

جامعة الجزائر 03 - ابراهيم سلطان شيبوط



كلية العلوم الاقتصادية والعلوم التجارية وعلوم التسيير

قسم: العلوم التجارية

## مساهمة المقاربة التسويقية في بناء نموذج أعمال للتّحالفات الاستراتيجية بين البنوك وشركات التأمين

دراسة حالة الجزائر: بنك (BADR) - مؤسسة التأمين (SAA).

أطروحة مقدّمة لنيل شهادة الدكتوراه الطور الثالث في العلوم التجارية

تخصّص: التسويق المصرفي

تحت إشراف الأستاذة:

- د. إيزيتي خديجة

من إعداد الطالب:

- جميعي صلاح الدين

### لجنة المناقشة

الاسم واللقب	الرّتبة	الجامعة	الصّفة
أ.د. سعادي الخنساء	أستاذ	جامعة الجزائر 03	رئيساً
أ.د. إيزيتي خديجة	أستاذ	جامعة الجزائر 03	مشرفاً ومقرراً
د. خطار وهيبية	أستاذ محاضر-أ-	جامعة الجزائر 03	عضواً مناقشاً
أ.د. بربارة دليلة	أستاذ	جامعة الجزائر 03	عضواً مناقشاً
أ.د. خليل عائشة	أستاذ	جامعة البليدة 02	عضواً مناقشاً
أ.د. بوهدة محمد	أستاذ	جامعة تيارت	عضواً مناقشاً

السنة الجامعية: 2026/2025

# شكر وعرّفان

بسم الله الرحمن الرحيم

أتوجّه بحروف الامتنان وعميق العرفان إلى مشرفتي الفاضلة

الدكتورة: إيزيتي خديجة

التي أولتني من وقتها الثمين، ومن علمها الغزير، ومن نصائحها السديدة ما جعل مسار هذا البحث أكثر وضوحًا ورسوخًا، فلقد كانت رعايتها العلمية ودعمها المعنوي خير سند لي في تجاوز الصعوبات وإتمام هذا العمل.

كما أخص بالشكر كل من شجعني ووقف إلى جانبي من:

أساتذة وزملاء وأفراد العائلة

فلكل واحد منهم بصمة لا تُنسى في رحلتي البحثية.

وأسأل الله أن يجزيهم عني خير الجزاء وأن يجعل هذا الجهد المتواضع في ميزان الحسنات.

صالح الدين جميعي

# إهداء

إلى أول من غرس في قلبي بذرة الطموح، والديّ العزيزين،

إلى عائلتي الصغيرة زوجتي وأولادي

إلى إخوتي وإلى كل أفراد العائلة الكبيرة

إلى أساتذتي الأفاضل، الذين أضاءوا دربي بعلمهم، وكانوا لي قدوة ومصدر إلهام،.

إلى أصدقائي وزملائي، الذين شاركوني لحظات العناء والفرح، وكانوا سندًا صادقًا في رحلة البحث والسعي.

إلى كل يد امتدت بالعون، وكل قلب دعا لي بصدق، وكل نفس تمتت لي الخير،

أهدي هذا العمل المتواضع، عربون محبة ووفاء واعتراف بالجميل.

تعد التحالفات الاستراتيجية بين البنوك وشركات التأمين من أبرز الاتجاهات الحديثة في القطاع المالي، حيث تسعى المؤسسات إلى دمج الموارد والخبرات لتحقيق ميزة تنافسية وتعزيز القيمة المقدمة للعملاء. كما أصبح تطبيق المقاربة التسويقية في هذا الإطار أداة محورية لضمان نجاح التحالفات وفعالية نموذج الأعمال الناتج عنها.

تهدف هذه الدراسة إلى معرفة مدى مساهمة المقاربة التسويقية في بناء نموذج أعمال التحالفات الاستراتيجية بين البنوك وشركات التأمين في الجزائر، من خلال دراسة حالة بنك ومؤسسة تأمين. وقد اعتمدنا في دراستنا على فرضية تتمثل في أن تطبيق المقاربة التسويقية بأبعادها المختلفة (الثقافة التسويقية، المزيج التسويقي، التسويق الاستراتيجي) يعزز فعالية نموذج الأعمال الناتج عن هذه التحالفات.

اعتمدت الدراسة على منهج وصفي ومنهج تحليلي للوصول إلى فهم العلاقات بين البنوك وشركات التأمين، واستخدمت الأداة الإحصائية والمتمثلة في SPSS لجمع البيانات من موظفي المؤسسات المالية المعنية بالدراسة، مع التركيز على تقييم ممارسات التسويق واستراتيجيات التحالف.

قد أظهرت النتائج أن المقاربة التسويقية لها دور ملموس في تحسين التكامل بين العمليات، دعم خلق القيمة، وتعزيز توصيل القيمة وتحقيقها ضمن نموذج الأعمال، كما أكدت النتائج على أهمية دمج عناصر الثقافة التسويقية والمزيج التسويقي والتسويق الاستراتيجي لضمان نجاح التحالفات البنكية-التأمينية واستدامتها في السوق الجزائرية.

**الكلمات المفتاحية:** المقاربة التسويقية؛ نموذج الأعمال؛ التحالفات الاستراتيجية؛ بنك الفلاحة والتنمية الريفية، مؤسسة

التأمين الجزائرية SAA.

### **Abstract :**

Strategic alliances between banks and insurance companies represent one of the most prominent modern trends in the financial sector, where institutions seek to integrate resources and expertise to achieve a competitive advantage and enhance the value proposition offered to customers. Furthermore, the application of the marketing approach within this framework has become a pivotal tool to ensure the success of alliances and the effectiveness of the resulting business model.

This study aims to investigate the extent to which the marketing approach contributes to building the business model of strategic alliances between banks and insurance companies in Algeria, through a case study of a bank and an insurance institution. Our study is based on the hypothesis that the application of the marketing approach in its various dimensions (marketing culture, marketing mix, strategic marketing) enhances the effectiveness of the business model resulting from these alliances.

The study relied on a descriptive and analytical approach to understand the relationships between banks and insurance companies. The statistical tool (SPSS) was utilized to collect and analyze data from the employees of the financial institutions under study, focusing on evaluating marketing practices and alliance strategies.

The results demonstrated that the marketing approach plays a significant role in improving operational integration, supporting value creation, and enhancing value delivery and capture within the business model. The findings also confirmed the importance of integrating elements of marketing culture, marketing mix, and strategic marketing to ensure the success and sustainability of bancassurance alliances in the Algerian market.

**Keywords:** Marketing Approach; Business Model; Strategic Alliances; Bank of Agriculture and Rural Development (BADR); Algerian Insurance Company (SAA).

# فهرس المحتويات

الصفحة	المحتويات
	صفحة الواجهة
	كلمة الشكر والعرفان
	الإهداء
	الملخص
	قائمة المحتويات
	قائمة الجداول
	قائمة الأشكال
	قائمة الملاحق
أ- ف	مقدمة
<b>الفصل الأول: أسس نظرية حول التحالفات الاستراتيجية ونماذج الأعمال في قطاع المؤسسات المالية</b>	
19	تمهيد الفصل الأول
20	المبحث الأول: مفاهيم أساسية حول التحالفات الاستراتيجية
20	المطلب الأول: مفهوم التحالفات الاستراتيجية
25	المطلب الثاني: أنواع التحالفات الاستراتيجية
28	المطلب الثالث: مخاطر التحالفات الاستراتيجية
31	المطلب الرابع: مراحل التحالف الاستراتيجي
35	المبحث الثاني: أهم نماذج التحالفات الاستراتيجية في قطاع الخدمات المالية
35	المطلب الأول: مفاهيم أساسية حول التأمين البنكي
39	المطلب الثاني: نماذج وأشكال التأمين البنكي
44	المطلب الثالث: تجارب دولية في التأمين البنكي
49	المبحث الثالث: نموذج الأعمال في ظل التحالفات الاستراتيجية ضمن القطاع المصرفي
49	المطلب الأول: نشأة وتطور مفهوم نموذج الأعمال (BM)
54	المطلب الثاني: نماذج الأعمال في قطاع المصارف التجارية
58	المطلب الثالث: تأثير التحالفات الاستراتيجية على صياغة نموذج الأعمال في قطاع المصارف
61	المطلب الرابع: نموذج أعمال كانفا Canvas
65	خلاصة الفصل الأول

<b>الفصل الثاني: الإطار المفاهيمي للمقاربة التسويقية في ظل التحالفات الاستراتيجية بين البنوك وشركات التأمين</b>	
67	تمهيد الفصل الثاني
68	المبحث الأول: ماهية المقاربة التسويقية في المؤسسات المالية
68	المطلب الأول: مفهوم المقاربة التسويقية وأهميتها
73	المطلب الثاني: تطور الفكر التسويقي الحديث
75	المطلب الثالث: إدارة التسويق في الخدمات المالية والمصرفية
80	المبحث الثاني: أبعاد المقاربة التسويقية
80	المطلب الأول: مفهوم الثقافة التسويقية
83	المطلب الثاني: التسويق الاستراتيجي
89	المطلب الثالث: المزيج التسويقي
99	المبحث الثالث: مساهمة النشاط التسويقي في بناء نموذج الأعمال الناتج عن التحالفات الاستراتيجية بين البنوك وشركات التأمين
99	المطلب الأول: دور التسويق في دعم التحالفات الاستراتيجية البنكية التأمينية
100	المطلب الثاني: العلاقة بين المقاربة التسويقية ونموذج الأعمال
101	المطلب الثالث: عوامل نجاح النشاط التسويقي في ظل التحالفات الاستراتيجية بين قطاعي التأمين والبنوك
103	خلاصة الفصل الثاني
<b>الفصل الثالث: الجانب التطبيقي للدراسة الميدانية</b>	
105	تمهيد الفصل الثالث
106	المبحث الأول: واقع صيرفة التأمين في الجزائر
106	المطلب الأول: الإطار القانوني لبنك التأمين في الجزائر
107	المطلب الثاني: الاتفاقيات المبرمة بين شركات التأمين والبنوك في الجزائر
110	المطلب الثالث: تقديم بنك بدر (BADR) ومؤسسة التأمين (SAA)
112	المبحث الثاني: الإطار العام لمنهج الدراسة
112	المطلب الأول: مجتمع ونموذج الدراسة
118	المطلب الثاني: الصدق الظاهري والمحتوى
124	المطلب الثالث: ثبات الاستبانة
126	المبحث الثالث: عرض نتائج الدراسة الميدانية

## قائمة المحتويات

126	المطلب الأول: التحليل الوصفي للمتغيرات السوسيوديمغرافية لأفراد عينة الدراسة
130	المطلب الثاني: التحليل الوصفي لأبعاد المقاربة التسويقية
150	المطلب الثالث: التحليل الوصفي لأبعاد نموذج الأعمال
171	المبحث الرابع: تحليل ومناقشة النتائج
171	المطلب الأول: تحليل نتائج المقاربة التسويقية
173	المطلب الثاني: تحليل نتائج نموذج الأعمال
175	المطلب الثالث: اختبار الفرضيات الإحصائية للدراسة
191	المطلب الرابع: مناقشة النتائج وربطها بالإطار النظري والدراسات السابقة
194	خلاصة الفصل الثالث
خاتمة	
الملاحق	
قائمة المراجع	

## قائمة الجداول

## قائمة الجداول

الرقم	عنوان الجدول	الصفحة
01	مفهوم التحالفات الاستراتيجية	21
02	أنواع التحالفات الاستراتيجية	27
03	تقسيم دانيال لتطور التأمين المصرفي	40
04	نماذج وأشكال التأمين البنكي	43
05	نسبة التأمين المصرفي في سوق التأمين في بعض الدول الأوروبية	46
06	الشراكات بين المصارف وشركات التأمين في بعض الدول الأوروبية	46
07	بعض الشراكات بين المصارف وشركات التأمين في المنطقة العربية	48
08	أدبيات نموذج الأعمال الرئيسية: التعريفات والسياقات	50
09	مكونات نموذج الأعمال كانفا Canvas	63
10	توزيع الموظفين في المؤسسات محل الدراسة	113
11	تحديد عينة الدراسة في كل مؤسسة	115
12	يوضح توزيع مقياس ليكيرت الخماسي لمستويات الأوزان	116
13	الاستنباتات المسترجعة والصالحة للتحليل	117
14	نتائج حساب مؤشرات صدق المحتوى لأداة الدراسة	118
15	معاملات ارتباط بيرسون لعبارات المحور الأول بالدرجة الكلية للمحور	120
16	معاملات ارتباط بيرسون لعبارات المحور الثاني بالدرجة الكلية للمحور	121
17	معامل الارتباط لدرجة كل محور بالدرجة الكلية للاستبانة	122
18	طريقة التجزئة النصفية لثبات الاستبانة	123
19	معامل كرونباخ ألفا لقياس ثبات محاور الدراسة	124
20	توزيع أفراد العينة حسب متغير الجنس	125
21	توزيع أفراد العينة حسب متغير العمر	125
22	توزيع أفراد العينة حسب متغير المستوى التعليمي	126
23	توزيع أفراد العينة حسب متغير الخبرة المهنية	127
24	توزيع أفراد العينة حسب متغير الثقافة التسويقية	139
25	توزيع أفراد العينة حسب متغير المزيج التسويقي	136
26	توزيع أفراد العينة حسب متغير التسويق الاستراتيجي	142
27	توزيع أفراد العينة حسب متغير خلق القيمة	149
28	توزيع أفراد العينة حسب متغير توصيل القيمة	158
29	توزيع أفراد العينة حسب متغير تحقيق القيمة	164
30	اختبار التوزيع الطبيعي	174
31	نتائج حساب معامل ارتباط بيرسون	175
32	نتائج تحليل الانحدار الخطي البسيط	176

## قائمة الجداول

177	نتائج تحليل الانحدار الخطي المتعدد	33
178	ملخص نتائج الانحدار المتعدد التدريجي بين أبعاد المقاربة التسويقية ونموذج الأعمال	34
181	الارتباطات البيئية	35
182	الارتباطات القانونية	36
183	المعاملات القانونية المعيارية لأبعاد المتغير المستقل	37
183	المعاملات القانونية المعيارية لأبعاد المتغير التابع	38
183	التحميلات القانونية لأبعاد المتغير المستقل (Loadings)	39
184	التحميلات القانونية لأبعاد المتغير التابع (Loadings)	40
184	التحميلات العابرة لأبعاد المتغير المستقل	41
184	التحميلات العابرة لأبعاد المتغير التابع	42
185	التباين المفسر	43
186	نتائج T لاختبار الفروق في إجابات أفراد مجتمع الدراسة نحو محاورها تعزى لمتغير الجنس	44
187	نتائج تحليل التباين الأحادي لاختبار الفروق في استجابات أفراد الدراسة نحو محاورها مردها متغير العمر	45
188	نتائج تحليل التباين الأحادي لاختبار الفروق في اتجاهات أفراد الدراسة إزاء محاورها مردها متغير المؤهل العلمي	46
190	نتائج تحليل التباين الأحادي لاختبار الفروق في اتجاهات أفراد الدراسة إزاء محاورها مردها متغير الخبرة المهنية	47

## قائمة الأشكال

### قائمة الأشكال

رقم الصفحة	عنوان الشكل	الرقم
ع	نموذج الدراسة	01
38	التفاعل بين البنوك وشركات التأمين	02
62	نموذج الأعمال كانفا Canvas	03
77	الهيكل التنظيمي لإدارة التسويق وفقا للخدمة المصرفية	04
78	الهيكل التنظيمي لإدارة التسويق وفقا للعملاء	05
78	الهيكل التنظيمي لإدارة التسويق وفقا للوظائف	06
82	هرم الثقافة التسويقية	07
90	عناصر المزيج التسويقي	08
94	الشبكة الترويجية	09
140	توزيع أفراد العينة حسب متغير الجنس	10
141	توزيع أفراد العينة حسب متغير العمر	11
142	توزيع أفراد العينة حسب متغير العمر	12
144	توزيع أفراد العينة حسب متغير الخبرة المهنية	13
175	رسم توضيحي للتوزيع الطبيعي لبعده نموذج الأعمال	14
177	توزيع بواقي الانحدار	15

# مقدمة

## مقدمة:

يشهد العالم المعاصر تحولات متسارعة في بيئة الأعمال، تتسم بحدة المنافسة، وتسارع الابتكارات التكنولوجية، وتزايد متطلبات العملاء وتنوع حاجاتهم، وهو ما جعل المؤسسات المالية على وجه الخصوص - البنوك وشركات التأمين - أمام تحديات متزايدة تفرض عليها البحث عن آليات جديدة لضمان البقاء والاستمرار في السوق. وفي هذا السياق، برزت التحالفات الاستراتيجية كخيار استراتيجي تتبناه المؤسسات من أجل تعظيم قدراتها التنافسية، والاستفادة من تكامل الموارد، ومواجهة المخاطر، واستغلال الفرص المتاحة.

تُعدّ التحالفات بين البنوك وشركات التأمين نموذجًا بارزًا لما يُعرف بالتأمين البنكي (Bancassurance)، حيث يتيح هذا التحالف للطرفين تقديم خدمات متكاملة للعملاء من خلال قنوات توزيع مشتركة، مما يخلق قيمة إضافية لكليهما، ويعزز قدرتهما على الاستجابة لمتغيرات السوق. فالبنوك تسعى إلى توسيع عروضها وتحقيق إيرادات إضافية، بينما تستفيد شركات التأمين من شبكة توزيع واسعة وموثوقة. غير أن نجاح هذه التحالفات لا يتحقق تلقائيًا، بل يتطلب رؤية استراتيجية واضحة، وإدارة فعّالة للمخاطر، وبناء نماذج أعمال قادرة على تحقيق التكامل المستدام بين الطرفين.

إنّ نموذج الأعمال يُمثل الأداة التي تترجم الاستراتيجية إلى واقع عملي، فهو الإطار الذي يحدد كيفية خلق القيمة وتوصيلها وتحقيقها، وهو ما يمنح المؤسسات القدرة على التكيف مع بيئة الأعمال وتوظيف مواردها وشراكاتها بالشكل الأمثل. ومن هذا المنطلق، يصبح بناء نموذج أعمال متكامل في ظل التحالفات البنكية-التأمينية ضرورة أساسية لضمان استمرارية التعاون ونجاحه.

لكن بناء مثل هذا النموذج لا يمكن أن يتم بمعزل عن المقاربة التسويقية، باعتبارها الأداة القادرة على وضع العميل في مركز الاهتمام، وتحليل حاجاته، ورصد توجهات السوق والمنافسة، وصياغة استراتيجيات فعّالة للتواصل معه. فالثقافة التسويقية تساهم في نشر الوعي بأهمية الزبون داخل المؤسسة، والمزيج التسويقي يتيح تصميم العروض وتكييفها، والتسويق الاستراتيجي يمكن من استشراف المستقبل واتخاذ القرارات المناسبة، وبالتالي فإنّ المقاربة التسويقية تُعدّ من أهم الركائز التي تدعم التحالفات الاستراتيجية وتساهم في تحويلها إلى قيمة مضافة متبادلة.

وفي الجزائر، ومع التوجه نحو إصلاح القطاع المالي وتحريره جزئيًا، ظهرت الحاجة إلى تبني نماذج جديدة في إدارة الأعمال المالية، خاصة في ظل انفتاح البنوك على خدمات التأمين البنكي، وهو ما جعل موضوع التحالفات الاستراتيجية بين البنوك وشركات التأمين يحظى باهتمام متزايد من قبل الممارسين والباحثين على حد سواء. فالرهان اليوم لم يعد يقتصر على تقديم خدمات مالية تقليدية، بل أصبح يتطلب ابتكار صيغ شراكة فعّالة، وتطوير نماذج أعمال مرنة تستجيب للتغيرات المتسارعة.

**1- إشكالية الدراسة:**

تشهد المؤسسات المالية اليوم تحولات متسارعة بفعل التطور التكنولوجي وتزايد توقعات العملاء، الأمر الذي جعل البنوك وشركات التأمين تلجأ إلى التحالفات الاستراتيجية لتعزيز قدراتها وتوسيع خدماتها. وتبرز المقاربة التسويقية كعنصر محوري في نجاح هذه التحالفات، من خلال فهم حاجات العملاء وتصميم عروض مشتركة ذات قيمة مضافة. ورغم ذلك، يظل مدى قدرة هذه المقاربة على الإسهام في بناء نموذج أعمال متكامل ومستدام داخل هذه التحالفات .

وفي ضوء ما سبق ونظرا لإتساع الموضوع وتشعبه إرتأينا وضع خطوطه العريضة ورسم معالمه بتحديد أهم المتغيرات المتصلة به، ولمعالجة هذا الموضوع يكن طرح الإشكالية التالية:

❖ إلى أي مدى تساهم المقاربة التسويقية في بناء نموذج أعمال للتحالفات الاستراتيجية بين البنوك وشركات التأمين؟ وما واقع ذلك بين البنك (BADR) ومؤسسة التأمين (SAA)؟

**2- الأسئلة الفرعية:**

من خلال الإشكالية السابقة يمكن طرح عدّة تساؤلات فرعية نذكر منها ما يلي:

- ❖ ما الدور الذي تلعبه المقاربة التسويقية في بناء نموذج الأعمال الخاص بالتحالف البنكي-التأميني؟
- ❖ إلى أي مدى يمكن التحقق من مساهمة المقاربة التسويقية في بناء نموذج أعمال من خلال دراسة حالة بنك ومؤسسة تأمين في الجزائر؟
- ❖ ما مدى تبني بنك الفلاحة والتنمية الريفية للمقاربة التسويقية بأبعادها في بناء نموذج الأعمال؟
- ❖ ما مدى فعالية نموذج الأعمال في ظل التحالفات الاستراتيجية بين البنوك وشركات التأمين من وجهة نظر موظفي بنك الفلاحة والتنمية الريفية؟

**3- فرضيات الدراسة:**

من أجل الوصول إلى النتائج المرجوة من الدراسة ومعالجة مشكلتها يمكن صياغة الفرضيات التالية:

**3-1- الفرضية الرئيسية الأولى:**

يوجد أثر ذو دلالة إحصائية للمقاربة التسويقية بأبعادها (الثقافة التسويقية، المزيج التسويقي، التسويق الاستراتيجي) عند مستوى  $\alpha = 0.05$  في بناء نموذج الأعمال في إطار التحالفات الاستراتيجية بين بنك الفلاحة والتنمية الريفية (BADR) والشركة الوطنية للتأمين (SAA) الجزائر.

وقد انبثقت عنها ثلاثة فرضيات فرعية:

الفرضية الفرعية الأولى: يوجد أثر دال احصائيا (عند مستوى  $\alpha = 0.05$ ) للثقافة التسويقية في بناء نموذج الأعمال.

الفرضية الفرعية الثانية: يوجد أثر دال احصائيا (عند مستوى  $\alpha = 0.05$ ) للمزيج التسويقي في بناء نموذج الأعمال.

الفرضية الفرعية الثالثة: يوجد أثر دال احصائيا (عند مستوى  $\alpha = 0.05$ ) للتسويق الاستراتيجي في بناء نموذج الأعمال.

### 3-2- الفرضية الرئيسية الثانية:

لتحديد التأثير الجزئي لكل بُعد من أبعاد المقاربة التسويقية على كل بُعد من أبعاد نموذج الأعمال، تمت صياغة الفرضية الآتية:

يوجد أثر دال احصائيا (عند مستوى  $\alpha = 0.05$ ) لكل بعد من أبعاد المقاربة التسويقية (الثقافة التسويقية، المزيج التسويقي، التسويق الاستراتيجي) على كل بعد من أبعاد نموذج الأعمال للتحالفات الاستراتيجية بين البنوك وشركات التأمين (خلق القيمة، توصيل القيمة، تحقيق القيمة).

### 3-3- الفرضية الرئيسية الثالثة:

توجد فروق ذات دلالة إحصائية، عند مستوي دلالة  $\alpha = 0.05$ ، في استجابات أفراد الدراسة إزاء محاورها مردها المتغيرات السوسيو ديموغرافية: (الجنس، العمر، المؤهل العلمي، الخبرة المهنية).

### 4- أسباب اختيار الموضوع:

تعود دوافع اختيار موضوع: "مساهمة المقاربة التسويقية في بناء نموذج أعمال للتحالفات الاستراتيجية بين البنوك وشركات التأمين - دراسة حالة في الجزائر" إلى جملة من الاعتبارات الأكاديمية والعملية، يمكن تلخيصها فيما يلي:

- الأهمية العلمية للمقاربة التسويقية: إذ تمثل المقاربة التسويقية إحدى الركائز الأساسية في نجاح المؤسسات، من خلال تركيزها على دراسة حاجات الزبائن والعمل على تلبيتها، وهو ما يتيح إمكانية دمجها في إطار تحالفات استراتيجية تسعى إلى خلق قيمة مشتركة وتعزيز تنافسية الأطراف المتحالفة.

- حداثة الموضوع نسبياً: بالرغم من تعدد الدراسات حول التحالفات الاستراتيجية في المجالات الاقتصادية والمالية، إلا أن ربط هذه التحالفات بالمقاربة التسويقية وبمخطط الأعمال المترتب عنها في قطاع البنوك والتأمين لا يزال يطرح مجالاً واسعاً للبحث، خاصة في السوق الجزائري.

- الأهمية التطبيقية للتحالفات البنكية - التأمينية: يشهد قطاع البنوك وشركات التأمين في الجزائر تحولات متسارعة بفعل المنافسة المحلية والدولية، مما يجعل من التحالفات الاستراتيجية خياراً مهماً لتوسيع النشاط وتقديم خدمات مالية وتأمينية متكاملة تستجيب لتطلعات الزبائن.

- خدمة القطاع المصرفي والتأميني في الجزائر: دراسة هذا الموضوع تساهم في تقديم توصيات عملية لصناع القرار في البنوك وشركات التأمين، بما يساعد على تحسين نموذج الأعمال المتبنى في إطار التحالفات وتحقيق قيمة أكبر للزبائن وللاقتصاد الوطني.

- الدافع الشخصي والأكاديمي: ينبع اختيار الموضوع أيضاً من اهتمام الباحث بمجال التسويق وعلاقته بالتحالفات المؤسسية، إضافة إلى الرغبة في توظيف المعارف النظرية المكتسبة خلال التكوين الأكاديمي في معالجة قضية تطبيقية ذات صلة مباشرة بواقع السوق الجزائري.

## 5- أهمية الدراسة:

تتجلى أهمية هذه الدراسة في عدة جوانب علمية وعملية. فمن الناحية العلمية، تسعى الدراسة إلى سد فراغ نسبي في الأدبيات المرتبطة بعلاقة المقاربة التسويقية بنموذج الأعمال داخل التحالفات الاستراتيجية، لاسيما في قطاعي البنوك والتأمين بالجزائر، إذ إن معظم الدراسات السابقة ركزت على التسويق كوظيفة تقليدية أو على التحالفات الاستراتيجية من منظور مالي وقانوني، في حين أن الربط بينهما في إطار نموذج أعمال متكامل يظل مجالاً خصباً للبحث والتحليل. ومن ثمة، يمكن اعتبار هذه الدراسة إضافة نوعية تساهم في إثراء المعرفة النظرية وتطوير النقاش الأكاديمي حول دور النشاط التسويقي في تفعيل الشراكات المؤسسية.

أما من الناحية التطبيقية، فإن نتائج هذه الدراسة من شأنها أن تقدم معطيات عملية لصناع القرار في البنوك وشركات التأمين بالجزائر، من خلال إبراز الكيفية التي يمكن بها للمقاربة التسويقية، بأبعادها المختلفة (الثقافة التسويقية، المزيج التسويقي، التسويق الاستراتيجي)، أن تدعم بناء نموذج الأعمال الناتج عن التحالفات الاستراتيجية القائمة بينهم، كما قد تساعد هذه النتائج المؤسسات المعنية على تحسين استراتيجياتها التسويقية، وتعزيز قدرتها التنافسية، وتطوير آلياتها في خلق القيمة وتوصيلها وتحقيقها بما يتماشى مع متطلبات السوق المحلي والتحديات العالمية.

وعليه، فإن هذه الدراسة لا تقف عند حدود الإضافة النظرية فحسب، بل تمتد لتشمل أبعاداً عملية من شأنها الإسهام في تحسين الأداء التسويقي للمؤسسات المالية والتأمينية في الجزائر، بما يدعم توجهاتها نحو الابتكار والشراكات المستدامة.

**6- أهداف الدراسة:**

- تهدف هذه الدراسة إلى تحليل العلاقة بين مساهمة المقاربة التسويقية في بناء نموذج أعمال للتحالفات الاستراتيجية بين البنوك وشركات التأمين، وذلك عبر تحقيق الأهداف التالية:
- الكشف عن الدوافع والأهمية الكامنة وراء قيام تحالفات استراتيجية بين البنوك وشركات التأمين؛
  - توضيح دور نموذج الأعمال في تعزيز فعالية واستدامة هذه التحالفات؛
  - تحليل مساهمة المقاربة التسويقية في دعم نموذج الأعمال الخاص بالتحالف البنكي-التأميني؛
  - التحقق من مدى مساهمة المقاربة التسويقية في بناء نموذج أعمال ناجح، من خلال دراسة حالة بنك ومؤسسة تأمين في الجزائر؛
  - دراسة مستوى تبني البنك الفلاحة والتنمية الريفية للمقاربة التسويقية بأبعادها في بناء نموذج الأعمال؛
  - التعرف على فعالية نموذج الأعمال في ظل التحالفات الاستراتيجية بين البنوك وشركات التأمين من وجهة نظر موظفي بنك الفلاحة والتنمية الريفية.

**7- منهجية الدراسة:**

من أجل التقدّم في معالجة موضوع الدراسة وتحقيق أهدافها، تم اعتماد منهجين متكاملين يجمعان بين الجانب النظري والجانب الميداني، ففي الفصلين الأول والثاني، اللذين يُمثّلان الإطار النظري للبحث، تم تبني المنهج الوصفي، الذي يهدف إلى دراسة المفاهيم الأساسية المرتبطة بموضوع المقاربة التسويقية ومساهمتها في بناء نموذج الأعمال الناتج عن التحالفات الاستراتيجية بين البنوك وشركات التأمين، من خلال مراجعة شاملة للمصادر العلمية المتخصصة. وشمل ذلك الرجوع إلى عدد من الكتب الأكاديمية، والمقالات المنشورة في المجلات المحكمة، والمذكرات الجامعية، والبحوث السابقة ذات الصلة بالمجال، باللغات العربية، والفرنسية، والإنجليزية، قصد بناء خلفية نظرية متينة تدعم الإطار المفاهيمي للدراسة.

أمّا الفصل الثالث فقد حُصّص للجانب التطبيقي، حيث تم اعتماد المنهج التحليلي كإطار منهجي لتشخيص وتحليل ودراسة حالة لواقع المقاربة التسويقية لنموذج التأمين البنكي الناتج عن تحالف مؤسستين ماليتين محل الدراسة، وهما بنك الفلاحة والتنمية الريفية والشركة الوطنية للتأمين على مستوى المديرية الجهوية للشرق بوجعيريج وسطيف وباتنة وقسنطينة.

**8- حدود الدراسة:**

من أجل محاولة الإحاطة بالإشكالية الرئيسية لموضوع الدراسة وفهم جوانبها المختلفة تم تحديد زمني ومكاني لها حيث: بما أن عنوان الدراسة الحالي هو:

## 8-1- المجال الزمني للدراسة:

- الفترة الزمنية للإطار المنهجي: انطلقت منذ بداية اعتماد موضوع الدراسة والموافقة عليه، أي ابتداءً من منتصف أوت 2023، حيث شرع الباحث في ضبط الإشكالية، وتحديد أهداف وفرضيات الدراسة، وتحديد المنهج والأدوات العلمية، واستمرت هذه المرحلة إلى نهاية شهر فيفري 2024.

- الفترة الزمنية للإطار النظري: خصصت هذه المرحلة لجمع وتحليل المادة العلمية المتعلقة بموضوع المقاربة التسويقية، ونموذج الأعمال الناتج عن التحالفات الاستراتيجية بين البنوك وشركات التأمين، والعلاقة بينهما، وقد تمت خلال الفترة الممتدة من منتصف مارس إلى منتصف نوفمبر 2024.

- الفترة الزمنية للإطار التطبيقي: انطلقت خلال شهر جانفي 2025، حيث شرع الباحث في بناء استمارة الاستبيان وتحكيمها من طرف مجموعة من الأساتذة المختصين، ثم توزيعها على عينة من موظفي بنك البدر، تلتها مراحل جمع المعطيات وتفريغها وتحليلها، وانتهت هذه المرحلة في نهاية شهر سبتمبر 2025.

## 8-2- المجال المكاني للدراسة:

تم تطبيق الدراسة ميدانيًا على مستوى بنك الفلاحة والتنمية الريفية المتواجدة على المديرية الجهوية للشرق الجزائري، والتي شملت ولايات سطيف وقسنطينة وباتنة وبرج بوعريج، وذلك بالنظر إلى أنهما يمثلان نموذجًا واقعيًا للتحالفات البنكية-التأمينية في السوق الوطنية، وقد جاء اختيار هاتين المؤسستين لكونهما من أبرز الفاعلين في قطاع الخدمات المالية، بالإضافة إلى اعتمادهما بشكل متزايد على المقاربة التسويقية في تدعيم أنشطتهما المشتركة، الأمر الذي يجعل منهما فضاءً مناسبًا لاختبار العلاقة بين فعالية التحالف البنكي-التأميني وبناء نموذج أعمال قادر على تحقيق ميزة تنافسية مستدامة في السوق الجزائرية.

## 9- الدراسات السابقة والمشابهة:

يُعد موضوع هذه الدراسة من المواضيع الحديثة في المجال المالي والإداري، إذ لم يتسنى للكثير من الباحثين والأكاديميين الخوض في دراسة التحالفات الاستراتيجية بين البنوك وشركات التأمين بشكل موسع، وذلك لعدة أسباب أبرزها تعقيد العلاقات بين المؤسسات المالية المختلفة، وارتباطها بعدد من الأطر المنهجية والعلمية والإحصائية التي تتطلب دقة عالية في تحليل الأداء ونماذج الأعمال. كما أن دمج المقاربة التسويقية ضمن هذا الإطار يعقد عملية البحث، نظرًا لحداثة اعتماد البنوك وشركات التأمين على استراتيجيات تسويقية متكاملة لدعم التحالفات وتحقيق ميزة تنافسية مستدامة. وقد حرصنا قدر الإمكان على الاطلاع على الدراسات السابقة أو المشابهة لهذا الموضوع، سواء من حيث نماذج الأعمال في التحالفات البنكية-التأمينية أو دور المقاربة التسويقية في دعم هذه التحالفات، وذلك لتأسيس الإطار النظري والميداني للدراسة.

## 9-1- الدراسات العربية:

- الدراسة الأولى: دراسة بعنوان: التحالفات الاستراتيجية كمدخل لتحسين أداء المؤسسة الصناعية (دراسة حالة لمجموعة من البنوك ومؤسسات التأمين)، للباحثة: حيمر مريم، وهي عبارة عن أطروحة دكتوراة تخصص اقتصاد صناعي، للموسم الدراسي: 2021/2022.<sup>1</sup>

تناولت هذه الدراسة في البداية حول التحالفات الاستراتيجية كمدخل لتحسين أداء المؤسسة الصناعية حيث كانت دراسة حالة حول مؤسسة رائدة في صناعة الدواء والتحالفات الاستراتيجية على حد سواء، وهي صيدال لذا وردت عبارة الصناعية في العنوان، لكن نظرا لظروف معينة تم تغيير دراسة حالة إلى مؤسسات متمثلة في بعض البنوك ومؤسسات التأمين في الجزائر.

وخلصت الدراسة إلى مجموعة من النتائج جاءت على النحو الآتي:

- مرت الصناعة المصرفية وصناعة التأمين في الجزائر بجملة من الإصلاحات انعكست بشكل مباشر على السوقين حيث نتج عنها تحرير القطاع المصرفي والسماح للبنوك ببيع المنتجات التأمينية عبر شبائيكها؛  
- هناك تأثير سلبي واضح للأزمة الصحية التي مرت بها الجزائر على غرار دول العالم على قطاعي البنوك والتأمينات من خلال انخفاض أغلب المؤشرات المالية ذات الصلة بإشكالية بحثنا والتي تتعلق بهذين السوقين؛  
- تسيطر المؤسسات العمومية في كل من السوق المصرفي وسوق التأمينات في الجزائر، وفي سوق التأمين تتجاوز حصتها السوقية 60%؛

- لا يمكن قياس مساهمة بنك التأمين في الجزائر على الاقتصاد الوطني، لأنه وبالرجوع إلى معدل الاختراق فإن مساهمة قطاع التأمين في الاقتصاد الوطني لا تتجاوز 01% نظرا لطبيعة الاقتصاد الوطني الذي يعتمد بشكل كبير على المحروقات، بحيث يمكن استنتاج أن بنك التأمين يساهم بشكل ضئيل جدا في الاقتصاد الوطني مهما كانت نسبته في القطاع ككل.

- الدراسة الثانية: دراسة بعنوان: صيرفة التأمين في ظل تحرير الخدمات المالية (إشارة لحالة الجزائر)،

للطالبة: مرقوم كلثوم، أطروحة دكتوراة تخصص محاسبة، مالية وبنوك، للموسم الدراسي: 2016/2017.<sup>2</sup>

<sup>1</sup> حيمر مريم، التحالفات الاستراتيجية كمدخل لتحسين أداء المؤسسة الصناعية (دراسة حالة لمجموعة من البنوك ومؤسسات التأمين)، أطروحة دكتوراة تخصص اقتصاد صناعي، كلية العلوم الاقتصادية والعلوم التجارية وعلوم التسيير، جامعة محمد خيضر، بسكرة، 2021/2022.

<sup>2</sup> مرقوم كلثوم، صيرفة التأمين في ظل تحرير الخدمات المالية (إشارة لحالة الجزائر)، أطروحة دكتوراه تخصص محاسبة مالية وبنوك، كلية العلوم الاقتصادية والعلوم التجارية وعلوم التسيير، جامعة حسيبة بن بوعلي، الشلف، 2016/2017.

تناولت الدراسة الدور الكبير الذي لعبته العولمة والتحرير المالي في إعادة هيكلة صناعة الخدمات المالية وعرفت الأنشطة المالية والمصرفية عدة تطورات دفعت بالمصارف والمؤسسات المالية إلى اتباع أسلوب جديد مكنها من الخروج من الإطار التقليدي للأنشطة المصرفية إلى تبني إستراتيجية المصارف الشاملة، الأمر الذي أدى إلى ظهور اتجاه جديد تمثل في قيام المصارف بخدمات مبتكرة لم تكن من صميم خدماتها التقليدية وأهمها نشاط التأمين الذي عجل بظهور صناعة لم تكن من قبل، وهي صيرفة التأمين.

واعتمد الباحث على المنهج الاستنباطي باستعمال الأسلوب الوصفي التحليلي بهدف وصف وتحليل أبعاد الموضوع، أما جمع المعلومات فاعتمد الباحث على المسح المكتبي، وذلك بهدف التعرف على المراجع والبحوث والدراسات التي لها صلة بموضوع البحث، والتي تمثلت في بحوث ودراسات نشرت في مجالات علمية ووطنية، أوراق بحث في الملتقيات العلمية، وبعض الدراسات والبحوث المنتشرة على شبكة الانترنت، مذكرات ماجستير وأطروحات دكتوراه، بالإضافة إلى زيارات ميدانية للمصارف التأمينية المتواجدة بالجزائر، ومختلف المديرات المنظمة لعمليات التأمين في الجزائر.

وخلصت الدراسة إلى مجموعة من النتائج كان أهمها:

- معظم المصارف وشركات التأمين الناشطة في السوق الجزائرية تابعة للدولة، حيث يغلب عليها الطابع العمومي رغم النمو الملحوظ في عدد المصارف وشركات التأمين الخاصة والأجنبية؛
- إن التضامن الذي يتميز به المجتمع الجزائري والوازع الديني والاعتقاد بحزمة المنتجات التأمينية وضعف الوعي والثقافة التأمينية لدى العديد من أفراد المجتمع، ينعكس سلبا على تطور صيرفة التأمين في الجزائر؛
- تتميز شركات التأمين الجزائرية بصورة سيئة لدى المواطن الجزائرية نتيجة للتأخير في معالجة الحوادث خاصة حوادث السيارات ناهيك عن العراقيل الأخرى التي يتعرض لها نتيجة سوء تقديم الخدمة، إذ أن هذا التأخير من شأنه أن يفقد الثقة في المنتجات التأمينية، ويمس بسمعة وتطور صيرفة التأمين في الجزائر؛
- اقتصر التكامل بين المصارف وشركات التأمين الجزائرية على اتفاقات التوزيع البسيطة، إلا أن هذا لا ينفى إمكانية دخول بعض المصارف في استراتيجيات أخرى مهمة؛
- ثم تنظيم صيرفة التأمين في الغالب بقوانين ومراسيم متعلقة بقطاع التأمين وقد تم تسجيل غياب دور القوانين والمراسيم التنظيمية الخاصة بالقطاع المصرفي؛
- يتم توزيع المنتجات التأمينية عبر عدد محدود من فروع الشبكة المصرفية، باستثناء الصندوق الوطني للتوفير والاحتياط بنك الذي استعمل كافة فروع شبكته التوزيعية مما يجد من تطور صيرفة التأمين.

- الدراسة الثالثة: دراسة بعنوان: التحالفات الاستراتيجية بين البنك وشركات التأمين في توزيع منتج التأمين على الحياة (دراسة حالة CAAT/BEA بولاية المسيلة)، للباحثان: ناظم زينب، برحومة عبد الحميد، مقال منشور بمجلة العلوم الاقتصادية التسيير والعلوم التجارية، المجلد: 10، العدد: 17، 2017.<sup>1</sup>

تعد البنوك وشركات التأمين أهم المنشآت المالية في المجتمع، وهما في حاجة إلى بعضهما البعض لاستكمال دورهما التنموي في الوقت الذي يسعى فيه هيئة الرقابة المالية والبنك المركزي لسن إطار قانوني للتزواج بين قطاعين مهمين، وهما التأمين والقطاع البنكي لميلاد نشاط التأمين البنكي الذي يطلق في مختلف دول العالم، لجأت بعض شركات التأمين إلى عقد تحالفات استراتيجية مع بنوك لتسويق منتجاتها، وبذلك نشأ نوع جديد من البنوك يعرف بالبنوك الشاملة، ولقد اتسع نطاق البنوك الشاملة ليخترق صناعة التأمين على الحياة، وأصبحت هذه القضية محور الجدل القائم بشأن تحرير النظام المالي الأمريكي، في حين هناك عدد من البنوك مقبلة على الاستحواذ على شركات التأمين على الحياة في الدول الآسيوية، إلا أن هناك مستويات في درجة الصلة بين البنوك وشركات التأمين فعلى المستوى الأدنى يمكن للبنك أن يبيع منتجات التأمين نيابة عن شركات تأمين فرعية، أما على المستوى الثاني فظغنه يمكن الدمج بشكل أكثر بين أنشطة التأمين البنكية، فتقوم البنوك بإصدار بوالص التأمين وتحظى بحصة في عمليات شركات التأمين بشكل مباشر.

وتهدف هذه الورقة البحثية إلى تسليط الضوء على أحد أهم المواضيع الحديثة في الجزائر، وهو التأمين البنكي. يتضمن التحليل مراجعة للإطار القانوني للتأمين البنكي في الجزائر وأهم الاتفاقيات التي تم إبرامها بين شركات التأمين الجزائرية والبنوك.

وتتعلق دراسة الحالة في هذا التحليل بالاتفاقية المطبقة بين شركة التأمين الجزائرية CAAT وبنك الجزائر BEA، وكالة المسيلة، حيث تم اختيار أحد زبائن البنك كنموذج. ومن خلال ذلك، تم توضيح الإجراءات التي تتم بين شركة التأمين والبنك

وخلصت الدراسة على أن البنوك الجزائرية أصبحت بإمكانها ممارسة نشاط جديد وإدخال خدمة جديدة إلى خدماتها المالية والتي تسوق من خلالها منتج التأمين على الحياة عبر شبائنها البنكية بموجب القانون 06-04 المؤرخ في 20 فيفري 2006 المعدل والمتمم للمرسوم 95-07 المؤرخ في 25 جانفي 1995 المتعلق بالتأمينات والإطار القانوني الذي ينظم تسيير البنوك، إذ سمح ذلك للمواطن الجزائري بالحصول على خدمات تأمينية من بنكه المعتاد، وذلك على الرغم من أن هذه العملية في أولى خطواتها لأن أغلب هذه الاتفاقيات وقعت سنة 2008 ولم

<sup>1</sup> ناظم زينب، برحومة عبد الحميد، التحالفات الاستراتيجية بين البنك وشركات التأمين في توزيع منتج التأمين على الحياة (دراسة حالة BEA/CAAT بولاية المسيلة)، مجلة العلوم الاقتصادية التسيير والعلوم التجارية، المجلد: 10، العدد: 17، 2017.

يتم البدء في تطبيقها إلى غاية 2009 وذلك يعود أساسا إلى الإجراءات القانونية اللازمة للحصول على الموافقة، وإلى تكوين أعوان اكتتاب عقود التأمين الذين يعرضون هذه الخدمات على مستوى شبابيك البنك.

إذن استغلال شركات التأمين لشبابيك البنوك في تصريف منتج التأمين على الحياة يمكنها من نشر ثقافة التأمين وتوعية المواطنين في مجال تأمينات الحياة، والحصول على عملاء جدد، في المقابل يمكن للبنك من خلق ضمانات للبنوك المقرضة من خلال تصفية بوليصة التأمين لصالح البنك في حالة وفاة المقترض، وتمكين العميل من تلبية احتياجاته المالية من مكان واحد، وهذا من خلال إدخال خدمة بنكية جديدة تدخل ضمن منظومة الخدمات المتطورة للبنوك بمفهومها الحديث.

## 9-2- الدراسات الأجنبية:

- الدراسة الأولى: دراسة بعنوان:

**Strategic alliance as an entrepreneurial stimulus for learning in mature stage organizations: A case study of financial services organizations entering into cross industry agreement strategic alliances**, researcher: Alan Norman Rees, Doctorate in Business Administration, Dissertation submitted to The Australian Graduate School of Entrepreneurship, August 2005.<sup>1</sup>

وناقشت هذه الدراسة نجاح المؤسسة بشكل مستدام، حيث تقوم هذه الأخيرة من خلال قدرتها على إعادة التوافق باستمرار مع الفرص التي تنشأ داخل أسواقها، وبناءً عليه، يتعين على المنظمات أن تتطور باستمرار مع تطور الأسواق، وتتناول هذه الأطروحة كيفية تبني المنظمات في مرحلتها الناضجة ضمن صناعة الخدمات المالية لمقاربات ريادية من أجل التعلم والتطور وتعزيز قدرتها التنافسية. فعلى الرغم من وتيرة التغير التكنولوجي، والعولمة، وتقارب الصناعات خلال العقد الماضي، لا يوجد نموذج واضح يدعم تبني الأنشطة الريادية داخل المنظمات الناضجة.

وأكدت المقابلات مع الفاعلين الرئيسيين في قطاع الخدمات المالية وجود مجموعة من الآليات لتصور، وإدخال، وإدارة مبادرات أعمال جديدة عبر التحالفات الاستراتيجية، وقد جرى تركيب هذه النتائج في نموذج افتراضي لمؤسسة، اتضح من خلاله أنه كلما كانت المؤسسة أكثر ريادية وابتكارًا، ازدادت قدرتها على استكشاف واستغلال الفرص الجديدة داخل الأسواق القائمة والمربطة بها.

وتهدف هذه الأطروحة إلى تحديد العوامل المشتركة بين المنظمات التي تستخدم التحالفات الاستراتيجية عبر الصناعات كمدخل ريادي، وتطبيقها لمناقشة الأبعاد التنظيمية والثقافية والتعلمية التي تساهم في تبني المقاربات

<sup>1</sup> Alan Norman Rees : **Strategic alliance as an entrepreneurial stimulus for learning in mature stage organizations: A case study of financial services organizations entering into cross industry agreement strategic alliances**, Doctorate in Business Administration, Dissertation submitted to The Australian Graduate School of Entrepreneurship, August 2005.

الريادية داخل المنظمات وشركائها في صناعة الخدمات المالية. ويعرض هذا الفصل خلفية البحث، ويؤكد أهميته، ويحدد البنية والمنهجية التي اعتمدها الباحث في إجراء الدراسة وعرض نتائجها.

واستعان الباحث بمنهجية بحثية استخدمت لفهم واقع كيفية تبني المنظمات الناضجة، وخاصة المؤسسات المالية، لمقاربة ريادية من أجل مبادرات مثل التحالفات الاستراتيجية ضمن صناعة الخدمات المالية، وكيفية دمجها وإدارتها.

واعتمدت هذه الدراسة مقارنة بحثية نوعية من خلال تصميم دراسة حالة استكشافية. واستندت المنهجية البحثية المطوّرة على أسئلة مقابلات شبه مهيكلة باعتبارها الشكل الأساسي لجمع البيانات، وذلك لاستقصاء كيفية قيام المنظمات الناضجة في صناعة الخدمات المالية، ضمن حالة افتراضية، بتحديد ودمج وتعلم المقاربات الريادية بهدف مواءمة أنشطتها مع الأسواق المتغيرة باستمرار وإعادة توجيه أعمالها.

وقد جرى تحليل البيانات باستخدام شكل معدّل من التحليل الموضوعاتي للمحتوى، في حين تم تعزيز تفسير نتائج مرحلة جمع البيانات عبر تطبيق عدد من مبادئ النظرية المجردة.

وخلصت الدراسة بمجموعة من التوصيات كانت أهمها العوامل التي تدعم التحالفات الاستراتيجية وهي:

- قيام الشركاء المحتملين بدعم وفهم إمكانية خلق أو توسيع عرض القيمة في أسواقهم الحالية أو المقترحة؛
- أن يكون حجم الفرصة السوقية كافيًا لتبرير الاستثمار، وأن يتمتع الشركاء المحتملون بعلامة تجارية قوية وحضور بارز لدعم عرض القيمة الكلي؛
- امتلاك الرئيس التنفيذي (CEO) وما يعادله من مناصب قيادية الالتزام بالاستراتيجية، واستعدادهم لحشد دعم فرق الإدارة العليا من أجل التنفيذ والمتابعة؛
- أن يتشارك الشركاء في التحالف الاستراتيجي رؤية موحدة لاتجاه السوق، وللمنموذجين التجاري والمالي اللازمين للنجاح؛
- وجود حدود واضحة بين منتجات وخدمات الشركاء لتجنب التضارب المحتمل وفقدان التركيز على الهدف الكلي؛
- أن يمتلك الشركاء أهدافاً واضحة، مشتركة، ومتسقة تدعم التحالفات الاستراتيجية مثل: حصة السوق، الإيرادات، الأرباح، ونمو الأرباح قبل الفوائد والضرائب؛
- أن تكون التحالفات الاستراتيجية منخفضة التكلفة ويمكن إدخالها إلى السوق بسرعة نسبية لدعم تطوير مصادر الإيرادات؛

- اعتراف كل شريك بالمهارات والعروض التي يجلبها الشريك الآخر لأعماله، والاستفادة من تجميع القدرات بين المؤسسات لتحقيق الأهداف العامة؛
  - امتلاك الشركاء القدرات والمهارات اللازمة لدعم التحالف الاستراتيجي ابتداءً من صياغة الاستراتيجية وصولاً إلى التنفيذ والمتابعة؛
  - ضرورة القيام بمستوى معين من العناية الواجبة، أولاً لفهم كيفية مساهمة الشريك المحتمل في تحقيق أهداف المؤسسة، وثانياً لمعرفة كيفية دمج التكنولوجيا والعمليات والإجراءات؛
  - استجابة إيجابية من السوق سواء من حيث سعر السهم أو اهتمام العملاء بعرض القيمة الجديد للشركاء؛
  - استمرار رؤية العملاء للمؤسسة ككيان مستقل ومنفصل عن شريكها؛
  - ضرورة مواءمة تحديد الأهداف أو الغايات لدعم الهدف الكلي للتحالف الاستراتيجي؛
  - بمجرد الاتفاق على الاتجاه، يجب إيلاء الاهتمام لدمج التقنيات والعمليات والإجراءات؛
  - وجود هياكل واضحة للمساءلة، والتعويضات، ونظم الحوافز لدعم أهداف التحالف الاستراتيجي؛
  - تقدير واحترام ثقافة وقيم الشريك الآخر.
- **الدراسة الثانية:** دراسة بعنوان:

**Strategic alliances by financial services firms**, researcher: **Hua Wang, MBA**, A Dissertation Presented in Partial Fulfillment of the Requirements for the Degree Doctor of Business Administration, College of Business, Louisiana Tech University, August, 2007.<sup>1</sup>

من أجل الاستفادة من فرص النمو، تستطيع مؤسسات الخدمات المالية أن تنمو داخلياً، أو تنخرط في تحالفات استراتيجية، أو تُنشئ مشاريع مشتركة، أو تستحوذ على مؤسسات أخرى. وعند المقارنة مع الاستحواذ أو المشروع المشترك، يُعدّ التحالف الاستراتيجي أبسط أشكال التعاون بين المؤسسات. ونظراً لتعقيدات السوق المالية وتنافسيتها، أصبحت مؤسسات الخدمات المالية تنخرط بشكل متزايد في تحالفات استراتيجية بدوافع مختلفة. فعلى سبيل المثال، يمكن للمؤسسات أن تتقاسم الموارد من دون تحمّل مخاطر كبيرة. وإذا أثبت التحالف الاستراتيجي نجاحه ورغبت المؤسسات في توسيع نطاق تعاونها، يمكنها الانتقال إلى مشروع مشترك أو اندماج. وتتمثل إحدى مزايا هذا التدرّج في التعاون في تقليص فجوة المعلومات بين المؤسسات قبل إقدامها على استثمارات ضخمة. وتتمثل الأهداف الخاصة للأطروحة في:

<sup>1</sup> Hua Wang, MBA : **Strategic alliances by financial services firms**, A Dissertation Presented in Partial Fulfillment of the Requirements for the Degree Doctor of Business Administration, College of Business, Louisiana Tech University, August, 2007.

- دراسة ردّ فعل السوق إزاء إعلانات التحالفات الاستراتيجية في المتوسط، والتحقق من الفروق في ردود فعل السوق بين التحالفات ذات الخصائص المختلفة؛
- فحص الأداء غير العادي لأسهم المشاركين في التحالفات الاستراتيجية على المدى الطويل قبل وبعد الإعلان عن التحالف، ومقارنته بأداء نظرائهم في القطاع؛
- دراسة الأداء التشغيلي للمشاركين في التحالفات الاستراتيجية قبل وبعد الإعلان عن التحالف، ومقارنته بأداء نظرائهم في القطاع؛
- تحليل احتمالية تكوين مشاريع مشتركة بعد التحالفات الاستراتيجية، ومقارنتها بمثيلاتها لدى مؤسسات أخرى مختارة عشوائياً أو مطابقة؛
- دراسة احتمالية حدوث عمليات اندماج واستحواذ بعد التحالفات الاستراتيجية، ومقارنتها بمثيلاتها لدى مؤسسات أخرى مختارة عشوائياً أو مطابقة؛
- فحص ردّ فعل السوق تجاه إعلانات التحالفات التي تليها مشاريع مشتركة أو عمليات اندماج واستحواذ. وأظهرت النتائج أنّ السوق يتفاعل بشكل إيجابي مع إعلانات التحالفات الاستراتيجية من قبل مؤسسات الخدمات المالية، حيث تؤدي هذه الإعلانات إلى زيادة في قيمة الشركات الشريكة بنسبة **0.53%**. ولم تكن هناك أدلة ثابتة على وجود أداء غير عادي لأسعار الأسهم قبل أو بعد الإعلانات، إذ يبدو أنّ تفاعل السوق يعكس بالكامل الأثر المالي المرتبط بالتحالفات الاستراتيجية.
- وأظهرت الدراسة أيضاً أنّ شركات التحالف تحقق تحسناً في الأداء التشغيلي قبل إعلان التحالف، لكنّها تسجّل تراجعاً بعده، وهو تراجع مرتبط بشكل أساسي بانخفاض الأداء العام للقطاع.
- كما بيّنت النتائج أنّ شركات التحالف الإستراتيجي أكثر ميلاً لتشكيل مشاريع مشتركة أو الدخول في عمليات اندماج واستحواذ مقارنةً بشركات مختارة عشوائياً أو متطابقة في الخصائص.
- غير أنّ هذه العمليات تبقى محدودة بعد التحالفات؛ إذ إنّ حوالي **5%** فقط من التحالفات تُتبع بمشاريع مشتركة أو اندماجات مع الشركات الشريكة. وغالباً ما تُنشئ الشركات تحالفات دون توقع أن يتطور التعاون لاحقاً إلى مشاريع مشتركة أو اندماجات.
- وأظهرت النتائج أيضاً أنّ السوق يتفاعل بشكل أكثر إيجابية مع إعلانات التحالفات التي تصدر عن شركات يتم الاستحواذ عليها لاحقاً من قبل شركائها في التحالف، حيث يبدو أنّ السوق قادر على التنبؤ عند إعلان التحالف بأي الشركات تملك إمكانات لتوسيع نطاق التعاون.

كما توصلت الدراسة إلى أنّ التحالفات القائمة على الأسهم، والتحالفات التي تنشأ بين شركاء لهم علاقات سابقة، تكون أكثر عرضة لأن تتبعها مشاريع مشتركة أو عمليات اندماج واستحواذ.

- الدراسة الثالثة: دراسة بعنوان:

**The adoption of bancassurance as a competitive strategy to improve performance of commercial banks: A case study of selected commercial banks in Nakuru County, Kenya, Researcher: Jane Nduta Karanja, A research project submitted to the School of Business in partial fulfillment of the requirements for degree of Master of Business Administration (Strategic Management option), Kenyatta University, November 2020.<sup>1</sup>**

وتناول الباحث ما يواجه الأداء المالي للبنوك التجارية في كينيا من منافسة شديدة من البنوك الأخرى ومن مزوّدي الخدمات المالية غير البنكية، بما في ذلك مؤسسات التمويل الأصغر (MFIs)، والجمعيات التعاونية (Saccos)، ومزوّدي خدمات الدفع عبر الهاتف المحمول مثل "إم-بيسا"، إضافة إلى مزوّدي الخدمات المالية غير المنظّمة مثل المرابين وأنظمة الادخار الدوّارة.

وقد أدت هذه المنافسة إلى تقلص العائدات المتأتية من المصادر التقليدية لإيرادات البنوك التجارية مثل القروض (التجارية والشخصية)، وخدمات الحفظ، وبطاقات الائتمان، ورسوم الصيانة، وغيرها. وبالتالي، يتعيّن على البنوك التجارية البحث عن استراتيجيات تنافسية لزيادة هوامش أرباحها من المصادر التقليدية للإيرادات، إمّا من خلال خفض تكاليف تقديم هذه الخدمات أو توسيع نطاقها. كما يجب على البنوك ابتكار واعتماد مصادر جديدة لتوليد الإيرادات. وتوفّر منصّة التأمين البنكي استراتيجية تنافسية تساعد على تحسين الأداء المالي للبنوك التجارية من خلال اقتصاديات النطاق، واقتصاديات الحجم، وانخفاض تكاليف الحصول على أموال الإقراض، إضافةً إلى العمولات الناتجة عن مبيعات التأمين.

ويتمثّل الهدف العام من هذه الدراسة في تحليل كيفية اعتماد التأمين البنكي كاستراتيجية تنافسية لتحسين الأداء المالي للبنوك التجارية، مع دراسة حالة لعينة من البنوك التجارية المختارة في مقاطعة ناكورو، كينيا. ولتحقيق ذلك، طُبقت ثلاثة أهداف محدّدة رئيسية.

وأيضا جاءت أهداف الدراسة كالتالي:

- تحديد دور الدخل غير المموّل في أداء البنوك التجارية في مقاطعة ناكورو؛

<sup>1</sup> Jane Nduta Karanja : **The adoption of bancassurance as a competitive strategy to improve performance of commercial banks: A case study of selected commercial banks in Nakuru County, Kenya**, A research project submitted to the School of Business in partial fulfillment of the requirements for degree of Master of Business Administration (Strategic Management option), Kenyatta University, November 2020

- فحص أثر تعبئة الودائع على الأداء المالي للبنوك التجارية في مقاطعة ناكورو؛
- تحديد تأثير الحصة السوقية على أداء البنوك التجارية في مقاطعة ناكورو.

واستهدفت الدراسة مجتمعاً إحصائياً من 800 موظف بنك، فيما بلغ حجم العينة 89 مستجيباً. جرى تحليل البيانات المجمعة إحصائياً باستخدام برنامج SPSS الإصدار 21. ولتحليل التكرارات، استُخدمت المتوسطات والانحرافات المعيارية وأدوات الارتباط الخطي والانحدار.

كما استُخدمت ثلاثة مؤشرات للأداء المالي في التحليل، وهي: الدخل غير الممول، وتعبئة الودائع، والحصة السوقية. وقد قُدمت النتائج في جداول.

ولقد لاقى التأمين البنكي قبولاً جيداً في السوق رغم بعض التحديات. وأظهرت النتائج أنّ جميع المتغيرات المستقلة، بما في ذلك الدخل غير الممول، وتعبئة الودائع، والحصة السوقية، وتُعدّ متنبّات ذات دلالة إحصائية - كلٌّ على حدة - للأداء المالي للبنوك.

ومن حيث ترتيب التأثير، جاءت تعبئة الودائع في المرتبة الأولى، تلتها الإيرادات غير الممولة، في حين جاءت الحصة السوقية في المرتبة الأخيرة. وبالتالي، أثّرت تعبئة الودائع على الأداء المالي بدرجة أكبر من الدخل غير الممول أو الحصة السوقية.

وبناءً على ما سبق، تتمثل الفجوة العلمية في الحاجة إلى دراسة حالة جزائية تُزاوج بين التحليل القانوني والتنظيمي من جهة، والتحليل التسويقي-التطبيقي من جهة أخرى، مع إدماج منظور الاتصال التسويقي والهوية البصرية كأداة لقياس وتفسير نجاح التحالف البنكي-التأميني.

## 10- نموذج وهيكل الدراسة:

### 10-1- نموذج الدراسة:

#### أ- المحور الأول: المقاربة التسويقية

ويضم مجموعة من الأبعاد والعبارات التي تقيس دور المقاربة التسويقية في إطار التحالف البنكي-التأميني، من خلال:

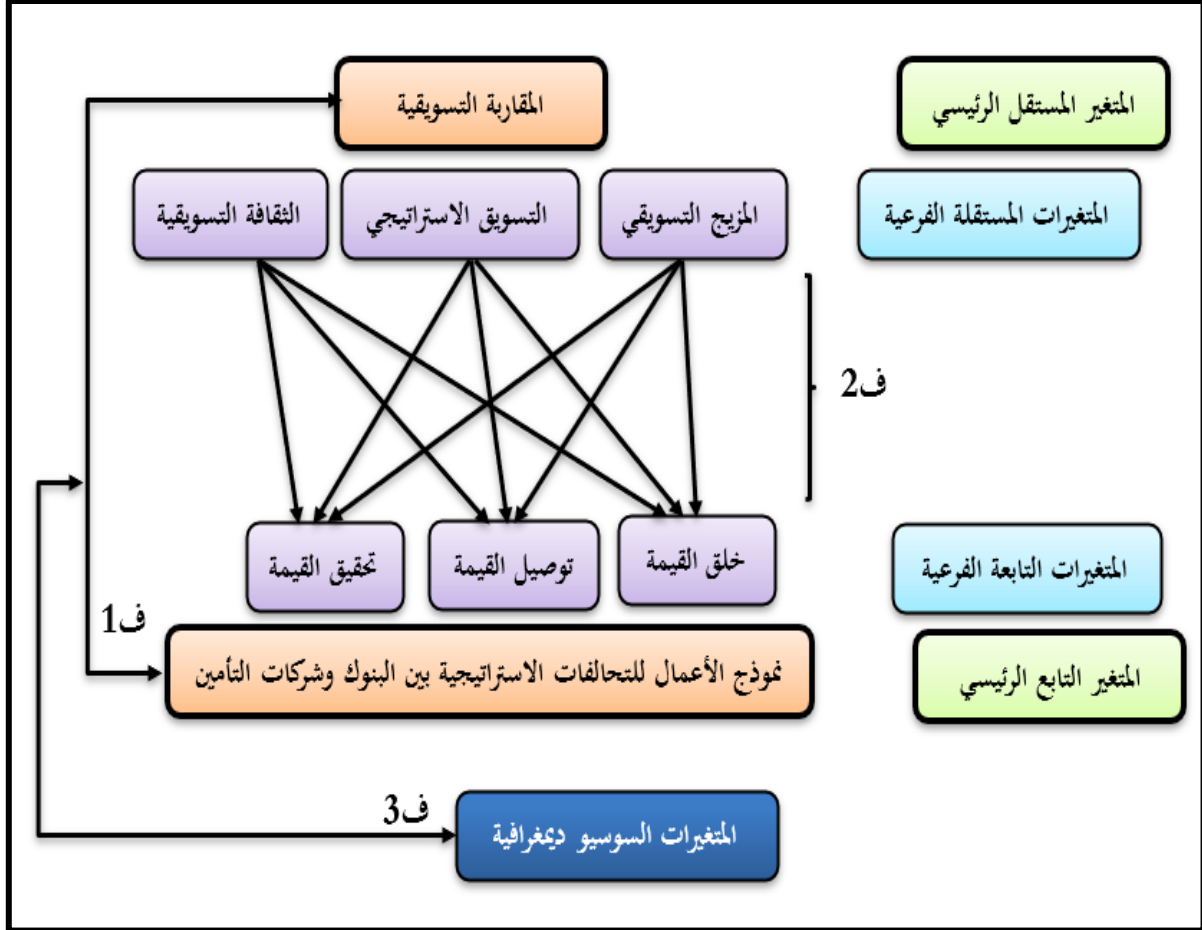
- الثقافة التسويقية (مدى وعي وتبني قيم التسويق داخل المؤسسة)؛
- المزيج التسويقي (الخدمات، الأسعار، التوزيع، الترويج، العمليات، الأفراد، الدليل المادي)؛
- التسويق الاستراتيجي (التخطيط طويل المدى، مواجهة المنافسة، توجيه الموارد).

#### ب- المحور الثاني: نموذج الأعمال في التحالف البنكي-التأميني

ويهدف إلى تقييم فعالية نموذج الأعمال الناتج عن هذا التحالف، بالتركيز على:

- خلق القيمة (ابتكار منتجات وخدمات مشتركة)؛
- توصيل القيمة (قنوات التوزيع المدججة والتكامل في خدمة العملاء)؛
- تحقيق القيمة (زيادة العوائد، استدامة الشراكة، تحسين الحصة السوقية).

الشكل رقم (01): نموذج الدراسة.



المصدر: من إعداد الطالب

## 10-2- هيكل الدراسة:

تبدأ الدراسة — المقدمة العامة التي تعرض الإطار العام للبحث، وأهميته، وأهدافه، مع توضيح موضوع التحالفات الاستراتيجية بين البنوك وشركات التأمين وأهمية المقاربة التسويقية في بناء نموذج الأعمال. الفصل الأول يتناول الأسس النظرية للتحالفات الاستراتيجية ونماذج الأعمال في قطاع المؤسسات المالية. يبدأ الفصل بتمهيد يوضح أهمية التحالفات الاستراتيجية، ثم ينتقل إلى المبحث الأول الذي يركز على أهمية قيام التحالفات بين البنوك وشركات التأمين، ويستعرض المطلب الأول مفهوم التحالفات الاستراتيجية، المطلب الثاني أنواعها، والمطلب الثالث المخاطر المرتبطة بها. في المبحث الثاني، يناقش الباحث نماذج التحالفات الاستراتيجية في

قطاع الخدمات المالية، بما يشمل سلوك البنوك في ظل التحالفات، أشكال التأمين البنكي، والتجارب الدولية في هذا المجال. أما المبحث الثالث فيركز على نموذج الأعمال في ظل التحالفات الاستراتيجية، متناولاً نشأة وتطور مفهوم نموذج الأعمال، نماذج الأعمال في قطاع المصارف التجارية، وتأثير التحالفات على صياغة نموذج الأعمال. يُختتم الفصل بخلاصة تلخص أهم الأفكار والنظريات المطروحة.

أما الفصل الثاني مخصص لـ الإطار المفاهيمي للمقاربة التسويقية في ظل التحالفات الاستراتيجية بين البنوك وشركات التأمين. يبدأ الفصل بتمهيد يعرض دور التسويق في المؤسسات المالية، ثم المبحث الأول الذي يتناول ماهية المقاربة التسويقية، ويستعرض مفهومها وأهميتها، تطور الفكر التسويقي الحديث، والوظيفة التسويقية في المؤسسات المالية. المبحث الثاني يناقش أبعاد المقاربة التسويقية، بما يشمل الثقافة التسويقية، التسويق الاستراتيجي، والمزيج التسويقي. أما المبحث الثالث فيسلط الضوء على مساهمة النشاط التسويقي في بناء نموذج الأعمال الناتج عن التحالفات، مع التركيز على دور التسويق في دعم التحالفات، العلاقة بين المقاربة التسويقية ونموذج الأعمال، وعوامل نجاح النشاط التسويقي. يُختتم الفصل بخلاصة تلخص أبرز النقاط المستخلصة.

وجاء في الفصل الثالث يعالج الجانب التطبيقي للدراسة الميدانية. يبدأ الفصل بتمهيد يوضح منهجية الدراسة الميدانية، ثم المبحث الأول الذي يتناول الصدق والثبات للاستبانة، متناولاً الصدق الظاهري والمحتوى، الصدق الإحصائي من خلال تحليل الصدق العملي، وثبات الاستبانة عبر معامل كرونباخ ألفا. المبحث الثاني يعرض نتائج الدراسة الميدانية، بدءاً بالخصائص السوسيوديمغرافية لعينة الدراسة (الجنس، الفئة العمرية، المستوى التعليمي، الخبرة المهنية)، ثم نتائج الاستبيان المتعلقة بالمقاربة التسويقية (الثقافة التسويقية، المزيج التسويقي، التسويق الاستراتيجي)، وأخيراً نتائج الاستبيان المتعلقة بنموذج الأعمال (خلق القيمة، توصيل القيمة، تحقيق القيمة). المبحث الثالث يركز على تحليل ومناقشة النتائج، من خلال تحليل نتائج المقاربة التسويقية، نتائج نموذج الأعمال، اختبار الفرضيات الإحصائية، مناقشة النتائج وربطها بالإطار النظري والدراسات السابقة، وتقديم مقترحات وتوصيات عملية. وتختتم الدراسة بخاتمة عامة، تليها قائمة الملاحق التي تضم الوثائق الإضافية والبيانات المكتملة للدراسة.

# الفصل الأول :

أسس نظرية حول التحالفات الاستراتيجية  
ونماذج الأعمال في قطاع المؤسسات المالية

المبحث الأول: مفاهيم أساسية حول التحالفات الاستراتيجية

المبحث الثاني: أهم نماذج التحالفات الاستراتيجية في قطاع الخدمات المالية

المبحث الثالث: نموذج الأعمال في ظل التحالفات الاستراتيجية

## تمهيد الفصل الأول:

شهد قطاع الخدمات المالية خلال العقود الأخيرة تحولات عميقة بفعل الانفتاح الاقتصادي والعولمة والتطور التكنولوجي المتسارع، وهو ما دفع المؤسسات المالية، وعلى رأسها البنوك وشركات التأمين، إلى البحث عن صيغ جديدة للتكيف مع بيئة تتسم بشدة المنافسة وارتفاع توقعات العملاء، وفي هذا السياق برزت التحالفات الاستراتيجية كأداة فعالة تمكن هذه المؤسسات من تعظيم قدراتها التنافسية عبر الاستفادة من موارد ومهارات الشركاء، بدل الاعتماد الحصري على القدرات الذاتية.

وتكتسب التحالفات بين البنوك وشركات التأمين أهمية متزايدة، لاسيما مع بروز ما يعرف بـ التأمين البنكي (**Bancassurance**)، الذي يمثل نموذجًا تكامليًا يتيح للبنوك تنويع منتجاتها وتعزيز ولاء زبائنها، كما يتيح لشركات التأمين توسيع قاعدة عملائها عبر شبكات التوزيع البنكية، غير أنّ هذه التحالفات، على الرغم من مزاياها العديدة، تظل محفوفة بمخاطر تنظيمية وقانونية واستراتيجية قد تحد من فعاليتها إن لم تُدار وفق رؤية واضحة. ومن جهة أخرى، أفرزت هذه التحالفات تحولات على مستوى نماذج الأعمال في القطاع المالي، حيث أصبح من الضروري إعادة صياغة مقومات النموذج التقليدي بما يتلاءم مع متطلبات الشراكات الاستراتيجية، سواء من حيث خلق القيمة، أو من حيث طرق التوزيع وتوليد الإيرادات، وعليه فإنّ دراسة الأسس النظرية للتحالفات الاستراتيجية، مع إبراز نماذجها في قطاع الخدمات المالية، ثم تحليل انعكاساتها على صياغة نماذج الأعمال، يعدّ مدخلًا أساسيًا لفهم ديناميكيات هذا القطاع في الوقت الراهن.

## المبحث الأول: مفاهيم أساسية حول التحالفات الاستراتيجية

شكل موضوع التحالفات الاستراتيجية أحد المراكز الأساسية في الأدبيات الحديثة للإدارة، لما يمثله من آلية فعالة تعتمد على المؤسسات لمواجهة التحولات المتسارعة في بيئة الأعمال وتعزيز قدرتها التنافسية. فقد أصبح التعاون بين المنظمات، بمختلف أشكاله، خياراً استراتيجياً يهدف إلى استغلال الموارد المشتركة، وتقاسم المخاطر، وتحقيق مزايا لا يمكن بلوغها عبر الجهود الفردية.

### المطلب الأول: مفهوم التحالفات الإستراتيجية

يجد المطلع على التراث النظري المتعلق بالتحالفات الاستراتيجية تنوعاً كبيراً من حيث التعريفات التي منحت له، ويرجع هذا التنوع والاختلاف بين العلماء والباحثين لاختلاف الخلفية المعرفية لكل واحد، لهذا سوف تطرق لأهم المفاهيم المتداولة على مدى العقود الثلاثة الماضية والتي تغطي الأبعاد الأساسية لمفهوم التحالف الاستراتيجي. وتعد التحالفات الاستراتيجية من الظواهر الحديثة في بيئة الشركات المعاصرة وتختلف التحالفات عن المشاريع المشتركة التقليدية في أن المشروع التقليدي هو مساهمة شريكين بمقدار محدود من الموارد ويتطور المشروع من ذاته، أم في التحالفات تقوم شركتان بالكامل بتجميع مواردها مباشرة في تعاون يتجاوز حدود المشروع المشترك ويتم في بعض وحدات الأعمال دعم التحالف من خلال تملك حقوق الساهمين لأحد الشريكين أو لكلاهما، كما أن لكل شريك في التحالف خبرة أو مهارة معينة وعادة ما يكونا مكملين لبعضهما البعض، ومن خلال اشتراكهما يتوقع كل منهم الاستفادة من خبرة الآخر.<sup>1</sup>

كما يعرف التحالف الاستراتيجي على أنه عقد بين مؤسستين أو أكثر من أجل تحقيق نوع من التكامل بتنسيق النشاطات والفعاليات، مع بقاء الأطراف المشاركة حرة غير خاضعة لبعضها البعض، والهدف من التحالف تجاوز نقاط الضعف وتحويلها إلى نقاط قوة لمواجهة المنافسة.<sup>2</sup>

وعرفه مايكل إي. بوتر (Michael E. Porter) ومارك ب. فولر (Mark B. Fuller) على أنه اتفاق تعاون طويل أو قصير الأجل بين المؤسسات، يتجاوز في أهميته المعاملات السوقية التقليدية، ويمكن أن يتخذ أشكالاً متعددة مثل المشاريع المشتركة، أو اتفاقيات الترخيص، أو عقود التوريد طويلة المدى، وغيرها من الترتيبات المؤسسية.<sup>3</sup>

<sup>1</sup> توفيق صالح عبد الهادي، العوامل المؤثرة في اتجاهات المديرين التنفيذيين نحو تكوين تحالفات استراتيجية، دراسة استطلاعية في قطاعي تكنولوجيا المعلومات والاتصالات الأردنية، أطروحة مقدمة لنيل شهادة الدكتوراه تخصص فلسفة في الإدارة، كلية الدراسات الإدارية والمالية، جامعة عمان العربية للدراسات العليا، الأردن، 2007، ص، 85.

<sup>2</sup> عمر خير الدين، التسويق الدولي، بدون دار نشر، القاهرة، مصر، 1996، ص، 69.

<sup>3</sup> Porter, Michael E., and Mark B. Fuller : Coalitions and Global Strategy. In Competition in Global Industries: Harvard Business School Press, boston ,1986, p, 316.

ولخص الباحثان ريميجوس كينديريس Remigijus Kinderis وغيدريوس يوتسيفيتشيوس Giedrius

Jucevičius التحالفات الاستراتيجية كما هو مبين في الجدول التالي:

الجدول رقم (01): مفهوم التحالفات الاستراتيجية.<sup>1</sup>

جاء من البحث	تجسيد التحالف الاستراتيجي
علاقات الاتفاق والتبادل	التحالفات الاستراتيجية هي اتفاقيات طويلة الأجل أو تحالفات قصيرة الأجل بين المؤسسات، وهي أكثر أهمية من معاملات السوق العادية، الأشكال المحتملة للتحالفات الاستراتيجية تكون على شكل مشاريع مشتركة وتراخيص، واتفاقيات التوريد طويلة الأجل وما إلى ذلك (بورت، 1990)
	التحالف الاستراتيجي هو اتفاق طوعي بين المؤسسات بما في ذلك تبادل أو تقسيم المنتجات أو التكنولوجيات أو تطوير الخدمات (جولاتي، 1998)
	التحالف هو اتفاق بين مؤسستين أو أكثر على أساس التبادل ولا يتم إنشاء الملكية المشتركة (Bartingerand and Harrison 2000)
اكتساب التعاون والشراكة والميزة التنافسية	التحالف هو تعاون بين مؤسستين أو أكثر مما يساعد على تحقيق الأهداف والحصول على ميزة تنافسية (Mackler, 1999, Stites, 1998, Makket t all 1997 das and tang 2000 Larrangeirroos 1993
	اكتساب التعاون والشراكة والتحالف هو عبارة عن اتفاقية تعاون مختلفة بين المنشآت باستثناء المعاملات بموجب الاتفاقيات قصيرة الأجل والعقود التي لا تتعلق بتنفيذ نشاط استراتيجي في هذه المنشآت، وتظل المنشآت المشاركة في هذا التحالف مستقلة ويجوز لها التنافس مع بعضها البعض (Pelliceli, 2003)
	التحالف الاستراتيجي هو شراكة تساعد على توحيد السلطة من أجل تحقيق المنفعة المتبادلة والقدرة التنافسية طويلة الأجل في الأسواق (Tiwei 2007)
	قد يشار الى التحالفات على أنها الاعتماد المتبادل بين المؤسسات وأنها تسمح بتحقيق ميزة تنافسية، تبادل المعلومات والموارد (Gomez,2008)

<sup>1</sup> Remigijus Kinderis, Giedrius Jucevičius : **STRATEGIC ALLIANCES – THEIR DEFINITION AND FORMATION**, Sociālo zinātņu žurnāls, volume : 01, Issue ; 05, October 2013, p,p, 108, 109.

<p>التحالف الاستراتيجي هو اتفاق تعاون قصير الأجل أو طويل الأجل بين المؤسسات المحلية أو الأجنبية مما يزيد من كفاءة الأداء ويصل الى تأثير التآزر (Copianchi 1994).</p> <p>تشكيل نموذج الأعمال للتحالف الاستراتيجي هو نظام معين من العلاقات التنظيمية عندما يتعين على الشركاء الاستثمار في الأداء طويل الأجل يعتمد على جهد مشترك (Faukhter 1995).</p> <p>التحالف الاستراتيجي هو عملية يقوم فيها أعضاء المؤسسة بتعديل الأعمال الأساسية وتغيير ممارسات العمل المشتركة من أجل تقليل ازدواجية النشاط والنفقات، علاوة على ذلك تحسين الكفاءة وفق ظروف مهينة سابقا (Frankel whipple and frayer 1996)</p>	<p>تشكيل نموذج الأعمال</p>
<p>التحالف الاستراتيجي قد يشمل ملكية جزئية أو تعاقدية من أجل تنفيذ الأهداف الاستراتيجية (فورست 1989)</p> <p>الشراكة لتحقيق الأهداف الاستراتيجية من خلال تعاون مؤسستين أو أكثر بحيث يظل كل طرف مستقل عن الآخر واقتسام المنفعة الناتجة عن النشاط الاستراتيجي في نفس الوقت (1995، يوشينو ورائجان)</p> <p>التحالف الاستراتيجي هو علاقات تقليدية مؤقتة مع بعض المؤسسات المستقلة التي تسعى الى إزالة القيود اثناء تنفيذ الأهداف الاستراتيجية. حيث يجوز لكل شريك التأثير على الأنشطة والإدارة والسياسة، ولكنها لا تتقاسم النفقات والمخاطر والأرباح الخاصة بكل طرف، حيث أنها تبقى دوما مستقلة عن بعضها البعض (1997، Douma).</p> <p>يمكن الإشارة الى التحالف الاستراتيجي على أنه نشاط مشترك بين المؤسسات في وضع خطة مستقلة من أجل تحقيق هدف استراتيجي (2005 توديفاونوك)</p>	<p>الشراكة لتحقيق الأهداف الاستراتيجية</p>
<p>يتم من خلال التحالف الاستراتيجي بين مؤسستين مستقلتين أو أكثر الاستفادة من الكفاءات المتاحة، حيث تكون هناك فرص أفضل للشركاء وتركيز الموارد وتنسيق الجهود لتحقيق نتائج أفضل، حيث نجد أنه من العوامل الأساسية لتشكيل هذه التحالفات هو الفرص والضرورة وسرعة التنفيذ (Dussauge and Garrete 1995)</p>	<p>التعاون من أجل تطوير الكفاءة</p>
<p>الغرض من التحالف الاستراتيجي هو استثمار معين مبني على اتفاقيات وعقود لا يمكن توقع تحقيقه بشكل واضح. (Fan,2000)</p> <p>الشراكة القائمة على الثقة وإدارة المخاطر بين أطاف التحالف حيث تتعاون الأطراف المشكلة للتحالف في إيجاد خطة استراتيجية تمكنها من توزيع وكذلك تسيير المخاطر تكون مبنية على ثقة متبادلة (2000 Contract grand ,</p>	<p>الشراكة المبنية على الثقة وإدارة المخاطر</p>

**SOURCE :Remigijus Kinderis, Giedrius Jucevičius : STRATEGIC ALLIANCES – THEIR DEFINITION AND FORMATION, Sociālo zinātņu žurnāls, volume : 01, Issue ; 05, October 2013, p,p, 108, 109**

يجد المتتبع للأدبيات النظرية حول التحالفات الاستراتيجية تنوعاً ملحوظاً في التعريفات المقدمة لهذا المفهوم، ويعود هذا التنوع بالأساس إلى اختلاف الخلفيات المعرفية والمقاربات التحليلية التي اعتمدها الباحثون. وقد أصبح موضوع التحالفات الاستراتيجية من القضايا الحديثة في بيئة الشركات المعاصرة، إذ يُنظر إليها كآلية تتجاوز حدود المشاريع المشتركة التقليدية. فبينما يقوم المشروع المشترك التقليدي على مساهمة محدودة من طرفين ويتطور بشكل مستقل، فإن التحالفات تقوم على دمج مباشر للموارد بين شركتين أو أكثر، بحيث يظل كل طرف محتفظاً باستقلاليتيه، مع الاستفادة من تكامل خبراته ومهاراته بما يتيح تحقيق منافع مشتركة.

وقد عُرّف التحالف الاستراتيجي في بعض الأدبيات على أنه عقد تعاون بين مؤسستين أو أكثر يهدف إلى تحقيق نوع من التكامل من خلال تنسيق النشاطات والفعاليات، مع بقاء الأطراف المشاركة حرة وغير خاضعة لبعضها البعض. والهدف الأساسي من وراء ذلك هو تجاوز نقاط الضعف وتحويلها إلى نقاط قوة تسمح بمواجهة المنافسة بفاعلية أكبر. وفي هذا السياق، قدّم مايكل بورتر ومارك فولر تعريفاً مؤثراً للتحالف الاستراتيجي باعتباره اتفاق تعاون، سواء كان طويل الأمد أو قصير الأجل، يتجاوز في أهميته المعاملات السوقية التقليدية، ويتخذ أشكالاً متعددة من بينها المشاريع المشتركة، أو اتفاقيات الترخيص، أو عقود التوريد طويلة المدى، أو غيرها من الترتيبات المؤسسية.

ولإعطاء صورة أكثر شمولية عن أبعاد هذا المفهوم، قام الباحثان ريميجوس كينديريس **Remigijus**

**Kinderis** وغيدريوس يوتسيفيتشيوس **Giedrius Jucevičius** بجمع وتلخيص أبرز التعريفات الواردة في الأدبيات المتخصصة خلال العقود الماضية. فقد اعتبر بعض الباحثين أن التحالفات الاستراتيجية تمثل في جوهرها علاقات اتفاق وتبادل، حيث تُعقد كاتفاقيات طويلة أو قصيرة الأجل أكثر أهمية من المعاملات السوقية العادية، وغالباً ما تتخذ شكل مشاريع مشتركة أو اتفاقيات تراخيص أو عقود توريد طويلة الأمد. وفي هذا السياق، ينظر إليها باعتبارها اتفاقاً طوعياً بين المؤسسات يتيح تبادل المنتجات أو التكنولوجيا أو تطوير الخدمات، دون أن يؤدي ذلك بالضرورة إلى إنشاء ملكية مشتركة.

من جهة أخرى، ينظر فريق آخر من الباحثين إلى التحالف الاستراتيجي باعتباره وسيلة لتحقيق التعاون والشراكة واكتساب ميزة تنافسية. فهو تعاون بين مؤسستين أو أكثر يساعد على تحقيق الأهداف المشتركة، ويختلف عن العقود قصيرة الأجل التي لا تلمس الجوانب الاستراتيجية للمنشآت. وتظل المؤسسات المشاركة في هذه التحالفات مستقلة وقد تستمر في التنافس فيما بينها، لكنها تستفيد في الوقت نفسه من تبادل الموارد والمعلومات، وتوحيد القدرات بما يضمن تعزيز القدرة التنافسية على المدى الطويل.

كما يبرز التحالف الاستراتيجي في بعض الأدبيات بوصفه إطارًا لتشكيل نموذج أعمال جديد. فالاتفاقيات التي تُعقد بين مؤسسات محلية أو أجنبية قد تؤدي إلى تحسين كفاءة الأداء والوصول إلى تأثيرات تآزرية، كما قد تستلزم استثمارات طويلة الأمد وجهودًا مشتركة من الشركاء. وفي هذا المستوى، يُنظر إلى التحالف باعتباره عملية تعديل للأعمال الأساسية وتغيير لممارسات العمل المشتركة، بهدف تقليل ازدواجية النشاط وخفض النفقات وتحسين الكفاءة.

ومن جهة أخرى، يُعتبر التحالف الاستراتيجي أداة لتحقيق الأهداف الاستراتيجية، إذ قد يتخذ شكل شراكة تقوم على ملكية جزئية أو على عقود تنفيذية، مع بقاء كل طرف مستقلاً عن الآخر مع تقاسم المنافع الناتجة عن النشاط المشترك. غير أن هذه العلاقة قد تظل مؤقتة ومرنة بحيث تسمح لكل شريك بالتأثير على السياسات والأنشطة دون أن تصل إلى مستوى تقاسم شامل للمخاطر أو الأرباح، وهو ما يميزها عن أشكال الاندماج أو الاستحواذ<sup>1</sup>.

إلى جانب ذلك، يتضح أن التحالفات الاستراتيجية يمكن أن تكون وسيلة لتطوير الكفاءات. فالتعاون بين شركاء مستقلين يتيح فرصًا أفضل لاستغلال الموارد وتنسيق الجهود، بما يساعد على تحقيق نتائج أفضل، خصوصًا في ظل الضغوط التنافسية التي تتطلب سرعة في التنفيذ واغتنام الفرص المتاحة. ومن زاوية أخرى، تُطرح هذه التحالفات كآليات لإدارة المخاطر، إذ تقوم على اتفاقيات مبنية على الثقة المتبادلة بين الأطراف، بما يضمن توزيع الأعباء وتقاسم المخاطر وفق خطط استراتيجية مدروسة، حتى في الحالات التي يصعب فيها التنبؤ بالنتائج بشكل واضح. وبناءً على ما سبق، يمكن القول إن التحالفات الاستراتيجية تمثل مفهومًا متعدد الأبعاد، فهي في آن واحد علاقات تبادل واتفاقيات، وأداة لتحقيق التعاون والشراكة والميزة التنافسية، وإطار لتشكيل نموذج أعمال جديد، ووسيلة لتنفيذ الأهداف الاستراتيجية، كما أنها تشكل فرصة لتطوير الكفاءات وإدارة المخاطر على أساس من الثقة المتبادلة. وهذا التعدد في التعريفات يعكس الطبيعة المرنة والمعقدة لهذا المفهوم الذي يظل مفتوحًا على عدة مقاربات نظرية وعملية.

وعليه يمكن تعريف التحالف الاستراتيجي بأنه اتفاق تعاون بين مؤسستين أو أكثر، يهدف إلى تنسيق النشاطات وتبادل الموارد أو الكفاءات أو التكنولوجيا، مع احتفاظ كل طرف باستقلاليتته، وذلك من أجل تحقيق تكامل يتيح تجاوز نقاط الضعف وتعزيز القدرات التنافسية. ويتخذ التحالف الاستراتيجي أشكالًا متعددة تشمل المشاريع المشتركة، اتفاقيات الترخيص، عقود التوريد، أو غيرها من الترتيبات المؤسسية، كما يسعى في جوهره إلى

<sup>1</sup> Dussauge, P., & Garrette, B, **Cooperative Strategy: Competing Successfully Through Strategic Alliances**, John Wiley & Sons, Chichester, 1999, p, 36.

خلق قيمة مضافة عبر تطوير الكفاءات، تقاسم المخاطر، وبناء شراكة تقوم على الثقة لتحقيق المنافع الاستراتيجية طويلة الأجل.

### **المطلب الثاني: أنواع التحالفات الاستراتيجية**

#### **الفرع الأول: تحالف شبه التركيز:**

يقوم تحالف شبه التركيز بين المؤسسات بغرض تطوير وإنتاج وتسويق منتج مشترك، حيث يساهم الشركاء في المشروع بمواردهم وخبراتهم المتقاربة أو المتشابهة<sup>1</sup>، فيؤدي تحالف شبه التركيز إلى إلغاء المنافسة المباشرة بين الحلفاء من خلال تنسيق أساليب معالجة السوق، غير أنّ ذلك لا يمنع من استمرار بعض أشكال التنافس الداخلي بينهم. ويشمل هذا النوع من التحالفات جميع الوظائف الرئيسية للمؤسسة، مثل البحث والتطوير، والتصنيع، والتسويق.

ويتم تنظيم العمل في الغالب على أساس توزيع مهام التطوير والتصنيع بين الحلفاء مثال ذلك التحالف بين

#### **Aerospatiale و Alenia لتصنيع طائرات النقل الإقليمية (Avion de Transport Regional)**

المؤسسة الفرنسية المسؤولة عن تصميم وتصنيع قمرة القيادة والأجنحة والمؤسسة الإيطالية مسؤولة عن بناء هيكل الطائرة.

توزيع المبيعات بين الحلفاء على أساس التواجد الجغرافي أو تسلم بشكل مشترك من قبل الجميع من خلال

مؤسسة مشتركة منشأة خصيصاً لهذا الغرض<sup>2</sup>، وتكمن أهم ما يميز تحالف شبه التركيز ما يلي:

- تحقيق اقتصاديات الحجم التي تجعل المنتج أكثر قدرة على المنافسة،
- توزيع تكاليف البحث والتطوير بين الحلفاء،
- توزيع مخاطر فشل التسويق والخسائر التي تترتب على ذلك بين الحلفاء،
- توسيع السوق المحتمل للمنتج مما يؤدي إلى الحد من المخاطر أثناء اطلاق المنتج غالباً ما يتسبب تضارب المصالح في صعوبات داخل الحلف ويحدث هذا في حالتين:
- المنتج المشترك في منافسة مباشرة مع منتجات أخرى وضعت بشكل منفصل من قبل أحد الحلفاء
- تردد الأعضاء في مشاركة اكتشافات وابتكارات معينة وهو ما يتعارض مع الأهداف المرجوة.

<sup>1</sup> Ulrike Mayrhofer : **Management stratégique**, Paris ,France , Bréal, 2007, p,127.

<sup>2</sup> Bernard Garrette, Piere dussauge : **cooperative strategy: competing successfully through strategic alliances**, Revue d'économie industrielle, N° 50, France, p,p, 65,66.

### الفرع الثاني: تحالف التجميع:

تحالف التجميع يتم بين المؤسسات التي تهدف الى تحقيق اقتصاديات الحجم على عنصر أو مرحلة في عملية الإنتاج، يتم دمج العناصر المشتركة في المنتجات التي تظل محددة لكل مؤسسة ومتنافسة بكل مباشر في السوق، غالبا ما يتم تشكيل هذه التحالفات من قبل المؤسسات العاملة في نفس المنطقة.

حيث تتشكل تحالفات التجميع في حالة الحد الأدنى للحجم الفعال في مرحلة معينة في عملية الإنتاج أكبر بكثير من المنتج بأكمله، إضافة الى عجز أحد الشركاء على إنتاج كميات كبيرة كافية لتحقيق هذا الحجم الحرج. وعادة يتم تشكيل تحالف التجميع بين مؤسسات ذات حجم مشابه للاستفادة من اقتصاديات الحجم في مرحلة معينة في عمليات الإنتاج، حيث يكون أحد الحلفاء أكبر من الآخر، الناتج الإضافي الناتج عن المسعى المشترك للشريك الأضعف يكون محدود لتبرير إنشاء التحالف والاقتصاديات المحققة صغيرة جدا لا تغطي التكاليف الإضافية من قبل إدارة الشركة، تحالف التجميع محصور في عملية البحث والتطوير (يساهم تنسيق أنشطة البحث بين الأطراف في تحسين الموارد المستخدمة) وأنشطة التصنيع، حيث ينتشر تحالف التجميع في صناعة السيارات وصناعة الالكترونيات ومعالجة البيانات<sup>1</sup>.

تتمثل حدود تحالف التجميع مع منافس على مكون أو عدة مكونات في:

- انخفاض في تمايز المنتجات المصنعة على أساس مشترك،
- فرصة ضائعة للتمييز عن المنافسة.

### الفرع الثالث : تحالف التكامل:

تقوم التحالفات التكميلية على جمع مؤسسات تقدم إسهامات متباينة، إذ يزود كل طرف من أطراف التحالف بأصول وموارد وكفاءات لا يمتلكها الطرف الآخر<sup>2</sup>، يركز هذا النوع من التحالفات على التخصص مما يؤدي الى التبعية التكميلية والمتبادلة، يتميز بتبادل المهارات المحورية بين الحلفاء أي توفير نسق للتعلم المشترك. يساهم تحالف التكامل في الحصول على موارد غير متوفرة لصنع أو تصنيع منتج معين، تشكل ميزة تنافسية مشتركة إضافة الى الحصول على جزء من السوق مثال ذلك ساهم التحالف المبرم بين دانون وكوكاكولا سنة 2002 في منح مؤسسة دانون حق الوصول الى شبكة توزيع المشروبات في الو.م.أ لتوزيع مياهها المعدنية ايفيان<sup>3</sup>

<sup>1</sup> Bernard Garrette, Pierre Dussauge : **Les stratégies D'alliance, Edition d'organisation**, Paris, France, 1995, p 94.

<sup>2</sup> Victor Prochnik : **Systemic innovation strategic alliances and international technology transfer to Brazil**,

20th annual McMaster conference the 3rd world, University, Canada, 1999, P, 09.

<sup>3</sup> Jean louis Magakian et Marielle Audrey Payaud ; **100 fiches pour comprendre la stratégie de l'entreprise**, 2 , édition, Bréal, France, 2007, P, 265.

كما ساهم التحالف الفرنسي الأمريكي بين **Rxgen** و **IRIS Pharma** من تطوير ايبوسين فارما لنماذج بحث متطورة في مجال طب العيون على الرئيسيات والتجارب قبل إكلينيكية على الجسم الحي المقترحة من قبل **Rxgen** للحصول على خبرات ومهارات على طول سلسلة القيمة أدت الى توصيل أدوية المخبر للمرضى، فتح خدمات مشتركة (برنامج التطوير الإكلينيكي وقبل الإكلينيكي) حيث ساهم في رسم موقعها في السوق من خلال القيمة المضافة للزبائن، بالنسبة **Rxgen** تحصلت على مهارات واحتياجات مكنتها من الوصول الى حلول في مجال البحث والتطوير<sup>1</sup>.

عادة يتم تشكيل تحالف التكامل بين مؤسسات ذات أحجام مختلفة جدا تقدم منتجات مختلفة أو تعمل في أسواق مختلفة، إضافة الى ذلك تضم التحالفات التكميلية مؤسستين فقط، في حين تحالف التجميع وتحالفات شبه التركيز يضم مؤسسات متعددة حيث يشترط في تشكيل تحالف التكامل على البيع أو التسويق وفي حالات نادرة يشمل التصنيع ملجأ المؤسسة الى تشيل تحالف التكامل لتحقيق الأهداف التالية<sup>2</sup>:

- سرعة الدخول الى أسواق جديدة؛
- التعلم وتطبيق تكنولوجيا جديدة؛
- تحسين المعارف والمهارات؛
- سرعة تطوير منتجات جديدة؛
- الحصول على موارد تكميلية.

ويمكن ان نلخص جميع التحالفات السابق ذكرها في الجدول التالي:

الجدول رقم (02): أنواع التحالفات الاستراتيجية.

تحالف التكامل	تحالف التجميع	تحالف شبه التركيز	التعريف
توزع الشركة على سوقها المحلي منتجا ثم تطويره في البداية بوساطة منافس	تقوم المؤسسات المتنافسة لتطوير أو تصنيع عنصر مشترك يتم دمجها في نتاجاتها	تقوم مجموعة من المؤسسات المتنافسة لتطوير وتصنيع وتسويق منتج نهائي مشترك بين جميع المؤسسات المتحالفة	

<sup>1</sup> **Iris Pharma partners with you to carry out preclinical studies and clinical trials targeting ocular innovations, Facilitating Successful Development of your Ocular Therapies**, <https://www.iris-pharma.com/>, consulte : 23/06/2024, 18.50.

<sup>2</sup> Jeffrey J.Rueur : **Stratégic alliances : theory and evidence**, Oxford university press, United kingdom, 2004, P, 359.

الأهداف	تحقيق وفورات الحجم على منتج كامل مع تجنب عمليات الاندماج والاستحواذ	تحقيق وفورات الحجم على مدخلات معينة دون اللجوء الى مورد خارجي	الاستفادة من المهارات والأصول التكميلية من مختلف الحلفاء دون تكرار الاستثمارات المقابلة
التأثير على المنافسة	يتم التخلص من المنافسة على المنتج المشترك	المنافسة على المنتجات النهائية لا تتأثر	يتم تجنب المنافسة المباشرة بسبب تمايز منتجات الحلفاء
التنظيم السائد	ينقسم المنتج المشترك الى وحدات فرعية يتم تطويرها وتخصيص التصنيع بين الحلفاء التسويق يعهد الى مشروع مشترك	تخصيص أعمال البحث والتطوير بين الحلفاء والتصنيع في منشأة مشتركة	يقوم كل شريك بتنفيذ المهام المقابلة للأصول التي يتحكم فيها، التصنيع أو التسويق يعهد الى مشروع مشترك

**SOURCE :** Bernard Garrette, Pierre Dussauge : **Les stratégies D'alliance, Edition d'organisation, Paris, France, 1995, p 70.**

### المطلب الثالث: مخاطر التحالفات الاستراتيجية

تحتل مسألة المخاطرة والمجازفة موقعًا بارزًا في حقل العلوم الاجتماعية والاقتصادية وغالبًا ما يتم تصوير المخاطرة باعتبارها تفاوتًا أو تباينًا في النتائج التي تكتسي أهمية خاصة بالنسبة للفاعل الذي يُقدم على المجازفة. غير أنّ "إدراك المخاطرة" يختلف عن "حالة عدم اليقين"، ذلك أنّ إدراك الأفراد للمخاطرة يرتبط عادةً بالتقدير الاحتمالي لعدة مخرجات ممكنة. ومن الجدير بالذكر أنّ المجازفة ترتبط في الغالب بالخسائر المحتملة أكثر من ارتباطها بالمكاسب المرجوة، وهو ما دفع الباحثين إلى تركيز اهتمامهم على جانب المخاطر السلبية. هذا التركيز على النتائج غير المرغوبة للمجازفة يُعدّ الأكثر ارتباطًا بالممارسة الإدارية والعملية، (كما أنّ الدراسات التطبيقية الخاصة بالثقة بين المؤسسات قامت هي الأخرى بتجسيد مفهوم المخاطرة في ضوء هذا الفهم<sup>1</sup>).

ولقد أصبح من المسلّم به أنّ المخاطرة، وإدراكها، وكيفية إدارتها تُعدّ عناصر جوهرية في بحوث الإدارة والاستراتيجيات، وتزداد أهمية المخاطرة بشكل خاص في سياق التحالفات الاستراتيجية، لكون هذه الأخيرة تُصنّف بطبيعتها كاستراتيجية عالية المخاطر. كما أنّ معدلات الفشل في هذه التحالفات تفوق بشكل واضح تلك المسجّلة في الاستراتيجيات التي تعتمد المؤسسة بشكل منفرد، ويتمثل أحد أبرز أوجه الاختلاف بين استراتيجيات المؤسسة المنفردة والتحالفات الاستراتيجية في مستوى عدم اليقين الملازم لعملية التعاون بين الشركاء. ففي حال سعت المؤسسات إلى استغلال الفرص السوقية بمفردها، فإنّها لا تواجه عادةً هواجس مرتبطة بالسلوك الانتهازي لمؤسسات

<sup>1</sup> T. K. Das, Bing, Sheng Teng, **Trust, Control, and Risk in Strategic Alliances: An Integrated Framework**, Alliance Contracting Electronic Law Journal, 2001, p, p, 252,253.

أخرى، لأنّ تعاملها معها يظل محصوراً في إطار المعاملات السوقية البحتة. أمّا في حالة التحالفات، فتظهر مخاطرة إضافية تتعلق باحتمال عدم التزام الشريك بروح التعاون وبحسن النية، وهو ما يُعرف بـ "المخاطرة العلائقية"، وذلك إلى جانب المخاطرة المعتادة المتمثلة في الأداء التجاري غير المرضي، والتي تُعرف بـ "المخاطرة الأدائية". وفيما يلي سنتناول هذين النوعين من المخاطر بشيء من التفصيل.

وفي كثير من الحالات لم تكن نتائج التحالفات الاستراتيجية توافقت توقعات المشاركين، تركز معظم الأبحاث على إيجاد العوامل التي تؤدي إلى النجاح بدلا من التي تؤدي إلى الفشل، ومع ذلك فمن المهم للغاية تحليل المخاطر والمشاكل المحتملة التي تواجه التحالفات الاستراتيجية، وذلك لفهم الأسباب التي تؤدي لفشل 60% من التحالفات الاستراتيجية<sup>1</sup>، حيث تتمثل أهم مخاطر التحالفات الاستراتيجية في العناصر التالية:

**1- قضايا التعدد الثقافي وعدم التوافق:** تعد الثقافة المتقاطعة واحدة من المشاكل الرئيسية التي تواجه الشركات المشاركة في التحالفات الاستراتيجية، العنصر الأول الذي يؤدي إلى المشاكل هو الحاجز اللغوي بالطبع، التواصل والتفاهم المتبادل مهمان جدا للشركات التي تعمل بها، حيث تميل الثقافات المختلفة إلى التعامل بشكل مختلف مع الأعمال، على سبيل المثال تميل الشركات الأمريكية إلى تقييم الأداء من حيث الربح والحصة السوقية والفوائد المالية المحددة، في حين تميل الشركات اليابانية إلى تقييم الدرجة التي تؤدي فيها العمليات إلى موقع استراتيجي أقوى، من خلال تطوير قدرات جديدة.<sup>2</sup>

**2- انعدام الثقة:** إن تقاسم المخاطر هو أداة الربط الرئيسية في الشراكة، هناك بعض الفرص تحقق من خلالها إحدى الشركات تحقيق هدفها بينما تفشل الأخرى، يجب أن يولد للشراكة بأكملها شعورا بالالتزام. إن بناء الثقة هو الهدف الأصعب والأهم لتحالف ناجح، يمكن فقط للأشخاص أن يثقوا ببعضهم البعض، أما الشركات فلا تستطيع ذلك، ولذلك لا بد من تأسيس الشركات على أساس ثقة الأفراد، حيث يتعين على الشركات تطوير الأشكال الثلاثة للثقة: المسؤولية والمساواة والأمن حيث فشلت الكثير من التحالفات بسبب انعدام الثقة.

### **3- عدم وجود أهداف واضحة وجيدة:**

على سبيل المثال هو الحال بالنسبة للشركات التي تدخل في تحالفات من أجل التغلب على المنافسين حيث ترى إدارة الشركة أن مثل هذا الاجراء سيمنع المنافسين من التركيز على شركاتهم الخاصة. لكن للتحالف أن يوضح مواقف الشركاء بشكل أفضل خاصة إذا لم تكن هناك مصالح متبادلة.

<sup>1</sup> Kalmbach, C. Jr. & Roussel, R, **Dispelling the Myths of Alliances: The New Realities of Successful Alliance Management**, Andersen Consulting Outlook, USA , september 1999, p, 01,08.

<sup>2</sup> Daniels, John D., and Lee H. Radebaugh, **International Business: Environments and Operations**, Upper Saddle River, NJ: FT Prentice Hall, USA, p, 200.

إن الأهداف المختلفة وعدم القدرة على تقاسم المخاطر وانعدام الثقة تؤدي الى تدمير التحالف قبل الأوان، فالتعاون في كل الجوانب حتما يؤدي الى تكوين تحالف استراتيجي ناجح، ولسوء الحظ يدخل العديد المديرين في تحالف دون اتخاذ الخطوات اللازمة لضمان مبادئ التعاون الأساسية.

#### **4- عدم التنسيق بين أفراد فرق الإدارة:**

إن الإجراءات التي يتخذها أحد الأقسام والتي لا تتوافق مع متطلبات فريق الإدارة قد يؤدي الى حدوث مشاكل خاصة وإذا كانت الشركات مازالت متنافسة على الرغم من حدوث التحالف.

إذا اتخذت إحدى الشركات سلسلة من التدابير الاستراتيجية ودخول السوق بشكل منفرد وهي في وضعية تحالف، فهذا حتما يؤدي الى انكسار التحالف والذي يؤدي بأطراف التحالف الى المحكمة للحصول على تعويضات ومثال ذلك تجربة فولفو للاندماج مع رونو عام 1993.

#### **5- الاختلاف في الإجراءات التشغيلية ومواقف الشركات:**

المشاكل الأخرى التي قد تنشأ بين الشركات التي تشكل تحالف تأتي من المواقف المختلفة للشركات، على سبيل المثال يمكن للشركة تسليم منتجات في وقت خاطئ وبمعايير نوعية أقل، الأمر الذي يؤدي الى تدهور الشريك<sup>1</sup>.

#### **6- مخاطر العلاقات:**

تشير هذه المخاطر المحتملة الى احتمال عدم وجود التزام حقيقي لدى الشركات الشريكة تجاه التحالف الاستراتيجي، والى سلوكها الانتهازي الذي يؤدي الى تقويض وجهات نظر الشراكة، حيث نجد أن كل شركة تهتم بمصالحها الخاصة أكثر من مصالح التحالف.

تشمل السلوكيات الانتهازية الهروب، واستيعاب موارد الشريك، وتشويه المعلومات، ووضع خطط مخفية، وتقديم المنتجات بشكل غير مرض.

إن مثل هذه الأنشطة تعرض التحالف الى خطر عدم الاستمرارية، فمخاطر العلاقات تشكل عنصر مهما في إجمالي المخاطر التي يتحملها التحالف.

#### **7- مخاطر النتائج:**

تشير هذه المخاطرة الى احتمال فشل التحالف حتى عندما يكون لدى الشركات الشريكة التزام كامل تجاه التحالف، وهناك أيضا سلسلة من المخاطر المتعلقة بالعوامل البيئية، مثل المتغيرات في السياسات الحكومية، والحروب والركود الاقتصادي، كذلك عوامل السوق المختلفة مثل المنافسة العالية وتقلبات الطلب والعوامل الداخلية مثل عدم

<sup>1</sup> T. K. Das, Bing, Sheng Teng, **Op, Cit**, p,p 254,255.

وجود منافسة في المجالات الرئيسية، ويمكن أن تؤدي التحالفات الاستراتيجية الى منافس محلي أو حتى عالمي في المستقبل<sup>1</sup>.

وهناك بعض الحالات التي يستخدم فيها الشريك التحالف من أجل اختبار السوق وعلى هذه القاعدة للتحضير لإطلاق شركة فرعية خاصة به، وتكون تجنب هذه المشكلة من خلال رفض التعاون مع الآخرين في مجال اختصاصهم المميز، بهذه الطريقة ستقلل الشركات من مخاطر إنشاء منافس يمكن أن يشكل تهديدا حقيقيا لعملياتها الاستراتيجية الرئيسية.

من الممكن أيضا أن تصر الشركة على الشروط التعاقدية التي تفيد الشركاء بعدم التنافس في مجالات محددة أو على منتجات محددة، قد يؤدي إنشاء تحالف استراتيجي للبحث والتطوير والإنتاج الى سلسلة من الصعوبات في حماية الملكية الفكرية.

### **المطلب الرابع: مراحل التحالف الاستراتيجي:**

تتضمن عملية التحالف الاستراتيجي التخطيط والتنفيذ والتقييم، وتتم بالخطوات التالية:

**أولاً: وضع استراتيجية التحالف: الخطوة الأولى في انشاء وتحالف ناجح:**

● تحتاج جلسة استراتيجية التحالف الى معالجة الرؤية واستراتيجية الشراكة حيث تتضمن تحليلا للسوق وتقييم تنافسي؛

● تقييم ذاتي صادق ودقيق يوضح نقاط القوة التنظيمية ونقاط الضعف وكذلك الثقافة التنظيمية؛

● تتضمن خطة التحالف ومعايير اختيار الشركاء والتقييم الذاتي الثقافي واستراتيجية التفاوض؛

● يتم تطوير استراتيجية التحالف بشكل أكثر فعالية بشكل مشترك من قبل فريق العمل.

**ثانياً: اختيار الشريك: ويستند الى المعايير المحددة في جلسة الاستراتيجية:**

● يتم اختيار الشريك من خلال كون المنظمات متوافقة استراتيجيا وثقافيا حيث توضح كل المنظمات رؤيتها الاستراتيجية؛

● يتم توضيح أي خرق للصفقات من قبل أي طرف.

**ثالثاً: هيكلية التحالف: يتم في هذه المرحلة الاهتمام بتنظيم صفقة أو اتفاقية التحالف ماليا وقانونيا التفاوض**

بشأنها:

<sup>1</sup> Cătălina Radu, **Need and potential risk of strategic Alliances for competing Successfully**, Economia, Seria Management, volume: 13, issue: 01, 2010, p-p, 165-169

## الفصل الأول: أسس نظرية حول التحالفات الاستراتيجية ونماذج الأعمال في قطاع المؤسسات المالية

● التفاوض بشكل مدروس وواضح حيث تقوم بعض الشركات بالتدريب على ممارسات المفاوضات الفعالة قبل مقابلة الشريك؛

● حوكمة التحالف مهمة حيث يبدأ العمل بها في مرحلة استراتيجية التحالف ويجب التفاوض بشأنها قبل التوقيع على الاتفاقية النهائية.

### رابعاً: إدارة التحالف: حيث يتم من خلالها ما يلي:

● جعل العلاقة تعمل بشكل مستمر يمثل تحدياً لتكوين تحالف ناجح ومنظم بشكل جيد، حيث يتم وضع خطة التنفيذ قبل توقيع الصفقة؛

● تحديد استراتيجية انطلاق كاملة يتم تطويرها بشكل مشترك قبل الإعلان عن الصفقة، حيث تتضمن الخطط والموارد الموجهة للتحالف؛

● إن الجلسات الاستراتيجية الدورية هي عامل مهم جداً لضمان التوافق الاستراتيجي، حيث تعد وسيلة لإعادة النظر في الاستراتيجية الموضوعة سابقاً.

### خامساً: إعادة تقييم التحالف:

● قياس نتائج التحالف أمر بالغ الأهمية وذلك من خلال مدى تحقيق أهداف هذا التحالف؛

● يجب أن تكون المقاييس مهمة خصيصاً للتحالف وأن تشمل المعايير النوعية والكمية؛

● الحفاظ على علاقة جيدة مبنية على الثقة والتعاون عادة يعزز فرص مواصلة العمل بين الأطراف المتحالفة.

وهناك من الباحثين من قسموا مراحل تكوين التحالف الاستراتيجي إلى أربع مراحل رئيسية: القرار

الاستراتيجي، تكوين التحالف الاستراتيجي، اختيار الشريك، إدارة التحالف الاستراتيجي.

أولاً: القرار الاستراتيجي: تشير هذه المرحلة إلى الخطوة التي يتم فيها إجراء تحليل شامل للمؤسسة، وتحديد

مدى الحاجة إلى الدخول في تحالف استراتيجي. وتنقسم هذه المرحلة بدورها إلى ثلاث مجموعات فرعية من الأنشطة<sup>1</sup>:

– تحليل الوضعية: يتضمن دراسة رسالة المؤسسة، وإمكاناتها القيمة، إضافة إلى موقعها الاستراتيجي وكفاءاتها

الجوهرية. تمثل الرسالة الهدف الأساسي للمؤسسة وسبب وجودها، فهي تعمل في الحاضر وتوجه جميع القرارات

الاستراتيجية لتحقيق التطلعات المستقبلية المرجوة، مع تحديد السبل المناسبة للوصول إلى النتائج المحددة مسبقاً. أما

<sup>1</sup> Linda Borille, **Success and risk factors in strategic alliances: the case of alliances after the semiconductor shortage in the automotive industry**, Master's Degree programme in Management, ca fascari university of vianca, 2022/2023, p, 12.

## الفصل الأول: أسس نظرية حول التحالفات الاستراتيجية ونماذج الأعمال في قطاع المؤسسات المالية

الإمكانات القيمة فتشمل الإمكانات السوقية والمالية والبشرية وإمكانات التعاون، مع ضرورة متابعة دورة حياة كل منها. وأخيراً، ينبغي تقييم الكفاءات الجوهرية التي تميز المؤسسة وتجعلها قادرة على المنافسة.

- تحديد إمكانات التعاون: يجب على المؤسسة أن تقيّم ما إذا كان التعاون عبر التحالف أكثر جدوى من العمل الفردي أو من خلال الاندماج أو الاستحواذ.

- تقييم قيمة المساهمين المحتملة: يتم هنا قياس مدى إسهام كل بديل استراتيجي في تعزيز قيمة المساهمين، وذلك من خلال دراسة مجموعة من المحددات مثل: مدة نمو المبيعات، هامش الربح، حجم الاستثمارات في الأصول الثابتة ورأس المال العامل، وأثرها على القيمة الإجمالية. كما ينبغي الانتباه إلى التكاليف الناشئة عن مشكلات التنسيق أو النزاعات، واحتسابها ضمن التحليل.

ثانياً: تكوين التحالف الاستراتيجي: تشمل هذه المرحلة اتخاذ قرارات بشأن مجال التعاون، ودرجة شدته، وإمكانية توسيعه ليشمل أطرافاً إضافيين:

- مجال التعاون: يتعلق باتجاه التعاون والأنشطة داخل سلسلة القيمة التي سيتم إشراكها. يمكن التمييز هنا بين ثلاثة أنماط من التحالفات.

- تحالف أفقي: بين شركات تنتمي إلى نفس القطاع وتؤدي أنشطة متشابهة.

- تحالف عمودي: بين شركات من نفس القطاع تؤدي أنشطة مختلفة.

- تحالف قطري (قطري/متقاطع): بين شركات من قطاعات مختلفة.

بعد تحديد هذا الاتجاه، يصبح من الضروري تقرير الأنشطة التي ستُدمج وأي الكفاءات سيتم تطويرها بشكل مشترك.

- شدة التعاون: يتم تحديدها بناءً على عوامل مثل: الأفق الزمني للتحالف (قصير أو طويل المدى)، تخصيص الموارد (إما دمج الموارد في وعاء مشترك، أو تنفيذ أنشطة مشتركة مع بقاء الموارد مستقلة)، وأخيراً درجة الطابع الرسمي، بما يشمل الشكل القانوني، وتوزيع الأدوار، وآليات الاتصال، والهيكلة التنظيمي.

- إمكانيات التوسع أو التعددية: يُقصد بها فتح المجال أمام انضمام شركاء إضافيين، مما يؤدي إلى تكوين شبكة من المؤسسات تساهم كل منها بمهاراتها الخاصة في نمو النظام ككل<sup>1</sup>.

ثالثاً: اختيار الشريك: يُعد اختيار الشريك المناسب أحد أهم القرارات، إذ يجب أن تستند عملية التقييم إلى

ثلاثة أبعاد رئيسية: الملاءمة الأساسية، الملاءمة الاستراتيجية، والملاءمة الثقافية<sup>2</sup>.

- الملاءمة الأساسية: تتحقق عندما يؤدي تكامل الأنشطة والمهارات إلى زيادة الإمكانات القيمة.

<sup>1</sup> Linda Borille, *Op. Cit*, p, 13.

<sup>2</sup> *Ibid*, p, 14.

- الملاءمة الاستراتيجية: تعكس مدى توافق الأهداف الاستراتيجية بين الشركاء، ويتطلب ذلك مراعاة عدة عناصر مثل: انسجام خطط الأعمال، التوافق حول التهيئة المناسبة للتحالف، وتحديد توقيت مشترك لتحقيق الأهداف.
- الملاءمة الثقافية: تشير إلى التوافق بين الثقافات الداخلية والجغرافية للشركاء، وهو ما يضمن نجاح التحالف على المدى الطويل. وفي هذا السياق، قد تتخذ التفاعلات الثقافية أشكالاً مختلفة:
- ثقافات تعددية: حيث تتعايش الثقافتان.

- ثقافات استيعابية: حيث يتم دمج العناصر الإيجابية من كل ثقافة لتشكيل ثقافة جديدة.
- ثقافات تحويلية: عندما يحاول أحد الشركاء فرض ثقافته على الآخر، مما يقلل من استقلاليته.
- ثقافات مقاومة: حيث يرفض أحد الأطراف التأقلم، مما قد يؤدي إلى فشل التحالف.

#### **رابعاً: إدارة التحالف الاستراتيجي**: في هذه المرحلة يجب على إدارة الشركات المشاركة أن تعي بأن التعاون

هو عملية مستمرة من التفاوض والسعي نحو التوافق، مع إدراك محدودية القدرة على التخطيط والسيطرة الكاملة. وتبرز هنا أربع مراحل أساسية:

- مرحلة التفاوض التعاقدية: يتم خلالها تحديد أهداف التفاوض مثل: تقليل المخاطر في حال فشل التحالف، فرض قيود على مشاركة الشريك في تحالفات أخرى، ضمان إمكانية المشاركة في التطورات المستقبلية، والمساهمة في إمكانات النمو الخاصة بالشريك. كما يتضمن العقد النهائي الجوانب القانونية والتنظيمية والسياسية والضريبية.
- مرحلة الواجهة التنسيقية: يتم فيها تعيين مدير متمرس لتنسيق التحالف. وتجمع الإدارة هنا بين طابعين: إدارة موجهة نحو المهام المحددة، وإدارة موجهة نحو التفاعلات والعلاقات الشخصية بين المدراء.
- مرحلة التعلم والتكيف والمراجعة: تبدأ بعد توقيع العقد وانطلاق التعاون. قد تظهر نزاعات بين الشركاء، لكن ليس بالضرورة أن تكون سلبية، فقد تفضي إلى نتائج إيجابية إذا تمت إدارتها بفعالية. ومن ثم، يجب تحديث أهداف التحالف بشكل دوري وإعادة تحديد المهارات المشتركة المكتسبة.<sup>1</sup>

<sup>1</sup> Linda Borille, Op. Cit, p, 15.

## المبحث الثاني: أهم نماذج التحالفات الاستراتيجية في قطاع الخدمات المالية

يشهد قطاع الخدمات المالية، بما في ذلك البنوك وشركات التأمين والمؤسسات الاستثمارية، تحولاً مستمراً بفعل العولمة والتطور التكنولوجي وتزايد توقعات العملاء. ومن أجل مواجهة هذه التحديات وتعزيز القدرة التنافسية، لجأت المؤسسات المالية إلى تبني تحالفات استراتيجية متنوعة، تمثل آليات فعالة للتعاون وتكامل الموارد والخبرات. حيث تتنوع نماذج وأشكال التحالفات الاستراتيجية في هذا القطاع، مثل الشراكات بين البنوك وشركات التأمين (التأمين البنكي).

### المطلب الأول: مفاهيم أساسية حول التأمين البنكي

إن نمو وتطور القطاع البنكي بشكل هائل وما حققه من اختراق عالي في جميع أنحاء البلاد بما في ذلك المناطق الريفية وما يقابله أيضاً من اتساع الفكر التأميني سواء من الجانب الشخصي أو التجاري والصناعي وكذلك تطور استخدامه على جميع المستويات، أدى الى وجود تكامل بين المؤسسات المالية ومؤسسات التأمين، والذي بدوره أدى الى زيادة المنتجات والخدمات المقدمة للعملاء، ومنه فقد أدى هذا التكامل للاتجاه الى التحالفات الاستراتيجية بين البنوك والمؤسسات التأمينية تحت إشعار ما يسمى التأمين البنكي وهو ما أصبح موضوع اهتمام المحللين الماليين لصناعة الخدمات في السنوات الأخيرة لما حققه من نجاحات وتوسع لعملية التأمين البنكي.

وأنت فكرة التأمين البنكي لتحقيق العديد من المزايا ومن أهمها:

- التنوع في خدمات البنك في ظل تدني عوائد العمل التقليدي وتقلص هوامش الربحية؛
- تحقيق القدرات التنافسية للبنوك في سوق الخدمات المالية واكتسابها مهارات جديدة.<sup>1</sup>

### الفرع الأول: مفهوم التأمين البنكي

تم استخدام مصطلح التأمين البنكي لأول مرة في فرنسا عام 1970 وهي عبارة عن مزيج بين كلمتين "البنك" و"التأمين" والذي يشير الى بيع منتجات التأمين باستخدام قاعدة عملاء البنك. والتأمين البنكي الذي يشار إليه أيضاً باسم "ALL Finans" تتضمن حزمة من الخدمات المالية التي يمكن أيضاً أن تلبى احتياجات العملاء فيما يتعلق بالخدمات البنكية والتأمين.

حيث عرف جونولال وليستر غولدي **Lister Goldie and Jhon Lall** بأن التأمين البنكي هو عملية استخدام عميل البنك لعلاقات لبيع منتجات التأمين على الحياة وغير الحياة، وهي تظهر كمسار طبيعي للتطوير الفعال للتأمين، بسبب عولمة الاقتصاد وعوامل أخرى مثل الاستخدام المعزز للتكنولوجيا، حيث يعد سوق التأمين من الأسواق الرئيسية التي تساعد القطاع البنكي على التوسع والاستمرار والتطور بمعدل أسرع وسيؤدي هذا الى

<sup>1</sup> مرقوم كاثوم، حساني حسين، واقع بنك التأمين في الجزائر، مجلة اقتصاديات شمال إفريقيا، العدد: 16، فيفري 2017، ص، 215.

توقيع اتفاقية بين البنك وشركة تأمين لبيع منتجات الأخيرة وذلك لكسب تدفق إضافي من الإيرادات ومنه زيادة الأرباح، حيث بمجرد دخول البنك وشركة التأمين في اتفاقية التأمين البنكي تحقق مكسب مادي ومعنوي لكلاهما والذي يتمثل أساسا في أن البنوك ستتضمن تدفقا إضافيا من الإيرادات من خلال فرض رسوم على العميل عند شراء منتج تأميني من البنك من ناحية، وأيضا تحقق شركة التأمين توسعا عبر قاعدة عملائها دون الحاجة الى زيادة المبيعات أو دفع عمولة الوسيط والوكيل، بالإضافة الى ذلك يستفيد العميل من خلال وصوله وتحصله على مجموعة من الخدمات المالية ومنتجات التأمين من النافذة الواحدة.

ومنه نجد أن التأمين البنكي هو مفهوم جديد في قطاع الخدمات المالية تتم من خلاله استخدام التوزيع البنكي كقنوات لبيع منتجات التأمين بمعنى أن التأمين البنكي هو الجمع بين قنوات التوزيع لدى البنك في تصريف وبيع منتجات شركات التأمين عبره لما يملكه من شبكة وقاعدة عملاء كبيرة، حيث تكون منتجات التأمين متاحة من خلال قنوات التوزيع للخدمات البنكية ومنه حصول العملاء على مجموعة متكاملة ومتنوعة من المنتجات والخدمات البنكية والاستثمارية.

من خلال ما سبق نجد أن مصطلح أو مفهوم التأمين البنكي قد أتى لاستغلال أوجه التآزر بين شركات التأمين والبنوك، حيث تعد هاتان الأخيرتان جزء لا يتجزأ من النظام المالي لأي بلد.

### **الفرع الثاني: مزايا وعيوب التأمين البنكي**

إن إنشاء علاقات تعاون بين شركات التأمين والبنوك، بما في ذلك التأمين البنكي يؤدي إلى العديد من المزايا وكذلك ظهور بعض العيوب، وهو من أجل تطوير كل من التأمين والخدمات البنكية، حيث يظهر الجانب الإيجابي الذي يتجلى في التأثير التآزري، ويتمثل الجانب السلبي من خلال سيطرة موقف الشركة ومشكلة حساب ملاءة شركة التأمين، ومع ذلك وبصرف النظر عن البنوك فإن شركات التأمين والعملاء أنفسهم يكسبون فوائد كبيرة من التأمين البنكي حيث تتجلى هذه الفوائد فيما يلي<sup>1</sup>:

● تنوع عروضها يتيح للبنوك الفرصة لزيادة حجمها بشكل كبير، من خلال زيادة ربحية شبكة فروعها والشركات التابعة عن طريق زيادة إنتاجية الموظفين العاملين بشكل منتظم، وبالتالي توفير مصدر إضافي ومستقر للدخل في شكل زيادة تعويضات وعمولات، بهذه الطريقة الاعتماد على هوامش الفائدة (الفرق بين أسعار الفائدة المدينة والائتمانية) باعتبارها المصدر الرئيسي للدخل التشغيلي للبنوك.

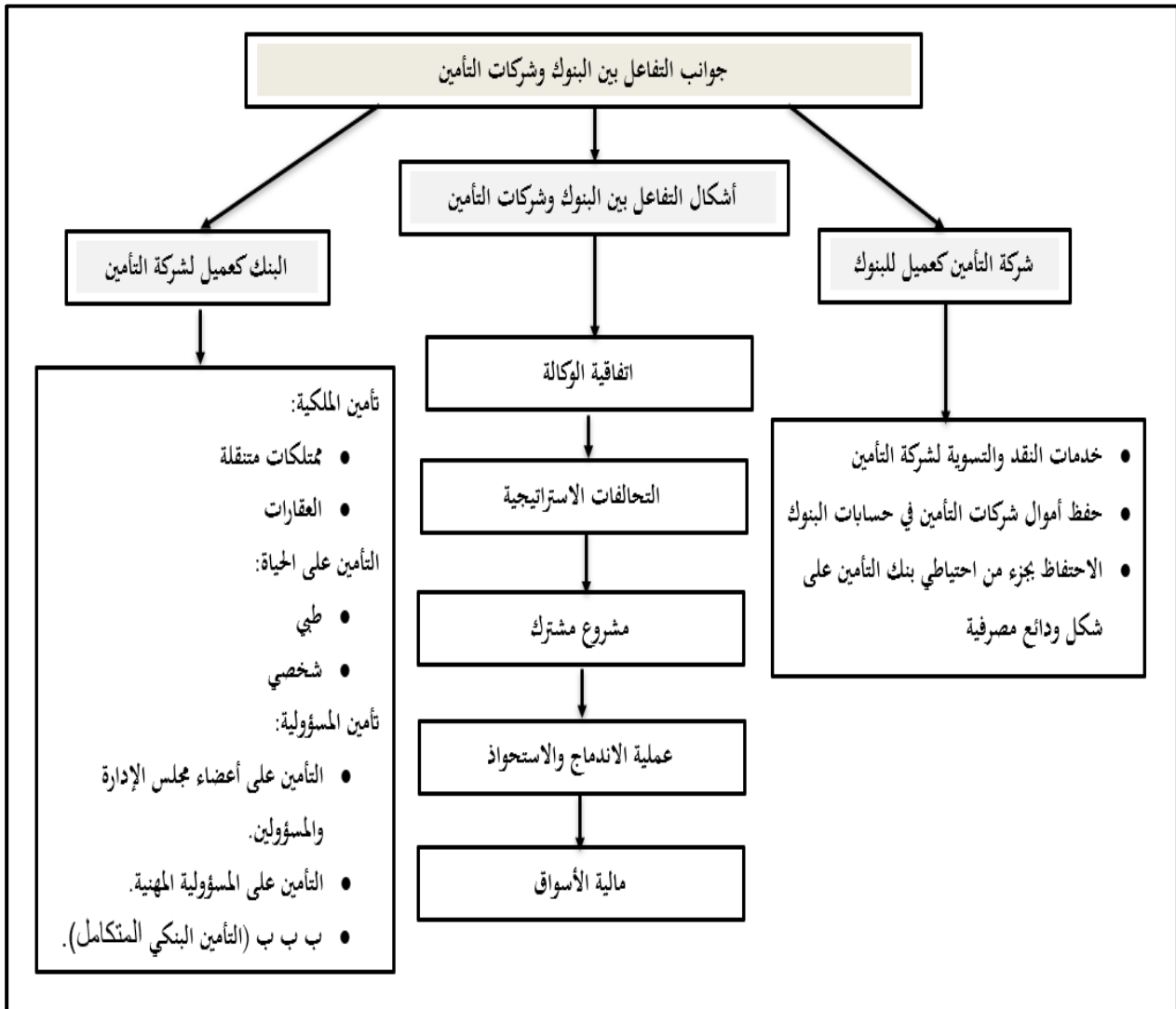
<sup>1</sup> Snezhana Dichevska, Vera Karadjova, Ljube Jolevski, **advantages and disadvantages of cooperation between banks and insurance companies**, Conference Proceedings: 2nd International Scientific Conference ITEMA, 2018, p, 249-250.

- التأمين البنكي يسمح لشركات التأمين بالبيع من خلال القنوات المصرفية الخدمات التي لا تتناسب مع قنوات التوزيع التقليدية لشركات التأمين، حيث من خلال هذه القنوات يمكن لشركات التأمين الوصول الى قاعدة جديدة من العملاء المتمثلة أساسا في عملاء البنك الذين يمثلون شريحة مختلفة تماما من السكان (حسب عاداتهم الشرائية) فيما يتعلق بالعملاء المحتملين الذين تعاملت معهم شركة التأمين في وقت سابق.
  - يسمح التأمين البنكي المصرفي من خلاله في إيجاد شركات تأمين في مناطق لا تملك فيها أي تمثيل، وذلك من خلال فروع ومكاتب البنك في هذه المناطق، وهو ما يوفر لشركات التأمين الكثير من الوقت والمال.
  - تنعكس الفوائد التي يقدمها التأمين المصرفي للعملاء بشكل كامل وتوريد المنتجات والخدمات المالية (البنكية والتأمين) في مكان واحد، وبالتالي يمكن للعملاء توفير الوقت والحصول على أقساط أقل، مقارنة بشركات التأمين نقل جزء من تخفيض تكاليف التوزيع لحاملي الوثائق من خلال أقساط منخفضة.
  - توسيع نطاق الخدمات مما يؤدي الى دخل إضافي وفعالية شبكة الوكلاء، والحد من قنوات البيع، والقدرة التنافسية، وتلقي معلومات مفصلة عن العملاء.
  - جذب ومنع تدفق رأس المال من الشركات المتعاونة من خلال ربط رأس المال من الشركات غير التأمينية (البنوك، شركات التمويل والاستثمار، التأجير، الاستشارات، الشركات القانونية، الشركات التجارية) بأموال شركات التأمين .
  - زيادة فعالية التسويق لمؤسستين ماليتين بفضل القدرة على الوصول إلى أكبر شريحة من العملاء والحصول على حصة هامة من السوق (حيث يصبح عملاء شركة التأمين تلقائياً عملاء للبنك) وبفضل التنوع الجغرافي.
- ولهذه العلاقات أيضاً عيوب عند النظر إلى عمليات التأمين البنكي من النواحي المالية والوظيفية والتسويقية، ومن بين هذه العيوب:
- الوقوع في الاعتماد على مؤسسة أكثر قوة، وتضارب المصالح بين الشركاء وظهور مخاطر جديدة كارتفاع الأسعار ومضاعفة الخدمات المالية الجديدة.
  - مشاكل حساب ملاءة شركات التأمين وزيادة حجمها سيؤدي العمل الى ارهاق العملاء، وعدم وجود سيطرة من قبل المراقبة الحكومية.
  - هناك احتمالية لتضارب المصالح بين المنتجات الأخرى للبنك وسياسات التأمين، قد يؤدي هذا الى ارباك العملاء فيما يتعلق بالمكان الذي يتعين عليهم الاستثمار فيه.
  - يتطلب تنفيذ الأنشطة التي تستهدف تطوير العروض، وإجراءات المبيعات، وتنظيم مجالات التعاون التشغيلية داخل التأمين البنكي احتياطات خاصة لتجنب انتقال المشاكل التشغيلية لأحد الكيانات المشاركة في التأمين البنكي إلى مستوى خدمة عملاء الشريك المتعاون الآخر.

## الفصل الأول: أسس نظرية حول التحالفات الاستراتيجية ونماذج الأعمال في قطاع المؤسسات المالية

- من المهم أيضاً معالجة آثار اتخاذ إجراءات لتحقيق التآزر في مجال التسويق، من المجالات الخاصة التي ينبغي أن تخضع لمراقبة مكثفة تأثير التعاون في مجال التأمين البنكي على العلامة التجارية لكل من الكيانات المتعاونة، وخاصة المشاكل التي قد تطرأ على صورة البنك أو شركة التأمين في السوق نتيجة لتغيرات في صورة البنك، مع أخذ الاعتبار التأثير السلبي على شركة التأمين، والعكس صحيح.
- خطر خلق مخاطر من القطاع المصرفي إلى قطاع التأمين نتيجة لودائع شركات التأمين في المؤسسات البنكية.

### الشكل رقم (02): التفاعل بين البنوك وشركات التأمين.



**SOURCE:**Nataliya PRIKAZYUK, Ganna OLIYNIK, the impact of cooperation between insurers and banks on the development of the insurance system,

.Baltic Journal of Economic Studies, Volume: 03, Issue: 02, 2017, p, 122

إن صناعة البنوك والتأمين هي أحد محددات نوع القطاع المالي للاقتصاد لأنه يساهم في الجزء الأكبر من ثروة الدولة في عصر المتغيرات السريعة والتقدم حيث لا يوجد شيء ثابت فلتكف منتجات الاعمال والمنافسين واحتياجات ومتطلبات مختلف أصحاب المصلحة والسوق النقاط الاستراتيجية وما إلى ذلك مما ينفع الى ادخال قنوات توزيع جديدة للبنوك والتأمين وهو ما جسد ظهور مفهوم التأمين البنكي.

إن قطاعي التأمين والبنوك لا يعززان الاقتصاد اقتصاديا فحسب، بل يعزانه أيضا بوسع قاعدة البنية التحتية وتمنح قدرات تحمل المخاطر للابتكارات الجديدة للمشايخ. لقد ولت الأوقات التي كانت تعتبر فيها خدمات التأمين مميزة وكان مخصصا فقط لجزء صغير من القطاع المهيم ماليًا. اليوم لقد اتخذ السيناريو منعطفًا كاملاً حيث يحاول قطاع التأمين الوصول وإلى جميع الأشخاص وفي كل ركن من أركان البلاد تقريباً ويفتح أبواباً جديدة من الفرص للبنوك التي كانت في السابق مقتصرة على قبول القروض وتقديمها وسمحت بذلك إدخال البنوك في أعمال التأمين.

### المطلب الثاني: نماذج وأشكال التأمين البنكي

#### الفرع الأول: تاريخ التأمين البنكي

ظهر التأمين البنكي (Bancassurance) لأول مرة في فرنسا خلال ثمانينات القرن الماضي، حيث قاد التقارب بين البنوك وشركات التأمين إلى تشكيل شركات استراتيجية مكنت هذه المؤسسات من تقديم منتجات مالية وخدمات تأمينية متكاملة للزبائن، وقد ساهم هذا الاندماج في تعزيز مكانة البنوك كمزود شامل للخدمات المالية، مما أدى إلى انتشار الظاهرة تدريجياً في بقية أوروبا، لاسيما في دول مثل إسبانيا وإيطاليا، حيث أثبتت التجربة نجاحها من خلال توسيع قاعدة العملاء وتحقيق مكاسب مالية مزدوجة لكلا الطرفين.

ومع مرور السنوات، تزايدت وتيرة هذه الاندماجات والتكاملات بين البنوك وشركات التأمين في أوروبا لتشكل نموذجاً راسخاً في سوق الخدمات المالية. غير أن الوضع في الولايات المتحدة الأمريكية كان مختلفاً، إذ حالت القيود التشريعية الصارمة دون دخول البنوك وشركات التأمين إلى هذا المجال. فالقوانين الأمريكية، وخاصة قانون غلاس-ستيغال (Glass-Steagall Act) لسنة 1933، كانت تفصل بشكل صارم بين الأنشطة البنكية التجارية والأنشطة الاستثمارية والتأمينية، وذلك بغرض حماية النظام المالي من المخاطر الناجمة عن تركيز السلطات الاقتصادية في مؤسسات مالية واحدة.

غير أن الضغوط التنافسية والعمولة المالية، بالإضافة إلى التجارب الناجحة للتأمين البنكي في أوروبا، دفعت الولايات المتحدة إلى مراجعة تشريعها. وفي هذا السياق صدر عام 1999 قانون غرام-ليتش-بيلي (Gramm-Leach-Bliley Act - GLBA)، والذي عُرف أيضاً باسم قانون تحديث الخدمات المالية

## الفصل الأول: أسس نظرية حول التحالفات الاستراتيجية ونماذج الأعمال في قطاع المؤسسات المالية

(Financial Services Modernization Act) وقد مثل هذا القانون نقطة تحول تاريخية، إذ ألغى الكثير من القيود المفروضة بموجب قانون Glass-Steagall ، وفتح المجال أمام البنوك وشركات التأمين وشركات الأوراق المالية للعمل تحت مظلة واحدة من خلال شركات قابضة مالية.

ومن خلال هذا الإطار القانوني الجديد، ظهرت ما يُعرف بـ "البنوك العالمية" (Universal Banks)، وهي مؤسسات مالية متكاملة قادرة على تقديم خدمات مصرفية وتأمينية واستثمارية في آن واحد. وقد سمح ذلك للبنوك الأمريكية بالدخول رسمياً إلى سوق التأمين البنكي ، مما عزز من قدرتها التنافسية على المستوى الدولي، وفتح آفاقاً جديدة لتسويق المنتجات المالية المبتكرة.

ولفهم تطور التأمين البنكي بشكل أفضل يجب الرجوع الى الإطار الذي قدمه دانيال عام 1995 الى السوق الفرنسية بتقسيم إطاره إلى ثلاث فترات كما هو موضح في الشكل الموالي:

الجدول رقم (03): تقسيم Daniel لتطور التأمين المصرفي.

الخصائص الرئيسية	طبيعة المنتجات	الفترة الزمنية
البنوك لم تكن تقدم منتجات تأمينية مباشرة	منتجات مرتبطة بالأنشطة المصرفية التقليدية مثل تأمين الائتمان	قبل الثمانينات
بداية نمو التأمين البنكي مع تنوع البنوك لمنتجاتها المالية	عقود رأس المال مثل عقود الوقف، حيث يحصل حامل الوثيقة على المبلغ الإجمالي عند الاستحقاق	بداية الثمانينات
مرحلة حاسمة تتميز بالابتكار والتعقيد	منتجات أكثر تقدماً مثل الوثائق المرتبطة بالاستثمار والتأمين على الحياة	ما بعد الثمانينات

SOURCE :Daniel, W, Bancassurance: The Future of Financial Services, Financial Times, London, 1995, p, 23.

في الفترة السابقة لثمانينات القرن العشرين، لم تكن المنتجات التي تقدمها البنوك تمثل امتداداً مباشراً لنشاطها في مجال التأمين، باستثناء بعض الخدمات المرتبطة بتأمين الائتمان<sup>1</sup>، غير أنه مع بداية الثمانينات، بدأت البنوك في إنتاج وبيع منتجات مالية متنوعة، وهو ما اعتُبر نقطة الانطلاق الفعلية لنمو التأمين البنكي. فقد سعت البنوك آنذاك إلى استغلال منتجات رأس المال مثل عقود الوقف التي تمنح حامل الوثيقة المبلغ الإجمالي عند الاستحقاق إذا كان لا يزال على قيد الحياة<sup>2</sup>.

وقد لاحظ عدد من المحللين أنّ هذه المنتجات في جوهرها كانت أقرب إلى منتجات مصرفية بحتة أكثر من كونها منتجات تأمينية<sup>3</sup>؛ أما الفترة الثالثة، التي وصفها **Daniel** بالحاسمة، فقد تميزت بتطور جوهري في التأمين البنكي<sup>4</sup>، حيث بدأت البنوك بالانتقال من مجرد تسويق منتجات بسيطة إلى ابتكار منتجات أكثر تعقيداً تستجيب لاحتياجات العملاء، مثل الوثائق المرتبطة بالاستثمار ومنتجات التأمين على الحياة.

### الفرع الثاني: نموذج التأمين البنكي

يعتمد اختيار نموذج التأمين البنكي على مجموعة من العوامل المؤثرة، مثل البيئة الاجتماعية والاقتصادية، والبيئة التنظيمية والثقافية، إضافة إلى تفضيلات العملاء. وتتمثل أبرز نماذج التأمين البنكي في: اتفاقية التوزيع، اتفاقية التحالف الاستراتيجي، اتفاقية المشروع المشترك، واتفاقية التكامل الكامل<sup>5</sup>.

#### أولاً: اتفاقية التوزيع:

في هذا النموذج يعمل البنك كوسيط لشركة تأمين واحدة أو أكثر من أجل بيع منتجاتها التأمينية. وقد تأخذ الاتفاقية شكلين:

- تكاملية: حيث يقوم موظفو البنك بعمليات البيع مباشرة.

- متخصصة: حيث تتولى شركات التأمين عمليات البيع للعملاء الذين يقدمهم البنك.

تتميز هذه الاتفاقية بكونها منخفضة التكلفة، إذ يحصل البنك عادة على عمولات من شركة التأمين، ويبدأ النشاط دون الحاجة إلى استثمارات رأسمالية كبيرة، بينما تتكفل شركة التأمين بتوفير التدريب والتسويق والمبيعات،

<sup>1</sup> Daniel, W, **Bancassurance: The Future of Financial Services**, Financial Times, London, 1995, p, 23.

<sup>2</sup> Fields, Joseph, Robert Fraser, Dwight Moore, **Bancassurance: A New Era in Financial Services**, Journal of Financial Services Marketing, volume : 12, Issue : 01, 2007, p, 54.

<sup>3</sup> Pitt, David, **The Evolution of Financial Services: Banking and Insurance**, Routledge, London, 1990, p, 112.

<sup>4</sup> Huschka, Wolfgang, **Bank-Insurance Alliances in Europe**, Institute for European Finance, Frankfurt, Germany, 1994, p, 67.

<sup>5</sup> Teunissen Roland, **Bancassurance in Europe: Strategies and Models**, ING Group, Amsterdam, Holand, 2008.

غير أن هذا النموذج يعاني من محدودية في إطلاق منتجات جديدة، فضلاً عن احتمال وجود اختلافات ثقافية بين البنك وشركة التأمين<sup>1</sup>، حيث تضمنت ما يلي:

**- الأثر التنظيمي الأوروبي:**

أثرت التشريعات الأوروبية الحديثة على نماذج الأعمال البنكية التأمينية، خاصة مع دخول توجيه أسواق الأدوات المالية الثاني وتوجيه توزيع التأمين، حيث فرض كلا التوجيهين التزامات تنظيمية جديدة على البنوك وشركات التأمين التي تقدم أو توزع المنتجات، مما انعكس بدوره على طبيعة ممارسة التأمين البنكي<sup>2</sup>.

**- توجيه توزيع التأمين:**

حلّ هذا التوجيه محل توجيه الوساطة التأمينية بهدف تنظيم تصميم وبيع منتجات التأمين من طرف شركات التأمين والوسطاء. وقد ركز على تحقيق الحد الأدنى من الانسجام في تنظيم وتوزيع التأمين داخل الاتحاد الأوروبي، وتعزيز تكافؤ الفرص بين الفاعلين، مع ضمان حماية المستهلك وتحقيق منافسة أكثر فعالية<sup>3</sup>.

**- توجيه أسواق الأدوات المالية الثاني:**

ركز هذا التوجيه على حوكمة المنتجات، حيث ألزم الموزعين بتحديد السوق المستهدف لكل منتج، بناءً على معايير محددة وضعتها هيئة الأوراق المالية والأسواق الأوروبية، وتشمل: نوع العميل وخبرته، وضعه المالي، قدرته على تحمل المخاطر، توافق المنتج مع أهدافه واحتياجاته، كما أجاز بيع المنتجات خارج قاعدة العملاء المستهدفة لأغراض التحوط والتنوع<sup>4</sup>.

**ثانياً: اتفاقية التحالف الاستراتيجي:**

تقوم هذه الاتفاقية على شراكة بين بنك وشركة تأمين واحدة فقط. وتكمن أهميتها بالنسبة للبنك في إمكانية اختيار الشركة التي تقدم أفضل المنتجات التأمينية، بينما تستفيد شركة التأمين من توسيع قاعدة عملائها من دون الحاجة إلى زيادة تكاليف المبيعات أو دفع عمولات إضافية للوكلاء والسماسة<sup>5</sup>.

<sup>1</sup> Ibid.

<sup>2</sup> Riesner Michael, **Thomas Seibler, Bancassurance Models under EU Regulation**, European Journal of Financial Regulation, volume : 04, issue : 02, 2017, p-p, 41–55,

<sup>3</sup> EIOPA (European Insurance, Occupational Pensions Authority), **Insurance Distribution Directive (IDD) Guidelines**, EIOPA, Frankfurt, 2018.

<sup>4</sup> Catala, Jacques, **Markets in Financial Instruments Directive II: Practical Implications**, European Institute of Financial Regulation, Brussels, 2017.

<sup>5</sup> Teunissen, Roland, **Bancassurance in Europe: Strategies and Models**, ING Group, Amsterdam, 2008.

ثالثا: اتفاقية المشروع المشترك:

في هذا النموذج يبرم البنك وشركة التأمين اتفاقية شراكة تؤدي إلى إنشاء كيان جديد مستقل. ويتيح هذا الكيان فرصاً واسعة للبيع المتبادل وتحقيق إيرادات إضافية من خلال العمولات. كما يتمتع كل طرف بحقوق في اتخاذ القرارات وفقاً لمستوى مساهمته في رأس مال الشركة الجديدة<sup>1</sup>.

رابعا : اتفاقية التكامل الكامل:

يُعتبر هذا النموذج الأكثر عمقاً في الاندماج، حيث ينشئ البنك شركة تابعة خاصة به لبيع منتجات التأمين تحت اسمه التجاري. ويُعد هذا النموذج مكلفاً نسبياً، إذ يتطلب استثمارات رأسمالية كبيرة، إلى جانب الحاجة إلى توفير التدريب والبنية التحتية لتكنولوجيا المعلومات، وإعداد خطة تسويقية شاملة لتسويق منتجات التأمين<sup>2</sup>. تجدر الإشارة إلى أن نماذج التأمين البنكي تختلف باختلاف الأطر التنظيمية والبيئات الاقتصادية. ففي الولايات المتحدة تُعد اتفاقيات التحالف الاستراتيجي والمشاريع المشتركة الأكثر شيوعاً، في حين تفضّل العديد من البنوك الأوروبية نماذج أكثر تكاملاً<sup>3</sup>. ونماذج وأشكال التأمين البنكي هي:

الجدول رقم (04): نماذج وأشكال التأمين البنكي.

النموذج	الوصف	المزايا	العيوب	البلد المعتمد للنموذج
اتفاقية التوزيع	البنك بمثابة وسيط لشركة التأمين	تكون العمليات سريعة وأقل تكلفة	قلة مرونة إطلاق منتج جديد وإمكانية الغرق في ثقافة الشركات	الولايات المتحدة الأمريكية، ألمانيا، المملكة المتحدة، اليابان.
اتفاقية التحالف الاستراتيجي	يقوم بين بنك وشركة تأمين واحدة	تحالف طويل الأمد وسهولة التنسيق وتعزيز القدرة التنافسية	اتفاقيات طويلة الأمد صعبة التعديل واحتمال	فرنسا، اسبانيا، البرتغال، الهند، الصين، المكسيك، المغرب وتونس

<sup>1</sup> Klepczycki, Marian, Andrei Polovan, **Bancassurance: Models and Practices in Financial Services**, Polish Economic Institute, Warsaw, 2012.

<sup>2</sup> Klepczycki, Marian, Andrei Polovan, **Op. Cit.**

<sup>3</sup> Kelly Agius, Simon Grima, Andre Farrugia, **Factors Affecting the Perception of Bancassurance: The Case of Malta**, Journal of Corporate Governance, Insurance, and Risk Management (JCGIRM), Volume : 06, Issue : 02, 2019, p, p, 68, 69.

	تعارض الاستراتيجيات			
مشروع مشترك	من الصعب الإدارة في المدى الطويل	نقل خبرة	البنك في شراكة مع شركة تأمين او أكثر	
التكامل الكامل	فرنسا، اسبانيا، بلجيكا، إيرلندا، المملكة المتحدة	نفس ثقافة الشركات	خلق فروع جديدة	

**SOURCE :** Chevalier, M., Mainguy, B., & Launay, C, **Analysis of Bancassurance and its Status Around the World**, Focus (SCOR Group), 2005, p,05.

### المطلب الثالث: تجارب دولية في التأمين المصرفي

#### الفرع الأول: التأمين البنكي في الولايات المتحدة الأمريكية:

بعد صدور قانون **Glass-Steagall** سنة 1933، مُنعت المصارف وشركات التأمين من ممارسة نشاط التأمين البنكي. غير أن هذا المنع زال مع إصدار قانون **Gramm-Leach-Bliley** سنة 1999 الذي حرر السوق المالية وسمح للمصارف وشركات التأمين بالدخول في هذا المجال، وقد اعتمدت الولايات المتحدة نموذج اتفاقية التوزيع باعتباره الصيغة الأكثر شيوعاً، حيث تقوم المصارف بدور الوسيط بين العملاء وشركات التأمين، فتبيع منتجاتها مقابل عمولة. وتمتاز هذه الصيغة بسرعة الانطلاق وانخفاض المخاطر، إذ لا يستثمر المصرف مباشرة في النشاط التأميني بل يستغل شبكته البشرية والفرعية الواسعة لتوزيع المنتجات. ومن المزايا أيضاً الثقة الكبيرة التي يحظى بها المصرف لدى عملائه، إلى جانب قاعدة البيانات الضخمة التي يمتلكها عنهم، مما يمنحه ميزة تنافسية في سوق التأمين<sup>1</sup>.

أما في أمريكا اللاتينية فقد عرف قطاع التأمين البنكي نمواً ملحوظاً. ففي الأرجنتين مثلاً، يسمح القانون ببيع التأمين لعملاء المصارف شرط المرور عبر وسيط، بينما في البرازيل يُسمح بالبيع المباشر من خلال شراكة مع شركة التأمين مع تسجيل المصرف كوسيط في السجل الوطني. أما في شيلي، فيُحظر على المصارف بيع منتجات التأمين أو امتلاك شركات تأمين، لكن يُسمح للشركات القابضة بامتلاك الجانبين مع حصر التوزيع عبر وسيط. في كولومبيا، تتشابه القوانين مع الأرجنتين مع تطابق أنظمة الملكية مع شيلي. وفي المكسيك، يسمح القانون للمجموعات المالية بامتلاك المصرف وشركة التأمين، مع إمكانية البيع المباشر دون وسيط، شرط تسجيل كل عقد تأمين رسمياً. أما في

<sup>1</sup> زواغي أحمد، التأمين البنكي وإدارة المخاطر، دار المعرفة، الجزائر، 2017، ص، 141.

كندا، فتوجد منظومتان تشريعتان: الأولى في كيبك التي تعتبر أكثر مرونة، والثانية اتحادية أكثر صرامة، إذ تمنع التوزيع المباشر عبر شبكة الفروع وتفرض قيودًا صارمة على التأمين البنكي<sup>1</sup>.

وقد شهدت الولايات المتحدة بعض التجارب النموذجية في شراكات البنوك وشركات التأمين، مثل: وكالة التأمين لصندوق الادخار كارتريت، وبرنامج بنك أمريكا مع GNA، وبنك Cal Fed الذي حوّل جزءًا من موظفيه إلى بائعي تأمين، إضافة إلى تجربة أمن المحيط الهادئ التي أنشأت بنكًا فرعيًا في ولايات واشنطن وأريزونا وأوريغون<sup>2</sup>.

### الفرع الثاني: التأمين المصرفي في أوروبا

يختلف حضور التأمين البنكي في أوروبا باختلاف التشريعات التنظيمية وحدّة التعارض بين مصالح المصارف وشركات التأمين، ففي إسبانيا، مثلًا، شكّل التأمين البنكي حوالي 65% من نشاط شركات التأمين ورغم أن التشريع الإسباني كان يمنع حتى 1991 بيع المنتجات التأمينية عبر المصارف، فإن إنشاء مكاتب وساطة سمح بتجاوز العقبة، قبل أن يتم الترخيص رسميًا للمصارف بالبيع عبر فروعها منتصف 1991.

أما في بلجيكا وإيطاليا، فيمثل التأمين البنكي حوالي 50% من النشاط، خصوصًا بعد صدور قانون 1990 الذي منح المصارف الحق في تقديم هذه الخدمات، ويتميز هذا النموذج بدرجة عالية من التكامل بين المصارف وشركات التأمين، من خلال بروتوكولات شراكة، مع تبادل للخبرات وتوزيع للمنتجات عبر شبكة المصارف، مما يضمن رأس مال إضافي ويعزز قدرة شركات التأمين على اتخاذ قرارات رشيدة لتقليل المخاطر. أما في فرنسا، فقد ظهر التأمين البنكي مبكرًا منذ السبعينات، وشكّل حوالي 60% من أعمال شركات التأمين، وقد ارتكز النموذج الفرنسي على التكامل الكامل بين النشاط المصرفي والتأميني، حيث لم تقتصر المصارف على بيع منتجات التأمين بل توسعت إلى إصدار وثائق التأمين وإنشاء شركات تابعة متخصصة، مما جعل التجربة الفرنسية إحدى أبرز التجارب العالمية في هذا المجال<sup>3</sup>.

وبتميز هذا النموذج بمرونة كبيرة في اتخاذ القرارات وتكون العائدات أكبر كما وتكون درجة المخاطرة مرتفعة، أما في بريطانيا فقد تجاوزت هذه النسبة 40% من سوق التأمين على الحياة في عام 1992، وفي ألمانيا يشكل سوق التأمين المصرفي نسبة 20% من سوق التأمين في عام 1990 وإنّ سبب انخفاض هذه النسبة يعود إلى الإجراءات التنظيمية التي تتعلق بالمنتجات التأمينية التي فرضتها السلطات الألمانية وكذلك لوجود تعارض بين المصارف وشركات التأمين، وقد منح المشرع الألماني الترخيص للمصارف الألمانية في مزاوله أعمال التأمين ولكن عن طريق شركات تابعة للمصرف الأم ولكنها تكون مستقلة ماليًا مع خضوعها لأحكام الرقابة الفيدرالية لا سيما من

<sup>1</sup> John, Smith, **Financial Services Regulation in North America**, Routledge, New York, 2000.p, 23.

<sup>2</sup> Pierre, Louis, **Banking and Insurance Partnerships in the U.S.**, Palgrave Macmillan, New York, 2009, p, 98.

<sup>3</sup> Durand, Pierre, **Bancassurance in Europe**, OECD Publishing, Paris, 2003, p, 203.

## الفصل الأول: أسس نظرية حول التحالفات الاستراتيجية ونماذج الأعمال في قطاع المؤسسات المالية

حيث أسس وقواعد العمل مع توافر كفاية رأس المال، وتقوم المصارف الشاملة بممارسة نشاط التأمين إما من خلال إنشاء المصارف لشركات تابعة لها تختص بأعمال التأمين أو من خلال اتفاق المصارف مع إحدى شركات التأمين على أن يقوم كل منهم بتقديم منتجات الآخر، أما في هولندا فقد شكل التأمين المصرفي سنة 2002 نسبة 18% من سوق التأمين، والجدول يوضح نسبة التأمين المصرفي في سوق التأمين في بعض الدول الأوروبية .

الجدول رقم (05): نسبة التأمين المصرفي في سوق التأمين في بعض الدول الأوروبية.

الدولة	فرنسا	إسبانيا	السويد	إيطاليا	بلجيكا	هولندا	بريطانيا
النسبة	60%	56%	22%	50%	50%	15%	40%

**SOURCE :**Romain Durand, La Bancassurance dans le monde, une réalité très contrastée. Newsletter, techniques SCOR N 10 FEVRIER 2003, p, 03

الجدول رقم (06): الشركات بين المصارف وشركات التأمين في بعض الدول الأوروبية.

الدولة	الشركة
إسبانيا	البنك المركزي الإسباني مع البنك الإسباني الأمريكي والذي ولد مجموعة شركات Vitalicio من إسبانيا ضمنها شركة التأمين La Estrela بنك بيلب وفيسكايا الذي يملك شركة التأمين Le Banesto Euroseguros
فرنسا	القرض التعاوني le Crédit Mutuel والشركة البنكية La Compagnie البنك الوطني لباريس BNP، الشركة العامة La Société Générale
بريطانيا	Abbey Life مع TSB KIOYDS

**SOURCE :**Romain Durand, La Bancassurance dans le monde, une réalité très contrastée. Newsletter, techniques SCOR N 10 FEVRIER 2003, p, 03

### الفرع الثالث: التأمين المصرفي في آسيا

أدت سياسة تحرير ونزع القيود عن التعاملات المصرفية إلى تهيئة بيئة جديدة للتعاون بين المصارف وشركات التأمين، بعدما كان هذا التعاون محدودًا بفعل التشريعات السابقة. وقد أحدثت هذه الإصلاحات تحولًا كبيرًا في المشهد المالي الآسيوي، حيث عرف التأمين المصرفي نموًا متسارعًا منذ بداية القرن الحادي والعشرين في بلدان مثل

اليابان، الصين، الهند، كوريا الجنوبية، إضافة إلى بعض دول الشرق الأوسط كالإمارات العربية المتحدة ولبنان والمملكة العربية السعودية، حيث حقق التأمين المصرفي نجاحات متفاوتة.<sup>1</sup>

وتختلف مستويات هذا التعاون من دولة إلى أخرى. ففي بعض الحالات، يقتصر دور المصارف على توزيع منتجات التأمين نيابةً عن الشركات، أي القيام بدور وكيل، وهو ما يقلل المخاطر. وفي حالات أخرى، تمتلك المصارف شركات تأمين أو حصصًا فيها، أو تدخل في عمليات اندماج واسعة تسمح لها بإصدار وثائق التأمين مباشرة، وبالتالي الاستحواذ على حصة أكبر من السوق.

أما في اليابان، فقد منعت السلطات المالية المصارف من تسويق المنتجات التأمينية حتى عام 2000، حينما رُفع الحظر وأجيزت هذه الممارسة. وفي تايلاند، يُسمح للمصارف بتوزيع منتجات تأمينية محددة بموجب اتفاقيات مسبقة.<sup>2</sup>

#### **الفرع الرابع: التأمين المصرفي في المنطقة العربية**

بدأت المبادرات الجادة للتأمين المصرفي في العالم العربي مطلع الألفية، حين اندمج مصرف البحرين والكويت مع شركة التأمين البحرينية الكويتية سنة 2000 لتوزيع منتجات التأمين عبر شبكة فروع المصرف، ومنذ ذلك الحين، باتت العديد من المصارف العربية إما تمتلك شركات تأمين أو تملك أسهمًا فيها، مما ولّد قنوات متكاملة لتقديم الخدمات.

ورغم أن القوانين في معظم الدول العربية لا تمنع المصارف من توزيع المنتجات التأمينية، إلا أن حصة التأمين البنكي ما تزال ضعيفة، ففي كثير من الحالات، تشرف وزارات الاقتصاد والتجارة على قطاع التأمين، في حين يتولى البنك المركزي الإشراف على المصارف، وهو ما يخلق ازدواجية في التنظيم، مع ذلك فإن دول الخليج والشرق الأوسط تُعدّ من أكثر البيئات ملاءمةً لهذا النشاط، نظرًا لعدم وجود قيود على امتلاك الأسهم أو عقد الشراكات بين المصارف وشركات التأمين.

ويحتل لبنان المرتبة الأولى في المنطقة من حيث انتشار التأمين البنكي، حيث ترتبط معظم المصارف بشركة تأمين واحدة أو أكثر. وتليه الإمارات العربية المتحدة، التي تطبق نموذجًا متقدمًا في هذا المجال، ثم سلطنة عمان والبحرين والكويت. أما في المملكة العربية السعودية، فما يزال النشاط محدودًا نظرًا لتحريم التأمين على الحياة وتحفظ اللوائح المصرفية المحلية، وتبقى إزالة هذه العوائق التشريعية أمرًا أساسيًا لتعزيز مكانة التأمين البنكي في المنطقة، خصوصًا مع ارتفاع مستويات المعيشة في دول الخليج وما يرافقها من تحولات اقتصادية تُحفّز على تطوير هذا

<sup>1</sup> Alexander Braun, Willi Peter, Jiahua Xu, **Introduction to Bancassurance**, Institute of Insurance Economics, I.VW-HSG, University of St. Gallen, Switzerland, p, 10.

<sup>2</sup> Alexander Braun, **Op. Cit**, p, 10.

القطاع<sup>1</sup>، وستنطرق من خلال الجدول رقم (07) إلى بعض الشراكات بين المصارف وشركات التأمين في المنطقة العربية:

الجدول رقم (07): بعض الشراكات بين المصارف وشركات التأمين في المنطقة العربية.

الدولة	الشراكة
الجزائر	- بنك التنمية المحلي BDL مع الشركة الوطنية للتأمين SAA. - بنك الفلاحة والتنمية الريفية BADR مع الشركة الوطنية للتأمين SAA. - البنك الوطني الجزائري BNA مع الشركة الجزائرية للتأمين وإعادة التأمين. - بنك الجزائر الخارجي BEA مع الشركة الجزائرية للتأمين وإعادة التأمين CAAR. - بنك البركة مع شركة السلامة للتأمين. - تريست بنك مع تريست للتأمينات.
الإمارات العربية المتحدة	- بنك رأس الخيمة أبو ظبي مع شركة عمان للتأمين. - بنك أبو ظبي للتجارة مع شركة أبو ظبي الوطنية للتأمين. - بنك دبي الإسلامي مع الشركة العربية الإسلامية للتأمين. - بنك الإمارات مع شركة التأمين الوطنية العامة.
مصر	- البنك العربي مع شركة ألينز مصر - بنك مصر مع شركة التأمين على الحياة العربية. - البنك التجاري الدولي مع التجاري الدولي للتأمين
المغرب	- وفاء بنك مع شركة وفاء للتأمين. - البنك المغربي للتجارة الخارجية BMCE مع شركة رويال المغربية للتأمين. - البنك التجاري المغربي مع شركة التأمين الأفريقية.
تونس	- بنك تونس العربي مع المجموعة العربية للتأمين.
لبنان	- بنك بيبيلوس مع Assurance banque populaire - بنك لبنان والمهجر مع شركة آروب للتأمين.
البحرين	- بنك البحرين والكويت مع شركة التأمين البحرينية الكويتية.
قطر	- البنك التجاري مع شركة التأمين القطرية. - بنك الدوحة مع شركة الخليج للتأمين
الأردن	- البنك العربي مع شركة أليا غلوبل أنفستور
ليبيا	- مصرف التجارة والتنمية مع شركة الثقة للتأمين
الكويت	- بنك الكويت الوطني مع شركة أليكو للتأمين. - بنك الخليج مع شركة الخليج للتأمين.
سلطنة عمان	- بنك عُمان الدولي مع شركة عُمان للتأمين. - بنك ظفار مع شركة ظفار للتأمين.

المصدر: من إعداد الباحث بالاعتماد على مواقع الإنترنت للمصارف المذكورة في الجدول.

<sup>1</sup> مرقوم كلثوم، مرجع سبق ذكره، ص، 131.

### المبحث الثالث: نموذج الأعمال في ظل التحالفات الاستراتيجية

يشكل نموذج الأعمال في ظل التحالفات الاستراتيجية إطارًا أساسيًا لفهم كيفية تكامل الموارد والقدرات بين المؤسسات بهدف تحقيق ميزة تنافسية مستدامة. إذ يتيح هذا النموذج للمؤسسات، سواء كانت بنوكًا أو شركات تأمين، إعادة تصميم أنشطتها وخدماتها بما يتناسب مع أهداف التحالف، وتحقيق كفاءة أعلى في تقديم القيمة للعملاء. كما يوفر رؤية شاملة لكيفية توزيع المخاطر، استغلال الفرص السوقية، وتعزيز الابتكار من خلال التعاون بين الشركاء الاستراتيجيين.

#### المطلب الأول: نشأة وتطور مفهوم نموذج الأعمال (Business Model)

لقد أدى التحول الرقمي الهائل إلى سعي المنظمات سواء في القطاعين العام أو الخاص في توفير بيئة عمل مناسبة للتعامل مع تطوراتها وديناميكيته، وذلك من خلال التوجه إلى إنشاء نموذج نماذج أعمال تواكب متطلبات هذا التحول وذلك من أجل تحسين مستويات الأداء في العمليات وتلبية حاجيات العملاء بأعلى قيمة وجودة ممكنة.

حيث نجد أن من أسباب الانتشار الواسع لمفهوم نموذج الأعمال هو اكتساب ميزة تنافسية على المنافسين وتطوير أشكال الابداع لإنشاء القيمة ومع تعول ظاهرة الانترنت والعولمة التي ازلت الحدود بين جميع الكيانات سواء كانت مالية أو تجارية أو غيرها، نجد أن المصارف أو البنوك اتجهت بكل إمكاناتها إلى استخدام نماذج أعمال تركز على العملاء والاهتمام بحاجياتهم، ويضمن لها مسايرة متطلبات السوق وتحولاته، ونجد من أبرزها نموذج العمل التجاري (القماشية) (BUSINESS Model Canvas) كأحد أدوات نمذجة الأعمال شيوعا.

#### الفرع الأول: تاريخ ظهور مفهوم نموذج الأعمال

توجد بعض التناقضات حول أصل مفهوم نموذج الأعمال؛ إذ يرى بعض الباحثين مثل داسيلفا **DaSilva** و**Trkman** أن هذا المصطلح نوقش رسميًا لأول مرة سنة 1957 في مقال لـ **ليلمان وكلارك** وريتشاردي، تناول موضوع بناء ألعاب العمال لأغراض التدريب، أما أول استخدام للمصطلح في عنوان بمجلة أكاديمية فكان في مقال **جونز Jones** عام 1960، الذي تناول فيه مسألة تدريب كليات إدارة الأعمال وأفضل السبل لتعريفهم بالتقنيات الجديدة.

وقد أصبح مفهوم نماذج الأعمال شائعًا في الأدبيات منذ نهاية التسعينات، حيث اكتسب مكانة بارزة من وجهات نظر متعددة، خاصة مع فقاعة الدوت كوم وانتشار الإنترنت والتقدم السريع في تكنولوجيا المعلومات والاتصال. في هذا السياق، ركزت المنظمات على تكييف هياكلها الداخلية لتتلاءم مع الموجة الجديدة من التحول

## الفصل الأول: أسس نظرية حول التحالفات الاستراتيجية ونماذج الأعمال في قطاع المؤسسات المالية

الرقمي، وذلك لاستغلال الفرص التي أتاحتها ومواجهة التحديات المصاحبة لها، بهدف تعزيز موقعها التنافسي في الأسواق.

كما ازداد استخدام مصطلح نموذج الأعمال من قبل الممارسين والأكاديميين على حد سواء، حيث ظهرت تعريفات متعددة له خلال العقود الثلاثة الماضية بالتوازي مع انتشار الإنترنت والأعمال الإلكترونية والرقمية.<sup>1</sup>

### الفرع الثاني: تعريف نموذج الأعمال

أثار مصطلح نموذج الأعمال اهتمام الغالبية العظمى من المؤلفين والباحثين المنخرطين في دراسة نموذج الأعمال وذلك من خلال صياغة تعريفات مختلفة وجديدة، وكذلك تقديم أطر جديدة لوصف نماذجهم. ويمكننا أن نتعرض لأبرز هذه التعريفات من خلال الجدول الموالي:

الجدول رقم (08): أدبيات نموذج الأعمال الرئيسية: التعريفات والسياقات.

المؤلف	تعريف نموذج الأعمال	السياق	الأبعاد
Timmers 1998	هيكل التدفق المنتجات والخدمات والمعلومات، بما في ذلك وصف للفوائد المحتملة بمختلف الجهات الفاعلة في مجال الأعمال ووصف بمصادر الإيرادات	التجارة الإلكترونية	الهندسة المعمارية فوائد لأصحاب الأعمال مصادر الإيرادات
Chesbrough and Rosem bloom (2002)	وظائف نموذج الأعمال هي توضيح عرض القيمة وتحديد شريحة السوق وتحديد هيكل سلسلة القيمة وتقدير هيكل التكلفة وإمكانيات....، وصياغة الاستراتيجية التنافسية.	تكنولوجيا	عرض القيمة شريحة السوق سلسلة القيمة هيكل التكلفة وإمكانيات ..... شبكة القيمة الاستراتيجية التنافسي
Morriset al 2000	نموذج الأعمال هو تمثيل موجز لكيفية معالجة مجموعة مترابطة من متغيرات القرار في مجالات استراتيجية المشروع والهندسة المعمارية والاقتصاد لخلق ميزة تنافسية مستدامة في أسواق محددة	ريادة الأعمال	كيف نخلق القيمة؟ لمن نخلقها؟ ما هو مصدر كفاءتنا؟ كيف نضع أنفسنا في موقع تنافسي؟ كيف نحني المال؟ ماهي طموحاتنا حيث الوقت والنطاق والحجم؟
Mc Graph (2010)	يوفر نموذج العمل بعض الفرص المثيرة للاهتمام لفهم كيفية تحويل مجموعة معينة من الموارد الى شيء يرغب العميل في رفع ثمنه	استراتيجية	وحدة الأعمال العمليات الميزة التشغيلية

<sup>1</sup> Shivi Sanjay, Behr Thomas, Business Model Evolution in the Digital Era, Journal of Business Strategy, London: Emerald Publishing, 2018, p, 338.

لا تنطبق	الابتكار	نموذج العمل هو نظام يحل مشكلة تحديد هوية العميل أو العملاء، والتفاعل مع احتياجاتهم وتحقيق الرضا لهم، وتحقيق الربح من القيمة	Padem fuhr and Haifliger 2013
المحتوى الهيكل حوكمة المعاملات	تجارة الكترونية	يصور نموذج الأعمال محتوى وهيكل وحوكم حموة المعاملات ..... لخلق القيمة من خلال استغلال فرص الأعمال	

**SOURCE :**Alexander Kouptsov, **A configuration perspective on value proposition-driven business model design**, This thesis is submitted for the degree of Doctor of Philosophy, , Centre for International Manufacturing | Institute for Manufacturing, Department of Engineering, Hughes Hall, University of Cambridge, February 2020, p, p, 29- 30.

من خلال ما سبق ذكره في الجدول السابق نجد أن مصطلح نموذج الأعمال يشير في مضمونه على أنه خطة المؤسسة أو الشركة لتحقيق الربح، حيث يحدد المنتجات أو الخدمات التي تخطط الشركة لتقديمها أو بيعها وكذلك تحديد سوقها المستهدف، وأي نفقات متوقعة، حيث تعد نماذج الأعمال مهمة للشركات أو المنظمات القائمة على جذب الاستثمارات وكذلك توظيف الكفاءات وتحفيز الإدارة والموظفين.

حيث يتوجب على هذه الأخيرة تحديث نموذج الأعمال التابع بانتظام، وإلا ستفشل في توقع الاتجاهات والتحديات المستقبلية

كما تساعد نماذج الأعمال المستثمرين على تقييم الشركات التي تمهمهم، وتساعد الموظفين على فهم مستقبل الشركة التي قد يطمحون للانضمام إليها حيث يصف نموذج الأعمال الأساس المنطقي لكيفية قيام المؤسسة بإنشاء القيمة وتقديمها والحصول عليها.

### الفرع الثالث: أهمية مفهوم نموذج الأعمال

- يُنظر إلى نماذج الأعمال من منظور استراتيجي تقليدي بوصفها أساساً لتوليد مزايا تنافسية جديدة، حيث يمكن عبر تفكيك العناصر الفردية للأعمال وإعادة دمجها بشكل إبداعي، ابتكار ميزات استراتيجية مميزة. ويُعد كل نموذج أعمال إطاراً يوضح كيفية إدارة المؤسسة لأعمالها.<sup>1</sup>

- كما يؤكد كريستنسن Christensen أن التفكير في نموذج الأعمال يصبح بالغ الأهمية خصوصاً عند مواجهة الابتكارات المزعزعة، التي غالباً ما تتجسد في شكل ابتكارات في نماذج الأعمال. هذه الابتكارات تبدأ بتقديم

<sup>1</sup> Voelpel, Sven, Leibold, Marius, Tekie, Eden, **The Wheel of Business Model Reinvention: How to Reshape Your Business Model to Leapfrog Competitors**, Journal of Change Management, Routledge, London ,UK, 2004, p,260.

منتجات أو خدمات خارج السوق التقليدي، ورغم أنّها قد تبدو أقل أداءً وفقاً للمعايير التقليدية، إلا أنّها أكثر بساطة وراحة وأقل تكلفة، ما يمنحها قدرة تنافسية في الأسواق الجديدة.<sup>1</sup>

- ويشير هامل **Hamel** وتردل **Trudel** إلى أنّ التفكير في نموذج الأعمال أصبح ضرورة استراتيجية نظراً لعدم استقرار بيئات الأعمال الحالية، حيث لم يعد التغيير تراكمياً وإنما أصبح متقطعاً ومفاجئاً، وهو ما يفرض على المؤسسات التكيف باستمرار.<sup>2</sup>

- ومن هذا المنظور، يرى فولبل وزملاؤه **Voelpel et al** أنّ التحولات الكبرى في البيئة مثل التفكك، الخصخصة، التحسينات الجذرية في الاتصالات، رقمنة المعلومات وتنقل الموظفين تفرض على المؤسسات تعديل نماذج أعمالها وتحويلها للحفاظ على قدراتها التنافسية.<sup>3</sup>

- كذلك يُستخدم مفهوم نموذج الأعمال في الاستغلال التجاري للتطبيقات الجديدة، مثل إنترنت الأشياء، مما يعكس امتداد المفهوم إلى ميادين التكنولوجيا الحديثة.

- أما غونزل **Günzel** وهولم **Holm** فيؤكدان أنّ فكرة خلق القيمة تمثل جوهر نموذج الأعمال، حيث يُنظر إليه باعتباره مخططاً يوضح كيفية خلق القيمة واكتسابها وتقديمها.<sup>4</sup>

- ويضيف تريمي وزملاؤه **Trimi & Berbegal-Mirabent** أنّ التفكير في نموذج الأعمال يساعد على اتخاذ قرارات أكثر دقة في إدارة المشاريع الجديدة، خاصة في مجال الشركات الناشئة وريادة الأعمال، مما يجعل نموذج الأعمال وحدة تحليل موحدة لتطوير النظريات في مجالات الابتكار وريادة الأعمال.<sup>5</sup>

ولم يعد مفهوم نموذج الأعمال محصوراً في مجالاته التقليدية مثل الاستراتيجية أو إنشاء المشاريع الجديدة، بل توسع ليشمل ميادين حديثة كالتقارير المالية، حيث يعرّف قانون حوكمة الشركات في المملكة المتحدة (**UKCGC**) نموذج الأعمال بأنه الإطار الذي يتم من خلاله توليد القيمة أو المحافظة عليها على المدى الطويل.

<sup>1</sup> Christensen Clayton, **The Innovator's Dilemma: When New Technologies Cause Great Firms to Fail**, Harvard Business Review Press, Boston, USA, 2002, p, 74.

<sup>2</sup> Hamel Gary, Trudel Xavier, **Leading the Revolution**, Harvard Business School Press, Boston, USA, 2001, p, 62.

<sup>3</sup> Voelpel Sven et al, **Managing Discontinuous Change: Bridging the Gap between Dynamism and Stability**, Springer, Germany, 2004, Volume : 04, issue : 03, p, 260.

<sup>4</sup> Günzel Franziska, Holm, Anna B, **One Size Does Not Fit All: Understanding the Front-End and Back-End Business Model Innovation**, International Journal of Innovation Management, Copenhagen, 2013, p, 04.

<sup>5</sup> Trimi Silvana, **Berbegal-Mirabent Jasmina, Business Model Innovation in Entrepreneurship**, International Entrepreneurship and Management Journal, New York, Springer, 2012, p, 450.

## الفرع الرابع: وظائف وأدوار نموذج الأعمال

يلعب نموذج الأعمال أدوار هامة في إدارة الأعمال والمنظمات، وخاصة فيما يتعلق بالأعمال الإلكترونية، ويمكننا تحديد الأدوار والوظائف الأساسية لنموذج الأعمال فيما يلي:

- **الفهم:** يمكن أن تساهم نماذج الأعمال في فهم جوهر وطبيعة نشاط الأعمال، ومشاركتها منطوق الشركة بشكل عملي ملموس، حيث تساعد نماذج الأعمال على الالتقاط والتصور والفهم والتواصل، ومشاركة منطوق الأعمال في المنظمات.

- **التحليل:** يمكن أن تساهم نماذج الأعمال في تحليل منطوق الأعمال للمؤسسة بشكل ملموس الأمر الذي يمكن من التحسين والقياس والمراقبة، والمقارنة لمنطوق الأعمال في مؤسسة ما.

- **الإدارة:** مساهمة نماذج الأعمال هو تحسين إدارة الأعمال لمنطوق المؤسسة، حيث يساعد مفهوم نموذج الأعمال في تحسين التصميم، والتخطيط والتغيير وتنفيذ نماذج الأعمال، بالإضافة الى ذلك يمكن للشركات والمؤسسات استخدام منهج نموذج الأعمال في الاستجابة بشكل أسرع للتغيرات في بيئة الأعمال.

- **الآفاق المستقبلية:** يشير لمساهمة نماذج الأعمال في تصور رؤية مستقبلية محتملة للشركة، وذلك من خلال تعزيز الابتكار وزيادة الاستعداد للمستقبل، وذلك بالاعتماد على إدارة محافظ نماذج الأعمال وكذلك محاكاة ومحاكاة بيئة التغيرات في المستقبل، ومن ثم وضع التحضير الجيد لما سيكون مستقبلا.

- **براءات الاختراع:** يسعى رواد أعمال الشركات في مجال الأعمال الإلكترونية بشكل متزايد للحصول على براءات اختراع لعمليات النشاطات الإلكترونية الجديدة، أو حتى تغطية جوانب كاملة من نموذج أعمالهم، حيث تلعب نمذجة الأعمال دورا بارزا في المجال القانوني لبراءة الاختراع.

بالإضافة الى الأدوار المذكورة سابقا، نجد بعض الوظائف الرئيسية الأخرى لنموذج الأعمال وهي:<sup>1</sup>

- توضيح عروض القيمة التي يتم إنشاؤها للمستخدمين من خلال العرض القائم على التكنولوجيا.
- تحديد قطاع السوق وتحديد، وتحديد المستخدمين الذين تفيدهم التكنولوجيا والعروض المقدمة لهم.
- تحديد هيكل سلسلة القيمة داخل الشركة المطلوبة، لإنشاء وتوزيع وتحديد الأصول اللازمة لدعم مكانة الشركة، وكيفية الحفاظ على مكانة الفرد في هذه السلسلة.
- تقدير هيكل التكلفة والربح المحتمل لإنتاج العرض المقدم، بالنظر الى اختيار عروض القيمة وهيكل سلسلة القيمة.
- وصف موقف الشركة داخل شبكة القيمة وربط الموردين والعملاء بما في ذلك تحديد العناصر المكتملة والمنافسين المحتملين.

<sup>1</sup> Michel, J, **Business Model Innovation: The Role of Business Models in Technology Commercialization**, Wiesbaden: Gabler Verlag, 2010, p.81.

- صياغة استراتيجية تنافسية تضمن بها الشركة المبتكرة ميزة على منافسيها.

### المطلب الثاني: نماذج الأعمال في قطاع المصارف التجارية

لقد ظل القطاع المصرفي وكذلك الأعمال المصرفية في الغالب على حالهم خلال العقود الماضية. على الرغم من حدوث بعض التغييرات الطفيفة في العمليات، إلا أنه لم يكن هناك حاجة للتغيير الجذري. كانت هذه الاستراتيجية البطيئة والثابتة تعمل واستمرت المصارف في النمو حيث أن التركيبة السكانية لقاعدة الزبائن لم تفرض تغييرات جوهرية في نموذج العمل.

إن الأعمال المصرفية في الوقت الحالي أصبحت أعمالاً تجارية عادية. هناك الكثير من المصارف، الاتحادات الائتمانية، والمؤسسات المالية تقدم نفس المنتج. اليوم، عندما تسأل أحد التنفيذيين في المصرف كيف ينافس، ستسمع أن "الخدمة" هي السبب الرئيسي وراء نجاح مصرفه. ولكن هذا لن يعمل في المستقبل. هناك تباين كبير بين ما يقدمه المصرفيون وما يريده الزبون في المستقبل. نرى ذلك في الصناعات التي ندعمها ونعمل معها، ولكن التغييرات الكبيرة لم تصل بعد إلى القطاع المصرفي.

يمكن رؤية إمكانيات التحولات، ولكن التغيير كان بطيئاً. سواء كان ذلك بسبب الجدران التنظيمية التي تحيط بالمصارف، أو إدارة التنفيذيين التقليديين التي ترفض التغيير، أو لأن شركاء التكنولوجيا المالية لم يجدوا طريقة مفيدة مالياً للمساهمة، إلا أن المصارف لم تتكيف مع المستقبل كما فعلت الصناعات الأخرى.

كان التغيير تدريجياً، ولكن ذلك لن يكون الحال بعد الآن. سيختبر القطاع المصرفي لحظته الخاصة، ليتغير نموذج العمل وتتغير الساحة بشكل دائم. ما كان يعمل لعقود من الزمن سيصبح قديماً. وسينسحب من المشهد الإدارات التنفيذية والمديرين التنفيذيين الذين لم يتخذوا إجراءات متطورة.

والسبب الرئيسي وراء حدوث هذا هو انتقال الثروة بين الأجيال، في المستقبل، ليتغير الأشخاص الذين يتخذون قرارات ممن يمتلكون الشركات والودائع ويقترضون الأموال من المصارف، ليحلوا محل الأشخاص الذين يشغلون هذه الأدوار اليوم.

العلاقات التي تم تطويرها على مدى عقود بين مديري العلاقات والزبائن الحاليين لن تكون ذات صلة في الحفاظ على الأعمال التجارية والنمو المستقبلي. الزبون الجديد، وهو نسل أو مالك الجيل القادم، لا يريد أن يتم التعامل معه بالطريقة نفسها التي كان يتم التعامل بها مع والديه على مدار العقود الماضية.

يولي هذا الزبون الجديد الأولوية للسرعة والراحة، ويبحث عن علاقة مختلفة مع المصارف. انظر فقط إلى الطريقة التي نشترى بها المنتجات والخدمات اليوم. من السلع العادية، وتوصيل الطعام، والنقل، إلى شراء المنازل والترفيه، لقد غيرت مجتمعاتنا الطريقة التي نعيش بها حياتنا.

ولقد كانت بعض المصارف تحاول بشكل استباقي قيادة القطاع في حل هذه المشكلة. بينما بقي معظمها في مكانه. الواقع هو أن الساحة، الأعمال المصرفية بأكملها ستتغير؛ سيكون هناك فائزون وخاسرون. ليس كل المشاركين سيقفون في المشهد المصرفي الأفضل<sup>1</sup>.

### الفرع الأول: ابتكار نماذج الأعمال المستدامة

يُستخدم مصطلح نموذج الأعمال في كثير من الأحيان بشكل فضفاض، غير أنّ هناك تصورًا عامًا لتعريفه في المجال الأكاديمي، حيث تُعد القيمة محورًا أساسيًا فيه، ويشدد كل من تشيسبورغ **Chesbrough** وريزوملوم **Rosenbloom** على الروابط التي يوفرها نموذج الأعمال بين إمكانات الشركة وتحقيق القيمة الاقتصادية. بينما يستخدم أوسترفالدار **Osterwalder** وبينير **Pigneur** منظورًا معياريًا يتضمن تسعة (09) مكونات أساسية: الشركاء الرئيسيون، الأنشطة الرئيسية، عروض القيمة، الموارد الرئيسية، علاقات العملاء، شرائح العملاء، القنوات، تدفقات الإيرادات، وهيكل التكاليف. أما ريتشارد **Richardson** فيتبنى رؤية أكثر تكاملًا، حيث يقسم نموذج الأعمال إلى ثلاثة (03) مكونات من منظور القيمة:

- عرض القيمة؛

- نظام خلق وتسليم القيمة؛

- الاستحواذ على القيمة.

ونشرت مجلة **SustainAbility Ltd** تقريرًا بحثيًا يعرف نماذج الأعمال من أجل الاستدامة باستخدام تحليل سلسلة القيمة. ومن خلال مراجعة التطبيقات العملية، حددت 20 نموذجًا متميزًا للأعمال تقع ضمن خمس فئات قائمة على النتائج المستدامة، وهي: الأثر البيئي، الابتكار الاجتماعي، الابتكار في التمويل، قاعدة الهرم (الشرائح الدنيا من المستهلكين)، والأثر المتنوع.

ويهدف ابتكار نماذج الأعمال إلى إيجاد طرق جديدة لممارسة الأعمال تؤدي إلى كسر قواعد المنافسة القائمة في الصناعة، مما يفضي إلى تطوير نماذج أعمال جديدة، ويُعد ابتكار نموذج الأعمال أمرًا مهمًا لكلٍ من الصناعات التحويلية والخدمية. ووفقًا لـ **جروتورا Girotra** و**نيتسين Netessine**، فإن ابتكار نموذج الأعمال متجذر بعمق في قوانين الاقتصاد وإدارة العمليات، وهي قوانين قابلة للتطبيق عالميًا على مجموعة واسعة من الصناعات، كما يسمح بتنظيم عملية تحديد الابتكارات واختيارها وصقلها. وهناك حاجة ملحة إلى مقاربات مختلفة جذريًا لخلق القيمة<sup>2</sup>.

<sup>1</sup> ظهور نموذج جديد في الأعمال المصرفية، 16/يناير/2025:

<https://qarib.ly/%D8%A7%D9%84%D8%A3%D8%B9%D9%85%D8%A7%D9%84-%D8%A7%D9%84%D9%85%D8%B5%D8%B1%D9%81%D9%8A%D8%A9/>، تاريخ الزيارة: 2025/09/12.

<sup>2</sup> A.W.H. Yip, N.M.P. Bocken, **Sustainable business model archetypes for the banking industry**, Journal of Cleaner Production, volume : 174, 2018, p,p, 151,152.

إن الابتكار من أجل الاستدامة يستهدف على وجه التحديد الأثر المجتمعي أو البيئي، وتوازن نماذج الأعمال المستدامة - بوصفها شكلاً من أشكال الابتكار المستدام - بين المصالح التنافسية والمتكاملة لفئات أصحاب المصلحة الرئيسيين، وفي السياق ذاته، ينبغي أن تتجلى استدامة الأعمال في شكل جدوى اقتصادية، وأن تسهم في كلاً من الاستدامة المجتمعية والبيئية، وتسعى ابتكارات نماذج الأعمال المستدامة إلى "إحداث منافع إيجابية كبيرة أو تقليل الآثار السلبية بدرجة ملحوظة على البيئة والمجتمع، من خلال التغييرات في الطريقة التي تنشئ بها المؤسسة وشبكة قيمتها وتقدم وتستحوذ على القيمة"<sup>1</sup>.

### الفرع الثاني: نماذج الأعمال المستدامة في قطاع الخدمات/المصارف التجارية

إن تزايد أهمية قطاع الخدمات يبرز ضرورة دراسة نماذج الأعمال الخاصة به. فالخدمة لا تُنشأ فقط من قبل المزود والعميل، بل كذلك من خلال شبكة من الأنشطة التي تشمل مجموعة واسعة من أصحاب المصلحة، ويتمشى هذا مع تعريف خلق القيمة في نماذج الأعمال المستدامة، إذ ينبغي أن يمتد إلى مختلف أصحاب المصلحة، وليس فقط إلى المساهمين.

تلعب المصارف التجارية، باعتبارها صناعة خدمية، دوراً محورياً في تخصيص الموارد المالية للنشاط البشري والاقتصادي لضمان استمراريته ونموه، ليس فقط في الحاضر بل أيضاً في المستقبل، وفي هذا السياق، أطلقت شبكة **BankTrack** العالمية التي تضم منظمات غير حكومية تنشط في مجال المصارف التجارية والاستدامة، "إعلان كوليفيتشيو" عام 2003، وقد وقّعت عليه أكثر من 200 مؤسسة مجتمع مدني، وينص الإعلان على أن: "المؤسسات المالية يجب أن توسع من مهامها التي كانت تركز على تعظيم الأرباح، لتشمل رؤية تقوم على الاستدامة الاجتماعية والبيئية. ويقتضي الالتزام بالاستدامة من المؤسسات المالية دمج الاعتبارات البيئية والاجتماعية والعدالة الاقتصادية في استراتيجياتها ومجالات أعمالها الأساسية (بما في ذلك الإقراض، الاستثمار، الضمان، الاستشارات)، ووضع أهداف الاستدامة على قدم المساواة مع تعظيم قيمة المساهمين ورضا العملاء، والسعي بنشاط لتمويل العمليات التي تعزز الاستدامة.

وعلى الرغم من أن الأثر البيئي المباشر للعمليات المصرفية قد يكون محدوداً، إلا أن آثارها غير المباشرة هائلة، إذ توفر البنوك فرصة فريدة لاستخدام قوتها المالية لمعالجة الاحتياجات المجتمعية الملحة من خلال الابتكار في نماذج الأعمال المستدامة للقطاع المصرفي.

<sup>1</sup> N.M.P. Bocken, S.W. Short, **Towards a sufficiency-driven business model: Experiences and opportunities**, Environmental Innovation and Societal Transitions, volume : 18, 2016, p, 44.

### الفرع الثالث: التركيز على النماذج الأولية لنماذج الأعمال المستدامة

لم يتم تطوير سوى عدد قليل من الأطر الشاملة لنماذج الأعمال المستدامة، باستثناء بعض الأدبيات الرمادية (غير الأكاديمية المحكمة) مثل تقرير **SustainAbility Ltd**، أو الدراسات الأكاديمية التي ركزت بشكل خاص على أنظمة المنتج-الخدمة كأحد النماذج.<sup>1</sup>

وبالرغم من اتساع الأدبيات الأكاديمية حول الاستدامة، والتي تناولت موضوعات تتراوح من الابتكار البيئي إلى التجارة العادلة، فقد ظهرت في الممارسة العملية عدة ابتكارات للاستدامة بشكل متسارع، مثل:

- التحول نحو شركات المنفعة (**Benefit Corporations**) التي توازن بين الربح والأهداف الاجتماعية والبيئية.
- بالدفع باتجاه تحقيق أثر إيجابي صافٍ (**Net Positive**) بحيث تسهم الشركات في تحقيق منافع أكبر من الأضرار.

وقد قدّم **Bocken et al** إطارًا مرجعيًا شاملاً يُعرف بـ النماذج الأولية لنماذج الأعمال المستدامة، يجمع بين الابتكارات النظرية والعملية. يتضمن هذا الإطار ثمانية نماذج أولية مصنفة ضمن ثلاث فئات كبرى من الابتكار: تكنولوجي، اجتماعي، وتنظيمي، وهي:

1. تعظيم كفاءة استخدام المواد والطاقة؛

2. خلق قيمة من النفايات؛

3. الاستعاضة بالطاقات المتجددة والعمليات الطبيعية؛

4. تقديم الوظائف بدلاً من الملكية؛

5. تبني دور الوصاية؛

6. تشجيع الكفاية؛

7. إعادة التوظيف لأجل المجتمع/البيئة؛

8. تطوير الحلول على نطاق واسع.

تم اختيار هذه النماذج الأولية وفق ثلاثة معايير:

- شموليتها وقدرتها على توحيد الأدبيات والممارسات الناشئة؛

- اعتمادها على منهجية بحثية صارمة عبر استقصاء أمثلة متكررة من النظرية والتطبيق حتى الوصول إلى الإشباع النظري؛

- تركيزها على ثلاث مكونات أساسية للقيمة: عرض القيمة، خلق وتسليم القيمة، والاستحواذ على القيمة.

<sup>1</sup> A.W.H. Yip, N.M.P. Bocken, **Op. Cit**, p, 152.

ورغم أن هذا الإطار بُني أساساً على حالات من الصناعة التحويلية، إلا أن الباحثين لاحظوا الحاجة إلى مراجع عملية إضافية لتكييف هذه النماذج مع القطاع المصرفي، وهو ما تمت معالجته في القسم اللاحق من الدراسة<sup>1</sup>.

### **المطلب الثالث: تأثير التحالفات الاستراتيجية على صياغة نموذج الأعمال في قطاع المصارف**

تُعَدّ التحالفات الاستراتيجية إطاراً تنظيمياً واقتصادياً يتيح للمؤسسات تحقيق أهداف تتجاوز إمكاناتها الذاتية، عبر توظيف موارد وخبرات الأطراف المختلفة. وفي قطاع المصارف، الذي يشهد تحولات عميقة بفعل الرقمنة وتزايد المنافسة من شركات التكنولوجيا المالية، تكتسي هذه التحالفات أهمية خاصة، لأنها تفرض إعادة صياغة نماذج الأعمال بشكل ينسجم مع متطلبات السوق المعاصر.

يؤكد جيمس ج. موهر **James J. Mohr** وروبرت إ. سبيكمان **Robert E. Spekman** أن التنسيق بين الشركاء يعد عنصراً محورياً في نجاح أي تحالف، إذ يقوم على توزيع المهام والوظائف بوضوح بما يتماشى مع الأهداف المشتركة. وفي السياق المصرفي، يظهر ذلك من خلال توزيع الأدوار بين البنوك وشركات التكنولوجيا، حيث يتكفل البنك بالبنية التحتية المالية والإطار القانوني، بينما توفر الشركات الشريكة الحلول التكنولوجية المبتكرة. هذا التنسيق ينعكس مباشرة على نموذج الأعمال، لأنه يعيد تحديد عناصر سلسلة القيمة، ويؤسس لعروض خدمات جديدة قائمة على الدمج بين التمويل والتكنولوجيا الرقمية.

أما **Jeffrey Pfeffer** و **Gerald R. Salancik** فقد أشارا إلى أن الاستقرار في بيئة تتسم بعدم اليقين لا يتحقق إلا عبر مستويات عالية من التنسيق. وبما أن القطاع المصرفي من أكثر القطاعات تعرضاً للتقلبات المرتبطة بالسيولة، الأزمات المالية، والتغيرات التنظيمية، فإن التحالفات الاستراتيجية تساعد على تعزيز مرونة نموذج الأعمال عبر توزيع المخاطر وتوسيع مصادر القيمة.

من جانب آخر، يرى جينغ **Jing** وتشانغ هوي **Changhui** وإدوارد **Edward** أن التعاون العالي في التحالفات يعزز الشعور بالأمان لدى الأطراف، ويقلل من مخاطر الاستغلال المتبادل. بالنسبة للبنوك، فإن هذا الشعور يترجم إلى التزام أكبر في تطوير منتجات مالية رقمية مشتركة، وإلى قدرة أعلى على بناء عروض قيمة واضحة تحافظ على ثقة العملاء، وهو عنصر أساسي في أي نموذج أعمال ناجح.

أما على مستوى كفاءات التحالف (**Alliance Competence**)، فقد أبرز **Lambe** و **Spekman** و **Hunt** أن قدرة المؤسسة على البحث عن الشركاء، وتطوير العلاقات، وإدارتها بفعالية، هي محدد رئيسي لنجاح

<sup>1</sup> A.W.H. Yip, N.M.P. Bocken, **Op. Cit**, p, 152.

التحالفات. في حالة البنوك، يتجلى ذلك في القدرة على اختيار شركاء استراتيجيين من مجالات مختلفة (تكنولوجيا، تأمين، استشارات) مما يتيح إدماج موارد مكتملة تسهم في ابتكار نموذج أعمال أكثر شمولاً<sup>1</sup>.

إلى جانب ذلك، تؤكد الدراسات أن الثقة والالتزام والتواصل تشكل أعمدة أساسية لأي تحالف ناجح في القطاع المصرفي، تعتبر الثقة متطلباً جوهرياً نظراً لطبيعة الأموال والمعاملات الحساسة، والالتزام يضمن استمرارية المشاريع المشتركة، بينما يتيح التواصل السلس تبادل البيانات والمعلومات بين الأنظمة البنكية والشركاء التكنولوجيين، وهو ما يعزز قيمة نموذج الأعمال ويجعله أكثر مرونة وتكيفاً.

ويضيف بوركر **Borker** ومان **Man** وويدا **Weeda** أن العديد من الشركات تولي اهتماماً كافياً بالأنشطة التجارية لكنها تهمل جانب العلاقات وإدارة التحالفات. في البنوك، فإن هذا الإهمال قد يؤدي إلى فشل التحالف رغم وجود منتجات مبتكرة، لأن غياب إدارة فعالة للعلاقات قد يضعف قدرة البنك على الاستفادة من الموارد المشتركة أو تحقيق التمايز الاستراتيجي<sup>2</sup>.

خلاصة القول، أن التحالفات الاستراتيجية في قطاع المصارف تؤثر بعمق في صياغة نموذج الأعمال من خلال:

- إعادة تعريف عروض القيمة: عبر تقديم خدمات مالية رقمية مبتكرة؛
- تحديد شرائح السوق: المستهدفة بدقة أكبر، خاصة الشباب والمستخدمين الرقميين؛
- إعادة هيكلة سلسلة القيمة: لتشمل شركاء جدد، شركات التأمين، مزودو البيانات؛
- إدارة التكاليف والربحية: عبر تقاسم الاستثمارات التكنولوجية؛
- تعزيز الموقع في شبكة القيمة: من خلال بناء علاقات مع عملاء وموردين ومنافسين مكملين؛
- بناء ميزة تنافسية مستدامة: عبر الثقة، الالتزام، والتعاون.

وبذلك، فإن التحالفات الاستراتيجية ليست مجرد خيار تكتيكي للمصارف، بل هي أداة لإعادة صياغة جوهر نموذج الأعمال، وتحويله من نموذج تقليدي قائم على الخدمات المصرفية المباشرة إلى نموذج تشاركي رقمي أكثر استدامة وابتكاراً.

<sup>1</sup> Dze, Chi Jonathan, Anouar Soldi, **Strategic Alliances: Performance Measurement in the Financial Service Industry Case Study: The Beneficial Life Insurance S.A. and Microfinance Institutions in Cameroon**. Majister's Thesis, Linköping University, Department of Management and Engineering, Strategy and Management in International Organisations, Spring 2011, p-p, 06-15.

<sup>2</sup> Dze, Chi Jonathan, Anouar Soldi, **Op. Cit**, p, 15.

يلعب التسويق دورًا محوريًا في دفع نماذج الأعمال نحو الاستدامة، حيث يمتلك القدرة على تحليل، اتخاذ القرار، وتنفيذ استراتيجيات مستدامة. يمكن تقسيم العلاقة بين التسويق ونماذج الأعمال المستدامة إلى ثلاثة محاور رئيسية، لكل منها دلالات علمية وأكاديمية مهمة:

### **المحور الأول: المستهلكون والاستدامة:**

يشكل فهم سلوك المستهلكين والتفاعل مع ممارسات الاستدامة أساسًا لتطوير نماذج أعمال فعالة. تظهر الدراسات أن تبني المستهلكين لممارسات مثل التنقل الكهربائي أو التسوق بدون تغليف يعتمد على إدراكهم لقيمة الاستدامة، مما يتطلب من الشركات توضيح مبادراتها بشكل بسيط وذا مغزى. شرعية ممارسات الاستدامة تمثل عنصرًا حاسمًا في قبول السوق، حيث تؤثر السرديات والتواصل الفعال على مدى قبول المستهلكين ونقاط التماس مع أصحاب المصلحة.

### **المحور الثاني: خلق القيمة والاستحواذ عليها في سياق الاستدامة:**

يُعدّ التفاعل بين خلق القيمة والاستحواذ عليها من الركائز الأساسية في نماذج الأعمال، مع ندرة دراسات تربط بينهما بشكل متكامل.

نماذج الأعمال الجديدة التي تركز على السلع المستعملة أو الاقتصاد الدائري تساهم في إعادة تعريف القيمة، من خلال إعادة هيكلة التبادلات وتنظيم الأدوار بين الفاعلين، ما يمنح الاستهلاك معانٍ جديدة تتجاوز الملكية الفردية.

تعد المنصات الرقمية أداة مركزية في إعادة تشكيل العلاقات بين الأطراف، مما يساهم في تحسين الكفاءة وتوسيع نطاق الممارسات المستدامة.

من ناحية الاستحواذ على القيمة، تلعب استراتيجيات التسعير دورًا محوريًا، سواء عبر التسعير التمييزي أو تنظيم الأسواق ذات الجوانب الثنائية، مع تأثير واضح للمنافسة بين نماذج الأعمال المستدامة والتقليدية على استدامتها.

### **المحور الثالث: التحولات التنظيمية والتسويقية في سبيل الاستدامة:**

يدعو العديد من الباحثين إلى تحول جذري في مجال التسويق، يوسع مفهوم القيمة ليشمل جميع أصحاب المصلحة، ويتجاوز التركيز الحصري على المستهلك.

يشمل هذا التحول تقليل الأضرار المرتبطة بممارسات التسويق الحالية، إلى جانب تعزيز المبادرات ذات الأثر المجتمعي الإيجابي.

يحتاج تحقيق هذه الأهداف إلى تكامل استراتيجي بين جميع الوظائف التنظيمية، مثل المشتريات، الإنتاج، واللوجستيات، لضمان تطبيق مستدام وشامل.

يُعد التسويق في موقع مثالي لقيادة التغيير في أنماط الإنتاج وسلوك المستهلكين نحو خيارات أكثر استدامة. مع ذلك، هناك نقد يعبر عن مسؤولية التسويق في الأضرار البيئية المرتبطة بالأنثروبوسين، ما يبرز الحاجة إلى "تسويق تحويلي مستدام" يعيد تعريف القيمة لتشمل الرفاهية والاستدامة والأثر الاجتماعي. هذه الرؤية الموسعة وحدها لا تكفي لمعالجة تعقيدات تضارب المصالح والاختلالات السياسية بين أصحاب المصلحة، ما يستلزم تحولاً أعمق يتماشى مع مجتمع ما بعد النمو قادراً على مواجهة التحديات البيئية والاجتماعية والاقتصادية الكبرى.

يتطلب هذا التحول إعادة هيكلة شاملة للأنظمة الاقتصادية والبيئية، تعزيز المساءلة في بحوث التسويق، واعتماد منهجيات جديدة تأخذ بعين الاعتبار الترابط بين القضايا البيئية والاجتماعية بشكل شمولي ومتكامل.<sup>1</sup> يلعب التسويق دوراً محورياً في دفع نماذج الأعمال نحو الاستدامة، حيث يتمتع بقدرة فريدة على تحليل، اتخاذ القرار، وتنفيذ استراتيجيات مستدامة. يرتبط التسويق بشكل وثيق بعدة موضوعات أساسية مثل مشاركة المستهلكين، تحولات سلاسل الإمداد، الابتكار في المنتجات والخدمات، وكذلك تحديات تحقيق الاستدامة سواءً على المستوى الداخلي أو من خلال تفاعل المستهلكين.

يمكن تصنيف الروابط بين التسويق ونماذج الأعمال المستدامة في ثلاثة محاور رئيسية: العلاقة بين المستهلكين والاستدامة، عمليات خلق القيمة والاستحواذ عليها في سياق الاستدامة، والتحويلات التنظيمية في مجال التسويق التي تدعم الانتقال إلى نماذج أكثر استدامة.

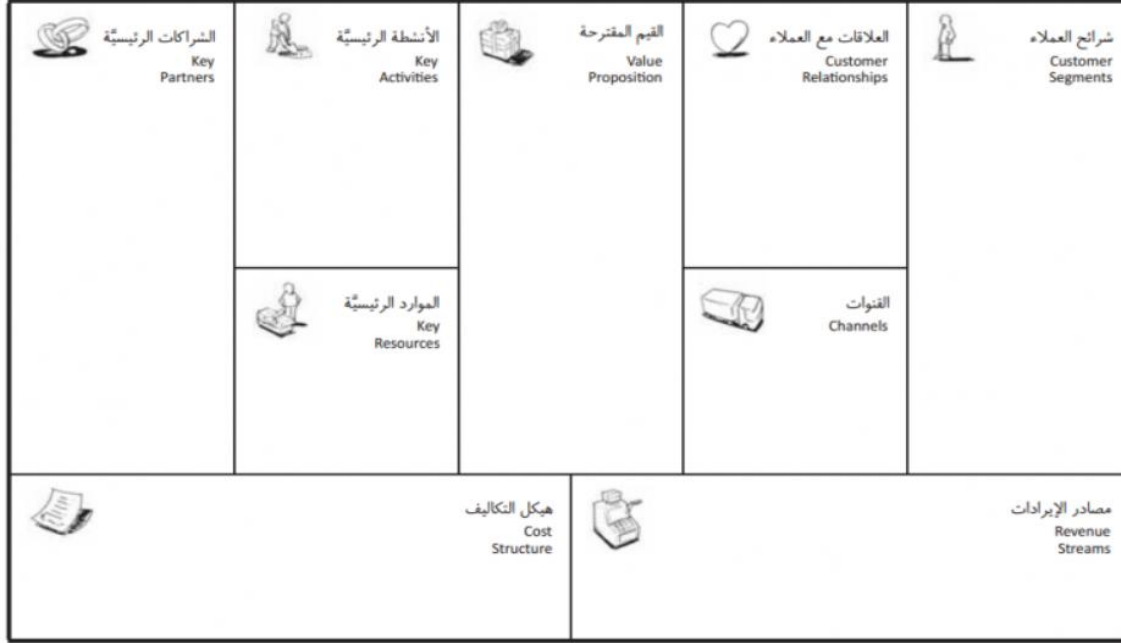
### المطلب الرابع: نموذج الأعمال كانفا Canvas

يتكون نموذج الأعمال من إطار يسمى **Canvas**، ويحتوي على تسعة (09) كتل بناء، تمثل الكفاءة الجانب الأيسر من **Canvas**، والقيمة في الجانب الأيمن، العناصر التالية: الشركاء الرئيسيون، الأنشطة الرئيسية، والموارد الرئيسية وهيكل التكلفة في جانب الكفاءة، وعروض القيمة، وشرائح العملاء، والقنوات، وتدفقات الإيرادات على جانب القيمة، تكون العناصر السابقة في مجملها العمل، من خلال تحليل تلك العناصر، وكذلك تفاعلاتها، مما يمكن للمديرين ورجال الأعمال فهم آليات عمل أعمالهم بشكل أفضل، واكتساب وجهات نظر جديدة تبعاً لذلك، فإن إعادة تنظيم أعمال لبنات الأعمال بشكل مختلف، تسمح لهم بابتكار نماذج أعمالهم الحالية .

<sup>1</sup> Benoît Demil , Xavier Lecocq , Elisa Monnot , **Transformations of Marketing Toward Sustainable Business Models**, Coeditors invited Décisions Marketing, Université de Lille, IAE et LUMEN (Lille, France), CY Cergy Paris Université, CNRS, ThEMA (Cergy, France), 2024, p, 07-09.

يرى **Osterwalder** أن أهم اللبنة الأساسية في هذا النموذج هي: عروض قيمة العميل، شرائح العملاء، وبالتالي الهدف الرئيسي لكل رجل أعمال هو تحقيق ملاءمة لسوق المنتج، بين هذين المكونين.

الشكل رقم (03): نموذج الاعمال Canvas.



**SOURCE :** Osterwalder, Alexander, Yves Pigneur, **Business Model Generation.**  
**Hoboken, NJ:** John Wiley & Sons, 2014, p, 44.

أوضح **Osterwalder** مبتكر نموذج الأعمال **Business model Canvas (BMC)** كأحد أكثر أدوات نمذجة الأعمال شيوعاً، والذي يوفر إطاراً عاماً، لمنطق كيفية إنشاء المؤسسة في تسليم واستحواذ القيمة. ويعبر عن مجموعة من المبادئ التوجيهية لتطوير، وإعادة تطوير الأعمال في المنظمات، وهو أداة لتخطيط الأعمال، يتم من خلاله وصف نموذج العمل التجاري، والأسباب الحقيقية من وراء إنشاء المؤسسة، وإبراز القيمة الخاصة التي تتميز بها المؤسسة، من خلال الإجابة على أربعة (04) أسئلة أساسية، تخص عمل المنظمات، وهي: (ماذا؟ - من؟ - كيف؟ - هل؟)، بغرض إعطاء المؤسسة نظرة عامة عن الأعمال التي تقوم بها، على كافة الأبعاد والمستويات في المؤسسة.

اللبنة التسعة في النموذج تعطي الركائز الأربعة (04)، أو المجالات المركزية لعمل المؤسسة: العروض، العميل، البنية التحتية، الجدوى المالية، والتي يمكننا أن نقسمها إلى ثلاثة (03) أبعاد هي: خلق القيمة، توصيل القيمة، تحقيق القيمة، حيث تشكل إطار عمل نموذج الأعمال "Business Model Canvas"، وهو ما سيساعد على وضع التصور الواضح عن نموذج الأعمال القائم، ووصفه، وتقييمه، وتغييره.

الجدول رقم (09): مكونات نموذج الأعمال Canvas.

وحدات البناء المركزية	المكونات الرئيسية	الوصف	الأسئلة الرئيسية
العروض المقدمة	مقترحات القيمة	يعرض بشكل أساسي القيمة المقدمة للعملاء ، ويمكن تقديم هذه القيمة عبر المنتجات أو الخدمات التي تقدمها المؤسسة ، وبالتالي يمكن أن تصف عروض الشركات لعملائها ، وعرض القيمة هو مجموعة من المزايا المقدمة إلى أصحاب المصالح في المؤسسة .	<ul style="list-style-type: none"> <li>• ماهي القيمة التي نقدمها للعميل؟</li> <li>• أي من مشاكل عملائنا نساعد في حلها؟</li> <li>• ماهي حزم المنتجات و الخدمات التي نقدمها لكل شريحة من شرائح العملاء؟</li> <li>• ماهي احتياجات العملاء التي نرضيها</li> </ul>
	شريحة أو قطاع العملاء	يصف بشكل أساسي الجمهور الذي ترغب الشركة في بيعه عروض قيمة، او هم المجموعات المختلفة من الأشخاص أو المؤسسات، التي تهدف المؤسسة إلى الوصول إليهم، وتقديم الخدمة لهم.	<ul style="list-style-type: none"> <li>• لمن نصنع القيمة؟</li> <li>• من هم اهم عملائنا؟</li> </ul>
العلاقة	علاقة العملاء	يصف الرابط بين المؤسسة وشرائح العملاء المختلفة التي يمكن للشركة أن تحدد نوع العلاقة التي ستفعلها، والتي من خلالها تتمكن من الوصول إلى شرائح عملاء محددة، أو التعامل مع الجمهور المستهدف لمنتجاتها و خدماتها.	<ul style="list-style-type: none"> <li>• ما نوع العلاقة التي تتوقع منا كل شريحة من قطاعات العملاء أن ننشئها؟</li> <li>• أي منها أنشأنا؟</li> <li>• كيف يتم دمجها مع بقية نموذج أعمالنا؟</li> <li>• كم هي مكلفة</li> </ul>
	القنوات	هي الوسيلة و الطرق المختلفة المستخدمة ، التي يتم من خلالها التواصل مع أصحاب المصالح المشاركين في نموذج الأعمال ، وتقديم عرض القيمة للعملاء النهائيين للمؤسسة.	<ul style="list-style-type: none"> <li>• ماهي القنوات التي تريد الوصول إلى شرائح العملاء لدينا من خلالها؟</li> <li>• كيف نصل إليهم الآن؟</li> <li>• كيف يتم دمج قنواتنا؟</li> <li>• أيهما يعمل بشكل أفضل؟</li> <li>• أيها أكثر فعالية من حيث التكلفة؟</li> <li>• كيف ندمجها مع إجراءات العملاء؟</li> </ul>
البنية التحتية	الموارد الرئيسية	اهم الأصول والموارد ( المادية، والفكرية، والبشرية و المالية) المطلوبة لتسهيل عمل المؤسسة، وهي جميع الموارد التي يتم تصنيفها مباشرة في خلق القيمة لأنشطة المنتجات والخدمات المدرجة في المؤسسة.	<ul style="list-style-type: none"> <li>• ماهي الأنشطة الرئيسية التي يتطلبها عرض القيمة لدينا؟</li> <li>• قنوات التوزيع لدينا؟</li> <li>• علاقات العملاء؟</li> <li>• مصادر الدخل؟</li> </ul>

<ul style="list-style-type: none"> <li>● ماهي الأنشطة الرئيسية التي يتطلبها عرض القيمة لدينا؟</li> <li>● قنوات التوزيع لدينا؟</li> <li>● علاقات العملاء؟</li> <li>● مصادر الدخل؟</li> </ul>	<p>اهم العمليات والكفاءات الحيوية المطلوبة، التي يجب القيام بها في أعمال المؤسسة لإنشاء، وتسليم، والتقاط القيمة، التي من شأنها ضمان تقديم المؤسسة عروض القيمة لشرائح العملاء المختارة، من خلال القنوات لضمان نجاحها، والحفاظ على علاقات العملاء فيها، وتحقيق الأرباح للمؤسسة.</p>	<p>الأنشطة الرئيسية</p>	
<ul style="list-style-type: none"> <li>● من هم شركاؤنا الرئيسيون؟</li> <li>● من هم موردينا الرئيسيون؟</li> <li>● ماهي الموارد الرئيسية التي نحصل عليها من الشركاء؟</li> <li>● ماهي الأنشطة التي تقوم بها الشركاء؟</li> </ul>	<p>شبكة الموردين والشركاء الذين يصنعون عمل المؤسسة، والتي تساعد المؤسسة على تحسين نموذج أعمالها، والحد من المخاطر، وعدم اليقين، أو الحصول على الموارد الرئيسية لتكون قادرة على تقديم عروض القيمة لعملائها.</p>	<p>الشركات الرئيسية</p>	
<ul style="list-style-type: none"> <li>● ماهي أهم التكاليف المتأصلة في نموذج أعمالنا؟</li> <li>● ماهي الموارد الرئيسية الأكثر تكلفة؟</li> <li>● ماهي الأنشطة الرئيسية الأكثر تكلفة؟</li> </ul>	<p>هي التعاملات النقدية، وعواقبها الناتجة عن إكتساب عروض القيمة من الشركة، وأن جميع المبالغ التي تتكبدها أثناء الإنشاء، وتقديم القيمة المقترحة، والحفاظ على العلاقة مع العملاء، والتكلفة التي ينطوي عليها الكسب من القيمة المقترحة.</p>	<p>هيكل التكاليف</p>	<p>المالية الخدمية</p>
<ul style="list-style-type: none"> <li>● ماهي القيمة التي يرغب عملاؤنا حقا في دفعها؟</li> <li>● على ماذا يدفعون حاليا؟</li> <li>● كيف يدفعون حاليا؟</li> <li>● كيف يفضلون الدفع؟</li> <li>● ما مقدار مساهمة الإيرادات في التدفقات الإجمالية؟</li> </ul>	<p>الطرق التي تسمح للمؤسسة من خلالها أن تجمع الأرباح المالية المتولدة من كل شريحة من شرائح العملاء، من خلال القيمة المقترحة، وكيف يعتزم نموذج الأعمال أن يكتسب الأموال.</p>	<p>تدفقات الإيرادات</p>	

SOURCE : Osterwalder, Alexander, Yves Pigneur, **Business Model Generation.**

.Hoboken, NJ: John Wiley & Sons, 2014, p, p, 20-44.

## خلاصة الفصل الأول

تناول هذا الفصل الجانب النظري للتحالفات الاستراتيجية وعلاقتها بنماذج الأعمال في قطاع المؤسسات المالية. حيث بدأ بتمهيد يوضح السياق العام لأهمية دراسة هذا الموضوع في ظل التحولات المتسارعة في البيئة المالية العالمية.

في المبحث الأول، جرى التركيز على أهمية قيام التحالفات بين البنوك ومؤسسات التأمين، من خلال استعراض مفهوم التحالفات الاستراتيجية باعتبارها شكلاً من أشكال التعاون بين مؤسسات مالية تسعى لتحقيق أهداف مشتركة، ثم التطرق إلى أنواع التحالفات التي قد تكون تسويقية أو تقنية أو مالية، وصولاً إلى المخاطر المرتبطة بها كعدم تكافؤ المصالح أو فقدان الاستقلالية.

أما المبحث الثاني، فقد حُصص لتسليط الضوء على نماذج التحالفات الاستراتيجية في قطاع الخدمات المالية، بدءاً من تحليل سلوك البنوك في ظل التحالفات وما يرافقه من تحولات في أساليب العمل والتنافسية، مروراً بعرض نماذج وأشكال التأمين البنكي باعتباره أبرز صور التحالف بين البنوك وشركات التأمين، وصولاً إلى تقديم تجارب دولية ناجحة في مجال التأمين البنكي تُبرز الأبعاد التطبيقية لهذا النوع من التحالفات.

وفي المبحث الثالث، تم التطرق إلى مفهوم نموذج الأعمال (BM) من حيث النشأة والتطور وأهميته في الأدبيات الاقتصادية الحديثة، مع عرض نماذج الأعمال في قطاع المصارف التجارية التي تعكس كيفية خلق القيمة وتوزيعها، ثم التوسع في بيان تأثير التحالفات الاستراتيجية على صياغة نموذج الأعمال، حيث تبين أن هذه التحالفات تسهم في تنويع الخدمات، تعزيز الكفاءة، وتطوير الابتكار داخل المؤسسات المالية.

وبذلك خلص الفصل الأول إلى أن التحالفات الاستراتيجية لم تعد خياراً ثانوياً في القطاع المالي، بل أضحت آلية محورية لإعادة تشكيل نماذج الأعمال، وضمان التكيف مع متطلبات الأسواق الحديثة، من خلال تعزيز التكامل بين البنوك ومؤسسات التأمين، وتحقيق قيمة مضافة لكل الأطراف.

# الفصل الثاني

الإطار المفاهيمي للمقارنة التسويقية في ظل  
التحالفات الاستراتيجية بين البنوك وشركات

التأمين

المبحث الأول: ماهية المقارنة التسويقية في المؤسسات المالية

المبحث الثاني: أبعاد المقارنة التسويقية

المبحث الثالث: مساهمة النشاط التسويقي في بناء نموذج الأعمال الناتج

عن التحالفات الاستراتيجية بين البنوك وشركات التأمين

### تمهيد الفصل الثاني

تُعَدّ المقاربة التسويقية إحدى الركائز الأساسية في تسيير المؤسسات المالية الحديثة، لما لها من دور محوري في فهم حاجات العملاء، وبناء علاقات مستدامة معهم، وتحقيق التوازن بين الأهداف الربحية ومتطلبات السوق. ومع تطور البيئة التنافسية وازدياد حدة التغيرات التكنولوجية والتنظيمية، برزت الحاجة إلى اعتماد مقاربات تسويقية أكثر شمولاً ومرونة، تركز على الاستراتيجية والتخطيط بعيد المدى بدل الاكتفاء بالوظائف التقليدية للتسويق.

وفي إطار المؤسسات المالية، لا سيما البنوك وشركات التأمين، يكتسي النشاط التسويقي بعداً خاصاً يرتبط بطبيعة الخدمات المالية القائمة على الثقة، والالتزام، وإدارة المخاطر. كما أن انخراط هذه المؤسسات في تحالفات استراتيجية يفرض ضرورة تبني رؤية تسويقية متكاملة قادرة على توحيد الجهود وتعظيم القيمة المقدمة للزبون.

وانطلاقاً من هذه المعطيات، يسعى هذا الفصل إلى توضيح ماهية المقاربة التسويقية في المؤسسات المالية، والوقوف على أبعادها الرئيسية، ثم إبراز دورها في دعم التحالفات الاستراتيجية بين البنوك وشركات التأمين، بما يسهم في صياغة نموذج أعمال متجدد قادر على تحقيق النجاح والاستمرارية في بيئة مالية شديدة التنافسية.

### المبحث الأول: ماهية المقاربة التسويقية في المؤسسات المالية

تزايدت في العقود الأخيرة أهمية المقاربة التسويقية داخل المؤسسات المالية والمصرفية، في ظل التحولات العميقة التي تعرفها الأسواق واشتداد المنافسة وتنامي وعي الزبائن وتنوع حاجاتهم. ولم يعد التسويق مجرد وظيفة تنفيذية مرتبطة بالبيع أو الترويج، بل أصبح إطاراً فكرياً واستراتيجياً موجهاً لأنشطة المؤسسة كافة، يقوم على فهم مستمر للسوق وتوقع اتجاهاته، وتصميم عروض قيمة قادرة على تلبية حاجات العملاء بفاعلية.

### المطلب الأول: مفهوم المقاربة التسويقية وأهميتها

تشكل المقاربة التسويقية في المؤسسات المالية الدعامة الأساسية لفهم سلوك العملاء وتلبية احتياجاتهم بشكل فعال، بما يسهم في تعزيز القدرة التنافسية للمؤسسة. فالمؤسسات المالية اليوم، سواء كانت بنوكاً أو شركات تأمين، تواجه بيئة متغيرة تتسم بالتنافس الشديد وتنوع الخدمات، ما يجعل إدماج التفكير التسويقي في استراتيجياتها أمراً حيوياً. وتتمثل أهمية هذه المقاربة في قدرتها على إعادة تصميم المنتجات والخدمات، تحسين قنوات الاتصال مع العملاء، وبناء علاقات طويلة الأمد قائمة على الثقة والولاء، بما يضمن استدامة النمو وتحقيق أهداف المؤسسة المالية.

### الفرع الأول: مفهوم التسويق

يُنظر إلى التسويق في صورته التقليدية على أنه عملية تبدأ بالإنتاج وتنتهي عند البيع. فقد كان الاعتقاد السائد أن الدور الرئيسي للتسويق يتمثل في نقل السلع من المنتج إلى المستهلك، أي في تيسير انتقال الملكية عبر قنوات التوزيع المختلفة. ومن هذا المنطلق، فإن التركيز كان موجهاً نحو المنتج ذاته وما توفره المؤسسة من سلع وخدمات، دون إيلاء اهتمام كافٍ بتوقعات أو رغبات المستهلكين. إذ كان الهدف الأساسي يتمثل في زيادة حجم المبيعات وتحقيق أكبر قدر ممكن من الأرباح عبر تصريف المنتجات المعروضة، بغض النظر عن مدى توافقها مع احتياجات المستهلك. ومن هنا فإن مبدأ السوق التقليدي استند إلى قاعدة ليحذر المشتري (**caveat emptor**) أي أن المسؤولية تقع على عاتق المستهلك في التأكد من جودة المنتج وصلاحيته. وهذا ما جعل المستهلك في موقع المتلقي السلبي، الذي لا يملك سوى الاختيار بين ما يُعرض عليه في السوق<sup>1</sup>.

في المقابل، شهد الفكر التسويقي تحولاً عميقاً مع بروز المفهوم الحديث للتسويق، الذي أعاد صياغة العلاقة بين المؤسسة والمستهلك على نحو مغاير تماماً. فالتسويق الحديث لا يُحتزل في مجرد عمليات بيع أو توزيع، بل يُعد فلسفة إدارية شاملة تتمحور حول المستهلك وتعتبره المحرك الأساسي للعملية الاقتصادية. وحسب ما أشار إليه بيتر

<sup>1</sup> Kangkana Chaudhury, M.Com., LL.B, **AN INTRODUCTION TO MARKETING**, Faculty of Commerce, Tezpur College, Tezpur, n.d, p, 01,02.

## الفصل الثاني: الإطار المفاهيمي للمقاربة التسويقية في ظل التحالفات الاستراتيجية بين البنوك وشركات التأمين

دراكر **Peter Drucker**، فإن التسويق ليس مجرد وظيفة من وظائف المؤسسة، بل هو انعكاس لنشاطها كله من منظور العميل<sup>1</sup>. بمعنى أن نجاح المؤسسة لا يُقاس بقدرتها على الإنتاج بقدر ما يُقاس بمدى قدرتها على استيعاب رغبات المستهلكين وتلبيتها. وبالتالي أصبح المستهلك يُنظر إليه باعتباره "ملك السوق"، وهو الذي يحدد اتجاهات الإنتاج وقيمة النشاط التجاري.

من هذا المنظور، يقوم التسويق الحديث على مراحل متكاملة تبدأ بالتخطيط، وتشمل تطوير المنتجات وفقاً لتحليل دقيق لاحتياجات العملاء، وتحديد الأسعار المناسبة، واختيار قنوات التوزيع الفعالة، والترويج بوسائل متنوعة، فضلاً عن إيلاء أهمية خاصة لخدمات ما بعد البيع. ولم يعد الهدف الأسمى مجرد تعظيم الأرباح عبر زيادة المبيعات، بل تحقيق هذه الأرباح من خلال إشباع حاجات المستهلك وضمان رضاه المستمر، وهنا يظهر الفارق الجوهري: ففي حين يركز التسويق التقليدي على المنتج والإنتاج، فإن التسويق الحديث يتمحور حول المستهلك ويفترض أن تفضيلاته هي نقطة الانطلاق لأي نشاط تسويقي. ومن ثم فإن القاعدة التي يستند إليها السوق الحديث هي **ليحذر البائع (caveat venditor)**، إذ باتت المسؤولية على عاتق المؤسسة التي ينبغي أن تقدم منتجاً يتماشى مع تطلعات المستهلكين وإلا خسرت موقعها التنافسي.

ولكي لا نغرق كثيراً في تعريف هذا المصطلح يمكن تقديم مجموعة يسيرة من التعريفات الحديثة لمفهوم

التسويق:

- **فترة الأربعينات:** التسويق هو عملية رفع المستوى المعيشي للمجتمع، بالرغم من التقادم الزمني لهذا التعريف فإنه مازال يرجع إليه، باعتباره أساسياً لمدخل نوعية الحياة ضمن مراحل دراسة التسويق؛

- **فترة الخمسينات:** الجهود المنطوية على الإعلان، البيع، بحوث التسويق وغيرها لتحويل المنتجات المادية من أماكن الإنتاج والأسواق إلى أيدي المستهلكين وباستخدام الوسائل الفعالة للترويج؛

- **فترة الستينات:** هو نشأتك الأعمال الذي يوجد انسياب المنتجات المادية والخدمات من المنتج إلى المستهلك أو المستهلك؛

- **فترة السبعينات:** هو تفاعل أنشطة التخطيط والتسعير والترويج والتوزيع لإشباع حاجات ورغبات المستهلكين الحاليين والمرقبين؛

كما عرّفه **كوتلر kotler** بأنه النشاط البشري الموجه لإشباع الحاجات والرغبات من خلال العمليات المتبادلة.

<sup>1</sup> Kangkana Chaudhury, M.Com., LL.B , **Op. Cit**, p, 02.

## الفصل الثاني: الإطار المفاهيمي للمقاربة التسويقية في ظل التحالفات الاستراتيجية بين البنوك وشركات التأمين

- فترة الثمانينات: هو العمليات أو النشاط الاجتماعي الذي يؤدي إلى حصول الأفراد والمجموعات على احتياجاتهم ورغباتهم، من خلال إيجاد وتبادل المنتجات والمنافع والقيم مع الآخرين؛

- فترة التسعينات: عملية التخطيط والتنفيذ والتسيير وتوزيع الأفكار والخدمات والمنتجات المادية لتشكيل التبادلات التي تشبع الأهداف الفردية والتنظيمية.

كما عرفه **كوتلر kotler** بأنه نشاط موجه من قبل الأفراد، لإشباع الحاجات والرغبات الإنسانية من خلال العمليات المتبادلة.

وهو أكثر من أي وظيفة أخرى في الأعمال التجارية، حيث أنه يتعامل مع المستهلك، وأن تشكل قيمة أو إشباع المستهلك، هو جوهر تفكير ممارسة التسويق الحديث.

والتسويق الصحيح مسألة حاسمة لنجاح أي مؤسسة (كبيرة، صغيرة، هادفة، وغير هادفة للربح).

- بداية القرن الحالي: دائما مع **كوتلر kotler** حيث عرف التسويق في هذه المرحلة بأنه مقابلة الحاجات بما يحقق الربح أو هدف المؤسسة، والتوجيه نحو استخدامات التقنيات المتقدمة في مجال الاتصالات والمعلومات.<sup>1</sup>

### الفرع الثاني: المقاربة التسويقية

تقوم المقاربة التسويقية على فكرة أساسية مفادها أن المؤسسة لا تبدأ من منطق الإنتاج بل من حاجات المستهلك، حيث تُعدّ رغباته وانطباعاته نقطة الانطلاق في التخطيط التسويقي، وهو ما يجعلها تختلف عن المفهوم التقليدي الذي ركّز على البيع والتوزيع دون اعتبار كافٍ للمستهلك، فمن الأخطاء الشائعة أن يقول الناس إنهم ذاهبون للتسويق بينما هم في الواقع يذهبون إلى السوق لشراء السلع أو الخدمات. في الحقيقة، الشراء يتم من طرف المستهلك، والبيع من طرف البائع. غير أن التسويق أوسع نطاقاً من مجرد البيع.<sup>2</sup>

ومن جانبه، يوضح **فيليب كوتلر** أن التسويق الحديث أصبح يُنظر إليه كفلسفة متكاملة تشمل عناصر المزيج التسويقي (المنتج، السعر، المكان، الترويج)، وهي أدوات مترابطة تهدف إلى تحقيق رضا الزبائن وضمان ولائهم في بيئة تنافسية متغيرة، فيتشارك كبار المسوّقين في هدف مشترك: وضع المستهلك في قلب العملية التسويقية. فالتسويق اليوم يتمحور حول خلق قيمة للعميل والتفاعل معه في سوق سريع التغيّر، رقمي واجتماعي على نحو متزايد.

ويبدأ التسويق بفهم احتياجات ورغبات المستهلك، وتحديد الأسواق المستهدفة التي تستطيع المؤسسة خدمتها على أفضل وجه، ثم تطوير عرض قيمة جذاب يمكن المؤسسة من جذب العملاء ذوي القيمة وتنميتهم. واليوم، لا

<sup>1</sup> أحمد محمد فهمي البرزنجي، نزار عبد المجيد البرواري: استراتيجية التسويق، مفاهيم وأسس ووظائف، دار وائل للنشر، عمان، 2004، ص؛ ص، 16، 17.

<sup>2</sup> Kangkana Chaudhury, M.Com., LL.B : **Op. Cit**, p, 02.

## الفصل الثاني: الإطار المفاهيمي للمقاربة التسويقية في ظل التحالفات الاستراتيجية بين البنوك وشركات التأمين

يكتفي المسوّقون بمجرد إتمام عملية البيع، بل يسعون إلى إشراك العملاء وبناء علاقات عميقة معهم، تجعل من علاماتهم التجارية جزءًا ذا معنى في محادثات المستهلكين وحياتهم.

ففي هذا العصر الرقمي، إلى جانب أساليب التسويق التقليدية المحرّبة، يمتلك المسوّقون مجموعة مذهلة من الأدوات الرقمية، والهواتف المحمولة، ووسائل التواصل الاجتماعي التي تمكنهم من التفاعل مع العملاء في أي وقت وأي مكان، لتشكيل المحادثات والخبرات والمجتمعات المحيطة بالعلامة التجارية بشكل مشترك. وإذا نجح المسوّقون في ذلك، فإنهم سيجنون ثمارًا تتمثل في حصة سوقية أكبر، وأرباح أعلى، وقيمة زبائن متنامية<sup>1</sup>.

إذن يمكن تعريف المقاربة التسويقية على أنها رؤية شمولية وفلسفة تسييره تعتمد على المؤسسة لتوجيه نشاطها نحو السوق، تقوم على تشخيص حاجات ورغبات المستهلكين الحالية والمستقبلية، ثم العمل على تصميم وتطوير عروض قيمة (سلع وخدمات وأفكار) قادرة على إشباع تلك الحاجات بكيفية أفضل من المنافسين، مع تحقيق التوازن بين إرضاء الزبائن وتحقيق أهداف المؤسسة (الربحية، النمو، والتموقع الاستراتيجي).

ولا تقتصر المقاربة التسويقية على مجرد بيع المنتجات، بل تمثل منظورًا استراتيجيًا متكاملًا يجعل من التسويق محورًا أساسيًا في صياغة القرارات، حيث يشمل:

- الثقافة التسويقية التي تجعل الزبون في قلب العملية التنظيمية؛
- التسويق الاستراتيجي القائم على التخطيط بعيد المدى لمواجهة التحولات البيئية والمنافسة؛
- المزيج التسويقي كأداة عملية لتنفيذ الاستراتيجيات وتحويلها إلى سياسات ملموسة في المنتج، السعر، التوزيع، والترويج.

وبذلك، تُعدّ المقاربة التسويقية نموذجًا إداريًا متكاملًا يدمج بين التحليل والتخطيط والتنفيذ والتقييم، ويجعل من المؤسسة كيانًا ديناميكيًا يسعى إلى خلق القيمة المشتركة مع عملائه والحفاظ على استدامة علاقته بهم في بيئة تنافسية متغيرة.

### الفرع الثالث: أهمية المقاربة التسويقية

تكتسي المقاربة التسويقية أهمية بالغة في المؤسسات الاقتصادية والمالية على حد سواء، وذلك لما تقدمه من مزايا استراتيجية وإجرائية يمكن تلخيصها فيما يلي:

<sup>1</sup> Philip Kotler, Gary Armstrong : **Principles of Marketing**, 17<sup>e</sup> gLOBaL eDitiOn, Pearson Education Limited, United Kingdom, 2018, p, 17.

## الفصل الثاني: الإطار المفاهيمي للمقاربة التسويقية في ظل التحالفات الاستراتيجية بين البنوك وشركات التأمين

- تحقيق التوجه نحو الزبون: تجعل المقاربة التسويقية حاجات وتوقعات الزبائن محور العملية الإنتاجية والخدمية، بما يضمن تلبية رغباتهم وتحقيق رضاهم؛
- تعزيز القدرة التنافسية: من خلال اعتماد استراتيجيات تسويقية قائمة على دراسة السوق والمنافسين، تستطيع المؤسسة اكتساب ميزة تنافسية والمحافظة عليها؛
- المساهمة في تحقيق الأهداف الربحية والنمو: لا يقتصر دور المقاربة التسويقية على الاستجابة للطلب، بل تسعى أيضًا إلى خلق طلب جديد وتنمية الأسواق، مما ينعكس إيجابًا على المردودية والنمو المستدام<sup>1</sup> مع إضافة مجموعة من العناصر نرى أنها هي الأخرى ذات أهمية دلالية للمقاربة التسويقية وهي:
- تحقيق التكيف مع البيئة: تساعد المقاربة التسويقية المؤسسات على التكيف مع التغيرات الاقتصادية والاجتماعية والتكنولوجية من خلال تحليل السوق والتنبؤ باتجاهاتها؛
- المساهمة في بناء صورة وهوية المؤسسة: بفضل الأنشطة التسويقية الاتصالية، تعمل المؤسسة على تعزيز مكانتها الذهنية لدى العملاء وترسيخ سمعتها في السوق؛
- المساهمة في ترشيد القرارات الإدارية: حيث تزود المقاربة التسويقية الإدارة ببيانات دقيقة عن السوق والعملاء والمنافسين، مما يساعد في اتخاذ قرارات رشيدة.
- تعزيز الابتكار في المنتجات والخدمات: إذ تدفع المؤسسة إلى تطوير عروض جديدة تستجيب للتغيرات في أذواق المستهلكين وظروف السوق.
- المساهمة في بناء علاقات طويلة الأمد: فهي لا تقتصر على تحقيق بيع آني، بل تهدف إلى إقامة علاقة مستدامة مع العملاء، ما يرفع من درجة ولائهم؛
- تحقيق الكفاءة في استغلال الموارد: من خلال توجيه الإمكانيات المتاحة نحو أنشطة تحقق أقصى قيمة للمؤسسة ولزبائنهما.

إذن، يمكن أن نقول إن أهمية المقاربة التسويقية تمتد إلى:

- التوجه نحو الزبون؛
- تحقيق الميزة التنافسية؛
- ضمان النمو والربحية؛
- التكيف مع البيئة؛

<sup>1</sup> Uttarakhand Open University : **Introduction to Marketing: Unit 01 Nature, Importance and Core Concept of Marketing. Nainital**, Uttarakhand Open University, n.d, p,p, 10, 11.

- بناء الصورة الذهنية؛
- ترشيد القرارات؛
- دعم الابتكار؛
- تعزيز العلاقات طويلة الأمد؛
- الاستخدام الأمثل للموارد.

### المطلب الثاني: تطور الفكر التسويقي الحديث

#### الفرع الأول : مرحلة التوجه الإنتاجي

ظهر التوجه الإنتاجي مع بدايات الثورة الصناعية، وكان مرتبطاً في الأساس بالعملية الإنتاجية دون أن يكون له صلة مباشرة بالنشاط التسويقي، ففي الفترة التي سبقت عام 1920، كانت المؤسسات الصناعية تركز على مواجهة التحديات المتعلقة بالإنتاج، نظراً لعدم قدرة الطاقة الإنتاجية آنذاك على تلبية الطلب المتزايد في السوق. ووفقاً لهذا التوجه، فقد انصب اهتمام المؤسسات على إنتاج وتوزيع السلع التي يمكن تصنيعها بكفاءة عالية، مع إهمال دراسة احتياجات السوق ورغبات المستهلكين<sup>1</sup>.

وقد بُني هذا التوجه على الفرضية الاقتصادية الشهيرة التي تقول إن "العرض يخلق الطلب الخاص به"، أي أن مجرد توفير المنتج في السوق سيؤدي بالضرورة إلى استهلاكه. ومن أبرز الأمثلة التي تعكس هذا الفكر ما نُقل عن "هنري فورد"، مؤسس شركة فورد للسيارات، حين صرح بأن "العميل يمكنه الحصول على السيارة بأي لون يريد طالما أنه اللون الأسود"، ويعكس هذا القول مدى قوة الطلب على منتج معين في تلك المرحلة، بحيث لم يكن لتجاهل تفضيلات المستهلك تأثير يُذكر على حجم المبيعات.

وقد تمثلت الوظيفة الأساسية للتسويق في هذه المرحلة في تصريف ما تم إنتاجه دون الرجوع إلى دراسات تحليل سلوك المستهلك أو تفضيلاته، حيث ساد الاعتقاد بأن المستهلك سيقبل على شراء المنتجات ما دامت متوفرة، ومن أبرز ملامح هذا التوجه، التركيز على المنتجات ذات الجودة العالية، والافتراض بأن المستهلك يفضل الأداء الفائق على تلبية حاجاته المتنوعة. وقد عبّر عن هذا الفكر بعدد من الشعارات، من أبرزها: "المنتج الجيد يبيع نفسه".

وقد ساهمت عدة عوامل في ترسيخ هذا التوجه في المؤسسات الصناعية، منها:

<sup>1</sup> دهليس محمد، المفهوم التسويقي الحديث وفق أطر أخلاقية، مقارنة نظرية، مجلة البشائر الاقتصادية، المجلد: 06، العدد: 02، ديسمبر 2020، ص، 646.

— محدودية المعروض مقارنة بحجم الطلب؛

— الاعتقاد بأن المستهلك هو من يسعى للحصول على المنتج، وبالتالي فإن مسؤولية المؤسسة تقتصر على الإنتاج فقط.

سيطرة الخبرات الفنية والهندسية على إدارة المؤسسات، مما أضفى طابعاً تقنياً على عملية اتخاذ القرار، ويُعد هذا التوجه، من منظور الفكر التسويقي الحديث، قصوراً في الرؤية الاستراتيجية، إذ يركز على المنتج ذاته دون النظر إلى احتياجات المستهلكين أو المنافع المرجوة من اقتنائه، كما يفترض هذا المفهوم أن المستهلكين يشترون المنتجات مجرد وجودها في السوق، وليس لتحقيق منفعة محددة أو لحل مشكلة معينة<sup>1</sup>.

### الفرع الثاني: مرحلة التوجه بالبيع

نتيجة للتطور التكنولوجي الذي شهده العالم في مطلع القرن العشرين، واستمرار الإنتاج الصناعي الواسع وغير المخطط، ظهرت كميات فائضة من السلع، إذ تجاوز العرض لأول مرة مستوى الطلب، مما أدى إلى نشوء أزمة الكساد العالمي سنة 1929 وعجز الأسواق عن استيعاب فوائض الإنتاج. ونتيجة لذلك، تحوّل الاهتمام الاقتصادي من دراسة جانب العرض إلى دراسة جانب الطلب، وبدأت وظيفة المبيعات تكتسب أهمية متزايدة لدى الاقتصاديين والمديرين<sup>2</sup>.

تختلف الفروض التي تقوم عليها هذه الفلسفة عن تلك التي تبنتها فلسفة الإنتاج، إذ تركز على "بيع المنتج" بوصفه محور العملية الاقتصادية. وتنطلق هذه الفلسفة من فكرة أن المستهلك لا يُقدم على الشراء تلقائياً، بل يحتاج إلى جهود مكثفة من المؤسسة في مجالي البيع والترويج لتحفيزه على اتخاذ قرار الشراء، مما يدفع المؤسسات إلى إبراز الخصائص الفريدة لمنتجاتها التي تميزها عن منتجات المنافسين.

ورغم أن الأنشطة التسويقية داخل المؤسسة لم تكن آنذاك تعمل في إطار منسق، إذ لوحظ نوع من الانفصال بينها، فإن الهدف ظل متمثلاً في تحقيق أكبر حجم ممكن من المبيعات من خلال تنشيط المبيعات بوسائل متنوعة، أبرزها البيع الشخصي والإعلان، مع إيلاء اهتمام محدود لرضا المستهلك بعد عملية الشراء. ويُعد المفهوم البيعي — بتركيزه على نشاط البيع — نقيضاً للمفهوم الإنتاجي الذي يهمل هذا الجانب، كما أن كليهما لا يمنح اهتماماً حقيقياً لحاجات ورغبات المستهلك.

<sup>1</sup> دهليس محمد، مرجع سابق، ص، 646.

<sup>2</sup> دهليس محمد، مرجع سابق، ص، 647.

## الفصل الثاني: الإطار المفاهيمي للمقاربة التسويقية في ظل التحالفات الاستراتيجية بين البنوك وشركات التأمين

وفي المحصلة، يمكن القول إن هذا التوجه يقوم على فلسفة ترى أن إقبال المستهلك على المنتجات مرتبط بجهود البيع المباشرة وغير المباشرة، وأن العلاقة بين هذين المتغيرين علاقة طردية؛ فكلما ازدادت جهود البيع والترويج، ارتفع الطلب على السلع المعروضة.

### **الفرع الثالث: مرحلة التوجه بالمفهوم التسويقي**

إن المفهوم التسويقي يفترض إنتاج ما يمكن تسويقه (أي الانطلاق من حاجات ورغبات المستهلك) والربحية يمكن تحقيقها من خلال إشباع حاجات المستهلكين الطويلة الأجل.

وإن ظهور هذه الفلسفة جاء نتيجة لازدياد وتنوع المنتجات مما أدى إلى اهتمام المؤسسات بعمليات البيع وتحليل دوافع المستهلكين مما يستلزم الحاجة إلى التسويق بوصفه وظيفة في المؤسسة. وطبقا لهذه الفلسفة فإن المستهلك النهائي يعتبر نقطة البداية في تخطيط أوجه نشاط المؤسسة والمنتج بحيث يكون إشباع حاجات المستهلك ورغباته الهدف الرئيس الذي يؤخذ بالحسبان.

إن دعائم هذه الفلسفة هي السوق المستهدفة وحاجات المستهلك والتسويق المتكامل (ويعني تحقيق التوافق ما بين وظيفة التسويق وباقي وظائف المؤسسة الأخرى من موارد بشرية وتمويل وعمليات) والربحية (الربحية تتحقق من خلال إشباع حاجات ورغبات المستهلكين بشكل أفضل من المنافسين). واستخدام قوى الإبداع بشكل أكثر ذكاء مع المستهلكين وحاجاتهم ورغباتهم (وليس مع المنتجات) بما يحقق أهداف المؤسسة.

وهكذا تقبلت المؤسسات أن التسويق كميديان اقتصادي واجتماعي يقوم على أساس اعتبار المستهلك سيد السوق فهو نقطة البدء لكافة الأنشطة والقرارات في المؤسسة وهذا المفهوم يضع المستهلك على قمة الهرم التنظيمي للمؤسسة، وهذا ما عناه بيتر دراكر تماما بقوله: " المستهلك هو الذي يقرر ما هو المشروع وماذا ينتج ... فالمستهلك هو أساس أي مشروع " <sup>1</sup>.

### **المطلب الثالث: إدارة التسويق في الخدمات المالية والمصرفية**

#### **الفرع الأول: تعريف التسويق البنكي**

لقد تعدد تعاريف الكتاب والمفكرين للتسويق البنكي ، وذلك راجع إلى خلفياتهم وتجاربهم، بالإضافة إلى اختلاف الزوايا التي تنظرون من خلالها إلى عملية التسويق البنكي خاصة أن التسويق أخذ في الفترة الأخيرة أبعاد ووظائف واسعة تتمثل في تسويق الخدمات المصرفية، التسويق الاستراتيجي والتسويق العملي.

<sup>1</sup> دهليس محمد، مرجع سابق، ص، ص، 647، 648.

## الفصل الثاني: الإطار المفاهيمي للمقاربة التسويقية في ظل التحالفات الاستراتيجية بين البنوك وشركات التأمين

وعرّف أيضا على أنه: "هو التّوجه المنظم للخدمات المصرفية إلى الزبائن بالطريقة التي تحقق رضا العملاء وأهداف البنك"<sup>1</sup>.

وكذلك هو مجموعة من الأنشطة المتكاملة التي تجري من أجل دراسة السوق الخدمة المصرفية، وبخاصة عملاء المصرف الحاليين والمرتقبين للتعرف على رغباتهم المتميزة والمتطورة والعمل على إشباع هذه الرغبات بأقصى كفاءة ممكنة من خلال تقديم أفضل مزيج من الخدمات المصرفية حتى تحقق مصلحة البنك ومصلحة المجتمع.

إذن انطلاقاً من التعاريف السابقة، يمكن استخلاص تعريف شامل للتسويق المصرفي على النحو الآتي: التسويق المصرفي هو عملية متكاملة تهدف إلى دراسة حاجات العملاء الحاليين والمحتملين في السوق المصرفي، وتوظيف تقنيات وإجراءات التسويق لتنظيم وتوجيه الخدمات المصرفية بما يحقق رضا العملاء ويضمن في الوقت نفسه تحقيق أهداف البنك ومصالح المجتمع.

### الفرع الثاني: التنظيم الداخلي لإدارة التسويق المصرفي

يمكن تعريف إدارة التسويق على أنها: "عملية تحليل وتخطيط وتنفيذ ورقابة الأنشطة المختلفة لتخطيط المنتجات والتسعير والترويج لتوزيع السلع والخدمات والأفكار، لخلق التبادل القادر على إشباع أهداف كل من الأفراد والمؤسسات".

وتختلف البنوك في الأساليب والطرق التي تعتمدها في تنظيم أنشطتها التسويقية وكذلك الوسائل التي من خلالها يتم تخصيص الموارد لتلك الأنشطة، حيث يتوقف ذلك على مدى توفر إدارة خاصة بالتسويق لديها، إذ يلاحظ أن بعضها لا تعترف بوجود إدارة خاصة بالنشاط التسويقي، وإنما يفضل توزيع مهام هذه الإدارة على باقي الإدارات الأخرى.

وعليه فإن المسؤولين هنا سيفاضلون بين أسلوبين عند اختيار موقع وأهمية التسويق في الهيكل التنظيمي للبنك، حيث يتمثل الأسلوبين في:

#### أولاً: الأسلوب الذي ينظر إلى التسويق كوظيفة:

تعتمد هذا الأسلوب للبنوك التي تقرر إنشاء وظيفة جديدة في هيكلها التنظيمي تتمثل في إدارة التسويق، وتقوم بكافة المهام المتعلقة بالتسويق، حيث يتم تصميم الهيكل التنظيمي لها، والذي يمثل "النظام الرسمي للعلاقات

<sup>1</sup> جمعي عماري، التسويق في المؤسسة المصرفية الجزائرية، ملتقى المنظومة المصرفية الجزائرية والتحول الاقتصادي، واقع وتحديات، جامعة تبسة، انعقد بتاريخ 14 و15 ديسمبر 2004، ص، 05.

## الفصل الثاني: الإطار المفاهيمي للمقاربة التسويقية في ظل التحالفات الاستراتيجية بين البنوك وشركات التأمين

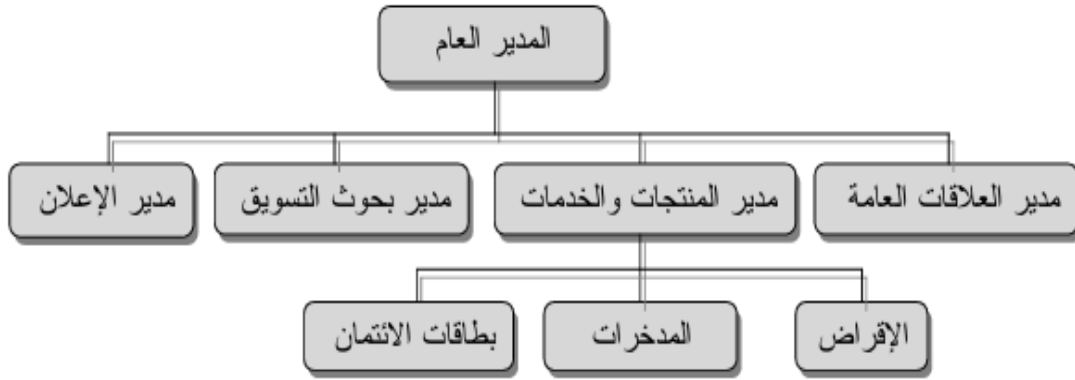
وتفاعلها، ويعمل على تنسيق عمليات الترابط والتكامل فيما بين الأعمال والمهام والأفراد والجماعات بما يسهم<sup>1</sup> في تحقيق أهداف هذه الإدارة.

ويمكن هنا التمييز بين ثلاثة نماذج من الهياكل التنظيمية يكون للبنوك حرية اختيار إحداها وهي:

### 1- النموذج الأول: وفقا للخدمات المصرفية: وهو نموذج بسيط يعتمد على تنظيم إدارة التسويق على

حسب طبيعة المنتجات التي تقدمها البنك والشكل التالي يوضح ذلك أكثر:

الشكل رقم (04): الهيكل التنظيمي لإدارة التسويق وفقا للخدمة المصرفية:



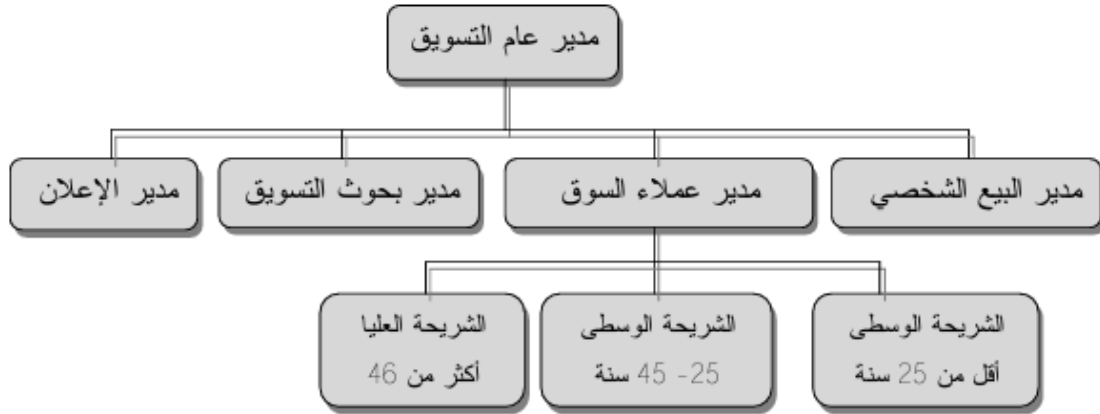
المصدر: محسن أحمد الخضيرى، التسويق المصرفي مدخل متكامل للبنوك لامتلاك منظومة المزايا التنافسية في عالم ما بعد الجات، أيتراك للنشر والتوزيع، جمهورية مصر العربية 1999، ص، 81.

### 2- النموذج الثاني: وفقا للعملاء: وهو الآخر بسيط يكون محور اهتمامه هو العملاء، حيث يتم إدارة

التسويق بالشكل الذي يظهر في الشكل الآتي:

<sup>1</sup> عبد الحميد عبد الفتاح المغربي، الإدارة الاستراتيجية في البنوك الإسلامية، المعهد الإسلامي للبحوث والتجديد، جدة، السعودية، 2004، ص، 299.

الشكل رقم (05): الهيكل التنظيمي لإدارة التسويق وفقا للعملاء.



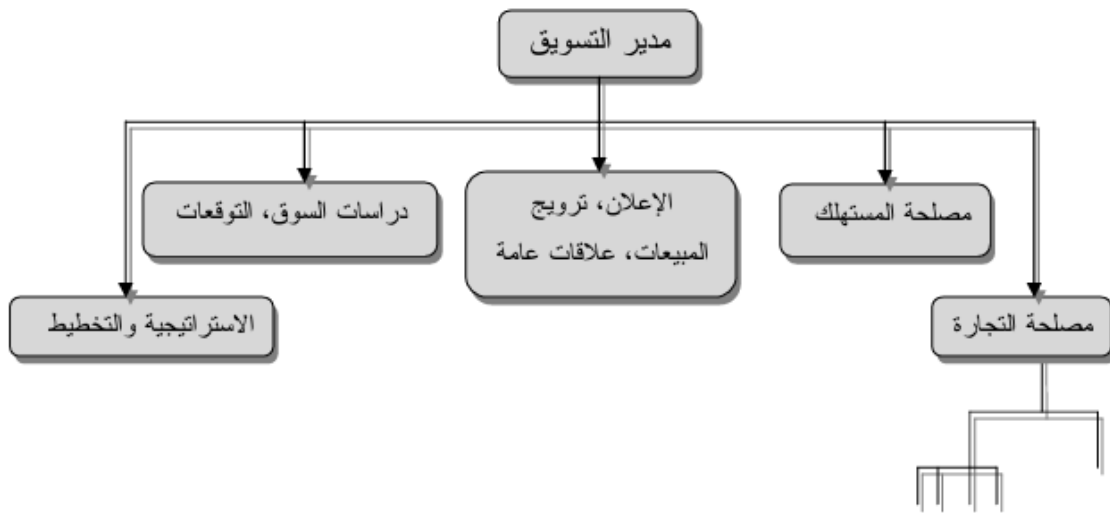
المصدر: محسن أحمد الخضيرى، التسويق المصرفي مدخل متكامل للبنوك لامتلاك منظومة المزايا التنافسية في عالم ما بعد الجات،

أيتراك للنشر والتوزيع، جمهورية مصر العربية 1999، ص، 82.

3- النموذج الثالث: وفقا للوظائف: وفيه يتم تنظيم إدارة التسويق وفقا للوظائف التي تقوم بها وتكون

مسؤولة عنها، والشكل يوضح أكثر:

الشكل رقم (06): الهيكل التنظيمي لإدارة التسويق وفقا للوظائف.



SOURCE : Jacques Lendrevie, Deni Lindon, Mercator, 6eme édition, Dalloz, Paris, France, 2000, p, 637.

**ثانياً: الأسلوب الذي ينظر إلى التسويق كعملية**

تنظر البنوك من خلال هذا الأسلوب إلى التسويق على أنه عملية تكون فيه المهام المتعلقة بالتسويق موزعة على كافة أقسام إدارة البنك، وقد تكون أحياناً من ضمن المهام الوظيفية للأفراد في كافة المستويات، وبناءً على ذلك فإن تنمية دور وأساليب التسويق تكون مسؤولية كل من يعمل في البنك<sup>1</sup>.

<sup>1</sup> عيشوش عبود، تسويق الخدمات المصرفية في البنوك -دراسة حالة-، رسالة ماجستير تخصص تسويق، كلية العلوم الاقتصادية وعلوم التسيير، جامعة الحاج لخضر، باتنة، 2008/2009، ص، 79.

### المبحث الثاني: أبعاد المقاربة التسويقية

تعد أبعاد المقاربة التسويقية في المؤسسات المالية شرطاً أساسياً لتطوير استراتيجيات فعالة تستجيب لتحديات السوق المتغيرة واحتياجات العملاء المتنوعة، فالمؤسسات المالية لم تعد تقتصر مهمتها على تقديم المنتجات والخدمات التقليدية فحسب، بل باتت مطالبة بتبني رؤية شاملة تدمج بين التحليل السوقي، تصميم المنتجات، إدارة العلاقات مع العملاء، واستراتيجيات الترويج والتوزيع. ويهدف هذا المبحث إلى استكشاف هذه الأبعاد المختلفة للمقاربة التسويقية، وتوضيح دورها في تعزيز القدرة التنافسية للمؤسسات المالية وضمان استدامة نموه.

### المطلب الأول: مفهوم الثقافة التسويقية

تمثل الثقافة التسويقية جزءاً جوهرياً من هوية المؤسسة، حيث تعكس الصورة الذهنية والانطباع الذي تتركه لدى مختلف الأطراف التي تتعامل معها، مثل العملاء والموظفين والموردين والمنافسين، والمجتمع بشكل عام، كما أنها تجيب ضمناً على العديد من التساؤلات التي قد تدور في أذهان هذه الأطراف حول المؤسسة، وقد أشار عبد الرحمن مدني إلى إن الثقافة التسويقية تعد من الركائز الأساسية لنجاح التسويق والخدمات مؤكداً أن غياب التوافق بين الثقافة التسويقية للمؤسسة وثقافة كل موظفيها وعملائها قد يؤدي إلى فشل المؤسسة في تحقيق الاستمرارية ويجعلها عرضة لسلسلة من الإخفاقات في أدائها<sup>1</sup>.

### الفرع الأول: الثقافة التسويقية

تعدد آراء الباحثين حول مفهوم الثقافة التسويقية والتي نذكر من بينها:

- يرى زوستوتيان Zostautiené وآخرون أن الثقافة التسويقية هي فرعية موجه نحو السوق تنشأ عندما تؤدي تميز الشركة إلى ميزة تنافسية<sup>2</sup>؛
- كما يرى هسي Hsu, Y وآخرون بأنها مجموعة من المبادئ التي يتمسك بها العاملون داخل المؤسسة، وتنعكس في سلوكياتهم وخصائصهم المميزة، مما يدعم علاقة المؤسسة مع عملائها<sup>3</sup>؛

<sup>1</sup> مدني سوار الذهب عبد الرحمن، تقويم آداء الجامعات وفق لمنظور الأداء المتوازن (دراسة حالة جامعة إفريقيا العالمية)، مجلة كلية الاقتصاد والعلوم السياسية العلمية، العدد: 04، 2015، ص، 105.

<sup>2</sup> Zostautiené, D., Zvirbliené, R., and Susiené, D, **Changes of Marketing Culture Expression: Comparison Analysis in Times of Economic Recession and Recovery**, Economic Research-Ekonomiska Istraživanja, volume : 30, Issue : 01, 2017, p,p, 302–317.

<sup>3</sup> Hsu, Y., Hsu, L., & Yeh, C. W : **A cross-cultural study on consumers' level of acceptance toward marketing innovativeness**. African Journal of Business Management, volume : 04, Issue : 06, 2010, p, 1215.

## الفصل الثاني: الإطار المفاهيمي للمقاربة التسويقية في ظل التحالفات الاستراتيجية بين البنوك وشركات التأمين

- كما تم تعريفها على أنها نماذج من القيم والمعتقدات والمعايير وأنماط السلوك والتوقعات التي يشترك فيها أعضاء المؤسسة ، والتي توضح معنى وقيمة المؤسسة بالنسبة لأعضائها، وتحدد لهم القواعد الملزمة وتكون الانسجام والتجانس فيما بينها<sup>1</sup>؛

- كما يشير **Singh, S و Appiah-Adu** إلى الثقافة التسويقية على أنها بناء شامل يتضمن جوانب متعددة مثل<sup>2</sup>:

- ✓ جودة الخدمة؛
- ✓ علاقات شخصية؛
- ✓ مهمة البيع؛
- ✓ الاتصالات الداخلية؛
- ✓ التنظيم؛
- ✓ الابتكار والتجديد.

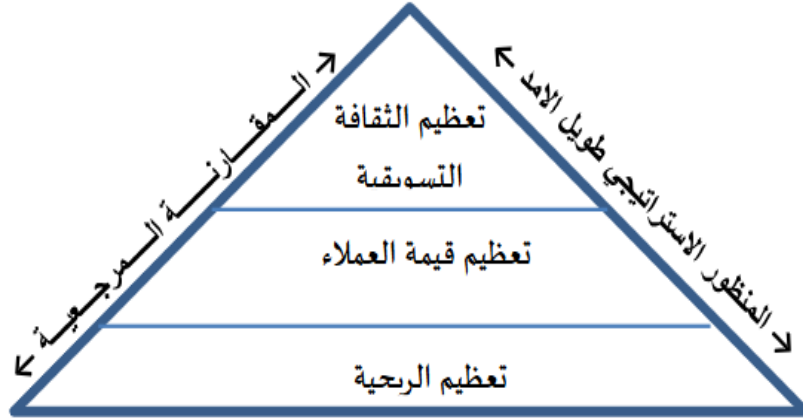
وعليه يمكننا القول إن الثقافة التسويقية تمثل الإطار القيمي والسلوكي الذي يحكم طريقة تفاعل المؤسسة مع السوق، وخاصة العملاء وهي لا تقتصر على قواعد مكتوبة بل تشمل قيما ضمنية وسلوكيات راسخة في بيئة العمل.

ومنه نعرف الثقافة التسويقية على أنها مجموعة من المبادئ والقيم والسلوكيات الغير الرسمية التي يتبناها الموظفون داخل المؤسسة، والتي تعكس توجهها نحو السوق والعملاء، وتشكل إطارا للتفاعل مع الأطراف ذات العلاقة، بما يساهم في تحقيق ميزة تنافسية مستدامة من خلال التركيز على جودة الخدمة، والابتكار والعلاقات التنظيمية الفعالة.

<sup>1</sup> الملاح إسراء طاق، الهاشمي محمد الصالح شيماء: دور الثقافة التنظيمية في دعم عمليا إدارة المعرفة: دراسة استطلاعية لآراء عينة من التدريسيين في جامعة الموصل، مجلة تنمية الرافيدين، المجلد: 34، العدد: 110، 2012، ص، 113.

<sup>2</sup> Appiah-Adu, K, Singh, S : **Marketing culture and performance in UK service firms**, Service Industries Journal, volume : 19, Issue : 01, 1999, p,p, 152-170.

الشكل رقم (07): هرم الثقافة التسويقية.



**SOURCE :** Gallagher, Sean & Christopher Brown & Linden Brown : **A strong organizational performance and success, Employment market culture drives Relations Today, Volume : 35, Issue : 01, 2008, p, 28.**

#### الفرع الثاني: أبعاد الثقافة التسويقية

تعد الثقافة التسويقية مفهوماً مميزاً عن الاستراتيجيات والمفاهيم التسويقية التنظيمية الأخرى، حيث تتحدد من خلال مجموعة من الأبعاد التي توفر معلومات أساسية للمسوقين تساعد في تكييف المزيج التسويقي، كما تؤثر هذه الأبعاد في سلوك العاملين في إدارة التسويق، وقد تناول عدد من الباحثين هذه الأبعاد والتي نوضحها فيما يلي:

**1- جودة الخدمة:** تشير إلى إلتزام الموظفين والإدارة العليا بتقديم خدمات عالية الجودة تلي توقعات العملاء واحتياجاتهم<sup>1</sup>، ويتوجب تحقيق خدمة استثنائية وجود ثقافة تنظيمية موجهة نحو الزبون، تقوم على تعظيم الربحية وقيمة العملاء وتعزيز الثقافة التسويقية داخل المؤسسة، ويؤدي شعور الموظفين للمسؤولية الشخصية واعتبار تقديم خدمة متميزة جزءاً جوهرياً من وظائفهم إلى تحسين الأداء التسويقي<sup>2</sup>؛

**2- العلاقات الشخصية:** تشير بدورها إلى نمط التفاعل بين الإدارة الموظفين والطريقة التي تتبعها المؤسسة في التفاعل معها، ويعزى ذلك إلى الدور المحوري الذي يطلع به موظفو الخط الأمامي إذ يزودون المؤسسة بمعلومات

<sup>1</sup> Singh, shenker, R : **marketing culture : gap analyses of select indian commercial banks**, marketing, volume : 02, Issue : 03, 2012, p, 355.

<sup>2</sup> Karatape, O.M avci tekenkus. M : **Measuring marketing cultur : a study of frontling employees in turkish hotelse**, journal of travel and tourism marketing, volume :18, Issue : 01, 2005, p,p, 33-47.

## الفصل الثاني: الإطار المفاهيمي للمقاربة التسويقية في ظل التحالفات الاستراتيجية بين البنوك وشركات التأمين

قيمة تتعلق بسلوك الزبائن ورضاهم، مما يجعلهم عاملاً أساسياً في تحسين تجربة العميل، نتيجة لذلك بدأت العديد من المنظمات تنظر إلى موظفي الخطوط الأمامية كشركاء استراتيجيين في تحسين أدائها لتحقيق أهدافها<sup>1</sup>؛

**3-مهارات البيع:** تتمثل في التركيز على اختيار أشخاص المناسبين لشغل وظائف الخطوط الأمامية، إلى جانب توفير التدريب اللازم القائم على المهارات والمعرفة المطلوبة لتقديم الخدمة بكفاءة، كما تشمل مهمة البيع تشجيع استخدام الأساليب الإبداعية في عملية البيع، مع إدراك المؤسسة لأداء الأفراد المتفوقين في هذا المجال، والعمل على تحفيزهم من خلال مكافآت وحوافز ترتبط بمعدلات تحقيق المبيعات؛

**4-التنظيم:** يتم من خلال هذا البعد التركيز على العمل المنظم بطريقة تخدم احتياجات الزبائن، إذ تسعى المنظمات إلى تنفيذ العديد من الإجراءات التنظيمية من أجل وضع قدرات العاملين في إطارها الصحيح، مثل توفير بيئة عمل مناسبة تضمن رفاهية العاملين، ونشر ثقافة تركز على خلق القيمة في التعامل مع الزبائن ويأتي ذلك في إطار تحقيق رضا العملاء كمدخل أساسي لتحقيق أهداف المؤسسة، إلى جانب تلبية تطلعات العاملين داخلها؛

**5-الاتصالات الداخلية:** حيث تعد من أبرز الأدوات التي تعتمد عليها الإدارة الفعالة في تسيير أنشطة المنظمة، فمن خلال الاتصال يتم العمل الداخلي وتعزيز بيئة من التفاهم والتنسيق بين الإدارات المختلفة من جهة وبين المؤسسة وعملائها المستهدفين من جهة أخرى، ويعرف الهنداوي الاتصال بأنه " العملية التي يقوم فيها أحد أفراد المؤسسة بإرسال الإشارة إلى فرد آخر بطريقة معينة، بهدف التأثير في سلوكه وأدائه المهني"؛

**6-الابتكار والتجديد:** يعبر عن قدرة المؤسسة على التوصل إلى ما هو جديد ويضيف قيمة أكبر وأسرع من المنافسين في السوقوي يعد الابتكار عاملاً جوهرياً يمكن المؤسسة من الحفاظ على حصتها السوقية، والتميز عن الآخرين، كما يساهم في دفعها نحو تحقيق مستويات عالية من الأداء التنظيمي<sup>2</sup>.

### المطلب الثاني: التسويق الاستراتيجي

في ظل تنوع شرائح العملاء وتباين رغباتهم في القطاع المصرفي أو المالي، تعد تجزئة السوق أداة استراتيجية أساسية تمكن البنوك بتفاعل سلس مع هذا التنوع، فمن خلال تقسيم السوق إلى مجموعات متجانسة من العملاء، يصبح من الممكن تصميم منتجات وبرامج تسويقية موجهة بدقة مما يساهم في تحقيق رضا العملاء، وتعزيز ميزة

<sup>1</sup> المروري رجب زوبير سليمان: تأثير الثقافة التسويقية في خدمة الزبون المصرفي (دراسة في المصارف التجارية الحكومية والأهلية في محافظة دهوك)، رسالة ماجستير كلية الإدارة والاقتصاد، جامعة دهوك، العراق، 2011، ص، 52.

<sup>2</sup> نور قصي عبد الرزاق، عبد باسم جاسم، فاروق عمر بكر، دور الثقافة التنظيمية في تعزيز الأداء التسويقي ( بحث ميداني في معمل ألبان أبو غريب)، مجلة العلوم الاقتصادية والإدارية والقانونية، المجلد: 05، العدد: 08، 2021، ص، 122.

## الفصل الثاني: الإطار المفاهيمي للمقاربة التسويقية في ظل التحالفات الاستراتيجية بين البنوك وشركات التأمين

التنافسية، وتشمل هذه العملية مراحل أساسية تبدأ بتقسيم السوق، ثم استهداف الفئات الأنسب، وأخيرا تحديد الموقع التنافسي للمنتجات ضمن السوق المستهدفة.

وتستعرض فيما يلي كل ما يخص التسويق الاستراتيجي في المؤسسات المالية:

### الفرع الأول: تعريف التسويق الاستراتيجي

يعرف التسويق الاستراتيجي على أنه "عملية تركز على تحليل احتياجات الأفراد والمؤسسات ويتمثل دوره في رصد تطور سوق مرجعي من حيث الاحتياجات العامة، وتحديد تنوع الاحتياجات المطلوب تلبيتها داخل هذا السوق".<sup>1</sup>

يعمل التسويق الاستراتيجي على المدى المتوسط إلى الطويل، حيث يتم من خلاله تحديد رسالة المؤسسة، واختيار الجمهور المستهدف وتحديد موقعها، وتحديد استراتيجية التطوير، وضمان محفظة منتجات متوازنة، وربما تطوير منتجات جديدة.<sup>2</sup>

وعليه فإن التسويق الاستراتيجي يمثل أحد الركائز الأساسية في التخطيط الاستراتيجي للمؤسسات على المدى المتوسط والطويل، حيث يُعنى بتحليل شامل لاحتياجات السوق المرجعية، وتحديد أوجه التنوع داخلها بما يضمن توجيه القرارات التسويقية بشكل يتسق مع الرسالة الجوهرية للمؤسسة، كما يسهم في رسم ملامح المتوقع السوقي أو اختيار الفئة المستهدفة بدقة، مع التركيز على تحقيق توازن وظيفي في محفظة المنتجات، كما يشمل التنبؤ بالتغيرات وصياغة حلول تسويقية تعزز من قدرة المؤسسة التنافسية.

### الفرع الثاني: مراحل التسويق الاستراتيجي: يمر التسويق الاستراتيجي عبر ثلاث مراحل مهمة تختصر تحت

ما يسمى بالـ STP وتتمثل هذه المراحل فيما يلي:

**1- تقسيم أو تجزئة السوق (SEGMENTATION):** تعد التجزئة في التسويق المصرفي أداة استراتيجية جوهرية تهدف إلى تحسين العلاقة بين البنك والعميل، من خلال تقسيم السوق إلى شرائح متميزة تبنى على أسس ديمغرافية، جغرافية، سلوكية، وقيمية، حيث لم يعد مفهوم التجزئة ممارسة تشغيلية، بل أصبح ركيزة أساسية ضمن سياسات التسويقية المتقدمة، حيث يسهم في فهم الاحتياجات المتنوعة للعملاء، وتخصيص المنتجات والخدمات وقنوات التوزيع بما يتماشى مع توقعاتهم وسلوكياتهم.

<sup>1</sup> Jean-jacques Lambin, chantal de Maerloose, **Marketing Stratégique et opérationnel**, la démarche marketing dans l'économie numérique, Edition Dunod, 9eme Edition, paris, 2016, p, 14.

<sup>2</sup> zerrigui khadidja, **marketing et stratigie des banques ( cas des banques algerienne)**, These pour lobtination du diplôme de doctorat en sciences commerciales, , 2018/2019, p, 88.

## الفصل الثاني: الإطار المفاهيمي للمقاربة التسويقية في ظل التحالفات الاستراتيجية بين البنوك وشركات التأمين

انطلاقاً مما سبق يمكن تعريف تجزئة السوق بأنها: " عملية تقسيم السوق إلى مجموعة من العملاء أو المستهلكين ذوي الاحتياجات المتماثلة، أو لديهم سلوكيات مميزة تسعى المؤسسة إلى تقديم منتج مميز يلي حاجياتهم"<sup>1</sup>. وتعرف كذلك التجزئة السوق على أنها " عملية تقسيم العملاء الحاليين والمتوقعين إلى مجموعات من حيث السن والجنس والدخل... إلخ، حيث تكون مفردات كل مجموعة متجانسة من حيث الرغبات والاحتياجات والأنماط الاستهلاكية، ومتباينة على المجموعات الأخرى بالنسبة لهذه العوامل"<sup>2</sup>.

- الخطوات الرئيسية في عملية تقسيم السوق: تمر عملية تجزئة أو تقسيم السوق بعدة مراحل نوجزها فيما يلي:<sup>3</sup>

✓ التجزئة بناء على الاحتياجات: حيث يتم تجميع العملاء في شرائح وفقاً لاحتياجاتهم المتشابهة، والمنافع التي يبحثون عنها عند حل مشكلة استهلاكية معينة، وتعد هذه الخطوة الأساس الذي تبنى عليه بقية مراحل التجزئة.

✓ تحديد خصائص كل شريحة: بعد تحديد شرائح العملاء بناء على احتياجات يتم تحديد الخصائص السكانية (الديموغرافية)، وأنماط الحياة، وسلوكيات الاستخدام التي تميز كل شريحة، وتجعلها قابلة للتعريف بشكل واضح.

✓ تقييم جاذبية الشريحة: باستخدام معايير محددة مسبقاً لجاذبية السوق (مثل حجم السوق، النمو المحتمل، الربحية)، ويتم تقديم مدى جاذبية كل شريحة لتحديد مدى أولوية استهدافها.

✓ تقييم ربحية الشريحة: تحسب ربحية كل شريحة بناء على صافي مساهمة التسويق، إلى العوائد المتوقعة مطروحة منها تكاليف السوق المخصصة للشريحة

✓ تموضع الشريحة: لكل شريحة يتم عرض قيمة، واستراتيجيو لتحديد موقع المنتج من حيث السعر والخصائص، بما يتوافق مع احتياجات العملاء وخصائصهم المميزة.

✓ الاختبار النهائي للتموضع: يتم من خلاله اختبار فعالية وجاذبية استراتيجية التموضع الخاصة لكل شريحة وذلك للتأكد من مدى وضوحها وتماشيتها مع توقعات العملاء.

✓ استراتيجية المزيج التسويقي: توسع استراتيجية التموضع لتشمل جميع العناصر المزيج التسويقي التقليدية والموسعة، بهدف تنفيذ خطة تسويقية متكاملة مخصصة لكل شريحة

<sup>1</sup> Sulekha gayat, **the basise of market segmentation a critical review of laturature**, european journal of bisness and manigment, volume : 03, Issue : 09, 2011, p, 45.

<sup>2</sup> محمود صادق بازعة، إدارة التسويق، المكتبة الأكاديمية القاهرة، مصر، 2007، ص، 173.

<sup>3</sup> Sulekha gayat, **Op Cit**, p, 47.

## الفصل الثاني: الإطار المفاهيمي للمقاربة التسويقية في ظل التحالفات الاستراتيجية بين البنوك وشركات التأمين

2- الاستهداف (TARGETING): بعد إتمام عملية تقسيم السوق، تتجه المؤسسة إلى ضرورة اختيار الجزء أو الأجزاء التي تريد استهدافها ضمن السوق، ويفترض أن يتم هذا الاختيار بناء على تحليل دقيق لجاذبية كل شريحة، وذلك باستخدام معايير مثل: حجم السوق، معدل الربحية، مستوى المخاطرة، ومدى توافق الشريحة مع أهداف المؤسسة ومواردها المتاحة.

حيث يشير استهداف السوق إلى أنه " مجموعة العملاء الذين يشتركون في خصائص أو احتياجات معينة قررت المؤسسة خدمتها، وهي عملية تأتي بعد الانتهاء من تقسيم القطاعات السوقية"<sup>1</sup>. كما يعرف الاستهداف أيضا على أنه " أسلوب للاختيار القطاعات والشركات المناسبة، حيث يجب موازنة القدرات والموارد مع رغبات مختلف القطاعات".

ومنه يمكننا القول بأن الاستهداف هو عملية اختيار شريحة أو شرائح معينة من السوق، والتي ترى من خلالها المؤسسة أنها الأرضية الأكثر ملائمة لتحقيق أهدافها التسويقية، حيث يتم تخصيص الجهود التسويقية التي تتبنى مزيج تسويقي مناسب لتلبية حاجيات ورغبات هذه الشريحة.

- متطلبات اختيار السوق المستهدف: عند قيام مؤسسة باختيار سوق مستهدف، ينبغي عليها مراعاة مجموعة من الشوط والمعايير التي تتضمن فعالية وجدوى هذا الاختيار، ونوضح أبرزها في النقاط التالية:<sup>2</sup>

✓ قابلية السوق للقياس: ويجب أن تكون خصائص الشريحة السوقية قابلة للقياس الكمي والنوعي مثل: عدد المستهلكين، مستوى الدخل، السلوك الشرائي ونسبة النمو.

✓ قابلية الاستهداف لبرنامج تسويقي: حيث يجب أن تكون الشريحة قابلة للوصول إليها عبر وسائل التسويق والتوزيع المتاحة، كما تكون الشركة قادرة فعليا على تقديم منتجاتها والتواصل مع هذه الفئة بكفاءة.

✓ أهمية السوق وربحيته: يجب أن تكون الشريحة السوقية كبيرة بما يكفي، ومربحة لترير تخصيص الموارد لها، حيث لا جدوى من استهداف شريحة لا تمثل حجما سوقيا معتبرا ولا تضر أرباحا مهمة.

✓ وجود اختلافات واضحة مع باقي الشرائح: حيث تتميز الشريحة المستهدفة عن غيرها من الشرائح من حيث (الحاجات والرغبات والخصائص الديموغرافية)، وهو ما يسهل تقديم عروض تسويقية مخصصة وفعالة.

- خطوات استهداف السوق: إن عملية استهداف السوق تتطلب قيام البنك بخطوتين أساسيين وهما:

<sup>1</sup> طارق طه، إدارة التسويق، دار الفكر الجامعي، الإسكندرية، مصر، 2008، ص، 101.

<sup>2</sup> ثامر البكري، استراتيجيات التسويق، جبهة للنشر والتوزيع، عمان، الأردن، 2007، ص، 106.

## الفصل الثاني: الإطار المفاهيمي للمقاربة التسويقية في ظل التحالفات الاستراتيجية بين البنوك وشركات التأمين

✓ تقسيم القطاعات السوقية في البنوك: بعد تمام عملية تجزئة السوق، يصبح أمام البنك مجموعة من القطاعات السوقية المحتملة، ومنه يقوم بتقييم دقيق لكل قطاع قبل اتخاذ قرارات بشأن استهدافه، الذي يشمل فيما يلي:

• حجم القطاع السوقي: حيث يجب أن يكون القطاع كبيرا بما يكفي مما يتيح تحقيق عائد مهم كما يفضل أن يكون القطاع له مؤشرات نمو مستقبلية، اضمنان استدامة الربحية على المدى الطويل.

• الجاذبية الهيكلية للقطاع: ويقصد بها مدى جاذبية العوامل التي تتعلق بالهيكل المشكلة للقطاع، حيث تصبح المنافسة في جزء من القطاع غير مريحة وغير جذابة للبنك

• أهداف وموارد البنك: حيث يجب أن تتلائم أجزاء هذا القطاع مع أهداف البنك، وفي حدود الموارد المتاحة.

✓ اختيار القطاعات السوقية: تعد خطوة اختيار القطاعات السوقية حاسمة في عملية الاستهداف حيث يحدد البنك القطاعات التي سيروج فيها منتجاته، وطريقة تغطيتها تسويقيا، ويتم ذلك من خلال استراتيجيات التغطية التسويقية التالية:

• استراتيجية التسويق غير المتميزة: حيث يعتمد فيه البنك على مزيج تسويقي موحد لكافة السوق، متجاهلا بذلك الفروقات الموجودة بين القطاعات، وتستخدم هذه الاستراتيجية حينما تكون الاحتياجات متجانسة، وذلك بهدف تحقيق وفورات الحجم.

• استراتيجية التسويق المتميز: يستهدف البنك عدة قطاعات من خلال تقديم مزيجات تسويقية مختلفة، استنادا إلى تنوع احتياجات العملاء بما يسهم بزيادة الرضا والقدرة التنافسية.

• استراتيجية التسويق المركز: يركز البنك على قطاع سوقي واحد أو عدد محدود من القطاعات، وتناسب هذه الاستراتيجية الحالات التي تتسم بندرة الموارد واستهداف سوق متخصص<sup>1</sup>.

**3- التموقع الاستراتيجي (POSITIONING):** يعد التموقع الخطوة الأخيرة في عملية التسويق المستهدف، فبعد تحديد الأسواق المحتملة، وتحديد حجم إمكانات قطاعات السوق، واختيار أسواق محددة.

حيث يعرف التموقع على أنه " العملية التي يتم من خلالها بناء صورة ذهنية للمنتج أو المؤسسة في أذهان العملاء المستهدفين، تبرر من خلالها الاختلافات التنافسية مقارنة بالمنافسين"<sup>2</sup>.

<sup>1</sup> طارق طه، مرجع سابق، ص، ص، 100، 104.

<sup>2</sup> Paul, meeting nadube, didia james, **market targeting and strategie positioning**, international journal of marketing reserech and managment, volume : 08, Issue : 01, 2018, p, 11.

## الفصل الثاني: الإطار المفاهيمي للمقاربة التسويقية في ظل التحالفات الاستراتيجية بين البنوك وشركات التأمين

ويعرفه كوتلر بأنه " تصميم عروض الشركة وصورتها بطريقة تجعلها تحتل مكانة واضحة ومتميزة في ذهن العميل المستهدف"<sup>1</sup>.

ويشير أيضا إلى أن التوقع لا يتعل في تغيير المنتج ذاته، بل بتشكيل إدراك المستهلك له، ويعني ما تفعله في عقل العميل، وليس في المنتج ذاته.

وعليه فإن فعالية التوقع تعتمد على فهم عميق لكيفية استقبال العملاء للمعلومات، وتفسيرها، وتكوين انطباعاتهم عنها.

حيث يتطلب التوقع تحليل السياق العام، بما يشمل من إدراك المستهلكين ومواقفهم، وصورته الذهنية عن علامتهم التجارية، إذ قد تختلف صورة العلامة في أذهان الجمهور عما يعتقد أو يقصده مديرو التسويق.

- استراتيجيات التوقع السوقي: يقوم التوقع السوقي على اختيار مزايا تنافسية يمكن المؤسسة من التميز في أذهان العملاء مقارنة بالمنافسين، وفقا لتحليل **Lindon Brown** المستند إلى إطار **porter**، يمكن تحديد أربعة أوضاع استراتيجية للتوقع، بناء على العلاقة بين: التكلفة التميز، والحصة السوقية، وهي كما يلي:

✓ انخفاض التكلفة وانخفاض التميز مع انخفاض الحصة السوقية: يمثل هذا الوضع أحد أضعف المواقع الاستراتيجية، حيث المنتجات المتجانسة وضعيفة القيمة، وتؤدي إلى ربحية محدودة، حيث تسعى المنظمات في هذه الحالة عادة لتغيير موضعها.

✓ انخفاض التكلفة مع انخفاض التميز وارتفاع الحصة السوقية: رغم محدودية التميز، إلا أن ارتفاع الحصة السوقية مع خفض التكاليف يمكن أن يؤدي إلى تحقيق أرباح جيدة، مما يجعل من هذا التوقع مستقرا إذا تم الحفاظ على الكفاءات التشغيلية.

✓ انخفاض التكلفة مع ارتفاع التميز وانخفاض الحصة السوقية: تكون المؤسسة في وضع شبه احتكار، تجمع فيه بين الابتكار وتقديم قيمة مضافة مع كفاءة في التكلفة، رغم أن حصتها السوقية لا تزال محدودة، وتركز في هذا السياق على تعزيز التميز وحمايته.

✓ انخفاض التكلفة مع ارتفاع التميز وارتفاع الحصة السوقية: يعد هذا الوضع الأمثل استراتيجيا، حيث تملك المؤسسة مزايا متعددة يمكنها من تقديم منتجات متميزة وفرض أسعار مرتفعة، مما ينعكس في تحقيق أعلى مستويات الربحية.

<sup>1</sup> Paul, meeting nadube, didia james, **Op Cit**, p, 11.

### المطلب الثالث: المزيج التسويقي

يُعدّ المزيج التسويقي أحد أهم المفاهيم الأساسية في علم التسويق، وهو الإطار الذي تستند إليه المؤسسات عند تخطيط وتنفيذ استراتيجياتها التسويقية بهدف تلبية حاجات العملاء وتحقيق أهدافها التجارية. وقد تطور هذا المفهوم عبر الزمن ليشمل مجموعة من العناصر المتكاملة التي تُساهم في توجيه المؤسسة نحو تقديم قيمة مميزة في سوق يتسم بحدة المنافسة وسرعة التغير.

### الفرع الأول: مفهوم المزيج التسويقي

يعتبر المزيج التسويقي للخدمة المصرفية مجموعة من العناصر المتكاملة التي تشكل الأساس الذي تعتمد عليه المصارف في أنشطتها التسويقية، حيث تمكنها من التحكم بمجموعة من الأدوات التي تساعد على فهم حاجات العملاء وتلبيتها، بما يتوافق مع أهدافها واستراتيجيتها، ووفقا لما أشار إليه **كلارك Clark**، فإن المزيج التسويقي هو " مجموعة الأدوات المتوفرة لدى مدراء التسويق لتحديد شكل الخدمة المقدمة للزبائن وطبيعتها، والتي من الممكن أن تساعد على تطوير الاستراتيجيات البعيدة المدى والبرامج القصيرة المدى، فهي العناصر التي تتمثل البيئة التسويقية التي يجري تكيفها باستمرار في ضوء حاجات السوق المتغيرة"<sup>1</sup>.

بناء على ما سبق، يمكن القول أن المزيج التسويقي يمثل الأداة الاستراتيجية التي تساهم في تعزيز قدرة المصرف على مواكبة السوق وتحقيق رضا العملاء أو الزبائن بشكل فعال.

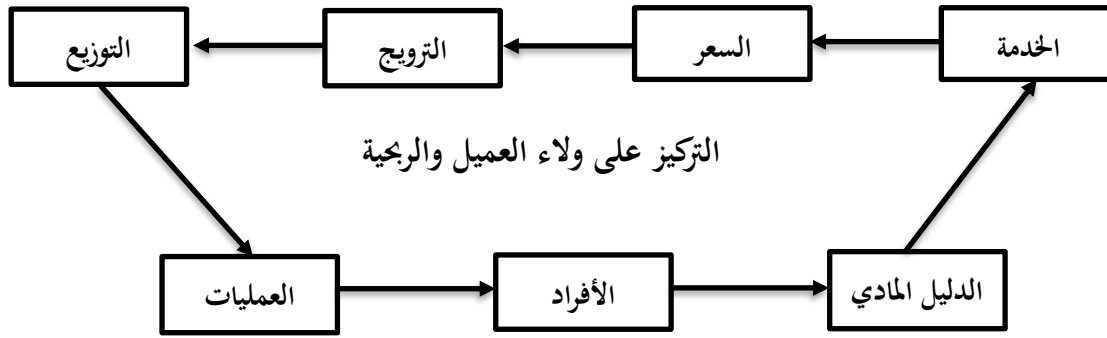
### الفرع الثاني: عناصر المزيج التسويقي

اتجه العديد من الباحثين إلى التمييز بين المزيج التسويقي المخصص للخدمات وذلك المطبق على السلع، حيث المتمدوا في البداية على العناصر الأربعة التقليدية المعروفة بـ **4ps** والتي تشمل: الخدمة أو المنتج، السعر، الترويج، التوزيع، إلا أن خصوصية قطاع الخدمات وما يتميز به من طبيعة غير ملموسة، دفعت إلى ضرورة توسيع هذا المزيج، وبذلك من خلال إضافة ثلاثة عناصر أخرى تعد ذات أهمية كبيرة في التسويق الخدمي والتي تتمثل في: الدليل المادي، الأفراد، العمليات.

والشكل التالي يوضح عناصر المزيج التسويقي للخدمة:

<sup>1</sup> بلبالي عبد النبي، دور التسويق الداخلي في تحقيق جودة الخدمات المصرفية ثم كسب رضا الزبائن (دراسة عينة من البنوك التجارية بأدرار)، رسالة ماجستير تخصص تسويق، كلية العلوم الاقتصادية والعلوم التجارية وعلوم التسويق، جامعة أدرار، 2010/2009، ص، 9.

الشكل رقم (08): عناصر المزيج التسويقي.



المصدر: محمود جاسم الصميدعي، ردينة عثمان يوسف، التسويق المصرفي: مدخل استراتيجي، كمي وتحليلي، دار المناهج للنشر والتوزيع، عمان، الأردن، 2001، ص، 310.

**أولاً: الخدمة:** تعددت التعاريف التي تناولت مفهوم الخدمات، وذلك بسبب تنوع طبيعة الخدمات وتشابكها في بعض الخدمات مثل الخدمات الفندقية، وترتبط بالسلع المادية مثل تأجير العقارات، بينما تمثل خدمات أخرى، كالصيانة جزءاً مكملاً لعملية استخدام السلع المباعة، وهناك نوع من الخدمات التي تقدم بشكل مباشر، ولا يتطلب ارتباطاً بسلعة مادية محددة، كما هو الحال في الخدمات الصحية والتأمينية، وقد عرفها **كوتلر** بأن الخدمة هي "عمل أو أداة غير ملموسة يقدمه طرف إلى إشباع حاجة أو رغبة معينة لدى المستهلك"<sup>1</sup>، كما أشار إلى أن الخدمة قد تكون عبارة عن سلعة أو خدمة أو فكرة، تتكون من الخصائص الملموسة وغير الملموسة، والتي تهدف في مجملها إلى إشباع حاجات ورغبات الزبائن أو العملاء، ويقوم العميل بالحصول على هذه الخدمة من أجل دفع مبلغ مالي أو قيمة معينة تعكس المنفعة المتحققة منها.

كما عرفها **عمر خير الدين** بأن الخدمة هي نشاط أو منفعة يقدمها طرف إلى طرف آخر، تكون في الأساس غير ملموسة ولا يترتب عليها بالضرورة نقل ملكية شيء مادي<sup>2</sup>.

أما فيما يتعلق بتطوير الخدمات المصرفية مثل التحويلات النقدية والقروض، فإن هذا التطوير يمكن أن يتم من خلال مسارين، حيث يتمثل المسار الأول في ربط الخدمة بمجموعة من الخدمات الأخرى، بحيث يشمل ذلك توسيع مزيج الخدمات المصرفية الحالية أو ابتكار خدمات جديدة، الأمر الذي يساهم في إتاحة خيارات أوسع أمام العملاء، ويؤثر في سلوكهم عند اتخاذ قراراتهم المصرفية.

<sup>1</sup> محمد صالح المؤذن، مبادئ التسويق، دار العلم للثقافة والنشر والتوزيع، عمان، الأردن، 2002، ص، 207.

<sup>2</sup> عمر خير الدين، التسويق، المفاهيم والاستراتيجيات، مكتبة عين شمس، مصر، 1997، ص، 256.

## الفصل الثاني: الإطار المفاهيمي للمقاربة التسويقية في ظل التحالفات الاستراتيجية بين البنوك وشركات التأمين

أما المسار الثاني فيرتبط بدورة حياة الخدمة المصرفية نفسها، حيث تختلف استراتيجيات التطوير تبعاً لكل مرحلة من مراحل الدورة، والتي تشمل ما يلي<sup>1</sup>:

1- مرحلة التقديم: ويتم فيها التركيز على التعريف بالخدمة المصرفية نفسها؛

2- مرحلة النمو: ويسعى خلالها إلى توسيع الحصة السوقية وزيادة الطلب؛

3- مرحلة النضج: حيث تبذل الجهود للحفاظ على العملاء وتعزيز الولاء؛

4- مرحلة الانحدار: ويتم فيها اتخاذ قرارات بشأن المادة لتطوير الخدمة أو سحبها من السوق.

وبالتالي فإن تطوير الخدمات المصرفية يتطلب فهماً عميقاً لكل من تركيبة المزيج الخدمي ومراحل دورة حياة الخدمة، من أجل تحقيق الاستجابة المثلى لاحتياجات العملاء وديناميكية السوق المتغيرة. أما خصائص هذه الخدمات تتمثل فيما يلي:

- اللاملموسية: حيث تتميز هذه الصفة إلى أن مشتري هذه الخدمة لا يمكنه استخدام حواسه لإدراك قبل الشراء، وهو ما يرفع عدم اليقين لدى العملاء من تحقيق المنافع جراء استعمالها<sup>2</sup>؛

- عدم القابلية للتجزئة: تنتج وتستهلك في نفس الوقت، ولا يمكن فصلها، بمعنى وجود علاقة مباشرة بين المصرف والمستفيد، حيث يظهر هذا الالتزام سواء كان منتج الخدمة شخص أو آلة<sup>3</sup>؛

- عدم التجانس: يصعب على الشركات الخدمة تحقيق التناسق الكامل بين خدمة وأخرى، نظراً لاعتمادها على العنصر البشري في عملية الإنتاج، حيث تتغير بشكل كبير ولا يمكن تقديمها بخط واحد، حيث أن لكل نوع من أنواع الخدمة لها طرق مختلفة في كيفية قياسها<sup>4</sup>؛

- القابلية للفناء: تشير هذه الخاصية إلى أن الخدمات لا يمكن تخزينها لاستخدامها لاحقاً، وهذا لا يصيب مشكلة إذا كان الطلب مستقراً، ويمكن بإدارة ذلك بالتسعير المرن وتوظيف مؤقت عند الحاجة<sup>5</sup>.

**ثانياً: السعر:** يعد السعر أحد أبرز القرارات الاستراتيجية التي تتخذها المؤسسات الخدمية بشكل عام، والمصارف على وجه الخصوص، نظراً لتأثيره المباشر على الإيرادات والأرباح، حيث يعتمد المصرف على تسعير

<sup>1</sup> ناجي معلا، أصول التسويق المصرفي، معهد الدراسات المصرفية، عمان، الأردن، 1994، ص، 23.

<sup>2</sup> وليد بوترة، تأثير أبعاد الصورة الذهنية للبنوك الجزائرية على ولاء العملاء (دراسة تطبيقية لعينة من عملاء البنوك العمومية والخاصة في الشرق الجزائري)، أطروحة دكتوراة تخصص تسويق بنكي، كلية العلوم الاقتصادية والعلوم التجارية وعلوم التسيير، جامعة قلمة، 2025/2024، ص، 20.

<sup>3</sup> طارق قندون، النظام التسويقي وتجويد خدمات القطاع المصرفي، مؤسسة الثقافة الجامعية، الإسكندرية، 2015، ص، 81، 82.

<sup>4</sup> هاني حامد الضمور، تسويق الخدمات، ط3، دار وائل للنشر والتوزيع، عمان، 2005، ص، 26.

<sup>5</sup> Musab Al Ruthia, The importance of Marketing Strategy, bangor university, 2020, p, 10.

## الفصل الثاني: الإطار المفاهيمي للمقاربة التسويقية في ظل التحالفات الاستراتيجية بين البنوك وشركات التأمين

خدماته لتوليد العوائد، مما يجعل السعر عنصراً محورياً ضمن المزيج التسويقي للخدمات المصرفية<sup>1</sup>، حيث تشكل استراتيجية التسعير جزءاً أساسياً من الخطة التسويقية الشاملة للمصرف، إذ تؤثر بشكل مباشر على موقعه التنافسي في السوق.

وتختلف آليات التسعير بحسب مرحلة دورة حياة الخدمة (تقديم، نمو، نضج، ثم تراجع)، حيث تتطلب كل مرحلة تكييف استراتيجي خاص بأسعار الخدمات<sup>2</sup>.

حيث عرف السعر من وجهة نظر العميل على أنها: "القيمة المالية التي يجدها مقدم الخدمة مقابل حصول العميل على منفعة أو خدمة معينة"<sup>3</sup>.

وعرف السعر من وجهة نظر المصرف على أنها: "الرسوم والفوائد والعمولات التي يتقاضاها المصرف مقابل تقديم خدماته المصرفية"<sup>4</sup>.

بناءً على ما سبق يمكن القول إن السعر هو من أكثر العناصر للمزيج التسويقي أهمية، حيث يؤثر بشكل مباشر على حجم المبيعات وربحية المصارف، خاصة عندما تكون الخدمات المصرفية حساسة للسعر، حيث كلما تغير السعر سواء بالزيادة أو النقصان يؤدي إلى تغيير في سلوك العملاء اتجاه الخدمة.

أما خصائص السعر في الخدمات المصرفية تكمن في الآتي:

- المرونة العالية: يعتبر السعر أكثر عناصر المزيج التسويقي مرونة، إذ لا يمكن تقبله بسهولة مقارنة بالعناصر الأخرى، مما يسمح للمصرف بالاستجابة السريعة لمتغيرات السوق والظروف الاقتصادية<sup>5</sup>؛

- الحساسية التسعيرية: تخضع الخدمات المصرفية في بعض الأسواق إلى مستوى عالٍ من الحساسية اتجاه السعر، ما يجعله إلى تعديل فيه ينعكس فوراً على حجم المبيعات والربحية<sup>6</sup>؛

- البعد النفسي: يحمل السعر دلالات نفسية لدى العملاء، حيث يري البعض أن السعر المرتفع يعكس الجودة العالية للخدمة، لذلك قد يفضل بعض العملاء اختيار الخدمة ذات التكلفة الأعلى، مدفوعين بهذا التصور الذهني.

كما سبق يمكننا استنتاج ما يلي:

<sup>1</sup> عبد السلام أبو قحف، أساسيات التسويق، دار الجامعة للنشر، الإسكندرية، 2002، ص، 205.

<sup>2</sup> محمود جاسم الصميدعي، وردينة عثمان يونس، مرجع سبق ذكره، ص، 216.

<sup>3</sup> ناجي معلا، الأصول العلمية للتسويق المصرفي، دار وائل للنشر والطباعة والتوزيع، عمان، الأردن، د س ن، ص، 26.

<sup>4</sup> ناجي معلا، مرجع سبق ذكره، ص، 26.

<sup>5</sup> Nagle, Thomas T, Holden Reek, The strategy and Tactics of pricing, 3rd, prentice hall, NJ, USA, 2002, p, 12.

<sup>6</sup> محمد جاسم الصميدعي، مرجع سبق ذكره، ص 40.

## الفصل الثاني: الإطار المفاهيمي للمقاربة التسويقية في ظل التحالفات الاستراتيجية بين البنوك وشركات التأمين

- يؤثر السعر بشكل مباشر على استقطاب العملاء الجدد والاحتفاظ بالعملاء الحاليين؛
- يستخدم السعر كأداة رئيسية لتحديد موقع المصرف في السوق، سواء كمؤسسة تقدم خدمات منخفضة التكلفة أو توفر خدمات عالية الجودة بأسعار متميزة؛
- يلعب السعر دورا هاما في تجزئة السوق من خلال تقديم باقات أو خدمات بأسعار مختلفة تناسب شرائح متنوعة من العملاء.

**ثالثا: الترويج:** يعد الترويج أحد العناصر الأساسية للمزيج التسويقي، خاصة بالنسبة لمنظمات الأعمال الخدمية، حيث يهدف إلى تعريف الزبائن بالخدمات، والتأثير في سلوكهم، وإقناعهم بجودة ما يقدم، ومن ثم تشجيعهم على تكرار لشراء، كما يساهم في بناء علاقات طويلة الأمد، مع العملاء والحفاظة عليهم كأصول استراتيجية للشركات.<sup>1</sup>

حيث يعرف الترويج بأنه: "كافة أشكال الاتصال الإقناعي الموجه لتعريف الزبائن بالخدمة التي تتناسب مع احتياجاتهم ورغباتهم وتعرفهم بالمصرف"<sup>2</sup>.

كما يشير كوتلر إلى أن الترويج هو أحد أشكال الاتصال التسويقي الذي يهدف إلى تبادل المعلومات ذات القيمة بين الأطراف المعنية، من خلال عرض مزايا الخدمات بطريقة مقنعة تساعد العملاء على اتخاذ قرارات شراء صائبة.<sup>3</sup>

وتقوم العملية الترويجية على ثلاثة أبعاد رئيسية وهي<sup>4</sup>:

- الترويج هو نشاط اتصالي يهدف إلى إقناع الزبائن أو العملاء وإحداث استجابات سلوكية محددة.
  - يمثل الترويج عملية هادفة ومخططة لتحقيق غايات معينة لدى الجهة المروجة.
  - يعتمد الترويج على أساليب التأثير الذهني لا على الإكراه أو الضغط المباشر.
- وبالرغم من أن الخدمات المصرفية غير ملموسة بطبيعتها ولا يمكن رؤيتها أو تخزينها أو تجربتها قبل الشراء، إلا أنه يمكن إظهار قيمتها من خلال الوسائط المرتبطة بتقديمها، او النتائج المترتبة عنها، سواء عبر ما يقدمه الأفراد من خلال بيانات ورموز تجعلها مفهومة لدي العميل.

<sup>1</sup> ساهر كاظم حسين محسن، عبد الأمير عبد الحسين شياح، المزيج التسويقي ودوره في تعزيز مكانة شركات التأمين في ذهنية الزبون، مجلة الدراسات محاسبة ومالية، المجلد: 07، العدد: 20، 2012، ص، 96.

<sup>2</sup> المساعد ذكي خليل، التسويق في المفهوم الشامل، ط2، دون دار نشر، عمان، الأردن، 1998، ص، 361.

<sup>3</sup> ساهر كاظم حسين محسن، مرجع سبق ذكره، ص، 96.

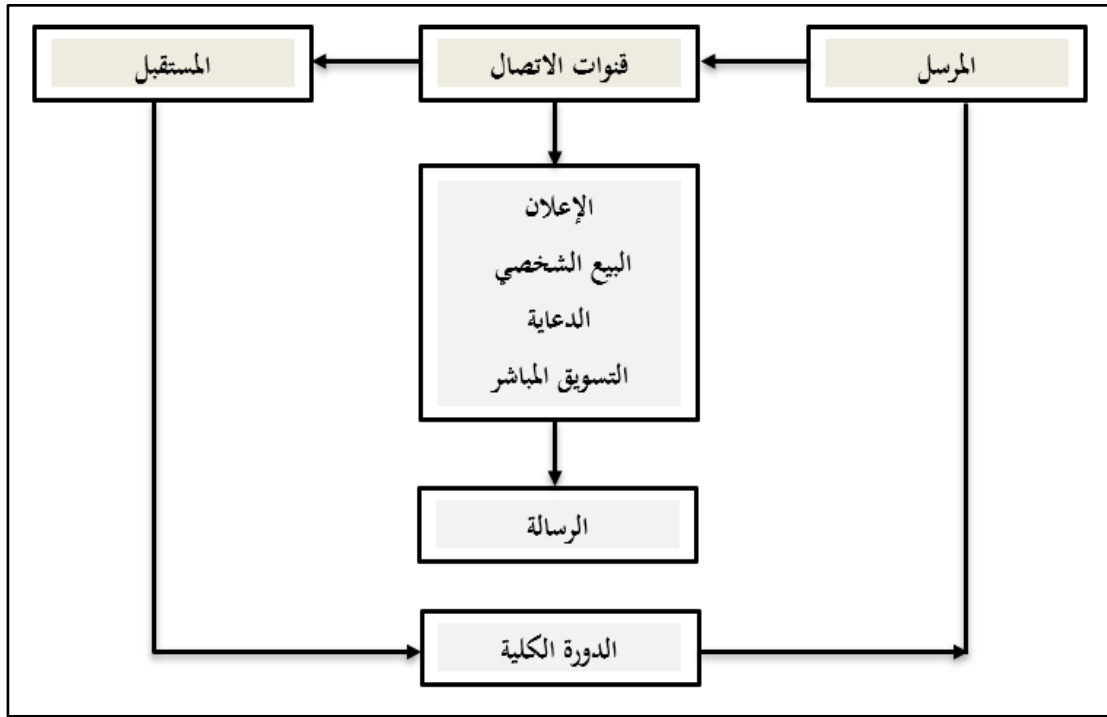
<sup>4</sup> ناجي معلا، رائق توفيق، أصول التسويق المصرفي، عمان، الاردن، 1998، ص، 298.

## الفصل الثاني: الإطار المفاهيمي للمقاربة التسويقية في ظل التحالفات الاستراتيجية بين البنوك وشركات التأمين

أما الرسائل الإعلانية فهي تتسم بصفات مهمة تتمثل فيما يلي:

- القدرة على جذب الانتباه؛
  - الضح في الفهم من قبل كل من المرسل والمتلقي؛
  - إثارة حاجات العميل وتحفيزه على التفاعل؛
- ويمكن توضيح مما سبق عبر نموذج التالي:

الشكل رقم (09): الشبكة الترويجية.



المصدر: من إعداد الطالب بالاعتماد على تيسير العجارمة، التسويق المصرفي، دار حامد للنشر، عمان، الأردن، 2005، ص، 229.

يتبين من الشكل أن المصرف (المرسل) يقوم بالترويج لخدماته الحالية والمحتملة من خلال شرح خصائصها ومجالاتها التي تميزها، إضافة إلى توضيح كيفية الحصول للعملاء عليها، ويتم ذلك عبر قنوات اتصال متنوعة مثل: الإعلان، البيع الشخصي، تنشيط المبيعات، العلاقات العامة، والتسويق المباشر، حيث يعد وجود التغذية الراجعة من السوق عنصراً مهماً في هذا النظام الترويجي، حيث بإمكان المصرف تعديل خطته الترويجية بما يتوافق من احتياجات ورغبات العملاء المتغيرة.

**رابعاً: التوزيع:** يعتبر التوزيع أحد العناصر الأساسية المكونة للمزيج التسويقي، حيث يعني بإيصال المنتجات أو الخدمات من المنتج إلى المستهلك النهائي بكفاءة وفاعلية، وتزداد أهمية هذا العنصر في ظل تعقيد الأسواق وتنوع

## الفصل الثاني: الإطار المفاهيمي للمقاربة التسويقية في ظل التحالفات الاستراتيجية بين البنوك وشركات التأمين

القطاعات المستهدفة، مما يساعد تبني استراتيجيات توزيع فعالة تضمن وصول المنتجات في الوقت والمكان المناسبين وبأقل التكاليف الممكنة.

ويعرف التوزيع على أنه: "يشمل جميع العمليات التي يمكن من انتقال الخدمة إلى العميل أو الزبون في الزمان والمكان المناسبين، بمشاركة كل الأفراد والمؤسسات المعنية في هذه العملية، حيث يتمثل الهدف النهائي في تلبية احتياجات العميل بشكل فعال"<sup>1</sup>.

ويشير التوزيع أيضا إلى أنه: "سلسلة مترابطة ومتناغمة من الحلقات الوسيطة، حيث يمثل كل حلقة فيها مؤسسة أو أفراد يؤدون وظيفة أو عمل محدد، وتهدف هذه الحلقة إلى جعل المنتج متاح في الوقت المناسب وبالكمية المناسبة، وبما يحقق الرضا لدى المستهلك النهائي أو المستعمل الصناعي"<sup>2</sup>.  
وتكمن أهمية التوزيع في المؤسسات الخدمة في<sup>3</sup>:

- تحقيق المنفعة الزمانية والمكانية: وذلك من خلال ضمان توفير خدمة للعميل في الوقت والمكان المناسبين، بما يحقق أعلى درجات الراحة، والانسباب في تقديم الخدمة؛

- توزيع المخاطر: تنوع قنوات التوزيع يساهم في تقاسم الأعباء والمخاطر بين المؤسسة وباقي أطراف شبكة التوزيع؛

- الاتصال وجمع المعلومات: يعد التوزيع وسيلة فعالة لجمع البيانات الخاصة بالعملاء، والتي تتضمن أذواقهم ورغباتهم، وسلوكهم الشرائي.

- مدى رضاهم عن الخدمة: مما يدعم تحسين الأداء واتخاذ قرارات تسويقية دقيقة؛

- سهولة التبادل: يساهم التوزيع في تبسيط العملية التبادلية بين المؤسسة الخدمة والزبون، مما يعزز من فاعلية الخدمة وسهولة الحصول عليها؛

ويعتمد التوزيع على طرق توزيع تتبع فيها المؤسسات الخدماتية أساليب نوضحها فيما يلي<sup>4</sup>:

- التوزيع المباشر: يتم من خلالها تقديم الخدمة مباشرة إلى العميل دون وجود وسيط، نظرا لصعوبة فصل الخدمة عن مقدمها، وتمتاز هذه الطريقة بعدة مزايا نوضحها باختصار فيما يلي:

<sup>1</sup> نزار عبد المجيد البرفادي، أحمد محمد فهمي البرزنجي، استراتيجيات التسويق: المفاهيم، الأسس، الوظائف، دار وائل للنشر والتوزيع، عمان، الأردن، 2008، ص، 203.

<sup>2</sup> تامر البكري، استراتيجيات التسويق، دار اليازوري العلمية للنشر والتوزيع، عمان، الأردن، 2008، ص، 322.

<sup>3</sup> بلحيم إبراهيم، المزيج التسويقي من منظور التطبيقات التجارية الإسلامية، أطروحة دكتوراه تخصص التسويق، كلية العلوم الاقتصادية والعلوم التجارية وعلوم التسيير، جامعة الجزائر، 2004/2005، ص، ص، 174، 175.

<sup>4</sup> هاني محمد الضمور، طرق التوزيع، دار وائل للنشر والتوزيع، عمان، الأردن، 2008، ص، 218.

## الفصل الثاني: الإطار المفاهيمي للمقاربة التسويقية في ظل التحالفات الاستراتيجية بين البنوك وشركات التأمين

- تعزيز العلاقة الشخصية مع الزبون أو العميل؛
  - الاستجابة الفورية للاحتياجات العملاء
  - تحكّم أكبر في جودة أداء الخدمة ومراقبتها.
- التوزيع الغير مباشر: تعتمد من خلاله المؤسسة الخدمية على وسطاء لتوصيل خدماتها إلى العملاء، كما هو الحال في قطاعات مثل النقل والتأمين والسياحة، وتختلف قنوات التوزيع بحسب عدد الوسطاء التي قد تكون كما يلي<sup>1</sup>:
- القناة القصيرة: تتضمن وسيطا واحدا فقط؛
  - القناة الطويلة: تشمل عدة وسطاء بين المؤسسة والعميل النهائي.

**خامسا: العمليات:** تعد عملية تقديم الخدمات من العناصر المستحدثة والتي تعتبر أساسية في المزيج التسويقي المصرفي، إذ تستعمل جميع الإجراءات التي تضمن تسليم الخدمة للعميل بكفاءة وفعالية، بدءا من لحظة دخوله المصرف وحتى خروجه، حيث تعكس هذه العملية مستوى احترافية المصرف وتمثل فيما يلي:

- طريقة استقبال العملاء والتواصل معهم؛
- الاستجابة الفعالة لطلباتهم واستفساراتهم؛
- الالتزام بمواعيد دقيقة واحترامها؛
- الاعتماد على التكنولوجيا لتسريع الأداء؛
- تمكين موظفي الخط الأمامي من اتخاذ قرارات فورية بما يخدم العملاء؛
- تحفيز العميل على التفاعل والمشاركة في تحسين تجربة الخدمة.

وعليه فإن تقديم الخدمة وفق عملية مدروسة يعزز رضا وولاء العميل، ويزيد من كفاءة الأداء الداخلي، وهو ما يساهم في بناء صورة ذهنية إيجابية عن المؤسسة في ذهن العميل.<sup>2</sup>

**سادسا: الأفراد أو مقدمو الخدمة:** يعد مقدمو الخدمات أحد أهم العناصر الأساسية في تسويق الخدمات المصرفية، نظرا لدورهم في التأثير على قرارات الزبائن وإقناعهم، حيث يمثلون حلقة الوصل المباشرة بين البنك والعملاء.

<sup>1</sup> على محمد حسن بني مصطفى، أثر التخطيط الاستراتيجي في تسويق الخدمات، دار زهران للنشر والتوزيع، عمان، الأردن، 2017، ص، 204.

<sup>2</sup> بشير عباس العلاق، حميد عبد النبي الطائي، تسويق الخدمات، دار العقل، عمان، الأردن، 1999، ص، 98.

## الفصل الثاني: الإطار المفاهيمي للمقاربة التسويقية في ظل التحالفات الاستراتيجية بين البنوك وشركات التأمين

وقد تم تعريف الأفراد على أنهم: "جميع الأفراد المشاركين في عملية تقديم الخدمة للزبون، والذين يشكلون عنصرا حاسما في مدى تقبل العملاء للخدمة المقدمة<sup>1</sup>.

مما سبق يتبين لنا أن طبيعة العلاقة تنشأ بين مقدم الخدمة ومتلقيها تعد عاملا حاسما في تحديد إمكانية استمرار العلاقة المتبادلة بين الطرفين على المدى الطويل.

وتدرك الإدارة الحديثة أن الأفراد يمثلون أعظم الأصول الاستراتيجية لدى المؤسسات المصرفية، إذ يعد العامل الأهم في الاحتفاظ بالعملاء وضمان ولائهم.

فهم لا يشاركون فقط في تنفيذ عناصر المزيج التسويقي، بل يشكلون الأساس في تحقيق فعاليته على أرض الواقع، ومن هذا المنطلق يمكن تصنيف الأفراد في المؤسسات المصرفية إلى الفئات التالية<sup>2</sup>:

- الأفراد المتصلون: يتعاملون مباشرة مع الزبائن، ويعملون في المبيعات، وخدمة العملاء، حيث يكونون متدربين ومتحضرين لتلبية حاجيات العملاء، حيث يتلقون في الأخير مكافآت على جودة تفاعلهم مع العملاء.
- الأفراد المحوريين: مثل موظفي الاستقبال، لا يشاركون بشكل مباشر في التسويق، ولكن يتطلب فهم عام للاستراتيجية التسويقية؛ وتطوير مهارات التواصل، لكن لهم دور فعال في تنفيذ الاستراتيجية التسويقية؛
- الأفراد المؤثرون: يعملون خلف الكواليس في تطوير المنتجات، وبحوث التسويق، وتحفيز توجه نحو العميل، ولا يتعاملون مباشرة مع العملاء، ويعد دورهم بارزا بقوة في تحقيق أهداف الاستراتيجية التسويقية؛
- الأفراد الانعزاليين: ينجزون المهام الداعمة التي لا ترتبط مباشرة بالتسويق، ولكنهم يؤثرون بشكل مباشر في أداء المصرف العام، وينبغي أن يكون لديهم فهم واضح للاستراتيجية التسويقية، فهم يساهمون في خلق القيمة المضافة؛ وعليه فرغم تفاوت الاتصال المباشر مع العملاء، إلا أن جميع العاملين في المصرف، من مختلف الفئات، يمتلكون عناصر أساسية في إنجاح العملية التسويقية، ومنه تحقيق رضا العملاء وتعزيز ولائهم.

**سابعاً: الدليل المادي:** وهي المكان الذي تنتج فيه الخدمة وتقدم إلى الزبون وتشمل المباني، التجهيزات والمعدات، حيث عرف كل من **Bitner** و **Zeithamal** الدليل المادي على أنه البيئة التي تؤدي فيها الخدمة، وهو المكان الذي يتفاعل فيه العميل مع المؤسسة الخدمية، أي كل عنصر مادي يساهم في تسهيل إيصال الخدمة وتأديتها<sup>3</sup>.

فالدليل المادي يمثل مجموعة العناصر المادية الملموسة والتي من خلالها يقع التفاعل بين موظفي البنك

<sup>1</sup> محمد فريد الصحن، إدارة التسويق، الدار الجامعية، الإسكندرية، مصر، 1996، ص، 374.

<sup>2</sup> تسيير العجامة، مرجع سابق، ص، 308، 310.

<sup>3</sup> بشير بودية، طارق قندوز، أصول ومضامين تسويق الخدمات، دار الصفاء للنشر والتوزيع، عمان، 2016، ص، 132.

والعميل وتشمل ما يلي:

- مباني البنك: حيث لها دور هام في جذب العملاء والتأثير عليهم ومن ثم الحكم على الخدمات البنكية المقدمة، حيث تشمل المباني المظهر الداخلي والخارجي، الألوان، موقف سيارات العملاء، الأثاث ... إلخ؛
- الحاسبات الضخمة: وهي الحاسبات التي تحتوي على قواعد البيانات الخاصة بالبنك بالإضافة إلى مواقع الويب **Web** التي تمثل بوابات المعلومات الخاصة بالبنك؛
- البرامج: وتتمثل في البرامج التي تستعمل في تقديم الخدمات البنكية بأسرع وقت ممكن وبدقة وجودة؛
- وسائل الاتصالات الشبكية: وتنقسم إلى قسمين: شبكات خاصة بالأعمال البنكية وهي التي تنشئها البنوك لتسهيل التحويلات المالية وتبادل البيانات والشبكات العامة المخصصة لمختلف عملاء البنك.

#### بين البنوك وشركات التأمين

يشكل النشاط التسويقي أحد الركائز الأساسية التي تُمكن المؤسسات المالية والمصرفية من تحقيق ميزة تنافسية مستدامة في بيئة اقتصادية متغيرة، حيث لم يعد نجاح البنك أو شركة التأمين يعتمد فقط على حجم رأس المال أو القدرة التشغيلية، بل أصبح مرتبطاً بشكل مباشر بقدرة المؤسسة على فهم حاجات العملاء واستشراف تطلعاتهم. وفي سياق التحالفات الاستراتيجية بين البنوك وشركات التأمين، يكتسب النشاط التسويقي دوراً محورياً في بناء نموذج الأعمال المشترك، من خلال تصميم العروض، تحديد قنوات التوزيع، تطوير استراتيجيات الترويج، وضمان تجربة متكاملة للعميل.

#### المطلب الأول: دور التسويق في دعم التحالفات الاستراتيجية البنكية التأمينية

يُعد النشاط التسويقي أحد الأعمدة المحورية التي تستند إليها التحالفات الاستراتيجية بين البنوك وشركات التأمين، إذ لا يمكن تصور نجاح هذا النوع من التعاون المؤسسي دون وجود رؤية تسويقية واضحة ومتكاملة تضمن انسجام الأهداف وتكامل الخدمات. فالتسويق في هذا السياق لا يُمارس بوصفه وظيفة ترويجية تقليدية تهدف إلى زيادة المبيعات فحسب، بل يُنظر إليه كأداة استراتيجية متعددة الأبعاد، تسهم في بناء القيمة المشتركة، وتشكيل الصورة الذهنية للتحالف، وتوجيه سلوك العملاء نحو التفاعل الإيجابي مع المنتجات والخدمات الناتجة عن هذا التكامل. إن التحالف البنكي التأميني يخلق بيئة جديدة تتطلب إعادة صياغة للخطاب التسويقي، بحيث يصبح أكثر شمولاً ومرونة، ويعكس طبيعة العلاقة التشاركية بين الطرفين، ويُبرز المزايا التنافسية التي يمكن تحقيقها من خلال تقديم خدمات مالية وتأمينية متكاملة<sup>1</sup>.

في هذا الإطار، يلعب التسويق دوراً حاسماً في توحيد الرسالة الاتصالية الموجهة إلى السوق، حيث يُسهم في صياغة محتوى تواصلية يعكس أهداف التحالف ويُبرز القيمة المضافة التي يحصل عليها العميل من خلال التعامل مع منظومة خدمات موحدة. كما يُسهم في بناء الثقة بين المؤسسة المتحالفة والعميل، من خلال تقديم عروض واضحة، ومعلومات دقيقة، وتجربة استخدام سلسلة، مما يقلل من التردد ويزيد من معدلات التحويل والاحتفاظ. بالإضافة إلى ذلك، يُتيح النشاط التسويقي إمكانية تحليل سلوك العملاء وتفضيلاتهم، مما يُمكن التحالف من تصميم عروض

<sup>1</sup> Djemai Salaheddine, Iziti Khadidja, **The Role of Integrated Marketing Communications in Supporting Strategic Alliances Between Banks and Insurance Companies in Algeria: A Theoretical Analytical Study of Key Local Experiences**, The journal of El-Ryssala for studies and research in humanities, volume : 10, Issue : 03, 2025, p, 126,136.

## الفصل الثاني: الإطار المفاهيمي للمقاربة التسويقية في ظل التحالفات الاستراتيجية بين البنوك وشركات التأمين

مخصصة تستجيب لتوقعاتهم وتُعزز من ولائهم، خاصة في ظل تعقيد المنتجات المالية والتأمينية وتداخلها مع أنماط الحياة المعاصرة.

ولا يقتصر دور التسويق على الجانب الاتصالي والتحليلي، بل يمتد إلى دعم التكامل في القنوات التوزيعية، حيث يُمكن استغلال نقاط البيع البنكية لترويج منتجات التأمين، أو استخدام المنصات الرقمية لتقديم خدمات مالية تأمينية متكاملة، مما يُسهم في توسيع قاعدة العملاء، وتقليل التكاليف التشغيلية، وتحقيق كفاءة أكبر في تقديم الخدمة. كما يُسهم التسويق في دعم الابتكار داخل التحالف، من خلال جمع التغذية الراجعة من السوق، ورصد التحولات الرقمية والسلوكية، وتوجيه الأطراف نحو تطوير منتجات هجينة تتماشى مع متطلبات العصر الرقمي، وتُعزز من قدرة التحالف على التكيف مع البيئة التنافسية المتغيرة.

### المطلب الثاني: العلاقة بين المقاربة التسويقية ونموذج الأعمال

تُعد المقاربة التسويقية أحد المحددات الجوهرية في بناء نموذج الأعمال الناتج عن التحالفات الاستراتيجية بين البنوك وشركات التأمين، إذ تؤثر بشكل مباشر في كيفية تصميم وتقديم القيمة للعملاء، وتحديد آليات التشغيل، وتوليد الإيرادات، وتوزيع الموارد. فالتسويق في هذا السياق لا يُمارس بوصفه نشاطاً وظيفياً منفصلاً، بل يُنظر إليه كإطار مفاهيمي شامل يُوجّه قرارات التحالف نحو تحقيق التمايز والتكامل في السوق، ويُسهم في بناء نموذج أعمال قادر على الاستجابة لتحديات البيئة التنافسية، وتحقيق أهداف النمو والاستدامة.

إن المقاربة التسويقية تُسهم في تحديد الشرائح المستهدفة بدقة، من خلال تحليل سلوك العملاء وتفضيلاتهم، وهو ما يسمح بتصميم عروض قيمة مشتركة تجمع بين الخدمات البنكية والتأمينية بطريقة تلبّي احتياجاتهم المتداخلة، وتُعزز من جاذبية النموذج، وتزيد من ولاء العملاء. فبدلاً من تقديم منتجات منفصلة، يُمكن للتحالف أن يبتكر حلولاً مالية متكاملة، مثل التأمين على القروض، أو برامج الادخار المرتبطة بالتغطية التأمينية، أو خدمات إدارة المخاطر الشخصية، مما يُسهم في خلق تجربة متكاملة للعميل، ويُعزز من القيمة المدركة لديه.

كما تؤثر المقاربة التسويقية في اختيار القنوات التوزيعية المناسبة، حيث يُمكن توظيف الفروع البنكية لترويج منتجات التأمين، أو استخدام المنصات الرقمية لتقديم خدمات مالية تأمينية متكاملة، مما يُسهم في تقليل التكاليف التشغيلية، وتوسيع نطاق الوصول إلى العملاء، وتحقيق كفاءة أكبر في تقديم الخدمة. ومن جهة أخرى، تُسهم المقاربة التسويقية في تحديد مصادر الإيرادات، من خلال استراتيجيات التسعير والترويج التي تعتمد على الأطراف المتحالفة،

## الفصل الثاني: الإطار المفاهيمي للمقاربة التسويقية في ظل التحالفات الاستراتيجية بين البنوك وشركات التأمين

حيث يُمكن التسويق التحالف من فهم القيمة المدركة لدى العملاء، وتحديد استعدادهم للدفع، وتكييف العروض بما يتناسب مع ذلك، مما ينعكس على هيكل الإيرادات ويُعزز من استدامة النموذج<sup>1</sup>.

وبالإضافة إلى ذلك، فإن المقاربة التسويقية تتيح للتحالفات البنكية التأمينية التكيف مع التحولات الرقمية والسلوكية في السوق، من خلال تبني استراتيجيات مرنة تستجيب لتغيرات البيئة التنافسية، وتُسهّم في بناء نموذج أعمال ديناميكي قادر على التجريب والتعلم والتكيف. فالتسويق هنا لا يقتصر على الترويج، بل يشمل أيضًا الاستشراف والتخطيط والتجريب، وهو ما يجعل نموذج الأعمال الناتج عن التحالف أكثر قدرة على التكيف والابتكار، وأكثر استعدادًا لمواجهة التحديات المستقبلية.

### المطلب الثالث: عوامل نجاح النشاط التسويقي في ظل التحالفات الاستراتيجية بين قطاعي التأمين

#### **والبنوك**

إن نجاح النشاط التسويقي في سياق التحالفات الاستراتيجية بين البنوك وشركات التأمين لا يتحقق تلقائيًا، بل يتطلب توفر مجموعة من العوامل التنظيمية والتقنية والبشرية التي تضمن انسجام الرؤية وتكامل الأداء بين الطرفين، وتُسهّم في تحويل الرؤية التسويقية إلى نتائج ملموسة على مستوى السوق. فالتسويق في هذا السياق لا يعمل في فراغ، بل يتأثر بالبنية المؤسسية للتحالف، وبالقدرة على التكيف مع متغيرات السوق، وبمستوى التنسيق بين الفرق المعنية، ومدى توفر الموارد اللازمة لتنفيذ الاستراتيجيات التسويقية بكفاءة وفعالية.

أحد أبرز عوامل النجاح يتمثل في الانسجام الثقافي والتنظيمي بين البنك وشركة التأمين، حيث يؤدي التباين في القيم المؤسسية أو أساليب العمل إلى إرباك في تنفيذ الاستراتيجيات التسويقية المشتركة، ويُضعف من قدرة التحالف على تقديم عروض متماسكة ومقنعة. لذا، فإن وجود فهم مشترك لطبيعة السوق المستهدف، وأسلوب التواصل مع العملاء، وآليات اتخاذ القرار، يُعد شرطًا أساسيًا لتحقيق التكامل التسويقي الفعّال، وتُسهّم في بناء بيئة عمل منسجمة تُعزز من فرص النجاح.

كما يُعد وضوح الأهداف التسويقية المشتركة عاملاً حاسماً في نجاح التحالف، إذ يجب أن تكون الرؤية التسويقية منسجمة مع نموذج الأعمال المتفق عليه، وأن تُترجم إلى مؤشرات أداء قابلة للقياس، مثل معدلات الاستجابة للعروض المشتركة، أو نسب التحويل من العملاء البنكيين إلى التأمين، والعكس. هذا الوضوح يُمكن الفرق التسويقية من تقييم الأداء وتعديل الاستراتيجيات عند الحاجة، وتُسهّم في بناء ثقافة مؤسسية قائمة على النتائج والتعلم المستمر.

<sup>1</sup> Djemiai Salaheddine, Iziti Khadidja, Op Cit, p, p, 126,136.

## الفصل الثاني: الإطار المفاهيمي للمقاربة التسويقية في ظل التحالفات الاستراتيجية بين البنوك وشركات التأمين

ومن العوامل الجوهرية أيضاً الاستثمار في التكنولوجيا الرقمية، حيث يُسهم التحول الرقمي في تسهيل التكامل بين الأنظمة البنكية والتأمينية، ويتيح تقديم خدمات ذكية ومخصصة للعملاء، مثل العروض التلقائية أو التوصيات المبنية على تحليل البيانات. فكلما كانت البنية التكنولوجية مرنة ومتراصة، زادت قدرة التحالف على تنفيذ حملات تسويقية فعالة ومتجاوبة مع السوق، وزادت فرص الابتكار والتجريب والتوسع.

ولا يمكن إغفال أهمية التدريب المستمر للموظفين، خاصة أولئك الذين يتعاملون مباشرة مع العملاء، إذ يجب أن يكونوا على دراية كاملة بطبيعة المنتجات المشتركة، وبكيفية تقديمها بطريقة متكاملة ومقنعة، وبأساليب التواصل الفعال التي تُسهم في بناء الثقة وتعزيز الولاء. فالموظف هو نقطة الاتصال الأساسية بين التحالف والسوق، وأدائه يعكس جودة التكامل التسويقي، ويُسهم في بناء صورة ذهنية إيجابية للتحالف.

وأخيراً، فإن المرونة في تعديل الاستراتيجيات التسويقية حسب تغيرات السوق واحتياجات العملاء تُعد من العوامل الحاسمة، إذ لا يمكن الاعتماد على نماذج جامدة في بيئة ديناميكية. فالتسويق الناجح في ظل التحالفات الاستراتيجية يتطلب قدرة على التجريب، والتعلم من النتائج.<sup>1</sup>

<sup>1</sup> Djemiai Salaheddine, Iziti Khadidja, Op Cit, p, p, 126,136.

### خلاصة الفصل الثاني:

هدف هذا الفصل إلى بناء أرضية مفاهيمية متينة لفهم المقاربة التسويقية في سياق التحالفات الاستراتيجية بين البنوك وشركات التأمين، وذلك من خلال تحليل ماهية التسويق في المؤسسات المالية، وتفكيك أبعاده النظرية والوظيفية، واستكشاف دوره في صياغة نموذج الأعمال الناتج عن هذا النوع من التحالفات. وقد انطلق الفصل بتمهيد يوضح أهمية المقاربة التسويقية كأداة استراتيجية لا تقتصر على الترويج، بل تمتد لتشمل التخطيط، الابتكار، وبناء القيمة المضافة في بيئة مالية تتسم بالتعقيد والتنافسية.

ففي المبحث الأول، تم تناول ماهية المقاربة التسويقية في المؤسسات المالية، من خلال توضيح مفهومها بوصفها رؤية شاملة تدمج بين تحليل السوق، فهم سلوك العملاء، وتطوير العروض بما يتماشى مع احتياجاتهم. كما تم استعراض تطور الفكر التسويقي الحديث، الذي انتقل من التركيز على المنتج إلى التركيز على العميل، ثم إلى بناء العلاقات المستدامة، وصولاً إلى التسويق الرقمي. وقد تم التأكيد على أن الوظيفة التسويقية في المؤسسات المالية لم تعد هامشية، بل أصبحت مركزية في صياغة الاستراتيجيات، وتوجيه الابتكار، وتحقيق التميز التنافسي.

أما المبحث الثاني فقد ركز على أبعاد المقاربة التسويقية، حيث تم تحليل الثقافة التسويقية بوصفها الإطار القيمي الذي يوجه سلوك المؤسسة نحو السوق، ويعزز من قدرتها على التفاعل مع العملاء بمرونة وفعالية. كما تم تناول التسويق الاستراتيجي باعتباره عملية تخطيطية طويلة الأمد تهدف إلى تحقيق أهداف المؤسسة من خلال فهم البيئة الخارجية والداخلية، وتحديد المزايا التنافسية. وتم التطرق أيضاً إلى المزيج التسويقي، الذي يشمل المنتج، السعر، التوزيع، والترويج، مع التأكيد على ضرورة تكييف هذه العناصر في سياق التحالفات البنكية التأمينية بما يضمن التكامل والانسجام بين الطرفين.

وفي المبحث الثالث، تم الربط بين النشاط التسويقي ونموذج الأعمال الناتج عن التحالفات الاستراتيجية، من خلال تحليل دور التسويق في دعم هذه التحالفات، وتوضيح العلاقة بين المقاربة التسويقية وتصميم نموذج الأعمال، واستعراض عوامل النجاح التي تضمن فعالية النشاط التسويقي في هذا السياق. وقد تم التأكيد على أن التسويق يُسهم في توحيد الرؤية الاتصالية، تحليل سلوك العملاء، وتطوير عروض مشتركة، مما يُعزز من قدرة التحالف على تقديم قيمة مضافة وتحقيق ميزة تنافسية. كما تم توضيح أن نجاح النشاط التسويقي يتطلب انسجاماً تنظيمياً، وضوحاً في الأهداف، استثماراً في التكنولوجيا، وتدريباً مستمراً للموظفين، إلى جانب مرونة في تعديل الاستراتيجيات حسب تغيرات السوق.

# الفصل الثالث

الجانب التطبيقي للدراسة الميدانية لمدى مساهمة المقاربة  
التسويقية في بناء نموذج أعمال للتحالف الاستراتيجي بين بنك  
الفلاحة والتنمية الريفية والشركة الوطنية للتأمين

المبحث الأول: واقع صيرفة التأمين في الجزائر

المبحث الثاني: الإطار العام لمنهج الدراسة

المبحث الثالث: عرض نتائج الدراسة الميدانية

المبحث الرابع: تحليل ومناقشة النتائج

## تمهيد الفصل الثالث

يُعدّ هذا الفصل الجانب التطبيقي من الدراسة، حيث يهدف إلى اختبار الفرضيات الميدانية والتحقق من مدى صحة الأدوات البحثية المستخدمة، بغية الوصول إلى نتائج علمية دقيقة تساهم في تفسير العلاقة بين المقاربة التسويقية ونموذج الأعمال في المؤسسات محل الدراسة.

ويهدف هذا الفصل إلى تقديم رؤية شاملة ومتكاملة عن البيئة العملية التي تدور فيها الدراسة، وذلك من خلال استعراض الإطار القانوني والتنظيمي لصيرفة التأمين في الجزائر، والوقوف على أهم الاتفاقيات المبرمة بين البنوك وشركات التأمين، مع تخصيص جزء لتقديم المؤسستين محل الدراسة (بنك الفلاحة والتنمية الريفية BADR ومؤسسة التأمين الجزائرية SAA).

وفي هذا الإطار، تم التركيز على تحليل الصدق والثبات للاستبانة باعتبارها الأداة الرئيسة لجمع البيانات، للتأكد من مدى قدرتها على قياس المفاهيم المقصودة بدقة وموضوعية.

ثم حُصّص المبحث الثالث لعرض نتائج الدراسة الميدانية، من خلال تقديم الخصائص السوسيوديمغرافية لعينة البحث وتحليل إجابات المبحوثين حول أبعاد المقاربة التسويقية ونموذج الأعمال.

أما المبحث الرابع، فقد حُصّص لتحليل ومناقشة النتائج المتحصّل عليها في ضوء الإطارين النظري والتطبيقي للدراسة، مع اختبار الفرضيات الإحصائية واستخلاص الدلالات العلمية والعملية، وصولاً إلى مجموعة من المقترحات والتوصيات التي يمكن أن تفيدها المؤسسات في تحسين ممارساتها التسويقية وتطوير نماذج أعمالها بما يحقق التميز والتنافسية.

المبحث الأول: واقع صيرفة التأمين في الجزائر

يشهد قطاع صيرفة التأمين في الجزائر تطورات مستمرة نتيجة التحولات الاقتصادية والتشريعية التي عرفتها البلاد في العقود الأخيرة، حيث أصبح هذا التوجه أحد الركائز الأساسية للنظام المالي الوطني، حيث يتميز بتداخل الأنشطة المصرفية مع التأمينية، ما أفرز نموذجًا متكاملًا يهدف إلى تقديم خدمات مالية متنوعة تتماشى مع حاجات العملاء وتطلعاتهم.

المطلب الأول: الإطار القانوني لبنك التأمين في الجزائر

يُعدّ نشاط صيرفة التأمين (Bancassurance) من الممارسات المالية الحديثة التي تهدف إلى تحقيق التكامل بين المؤسسات البنكية والتأمينية، من خلال تسويق المنتجات التأمينية عبر القنوات البنكية، في إطار تنظيمي وقانوني يضمن الشفافية وحماية مصالح الأطراف كافة، وقد جاء تبني هذا النمط في الجزائر في سياق الإصلاحات الاقتصادية والمالية التي انطلقت مطلع تسعينيات القرن الماضي، بعد تحرير القطاع المالي وفتح المجال أمام الشراكة بين المؤسسات البنكية وشركات التأمين بهدف تنويع مصادر التمويل وتوسيع قاعدة الخدمات المالية.<sup>1</sup>

يرتكز الإطار القانوني المنظم لصيرفة التأمين في الجزائر على جملة من النصوص التشريعية الأساسية، أبرزها القانون رقم 06-04 المؤرخ في 20 فبراير 2006 المتعلق بالتأمينات، الذي جاء مكتملاً ومعدلاً للأمر رقم 95-07 الصادر سنة 1995، حيث أعاد تنظيم سوق التأمين وأكد على مبدأ حرية المنافسة، كما فسح المجال لتطوير أساليب تسويق جديدة، من بينها الشراكة بين البنوك وشركات التأمين في إطار "بنك التأمين".

كما يستند هذا النشاط إلى الأمر رقم 03-11 المؤرخ في 26 أوت 2003 المتعلق بالنقد والقرض، الذي ينظم عمل المؤسسات البنكية والمالية، ويتيح لها إمكانية إبرام اتفاقيات مع مؤسسات تأمينية معتمدة لتوزيع منتجاتها عبر شبكاتها التجارية، شريطة احترام قواعد الحيطة والشفافية المنصوص عليها في التنظيم المصرفي.

ومن أجل ضمان مراقبة فعالة لهذا النشاط، تتولى الهيئة الوطنية لمراقبة التأمينات (Conseil National des Assurances – CNA) الإشراف على مدى مطابقة الاتفاقيات المبرمة بين البنوك وشركات التأمين لأحكام التشريع والتنظيم المعمول به، كما تعمل على حماية المؤمن لهم ومتابعة أداء سوق "البنك التأميني"

وفي الإطار التطبيقي، شهد السوق الجزائري في السنوات الأخيرة إبرام عدد من الاتفاقيات بين البنوك ومؤسسات التأمين، من بينها اتفاق بنك الفلاحة والتنمية الريفية (BADR) مع الشركة الجزائرية للتأمينات (SAA)،

<sup>1</sup> Ahmed RAHAL, **Les Modifications et Changements Opérés par la Loi 06-04 dans la Législation en Matière d'Assurance**, Revue Des Sciences Humaines, volume : A, Issue : 44, Décembre 2015, p, p, 174-177.

إضافة إلى اتفاقيات أخرى مثل الشراكة بين بنك التنمية المحلية (BDL) وشركة AXA Algérie، مما يعكس التوجه الرسمي نحو تعزيز التكامل بين القطاعين البنكي والتأميني في الجزائر.<sup>1</sup> إن هذا الإطار القانوني والتنظيمي المتكامل يهدف إلى خلق بيئة مؤسسية مستقرة تتيح تطوير منتجات مالية وتأمينية مبتكرة، تسهم في توسيع الشمول المالي وتحسين أداء النظام البنكي والتأميني على حد سواء، بما يتماشى مع متطلبات السوق الجزائرية وخصوصيتها الاقتصادية.

### المطلب الثاني: الاتفاقيات المبرمة بين شركات التأمين والبنوك في الجزائر

يشكل قطاع صيرفة التأمين في الجزائر أحد الأدوات المالية المهمة لتعزيز انتشار التأمين وتطوير الخدمات البنكية التأمينية. وقد شهدت الجزائر منذ بداية العقد الأول من الألفية الثانية سلسلة من الاتفاقيات بين البنوك الوطنية والشركات التأمينية المحلية والأجنبية، وذلك بهدف توسيع شبكة توزيع المنتجات التأمينية وتحسين جودة الخدمات المقدمة للأفراد والمؤسسات. فيما يلي أبرز الاتفاقيات التي أسهمت في تطوير صيرفة التأمين بالجزائر. يمكن تقسيم مراحل الاتفاقيات المبرمة بين شركات التأمين والبنوك في الجزائر إلى ثلاث مراحل التالية<sup>2</sup>:

#### أولاً: المرحلة التأسيسية (2007-2008)

- اتفاقية سيتي لام الجزائر - كرديف الجزائر

التاريخ: 2007/12/10

الأطراف: سيتي لام الجزائر، كرديف الجزائر

الأهداف: بدء عمليات صيرفة التأمين من خلال شبكة البنك، خاصة في مجال القروض الاستهلاكية.

- اتفاقية بين الصندوق الوطني للتوفير والاحتياط - بنك كرديف الجزائر

التاريخ: 2008/03/25

الأهداف: توزيع منتجات التأمين عبر شبكة CNEP Banque، وتشمل التأمين الصحي وتأمين المدخرين.

ملاحظة: تعد هذه الاتفاقية من الاتفاقيات الرائدة في صيرفة التأمين بالجزائر.

- اتفاقية بين بنك التنمية المحلية - الشركة الوطنية للتأمين

التاريخ: 2008/04/19

<sup>1</sup> Atlas Mag. (2022). Accord de bancassurance entre AXA Algérie et C.P.A: 15/12/1/2016, <https://www.atlas-mag.net/article/accord-de-bancassurance-entre-axa-algerie-et-cpa?>, 04/11/2025.

<sup>2</sup> عادل زفير، دور صيرفة التأمين في تطوير وإنعاش سوق التأمينات - دراسة حالة الجزائر، مجلة الدراسات الاقتصادية والمالية، الجزء: 01، العدد: 10، 2017، ص، ص، 175-156.

المنتجات: تأمين الأشخاص (تقاعد، وفاة، مدخرين، سفر)، تأمين الأخطار المتعددة للسكن.

- اتفاقية بين بنك الفلاحة والتنمية الريفية - الشركة الوطنية للتأمين

التاريخ: 2008/04/20

المنتجات: تأمين الأشخاص، التأمين الزراعي (محاصيل، دواجن، معدات)، تأمين الممتلكات ضد الحريق والسرقة والكوارث الطبيعية.

- اتفاقية بين البنك الخارجي الجزائري - الشركة الجزائرية للتأمين (CAAT)

التاريخ: 2008/05/11

المنتجات: تأمين الأشخاص، الأخطار المتعددة للسكن

- اتفاقية بين البنك الوطني الجزائري - الشركة الوطنية للتأمين

التاريخ: 2008/05/12

المنتجات: الأخطار المتعددة للسكن

- اتفاقية بين القرض الشعبي الجزائري - الشركة الجزائرية للتأمين وإعادة التأمين

التاريخ: 2008/05/20

المنتجات: تأمين الوفاة المؤقتة، تأمين الأخطار المتعددة للسكن

- اتفاقية بين البنك الوطني الجزائري - الشركة الجزائرية للتأمين وإعادة التأمين

التاريخ: 2008/06/22

المنتجات: تأمين الكوارث الطبيعية للسكن

- اتفاقية بين البنك الوطني الجزائري - الشركة الجزائرية للتأمين (CAAT)

التاريخ: 2008/06/22

المنتجات: تأمين الأشخاص، السفر، الكوارث الطبيعية

- اتفاقية بين إن بي باربا الجزائر - كرديف الجزائر

التاريخ: 2009

المنتجات: منتجات الاحتياط للأفراد والحرفيين، تأمين المدخرين

ثانياً: مرحلة التوسع والشراكات الدولية (2010-2012)

- اتفاقية الشركة الوطنية للتأمين، بنك الفلاحة والتنمية الريفية، بنك التنمية المحلية MACIF - (فرنسا)

التاريخ: 2010/07/22

الأهداف: تأسيس شركة "أمانة" لتأمين الاحتياط، برأسمال 2 مليار دينار، مع توزيع حصص: الشركة الوطنية للتأمين

34%، بنك التنمية الريفية 10%، بنك التنمية المحلية 15%، MACIF 41%

المنتجات: تأمينات الأشخاص (حوادث، أمراض، حياة، رسملة)

- اتفاقية أكسا الفرنسية - البنك الخارجي الجزائري

التاريخ: 2011/05/31

المنتجات: أكسا للحياة، أكسا للأضرار، تأمين السفر، تأمين الأخطار الطبيعية للسكن

- اتفاقية سوسيتي جنرال - أكسا للحياة

التاريخ: 2012/02/29

المنتجات: تأمين المدخرين

- اتفاقية القرض الشعبي الجزائري - كرامة للتأمين

التاريخ: 2012/12/12

المنتجات: تأمين الوفاة المؤقتة

- اتفاقية البنك الوطني الجزائري - كرامة للتأمين

التاريخ: 2012

المنتجات: تأمين الوفاة المؤقتة، تأمين السفر

ثالثاً: مرحلة التنوع في المنتجات (2013-2015)

- اتفاقية بي إن بي باريبا الجزائر - أكسا للأضرار

التاريخ: 2013/04/01

المنتجات: الأخطار المتعددة للسكن

- اتفاقية بنك الخليج الجزائر - أكسا للحياة

التاريخ: 2015/03/23

المنتجات: تأمين السفر

تُظهر هذه الاتفاقيات تطور صيرفة التأمين في الجزائر من مرحلة البداية (2007-2008) التي كانت تركز على التوزيع المحلي لمنتجات بسيطة، إلى مرحلة التوسع والشراكات الدولية (2010-2012)، حيث بدأت الشركات الأجنبية تدخل السوق عبر شراكات استراتيجية مع البنوك الوطنية. كما شهدت المرحلة الأخيرة (2013-2015) تنوعاً واضحاً في المنتجات التأمينية المقدمة للأفراد، بما يعكس الاهتمام المتزايد بتلبية احتياجات العملاء وتوسيع انتشار التأمين في السوق الجزائرية.

### المطلب الثالث: تقديم عام لبنك الفلاحة والتنمية الريفية (BADR) ومؤسسة التأمين (SAA)

يُعدُّ بنك الفلاحة والتنمية الريفية (BADR) إحدى المؤسسات المالية العمومية الجزائرية، تأسَّس يوم: 13 مارس 1982 ويُرَكِّز على تمويل القطاع الفلاحي والمشاريع التنموية الصغيرة والمتوسطة، فضلاً عن دوره في تعزيز الشمول المالي في مختلف الولايات الجزائرية، كما أنها تعتبر من حيث الشكل القانوني بمثابة شركة ذات أسهم. ويعمل بنك الفلاحة والتنمية الريفية من نحو أربعين سنة على تدعيم تنمية إقليمية ومشاريع زبائنه بشكل فعال، بما في تمويل الفلاحة، الصناعات الغذائية، الصيد البحري وتربية المائيات، وهي المجالات التي تجعلها في ركب البنوك الأخرى ما يشكل دعماً لتنمية الاقتصاد الوطني وتحسين مستواه. ومن أجل تحقيق رضا الزبائن بأكثر قدر ممكن، يجند بنك بدر أكثر من 7000 موظف مع فريق يتكون من 1200 مكلف بالزبائن للإصغاء إلى انشغالاتهم عبر 321 وكالة و39 مجمع استغلال جهوي موزعة عبر التراب الوطني، بالإضافة إلى نظام معلومات جديد لمزيد من الأمان، السهولة، الفعالية، والسرعة.<sup>1</sup> فعلى سبيل المثال، أعلن البنك في سنة 2024 أنه خصَّص مبلغاً يقارب 221 مليار دينار جزائري لتمويل مشاريع استثمارية خلال تلك السنة، مما يعكس توجهه نحو تنشيط الاقتصاد المحلي وتحفيز التنمية الإقليمية. كما أحدث إنجاز تقني مهماً بإطلاق معيار الرسائل المالية الدولي ISO 20022، ليصبح أول مصرف عمومي جزائري يدخل هذا الإطار، في خطوة تعكس التزامه بالتحديث الرقمي والشفافية في المعاملات المالية<sup>2</sup>. من جهة أخرى، تُعدُّ الشركة الوطنية للتأمين (SAA) المؤسسة التأمينية العمومية الرائدة في الجزائر، التي أنشئت بعد الاستقلال ضمن إطار السيطرة الحكومية على نشاط التأمين، وتوسَّعت لتُغطي عدة فروع من التأمين

<sup>1</sup> بنك الفلاحة والتنمية الريفية "بدر"، من نحن؟، <https://badrbank.dz/%d9%85%d9%80%d9%80%d9%86->

2025/11/04 /%d9%86%d9%80%d9%80%ad%d9%80%d9%80%d9%86

<sup>2</sup> Banque de l'Agriculture et du Développement Rural (BADR), **BADR Bank becomes the first public bank in Algeria to go live with ISO 20022". MENAFN – Business Wire, 17/09/2025,** <https://www.eastnets.com/news/badr-bank-becomes-algerias-first-public-bank-to-go-live-with-iso-20022?>, 04/11/2025.

عبر شبكة واسعة من الوكالات، فهي بصفتها مؤسسة عمومية اقتصادية لها الاعتماد لممارسة جميع فروع التأمين، هي الشركة الأولى للتأمين وإعادة التأمين في الجزائر.

أكثر من **3000** عامل يحافظون منذ عام **1963** على القيم التي تشكل هوية الشركة الوطنية للتأمين. الكفاءة، المسؤولية، القيادة واحترام الالتزامات تجسدها يوميا أعمالنا وشبكتنا، الأوسع في البلاد بأكثر من **520** نقطة بيع، موزعة في جميع أنحاء التراب الوطني لخدمتكم.

في **1963** تم إنشاء الشركة الوطنية للتأمين كشركة تأمين عامة في شكل شركة مختلطة جزائرية مصرية (**61%** للجزائر و**39%** لمصر). أول نقطة بيع فتحت أبوابها بالجزائر الوسطى تحت العلامة التجارية " **SAA Assurances** "، وفي **1966** أصبحت الشركة الوطنية للتأمين **100%** جزائرية بموجب المرسوم رقم **66-127** بمناسبة احتكار الدولة لعمليات التأمين، وفي **1976** تخصصت الشركة الوطنية للتأمين، بموجب القانون، في قطاع التأمين على المخاطر البسيطة وطورت عروضاً تتكيف مع الافراد والمهنيين والهيئات والمؤسسات، لتعيد توجيه استراتيجي كبير: التنوع كمحور للتنمية في **2014**.

وفي **2016** ترفع رأس مال الشركة إلى **30** مليار دينار جزائري، أي ما يعادل **275** مليون دولار أمريكي. حققت الشركة الوطنية للتأمين أعلى مؤشرات الأداء في السوق، مع محفظة متنوعة الآن، وشهدت الشركة سنتي **2022** و **2023** تحولاً كبيراً وحققت نتائج إيجابية، حيث تمكنت من الصمود في ظل أزمة جائحة كورونا وحققت نتائج تتوافق مع الاستراتيجية المتبعة. تتميز الشركة بقيادة قوية ومحفظة متنوعة وإدارة فعالة للمخاطر وقوة مالية كبيرة. وتم رفع رأس مال الشركة الوطنية للتأمين إلى **35** مليار دينار جزائري، وهو قرار مهم يتوج عدة عقود من النجاح للشركة التي تحتفل هذا العام بمرور **60** عاماً على تأسيسها، هذا نهج استراتيجي يشهد على الصلابة المالية للشركة ويسمح لها بإعادة تأكيد مكانتها كشركة رائدة في السوق.

فتاريخها العريق، يحترم الكلمة والعهد تجاه الزبائن والشركاء يشكل المحرك لكل عمل أو قرار يومي يتخذه عمالها. الثقة المتبادلة هي أساس علاقاتها مع جميع شركائها. كما أن البساطة والصدق في لغتها ينعكسان يومياً في علاقاتها مع المؤمنين لديها.<sup>1</sup>

على سبيل المثال، رفعت **SAA** رأسمالها الاجتماعي إلى **35** مليار دينار جزائري، مما يعزز قدرتها على التأقلم مع متطلبات السوق وتوسيع نشاطها .

<sup>1</sup> أكثر من **60** عاماً من النجاح **saa**، <https://la.saa.dz/ar/about>، 2025/11/04.

كما تعلن الشركة عن أرباح صافية بلغت حوالي 3.42 مليار دينار جزائري لسنة 2024، مع محفظة توازن بلغت أكثر من 108.54 مليار دينار جزائري، مما يعكس مكانتها القوية في السوق التأمينية الجزائرية .  
إنّ عرض هاتين المؤسستين — BADR و SAA — يُوفّر قاعدة صلبة لفهم العلاقة التكاملية بين البنك وشركة التأمين في نموذج «بنك التأمين»، حيث يُمكنّ البنك من تسويق منتجات التأمين بالتعاون مع المؤسسة التأمينية، مما يستدعي مناقشة عملية هذه الشراكة .

### المبحث الثاني: الإطار العام لمنهجية الدراسة الميدانية

يشكّل تحديد الإطار المنهجي خطوة أساسية لضبط مسار الدراسة الميدانية والتأكد من اتّساق أدواتها وإجراءاتها مع طبيعة الإشكالية المطروحة وأهداف البحث، فبعد استعراض الإطارين النظري والمفاهيمي، تقتضي الضرورة العلمية الانتقال إلى عرض المنهجية التي تم اعتمادها في جمع البيانات وتحليلها، بما يشمل نوع المنهج، وطبيعة مجتمع البحث، وكيفية اختيار العينة، وصياغة الأدوات الملائمة لقياس المتغيرات موضوع الدراسة، وهذا لضمان دقّة المقاربة وموضوعية المخرجات.

### المطلب الأول: مجتمع ونموذج الدراسة

#### الفرع الأول: تحديد مجتمع البحث:

يُعرّف مجتمع البحث حسب M.Grawitz، بأنّه: "مجموعة العناصر لها خاصية أو عدد من الخصائص المشتركة بينها، تميّزها عن غيرها من العناصر الأخرى والتي يجري عليها البحث والتّقصي"<sup>1</sup>.  
فهو جميع المفردات الظاهرة التي يقوم الباحث بدراستها، أو هو المجموعة الكلية من العناصر التي يسعى الباحث إلى أن يُعمّم عليها التّنتائج ذات العلاقة بالمشكلة المدروسة، وهو مجتمع محدّد الملامح، إذ كلّما زاد تحديد هذه الملامح كلّما زادت إمكانية إجراء دراسة يمكن تعميم نتائجها عليه فهو مجموعة قليلة أو كبيرة من الأفراد أو الأحداث أو الأشياء التي يُجرى عليها البحث دراسته<sup>2</sup>.

وفي دراستنا يتكوّن مجتمع الدراسة من جميع الموظّفين العاملين في بنك الفلاحة والتنمية الريفية (BADR) الموزعة على المديرية الجهوية للشرق بوكالاتها، والتي تشمل ولايات سطيف وقسنطينة وباتنة وبرج بوعريّج، باعتباره من أبرز المؤسسات المالية في الجزائر التي تجمع بين النشاط البنكي ونشاط التأمين، حيث يتم من خلاله توزيع المنتجات التأمينية الخاصة بالشركة الوطنية للتأمين (SAA) عبر شبائكه، وهو ما يجعل منه نموذجا مناسباً لدراسة التفاعل بين القطاعين في إطار ما يُعرف بـ"التأمين المصرفي" أو Bancassurance.

<sup>1</sup> مورييس أنجريس، منهجية البحث في العلوم الإنسانية، تر: بوزيدة صحراوي وآخرون، ط 2، دار القصة للنشر، الجزائر، 2006، ص، 298.

<sup>2</sup> ناهدة عبد زيد الدليمي، أسس وقواعد البحث العلمي، دار صفاء للنشر والتوزيع، عمان، الأردن، 2016، ص، 81.

ويكتسب اختيار هذا المجتمع أهميته من كون العاملين في البنك يمتلكون معرفة ميدانية وخبرة مباشرة بالإجراءات الإدارية والمالية والتنظيمية التي تحكم العلاقة بين البنك وشركة التأمين، سواء من حيث تسويق المنتجات المشتركة أو تنفيذ الاتفاقيات التطبيقية الخاصة بتقديم خدمات التأمين داخل الفروع البنكية.

كما يتيح هذا الاختيار فهماً أعمق لمدى تجسيد المفهوم العملي للتأمين المصرفي في البيئة الجزائرية، من خلال آراء الموظفين حول آليات التعاون بين المؤسسات، ومدى وضوح الأدوار وتكامل المهام، إضافة إلى رصد التحديات التي تواجههم في التطبيق العملي، مثل الجوانب التنظيمية أو التواصل الداخلي أو مدى تقبل العملاء لهذا النوع من الخدمات.

وبناءً على ذلك، يُمثّل مجتمع الدراسة الإطار الذي يمكن من خلاله تحليل واقع العلاقة بين البنوك وشركات التأمين في الجزائر، انطلاقاً من ممارسات الموظفين وتجاربهم الميدانية، باعتبارهم الفاعلين الأساسيين في إنجاح أو تعثر التكامل بين المؤسسات، ويعرض الجدول الموالي توزيع هذا المجتمع وفق الفروع والوظائف التي شملتها الدراسة. والجدول الموالي يوضح ذلك:

الجدول رقم (10): عدد الموظفين في الوكالات محل الدراسة.

عدد الموظفين	النسبة
283	100

المصدر: من إعداد الطالب بالاعتماد على موظفي بنك (BADR)

من الجدول أعلاه يتضح أنّ عدد الموظفين في بنك الفلاحة والتنمية الريفية (BADR) على مستوى المديرية الجهوية للشرق بوكالاته قد بلغ وقت إجراء الدراسة 283 موظفاً وموظفة، ويُعزى ذلك إلى طبيعة البنك الذي يمتلك عدداً معتبراً من الفروع والوكالات، فضلاً عن تعدّد مصالحه الإدارية وتنوّع اختصاصاته الوظيفية بين التمويل، وتسيير القروض، وخدمة الزبائن، والعمليات المصرفية اليومية، مما يجعله يتطلب عدداً أكبر من الموظفين.

#### الفرع الثاني: تحديد عينة الدراسة

في هذه الدراسة، تم اعتماد العينة العشوائية البسيطة باعتبارها من أكثر الطرق دقة وحيادية في اختيار المفردات، حيث تمنح فرصة متكافئة لكل عنصر من عناصر المجتمع للدخول في العينة، مما يقلل من احتمالات التحيز ويزيد من صدق النتائج وقابليتها للتعميم.

ولهذا السبب، تم في هذه الدراسة الاعتماد على مدخل رابطة التربية الأمريكية الذي قدّمه كريجسي ومورغان (Krejcie & Morgan, 1970) لتحديد الحجم الأدنى المناسب للعينة الإحصائية.

ويرتكز هذا المدخل على معادلة رياضية دقيقة تُمكن الباحث من حساب حجم العينة استناداً إلى حجم المجتمع الكلي، مع الأخذ بعين الاعتبار مستوى الثقة (95%) وهامش الخطأ المسموح به (5%)، بحيث تضمن النتائج قدرًا عاليًا من الموضوعية والدقة الإحصائية.

تُعبّر المعادلة عن العلاقة بين عدد أفراد المجتمع (N) وحجم العينة المطلوبة (S) كما يلي<sup>1</sup>:

$$\frac{X^2 \times N \times P(1 - P)}{d^2(N - 1) + X^2 \times P(1 - P)} = S$$

حيث:

**S:** حجم العينة المطلوب.

**N:** حجم المجتمع.

**P:** نسبة المجتمع وتساوي 0.5.

**X<sup>2</sup>:** قيمة مربع كاي بدرجة حرية واحدة (يساوي 3.841) عند مستوى ثقة 0.95.

**d:** نسبة الخطأ الذي يمكن التجاوز عنه وأكبر قيمة له 0.05.

وباستخدام هذه المعادلة، يمكن تحديد عدد الأفراد الذين يمثلون الحد الأدنى الإحصائي المقبول لعينة الدراسة، بحيث تكون قادرة على عكس خصائص المجتمع بدقة كافية تمكّن من تحليل النتائج بثقة علمية عالية.

ويجدر التنويه إلى أنّ اختيار العينة بهذه الطريقة العلمية لا يقتصر على الجانب الإجرائي فحسب، بل يعكس صرامة منهجية تهدف إلى تعزيز موثوقية الدراسة ومصداقيتها، خاصة في البحوث التي تتناول مؤسسات مالية واقتصادية حساسة مثل البنوك وشركات التأمين.

وجاءت النتائج كالآتي:

<sup>1</sup> Robert V. Krejcie , Daryle w. Morgan, **Determining Sample Size for Research Activities**, Educational and Psychological Measurement, Issue : 30, 1970, p-p : 607, 610.

الجدول رقم (11): تحديد عينة الدراسة في كل مؤسسة.

النسبة	حجم العينة	قيمة مربع كاي	مستوى الدلالة	نسبة المجتمع	حجم المجتمع	المجتمع
37.45	106	3.841	0.05	0.5	283	BADR

المصدر: من إعداد الطالب بالاعتماد على معادلة كريجيسي ومورغان.

يبين الجدول رقم (11) الطريقة التي تمّ من خلالها تحديد حجم العينة الممثلة لمجتمع الدراسة، وذلك بالاعتماد على معادلة كريجيسي ومورغان، التي تُعد من أكثر الأدوات الإحصائية استخداماً لتحديد الحجم الأمثل للعينة بناءً على حجم المجتمع ومستوى الدلالة المطلوب.

ويتكوّن المجتمع الكلي للدراسة من (283) موظفاً، واعتمدت الدراسة في حساب حجم العينة على مستوى دلالة إحصائية قدره (0.05) وقيمة كاي تربيع ( $\chi^2 = 3.841$ ) بدرجة حرية واحدة، وهي القيم القياسية المتعارف عليها لتحقيق مستوى ثقة يقدر بـ (95%). كما تمّ اعتماد نسبة المجتمع المفترضة ( $P = 0.5$ ) لتمكين الحصول على أكبر تباين ممكن داخل العينة، ما يزيد من مصداقية النتائج ويعزز تمثيلها الإحصائي للمجتمع الأصلي.

وأظهرت نتائج الحساب أن حجم العينة المقدر لبنك الفلاحة والتنمية الريفية بلغ 106 موظفاً بنسبة (37.45%) من المجتمع الكلي، وهي نسبة كافية من الناحية الإحصائية لتمثيل المجتمع وضمان دقة التحليل وموضوعيته.

إذن من خلال ما سبق، يتضح أن عملية تحديد العينة قد تمت وفق أسس علمية ومنهجية دقيقة، تضمن تمثيل البنك بما يتناسب مع حجمه الحقيقي في المجتمع الكلي، الأمر الذي يعزز من صدق النتائج وقابليتها للتعميم على جميع موظفي بنك الفلاحة والتنمية الريفية.

وقد قسمت الدراسة إلى قسمين: القسم الأول خاص بالأسئلة المتعلقة بالبيانات السوسيوديمغرافية (الجنس، العمر، المستوى التعليمي، عدد سنوات العمل)، بينما تناول القسم الثاني محورين رئيسيين، كما يأتي:

- **المحور الأول:** الفقرات الخاصة بقياس مدى استخدام البنوك محل الدراسة للمقاربة التسويقية بمختلف أبعادها، وخصّصت له 20 فقرة، يحتوي هذا المحور على ثلاثة أبعاد (الثقافة التسويقية، المزيج التسويقي، التسويق الاستراتيجي).

- **المحور الثاني:** الفقرات التي تقيس نموذج الأعمال وخصّصت له 18 فقرة.

وكان مجموع الفقرات المكونة للاستبانة 38 فقرة، وفق مقياس ليكرت الخماسي.

الجدول رقم (12): يوضح توزيع مقياس ليكرت الخماسي لمستويات الأوزان

الدرجة	موافق بشدة	موافق	محايد	غير موافق	غير موافق بشدة
الرأي	5	4	3	2	1

المصدر: من إعداد الطالب وفقاً لمقياس ليكرت الخماسي

تمثل الأرقام في الجدول أعلاه مساحة من المقياس كنسبة مئوية، هي:

- للرقم 1 تكون أقل من 20%.

- للرقم 2 تكون أقل من 40%.

- للرقم 3 هي أقل من 60%.

- للرقم 4 هي أقل من 80%.

- للرقم 5 هي 100%.

ولضبط الحدود الدنيا والعليا لكل خلية من خلايا المقياس، تم حساب المدى الإحصائي من خلال طرح أدنى درجة (1) من أعلى درجة (5)، ليكون المدى 4. بعد ذلك، قُسمت قيمة المدى على عدد فئات المقياس (5)، فكانت 0.8 هي طول الخلية الواحدة، أي الفارق العددي الذي يميز كل فئة عن الأخرى. وبناءً على ذلك، تم تحديد الفئات وفق التدرج التالي<sup>1</sup>:

- من 1 إلى أقل من 1.80: غير موافق بشدة.

- من 1.80 إلى أقل من 2.60: غير موافق.

- من 2.60 إلى أقل من 3.40: موافق إلى حد ما.

- من 3.40 إلى أقل من 4.20: موافق.

- من 4.20 إلى 5: موافق بشدة.

وقد وزعت استبانات الدراسة على العينة المختارة من بنك الفلاحة والتنمية الريفية والشركة الوطنية للتأمين، والجدول الموالي يوضح عدد الاستبانات الموزعة والمسترجعة والصالحة للتحليل.

<sup>1</sup> بدران العمر، تحليل بيانات البحث العلمي من خلال برنامج SPSS، الرياض، مكتبة الملك فهد الوطنية، 2004، ص، 126.

الجدول رقم (13): الاستبانات المسترجعة والصالحة للتحليل.

النسبة المئوية	الاستبانات الصالحة للتحليل	الاستبانات المسترجعة	الاستبانات الموزعة
97.16	103	103	106

المصدر: من إعداد الطالب.

من خلال الجدول أعلاه، يتضح أن إجمالي عدد الاستبانات الموزعة على الموظفين بلغ 106 استبانة، وهو ما يمثل حجم العينة الكلي المعتمد في هذه الدراسة. وقد تم استرجاع 103 استبانات، أي بنسبة استجابة بلغت 97.16%، وهي نسبة مرتفعة تعكس جدية المشاركين وتفاعلهم الإيجابي مع أدوات البحث، كما تبين أن جميع الاستبانات المسترجعة كانت صالحة للتحليل الإحصائي بنسبة 100%، الأمر الذي يعزز من موثوقية البيانات ودقة النتائج المستخلصة لاحقاً.

أما عدد الاستبانات غير المسترجعة فقد بلغ ثلاث (03) استبانات، أي ما نسبته 2.94% من إجمالي العينة، وهي نسبة محدودة لا تؤثر في تمثيلية العينة أو سلامة النتائج الإحصائية.

المطلب الثاني: الصدق الظاهري والمحتوى.

#### الفرع الأول: الصدق الظاهري (Face Validity)

وهو أحد أنواع الصدق، يشير إلى المدى الذي تبدو فيه أداة القياس مناسبة وذات صلة بقياس المتغير المقصود، وهو تقييم سطحي لمدى ملاءمة الأداة بناءً على مظهرها أو محتواها. وقد تم عرض الاستبانة على مجموعة من الأساتذة المحكمين والخبراء في مجالي التسويق وإدارة الأعمال، وذلك للتأكد من وضوح الأسئلة، ودقة الصياغة اللغوية، ومدى انسجام الفقرات مع أبعاد المقاربة التسويقية ونموذج الأعمال المعتمد في الدراسة، ثم تقديمها لعينة صغيرة من المشاركين وطلب تعليقاتهم حول وضوح الأسئلة وصلتها بالموضوع، والتأكد من أن الأسئلة مكتوبة بلغة واضحة ومفهومة للمشاركين.

#### الفرع الثاني: صدق المحتوى

لقد تم في هذه الدراسة اعتماد مؤشر صدق المحتوى (Content Validity Index - CVI) لتقدير مدى ملاءمة فقرات الاستبانة، وذلك على مستويين:

أولاً: مؤشر صدق المحتوى لكل فقرة (I-CVI): حيث تم عرض الاستبانة على ثمانية (8) خبراء من ذوي الاختصاص في مجالات الاتصال، التسويق، والإحصاء التربوي، طُلب منهم تقييم درجة ملاءمة كل فقرة على مقياس رباعي يتراوح بين (1) = غير ملائمة، و(4) = ملائمة جداً.

ويُحسب مؤشر صدق المحتوى لكل فقرة وفق الصيغة التالية:

$$\frac{\text{عدد الخبراء الذين قيموا الفقرة بـ (3 أو 4)}}{\text{إجمالي عدد الخبراء}} = CVI$$

وتمثل قيمة **CVI** النسبة المئوية للخبراء الذين اعتبروا الفقرة ملائمة أو ملائمة جداً. وتُعد القيمة المقبولة علمياً لمؤشر صدق الفقرة **0.78** أو أكثر عندما يكون عدد الخبراء ثلاثة أو أكثر، وهو ما يدل على أن الفقرة ذات صدق محتوى جيد.

ثانياً: **مؤشر صدق المحتوى للأداة ككل (S-CVI)**: يتمثل في متوسط قيم مؤشرات **CVI** لجميع الفقرات، أو في النسبة المئوية للفقرات التي تجاوزت الحد الأدنى المقبول (**0.78**)، وتُعد القيمة **0.80** أو أكثر مؤشراً على أن أداة القياس تتمتع بصدق محتوى مرتفع على المستوى العام.

بناءً على ذلك، تم حساب مؤشرات صدق المحتوى لكل فقرة من فقرات الاستبيان وللاستبيان ككل، بعد جمع تقييمات الخبراء الثمانية وفق المقياس الرباعي المعتمد. وقد أظهرت النتائج أن معظم الفقرات تجاوزت القيمة المقبولة (**0.78**)، مما يدل على أن الاستبانة تمتلك صدقاً مرتفعاً في تمثيل أبعاد الظاهرة المدروسة. يوضح الجدول الموالي تفاصيل مؤشرات الصدق لكل فقرة وللاستبيان بصفة عامة.

الجدول رقم (14): نتائج حساب مؤشرات صدق المحتوى لأداة الدراسة.

مؤشر الفقرة (CVI)	عدد التقييمات (3 أو 4)	الخبراء								الفقرة
		8	7	6	5	4	3	2	1	
1	8	4	3	4	3	4	4	3	4	1
1.0	8	3	4	3	4	3	4	3	3	2
0.87	7	4	3	3	4	3	3	2	4	3
0.87	7	3	3	4	3	3	2	3	3	4
0.5	4	2	3	2	3	2	3	2	3	5
1	8	4	3	4	4	3	4	4	4	6
1	8	3	4	3	3	4	4	3	3	7
1	8	4	4	3	4	4	3	3	4	8

0.87	7	4	3	3	4	3	3	2	3	9
0.87	7	3	3	4	3	3	2	3	4	10
1.0	8	3	4	4	3	4	4	4	4	11
1.0	8	4	3	3	4	3	4	3	3	12
0.875	7	3	4	3	4	3	3	2	4	13
0.875	7	3	3	4	3	3	2	3	3	14
0.375	3	2	3	2	3	2	3	2	2	15
1.0	8	4	3	4	4	3	4	4	4	16
1.0	8	3	4	3	3	4	4	3	3	17
1.0	8	4	4	3	4	4	3	3	4	18
0.875	7	4	3	3	4	3	3	2	3	19
0.5	4	2	3	2	3	3	2	3	2	20
1.0	8	4	3	4	4	3	4	4	4	21
1.0	8	3	4	3	3	4	4	3	3	22
1.0	8	4	4	3	4	4	3	3	4	23
0.875	7	4	3	3	4	3	3	2	3	24
0.375	3	2	3	2	3	2	3	2	2	25
1.0	8	3	4	3	4	3	4	3	4	26
1.0	8	4	3	4	3	4	3	4	3	27
0.875	7	3	4	3	4	3	2	3	4	28
1.0	8	3	4	3	4	3	4	4	3	29
0.875	7	4	3	3	4	3	3	2	4	30
1.0	8	3	4	3	3	4	4	3	3	31
0.625	4	3	3	2	3	3	2	3	2	32
1.0	8	4	3	4	4	3	4	3	4	33
0.875	7	3	4	3	4	3	3	2	3	34
1.0	8	4	3	4	3	4	3	4	4	35
1.0	8	4	3	3	4	3	4	3	3	36
0.875	7	3	3	4	3	3	2	3	4	37
0.625	5	3	3	3	3	2	3	2	2	38
0.8811	مؤشر الاستبانة									

المصدر: من إعداد الطالب بالاعتماد على مخرجات SPSS

يُظهر الجدول أعلاه أنّ عدد الفقرات التي حصلت على تقييمات منخفضة من قبل الخبراء بلغ ستّ (6) فقرات فقط، وهو ما يشير إلى أنّ هذه الفقرات لا تعبرّ بدقة كافية عن الأبعاد المفترضة للمتغيرات المدروسة. وبناءً على ملاحظات وتوصيات المحكّمين، تم إعادة صياغة هذه الفقرات وتعديلها لغويًا ومضمونيًا بما يضمن وضوحها ودقتها في تمثيل المفاهيم النظرية قيد الدراسة.

أما فيما يخص مؤشر صدق المحتوى للأداة ككل (S-CVI)، فقد بلغ **0.88**، وهي قيمة تفوق الحد الأدنى المقبول علميًا والمحدد بـ **0.80** وفقًا لمعايير Krejcie و Morgan و Lynn وتشير هذه النتيجة إلى أن الاستبيان يتمتع بمستوى مرتفع من الصدق الكلي، وأنه يغطي محاور الدراسة وأبعادها الرئيسة بشكل شامل ومتوازن، مما يجعله أداة مناسبة وموثوقة لجمع البيانات الميدانية وتحقيق أهداف البحث.

### الفرع الثالث: صدق الاتساق الداخلي

لمعرفة مدى اتساق عبارات الاستبانة وصدقها، تم حساب معامل ارتباط بيرسون (Pearson Correlation)، وكانت النتائج كالتالي:

**1- المحور الأول:** تم حساب معامل ارتباط بيرسون لعبارات المحور الأول بالدرجة الكلية للمحور، والنتائج موضحة في الجدول الموالي:

الجدول رقم (15): معاملات ارتباط بيرسون لعبارات المحور الأول بالدرجة الكلية للمحور.

الفقرة	معامل الارتباط	الفقرة	معامل الارتباط
1	**0.68	11	**0.59
2	**0.55	12	**0.55
3	**0.61	13	**0.56
4	**0.64	14	**0.64
5	**0.61	15	**0.56
6	**0.64	16	**0.58
7	**0.61	17	**0.65
8	**0.53	18	**0.76
9	**0.59	19	**0.52
10	**0.39	20	**0.56

المصدر: من إعداد الطالب بالاعتماد على مخرجات برنامج (SPSS. VER. 27) (أنظر الملحق رقم: (02)).

\*\* دال عند مستوى دلالة 0.01 فأقل.

\* دال عند مستوى دلالة 0.05 فأقل.

يُظهر الجدول رقم (15) أن قيم معامل ارتباط بيرسون لكل فقرة من فقرات المحور الأول كانت دالة إحصائيًا عند مستويي الدلالة (0.05) و(0.01) فأقل، ما يعكس ارتفاع درجة الصدق الداخلي لفقرات هذا المحور، ويُفهم من ذلك أن جميع الفقرات مرتبطة ارتباطاً موجباً وقويًا بالدرجة الكلية للمحور، مما يدل على تجانسها المفاهيمي واتساقها في قياس البعد المقصود.

كما تؤكد هذه النتيجة أن فقرات المحور الأول قد صُممت بدقة لتمثل المتغير موضوع القياس، وأنها تُسهم جميعها بدرجات متقاربة في تفسير الظاهرة محل الدراسة، وهو ما يعزز ثقة الباحث في صدق الأداة وصلاحيتها للتحليل الإحصائي اللاحق.

**2- المحور الثاني:** تم حساب معامل ارتباط بيرسون لعبارات المحور الثاني بالدرجة الكلية للمحور، والنتائج

موضحة في الجدول الموالي:

الجدول رقم (16): معاملات ارتباط بيرسون لعبارات المحور الثاني بالدرجة الكلية للمحور.

معامل الارتباط	الفقرة	معامل الارتباط	الفقرة
**0.60	11	**0.68	1
**0.65	12	**0.53	2
**0.64	13	**0.51	3
**0.64	14	**0.59	4
**0.63	15	**0.64	5
**0.49	16	**0.72	6
**0.60	17	**0.47	7
**0.57	18	**0.65	8
		**0.71	9
		**0.59	10

المصدر: من إعداد الطالب بالاعتماد على مخرجات برنامج (SPSS. VER. 27) (أنظر الملحق رقم: (03)).

\*\* دال عند مستوى دلالة 0.01 فأقل.

\* دال عند مستوى دلالة 0.05 فأقل.

من الجدول رقم (16) يتضح أن قيم معامل ارتباط بيرسون لكل فقرة من فقرات المحور الثاني كانت دالة إحصائياً عند مستويي الدلالة (0.05) و(0.01) فأقل، وهو ما يعكس ارتفاع مستوى الصدق الداخلي لهذه الفقرات. وتشير هذه النتائج إلى وجود علاقات ارتباط قوية وموجبة بين فقرات المحور والدرجة الكلية له، ما يدل على تجانسها في قياس البعد المفاهيمي ذاته الذي صُممت لأجله.

وتُبرز هذه النتيجة أن فقرات المحور الثاني تتميز بدرجة عالية من الاتساق المفاهيمي والقياسي، مما يؤكد أنها تعبر بدقة عن مضمون المحور وتساهم في قياسه بصورة صحيحة. وبذلك، فإن المحور الثاني يُظهر مستوى صدق مرتفع يجعل من فقراته أداة فعّالة وموثوقة في التحليل الإحصائي والدراسة الميدانية.

### 3- كامل الاستبانة: تم حساب معامل ارتباط بيرسون لعبارات المحورين بالدرجة الكلية للاستبانة، والنتائج

موضحة فيما يأتي:

الجدول رقم (17): معامل الارتباط لدرجة كل محور بالدرجة الكلية للاستبانة.

المحور	الدرجة الكلية للاستبانة
المقاربة التسويقية	0.962**
نموذج الأعمال	0.949**

المصدر: من إعداد الطالب بالاعتماد على مخرجات برنامج (SPSS. VER. 27) (أنظر الملحق رقم: (04)).

\*\* دال إحصائياً عند مستوى الدلالة 0.01 فأقل.

يتضح من الجدول رقم (17) أن قيم معامل الارتباط بيرسون بين كل محور من محوري الاستبانة والدرجة الكلية للأداة جاءت موجبة، قوية جداً، ودالة إحصائياً عند مستوى الدلالة (0.01) فأقل، وهو ما يدل بوضوح على وجود علاقات ارتباط قوية ومتناسكة بين المحاور المختلفة ومحتوى الاستبانة ككل. ويعكس هذا الارتباط المرتفع أن المحاور الفرعية تتكامل فيما بينها لقياس الظاهرة المدروسة بدقة، مما يؤكد صدق البناء الداخلي للاستبانة، وبناءً على ذلك، فإن النتائج المستخلصة من الجداول السابقة تؤكد أن فقرات ومحاور أداة الدراسة تتسم بدرجة عالية من الصدق والاتساق الداخلي، الأمر الذي يجعلها صالحة للاعتماد عليها في التحليل الإحصائي والاستنتاج العلمي ضمن هذا البحث.

المطلب الثالث: ثبات الاستبانة (معامل كرونباخ ألفا)

يُعتبر معامل كرونباخ ألفا (Cronbach's Alpha) من أكثر الأساليب الإحصائية شيوعاً لقياس هذا الثبات، لأنه يقيس مدى الاتساق الداخلي بين فقرات الأداة، أي درجة ترابط الفقرات مع بعضها البعض في قياس البُعد نفسه.

**الفرع الأول: طريقة التجزئة النصفية:** تمت تجزئة فقرات الاختبار إلى جزئين (الأسئلة ذات الأرقام الفردية، وذات الأرقام الزوجية)، ثم حساب معامل الارتباط بين درجات الأسئلة الفردية ودرجات الأسئلة الزوجية وبعد ذلك تم تصحيح معامل الارتباط بمعادلة سبيرمان براون Spearman Brown، والجدول الموالي يوضح النتائج.

الجدول رقم (18): طريقة التجزئة النصفية لثبات الاستبانة.

المحور	معامل الارتباط (r)	معامل الارتباط المعدل
1	**0.756	**0.861
2	**0.678	**0.808

المصدر: من إعداد الطالب بالاعتماد على مخرجات برنامج (SPSS. VER. 27) (أنظر الملحق رقم: (05))، ومعادلة

سبيرمان براون.

\*\* دال إحصائياً عند مستوى الدلالة 0.01 فأقل.

تشير نتائج الجدول رقم (18) أن قيمة معامل الارتباط المعدل سبيرمان براون مقبولة ودالة إحصائياً عند مستوى دلالة (0.01) فأقل، مما يؤكد ثبات فقرات الاستبانة.

**الفرع الثاني: طريقة اختبار كرونباخ ألفا (Cronbach Alpha) لقياس مستوى الثبات: ويُحسب معامل**

كرونباخ ألفا باستخدام برنامج التحليل الإحصائي (SPSS)، وتُفسَّر قيمته على النحو الآتي:

- إذا كانت قيمة  $\alpha \geq 0.90$  فإن الثبات ممتاز جداً.
- إذا كانت  $0.80 \leq \alpha < 0.90$  فإن الثبات مرتفع وجيد جداً.
- إذا كانت  $0.70 \leq \alpha < 0.80$  فإن الثبات مقبول.
- إذا كانت  $0.60 \leq \alpha < 0.70$  فإن الثبات ضعيف ويحتاج إلى تحسين.
- أما إذا كانت  $\alpha < 0.60$  فإن الأداة غير مستقرة وغير صالحة للتحليل.

وقد تم حساب معامل كرونباخ ألفا لكل محور من محاور الاستبانة، إضافة إلى قيمة الثبات الكلية للأداة، باستخدام بيانات العينة الاستطلاعية، وتوضح الجداول الموالية نتائج معامل الثبات لكل محور على حدة، وكذلك للأداة ككل.

وجاءت نتائجه كما في الجدول أدناه:

الجدول رقم (19): معامل كرونباخ ألفا لقياس ثبات محاور الدراسة.

المحاور	عدد العبارات	معامل الثبات
الأول	20	0.89
الثاني	18	0.90

المصدر: من إعداد الطالب بالاعتماد على مخرجات برنامج (SPSS. VER. 27) (أنظر الملحق رقم (06)).

يتضح من نتائج الجدول أعلاه أن قيمة معامل كرونباخ ألفا لجميع محاور الدراسة مرتفعة جداً، إذ تراوحت بين 0.89 و 0.90، وهي قيم تفوق الحد الأدنى المقبول علمياً (0.70)، مما يدل على أن الاستبانة تتميز بدرجة عالية من الثبات والاتساق الداخلي بين فقراتها. ويُستفاد من ذلك أن جميع محاور الأداة تُظهر تجانساً في قياس المفاهيم التي صُممت لقياسها، وأنها قادرة على إعطاء نتائج مستقرة وموثوقة عند إعادة تطبيقها في ظروف مماثلة. وبناءً على هذه النتائج، يمكن القول إن الاستبانة صالحة للاعتماد عليها كأداة علمية دقيقة في جمع البيانات وتحليلها ضمن إطار الدراسة الميدانية الحالية.

المبحث الثالث: عرض نتائج الدراسة الميدانية

المطلب الأول: التحليل الوصفي للمتغيرات السوسيوديمغرافية لأفراد عينة الدراسة:

أ- الجنس:

الجدول رقم (20): يوضح توزيع أفراد العينة حسب متغير الجنس.

النسبة	التكرار	الجنس
51.5	53	ذكر
48.5	50	أنثى
100	103	المجموع

المصدر: من إعداد الطالب بالاعتماد على مخرجات برنامج (SPSS. VER. 27) (أنظر الملحق رقم (07)).

تُظهر نتائج الجدول (20) أن عدد الذكور بلغ 53 فردًا بنسبة 51.5% من إجمالي أفراد العينة، في حين بلغ عدد الإناث 50 أنثى بنسبة 48.5%، ما يعكس تقاربًا كبيرًا في التمثيل بين الجنسين، وتوضح النسبة أن الفارق بين الذكور والإناث لا يتجاوز 3% فقط، وهو ما يُشير إلى توازن واضح في التوزيع داخل العينة. كما تُبين النسبة المئوية التراكمية (Cumulative Percent) التي بلغت 100% عند فئة الإناث أن عملية جمع البيانات شملت جميع أفراد العينة دون فقد، مما يعكس اكتمال الاستجابة وشمولية التمثيل. إن هذا التوزيع المتوازن بين الذكور والإناث يعزز من مصداقية النتائج وتمثيليتها لمجتمع الدراسة، ويُقلل من احتمالية التحيز المرتبط بنوع الجنس في التحليل الإحصائي، مما يجعل العينة مناسبة وموثوقة لأغراض الدراسة الميدانية.

ب- الفئة العمرية:

الجدول رقم (21): يوضح توزيع أفراد العينة حسب متغير العمر.

النسبة	التكرار	العمر
9.7	10	أقل من 30 سنة
32	33	من 30 إلى 39
39.8	41	من 40 إلى 49
18.4	19	50 سنة فما فوق

100	103	المجموع
-----	-----	---------

المصدر: من إعداد الطالب بالاعتماد على مخرجات برنامج (SPSS. VER. 27)(أنظر الملحق رقم (08)).

يُظهر الجدول رقم (21) أن الفئة العمرية الأكثر تمثيلاً بين موظفي البنك الفلاحة والتنمية الريفية، تتراوح أعمارها بين 40 و 49 سنة بنسبة 39.8%، تليها الفئة ما بين 30 و 39 سنة بنسبة 27%، ثم الفئة التي تقل أعمارها عن 30 سنة بنسبة 26.6%، في حين بلغت نسبة الموظفين الذين تزيد أعمارهم عن 50 سنة 9.9% فقط من إجمالي العينة.

وتُشير هذه النتائج إلى أن أغلبية العاملين في القطاع المالي من فئة الشباب والمتوسطين عمرياً (حوالي 90%)، وهو ما يعكس تجدد الطاقات البشرية في هذه القطاع المالي وقدرتها على مواكبة التطورات التقنية والمهنية في المجال المصرفي، كما يمكن تفسير انخفاض نسبة الموظفين الذين تفوق أعمارهم 50 سنة بطبيعة العمل في هذا القطاع، الذي يتطلب جهداً ذهنياً متواصلًا، وسرعة في التعامل مع الأنظمة الرقمية والمعاملات اليومية، مما يجعل الكثير من الموظفين يفضلون التقاعد المبكر أو الانتقال إلى مناصب إشرافية أكثر استقراراً، أما الفئة التي تجاوزت الخمسين عامًا، فهي غالباً تشغل مناصب قيادية أو استشارية تتميز بطابع إداري مريح نسبيًا، الأمر الذي يفسر استمرارها في الخدمة مقارنة ببقية الفئات.

### ج- المستوى التعليمي:

الجدول رقم (22): يوضح توزيع أفراد العينة حسب متغير المستوى التعليمي

النسبة	التكرار	المؤهل العلمي
14.6	15	ثانوي
69.9	72	جامعي
15.5	16	دراسات عليا
100	103	المجموع

المصدر: من إعداد الطالب بالاعتماد على مخرجات برنامج (SPSS. VER. 27)(أنظر الملحق رقم (09)).

يُظهر الجدول رقم (22) توزيع أفراد عينة الدراسة حسب المستوى التعليمي، حيث يتضح أن الغالبية العظمى من الموظفين يحملون مؤهلات جامعية، إذ بلغت نسبتهم 69.9% من إجمالي العينة (72 موظفًا من أصل

(103)، ويأتي في المرتبة الثانية الموظفون الحاصلون على دراسات عليا (ماجستير أو دكتوراه) بنسبة 15.5% ، بينما بلغت نسبة الموظفين ذوي المستوى الثانوي 14.6% فقط.

وتشير هذه النتائج إلى أن القطاع البنكي يعتمد بدرجة كبيرة على الكفاءات الجامعية والمتخصصة، وهو ما يعكس حرص البنك على توظيف موارد بشرية مؤهلة أكاديميًا قادرة على التعامل مع الأنظمة المالية والمعلوماتية الحديثة، وتقديم خدمات عالية الجودة. كما أن وجود نسبة معتبرة من حملة الدراسات العليا يُبرز اهتمام هذه البنوك بتطوير القدرات العلمية والإدارية لدى موظفيها.

أما نسبة المستوى الثانوي، وإن كانت محدودة، فإنها تمثل في الغالب العاملين في المناصب التنفيذية أو الإدارية البسيطة، مما يؤكد التنوع في المستويات التعليمية بما يتناسب مع طبيعة المهام الوظيفية داخل هذه البنوك.

#### د- الخبرة المهنية:

الجدول رقم (23): يوضح توزيع أفراد العينة حسب متغير الخبرة المهنية.

النسبة	التكرار	سنوات الخبرة
8.7	9	أقل من 5
23.3	24	من 5 إلى أقل من 10 سنوات
48.5	50	من 10 إلى أقل من 20 سنة
19.4	20	20 سنة فما فوق
100	103	المجموع

المصدر: من إعداد الطالب بالاعتماد على مخرجات برنامج (SPSS. VER. 27) (أنظر الملحق رقم (10)).

يوضح الجدول رقم (23) توزيع أفراد عينة الدراسة حسب سنوات الخبرة المهنية، حيث يتبين أن النسبة الأكبر من الموظفين يتمتعون بخبرة تتراوح بين 10 سنوات وأقل من 20 سنة، بنسبة بلغت 48.5% من إجمالي العينة، أي ما يعادل 50 موظفًا، وهو ما يعكس وجود فئة ذات خبرة متوسطة إلى عالية تشكل عماد الكفاءة التشغيلية داخل البنك.

كما يُلاحظ أن 23.3% من المستجوبين لديهم خبرة تتراوح بين 5 وأقل من 10 سنوات، وهي نسبة مهمة تمثل فئة لا تزال في طور ترسيخ خبراتها المهنية. أما فئة الموظفين ذوي الخبرة التي تقل عن 5 سنوات فقد بلغت نسبتهم 8.7% فقط، ما يدل على أن نسبة الوافدين الجدد محدودة مقارنة بذوي الخبرة. في المقابل، بلغت نسبة

الموظفين ذوي الخبرة التي تفوق 20 سنة 19.4%، وهي فئة تمثل الكوادر العليا والمخضرمين الذين يمتلكون خبرة تراكمية طويلة تسهم في استقرار الأداء المؤسسي وتوجيه الكفاءات الشابة. وبناءً على هذه المعطيات، يمكن القول إن الخبرة المهنية لدى أفراد العينة تتوزع بشكل متوازن يميل نحو الفئات ذات الخبرة المتوسطة والعالية، مما يعزز من قدرة المؤسسات البنكية على تحقيق كفاءة تشغيلية مرتفعة، والاستفادة من التنوع في مستويات الخبرة بين الموظفين.

المطلب الثاني: التحليل الوصفي لأبعاد المقاربة التسويقية:

الفرع الأول: التحليل الوصفي لبعْد الثقافة التسويقية

الجدول رقم (24): توزيع أفراد العيّنة حسب متغيّر الثقافة التسويقية.

الثقافة التسويقية (Marketing Culture)												
العبارات	موافق بشدة			موافق			محايد			موافق		
	التكرار	النسبة المئوية	النسبة المئوية	التكرار	النسبة المئوية	النسبة المئوية	التكرار	النسبة المئوية	النسبة المئوية	التكرار	النسبة المئوية	النسبة المئوية
التكرار	النسبة المئوية	النسبة المئوية	النسبة المئوية	التكرار	النسبة المئوية	النسبة المئوية	التكرار	النسبة المئوية	النسبة المئوية	التكرار	النسبة المئوية	النسبة المئوية
تسود في البنك ثقافة تضع العميل في مركز الاهتمام	17	85	16.50	58	232	56.31	13	39	12.62	13	26	12.62
توجد رؤية واضحة تعكس أهمية التسويق في البنك	15	75	14.56	51	204	49.51	21	63	20.38	14	28	13.59
تسود روح التعاون بين الأقسام لإنجاح العمليات التسويقية	12	60	11.65	58	232	56.31	15	45	14.56	10	20	9.70
يتم مشاركة المعلومات التسويقية بين جميع الموظفين	16	80	15.533	50	200	48.54	18	54	17.47	12	24	11.65
التوسط الحسابي			03.82									
الاتجاه المعياري			0.952									
درجة الاتفاق %			76.40									
الاتجاه العينة			موافق									
			موافق									
			موافق									
			موافق									

20	100	19.41	44	176	42.71	20	60	19.41	10	20	09.70	07	07	06.79	03.52	1.115	70.40	موافق	تُقام دورات تدريبية منتظمة لتعزيز الثقافة التسويقية
23	115	22.33	49	196	47.57	21	63	20.38	08	16	07.76	02	02	01.94	03.80	0.940	75	موافق	يسعى البنك لتطبيق تقنيات تسويق حديثة تعزز الابتكار في تقديم الخدمات
المتوسط الحسابي لمجموع العبارات																		03.63	
الانحراف المعياري لمجموع العبارات																		1.02	
درجة الاتفاق الكلية																		%72.6	
الاتجاه العام للعينة																		موافق	

المصدر: من إعداد الطالب بالاعتماد على مخرجات برنامج (SPSS. VER. 27)(أنظر الملحق رقم (11)).

أولاً: تحليل العبارة الأولى: "تسود في البنك ثقافة تضع العميل في مركز الاهتمام".

وقد بلغ المتوسط الحسابي **3.82**، والانحراف المعياري **0.952**، بينما سجّلت درجة الاتفاق **76.40%**، وهو ما يدلّ على وجود توافق إيجابي واضح بين أفراد العيّنة حول مضمون العبارة.

فمن خلال هذه النتائج، نلاحظ أنّ اتجاه العيّنة إيجابي نحو فكرة أنّ البنك يولي اهتمامًا خاصًا بالعمل وتعتبره محور نشاطها، فارتفاع المتوسط الحسابي إلى **(3.82)** يشير إلى أنّ أغلبية المستجوبين لديهم انطباع قوي بأنّ البنك يعتمد ثقافة تتمحور حول الزبون، ما يعكس وعياً تنظيمياً بأهمية رضا العميل في تحسين الأداء العام وتعزيز الصورة المؤسسية.

أما قيمة الانحراف المعياري **(0.952)** فتُظهر درجة تشتت متوسطة، ما يعني وجود بعض التباين في آراء أفراد العيّنة، إلا أنّه لا يؤثر على الاتجاه العام الذي يبقى إيجابياً.

#### ✚ التفسير:

يُفسّر هذا التوجّه الإيجابي بكون البنك قد تبوّأ ممارسات تسويقية قائمة على فهم احتياجات الزبائن والسعي الدائم لتلبّيتها، سواء عبر تكييف الخدمات أو من خلال التفاعل المستمر عبر القنوات الرقمية، هذا يعكس وجود ثقافة بنكية مرنة تستند إلى مبدأ التركيز حول العميل (**Customer-Centric Culture**)، وهو ما يُسهم في تعزيز الثقة والولاء، ويؤكد فعالية الهوية البصرية والاتصالية للبنك في تجسيد قيم العناية والاهتمام بالزبون داخل فضاءها الاتصالي.

وبالتالي يمكن القول إنّ ثقافة الاهتمام بالعمل تسود داخل البنك بدرجة معتبرة، ما يعكس نجاحها النسبي في ترسيخ مبدأ "العميل أولاً" كأحد مرتكزات الاتصال التسويقي الداخلي والخارجي.

ثانياً: تحليل العبارة الثانية: "توجد رؤية واضحة تعكس أهمية التسويق في البنك"

قد بلغ المتوسط الحسابي **3.61**، والانحراف المعياري **0.962**، بينما سجّلت درجة الاتفاق **72.20%**، وهو ما يشير إلى وجود توافق إيجابي معتدل بين أفراد العيّنة حول مضمون العبارة.

وتشير هذه النتائج إلى أنّ غالبية المستجوبين يتفقون على أنّ البنك يمتلك رؤية تسويقية واضحة تُبرز أهمية النشاط التسويقي في تحقيق أهدافها، فالمتوسط الحسابي الذي يفوق **(3.50)** يدل على إدراكٍ نسبي لوجود سياسة تسويقية محددة، حتى وإن لم تكن مطبّقة بنفس الدرجة عبر جميع الأقسام.

أما قيمة الانحراف المعياري **(0.962)** فتدل على تباين بسيط في آراء العينة، ما قد يُعزى إلى اختلاف مواقع الموظفين ومستويات اطلاعهم على الاستراتيجية العامة للبنك، ومع ذلك تبقى درجة الاتفاق العامة **(72.20%)** مؤشراً على وعي جماعي بأهمية التسويق كركيزة من ركائز الإدارة الحديثة داخل البنك.

## التفسير:

يمكن تفسير هذا الميل الإيجابي نحو الاعتراف بأهمية الرؤية التسويقية في البنك بوجود توجه إداري يسعى إلى دمج الفكر التسويقي ضمن السياسات المؤسسية، بما يضمن توافق الأهداف الاتصالية مع حاجات السوق. كما يُحتمل أن يكون هذا الانطباع نابغاً من أنشطة ترويجية أو حملات اتصال داخلي عززت وعي الموظفين بدور التسويق في بناء الصورة البنكية.

ورغم أنّ بعض أفراد العينة عبّروا عن مواقف محايدة أو متحفظة، فإن الاتجاه العام يظلّ إيجابياً، ما يعكس نضجاً تدريجياً في إدراك الدور الاستراتيجي للتسويق داخل ثقافة البنك.

## ثالثاً: تحليل العبارة الثالثة: "تسود روح التعاون بين الأقسام لإنجاح العمليات التسويقية".

قد بلغ المتوسط الحسابي 3.54، والانحراف المعياري 1.074، في حين بلغت درجة الاتفاق 70.80%، وهو ما يشير إلى وجود اتجاه إيجابي معتدل نحو مضمون العبارة.

وتُظهر هذه النتائج أنّ أغلبية أفراد العينة يقرّون بوجود درجة مقبولة من التعاون بين الأقسام داخل البنك بما يخدم الأهداف التسويقية، غير أنّ وجود انحراف معياري نسبياً مرتفع (1.074) يعكس تفاوتاً في مستوى هذا التعاون من قسم لآخر، أو تبايناً في إدراك الموظفين لطبيعة التنسيق الفعلي في البنك.

وبدلاً من المتوسط الحسابي (3.54) على أن التعاون بين الأقسام ليس في حدّه الأمثل، ولكنه موجود بدرجة تسمح بتمرير المعلومات التسويقية وإنجاح بعض المبادرات المشتركة، خصوصاً في الأنشطة ذات الطابع الترويجي أو المرتبطة بخدمة العملاء.

## التفسير:

يمكن تفسير هذا الاتجاه الإيجابي المعتدل بأنّ البنك يتبنّى منهجاً إدارياً يفتح قنوات للتعاون بين الأقسام عند تنفيذ الأنشطة التسويقية، لكن هذا التعاون قد يظل موسميّاً أو جزئياً، أي غير مُأسس في شكل آليات دائمة ومنظمة، كما أن الاختلاف في طبيعة المهام أو غياب التنسيق الإداري المنتظم قد يؤدي إلى تشتت نسبي في تقييم العاملين لمستوى التعاون.

ومع ذلك، فإن نسبة الموافقة التي تجاوزت نصف العينة ودرجة الاتفاق التي بلغت (70.80%) تعكسان اتجاهها إيجابياً عامّاً نحو تعزيز العمل التشاركي داخل البنك، بما يتماشى مع متطلبات تطبيق المقاربة التسويقية الحديثة التي تقوم على التكامل بين مختلف الوظائف لتحقيق القيمة للعميل.

رابعا: العبارة الرابعة: "يتم مشاركة المعلومات التسويقية بين جميع الموظفين".

قد بلغ المتوسط الحسابي **3.54**، والانحراف المعياري **1.101**، في حين بلغت درجة الاتفاق **70.80%**، وهو ما يدل على أن اتجاه العينة كان إيجابياً معتدلاً نحو مضمون العبارة.

وتشير هذه النتائج إلى أن أغلبية المستجوبين أن البنك يسعى إلى تبادل المعلومات التسويقية بين موظفيه بدرجة مقبولة، وهو ما يعزز التعاون والانسجام في تنفيذ الأنشطة التسويقية، غير أن مستوى هذا التبادل ليس شاملاً أو منتظماً بالشكل الكافي لجميع المستويات الإدارية.

قيمة الانحراف المعياري (**1.101**) تدلّ على وجود قدر من التباين في آراء أفراد العينة، مما يعني أن مشاركة المعلومات التسويقية قد تختلف من قسم إلى آخر أو حسب درجة المسؤولية الوظيفية، وهو ما قد يعكس ضعفاً نسبياً في منظومة الاتصال الداخلي بالبنك.

✚ التفسير:

يمكن تفسير الاتجاه الإيجابي المعتدل المسجل نحو هذه العبارة بأنّ البنك يدرك أهمية تداول المعلومات التسويقية في تحسين الأداء العام، لكنها ربما لم تُفعّل بعد آليات رسمية وفعّالة لتبادل المعرفة بين الموظفين، مثل الاجتماعات الدورية، أو الأنظمة الإلكترونية الداخلية لتبادل التقارير التسويقية.

ومع ذلك، فإن درجة الاتفاق (**70.80%**) تؤكد أن هناك اتجاهاً عاماً نحو تعزيز الشفافية وتبادل المعارف داخل البنك، وهو ما يُعدّ مؤشراً إيجابياً في سياق تبني المقاربة التسويقية الحديثة القائمة على تدفق المعلومات بين جميع مستويات التنظيم.

خامسا: العبارة الخامسة: "تُقام دورات تدريبية منتظمة لتعزيز الثقافة التسويقية".

قد بلغ المتوسط الحسابي **3.52**، والانحراف المعياري **1.115**، فيما بلغت درجة الاتفاق **70.40%**، وهو ما يشير إلى أن اتجاه أفراد العينة كان إيجابياً معتدلاً نحو مضمون هذه العبارة.

وتشير هذه النتائج إلى أن أغلبية المستجوبين يرون أن البنك يقوم فعلاً بتنظيم دورات تدريبية تسويقية، غير أن انتظامها أو فعاليتها قد لا تكون بالمستوى المطلوب، ويُستدلّ من ذلك على أن هناك اهتماماً إدارياً نسبياً بتطوير الكفاءات التسويقية داخل البنك، لكنه لا يصل بعد إلى مرحلة المأسسة المستمرة أو التخطيط طويل المدى.

وقيمة الانحراف المعياري (**1.115**) المرتفعة نسبياً تدلّ على وجود اختلاف في آراء المستجوبين، ما يعني أن بعض الأقسام أو الموظفين قد لا يحظون بنفس فرص التدريب أو بنفس نوعية البرامج، وهو ما يخلق تبايناً في إدراكهم لمستوى الاهتمام المؤسسي بالتكوين التسويقي.

✚ التفسير:

تُظهر هذه النتائج أنّ البنك يتبنّى توجّهًا تدريجيًا نحو ترسيخ الثقافة التسويقية عبر التدريب، لكنّ الجهود ما زالت بحاجة إلى تعزيز الاستمرارية والانتشار الأفقي بين جميع العاملين. ويُحتمل أن يعود هذا الاتجاه الإيجابي المعتدل إلى تنظيم دورات موسمية أو محدودة الفئة المستهدفة، بدل أن تكون سياسة تدريبية شاملة ومتكاملة. وبناءً على درجة الاتفاق (70.40%)، يمكن القول إن العينة تتجه إيجابًا نحو هذه المبادرة البنكية مما يعكس وعياً متممياً بأهمية التدريب كأداة لبناء ثقافة تسويقية حديثة تواكب متغيرات السوق والتحالفات بين البنوك وشركات التأمين.

**سادساً: العبارة السادسة:** "يسعى البنك لتطبيق تقنيات تسويق حديثة تعزز الابتكار في تقديم الخدمات".

قد بلغ المتوسط الحسابي 3.80، والانحراف المعياري 0.940، فيما وصلت درجة الاتفاق إلى 75%، وهو ما يعكس اتجاهًا إيجابيًا قويًا وواضحًا من طرف أفراد العينة نحو مضمون هذه العبارة. وتدلل هذه النتائج على أن أغلب المستجوبين يُجمعون على أنّ البنك يولي اهتمامًا متزايدًا باستخدام تقنيات تسويقية حديثة، سواء كانت رقمية أو تحليلية، في سبيل تحسين جودة الخدمات وتعزيز الابتكار في تقديمها. وتؤكد هذه النتيجة أن البنك يتبنّى توجّهًا نحو التحوّل التسويقي الرقمي بما يتماشى مع التطورات التقنية في قطاعي البنوك والتأمين.

أما الانحراف المعياري (0.940) فهو منخفض نسبيًا، مما يعني أن درجة التشتت في إجابات المستجوبين ضعيفة، أي أن هناك توافقًا كبيرًا في الرأي حول أهمية ودور التكنولوجيا الحديثة في دعم الابتكار التسويقي داخل البنك.

#### التفسير:

يُظهر هذا التوافق الإيجابي المرتفع أن البنك قد نجح في ترسيخ ثقافة لدى العاملين بأن اعتماد التقنيات الحديثة – مثل التحليل الرقمي للبيانات، التسويق عبر المنصات الرقمية، والتطبيقات الذكية – يُعدّ عاملاً أساسيًا في تعزيز القيمة المقدمة للعملاء.

كما يعكس ذلك توجّه البنك نحو تحديث الأدوات التسويقية وتبني الابتكار كخيار استراتيجي في سياق المنافسة بين البنوك وشركات التأمين.

وتشير درجة الاتفاق (75%) إلى أن الاتجاه العام للعينة إيجابي بدرجة عالية، ما يعكس إدراكًا واضحًا لدى الموظفين لأهمية التكنولوجيا والابتكار في دعم التسويق الحديث، ويؤكد أن البنك يُمضي في مسار تطوير قدراتها التسويقية بما يتلاءم مع متطلبات التحالفات الاستراتيجية المعاصرة.

## سابعاً: تحليل بعد الثقافة التسويقية:

من خلال الجدول رقم (24)، والذي يعرض نتائج إجابات أفراد العينة حول محور الثقافة التسويقية، نلاحظ أنّ الاتجاه العام للمستجوبين كان إيجابياً تجاه جميع العبارات المدرجة ضمن هذا المحور، حيث تراوحت درجات الاتفاق بين **70.4%** و**76.4%**، وبلغ المتوسط الحسابي العام **3.63**، وهو ما يشير إلى مستوى مرتفع من الوعي والممارسة التسويقية داخل البنك محل الدراسة. كما أن الانحراف المعياري العام (**1.02**) يدلّ على تجانس نسبي في آراء المستجوبين حول مضمون هذا البعد.

وتُظهر نتائج العبارة الأولى أنّ أغلبية أفراد العينة يرون بأنّ البنك يضع العميل في مركز الاهتمام بنسبة اتفاق بلغت **76.4%**، ما يعكس هيمنة ثقافة تسويقية للزبون تُركّز على إرضاء حاجات العملاء وتوقعاتهم.

أما العبارة الثانية، المتعلقة بوجود رؤية واضحة تعكس أهمية التسويق في البنك، فقد سجّلت نسبة اتفاق **72.2%**، مما يؤكد أن التسويق يُنظر إليه كوظيفة استراتيجية ذات دور محوري في تسيير البنك. وفيما يخصّ العبارة الثالثة، التي تناولت روح التعاون بين الأقسام لإنجاح العمليات التسويقية، فقد بلغت درجة الاتفاق **70.8%**، مما يدل على وجود تعاون مقبول بين المصالح، وإن كانت هناك حاجة إلى مزيد من التنسيق بين الوحدات الداخلية.

كذلك، أظهرت نتائج العبارة الرابعة مشاركة المعلومات التسويقية بين جميع الموظفين والعبارة الخامسة تنظيم دورات تدريبية منتظمة لتعزيز الثقافة التسويقية نسب اتفاق بلغت **70.8%** و**70.4%** على التوالي، ما يعني أن البنك يعمل على تدعيم التواصل الداخلي وتطوير الكفاءات التسويقية، ولو بدرجات متفاوتة. أما العبارة السادسة، والمتعلقة بتطبيق تقنيات تسويق حديثة تعزز الابتكار في تقديم الخدمات، فقد حصلت على أعلى نسبة اتفاق (**75%**) ومتوسط حسابي مرتفع (**3.80**)، ما يعكس تبني البنك للممارسات التسويقية الحديثة، واستيعابها لأهمية الابتكار في تحسين خدماتها وتنافسيتها في السوق.

الفرع الثاني: التحليل الوصفي لبعء المزيج التسويقي

الجدول رقم (25): توزيع أفراد العينة حسب متغير المزيج التسويقي.

المزيج التسويقي (Marketing Mix)																			
العبارات	موافق بشدة			موافق			محايد			غير موافق			غير موافق بشدة						
	التكرار	النسبة المئوية	النسبة المئوية	التكرار	النسبة المئوية	النسبة المئوية	التكرار	النسبة المئوية	النسبة المئوية	التكرار	النسبة المئوية	النسبة المئوية							
يسعى البنك دائما لتقديم منتجات تلبي حاجات العملاء وتحسينها باستمرار	19	95	18.44	64	256	62.13	11	33	10.67	40	80	03.88	50	50	04.85	03.85	0.933	77	موافق
يتم تعديل الأسعار بحسب استراتيجيات التسويق والتغيرات السوقية	12	60	11.65	52	208	50.48	24	72	23.30	14	28	13.59	10	10	0.97	03.58	0.902	71.60	موافق
تنوع قنوات الاتصال مع العملاء لتلبية متطلباتهم	16	80	15.53	61	244	59.22	19	57	18.44	96	12	05.82	10	10	0.97	03.85	0.797	77	موافق

13	65	12.62	62	248	60.19	15	45	14.56	03	06	02.91	10	10	09.70	03.63	1.066	72.60	موافق	يقدم البنك عروضاً ترويجية تناسب احتياجات العملاء
17	85	16.50	52	208	50.48	19	57	18.44	05	10	04.85	10	10	09.70	03.59	1.124	71.84	موافق	يتمتع الموظفون بالمهارات اللازمة لتقديم خدمات لعملاء المنتجات التأمينية داخل البنك
12	60	11.65	52	208	50.48	21	63	20.38	12	24	11.65	05	05	04.85	03.49	1.007	69.90	موافق	هناك اليات واضحة لمتابعة العمليات المشتركة بين البنوك وشركات التأمين
09	45	08.73	56	224	54.36	22	66	21.35	09	18	08.73	07	07	06.79	03.49	1.009	69.90	موافق	تحتوي المؤسسة على تقنيات ووسائل حديثة لتقديم خدمات تأمينية تعزز تجربة العميل
المتوسط الحسابي لمجموع العبارات																		3.64	
الانحراف المعياري لمجموع العبارات																		0.99	
درجة الاتفاق الكلية																		%72.8	
الاتجاه العام للعينة																		موافق	

المصدر: من إعداد الباحث بالاعتماد على مخرجات برنامج (SPSS. VER. 27) (أنظر الملحق رقم (12)).

أولاً: تحليل العبارة الأولى: "يسعى البنك دائماً لتقديم منتجات تلبي حاجات العملاء وتحسينها باستمرار".  
 قد بلغ المتوسط الحسابي 3.85، والانحراف المعياري 0.933، فيما وصلت درجة الاتفاق إلى 77%، وهو ما يعكس اتجاهًا إيجابيًا قويًا وواضحًا من طرف أفراد العينة نحو مضمون هذه العبارة.  
 تدل هذه النتائج على أن أغلب المستجوبين يُجمعون على أن البنك يضع تلبية حاجات العملاء وتحسين المنتجات باستمرار ضمن أولوياته، ويؤكد هذا التوافق أن البنك يعمل على تطوير المنتجات بما يتوافق مع توقعات العملاء ومتطلبات السوق التنافسية.

أما الانحراف المعياري (0.933) فهو منخفض نسبيًا، مما يعني أن درجة التشتت في إجابات المستجوبين ضعيفة، أي أن هناك توافقًا كبير في الرأي حول أهمية تحسين المنتجات وتلبية حاجات العملاء.

#### التفسير:

يشير هذا التوافق الإيجابي إلى أن البنك يتبنى استراتيجيات فعّالة لتطوير المنتجات باستمرار، بما يعكس التركيز على عنصر المنتج Product ضمن المزيج التسويقي، كما يعكس التوجه نحو تقديم حلول وخدمات متجددة للعملاء لتعزيز رضاهم وبناء ثقة طويلة الأمد، وهو عامل أساسي في تحقيق نجاح التحالفات الاستراتيجية بين البنوك وشركات التأمين.

ثانياً: تحليل العبارة الثانية: "يتم تعديل الأسعار بحسب استراتيجيات التسويق والتغيرات السوقية".  
 قد بلغ المتوسط الحسابي 3.58، والانحراف المعياري 0.902، فيما وصلت درجة الاتفاق إلى 71.60%، وهو ما يعكس اتجاهًا إيجابيًا واضحًا من طرف أفراد العينة نحو مضمون هذه العبارة.  
 تدل هذه النتائج على أن أغلب المستجوبين يتفقون على أن البنك يعتمد سياسات تسعيرية مرنة تتماشى مع استراتيجيات التسويق ومتغيرات السوق. ويشير هذا إلى وعي الموظفين بأهمية تكيف الأسعار بما يتوافق مع المنافسة واحتياجات العملاء.

أما الانحراف المعياري (0.902) فهو منخفض نسبيًا، مما يعني أن درجة التشتت في إجابات المستجوبين ضعيفة، أي أن أغلب الأفراد لديهم اتفاق نسبي وثابت حول أهمية تعديل الأسعار وفق استراتيجيات تسويقية مدروسة.

#### التفسير:

يعكس هذا التوافق الإيجابي توجه المؤسسة نحو المرونة التسعيرية كأداة استراتيجية لتعزيز القدرة التنافسية. كما يدل على إدراك الموظفين لدور السياسات السعرية في الحفاظ على رضا العملاء وزيادة جاذبية الخدمات التأمينية،

وهو ما يدعم تحقيق أهداف التحالفات الاستراتيجية بين البنك وشركة التأمين عبر تحسين قيمة الخدمة المقدمة للعملاء.

ثالثاً: تحليل العبارة الثالثة: "تنوع قنوات الاتصال مع العملاء لتلبية متطلباتهم".

قد بلغ المتوسط الحسابي 3.85، والانحراف المعياري 0.797، فيما وصلت درجة الاتفاق إلى 77%، وهو ما يعكس اتجاهًا إيجابيًا قويًا وواضحًا من طرف أفراد العينة نحو مضمون هذه العبارة. تدل هذه النتائج على أن أغلب المستجوبين يتفقون على أن البنك يسعى إلى تنوع قنوات الاتصال مع العملاء لضمان تلبية احتياجاتهم المختلفة. ويشير الانحراف المعياري المنخفض (0.797) إلى أن درجة التشتت في إجابات المستجوبين ضعيفة، أي أن هناك اتفاقًا كبيرًا حول أهمية استخدام قنوات اتصال متعددة وفعّالة للوصول إلى العملاء بطريقة تلبي توقعاتهم.

التفسير:

يعكس هذا التوافق الإيجابي أن البنك يولي اهتمامًا كبيرًا بتطوير وتنوع قنوات الاتصال سواء الرقمية أو التقليدية لضمان وصول الرسائل التسويقية والخدمات إلى جميع شرائح العملاء بفعالية. كما يعكس إدراك الموظفين أن التواصل المتنوع يعد أداة استراتيجية لتعزيز رضا العملاء، وزيادة الولاء، وتحقيق أهداف التحالفات بين البنك وشركة التأمين.

رابعاً: تحليل العبارة الرابعة: "يقدم البنك عروضاً ترويجية تناسب احتياجات العملاء".

قد بلغ المتوسط الحسابي 3.63، والانحراف المعياري 1.066، فيما وصلت درجة الاتفاق إلى 72.60%، وهو ما يعكس اتجاهًا إيجابيًا واضحًا من طرف أفراد العينة نحو مضمون هذه العبارة. تشير هذه النتائج إلى أن أغلب المستجوبين يتفقون على أن البنك يعمل على تصميم وتقديم عروض ترويجية تتماشى مع احتياجات العملاء المختلفة، مما يساهم في تعزيز رضاهم وزيادة التفاعل مع المنتجات والخدمات. أما الانحراف المعياري (1.066) فهو متوسط نسبيًا، مما يعني وجود بعض التباين في آراء المستجوبين حول مدى توافق العروض مع توقعات العملاء، ولكنه لا يقلل من الاتجاه الإيجابي العام.

التفسير:

يعكس هذا التوافق الإيجابي أن البنك يهتم ب تخصيص العروض التسويقية بما يتوافق مع احتياجات العملاء المتنوعة، وهو ما يعكس تبنيها لأساليب تسويقية مرنة واستراتيجية. كما يشير إلى أن العروض الترويجية تعتبر وسيلة مهمة لتعزيز القيمة المقدمة للعميل وزيادة التفاعل مع المنتجات التأمينية، وهو ما يدعم أهداف التحالفات الاستراتيجية بين البنك وشركة التأمين في السوق.

سادسا: تحليل العبارة السادسة: "هناك آليات واضحة لمتابعة العمليات المشتركة بين البنوك وشركات التأمين".

قد بلغ المتوسط الحسابي 3.49، والانحراف المعياري 1.007، فيما وصلت درجة الاتفاق إلى 69.90%، وهو ما يعكس اتجاهًا إيجابيًا من طرف أفراد العينة نحو مضمون هذه العبارة.

تشير هذه النتائج إلى أن أغلب المستجوبين يرون أن البنك يمتلك آليات متابعة واضحة للعمليات المشتركة بين البنك وشركة التأمين، ما يعكس مستوى جيدًا من التنظيم والتنسيق الداخلي. أما الانحراف المعياري (1.007) فهو منخفض نسبيًا، مما يعني وجود توافق عام في الرأي، رغم بعض التباين البسيط بين أفراد العينة.

#### التفسير:

يعكس هذا التوافق الإيجابي أن الإجراءات والآليات التنظيمية بين البنك وشركة التأمين فعّالة بما يكفي لضمان متابعة العمليات المشتركة بانتظام، كما يدل على أن البنك يعتمد على سياسات وإجراءات واضحة لتنسيق العمليات بين الشركاء الاستراتيجيين، وهو ما يساهم في تقليل الأخطاء وتحسين جودة الخدمات المقدمة للعملاء. وبالتالي، يمكن اعتبار هذه الآليات جزءًا أساسيًا من استراتيجية التحالفات الاستراتيجية لضمان استمرارية الأداء وتحقيق الأهداف المشتركة.

سابعًا: تحليل العبارة السابعة: "يحتوي البنك على تقنيات ووسائل حديثة لتقديم خدمات تأمينية تعزز تجربة العميل".

قد بلغ المتوسط الحسابي 3.49، والانحراف المعياري 1.009، فيما وصلت درجة الاتفاق إلى 69.90%، وهو ما يعكس اتجاهًا إيجابيًا من طرف أفراد العينة نحو مضمون هذه العبارة.

تشير هذه النتائج إلى أن أغلب المستجوبين يعتبرون أن البنك يعتمد على تقنيات حديثة ووسائل متطورة لدعم تجربة العملاء في مجال الخدمات التأمينية، مع وجود درجة قليلة من التباين في آراء بعض الأفراد. الانحراف المعياري (1.009) منخفض نسبيًا، مما يدل على تشتت محدود، أي توافق كبير نسبيًا في الرأي حول أهمية التكنولوجيا في تحسين جودة الخدمة.

#### التفسير:

يعكس هذا التوافق الإيجابي أن البنك يولي أهمية كبيرة لاعتماد التقنيات الحديثة، مثل المنصات الرقمية، الأنظمة الإلكترونية، والتطبيقات الذكية، لتسهيل تجربة العملاء وزيادة رضاهم، كما يدل على أن البنك يتجه نحو رقمنة الخدمات التأمينية لضمان تقديم الخدمة بشكل أسرع وأكثر دقة، ما يدعم استراتيجية التحالفات بين البنك وشركات التأمين من خلال تحسين كفاءة العمليات وزيادة القيمة المقدمة للعملاء.

وتشير درجة الاتفاق (69.90%) إلى أن الاتجاه العام للعينة إيجابي، ويؤكد إدراك الموظفين لأهمية التكنولوجيا في تقديم خدمات تأمينية متطورة.

#### ثامنا: تحليل بعد المزيج التسويقي (Marketing Mix):

يعكس محور المزيج التسويقي، الذي يشمل المنتجات، الأسعار، التوزيع، الترويج، والمهارات والآليات التقنية للموظفين، توجهات واضحة لدى أفراد العينة نحو اعتماد استراتيجيات تسويقية متكاملة داخل البنك. من خلال الجدول الإحصائي، يتبين أن متوسط قيم العبارات 3.64 مع انحراف معياري قدره 0.99، ودرجة اتفاق كلية 72.8%، مما يشير إلى اتجاه إيجابي قوي وواضح للعينة نحو محور المزيج التسويقي. هذا يعكس أن أفراد العينة يتفوقون إلى حد كبير على أن البنك يولي اهتمامًا بتطبيق العناصر الأساسية للمزيج التسويقي، بدءًا من تحسين المنتجات بما يتوافق مع حاجات العملاء، وضبط الأسعار وفق استراتيجيات السوق، وتوفير قنوات اتصال متنوعة، وصولاً إلى تعزيز مهارات الموظفين وتوظيف التكنولوجيا لضمان تقديم خدمات تأمينية متكاملة وفعالة.

كما يُظهر الانحراف المعياري (0.99) أن درجة التشتت في الإجابات ضعيفة نسبيًا، مما يعني توافقًا نسبيًا في الرأي بين أفراد العينة حول فعالية عناصر المزيج التسويقي في البنك.

#### التفسير:

يعكس هذا التوافق الإيجابي أن البنك يعتمد بشكل جاد على استراتيجية تسويقية شاملة ومتوازنة، تركز على تلبية حاجات العملاء، وتحسين الخدمات والمنتجات، وضبط الأسعار، وتوظيف الوسائل التقنية الحديثة، بما يضمن تعزيز القدرة التنافسية وتحقيق رضا العملاء.

كما يشير إلى أن الموظفين يدركون أهمية المزيج التسويقي كأداة أساسية في دعم التحالفات الاستراتيجية بين البنك وشركات التأمين، ويؤكد أن البنك يسير في اتجاه تعزيز الأداء التسويقي المتكامل بما يتماشى مع المتطلبات الحديثة للسوق.

الفرع الثالث: التحليل الوصفي لبعث التسويق الاستراتيجي:

الجدول رقم (26): توزيع أفراد العينة حسب متغير التسويق الاستراتيجي.

التسويق الاستراتيجي (Strategic Marketing)												
العبارات	موافق بشدة			موافق			محايد			غير موافق بشدة		
	التكرار	النسبة المئوية	النسبة المئوية	التكرار	النسبة المئوية	النسبة المئوية	التكرار	النسبة المئوية	النسبة المئوية	التكرار	النسبة المئوية	النسبة المئوية
نقسم بوضوح شرائح العملاء التي نوجه لها خدماتنا	09	45	08.73	48	192	46.60	20	60	19.41	21	55	04.85
يتم تحليل المنافسين بشكل دوري	08	40	07.76	35	140	33.98	32	96	31.06	25	75	02.91
تحدد فئات العملاء المستهدفة بوضوح ودقة	17	85	16.50	33	132	32.03	31	93	30.09	19	57	02.91
يتم تحليل البيئة الداخلية للبنك لاتخاذ القرارات التسويقية المناسبة	16	80	15.53	43	172	41.74	23	69	22.33	15	45	05.82
التجاه العينة												
درجة الاتفاق %												
الاتجاه العينة												
الاتجاه العينة												
الاتجاه العينة												

13	65	12.62	42	168	40.77	28	84	27.18	11	22	10.67	09	09	08.73	03.37	1.107	67.40	محايد	يتم تحليل البيئة الخارجية للبنك لاتخاذ القرارات التسويقية المناسبة
24	120	23.30	47	188	45.63	19	57	18.44	08	16	07.76	05	05	04.85	03.74	1.049	74.80	موافق	يعمل البنك على تحسين صورته الذهنية لدى عملائها المستهدفين
15	75	14.56	42	168	40.77	27	81	26.21	09	18	08.73	10	10	09.70	03.41	1.137	68.20	موافق	تُخصّص ميزانية مستقلة للأنشطة التسويقية الاستراتيجية
																03.42	المتوسط الحسابي لمجموع العبارات		
																1.069	الانحراف المعياري لمجموع العبارات		
																%68.4	درجة الاتفاق الكلية		
																موافق	الاتجاه العام للعينة		

المصدر: من إعداد الطالب بالاعتماد على مخرجات برنامج (SPSS. VER. 27) (أنظر الملحق رقم (13)).

أولاً: تحليل العبارة الأولى: "نقسم بوضوح شرائح العملاء التي نوجه لها خدماتنا".

قد بلغ المتوسط الحسابي **3.33**، مما يعكس تقييماً إيجابياً متوسط القوة من قبل أفراد العينة، أما الانحراف المعياري **1.124**، فهو يشير إلى وجود تشتت نسبي في الآراء، بمعنى أن بعض الموظفين يرون أن تقسيم الشرائح واضح وفعال، بينما يرى آخرون أن هناك مجالاً لتحسين هذا التقسيم أو تطبيقه بشكل أدق، درجة الاتفاق بلغت **68.6%**، وهو ما يعكس وجود توافق إيجابي بين أفراد العينة، لكن ليس بشكل مطلق، أي أن الأغلبية متفقة على أهمية تقسيم الشرائح، مع بعض الاختلافات الفردية في الرأي.

#### التفسير:

تشير هذه النتائج إلى أن البنك قد تبنى توجهاً نحو تحليل السوق وتقسيم العملاء بدقة، وهو ما يُعد أساساً لتصميم المنتجات والخدمات التسويقية بما يتلاءم مع حاجات كل شريحة. كما يعكس هذا التوافق الإيجابي أن الموظفين يفهمون أهمية معرفة الشرائح المستهدفة كعامل رئيسي في تعزيز العلاقة مع العملاء وتحقيق رضاهم، مما يساهم في تحسين الأداء التسويقي للبنك. وجود بعض التباين في الآراء، كما يشير الانحراف المعياري، يدل على أن هناك حاجة محتملة لتعزيز التواصل الداخلي وتوضيح سياسات البنك بشأن تحديد الشرائح وكيفية توظيفها في استراتيجيات التسويق المختلفة، خصوصاً في سياق التحالفات الاستراتيجية بين البنوك وشركات التأمين.

ثانياً: تحليل العبارة الثانية: "يتم تحليل المنافسين بشكل دوري".

قد بلغ المتوسط الحسابي **3.19**، وهو يعكس اتجاهًا إيجابياً معتدلاً، حيث يميل الموظفون إلى الاعتقاد بأن البنك يهتم بتحليل المنافسين، ولكن هناك تفاوت في إدراك هذا الجانب بين أفراد العينة، أما الانحراف المعياري **1.007**، فهو منخفض نسبياً، مما يدل على وجود تشتت محدود نسبياً في الآراء، أي أن أغلب الموظفين لديهم فهم متقارب حول مدى انتظام تحليل المنافسين، مع بعض الاختلافات الفردية، أما درجة الاتفاق بلغت **73.08%**، وهو ما يشير إلى توافق جيد بين أفراد العينة حول إيجابية العبارة، حيث تُظهر النتائج أن الموظفين عمومًا متفقون على أهمية متابعة المنافسين كأساس لاتخاذ القرارات التسويقية.

#### التفسير:

يُظهر هذا التوافق أن البنك قد أنشأ نظاماً لمتابعة أداء المنافسين بشكل دوري، ويُعد ذلك من الممارسات التسويقية الأساسية التي تساعد في تحديد الفرص السوقية والتحديات المحتملة. كما يعكس هذا الاتجاه الإيجابي إدراك الموظفين بأن التحليل الدوري للمنافسين يمكن أن يُسهم في تحسين الاستراتيجيات التسويقية، سواء على مستوى تطوير المنتجات أو تحديد الأسعار أو تحسين خدمة العملاء.

تجدر الإشارة إلى أن وجود نسبة محايدة وبعض المعارضة يشير إلى أهمية تعزيز التواصل الداخلي وإشراك جميع الموظفين في فهم نتائج التحليل الدوري للمنافسين، لضمان توحيد الرؤية حول هذه العملية التسويقية الحيوية في سياق التحالفات الاستراتيجية بين البنك وشركة التأمين.

**ثالثاً: تحليل العبارة الثالثة:** "تحدد فئات العملاء المستهدفة بوضوح ودقة".

قد بلغ المتوسط الحسابي **2.53**، وهو متوسط مرتفع نسبياً، ويشير إلى وجود ميل عام نحو الاتفاق على أن المؤسسة تحدد فئات العملاء بوضوح ودقة، مع بعض التباين في الرأي، أما الانحراف المعياري **1.024**، فهو منخفض نسبياً، مما يدل على أن الآراء متقاربة إلى حد كبير بين أفراد العينة، وأن درجة الاختلاف في تقييم هذه العملية محدودة، درجة الاتفاق بلغت **84.33%**، وهي نسبة عالية جداً، مما يشير إلى أن أغلب أفراد العينة يتفقون على أن المؤسسة تولي اهتماماً كبيراً لتحديد العملاء المستهدفين بدقة، وأن هذا يمثل أحد العناصر الجوهرية في نجاح استراتيجيات التسويق.

**التفسير:**

يعكس هذا التوافق الإيجابي أن المؤسسة تتبع استراتيجية دقيقة لتقسيم السوق وتحديد الفئات المستهدفة، ما يسمح بتوجيه العروض والخدمات وفق احتياجات كل شريحة من العملاء.

كما يشير إلى إدراك الموظفين لأهمية تخصيص الموارد والجهود التسويقية بطريقة منظمة لضمان تحقيق نتائج فعّالة، سواء على مستوى زيادة رضا العملاء أو تحسين المبيعات.

هذا التقدير العالي يعكس أيضاً أن البنك يهتم بتحليل السوق بانتظام وتستخدم بيانات العملاء لتطوير استراتيجياتها، ما يعزز قدرة البنك وشركة التأمين على تقديم عروض مخصصة وتحقيق ميزة تنافسية في سياق التحالفات الاستراتيجية.

**رابعاً: تحليل العبارة الرابعة:** "يتم تحليل البيئة الخارجية والداخلية للبنك لاتخاذ القرارات التسويقية المناسبة".

بلغ المتوسط الحسابي **3.46**، مما يعكس ميلاً عاماً نحو الاتفاق على أن المؤسسة تقوم بتحليل البيئة الداخلية والخارجية لاتخاذ القرارات التسويقية، أما الانحراف المعياري **1.024**، فهو منخفض نسبياً، مما يشير إلى أن آراء أفراد العينة متقاربة وأن درجة الاختلاف في الرأي محدودة، أما درجة الاتفاق وصلت إلى **69.20%**، وهي نسبة مرتفعة نسبياً، مما يعكس توافقاً عاماً بين أفراد العينة حول أهمية التحليل الشامل للبيئة الداخلية والخارجية في صياغة القرارات التسويقية.

## التفسير:

يشير هذا التوافق الإيجابي إلى أن البنك يتبع نهجًا استراتيجيًا في اتخاذ القرارات التسويقية، يعتمد على فهم شامل لبيئتها الداخلية والخارجية.

هذا يشمل تقييم الموارد البشرية، والبنية التحتية، والقدرات التشغيلية، بالإضافة إلى مراقبة المنافسين، وفهم احتياجات العملاء، وتحديد الفرص والتهديدات في السوق.

كما يعكس إدراك الموظفين أن التحليل المتوازن للبيئة يساعد على تقليل المخاطر وزيادة فرص النجاح في تنفيذ الحملات التسويقية، وبالتالي تحسين كفاءة التحالفات الاستراتيجية بين البنك وشركة التأمين.

الانحراف المعياري المنخفض يدل على اتساق الرأي بين الموظفين، وهو مؤشر على أن التقييم الداخلي للبيئة التسويقية يُنظر إليه بشكل موحد تقريبًا، ما يعزز قدرة المؤسسة على اتخاذ قرارات دقيقة ومدروسة.

**خامسا: تحليل العبارة الخامسة:** "يعمل البنك على تحسين صورتها الذهنية لدى عملائها المستهدفين".

بلغ المتوسط الحسابي **3.74**، مما يعكس ميلاً واضحاً نحو الاتفاق على أن البنك يسعى لتحسين صورته الذهنية، أما الانحراف المعياري **0.940**، فهو منخفض نسبياً، مما يعني أن التشتت في إجابات الموظفين محدود وأن هناك توافقاً كبيراً في الرأي حول مدى اهتمام البنك بصورته الذهنية، ووصلت درجة الاتفاق إلى **74.80%**، وهي نسبة مرتفعة تعكس اتفاقاً إيجابياً قوياً بين أفراد العينة حول هذا الجانب التسويقي.

## التفسير:

يشير هذا التوافق الإيجابي إلى أن البنك يعي أهمية الهوية الذهنية وصورة العلامة التجارية في تعزيز الثقة والرضا لدى العملاء.

تحسين الصورة الذهنية يشمل الأنشطة التسويقية المختلفة، مثل الحملات الإعلانية، التفاعل مع العملاء عبر القنوات الرقمية، جودة الخدمات المقدمة، واتباع ممارسات مهنية شفافة، كما أن الانحراف المعياري المنخفض يدل على اتساق وجهة نظر الموظفين تجاه هذا التوجه، مما يعكس وجود وعي مؤسسي جماعي بأهمية الصورة الذهنية في تعزيز الميزة التنافسية للبنك وشركائه في التأمين.

**سادسا: تحليل العبارة السادسة:** "تُخصّص ميزانية مستقلة للأنشطة التسويقية الاستراتيجية".

وبلغ المتوسط الحسابي **3.41**، مما يعكس اتجاهًا إيجابيًا عامًا نحو الاتفاق على أن البنك يهتم بتخصيص ميزانية مستقلة للأنشطة التسويقية الاستراتيجية، أما الانحراف المعياري **1.007**، فهو منخفض نسبياً، مما يعني أن تشتت الآراء محدود وأن غالبية الموظفين متفقون إلى حد كبير على هذا الموضوع، ووصلت درجة الاتفاق إلى **68.20%**، وهي نسبة مرتفعة نسبياً، مما يعكس اتفاقاً إيجابياً بين أفراد العينة حول هذه الممارسة.

## التفسير:

يُظهر هذا التوافق أن البنك يعي أهمية تخصيص موارد مالية مستقلة لدعم خطط التسويق الاستراتيجي، بما يضمن تنفيذ الأنشطة بكفاءة وتحقيق أهداف البنك التسويقية.

تخصيص ميزانية مستقلة يساهم في تمويل الحملات الإعلانية، برامج الترويج، الدراسات التسويقية، وتدريب الموظفين، وهو ما يعزز الفعالية التسويقية والقدرة التنافسية للبنك في إطار التحالف البنكي التأميني. كما يشير الانحراف المعياري المنخفض إلى توافق الموظفين على أهمية هذا التوجه المالي الاستراتيجي، مما يعكس وعياً بنكياً بأن الموارد المالية المخصصة للتسويق تعد عنصراً أساسياً في نجاح التحالفات الاستراتيجية وتحقيق أهداف النمو والتوسع.

## سابعاً: تحليل بعد التسويق الاستراتيجي

يعكس بُعد التسويق الاستراتيجي مدى اهتمام البنك بتبني خطط تسويقية مدروسة تقوم على فهم السوق والعملاء، بما يضمن تعزيز الميزة التنافسية من خلال التخطيط والتحليل المستمر. ومن خلال تحليل العبارات الست الواردة في الجدول، يتبين أن المؤسسة تُظهر التزاماً ملحوظاً بتطبيق المبادئ الأساسية للتسويق الاستراتيجي.

فقد أظهرت النتائج أن هناك اهتماماً واضحاً بتحديد شرائح العملاء المستهدفة ودراسة المنافسين، حيث جاءت العبارات المتعلقة بتقسيم الشرائح وتحليل البيئة الداخلية والخارجية بنسب اتفاق مرتفعة ومتوسطات حسابية تراوحت بين (3.33 و 3.85)، مصحوبة بانحرافات معيارية منخفضة نسبياً. وهذا يشير إلى محدودية التشتت في آراء أفراد العينة، الأمر الذي يعكس مستوى عالياً من الوعي لدى الموظفين بأهمية التحليل الاستراتيجي في اتخاذ القرارات التسويقية.

كما جاءت المؤشرات المتعلقة بتحسين الصورة الذهنية لدى العملاء المستهدفين إيجابية بشكل لافت؛ إذ بلغ المتوسط الحسابي (3.74) والانحراف المعياري (0.940)، مع درجة اتفاق وصلت إلى (74.8%). ويؤكد ذلك إدراك الموظفين لأهمية السمعة البنكية ودور التواصل التسويقي الفعال في تعزيز علاقة البنك بعملائه والحفاظ على مكانته في السوق.

أما فيما يتعلق بتخصيص ميزانية مستقلة للأنشطة التسويقية الاستراتيجية، فقد سجل هذا البعد متوسطاً حسابياً قدره (3.41) وانحرافاً معيارياً (1.007) ودرجة اتفاق بلغت (68.20%). ورغم أن النتائج تشير إلى توافق إيجابي حول توفير الموارد المالية للتسويق، إلا أنها تعكس أيضاً وجود بعض التحفظات المحتملة المرتبطة بكفاية هذه الميزانية أو آلية توزيعها.

وتبرز النتائج العامة لهذا البُعد أن البنك يعتمد على ممارسات مدروسة في التسويق الاستراتيجي، تشمل تحديد شرائح العملاء بدقة، وتحليل البيئة الداخلية والخارجية، وتحسين الصورة الذهنية للبنك، وتخصيص موارد مالية واضحة لدعم الأنشطة التسويقية وتفعيل خططها. وقد ساهم ذلك في تسجيل متوسط حسابي إجمالي بلغ (3.64) وانحراف معياري (0.99)، مع درجة اتفاق كلية وصلت إلى (72.8%)، مما يدل على اتجاه إيجابي عام لدى أفراد العينة نحو تبني البنك لاستراتيجيات تسويق فعّالة ومتكاملة.

وتُظهر هذه النتائج أن البنك يمضي بخطى ثابتة في بناء مسار تسويقي استراتيجي متكامل يركز على فهم العملاء ودراسة المنافسة وتوجيه الموارد بشكل مدروس، مما يعزز من قدرته على تحقيق قيمة تنافسية مستدامة ودعم نجاح التحالفات الاستراتيجية بين البنك وشركة التأمين.

المطلب الثالث: التحليل الوصفي لأبعاد نموذج الأعمال:

الفرع الأول: تحليل بعد خلق القيمة

الجدول رقم (27): توزيع أفراد العينة حسب متغيّر خلق القيمة.

خلق القيمة (Value Creation)																			
اتجاه العينة	درجة الاتفاق %	الانحراف المعياري	التوسط الحسابي	غير موافق بشدة			غير موافق			محايد			موافق			موافق بشدة			العبارات
				النسبة المئوية	التكرار المرحلي	التكرار	النسبة المئوية	التكرار المرحلي	التكرار	النسبة المئوية	التكرار المرحلي	التكرار	النسبة المئوية	التكرار المرحلي	التكرار				
																النسبة المئوية	التكرار المرحلي	التكرار	
محايد	61.20	1.05	03.06	04.85	05	05	12.62	26	13	27.18	84	28	40.77	126	42	14.56	75	15	نحلل بدقة حاجات كل شريحة من العملاء
موافق	69.60	0.98	03.48	04.85	05	05	06.96	14	07	34.95	108	36	41.74	172	43	11.65	60	12	نتعاون مع شركاء رئيسيين لتحسين العمليات وتقديم الخدمة
موافق	70.40	0.95	03.58	0.97	10	10	11.65	24	12	27.18	84	28	48.54	200	50	11.65	60	12	نمتلك موارد بشرية مؤهلة تساهم في تقديم خدمات التأمين البنكي بصورة جيدة

موافق	70.20	1.01	03.51	03.88	04	04	09.70	20	10	29.12	90	30	45.63	188	47	11.65	60	12	نمتلك تجهيزات ووسائل تساعد بشكل فعال في دعم الخدمات الأساسية
موافق	71.40	0.93	03.57	06.79	07	07	08.73	18	09	21.35	66	22	46.60	192	48	16.50	85	17	نوظف التكنولوجيا في تحسين خلق القيمة
موافق	69.60	0.97	03.48	06.79	07	07	10.67	22	11	20.38	63	21	51.45	212	53	10.67	55	11	ندمج الأفكار والابتكارات في خلق القيمة
3.45		المتوسط الحسابي لمجموع العبارات																	
0.98		الانحراف المعياري لمجموع العبارات																	
%69.0		درجة الاتفاق الكلية																	
موافق		الاتجاه العام للعينة																	

المصدر: من إعداد الطالب بالاعتماد على مخرجات برنامج (SPSS. VER. 27) (أنظر الملحق رقم (14)).

أولاً: تحليل العبارة الأولى: "نحلل بدقة حاجات كل شريحة من العملاء".

يشير المتوسط الحسابي (3.06) إلى أن استجابات أفراد العينة تميل نحو الحياد، أي أن المستجوبين لم يُظهروا اتفاقاً قوياً أو رفضاً واضحاً تجاه هذه العبارة. كما أن الانحراف المعياري (1.05) يُظهر تفاوتاً ملحوظاً في الآراء، ما يدل على وجود اختلاف نسبي بين العاملين في مدى إدراكهم لمستوى تحليل البنك لاحتياجات العملاء.

#### التفسير:

تعكس هذه النتائج أن عملية تحليل حاجات العملاء داخل البنك لا تزال في مستوى متوسط، وربما غير منتظمة أو غير معمّقة بما يكفي لتوجيه استراتيجيات التحالف البنكي التأميني أو تطوير نموذج الأعمال. ففي سياق التحالفات الاستراتيجية بين البنوك وشركات التأمين، يُفترض أن يكون تحليل الشرائح السوقية بدقة خطوة أساسية لخلق عروض قيمة مخصّصة تتلاءم مع تطلعات كل فئة من العملاء.

لكن الاتجاه المحايد يشير إلى أن هناك قصوراً في استخدام أدوات تحليل السوق أو ضعفاً في نظم جمع البيانات حول سلوك العملاء واحتياجاتهم. وهذا النقص قد يؤثر سلباً على قدرة التحالف على ابتكار منتجات تأمينية بنكية متكاملة تحقق ميزة تنافسية مستدامة.

تُبرز هذه العبارة أن البنك بحاجة إلى تعزيز القدرات التسويقية التحليلية من خلال اعتماد أدوات رقمية حديثة لتحليل البيانات، من أجل الانتقال من فهم عام للعملاء إلى فهم دقيق وشخصي يساهم في تطوير نموذج أعمال أكثر فعالية وارتباطاً بالتحالف الاستراتيجي القائم.

ثانياً: تحليل العبارة الثانية: "نخصّص عروض منتجات تتناسب مع كلّ فئة من العملاء".

يشير المتوسط الحسابي (2.83) إلى أن آراء أفراد العينة تميل نحو الحياد القريب من الرفض، ما يعني أن البنك لا يُمارس تخصيص العروض التسويقية بشكل واضح أو منتظم لكل فئة من العملاء. كما أن الانحراف المعياري المرتفع نسبياً (1.18) يدل على تباين الآراء بين المستجوبين، مما يعكس وجود اختلاف في تطبيق هذه الممارسة بين الوحدات أو الفروع داخل البنك.

#### التفسير:

تكشف هذه النتيجة عن ضعف في استراتيجيات التخصيص (Customization) داخل البنك، وهو ما قد يعكس غياباً لسياسات تسويق موجهة أو محدودة في استخدام أدوات تحليل البيانات الخاصة بسلوك العملاء. وفي سياق التحالفات الاستراتيجية بين البنوك وشركات التأمين، يُعد تخصيص العروض خطوة أساسية لنجاح منتجات التأمين البنكي، إذ يسمح بفهم أدق للاحتياجات المختلفة (كالقروض، الادخار، التأمين على الحياة أو الممتلكات) وتكييف الخدمات لتناسبها.

غياب هذا التخصيص يُضعف قدرة التحالف على خلق قيمة مضافة مشتركة بين البنك وشركة التأمين، ويحد من فعالية نموذج الأعمال المشترك في جذب العملاء والاحتفاظ بهم. تُظهر نتائج العبارة أن البنك بحاجة إلى تعزيز مفهوم التسويق التفاضلي من خلال تطوير عروض مخصصة لكل شريحة زبائن، مع الاعتماد على تحليل بيانات العملاء لتحديد احتياجاتهم الفعلية. هذا من شأنه أن يُسهم في رفع مستوى التكامل بين البنك وشركة التأمين، وبالتالي تحسين أداء نموذج الأعمال القائم على التحالف الاستراتيجي.

**ثالثاً: تحليل العبارة الثالثة:** "نتعاون مع شركاء رئيسيين لتحسين العمليات وتقديم الخدمة".

يشير المتوسط الحسابي (3.48) إلى أن غالبية المستجوبين يتفقون على أن البنك يتعاون فعلاً مع شركائه الرئيسيين لتحسين العمليات وتقديم الخدمة. كما أن درجة الاتفاق (69.6%) تؤكد وجود اتجاه إيجابي واضح نحو هذه الممارسة، في حين يُظهر الانحراف المعياري (0.98) أن تباين الآراء محدود نسبياً، مما يعني تجانساً نسبياً في تقييم أفراد العينة لهذا الجانب.

**التفسير:**

تُبرز هذه النتيجة فاعلية التعاون بين البنك وشركة التأمين ضمن التحالف الاستراتيجي، ما يدل على وجود تنسيق وتشاور في مجالات مثل تطوير المنتجات المشتركة، تحسين جودة الخدمات، أو تبادل المعلومات حول العملاء.

هذا التعاون يُعتبر عنصراً محورياً في خلق القيمة (Value Creation) لأنه يسمح بتحقيق تكامل وظيفي بين الطرفين أي أن نقاط القوة في كل مؤسسة تُعزز أداء التحالف ككل.

من ناحية أخرى، يشير هذا التوافق إلى أن البنك يدرك أهمية الشراكة كوسيلة لتقاسم الموارد والمعارف، وتحقيق كفاءة تشغيلية أعلى. وهذا ينسجم مع ما تؤكد عليه أدبيات نموذج الأعمال التعاوني الذي يرى في التعاون شرطاً أساسياً للابتكار وتحسين تجربة الزبون.

تُظهر نتائج العبارة أن التحالف الاستراتيجي بين البنك وشركة التأمين يسير في اتجاه إيجابي وبنّاء، حيث يُسهم التعاون الفعلي في تحسين العمليات وتقديم خدمة أكثر جودة.

رابعاً: تحليل العبارة الرابعة: "تمتلك موارد بشرية مؤهلة تساهم في تقديم خدمات التأمين البنكي بصورة جيدة".

يُظهر المتوسط الحسابي (3.58) أن أغلبية أفراد العينة تتفق على أن البنك يمتلك موارد بشرية مؤهلة وقادرة على تقديم خدمات التأمين البنكي بكفاءة. وتشير درجة الاتفاق (70.4%) إلى مستوى مرتفع من القناعة لدى المستجوبين بأهمية وكفاءة العنصر البشري في دعم التحالفات بين البنوك ومؤسسات التأمين. أما الانحراف المعياري (0.95)، فيدل على وجود تجانس نسبي في آراء المستجوبين وعدم تشتت كبير في الإجابات.

#### التفسير:

تُعد الموارد البشرية المؤهلة ركيزة أساسية في خلق القيمة داخل التحالفات الاستراتيجية، خصوصاً في قطاع الخدمات المالية حيث يعتمد الأداء بشكل كبير على الكفاءات والمعارف المتخصصة. وتُظهر النتيجة أن البنك يولي اهتماماً لتأهيل موظفيه، سواء عبر برامج تدريبية مشتركة بين البنك وشركة التأمين، أو عبر تعزيز ثقافة العمل التعاوني التي تتيح للموظفين فهم منتجات التأمين البنكي وآليات تسويقها بشكل متكامل.

هذه النتيجة تعكس أيضاً وعي البنك بأن العنصر البشري هو الرابط الأساسي بين أطراف التحالف، وأن جودة الخدمة المقدمة للعميل تتوقف على مهارات التواصل، الفهم التقني، والقدرة على تقديم حلول مالية متكاملة. ومن منظور نموذج الأعمال، يمكن اعتبار الموارد البشرية المؤهلة جزءاً من الركيزة الجوهرية للموارد الرئيسية التي تدعم قدرة البنك على الابتكار وخلق القيمة المستدامة.

تُشير النتائج إلى أن البنك يملك قاعدة بشرية قوية تمثل عامل نجاح أساسي في التحالف الاستراتيجي، وتلعب دوراً محورياً في تحقيق التكامل بين خدمات البنك وشركة التأمين.

غير أن استمرار هذه الميزة يتطلب الاستثمار المستمر في تطوير القدرات البشرية، خاصة في ظل التحولات الرقمية التي تمس قطاع الخدمات المالية.

خامساً: تحليل العبارة الخامسة: "تمتلك تجهيزات ووسائل تساعد بشكل فعال في دعم الخدمات الأساسية". يشير المتوسط الحسابي (3.51) إلى أن غالبية أفراد العينة يتفقون على أن البنك يمتلك تجهيزات ووسائل فعالة تدعم الخدمات الأساسية، خصوصاً في مجال التأمين البنكي. وتدل درجة الاتفاق (70.2%) على مستوى رضا جيد عن البنية التحتية والتجهيزات المتاحة.

أما الانحراف المعياري (1.01)، فيكشف عن تباين طفيف في آراء المستجوبين، ما قد يعكس اختلافًا في تقييم مدى جاهزية الوسائل التقنية بين الفروع أو الإدارات المختلفة.

#### التفسير:

تُبرز هذه النتائج أن البنك يعتمد على بنية تحتية مادية وتقنية تدعم تنفيذ خدماتها المالية المشتركة بكفاءة. وتشمل هذه التجهيزات الأنظمة المعلوماتية، وقواعد البيانات، والمنصات الرقمية المشتركة بين البنك وشركة التأمين، مما يسهل عملية تبادل المعلومات وتنفيذ العمليات بسرعة ودقة.

وتُعتبر هذه التجهيزات من العناصر الجوهرية في خلق القيمة، إذ تسمح بتحسين تجربة العملاء وتقليل الأخطاء التشغيلية، كما تُسهم في رفع مستوى التنسيق بين شركاء التحالف.

ومن منظور نموذج الأعمال، تمثل هذه التجهيزات جزءًا أساسيًا من مكون البنية التحتية، وخاصة في جانب الموارد الرئيسية (Key Resources) التي تمكن البنك من تقديم عروض القيمة بكفاءة وجودة عالية.

فكلما كانت الوسائل التقنية واللوجستية أكثر تطورًا، زادت قدرة البنك على تحقيق تكامل فعلي بين منتجاته البنكية والتأمينية، وبالتالي تحقيق ميزة تنافسية ضمن التحالف.

تؤكد النتيجة أن البنك يتمتع بأساس مادي وتقني متين يدعم تطبيق نموذج التأمين البنكي، وهو ما يعزز كفاءته التشغيلية ومرونته في التعامل مع العملاء والشركاء.

غير أن ارتفاع الانحراف المعياري نسبيًا يشير إلى ضرورة توحيد مستوى التجهيزات وتوزيع الموارد التقنية بعدالة بين الوحدات المختلفة، لضمان أداء متكافئ في جميع فروع البنك المشاركة في التحالف الاستراتيجي.

#### سادسا: تحليل العبارة السادسة: "نوظف التكنولوجيا في تحسين خلق القيمة".

يشير المتوسط الحسابي (3.57) إلى أن أغلب أفراد العينة يتفقون بوضوح على أن البنك يوظف التكنولوجيا في تعزيز عملية خلق القيمة. وتدل درجة الاتفاق (71.4%) على مستوى مرتفع نسبيًا من القناعة بدور التكنولوجيا في تحسين الأداء والخدمات.

أما الانحراف المعياري (0.93) فيعني أن هناك تجانسًا جيدًا بين آراء المستجوبين، ما يشير إلى إدراك موحد لأهمية التكنولوجيا داخل البنك.

#### التفسير:

تعكس هذه النتيجة أن البنك ومؤسسة التأمين تعي تمامًا الدور الحيوي للتكنولوجيا في تحسين كفاءة خدماتها وتطوير عروضها في إطار التحالف البنكي-التأميني.

فمن خلال استخدام الأنظمة الرقمية، وتطبيقات إدارة البيانات، ومنصات الخدمات عبر الإنترنت، تتمكن البنوك ومؤسسة التأمين من تحسين سرعة المعاملات، وتقليل الأخطاء البشرية، وتعزيز التواصل بين البنك وشركة التأمين.

وهذا الاستخدام للتكنولوجيا يساهم في تحقيق تكامل وظيفي وتشغيلي بين الشريكين، مما يزيد من القيمة المقدمة للعملاء في صورة خدمات مالية وتأمينية متكاملة وسريعة الاستجابة.

من منظور نموذج الأعمال (Business Model)، يمثل توظيف التكنولوجيا عنصراً جوهرياً في:

• الأنشطة الرئيسية: مثل الأتمتة والتحليل الرقمي للبيانات.

• القنوات: من خلال المنصات الرقمية وخدمات العملاء الإلكترونية.

• علاقات العملاء: عبر تعزيز التفاعل الرقمي والدعم المستمر.

وبذلك تساهم التكنولوجيا في تحسين عرض القيمة من خلال تقديم خدمات أكثر مرونة وابتكاراً، مما يعزز ثقة العملاء ويزيد من ولائهم.

تُبرز النتيجة أن التحول الرقمي أصبح ركيزة أساسية في استراتيجية التحالف بين البنك وشركة التأمين، حيث يمثل التكنولوجيا أداة فعالة في تحقيق التكامل التشغيلي وخلق القيمة المشتركة.

ورغم ارتفاع درجة الاتفاق، إلا أنه يُستحسن للمؤسسة أن تستثمر أكثر في تطوير البنية التكنولوجية والتدريب الرقمي للموظفين لضمان الاستفادة القصوى من هذه الإمكانيات في دعم نموذج الأعمال والتحالف الاستراتيجي.

سابعاً: تحليل العبارة السابعة: "ندمج الأفكار والابتكارات في خلق القيمة".

يدل المتوسط الحسابي (3.48) ودرجة الاتفاق (69.6%) على أن غالبية أفراد العينة يتفقون على أن البنك يعتمد على الابتكار في عملية خلق القيمة، وإن كان هذا الاتفاق أقل نسبياً من العبارة السابقة المتعلقة بالتكنولوجيا.

أما الانحراف المعياري (0.97) فيشير إلى تجانس مقبول في الآراء، ما يعكس درجة وعي متقاربة لدى المستجوبين حول أهمية دمج الابتكار في أنشطة المؤسسة.

📌 التفسير:

تُظهر النتائج أن البنك ومؤسسة التأمين تعمل على تحفيز الإبداع وتبني الأفكار الجديدة كوسيلة لتعزيز ميزتها التنافسية في إطار التحالف البنكي-التأميني.

دمج الابتكار في عملياتها لا يقتصر فقط على تطوير المنتجات المالية والتأمينية الجديدة، بل يمتد إلى تحسين أساليب العمل، وإعادة تصميم تجربة الزبون، وتطوير قنوات الاتصال الرقمية بين البنك وشركة التأمين. ويُعتبر دمج الابتكار في خلق القيمة رافعة أساسية لتعزيز مرونة نموذج الأعمال وجعله أكثر قدرة على التكيف مع المتغيرات الرقمية والاقتصادية في البيئة المصرفية الحديثة.

تعكس هذه النتائج أن البنك يتبنى الابتكار كأداة استراتيجية لخلق القيمة داخل تحالفها البنكي-التأميني، مما يعزز استدامة العلاقة بين الطرفين ويرفع من مستوى رضا العملاء.

ورغم أن مستوى الاتفاق مرتفع نسبيًا، إلا أن المجال ما يزال مفتوحًا أمام تعميق ثقافة الابتكار المؤسسي عبر تشجيع البحث والتطوير وتبادل المعرفة بين الشركاء لضمان استمرارية خلق القيمة في المدى الطويل.

### ثامنًا: تحليل بعد خلق القيمة (Value Creation) :

يشير البعد إلى مجموعة الأنشطة والاستراتيجيات التي يتبناها البنك بهدف تقديم قيمة مضافة للعملاء وتحقيق تفوق تنافسي من خلال الموارد البشرية المؤهلة، التكنولوجيا، الابتكار، وتحليل حاجات العملاء بشكل دقيق.

تشير النتائج إلى أن أفراد العينة يميلون نحو تقييم إيجابي للقدرة البنكية على خلق القيمة، إذ تعكس درجة الاتفاق **69%** توافقًا ملحوظًا بين الموظفين في تقييمهم لاستراتيجيات خلق القيمة. المتوسط الحسابي (3.45) يعكس توجهًا إيجابيًا معتدلًا، مما يدل على أن غالبية الموظفين يقرّون بأن البنك يسعى لتقديم قيمة للعملاء، لكن هناك بعض الفجوات أو نقاط التحسين المحتملة في التطبيقات العملية.

الانحراف المعياري **0.98** يعتبر مستوى معتدل من التشتت في الآراء، وهو ما يشير إلى وجود اتفاق نسبي بين الأفراد، لكنه يكشف أيضًا عن تفاوت في الإدراك أو الخبرة العملية بين الموظفين حول كيفية خلق القيمة بشكل فعال، سواء على مستوى تحليل حاجات العملاء، استخدام التكنولوجيا، أو دمج الابتكار في الخدمات.

### التفسير:

يعكس هذا البعد أن البنك يتجه نحو تعزيز قدراته في خلق القيمة من خلال عدة أبعاد:

1. تحليل حاجات العملاء بدقة لتوجيه الخدمات بشكل أفضل.
2. الاستثمار في الموارد البشرية المؤهلة لضمان تقديم خدمات تأمين بنكي فعّالة.
3. استخدام التكنولوجيا والابتكار لدعم العمليات وتعزيز الجودة.
4. تعاون مع شركاء رئيسيين لتحسين العمليات المشتركة ورفع كفاءة الخدمات.

كما يشير تحليل البعد إلى أن البنك قد نجح جزئيًا في ترسيخ ثقافة التركيز على القيمة لدى موظفيه، لكنه بحاجة إلى تعزيز الوعي والتدريب لضمان توحيد الممارسات بين جميع الفروع والأقسام، وتقليل التشتت الملحوظ في بعض الآراء.

يمكن القول إن البعد العام لخلق القيمة يظهر توافقًا إيجابيًا واضحًا، حيث يدرك أغلب الموظفين أهمية التركيز على العملاء، الابتكار، والموارد البشرية كعوامل رئيسية في تعزيز القيمة المقدمة. ومع ذلك، يشير الانحراف المعياري المتوسط إلى وجود مجال لتحسين الاتساق في التطبيقات العملية، مما قد يعزز من الفاعلية الاستراتيجية للبنك في خلق قيمة مستدامة للعملاء ويدعم التحالفات الاستراتيجية بين البنك وشركات التأمين.



موافق	70.60	0.98	03.53	03.88	04	04	10.67	22	11	26.21	81	27	46.60	192	48	12.62	65	13	نعمتد على موارد مناسبة لضمان استمرارية توصيل الخدمة
موافق	74	0.91	03.70	02.91	03	03	06.79	14	07	23.30	72	24	50.48	208	52	16.50	85	17	نستثمر في التكنولوجيا لدعم عمليات توصيل الخدمة
3.50		المتوسط الحسابي لمجموع العبارات																	
0.97		الانحراف المعياري لمجموع العبارات																	
%70.0		درجة الاتفاق الكلية																	
موافق		الاتجاه العام للعينة																	

المصدر: من إعداد الطالب بالاعتماد على مخرجات برنامج (SPSS. VER. 27)(أنظر الملحق رقم (15)).

أولاً: تحليل العبارة الأولى: "نستخدم قنوات توزيع متعددة لضمان وصول الخدمة التأمينية الى العملاء".  
بلغ المتوسط الحسابي 3.50، والانحراف المعياري 1.02، فيما وصلت درجة الاتفاق إلى 70%، وهو ما يعكس اتجاهًا إيجابيًا من طرف أفراد العينة نحو مضمون هذه العبارة.  
تدل هذه النتائج على أن أغلب المستجوبين يجمعون على أن البنك يعتمد على تعدد القنوات التوزيعية لضمان وصول خدماته التأمينية إلى العملاء بشكل فعال، ويُشير المتوسط الحسابي إلى أن التقييم العام للعبارة يميل نحو الموافقة، بينما يوضح الانحراف المعياري أن درجة التشتت في الآراء معتدلة، أي أن هناك اتفاق نسبي بين أفراد العينة مع وجود بعض الاختلاف في تقدير أهمية هذه القنوات.

#### التفسير:

يشير هذا التوافق الإيجابي إلى أن البنك يولي اهتمامًا كبيرًا باستخدام قنوات توزيع متنوعة (مثل الفروع البنكية، الوكلاء، المنصات الرقمية، والتطبيقات الهاتفية) لضمان وصول الخدمة التأمينية لجميع شرائح العملاء. ويُظهر هذا الاهتمام أن البنك يدرك أهمية توسيع نقاط الاتصال مع العملاء وتبني استراتيجيات توزيع متعددة لتعزيز تجربة العملاء وتحقيق رضاهم.

كما يعكس هذا النهج التوجه البنكي نحو تحسين كفاءة الخدمات التأمينية وتقديمها بطريقة مرنة وشاملة، بما يدعم القيمة المقدمة للعملاء ويعزز القدرة التنافسية للبنك ضمن قطاع البنوك وشركات التأمين.  
ثانياً: تحليل العبارة الثانية: "تُدار الشركات بشكل يضمن استمرارية لتوصيل القيمة".

بلغ المتوسط الحسابي 3.44، والانحراف المعياري 0.97، فيما وصلت درجة الاتفاق إلى 68.80%، وهو ما يعكس اتجاهًا إيجابيًا نسبيًا من طرف أفراد العينة نحو مضمون هذه العبارة.  
تشير هذه النتائج إلى أن غالبية المستجوبين لديهم تقدير إيجابي لمدى إدارة الشركات بفعالية لضمان استمرارية توصيل القيمة للعملاء. ويُبرز المتوسط الحسابي أن الموقف العام يميل نحو الموافقة، بينما يُظهر الانحراف المعياري أن تشتت الآراء متوسط، أي أن هناك اتفاق نسبي بين أفراد العينة مع وجود بعض الاختلاف في تقدير كفاءة إدارة الشركات.

#### التفسير:

يُظهر هذا التقدير أن البنك ومؤسسة التأمين تُولي اهتمامًا كبيرًا لضمان استدامة الشركات الاستراتيجية مع مختلف الأطراف المعنية (البنوك، شركات التأمين، الوسطاء)، بما يضمن توصيل القيمة للعملاء بفعالية. ويعكس هذا التوافق الإدراك المؤسسي بأن نجاح العمليات التسويقية والتأمينية يعتمد بشكل أساسي على حسن إدارة العلاقات والشراكات.

كما يُبرز هذا التوجه أن البنك يسعى لتقليل أي انقطاعات محتملة في تقديم الخدمات، مما يساهم في تعزيز الثقة بين العملاء والبنك ويضمن استمرارية الأداء والميزة التنافسية في قطاع الخدمات المالية.

**ثالثاً: تحليل العبارة الثالثة:** "تُجرى الأنشطة الرئيسية بالتركيز على تلبية حاجات العملاء".

بلغ المتوسط الحسابي **3.56**، والانحراف المعياري **0.94**، فيما وصلت درجة الاتفاق إلى **71.20%**، وهو ما يعكس اتجاهًا إيجابيًا قويًا من طرف أفراد العينة نحو مضمون هذه العبارة.

تشير هذه النتائج إلى أن غالبية المستجوبين لديهم تقييم إيجابي لتركيز البنك على تلبية حاجات العملاء عند تنفيذ الأنشطة الرئيسية. ويُظهر المتوسط الحسابي أن اتجاه الرأي يميل نحو الموافقة، بينما يشير الانحراف المعياري المنخفض إلى اتساق نسبي في الآراء، أي أن هناك اتفاقًا جيدًا بين أفراد العينة حول أهمية هذا التوجه.

#### ✚ التفسير:

يعكس هذا التوافق أن البنك يعتمد على نهج يركز على العميل في جميع أنشطته التشغيلية، بما يضمن تقديم خدمات تتوافق مع توقعات واحتياجات العملاء. ويُبرز هذا التقدير الإدراك البنكي لأهمية توظيف الموارد والعمليات التشغيلية بطريقة تعزز القيمة المقدمة للعملاء.

كما يشير إلى أن استراتيجية البنك تركز على تحسين تجربة العميل وتلبية توقعاته بشكل متنسق، وهو ما يعزز الرضا والثقة لدى العملاء، ويعكس التزام البنك بتحقيق استدامة العلاقات والتميز التنافسي في قطاع الخدمات التأمينية والبنكية.

**رابعاً: تحليل العبارة الرابعة:** "نستخدم التغذية الراجعة FEEDBACK لتحسين عمليات توصيل الخدمة".

بلغ المتوسط الحسابي **3.29**، والانحراف المعياري **1.03**، فيما وصلت درجة الاتفاق إلى **65.80%**، وهو ما يعكس اتجاهًا معتدلاً نسبيًا من طرف أفراد العينة نحو مضمون هذه العبارة.

تشير هذه النتائج إلى أن آراء أفراد العينة متباينة نسبيًا حول استخدام التغذية الراجعة في تحسين عمليات توصيل الخدمة. فبينما يوجد غالبية متوسطة ترى أهمية الاعتماد على ملاحظات العملاء، إلا أن نسبة المحايدين والعارضين تجعل التوافق أقل وضوحًا مقارنة بالعبارات الأخرى. ويُظهر الانحراف المعياري المرتفع نسبيًا وجود تشتت أكبر في آراء المستجوبين حول فعالية تطبيق آليات التغذية الراجعة.

#### ✚ التفسير:

يعكس هذا الوضع أن البنك قد يكون في مرحلة تطوير أو تحسين آليات التغذية الراجعة لضمان استمرارية الجودة في تقديم الخدمات التأمينية. ويُظهر التشتت في آراء الموظفين أن هناك اختلافًا في الرؤية حول مدى استغلال البيانات الراجعة في اتخاذ قرارات عملية لتحسين خدمة العملاء، وبالتالي، يُعد هذا مؤشرًا مهمًا على ضرورة تعزيز

ثقافة استخدام التغذية الراجعة بشكل أكثر فعالية، سواء من خلال تدريب الموظفين أو تحسين قنوات جمع الملاحظات لضمان توجيه العمليات بشكل دقيق يلبي توقعات العملاء ويعزز رضاهم واستمرارية القيمة المقدمة.

**خامسا: تحليل العبارة الخامسة:** "نعتمد على موارد مناسبة لضمان استمرارية توصيل الخدمة".

وقد بلغ المتوسط الحسابي **3.53**، والانحراف المعياري **0.98**، فيما وصلت درجة الاتفاق إلى **70.60%**، وهو ما يعكس اتجاهًا إيجابيًا واضحًا من طرف أفراد العينة نحو مضمون هذه العبارة.

تشير هذه النتائج إلى أن أغلب المستجوبين يُجمعون على أهمية توفير الموارد المناسبة، سواء كانت بشرية، تقنية، أو لوجستية، لضمان استمرارية توصيل الخدمة للعملاء بكفاءة. ويُظهر الانحراف المعياري المنخفض نسبيًا أن تشتت آراء الأفراد قليل، أي أن غالبية المستجوبين متوافقون حول دور الموارد في دعم عمليات توصيل الخدمة.

#### التفسير:

يعكس هذا التوافق الإيجابي أن البنك يهتم بتخصيص الموارد اللازمة لضمان استمرارية تقديم الخدمات التأمينية بطريقة فعالة ومستمرة. ويؤكد هذا على التزام البنك بتأمين عناصر القوة الأساسية في نظامها التشغيلي، سواء من ناحية الموظفين المؤهلين، أو التجهيزات التقنية، أو الدعم المالي واللوجستي.

كما يشير ذلك إلى وعي الموظفين بأهمية هذه الموارد كركيزة أساسية لضمان رضا العملاء واستمرارية القيمة المقدمة لهم، ما يعكس إدراكًا بنكيًا متقدمًا لأهمية الاستدامة التشغيلية في سياق التحالفات الاستراتيجية بين البنك وشركات التأمين.

**سادسا: تحليل العبارة السادسة:** "نستثمر في التكنولوجيا لدعم عمليات توصيل الخدمة".

بلغ المتوسط الحسابي **3.70**، والانحراف المعياري **0.91**، فيما وصلت درجة الاتفاق إلى **74%**، وهو ما يعكس اتجاهًا إيجابيًا قويًا وواضحًا من طرف أفراد العينة نحو مضمون هذه العبارة.

تشير هذه النتائج إلى أن أغلب المستجوبين يُجمعون على أهمية الاستثمار في التكنولوجيا كأداة أساسية لدعم وتحسين عمليات توصيل الخدمة، بما يشمل استخدام أنظمة إدارة علاقات العملاء (CRM)، القنوات الرقمية للتواصل مع العملاء، وأدوات الأتمتة والتحليل الذكي للبيانات، ويُظهر الانحراف المعياري المنخفض نسبيًا أن تشتت آراء الأفراد قليل، أي أن هناك توافقًا كبيرًا حول أهمية التكنولوجيا في تحسين فعالية توصيل الخدمة.

#### التفسير:

يعكس هذا التوافق الإيجابي أن البنك يهتم بتوظيف التقنيات الحديثة لتعزيز سرعة وكفاءة تقديم الخدمات للعملاء. كما يؤكد على إدراك الموظفين بأن التكنولوجيا تعد ركيزة أساسية للحفاظ على استمرارية العمليات، وتحقيق رضا العملاء، وزيادة تنافسية المؤسسة في السوق البنكي التأميني.

ويشير ذلك إلى توجه بنكي استراتيجي نحو التحول الرقمي والتطوير التكنولوجي كعنصر رئيسي في توصيل القيمة للعملاء، وهو ما يعكس قدرة البنك على الابتكار واستغلال التكنولوجيا لدعم تحالفاتها الاستراتيجية مع شركات التأمين.

### سابعاً: تحليل بعد توصيل القيمة (Value Delivery)

من خلال مراجعة الجدول الإحصائي الخاص بأبعاد بعد توصيل القيمة، نجد أن اتجاهات أفراد العينة تجاه العبارات الست المتعلقة بالبعد جاءت إيجابية إلى حد كبير، حيث تراوحت درجات الاتفاق بين **65.80%** و**74%**، مع متوسط حسابي للبعد يبلغ **3.50**، وانحراف معياري **0.97** ويشير ذلك إلى توافق عام بين أفراد العينة على أهمية عمليات توصيل القيمة بشكل فعال في البنك.

يمكن تفصيل التحليل كالتالي:

المتوسط الحسابي للبعد (**3.50**) يشير إلى تقييم إيجابي للبعد لدى أفراد العينة، مما يدل على أن أغلب المشاركين يرون أن البنك يعتمد آليات واضحة لضمان وصول الخدمات التأمينية إلى العملاء بشكل مستمر وفعال، أما الانحراف المعياري (**0.97**) فيعكس درجة التشتت في آراء الأفراد، والتي تعتبر منخفضة نسبياً، أي أن الإجابات متقاربة ومتوافقة إلى حد كبير حول أهمية توصيل القيمة، سواء من خلال قنوات التوزيع المتعددة، إدارة الشراكات، التركيز على الأنشطة الرئيسية، استخدام التغذية الراجعة، الاعتماد على الموارد المناسبة، أو الاستثمار في التكنولوجيا، ودرجة الاتفاق الكلية (**70%**) تعكس مستوى عالٍ من التوافق بين أفراد العينة، وهو مؤشر على إدراكهم الواضح لأهمية البعد في تحسين تجربة العملاء وتعزيز كفاءة تقديم الخدمات.

### التفسير:

يعكس بعد "توصيل القيمة" إدراك البنك لأهمية توفير خدمة تأمينية متكاملة ومستمرة، مع التركيز على ضمان وصوله للعملاء عبر قنوات مختلفة والاستفادة من الشراكات الاستراتيجية. كما يظهر اهتمام البنك بتوظيف التكنولوجيا والأدوات الحديثة لدعم هذه العمليات، ما يساهم في تعزيز رضا العملاء وتحقيق استمرارية الأعمال. ويؤكد هذا التوافق العام أن الموظفين يدركون العلاقة بين فعالية توصيل الخدمة ونجاح التحالفات الاستراتيجية بين البنك وشركات التأمين، وأن المؤسسة تعمل على تحقيق القيمة المستهدفة للعملاء بشكل متسق ومنهجي.



موافق	72.40	1.01	03.62	02.91	03	03	05.82	12	06	32.03	99	33	15.33	184	46	14.56	75	15	نُعيد استثمار جزء من الأرباح في تطوير الأعمال
موافق	73.80	0.94	03.69	01.94	02	02	04.85	10	05	27.18	84	28	53.39	220	55	12.26	65	13	الشراكات الاستراتيجية تساهم في تحسين الإيرادات
03.61			المتوسط الحسابي لمجموع العبارات																
0.96			الانحراف المعياري لمجموع العبارات																
%72.2			درجة الاتفاق الكلية																
موافق			الاتجاه العام للعينة																

المصدر: من إعداد الطالب بالاعتماد على مخرجات برنامج (SPSS. VER. 27) (أنظر الملحق رقم (16)).

أولاً: تحليل العبارة الأولى: "نعرف تمامًا هيكل التكاليف المرتبط بإنتاج وتوصيل خدماتنا".

بلغ المتوسط الحسابي للعبارة 3.42، والانحراف المعياري 0.98، فيما وصلت درجة الاتفاق إلى 68.40%،

وهو ما يعكس اتجاهًا إيجابيًا عامًا من طرف أفراد العينة نحو مضمون هذه العبارة.

تدل هذه النتائج على أن أغلب المستجوبين يرون أن البنك يمتلك معرفة جيدة بهيكل التكاليف المرتبطة بإنتاج

وتوصيل خدماته، وهو ما يُعدّ أساسًا مهمًا لضمان فعالية إدارة العمليات المالية وتحقيق استدامة الخدمات. كما يُظهر

هذا التقييم أن هناك اهتمامًا من البنك بتحليل تكاليف الإنتاج والتوزيع.

أما الانحراف المعياري (0.98) فهو منخفض نسبيًا، مما يعني أن درجة التشتت في إجابات المبحوثين ضعيفة، أي

أن هناك توافقًا نسبيًا في الرأي حول مدى معرفة البنك بهيكل التكاليف.

✚ التفسير:

يعكس هذا التوافق الإيجابي أن الموظفين يدركون أهمية معرفة هيكل التكاليف كعامل رئيس في تحسين الكفاءة

التشغيلية وضمان استدامة الربحية. كما يشير إلى أن البنك يعتمد أساليب واضحة لمراقبة ومتابعة التكاليف، وهو ما يدعم

اتخاذ قرارات مالية سليمة ويضمن قدرة البنك على التكيف مع التغيرات في السوق وتقديم قيمة أفضل للعملاء.

ثانياً: تحليل العبارة الثانية: "نتحكم بشكل فعال في التكاليف لضمان الربحية".

بلغ المتوسط الحسابي للعبارة 3.27، والانحراف المعياري 1.04، فيما وصلت درجة الاتفاق إلى 65.40%،

وهو ما يعكس اتجاهًا إيجابيًا متوسط القوة من طرف أفراد العينة نحو مضمون هذه العبارة.

تشير هذه النتائج إلى أن غالبية المستجوبين يعتبرون أن البنك يبدي اهتمامًا بتحكم التكاليف بشكل فعال لضمان

تحقيق الربحية، ولكن نسبة المحايدين المرتفعة نسبيًا تدل على وجود بعض التردد أو عدم اليقين لدى جزء من العينة حول

مدى فعالية التحكم في التكاليف.

أما الانحراف المعياري (1.04) فهو متوسط، مما يعني وجود تباين معتدل في آراء المستجوبين حول هذه القضية،

أي أن هناك تفاوتًا بسيطًا في تقدير أفراد العينة لفعالية التحكم في التكاليف والربحية.

✚ التفسير:

يوضح هذا التقييم أن البنك يسعى للسيطرة على التكاليف بشكل يضمن استدامة الأرباح، إلا أن بعض الموظفين

قد يشعرون بوجود مجالات للتحسين في الإجراءات المالية أو مراقبة النفقات. ويشير الاتجاه الإيجابي العام إلى أن هناك

وعيًا ماليًا بأهمية التحكم المالي كوسيلة لتحقيق ربحية مستدامة وتعزيز القدرة التنافسية بين البنوك وشركات التأمين.

ثالثاً: تحليل العبارة الثالثة: "نسعى لزيادة الإيرادات عبر تحسين منتجاتنا وخدماتنا (قروض، عمولات،

استثمارات)".

بلغ المتوسط الحسابي للعبارة **3.93**، والانحراف المعياري **0.88**، فيما وصلت درجة الاتفاق إلى **78.60%**، وهو ما يعكس اتجاهًا إيجابيًا قويًا وواضحًا من طرف أفراد العينة نحو مضمون هذه العبارة. تشير هذه النتائج إلى أن أغلب المستجوبين يتفوقون على أن البنك يسعى بالفعل لزيادة الإيرادات من خلال تحسين منتجاتها وخدماتها، بما في ذلك القروض والعمولات والاستثمارات. أما الانحراف المعياري (**0.88**) فهو منخفض نسبيًا، مما يدل على أن آراء أفراد العينة متقاربة جدًا، أي أن هناك توافقًا كبيرًا حول أهمية هذا البعد في تعزيز ربحية البنك.

#### 📊 التفسير:

يوضح هذا التوافق الإيجابي المرتفع أن البنك يعتمد بشكل فعال على تطوير المنتجات والخدمات كوسيلة استراتيجية لزيادة الإيرادات. كما يعكس هذا الاتجاه الإيجابي أن البنك يدرك دور تحسين المنتجات والخدمات في تعزيز التنافسية بين البنوك وشركات التأمين، وتحقيق رضا العملاء وبالتالي استدامة الأداء المالي.

**رابعاً: تحليل العبارة الرابعة:** "نحافظ على التوازن بين التكلفة والقيمة المقدمة للعملاء".

بلغ المتوسط الحسابي للعبارة **3.71**، والانحراف المعياري **0.91**، فيما وصلت درجة الاتفاق إلى **74.20%**، وهو ما يعكس اتجاهًا إيجابيًا واضحًا من طرف أفراد العينة نحو مضمون هذه العبارة. تشير هذه النتائج إلى أن غالبية المستجوبين يرون أن البنك يولي اهتمامًا متوازنًا بين إدارة التكاليف والحفاظ على جودة القيمة المقدمة للعملاء، أي أنها تحاول تقديم خدمات ومنتجات عالية القيمة مع التحكم الفعال في النفقات.

#### 📊 التفسير:

يعكس هذا التوافق الإيجابي أن البنك يعتمد استراتيجيات مالية متزنة تهدف إلى تحسين الأداء المالي دون التأثير على جودة الخدمات المقدمة للعملاء. ويشير هذا أيضًا إلى أن هناك وعيًا لدى الموظفين بأهمية إدارة الموارد بشكل حكيم، بحيث يتم تحقيق رضا العملاء وفي الوقت ذاته الحفاظ على هوامش الربح. كما يوضح أن البنك يسعى إلى تعزيز كفاءته التشغيلية مع تقديم قيمة ملموسة للعملاء، مما يساهم في تعزيز الميزة التنافسية واستدامة العلاقة بين البنك وشركة التأمين ضمن إطار التحالفات الاستراتيجية.

خامسا: تحليل العبارة الخامسة: "نُعيد استثمار جزء من الأرباح في تطوير الأعمال".

بلغ المتوسط الحسابي للعبارة **3.62**، والانحراف المعياري **1.01**، فيما وصلت درجة الاتفاق إلى **72.40%**، وهو ما يعكس اتجاهًا إيجابيًا عامًا من طرف أفراد العينة نحو مضمون هذه العبارة.

تشير هذه النتائج إلى أن غالبية المستجوبين يعتبرون أن البنك يولي اهتمامًا بإعادة استثمار جزء من الأرباح في تطوير الأعمال، مما يعكس رؤية استراتيجية طويلة المدى تهدف إلى تعزيز استدامة العمليات وتطوير المنتجات والخدمات. **التفسير:**

يعكس هذا التوافق الإيجابي أن البنك يعتمد سياسات مالية تشجع على إعادة استثمار الأرباح في تعزيز قدراته التنافسية وتحسين جودة الخدمات المقدمة للعملاء.

كما يشير إلى أن الموظفين يدركون أهمية استثمار الأرباح في مشاريع التطوير والابتكار، سواء من خلال تحديث الأنظمة أو توسيع نطاق الخدمات أو تحسين تجربة العملاء، مما يساهم في تعزيز القيمة المستمرة لكل من البنك وشركته التامين ضمن إطار التحالف الاستراتيجي.

كما يُظهر الانحراف المعياري (**1.01**) أن هناك تشتتًا نسبيًا بسيطًا في آراء أفراد العينة، لكنه لا يمنع أن الاتجاه العام إيجابي و متماسك، وهو دليل على إدراك جيد لدى الموظفين لأهمية إعادة استثمار الأرباح في تطوير الأعمال. **سادسا: تحليل العبارة السادسة: "الشراكات الاستراتيجية تساهم في تحسين الإيرادات".**

بلغ المتوسط الحسابي للعبارة **3.69**، والانحراف المعياري **0.94**، فيما وصلت درجة الاتفاق إلى **73.80%**، وهو ما يعكس اتجاهًا إيجابيًا واضحًا من طرف أفراد العينة نحو مضمون هذه العبارة.

تشير هذه النتائج إلى أن غالبية المستجوبين يعتبرون أن الشراكات الاستراتيجية تلعب دورًا مهمًا في تعزيز الإيرادات وتحقيق أداء مالي أفضل، مما يدل على وعي الموظفين بأهمية التعاون بين البنك وشركته التامين لتعظيم العوائد. **التفسير:**

يعكس هذا التوافق الإيجابي أن البنك يعتمد بشكل فعّال على تحالفاته الاستراتيجية لتعزيز الربحية وتحسين الأداء المالي.

ويشير ذلك إلى إدراك العاملين بأن الشراكات مع شركات التامين ليست فقط وسيلة لتوسيع نطاق الخدمات، بل أداة استراتيجية لتحقيق عوائد مالية مستدامة، وزيادة القدرة التنافسية في السوق.

كما يعكس الانحراف المعياري (**0.94**) أن تشتت آراء أفراد العينة منخفض نسبيًا، أي أن هناك إجماع نسبي على أهمية الشراكات الاستراتيجية في تحسين الإيرادات، مما يعزز الثقة في فعالية هذا البعد من نموذج الأعمال.

## سابعاً: تحليل بعد تحقيق القيمة (Value Capture) :

- من خلال الجدول الإحصائي لمجموعة العبارات المتعلقة بعد تحقيق القيمة، يظهر أن اتجاهات أفراد العينة كانت إيجابية بشكل عام نحو جميع عبارات البعد، مع بعض التباين البسيط بين العبارة والأخرى:
- المتوسط الحسابي لمجموع العبارات بلغ 3.61، وهو مؤشر على ميل إيجابي نحو العبارات التي تناولت إدارة التكاليف، زيادة الإيرادات، الحفاظ على التوازن بين التكلفة والقيمة، وإعادة استثمار الأرباح.
  - الانحراف المعياري لمجموع العبارات بلغ 0.96، ما يدل على أن تشتت آراء أفراد العينة حول هذا البعد كان منخفضاً نسبياً، أي أن هناك توافقاً نسبياً بين المستجوبين حول أهمية إدارة وتحقيق القيمة ضمن نموذج الأعمال.
  - درجة الاتفاق الكلية بلغت 72.2%، وهو ما يعكس وجود اتفاق واضح ومؤكّد بين أفراد العينة على أهمية الممارسات المتعلقة بتحقيق القيمة.
  - الاتجاه العام للعينة كان موافقاً، ما يؤكّد توجّهاً إيجابياً نحو هذا البعد في إطار نموذج الأعمال.

## + التفسير:

يعكس هذا التوافق الإيجابي أن الموظفين يُدركون أهمية إدارة التكاليف بشكل فعّال لضمان الربحية وتحقيق التوازن بين تكلفة تقديم الخدمة والقيمة المقدمة للعملاء. كما يبرز أن هناك اهتماماً كبيراً بتحسين الإيرادات من خلال تطوير المنتجات والخدمات المالية (مثل القروض والعمولات والاستثمارات)، وإعادة استثمار جزء من الأرباح في تطوير الأعمال، بالإضافة إلى إدراك دور الشركات الاستراتيجية في دعم الإيرادات.

يمكن القول إن هذا البعد يمثل ركيزة أساسية في نموذج الأعمال للبنك وشركة التأمين، حيث أن إدارة القيمة المالية وتحقيق الربحية بشكل مستدام يضمن قدرة البنك على الاستمرار والتنافس في السوق. كما أن درجة الاتفاق المرتفعة (72.2%) والانحراف المعياري المنخفض (0.96) يعكسان توافقاً عاماً وثقة العاملين في فعالية استراتيجيات تحقيق القيمة المعتمدة، مما يدعم اتخاذ القرارات المالية والتسويقية الاستراتيجية بطريقة أكثر اتساقاً وموثوقية.

المبحث الرابع: تحليل ومناقشة النتائج

يُعدّ تحليل النتائج ومناقشتها مرحلة محورية في مسار البحث العلمي، إذ تُمكن الطالب من الانتقال من مستوى الوصف الكمي للبيانات إلى مستوى التفسير وفهم دلالات المؤشرات الإحصائية في ضوء إطار الدراسة النظري وفرضياتها، ويهدف هذا المبحث إلى تقديم قراءة تحليلية معمّقة للنتائج الميدانية، من خلال ربطها بالأبعاد والمتغيرات التي تناولها البحث، كما يسعى إلى تفسير التوجهات العامة التي أظهرتها بيانات العينة، والكشف عن العوامل المؤثرة في الظاهرة قيد الدراسة، بما يتيح استخلاص استنتاجات علمية دقيقة حول واقع الممارسات محلّ الدراسة.

المطلب الأول: تحليل نتائج المقاربة التسويقية:

يعتمد هذا المطلب على تحليل الأبعاد الثلاثة الرئيسية للمقاربة التسويقية داخل المؤسسة، وهي: الثقافة التسويقية (Marketing Culture)، المزيج التسويقي (Marketing Mix)، والتسويق الاستراتيجي (Strategic Marketing)، وقد تم جمع البيانات من خلال استبيان مخصص للعاملين بالبنك وشركة التأمين الشريكة، وتحليلها إحصائيًا لتحديد اتجاهات أفراد العينة ومدى توافقهم حول مكونات المقاربة التسويقية.

الفرع الأول: الثقافة التسويقية (Marketing Culture) :

يتضح من تحليل الجدول الخاص بهذا البعد أن أفراد العينة لديهم إدراك إيجابي قوي تجاه الثقافة التسويقية للبنك: - متوسط الإجابات للأبعاد الفردية تراوحت بين 3.54 و 3.82، مع درجة اتفاق تصل إلى 76.4% لأعلى عبارة، وهو ما يعكس توافقًا واضحًا بين الموظفين حول أهمية وضع العميل في مركز الاهتمام، وتبني روح التعاون بين الأقسام، ومشاركة المعلومات، والاهتمام بالتدريب وتعزيز الابتكار. - الانحراف المعياري كان منخفضًا نسبيًا (1.02 ≈)، مما يدل على تشتت محدود في الإجابات، أي أن معظم أفراد العينة متفقون على هذه الممارسات.

التفسير :

يظهر هذا التوافق أن البنك يعمل على ترسيخ ثقافة تنظيمية تركز على العميل كأولوية، وتشجع التعاون الداخلي ونقل المعرفة التسويقية بين الأقسام، كما تدعم الابتكار من خلال التدريب والتقنيات الحديثة. يعكس هذا أيضًا توجهًا استراتيجيًا نحو تعزيز القدرات التسويقية الرقمية وتحسين تجربة العملاء في سياق التحالف الاستراتيجي بين البنك وشركة التأمين.

الفرع الثاني: المزيج التسويقي (Marketing Mix) :

- متوسط الإجابات للأبعاد الفردية تراوحت بين 3.49 و 3.85، مع درجة اتفاق تصل إلى 77%، مما يعكس اتجاهًا إيجابيًا واضحًا نحو هذه الممارسات.

- أبرز عناصر المزيج التسويقي التي أبدت توافقًا إيجابيًا تشمل: تقديم منتجات تلي حاجات العملاء وتحسينها، تنوع قنوات الاتصال، تحسين العروض الترويجية، وتوظيف التكنولوجيا في العمليات التسويقية.

- الانحراف المعياري كان منخفضًا نسبيًا (0.99 ≈) ، مما يشير إلى توافق كبير بين الموظفين حول أهمية تطبيق هذه الممارسات.

#### التفسير:

يشير هذا إلى أن البنك يدرك أهمية تطبيق المزيج التسويقي بشكل فعال لضمان رضا العملاء وتحقيق ميزة تنافسية مستدامة. كما أن التركيز على التدريب، المهارات التقنية، وآليات متابعة العمليات المشتركة يعكس توجهًا عمليًا نحو تحسين تجربة العملاء وتعزيز كفاءة الشراكات بين البنك وشركة التأمين.

#### الفرع الثالث: التسويق الاستراتيجي (Strategic Marketing) :

- تحليل الجدول الخاص بالبعد الاستراتيجي يظهر متوسطات تراوحت بين 3.49 و 3.85، ودرجة اتفاق عامة مرتفعة، ما يعكس اتجاه إيجابي قوي نحو تخطيط استراتيجي دقيق، تحديد شرائح العملاء، تحليل المنافسين، دراسة البيئة الداخلية والخارجية، وتحسين الصورة الذهنية للمؤسسة.

- الانحراف المعياري منخفض نسبيًا (0.94 ≈) ، مما يدل على توافق الموظفين حول أهمية التخطيط الاستراتيجي في تحسين الأداء التسويقي.

#### التفسير:

يمكن القول إن البنك يولي اهتمامًا كبيرًا بالاستراتيجيات التسويقية التي تمكنها من تحقيق أهدافه بفعالية، سواء من حيث الوصول للعملاء المستهدفين، أو تحسين صورته الذهنية، أو تخصيص ميزانيات مستقلة للأنشطة الاستراتيجية. هذا يدل على إدراك الموظفين لأهمية التخطيط طويل المدى وتحليل البيئة الداخلية والخارجية لدعم القرارات التسويقية.

#### ■ التحليل الكلي للمقاربة التسويقية:

- المتوسط العام لمجموع الأبعاد الثلاثة: تقريبًا 3.64، وهو ما يعكس اتجاهًا إيجابيًا واضحًا للمقاربة التسويقية في البنك.

- درجة الاتفاق الكلية: تجاوزت 72%، مما يشير إلى توافق عالٍ بين الموظفين حول أهمية جميع عناصر المقاربة التسويقية.

- الانحراف المعياري العام: منخفض نسبيًا (0.98 ≈) ، ما يدل على تشتت محدود في الإجابات، وبالتالي ثبات واتساق في تقييم الموظفين.

#### التفسير:

يتضح أن المقاربة التسويقية في البنك متكاملة، حيث تجمع بين ثقافة تنظيمية واضحة، مزيج تسويقي متنوع، واستراتيجيات دقيقة لدعم أهداف البنك. هذا يشير إلى أن التحالف الاستراتيجي بين البنك وشركة التأمين يعتمد على أساس متين من حيث إدارة علاقات العملاء، الابتكار، وتخطيط الموارد، وهو ما يعزز القدرة التنافسية ويضمن تقديم قيمة مستدامة للعملاء.

### المطلب الثاني: تحليل نتائج نموذج الأعمال:

يعتمد هذا المطلب على تحليل ثلاثة أبعاد أساسية لنموذج الأعمال داخل التحالف الاستراتيجي بين البنك وشركة التأمين، والتي تم قياسها من خلال الاستبيان، وهي: خلق القيمة، توصيل القيمة، وتحقيق القيمة. يعكس هذا التحليل مدى قدرة البنك على إدارة موارده، شركائه، وتقنياته لتقديم قيمة مضافة للعملاء وتحقيق أهدافه الربحية.

### الفرع الأول: خلق القيمة (Value Creation) :

- النتائج تشير إلى أن أغلب أفراد العينة يوافقون على أن البنك يولي اهتمامًا بخلق القيمة عبر تحليل حاجات كل شريحة من العملاء، التعاون مع الشركاء الرئيسيين، توظيف الموارد البشرية المؤهلة، الاعتماد على التجهيزات المناسبة، توظيف التكنولوجيا، ودمج الابتكار في العمليات.

- على الرغم من أن العبارة الأولى "نحلل بدقة حاجات كل شريحة من العملاء" حصلت على متوسط أقل قليلاً (3.06) ودرجة اتفاق متوسطة (61.2%)، فإن باقي العبارات أظهرت توافقاً أكبر (المتوسطات بين 3.48 و3.58)، ما يدل على إدراك الموظفين لأهمية الموارد البشرية، التجهيزات، والتكنولوجيا في خلق القيمة.

- الانحراف المعياري منخفض نسبياً (0.98)، ما يعكس اتساقاً نسبياً في آراء الموظفين حول كيفية خلق القيمة داخل المؤسسة.

ويشير هذا إلى أن البنك يتبنى سياسات واضحة لضمان تقديم خدمات تأمينية متميزة، من خلال توظيف الموارد البشرية المؤهلة، الابتكار في العمليات، والتقنيات الحديثة، ما يضمن تلبية احتياجات العملاء وتحقيق ميزة تنافسية مستدامة. كما يعكس استخدام التكنولوجيا دمجاً فعالاً للابتكار الرقمي في تحسين الخدمات، وهو عامل أساسي في دعم التحالف الاستراتيجي بين البنك وشركة التأمين.

### الفرع الثاني: توصيل القيمة (Value Delivery) :

- يعكس هذا البعد قدرة البنك على تسليم القيمة للعملاء بشكل فعال ومستمر من خلال قنوات توزيع متعددة، إدارة الشراكات، التركيز على تلبية حاجات العملاء، استخدام التغذية الراجعة، الاعتماد على الموارد المناسبة، واستثمار التكنولوجيا لدعم العمليات.

- أبرز ما أظهرته النتائج هو أن الموظفين يتفقون بشكل إيجابي على أهمية استخدام التكنولوجيا والموارد المناسبة لضمان استمرارية توصيل الخدمات (متوسط 3.70، درجة اتفاق 74%).

- الانحراف المعياري المنخفض (0.97) يدل على توافق كبير بين أفراد العينة حول الإجراءات المتبعة لتوصيل القيمة. يعكس هذا التوافق أن البنك يولي أهمية كبيرة لضمان وصول الخدمات التأمينية للعملاء بكفاءة وفعالية. كما يظهر أن إدارة الشراكات والموارد، بالإضافة إلى استخدام التغذية الراجعة والتكنولوجيا، تعتبر عناصر استراتيجية لضمان استمرارية تقديم الخدمات، ما يضمن رضا العملاء وتعزيز الثقة بين شركاء التحالف.

### الفرع الثالث: تحقيق القيمة (Value Capture) :

- نتائج الجدول تشير إلى أن الموظفين يدركون أهمية تحقيق القيمة المالية والتشغيلية للبنك من خلال فهم هيكل التكاليف، التحكم في التكاليف، زيادة الإيرادات عبر تحسين المنتجات والخدمات، الحفاظ على التوازن بين التكلفة والقيمة، إعادة استثمار الأرباح، وتعزيز الشراكات الاستراتيجية.

- أبرز العبارات التي أظهرت توافقاً قوياً كانت "نسعى لزيادة الإيرادات عبر تحسين المنتجات والخدمات" (متوسط 3.93، درجة اتفاق 78%) و"الحفاظ على التوازن بين التكلفة والقيمة المقدمة للعملاء" (متوسط 3.71، درجة اتفاق 74.2%).

- الانحراف المعياري منخفض (0.96)، ما يشير إلى توافق واتساق في تقييم الموظفين لدور تحقيق القيمة في دعم الاستدامة المالية للمؤسسة.

يعكس هذا أن البنك يدير موارده المالية والتشغيلية بشكل فعال لتحقيق أهدافه الربحية، مع الحفاظ على جودة الخدمة المقدمة للعملاء. كما يؤكد هذا التوافق على أهمية الشراكات الاستراتيجية في تعزيز الإيرادات، مما يدل على أن التحالف بين البنك وشركة التأمين يحقق توازناً بين القيمة المقدمة والقيمة المحققة، بما يضمن استدامة العمليات وتحقيق أهداف النمو المشترك.

تشير هذه النتائج إلى أن نموذج الأعمال في البنك متكامل ويعكس قدرة عالية على خلق القيمة، توصيلها للعملاء، وتحقيقها ماليًا وتشغيليًا. كما يظهر أن الموظفين يدركون أهمية الموارد البشرية، التكنولوجيا، التعاون مع الشركاء، والتحليل الاستراتيجي للعمليات، في ضمان نجاح التحالف الاستراتيجي بين البنك وشركة التأمين. يعكس هذا أيضًا أن البنك يتبنى منهجية متوازنة بين الابتكار، الكفاءة التشغيلية، والربحية، مما يضمن استدامة القيمة المقدمة للعملاء واستقرار الشراكة الاستراتيجية.

## المطلب الثالث: اختبار الفرضيات الإحصائية للدراسة:

## الفرع الأول: اختبار الفرضية الرئيسية الأولى:

تفيد الفرضية الأولى بوجود أثر ذو دلالة إحصائية، عند مستوى دلالة **0.05** فأقل، للمقارنة التسويقية في نموذج الأعمال للتحالفات الاستراتيجية بين بنك الفلاحة والتنمية الريفية والشركة الوطنية للتأمين. ويهدف الوصول إلى اختبار شامل وملم لهذه الفرضية تم حساب معامل الارتباط بيرسون بين المتغيرين، وكل بعد من أبعاد المقارنة التسويقية ونموذج الأعمال، وكذلك حساب الانحدار الخطي المتعدد بين كل بعد من أبعاد المقارنة التسويقية ونموذج الأعمال.

وقد انبثقت عنها ثلاثة فرضيات فرعية:

الفرضية الفرعية الأولى: يوجد أثر دال احصائيا (عند مستوى  $\alpha = 0.05$ ) للثقافة التسويقية في بناء نموذج الأعمال.

الفرضية الفرعية الثانية: يوجد أثر دال احصائيا (عند مستوى  $\alpha = 0.05$ ) للمزيج التسويقي في بناء نموذج الأعمال.

الفرضية الفرعية الثالثة: يوجد أثر دال احصائيا (عند مستوى  $\alpha = 0.05$ ) للتسويق الاستراتيجي في بناء نموذج الأعمال.

ولكن قبل الشروع في تحليل الانحدار الخطي والخطي المتعدد أو التدريجي لا بد من اختبار مدى ملائمة البيانات لتحليل الانحدار، وأهمها اختبار التوزيع الطبيعي للبيانات. وعليه فقد تم استخدام اختبار كولومجروف-سمرنوف لاختبار فيما إذا كانت بيانات المتغير التابع (نموذج الأعمال) تتبع التوزيع الطبيعي من عدمه. ولتحقيق ذلك صيغت فرضية العدم  $H_0$  والتي تقول بأن بيانات متغير نموذج الأعمال لا تخضع للتوزيع الطبيعي والجدول الموالي يوضح ذلك.

الجدول رقم (30): اختبار التوزيع الطبيعي

	Kolmogrov-Smirnov <sup>a</sup>			Shapiro-Wilk		
	Statistic	df	Sig	Statistic	df	Sig
نموذج الأعمال	0.057	103	0.200*	0.993	103	0.898

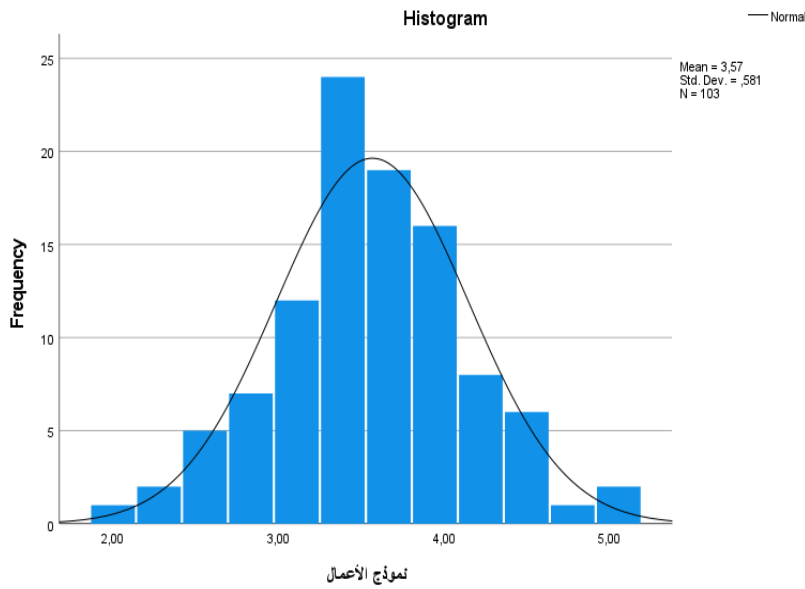
المصدر: من إعداد الطالب بالاعتماد على مخرجات برنامج (SPSS. VER. 27) (أنظر الملحق رقم (17)).

\* دال عند مستوى دلالة **0.05** فأقل.

من خلال الجدول رقم (30) يتبين أن كل من اختباري كولومجروف وشابيرو ويلك غير دالين إحصائيا عند مستوى

الدلالة **0.05** فأقل، وبالتالي نرفض فرضية العدم ونقبل الفرض البديل  $H_1$ ، أي أن البيانات تتبع التوزيع الطبيعي.

الشكل رقم (14): رسم توضيحي للتوزيع الطبيعي لبعده نموذج الأعمال.



المصدر: من إعداد الطالب بالاعتماد على مخرجات برنامج (SPSS. VER. 27).

### 1- معامل ارتباط بيرسون:

تم اختبار معامل ارتباط بيرسون بين كل بعد من أبعاد المقاربة التسويقية ونموذج الأعمال وبين محوري المقاربة التسويقية ونموذج الأعمال، والنتائج يوضحها الجدول الموالي:

الجدول رقم (31): نتائج حساب معامل ارتباط بيرسون

نموذج الأعمال	عناصر المقاربة التسويقية
<b>**0.684</b>	الثقافة التسويقية
<b>**0.688</b>	المزيج التسويقي
<b>**0.793</b>	التسويق الاستراتيجي

المصدر: من إعداد الطالب بالاعتماد على مخرجات برنامج (SPSS. VER. 27) (أنظر الملحق رقم (18))

\*\* دال عند مستوى دلالة 0.01 فأقل.

يتضح من الجدول رقم (31) أن هناك علاقة ارتباط إيجابية قوية ذات دلالة إحصائية عند مستوى معنوية 0.01 فأقل بين كل بعد من أبعاد المقاربة التسويقية ونموذج الأعمال. حيث تراوحت قيمة معامل الارتباط بين 0.684 و 0.793، ويتبين من ذلك أن زيادة مستوى أي بعد من أبعاد المقاربة التسويقية يؤدي إلى نجاح نموذج الأعمال

ويستخلص من النتائج أن هناك تقارب في قوة واتجاه العلاقة بين كل بعد من أبعاد المقاربة التسويقية ونموذج الأعمال للتحالفات الاستراتيجية بين بنك الفلاحة والتنمية الريفية والشركة الوطنية للتأمين.

## 2- الانحدار الخطي بين محوري المقاربة التسويقية ونموذج الأعمال:

تم حساب الانحدار الخطي البسيط والنتائج يلخصها الجدول التالي:

الجدول رقم (32): نتائج تحليل الانحدار الخطي البسيط

القدرة التفسيرية		المعنوية		Beta	المعلمة B	المتغيرات
R <sup>2</sup>	R	Sig	Fc			
0.684	0.827	0.001	218.245	-	0.710	الثابت C
				0.827	0.802	المقاربة التسويقية

المصدر: من إعداد الطالب بالاعتماد على مخرجات برنامج (SPSS. VER. 27) (أنظر الملحق رقم (19)).

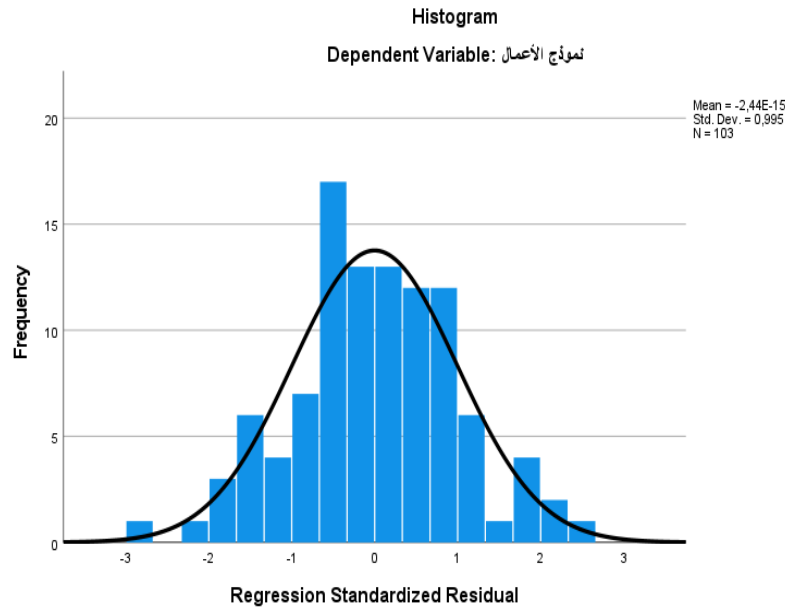
يتضح من نتائج الجدول أعلاه وجود أثر ذو دلالة إحصائية عند مستوى دلالة 0.01 فأقل بين متغيري المقاربة التسويقية ونموذج الأعمال، فقد بلغت قيمة F 218.245 بمستوى معنوية 0.001، وتشير قيمة معامل الارتباط (R) إلى أن قوة العلاقة بين المتغيرين بلغت 0.827، وبالاعتماد على قيمة معامل التفسير (R<sup>2</sup>) فسّرت المقاربة التسويقية 68% من التباين في نموذج الأعمال، والباقي تفسره عوامل أخرى من خارج النموذج. ويمكن كتابة نموذج الانحدار الخطي البسيط على الشكل التالي:

$$\text{نموذج الأعمال} = 0.710 + 0.802 \text{ المقاربة التسويقية}$$

ويُظهر كذلك أن المقاربة التسويقية تتنبأ بقوة بنموذج الأعمال، حيث يُشير معامل الانحدار غير المعياري (B) إلى زيادة في نموذج الأعمال بمقدار 0.802 وحدة لكل زيادة في المقاربة التسويقية. هذا النموذج ذو دلالة إحصائية أقل من 0.001، مما يؤكد أهمية العلاقة الخطية الإيجابية بين المتغيرين. وبناءً على معامل بيتا المعياري (Beta) 0.827 يفسر النموذج جزءاً كبيراً من التباين في نموذج الأعمال. كما أنّ المعامل الثابت يساوي 0.710، مما يعني أن قيمة نموذج الأعمال المتوقعة عندما تكون المقاربة التسويقية صفراً هي 0.710 وحدة، مع خطأ معياري 0.196 مما يشير إلى دقة جيدة في التقدير.

وقد تم التحقق من افتراضات الانحدار مثل: الخطية، استقلالية البيانات، التجانس في التباين، وطبيعية البواقي. والشكل الموالي يظهر طبيعة توزيع بواقي الانحدار.

الشكل رقم (15): توزيع بواقي الانحدار.



المصدر: من إعداد الباحث بالاعتماد على مخرجات برنامج (SPSS. VER. 27).

يُظهر الشكل أعلاه توزيع البواقي المعيارية (Standardized Residuals) لنموذج الانحدار الخطي، حيث يُقاس مدى توزيع الأخطاء بشكل طبيعي حول المتوسط صفر. المتوسط يساوي  $-0.045$ ، والانحراف المعياري  $0.965$ ، وحجم العينة  $103$ ، مما يُشير إلى توزيع قريب من الطبيعي دون انحياز كبير. الشكل الجرسى يُؤكد أن معظم البواقي تتركز حول الصفر، مع انتشار متوازن في الذيلين، وهو ما يدعم افتراض الطبيعية في الانحدار.

### 3- معادلة الانحدار الخطي المتعدد بين أبعاد المقاربة التسويقية ونموذج الأعمال.

لتحديد أيُّ أبعاد المقاربة التسويقية أكثر تأثيراً على مستوى نموذج الأعمال، تم حساب الانحدار الخطي المتعدد وجاءت النتائج كما يلي:

الجدول رقم (33): نتائج تحليل الانحدار الخطي المتعدد

المتغير	B	الخطأ المعياري	Beta	قيمة T	مستوى الدلالة
الثابت	0.808	0.205		3.932	0.001
الثقافة التسويقية	0.169	0.063	0.210	2.668	0.009

0.008	2.721	0.215	0.077	0.210	المزيج التسويقي
0.001	6.212	0.510	0.065	0.404	التسويق الاستراتيجي

المصدر: من إعداد الطالب بالاعتماد على مخرجات برنامج (SPSS. VER. 27) (أنظر الملحق رقم (20)).

يتضح من الجدول رقم (33) ومن متابعة معاملات (Beta) واختبار T أن جميع المعاملات دالة عند مستوى دلالة 0.01 فأقل. وكان بعد التسويق الإستراتيجي من أكثر الأبعاد تأثيراً على مستوى نموذج الأعمال، يليه بعد المزيج التسويقي ثم الثقافة التسويقية. ويمكن كتابة نموذج الانحدار الخطي المتعدد على النحو التالي:

$$\text{نموذج الأعمال} = 0.808 + (0.169 \text{ الثقافة التسويقية} + 0.210 \text{ المزيج التسويقي} + 0.404 \text{ التسويق الاستراتيجي})$$

#### 4- الانحدار المتدرج لتأثير أبعاد المقاربة التسويقية في نموذج الأعمال.

يتم في كل مرة إدخال عنصر إلى النموذج لمعرفة قوة التفسير للمتغيرات المستقلة على المتغير التابع.

الجدول رقم (34): ملخص نتائج الانحدار المتعدد التدريجي بين أبعاد المقاربة التسويقية ونموذج الأعمال

المؤشر	القيم/النتيجة	التفسير والدلالة
حجم العينة	103	حجم مناسب نسبياً لدراسة العلاقة بين المتغيرات
المتوسطات	نموذج الأعمال: 3.567 الثقافة التسويقية: 3.633 المزيج التسويقي: 3.642 التسويق الاستراتيجي: 3.422	تشير إلى قيم فوق المتوسطة على مقياس ليكرت وتنوع في إجابات العينة
انحراف معياري (التابع)	0.581	يُشير لتشتت مقبول في البيانات
أقوى ارتباط تابع-مستقل	مع التسويق الاستراتيجي: 0.793	علاقة قوية موجبة
معامل التحديد R <sup>2</sup> النهائي	0.696	النموذج يُفسر حوالي 70% من التباين
R المعدل	0.686	يأخذ في الاعتبار عدد المتغيرات وحجم العينة
خطأ التقدير القياسي	0.325	خطأ التوقع منخفض نسبياً

النموذج ككل ذو دلالة إحصائية قوية	75.45 df=3/99 p<0.001	قيمة F النهائية
لا توجد مشكلة ارتباط ذاتي بالبواقي	1.90	معامل دورين-واتسون
جميع المؤثرات موجبة ويُنصح بتركيز الجهود على "التسويق الاستراتيجي"	0.808 + 0.404 × التسويق الاستراتيجي + 0.210 × المزيج التسويقي + 0.169 × الثقافة التسويقية	المعادلة النهائية للنموذج
يُمثل نقطة الأساس للنموذج	0.808 p=0.000	قيمة الثابت
أقوى متغير مؤثر في نموذج الأعمال	(B=0.404, Beta=0.510, t=6.21, p<0.001)	التسويق الاستراتيجي
تأثير إيجابي معنوي، أقل من التسويق الاستراتيجي	(B=0.210, Beta=0.215, t=2.72, p=0.008)	المزيج التسويقي
تأثير معنوي مشابه للمزيج التسويقي	(B=0.169, Beta=0.210, t=2.67, p=0.009)	الثقافة التسويقية
لا توجد مشكلة تعدد خطي مُقلق	أقل من 2.2	قيمة VIF لجميع المتغيرات
البواقي موزعة طبيعيًا، تدعم صحة الافتراضات	~0	متوسط البواقي القياسية
انتشار طبيعي ولا توجد قيم متطرفة كبيرة	من -2.26 إلى 2.71	المدى للبواقي القياسية

المصدر: من إعداد الطالب بالاعتماد على مخرجات برنامج (SPSS. VER. 27) (أنظر الملحق رقم (21)).

يظهر من الجدول أعلاه أنّ التنبؤ بنموذج الأعمال تم من خلال ثلاث متغيرات مستقلة: الثقافة التسويقية، المزيج التسويقي، والتسويق الاستراتيجي. النموذج النهائي يشرح 69.6% من التباين في نموذج الأعمال، مع وجود دلالة إحصائية عالية ( $R=0.834$ )، ( $p<0.001$ )، وقد تم إدخال المتغيرات تدريجيًا بناءً على معايير الإدخال ( $p\leq 0.05$ ) والإزالة ( $p\geq 0.10$ )، وذلك يُشير إلى علاقة إيجابية قوية بين المتغيرات التسويقية وأداء نموذج الأعمال، مع تحقق جميع افتراضات الانحدار.

فقد بدأ النموذج في الخطوة الأولى بإدخال التسويق الاستراتيجي (أقوى ارتباط)، فأصبح النموذج يُفسر 62.8% من التباين في نموذج الاعمال (p<0.0001, F=170.81, R<sup>2</sup>=0.628)، وفي الخطوة الثانية، أضيف المزيج التسويقي مُحسنًا R<sup>2</sup> إلى 0.674 بزيادة 4.5% (p<0.0003, F change=13.92)، وفي الخطوة الأخيرة أضيفت الثقافة التسويقية، ليرتفع R<sup>2</sup> إلى 0.696 بزيادة 2.2%، (p<0.009, F change=7.12). هذا الإدخال التدريجي يُحدد المتغيرات الأكثر أهمية، فمع معامل الارتباط (R) المعدل النهائي الذي بلغ 0.686 يمكن القول أنّ جودة النموذج جيدة رغم حجم العينة المتوسط نسبياً (N=103). كما أنّ خطأ التقدير المعياري انخفض من 0.356 إلى 0.325، مما يُعزز الدقة في التقدير. وتكتب المعادلة النهائية كما يلي:

$$\text{نموذج الأعمال} = 0.808 + 0.404 \times \text{التسويق الاستراتيجي} + 0.210 \times \text{المزيج التسويقي} + 0.169 \times \text{الثقافة التسويقية}.$$

ويتضح أنّ التسويق الاستراتيجي له أقوى تأثير (p<0.001, t=6.212, Beta=0.510)، مما يعني أنّ زيادة وحدة فيه تؤدي إلى الزيادة في نموذج الأعمال بـ 0.404 وحدة، مع قوة نسبية 51%. ثم يليه المزيج التسويقي (p<0.008, t=2.721, Beta=0.215, B=0.210). وأخيراً تأتي الثقافة التسويقية (p<0.009, t=2.668, Beta=0.210, B=0.169). كل من المزيج التسويقي والثقافة التسويقية لهما تأثيرات أقل لكن ذات دلالة، حيث يساهمان في حوالي 21% من التغيير النسبي. كما أنّ جميع المعاملات إيجابية ومعنوية، مما يُؤكد دور المقاربة التسويقية في تعزيز نموذج الأعمال. ويُؤكد تحليل التباين الأحادي (ANOVA) معنوية النموذج الكلي. وتشير قيمة معامل دوربين-واتسون (1.901) إلى عدم وجود ارتباط ذاتي في البواقي (قريب من 2)، مما يدعم استقلالية البيانات. كما تؤكد إحصائيات التعدد الخطي (VIF<2.2, Tolerance>0.456) عدم وجود مشكلة التعدد الخطي في البيانات، على الرغم من وجود ارتباطات بين المتغيرات المدخلة في النموذج.

#### الفرع الثاني: اختبار الفرضية الرئيسية الثانية:

تفترض اختلاف درجة تأثير كل بعد من أبعاد المقاربة التسويقية (الثقافة التسويقية، المزيج التسويقي، التسويق الاستراتيجي) على كل بعد من أبعاد نموذج الأعمال للتحالفات الاستراتيجية بين البنوك وشركات التأمين (خلق القيمة، توصيل القيمة، تحقيق القيمة). ولاختبار هذه الفرضية تم استخدام تحليل الارتباط القانوني بين أبعاد المقاربة التسويقية وأبعاد نموذج الأعمال،

ولتحديد التأثير الجزئي لكل بُعد من أبعاد المقاربة التسويقية على كل بُعد من أبعاد نموذج الأعمال، تمت صياغة الفرضية الآتية:

يوجد أثر دال احصائيا (عند مستوى  $\alpha = 0.05$ ) لكل بعد أبعاد المقاربة التسويقية (الثقافة التسويقية، المزيج التسويقي، التسويق الاستراتيجي) على كل بعد من أبعاد نموذج الأعمال للتحالفات الاستراتيجية بين البنوك وشركات التأمين (خلق القيمة، توصيل القيمة، تحقيق القيمة).  
وقد جاءت النتائج كما يأتي.

الجدول رقم (35): الارتباطات البينية.

المتغير	الثقافة التسويقية	المزيج التسويقي	التسويق الاستراتيجي	خلق القيمة	توصيل القيمة	تحقيق القيمة
الثقافة التسويقية	1	0.631	0.664	0.622	0.586	0.579
المزيج التسويقي		1	0.667	0.664	0.609	0.520
التسويق الاستراتيجي			1	0.713	0.627	0.730
خلق القيمة				1	0.693	0.682
توصيل القيمة					1	0.532
تحقيق القيمة						1

المصدر: من إعداد الطالب بالاعتماد على مخرجات برنامج (SPSS. VER. 27) (أنظر الملحق رقم (22)).

يتضح من النتائج الجدول أعلاه أنّ جميع الارتباطات إيجابية وذات دلالة إحصائية ( $p < 0.001$ )، مما يدل على وجود علاقات قوية بين أبعاد المقاربة التسويقية وأبعاد نموذج الأعمال. وقد كان أقوى ارتباط داخلي في المجموعة الأولى بين التسويق الاستراتيجي والمزيج التسويقي ( $r = 0.667$ )، ثم التسويق الاستراتيجي والثقافة التسويقية ( $r = 0.664$ )، مما يشير إلى تداخل قوي بين التسويق الاستراتيجي والمزيج التسويقي والثقافة التسويقية. وكان أقوى ارتباط داخلي في المجموعة الثانية بين خلق القيمة وتوصيل القيمة ( $r = 0.693$ )، ثم خلق القيمة وتحقيق القيمة ( $r = 0.682$ )، مما يعكس ترابطاً بين خلق القيمة وتحقيقها وخلق القيمة وتوصيلها.

بينما كان أقوى ارتباط بين التسويق الاستراتيجي مع تحقيق القيمة ( $r = 0.730$ ) والتسويق الاستراتيجي مع خلق القيمة ( $r = 0.713$ )، مما يؤكد أن التسويق الاستراتيجي له التأثير الأكبر على تحقيق وخلق القيمة. وأضعف ارتباط كان بين المزيج التسويقي وتحقيق القيمة ( $r = 0.520$ )، مما يشير إلى تأثير أقل للمزيج التسويقي على تحقيق القيمة.

الجدول رقم (36): الارتباطات القانونية.

	Correlat	Eigenvalue	Wilks Statistic	F	Num D.F	Denom D.F	Sig.
1	0.835	2.311	0.278	18.169	9.000	236.223	0.000
2	0.278	0.084	0.920	2.081	4.000	196.000	0.085
3	0.054	0.003	0.997	0.290	1.000	99.000	0.592

المصدر: من إعداد الطالب بالاعتماد على مخرجات برنامج (SPSS. VER. 27) (أنظر الملحق رقم (23)).

$H_0$ : في اختبار ويلكس (Wilks test)، تكون الفرضية هي أن الارتباطات في الصف الحالي والصفوف التالية تساوي صفرًا.

يتضح من جدول الارتباطات القانونية أنه قد تم استخراج ثلاثة أزواج قانونية (بناءً على عدد المتغيرات الأقل في المجموعة)، كما يلي:

- المتغير القانوني الأول (الزوج الأول): ( $R = 0.835$ ,  $Eigenvalue = 2.311$ ,  $Wilks = 0.278$ ,  $p = 0.000$ )، وجود علاقة خطية قوية (دالة إحصائية) تفسر حوالي 70% من التباين، مما يدعم بقوة فرضية وجود علاقة ذات دلالة إحصائية.

- المتغير القانوني الثاني (الزوج الثاني): ( $R = 0.278$ ,  $Eigenvalue = 0.084$ ,  $Wilks = 0.920$ ,  $p = 0.085$ )، دلالة هامشية (غير دالة عند مستوى دلالة 0.05 فأقل)، مما يشير إلى تباين إضافي ضئيل (حوالي 8%).

- المتغير القانوني الثالث (الزوج الثالث): ( $R = 0.054$ ,  $Eigenvalue = 0.003$ ,  $Wilks = 0.997$ ,  $p = 0.592$ )، ضعيف جدًا وغير دال، يمكن تجاهله.

يتبين من ترتيب الأزواج القانونية أنّ الزوج الأول يسيطر على العلاقة، مما يشير إلى أن أبعاد المقاربة التسويقية تؤثر بشكل أساسي على أبعاد نموذج الأعمال من خلال بعد واحد رئيسي (التسويق الاستراتيجي)، فمستوى الدلالة ينخفض مع الزوجين الآخرين، مما يعني أن العلاقات الإضافية ضعيفة.

الجدول رقم (37): المعاملات القانونية المعيارية لأبعاد المتغير المستقل

Variable	1	2	3
الثقافة التسويقية	-0.247	-0.085	-1.396
المزيج التسويقي	-0.240	-1.267	0.608
التسويق الاستراتيجي	-0.631	1.156	0.676

المصدر: من إعداد الطالب بالاعتماد على مخرجات برنامج (SPSS. VER. 27) (أنظر الملحق رقم (24)).

الجدول رقم (38): المعاملات القانونية المعيارية لأبعاد المتغير التابع

Variable	1	2	3
خلق القيمة	-0.399	-0.803	1.345
توصيل القيمة	-0.315	-0.478	-1.272
تحقيق القيمة	-0.432	1.290	-0.209

المصدر: من إعداد الطالب بالاعتماد على مخرجات برنامج (SPSS. VER. 27) (أنظر الملحق رقم (25)).

يظهر من الجدولين أعلاه وزن كل متغير في تشكيل المتغير القانوني. فالتسويق الاستراتيجي له الوزن الأعلى في المجموعة الأولى (-0.631 معيارياً)، وخلق القيمة له الوزن الأكبر في المجموعة الثانية (-0.399)، مما يعني أنّ التسويق الاستراتيجي يقود العلاقة مع خلق القيمة. والمزيج التسويقي له وزن سلبي قوي في المجموعة الأولى (-1.267)، وتحقيق القيمة إيجابي في المجموعة الثانية (1.290)، مما يشير إلى علاقة معاكسة محتملة بين المزيج التسويقي وتحقيق القيمة. وفي الزوج الثالث هناك تباين كبير، لكن بسبب عدم الدلالة، فهو غير موثوق.

الجدول رقم (39): التحميلات القانونية لأبعاد المتغير المستقل (Loadings)

Variable	1	2	3
الثقافة التسويقية	-0.817	-0.116	-0.564
المزيج التسويقي	-0.816	-0.550	0.178
التسويق الاستراتيجي	-0.955	0.254	0.154

المصدر: من إعداد الطالب بالاعتماد على مخرجات برنامج (SPSS. VER. 27) (أنظر الملحق رقم (26)).

الجدول رقم (40): التحميلات القانونية لأبعاد المتغير التابع (Loadings)

Variable	1	2	3
خلق القيمة	-0.912	-0.253	0.321
توصيل القيمة	-0.822	-0.348	-0.452
تحقيق القيمة	-0.872	0.488	0.033

المصدر: من إعداد الطالب بالاعتماد على مخرجات برنامج (SPSS. VER. 27) (أنظر الملحق رقم (27)).

توضح التحميلات مدى ارتباط كل متغير بمتغيره القانوني، حيث نعتبر التحميلات التي تكون قيمتها المطلقة أكبر من 0.4 ذات أهمية. في المجموعة الأولى تحميلات التسويق الاستراتيجي (-0.955) أعلى، تليها تحميلات الثقافة التسويقية ثم المزيج التسويقي (~-0.817). ويدل ذلك على أهمية التسويق الاستراتيجي. وفي المجموعة الثانية تحميلات خلق القيمة (-0.912) أعلى، ثم تحقيق القيمة (-0.872). يشير إلى التركيز على خلق وتحقيق القيمة.

الجدول رقم (41): التحميلات العابرة لأبعاد المتغير المستقل.

Variable	1	2	3
الثقافة التسويقية	-0.683	-0.032	-0.030
المزيج التسويقي	-0.682	-0.153	0.010
التسويق الاستراتيجي	-0.798	0.071	0.008

المصدر: من إعداد الطالب بالاعتماد على مخرجات برنامج (SPSS. VER. 27) (أنظر الملحق رقم (28)).

الجدول رقم (42): التحميلات العابرة لأبعاد المتغير التابع

Variable	1	2	3
----------	---	---	---

خلق القيمة	-0.762	-0.070	0.017
توصيل القيمة	-0.686	-0.097	-0.024
تحقيق القيمة	-0.728	0.136	0.002

المصدر: من إعداد الطالب بالاعتماد على مخرجات برنامج (SPSS. VER. 27) (أنظر الملحق رقم (29)).

تتجاوز الأحمال للمتغير الأول قيمة 0.80 لجميع المتغيرات، مما يؤكد أهميتها: مثل التسويق الاستراتيجي (-0.955) وخلق القيمة (-0.912). وتعكس الأحمال العابرة ذلك، حيث ترتبط متغيرات المجموعة الأولى بـ 0.80-0.68 مع المتغير الأول للمجموعة المقابلة. الأحمال اللاحقة أقل (0.55<)، مما يقلل من أهميتها. هذه القيم تقيس ارتباط المتغيرات الأصلية بالمتغيرات القانونية.

الجدول رقم (43): التباين المفسر.

Canonical Variable	Set 1 by Self	Set 1 by Set 2	Set 2 by Self	Set 2 by Set 1
1	0.749	0.523	0.756	0.528
2	0.127	0.010	0.141	0.011
3	0.125	0.000	0.103	0.000

المصدر: من إعداد الباحث بالاعتماد على مخرجات برنامج (SPSS. VER. 27) (أنظر الملحق رقم (30)).

يشرح المتغير القانوني الأول 74.9% من تباين المجموعة الأولى بنفسه و 52.3% من المجموعة الثانية، بينما يفسر للمجموعة الثانية 75.6% داخلياً و 52.8% من المجموعة الأولى، فالتباين المكرر منخفض للمتغيرات اللاحقة (مثل 0.01 للثاني)، مما يبرز سيطرة الارتباط الرئيسي. يدعم التحليل بشكل عام رابطاً ذا معنى بين استراتيجيات التسويق وعمليات إدارة القيمة.

وخلاصة القول لقد تم استخراج ثلاث متغيرات قانونية، حيث يظهر المتغير الأول ارتباطاً قوياً، مما يفسر معظم التباين المشترك. المتغير الثاني له ارتباط أضعف والثالث ضعيف، هذا يشير إلى بعد رئيسي واحد للارتباط بين المجموعتين، مع القيم الذاتية التي تؤكد سيطرة المتغير الأول على التباين المشترك.

وتشير النتائج إلى علاقة متعددة المتغيرات قوية، مدفوعة بشكل أساسي بالتسويق الاستراتيجي الذي يؤثر على عمليات تحقيق وخلق القيمة. هذا يوحي بأن الجهود التسويقية المتكاملة (المجموعة الأولى) تتنبأ بقوة بنتائج إدارة القيمة (المجموعة الثانية)، مع بعد واحد رئيسي يفسر معظم التباين المشترك.

الفرع الثالث: اختبار الفرضية الرئيسية الثالثة:

تشير الفرضية بوجود فروق ذات دلالة إحصائية، عند مستوى دلالة  $\alpha = 0.05$ ، في استجابات أفراد الدراسة إزاء محاورها مردها المتغيرات السوسيو ديمغرافية: (الجنس، العمر، المؤهل العلمي، الخبرة المهنية). ويتم ذلك عبر ثلاث فرضيات فرعية.

1- اختبار الفرضية الفرعية الأولى:

توجد فروق ذات دلالة إحصائية عند مستوى دلالة 0.05 فأقل في آراء أفراد مجتمع الدراسة نحو محوري المقارنة التسويقية ونموذج الأعمال تُعزى لتأثير الجنس.

لاختبار الفرضية تم استخدام اختبار  $t$  للعينات المستقلة (Independent Samples t-Test)، حيث يقارن المتوسطات بين مجموعتين مستقلتين (الذكور والإناث) لكل محور، مع مستوى دلالة 0.05. وقد جاءت النتائج كما يلي:

الجدول رقم (44): نتائج  $T$  لاختبار الفروق في إجابات أفراد مجتمع الدراسة نحو محاورها تعزى لمتغير الجنس

المحور	الجنس	N	المتوسط (M)	قيمة t	درجات الحرية (df)	الدلالة Sig. 2-) (tailed	Cohen's d
المقارنة التسويقية	ذكر	53	3.563	0.019	101	0.985	0.004
	أنثى	50	3.561	-	-	-	-
نموذج الأعمال	ذكر	53	3.547	-0.363	101	0.718	-0.071
	أنثى	50	3.589	-	-	-	-

المصدر: من إعداد الطالب بالاعتماد على مخرجات برنامج (SPSS. VER. 27) (أنظر الملحق رقم (31)).

يظهر من الإحصائيات الوصفية في الجدول أعلاه متوسطات متقاربة بين الجنسين في كلا المحورين، مع انحراف معياري يتراوح بين 0.57 و 0.61، مما يدعم تساوي التباينات للمقارنة التسويقية، كان متوسط الذكور 3.56 (SE=0.08) مقابل 3.56 للإناث (SE=0.09)، بينما لنموذج الأعمال كان 3.55 (SE=0.08) للذكور

مقابل 3.59 (SE=0.08) للإناث. ولا توجد فروق ذات دلالة إحصائية عند مستوى 0.05 في آراء أفراد مجتمع الدراسة نحو محوري المقاربة التسويقية ونموذج الأعمال تعزى لتأثير الجنس، حيث بلغت قيم الدلالة 0.985 للمقاربة التسويقية و0.718 لنموذج الأعمال، مما يعني عدم رفض الفرضية الصفرية. كما أنّ أحجام التأثير (Cohen's d) صغيرة جداً 0.004 للمقاربة التسويقية و-0.071 لنموذج الأعمال، مما يشير إلى تأثير ضئيل غير عملي.

## 2- اختبار الفرضية الفرعية الثانية:

توجد فروق ذات دلالة إحصائية، عند مستوى دلالة 0.05 فأقل، في استجابات أفراد الدراسة إزاء محاورها مردها متغير العمر.

ولاختبار الفرضية تم استخدام اختبار تحليل التباين الأحادي (One-Way ANOVA)، وكانت النتائج كالآتي:

الجدول رقم (45): نتائج تحليل التباين الأحادي لاختبار الفروق في استجابات أفراد الدراسة نحو محاورها مردها متغير العمر.

المحور	مجموع المربعات (SS)	df	MS	F	p (Sig.)	$\eta^2$ (التقدير)	التفسير (حسب كوهن)
المقاربة التسويقية	0.207	3	0.069	0.188	0.905	0.006	غير دال، تأثير معدوم (0.6%)
داخـل المجموعات	36.39	99	0.368	-	-	-	-
الإجمالي	36.597	102	-	-	-	-	-
نموذج الأعمال	0.731	3	0.244	0.715	0.545	0.021	غير دال، تأثير صغير جداً (2.1%)

داخل المجموعات	33.724	99	0.341	-	-	-	-
الإجمالي	34.455	102	-	-	-	-	-

المصدر: من إعداد الطالب بالاعتماد على مخرجات برنامج (SPSS. VER. 27) (أنظر الملحق رقم (32)).

تشير نتائج الجدول رقم (45) إلى أن قيمة  $F$  المحسوبة بالنسبة للمحورين ليست دالة إحصائية (مستوى دلالة 0.905 و 0.545 على الترتيب)، وبما أن هذه المستويات من الدلالة أكبر من مستوى الدلالة الحرج 0.05 فأقل، تكون النتيجة قبول الفرضية بصيغتها العدمية القائلة بعدم وجود فروق ذات دلالة إحصائية في آراء أفراد الدراسة إزاء محاورها تُعزى للعمر (مساواة المتوسطات بين فئات العمر). مما يشير إلى أن إدراك المقاربة التسويقية ونموذج الأعمال متشابه عبر الفئات العمرية.

في تحليل التباين للمقاربة التسويقية، يمثل مجموع المربعات بين المجموعات ( $SS=0.207$ ) جزءاً تافهاً من الإجمالي (36.597)، مع  $F=0.188$  و  $p=0.905 > 0.05$ ، مما يعني أن الفرق في المتوسطات بين فئات العمر غير دال إحصائياً، وقد يكون ناتجاً عن الصدفة. أما لنموذج الأعمال،  $SS = 0.731$  من إجمالي 34.455،  $F=0.715$ ،  $p=0.545 > 0.05$ ، وذلك يؤكد عدم وجود أي تأثير للعمر.

كما أن أحجام التأثير ضعيفة أو سلبية (تعني صفر عملياً)، حيث  $\eta^2=0.006$  (0.6% من التباين) للمقاربة التسويقية و 0.021 (2.1%) لنموذج الأعمال، وهو ما يُصنف كتأثير صغير جداً أو معدوم ( $< 0.01$ ) وفق إرشادات كوهن، مما يعني أن العمر لا يفسر أي تباين يُذكر في الاستجابات.

### 3- اختبار الفرضية الفرعية الثالثة:

توجد فروق ذات دلالة إحصائية، عند مستوى دلالة 0.05 فأقل، في استجابات أفراد الدراسة إزاء محاورها مردها متغير المؤهل العلمي.

ولاختبار الفرضية تم استخدام اختبار تحليل التباين الأحادي (One-Way ANOVA)، وكانت النتائج

كالتالي:

الجدول رقم (46): نتائج تحليل التباين الأحادي لاختبار الفروق في اتجاهات أفراد الدراسة إزاء محاورها مردها متغير المؤهل العلمي.

المحور	مجموع المربعات (SS)	درجات الحرية DF	MS	F	p (Sig.)	$\eta^2$ (التقدير)	التفسير (حسب كوهن)
المقارنة التسويقية	1.234	2	0.617	1.745	0.18	0.034	غير دال، تأثير صغير (3.4%)
داخلة المجموعات	35.363	100	0.354	-	-	-	-
الإجمالي	36.597	102	-	-	-	-	-
نموذج الأعمال	0.742	2	0.371	1.1	0.337	0.022	غير دال، تأثير صغير (2.2%)
داخلة المجموعات	33.713	100	0.337	-	-	-	-
الإجمالي	34.455	102	-	-	-	-	-

المصدر: من إعداد الطالب بالاعتماد على مخرجات برنامج (SPSS. VER. 27) (أنظر الملحق رقم (33)).

لا توجد فروق ذات دلالة إحصائية عند مستوى دلالة 0.05 أو أقل في استجابات أفراد الدراسة إزاء محوري المقارنة التسويقية ونموذج الأعمال مردها متغير المؤهل العلمي، حيث بلغت قيم الدلالة 0.180 (p) للمقارنة التسويقية و0.337 لنموذج الأعمال، مما يعني عدم رفض الفرضية الصفرية (مساواة المتوسطات بين فئات العمر)، كما تشير أحجام التأثير في الجدول أعلاه إلى تأثير ضعيف لمتغير العمر على استجابات أفراد الدراسة إزاء محوري المقارنة التسويقية ونموذج الأعمال، حيث يفسر العمر نسبة صغيرة من التباين في الاستجابات  $\eta^2 = 0.034$  للمقارنة التسويقية و0.022 لنموذج الأعمال، وهو ما يُصنف كتأثير صغير وفق إرشادات كوهن (أقل من 0.06).

#### 4- اختبار الفرضية الفرعية الرابعة:

توجد فروق ذات دلالة إحصائية، عند مستوى دلالة 0.05 فأقل، في استجابات أفراد الدراسة إزاء محاورها مردها متغير الخبرة المهنية.

ولاختبار الفرضية تم استخدام اختبار تحليل التباين الأحادي (One-Way ANOVA)، وكانت النتائج

كآآتي:

الجدول رقم (47): نتائج تحليل التباين الأحادي لاختبار الفروق في اتجاهات أفراد الدراسة إزاء محاورها مردها متغير

الخبرة المهنية

المحور	مجموع المربعات (SS)	درجات الحرية DF	MS	F	p (Sig.)	$\eta^2$ (التقدير)	التفسير (حسب كوهن)
المقاربة التسويقية	1.234	2	0.617	1.745	0.18	0.034	غير دال، تأثير صغير (3.4%)
داخـل المجموعات	35.363	100	0.354	-	-	-	-
الإجمالي	36.597	102	-	-	-	-	-
نموذج الأعمال	0.742	2	0.371	1.1	0.337	0.022	غير دال، تأثير صغير (2.2%)
داخـل المجموعات	33.713	100	0.337	-	-	-	-
الإجمالي	34.455	102	-	-	-	-	-

المصدر: من إعداد الباحث بالاعتماد على مخرجات برنامج (SPSS. VER. 27) (أنظر الملحق رقم (34)).

كل من المقاربة التسويقية ونموذج الأعمال لا يظهران فروقاً معنوية في متوسطات المجموعات ( $p > 0.05$ )، أي لا يوجد تأثير دال إحصائياً بحسب قيمة **F** ومستوى الدلالة. وقيمة  $\eta^2$  (إيتا سكوير) لم تتجاوز 0.06 وتعد صغيرة حسب معايير كوهن، ما يعني أن حجم التأثير ضعيف جداً (تحديداً 3.4% و 2.2%)، أي أن المتغيرين لا يفسران جزءاً كبيراً من التباين في النتائج.

#### المطلب الرابع: مناقشة النتائج وربطها بالإطار النظري والدراسات السابقة:

تُظهر نتائج هذه الدراسة أن التحالفات الاستراتيجية بين البنوك ومؤسسات التأمين تلعب دوراً محورياً في تحسين الأداء المالي والتشغيلي للمؤسسات، وتعزيز قدراتها التنافسية في السوق المالية، بما يتوافق مع الإطار النظري المستند إلى نماذج الأعمال والمقاربة التسويقية. وتؤكد هذه النتائج على أهمية التحالفات كأداة لزيادة الموارد المشتركة، تحسين الجودة، وتعظيم القيمة السوقية، بما يتوافق مع الفرضيات النظرية المستندة إلى اقتصاديات الحجم، ونظرية استراتيجية الأعمال، ونظرية الوساطة المالية.

#### الفرع الأول: ربط النتائج بالدراسات العربية:

**1- الدراسة الأولى (حيمر مريم، 2022/2021):** تؤكد أن التحالفات الاستراتيجية تساهم في تحسين أداء البنوك ومؤسسات التأمين، خاصة عند اختيار الشريك المناسب وتحليل هيكل السوق. هذه النتائج تتماشى مع نتائج الدراسة الحالية التي أظهرت أن التحالفات المدروسة أدت إلى تعزيز الأداء التشغيلي والتسويقي للبنوك وشركات التأمين، كما أنها ساهمت في تحسين حصتها السوقية.

**2- الدراسة الثانية (مرقوم كلثوم، 2017/2016):** أبرزت صيرفة التأمين كاستراتيجية مبتكرة لربط البنوك وشركات التأمين، مع الإشارة إلى أهمية تطوير الثقافة التأمينية وتفعيل الاتفاقيات. وتتماشى هذه النتائج مع الدراسة الحالية التي أظهرت دور التحالفات في توسيع نطاق توزيع المنتجات التأمينية وتعزيز التفاعل مع العملاء.

**3- الدراسة الثالثة (ناجم زينب وبرحومة عبد الحميد، 2017):** سلطت الضوء على التحالفات البنكية-التأمينية في توزيع التأمين على الحياة، وأكدت على فعالية الشبايك البنكية كقناة توزيع استراتيجية. وتؤكد نتائج الدراسة الحالية على نفس الفكرة، حيث تبين أن التحالفات أسهمت في تحسين وصول المنتجات إلى العملاء وزيادة انتشارها، مع تعزيز ولاء العملاء للبنوك وشركات التأمين.

#### الفرع الثاني: ربط النتائج بالدراسات الأجنبية:

**1- الدراسة الرابعة (Alan Norman Rees, 2005):** أظهرت أن التحالفات الاستراتيجية تعمل كمحفز ريادي داخل المنظمات الناضجة، من خلال تعزيز التعلم المؤسسي وإعادة التوافق مع الأسواق المتغيرة. تتطابق هذه النتائج مع

الدراسة الحالية، إذ بينت التحليلات أن التحالفات مكّنت المؤسسات من تطوير مهاراتها الداخلية، وزيادة كفاءتها في إدارة العمليات التسويقية والمالية.

**2- الدراسة الخامسة (Hua Wang, 2007):** بينت أن التحالفات الاستراتيجية في الخدمات المالية توفر وسيلة منخفضة المخاطر للتوسع، وتساعد في تقليص فجوة المعلومات بين المؤسسات قبل الاستثمار في مشاريع مشتركة أو اندماجات. وتشير نتائج الدراسة الحالية إلى أن التحالفات نجحت في تقليل المخاطر التشغيلية والتجارية للبنوك وشركات التأمين، مع تحسين مستوى التعاون بين الشركاء.

**3- الدراسة السادسة (Jane Nduta Karanja, 2020):** أكدت على التأمين البنكي كاستراتيجية تنافسية لتعزيز الأداء المالي للبنوك، مع التركيز على أهمية الدخل غير الممول، تعبئة الودائع، والحصة السوقية. وتتطابق نتائج الدراسة الحالية مع هذه النتائج، حيث لوحظ أن التحالفات الاستراتيجية أدت إلى تحسين الأداء المالي من خلال زيادة الإيرادات غير الممولة وتعزيز دور القنوات التسويقية المشتركة.

### خلاصة الفصل الثالث:

تناول الفصل الثالث تحليل نتائج الدراسة حول التحالفات الاستراتيجية بين البنوك وشركات التأمين، مع التركيز على دور المقاربة التسويقية في تحسين الأداء المالي وتعزيز القدرة التنافسية. أظهرت النتائج أن التحالفات الاستراتيجية تسهم في دمج الموارد والخبرات بين المؤسسات، وتمكنها من تقديم منتجات مبتكرة مثل التأمين البنكي، مما يعزز قدرتها على الاستجابة لاحتياجات السوق والعملاء. ويؤكد ذلك ما ورد في الدراسات السابقة حول أهمية اختيار الشريك المناسب وتفعيل آليات التعاون لتحقيق أهداف التحالفات.

كما أبرزت الدراسة أهمية المقاربة التسويقية في تعزيز نجاح التحالفات، حيث يزيد الترويج المشترك للمنتجات من وضوح صورة المؤسسات لدى العملاء، وقد تم رصد أن التعاون التسويقي المتكامل بين البنوك وشركات التأمين يعزز الوصول إلى عملاء جدد ويزيد من فعالية توزيع المنتجات التأمينية، بما يتماشى مع نتائج الدراسات الأجنبية التي أكدت على ضرورة التسويق المتزامن والمتكامل لتعظيم الفائدة من التحالفات.

على الرغم من النتائج الإيجابية، أظهرت الدراسة أن هناك تحديات رئيسية تواجه التحالفات الاستراتيجية، منها اختلاف الثقافة المؤسسية، وضعف الوعي التأميني لدى العملاء، القيود القانونية والتنظيمية، بالإضافة إلى المنافسة الشديدة في السوق. ومن هنا، يصبح من الضروري اعتماد استراتيجيات عملية لمعالجة هذه المعوقات لضمان نجاح التحالفات واستدامتها.

# مقدمة

انطلاقاً من هذه الدراسة يمكن القول إنها أكدت أن المقاربة التسويقية تمثل عنصراً محورياً في بناء نموذج أعمال فعال للتحالفات الاستراتيجية بين البنوك وشركات التأمين في الجزائر، فمن خلال التوظيف السليم لأدوات التسويق يمكن للمؤسسات المالية أن تعيد صياغة علاقاتها التعاونية في إطار يضمن خلق القيمة المشتركة وتحقيق الاستدامة.

لقد أظهر تحليل حالة بنك الفلاحة والتنمية الريفية (BADR) والشركة الجزائرية للتأمينات (SAA) أنّ التحالف بين المؤسسات لم يأتِ اعتباطاً، بل استجابة لحاجة السوق إلى خدمات مالية وتأمينية أكثر تكاملاً، قادرة على تلبية متطلبات العملاء المتزايدة، كما برز أنّ نجاح هذا التحالف يعتمد بدرجة كبيرة على مدى نضج الثقافة التسويقية لدى الطرفين، ووضوح الإطار القانوني والتنظيمي الذي يحكم صيرفة التأمين في الجزائر.

وتُبرز هذه الدراسة أهمية المقاربة التسويقية في بناء نموذج أعمال للتحالفات الاستراتيجية بين البنوك وشركات التأمين، وذلك في سياق البيئة المالية الجزائرية المعاصرة، والتي تشهد تغييرات متسارعة في السوق المالي، وتنافسية عالية، وتطورات تشريعية مستمرة. من خلال دراسة الحالة الخاصة بالبنك والمؤسسة التأمينية المختارة، تبين أن التحالفات الاستراتيجية لم تعد مجرد اتفاقيات شكلية بين مؤسستين، بل هي شركات ديناميكية تتطلب تنسيقاً دقيقاً، وتخطيطاً استراتيجياً، وإدارة متكاملة للعلاقات بين الشركاء والعملاء على حد سواء.

وأظهرت الدراسة أن المقاربة التسويقية تشكل أداة مركزية في تحقيق أهداف التحالف الاستراتيجي، حيث تساعد على فهم توقعات العملاء واحتياجاتهم، وتحديد الشرائح المستهدفة، وتصميم منتجات وخدمات مشتركة تلي هذه الاحتياجات بكفاءة. كما بيّنت النتائج العملية أن استخدام أدوات التسويق المختلفة، مثل بحوث السوق، وتقسيم العملاء، وإدارة العلامة التجارية، والتواصل التسويقي المتكامل، يعزز من قدرة التحالف على تحقيق التميز التنافسي، وزيادة ولاء العملاء، وتحقيق قيمة مضافة لكل طرف من أطراف التحالف.

من جهة أخرى، كشفت الدراسة أن التحالفات الاستراتيجية بين البنوك وشركات التأمين في الجزائر تواجه تحديات متعددة، منها تحديات تنظيمية وقانونية تتعلق بالإطار القانوني للتأمين والبنوك، وتحديات مالية وتقنية تتعلق بتكامل أنظمة المعلومات وتدفق البيانات بين الطرفين، وأيضاً تحديات ثقافية وتنظيمية ترتبط بأسلوب عمل كل طرف وطبيعة العلاقات المؤسسية.

يمكن القول إن المقاربة التسويقية تمثل حجر الأساس لبناء نموذج أعمال مستدام للتحالفات الاستراتيجية بين البنوك وشركات التأمين. فهي تتيح للشركاء:

- ✓ فهم السوق والعملاء بشكل أفضل، وتصميم منتجات وخدمات مشتركة تلي الاحتياجات المتنوعة.
- ✓ تحسين كفاءة العمليات التشغيلية، وتقديم خدمات مالية متكاملة تلي توقعات العملاء.
- ✓ تعزيز القدرة التنافسية والتميز في الأسواق المحلية والدولية.

- ✓ تقليل المخاطر المالية والتشغيلية من خلال التعاون المشترك واستغلال الموارد والمهارات التكميلية.
- ✓ توسيع قاعدة العملاء، وزيادة الإيرادات غير التقليدية للبنوك، وتحقيق قيمة مضافة لكل من البنك وشركة التأمين.

### - توصيات الدراسة

توصلنا من خلال هذه الدراسة على عدة توصيات نوجزها فيما يلي:

- ✓ اعتماد استراتيجيات تسويقية متكاملة تشمل بحوث السوق، وتحديد الشرائح المستهدفة، وتصميم المنتجات ووفقاً لاحتياجات العملاء.

✓ تدريب وتأهيل الموظفين المكلفين بتنفيذ استراتيجيات التحالف لضمان فهمهم لأهداف التحالف وآلياته.

✓ تطوير مؤشرات قياس الأداء المالي والتسويقي والتشغيلي لتقييم نجاح التحالف بشكل دوري.

- ✓ تعزيز الحملات التسويقية المشتركة بين البنوك وشركات التأمين لضمان وصول الخدمات إلى العملاء بكفاءة وفعالية.

✓ مواءمة السياسات الداخلية والتنظيمية بين الشركاء لتقليل المخاطر وتعظيم التوافق المؤسسي.

- ✓ استغلال التكنولوجيا الرقمية وأدوات الاتصال الحديثة لتسهيل عمليات البيع والتواصل مع العملاء، وتعزيز المرونة التشغيلية للتحالف.

✓ تعزيز نجاح التحالفات عبر اختيار شركاء ذوي خبرات وموارد تكميلية، مع إجراء تقييم دقيق للمخاطر المالية والثقافية والتنظيمية قبل الدخول في التحالف.

✓ تعزيز التعاون والتكامل المؤسسي: وضع أهداف مشتركة واضحة، تحديد مسؤوليات كل طرف، تفعيل آليات تواصل فعالة، وإرساء نظم حوافز تدعم الالتزام وتحقيق الأهداف.

✓ تفعيل التأمين البنكي كأداة تنافسية: دمج منتجات التأمين البنكي ضمن الخدمات المصرفية الأساسية لتحقيق اقتصاديات الحجم والنطاق، مع التركيز على تعبئة الودائع وتحسين جودة الخدمات لتعزيز الأداء المالي.

✓ تطوير الموارد البشرية: تنظيم برامج تدريبية مستمرة للموظفين المسؤولين عن بيع المنتجات المصرفية والتأمينية، وتبني ثقافة مؤسسية داعمة للابتكار والتعلم المستمر.

✓ تعزيز آليات المراقبة والتقييم: متابعة الأداء المالي والتشغيلي للتحالفات بشكل دوري باستخدام مؤشرات محددة مثل العائد على الاستثمار، حصة السوق، رضا العملاء، والإيرادات غير الممولة.

✓ توسع مدروس في التحالفات: البدء بتحالفات منخفضة المخاطر قبل الانتقال إلى مشاريع مشتركة أو عمليات اندماج واستحواذ، مع مراعاة التحالفات الدولية وإدارة المخاطر الثقافية والمالية المرتبطة بها.

✓ استراتيجيات تسويقية متكاملة: دمج المنتجات المصرفية مع التأمينية في حملات تسويقية مشتركة، والاستفادة من القنوات الرقمية والتقنيات الحديثة لتعزيز وصول المنتجات للعملاء وزيادة المبيعات.

✓ التعاون مع الهيئات التنظيمية: الالتزام بالإطار القانوني والتنظيمي المحلي والدولي، وتقديم تقارير دورية للهيئات الرقابية حول أداء التحالفات وأثرها على العملاء والأسواق لتعزيز الشفافية والثقة

### -آفاق الدراسة:

تؤكد هذه الدراسة أن التحالفات الاستراتيجية بين البنوك وشركات التأمين، المدعومة بالمقاربة التسويقية، تمثل نموذجًا متقدمًا لتحقيق التكامل المالي والتنموي في الجزائر. كما تفتح الدراسة آفاقًا واسعة للبحث المستقبلي، لا سيما فيما يتعلق بدمج الابتكار الرقمي، والتحليل البياني للبيانات التسويقية، واستكشاف دور التحالفات الدولية في تعزيز النمو الاقتصادي، واستدامة القيمة المؤسسية لكلا الطرفين.

# قائمة المراجع

### المصادر:

#### 1. القرآن الكريم

### المؤلفات العربية:

1. أحمد محمد فهمي البرزنجي، نزار عبد المجيد البرواري، استراتيجية التسويق، مفاهيم وأسس ووظائف، دار وائل للنشر، عمان، 2004.
2. بدران العمر، تحليل بيانات البحث العلمي من خلال برنامج SPSS، الرياض، مكتبة الملك فهد الوطنية، 2004.
3. بشير بودية، طارق قندوز، أصول ومضامين تسويق الخدمات، دار الصفاء للنشر والتوزيع، عمان، 2016.
4. بشير عباس العلق، حميد عبد النبي الطائي، تسويق الخدمات، دار العقل، عمان، الأردن، 1999.
5. تامر البكري، استراتيجيات التسويق، دار اليازوري العلمية للنشر والتوزيع، عمان، الأردن، 2008.
6. تامر البكري، استراتيجيات التسويق، جبهة للنشر والتوزيع، عمان، الأردن، 2007.
7. زواغي أحمد، التأمين البنكي وإدارة المخاطر، دار المعرفة، الجزائر، 2017.
8. طارق طه، إدارة التسويق، دار الفكر الجامعي، الإسكندرية، مصر، 2008.
9. طارق قندون، النظام التسويقي وتجويد خدمات القطاع المصرفي، مؤسسة الثقافة الجامعية، الإسكندرية، 2015.
10. عبد الحميد عبد الفتاح المغربي، الإدارة الإستراتيجية في البنوك الإسلامية، المعهد الإسلامي للبحوث والتجديد، جدة، السعودية، 2004.
11. عبد السلام أبو قحف، أساسيات التسويق، دار الجامعة للنشر، الإسكندرية، 2002.
12. على محمد حسن بني مصطفى، أثر التخطيط الاستراتيجي في تسويق الخدمات، دار زهران للنشر والتوزيع، عمان، الأردن، 2017.
13. عمر خير الدين، التسويق الدولي، بدون دار نشر، القاهرة، مصر، 1996.
14. عمر خير الدين، التسويق، المفاهيم والاستراتيجيات، مكتبة عين شمس، مصر، 1997.
15. محمد صالح المؤذن، مبادئ التسويق، دار العلم للثقافة والنشر والتوزيع، عمان، الأردن، 2002.
16. محمد فريد الصحن، إدارة التسويق، الدار الجامعية، الإسكندرية، مصر، 1996.
17. محمود صادق بازعة، إدارة التسويق، المكتبة الأكاديمية، القاهرة، مصر، 2007.
18. المساعد ذكي خليل، التسويق في المفهوم الشامل، ط2، دون دار نشر، عمان، الأردن، 1998.
19. موريس أنجس، منهجية البحث في العلوم الإنسانية، تر: بوزيدة صحراوي وآخرون، ط 2، دار القصبه للنشر، الجزائر، 2006.
20. ناجي معلا، أصول التسويق المصرفي، معهد الدراسات المصرفية، عمان، الأردن، 1994.
21. ناجي معلا، الأصول العلمية للتسويق المصرفي، دار وائل للنشر والطباعة والتوزيع، عمان، الأردن، د س ن.
22. ناجي معلا، رائق توفيق، أصول التسويق المصرفي، عمان، الأردن، 1998.

23. ناهدة عبد زيد الدليمي، أسس وقواعد البحث العلمي، دار صفاء للنشر والتوزيع، عمان، الأردن، 2016.
24. نزار عبد المجيد البرفادي، أحمد محمد فهمي البرزنجي، استراتيجيات التسويق: المفاهيم، الأسس، الوظائف، دار وائل للنشر والتوزيع، عمان، الأردن، 2008.
25. هاني حامد الضمور، تسويق الخدمات، ط3، دار وائل للنشر والتوزيع، عمان، 2005.
26. هاني محمد الضمور، طرق التوزيع، دار وائل للنشر والتوزيع، عمان، الأردن، 2008.

#### ✚ الأطروحات الرسائل الجامعية:

1. بلبالي عبد النبي، دور التسويق الداخلي في تحقيق جودة الخدمات المصرفية ثم كسب رضا الزبائن (دراسة عينة من البنوك التجارية بأردان)، رسالة ماجستير تخصص تسويق، كلية العلوم الاقتصادية والعلوم التجارية وعلوم التسويق، جامعة أدرار، 2010/2009.
2. بلحيم إبراهيم، المزيج التسويقي من منظور التطبيقات التجارية الإسلامية، أطروحة دكتوراة تخصص التسيير، كلية العلوم الاقتصادية والعلوم التجارية وعلوم التسيير، جامعة الجزائر3، 2005/2004.
3. توفيق صالح عبد الهادي، العوامل المؤثرة في اتجاهات المديرين التنفيذيين نحو تكوين تحالفات استراتيجية، دراسة استطلاعية في قطاعي تكنولوجيا المعلومات والاتصالات الأردنية، أطروحة مقدمة لنيل شهادة الدكتوراة تخصص فلسفة في الإدارة، كلية الدراسات الإدارية والمالية، جامعة عمان العربية للدراسات العليا، 2007.
4. حيمر مريم، التحالفات الاستراتيجية كمدخل لتحسين أداء المؤسسة الصناعية (دراسة حالة لمجموعة من البنوك ومؤسسات التأمين)، أطروحة دكتوراة تخصص اقتصاد صناعي، كلية العلوم الاقتصادية والعلوم التجارية وعلوم التسيير، جامعة محمد خيضر، بسكرة، 2022/2021.
5. عيشوش عبدو، تسويق الخدمات المصرفية في البنوك -دراسة حالة-، رسالة ماجستير تخصص تسويق، كلية العلوم الاقتصادية وعلوم التسيير، جامعة الحاج لخضر، باتنة، 2009/2008.
6. مرقوم كلثوم، صيرفة التأمين في ظل تحرير الخدمات المالية (إشارة لحالة الجزائر)، أطروحة دكتوراه تخصص محاسبة مالية وبنوك، كلية العلوم الاقتصادية والعلوم التجارية وعلوم التسيير، جامعة حسيبة بن بوعلي، الشلف، 2017/2016.
7. المزوري رجب زويبر سليمان، تأثير الثقافة التسويقية في خدمة الزبون المصرفي (دراسة في المصارف التجارية الحكومية والأهلية في محافظة دهبوك)، رسالة ماجستير كلية الإدارة والاقتصاد، جامعة دهبوك، 2011.
8. وليد بوترة، تأثير أبعاد الصورة الذهنية للبنوك الجزائرية على ولاء العملاء (دراسة تطبيقية لعينة من عملاء البنوك العمومية والخاصة في الشرق الجزائري)، أطروحة دكتوراة تخصص تسويق بنكي، كلية العلوم الاقتصادية والعلوم التجارية وعلوم التسيير، جامعة قلمة، 2025/2024.

#### ✚ المقالات العلمية:

1. آل مراد نجلة يونس محمد، رجب سوسن إبراهيم، عناصر بناء الثقافة التسويقية: دراسة تشخيصية لآراء المرء العاملين في فنادق الدرجة الأولى في محافظة أرييل، مجلة جامعة كركوك للعلوم الإدارية والاقتصادية، المجلد: 05، العدد: 02، 2015.

2. دهليس محمد، المفهوم التسويقي الحديق وفق أطر أخلاقية، مقارنة نظرية، مجلة البشائر الاقتصادية، المجلد: 06، العدد: 02، ديسمبر 2020.
3. ساهر كاظم حسين محسن، عبد الأمير عبد الحسين شياع، المزيج التسويقي ودوره في تعزيز مكانة شركات التأمين في ذهنية الزبون، مجلة الدراسات محاسبة ومالية، المجلد: 07، العدد: 20، 2012.
4. عادل زقير، دور صيرفة التأمين في تطوير وإنعاش سوق التأمينات -دراسة حالة الجزائر، مجلة الدراسات الاقتصادية والمالية، الجزء: 01، العدد: 10، 2017.
5. مجلة اتحاد المصارف العربية، التأمين البنكي في المنطقة العربية، اتحاد المصارف العربية، بيروت، 2001.
6. مدني سوار الذهب عبد الرحمان، تقوم آداء الجامعات وفق لمنظور الأداء المتوازن (دراسة حالة جامعة إفريقيا العالمية)، مجلة كلية الاقتصاد والعلوم السياسية العلمية، العدد: 04، 2015.
7. الملاح إسراء طاق، الهاشمي محمد الصالح شيماء، دور الثقافة التنظيمية في دعم عمليا إدارة المعرفة: دراسة استطلاعية لآراء عينة من التدريسيين في جامعة الموصل، مجلة تنمية الرافدين، المجلد: 34، العدد: 110، 2012.
8. ناجم زينب، برحومة عبد الحميد، التحالفات الاستراتيجية بين البنك وشركات التأمين في توزيع منتج التأمين على الحياة (دراسة حالة BEA/CAAT بولاية المسيلة)، مجلة العلوم الاقتصادية والتسيير والعلوم التجارية، المجلد: 10، العدد: 17، 2017.
9. نور قصي عبد الرزاق، عبد باسم جاسم، فاروق عمر بكر، دور الثقافة التنظيمية في تعزيز الأداء التسويقي (بحث ميداني في معمل ألبان أبو غريب)، مجلة العلوم الاقتصادية والإدارية والقانونية، المجلد: 05، العدد: 08، 2021.

#### ملقيات:

1. جمعي عماري، التسويق في المؤسسة المصرفية الجزائرية، ملتقى المنظومة المصرفية الجزائرية والتحول الاقتصادي، واقع وتحديات، جامعة تبسة، 2004.

#### المراجع الأجنبية:

#### Books :

1. Alexander Braun, Willi Peter, Jiahua Xu, Introduction to Bancassurance, Institute of Insurance Economics, I.VW-HSG, University of St. Gallen, Switzerland.
2. Bernard Garrette, Piere dussauge, cooperative strategy: competing successfully through strategic alliances, Revue d'économie industrielle, N° 50, France.
3. Bernard Garrette, Pierre Dussauge, Les stratégies D'alliance, Edition d'organisation, Paris, France, 1995.
4. Christensen Clayton, The Innovator's Dilemma, When New Technologies Cause Great Firms to Fail, Harvard Business Review Press, Boston, USA, 2002.
5. Daniel, W, Bancassurance: The Future of Financial Services, Financial Times, London, 1995.
6. Daniels, John D., and Lee H. Radebaugh, International Business: Environments and Operations, Upper Saddle River, NJ: FT Prentice Hall, USA.
7. Durand, Pierre, Bancassurance in Europe, OECD Publishing, Paris, 2003.

8. Dussauge, P., & Garrette, B, **Cooperative Strategy: Competing Successfully Through Strategic Alliances**, John Wiley & Sons, Chichester, 1999.
9. EIOPA, **European Insurance, Occupational Pensions Authority**, Insurance Distribution Directive (IDD) Guidelines, EIOPA, Frankfurt, 2018.
10. Hamel Gary, Trudel Xavier, **Leading the Revolution**, Harvard Business School Press, Boston, USA, 2001.
11. Huschka, Wolfgang, **Bank-Insurance Alliances in Europe**, Institute for European Finance, Frankfurt, Germany, 1994.
12. Jean louis Magakian, Marielle Audrey Payaud, **100 fiches pour comprendre la stratégie de l'entreprise**, 2 édition, Bréal, France, 2007.
13. Jean-jacques Lambin, chantal de Maerloose, **Marketing Stratégique et opérationnel**, la démarche marketing dans l'économie numérique, Edition Dunod, 9eme Edition, paris, 2016.
14. John, Smith, **Financial Services Regulation in North America**, Routledge, New York, 2000.
15. Kangkana Chaudhury, M.Com., LL.B, **AN INTRODUCTION TO MARKETING**, Faculty of Commerce, Tezpur College, Tezpur, n.d.
16. Michel, J, **Business Model Innovation: The Role of Business Models in Technology Commercialization**, Wiesbaden: Gabler Verlag, 2010.
17. Nagle, Thomas T, Holden Reek, **The strategy and Tactics of pricing**, 3rd, prentice hall, NJ, USA, 2002.
18. Philip Kotler, Gary Armstrong, **Principles of Marketing**, 17e gLOBaL eDitiOn, Pearson Education Limited, United Kingdom, 2018.
19. Pierre, Louis, **Banking and Insurance Partnerships in the U.S.**, Palgrave Macmillan, New York, 2009.
20. Pitt, David, **The Evolution of Financial Services: Banking and Insurance**, Routledge, London, 1990.
21. Teunissen, Roland, **Bancassurance in Europe: Strategies and Models**, ING Group, Amsterdam, 2008.
22. Ulrike Mayrhofer, **Management stratégique**, Paris, France, Bréal, 2007.
23. Uttarakhand Open University, **Introduction to Marketing**, Unit 01 Nature, Importance and Core Concept of Marketing. Nainital, Uttarakhand Open University, n.d.

#### **Journals:**

1. A.W.H. Yip, N.M.P. Bocken, **Sustainable business model archetypes for the banking industry**, Journal of Cleaner Production, volume : 174, 2018.
2. Ahmed RAHAL, **Les Modifications et Changements Opérés par la Loi 06-04 dans la Législation en Matière d'Assurance**, Revue Des Sciences Humaines, volume : A, Issue : 44, Décembre 2015.
3. Appiah-Adu, K, Singh, S, **Marketing culture and performance in UK service firms**, Service Industries Journal, volume : 19, Issue : 01, 1999.
4. Catala, Jacques, **Markets in Financial Instruments Directive II: Practical Implications**, European Institute of Financial Regulation, Brussels, 2017.
5. Cătălina Radu, **Need and potential risk of strategic Alliances for competing Successfully**, Economia, Seria Management, volume: 13, issue: 01, 2010.

6. Djemiai Salaheddine, Iziti Khadidja, **The Role of Integrated Marketing Communications in Supporting Strategic Alliances Between Banks and Insurance Companies in Algeria: A Theoretical Analytical Study of Key Local Experiences**, The journal of El-Ryssala for studies and research in humanities, volume : 10, Issue : 03, 2025.
7. Fields, Joseph, Robert Fraser, Dwight Moore, **Bancassurance: A New Era in Financial Services**, Journal of Financial Services Marketing, volume : 12, Issue : 01, 2007.
8. Günzel Franziska, Holm, Anna B, **One Size Does Not Fit All: Understanding the Front-End and Back-End Business Model Innovation**, International Journal of Innovation Management, Copenhagen, 2013.
9. Hsu, Y., Hsu, L., & Yeh, C. W, **A cross-cultural study on consumers' level of acceptance toward marketing innovativeness**, African Journal of Business Management, volume : 04, Issue: 06, 2010.
10. Jeffrey J.Rueur, **Stratégic alliances : theory and evidence**, Oxford university press, United kingdom, 2004.
11. Kalmbach, C. Jr. & Roussel, R, Dispelling the Myths of Alliances, **The New Realities of Successful Alliance Management, Andersen Consulting Outlook**, USA, september 1999.
12. Karatape, O.M avci tekenkus. M, **Measuring marketing cultur : a study of frontling employees in turkish hotelse**, journal of travel and tourism marketing, volume :18, Issue : 01, 2005.
13. Kelly Agius, Simon Grima, Andre Farrugia, **Factors Affecting the Perception of Bancassurance: The Case of Malta**, Journal of Corporate Governance, Insurance, and Risk Management (JCGIRM), Volume : 06, Issue : 02, 2019.
14. Klepczycki, Marian, Andrei Polovan, **Bancassurance: Models and Practices in Financial Services**, Polish Economic Institute, Warsaw, 2012.
15. N.M.P. Bocken, S.W. Short, **Towards a sufficiency-driven business model: Experiences and opportunities**, Environmental Innovation and Societal Transitions, volume : 18, 2016.
16. Paul, meeting nadube, didia james, **market targeting and strategie positioning**, international journal of marketing reserech and management, volume : 08, Issue : 01, 2018.
17. Porter, Michael E., Mark B. Fuller, **Coalitions and Global Strategy**, In Competition in Global Industries: Harvard Business School Press, Boston, 1986.
18. Remigijus Kinderis, Giedrius Jucevičius, **STRATEGIC ALLIANCES – THEIR DEFINITION AND FORMATION**, Sociālo zinātņu žurnāls, volume : 01, Issue ; 05, October 2013.
19. Riesner Michael, Thomas Seibler, **Bancassurance Models under EU Regulation**, European Journal of Financial Regulation, volume : 04, issue : 02, 2017
20. Robert V. Krejcie, Daryle w. Morgan, **Determining Sample Size for Research Activities**, Educational and Psychological Measurement, Issue : 30, 1970.
21. Shivi Sanjay, Behr Thomas, **Business Model Evolution in the Digital Era**, Journal of Business Strategy, London: Emerald Publishing, 2018.
22. Singh, shenker, R, **marketing culture : gap analyses of select indian commercial banks**, marketing, volume : 02, Issue : 03, 2012.
23. Snezhana Dichevska, Vera Karadjova, Ljube Jolevski, **advantages and disadvantages of cooperation between banks and insurance companies**, Conference Proceedings: 2nd International Scientific Conference ITEMA, 2018.

24. Sulekha gayat, **the basise of market segmentation a critical review of laturature**, european journal of bisness and manigment, volume : 03, Issue : 09, 2011.
25. T. K. Das, Bing, Sheng Teng, **Trust, Control, and Risk in Strategic Alliances: An Integrated Framework**, Alliance Contracting Electronic Law Journal, 2001.
26. Trimi Silvana, Berbegal-Mirabent Jasmina, **Business Model Innovation in Entrepreneurship**, International Entrepreneurship and Management Journal, New York, Springer, 2012.
27. Victor Prochnik, **Systemic innovation strategic alliances and international technology transfer to Brazil**, 20th annual McMaster conference the 3rd world, University, Canada, 1999.
28. Voelpel Sven et al, **Managing Discontinuous Change, Bridging the Gap between Dynamism and Stability**, Springer, Germany, 2004, Volume : 04, issue : 03.
29. Voelpel, Sven, Leibold, Marius, Tekie, Eden, **The Wheel of Business Model Reinvention: How to Reshape Your Business Model to Leapfrog Competitors**, Journal of Change Management, Routledge, London, UK, 2004.
30. Zostautienè, D., Zvirblienè, R., and Susienè, D, **Changes of Marketing Culture Expression: Comparison Analysis in Times of Economic Recession and Recovery**, Economic Research- Ekonomiska Istraživanja, volume : 30, Issue : 01, 2017.

#### **Theses:**

1. Dze, Chi Jonathan & Soldi, Anouar, **Strategic Alliances: Performance Measurement in the Financial Service Industry**, Master's Thesis, Linköping University, 2011.
2. Page, Michael, **An Exploration of the Business Model: Concept's Meaning and Usage in Switzerland**, Doctoral Thesis, UK, 2014.

#### **Websites:**

1. <https://qarib.ly/الأعمال-المصرفية/>, 2025/09/12.
2. ظهور نموذج جديد في الأعمال المصرفية، 16/يناير/2025 : <https://qarib.ly/%D8%A7%D9%84%D8%A3%D8%B9%D9%85%D8%A7%D9%84-%D8%A7%D9%84%D9%85%D8%B5%D8%B1%D9%81%D9%8A%D8%A9/>, 2025/09/12.
3. Atlas Mag, **Accord de bancassurance entre AXA Algérie et C.P.A**: 15/12/1/2016, <https://www.atlas-mag.net/article/accord-de-bancassurance-entre-axa-algerie-et-cpa?>, 04/11/2025.
4. بنك الفلاحة والتنمية الريفية "بدر"، من نحن؟، - <https://badrbank.dz/%d9%85%d9%80%d9%80%d9%86-%d9%86%d9%80%d9%80%d8%ad%d9%80%d9%80%d9%86/>, 2025/11/04.
5. Banque de l'Agriculture et du Développement Rural (BADR), **BADR Bank becomes the first public bank in Algeria to go live with ISO 20022**". MENAFN – Business Wire, 17/09/2025, <https://www.eastnets.com/news/badr-bank-becomes-algerias-first-public-bank-to-go-live-with-iso-20022?>, 04/11/2025.
6. أكثر من 60 عاما من النجاح saa ، <https://la.saa.dz/ar/about> ، 2025/11/04.

# الملاحق

الملحق رقم (01): استمارة استبيان.

جامعة الجزائر 03 - ابراهيم سلطان شيبوط



كلية علوم العلوم الاقتصادية والعلوم التجارية وعلوم التسيير

قسم: العلوم التجارية

## مساهمة المقاربة التسويقية في بناء نموذج أعمال للتحالفات الاستراتيجية بين البنوك وشركات التأمين

**The Contribution of the Marketing Approach in Building a  
Business Model for Strategic Alliances between Banks and  
Insurance Companies**

(دراسة حالة - بنك، مؤسسة تأمين في الجزائر -)

أطروحة مقدّمة لنيل شهادة الدكتوراه الطور الثالث في العلوم التجارية

تخصّص: التسويق المصرفي

إشراف الدكتورة: إيزيتي خديجة

إعداد الطالب: صلاح الدين جميعي

تحية طيبة وبعد: سيدي المحترم / سيديتي المحترمة...

في إطار التحضير لنيل درجة الدكتوراه في العلوم التجارية، يسرني أن أضع بين أيديكم الاستبانة الموالية، التي

تهدف من خلالها لمعالجة موضوع:

مساهمة المقاربة التسويقية في بناء نموذج أعمال للتحالفات الاستراتيجية بين البنوك وشركات التأمين -دراسة حالة

بنك - شركة تأمين في الجزائر -

لأجل ذلك نرجو من سيادتكم المحترمة الإجابة على جميع الأسئلة الواردة في الاستبيان بما يتوافق مع رأيكم

الموضوعي النابع من خبرتكم في المجال، كما نعدكم أننا نتعامل مع كل المعلومات الواردة في هذا الاستبيان بسرية تامة

ولن نستخدم معلوماته إلا لغرض البحث العلمي. ولكم فائق الاحترام والتقدير.

الموسم الدراسي: 2025/2024

الرجاء وضع علامة X في المربع أو الخانة التي تناسب رأيكم.  
المحور الأول: الخصائص السوسيوديمغرافية لعينة الدراسة:

1- الجنس:

- ذكر  
 - أنثى

2- الفئة العمرية:

- أقل من 30 سنة  
 - من 30 إلى 39 سنة  
 - من 39 إلى 49  
 - أكثر من 49 سنة

3- المستوى التعليمي:

- ثانوي  
 - جامعي  
 - شهادات أخرى (تقني سامي، دراسات عليا...)

4- الخبرة المهنية:

- أقل من 05 سنوات  
 - من 05 إلى 10 سنوات  
 - من 10 إلى 20 سنة  
 - أكثر من 20 سنة

## الخور الثاني: المقاربة التسويقية:

الاقتراحات					العبارات	الرقم
موافق بشدة	موافق	محايد	غير موافق	غير موافق بشدة		
الثقافة التسويقية (Marketing Culture)						
					تسود في البنك ثقافة تضع العميل في مركز الاهتمام	01
					توجد رؤية واضحة تعكس أهمية التسويق في البنك	02
					تسود روح التعاون بين الأقسام لإنجاح العمليات التسويقية	03
					يتم مشاركة المعلومات التسويقية بين جميع الموظفين	04
					تُقام دورات تدريبية منتظمة لتعزيز الثقافة التسويقية	05
					يسعى البنك لتطبيق تقنيات تسويق حديثة تعزز الابتكار في تقديم الخدمات	06

الاقتراحات					العبارات	الرقم
موافق بشدة	موافق	محايد	غير موافق	غير موافق بشدة		
المزيج التسويقي (Marketing Mix)						
					يسعى البنك دائما لتقديم منتجات تلي حاجات العملاء وتحسينها باستمرار	01
					يتم تعديل الأسعار بحسب استراتيجيات التسويق والتغيرات السوقية	02
					تتنوع قنوات الاتصال مع العملاء لتلبية متطلباتهم	03
					تقدم المؤسسة عروضاً ترويجية تناسب احتياجات العملاء	04
					يتمتع الموظفون بالمهارات اللازمة لتقديم خدمات لعملاء المنتجات التأمينية داخل البنك	05
					هناك اليات واضحة لمتابعة العمليات المشتركة بين البنوك وشركات التأمين	06
					تحتوي المؤسسة على تقنيات ووسائل حديثة لتقديم خدمات تأمينية تعزز تجربة العميل	07

الاقتراحات					العبارات	الرقم
موافق بشدة	موافق	محايد	غير موافق	غير موافق بشدة		
التسويق الاستراتيجي (Strategic Marketing)						
					نقسم بوضوح شرائح العملاء التي نوجه لها خدماتنا	01
					يتم تحليل المنافسين بشكل دوري	02
					تُحدد فئات العملاء المستهدفة بوضوح ودقة	03
					يتم تحليل البيئة الداخلية للبنك لاتخاذ القرارات التسويقية المناسبة	04
					يتم تحليل البيئة الخارجية للبنك لاتخاذ القرارات التسويقية المناسبة	05
					يعمل البنك على تحسين صورتها الذهنية لدى عملائها المستهدفين	06
					تُخصص ميزانية مستقلة للأنشطة التسويقية الاستراتيجية	07

### المحور الثالث: نموذج الأعمال

الاقتراحات					العبارات	الرقم
موافق بشدة	موافق	محايد	غير موافق	غير موافق بشدة		
خلق القيمة (Value Creation)						
					نحلل بدقة حاجات كل شريحة من العملاء	01
					نتعاون مع شركاء رئيسيين لتحسين العمليات وتقديم الخدمة	02
					نمتلك موارد بشرية مؤهلة تساهم في تقديم خدمات التأمين البنكي بصورة جيدة	03
					نمتلك تجهيزات ووسائل تساعد بشكل فعال في دعم الخدمات الأساسية	04
					نوظف التكنولوجيا في تحسين خلق القيمة	05
					نستخدم الأفكار والابتكارات في خلق القيمة	06

الاقتراحات					العبارات	الرقم
موافق بشدة	موافق	محايد	غير موافق	غير موافق بشدة		
توصيل القيمة (Value Delivery)						
					نستخدم قنوات توزيع متعددة لضمان وصول الخدمة التأمينية الى العملاء	01
					تُدار الشراكات بشكل يضمن استمرارية لتوصيل القيمة	02
					تُجرى الأنشطة الرئيسية بالتركيز على تلبية حاجات العملاء	03
					نستخدم التغذية الراجعة - FEEDBACK لتحسين عمليات توصيل الخدمة	04
					نعتمد على موارد مناسبة لضمان استمرارية توصيل الخدمة	05
					نستثمر في التكنولوجيا لدعم عمليات توصيل الخدمة	06

الاقتراحات					العبارات	الرقم
موافق بشدة	موافق	محايد	غير موافق	غير موافق بشدة		
تحقيق القيمة (Value Capture)						
					نعرف تمامًا هيكل التكاليف المرتبط بإنتاج وتوصيل خدماتنا	01
					نتحكم بشكل فعال في التكاليف لضمان الربحية.	02
					نسعى لزيادة الإيرادات عبر تحسين منتجاتنا وخدماتنا (قروض، عمولات، استثمارات)	03
					نحافظ على التوازن بين التكلفة والقيمة المقدمة للعملاء	04
					نعيد استثمار جزء من الأرباح في تطوير الأعمال.	05
					الشراكات الاستراتيجية تساهم في تحسين الإيرادات.	06

الملحق رقم (02): معاملات ارتباط بيرسون لعبارات المحور الأول بالدرجة الكلية للمحور.

Correlations																							
		A1	A2	A3	A4	A5	A6	A7	A8	A9	A10	A11	A12	A13	A14	A15	A16	A17	A18	A19	A20	M1	
A1	Pearson Correlation	1	,526**	,530**	,489**	,307**	,346**	,430**	0,152	0,169	,432**	,500**	,308**	,254**	,426**	,254**	,363**	,412**	,413**	,351**	,259**	,682**	
	Sig. (2-tailed)		0,000	0,000	0,000	0,002	0,000	0,000	0,125	0,087	0,000	0,000	0,002	0,010	0,000	0,010	0,000	0,000	0,000	0,000	0,000	0,008	0,000
	N	103	103	103	103	103	103	103	103	103	103	103	103	103	103	103	103	103	103	103	103	103	103
A2	Pearson Correlation	,526**	1	,415**	,322**	0,148	,263**	,308**	0,128	0,102	,384**	,468**	0,136	,220*	,325**	0,183	,233*	,385**	,386**	,376**	0,158	,556**	
	Sig. (2-tailed)	0,000		0,000	0,001	0,135	0,007	0,002	0,199	0,304	0,000	0,000	0,171	0,025	0,001	0,065	0,018	0,000	0,000	0,000	0,111	0,000	
	N	103	103	103	103	103	103	103	103	103	103	103	103	103	103	103	103	103	103	103	103	103	103
A3	Pearson Correlation	,530**	,415**	1	,544**	,285**	,319**	,373**	0,135	0,124	,254**	,421**	0,154	,301**	,399**	,315**	,208*	,256**	,466**	,278**	,309**	,615**	
	Sig. (2-tailed)	0,000	0,000		0,000	0,003	0,001	0,000	0,173	0,214	0,010	0,000	0,120	0,002	0,000	0,001	0,035	0,009	0,000	0,004	0,002	0,000	
	N	103	103	103	103	103	103	103	103	103	103	103	103	103	103	103	103	103	103	103	103	103	103
A4	Pearson Correlation	,489**	,322**	,544**	1	,451**	,444**	,412**	,201*	0,109	,281**	,339**	,194*	,197*	,347**	,352**	,295**	,339**	,527**	,407**	,200*	,648**	
	Sig. (2-tailed)	0,000	0,001	0,000		0,000	0,000	0,000	0,042	0,272	0,004	0,000	0,049	0,046	0,000	0,000	0,002	0,000	0,000	0,000	0,043	0,000	
	N	103	103	103	103	103	103	103	103	103	103	103	103	103	103	103	103	103	103	103	103	103	103
A5	Pearson Correlation	,307**	0,148	,285**	,451**	1	,499**	,486**	,289**	,316**	,230*	,197*	,341**	,277**	,208*	,251*	,304**	,376**	,474**	,259**	,392**	,614**	
	Sig. (2-tailed)	0,002	0,135	0,003	0,000		0,000	0,000	0,003	0,001	0,019	0,046	0,000	0,005	0,035	0,011	0,002	0,000	0,000	0,008	0,000	0,000	
	N	103	103	103	103	103	103	103	103	103	103	103	103	103	103	103	103	103	103	103	103	103	103
A6	Pearson Correlation	,346**	,263**	,319**	,444**	,499**	1	,426**	0,077	,255**	0,163	0,156	,269**	0,185	,315**	,262**	0,159	,297**	,305**	,276**	,232*	,533**	
	Sig. (2-tailed)	0,000	0,007	0,001	0,000	0,000		0,000	0,440	0,009	0,101	0,115	0,006	0,061	0,001	0,008	0,109	0,002	0,002	0,005	0,019	0,000	
	N	103	103	103	103	103	103	103	103	103	103	103	103	103	103	103	103	103	103	103	103	103	103
A7	Pearson Correlation	,430**	,308**	,373**	,412**	,486**	,426**	1	0,160	,216*	,409**	,251*	,224*	,254**	,210*	,232*	,209*	,363**	,413**	,261**	,315**	,595**	
	Sig. (2-tailed)	0,000	0,002	0,000	0,000	0,000	0,000		0,107	0,029	0,000	0,010	0,023	0,009	0,033	0,018	0,034	0,000	0,000	0,008	0,001	0,000	
	N	103	103	103	103	103	103	103	103	103	103	103	103	103	103	103	103	103	103	103	103	103	103
A8	Pearson Correlation	0,152	0,128	0,135	,201*	,289**	0,077	0,160	1	,279**	,317**	0,111	,279**	0,143	,264**	,234*	,210*	,198*	,208*	0,094	,237*	,397**	

	Sig. (2-tailed)	0,125	0,199	0,173	0,042	0,003	0,440	0,107		0,004	0,001	0,265	0,004	0,149	0,007	0,017	0,033	0,045	0,035	0,344	0,016	0,000
	N	103	103	103	103	103	103	103	103	103	103	103	103	103	103	103	103	103	103	103	103	103
A9	Pearson Correlation	0,169	0,102	0,124	0,109	,316**	,255**	,216*	,279**	1	0,131	0,095	,233*	0,157	0,188	,329**	,328**	,284**	0,186	0,005	0,135	,380**
	Sig. (2-tailed)	0,087	0,304	0,214	0,272	0,001	0,009	0,029	0,004		0,187	0,341	0,018	0,112	0,057	0,001	0,001	0,004	0,060	0,957	0,175	0,000
	N	103	103	103	103	103	103	103	103	103	103	103	103	103	103	103	103	103	103	103	103	103
A10	Pearson Correlation	,432**	,384**	,254**	,281**	,230*	0,163	,409**	,317**	0,131	1	,503**	,222*	,317**	,366**	0,171	,195*	0,148	,342**	0,178	,305**	,548**
	Sig. (2-tailed)	0,000	0,000	0,010	0,004	0,019	0,101	0,000	0,001	0,187		0,000	0,024	0,001	0,000	0,085	0,049	0,136	0,000	0,072	0,002	0,000
	N	103	103	103	103	103	103	103	103	103	103	103	103	103	103	103	103	103	103	103	103	103
A11	Pearson Correlation	,500**	,468**	,421**	,339**	,197*	0,156	,251*	0,111	0,095	,503**	1	,202*	,387**	,342**	,345**	0,100	,448**	,454**	,243*	,218*	,593**
	Sig. (2-tailed)	0,000	0,000	0,000	0,000	0,046	0,115	0,010	0,265	0,341	0,000		0,040	0,000	0,000	0,000	0,317	0,000	0,000	0,013	0,027	0,000
	N	103	103	103	103	103	103	103	103	103	103	103	103	103	103	103	103	103	103	103	103	103
A12	Pearson Correlation	,308**	0,136	0,154	,194*	,341**	,269**	,224*	,279**	,233*	,222*	,202*	1	,513**	,384**	,240*	,303**	,256**	,363**	,296**	,530**	,556**
	Sig. (2-tailed)	0,002	0,171	0,120	0,049	0,000	0,006	0,023	0,004	0,018	0,024	0,040		0,000	0,000	0,015	0,002	0,009	0,000	0,002	0,000	0,000
	N	103	103	103	103	103	103	103	103	103	103	103	103	103	103	103	103	103	103	103	103	103
A13	Pearson Correlation	,254**	,220*	,301**	,197*	,277**	0,185	,254**	0,143	0,157	,317**	,387**	,513**	1	,329**	,374**	,277**	,267**	,417**	,220*	,381**	,560**
	Sig. (2-tailed)	0,010	0,025	0,002	0,046	0,005	0,061	0,009	0,149	0,112	0,001	0,000	0,000		0,001	0,000	0,005	0,006	0,000	0,026	0,000	0,000
	N	103	103	103	103	103	103	103	103	103	103	103	103	103	103	103	103	103	103	103	103	103
A14	Pearson Correlation	,426**	,325**	,399**	,347**	,208*	,315**	,210*	,264**	0,188	,366**	,342**	,384**	,329**	1	,406**	,419**	,327**	,467**	,378**	,403**	,649**
	Sig. (2-tailed)	0,000	0,001	0,000	0,000	0,035	0,001	0,033	0,007	0,057	0,000	0,000	0,000	0,001		0,000	0,000	0,001	0,000	0,000	0,000	0,000
	N	103	103	103	103	103	103	103	103	103	103	103	103	103	103	103	103	103	103	103	103	103
A15	Pearson Correlation	,254**	0,183	,315**	,352**	,251*	,262**	,232*	,234*	,329**	0,171	,345**	,240*	,374**	,406**	1	,400**	,500**	,377**	0,169	,240*	,569**
	Sig. (2-tailed)	0,010	0,065	0,001	0,000	0,011	0,008	0,018	0,017	0,001	0,085	0,000	0,015	0,000	0,000		0,000	0,000	0,000	0,087	0,015	0,000
	N	103	103	103	103	103	103	103	103	103	103	103	103	103	103	103	103	103	103	103	103	103
A16	Pearson Correlation	,363**	,233*	,208*	,295**	,304**	0,159	,209*	,210*	,328**	,195*	0,100	,303**	,277**	,419**	,400**	1	,557**	,541**	,338**	,279**	,581**
	Sig. (2-tailed)	0,000	0,018	0,035	0,002	0,002	0,109	0,034	0,033	0,001	0,049	0,317	0,002	0,005	0,000	0,000		0,000	0,000	0,000	0,004	0,000

	N	103	103	103	103	103	103	103	103	103	103	103	103	103	103	103	103	103	103	103	103	103
A17	Pearson Correlation	,412**	,385**	,256**	,339**	,376**	,297**	,363**	,198*	,284**	0,148	,448**	,256**	,267**	,327**	,500**	,557**	1	,599**	,322**	,241*	,657**
	Sig. (2-tailed)	0,000	0,000	0,009	0,000	0,000	0,002	0,000	0,045	0,004	0,136	0,000	0,009	0,006	0,001	0,000	0,000		0,000	0,001	0,014	0,000
	N	103	103	103	103	103	103	103	103	103	103	103	103	103	103	103	103	103	103	103	103	103
A18	Pearson Correlation	,413**	,386**	,466**	,527**	,474**	,305**	,413**	,208*	0,186	,342**	,454**	,363**	,417**	,467**	,377**	,541**	,599**	1	,383**	,422**	,764**
	Sig. (2-tailed)	0,000	0,000	0,000	0,000	0,000	0,002	0,000	0,035	0,060	0,000	0,000	0,000	0,000	0,000	0,000	0,000	0,000		0,000	0,000	0,000
	N	103	103	103	103	103	103	103	103	103	103	103	103	103	103	103	103	103	103	103	103	103
A19	Pearson Correlation	,351**	,376**	,278**	,407**	,259**	,276**	,261**	0,094	0,005	0,178	,243*	,296**	,220*	,378**	0,169	,338**	,322**	,383**	1	0,153	,522**
	Sig. (2-tailed)	0,000	0,000	0,004	0,000	0,008	0,005	0,008	0,344	0,957	0,072	0,013	0,002	0,026	0,000	0,087	0,000	0,001	0,000		0,122	0,000
	N	103	103	103	103	103	103	103	103	103	103	103	103	103	103	103	103	103	103	103	103	103
A20	Pearson Correlation	,259**	0,158	,309**	,200*	,392**	,232*	,315**	,237*	0,135	,305**	,218*	,530**	,381**	,403**	,240*	,279**	,241*	,422**	0,153	1	,561**
	Sig. (2-tailed)	0,008	0,111	0,002	0,043	0,000	0,019	0,001	0,016	0,175	0,002	0,027	0,000	0,000	0,000	0,015	0,004	0,014	0,000	0,122		0,000
	N	103	103	103	103	103	103	103	103	103	103	103	103	103	103	103	103	103	103	103	103	103
M1	Pearson Correlation	,682**	,556**	,615**	,648**	,614**	,533**	,595**	,397**	,380**	,548**	,593**	,556**	,560**	,649**	,569**	,581**	,657**	,764**	,522**	,561**	1
	Sig. (2-tailed)	0,000	0,000	0,000	0,000	0,000	0,000	0,000	0,000	0,000	0,000	0,000	0,000	0,000	0,000	0,000	0,000	0,000	0,000	0,000	0,000	
	N	103	103	103	103	103	103	103	103	103	103	103	103	103	103	103	103	103	103	103	103	103

المصدر: من إعداد الطالب بالاعتماد على مخرجات برنامج (SPSS. VER. 27).

الملحق رقم (03): معاملات ارتباط بيرسون لعبارات المحور الثاني بالدرجة الكلية للمحور.

Correlations																				
		B1	B2	B3	B4	B5	B6	B7	B8	B9	B10	B11	B12	B13	B14	B15	B16	B17	B18	M2
B1	Pearson Correlation	1	,461**	,292**	,301**	,537**	,432**	,370**	,288**	,391**	,441**	,314**	,499**	,412**	,467**	,394**	,244*	,274**	,269**	,682**
	Sig. (2-tailed)		0,000	0,003	0,002	0,000	0,000	0,000	0,003	0,000	0,000	0,001	0,000	0,000	0,000	0,000	0,013	0,005	0,006	0,000
	N	103	103	103	103	103	103	103	103	103	103	103	103	103	103	103	103	103	103	103
B2	Pearson Correlation	,461**	1	,254**	0,142	,325**	,359**	,258**	,309**	,300**	,251*	0,045	,205*	,286**	,428**	,308**	,450**	0,168	,310**	,532**
	Sig. (2-tailed)	0,000		0,010	0,154	0,001	0,000	0,009	0,001	0,002	0,010	0,652	0,038	0,003	0,000	0,002	0,000	0,090	0,001	0,000
	N	103	103	103	103	103	103	103	103	103	103	103	103	103	103	103	103	103	103	103
B3	Pearson Correlation	,292**	,254**	1	,338**	0,192	,318**	,281**	,307**	,423**	0,081	,227*	,295**	,221*	,334**	,405**	,348**	0,193	,324**	,518**
	Sig. (2-tailed)	0,003	0,010		0,000	0,052	0,001	0,004	0,002	0,000	0,416	0,021	0,003	0,025	0,001	0,000	0,000	0,051	0,001	0,000
	N	103	103	103	103	103	103	103	103	103	103	103	103	103	103	103	103	103	103	103
B4	Pearson Correlation	,301**	0,142	,338**	1	,507**	,374**	,273**	,384**	,340**	,302**	,425**	,381**	,462**	,288**	,310**	0,127	,361**	,222*	,599**
	Sig. (2-tailed)	0,002	0,154	0,000		0,000	0,000	0,005	0,000	0,000	0,002	0,000	0,000	0,000	0,003	0,001	0,200	0,000	0,024	0,000
	N	103	103	103	103	103	103	103	103	103	103	103	103	103	103	103	103	103	103	103
B5	Pearson Correlation	,537**	,325**	0,192	,507**	1	,410**	,303**	,403**	,479**	,358**	,366**	,423**	,432**	,396**	,309**	0,041	0,173	,217*	,640**
	Sig. (2-tailed)	0,000	0,001	0,052	0,000		0,000	0,002	0,000	0,000	0,000	0,000	0,000	0,000	0,000	0,001	0,680	0,080	0,028	0,000
	N	103	103	103	103	103	103	103	103	103	103	103	103	103	103	103	103	103	103	103
B6	Pearson Correlation	,432**	,359**	,318**	,374**	,410**	1	,236*	,457**	,462**	,447**	,376**	,502**	,271**	,409**	,447**	,412**	,566**	,499**	,726**
	Sig. (2-tailed)	0,000	0,000	0,001	0,000	0,000		0,016	0,000	0,000	0,000	0,000	0,000	0,006	0,000	0,000	0,000	0,000	0,000	0,000
	N	103	103	103	103	103	103	103	103	103	103	103	103	103	103	103	103	103	103	103
B7	Pearson Correlation	,370**	,258**	,281**	,273**	,303**	,236*	1	,433**	,352**	,436**	,278**	,324**	0,165	0,015	,268**	0,063	0,135	,196*	,476**
	Sig. (2-tailed)	0,000	0,009	0,004	0,005	0,002	0,016		0,000	0,000	0,000	0,005	0,001	0,096	0,879	0,006	0,525	0,175	0,048	0,000
	N	103	103	103	103	103	103	103	103	103	103	103	103	103	103	103	103	103	103	103
B8	Pearson Correlation	,288**	,309**	,307**	,384**	,403**	,457**	,433**	1	,544**	,513**	,432**	,306**	,348**	,410**	,319**	0,187	,241*	,348**	,655**

	Sig. (2-tailed)	0,003	0,001	0,002	0,000	0,000	0,000	0,000	0,000	0,000	0,000	0,000	0,002	0,000	0,000	0,001	0,058	0,014	0,000	0,000
	N	103	103	103	103	103	103	103	103	103	103	103	103	103	103	103	103	103	103	103
B9	Pearson Correlation	,391**	,300**	,423**	,340**	,479**	,462**	,352**	,544**	1	,448**	,461**	,461**	,386**	,435**	,406**	,266**	,292**	,510**	,717**
	Sig. (2-tailed)	0,000	0,002	0,000	0,000	0,000	0,000	0,000	0,000	0,000	0,000	0,000	0,000	0,000	0,000	0,000	0,007	0,003	0,000	0,000
	N	103	103	103	103	103	103	103	103	103	103	103	103	103	103	103	103	103	103	103
B10	Pearson Correlation	,441**	,251*	0,081	,302**	,358**	,447**	,436**	,513**	,448**	1	,474**	,427**	,260**	,195*	0,063	0,172	,431**	0,184	,595**
	Sig. (2-tailed)	0,000	0,010	0,416	0,002	0,000	0,000	0,000	0,000	0,000	0,000	0,000	0,000	0,008	0,048	0,528	0,083	0,000	0,063	0,000
	N	103	103	103	103	103	103	103	103	103	103	103	103	103	103	103	103	103	103	103
B11	Pearson Correlation	,314**	0,045	,227*	,425**	,366**	,376**	,278**	,432**	,461**	,474**	1	,520**	,464**	,290**	,360**	0,107	,274**	,201*	,607**
	Sig. (2-tailed)	0,001	0,652	0,021	0,000	0,000	0,000	0,005	0,000	0,000	0,000	0,000	0,000	0,000	0,003	0,000	0,284	0,005	0,042	0,000
	N	103	103	103	103	103	103	103	103	103	103	103	103	103	103	103	103	103	103	103
B12	Pearson Correlation	,499**	,205*	,295**	,381**	,423**	,502**	,324**	,306**	,461**	,427**	,520**	1	,339**	,246*	,384**	,233*	,357**	,282**	,654**
	Sig. (2-tailed)	0,000	0,038	0,003	0,000	0,000	0,000	0,001	0,002	0,000	0,000	0,000	0,000	0,000	0,012	0,000	0,018	0,000	0,004	0,000
	N	103	103	103	103	103	103	103	103	103	103	103	103	103	103	103	103	103	103	103
B13	Pearson Correlation	,412**	,286**	,221*	,462**	,432**	,271**	0,165	,348**	,386**	,260**	,464**	,339**	1	,510**	,347**	,317**	,438**	,315**	,641**
	Sig. (2-tailed)	0,000	0,003	0,025	0,000	0,000	0,006	0,096	0,000	0,000	0,008	0,000	0,000	0,000	0,000	0,000	0,001	0,000	0,001	0,000
	N	103	103	103	103	103	103	103	103	103	103	103	103	103	103	103	103	103	103	103
B14	Pearson Correlation	,467**	,428**	,334**	,288**	,396**	,409**	0,015	,410**	,435**	,195*	,290**	,246*	,510**	1	,501**	,371**	,422**	,337**	,648**
	Sig. (2-tailed)	0,000	0,000	0,001	0,003	0,000	0,000	0,879	0,000	0,000	0,048	0,003	0,012	0,000	0,000	0,000	0,000	0,000	0,001	0,000
	N	103	103	103	103	103	103	103	103	103	103	103	103	103	103	103	103	103	103	103
B15	Pearson Correlation	,394**	,308**	,405**	,310**	,309**	,447**	,268**	,319**	,406**	0,063	,360**	,384**	,347**	,501**	1	,433**	,372**	,481**	,638**
	Sig. (2-tailed)	0,000	0,002	0,000	0,001	0,001	0,000	0,006	0,001	0,000	0,528	0,000	0,000	0,000	0,000	0,000	0,000	0,000	0,000	0,000
	N	103	103	103	103	103	103	103	103	103	103	103	103	103	103	103	103	103	103	103
B16	Pearson Correlation	,244*	,450**	,348**	0,127	0,041	,412**	0,063	0,187	,266**	0,172	0,107	,233*	,317**	,371**	,433**	1	,501**	,287**	,492**
	Sig. (2-tailed)	0,013	0,000	0,000	0,200	0,680	0,000	0,525	0,058	0,007	0,083	0,284	0,018	0,001	0,000	0,000	0,000	0,000	0,003	0,000

	N	103	103	103	103	103	103	103	103	103	103	103	103	103	103	103	103	103	103	103
B17	Pearson Correlation	,274**	0,168	0,193	,361**	0,173	,566**	0,135	,241*	,292**	,431**	,274**	,357**	,438**	,422**	,372**	,501**	1	,486**	,604**
	Sig. (2-tailed)	0,005	0,090	0,051	0,000	0,080	0,000	0,175	0,014	0,003	0,000	0,005	0,000	0,000	0,000	0,000	0,000		0,000	0,000
	N	103	103	103	103	103	103	103	103	103	103	103	103	103	103	103	103	103	103	103
B18	Pearson Correlation	,269**	,310**	,324**	,222*	,217*	,499**	,196*	,348**	,510**	0,184	,201*	,282**	,315**	,337**	,481**	,287**	,486**	1	,574**
	Sig. (2-tailed)	0,006	0,001	0,001	0,024	0,028	0,000	0,048	0,000	0,000	0,063	0,042	0,004	0,001	0,001	0,000	0,003	0,000		0,000
	N	103	103	103	103	103	103	103	103	103	103	103	103	103	103	103	103	103	103	103
M2	Pearson Correlation	,682**	,532**	,518**	,599**	,640**	,726**	,476**	,655**	,717**	,595**	,607**	,654**	,641**	,648**	,638**	,492**	,604**	,574**	1
	Sig. (2-tailed)	0,000	0,000	0,000	0,000	0,000	0,000	0,000	0,000	0,000	0,000	0,000	0,000	0,000	0,000	0,000	0,000	0,000	0,000	0,000
	N	103	103	103	103	103	103	103	103	103	103	103	103	103	103	103	103	103	103	103

المصدر: من إعداد الطالب بالاعتماد على مخرجات برنامج (SPSS. VER. 27).

الملحق رقم (04): معامل الارتباط لدرجة كل محور بالدرجة الكلية للاستبانة.

Correlations				
		M1	M2	MM
M1	Pearson Correlation	1	,827**	,962**
	Sig. (2-tailed)		0,000	0,000
	N	103	103	103
M2	Pearson Correlation	,827**	1	,949**
	Sig. (2-tailed)	0,000		0,000
	N	103	103	103
MM	Pearson Correlation	,962**	,949**	1
	Sig. (2-tailed)	0,000	0,000	
	N	103	103	103

\*\* . Correlation is significant at the 0.01 level (2-tailed).

المصدر: من إعداد الباحث بالاعتماد على مخرجات برنامج (SPSS. VER. 27).

الملحق رقم (05): طريقة التجزئة النصفية لثبات الاستبانة.

Reliability Statistics			
Cronbach's Alpha	Part 1	Value	,816
		N of Items	10 <sup>a</sup>
	Part 2	Value	,844
		N of Items	10 <sup>b</sup>
	Total N of Items		20
	Correlation Between Forms		,706
Spearman-Brown Coefficient	Equal Length	,827	
	Unequal Length	,827	
Guttman Split-Half Coefficient		,824	

a. The items are: A1, A2, A3, A4, A5, A6, A7, A8, A9, A10.

b. The items are: A11, A12, A13, A14, A15, A16, A17, A18, A19, A20.

Reliability Statistics			
Cronbach's Alpha	Part 1	Value	,833
		N of Items	9 <sup>a</sup>
	Part 2	Value	,824
		N of Items	9 <sup>b</sup>
	Total N of Items		18
Correlation Between Forms			,778
Spearman-Brown Coefficient	Equal Length		,875
	Unequal Length		,875
Guttman Split-Half Coefficient			,875
a. The items are: B1, B2, B3, B4, B5, B6, B7, B8, B9.			
b. The items are: B10, B11, B12, B13, B14, B15, B16, B17, B18.			

المصدر: من إعداد الباحث بالاعتماد على مخرجات برنامج (SPSS. VER. 27).

الملحق رقم (06): معامل كرونباخ ألفا لقياس ثبات محاور الدراسة.

Reliability Statistics	
Cronbach's Alpha	N of Items
,897	20

المصدر: من إعداد الباحث بالاعتماد على مخرجات برنامج (SPSS. VER. 27).

الملحق رقم (07): يوضح توزيع أفراد العينة حسب متغير الجنس.

Group Statistics					
sex		N	Mean	Std. Deviation	Std. Error Mean
M1	ذكر	53	3,5632	0,59268	0,08141
	أنثى	50	3,5610	0,61165	0,08650

المصدر: من إعداد الباحث بالاعتماد على مخرجات برنامج (SPSS. VER. 27).

الملحق رقم (08): يوضّح توزيع أفراد العيّنة حسب متغيّر العمر.

M1		
Tukey HSD <sub>a,b</sub>		
AGE	N	Subset for alpha = 0.05
		1
50 فما فوق	19	3,5079
أقل من 30	10	3,5100
30-39	33	3,5439
40-49	41	3,6146
Sig.		0,947

المصدر: من إعداد الباحث بالاعتماد على مخرجات برنامج (SPSS. VER. 27).

الملحق رقم (09): يوضّح توزيع أفراد العيّنة حسب متغيّر المستوى التعليمي.

EDUC					
		Frequency	Percent	Valid Percent	Cumulative Percent
Valid	ثانوي	15	14,6	14,6	14,6
	جامعي	72	69,9	69,9	84,5
	عليها دراسات	16	15,5	15,5	100,0
	Total	103	100,0	100,0	

المصدر: من إعداد الباحث بالاعتماد على مخرجات برنامج (SPSS. VER. 27).

الملحق رقم (10): يوضّح توزيع أفراد العيّنة حسب متغيّر الخبرة المهنية.

EXP					
		Frequency	Percent	Valid Percent	Cumulative Percent
Valid	سنوات 5 من أقل	9	8,7	8,7	8,7
	5-10	24	23,3	23,3	32,0
	11-20	50	48,5	48,5	80,6
	20 من أكبر	20	19,4	19,4	100,0
	Total	103	100,0	100,0	

المصدر: من إعداد الباحث بالاعتماد على مخرجات برنامج (SPSS. VER. 27).

الملحق رقم (11): يوضّح توزيع أفراد العينة حسب متغيّر الثقافة التسويقية.

A1					
		Frequency	Percent	Valid Percent	Cumulative Percent
Valid	غير موافق بشدة	2	1,9	1,9	1,9
	غير موافق	13	12,6	12,6	14,6
	محايد	13	12,6	12,6	27,2
	موافق	58	56,3	56,3	83,5
	موافق بشدة	17	16,5	16,5	100,0
	Total	103	100,0	100,0	
A2					
		Frequency	Percent	Valid Percent	Cumulative Percent
Valid	غير موافق بشدة	2	1,9	1,9	1,9
	غير موافق	14	13,6	13,6	15,5
	محايد	21	20,4	20,4	35,9
	موافق	51	49,5	49,5	85,4
	موافق بشدة	15	14,6	14,6	100,0
	Total	103	100,0	100,0	
A3					
		Frequency	Percent	Valid Percent	Cumulative Percent
Valid	غير موافق بشدة	8	7,8	7,8	7,8
	غير موافق	10	9,7	9,7	17,5
	محايد	15	14,6	14,6	32,0
	موافق	58	56,3	56,3	88,3
	موافق بشدة	12	11,7	11,7	100,0
	Total	103	100,0	100,0	
A4					
		Frequency	Percent	Valid Percent	Cumulative Percent
Valid	غير موافق بشدة	7	6,8	6,8	6,8
	غير موافق	12	11,7	11,7	18,4
	محايد	18	17,5	17,5	35,9
	موافق	50	48,5	48,5	84,5
	موافق بشدة	16	15,5	15,5	100,0
	Total	103	100,0	100,0	
A5					
		Frequency	Percent	Valid Percent	Cumulative Percent

Valid	غير موافق بشدة	7	6,8	6,8	6,8
	غير موافق	12	11,7	11,7	18,4
	محايد	20	19,4	19,4	37,9
	موافق	44	42,7	42,7	80,6
	موافق بشدة	20	19,4	19,4	100,0
	Total	103	100,0	100,0	
<b>A6</b>					
		Frequency	Percent	Valid Percent	Cumulative Percent
Valid	غير موافق بشدة	2	1,9	1,9	1,9
	غير موافق	8	7,8	7,8	9,7
	محايد	21	20,4	20,4	30,1
	موافق	49	47,6	47,6	77,7
	موافق بشدة	23	22,3	22,3	100,0
	Total	103	100,0	100,0	

المصدر: من إعداد الباحث بالاعتماد على مخرجات برنامج (SPSS. VER. 27).

الملحق رقم (12): يوضح توزيع أفراد العينة حسب متغير المزيج التسويقي.

<b>A7</b>					
		Frequency	Percent	Valid Percent	Cumulative Percent
Valid	غير موافق بشدة	5	4,9	4,9	4,9
	غير موافق	4	3,9	3,9	8,7
	محايد	11	10,7	10,7	19,4
	موافق	64	62,1	62,1	81,6
	موافق بشدة	19	18,4	18,4	100,0
	Total	103	100,0	100,0	
<b>A8</b>					
		Frequency	Percent	Valid Percent	Cumulative Percent
Valid	غير موافق بشدة	1	1,0	1,0	1,0
	غير موافق	14	13,6	13,6	14,6
	محايد	24	23,3	23,3	37,9
	موافق	52	50,5	50,5	88,3
	موافق بشدة	12	11,7	11,7	100,0
	Total	103	100,0	100,0	
<b>A9</b>					

		Frequency	Percent	Valid Percent	Cumulative Percent
Valid	غير موافق بشدة	1	1,0	1,0	1,0
	غير موافق	6	5,8	5,8	6,8
	محايد	19	18,4	18,4	25,2
	موافق	61	59,2	59,2	84,5
	موافق بشدة	16	15,5	15,5	100,0
	Total	103	100,0	100,0	
<b>A10</b>					
		Frequency	Percent	Valid Percent	Cumulative Percent
Valid	غير موافق بشدة	10	9,7	9,7	9,7
	غير موافق	3	2,9	2,9	12,6
	محايد	15	14,6	14,6	27,2
	موافق	62	60,2	60,2	87,4
	موافق بشدة	13	12,6	12,6	100,0
	Total	103	100,0	100,0	
<b>A11</b>					
		Frequency	Percent	Valid Percent	Cumulative Percent
Valid	غير موافق بشدة	10	9,7	9,7	9,7
	غير موافق	5	4,9	4,9	14,6
	محايد	19	18,4	18,4	33,0
	موافق	52	50,5	50,5	83,5
	موافق بشدة	17	16,5	16,5	100,0
	Total	103	100,0	100,0	
<b>A12</b>					
		Frequency	Percent	Valid Percent	Cumulative Percent
Valid	غير موافق بشدة	5	4,9	4,9	4,9
	غير موافق	13	12,6	12,6	17,5
	محايد	21	20,4	20,4	37,9
	موافق	52	50,5	50,5	88,3
	موافق بشدة	12	11,7	11,7	100,0
	Total	103	100,0	100,0	
<b>A13</b>					
		Frequency	Percent	Valid Percent	Cumulative Percent
Valid	غير موافق بشدة	7	6,8	6,8	6,8
	غير موافق	9	8,7	8,7	15,5
	محايد	22	21,4	21,4	36,9
	موافق	56	54,4	54,4	91,3

	موافق بشدة	9	8,7	8,7	100,0
	Total	103	100,0	100,0	

المصدر: من إعداد الباحث بالاعتماد على مخرجات برنامج (SPSS. VER. 27).

الملحق رقم (13): يوضح توزيع أفراد العينة حسب متغير التسويق الاستراتيجي.

A14					
		Frequency	Percent	Valid Percent	Cumulative Percent
Valid	غير موافق بشدة	5	4,9	4,9	4,9
	غير موافق	21	20,4	20,4	25,2
	محايد	20	19,4	19,4	44,7
	موافق	48	46,6	46,6	91,3
	موافق بشدة	9	8,7	8,7	100,0
	Total	103	100,0	100,0	
A15					
		Frequency	Percent	Valid Percent	Cumulative Percent
Valid	غير موافق بشدة	3	2,9	2,9	2,9
	غير موافق	25	24,3	24,3	27,2
	محايد	32	31,1	31,1	58,3
	موافق	35	34,0	34,0	92,2
	موافق بشدة	8	7,8	7,8	100,0
	Total	103	100,0	100,0	
A16					
		Frequency	Percent	Valid Percent	Cumulative Percent
Valid	غير موافق بشدة	3	2,9	2,9	2,9
	غير موافق	19	18,4	18,4	21,4
	محايد	31	30,1	30,1	51,5
	موافق	33	32,0	32,0	83,5
	موافق بشدة	17	16,5	16,5	100,0
	Total	103	100,0	100,0	
A17					
		Frequency	Percent	Valid Percent	Cumulative Percent
Valid	غير موافق بشدة	6	5,8	5,8	5,8
	غير موافق	15	14,6	14,6	20,4
	محايد	23	22,3	22,3	42,7

	موافق	43	41,7	41,7	84,5
	موافق بشدة	16	15,5	15,5	100,0
	Total	103	100,0	100,0	
A18					
		Frequency	Percent	Valid Percent	Cumulative Percent
Valid	غير موافق بشدة	9	8,7	8,7	8,7
	غير موافق	11	10,7	10,7	19,4
	محايد	28	27,2	27,2	46,6
	موافق	42	40,8	40,8	87,4
	موافق بشدة	13	12,6	12,6	100,0
	Total	103	100,0	100,0	
A19					
		Frequency	Percent	Valid Percent	Cumulative Percent
Valid	غير موافق بشدة	5	4,9	4,9	4,9
	غير موافق	8	7,8	7,8	12,6
	محايد	19	18,4	18,4	31,1
	موافق	47	45,6	45,6	76,7
	موافق بشدة	24	23,3	23,3	100,0
	Total	103	100,0	100,0	
A20					
		Frequency	Percent	Valid Percent	Cumulative Percent
Valid	غير موافق بشدة	10	9,7	9,7	9,7
	غير موافق	9	8,7	8,7	18,4
	محايد	27	26,2	26,2	44,7
	موافق	42	40,8	40,8	85,4
	موافق بشدة	15	14,6	14,6	100,0
	Total	103	100,0	100,0	

المصدر: من إعداد الباحث بالاعتماد على مخرجات برنامج (SPSS. VER. 27).

الملحق رقم (14): يوضح توزيع أفراد العينة حسب متغير خلق القيمة.

B1					
		Frequency	Percent	Valid Percent	Cumulative Percent
Valid	غير موافق بشدة	5	4,9	4,9	4,9
	غير موافق	13	12,6	12,6	17,5
	محايد	28	27,2	27,2	44,7

	موافق	42	40,8	40,8	85,4
	موافق بشدة	15	14,6	14,6	100,0
	Total	103	100,0	100,0	
<b>B2</b>					
		Frequency	Percent	Valid Percent	Cumulative Percent
Valid	غير موافق بشدة	5	4,9	4,9	4,9
	غير موافق	7	6,8	6,8	11,7
	محايد	36	35,0	35,0	46,6
	موافق	43	41,7	41,7	88,3
	موافق بشدة	12	11,7	11,7	100,0
	Total	103	100,0	100,0	
<b>B3</b>					
		Frequency	Percent	Valid Percent	Cumulative Percent
Valid	غير موافق بشدة	1	1,0	1,0	1,0
	غير موافق	12	11,7	11,7	12,6
	محايد	28	27,2	27,2	39,8
	موافق	50	48,5	48,5	88,3
	موافق بشدة	12	11,7	11,7	100,0
	Total	103	100,0	100,0	
<b>B4</b>					
		Frequency	Percent	Valid Percent	Cumulative Percent
Valid	غير موافق بشدة	4	3,9	3,9	3,9
	غير موافق	10	9,7	9,7	13,6
	محايد	30	29,1	29,1	42,7
	موافق	47	45,6	45,6	88,3
	موافق بشدة	12	11,7	11,7	100,0
	Total	103	100,0	100,0	
<b>B5</b>					
		Frequency	Percent	Valid Percent	Cumulative Percent
Valid	غير موافق بشدة	7	6,8	6,8	6,8
	غير موافق	9	8,7	8,7	15,5
	محايد	22	21,4	21,4	36,9
	موافق	48	46,6	46,6	83,5
	موافق بشدة	17	16,5	16,5	100,0
	Total	103	100,0	100,0	
<b>B6</b>					
		Frequency	Percent	Valid Percent	Cumulative Percent

Valid	غير موافق بشدة	7	6,8	6,8	6,8
	غير موافق	11	10,7	10,7	17,5
	محايد	21	20,4	20,4	37,9
	موافق	53	51,5	51,5	89,3
	موافق بشدة	11	10,7	10,7	100,0
	Total	103	100,0	100,0	

المصدر: من إعداد الباحث بالاعتماد على مخرجات برنامج (SPSS. VER. 27).

الملحق رقم (15): يوضح توزيع أفراد العينة حسب متغير توصيل القيمة.

B7					
		Frequency	Percent	Valid Percent	Cumulative Percent
Valid	غير موافق	11	10,7	10,7	10,7
	محايد	30	29,1	29,1	39,8
	موافق	52	50,5	50,5	90,3
	موافق بشدة	10	9,7	9,7	100,0
	Total	103	100,0	100,0	
B8					
		Frequency	Percent	Valid Percent	Cumulative Percent
Valid	غير موافق بشدة	4	3,9	3,9	3,9
	غير موافق	10	9,7	9,7	13,6
	محايد	33	32,0	32,0	45,6
	موافق	48	46,6	46,6	92,2
	موافق بشدة	8	7,8	7,8	100,0
	Total	103	100,0	100,0	
B9					
		Frequency	Percent	Valid Percent	Cumulative Percent
Valid	غير موافق بشدة	1	1,0	1,0	1,0
	غير موافق	10	9,7	9,7	10,7
	محايد	33	32,0	32,0	42,7
	موافق	48	46,6	46,6	89,3
	موافق بشدة	11	10,7	10,7	100,0
	Total	103	100,0	100,0	
B10					
		Frequency	Percent	Valid Percent	Cumulative Percent

<b>B11</b>					
		Frequency	Percent	Valid Percent	Cumulative Percent
Valid	غير موافق بشدة	8	7,8	7,8	7,8
	غير موافق	12	11,7	11,7	19,4
	محايد	33	32,0	32,0	51,5
	موافق	42	40,8	40,8	92,2
	موافق بشدة	8	7,8	7,8	100,0
	Total	103	100,0	100,0	
<b>B12</b>					
		Frequency	Percent	Valid Percent	Cumulative Percent
Valid	غير موافق بشدة	4	3,9	3,9	3,9
	غير موافق	11	10,7	10,7	14,6
	محايد	27	26,2	26,2	40,8
	موافق	48	46,6	46,6	87,4
	موافق بشدة	13	12,6	12,6	100,0
	Total	103	100,0	100,0	
<b>B13</b>					
		Frequency	Percent	Valid Percent	Cumulative Percent
Valid	غير موافق بشدة	5	4,9	4,9	4,9
	غير موافق	13	12,6	12,6	17,5
	محايد	31	30,1	30,1	47,6
	موافق	41	39,8	39,8	87,4
	موافق بشدة	13	12,6	12,6	100,0
	Total	103	100,0	100,0	

المصدر: من إعداد الباحث بالاعتماد على مخرجات برنامج (SPSS. VER. 27).

الملحق رقم (16): يوضح توزيع أفراد العينة حسب متغير تحقيق القيمة.

<b>B13</b>					
		Frequency	Percent	Valid Percent	Cumulative Percent
Valid	غير موافق بشدة	5	4,9	4,9	4,9
	غير موافق	13	12,6	12,6	17,5
	محايد	31	30,1	30,1	47,6
	موافق	41	39,8	39,8	87,4
	موافق بشدة	13	12,6	12,6	100,0
	Total	103	100,0	100,0	

<b>B14</b>					
		Frequency	Percent	Valid Percent	Cumulative Percent
Valid	غير موافق بشدة	6	5,8	5,8	5,8
	غير موافق	10	9,7	9,7	15,5
	محايد	25	24,3	24,3	39,8
	موافق	44	42,7	42,7	82,5
	موافق بشدة	18	17,5	17,5	100,0
	Total	103	100,0	100,0	
<b>B15</b>					
		Frequency	Percent	Valid Percent	Cumulative Percent
Valid	غير موافق بشدة	4	3,9	3,9	3,9
	غير موافق	2	1,9	1,9	5,8
	محايد	16	15,5	15,5	21,4
	موافق	56	54,4	54,4	75,7
	موافق بشدة	25	24,3	24,3	100,0
	Total	103	100,0	100,0	
<b>B16</b>					
		Frequency	Percent	Valid Percent	Cumulative Percent
Valid	غير موافق بشدة	1	1,0	1,0	1,0
	غير موافق	6	5,8	5,8	6,8
	محايد	27	26,2	26,2	33,0
	موافق	56	54,4	54,4	87,4
	موافق بشدة	13	12,6	12,6	100,0
	Total	103	100,0	100,0	
<b>B17</b>					
		Frequency	Percent	Valid Percent	Cumulative Percent
Valid	غير موافق بشدة	3	2,9	2,9	2,9
	غير موافق	6	5,8	5,8	8,7
	محايد	33	32,0	32,0	40,8
	موافق	46	44,7	44,7	85,4
	موافق بشدة	15	14,6	14,6	100,0
	Total	103	100,0	100,0	
<b>B18</b>					
		Frequency	Percent	Valid Percent	Cumulative Percent
Valid	غير موافق بشدة	2	1,9	1,9	1,9
	غير موافق	5	4,9	4,9	6,8
	محايد	28	27,2	27,2	34,0

	موافق	55	53,4	53,4	87,4
	موافق بشدة	13	12,6	12,6	100,0
	Total	103	100,0	100,0	

المصدر: من إعداد الباحث بالاعتماد على مخرجات برنامج (SPSS. VER. 27).

الملحق رقم (17): اختبار التوزيع الطبيعي.

Tests of Normality						
	Kolmogorov-Smirnov <sup>a</sup>			Shapiro-Wilk		
	Statistic	df	Sig.	Statistic	df	Sig.
نموذج الأعمال	,057	103	,200*	,993	103	,898

\*. This is a lower bound of the true significance.

a. Lilliefors Significance Correction

المصدر: من إعداد الباحث بالاعتماد على مخرجات برنامج (SPSS. VER. 27).

الملحق رقم (18): نتائج حساب معامل ارتباط بيرسون.

Correlations			
		التسويقية المقاربة	الأعمال نموذج
التسويقية المقاربة	Pearson Correlation	1	,827**
	Sig. (2-tailed)		,000
	N	103	103
الأعمال نموذج	Pearson Correlation	,827**	1
	Sig. (2-tailed)	,000	
	N	103	103

\*\* . Correlation is significant at the 0.01 level (2-tailed).

المصدر: من إعداد الباحث بالاعتماد على مخرجات برنامج (SPSS. VER. 27).

الملحق رقم (19): نتائج تحليل الانحدار الخطي البسيط.

Variables Entered/Removed <sup>a</sup>			
Model	Variables Entered	Variables Removed	Method
1	التسويقية المقارنة <sup>b</sup>	.	Enter
a. Dependent Variable : الأعمال نموذج			
b. All requested variables entered.			

### ملخص النموذج

Model Summary <sup>b</sup>									
Model	R	R Square	Adjusted R Square	Std. Error of the Estimate	Change Statistics				
					R Square Change	F Change	df1	df2	Sig. F Change
1	,827 <sup>a</sup>	,684	,680	,32852	,684	218,245	1	101	,000
a. Predictors: (Constant), التسويقية المقارنة									
b. Dependent Variable: الأعمال نموذج									

### معنوية النموذج

ANOVA <sup>a</sup>						
	Model	Sum of Squares	df	Mean Square	F	Sig.
1	Regression	23,554	1	23,554	218,245	,000 <sup>b</sup>
	Residual	10,900	101	,108		
	Total	34,455	102			
a. Dependent Variable: الأعمال نموذج						
b. Predictors: (Constant), التسويقية المقارنة						

Coefficients <sup>a</sup>											
Model		Unstandardized Coefficients		Standardized Coefficients	t	Sig.	Correlations			Collinearity Statistics	
		B	Std. Error	Beta			Zero-order	Partial	Part	Tolerance	VIF
1	(Constant)	,710	,196		3,619	,000					
	التسويقية المقارنة	,802	,054	,827	14,773	,000	,827	,827	,827	1,000	1,000
a. Dependent Variable: الأعمال نموذج											

المصدر: من إعداد الباحث بالاعتماد على مخرجات برنامج (SPSS. VER. 27).

الملحق رقم (20): نتائج تحليل الانحدار الخطي المتعدد.

Variables Entered/Removed <sup>a</sup>			
Model	Variables Entered	Variables Removed	Method
1	الاستراتيجي التسويق, التسويقية الثقافة, التسويقي المزيج <sup>b</sup>	.	Enter
a. Dependent Variable: الأعمال نموذج			
b. All requested variables entered.			

### ملخص النموذج

Model Summary <sup>b</sup>									
Model	R	R Square	Adjusted R Square	Std. Error of the Estimate	Change Statistics				
					R Square Change	F Change	df1	df2	Sig. F Change
1	,834 <sup>a</sup>	,696	,686	,32542	,696	75,449	3	99	,000
a. Predictors: (Constant), التسويقي المزيج, التسويقية الثقافة, الاستراتيجي التسويق									
b. Dependent Variable: الأعمال نموذج									

### معنوية النموذج

ANOVA <sup>a</sup>						
	Model	Sum of Squares	df	Mean Square	F	Sig.
1	Regression	23,970	3	7,990	75,449	,000 <sup>b</sup>
	Residual	10,484	99	,106		
	Total	34,455	102			
a. Dependent Variable: الأعمال نموذج						
b. Predictors: (Constant), التسويقي المزيج, التسويقية الثقافة, الاستراتيجي التسويق						

### المعاملات

Coefficients <sup>a</sup>											
Model		Unstandardized Coefficients		Standardized Coefficients	t	Sig.	Correlations			Collinearity Statistics	
		B	Std. Error	Beta			Zero-order	Partial	Part	Tolerance	VIF
1	(Constant)	,808	,205		3,932	,000					
	التسويقية الثقافة	,169	,063	,210	2,668	,009	,684	,259	,148	,495	2,019

	التسويقي المزيج	,210	,077	,215	2,721	,008	,688	,264	,151	,492	2,032
	التسويق الاستراتيجي	,404	,065	,510	6,212	,000	,793	,530	,344	,457	2,190
a. Dependent Variable: الأعمال نموذج											

المصدر: من إعداد الباحث بالاعتماد على مخرجات برنامج (SPSS. VER. 27).

الملحق رقم (21): ملخص نتائج الانحدار المتعدد التدريجي بين أبعاد المقاربة التسويقية ونموذج الأعمال.

Variables Entered/Removed <sup>a</sup>			
Model	Variables Entered	Variables Removed	Method
1	الاستراتيجي التسويق	.	Stepwise (Criteria: Probability-of-F-to-enter <= ,050, Probability-of-F-to-remove >= ,100).
2	التسويقي المزيج	.	Stepwise (Criteria: Probability-of-F-to-enter <= ,050, Probability-of-F-to-remove >= ,100).
3	التسويقية الثقافة	.	Stepwise (Criteria: Probability-of-F-to-enter <= ,050, Probability-of-F-to-remove >= ,100).
a. Dependent Variable: الأعمال نموذج			

Model Summary <sup>d</sup>									
Model	R	R Square	Adjusted R Square	Std. Error of the Estimate	Change Statistics				
					R Square Change	F Change	df1	df2	Sig. F Change
1	,793 <sup>a</sup>	,628	,625	,35603	,628	170,811	1	101	,000
2	,821 <sup>b</sup>	,674	,667	,33523	,045	13,923	1	100	,000
3	,834 <sup>c</sup>	,696	,686	,32542	,022	7,118	1	99	,009
a. Predictors: (Constant), الاستراتيجي التسويق									
b. Predictors: (Constant), التسويقي المزيج, الاستراتيجي التسويق									
c. Predictors: (Constant), التسويقية الثقافة, التسويقي المزيج, الاستراتيجي التسويق									
d. Dependent Variable: الأعمال نموذج									

ANOVA <sup>a</sup>						
Model		Sum of Squares	df	Mean Square	F	Sig.
1	Regression	21,652	1	21,652	170,811	,000 <sup>b</sup>
	Residual	12,803	101	,127		
	Total	34,455	102			
2	Regression	23,217	2	11,608	103,294	,000 <sup>c</sup>
	Residual	11,238	100	,112		
	Total	34,455	102			
3	Regression	23,970	3	7,990	75,449	,000 <sup>d</sup>
	Residual	10,484	99	,106		
	Total	34,455	102			
a. Dependent Variable: الأعمال نموذج						
b. Predictors: (Constant), الاستراتيجي التسويق						
c. Predictors: (Constant), التسويقي المزيج, الاستراتيجي التسويق						
d. Predictors: (Constant), التسويق الثقافية, التسويقي المزيج, الاستراتيجي التسويق						

Coefficients <sup>a</sup>											
Model		Unstandardized Coefficients		Standardized Coefficients	T	Sig.	Correlations			Collinearity Statistics	
		B	Std. Error	Beta			Zero-order	Partial	Part	Tolerance	VIF
1	(Constant)	1,418	,168		8,433	,000					
	التسويق الاستراتيجي	,628	,048	,793	13,069	,000	,793	,793	,793	1,000	1,000
2	(Constant)	,920	,207		4,439	,000					
	التسويق الاستراتيجي	,477	,061	,602	7,853	,000	,793	,618	,448	,555	1,802
	التسويقي المزيج	,279	,075	,286	3,731	,000	,688	,350	,213	,555	1,802
3	(Constant)	,808	,205		3,932	,000					
	التسويق الاستراتيجي	,404	,065	,510	6,212	,000	,793	,530	,344	,457	2,190
	التسويقي المزيج	,210	,077	,215	2,721	,008	,688	,264	,151	,492	2,032
	التسويق الثقافية	,169	,063	,210	2,668	,009	,684	,259	,148	,495	2,019
a. Dependent Variable: الأعمال نموذج											

Excluded Variables <sup>a</sup>								
Model	Beta In	t	Sig.	Partial Correlation	Collinearity Statistics			
					Tolerance	VIF	Minimum Tolerance	
1	التسويقية الثقافة	,282 <sup>b</sup>	3,690	,000	,346	,559	1,790	,559
	التسويقي المزيج	,286 <sup>b</sup>	3,731	,000	,350	,555	1,802	,555
2	التسويقية الثقافة	,210 <sup>c</sup>	2,668	,009	,259	,495	2,019	,457

a. Dependent Variable: الأعمال نموذج

b. Predictors in the Model: (Constant), الاستراتيجي التسويق

c. Predictors in the Model: (Constant), التسويقي المزيج, الاستراتيجي التسويق

Collinearity Diagnostics <sup>a</sup>							
Model	Dimension	Eigenvalue	Condition Index	Variance Proportions			
				(Constant)	الاستراتيجي التسويق	التسويقي المزيج	التسويقية الثقافة
1	1	1,978	1,000	,01	,01		
	2	,022	9,481	,99	,99		
2	1	2,968	1,000	,00	,00	,00	
	2	,022	11,612	,60	,53	,00	
	3	,010	17,628	,40	,47	1,00	
3	1	3,954	1,000	,00	,00	,00	,00
	2	,023	13,064	,64	,25	,00	,07
	3	,013	17,117	,01	,49	,02	,89
	4	,009	20,477	,34	,25	,98	,04

a. Dependent Variable: الأعمال نموذج

المصدر: من إعداد الباحث بالاعتماد على مخرجات برنامج (SPSS. VER. 27).

الملحق رقم (22): الارتباطات البينية.

Correlations <sup>a</sup>							
		التسويقية الثقافة	التسويقي المزيج	الاستراتيجي التسويق	القيمة خلق	القيمة توصيل	القيمة تحقيق
التسويقية الثقافة	Pearson Correlation	1	,631	,664	,622	,586	,579
	Sig. (2-tailed)		,000	,000	,000	,000	,000
التسويقي المزيج	Pearson Correlation	,631	1	,667	,664	,609	,520
	Sig. (2-tailed)	,000		,000	,000	,000	,000
الاستراتيجي التسويق	Pearson Correlation	,664	,667	1	,713	,627	,730
	Sig. (2-tailed)	,000	,000		,000	,000	,000
القيمة خلق	Pearson Correlation	,622	,664	,713	1	,693	,682

	Sig. (2-tailed)	,000	,000	,000		,000	,000
القيمة توصيل	Pearson Correlation	,586	,609	,627	,693	1	,532
	Sig. (2-tailed)	,000	,000	,000	,000		,000
القيمة تحقيق	Pearson Correlation	,579	,520	,730	,682	,532	1
	Sig. (2-tailed)	,000	,000	,000	,000	,000	
a. Listwise N=103							

المصدر: من إعداد الباحث بالاعتماد على مخرجات برنامج (SPSS. VER. 27).

الملحق رقم (23): الارتباطات القانونية.

Canonical Correlations							
	Correlation	Eigenvalue	Wilks Statistic	F	Num D.F	Denom D.F.	Sig.
1	,835	2,311	,278	18,169	9,000	236,223	,000
2	,278	,084	,920	2,081	4,000	196,000	,085
3	,054	,003	,997	,290	1,000	99,000	,592

H0 for Wilks test is that the correlations in the current and following rows are zero

المصدر: من إعداد الباحث بالاعتماد على مخرجات برنامج (SPSS. VER. 27).

الملحق رقم (24): المعاملات القانونية المعيارية للمتغير المستقل.

Set 1 Standardized Canonical Correlation Coefficients			
Variable	1	2	3
الثقافة_التسويقية	-,247	-,085	-1,396
المزيج_التسويقي	-,240	-1,267	,608
التسويق_الاستراتيجي	-,631	1,156	,676

المصدر: من إعداد الباحث بالاعتماد على مخرجات برنامج (SPSS. VER. 27).

الملحق رقم (25): المعاملات القانونية المعيارية للمتغير التابع.

Set 2 Standardized Canonical Correlation Coefficients			
Variable	1	2	3
خلق_القيمة	-,399	-,803	1,345
توصيل_القيمة	-,315	-,478	-1,272
تحقيق_القيمة	-,432	1,290	-,209

المصدر: من إعداد الباحث بالاعتماد على مخرجات برنامج (SPSS. VER. 27).

الملحق رقم (26): التحميلات القانونية لأبعاد المتغير المستقل (Loadings).

Set 1 Canonical Loadings			
Variable	1	2	3
الثقافة_التسويقية	-,817	-,116	-,564
المزيج_التسويقي	-,816	-,550	,178
التسويق_الاستراتيجي	-,955	,254	,154

المصدر: من إعداد الباحث بالاعتماد على مخرجات برنامج (SPSS. VER. 27).

الملحق رقم (27): التحميلات القانونية لأبعاد المتغير التابع (Loadings).

Set 2 Canonical Loadings			
Variable	1	2	3
خلق_القيمة	-,912	-,253	,321
توصيل_القيمة	-,822	-,348	-,452
تحقيق_القيمة	-,872	,488	,033

المصدر: من إعداد الباحث بالاعتماد على مخرجات برنامج (SPSS. VER. 27).

الملحق رقم (28): التحميلات العابرة لأبعاد المتغير المستقل.

Set 1 Cross Loadings			
Variable	1	2	3
الثقافة_التسويقية	-,683	-,032	-,030
المزيج_التسويقي	-,682	-,153	,010
التسويق_الاستراتيجي	-,798	,071	,008

المصدر: من إعداد الباحث بالاعتماد على مخرجات برنامج (SPSS. VER. 27).

الملحق رقم (29): التحميلات العابرة لأبعاد المتغير التابع.

Set 2 Cross Loadings			
Variable	1	2	3
خلق_القيمة	-,762	-,070	,017
توصيل_القيمة	-,686	-,097	-,024
تحقيق_القيمة	-,728	,136	,002

المصدر: من إعداد الباحث بالاعتماد على مخرجات برنامج (SPSS. VER. 27).

الملحق رقم (30): التباين المفسر.

Proportion of Variance Explained				
Canonical Variable	Set 1 by Self	Set 1 by Set 2	Set 2 by Self	Set 2 by Set 1
1	,749	,523	,756	,528
2	,127	,010	,141	,011
3	,125	,000	,103	,000

المصدر: من إعداد الباحث بالاعتماد على مخرجات برنامج (SPSS. VER. 27).

الملحق رقم (31): نتائج T لاختبار الفروق في إجابات أفراد مجتمع الدراسة نحو محاورها تعزى لمتغير الجنس.

Independent Samples Test										
		Levene's Test for Equality of Variances		t-test for Equality of Means						
		F	Sig.	t	df	Sig. (2-tailed)	Mean Difference	Std. Error Difference	95% Confidence Interval of the Difference	
									Lower	Upper
المقارنة التسويقية	Equal variances assumed	,341	,561	,019	101	,985	,00221	,11867	-,23321	,23763
	Equal variances not assumed			,019	100,183	,985	,00221	,11878	-,23345	,23787
نموذج الأعمال	Equal variances assumed	,367	,546	-,363	101	,718	-,04172	,11507	-,26999	,18656
	Equal variances not assumed			-,363	100,939	,717	-,04172	,11496	-,26977	,18633

Independent Samples Effect Sizes					
		Standardizer <sup>a</sup>	Point Estimate	95% Confidence Interval	
				Lower	Upper
التسويقية المقارنة	Cohen's d	,60195	,004	-,383	,390
	Hedges' correction	,60647	,004	-,380	,387
	Glass's delta	,61165	,004	-,383	,390
الأعمال نموذج	Cohen's d	,58369	-,071	-,458	,315
	Hedges' correction	,58807	-,071	-,454	,313
	Glass's delta	,57330	-,073	-,459	,314

a. The denominator used in estimating the effect sizes.  
Cohen's d uses the pooled standard deviation.  
Hedges' correction uses the pooled standard deviation, plus a correction factor.  
Glass's delta uses the sample standard deviation of the control group.

المصدر: من إعداد الباحث بالاعتماد على مخرجات برنامج (SPSS. VER. 27).

الملحق رقم (32): نتائج تحليل التباين الأحادي لاختبار الفروق في استجابات أفراد الدراسة نحو محاورها مردها متغير العمر.

ANOVA						
		Sum of Squares	df	Mean Square	F	Sig.
التسويقية المقارنة	Between Groups	,207	3	,069	,188	,905
	Within Groups	36,390	99	,368		
	Total	36,597	102			
الأعمال نموذج	Between Groups	,731	3	,244	,715	,545
	Within Groups	33,724	99	,341		
	Total	34,455	102			

المصدر: من إعداد الباحث بالاعتماد على مخرجات برنامج (SPSS. VER. 27).

الملحق رقم (33): نتائج تحليل التباين الأحادي لاختبار الفروق في اتجاهات أفراد الدراسة إزاء محاورها مردها متغير المؤهل العلمي.

ANOVA						
		Sum of Squares	df	Mean Square	F	Sig.
التسويقية المقارنة	Between Groups	1,234	2	,617	1,745	,180
	Within Groups	35,363	100	,354		
	Total	36,597	102			
الأعمال نموذج	Between Groups	,742	2	,371	1,100	,337
	Within Groups	33,713	100	,337		
	Total	34,455	102			

المصدر: من إعداد الباحث بالاعتماد على مخرجات برنامج (SPSS. VER. 27).

الملحق رقم (34): نتائج تحليل التباين الأحادي لاختبار الفروق في اتجاهات أفراد الدراسة إزاء محاورها مردها متغير الخبرة المهنية.

ANOVA						
		Sum of Squares	df	Mean Square	F	Sig.
التسويقية المقارنة	Between Groups	,292	3	,097	,265	,850
	Within Groups	36,305	99	,367		
	Total	36,597	102			
الأعمال نموذج	Between Groups	,676	3	,225	,660	,578
	Within Groups	33,779	99	,341		
	Total	34,455	102			

المصدر: من إعداد الباحث بالاعتماد على مخرجات برنامج (SPSS. VER. 27).



## ملخص الدراسة:

تعد التحالفات الاستراتيجية بين البنوك وشركات التأمين من أبرز الاتجاهات الحديثة في القطاع المالي، حيث تسعى المؤسسات إلى دمج الموارد والخبرات لتحقيق ميزة تنافسية وتعزيز القيمة المقدمة للعملاء. كما أصبح تطبيق المقاربة التسويقية في هذا الإطار أداة محورية لضمان نجاح التحالفات وفعالية نموذج الأعمال الناتج عنها. تهدف هذه الدراسة إلى معرفة مدى مساهمة المقاربة التسويقية في بناء نموذج أعمال التحالفات الاستراتيجية بين البنوك وشركات التأمين في الجزائر، من خلال دراسة حالة بنك ومؤسسة تأمين. وقد اعتمدنا على فرضية تتمثل في أن تطبيق المقاربة التسويقية بأبعادها المختلفة (الثقافة التسويقية، المزيج التسويقي، التسويق الاستراتيجي) يعزز فعالية نموذج الأعمال الناتج عن هذه التحالفات. اعتمدت الدراسة على منهج وصفي ومنهج تحليلي للوصول إلى فهم العلاقات بين البنوك وشركات التأمين، واستخدمت الأداة الإحصائية والمتمثلة في SPSS لجمع البيانات من موظفي المؤسسات المالية المعنية بالدراسة، مع التركيز على تقييم ممارسات التسويق واستراتيجيات التحالف. قد أظهرت النتائج أن المقاربة التسويقية لها دور ملموس في تحسين التكامل بين العمليات، دعم خلق القيمة، وتعزيز توصيل القيمة وتحقيقها ضمن نموذج الأعمال، كما أكدت النتائج على أهمية دمج عناصر الثقافة التسويقية والمزيج التسويقي والتسويق الاستراتيجي لضمان نجاح التحالفات البنكية-التأمينية واستدامتها في السوق الجزائرية. **الكلمات المفتاحية:** المقاربة التسويقية؛ نموذج الأعمال؛ التحالفات الاستراتيجية؛ بنك الفلاحة والتنمية الريفية، مؤسسة التأمين الجزائرية SAA.

## Abstract:

Strategic alliances between banks and insurance companies represent one of the most prominent modern trends in the financial sector, where institutions seek to integrate resources and expertise to achieve a competitive advantage and enhance the value proposition offered to customers. Furthermore, the application of the marketing approach within this framework has become a pivotal tool to ensure the success of alliances and the effectiveness of the resulting business model.

This study aims to investigate the extent to which the marketing approach contributes to building the business model of strategic alliances between banks and insurance companies in Algeria, through a case study of a bank and an insurance institution. Our study is based on the hypothesis that the application of the marketing approach in its various dimensions (marketing culture, marketing mix, strategic marketing) enhances the effectiveness of the business model resulting from these alliances.

The study relied on a descriptive and analytical approach to understand the relationships between banks and insurance companies. The statistical tool (SPSS) was utilized to collect and analyze data from the employees of the financial institutions under study, focusing on evaluating marketing practices and alliance strategies.

The results demonstrated that the marketing approach plays a significant role in improving operational integration, supporting value creation, and enhancing value delivery and capture within the business model. The findings also confirmed the importance of integrating elements of marketing culture, marketing mix, and strategic marketing to ensure the success and sustainability of bancassurance alliances in the Algerian market.

**Keywords:** Marketing Approach; Business Model; Strategic Alliances; Bank of Agriculture and Rural Development (BADR); Algerian Insurance Company (SAA).

## Résumé:

Les alliances stratégiques entre banques et compagnies d'assurance représentent l'une des tendances modernes les plus marquantes du secteur financier, où les institutions cherchent à intégrer leurs ressources et leurs compétences pour acquérir un avantage concurrentiel et améliorer la proposition de valeur offerte aux clients. De plus, l'application de l'approche marketing dans ce cadre est devenue un outil pivot pour assurer le succès des alliances et l'efficacité du modèle d'affaires qui en résulte.

Cette étude vise à examiner la contribution de l'approche marketing à la construction du modèle d'affaires des alliances stratégiques entre les banques et les compagnies d'assurance en Algérie, à travers une étude de cas d'une banque et d'une institution d'assurance. Notre étude repose sur l'hypothèse que l'application de l'approche marketing dans ses différentes dimensions (culture marketing, marketing mix, marketing stratégique) renforce l'efficacité du modèle d'affaires issu de ces alliances.

L'étude s'est appuyée sur une approche descriptive et analytique pour comprendre les relations entre les banques et les compagnies d'assurance. L'outil statistique (SPSS) a été utilisé pour collecter et analyser les données auprès des employés des institutions financières concernées, en mettant l'accent sur l'évaluation des pratiques marketing et des stratégies d'alliance.

Les résultats ont démontré que l'approche marketing joue un rôle tangible dans l'amélioration de l'intégration opérationnelle, le soutien à la création de valeur, ainsi que le renforcement de la délivrance et de la capture de la valeur au sein du modèle d'affaires. Les conclusions ont également confirmé l'importance d'intégrer les éléments de la culture marketing, du marketing mix et du marketing stratégique pour assurer le succès et la durabilité des alliances bancassurance sur le marché algérien.

**Mots-clés :** Approche marketing ; Modèle d'affaires ; Alliances stratégiques ; Banque de l'Agriculture et du Développement Rural (BADR) ; Société Algérienne des Assurances (SAA).