليها.
  - القدرة المتميزة على تنظيم أفكاره والتعبير عنها.

- التميز بارتفاع مستوى طموحاته.

يظهر مما سبق أن أهم ما يميز المبتكر عن غيره غير المبتكر هو ذلك القدر من المرونة التي يجب أن يتوفر في شخصيته، والذي يجعل منه شخصا مستقلا ومكتفيا ذاتيا، وفي نفس الوقت معايشا لمرؤوسيه إن كان مديرا ومتفاعلا معهم ومنفتحا على أفكارهم.

**الفرع الثاني: مبادئ الابتكار ومصادره:**

**أولا: مبادئ الابتكار**

هناك مبادئ أساسية للابتكار وضعها الكثير من مدراء المنظمات العالمية وهي مجموعة من الآراء الرائدة تتمثل أهمها فيما يلي ( الظاهر، 2009: ص 298-299-300):

- إفساح المجال لأي فكرة أن تولد وتنمو مادامت في الاتجاه الصحيح.
- الأفراد مصدر القوة، والاعتناء بتتميتهم يجعل المنظمة الأكبر والأفضل والأكثر ابتكارا.
- احترام الأفراد وتشجيعهم ومشاركتهم في اتخاذ القرار.
- التخلي عن الروتين، واللامركزية في التعامل.
- تحويل العمل إلى شيء ممتع لا وظيفة فحسب، ويكون كذلك إذا تم تحويل النشاط إلى مسؤولية والمسؤولية إلى طموح.
- التجديد المستمر للنفس والفكر والطموحات وهذا لا يتحقق إلا إذا شعر الفرد بأنه يتكامل في عمله، وأن العمل ليس وظيفة فقط، بل يبني نفسيته وشخصيته أيضا، وعلى المدير أن يكتشف مفاتيح التحفيز لكي يصنع من الأفراد مبدعين بالفعل ومن مؤسسته كتلة خلاقية.
- التطلع إلى الأعلى دائما من شأنه أن يحرك حوافز الأفراد إلى العمل، والسعي إلى تحقيق الأهداف الأبعد باستمرار لضمان مسيرة فاعلة وكاملة.

- ليس الابتكار أن تكون نسخة مكررة، بل أن تكون النسخة الرائدة والفريدة، وينبغي ملاحظة تجارب الآخرين وتقويمها وأخذ الجيد وترك الرديء لتكون الأعمال مجموعة من الإيجابيات. فالمنظمات وفق الاستراتيجية الابتكارية إما أن تكون قائمة أو تابعة أو نسخة مكررة.

- الكثير من الأفكار الجديدة تتولد مع مرور الزمن، والمناقشة المتكررة ربما تعطينا مقدرة على تنفيذها.  
- يجب إعطاء التعلم عن طريق العمل أهمية بالغة لأنه الطريق الأفضل لتطوير الكفاءات وتوسيع النشاطات ودمج الأفراد بالمهام والوظائف.

- الابتكار بطبيعته حذر وفيه الكثير من التحدي والشجاعة، ويتطلب المزيد من الخوض والمحاوره والنقاش.

#### ثانياً: مصادر الابتكار:

لقد أشار بيتر دراكر إلى أن هناك سبعة مصادر رئيسية للابتكار بوصفه نشاطاً منظماً ورشيداً، وهذه المصادر هي (جلدة- عبوي، 2006: ص 75-76):

- المصدر الفجائي أو غير المتوقع: ويشمل هذا المصدر على النجاح الفجائي، الفشل غير المتوقع، والحدث الخارجي الفجائي.

- مصدر التعارض بين الواقع كما هو والواقع كما يفترض أن يكون، إذ أن هذا التعارض يؤشر على أن هناك فرصة للابتكار.

ويضم هذا المصدر الوقائع الاقتصادية المتعارضة مثل تعارض الطلب المتزايد مع غياب الربحية، التعارض بين قيم وتوقعات المستهلكين المدركة والواقعية.

- الابتكار على أساس الحاجة لمعالجة سلسلة من العمليات حيث أن الحاجة أن الاختراع، وبالتالي فإنها تمثل فرصة كبرى للابتكار.

- بنية الصناعة والسوق: حيث لابد للسوق من أن يتغير سواء بفعل المنافسة أو التغيير في احتياجات وتوقعات الزبائن، وهذا التغيير يعتبر فرصة ابتكارية عظيمة، ويضم هذا المصدر الاستجابة السريعة للتغير، التنبؤ بالفرصة، ومؤشرات تغير الصناعة.

- العوامل السكانية: وهي التحولات التي تطرأ على السكان وحجمهم ومعدل أعمارهم وتوزيعهم حسب العمل ومستوى التعليم والدخل. وأن تبجل العوامل السكانية يأتي بتغييرات تمثل فرصا من أجل الابتكار والأسواق وقطاعات سوقية جديدة.

- تبدل الإدراك والرؤية: حيث أن تبدل إدراك ورؤية الأفراد في المجتمع يمكن أن يحمل معه فرصا عظيمة للابتكار. كما أن توقيت ذلك يعتبر في كثير من الأحيان مسألة جوهرية، والأهم أن يأتي الابتكار في التوقيت الملائم مع التبدل الحقيقي الذي يمثل السوق الفعلية والفرصة الحقيقية.

- المعرفة الجديدة حيث أن الابتكار القائم على أساس المعرفة بكافة تجلياتها العلمية والتقنية والاجتماعية يمثل مصدرا عظيما للخروج بالأفكار والمنتجات والخدمات والمشروعات الجديدة.

### المطلب الثالث: تصنيفات الابتكار

يمكن تصنيف الابتكار حسب ثلاثة محاور تتمثل في طبيعته، أثره في السوق وحسب استراتيجيته.

#### الفرع الأول: حسب طبيعة الابتكار:

يرتبط هذا التصنيف بطريقة إدارة المنظمة لمواردها وتكييفها لتحقيق الأهداف، ويشمل هذا التصنيف ثلاثة مجالات أساسية (Cortes Robles, 2006 : p 10):

**أولاً: الابتكار في العرض:** وهو النوع من الابتكار أكثر شهرة، لأنه يتعلق بتجديد المنتجات والخدمات أو تحسينها.

**ثانياً: الابتكار في العملية:** هذا النوع من الابتكار لا يجب اقترانه بتعديل عملية ما، إنما يتمثل في وجوب كون عملية الابتكار جديدة وأصلية، وتطبيق هذا النوع من الابتكار يجلب دائما ما هو جديد ومختلف، مما يحقق للمنظمة نقلة إلى الأمام.

**ثالثاً: الابتكار في الهيكل:** في هذا النوع من الابتكار يتم تغيير شكل المنظمة وحاليا تقوم العديد من المنظمات بالبحث عن خلق قيمة بدون تغيير المنظمة بطريقة جذرية من خلال الشراكة، التحالفات الاستراتيجية،...

## الفرع الثاني: حسب أثر الابتكار على السوق

إن التصنيف الأكثر أهمية للابتكار هو الذي يرتبط بأثر ما تنتجه المنظمة للسوق، ويتمثل في اختراق أسواق جديدة، وتحسين العلاقات بين المنظمة وبيئتها (patris- warrant, 2001 : p 7).

ويتفرع عن الابتكار حسب أثره في السوق تصنيفين مهمين هما:

**أولاً: الابتكار التدريجي (الإضافي):** يتمثل في التحسينات التي أدخلت على المنتج أو على تقنيات الإنتاج بطريقة تهدف إلى التنوع وتحسين الجودة والإنتاجية.

يتزايد هذا النوع من الابتكار بطريقة تدريجية ولهذا يسمى -ابتكاراً تدريجياً- وبشكل مستمر ولا يحدث تغييرات نوعية ولكنه ضروري لشرح المكاسب الإنتاجية، وزيادة الحصص السوقية..

**ثانياً: الابتكار الجذري:** على عكس الابتكار التدريجي فإن الابتكار الجذري يحدث تغييراً في المنتج أو الخدمة، ويكون تطوره بشكل متقطع سواء في ابتكار المنتج أو ابتكار العملية أي ما يتعلق بطرق الإنتاج أو التوزيع، بالإضافة إلى التطور في المؤهلات المهنية. وإن تقارب العديد من الابتكارات الجذرية يمكن أن يؤدي إلى خلق نظام تقني جديد (patris- warrant, 2001 : p12).

## الفرع الثالث: حسب استراتيجية الابتكار

يسمح هذا التصنيف بتحديد الجهود لتنفيذ عملية الابتكار وكذلك على أي مجال سوف تركز تلك الجهود. وهناك ستة حقول أساسية لتطوير استراتيجية الابتكار وتتمثل فيما يلي: (Cortes Roble, 2006 : p 13-14)

**أولاً: التركيز على الزبون:** تركز المنظمات في هذه الاستراتيجية جهودها بناء على رغبات زبائنها وتوجهاتهم، وهذا النوع من الابتكار يعتمد تماماً على نوع الزبون المحدد.

**ثانياً: التركيز على المنافسة:** في ظل هذه الاستراتيجية، فإنه ينبغي متابعة كل حركة للمنافس الرئيسي بعناية فائقة، والاستجابة في أسرع وقت ممكن، والهدف هو الحصول على المرتبة الثانية في الابتكار الأكثر سرعة، وهذا النوع من الابتكار يخص بشكل رئيسي الابتكار التدريجي (الإضافي).

**ثالثا: التركيز على التكنولوجيا:** في هذا النوه هناك استثمار قوي في لبحث والتطوير، والمنظمات التي تتدرج ضمن هذا التصنيف تهدف إلى تطوير الابتكارات الجذرية.

**رابعا: التركيز على الشراكة:** ينقسم هذا التصنيف إلى قسمين وهما الشركاء الخارجيين والشركاء الداخليين، والقاسم المشترك بينهما هو مشاركة المسؤولية في عملية الابتكار.

**خامسا: التركيز على المشروع:** إن المنظمات المتخصصة في الابتكار الذي يركز على المشروع تربط بين أنظمة كبيرة ومعقدة على سبيل المثال برامج استكشاف الفضاء، إنشاء قمر صناعي، اندماج منظمات،... ويتميز هذا النوع من الابتكار بكونه جذريا، وفي غالب الأحيان فإنه يركز على التكنولوجيا.

**سادسا: التركيز على الموارد:** تعتمد المنظمات التي تتبع هذا النوع من الاستراتيجية الكثير من التركيز على عملية تقييم مواردها، أي تحديد وضعها في السوق يركز على ما تملكه من معارف وخبرات، والابتكار التدريجي (الإضافي) نموذج لهذا النوع من التصنيف.

وتجدر الإشارة إلى أنه يمكن الدمج بين بعض هذه الحقول التي توضح الاستراتيجيات بما يخدم أهداف المنظمة.

#### المطلب الرابع: عناصر إدارة الابتكار ومراحلها

##### الفرع الأول: عناصر إدارة الابتكار

إن تطبيق مفاهيم الابتكار في المؤسسات والاتجاه الصحيح لها يجب أن يكون على أساس منهجي وعلمي يتخذ من العلوم الجديدة وتكنولوجيا المعلومات ومن توسع الأفكار وارتقاء الأهداف والطموحات والقدرات البشرية الهائلة أسسا استراتيجية للوصول إلى وضع أفضل من البقاء والتطور والاستمرار، وهذا ما يتطلب دائما توفير عناصر الابتكار، وتتمثل عناصر الابتكار الأساسية في ( الظاهر، 2009: ص 134):

##### أولا: التخطيط الاستراتيجي:

في ظل عالم يتغير باستمرار، تصبح وظيفة التخطيط أمرا أكثر صعوبة، وتواجه المنظمات السؤال التالي: " ماذا ستكون صورة الغد؟"، وتكون الإجابة أن صورة الغد سوف تختلف عن اليوم، سوف تتغير ولكن بأي صورة وإلى أية درجة، لا يتم تأكيد ذلك في عالم معقد التركيب ويتغير بسرعة.

وتحتاج المنظمات إلى التخطيط الاستراتيجي في سبيل تقديم خدماتها وتعزيز وضعها التنافسي، أي أنها بحاجة إلى خطة أعمال استراتيجية، وفي هذا الإطار تطرح الأسئلة التالية: أين تتواجد المنظمة اليوم؟ وأين هي متجهة؟ وكيف يمكن للمنظمة أن تصل إلى أهدافها المرغوبة؟ وتكمن الإجابة على هذه الأسئلة من خلال التعرف على مدلول عملية التخطيط الاستراتيجي في المنظمة، والتي تتمثل في كونها منهجا للتفكير في مستقبل المنظمة، وكيف يمكنها أن تحقق قيمة إضافية لها (Sinkey, 2002 : p 201-202).

يعرف التخطيط الاستراتيجي على أنه: العملية التي يتم بواسطتها تصور وتخيل مستقبل البنك وعملية تطوير الإجراءات والعمليات الضرورية لتحقيق هذا المستقبل.

تصاغ الاستراتيجية على ثلاث مستويات:

- المستوى الكلي: تتخذ قرارات لتحديد التوجه العام.

- المستوى الإداري (وحدات).

- المستوى التشغيلي.

إن هذه المستويات السابقة تلعب دورا هاما في عمليات الابتكار، وبذلك يمثل التخطيط الاستراتيجي أحد العناصر الهامة في عملية الابتكار، والقدرة على وضع الخطط المستقبلية والتنبؤ بهدف التطور والتغيير (الصرن، 2000: ص 248).

**ثانيا: التفكير الاستراتيجي:**

تتطلب عملية الابتكار ضرورة أن تنظر الإدارة العليا للبنوك دائما للمستقبل طويل الأجل، وأن تضع له الخطط المبنية على التفكير السليم البناء، وهي تنظر إلى أن الوقت الذي تستغرقه الإدارة في التفكير هو نوع من الاستثمار، وليس ضياعا للوقت والجهود (الصرن، 2000: ص 248).

ويعبر عن التفكير الاستراتيجي بأنه الأسلوب الذي يتمكن عن طريقه قادة المنظمات من توجيه منظماتهم بدءا من الانتقال من مجرد العمليات الإدارية اليومية ومواجهة الأزمات وصولا إلى رؤية مختلفة للعوامل الديناميكية الداخلية والخارجية القادرة على تحقيق التغيير في البيئة المحيطة بهم، بما يحقق في النهاية توجيهها فعلا بصورة أفضل لمنظماتهم، بحيث يكون هذا المنظور الجديد متوجها أساسا إلى المستقبل مع عدم إهمال الماضي (الدوري- صالح، 2009: ص 30).

يتصل التفكير الاستراتيجي بقدرة المنظمة على وضع الخطط المستقبلية للتطور والتغيير ووسائل التعامل معها.

يعد التفكير الاستراتيجي أحد التحديات الهامة التي تواجه الإدارة العليا في أية منظمة، بل يمتد الأمر ليشمل جميع مستوياتها. و تتجسد فوائد التفكير الاستراتيجي بأنه أداة تعزز الاقتدار والتميز في المنافسة. ويساعد التفكير الاستراتيجي على الإجابة عن التساؤلات المتعلقة بتصورات المنظمة بعيدة الأمد (الخفاجي، 2008: ص 219-220).

ويعرف التفكير الاستراتيجي على أنه أسلوب يتمكن من خلاله المسؤولون من توجيه المنظمة، والانتقال بها من مجرد العمليات الإدارية اليومية ومواجهة الأزمات إلى رؤية مختلفة للعوامل الديناميكية الداخلية والخارجية القادرة على تحقيق التغيير في البيئة المحيطة بهم، بما يحقق في النهاية توجيهها فعالا بشكل أفضل لمنظمتهم، بحيث يصبح المنظور الجديد متجها للمستقبل من دون إهمال للماضي. فالتفكير الاستراتيجي يعد أحد أهم الأساليب المعاصرة في إدارة المنظمات، كونه يمثل أداة لصناعة المستقبل، ويقول (أوين باييك) في هذا الصدد : إن من يعجز عن التنبؤ بالمستقبل غير جدير بالعيش فيه (الدوري- صالح، 2009: ص 26-27-275-276).

**ثالثا: بناء الثقافة التنظيمية:** وتعني إيجاد قيم مشتركة بين العاملين من خلال التركيز على احتياجاتهم والنظر إليهم كأعضاء في أسرة يتوجب الاهتمام بهم وتدريبهم والعمل على ترسيخ معايير أداء متميزة، وتوفير قدر من الاحترام للعاملين وإتاحة المجال لهم للمشاركة.

### الفرع الثاني: مراحل العملية الابتكارية:

تبدأ عملية الابتكار من مرحلة توليد الأفكار الابتكارية انتهاء إلى مرحلة تقييم نتائج التطبيق:

**أولا: مرحلة توليد الأفكار الابتكارية:** لقد حدد Graham Wallas أربع خطوات أساسية كالتالي (الزغلول، 2012: ص 278):

**1- مرحلة الإعداد (preparation):** ويتم في هذه المرحلة تحديد المشكلة ومعرفة جميع جوانبها ومقارنتها بالمشكلات السابقة التي تشبهها، وذلك لاستخدامها في ابتكار حلول للمشكلات التي من الممكن مصادفتها.



2- مرحلة الاحتضان (incubation): يتم فيها ترك المشكلة أو الموقف والانصراف إلى موقف آخر لترك مجال للأفكار كي تتضح في ذهنه.

3- مرحلة الإشراق (illumination): وتتمثل في هبوط الفكرة إلى الذهن على نحو مفاجئ.

4- مرحلة التحقق (verification): وتتمثل في التأكد من صحة الحلول التي تم التوصل إليها في ضوء نتائج التجارب.

ثانيا: مرحلة تصفية الأفكار: يتم في هذه المرحلة الاستبعاد المبدئي لبعض الأفكار، وذلك استنادا إلى عدد من الأسس والمعايير.

ثالثا: مرحلة تقييم الأفكار: يتم تقييم الأفكار في هذه المرحلة أي تحديد إيجابيات وسلبيات الفكرة، حيث يتم تحديد ما إذا كانت الأفكار ذات جدوى أم لا.

رابعا: اختبار الابتكار: يتم اختيار الابتكار لتحديد ما إذا كان يمكن تطبيق الأفكار المختارة أم لا، ويتم استبعاد الابتكار الذي لا يمكن تطبيقه.

خامسا: تطبيق الابتكار: يوضع الابتكار في هذه المرحلة موضع التطبيق.

سادسا: تقييم نتائج التطبيق: يتم تقييم النتائج التي قد تكون إيجابية أو سلبية ويتم الحكم على مدى نجاح الابتكار (بن يعقوب- هباش، 2014: ص 8-9).

### المبحث الثالث: الابتكار التكنولوجي

المطلب الأول: مفهوم الابتكار التكنولوجي وأنواعه

الفرع الأول: مفهوم الابتكار التكنولوجي

أصبح الابتكار التكنولوجي هو المفتاح الرئيسي لنجاح المنظمات وفق معايير المنافسة العالمية. ويتطلب أن يكون هناك تنسيق بين عدد من الأنشطة المتداخلة لتبني أفكار جديدة، واعتماد تطورات تقنية يتم من خلالها تقديم منتجات جديدة أو تصميم عمليات جديدة وذلك من أجل ضمان الاستمرار في نجاح المنظمة (عباس، 2013: ص 118).

وتم تعريف الابتكار التكنولوجي كما يلي:

### التعريف الأول:

هو سلسلة من الخطوات الفنية والصناعية التي تؤدي إلى إطلاق منتجات جديدة في السوق (حسين، 2010: ص 129).

### التعريف الثاني:

لكي يكون الابتكار تكنولوجيا يجب أن يرتبط بالإنتاج، بمعنى أن كل ابتكار لا يحسن من عملية الإنتاج أو يقدم منتجات جديدة، أو يؤدي إلى تحسين منتجات جديدة لا يعد ابتكارا تكنولوجيا (الموسوي، 2009: ص 62).

### التعريف الثالث:

هو تجسيد الأفكار والمعارف التكنولوجية الجديدة المستخلصة من عملية البحث والتطوير على مختلف الجوانب المرتبطة بالمنظمة ، وذلك من ناحية المنتجات، الأساليب والتقنيات الإنتاجية، وحتى الأسواق (طرطار - حلبي، 2011: ص 09).

وبالتالي فإن الابتكار التكنولوجي يهدف إلى تقديم كل ما هو جديد من خدمات أو منتجات أو أساليب عمل من خلال تطبيق المعارف التكنولوجية بشكل يضمن للمنظمات بقاءها واستمرارها وتحقيق ميزتها التنافسية.

### الفرع الثاني: أنواع الابتكار التكنولوجي

#### أولاً: تصميم المنتج:

يوضح تصميم المنتج ترجمة توقعات الزبائن إلى متطلبات وظيفية وهندسية بالإضافة إلى مواصفات المنتج. وتعني كلمة تصميم تركيب الأنشطة أو الأجزاء لضمان الحصول على منتجات ذات كفاءة وجودة عالية. إلا أن التوافق بين متطلبات التصميم وقدرات عملية الإنتاج غير كاف، حيث ينبغي معرفة مبادئ وأدوات لتوجيه وترشيد وتفكير وتقييم واختيار بدائل تصاميم المنتجات.

ولتصميم المنتج، يجب توفر المظاهر الأساسية التالية:

- المفهوم: ويضم الفوائد المتحققة من شراء المنتجات.
- تحديد الأجزاء التي تتألف منها المنتجات، والتي من خلالها تقدم الفوائد السابقة الذكر.
- العملية: وهي العمليات التي تؤدي بهدف إنتاج وتقديم المنتجات التي تمثل تلك الأجزاء المتجمعة في كل منتج وبالتالي يتجمع التداخل بين تصميم السلعة والخدمة وتصميم العملية (الموسوي، 2009: ص 68-69).

### ثانياً: تطوير المنتج:

إن تطوير المنتج هو أمر ضروري لضمان بقاء واستمرار المنظمات، بحيث قد تخلق المنافسة الشديدة المتزايدة والتكنولوجيا الجديدة وتغير رغبات وتوقعات الزبائن سوقاً أشد قسوة.

وتسعى المنظمات اليوم لتقصير دورة حياة المنتج، لأن تقديم منتجات جديدة وسريعة يساعدها على أن تكون رائدة في السوق. وبالتالي فإن القدرة المالية للمنظمات وقوة مركزها التنافسي تعتمدان على تقديم منتجات جديدة ناجحة. وتنقسم استراتيجيات تطوير المنتجات إلى ما يلي (علي، 2003: ص 134-135-136-137):

**1- استراتيجيات مبدئية (Primary Strategies):** وهي استراتيجيات مخططة تختارها المنظمة في بداية عملية التطوير بناء على وضع المخاطرة والمدخلات من المعلومات المتوقعة من المنتج والسوق.

**2- استراتيجيات الطوارئ (Contingency Strategies):** يمكن للمنظمات الاختيار بين أربعة بدائل لاستراتيجيات الطوارئ في حالة تغير المنتج أو تغير ظروف السوق كما يلي:

- بيع المنتج القديم بسعر منخفض.
- تأجيل تاريخ تقديم المنتج الجديد.
- تقديم المنتج الجديد في وقت مبكر عما هو مخطط له.
- المزج بين اثنين أو أكثر من الاستراتيجيات القائمة.

### ثالثا: تحسين وتصميم العملية:

يعتمد نجاح المنظمة لحد كبير على التخطيط الدقيق للعمليات الإنتاجية قبل البدء في الإنتاج، ويبدأ تخطيط العملية الإنتاجية بعد استلام تصميم السلعة وتحديد المواصفات التي يجب توفرها، كما ينبغي اتباع الخطوات التالية من أجل تصميم العملية:

- المراجعة الدقيقة لتصميم المنتج للتأكد من إمكانية إنتاجها على أساس اقتصادي.

- تحديد طريقة الصنع التي تتضمن أقل التكاليف الممكنة.

- توفر الآلات والأدوات والمعدات اللازمة لتصنيع السلعة بالجودة والكمية المطلوبة.

- التنظيم الداخلي للمساحة المخصصة للإنتاج.

- الرقابة الضرورية على عوامل الإنتاج لضمان الاستخدام الفعال لها.

كما يعتمد تصميم العملية على ثلاثة عوامل رئيسية وهي:

- حجم أو كمية السلعة المطلوب إنتاجها.

- الجودة المطلوبة في السلعة.

- نوع المعدات المطلوبة لإنتاج السلعة (جمعة، 2014: ص 167 - 168).

ويعرف تحسين العملية الإنتاجية بأنها مجموعة من الأساليب والممارسات التي تنفذ للسيطرة على تحسين العمليات مما يؤدي إلى إنتاج منتجات ذات جودة عالية. وبالتالي فإن تحسين العملية يجعل من العملية الإنتاجية تعمل كما هو مخطط لها بسهولة أكبر ودون عراقيل أو ضياع المواد الأولية (الموسوي، 2009: ص 73).

تجدر الإشارة إلى دورة التكنولوجيا باعتبارها ركنا ذو أهمية كبيرة في المعارف الخاصة بالابتكار، وتتمثل هذه الدورة في تتابع تلك التطورات أو التغييرات التكنولوجية على مدار حياة المنتج مهما كان نوعه. حيث أن التعرف على دورة التكنولوجيا بالنسبة لأي منتج هو أمر مهم جدا فيما يتعلق بالإدارة والاستشراف

وحسن استغلال الفرص الممكنة من أجل الارتقاء والمنافسة، وتقسم دورة التكنولوجيا إلى أربعة مراحل كالتالي (حامد، 2000: ص 11-12):

- **القفزة التكنولوجية:** تسمى هذه المرحلة أكاديميا بالتقطع التكنولوجي أو عدم الاستمرار التكنولوجي. وتحدث هذه القفزة التكنولوجية بتكرار نادر، وتمثل أحداثا غير متوقعة أو شبه فجائية. وهي تنتج إما من تطور علمي أو من خلال توليف فريد لأكثر من تكنولوجيا في منتج واحد.

- **الصراع:** يحدث في هذه المرحلة تنافس بين مختلف التكنولوجيات، بحيث تحاول التكنولوجيا الجديدة الحصول على رضا السوق، أما التكنولوجيا الموجودة مسبقا تحاول البقاء في السوق.

- **مرحلة الانتقاء:** يتم في هذه المرحلة اختيار تصميم تكنولوجي معين ليسيّط على التصميمات الأخرى المنافسة.

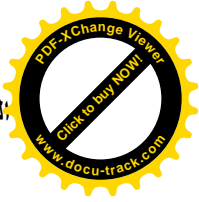
- **التطورات البسيطة المتصاعدة:** بعد سيطرة تصميم تكنولوجي معين على السوق، تحاول كل منظمة إحداث تغييرات بسيطة في هذا التصميم المسيطر، وذلك من أجل زيادة حصتها في السوق.

#### المطلب الثاني: استراتيجيات الابتكار التكنولوجي:

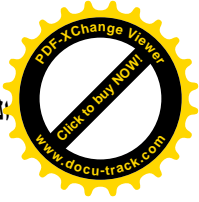
إن التطور التكنولوجي وتغير البيئة المحيطة بالمنظمة سيؤدي بشكل مستمر إلى تزايد أهمية الابتكار وبشكل خاص الابتكار التكنولوجي، وذلك بهدف التوصل إلى كل ما هو جديد ومتميز (عباس، 2013: ص 120).

وتم تفصيل استراتيجيات الابتكار التكنولوجية إلى ستة أنواع كما يلي:

- **استراتيجية الابتكار التكنولوجي الهجومي:** من خلال هذه الاستراتيجية، تسعى المنظمة أن تكون رائدة في السوق مع تطوير المنتجات الحالية وابتكار المنتجات الجديدة، وبهدف الوصول إلى المنتج الجديد المبتكر، وذلك بالاعتماد على القدرات الذاتية للمنظمة، وتتطلب هذه الاستراتيجية من المنظمة إمكانيات كبيرة في مجال البحث والتطوير، وإمكانيات مالية وعلى استعداد لتقبل المخاطرة العالية (المنصور، 2010: ص 209).



- استراتيجية الابتكار التكنولوجي الدفاعي: تتبنى المنظمة هذه الاستراتيجية لتجنب المخاطرة الناتجة عن الابتكار التكنولوجي الجذري، وتسعى من خلالها إلى تجنب أخطاء الرواد في السوق، ولا تحتاج إلى تغيير جذري بل إدخال تحسينات بسيطة فقط.
- الاستراتيجية المقعدة: يمكن للمنظمة تدارك تأخرها التكنولوجي عن طريق تتبع السوق، والحصول على تراخيص في المدى القصير.
- الاستراتيجية الفرصية: من خلال هذه الاستراتيجية تخصص المنظمة بمنتج معين وتكيفه حسب احتياجات الزبائن.
- الاستراتيجية التابعة: وهي الاستراتيجية التي لا توجد فيها ريادة نحو الابتكار إلا إذا تم ذلك من خلال الزبائن.
- المزيج الاستراتيجي: يمكن المزيج الاستراتيجي لكل منظمة من تحديد الاستراتيجية المناسبة وفقاً للظروف الداخلية والخارجية ومجال العمل، من خلال التحليل الدقيق للبيئة ثم تحديد الاستراتيجية الملائمة لضمان الاستمرار والنمو (فرحاتي- خوني، 2016: ص 353).



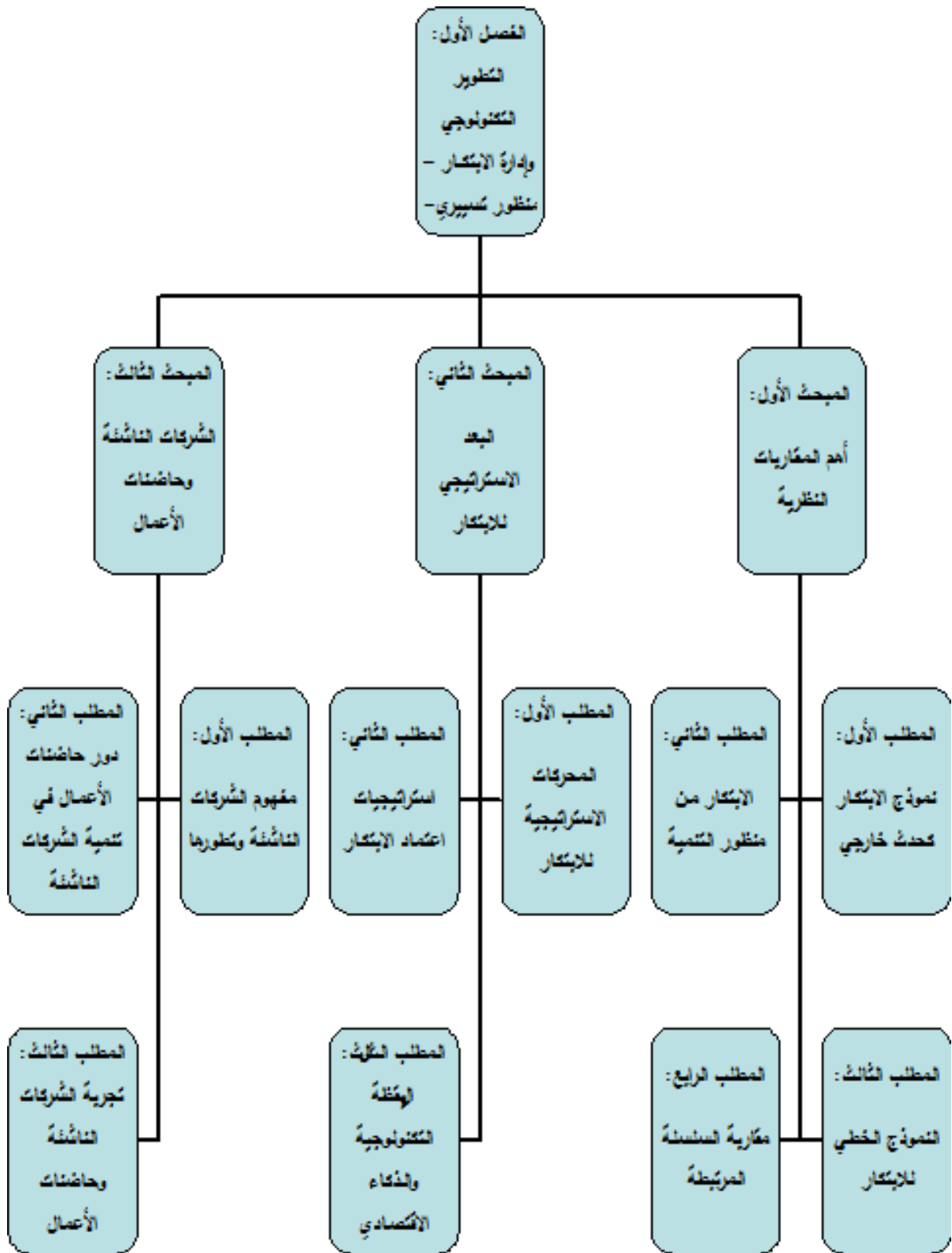
## خاتمة الفصل:

من خلال ما سبق، يتضح أن مصطلح التطوير التكنولوجي مصطلح واسع ويمكن دراسته على المستوى الكلي بشكل أكثر شمولاً، ولكن اكتفينا بدراسته على المستوى الجزئي على مستوى المنظمات والبنوك بالتحديد نظراً لأهميته في تحديد الأهداف الاستراتيجية، كذلك حاولنا الإلمام بجانب إدارة الابتكار بالرغم من أنه يضم العديد من المفاهيم.

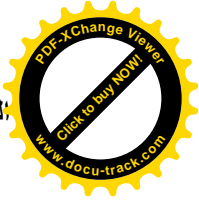
وتظهر من خلال هذا الفصل الأهمية الكبيرة للتطوير التكنولوجي وإدارة الابتكار إلا أنه رغم هذه الأهمية فإن لهما مخاطر وعراقيل يستوجب تجنبها لكي يتم استثمارهما بشكل فعال داخل المنظمة.

كما تم التطرق للابتكار التكنولوجي واستراتيجياته بشكل عام نظراً لما حققه من نجاح في منظمات عالمية عديدة.

الهيكل العام للفصل الثاني:







## مقدمة الفصل:

بعد التطرق للأدبيات النظرية للتطوير التكنولوجي وإدارة الابتكار، يستوجب علينا دراسة الجانب التسييري للمصطلحين وأهميتهما في المنظمة التي تتبع من استراتيجياتهما المنتهجة، وكيف يمكن أن يتم من خلالهما تطوير العمل في المنظمات، وكيف يمكن حتى للشركات الناشئة أن تكون ناجحة انطلاقا من إدارة الابتكار والتطوير.

ولهذا تم تقسيم الفصل إلى ثلاث مباحث، بحيث يتناول المبحث الأول أهم المقاربات النظرية، ثم في المبحث الثاني تم التطرق للبعد الاستراتيجي للابتكار من خلال التعرض لاستراتيجياته ودور اليقظة التكنولوجية والذكاء الاقتصادي، أما المبحث الثالث فقد تم استعراض دور الشركات الناشئة وحاضنات الأعمال وبعض التجارب منها في بعض الدول الأجنبية والعربية وفي الجزائر.

## المبحث الأول: أهم المقاربات النظرية

ليست هناك نظرية موحدة للابتكار وإنما هي مجموعة تفسيرات جزئية من علم الاقتصاد والعلوم السياسية وعلم الاجتماع والجغرافيا والدراسات التنظيمية وعلم النفس والاستراتيجيات التجارية.. وقد تكون النظريات من علم النفس أكثر فائدة عندما يكون الابتكار فرديا، ومن الاستراتيجيات التجارية عندما يكون الابتكار تنظيميا.

وإن تطور نماذج الابتكار ظهر مع تطور الظروف البيئية الداخلية والخارجية للمنظمات وكذا طبيعة النشاط.

وعلى مدار السنوات ظهرت مجموعة من الرؤى التي تشترك في أساس نظرياتها عن الابتكار (دودجسون- جان، 2014: ص 35) ، وسوف نذكر أهمها فيما يلي:

### المطلب الأول: نموذج الابتكار كحدث خارجي

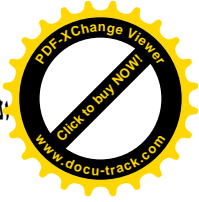
إن المقاربة الكلاسيكية الجديدة قد هيمنت بقوة على النظرية الاقتصادية، هذا ما يدعونا إلى العودة إلى أعمالها حتى وإن لم تركز بشكل مباشر على مفهوم الابتكار.

وحسب (Coria et Weinstein 1997)، فإن النظريات الكلاسيكية الجديدة تستند في المقام الأول على افتراضات المنافسة الكاملة والرشد العقلاني بين المنظمات التي تقوم بتحويل المدخلات إلى مخرجات مع الأخذ بعين الاعتبار أسعار المنتجات والعوامل التي يتم توفيرها في البيئة التي ينشطون فيها.

من هذا المنطلق يعتبر الابتكار غائبا والتغيير التكنولوجي غير موجود.

وبالتعمق في هذه الرؤية، فقد أقر بعض الباحثين بأن فشلا في السوق يمكن أن يحدث، وبالتالي يظهر الابتكار هنا كحدث أو ظاهرة خارجية واستثنائية والذي يقوم بإعادة التوازن العام بشكل مؤقت، كما وصفه Lundvall في أدبياته (1992) حيث قال أنه يبدو أن تدخل آليات التعديل تسمح باستعادة التوازن.

هذه المقاربة لا تساهم في إيجاد عناصر جديدة بل تهتم فقط بنتائج الابتكار بدون دراسة طريقة توليدها (Sander, 2005 : p 17-18)



## المطلب الثاني: الابتكار من منظور التنمية ل (J. Shumpeter):

يعد جوزيف شومبيتر (Joseph Shumpeter)\* من أبرز الاقتصاديين الذين ساهموا في إثراء علم الاقتصاد، ويرتبط اسمه بمصطلح الابتكار، وهو اقتصادي أمريكي نمساوي وصاحب نظرية التنمية الاقتصادية " Theory of economic development "، والذي دعا إلى الابتكار (حسن، 2005: ص 78).

والابتكار وفقا لشومبيتر يتمثل في إدخال أي منتج جديد أو تحسينات مستمرة على المنتجات الموجودة. وأعطى شومبيتر دور المبتكر للمنظم وليس للرأسمالي، فالمنظم ليس شخصا ذو قدرات إدارية عادية وهو قادر على تقديم شيء جديد تماما (دودين، 2011: ص 169-170).

وصف شومبيتر نموذج النشاط الابتكاري انطلاقا من سهولة التكنولوجيا في الدخول إلى الصناعة، ومن خلال الدور الجديد الذي تلعبه المنظمات الجديدة في النشاط الابتكاري باعتبار أن المقالين الجدد يدخلون الصناعة بأفكار جديدة وسلع جديدة أو حتى عمليات جديدة. ويوضح شومبيتر العلاقة بين الابتكار وهيكل السوق من خلال الفرضيتين التاليتين:

- أن هناك علاقة إيجابية بين الابتكار والقوة الاحتكارية: يجب أن تتمتع المنظمة الابتكارية بفترة من الاحتكار لابتكاراتها، ويجب أن تكون هذه الفترة كافية لكسب العوائد بهدف تغطية تكاليف التطوير. وعلى هذا فإن التقليد المباشر من قبل المنافسين يؤدي إلى أرباح محتملة، بينما تبقى التكاليف متزايدة، لذلك يجب أن يكون الاحتكار مؤقتا إذا أرادت المنظم الاستثمار في نشاطات البحوث والتطوير.

- أن المنظمات الكبيرة هي أكثر ابتكارا من المنظمات الصغيرة: إن المنظمات الكبيرة تتمتع بفوائد أكبر من المنظمات الصغيرة. وإن الفوائد المتوقعة التي تتولد عن طريق الابتكار تكون أكبر في المنظمات الكبيرة لأن هذه الأخيرة تخصص موارد أكثر لنشاطات البحوث والتطوير وبالتالي تكون قادرة على زيادة العدد المتوقع للمشاريع الناجحة واحتمال النجاح في كل مشروع (الصرن، 2004: ص 508).

\* ولد جوزيف شومبيتر عام 1883م، وتخصص في بداية حياته في القانون والاقتصاد بجامعة فيينا. بدأ مشواره الأكاديمي عام 1909م بجامعة غراتس (Graz)، وقد شغل بين الفترة (1914-1925) منصب وزير المالية النمساوي وذلك لفترة قصيرة، ثم شغل منصب رئيس بنك خاص في فيينا، ثم رجع لمشواره الأكاديمي حيث أنه تعاقد مع جامعة بون (Bonn) (من عام 1926م إلى عام 1930م)، ثم أكمل مشواره بجامعة هارفارد (Harvard) إلى غاية وفاته عام 1950م. أنظر (Croitoru, , 2012: p38)

ويفترض شومبيتر سيادة المنافسة الكاملة والعمالة الكاملة لاقتصاد في حالة توازن ساكن يكرر نفسه دائماً دون وجود صافي استثمار أو زيادة سكانية حيث يبحث المنظم عن الفرص المربحة لتمويل استثمارات جديدة، فتتولد موجة من الاستثمارات نتيجة التجديد والابتكار، ويتم تشغيل مصانع جديدة وتجد المنتجات طريقها إلى الأسواق، ثم زيادة في الإنتاج والدخل ويعم الرواج، وإن زيادة المنتجات تؤدي إلى انخفاض الأسعار وتصبح المنظمات القديمة غير قادرة على منافسة المنظمات الجديدة، وتغلق تلك المنظمات، وتحدث حالة من التشاؤم لدى المنظمين، وتعرقل حركة التجديد والابتكار وينتج الكساد الذي يبقى فترة مؤقتة لتعود الأمور إلى التحسن بابتكارات جديدة واستحداث أساليب إنتاجية أفضل (بخاري، 2009: ص 37-38).

وتتظر هذه النظرية إلى التجديدات والابتكارات الفنية بأنها المصدر الأصلي للربح، لأنها تخفض تكلفة إنتاج السلع لإيجاد فرق بين سعرها الحالي وتكلفتها الجديدة. ويميز شومبيتر بين أصل الربح الذي هو عائد للابتكار وبين درجة الربح المرتبطة بدرجة المخاطرة، لأن الابتكار والتجديد يشتمل على عنصر المخاطرة وعدم التأكد (عويضة، 2010: ص 80).

أي أن هذه النظرية لا تهمل عنصر المخاطرة إلى جانب الربح في تقييم أرباح الابتكار.

### المطلب الثالث: النموذج الخطي للابتكار (Linear Model)

يرى أصحاب هذه النظرية أنه على عكس النظريات النيوكلاسيكية البحتة، فإنه يمكن أن تكون هناك عيوب في السوق، وفي هذه الحالة فقط فإن الحكومة تضطر للتدخل من أجل إعادة تخصيص أمثل للموارد.

هذه الرؤية المتقدمة في السنوات التي تلت الحرب العالمية الثانية تعتمد بشكل واسع على النموذج الخطي للابتكار ومستوحاة بشكل كبير من أعمال (Arrow).

ويظهر النموذج الخطي للابتكار كسلسلة مترابطة بدءاً من البحوث العلمية الأساسية التي ينتج عنها الابتكار المطلوب، ويتجه إلى إطاء دور ريادي للبحوث الأساسية في عملية الابتكار.

كذلك فإن أعمال (Arrow) تتجه إلى إعطاء أهمية للمعرفة التي تأتي من أعمال البحث والتطوير، وتم الوصول إلى أن العيوب الرئيسية التي تأتي من خصائص المعرفة في حالة عدم قابليتها للمشاركة وعدم

حيازتها وفي حالة كونها غير مؤكدة تدفع بالمنظمات للتقليد أكثر من الابتكار (Sander, 2005 : p 69- 70)

منذ بداية القرن العشرين (20)، كان هناك اهتمام بدراسة الابتكار لتفسيره ونمذجته، وكانت المدرسة الأولى من طرف الاقتصادي J.Shumpeter الذي دعم أن العلم والتكنولوجيا هما أقوى أساس بحيث أن العلوم الأساسية هي الدافع للابتكار (Technology-push)، والمدرسة الثانية بقيادة الاقتصادي Jacob Shmookler الذي رأى بأن الابتكار يسحب من خلال الطلب (Demand- pull) (Errabi, 2009 : p 36).

وإن مقارنة دفع التكنولوجيا (Technology-push) تأخذ المستجدات التكنولوجية الصادرة من المنظمات أو مراكز الأبحاث، أما مقارنة سحب (جذب) السوق (Demand- pull) تأخذ دور السوق لتتنشئ الطلب على منتج أو خدمة (أوكيل، 2011: ص139-140).

يقدم هذان النموذجان الابتكار كنتيجة، أما الابتكار كظاهرة حقيقية فهو غير مفسر لأنه يمر من خلال (صندوق أسود) بين المراحل الخطية إلى غاية وصوله للسوق (Errabi, 2009 : p 36).

والصندوق الأسود يعني أن المنظمة صندوق أسود تكنولوجي كالموجود في الطائرات أين يكون صاحب المشروع هو الذي يختار التكنولوجيا الأمثل المجمع من طرف المهندس المسؤول في دليل.

إن مشاكل المنظمات ليست ناتجة عن التكنولوجيا، ولكن المشاكل التقنية تنتج عن الرشد الاقتصادي.

أصحاب هذه الرؤية يرون أن الابتكار هو نموذج خطي يبدأ من البحث عن التطور المادي الناتج عن أرباح الإنتاج، ثم يليه الاختراع، ثم الابتكار.

البحث ← الاختراع ← الابتكار

إن مخرجات كل مرحلة من المراحل السابقة هي عبارة عن مدخلات للمرحلة التي تليها مباشرة، وكل مرحلة هي بمثابة الصندوق الأسود، أي عدد قليل من المعلومات يشرح بوضوح ماذا يحدث، بمعنى كشف المستور من خلال عدد قليل من المعلومات (Amdadoud, 2014 : p 39- 40).

### الفرع الأول: دفع التكنولوجيا (Technology- push):

كان نموذج دفع التكنولوجيا (Technology- push) هو النموذج السائد للابتكار خلال فترة كبيرة من القرن العشرين، ويرى هذا النموذج أن الابتكار هو عامل تابع للسياسات الصناعية والعلمية، ويعد نمودجا خطيا لأنه يعتبر الابتكار كنتاج عن العلوم والتكنولوجيا (Badillo, 2013 : p 21).

حيث أنه أول نموذج خطي تم تطويره لشرح الابتكار، أين كان ينظر لهذا الأخير بأنه يبدأ باكتشاف علمي مرورا باختراع وهندسة وأنشطة الصناعة التحويلية ثم تسويقه كمنتج.

وحسب هذا النموذج فإن الابتكار يتبع سلسلة خطية "من المخبر إلى السوق"، وفي ظل وجهة النظر هذه، فإن التطورات المستمرة للعلم هي الحافز الرئيسي لعملية الابتكار من خلال ما تقدمه لها من فرص جديدة (Cohendet- Radojevic, 2012 : p 11)

### الفرع الثاني: طلب السوق ( سحب السوق) (Demand-pull)

إن عوامل الطلب تم دراستها من خلال مجموعة من البحوث النظرية والقياسية، والتي كان لها نتيجة مشتركة هو أن عملية الابتكار تتأثر بطلب السوق. وقد أكدت تلك الدراسات بأن الابتكارات هي الدافع للاستجابة على تلبية حاجات السوق.

ووضح (Shmookler) أهمية عوامل طلب السوق في تحديد كل من اتجاه وحجم النشاط الابتكاري. فمن خلال عمله "Invention and Economic growth" الذي تم نشره في عام 1966، حيث قد وجد علاقة إحصائية قوية بين مخرجات السلع الرأسمالية وبين عدد براءات الاختراع لتلك السلع، وقد توصل إلى أن نسبة الابتكار في قطاع أو صناعة ما تعتمد على كمية الطلب على هذا الابتكار في هذا القطاع.

كذلك قد أكد كل من (Vernon 1966) و (Rosenberg 1976) وآخرون على أن طلب السوق هو عامل مهم لابتكار المنتجات (Lee, 1998 : p14- 15).

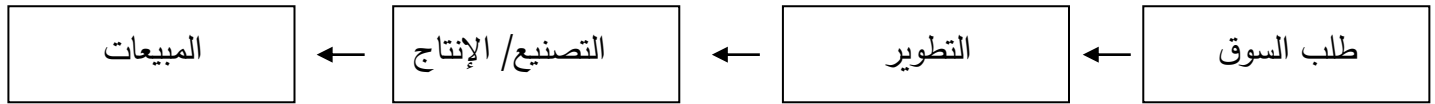
وتظهر مقارنة طلب السوق كذلك من خلال التفاعل بين إنتاج المنظمة ووظيفة التسويق فيها. وذلك على عكس نموذج دفع التكنولوجيا حيث أن نموذج طلب السوق يرى أن الابتكار هو ناتج عن تسويق المنظمة أو من خلال الاستجابة الناتجة عن بحوث فريق التسويق ( Kamien – Schwartz, 1999 : p 35).

تجدر الإشارة إلى أن هذه المقاربة تنتسب إلى (Shmookler) إلا أنها تعتبر قديمة لأنها كانت موجودة ضمن أعمال (Hessen1931) لكن تم الأخذ بعين الاعتبار جودة دراسات Shmookler القياسية، وبالنسبة لهذا الأخير فإنه يرى أن الطلب يمكن أن يؤثر على التطورات التقنية، حيث كلما كانت إمكانيات السوق مهمة، كلما زادت احتمالات الابتكار في هذه السوق.

وقد وضح كذلك وجود علاقة إيجابية بين الزيادة في مخرجات النشاط الابتكاري وبين زيادة المبيعات ضمن قطاع النشاط.

ويرى Shmookler ان الاحتياجات هي التي تحدد حركة الابتكار، وهذا ما سماه Need-Pull (Errabi, 2009 : p 39).

الشكل رقم (1-2): نموذج طلب السوق (Demand- pull):



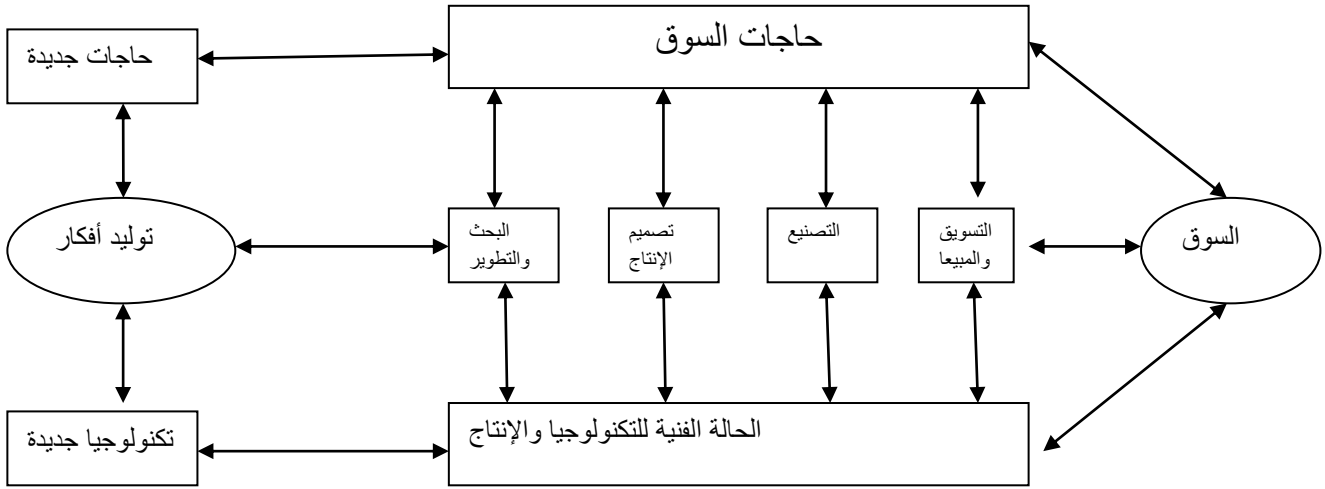
المصدر: (Godin- Lane, 2013 : p 16)

الفرع الثالث: نموذج الدمج (Coupling Model):

قدم (Rothwell) نظريته الخاصة عن الابتكار من خلال نموذج الدمج ما بين نموذجي دفع التكنولوجيا وطلب السوق، ورأى أن هناك خمس مراحل مهمة وهي توليد الأفكار، التطوير، تصميم الإنتاج، التصنيع، التسويق والمبيعات، وكل مرحلة ترتبط بمرحلة أخرى من خلال حلقات التغذية العكسية (Dekkers, 2005 : p 473)

يرتكز هذا النموذج على مرحلة تفاعلية من خلال مراحل تأثيرية للتغذية العكسية بين السوق ومراحل البحث المتعلقة بالنموذج الخطي السابق. وهو متسلسل منطقيا ولكن ليس بالضرورة مستمرا، ويمكن تقسيمه إلى مراحل مترابطة مختلفة وظيفيا، ويتفاعل من خلال التغذية العكسية على المرحلة السابقة، ويقترح النموذج أن تتدمج طلبات وحاجات الزبائن ضمن فريق متكامل لتطوير المنتجات (Nacu- Avasilcai, 2015 : p 1785)

الشكل رقم (1-3): نموذج الدمج (Coupling Model)



المصدر: (Akintoy- Goulding- Zawdie, 2012 : p 24)

المطلب الرابع: مقارنة السلسلة المرتبطة (Chain-linked):

إن أحد البدائل الممكنة للنموذج الخطي هو نموذج السلسلة المرتبطة (Chain-linked model) والذي وضعه (Kline 1985) على شكل مجموعة عناصر، حيث أنه في نموذج الابتكار هذا لا يوجد مسار رئيسي واحد للنشاط وإنما هناك خمسة مسارات (Kline- Rosenberg, 1986 : p289).

وتبدأ العملية بشكل عام من مرحلة البحث عن السوق، تليها مرحلة التصميم ثم الإنتاج ثم التسويق والتوزيع ثم مراحل الاستخدام. ويختلف عن النموذج الخطي السابق أنه نموذج غير خطي وكذلك في تعدد المسارات وذلك من خلال أي من الابتكارات التي سوف تنشأ وأشكال التغذية العكسية.

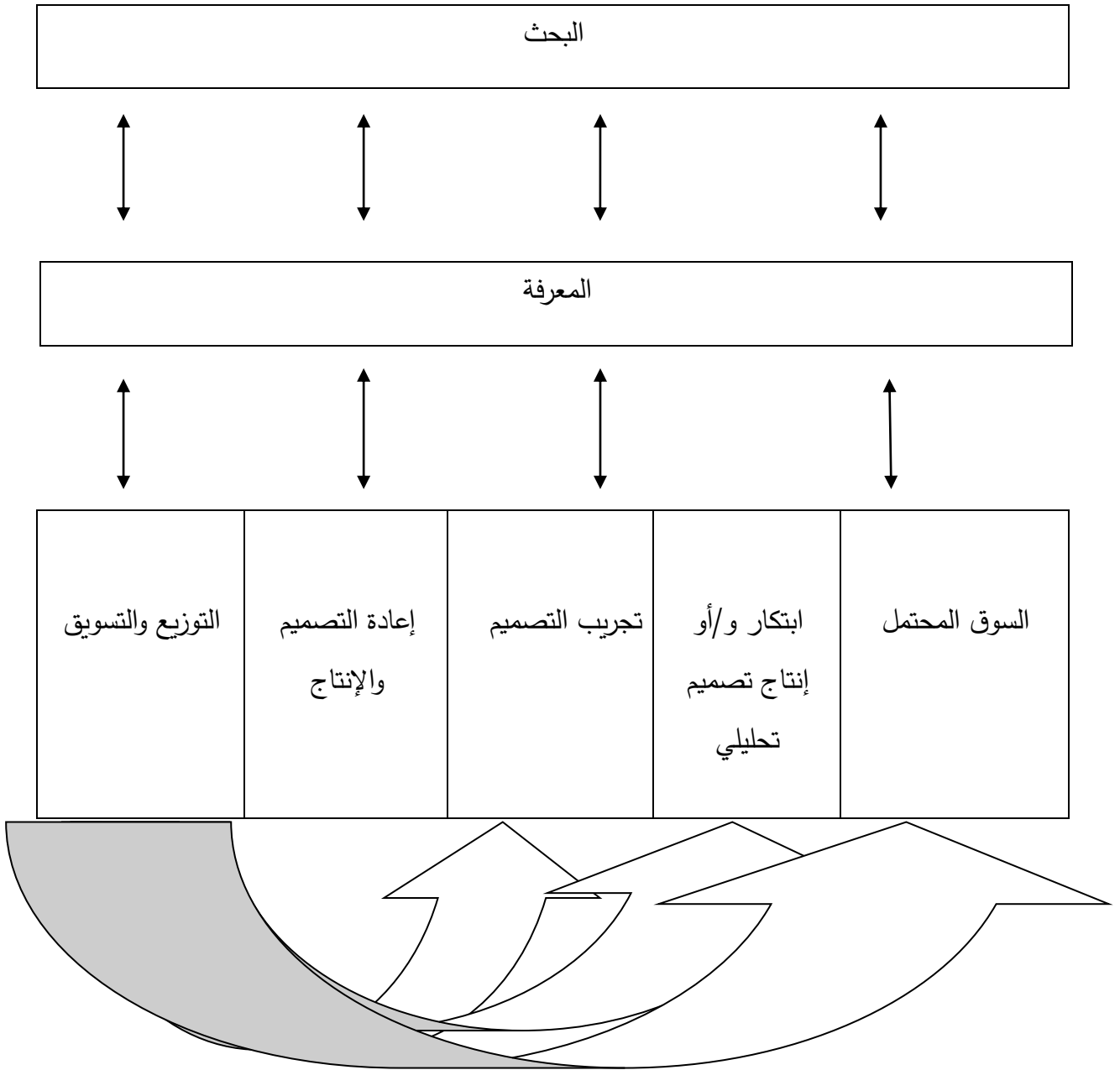
ولا تعتبر البحوث هنا عادة الخطوة المبادرة مثل نموذج دفع التكنولوجيا وإنما تساهم البحوث هنا في كل مرحلة من مراحل عملية الابتكار، ويكون المصدر الرئيسي للابتكار هو تخزين المعارف والنماذج التكنولوجية، ويظهر هذا النموذج مقاربا أكثر للتصور الياباني في عملية الابتكار (Mahdjoubi, 1997 : p 2).

يعترف هذا النموذج بالتفاعل كعنصر مركزي في عملية الابتكار، وهناك نوعين من التفاعل يمكن حدوثهما. يتعلق النوع الأول بعمليات التفاعل داخل المنظمة من خلال الشبكات الداخلية على سبيل المثال الحلقات التي تربط البحث والتطوير بالهندسة والإنتاج، والحلقات التي تربط مختلف الأقسام بالبحث



والتطوير، وتستكمل هذه الروابط من خلال النوع الثاني من التفاعل حيث ترتبط الشبكات الداخلية للمنظمة مع المنظمات والشركات الأخرى المتخصصة في العلوم والتكنولوجيا التي تحتاجها في عملياتها (Fischer- Steiner, 1999 : p 15).

الشكل رقم (1-4): نموذج السلسلة المرتبطة (Chain-linked model)



المصدر: (Kline- Rosenberg, 1986 : p290).

## المبحث الثاني: البعد الاستراتيجي للابتكار

### المطلب الأول: المحركات الاستراتيجية للابتكار

#### الفرع الأول: التكنولوجيا:

لقد ساد الاعتقاد بأنه بإمكانية تكنولوجيا المعلومات تغيير أسلوب المنظمات التي تستخدمها. ويرى البعض من الباحثين أن إدراك أهمية تكنولوجيا المعلومات في توفير ميزة تنافسية يؤدي إلى منح دفعة قوية لدراسة الحاجة لهذه التقنيات كضرورات استراتيجية لهذه المنظمات.

وقام روبين فينشمان (robin Finshman) صاحب كتاب "الخبرة والابتكار" بتشبيه التكنولوجيا بالهواء الذي نتنفسه، فهي تعد كالهواء الذي تتنفسه النظم الاقتصادية والاجتماعية وتؤثر على هيكل وأداء المنظمات. وبالنسبة للبنوك التي هي مجال دراستنا الميدانية، فهي من أكثر المنظمات المستخدمة لتكنولوجيا المعلومات (حسن، 2005: ص 79).

#### الفرع الثاني: البحث والتطوير:

يتطلب الوصول إلى الابتكارات والمعارف العلمية تحديد أهداف معينة وتنظيم أنشطة البحث والتطوير التي تحظى باهتمام كبير في المنظمات المعاصرة، لأنها تهدف إلى خلق قيمة معرفية مضافة واستخدام تلك المعرفة في عمليات جديدة. والمنظمات اليوم أصبحت في مجملها تضم إدارة خاصة بالبحث والتطوير لأن تطوير المنتجات والخدمات الجديدة أصبح من الضروريات اللازمة لتحقيق أهداف المنظمات (بودين، 2012: ص 285).

وتعددت تعاريف البحث والتطوير ونذكر فيما يلي أهمها:

#### - التعريف الأول:

البحث والتطوير هو العمل الابتكاري الذي يكون على معايير نظامية من أجل زيادة المخزون المعرفي، واستخدام هذا الأخير للوصول إلى تطبيقات جديدة (توفيق، 2000: ص 24-25).

## - التعريف الثاني:

البحث والتطوير هو اكتشاف معارف جديدة عن المنتجات والعمليات والخدمات، وتطبيق تلك المعارف لتقديم منتجات وخدمات جديدة أو تحسينها (المسييري، 2013: ص 134).

## - التعريف الثالث:

البحث والتطوير هو:

- جهد منظم يتم الإعداد له مسبقاً لضمان تحقيق أهداف المنظمة، ولا تعتبر الاكتشافات العشوائية أو غير المخطط لها ضمن البحث والتطوير إلا إذا تم استثمار ذلك بشكل منظم.

- تقوم المنظمة بهذا الجهد المنظم بغرض التوصل إلى نتائج تكنولوجية محددة.

- يتم الإنفاق على البحث والتطوير لحل مشاكل المنظمة الحالية وأحياناً من أجل أهداف مستقبلية (مريزق، 2010: ص 4).

وبالتالي فإن أي برنامج للبحث والتطوير في المنظمة يهدف إلى تحقيق ما يلي (عباس- الكميم، 2011: ص 43):

- إنتاج منتجات أو تقديم خدمات لتلبية حاجات الزبائن الموجودة في السوق.

- التوصل إلى استخدامات جديدة لمنتجات موجودة حالياً.

- تحسين مستوى جودة المنتجات.

- تحسين وتطوير أساليب الإنتاج مما يؤدي إلى تخفيض تكلفة الإنتاج.

- تطوير أساليب البيع والترويج بشكل يؤدي إلى زيادة مبيعات المنظمة وتحسين مركزها التنافسي.

إذن فالقدرة على الابتكار وتزويد السوق بالمنتجات الجديدة ذات القيمة المضافة الكبيرة هي ناتجة عن أنشطة البحث والتطوير وهذا من بين أهم الأسس التي تقوم عليها تنافسية المنظمات، فالمنظمات العالمية التي تقدمت في مجال التطوير وامتلاك التكنولوجيا قد حققت ميزة تنافسية من خلال أنشطة البحث

والتطوير، أما اغلب المنظمات لا زالت تعتمد على التقنيات المستوردة من الخارج بشكل كامل وبالتالي بقائها المستمر في محاولة الالتحاق بركب التكنولوجيا والمنافسة ( مريزق، 2010: ص 8).

### الفرع الثالث: إدارة المعرفة:

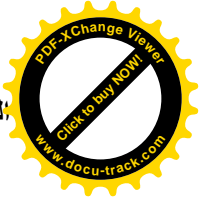
تزايد الاهتمام بالدور الاستراتيجي للمعرفة لسرعة تمثيلها في منتجات وخدمات تسهم في تعظيم القيمة المضافة للعميل. وقد أدركت البنوك الأهمية الاستراتيجية للمعرفة بوصفها موردا قيما وذلك لبعض الأسباب المهمة مثل التقدم في تكنولوجيا المعلومات، ثم التحول التدريجي لإعادة الاقتصاديات من البنية الطبيعية إلى رأس المال الفكري وسعي المنظمات إلى الابتكار والتعلم (الدوري -الصالح، 2009: ص130).

ولقد أدت التكنولوجيا دورا بارزا في التحول الاقتصادي والنمو الاجتماعي والتغيير الشامل لكل نواحي الحياة، وفي عصرنا الحاضر ازدادت أهمية التكنولوجيا لتحصل نقلة سريعة نحو عنصر أكثر أهمية وهو العنصر البشري ولتصبح معه التكنولوجيا وسيلة تساعد في إدارة معرفته.

حيث إن القدرة والتفوق ستكون بلا شك للأكثر معرفة، وإن العاملين بإدارة المعرفة هم وحدهم الذين يحددون مهامهم الوظيفية، وذلك لأنهم يكتشفون جديدا كل ساعة ومن ثم يبحثون في كيفية تشغيله واستثماره (الديب، 2008 : ص13- 15).

إن ظهور الاهتمام الكبير بإدارة المعرفة ليس غريبا بل هو امتداد طبيعي لتطور إدارة الجودة الشاملة وتطور عمليات إعادة الهندسة، إذ أن أسلوب إعادة الهندسة قد ركز على دور التكنولوجيا في توجيه الأعمال نحو الاتجاه الصحيح، وغرس هذا الاتجاه بثبات في الثقافة الإدارية (طالب- الجنابي، 2009: ص 71).

فخلال العقود القليلة الأخيرة، أصبحت إدارة المعرفة من الموضوعات الأساسية في الإدارة على مستوى أغلب دول العالم. وقد ساعد في ذلك ما أفرزته العولمة من فرص وما نجم عن التطور الكبير في مجال الاتصالات والشبكات وخصوصا الانترنت. وإن نظام الاتصالات الحديث بما يحويه من تكنولوجيات متقدمة أدى إلى الانتشار الواسع والفهم الكبير لحاجات الزبائن، وصارت المنظمات تركز بصورة كبيرة على بناء هيكلية تنافسية لأصول رأس المال الفكري ، إذ أن رأس المال الفكري يعدّ سلاحا تنافسيا فاعلا في ظل اقتصاد المعرفة. إن البنوك تعمل بصورة دائمة على تحقيق النجاح والمحافظة على نجاحها



وبقائها، وهذا يجعلها تسعى باستمرار إلى تطوير وتحسين وتعديل استراتيجياتها، وإلى تطوير منتجاتها، واستخدام أدوات ووسائل متجددة. وتسعى الإدارة الحديثة للبنك إلى الاستفادة من المعارف والعلوم التي يستحدثها ويطورها العلماء ودوائر المعرفة باستمرار. وهذه الجهود تؤدي إلى إتاحة الفرص الجديدة، وإلى تحقيق التقدم والتطور المستمر. وإن إدارة المعرفة تسعى إلى تحقيق الانسجام بين الممارسات والتوجهات الحالية والمستقبلية، وتركز على تحديد التوجه السوقي للمنظمة وطبيعة أعمالها والتحقق من بناء القدرات المعرفية التي تتسجم مع هذه التوجهات، والتحقق من العمل المستمر على تطويرها واستمرارها (أبو فارة، 2006: ص 3-4).

وتؤدي إدارة المعرفة أهمية كبيرة للمنظمات كافة، حيث تأتي أهميتها من كونها إحدى المكونات الجوهرية لنجاح المنظمات وضمان بقائها من خلال قدرتها على المساهمة في تطوير رؤية طويلة الأمد يعبر من خلالها البنك أين يرغب في الذهاب مستقبلا؟ ويأتي ذلك عن طريق تحديد ماذا يحتاج السوق؟ ماذا يرغب العملاء؟ وما مستوى المنافسة؟ (طالب- الجنابي، 2009: ص 71). وإن إدارة المعرفة تمكن البنوك من تحسين أدائها، كما أنها عملية استراتيجية تمثل مصدرا ممكنا للحصول على الميزة التنافسية بالنسبة لأية مؤسسة بنكية (Pallas-saltiel- Labaki, 2008 : p 171).

إن التجديد والابتكار أصبح يشكل هاجسا لدى العديد من المنظمات إذا ما أرادت المحافظة على نفسها والبقاء، وبالتأكيد فإن المعرفة تشكل الأساس الذي يقود إلى الابتكار، فكل شيء يقوم على المعرفة. وأصبح في الوقت الحالي العمل الأساسي لدى العديد من المديرين يتمثل بمدى قدرة ومهارة المدير على إدارة المعرفة والإدارة بالمعرفة المؤثرة إيجابا على تعزيز عملية الابتكار والإبداع التي تعد عنصرا أساسيا وفاعلا في التفوق على المنافسين، والتي تشكل مقوما أساسيا من مقومات توليد المعرفة التي تعتبر من أهم عمليات إدارة المعرفة. وإن كانت المعرفة غير محسومة فإن نتائجها واضحة لدى الجميع، حيث أن تحويل المواد الخام إلى منتجات محسوسة ضمن عمليات إنتاجية خاصة جميعها تتطلب المعرفة، وحتى تقديم الخدمة يتطلب المعرفة بجميع فوائد الخدمة المقدمة وطرق تقديمها (الملكاوي، 2007: ص 28).

## الفرع الرابع: التغيير:

تظهر العلاقة بين الابتكار التدريجي (الإضافي) خصوصا والتغيير في المنظمة، حيث أن استراتيجية التحسين المستمر "Kaizen"، وهي استراتيجية يابانية قديمة للتغيير للأفضل تتكون من كلمتين يابانيتين:

Kai: وتعني التغيير.

Zen: وتعني للأفضل.

أي أن كل عمل يمكن تحسينه، كما أن تنفيذ أي عملية لا بد أن يحتوي على هدر للطاقات المعنوية، والمادية، والفكرية... وإن التقليل من هذا الهدر ينتج قيمة مضافة، وهذا جوهر التغيير باستخدام "Kaizen"، وبالتالي فهو عملية تحسين مستمرة تتميز بما يلي:

- التأثير الواضح.

- التركيز على الأماكن التي لها أهمية استراتيجية.

- تحقيق نتائج سريعة.

- الحفاظ على الاستمرارية.

ويجب اتباع ما يلي لتحقيق نجاح "Kaizen":

- طرح أسئلة صغيرة لتجنب الخوف واستلهاهم الأفكار.

- التدبر في أفكار صغيرة لاكتساب مهارات جديدة.

- البدء بالتحركات الصغيرة من أجل ضمان النجاح.

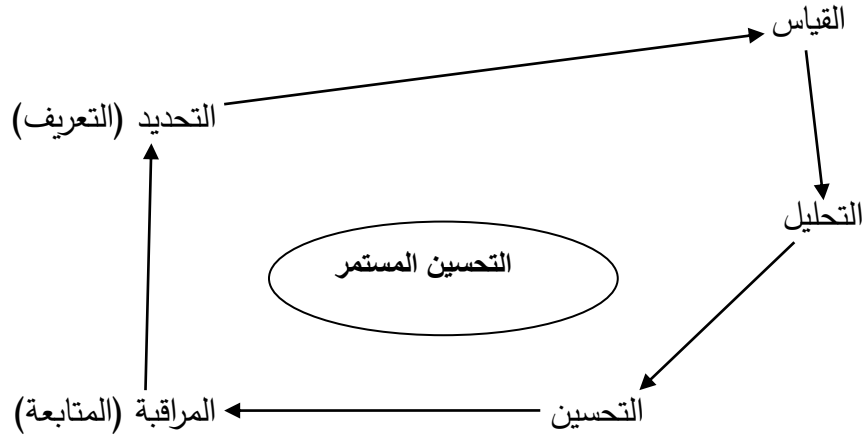
- التعود على حل المشاكل الصغيرة حتى لا يؤدي إلى مشاكل أكبر.

- التحفيز من خلال المكافآت الصغيرة للحصول لنتائج أفضل.

واستراتيجية ال "Kaizen" هي استراتيجية معاكسة للتجديد، حيث أن التجديد يطبق التغيير الجذري الشامل، أما ال "Kaizen" فإنه يطبق التحسين التدريجي المستمر (الإضافي)، وذلك من خلال استخدام

الخطوات الصغيرة والمتابعة المستمرة لضمان النجاح والتغيير على المدى الطويل (المسيري، 2013: ص 136-137).

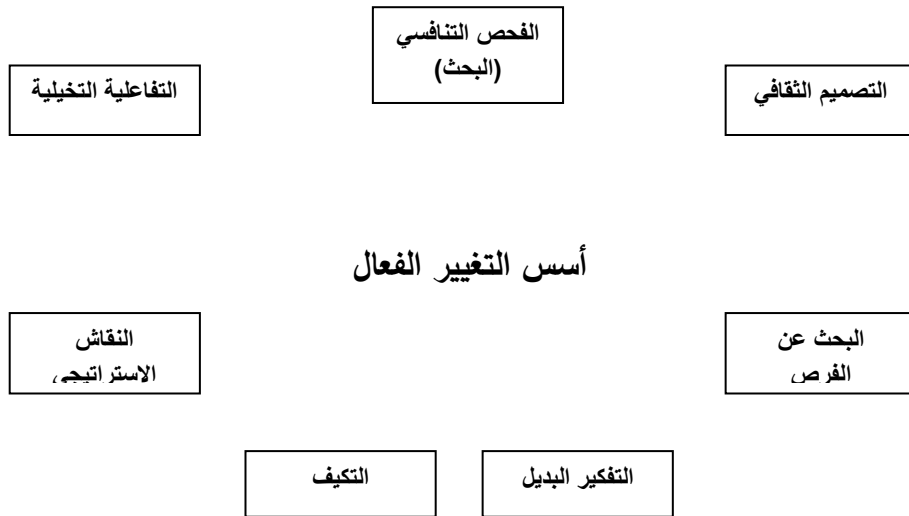
الشكل رقم (1-5): التحسين التدريجي من خلال عملية التغيير



المصدر: (المسيري، 2013: ص 137)

والشكل الموالي يوضح أسس التغيير الفعال بشكل عام:

الشكل رقم (1-6): أسس التغيير الفعال



المصدر: (Mats، 2015: ص 104)

### الفرع الخامس: المقاوله الداخليه:

إن كلمة مقاوله "Entrepreneurship" هي في الأصل كلمة فرنسية وتعني الشخص الذي يباشر أو يشرع في إنشاء عمل تجاري، ويرجع تعريف المقاول إلى العالم الاقتصادي (Shumpeter) الذي عرفه بأنه الشخص الذي لديه الإرادة والقدرة على تحويل فكرة جديدة أو اختراع جديد إلى ابتكار ناجح.

وعرفها آخرون بأنها إنشاء أعمال حرة تتصف بالابتكار وتتسم بالمخاطرة (الشميمري- هيجان وآخرون، 2014: ص 62).

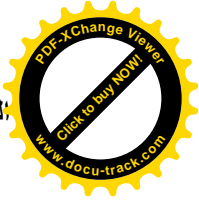
أما المقاوله الداخليه (Intrapreneurship)، وهي كلمة بدأت بالمقطع (Intra)، وتعني باللغة الإنجليزيه (within) أي داخل، ويقصد بالمقاوله الداخليه بأنها تكون من داخل المنظمات القائمة، ودورها بث روح المقاوله داخل المنظمات (الشميمري- هيجان وآخرون، 2014: ص 62).

يرى كل من Brenner et Brenner (1988) أن المقاوله الداخليه ما هي إلا مصطلح جديد لظاهرة قديمه لكن وجودها ضروري داخل المنظمه لأنها تسمح بتركيز الانتباه على موضوع صعب يتعلق بالوسائل التي تسمح بتشجيع الابتكار وتحمل المخاطرة داخل المنظمه (Allali, 2003 : p 02).

وقد أشار Carrer (1997) أن مفهوم المقاوله الداخليه ظهر في الأدبيات في منتصف سنوات السبعينات، وتم استخدام المصطلح عام 1975 في السويد من قبل مؤسسي مجموعه مستشاري foresight الذين أنشأوا بعد مدة أربع سنوات مدرسه المقاولين الداخليين. وعلى الرغم من ذلك يؤكد Gifford Pinchot (1986) أنه هو من اخترع المصطلح في عام 1978 بعد مشاركته في ملتقى نظمته مدرسه بوب شوارتز للمقاولين. وقد أكد موقع المقاولين الداخليين

(<http://www.intrapreneur.com/MainPages/History.html>) هذه المعلومات حيث ذكر أن ظهور مصطلح المقاوله الداخليه كان بالتعاون مع Elisabeth Pinchot التي حضرت معه نفس الملتقى في مدينة تاريتاون بنيويورك. وأضاف أن Norman Macrae منحت استحقاق المصطلح رسميا ل Gifford Pinchot في مقال نشر في مجلة الاقتصادي بتاريخ 17 أبريل 1982، وهذا كله تم أثبته جيفورد لاحقا في كتابه (Allali, 2003 : p 02).





وتعرف المقابلة الداخلية كمايلي:

### التعريف الأول:

يقول Lombardi ( 1990 ) أن المقاول الداخلي الحقيقي هو الذي يرى أن كل عمل موجه له هو عمله الخاص ويشعر بفخر حقيقي وهو يتحمل مسؤولياته ويظهر نفس التزام المقاول صاحب المشروع.

### التعريف الثاني:

يعرف كل من Beaucourt et Louart (2000) المقاول الداخلي بأنه كل عامل بعقلية مقاول (Allali, 2003 : p 04).

### التعريف الثالث:

هي تطوير مشروع جديد داخل المنظمة الحالية من أجل استغلال فرص جديدة وخلق قيمة اقتصادية عكس المقابلة التي تتمثل في تطوير مشروع جديد خارج المنظمة (Parker, 2009 : p 02).

### التعريف الرابع:

المقاول الداخلي هو العامل الحالم الذي يتدرب على المسؤولية من أجل خلق أي نوع من الابتكار داخل المنظمة والذي يقوم دائما بتحويل مجرد فكرة إلى واقع مريح.

### التعريف الخامس:

تشير المقابلة الداخلية إلى السلوكيات التي ترتبط بالخروج عن الطرق الاعتيادية والروتينية لممارسة الأعمال (Jeroen- Wennekers, 2008 : p 09) .

باختصار تتمثل المقابلة الداخلية في قيام العامل بشيء جديد داخل المنظمة دون أن يطلب منه القيام به. وتتمثل المقابلة الداخلية في إنجاز ابتكار من طرف فرد أو مجموعة أفراد يعملون في المنظمة، وبالتالي فإنه لا يمكن تصور مقابلة داخلية بدون ابتكار (Allali, 2003 : p 09).

المطلب الثاني: استراتيجيات اعتماد الابتكار:

الفرع الأول: طرق اعتماد الابتكار

تختلف كل منظمة عن الأخرى من حيث كيفية اعتمادها للابتكار وذلك على أساس مجموعة من العوامل (بشرية، مالية،..)، بالإضافة إلى المخاطر التي يمكن أن تتجم من الاعتماد على إحدى هذه الاستراتيجيات من تكاليف مرتفعة، أو طول مدة الوصول إلى تحقيق الابتكار (عبد الفتاح، 2013: ص 44).

أولاً: التطوير الداخلي:

إن التطوير الداخلي يتمثل في حيازة الوسائل المنفصلة عن مكملات العملية الإنتاجية والتي تكون غير منظمة، أو حيازة وسائل من إنتاج المنظمة نفسها تضاف إلى ما تملكه سابقاً لنجاح عملية التطوير.

ومن أهم خصائصه ما يلي:

- حيازة المنظمة لعلامة تجارية لمنظمة أخرى.

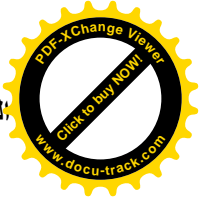
- حيازة براءة اختراع بهدف تحقيق أهداف جديدة وممارسات نشاطات جديدة.

- إنشاء المنظمة لفرع جديد.

- زيادة معدل المساهمة في منظمة أخرى تقع تحت سيطرة إدارة المنظمة ( بن ساسي، 2008: 37-

38).

ويتمثل التطوير الداخلي في تطوير الابتكار من داخل المنظمة خاصة عن طريق وظيفة البحث والتطوير، فهي الطريقة الكلاسيكية للاعتماد على الابتكار والتي توفر للمنظمة الاستقلالية في حالة نجاح عملية الابتكار، لكنها في نفس الوقت الأكثر خطورة لأنها تأخذ فترة طويلة وتكلفتها متفعة، بالإضافة إلى مخاطر التقليد التي تتعرض له الفكرة الابتكارية من طرف المنظمات المنافسة، ويتطلب نجاح هذه الاستراتيجية ما يلي:



- اقتراحات وابتكارات صادرة من مدير مبتكر قادر على استغلال الأفكار الجديدة والمعارف العلمية وجعلها متكيفة مع المنظمة.
- أرضية مشجعة للابتكار والتجديد.
- تعاون وتنسيق داخلي ( عبد الفتاح، 2013: ص 44).

### ثانيا: عقود التعاون:

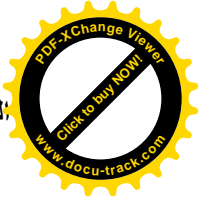
تتمثل عقود التعاون في كونها عقود طويلة المدى تبرم بين منطمتين أو أكثر بغرض تحقيق التعاون في إنتاج منتجات يزيد أو يقل تعقيدها حسب نوع الإنتاج ومواصفاته، وفي غالب الأحيان يتضمن عقد التعاون شرط تنظيم ملكية التجديدات التي يكشف عنها البحث والتطوير الذي يتم داخل المنظمة، والذي يمكن أن يتخذ صورة براءة اختراع مشتركة (العتيبي، 2015: ص 79).

وتعتبر التحالفات والشراكة من أهم أشكال عقود التعاون والوصول إلى الابتكارات في المنظمات، وأهميتها ناتجة من ارتفاع تكاليف البحث والتطوير بشكل خاص، وتتمثل هذه الأهمية فيما يلي:

- تخفيض التكاليف المرتبطة بالبحث الابتكاري.
- تخفيض مدة دوران الابتكار.
- رفع إنتاجية الابتكارات الداخلية في المنظمة.
- الحصول على نشاطات ابتكارية جديدة لم تستطع المنظمة تحقيقها لوحدها ( عبد الفتاح، 2013: ص 45).

### ثالثا: التطوير الخارجي:

يتعلق مفهوم التطوير الخارجي بمفهوم الحيابة، لأنه يتمثل في الحيابة الكاملة للأصول المادية التي استخدمتها سابقا منظمة أخرى، أو الحيابة شبه الكاملة لرأسمال منظمة من طرف منظمة أخرى ( بن ساسي، 2008: ص 35).



كما يمكن الدمج بين كل من استراتيجيتي التطوير الداخلي والخارجي معا وذلك حسب الأهداف الاستراتيجية لكل منظمة.

#### رابعا: المقابلة الباطنية:

وهي تتعلق بعقود بحث بين المنظمة وهيئات متخصصة مثل مكاتب الدراسات، الاستشاريين، مراكز البحث والجامعات.

ومن خلال هذه الطريقة تبتكر المنظمة خارجيا بواسطة هيئات متخصصة، ونتائجها جد متغيرة، بحيث يمكن الاستفادة من من الخبرات العالية، ولكن في نفس الوقت فإن مدة وتكاليف الابتكارات والتحكم فيها تبقى غير مؤكدة. وهذه الطريقة منتشرة ومتطورة في أمريكا والدول الصناعية أين يوجد ترابط كبير بين المنظمات ومراكز البحوث (عبد الفتاح، 2013: ص 46).

#### خامسا: اقتناء الرخص:

يعد اقتناء الرخص الوسيلة المباشرة للحصول على الابتكار، وتتمثل في شراء ابتكار معين من طرف خارجي، وتعتبر هذه الطريقة الأكثر فاعلية لأن المنظمة تكون على علم بما تشتري، كما أنها أسرع من طريقة التعاقد من حيث استغلال والنقل المباشر للمعارف والمعلومات، وأقل تكلفة نظرا لعدد طالبي الاقتناء الكبير. إلا أنه من عيوب هذه الطريقة هو نقص الاستقلالية والتبعية، وهذا ما جعلها أقل استخداما خصوصا في الدول المتقدمة (نقماري، 2013: ص 06).

#### الفرع الثاني: استراتيجيات الابتكار

إن التطور التكنولوجي وتغير البيئة المحيطة بالمنظمة سيؤدي بكل مستمر إلى تزايد أهمية الابتكار وبشكل خاص الابتكار التكنولوجي، وذلك بهدف التوصل إلى كل ما هو جديد ومميز (عباس، 2013: ص 120).

وتم تفصيل استراتيجيات الابتكار إلى ستة أنواع كمايلي:

**أولا: الاستراتيجية الهجومية: Offensive strategy:** أو ما يطلق عليها باستراتيجية قائد السوق، من خلال هذه الاستراتيجية تحاول المنظمة أن تكون رائدة في نشاطاتها بتطوير المنتجات الحالية وابتكار

منتجات جديدة، وذلك من أجل تحقيق الهدف الجديد وهو المنتج الجديد المبتكر، وتتطلب هذه الاستراتيجية قدرات كبيرة للمنظمة وإمكانيات فيما يخص البحث والتطوير، بالإضافة إلى الإمكانيات المالية وعلى استعداد لتقبل المخاطرة العالية (المنصور، 2010: ص 209).

وتشمل هذه الاستراتيجية على استراتيجيات فرعية كالتالي:

- **استراتيجية التوسع الجغرافي:** وتتمثل في كونها تمكن المنظمة من زيادة ونشر شبكة فروعها في مجال أعمالها (جميل، 2015: ص 101).

- **استراتيجية اختراق السوق:** وتتمثل في منافسة المنظمات الأخرى وجذب زبائنهم، والعمل للحصول على نصيب من حصتها.

**ثانيا: الاستراتيجية الدفاعية: Defensive Strategy:** أو ما يطلق عليها أيضا باستراتيجية اتباع القائد، وهي تعتبر بديلة للاستراتيجية الهجومية عندما لا تكون المنظمات مستعدة لتحمل المخاطرة، وبالتالي في ظل هذه الاستراتيجية تقوم المنظمات بتهيئة عوامل البحث والتطوير بهدف اللحاق بالمنظمة الرائدة التي تتخذ وضع قائد السوق في حالة نجاحها في ابتكار منتج جديد (المنصور، 2010: ص 209).

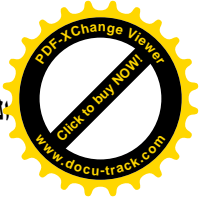
كما أن هناك من قسم استراتيجيات الابتكار إلى مجموعتين كما يلي (ودان- براهيمى وآخرون، 2016: ص 79-80):

**المجموعة الأولى: العمل من الداخل إلى الخارج:**

تتضمن هذه المجموعة خمس استراتيجيات رئيسية معتمدة من طرف المنظمات الرائدة بشكل واسع والتي تتحكم بشكل كبير في سياساتها الداخلية ولها قوة خارجية مبنية على تجنب التهديدات واستغلال الفرص، كما أن عمل هذه الاستراتيجيات موجه من الداخل نحو الخارج وبالتالي فإن الابتكار موجود داخل المنظمة التي تريد التأثير به على البيئة الخارجية، وتتمثل هذه الاستراتيجيات في الآتي:

- **الاستراتيجية الأولى:** جعل الابتكار يحقق تقدما مفاجئا باعتباره استراتيجية وألوية ثقافية.

- **الاستراتيجية الثانية:** تعيين الأفراد الأكثر ابتكارا.



- الاستراتيجية الثالثة: الاتجاه نحو مشروع المعامل غير الرسمية داخل المنظمة التقليدية.

- الاستراتيجية الرابعة: خلق أسواق الفكرة داخل المنظمة.

- الاستراتيجية الخامسة: أن تصبح المنظمة منضبطة ومبتكرة.

**المجموعة الثانية: العمل من الخارج إلى الداخل:**

تتضمن هذه المجموعة أربع استراتيجيات تعتمد من طرف المنظمات التي وجدت استقرارا في استراتيجيتها حول الابتكار، وتتمثل فيما يلي:

- الاستراتيجية الأولى: الشراكة، التعاون المشترك والتحالف مع الكيانات الخارجية المبتكرة.

- الاستراتيجية الثانية: ضمان مشاركة المنظمة في الأعمال الجديدة.

- الاستراتيجية الثالثة: تأسيس تمويل لرأس مال مشروع المنظمة.

- الاستراتيجية الرابعة: المشاركة في تمويل الصناعة الناشئة.

وبشكل عام تسعى المنظمة إلى تحقيق أهدافها على المدى الطويل والمتمثلة أساسا في الاستمرارية والاستدامة في النجاح على المستويين الداخلي والخارجي ولن يتم تحقيق ذلك إلا من خلال وضع وتنفيذ استراتيجيات واضحة متعلقة بالابتكار سواءا كان عملها محدد من الداخل إلى الخارج أو من الخارج إلى الداخل على حسب إمكانياتها وظروف السوق التي تتكيف معها.

**المطلب الثالث: اليقظة التكنولوجية والذكاء الاقتصادي**

**الفرع الأول: اليقظة التكنولوجية:**

تعد اليقظة التكنولوجية جزءا من اليقظة الاستراتيجية، وتهدف إلى متابعة ومراقبة البيئة التنافسية بهدف إعداد رد فعل سريع أو التسابق في عرض المستجدات المضادة. وهذا يعني أنه كلما كانت درجة الابتكار سريعة استطاعت المنظمة أن تكون في المنافسة وفي طليعة الأسواق (أوكيل، 2011: ص 292).

إن المنظمة لا يمكن أبدا أن تتأكد بأن التكنولوجيا التي تملكها حاليا ستبقى دائما تنافسية، لذا يصبح من الضروري مراقبة محيطها التكنولوجي باهتمام كبير وكذا رصد بيئتها وهذا ما يطلق عليه باليقظة التكنولوجية (Mayere- Muet et..., 1990 : p 27).

إن اليقظة التكنولوجية هي الأسلوب الوحيد الفعال من أجل توقع أثر الابتكارات، وإن إرفاقها كمهمة تابعة لمسؤولي البحث والتطوير لا يعتبر كافيا (Grange- Roche, 1998 : p 154).

وتعرف اليقظة التكنولوجية كما يلي:

### التعريف الأول:

هي أسلوب يسمح بجمع المعلومات الأساسية واللازمة فيما يتعلق بالتغيرات التكنولوجية، ثم تحليل تلك المعلومات ثم توزيعها (مطر، 2014: ص 97).

### التعريف الثاني:

هي أداة فعالة لاتخاذ القرار الاستراتيجي الخاص بالتطوير والابتكار التكنولوجي وبالتالي التفوق أمام المنافسة. أي هي نظام المساعدة على اتخاذ القرار والذي يقوم بملاحظة وتحليل البيئة العلمية، التكنولوجية والآثار الاقتصادية الحالية والمستقبلية لاستنتاج تهديدات وفرص التطوير. وهذا التطوير قد يكون خارجيا مثل نقل التكنولوجيا، شراء تراخيص، إقامة تحالفات، أو داخليا مثل إدخال تكنولوجيا المعلومات، توظيف الخبراء والمختصين، التكوين التقني،.. (بوخمم- صالح، 2012: ص 348).

### الفرع الثاني: الذكاء الاقتصادي:

يعد الذكاء الاقتصادي طريقا إلى الابتكار، فالاستغلال الفعال للمعلومة له دور هام في تطوير الابتكار، حيث أن أخذ كل حركة وإشارة وكل تغير في البيئة على محمل الجد يعتبر من الأعمال المميزة للذكاء الاقتصادي، بالإضافة إلى أن المشاريع الابتكارية تتميز بدرجة عالية من المخاطر وعدم التأكد سواء فيما يخص سلوك المستهلك أو التكنولوجيا،..

وبالتالي فإن التطور الابتكاري في المنظمة يتطلب البحث عن الطرق اللازمة لإدارة فعالة لعنصر عدم التأكد، وذلك من خلال إدارة المعلومات التي تعد من عوامل الابتكار.

وتعد أنواع اليقظة بما فيها اليقظة التكنولوجية والذكاء الاقتصادي وسائل مهمة لإدارة المعلومة وعنصر عدم التأكد، كما أنها تمكن من تحديد مختلف محركات بيئة المنظمة من خلال طريقة حديثة وديناميكية، وبالتالي فإن للمعلومة دورا رئيسيا في حركية الابتكار، وذلك من خلال مساهمتها في تشكيل الذكاء الاقتصادي في المنظمة (خليل- بوعبدلي، 2005: ص 11- 14).

لقد استخدم الذكاء الاقتصادي أثناء الحرب العالمية الثانية عند الأمريكيين والبريطانيين من خلال الجوسسة والاستعلام عن تحركات العدو، حيث استخدموا الذكاء الاقتصادي بعد الحرب في المنظمات، وما سهل ذلك هو تطوير أنظمة المعالجة الالكترونية للمعلومات، إلى جانب اليابانيين الذين قاموا بعد الحرب العالمية الثانية بتطوير نموذج نو بعد استراتيجي في التعاون بين المنظمات لترشيد وتعظيم الاستفادة من الذكاء الاقتصادي (قاشي- دية، 2015: ص 149).

أما الذكاء الاقتصادي كفكرة ظهر مع ظهور التجارة، خصوصا مع ظهور اقتصاد السوق، وتحدث Fernand Braudel في دراساته التي قام بها حول القوة المتزايدة للمدن التجارية الكبيرة م القرن 15 إلى 18م عن أن المنافسة بين المدن في شمال إيطاليا وبين المدن في فنلندا كانت بداية للهجمات التجارية والتجسس الاقتصادي (خلفلاوي، 2013: ص 230).

تم إثارة مفهوم الذكاء الاقتصادي بفرنسا سنة 1967م وذلك أعقاب تطور الأشغال حول ملاحظة البيئة والمنظمة، والهدف من الذكاء الاقتصادي هو إنتاج المعلومات الاستراتيجية والتكتيكية ذات القيمة المضافة العالية (حامد، 2015: ص 139).

حيث أن أول تعريف للذكاء الاقتصادي كان سنة 1967م في كتاب بعنوان: **L'intelligence organisationnelle**

وفيما يلي تعاريف الذكاء الاقتصادي:

### التعريف الأول:

عرفه Harold Wilensky بأنه نشاط لإنتاج المعرفة التي تخدم الأهداف الاستراتيجية والاقتصادية، تم تخزينها وإنتاجها في إطار قانوني من مصادر مفتوحة (خلفلاوي، 2013: ص 230- 231).



## التعريف الثاني:

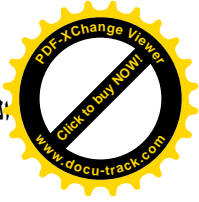
هو نظام متكامل يشمل جميع التقنيات والكفاءات البشرية، ويسمح بالوصول إلى المعلومة الدقيقة في الوقت المناسب مما يتيح اتخاذ القرارات المناسبة، وتطوير أساليب العمل والمنتوج في الوقت اللازم، وبالتالي يسمح باكتساب وضعيات تنافسية قوية ( حمداني، 2012: ص 12).

## التعريف الثالث:

والذي جاء نتيجة دراسات مكثفة منها النظرية العلمية التي عرفته بأنه يحدد النشاط الاقتصادي لإنتاج المعرفة في خدمة الأهداف الاقتصادية والاستراتيجية للمنظمة (حامد، 2015: ص 139).

ويرى Jakobiak أن أهمية الذكاء الاقتصادي تتمثل فيما يلي:

- استغلال الفرص التنافسية.
  - استيعاب استراتيجيات المنظمات المنافسة.
  - نشر المعلومات الدقيقة داخل المنظمة.
  - التوقع المستقبلي للأسواق.
- كما تنتقل المعلومة بشكل تدريجي لذكاء اقتصادي، وتحليل المعلومة بشكل دقيق وعملي تحقق قيمة مضافة للمنظمة، وتتمثل أهم أدوات التحليل فيما يلي: ( Fuld, 1995 : p 482 )
- المقارنة المعيارية (البنشماركينغ): والتي تتيح معرفة المقارنة بين المنظمات الناشطة في نفس المجال من خلال دراسة عنصر الأداء.
  - تنبؤ قدرات المديرين في المنظمة: من خلال القيام بتحليل محددات معينة (الثقافة، الكفاءات، الميولات، أنماط القيادة،...) يتم تحديد العوامل المؤثرة على اتخاذ القرار.
  - تحليل استراتيجية التنافس للمنظمة: من خلال تحليل القوى الأربع للمنظمة ( القوانين - التكنولوجيا - التغير في النشاط - الزبائن)، كما يمكن تحليل القوى الخمس لبورتر،...



- تحليل استراتيجية المنظمة: من خلال دراسة الفرص والتهديدات، ونقاط القوة والضعف، وذلك باستخدام مصفوفة SWOT.

- التنبؤ لمنتجات جديدة: وذلك من خلال التركيز على نشاطات المنظمة، وتحليل المعلومات المتحصل عليها.

- تحليل تكاليف المنظمة: من خلال تحليل ميزانية المنظمة ومعرفة التكاليف الخاصة بعمليات المنظمة.

### المبحث الثالث: الشركات الناشئة وحاضنات الأعمال

#### المطلب الأول: مفهوم الشركات الناشئة وتطورها

إن الشركات الناشئة لا يمكن لها النجاح إلا في محيط تتوفر روح الريادة، وهناك مجموعة من الرياديين أصحاب المواهب الإدارية الخاصة الذين يتقبلون المخاطرة وتبني الأفكار الجديدة، وفهم آليات التنافس العالمي.

ويساعد على تطوير الروح الابتكارية لدى أصحاب الشركات الناشئة من أصحاب الأفكار الجديدة ما يلي:

- توفر روح الابتكار: يساعد الابتكار على التطوير التكنولوجي، حيث أن هذا الأخير يمكن أن يحصل من خلال مجموعة من التعديلات والإضافات الصغيرة والكبيرة سواء للمنتجات أو الخدمات، وترتبط القدرة على الابتكار بين القدرات الشخصية للفرد والمحيط والتي تتأثر بالتعلم.

- وجود البحث العلمي: تتصف آلية البحث العلمي بتوفر ثلاثة عناصر أساسية هي:

- الموارد المالية.

- الطلب على البحث والابتكار.

- روح الباحث ذو الخبرة والقدرة على الابتكار والتطوير.

- الدعم الفني المتخصص: تتوفر آليات الدعم الفني المتخصص عن طريق التوسع في إقامة حاضنات الأعمال والمشاريع التكنولوجية والمنظمات الداعمة للشركات الناشئة.

- الدعم المالي المناسب: يجب توفر متخصصين في تمويل الشركات الناشئة إلى جانب أطراف التمويل التقليدية، خصوصا ما يتعلق بالتكنولوجيا الجديدة الناشئة ذات المخاطر العالية ( مراد، 2010: ص 2-3-4).

### المطلب الثاني: دور حاضنات الأعمال في تنمية الشركات الناشئة

إن حاضنات الأعمال قد انتشرت من أجل تدعيم الابتكارات الجديدة والشركات الناشئة، وهذا ما يؤدي إلى اهتمام أكبر بالمقولة لأنها تعتبر أحد الحلول المهمة لتوفير فرص عمل وسبيل المستقبل للوصول إلى اقتصاد المعرفة (الشميري، 2014: ص 63).

أنشئت حاضنات الأعمال خصيصا لمواجهة حالات الفشل الكثيرة وانهيار الشركات الناشئة الجديدة في أولى سنوات نشاطها، وإن العديد من الدراسات قد أوضحت أن 50% من الشركات الجديدة في الولايات المتحدة مثلا تتعرض للفشل خلال سنتين من إنشائها فقط، وترتفع هذه النسبة إلى 85% عند 5 سنوات من إنشائها، ولوحظ ارتفاع معدلات الفشل كذلك في الدول الأوروبية.

إلا أن الدراسات الجديدة قد أثبتت نجاح تلك الحاضنات في رفع مستوى نجاح الشركات الناشئة بشكل كبير ( أبو غزلة، 2014: ص 40).

ولقد ساعد في ظهور حاضنات الأعمال حالة الركود الاقتصادي وارتفاع مستويات البطالة، وتراجع بعض الصناعات التقليدية مثل بناء السفن، والفولاذ والفحم خلال القرن العشرين، مما أدى إلى تبني استراتيجيات حديثة لخلق فرص العمل لتخفيف معاناة المتضررين من البطالة العالمية (الهاجري، 2015: ص 4).

حيث بدأت حاضنات الأعمال بشكل فعلي منذ منتصف الثمانينات وبشكل خاص في الولايات المتحدة، وتطورت وتنوعت إلى أن أصبحت كصناعة قائمة بحد ذاتها يسميها البعض صناعة الحاضنات.

ويرجع تاريخ حاضنات الأعمال إلى سنة 1959م، عندما قامت عائلة بتحويل مقر شركتها التي توقفت عن العمل إلى مركز للأعمال يتم تأجيره للأفراد الراغبين في إنشاء مشروع وتزويدهم بالاستشارات اللازمة، وشهدت تلك الفترة ازدهارا كبيرا خصوصا أن هذا المقر كان يقع في منطقة أعمال وقريب من البنوك ومن المطاعم ومن أماكن التسوق. وبالتالي نشأت الآلاف من الشركات الناشئة في هذا المركز

والذي يسمى Batavia Industrial Center، ولكن الحاضنات ظهرت بشكل فعلي منظم أكثر سنة 1984م من خلال قيام بعض الهيئات والجمعيات بوضع برامج لإنشاء وتنمية حاضنات الأعمال (الهاجري، 2015: ص 4).

وكما ذكر سابقا نشأت حاضنات الأعمال التي بدأت في BATAVIA بولاية نيويورك سنة 1959م نتيجة ثلاثة أسباب رئيسية (حاضنات الأعمال، 2005: ص 19 - 20):

- محاولة استعمال مصانع قديمة مهجورة وتقسيمها لشركات صغيرة في مناطق فقيرة في الوسط الغربي لنيويورك وشمالها الشرقي.

- تبني عمليات الابتكار في الجامعات الكبرى خصوصا ما قا قامت به مؤسسة العلوم الوطنية National Science Foundation.

- رغبة العديد من المستثمرين في نقل خبراتهم إلى الشركات الجديدة في بيئة تشجع على الابتكار التكنولوجي وتسويقه.

إن جوهر حاضنات الأعمال هو احتضان المبادرين وأصحاب الأفكار والمشاريع التي تقدم منتجات وخدمات جديدة ومتطورة مما يؤدي إلى إحداث تنمية متنوعة الأهداف تكنولوجية، اقتصادية واجتماعية.

ويتمثل دور حاضنات الأعمال في إيجاد التجسيد الذهني للنجاح أمام صاحب الشركة الناشئة، وذلك من خلال رعاية أصحاب الأفكار الابتكارية والمشاريع وتسهيل فترة البدء في إنشاء المشروع من خلال توفير موارده اللازمة وكذا مواجهة المخاطر الناتجة التي تكون في العادة مرتفعة، وأيضا تقديم الاستشارات المتخصصة والاستشارات التسويقية في بعض الأحيان وذلك حسب طبيعة المشروع ( أبو غزلة، 2014: ص 41-42).

كما تسعى حاضنات الأعمال إلى ما يلي ( النخالة، 2012: ص 17):

- تطوير أفكار جديدة تساهم في خلق مشروع ابتكاري جديد أو تطوير المشروع القائم حاليا.

- تمكين الأفراد المبتكرين من تجسيد أفكارهم إلى الواقع على شكل منتجات أو خدمات.

- تقديم الأبحاث، وتطوير المعرفة والتدريب.

- توفير التمويل وتقديم الخدمات الاستشارية.

- ربط المشاريع الجديدة مع السوق عن طريق تكوين حلقة مشتركة بين هذه المشاريع والمشاريع السابقة الموجودة من قبل.

- تقييم عمل المشاريع المحتضنة بشكل مستمر وذلك لمعرفة نقاط الضعف ومحاولة تجنبها مستقبلا.

### المطلب الثالث: تجربة الشركات الناشئة وحاضنات الأعمال

#### الفرع الأول: تجربة الشركات وحاضنات الأعمال في الدول الأجنبية

##### أولا: تجربة الولايات المتحدة الأمريكية:

إن تجربة الولايات المتحدة الأمريكية تعتبر من أقدم التجارب العالمية، وذلك أن حاضنات الأعمال نشأت وتطورت في أمريكا، وكان الهدف من استحداثها هو تجنب الفشل وزيادة معدلات النمو بالنسبة للشركات الصغيرة. وبالتالي خلق فرص عمل جديدة، وقد أثبتت التقارير في الولايات المتحدة الأمريكية أن حوالي 90 % من الحاضنات قد بدأ عملها سنة 1983م، وترجع جذورها أساسا إلى السعي لتشجيع الابتكار ونقل التكنولوجيا (زودة- بوكفة، 2014: ص 63).

وتعددت أنواع الحاضنات في الولايات المتحدة الأمريكية كما يلي: (زودة- بوكفة، 2014: ص 63-64)

- حاضنة الأعمال الدولية: والتي كان هدفها جذب رؤوس الأموال الأجنبية بالإضافة إلى ما ينتقل معها من تكنولوجيا حديثة.

- الحاضنة الإقليمية: بحيث تخدم هذه الحاضنات منطقة جغرافية معينة من أجل تميمتها واستغلال مواردها استغلالا أمثل.

- الحاضنة التكنولوجية: بحيث تشمل هذه الحاضنة الشركات الناشئة التي تستخدم حلقات تكنولوجية متقدمة لإنتاج منتجات جديدة غير تقليدية.

- الحاضنة الصناعية: وتهدف إلى تأمين الشركات الكبيرة للإسناد المعرفي والتقني للشركات الصغيرة.

- حاضنات القطاع المحدد: وتخدم هذه الحاضنات نشاطا اقتصاديا محددا مثل: تكنولوجيات المعلومات والاتصالات أو الصناعات الهندسية،..

- حاضنة الأنترنت: بحيث تختص هذه الحاضنة في مساعدة شركات الأنترنت وشركات إنتاج البرمجيات الناشئة على النمو وتطوير أعمالها للوصول إلى قدرتها على العمل بمفردها.

وتتمثل خصائص حاضنات الأعمال بشكل عام في الولايات المتحدة الأمريكية بما يلي: (زودة - بوكفة، 2014: ص 64)

- أكثر من 80 % من الحاضنات ترتبط رسميا أو غير رسميا بالجامعات.

- أكثر من 90% منها توفر مساحات للمكاتب والمصانع، و 55% من الحاضنات توفر مساحات للمعامل، و 41% توفر مساحات للتخزين.

- 80% من الحاضنات اتخذت مكانا جديدا لها بنفس المدينة.

إن عدد الحاضنات الممولة من الحكومة التي تهدف إلى التنمية الاقتصادية والتي لا تهدف إلى الربح قد بلغ حوالي 51% من مجموع الحاضنات، أما الحاضنات التي تمولها جهات خاصة فهي تمثل حوالي 8% من حاضنات الأعمال في أمريكا.

### ثانيا: تجربة الصين:

قامت الصين بإجراء تحولات وإعادة هيكلة لاستراتيجيات البحث العلمي، وذلك منذ سنة 1985م، سعيا منها إلى تحويل اتجاهات البحوث العلمية النظرية إلى تطبيقية خصوصا في مجال الصناعة والاقتصاد.

حيث أنها بدأت سنة 1988م بإعداد برنامج وطني مركزي يعرف بـ " Torch " والذي قام على ثلاثة عناصر أساسية هي:

- تقوية وتنشيط عمليات الابتكار التكنولوجي.

- تنمية وتطوير التكنولوجيا العالية وتطبيقاتها.

- إتمام تحديث وتطوير عمليات التصنيع.

وأدى هذا البرنامج إلى خلق 54 حديقة تكنولوجية خلال سنوات التسعينات، وإقامة 465 حاضنة تكنولوجية حتى أكتوبر 2002م، مما سمح للصين باحتلال المركز الثاني عالميا في عدد الحاضنات بعد الولايات المتحدة الأمريكية وقبل ألمانيا، ووصل عدد الشركات التي أقيمت في هذه الحدائق التكنولوجية إلى 20796 شركة تنتج تكنولوجيا عالية (سماي، 2010: ص 157).

ومن أهم الحدائق التكنولوجية في الصين هي حديقة هايدن للعلوم، حديقة كنجداو الصناعية،..

ومن أهم مقومات نجاح الحاضنات التكنولوجية في الصين هو الدعم الحكومي والبرامج التدريبية في الجامعات لتأهيل الإطار العلمي (طاهر - عبد الحسين، 2012: ص 57).

أما بالنسبة لأهم نقاط ضعف برنامج الحاضنات في الصين ما يلي: (سماي، 2010: ص 160)

- التركيز على برنامج "Torch" مما لا يسمح بتنمية العلاقات مع الإدارات المحلية، وإدماج هذه المشاريع في هذه الإدارات ونقل ملكيتها وتبعتها إلى المقاطعات المختلفة.

- التركيز الكبير على الشركات التكنولوجية وعدم إدماج بعض العناصر الاقتصادية في هذا البرنامج حتى الآن.

#### ثالثا: تجربة فرنسا:

تعد تجربة حاضنات الأعمال في فرنسا من أقدم التجارب في دول الاتحاد الأوروبي، وتعود إلى منتصف الثمانينات، واستحدثت فرنسا في سنة 2001م مؤسسة مركزية لتنظيم نشاط حاضنات الأعمال، وتسمى "الجمعية الفرنسية للحاضنات" "France Incubation"، وصنفت هذه الجمعية أنواعا للتخصصات للتكنولوجيا التي يتم بناءا عليها تقسيم المشاريع الجديدة وهي (بن قطاف، 2016: ص 148 - 149):

- التكنولوجيا الحيوية.

- تكنولوجيا المعلومات والاتصالات.

- العلوم الإنسانية والاجتماعية (التعليم والثقافة).

وتصنف بشكل عام حاضنات الأعمال الفرنسية إلى ما يلي:

- حاضنات حكومية.

- حاضنات تمتلكها الشركات الكبرى.

- حاضنات القطاع الخاص.

وفيما يلي نماذج لحاضنات أعمال تقنية فرنسية:

- حاضنة المؤسسات التكنولوجية "Normandie Incubation": أنشئت هذه الحاضنة في جويلية سنة 2000م بالتعاون مع جامعة Basse-Normandie، والمدرسة العليا للمهندسين ENSICAEN، ومؤسسة GANIL لأبحاث الفيزياء، وتمتلك الحاضنة شبكة واسعة من العلاقات مع الجامعات ومخابر البحث والمؤسسات التكنولوجية.

يمول هذه الحاضنة الوزارة المنتدبة للبحث والتكنولوجيا الجديدة والجمعيات المحلية والأعضاء المؤسسين للحاضنة، وتبلغ ميزانيتها 500 ألف يورو سنويا.

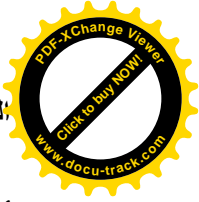
- الحديقة التكنولوجية "EUROSANTE" في مدينة ليل، حيث أنشئت الحديقة سنة 1996م، وتحتوي على مركز طبي جامعي يعمل به أكثر من 2350 طبيب، و2000 باحث، ولديها 500 مؤسسة تعمل في مجالات: الصيدلة، إنتاج المعدات والتجهيزات الطبية، تقنيات الإعلام الآلي في المجال الطبي، كما توفر هذه الحديقة 1000 منصب كل سنة، وإنشاء العديد من الشركات (بن قطاف، 2016: ص 149-150).

### الفرع الثاني: تجربة الشركات الناشئة وحاضنات الأعمال في الدول العربية

يعد عمل حاضنات الأعمال من أهم الحلول العملية التي وظفتها الدول المتقدمة، وقد أوضحت العديد من الدراسات الحديثة أن ما يفوق مليار وظيفة جديدة سيتم خلقها انطلاقا من الشركات الناشئة، وأن الشركات الضخمة المملوكة للعديد من الدول حسب دراسات حديثة لم تعد تستطيع المنافسة وخلق وظائف جديدة.

وقد اعتمدت الدول النامية في تنشيط اقتصادها على حاضنات الأعمال ودعم الشركات الناشئة (وذلك منذ بداية التسعينات) (الهاجري، 2015: ص 1).





### أولاً: الكويت:

قامت دولة الكويت بإنشاء حاضنات الأعمال لدورها الكبيرة في التنمية الاقتصادية والاجتماعية، وقد انشئت على سبيل المثال الهيئة العامة للتعليم التطبيقي والتدريب سنة 1982م، وتمثلت رسالتها الأولى في تنمية الموارد البشرية لبناء الكويت، وكان هدف الهيئة هو توفير القوى العاملة الوطنية وتنميتها بالدرجة الأولى.

وقامت الهيئة بإنشاء لجنة تأسيسية متخصصة لدراسة مشروع مركز للإعداد المتكامل للمبادرين في تأسيس الشركات الناشئة، وفكرة هذا المشروع تؤيدها حاضنات الشركات الناشئة، والتي تهدف إلى (الهاجري، 2015: ص 9)

- توفير فرص عمل ودعم المشاريع.

- تطوير أفكار مبتكرة خصوصا في مجال التكنولوجيا الحديثة.

- تنويع مجالات النشاط الاقتصادي الوطني.

- خلق فرص لتطوير الشركات الناشئة بالتعاون مع المشاريع الأخرى بالحاضنة.

- اختيار المشاريع التي تنمو بسرعة ونجاح.

- الدعم الفني لمجتمع الأعمال الوطني.

### ثانياً: السعودية:

تسعى المملكة العربية السعودية إلى توجيع اقتصادها نحو اقتصاد أساسه المعرفة والتكنولوجيا وتقليل الاعتماد على الإيرادات النفطية ( طاهر - عبد الحسين، 2012: ص 58).

وتشكل الشركات الناشئة نسبة كبيرة من الاقتصاد في السعودية، حيث أن الشركات الكبيرة الرائدة تركز على مجالات أعمالها وتخصصاتها، في حين أن المؤسسات الصغيرة والمتوسطة تركز على خدمة المنتج الصناعي الكبير كالصيانة، والنقل وتصنيع قطع الغيار وبعض أجزاء المنتجات،..

وبالتالي أصبح للشركات الناشئة فوائد جمة في المجتمع السعودي، حيث أنها توفر فرص عمل، كما أن عمل الطلاب والموظفين فيها كعمل إضافي جزئي قد أصبح أسلوب حياة يجب تشجيعه وتدعيمه، بالإضافة إلى أن هذه الشركات تحقق دخلاً إضافياً لهؤلاء الأفراد، وفي نفس الوقت تحقق قيمة مضافة للاقتصاد الوطني.

إلا أنه في المقابل هناك تحديات كبيرة تواجه الشركات الناشئة، مما ينتج عنه تباطؤ نشاطها أو إغلاقها، وهو ما يترتب عليه خسارة للاقتصاد، فهي تحتاج إلى من يدعمها للبقاء والاستمرار، وتحقيق كل من الكفاءة الإنتاجية والإدارية، خصوصاً أن مشاكل هذه الشركات الناشئة بما فيها الناجحة دائماً التكرر ومتشابهة، أهمها نقص الابتكار في اختيار النشاط، وضعف التكيف مع متطلبات السوق، وعدم التعامل الجيد مع الزبائن والمنافسة، بالإضافة إلى مشاكل الرقابة،... ( نحو مجتمع المعرفة، 2005م: ص 48).

لهذا كانت هناك حاجة أن تنشئ السعودية حاضنات أعمال، حيث كان للسعودية خصائص قد ساعدت في نجاح الحاضنات، ومن أهم هذه الخصائص أنها: (طاهر - عبد الحسين، 2012: ص 58).

- شجعت الجامعات على المبادرة والتخطيط لإنشاء الحقائق العلمية.

- وفرة الثروات الطبيعية في السعودية.

- قيام الدولة بنقل مراكز البحوث التابعة للمؤسسات الحكومية إلى الجامعات.

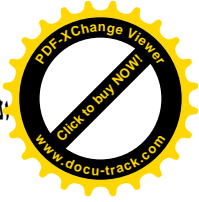
كما قامت السعودية كذلك بتأسيس خمس حاضنات تكنولوجية هدفها:

- تحويل الأفكار الابتكارية إلى مشاريع منتجة.

- تشجيع البحوث التطبيقية وتطويرها.

- تقديم الخدمات إلى الشركات المختصة.

- احتضان المشاريع التكنولوجية في المعلومات والاتصالات بالدرجة الأولى لأنها تحفز النشاط الاقتصادي.



وتعتبر حاضنة وادي الرياض من أهم الحاضنات التي اهتمت بتطوير البحوث وتحويلها إلى منتجات اقتصادية في قطاعات الطاقة والبتروكيماويات والمعلوماتية، كما أنها وفرت الدعم الكبير للمبتكرين في الجامعة (طاهر - عبد الحسين، 2012: ص 58).

### ثالثا: مصر:

أنشأت مصر سنة 1992م الصندوق الاجتماعي للتنمية بما يشبه حاضنة الأعمال وكان هدفه ما يلي:

- تعبئة الموارد المالية والفنية العالمية والمحلية لدعم القدرة المالية والتنظيمية والفنية والإدارية للشركات الناشئة في مجال الإنتاج والخدمات.

- توفير نفس الخدمات والمساعدات المقدمة من طرف حاضنات الأعمال ماعدا توفير موقع المشروع والتسهيلات المكتبية والاتصالات.

واعتمد الصندوق الاجتماعي للتنمية حاضنات الأعمال التكنولوجية في منتصف التسعينات كآلية لدعم إقامة الشركات الناشئة وتنمية مهارات العمل الحر لدى المبادرين التقنيين. حيث تم إشهار إنشاء الجمعية المصرية لحاضنات الشركات الناشئة في مارس 1995م.

كما حدد الصندوق خطة لإنشاء 30 حاضنة في مصر، تم إنشاء 15 حاضنة قبل سنة 2003م، حيث تستوعب الحاضنة الواحدة حوالي 40 شركة ناشئة ليتم التخرج بعد 03 سنوات. وتدعم الحاضنة ماديا خلال أول ثلاث سنوات لتغطية مصاريفها، ثم يعتمد ذاتيا على مواردها.

ومن أمثلة هذه الحاضنات ما يلي:

- حاضنة المنصورة وتلا وأسيوط (حاضنات للصناعات العادية والحرفية المميزة وذات الجودة العالية): تعتمد على تكنولوجيا بسيطة في تقديم الخدمات كما تعتمد المشروعات ذات المعرفة والمعلومات.

- حاضنة التبين وجامعة المنصورة (حاضنات تكنولوجية): لها علاقة بالجامعات والمراكز العلمية والتكنولوجية.

- حاضنة الاسكندرية: حاضنات متخصصة بالمعلوماتية والتكنولوجيا الحيوية (خليل، نور الدين، 2006: ص 614).

## رابعاً: فلسطين:

تعتبر تجربة فلسطين في حاضنات الأعمال حديثة مقارنة مع غيرها من الدول العربية. لقد أنشئت حاضنات الأعمال من أجل تحقيق أهداف معينة أهمها المساهمة في تنمية الاقتصاد المحلي، الترويج لنقل التكنولوجيا، تشجيع إنشاء أعمال صغيرة وجديدة للشباب المبتكر، المساهمة في خفض معدلات البطالة من خلال خلق فرص عمل جديدة للشباب وخريجي الجامعات... (الشكري، 2012: ص 07).

## الفرع الثالث: تجربة الشركات الناشئة وحاضنات الأعمال في الجزائر

سعت وزارة المؤسسات الصغيرة والمتوسطة والصناعة التقليدية في الجزائر إلى وضع الأسس القانونية والتشريعية والتنظيمية الضرورية لإقامة حاضنات الأعمال على شكل محاضن ومشاتل المؤسسات ومراكز التسهيل. وتم إصدار القانون التوجيهي رقم 01 / 18 لترقية المؤسسات الصغيرة والمتوسطة الصادر في سنة 2001م.

والذي كان يشير مشاتل المؤسسات، ثم المرسوم التنفيذي رقم 03 / 78 المؤرخ في 25 / 02 / 2003م، والذي تضمن القانون الأساسي لمراكز التسهيل.

وإن المشرع الجزائري قد ضمن مفهوم المحاضن في المشاتل (وذلك تبعا للمشرع الفرنسي)، إلا أن العديد قد ميزوا بينها، وبالتالي حصل نوع من الغموض في حاضنات الأعمال ( زودة- بوكفة، 2014: ص 66).

إلا أن المشرع الجزائري قد بين أكال حاضنات الأعمال والهيئات العامة والمنظمات التي تديرها، فقد تكون حاضنة الأعمال عامة أو خاصة، مؤسسة صناعية أو تجارية، مؤسسة هادفة أو غير هادفة للربح، بحيث تم تحديد عدد الشركات الصغيرة داخل الحاضنة ما بين 20 إلى 50 شركة، فكلما زاد العدد زاد تعقيد الإدارة، ولكن يزيد في نفس الوقت من مردودية الحاضنة (عبد الرزاق، 2014: ص 207).

وقد قسم المشرع الجزائري أشكال المشاتل حسب نوع القطاع الذي تنتمي إليه المشاريع، فالمحاضن (الحاضنات) تختص بالمؤسسات العاملة بقطاع الخدمات، أما نزل المؤسسات تتكفل بالمؤسسات العاملة بميدان البحث، وهذا ما يختلف عن باقي الدول، بحيث نجد أن تسمية الحاضنات لا تقتصر على قطاع الخدمات فقط بل جميع القطاعات وتختص بشكل أكبر بقطاع البحث والتكنولوجيا.

إن الجزائر لا تزال في بداياتها مقارنة مع الكثير من الدول العربية والأجنبية، فقد استحدثت أربع مشاتل مؤسسات في عنابة، وهران، غرداية و برج بوعريريج سنة 2013م، واحتضنت 46 مشروعا، وتتنوع هذه المشاريع على قطاعات الاتصالات، معالجة وإعادة تدوير النفايات، الإعلام الآلي، الصناعات الغذائية، وبعض المشاريع في مجالات التكنولوجيا العالية كالألياف البصرية والطاقة الشمسية (بن قطف، 2016: ص 150).

وفيما يلي جدول يوضح نشاط مشاتل المؤسسات في الجزائر إلى غاية السداسي الأول ( 2013):  
(زودة- بوكفة، 2014: ص 67)

الجدول رقم (2-1): مشاتل المؤسسات المختصة في الجزائر (حتى نهاية السداسي الأول 2013):

عدد المؤسسات			مشاتل المؤسسات
النسبة %	السداسي الأول 2013	السداسي الأول 2012	
19,57	9	8	عنابة
32,61	15	8	وهران
26,09	12	4	غرداية
21,74	10	7	برج بوعريريج
100	46	27	المجموع

المصدر: (زودة- بوكفة، 2014: ص 67)

أما الجدول الموالي يوضح نشاط مراكز التسهيل حتى نهاية السداسي الأول ( 2013) والذي يشرح إنشاء مراكز التسهيل على مستوى 12 ولاية لمرافقة 1132 مشروع من أصل 2063 مشروع مستقبلي.

الجدول رقم (2-2): نشاط مراكز التسهيل حتى نهاية السداسي الأول 2013:

المشاريع المرافقة	المشاريع المستقبل	مركز التسهيل
90	368	تيازة
32	325	وهران
22	36	أدرار
191	232	برج بوعريرج
64	98	إليزي
239	277	جيجل
17	37	تمنراست
114	175	نعامة
39	163	تندوف
10	313	الجلفة
21	21	سيدي بلعباس
/	18	البليدة
1132	2063	المجموع

المصدر: (زودة- بوكفة، 2014: ص 68)

وينبغي التطرق لمعوقات وعوامل نجاح الشركات الناشئة وحاضنات الأعمال في الجزائر فيما يلي:

أولاً: معوقات حاضنات الأعمال في الجزائر:

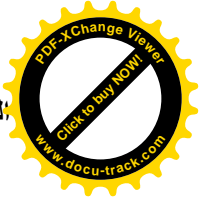
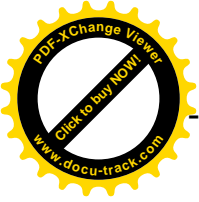
إن من أهم أسباب فشل حاضنات الأعمال في الجزائر أو تأخر انطلاقها يرجع إلى الظروف الاقتصادية والاجتماعية التي شهدتها الجزائر في الفترة بين 1990 و 2000م، ويمكن تلخيص هذه الأسباب وغيرها فيما يلي (عبد الرزاق، 2014: ص 208):

- تأخر إصدار قوانين ومراسيم تنظيم نشاط حاضنات الأعمال إلى سنة 2003م.
- نقص الوعي بدور حاضنات الأعمال في تنمية الشركات الناشئة.
- نقص الكفاءات اللازمة لإدارة حاضنات الأعمال.
- مشاكل البيروقراطية في الإدارات والهيئات العمومية.
- ضعف التنسيق بين هيئات التنمية من جامعات ومؤسسات بحث وقطاع الإنتاج ومؤسسات التمويل والاستشارات، وغيرها،..
- نقص مشاريع روح المقاومة، حيث أن المهارات غير مستغلة بشكل أمثل.

ثانياً: عوامل نجاح حاضنات الأعمال في الجزائر:

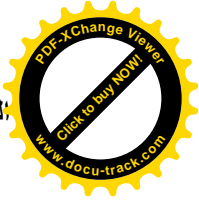
إن من أهم العوامل التي تؤدي إلى نجاح حاضنات الأعمال في الجزائر ما يلي (عبد الرزاق، 2014: ص 207):

- انتشار ثقافة العمل الحر وروح المقاولة، وروح الريادة، والاستعداد للمخاطرة.
- أن تكون حاضنات الأعمال مشاركة بين القطاع العام والقطاع الخاص من أجل توفير الدعم المعنوي والمادي.
- اختيار المدير بدقة، وإعطائه الصلاحيات الكاملة لنجاح الحاضنة والشركات الناشئة.



- وجود معايير محددة عند اختيار الشركات المحتضنة لتناسب مع الظروف المحلية وإمكانيات توسعها مستقبلاً، وتحقيق التطوير والتحديث وتوفير فرص العمل.
- مطابقة الخدمات والتسهيلات التي توفرها الحاضنة مع الاحتياجات الحقيقية للشركات، كما أنه من المهم اختيار موقع مناسب لنجاح الحاضنة بحيث تكون قريبة من مجتمع الأعمال والجامعات ومراكز البحوث، وبمكان يتوفر على هياكل قاعدية ووسائل النقل ووسائل الاتصالات،...
- توفر روح الابتكار، بحيث أن التغيير التكنولوجي لا يقتصر على إدخال طرق إنتاج جديدة أو منتجات جديدة فقط، وإنما بتحسين المنتجات كذلك.
- تشجيع التمويل خارج نطاق القروض المصرفية مثل شركات توظيف الأموال وشركات رأس المال المخاطر وشركات التأجير والبنوك الإسلامية.

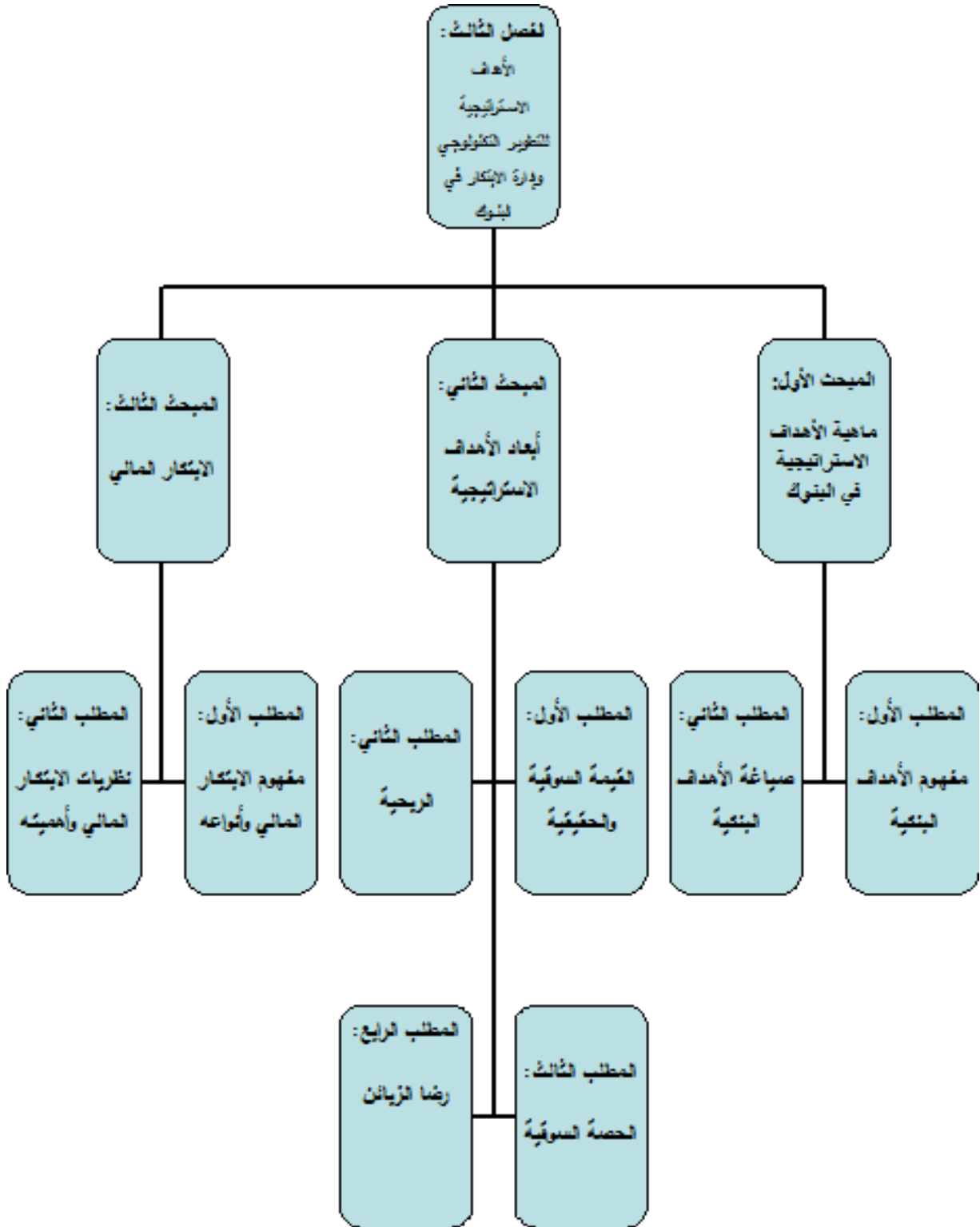


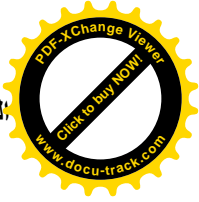
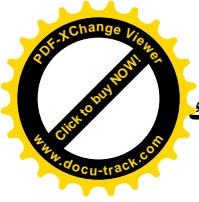


## خاتمة الفصل:

من خلال الفصل الثاني استنتجنا أن التطوير التكنولوجي وإدارة الابتكار ضروريان فعلا داخل كل المنظمة، ولكن يستوجب ذلك شروطا معينة أهمها التسيير الفعال، ومن خلال التطرق للمقاربات النظرية اتضح أن أساليب مختلفة للتسيير الابتكاري واستثمار التكنولوجيا وتطورها واختلافها على مر الزمن، كما تناول الفصل أهم استراتيجيات الابتكار ومحركاته وعلاقته بمجموعة من المتغيرات الحديثة في المنظمات. كما استعرضنا لتجربة بعض الدول في دور الشركات الناشئة وحاضنات الأعمال، ومن الملاحظ أنه ليس من الصعب تكوين أفراد ابتكاريين وشركات ناجحة، يتطلب الأمر فقط دعما وتوفير الظروف المناسبة.

الهيكل العام للفصل الثالث:





## مقدمة الفصل:

يعتبر الفصل الثالث ذو أهمية كبيرة في الدراسة نظرا لكونه الفصل المتم لإشكالية الدراسة، بحيث تناولت الدراسة الرهانات الاستراتيجية للتطوير التكنولوجي وإدارة الابتكار، وانطلقنا من هذه الفكرة لدراسة الأهداف الاستراتيجية في البنوك بالتحديد، من أجل معرفة الدور المؤثر للتطوير التكنولوجي وإدارة الابتكار على الأهداف الاستراتيجية.

وقد تم تقسيم الفصل إلى ثلاث مباحث ضمت ماهية الأهداف الاستراتيجية في البنوك، ثم التطرق لأبعاد الأهداف الاستراتيجية المتمثلة في القيمة السوقية والحقيقية للأسهم، الربحية، الحصة السوقية ورضا الزبائن، ورأينا أنه من الضروري استعراض الابتكار المالي في المبحث الثالث، خصوصا وأن الدراسة ركزت على البنوك تحديدا.

## المبحث الأول: ماهية الأهداف الاستراتيجية في البنوك

### المطلب الأول: مفهوم الأهداف البنكية

بعد التطرق للتحديات الاستراتيجية المتمثلة في التطوير التكنولوجي وإدارة الابتكار ومن خلال التحكم في هذه التحديات تحقق البنوك أهدافها خصوصا تلك المتعلقة بتعظيم العوائد. وتعد هذه الأهداف أساس وجود البنوك وتكوينها وبقائها ونقطة البداية لأي نشاط كما أنها أساس نجاح كل بنك يسعى إلى النجاح والتقدم عن باقي البنوك الأخرى وما يحصل عليه من مركز تنافسي واسع وقوي، وقيمة سوقية كبيرة وربحية عالية.

إن وضع الأهداف ليس بالعملية السهلة، إذ لا بد أن تكون الأهداف مؤثرة أي لها تأثير عملي وحقيقي على نشاط البنك، ويجب أن يلتزم العاملون بهذه الأهداف (اللوزي- زويلف، 1997: ص 190).

يجب أن تكون الأهداف قابلة للقياس حتى يستطيع فريق العمل المصرفي ومدراء مركز الربحية في البنك أن يحكموا على أداء البنك، مثلا أن يتم تحديد العائد على إجمالي الأصول 1.2 بالمئة، معدل نمو الإيرادات التشغيلية 8 بالمئة... (Duane-Speneer, 1990 : p 140).

بالإضافة إلى ما سبق، يجب أن تكون أهداف البنك مصاغة بطريقة سهلة وواضحة ومكتوبة، ويمكن وضع الأهداف التالية: الأهداف الاستراتيجية، الأهداف التكتيكية (اللوزي وآخرون، 1997: ص 191-192)، الأهداف التشغيلية، الأهداف التسويقية، الأهداف المالية، الأهداف التكنولوجية، أهداف النمو، أهداف الهيكل التنظيمي، أهداف التنمية الإدارية، أهداف رأس المال، أهداف خدمة المجتمع (الشماع، 2007 : ص 34-35).

تجدر الإشارة إلى أن هذه الأهداف قد تم تناولها بصفة عامة، شاملة بين الأهداف والغايات، بحيث لكن هناك من يفرق بين الأهداف والغايات\*.

وتعرف الأهداف الاستراتيجية بأنها تتعلق بالمركز الذي يسعى إليه البنك، ويريد الوصول إليه داخل السوق المصرفية مع الأخذ بعين الاعتبار الظروف الخاصة بالنشاط البنكي وبالبيئة الاقتصادية والاجتماعية التي يعمل فيها البنك، وذلك خلال فترة زمنية من خمس إلى عشرة سنوات (اللوزي وآخرون، 1997: ص 191).

### المطلب الثاني: صياغة الأهداف البنكية:

#### الفرع الأول: الأسلوب التقليدي في وضع الأهداف:

- تبدأ الإدارة العليا مجموعة من الأهداف المنظورة والأهداف القابلة للتحقيق.
- تحول هذه الأهداف إلى مجموعة من الأهداف الاستراتيجية الطويلة الأجل.
- يبدأ عمل الإدارة الوسطى حيث تقوم بوضع مجموعة من الأهداف التنفيذية متوسطة الأجل وذلك في ضوء الأهداف الاستراتيجية.
- تبدأ الإدارات التنفيذية في تحويل الأهداف التنفيذية إلى مجموعة من الأهداف التكتيكية القصيرة الأجل.
- في ضوء الأهداف التكتيكية يقوم كل قسم بوضع أهداف الوحدات الفرعية التابعة لها.
- ويستمر وضع الأهداف في الاتجاه إلى أسفل حتى يمكن وضع أهداف البنك ككل وذلك على النحو التالي:

#### الأهداف المنظورة

#### أهداف قابلة للتحقيق

---

\* تشير الغايات إلى الأهداف التي تتميز بالغايات النهائية الواجب تحقيقها مثل هدف تعظيم العائد، وبالتالي فهي تأخذ صفة العمومية والشمول والأفضلية مثل تحقيق أعظم وأفضل عائد، أما الأهداف فتشير إلى الأهداف الوسطى المطلوبة لترجمة مهام البنك ورسالته إلى نواحي محددة يمكن قياسها (انظر المغربي، 1999: ص 242).

أهداف طويلة الأجل

أهداف متوسطة الأجل

أهداف الأقسام والإدارات

أهداف الوحدات الفرعية

### الفرع الثاني: الأسلوب الحديث في وضع الأهداف:

ويتركز هذا الأسلوب على الافتراضات التالية:

- يميل الأفراد إلى معرفة وفهم النواحي المتوقع منهم أن يقوموا بها.
- لدى الأفراد استعداد قوي للمشاركة في اتخاذ القرارات التي تؤثر في حياتهم الحاضرة والمستقبلية.
- يميل الأفراد إلى معرفة مدى تقدمهم السلبي أو الإيجابي في أعمالهم.
- إن أهداف المناصب الإدارية يجب أن توضع مشاركة بين المرؤوسين والرؤساء بحيث تترابط بعضها ببعض أفقياً ورأسياً.

الفرع الثالث: شروط صياغة الأهداف البنكية (الصيرفي، 2006: ص 93-94-95):

#### أولاً: التركيز على النتائج وليست الأنشطة:

ومن ثم فإنه يجب مراعاة الآتي:

- عدم كثرة النتائج المطلوب تحقيقها إن كان ليس هناك قاعدة محددة لذلك غير أنه من المفضل أن تتراوح تلك النتائج بالنسبة لكل من منصب ما بين خمسة إلى عشرة أهداف.
- يجب أن توضح تلك النتائج السمات الأساسية لكل وظيفة.
- يجب أن تكون النتائج واضحة وسهلة الفهم.

- يجب أن نحدد التوقيت المطلوب فيه هذه النتائج ومستوى الجودة الواجب توافره فيها.

- يجب ألا تتعارض تلك النتائج مع بعضها البعض.

- يجب أن ترتب النتائج مع بعضها البعض.

- يجب أن تكون النتائج من النوع الذي يسهل قياسه كميًا.

ثانياً: التركيز على النتائج وليس الاتجاهات (الصيرفي، 2006: ص 96-97):

فالاتجاه هنا سواء كان صعوداً أو هبوطاً أمر غير مطلوب.

ثالثاً: التركيز على النتائج الرئيسية وليست الفرعية:

فالنتائج الرئيسية هي المبرر الحقيقي لوجود المنصب وهي عادة ما تدور حول: الكمية، الجودة والتكلفة.

ومن أمثلة النتائج الفرعية إشباع حاجات العاملين كالأجر المناسب وظروف العمل الجيدة،..

رابعاً: التركيز على النتائج القابلة للقياس:

فالنتائج غير القابلة للقياس نسيانها أفضل ويمكن أن تكون المقاييس في شكل: قيمة، وحدة، نسبة.

ويفضل أن تكون بشكل تفصيلي: حجم المبيعات لكل محافظة، حجم المبيعات لكل منطقة، حجم

المبيعات لكل حي، حجم المبيعات لكل سلعة، حجم المبيعات لكل عميل.

خامساً: التركيز على النتائج القابلة للتحقيق:

- عدم التعامل مع الأهداف المنظورة والتي تمثل نقطة في نهاية خط مستقيم وممتد إلى ما لا نهاية وكلما

تحرك الإنسان نحو هذه النقطة كلما ابتعدت عنه بقدر اقترابه منها.

- التعامل مع الأهداف المباشرة والتي يمكن إنجازها بواسطة المعرفة والطرق الفنية المتاحة.

سادسا: التركيز على المسؤوليات التي تغطيها النتائج (السيد، 1987: ص 58):

يمكن النظر إلى واجبات الوظيفة على أنها تتكون من ثلاثة مكونات هي:

- **الروتين:** وهو النشاط اليومي المعتاد لواجبات عمل ما وليس بالضرورة أن يكون ذلك سهلا غير أن هذا الجزء من العمل يغطي عن طريق معدلات الأداء لذلك لا يحتاج أن يغطي بالأهداف.
- **حل المشاكل:** تشمل هذه المنطقة العمل المطلوب للعودة بالعمل الروتيني إلى مستوى مقبول عندما لا يتم الالتزام بمعدلات الأداء ويجب كتابة هذه المشاكل على شكل أهداف.
- **التجديد:** وهو الفرص القائمة لأداء العمل بطريقة أفضل حيث تقدم هذه الفرص مجالات لتقديم أهداف جديدة.

**المبحث الثاني: أبعاد الأهداف الاستراتيجية:**

**المطلب الأول: القيمة السوقية**

**الفرع الأول: مفهوم القيمة السوقية**

إن القيمة السوقية هي القيمة التي يتعامل بها في السوق المالي، وهي كثيرة التقلب إذا ما تمت مقارنتها مع القيمة الاسمية التي تظل ثابتة. وقد تزيد القيمة السوقية عن القيمة الاسمية وبالتالي يحقق حملة الأوراق المالية أرباحا في حالة بيعها، أما إذا نقصت القيمة السوقية عن القيمة الاسمية فيحقق حملة الأوراق المالية خسارة. وتكون التنبؤات حول القيمة السوقية عادة مبنية على الأحكام الشخصية للأفراد المتعاملين في السوق، وتختلف هذه التنبؤات من شخص لآخر، وبالتالي فإن هذه الاختلافات تكون سببا في عدم ثبات السعر السوقي لذا تكون القيمة السوقية أكبر أو أقل أو مساوية للقيمة الاسمية (الصوفي، 2010: ص 103).

تتمثل القيمة السوقية في سعر السهم في السوق المالي، حيث يتم تداوله وتحدد قيمته وفقا لما يلي (خربوش - ارشيد - جودة، 2012: ص 57):

- القيمة الدفترية.



- ظروف الطلب والعرض بالسوق المالي.
- الظروف الاقتصادية المتعلقة بالتضخم والانكماش.
- توقع المحللين الماليين لمستقبل أوضاع المنظمة.
- المركز المالي للمنظمة وقدرتها على تحقيق الأرباح مستقبلا.
- التوزيعات السنوية للأرباح في المنظمة.

الفرع الثاني: تقييم الأسعار السوقية للأوراق المالية:

أولا: نبذة عن الأوراق المالية (الأسهم والسندات):

1- الأسهم وأنواعها:

1-1- مفهوم الأسهم:

تعد الأسهم وثائقاً أو صكوكاً متساوية القيمة وقابلة للتداول بالطرق التجارية، وتثبت حق المساهم في الشركة، ويتم التأشير على الأسهم بما يفيد نقل الملكية باسم من انتقلت إليه ( قندوز، 2017: ص 40).

1-2- أنواع الأسهم:

يمكن تصنيف الأسهم لأنواع مختلفة وذلك وفقاً لما يلي:

أ- طبيعة الحصة التي يقدمها الشريك: في هذا التصنيف تنقسم الأسهم إلى نوعين:

- الأسهم النقدية: وهي الأسهم التي تمنح للشريك إذا قدم حصته في رأس المال على شكل نقود، وتكون هذه الأسهم محررة أي تم دفع قيمتها كلها، كما قد تكون غير محررة أي تم دفع جزء من قيمتها كالنصف مثلاً وفي هذه الحالة إذا تم تصفية الشركة وعليها ديون يتم مطالبة المساهم بدفع المتبقي من قيمة السهم (آل سليمان، 2005: ص 116-117).

- الأسهم العينية: وهي الحصة العينية التي يقدمها الشريك كالعقارات أو المنقولات، وينبغي الوفاء بهذه الحصص كاملة عند الاكتتاب، ويجب أن تكون قيمة هذه الأسهم مساوية لقيمة الحصة العينية (الفوزان، 2014: ص 256).

ب- شكل الأسهم: تتنوع الأسهم من حيث شكلها إلى ما يلي: (الفوزان، 2014: ص 255-256)

الأسهم الاسمية: وهي الأسهم التي تصدر باسم شخص معين ويتم إثبات ملكيتها بقيد اسم المساهم في سجل الشركة.

الأسهم لحاملها: وهي الأسهم التي لا يتم ذكر المساهم فيها، وتعد ملكا لحاملها، أي أن الحق الثابت في السهم يتضمنه الصك نفسه فتصبح حيازته دليلا على الملكية، وتعد الأسهم لحاملها من المنقولات المادية وبالتالي يتم تداولها بالتسليم كما ذكرنا ذلك سابقا في الأسهم العينية.

الأسهم لأمر: وهي تتمثل في الصكوك التي تصدر لإذن أشخاص معينين، ويتم تداولها من خلال التظهير، ويعتبر هذا النوع نادرا.

ت- علاقة الأسهم برأس المال (استهلاك الأسهم): تنقسم الأسهم في هذا التصنيف إلى نوعين كالتالي:

- أسهم رأس المال: في هذا النوع من الأسهم لا يأخذ صاحبها قيمتها الاسمية إلا بعد حل الشركة. وتستهلك الشركات عادة أسهمها إذا كانت أصولها على وشك الانتهاء وتخاف ضياعها.

- أسهم التمتع: وهي الأسهم التي تعطيها الشركة لتعويض المساهمين عند استهلاك أسهمها الأصلية، ويبقى للمساهمين في هذا النوع صفة الشريك، أي لهم حق تحصيل الأرباح والتصويت، ولكن ليس لهم الحق في أصول الشركة إلا إذا بقي فائض بعد تسديد قيمة رأس المال ( محمد، 2009: ص 239).

وفي هذا النوع ترد قيمة الأسهم الاسمية أثناء قيام الشركة ودون انتظار تصفيتها أو انتهاء أجلها كما في أسهم رأس المال (صادق، 2015: ص 59-60).

ث- قيمة الأسهم: تنقسم الأسهم من حيث قيمتها إلى أربع قيم كالتالي: (صادق، 2015: ص 60-61)

- قيمة اسمية: وهي القيمة التي تحدد للسهم عند التأسيس، ومن مجموع القيم الاسمية هذه يتشكل رأسمال الشركة، وتكون القيمة الاسمية مسجلة على وجه السهم، وإن الصك الذي تم التسجيل عليه يعد بمثابة دليل لإثبات قيمة المشاركة.
- قيمة إصدار: وهي القيمة التي يصدر بها السهم سواء عند تأسيس الشركة أو عند زيادة رأس المال، وتكون في الغالب مساوية للقيمة الاسمية، أو قد تكون أكثر منها.
- قيمة حقيقية: وتتمثل في نصيب السهم في ممتلكات الشركة، وذلك بعد إعادة تقييمها حسب الأسعار الجارية بعد خصم ديونها والتزاماتها.
- قيمة سوقية: وهي القيمة التي تتحدد في الأسواق المالية، وهي معرضة للتغيرات حسب عوامل عديدة مثل سلامة المركز المالي ونجاح المشروع.
- ج- أنواع أخرى للأسهم: هناك أنواع أخرى للأسهم وذلك كما يلي: ( أبو النصر، 2006: ص 47-48)
  - الأسهم المجانية: وهي الأسهم التي يتم منحها للمساهمين كمكافأة دون تسديد مقابلها، وتعد هذه الأسهم كتوزيعات، بحيث يستطيع المساهم بيع هذه الأسهم.
  - الأسهم العادية المضمونة: وهي الأسهم التي تمنح لحاملها الحق في المطالبة بتعويض في حالة انخفاض القيمة السوقية للسهم عن مستوى معين خلال فترة محددة بعد الإصدار، ويكون التعويض إما بشكل نقدي أو على شكل أسهم عادية مجانية أو أسهم ممتازة.
  - الأسهم ذات التوزيعات المخصصة: وهي الأسهم التي يتم بيعها للعاملين من أجل المشاركة في ملكية الشركة أو نقل الملكية إليهم، وإن عملية نقل ملكية للعاملين يعني زيادة عدد المساهمين وتنشيط السوق.تتميز الأسهم بعدد من الخصائص أهمها:
- أنها متساوية القيمة: فلا يجوز إصدار أسهم عادية عن نفس الشركة بقيم مختلفة، بينما لا يحكم هذا الشرط إصدار الأوراق المالية الأخرى.

- القابلية للتداول: وهذه الخاصية توفر للسهم مرونة كبيرة في سوق الأوراق المالية، تجعل بالإمكان التنازل عنه بالطرق التجارية، دون حاجة لاتباع طرق الحوالة المدنية والتي تتطلب ضرورة قبول الشركة المصدرة للحوالة أو إبلاغها بها.

وتضع القوانين التجارية في معظم الدول شروطا خاصة على عملية التداول بقصد الحد من عمليات المضاربة غير المشروعة بالأسهم، منها على سبيل المثال: عدم السماح للمؤسسين أن يتصرفوا في أسهمهم إلا بعد مضي سنتين على تأسيس الشركة نهائيا.

- عدم قابلية السهم للتجزئة في مواجهة الشركة:

فإذا تملك السهم أشخاص متعددون سواء بطريق الشراء أو الإرث، وجب عليهم أن يختاروا أحدهم فيوكلوه لينوب عنهم في استعمال الحقوق المختصة بالسهم في مواجهة الشركة.

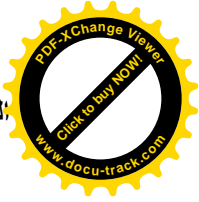
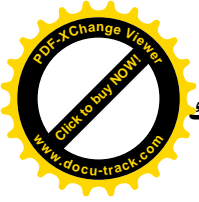
- المسؤولية المحدودة للمساهم: فمسؤولية المساهم في الشركة لا تتجاوز قيمة السهم، فلا يسأل عن ديون الشركة إلا بمقدار أسهمه التي يمتلكها (الشيلي: [www.Shubily.com](http://www.Shubily.com)).

### 1-3- الأسهم العادية:

وهي الأكثر انتشارا، وتمثل جزء وحصّة من رأس المال، وتقوم الشركات المساهمة عادة بإصدار هذه الأسهم التي يكون لها نفس القيمة الاسمية ولها نفس الحقوق والواجبات (خربوش، 2012: ص 56). ويمكن تعريفها كما يلي:

#### التعريف الأول:

هي الأسهم التي تمنح لأصحابها الحقوق العادية التي لا يمكن فصلها عن السهم والتي تعتبر من مقوماته (داخلي، 2015: ص 244).



### التعريف الثاني:

هي عبارة عن صك ملكية وتعبّر عن حصة الشريك في شركة مساهمة، ولها ثلاث قيم (إسماعيل، 2016: ص 16):

- قيمة اسمية.

- قيمة دفترية.

- قيمة سوقية.

### التعريف الثالث:

يمثل السهم العادي مستند ملكية له قيمة اسمية، وقيمة دفترية وقيمة سوقية. وتتمثل القيمة الاسمية في القيمة المدونة على قسيمة السهم، وعادة ما يكون منصوصا عليها في عقد التأسيس. أما القيمة الدفترية فتتمثل في حقوق الملكية مقسومة على عدد الأسهم العادية المصدرة. وتتمثل القيمة السوقية في القيمة التي يباع بيها السهم في سوق المال، وقد تكون هذه القيمة أكثر أو أقل من القيمة الاسمية أو القيمة الدفترية.

ويدرك المتعاملون في أسواق المال أن القيمة الاسمية لا تمثل التقييم الحقيقي للسهم ولا القيمة الدفترية أيضا. وأن القيمة الحقيقية للسهم العادي تتوقف على العائد الذي يتوقع تولده نتيجة لامتلاكه (هندي، 2003: ص 8-9).

### 1-3-1- خصائص الأسهم العادية:

تتمثل أهم خصائص الأسهم العادية فيما يلي (كافي، 2009: ص 152-153):

- قابلة للتداول بالطرق التجارية كالمناولة من يد إلى أخرى، كما هو الحال بالنسبة للاسهم لحاملها أو بالقيود في سجل الشركة كالأسهم الاسمية أو عن طريق عملية التظهير كالأسهم بأمر.

- تعد مخزنا للقيمة لأن قيمتها تتزايد بنجاح الشركة المصدرة لهذه الأسهم بالإضافة لما تدره على مالكيها من دخل سنوي مع إمكانية استرداد هطه الأموال بأقل خسارة ممكنة إن لم يكن ذلك ربحا وبأسرع وقت.
- عدم قابلية حق المساهم للتقادم فهو قائم وغير قابل للتقادم نتيجة لعدم الاستعمال مهما طال الزمن.
- متساوية القيمة ولا يجوز إصدار أسهم بقيم مختلفة.
- هو أداة ملكية وليس أداة اقتراض.
- يتحدد عائد السهم السنوي بمدى تحقق الأرباح.
- مسؤولية المساهم تكون بقدره عدد الأسهم التي يحملها.
- لا يوجد للسهم العادي تاريخ استحقاق وإنما يتداول عليه بيعا وشراء في بورصة الأوراق المالية.
- يحصل حامل السهم العادي على حقوقه المالية من الدخل أو الموجودات بعد الوفاء بكافة الالتزامات المترتبة على الشركة.
- يتحكم في القيمة السوقية للسهم العادي قوى العرض والطلب في السوق فهي بالتالي عرضة للتقلبات السعرية بين الحين والآخر.

### 1-3-2- عوائد الاستثمار في الأسهم العادية:

يتكون عائد السهم العادي من العائد الرأسمالي الناجم عن زيادة قيمة الأسهم في السوق عند نهاية المدة عما كانت عليه قيمتها في بداية المدة مضافا إليه العائد الإيرادي الذي يمثل مقسوم الأرباح الموزع خلال السنة المالية.

ويرتبط العائد مع المخاطرة بعلاقة طردية، فكلما ازدادت رغبة المستثمر في تحقيق عوائد أعلى رافق ذلك لزوم تحمله مخاطرة أعلى، وبالتالي ينبغي على المستثمر أن يوازن بين المخاطرة والعائد عند اختياره الاستثمار في الأسهم العادية (الحسيني - الدوري، 2008: 177).

ويمكن التمييز بين ثلاث تقسيمات لمعدل عائد الاستثمار في الأسهم العادية وهي:

- معدل العائد المتحقق:

ويعرف بأنه العائد على الاستثمار الذي يحصل عليه المستثمر فعليا، ويحسب هذا المعدل وفق المعادلة الآتية:

معدل العائد المتحقق أو الفعلي = (التغيرات الفعلية في السعر السوقي للسهم + مقسوم الأرباح الموزع الفعلي) / مبلغ الاستثمار الأولي  
- معدل العائد المتوقع:

ويعرف بأنه العائد على الاستثمار الذي يتوقع المستثمر الحصول عليه، ويحسب وفق المعادلة التالية:  
معدل العائد المتوقع = (التغيرات المتوقعة في السعر السوقي للسهم + مقسوم الأرباح الموزع المتوقع) / مبلغ الاستثمار الأولي

- معدل العائد المطلوب:

ويعرف بأنه أدنى معدل عائد الاستثمار يطلبه المستثمرون لتعويضهم عن تحمل المخاطرة وتأجيل الاستهلاك الحالي للمستقبل.  
ويحسب وفق المعادلة الآتية:

$$KJ = KRF + (KM - KRF)Bi$$

إذ أن:

KJ هو معدل العائد المطلوب على السهم العادي.

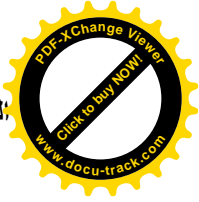
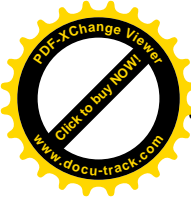
KRF: هو معدل العائد الخالي من المخاطرة.

KM: متوسط معدل عائد محفظة السوق.

Bi: معامل بيتا (مقياس المخاطرة النظامية للسهم) (الحسيني - الدوري، 2008: ص 178).

#### 1-4- الأسهم الممتازة:

وهي فئة من الأسهم التي تمنح لمالكها حقوقا إضافية لا يتمتع بها صاحب السهم العادي، مثل أن يحصل مالكها على أسبقية عن حملة الأسهم العادية في الحصول على نسبة من الأرباح، كما أن مالكها يتمتع



بأولوية في الحصول على حقوقه عند تصفية الشركة قبل حامل الأسهم العادية، وبعد حملة السندات (حسين، 2008: ص 100).

## 2- السندات وأنواعها:

### 2-1- مفهوم السندات:

يعرف السند بأنه صك قابل للتداول، يدين به حامله للشركة التي أصدرته بمبلغ من المال، قدم على سبيل القرض، يعقد عن طريق الاكتتاب العام، ليمنحه حق الحصول على الفوائد المشروطة أثناء المدة المحددة لبقائه، واقتضاء دينه عند انتهاء أجله. والفرق بين السند والسهم هو أن السند يمثل حق دائنية لصاحبه في مواجهة الشركة، أما السهم فهم حق ملكية فيها، وبالتالي فإن لحامل السند حق استرداد قيمته في الموعد المحدد وفي الحصول على الفوائد الثابتة له سواء حققت الشركة أرباحاً أم لا، وله ضمان عام على أموال الشركة باعتباره دائن لها، فيحصل على أمواله قبل حملة الأسهم، ومتى استوفى صاحب السند قيمته انقطعت صلته بالشركة. على عكس المساهم الذي له حق حضور الجمعيات العمومية، ومراقبة أعمال مجلس الإدارة (قندوز، 2017: ص 41-42).

### 2-2- أنواع السندات:

تنقسم السندات إلى أنواع عديدة وفق معايير مختلفة كما يلي (عبد المعطي، 2016: ص 30-40):

من حيث جهة الإصدار: هناك ثلاثة أنواع للسندات حسب جهة الإصدار، وهي:

- **السندات الحكومية:** ويقصد بها صكوك المديونية متوسطة وطويلة الأجل، والتي تصدرها الحكومات للحصول على موارد غير تضخمية لتغطية العجز في الموازنة أو بهدف مكافحة التضخم أو لتمويل عملية ما.

- **سندات المؤسسات الدولية:** مثل السندات التي يصدرها البنك الدولي ويتم تداولها في مختلف الأسواق المالية من خلال المؤسسات المصرفية المختلفة، وتسمح هذه السندات بتجميع المدخرات في فترات توافر



الفوائض المالية المتاحة لدى الدول المنتجة للبتروول، لتوفير تمويل يقدم للدول التي تعاني من العجز في ميزان المدفوعات.

- **سندات الشركات:** وتتمثل في السندات التي تصدرها شركات القطاع الخاص بهدف الاقتراض من الجمهور مقابل فوائد محددة وبضمان أموال الشركة المصدرة لتمويل مشروعاتها وأنشطتها، وغالبا ما تصدر بمعدلات فائدة أعلى من السندات الحكومية إلا أنها أكثر تعرضا لمخاطر الائتمان المترتبة على عجز الشركة المصدرة عن الوفاء بالدين أو فوائده، حيث أنها لا تحظى بضمان الحكومات.

وتتركز إصدارات هذه السندات في الشركات المتميزة بقدراتها الائتمانية العالية نسبيا، حيث أن درجة خطورة هذه السندات ترتبط بالتصنيف الائتماني للشركة المصدرة لها.

### من حيث التداول:

تقسم السندات من حيث قابليتها للتداول إلى نوعين:

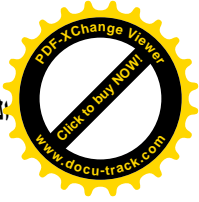
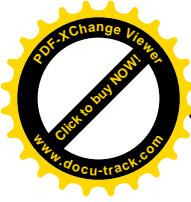
- **سندات قابلة للتداول:** يتم تداولها في السوق المحلية في السوق الثانوي سواء في بورصة الأوراق المالية وهو ما يعرف بالتداول الرسمي، أو خارجها ويعرف بالتداول غير الرسمي. ومنها ما يتم تداوله في الأسواق الدولية حتى تتمكن الأسواق الناشئة من الاستفادة من رؤوس الأموال الأجنبية وذلك من خلال الإصدارات الدولية للأسهم والسندات.

- **سندات غير قابلة للتداول:** مثل السندات الصادرة بالعملات الأجنبية لزيادة رؤوس أموال بنوك القطاع العام التجارية، وقد يرجع عدم قابلية السندات للتداول إلى أسباب واقعية تنفيذا لنصوص القانون واللوائح الداخلية للشركات التي تحدد استثمار نسبة معينة من احتياطات الشركة في السندات الحكومية ولذلك تصبح من الناحية العملية محجوبة عن التداول.

### من حيث الأجل:

- **سندات قصيرة الأجل:** يتراوح تاريخ استحقاقها ما بين ثلاث وخمس سنوات.

- **سندات متوسطة الأجل:** يتراوح تاريخ استحقاقها ما بين خمس وعشر سنوات.



- **سندات طويلة الأجل:** يتراوح تاريخ استحقاقها ما بين عشر سنوات وعشرين سنة فأكثر.

#### من حيث العائد:

- **السندات ذات العائد الثابت:** وهي عبارة عن سندات عادية ذات قيمة محددة، يحصل أصحابها على فوائد ثابتة، فضلا عن قيمتها في نهاية المدة. ويكون سعر الفائدة مرتفعا وهو ما يفضله كثير من المستثمرين.

- **السندات ذات العائد المتغير:** لا تحدد هذه السندات سعر فائدة ثابت ولكن يدفع عائدا متغيرا، وتحدد فترة الفائدة للإصدار ضمن شروطه، ويمكن أن تكون شهرية أو ربع سنوية أو نصف سنوية، ويتم تسديد الكوبونات في نهاية كل فترة.

- **السندات الصفيرية:** وهي سندات تصدر بخصم كبير على قيمتها الاسمية، ولذلك فهي لا تدفع فوائد طول مدة السند، على أن يتم استردادها عند الاستحقاق بكامل قيمتها الاسمية.

- **السندات ذات الكوبون المتزايد:** ويتميز هذا النوع من السندات بدفع الكوبون للمستثمر في صورة تصاعدية، حيث يكون الكوبون منخفضا لفترة محددة ثم يتزايد بعد ذلك.

#### من حيث الضمان:

- **السندات المضمونة:** وهي سندات تصدر بالقيمة الاسمية، ولصاحبها الحق في الحصول على فوائد ثابتة، إلا أن ما يميزها هي كونها مضمونة إما بضمان شخصي أو عيني أو عن طريق رهن أوراق مالية لشركة أخرى.

- **السندات غير المضمونة:** وهي سندات لا تحتوي على ضمان لحاملها سوى الحق في الحصول على المستحقات أي الأصل والفائدة في مواعيدها، وغالبا ما يكون عائدها أعلى من السندات المضمونة.

### من حيث الشكل:

- **السندات الاسمية:** وهي تحمل اسم صاحب السند مبينا به اسم من اشتراه، وتنتقل عن طريق التسجيل، وتتميز السندات الاسمية بأنها تمنح المكتتبين حماية لسنداتهم وحقوقهم في حالات سرقة السندات أو ضياعها.

- **السندات لحاملها:** وهي السندات التي لا تحمل اسم صاحبها وتنتقل ملكيتها بطريق التسليم، ويعتمد هذا النوع في إثبات ملكيته على الامتلاك المادي أو الفعلي لشهادة السند.

- **السندات المختلطة:** تعتبر هذه السندات وسطا بين السندات الاسمية والسندات لحاملها.

### من حيث القابلية للاستدعاء:

- **السندات القابلة للاستدعاء:** عندما لا يكون للسند مدة محددة أو تكون مدته طويلة مع أن المصدر يرغب في أن يعطي نفسه الفرصة لسداد القرض قبل نهاية المدة فإنه يشترط القابلية للاستدعاء.

- **السندات غير القابلة لاستدعاء:** وهي السندات التي يكون لصاحبها الحق في الاحتفاظ بها لحين انتهاء أجلها، ولا يجوز للجهة المصدرة استدعاء السند لأي سبب من الأسباب. وهذا النوع عادة ما يفضله المستثمرون لتقادي مخاطر الاستدعاء.

### ثانيا: تقييم الأسعار:

إن التقييم هو ذلك الإجراء المنظم الذي يتحدد عن طريق السعر السوقي للأوراق المالية، وذلك باستخدام مجموعة من النماذج الرياضية التي تقوم على أساس وجود علاقة طردية بين المخاطرة والعائد المتوقع.

وعملية التقييم لا تكتمل إلا بتحديد العوامل التي لها تأثير مباشر أو غير مباشر على الأسعار في بورصة الأوراق المالية والتي تنقسم إلى (كافي، 2009: ص 180 - 181 \_ 182):

عوامل مباشرة تحت السيطرة: وتتمثل في مجموعة العوامل أو المتغيرات التي لها تأثير مباشر على الأسواق السوقية للأوراق المالية بشكل عام، والأسهم العادية بشكل خاص، وتتمثل هذه المتغيرات فيما يلي:

- كفاءة السوق: من حيث التخصيص الأمثل للموارد والتشغيل بأقل تكلفة للمعاملات وقدرة التحويل إلى نقدية بسهولة ومدى الكفاءة المعلوماتية.

- أداء المنظمات: من حيث مؤشرات الربحية وهيكل رأس المال والسيولة والأهمية النسبية لسعر السهم.

- رشد المستثمر: من حيث المؤهل والخبرة والدخل والنوع والعمر ومكان الإقامة، وذلك للتعرف على مدى مساهمة وتأثير كل عامل من تلك العوامل على الأسعار السوقية للأوراق المالية.

عوامل غير مباشرة (خارج السيطرة): وهذه العوامل لا تقل أهمية عن العوامل المباشرة من حيث تأثيرها على أسعار البيع في السوق، وتتمثل في الكثير من المتغيرات الاقتصادية والسياسية التالية:

- حالات الانكماش والانتعاش الاقتصادي، والتي تتمثل في حالات الارتفاع والانخفاض في أسعار المنتجات والخدمات.

- ارتفاع وانخفاض في أسعار الفائدة على القروض والودائع من وإلى البنوك.

- زيادة وانخفاض معدلات الضرائب على الأرباح، وبالتالي زيادة وانخفاض التوزيعات من الأرباح السنوية.

- مدى الاستقرار السياسي والاجتماعي.

- الكوارث الطبيعية كالزلازل والبراكين والفيضانات.

## المطلب الثاني: الربحية

تسعى إدارة البنوك دائماً إلى الوصول إلى أكبر قدر ممكن من الربح حيث أن أساس الكفاءة الإدارية للبنك هو كم تحقق من أرباح. ففي حالة تحقيق إدارة البنك لأرباح كبيرة فإنه يمكن القول أنها إدارة كفؤة. كما أن تحقيق الربح يعتبر الوظيفة الرئيسية لإدارة البنك (عبد الباقي، 2016: 140).

ويعمل البنك على توجيه الاستثمار بالشكل الذي يحقق له أرباحاً عالية تمكنه من سداد الفوائد المستحقة للأشخاص المودعين، والالتزامات الأخرى، وتحقيق معدلات أرباح مناسبة كافية لتكوين الاحتياطات اللازمة لتدعيم المركز المالي ومن أجل توزيع أرباح معقولة للمساهمين (الصيرفي، 2016: ص 26).

إذن فالربحية من الأهداف الرئيسية التي تسعى البنوك إلى تحقيقها من خلال الاستخدام الأمثل لمواردها المالية المتاحة، وتعكس نسب الربحية مدى قدرة البنوك على تحقيق الأرباح من موجوداتها.

### الفرع الأول: مفهوم الربحية:

من أجل الوصول إلى مفهوم الربحية ينبغي أولاً التفرقة بين مفهومي الربح والربحية:

فالربح هو الدخل أو المبلغ المتحصل عليه من خلال مساهمته في مزج عناصر العملية الإنتاجية بالشكل الذي ينتج سلعة أو خدمة تحقق منفعة اقتصادية (أبو حمد، 2006: ص 264).

للربح مفاهيم عديدة، حيث يختلف مفهومه من الجانب الاقتصادي عنه في الجانب المحاسبي والجانب المالي:

### - الربح من الجانب الاقتصادي:

هو الفرق بين الإيرادات والتكاليف الكلية للمنتجات، ويقصد بالتكاليف الكلية التكاليف الظاهرية والضمنية وتتمثل هذه الأخيرة في التكاليف التي لا تظهر بشكل مدفوعات ظاهرية، ولا تكون ناتجة عن عقد اتفاق، بل هي تكاليف استخدام عناصر الإنتاج التي ترجع ملكيتها للمنتج نفسه، رأسماله ومجهوده الشخصي على سبيل المثال (أبو حمد، 2006: ص 264).

وإن مفهوم الربح من الجانب الاقتصادي يرتبط بشكل كبير بأنواع عديدة من القرارات، وإذا كانت الأرباح الاقتصادية لمنظمة ما تزيد عن الصفر (0) أو تساويه، فإنه على المنظمة الاستمرار في نشاطها، أما إذا كانت الأرباح أقل من الصفر فينبغي على المنظمة عدم الاستمرار في النشاط (رزق، 1999: ص 10).

### - الربح من الجانب المحاسبي:

هو الفرق بين الإيرادات والتكاليف الكلية للمنتجات، ويقصد بالتكاليف الكلية الظاهرية فقط، وهي تلك المبالغ المدفوعة من قبل المنتج من أجل الحصول على خدمات عناصر الإنتاج، لأنه ليس أمام المنتج إلا أن يدفع مقابلها إذا أراد الحصول عليها (أبو حمد، 2006: ص 264).

وتمثل الربحية محصلة العديد من السياسات والقرارات التي اتخذتها المنظمة لتحقيق الأهداف التي قامت من أجلها. وتظهر نسب الربحية مدى قدرة المنظمة على توليد الأرباح من المبيعات أو من الأموال المستثمرة. فالبنوك عندما تمنح الائتمان للمقترض (المنظمة) تتوقع أن يتم سداد أصل القرض وفوائده من الأرباح التي يتم تحقيقها وليس من بيع الأصول المملوكة.

ومن أهم نسب الربحية التي تعتمد عليها البنوك في تحليلاتها المالية هي معدل العائد على الاستثمار، ويقاس هذا المعدل مدى الربحية التي حققتها المنظمة من استثمارها لأصولها في أنشطتها المختلفة لذا يطلق عليه أيضا معدل العائد على إجمالي الأصول، بمعنى أن (طه، 2007: ص 420-421):

$$\text{معدل العائد على الاستثمار} = \frac{\text{صافي الدخل (صافي الربح)}}{\text{إجمالي الأصول}}$$

وإن الربحية تمثل المؤشر الأكثر تداولاً لقياس فعالية المنظمة كذلك، ولكن لا يكفي قياسها في المدى القصير أو في الوقت الراهن، بل إن القياس الأدق هو الذي يتناول الربحية في المدى الطويل (كافي، 2009: ص 116).

توضح نسب الربحية مدى قدرة المنظمة على توليد الأرباح من المبيعات أو من الأموال المستثمرة (طه، 2007: ص 420)، فهي مجا اهتمام المستثمرين المساهمين والإدارة والمقرضين، فالمستثمرون يهتمهم الفرص المربحة لتوجيه استثماراتهم نحوها.

حيث تعتبر ربحية المنظمة عموماً كنتيجة للسياسات المتعددة التي تنتهجها إدارة المنظمة. وتوضح نسب ربحية المنظمة كفاءتها في استغلال مواردها استغلالاً أمثلاً لتحقيق الأرباح، وهي تقدم معلومات يمكن من خلالها يتم التمييز بين الربح الصافي الذي يتم تحديده على أساس الاستحقاق من خلال جدول حسابات النتائج، وبين التدفق النقدي الصافي الذي يتم تحديده على الأساس النقدي من خلال جدول التدفقات النقدية، وبالتالي فإن تحقيق المنظمة لربح صافي مرتفع لا يعني بالضرورة تدفق نقدي مرتفع والعكس صحيح (شنوف، 2012 : ص 182).

تقيس نسب الربحية قدرة المنظمة على تحقيق أرباح، وبالتالي فإن مؤشرات الربحية تمكن من إعطاء إجابات نهائية لكيفية إدارة المنظمة، ومن أهم نسب الربحية ما يلي (محمد، 2015: 25-26-27):

- هامش الربح: ويتم حساب هذه النسبة من خلال قسمة صافي الربح بعد الضرائب على المبيعات كالتالي:

$$\text{هامش الربح} = \frac{\text{صافي الربح بعد الضرائب}}{\text{المبيعات}}$$

- معدل العائد على إجمالي الأصول (معدل العائد على الاستثمار): ويقاس مستوى أداء المنظمة من خلال نسبة ما تقدمه من دخل لجميع الأموال المستثمرة من رأس مال مكون من أسهم عادية، أسهم ممتازة أو ديون إلى إجمالي الأصول، ويتم حساب هذه النسبة كالتالي:

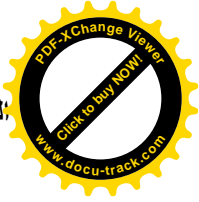
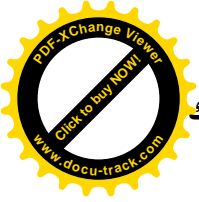
$$\text{معدل العائد على إجمالي الأصول} = \frac{\text{صافي الربح بعد الضرائب}}{\text{إجمالي الأصول}}$$

- ربحية السهم: تمثل هذه النسبة نصيب السهم الواحد من صافي الربح القابل للتوزيع ويتم حسابها كالتالي:

$$\text{ربحية السهم} = \frac{\text{صافي الربح بعد الضرائب}}{\text{عدد الأسهم}}$$

- معدل العائد على رأس المال: ويتم حساب هذه النسبة من خلال قسمة الربح الصافي على رأس المال، وذلك كالتالي:

$$\text{معدل العائد على رأس المال} = \frac{\text{صافي الربح بعد الضرائب}}{\text{رأس المال}}$$



- **معدل العائد على المبيعات:** تحسب هذه النسبة من خلال قسمة الربح الصافي قبل الضرائب على المبيعات كالتالي:

$$\text{معدل العائد على المبيعات} = \text{صافي الربح قبل الضرائب} / \text{المبيعات}$$

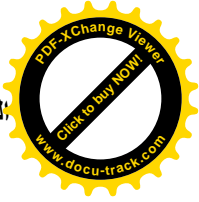
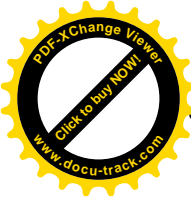
تحاول المنظمات بما فيها البنوك تحقيق أكبر نسبة ممكنة من الأرباح مع الأخذ بعين الاعتبار مجموعة من المتغيرات التي يمكن أن تؤثر بشكل غير مباشر إيجابي أو سلبي على الأرباح، ومن أهم هذه المتغيرات ما يلي (السعودي، 2014: ص 74):

- البيئة التي يعمل فيها البنك.
  - تدخل البنك المركزي والقوانين والتشريعات المصرفية.
  - طبيعة الجهاز المصرفي.
  - القدرة التنافسية المتعلقة بتطوير الخدمة المصرفية.
  - ثقة الزبائن بالبنك.
  - كفاءة العمل الإداري في البنك.
- إن مؤشر الربحية هو الأكثر تداولاً ولكن لا يكفي قياس الربحية في الوقت الحالي فقط أو في المدى القصير بل يجب تناول الربحية في المدى البعيد.

#### الفرع الثاني: مؤشر الربحية:

أظهرت دراسة لـ Thomson بأن انخفاض ربحية البنك يعد من بين الأسباب الرئيسية التي تعرضه للإفلاس. ويرى Wea therstone أنه لتحسين ربحية البنك يجب توفر شرطين مهمين هما (مصطفى - بن بوزيان، 2015: ص 331):





- أن يكون الائتمان منضبطا وليس مفرطا، وأن يستند على معايير متينة تحقق التكامل بين إدارة مخاطر الائتمان وإدارة مخاطر السيولة، بالإضافة إلى ضرورة وجود استراتيجية واضحة لضمان حسن اختيار الزبائن.

- فرض رقابة صارمة على مصاريف البنك، لأن البنوك تعمل بهوامش ربح قليلة تتحقق من عمليات الوساطة المالية في سوق تسودها المنافسة.

كما يقترح البعض أنه لتحسين ربحية البنك كذلك يتم اتباع استراتيجية بنوك المجتمعات الفائقة والتي تركز على ثلاثة أركان أساسية كالتالي:

- تقديم تشكيلة واسعة من الخدمات المصرفية.

- تحقيق الوفورات في مصاريف خدماتها.

- التوجه الكبير نحو خدمة المجتمع.

**الفرع الثالث: العائد على الاستثمار:**

يستخدم العائد على الاستثمار كمقياس للحكم على كفاءة مزيج منتجات المنظمة، إذ يمكنها الاحتفاظ بالمنتجات التي تعطي عائدا مناسباً من الاستثمار، كما تستطيع المنظمة في نفس الوقت التخلص من دعمها للمنتجات التي لا تستطيع تحقيق العائد المطلوب أو تخفيض هذا الدعم.

يقيس العائد كفاءة الإدارة في توليد الأرباح باستخدام أصولها المتاحة، وهو مقياس الأداء المستعمل لتقييم كفاءة الاستثمار أو لمقارنة كفاءة عدد من الاستثمارات المختلفة. وهناك العديد من المتغيرات التي تؤثر في العائد على الاستثمار وهي الموقع التنافسي، بيئة الصناعة، مخصصات الميزانية، هيكل رأس المال، عمليات الإنتاج، خصائص المنظمة.

ويتميز العائد على الاستثمار بمزايا عديدة المتمثلة في الآتي:

- يعد العائد على الاستثمار القيمة الأكثر تأثيرا بكل ما يجري في المنظمة.

- يعطي الدافع لاستخدام الأصول المتاحة بكفاءة.

- يعطي الدافع للحصول على الأصول الجديدة فقط عندما يؤدي ذلك إلى زيادة العائد على الاستثمار.

- يعد العائد على الاستثمار قاسما مشتركا من الممكن مقارنته بالعديد من المؤشرات في الجوانب المختلفة من عمل المنظمة (الطويل-العبادي، 2013: ص 124 - 125).

### المطلب الثالث: الحصة السوقية

تهتم الكثير من المنظمات بالبحث بالحصول على حصة سوقية محددة. وهي النسبة المئوية لمبيعات المنظمة من منتج معين إلى إجمالي مبيعات المنتج نفسه من قبل المنافسين في السوق المستهدف الذي تعمل فيه المنظمة. وهو مؤشر سهل القياس يسمح للمنظمة بالتعرف على حجم مبيعاتها بالنسبة لمبيعات الصناعة ودرجة التغير فيها (عبد الله، 2016: ص 200).

### الفرع الأول: مفهوم الحصة السوقية:

تعد الحصة السوقية أحد مصادر القوة الاقتصادية، وإن القوة الناتجة عن زيادة الحصة السوقية في صناعة ما تسمى بالقوة الأفقية، وفي غالب الأحيان يتم الحصول عليها عن طريق الاندماج والتملك، وكذلك يتم الاسترشاد بالحصة السوقية لمعرفة الهيكل التنافسي لتلك الصناعة (حماد، 2009: ص 45).

وتشير الحصة السوقية إلى نصيب المنظمة أو نسبة مبيعاتها إلى المبيعات الإجمالية للصناعة. وتساعد عملية تحليل الحصة السوقية على التعرف على موقف مبيعات المنظمة بالنسبة للمبيعات الخاصة بالصناعة ودرجة التغير فيها بغض النظر عن الثبات أو الزيادة أو النقصان في مبيعات هذه المنظمة، بحيث يمكن أن تكون مبيعات المنظمة منخفضة ولكن حصتها السوقية قد تكون ثابتة أو في زيادة أو في نقصان والعكس صحيح (الطويل - العبادي، 2013: ص 122).

إن الحصة السوقية هي مقياس مهم للتمييز بين المنظمات الناجحة في نشاطاتها، ولهذا تسعى كل منظمة لتحقيق حصة سوقية أعلى من غيرها، وذلك من خلال تحليل حصتها السوقية، وجمع المعلومات عن المنظمات المنافسة والقوية في السوق لكي تتمكن من توقع المستقبل (المحياوي، 2006: ص 369).

كما تعبر الحصة السوقية كذلك عن مدى كفاية النشاطات التسويقية للمنظمة والتي ينعكس أثرها على حجم مبيعاتها في السوق مقارنة مع المبيعات الكلية لنفس الصناعة في ذلك السوق. وتعتبر المنظمة التي تحصل على أكبر حصة سوقية منظمة رائدة تقود إلى تغييرات في الأسعار أو تقديم منتجات جديدة أو إدخال تكنولوجيا حديثة في السوق، وتحقيق تغطية سوقية لمنتجاتها. وبالتالي تتبع المنظمة أساليب عديدة لزيادة حصتها السوقية وتحقيق ميزة تنافسية مستدامة (طالب- البناء، 2012: ص 262).

وإن استخدام معيار الحصة السوقية يتطلب ثلاث افتراضات أساسية وهي:

- أن المنافسين يعرفون ما هي المعايير المثالية.
  - أن المنظمة تحاول الوصول إلى نفس السوق الذي يحاول المنافسون الوصول إليه.
  - أن على المنظمة أن تتماثل في تصرفاتها مع تصرفات المنافس حتى يمكن الاستمرار في المنافسة.
- وعلى الرغم من أن هذه الافتراضات قد لا تكون صحيحة إلا أن هذه المقارنة مع الحصة السوقية للمنافسين تعطي لإدارة المنظمة فرصة للمقارنة بدلا من الاعتماد على المقارنة مع ماضي المنظمة نفسها (المحياوي، 2006: ص369). وهذا ما قمنا باعتماده في دراستنا الميدانية من خلال مقارنة مجموعة من البنوك من حيث الحصة السوقية.

#### الفرع الثاني: العوامل المؤثرة في الحصة السوقية:

تتضح العوامل التي تؤثر في الحصة السوقية من خلال المعادلة التالية:

الحصة السوقية الكلية = اختراق الزبون X ولاء الزبون X انتقاء الزبون X انتقاء السعر

- اختراق الزبون: يمثل النسبة المئوية لكل الزبائن الذين يشترون منتجات المنظمة.
- ولاء الزبون: يمثل النسبة المئوية للزبائن الذين يشترون من المنظمة إلى عدد الزبائن الذين يشترون نفس المنتج من جميع المجهزين.

- **انتقاء الزبون:** يمثل النسبة المئوية لمتوسط مشتريات الزبون من المنظمة إلى متوسط مشتريات الزبون من المنظمات الأخرى.

- **انتقاء السعر:** يمثل النسبة المئوية لمتوسط السعر الذي تفرضه المنظمة إلى متوسط السعر الذي تفرضه كل المنظمات على المنتج نفسه (الطويل- العبادي، 2013: ص 124).

### الفرع الثالث: قياس الحصة السوقية:

يمكن قياس الحصة السوقية وفق ما يلي (المحياوي، 2006: ص 369):

- الحصة السوقية الإجمالية: وتتمثل في مبيعات المنظمة معبرا عنها كنسبة من إجمالي المبيعات في السوق، وذلك من خلال المعادلة التالية:

الحصة السوقية للمنظمة = المبيعات السنوية للمنظمة/المبيعات الإجمالية للسوق

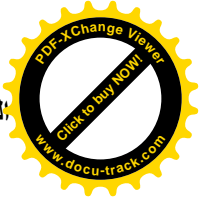
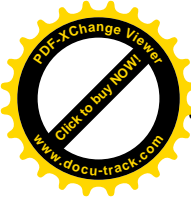
- الحصة السوقية النسبية: وهي المبيعات السنوية للمنظمة نسبة لمبيعات أكبر المنافسين في السوق، وذلك من خلال المعادلة التالية:

الحصة السوقية للمنظمة = المبيعات السنوية للمنظمة/ المبيعات السنوية لأكبر المنافسين

### المطلب الرابع: رضا الزبائن:

يحدد رضا الزبائن القيمة الاقتصادية للمنظمة، كما أنه يحدد قيمة رأس المال الفكري لديها (المحياوي، 2006: ص 370). ويعد الزبون العنصر الأساسي في تشكيل سمعة المنظمة، ولهذا فإن أي منظمة تسعى لاكتساب حصة سوقية يجب أن تهتم بكيفية بناء علاقة متينة مع زبائنها مما سيسمح لها بتحقيق الميزة التنافسية التي تجعلها في الريادة باستمرار.

وبالتالي فإن الزبون يعبر عن مختلف الأطراف التي تربطها علاقة مع المنظمة، ويمكن تصنيف زبائن المنظمة إلى زبائن داخليين وزبائن خارجيين (بن جروة- بن حوحو، 2010: ص 06).



حيث أن الزبائن الداخليين هم أعضاء مجالس الإدارات والجهاز التنفيذي والعاملون، حيث كل منهم يمثل متلقي لخدمة أو نتائج أعمال من الآخرين، وهو في نفس الوقت مورد لخدمة أو يؤدي أعمالا (مركز خدمات المنظمات غير الحكومية: ص 03) .

أما الزبائن الخارجيين فهم الجمهور المتلقي للمنتجات أو الخدمات، فهم الفئات المستهدفة (مركز خدمات المنظمات غير الحكومية: ص 03).

### الفرع الأول: مفهوم وأهمية رضا الزبائن:

#### أولاً: مفهوم رضا الزبائن:

إن مفهوم الرضا الداخلي قد ظهر بصورة الرضا الوظيفي في المجال الإداري، وهو يعني رضا الشخص العامل عن ما يقوم به من عمل وعن الظروف المحيطة به.

ثم تحول هذا المفهوم إلى المنظمات الخدمية بشكل (رضا الزبائن الخارجيين)، وذلك عن الخدمات المقدمة لهم (عتيق، 2016: ص 128).

#### التعريف الأول:

عملية الإحساس بالرضا لدى الزبون بعد إتمام عملية شراء منتج أو الحصول على خدمة وذلك بناء على توقعاته.

#### التعريف الثاني:

ينتج عن عملية تقييم داخلي يقارن بها الزبون بين توقعاته قبل عملية إتمام الخدمة وبين إحساسه أثناء الخدمة وبعدها. وكلما نقص الفرق بين التوقعات ارتفعت درجة الرضا عند الزبون نحو الخدمة (المصطفى، 2013: ص 308).

### التعريف الثالث:

يعرف رضا الزبائن بشكل عام بأنه شعور بالسعادة أو العكس نتيجة مقارنة الزبائن لأداء المنتج مع توقعاتهم عن ما يحصلون عليه من منافع، فإذا كانت نسبة أداء المنتج منخفضة عن توقعاتهم يكون هناك عدم رضا، وإذا كانت نسبة الأداء متساوية مع التوقعات، فهذا يعني أن هناك رضا الزبائن، أما في حالة زيادة الأداء عن المتوقع من الزبائن، فإن الزبائن سوف يكونون راضين وسعداء.

أي أن مستوى الرضا المرتفع ينتج عنه سعادة الزبائن وبالتالي ولأنهم للعلامة، لكن المستويات العادية للرضا أو عدم الرضا قد تؤدي إلى تحويل الزبائن اتجاه العلامات المنافسة (عبد الله، 2016: ص 14).

فرضا الزبائن هو أفضل وسيلة لضمان إعادة الشراء لعدة مرات، وحتى يتم تحقيق مستويات مرتفعة من الرضا يجب بذل جهود من جميع الوظائف داخل المنظمة (الطويل- العبادي، 2013: ص 128).

### التعريف الرابع:

يعرف أيضا بأنه " الحالة النفسية التي تنتج عن عمليات تقييم مختلفة، أي أنه يتم إصدار حكم بالإيجاب أو السلب من طرف الزبائن نتيجة عملية التقييم، وهو ما يولد لديهم شعور بالرضا أو الاستياء (عتيق، 2016: ص 129).

### التعريف الخامس:

مفهوم مهم في مجال التسويق والإدارة، وأنه المفتاح لمنافسة المنظمات، ويمكن اعتباره من مقومات النجاح الرئيسية في عالم المنافسة، ويشكل أهمية كبيرة لمدراء المنظمات بهدف زيادة الحصة السوقية والربحية (الطويل- العبادي، 2013: ص 128).

### ثانيا: أهمية رضا الزبائن:

إن الوصول إلى حالة الرضا يحقق للبنك مجموعة من المزايا أهمها: (عتيق، 2016: ص 131)

- إن الرضا كحالة بحد ذاتها تعتبر استقرارا نفسيا.

- تحقيق ميزة تنافسية للبنك من خلال استقرار الخطط والاستراتيجية لفترة معينة وبالتالي التقليل من التكاليف.

- تكرار التعامل مع الزبون والبنك يؤدي إلى إنشاء علاقة دائمة بينهما.

- خلق حوافز لدى الزبائن حتى يكونون أوفياء للمنظمة أو للعلامة.

### الفرع الثاني: العوامل المؤثرة في رضا الزبائن:

أولاً: الجودة: وهي حسب رأي البعض أمثال Dilworth تقديم احتياجات للزبائن، وتؤثر على كل من دخل المنظمة ومبيعاتها، حيث أن المنظمات التي لا تدرك ما يحتاجه زبائنها قد تفقد حصتها السوقية، فالجودة هي وسيلة للمنظمة من أجل التميز في السوق.

كما عرفت الجمعية الأمريكية للجودة بأنها مجموعة الخصائص والصفات للمنتجات أو الخدمات والتي لها أثر على احتياجات الزبائن المحددة والضمنية، ويرى كل من Krajewski & Ritzman أن الجودة هي قناعة الزبائن الداخليين والخارجيين بالسلع أو الخدمات المساوية لتوقعاتهم أو تتجاوزها (حافظ-عباس، 2015: ص 39).

وبالتالي فإن الهدف الرئيسي للجودة هو إرضاء الزبائن داخل المنظمة أو خارجها حيث على إدارة المنظمة أن تتعاون مع الموظفين من أجل تجميع الجهود لتحقيق هذا الهدف (الطيبي، 2011: ص 44).

ثانياً: السعر: إن الزبائن عند مقارنتهم بين جودة منتجين معينين، يختارون السعر الأرخص. وهو يتحدد تبعاً لمؤشرات خارجية لها علاقة بطلب الزبائن، واختيارهم للسلعة وحالة السوق،... (الطيبي، 2011: ص 44).

وللتسعير مصادر هي: (الهواسي- البرزنجي، 2014: ص 182)

- الإدارة: إن المنظمات التي تحدد أسعار سلعها وخدماتها دون استشارة جهات معينة تكون لها حرية تحديد السعر بما يتناسب مع رغباتها.

- الجهات الرسمية: وهي الجهات الحكومية التي تتدخل أحيانا لتحديد الأسعار بما يتفق مع رغبات الزبائن وقدراتهم الشرائية.

- العرض والطلب: يتم تحديد الأسعار في هذه الحالة بناءا على منحى العرض والطلب، حيث ترتفع الأسعار في حالة زيادة الطلب وانخفاض العرض، وتتنخفض الأسعار في حالة انخفاض الطلب وزيادة العرض.

وعند تسعير خدمة جديدة يجب أن يأخذ البنك ثلاثة أهداف بشكل رئيسي:

- جعل الخدمة مرغوبة من قبل الزبائن.

- للمحافظة على قوة البنك أمام المنافسين.

- خلق الأرباح.

وهناك عدة استراتيجيات للتسعير أهمها استراتيجية التسعير المرتفع، طريقة الإضافة إلى التكلفة، التسعير حسب الحجم والتسعير بسعر السوق... (جميل، 2015: ص 85-86).

**ثالثا: الخدمة:** يوجد نوعين من الخدمة، يتمثل النوع الأول في الخدمة الفعلية المقدمة للزبائن وتتمثل في أداء العاملين بالبنك، ثم تقديمها حسب المواصفات المحددة من البنك، وهي تعتمد بشكل كبير على مهارات العاملين وتدريبهم، وهناك اختلاف في الخدمة المقدمة من بنك لآخر، وفي نفس الوقت من عامل لآخر، وأحيانا تختلف بالنسبة للعامل نفسه وذلك حسب حالته النفسية ومدى إرهاقه في العمل.

أما النوع اثناني، فيتمثل في الخدمة المدركة، وهي تقدير الزبائن لأداء الخدمة المقدمة فعليا لهم، وهي تتوقف إلى حد كبير على مدى توقعات الزبائن (جميل، 2015: ص 144).

**رابعا: الوقت:** إن البنك الذي يحرص على إدارة الوقت أمام الزبائن يبدو صادقا سريع الاستجابة لهم، فهو دائما يؤدي ما يطلب منه وفق مواعيد محددة مسبقا يتم فيها مراعاة الوقت المتاح لهم، فهو يجدول العمل مع الأخذ بعين الاعتبار الزبائن ومدى أهميتهم للبنك ( أبو النصر، 2015: ص 67).



### الفرع الثالث: قياس رضا الزبائن:

هناك عدة مقاييس مالية وغير مالية لقياس رضا الزبائن تشمل الآتي (المحياوي، 2006: ص 370):

- تكاليف الفشل الخارجي مثل تكاليف الضمان والمطالبات بالمسؤولية القانونية.
  - انخفاض ربح العمليات والأسعار.
  - عدد الوحدات المعادة من الزبائن.
  - عدد الشكاوي المقدمة من قبل الزبائن.
  - زمن الاستجابة لطبات الزبائن.
  - زمن التسليم إلى الزبائن.
  - خدمات ما بعد البيع.
- وللتفصيل أكثر يمكن متابعة وقياس رضا الزبائن من خلال الوسائل الآتية (الطويل - العبادي، 2013: ص 131 - 132):

#### أولاً: نظم الاقتراحات والشكاوي:

تقوم المنظمة التي تركز على الزبائن بتوفير التسهيلات لاستلام طلباتهم وجمع المعلومات عن شكواهم ومقترحاتهم، وهذه التسهيلات قد تكون تقليدية أو عن طريق استخدام تقنيات الاتصالات الحديثة، ومن أهم أنظمة الشكاوي:

- وسائل الاتصال الحديثة.
- صناديق الشكاوي والمقترحات.
- استمارة الشكاوي والمقترحات والتي يملؤها الزبون قبل المغادرة حول كل ما يرغب أو لا يرغب به.

**ثانياً: مسح رضا الزبائن:**

بينت الدراسات أنه بالرغم من إظهار الزبائن عدم رضاهم في مرة من كل أربع مرات شراء إلا أن 5% يقدمون شكاوهم، أما بالنسبة للزبائن الآخرين سوف يقللون الشراء من المنظمة أو يتحولون إلى منظمات أخرى. والمنظمات ذات الاستجابة تقوم بقياس رضا الزبائن عن طريق القيام بمسح على نحو دوري، ومن خلال جمع البيانات تقوم بطرح أسئلة عن نية تكرار الشراء وقياس رغبة الزبائن في التوصية في المنظمة وعلامتها التجارية.

**ثالثاً: التسويق الخفي:**

تقوم المنظمة بتعيين أفراد يتصرفون كزبائن مشتريين للقيام بعملية الشراء من المنظمة المعنية، وذلك من أجل رفع تقارير للإدارة عن نقاط القوة والضعف التي يمكن ملاحظتها أثناء قيامهم بعملية شراء منتجات المنظمة أو المنظمات المنافسة لمعرفة الطريقة التي يتصرف بها كادر المبيعات مع الزبائن.

**رابعاً: تحليل فقد الزبائن:**

ينبغي على المنظمة الاتصال بالزبائن الذين توقفوا عن الشراء من المنظمة أو تحولوا إلى منظمة أخرى ومعرفة أسباب ذلك، ومراقبة نسبة فقدان الزبائن باستمرار.

ويمكن قياس معدل رضا الزبائن من خلال المعادلة التالية:

$$\text{معدل رضا الزبائن} = \frac{\text{عدد شكاوي الضمان (متمثلة في عدد الوحدات المباعة)}}{\text{عدد الوحدات المباعة}} \times 100$$

أما نسبة شكاوي الزبائن تحسب من خلال المعادلة التالية:

$$\text{نسبة النمو في شكاوي الزبائن} = \frac{\text{شكاوي الزبائن للسنة الحالية} - \text{شكاوي الزبائن للسنة السابقة}}{\text{شكاوي الزبائن للسنة السابقة}} \times 100$$

#### الفرع الرابع: علاقة رضا الزبائن بالحصصة السوقية والربحية:

##### أولاً: علاقة رضا الزبائن بالحصصة السوقية:

لقد تباينت الآراء فيما يخص علاقة رضا الزبائن بالحصصة السوقية للبنك، حيث وضع Formel أن هذه العلاقة يمكن أن تكون إيجابية في حالة كون أذواق المستهلكين متجانسة والمنتجات المقدمة متجانسة، كما يمكن أن تكون هذه العلاقة سلبية في حالة إذا كانت أذواق المستهلكين مختلفة والمنتجات المختلفة متجانسة (عتيق، 2016: ص 131).

كما بين Alet Anderson أن علاقة رضا الزبائن بالحصصة السوقية للمنظمة هي عكسية في المدى القصير، فالمنظمة التي لديها حصة سوقية صغيرة تنشط في السوق بشكل فعال، وبالتالي يكون الرضا مرتفعاً، بينما المنظمة التي تخدم كل السوق وتقدم منتجات متجانسة بقطاعات مختلفة، تكون غير قادرة على إرضاء زبائنها بشكل فعال، ولكن هذه العلاقة يمكن أن تكون طردية على المدى البعيد (عتيق، 2016: ص 132).

والجدول التالي يوضح الفرق بين استراتيجية رضا الزبائن واستراتيجية الحصة السوقية: (عتيق، 2016: ص 132)

الجدول رقم (3-1): الفرق بين استراتيجية رضا الزبائن واستراتيجية الحصة السوقية

وجه المقارنة	استراتيجية رضا الزبائن	استراتيجية الحصة السوقية
حالة السوق	أسواق منخفضة النمو أو مشبعة	أسواق منخفضة النمو أو مشبعة
نوع الاستراتيجية	استراتيجية دفاعية	استراتيجية هجومية
نقطة الارتكاز	الزبائن	المنافسة
معياري النجاح	زيادة الاحتفاظ بالزبائن	زيادة الحصة بالمقارنة مع المنافس
الهدف	زبون جديد	ولاء الزبون

المصدر : ( عتيق، 2016: ص 132)

ثانيا: علاقة الرضا بالربحية:

إن نجاح المنظمة المعتمد على رضا الزبائن بقي لفترة طويلة اعتقادا فقط، وأكدته اليوم مجموعة من الأدلة أهمها أن في كثير من المنظمات أصبح سهلا الربط بين العائد ورضا الزبائن الخارجيين برضا الزبائن الداخليين.

وتحقق المنظمة عائدا كبيرا من رضا الزبائن من خلال جملة من السلوكات والاعتقادات التي تنتج عن الزبون نفسه، وهي: (عتيق، 2016: ص 133)

- أن الزبائن الراضين يبذلون المزيد من الجهد ودفع سعر أكبر مقابل ما يحصل عليه من قيمة من شراء المنتج أو الحصول على الخدمة.

- أن الزبائن الراضين يجذبون زبائن جدد للمنظمة الذين يعدون مصدرا جديد للربح.

- أن الزبائن الراضين يبقون وقتا أطول مع المنظمة، وهذا ما يقلل من تكاليف المنظمة المتعلقة بالإعلام وتكاليف بناء علاقات جديدة.

### المبحث الثالث: الابتكار المالي:

إن التطوير التكنولوجي وخصوصا تطور تكنولوجيا المعلومات والاتصالات في البنوك وكذلك التحول إلى اقتصاد المعرفة قد أثر على أساليب التمويل المصرفي الذي اعتمد لمدة طويلة على التقليد وليس التطوير، أي أنه كان يكتفي بما تقدمه المنظومة المصرفية من أدوات تقليدية لم تعد تتلاءم مع المتغيرات التكنولوجية المعاصرة. وبالتالي فقد تم استحداث آليات جديدة للعمل المصرفي وأدوات مالية مبتكرة خصوصا أدوات التعامل مع الأسواق المالية كالمشتقات المالية من عقود آجلة وعقود مستقبلية وعقود المبادلات والمبادلات الاختيارية..(حسن، 2005: ص 76-77)

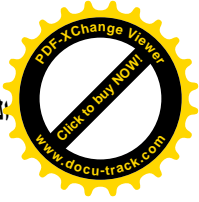
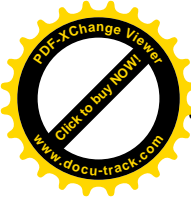
### المطلب الأول: مفهوم الابتكار المالي وأنواعه:

#### الفرع الأول: مفهوم الابتكار المالي:

لقد أرجع البعض الابتكار المالي إلى العصور القديمة، وكان أول أشكاله هو عملية القروض الفردية (من شخص لآخر)، ثم تطورت أعمال البنوك وأصبح هناك قبول الودائع ومنح القروض. وكان أول عمل مصرفي في العالم 1700 قبل الميلاد في " بابلون".

أما الأدوات المائيتان الأكثر حداثة فهما الأسهم والسندات، وكلاهما ظهر مع ظهور شركات المساهمة وتطور الإنتاج، وتطورا في القرن السادس عشر، وتأسست أول شركة مساهمة (حسن، 2005: ص 87).

إن الابتكار المالي هو القوة الذاتية التي تحقق التخصيص الأمثل للموارد الاقتصادية. وأشار بيتر دراكر أن الفترة ما بين سنة 1950م وسنة 1970م قد شهدت عدة ابتكارات كانت بمثابة طفرة في تاريخ الابتكار المالي، ومن أهمها (حسن، 2005: ص 82):



- من بين هذه الابتكارات المالية كان اليورو دولار (Euro dollar) وسندات اليورو بوند (Eurobond).
  - ابتكار أول صندوق استثمار وهو General Motor Mutual Fund سنة 1950م.
  - شهدت فترة الستينات ابتكار بطاقات الائتمان، وهو ما ساعد على استمرار عمل البنوك التجارية.
  - كان والتر ريستون (Walter Wriston) يرى أن البنوك ليست بأموالها بل بحجم معلوماتها، وقد قدم باقي الابتكارات بعد توليه رئاسة بنك "City Bank" سنة 1967م.
- ويعرف الابتكار المالي كما يلي:

### التعريف الأول:

يتبلور الابتكار المالي بشكل أكبر في إدخال تكنولوجيا مالية جديدة (كالتحويلات المالية الالكترونية، أتمتة العمليات الالكترونية في البنوك وظهور منتجات جديدة) ( FAIR& DE juvigny, 1984 : p ) (249).

### التعريف الثاني:

الابتكار المالي هو مجموعة من النشاطات التي تشمل كل من عمليات التصميم، التطوير والتنفيذ لأدوات مالية مبتكرة وإيجاد الحلول الابتكارية للمشاكل في البنوك خصوصا مشاكل التمويل (الأسرج، 2014: ص 81).

وتبقى الحاجة إلى الابتكار المالي ضرورية ومهمة من أجل تنافسية البنوك واستمراريتها، حيث أن تطوير المنتجات المالية يعد خطوة مهمة في إدارة السيولة في هذه البنوك (لحساسنة- شياذ، 2014: ص 64).

إلا أنه كلما زاد ابتكار المنتجات المالية كلما زادت المخاطرة، لأن تلك المنتجات تصمم بشكل خاص لخدمة البنوك والمنظمات الكبيرة وتفتح لها المزيد من الاستثمار وتقديم القروض.

## الفرع الثاني: أنواع الابتكار المالي:

يسمح الابتكار المالي باستمرارية المنظمات وتوزيع مواردها على أقصى قدر ممكن من المستفيدين، ويوجد العديد من التصنيفات للابتكار المالي، ويمكن تقسيم الابتكار المالي إلى الأنواع التالية حسب Schrieder and Heidhues (قندوز، 68-69):

**أولاً: الابتكارات المؤسسية (ابتكارات النظام المالي):** يؤثر هذا النوع في كل القطاع المالي وبالتالي في هيكل المنظمة، كما يساهم في استحداث منظمات الوساطة المالية أو التغيير من الإطار القانوني والإشرافي (مثل: الصيرفة الإسلامية، رأس المال المخاطر، صناديق الاستثمار العقاري)..

**ثانياً: الابتكار العملياتية:** يتمثل هذا النوع في إدخال عمليات تجارية جديدة ينتج عنها المزيد من الكفاءة، التوسع في السوق، .. (على سبيل المثال استخدام برامج الحاسوب في المعاملات المالية وقواعد البيانات للزبائن، الصراف الآلي، الهاتف المصرفي، الانترنت المصرفي).

**ثالثاً: ابتكارات في المنتجات المالية:** يتمثل هذا النوع في إدخال أدوات مالية جديدة يمكن أن تؤدي إلى استقطاب أموال أكثر للمنظمة، أو يمكن أن تساهم في تحسين توزيع الموارد المالية، أو منتج تأميني، أو إيجار،..(مثل: صناديق المؤشرات المتداولة، المشتقات المالية، بطاقة الائتمان).

وفي غالب الأحيان يتم إدراج الابتكارات المالية في المنتجات بهدف الاستجابة للتغيرات في الطلب في السوق أو تحسين الكفاءة.

وبالإضافة إلى الأنواع الثلاثة السابقة، هناك من يضيف اكتشاف أسواق جديدة (مثل: أسواق السلع، أسواق الطاقة، أسواق الصرف).

المطلب الثاني: نظريات الابتكار المالي وأهميته:

الفرع الأول: نظريات الابتكار المالي:

يمكن تقسيم نظريات الابتكار المالي إلى مجموعتين يتم اختصارهما فيما يلي ( FAIR& DE juvigny, ) :  
251 p (1984):

أولاً: نظرية القيود: والتي تحاول تفسير العرض والطلب على المنتجات المالية، والتي تركز خصوصاً على جانب عرض المنتجات من طرف المنظمات المالية.

ثانياً: نظرية الطلب على الميزات: والتي تشرح الطلب على المنتجات المالية من طرف المستثمرين، بالأخذ بعين الاعتبار التغيرات البيئية، وبشكل خاص ارتفاع المخاطرة وتنوعها.

تدمج هاتين النظريتين بشكل لا يمكن التعارض بينهما، حيث أن ارتفاع المخاطر وتنوعها منذ سنة 1970م قد شكل قيوداً جديدة، أو استمرار القيود التي كانت موجودة لدى المنظمات وخصوصاً البنوك.

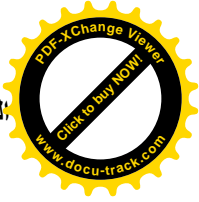
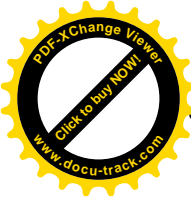
الفرع الثاني: أهمية الابتكار المالي

إن التوسع في تصميم الأدوات المالية، والتطور في تكنولوجيا المعلومات والاتصالات وتطور النظرية المالية عموماً، قد غير بشكل كبير من هيكل الأسواق المالية، وقد أبدى Miller رأيه في أن هناك مبالغة في التخوف من الابتكارات المالية من طرف السلطات الإشرافية والرقابية ومن المنظمات، وأنه من الطبيعي الشعور بتهديد من التغييرات الجديدة (قندوز، : ص 58-59).

وقد تم توجيه نقد كبير للابتكار المالي من قبل الكثير من الاقتصاديين أمثال بيتر دراكر، خصوصاً فيما يتعلق بالمشتقات المالية، الذين رأوا أن الكثير من الابتكارات ما هي إلا أكذوبة كبيرة مدفوعة من قبل المنظمات الاستثمارية ومصدري أوراق الشركات، وهي مرتبطة بتوقعات غير واقعية لعوائد كبيرة ومخاطر قليلة، وأن من يدعم هذه الابتكارات فهو يتوقع أرباحاً وفيرة.

ولكن من جانب آخر فإن هذه الابتكارات قد حققت عوائد كفاءة مقابل المخاطرة، وغطت المزيد من احتياجات الأفراد ويحقق رغبات في كل مجالات الحياة (حسن، 2005: ص 85-86).





بالرغم من الانتقادات الموجهة للابتكار المالي فيما يخص جانب المشتقات المالية، وما تتبأ عنه الاقتصاديون من فترة ليست بقليلة، فقد أثبتوا رؤيتهم نتيجة الأزمات المالية الأخيرة في الكثير من اقتصاديات دول العالم، إلا أن المشتقات المالية تعتبر أقدم من أن نقول عنها ابتكارات.

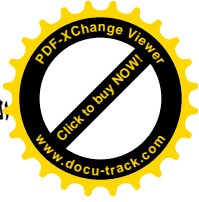
في حين أن الابتكارات المالية خصوصاً المتعلقة بتسهيل المعاملات المصرفية، فقد ساعدت الجهاز المصرفي بشكل كبير في تطوير عمله وأصبحت التكنولوجيا المصرفية المتطورة لا غنى عنها.

وتجدر الإشارة إلى أن هناك فرقا بين الابتكار المالي والابتكار في المجال الحقيقي حيث أن الابتكار المالي لديه خصائص لا توجد في الابتكارات الأخرى، حيث أن قوانين حماية حقوق الملكية مثلا تحفظ للمبتكرين في القطاع الحقيقي حقوقهم لفترة معينة قبل أن يشتغلها الآخرون.

أما الابتكار المالي فليس لديه هذا النوع الحماية، وهذا يتولد عنه نتيجتين (قندوز، : ص 54 - 55):

- انتشار الابتكارات المالية بسرعة، حيث أن المنظمات تتبنى الابتكار حين ظهوره.

- تأخر عمليات الابتكارات المالية لأنها غير محمية بطبيعتها.



### خاتمة الفصل:

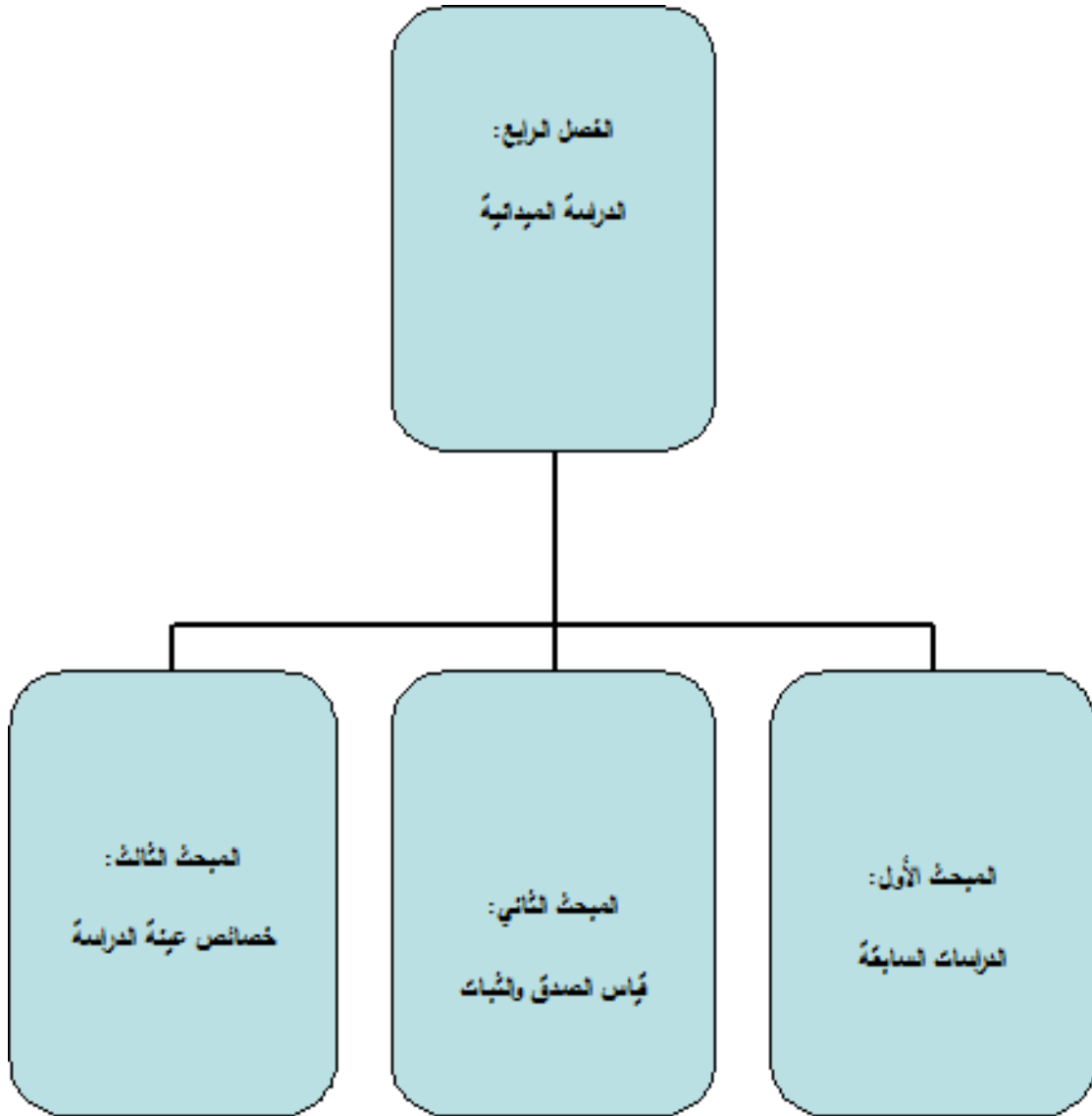
من خلال ما تم عرضه في الفصل الثالث، توصلنا إلى أنه يوجد العديد من الأهداف الاستراتيجية حسب أهميتها لكل بنك، ثم تخصصنا في سرد أبعاد الأهداف الاستراتيجية التي تخص دراستنا والتي تم تحليلها في الفصلين المواليين.

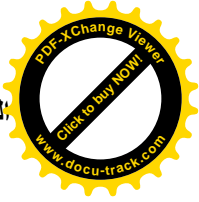
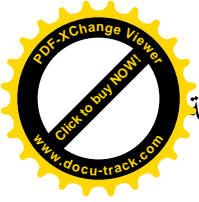
تم التعرض إلى العديد من المؤشرات والمقاييس التي تتعلق بالربحية والحصة السوقية وأهمية كل منهما للبنك، يعني أن هذا الأخير يملك العديد من الوسائل لمعرفة وضعه المالي والاستراتيجي أمام البنوك الأخرى المنافسة.

كما أن عملية إرضاء الزبائن أصبحت مطلبا أساسيا سواء الزبائن الداخليين والمتمثلين في الأفراد العاملين في البنك واعتبارهم أنهم الزبائن الحقيقيين ومن خلال إرضائهم وإشباع رغباتهم يتم إرضاء الزبائن الخارجيين.

بالإضافة إلى الدور المهم للابتكار المالي خصوصا إذا تطرقنا للمجال المصرفي، حيث أن البنوك تعد ميدانا خصبا للابتكار المالي وأدواته.

الهيكل العام للفصل الرابع:





## مقدمة الفصل:

بالرغم من المنافسة الشديدة إلا أن البنوك النشطة في الجزائر قادرة على المنافسة وهي تسعى دائما إلى التطوير في ظل التغيرات الراهنة. وإن البنوك الخاصة قد أثبتت وجودها في المجال المصرفي الجزائري نظرا لمواكبتها التكنولوجية المتطورة وتبنيها لاستراتيجيات أساسها المعرفة والابتكار.

وقد تم اختيار ست بنوك خاصة نشطة في الجزائر وهي: بنك المؤسسة العربية المصرفية (ABC)، بنك سوسيتي جنرال (SOCIETE GENERALE)، بنك بي أن بي باريبا (BNP PARIBAS)، بنك الخليج العربي (AGB)، بنك البركة (ALBARAKA)، بنك السلام (ALSALAM).

وتم تقسيم هذا الفصل إلى ثلاث مباحث، نستعرض من خلال المبحث الأول الدراسات السابقة، وهي الدراسات التي كان لها نفس توجه دراستنا والتي كانت انطلاقة لنا للبناء النظري للدراسة. وتناول المبحث الثاني قياس صدق وثبات الدراسة، وفي المبحث الثالث تم عرض خصائص عينة الدراسة.

## المبحث الأول: الدراسات السابقة

1- دراسة **Guillermo Cortes Roble**، رسالة دكتوراه (2006) بعنوان:

**Management de l'innovation technologique et des connaissances :  
synergie entre la théorie TRIZ et le raisonnement à partir de cas.**

**Application en génie des procédés et systèmes industriels :**

إن الهدف من هذه الدراسة هو كيفية إدارة الابتكار المقترن بالتكنولوجيا من خلال مقارنة جديدة. وقد تم التوصل إلى أن نموذج TRIZ هو النهج الأمثل لحل مشاكل المنظمة مهما كانت طبيعتها، ويحقق التوازن بين المرحلة البسيكولوجية والمرحلة التقنية للابتكار، وهو يعتمد على التطور التاريخي للأنظمة التقنية على المعرفة المتطورة.

2- دراسة **Anne Sander**، رسالة دكتوراه (2005)، بعنوان:

**Les politiques de soutien à l'innovation, une approche cognitive, le cas  
des cortechs en Alsace :**

ركزت الدراسة على حقلين هما اقتصاد المعرفة والاقتصاد المحلي اللذان يهتمان بالابتكار، واللذان غالبا ما يتطوران بطريقة متوازية. وكان هدف الدراسة هو وضع إضافة جديدة لمفهوم الابتكار وشرح كيفية دعم سياسات الابتكار التي تتضمن الخصائص الجديدة للسلعة أو الخدمة التي ينبغي ترويجها.

3- دراسة **Leila Temri**، مقال منشور (2000)، بعنوان:

**Les processus d'innovation, une approche par la complexité :**

إن الغرض من هذه الدراسة هو اقتراح تقديم مراحل الابتكار من خلال نموذج من التعقيد، خصوصا إذا كانت المنظمة ترغب في الدخول إلى عالم المنافسة الشديدة حيث أن الابتكار هو مصطلح واسع يضم العديد من المفاهيم والمضامين.

#### 4- دراسة طه حسين نوي، رسالة دكتوراه منشورة (2011)، بعنوان:

التطور التكنولوجي ودوره في تفعيل إدارة المعرفة بمنظمة الأعمال (حالة المديرية العامة لمؤسسة اتصالات الجزائر):

تضمنت هذه الدراسة مدى تطبيق منظمة إدارة الأعمال لإدارة المعرفة بمختلف أبعادها، وكيف يمكن لها أن تستفيد من أوجه التطور التكنولوجي في تفعيل إدارة معارفها، وقد توصلت الدراسة إلى اعتبار إدارة المعرفة من أهم الموارد الاستراتيجية التي تحقق المنظمة التميز إلا أن هناك غياب في عامل البحث والتطوير الذي يعتبر أداة مهمة لاكتساب وإنشاء المعرفة داخل المنظمة.

#### 5- دراسة غسان قاسم داوود، مقال منشور (2005)، بعنوان:

تحديد الميزة التكنولوجية في المنظمات الصناعية، نموذج عملي لقياس الإبداع التقني:

سعت هذه الدراسة إلى تبني منهج معرفي لبناء نموذج يحدد الميزة التكنولوجية لأجهزة ومعدات الإنتاج في المنظمات الصناعية ومساهمة ذلك في التحديث والتغيير التكنولوجي، وقد توصلت الدراسة إلى أن عملية تحديث التكنولوجيا أم تغييرها لم تعد قرارا سهلا روتينيا تتخذه المنظمات الإنتاجية، وإنما يتطلب الاعتماد على مقاييس ومؤشرات فعلية تعكس أداء التكنولوجيا القائمة ومقارنتها بتكنولوجيا المنافسين.

### المبحث الثاني: قياس الصدق والثبات:

تم اختيار ستة (6) بنوك خاصة كعينة مقصودة، وهي كل من بنك المؤسسة العربية المصرفية (ABC)، سوسيتي جنرال (SOCIETE GENERALE) بي أن بي با ري با (BNP Paribas)، بنك الخليج العربي (AGB)، بنك البركة (ALBARAKA)، بنك السلام (ALSALAM) في كل من معسكر ووهران والجزائر العاصمة.

وتم تصميم استمارتي استبيان تم توزيع واحدة منهما على المدراء من المدير العام ومعاونيه ومدراء الفروع ورؤساء الأقسام ومختلف الموظفين، حيث تم تقسيم (240) استمارة بمعدل (40) استمارة لكل بنك، وتم استرجاع (200) استمارة، وقد كان عدد الاستثمارات الصالحة للتحليل (195) استمارة، أي أنه قد بلغت نسبة الاستثمارات الصالحة للتحليل (81,25%). كما تم توزيع استمارة أخرى على زبائن تلك البنوك، حيث بلغ عدد الاستثمارات الموزعة (240) استمارة، وبلغ عدد الاستثمارات المستلمة (210)، وقد كان عدد الاستثمارات الصالحة للتحليل هو (195) استمارة، أي أنه قد بلغت نسبة الاستثمارات الصالحة للتحليل (81,25%) أيضا.

لقد قمنا بقياس صدق فقرات الاستبيان من خلال عرضها على أساتذة متخصصين بلغ عددهم (3) (كما هو موضح في الملحق رقم (02) )، وتم الأخذ بملاحظاتهم وتعديل الفقرات وعرضها بشكلها النهائي (أنظر الملحق رقم (01) )، والجدول التالي يوضح نسبة موافقة الأساتذة المتخصصين على فقرات الاستبيان:

الجدول رقم ( 4-1): نسبة موافقة الأساتذة المتخصصين على فقرات الاستبيان

أبعاد الدراسة	عدد الفقرات	عدد الأساتذة الموافقين	نسبة الموافقة
التطوير التكنولوجي	44	2	66,66%
إدارة الابتكار	34	2	66,66%
الزبائن الداخليين	24	1	33,33%
الزبائن الخارجيين	24	3	100%

المصدر: من إعداد الباحثة

كما قمنا بقياس معامل ألفا كرونباخ للتأكد من ثبات فقرات الاستبيان، وتم الحصول على النتائج الموضحة في الجداول التالية وذلك لكل بنك على حدى كما يلي:

الجدول رقم (4-2): معامل ألفا كرونباخ لبنك المؤسسة العربية المصرفية (ABC)

أبعاد الدراسة	عدد الفقرات	معامل ألفا كرونباخ	النتيجة
التطوير التكنولوجي	44	0.75	معامل الثبات جيد
إدارة الابتكار	34	0.885	معامل الثبات جيد
الزبائن الداخليين	24	0.801	معامل الثبات جيد
الزبائن الخارجيين	24	0.685	معامل الثبات مقبول

المصدر: من إعداد الباحثة



الجدول رقم ( 4-3): معامل ألفا كرونباخ لبنك سوسيتي جنرال (SOCIETE GENERALE)

أبعاد الدراسة	عدد الفقرات	معامل ألفا كرونباخ	النتيجة
التطوير التكنولوجي	44	0.95	معامل الثبات جيد
إدارة الابتكار	34	0.708	معامل الثبات جيد
الزيائن الداخليين	24	0.771	معامل الثبات جيد
الزيائن الخارجييين	24	0.80	معامل الثبات جيد

المصدر: من إعداد الباحثة

الجدول رقم ( 4-4): معامل ألفا كرونباخ لبنك بي أن بي باريبا (BNP PARIBAS)

أبعاد الدراسة	عدد الفقرات	معامل ألفا كرونباخ	النتيجة
التطوير التكنولوجي	44	0.74	معامل الثبات جيد
إدارة الابتكار	34	0.689	معامل الثبات مقبول
الزيائن الداخليين	24	0.801	معامل الثبات جيد
الزيائن الخارجييين	24	0.79	معامل الثبات جيد

المصدر: من إعداد الباحثة

الجدول رقم ( 4-5): معامل ألفا كرونباخ لبنك الخليج العربي (AGB)

أبعاد الدراسة	عدد الفقرات	معامل ألفا كرونباخ	النتيجة
التطوير التكنولوجي	44	0.70	معامل الثبات جيد
إدارة الابتكار	34	0.795	معامل الثبات جيد
الزبائن الداخليين	24	0.801	معامل الثبات جيد
الزبائن الخارجيين	24	0.78	معامل الثبات جيد

المصدر: من إعداد الباحثة

الجدول رقم ( 4-6): معامل ألفا كرونباخ لبنك البركة (ALBARAKA)

أبعاد الدراسة	عدد الفقرات	معامل ألفا كرونباخ	النتيجة
التطوير التكنولوجي	44	0,867	معامل الثبات جيد
إدارة الابتكار	34	0,773	معامل الثبات جيد
الزبائن الداخليين	24	0,638	معامل الثبات مقبول
الزبائن الخارجيين	24	0.633	معامل الثبات مقبول

المصدر: من إعداد الباحثة

الجدول رقم (4-7): معامل ألفا كرونباخ لبنك السلام (ALSALAM)

أبعاد الدراسة	عدد الفقرات	معامل ألفا كرونباخ	النتيجة
التطوير التكنولوجي	44	0.709	معامل الثبات جيد
إدارة الابتكار	34	0.65	معامل الثبات مقبول
الزيائن الداخليين	24	0.701	معامل الثبات جيد
الزيائن الخارجييين	24	0.61	معامل الثبات مقبول

المصدر: من إعداد الباحثة

توضح النتائج في الجداول السابقة أن معاملات الثبات لأبعاد الدراسة قد وصلت لقيمة (0.95) وتعتبر جيدة، إلا في حالات استثنائية وصلت لقيم تعتبر مقبولة وهذا ما يؤكد ثبات مقياس الدراسة.

### المبحث الثالث: خصائص عينة الدراسة

تمت دراسة العينة حسب مجموعة من الخصائص أهمها الجنس، والعمر، والمؤهل العلمي، وسنوات الخبرة في البنك، والموقع الوظيفي، وكذا مدة العلاقة مع البنك بالنسبة للزبائن وذلك على النحو التالي:

المطلب الأول: خصائص عينة الدراسة حسب الجنس:

الفرع الأول: خصائص موظفي البنوك عينة الدراسة حسب الجنس:

الجدول رقم (4-8): يوضح خصائص موظفي البنوك عينة الدراسة حسب الجنس

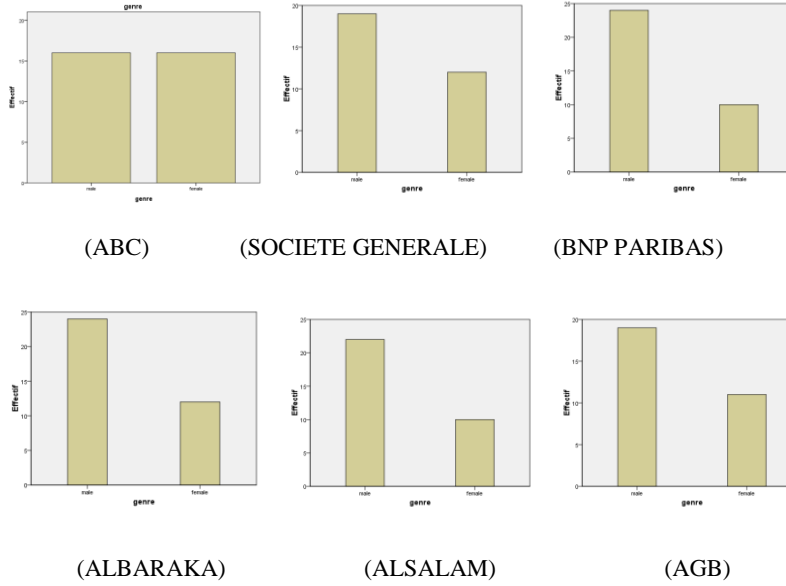
المجموع		أنثى		ذكر		الجنس
النسبة	التكرار	النسبة	التكرار	النسبة	التكرار	البنك
100%	32	50%	16	50%	16	بنك المؤسسة العربية المصرفية (ABC)
100%	31	38,7%	12	61,3%	19	بنك سوسيتي جنرال (SOCIETE GENERALE)
100%	34	29,4%	10	70,6%	24	بنك بي أن بي باريبا (BNP Paribas)
100%	30	36,7%	11	63,3%	19	بنك الخليج العربي (AGB)
100%	36	33,3%	12	66,7%	24	بنك البركة (ALBARAKA)
100%	32	31,3%	10	68,8%	22	بنك السلام (ALSALAM)

المصدر: من إعداد الباحثة بالاعتماد على (spss)

يوضح الجدول أعلاه أن أكبر نسبة للذكور في البنوك عينة الدراسة والذين شاركوا في الإجابة على الاستبيان كانت في بنك بي أن بي باريبا حيث قدرت ب (67,6%)، يليه بنك السلام ب نسبة (68,8%)، ثم بنك البركة (66,7%)، ثم يليه بنك الخليج العربي بنسبة (63,3%)، وبنك سوسيتي جنرال (61,3%)، وأقل نسبة للذكور المشاركين كانت في بنك المؤسسة العربية المصرفية حيث بلغت (50%). أما بالنسبة للإناث المشاركات في الإجابة على الاستبيان فقد كانت أقصاها في بنك المؤسسة

العربية المصرفية حيث قدرت ب (50%)، وفي بقية البنوك عينة الدراسة كانت نسب الإناث متقاربة حيث لم تتعدى (39%).

الشكل رقم (4-1): يوضح المدرجات التكرارية لخصائص موظفي البنوك عينة الدراسة حسب الجنس



المصدر: بالاعتماد على مخرجات ال spss

الفرع الثاني: خصائص الزبائن الخارجيين للبنوك عينة الدراسة حسب الجنس:

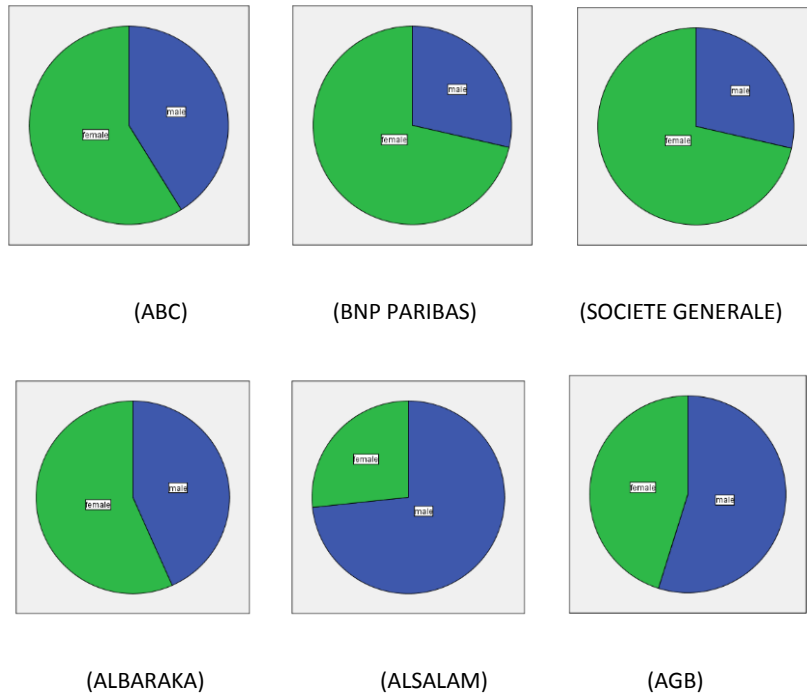
الجدول رقم (4-9): يوضح خصائص الزبائن الخارجيين للبنوك عينة الدراسة حسب الجنس

المجموع		أنثى		ذكر		الجنس
النسبة	التكرار	النسبة	التكرار	النسبة	التكرار	البنك
100%	34	58,8%	20	41,2%	14	بنك المؤسسة العربية المصرفية (ABC)
100%	35	71,4%	25	28,6%	10	بنك سوسيتي جنرال ( SOCIETE GENERALE)
100%	35	71,4%	25	28,6%	10	بنك بي أن بي باريبا ( BNP Paribas)
100%	31	45,2%	14	54,8%	17	بنك الخليج العربي (AGB)
100%	30	56,7%	17	43,3%	13	بنك البركة (ALBARAKA)
100%	30	31,3%	08	68,8%	22	بنك السلام (ALSALAM)

المصدر: بالاعتماد على مخرجات ال spss

من خلال الجدول رقم (4-9) نلاحظ أن أكبر نسبة للذكور الزبائن المشاركين في الدراسة كانت في بنك السلام حيث بلغت (73,3%)، يليها بنك الخليج العربي بنسبة (54,8%)، ثم بنك البركة بنسبة (43,3%)، وبنك المؤسسة العربية المصرفية بنسبة (41,2%)، كما قد كانت نسبة الذكور في كل من بنكي سوسيتي جنرال وبي أن بي باريبا متساوية حيث بلغت (28,6%). أما بالنسبة للإناث زبائن البنوك عينة الدراسة واللاتي شاركن في الإجابة على الاستبيان كانت أقصاها في كل من بنك سوسيتي جنرال وبي أن بي باريبا بنسبة متساوية قدرت ب (71,4%).

الشكل رقم (2-4): الدوائر النسبية لخصائص البنوك عينة الدراسة حسب الجنس



المصدر: بالاعتماد على مخرجات ال spss

المطلب الثاني: خصائص عينة الدراسة حسب العمر:

الفرع الأول: خصائص موظفي البنوك عينة الدراسة حسب العمر:

الجدول رقم (4-10): خصائص موظفي البنوك عينة الدراسة حسب العمر

المجموع	أكثر من 60 سنة		من 51 إلى 60 سنة		من 41 إلى 50 سنة		من 31 إلى 40 سنة		من 20 إلى 30 سنة		أقل من 20 سنة		العمر البنك	
	النسبة	التكرار	النسبة	التكرار	النسبة	التكرار	النسبة	التكرار	النسبة	التكرار	النسبة	التكرار		
100%	32	0	0	0	18,8%	06	59,4%	19	21,9%	07	0	0	بنك المؤسسة العربية المصرفية (ABC)	
100%	31	0	0	03,2%	01	35,5%	11	51,6%	16	09,7%	03	0	0	بنك سوسيتي جنرال (SOCIETE GENERALE)
100%	34	0	0	8,8%	03	44,1%	15	47,1%	16	0	0	0	0	بنك بي أن بي باريبا (BNP Paribas)

100%	30	0	0	3,3%	01	33,3%	10	53,3%	16	10%	03	0	0	بنك الخليج العربي (AGB)
100%	36	0	0	0	0	30,6%	11	55,6%	20	13,8%	05	0	0	بنك البركة ((ALBARAKA
100%	32	0	0	12,5%	04	43,75%	14	43,75%	14	0	0	0	0	بنك السلام (ALSALAM)

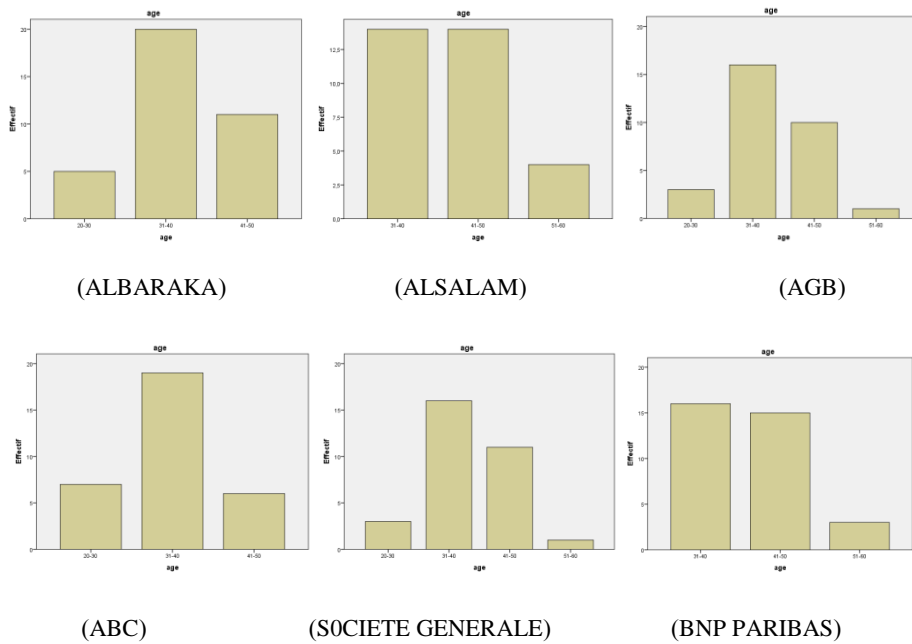
المصدر: من إعداد الباحثة بالاعتماد على (spss)

من خلال الجدول رقم (4-10)، يلاحظ بأنه قد تراوحت أعمار الموظفين في عينة الدراسة المشاركين في الإجابة على الاستبيان ما بين الفئة العمرية (41 إلى 50 سنة) بنسبة تجاوزت (44%) كانت أقصاها في بنك بي أن بي باريبا بنسبة (44,1%)، والفئة العمرية (31 إلى 40 سنة) بنسبة تجاوزت (59%)، حيث وصلت في بنك المؤسسة العربية المصرفية إلى (59,4%)، في حين لم تتعدى نسبة الموظفين المشاركين الذين تتراوح أعمارهم في الفئة العمرية (21 إلى 30 سنة) (21,9%) والتي كانت في بنك المؤسسة العربية المصرفية كذلك. أما الفئة العمرية (51 إلى 60 سنة)، أما نسبة الموظفين الذين تقل أعمارهم عن 20 سنة والذين تجاوز أعمارهم 60 سنة فقد كانت معدومة (0%).

يمكن القول بأن الموظفين العاملين في البنوك الخاصة محل الدراسة هم من متوسطي العمر، وإن أغلبهم قد عايش العمل المصرفي بأجياله التقليدية والحديثة. أنظر الشكل البياني رقم (4-3):



الشكل رقم (4-3): المدرجات التكرارية لموظفي البنوك عينة الدراسة حسب العمر:



المصدر: بالاعتماد على مخرجات الـ spss

الفرع الثاني: خصائص الزبائن الخارجيين لبنوك عينة الدراسة حسب العمر:

الجدول رقم (4-11): خصائص الزبائن الخارجيين للبنوك عينة الدراسة حسب العمر

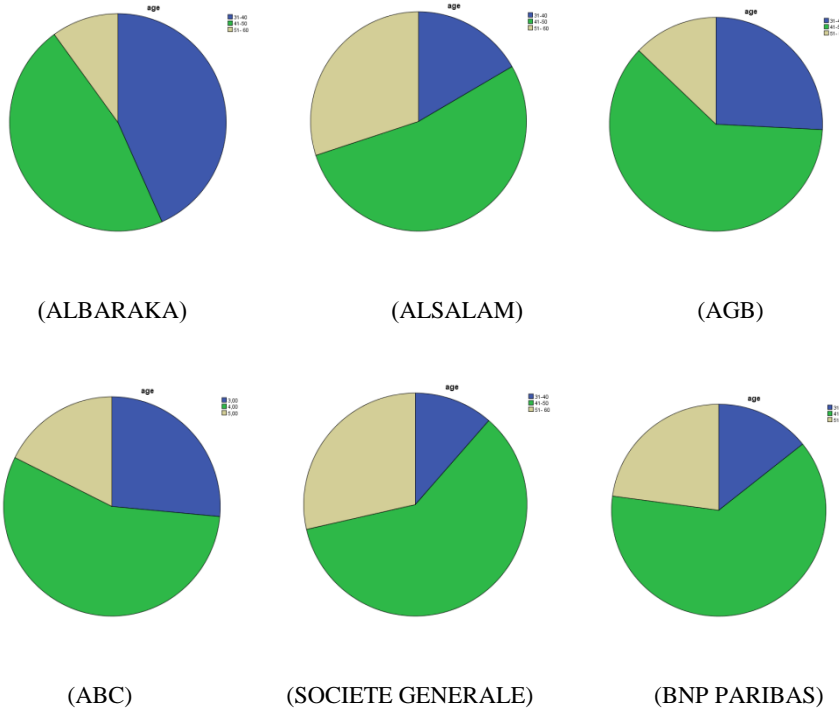
المجموع	أكثر من 60 سنة		من 51 إلى 60 سنة		من 41 إلى 50 سنة		من 31 إلى 40 سنة		من 20 إلى 30 سنة		أقل من 20 سنة		العمر البنك
	النسبة	التكرار	النسبة	التكرار	النسبة	التكرار	النسبة	التكرار	النسبة	التكرار	النسبة	التكرار	
100%	34	0	0	17,6%	06	55,9%	19	26,5%	09	0	0	0	بنك المؤسسة العربية المصرفية (ABC)
100%	35	0	0	0	0	28,6%	10	60%	21	11,4%	04	0	بنك سوسيتي جنرال (SOCIETE GENERALE)
100%	35	0	0	22,9%	08	62,9%	22	14,3%	05	0	0	0	بنك بي أن بي باريبا (BNP Paribas)
100%	31	0	0	12,9%	04	61,3%	19	25,8%	08	0	0	0	بنك الخليج العربي (AGB)

100%	30	0	0	10%	03	46,7%	14	43,3%	13	0	0	0	0	بنك البركة (ALBARAKA)
100%	30	0	0	30%	09	53,3%	16	16,7%	05	0	0	0	0	بنك السلام (ALSALAM)

المصدر: من إعداد الباحثة بالاعتماد على (spss)

من خلال الجدول رقم (4-11) يتضح أن أكبر نسبة للزبائن المشاركين في الدراسة كانت للفئة العمرية (من 41 إلى 50 سنة)، وأقل نسب كانت للفئة العمرية (من 20 إلى 30 سنة)، أما الفئتين العمريتين (أقل من 20 سنة) و (من 51 إلى 60 سنة) كانت معدومة.

الشكل رقم (4-4): الدوائر النسبية لخصائص الزبائن الخارجيين للبنوك عينة الدراسة حسب العمر



المصدر: بالاعتماد على مخرجات ال spss

المطلب الثالث: خصائص عينة الدراسة حسب المؤهل العلمي:

الفرع الأول: خصائص موظفي البنوك عينة الدراسة حسب المؤهل العلمي:

الجدول رقم (4-12): خصائص موظفي البنوك عينة الدراسة حسب المؤهل العلمي

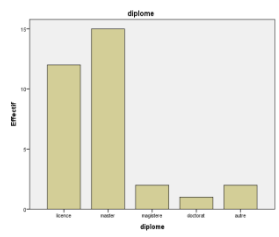
المجموع	أخرى		دكتوراه		ماجستير		ماستر		ليسانس		أقل من البكالوريا		المؤهل البنك	
	النسبة	التكرار	النسبة	التكرار	النسبة	التكرار	النسبة	التكرار	النسبة	التكرار	النسبة	التكرار		
100%	32	6,3%	02	03,1%	01	6,3%	02	46,9%	15	37,5%	12	0	0	بنك المؤسسة العربية المصرفية (ABC)
100%	31	9,7%	03	0	0	6,5%	02	35,5%	11	48,4%	15	0	0	بنك سوسيتي جنرال (SOCIETE GENERALE)
100%	34	8,8%	03	2,9%	01	2,9%	01	29,4%	10	55,9%	19	0	0	بنك بي أن بي باريبا (BNP Paribas)
100%	30	3,3%	01	0	0	3,3%	01	36,7%	11	56,7%	17	0	0	بنك الخليج العربي (AGB)
100%	36	13,9%	05	0	0	2,8%	01	13,9%	05	69,4%	25	0	0	بنك البركة ((ALBARAKA
100%	32	12,5%	04	3,1%	01	0	0	31,3%	10	53,1%	17	0	0	بنك السلام (ALSALAM)

المصدر: من إعداد الباحثة بالاعتماد على (ssps)

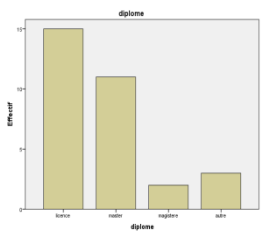
يلاحظ من خلال الجدول رقم (4-12) بأن نسبة حاملي شهادة الليسانس تعد الأعلى في كل البنوك عينة الدراسة، حيث بلغت أقصاها (69,4%) في بنك البركة. تليها نسبة حاملي شهادة الماستر، حيث كانت أعلى نسبة في بنك المؤسسة العربية المصرفية (46,9%)، ثم تليها شهادات أخرى وبعد إجراء المقابلة مع عدد من الموظفين تبين أن هناك العديد منهم الذين يمتلكون إلى جانب شهاداتهم العلمية شهادات من معاهد مصرفية متخصصة وخصوصا بالنسبة للموظفين الذين لم يستطيعوا مواصلة تحصيلهم الدراسي،

وهذا يوضح مدى سعي البنوك لجذب الكوادر ذات الكفاءة. ثم تأتي نسبة حاملي شهادة الماجستير والدكتوراه بالتساوي أيضا بنسب قليلة، وكانت نسبة أقل من البكالوريا معدومة. أنظر الشكل البياني رقم (5-4):

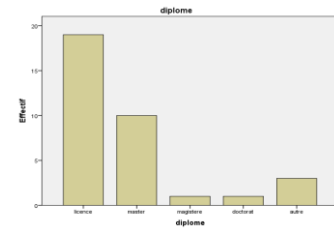
الشكل رقم (5-4): المدرجات التكرارية لخصائص موظفي البنوك عينة الدراسة حسب المؤهل العلمي



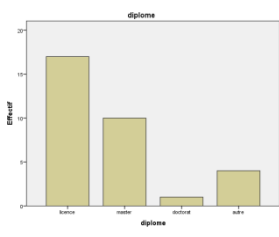
(ABC)



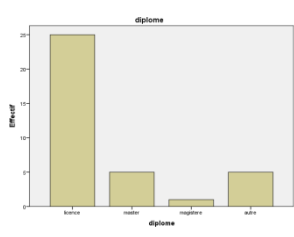
(SOCIETE GENERALE)



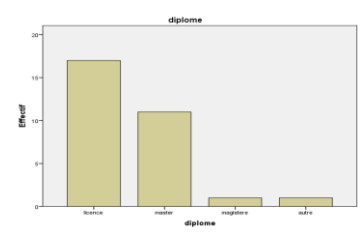
(BNP PARIBAS)



(ALBARAKA)



(ALSALAM)



(AGB)

المصدر: بالاعتماد على مخرجات ال SPSS

الفرع الثاني: خصائص الزبائن الخارجيين للبنوك عينة الدراسة حسب المؤهل العلمي:

الجدول رقم (4-13): خصائص الزبائن الخارجيين للبنوك عينة الدراسة حسب المؤهل العلمي

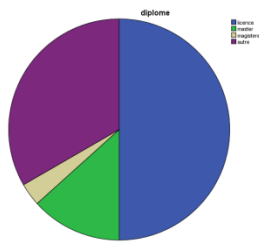
المجموع	أخرى		دكتوراه		ماجستير		ماستر		ليسانس		أقل من البكالوريا		المؤهل البنك	
	النسبة	التكرار	النسبة	التكرار	النسبة	التكرار	النسبة	التكرار	النسبة	التكرار	النسبة	التكرار		
100 %	34	29,4%	10	0	0	8,8%	03	14,7%	05	38,2%	13	8,8%	03	بنك المؤسسة العربية المصرفية (ABC)
100 %	35	31,4%	11	0	0	11,4%	04	17,1%	06	25,7%	09	14,3%	05	بنك سوسيتي جنرال (SOCIETE GENERALE)
100 %	35	34,3%	12	0	0	22,9%	05	17,1%	06	22,9%	08	11,4%	04	بنك بي أن بي باريبا (BNP Paribas)
100 %	31	22,6%	07	0	0	9,7%	03	22,6%	07	32,3%	10	12,9%	04	بنك الخليج العربي (AGB)
100 %	30	33,3%	10	0	0	3,3%	01	13,3%	04	50%	15	0	0	بنك البركة ((ALBARAKA
100 %	30	30%	09	0	0	3,3%	01	6,7%	02	46,7%	14	13,3%	04	بنك السلام (ALSALAM)

المصدر: من إعداد الباحثة بالاعتماد على (spss)

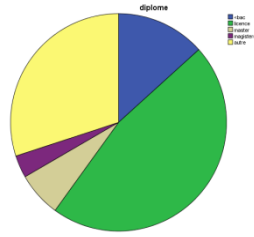
يلاحظ من خلال الجدول رقم (4-13) أن الزبائن الخارجيين المشاركين في الدراسة أغلبهم أصحاب شهادات ليسانس، حيث كانت أعلى نسبة في بنك البركة (50%)، ثم تليها شهادات أخرى بنسب متفاوتة تجاوزت (30%)، ثم تليها بنسب أقل أصحاب شهادات الماجستير والذين كان أغلبهم أساتذة جامعة، ثم تليها أقل من البكالوريا.

الشكل رقم (4-6): الدوائر النسبة لخصائص الزبائن الخارجيين للبنوك عينة الدراسة حسب المؤهل

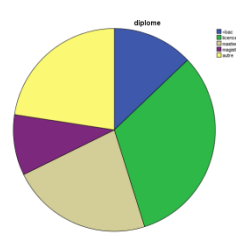
العلمي



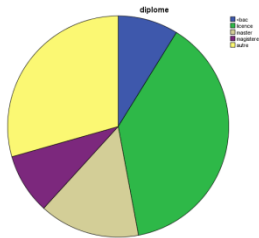
(ALBARAKA)



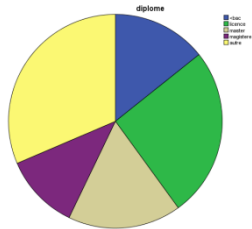
(ALSALAM)



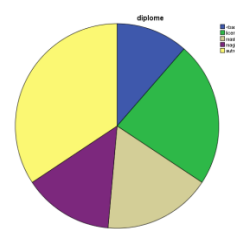
(AGB)



(ABC)



(SOCIETE GENERALE)



(BNP PARIBAS)

المصدر: بالاعتماد على مخرجات الـ spss

المطلب الرابع: خصائص موظفي عينة الدراسة حسب سنوات الخبرة في البنك:

الجدول رقم (4-14): خصائص موظفي البنوك عينة الدراسة حسب سنوات الخبرة في البنك

المجموع	أكثر من 20 سنة		من 16 إلى 20 سنة		من 11 إلى 15 سنة		من 6 إلى 10 سنوات		أقل من 5 سنوات		الخبرة	
	النسبة	التكرار	النسبة	التكرار	النسبة	التكرار	النسبة	التكرار	النسبة	التكرار		
100 %	32	0	0	0	3,1%	01	62,5 %	20	34,4 %	11	بنك المؤسسة العربية المصرفية (ABC)	
100 %	31	0	0	3,2 %	01	19,4 %	06	58,1 %	18	19,4 %	06	بنك سوسيتي جنرال ( SOCIETE GENERALE)
100 %	34	0	0	8,8 %	03	41,2 %	14	50%	17	0	0	بنك بي أن بي باريبا (BNP Paribas)
100 %	30	0	0	0	0	23,3 %	07	50%	15	26,7 %	08	بنك الخليج العربي (AGB)
100 %	36	0	0	0	0	30,6 %	11	55,6 %	20	13,9 %	05	بنك البركة (ALBARAKA)
100 %	32	0	0	0	0	0	0	87,5 %	24	12,5 %	08	بنك السلام (ALSALAM)

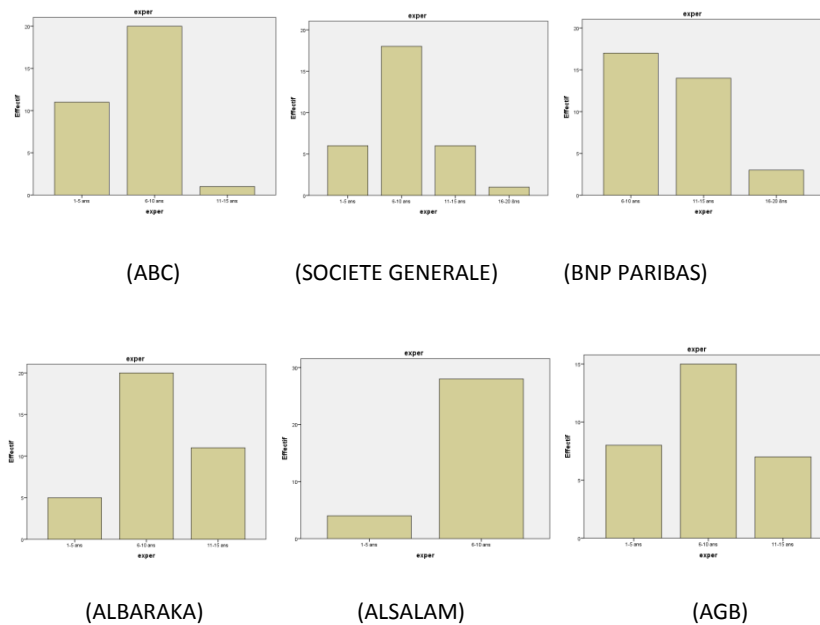
المصدر: من إعداد الباحثة بالاعتماد على (spss)

يوضح الجدول رقم (4-14) بأن أعلى نسبة لسنوات الخبرة في البنوك محل الدراسة قد بلغت (87,5%) وهي تخص ذوي الخبرة من (6 إلى 10سنوات) وذلك في بنك السلام، يليها ذوي الخبرة من

(أقل من 5 سنوات) بنسبة (34,4%) في بنك المؤسسة العربية المصرفية. أنظر الشكل البياني رقم (4-7):

الشكل رقم (4-7): المدرجات التكرارية لخصائص موظفي البنوك عينة الدراسة حسب سنوات الخبرة في

البنك



المصدر: بالاعتماد على مخرجات ال spss

المطلب الخامس: خصائص الزبائن الخارجيين للبنوك عينة الدراسة حسب مدة العلاقة مع البنك:

الجدول رقم (4-15): خصائص الزبائن الخارجيين للبنوك عينة الدراسة حسب مدة العلاقة مع البنك

المجموع	أكثر من 20 سنة		من 16 إلى 20 سنة		من 11 إلى 15 سنة		من 6 إلى 10 سنوات		أقل من 5 سنوات		الخبرة	البنك
	النسبة	التكرار	النسبة	التكرار	النسبة	التكرار	النسبة	التكرار	النسبة	التكرار		
100 %	34	0	0	0	17,6 %	06	35,3 %	12	47,1 %	16	بنك المؤسسة العربية المصرفية (ABC)	
100 %	35	0	0	0	28,6 %	10	31,4 %	11	40%	14	بنك سوسيتي جنرال ( SOCIETE GENERALE)	
100 %	35	0	0	0	11,4 %	04	48,6 %	17	40%	14	بنك بي أن بي باريبا (BNP Paribas)	
100 %	31	0	0	0	12,9 %	04	41,9 %	13	45,2 %	14	بنك الخليج العربي (AGB)	



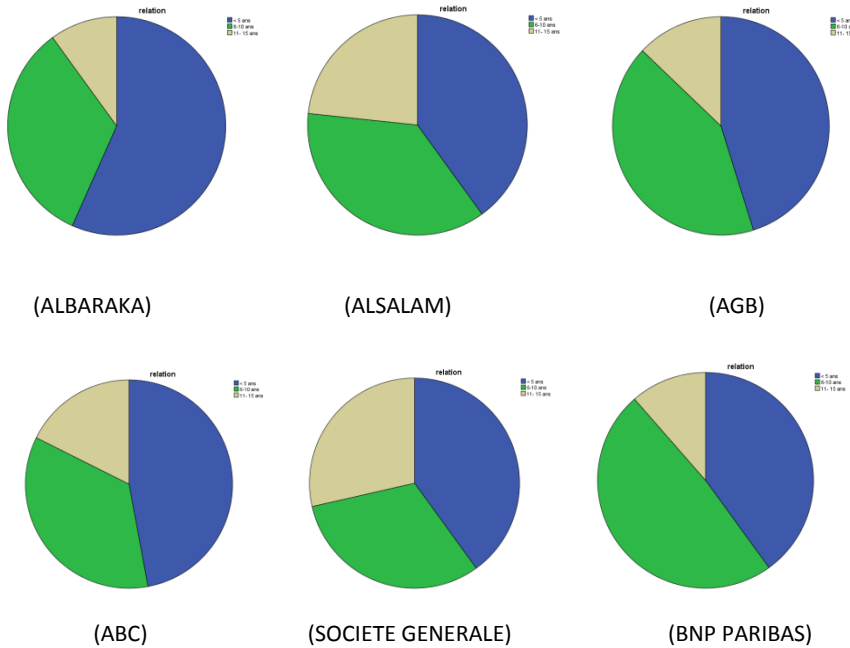
100 %	30	0	0	0	0	10%	03	33,3 %	10	56,7 %	17	بنك البركة (ALBARAKA)
100 %	30	0	0	0	0	23,3 %	07	36,7 %	11	40%	12	بنك السلام (ALSALAM)

المصدر: من إعداد الباحثة بالاعتماد على (spss)

يوضح الجدول أعلاه أن مدة تعامل الزبائن مع البنوك الخاصة كانت أغلبها في الفترة (أقل من 5 سنوات)، وكانت أكبر نسبة في بنك البركة، لأنه يعتبر بنكا آمنا من وجهة نظرهم بما أنه بنك إسلامي وخصوصا في ظل فقدان ثقتهم في الفترة الماضية عند حصول أزمة بنك الخليفة، وتأتي بعدها الفترة (من 5 إلى 10 سنوات)، وكانت أقصاها في بنك سوسيتي جنرال وبنك بي أن بي باريبا حيث حصل انفتاح على البنوك الخاصة من طرف الزبائن، وحاولت تلك البنوك جذب الزبائن عن طريق تسويق منتجات بنكية حديثة خصوصا فيما يتعلق بالبطاقات البنكية بكل أنواعها، ثم تليها الفترة (من 11 إلى 15 سنة) بنسب ضئيلة جدا.

الشكل رقم (4-8): الدوائر النسبية لخصائص الزبائن الخارجيين للبنوك عينة الدراسة حسب مدة العلاقة

مع البنك



المصدر: بالاعتماد على مخرجات الspss

المطلب السادس: خصائص موظفي البنوك عينة الدراسة حسب الموقع الوظيفي:

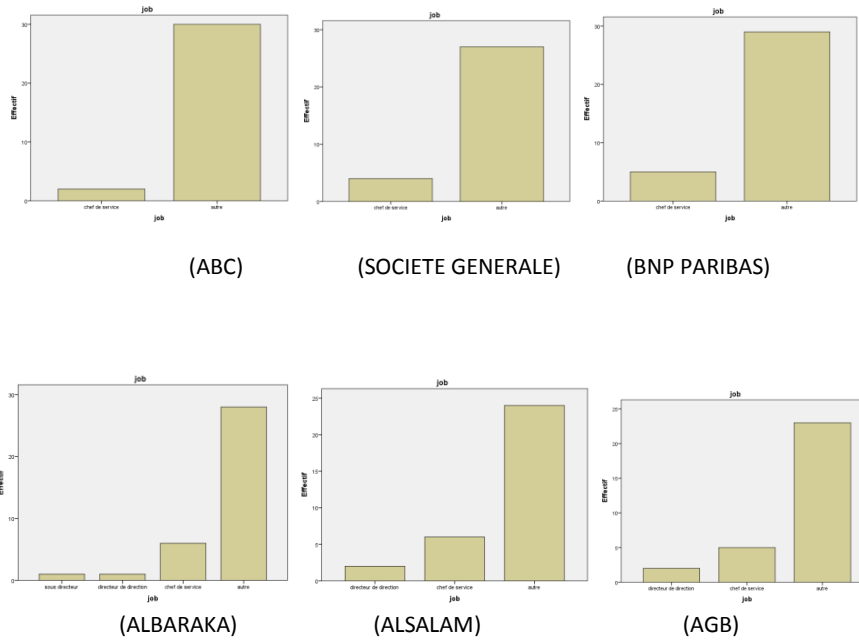
الجدول رقم (4-16): خصائص موظفي البنوك عينة الدراسة حسب الموقع الوظيفي

المجموع	أخرى		رئيس قسم		مدير فرع		نائب مدير		مدير عام		الوظيفة	
	النسبة	التكرار	النسبة	التكرار	النسبة	التكرار	النسبة	التكرار	النسبة	التكرار		
100 %	32	93,8 %	30	6,2%	02	0	0	0	0	0	0	بنك المؤسسة العربية المصرفية (ABC)
100 %	31	87,1 %	27	12,9 %	04	0	0	0	0	0	0	بنك سوسيتي جنرال ( SOCIETE GENERALE )
100 %	34	85,3 %	29	14,7 %	05	0	0	0	0	0	0	بنك بي أن بي باريبا (BNP Paribas)
100 %	30	76,7 %	23	16,7 %	05	6,7 %	02	0	0	0	0	بنك الخليج العربي (AGB)
100 %	36	77,8 %	28	16,7 %	06	2,8 %	01	2,8 %	01	0	0	بنك البركة (ALBARAKA)
100 %	32	75%	24	18,8 %	06	6,3 %	02	0	0	0	0	بنك السلام (ALSALAM)

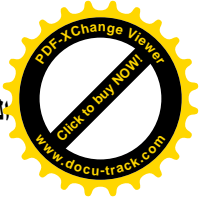
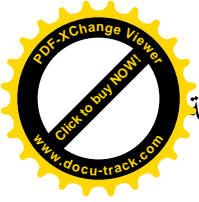
المصدر: من إعداد الباحثة بالاعتماد على (spss)

يلاحظ من الجدول رقم (4-16) بأن أعلى نسبة قد كانت للموقع الوظيفي (أخرى) وكانت أكبر نسبة (93,8%) في بنك المؤسسة العربية المصرفية، وكان هذا متعمداً خلال عملية توزيع الاستبانة حيث تشمل هذه الفئة الموظفين في مختلف الرتب الإدارية، وتلتها فئة رئيس قسم بنسبة (6,7%) في بنك الخليج العربي.

الشكل رقم (4-9): المدرجات التكرارية لخصائص موظفي البنوك عينة الدراسة حسب الموقع الوظيفي

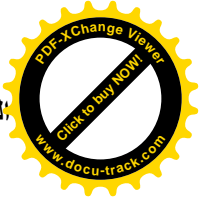


المصدر: بالاعتماد على مخرجات الـ spss

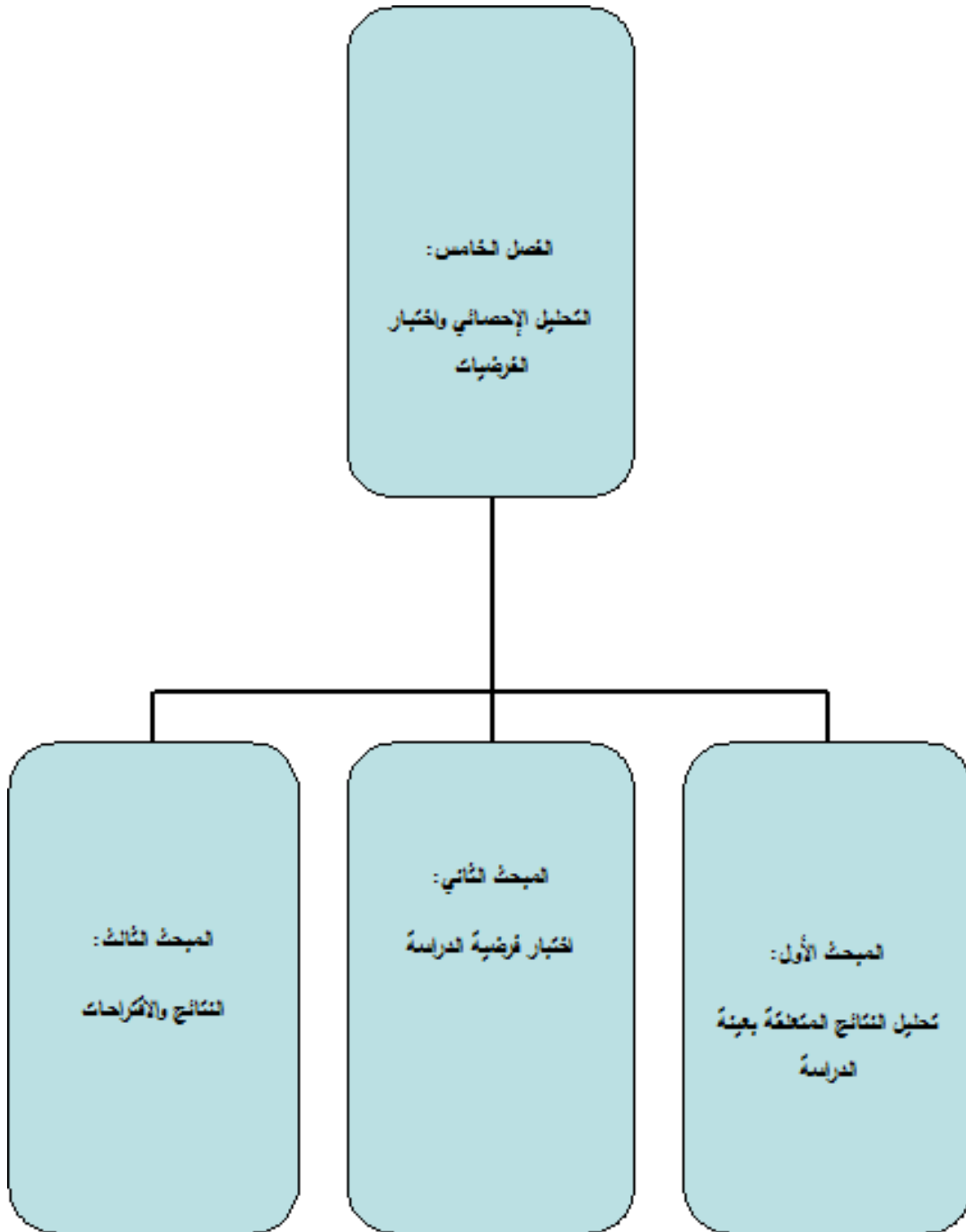


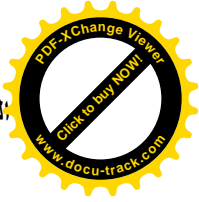
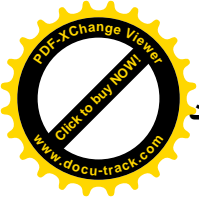
### خاتمة الفصل:

استعرضنا في هذا الفصل مدخلا للدراسة الميدانية حيث بدأنا باستعراض بعض الدراسات السابقة على الرغم من عدم تشابهها بشكل كامل مع هذه الدراسة إلا أنه تم الاعتماد عليها بشكل نسبي. ثم تطرقنا لقياس الصدق والثبات حيث تم تحكيم استمارتي الاستبانة من طرف أساتذة متخصصين ثم تم قياس الثبات من خلال معامل ألفا كرومباخ، وتم ختم الفصل بعرض خصائص عينة الدراسة بالتفصيل لكل من موظفي البنوك الست وكذا زبائنهم الذين شاركوا في الإجابة على الاستمارتين.



الهيكل العام للفصل الخامس:





## مقدمة الفصل:

في هذا الفصل سوف تتم الإجابة على فرضية الدراسة، وقد اخترنا للإجابة عليها تصميم استمارتي استبانة، وزعت واحدة على الأفراد العاملين، ووزعت الأخرى على زبائن البنوك. كما تم تحليل البيانات المتحصل عليها من البنوك عينة الدراسة. واعتمدنا في التحليل الإحصائي على المقاييس الإحصائية المتمثلة في المتوسط الحسابي، الانحراف المعياري ومعامل الاختلاف، وكذلك المقاييس المالية لحساب الربحية والحصة السوقية.

المبحث الأول: المبحث الأول: تحليل النتائج المتعلقة بعينة الدراسة

المطلب الأول: عرض النتائج المتعلقة باستجابات عينة الدراسة في بنك المؤسسة العربية المصرفية  
:(ABC)

الفرع الأول: المتغير المستقل (التطوير التكنولوجي وإدارة الابتكار):

أولاً: عرض النتائج المتعلقة بالتطوير التكنولوجي:

يوضح الجدول رقم (5-1) بأن هناك انخفاضاً في المتوسط العام لبعث التطوير التكنولوجي، حيث بلغ (2,70)، وانحراف معياري قدره (0,851)، ويتضح بأن المتوسط العام هو أقل من المتوسط الفرضي (3)، وهذا يعني أنه لم تتم الموافقة على بعث التطوير التكنولوجي في بنك المؤسسة العربية المصرفية.

حصل السؤال الأول (ينظر بنكنا إلى إدارة البحث والتطوير أنها من الوظائف الأكثر أهمية) على متوسط قدره (3,21)، وعلى انحراف معياري قدره (0,975)، فبالرغم أن المتوسط العام يشير إلى عدم الموافقة على بعث التطوير التكنولوجي حسب رأي المستجوبين إلا أن هذا السؤال المتعلق بالبحث والتطوير قد حصل على متوسط يفوق المتوسط الفرضي، وبالتالي فإن الأفراد الذين أجابوا على هذا السؤال يوافقون على أن بنكهم يهتم بإدارة البحث والتطوير ويراهم من الأولويات.

وحقق السؤال الثالث والذي يقيس (يتم الاستفادة من فروع البنوك العالمية في إجراء بحوث مشتركة) على متوسط قدره (3,20)، وهو يساوي قيمة المتوسط المتعلق بالسؤال الأول، كما حصل على انحراف معياري قدره (0,832)، وهو أقل من الانحراف المعياري الكلي، وبالتالي فإن الإجابات على هذا السؤال تميزت بالاستقرار النسبي.

أما السؤال الثامن والذي يقيس (تم تطوير البنية التحتية لشبكة ربط فروع البنك)، فقد كان متوسطه (3,00)، وهو مساوٍ للمتوسط الفرضي، أما الانحراف المعياري فقد كان (0,842). كما أن معامل الاختلاف كان (0,2806) وهو أقل من معامل الاختلاف الكلي، وبالتالي فإن هذا السؤال يعد من أكثر الأسئلة انسجاماً.

وقد سجل السؤال الثاني عشر (يسعى بنكنا إلى تطوير القدرات التقنية للتكيف مع معطيات الثورة المعلوماتية والتكنولوجية) كذلك على متوسط قدره (3,00)، والملاحظ أنه قد حصلت بعض الأسئلة المتعلقة بالتطوير التكنولوجي على نفس قيمة المتوسط أيضا والمساوي للمتوسط الفرضي، وهذا يرجع إلى أن المستجوبين رغم أن إجاباتهم في معظم الأحيان كانت تميل إلى الموافقة إلا أنهم كانوا محايدين، وهذا ما صرح به بعض الموظفين أثناء المقابلة وشرح الاستبيان حتى لا تكون إجاباتهم مبالغة.

وبالنسبة للسؤال الثالث عشر (لقد استطاعت التكنولوجيا أن تلغي مراحل العمل الروتيني) فقد حقق متوسطا قدره (3,18) وهو يفوق قيمتي المتوسطين الفرضي والعام. كما بلغ الانحراف المعياري (0,780)، وهي تقل عن قيمة الانحراف المعياري الكلي، أي أن هناك استقرارا في الإجابات على هذا السؤال.

وحصل السؤالان الحادي والعشرون والحادي والثلاثون (يستخدم البنك استراتيجيات التسويق الحالية لغرض طرح المنتج أو الخدمة الجديدة في السوق)، (هناك تكوين مستمر للعاملين في بنكنا على تكنولوجيا المعلومات والاتصالات)، على نفس قيمة المتوسط حيث بلغت (3,09)، وهي أعلى من المتوسط الفرضي، وبالتالي فإن هناك موافقة من طرف الأفراد العاملين في بنك المؤسسة العربية المصرفية على هذين السؤالين.



الجدول رقم (1-5): عرض النتائج المتعلقة بالتطوير التكنولوجي لبنك المؤسسة العربية المصرفية

معامل الاختلاف	الانحراف المعياري	المتوسط	التطوير التكنولوجي	
0,3037	0,975	3,21	ينظر بنكنا إلى إدارة البحث والتطوير أنها من الوظائف الأكثر أهمية	1
0,3461	0,907	2,62	يخصص بنكنا ميزانية سنوية للإنفاق على أبحاث تطوير وتحديث المنتجات والخدمات والعمليات والآلات	2
0,2591	0,832	3,21	يتم الاستفادة من فروع البنوك العالمية في إجراء بحوث مشتركة	3
0,3764	0,832	2,21	يعد تطوير التكنولوجيا من القرارات الاستراتيجية الهامة في البنك	4
0,2841	0,807	2,84	يقوم البنك على تطوير أحدث التقنيات التكنولوجية في مجال التطبيقات المصرفية للخروج بالتعاملات المصرفية من الإطار التقليدي الى مجال أوسع للابتكار تلائم الصورة العصرية	5
0,2614	0,800	3,06	هناك قرار من بنك الجزائر لعدد من الضوابط الرقابية اللازمة لحصول البنوك على ترخيص مزاوله العمليات المصرفية الإلكترونية وإصدار وسائل دفع لنقود إلكترونية	6
0,3764	0,832	2,21	يحرص بنكنا على بذل جهود عديدة لمسايرة التطورات التكنولوجية المتلاحقة من خلال تكثيف الاستفادة من أحدث تقنيات المعلومات والاتصالات والحاسب الآلية بغية ابتكار خدمات مصرفية مستحدثة	7
0,2806	0,842	3,00	تم تطوير البنية التحتية لشبكة ربط فروع البنك	8
0,3264	0,865	2,65	يقوم بنكنا بإصدار بطاقات الدفع، ونشر قنوات للتوزيع الإلكتروني	9

0,3093	0,761	2,46	يقدم بنكنا خدمات عبر شبكة الانترنت	10
0,2777	0,822	2,96	يستخدم بنكنا خدمة البريد الإلكتروني على مستوى الفروع وإدارات المركز الرئيسي باعتبارها وسيلة آمنة لتبادل الرسائل	11
0,2676	0,803	3,00	يسعى بنكنا إلى تطوير القدرات التقنية للتكيف مع معطيات الثورة المعلوماتية والتكنولوجية	12
0,2452	0,780	3,18	لقد استطاعت التكنولوجيا أن تلغي مراحل العمل الروتيني	13
0,3109	0,883	2,84	أدت التكنولوجيا في البنك إلى زيادة الأداء	14
0,3168	0,751	2,37	يتغير التخطيط التكنولوجي في بنكنا مع تغير البيئة والتطور والتقدم الفني	15
0,3109	0,883	2,84	يتم تحليل وفحص المتغيرات الخارجية المحيطة بالتكنولوجيا وخاصة القانونية والسياسية	16
0,2803	0,883	3,15	هناك مشاريع إعادة هيكلة للبنك لبناء منظومات جديدة للبحوث والتطوير	17
0,2745	0,840	3,06	ترفع معدلات الربح في البنك من نصيب تطوير التكنولوجيا في الميزانية	18
0,3719	0,915	2,46	يملك بنكنا القدرات التسويقية والفنية والتكنولوجية والمالية وغيرها لتطوير المنتج الجديد أو الخدمة الجديدة	19
0,2866	0,840	2,93	يحتاج البنك لتطوير قدراته لتناسب مع المنتج الجديد أو الخدمة الجديدة	20
0,2644	0,817	3,09	يستخدم البنك استراتيجيات التسويق الحالية لغرض طرح المنتج أو الخدمة الجديدة في السوق	21
0,3839	1,029	2,68	يحتاج بنكنا إلى تطوير استراتيجيات تسويقية خاصة من أجل نجاح المنتج أو الخدمة الجديدة في السوق	22
0,3281	0,840	2,56	يتم تطوير استراتيجية تسويقية تتناسب مع المنتج الجديد أو الخدمة الجديدة ومواصفاته والقطاعات السوقية المستهدفة	23
0,3133	0,987	3,15	يتلاءم تطوير المنتج أو الخدمة الجديدة مع مهمة البنك وأهدافه وغاياته	24

0,3212	0,803	2,50	يستطيع تطوير المنتج أو الخدمة الجديدة تحقيق أهداف النمو والتوسع في البنك	25
0,2780	0,634	2,28	يتلاءم تطوير المنتج الجديد مع محفظة المنتجات الحالية التي يتعامل بها البنك	26
0,3212	0,803	2,50	يتطلب تطوير المنتج الجديد أو الخدمة الجديدة استقطاب تكنولوجيا حديثة	27
0,2917 0,3574 0,3989	0,919 0,983 0,782	3,15 2,75 1,96	دورة حياة المنتج الجديد: - قصيرة - متوسطة - طويلة نسبيًا	28
0,2777	0,822	2,96	يسعى بنكنا إلى تطوير خدماته بناءً على التطورات التكنولوجية الحاصلة	29
0,2686	0,728	2,71	غالبًا ما يستثمر بنكنا في التكنولوجيا المتوفرة لديه لتطوير خدمات مصرفية مستقبلية	30
0,2770	0,856	3,09	هناك تكوين مستمر للعاملين في بنكنا على تكنولوجيا المعلومات والاتصالات	31
0,3292	0,800	2,43	تمكن التكنولوجيا من تطوير استراتيجية تقوم على الخدمة الذاتية للزبائن وبالتالي نجاح البنك وتقوئه في السوق المصرفية	32
0,2969	0,787	2,65	يمتلك بنكنا مجموعة من قنوات التوزيع الإلكترونية	33
0,2817	0,817	2,90	يطور بنكنا قنواته الإلكترونية بشكل مستمر	34
0,2712	0,822	3,03	إن الاتجاه نحو الأتمتة والشبكات الإلكترونية بدلا من الموارد البشرية قد ساهم في تطوير عمليات قبول الودائع ومنح الائتمان	35
0,293	0,879	3,00	يوفر بنكنا لزيائنه مجموعة من الخدمات المصرفية على شبكة الإنترنت	36
0,2467	0,792	3,21	يقدم بنكنا لزيائنه بعض العمليات المصرفية عبر قنوات الاتصال كالهاتف الثابت والخلوي	37

0,2614	0,800	3,06	يتعامل بنكنا مع زبائنه من خلال التلفاز الرقمي التفاعلي ( Inter Active Digital Television)	38
0.3577	0,780	2,18	يقدم بنكنا خدماته من خلال جهاز الصراف الآلي	39
0,315	0,756	2,40	يملك بنكنا مجموعة من الصرافات الآلية	40
0,4267	0,892	2,09	هناك استخدام واسع للصرافات الآلية من قبل الزبائن	41
0,3037	0,975	3,21	يوفر بنكنا لزبائنه مجموعة من البطاقات المصرفية لتسهيل التعامل	42
0,3151	0,851	2,70		

المصدر: من إعداد الباحثة بالاعتماد على نتائج التحليل الإحصائي

### ثانيا: عرض النتائج المتعلقة بإدارة الابتكار:

يوضح الجدول رقم (5-2) بأن قيمة المتوسط العام لبعدها إدارة الابتكار بلغت (2,92)، وبانحراف معياري قدره (0,999)، ويتضح بأن المتوسط العام هو أقل من المتوسط الفرضي (3)، وهذا يعني أن بعد إدارة الابتكار كان بعدا غير واضح بشكل مقبول للأفراد العاملين في بنك المؤسسة العربية المصرفية.

حصل السؤال الأول (تتمثل أهداف إدارة الابتكار في بنكنا في) على إجابات متنوعة، وقد حققت الإجابة (تقييم العمليات) على متوسط قدره (3,56)، وعلى انحراف معياري قدره (0,618)، أي أن هناك استقرارا في الإجابات على هذا السؤال. ثم تليها الإجابة (تقييم المنتج) بمتوسط بلغ (3,40)، وبانحراف معياري يساوي (1,058)، وهو أكبر من الانحراف المعياري الكلي، وبالتالي فإن هناك تشتتا في الإجابات رغم موافقة الفئة المستجوبة على هذه الفقرة.

وحقق السؤال الثاني والذي يقيس (من وجهة نظري، يرتبط الابتكار الموجه نحو الزبائن بمدى القدرة على تجاوز توقعاتهم والابتعاد قدر الإمكان عن أفكارهم التقليدية) على متوسط قدره (3,40)، وعلى انحراف معياري قدره (0,874)، ويلاحظ بأن المتوسط هو أكبر من المتوسط الفرضي (3)، وهذا يعني اتفاق الأفراد العاملين في بنك المؤسسة العربية المصرفية بالإيجاب على هذه الفقرة.

أما السؤال الخامس والذي يقيس (يعمل بنكنا على تغيير أنماط التنظيم القديمة بنظم جديدة ومبتكرة)، فقد كان متوسطه (3,87)، أما الانحراف المعياري فقد كان (0,707)، وإن المتوسط هو أكبر من المتوسط الفرضي. كما أن معامل الاختلاف كان (0,1826) وهو من أقل القيم لمعامل الاختلاف مقارنة بالأسئلة الأخرى المتعلقة بإدارة الابتكار، وبالتالي فإن هذا السؤال يعد من أكثر الأسئلة انسجاماً.

وقد سجل السؤال السابع (يسعى المسؤولون في مختلف المستويات الإدارية إلى تحقيق الموازنة بين هدف الاستقرار واستمرار البنك في العمل وبين الحاجة المستمرة للتكيف والابتكار) متوسطاً قدره (2,87)، وعلى قيمة للانحراف المعياري (0,907)، أي أن المجيبين على هذا السؤال لم يوافقوا على هذه الفقرة.

أما بالنسبة للسؤال الثاني عشر (عندما يكون عنصر الوقت هاماً) فقد حقق متوسطات متفاوتة، حيث حصلت الإجابة (نطلب المساعدة والدعم) على متوسط (3,28)، وسجلت الإجابة (نرفض أن نكون تحت الضغط) على متوسط قدره (3,00) وهو مساو للمتوسط الفرضي، أما الإجابتين (نتصرف ونتخذ قرارات سريعة)، (ندير الأمور حسب الخطط والأولويات) فقد حصلتا على (2,68) و (2,90) على التوالي، وهما أقل من المتوسط الفرضي.

أما بالنسبة للسؤال الأخير والذي يقيس (يكافئ نظام التعويض بعدل وسخاء الأفراد المبتكرين)، فقد كان المتوسط (3,06)، والانحراف المعياري (0,913)، ومن الملاحظ أن المتوسط هو أكبر من المتوسط الفرضي البالغ (3).

الجدول رقم (5-2): عرض النتائج المتعلقة بإدارة الابتكار لبنك المؤسسة العربية المصرفية

معامل الاختلاف	الانحراف المعياري	المتوسط	إدارة الابتكار
0,1735	0,618	3,56	1 تتمثل أهداف إدارة الابتكار في بنكنا في: - تقييم العمليات
0,3423	1,058	3,09	- تقييم المنتج.
0,2978	0,846	2,84	- لا توجد إدارة ابتكار.
0,2570	0,874	3,40	2 من وجهة نظري، يرتبط الابتكار الموجه نحو الزبائن بمدى القدرة على تجاوز توقعاتهم والابتعاد قدر الإمكان عن أفكارهم التقليدية
0,2806	0,842	3,00	3 أرى أنه يتجسد الهدف الرئيسي للابتكار في إضافة قيمة نوعية إلى المنتج أو الخدمة
0,1852	0,665	3,59	4 يدرك بنكنا أهمية الترابط بين نجاحه وتوجهه الابتكاري في مجال توظيف التكنولوجيا واستثمارها
0,1826	0,707	3,87	5 يعمل بنكنا على تغيير أنماط التنظيم القديمة بنظم جديدة ومبتكرة
0,1840	0,683	3,71	6 يهتم بنكنا بإدارة المعرفة، لتحويل المعلومات إلى معرفة حقيقية ونقلها
0,3160	0,907	2,87	7 يسعى المسؤولون في مختلف المستويات الإدارية إلى تحقيق الموازنة بين هدف الاستقرار واستمرار البنك في العمل وبين الحاجة المستمرة للتكيف والابتكار

0,2038	0,744	3,65	8 هدفنا الأساسي هو: - أن يكون لدينا سلطة أكبر
0,2228	0,751	3.37	- التفوق في مجالنا الوظيفي
0,2710	0,870	3.21	- أن يحوز عملنا على تقدير وعرافان الآخرين
0,3889	1,054	2.71	- الشعور بالأمان في وظيفتنا
0,4486	1,135	2.53	9 أفضل الأعمال: - ذات الطابع الفني والتي تتميز بالوضوح
0,3461	0,907	2,62	- المتنوعة
0,2833	0,717	2,53	- التي تسمح لنا بالاستقلالية واتخاذ ما نراه مناسباً
0,3194	0,706	2.21	- التي تتيح لنا فرصة التفاعل مع الآخرين
0,3514	0,833	2.37	10 عندما نخطط لعمل ما فإن تركيزنا ينصب على: - المشكلات الحالية
0,3561	0,812	2.28	- الوصول إلى الأهداف
0,3059	0,820	2,68	- تنمية وتطوير قدرات العاملين معكم
0,2916	0,627	2,15	11 غالباً، عندما نواجه مشكلة ما فإن حلولنا تعتمد على: - المداخل والحلول التي سبق لنا اتباعها من قبل
0,1792	0,672	3,75	- التحليل الدقيق
0,2497	0,552	2,21	- البحث عن حلول مبتكرة

0,2886	0,892	3,09	- المشاعر والأحاسيس الشخصية	
0,3059	0,820	2,68	عندما يكون عنصر الوقت هاما: - نتصرف ونتخذ قرارات سريعة	12
0,2817	0,817	2,90	- ندير الامور حسب الخطط والأولويات	
0,2676	0,803	3,00	- نرفض أن نكون تحت الضغط	
0,2594	0,851	3,28	- نطلب المساعدة والدعم	
0,3196	0,879	2,75	حتى يمكن الاستثمار في الابتكار بشكل جيد يجب أن يعرف المدير: - الموارد المتاحة	13
0,3934	0,846	2,15	- مهارات وخبرات الموارد البشرية	
0,2817	0,817	2,90	- يعني الابتكار انفاق مقادير معينة من الموارد مقابل الحصول على منافع غير مؤكدة	
0,2841	0,807	2,84	- يجب أن يوازن مدير الابتكار بين المخاطر والعوائد الممكنة	
0,3231	0,837	2,59	يتم تحسين مستوى الابتكار في بنكنا إذا تم الربط بين أهداف البنك ورسالته	14
0,2983	0,913	3,06	يكافئ نظام التعويض بعدل وسخاء الأفراد المبتكرين	15
0,3422	0,999	2,92		

المصدر: من إعداد الباحثة بالاعتماد على نتائج التحليل الإحصائي



### الفرع الثاني: المتغير التابع (رضا الزبائن الداخليين والخارجيين):

#### أولاً: عرض النتائج المتعلقة برضا الزبائن الداخليين:

يلاحظ من خلال الجدول (3-5) أن المتوسط العام لبعد رضا الزبائن الداخليين بلغ (2,75)، وبانحراف معياري قدره (0,960)، ويتضح بأن المتوسط العام هو أقل من المتوسط الفرضي (3)، مما يعني بأن الأفراد العاملين في بنك المؤسسة العربية المصرفية لم يوافقوا بشكل عام على أنهم راضون على بنكهم.

فيما يخص السؤال الخامس والذي يقوم بقياس (تسمح التكنولوجيا الجديدة في البنك بتوسيع علاقاتي مع الزملاء والرؤساء والمرؤوسين)، قد حقق متوسطاً قدره (3,00)، وانحرافاً معيارياً قدره (1,007)، وإن المتوسط هو أكبر من المتوسط الفرضي (3)، أما قيمة الانحراف المعياري فهي أكبر من قيمة الانحراف المعياري الكلي وبالتالي هناك تشتت كبير في الإجابات على هذا السؤال.

وقد حصل السؤال الثامن (تبدل إدارتنا كل الجهد لتطوير البنك) على أكبر قيمة للانحراف المعياري (1,090)، وهذا يشير إلى أن هناك عدم استقرار في الإجابات على هذا السؤال. كما سجل أعلى قيمة لمعامل الاختلاف (0,4067) وهي أكبر من معامل الاختلاف الكلي، وهذا يعني أن هذا السؤال هو أقل الأسئلة تجانساً.

أما السؤال الحادي عشر والذي يقيس (توفر التكنولوجيا الجديدة فرصاً أكبر لتبادل المعلومات والخبرات مع زملائي)، حصل على متوسط قدره (3,00)، وعلى انحراف معياري قدره (0,803)، ويلاحظ بأن المتوسط هو مساوٍ للمتوسط الفرضي البالغ (3)، وبالتالي فإنه من وجهة نظر المستجوبين الشخصية فإنهم لا يعارضون أن التكنولوجيا الجديدة تعمق تبادل المعلومات بينهم وبين زملائهم داخل البنك.

ويقيس السؤال الثالث عشر (يسعى البنك لتطوير معرفتنا بالتطورات التكنولوجية المصرفية الجديدة)، وقد حصل على متوسط قدره (3,09)، وبانحراف معياري قدره (0,777).

وقد حصل السؤال الثامن عشر والذي يقيس (تحقق التكنولوجيا وفره في التدريب والتنافس) على متوسط قدره (2,96)، وهو أقل من المتوسط الفرضي، أي أن الأفراد العاملين في بنك المؤسسة العربية المصرفية غير موافقون على هذا السؤال.

ويقيس السؤال الحادي والعشرون (هناك تعاون كبير في العمل بين الأقسام المختلفة في البنك)، وتم تحقيق متوسط قدره (2,34)، وانحراف معياري قدره (0,787)، وهذا يعني أن المستجوبين متفقون حول هذا السؤال أي أنهم يرون عدم وجود تعاون بين مختلف الأقسام في البنك بشكل كبير.

أما السؤال الثالث والعشرون (أحب عملي في البنك ولا أرغب بتغييره)، فقد حصل على متوسط قدره (2,53)، وعلى انحراف معياري قدره (0,842)، وتظهر قيمة المتوسط بأنها أقل من قيمة المتوسط الفرضي (3)، وبالتالي فإن المستجوبين يرون أنه في حالة حصولهم على وظيفة أفضل في بنك آخر سوف يتخلون عن بنكهم هذا.

**الجدول رقم (5-3): عرض النتائج المتعلقة برضا الزبائن الداخليين لبنك المؤسسة العربية المصرفية**

رضا الزبائن الداخليين			
0,3194	0,706	2,21	1 أتقاضى راتبا كافيا من البنك
0,3179	0,833	2,62	2 تتيح وظيفتي فرصة لاكتساب مهارات جديدة
0,3719	0,915	2,46	3 تتوفر لي كافة الوسائل الضرورية للقيام بوظيفتي
0,3278	0,941	2,87	4 يوفر لي البنك وسائل تكنولوجية متطورة لمساعدتي في القيام بمهامي الوظيفية
0,3227	1,007	3,12	5 تسمح التكنولوجيا الجديدة في البنك بتوسيع علاقاتي مع الزملاء والرؤساء والمرؤوسين
0,32	0,928	2,90	6 تقدم لي وظيفتي فرص التقدم والتطور
0,3169	0,802	2,53	7 يوفر بنكنا فرصا للعمل بروح الفريق الواحد
0,4067	1,090	2,68	8 تبذل إدارتنا كل الجهد لتطوير البنك
0,3587	1,062	2,96	9 تمنحني وظيفتي في البنك استغلال كامل قدراتي ومهاراتي
0,3425	0,877	2,56	10 تسمح وظيفتي بالمشاركة في مؤتمرات وملتقيات علمية
0,2676	0,803	3,00	11 توفر التكنولوجيا الجديدة فرصا أكبر لتبادل المعلومات والخبرات مع زملائي

0,3384	0,941	2,78	هناك تشجيع للابتكار في الخدمات	12
0,2514	0,777	3,09	يسعى البنك لتطوير معرفتنا بالتطورات التكنولوجية المصرفية الجديدة	13
0,2730	0,800	2,93	يتم عقد دورات تدريبية داخلية وخارجية بشكل دوري بهدف التوعية بكل ما هو جديد	14
0,2838	0,860	3,03	تسهم العديد من مهامنا اليومية في خلق القيمة المضافة التي يرغب فيها الزبائن	15
0,2644	0,817	3,09	يمنحنا التطوير التكنولوجي المرونة في أن نعمل في أي مكان	16
0,2595	0,859	3,31	تحقق التكنولوجيا وفرة في العوائد المعرفية	17
0,3483	1,031	2,96	تحقق التكنولوجيا وفرة في التدريب والتنافس	18
0,3129	0,870	2,78	ساهمت التكنولوجيا في إلغاء مراحل العمل الروتيني التقليدي	19
0,2942	0,715	2,43	ساهمت التكنولوجيا بزيادة الدقة في العمل	20
0,3363	0,787	2,34	هناك تعاون كبير في العمل بين الأقسام المختلفة في البنك	21
0,3260	0,802	2,46	أستمتع بالعمل في البنك أكثر من أوقات فراغي	22
0,3328	0,842	2,53	أحب عملي في البنك ولا أرغب بتغييره	23
0,3212	0,803	2,50	يمر الوقت بسرعة عند القيام بعملتي	24
0,3490	0,960	2,75		

المصدر: من إعداد الباحثة بالاعتماد على نتائج التحليل الإحصائي

ثانيا: عرض النتائج المتعلقة برضا الزبائن الخارجيين:

يوضح الجدول رقم (4-5) بأنه يوجد انخفاض في المتوسط العام لرضا الزبائن الخارجيين حيث بلغ (2,96)،

وانحراف معياري قدره (1,170)، ويتضح بأن المتوسط العام هو أقل من المتوسط الفرضي (3)، وفيما يلي

تحليل لبعض الفقرات المكونة لرضا الزبائن الخارجيين في بنك المؤسسة العربية المصرفية:

تناول السؤال الأول (يوفر البنك الخدمة لنا في الوقت المناسب )، وقد حصل على المتوسط (3,47)، وعلى الانحراف المعياري (0,861)، ويظهر بأن المتوسط يفوق المتوسط الفرضي، أي أن الإجابات تميل إلى الموافقة على هذا السؤال.

وقد حصل السؤالين الثالث والرابع (يجيب موظفو البنك على استفساراتي فوراً)، (أشعر بالأمان في التعامل مع البنك) على نفس قيمة المتوسط والانحراف المعياري ومعامل الاختلاف كالتالي: (3,17)، (0,869)، (0,2741) على الترتيب.

كما قد حقق السؤالين الحادي عشر والرابع عشر (يتمتع موظفو البنك بمهارة في تقديم الخدمة)، (تتعامل إدارة البنك بالمعلومات الخاصة بي بسرية) كذلك على نفس قيمة المتوسط والانحراف المعياري ومعامل الاختلاف: (3,55)، (0,823)، (0,2318) على التوالي.

أما السؤال الحادي والعشرون (تركز إدارة البنك على خدمتنا بالدرجة الأولى)، فقد حقق متوسطاً قدره (1,91)، وانحرافاً معيارياً قدره (0,621)، ويلاحظ بأن المتوسط هو أقل من المتوسط الفرضي بكثير، أي أن زبائن بنك المؤسسة العربية المصرفية يرون أن إدارته لا تهتم بهم بالشكل المطلوب.

وبالنسبة للسؤال الأخير (يوفر البنك الأمن على المعلومات والسرية التامة)، بلغ المتوسط (3,20)، والانحراف المعياري (0,913)، وهذا يعني أن المستجوبين متفقون بشكل نسبي حول هذا السؤال.

الجدول رقم (4-5): عرض النتائج المتعلقة برضا الزبائن الخارجيين لبنك المؤسسة العربية المصرفية

رضا الزبائن الخارجيين			
0,2481	0,861	3,47	يوفر البنك الخدمة لنا في الوقت المناسب
0,2593	0,778	3,00	يقدم البنك الخدمة لنا بشكل يفوق توقعاتي
0,2741	0,869	3,17	يجيب موظفو البنك على استفساراتي فوراً
0,2741	0,869	3,17	أشعر بالأمان في التعامل مع البنك
0,3033	0,640	2,11	يقدم البنك لنا بعض العمليات المصرفية عبر قنوات الاتصال كالهاتف الثابت والخلوي

0,3130	0,817	2,61	يوفر الاتصال الهاتفي مع البنك الكثير من الوقت	6
0,3152	0,788	2,50	يستخدم البنك أحدث التقنيات	7
0,2251	0,788	3,50	للبنك صفحة إلكترونية على شبكة الانترنت	8
0,2536	0,827	3,26	تتميز المعلومات الخاصة بالبنك المتوفرة على الصفحة الإلكترونية بالجودة	9
0,3313	0,729	2,20	يتم تحديث المعلومات على الصفحة الإلكترونية بصفة مستمرة	10
0,2318	0,823	3,55	يتمتع موظفو البنك بمهارة في تقديم الخدمة	11
0,246	0,861	3,50	إن البنك ذو تصميم داخلي منظم ومتكامل	12
0,2291	0,740	3,23	تتصف إجراءات سير المعاملات بوضوح وسهولة والابتعاد عن الروتين	13
0,2318	0,823	3,55	تتعامل إدارة البنك بالمعلومات الخاصة بي بسرية	14
0,2392	0,823	3,44	تمكن التكنولوجيا في البنك من تطوير استراتيجية تقوم على الخدمة الذاتية للزبائن	15
0,2635	0,883	3,35	إن الاتجاه نحو الأتمتة والشبكات الإلكترونية بدلا من الموارد البشرية قد ساهم في تطوير عمليات قبول الودائع ومنح الائتمان	16
0,2713	0,844	3,11	يوفر البنك مجموعة من الخدمات المصرفية على شبكة الإنترنت	17
0,3584	0,896	2,50	يتعامل البنك معنا من خلال التلفاز الرقمي التفاعلي (Inter Active Digital Television).	18
0,2235	0,787	3,52	نستخدم الصرافات الآلية بشكل واسع	19
0,2925	0,746	2,55	يوفر البنك مجموعة من البطاقات المصرفية لتسهيل التعامل	20
0,3251	0,621	1,91	تركز إدارة البنك على خدمتنا بالدرجة الأولى	21
0,3544	0,716	2,02	يقوم البنك بمنحنا تسهيلات ائتمانية لجذبنا كمودعين لديه	22
0,2880	0,821	2,85	يعتمد البنك لجذب الودائع على تقديم خدمات متنوعة تتميز بالسرعة والدقة وانخفاض التكاليف	23
0,2853	0,913	3,20	يوفر البنك الأمن على المعلومات والسرية التامة	24
0,3952	1,170	2,96		

المصدر: من إعداد الباحثة بالاعتماد على نتائج التحليل الإحصائي

المطلب الثاني: عرض النتائج المتعلقة باستجابات عينة الدراسة في بنك سوسييتي جنرال ( SOCIETE )  
:(GENERALE

الفرع الأول: المتغير المستقل (التطوير التكنولوجي وإدارة الابتكار):

أولاً: عرض النتائج المتعلقة بالتطوير التكنولوجي:

يشير الجدول رقم (5-5) بأن المتوسط العام لبعد التطوير التكنولوجي قد بلغ (2,64)، وانحراف معياري قدره (1,021)، ويتضح بأن المتوسط العام هو أقل من المتوسط الفرضي (3)، مما يعني أن المستجوبين لم يوافقوا على بعد التطوير التكنولوجي.

تتاول السؤال الأول (ينظر بنكنا إلى إدارة البحث والتطوير أنها من الوظائف الأكثر أهمية)، وقد حصل على متوسط قدره (3,19)، وانحراف معياري قدره (1,108)، وقد كان المتوسط أكبر من المتوسط الفرضي البالغ (3)، وهذا يعني أن الإجابات تتفق أن بنك سوسييتي جنرال يهتم بالبحوث والتطوير ويراهم من أهم وظائف البنك.

وقد تتاول السؤال الثالث (يتم الاستفادة من فروع البنوك العالمية في إجراء بحوث مشتركة)، وقد حقق متوسطاً قدره (3,29)، وانحرافاً معيارياً (0,863)، ويظهر بأن المتوسط أكبر من المتوسط الفرضي (3)، وبالتالي فإن إجابات الموظفين متفقة حول هذا السؤال.

وجاء السؤال الرابع والذي يقيس (يعد تطوير التكنولوجيا من القرارات الاستراتيجية الهامة في البنك)، وقد حصل على المتوسط (1,90)، وعلى الانحراف المعياري (0,830)، ومن الملاحظ أن المتوسط هو أقل بكثير من المتوسط الفرضي البالغ (3)، وقد حقق هذا السؤال أقل معامل اختلاف وقدره (0,1069)، وبالتالي يعد هذا السؤال أكثر الأسئلة تجانساً.

وقام السؤال السابع بقياس (يحرص بنكنا على بذل جهود عديدة لمسايرة التطورات التكنولوجية المتلاحقة من خلال تكثيف الاستفادة من أحدث تقنيات المعلومات والاتصالات والحاسب الآلية بغية ابتكار خدمات مصرفية مستحدثة)، وتم تحقيق متوسط قدره (2,29)، وانحراف معياري قدره (0,863)، وإن المتوسط هو أقل من المتوسط الفرضي، وبالتالي فإنه لم يتم الموافقة على هذا السؤال من وجهة نظر المستجوبين.

حصل السؤالان الثامن والتاسع (تم تطوير البنية التحتية لشبكة ربط فروع البنك)، (يقوم بنكنا بإصدار بطاقات الدفع، ونشر قنوات للتوزيع الالكتروني)، على نفس قيمة المتوسط وقدره (2,58)، وهو أقل من المتوسط الفرضي (3)، بانحراف معياري (0,719)، (0,847) على التوالي.

وتناول السؤال الثالث عشر (لقد استطاعت التكنولوجيا أن تلغي مراحل العمل الروتيني) على متوسط بلغ (3,16)، وبانحراف معياري (0,820)، أي أن الأفراد العاملين ببنك سوسييتي جنرال قد وافقوا على هذا السؤال، كما كان هناك استقرار في الإجابات.

كما قد بلغ المتوسط للسؤال السابع عشر (هناك مشاريع إعادة هيكلة للبنك لبناء منظومات جديدة للبحوث والتطوير) قيمة (3,25)، وهي أكبر من المتوسط الفرضي، وبالتالي فإن العاملين ببنك سوسييتي جنرال يؤكدون أن بنكهم يسعى للتجديد والتغيير بهدف تطوير العمل المصرفي.

وسجل السؤال الخامس والعشرون (يتلاءم تطوير المنتج أو الخدمة الجديدة مع مهمة البنك وأهدافه وغاياته) أعلى قيمة لمعامل الاختلاف بلغت (0,5023) وهي أكبر من الانحراف المعياري الكلي لبعد التطوير التكنولوجي، وبالتالي فإن هذا السؤال هو أقل الأسئلة تجانسا.

**الجدول رقم (5-5): عرض النتائج المتعلقة بالتطوير التكنولوجي لبنك سوسييتي جنرال**

معامل الاختلاف	الانحراف المعياري	المتوسط	التطوير التكنولوجي	
0,2473	1.108	3,19	ينظر بنكنا إلى إدارة البحث والتطوير أنها من الوظائف الأكثر أهمية	1
0,4151	0,988	2,38	يخصص بنكنا ميزانية سنوية للإنفاق على أبحاث تطوير وتحديث المنتجات والخدمات والعمليات والآلات	2
0,2623	0,863	3,29	يتم الاستفادة من فروع البنوك العالمية في إجراء بحوث مشتركة	3
0,4368	0.830	1,90	يعد تطوير التكنولوجيا من القرارات الاستراتيجية الهامة في البنك	4

0,2897	0,820	2,83	يقوم البنك على تطوير أحدث التقنيات التكنولوجية في مجال التطبيقات المصرفية للخروج بالتعاملات المصرفية من الإطار التقليدي الى مجال أوسع للابتكار تلائم الصورة العصرية	5
0,2774	0,813	2,93	هناك قرار من بنك الجزائر لعدد من الضوابط الرقابية اللازمة لحصول البنوك على ترخيص مزاوله العمليات المصرفية الإلكترونية وإصدار وسائل دفع لنقود إلكترونية	6
0,3768	0,863	2,29	يحرص بنكنا على بذل جهود عديدة لمسايرة التطورات التكنولوجية المتلاحقة من خلال تكثيف الاستفادة من أحدث تقنيات المعلومات والاتصالات والحاسب الآلية بغية ابتكار خدمات مصرفية مستحدثة	7
0,2786	0,719	2,58	تم تطوير البنية التحتية لشبكة ربط فروع البنك	8
0,3282	0,847	2,58	يقوم بنكنا بإصدار بطاقات الدفع، ونشر قنوات للتوزيع الإلكتروني	9
0,3219	0,747	2,32	يقدم بنكنا خدمات عبر شبكة الانترنت	10
0,2774	0,813	2,93	يستخدم بنكنا خدمة البريد الإلكتروني على مستوى الفروع وإدارات المركز الرئيسي باعتبارها وسيلة آمنة لتبادل الرسائل	11
0,2911	0,760	2,61	يسعى بنكنا إلى تطوير القدرات التقنية للتكيف مع معطيات الثورة المعلوماتية والتكنولوجية	12
0,2594	0,820	3,16	لقد استطاعت التكنولوجيا أن تلغي مراحل العمل الروتيني	13
0,3975	0,958	2,41	أدت التكنولوجيا في البنك إلى زيادة الأداء	14
0,3208	0,754	2,35	يتغير التخطيط التكنولوجي في بنكنا مع تغير البيئة والتطور والتقدم الفني	15
0,2951	0,921	3,12	يتم تحليل وفحص المتغيرات الخارجية المحيطة بالتكنولوجيا وخاصة القانونية والسياسية	16
0,2378	0,773	3,25	هناك مشاريع إعادة هيكلة للبنك لبناء منظومات جديدة للبحوث والتطوير	17



0,2911	0,853	2,93	ترفع معدلات الربح في البنك من نصيب تطوير التكنولوجيا في الميزانية	18
0,3409	0,791	2,32	يملك بنكنا القدرات التسويقية والفنية والتكنولوجية والمالية وغيرها لتطوير المنتج الجديد أو الخدمة الجديدة	19
0,2974	0,815	2,74	يحتاج البنك لتطوير قدراته لتناسب مع المنتج الجديد أو الخدمة الجديدة	20
0,3262	0,871	2,67	يستخدم البنك استراتيجيات التسويق الحالية لغرض طرح المنتج أو الخدمة الجديدة في السوق	21
0,4399	1,091	2,48	يحتاج بنكنا إلى تطوير استراتيجيات تسويقية خاصة من أجل نجاح المنتج أو الخدمة الجديدة في السوق	22
0,4150	0,909	2,19	يتم تطوير استراتيجية تسويقية تتناسب مع المنتج الجديد أو الخدمة الجديدة ومواصفاته والقطاعات السوقية المستهدفة	23
0,5023	1,261	2,51	يتلاءم تطوير المنتج أو الخدمة الجديدة مع مهمة البنك وأهدافه وغاياته	24
0,3581	0,831	2,32	يستطيع تطوير المنتج أو الخدمة الجديدة تحقيق أهداف النمو والتوسع في البنك	25
0,3803	0,833	2,19	يتلاءم تطوير المنتج الجديد مع محفظة المنتجات الحالية التي يتعامل بها البنك	26
0,2846	0,723	2,54	يتطلب تطوير المنتج الجديد أو الخدمة الجديدة استقطاب تكنولوجيا حديثة	27
0,2598	0,886	3,41	دورة حياة المنتج الجديد: - قصيرة - متوسطة - طويلة نسبيا	28
0,3584	0,889	2,48		
0,3518	0,679	1,93		
0,3051	0,824	2,70	يسعى بنكنا إلى تطوير خدماته بناء على التطورات التكنولوجية الحاصلة	29
0,2975	0,833	2,80	غالبا ما يستثمر بنكنا في التكنولوجيا المتوفرة لديه لتطوير خدمات مصرفية مستقبلية	30

0,2853	0,856	3,00	31	هناك تكوين مستمر للعاملين في بنكنا على تكنولوجيا المعلومات والاتصالات
0,3021	0,692	2,29	32	تمكن التكنولوجيا من تطوير استراتيجية تقوم على الخدمة الذاتية للزبائن وبالتالي نجاح البنك وتفوقه في السوق المصرفية
0,3130	0,767	2,45	33	يمتلك بنكنا مجموعة من قنوات التوزيع الإلكترونية
0,2658	0,763	2,87	34	يطور بنكنا قنواته الإلكترونية بشكل مستمر
0,3541	0,889	2,51	35	إن الاتجاه نحو الأتمتة والشبكات الإلكترونية بدلا من الموارد البشرية قد ساهم في تطوير عمليات قبول الودائع ومنح الائتمان
0,2897	0,820	2,83	36	يوفر بنكنا لزيائنه مجموعة من الخدمات المصرفية على شبكة الإنترنت
0,2627	0,854	3,25	37	يقدم بنكنا لزيائنه بعض العمليات المصرفية عبر قنوات الاتصال كالهاتف الثابت والخلوي
0,2656	0,813	3,06	38	يتعامل بنكنا مع زيائنه من خلال التلفاز الرقمي التفاعلي ( Inter Active Digital Television )
0,2856	0,597	2,09	39	يقدم بنكنا خدماته من خلال جهاز الصراف الآلي
0,3302	0,809	2,45	40	يملك بنكنا مجموعة من الصرافات الآلية
0,4133	0,930	2,25	41	هناك استخدام واسع للصرافات الآلية من قبل الزبائن
0,3165	0,978	3,09	42	يوفر بنكنا لزيائنه مجموعة من البطاقات المصرفية لتسهيل التعامل
0,3867	1,021	2,64		

المصدر: من إعداد الباحثة بالاعتماد على نتائج التحليل الإحصائي

## ثانيا: عرض النتائج المتعلقة بإدارة الابتكار:

يلاحظ من خلال الجدول رقم (5-6) أن المتوسط العام للأسئلة المتعلقة بإدارة الابتكار بلغ (2,95)، وبانحراف معياري قدره (0,827)، ويظهر بأن المتوسط العام هو أقل من المتوسط الفرضي البالغ (3)، مما يعني أن الأسئلة المتعلقة بإدارة الابتكار كانت غير واضحة بشكل كبير بالنسبة للأفراد العاملين في بنك سويسيتي جنرال وذلك وفقا لوجهة نظرهم الشخصية، مما يدل على نقص الاهتمام الذي يظهره البنك بإدارة الابتكار.

حصل السؤال الأول ( تتمثل أهداف إدارة الابتكار في بنكنا في) على إجابات مختلفة، وكانت الإجابة (تقييم العمليات) أكثر إجابة استقر عليها المستجوبون بمتوسط قدره (3,80)، ويظهر بأن المتوسط هو أكبر من المتوسط الفرضي، وتميل إجابات المستجوبين إلى درجة الموافقة.

وتتاول السؤال الرابع (يدرك بنكنا أهمية الترابط بين نجاحه وتوجهه الابتكاري في مجال توظيف التكنولوجيا واستثمارها)، وقد حصل على متوسط قدره (3,51)، وعلى انحراف معياري قدره (0,625)، ويلاحظ بأن المتوسط هو أكبر من المتوسط الفرضي البالغ (3)، وهذا يعني أن المستجوبين موافقون على هذا السؤال، فمن وجهة نظرهم فإن البنك يعي تماما دور التكنولوجيا في نجاح عملية الابتكار.

أما السؤال الخامس فهو يقيس (يعمل بنكنا على تغيير أنماط التنظيم القديمة بنظم جديدة ومبتكرة)، وقد حقق متوسطا قدره (4,09)، وانحرافا معياريا قدره (0,789)، ويلاحظ بأن المتوسط هو أكبر من المتوسط الفرضي، وهو يميل إلى الموافقة التامة.

بالنسبة للسؤال السابع (يسعى المسؤولون في مختلف المستويات الإدارية إلى تحقيق الموازنة بين هدف الاستقرار واستمرار البنك في العمل وبين الحاجة المستمرة للتكيف والابتكار)، فقد حصلت الإجابة متوسط (2,74) وبانحراف معياري قدره (0,857)، كما قد بلغت قيمة معامل الاختلاف (0,3116)، وهذا يعني أن الأفراد العاملين ببنك سويسيتي جنرال لا يوافقون على هذا السؤال، ولكن إجاباتهم غير مستقرة، كما أن هذا السؤال يعد من الأسئلة الأقل تجانسا وهذا ما توضحه كل من قيمتي الانحراف المعياري ومعامل الاختلاف.

أما السؤال الأخير (يكافئ نظام التعويض بعدل وسخاء الأفراد المبتكرين)، وكانت قيمة للمتوسط (3,38)، وهي أكبر من المتوسط الفرضي، وبالتالي فإن الأفراد المستجوبين يؤكدون أن بنكهم يكافئ الأيراد المبتكرين والمبادرين بما يستحقون من أجل تشجيعهم أكثر.

الجدول رقم (5-6): عرض النتائج المتعلقة بإدارة الابتكار لبنك سوسيتي جنرال

معامل الاختلاف	الانحراف المعياري	المتوسط	إدارة الابتكار	
0,1721	0,654	3,80	تتمثل أهداف إدارة الابتكار في بنكنا في: - تقييم العمليات	1
0,3240	0,982	3,03	- تقييم المنتج.	
0,2553	0,789	3,09	- لا توجد إدارة ابتكار.	
0,2445	0,851	3,48	من وجهة نظري، يرتبط الابتكار الموجه نحو الزبائن بمدى القدرة على تجاوز توقعاتهم والابتعاد قدر الإمكان عن أفكارهم التقليدية	2
0,2611	0,833	3,19	أرى أنه يتجسد الهدف الرئيسي للابتكار في إضافة قيمة نوعية إلى المنتج أو الخدمة	3
0,1780	0,625	3,51	يدرك بنكنا أهمية الترابط بين نجاحه وتوجهه الابتكاري في مجال توظيف التكنولوجيا واستثمارها	4
0,1929	0,789	4,09	يعمل بنكنا على تغيير أنماط التنظيم القديمة بنظم جديدة ومبتكرة	5
0,1600	0,629	3,93	يهتم بنكنا بإدارة المعرفة، لتحويل المعلومات إلى معرفة حقيقية ونقلها	6
0,3116	0,854	2,74	يسعى المسؤولون في مختلف المستويات الإدارية إلى تحقيق الموازنة بين هدف الاستقرار واستمرار البنك في العمل وبين الحاجة المستمرة للتكيف والابتكار	7

0,2086	0,813	3,93	8 هدفنا الأساسي هو: - أن يكون لدينا سلطة أكبر
0,2711	0,846	3,12	- التفوق في مجالنا الوظيفي
0,2968	0,956	3,22	- أن يحوز عملنا على تقدير وعرافان الآخرين
0,3730	1,093	2,93	- الشعور بالأمان في وظيفتنا
0,4169	1,059	2,54	9 أفضل الأعمال: - ذات الطابع الفني والتي تتميز بالوضوح
0,3641	0,925	2,54	- المتنوعة
0,2846	0,723	2,54	- التي تسمح لنا بالاستقلالية واتخاذ ما نراه مناسباً
0,3160	0,670	2,12	- التي تتيح لنا فرصة التفاعل مع الآخرين
0,3733	0,926	2,48	10 عندما نخطط لعمل ما فإن تركيزنا ينصب على: - المشكلات الحالية
0,3747	0,772	2,06	- الوصول إلى الأهداف
0,3022	0,798	2,64	- تنمية وتطوير قدرات العاملين معكم
0,3599	0,763	2,12	11 غالباً، عندما نواجه مشكلة ما فإن حلولنا تعتمد على: - المداخل والحلول التي سبق لنا اتباعها من قبل
0,1735	0,642	3,70	- التحليل الدقيق
0,3601	0,778	2,16	- البحث عن حلول مبتكرة

0,2747	0,893	3,25	- المشاعر والأحاسيس الشخصية	
0,3127	0,807	2,58	عندما يكون عنصر الوقت هاما: - نتصرف ونتخذ قرارات سريعة	12
0,2749	0,778	2,83	- ندير الامور حسب الخطط والأولويات	
0,2739	0,715	2,61	- نرفض أن نكون تحت الضغط	
0,2240	0,764	3,41	- نطلب المساعدة والدعم	
0,3270	0,811	2,48	حتى يمكن الاستثمار في الابتكار بشكل جيد يجب أن يعرف المدير: - الموارد المتاحة	13
0,3889	0,914	2,35	- مهارات وخبرات الموارد البشرية	
0,3046	0,844	2,77	- يعني الابتكار انفاق مقادير معينة من الموارد مقابل الحصول على منافع غير مؤكدة	
0,2911	0,853	2,93	- يجب أن يوازن مدير الابتكار بين المخاطر والعوائد الممكنة	
0,2699	0,791	2,93	يتم تحسين مستوى الابتكار في بنكنا إذا تم الربط بين أهداف البنك ورسالته	14
0,2609	0,882	3,38	يكافئ نظام التعويض بعدل وسخاء الأفراد المبتكرين	15
0,2803	0,827	2,95		

المصدر: من إعداد الباحثة بالاعتماد على نتائج التحليل الإحصائي

الفرع الثاني: المتغير التابع (رضا الزبائن الداخليين والخارجيين):

أولاً: عرض النتائج المتعلقة برضا الزبائن الداخليين:

يلاحظ من خلال الجدول (5-7) أن هناك انخفاضاً في المتوسط العام لبعد رضا الزبائن الداخليين، حيث بلغ (2,72)، وبانحراف معياري قدره (1,025)، ويتضح بأن المتوسط العام هو أقل من المتوسط الفرضي (3)، مما يعني بأن الأفراد العاملين ببنك سوسيتي جنرال غير راضين على بنكهم بشكل عام. بالرغم من أن الرأي العام للمستجوبين هو عدم رضاهم على بنكهم إلا أنه في التحليل الموالي سيتم التعرض إلى أهم الفقرات التي حصلت على موافقة من وجهة نظرهم.

فيما يخص السؤال الخامس والذي يقوم بقياس (تسمح التكنولوجيا الجديدة في البنك بتوسيع علاقتي مع الزملاء والرؤساء والمرؤوسين)، وقد حقق متوسطاً قدره (3,51)، وانحرافاً معيارياً قدره (0,851)، وبالتالي فإن المستجوبين يرون أن بنكهم يوسع مجال علاقاتهم مع الغير في البنك وذلك بفضل التكنولوجيا الجديدة المدخلة. أما السؤالين السادس والسابع عشر والذين يقيسان (تقدم لي وظيفتي فرص التقدم والتطور)، (يمنحنا التطوير التكنولوجي المرونة في أن نعمل في أي مكان) حصلوا على نفس قيمة المتوسط وقدرها (3,06)، ويلاحظ بأن المتوسط هو أكبر من المتوسط الفرضي البالغ (3)، وبالتالي فإنه من وجهة نظر المستجوبين الشخصية فإن وظيفتهم تتيح لهم تطوير أنفسهم في عملهم وفتح مجال تحقيق طموح أكبر، كما تسمح لهم التكنولوجيا المتطورة بالقيام بعملهم بكل مرونة.

ويقيس السؤال الحادي عشر (توفر التكنولوجيا الجديدة فرصاً أكبر لتبادل المعلومات والخبرات مع زملائي)، وقد حصل على متوسط قدره (3,09)، وبانحراف معياري قدره (0,830)، أي أن أفراد عينة الدراسة يتفقون على هذا السؤال بشكل إيجابي.

وقد حصل السؤال السابع عشر والذي يقيس (تحقق التكنولوجيا وفرة في العوائد المعرفية) على متوسط (3,03)، وقيمة انحراف معياري (0,836)، وهذا يعني استقرار الإجابات بالموافقة على هذا السؤال.

ويقيس السؤال الثالث والعشرون (أحب عملي في البنك ولا أرغب بتغييره)، وتم تحقيق متوسط قدره (3,51)، وانحراف معياري قدره (0,724)، وهذا يعني أن المستجوبين متفقون حول هذا السؤال. وقد حصل هذا الأخير على أقل معامل اختلاف مقارنة بالأسئلة الأخرى المتعلقة برضا الزبائن الداخليين حيث بلغ (0,2062)، وهذا يدل على أن هذا السؤال هو أكثر الأسئلة تجانساً.

الجدول رقم (5-7): عرض النتائج المتعلقة برضا الزبائن الداخليين لبنك سوسيتي جنرال

رضا الزبائن الداخليين			
0,3414	0,782	2,29	أتقاضى راتبا كافيا من البنك
0,3689	0,926	2,51	تتيح وظيفتي فرصة لاكتساب مهارات جديدة
0,4150	0,909	2,19	تتوفر لي كافة الوسائل الضرورية للقيام بوظيفتي
0,3875	0,961	2,48	يوفر لي البنك وسائل تكنولوجية متطورة لمساعدتي في القيام بمهامي الوظيفية
0,2424	0,851	3,51	تسمح التكنولوجيا الجديدة في البنك بتوسيع علاقاتي مع الزملاء والرؤساء والمرؤوسين
0,2787	0,853	3,06	تقدم لي وظيفتي فرص التقدم والتطور
0,2725	0,676	2,48	يوفر بنكنا فرصا للعمل بروح الفريق الواحد
0,4068	0,944	2,32	تبذل إدارتنا كل الجهد لتطوير البنك
0,4808	1,178	2,45	تمنحني وظيفتي في البنك استغلال كامل قدراتي ومهاراتي
0,2862	0,830	2,90	تسمح وظيفتي بالمشاركة في مؤتمرات وملتقيات علمية
0,2686	0,830	3,09	توفر التكنولوجيا الجديدة فرصا أكبر لتبادل المعلومات والخبرات مع زملائي
0,36	0,972	2,70	هناك تشجيع للابتكار في الخدمات



0,2824	0,836	2,96	يسعى البنك لتطوير معرفتنا بالتطورات التكنولوجية المصرفية الجديدة	13
0,2774	0,813	2,93	يتم عقد دورات تدريبية داخلية وخارجية بشكل دوري بهدف التوعية بكل ما هو جديد	14
0,2975	0,833	2,80	تسهم العديد من مهامنا اليومية في خلق القيمة المضافة التي يرغب فيها الزبائن	15
0,2787	0,853	3,06	يمنحنا التطوير التكنولوجي المرونة في أن نعمل في أي مكان	16
0,2759	0,836	3,03	تحقق التكنولوجيا وفرة في العوائد المعرفية	17
0,3394	0,930	2,74	تحقق التكنولوجيا وفرة في التدريب والتنافس	18
0,2658	0,763	2,87	ساهمت التكنولوجيا في إلغاء مراحل العمل الروتيني التقليدي	19
0,3713	0,958	2,58	ساهمت التكنولوجيا بزيادة الدقة في العمل	20
0,3390	0,851	2,51	هناك تعاون كبير في العمل بين الأقسام المختلفة في البنك	21
0,3235	0,728	2,25	أستمتع بالعمل في البنك أكثر من أوقات فراغي	22
0,2062	0,724	3,51	أحب عملي في البنك ولا أرغب بتغييره	23
0,2915	0,618	2,12	يمر الوقت بسرعة عند القيام بعملتي	24
0,3768	1,025	2,72		

المصدر: من إعداد الباحثة بالاعتماد على نتائج التحليل الإحصائي

### ثانيا: عرض النتائج المتعلقة برضا الزبائن الخارجيين:

يوضح الجدول رقم (5-8) بأن المتوسط العام لرضا الزبائن الخارجيين بلغ (2,95)، وبانحراف معياري قدره (1,125)، ويتضح بأن المتوسط العام هو أقل من المتوسط الفرضي (3)، وهذا يعني بأن بعد رضا الزبائن الخارجيين لم يلق قبولا بشكل كاف بين زبائن بنك سوسيتي جنرال.

تناول السؤال الأول (يوفر البنك الخدمة لنا في الوقت المناسب )، وقد حصل على المتوسط (3,31)، وعلى الانحراف المعياري (0,932)، ويظهر بأن المتوسط يفوق المتوسط الفرضي، أي أن هناك موافقة على هذا السؤال.

وقد حصل السؤال الثاني والذي يقيس (يقدم البنك الخدمة لنا بشكل يفوق توقعاتي) على متوسط قدره (3,08)، وعلى انحراف معياري قدره (0,615).

أما السؤال الثالث (يجيب موظفو البنك على استفساراتي فوراً)، فقد حقق متوسطاً قدره (3,22)، وانحرافاً معيارياً قدره (0,843)، ويلاحظ بأن المتوسط هو أكبر من المتوسط الفرضي، وهذا يعني استقرار إجابات الزبائن على رأيهم في أن موظفي بنك سوسيتي جنرال يجيبون على استفساراتهم بشكل فوري.

وبالنسبة للسؤال التاسع (تتميز المعلومات الخاصة بالبنك المتوفرة على الصفحة الالكترونية بالجودة)، بلغ المتوسط (3,45)، والانحراف المعياري (0,779)، وهذا يعني أن المستجوبين متفقون حول هذا السؤال.

تناول السؤال الحادي عشر (يتمتع موظفو البنك بمهارة في تقديم الخدمة)، وقد حقق متوسطاً قدره (3,14)، وانحرافاً معيارياً قدره (0,879)، وإن المتوسط هو أكبر من المتوسط الفرضي البالغ (3)، وبالتالي فإن المستجوبين يتفقون أن موظفي بنكهم يتميزون بمهارات عالية خصوصاً في تقديم الخدمات لهم.

وحصل السؤال التاسع عشر (نستخدم الصرافات الآلية بشكل واسع) على متوسط قدره (3,11)، وعلى انحراف معياري قدره (0,831)، أي أن زبائن سوسيتي جنرال يتفقون أن هناك استعمال كبير للصرافات الآلية للقيام بتعاملاتهم المصرفية مع البنك، وهذا ما تم ملاحظته فعلاً عند زيارة فروع البنك في الولايات الثلاث معسكر ووهران والجزائر العاصمة.

وسجل السؤال الحادي والعشرون (تركز إدارة البنك على خدمتنا بالدرجة الأولى) متوسطاً منخفضاً بلغ (1,88)، وهذا يدل على أن الزبائن المستجوبين لا يرون أن بنكهم يوليهم اهتماماً أولياً وهذا لا يعني أن البنك لا يهتم بخدمتهم ولكن ليس من أولوياته الزبائن وهذا حسب وجهة نظرهم طبعاً.

الجدول رقم (5-8): عرض النتائج المتعلقة برضا الزبائن الخارجيين لبنك سوسيتي جنرال

رضا الزبائن الخارجيين			
0,2815	0,932	3,31	يوفر البنك الخدمة لنا في الوقت المناسب
0,2652	0,817	3,08	يقدم البنك الخدمة لنا بشكل يفوق توقعاتي
0,2618	0,843	3,22	يجيب موظفو البنك على استفساراتي فوراً
0,2882	0,856	2,97	أشعر بالأمان في التعامل مع البنك
0,292	0,657	2,25	يقدم البنك لنا بعض العمليات المصرفية عبر قنوات الاتصال كالهاتف الثابت والخلوي
0,3109	0,852	2,74	يوفر الاتصال الهاتفي مع البنك الكثير من الوقت
0,2467	0,612	2,48	يستخدم البنك أحدث التقنيات
0,2584	0,884	3,42	للبنك صفحة إلكترونية على شبكة الانترنت
0,2257	0,779	3,45	تتميز المعلومات الخاصة بالبنك المتوفرة على الصفحة الإلكترونية بالجودة
0,3111	0,700	2,25	يتم تحديث المعلومات على الصفحة الإلكترونية بصفة مستمرة
0,2799	0,879	3,14	يتمتع موظفو البنك بمهارة في تقديم الخدمة
0,2176	0,777	3,57	إن البنك ذو تصميم داخلي منظم ومتكامل
0,2802	0,725	3,34	تتصف إجراءات سير المعاملات بوضوح وسهولة والابتعاد عن الروتين
0,2170	0,814	3,42	تتعامل إدارة البنك بالمعلومات الخاصة بي بسرية

0,2799	0,879	3,14	15 - تمكن التكنولوجيا في البنك من تطوير استراتيجية تقوم على الخدمة الذاتية للزبائن
0,2327	0,817	3,51	16 إن الاتجاه نحو الأتمتة والشبكات الإلكترونية بدلا من الموارد البشرية قد ساهم في تطوير عمليات قبول الودائع ومنح الائتمان
0,2286	0,750	3,28	17 يوفر البنك مجموعة من الخدمات المصرفية على شبكة الإنترنت
0,3231	0,866	2,68	18 يتعامل البنك معنا من خلال التلفاز الرقمي التفاعلي (Inter Active Digital Television).
0,2672	0,831	3,11	19 نستخدم الصرافات الآلية بشكل واسع
0,2970	0,796	2,68	20 يوفر البنك مجموعة من البطاقات المصرفية لتسهيل التعامل
0,3095	0,582	1,88	21 تركز إدارة البنك على خدمتنا بالدرجة الأولى
0,3253	0,706	2,17	22 يقوم البنك بمنحنا تسهيلات ائتمانية لجذبنا كمودعين لديه
0,3100	0,831	2,68	23 يعتمد البنك لجذب الودائع على تقديم خدمات متنوعة تتميز بالسرعة والدقة وانخفاض التكاليف
0,2807	0,890	3,17	24 يوفر البنك الأمن على المعلومات والسرية التامة
0,3813	1,125	2,95	

المصدر: من إعداد الباحثة بالاعتماد على نتائج التحليل الإحصائي

المطلب الثالث: عرض النتائج المتعلقة باستجابات عينة الدراسة في بنك بي أن بي باريبا ( BNP Paribas):

الفرع الأول: المتغير المستقل (التطوير التكنولوجي وإدارة الابتكار):

أولاً: عرض النتائج المتعلقة بالتطوير التكنولوجي:

يشير الجدول رقم (5-9) بأن المتوسط العام لبعد التطوير التكنولوجي بلغ (2,61)، وبانحراف معياري قدره (0,945)، ويتضح بأن المتوسط العام للإجابات هو أقل من المتوسط الفرضي (3)، وهذا يعني أن بعد التطوير التكنولوجي كان بعداً غير واضح لأفراد العينة في بنك بي أن بي باريبا حسب وجهة نظرهم الشخصية.

يقيس السؤال الثاني (يخصص بنكنا ميزانية سنوية للإنفاق على أبحاث تطوير وتحديث المنتجات والخدمات والعمليات والآلات)، وقد حقق متوسطاً قدره (3,08)، وانحرافاً معيارياً قدره (0,933)، ويلاحظ بأن المتوسط أكبر من المتوسط الفرضي البالغ (3)، كما أنه أكبر من قيمة المتوسط العام لبعد التطوير التكنولوجي، وبالتالي فإن الفئة المستجوبة موافقة على هذا السؤال.

أما السؤال الثالث فهو يقيس (يتم الاستفادة من فروع البنوك العالمية في إجراء بحوث مشتركة)، وقد حصل على متوسط قدره (3,47)، ويتضح بأن المتوسط هو أكبر من المتوسط الفرضي (3)، وهذا يدل على أنه من وجهة نظر المستجوبين الشخصية فإنهم يوافقون على أن بنكهم يستفيد من تعاونه مع فروع البنوك العالمية في الحصول على المعارف الجديدة وتطويرها.

جاء السؤال الثالث عشر ليقاس (لقد استطاعت التكنولوجيا أن تلغي مراحل العمل الروتيني)، وقد حقق متوسطاً قدره (3,05)، وانحرافاً معيارياً قدره (0,885)، ويظهر بأن المتوسط هو أكبر من المتوسط الفرضي (3)، وإن قيمة الانحراف أقل من قيمة الانحراف المعياري الكلي، وبالتالي فإن هناك استقراراً في الإجابات على هذا السؤال.

وقد حصل السؤال الحادي والثلاثون (هناك تكوين مستمر للعاملين في بنكنا على تكنولوجيا المعلومات والاتصالات) على متوسط بلغ (3,14)، وهذا يعني أن الأفراد العاملين ببنك بي أن بي باريبا يرون أن

بنكهم يسعى دائما إلى تكوينهم على تكنولوجيا المعلومات والاتصالات من أجل مواكبة التحديث في البنك.

الجدول رقم (5-9): النتائج المتعلقة بالتطوير التكنولوجي لبنك بي أن بي باريبا

معامل الاختلاف	الانحراف المعياري	المتوسط	التطوير التكنولوجي	
0,3211	0,668	2,08	ينظر بنكنا إلى إدارة البحث والتطوير أنها من الوظائف الأكثر أهمية	1
0,3029	0,933	3,08	يخصص بنكنا ميزانية سنوية للإنفاق على أبحاث تطوير وتحديث المنتجات والخدمات والعمليات والآلات	2
0,1907	0,662	3,47	يتم الاستفادة من فروع البنوك العالمية في إجراء بحوث مشتركة	3
0,3471	0,743	2,14	يعد تطوير التكنولوجيا من القرارات الاستراتيجية الهامة في البنك	4
0,2822	0,796	2,82	يقوم البنك على تطويع أحدث التقنيات التكنولوجية في مجال التطبيقات المصرفية للخروج بالتعاملات المصرفية من الإطار التقليدي الى مجال أوسع للابتكار تلائم الصورة العصرية	5
0,2776	0,733	2,64	هناك قرار من بنك الجزائر لعدد من الضوابط الرقابية اللازمة لحصول البنوك على ترخيص مزاولة العمليات المصرفية الإلكترونية وإصدار وسائل دفع لنقود إلكترونية	6
0,2670	0,697	2,61	يحرص بنكنا على بذل جهود عديدة لمسايرة التطورات التكنولوجية المتلاحقة من خلال تكثيف الاستفادة من أحدث تقنيات المعلومات والاتصالات والحاسب الآلية بغية ابتكار خدمات مصرفية مستحدثة	7
0,3118	0,686	2,20	تم تطوير البنية التحتية لشبكة ربط فروع البنك	8

0,2776	0,733	2,64	يقوم بنكنا بإصدار بطاقات الدفع، ونشر قنوات للتوزيع الإلكتروني	9
0,3501	0,893	2,55	يقدم بنكنا خدمات عبر شبكة الانترنت	10
0,4393	0,993	2,26	يستخدم بنكنا خدمة البريد الإلكتروني على مستوى الفروع وإدارات المركز الرئيسي باعتبارها وسيلة آمنة لتبادل الرسائل	11
0,272	0,816	3,00	يسعى بنكنا إلى تطوير القدرات التقنية للتكيف مع معطيات الثورة المعلوماتية والتكنولوجية	12
0,2901	0,885	3,05	لقد استطاعت التكنولوجيا أن تلغي مراحل العمل الروتيني	13
0,2896	0,808	2,79	أدت التكنولوجيا في البنك إلى زيادة الأداء	14
0,4556	1,016	2,23	يتغير التخطيط التكنولوجي في بنكنا مع تغير البيئة والتطور والتقدم الفني	15
0,3119	0,733	2,35	يتم تحليل وفحص المتغيرات الخارجية المحيطة بالتكنولوجيا وخاصة القانونية والسياسية	16
0,2310	0,767	3,32	هناك مشاريع إعادة هيكلة للبنك لبناء منظومات جديدة للبحوث والتطوير	17
0,2647	0,863	3,26	ترفع معدلات الربح في البنك من نصيب تطوير التكنولوجيا في الميزانية	18
0,2893	0,790	2,73	يملك بنكنا القدرات التسويقية والفنية والتكنولوجية والمالية وغيرها لتطوير المنتج الجديد أو الخدمة الجديدة	19
0,4161	0,903	2,17	يحتاج البنك لتطوير قدراته لتناسب مع المنتج الجديد أو الخدمة الجديدة	20
0,3836	0,821	2,14	يستخدم البنك استراتيجيات التسويق الحالية لغرض طرح المنتج أو الخدمة الجديدة في السوق	21
0,3280	0,702	2,14	يحتاج بنكنا إلى تطوير استراتيجيات تسويقية خاصة من أجل نجاح المنتج أو الخدمة الجديدة في السوق	22

0,2822	0,796	2,82	23	يتم تطوير استراتيجية تسويقية تتناسب مع المنتج الجديد أو الخدمة الجديدة ومواصفاته والقطاعات السوقية المستهدفة
0,3070	0,657	2,14	24	يتلاءم تطوير المنتج أو الخدمة الجديدة مع مهمة البنك وأهدافه وغاياته
0,3621	1,054	2,91	25	يستطيع تطوير المنتج أو الخدمة الجديدة تحقيق أهداف النمو والتوسع في البنك
0,3137	0,709	2,26	26	يتلاءم تطوير المنتج الجديد مع محفظة المنتجات الحالية التي يتعامل بها البنك
0,4	0,880	2,20	27	يتطلب تطوير المنتج الجديد أو الخدمة الجديدة استقطاب تكنولوجيا حديثة
0,2786	0,850	3,05	28	دورة حياة المنتج الجديد:
0,3453	0,891	2,58		- قصيرة
0,3340	0,825	2,47		- متوسطة - طويلة نسبيا
0,4146	0,850	2,05	29	يسعى بنكنا إلى تطوير خدماته بناء على التطورات التكنولوجية الحاصلة
0,2747	0,750	2,73	30	غالبا ما يستثمر بنكنا في التكنولوجيا المتوفرة لديه لتطوير خدمات مصرفية مستقبلية
0,2493	0,783	3,14	31	هناك تكوين مستمر للعاملين في بنكنا على تكنولوجيا المعلومات والاتصالات
0,3075	0,812	2,64	32	تمكن التكنولوجيا من تطوير استراتيجية تقوم على الخدمة الذاتية للزبائن وبالتالي نجاح البنك وتفوقه في السوق المصرفية
0,2822	0,796	2,82	33	يمتلك بنكنا مجموعة من قنوات التوزيع الإلكترونية
0,3317	0,856	2,58	34	يطور بنكنا قنواته الإلكترونية بشكل مستمر
0,3094	0,854	2,76	35	إن الاتجاه نحو الأتمتة والشبكات الإلكترونية بدلا من الموارد البشرية قد ساهم في تطوير عمليات قبول الودائع ومنح الائتمان



0,4161	0,903	2,17	يوفر بنكنا لزيائنه مجموعة من الخدمات المصرفية على شبكة الإنترنت	36
0,2786	0,850	3,05	يقدم بنكنا لزيائنه بعض العمليات المصرفية عبر قنوات الاتصال كالهاتف الثابت والخلوي	37
0,2423	0,790	3,26	يتعامل بنكنا مع زيائنه من خلال التلفاز الرقمي التفاعلي ( Inter Active Digital Television)	38
0,3594	0,949	2,64	يقدم بنكنا خدماته من خلال جهاز الصراف الآلي	39
0,3741	0,812	2,17	يملك بنكنا مجموعة من الصرافات الآلية	40
0,4460	0,968	2,17	هناك استخدام واسع للصرافات الآلية من قبل الزبائن	41
0,2896	0,808	2,79	يوفر بنكنا لزيائنه مجموعة من البطاقات المصرفية لتسهيل التعامل	42
0,3620	0,945	2,61		

المصدر: من إعداد الباحثة بالاعتماد على نتائج التحليل الإحصائي

### ثانيا: عرض النتائج المتعلقة بإدارة الابتكار:

يوضح الجدول رقم (5-10) بأن المتوسط العام لبعده إدارة الابتكار في بنك بي أن بي باربيبا بلغ (2,92)، وبانحراف معياري قدره (0,687)، ويتضح بأن المتوسط العام هو أقل من المتوسط الفرضي (3)، وهذا يعني أن بعده إدارة الابتكار لم واضحا للمستجوبين.

حصل السؤال الأول تتمثل أهداف إدارة الابتكار في بنكنا على متوسطات مختلفة، حيث حصلت الإجابة (تقييم العمليات) على أعلى قيمة للمتوسط (3,61)، وتليها الإجابة (تقييم المنتج) بمتوسط قدره (3,11)، ثم تليها الإجابة (لا توجد إدارة ابتكار) بمتوسط قيمته (3,05) إلا أن هذه الأخيرة حصلت على انحراف معياري (0,850)، وهو أكبر من الانحراف المعياري الكلي، وبالتالي كان هناك تشتت في الإجابات.

وحقق السؤال الرابع والذي يقيس (أرى أنه يتجسد الهدف الرئيسي للابتكار في إضافة قيمة نوعية إلى المنتج أو الخدمة) على متوسط قدره (3,64)، وعلى انحراف معياري قدره (0,544)، ويلاحظ بأن قيمة معامل الاختلاف هي الأصغر أي أن هذا السؤال هو أكثر الأسئلة تجانساً.

أما السؤال التاسع والذي يقيس (أفضل الأعمال)، فأتضح أن الأفراد العاملين ببنك بي أن بي باريبا يفضلون الأعمال ذات الطابع الفني والتي تتميز بالوضوح حيث حصلت هذه الإجابة على متوسط قدره (3,11)، ثم تليها الإجابتين الأعمل المتنوعة والأعمال التي تسمح بالاستقلالية واتخاذ ما يروونه مناسباً بنفس قيمة المتوسط (2,73)، ثم جاءت الأعمال التي تتيح لهم فرص التعامل مع الآخرين بمتوسط بلغ (2,61).

وقد سجل السؤال الأخير (يكافئ نظام التعويض بعدل وسخاء الأفراد المبتكرين) متوسطاً قيمته (3,08)، وبانحراف معياري (0,866)، أي أن الأفراد العاملين يوافقون على هذه الفقرة إلا أنه كان هناك تشتت في الإجابات.

#### الجدول رقم (5-10): عرض النتائج المتعلقة بإدارة الابتكار لبنك بي أن بي باريبا

معامل الاختلاف	الانحراف المعياري	المتوسط	إدارة الابتكار
0,1673	0,604	3,61	1 تتمثل أهداف إدارة الابتكار في بنكنا في: - تقييم العمليات
0,3041	0,946	3,11	- تقييم المنتج.
0,2786	0,850	3,05	- لا توجد إدارة ابتكار.
0,2427	0,806	3,32	2 من وجهة نظري، يرتبط الابتكار الموجه نحو الزبائن بمدى القدرة على تجاوز توقعاتهم والابتعاد قدر الإمكان عن أفكارهم التقليدية

0,1494	0,544	3,64	أرى أنه يتجسد الهدف الرئيسي للابتكار في إضافة قيمة نوعية إلى المنتج أو الخدمة	3
0,1943	0,719	3,70	يدرك بنكنا أهمية الترابط بين نجاحه وتوجهه الابتكاري في مجال توظيف التكنولوجيا واستثمارها	4
0,1845	0,753	4,08	يعمل بنكنا على تغيير أنماط التنظيم القديمة بنظم جديدة ومبتكرة	5
0,1627	0,651	4,00	يهتم بنكنا بإدارة المعرفة، لتحويل المعلومات إلى معرفة حقيقية ونقلها	6
0,2594	0,807	3,11	يسعى المسؤولون في مختلف المستويات الإدارية إلى تحقيق الموازنة بين هدف الاستقرار واستمرار البنك في العمل وبين الحاجة المستمرة للتكيف والابتكار	7
0,1761	0,673	3,82	هدفنا الأساسي هو: - أن يكون لدينا سلطة أكبر	8
0,2747	0,750	2,73	- التفوق في مجالنا الوظيفي	
0,2607	0,949	3,64	- أن يحوز عملنا على تقدير وعرفان الآخرين	
0,272	0,816	3,00	- الشعور بالأمان في وظيفتنا	
0,2594	0,807	3,11	أفضل الأعمال: - ذات الطابع الفني والتي تتميز بالوضوح	9
0,3161	0,863	2,73	- المتنوعة	
0,2747	0,750	2,73	- التي تسمح لنا بالاستقلالية واتخاذ ما نراه مناسباً	
0,3528	0,921	2,61	- التي تتيح لنا فرصة التفاعل مع الآخرين	

0,2896	0,808	2,79	عندما نخطط لعمل ما فإن تركيزنا ينصب على: - المشكلات الحالية	10
0,3340	0,825	2,47	- الوصول إلى الأهداف	
0,2884	0,626	2,17	- تنمية وتطوير قدرات العاملين معكم	
0,3075	0,812	2,64	غالبا، عندما نواجه مشكلة ما فإن حلولنا تعتمد على: - المداخل والحلول التي سبق لنا اتباعها من قبل	11
0,1898	0,691	3,64	- التحليل الدقيق	
0,2947	0,675	2,29	- البحث عن حلول مبتكرة	
0,1907	0,662	3,47	- المشاعر والأحاسيس الشخصية	
0,4159	0,757	1,82	عندما يكون عنصر الوقت هاما: - نتصرف ونتخذ قرارات سريعة	12
0,2648	0,662	2,50	- ندير الامور حسب الخطط والأولويات	
0,3036	0,668	2,20	- نرفض أن نكون تحت الضغط	
0,2310	0,767	3,32	- نطلب المساعدة والدعم	
0,4016	0,743	1,85	حتى يمكن الاستثمار في الابتكار بشكل جيد يجب أن يعرف المدير: - الموارد المتاحة	13
0,2822	0,796	2,82	- مهارات وخبرات الموارد البشرية	

0,3942	0,753	1,91	- يعني الابتكار انفاق مقادير معينة من الموارد مقابل الحصول على منافع غير مؤكدة	
0,2932	0,654	2,23	- يجب أن يوازن مدير الابتكار بين المخاطر والعوائد الممكنة	
0,4004	0,869	2,17	يتم تحسين مستوى الابتكار في بنكنا إذا تم الربط بين أهداف البنك ورسالته	14
0,2811	0,866	3,08	يكافئ نظام التعويض بعدل وسخاء الأفراد المبتكرين	15
0,2352	0,687	2,92		

المصدر: من إعداد الباحثة بالاعتماد على نتائج التحليل الإحصائي

### الفرع الثاني: المتغير التابع (رضا الزبائن الداخليين والخارجيين):

#### أولاً: عرض النتائج المتعلقة برضا الزبائن الداخليين:

يلاحظ من خلال الجدول (5-11) أن هناك انخفاضاً في المتوسط العام لبعد رضا الزبائن الداخليين، حيث بلغ (2,69)، وبانحراف معياري قدره (1,065)، ويتضح بأن المتوسط العام هو أقل من المتوسط الفرضي (3)، مما يعني بأن بعد رضا الزبائن الداخليين لم يلق قبولا لدى الفئة المستجوبة.

فيما يخص السؤال الأول والذي يقوم بقياس (أتقاضى راتبا كافيا من البنك)، وقد حقق متوسطا قدره (2,17)، وانحرافا معياريا قدره (0,869)، وإن المتوسط هو أقل من المتوسط الفرضي (3).

أما السؤال الثالث والذي يقيس (تتوفر لي كافة الوسائل الضرورية للقيام بوظيفتي)، حصل على متوسط قدره (3,11)، وعلى انحراف معياري قدره (0,879)، ويلاحظ بأن المتوسط هو أكبر من المتوسط الفرضي البالغ (3)، وبالتالي فإنه من وجهة نظر المستجوبين الشخصية فإن بنك بي أن بي باريبا يوفر لهم جميع الوسائل اللازمة من أجل القيام بوظيفتهم كما ينبغي.

ويقيس السؤال الخامس (تسمح التكنولوجيا الجديدة في البنك بتوسيع علاقاتي مع الزملاء والرؤساء والمرؤوسين)، وقد حصل على متوسط قدره (3,00)، وهو مساو للمتوسط الفرضي، وبانحراف معياري قدره (1,073)، وهو أكبر من الانحراف المعياري الكلي، كما أنه يعد أقصى قيمة للانحراف المعياري، وبالتالي فإن هذا السؤال هو أقل الأسئلة تجانسا.

وقد حصل السؤال التاسع والذي يقيس (تمنحني وظيفتي في البنك استغلال كامل قدراتي ومهاراتي) على متوسط (3,23)، وانحراف معياري (0,781)، ومعامل اختلاف (0,2417)، وهذا يعني أن العاملين ببنك بي أن بي باريبا يتفقون بشكل أكثر انسجاما على هذه الفقرة.

ويقيس السؤال الحادي عشر (توفر التكنولوجيا الجديدة فرصا أكبر لتبادل المعلومات والخبرات مع زملائي)، وتم تحقيق متوسط قدره (3,11)، وانحراف معياري قدره (0,879)، وهذا يعني أن المستجوبين متفقون حول هذا السؤال.

أما السؤال الرابع عشر (يتم عقد دورات تدريبية داخلية وخارجية بشكل دوري بهدف التوعية بكل ما هو جديد)، فقد حصل على متوسط قدره (3,05)، وعلى انحراف معياري قدره (0,850)، وتظهر قيمة المتوسط بأنها أكبر من قيمة المتوسط الفرضي (3)، وبالتالي فإن المستجوبين يتفقون على أن بنكهم يعقد باستمرار دورات تدريبية في الداخل والخارج للموظفين من أجل تطوير قدراتهم.

**الجدول رقم (5-11): عرض النتائج المتعلقة برضا الزبائن الداخليين لبنك بي أن بي باريبا**

رضا الزبائن الداخليين			
0,4004	0,869	2,17	1 أتقاضى راتبا كافيا من البنك
0,2814	0,760	2,70	2 تتيح وظيفتي فرصة لاكتساب مهارات جديدة
0,2826	0,879	3,11	3 تتوفر لي كافة الوسائل الضرورية للقيام بوظيفتي
0,2896	0,808	2,79	4 يوفر لي البنك وسائل تكنولوجية متطورة لمساعدتي في القيام بمهامي الوظيفية
0,3576	1,073	3,00	5 تسمح التكنولوجيا الجديدة في البنك بتوسيع علاقاتي مع الزملاء والرؤساء والمرؤوسين
0,4122	1,073	2,61	6 تقدم لي وظيفتي فرص التقدم والتطور
0,369	0,738	2,00	7 يوفر بنكنا فرصا للعمل بروح الفريق الواحد
0,3318	0,750	2,26	8 تبذل إدارتنا كل الجهد لتطوير البنك
0,2417	0,781	3,23	9 تمنحني وظيفتي في البنك استغلال كامل قدراتي ومهاراتي

0,3372	0,823	2,44	10	تسمح وظيفتي بالمشاركة في مؤتمرات وملتقيات علمية
0,2826	0,879	3,11	11	توفر التكنولوجيا الجديدة فرصا أكبر لتبادل المعلومات والخبرات مع زملائي
0,3659	0,893	2,44	12	هناك تشجيع للابتكار في الخدمات
0,3857	1,053	2,73	13	يسعى البنك لتطوير معرفتنا بالتطورات التكنولوجية المصرفية الجديدة
0,2786	0,850	3,05	14	يتم عقد دورات تدريبية داخلية وخارجية بشكل دوري بهدف التوعية بكل ما هو جديد
0,3318	0,760	2,29	15	تسهم العديد من مهامنا اليومية في خلق القيمة المضافة التي يرغب فيها الزبائن
0,2536	0,842	3,32	16	يمنحنا التطوير التكنولوجي المرونة في أن نعمل في أي مكان
0,2891	0,850	2,94	17	تحقق التكنولوجيا وفرة في العوائد المعرفية
0,3288	0,878	2,67	18	تحقق التكنولوجيا وفرة في التدريب والتنافس
0,3317	0,856	2,58	19	ساهمت التكنولوجيا في إلغاء مراحل العمل الروتيني التقليدي
0,2822	0,796	2,82	20	ساهمت التكنولوجيا بزيادة الدقة في العمل
0,2984	0,779	2,61	21	هناك تعاون كبير في العمل بين الأقسام المختلفة في البنك
0,4161	0,903	2,17	22	أستمتع بالعمل في البنك أكثر من أوقات فراغي
0,2423	0,812	3,35	23	أحب عملي في البنك ولا أرغب بتغييره
0,4476	0,903	2,17	24	يمر الوقت بسرعة عند القيام بعملتي
0,3959	1,065	2,69		

المصدر: من إعداد الباحثة بالاعتماد على نتائج التحليل الإحصائي

### ثانيا: عرض النتائج المتعلقة برضا الزبائن الخارجيين:

يوضح الجدول رقم (5-12) بأن المتوسط العام لرضا الزبائن الخارجيين بلغ (2,93)، وانحراف معياري قدره (1,088)، ويتضح بأن المتوسط العام هو أقل من المتوسط الفرضي (3)، وهذا يعني بأن زبائن بنك بي أن بي باريبا غير راضين على بنكهم بشكل عام.

تناول السؤال الأول (يوفر البنك الخدمة لنا في الوقت المناسب)، وقد حصل على المتوسط (3,22)، وعلى الانحراف المعياري (0,941)، ويظهر بأن المتوسط يفوق المتوسط الفرضي، كما أن الإجابات تميل إلى الموافقة على هذا السؤال.

وقد حصل السؤال الثاني والذي يقيس (يقدم البنك الخدمة لنا بشكل يفوق توقعاتي) على متوسط قدره (3,14)، وعلى انحراف معياري قدره (0,809).

أما السؤال الثالث (يجيب موظفو البنك على استفساراتي فوراً)، فقد حقق متوسطاً قدره (3,17)، وانحرافاً معيارياً قدره (0,890)، أي أن زبائن بنك بي أن بي باريبا يوافقون على هذه الفقرة.

وبالنسبة للسؤالين التاسع والثاني عشر (تتميز المعلومات الخاصة بالبنك المتوفرة على الصفحة الالكترونية بالجودة)، (إن البنك ذو تصميم داخلي منظم ومتكامل)، حصلوا على نفس المتوسط (3,40)، وانحراف معياري (0,774)، (0,880) على التوالي، وهما أقل من الانحراف المعياري الكلي، وبالتالي فإن هناك استقرار في الإجابات على هذين السؤالين.

تناول السؤال الرابع عشر (تتعامل إدارة البنك بالمعلومات الخاصة بي بسرية)، وقد حقق متوسطاً قدره (3,54)، وانحرافاً معيارياً قدره (0,816)، وإن المتوسط هو أكبر من المتوسط الفرضي البالغ (3)، وبالتالي فإن المستجوبين يتفقون أن تعاملاتهم مع بنك بي أن بي باريبا تتسم بالأمان وبالخصوصية.

وهذا ما أكدته السؤال الأخير (يوفر البنك الأمن على المعلومات والسرية التامة)، حيث حصل على متوسط بلغ (3,20)، وهذا يشير إلى موافقة الزبائن عليه.



الجدول رقم (5-12): عرض النتائج المتعلقة برضا الزبائن الخارجيين لبنك بي أن بي باريبا

رضا الزبائن الخارجيين			
0,2922	0,941	3,22	1 يوفر البنك الخدمة لنا في الوقت المناسب
0,2576	0,809	3,14	2 يقدم البنك الخدمة لنا بشكل يفوق توقعاتي
0,2807	0,890	3,17	3 يجيب موظفو البنك على استفساراتي فوراً
0,2931	0,853	2,91	4 أشعر بالأمان في التعامل مع البنك
0,292	0,657	2,25	5 يقدم البنك لنا بعض العمليات المصرفية عبر قنوات الاتصال كالهاتف الثابت والخلوي
0,3044	0,825	2,71	6 يوفر الاتصال الهاتفي مع البنك الكثير من الوقت
0,2792	0,701	2,51	7 يستخدم البنك أحدث التقنيات
0,2501	0,843	3,37	8 للبنك صفحة إلكترونية على شبكة الانترنت
0,2276	0,774	3,40	9 تتميز المعلومات الخاصة بالبنك المتوفرة على الصفحة الإلكترونية بالجودة
0,3111	0,700	2,25	10 يتم تحديث المعلومات على الصفحة الإلكترونية بصفة مستمرة
0,2687	0,844	3,14	11 يتمتع موظفو البنك بمهارة في تقديم الخدمة
0,2588	0,880	3,40	12 إن البنك ذو تصميم داخلي منظم ومتكامل

0,2044	0,689	3,37	تتصف إجراءات سير المعاملات بوضوح وسهولة والابتعاد عن الروتين	13
0,2305	0,816	3,54	تتعامل إدارة البنك بالمعلومات الخاصة بي بسرية	14
0,2687	0,844	3,14	تمكن التكنولوجيا في البنك من تطوير استراتيجية تقوم على الخدمة الذاتية للزبائن	15
0,2365	0,816	3,45	إن الاتجاه نحو الأتمتة والشبكات الإلكترونية بدلا من الموارد البشرية قد ساهم في تطوير عمليات قبول الودائع ومنح الائتمان	16
0,2559	0,796	3,11	يوفر البنك مجموعة من الخدمات المصرفية على شبكة الإنترنت	17
0,3415	0,905	2,65	يتعامل البنك معنا من خلال التلفاز الرقمي التفاعلي (Inter Active Digital Television).	18
0,2458	0,772	3,14	نستخدم الصرافات الآلية بشكل واسع	19
0,2970	0,796	2,68	يوفر البنك مجموعة من البطاقات المصرفية لتسهيل التعامل	20
0,3137	0,618	1,97	تركز إدارة البنك على خدمتنا بالدرجة الأولى	21
0,3055	0,663	2,17	يقوم البنك بمنحنا تسهيلات ائتمانية لجذبنا كمودعين لديه	22
0,3162	0,838	2,65	يعتمد البنك لجذب الودائع على تقديم خدمات متنوعة تتميز بالسرعة والدقة وانخفاض التكاليف	23
0,3078	0,985	3,20	يوفر البنك الأمن على المعلومات والسرية التامة	24
0,3713	1,088	2,93		

المصدر: من إعداد الباحثة بالاعتماد على نتائج التحليل الإحصائي

المطلب الرابع: عرض النتائج المتعلقة باستجابات عينة الدراسة في بنك الخليج العربي (AGB):

الفرع الأول: المتغير المستقل (التطوير التكنولوجي وإدارة الابتكار):

أولاً: عرض النتائج المتعلقة بالتطوير التكنولوجي:

يشير الجدول رقم (5-13) بأن هناك انخفاضاً في المتوسط العام لبعث التطوير التكنولوجي، إذ بلغ (2,61)، وانحراف معياري قدره (1,125)، ويتضح بأن المتوسط العام هو أقل من المتوسط الفرضي (3)، مما يعني أن بعث التطوير التكنولوجي يعد بعداً غير واضحاً بالنسبة للأفراد العاملين في بنك الخليج العربي الذين أجابوا على أسئلة الدراسة.

تناول السؤال الأول (ينظر بنكنا إلى إدارة البحث والتطوير أنها من الوظائف الأكثر أهمية)، وقد حصل على متوسط قدره (2,16)، وانحراف معياري قدره (0,746)، وقد كان المتوسط أقل من المتوسط الفرضي البالغ (3)، وهذا يعني أن الإجابات تتفق أن بنك الخليج العربي لازال لا يعتبر إدارة البحث والتطوير من الوظائف المهمة والتي لها الأولوية في البنك.

وقد تناول السؤال الرابع (يعد تطوير التكنولوجيا من القرارات الاستراتيجية الهامة في البنك)، وقد حقق متوسطاً قدره (2,00)، وهو يميل إلى عدم الموافقة التامة. كما حقق انحرافاً معيارياً قدره (0,694)، وبمعامل اختلاف (0,347)، وبالتالي فإن الإجابات متفقة حول هذا السؤال.

وجاءت الأسئلة في الفقرات التاسعة والعاشر والثالثة عشر والتي تقيس (يقوم بنكنا بإصدار بطاقات الدفع، ونشر قنوات للتوزيع الإلكتروني)، (يقدم بنكنا خدمات عبر شبكة الانترنت)، (لقد استطاعت التكنولوجيا أن تلغي مراحل العمل الروتيني)، وقد حصلت على نفس قيمة المتوسط والانحراف المعياري ومعامل الاختلاف (2,93)، (0,827)، (0,2822) على التوالي. ومن الملاحظ أن المتوسط هو أقل من المتوسط الفرضي البالغ (3).

وقام السؤال الحادي والثلاثون بقياس (هناك تكوين مستمر للعاملين في بنكنا على تكنولوجيا المعلومات والاتصالات)، وتم تحقيق متوسط قدره (3,40)، وانحراف معياري قدره (0,770)، وإن المتوسط هو أكبر من المتوسط الفرضي، وبالتالي فإنه من وجهة نظر المستجوبين فإن بنك الخليج العربي يسعى إلى مواكبة التكنولوجيا بشكل مستمر ويحاول تكثيف الموارد البشرية مع تكنولوجيا المعلومات والاتصالات من أجل تحقيق أهداف البنك.

وحقق السؤال الخامس والثلاثون (إن الاتجاه نحو الأتمتة والشبكات الإلكترونية بدلاً من الموارد البشرية قد ساهم في تطوير عمليات قبول الودائع ومنح الائتمان) على متوسط قدره (2,96)، وانحراف معياري قدره

(0,927)، ومن الواضح أن قيمة المتوسط أقل من المتوسط الفرضي، وبالتالي فإن هناك اتفاق واستقرار في الإجابات على أن تعويض الموارد البشرية بالتكنولوجيا لم يساهم في تطوير العمليات المصرفية.

**الجدول رقم (5-13): عرض النتائج المتعلقة بإدارة الابتكار لبنك الخليج العربي**

معامل الاختلاف	الانحراف المعياري	المتوسط	
			<b>التطوير التكنولوجي</b>
0,3453	0,746	2,16	1 ينظر بنكنا إلى إدارة البحث والتطوير أنها من الوظائف الأكثر أهمية
0,4109	1,093	2,66	2 يخصص بنكنا ميزانية سنوية للاتفاق على أبحاث تطوير وتحديث المنتجات والخدمات والعمليات والآلات
0,2264	0,770	3,40	3 يتم الاستفادة من فروع البنوك العالمية في إجراء بحوث مشتركة
0,347	0,694	2,00	4 يعد تطوير التكنولوجيا من القرارات الاستراتيجية الهامة في البنك
0,3654	0,899	2,46	5 يقوم البنك على تطويع أحدث التقنيات التكنولوجية في مجال التطبيقات المصرفية للخروج بالتعاملات المصرفية من الإطار التقليدي الى مجال أوسع للابتكار تلائم الصورة العصرية
0,2706	0,739	2,73	6 هناك قرار من بنك الجزائر لعدد من الضوابط الرقابية اللازمة لحصول البنوك على ترخيص مزاولة العمليات المصرفية الإلكترونية وإصدار وسائل دفع لنقود إلكترونية
0,3663	0,817	2,23	7 يحرص بنكنا على بذل جهود عديدة لمسايرة التطورات التكنولوجية المتلاحقة من خلال تكثيف الاستفادة من أحدث تقنيات المعلومات والاتصالات والحاسب الآلية بغية ابتكار خدمات مصرفية مستحدثة
0,292	0,730	2,50	8 تم تطوير البنية التحتية لشبكة ربط فروع البنك
0,2822	0,827	2,93	9 يقوم بنكنا بإصدار بطاقات الدفع، ونشر قنوات للتوزيع الإلكتروني

0,2822	0,827	2,93	يقدم بنكنا خدمات عبر شبكة الانترنت	10
0,3423	0,808	2,36	يستخدم بنكنا خدمة البريد الإلكتروني على مستوى الفروع وإدارات المركز الرئيسي باعتبارها وسيلة آمنة لتبادل الرسائل	11
0,2943	0,833	2,83	يسعى بنكنا إلى تطوير القدرات التقنية للتكيف مع معطيات الثورة المعلوماتية والتكنولوجية	12
0,2822	0,827	2,93	لقد استطاعت التكنولوجيا أن تلغي مراحل العمل الروتيني	13
0,36	0,9	2,50	أدت التكنولوجيا في البنك إلى زيادة الأداء	14
0,3819	0,699	1,83	يتغير التخطيط التكنولوجي في بنكنا مع تغير البيئة والتطور والتقدم الفني	15
0,3390	0,712	2,10	يتم تحليل وفحص المتغيرات الخارجية المحيطة بالتكنولوجيا وخاصة القانونية والسياسية	16
0,2264	0,770	3,40	هناك مشاريع إعادة هيكلة للبنك لبناء منظومات جديدة للبحوث والتطوير	17
0,1968	0,681	3,46	ترفع معدلات الربح في البنك من نصيب تطوير التكنولوجيا في الميزانية	18
0,3369	0,785	2,33	يملك بنكنا القدرات التسويقية والفنية والتكنولوجية والمالية وغيرها لتطوير المنتج الجديد أو الخدمة الجديدة	19
0,3096	0,836	2,70	يحتاج البنك لتطوير قدراته لتتناسب مع المنتج الجديد أو الخدمة الجديدة	20
0,3980	1,007	2,53	يستخدم البنك استراتيجيات التسويق الحالية لغرض طرح المنتج أو الخدمة الجديدة في السوق	21
0,3453	0,746	2,16	يحتاج بنكنا إلى تطوير استراتيجيات تسويقية خاصة من أجل نجاح المنتج أو الخدمة الجديدة في السوق	22
0,2871	0,804	2,80	يتم تطوير استراتيجية تسويقية تتناسب مع المنتج الجديد أو الخدمة الجديدة ومواصفاته والقطاعات السوقية المستهدفة	23

0,3018	0,664	2,20	يتلاءم تطوير المنتج أو الخدمة الجديدة مع مهمة البنك وأهدافه وغاياته	24
0,3600	1,019	2,83	يستطيع تطوير المنتج أو الخدمة الجديدة تحقيق أهداف النمو والتوسع في البنك	25
0,3390	0,712	2,10	يتلاءم تطوير المنتج الجديد مع محفظة المنتجات الحالية التي يتعامل بها البنك	26
0,3883	0,932	2,40	يتطلب تطوير المنتج الجديد أو الخدمة الجديدة استقطاب تكنولوجيا حديثة	27
0,2217	0,776	3,50	دورة حياة المنتج الجديد: - قصيرة - متوسطة - طويلة نسبيا	28
0,2795	0,791	2,83		
0,3857	1,003	2,60		
0,3691	0,897	2,43	يسعى بنكنا إلى تطوير خدماته بناءا على التطورات التكنولوجية الحاصلة	29
0,2863	0,819	2,86	غالبا ما يستثمر بنكنا في التكنولوجيا المتوفرة لديه لتطوير خدمات مصرفية مستقبلية	30
0,2264	0,770	3,40	هناك تكوين مستمر للعاملين في بنكنا على تكنولوجيا المعلومات والاتصالات	31
0,3452	0,794	2,30	تمكن التكنولوجيا من تطوير استراتيجية تقوم على الخدمة الذاتية للزبائن وبالتالي نجاح البنك وتفوقه في السوق المصرفية	32
0,2768	0,803	2,90	يملك بنكنا مجموعة من قنوات التوزيع الإلكترونية	33
0,3601	0,850	2,36	يطور بنكنا قنواته الإلكترونية بشكل مستمر	34
0,3131	0,927	2,96	إن الاتجاه نحو الأتمتة والشبكات الإلكترونية بدلا من الموارد البشرية قد ساهم في تطوير عمليات قبول الودائع ومنح الائتمان	35
0,3661	0,681	1,86	يوفر بنكنا لزيائنه مجموعة من الخدمات المصرفية على شبكة الإنترنت	36

0,2666	0,808	3,03	يقدم بنكنا لزيائنه بعض العمليات المصرفية عبر قنوات الاتصال كالهاتف الثابت والخلوي	37
0,2264	0,770	3,40	يتعامل بنكنا مع زيائنه من خلال التلفاز الرقمي التفاعلي ( Inter Active Digital Television)	38
0,4560	0,985	2,16	يقدم بنكنا خدماته من خلال جهاز الصراف الآلي	39
0,3530	0,858	2,43	يملك بنكنا مجموعة من الصرافات الآلية	40
0,3805	0,784	2,06	هناك استخدام واسع للصرافات الآلية من قبل الزبائن	41
0,3558	0,854	2,40	يوفر بنكنا لزيائنه مجموعة من البطاقات المصرفية لتسهيل التعامل	42
0,4312	1,125	2,61		

المصدر: من إعداد الباحثة بالاعتماد على نتائج التحليل الإحصائي

### ثانيا: عرض النتائج المتعلقة بإدارة الابتكار:

يلاحظ من خلال الجدول رقم (5-14) أن قيمة المتوسط العام للأسئلة المتعلقة بإدارة الابتكار في بنك الخليج العربي بلغت (2,93)، وبلغ الانحراف المعياري قدره (0,821)، ويظهر بأن المتوسط العام هو أقل من المتوسط الفرضي البالغ (3)، مما يعني أن الأسئلة المتعلقة بإدارة الابتكار لم تكن واضحة بشكل مقبول بالنسبة للعاملين في هذا البنك، وذلك وفقا لوجهة نظرهم الشخصية، مما يدل على نقص الاهتمام بإدارة الابتكار.

حصل السؤال الأول (تتمثل أهداف إدارة الابتكار في بنكنا في) على متوسطات مختلفة، وكانت أكبر قيمة متوسط للإجابة (تقييم العمليات) حيث قد بلغ (3,53)، وعلى انحراف معياري قدره (0,681)، ويظهر بأن المتوسط هو أكبر من المتوسط الفرضي.

وتناول السؤال الثالث (أرى أنه يتجسد الهدف الرئيسي للابتكار في إضافة قيمة نوعية إلى المنتج أو الخدمة)، وقد حصل على متوسط قدره (3,63)، وعلى انحراف معياري قدره (0,614)، ويلاحظ بأن المتوسط هو أكبر من المتوسط الفرضي البالغ (3)، وهذا يعني أن المستجوبين موافقين على هذا السؤال، فمن وجهة

نظرهم فإن الابتكار يرتبط بالقيمة المضافة على المنتجات والخدمات، وبلغ معامل الاختلاف لهذا السؤال (0,1691)، وهذا يعني أنه من بين الأسئلة التي كانت إجاباتها الأكثر تجانسا.

أما السؤال الرابع فهو يقيس (يدرك بنكنا أهمية الترابط بين نجاحه وتوجهه الابتكاري في مجال توظيف التكنولوجيا واستثمارها)، وقد حقق متوسط قدره (3,86)، وانحرافا معياريا قدره (0,775)، ويلاحظ بأن المتوسط هو أكبر من المتوسط الفرضي، وذلك يعني أن من وجهة نظر الأفراد المستجوبين فإن بنك الخليج العربي يعي جيدا أن الاستثمار في التكنولوجيا سوف يحقق لها نجاحا في المجال الابتكاري.

بالنسبة للسؤال السادس (يهتم بنكنا بإدارة المعرفة، لتحويل المعلومات إلى معرفة حقيقية ونقلها)، فقد حصل على متوسط (3,76) وانحراف معياري قدره (0,678)، وهذا يدل على أن بنك الخليج العربي يهتم بإدارة المعرفة وخصوصا بتحويل المعرفة الضمنية إلى معرفة حقيقية من أجل تجسيدها على شكل ابتكارات.

أما السؤال الثاني عشر (عندما يكون عنصر الوقت هاما)، فقد حققت الإجابة (نطلب المساعدة والدعم) متوسطا قدره (3,33)، وانحراف معياري قدره (0,802)، وبمعامل اختلاف قدره (0,2408). أما الإجابة (نتصرف ونتخذ قرارات سريعة) فقد حصلت على متوسط قدره (1,96)، وانحراف معياري (0,668)، ومعامل اختلاف (0,3408).

أما السؤال الرابع عشر (يتم تحسين مستوى الابتكار في بنكنا إذا تم الربط بين أهداف البنك ورسالته)، فقد حقق متوسط بلغ (2,56)، وانحرافا معياريا قدره (0,935)، ومعامل اختلاف (0,3652)، وهذا يعني أن الفئة المستجوبة في بنك الخليج العربي لم توافق أن تحسين عملية الابتكار يكون من خلال الربط بين أهداف البنك ورسالته، وهذا ما أكدته هؤلاء أثناء المقابلة حيث قالوا أنه بالفعل هناك ربط بين الأهداف ورسالة البنك لكن لم يؤدي ذلك إلى التحسين في الابتكار. أما قيمتي كل من الانحراف المعياري ومعامل الاختلاف إشارة إلى أن هناك تشتتا وعدم تجانس في الإجابات على هذا السؤال.



الجدول رقم (5-14): عرض النتائج المتعلقة بإدارة الابتكار لبنك الخليج العربي

معامل الاختلاف	الانحراف المعياري	المتوسط	إدارة الابتكار
0,1921	0,681	3,53	1 تتمثل أهداف إدارة الابتكار في بنكنا في: - تقييم العمليات
0,3087	1,028	3,33	- تقييم المنتج.
0,2656	0,858	3,23	- لا توجد إدارة ابتكار.
0,2217	0,776	3,50	2 من وجهة نظري، يرتبط الابتكار الموجه نحو الزبائن بمدى القدرة على تجاوز توقعاتهم والابتعاد قدر الإمكان عن أفكارهم التقليدية
0,1691	0,614	3,63	3 أرى أنه يتجسد الهدف الرئيسي للابتكار في إضافة قيمة نوعية إلى المنتج أو الخدمة
0,2007	0,775	3,86	4 يدرك بنكنا أهمية الترابط بين نجاحه وتوجهه الابتكاري في مجال توظيف التكنولوجيا واستثمارها
0,2259	0,836	3,70	5 يعمل بنكنا على تغيير أنماط التنظيم القديمة بنظم جديدة ومبتكرة
0,1803	0,678	3,76	6 يهتم بنكنا بإدارة المعرفة، لتحويل المعلومات إلى معرفة حقيقية ونقلها
0,2536	0,827	3,26	7 يسعى المسؤولون في مختلف المستويات الإدارية إلى تحقيق الموازنة بين هدف الاستقرار واستمرار البنك في العمل وبين الحاجة المستمرة للتكيف والابتكار
0,1595	0,568	3,56	8 هدفنا الأساسي هو: - أن يكون لدينا سلطة أكبر

0,2616	0,819	3,13	- التوق في مجالنا الوظيفي	
0,2708	0,937	3,46	- أن يحوز عملنا على تقدير وعرافان الآخرين	
0,3927	1,033	2,63	- الشعور بالأمان في وظيفتنا	
0,2529	0,850	3,36	أفضل الأعمال: - ذات الطابع الفني والتي تتميز بالوضوح	9
0,2626	0,788	3,00	- المتنوعة	
0,2691	0,681	2,53	- التي تسمح لنا بالاستقلالية واتخاذ ما نراه مناسباً	
0,4511	1,006	2,23	- التي تتيح لنا فرصة التفاعل مع الآخرين	
0,3253	0,758	2,33	عندما نخطط لعمل ما فإن تركيزنا ينصب على: - المشكلات الحالية	10
0,4022	0,897	2,23	- الوصول إلى الأهداف	
0,3387	0,813	2,40	- تنمية وتطوير قدرات العاملين معكم	
0,3264	0,728	2,23	غالبا، عندما نواجه مشكلة ما فإن حلولنا تعتمد على: - المداخل والحلول التي سبق لنا اتباعها من قبل	11
0,2391	0,813	3,40	- التحليل الدقيق	
0,3427	0,730	2,13	- البحث عن حلول مبتكرة	
0,2264	0,770	3,40	- المشاعر والأحاسيس الشخصية	

0,3408	0,668	1,96	عندما يكون عنصر الوقت هاما: - نتصرف ونتخذ قرارات سريعة	12
0,2904	0,764	2,63	- ندير الامور حسب الخطط والأولويات	
0,2967	0,730	2,46	- نرفض أن نكون تحت الضغط	
0,2408	0,802	3,33	- نطلب المساعدة والدعم	
0,3408	0,668	1,96	حتى يمكن الاستثمار في الابتكار بشكل جيد يجب أن يعرف المدير: - الموارد المتاحة	13
0,3927	0,927	2,36	- مهارات وخبرات الموارد البشرية	
0,3584	0,932	2,60	- يعني الابتكار انفاق مقادير معينة من الموارد مقابل الحصول على منافع غير مؤكدة	
0,3019	0,773	2,56	- يجب أن يوازن مدير الابتكار بين المخاطر والعوائد الممكنة	
0,3652	0,935	2,56	يتم تحسين مستوى الابتكار في بنكنا إذا تم الربط بين أهداف البنك ورسالته	14
0,2264	0,770	3,40	يكافئ نظام التعويض بعدل وسخاء الأفراد المبتكرين	15
0,2802	0,821	2,93		

المصدر: من إعداد الباحثة بالاعتماد على نتائج التحليل الإحصائي

الفرع الثاني: المتغير التابع (رضا الزبائن الداخليين والخارجيين):

أولاً: عرض النتائج المتعلقة برضا الزبائن الداخليين:

يظهر الجدول رقم (5-15) بأن المتوسط العام لبعده رضا الزبائن الداخليين هو (2,69)، وأن الانحراف المعياري هو (0,997)، ويتضح بأن المتوسط العام أقل من المتوسط الفرضي البالغ (3)، وبالتالي فإن الإجابات تميل إلى عدم الموافقة على الأسئلة.

تناول السؤال الأول (أتقاضى راتباً كافياً من البنك)، حصل على متوسط قدره (2,66)، وانحراف معياري (0,884)، وبالتالي فإنه من وجهة نظر المستجوبين الشخصية فإن الراتب الممنوح لهم غير كاف ولا يشعروهم برضا.

تناول السؤال الرابع وهو يقيس (يوفر لي البنك وسائل تكنولوجية متطورة لمساعدتي في القيام بمهامي الوظيفية)، وقد حصل على متوسط قدره (2,46)، وانحراف معياري (0,899)، ويظهر بأن المتوسط هو أقل من المتوسط الفرضي (3)، وعليه فإنه من وجهة نظر المستجوبين الشخصية فإن المستجوبين لا يوافقون على هذا السؤال.

أما السؤال السابع فقد قام بقياس (يوفر بنكنا فرصاً للعمل بروح الفريق الواحد)، وقد حصل على متوسط قدره (1,96)، وانحراف معياري قدره (0,668)، ويلاحظ بأن المتوسط هو أقل بكثير من المتوسط الفرضي البالغ (3)، وهذا يعني عدم موافقة الأفراد المستجوبين على أن هناك عمل جماعي بروح واحدة في بنك الخليج العربي. بالإضافة إلى أنه يلاحظ بأن الانحراف المعياري هو أقل من الانحراف المعياري العام مما يدل على الاستقرار النسبي في الإجابات على هذا السؤال.

بالنسبة للسؤال الثاني عشر والذي يقيس (هناك تشجيع للابتكار في الخدمات) فقد حصل على المتوسط (2,26)، والانحراف المعياري (0,739)، ويتضح بأن المتوسط أقل من المتوسط الفرضي البالغ (3)، كما أنه أقل من المتوسط العام لبعده رضا الزبائن الداخليين، وهذا يعني أن عدم وجود اهتمام بالابتكار بشكل كاف وعدم تشجيع من طرف إدارة البنك من أجل تطوير الخدمات.

أما السؤال الخامس عشر والذي يقيس (تسهم العديد من مهامنا اليومية في خلق القيمة المضافة التي نريدها فيها الزبائن)، فقد حقق متوسطاً قدره (2,83)، وانحرافاً معيارياً قدره (0,833)، ويظهر بشكل

واضح بأن المتوسط هو أقل من المتوسط الفرضي (3)، وهذا يعني عدم موافقة الأفراد العاملين على هذا السؤال.

أما السؤال السادس عشر فقد كان (منحنا التطوير التكنولوجي المرونة في أن نعمل في أي مكان)، وقد حصل على متوسط قدره (3,36) وهو يفوق المتوسط الفرضي (3)، وقد حقق انحرافا معياريا قدره (0,888)، وهذا يعني موافقة الأفراد المستجوبين ، ويلاحظ بأن الانحراف المعياري هو أقل من الانحراف المعياري الكلي مما يشير إلى الاستقرار النسبي في الإجابات على هذا السؤال.

وقد حصل السؤال الثالث والعشرون (أحب عملي في البنك ولا أرغب بتغييره) على متوسط قدره (3,20) وهو أكبر من المتوسط الفرضي، أي أن الأفراد المستجوبين موافقين على ولائهم لبنك الخليج العربي ولا يرغبون بتغيير وظيفتهم.

**الجدول رقم (5-15): عرض النتائج المتعلقة برضا الزبائن الداخليين لبنك الخليج العربي**

رضا الزبائن الداخليين			
0,3323	0,884	2,66	1 أتقاضى راتبا كافيا من البنك
0,3029	0,827	2,73	2 تتيح وظيفتي فرصة لاكتساب مهارات جديدة
0,3686	1,080	2,93	3 تتوفر لي كافة الوسائل الضرورية للقيام بوظيفتي
0,3654	0,899	2,46	4 يوفر لي البنك وسائل تكنولوجية متطورة لمساعدتي في القيام بمهامي الوظيفية
0,3182	0,923	2,90	5 تسمح التكنولوجيا الجديدة في البنك بتوسيع علاقاتي مع الزملاء والرؤساء والمرؤوسين
0,4025	1,087	2,70	6 تقدم لي وظيفتي فرص التقدم والتطور
0,3408	0,668	1,96	7 يوفر بنكنا فرصا للعمل بروح الفريق الواحد
0,3264	0,728	2,23	8 تبذل إدارتنا كل الجهد لتطوير البنك

0,3714	1,014	2,73	تمنحني وظيفتي في البنك استغلال كامل قدراتي ومهاراتي	9
0,3530	0,858	2,43	-تسمح وظيفتي بالمشاركة في مؤتمرات وملتقيات علمية	10
0,2795	0,791	2,83	توفر التكنولوجيا الجديدة فرصا أكبر لتبادل المعلومات والخبرات مع زملائي	11
0,3269	0,739	2,26	هناك تشجيع للابتكار في الخدمات	12
0,3723	0,968	2.60	يسعى البنك لتطوير معرفتنا بالتطورات التكنولوجية المصرفية الجديدة	13
0,2666	0,808	3,03	يتم عقد دورات تدريبية داخلية وخارجية بشكل دوري بهدف التوعية بكل ما هو جديد	14
0,2943	0,833	2,83	تسهم العديد من مهامنا اليومية في خلق القيمة المضافة التي يرغب فيها الزبائن	15
0,2404	0,808	3,36	يمنحنا التطوير التكنولوجي المرونة في أن نعمل في أي مكان	16
0,2533	0,836	3,30	تحقق التكنولوجيا وفرة في العوائد المعرفية	17
0,2714	0,760	2,80	تحقق التكنولوجيا وفرة في التدريب والتنافس	18
0,3601	0,850	2,36	ساهمت التكنولوجيا في إلغاء مراحل العمل الروتيني التقليدي	19
0,2795	0,791	2,83	ساهمت التكنولوجيا بزيادة الدقة في العمل	20
0,3892	0,973	2,50	هناك تعاون كبير في العمل بين الأقسام المختلفة في البنك	21
0,3191	0,817	2,56	أستمتع بالعمل في البنك أكثر من أوقات فراغي	22
0,2768	0,886	3,20	أحب عملي في البنك ولا أرغب بتغييره	23
0,3191	0,817	2,56	يمر الوقت بسرعة عند القيام بعملتي	24
0,3709	0,997	2,69		

المصدر: من إعداد الباحثة بالاعتماد على نتائج التحليل الإحصائي

### ثانياً: عرض النتائج المتعلقة برضا الزبائن الخارجيين:

يلاحظ من خلال الجدول رقم (5-16) أن قيمة المتوسط العام لرضا الزبائن الخارجيين بلغت (3,008)، وبلغ الانحراف المعياري (0,999)، ويظهر بأن المتوسط العام أكبر من المتوسط الفرضي (3)، وهذا يعني من وجهة نظر المستجوبين أن الزبائن راضون بشكل مقبول على بنك الخليج العربي.

تناول السؤال الأول والذي يقيس (يوفر البنك الخدمة لنا في الوقت المناسب)، وقد حصل على متوسط قدره (3,22) وعلى انحراف معياري قدره (0,990)، وإن المتوسط هو أكبر من المتوسط الفرضي (3)، وذلك يدل على أن المستجوبين موافقين على هذه الفقرة.

وقد حصل كل من السؤال الثالث والثالث عشر (يجيب موظفو البنك على استفساراتي فوراً)، (تتصف إجراءات سير المعاملات بوضوح وسهولة والابتعاد عن الروتين) على نفس قيمة المتوسط وقدره (3,48) وهو أعلى من المتوسط العام، وبالتالي هناك موافقة من طرف زبائن البنك على هاتين الفقرتين.

وقد سجل السؤالين الثاني عشر والسادس عشر (إن البنك ذو تصميم داخلي منظم ومتكامل)، (إن الاتجاه نحو الأتمتة والشبكات الإلكترونية بدلاً من الموارد البشرية قد ساهم في تطوير عمليات قبول الودائع ومنح الائتمان) على نفس قيمة المتوسط كذلك وهو الأعلى قيمة بين جميع المتوسطات الخاصة برضا الزبائن الخارجيين لبنك الخليج العربي، مما يدل على الموافقة على هذين السؤالين.

الجدول رقم (5-16): عرض النتائج المتعلقة برضا الزبائن الخارجيين لبنك الخليج العربي

رضا الزبائن الخارجيين			
0,3074	0,990	3,22	يوفر البنك الخدمة لنا في الوقت المناسب
0,2445	0,763	3,12	يقدم البنك الخدمة لنا بشكل يفوق توقعاتي
0,1795	0,625	3,48	يجيب موظفو البنك على استفساراتي فوراً
0,2956	0,875	2,96	أشعر بالأمان في التعامل مع البنك
0,2951	0,723	2,45	يقدم البنك لنا بعض العمليات المصرفية عبر قنوات الاتصال كالهاتف الثابت والخلوي
0,2750	0,762	2,77	يوفر الاتصال الهاتفي مع البنك الكثير من الوقت
0,3112	0,831	2,67	يستخدم البنك أحدث التقنيات
0,2623	0,863	3,29	للبنك صفحة إلكترونية على شبكة الانترنت
0,2656	0,813	3,06	تتميز المعلومات الخاصة بالبنك المتوفرة على الصفحة الإلكترونية بالجودة
0,2983	0,719	2,41	يتم تحديث المعلومات على الصفحة الإلكترونية بصفة مستمرة
0,2738	0,901	3,29	يتمتع موظفو البنك بمهارة في تقديم الخدمة
0,2578	0,923	3,58	إن البنك ذو تصميم داخلي منظم ومتكامل
0,2330	0,811	3,48	تتصف إجراءات سير المعاملات بوضوح وسهولة والابتعاد عن الروتين



0,2553	0,789	3,09	تتعامل إدارة البنك بالمعلومات الخاصة بي بسرية	14
0,2951	0,921	3,12	تمكن التكنولوجيا في البنك من تطوير استراتيجية تقوم على الخدمة الذاتية للزبائن	15
0,2474	0,886	3,58	إن الاتجاه نحو الأتمتة والشبكات الإلكترونية بدلا من الموارد البشرية قد ساهم في تطوير عمليات قبول الودائع ومنح الائتمان	16
0,2376	0,782	3,29	يوفر البنك مجموعة من الخدمات المصرفية على شبكة الإنترنت	17
0,2686	0,830	3,09	يتعامل البنك معنا من خلال التلفاز الرقمي التفاعلي (Inter Active Digital Television)	18
0,2494	0,843	3,38	نستخدم الصرافات الآلية بشكل واسع	19
0,2824	0,836	2,96	يوفر البنك مجموعة من البطاقات المصرفية لتسهيل التعامل	20
0,3259	0,629	1,93	تركز إدارة البنك على خدمتنا بالدرجة الأولى	21
0,2986	0,654	2,19	يقوم البنك بمنحنا تسهيلات ائتمانية لجذبنا كمودعين لديه	22
0,3321	0,920	2,77	يعتمد البنك لجذب الودائع على تقديم خدمات متنوعة تتميز بالسرعة والدقة وانخفاض التكاليف	23
0,3240	0,982	3,03	يوفر البنك الأمن على المعلومات والسرية التامة	24
0,1307	0,999	3,008		

المصدر: من إعداد الباحثة بالاعتماد على نتائج التحليل الإحصائي

المطلب الخامس: عرض النتائج المتعلقة باستجابات عينة الدراسة في بنك البركة (ALBARAKA):

الفرع الأول: المتغير المستقل (التطوير التكنولوجي وإدارة الابتكار):

أولاً: عرض النتائج المتعلقة بالتطوير التكنولوجي:

يشير الجدول رقم (5-17) بأن هناك انخفاضاً في المتوسط العام لبعث التطوير التكنولوجي، إذ بلغ

(2,87)، وانحراف معياري قدره (2,601)، ويتضح بأن المتوسط العام للإجابات هو أقل من المتوسط الفرضي (3)، وهذا يعني أن المستجوبين في بنك البركة لم يوافقوا بشكل عام على بعد التطوير التكنولوجي.

يقيس السؤال الأول (ينظر بنكنا إلى إدارة البحث والتطوير أنها من الوظائف الأكثر أهمية)، وقد حقق متوسطاً قدره (2,69)، وانحرافاً معيارياً قدره (0,856)، ويلاحظ بأن المتوسط أقل من المتوسط الفرضي البالغ (3)، كما أن قيمة الانحراف المعياري لهذا السؤال تعد منخفضة وهي تقل عن قيمة الانحراف المعياري الكلي بكثير، وبالتالي فإن هذا السؤال قليل التشتمت، مما يشير إلى استقرار الإجابات عليه.

أما السؤال الثاني فهو يقيس (يخصص بنكنا ميزانية سنوية للإنفاق على أبحاث تطوير وتحديث المنتجات والخدمات والعمليات والآلات)، وقد حصل على متوسط قدره (2,77)، ويتضح بأن المتوسط هو أقل من المتوسط الفرضي (3)، وهذا يدل على أنه من وجهة نظر المستجوبين الشخصية فإنهم لا يوافقون على أن بنكهم يخصص ميزانية للإنفاق على البحث والتطوير.

وجاء السؤال الرابع ليقاس (يعد تطوير التكنولوجيا من القرارات الاستراتيجية الهامة في البنك)، وقد حقق متوسطاً قدره (3,11)، وانحرافاً معيارياً قدره (0,887)، ويظهر بأن المتوسط هو أكبر من المتوسط الفرضي (3)، وتميل الإجابة إلى درجة الموافقة. وهذا ما يتطابق مع إجابات الأفراد الموظفين في بنك البركة أثناء المقابلة حيث أكدوا أن بنكهم يسعى دائماً إلى تطوير التكنولوجيا بما يسهل على الزبائن التعامل مع البنك.

وقد حصل السؤال التاسع عشر (يملك بنكنا القدرات التسويقية والفنية والتكنولوجية والمالية وغيرها لتطوير المنتج الجديد أو الخدمة الجديدة) على متوسط قدره (3,41)، وانحراف معياري يبلغ (0,732)، ويلاحظ أن قيمة المتوسط أكبر من المتوسط الفرضي وهذا يعني أن الأفراد المستجوبين في بنك البركة يتفقون

على الإجابة على هذا السؤال. كما قد حصل هذا السؤال على أقل قيمة لمعامل الاختلاف تساوي (0,2146)، أي أن الإجابات على هذا السؤال كانت الأكثر تجانسا.

الجدول رقم (5-17): عرض النتائج المتعلقة بالتطوير التكنولوجي لبنك البركة

معامل الاختلاف	الانحراف المعياري	المتوسط	التطوير التكنولوجي
0,3182	0,856	2,69	1 ينظر بنكنا إلى إدارة البحث والتطوير أنها من الوظائف الأكثر أهمية
0,3963	1,098	2,77	2 يخصص بنكنا ميزانية سنوية للإنفاق على أبحاث تطوير وتحديث المنتجات والخدمات والعمليات والآلات
0,3255	0,840	2,58	3 يتم الاستفادة من فروع البنوك العالمية في إجراء بحوث مشتركة
0,2852	0,887	3,11	4 يعد تطوير التكنولوجيا من القرارات الاستراتيجية الهامة في البنك
0,4192	1,304	3,11	5 يقوم البنك على تطوير أحدث التقنيات التكنولوجية في مجال التطبيقات المصرفية للخروج بالتعاملات المصرفية من الإطار التقليدي الى مجال أوسع للابتكار تلائم الصورة العصرية
0,2992	0,814	2,72	6 هناك قرار من بنك الجزائر لعدد من الضوابط الرقابية اللازمة لحصول البنوك على ترخيص مزاولة العمليات المصرفية الإلكترونية وإصدار وسائل دفع لنقود إلكترونية
0,2682	0,692	2,58	7 يحرص بنكنا على بذل جهود عديدة لمسايرة التطورات التكنولوجية المتلاحقة من خلال تكثيف الاستفادة من أحدث تقنيات المعلومات والاتصالات والحواسب الآلية بغية ابتكار خدمات مصرفية مستحدثة
0,276	0,828	3,00	8 تم تطوير البنية التحتية لشبكة ربط فروع البنك
0,475	1,368	2,88	9 يقوم بنكنا بإصدار بطاقات الدفع، ونشر قنوات للتوزيع الإلكتروني

0,3305	0,843	2,55	يقدم بنكنا خدمات عبر شبكة الانترنت	10
0,4057	1,193	2,94	يستخدم بنكنا خدمة البريد الإلكتروني على مستوى الفروع وإدارات المركز الرئيسي باعتبارها وسيلة آمنة لتبادل الرسائل	11
0,2734	0,774	2,83	يسعى بنكنا إلى تطوير القدرات التقنية للتكيف مع معطيات الثورة المعلوماتية والتكنولوجية	12
0,2809	0,826	2,94	لقد استطاعت التكنولوجيا أن تلغي مراحل العمل الروتيني	13
0,3218	0,766	2,38	أدت التكنولوجيا في البنك إلى زيادة الأداء	14
0,4065	1,240	3,05	يتغير التخطيط التكنولوجي في بنكنا مع تغير البيئة والتطور والتقدم الفني	15
0,3054	0,840	2,75	يتم تحليل وفحص المتغيرات الخارجية المحيطة بالتكنولوجيا وخاصة القانونية والسياسية	16
0,3582	0,806	2,25	هناك مشاريع إعادة هيكلة للبنك لبناء منظومات جديدة للبحوث والتطوير	17
0,3236	0,861	2,66	ترفع معدلات الربح في البنك من نصيب تطوير التكنولوجيا في الميزانية	18
0,2146	0,732	3,41	يملك بنكنا القدرات التسويقية والفنية والتكنولوجية والمالية وغيرها لتطوير المنتج الجديد أو الخدمة الجديدة	19
0,3730	1,190	3,19	يحتاج البنك لتطوير قدراته لتناسب مع المنتج الجديد أو الخدمة الجديدة	20
0,2769	0,806	2,91	يستخدم البنك استراتيجيات التسويق الحالية لغرض طرح المنتج أو الخدمة الجديدة في السوق	21
0,4889	1,369	2,80	يحتاج بنكنا إلى تطوير استراتيجيات تسويقية خاصة من أجل نجاح المنتج أو الخدمة الجديدة في السوق	22

0,3560	0,908	2,55	يتم تطوير استراتيجية تسويقية تتناسب مع المنتج الجديد أو الخدمة الجديدة ومواصفاته والقطاعات السوقية المستهدفة	23
0,3832	1,169	3,05	يتلاءم تطوير المنتج أو الخدمة الجديدة مع مهمة البنك وأهدافه وغاياته	24
0,3183	1,076	3,38	يستطيع تطوير المنتج أو الخدمة الجديدة تحقيق أهداف النمو والتوسع في البنك	25
0,4216	1,227	2,91	يتلاءم تطوير المنتج الجديد مع محفظة المنتجات الحالية التي يتعامل بها البنك	26
0,3866	1,071	2,77	يتطلب تطوير المنتج الجديد أو الخدمة الجديدة استقطاب تكنولوجيا حديثة	27
0,3122	0,865	2,77	دورة حياة المنتج الجديد: - قصيرة - متوسطة - طويلة نسبيا	28
0,3431	0,971	2,83		
0,4441	1,319	2,97		
0,2573	0,821	3,19	يسعى بنكنا إلى تطوير خدماته بناء على التطورات التكنولوجية الحاصلة	29
0,3054	0,840	2,75	غالبا ما يستثمر بنكنا في التكنولوجيا المتوفرة لديه لتطوير خدمات مصرفية مستقبلية	30
0,2727	0,840	3,08	هناك تكوين مستمر للعاملين في بنكنا على تكنولوجيا المعلومات والاتصالات	31
0,2745	0,854	3,11	تمكن التكنولوجيا من تطوير استراتيجية تقوم على الخدمة الذاتية للزبائن وبالتالي نجاح البنك وتفوقه في السوق المصرفية	32
0,4515	1,341	2,97	يمتلك بنكنا مجموعة من قنوات التوزيع الإلكترونية	33
0,3316	1,078	3,25	يطور بنكنا قنواته الإلكترونية بشكل مستمر	34
0,2721	0,694	2,55	إن الاتجاه نحو الأتمتة والشبكات الإلكترونية بدلا من الموارد البشرية قد ساهم في تطوير عمليات قبول الودائع ومنح الائتمان	35

0,2436	0,609	2,50	يوفر بنكنا لزيائنه مجموعة من الخدمات المصرفية على شبكة الإنترنت	36
0,2992	0,814	2,72	يقدم بنكنا لزيائنه بعض العمليات المصرفية عبر قنوات الاتصال كالهاتف الثابت والخلوي	37
0,3607	0,909	2,52	يتعامل بنكنا مع زيائنه من خلال التلفاز الرقمي التفاعلي ( Inter Active Digital Television)	38
0,4814	1,401	2,91	يقدم بنكنا خدماته من خلال جهاز الصراف الآلي	39
0,3594	1,125	3,13	يملك بنكنا مجموعة من الصرافات الآلية	40
0,3750	1,144	3,05	هناك استخدام واسع للصرافات الآلية من قبل الزبائن	41
0,3697	1,209	3,27	يوفر بنكنا لزيائنه مجموعة من البطاقات المصرفية لتسهيل التعامل	42
0,9065	2,601	2,87		

المصدر: من إعداد الباحثة بالاعتماد على نتائج التحليل الإحصائي

### ثانيا: عرض النتائج المتعلقة بإدارة الابتكار:

يظهر الجدول رقم (5-18) بأن المتوسط العام لبعد إدارة الابتكار هو (3,05)، وأن الانحراف المعياري هو (1,981)، ويتضح بأن المتوسط العام أكبر من المتوسط الفرضي البالغ (3)، وبالتالي فإن الإجابات تميل إلى الموافقة على الأسئلة المتعلقة بإدارة الابتكار أي أن هذا البعد واضح بالنسبة للمستجوبين الذين ظهرت إجاباتهم مؤيدة لاهتمام إدارة البنك بإدارة الابتكار، وبالتالي فإن العاملين بينك البركة متفقون على سعي إدارة البنك إلى جعل إدارة الابتكار جزءا مهما من إدارة البنك وليس فقط الاكتفاء بالإدارة التقليدية الروتينية، وقد تم تناول هذا البعد من خلال خمسة عشر (15) سؤالاً يتفرع بعضها إلى أسئلة أخرى لتصل في مجملها إلى أربعة وثلاثين (34) سؤالاً :

تناول السؤال الأول (تتمثل أهداف إدارة الابتكار في بنكنا في: تقييم العمليات - تقييم المنتج- لا توجد إدارة ابتكار)، حيث كانت الموافقة على السؤال الفرعي الأول وهو أن تقييم العمليات هو هدف إدارة الابتكار في بنك البركة بمتوسط قدره (3,41)، أما السؤالين الفرعيين الآخرين فقد حصلنا على متوسطين على التوالي قدرهما (2,72) و(2,75)، وهما أقل من المتوسط الفرضي، وبالتالي فإنه من وجهة نظر

المستجوبين الشخصية فإنه يتم مراجعة ثقافة الابتكار في البنك لتتناسب مع الإستراتيجية الموضوعة للابتكار، إلا أنه ترى الباحثة بأنه على بنك البركة وغيره من البنوك عينة الدراسة مراجعة ثقافة البنك نفسها لأنه قد صرح بعض مديري تلك البنوك أثناء المقابلة أنه لا يوجد اهتمام بثقافة البنك.

تناول السؤال الثاني وهو يقيس (من وجهة نظري، يرتبط الابتكار الموجه نحو الزبائن بمدى القدرة على تجاوز توقعاتهم والابتعاد قدر الإمكان عن أفكارهم التقليدية.)، وقد حصل على متوسط قدره (3,50)، وانحراف معياري (0,654)، ويظهر بأن المتوسط هو أكبر من المتوسط الفرضي (3)، وعليه فإنه من وجهة نظر المستجوبين الشخصية فإن المستجوبين يوافقون على أن الابتكار يرتبط بكل ما هو غير تقليدي.

أما السؤال الرابع فقد قام بقياس (يدرك بنكنا أهمية الترابط بين نجاحه وتوجهه الابتكاري في مجال توظيف التكنولوجيا واستثمارها.) وقد حصل على متوسط قدره (3,91)، وانحراف معياري قدره (0,770)، ويلاحظ بأن المتوسط هو أكبر من المتوسط الفرضي البالغ (3)، وهذا يعني موافقة الأفراد المستجوبين على أن التغيير والتجديد والتميز أصبحوا ضروريين للمنافسة كما يدل على استيعابهم لدور التكنولوجيا في البنوك اليوم. بالإضافة إلى أنه يلاحظ بأن الانحراف المعياري هو أقل من الانحراف المعياري الكلي مما يدل على الاستقرار النسبي في الإجابات على هذا السؤال. كما قد حصل هذا السؤال على معامل اختلاف أقل بكثير مقارنة بمعاملات الاختلاف الخاصة بالأسئلة الأخرى المتعلقة بإدارة الابتكار حيث بلغ (0,1969)، وبالتالي فإن هذا السؤال يعد من بين الأسئلة الأكثر تجانسا.

بالنسبة للسؤال السادس والذي يقيس (يهتم بنكنا بإدارة المعرفة خصوصا الضمنية، لتحويل معلوماتكم إلى معرفة حقيقية ونقلها) فقد حصل على المتوسط (4,11)، والانحراف المعياري (0,854)، ويتضح بأن المتوسط أكبر بكثير من المتوسط الفرضي البالغ (3)، كما أنه أكبر من المتوسط العام لبعده إدارة الابتكار، وهذا يعني أن لإدارة المعرفة دورا مهما في بنك البركة وأنها أساس الابتكار في هذا البنك.

أما السؤال السابع والذي يقيس (يسعى المسؤولون في مختلف المستويات الإدارية إلى تحقيق الموازنة بين هدف الاستقرار واستمرار البنك في العمل وبين الحاجة المستمرة للتكيف والابتكار) فقد حقق متوسطا قدره (2,83)، وانحرافا معياريا قدره (0,774)، ويظهر بشكل واضح بأن المتوسط هو أقل من المتوسط

الفرضي (3)، أي أنه من وجهة نظر المستجوبين فإنه لحد الآن لم يستطع بنك البركة الموافقة بين استقراره واستمراره وبين الابتكار بمعنى أنه لازال يعتمد في نجاحه على الأنشطة التقليدية للبنك.

أما السؤال التاسع فقد كان حول ما هي الأعمال التي تستهوي العاملين في البنك فقد كانت أكبر نسبة إجابة للأعمال ذات الطابع الفني والتي تتميز بالوضوح وذلك بمتوسط قدره (3,19) وهو يفوق المتوسط الفرضي (3)، أما أقل نسبة فكانت للأعمال التي تتيح فرصة التعامل مع الآخرين وذلك بمتوسط بلغ (1,94) وهو يقل بكثير عن المتوسط الفرضي (3)، أي أن الأفراد المستجوبين يتفوقون على ممارسة الأعمال الواضحة المتعلقة بتخصصهم ومجالهم ويتعدون عن الأعمال الجماعية التي تمنح لهم فرص الابتكار.

وقد حصل السؤال الخامس عشر (يكافئ نظام التعويض بعدل وسخاء الأفراد المبتكرين) على متوسط قدره (2,69) وهو أقل من المتوسط الفرضي، أي أن الأفراد المستجوبين غير موافقين على أن هناك مكافأة على مبادرات الأفراد الابتكارية في بنك البركة.

#### الجدول رقم (5-18): يوضح عرض النتائج المتعلقة بإدارة الابتكار لبنك البركة

معامل الاختلاف	الانحراف المعياري	المتوسط	إدارة الابتكار	
0,2146	0,732	3,41	تتمثل أهداف إدارة الابتكار في بنكنا في: - تقييم العمليات	1
0,3470	0,944	2,72	- تقييم المنتج.	
0,2930	0,806	2,75	- لا توجد إدارة ابتكار.	
0,1868	0,654	3,50	من وجهة نظري، يرتبط الابتكار الموجه نحو الزبائن بمدى القدرة على تجاوز توقعاتهم والابتعاد قدر الإمكان عن أفكارهم التقليدية	2



0,2032	0,687	3,38	أرى أنه يتجسد الهدف الرئيسي للابتكار في إضافة قيمة نوعية إلى المنتج أو الخدمة	3
0,1969	0,770	3,91	يدرك بنكنا أهمية الترابط بين نجاحه وتوجهه الابتكاري في مجال توظيف التكنولوجيا واستثمارها	4
0,1853	0,736	3,97	يعمل بنكنا على تغيير أنماط التنظيم القديمة بنظم جديدة ومبتكرة	5
0,2077	0,854	4,11	يهتم بنكنا بإدارة المعرفة، لتحويل المعلومات إلى معرفة حقيقية ونقلها	6
0,2628	0,774	2,83	يسعى المسؤولون في مختلف المستويات الإدارية إلى تحقيق الموازنة بين هدف الاستقرار واستمرار البنك في العمل وبين الحاجة المستمرة للتكيف والابتكار	7
0,1971	0,761	3,86	هدفنا الأساسي هو: - أن يكون لدينا سلطة أكبر	8
0,4137	1,204	2,91	- التفوق في مجالنا الوظيفي	
0,207	0,828	4,00	- أن يحوز عملنا على تقدير وعرافان الآخرين	
0,4725	1,205	2,55	- الشعور بالأمان في وظيفتنا	
0,3247	1,036	3,19	أفضل الأعمال: - ذات الطابع الفني والتي تتميز بالوضوح	9
0,4860	1,322	2,72	- المتنوعة	
0,2734	0,774	2,83	- التي تسمح لنا بالاستقلالية واتخاذ ما نراه مناسباً	
0,4257	0,826	1,94	- التي تتيح لنا فرصة التفاعل مع الآخرين	

0,414	1,242	3,00	عندما نخطط لعمل ما فإن تركيزنا ينصب على: - المشكلات الحالية	10
0,4427	1,253	2,83	- الوصول إلى الأهداف	
0,4604	1,326	2,88	- تنمية وتطوير قدرات العاملين معكم	
0,4739	1,327	2,80	غالبًا، عندما نواجه مشكلة ما فإن حلولنا تعتمد على: - المداخل والحلول التي سبق لنا اتباعها من قبل	11
0,406	1,219	3,00	- التحليل الدقيق	
0,3976	1,169	2,94	- البحث عن حلول مبتكرة	
0,3376	0,844	2,50	- المشاعر والأحاسيس الشخصية	
0,2862	0,810	2,83	عندما يكون عنصر الوقت هامًا: - نتصرف ونتخذ قرارات سريعة	12
0,2809	0,826	2,94	- ندير الامور حسب الخطط والأولويات	
0,2841	0,844	2,97	- نرفض أن نكون تحت الضغط	
0,276	0,828	3,00	- نطلب المساعدة والدعم	
0,2769	0,806	2,91	حتى يمكن الاستثمار في الابتكار بشكل جيد يجب أن يعرف المدير: - الموارد المتاحة	13
0,4295	1,250	2,91	- مهارات وخبرات الموارد البشرية	
0,2616	0,806	3,08	- يعني الابتكار انفاق مقادير معينة من الموارد مقابل الحصول على منافع غير مؤكدة	

0,2472	0,796	3,22	- يجب أن يوازن مدير الابتكار بين المخاطر والعوائد الممكنة	
0,4218	1,253	2,97	يتم تحسين مستوى الابتكار في بنكنا إذا تم الربط بين أهداف البنك ورسالته	14
0,3052	0,821	2,69	يكافئ نظام التعويض بعدل وسخاء الأفراد المبتكرين	15
0,6495	1,981	3,05		

المصدر: من إعداد الباحثة بالاعتماد على نتائج التحليل الإحصائي

### الفرع الثاني: المتغير التابع (رضا الزبائن الداخليين والخارجيين):

#### أولاً: عرض النتائج المتعلقة برضا الزبائن الداخليين:

يلاحظ من خلال الجدول (5-19) أن هناك انخفاضاً في المتوسط العام لبعده رضا الزبائن الداخليين، حيث بلغ (2,76)، وبانحراف معياري قدره (1,704)، ويتضح بأن المتوسط العام هو أقل من المتوسط الفرضي (3)، مما يعني بأن بعد رضا الزبائن الداخليين كان بعداً واضحاً للمستجوبين، وقد تم تناول هذا البعد من خلال أربعة وعشرين (24) سؤالاً:

فيما يخص السؤال الأول والذي يقوم بقياس (ألقاضى راتباً كافياً من البنك)، وقد حقق متوسطاً قدره (2,80)، وانحرافاً معيارياً قدره (1,008)، وإن المتوسط هو أقل من المتوسط الفرضي (3).

أما السؤال الثاني والذي يقيس (تتيح وظيفتي فرصة لاكتساب مهارات جديدة)، حصل على متوسط قدره (3)، وعلى انحراف معياري قدره (1,309)، ويلاحظ بأن المتوسط هو مساوي للمتوسط الفرضي البالغ (3)، وبالتالي فإنه من وجهة نظر المستجوبين الشخصية فإنهم لا يعارضون هذا السؤال كما لا يوافقون عليه بشكل كافٍ.

وفي نفس السياق جاء السؤال السادس ليقاس (تقدم لي وظيفتي فرص التقدم والتطور) حيث حصل على متوسط قدره (2,97)، وبانحراف معياري قدره (0,878)، وهو أكبر من المتوسط العام لرضا الزبائن الداخليين لكنه أقل من المتوسط الفرضي 3.

ويلاحظ بأن السؤالين السابع والثامن قد حصلا على قيمة متوسط (3,11)، (3,08) وهما يفوقان المتوسطين العام والفرضي لرضا الزبائن الداخليين.

كما حصل السؤالان الثاني عشر والثالث عشر على نفس قيمة المتوسط (2,69) وهو أقل من المتوسط العام لبعدها الزبائن الداخليين، كما أنه أقل من المتوسط الفرضي (3)، أي أن الموظفين المستجوبين لا يوافقون بشكل عام أن هناك تشجيع للابتكار في الخدمات كما أنهم لا يوافقون كذلك على أن بنكهم يسعى لتطوير معارفهم بالتطورات التكنولوجية المصرفية الجديدة. كما حصل السؤالان على نفس قيمة الانحراف المعياري ومعامل الاختلاف (0,821) و(0,3052) على التوالي وقيمتها منخفضة مقارنة مع الانحراف المعياري الكلي ومعامل الاختلاف الكلي وبالتالي فإن هناك تجانسا واستقرار في الإجابات على هذين السؤالين.

**الجدول رقم (5-19): عرض النتائج المتعلقة برضا الزبائن الداخليين لبنك البركة**

رضا الزبائن الداخليين			
0,36	1,008	2.80	1 أتقاضى راتبا كافيا من البنك
0,4363	1,309	3.00	2 تتيح وظيفتي فرصة لاكتساب مهارات جديدة
0,3842	1,099	2.86	3 تتوفر لي كافة الوسائل الضرورية للقيام بوظيفتي
0,3632	1,028	2.83	4 يوفر لي البنك وسائل تكنولوجية متطورة لمساعدتي في القيام بمهامي الوظيفية
0,3484	0,878	2.52	5 تسمح التكنولوجيا الجديدة في البنك بتوسيع علاقاتي مع الزملاء والرؤساء والمرؤوسين
0,2956	0,878	2.97	6 تقدم لي وظيفتي فرص التقدم والتطور
0,3974	1,236	3.11	7 يوفر بنكنا فرصا للعمل بروح الفريق الواحد
0,4058	1,250	3.08	8 تبذل إدارتنا كل الجهد لتطوير البنك
0,4407	1,221	2.77	9 تمنحني وظيفتي في البنك استغلال كامل قدراتي ومهاراتي

0,3583	0,774	2.16	تسمح وظيفتي بالمشاركة في مؤتمرات وملتقيات علمية	10
0,3236	0,861	2.66	توفر التكنولوجيا الجديدة فرصا أكبر لتبادل المعلومات والخبرات مع زملائي	11
0,3052	0,821	2.69	هناك تشجيع للابتكار في الخدمات	12
0,3052	0,821	2.69	يسعى البنك لتطوير معرفتنا بالتطورات التكنولوجية المصرفية الجديدة	13
0,2688	0,648	2.41	يتم عقد دورات تدريبية داخلية وخارجية بشكل دوري بهدف التوعية بكل ما هو جديد	14
0,2616	0,654	2.50	تسهم العديد من مهامنا اليومية في خلق القيمة المضافة التي يرغب فيها الزبائن	15
0,3255	0,840	2.58	يمنحنا التطوير التكنولوجي المرونة في أن نعمل في أي مكان	16
0,3305	0,843	2.55	تحقق التكنولوجيا وفترة في العوائد المعرفية	17
0,3671	1,017	2.77	تحقق التكنولوجيا وفترة في التدريب والتنافس	18
0,3316	1,078	3.25	ساهمت التكنولوجيا في إلغاء مراحل العمل الروتيني التقليدي	19
0,2944	0,736	2.50	ساهمت التكنولوجيا بزيادة الدقة في العمل	20
0,3127	0,954	3.05	هناك تعاون كبير في العمل بين الأقسام المختلفة في البنك	21
0,2549	0,798	3.13	أستمتع بالعمل في البنك أكثر من أوقات فراغي	22
0,3163	0,772	2.44	أحب عملي في البنك ولا أرغب بتغييره	23
0,2549	0,798	3.13	يمر الوقت بسرعة عند القيام بعملية	24
0,6175	1,704	2,76		

المصدر: من إعداد الباحثة بالاعتماد على نتائج التحليل الإحصائي

### ثانيا: عرض النتائج المتعلقة برضا الزبائن الخارجيين:

يوضح الجدول رقم (5-20) بأنه يوجد انخفاض في المتوسط العام لبعد رضا الزبائن الخارجيين حيث بلغ (2,96)، وانحراف معياري قدره (0,989)، ويتضح بأن المتوسط العام هو أقل من المتوسط الفرضي (3)، وهذا يعني بأن بعد رضا الزبائن الخارجيين كان بعدا غير واضحاً بدرجة كبيرة للزبائن حسب وجهة نظرهم الشخصية، وتم تناول هذا البعد من خلال أربعة وعشرين (24) سؤالاً:

تناول السؤال الأول (يوفر البنك الخدمة لنا في الوقت المناسب)، وقد حصل على المتوسط (3,23)، وعلى الانحراف المعياري (0,897)، ويظهر بأنه بالرغم من أن المتوسط العام يفسر عدم الموافقة العامة على رضا الزبائن الخارجيين إلا أن الزبائن المستجوبين يوافقون أن البنك يقدم لهم الخدمة في الوقت المناسب.

وقد حصل السؤال الثاني والذي يقيس (يقدم البنك الخدمة لنا بشكل يفوق توقعاتي) على متوسط قدره (3,13)، وعلى انحراف معياري قدره (0,775)، وهذا يشير إلى أن زبائن بنك البركة موافقون على أن البنك الذي يتعاملون معه يقدم لهم أكثر مما يتوقعون منه وهذا ما يزيد رابط ولاء الزبائن للبنك.

أما السؤال الخامس (يقدم البنك لنا بعض العمليات المصرفية عبر قنوات الاتصال كالهاتف الثابت والخلوي)، فقد حقق متوسطاً قدره (2,30)، وانحرافاً معيارياً قدره (0,794)، ويلاحظ بأن المتوسط هو أقل من المتوسط الفرضي، أي أن الزبائن يوضحون أن البنك لازال لا يستعمل الهاتف إلا للردود على الاستفسارات والاستشارات اليومية فقط وليس من أجل التعاملات المصرفية وهذا يتطابق مع ما قاله بعض زبائن البنك أثناء المقابلة.

وبالنسبة للسؤال السادس (يوفر الاتصال الهاتفي مع البنك الكثير من الوقت) قد أكد نتيجة السؤال السابق، حيث بلغ المتوسط (2,16)، والانحراف المعياري (0,746)، وهذا يعني أن المستجوبين غير متفقين حول هذا السؤال.

تناول السؤال الخامس عشر (تمكن التكنولوجيا في البنك من تطوير استراتيجية تقوم على الخدمة الذاتية للزبائن)، وقد حقق متوسطاً قدره (3,60)، وانحرافاً معيارياً قدره (0,813)، وإن المتوسط هو أكبر من المتوسط الفرضي البالغ (3)، وبالتالي فإن المستجوبين يتفقون أن بنكهم يسعى للحصول دائماً على تكنولوجيا تسهل تواصلهم معه للحصول على الخدمات المصرفية المتنوعة بشكل ذاتي أكثر سرعة وبأقل جهد ممكن.

ويقيس السؤال الثاني والعشرون (يقوم البنك بمنحنا تسهيلات ائتمانية لجذبنا كمودعين لديه) وحصل على متوسط قدره (1,76) وهو أقل بكثير من المتوسط العام والمتوسط الفرضي، وهذا ما يوضح عدم موافقة

زبائن بنك البركة على هذا السؤال، كما قد بلغ معامل الاختلاف (0,3852) وهو أكبر من معامل الاختلاف الكلي لبعده رضا الزبائن الداخليين، أي أن الإجابات على هذا السؤال لم تكن متجانسة.

**الجدول رقم (5-20): عرض النتائج المتعلقة برضا الزبائن الخارجيين لبنك البركة**

رضا الزبائن الخارجيين			
0,2777	0,897	3,23	يوفر البنك الخدمة لنا في الوقت المناسب
0,2476	0,775	3,13	يقدم البنك الخدمة لنا بشكل يفوق توقعاتي
0,2851	0,884	3,10	يجيب موظفو البنك على استفساراتي فوراً
0,2768	0,922	3,33	أشعر بالأمان في التعامل مع البنك
0,3452	0,794	2,30	يقدم البنك لنا بعض العمليات المصرفية عبر قنوات الاتصال كالهاتف الثابت والخلوي
0,3453	0,746	2,16	يوفر الاتصال الهاتفي مع البنك الكثير من الوقت
0,2903	0,871	3,00	يستخدم البنك أحدث التقنيات
0,1840	0,668	3,63	للبنك صفحة إلكترونية على شبكة الانترنت
0,2404	0,808	3,36	تتميز المعلومات الخاصة بالبنك المتوفرة على الصفحة الإلكترونية بالجودة
0,3453	0,746	2,16	يتم تحديث المعلومات على الصفحة الإلكترونية بصفة مستمرة
0,2258	0,813	3,60	يتمتع موظفو البنك بمهارة في تقديم الخدمة
0,2654	0,876	3,30	إن البنك ذو تصميم داخلي منظم ومتكامل
0,2616	0,819	3,13	تتصف إجراءات سير المعاملات بوضوح وسهولة والابتعاد عن الروتين

0,2341	0,850	3,63	تتعامل إدارة البنك بالمعلومات الخاصة بي بسرية	14
0,2258	0,813	3,60	- تمكن التكنولوجيا في البنك من تطوير استراتيجية تقوم على الخدمة الذاتية للزبائن	15
0,2533	0,836	3,30	إن الاتجاه نحو الأتمتة والشبكات الإلكترونية بدلا من الموارد البشرية قد ساهم في تطوير عمليات قبول الودائع ومنح الائتمان	16
0,3108	0,858	2,76	يوفر البنك مجموعة من الخدمات المصرفية على شبكة الإنترنت	17
0,3018	0,664	2,20	يتعامل البنك معنا من خلال التلفاز الرقمي التفاعلي (Inter Active Digital Television).	18
0,2258	0,813	3,60	نستخدم الصرافات الآلية بشكل واسع	19
0,2768	0,609	2,20	يوفر البنك مجموعة من البطاقات المصرفية لتسهيل التعامل	20
0,3469	0,784	2,26	تركز إدارة البنك على خدمتنا بالدرجة الأولى	21
0,3852	0,678	1,76	يقوم البنك بمنحنا تسهيلات ائتمانية لجذبنا كمودعين لديه	22
0,2626	0,788	3,00	يعتمد البنك لجذب الودائع على تقديم خدمات متنوعة تتميز بالسرعة والدقة وانخفاض التكاليف	23
0,2253	0,773	3,43	يوفر البنك الأمن على المعلومات والسرية التامة	24
0,3341	0,989	2,96		

المصدر: من إعداد الباحثة بالاعتماد على نتائج التحليل الإحصائي



المطلب السادس: عرض النتائج المتعلقة باستجابات عينة الدراسة في بنك السلام (ALSALAM):

الفرع الأول: المتغير المستقل (التطوير التكنولوجي وإدارة الابتكار):

أولاً: عرض النتائج المتعلقة بالتطوير التكنولوجي:

يشير الجدول رقم (5-21) بأن قيمة المتوسط العام لبعث التطوير التكنولوجي بلغت (2,55)، وانحراف معياري قدره (0,868)، ويتضح بأن المتوسط العام للإجابات هو أقل من المتوسط الفرضي (3)، وهذا يعني أن هناك عدم موافقة على بعد التطوير التكنولوجي في بنك السلام من طرف الأفراد العاملين فيه.

يقيس السؤال الأول (ينظر بنكنا إلى إدارة البحث والتطوير أنها من الوظائف الأكثر أهمية)، وقد حقق متوسطاً قدره (2,34)، وانحرافاً معيارياً قدره (1,003)، ويلاحظ بأن المتوسط أقل من المتوسط الفرضي البالغ (3)، كما أن قيمة الانحراف المعياري لهذا السؤال تعد كبيرة وهي تفوق قيمة الانحراف المعياري الكلي، وبالتالي فإن لهذا السؤال تشتتاً كبيراً مما يشير إلى عدم استقرار الإجابات عليه.

أما السؤال الثاني فهو يقيس (يخصص بنكنا ميزانية سنوية للإنفاق على أبحاث تطوير وتحديث المنتجات والخدمات والعمليات والآلات)، وقد حصل على متوسط قدره (2,56)، ويتضح بأن المتوسط هو أقل من المتوسط الفرضي (3)، وهذا يدل على أنه من وجهة نظر المديرين الشخصية فإنهم لا يوافقون على أن بنكهم يهتم بالجانب التمويلي للبحث والتطوير وتحديث المنتجات والخدمات.

جاء السؤال الرابع ليقاس (بعد تطوير التكنولوجيا من القرارات الاستراتيجية الهامة في البنك)، وقد حقق متوسطاً قدره (2,03)، وانحرافاً معيارياً قدره (0,822)، ويظهر بأن المتوسط هو أقل من المتوسط الفرضي (3)، وتميل الإجابة إلى درجة غير الموافقة.

وفي السؤال الرابع والعشرين (يتلاءم تطوير المنتج أو الخدمة الجديدة مع مهمة البنك وأهدافه وغاياته) كانت قيمة المتوسط (1,93)، وهي أقل بكثير من المتوسط الفرضي (3)، وبالتالي فإن الفئة المستجوبة لم توافق على هذه الفقرة.

وقد حصل السؤال الثلاثون (غالباً ما يستثمر بنكنا في التكنولوجيا المتوفرة لديه لتطوير خدمات مصرفية مستقبلية) على متوسط قدره (2,68)، وهو ما يشير إلى أن الأفراد المستجوبين في بنك السلام لا يرون أن بنكهم يستثمر في التكنولوجيا المتاحة من أجل تطوير الخدمات المصرفية مستقبلاً.

أما السؤال التاسع والثلاثون (يقدم بنكنا خدماته من خلال جهاز الصراف الآلي)، فقد حقق متوسطاً قدره (2,46)، وهو أقل من المتوسط الفرضي، أي أن الموظفين المستجوبين لا يوافقون على هذا السؤال، وهذا ما تم لمسه على الواقع الميداني عند إجراء المقابلة وتوزيع الاستبيان، حيث كان هناك حضور كثيف للزبائن عند شبابيك البنك من أجل إجراء تعاملاتهم المصرفية.

كما يلاحظ بأن أغلب قيم الانحرافات المعيارية تفوق قيمة الانحراف المعياري الكلي، وهذا يدل على أن لجميع الأسئلة المتعلقة بالتطوير التكنولوجي في بنك السلام تشتتاً كبيراً أي أن هناك عدم استقرار في الإجابات على هذه الأسئلة.

#### الجدول رقم (5-21): عرض النتائج المتعلقة بالتطوير التكنولوجي لبنك السلام

معامل الاختلاف	الانحراف المعياري	المتوسط	التطوير التكنولوجي
0,4286	1,003	2,34	ينظر بنكنا إلى إدارة البحث والتطوير أنها من الوظائف الأكثر أهمية
0,4199	1,075	2,56	يخصص بنكنا ميزانية سنوية للإنفاق على أبحاث تطوير وتحديث المنتجات والخدمات والعمليات والآلات
0,2966	0,712	2,40	يتم الاستفادة من فروع البنوك العالمية في إجراء بحوث مشتركة
0,4049	0,822	2,03	يعد تطوير التكنولوجيا من القرارات الاستراتيجية الهامة في البنك
0,2848	0,792	2,78	يقوم البنك على تطوير أحدث التقنيات التكنولوجية في مجال التطبيقات المصرفية للخروج بالتعاملات المصرفية من الإطار التقليدي إلى مجال أوسع للابتكار تلائم الصورة العصرية

0,2848	0,792	2,78	6	هناك قرار من بنك الجزائر لعدد من الضوابط الرقابية اللازمة لحصول البنوك على ترخيص مزاولة العمليات المصرفية الإلكترونية وإصدار وسائل دفع لنقود إلكترونية
0,2613	0,669	2,56	7	يحرص بنكنا على بذل جهود عديدة لمسايرة التطورات التكنولوجية المتلاحقة من خلال تكثيف الاستفادة من أحدث تقنيات المعلومات والاتصالات والحواسب الآلية بغية ابتكار خدمات مصرفية مستحدثة
0,2954	0,644	2,18	8	تم تطوير البنية التحتية لشبكة ربط فروع البنك
0,2983	0,707	2,37	9	يقوم بنكنا بإصدار بطاقات الدفع، ونشر قنوات للتوزيع الإلكتروني
0,3761	0,820	2,18	10	يقدم بنكنا خدمات عبر شبكة الانترنت
0,3253	0,833	2,56	11	يستخدم بنكنا خدمة البريد الإلكتروني على مستوى الفروع وإدارات المركز الرئيسي باعتبارها وسيلة آمنة لتبادل الرسائل
0,2996	0,812	2,71	12	يسعى بنكنا إلى تطوير القدرات التقنية للتكيف مع معطيات الثورة المعلوماتية والتكنولوجية
0,2907	0,907	3,12	13	لقد استطاعت التكنولوجيا أن تلغي مراحل العمل الروتيني
0,3718	0,859	2,31	14	أدت التكنولوجيا في البنك إلى زيادة الأداء
0,3664	0,971	2,65	15	يتغير التخطيط التكنولوجي في بنكنا مع تغير البيئة والتطور والتقدم الفني
0,3409	0,924	2,71	16	يتم تحليل وفحص المتغيرات الخارجية المحيطة بالتكنولوجيا وخاصة القانونية والسياسية
0,2452	0,780	3,18	17	هناك مشاريع إعادة هيكلة للبنك لبناء منظومات جديدة للبحوث والتطوير
0,2917	0,919	3,15	18	ترفع معدلات الربح في البنك من نصيب تطوير التكنولوجيا في الميزانية

0,2770	0,762	2,75	يملك بنكنا القدرات التسويقية والفنية والتكنولوجية والمالية وغيرها لتطوير المنتج الجديد أو الخدمة الجديدة	19
0,4316	0,997	2,31	يحتاج البنك لتطوير قدراته لتناسب مع المنتج الجديد أو الخدمة الجديدة	20
0,3761	0,820	2,18	يستخدم البنك استراتيجيات التسويق الحالية لغرض طرح المنتج أو الخدمة الجديدة في السوق	21
0,3770	0,739	1,96	يحتاج بنكنا إلى تطوير استراتيجيات تسويقية خاصة من أجل نجاح المنتج أو الخدمة الجديدة في السوق	22
0,3641	0,874	2,40	يتم تطوير استراتيجية تسويقية تتناسب مع المنتج الجديد أو الخدمة الجديدة ومواصفاته والقطاعات السوقية المستهدفة	23
0,3932	0,759	1,93	يتلاءم تطوير المنتج أو الخدمة الجديدة مع مهمة البنك وأهدافه وغاياته	24
0,4168	1,013	2,43	يستطيع تطوير المنتج أو الخدمة الجديدة تحقيق أهداف النمو والتوسع في البنك	25
0,3577	0,780	2,18	يتلاءم تطوير المنتج الجديد مع محفظة المنتجات الحالية التي يتعامل بها البنك	26
0,3179	0,744	2,34	يتطلب تطوير المنتج الجديد أو الخدمة الجديدة استقطاب تكنولوجيا حديثة	27
0,2703	0,895	3,31	دورة حياة المنتج الجديد: - قصيرة - متوسطة - طويلة نسبيا	28
0,3854	0,902	2,34		
0,3334	0,707	2,12		
0,3936	0,870	2,21	يسعى بنكنا إلى تطوير خدماته بناء على التطورات التكنولوجية الحاصلة	29
0,275	0,737	2,68	غالبا ما يستثمر بنكنا في التكنولوجيا المتوفرة لديه لتطوير خدمات مصرفية مستقبلية	30

0,2763	0,793	2,87	31	هناك تكوين مستمر للعاملين في بنكنا على تكنولوجيا المعلومات والاتصالات
0,275	0,737	2,68	32	تمكن التكنولوجيا من تطوير استراتيجية تقوم على الخدمة الذاتية للزبائن وبالتالي نجاح البنك وتفوقه في السوق المصرفية
0,3212	0,803	2,50	33	يمتلك بنكنا مجموعة من قنوات التوزيع الإلكترونية
0,2841	0,807	2,84	34	يطور بنكنا قنواته الإلكترونية بشكل مستمر
0,3719	0,915	2,46	35	إن الاتجاه نحو الأتمتة والشبكات الإلكترونية بدلا من الموارد البشرية قد ساهم في تطوير عمليات قبول الودائع ومنح الائتمان
0,3456	0,840	2,43	36	يوفر بنكنا لزيائنه مجموعة من الخدمات المصرفية على شبكة الإنترنت
0,2814	0,895	3,18	37	يقدم بنكنا لزيائنه بعض العمليات المصرفية عبر قنوات الاتصال كالهاتف الثابت والخلوي
0,2578	0,820	3,18	38	يتعامل بنكنا مع زيائنه من خلال التلفاز الرقمي التفاعلي ( Inter Active Digital Television )
0,3260	0,802	2,46	39	يقدم بنكنا خدماته من خلال جهاز الصراف الآلي
0,2841	0,807	2,84	40	يملك بنكنا مجموعة من الصرافات الآلية
0,3832	0,981	2,56	41	هناك استخدام واسع للصرافات الآلية من قبل الزبائن
0,2841	0,807	2,84	42	يوفر بنكنا لزيائنه مجموعة من البطاقات المصرفية لتسهيل التعامل
0,3403	0,868	2,55		

المصدر: من إعداد الباحثة بالاعتماد على نتائج التحليل الإحصائي

## ثانيا: عرض النتائج المتعلقة بإدارة الابتكار:

يوضح الجدول رقم (5-22) بأن هناك انخفاضا في المتوسط العام لبعد إدارة الابتكار، حيث بلغ (2,91)، وانحراف معياري قدره (0,663)، ويتضح بأن المتوسط العام هو أقل من المتوسط الفرضي (3)، وهذا يعني أن بعد إدارة الابتكار كان بعدا غير واضحا للمستجوبين.

حصل السؤال الأول (تتمثل أهداف إدارة الابتكار في بنكنا في) على متوسطات مختلفة وكان أعلى متوسط لتقييم العمليات بقيمة (3,75)، أي أن الأفراد العاملين في بنك السلام يرون أن أهداف إدارة الابتكار في بنكهم تتمثل في تقييم العمليات، وبمعامل اختلاف قدره (0,1914) وهذا ما يشير إلى تجانس الإجابات على هذا السؤال. كما حصل تقييم المنتج على أقل متوسط (2,84) أي أن المستجوبين لا يوافقون أن تقييم المنتج من أهداف إدارة الابتكار في بنكهم.

وحقق السؤال الثاني والذي يقيس (من وجهة نظري، يرتبط الابتكار الموجه نحو الزبائن بمدى القدرة على تجاوز توقعاتهم والابتعاد قدر الإمكان عن أفكارهم التقليدية) على متوسط قدره (3,31)، وعلى انحراف معياري قدره (0,780)، ويلاحظ بأن المتوسط هو أكبر من المتوسط الفرضي (3)، وهذا يعني أن موافقة عينة الدراسة في بنك السلام على هذا السؤال.

أما السؤال الخامس والذي يقيس (يعمل بنكنا على تغيير أنماط التنظيم القديمة بنظم جديدة ومبتكرة)، فقد كان متوسطه (4,15)، وهو يميل إلى الموافقة التامة. أما الانحراف المعياري فقد كان (0,677)، وهو أكبر من الانحراف المعياري الكلي وهذا يعني أن هناك تشتتا وعدم استقرار في الإجابات على هذا السؤال.

وقد سجل السؤال السابع (يسعى المسؤولون في مختلف المستويات الإدارية إلى تحقيق الموازنة بين هدف الاستقرار واستمرار البنك في العمل وبين الحاجة المستمرة للتكيف والابتكار) متوسطا قدره (2,93)، أي أن الأفراد المستجوبين لا يوافقون على هذه الفقرة. كما حصل على انحراف معياري يساوي (0,800)، ومعامل اختلاف (0,2730) وهما أكبر من الانحراف المعياري الكلي ومعامل الاختلاف الكلي، أي أن الإجابات على هذا السؤال لم تتميز بالتجانس والاستقرار نظرا للتشتت الكبير.

وبالنسبة للسؤال الثامن (هدفنا الأساسي هو) فقد حققت الإجابة (أن يكون لدينا سلطة أكبر) على أكبر قيمة متوسط (4,12)، وانحراف معياري (0,659) وهو أقل من الانحراف المعياري الكلي، ومعامل

اختلاف (0,1599) وهو أقل من معامل الاختلاف الكلي، أي أن هناك انسجام كبير واستقرار في الإجابات على هذا السؤال. وحصلت الإجابة (التفوق في مجالنا الوظيفي) على أقل قيمة متوسط (2,65)، أي أن المستجوبين لا يوافقون من وجهة نظرهم الشخصية على هذه الإجابة.

أما بالنسبة للسؤال الخامس عشر والذي يقيس (يكافئ نظام التعويض بعدل وسخاء الأفراد المبتكرين)، فقد كان المتوسط (3,28)، أي أن الأفراد العاملين في بنك السلام يوافقون على هذا السؤال، ولكن قيمتي كل من الانحراف المعياري ومعامل الاختلاف (0,924)، (0,2817) على التوالي توضحان أن المستجوبين لا يتفقون في الإجابة على هذا السؤال بمعنى أن هناك تشتتاً وعدم انسجام في الإجابات.

### الجدول رقم (5-22): عرض النتائج المتعلقة بإدارة الابتكار لبنك السلام

معامل الاختلاف	الانحراف المعياري	المتوسط	إدارة الابتكار	
0,1914	0,718	3,75	تتمثل أهداف إدارة الابتكار في بنكننا في: - تقييم العمليات	1
0,2841	0,807	2,84	- تقييم المنتج.	
0,2712	0,822	3,03	- لا توجد إدارة ابتكار.	
0,2356	0,780	3,31	من وجهة نظري، يرتبط الابتكار الموجه نحو الزبائن بمدى القدرة على تجاوز توقعاتهم والابتعاد قدر الإمكان عن أفكارهم التقليدية	2
0,1744	0,621	3,53	أرى أنه يتجسد الهدف الرئيسي للابتكار في إضافة قيمة نوعية إلى المنتج أو الخدمة	3
0,1584	0,564	3,56	يدرك بنكننا أهمية الترابط بين نجاحه وتوجهه الابتكاري في مجال توظيف التكنولوجيا واستثمارها	4

0,1631	0,677	4,15	يعمل بنكنا على تغيير أنماط التنظيم القديمة بنظم جديدة ومبتكرة	5
0,168	0,672	4,00	يهتم بنكنا بإدارة المعرفة، لتحويل المعلومات إلى معرفة حقيقية ونقلها	6
0,2730	0,800	2,93	يسعى المسؤولون في مختلف المستويات الإدارية إلى تحقيق الموازنة بين هدف الاستقرار واستمرار البنك في العمل وبين الحاجة المستمرة للتكيف والابتكار	7
0,1599	0,659	4,12	هدفنا الأساسي هو: - أن يكون لدينا سلطة أكبر	8
0,2641	0,700	2,65	- التفوق في مجالنا الوظيفي	
0,2714	0,950	3,50	- أن يحوز عملنا على تقدير وعرافان الآخرين	
0,2712	0,822	3,03	- الشعور بالأمان في وظيفتنا	
0,2992	0,832	2,78	أفضل الأعمال: - ذات الطابع الفني والتي تتميز بالوضوح	9
0,3487	0,837	2,40	- المتنوعة	
0,2697	0,750	2,78	- التي تسمح لنا بالاستقلالية واتخاذ ما نراه مناسباً	
0,3487	0,837	2,40	- التي تتيح لنا فرصة التفاعل مع الآخرين	
0,2841	0,807	2,84	عندما نخطط لعمل ما فإن تركيزنا ينصب على: - المشكلات الحالية	10
0,3906	0,879	2,25	- الوصول إلى الأهداف	
0,2991	0,700	2,34	- تنمية وتطوير قدرات العاملين معكم	



0,3750	0,949	2,53	11	غالبا، عندما نواجه مشكلة ما فإن حلولنا تعتمد على: - المداخل والحلول التي سبق لنا اتباعها من قبل
0,2051	0,718	3,50		- التحليل الدقيق
0,3740	0,793	2,12		- البحث عن حلول مبتكرة
0,2094	0,712	3,40		- المشاعر والأحاسيس الشخصية
0,4278	0,907	2,12	12	عندما يكون عنصر الوقت هاما: - نتصرف ونتخذ قرارات سريعة
0,2613	0,669	2,56		- ندير الامور حسب الخطط والأولويات
0,2954	0,644	2,18		- نرفض أن نكون تحت الضغط
0,2356	0,787	3,34		- نطلب المساعدة والدعم
0,4278	0,907	2,12	13	حتى يمكن الاستثمار في الابتكار بشكل جيد يجب أن يعرف المدير: - الموارد المتاحة
0,292	0,803	2,75		- مهارات وخبرات الموارد البشرية
0,4278	0,907	2,12		- يعني الابتكار انفاق مقادير معينة من الموارد مقابل الحصول على منافع غير مؤكدة
0,3320	0,797	2,40		- يجب أن يوازن مدير الابتكار بين المخاطر والعوائد الممكنة
0,3696	0,865	2,34	14	يتم تحسين مستوى الابتكار في بنكنا إذا تم الربط بين أهداف البنك ورسالته

0,2817	0,924	3,28	يكافئ نظام التعويض بعدل وسخاء الأفراد المبتكرين	15
0,2278	0,663	2,91		

المصدر: من إعداد الباحثة بالاعتماد على نتائج التحليل الإحصائي

### الفرع الثاني: المتغير التابع (رضا الزبائن الداخليين والخارجيين):

#### أولاً: عرض النتائج المتعلقة برضا الزبائن الداخليين:

يلاحظ من خلال الجدول (5-23) انخفاض في المتوسط العام لرضا الزبائن الداخليين، حيث بلغ (2,66)، وانحراف معياري قدره (1,094)، ويتضح بأن المتوسط العام هو أقل من المتوسط الفرضي (3)، مما يعني بأن بعد رضا الزبائن الداخليين كان بعداً غير واضحاً للمستجوبين الذين أجابوا على أسئلة الدراسة.

فيما يخص السؤال الأول والذي يقوم بقياس (أتقاضى راتباً كافياً من البنك)، وقد حقق متوسطاً قدره (2,28)، وانحرافاً معيارياً قدره (0,888)، وإن المتوسط هو أقل من المتوسط الفرضي (3).

أما السؤال الرابع والذي يقيس (يوفر لي البنك وسائل تكنولوجية متطورة لمساعدتي في القيام بمهامي الوظيفية)، حصل على متوسط قدره (2,43)، وعلى انحراف معياري قدره (0,877)، ويلاحظ بأن المتوسط هو أقل من المتوسط الفرضي البالغ (3)، وبالتالي فإنه من وجهة نظر المستجوبين الشخصية فإن بنكهم لا يوفر لهم التكنولوجيا اللازمة للقيام بمهامهم.

وقد حصل السؤال الثاني عشر والذي يقيس (هناك تشجيع للابتكار في الخدمات) على متوسط قدره (2,62)، وهو أقل من المتوسط الفرضي، وهذا يعني أن الأفراد الذي أجابوا على هذا السؤال لا يوافقون عليه أي يرون أن ليس هناك تشجيع للابتكار في الخدمات.

ويقيس السؤال الرابع عشر ( يتم عقد دورات تدريبية داخلية وخارجية بشكل دوري بهدف التوعية بكل ما هو جديد)، وتم تحقيق متوسط قدره (3,00)، وانحراف معياري قدره (0,842)، وهذا يعني أن المستجوبين لا يعارضون هذه الفقرة.

أما السؤال السابع عشر (تحقق التكنولوجيا وفرة في العوائد المعرفية)، فقد حصل على متوسط قدره (3,09)، وعلى انحراف معياري قدره (0,892)، وتظهر قيمة المتوسط بأنها أكبر من قيمة المتوسط الفرضي (3)، وبالتالي فإن المستجوبين يتفقون على أن بنكهم يستثمر في التكنولوجيا من أجل تطوير المعرفة.

كما قد حصل السؤال الثالث والعشرون (أحب عملي في البنك ولا أرغب بتغييره) على متوسط أعلى من المتوسط الفرضي بلغ (3,31)، أي أن الأفراد المستجوبين يوافقون على هذه الفقرة، بالرغم أنهم لا يوافقون على أن هناك رضا داخلي إلا أنهم لا يرغبون في تغيير وظائفهم ولهم ولاء لبنكهم. ويوضح الجدول (5-30) بأن أغلب قيم الانحرافات المعيارية للأسئلة المتعلقة برضا الزبائن الداخليين كانت أقل من قيمة الانحراف المعياري الكلي، وبالتالي فإن لها تجانس كبير مما يدل على استقرار الإجابات.

الجدول رقم (5-23): عرض النتائج المتعلقة برضا الزبائن الداخليين لبنك السلام

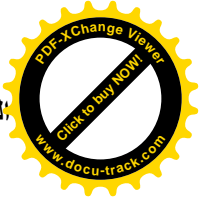
رضا الزبائن الداخليين			
0,3894	0,888	2,28	أتقاضى راتبا كافيا من البنك
			1
0,3123	0,759	2,43	تتيح وظيفتي فرصة لاكتساب مهارات جديدة
			2
0,4079	0,979	2,40	تتوفر لي كافة الوسائل الضرورية للقيام بوظيفتي
			3
0,3609	0,877	2,43	يوفر لي البنك وسائل تكنولوجية متطورة لمساعدتي في القيام بمهامي الوظيفية
			4
0,2893	0,975	3,37	تسمح التكنولوجيا الجديدة في البنك بتوسيع علاقاتي مع الزملاء والرؤساء والمرؤوسين
			5
0,3548	0,997	2,81	تقدم لي وظيفتي فرص التقدم والتطور
			6
0,2995	0,692	2,31	يوفر بنكنا فرصا للعمل بروح الفريق الواحد
			7
0,3385	0,772	2,28	تبذل إدارتنا كل الجهد لتطوير البنك
			8
0,3721	0,975	2,62	تمنحني وظيفتي في البنك استغلال كامل قدراتي ومهاراتي
			9
0,2841	0,807	2,84	تسمح وظيفتي بالمشاركة في مؤتمرات وملتقيات علمية
			10

0,2822	0,906	3,21	توفر التكنولوجيا الجديدة فرصا أكبر لتبادل المعلومات والخبرات مع زملائي	11
0,3591	0,941	2,62	هناك تشجيع للابتكار في الخدمات	12
0,3574	0,983	2,75	يسعى البنك لتطوير معرفتنا بالتطورات التكنولوجية المصرفية الجديدة	13
0,2806	0,842	3,00	يتم عقد دورات تدريبية داخلية وخارجية بشكل دوري بهدف التوعية بكل ما هو جديد	14
0,2954	0,644	2,18	تسهم العديد من مهامنا اليومية في خلق القيمة المضافة التي يرغب فيها الزبائن	15
0,2470	0,803	3,25	يمنحنا التطوير التكنولوجي المرونة في أن نعمل في أي مكان	16
0,2886	0,892	3,09	تحقق التكنولوجيا ووفرة في العوائد المعرفية	17
0,3719	0,915	2,46	تحقق التكنولوجيا ووفرة في التدريب والتنافس	18
0,2841	0,807	2,84	ساهمت التكنولوجيا في إلغاء مراحل العمل الروتيني التقليدي	19
0,3663	0,971	2,65	ساهمت التكنولوجيا بزيادة الدقة في العمل	20
0,3061	0,842	2,75	هناك تعاون كبير في العمل بين الأقسام المختلفة في البنك	21
0,4077	0,840	2,06	أستمتع بالعمل في البنك أكثر من أوقات فراغي	22
0,2356	0,780	3,31	أحب عملي في البنك ولا أرغب بتغييره	23
0,4077	0,840	2,06	يمر الوقت بسرعة عند القيام بعملتي	24
0,4112	1,094	2,66		

المصدر: من إعداد الباحثة بالاعتماد على نتائج التحليل الإحصائي

### ثانيا: عرض النتائج المتعلقة برضا الزبائن الخارجيين:

يوضح الجدول رقم (5-24) بأن قيمة المتوسط العام لرضا الزبائن الخارجيين بلغت (3,004)، وقدر الانحراف المعياري ب(1,007)، ويتضح بأن المتوسط العام هو أكبر من المتوسط الفرضي (3)، وهذا يعني بأن بعد رضا الزبائن الخارجيين كان بعدا واضحا بدرجة مقبولة حسب وجهة نظرهم الشخصية، وبالتالي هناك موافقة على أن هناك رضا بشكل عام.



تناول السؤال الأول (يوفر البنك الخدمة لنا في الوقت المناسب )، وقد حصل على المتوسط (3,50)، وعلى الانحراف المعياري (0,860)، ويظهر بأن المتوسط يفوق المتوسط الفرضي، وهي تفوق المتوسط العام لرضا الزبائن الخارجيين.

وقد حصل السؤال الثاني والذي يقيس (يقدم البنك الخدمة لنا بشكل يفوق توقعاتي) على متوسط قدره (2,86)، وعلى انحراف معياري قدره (0,730)، وهذا مؤشر على أن أفراد العينة متفوقون على أن بنك السلام لا يقدم لهم ما يفوق توقعاتهم.

أما السؤال السابع (يستخدم البنك أحدث التقنيات)، فقد حقق متوسطا قدره (3,03)، وانحرافا معياريا قدره (0,927)، ويلاحظ بأن المتوسط هو أكبر من المتوسط الفرضي.

وبالنسبة للسؤال العاشر (يتم تحديث المعلومات على الصفحة الإلكترونية بصفة مستمرة)، بلغ المتوسط (2,13)، والانحراف المعياري (0,681)، وهذا يعني أن الزبائن المستجوبين لا يوافقون على هذا السؤال.

تناول السؤال السادس عشر (إن الاتجاه نحو الأتمتة والشبكات الإلكترونية بدلا من الموارد البشرية قد ساهم في تطوير عمليات قبول الودائع ومنح الائتمان)، وقد حقق متوسطا قدره (3,76)، وانحرافا معياريا قدره (0,726)، وإن المتوسط هو أكبر من المتوسط الفرضي البالغ (3)، وبالتالي فإن المستجوبين يتفقون أن بنكهم يسعى إلى جعل التطوير التكنولوجي يخدم تطور العمليات المصرفية.

كما يلاحظ أن جميع قيم الانحرافات المعيارية لفقرات رضا الزبائن الخارجيين أقل من الانحراف المعياري الكلي، وبالتالي هناك استقرار واتفاق في الإجابات عليها.

الجدول رقم (5-24): عرض النتائج المتعلقة برضا الزبائن الخارجيين لبنك السلام

رضا الزبائن الخارجيين			
0,2457	0,860	3,50	يوفر البنك الخدمة لنا في الوقت المناسب
0,2552	0,730	2,86	يقدم البنك الخدمة لنا بشكل يفوق توقعاتي
0,2406	0,794	3,30	يجيب موظفو البنك على استفساراتي فوراً
0,2933	0,889	3,03	أشعر بالأمان في التعامل مع البنك
0,2849	0,758	2,66	يقدم البنك لنا بعض العمليات المصرفية عبر قنوات الاتصال كالهاتف الثابت والخلوي
0,3466	0,922	2,66	يوفر الاتصال الهاتفي مع البنك الكثير من الوقت
0,3059	0,927	3,03	يستخدم البنك أحدث التقنيات
0,1872	0,674	3,60	للبنك صفحة إلكترونية على شبكة الانترنت
0,2562	0,784	3,06	تتميز المعلومات الخاصة بالبنك المتوفرة على الصفحة الإلكترونية بالجودة
0,3197	0,681	2,13	يتم تحديث المعلومات على الصفحة الإلكترونية بصفة مستمرة
0,2765	0,874	3,16	يتمتع موظفو البنك بمهارة في تقديم الخدمة
0,2662	0,868	3,26	إن البنك ذو تصميم داخلي منظم ومتكامل

0,2511	0,854	3,40	تتصف إجراءات سير المعاملات بوضوح وسهولة والابتعاد عن الروتين	13
0,2768	0,886	3,20	تتعامل إدارة البنك بالمعلومات الخاصة بي بسرية	14
0,3256	0,964	2,96	- تمكن التكنولوجيا في البنك من تطوير استراتيجية تقوم على الخدمة الذاتية للزبائن	15
0,1936	0,728	3,76	إن الاتجاه نحو الأتمتة والشبكات الإلكترونية بدلا من الموارد البشرية قد ساهم في تطوير عمليات قبول الودائع ومنح الائتمان	16
0,2656	0,858	3,23	يوفر البنك مجموعة من الخدمات المصرفية على شبكة الإنترنت	17
0,2729	0,808	2,96	يتعامل البنك معنا من خلال التلفاز الرقمي التفاعلي (Inter Active Digital Television).	18
0,2765	0,874	3,16	نستخدم الصرافات الآلية بشكل واسع	19
0,3021	0,846	2,80	يوفر البنك مجموعة من البطاقات المصرفية لتسهيل التعامل	20
0,4213	0,868	2,06	تركز إدارة البنك على خدمتنا بالدرجة الأولى	21
0,3147	0,661	2,10	يقوم البنك بمنحنا تسهيلات ائتمانية لجذبنا كمودعين لديه	22
0,2714	0,760	2,80	يعتمد البنك لجذب الودائع على تقديم خدمات متنوعة تتميز بالسرعة والدقة وانخفاض التكاليف	23
0,2501	0,858	3,43	يوفر البنك الأمن على المعلومات والسرية التامة	24
0,3353	1,007	3,004		

المصدر: من إعداد الباحثة بالاعتماد على نتائج التحليل الإحصائي

## المبحث الثاني: اختبار فرضية الدراسة

### الفرضية الرئيسية:

للتطوير التكنولوجي وإدارة الابتكار دور مؤثر في تحديد الأهداف الاستراتيجية للبنوك، وتتفرع منها الفرضيات الفرعية التالية:

- للتطوير التكنولوجي وإدارة الابتكار دور مؤثر في تحديد الربحية (العائد على الاستثمار).

- للتطوير التكنولوجي وإدارة الابتكار دور مؤثر في تحديد الحصة السوقية للبنوك.

- للتطوير التكنولوجي وإدارة الابتكار دور مؤثر في قياس رضا الزبائن.

تسعى هذه الفرضية إلى تحليل دور التطوير التكنولوجي وإدارة الابتكار في التأثير من عدمه على الأهداف الاستراتيجية للبنوك عينة الدراسة، وبالتالي يجب مقابلة التطوير التكنولوجي وإدارة الابتكار مع الأهداف الاستراتيجية للبنوك التي حددتها الدراسة في الربحية (العائد على الأصول)، الحصة السوقية ورضا الزبائن.

### المطلب الأول: تحليل الأهداف الاستراتيجية للبنوك:

#### الفرع الأول: تحليل الربحية:

لقد تم حساب نسب الربحية وبالتحديد نسب العائد على الاستثمار (العائد على الأصول) في البنوك عينة الدراسة وذلك للسنوات من 2011 إلى 2016، وذلك بقسمة الربح الصافي لكل بنك على مجموع الأصول والنتائج موضحة في الجدول التالي:



الجدول رقم (5- 25): نسب الربحية (العائد على الاستثمار) خلال الفترة (من 2011 إلى 2016):

البنك	السنة	2011	2012	2013	2014	2015	2016	المتوسط	الانحراف المعياري
بنك المؤسسة العربية المصرفية (ABC)		0,22	2,8	2,64	2,71	1,96	2,074	2,06	0,9697
بنك سوسيتي جنرال (SOCIETE GENERALE)		2,606	2,515	1,8	2,11	1,77	1,88	2,11	0,3673
بنك بي أن بي باريبا (BNP Paribas)		2,86	2,2	1,63	1,154	1,70	1,47	1,83	0,6066
بنك الخليج العربي (AGB)		0,34	0,37	3,62	2,26	2,04	1,38	1,66	1,2557
بنك البركة (ALBARAKA)		2,84	2,77	2,60	2,64	2,12	1,85	2,47	0,3948
بنك السلام (ALSALAM)		3,61	3,41	3,2	3,8	0,74	2,03	2,79	1,1853
								2,15	0,4157

المصدر: من إعداد الباحثة بالاعتماد على بيانات البنوك عينة الدراسة والقوانين الإحصائية (موضحة في الملاحق)

يتضح من الجدول السابق أن المتوسط للربحية المتمثلة في العائد على الأصول كانت أعلى في بنك السلام بمتوسط (2,79)، ثم يليه بنك البركة بمتوسط قدره (2,47)، وهما أعلى من المتوسط العام الذي قيمته (2,15). أما المتوسطات المتعلقة بالبنوك الأخرى فقد كانت أقل من المتوسط العام، وكان أقلها في بنك الخليج العربي بقيمة (1,66).

وقد بلغ الانحراف المعياري والذي يمثل عنصر المخاطرة أعلى قيمة في بنك الخليج العربي بقيمة (1,2257)، وهذا دليل على ارتفاع المخاطرة في هذا البنك مقارنة مع البنوك الأخرى، ثم يليه بنك ثم بنك السلام بانحراف معياري قدره (1,1853)، ثم بنك المؤسسة العربية المصرفية و بنك بي أن بي باريبا (0,9697)، (0,6066) على التوالي، وهي أكبر من الانحراف المعياري الكلي البالغ (0,4157)، وهذا ما يدل على وجود تشتت وعدم استقرار. أما بالنسبة لبنك سوسيتي جنرال وبنك البركة فقد حصلنا على انحراف معياري أقل من الانحراف المعياري الكلي بقيمة (0,3673)، (0,3948) لكل منهما على الترتيب. وهذا ما يشير إلى الاستقرار النسبي وانخفاض عنصر المخاطرة.

الفرع الثاني: تحليل الحصة السوقية:

إن تحديد الحصة السوقية للبنوك عينة الدراسة يتم من خلال حساب نسبة متوسط إيرادات كل بنك على المتوسط العام لإيرادات البنوك عينة الدراسة.

وبالتالي يجب حساب متوسط الإيرادات للبنوك عينة الدراسة كما هو موضح في الجدول التالي:

الجدول رقم (5-26): نتائج تحليل الإيرادات في البنوك عينة الدراسة من 2011 إلى 2016: (المبلغ

بآلاف الدنانير)

الانحراف المعياري	المتوسط	2016	2015	2014	2013	2012	2011	السنة البنك
610501,98	3834570,33	4449559	4198468	4231215	3783432	3569854	2774894	بنك المؤسسة العربية المصرفية (ABC)
1944023,31	18365906,3	21216601	18439021	15346574	18223716	19379047	17590479	بنك سوسيتي جنرال SOCIETE ) (GENERALE
2115751,16	17500512,8	17594348	16736887	17633779	21479301	16299858	15258904	بنك بي أن بي باريبا (BNP Paribas)
1796167,30	11491664,7	11905609	12548974	12044505	12352839	12243591	7854470	بنك الخليج العربي (AGB)
3708636,82	10874248,540	12520130,213	1662143,490	10860344,976	10474943,569	14188557,218	15539371,779	بنك البركة (ALBARAKA)
681719,86	3299973	3734908	2527075	3579703	4460744	3169236	2328172	بنك السلام (ALSALAM)
6439530,73	10894479,278							

المصدر: من إعداد الباحثة بالاعتماد على بيانات البنوك عينة الدراسة والقوانين الإحصائية (موضحة في الملاحق)

من خلال الجدول السابق، يلاحظ بأن أكبر متوسط لإيرادات البنوك كان في بنك سوسيتي جنرال حيث بلغ (18365906,3)، ثم بنك بي أن بي باريبا وبنك الخليج العربي بمتوسط (17500512,8)، (11491664,7) على الترتيب، وبقيمة تفوق قيمة المتوسط العام لإيرادات البنوك عينة الدراسة الذي يبلغ (10894479,278)، أما البنوك الأخرى فقد حصلت على متوسطات أقل من المتوسط العام.

وبلغ الانحراف المعياري أعلى قيمة له في بنك البركة بقيمة (3708636,82)، ثم يليه بنك بي أن بي باريبا بقيمة (2115751,16)، ثم بنك سوسيتي جنرال وبنك الخليج العربي بقيمة (1944023,31)، (1796167,30) لكل منهما على الترتيب. ثم بقيمة أقل لكل من بنكي السلام والمؤسسة العربية المصرفية بقيمة (681719,86)، (610501,98) على التوالي، وكل الانحرافات المعيارية السابقة أقل من الانحراف المعياري الكلي البالغ (6439530,73)، مما يدل على وجود استقرار نسبي.

ويهدف الوصول إلى الحصة السوقية قننا بحساب نسبة كل متوسط من متوسطات الإيرادات السابقة إلى المتوسط العام لإيرادات مجموع البنوك عينة الدراسة لمعرفة أي من هذه البنوك يملك حصة سوقية مرتفعة، وهذا ما يبينه الجدول الموالي:

الجدول رقم (5-27): نتائج تحليل الحصة السوقية للبنوك عينة الدراسة:

البنك	الحصة السوقية (%)	المركز
ABC	35,19%	الخامس
SOCIETE GENERALE	168,57%	الأول
BNP PARIBAS	160,6%	الثاني
AGB	105,48%	الثالث
ALBARAKA	99,81%	الرابع
ALSALAM	30,29%	السادس

المصدر: من إعداد الباحثة

يلاحظ من الجدول رقم (5-27) أن بنك سوسيتي جنرال قد احتل المركز الأول بحصة سوقية قدرها (168,57%)، ثم بنك بي أن بي باريبا (160,6%)، و بنك الخليج العربي (105,48%)، وبنك البركة (99,81%)، وبنك المؤسسة العربية المصرفية (35,19%)، وفي المستوى الأخير بنك السلام بحصة سوقية قيمتها (30,29%).

**المطلب الثاني: مناقشة فرضية الدراسة:**

تمت مقابلة متغيرات الدراسة بناء على المتوسطات المحسوبة سابقا، وتم اعتماد مبدأ الأهمية النسبية لتحديد مكانة كل بنك من البنوك عينة الدراسة كما هو موضح في الجدول التالي:

**جدول رقم (5-28): الأهمية النسبية لمستويات متغيرات الدراسة:**

المركز	الأول	الثاني	الثالث	الرابع	الخامس	السادس	المجموع
الوزن	6	5	4	3	2	1	21

المصدر: (طالب- الغزالي، 2009: ص 257)

**الفرع الأول: مقابلة التطوير التكنولوجي وإدارة الابتكار مع الأهداف الاستراتيجية**

**جدول رقم (5-29): مقابلة التطوير التكنولوجي وإدارة الابتكار مع الأهداف الاستراتيجية (الربحية،**

**الحصة السوقية، رضا الزبائن):**

البنك	التطوير التكنولوجي	المركز	إدارة الابتكار	المركز	الربحية	المركز	الحصة السوقية	المركز	رضا الزبائن الداخليين	المركز	رضا الزبائن الخارجيين	المركز
المؤسسة العربية المصرفية	2,70	الثاني	2,92	الرابع	2,06	الرابع	3834570,33	الخامس	2,75	الثاني	2,96	الثالث
سويسبيتي جنرال	2,64	الثالث	2,95	الثاني	2,11	الثالث	18365906,3	الأول	2,72	الثالث	2,95	الرابع
بي أن بي باريبا	2,61	الرابع	2,92	الرابع	1,83	الخامس	17500512,8	الثاني	2,69	الرابع	2,93	الخامس
الخليج العربي	2,61	الرابع	2,93	الثالث	1,66	السادس	11491664,7	الثالث	2,69	الرابع	3,008	الأول
البركة	2,87	الأول	3,05	الأول	2,47	الثاني	10874248,540	الرابع	2,76	الأول	2,96	الثالث

الثاني	3,004	الخامس	2,66	السادس	3299973	الأول	2,79	الخامس	2,91	الخامس	2,55	السلام
--------	-------	--------	------	--------	---------	-------	------	--------	------	--------	------	--------

المصدر: من إعداد الباحثة بالاعتماد على النتائج السابقة

من خلال الجدول السابق، يتضح أن بنك البركة قد حصل على المركز الأول في كل من التطوير التكنولوجي وإدارة الابتكار ورضا الزبائن الداخليين، كما قد حصل على المركز الثاني في الربحية، والمركز الثالث في رضا الزبائن الخارجيين، والمركز الرابع في الحصة السوقية. ويلاحظ أن هناك تقارباً بين التطوير التكنولوجي وإدارة الابتكار والأهداف الاستراتيجية في هذا البنك.

أما بنك سوسيتي جنرال فقد حصل على المركز الأول في الحصة السوقية مقارنة مع البنوك الأخرى عينة الدراسة، وعلى المركز الثاني فيما يخص إدارة الابتكار، وعلى المركز الثالث في كل من التطوير التكنولوجي والربحية ورضا الزبائن الداخليين، وحصل على المركز الرابع في رضا الزبائن الخارجيين.

وبالنسبة لبنك الخليج العربي فقد جاء في المركز الأول في رضا الزبائن الخارجيين، وفي المركز الثالث في كل من إدارة الابتكار والحصة السوقية، وقد حصل على المركز الرابع في كل من التطوير التكنولوجي ورضا الزبائن الداخليين، وعلى المركز الأخير في الربحية.

أما بنك السلام فقد حصل على المركز الأول في الربحية، والمركز الثاني في رضا الزبائن الخارجيين، وعلى المركز الخامس لكل من التطوير التكنولوجي وإدارة الابتكار ورضا الزبائن الداخليين، وعلى المركز الأخير في الحصة السوقية.

وفيما يتعلق بالبنوك الأخرى لم تحصل على المركز الأول لأي متغير من متغيرات الدراسة، حيث حصل بنك بي أن بي باريبا على المركز الثاني في الحصة السوقية، وعلى المركز الرابع لكل من التطوير التكنولوجي وإدارة الابتكار ورضا الزبائن الداخليين، وعلى المركز الخامس لكل من الربحية ورضا الزبائن الخارجيين.

وقد جاء بنك المؤسسة العربية المصرفية في المركز الثاني لكل من التطوير التكنولوجي ورضا الزبائن الداخليين، وفي المركز الثالث لرضا الزبائن الخارجيين، وفي المركز الرابع لإدارة الابتكار والربحية، وقد جاء البنك في المركز الأخير فيما يخص الحصة السوقية.

ومما سبق، وحسب مبدأ الأهمية النسبية لكل مركز، يتم تحديد المراكز النهائية للبنوك لعينة الدراسة وفقاً لمتغيرات الدراسة كما يلي:

جدول رقم (5-30): تحديد المراكز النهائية للبنوك وفقاً لمتغيرات الدراسة:

المجموع	رضا الزبائن الخارجيين	رضا الزبائن الداخليين	الحصة السوقية	الربحية	إدارة الابتكار	التطوير التكنولوجي	البنك
22	4	5	2	3	3	5	ABC
26	3	4	6	4	5	4	SOCIETE GENERALE
18	2	3	5	2	3	3	BNP PARIBAS
21	6	3	4	1	4	3	AGB
30	4	6	3	5	6	6	ALBARAKA
18	5	2	1	6	2	2	ALSALAM

المصدر: من إعداد الباحثة

من خلال الجدول رقم (5-30) الذي ارتكز أساساً على أوزان الأهمية النسبية بالنسبة لكل مركز، يلاحظ بشكل جلي أن بنك البركة كان في المركز الأول (30 نقطة)، ثم في المركز الثاني بنك سوسيتي جنرال ب (26 نقطة)، وبنك سوسيتي جنرال في المركز الثالث ب (22 نقطة)، ويليه بنك الخليج العربي في المركز الرابع ب (21 نقطة)، ثم بنكي بي أن بي باريبا والسلام ب (18 نقطة) في المركز الأخير.

الفرع الثاني: اختبار الفرضيات الفرعية للدراسة:

فيما يلي يتم اختبار الفرضيات الفرعية للفرضية الرئيسية الثانية:

أولاً: اختبار الفرضية الفرعية الأولى:

- للتطوير التكنولوجي وإدارة الابتكار دور مؤثر في تحديد الربحية.

الجدول رقم (5-31): مقابلة التطوير التكنولوجي وإدارة الابتكار مع الربحية

الفرضية		الربحية		إدارة الابتكار		التطوير التكنولوجي		البنك
قبول	رفض	أقل من الوسط	أعلى من الوسط	أقل من الوسط	أعلى من الوسط	أقل من الوسط	أعلى من الوسط	
*		*		*			*	ABC
	*		*		*		*	SOCIETE GENERALE
	*	*		*		*		BNP PARIBAS
*		*			*	*		AGB
	*		*		*		*	ALBARAKA
*			*	*		*		ALSALAM

المصدر: من إعداد الباحثة بالاعتماد على الجداول السابقة

من خلال الجدول، يلاحظ أنه تم تقسيم البنوك إلى جزئين، بحيث تكون المراكز (من المركز الأول حتى المركز الثالث) أعلى من الوسط، والباقي يكون أقل من الوسط.

ويتضح قبول الفرضية الفرعية الأولى (للتطوير التكنولوجي وإدارة الابتكار دور مؤثر في تحديد الربحية (العائد على الاستثمار)) لكل من بنك سوسيتي جنرال وبي أن بي باريبا وبنك البركة، وهذا يدل أنه عند إدارة التطوير التكنولوجي والابتكار بشكل فعال يؤدي إلى تحقيق ربحية مناسبة للبنك وقدرته على تحقيق عائد على كافة أمواله المستثمرة.

ورفض الفرضية لكل من بنك المؤسسة العربية المصرفية وبنك الخليج العربي وبنك السلام، إلا أنه يلاحظ تطابق بين إدارة الابتكار والربحية في كل من بنكي المؤسسة العربية المصرفية وبنك الخليج العربي بالرغم من عدم تطابق التطوير التكنولوجي.

ثانياً: اختبار الفرضية الفرعية الثانية:

- للتطوير التكنولوجي وإدارة الابتكار دور مؤثر في تحديد الحصة السوقية للبنوك.

الجدول رقم (5-32): مقابلة التطوير التكنولوجي وإدارة الابتكار مع الحصة السوقية

الفرضية		الحصة السوقية		إدارة الابتكار		التطوير التكنولوجي		البنك
قبول	رفض	أقل من الوسط	أعلى من الوسط	أقل من الوسط	أعلى من الوسط	أقل من الوسط	أعلى من الوسط	
*		*		*			*	ABC
	*		*		*		*	SOCIETE GENERALE
*			*	*		*		BNP PARIBAS
*			*		*	*		AGB
*		*			*		*	ALBARAKA
	*	*		*		*		ALSALAM

المصدر: من إعداد الباحثة بالاعتماد على الجداول السابقة



يوضح الجدول أنه تم قبول الفرضية لبنكي سوسيتي جنرال والسلام فقط، ورفضها للبنوك الأخرى، وهذا ما يؤدي إلى رفض الفرضية الفرعية الثانية ( للتطوير التكنولوجي وإدارة الابتكار دور مؤثر في تحديد الحصة السوقية للبنوك).

### ثالثاً: اختبار الفرضية الفرعية الثالثة:

- للتطوير التكنولوجي وإدارة الابتكار دور مؤثر في قياس رضا الزبائن.

ولاختبار هذه الفرضية يتم تقريعها بدورها إلى ما يلي:

1- للتطوير التكنولوجي وإدارة الابتكار دور مؤثر في قياس رضا الزبائن الداخليين.

2- للتطوير التكنولوجي وإدارة الابتكار دور مؤثر في قياس رضا الزبائن الخارجيين.

1- مقابلة التطوير التكنولوجي وإدارة الابتكار مع رضا الزبائن الداخليين:

الجدول رقم (5-33): مقابلة التطوير التكنولوجي وإدارة الابتكار مع رضا الزبائن الداخليين

الفرضية		رضا الزبائن الداخليين		إدارة الابتكار		التطوير التكنولوجي		البنك
قبول	رفض	أقل من الوسط	أعلى من الوسط	أقل من الوسط	أعلى من الوسط	أقل من الوسط	أعلى من الوسط	
*			*	*			*	ABC
	*		*		*		*	SOCIETE GENERALE
	*	*		*		*		BNP PARIBAS
*		*			*	*		AGB
	*		*		*		*	ALBARAKA
	*	*		*		*		ALSALAM

المصدر: من إعداد الباحثة بالاعتماد على الجداول السابقة

من خلال هذا الجدول يلاحظ قبول الفرضية (للتطوير التكنولوجي وإدارة الابتكار دور مؤثر في قياس رضا الزبائن الداخليين) للبنوك الأربعة سوسيتي جنرال، بي أن بي باريبا، البركة والسلام، ورفضها لبنكي المؤسسة العربية المصرفية والخليج العربي. وتجدر الإشارة إلى أنه على سبيل المثال فقد حصل بنك المؤسسة العربية المصرفية سابقا على موافقة كبيرة على رضا الزبائن الداخليين ولكن أثبت اختبار الفرضية أنه لا يوجد أي تأثير بين التطوير التكنولوجي وإدارة الابتكار في قياس رضا الزبائن الداخليين.

كما تجدر الإشارة أيضا أنه تم قبول الفرضية في بنك السلام مع أنه حصل على نقط ضعيفة في الكثير من المتغيرات، لكن القبول كان لأنه هناك علاقة ولو ضعيفة أو سلبية أي هناك مطابقة بين التطوير التكنولوجي وإدارة الابتكار ورضا الزبائن الداخليين مثلا حتى لو بدرجات دنيا.

## 2- مقابلة التطوير التكنولوجي وإدارة الابتكار مع رضا الزبائن الخارجيين

جدول رقم (5-34): مقابلة التطوير التكنولوجي وإدارة الابتكار مع رضا الزبائن الخارجيين

الفرضية		رضا الزبائن الخارجيين		إدارة الابتكار		التطوير التكنولوجي		البنك
قبول	رفض	أقل من الوسط	أعلى من الوسط	أقل من الوسط	أعلى من الوسط	أقل من الوسط	أعلى من الوسط	
*			*	*			*	ABC
*		*			*		*	SOCIETE GENERALE
	*	*		*		*		BNP PARIBAS
*			*		*	*		AGB
	*		*		*		*	ALBARAKA
*			*	*		*		ALSALAM

المصدر: من إعداد الباحثة بالاعتماد على الجداول السابقة

نلاحظ من خلال الجدول أنه تم قبول الفرضية لبنكي بي أن بي باريبا والبركة فقط، وتم رفضها لجميع البنوك الأخرى، وبالتالي يتم رفض الفرضية ( للتطوير التكنولوجي وإدارة الابتكار دور مؤثر في قياس رضا الزبائن الخارجيين).

وللحكم النهائي على الفرضية الفرعية الثالثة ( للتطوير التكنولوجي وإدارة الابتكار دور مؤثر في قياس رضا الزبائن)، فإنه يتم قبولها بشكل نسبي، أي قبولها بالنسبة للزبائن الداخليين ورفضها بالنسبة للزبائن الخارجيين.

ومن خلال ما سبق، نقوم بتحديد نقاط القوة والضعف للبنوك عينة الدراسة من خلال ما يلي:

- تحديد نقاط القوة والضعف للبنوك عينة الدراسة وفقا للتطوير التكنولوجي وإدارة الابتكار، الربحية، الحصة السوقية ورضا الزبائن:

الجدول رقم (5-35): تحديد نقاط القوة والضعف للبنوك عينة الدراسة:

المجموع	رضا الزبائن الخارجيين		رضا الزبائن الداخليين		الحصة السوقية		الربحية		إدارة الابتكار		التطوير التكنولوجي		البنك
	نقاط القوة	نقاط الضعف	قوة	ضعف	قوة	ضعف	قوة	ضعف	قوة	ضعف	قوة	ضعف	
3	3		*		*		*		*		*		ABC
1	5		*		*		*		*		*		S.G
5	1		*		*		*		*		*		BNP PARIBAS
3	3		*		*		*		*		*		AGB
1	5		*		*		*		*		*		ALBARAKA
4	2		*		*		*		*		*		ALSALAM

المصدر: من إعداد الباحثة بالاعتماد على الجداول السابقة

وفيما يلي سنقوم بتحديد نقط القوة والضعف للبنوك عينة الدراسة بالنسبة للتطوير التكنولوجي وإجمالي الأهداف الاستراتيجية لتلك البنوك:

الجدول رقم (5-36): تحديد نقط القوة والضعف للبنوك عينة الدراسة بالنسبة لإجمالي الأهداف

الاستراتيجية:

المجموع	الأهداف الاستراتيجية للبنوك		إدارة الابتكار		التطوير التكنولوجي		البنك
	نقاط القوة	نقاط الضعف	قوة	ضعف	قوة	ضعف	
3	3	2	2	1		1	ABC
1	5	1	3		1		S.G
5	1	3	1	1		1	BNP PARIBAS
3	3	2	2		1	1	AGB
1	5	1	3		1		ALBARAKA
4	2	2	2	1		1	ALSALAM

المصدر: من إعداد الباحثة بالاعتماد على الجداول السابقة

وبالتالي نحصل على ما يلي:

الجدول رقم (5-37): نتائج مصفوفة نقاط القوة والضعف للبنوك عينة الدراسة:

نقاط القوة	نقاط الضعف
------------	------------

<p>بنك بي أن بي باريبا (BNP PARIBAS)</p> <p>بنك السلام (ALSALAM)</p>	<p>سوسييتي جنرال (SOCIETE GENERALE)</p> <p>البركة (ALBARAKA)</p> <p>بنك المؤسسة العربية المصرفية (ABC)</p> <p>بنك الخليج العربي (AGB)</p>
<p>لا ينسجم التطوير التكنولوجي وإدارة الابتكار مع الأهداف الاستراتيجية</p>	<p>كفاءة عالية في التطوير التكنولوجي وإدارة الابتكار بشكل ينسجم مع الأهداف الاستراتيجية</p>

المصدر: من إعداد الباحثة (تلخيص الجداول السابقة)

يتضح بشكل جلي من الجدول أعلاه أن البنوك (سوسييتي جنرال، البركة، المؤسسة العربية المصرفية والخليج العربي) تتميز بأن لها نقاط قوة مقارنة مع بنكي (بي أن بي باريبا والسلام) التي لديها نقاط ضعف.

وبالتالي فإن البنوك التي تتميز بنقاط القوة لها كفاءة عالية في التطوير التكنولوجي وإدارة الابتكار بشكل ينسجم مع أهدافها الاستراتيجية، على عكس البنكين الآخرين اللذين لهما نقاط الضعف، وبالتالي يتم قبول الفرضية الرئيسية بشكل نسبي والمتمثلة في ( للتطوير التكنولوجي وإدارة الابتكار دور مؤثر في تحديد الأهداف الاستراتيجية للبنوك).

### المبحث الثالث: النتائج والاقتراحات

#### المطلب الأول: نتائج الدراسة

##### - التطوير التكنولوجي:

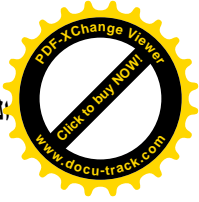
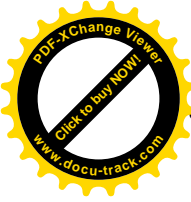
إن التطوير التكنولوجي في البنوك يحظى بأهمية كبيرة مع تفاوت درجة الاهتمام به من بنك لآخر، ومن خلال تحليل النتائج المتعلقة بالبنوك عينة الدراسة تم الاستنتاج بأن جميع البنوك المشاركة في الدراسة تولي اهتماما به إلا أنه ليس بالقدر الكافي المطلوب لتحقيق أهدافها الاستراتيجية.

وقد جاء بنك البركة (ALBARAKA) في المركز الأول مما يعني تفوقه على باقي البنوك عينة الدراسة في بعد التطوير التكنولوجي ويليه في المركز الثاني بنك المؤسسة العربية المصرفية (ABC).

##### - إدارة الابتكار:

يوجد غموض واضح في بعد إدارة الابتكار في البنوك عينة الدراسة، حيث أن إجابات الأفراد كانت مترددة بين الإيجاب والرفض، حيث تم الاستنتاج أن هناك ملامح للابتكار وإدارته إلا أنها تتطلب أولوية الاهتمام بشكل مستمر، إلا بنك البركة (ALBARAKA) فقد كان بعد الابتكار واضحا بالنسبة له، وقد احتل هذا الأخير المركز الأول، وبعده بنك سوسيتي جنرال (SOCIETE GENERALE).

##### - القيمة السوقية:



بالرغم من التطرق للأهمية النظرية للأوراق المالية وكيفية تسعيرها ودورها البالغ في نجاح البنوك، إلا أنه لم يتم التمكن من دراستها ميدانيا لعدم تداول أسعارها في السوق المالي وعدم توفر البيانات اللازمة لدراسة هذا البعد.

#### - الربحية (العائد على الاستثمار):

من خلال تحليل الربحية في البنوك عينة الدراسة جاء بنك السلام (ALSALAM) في المركز الأول وهذا ما لا يتطابق مع المتغيرين السابقين (التطوير التكنولوجي وإدارة الابتكار)، ولهذا تم رفض الفرضية الفرعية الأولى (للتطوير التكنولوجي وإدارة الابتكار دور مؤثر في تحديد الربحية (العائد على الاستثمار))، أما بنك البركة (ALBARAKA) فقد احتل المركز الثاني وهذا ما يتوافق مع البعدين السابقين (التطوير التكنولوجي وإدارة الابتكار)، وقد تم قبول الفرضية الفرعية الأولى في هذا البنك.

#### - الحصة السوقية:

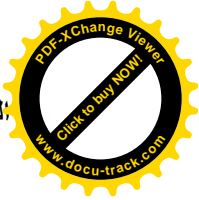
بعد تحليل الحصة السوقية، احتل بنك سوسيتي جنرال (SOCIETE GENERALE) المركز الأول، وهو ما يتوافق مع المتغيرين السابقين (للتطوير التكنولوجي وإدارة الابتكار)، ولهذا تم قبول الفرضية الفرعية الثانية (للتطوير التكنولوجي وإدارة الابتكار دور مؤثر في تحديد الحصة السوقية للبنوك)، ويليه في المركز الثاني بنك بي أن بي باريبا (BNP PARIBAS) إلا أن هذا لا يتطابق مع تحليل المتغيرين السابقين وبالتالي تم رفض الفرضية الفرعية الثانية في هذا البنك.

#### - رضا الزبائن:

#### - رضا الزبائن الداخليين:

لم يحظى بعد رضا الزبائن الداخليين على اتفاق عام في البنوك عينة الدراسة، إلا أنه كان متفقا عليه بشكل كبير في بعض البنوك، وقد احتل بنك البركة (ALBARAKA) المركز الأول، ويليه بنك المؤسسة مصرفية العربية المصرفية (ABC) في المركز الثاني.

#### - رضا الزبائن الخارجيين:



نظرا للأهمية النظرية لرضا الزبائن الخارجيين للبنوك، كان من المهم معرفة درجة الاهتمام بهذا البعد من طرف البنوك عينة الدراسة، وقد حصل بنك الخليج العربي على المركز الأول، ثم بعده بنك السلام في المركز الثاني، ورغم ذلك لم يتم قبول الفرضية الفرعية لهذا البعد لعدم تطابق المتغيرات في هذين البنكين.

- فرضية الدراسة:

- الفرضية الفرعية الأولى:

تم إثبات الفرضية الفرعية الأولى (للتطوير التكنولوجي وإدارة الابتكار دور مؤثر في تحديد الربحية) (العائد على الاستثمار) لكل من بنك سوسييتي جنرال (SOCIETE GENERALE) وبي أن بي باريبا (BNP PARIBAS) وبنك البركة، ورفض الفرضية لكل من بنك المؤسسة العربية المصرفية (ABC) وبنك الخليج العربي (AGB) وبنك السلام (ALSALAM).

- الفرضية الفرعية الثانية:

تم قبول الفرضية الفرعية الثانية (للتطوير التكنولوجي وإدارة الابتكار دور مؤثر في تحديد الحصة السوقية للبنوك) لبنكي سوسييتي جنرال (SOCIETE GENERALE) والسلام (ALSALAM) فقط، ورفضها للبنوك الأخرى، وهذا ما يؤدي إلى رفض الفرضية الفرعية الثانية.

- الفرضية الفرعية الثالثة:

- تم قبول الفرضية (للتطوير التكنولوجي وإدارة الابتكار دور مؤثر في قياس رضا الزبائن الداخليين) للبنوك الأربعة سوسييتي جنرال (SOCIETE GENERALE)، بي أن بي باريبا (BNP PARIBAS)، البركة (ALBARAKA) والسلام (ALSALAM)، ورفضها لبنكي المؤسسة العربية المصرفية (ABC) والخليج العربي (AGB).

- تم إثبات الفرضية (للتطوير التكنولوجي وإدارة الابتكار دور مؤثر في قياس رضا الزبائن الخارجيين) لبنكي بي أن بي باريبا (BNP PARIBAS) والبركة (ALBARAKA) فقط، وتم رفضها لجميع البنوك الأخرى، وبالتالي رفض هذه الفرضية.



- تم قبول الفرضية الفرعية الثالثة ( للتطوير التكنولوجي وإدارة الابتكار دور مؤثر في قياس رضا الزبائن) بشكل نسبي، أي تم قبولها للزبائن الداخليين ورفضها للزبائن الخارجيين.

### المطلب الثاني: اقتراحات الدراسة

#### - التطوير التكنولوجي:

- اعتبار التكنولوجيا أصل من أصول البنك واستثمارها بشكل يحقق قيمة مضافة للبنك.
- المقارنة المستمرة لما قبل وبعد استخدام التكنولوجيا المتطورة، أي هل تساهم التكنولوجيا الجديدة في تحقيق أهداف البنك الاستراتيجية بشكل مستمر.
- محاولة تطوير برمجيات لإدارة العمليات المالية والمصرفية بشكل يسمح للزبائن بالتعامل مع البنك بشكل كامل من خلال مختلف الوسائل الالكترونية.
- تصميم الخدمات والمنتجات حسب حاجات الزبائن وتوقعاتهم، وهذا يتم من خلال استيعاب الرغبات المستقبلية للزبائن.
- السعي لجعل تطوير التكنولوجيا في البنك يحقق أهدافه الاستراتيجية أي أنه ليس هناك فائدة من التكنولوجيا حتى لو كانت متطورة إذا كانت لا تتوافق مع الأهداف الاستراتيجية.

#### - إدارة الابتكار:

- قيام البنوك بفسح مجال للزبائن لاقتراحهم أفكار مبتكرة تساعد على تطوير الخدمات والمنتجات، ومنح جوائز للزبائن أصحاب الأفكار المبتكرة لتشجيعهم وتحسيسهم بالانتماء للبنك وهذا في صالح البنك والزبائن في آن واحد.
- منح نفس الجوائز للموظفين الذين يبادرون بأفكار ابتكارية.
- التعاون مع المنظمات التعليمية خصوصا الجامعات وتبادل المعارف الابتكارية بين أكاديمية وميدانية.

- مساعدة ودعم الشركات الناشئة وفتح أبواب البنك لهم للتدريب وتبادل المعارف مع الموظفين لبدء مشاريعهم لتطوير المجتمع والاقتصاد وزيادة فرص العمل وفتح مجال الابتكار للأفراد وهذا ما سوف يجذب السمعة الطيبة للبنك واستمرار مواكبته للتطور وبالتالي نجاحه في تحقيق أهدافه الاستراتيجية.

- إنشاء برامج لتطوير الابتكارات وخصوصا الابتكارات التكنولوجية لتحسين أداء البنك.

#### - الربحية (العائد على الاستثمار):

السعي لزيادة الربحية بشكل مستمر سواء من خلال العائد على الاستثمار أو بغيره من المؤشرات، والمقارنة مع البنوك المنافسة أو مع متوسط الربحية في قطاع البنوك كله.

#### - الحصص السوقية:

قياس الربحية لوحده غير كاف، لذا يجب قياس الحصص السوقية كل فترة ثلاث أشهر على الأقل باعتبارها من أهم الأهداف الاستراتيجية، لمعرفة الوضع الدقيق للبنك.

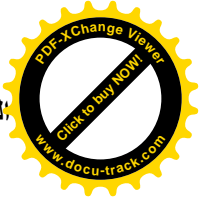
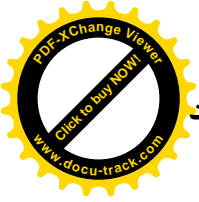
#### - رضا الزبائن:

- التركيز بشكل كبير على الأفراد العاملين بأنهم الزبائن الحقيقيين لأنه من خلالهم سوف يتم إرضاء الزبائن الخارجيين.

- توفير كل الامتيازات التي تجعل الزبون الداخلي (الفرد العامل) يتمسك بالبنك ولا ينوي استبداله، ويجب على البنك أن يرى هذا استثمارا يدر له عوائد وليس نفقة.

- النجاح في تحقيق توقعات الزبائن يولد شعورا لديهم بالرضا والولاء للبنك.

- تشجيع الموظفين المتميزين في تقديم أحسن الخدمات للزبائن.

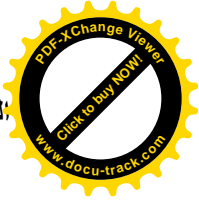


- محاولة التكيف مع القوانين بشكل يطور من خدمات البنك لتسهيل الحياة اليومية للزبائن من تحويل للأموال، وقروض سكنية واستهلاكية،...

### خاتمة الفصل:

من خلال هذا الفصل تم التطرق إلى مدى التباين بين البنوك عينة الدراسة من حيث التطوير التكنولوجي وإدارة الابتكار وفي الأهداف الاستراتيجية، وقد توصلت النتائج إلى أن هناك تبايناً بين هذه البنوك، وتم تصنيفها في مراكز مختلفة حسب كل متغير. بحيث احتل بنك البركة المركز الأول في كل من التطوير التكنولوجي وإدارة الابتكار ورضا الزبائن الداخليين، وتم تصنيف بنك السلام في المركز الأول فيما يتعلق بالربحية. أما بنك سوسيتي جنرال فقد تفوق تصنيفاً فيما يخص متغير الحصة السوقية، وقد احتل بنك الخليج العربي المركز الأول في رضا الزبائن الخارجيين.

كما وضحت نتائج الدراسة أنه يوجد دور مؤثر للتطوير التكنولوجي وإدارة الابتكار على الأهداف الاستراتيجية ولكنه تأثير نسبي بحيث أثبتت الدراسة أن هناك تأثير في بعض البنوك فقط، فقد تم إثبات أن هناك تأثير للتطوير التكنولوجي وإدارة الابتكار في تحديد الربحية لكل من بنك سوسيتي جنرال وبنك بي ان بي باريبا وبنك البركة فقط.



كما أثبتت الدراسة كذلك أن هناك تأثير للتطوير التكنولوجي وإدارة الابتكار في تحديد الحصة السوقية لكل من بنكي سوسبيتي جنرال والسلام.

وأن هناك تأثير للتطوير التكنولوجي وإدارة الابتكار في قياس رضا الزبائن الداخليين لكل من بنك سوسبيتي جنرال وبي أن بي باريبا والبركة والسلام.

وكذا تأثير للتطوير التكنولوجي وإدارة الابتكار في قياس رضا الزبائن الخارجيين لبنكي بي أن بي باريبا والبركة فقط.

وتم تحديد البنوك ذات نقاط القوة والبنوك ذات نقاط الضعف في هذا الفصل، بحيث تم تصنيف كل من بنك سوسبيتي جنرال وبنك البركة وبنك المؤسسة العربية المصرفية وبنك الخليج العربي كبنوك ذات نقاط قوة وكل من بنكي بي أن بي باريبا والسلام بنكين لهما نقاط ضعف.

## الخاتمة العامة

إن التكنولوجيا المتطورة باستمرار قد ألزمت اقتصاديات الدول بضرورة مواكبتها وإدارتها وتطويرها وتكييف كافة المتغيرات للتأقلم معها. كذلك هو الأمر بالنسبة للمنظمات التي أصبحت لا تستغني عن أي وسيلة تكنولوجية بمختلف مراحل تطورها، لقد أدى ذلك إلى تسهيل عملها وعلاقاتها مع الزبائن.

لقد ارتبطت التكنولوجيا في المنظمات المعاصرة بالابتكار، ذلك لأن الابتكار أصبح له دور مهم في تبني استراتيجيات هجومية على السوق لضمان فرص النجاح.

إن الابتكار بأنواعه قد ساعد المنظمات إلى جانب التكنولوجيا في تصميم منتجات وتقديم خدمات متطورة تلبي رغبات الزبائن الحالية والمستقبلية. سواء من ناحية التغيير الجذري للمنتجات والخدمات أو من خلال التحسين التدريجي فكل منظمة تتبع المنهج الذي يحقق أهدافها الاستراتيجية.

وقد ركزت الدراسة على التكنولوجيا المصرفية بما فيها تكنولوجيا المعلومات والاتصالات لأن الدراسة الميدانية شملت البنوك بشكل حصري، وذلك رغبة من الباحثة في محاولة دمج الجانب الإداري مع الجانب المالي في تحليل الدراسة.

شملت الدراسة أيضا على الابتكار التكنولوجي باعتبار مصطلح مهم في المنظمات اليوم، وقد أثبتت التجارب العالمية نجاحه في العديد من المنظمات.

إذن لا تستطيع المنظمات بما فيها البنوك الفصل بين التطوير التكنولوجي وإدارة البنوك وتسمى كل منظمة على حيازة أحدث التكنولوجيا واستقطاب أفضل الأفراد الموظفين الذي يملكون أفكارا ابتكارية، ولكن ما هي درجة الحيازة أو ما هو مستوى التطوير التكنولوجي وإدارة الابتكار في كل منظمة، بمعنى هل هناك اختلاف بين المنظمات في تطوير تكنولوجياتها وإدارة ابتكارها وفي تحقيق أهدافها الاستراتيجية؟ وهذا كان جوهر إشكالية الدراسة.

إن الأهداف الاستراتيجية تختلف بطبيعة الحال من منظمة لأخرى، ولكن ارتأينا حصرها في هذه الدراسة في كل من القيمة السوقية والحقيقية للأسهم، والربحية، والحصة السوقية ورضا الزبائن الداخليين والخارجيين، إلا أنه تعذر دراسة القيمة السوقية والحقيقية للأسهم ميدانيا لعدم توفر البيانات اللازمة لتداول الأسهم. وتم التعرض نظريا إلى كيفية حساب الربحية والحصة السوقية، وتم حسابهما ميدانيا وتصنيف البنوك في مراكز مختلفة على أساسها.

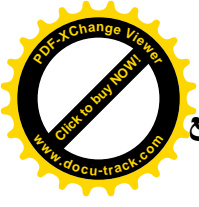
حاولت الدراسات الإلمام بمختلف الجوانب التي لها علاقة سواءا بالتطوير التكنولوجي أو بإدارة الابتكار، وتم استعراض بعض تجارب الشركات الناشئة وحاضنات الأعمال في بعض الدول الأجنبية والعربية وفي الجزائر التي تعد ميدانا خصبا لنجاح الابتكار وتطوير التكنولوجيا أساسها الأفكار والدعم، وهذا ما جاءت به بعض المقاربات النظرية التي رأت أنه ليس من الضروري أن تكون المنظمات ضخمة لكي تنجح في التطوير التكنولوجي وإدارة الابتكار، إنما تكفي أن تكون شركة ناشئة تضم أفرادا مبتكرين ويتم دعمها من الحكومة أو من هيئات خاصة ويكون الهدف هو النهوض بالاقتصاد وتوفير فرص العمل بالدرجة الأولى.

تم إسقاط الدراسة على البنوك النشطة في الجزائر باعتبارها بنوكا قادرة على المنافسة رغم حدتها، لكن أثبتت تواجدها في السوق المصرفية لفترات طويلة. ويعيش الجهاز المصرفي الجزائري بشكل عام تحولا في أساليب العمل، حيث بدأ التفكير في الخروج من الأساليب التقليدية والتخلص منها، وقد فتح باب الخصوصية لبنوك كثيرة من أجل إنعاش السوق المصرفية.

تم اختيار ست بنوك خاصة نشطة في الجزائر كعينة مقصودة نظرا لتوافد الكبير عليها من طرف المجتمع الجزائري وثقتهم بها، وكذلك نتيجة للتطور المنشود الذي يلاحظ للعيان، وهذه البنوك هي كل من : بنك المؤسسة العربية المصرفية (ABC)، سوسبيتي جنرال (SOCIETE GENERALE)، بنك بي أن بي باريبا (BNP PARIBAS)، بنك الخليج العربي (AGB)، بنك البركة (ALBARAKA)، بنك السلام (ALSALAM). وتم توزيع استمارتي استبانة على كل من الأفراد العاملين وزبائن هذه البنوك. كما حصلنا على بيانات مالية منها بكل سهولة.

وتوصلت الدراسة حسب تحليل الاستبانة والبيانات المتحصل عليها من البنوك إلى أن هناك تباينا بين البنوك عينة الدراسة كما يلي:

- حصل بنك البركة (ALBARAKA) على المركز الأول في التطوير التكنولوجي.
  - حصل بنك البركة (ALBARAKA) على المركز الأول في إدارة الابتكار.
  - احتل بنك السلام (ALSALAM) على المركز الأول في الربحية (العائد على الاستثمار).
  - جاء بنك سوسيتي جنرال (SOCIETE GENERALE) في المركز الأول في الحصة السوقية.
  - احتل بنك البركة (ALBARAKA) على المركز الأول في رضا الزبائن الداخليين.
  - حصل بنك الخليج العربي (AGB) على المركز الأول في رضا الزبائن الخارجيين.
- كما توصلت الدراسة إلى أن هناك تأثير محدود أو نسبي للتطوير التكنولوجي وإدارة الابتكار على تحقيق الأهداف الاستراتيجية بحيث:
- هناك دور مؤثر للتطوير التكنولوجي وإدارة الابتكار في تحديد الربحية (العائد على الاستثمار) لكل من بنك سوسيتي جنرال (SOCIETE GENERALE) وبي أن بي باريبا (BNP PARIBAS) وبنك البركة (ALBARAKA)، ولا يوجد أي تأثير في البنوك الأخرى.
  - هناك دور مؤثر للتطوير التكنولوجي وإدارة الابتكار في تحديد الحصة السوقية للبنوك لبنكي سوسيتي جنرال (SOCIETE GENERALE) والسلام (ALSALAM) فقط، ولا يوجد تأثير على الحصة السوقية في البنوك الأخرى.
  - هناك دور مؤثر للتطوير التكنولوجي وإدارة الابتكار في قياس رضا الزبائن الداخليين للبنوك الأربعة سوسيتي جنرال (SOCIETE GENERALE)، بي أن بي باريبا (BNP PARIBAS)، البركة (ALBARAKA) والسلام (ALSALAM).
  - هناك دور مؤثر للتطوير التكنولوجي وإدارة الابتكار دور مؤثر في قياس رضا الزبائن الخارجيين لبنكي بي أن بي باريبا (BNP PARIBAS) والبركة (ALBARAKA) فقط.



المراجع



# المراجع

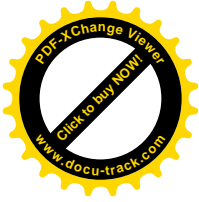
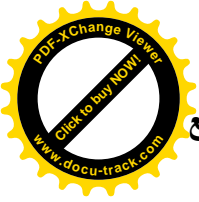


## قائمة المراجع

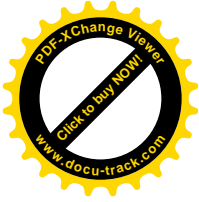
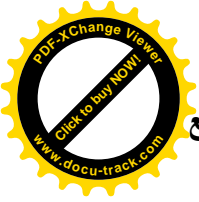
### أولاً: المراجع باللغة العربية:

#### 1- الكتب:

- "الصناعة المصرفية العربية وتحديات القرن الحادي والعشرين"، اتحاد المصارف العربية، بيروت، لبنان، 1997م.
- "قياس رضا العملاء من أجل بناء قدرات مؤسسية فعالة"، سلسلة الأدلة الإرشادية، مركز خدمات المنظمات غير الحكومية، غير مبين سنة النشر.
- " نحو مجتمع المعرفة - حاضنات الأعمال -"، سلسلة دراسات، معهد البحوث والاستشارات، جامعة الملك عبد العزيز، ردمك، جدة، المملكة العربية السعودية، 1426هـ / 2005م.
- " نحو مجتمع المعرفة"، الإصدار الثالث، " حاضنات الأعمال"، سلسلة دراسات يصدرها معهد البحوث والاستشارات، جامعة الملك عبد العزيز، وكالة الجامعة للدراسات العليا والبحث العلمي، 2005م.
- إبراهيم الخلوف الملكاوي، " إدارة المعرفة - الممارسات والمفاهيم -"، مؤسسة الوراق للنشر والتوزيع، عمان، الأردن، الطبعة الأولى 2007م.
- إبراهيم رمضان الديب، " بحث في إدارة المعرفة"، الأكاديمية العربية المفتوحة، الدانمارك، كلية الإدارة والاقتصاد، 2008م.
- أحمد بن عبد الرحمن الشميمري- عبد الرحمن بن أحمد هيجان- بشرى بنت بدير المرسي غنام، " مبادئ إدارة الأعمال - الأساسيات والاتجاهات الحديثة -"، مكتبة العبيكان، الرياض، المملكة العربية السعودية، الطبعة الأولى 2014م.
- أحمد سفر، " أنظمة الدفع الإلكترونية"، منشورات الحلبي الحقوقية، بيروت، لبنان، 2008م.
- أحمد محمد غنيم، " إدارة البنوك (تقليدية الماضي وإلكترونية المستقبل)"، القاهرة، مصر، 2007م.
- أحمد يوسف دودين، " أساسيات التنمية الإدارية والاقتصادية في الوطن العربي - نظريا وتطبيقيا -"، الأكاديميون للنشر والتوزيع، عمان، الأردن، الطبعة الأولى 2011م.
- آرثر أيه. تومسون- أيه. جي. ستريكلاند، " الإدارة الإستراتيجية (المفاهيم والحالات العملية)"، مكتبة لبنان ناشرون، بيروت، لبنان، الطبعة الأولى 2006م.

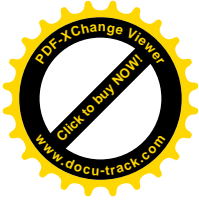
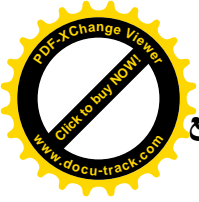


- إسماعيل إبراهيم عبد الباقي، " إدارة البنوك التجارية"، دار غيداء للنشر والتوزيع، عمان، الأردن، 2016م.
- أكرم أحمد الطويل- علي وليد العبادي، " إدارة سلسلة التجهيز وأبعاد استراتيجية العمليات والأداء التسويقي"، دار الحامد، عمان، الأردن، 2013م.
- السيد عبد الخالق، " التجارة الإلكترونية والعولمة"، المنظمة العربية للتنمية الإدارية، القاهرة، مصر، 2006م.
- السيد نصر الدين، "الابتكار وإدارته"، كراسات مستقبلية، سلسلة غير دورية، المكتبة الأكاديمية، القاهرة، مصر، الطبعة الأولى 2011م.
- الشمري، ناظم محمد نوري- العبد اللات، عبد الفتاح زهير، "الصيرفة الإلكترونية (الأدوات والتطبيقات ومعوقات التوسع)"، دار وائل، عمان، الأردن، الطبعة الأولى 2008م.
- الطاهر لطرش، " تقنيات البنوك"، ديوان المطبوعات الجامعية، الجزائر، 2001م.
- أنيس أحمد عبد الله، "إدارة التسويق وفق منظور قيمة الزبون"، دار الجنان للنشر والتوزيع، عمان، الأردن، 2016م.
- جمال داود سلمان، " اقتصاد المعرفة"، دار اليازوري، عمان، الأردن، 2017م.
- جورج فهمي رزق، " الاقتصاد التطبيقي في إدارة الأعمال"، المكتبة الأكاديمية، القاهرة، مصر، الطبعة الأولى 1999م.
- حسين عبد الحميد رشوان، " الابتكار: الأسس النفسية والاجتماعية"، دار المكتب الجامعي الحديث، الإسكندرية، مصر 2007م.
- حسين محمد الحراشنة، " إدارة الجودة الشاملة والأداء الوظيفي"، دار جليس الزمان للنشر والتوزيع، عمان، الأردن، 2011م.
- حيدر شاكر البرزنجي- محمود حسن جمعة، " تكنولوجيا ونظم المعلومات في المنظمات المعاصرة- منظور إداري-تكنولوجي"، مطبعة ابن العربي، بغداد، العراق، 2014م.
- خالد أمين عبد الله إسماعيل إبراهيم الطرد، " إدارة العمليات المصرفية ( المحلية والدولية)"، دار وائل، عمان، الأردن، 2006م.
- خضر مصباح إسماعيل الطيبي، " إدارة وصناعة الجودة- مفاهيم إدارية وتقنية وتجارية في الجودة-"، دار الحامد، عمان، الأردن، الطبعة الأولى، 2011م.
- خليل الشماع، " الاستراتيجيات المصرفية ومصارف المستقبل - الجزء الأول-"، الأكاديمية العربية للعلوم المالية والمصرفية واتحاد المصارف العربية، دمشق، سوريا، 2007م.



- رأفت رضوان، " عالم التجارة الإلكترونية"، ديوان المطبوعات الجامعية، الجزائر، 1999م.
- رضا صاحب أبو حمد، " الخطوط الكبرى في الاقتصاد الوضعي"، دار مجدلاوي للنشر والتوزيع، عمان، الأردن، 2006م.
- رعد حسن الصرن، " إدارة الإبداع والابتكار ( الجزء الأول)"، دار الرضا للنشر، دمشق، سوريا، الطبعة الأولى 2000م.
- رعد حسن الصرن، " نظريات الإدارة والأعمال - دراسة ل 401 نظرية في الإدارة وممارساتها ووظائفها -"، دار رضا للنشر، دمشق، سوريا، 2004م.
- زكريا الدوري- أحمد علي صالح، " الفكر الاستراتيجي وانعكاساته على نجاح منظمات الأعمال - قراءات وبحوث -"، دار اليازوري، عمان، الأردن 2009م.
- سعيد أوكيل، " الابتكار التكنولوجي ( لتحقيق التنمية المستدامة وتعزيز التنافسية)"، مكتبة العبيكان ، الرياض، المملكة العربية السعودية، الطبعة الأولى 2011م.
- سليم بطرس جلدة- زيد منير عبوي، " إدارة الإبداع والابتكار"، دار كنوز للمعرفة، عمان، الأردن 2006م.
- سليمان أحمد اللوزي، مهدي حسنت زويلف، مدحت إبراهيم الطراونة، " إدارة البنوك"، دار الفكر للطباعة والنشر والتوزيع، عمان، الأردن، 1997م.
- سمير عبد الحميد رضوان حسن، " المشتقات المالية ودورها في إدارة المخاطر ودور الهندسة المالية في صناعة أدواتها"، دار النشر للجامعات، القاهرة، مصر 2005م.
- شريف محمد غنام، " محفظة النقود الإلكترونية ( رؤية مستقبلية)"، دار الجامعة الجديدة، الإسكندرية، مصر، 2007م.
- شوقي ناجي جواد، " المرجع المتكامل في إدارة الاستراتيجية"، دار الحامد، عمان، الأردن، الطبعة الأولى 2010م.
- صلاح السيد، " الإدارة بالأهداف"، دليل المديرين نحو فعالية النتائج ووفرة الأرباح، المؤلف، 1987م.
- عاكف لطفي خصاونة، " إدارة الإبداع والابتكار في منظمات الأعمال"، دار حامد للنشر والتوزيع، عمان، الأردن 2010م.
- عامر محمد محمود، " التجارة الإلكترونية"، مكتبة المجتمع العربي للنشر والتوزيع، عمان، الأردن، الطبعة الأولى، 2006م.
- عائشة عتيق، "جودة الخدمات الصحية في المؤسسات العمومية- حالة الجزائر -"، دار خالد اللحياني للنشر والتوزيع، مكة المكرمة، السعودية، الطبعة الأولى 2016م.

- عبد الحميد عبد الفتاح المغربي، " الإدارة الاستراتيجية لمواجهة تحديات القرن الحادي والعشرين"، مجموعة النيل العربية، القاهرة، مصر، الطبعة الأولى 1999م.
- عبد الرحمن توفيق، " منهج الإدارة العليا -التفكير الإبداعي- الجزء الثاني"، مركز الخبرات المهنية للإدارة، القاهرة، مصر 2004م.
- عبد الرحيم محمد عبد الرحيم محمد، " تقييم كفاءة الشركات المسجلة في البورصة باستخدام نماذج التحليل التمييزي والشبكات العصبية الصناعية"، المكتب العربي للمعارف، القاهرة، مصر، 2015م.
- عبد الكريم أحمد جميل، " التسويق المصرفي"، دار الجنادرية للنشر والتوزيع، عمان، الأردن، الطبعة الأولى، 2015م.
- عبد الكريم قندوز، " الابتكار المالي ومقدمة إلى الهندسة المالية"، دار الكتب، بيروت، لبنان، غير مبين سنة النشر.
- عبد الكريم قندوز، " الخيارات، المستقبلات والمشتقات المالية الأخرى"، دار الكتب، لندن، بريطانيا، الطبعة الأولى، سبتمبر 2017م.
- عبد الناصر علك حافظ- حسين وليد حسين عباس، " الاعتماد الأكاديمي وتطبيقات الجودة في المؤسسات التعليمية"، دار غيداء للنشر والتوزيع، عمان، الأردن، الطبعة الأولى، 2015م.
- عبلة عبد الحميد بخاري، " التنمية والتخطيط الاقتصادي: نظريات النمو والتنمية الاقتصادية"، الجزء الثالث، جامعة الملك عبد العزيز، المملكة العربية السعودية، 2009م.
- عدنان عبد الله محمد عويضة، " نظريات المخاطرة في الاقتصاد الإسلامي (دراسة تأصيلية تطبيقية)"، المعهد العالي للفكر الإسلامي، هرنند، فرجينيا. الو.م.أ، الطبعة الأولى 2010م.
- عصام حسين، " أسواق الأوراق المالية (البورصة)"، دار أسامة للنشر والتوزيع، عمان، الأردن، الطبعة الأولى 2008م.
- علاء إبراهيم عبد المعطي، "أذون وسندات الخزانة العامة دراسة مقارنة"، دار الفكر والقانون للنشر والتوزيع، المنصورة، مصر 2016م.
- علاء فرحان طالب- أميرة الجنابي، " إدارة المعرفة (إدارة معرفة الزبون)"، دار صفاء للنشر والتوزيع، عمان، الأردن، الطبعة الأولى 2009م.
- علاء فرحان طالب- زينب مكي محمود البناء، " استراتيجية المحيط الأزرق والميزة التنافسية المستدامة: مدخل معاصر"، دار الحامد للنشر والتوزيع، عمان، الأردن، 2012م.
- علاء فرحان طالب- فاضل راضي الغزالي، " إدارة التحديات الإستراتيجية في البنوك"، دار صفاء للنشر والتوزيع، الطبعة الأولى، 2009م.



- علي محمد شلهوب، "شؤون النقود وأعمال البنوك"، دار شعاع، سورية، 2007م.
- عماد عبد الرحيم الزغلول، "مبادئ علم النفس التربوي"، دار الكتاب الجامعي، العين، الإمارات العربية المتحدة، الطبعة الثانية 2012م.
- عوض مختار هلودة، "المراكز التكنولوجية ودورها في نقل وتوطين التكنولوجيا"، المكتبة الأكاديمية، القاهرة، مصر، الطبعة الأولى 1999م.
- فارس جميل الصوفي، "المعايير المحاسبية الدولية والأداء المالي للشركات الصناعية المساهمة العامة"، دار جليس الزمان، عمان، الأردن، 2010م.
- فلاح حسن الحسيني، مؤيد عبد الرحمن الدوري، "إدارة البنوك"، دار وائل للنشر، عمان، الأردن 2008م.
- فيليب مولينو، "مقدمة في الصيرفة"، مركز الكتب الأردني، عمان، 1994م.
- قاسم نايف المحياوي، "إدارة الجودة في الخدمات: مفاهيم وعمليات وتطبيقات"، دار الشروق للنشر والتوزيع، عمان، الأردن، الطبعة الأولى 2006م.
- كاسر نصر المنصور، "إدارة العمليات الإنتاجية - الأسس النظرية والطرائق الكمية"، دار الحامد، عمان، الأردن، الطبعة الأولى 2010م.
- مارك دودجسون - ديفيد جان (ترجمة زينب عاطف سيد)، "الابتكار - مقدمة قصيرة جدا"، مؤسسة هنداوي للتعليم والثقافة، القاهرة، مصر، الطبعة الأولى 2014م.
- محمد الصيرفي، "إدارة العمليات المصرفية - العادية، غير العادية، الالكترونية"، دار الفجر للنشر والتوزيع، القاهرة، مصر، الطبعة الأولى 2016م.
- محمد رؤوف حامد، ترجمة عن ميخائيل توشمان - فيليب أندرسون، "إدارة الابتكار الاستراتيجي والتغيير"، سلسلة كراسات - عروض - اجتهادات حديثة حول العلم والمستقبل، المكتبة الأكاديمية، القاهرة، مصر 2000م.
- محمد عبد الفتاح الصيرفي، "إدارة البنوك"، دار المناهج للنشر والتوزيع، عمان، الأردن 2006م.
- محمد علي عزب، "التعليم الجامعي وقضايا التنمية"، مكتبة الأنجلو المصرية، القاهرة، مصر، 2011م.
- محمود حسن الهواسي - حيدر شاكر البرزنجي، "مبادئ علم الإدارة الحديثة"، دار ابن العربي، بغداد، العراق، 2014م.
- محمود حسن جمعة، "مبادئ علم الإدارة الحديثة"، مطبعة ابن العربي، بغداد، العراق، 2014م.

- مدحت محمد أبو النصر، " إدارة الوقت - المفهوم والقواعد والمهارات -"، المجموعة العربية للتدريب والنشر، القاهرة، مصر، الطبعة الثالثة، 2015م.
- مصطفى يوسف كافي، " النقود والبنوك الالكترونية في ظل التقنيات الحديثة"، دار مؤسسة رسلان، دمشق، سوريا، 2011م.
- مصطفى يوسف كافي، " بورصة الأوراق المالية"، دار مؤسسة رسلان للطباعة والنشر والتوزيع، دمشق، سوريا، الطبعة الأولى 2009م.
- منير إبراهيم هندي، " إدارة المنشآت المالية وأسواق المال"، منشأة المعارف، الإسكندرية، مصر 2006م.
- منير إبراهيم هندي، " أدوات الاستثمار في أسواق رأس المال: الأوراق المالية وصناديق الاستثمار"، المكتب العربي الحديث، الاسكندرية، مصر 2003م.
- منير محمد الجنبهي - ممدوح محمد الجنبهي، " البنوك الإلكترونية"، دار الفكر الجامعي، الإسكندرية، مصر، 2005م.
- مهدي فكري العلمي، " العمليات المصرفية من منظور شمولي"، المؤلف، عمان، الأردن، 2003م.
- نادر ألفرد قاحوش، " العمل المصرفي عبر الإنترنت"، الدار العربية للعلوم (بيروت)، مكتبة الرائد العلمية (عمان)، 2000م.
- ناظم محمد نوري الشمري - عبد الفتاح زهير عبد اللات، " الصيرفة الالكترونية (الأدوات والتطبيقات ومعوقات التوسع)"، دار وائل للنشر، عمان، الأردن، الطبعة الأولى 2008م.
- نعمة عباس الخفاجي، " الفكر الإستراتيجي (قراءات معاصرة)"، دار الثقافة للنشر والعلوم، عمان، الأردن، 2008م.
- نعيم إبراهيم الظاهر، " الإدارة الاستراتيجية - المفهوم - الأهمية - التحديات -"، عالم الكتب الحديث، أريد، الأردن، الطبعة الاولى 2009م.
- هبة عحينة، ترجمة عن Lindgren Mats، " إدارة القرن الواحد والعشرين: القيادة والابتكار في اقتصاد الفكر"، المجموعة العربية للتدريب والنشر، القاهرة، مصر، 2015م.

## 2- الأطروحات:

- عبد القادر بريس، " التحرير المصرفي ومتطلبات تطوير الخدمات المصرفية وزيادة القدرة التنافسية للبنوك التجارية"، أطروحة دكتوراه غير منشورة في العلوم الاقتصادية، فرع نقود ومالية، كلية العلوم الاقتصادية وعلوم التسيير، جامعة الجزائر، الجزائر، 2006م.

## 3- المجالات والدوريات:

- " النشرة الاقتصادية لبنك الإسكندرية"، المجلد الخامس والثلاثون، 2003م.
- " مجلة الأعمال في دبي"، غرفة تجارة وصناعة دبي، المجلد الثالث، العدد 32، أغسطس 2003م.
- " مجلة الدراسات المالية والمصرفية"، المجلد التاسع، العدد الثاني، سبتمبر 2001م.
- بلكبير بومدين، شريف حمزاوي، " ثقافة التوجه نحو السوق كمتطلب أساسي لخلق الإبداع"، مجلة رؤى اقتصادية، العدد الأول، سبتمبر 2011م.
- بو عبد الله ودان- حياة براهيمى بن حراث- رشيد يوسفى، " استراتيجيات بناء الفكر الإبداعي لدى المنظمات الريادية (دراسة نموذجية لمدينة صومام جيجل)"، مجلة التنظيم والعمل، المجلد الخامس، العدد الثالث، أكتوبر 2016م.
- جيمس أم. هيجنز، " تجدد أو تبدد - مقارنة بين أسرار الابتكار في الشركات الأمريكية والأوروبية واليابانية"، مجلة خلاصات كتب المدير ورجل الأعمال، إصدار الشركة العربية للإعلام العلمي ( شعاع)، القاهرة، العدد الحادي والعشرين، السنة الرابعة نوفمبر 1996م.
- حمو محمد- زيدان محمد، " إدارة التكنولوجيا المصرفية من أجل تحسين تنافسية البنوك مع الإشارة إلى البنوك الجزائرية"، الأكاديمية للدراسات الاجتماعية والإنسانية، قسم العلوم الاقتصادية والقانونية، العدد السادس عشر، جوان 2016م.
- سامر المصطفى، " أثر خدمة ضمان المنتج في تعزيز رضا العملاء"، مجلة جامعة دمشق للعلوم الاقتصادية والقانونية، المجلد 29، العدد الأول، 2013م.
- عبد الرزاق قاسم- أحمد العلي، " أثر تقانة المعلومات في تطوير نظم عمليات المصارف العامة في سورية"، مجلة جامعة دمشق للعلوم الاقتصادية والقانونية، المجلد 28، العدد الأول، 2012م.
- عطية خلف الموسوي، " تأثير الإبداع التكنولوجي في تطوير منتجات الشركة - دراسة حالة في الشركة العامة للصناعات الكهربائية"، مجلة الإدارة والاقتصاد، العدد الثامن والسبعون، 2009م.
- علي سماي، " دور الحاضنات التكنولوجية في دعم المؤسسات الصغيرة والمتوسطة"، أبحاث اقتصادية وإدارية، العدد السابع، جوان 2010م.
- عمار زودة- حمزة بوكفة، " حاضنات الأعمال كنظام داعم لبقاء وارتقاء المؤسسات الصغيرة والمتوسطة مع الإشارة لمشاتل الجزائر"، مجلة الدراسات المالية، المحاسبية والإدارية، العدد الثاني، ديسمبر 2014م.
- فردوس محمود عباس، " دور الإبداع التقني في تحسين جودة المنتج - بحث ميداني في الشركة العامة لصناعة الزيوت النباتية-"، مجلة كلية بغداد للعلوم الاقتصادية الجامعة، العدد السابع والثلاثون، 2013م.
- لويذة فرحاتي- رابع خوني، " الإبداع التكنولوجي استراتيجي لدعم المزايا التنافسية للمؤسسة الاقتصادية"، مجلة العلوم الإنسانية- جامعة محمد خيضر بسكرة، العدد الرابع والأربعون، 2016م.

- محمد عبود طاهر - عامر جميل عبد الحسين، " الحاضنات التكنولوجية والحدائق العلمية وإمكانية استفادة الجامعات العراقية منها في خدمة المجتمع والتطور الاقتصادي"، مجلة الاقتصادي الخليجي، العدد الثالث والعشرون، 2012م.

- يسرى محمد حسين، " علاقة الإبداع التقني برضا الزبون"، مجلة الإدارة والاقتصاد، العدد الحادي والثمانون، 2010م.

### 3- الملتقيات والمؤتمرات:

- أحمد طرطار - سارة حليمي، " الاقتصاد المعرفي كآلية لتفعيل الإبداع التكنولوجي في منظمات الأعمال"، الملتقى الدولي حول الإبداع والتغيير التنظيمي في المنظمات الحديثة -دراسة وتحليل تجارب وطنية ودولية، جامعة سعد دحلب، البلدة، 18- 19 ماي 2011م.

- بن يعقوب الطاهر - هباش فارس، " دور الابتكار التسويقي في اكتساب ميزة تنافسية لمنتجات المصارف الإسلامية"، مؤتمر دولي حول منتجات وتطبيقات الابتكار والهندسة المالية- بين الصناعة المالية التقليدية والصناعة المالية الإسلامية-"، الأكاديمية العربية للبحوث الشرعية، 5-6 ماي 2014م.

- حكيم بن جروة- محمد بن حوجو، " تسويق العلاقات من خلال الزبون مصدر لتحقيق المنافسة واكتساب ميزة تنافسية"، الملتقى الدولي الرابع حول المنافسة والاستراتيجيات التنافسية للمؤسسات الصناعية خارج قطاع المحروقات في الدول العربية، جامعة حسيبة بن بوعلي، الشلف، الجزائر، 08- 09 نوفمبر 2010م.

- سفيان نعماري، " الإبداع والابتكار في النظام المصرفي ودوره في تحسين الميزة التنافسية للبنوك"، الملتقى الدولي الأول حول اقتصاديات المعرفة والإبداع، مخبر البحث حول الإبداع وتغير المنظمات والمؤسسات، كلية العلوم الاقتصادية والتجارية وعلوم التسيير، جامعة البلدة، الجزائر، 17 - 18 أبريل 2013م.

- زايد مراد، " الريادة والإبداع في المشروعات الصغيرة والمتوسطة"، ملتقى دولي حول المقاولاتية: التكوين وفرص الأعمال، جامعة بسكرة- الجزائر 8/7/6 أبريل 2010م.

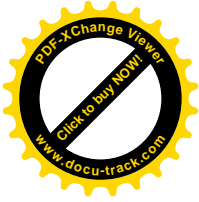
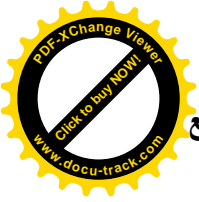
- عبد الرزاق خليل - أحلام بوعبدلي، " الذكاء الاقتصادي في خدمة منظمة الأعمال"، المؤتمر العلمي الدولي الخامس حول اقتصاد المعرفة والتنمية الاقتصادية، كلية الاقتصاد والعلوم الإدارية، جامعة الزيتونة، الأردن، 27- 28 أبريل 2005م.

- عبد الرزاق خليل- هناء نور الدين، " دور حاضنات الأعمال في دعم الإبداع لدى المؤسسات الصغيرة في الدول العربية"، ملتقى دولي حول متطلبات تأهيل المؤسسات الصغيرة والمتوسطة في الدول العربية"، 17 - 18 أبريل 2006م.

- عبد الفتاح بوخمخ - محمد صالح، " الذكاء الاقتصادي سياسة حوار بين المنظمة ومحيطها"، المؤتمر العلمي السنوي الحادي عشر - ذكاء الأعمال واقتصاد المعرفة-، كلية الاقتصاد والعلوم الإدارية، جامعة الزيتونة، عمان، الأردن 23- 26 أبريل 2012م.

- عودة محمد الشكري، " التجربة الفلسطينية في حاضنات الأعمال ودورها في تنمية أعمال جديدة للشباب"، مؤتمر الشباب والتنمية في فلسطين: مشكلات وحلول، كلية التجارة- الجامعة الإسلامية، غزة، فلسطين، مارس 2012م.





- فاطمة مانع، " الإبداع والابتكار قواعد للتعلم في المنظمات الصناعية"، الملتقى الدولي الرابع حول المنافسة والاستراتيجيات التنافسية للمؤسسات الصناعية خارج قطاع المحروقات في الدول العربية، جامعة الشلف، يومي 9-10 نوفمبر 2010م.
- فوزي عبد الرزاق، " إشكالية حاضرات الأعمال بين التطوير والتفعيل: رؤية مستقبلية - حالة حاضرات الأعمال في الاقتصاد الجزائري-"، المؤتمر السعودي الدولي لجمعيات ومراكز ريادة الأعمال، سبتمبر 2014م.
- مجلس القيادات الجامعية، " ترسيخ ثقافة البحث والتطوير لبناء اقتصاد قائم على المعرفة"، الإمارات 21 مارس 2012م.
- ممدوح عبد العزيز رفاعي، " استراتيجيات الابتكار: طريق الإدارة نحو الابتكار الجذري"، المؤتمر العلمي الأول: دعم وتنمية المشروعات الصغيرة - استراتيجيات الابتكار-، جامعة عين شمس 11-12 مارس 2012م.
- نادية أمين محمد علي، " استراتيجيات مستحدثة لتطوير المنتج بالتطبيق على وثائق التأمين"، الملتقى العربي الثاني - التسويق في الوطن العربي الفرص والتحديات-، الدوحة، قطر، 06-08 أكتوبر 2003م.
- يوسف أحمد أبو فارة، " واقع استخدام مدخل إدارة المعرفة في المصارف العاملة في فلسطين"، المؤتمر العلمي الثاني (الجودة الشاملة في ظل إدارة المعرفة وتكنولوجيا المعلومات)، كلية الاقتصاد والعلوم الإدارية، جامعة العلوم التطبيقية الخاصة، عمان، الأردن، 26-27 نيسان 2006م.

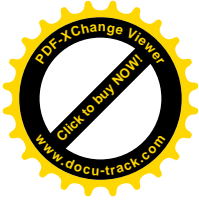
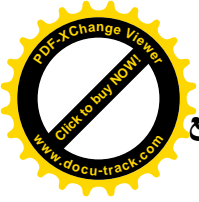
### ثانيا: المراجع باللغة الأجنبية:

- Pilar Santacruz- Inigo Gorostizaga, traduit par Elkhanchoufi Abdessalem et Amrani Ahmed, "**Integration de la culture d'innovation dans la strategie des entreprises**", guide stratégique pour les entreprises, MEDINNOAL, 2009.
- Akintola Akintoye- Jack Goulding- Girma Zawdie, "**Consruction innovation and process improvement**", Blackwell 2012.
- Alin Croitoru, **Shumpeter, J.A., 1934(2008), the theory of economic development : an inquiry into profits, capital, credit, interest and the business cycle, translated from german by redvers opie, new brunswick (U.S.A) and london (U.K) transaction publishers.(a review to a book that is 100 years old)**, journal of comparative research in anthropology and sociology, vol 3, n 2, 2012.
- Anne Sander, "**les politiques de soutien à l'innovation - une approche cognitive- ( le cas des cortechs en Alsace)**", these de doctorat de sciences économiques, université Louis pasteur- strasbourg1, 2005.

- Benoit Godin- Joseph P. Lane, "**Pushes and Pulls :the history of the demand pull model of innovation**", project on the intellectual history of innovation, workin paper n 13, 2013.
- Brahim Allali, "**Intrapreneuriat et organisations**", cahier de recherche 2003- 10, Montréal, juillet 2003.
  - **Capiez, Alain**, " Nouvelles Technologies Et Performance (le cas de la banque à distance)", **faculté de droit, d'économie et des sciences sociales, université d` Angers, 2.**
- Caren Manley, "**The system approach to innovation studies**", Australian journal of information systems, vol 9, n 2.
- Cosmin- Mihai Nacu- Silvia Avasilcai, "**A model of technological innovation process**", managing intellectual capital and innovation for sustainable and inclusive socity, joint international conference Bari- Italy, 27-29 may 2015.
- Cécile Patris- Françoise Warrant, "**l'innovation technologique au service du developpement durable**", rapport de synthese, *Fondation Travail-Université asbl* Centre de recherche Travail & Technologies, fevrier 2001.
- D.E. FAIR- F. Léonardo De Juvigny, "**Government policies and the working of financial systems in industrialized countries**", Martins Nijhoff publishers, Boston 1984.
- Duane B.Graddy- Austin H.speneer, "**Managing Commercial Banks (community regional and global)**", prentice- Hall International, INC 1990.
- Eric Lamarque, "**Management de la banque ( Risques, relation client, organisation)**", PEARSON EDUCATION, 2<sup>e</sup> édition, France 2008.
- François Jakobiak ; "**L'intelligence économique en pratique – comment bâtir son propre système d'intelligence économique-**", éditions d'organisation, 2<sup>ème</sup> édition, 2001.
- Guillermo Cortes Robles, "**Management de l'innovation technologique et des connaissances : synergie entre la theorie TRIZ et le raisonnement à partir de cas**", these de doctorat, universite de Toulouse, juillet 2006 ( BN-109812790535).
- Jim Downey, "**Innovation Management**", Topic Gateway Series No. 38, CIMA, july 2007.
- -Jeroen de Jong – Sander Wennekers, "**Intrapreneurship- Conceptualizing entrepreneurial employee Behaviour-**", SCALES, may 2008.

- Jo Cohen, " **La banque du future révisé ses fondamentaux**", Banque Magazine, 2001.
- Joseph F. Sinkey, JR, " **Commercial Bank Financial Management**", pearson Edcation, Inc, Upper,saddle, sixth edition, 2002.
- Khalid ERRABI, "**Demand- pull ou technology- push : survey de la littérature récente et nouveaux tests économétriques**", thèse de doctorat de sciences économiques, université lumière Lyon2, 2009.
- Kong-Rae Lee, " **The sources of capital goods innovations – the role of user firms in Japan and Korea-** ", Routledge (London & New york), 2013.
- Leila Temri, " **Les processus d’innovation : une approche par la complexité**", 9eme conférence internationale de management stratégique AIMS 2000.
- Leonard M.Fuld, "**The new competitor intelligence: the complete resource for finding; analysing, and using information about your competitors**", New York, john wiley, 1995.
- Lelarge C , "**Les entreprises industrielles françaises sont-elles à la frontière technologique?** », économie française2006.
- Manfred.M.Fischer.Louis Suarez- Villa.Michael Steiner, "**Innovation, networks and localities**", Berlin-Heidelberg, printed in Italy, 1999.
- Meriam Karaa- Joelle Morana, " **théorie de la diffusion de l’innovation de Rogers et traçabilité : application au secteur de la dattes tunisienne** ", revue : logistique&management, vol 19-n 01, 2011.
- Mostafa Hashem Sherif- Tarek M.Khalil, "**Management Of Technology Innovation and Value Creation- Selected Papers from the 16th International Conference on Management of Technology-**", world scientific, 2008.
- Morton I. Kamien – Nancy L. Schwartz, "**Market structure and innovation**", cambride university press ,digital reprinting, 1999.
- Olivier Bouba-Olga, "**L’économie de l’entreprise**", édition du seuil, Paris, France, 2003.

- Patrick Cohendet- Nebojsa Radojevic, "**Management international des innovations : le cas de l'innovation inverse**", 2eme conférence annuelle Atlas-AFMI, 31mai- 1<sup>er</sup> juin 2012.
- - Patrick-Yves Badillo, "**les theories de l'innovation revisitées : une lecture communicationnelle et interdisciplinaire de l'innovation- du model emmeteur au model communicationnel**", les enjeux de l'information et de la communication, vol 14, 17 juin 2013.
- Ram charan et Michael sisk, "**L'art du pari stretégique**", crown business 2008.
- Rob Dekkers, "**(R)evolution organizations and the dynamics of the environment**", springer science+ business media, 2005.
- Robert M Verburg, J. Roland Ortt and Willemijn M. Dicke, "**Managing technology and innovation – an introduction –**", Routledge, london and new york 2006.
- Sandrine Fernez- Walch François Romon, "**Management de l'innovation – de la stratégie aux projets**", Vuibert, 1<sup>ere</sup> édition, 2006.
- Séverine Le Loarne et Sylvie Blanco, "**Management de l'innovation**", Pearson, Paris, France 2009.
- Simon C.Parker, "**Intrapreneurship or Entrepreneurship ?**", discussion paper series, IZA n 4195, may 2009.
- Stephen J. Kline- Nathan Rosenberg, "**An overview of innovation**", national academy press, 1986.
- Valérie Pallas- saltiel- Rania Labaki, "**Management de la banque ( risques- relation client- organisation) –La gestion des connaissances: un processus stratégique pour la banque**", Pearson Education France, Paris, France, 2ème édition, 2008.



### ثالثا: المراجع الالكترونية:

- <http://www.intrapreneur.com/MainPages/History.html>.

-- Darius Mahdjoubi, " **Non-Linear model of technological innovation**", section 5. E-Mail: [darius@workmail.com](mailto:darius@workmail.com).

- يوسف الشبيلي، " الاستثمار في الأسهم والسندات"، موقع الشيخ الدكتور يوسف بن عبد الله الشبيلي [www.Shubily.com](http://www.Shubily.com)

الموقع الرسمي الالكتروني لبنك [https://www.societegenerale.dz/nous\\_connaitre.html](https://www.societegenerale.dz/nous_connaitre.html)

سوسييتي جنرال - الجزائر

الموقع الرسمي لبنك الخليج العربي - الجزائر <http://www.arabbanking.com.dz>

الموقع الرسمي لبنك بي أن <http://www.algerie.bnpparibas.com/fr/introduction/activites.asp>

بي باريبا - الجزائر

الموقع الرسمي لبنك الخليج <https://www.agb.dz/article-viewCat-1-111111-1436129-9.html>

العربي - الجزائر

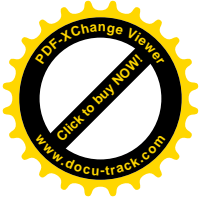
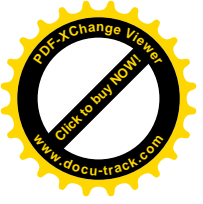
:<https://www.agb.dz> الموقع الرسمي لبنك الخليج العربي - الجزائر.

[http://albaraka-bank.com/ar/index.php?option=com\\_content&task=view&id=218&Itemid=28](http://albaraka-bank.com/ar/index.php?option=com_content&task=view&id=218&Itemid=28)

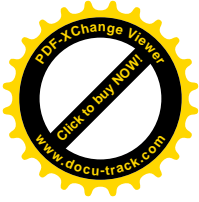
الموقع الرسمي لبنك البركة - الجزائر.

[http://www.alsalamalgeria.com/modules/support/assets/downloads\\_articles/doc\\_172.pdf](http://www.alsalamalgeria.com/modules/support/assets/downloads_articles/doc_172.pdf)

الموقع الرسمي لبنك السلام - الجزائر.



معلومات



الملحق رقم (01):

الاستبيان (الاستمارة الأولى)

حضرات السادة في البنوك:

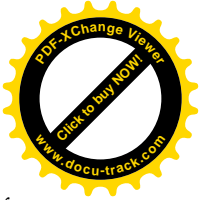
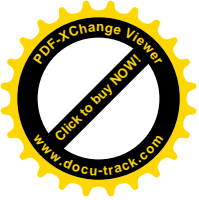
تحية طيبة وبعد:

لي عظيم الشرف أن أطلب من سيادتكم إفادتي ببعض المعلومات من خلال ملء هذه الاستبانة الموضوعية بين أيديكم، والغرض من تصميمها هو الإجابة على موضوع الرهانات الاستراتيجية للتطوير التكنولوجي وإدارة الابتكار استكمالاً لمشروع أطروحة دكتوراه تحت إشراف الأستاذ الدكتور بن عبو الجيلالي.

علماً أن المعلومات المقدمة في هذه الاستبانة لن تستخدم إلا لأغراض البحث العلمي فقط، كما سيكون لمساهمتم في الإجابة عليها دور كبير في النتائج المتوقعة لهذه الرسالة من خلال تحويل المعلومات إلى أرقام تحليلية تجيب على موضوع الدراسة.

تقبلوا مني فائق التقدير والاحترام.

الطالبة: أمينة عدنان



أولاً: المعلومات الشخصية:

أ- الجنس:

أنثى	ذكر

ب- العمر:

أقل من 20 سنة	30 - 20	40 - 31	50-41	60 - 51	60 سنة فأكثر

ت- المؤهل العلمي:

بكالوريا فأقل	ليسانس	ماستر	ماجستير	دكتوراه	أخرى

ث- سنوات الخبرة في البنك:

1 إلى 5 سنوات	6 إلى 10 سنوات	11 إلى 15 سنة	16 إلى 20 سنة	أكثر من 20 سنة

ج- الموقع الوظيفي:

مدير عام	مساعد مدير عام	مدير فرع	رئيس قسم	أخرى

الرجاء ذكر الوظيفة.



ثانياً : التطوير التكنولوجي وإدارة الابتكار

غير موافق تماماً	غير موافق	محايد	موافق	موافق تماماً	العبرة
					أ - إدارة الابتكار:
					1- تتمثل أهداف إدارة الابتكار في بنكنا في:
					- تقييم العمليات.
					- تقييم المنتج.
					- لا توجد إدارة ابتكار.
					2- من وجهة نظري، يرتبط الابتكار الموجه نحو الزبائن بمدى القدرة على تجاوز توقعاتهم والابتعاد قدر الإمكان عن أفكارهم التقليدية.
					3- أرى أنه يتجسد الهدف الرئيسي للابتكار في إضافة قيمة نوعية إلى المنتج أو الخدمة.
					4- يدرك بنكنا أهمية الترابط بين نجاحه وتوجهه الابتكاري في مجال توظيف التكنولوجيا واستثمارها.
					5- يعمل بنكنا على تغيير أنماط التنظيم القديمة بنظم جديدة ومبتكرة.
					6- يهتم بنكنا بإدارة المعرفة، لتحويل المعلومات إلى معرفة حقيقية ونقلها.
					7- يسعى المسؤولون في مختلف المستويات الإدارية إلى تحقيق الموازنة بين هدف الاستقرار واستمرار البنك في العمل وبين الحاجة المستمرة للتكيف والابتكار.
					8- هدفنا الأساسي هو:
					- أن يكون لدينا سلطة أكبر.
					- التفوق في مجالنا الوظيفي.
					- أن يحوز عملنا على تقدير وعرفان الآخرين.
					- الشعور بالأمان في وظيفتنا.

					9- أفضل الأعمال:
					- ذات الطابع الفني والتي تتميز بالوضوح.
					- المتنوعة.
					- التي تسمح لنا بالاستقلالية واتخاذ ما نراه مناسباً.
					- التي تتيح لنا فرصة التفاعل مع الآخرين.
					10- عندما نخطط لعمل ما فإن تركيزنا ينصب على:
					- المشكلات الحالية.
					- الوصول إلى تحقيق الأهداف.
					- تنمية وتطوير قدرات العاملين معنا.
					11- غالباً عندما نواجه مشكلة ما فإن حلولنا تعتمد على:
					- المداخل والحلول التي سبق لنا اتباعها من قبل.
					- التحليل الدقيق.
					- البحث عن حلول مبتكرة.
					- المشاعر والأحاسيس الشخصية.
					12- عندما يكون عنصر الوقت هاماً:
					- نتصرف ونتخذ قرارات سريعة.
					- ندير الأمور حسب الخطط والأولويات.
					- نرفض أن نكون تحت الضغط.
					- نطلب المساعدة والدعم.

					13- حتى يمكن الاستثمار في الابتكار بشكل جيد يجب أن يعرف المدير : - الموارد المتاحة.
					- مهارات وخبرات الموارد البشرية.
					- يعني الابتكار انفاق مقادير معينة من الموارد مقابل الحصول على منافع غير مؤكدة.
					- يجب أن يوازن مدير الابتكار بين المخاطر والعوائد الممكنة.
					14- يتم تحسين مستوى الابتكار في بنكنا إذا تم الربط بين أهداف البنك ورسالته.
					15- يكافئ نظام التعويض بعدل وسخاء الأفراد المبتكرين.
					<b>ب- التطوير التكنولوجي:</b>
					16- ينظر بنكنا إلى إدارة البحث والتطوير أنها من الوظائف الأكثر أهمية.
					17- يخصص بنكنا ميزانية سنوية للإنفاق على أبحاث تطوير وتحديث المنتجات والخدمات والعمليات والآلات.
					18- يتم الاستفادة من فروع البنوك العالمية في إجراء بحوث مشتركة.
					19- يعد تطوير التكنولوجيا من القرارات الاستراتيجية الهامة في البنك.
					20- يقوم البنك على تطويع أحدث التقنيات التكنولوجية في مجال التطبيقات المصرفية للخروج بالتعاملات المصرفية من الإطار التقليدي الى مجال أوسع للابتكار تلائم الصورة العصرية.
					21- هناك قرار من بنك الجزائر لعدد من الضوابط الرقابية اللازمة لحصول البنوك على ترخيص مزاولة العمليات المصرفية الإلكترونية وإصدار وسائل دفع لنقود إلكترونية.

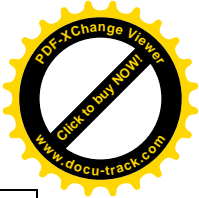
					22- يحرص بنكنا على بذل جهود عديدة لمسايرة التطورات التكنولوجية المتلاحقة من خلال تكثيف الاستفادة من أحدث تقنيات المعلومات والاتصالات والحاسب الآلية بغية ابتكار خدمات مصرفية مستحدثة.
					23- تم تطوير البنية التحتية لشبكة ربط فروع البنك.
					24- يقوم بنكنا بإصدار بطاقات الدفع، ونشر قنوات للتوزيع الإلكتروني.
					25- يقدم بنكنا خدمات عبر شبكة الانترنت.
					26- يستخدم بنكنا خدمة البريد الإلكتروني على مستوى الفروع وإدارات المركز الرئيسي باعتبارها وسيلة آمنة لتبادل الرسائل.
					27- يسعى بنكنا إلى تطوير القدرات التقنية للتكيف مع معطيات الثورة المعلوماتية والتكنولوجية.
					28- لقد استطاعت التكنولوجيات أن تلغي مراحل العمل الروتيني.
					29- أدت التكنولوجيا في البنك إلى زيادة الأداء.
					30- يتغير التخطيط التكنولوجي في بنكنا مع تغير البيئة والتطور والتقدم الفني.
					31- يتم تحليل وفحص المتغيرات الخارجية المحيطة بالتكنولوجيا وخاصة القانونية والسياسية.
					32- هناك مشاريع إعادة هيكلة للبنك لبناء منظومات جديدة للبحوث والتطوير.
					33- ترفع معدلات الربح في البنك من نصيب تطوير التكنولوجيا في الميزانية.
					34- يملك بنكنا القدرات التسويقية والفنية والتكنولوجية والمالية وغيرها لتطوير المنتج الجديد أو الخدمة الجديدة.
					35- يحتاج البنك لتطوير قدراته لتتناسب مع المنتج الجديد أو الخدمة الجديدة.
					36- يستخدم البنك استراتيجيات التسويق الحالية لغرض طرح المنتج أو الخدمة الجديدة في السوق.

					37- يحتاج بنكنا إلى تطوير استراتيجيات تسويقية خاصة من أجل نجاح المنتج أو الخدمة الجديدة في السوق.
					38- يتم تطوير استراتيجية تسويقية تتناسب مع المنتج الجديد أو الخدمة الجديدة ومواصفاته والقطاعات السوقية المستهدفة.
					39- يتلاءم تطوير المنتج أو الخدمة الجديدة مع مهمة البنك وأهدافه وغاياته.
					40- يستطيع تطوير المنتج أو الخدمة الجديدة تحقيق أهداف النمو والتوسع في البنك.
					41- يتلاءم تطوير المنتج الجديد مع محفظة المنتجات الحالية التي يتعامل بها البنك.
					42- يتطلب تطوير المنتج الجديد أو الخدمة الجديدة استقطاب تكنولوجيا حديثة.
					43- دورة حياة المنتج الجديد: - قصيرة - متوسطة - طويلة نسبيا
					44- يسعى بنكنا إلى تطوير خدماته بناء على التطورات التكنولوجية الحاصلة.
					45- غالبا ما يستثمر بنكنا في التكنولوجيا المتوفرة لديه لتطوير خدمات مصرفية مستقبلية.
					46- هناك تكوين مستمر للعاملين في بنكنا على تكنولوجيا المعلومات والاتصالات.
					47- تمكن التكنولوجيا من تطوير استراتيجية تقوم على الخدمة الذاتية للزبائن وبالتالي نجاح البنك وتفوقه في السوق المصرفية.
					48- يمتلك بنكنا مجموعة من قنوات التوزيع الإلكترونية.
					49- يطور بنكنا قنواته الإلكترونية بشكل مستمر.
					50- إن الاتجاه نحو الأتمتة والشبكات الإلكترونية بدلا من الموارد البشرية قد ساهم في تطوير عمليات قبول الودائع ومنح الائتمان.
					51- يوفر بنكنا لزيائنه مجموعة من الخدمات المصرفية على شبكة الإنترنت.

					52- يقدم بنكنا لزيائنه بعض العمليات المصرفية عبر قنوات الاتصال كالهاتف الثابت والخلوي.
					53- يتعامل بنكنا مع زيائنه من خلال التلفاز الرقمي التفاعلي ( Inter Active (Digital Television).
					54- يقدم بنكنا خدماته من خلال جهاز الصراف الآلي.
					55- يملك بنكنا مجموعة من الصرافات الآلية.
					56- هناك استخدام واسع للصرافات الآلية من قبل الزبائن.
					57- يوفر بنكنا لزيائنه مجموعة من البطاقات المصرفية لتسهيل التعامل.

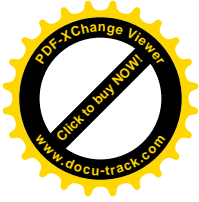
غير موافق تماماً	غير موافق	محايد	موافق	موافق تماماً	العبارة
					أ- رضا الزبائن الداخليين:
					1- أتقاضى راتبا كافيا من البنك.
					2- تتيح وظيفتي فرصة لاكتساب مهارات جديدة.
					3- تتوفر لي كافة الوسائل الضرورية للقيام بوظيفتي.
					4- يوفر لي البنك وسائل تكنولوجية متطورة لمساعدتي في القيام بمهامي الوظيفية.
					5- تسمح التكنولوجيا الجديدة في البنك بتوسيع علاقاتي مع الزملاء والرؤساء والمرؤوسين.
					6- تقدم لي وظيفتي فرص التقدم والتطور.
					7- يوفر بنكنا فرصا للعمل بروح الفريق الواحد.
					8- تبذل إدارتنا كل الجهد لتطوير البنك.
					9- تمنحني وظيفتي في البنك استغلال كامل قدراتي

					ومهاراتي.
					10- تسمح وظيفتي بالمشاركة في مؤتمرات وملتقيات علمية.
					11- توفر التكنولوجيا الجديدة فرصا أكبر لتبادل المعلومات والخبرات مع زملائي.
					12- هناك تشجيع للابتكار في الخدمات.
					13- يسعى البنك لتطوير معرفتنا بالتطورات التكنولوجية المصرفية الجديدة.
					14- يتم عقد دورات تدريبية داخلية وخارجية بشكل دوري بهدف التوعية بكل ما هو جديد.
					15- تسهم العديد من مهامنا اليومية في خلق القيمة المضافة التي يرغب فيها الزبائن.
					16- يمنحنا التطوير التكنولوجي المرونة في أن نعمل في أي مكان.
					17- تحقق التكنولوجيا وفرة في العوائد المعرفية.
					18- تحقق التكنولوجيا وفرة في التدريب والتنافس.
					19- ساهمت التكنولوجيا في إلغاء مراحل العمل الروتيني التقليدي.
					20- ساهمت التكنولوجيا بزيادة الدقة في العمل.
					21- هناك تعاون كبير في العمل بين الأقسام المختلفة في البنك.
					22- أستمتع بالعمل في البنك أكثر من أوقات فراغي.
					23- أحب عملي في البنك ولا أرغب بتغييره.



					24- يمر الوقت بسرعة عند القيام بعملية.
--	--	--	--	--	--





## الاستبيان (الاستمارة الثانية)

حضرات السادة زبائن البنك

تحية طيبة وبعد:

لي عظيم الشرف أن أطلب من سيادتكم إمدادي بالمعلومات اللازمة من خلال ملء هذه الاستمارة الموجودة بين أيديكم، والهدف منها هو الإجابة على موضوع الدراسة المعنون ب " الرهانات الاستراتيجية للتطوير التكنولوجي وإدارة الابتكار " وذلك استكمالا لمشروع أطروحة دكتوراه تحت إشراف الأستاذ الدكتور بن عبو الجيلالي.

علما أن المعلومات المقدمة في هذه الاستمارة لن تستخدم إلا لأغراض البحث العلمي فقط، كما سيكون لمساهمتم في الإجابة عليها دور كبير في النتائج المتوقعة لهذه الرسالة من خلال تحويل المعلومات إلى أرقام تحليلية تجيب على موضوع الدراسة.

تقبلوا مني فائق التقدير والاحترام.

الطالبة: أمينة عدنان



المعلومات الشخصية:

أ- الجنس:

أنثى	ذكر

ب- العمر:

أقل من 20 سنة	30 - 20	40 - 31	50-41	60 - 51	60 سنة فأكثر

ت- المؤهل العلمي:

بكالوريا فأقل	ليسانس	ماستر	ماجستير	دكتوراه	أخرى

ث- مدة العلاقة مع البنك:

أقل من 5 سنوات	6 إلى 10 سنوات	11 إلى 15 سنة	16 إلى 20 سنة	أكثر من 20 سنة

غير موافق تماما	غير موافق	محايد	موافق	موافق تماما	العبارة
					ب- رضا الزبائن الخارجيين:
					1- يوفر البنك الخدمة لنا في الوقت المناسب.
					2- يقدم البنك الخدمة لنا بشكل يفوق توقعاتي.
					3- يجيب موظفو البنك على استفساراتي فورا.
					4- أشعر بالأمان في التعامل مع البنك.
					5- يقدم البنك لنا بعض العمليات المصرفية عبر قنوات الاتصال كالهاتف الثابت والخلوي.
					6- يوفر الاتصال الهاتفي مع البنك الكثير من الوقت.
					7- يستخدم البنك أحدث التقنيات.
					8- للبنك صفحة إلكترونية على شبكة الانترنت.
					9- تتميز المعلومات الخاصة بالبنك المتوفرة على الصفحة الالكترونية بالجودة.
					10- يتم تحديث المعلومات على الصفحة الالكترونية بصفة مستمرة.
					11- يتمتع موظفو البنك بمهارة في تقديم الخدمة.
					12- إن البنك ذو تصميم داخلي منظم ومتكامل.
					13- تتصف إجراءات سير المعاملات بوضوح وسهولة والابتعاد عن الروتين.
					14- تتعامل إدارة البنك بالمعلومات الخاصة بي بسرية.
					15- تمكن التكنولوجيا في البنك من تطوير استراتيجية تقوم على الخدمة الذاتية للزبائن.

					16- إن الاتجاه نحو الأتمتة والشبكات الإلكترونية بدلا من الموارد البشرية قد ساهم في تطوير عمليات قبول الودائع ومنح الائتمان.
					17- يوفر البنك مجموعة من الخدمات المصرفية على شبكة الإنترنت.
					18- يتعامل البنك معنا من خلال التلفاز الرقمي التفاعلي (Inter Active Digital Television).
					19- نستخدم الصرافات الآلية بشكل واسع.
					20- يوفر البنك مجموعة من البطاقات المصرفية لتسهيل التعامل.
					21- تركز إدارة البنك على خدمتنا بالدرجة الأولى.
					22- يقوم البنك بمنحنا تسهيلات ائتمانية لجذبنا كمودعين لديه.
					23- يعتمد البنك لجذب الودائع على تقديم خدمات متنوعة تتميز بالسرعة والدقة وانخفاض التكاليف.
					24- يوفر البنك الأمن على المعلومات والسرية التامة.



الملحق رقم (02):

محكمي الاستبيان

الجامعة	التخصص	الاسم	اللقب العلمي
جامعة مصطفى اسطمبولي معسكر	تسويق - إدارة أعمال	الجيلالي بن عبو	الأستاذ الدكتور
جامعة جيجل	إدارة أعمال	عبد الفتاح بوخمخ	الأستاذ الدكتور
جامعة الطائف - المملكة العربية السعودية	الاستثمار والتمويل	أحمد عبد الرحمن السيد أحمد إبراهيم	الأستاذ الدكتور

## الملحق رقم (03):

### تعريف البنوك عينة الدراسة

البنك	تعريفه
المؤسسة العربية المصرفية ABC	<p>يتبع مصرف المؤسسة العربية المصرفية - الجزائر المعروف باسم بنك ABC- الجزائر المؤسسة العربية المصرفية بالبحرين، ويعد أول مصرف دولي خاص مرخص بموجب القانون الجزائري في ضوء القرار الرسمي الصادر من قبل مجلس العملات والاعتمادات المالية التابع لبنك الجزائر (البنك المركزي) في شهر أيلول/ سبتمبر 1998. وقد بدأ المصرف مزاوله أنشطته بشكل فعلي في 2 كانون الأول/ ديسمبر 1998، وذلك بافتتاح فرعه الرئيسي بمنطقة بير مراد رابيس في الجزائر العاصمة. وفيما يلي نبذة عن مساهمي المصرف ونسبة مساهمتهم:</p> <ul style="list-style-type: none"> <li>- المؤسسة العربية المصرفية: 70%.</li> <li>- المؤسسة الدولية المالية- واشنطن: 4,34%.</li> <li>- الشركة العربية للاستثمار - السعودية: 10%.</li> <li>- الشركة الوطنية للتأمين وإعادة التأمين - الجزائر: 5%.</li> <li>- ست شركات جزائرية خاصة: 10,57%.</li> </ul> <p>(www.arabbanking.com.dz)</p>
سوسبيتي جنرال SOCIETE GENERAL E	<p>يعد سوسبيتي جنرال مصرفا تجاريا تابعا 100% لمجموعة سوسبيتي جنرال، وقد بدأ نشاطه في الجزائر منذ مارس 2000. وفيما يتعلق بأعماله، فإن مصرف سوسبيتي جنرال يقدم مجموعة من الخدمات إلى كافة أنواع العملاء سواء كانوا أفرادا، مهنيين أو مؤسسات. وقد كانت أهم تطورات مصرف سوسبيتي في الجزائر كما يلي:</p> <p>سنة 2000: نشأة سوسبيتي جنرال في الجزائر وهو مصرف برأسمال خاص.</p> <p>سنة 2004: تمت أول زيادة في رأسمال المصرف من 500 مليون دينار جزائري إلى 1597,84 مليون دينار جزائري.</p> <p>سنة 2005: تمت ثاني زيادة في رأسمال المصرف من 1597,84 مليون دينار جزائري إلى 2500 مليون دينار جزائري.</p> <p>2006 - 2007: تعد مرحلة تطور ملحوظة للمصرف أين بدأ بفتح وكالات له في شتى أنحاء القطر الجزائري.</p> <p>سنة 2009: خلق نشاط بنك تمويل الاستثمار</p> <p>سنة 2010: خلق أربعة (4) مراكز أعمال في العاصمة الجزائر من أجل تقديم دعم أكثر للمؤسسات الصغيرة والمتوسطة.</p> <p>سنة 2012: فتح سبع (7) وكالات جديدة على مستوى التراب الوطني.</p>

<p>سنة 2014: فتح ثلاثة (3) مراكز أعمال في العاصمة، تيزي وزو والبليدة.</p> <p>سنة 2015: فتح مركز الأعمال في الرويبة (المنطقة الصناعية).</p> <p>سنة 2016: فتح مركز أعمال عنابة ووكالة علي منجلي في قسنطينة</p> <p>سنة 2017: فتح وكالة المسيلة.</p> <p>( <a href="https://www.societegenerale.dz/nous_connaitre.html">https://www.societegenerale.dz/nous_connaitre.html</a>)</p>	
<p>بنك بي أن بي با ري با- الجزائر هو شركة ذات أسهم ذات رأس مال قدره عشر (10) مليارات دينار جزائري وقد أصبح لبنك بي أن بي با ري با الجزائر أكثر من ثمان سنوات وهو ينشط في القطر الجزائري وهو 100% من BNP Paribas الفرنسي والذي يعد أول مصرف على مستوى المنطقة الأوروبية، وهو يسعى لتنمية شبكته في الجزائر. وهو مصرف شامل يقوم بتقديم مجموعة من الخدمات عالية الجودة، وقد فتح أكثر من 55 وكالة بالإضافة إلى 16 وكالة إضافية في المستقبل القريب.</p> <p>(<a href="http://www.algerie.bnpparibas.com/fr/introduction/activites.as">http://www.algerie.bnpparibas.com/fr/introduction/activites.as</a>)</p>	<p><b>بي أن بي باريبا BNP Paribas</b></p>
<p>يعد بنك الخليج العربي جزءا من المجموعة الكويتية للأعمال "KIPCO"، والتي تم إنشاؤها سنة 1975م. وقد استثمر بالجزائر برأسمال قدره 6500000000 دينار جزائري. وهو بنك تجاري بدأ نشاطه في الجزائر سنة 2004م. ويهدف بنك الخليج العربي-الجزائر إلى ما يلي:</p> <ul style="list-style-type: none"> <li>- الالتزام بضمان جودة عالية في كل نشاطاته البنكية.</li> <li>- تعظيم قيمة أصوله.</li> <li>- تلبية جميع احتياجات الزبائن.</li> <li>- السرعة في أداء أعماله البنكية.</li> <li>- توسيع شبكته في مختلف مناطق الوطن.</li> <li>- السعي المستمر لتطوير المنتجات الجديدة.</li> </ul> <p>وكانت سنة 2013م بالنسبة لبنك الخليج العربي في الجزائر وفيرة بابتكار وتطوير المنتجات والخدمات، كما أنه يتميز بقاعدة بيانات متينة لاستخدام التكنولوجيا الجديدة، حيث استفاد الزبائن من العديد من خدمات البنك على سبيل المثال إصدار بطاقات الدفع المسبق بالدولار وبطاقة خدمة إعادة التعبئة من موقع البنك على الأنترنت، وغيرها من الخدمات الحديثة.</p> <p>(<a href="https://www.Agb.dz/article-viewCat-1-111111-1436129-9.html">https://www.Agb.dz/article-viewCat-1-111111-1436129-9.html</a>)</p>	<p><b>بنك الخليج العربي AGB</b></p>
<p>تم إنشاء بنك البركة الإسلامي في 20 ماي 1991م على هيئة شركة مساهمة، يشترك فيه كل من بنك الفلاحة والتنمية الريفية (BADR) بنسبة قدرها 50% من رأس المال، وشركة دلة القابضة السعودية والتي مقرها البحرين بنسبة 54%.</p>	<p><b>بنك البركة ALBARAKA</b></p>

وهو بنك تجاري تخضع نشاطاته إلى قواعد الشريعة الإسلامية، ويعتبر أول بنك إسلامي وذلك بترخيص من بنك الجزائر، وتتمثل أهم نشاطاته الرئيسية في تقديم الخدمات البنكية بالتجزئة والصيرفة التجارية، كما أنه يملك 30 فرعا عبر كامل التراب الوطني.

**1991:** إنشاء بنك البركة في الجزائر.

**1994:** استقرار وتوازن مالي للبنك.

**1999:** مساهمة البنك في إنشاء شركتي التأمين البركة والأمان.

**2000:** تصنيف البنك في المراتب الأولى بين البنوك الخاصة.

**2002:** إعادة توجيه سياسة البنك نحو قطاعات جديدة من السوق تتمثل في قطاع المهنيين والأفراد.

**2003:** إنشاء شركة عقارية تسمى " دار البركة" برأسمال قدره 1550000000 دج.

**2006:** رفع رأسمال البنك إلى 2500000000 دج.

**2009:** رفع رأسمال البنك مرة ثانية إلى 10000000000 دج.

**2015:** إنشاء معهد البحوث والتدريب في المالية الإسلامية.

**2015:** إنشاء شركة الخبرات العقارية "سانك إيمو" برأسمال قدره 15000000 دج.

[http://albaraka-](http://albaraka-bank.com/ar/index.php?option=com_content&task=view&id=218&Itemid=28)  
[bank.com/ar/index.php?option=com\\_content&task=view&id=218&Itemid=28](http://albaraka-bank.com/ar/index.php?option=com_content&task=view&id=218&Itemid=28)

يعد بنك السلام بنكا شاملا يعمل وفقا لأحكام الشريعة الإسلامية وطبقا للقوانين الجزائرية. وهو ناتج عن تعاون جزائري خليجي تم اعتماده من طرف بنك الجزائر في سبتمبر 2008م، وكان هدف بنك السلام هو تقديم خدمات مصرفية مبتكرة.

ويعمل بنك السلام بناء على استراتيجية واضحة تتلاءم مع متطلبات التنمية الاقتصادية في الجزائر، وذلك من خلال تقديم خدمات مصرفية متطورة نابعة من المبادئ والقيم الراسخة لدى الشعب الجزائري، من أجل تلبية رغبات السوق، والمتعاملين والمستثمرين، وتضبط معاملات البنك هيئة شرعية تتضمن كبار العلماء في الشريعة والاقتصاد. (التقرير السنوي 2016 لبنك السلام

[http://www.alsalamalgeria.com/modules/support/assets/downloads\\_articles/doc\\_17\(2\).pdf](http://www.alsalamalgeria.com/modules/support/assets/downloads_articles/doc_17(2).pdf)

**بنك  
السلام  
ALSALAM**



## الملحق رقم (04):

### قياس متغيرات الدراسة:

تم الاعتماد في هذه الدراسة على المقاييس الإحصائية والمالية كما يلي:

#### - المقاييس الإحصائية:

1- المتوسط الحسابي: حيث تم استخدامه في متغيرات كثيرة، ويحسب كالتالي:

$$\text{المتوسط الحسابي} = \frac{X_1 + X_2 + X_3 + \dots + X_n}{n}$$

2- الانحراف المعياري: وهو يقيس التشتت في البيانات خلال فترة الدراسة ويحسب كالتالي:

$$\text{الانحراف المعياري} = \sqrt{\frac{\sum (x_i - \bar{x})^2}{n-1}}$$

3- معامل الاختلاف: ويتم حسابه من خلال مايلي:

$$\text{معامل الاختلاف} = \frac{\text{الانحراف المعياري}}{\text{المتوسط الحسابي}}$$

#### - المقاييس المالية:

1- الربحية ( العائد على الاستثمار): ويتم حسابه من خلال قسمة صافي النتيجة بعد الضرائب على

مجموع الأصول كما يلي:

$$\text{الربحية ( العائد على الاستثمار)} = \frac{\text{النتيجة الصافية}}{\text{الأصول}}$$

2 الحصة السوقية: ويتم حسابها من خلال قسمة إيرادات كل بنك على متوسط إيرادات البنوك عينة

الدراسة كما يلي:

$$\text{الحصة السوقية} = \left( \frac{\text{إيرادات البنك}}{\text{متوسط الإيرادات}} \right) \times 100$$



الملحق رقم (05):

نتائج ال SPSS لبنك المؤسسة العربية المصرفية- الجزائر (ABC)

Statistiques de fiabilité

Alpha de Cronbach	Nombre d'éléments
,885	34

Statistiques de fiabilité

Alpha de Cronbach	Nombre d'éléments
,75	44

Statistiques de fiabilité

Alpha de Cronbach	Nombre d'éléments
,685	24

Statistiques de fiabilité

Alpha de Cronbach	Nombre d'éléments
,801	24

Statistiques sur échantillon unique

	N	Moyenne	Ecart-type	Erreur standard moyenne
x1a	32	3,5625	,61892	,10941
x1b	32	3,0938	1,05828	,18708
x1c	32	2,8438	,84660	,14966
x2	32	3,4063	,87471	,15463
x3	32	3,0000	,84242	,14892
x4	32	3,5938	,66524	,11760
x5	32	3,8750	,70711	,12500
x6	32	3,7188	,68318	,12077
x7	32	2,8750	,90696	,16033
x8a	32	3,6563	,74528	,13175
x8b	32	3,3750	,75134	,13282
x8c	32	3,2188	,87009	,15381
x8d	32	2,7188	1,05446	,18640
x9a	32	2,5313	1,13548	,20073
x9b	32	2,6250	,90696	,16033
x9c	32	2,5313	,71772	,12688
x9d	32	2,2188	,70639	,12487
x10a	32	2,3750	,83280	,14722
x10b	32	2,2813	,81258	,14364
x10c	32	2,6875	,82060	,14506



x11a	32	2,1563	,62782	,11098
x11b	32	3,7500	,67202	,11880
x11c	32	2,2188	,55267	,09770
x11d	32	3,0938	,89296	,15785
x12a	32	2,6875	,82060	,14506
x12b	32	2,9063	,81752	,14452
x12c	32	3,0000	,80322	,14199
x12d	32	3,2813	,85135	,15050
x13a	32	2,7500	,87988	,15554
x13b	32	2,1563	,84660	,14966
x13c	32	2,9063	,81752	,14452
x13d	32	2,8438	,80760	,14276
x14	32	2,5938	,83702	,14797
x15	32	3,0625	,91361	,16150
y1	32	3,2188	,97499	,17236
y2	32	2,6250	,90696	,16033
y3	32	3,2188	,83219	,14711
y4	32	2,2188	,83219	,14711
y5	32	2,8438	,80760	,14276
y6	32	3,0625	,80071	,14155
y7	32	2,2188	,83219	,14711
y8	32	3,0000	,84242	,14892
y9	32	2,6563	,86544	,15299
y10	32	2,4688	,76134	,13459
y11	32	2,9688	,82244	,14539
y12	32	3,0000	,80322	,14199
y13	32	3,1875	,78030	,13794
y14	32	2,8438	,88388	,15625
y15	32	2,3750	,75134	,13282
y16	32	2,8438	,88388	,15625
y17	32	3,1563	,88388	,15625
y18	32	3,0625	,84003	,14850
y19	32	2,4688	,91526	,16180
y20	32	2,9375	,84003	,14850
y21	32	3,0938	,81752	,14452
y22	32	2,6875	1,02980	,18204
y23	32	2,5625	,84003	,14850
y24	32	3,1563	,98732	,17453
y25	32	2,5000	,80322	,14199
y26	32	2,2813	,63421	,11211
y27	32	2,5000	,80322	,14199
y28a	32	3,1563	,91966	,16257
y28b	32	2,7500	,98374	,17390



y28c	32	1,9688	,78224	,13828
y29	32	2,9688	,82244	,14539
y30	32	2,7188	,72887	,12885
y31	32	3,0938	,85607	,15133
y32	32	2,4375	,80071	,14155
y33	32	2,6563	,78738	,13919
y34	32	2,9063	,81752	,14452
y35	32	3,0313	,82244	,14539
y36	32	3,0000	,87988	,15554
y37	32	3,2188	,79248	,14009
y38	32	3,0625	,80071	,14155
y39	32	2,1875	,78030	,13794
y40	32	2,4063	,75602	,13365
y41	32	2,0938	,89296	,15785
y42	32	3,2188	,97499	,17236
w1	32	2,2188	,70639	,12487
w2	32	2,6250	,83280	,14722
w3	32	2,4688	,91526	,16180
w4	32	2,8750	,94186	,16650
w5	32	3,1250	1,00803	,17820
w6	32	2,9063	,92838	,16412
w7	32	2,5313	,80259	,14188
w8	32	2,6875	1,09065	,19280
w9	32	2,9688	1,06208	,18775
w10	32	2,5625	,87759	,15514
w11	32	3,0000	,80322	,14199
w12	32	2,7813	,94132	,16640
w13	32	3,0938	,77707	,13737
w14	32	2,9375	,80071	,14155
w15	32	3,0313	,86077	,15216
w16	32	3,0938	,81752	,14452
w17	32	3,3125	,85901	,15185
w18	32	2,9688	1,03127	,18230
w19	32	2,7813	,87009	,15381
w20	32	2,4375	,71561	,12650
w21	32	2,3438	,78738	,13919
w22	32	2,4688	,80259	,14188
w23	32	3,5313	,84183	,14882
w24	32	2,5000	,80322	,14199



### Statistiques sur échantillon unique

	N	Moyenne	Ecart-type	Erreur standard moyenne
z1	34	3,4706	,86112	,14768
z2	34	3,0000	,77850	,13351
z3	34	3,1765	,86936	,14909
z4	34	3,1765	,86936	,14909
z5	34	2,1176	,64030	,10981
z6	34	2,6176	,81704	,14012
z7	34	2,5000	,78817	,13517
z8	34	3,5000	,78817	,13517
z9	34	3,2647	,82788	,14198
z10	34	2,2059	,72944	,12510
z11	34	3,5588	,82356	,14124
z12	34	3,5000	,86164	,14777
z13	34	3,2353	,74096	,12707
z14	34	3,5588	,82356	,14124
z15	34	3,4412	,82356	,14124
z16	34	3,3529	,88360	,15154
z17	34	3,1176	,84440	,14481
z18	34	2,5000	,89612	,15368
z19	34	3,5294	,78760	,13507
z20	34	2,5588	,74635	,12800
z21	34	1,9118	,62122	,10654
z22	34	2,0294	,71712	,12298
z23	34	2,8529	,82139	,14087
z24	34	3,2059	,91385	,15672



الملحق رقم (06):

نتائج ال spss لبنك سوسييتي جنرال - الجزائر (SOCIETE GENERALE)

Statistiques de fiabilité

Alpha de Cronbach	Nombre d'éléments
,708	34

Statistiques de fiabilité

Alpha de Cronbach	Nombre d'éléments
,95	44

Statistiques de fiabilité

Alpha de Cronbach	Nombre d'éléments
,80	24

Statistiques de fiabilité

Alpha de Cronbach	Nombre d'éléments
,771	24

Statistiques sur échantillon unique

	N	Moyenne	Ecart-type	Erreur standard moyenne
x1a	31	3,8065	,65418	,11749
x1b	31	3,0323	,98265	,17649
x1c	31	3,0968	,78972	,14184
x2	31	3,4839	,85131	,15290
x3	31	3,1935	,83344	,14969
x4	31	3,5161	,62562	,11236
x5	31	4,0968	,78972	,14184
x6	31	3,9355	,62905	,11298
x7	31	2,7419	,85509	,15358
x8a	31	3,9355	,81386	,14617
x8b	31	3,1290	,84624	,15199
x8c	31	3,2258	,95602	,17171
x8d	31	2,9355	1,09348	,19639
x9a	31	2,5484	1,05952	,19030
x9b	31	2,5484	,92516	,16616
x9c	31	2,5484	,72290	,12984
x9d	31	2,1290	,67042	,12041
x10a	31	2,4839	,92632	,16637
x10b	31	2,0645	,77182	,13862



x10c	31	2,6452	,79785	,14330
x11a	31	2,1290	,76341	,13711
x11b	31	3,7097	,64258	,11541
x11c	31	2,1613	,77875	,13987
x11d	31	3,2581	,89322	,16043
x12a	31	2,5806	,80723	,14498
x12b	31	2,8387	,77875	,13987
x12c	31	2,6129	,71542	,12849
x12d	31	3,4194	,76482	,13737
x13a	31	2,4839	,81121	,14570
x13b	31	2,3548	,91464	,16427
x13c	31	2,7742	,84497	,15176
x13d	31	2,9355	,85383	,15335
x14	31	2,6774	,79108	,14208
x15	31	3,3871	,88232	,15847
y1	31	3,1935	1,10813	,19903
y2	31	2,3871	,98919	,17766
y3	31	3,2903	,86385	,15515
y4	31	1,9032	,83086	,14923
y5	31	2,8387	,82044	,14735
y6	31	2,9355	,81386	,14617
y7	31	2,2903	,86385	,15515
y8	31	2,5806	,71992	,12930
y9	31	2,5806	,84751	,15222
y10	31	2,3226	,74776	,13430
y11	31	2,9355	,81386	,14617
y12	31	2,6129	,76059	,13661
y13	31	3,1613	,82044	,14735
y14	31	2,4194	,95827	,17211
y15	31	2,3548	,75491	,13559
y16	31	3,1290	,92166	,16554
y17	31	3,2581	,77321	,13887
y18	31	2,9355	,85383	,15335
y19	31	2,3226	,79108	,14208
y20	31	2,7419	,81518	,14641
y21	31	2,6774	,87129	,15649
y22	31	2,4839	1,09151	,19604
y23	31	2,1935	,90992	,16343
y24	31	2,5161	1,26151	,22657
y25	31	2,3226	,83215	,14946
y26	31	2,1935	,83344	,14969
y27	31	2,5484	,72290	,12984
y28a	31	3,4194	,88597	,15913



y28b	31	2,4839	,88961	,15978
y28c	31	1,9355	,67997	,12213
y29	31	2,7097	,82436	,14806
y30	31	2,8065	,83344	,14969
y31	31	3,0000	,85635	,15380
y32	31	2,2903	,69251	,12438
y33	31	2,4516	,76762	,13787
y34	31	2,8710	,76341	,13711
y35	31	2,5161	,88961	,15978
y36	31	2,8387	,82044	,14735
y37	31	3,2581	,85509	,15358
y38	31	3,0645	,81386	,14617
y39	31	2,0968	,59749	,10731
y40	31	2,4516	,80989	,14546
y41	31	2,2581	,92979	,16700
y42	31	3,0968	,97826	,17570
w1	31	2,2903	,78288	,14061
w2	31	2,5161	,92632	,16637
w3	31	2,1935	,90992	,16343
w4	31	2,4839	,96163	,17271
w5	31	3,5161	,85131	,15290
w6	31	3,0645	,85383	,15335
w7	31	2,4839	,67680	,12156
w8	31	2,3226	,94471	,16967
w9	31	2,4516	1,17866	,21169
w10	31	2,9032	,83086	,14923
w11	31	3,0968	,83086	,14923
w12	31	2,7097	,97275	,17471
w13	31	2,9677	,83602	,15015
w14	31	2,9355	,81386	,14617
w15	31	2,8065	,83344	,14969
w16	31	3,0645	,85383	,15335
w17	31	3,0323	,83602	,15015
w18	31	2,7419	,92979	,16700
w19	31	2,8710	,76341	,13711
w20	31	2,5806	,95827	,17211
w21	31	2,5161	,85131	,15290
w22	31	2,2581	,72882	,13090
w23	31	3,5161	,72438	,13010
w24	31	2,1290	,61870	,11112





Statistiques sur échantillon unique

	N	Moyenne	Ecart-type	Erreur standard moyenne
z1	35	3,3143	,93215	,15756
z2	35	3,0857	,81787	,13824
z3	35	3,2286	,84316	,14252
z4	35	2,9714	,85700	,14486
z5	35	2,2571	,65722	,11109
z6	35	2,7429	,85209	,14403
z7	35	2,4857	,61220	,10348
z8	35	3,4286	,88403	,14943
z9	35	3,4571	,78000	,13184
z10	35	2,2571	,70054	,11841
z11	35	3,1429	,87927	,14862
z12	35	3,5714	,77784	,13148
z13	35	3,3429	,72529	,12260
z14	35	3,4286	,81478	,13772
z15	35	3,1429	,87927	,14862
z16	35	3,5143	,81787	,13824
z17	35	3,2857	,75035	,12683
z18	35	2,6857	,86675	,14651
z19	35	3,1143	,83213	,14066
z20	35	2,6857	,79600	,13455
z21	35	1,8857	,58266	,09849
z22	35	2,1714	,70651	,11942
z23	35	2,6857	,83213	,14066
z24	35	3,1714	,89066	,15055

الملحق رقم (07):

نتائج ال SPSS لبنك بي أن بي باريبا (PNB PARIBAS)

Statistiques de fiabilité

Alpha de Cronbach	Nombre d'éléments
,689	34

Statistiques de fiabilité

Alpha de Cronbach	Nombre d'éléments
,74	44

Statistiques de fiabilité

Alpha de Cronbach	Nombre d'éléments
,79	24

Statistiques de fiabilité

Alpha de Cronbach	Nombre d'éléments
,801	24

Statistiques sur échantillon unique

	N	Moyenne	Ecart-type	Erreur standard moyenne
x1a	34	3,6176	,60376	,10354
x1b	34	3,1176	,94595	,16223
x1c	34	3,0588	,85071	,14590
x2	34	3,3235	,80606	,13824
x3	34	3,6471	,54397	,09329
x4	34	3,7059	,71898	,12330
x5	34	4,0882	,75348	,12922
x6	34	4,0000	,65134	,11170
x7	34	3,1176	,80772	,13852
x8a	34	3,8235	,67288	,11540
x8b	34	2,7353	,75111	,12881
x8c	34	3,6471	,94972	,16287
x8d	34	3,0000	,81650	,14003
x9a	34	3,1176	,80772	,13852
x9b	34	2,7353	,86371	,14812
x9c	34	2,7353	,75111	,12881
x9d	34	2,6176	,92162	,15806
x10a	34	2,7941	,80827	,13862
x10b	34	2,4706	,82518	,14152



x10c	34	2,1765	,62622	,10740
x11a	34	2,6471	,81212	,13928
x11b	34	3,6471	,69117	,11853
x11c	34	2,2941	,67552	,11585
x11d	34	3,4706	,66220	,11357
x12a	34	1,8235	,75761	,12993
x12b	34	2,5000	,66287	,11368
x12c	34	2,2059	,68664	,11776
x12d	34	3,3235	,76755	,13163
x13a	34	1,8529	,74396	,12759
x13b	34	2,8235	,79661	,13662
x13c	34	1,9118	,75348	,12922
x13d	34	2,2353	,65407	,11217
x14	34	2,1765	,86936	,14909
x15	34	3,0882	,86577	,14848
y1	34	2,0882	,66822	,11460
y2	34	3,0882	,93315	,16003
y3	34	3,4706	,66220	,11357
y4	34	2,1471	,74396	,12759
y5	34	2,8235	,79661	,13662
y6	34	2,6471	,73371	,12583
y7	34	2,6176	,69695	,11953
y8	34	2,2059	,68664	,11776
y9	34	2,6471	,73371	,12583
y10	34	2,5588	,89413	,15334
y11	34	2,2647	,99419	,17050
y12	34	3,0000	,81650	,14003
y13	34	3,0588	,88561	,15188
y14	34	2,7941	,80827	,13862
y15	34	2,2353	1,01679	,17438
y16	34	2,3529	,73371	,12583
y17	34	3,3235	,76755	,13163
y18	34	3,2647	,86371	,14812
y19	34	2,7353	,79043	,13556
y20	34	2,1765	,90355	,15496
y21	34	2,1471	,82139	,14087
y22	34	2,1471	,70205	,12040
y23	34	2,8235	,79661	,13662
y24	34	2,1471	,65747	,11275
y25	34	2,9118	1,05508	,18094
y26	34	2,2647	,70962	,12170
y27	34	2,2059	,88006	,15093
y28a	34	3,0588	,85071	,14590



y28b	34	2,5882	,89163	,15291
y28c	34	2,4706	,82518	,14152
y29	34	2,0588	,85071	,14590
y30	34	2,7353	,75111	,12881
y31	34	3,1471	,78363	,13439
y32	34	2,6471	,81212	,13928
y33	34	2,8235	,79661	,13662
y34	34	2,5882	,85697	,14697
y35	34	2,7647	,85489	,14661
y36	34	2,1765	,90355	,15496
y37	34	3,0588	,85071	,14590
y38	34	3,2647	,79043	,13556
y39	34	2,6471	,94972	,16287
y40	34	2,6471	,81212	,13928
y41	34	2,1765	,96830	,16606
y42	34	2,7941	,80827	,13862
w1	34	2,1765	,86936	,14909
w2	34	2,7059	,75996	,13033
w3	34	3,1176	,87956	,15084
w4	34	2,7941	,80827	,13862
w5	34	3,0000	1,07309	,18403
w6	34	2,6176	1,07350	,18410
w7	34	2,0000	,73855	,12666
w8	34	2,2647	,75111	,12881
w9	34	3,2353	,78079	,13390
w10	34	2,4412	,82356	,14124
w11	34	3,1176	,87956	,15084
w12	34	2,4412	,89413	,15334
w13	34	2,7353	1,05339	,18065
w14	34	3,0588	,85071	,14590
w15	34	2,2941	,75996	,13033
w16	34	3,3235	,84282	,14454
w17	34	2,9412	,85071	,14590
w18	34	2,6765	,87803	,15058
w19	34	2,5882	,85697	,14697
w20	34	2,8235	,79661	,13662
w21	34	2,6176	,77907	,13361
w22	34	2,1765	,90355	,15496
w23	34	3,3529	,81212	,13928
w24	34	2,1765	,90355	,15496



Statistiques sur échantillon unique

	N	Moyenne	Ecart-type	Erreur standard moyenne
z1	35	3,2286	,94202	,15923
z2	35	3,1429	,80961	,13685
z3	35	3,1714	,89066	,15055
z4	35	2,9143	,85307	,14420
z5	35	2,2571	,65722	,11109
z6	35	2,7143	,82503	,13946
z7	35	2,5143	,70174	,11862
z8	35	3,3714	,84316	,14252
z9	35	3,4000	,77460	,13093
z10	35	2,2571	,70054	,11841
z11	35	3,1429	,84515	,14286
z12	35	3,4000	,88118	,14895
z13	35	3,3714	,68966	,11657
z14	35	3,5429	,81684	,13807
z15	35	3,1429	,84515	,14286
z16	35	3,4571	,81684	,13807
z17	35	3,1143	,79600	,13455
z18	35	2,6571	,90563	,15308
z19	35	3,1429	,77242	,13056
z20	35	2,6857	,79600	,13455
z21	35	1,9714	,61767	,10440
z22	35	2,1714	,66358	,11217
z23	35	2,6571	,83817	,14168
z24	35	3,2000	,93305	,15771



الملحق رقم (08):

نتائج ال SPSS لبنك الخليج العربي - الجزائر (AGB)

Statistiques de fiabilité

Alpha de Cronbach	Nombre d'éléments
,795	34

Statistiques de fiabilité

Alpha de Cronbach	Nombre d'éléments
,70	44

Statistiques de fiabilité

Alpha de Cronbach	Nombre d'éléments
,78	44

Statistiques de fiabilité

Alpha de Cronbach	Nombre d'éléments
,801	24

Statistiques sur échantillon unique

	N	Moyenne	Ecart-type	Erreur standard moyenne
y1	30	2,1667	,74664	,13632
y2	30	2,6667	1,09334	,19962
y3	30	3,4000	,77013	,14061
y4	30	2,0000	,69481	,12685
y5	30	2,4667	,89955	,16424
y6	30	2,7333	,73968	,13505
y7	30	2,2333	,81720	,14920
y8	30	2,5000	,73108	,13348
y9	30	2,9333	,82768	,15111
y10	30	2,9333	,82768	,15111
y11	30	2,3667	,80872	,14765
y12	30	2,8333	,83391	,15225
y13	30	2,9333	,82768	,15111
y14	30	2,5000	,90019	,16435
y15	30	1,8333	,69893	,12761
y16	30	2,1000	,71197	,12999
y17	30	3,4000	,77013	,14061
y18	30	3,4667	,68145	,12441
y19	30	2,3333	,75810	,13841
y20	30	2,7000	,83666	,15275
y21	30	2,5333	1,00801	,18404



y22	30	2,1667	,74664	,13632
y23	30	2,8000	,80516	,14700
y24	30	2,2000	,66436	,12130
y25	30	2,8333	1,01992	,18621
y26	30	2,1000	,71197	,12999
y27	30	2,4000	,93218	,17019
y28a	30	3,5000	,77682	,14183
y28b	30	2,8333	,79148	,14450
y28c	30	2,6000	1,00344	,18320
y29	30	2,4333	,89763	,16388
y30	30	2,8667	,81931	,14958
y31	30	3,4000	,77013	,14061
y32	30	2,3000	,79438	,14503
y33	30	2,9000	,80301	,14661
y34	30	2,3667	,85029	,15524
y35	30	2,9667	,92786	,16940
y36	30	1,8667	,68145	,12441
y37	30	3,0333	,80872	,14765
y38	30	3,4000	,77013	,14061
y39	30	2,1667	,98553	,17993
y40	30	2,4333	,85836	,15671
y41	30	2,0667	,78492	,14331
y42	30	2,4000	,85501	,15610
x1a	30	3,5333	,68145	,12441
x1b	30	3,3333	1,02833	,18775
x1c	30	3,2333	,85836	,15671
x2	30	3,5000	,77682	,14183
x3	30	3,6333	,61495	,11227
x4	30	3,8667	,77608	,14169
x5	30	3,7000	,83666	,15275
x6	30	3,7667	,67891	,12395
x7	30	3,2667	,82768	,15111
x8a	30	3,5667	,56832	,10376
x8b	30	3,1333	,81931	,14958
x8c	30	3,4667	,93710	,17109
x8d	30	2,6333	1,03335	,18866
x9a	30	3,3667	,85029	,15524
x9b	30	3,0000	,78784	,14384
x9c	30	2,5333	,68145	,12441
x9d	30	2,2333	1,00630	,18372
x10a	30	2,3333	,75810	,13841
x10b	30	2,2333	,89763	,16388
x10c	30	2,4000	,81368	,14856



x11a	30	2,2333	,72793	,13290
x11b	30	3,4000	,81368	,14856
x11c	30	2,1333	,73030	,13333
x11d	30	3,4000	,77013	,14061
x12a	30	1,9667	,66868	,12208
x12b	30	2,6333	,76489	,13965
x12c	30	2,4667	,73030	,13333
x12d	30	3,3333	,80230	,14648
x13a	30	1,9667	,66868	,12208
x13b	30	2,3667	,92786	,16940
x13c	30	2,6000	,93218	,17019
x13d	30	2,5667	,77385	,14129
x14	30	2,5667	,93526	,17075
x15	30	3,4000	,77013	,14061
w1	30	2,6667	,88409	,16141
w2	30	2,7333	,82768	,15111
w3	30	2,9333	1,08066	,19730
w4	30	2,4667	,89955	,16424
w5	30	2,9000	,92289	,16850
w6	30	2,7000	1,08755	,19856
w7	30	1,9667	,66868	,12208
w8	30	2,2333	,72793	,13290
w9	30	2,7333	1,01483	,18528
w10	30	2,4333	,85836	,15671
w11	30	2,8333	,79148	,14450
w12	30	2,2667	,73968	,13505
w13	30	2,6000	,96847	,17682
w14	30	3,0333	,80872	,14765
w15	30	2,8333	,83391	,15225
w16	30	3,3667	,80872	,14765
w17	30	3,3000	,83666	,15275
w18	30	2,8000	,76112	,13896
w19	30	2,3667	,85029	,15524
w20	30	2,8333	,79148	,14450
w21	30	2,5000	,97379	,17779
w22	30	2,5667	,81720	,14920
w23	30	3,2000	,88668	,16189
w24	30	2,5667	,81720	,14920





**Statistiques sur échantillon unique**

	N	Moyenne	Ecart-type	Erreur standard moyenne
z1	31	3,2258	,99028	,17786
z2	31	3,1290	,76341	,13711
z3	31	3,4839	,62562	,11236
z4	31	2,9677	,87498	,15715
z5	31	2,4516	,72290	,12984
z6	31	2,7742	,76200	,13686
z7	31	2,6774	,83215	,14946
z8	31	3,2903	,86385	,15515
z9	31	3,0645	,81386	,14617
z10	31	2,4194	,71992	,12930
z11	31	3,2903	,90161	,16193
z12	31	3,5806	,92283	,16574
z13	31	3,4839	,81121	,14570
z14	31	3,0968	,78972	,14184
z15	31	3,1290	,92166	,16554
z16	31	3,5806	,88597	,15913
z17	31	3,2903	,78288	,14061
z18	31	3,0968	,83086	,14923
z19	31	3,3871	,84370	,15153
z20	31	2,9677	,83602	,15015
z21	31	1,9355	,62905	,11298
z22	31	2,1935	,65418	,11749
z23	31	2,7742	,92050	,16533
z24	31	3,0323	,98265	,17649



الملحق رقم (09):

نتائج ال SPSS لبنك البركة- الجزائر (ALBARAKA)

Statistiques de fiabilité

Alpha de Cronbach	Nombre d'éléments
,773	34

Statistiques de fiabilité

Alpha de Cronbach	Nombre d'éléments

Statistiques de fiabilité

Alpha de Cronbach	Nombre d'éléments
,633	24

Statistiques de fiabilité

Alpha de Cronbach	Nombre d'éléments
,638	24

Statistiques sur échantillon unique

	N	Moyenne	Ecart-type	Erreur standard moyenne
x1a	36	3,4167	,73193	,12199
x1b	36	2,7222	,94449	,15742
x1c	36	2,7500	,80623	,13437
x2	36	3,5000	,65465	,10911
x3	36	3,3889	,68776	,11463
x4	36	3,9167	,76997	,12833
x5	36	3,9722	,73625	,12271
x6	36	4,1111	,85449	,14242
x7	36	2,8333	,77460	,12910
x8a	36	3,8611	,76168	,12695
x8b	36	2,9167	1,20416	,20069
x8c	36	4,0000	,82808	,13801
x8d	36	2,5556	1,20581	,20097
x9a	36	3,1944	1,03701	,17284
x9b	36	2,7222	1,32258	,22043
x9c	36	2,8333	,77460	,12910
x9d	36	1,9444	,82616	,13769
x10a	36	3,0000	1,24212	,20702
x10b	36	2,8333	1,25357	,20893
x10c	36	2,8889	1,32617	,22103
x11a	36	2,8056	1,32707	,22118
x11b	36	3,0000	1,21890	,20315
x11c	36	2,9444	1,16972	,19495
x11d	36	2,5000	,84515	,14086



x12a	36	2,8333	,81064	,13511
x12b	36	2,9444	,82616	,13769
x12c	36	2,9722	,84468	,14078
x12d	36	3,0000	,82808	,13801
x13a	36	2,9167	,80623	,13437
x13b	36	2,9167	1,25071	,20845
x13c	36	3,0833	,80623	,13437
x13d	36	3,2222	,79682	,13280
x14	36	2,9722	1,25325	,20887
x15	36	2,6944	,82183	,13697
y1	36	2,6944	,85589	,14265
y2	36	2,7778	1,09834	,18306
y3	36	2,5833	,84092	,14015
y4	36	3,1111	,88730	,14788
y5	36	3,1111	1,30445	,21741
y6	36	2,7222	,81455	,13576
y7	36	2,5833	,69179	,11530
y8	36	3,0000	,82808	,13801
y9	36	2,8889	1,36858	,22810
y10	36	2,5556	,84327	,14055
y11	36	2,9444	1,19390	,19898
y12	36	2,8333	,77460	,12910
y13	36	2,9444	,82616	,13769
y14	36	2,3889	,76636	,12773
y15	36	3,0556	1,24084	,20681
y16	36	2,7500	,84092	,14015
y17	36	2,2500	,80623	,13437
y18	36	2,6667	,86189	,14365
y19	36	3,4167	,73193	,12199
y20	36	3,1944	1,19090	,19848
y21	36	2,9167	,80623	,13437
y22	36	2,8056	1,36945	,22824
y23	36	2,5556	,90851	,15142
y24	36	3,0556	1,16972	,19495
y25	36	3,3889	1,07644	,17941
y26	36	2,9167	1,22766	,20461
y27	36	2,7778	1,07201	,17867
y28a	36	2,7778	,86557	,14426
y28b	36	2,8333	,97101	,16183
y28c	36	2,9722	1,31987	,21998
y29	36	3,1944	,82183	,13697
y30	36	2,7500	,84092	,14015
y31	36	3,0833	,84092	,14015



y32	36	3,1111	,85449	,14242
y33	36	2,9722	1,34134	,22356
y34	36	3,2500	1,07902	,17984
y35	36	2,5556	,69465	,11578
y36	36	2,5000	,60945	,10157
y37	36	2,7222	,81455	,13576
y38	36	2,5278	,90982	,15164
y39	36	2,9167	1,40153	,23359
y40	36	3,1389	1,12511	,18752
y41	36	3,0556	1,14504	,19084
y42	36	3,2778	1,20975	,20162
w1	36	2,8056	1,00909	,16818
w2	36	3,0000	1,30931	,21822
w3	36	2,8611	1,09942	,18324
w4	36	2,8333	1,02817	,17136
w5	36	2,5278	,87786	,14631
w6	36	2,9722	,87786	,14631
w7	36	3,1111	1,23700	,20617
w8	36	3,0833	1,25071	,20845
w9	36	2,7778	1,22150	,20358
w10	36	2,1667	,77460	,12910
w11	36	2,6667	,86189	,14365
w12	36	2,6944	,82183	,13697
w13	36	2,6944	,82183	,13697
w14	36	2,4167	,64918	,10820
w15	36	2,5000	,65465	,10911
w16	36	2,5833	,84092	,14015
w17	36	2,5556	,84327	,14055
w18	36	2,7778	1,01731	,16955
w19	36	3,2500	1,07902	,17984
w20	36	2,5000	,73679	,12280
w21	36	3,0556	,95452	,15909
w22	36	3,1389	,79831	,13305
w23	36	2,4444	,77254	,12876
w24	36	3,1389	,79831	,13305
w25	36	2,8333	1,08233	,18039



Statistiques sur échantillon unique

	N	Moyenne	Ecart-type	Erreur standard moyenne
z1	30	3,2333	,89763	,16388
z2	30	3,1333	,77608	,14169
z3	30	3,1000	,88474	,16153
z4	30	3,3333	,92227	,16838
z5	30	2,3000	,79438	,14503
z6	30	2,1667	,74664	,13632
z7	30	3,0000	,87099	,15902
z8	30	3,6333	,66868	,12208
z9	30	3,3667	,80872	,14765
z10	30	2,1667	,74664	,13632
z11	30	3,6000	,81368	,14856
z12	30	3,3000	,87691	,16010
z13	30	3,1333	,81931	,14958
z14	30	3,6333	,85029	,15524
z15	30	3,6000	,81368	,14856
z16	30	3,3000	,83666	,15275
z17	30	2,7667	,85836	,15671
z18	30	2,2000	,66436	,12130
z19	30	3,6000	,81368	,14856
z20	30	2,2000	,61026	,11142
z21	30	2,2667	,78492	,14331
z22	30	1,7667	,67891	,12395
z23	30	3,0000	,78784	,14384
z24	30	3,4333	,77385	,14129



الملحق رقم (10):

نتائج ال SPSS لبنك السلام (ALSALAM)

Statistiques de fiabilité

Alpha de Cronbach	Nombre d'éléments
,65	34

Statistiques de fiabilité

Alpha de Cronbach	Nombre d'éléments
,709	44

Statistiques de fiabilité

Alpha de Cronbach	Nombre d'éléments
,61	24

Statistiques de fiabilité

Alpha de Cronbach	Nombre d'éléments
,701	24

Statistiques sur échantillon unique

	N	Moyenne	Ecart-type	Erreur standard moyenne
x1a	32	3,7500	,71842	,12700
x1b	32	2,8438	,80760	,14276
x1c	32	3,0313	,82244	,14539
x2	32	3,3125	,78030	,13794
x3	32	3,5313	,62136	,10984
x4	32	3,5625	,56440	,09977
x5	32	4,1563	,67725	,11972
x6	32	4,0000	,67202	,11880
x7	32	2,9375	,80071	,14155
x8a	32	4,1250	,65991	,11666
x8b	32	2,6563	,70066	,12386
x8c	32	3,5000	,95038	,16801
x8d	32	3,0313	,82244	,14539
x9a	32	2,7813	,83219	,14711
x9b	32	2,4063	,83702	,14797
x9c	32	2,7813	,75067	,13270
x9d	32	2,4063	,83702	,14797
x10a	32	2,8438	,80760	,14276
x10b	32	2,2500	,87988	,15554
x10c	32	2,3438	,70066	,12386
x11a	32	2,5313	,94985	,16791
x11b	32	3,5000	,71842	,12700
x11c	32	2,1250	,79312	,14020



x11d	32	3,4063	,71208	,12588
x12a	32	2,1250	,90696	,16033
x12b	32	2,5625	,66901	,11827
x12c	32	2,1875	,64446	,11392
x12d	32	3,3438	,78738	,13919
x13a	32	2,1250	,90696	,16033
x13b	32	2,7500	,80322	,14199
x13c	32	2,1250	,90696	,16033
x13d	32	2,4063	,79755	,14099
x14	32	2,3438	,86544	,15299
x15	32	3,2813	,92403	,16335
y1	32	2,3438	1,00352	,17740
y2	32	2,5625	1,07576	,19017
y3	32	3,4063	,71208	,12588
y4	32	2,0313	,82244	,14539
y5	32	2,7813	,79248	,14009
y6	32	2,7813	,79248	,14009
y7	32	2,5625	,66901	,11827
y8	32	2,1875	,64446	,11392
y9	32	2,3750	,70711	,12500
y10	32	2,1875	,82060	,14506
y11	32	2,5625	,98169	,17354
y12	32	2,7188	,81258	,14364
y13	32	3,1250	,90696	,16033
y14	32	2,3125	,85901	,15185
y15	32	2,6563	,97085	,17162
y16	32	2,7188	,92403	,16335
y17	32	3,1875	,78030	,13794
y18	32	3,1563	,91966	,16257
y19	32	2,7500	,76200	,13470
y20	32	2,3125	,99798	,17642
y21	32	2,1875	,82060	,14506
y22	32	1,9688	,73985	,13079
y23	32	2,4063	,87471	,15463
y24	32	1,9375	,75935	,13424
y25	32	2,4375	1,01401	,17925
y26	32	2,1875	,78030	,13794
y27	32	2,3438	,74528	,13175
y28a	32	3,3125	,89578	,15835
y28b	32	2,3438	,90195	,15944
y28c	32	2,1250	,70711	,12500
y29	32	2,2188	,87009	,15381
y30	32	2,6875	,73780	,13043



y31	32	2,8750	,79312	,14020
y32	32	2,6875	,73780	,13043
y33	32	2,5000	,80322	,14199
y34	32	2,8438	,80760	,14276
y35	32	2,4688	,91526	,16180
y36	32	2,4375	,84003	,14850
y37	32	3,1875	,89578	,15835
y38	32	3,1875	,82060	,14506
y39	32	2,4688	,80259	,14188
y40	32	2,8438	,80760	,14276
y41	32	2,5625	,98169	,17354
y42	32	2,8438	,80760	,14276
w1	32	2,2813	,88843	,15705
w2	32	2,4375	,75935	,13424
w3	32	2,4063	,97912	,17309
w4	32	2,4375	,87759	,15514
w5	32	3,3750	,97551	,17245
w6	32	2,8125	,99798	,17642
w7	32	2,3125	,69270	,12245
w8	32	2,2813	,77186	,13645
w9	32	2,6250	,97551	,17245
w10	32	2,8438	,80760	,14276
w11	32	3,2188	,90641	,16023
w12	32	2,6250	,94186	,16650
w13	32	2,7500	,98374	,17390
w14	32	3,0000	,84242	,14892
w15	32	2,1875	,64446	,11392
w16	32	3,2500	,80322	,14199
w17	32	3,0938	,89296	,15785
w18	32	2,4688	,91526	,16180
w19	32	2,8438	,80760	,14276
w20	32	2,6563	,97085	,17162
w21	32	2,7500	,84242	,14892
w22	32	2,0625	,84003	,14850
w23	32	3,3125	,78030	,13794
w24	32	2,0625	,84003	,14850





Statistiques sur échantillon unique

	N	Moyenne	Ecart-type	Erreur standard moyenne
z1	30	3,5000	,86103	,15720
z2	30	2,8667	,73030	,13333
z3	30	3,3000	,79438	,14503
z4	30	3,0333	,88992	,16248
z5	30	2,6667	,75810	,13841
z6	30	2,6667	,92227	,16838
z7	30	3,0333	,92786	,16940
z8	30	3,6000	,67466	,12318
z9	30	3,0667	,78492	,14331
z10	30	2,1333	,68145	,12441
z11	30	3,1667	,87428	,15962
z12	30	3,2667	,86834	,15854
z13	30	3,4000	,85501	,15610
z14	30	3,2000	,88668	,16189
z15	30	2,9667	,96431	,17606
z16	30	3,7667	,72793	,13290
z17	30	3,2333	,85836	,15671
z18	30	2,9667	,80872	,14765
z19	30	3,1667	,87428	,15962
z20	30	2,8000	,84690	,15462
z21	30	2,0667	,86834	,15854
z22	30	2,1000	,66176	,12082
z23	30	2,8000	,76112	,13896
z24	30	3,4333	,85836	,15671

الملحق رقم (11):

قيمة الأصول في البنوك عينة الدراسة

2016	2015	2014	2013	2012	2011	السنة البنك
70948252	67236365	54227823	50775751	47312797	42014959	بنك المؤسسة العربية المصرفية ABC
29713680 7	248731962	243338316	222605512	202485482	167056894	بنك سوسيتي جنرال SOCIETE GENERALE
24891303 1	252587536	254285383	233868797	207164708	173457149	بنك بي أن بي باريبا BNP PARIBAS
18938241 5	177377511	176819451	138962534	105239265	75211482	بنك الخليج العربي AGB
21000000 0	193573057548,9 9	162772270596,1 4	157073194919,2 8	150787878137,2 3	13298398959,0 1	بنك البركة ALBARAKA
53103919	40575207	36309089	39550749	32782523	24821430	بنك السلام ALSALA M

المصدر: التقارير المالية للبنوك عينة الدراسة ( بتاريخ 31 ديسمبر من 2011م إلى 2016م)

الملحق رقم (12):

قيمة صافي الربح في البنوك عينة الدراسة

2016	2015	2014	2013	2012	2011	السنة البنك
1472887	1319901	1473495	1345841	1336284	925007	بنك المؤسسة العربية المصرفية (ABC)
5596279	4416399	5137029	4020080	5169254	4355723	بنك سوسيتي جنرال (SOCIETE GENERALE)
3653962	3723465	4336739	3825349	4565756	4972059	بنك بي أن بي باريبا (BNP) (PARIBAS)
2631793	328435	4010423	5035072	399908	259130	بنك الخليج العربي (AGB)
3900000	4107918	4306604	4092489	4190030	3778297	بنك البركة (ALBARAKA)
1080086	301357	1383314	1266660	1119549	898166	بنك السلام (ALSALAM)

المصدر: التقارير المالية للبنوك عينة الدراسة ( بتاريخ 31 ديسمبر من 2011م إلى 2016م