



## مجلة جامعة تشرين - سلسلة العلوم الاقتصادية والقانونية

اسم المقال: استخدام نموذج الأبعاد الستة لابتكار الخدمات لتقييم الأداء التسويقي في القطاع المصرفي خلال الأزمة السورية (دراسة مقارنة بين المصرف التجاري السوري وبنك بيمو السعودي الفرنسي)

اسم الكاتب: سامر أحمد قاسم، رشا نزار جديد

رابط ثابت: <https://political-encyclopedia.org/index.php/library/4869>

تاريخ الاسترداد: 2026/05/14 20:50 +03

الموسوعة السياسية 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 السياسية - Encyclopedia Political، يرجى التواصل على

[info@political-encyclopedia.org](mailto:info@political-encyclopedia.org)

استخدامكم لأرشيف مكتبة الموسوعة السياسية - Encyclopedia Political يعني موافقتك على شروط وأحكام الاستخدام

المتاحة على الموقع <https://political-encyclopedia.org/terms-of-use>



## استخدام نموذج الأبعاد الستة لابتكار الخدمات لتقييم الأداء التسويقي في القطاع المصرفي خلال الأزمة السورية (دراسة مقارنة بين المصرف التجاري السوري وبنك بيمو السعودي الفرنسي)

سامر أحمد قاسم \*

رشا نزار جديد \*

تاريخ الإيداع 2016 / 3 / 31. قُبل للنشر في 2016 / 8 / 3

### □ ملخص □

حقق القطاع المصرفي السوري خلال سنوات الأزمة السورية أرباحاً أيعود القسم الأكبر منها إلى التغير المستمر لسعر الليرة السورية مقابل العملات الأجنبية. ولأن عملية تحديد النمو تتطلب مراقبة تطور العديد من العناصر الأساسية في عمل المصرف، عندها يمكن القول بأنه منذ بداية الأزمة وحتى الآن، واستناداً إلى التقارير السنوية للمصارف السورية، لم يحقق القطاع المصرفي أي نمو حقيقي. ويعد ذلك طبيعياً مع مرور البلاد بأقسى الأوقات والظروف، مما جعل العجلة الاقتصادية تنحدر بشكل ملحوظ.

يهدف البحث إلى دراسة تطور الابتكار في الخدمة المصرفية وتأثير ذلك على الأداء التسويقي. ولتحقيق ذلك استخدمت الباحثة نموذج الأبعاد الستة لابتكار الخدمات لتقييم الأداء التسويقي وتمت صياغة ثلاثة فرضيات رئيسية، تم اختبارها بواسطة الرزمة الإحصائية للعلوم الاجتماعية Statistical Package for Social Sciences، SPSS (23) V، لتتوصل الباحثة إلى عدة نتائج أهمها: يتفوق بنك بيمو على المصرف التجاري السوري في درجة تبنيه للابتكار كاستراتيجية خلال فترة الأزمة، ولا توجد علاقة معنوية بين الابتكار في الخدمات والأداء التسويقي. واقترحت الباحثة دراسة الفرص التي أفرزتها الأزمة من خلال تحليل البيئة الداخلية والخارجية للمصارف، والاعتماد على أنشطة الابتكار كاستراتيجية للاستثمار الأمثل والنمو طويل الأجل.

**الكلمات المفتاحية:** الابتكار التسويقي، الأداء التسويقي، نموذج الأبعاد الستة لابتكار الخدمة، القطاع المصرفي السوري، الأزمة السورية (2011-2015).

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

\* طالبة دكتوراه - قسم إدارة الأعمال - كلية الاقتصاد - جامعة تشرين - اللاذقية - سورية

## Using The Model of Six Dimensions of Innovation Services To Assess Marketing Performance of Syrian Banking Sector During The Syrian Crisis (A Comparative Study between Commercial Bank of Syria and Bank Bemo Saudi Fransi)

Dr. Samer Ahmad Kasem\*  
Rasha Nizar Jdeed\*\*

(Received 31 / 3 / 2016. Accepted 3 / 8 / 2016)

### □ ABSTRACT □

The Syrian banking sector has achieved profits during the Syrian crisis, the bulk of it is due to the revaluation of foreign currencies into SYP using the new exchange rates. The process of identifying growth requires monitor the development of many of the basic elements of the Bank's work, So we can say that Since the beginning of the crisis so far, based on the annual reports of Syrian banks, the banking sector did not achieve any real growth. That is normal cause The country is going through one of its most difficult times, making the economic wheel descend significantly.

The research aims to study the development of innovations in banking service and their impact on marketing performance. To achieve this, the researcher used the model of six dimensions of innovation services to assess marketing performance, and has been formulated three main hypotheses were tested by Statistical Package for Social Sciences SPSS V (23) to reach the researcher to several conclusions, including: Bank Bemo outperform the Commercial Bank of Syria in the degree of innovation strategy adopted during the crisis, and there is no significant relationship between innovation in services and marketing performance. so, the researcher has proposed to study the opportunities which are created by the crisis through analyzing the internal and external environment of banks, relying on innovation activities as a strategy for optimization investment and long-term growth.

**Key Words:** Marketing Innovation, Marketing Performance, Service Innovation, The Model of Six Dimensions of Innovation Services, The Syrian banking sector, the Syrian crisis (2011-2015)

---

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

\*\*postgraduate Student- Department of Business Administration- Faculty of Economics- Tishreen University-Lattakia- Syria.

**مقدمة:**

اهتم الباحثون بدراسة دور الابتكار بأنماطه المختلفة في تخفيف الآثار السلبية التي يمكن أن تسببها الأزمات، بما يضمن استمرار المنظمة في السوق في مختلف القطاعات التي تتأثر حكماً مع معطيات الأزمات وفقاً لخصوصية الأزمة ونوعها وأسبابها. ويعتبر القطاع المصرفي جزءاً أساسياً وحيويًا من الاقتصاد، ويجب أن يمتلك مقومات ومزايا خاصة تمنحه مرونة إضافية في إدارة التعامل مع الأحداث الطارئة والأزمات التي تفرض تحديات تواجه مسألة التنمية، وتتمخض عن تطورات جذرية تطال الصناعة المصرفية بشكل عام. ونتيجة لحالة عدم الاستقرار السياسي والأمني الذي تتعرض له سورية في ظل الأزمة الراهنة، إضافة إلى العقوبات الاقتصادية التي فرضت على الاقتصاد السوري منذ بداية الأزمة عام 2011، واجهت المصارف السورية هزات عنيفة أثرت على أدائها بشكل عام مع تعرض البنى التحتية الخاصة بها للتخريب، وتراجع الأعمال التشغيلية لها وتوقفها عن تقديم بعض الخدمات. ذلك يجعل من الأهمية بمكان دراسة مدى تبني المصارف السورية لابتكار المنتج باعتباره أحد مكونات عناصر الابتكار التسويقي الذي يعتبر من أنماط الابتكار الهامة التي تتوجه المنظمات إلى تبنيها كاستراتيجية لمواجهة الأزمات.

**مشكلة البحث:**

تناولت العديد من الدراسات العلاقة التي تربط الابتكار التسويقي بمؤشرات الأداء المختلفة في ظل ظروف اقتصادية غير مستقرة أو ضمن بيئة تتميز بالمنافسة الشديدة، باعتباره أحد الأنماط غير التكنولوجية، والأقل تكلفة مقارنة بأنماط الابتكار الأخرى التي ترافقها عمليات تشغيلية ضخمة ومكلفة. وتوصلت الدراسات إلى نتائج متفاوتة. ونتيجة لهذا الجدل، من المهم دراسة المنتجات المصرفية المبتكرة التي قدمتها المصارف السورية أثناء الأزمة لكي تستطيع المحافظة على وجودها واستمرارها. وبناء على ما سبق، فإن مشكلة البحث تتجلى من خلال طرح التساؤلات الآتية:

- 1 هل تبنت المصارف المدروسة (المصرف التجاري السوري وبنك بيمو السعودي الفرنسي) الابتكار خلال الأزمة السورية؟ وما مدى اختلافها في درجة تبنيها له؟
- 2 هل تختلف درجة الاهتمام بالابتكار وفقاً لأبعاد لنموذج الدراسة بين المصارف المدروسة (المصرف التجاري السوري وبنك بيمو السعودي الفرنسي)؟
- 3 هل هناك علاقة بين الابتكار في الخدمات والأداء التسويقي للمصارف المدروسة (المصرف التجاري السوري وبنك بيمو السعودي الفرنسي)؟

**أهمية البحث وأهدافه:**

تعتبر سورية اليوم من البلدان النامية التي تنتم ببيئة اقتصادية غير مستقرة، نتيجة للأزمة التي تواجهها منذ منتصف آذار 2011، والتي أثرت سلباً على جميع القطاعات الاقتصادية بما فيها القطاع المصرفي. وتبرز أهمية البحث في دراسة مدى توجه المصارف إلى استثمار الفرص التي أفرزتها الأزمة السورية، من خلال ابتكار منتجات مصرفية تلبي الحاجات الجديدة والكامنة لدى العملاء، بهدف تحسين أدائها. ويهدف البحث إلى تحديد مدى تبني المصارف المدروسة للابتكار في خدماته خلال الأزمة، وتأثير ذلك على أدائها التسويقي، ودراسة درجة اهتمام كل منها بالابتكار وفقاً لأبعاد النموذج المقترح.

**فرضيات البحث:**

يقوم البحث على الفرضيات الآتية:

- 1- لا يوجد فروق معنوية في درجة تبني الابتكار في الخدمة بين المصارف المدروسة خلال فترة الأزمة.
- 2- لا يوجد فروق معنوية في الابتكارات وفقاً لأبعاد النموذج بين المصارف المدروسة خلال فترة الأزمة.
- 3- لا توجد علاقة معنوية بين الابتكار في الخدمة والأداء التسويقي للمصارف المدروسة خلال الأزمة .

**منهجية البحث:**

تعتبر هذه الدراسة دراسة حالة توضيحية لظاهرة الابتكار في الخدمة، تهدف إلى عرض وتوضيح الممارسات المبتكرة المطورة من قبل المصارف المدروسة. (الطويل، 2015) ولتحقيق أهداف الدراسة تم الاعتماد على نموذج الأبعاد الستة لابتكار الخدمات (Pim Den Hertog (2010 ويتألف من: مفهوم الخدمة، التفاعل الجديد للعملاء، نظام القيمة الجديدة، نموذج الإيرادات الجديدة، أنظمة التسليم الجديدة، التكنولوجيا الجديدة. (Das, 2013; Ramakrishna 2012)

حيث تم تطبيقه للمقارنة بين المصرفين المدروسين من حيث الاستراتيجيات المختلفة المتبعة في مجال ابتكار الخدمة خلال الأزمة. وتم ربط نتائج النموذج بمؤشرات الأداء التسويقي (الحصة السوقية، الربحية).

**مجتمع وعينة الدراسة:**

يتألف مجتمع الدراسة من جميع المصارف العاملة في السوق المصرفية السورية. وعلى اعتبار هذه الدراسة دراسة حالة توضيحية، اقتصر على عينة الدراسة على المصرف التجاري السوري كنموذج للمصارف السورية العامة وبنك بيمو السعودي الفرنسي كنموذج للمصارف السورية الخاصة خلال الفترة الممتدة من عام 2011 ولغاية 2015. وتم استخدام المصادر الثانوية للبيانات بالاعتماد على مجموعتين رئيسيتين: الأولى التقارير السنوية المنشورة عبر المواقع الرسمية للمصارف المدروسة، والثانية هي الكتب والمقالات العلمية وغيرها من المراجع المحكمة. وتم استخدام اختبارات الإحصاء اللا معلمية لاختبار الفرضيات على اعتبار أن توزيع البيانات لا يتبع التوزيع الطبيعي.

**1 - دراسة Ramakrishna (2012): ابتكار الخدمات في المصارف لتحقيق الاستمرارية والبقاء****Service Innovation In Banks For Sustainability**

هدفت الدراسة إلى تحديد وتحليل المبادرات المتبعة في المصارف العامة والخاصة الهندية في مجال ابتكار الخدمات، لمعالجة آثار الأزمة المالية العالمية عام 2009. وهي دراسة مفاهيمية تعتمد بشكل رئيس على الدراسات السابقة، والبيانات المتاحة عبر المواقع الرسمية لعينة الدراسة المكونة من مصرفين عامين ومصرفين خاصين. وامتدت فترة الدراسة لمدة ثلاثة أشهر من كانون الأول حتى آذار 2011.

واستخدم الباحث للمقارنة بين المبادرات نموذجين للابتكار قام بتطبيقهما على الاستراتيجيات التي اتبعتها المصارف المدروسة. وهما: نموذج (Bessant And Tidd (2007 ويسمى نموذج العناصر الأربعة للابتكار 4Ps، ويتألف من ابتكار المنتج Product Innovation، وابتكار العمليات Process Innovation، وابتكار الموقف Position Innovation\*، وابتكار النموذج Paradigm Innovation. ونموذج الأبعاد الستة لابتكار الخدمات Pim

\* ابتكار الموقف position innovation: يشير إلى التحولات المتعلقة باستخدام المنتجات الحالية لجذب عملاء جدد كاستعمال جديد لمنتج حالي.

(2010) Den Hertog ويتألف من: مفهوم الخدمة الجديدة، التفاعل الجديد للعملاء ويشير إلى دور العميل في خلق القيمة من خلال تقديم منتج يحقق منفعة حقيقية له.، نظام القيمة الجديدة ويشير إلى شركاء جدد يحققون المنفعة (أنظمة، أعمال)، نموذج الإيرادات الجديدة، أنظمة التسليم التنظيمية الجديدة، وأنظمة التسليم التكنولوجية الجديدة. وخلصت الدراسة إلى أن المصارف الهندية تعتمد على الابتكار لتحقيق الاستمرارية، حيث أنها تبنته كجزء من استراتيجيتها المصرفية المستقبلية. وأن الابتكار لا يقتصر على المنتج أو العملية وإنما أيضاً يشمل نماذج الأعمال\*، والسوق، الابتكارات التشغيلية، والأهم الابتكارات النموذجية. ويتطلب ذلك أن تخلق بيئة تنظيمية مشجعة على الإبداع وتحافظ عليها، ومستويات عالية من التنوع والتعاون بين الموارد والتكنولوجيا لتحقيق النتائج الاقتصادية المرجوة.

## 2- دراسة Gundy et al. (2009): آثار أنماط الابتكار على أداء المنظمات

### Effects of Innovation Types on Firm Performance

هدفت الدراسة إلى تحليل أنماط الابتكار والتي تشمل الابتكارات التنظيمية والتسويقية وابتكار العمليات وابتكار المنتج. ودراسة علاقتها بمختلف جوانب أداء الشركات المتعلقة بالابتكار والإنتاج والسوق والأداء المالي. وهي دراسة تجريبية على عينة مؤلفة من 184 شركة صناعية في تركيا. واستخدم الباحثون الاستبانة وأسلوب المسح البريدي لفترة 7 أشهر وخلال السنوات 2006 و2007. كما استخدموا أسلوب المقابلة وجهاً لوجه مع كبار المديرين. ويتألف نموذج الدراسة من مرحلتين، الأولى تدرس العلاقات التي تربط أنماط الابتكار ببعضها. والثانية تدرس العلاقة غير المباشرة التي تربط أنماط الابتكار الأربعة بجوانب الأداء الأربعة من خلال متغير دخيل هو أداء الابتكار. وتوصلت الدراسة إلى وجود علاقة إيجابية متبادلة بين الأنماط الأربعة للابتكار. وأن أداء الابتكار يلعب دوراً وسيطاً بين الابتكار وجوانب الأداء الأخرى. ولكن العلاقة بين الابتكارات التنظيمية وابتكار المنتج، والعلاقة بين ابتكار العملية وأداء الابتكار والعلاقة بين أداء الإنتاج والأداء المالي لم تكن معنوية.

## 3 - دراسة Das (2013): دور الاستراتيجيات المصرفية الاجتماعية والمبتكرة في تحقيق الاستمرارية

### والبقاء

### Social And Innovative Banking Strategies For Sustainable Banking In India

هدفت الدراسة إلى مراجعة استراتيجيات المزيج التسويقي المصرفي في القطاع المصرفي الهندي. وتحديد وتحليل المبادرات المصرفية الاجتماعية، ومبادرات ابتكار الخدمات المتخذة من قبل المصارف. وإجراء مقارنة لهذه الابتكارات بالاعتماد على نمودي Bessant And Tidd (2007) و Pim Den Hertog (2010) للابتكار. وتم تطبيق النموذجين على الاستراتيجيات التي اتبعتها المصارف المدروسة. وتوصلت الدراسة إلى أن المصارف الهندية واجهت التحديات من خلال تصميم استراتيجيات تتناسب مع حاجات ورغبات العملاء وتمكين العلاقات معهم، باعتبار العميل مركز الربح. من خلال الإقدام على المبادرات المصرفية الاجتماعية والمبتكرة بشكل مستمر. وتتمثل بتقديم خدمات اجتماعية وخدمات مصرفية مبتكرة. ولابد من خلق بيئة تنظيمية تشجع على الإبداع والتنوع في الأفكار، واستثمار الموارد والتكنولوجيا، والتوجه إلى خفض النفقات وتكلفة الخدمات لتحقيق النتائج المرغوبة في المستقبل.

\*نموذج الأعمال: هو الإطار العام لعمل المنظمة الذي يتعلق بتصميم المخرجات التي تخلق القيمة، وتحديد الأسواق المستهدفة، وتحديد هيكل سلسلة القيمة ومستلزماتها، وتخمين التكلفة والربح المتوقع تحقيقهما.

## الجانب النظري للبحث:

### أولاً: مفهوم الابتكار التسويقي:

#### 1 - تعريف الابتكار التسويقي

يقصد به 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)

#### 2 - الفرق بين ابتكار الخدمة والابتكار التسويقي

قسم الباحثون الابتكار إلى العديد من الأنماط الرئيسية من أهمها: ابتكار المنتج (سلعة أو خدمة)، ابتكار العمليات التشغيلية، الابتكار التنظيمي، الابتكار التسويقي، ابتكار الموقف، ابتكار السوق.. الخ. وركز أغلب الباحثون على الأنماط الأربعة الأولى في دراساتهم، ومن المعلوم أن المنتج هو أحد عناصر المزيج التسويقي، لذلك لابد من التمييز بين ابتكار المنتج كنمط رئيس مستقل للابتكار، وبين الابتكار التسويقي. فقد عرف دليل بوغوتا (2001) ابتكار المنتج بأنه تنفيذ تحسين ملحوظ في المواصفات التكنولوجية للمنتج المحسن. (Bogota Manual, 2001). وفرق بين المصطلحين دليل أوسلو (2005) حيث أن المنتجات التي يطرأ عليها تطوير ملحوظ في وظائفها، أو مواصفات استخدامها مقارنة بالمنتجات الموجودة هي ابتكار منتج. بينما تقديم منتج جديد لأول مرة في السوق ولمجموعة جديدة من العملاء هو ابتكار تسويقي. وأن العامل المميز الرئيس للابتكار التسويقي وابتكار المنتج هو ما إذا كان الابتكار يتضمن أسلوب تسويقي أو خدمة. ووفقاً لدليل أوسلو، تستطيع المنظمات عادة التمييز بين أساليب التسويق وخدماتها. وبناء على ذلك تقوم بتصنيف الابتكار. لذلك قد تختلف فيما بينها تبعاً لطبيعة أعمالها. وبعض الابتكارات يمكن تصنيفها على أنها ابتكار منتج وابتكار تسويقي في آن واحد. (Oslo Manual, 2005)

استناداً لما سبق وبناء على الدراسة الاستطلاعية للمصارف المدروسة وجدت الباحثة أن المصارف السورية لا تخصص للابتكار إدارة مستقلة في هياكلها التنظيمية. وعلى هذا الأساس يمكن اعتبارها منظمات تدمج بين مفهوم ابتكار المنتج والابتكار التسويقي، على اعتبار أن الخدمات التي تقدمها المصارف تحقق شروط التصنيف المتعلقة بطرح منتجات جديدة لأول مرة في السوق لمجموعة جديدة من العملاء، أو إعادة طرح منتجات موجودة بأسلوب تسويقي مختلف وستوضح هذه النقطة في الجانب التطبيقي للنموذج المستخدم في الدراسة.

### ثانياً: مفهوم الأزمات التسويقية:

#### 1 - تعريف الأزمة التسويقية

تعرف الأزمة التسويقية بأنها "موقف وحالة يواجهها متخذ القرار في كيان الإدارة التسويقية في المؤسسة، تتلاحق فيها الأحداث، وتتشابك معها الأسباب بالنتائج، ويفقد معها متخذ القرار قدرته على السيطرة عليها أو على اتجاهاتها المستقبلية. (الخصيري، 2001) كما تعرف أنها ضعف أو جمود في تصريف المنتجات، أو انخفاض الحصة السوقية وعدم تغطية جميع الأسواق في فترة زمنية معينة. (جوان، 2003) وتعرف أيضاً أنها الفجوة بين ما يمكن أن يقوم به أو يقدمه التسويق وما يقوم به فعلاً. (Gregory et al, 2003) واستناداً لما سبق يمكن للباحثة أن تعرف الأزمة

**التسويقية بأنها:** خلل مفاجئ في البيئة الداخلية أو الخارجية للمنظمة، تخلق معها تحديات تسويقية تهدد وجودها، وتتطلب اتخاذ قرارات تسويقية سريعة لتخفيف الآثار السلبية المتتالية والمتطورة التي تترتب عليها الأزمة التي قد تهدد وجودها.

## 2 - أسباب الأزمات:

تنشأ الأزمات، بما فيها الأزمات التسويقية، لأسباب كثيرة ومتباينة وتصنف إلى طبيعية (بيولوجية، مناخية، جيولوجية وكونية)، ومن صنع الانسان (إرادية وغير إرادية). ويمكننا تقسيمها إلى: (نسمة، 2007)

### 1 - الأسباب المرتبطة بالمؤسسة: وتتمثل في:

أ - **سوء الفهم:** وينشأ عادة نتيجة نقص في المعلومات، أو عدم اكتمالها والتسرع في إصدار القرارات والحكم على الأمور قبل تبين حقيقتها.

ب - **سوء الإدراك:** فإذا كان استيعاب المعلومات التي تم الحصول عليها غير سليم، فإنه يؤدي إلى انقسام في العلاقة بين الأداء الحقيقي للكيان الإداري وبين القرارات المتخذة.

ج - **سوء التقدير والتقييم:** ينشأ نتيجة عدم التقدير السليم لنقاط القوة والضعف للأطراف المختلفة، وعدم الموضوعية في تحليل البيئة الخارجية وتحديد ما تتطوي عليه من فرص وتهديدات.

د - **الإدارة العشوائية:** فالإدارة العشوائية تقوم على الجهل وافتقاد الرؤية المستقبلية التي يمارسها متخذ القرار دون أي تخطيط وتبعاً لرؤيته الشخصية مما يسبب أزمات خطيرة قد تدمر الكيان الإداري.

هـ - **الرغبة في السيطرة:** وتتجسد من خلال انفراد بعض المسؤولين في إدارة التسويق باتخاذ القرارات، مما يشكل مصدراً للخطر من السلع المنافسة واحتمالات تحول المستهلكين.

و - **اليأس وعدم الثقة:** وتنشأ بسبب تعرض متخذ القرارات التسويقية إلى تجارب فشل عديدة مما يضعف ثقته بسياسته التسويقية، ويجره إلى اليأس، الذي يعد في حد ذاته إحدى الأزمات النفسية والسلوكية والتسويقية.

ز - **الأخطاء البشرية:** وتسبب في فشل منتج معين وفقدان ثقة المستهلك في المؤسسة في جميع خطوطها الإنتاجية، مما قد يكلف المؤسسة خسارة فادحة تهدد استمرارها في السوق في ظل المنافسة.

### 2 - الأسباب المرتبطة بمحيط المؤسسة: وتتمثل في:

أ - **الإشاعات:** حيث يتم إطلاق إشاعة بالاعتماد على حقائق ملموسة، وتوظيفها بشكل معين وتوقيت معين، كالأزمات الناتجة عن الخطأ في تعبئة المنتج، أزمات التسمم الغذائي، أزمات تقليد العلامة التجارية.

ب - **الأزمات المخططة:** تقوم بعض القوى المنافسة في ظل المنافسة الشديدة بخلق أزمات مفتعلة للمنظمات الأخرى، تهدف إلى عرقلة نشاطها وإفقادها مكانتها في السوق، وهو ما يعرف أيضاً بالإدارة بالأزمات.

ج - **تعارض المصالح:** ويدخل فيها عمليات سوء المنافسة بين المنظمات. فيعمل كل طرف على تقوية مركزه للضغط على الطرف الآخر.

**كما تقسم أسباب الأزمات إلى:** أسباب اقتصادية وهي أزمات مرتبطة بالعمالة والأسواق، وأسباب ترتبط بالمعلومات كخسارة معلومات قيمة عن الموردين والمستهلكين، وأسباب مادية كفشل المنتج وخسارة المواد الأولية، وأسباب تتعلق بالموارد البشرية كارتفاع الحوادث والعنف في مكان العمل، وأسباب سياسية كالحروب والأحداث الأمنية، وأسباب طبيعية كالبراكين، الزلازل وغيرها. (Pollard & Hotho, 2006; Larson & Rudwall, 2005)

### 3 - الخطوات التي يجب إتباعها عند حدوث الأزمات التسويقية

يوجد العديد من الخطوات التي يتوجب على المنظمات اتباعها عند تعرضها للأزمات وأهمها: (درمان، 2007)

- 1- تكوين فريق عمل لوقت الأزمات من أصحاب التفكير الإبداعي وإمدادهم بأفضل الكوادر والتجهيزات والأدوات التسويقية، بما يساعد في تحديد المشكلة وإجراء المشورة، ومن ثم اختيار الحل الأنسب من الحلول المتاحة.
- 2 -تخطيط الوقت أثناء الأزمات، والاستفادة من كل دقيقة في تخفيف أثر الأزمات، حيث أن عامل السرعة مطلوب لاستيعاب الأزمة والتفكير في البدائل واتخاذ القرارات المناسبة.
- 3 - الرفع من معنويات العاملين وقت الأزمات التسويقية، مما يشعرهم بالحماس والحيوية والالتزام بالعمل، وتحفيزهم على الإبداع لتقديم حلول وآراء غير مسبوقه. وإدراك الوقت الإبداعي.
- 7 - الاستعداد الدائم لمواجهة الأزمات، من خلال توافر نظام إنذار مبكر قادر على رصد علامات الخطر وتفسيرها، وتوصيل هذه الإشارات إلى متخذي القرار والعمل على دراستها ووضع بدائل للحلول المناسبة لها.
- 9 - إنشاء نظام اتصال تسويقي على مستوى عالي من الكفاءة والفعالية يركز إلى قاعدة شاملة ودقيقة من البيانات الخاصة بكافة أنشطة المنظمة وكافة الأزمات، بحيث يحقق السرعة والوفرة في المعلومات التسويقية الحديثة التي تتعلق بحاجات ورغبات العملاء وأغراضهم الاستهلاكية الجديدة، معلومات عن السوق، معلومات عن الظروف الاقتصادية والسياسيات الحكومية المستقبلية. وفي ضوء هذه المعلومات التسويقية التي تجمعها بصورة موقنة عن أسباب حدوث الأزمة التسويقية، يتم اتخاذ القرارات التسويقية ووضع الخطة الفعالة للتعامل مع الأزمة التسويقية، وتنفيذها، ومتابعة النتائج عن طريق التغذية العكسية، ومن ثم تحديد الانحرافات ومعالجتها بالشكل الذي يحقق هدف إدارة التسويق في التغلب على الأزمة التسويقية. (جوان، 2003)

#### ثالثاً: الأداء التسويقي:

يعرف الأداء التسويقي بأنه مدى مساهمة وظيفة التسويق بالمنظمة بتحقيق أهداف المنظمة. ويعرف بأبسط صورة: أنه درجة نجاح المنظمة في السوق. ويتم قياسه باستخدام مقاييس مالية من أهمها: الربحية، السيولة النقدية، المبيعات، النمو في المبيعات. ومقاييس غير مالية: الحصة السوقية، ولاء العملاء، رضا العملاء، القدرة على الابتكار، نجاح الأصناف الجديدة، الرضا عن الأداء العام، جودة الخدمة. وتصنف الدراسات الأرباح والمبيعات كأهم المقاييس المستخدمة. (الناجي، 2012). وعلى هذا الأساس اعتمدت الباحثة المؤشرات الآتية لقياس الأداء التسويقي في المصارف المدروسة:

#### 1 - الربحية **Profitability**: وهي أحد المؤشرات الاقتصادية التي تعكس صورة مقبولة عن الأداء

الاقتصادي للمنظمة كأحد مؤشرات النمو. وتم الاعتماد عليها في العديد من الدراسات السابقة التي تناولت موضوع الابتكار. (Bogota Manual, 2001)

#### 2 - الحصة السوقية **Market Share**: وتتأكد بواسطتها إدارة التسويق من مدى تحقيق الأهداف التسويقية،

ثم القيام بالإجراءات اللازمة لتحسين الأداء أو تعديل الأهداف في حالة اختلاف الأداء الفعلي عن الخطة. (دنان، 2010)، واعتمدتها الباحثة باعتبارها مؤشر دقيق لتقييم موقف المنظمة في السوق مقارنة بالمنافسين، في ظل عدم

\*قامت الباحثة بقياس مؤشر الحصة السوقية من إجمالي الموجودات، على اعتبار أن أصول المصرف أو موجوداته أحد أهم مقاييس حجم المصارف، لأنها تضم كل ما يملكه المصرف من جهة السيولة والتسهيلات الائتمانية والموجودات الثابتة وغير الثابتة. حيث تمثل الموجودات استخدامات أموال المصرف التي يحصل عليها من مصادر الأموال عبر القروض وإيداعات الزبائن والمؤسسات إضافة إلى رأس المال والأرباح المحتجزة والاحتياطيات التي تشكل هيكل رأسمال البنك.

القدرة على الحصول على البيانات المالية الخاصة بالمبيعات في التقارير السنوية والقوائم المالية للمصارف. وتم

$$\text{حسابها وفق القانون: الحصة السوقية من إجمالي الموجودات} = \frac{\text{موجودات المصعوفه}}{\text{موجودات القطاع}} * 100$$

## النتائج والمناقشة:

### آثار وانعكاسات الأزمة السورية على الأداء المصرفي للمصارف المدروسة

#### 1 - التحديات التي فرضتها الأزمة السورية على القطاع المصرفي

حاولت المصارف أن تقاوم آثار الأزمة في بداية عام 2011، وقد استطاعت القيام بذلك بشكل ناجح ولاسيما من خلال الاستفادة من الارتفاعات الحاصلة في أسعار صرف القطع وعدم تدهور ديون عملائها خلال ذلك العام بشكل كبير. إلا أن العام 2012 شهد تراجعاً واضحاً في أدائها، ولاسيما مع تراجع القدرة لدى عدد كبير من العملاء على الالتزام بديونهم لصالح هذه المصارف، مما ساهم في تراجع سيولتها إلى جانب اضطرارها إلى إرهاب الدخول الناجم من عملها بأرقام خيالية من المؤونات ساهم في تخفيض أرباحها بشكل كبير، وتكبد بعضها بخسائر. وفرضت الأزمة العديد من التحديات أهمها (طرابلسي، 2012؛ التقرير السنوي لبنك بيمو، 2012):

1 - زيادة هائلة في حجم القروض المتعثرة: العديد من المصارف تعاني من نسبة 40% من القروض المعدومة مقارنة بكافة القروض، هذه النسبة تعتبر عالية جداً بجميع المعايير والمقاييس المصرفية.

2 - محدودية استخدام العملات الأجنبية بسبب العقوبات الدولية.

3- تقلص القدرة الإقراضية للسوق نتيجة تعرض العديد من القطاعات للتخريب خلال الأزمة. حيث استمرت جميع البنوك بأخذ الودائع وتقديم خدمات المعاملات الأخرى، من تحويلات وصناديق الإيداع وغيرها. أما فيما يخص عمليات التسليف، والتي تأخذ النسبة الأكبر من عائدات البنك فقد حدت معظم المصارف منها.

5 - سحب المتعاملين للودائع بالليرة السورية وتحويلها إما للعملات الأجنبية وإما تحولوا لشراء الذهب كمعدن خازن للقيمة كما هو معتاد في ظروف أي أزمة.

وتخلف هذه التحديات التي تفرزها الأزمة آثاراً سلبية تنعكس على جوانب الأداء المختلفة في المنظمة ومن أهمها: المبيعات والموارد البشرية والإدارة والعملاء والموردين والدائنين والمؤسسات المالية (نسيمة، 2007)

#### 2 - مقارنة بين المصارف المدروسة من حيث القرارات والإجراءات المتخذة خلال الأزمة السورية

يوضح الجدول (1) مقارنة بين المصارف المدروسة من حيث القرارات والإجراءات المتخذة خلال سنوات الأزمة السورية الممتدة من عام 2011 ولغاية 2015، وفقاً للآتي:

الجدول (1) مقارنة بين المصرف التجاري السوري وبنك بيمو خلال فترة الأزمة

أهم مميزات الأعمال للمصرف التجاري السوري خلال الفترة 2011-2015		أهم مميزات الأعمال للبنك بيمو السعودي الفرنسي خلال الفترة 2011-2015	
القرارات	الإجراءات	القرارات	الإجراءات
CBS-BANK		BBSF-BANK2011	
1- التحضير لمواجهة آثار العقوبات المفروضة على المصرف من خلال إيجاد	1- منح القروض والتسهيلات مع التشدد بشروط المنح وبما يضمن الاستمرار بتحقيق الأرباح وفق	1- التركيز على استراتيجية المخاطر المتعلقة بمخاطر	-

<p>الاتئمان ومخاطر السوق والمخاطر التشغيلية.</p>	<p>نسب مخاطرة مقبولة. 2 - افتتاح فروع ومكاتب جديدة ليتجاوز عدد فروع المصرف ومكاتبه في عام 2011 مائة فرع ومكتب. 3 - زيادة درجة الحماية والأمان لأجهزة الصرافات الآلية. 4 - تنفيذ تجربة ناجحة للعمل عن بعد حيث تم تغيير أماكن كافة موظفي الإدارة العامة إلى خارج مبنى الإدارة العامة ومباشرة أعمالهم من مواقعهم الجديدة واستمرت التجربة لأشهر. 5- تشغيل نظام الشؤون الإدارية المؤتمت، وإنجاز ذاتية الموظف الالكترونية والربط البريدي مع الجهات الرسمية الأخرى عبر برنامج البريد الالكتروني. 6 - إعداد نموذج أولي من نظام الدور يعمل على بطاقة التعريف الشخصية وصورة الشخص، وتم إدخاله قيد التجريب في أحد الفروع.</p>	<p>قنوات بديلة للتحويلات الخارجية والاعتمادات المستندية. 2- دراسة والبدء بتنفيذ الشبكة الأمنية في الإدارة العامة والفروع. 3- البدء بوصل شبكة اتصالات الفروع مع المقاسم بخطوط ضوئية عالية السرعة عند وجود إمكانية فنية لذلك. 4-دراسة وتجهيز المقر الاحتياطي البديل لشبكة المصرف. 5- التحضير لمواجهة الظروف الطارئة التي قد تفرضها الأزمة بالتسبب بإيقاف العمل في المصرف 6- الإعداد والتجهيز لمركز تشغيل احتياطي رديف لمركز التشغيل الأساسي.</p>	
<p>اتبع المصرف التجاري السوري استراتيجية تعتمد على الدراسة المتأنية للمخاطر المتوقعة والإدارة الفعالة للموجودات من السيولة النقدية للحفاظ على أموال المودعين على أساس مبدأ العائد والمخاطرة، بهدف زيادة الأرباح والاستمرار في المساهمة في تحقيق التوجهات التمويلية للدولة. والتحضير لمواجهة الظروف الطارئة. بينما اقتضت استراتيجية بنك بيمو على مواجهة المخاطر.</p>		<p>المقارنة لعام 2011</p>	
<p>BBSF-BANK2012</p>		<p>CBS-BANK</p>	
<p>الإجراءات</p>	<p>القرارات</p>	<p>الإجراءات</p>	<p>القرارات</p>
<p>1-اقتصرت على افتتاح فرعين للبنك.</p>	<p>-</p>	<p>1- تطوير سياسة الدفع الالكتروني والفوترة الالكترونية بما يخدم أهداف تبسيط الإجراءات وتخفيف الأعباء. 2- تحسين نموذج الإدارة الالكترونية التي طورها بجهوده المحلية ويساهم في تعميمها على وزارة التعليم العالي وجامعة دمشق وهيئة الاستثمار. 3- افتتاح فروع ومكاتب جديدة. 4- أتمتة إجراءات العمل ودراسة ترقية النظام المصرفي إلى نسخة أحدث. 5- إقامة الدورات المصرفية التخصصية للعاملين (دورات في اللغة الانكليزية - دورات في متابعة الديون المتعثرة - دورات في التحليل المالي وفق المعايير الدولية - دورات محاسبية مصرفية - دورات اختبار الجهد كأداة أساسية في إدارة</p>	<p>1- الاستمرار في السياسة المتحفظة في إدارة الموجودات المتمثلة بالتسهيلات الائتمانية المباشرة و غير المباشرة وإدارة المطالبين وذلك بهدف الحفاظ على السيولة في ظل الأوضاع الراهنة. 2- التأسيس لشبكة علاقات مع الدول الصديقة لإيجاد قنوات بديلة للتحويلات الخارجية والاعتمادات المستندية. 3- مقترحات تقدم بها في مجال النقص الالكتروني. 4- الاستمرار في تنويع الخدمات والقروض لتلبية الاحتياجات في مجال التشغيل والاستثمار للشركات والأفراد. 5-التجهيز لمركز تشغيل احتياطي رديف</p>

		المخاطر).	لمركز التشغيل الأساسي. 6-رفع كفاءة العاملين
		ركز المصرف التجاري السوري على البحث عن بدائل لمواجهة الطوارئ بالإضافة إلى تطوير وتحسين خدماته. أما بنك بيمو فقد تراجع نشاطه مع الازدياد الكبير في جميع أنواع المخاطر المصرفية مما جعل المصرف يركز في استراتيجيته على مواجهة المخاطر المختلفة وتخصيص مؤونات إضافية.	المقارنة لعام 2012
BBSF-BANK2013		CBS-BANK	
الإجراءات	القرارات	الإجراءات	القرارات
-	-	1- تمويل مؤسسات القطاع العام المعنية بتأمين السلع والخدمات الأساسية الضرورية وفتح قنوات خارجية أهمها توقيع اتفاقية الخط الائتماني مع الجانب الإيراني بمبلغ 1 مليار دولار. 2- إعادة توزيع الصرافات على مستوى كل محافظة وكل فرع من حيث أماكن توزيعها الجغرافي 3-تفعيل دور المخاطر والالتزام والتدقيق من تبعيتها لأي من الفروع.	1-الاستمرار بتقديم الخدمات المصرفية بالموصفات الجيدة في الإطار الذي يخدم استمرارية نجاح المصرف ويحقق بالوقت نفسه أهداف وتوجهات الحكومة لمواجهة تحديات الأزمة. 2- تفعيل دور المخاطر والالتزام والتدقيق من أجل متابعة إجراءات الضبط الداخلي والرقابة المزدوجة على العمليات المصرفية بما ينسجم مع قرارات مجلس النقد والتسليف ومصرف سورية المركزي.
		تراجع نشاط كل من المصرفين في هذا العام، إلا أن المصرف التجاري السوري استطاع فتح قنوات خارجية بديلة.	المقارنة لعام 2013
BBSF-BANK2014		CBS-BANK	
الإجراءات	القرارات	الإجراءات	القرارات
1 - التبرع بمبلغ 10 مليون ليرة للهلال الأحمر السوري والمشاركة ببعض الأعمال الخيرية عبر منظمات وجمعيات خيرية مرخص لها من أهمها منظمة الهلال الأحمر السوري. 2- تكريم الموظفين من خلال حفلين الأول في الذكرى العاشرة لتأسيس بنك بيمو في سورية للموظفين الذين أمضوا عشر سنوات في خدمة البنك، وحفل تكريم آخر للموظفين الذين تميزوا خلال الجزء الثاني من السنة. وتم منحهم شهادات تقدير لدعم جهودهم. 3- نظم البنك معرضاً فنياً يضم	1- استمرار شركة بيمو السعودي الفرنسي المالية (BSFF) بتقديم الخدمات المالية الخاصة بسوق الأوراق المالية. 2 - التركيز على دور البنك في تحمل المسؤولية الاجتماعية في ظل ظروف الأزمة . 3 - كسب ولاء الموظفين. 4 - التوسع الجغرافي. 5- عقد اجتماع الهيئة العامة العادية مع المساهمين لعرض النتائج المالية المتميزة وخطط	1- استخدام البرمجيات التي مصدرها الشركات العالمية المتخصصة في هذا المجال وتلك المطورة من قبل موظفيه بما يتوافق مع الأنظمة والقوانين الخاصة في سورية واعتماد العمل المؤتمت بشكل كامل (نظام التسليف، برنامج قروض التجزئة، نظام الدفع الإلكتروني، تصنيف الفئات النقدية، نظام الرواتب والأجور، ومنظومة العمل والأرشفة الإلكترونية، البريد الإلكتروني). 2- إحداث مديرية الالتزام ودائرة التدقيق الداخلي ودائرة التنمية الإدارية وشعبة المسؤول المالي في الفروع. وتحسين جودة الخدمات المقدمة وتبسيط الاجراءات. 3- تقديم خدمات دفع الكتروني إضافية بما يخدم أهداف تبسيط الإجراءات وتخفيف التعامل بالأوراق النقدية.	1 - دراسة الانتشار الجغرافي حيث يملك المصرف 470 صرافاً منها حوالي 40% صرافاً متوقف عن الخدمة بسبب الأزمة. 2-تطوير سياسة الدفع الالكتروني. 3-تطوير البنية التحتية للعمل في المصرف. 4-تطوير البنية التنظيمية.

<p>حوالي 100 لوحة فنية في إطار دعمه للفن والثقافة السورية.</p> <p>4-إطلاق منحة دراسية وتوقيع مذكرة تفاهم مع المعهد العالي لإدارة الأعمال (HIBA) تحت اسم منحة الدكتور أسامة الأنصاري إيماناً منه بأن للعلم دور أساسي وفعال في مرحلة إعادة الإعمار.</p> <p>5-المشاركة في المعرض الأول لإعادة إعمار سورية - سيما.</p> <p>6- افتتاح فرع جديد في فندق الشام بدمشق ليكون الفرع رقم 38 بهدف بتقديم الخدمات الأفضل للعملاء من خلال التواجد بأقرب موقع ممكن لهم.</p> <p>7-اطلاق مجلة بنك بيمو السعودي الفرنسي الخاصة بالعيد العاشر.</p>	<p>العمل المستقبلية.</p>		
<p>من الملاحظ استعادة بنك بيمو لنشاطه في عام 2014 حيث ركز بشكل كبير على المسؤولية الاجتماعية للمصرف خلال الأزمة تجاه العملاء والموظفين، بينما تراجع المصرف التجاري السوري في أنشطة الابتكار وركز على تطوير بنيته التحتية والتنظيمية.</p>			<p>المقارنة لعام 2014</p>
<p>BBSF-BANK</p>		<p>2015 CBS-BANK</p>	
<p>الإجراءات</p>	<p>القرارات</p>	<p>الإجراءات</p>	<p>القرارات</p>
<p>1- تكريم الموظفين اللذين تميزوا خلال الجزء الأول من السنة.</p> <p>2- إطلاق عدد جديد من مجلة بيمو السعودي الفرنسي.</p> <p>3- إطلاق القرض المهني ضمن الظروف ويستهدف القرض جميع الشركات السورية الصغيرة والمتوسطة التي أثبتت استمراريتها وفعاليتها في السوق خلال سنوات</p>	<p>1 -كسب ثقة المساهمين، فقد زاد عددهم منذ بداية عام 2013 وحتى نهاية شهر تموز 2015 بنسبة 36.18%.</p> <p>2- إعلان عن فتح باب الترشح لعضوية مجلس إدارة البنك.</p> <p>3- استمر بتقديم</p>	<p>1- فتح مكاتب جديدة - إعادة فتح مكاتب مغلقة بسبب الأزمة.</p> <p>2- خدمات الدفع الالكتروني: (تحويل بين بطاقتين - دفع فواتير - توظيف رواتب)</p> <p>3- خدمة الإشعار الالكتروني E-Notification* : تمكن حامل البطاقة من البقاء على اطلاع على الحركات المالية المنجزة بواسطة بطاقته المصرفية وذلك بإرسال رسالة قصيرة SMS إلى هاتفه الخليوي و/أو رسالة بريدية</p>	<p>1- مقترح تفعيل الدفع بنقاط البيع.</p>

\*تؤمن خدمة الإشعار الالكتروني لحامل البطاقة المزاي التالية: حماية خاصة بإطلاعها الدائم على حركات السحب الجارية على بطاقته وبذلك يستطيع أن يطلب إيقافها بشكل سريع فور اكتشافه لعمليات احتيال أو تزوير. التقليل من حاجة العميل لطلب الاستعلام عن الحركات المالية الحاصلة ببطاقته. الإشعار الالكتروني يعتبر نسخة إضافية في حال ضياع النسخة الورقية. ويتم إرسال الإشعار الالكتروني عند حدوث أحد الحركات المالية التالية: عمليات السحب النقدي من الصرافات الآلية ATM Cash Withdrawal. عمليات السحب النقدي Cash Advance عن طريق أجهزة التحصيل الالكتروني (POS) المنتشرة في فروع المصرف. عمليات الشراء عند التجار POS Sale. عمليات دفع الفواتير Bill Payment. عمليات الإيداع في حساب البطاقة Account Reload. عمليات إلغاء الحركات المالية القياسية Reversal.

<p>الأزمة الثلاث الماضية والتي تطمح إلى توسيع نشاطها التجاري الحالي، بالإضافة إلى التجار والأطباء والأفراد المستثمرين على رأس عملهم والراغبين بالتوسع أيضاً.</p> <p>4- إطلاق القرض السكني.</p> <p>5 - إطلاق القرض السكني للمغتربين الذي يتيح امتلاك منزل في سورية.</p> <p>6- حفل تكريم طلاب منحة الدكتور أسامة الأنصاري.</p> <p>7- إطلاق مشروع شجرة الأمل والعطاء الموجه للأيتام في الجمعيات الخيرية ضمن أغلب المحافظات السورية ضمن سلسلة من الفعاليات تستمر لمدة شهر.</p> <p>8- العمل ببرنامج الطوارئ.</p> <p>9 - اجتماع مع جمعية رجال وسيدات أعمال سورية.</p> <p>10- المشاركة في المؤتمر الأول للمصارف وتمويل المشاريع الصغيرة خلال 8-10 أيلول 2015 تحت عنوان سادعم وطني وأبدأ العمل من الآن بهدف تقديم الدعم للمنتج السوري والتعريف بالخدمات التمويلية للبنك.</p> <p>11 - دعم جمعية المعاقين وأصدقاءهم من خلال تقديم 50 كرسي متحرك للجمعية.</p> <p>12 - رعاية إفطار لأطفال جمعية قرى الأطفال SOS سورية.</p> <p>13 - المشاركة في المعرض الثاني لإعادة إعمار سورية.</p> <p>14 - حفل تقدير تكريمي للفنانين</p>	<p>التسهيلات الائتمانية للمؤسسات والشركات نقدية وغير نقدية.</p> <p>4-التوسع في المسؤولية الاجتماعية</p> <p>5-تقديم قروض جديدة بشروط سهلة بالتزامن مع إدراك البنك لاحتياجات العملاء المتنوعة، وتماشياً مع استراتيجيته في تقديم منتجات مصرفية جديدة تدعم وتساعد الأفراد في ظل ظروف الأزمة.</p> <p>6- التوسع في الخدمات المصرفية الالكترونية.</p> <p>7- اقرار برنامج متكامل يضمن استمرارية تقديم الخدمات للعملاء خلال حالات الطوارئ، يشمل تدريب الكوادر البشرية وتعيينها وتشكيل لجنة الإدارة التنفيذية العليا والوسطى لإدارة الأزمات وتطوير الأنظمة البديلة في المصرف على اعتبار أن قدرة المصرف على الاستجابة لمتطلبات عملائه خلال الأزمات التي قد يمر بها، تعتبر من الأولويات التي يحرص البنك على انجازها واتمامها.</p>	<p>الالكترونية E-Mail إلى بريده الالكتروني.</p>	
--	---	---	--

التشكيليين السوريين. 15 - برنامج العملاء المميزين.* 16 - إطلاق تطبيق حسابك المصرفي "BBSF Mobile".† 19 - ON Line Bank : عبر الموقع الإلكتروني <a href="http://www.onlinebbsf.com">www.onlinebbsf.com</a> ‡			المقارنة لعام 2015
من الملاحظ تفوق بنك بيمو على المصرف التجاري السوري من حيث الزيادة الكبيرة في نشاطه الابتكاري من خلال إطلاقه للعديد من الخدمات المبتكرة والبرامج التي تحاكي ظروف الأزمة مع التركيز على المسؤولية الاجتماعية للمصرف.			

المصدر: إعداد الباحثة بالاعتماد المواقع الإلكترونية للمصرفين و تقاريرهما السنوية

### 3- مقارنة بين المصرف التجاري السوري وبنك بيمو من حيث الخطوات المتبعة خلال الأزمة

يوضح الجدول (2) مقارنة بين المصرفين من حيث الخطوات التي تم اتباعها، والخطوات الواجب اتباعها عند مواجهة الأزمات وفقاً للآتي:

الجدول (2) مقارنة بين المصرف التجاري السوري وبنك بيمو السعودي الفرنسي من حيث الخطوات المتبعة خلال الأزمة

الخطوات	المصرف التجاري السوري	بنك بيمو السعودي الفرنسي
تكوين فريق عمل للأزمة	التركيز على سياسة التحفظ في إدارة الموجودات مركز تشغيل احتياطي رديف لمركز التشغيل الأساسي دورات للعاملين في إدارة المخاطر	برنامج متكامل الطوارئ
تخطيط الوقت أثناء الأزمات، وإيجاد البدائل	الربط الشبكي قنوات بديلة للتحويلات الخارجية والاعتمادات المستندية مع دول صديقة لمواجهة العقوبات الاقتصادية	قنوات الكترونية بديلة أنظمة البيئة البديلة لأنظمة المصرف لمواجهة الطوارئ
الرفع من معنويات العاملين وقت	-	تكريم الموظفين

\* يهدف برنامج العملاء المميزين إلى تطوير علاقة متينة وطويلة الأمد بين البنوك العملاء المميزين للمصرف. ويتيح للعملاء الحاليين والجديد الذين يريدون الاشتراك بالبرنامج الاستفادة من باقة الخدمات المصرفية الخاصة ضمن شروط خاصة يضعها المصرف وإصدار بطاقات مصرفية تمنح العملاء باقة من الخدمات المصرفية داخل المصرف وباقة من عروض خاصة مع شركاء خارجيين وتشمل البطاقة البلاستيكية لعملاء النخبة، البطاقة الذهبية للعملاء المميزين. بالإضافة إلى خدمات مصرفية خاصة وسريعة في كافة الفروع. والإجابة على جميع الاستفسارات خلال اوقات الدوام، وخدمة مصرفية الكترونية مجانية، ودفتر شيكات مجاني، وأسعار خاصة على خزانات الأمانات، ونسب خاصة على فوائد القروض، وحدود سحب خاصة عن طريق بطاقات الصراف الآلي، ورسائل مجانية عند القيام بأي حركة مصرفية، وشهادات مصرفية مجانية، والحسومات والخدمات المقدمة من شركات خارجية.

يمكن تطبيق حسابك المصرفي من إدارة الحساب المصرفي من أي مكان وعلى مدار الساعة. وأداء جميع العمليات المصرفية مباشرة من الجهاز الخليوي. ومعرفة الرصيد الفعلي للحساب، وآخر عشر عمليات مصرفية على الحساب، وتحديد موقع أقرب صراف آلي، وتحديد موقع أقرب فرع، واحتساب أسعار صرف العملات، والخدمات والمنتجات المتوفرة، وتقديم شكاوى، وآخر فعاليات وأخبار بنك بيمو السعودي الفرنسي، ويسمح التطبيق بالوصول إلى الحساب عن طريق اسم مستخدم وكلمة مرور. وبعد أن يتم تحميل التطبيق يتم زيارة أحد فروع المصرف ليتم تفعيل الخدمة واستلام اسم المستخدم وكلمة السر، وجميع عمليات نقل البيانات ومعلومات الموبايل هي معلومات مشفرة لمنع الوصول غير الآمن إليه انطلاقاً من حرص البنك على تحقيق شعار "حمايتك وأمانك أولويتنا".

يقدم المصرف الإلكتروني الميزات التالية: الاطلاع على آخر بيانات الحسابات الشخصية بشكل آمن على دوام الساعة وكل أيام الأسبوع، تحويل الأموال بين الحسابات الشخصية أو إلى حسابات أخرى داخل البنك، عرض وطباعة كشف الحسابات الشخصية، طلب كشف تفصيلي للحساب، طلب بطاقة صراف آلي، طلب دفتر شيكات، الاطلاع على معدلات الفائدة وأسعار صرف العملات الأجنبية، إرسال اقتراحات إلى البنك عن طريق الرسائل الإلكترونية السريعة، تسهيل دفع رواتب الموظفين بطريقة آمنة لأصحاب الشركات.

		الأزمة
برنامج الطوارئ	-	توفير نظام إنذار لرصد علامات الخطر
-	-	إنشاء نظام اتصال تسويقي على مستوى عال من الكفاءة

المصدر: إعداد الباحثة بالاعتماد على التقارير السنوية والمواقع الرسمية للمصارف المدروسة

يُلاحظ من خلال الجدول (2) أن كل من المصرفين اتخذ خطوات تتعلق بتكوين فريق عمل للأزمة وتخطيط الوقت وإيجاد البدائل، بينما لم يقم كل منهما بإنشاء نظام اتصال تسويقي مخصص لمواجهة متطلبات العملاء في الأزمة. ويُلاحظ أيضاً تفوق بنك بيمو على المصرف التجاري السوري في ابتكاره لبرنامج الطوارئ مع الاهتمام برفع معنويات موظفيه خلال الأزمة.

### نموذج الأبعاد الستة لابتكار الخدمات

وهو إطار مفاهيمي لابتكار الخدمات، تم تطويره من قبل PimDen Hertog (2010) من خلال نموذج يتضمن ستة أبعاد لابتكار الخدمة، وتتضمن: مفهوم الخدمة Service Concept، التفاعل الجديد للعملاء والدور الذي يقوم به العملاء في خلق القيمة New Customer Interaction. نظام القيمة الجديد أو مجموعة جديدة من شركاء العمل الذين يشاركون في إنتاج الابتكار في الخدمة New Value System، نموذج العائدات الجديدة New Revenue Model، أنظمة التسليم الجديدة التي تتعلق بالموظفين والمنظمة والثقافة New Delivery System، التكنولوجيا ويقصد بهذا البعد النظام الجديد لتسليم الخدمة New Technology (Das, 2013; Ramakrishna 2012).

### تطبيق النموذج:

يوضح الجدول (3) الآتي التطبيق العملي لنموذج الأبعاد الستة لابتكار الخدمات في المصارف المدروسة:

الجدول (3) تطبيق نموذج الأبعاد الستة لابتكار الخدمات

عدد الابتكارات	بنك بيمو السعودي الفرنسي	عدد الابتكارات	المصرف التجاري السوري	أبعاد النموذج
2	2011	2	2011	الخدمة المبتكرة
2	2012	2	2012	الخدمات الإلكترونية، البطاقات الإلكترونية.
2	2013	2	2013	2015: خدمة الإشعار الإلكتروني
2	2014	2	2014	E-Notification
8	2015	3	2015	
0	2011	1	2011	التفاعل الجديد للعملاء
				2011: نموذج أولي من نظام الدور
				المسؤولية الاجتماعية: نشاطات خيرية (2014 عدد 1 - 2015 عدد 3)

0	2012	نشاطات تنظيمية (2014 عدد 2 - 2015 عدد 1) نشاطات فنية (2014 عدد 1 - 2015 عدد 1) منح دراسية 2014 - تكريم طلاب 2015 المشاركة في معرض إعادة الإعمار 2014 عدد 2 - 2015 عدد 1 اجتماع مع المساهمين 2014 اجتماع مع جمعية رجال وسيدات أعمال سورية 2015 افتتاح مكتب خاص لتوزيع إعانات المنظمات الإنسانية 2016 مجلة بنك بيمو السعودي الفرنسي بمناسبة العيد العاشر 2014 وعدد ثاني في 2015 2011-2015 شعار البنك "منا وفينا". في 2013 أضاف "منكبر فيكم وديماً معكم" مع التركيز على عشرة أعوام من الثبات والثقة والريادة والامتياز والطموح والالتزام والنمو. 2014 التركيز على ثقافة الأصالة والإرشاد والانسجام والتفاني والاستمرارية والدقة والازدهار.	2	2012	2012: تعميم نموذج الإدارة الالكترونية على جهات عامة (المسؤولية الاجتماعية) 2011-2015: شعار المصرف أمان موجود وثقة بلا حدود (ثقة ...أمان). أضاف 2012: تحقيق أكبر قدر من الأرباح وأقدر قدر من الخسائر.	
1	2013		0	2013		
10	2014		0	2014		
9	2015		0	2015		
2	2011	2011-2016: خدمات التوطين	3	2011	2011: الربط الشبكي مع الجهات الرسمية	نظام القيمة الجديدة
2	2012	2011-2016: On Line Bank عبر الموقع	2	2012		
2	2013	www.onlinebbsf.com	2	2013	2011-2016: خدمات التوطين	
2	2014		2	2014	2011-2016: خدمات الدفع	
2	2015		2	2015	والتحصيل الالكتروني	
5	2011	2011-2016: خدمات الوساطة المالية: (إدارة الأصول، الاستشارات، البحوث، تأمين رؤوس الأموال)	1	2011	2011-2016: تمويل مؤسسات القطاع العام	نموذج الإيرادات الجديد
5	2012		1	2012		
5	2013		2	2013	2013: اتفاقية الخط الائتماني مع الجانب الإيراني	
6	2014	2014-2015 تمويل مشاريع إعادة الإعمار	1	2014		
7	2015	2015: تمويل المشروعات الصغيرة	1	2015		
1	2011	2011، 2012، 2013، 2014: افتتاح فروع جديدة	1	2011	2011-2012-2015: فتح وإعادة افتتاح بعض المكاتب التي تعرضت للتخريب أثناء الأزمة	أنظمة التسليم الجديدة
2	2012	2011-2016: ON LINE ACCOUNT	1	2012		
2	2013	2015: MOBILE ACCOUNT	1	2013		
2	2014		1	2014	2011-2016: ON LINE ACCOUNT	
2	2015		2	2015		

1	2011	online bank :2016- 2011 MOBILE BANKING :2016-2015	1	2011	2011: شبكة اتصالات بخطوط ضوئية عالية السرعة 2013: إعادة توزيع شبكة الصرافات الآلية ATM وفق متطلبات المرحلة في المناطق الآمنة	التكنولوجية الجديدة
1	2012		0	2012		
1	2013		1	2013		
1	2014		0	2014		
2	2015		0	2015		

المصدر: إعداد الباحثة بالاعتماد على التقارير السنوية والمواقع الرسمية للمصارف المدروسة حتى تاريخ الدراسة 2016/3/27

يُلاحظ من خلال الجدول (3) أن كل من المصرفين تبنى الابتكار في استراتيجياته خلال فترة الأزمة، حيث بلغ إجمالي عدد الابتكارات التي قام بها بنك بيمو السعودي الفرنسي وفقاً لجميع أبعاد النموذج المقترح 11، 12، 13، 23، 30 للأعوام 2011، 2012، 2013، 2014، 2015 على الترتيب. بينما بلغ إجمالي عدد الابتكارات التي قدمها المصرف التجاري السوري وفقاً لجميع أبعاد النموذج المقترح: 9، 8، 8، 6، 8 للأعوام 2011، 2012، 2013، 2014، 2015 على الترتيب. وبناء على ما سبق يتضح تفوق بنك بيمو السعودي الفرنسي على المصرف التجاري السوري من حيث إجمالي عدد الابتكارات ونوعيتها.

#### أداء المصارف المدروسة:

يوضح الجدول (4) مؤشرات أداء كل من بنك بيمو السعودي الفرنسي والمصرف التجاري السوري وفقاً للآتي:

الجدول (4) مؤشرات أداء المصرف التجاري السوري وبنك بيمو السعودي الفرنسي

2014	2013	2012	2011	البنك	بملايين الليرات
139	117	84	76	BBSF- BANK	مجموع الموجودات مقربة لأقرب مليون
1067	940	717	727	CBS- BANK	
%19	%39	%11	-	BBSF- BANK	معدل النمو السنوي الموجودات = موجودات (العام الحالي-العام السابق/ العام السابق)*100
%14	%31	(%1)	-	CBS- BANK	
(35)	(906)	(905)	275	BBSF- BANK	صافي الأرباح- الخسائر مستبعداً أثر تقييم رأس المال
12	7.7	4.3	8.7	CBS- BANK	
%96	(%0.1)	429 (%)	-	BBSF- BANK	معدل النمو السنوي للأرباح أرباح(العام الحالي-العام السابق/ العام السابق)*100
%56	(%79)	(%51)	-	CBS-	

				BANK	
910	772	602	562	إجمالي موجودات القطاع الخاص (أقرب مليون)	
%15.27	%15.16	13.95 %	13.52 %	BBSF- BANK	الحصة السوقية من القطاع المصرفي الخاص
-	-	-	-	CBS- BANK	
%0.73	%8.67	3.18 %	-	BBSF- BANK	معدل النمو السنوي للحصة السوقية من إجمالي موجودات القطاع الخاص
-	-	-	-	CBS- BANK	
2668	2350	1434	1454	إجمالي موجودات القطاع المصرفي	
%5.21	%4.98	5.86 %	5.23 %	BBSF- BANK	الحصة السوقية من القطاع المصرفي الإجمالي
%40	%40	%50	%50	CBS- BANK	
%4.62	(%15)	%12	-	BBSF- BANK	معدل النمو السنوي للحصة السوقية من إجمالي موجودات القطاع
%0	(%20)	%0	-	CBS- BANK	
23	13	12	11	BBSF- BANK	عدد الابتكارات وفقاً لأبعاد النموذج (إجمالي المحاور)
6	8	8	9	CBS- BANK	

المصدر: إعداد الباحثة بالاعتماد على التقارير السنوية للمصرفين للأعوام 2011-2014

يُلاحظ من الجدول (4) أن بنك بيمو وخلال السنوات الأربعة حقق زيادة مضطردة في الحصة السوقية من إجمالي موجودات القطاع الخاص، وكذلك بالنسبة لحصته السوقية من إجمالي موجودات القطاع، باستثناء عام 2013 حيث تراجع حصته السوقية في هذا العام. وبالمقابل حقق استقرار في الخسائر خلال عامي 2012-2013 لتتخف خسائره بشكل ملحوظ بداية عام 2014 بنسبة 96%، ويمكن ربط ذلك بتوجه البنك بشكل كبير للابتكار في عام 2014 بزيادة قدرها 109% مقارنة بعام 2011. بينما انخفض المعدل الإجمالي للابتكار في عام 2014 عند المصرف التجاري السوري مقارنة بعام 2011 بنسبة (33) %، وحقق الأخير استقرار في حصته السوقية من إجمالي موجودات القطاع خلال عامي 2011 و 2012، لتتخف بنسبة (20) % بداية عام 2013، وترافق ذلك مع انخفاض في التوجه للابتكار، ولكن بالمقابل حقق معدل نمو في الأرباح في عام 2014 مقارنة بعام 2011 بنسبة 38%. وتفسر ذلك

\*معدل نمو الابتكارات = عدد ابتكارات (العام الحالي-العام السابق/ العام السابق)\*100

الباحثة بزيادة ثقة العملاء بمصارف القطاع العام مقارنة بالقطاع الخاص. ولكن هذا لا يبرر للمصرف التجاري السوري التراجع بأنشطة الابتكار، حتى في ظل زيادة الأرباح.

ستعتمد الباحثة في الدراسة الإحصائية على البيانات الواردة في الجدول (4) والتي تتعلق بالمؤشرات المتعلقة الحصة السوقية والربحية لقياس الأداء التسويقي، وعدد الابتكارات وفقاً لأبعاد النموذج لقياس الابتكار في المصارف المدروسة، ولم تشمل الدراسة الإحصائية مؤشرات الأداء لعام 2015 بسبب عدم توفر البيانات المالية.

#### الدراسة الإحصائية

أجرت الباحثة اختبار شابيرو-ويلك Shapiro-wilk لاختبار التوزيع الطبيعي للمتغيرات، باعتبار أن عدد الحالات أقل من 50 (غدير، 2012؛ الطويل، 2015) :

الجدول (5) اختبار التوزيع الطبيعي للمتغيرات<sup>b</sup> Tests of Normality

	Kolmogorov-Smirnov <sup>a</sup>			Shapiro-Wilk		
	Statistic	df	Sig.	Statistic	df	Sig.
Profit	.386	8	.001	.721	8	.004
Market Share	.315	8	.019	.752	8	.009
Innovation	.245	8	.172	.823	8	.050
New Customer	.346	8	.005	.587	8	.000
Interaction	.513	8	.000	.418	8	.000
New Value System	.288	8	.049	.795	8	.025
New Revenue Model	.391	8	.001	.641	8	.000
New Delivery System	.455	8	.000	.566	8	.000
New Technology						

a. Lilliefors Significance Correction SPSS V(23) المصدر: إعداد الباحثة باستخدام

b. service is constant. It has been omitted.

وبين الجدول (5) أن قيمة sig للمتغيرات الدراسة أصغر من مستوى الدلالة 0.05 وبالتالي نرفض الفرضية العدم القائلة بعدم وجود اختلاف بين توزيع البيانات والتوزيع الطبيعي، وبالتالي توزيع المتغيرات لا يتبع التوزيع الطبيعي، وعلى هذا الأساس فإن أدوات الإحصاء اللامعلمي هي المناسبة للاختبارات الخاصة بالدراسة. (غدير، 2012)

#### اختبار الفرضية الأولى:

H0: لا يوجد فروق معنوية بين درجة تبني الابتكار في الخدمة بين بنك بيمو السعودي الفرنسي والمصرف

التجاري السوري خلال فترة الأزمة.

H1: يوجد فروق معنوية بين درجة تبني الابتكار في الخدمة بين بنك بيمو السعودي الفرنسي والمصرف التجاري

السوري خلال فترة الأزمة.

الجدول (6) اختبار الفرضية الأولى<sup>a</sup> Test Statistics

	innovation
Mann-Whitney U	.000
Z	-2.323-
Asymp. Sig. (2-tailed)	.020
Exact Sig. [2*(1-tailed Sig.)]	.029

a. Grouping Variable: bank

المصدر: إعداد الباحثة باستخدام SPSS V(23)

نلاحظ من نتيجة اختبار مان ويتني Mann-Whitney U\* أن قيمة  $\text{sig} > 0.05$  أي نرفض فرضية العدم ونقبل الفرضية البديلة، وبالتالي هناك فروق معنوية بين درجة تبني كل من بنك بيمو السعودي الفرنسي والمصرف التجاري السوري للابتكار خلال فترة الأزمة. حيث بلغ إجمالي عدد الابتكارات لمصرف بيمو السعودي الفرنسي خلال فترة الأزمة ( 59 ) مقابل ( 31 ) للمصرف التجاري السوري. ويمكن القول أن مصرف بيمو السعودي الفرنسي يتبنى الابتكار بشكل أكبر بهدف تحسين صورته خلال الأزمة وزيادة ثقة العملاء به، باعتبار أن أغلب العملاء يتقون بمصارف الدولة ويفضلون التعامل معها خلال الأزمات بسبب خوفهم من إفلاس المصارف الخاصة.

#### اختبار الفرضية الثانية:

لا يوجد فروق معنوية في الابتكارات وفقاً لأبعاد النموذج بين المصارف المدروسة خلال فترة الأزمة.

ويتفرع عنها الفرضيات الفرعية الآتية:

#### الفرضية الفرعية الأولى:

H0: لا يوجد فروق معنوية في الابتكارات المتعلقة بالخدمة بين المصارف المدروسة خلال فترة الأزمة.

H1: يوجد فروق معنوية في الابتكارات المتعلقة بالخدمة بين المصارف المدروسة خلال فترة الأزمة.

#### الفرضية الفرعية الثانية:

H0: لا يوجد فروق معنوية في الابتكارات المتعلقة بالتفاعل مع العملاء بين المصارف المدروسة خلال فترة الأزمة.

H1: يوجد فروق معنوية في الابتكارات المتعلقة بالتفاعل مع العملاء بين المصارف المدروسة خلال فترة الأزمة.

#### الفرضية الفرعية الثالثة:

H0: لا يوجد فروق معنوية في الابتكارات المتعلقة بنظام القيمة بين المصارف المدروسة خلال فترة الأزمة.

H1: يوجد فروق معنوية في الابتكارات المتعلقة بنظام القيمة بين المصارف المدروسة خلال فترة الأزمة.

#### الفرضية الفرعية الرابعة:

H0: لا يوجد فروق معنوية في الابتكارات المتعلقة بنموذج الإيرادات بين المصارف المدروسة خلال فترة الأزمة.

H1: يوجد فروق معنوية في الابتكارات المتعلقة بنموذج الإيرادات بين المصارف المدروسة خلال فترة الأزمة.

#### الفرضية الفرعية الخامسة:

H0: لا يوجد فروق معنوية في الابتكارات المتعلقة بقنوات التسليم بين المصارف المدروسة خلال فترة الأزمة.

H1: يوجد فروق معنوية في الابتكارات المتعلقة بقنوات التسليم بين المصارف المدروسة خلال فترة الأزمة.

#### الفرضية الفرعية السادسة:

H0: لا يوجد فروق معنوية في الابتكارات المتعلقة بالتكنولوجيا المستخدمة بين المصارف المدروسة خلال فترة الأزمة.

H1: يوجد فروق معنوية في الابتكارات المتعلقة بالتكنولوجيا المستخدمة بين المصارف المدروسة خلال فترة الأزمة.

\* يستخدم اختبار مان ويتني للمقارنة بين عينتين مستقلتين في الإحصاء اللامعلمي وتشير قيمة اختبار مان ويتني المساوية الصفر إلى القيمة الأصغر له بين مجموعتي الدراسة (البنك الخاص والعام) والتي تقابل الرقم الجدولي 0.020 في جدول مان ويتني .

الجدول (10) مقارنة المتوسطات لأبعاد النموذج Ranks

	bank	N	Mean Rank	Sum of Ranks
Service Concept	المصرف التجاري السوري	4	4.50	18.00
	بنك بيمو السعودي الفرنسي	4	4.50	18.00
	Total	8		
New Customer Interaction	المصرف التجاري السوري	4	4.38	17.50
	بنك بيمو السعودي الفرنسي	4	4.63	18.50
	Total	8		
New Value System	المصرف التجاري السوري	4	5.00	20.00
	بنك بيمو السعودي الفرنسي	4	4.00	16.00
	Total	8		
New Revenue Model	المصرف التجاري السوري	4	2.50	10.00
	بنك بيمو السعودي الفرنسي	4	6.50	26.00
	Total	8		
New Delivery System	المصرف التجاري السوري	4	3.00	12.00
	بنك بيمو السعودي الفرنسي	4	6.00	24.00
	Total	8		
New Technology	المصرف التجاري السوري	4	3.50	14.00
	بنك بيمو السعودي الفرنسي	4	5.50	22.00
	Total	8		

المصدر: إعداد الباحثة باستخدام SPSS V(23)

يتبين من خلال الجدول (10) أن المتوسطات متقاربة بين المصرفين بالنسبة للابتكارات في أبعاد النموذج المتعلقة بكل من الخدمة والتفاعل مع العملاء بشكل كبير يليها البعد المتعلق بنظام القيمة ثم التكنولوجيا المستخدمة، بينما هناك فروق في المتوسطات بين المصرفين بالنسبة للابتكارات المتعلقة بكل من نموذج العائد وقنوات التسليم. ويوضح الجدول (11) نتائج اختبار مان ويتني :

الجدول (11) اختبار الفرضية الثالثة<sup>a</sup> Test Statistics

	Service Concept	New Customer Interaction	New Value System	New Revenue Model	New Delivery System	New Technology
Mann-Whitney U	8.000	7.500	6.000	.000	2.000	4.000
Z	.000	-.155-	-1.000-	-2.428-	-2.049-	-1.528-
Asymp. Sig. (2-tailed)	1.000	.877	.317	.015	.040	.127
Exact Sig. [2*(1-tailed Sig.)]	1.000 <sup>b</sup>	.886	.686	.029	.114	.343

a. Grouping Variable: bank

المصدر: إعداد الباحثة باستخدام SPSS V(23)

يتبين من خلال الجدول (11) أن قيمة  $0.05 \text{ sig} <$  بالنسبة لأبعاد النموذج المتعلقة بالخدمة والتفاعل مع العملاء ونظام القيمة والتكنولوجية المستخدمة، وبالتالي نقبل الفرضيات الفرعية العدم المقابلة لهذه الأبعاد. أي لا يوجد فروق معنوية بين المصرفين في الابتكار حسب هذه الأبعاد. بينما تبيّن نتيجة الاختبار أن قيمة  $0.05 \text{ sig} >$  بالنسبة لأبعاد النموذج المتعلقة بقتوات التسليم ونموذج الإيرادات، وبالتالي نرفض الفرضيات الفرعية العدم المقابلة لهذين البعدين ونقبل الفرضيات البديلة، أي هناك فروق معنوية بين المصرفين في الابتكار حسب هذين البعدين.

#### اختبار الفرضية الثالثة\*

H0: لا يوجد علاقة معنوية بين الابتكار في الخدمة والأداء التسويقي (الربحية والحصة السوقية) للمصرف خلال الأزمة.

H1: يوجد علاقة معنوية بين الابتكار في الخدمة والأداء التسويقي (الربحية والحصة السوقية) للمصرف خلال الأزمة.

الجدول (7) اختبار الفرضية الثانية Correlations

		رتب الابتكار	رتب الربحية	رتب الحصة السوقية
Spearman's rho	رتب الابتكار	1.000	-.123-	.113
	Correlation Coefficient	.	.771	.790
	Sig. (2-tailed)	8	8	8
رتب الربحية	رتب الربحية	-.123-	1.000	-.365-
	Correlation Coefficient	.771	.	.374
	Sig. (2-tailed)	8	8	8
رتب الحصة السوقية	رتب الحصة السوقية	.113	-.365-	1.000
	Correlation Coefficient	.790	.374	.
	Sig. (2-tailed)	8	8	8

المصدر: إعداد الباحثة باستخدام SPSS V(23)

يتبين من الجدول (7) أن مستويات المعنوية لكل معاملات الارتباط أكبر من  $0.05$  أي نقبل الفرضية العدم. وبالتالي لا توجد علاقة معنوية بين الابتكار في الخدمة وبين الأداء التسويقي (الربحية والحصة السوقية) خلال الأزمة. ولمزيد من التحليل قامت الباحثة باختبار Somers' d للتأكد من وجود أثر بين متغير الابتكار وكل من متغيري الربحية والحصة السوقية، وبناء على ذلك تمت صياغة الفرضية البحثية الآتية:

H0: لا يوجد أثر بين الابتكار والأداء التسويقي (الربحية والحصة السوقية) للمصارف المدروسة خلال الأزمة.

H1: يوجد أثر بين الابتكار والأداء التسويقي (الربحية والحصة السوقية) للمصارف المدروسة خلال الأزمة.

وتتوضح نتيجة الاختبار من خلال الجدولين الآتيين:

\* تم تحويل المتغيرات لاختبار العلاقة من خلال إعطاء رتب لمتغير الابتكار (جيد - متوسط - ضعيف)، و لمتغير الربحية (خاسر - رابح)، و لمتغير الحصة السوقية (زيادة - ثبات - نقصان).

الجدول (8) اختبار Somers' d لمتغيري الابتكار والربحية Directional Measures

		Value	Asymptotic Standardized Error <sup>a</sup>	Approximate T <sup>b</sup>	Approximate Significance
Ordinal by Ordinal	Symmetric	-.118-	.337	-.354-	.724
	رتب الابتكار	-.133-	.376	-.354-	.724
	Dependent	-.105-	.307	-.354-	.724
	رتب الربحية				
	Dependent				

المصدر: إعداد الباحثة باستخدام SPSS V(23)

الجدول (9) اختبار Somers' d لمتغيري الابتكار والحصة السوقية Directional Measures

		Value	Asymptotic Standardized Error <sup>a</sup>	Approximate T <sup>b</sup>	Approximate Significance
Ordinal by Ordinal	Symmetric	.103	.321	.316	.752
	رتب الابتكار	.100	.317	.316	.752
	الحصة رتب السوقية	.105	.325	.316	.752
	Dependent				

المصدر: إعداد الباحثة باستخدام SPSS V(23)

يتبين من الجدولين (8) و(9) أن قيم  $0.05 < sig$  أي نقبل الفرضية العدم. وبالتالي يوجد أثر بين الابتكار كمتغير مستقل والأداء التسويقي كمتغير تابع، وكذلك الأمر في الحالة المعاكسة. وبناء على ما سبق، لا توجد علاقة معنوية أو أثر بين الابتكار والأداء التسويقي للمصارف المدروسة خلال الأزمة الراهنة. ويمكن للباحثة تبرير ذلك لأسباب تعود لعينة الدراسة باعتبارها دراسة مقارنة بين مصرفين عام وخاص، وبالتالي لا يمكن تعميم هذه النتيجة قبل اختبار هذه العلاقة في جميع المصارف السورية خلال الأزمة الراهنة وباستخدام سلسلة زمنية أطول للبيانات الخاصة بمتغيرات الدراسة.

## الاستنتاجات والتوصيات:

### الاستنتاجات

- 1- يتبنى بنك بيمو السعودي الفرنسي استراتيجية الابتكار في الخدمة خلال فترة الأزمة بشكل أكبر من المصرف التجاري السوري.
- 2- لا توجد علاقة بين الابتكار والأداء التسويقي للمصارف المدروسة خلال فترة الأزمة، ولا يمكن تعميم هذه النتيجة قبل اختبار هذه العلاقة في جميع المصارف السورية خلال الأزمة الراهنة وباستخدام سلسلة زمنية أطول للبيانات الخاصة بمتغيرات الدراسة.
- 3- لا توجد فروق معنوية بين المصرفين في الابتكار بالنسبة لأبعاد النموذج المتعلقة بالخدمة المبتكرة والتفاعل الجديد للعملاء ونظام القيمة والتكنولوجية المستخدمة، حيث أن المتوسطات متقاربة لهذه الأبعاد. أي يركز المصرفين على هذين البعدين بنفس الدرجة. بينما توجد فروق معنوية بين المصرفين في الابتكار بالنسبة لأبعاد النموذج المتعلقة بقنوات التسليم ونموذج الإيرادات، حيث يتفوق بنك بيمو على المصرف التجاري السوري في الابتكارات المتعلقة بهذين البعدين.

- 4 - السبب الرئيس للأزمة يتعلق بالبيئة الخارجية للمصارف المدروسة والذي بدروه أفرز أزمات على مستوى البيئة الداخلية تتعلق بسوء الفهم والإدراك والتقييم والتقدير، أثرت جميعها على الأداء بشكل عام.
- 5 - اتبعت المصارف المدروسة خطوات مدروسة وصحيحة لمواجهة الأزمة في حين أهملت إنشاء نظام تسويقي على مستوى عال من الكفاءة يساعد في اتخاذ القرارات المناسبة ويرفد أنشطة الابتكار. بينما تفوق بنك بيمو على المصرف التجاري السوري في ابتكاره لبرنامج الطوارئ مع الاهتمام برفع معنويات موظفيه خلال الأزمة.

### التوصيات

- 1 - تحليل البيئة الداخلية والخارجية للمصارف بشكل دقيق للاستفادة من الفرص التي أفرزتها الأزمة التي تترجم بالحاجات الجديدة الكامنة لدى العملاء والتي ينبغي التعرف عليها ودراستها بشكل دقيق لاستثمارها بالشكل الأمثل.
- 2 - تخصيص إدارة مستقلة للابتكار في الهياكل التنظيمية للمصارف ورفدها بالموارد البشرية التي تميزت بأفكارها الإبداعية خلال الأزمة، لتشكيل خلية ابتكار تعمل بالتنسيق مع باقي الإدارات لاستقطاب الأفكار الإبداعية واستثمارها بما يحقق أهداف المصرف.
- 2 - إنشاء نظام تسويقي فعال يرفد إدارة الابتكار بالمعلومات والبيانات الدقيقة بهدف اتخاذ القرارات المناسبة والرشيده.
- 3 - تبني الابتكار بمختلف أنماطه كاستراتيجية رئيسة للمصرف لتحقيق النمو على المدى طويل الأجل، وزيادة الاهتمام بنمط الابتكار التسويقي باعتباره من الأنماط الأقل تكلفة مقارنة بباقي أنماط الابتكار.
- 4 - البحث عن البدائل الأمثل المتعلقة بأبعاد الابتكار على مستوى الخدمة والتفاعل مع العملاء ونموذج الإيرادات ونظام القيمة وقنوات التسليم والتكنولوجيا. مما يساهم في تحسين الأداء التسويقي على المدى طويل الأجل والاستفادة من تجارب المصارف العالمية التي اعتمدت على الابتكار بالدرجة الأولى لمواجهة الأزمات.

### المراجع :

- إبراهيم، محمد جوان. *الأزمة التسويقية وكيفية التعامل معها دور العلاقات العامة في معالجتها*. رسالة ماجستير، جامعة دمشق. 2003، 26، 13، 3.
- أبو جمعة، نعيم حافظ. *التسويق الابتكاري*. المنظمة العربية للتنمية الإدارية، القاهرة، مصر، (2003)، 20.
- 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.
- التقرير السنوي للمصرف التجاري السوري، 2011، 2012، 2013، 2014.
- التقرير السنوي لبنك بيمو السعودي الفرنسي، 2011، 2012، 2013، 2014.
- الخضير، محسن أحمد. *إدارة الأزمات منهج اقتصادي إداري لحل الأزمات*. الطبعة الثانية، مكتبة مدبولي، القاهرة، 2001، 53.
- الطويل، ليلي. *منهجية البحث العلمي*. مديرية الكتب والمطبوعات جامعة تشرين، سورية، 2015، 46، 359.
- الناجي، فهد. *أثر استراتيجيات إدارة الأزمات الحديثة على الأداء التسويقي*. رسالة ماجستير، قسم إدارة الأعمال، كلية الأعمال، جامعة الشرق الأوسط، الكويت، 2012، 39-42.
- دنان، أسامة. *الحصة السوقية ودورها في قياس أداء المنظمة*. رسالة ماجستير، الأكاديمية العربية للعلوم المالية والمصرفية، سورية، 2010، 4.

- صادق، درمان سليمان. دور التفكير الإبداعي في معالجة الأزمات التسويقية . كلية الإدارة والاقتصاد، جامعة دهوك، العراق 2007، 8-9.

- طرابلسي، عزت، مقابلة مع مجلة البنك والمستثمر، تشرين الثاني، 2014 متوفرة عبر الرابط:

[http://www.bbsfbank.com/?page=category&category\\_id=77&lang=ar](http://www.bbsfbank.com/?page=category&category_id=77&lang=ar)

- غدير، باسم. تحليل البيانات المتقدم باستخدام IBM SPSS Statistics 20. الطبعة الأولى، وزارة الإعلام، سورية، 2012، 16، 146، 150، 211.

- نجيب، حسين علي؛ الرفاعي، غالب. تحليل ونمذجة البيانات باستخدام الحاسوب تطبيق شامل

للحزمة SPSS. الطبعة الأولى، الأهلية للنشر والتوزيع، الأردن، 2006، 326.

- نسيم، لخضاري. دراسة وتحليل الأزمات التسويقية في المؤسسات الجزائرية . رسالة ماجستير، جامعة سعد

دحلب كلية العلوم الاقتصادية، الجزائر، 2007، 45-50، 35,36.

#### المواقع الإلكترونية

- الموقع الرسمي للمصرف التجاري السوري [www.cbs-bank.sy](http://www.cbs-bank.sy)، آذار، 2016.

- الموقع الرسمي لبنك بيمو السعودي الفرنسي [www.bbsfbank.com](http://www.bbsfbank.com)، آذار، 2016.

#### المراجع الأجنبية:

-DAS, K. Social And Innovative Banking Strategies For Sustainable Banking In India . International Journal Of Economics, Finance And Management.. 2(2), 2013, 219 – 220.

-GREGORY,W.; MERLO, O.Toward a Conceptual.10. Understanding of the Alleged Decline of Marketing's Influence Within Organizations. University of Melbourne .Australia, 2003,2.

-GUNDAY,G.; ULUSOY, G.; KILIC, K.; ALPKAN,L. Effects of Innovation Types on Firm Performance. Faculty of Engineering and Natural Sciences, Department of Management. Turkey,2009,16-29.

-LARSON, J; RUDWALL, P. Crisis management: Media's perception of crises in organizations. Lulea University of echnology.(Online) Availableat:<http://epubl.ltu.se/1402-1773/2010/133/LTU-CUPP-10133-SE.pdf>, 2010, 6.

- OECD. Oslo Manual. 3rd Edition. Paris,2005, 54 , 49.

-POLLARD. D; HOTHO. R. Crises, scenarios and the strategic management process.Management Decision, 44 (6). Emerald group publishing limited, ISSN: 0025-1747, 2006, 722-723.

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

- RAMAKRISHNA,Y.Service Innovation In Banks For Sustainability. International Journal Of Management & Business Studies,2(2),2012,82 – 83.