مجلة جامعة تشرين – سلسلة العلوم الاقتصادية والقانونية

اسم المقال: تأثير التنويع في محفظة الابتكارات التسويقية على الحصة السوقية (دراسة مسحية على القطاع المصرفي الخاص في سورية)
اسم الكاتب: د. سامر أحمد قاسم
رابط ثابت: https://political-encyclopedia.org/index.php/library/4830
تاريخ الاسترداد: 2026/11/03 19:18 +03

الموسوعة السياسيّة هي مبادرة أكاديمية غير هادفة للربح، تساعد الباحثين والطلاب على الوصول واستخدام وبناء مجموعات أوسع من المحتوى العلمي العربي في مجال علم السياسة واستخدامها في الأرشيف الرقمي الموثوق به لإغناء المحتوى العربي على الإنترنت.
لمزيد من المعلومات حول الموسوعة السياسيّة – Encyclopedia Political، يرجى التواصل على info@political-encyclopedia.org

استخدامكم لأرشيف مكتبة الموسوعة السياسيّة – Encyclopedia Political يعني موافقتك على شروط وأحكام الاستخدام المتاحة على الموقع https://political-encyclopedia.org/terms-of-use

تم الحصول على هذا المقال من موقع مجلة جامعة تشرين – سلسلة العلوم الاقتصادية والقانونية – ورفده في مكتبة الموسوعة السياسيّة مستوفياً شروط حقوق الملكية الفكريّة ومتطلبات رخصة المشاع الإبداعي التي ينضوي المقال تحتها.

مجلة جامعة تشرين للبحوث والدراسات العلمية _ سلسلة العلوم الاقتصادية والقانونية المجلد (38) العدد (3) 2016
Tishreen University Journal for Research and Scientific Studies -Economic and Legal Sciences Series Vol. (38) No. (3) 2016

تأثير التنويع في محفظة الابتكارات التسويقية على الحصة السوقية (دراسة مسحية على القطاع المصرفي الخاص في سورية)

الدكتور سامر أحمد قاسم*

(تاريخ الإيداع 28 / 4 / 2016. قُبِل للنشر في 29 / 6 / 2016)

□ ملخّص □

تعتبر عملية تحقيق التوازن في محفظة الابتكارات التسويقية أحد متطلبات نجاح الابتكار التسويقي في المنظمة والتي بدورها تنعكس إيجاباً على الأداء من خلال توزيع المخاطر وتخفيضها، وتبرز أهميتها في ظل البيئة الاقتصادية الحديثة التي تتسم بالتغير المستمر والمخاطر المتجددة.

يهدف البحث إلى دراسة استراتيجيات التنويع في محفظة الابتكارات التسويقية في المصارف الخاصة السورية وتأثير ذلك على الحصة السوقية.

ولتحقيق ذلك استخدم الباحث مؤشر انتروبي ENTROPY لقياس درجة التنوع في محفظة الابتكارات التسويقية واستخدام التحليل العنقودي الهرمي لتصنيف المجموعات وفقاً لمتغيري التنوع والحصة السوقية للمصارف المدروسة بواسطة الرزمة الإحصائية للعلوم الاجتماعية SPSS V(23) ليتوصل الباحث إلى عدة نتائج أهمها: يوجد اختلاف في استراتيجيات التنويع في محفظة الابتكارات التسويقية الخاصة بالمصارف المدروسة، وارتفاع قيمة مؤشر التنوع للمصارف التي حققت حصة سوقية مرتفعة وانخفاضه لأغلب المصارف التي حصصها السوقية منخفضة. وبناء عليه، اقترح الباحث تطوير نماذج أعمال المصارف بهدف زيادة قيمة الخدمات المصرفية المبتكرة، وتحقيق التمايز في استراتيجيات التنويع المتبعة لتقليل المخاطر المختلفة.

الكلمات المفتاحية: التنويع ، الابتكار التسويقي، محفظة الابتكارات، الحصة السوقية.

*أستاذ مساعد – قسم إدارة الأعمال – كلية الاقتصاد – جامعة تشرين – اللاذقية – سورية.

مجلة جامعة تشرين للبحوث والدراسات العلمية _ سلسلة العلوم الاقتصادية والقانونية المجلد (38) العدد (3) 2016
Tishreen University Journal for Research and Scientific Studies -Economic and Legal Sciences Series Vol. (38) No. (3) 2016

The Impact Of Diversity in a Portfolio of Marketing Innovations to Market Share (A survey on the Syrian private banks)

Dr. Samer Ahmad Kasem*

(Received 28 / 4 / 2016. Accepted 29 / 6 / 2016)

□ ABSTRACT □

The process of achieving balance in the portfolio of marketing innovations is one of successful marketing innovation's requirements in the Organization, which in turn reflects positively on the performance through distributing risks and reducing it, highlighting its importance inside modern economic environment witch characterizes by constant change and the renewable risks. The research aims to study the strategies of diversification in a portfolio of marketing innovations in the Syrian private banks and its impact to market share.

To achieve this, the researcher used the Entropy index to measure the degree of diversity in the portfolio of marketing innovations. and use the hierarchical cluster analysis to categorize groups according to the variables of diversity and market share of the studied banks using Statistical Package for Social Sciences SPSS V (23) to reach Researcher to the following findings: There is a difference in the diversification strategies inside portfolio of marketing innovations for studied banks. And banks which achieve high value of the variety index are whose have high market share While the value of index was law for most of banks which their market shares are low, and therefore, researcher suggested that banks have to Develop their Business models in order to increase the value of innovative banking services and achieve differentiation in the followed diversification strategies to reduce the various risks.

Key Words :Diversification, Marketing Innovation, Innovation portfolio, Market Share.

***Associate Professor- Department of Business Administration- Faculty of Economics- Tishreen University- Lattakia- Syria.**

مقدمة:

تتسم بيئة الأعمال الحديثة بالتعقيد والتغير الدائم وعدم الاستقرار وزيادة حدة المنافسة التي تتعدد مصادرها وأنواعها وأشكالها. وفي ظل هذه البيئة يتوجب على المنظمات تبني الخيار الاستراتيجي الذي يضمن لها النمو والتوسع ويكسبها قدرات تنافسية عالية. فبعد أن كان الهدف هو تحقيق الربح، أصبح على المنظمة اليوم ربط هذا الهدف بأولوية ضمان البقاء، مما يستوجب العمل الجاد والمستمر خصوصاً بعد التوجه نحو المزيد من الانفتاح والعولمة والابتكار بأنماطه المختلفة. وباعتبار التنويع إحدى استراتيجيات النمو والتوسع التي تساعد المنظمة في توزيع المخاطر وتخفيضه، فإنه من المهم دراسة تأثير هذه الاستراتيجية على الأداء. لذلك تطرقت هذه الدراسة إلى تأثير استراتيجية التنويع في محفظة الابتكارات التسويقية على الحصة السوقية. ولقد اختلف الباحثون في النتائج التي توصلوا إليها لتحديد العلاقة بين الابتكار والأداء وذلك باختلاف استراتيجيات التنويع في المنظمات وتبنيها لأنماط مختلفة من الابتكار. وعلى اعتبار سورية بلد نامٍ تتسم بيئته الاقتصادية بحالة من عدم الاستقرار وتزايد كبير في حجم المخاطر نتيجة الأزمة التي بدأت في عام 2011، والتي عكست آثارها السلبية على مختلف القطاعات ومن أهمها القطاع المصرفي الذي تضرر بشكل كبير، فإنه من المهم دراسة دور التنويع في محفظة الابتكارات التسويقية كاستراتيجية جذابة تساعد في تخفيض المخاطر التي تؤثر على الأداء المصرفي.

مشكلة البحث:

تعد الابتكارات التسويقية من الابتكارات الجذابة في البلدان النامية باعتبارها الأقل تكلفةً مقارنةً بباقي أنماط الابتكار. وتشير الدراسات إلى أن أغلب المنظمات تتجه إلى الابتكار لضمان بقاءها واستمرارها في ظل الأزمات. وتباينت نتائج العديد من الدراسات من حيث تأثير الابتكار على الأداء بسبب وجود عوامل مختلفة تتعلق بأنماط الابتكار المتبعة، أو بسبب اختلاف متطلبات الابتكار المتوافرة ضمن المنظمة أو الدولة.

ولأن سورية من البلدان النامية التي تتسم بيئتها بحالة عدم الاستقرار، ولا سيما في ظل الأزمة الحالية التي تعصف بها، والعقوبات الاقتصادية الدولية التي طالت مختلف القطاعات الاقتصادية وفي مقدمتها القطاع المصرفي. ستتناول الدراسة الحالية تأثير استراتيجية التنويع في محفظة الابتكارات التسويقية على الحصة السوقية في القطاع المصرفي. وبناءً على ما سبق، يمكن صياغة مشكلة البحث من خلال الأسئلة الآتية:

1 ـ هل تختلف استراتيجيات التنويع في محفظة الابتكارات التسويقية التي اتبعتها المصارف المدروسة خلال الأزمة الراهنة عن الاستراتيجيات المتبعة سابقاً ما قبل الأزمة؟

2 ـ هل توجد علاقة بين استراتيجيات التنويع في محفظة الابتكارات التسويقية المتبعة من قبل المصارف المدروسة، وحصتها السوقية خلال الأزمة الراهنة ؟

أهمية البحث وأهدافه:

تتجلى أهمية البحث في:

– تسليط الضوء على أهمية ودور استراتيجية التنويع في محفظة الابتكارات التسويقية في إضافة أو تكوين القيمة للمصارف.

– تقديم المبررات المنطقية لإتباع استراتيجيات التنويع المترابط وغير المترابط، ومدى أهميتها للمالكين والمساهمين والعملاء.

– توضيح كيفية التوافق الاستراتيجي من خلال التنويع في الأعمال المترابطة، أو تحقيق الميزة التنافسية من خلال التنويع غير المترابط.

ويهدف البحث إلى:

– توضيح مدى أهمية التنويع في محفظة الابتكارات التسويقية في القطاع المصرفي، وتأثيرها على الحصة السوقية للمصارف المدروسة من خلال قيامها باستغلال فرص النمو المربحة التي أفرزتها الأزمة.

– توضيح أهمية ودور التحالفات الاستراتيجية كأداة قوية من أدوات تكوين القيمة للمصارف وتطوير المقدرات الجوهرية الجديدة التي تسهم في تعزيز التنافسية الإستراتيجية لها مستقبلاً.

4- فرضيات البحث

يقوم البحث على الفرضيات الآتية:

1- تختلف استراتيجيات التنويع في محفظة الابتكارات التسويقية في المصارف السورية الخاصة محل الدراسة.

2- توجد علاقة طردية بين التنويع في محفظة الابتكارات التسويقية والحصة التسويقية للمصارف السورية الخاصة محل الدراسة.

منهجية البحث :

تعد هذه الدراسة دراسة مسحية لاستراتيجيات التنويع في محفظة الابتكارات التسويقية التي اتبعتها المصارف الخاصة السورية خلال عام 2015 وهو عام من أعوام الأزمة. وقد اتبع الباحث المنهج المسحي كونه يناسب هذا النوع من الدراسات. ولتحقيق أهداف الدراسة، تم الاعتماد على مؤشر أنتروبي (ENTROPIE) باعتباره أحد المؤشرات الهامة المستخدمة في قياس درجة التنويع في المنظمات، حيث تم تطبيقه على استراتيجية التنويع في محفظة الابتكارات التسويقية للمصارف الخاصة السورية، ومن ثم مقارنة المؤشر مع الحصة السوقية للمصارف المدروسة في عام 2015، كما تم استخدام التحليل العنقودي الهرمي لتصنيف المصارف ضمن مجموعات وفقاً لمتغيري التنوع في الابتكارات التسويقية والحصة السوقية.

6- مجتمع وعينة الدراسة

تعد هذه الدراسة دراسة مسحية، حيث تمثلت عينة الدراسة بمجتمع البحث المكون من جميع المصارف الخاصة العاملة في السوق المصرفية السورية، وعددها 14 مصرفاً، كما أنها دراسة قطاعية كونها تركز على فترة زمنية تغطي عام من أعوام الأزمة وهو العام 2015. وقد اعتمد الباحث على المصادر الثانوية للبيانات من خلال الاعتماد على التقارير السنوية المنشورة عبر المواقع الرسمية للمصارف المدروسة، بالإضافة إلى الكتب والمقالات العلمية وغيرها من المراجع المحكمة.

أولاً: الإطار النظري للبحث:

*** إستراتيجية التنويع، الأنواع وطرق القياس**

1 – استراتيجيات التنويع على مستوى منظمة الأعمال

يقصد باستراتيجية التنويع Diversification Strategy بمفهومها البسيط تقديم تشكيلة من المنتجات المتنوعة، وتعتبر هذه الإستراتيجية عكس استراتيجية التخصص أو التركيز. وهناك ثلاث أنواع من الخيارات الاستراتيجية التي يمكن للمنظمات الاختيار من بينها عند اتخاذها قرار التنويع في الأعمال، وهذه الخيارات هي: (Hill & Jones,2010)

أ– التنويع المترابط والتنويع غير المترابط: Related And Unrelated Diversification

يقصد بالتنويع المترابط أن تتدخل المنظمة في بعض المجالات الجديدة للأعمال، بشرط أن ترتبط هذه الأعمال ارتباطاً استراتيجياً بالمجال الحالي الذي تعمل فيه. في حين يعني التنويع غير المترابط دخول المنظمة في بعض المجالات الجديدة للأعمال التي لاترتبط بالمجال الحالي الذي تعمل فيه. وهذا سيمكنها من المشاركة في جوانب الإدارة والتمويل. وتعد استراتيجية التنويع غير المترابط هي الأسهل إدارةً والأقل تكلفةً وذلك لاحتياجها لأقل قدر من التكاليف الإدارية والمكتبية.

ب– التنويع الداخلي والتنويع الخارجي : Internal And External Diversification

يقصد بالتنويع الداخلي دخول المنظمة في بعض مجالات الأعمال الجديدة بالاعتماد على مواردها الداخلية. ويكون ذلك إما بتقديم نفس المنتج إلى أسواق جديدة، أو تقديم منتجات جديدة إلى السوق نفسه. في حين يعني خيار التنويع الخارجي دخول المنظمات في بعض مجالات الأعمال الجديدة التي غالباً تكون مترابطة مع مجال العمل الحالي وذلك عن طريق الشراء أو الاستحواذ أو الاندماج. وإن من أهم أسباب تبني المنظمات لاستراتيجية التنويع الخارجي هي الآتي :

1 – زيادة القيمة السوقية لأسهمها في سوق الأوراق المالية.

2 – الحصول على بعض الموارد المباشرة مثل التجهيزات الإنتاجية أو منافذ التوزيع.

3 – استخدام الأموال المتاحة استخداماً أفضل مما لو تم انفاقها في مجالات التنويع الداخلي.

4 – مواجهة بعض المشاكل الضريبية.

ج– التنويع الرأسي والتنويع الأفقي Vertical And Horizontal Diversification

يقصد بالتنويع الأفقي (التكامل الأفقي) قيام المنظمات بالدخول إلى بعض المجالات الجديدة – التي قد تكون مترابطة أو غير مترابطة – بشرط أن تكون في نفس مستويات العمليات الحالية التي تقوم بها المنظمة. وفي حين يتمثل التنويع الرأسي بشكليه الأمامي والخلفي، وذلك بدخول المنظمات في أعمال جديدة مترابطة أو غير مترابطة وبمستويات من العمليات تختلف عن العمليات الحالية لها.ففي التكامل الرأسي الخلفي (التكامل مع الموردين) ستتمكن المنظمة من زيادة درجة الاعتماد على مصادر التوريد، وبالتالي السيطرة بصورة أكبر على جودة المواد الأولية التي تحصل عليها. بينما يضمن التكامل الرأسي الأمامي منافذ التوزيع لمنتجات المنظمة، وتقديم خدمات أفضل للمستهلك، فضلاً عن كونه أداة رقابية على منافذ وطرق بيع المنتجات وخدمات ما بعد البيع.

ومن المهم ذكره هنا، أنه عند اتخاذ قرار التنويع في الاعمال تصبح مهمة مدراء المنظمات إدارة مجموعة الأعمال المتنوعة تلك بهدف تحسين الأداء. وهنالك أربع مداخل إستراتيجية لتحسين لأداء وهي: (Thompson et al, 2010)

1 – توسيع قاعدة أعمال المنظمة من خلال التنويع في أعمال جديدة إضافية.

2 – تقليص قاعدة الأعمال إلى قاعدة أضيق من خلال التخلص من بعض الأعمال الحالية.

3 – إعادة هيكلة محفظة أعمال المنظمة.

4 – التنويع في الأعمال متعددة الجنسيات عبر العالم.

2– إستراتيجية التنويع في محفظة الابتكارات التسويقية

يقصد باستراتيجية التنويع بمفهومها المتعلق بمحفظة الابتكارات التسويقية تحقيق التوازن في مجالات الابتكار التسويقي من خلال تنويع الابتكار في مختلف العناصر التسويقية، وعدم التركيز فقط على الابتكار في مجال معين من مجالات التسويق، مما يؤدي إلى التنوع في درجات المخاطرة وبالتالي تقليل درجة المخاطرة الكلية المرتبطة به، ويطلق على هذه العملية إدارة محفظة الابتكارات التسويقية. ويساعد تنويع محفظة أنشطة المنظمة في تحقيق حصص سوقية أكبر (مربعي، 2012 ؛ سليماني، 2007)، وقد ركز أغلب الباحثون في مجال الابتكار التسويقي على ابتكار المنتج بينما لم تحظ باقي عناصر المزيج التسويقي الأخرى بأي اهتمام يذكر، وربما يعكس ذلك عدم وجود التوازن المشار إليه في الواقع العملي حيث أن التركيز يكون عادةً على عنصر المنتج دون العناصر الأخرى (أبو جمعة، 2003).

3 – تعظيم قيمة المنظمة من خلال استراتيجيات التنويع

يتمثل التنويع بالقدرة على تنسيق الأنشطة والمبادرات الاستراتيجية عبر الأعمال والدول، من خلال توجيه موارد المنظمة مباشرة نحو أنشطة البحوث والتطوير، ودمج الخبرات والإمكانيات والموارد، واتباع طرق تكنولوجية حديثة،وتحسين المنتجات وتطويرها. وبذلك يمكن للمنظمة أن تحسن أداءها في بلدها أو بلدان متعددة والاستفادة من علاقات التوافق الاستراتيجي لاكتساب الميزة التنافسية (Thompson et al ,2010). وكما أشار إلى ذلك رائد الإدارة الحديثة Peter Drucker بقوله: "إن جميع الأعمال بحاجة إلى أن يكون لها مجال تكون هي القائدة ضمنه، ولذلك يجب أن تكون جميع الأعمال متخصصة في مجال معين. إلا أنه على الرغم من ضرورة تخصصها، عليها أن تحاول الحصول على ما هو أكثر من ذلك التخصص، فعليها أن تنوع في أعمالها وأن الموازنة بين هذين العاملين – التخصص والتنويع– سيحدد لها ذلك المجال الذي تكون عنده قائدة للسوق" (Drucker ,2006). ويمكن تعظيم قيمة المنظمة من خلال استراتيجيات التنويع وفقاً للمجالات الآتية:

1– تكوين القيمة من خلال تأسيس نقاط التوافق الاستراتيجي:

يعتبر التوافق الاستراتيجي للأعمال والمنظمات التي تدخل ضمن تحالفات لغرض تنويع الأعمال هو شرط أساسي لتكوين القيمة. إن ما يجعل من التنويع المترابط استراتيجية جذابة، هو كونه فرصة لتحويل علاقات التوافق الاستراتيجي بين سلاسل قيم الأعمال المختلفة إلى ميزة تنافسية تتفوق من خلالها على المنافسين.

وبالتالي، كلما زاد الترابط بين الأعمال المتنوعة، كلما زادت فرص نقل المهارات أو دمج الأنشطة المتوافقة من سلسلة القيمة لتحقيق تكاليف منخفضة أو لخلق نقاط قوة جديدة، وبالتالي زاد احتمال خلق الميزة التنافسية. كما أن المنظمات متنوعة الأعمال التي تعمل على استغلال نقاط التوافق في سلاسل القيمة مستهدفة بذلك تحقيق نقاط التوافق الاستراتيجي لأعمالها المتنوعة فإنها تستطيع أن تحقق أداء موحداً أكبر من إجمالي ما يمكن تحقيقه في حالة اتباع استراتيجيات مستقلة وبالتالي تكوين القيمة المضافة.(Thompson et al,2010)

2– تكوين القيمة من خلال التحالفات الاستراتيجية:

أصبحت التحالفات الاستراتيجية في السنوات الأخيرة، وسيلة أساسية للتوسع، إذا ما رغبت المنظمات بالتوسع الدولي، فقد تسمح التحالفات للمنظمات بالمشاركة في المخاطر والموارد المطلوبة للدخول في أسواق عالمية.

علاوةً على ذلك، إن مثل هذه التحالفات يمكن أن تعمل على تطوير المقدرات الجوهرية الجديدة التي تسهم في تعزيز التنافسية الاستراتيجية للمنظمة مستقبلاً. وتكتسب أهميتها من خلال تحقيق اقتصاديات الحجم ودمج المهارات

والموارد غير المتوافرة بصورة كاملة إلا لدى عدد من المنظمات المنفردة . وتعد التحالفات الإستراتيجية هنا بمثابة اتفاقيات تعاونية بين المنظمات التي قد تكون متنافسة.ويجب أن تكون هناك مصالح مشتركة وبعيدة الأمد لجميع أطراف التحالف، وإلا فإن التحالف الاستراتيجي سوف يفشل (Wootton & Horne, 2010).

3 – التحالفات بالمشاركة في سلسلة القيمة:

تعد المشاركة في سلسة القيمة Value–Chain Partnership من أقوى التحالفات الإستراتيجية، بحسب تصنيف (Wheelen & Hunger,2012). وتتضمن تشكيل علاقات بعيدة الأمد مع الموردين أو الموزعين الرئيسين للمنظمة من أجل تحقيق المزايا التنافسية المتبادلة. ويعد هذا النوع من التحالف طريقة ناجحة يمكن للمنظمة من خلالها اكتساب تكنولوجيا تستخدم في تطوير منتجاتها الحالية. وفي الغالب، إن مستوى الالتزام يكون عالياً، ويميل الشركاء إلى تطوير النشاطات المشتركة في وظائف وعمليات متعددة عادة ما تكون متداخلة. ولذلك فإن هذه العلاقات تخلق تغييراً بمستوى واسع داخل المنظمات المتحالفة.

وعلى عكس الأنواع الأخرى من التحالفات، مثل التحالف المالي للخدمات المتبادلة، حيث تعمل في ظله المنظمات في صناعات متشابهة عن طريق تحجيم مواردها من أجل تحقيق منافع تكون مكلفة، فيما لو أرادت كل منظمة أن تحققها بمفردها. وفي الغالب، إن هذا النوع من التحالف يكون صغيراً ويتناسب مع الشركاء الذين يرغبون بالعمل سويةً، وبدون المشاركة بالمقدرات الجوهرية وبذلك فإن التفاعل والاتصال بين الشركاء قليل جداً .

4 – قياس الأبعاد المختلفة لاستراتيجية التنويع

يوجد اتجاهان فكريان اهتما بدراسة أثر استراتيجية التنويع على أداء المؤسسات الاقتصادية، أحد هذه التيارات يتمثل في الإدارة الاستراتيجية، والآخر يتمثل في الاقتصاد الصناعي. فدراسات الاقتصاد الصناعي تعتمد في قياسها على مؤشرات محسوبة انطلاقاً من إحصاء مجالات النشاط لكل مؤسسة، في حين أن دراسات الإدارة الإستراتيجية استخدمت منذ سنة 1974 معياراً تصنيفياً يستند على أعمال Rumelt. (Henninger, 2000)

أ– طرق القياس المستمرة:وتتضمن العديد من المؤشرات ونذكر منها:

– **مؤشربيري BERRY**:(Ranaivoson,2008)

يقابل هذا المؤشر مقياس هيرشمان– هيرفندال للتركيز. ويأخذ مؤشر بيري الصيغة التالية:

$$B_i = 1 - \sum_{n=1}^{N} P_i^2$$

B_i : مؤشر بيري

P_I: النصيب النسبي للنشاط (i) الذي تساهم فيه المؤسسة من الإنتاج الكلي أو المبيعات الكلية للمنظمة في جميع الصناعات.

مثال: إذا كانت المنظمة تنتج منتجاً واحداً فإن $P_I = 1$ ، ومن ثم فإن $B_i = 0$، وفي هذه الحالة تكون المنظمة متخصصة تخصصاً كاملاً في منتج رئيسي واحد، ولا يوجد هناك أي نوع من التنويع.

وإذا كانت المؤسسة تشترك في إنتاج k منتج بحيث تتساوى مساهمتها في جميع المنتجات فإن:

$$B_i = 1 - \frac{1}{K}$$

- **مؤشر انتروبي** (**ENTROPY**Henninger,2000)

يأخذ الصيغة التالية: $DT = \sum_{n=1}^{N} P_i ln \frac{1}{P_i}$

حيث : DT : مؤشر انتروبي

PI: النصيب النسبي للمؤسسة

N: عدد مجالات النشاط

ب - طريقة القياس المتقطعة:

قام RUMELT بالاستعانة بمؤشرات كمية لحصر مجال التوازن بين التخصص والتنويع، وذلك بقياس درجة التنويع بمعدلات تقيس مستويات النشاط / أو الأنشطة إلى رقم الأعمال الإجمالي وهي: (Henninger,2000)

- معدل التخصص ويرمز له Rs: ويقاس بمساهمة النشاط الأكبر في رقم الأعمال الإجمالي.
- معدل الارتباط ويرمز له Rc: ويقاس بنسبة رقم الأعمال الناتج عن الأنشطة المرتبطة فيما بينها إلى رقم الأعمال الإجمالي.
- معدل العلاقة ويرمز له Rr: ويقاس بنسبة رقم الأعمال الذي يعود لأكبر مجموعة نشاط المرتبطة بطريقة معينة.
- معدل الارتباط الرأسي ويرمز له Rv: ويقاس بنسبة رقم الأعمال الذي يعود لأكبر مجموعة مجالات النشاط المشاركة في أي عملية إنتاجية لأي مرحلة من مراحل الإنتاج.

وبحساب هذه المعادلات نحصل على تصنيفات المؤسسة كمايلي:

- مؤسسة ذات نشاط وحيد، تخصص $Rs \geq 0.95$
- مؤسسة ذات نشاط مهيمن وتنويع رأسي : $Rv \geq 0.70$,$0.70 < Rs < 0.95$
- مؤسسة ذات نشاط مهيمن وتنويع مقيد: $0.70 < Rs < 0.95$, $Rc < (Rr+Rs)/2$
- مؤسسة ذات تنويع مقيد: $Rs < 0.70$,$Rr > 0.70$,$Rc < (Rr+Rs)/2$
- مؤسسة ذات تنويع غير مرتبط: $Rr < 0.70$
- مؤسسة ذات تنويع مرتبط: $Rs < 0.70$, $Rr > 0.70$,$Rc < (Rr+Rs)/2$

النتائج والمناقشة:

التنويع في محفظة الابتكارات التسويقية في المصارف الخاصة السورية

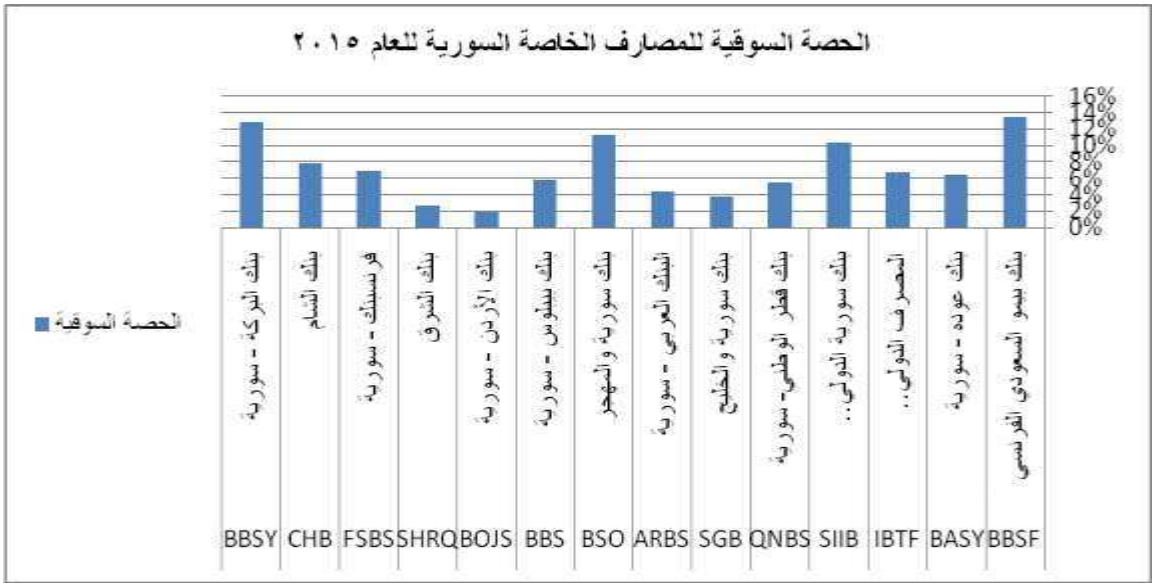
1- لمحة عن أداء المصارف الخاصة السورية خلال عام 2015

تشهد البيئة المصرفية السورية منذ عام 2011 ظروفاً اقتصادية غير مستقرة نتيجة الأوضاع الأمنية السيئة الناجمة عن الحرب التي تؤثر سلبياً على مختلف المجالات الاقتصادية ومن ضمنها الصناعة المصرفية، حيث تضررت المصارف بشكل كبير على مستوى البنية التحتية إضافة إلى العقوبات الاقتصادية الدولية التي فرضت عليها، مع زيادة حجم القروض المتعثرة، وتقلص القدرة الإقراضية، مما أدى إلى تحجيم نشاطاتها ودفعها للبحث عن البدائل المناسبة التي تساعد في تقليل حجم المخاطر بما يضمن لها الاستمرار والبقاء. ومن خلال مراجعة التقارير السنوية الصادرة عن المصارف الخاصة السورية والبالغ عددها 14 مصرفاً، يتبين أن إجراءات إدارة الأزمة في المصارف

الخاصة السورية ركزت على الحفاظ على نسب سيولة آمنة على حساب الأرباح المحققة، وتجميد منح التسهيلات الائتمانية، والتركيز على تحصيل الديون مع الاستمرار في تقديم بعض الخدمات المصرفية.

وقد اتخذت بعض المصارف السورية منحى جديد في النصف الثاني من عام 2014 ظهرت نتائجه في عام 2015، حيث ارتكزت إجراءاتها على إعادة النشاط المصرفي من خلال إعادة منح التسهيلات الائتمانية، وتوظيف الأموال مقابل الاستغناء عن الودائع المكلفة، والحفاظ على نسب سيولة تأخذ بعين الاعتبار توجه المصارف لتحقيق الأرباح مدفوعة بالأثر الإيجابي لتكيف الاقتصاد السوري مع الأزمة الحالية.

وتبين التقارير السنوية للمصارف المدروسة أن المصارف التي تمتلك أكبر حصة سوقية هي تلك المصارف التي أثبتت وجودها في السوق المصرفية باعتمادها على مجالات مختلفة من الابتكار التسويقي، واستفادت من الآثار السلبية التي خلفتها الأزمة في مختلف المجالات الاجتماعية، في إعادة صياغة برامجها التسويقية بما يتناسب مع الحاجات الكامنة لدى العملاء بعد الأزمة وهذا هو جوهر الابتكار التسويقي. ويوضح الشكل الآتي الحصة السوقية للمصارف الخاصة السوقية للعام 2015 باعتباره أحد مؤشرات الأداء الهامة في تفسير موقف المصرف مقارنة بالمنافسين ضمن السوق.



الشكل (1)،الحصة السوقية للمصارف الخاصة السورية للعام 2015

المصدر: إعداد الباحث بالاعتماد على معلومات المواقع الإلكترونية للمصارف المدروسة.

2- إدارة محفظة الابتكارات التسويقية في المصارف الخاصة السورية خلال عام 2015

تعتبر إدارة محفظة الابتكارات التسويقية من متطلبات نجاح الابتكار التسويقي، ويتوجب على المصارف لتحقيق أهدافها المرجوة من الابتكار التسويقي توافر هذه المتطلبات بالشكل الأمثل لتعظيم الفائدة على مستوى الأداء. وتشمل متطلبات إدارية وتنظيمية، متطلبات خاصة بالمعلومات، متطلبات متعلقة بإدارة الأفراد العاملين بالتسويق، متطلبات متعلقة بجدوى وتقييم الابتكارات التسويقية، ومتطلبات متنوعة تتعلق بمقاومة الابتكار التسويقي، إدراك أهمية عنصر الوقت والتوازن في مجالات الابتكار التسويقي أو ما يسمى إدارة محفظة الابتكارات التسويقية وتعني التوازن في

مجالات التسويق الابتكاري أو التنويع "Diversification" في درجات المخاطرة للابتكارات التسويقية، ويؤدي ذلك إلى تقليل درجة المخاطرة الكلية المرتبطة به. (أبو جمعة، 2003)

وقبل أن يقوم الباحث بتصنيف الابتكارات التسويقية للمصارف الخاصة السورية لابد من الإشارة إلى مفهوم الابتكار التسويقي الذي يعتبر أساس التصنيف. ويعرف بأنه: "وضع الأفكار الجديدة أو غير التقليدية موضع التطبيق الفعلي في الممارسات التسويقية" (أبو جمعة، 2003)، ويشمل تسويق منتج جديد، أو أسلوب جديد لتسليم المنتج، أو تغيير في التغليف، أو قنوات توزيع جديدة، أو خدمة عملاء جديدة. (Bogota Manual,2001; Oslo Manual, 2005). وعرفه كوتلر (2003) على أنه:" فكرة، أو سلعة، أو تقنية مدخلة في الإنتاج ومعروضة في السوق يتقبلها المستهلك على أنها جديدة تماماً، أو تتمتع بخواص فريدة من نوعها تطبق للمرة الأولى في السوق". (التميمي، 2007)

3 – الابتكارات التسويقية للمصارف الخاصة السورية وفقاً لعناصر المزيج التسويقي

يمكن أن تندرج الابتكارات التي قامت بها المصارف السورية خلال الأزمة ضمن العديد من أنماط الابتكار منها ابتكار الموقف، ابتكار السوق، ابتكار نموذج الأعمال، الابتكار التنظيمي، الابتكار التسويقي وغيرها. وتعتبر الصناعة المصرفية من أهم الصناعات التي تعكس رفاهية المجتمع ورخاؤه. ففي حين تتوجه المصارف العالمية إلى تحقيق اندماجات ضخمة تضمن لها التنويع المترابط وغير المترابط على مستوى نماذج أعمالها، والاستفادة من بحوث التطوير لإطلاق الابتكارات المصرفية التي تضمن لها البقاء والاستمرار في ظل المنافسة الشديدة. لا تزال المصارف السورية في بداية الطريق حيث تتمحور أغلب استراتيجيات التنويع الخاصة بها حول التنويع المترابط، بينما تقتصر استراتيجيات التنويع غير المترابط على إبرام بعض الاتفاقيات مع قطاعات حكومية أو شركات خاصة مثل شركات الخليوي لتقديم خدمات بسيطة تعتبر ابتكارات مصرفية في مرحلة التقديم أو النمو من دورة حياة الابتكارات المصرفية في السوق السورية، بينما تعتبر في مرحلة الانحدار بالمقارنة مع نفس الخدمات التي أطلقتها نفس المصارف في أسواق خارجية مثل دول الخليج العربي.

وبناء على ما سبق: سيقوم الباحث بتوزيع الابتكارات التسويقية على سبع فئات تشمل عناصر المزيج التسويقي الخدمي وهي المنتج والتسعير والترويج والتوزيع والناس والعملية والدليل المادي وفقاً للآتي:

1– المنتج / الخدمة: قامت بعض المصارف الخاصة السورية وعددها 4 مصارف فقط بإطلاق منتجات مبتكرة خلال عام 2015، حيث أطلق بنك البركة خدمة حساب الضمان وهي خدمة مبتكرة للحصول على تمويل عقاري ضمن الأزمة بشروط ميسرة، حيث يضمن المصرف عملية انتقال العقار إلى المشتري ودفع القيمة للبائع عند إتمام عملية البيع من خلال المصرف. كما أطلق خدمة "تورت" التي تهدف إلى تمويل أصحاب المنازل والمنشآت الخدمية والفعاليات الاقتصادية الصغيرة والمتوسطة كحلول بديلة لانقطاع التيار الكهربائي. وأطلق خدمة "تم" بالاعتماد على تقنية USSD التي تساعد في التحويل بين الحسابات من خلال الجوال وبدون الحاجة إلى اتصال بالإنترنت، وأطلق هذه الخدمة أيضاً بنك سورية الدولي الإسلامي، الذي قدم كل منه وبنك بيمو السعودي الفرنسي تطبيق الموبايل البنكي، في حين أطلق الأخير أيضاً خدمات جديدة من خلال البنك الالكتروني وثلاثة أنواع من القروض وبرنامج العملاء المتميزين الموجه لنخبة العملاء. وقد قدم بنك الشام خدمة " فرصة " وهي خدمة تحاكي برنامج العملاء المتميزين ولكنها ليست بشموليته فهي مجرد وديعة بصيغة الوكالة بالاستثمار، وتقدم عادةً لشريحة كبار المودعين يوكل من خلالها المتعامل المصرف باستثمار أمواله.

2- السعر: تتضمن الاعتبارات المتعلقة بالسعر مستويات الأسعار، والحسومات والعمولات وشروط الدفع والائتمان، ولم تقم المصارف الخاصة السورية بأي ابتكار على مستوى السعر باستثناء بنك بيمو السعودي الفرنسي الذي تضمن برنامج العملاء المتميزين الذي أطلقه أسعار خاصة لكبار العملاء، وذلك ضمن استراتيجية المصرف التي اتبعها خلال الأزمة التي ركزت على الحفاظ على العملاء وتقوية علاقتهم بالمصرف، بالإضافة إلى الأسعار الخاصة بتمويل القروض الجديدة، كذلك الأمر بالنسبة لبنك الشام فيما يتعلق بخدمة نورت.

3 - التوزيع: تعد قنوات التوزيع المستخدمة من القضايا الهامة المرتبطة بعملية الوصول إلى مكان تقديم الخدمة. واقتصرت بعض المصارف الخاصة السورية بافتتاح فروع جديدة كمنافذ بيعية في المناطق الآمنة وإعادة فتح فروع أخرى تم إغلاقها خلال الأزمة، كما افتتحت بعض المصارف منافذ توزيع الكترونية مبتكرة.

4 - الترويج: يتضمن الترويج الوسائل المختلفة للتواصل مع الأسواق من خلال الإعلان وأنشطة البيع الشخصي وتنشيط المبيعات والدعاية والعلاقات العامة وغيرها من عناصر المزيج الترويجي. واقتصرت المصارف الخاصة السورية خلال فترة الأزمة على مجالات الترويج المتعلقة بالمبادرات الاجتماعية والرعاية وتوقيع مذكرات التفاهم والمشاركة في الورشات والمعارض.

ويوضح الجدول رقم (1) أدناه أرقاماً إجمالية لهذه الأنشطة قام الباحث بإحصائها بالاعتماد على المواقع الرسمية الالكترونية للمصارف الخاصة السورية وركزت بمجملها على الاحتياجات الكامنة لدى العملاء بعد الأزمة.

5- الناس: قام الباحث بتصنيف الابتكارات وفقاً لعنصر الناس باعتباره يشمل الأطراف ذوي الاتصال الشخصي المباشر مع العملاء، إضافة للعلاقات التفاعلية بين المستفيدين من الخدمة أنفسهم. وركز الباحث على الابتكارات التي قام بها المصرف على مستوى الموارد البشرية الخاصة به من خلال الدورات التدريبية خلال الأزمة والأنشطة التي ابتكرها المصرف لتقوية علاقة الموظفين بالمصرف المتمثلة بحفلات التكريم والأنشطة الاجتماعية الأخرى.

6 – العملية والدليل المادي: حيث أن الرقم الإجمالي المدرج في الجدول (1) المتعلق بالابتكارات وفقاً لعنصري العملية والدليل المادي جاء بناء على افتراض الباحث أن كل خدمة جديدة مبتكرة يرافقها إجراءات مبتكرة لضمان تقديم الخدمة إلى العملاء، ودليل مادي يتعلق بالوسائل المادية التي استخدمها المصرف لتقديم الخدمة المبتكرة.

وبناء على ما سبق: وباعتبار أن هذه الدراسة ستركز فقط على الابتكارات التسويقية التي قامت بها المصارف خلال عام 2015 كبديل استراتيجي لمواجهة الأزمة خلال عام 2015 لذلك استبعد الباحث الخدمات المصرفية المبتكرة والتي كانت جميع المصارف تقدمها في فترة ما قبل الأزمة التي تصنف وفق أغلب الأدبيات أنها ابتكارات مصرفية مثل خدمات الوساطة المالية ، وخدمات الصراف الآلي ، وبطاقات الائتمان ، والتوطين والدفع الالكتروني، وغيرها من الابتكارات حيث أعطى الباحث قيمة = 1 لجميع المصارف لفئة المنتج تشمل هذه الأنشطة لكون جميع المصارف الخاصة متساوية في تقديمها.

والجدول التالي يلخص الأرقام الإجمالية للابتكارات موزعة على عناصر المزيج التسويقي الخدمي السبعة:

الجدول (1) عدد أنشطة الابتكارات التسويقية في المصارف الخاصة السورية خلال عام 2015

عدد أنشطة الابتكار									
ت	المصرف	الخدمة	التسعير	التوزيع	الترويج	الناس	العملية	الدليل المادي	Σ
1	بنك البركة – سورية	1+3	1	1	16	4	3	3	32
2	بنك الأردن – سورية	1+0	0	0	0	0	1	0	2

3	بنك سورية والمهجر	1+0	0	0	0	0	0	0	1
4	بنك سورية الإسلامي الدولي	1+2	0	2	15	4	2	2	28
5	البنك العربي –سورية	1+0	0	0	0	0	0	0	1
6	بنك الشرق	1+0	0	0	0	0	0	0	1
7	بنك عودة	1+0	0	0	0	0	0	0	1
8	بنك سورية والخليج	1+0	0	0	0	0	0	0	1
9	بنك بيبلوس	1+0	0	0	0	0	0	0	1
10	المصرف الدولي للتجارة والتمويل	1+0	0	0	0	0	0	0	1
11	بنك قطر الوطني	1+0	0	0	0	0	0	0	1
12	فرنسبنك	1+0	0	0	0	0	0	0	1
13	بنك الشام	1+1	0	0	24	0	1	1	28
14	بنك بيمو السعودي الفرنسي	1+ 6	4	2	9	2	6	6	36
Σ	المجموع	26	5	5	64	5	13	12	135

المصدر: إعداد الباحث بالاعتماد على المواقع الإلكترونية للمصارف المدروسة

من خلال الجدول السابق، يمكن أن نلاحظ أيضاً أن أغلب المصارف ركزت في ابتكاراتها التسويقية على عنصر الترويج يليه المنتج / الخدمة، ثم الدليل المادي والناس وفي المرتبة الأخيرة عنصري التوزيع والتسعير.

وبالتالي يستخلص الباحث صحة الفرضية الأولى القائلة: " تختلف استراتيجيات التنويع في محفظة الابتكارات التسويقية في المصارف السورية الخاصة".

أهمية مؤشر الدراسة انتروبي ENTROPY

يوفر هذا المؤشر تحليل بسيط عن التنوع كما هو مبين من قبل Theil (1972) و Jacquemin and Berry (1979) و Attaran (1985) و Frenken (2005) ، والسبب الرئيسي لاستخدام مؤشر أنتروبي هو طبيعته التحليلية المبسطة التي تعكس صورة عن التنوع، والتحليل الغني بالمعلومات على مستوى عالي من التجميع (Frenken et al, 2004).

ويشير ارتفاع قيمة المؤشر إلى تنوع عال في حين يشير انخفاضه إلى التخصص في مجال واحد، ويتم استخدامه لقياس التنوع في القطاع الصناعي بشكل كبير، كما تم استخدامه في القطاع المالي والمصرفي، حيث قدمت دراسة Zhou et al (2013) مراجعة حديثة لمفاهيم ومبادئ هذا المؤشر وتطبيقاتها في العلوم المالية. (Billio, et al 2015)

ويوضح الجدولين (2) و(3) مراحل حساب مؤشر التنوع فيالابتكارات التسويقية على مستوى عناصر المزيج التسويقي الخدمي السبعة وفقاً للقانون التالي: $$DT = \sum_{n=1}^{N} P_i ln \frac{1}{P_i}$$

الجدول(2) النصيب النسبي للمصارف الخاصة السورية من أنشطة الابتكار خلال عام 2015

النصيب النسبي لكل مصرف من أنشطة الابتكار (Pi)								
ت	المصرف	الخدمة	التسعير	التوزيع	الترويج	الناس	العملية	الدليل المادي
1	بنك البركة – سورية	0.15	0.2	0.2	0.25	0.4	0.23	0.25
2	بنك الأردن – سورية	0.04	0	0	0	0	0.08	0
3	بنك سورية والمهجر	0.04	0	0	0	0	0	0
4	بنك سورية الإسلامي الدولي	0.12	0	0.4	0.23	0.4	0.15	0.17
5	البنك العربي – سورية	0.04	0	0	0	0	0	0
6	بنك الشرق	0.04	0	0	0	0	0	0
7	بنك عودة	0.04	0	0	0	0	0	0
8	بنك سورية والخليج	0.04	0	0	0	0	0	0
9	بنك بيبلوس	0.04	0	0	0	0	0	0
10	المصرف الدولي للتجارة والتمويل	0.04	0	0	0	0	0	0
11	بنك قطر الوطني	0.04	0	0	0	0	0	0
12	فرنسبنك	0.04	0	0	0	0	0	0
13	بنك الشام	0.08	0	0	0.38	0	0.08	0.08
14	بنك بيمو السعودي الفرنسي	0.27	0.8	0.4	0.14	0.2	0.46	0.5
Σ	المجموع	1	1	1	1	1	1	1

المصدر: إعداد الباحث

ويوضح الجدول الآتي مؤشر أنتروبي المحسوب للمصارف المدروسة إضافة إلى ترتيبها وفقاً لقيمة المؤشر الذي يقيس درجة التنوع في الابتكارات التسويقية خلال عام 2015 وترتيبها حسب الحصة السوقية خلال نفس العام:

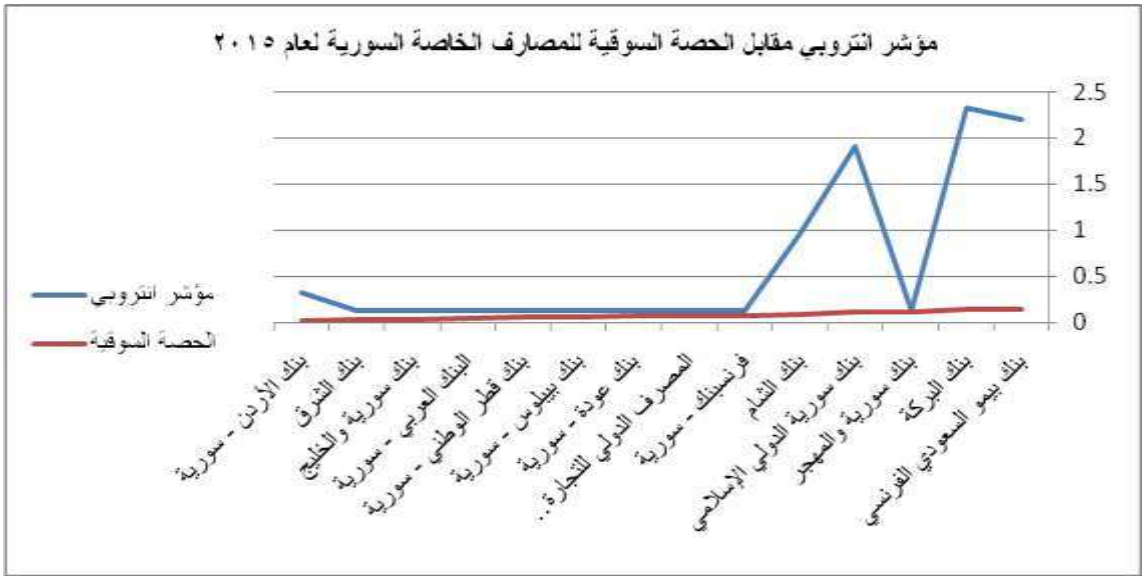
الجدول (3) ترتيب المصارف الخاصة السورية حسب قيم مؤشر التنوع وحصصها السوقية لعام 2015

ت	المصرف	مؤشر انتروبي	الترتيب	الحصة السوقية	الترتيب
1	بنك بيمو السعودي الفرنسي	2.20	2	%13.52	1
2	بنك البركة	2.33	1	%12.93	2
3	بنك سورية والمهجر	0.13	6	%11.25	3
4	بنك سورية الدولي الإسلامي	1.91	3	%10.31	4
5	بنك الشام	0.97	4	%7.90	5
6	فرنسبنك – سورية	0.13	6	%6.94	6
7	المصرف الدولي للتجارة والتمويل	0.13	6	%6.76	7
8	بنك عودة – سورية	0.13	6	%6.43	8

9	بنك بيبلوس – سورية	0.13	6	%5.79	9
10	بنك قطر الوطني – سورية	0.13	6	%5.51	10
11	البنك العربي – سورية	0.13	6	%4.34	11
12	بنك سورية والخليج	0.13	6	%3.74	12
13	بنك الشرق	0.13	6	%2.75	13
14	بنك الأردن – سورية	0.33	5	%1.85	14

المصدر: إعداد الباحث

نلاحظ من خلال الجدول (3) اختلاف مؤشر أنتروبي باختلاف المصارف، وهو ما يؤكد صحة الفرضية الأولى، أي يوجد اختلاف في استراتيجيات التنويع في محفظة الابتكارات التسويقية في المصارف الخاصة السورية خلال الأزمة، حيث يلاحظ ارتفاع قيمة مؤشر التنوع انتروبي عند المصارف ذات الحصة السوقية الأكبر، وثباته عند القيمة 0.13 لمجموعة المصارف التي لم تقم بأي ابتكار والتي تميزت بحصص سوقية منخفضة. باستثناء بنك سورية والمهجر الذي استطاع الحفاظ على حصته السوقية بالرغم من عدم قيامه بأي نشاط ابتكار. ويتضح ذلك من خلال الشكل الآتي:



الشكل (2)،مؤشر انتروبي مقابل الحصة السوقية للمصارف الخاصة السورية لعام 2015

المصدر: إعداد الباحث

وللوصول إلى توصيف طبيعة العلاقة بين التنويع والحصة السوقية قام الباحث بإجراء اختبار الارتباط correlation من خلال البرنامج الإحصائي SPSS وكانت النتيجة كما يوضحها الجدول رقم (4) :

الجدول (4) جدول الارتباط Correlations

		الحصة	انتروبي
الحصة	Pearson Correlation	1	-.518-
	Sig. (2-tailed)		.058
	N	14	14
انتروبي	Pearson Correlation	-.518-	1
	Sig. (2-tailed)	.058	
	N	14	14

المصدر: إعداد الباحث باستخدام SPSS

يتبين من خلال جدول الارتباط، عدم وجود علاقة موجبة معنوية بين الحصة السوقية ومؤشر التنوع في العينة المدروسة مما يدفعنا إلى قبول صحة الفرضية العدم، ولكن المقارنة بين هذه النتيجة ونتائج ترتيب المصارف وفقاً لمؤشر التنوع المحسوب والحصة السوقية الموضحة بالجدول (3) تدفع الباحث إلى إجراء تحليل آخر بهدف الوصول إلى نتائج أدق، لذلك قام الباحث بإجراء التحليل العنقودي الهرمي على اعتبار أن عدد المجموعات غير معلوم وأعطى قيمة 3 كحد أعلى للمجموعات المراد تصنيف البيانات ضمن مدى الحلول Range of Solutions، وقام الباحث بإعطاء قيم معيارية للبيانات تتراوح بين 0–1 على اعتبار أن البيانات غير متجانسة وكانت النتائج على الشكل الآتي:

1 – توضح قائمة نتائج التحليل العنقودي الهرمي للبيانات المدرجة في الجدول (3) باستخدام برنامج SPSS أن مصفوفة القرابة Proximity Matrix متماثلة، بحيث أن القيم أعلى القطر الرئيسي تتطابق مع القيم أسفل هذا القطر، وبالتالي المسافات بين حالات الدراسة متساوية، وبالتالي يمكن الانتقال إلى الجزء الثاني من قائمة النتائج التي

الجدول (5) جدول التجميع Agglomeration Schedule

Stage	Cluster Combined		Coefficients	Stage Cluster First Appears		Next Stage
	Cluster 1	Cluster 2		Cluster 1	Cluster 2	
1	6	7	.001	0	0	4
2	9	10	.002	0	0	7
3	1	2	.004	0	0	8
4	6	8	.004	1	0	7
5	11	12	.008	0	0	9
6	3	14	.019	0	0	10
7	6	9	.025	4	2	11
8	1	4	.029	3	0	13
9	11	13	.037	5	0	10
10	3	11	.112	6	9	12
11	5	6	.207	0	7	12
12	3	5	.371	10	11	13
13	1	3	1.154	8	12	0

توضح خطوات تجميع المصارف وفقاً للمتغيرات المتعلقة بالتنوع والحصة السوقية وفق جدول التجميع الآتي:

المصدر: إعداد الباحث باستخدام SPSS

يمكن من خلال الجدول السابق تحديد المفردات أو المجموعات التي تم ربطها معاً في كل خطوة من خطوات التجميع، ففي الخطوة الأولى يوضح عمود Cluster Combined أنه تم تجميع المفردة 6 (فرنسبنك– سورية) مع المفردة 7 (المصرف الدولي للتجارة والتمويل) لأن المسافة بينهما أصغر من أي زوج آخر من المفردات وفقاً لمتغيري التنوع والحصة السوقية كما هو موضح في عمود المعاملات Coefficients حيث تبلغ قيمة المعامل للمفردتين 6 و7 (0.01)، في حين أن المسافة التي تفصل بين المفردة 1 (بنك بيمو السعودي الفرنسي) والمفردة 3 (بنك سورية والمهجر) هي الأكبر وفقاً لمتغيري التنوع والحصة السوقية حيث بلغت قيمة المعامل 1.154.

ويوضح عمود Stage Cluster First Appears الخطوة التي ظهرت بها المجموعة لأول مرة،وكما هو ملاحظ في عمودNext Stage أن عملية تجميع المجموعات بدأت بالخطوة 8 حيث تم ضم المجموعة 1 والتي تمثل المفردة 6 (فرنسبنك) ثم لم يتم إضافة أي مفردة وصولاً إلى الخطوة 10 حيث تم تجميع المجموعة 4 وهي بنك سورية الدولي الإسلامي مع المجموعة 2 وهي بنك البركة وصولاً إلى الخطوة الأخيرة 13 حيث تم ضم المجموعة 8 المتمثلة بالمفردة 1 (بنك بيمو السعودي الفرنسي) والمجموعة 12 المتمثلة بالمفردة 3 وهي بنك سورية والمهجر، وهما المصرفان الأبعد مسافة والأقل تجانساً وفقاً لمتغيرات الدراسة.

يوضح الجدول رقم (6) أعضاء المجموعات Cluster Membership من المفردات باستخدام مدى الحلول Range Of Solutions الذي تم تحديده (من 2 إلى 3) ضمن خيارات التحليل، وتظهر نتائج التوزيع النهائية 3 مجموعات في العمود الأول الذي يلي أسماء المصارف وفقاً للآتي:

الجدول(6)أعضاء المجموعات Cluster Membership

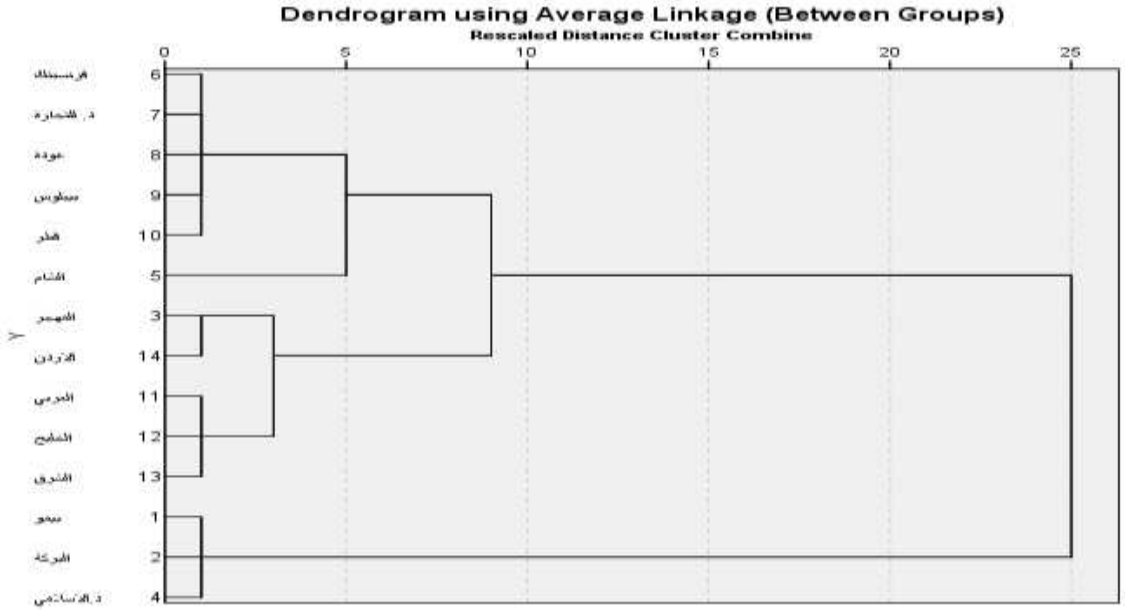
ase	3 Clusters	2 Clusters
بيمو:1	1	1
البركة:2	1	1
المهجر:3	2	2
الاسلامي.د:4	1	1
الشام: 5	3	2
فرنسبنك:6	3	2
للتجارة .د:7	3	2
عودة :8	3	2
بيبلوس:9	3	2
قطر:10	3	2
العربي:11	2	2
الخليج:12	2	2
الشرق:13	2	2
الأردن:14	2	2

المصدر: إعداد الباحث باستخدام SPSS

كما يتبين الجدول رقم (6) أن المجموعة الأولى من المصارف تضم 3 مصارف وهي: بنك بيمو السعودي الفرنسي وبنك البركة وبنك سورية الدولي الإسلامي، وبالمقارنة مع الجدول رقم (3) نلاحظ أن مؤشر التنوع لهذه المصارف مرتفع مقارنة بباقي المصارف وحصتها السوقية هي الأكبر. وتضم المجموعة الثانية 5 مصارف وهي: بنك سورية والمهجر والبنك العربي وبنك سورية والخليج وبنك الشرق وبنك الأردن– سورية، وهي مجموعة المصارف

صاحبة أقل حصة سوقية باستثناء بنك سورية والمهجر، كما أن مؤشر التنوع لها منخفض. وتضم المجموعة الثالثة 6 مصارف وهي: بنك الشام وفرنسبنك والمصرف الدولي للتجارة والتمويل وبنك عودة وبنك بيبلوس وبنك قطر، حيث تتميز هذه المجموعة بحصة سوقية متوسطة ضمن عينة الدراسة ومؤشر التنوع فيها منخفض، باستثناء بنك الشام حيث تم تصنيفه ضمن هذه المجموعة على اعتباره المفردة القزم كما يتضح في مخطط الشجرة Dendrogram الذي يصور خطوات التجميع الموضحة بالجدول رقم (5).

مخطط الشجرة لتجميع المصارف الخاصة وفقاً لمتغيري التنوع والحصة السوقية



الشكل(3)، المصدر: إعداد الباحث باستخدام نتائج التحليل الإحصائي SPSS

الاستنتاجات والتوصيات:

الاستنتاجات:

1- تختلف استراتيجيات التنويع المتبعة في محفظة الابتكارات التسويقية في المصارف السورية الخاصة خلال فترة الأزمة عن الاستراتيجيات المتبعة سابقاً أي ما قبل الأزمة، كما تختلف هذه الاستراتيجيات من مصرف إلى أخر.

2- لم يتم التوصل إلى وجود علاقة طردية معنوية بين التنويع في محفظة الابتكارات والحصة السوقية للمصارف، ولكن تشير نتائج الدراسة إلى أن المصارف التي قدمت ابتكارات تسويقية متنوعة على مستوى عناصر المزيج التسويقي والتي كان مؤشر التنوع انتروبي الخاص بها مرتفعاً مقارنة بباقي المصارف هي المصارف التي تمتلك أكبر حصص سوقية في السوق، بينما انخفضت قيمة المؤشر بالنسبة لأغلب المصارف التي كانت حصتها السوقية صغيرة.

3- تختلف المصارف المدروسة من حيث درجة تحقيق التوازن في استراتيجيات التنويع التي تتبعها في محفظة الابتكارات التسويقية. حيث ركزت أغلب المصارف بالدرجة الأولى على عنصر الترويج الذي احتل المرتبة الأولى بنسبة 47% مقارنة بباقي عناصر المزيج التسويقي، والمنتج/ الخدمة في المرتبة الثانية بنسبة 19%، يليه عنصري العملية والدليل المادي بنسبة 10% و9% لكل منهما على الترتيب، وفي المرتبة الخامسة عنصر الناس بنسبة 7%، بينما احتل عنصري التوزيع والتسعير المرتبة الأخيرة بنسبة 4% لكل منهما.

4- ركزت أغلب المصارف المدروسة في تنويع ابتكاراتها التسويقية على التنويع المترابط مع مجال أعمالها، كما أنها بدأت تتجه إلى بناء سلاسل القيمة الخاصة بها من خلال توقيع اتفاقيات ومذكرات تفاهم من شأنها إضافة خدمات جديدة مرتبطة مع حلفائها ولكن بشكل محدود جداً.

التوصيات:

1- الاستفادة من فرص النمو المربحة في أعمال المصارف الحالية من خلال تحقيق التوازن في التنويع في محفظة الابتكارات التسويقية بالاعتماد على الحاجات الكامنة لدى العملاء بعد الأزمة بعد دراستها وتحليلها بشكل دقيق، مما يساعد في تخفيض المخاطر التسويقية وبالتالي تخفيض المخاطر الكلية.

2- تطوير الميزة التنافسية للمصارف من خلال التوسع في استراتيجيات التنويع المترابط في أعمال ذات توافق استراتيجي ضمن سلاسل القيمة الخاصة بها.

3- تبني البدائل المثلى المتعلقة باستراتيجيات التنويع غير المترابط بهدف تقليل المخاطر في ظل الأزمة من خلال التوجه نحو بناء سلاسل القيمة التي تساعد في توزيع المخاطر على صناعات متعددة، إما عن طريق شراء الأسهم في منظمات تعمل في صناعات مختلفة، أو الاستثمار في شركات استثمارية، مع التركيز على تقوية نقاط التوافق الاستراتيجي في سلاسل القيمة للاستفادة بالشكل الأمثل من نقل الخبرات والمهارات التكنولوجية والإمكانيات المتاحة وبناء نقاط قوة للموارد ذات القيمة التنافسية.

4- تطوير نماذج أعمال المصارف بهدف زيادة قيمة الخدمات المصرفية المبتكرة وتحقيق التمايز في استراتيجيات التنويع المتبعة بأنواعها المختلفة لتقليل المخاطر المرتبطة بالسوق والمنافسة.

المراجع:

- أبو جمعة، نعيم حافظ. التسويق الابتكاري. المنظمة العربية للتنمية الإدارية، القاهرة، مصر، (2003)، 45-56.29.

- التميمي، وفاء. أثر الابتكار التسويقي في جودة الخدمات المصرفية دراسة ميدانية في المصارف التجارية الأردنية. المجلة الأردنية للعلوم التطبيقية. المجلد العاشر، العدد الأول، 2007,102.

- سليماني، محمد. الابتكار التسويقي وأثره على تحسين أداء المؤسسة. رسالة ماجستير. جامعة المسلية، الجزائر، 2007، 58.

- مربعي، وهيبة. دور الابتكار التسويقي في المحافظة على الميزة التنافسية. رسالة ماجستير، كلية العلوم الاقتصادية والتجارية وعلوم التسيير، جامعة الحاج لخضر-باتنة، الجزائر، 2012، 51، 9.

المواقع الالكترونية:

-الموقع الرسمي لبنك الأردن – سوريةwww.bankofjordansyria.com، 7، نيسان، 2016.

-الموقع الرسمي لبنك البركةwww.albaraka.com.sy، 11، نيسان، 2016.

-الموقع الرسمي لبنك الشامwww.chambank.sy، 10، نيسان، 2016.

- الموقع الرسمي لبنك الشرقwww.bankalsharq.com،7، نيسان، 2016.

- الموقع الرسمي لبنك العربي – سوريةwww.arabbank-syria.com،8، نيسان، 2016.

-الموقع الرسمي للمصرف الدولي للتجارة والتمويلwww.ibtf.com.sy،8، نيسان، 2016.

- الموقع الرسمي لبنك بيبلوس – سوريةwww.byblosbank.com/syria،8، نيسان، 2016.
- الموقع الرسمي لبنك بيمو السعودي الفرنسي www.bbsfbank.com،9، نيسان، 2016.
-الموقع الرسمي لبنك سورية الدولي الإسلاميwww.siib.sy،7، نيسان، 2016.
-الموقع الرسمي لبنك سورية والخليجwww.sgbsy.com،9، نيسان، 2016.
- الموقع الرسمي لبنك سورية والمهجرwww.bso.com.sy/ar،7، نيسان، 2016.
- الموقع الرسمي لبنكعودة – سوريةwww.bankaudisyria.com،7، نيسان، 2016.
- الموقع الرسمي لبنك فرنسبنك– سوريةwww.fransabank.com، 7، نيسان، 2016.
- الموقع الرسمي لبنك قطر الوطني – سوريةwww.qnb.com، 8، نيسان، 2016.

المراجع الأجنبية:

- BILLIO et al. *an entropy – based early warning indicator for systemic risk* . SYRTO working paper series, working paper n. 12,university Ca' foscari of venice , 2015,3.

- DRUCKER, PETER F. *managing for results*. 1 st. ed. Collins publishers, 2006,208.

- FRENKEN et al. *variety and regional economic growth in Netherlands*. urban &reglonal research center Utrecht, Netherlands, 2004, 18

- HENNINGER, MARIE CHRISTINE, *Recherched'une congruence entre stratégie de diversification et politique de rémunérationappliquée aux cadres non dirigeants* .thèse de doctorat, sciences des gestion, université des sciences de Gestion,univ-Toulouse1,2000,26, 29, 34.

- HILL, CHARLES W.L ; JONES, GARETH R. *strategic management theory: an integrated approach*,9th Ed, South-Westren, United states, 2010, 344 ,350.

- OECD. *Oslo Manual*. 3rd Edition. Paris,2005, 54

- RANAIVOSON HERITIANA RENAUD, *Diversité De La Production Et Structure De Marché*. Thèse pour le Doctorat de Sciences Economiques, Université, Paris, 2008,162.

- RICYT/OEA/CYTED .*Bogota Manual.* Colciencias / Ocyt. America,.2001,30.

- THOMPSON A. JR. et al , *crafting and executing strategy; the quest for competitive advantage*, 2 th Ed., McGraw – Hill Irwin co., 2010, 300,278, 267.

- WOOTTON S. ; HORNE T., *strategic thinking: a nine steps approach to strategy and leadership for managers and marketers*, 3 rd Ed.,Koganpage, London, 2010, 96.

- WHEELEN, T.; HUNGER, D. *strategic management and business policy*. 13th Ed, Addison Wesley publishing co., London, 2012, 198.