



دور استراتيجيات التسويق المصرفي في تحقيق الاستدامة المصرفية

The role of banking marketing strategies in achieving banking sustainability

الباحثة

غصون ناصر حليم

Ghosun Nasser Halim
drghsswn@gmail.com

الأستاذ الدكتور

صفاء تايه محمد حسين

Safaa Tayeh Muhammad Hussain
Safat.bakash@uokufa.edu.iq

المستخلص

يهدف هذا البحث الى معرفة العلاقة والاثر بين استراتيجيات التسويق المصرفي في تحقيق الاستدامة المصرفية في مصرف الرافدين (فرع النيل ، فرع أور ، فرع الرفاعي، فرع الفجر ، فرع القلعة ، فرع الجبايش ، فرع النصر) ومصرف الرشيد والمتمثلة بـ (فرع الغراف، فرع اريدو ، فرع الشطره) في محافظة ذي قار ، يسهم هذا البحث في معالجة مشكلة واقعية تؤثر بصورة مباشرة على القطاع المصرفي .

وقد تم استخدام الاستبانة في جمع البيانات وزعت (166) استمارة على مدراء المصارف وروساء الأقسام والوحدات الادارية في المصارف المبحوثة ، وتم تجميع (163) استمارة بنسبة استرجاع بلغت (96%) واستبعاد (3) غير صالحة، وكان عدد الاستمارات الصالحة (160) استمارة ، اعتمد البحث الحالي على المنهج (الوصفي التحليلي) Analytical Descriptive Approach لتحقيق أهدافه المنهجية والفكرية والميدانية يعتمد هذا المنهج على تفسير الوضع القائم وتحديد العلاقات الموجودة بين المتغيرات ، وتم استخدام الباحثة بالاعتماد على مخرجات برنامج SPSS V.26 و SmartPLS 3.3.3.

توصل البحث الى مجموعة من النتائج الاحصائية أهمها كانت استراتيجيات التسويق المصرفي تمتاز بأهمية كبيرة في المصارف عينة البحث من خلال استخدام استراتيجيتي النمو والتنافسية التي تسهم في تحقيق الاستدامة المصرفية لتحديد علاقتها بالزبائن واستجابة لاحتياجاتهم على المدى البعيد ، واكدت النتائج العملية ان هنالك علاقة ارتباط وتأثير موجبة ذات دلالة معنوية لاستراتيجيات التسويق المصرفي في الاستدامة المصرفية ، وتعزيز الاهتمام بالاستدامة المصرفية بأبعاده (الاقتصادي ، والاجتماعي ، والبيئي) على الرغم من وجود عاملين قادرين على كسب الزبون ولديهم الخبرات المتراكمة ولا بد من استثمار هذه الخاصية في تعزيز السلوك الايجابي ودعم



أجواء العمل الايجابية في البيئة المصرفية الداخلية، وهذا بدوره يؤدي إلى خلق تبادل المعارف والخبرات وتلاقح الأفكار بين الادارات العليا أنفسهم ويساعدها في تعزيز بيئة مصرفية مستدامة لعينة البحث ، كما اتضح انه كان لديهم توجه نحو تطبيق استراتيجيات التسويق المصرفي وان هذا الموضوع من الموضوعات المعاصرة التي تعمل على إيجاد واختيار استراتيجية متميزة في مجالات الحياة المختلفة، وان أسس وسمات استراتيجيات التسويق مرتبطة بشكل كبير بإعادة التفكير والعمل على تطوير الذات وبشكل متواصل مع مرور الأيام وبتغير الظروف المحيطة. الكلمات والمصطلحات الرئيسة: استراتيجيات التسويق المصرفي ، الاستدامة المصرفية ، مصرف الرافدين، مصرف الرشيد.

Abstract

This research aims to know the relationship and impact between banking marketing strategies in achieving banking sustainability in Rafidain Bank (Nile branch, Ur branch, Al-Rifai branch, Al-Fajr branch, Al-Qala'a branch, Al-Jabayish branch, Al-Nasr branch) and Al-Rasheed Bank represented by (Al-Gharraf branch, Eridu branch Shatrah Branch) in Dhi Qar Governorate. This research contributes to addressing a realistic problem that directly affects the banking sector.

The questionnaire was used in data collection and 166 forms were distributed to bank managers and heads of departments and administrative units in the surveyed banks, and 163 forms were collected with a retrieval rate of (96%) and the exclusion of (3) invalid, and the number of valid forms was (160). A form, the current research relied on the Analytical Descriptive Approach to achieve its methodological, intellectual and field objectives. This approach depends on interpreting the existing situation and determining the relationships that exist between the variables. SPSS V.26 and SmartPLS 3.3.3 were used.

The research reached a set of statistical results, the most important of which was the banking marketing strategies characterized by great importance in the research sample banks through the use of growth and competitive strategies that contribute to achieving banking sustainability to determine their relationship with customers and in response to their needs in the long run, and the practical results confirmed that there is a positive correlation and impact with A moral significance of banking marketing strategies in banking sustainability, and promoting interest in banking sustainability in its dimensions (economic, social, and environmental) despite the presence of workers who are able to win the customer and have accumulated experiences, and this characteristic must



be invested in promoting positive behavior and supporting a positive work atmosphere in the internal banking environment This, in turn, leads to the creation of an exchange of knowledge and experiences and the cross-fertilization of ideas between the higher managements themselves and helps them in promoting a sustainable banking environment for the research sample. Different life, and the foundations and features of a strategy Marketing is closely related to re-thinking and working on self-development continuously with the passage of days and with changing surrounding conditions.

Key words and terms: Banking Marketing Strategies, Banking Sustainability, Al-Rafidain Bank, Al-Rasheed Bank.

المقدمة:

تواجه المصارف اليوم تحديات جمة نتيجة اختيار استراتيجيات تضمن لها النمو والازدهار في بيئة تتسم بحدة المنافسة، فالتغييرات السريعة في تصميم المنتجات وكذلك في تقنيات إنتاجه تتطلب توافر استراتيجيات تسويقية ووسائل تكنولوجية متطورة لتطوير وإنتاج وتسويق المنتجات المصرفية ، لذا تعد استراتيجيات التسويق المصرفي من المفاهيم الأساسية المعاصرة التي استطاعت وخلال السنوات القليلة الماضية أن تقفز بمجمل الجهود والأعمال التسويقية وبمختلف الأنشطة إلى اتجاهات معاصرة تتماشى مع العصر الحالي ومتغيراته لتحقيق الاستدامة المصرفية من خلال البعد البيئي الذي يرتبط بالمعلومات المتعلقة بتأثير المنظمات على البيئة وكيفية قياسها والإفصاح عنها والهدف منها هو تحسين أداؤها، كما قد حظي مفهوم التنمية الاقتصادية المستدامة باهتمام متزايد خلال السنوات الأخيرة الى جانب مفهوم التنمية الاجتماعية والبيئية نظرا للتأثير الاقتصادي الكبير في البيئة والمجتمع ، كما ان أهمية المعلومات المتعلقة بتأثير أنشطة المنظمات وعملياتها على المجتمع لكونه يهدف الى تحقيق العدالة الاجتماعية من خلال توزيع الموارد الطبيعية والاقتصادية وتنمية الثقافات واحترام حقوق الإنسان والتنوع والمشاركة ، وذلك بالاستعانة بمختلف الأدوات والوسائل المتطورة والتكنولوجيا الحديثة في تنفيذ العمليات والأنشطة التسويقية خاصة فيما يتعلق بالاتصالات التسويقية وتكنولوجيا المعلومات وتقديم المنتجات المصرفية واتمام العمليات التسويقية عبر وسائل متعددة، يأتي في مقدمتها تسويق الخدمات المصرفية إلى مختلف الأطراف عبر تلك الوسائل .



المبحث الأول

المنهجية العلمية للبحث

أولاً: مشكلة البحث

اعتمدت فكرة البحث عن معرفة العلاقة بين استراتيجيات التسويق المصرفي وتحقيق الاستدامة المصرفية، باعتبارها أحد إفرازات التطورات التكنولوجية على الأنشطة التسويقية المختلفة ضمن ثورة المعلومات والاتصالات عن طريق تبني التسويق المصرفي في إدارة وتنفيذ مجمل عناصر استراتيجيات التسويق المصرفي لتحقيق الاستدامة المصرفية.

ويمكن طرح السؤال الرئيسي الآتي: هل تقوم المصارف عينة البحث في ذي قار بممارسة استراتيجيات التسويق المصرفي لتحقيق الاستدامة المصرفية؟
ويمكن تجسيد مشكلة البحث من خلال طرح التساؤلات الآتية:

- أ. ما هو واقع تشخيص استراتيجيات التسويق المصرفي في عينة البحث؟
- ب. ما مدى توفر الاستدامة المصرفية في المصارف عينة البحث؟
- ت. هل لاستراتيجيات التسويق المصرفي أثر في تحقيق الاستدامة المصرفية؟

ثانياً: أهمية البحث:

يمكن النظر إلى أهمية البحث من طرحها لموضوع استراتيجيات التسويق المصرفي كموضوع مهم ضمن الفلسفة التسويقية وخصوصاً في المجال المصرفي لكونها ستحقق الاستدامة والنمو المعرفي للمصارف عينة البحث ويمكن ان تسهم هذه الاستراتيجيات بأعطاء أهمية تنافسية لهذه المصارف، ويحقق المصرف الاستدامة له عندما يفكر استراتيجياً في الحفاظ على موقعه والتفرد في تقديم الخدمة ذات الاستدامة المجتمعية ، يعد هذا الموضوع اضافة علمية في مجال العلوم الادارية لأهمية متغيراته للبيئة المصرفية العراقية.

ثالثاً: أهداف البحث

بناءً على مشكلة البحث والتساؤلات التي تم استعراضها ، فان البحث الحالي يسعى الى تحقيق هدف رئيس يتمثل بتشخيص طبيعة العلاقة بين استراتيجيات التسويق المصرفي والاستدامة المصرفية وتحليلها ، وعليه يمكن اشتقاق عدد من الاهداف الفرعية التي تتمثل بالآتي:



- 1- عرض أهم الطروحات الفكرية لموضوعي استراتيجيات التسويق المصرفي ، والاستدامة المصرفية.
- 2- تشخيص واقع ممارسة استراتيجيات التسويق المصرفي، والاستدامة المصرفية في المصارف المبحوثة.
- 3- تحقيق الأهداف المصرفية والمتمثلة بالاستدامة الاقتصادية وكيف يمكن للمصارف عينة البحث من تحقيق التميز والريادة في هذا المجال .
- 4- العمل على تحقيق الاستدامة البيئية كعنصر أساسي ومهم جداً في الوقت الحالي واهتمام المصارف عنية البحث بهذا البعد الذي يحقق لها الريادة والنمو .

رابعاً: فرضيات البحث

اتجهت الباحثة إلى وضع مجموعة فرضيات توجه لاختبار المخطط الفرضي، مجسدة اتجاهات العلاقة والتأثير بين متغيراته، وبما يستجيب لأهداف البحث، ويهيئ إجابة دقيقة عن أسئلتها، كما وتقدم غطاءً فرضياً يسند منطق بناء الفرضيات التي جرى صياغتها وفق مشكلة وأهداف ومخطط البحث وبصيغة الإثبات واستكمالاً لمتطلبات البحث وبهدف الإجابة عن تساؤلاته تم وضع مجموعة من الفرضيات التي تتبلور في الآتي:

أولاً: فرضيات الارتباط

الفرضية الأولى (H1):

- 1-توجد علاقة ارتباط موجبة ذات دلالة معنوية بين استراتيجيات التسويق المصرفي والاستدامة المصرفية. وتتنبثق عن هذه الفرضية فرضيتين فرعيتين هما:
أ-1-H1 توجد علاقة ارتباط موجبة ذات دلالة معنوية بين استراتيجيات النمو والاستدامة المصرفية.
- ب-2-H1 توجد علاقة ارتباط موجبة ذات دلالة معنوية بين استراتيجيات التنافسية والاستدامة المصرفية.

ثانياً: فرضيات التأثير (H2)

- 1- الفرضية الرئيسة الثانية (H2): توجد علاقة تأثير موجبة ذات دلالة معنوية لاستراتيجيات التسويق المصرفي في الاستدامة المصرفية، وتتفرع منها الفرضيات الآتية:

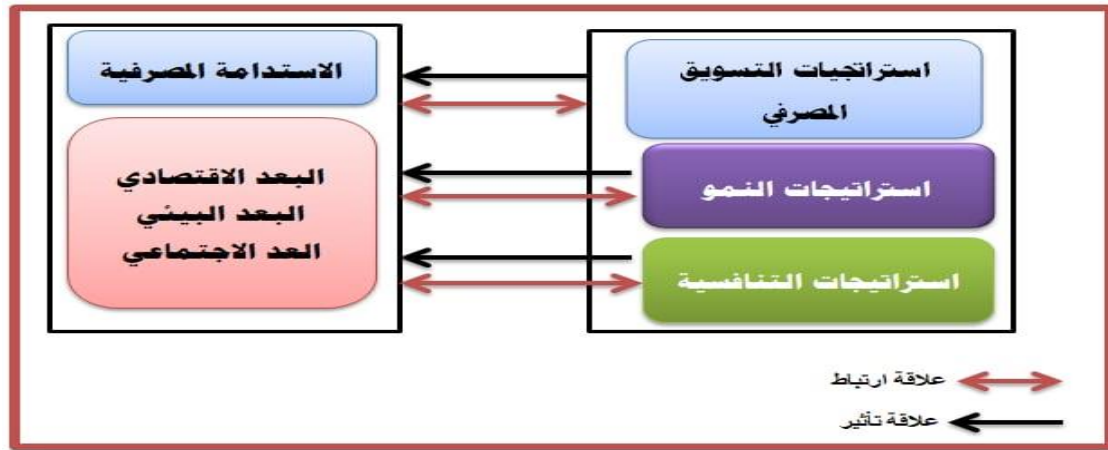


أ-1-2 H2 توجد علاقة تأثير موجبة ذات دلالة معنوية لاستراتيجيات النمو في الاستدامة المصرفية.

ب-2-2 H2 توجد علاقة تأثير موجبة ذات دلالة معنوية للاستراتيجيات التنافسية في الاستدامة المصرفية.

خامساً: مخطط البحث الفرضي

تم تصميم المخطط الفرضي للبحث على وفق ما جاء من مسح للنتائج الفكرية العلمية الرصينة ذات الصلة بمتغيرات البحث الرئيسة والفرعية، إذ يقدم المخطط صورة معبرة عن فكرة البحث، ويوضح طبيعة العلاقات واتجاهات التأثير بين متغيراتها.



الشكل (1) مخطط البحث الفرضي

المصدر: إعداد الباحثة.

سادساً: مجتمع وعينة البحث

يمثل مجتمع البحث المصارف الحكومية في محافظة ذي قار وكانت عينة البحث تتوزع على المصارف المبحوثة وتمثلت بمدراء المصارف ورؤساء الأقسام والوحدات الإدارية ، وكما مبين في الجدول (1).



الجدول (1) المصارف وعدد المدراء ورؤساء الأقسام والوحدات الإدارية

ت	المصرف	فروع المصرف	المجتمع (مدير ورئيس قسم مسؤول وحدة)
1	مصرف الرافدين	فرع النيل	25
		فرع أور	20
		فرع الرفاعي	18
		فرع الفجر	15
		فرع القلعة	15
		فرع الجبايش	13
		فرع النصر	11
2	مصرف الرشيد	فرع الغراف	13
		فرع اريدو	20
		فرع الشطره	10
		المجموع	160

المصدر: من اعداد الباحثة بالاعتماد على معلومات المصارف

المبحث الثاني

الإطار النظري للمبحث

استراتيجيات التسويق المصرفي Marketing Strategies

اولاً: المفهوم The Concept Of

أصبحت لغة المال اللغة المهمة في العالم وبسبب أهميتها تطورت المصارف والمؤسسات المالية لتقدم افضل ما لديها للزبون وذلك بعد التطور الاقتصادي والتجاري مما حتم استخدام المصارف كوسيلة لنقل وتبادل الأموال على المستوى المصرفي اما بالنسبة للزبون اهتمت المصارف في الآونة الأخيرة في كيفية جذب الزبون للتعامل مع هذه المصارف لتعدد المنتجات المالية التي تسوقها هذه المصارف للزبون وخصوصاً بعد الانتعاش الاقتصادي الذي غطى شرائح مجتمعة واسعة وبالذات الموظفين مما سهل عملية توطين الرواتب والتعامل بالقروض السكنية وغيرها حفز هذه المصارف لإيجاد استراتيجيات قادرة على التنافس.

يمكن التطرق لتعريف استراتيجيات التسويق المصرفي من خلال عدة دراسات يمكن توضيحها بالجدول (2) الاتي:



جدول (2) تعاريف استراتيجيات التسويق

ت	اسم الباحث والسنة	التعريف
1	(Olson ، 2018 :12)	هي مجموعة من القرارات والإجراءات المتكاملة والتي من خلالها تتوقع المصارف تحقيق أهدافها التسويقية وتلبية متطلبات القيمة لزبائنها لذا تهتم بالقرارات المتعلقة بتجزئة السوق والاستهداف، وتطوير إستراتيجية تحديد المواقع بناءً على قرارات الخدمة والسعر والتوزيع والترويج.
2	(Sheth ، 2021 :31)	هي طريقة شاملة لإجراءات المصرف تجاه الزبائن، بما في ذلك التركيز على شرائح معينة منهم، واختيار أدوات والتواصل للمزيج التسويقي، على أن تتماشى مع الإستراتيجية العامة للمصرف.
3	(Yasin ، 2022 :153)	هي مجموعة من الخطط المنتظمة التي تمتد لأكثر من أربعة عقود وتشير الى بناء استراتيجية منظمة.

المصدر: الباحثة بالاعتماد على الدراسات العلمية

ثانياً: أهمية الاستراتيجيات التسويقية: The importance of marketing strategies

لاستراتيجيات التسويق اهمية كبيرة لا تقتصر فقط على خطط المصرف بل يتعدى ذلك الى البيئة الخارجية والزبون الخارجي وذلك بسبب تنامي تكنولوجيا استخدام الخدمات المصرفية حيث أصبح الزبون أكثر حريه في اختيار المصرف الذي يتعامل معه مستفيداً من الثقة التي تربطه به، لكونها الخيارات أصبحت متعددة منها:

1. مواجهه منافسة المصارف الأجنبية او المتعددة الجنسيات داخل الأسواق المحلية.
2. إيجاد فرص عمل من خلال النشاطات التسويقية كالبيع، والإعلانات وبحوث السوق.
3. الدخول الى الأسواق الدولية من خلال اكتشاف الفرص التسويقية في هذه الأسواق سواء بالأسلوب المباشر (الاستثمار الأجنبي المباشر) او عن طريق الأسلوب غير المباشر (التصدير وتراخيص البيع) (الاسطة، 2016، 141)

ثالثاً: خصائص استراتيجية التسويق المصرفي Characteristics of the banking marketing strategy

عدت الاستراتيجية التسويقية المصرفية أحد اهم المواضيع في الفكر التسويقي الحديث لكونها العملية التسويقية المصرفية تعمل وفق ما مخطط لها، على أساس الفلسفة التسويقية والخطط الاستراتيجية لتحقيق التفرد والتمايز فيما بين المصارف، وهناك العديد من الآراء في هذا المجال خصوصاً عندما يتم الحديث عن خصائص استراتيجية التسويق ويمكن تحديد هذه الخصائص في الجدول (3):



جدول (3) خصائص استراتيجيات التسويق المصرفي

ت	الخصائص	المؤلف والسنة
1	اشباع حاجات الزبائن ورغباتهم التوجه نحو السوق والبيئة المعقدة والمتغيرة معرفة حاجات الزبائن ورغباتهم وكيفية التوجه نحو السوق مع الأخذ بنظر الاعتبار الأداء المالي والتغير البيئي	صرن، 2020، 15
2	تتكون من مجموعة من الخصائص المتكاملة من القرارات التي تساعد على اتخاذ خيارات حاسمة فيما يتعلق بالأنشطة التسويقية للخدمات. إنشاء قيمة للزبائن والتواصل معهم وتقديم الخدمات مقابل تحقيق الاهداف المالية والسوقية.	54: 2021، (Larimo .at)

المصدر: الباحثة بالاعتماد على الدراسات العلمية

رابعاً: ابعاد استراتيجيات التسويق المصرفي *Dimensions of banking marketing strategies*

1- : استراتيجيات النمو

أ.التوسع الجغرافي *Geographical expansion*

هي استراتيجية تنمو فيها الأعمال من خلال التوسع ببساطة من موقعها الأصلي إلى مواقع جغرافية إضافية، والذي يعد الأكثر شيوعاً، قد يتوسع مصرف ناجح في مكان واحد عن طريق فتح موقع ثان له في مجتمع قريب كما يمكن أن تساعد هذه الاستراتيجية في الوصول إلى أسواق جديدة، وخفض التكاليف، وايضاً توفير خط قوي لدعم النمو المستقبلي للمصارف. (4: 2020، Haag & Sandberg)

وتقوم المصارف بدراسة إمكانية توسيع السوق من خلال زيادة الحصة السوقية وكسب زبائن جدد للخدمة أو الدخول إلى أجزاء جديدة من السوق وتقديم الخدمة بطريقة جيدة أو بالتركيز على العلامة التجارية والعمل على زيادة استخدامها من قبل الزبائن الحاليين، وقيام المصرف بإعادة النظر في وضع الخدمة في السوق ومحاولة ترويجه في اطر جديدة، وبناء تفضيلات للخدمة لدى زبائنه من خلال الإعلان التعريفي لها.

ويمكننا القول وفقاً لاستراتيجية التوسع الجغرافي للمصارف تسعى الأخيرة للبحث عن أسواق جديدة في مناطق جغرافية متفرقة وذلك من اجل استثمار استراتيجيه التوسع وقد يضيف هذا التوسع الحصول على زبائن جدد خارج نطاق المناطق الحالية، وبذلك تتوسع قاعدة الزبائن مدعمة باستخدام آليات وأساليب تسويقية وترويجية متطورة لجذب الزبون المصرفي.

ب.اختراق السوق *Market penetration*

اختراق السوق هو الاسم الذي يطلق على استراتيجية النمو حيث يركز العمل على بيع الخدمات والأسواق الحالية ، يعد مؤشر جيد إذا كان هناك الكثير من الحصة السوقية التي يمكن



الحصول عليها على حساب المنافسة، أو إذا ينمو السوق بسرعة كبيرة بما يكفي للنمو المتوقع إذا كان لدى المصرف حصة كبيرة في السوق، فهناك حاجة للنظر فيما إذا كان الاستثمار من أجل مزيد من النمو في هذا المجال سيؤدي إلى تناقص العوائد من نشاط التطوير، كما يمكن أن تزيد الأرباح من هذا النشاط عن طريق خفض التكاليف أكثر من السعي للنشاط لمزيد من الحصة السوقية في السوق . (Midwa، 2018 :10)

أن اختراق السوق يسعى إلى تحقيق أربعة أهداف رئيسية: (Midwa، 2018:11)

1. الحفاظ على حصة السوق من الخدمات الحالية أو زيادتها - يمكن تحقيق ذلك من خلال مجموعة من استراتيجيات التسعير التنافسي والإعلان وترويج المبيعات وربما المزيد من الموارد المخصصة للبيع الشخصي.

2. تأمين هيمنة أسواق النمو.

3. إعادة هيكلة سوق ناضجة بطرد المنافسين، سيتطلب هذا حملة ترويجية أكثر قوة، مدعومة باستراتيجية تسعير مصممة لجعل السوق غير جذاب للمنافسين، زيادة الاستخدام من قبل الزبائن الحاليين - من خلال تقديم أنظمة الولاء مثلاً.

4. إن استراتيجية التسويق لاختراق السوق تدور حول العمل على الأسواق والخدمات التي يعرفها جيداً، من المحتمل أن يكون لديها معلومات جيدة عن المنافسين واحتياجات الزبائن، لذلك من غير المحتمل أن تتطلب هذه الاستراتيجية الكثير من الاستثمار في أبحاث السوق الجديدة.

وترى الباحثة بان هذه الاستراتيجية تقوم بعملية البحث المعمق بالأسواق الحالية التي تتزاحم فيها المنافسة المصرفية من خلال استخدام استراتيجيات تسويقية لاجتذاب أكبر شريحة من الزبائن في السوق الذي تحتدم فيه المنافسة واهم ما يميز هذه الاستراتيجية الاتي:

- أ. استخدام وسائل اقناع متقدمة لجذب الزبون.
- ب. معرفة سلوكيات الزبائن وطرق جذبهم للمصرف من خلال محاكاة حاجاتهم ورغباتهم.
- ت. العمل في نفس دائرة المنافسة ولكي يكون الاختراق للزبون وليس للمصارف الكبرى.

ت. استراتيجية سوق جديدة New market strategy

أن تطوير السوق هو الاسم الذي يطلق على استراتيجية النمو حيث تسعى المصارف لبيع خدماتها الحالية في أسواق جديدة. هناك العديد من الطرق الممكنة لمقاربة هذه الاستراتيجية، بما في ذلك: أسواق جديدة، كتنويع الخدمة إلى بلد جديد، أو قنوات توزيع جديدة وسياسات تسعير مختلفة لجذب زبائن آخرين أو إنشاء قطاعات سوق جديدة.

يمكن للمصارف أيضاً أن تنمو من خلال الوصول إلى قطاعات السوق الجديدة، المفتاح



لاكتشاف الأسواق الجديدة هو النظر في مجموعة واسعة من متغيرات التجزئة: -

- 1- كالاستخدام - الهدف غير المستخدم.
- 2- نظام التوزيع - أسواق جديدة يمكن الوصول إليها من خلال فتح قنوات توزيع جديدة.
- 3- العمر - تجذب العمر في فئات عمرية إضافية للسكان.

عند تطوير أو دخول أسواق جديدة، قد تبدد المصارف مواردها في مطاردة شرائح الزبائن الخاطئة، من أجل زيادة الأرباح إلى الحد الأقصى، هناك استراتيجية لإتقانها، وهي زيادة ربحية الزبون مدى الحياة، أي فهم وتعظيم ربحية علاقات الزبون طويلة الأجل مع المصرف، يساعد استهداف الزبائن المرغوبين تجار التجزئة على إعادة توجيه استراتيجياتهم التسويقية نحو شرائح الزبائن الأعلى قيمة. (Jones&Schilling، 2015 :198)

ترى الباحثة بان هذه الاستراتيجية تحاول البحث عن سوق جديدة أي شرائح زبائن جدد أو قطاعات لم يعطها المصرف أهمية في الماضي يكون هذه القطاعات بدأت بالتناهي وأهم ما يميزها:

- أ. التخطيط لمزيج تسويق مصرفي أفضل مما كان لجذب زبائن جدد للمصرف.
- ب. التركيز على قطاعات زبونية لم يعطها المصرف أهمية في الماضي.
- ت. العمل على تنشيط بحوث السوق لمعرفة القطاعات السوقية التي يمكن تغطيتها.
- ث. التركيز على الخدمات المصرفية التي يقدمها المصرف وكيف يروج لها.

ح. استراتيجية خفض التكاليف Strategy cutting costs

إن تميز الوحدة الاقتصادية بميزة تخفيض التكلفة في سوق المنافسة تجعل أسعارها منخفضة مقارنة بالمنافسين من خلال اعتمادها على اقتصاديات الحجم والخبرة والتكامل العمودي من خلال السيطرة على مصادر عرض مدخلاتها والطلب على مخرجاتها، إن اعتماد هذه الاستراتيجية يتطلب توافر جهاز محاسبي ومالي متطور قادر على تتبع التكاليف وخصوصاً التكاليف غير المباشرة التي تحتل نسبة كبيرة ضمن هيكل التكلفة المرتبط بمتغيرات بيئة التصنيع الحديثة التي أثرت على انخفاض تكاليف العمل المباشر إلى مستويات كبيرة، بل أصبحت من التكاليف غير المباشرة المرتبطة بالعمل الإشرافي، لأن عمليات التصنيع المرنة تجري وفقاً لبرامج الحاسوب، ومن ثم أصبح هيكل التكلفة يتكون من عنصرين هما المواد المباشرة والتكاليف غير المباشرة التي أصبحت بنودها متنوعة وكثيرة جداً، وهنا يبرز دور إدارة التكلفة الإستراتيجية كأحد نظم الإدارة الإستراتيجية التي تعمل على خفض التكلفة وتحسين الأداء والجودة ابتداءً من مرحلة البحث والتطوير في سلسلة القيمة حتى خدمات ما بعد البيع، ومن هنا تؤكد هذه استراتيجية



تحسين الكفاءة التشغيلية وربما تكون الأكثر ملاءمة عندما تكون مشاكل المصرف منتشرة ولكنها ليست حرجية بعد، تظهر الأبحاث أن المصارف ذات الأداء الضعيف في الصناعات الناضجة كانت قادرة على تحسين أدائها عن طريق خفض التكاليف والمصروفات وعن طريق بيع الأصول. (Kluyver & Pearce 2015: 60-61)

وترى الباحثة بان هذه الاستراتيجية تجعل المصرف ينافس من اجل الحصول على الخدمات المصرفية المقدمة مع التركيز على الفائدة الملموسة من قبل الزبون واهم ما يحدد هذه الاستراتيجية:

- أ. خفض الكلفة النقدية للزبون من خلال السرعة في تقديم المنتجات المصرفية له.
- ب. التكاليف المتعلقة بالجهد والوقت الذي يستنزف من الزبون عندما تكون الخدمة بطيئة.
- ت. الموثوقية في تقديم منتجاتها للزبائن في الوقت الملائم من خلال تقليل الاعتماد على الطرق الكلاسيكية واستبدالها بالطرق الحديثة.

ثانياً: استراتيجيات المنافسة: Competition strategy

توجد في البيئة التسويقية التنافسية أربع استراتيجيات متبعة بالمصارف متمثلة:

أ- استراتيجية السوق الرائدة: Leading strategy in the market

يمكن استخدام هذه الاستراتيجية من قبل بعض المصارف المهيمنة الكبيرة جداً وعلى الرغم من وجود شبكة توزيع قوية، فإن المصرف يتمتع بفوائد عديده من وفورات الحجم، وذلك لحجمه الكبير وهذه الميزة تسمح له بحماية حصته في السوق أو التوسع ويصبح أكثر سيطرة، تلعب هذه المصارف المهيمنة دوراً كبيراً في الصناعة المصرفية وذلك بحكم كبر حجمها، ان أنشطتهم الترويجية التي ترجع إلى سمعة راسخة، تضعهم في مقدمة الصناعة المصرفية خاصة فيما يتعلق بأسعار الخدمات التي يقدمونها وكثافة ترويجهم لها وإعلانهم عنها، كما وتهدف المصارف الرائدة في السوق إلى البقاء في هذا المركز والحفاظ على ه مستقبلًا من اجل الاستمرار بتحقيق الأرباح والمحافظة على الزبائن الحاليين وكسب الجدد منهم، (Denison .at، 2012، :122) من خلال ما تقدم ترى الباحثة عندما تمتلك المصارف الكبيرة الحصة السوقية الأكبر يكون لديها القدرة للتوسع على المصارف المنافسة ومن ثم تكون هذه المصارف هي المسيطرة والرائدة في المجال التسويقي لمنتجاتها المصرفية وهذا يعود الى الاتي:

- تعدد أنشطة هذه المصارف وتنسم بكون حجمها.
- ضخامة رأس مالها المادي والبشري.
- لديها سمعة قوية وهوية نشطة متميزة.



- قدرة المسوقين على النفاذ للأسواق المصرفية والزبائن بقوة.
- باستطاعة هذه المصارف الحفاظ على الزبون الحالي وكسب زبائن جدد للامتيازات التي تهدف لها.
- تسمى المصارف هنا بالمصارف القائدة او الرائدة.

Market challenger strategies : الاستراتيجيات المنافسة في السوق

قد تتحدى المصارف اللاحقة (أي المصارف التي جاءت في المركز الثاني لرائد السوق) القائد أو أن تصبح تابعاً له، باستخدام إستراتيجية (الهجوم المباشر) حيث عادة ما يتم تنفيذها على المنافسين الرئيسيين في نفس القطاعات، من خلال استخدام سياسات سعرية وخدمة صعبة في الابتكارات، وتشير إلى استخدام قطاعات السوق المختلفة، وقنوات التوزيع، وغيرها، وتعني أيضاً تحدي المنافسين الصغار في الصناعة، من خلال قبول الأعمال المصرفية المرتبطة بمستويات أعلى من المخاطر والمضايقات القانونية أو غير ذلك المصارف الأصغر، (51: 2019، Kaulika).

من خلال ما تقدم ترى الباحثة بان المصارف في هذا السلوك الاستراتيجي التنافسي تكون لديها محاولات تنافسية في الوصول الى مصاف المصارف الرائدة ويمكن تحديد اهم مميزات هذه المصارف بالآتي :

- تعمل هذه المصارف على تحدي المصارف الرائدة من اجل الحصول على حصة سوقية اعلى من حصتها الحالية.
- تحاول ان تقتنص نقاط ضعف المصارف الرائدة واستثمارها بالشكل الأمثل.
- تستخدم هذه المصارف أساليب تسويقية مصرفية حديثة تمكنها من البقاء في موقعها.
- تستطيع هذه المصارف ان تنمو بسرعة إذا استطاعت معرفة السوق ومعرفة الزبون والمنافسين.
- تحاول هذه المصارف من نمذجة سلوك الزبائن لتحقيق رغباتهم واحتياجاتهم وفق ما يريدون من اجل كسب أكبر شريحة من الزبائن.

Market follower strategies : استراتيجيات أتباع السوق

يعني اعتماد استراتيجية متابعة السوق ، أن المصرف قد قبل الوضع الراهن لن تتحدى المصرف الرائدة (القادة) في السوق ولكنها ستحاول الحفاظ على حصتها في السوق من خلال استراتيجية تهدف إلى الاحتفاظ بالزبائن وكسب حصة من الزبائن الجدد يمكن تنفيذ ذلك من خلال استغلال مجموعة من الأسواق المستهدفة التي يمكن أن تحقق لها ميزة مميزة، ربما من



حيث الموقع أو الخدمات المتخصصة المقدمة، (Syarifah، 2019 :23) ان هذه الإستراتيجية تتبناها المصارف التي تفضل تبني تكتيكات أكثر حذرًا بدلاً من أن تكون هجومية وتجذب انتباه المصارف الرائدة، فإنها تفضل اتباع القادة قد تتبع المصارف الأخرى في أي حال لأنها ليست في وضع يسمح لها بالتصرف بطريقة أخرى ومع ذلك، يتابع آخرون هذه الاستراتيجية، لكنهم يفعلون ذلك من خلال مسارات مخططة بعناية من أجل تحقيق أهدافهم طويلة المدى ، بالشكل عام يمتلك أتباع السوق إدارة قوية تعطي الأولوية للربحية، بدلاً من حصتها في السوق. (2: Zhang & Lv، 2022)

ث- استراتيجية سوق أفضل : Market-nicher strategy

تهدف هذه الاستراتيجية إلى الاستفادة من المنافذ الموجودة في السوق يتم ذلك من خلال التخصص الأسواق هنا صغيرة نسبياً وتميل إلى أن تكون خارج نطاق مصالح المصارف الكبيرة مقارنة بالمصارف الأصغر، فإن المكانة المتخصصة آمنة ومربحة قد تتبنى المصارف الأصغر استراتيجيات أفضل في السوق لتجنب الاصطدام بالمصارف الكبرى تحاول هذه المصارف إيجاد واحتلال مجالات السوق التي قد يتم تجاهلها من قبل المصارف الكبرى. (18-19: 2018، Fekadu).

وترى الباحثة ان مثل هكذا أسواق يجب ان تتبع أساليب تسويقية مبتكرة من خلال جذب الزبائن ودخول السوق بسعر منخفض مما يجعل توافد وجذب اكبر قدر منهم والمستثمرين وخاصة عندما تكون بيئة العمل تستخدم الاساليب التسويقية والمعلوماتية الحديثة التي تسهل من إجراءات العمل ، ولهذه الاستراتيجيات أهمية بالغة في زيادة نماء أعمال المصارف إلى الحد الذي قد يقود إلى إضافة بعض التوسعات لها، على أنه هناك بعض المعايير التي يلزم أخذها في الاعتبار عند تحديد الاستراتيجية التسويقية الواجبة الإلتباع، إلى جانب أنها تقوم على مجموعة من العناصر وتعد الخدمة هو العنصر الأساسي من بينهم، وهنا يجب ان يتوافر عنصران في الخدمة الذي تبني عملية التسويق عليها أيًا كانت الاستراتيجية المتبعة من بين أنواع استراتيجيات التسويق المصرفية وهما إما أن يكون يسد إحدى حاجات الزبون المستهدف أو أن يكون مقنعاً للغاية بحيث يجذبهم حتى وإن لم يكونوا في حاجة له، وتستغل العملية التسويقية كافة بيانات الخدمة، بالإضافة إلى أن لكل مرحلة من مراحل دورة حياة الخدمة يكون لها بعض الاجراءات الخاصة في عملية التسويق.



المبحث الثالث

الاستدامة المصرفية

Banking Sustainability

أولاً: مفهوم الاستدامة The Concept Of Sustainability

يعد موضوع الاستدامة من المواضيع المهمة وعلى جميع المستويات وأصبحت هدف تتشده كافة المصارف قضية عامة والتأكيد على توفر متطلبات الاستدامة والبيئية النظيفة وذلك من أجل تحسين المعيشة الاجتماعية، أدت التحولات الديموغرافية ونمط الحياة إلى زيادة الطلب المجتمعي على الأراضي والموارد المحدودة الأخرى ومع نمو هذه المطالب، فإنها تضع ضغوطاً على البنية التحتية والموارد والاستدامة طويلة المدى لكافة المصارف (Deal et al, 2011: 42)، تستخدم كلمة "الاستدامة" على نطاق واسع هذه الأيام وتوجد تفسيرات مختلفة يمكن أن تجعلها مربكة بعض الشيء فيما يتعلق بما تعنيه، حيث أن أصل الكلمة رومانية "sustinere" والتي تعني (to hold up) القدرة على المحافظة أو البقاء والاستمرار (Kramer, 2009: 6-7).

وترى الباحثة بأن مفهوم الاستدامة من المواضيع الحديثة التي خضعت للفكر الإداري والاقتصادي على حد سواء وهذا المفهوم إثر على كيفية الحفاظ على الموارد الطبيعية والاجتماعية بالبيئة بصورة عامة لينعكس ذلك على حياة الأفراد والتركيز على الأعمال التي تسهم في تحقيق حياة اقتصادية جيدة للمجتمع.

ثانياً: مفهوم الاستدامة المصرفية The Concept Of Banking Sustainability

لقد اتخذت المصارف المبادرة لتحديد القيمة والاستحواذ من مفهوم الاستدامة لقد أصبحت الأخيرة ضرورة لجميع المصارف تقريباً في القرن الواحد والعشرين وتطورت لتصبح قوة سوقية أساسية تؤثر على الجدوى المالية للمدى الطويل الأجل والنجاح، ويعرض الجدول (4) عدد من التعاريف التي تناولت الاستدامة المصرفية.

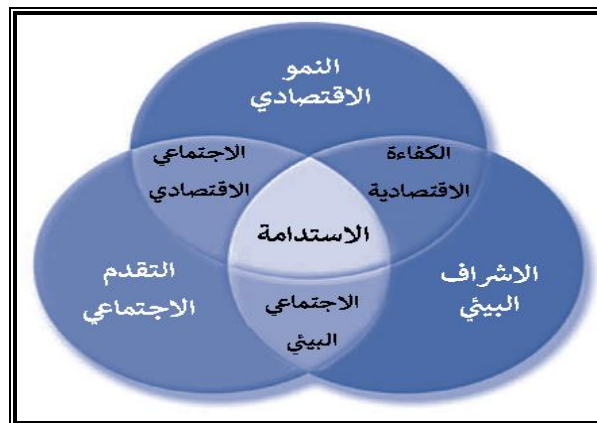
الجدول (4) تعاريف الاستدامة المصرفية.

ت	السنة والمصدر	التعاريف
1	(Vencato et al., 2014, : 432)	القدرة على الحفاظ أو الاستمرار، ما يتم تطبيقه على نوع من التنمية المجتمعية البشرية فضلاً عن أنها تشير أيضاً إلى القدرة على التحمل والتكيف.
2	(سلمان، 2021: 43)	وهي الرغبة في التطوع لأصحاب المصلحة بالأعمال الاجتماعية والبيئية والاقتصادية والاجتماعية.
3	(World Bank Group, 2007:8)	خلق قيمة مالية مع قيمة اجتماعية وبيئية طويلة الأجل لمجموعة من أصحاب المصلحة مع الأخذ بالحسبان احتياجات الأجيال القادمة.

المصدر: الباحثة بالاعتماد على الدراسات العلمية



ويمكن تصنيف الاستدامة إلى ثلاث مكونات أساسية يشار إليها غالبًا باسم (الخط الثلاثي الأساسي) : الأبعاد الاقتصادية والاجتماعية والبيئية (Presley et al,2007:4596).



الشكل (3) ثلاثية الاستدامة

Source: Fernando, R. (2012). Sustainable globalization and implications for strategic corporate and national sustainability. Corporate Governance: The international journal of business in society, 12(4), 583.

وترى الباحثة بان الاستدامة المصرفية أحد اهم العوامل الرئيسة لنجاح عمل المصارف وغيرها كون العصر الحالي هو عصر المالية المصرفية ولا يمكن تحقيق النجاح لها إذا لم تمتلك الأصول المالية لتغطية نشاطاتها الاقتصادية والبيئية والاجتماعية لتحقيق التميز والريادة في مجال عملها وهذا سيعكس على الاستدامة النهائية للمصرف.

ثالثاً: التخطيط الاستراتيجي المستدام للمصارف Sustainable Strategic Planning For Banks

يمكن للتخطيط الاستراتيجي المستدام الاستفادة من الإمكانيات المتاحة للمجتمع، وبذلك يسهل تحويلها نحو الاستدامة، يمكن أن يساعد تحديد النطاق المجتمعي، وهو أحد الخطوات الأولى في التخطيط الاستراتيجي للاستدامة، كان الغرض التقليدي من تحديد النطاق المجتمعي هو تحديد العوامل الخاصة بمكان معين (كالقضايا والأصول) التي يجب أن تعتمد عليها أهداف الاستدامة الاستراتيجية ، إنها خطوة حيوية في التخطيط لأنها توفر فرصة لأصحاب المصلحة لتحديد ومناقشة الأمور التي يهتمون بها وهذا بدوره، يساعد على بناء القدرات والزمخ اللازم لتحقيق أهداف الاستدامة الطويلة الأجل، لذا لابد ان تضع المصارف تخطيط استراتيجي لاستدامتها وتغيرها نحو خطة عمل مستقبلية من اجل الاستفادة من الإمكانيات المجتمعية والاقتصادية والبيئية وتطوير ذلك لخدمة المصارف وهنا لابد ان تكون الخطة الاستراتيجية تشمل على الاتي: (Markvart,2013:107)



1. التخطيط الاستراتيجي المجتمعي : أي كيف يمكن ان تحقق المصارف فوائد للمجتمع وان يكون فاعل في محيطه الاجتماعي.
2. التخطيط الاستراتيجي الاقتصادي : هنا لابد من وضع الخطط الاقتصادية الخاصة بأرباح المصرف وكيف يتم استثمار هذه الأرباح لوضع الخطط التوسعية.
3. التخطيط الاستراتيجي البيئي : هنا لابد ان يكون هنالك دور للمصرف في تحسين البيئة وبمختلف أنواعها لان المصرف هو جزء من هذه البيئة.

رابعاً: أبعاد الاستدامة Dimensions Of Sustainability

شهدت السنوات الأخيرة حاجة المنظمات الى تقارير الاستدامة كجزء من الأعمال الاعتيادية لتلبية توقعات أصحاب المصالح والمستثمرين والمجتمع بسبب تزايد المخاوف العامة بشأن هذه القضايا ولغرض تحقيقها لأهدافها ورغباتها ينبغي عليها تلبية احتياجات ورغبات أصحاب المصالح والمستثمرين سواء الحاليين او المحتملين وبيان مدى قدرتها في الربط بين العوامل الاقتصادية والاجتماعية والبيئية لان الهدف لكل منها وفق المؤشرات المتعلقة بها لتحقيق التنمية المستدامة، وتتمثل أبعاد الاستدامة بالآتي :-

1- الاستدامة الاقتصادية Economic Sustainability

تعني أنها الأعمال التجارية ذات التدفقات النقدية المضمونة والربحية المستمرة ،بناءً عليه، تركز الاستدامة الاقتصادية إلى حد كبير على تلبية احتياجات المساهمين في وقت معين، بعبارة أخرى ، تعكس الاستدامة الاقتصادية حقيقة أن العمل التجاري هو الوحدة الاقتصادية الأساسية مع التزام أساسي بأن يكون منتجاً ومربحاً وأن يتحمل اقتصادياً ، ومن ثم ، يمكن أن يعتمد الانخراط في مبادرات الاستدامة على فهم المديرين للفوائد الاقتصادية المتوقعة ، ونظراً لأن استثمارات الاستدامة مرتبطة بالمخاطر والنتائج غير المؤكدة ، لكي تظل الأعمال مستدامة اقتصادياً ، يجب عليها إدارة رأس المال المالي والأصول الملموسة والموارد غير الملموسة مثل السمعة والاختراعات، لذا تُعرّف الاستدامة الاقتصادية بأنها مسؤولية المنظمة عن التحمل الاقتصادي في جوانب مختلفة بما في ذلك الربحية طويلة الأجل والنمو المستدام وإدارة الموارد، كما ترتبط هذه المسؤولية بشكل أساسي باستراتيجيات المنظمة وممارساتها وقدرتها على رعاية الأداء الاقتصادي واستدامته بمرور الوقت من خلال معالجة مصالح أصحاب المصلحة المتنوعين مثل المساهمين والمجتمع والبيئة.(Njoroge.et ،2019 :2)

2- الاستدامة البيئية Environmental sustainability



هذه الاستدامة تخلق بيئة آمنة ولطيفة وتسعى إلى تقليل الآثار البيئية واستعادة الضرر البيئي، من ناحية أخرى يتطلب التحرك نحو التنمية المستدامة حل المشكلات البيئية ويجب على المنظمات النظر في مجموعة من الإجراءات والسياسات للإدارة المنهجية والتحسين المستمر للأداء البيئي (Tooranloo، et، 2017 :6).

وتشكل المشكلات المتنوعة (مثل تأثير الاحتباس الحراري ، وتلوث الهواء والماء والتربة والانقراض ، وفقدان الأنواع ، واستفاد الموارد الطبيعية) تهديدًا خطيرًا على البيئة واستدامتها حيث ترتبط المشكلات في الغالب بالسلوكيات البشرية غير المسؤولة بيئيًا ، ويتفق الباحثون على أنه يمكن إدارة المشكلات الإشكالية وحلها عن طريق تصحيح السلوكيات البشرية لتكون طريقة مستدامة بيئيًا ، ويعد تغيير السلوكيات الاستهلاكية للأفراد (الاقتراب من المنتجات وشراؤها واستهلاكها بطريقة مؤذية للبيئة) شرطًا مهمًا للاستدامة البيئية (Han، 2021 : 1022).

3- الاستدامة الاجتماعية: Social Sustainability

يرتبط هذا المفهوم بأهمية المعلومات المتعلقة بتأثير أنشطة المنظمات وعملياتها على المجتمع لكونه يهدف الى تحقيق العدالة الاجتماعية من خلال توزيع الموارد الطبيعية والاقتصادية وتنمية الثقافات واحترام حقوق الإنسان والتنوع والمشاركة (فريد ٢٠١٧ : ١٦) والتي يمكن عدها كمؤشرات للبعد الاجتماعي لان العدالة الاجتماعية مؤشر يعكس وبدرجة كبيرة نوعية الحياة التي يمكن قياسها من خلال معرفة السكان الذين يعيشون تحت مستوى خط الفقر وكذلك نسبة العاطلين عن العمل والصحة العامة والتعليم وحمايتهم من الجرائم ومعدلات النمو السكاني فهناك ارتباط وثيق بينها وبين مبادئ التنمية المستدامة (الجوارين ٢٠١٧ : ٦-٨) ، أن أبحاث الاستدامة الاجتماعية في تقرير برونتلاند لعام 1987 ، تؤكد على سبل عيش الإنسان باعتبارها جزءًا لا يتجزأ من تحقيق الأهداف من خلال التنمية التي تلبي احتياجات الحاضر دون المساس بقدرة الأجيال القادمة على تلبية احتياجاتهم الخاصة، كما ترتبط استدامة المجتمع بقدرة الذاتية ، أو تجسيده محليا ، للحفاظ على نفسه وإعادة إنتاجه عند مستوى مقبول من الأداء فيما يتعلق بالتنظيم الاجتماعي (Eizenberg & Jabaree، 2017 :2).



المبحث الرابع

الجانب العملي

أولاً: التحليل الوصفي لمتغيرات البحث على وفق آراء المستجيبين في المصارف عينة البحث:

1. التحليل الوصفي لمتغير استراتيجيات التسويق المصرفي :

للاطلاع على مستوى ظهور هذا المتغير في المصارف عينة البحث ، سيتم استعراض اختبارات التحليل الوصفي المتمثلة بـ(الوسط الحسابي والانحراف المعياري والتباين)، وذلك فيما يتعلق بأبعاده وهي: (استراتيجيات النمو ، استراتيجيات التنافسية)، وجرى تعيين مستوى الظهور بالمقارنة مع الوسط الفرضي لمقياس ليكرت الخماسي Likert five Point البالغ (3)، وعلى النحو الآتي:

أ. استراتيجيات النمو: الجدول (6)، يقدم النتائج المتعلقة بالوسط الحسابي والانحراف المعياري والتباين، باللجوء إلى آراء عدد من الموظفين الإدارات العليا في المصارف عينة البحث.

الجدول (6) التحليل الوصفي لبعده استراتيجيات النمو

الفقرة	الوسط الحسابي	الانحراف المعياري	التباين
GS1	3.734	0.896	.807
GS2	3.692	0.885	.787
GS3	3.687	0.854	.733
GS4	3.706	0.892	.800
GS5	3.771	0.891	.797
GS6	3.579	0.943	.893
GS7	3.631	0.952	.910
GS8	3.668	0.941	.889
GS9	3.715	0.966	.937
GS10	3.71	0.922	.855
المعدل	3.689	0.914	0.840

المصدر: الباحثة بالاعتماد على مخرجات برنامج SPSS V.26.

في ضوء نتائج الجدول (6)، يتضح إن هذا البعد يعد موجوداً في المصارف عينة البحث ، إذ إن الوسط الحسابي العام لجميع فقراته قد بلغ (3.689) فهو أعلى من الوسط الفرضي البالغ (3)، في ظل إنحراف معياري عام بلغ (0.914) وتباين عام بلغ (0.840)، وهذا ما يشير إلى انخفاض مستوى تشتت إجابات أفراد العينة عن وسطها الحسابي.

ب. استراتيجيات التنافسية: الجدول (8)، تظهر النتائج المتعلقة بالوسط الحسابي والانحراف المعياري والتباين، باللجوء إلى آراء عدد من الموظفين الإدارات العليا في المصارف عينة البحث.



الجدول (8) التحليل الوصفي لبعء استراتيجيات التنافسية

الفقرة	الوسط الحسابي	الانحراف المعياري	التباين
CS1	3.724	0.944	.895
CS2	3.724	0.949	.905
CS3	3.603	1.003	1.011
CS4	3.678	0.964	.933
CS5	3.645	0.945	.897
CS6	3.701	0.944	.896
CS7	3.654	0.943	.894
CS8	3.687	0.927	.864
CS9	3.593	0.971	.947
CS10	3.738	0.941	.889
المعدل	3.674	0.953	0.913

المصدر: الباحثة بالاعتماد على مخرجات برنامج SPSS V.26.

في ضوء نتائج الجدول (8)، يتضح إن هذا البعد يعد متوافر في المصارف عينة البحث ، إذ إن الوسط الحسابي العام لجميع فقراته قد بلغ (3.674) فهو أعلى من الوسط الفرضي البالغ (3)، في ظل إنحراف معياري عام بلغ (0.953) وتباين عام بلغ (0.913)، وهذا ما يشير إلى انخفاض مستوى تشتت إجابات أفراد العينة عن وسطها الحسابي.

الجدول (9) الأهمية الترتيبية لأبعاد متغير استراتيجيات التسويق المصرفي

الأبعاد	الوسط الحسابي	الانحراف المعياري	الأهمية الترتيبية
استراتيجيات النمو	3.689	0.914	1
استراتيجيات التنافسية	3.674	0.953	2

المصدر: إعداد الباحثة بالاعتماد على نتائج التحليل الإحصائي

يظهر من الجدول (9)، إن أبعاد استراتيجيات التسويق المصرفي في المصارف عينة البحث جاءت بمستويات متباينة، إذ ظهر بعد استراتيجيات النمو بالمركز الأول في حين ظهر بعد استراتيجيات التنافسية بالمركز الثاني.

2- التحليل الوصفي لمتغير الاستدامة المصرفية :

للتحقق من مستوى ظهور هذا المتغير في المصارف عينة البحث ، سيتم استعراض اختبارات التحليل الوصفي المتمثلة بـ(الوسط الحسابي والانحراف المعياري)، لهذا المتغير وذلك فيما يتعلق بأبعاده الثلاثة وهي:(البعد الاقتصادي ، البعد البيئي ، البعد الاجتماعي)، وتم تحديد مستوى التوافر بالمقارنة مع الوسط الفرضي لمقياس ليكرت الخماسي Likert Five Point البالغ (3)، وعلى النحو الآتي:

أ. البعد الاقتصادي: الجدول (10)، يقدم عرضاً للنتائج المتعلقة بالوسط الحسابي



والانحراف المعياري والتباين، باللجوء إلى آراء عدد من الإدارات العليا في المصارف
عينة البحث.

الجدول (10) التحليل الوصفي للبعد الاقتصادي

الفقرة	الوسط الحسابي	الانحراف المعياري	التباين
ECD1	3.575	0.991	.987
ECD2	3.659	0.912	.836
ECD3	3.673	1.003	1.010
ECD4	3.659	1.037	1.080
ECD5	3.866	0.94	.889
المعدل	3.6864	0.9766	0.9604

المصدر: الباحثة بالاعتماد على مخرجات برنامج SPSS V.26 .

اعتماداً على نتائج الجدول (10)، يتضح أن هذا البعد يعد منتشرًا في المصارف عينة البحث ، وذلك بالاعتماد على الوسط الحسابي العام لفقراته البالغ (3.6864) فهو أعلى من الوسط الفرضي البالغ (3)، في ظل إنحراف معياري عام بلغ (0.9766) وتباين عام بلغ (0.9604)، وهذا ما يشير إلى انخفاض مستوى تشتت إجابات أفراد العينة عن وسطها الحسابي.

ب. **البعد البيئي:** الجدول (11)، تظهر النتائج المتعلقة بالوسط الحسابي والانحراف المعياري والتباين، على وفق آراء عدد من الموظفين الإدارات العليا في المصارف عينة البحث.

الجدول (11) التحليل الوصفي للبعد البيئي

الفقرة	الوسط الحسابي	الانحراف المعياري	التباين
SOD1	3.645	0.95	.906
SOD2	3.757	1.008	1.020
SOD3	3.696	0.994	.992
SOD4	3.636	1.018	1.040
SOD5	3.668	1.022	1.049
المعدل	3.6804	0.9984	1.0014

المصدر: الباحثة بالاعتماد على مخرجات برنامج SPSS V.26 .

من نتائج الجدول (11)، يتبين أن هذا البعد يعد موجوداً في المصارف عينة البحث ، وذلك بالاعتماد على الوسط الحسابي العام لفقراته البالغ (3.6804) فهو أعلى من الوسط الفرضي



البالغ (3)، في ظل إنحراف معياري عام بلغ (0.9984) وبتباين عام بلغ (1.0014)، وهذا ما يشير إلى انخفاض مستوى تشتت إجابات أفراد العينة عن وسطها الحسابي.

ج. البعد الاجتماعي: الجدول (12)، تظهر النتائج المتعلقة بالوسط الحسابي والانحراف المعياري والتباين، على وفق آراء عدد من الموظفين الإدارات العليا في المصارف عينة البحث.

الجدول (12) التحليل الوصفي للبعد الاجتماعي

الفقرة	الوسط الحسابي	الانحراف المعياري	التباين
SOD1	3.738	0.97	.945
SOD2	3.687	0.986	.977
SOD3	3.71	1.014	1.033
SOD4	3.724	0.992	.989
SOD5	3.659	1	1.005
المعدل	3.7036	0.9924	0.9898

المصدر: الباحثة بالاعتماد على مخرجات برنامج SPSS V.26 .

من نتائج الجدول (12)، يتبين أن هذا البعد يعد موجوداً في المصارف عينة البحث، وذلك بالاعتماد على الوسط الحسابي العام لفقراته البالغ (3.7036) فهو أعلى من الوسط الفرضي البالغ (3)، في ظل إنحراف معياري عام بلغ (0.9924) وبتباين عام بلغ (0.9898)، وهذا ما يشير إلى انخفاض مستوى تشتت إجابات أفراد العينة عن وسطها الحسابي.

إستناداً إلى النتائج الخاصة بالتحليل والتشخيص الوصفي لبيانات البحث الحالية على وفق آراء المستجيبين في المصارف عينة البحث ، يظهر الجدول (13) ترتيب أبعاد متغير الاستدامة المصرفية على وفق معامل التوافق.

الجدول (13) الأهمية الترتيبية لأبعاد متغير الاستدامة المصرفية

الأبعاد	الوسط الحسابي	الانحراف المعياري	الأهمية الترتيبية
البعد الاقتصادي	3.6864	0.9766	2
البعد البيئي	3.6804	0.9984	3
البعد الاجتماعي	3.7036	0.9924	1

المصدر: إعداد الباحثة بالاعتماد على نتائج التحليل الإحصائي.



من الجدول (13)، يتضح إن أبعاد الاستدامة المصرفية للمصارف عينة البحث جاءت بمستويات متباينة، فقد ظهر البعد الاجتماعي بالمركز الأول بينما ظهر البعد الاقتصادي بالمركز الثاني وظهر البعد البيئي بالمركز الثالث.

رابعاً: اختبار فرضيات الارتباط:-

أولاً: اختبار الفرضية الرئيسية الأولى مع فرضياتها الفرعية

تنص الفرضية الرئيسية الأولى (H1) على ما يأتي: "توجد علاقة ارتباط موجبة ذات دلالة معنوية بين استراتيجيات التسويق المصرفي والاستدامة المصرفية" وتتفرع عن هذه الفرضية فرضيتين فرعيتين هما:

• H1-1 توجد علاقة ارتباط موجبة ذات دلالة معنوية بين استراتيجيات النمو والاستدامة المصرفية.

• H1-2 توجد علاقة ارتباط موجبة ذات دلالة معنوية بين استراتيجيات التنافسية والاستدامة المصرفية.

ولغرض اختبار هذه الفرضيات فإنه تم إجراء تحليل مصفوفة الارتباط، اذ يعرض الجدول (14) نتيجة الفرضية الرئيسية الأولى مع فرضياتها الفرعية.

جدول (14) نتائج اختبار الفرضية الرئيسية الأولى مع فرضياتها الفرعية

الفرضية	العلاقة	معامل الارتباط	المعنوية	النتيجة
H1	BMS ↔ BS	.639	.000	قبول
H1-1	GS ↔ BS	.595**	.000	قبول
H1-2	GS ↔ BS	.611**	.000	قبول

**. Correlation is significant at the 0.01 level (2-tailed).

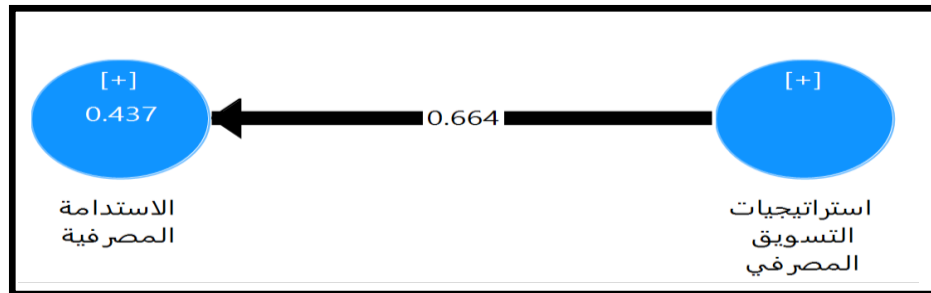
المصدر: مخرجات برنامج SPSS

من خلال الجدول (14) يتضح عدم وجود علاقة ارتباط معنوية ما بين متغير استراتيجيات التسويق المصرفي ومتغير الاستدامة المصرفية والتي بلغت (0.639) ومن ثم تقبل الفرضية الرئيسية الأولى، أما بالنسبة إلى أبعاد متغير استراتيجيات التسويق المصرفي فإن هنالك علاقة ارتباط معنوية وموجبة لبعدي استراتيجيات النمو واستراتيجيات التنافسية مع متغير الاستدامة المصرفية ومن ثم تقبل الفرضية الفرعية الأولى والثانية من الفرضية الرئيسية الأولى.

خامساً : اختبار فرضيات التأثير:-

1- اختبار الفرضية الرئيسية الأولى

نصت الفرضية الرئيسية الأولى على أنه "توجد علاقة تأثير موجبة ذات دلالة معنوية لاستراتيجيات التسويق المصرفي في الاستدامة المصرفية" واختبار هذه الفرضية فقد تم بناء الانموذج الهيكلي الظاهر في الشكل (4)



الشكل (4) الانموذج الهيكلّي لاختبار للفرضية الرئيسية الاولى

ملاحظة: الأرقام في الأسهم تمثل معامل المسار في حين الأرقام في الدوائر فتمثل معامل التحديد، ويشير الرمز [+] الى اخفاء الفقرات التابعة للمتغير بسبب انتفاء الحاجة لها في تقييم الانموذج الهيكلّي.

المصدر: مخرجات برنامج SmartPLS

الجدول (15) نتائج تقييم الانموذج الهيكلّي الخاص بالفرضية الرئيسية الاولى

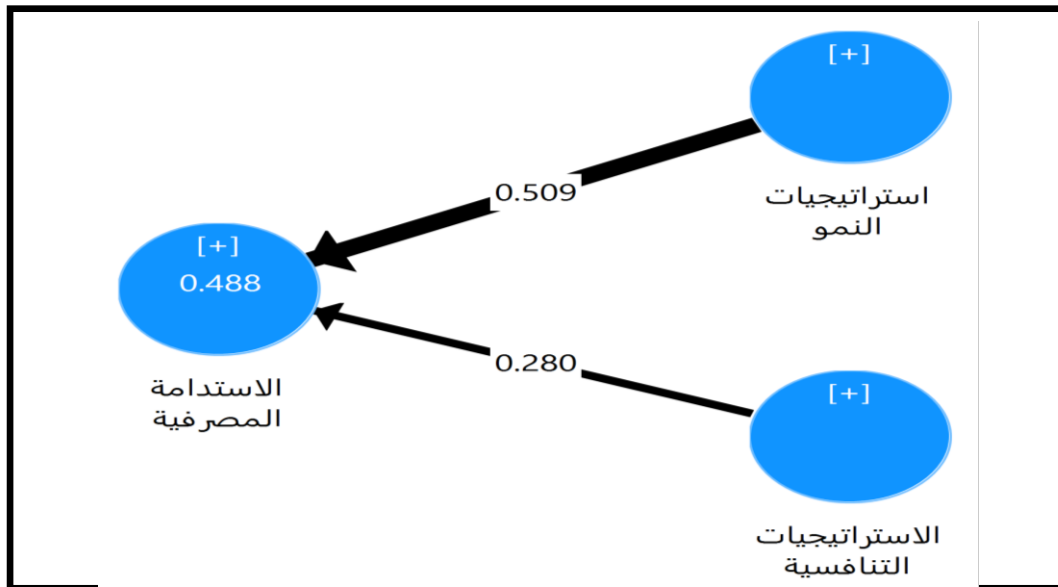
الفرضية	المسار	VIF	معامل المسار	t Value	p Value	النتيجة	حجم التأثير f ²	معامل التحديد R ²	R ² المعدل
H1	BMS→BS	1	0.664	18.138	0	قبول	0.788	0.441	0.437

المصدر: مخرجات برنامج SmartPLS

يستعرض الجدول (15) نتائج تقييم الانموذج الهيكلّي الخاص بالفرضية الأولى الرئيسية ، وقد بلغ معامل المسار (0.664) والذي قد حقق المعايير المطلوبة من قيم t و p مما يشير الى معنوية علاقة التأثير ومن ثم قبول الفرضية الرئيسية الأولى، كذلك فقد بلغ معامل التحديد R² 43% ومن ثم فان المتغير المستقل يفسر المتغير التابع بنسبة 43% وبقيّة القيمة 57% تمثل عوامل أخرى لم يتناولها البحث.

2- اختبار الفرضيات الفرعية للفرضية الرئيسية الأولى

قامت الباحثة ببناء الانموذج الهيكلّي الذي يظهر في الشكل (5) وذلك لغرض اختبار الفرضيات الفرعية للفرضية الرئيسية الأولى (H1-1, H1-2).



الشكل (5) الانموذج الهيكلي لاختبار الفرضيات الفرعية الاولى

ملاحظة: الارقام في الاسهم تمثل معامل المسار في حين الارقام في الدوائر فتمثل معامل التحديد، ويشير الرمز [+] الى اخفاء الفقرات التابعة للمتغير بسبب انتفاء الحاجة لها في تقييم الانموذج الهيكلي.

المصدر: مخرجات برنامج SmartPLS

الجدول (16) نتائج تقييم الانموذج الهيكلي الخاص بالفرضيات الفرعية الاولى

الفرضية	المسار	VIF	معامل المسار	t Value	p Value	النتيجة	حجم التأثير f ²	معامل التحديد R ²	R ² المعدل
H1-1	GS → BS	1.18	0.509	6.963	0	قبول	0.138	0.508	0.488
H1-2	CS → BS	1.251	0.280	2.706	0.007	قبول	0.036		

المصدر: مخرجات برنامج SmartPLS

يستعرض الجدول (16) نتائج تقييم الانموذج الهيكلي الخاص بالفرضيات الفرعية للفرضية الرئيسية الاولى ، وقد حققت معاملات المسار للفرضيتين (H1-1, H1-2) المعايير المطلوبة من قيم t و p مما يشير الى معنوية هذه العلاقات ومن ثم فانه تقبل الفرضيتين الفرعيتين الاولى والثانية. كذلك فقد بلغ معامل التحديد R² 48% ومن ثم فان ابعاد متغير



استراتيجيات التسويق المصرفي قد فسرت 48% من العوامل التي تفسر متغير الاستدامة المصرفية وبقية النسبة 52% تمثل عوامل لم يتناولها البحث.

الاستنتاجات :

- 1- إن موضوع استراتيجيات التسويق المصرفي من الموضوعات المعاصرة التي تعمل على إيجاد واختيار استراتيجية متميزة في مجالات الحياة المختلفة، وإن أسس استراتيجيات التسويق مرتبطة بشكل كبير بإعادة التفكير والعمل على تطوير الذات وبشكل متواصل مع مرور الأيام وبتغير الظروف المحيطة.
- 2- إن مفهوم الاستدامة المصرفية من المفاهيم الحديثة المرتبطة بالموارد البشرية والاستراتيجية في المنظمة والذي أصبح يحظى باهتمام العديد من المنظمات باختلاف أنواعها لا سيما في ظل تطور أهمية المعرفة ودور الأصول غير الملموسة في المنظمة والمتضمنة الموارد الفكرية والابتكارية والابداعية والذي يمكن أن يكون لها دور مهم في خلق الثروة للمنظمة والمتمثلة في المنافسة والربحية والإنتاجية.
- 3- ركزت عينة البحث على أهمية الاستراتيجيات التنافسية إذا حصلت على أعلى تجانس في الإجابة للعينة المبحوثة واتفاق أغلبهم على أهمية وضع خطط وتكتيكات إستراتيجية متكاملة ومتناسقة مع الوظائف التي يقوم بها المصرف من أجل التميز على المنافسين .
- 4- عدت الاستدامة المصرفية حسب وجهة نظر العينة بأنها أحد أهم الإمكانيات المصرفية على كيفية تحقيق البقاء والنمو في الأمد الطويل من أجل تحقيق التفوق والتميز .
- 5- من خلال نتائج التحليل الاحصائي تقبل الفرضية الرئيسة الأولى للارتباط والتي تنص على (توجد علاقة ارتباط موجبة ذات دلالة معنوية بين استراتيجيات التسويق المصرفي والاستدامة المصرفية) .
- 6- من خلال نتائج التحليل الاحصائي تقبل فرضية التأثير والتي تنص على (توجد علاقة تأثير موجبة ذات دلالة معنوية لاستراتيجيات التسويق المصرفي في الاستدامة المصرفية) .



التوصيات:

- 1- زيادة الاهتمام بدراسة موضوع الاستراتيجيات التسويقية لأنه من المواضيع المهمة في الفكر التسويقي المصرفي ويحقق العديد من المزايا التنافسية للمصارف التي تتبنى هكذا مواضيع.
- 2- التركيز على أهمية الاستدامة المصرفية باعتبارها مورد مهم لبقاء المصرف وتحقيق الأرباح التي من شأنها ان تحقق الريادة والتميز.
- 3- تعزيز الأبعاد الاقتصادية وخصوصا العمل على تحقيق وفورات مالية يمكن استخدامها لجذب الزبون وزيادة الموارد والتوسع في الفرص.
- 4- الاهتمام بالبعد البيئي وان يكون المصرف من ضمن أولوياته الحفاظ على البيئة وان يكون داعم لجميع الأنشطة البيئية ودعم المنظمات التي تسعى للحفاظ على البيئة والتنوع وان يضع ضمن خطته هذا الهدف الذي يصبوا اليه جميع منظمات العالم.
- 5- تعزيز البعد الاجتماعي من خلال السعي الدائم والحديث لخدمة المجتمع بتوفير خدمات ملائمة لطموحاتهم ووضع استراتيجيات تسويقية قادرة على الإسهام في الاستدامة الاجتماعية الشاملة.

المصادر

اولا :المصادر العربية

1. الاسطة، عبد القادر محمد، اساسيات الإدارة الاستراتيجية الحديثة، أكاديميون للنشر والتوزيع، 2016.
2. الجوارين، عدنان فرحان (٢٠١٦)، التنمية المستدامة في العراق - الواقع والتحديات "أوراق اقتصادية منشورة في شبكة الاقتصاديين العراقيين، العراق
3. سلمان، رحيم قاب، تحليل علاقة بين السلامة المصرفية والاستدامة المصرفية - دراسة لعينة من المصارف التجارية في العراق للمدة (2005-2019)، رسالة ماجستير - كلية الإدارة والاقتصاد - جامعة الكوفة، 2021
4. صرن، رعد وصقور، مجد، استراتيجيات وسياسات التسويق، الجامعة الافتراضية السورية، 2020.



5. فريد، حنان هارون، (٢٠١٦)، إثـر الإفصاح المحاسبي عن المعلومات غير المالية للمسؤولية الاجتماعية والاستدامة على دقة تنبؤ المحللين الماليين "مجلة الريادة لاقتصاديات الأعمال، المجلد الثاني، العدد الثالث.

ثانياً: المصادر الأجنبية

1. Deal, B., Jenicek, E., Goran, W., Myers, N., & Fittipaldi, J. Strategic sustainability assessment. Geological Society of America Special Papers, 2011.
2. Denison, D., Hooijberg, R., Lief, C., & Lane, N. (2012). Leading culture change in global organizations: Aligning culture and strategy. John Wiley & Sons.
3. Eizenberg, E., & Jabareen, Y. (2017). Social sustainability: A new conceptual framework. Sustainability, 9(1), 68.
4. Fekadu, Y. (2018). Effects Of Marketing Strategy On Market Performance From Employee Perspetcive Of Lion Bank.
5. Fernando, R. Sustainable globalization and implications for strategic corporate and national sustainability. Corporate Governance: The international journal of business in society, 2012.
6. Han, H. (2021). Consumer behavior and environmental sustainability in tourism and hospitality: A review of theories, concepts, and latest research. Journal of Sustainable Tourism, 29(7), 1021-1042.
7. Kaulika, M. K. (2019). Efektivitas Strategi Pt. Campina Ice Cream Industry Sebagai Market Challenger Terhadap Dominasi Pangsa Pasar Market Leader Dalam Industri Eskrim Di Indonesia.
8. Kramer, S. Strategic Sustainability: The case of the New Zealand energy sector, 2009
9. Kuscar, R., Draskovic, N., & Pavicic, J. (2018). Market Challenger Strategic Applications Of Crm: A Case Of Roofing Tiles Market Re-Invention In Croatia. *International Journal Of Sales, Retailing & Marketing*, 7(2), 73-79.
10. Li, C., Zhang, C., Li, Y., & Lv, R. (2022). In-House Or Outsourcing R&D? Manufacturer Technology Strategy In The Presence Of Market Follower Encroachment. *Journal Of Systems Science And Systems Engineering*, 31(1), 64-88.



- 11.Li, F., Larimo, J., & Leonidou, L. C. Social Media Marketing Strategy: Definition, Conceptualization, Taxonomy, Validation, And Future Agenda. *Journal Of The Academy Of Marketing Science*, 49(1), 2021.
12. Markvart, T. I. Tapping Into Transformative Potential: A Proposed Community Scoping Framework For Local Government Strategic Sustainability Planning. *Sustainable Development Practice: Advancing Evidence-Based Solutions for the Post-2015 Agenda*, 2013.
- 13.Njoroge, M., Anderson, W., & Mbura, O. (2019). Innovation strategy and economic sustainability in the hospitality industry. *The Bottom Line*.
- 14.Olson, E. M., Slater, S. F., Hult, G. T. M., & Olson, K. M. The Application Of Human Resource Management Policies Within The Marketing Organization: The Impact On Business And Marketing Strategy Implementation. *Industrial Marketing Management*, 69, 2018
- 15.Presley, A., Meade, L., & Sarkis, J.. A strategic sustainability justification methodology for organizational decisions: a reverse logistics illustration. *International Journal of Production Research*, 45 18-19, 2007.
- 16.Sheth, J. New Areas Of Research In Marketing Strategy, Consumer Behavior, And Marketing Analytics: The Future Is Bright. *Journal Of Marketing Theory And Practice*, 29(1), 2021.
- 17.Syarifah, S. (2019). *Strategi Market Follower Pt. Global Teknik Sejahtera Di Industri Panel Listrik* (Doctoral Dissertation, Universitas Gadjah Mada).
- 18.Tooranloo, H. S., Azadi, M. H., & Sayyahpoor, A. (2017). Analyzing factors affecting implementation success of sustainable human resource management (SHRM) using a hybrid approach of FAHP and Type-2 fuzzy DEMATEL. *Journal of cleaner production*, 162, 1252-1265.
- 19.Vencato, C., Maffini Gomes, C., Luciane Scherer, F., Marques Kneipp, J., & Schoproni Bichueti, R. . Strategic sustainability management and export performance. *Management of Environmental Quality: An International Journal*, 25 4, 2014.



20. World Bank Group, (2010), 'Banking on sustainability: Financing Environmental and Social Opportunities in Emerging Markets', International Finance Corporation. Available at: <http://www.ifc.org/sustainability> Accessed 24 September.
21. Yasin, S. Strategic Marketing Concept And Cases (A Book Summary), 2022.
22. Haag, L., & Sandberg, E. Exploring key logistics characteristics supporting embeddedness in retailers' geographical expansion. The International Review of Retail, Distribution and Consumer Research, 30(1), 2020.
23. Midwa, J. M. Intensive growth strategies adopted by Total Kenya Limited in response to competition in the oil industry in Kenya (Doctoral dissertation)., 2018.
24. Hill, C. W., Jones, G. R., & Schilling, M. A.. Strategic management: Theory & cases: An integrated approach. Cengage Learning 2015
25. De Kluyver, C. A., & Pearce, J. A. Strategic management: an executive perspective. Business Expert Press. 2015.