



## العلاقة بين الاستراتيجيات التنافسية الهجينة و جذب الزبون المصرفي

The relationship between hybrid competitive strategies and attracting the banking customer

2022 م

1443 هـ

الباحثة

غصون عبد الحمزة صالح

Ghosoun Abdel Hamza Saleh

[ghswnbdalhmzhsalh@gmail.com](mailto:ghswnbdalhmzhsalh@gmail.com)

الأستاذ الدكتور

صفاء تايه محمد حسين

Safaa Tayeh Muhammad Hussain

[Safat.bakash@uokufa.edu.iq](mailto:Safat.bakash@uokufa.edu.iq)

### المستخلص

الغرض من البحث تشخيص طبيعة العلاقة والتأثير بين متغيرات البحث هي (الاستراتيجيات التنافسية الهجينة, جذب الزبون المصرفي) إذ هدف البحث كمحاولة لاستكشاف إمكانية تطبيق الاستراتيجيات الهجينة في المصارف التجارية العراقية الخاصة، ثم تحليل علاقتها بجذب الزبون المصرفي بوصفها الهدف الذي تسعى المصارف للوصول اليه، وعدت أهمية البحث, بكونها تسعى لتطوير الآليات التنافسية التي تمكن تلك المصارف من تحقيق ميزه تنافسية والحرص على المواصلة في تلبية المتطلبات الكامنة للزبائن قبل المنافسين ولتحقيق ذلك اختيرت بعض فروع المصارف التجارية الخاصة كميدان للدراسة وذلك لما تتمتع بها من منافسة متعددة مع بعضها البعض لاستكشاف دور الاستراتيجيات التنافسية الهجينة في جذب أكبر عدد من الزبائن وتوسيع باستمرار لتلبية رغبات الزبون الكامنة قبل المنافسين الآخرين.

اعتمدت البحث أسلوب العينة القصدية لتتمكن من تحقيق أهدافها إذ بلغ حجم العينة 90 فرد وطبقت البحث على المصارف التجارية الخاصة وهي(مصرف الطيف الإسلامي, الخليج التجاري, سومر التجاري الدولي الإسلامي بابل الأهلي التنمية الدولي المستشار الإسلامي العراقي الأهلي, الاستثمار العراقي, الجنوب الإسلامي) وقد تم استخدام عدد من البرامج الإحصائية هي (Excel 2010, Spss. Var 20, Smart PLS) لمعالجة البيانات.

وقد توصلت البحث إلى عدد من الاستنتاجات من بينها أن المصارف المبحوثة اعتمدت على تهجين الاستراتيجية المعتمدة بنسب متفاوتة لكل من استراتيجيات التمايز المستند وتتبعها استراتيجية قيادة التكلفة لأغلب المصارف، وكان الاعتماد بنسبة أكبر على استراتيجية التمايز، وهذا يؤشر اهتمامها بالابتكار في تقديم الخدمات المتنوعة في المصارف التجارية.



وقدمت البحث مجموعة من التوصيات منها ضرورة التوجه الكبير من قبل الباحثين في تأطير موضوع الاستراتيجيات التنافسية الهجينة على اعتبار أننا نتعامل مع بيئة متغيرة لذلك تحتاج إلى عملية رصد ومعالجة من خلال تسليط الضوء على هذا النوع المهم من الاستراتيجيات. الكلمات الرئيسية: الاستراتيجيات التنافسية الهجينة، استراتيجية قيادة الكلفة، استراتيجية التمايز، جذب الزبون المصرفي، قطاع المصارف الخاصة.

### Abstract:

The purpose of the study is to diagnose the nature of the relationship and the effect between the variables of the study (hybrid competitive strategies, attracting the banking customer), and it is an attempt to explore the possibility of applying hybrid competitive strategies in private Iraqi commercial banks, and then analyze their relationship to attracting the banking customer, and promised the importance of the study that it seeks to develop competitive mechanisms Which enables these banks to achieve a competitive advantage and to ensure that they continue to meet the latent requirements of customers before competitors. or recipients.

The study adopted the intentional sampling method in order to be able to achieve its objectives, as the sample size was 90 individuals. The study was applied to private commercial banks represented by (Spectrum Islamic Bank, Business Bay, Sumer Commercial, International Islamic, Babel Al Ahli, International Development, Al Ahli Iraqi Islamic Advisor, Iraqi Investment). , The Islamic South) A number of statistical programs have been used (Excel 2010, Spss. Var 20, Smart PLS) to process the data.

The study reached a number of conclusions, including that the surveyed banks relied on hybridization of the strategy adopted in close proportions for each of the innovation-based differentiation strategy followed by the cost leadership strategy for most banks, and the reliance was greater on the differentiation strategy, and this indicates their interest in innovation in providing various services in commercial banks .

The study presented a set of recommendations to pay great attention to the issue of hybrid strategies and their impact on the banking customer because of its importance in facing the wide and changing challenges imposed by the banking work environment.



**Key words:** Hybrid competitive strategies, cost leadership strategy, differentiation strategy, attracting banking customers, private banking sector.

### المقدمة:

تسعى المنظمات بشكل عام والمصارف بشكل خاص الى المنافسة ومحاولة الظهور في السوق الاقتصادية العراقية، إذ تواجه هذه المنظمات العديد من المعوقات وعلى الرغم من ذلك فهناك قطاعات مصرفية ما زالت تشهد نجاحات وتطورات في ميدان الاقتصاد ومنها ميدان العمل المصرفي ، ان المنافسة في هذا القطاع الحيوي دفعت هذه المصارف للعمل في ظل عدة توجهات استراتيجية في آن واحد من اجل ضمان بقاءها في المنافسة، ولكي تحقق المنظمات الخاصة العمل التنافسي عليها ان تتحرك مع التطورات التكنولوجية وبما يسهم في مجارة الديناميكية التنافسية والبيئية وتلبية رغبات الزبون في آن واحد.

لذا نرى زيادة اهتمام المنظمات بالاستراتيجيات التنافسية الهجينة باعتبارها أحد التقنيات التي تسهم في عمليات تقديم الخدمات , لغرض جذب الزبائن والتأثير على احساسهم وسلوكهم, فلجأت المصارف لاستخدام التكنولوجيا في الاعلانات عن منتجاتها وخدماتها واصبح لكل منها شعار خاص للخدمات التي تقدمها معروف من قبل الزبائن والهدف منه اغراء الزبون وجذب انتباهه لخدماته.

## المبحث الأول

### المنهجية العلمية للبحث

#### أولاً: مشكلة البحث

أن تبني الأساليب التقليدية للاستراتيجية في بيئة محيطة تتضمن كثافة تنافسية وتغيرات سريعة الذي يتطلب وجود عالم مستقر نسبياً قد يؤدي إلى الفشل وعدم الفاعلية لذا يتطلب نهج جديد يدعى الاستراتيجيات الهجينة، التي ظهرت كخيار طارئ لنموذج الاستراتيجيات العامة لبورتر، لكون مصارفنا تعمل في بيئة غير مستقرة فأن السعي المتزامن لنهج التمايز والتكلفة المنخفضة أمر أساسي لأدائها وبقائها على المدى الطويل وتكوين علاقات ايجابية قوية مع زبائننا وبذلك يمكننا طرح التساؤل الرئيسي الاتي : ما هو دور الاستراتيجيات التنافسية الهجينة في جذب الزبون المصرفي؟

1. ما هو دور الاستراتيجيات التنافسية الهجينة في جذب الزبون المصرفي ؟



2. ما هو دور استراتيجية قياده الكلفة في جذب الزبون المصرفي؟
3. ما هو دور استراتيجية التمايز في جذب الزبون المصرفي؟
4. هل تمتلك الادارات في المنظمات المصرفية المبحوثة تصورا واضحا عن العلاقة التأثيرية بين الاستراتيجيات التنافسية الهجينة وأبعاد جذب الزبون المصرفي؟ وبذلك يمكننا طرح التساؤل الآتي:

### ثانياً: أهمية البحث

تنطلق الاسهامات في مواكبة إمكانية تطبيق الاستراتيجيات التنافسية الهجينة في بيئات مختلفة لتعزيز فكرة التنوع الاستراتيجي بدلاً من اعتماد استراتيجية اعمال واحدة لدعم المصارف في محاولة مواجهة المنافسين بأكثر من أسلوب تنافسي، وتكمن ايضاً أهمية البحث الحالية من أهمية القطاع المصرفي ومكانته المهمة في الاقتصاد، والدور الكبير الذي يؤديه في تنمية البلدان وتطورها فضلاً عن أهمية الاستراتيجيات التنافسية الهجينة ودورها في تطور عملية التنمية الادارية والاجتماعية في الدول المتقدمة بشكل عام والدول النامية بشكل خاص، فضلاً عن ذلك ركز البحث الحالي على دور الاستراتيجيات الهجينة في جذب الزبون المصرفي وكيفية مواكبة التطورات الاقتصادية والتكنولوجية وتكمن أهمية البحث في الآتي:

- 1- تكوين تصورات لدى الإدارة العليا في المصارف حول تأثير استثمار الاستراتيجيات التنافسية الهجينة لتحقيق جذب الزبون.
- 2- تسعى المصارف باستخدام عدد من الاستراتيجيات لبناء جذب الزبون.
- 3- مساهمة الاستراتيجيات التنافسية الهجينة في بناء جذب الزبون المصرفي.

### ثالثاً: أهداف البحث

ان تحديد هدف دراسة الرئيسي بالتحقق من العلاقة والاثربين (الاستراتيجيات التنافسية الهجينة، وجذب الزبون المصرفي) ويمكن أن نحدد عدة اهداف فرعية يعود مضمونها للهدف الرئيسي اذ سعت البحث لتحقيق الآتي:

- 1- الوقوف على مدى تنفيذ نهج الاستراتيجيات التنافسية الهجينة.
- 2- إيلاء الكثير من الاهتمام للمخاطر التي يطرحها تنفيذ الاستراتيجية الهجينة.
- 3- الوصول إلى عدد من الاستنتاجات والتوصيات التي قد تخدم عمل مصارفنا من خلال نهج الاستراتيجية الهجينة وتأثيرها في جذب وكسب الزبائن وعلى المدى الطويل.
- 4- قياس العلاقة بين الاستراتيجيات التنافسية الهجينة وجذب الزبون المصرفي.



## رابعاً- فرضيات البحث

**الفرضية الرئيسية الأولى (H1):** توجد علاقة ارتباط ذات دلالة معنوية بين الاستراتيجيات التنافسية الهجينة وجذب الزبون المصرفي وتنشق منها الفرضيات الفرعية الآتية:

1- الفرضية الفرعية الأولى (H1a): توجد علاقة ارتباط موجبة معنوية بين استراتيجية قيادة الكلفة الأقل وجذب الزبون في المصارف المبحوثة.

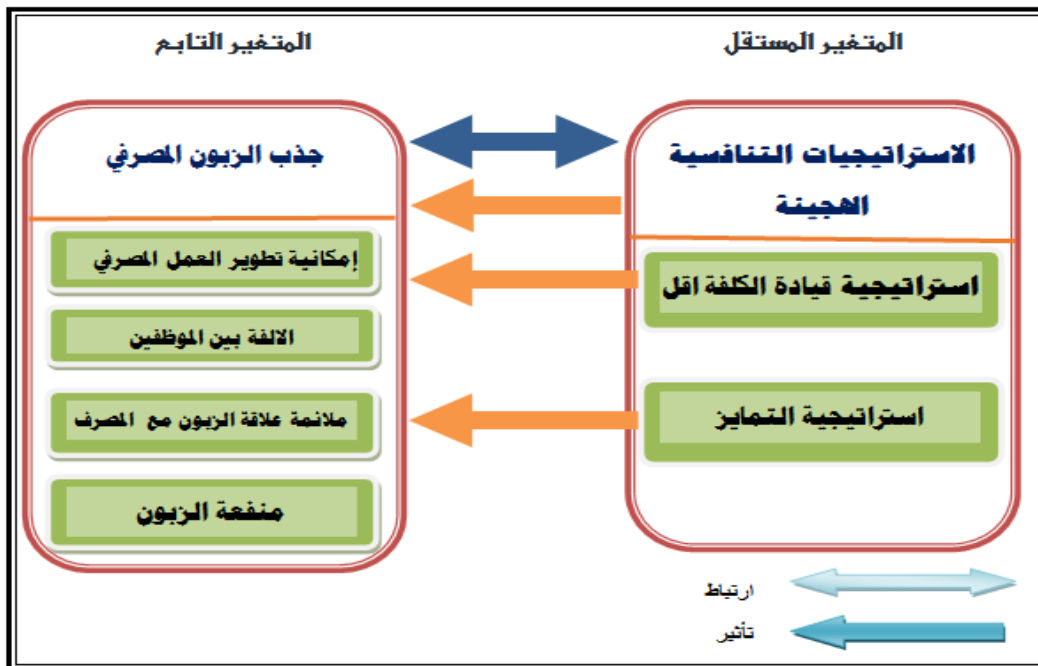
2- الفرضية الفرعية الثانية (H1b): توجد علاقة ارتباط موجبة معنوية بين استراتيجية التمايز وجذب الزبون في المصارف المبحوثة.

**الفرضية الرئيسية الثانية (H2):** توجد علاقة تأثير ذات دلالة معنوية بين الاستراتيجيات التنافسية الهجينة وجذب الزبون المصرفي وتنشق منها الفرضيات الفرعية الآتية:

1- الفرضية الفرعية الأولى (H2a): توجد علاقة تأثير ذات دلالة معنوية لاستراتيجية قيادة الكلفة الأقل في جذب الزبون في المصارف المبحوثة.

2- الفرضية الفرعية الثانية (H2b): توجد علاقة تأثير ذات دلالة معنوية لاستراتيجية التمايز في جذب الزبون في المصارف المبحوثة.

## خامساً: المخطط الفرضي للبحث



الشكل (1) المخطط الفرضي للبحث

المصدر: إعداد الباحثة



## سادسا : التعريفات الاجرائية للبحث

1-الاستراتيجيات التنافسية الهجينة:- ويقصد بها عملية ناجحة للأفكار التي جاء بها (Porter) فيما يتعلق باستراتيجية قيادة التكلفة والتمايز وينتج عن هذا الدمج استراتيجية هجينة تعطي للمنظمة مرونة عالية وأداء متفوق والحصول على ميزه تنافسيه .

2- جذب الزبون المصرفي:- وهي معاملة تفضيلية من قبل مقدمي الخدمة تمكنهم من اختيار افضل الزبائن وجذبهم للمصرف من خلال تقديم خدمات متطورة.

## سابعاً: مجتمع وعينة البحث

ركزت البحث الحالية على قطاع المصارف التجارية ( القطاع الخاص) كمجال لتطبيق البحث, ومن مسوغات هذا الاختيار هو الأهمية الكبيرة التي يحظى بها القطاع المصرفي في تنمية مختلف القطاعات (الاقتصادي, الاجتماعي, السياحي , الاسكان, المجالات التنموية... الخ) من خلال تمويله لهذه القطاعات المهمة, والمجالات الحيوية في البلاد, ان العينة المستخدمة في البحث الحالية هي العينة القصدية اذا قامت الباحثة بالاستعانة بأراء المدراء ورؤساء الاقسام في المصارف باعتماد على عدد من استمارات الاستبيان الموزعة على المستجيبين من الملاك وقد تم توزيع (100) وتم استرداد (90) استمارة صالحة للتحليل الاحصائي وهي موزعة بالجدول (1) كالاتي:

الجدول (1) تفاصيل توزيع الاستبانة على عينة البحث

ت	اسم المصرف	عدد الاستمارات الموزعة	عدد الاستمارات المستردة
1	مصرف الطيف الإسلامي	12	12
2	مصرف الخليج التجاري	10	8
3	مصرف سومر التجاري	10	9
4	المصرف الدولي الإسلامي	16	14
5	مصرف بابل الأهلي	5	4
6	مصرف التنمية الدولي	15	14
7	مصرف المستشار الإسلامي	4	4
8	المصرف العراقي الأهلي	10	10
9	مصرف الاستثمار العراقي	8	8
10	مصرف الجنوب الإسلامي	10	7
	المجموع	100	90

المصدر: اعداد الباحثة



### ثامناً: الأساليب الإحصائية الوصفية المستخدمة في البحث

تم جمع و تفرغ وتبويب البيانات المتحصلة من استمارة الاستبيان وترميزها باستخدام برنامج الحزمة الإحصائية للعلوم الاجتماعية Statistical Package for Social Sciences (SPSSv.25) ومن ثم تحليلها من خلال مجموعة من الأساليب الإحصائية التي تتلاءم وطبيعة البيانات ومتغيرات البحث لتحقيق أهداف البحث واختبار فروضها، وقد استخدمت الأساليب والاختبارات الإحصائية الآتية:

- التوزيع التكراري لمفردات العينة بالنسبة لكل متغير على حده والاهمية النسبية.
- المتوسط الحسابي ومن خلاله يتم التعرف على متوسط الإجابات لأفراد العينة على كل فقرة ومقارنته بالوسط الفرضي البالغ ما قيمته (3) على مقياس لبكرت الخماسي.
- الانحراف المعياري: لتحديد مقدار التشتت في إجابات المبحوثين لكل فقرة عن المتوسط الحسابي.
- اختبار التوزيع الطبيعي: وهو اختبار لشكل المفردات وحساب قيم الالتواء والتقلطح لشكل كل مفردة ضمن حدود التوزيع الطبيعي باستخدام اختبار كولموغروف سميرنوف.
- التحليل العاملي الاستكشافي: حساب قيم تشبعات المتغيرات لفقرات الاستجابة للمقياس
- اختبار وفحص البيانات باستخدام mahanibolis للقيم الشاذة والامتطرفة

### المبحث الثاني

#### الإطار النظري للبحث

#### أولاً: الاستراتيجيات التنافسية الهجينة ومفهومها

تعني انها استراتيجيات تتضمن التأكيد على كل من استراتيجيات قيادة الكلفة تحقيق كلفة أقل من المنافسين، وجعل المنتج أكثر فعالية من حيث الكلفة، وتحسين الوقت اللازم للتنسيق بين المنتجات المختلفة، وإجراء تحليل الكلفة، وتحسين استخدام المعدات المتاحة، وتحسين توافر المعدات والاستراتيجية التنافسية القائمة على التمايز إدخال منتجات جديدة، وتمييز الخدمات عن المنافسين، وتقديم مجموعة واسعة من المنتجات أكثر من المنافسين، واستخدام أبحاث السوق لتحديد وتطوير المنتجات الجديدة. (العبدلي، 2020:62)



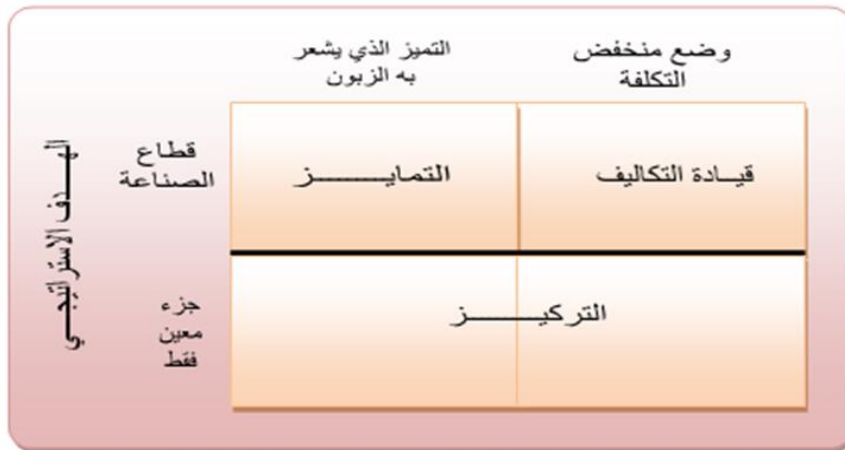
هي تنفيذ استراتيجيات الكلفة والتمايز في وقت واحد لتحقيق أرباح تنافسية. يعتمد ذلك على القدرة على تقديم فوائد محسنة للزبون بسعر منخفض وفي الوقت نفسه يحقق هوامش كافية لإعادة الاستثمار للحفاظ على قواعد التمايز وتطويرها. (Baroto,2012:12)

يجب على المنظمة تقديم عروض قيمة فريدة لعدد كبير من الزبائن أو سمة فريدة محددة لعرض القيمة المصممة خصيصاً لمجموعة , صغيرة جداً من الزبائن في كلتا الحالتين ، يتعين ان يستند نموذج بورتر على ثلاث استراتيجيات عامة , هي (Porter,1980:39). وكما موضح بالشكل(2)

1- استراتيجية قيادة التكلفة الأقل.

2- استراتيجية التمايز.

3- استراتيجية التركيز.



الشكل(2) نموذج Porter للاستراتيجيات العامة التنافسية

Source: Kol, J. K. (2013). *Management Control Systems for a Hybrid Business Strategy: an exploratory case study of a Dutch food-retailer* (Master's thesis, University of Twente).P.14

ثانيا: اهمية الاستراتيجيات التنافسية الهجينة

تم إجراء العديد من الدراسات في صناعات وبلدان مختلفة مما زاد من صلاحية الاستراتيجية الهجينة لتكون قابلة للتطبيق في المنظمات في بيئة البيع بالتجزئة عالميا وجدوا دليلاً تجريبياً أن المنظمات التي تتبع استراتيجية هجينة تتفوق على التي تتبع استراتيجية خالصة تدعم الأدلة التجريبية هذا الفكر على الرغم من أن التمايز يرتبط عادةً بميزات إضافية وقيمة للمنتج أو الخدمة إلا أن بعض العلماء يجادلون بأن سعر البيع يمكن أن يكون أيضاً عاملاً مميزاً وان



قيادة التكلفة استراتيجيه عمل تهتم بتقليل التكاليف التشغيلية لتحقيق أقل التكاليف في الصناعة إن هذه الاستراتيجيات مرتبطة بالكفاءة وفورات الحجم والنطاق والمنتجات الموحدة والتحكم الصارم في التكلفة وطرق الإنتاج التكنولوجية المتقدمة و يمنحك كونك قائد التكلفة العديد من الاحتمالات وتحقيق هامش أعلى وأيضاً يمكن لقائد التكلفة أن يطلب أسعاراً أقل من متوسط أسعار السوق لجذب الزبائن واكتساب حصة في السوق وقد طور المؤلفون المؤثرون نماذج أولية لاستراتيجية تعكس الطرق التي يمكن للمنظمة أن تنافس بها في السوق (Kol, J. K. 2013:12).

1- إن التغييرات في بيئة السوق ولاسيما في ظروف العرض والطلب تجعل كلتا الاستراتيجيتين تكاليف منخفضة وتمايز - ضرورية في الوقت نفسه، من أجل تحسين القيمة التي تقدمها المنظمة والتوسع في تلبية طلبات ورغبات الزبائن وقد تساعد الاستراتيجيات الهيئية المنظمة على تأمين عدة مصادر للميزة التنافسية للمنظمة ومن ثم تصبح أكثر توازناً (العبدلي، 2020:68).

2- تهتم كل من هذه الاستراتيجيات التنافسية بكيفية تطوير المنظمة للميزة فيما يتعلق بالمنافسين في نفس الصناعة أو بيئات مماثلة في السوق المحلية وكيف تطور المنظمة مزايا نسبية من حيث نتائج أدائها، وايضا من السهل تقليد الاستراتيجيات البحتة ، وقد تكون المنظمات التي تتبناها في وضع غير مؤات مقارنة بتلك التي تجمعها بطريقة إبداعية وتستفيد من مصادر متعددة للمزايا (SalavouK,2015:80).

### ثالثاً: أنواع الاستراتيجيات التنافسية الهيئية

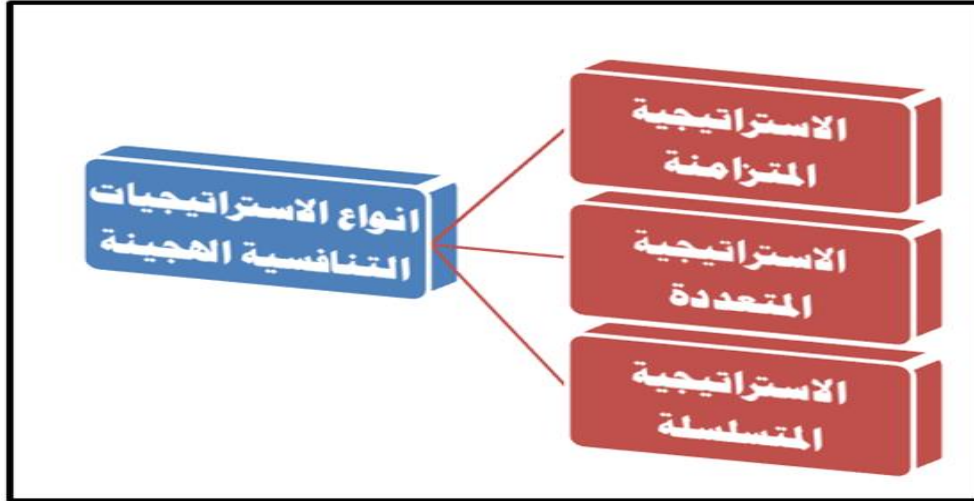
1- الاستراتيجيات الهيئية المتسلسلة: وتكون هذه الاستراتيجية في مكان واحد ولكن تنفيذها يكون بشكل مؤقتاً متتالياً وتركز على أحد الخيارين الاستراتيجيين أولاً بمرحلة من التمايز حيث تقوم بتسويق منتج جديد يقدم قيمة عالية للزبائن ويمكن بيعه بسعر ممتاز بعد ذلك تحتاج إلى مواجهة أي منافس سيظهر حتماً على الساحة من خلال إجراء تحول استراتيجي لاكتساب قيادة التكلفة (Lapersonne,2017:44).

2- الاستراتيجيات هيئية متعددة: وتكون الاستراتيجية في الوقت نفسه في مواقع مختلفة ويعد (النوع الثاني) " ببساطة "أنماط استراتيجيه هيئية لا تعتمد على المكان" وتميزها عن "الاستراتيجيات الهيئية المترامنة"، التي يمكن اتباعها في الوقت نفسه في مكان واحد.

3- الاستراتيجيات الهيئية المترامنة: وتكون هذه الاستراتيجية في الوقت نفسه في مكان واحد و تهدف الاستراتيجيات المترامنة إلى توليد مزايا الكلفة والتمايز في آن واحد. إحدى



الطرق لتحقيق ذلك هي الايحاء الواسع، وذلك عن طريق إنتاج منتجات بسعر مماثل لسعر المنتجات ذات الإنتاج الضخم. يتم تحقيق التخصيص غالبًا من خلال تصميم المكونات أو مزجها ومطابقتها كاستراتيجية التي استخدمتها شركة Dell للحاسبات (العبدلي، 2020:70).



الشكل (3) أنواع الاستراتيجيات التنافسية الهجينة  
المصدر: اعداد الباحثة اعتمادا على ادبيات البحث

#### رابعاً: مخاطر الاستراتيجيات التنافسية الهجينة

يرتبط الخطر وعيب الاستراتيجية التنافسية الهجينة بشكل أساسي بطرح بورتر الذي نص على أن التنفيذ المتزامن لتركيز مزدوج على نهج استراتيجي متعارض سيؤدي بالمنظمة إلى وضع أداء ضعيف أو سيء يسمى عالق في المنتصف (بورتر ، 1985) . كما رأينا بالفعل في النهج الأول يتضمن النهج الاستراتيجي منخفض التكلفة والتمايز تركيزًا متناقضًا وتخصيصًا للموارد ومع ذلك لم يوضح مؤيدو بورتر المواقف العديدة المحتملة المتعلقة بنتائج "عالقة في الوسط". نقترح أن هناك حالتين على الأقل: منظمة عالقة في الوسط لأنه لا يتم اتباع نهج استراتيجي منخفض التكلفة (Alliance, 2017:40).

#### خامساً: مستويات الاستراتيجيات التنافسية الهجينة

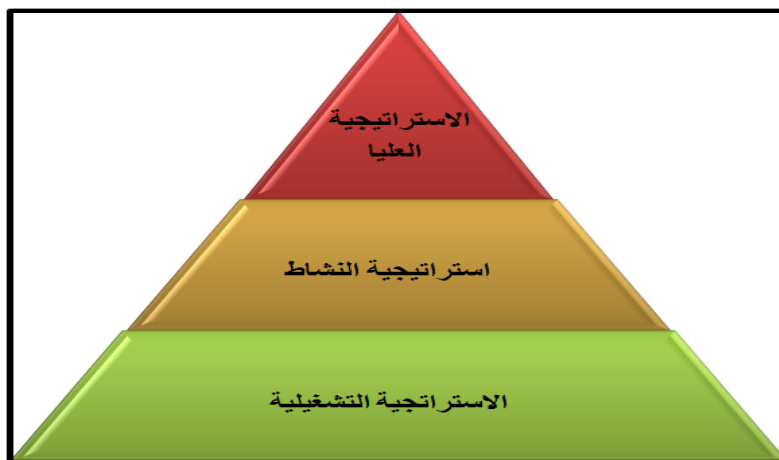
إن وجود مستويات متعددة للإستراتيجية التنافسية في منظمات الأعمال يتوقف على حجم المنظمة وطبيعة القطاعات التي تغطيها في عملها وكذلك الفلسفة الإدارية التي تؤمن بها الإدارة العليا ، ففي المنظمات الكبيرة والتي تتكون من مجموعة من وحدات أعمال الاستراتيجية وتوزع الاستراتيجية التنافسية في المنظمة من حيث علاقتها باختيار البدائل الاستراتيجية إلى ثلاث مستويات:(دحبور، 2010:28) (بن علي، 2015:13)



1- مستوى الاستراتيجية العليا: يتركز النشاط على هذا المستوى من الاستراتيجيات على التعامل مع القضايا ذات الأهمية الكبرى كتقديم إجابات على تساؤلات من نوع: هل ينبغي للمنظمة أن تتوسع في أعمالها أم تنكمش أو تواصل عملياتها المعتادة دون إحداث أي تغيير؟ إذا كانت عملية التوسع مطلوبة هل تتم من الداخل كطرح أسهم جديدة للاكتتاب العام أم من الخارج بشراء مصانع قائمة أو الدخول في شراكة مع منظمات أخرى ويتكلف ذا المستوى من الاستراتيجية مجلس الإدارة والرئيس التنفيذي الأعلى وكبار المديرين .

2- مستوى استراتيجية وحدة النشاط (الصناعة): هي المسؤولة عن ترجمة مهمة المنظمة ككل وأهدافها العامة إلى استراتيجيات محددة للتنافس لكل وحدة من وحدات النشاط وتتم صياغة هذه الاستراتيجية بواسطة رؤساء قطاعات النشاط الرئيسية و/أو رؤساء وحدات النشاط أو مديري خطوط الإنتاج .

3- مستوى الاستراتيجية الوظيفية (التشغيلية): حيث يكون لكل وظيفة استراتيجيتها ولكل استراتيجية محاورها أو استراتيجياتها الفرعية، فمثلا تتضمن استراتيجية التسويق كل من استراتيجيات المنتج والتسعير والتوزيع والترويج، ويتم صياغة هذه الاستراتيجيات من طرف رؤساء المجالات الوظيفية أو رؤساء الإدارات الوظيفية الرئيسية وتقدم الاستراتيجية على المستوى الوظيفية إطارا لإدارة وظائف المنظمة وهذه الاستراتيجية تستمد من استراتيجية وحدة الأعمال أو النشاط وتعمل وفقه وان الهدف الذي تسعى الاستراتيجية الوظيفية إلى تحقيقه هو زيادة الإنتاجية والخدمات إلى أقصى حد ممكن كما تهدف إلى تحسين الأداء من خلال جمع الكفاءات والأنشطة في نطاق وظيفي محدد.



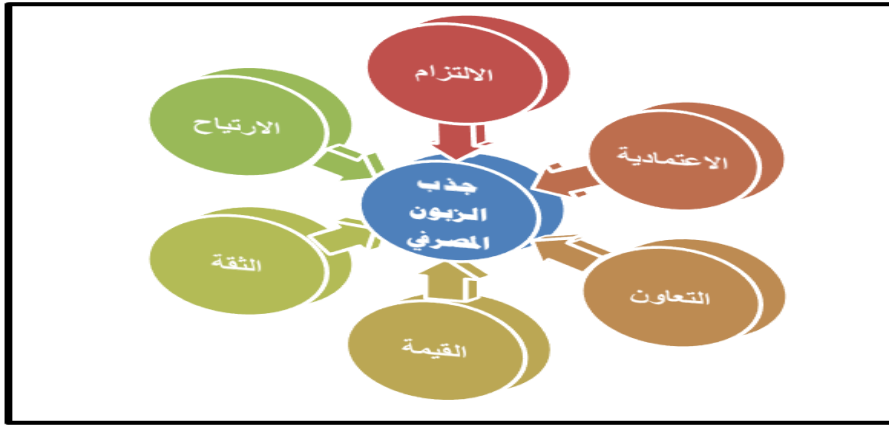
الشكل (4) مستويات الاستراتيجيات التنافسية  
المصدر: اعداد الباحثة بالاعتماد على ادبيات البحث



## المبحث الثاني جذب الزبون المصرفي

### أولاً- مفهوم جذب الزبون المصرفي

يعد مفهوم جذب الزبون احد المواضيع في الادب التسويقي, وجاء نتيجة للتطور الحاصل في نظرية التبادل الاجتماعي وبعض النظريات الاخرى في علم الاجتماع, وكان هنالك العديد من الدراسات التي طبقت في هذا المجال اتضح بأنها من قبل مقدمي الخدمة, في المصارف يسهم في زيادة العوائد الاقتصادية لها, ان مفهوم جذب الزبون ليس جديداً في التسويق, يتم استعارة المعنى الأساسي لجاذبية الزبائن من البحث الذي تناول العلاقات ونظرية التبادل الاجتماعي في علم الاجتماع. تم تعريف جذب الزبون على نطاق واسع على أنها القدرة على إثارة الاهتمام وجذب انتباه الاخرين(الحدراوي ، 2016:84). الصورة الايجابية للزبائن في عيون, مقدمي الخدمة (Bew,2007:4). وهناك عدت عوامل تسهم في ,عملية جذب الزبون وهي (القيمة- الثقة- الالتزام- التعاون- الارتياح) (Hald et al. ,2009:962), واكد الباحثين ان, العوامل الخمسة لها دور وتأثير كبير فضلا عن اضافته عامل اخر, وهو عامل الاعتمادية مبينه بالشكل (5):



شكل(5) عوامل جذب الزبون المصرفي  
المصدر: اعداد الباحثة بالاعتماد على الادبيات

### ثانياً- اهمية الزبون المصرفي

ان التحسين في جودة الخدمات المصرفية المتطورة تؤدي الى جذب اكبر, عدد من الزبائن والاحتفاظ بهم في المصارف حيث يعد تحقيق الأخيرة من المهام الصعبة التي تواجهه إدارة المصارف, حيث أن الزبون تكون أحكامه على الجودة من خلال تقديم الخدمة التي كان يتوقعها ويحكم عليها عن طريق مقارنة ما حصل عليه فعلا مع ما توقعه من الخدمة , تشهد المصارف في الوقت الحالي منافسة كبيرة في تقديم الخدمات للزبائن واصبح من الضروري التركيز على عملية جذب الزبون فيجب على العاملين, كمقدمي خدمة في المصارف معرفة حاجات ورغبات



الزبائن والعمل بشكل, جدي على تلبية هذه الحاجات والرغبات, وتحقيقها بالشكل المناسب من اجل العمل على جذب الزبائن, وتوقع الحصول على منافع اقتصادية للمنظمة, ويمكن ان نحدد اهمية, جذب الزبون بالنقاط الاتية:(محمد،2018:17).

1- الاهمية للمنظمة 2- الاهمية للزبون 3- الاهمية التنافسية

### ثالثا: خصائص جذب الزبون

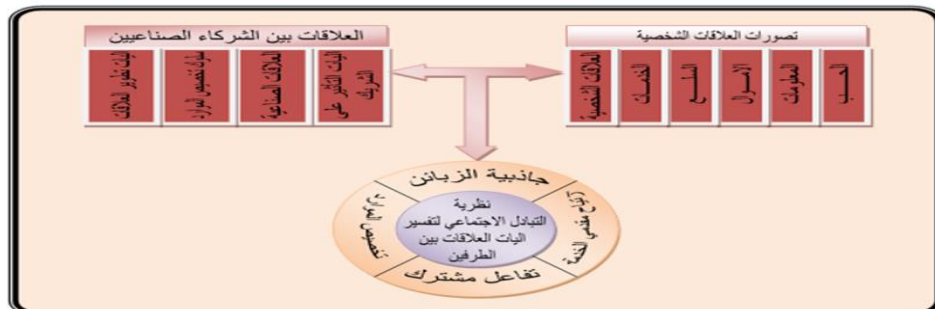
ترتبط جاذبية الزبون بخصائص متعددة ومنها الخصائص الاقتصادية, التي تحتاج اليها المنظمة لتكون ذات ربحية ولديها شريحة واسعة من الزبائن وهذه الخصائص تربط الزبون بمقدم الخدمة بشكل حدسي وجذاب وخاصة في الاسواق التجارية وهذه القيمة لديها تقليد طويل في مجال التسويق من خلال ان قيمة الزبون ترتبط بمقدم الخدمة وهي التي تحصل على الربح المادي من الزبون للمنظمة وبالتالي ستكون المنظمة فاعلة اقتصادياً وهنا يظهر مفهوم القيمة الاقتصادية بشكل واضح من الناحية النظرية, وهناك تعقيد في العوامل التي تؤثر على ربحية الزبائن تجعل تحديد القيمة الاقتصادية اقل من بسيطة مما قد يبدو للوهلة الاولى. ان ربحية الزبائن تتم بتوفير مقدم الخدمة من خلال الفرق بين الايرادات المحضه والتكاليف التي تبذل في الاتصال مع الزبائن خلال مدة زمنية محددة (Pfeifer et al., 2005:22).

### رابعا: نظريات جذب الزبون

ظهر مفهوم جذب الزبون كمتغير مهم في نجاح المنظمات وجذب انتباه علماء وباحثي التسويق وعلى اثر هذا ظهرت العديد من النظريات التي تساعد على فهم جذب الزبون وهي كالآتي:

### 1- نظرية التبادل الاجتماعي

عدت نظرية التبادل الاجتماعي احد النظريات, التي وجد فيها جذور الجذب والارتياح وهذه استندت الى فكرة مفادها ان عمليات التبادل لا تقتصر على الجوانب المادية بل تشمل القيمة المعنوية, وعدت هذه النظرية احد اهم, النظريات المفسرة لجذب الزبون والقائمة على اساس التبادل الاجتماعي بين, الطرفين والشكل (6) يوضح نظرية التبادل الاجتماعي

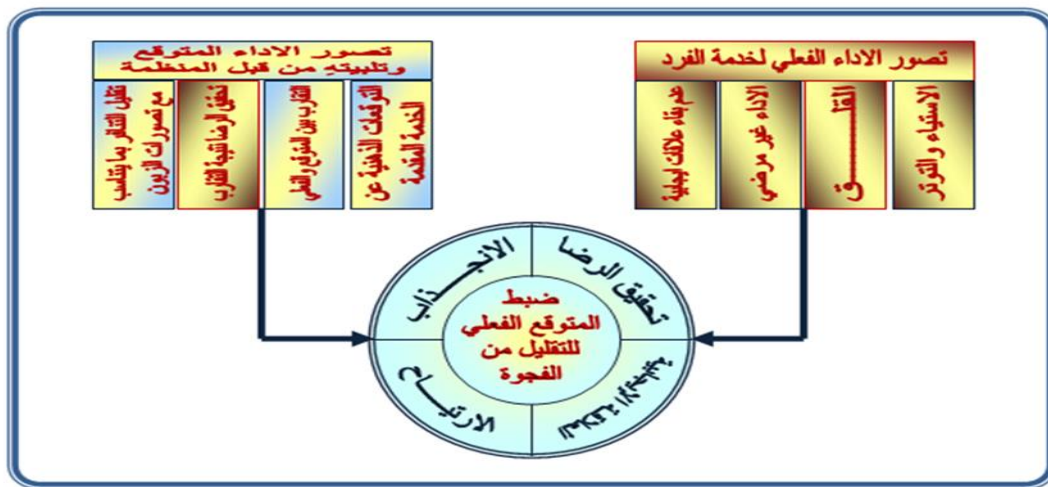




الشكل (6) نظرية التبادل الاجتماعي  
المصدر: اعداد الباحثة بالاعتماد على الادبيات

## 2- نظرية رضا الزبون

إن نظرية رضا الزبون تقوم على فهم العلاقات, الاجتماعية والتفاعلات بين الاطراف وهي على صلة وثيقة بنظرية التبادل الاجتماعي التي سبق ذكرها, وتشير هذه النظرية الى ان الزبائن يشعرون بالاستياء والتوتر في حالة عدم عمل الاداء الفعلي, والتوقعات بصورة جيدة وهذا يؤدي الى التسبب بتوتر الزبون ومن اجل التخلص من هذا التوتر فان الزبون يعمل على ضبط كل من توقعات وتصورات الأداء الفعلي للخدمة فالزبون دائماً ما يجعل في ذهنه توقعات عن الخدمة المقدمة فاذا كانت الخدمة المقدمة متقاربة مع توقعاته ساعد ذلك في تحقيق الرضا وفي حالة اختلاف الخدمة المقدمة ما توقعه الزبون فان هذا يؤدي الى نفور الزبون وعدم انجذابه للمنظمة وفي هذه الحالة يفترض بالمنظمة ان تعمل على تقليل التنافر وتعديل الخدمة بما يتناسب مع تصورات الزبائن وعليه فان هذا يؤدي الى تقليل التوتر الحاصل لدى الزبون من تقديم الخدمة (Olson & Dover, 1979:186) ويمكن توضيح ذلك في الشكل (7):



شكل (7) نظرية رضا الزبون  
اعداد الباحثة اعتماداً على ادبيات البحث

### المبحث الثالث

#### الجانب العلمي للدراسة

#### أولاً- التحليل العملي التوكيدي وثبات المقياس

#### 1- تحليل العامل الاستكشافي لمتغيرات البحث

عند مراجعة معطيات الجدول (2) نلاحظ ان قيم تشبعات, الفقرات لمتغيرات البحث البالغة

(36) فقرة، وبالاعتماد على مصفوفة المكونات, الأساسية للتحليل العملي الاستكشافي



(Principal Components) التي يجب ان تفوق الحدود المسموح بها أي أكبر من (0.50) وهو ما حصل فعلا ما يشير لنا على إنسجام , عالٍ لجميع فقرات هذا المتغير حيث تبين ان فقرات البحث تنتسب على , عوامل رئيسية وتفوق نسب التثبع فيها (0.50) مما يدل على عدم اختزال الفقرات , وصحة تكوين نموذج البناء الهيكلي للمتغيرات وهذا ما يؤكد التحليل في الجدول الاتي:

الجدول (2) نسب التثبع لمتغيرات البحث وفقراته

ت	المتغير	نسب التثبع	عدد الفقرات	تميز الفقرات
1	الاستراتيجيات التنافسية الهجينة	0.915	19	مميزة ودالة احصائيا
2	جذب الزبون المصرفي	0.917	17	مميزة ودالة احصائيا

المصدر: اعداد الباحثة بالاعتماد على (Spss. V. 25) (n=90)

## 2- اختبار ثبات المقياس

ستخصص هذه الفقرة للتأكد من ثبات اداة قياس البحث (استمارة الاستبيان)، الذي سوف يجري التأكد منه عبر اعتماد معامل كرونباخ الفا (Cronbach's Alpha) والذي يجب ان تكون قيمته أكبر من (0.70) ليتسم مقياس البحث الحالية بثبات عالي وكما موضح في الجدول (3):

الجدول (3) نتائج اختبار ثبات المقياس

ت	المتغير	Cronbach's Alpha المنغير	Cronbach's Alpha البحث
1	الاستراتيجيات التنافسية الهجينة	0.871	0.909
2	جذب الزبون المصرفي	0.832	

المصدر: اعداد الباحثة بالاعتماد على (Spss. V. 25) (n=90)



بعد مراجعة المعطيات المذكورة في الجدول (3) نلاحظ ان قيمة معامل كرونباخ الفا (Cronbach's Alpha) قد تراوحت بين (0.909-0.832) ما يعني ان جميع , ومتغيرات البحث الحالية الرئيسية تمتاز بثبات عالي، وهذا ما ينسجم مع ما جاء به كل من الباحثين (Sekaran & Bougie,2016) الذي أكد على ان ثبات المقياس لأي, متغير يجب ان يكون أكبر من او يساوي (0.70) وهذا ما يدل على تجانس فقرات ,المتغيرات الرتببية للمقياس. بينما بلغ مقدار (Cronbach's Alpha) على مستوى ,البحث هو (0.909) وهو يدل على تجانس المتغيرات بصورة عامة مما يدل على الثبات العالي على مستوى البحث ككل.

اولا: تحليل الاحصائي الوصفي

لغرض التأكد من مدى تطبيق الاستمارات, المبحوثة لمتغيرات البحث الحالي، وسوف يتم الاستدلال عليها عبر استخدام الوسط الحسابي ,الموزون والانحراف المعياري والاهمية النسبية لفقرات البحث وهو كما يلي:

اولا: الوصف الاحصائي (الاستراتيجيات التنافسية الهجينة)

يعرض الجدول (4) معطيات الوصف, الاحصائي لمتغير الاستراتيجيات التنافسية الهجينة اظهرت أن الوسط الحسابي العام للمتغير قد بلغ (4.38) وهو أعلى من الوسط الفرضي للمقياس البالغ (3)، وبانحراف معياري (0.414)، وأهمية نسبية بلغت (88%). ويتبين أن الباحثين يتفقون موافقة ايجابية عالية مع الفقرات الخاصة بمتغير الاستراتيجيات التنافسية الهجينة.

جدول (4) الاحصاء الوصفي لمتغير (الاستراتيجيات التنافسية الهجينة)

ت	الفقرات	الوسط الحسابي	الانحراف المعياري	الاهمية النسبية	معامل الاختلاف
1	يتميز مصرفنا بتقديم خدمات ذات الكلفة المنخفضة	4.27	0.845	0.85	0.20
2	نسعى الى استخدام التكنولوجيا لتقليل التكاليف	4.56	0.638	0.91	0.14
3	يؤكد مصرفنا على الاستثمار الامثل للموارد المتاحة دون الاسراف لأضافه قيمة للخدمة المقدمة	4.37	0.710	0.87	0.16
4	يقدم مصرفنا خدماته تقابلها عمولات تنافسية.	4.44	0.638	0.89	0.14
5	يستفيد مصرفنا بشكل كبير من اقتصاديات التعلم	4.26	0.801	0.85	0.19
6	يقدم مصرفنا الدعم للأفراد العاملين الذين يحملون افكار تسهم في تقليل كلف الخدمات المقدمة.	4.17	0.939	0.83	0.23
7	نهتم بتقليل كلف الترويج والاعلان عن خدمات للزبائن	4.13	0.950	0.83	0.23



0.17	0.88	0.763	4.41	حقق مصرفنا موقعًا رياديًا من حيث التكلفة في الصناعة المصرفية	8
0.16	0.90	0.707	4.52	يوكد مصرفنا على التحسين المستمر والبحث المتواصل للخدمات المقدمة للزبائن	9
0.10	0.87	0.435	4.35	قيادة الكلفة	
0.14	0.91	0.657	4.53	يمتلك مصرفنا خصائص قيمة وفريده لجذب الزبون بشكل مستمر	10
0.16	0.90	0.738	4.48	يمتلك مصرفنا تكنولوجيا متطورة في ادارة عمله	11
0.16	0.89	0.706	4.47	يحرص مصرفنا على التنوع من خلال تقديم خدمات جديدة تكنولوجية تلبي حاجات الزبائن	12
0.16	0.89	0.721	4.46	لدى مصرفنا ادارة كفوه لاحتواء الكفاءات والمهارات العالية	13
0.17	0.88	0.747	4.40	يسعى مصرفنا للدخول في اسواق جديدة من خلال خدمات مبتكرة أسرع من منافسينا	14
0.24	0.81	0.964	4.06	يمتلك مصرفنا شبكة تسويق وترويج تكنولوجية لخدماتنا بشكل يختلف عن الاخرين	15
0.21	0.84	0.869	4.18	يدعم مصرفنا الابتكارات التكنولوجية ويخصص لها باب في الميزانية العمومية	16
0.13	0.91	0.584	4.53	يمتلك مصرفنا سمعة جيدة في سوق العمل	17
0.16	0.89	0.688	4.43	نحرص على تقوية العلاقة بزبائننا بوسائل التواصل التكنولوجي	18
0.13	0.93	0.587	4.64	نهتم بكسب رضا زبائننا بشكل ملفت ومستمر	19
0.11	0.88	0.504	4.42	التمايز التكنولوجي	
0.09	0.88	0.414	4.38	المتغير ككل	

(n=90)

المصدر: اعداد الباحثة بالاعتماد على (Spss. V. 25)

ثانيا: الوصف الاحصائي لمتغير جذب الزبون المصرفي:

يعرض الجدول (5) معطيات الوصف الاحصائي لمتغير جذب الزبون المصرفي، حيث اظهرت أن الوسط الحسابي العام للمتغير، قد بلغ (4.35) وهو أعلى من الوسط الفرضي للمقياس البالغ



(3)، وبانحراف معياري (0.398)، وأهمية نسبية بلغت (87%). ويتبين أن المبحوثين يتفقون بصورة إيجابية عالية بصورة عامة مع الفقرات الخاصة بمتغير جذب الزبون المصرفي.

جدول (5) الاحصاء الوصفي لمتغير (جذب الزبون المصرفي)

ت	الفقرات	الوسط الحسابي	الانحراف المعياري	الاهمية النسبية	معامل الاختلاف
1	يضمن المصرف التعامل الكبير مع الزبائن	4.63	0.507	0.93	0.11
2	يملك الزبون إمكانيات تطويرية جيدة	4.17	0.738	0.83	0.18
3	يمكن ان يكون الزبون مفيد للمصرف كجسر ارتباط مع أشخاص أو مؤسسات أخرى	4.04	0.820	0.81	0.20
4	يتسابق زبائننا في الحصول على خدماتنا المصرفية	4.16	0.860	0.83	0.21
5	يسعى الزبون دائما ان يكون متعاون مع المصرف	4.04	0.886	0.81	0.22
6	يملك الموظفون المعرفة الكافية للإجابة عن اي سؤال	4.54	0.690	0.91	0.15
	إمكانيات تطوير العمل المصرفي	4.26	0.485	0.85	0.11
7	يكون الزبون مستعد للاستماع لتوجيهاتنا وفهم موقفنا	4.21	0.942	0.84	0.22
8	نفهم احتياجات الزبون بسهولة	4.41	0.616	0.88	0.14
9	نهتم بالزبون ونرعى خصوصيته	4.64	0.567	0.93	0.12
10	نبنى علاقة جيدة مع الزبون لأنه مطلبنا	4.66	0.523	0.93	0.11
	الالفة بين الموظفين	4.48	0.465	0.90	0.10
11	لدينا علاقه تفاهم مع الزبون	4.70	0.461	0.94	0.10
12	نسعى دائما إيجاد حلول للمشاكل مع زبائننا	4.51	0.640	0.90	0.14
13	نسعى لجعل العمل مع الزبون سهلاً ومريحاً	4.69	0.512	0.94	0.11
14	نسمح للزبون بالمشاركة بالتخطيط المسبق معنا	3.80	1.041	0.76	0.27
	ملائمة وتناسب العلاقة	4.43	0.426	0.89	0.10
15	يساهم الزبون بالحصول على هوامش عالية لربحية المصرف	4.11	0.941	0.82	0.23
16	يساعدنا الزبون على تحقيق أرباح جيدة	4.39	0.612	0.88	0.14
17	يوفر الزبون المعلومات المفيدة لأعمالنا	4.18	0.967	0.84	0.23
	منفعة الزبون	4.23	0.694	0.85	0.16
	المتغير ككل	4.35	0.398	0.87	0.09

(n=90)

المصدر: اعداد الباحثة بالاعتماد على (Spss. V. 25)



## المبحث الرابع

## الاستنتاجات والتوصيات

## الاستنتاجات

أولاً : الاستنتاجات النظرية

- 1- يعد موضوع الاستراتيجيات التنافسية الهجينة من الموضوعات المعاصرة التي لاتزال اطرها العلمية في مراحل التطور والبناء على المستويات المختلفة الاقتصادية والاجتماعية وتأثيره على زيادة العائد عند الاستثمار .
- 2- ان استخدام الاستراتيجية الهجينة في المنظمات المبحوثة تكون اكثر مرونة واستجابة لتغيرات السوق فضلا عن كونها صعبة التقليد من قبل المنافسين.
- 3- ان المصارف المبحوثة اعتمدت على تهجين الاستراتيجية المعتمدة بنسب متقاربة لكل من استراتيجية التمايز المستند للابتكار وتتبعها استراتيجية قيادة التكلفة لأغلب المصارف، وكان الاعتماد بنسبة اكبر على استراتيجية التمايز ، وهذا يؤشر اهتمامها بالابتكار في تقديم الخدمات المتنوعة في المصارف التجارية.
- 4- ان الدور المهم الذي يؤديه مقدمو الخدمة في بناء العلاقات بين الموظفين والزبائن فهي تساعد في خلق المزاج الجيد للزبون من خلال استثمار عواطفه ومشاعره وبالاتي التأثير على سلوكياته اتجاه الخدمات المقدمة.

## ثانياً :الاستنتاجات العملية

- 1- تين نتائج التحليل الى ان هذه علاقة ارتباط وتأثير ذات دلالة معنوية بين الاستراتيجية التنافسية الهجينة وجذب الزبون المصرفي وهذا يؤدي الى تحسين أهمية زيادة مستوى ممارسات جديدة وهجينة تمكنها من الارتقاء في مستوى المنافسة مع المصارف الأخرى.
- 2- تشير النتائج ان المصارف المبحوثة مهتمة بالاستراتيجيات الهجينة عند ممارسة عملها المصرفي وجذب الزبائن سواء الحاليين او المستقبليين.
- 3- أظهرت نتائج البحث وجود فروق معنوية بين المصارف المبحوثة فيما يتعلق بالاستراتيجية الهجينة المتبعة وهو ما يؤكد ان هنالك اختلافات متعددة تجبر الإدارة على اتباع استراتيجية هجينة تختلف من مصرف الى آخر، بحسب الظروف التنافسية المحيطة والعقبات ومتغيرات أخرى.



4- جاءت استراتيجية التمايز التكنولوجي بالمرتبة الأولى من حيث اهتمام المسؤولين في المصارف المبحوثة قياسا بالاستراتيجية قيادة الأقل كلفه وهذا يعني ان المصارف المبحوثة تركز في عملها المصرفي على التمايز التكنولوجي ومواكبة التطورات التكنولوجية في البيئة الخارجية لتحقيق النمو وزيادة الأرباح من خلال جذب اكبر عدد من الزبائن.

#### التوصيات

- 1- ضرورة الاهتمام بصورة كبيرة لموضوع الاستراتيجيات الهجينة وتأثيرها على الزبون المصرفي لما له من أهمية في مواجهة التحديات الواسعة والمتغيرة والتي تفرضها بيئة العمل المصرفي .
- 2- ضرورة تبني الاستراتيجيات التنافسية الهجينة لما لها من أهمية في الارتقاء بواقع الاستراتيجيات على اعتبار اننا نتعامل مع بيئة متغيرة لذلك تحتاج الى عملية رصد ومعالجة من خلال تسليط الضوء على هذا النوع المهم من الاستراتيجيات .
- 3- لا بد من الاهتمام بتطوير هذا النوع من الاستراتيجيات في عمليات البحث والتركيز على ابرز جوانبه المعاصرة في عمليات المعالجة المستقبلية .
- 4- تعزيز الاهتمام باستثمار هذا النوع من الاستراتيجيات المتمثل بالاستراتيجية الهجينة لما له من دور كبير بالعلاقة في عملية التأثير على جذب الزبون المصرفي بصورة فعلية .
- 5- التركيز على أهمية التحكم بالتكلفة على اعتبارها من اهم جوانب الاستراتيجية للمصارف في السيطرة على الاسواق التي تمكن من عمليات الجذب الفعلية الى الزبون , اضافة الى عمليات التميز في تقديم المنتجات بصورة فعلية .

#### المصادر

##### المصادر العربية

- 1- العبدلي, ضرغام حسن عبد(2020), " الاستراتيجيات الهجينة وتأثيرها في الإنتاج الذكي لتحقيق الاستباقية التنظيمية" أطروحة دكتوراه غير منشورة، جامعة الكوفة.
- 2- العرابوي , منتظر جاسم محمد (2019), "الاستراتيجيات الاستباقية لتطوير المنتجات وتأثيرها في التسويق المستدام من خلال تبني سلسلة التجهيز الهجينة", " رسالة ماجستير غير منشورة، جامعة الكوفة.
- 3- محمد أحمد عوض ، (2004)، الادارة الاستراتيجية الاصول والاسس العلمية، الدار الجامعية ، الإسكندرية.



4- بن عليّة , بن جدو,(2015), " الاستراتيجيات التنافسية ودورها في تحقيق الميزة التنافسية للمؤسسة الاقتصادية" رسالة ماجستير منشورة جامعة أمحمد بوقرة بومرداس , كلية العلوم الاقتصادية التجارية وعلوم التسيير.

5-بوطالعة , محمد, (2008) , " دور استراتيجيات المؤسسة في تحقيق الميزة التنافسية" رسالة ماجستير منشورة , معهد العلوم الاقتصادية وعلوم التسيير.

#### المصادر الانكليزية

- 1- Lapersonne, A. H. (2018). The hybrid competitive strategy framework: a managerial theory for combining differentiation and low-cost strategic approaches based on a case study of a European textile manufacturer. The University of Manchester (United Kingdom).
- 2- Hela Cherif – Benmiled,(2012) La confiance enmarketing, universite Paris 1 Pantheon Sorponne.
- 3- Baroto, M. B., Abdullah, M. M. B., & Wan, H. L. (2012). Hybrid strategy: a new strategy for competitive advantage. International Journal of Business and Management.
- 4- Bew, R. (2007). The new customer of choice imperative: ensuring supply availability productivity gains, and supplier innovation. Paper presented at the 92nd Annual International Supply Management Conference.
- 5-Hald, K. S., Córdón, C., & Vollmann, T. E. (2009). Towards an understanding of attraction in buyer–supplier relationships. Industrial Marketing Management.
- 6- Kol, J. K. (2013). Management Control Systems for a Hybrid Business Strategy: An exploratory case study of a Dutch food-retailer (Master's thesis, University of Twente).
- 7- Olson, J., Dover, P. (1979), Disconfirmation of consumer expectations through product trial. Journal of Applied Psychology: Vol.64, pp.
- 8- Pfeifer, P. E., Haskins, M. E., & Conroy, R. M. (2005). Customer lifetime value, customer profitability, and the treatment of acquisition spending. Journal of Managerial Issues.