



وزارة التعليم العالي والبحث العلمي  
جامعة فرحات عباس سطيف-1



كلية العلوم الاقتصادية والعلوم التجارية وعلوم التسيير

قسم العلوم الاقتصادية

تخصص: مالية بنوك وتأمينات

أطروحة مقدمة لنيل شهادة دكتوراه الطور الثالث في العلوم الاقتصادية

البنوك وشركات التأمين بين المنافسة واستراتيجيات

التحالف وأثرها على جودة الخدمة

- دراسة حالة بعض البنوك وشركات التأمين في الجزائر -

إشراف الأستاذ الدكتور:

ملياني حكيم

إعداد الطالبة:

زناقي سامية

لجنة المناقشة

رئيساً	جامعة سطيف-1	أستاذ محاضر	د. بومعراف إلياس
مشرفاً مقراً	جامعة سطيف-1	أستاذ التعليم العالي	أ.د. ملياني حكيم
مناقشاً	جامعة سطيف-1	أستاذ محاضر	د. خاسف جمال الدين
مناقشاً	المركز الجامعي ميلة	أستاذ محاضر	د. عقون شراف
مناقشاً	جامعة جيجل	أستاذ محاضر	د. قيرة عمر
عضواً مدعواً	جامعة سطيف-1	أستاذ محاضر	د. شراقة صبرينة

السنة الجامعية 2020-2021







وزارة التعليم العالي والبحث العلمي  
جامعة فرحات عباس سطيف-1



كلية العلوم الاقتصادية والعلوم التجارية وعلوم التسيير

قسم العلوم الاقتصادية

تخصص: مالية بنوك وتأمينات

أطروحة مقدمة لنيل شهادة دكتوراه الطور الثالث في العلوم الاقتصادية

البنوك وشركات التأمين بين المنافسة واستراتيجيات

التحالف وأثرها على جودة الخدمة

- دراسة حالة بعض البنوك وشركات التأمين في الجزائر -

إشراف الأستاذ الدكتور:  
ملياني حكيم

إعداد الطالبة:  
زناتي سامية

لجنة المناقشة

رئيساً	جامعة سطيف-1	أستاذ محاضر	د. بومعراف إلياس
مشرفاً مقراً	جامعة سطيف-1	أستاذ التعليم العالي	أ.د. ملياني حكيم
مناقشاً	جامعة سطيف-1	أستاذ محاضر	د. خاسف جمال الدين
مناقشاً	المركز الجامعي ميلة	أستاذ محاضر	د. عقون شراف
مناقشاً	جامعة جيجل	أستاذ محاضر	د. قيرة عمر
عضواً مدعواً	جامعة سطيف-1	أستاذ محاضر	د. شراقة صبرينة

السنة الجامعية 2020-2021

## إهداء

إلى اللذين خفضت لهما جناح الذل من الرحمة الوالدين الكريمين

حبا طاعة وامتنانا

إلى من ينير وجهتي زوجي الغالي تقديرا واحتراما

إلى العائلة الكريمة إخوة وأخوات محبة ومودة

إلى الكتكتوتين أكرم وفرح عطفنا وحنانا

سامية

## شكر وتقدير

الحمد والشكر لله سبحانه وتعالى على توفيقه، إذ أعانني ويسر أمري، فهو نعم المولى ونعم النصير... لا يسعني وأنا أضع اللمسات الأخيرة على هذا العمل إلا أن أشكر أستاذي التقدير الأستاذ الدكتور "ملياني حكيم" على صبره معي وتشجيعه لي كما أحيي فيه تواضعه العلمي الكبير.

أشكر كل من الأستاذين العينوس رياض والأستاذ عصماني عبد القادر على التوجيهات التي قدماها لي، كما يسعدني أن أتقدم بجزيل الشكر للجنة المناقشة الموقرة على قبولها مناقشة وإثراء هذا العمل. الشكر موصول إلى كل من كانت له ولو لمسة بسيطة...

جزاكم الله عني كل الخير

سامية

مقدمة عامة

## تمهيد

في ظل التحولات الجذرية التي شهدتها الأسواق العالمية جراء ظاهرة العولمة، تم إزالة القواعد على حرية انتقال رؤوس الأموال والأفراد من مكان لآخر، كما ازدادت المنافسة على المستوى الدولي والمحلي، حيث أصبح لزاما على كل منظمة تحديد منافسيها بدقة من أجل إيجاد بدائل لمواجهة المخاطر التي يمكن أن تنجر عن المنافسة، غير أنه وفي السوق المالي نفسه قد تجد المنظمة نفسها أمام منظمات تسعى لإبرام استراتيجيات تحالف معها، قصد مجابهة تلك المنافسة ومن ثم أصبح لزاما على كل منظمة من منظمات الأعمال التي ترغب في الاستمرار والتميز إبرام استراتيجيات تحالف مع غيرها قصد الرفع من أدائها والسعي لإرضاء رغبات العميل.

هذا وتعتبر جودة الخدمة كذلك من أهم العناصر التي تتأثر بالتغيرات الحاصلة في المجال المالي، خاصة في ظل المنافسة واستراتيجيات التحالف، حيث تجد المنظمات نفسها أمام عدة متغيرات تؤثر على جودة خدماتها، فتبحث في ظل ذلك بدقة عن أهم السبل والاستراتيجيات التي تعزز من جودة خدماتها، وتقوم باقتناص الفرص المواتية لتحسينها في ظل المنافسة والتحالف.

مع هذا التغيير الحاصل أصبح لزاما على البنوك وشركات التأمين الجزائرية البحث عن أساليب تحسن من جودة خدماتها، من خلال مواكبة ما يحصل من تطورات على الساحة المالية، خاصة وأن الخدمة تكتسي العديد من التعقيدات، الأمر الذي يتطلب من البنوك وشركات التأمين تبني سياسات ووضع خطط مسبقة من أجل الاستفادة مما يحصل والوصول إلى أهدافها المسطرة.

## 1. إشكالية الدراسة

إسهاما منا في هذا الموضوع وبغرض تحديد ما إذا كانت البنوك وشركات التأمين في الجزائر تتنافس أو تتحالف، وأثر كل من المنافسة واستراتيجيات التحالف بينهما على جودة الخدمة البنكية والتأمينية، تم صياغة مشكلة الدراسة في السؤال الرئيسي الآتي:

ما أثر المنافسة واستراتيجيات التحالف بين البنوك وشركات التأمين محل الدراسة على جودة الخدمة البنكية وجودة الخدمة التأمينية؟

ويندرج تحت هذا السؤال الرئيسي الأسئلة الفرعية الآتية:

- ما هي أهم أوجه المنافسة بين البنوك وشركات التأمين الجزائرية محل الدراسة؟
- ما مستوى اعتماد استراتيجيات التحالف بين البنوك وشركات التأمين الجزائرية محل الدراسة؟
- ما درجة قبول زبائن كل من البنوك وشركات التأمين لجودة الخدمة البنكية وجودة الخدمة التأمينية؟

- هل تؤثر كل من المنافسة واستراتيجيات التحالف في جودة الخدمة البنكية وجودة الخدمة التأمينية؟
- ما أهم استراتيجيات التحالف تأثيرا على جودة الخدمة البنكية وجودة الخدمة التأمينية؟

## 2. فرضيات الدراسة

- للإجابة على الأسئلة المطروحة افترضنا الأجوبة المحتملة والمتمثلة في الفرضيات الآتية:
- الفرضية الرئيسية الأولى: تعد سوق الخدمات المالية في الجزائر مجالا للمنافسة القوية بين البنوك وشركات التأمين.
- الفرضية الرئيسية الثانية: مستوى اعتماد استراتيجيات التحالف بين البنوك وشركات التأمين في الجزائر مرتفع.
- الفرضية الرئيسية الثالثة: هناك مستوى مقبول لجودة الخدمة البنكية لدى زبائن البنوك.
- الفرضية الرئيسية الرابعة: هناك مستوى مقبول لجودة الخدمة التأمينية لدى زبائن شركات التأمين.
- الفرضية الرئيسية الخامسة: ليس هناك تأثير للمنافسة بين البنوك وشركات التأمين في الجزائر على جودة الخدمة البنكية و جودة الخدمة التأمينية.
- الفرضية الرئيسية السادسة: هناك تأثير لأشكال استراتيجيات التحالف بين البنوك وشركات التأمين في الجزائر على جودة الخدمة البنكية و جودة الخدمة التأمينية.

## 3. أهمية الدراسة

- تكتسي هذه الدراسة أهمية كبيرة تتجلى فيما يلي:
- أ. هذه الدراسة تعتبر من المساهمات القليلة التي تربط بين المنافسة واستراتيجيات التحالف بين البنوك وشركات التأمين، فهي دراسة مهمة لتحديد أي الجانبين يساهم في تحسين أداء البنك وشركة التأمين، إضافة لتحديد طبيعة العلاقة بين البنوك وشركات التأمين وتحديد درجة التنافس والتحالف بينهما.
- ب. الدراسة تتناول موضوعا مهما وهو معرفة أثر كل من المنافسة واستراتيجيات التحالف بين البنوك وشركات التأمين على جودة الخدمة البنكية والتأمينية، وكذا معرفة أي استراتيجيات التحالف المعتمدة بكثرة بين البنوك وشركات التأمين في الجزائر، وما يميز كل نوع منها.

## 4. أهداف الدراسة

- تتمثل أهداف الدراسة فيما يأتي:
- أ. التعرف على طبيعة العلاقة بين البنوك وشركات التأمين الجزائرية هل هي تنافس أم تحالف؟
- ب. التعرف على نوع استراتيجيات التحالف المناسب بين البنوك وشركات التأمين الجزائرية محل الدراسة؛
- ج. التعرف على أهم الدوافع التي تدفع البنوك وشركات التأمين لتكوين استراتيجيات التحالف؛

د. تحديد أهم الجوانب التي تسمح بتعزيز جودة الخدمة البنكية والتأمينية.

## 5. منهج الدراسة

تم اعتماد المنهج الوصفي في سرد عناصر الأساس النظري للدراسة إضافة إلى الاستعانة بالمنهج التاريخي عند التطرق إلى تطور استراتيجيات التحالف وجودة الخدمة، أما في الدراسة التطبيقية فتم الاعتماد على 03 استبيانات يهدف الاستبيان الأول الموجه للإطارات العليا بالبنك وشركة التأمين إلى معرفة توجه البنوك وشركات التأمين في السوق المالي إن كان تحالف أو تنافس، أما الاستبيانين الآخرين فقد تم توزيعهم على زبائن البنوك وشركات التأمين قصد معرفة مستوى جودة الخدمة من وجهة نظر الزبون.

## 6. الدراسات السابقة

أ. دراسة Daniel Scewieczek، جامعة Economics in Katowice، بعنوان: The Risk of Cooperation Between Bank and Insurance Companies، تطرقت الدراسة إلى إشكالية مخاطر التحالفات بين البنوك وشركات التأمين-صيرفة التأمين أنموذجا- حيث أكدت الدراسة وجود مخاطر في عمليات جميع المنظمات الفاعلة في الأسواق المالية خاصة البنوك وشركات التأمين، وتوصلت الدراسة أن المخاطر على المنظمات المتحالفة تكون أشد تأثيرا عليها لو كانت غير متحالفة ذلك أنها تؤثر على أكبر عدد من المتعاملين معهم، غير أنه ممكن أن يؤدي التحالف بين البنوك وشركات التأمين إلى تقليل المخاطر وذلك بتقسيمه بينهما، وترتبط هذه العملية بتأثير تنويع الأعمال المصرفية والتأمينية.

وقد تناولت الدراسة صيرفة التأمين أنموذجا للتحالف بين البنوك وشركات التأمين وقد أظهرت أهم مجالات المخاطر في التحالف بين البنوك وشركات التأمين في إدارة العلاقة مع العملاء والحفاظ على الصورة السوقية للبنك وشركة التأمين، وكذا إمكانية خلق نوع من الاحتيال في التبادل والتسويات بين المنظمات المتحالفة، هذا واعتبرت الدراسة أن الهدف من إبرام اتفاقيات صيرفة التأمين هو تحقيق الربح الأمر الذي يزيد فرصة عدم تطابق خدمات صيرفة التأمين لاحتياجات العملاء وتوقعاتهم وبالتالي عدم رضاهم.

ب. دراسة Voutilainen Raimo 2019، جامعة Aalto University، School of

Business، Information and service management departement، بعنوان: A bank and an insurance company –competitors or allies ? Essay and comments from bank and insurance executives، حيث تم في هذه الدراسة اعتماد مقال وإرساله إلى ممثلين للإدارات العليا بالبنوك وشركات التأمين فيما قدمت الدراسة تعليقات حول تصريحاتهم، والتي توصلت لعدة نتائج

حول طبيعة العلاقة بين البنوك وشركات التأمين منذ الثمانينات والتي كانت تنافس وتحالف فيما بينهم حتى الوقت الحاضر، ففي التسعينات كانت البنوك نشطة في مجال صيرفة التأمين (مبيعات التأمين بواسطة البنوك)، حيث كانت دوافعها متنوعة فقد أدركت البنوك أن بيع منتجات التأمين ذات الطابع الادخاري (خاصة التأمين على الحياة ومعاشات التقاعد) تعود بالفائدة عليها من خلال استخدام المعرفة بقاعدة عملائها، وهو ما جعل منها تتمتع بإمكانيات بيع أفضل في مجال منتجات التأمين الادخارية مقارنة بشركات التأمين. لكن تبقى أرباح البنك تعتمد أساسا على الإيرادات المصرفية وكذا بالنسبة لشركات التأمين على الحياة التي تعتمد إيراداتها على مبيعاتها من منتجات تأمينية، واعتبرت الدراسة أن قيام البنوك بامتلاك شركة تأمين فإن ذلك سيؤدي إلى زيادة تكاليف رأس المال المرتبطة بالملكية، كما سيؤدي ذلك إلى قدر أكبر من الشفافية وقابلية المقارنة بين المنتجات وبالتالي زيادة المنافسة الشديدة بين البنوك وشركات التأمين وبالتالي الضغط على الأسعار.

ج.دراسة Snezhana Dichevska 2018: ملتقى دولي بعنوان: Advantages and Disadvantages

of Cooperation Between Banks and Insurance Companies، المؤتمر العلمي الدولي الثاني ITEMA2018، حيث تطرقت الدراسة إلى موضوع التعاون بين منظمات السوق المالي وبالتحديد التعاون بين البنوك وشركات التأمين، وبشكل أكثر تفصيلا تقنية صيرفة التأمين حيث تستخدم شركات التأمين من خلالها قنوات مبيعات البنوك من أجل بيع منتجات التأمين. وقد توصلت الدراسة إلى أن تعاون البنوك وشركات التأمين في تقديم الخدمات المالية أصبح خاصية رئيسية في الاقتصاد الحديث، وأن تقنية صيرفة التأمين تمكن شركة التأمين من التوسع في بيع منتجاتها، كما تستفيد البنوك منها من خلال توفرها على قاعدة بيانات العملاء وملفاتهم وهو ما يسهل عليها بيع مجموعة واسعة من المنتجات التي تلبى احتياجات العملاء.

كما يساهم التعاون بين البنوك وشركات التأمين في تنويع المخاطر وتقليل تكاليف التشغيل وتوسيع قاعدة العملاء، ومع توسع التعاون بشكل أكبر سيسمح ذلك بتوفير آفاق جديدة لتطوير النظام المالي وأنظمتها الفرعية المنفصلة، هذا ويعتبر للتعاون بين البنوك وشركات التأمين بعضا من السلبيات التي تؤثر عليهما تتمثل أساسا في وقوعهم في بعض من القضايا التنظيمية والمالية والإدارية صعبة التسيير أثناء قيامهم بالأنشطة المشتركة، كما تعتبر البنوك أن التأمين منخفض الربح مقارنة بأنشطتها البنكية البحتة، وبالتالي لا تركز اهتماما كثيرا بتطوير مبيعات قناة توزيعه.

د.دراسة سليم مجلخ وآخرون 2020: مقال منشور في مجلة التنمية الاقتصادية بعنوان: اتجاه العلاقة بين شركات التأمين والبنوك حسب وجهة نظر موظفي البنك وشركة التأمين، بجامعة الوادي، الجزائر، وقد عاجلت هذه الدراسة



إشكالية طبيعة العلاقة بين البنوك وشركات التأمين من وجهة نظر موظفي بنك الفلاحة والتنمية الريفية وموظفي الشركة الوطنية للتأمين SAA، وقد سلطت الدراسة الضوء على تقنية صيرفة التأمين التي تعتبر استراتيجية تحالف حديثة بالنسبة للبنوك وشركات التأمين الجزائرية، وقد توصلت الدراسة إلى وجود علاقة إيجابية بين شركة التأمين والبنك محل الدراسة تجلت من خلال ارتفاع مستوى فعالية صيرفة التأمين بينهما والاستفادة منه.

## 7. أسباب اختيار الموضوع

يمكن إيجاز أهم أسباب اختيار هذا الموضوع فيما يلي:

أ. غموض العلاقة بين البنوك وشركات التأمين الجزائرية كونها تقدم خدمات مالية متشابهة في كثير من الأحيان، فكيف لمنظمتين متحالفتين في تقديم خدمة معينة وفي الوقت نفسه يتنافسان في تقديم خدمة أخرى؟ ما أدى بالباحثة إلى إثراء النقاش حول هذا الموضوع خاصة مع الانفتاح الذي يشهده السوق المالي.

ب. توافق الموضوع مع تخصص الباحثة وميولاتها البحثية.

## 8. هيكل الدراسة

لأجل الإحاطة المناسبة بهذا الموضوع تم تقسيمه إلى ثلاثة فصول نظرية وفصل تطبيقي:

تم التطرق في الفصل الأول إلى عموميات متعلقة بالبنوك وشركات التأمين من خلال ثلاث مباحث، تطرقنا في المبحث الأول لمدخل مفاهيمي للبنوك، أما المبحث الثاني فتناولنا فيه مفاهيم عامة حول شركات التأمين، في حين خصص المبحث الثالث للروابط المختلفة بين البنوك وشركات التأمين.

أما الفصل الثاني فتم تخصيصه للمنافسة واستراتيجيات التحالف، حيث تم تقسيمه لثلاث مباحث، خصص المبحث الأول للمنافسة والمبحث الثاني لماهية استراتيجيات التحالف أما المبحث الثالث فتناولنا فيه كيفية الإعداد للتحالفات الاستراتيجية.

وفي الفصل الثالث تم التطرق لجودة الخدمة البنكية والتأمينية من خلال تقسيمه لثلاث مباحث، المبحث الأول خصص لجودة الخدمة بصفة عامة، أما المبحث الثاني فتناولنا فيه جودة الخدمة البنكية وفي المبحث الثالث جودة الخدمة التأمينية.

أما الفصل الرابع فهو عبارة عن إسقاط الجزء النظري للدراسة على البنوك وشركات التأمين الجزائرية، وذلك عن طريق تخصيص استبيان موجه للإطارات السامية في البنوك وشركات التأمين الجزائرية محل الدراسة، وكذا استبيانين موجّهين لربائ البنوك وشركات التأمين نفسها، ل يتم اعتماد التحليل الوصفي والتحليل الاستدلالي للتحقق من فرضيات الدراسة.

## الفصل الأول

عموميات متعلقة بالبنوك وشركات

التأمين

تمهيد:

يعتبر القطاع المالي جزءا مهما من الاقتصاد، نظرا للدور الذي تلعبه المؤسسات المالية في ظل التحولات السريعة التي تتسم بتزايد الانفتاح وظهور التكتلات والاندماجات والتقارب بين تلك المؤسسات المالية في الأسواق العالمية، حيث يوفر النظام المالي خدمات أساسية في مجال التمويل عن طريق وضع الموارد المالية المتاحة في أفضل الاستخدامات المناسبة لها، الأمر الذي يجعل الاستغناء عنها أمرا شبه مستحيل للاقتصاديات المعاصرة.

وتعد البنوك وشركات التأمين أهم المؤسسات المالية نظرا لاتساع نطاق تدخلها وأهميته البارزة في المجال المالي، حيث تؤدي البنوك وظائف أساسية من قبول للودائع من الجمهور ومنح القروض، أما شركات التأمين فلها دور بارز من خلال عقود التأمين التي تكتتبها مع المؤمن لهم قصد تعويضهم عن الخسارة حال وقوع الخطر المكتتب في عقد التأمين، وكذا المساهمة في عمليات الادخار والاستثمار والتمويل، فرغم وجود نوع من التمايز بين أنشطة البنوك و أنشطة شركات التأمين إلا أن لكلا النشاطين دور مهم وسمة مشتركة تتمثل في صناعة الخدمات المالية، فمن جهة تؤدي البنوك وشركات التأمين عديد الوظائف المتشابهة كالاستثمار والادخار والتمويل وتبادل بعض الخدمات بينهما، ومن جهة أخرى هناك نوع من الاختلاف بينهما.

سنحاول في هذا الفصل التطرق إلى الأسس النظرية المتعلقة بالبنوك وشركات التأمين وأهم الروابط المتواجدة

بينهما من خلال المباحث التالية:

**المبحث الأول: مدخل مفاهيمي للبنوك؛**

**المبحث الثاني: مفاهيم عامة حول شركات التأمين؛**

**المبحث الثالث: الروابط المختلفة بين البنوك وشركات التأمين.**

## المبحث الأول: مدخل مفاهيمي للبنوك

يمثل النظام البنكي ركيزة أساسية في النظام الاقتصادي والسياسات النقدية لأي بلد، ويظهر ذلك جليا في خدمته للاقتصاد الوطني كون البنوك بمختلف أنواعها تتعامل مع شريحة واسعة من الأفراد والهيئات ليشمل تعاملها جميع نواحي الحياة الاقتصادية والاجتماعية، حيث تسعى لقبول الودائع وتنمية الوعي الادخاري لدى الأفراد وكذا القيام بعمليات التمويل الداخلي والخارجي، معتمدة في ذلك على قبول الودائع قصيرة الأجل، وسيتم في هذا المبحث التطرق لمفاهيم متعلقة بالبنوك من أهمية وأنواع ووظائف.

### المطلب الأول: مفهوم وأهمية البنوك

تعتبر البنوك أحد أهم المؤسسات المالية في أي دولة، وقد تعددت مفاهيم البنك وتطورت منذ بداية نشأته، فمع الانتشار الواسع للبنوك وتعامل الأفراد معها أصبحت ضرورة من ضرورات الحياة المالية نظرا للأهمية البالغة التي تؤديها لهم، فدور البنك لم يعد يقتصر على تلقي الودائع وإعادة إقراضها للجمهور بل امتد دوره ليشمل جميع النواحي الاجتماعية والاقتصادية لمختلف الهيئات.

### أولا. مفهوم البنك

في البداية ظهرت تسمية المصرف وأصلها في اللغة العربية من الصرف أي بيع النقد بالنقد، ويقابلها كلمة بنك ذات الأصل الإيطالي banco وهي التي كان الصرافون يستعملونها لممارسة أعمالهم في أسواق بيع وشراء العملات. وقد تم تعريف البنك أنه تلك المنشأة التي تتلقى الودائع وتمنح القروض وتصدر النقود وتقوم بعمليات الصرف وإدارة وسائل الدفع، وبالتالي يمكن صياغة التعريف التالي للبنك: هو عبارة عن وحدة فنية إنسانية مؤسسية متكاملة العناصر تعمل في مجال الخدمات المالية وتقرض وتقترض في ضوء أسعار فائدة محددة، من خلال السياسة النقدية التي يحددها البنك المركزي الذي يمثل سلطة الرقابة الأولى على البنوك التجارية<sup>1</sup>.

ولقد وردت عدة تعريفات للبنك منها:<sup>2</sup>

1. وجهة النظر الكلاسيكية التي تعرف البنك أنه: "مؤسسة تعمل كوسيط مالي بين مجموعتين رئيسيتين من العملاء. المجموعة الأولى لديها فائض من الأموال وتحتاج إلى الحفاظ عليه وتنميته، والمجموعة الثانية هي مجموعة من العملاء تحتاج إلى أموال لأغراض أهمها: الاستثمار أو التشغيل أو كلاهما؛
2. أما وجهة النظر الحديثة فتعرف البنك على أنه: "مجموعة من الوسطاء الماليين الذين يقومون بقبول ودائع تدفع عند الطلب، أو لآجال محددة وتزاول عمليات التمويل الداخلي والخارجي بما يحقق أهداف خطة التنمية وسياسة

<sup>1</sup> وليد العايب، حلو بوخاري، اقتصاديات البنوك والتقنيات البنكية، الطبعة الأولى، مكتبة حسن العصرية، بيروت، لبنان، 2013، ص-ص: 7-8.

<sup>2</sup> محمد الصيرفي، إدارة المصارف، ط1، دار الوفاء لدنيا الطباعة والنشر، الاسكندرية، 2007، ص-ص: 7-8.

الدولة ودعم الاقتصاد الوطني، وتباشر عمليات تنمية الادخار والاستثمار المالي بما في ذلك المساهمة في إنشاء المشروعات، وما يتطلب من عمليات مصرفية وتجارية ومالية وفقا للأوضاع التي يقررها البنك المركزي.

3. وهناك من يعرف البنك على أنه مؤسسة تجارية تعمل بصفة رئيسية وعلى وجه الاعتياد في المضاربة على النقود والائتمان، فالبنك لا يعمل بطريقة مباشرة في الإنتاج والتوزيع ولكنه يساعد رجال الأعمال – من تجار وصناع- على القيام بأعمالهم في كل هذه المجالات<sup>1</sup>.

مما سبق يمكن استنتاج أن البنك مؤسسة مالية قائمة على أداء مهمتين أساسيتين هما قبول الودائع والإقراض، فيتعامل بذلك مع مختلف الأعوان الاقتصاديين الذين يتوجهون للبنك إما لإيداع ودائع والتي تدفع إما عند الطلب أو لآجال محددة، أو يتوجهون للبنك قصد الاقتراض للقيام بمشاريع مختلفة مقابل فوائد.

### ثانيا. نشأة البنوك

كانت البنوك في البداية مجرد تجار نقود تقتصر وظيفتهم على القيام بعمليات الصرف اليدوي، ولكنها ما لبثت أن تحولت إلى تجارة الائتمان، تتلقى الودائع النقدية من أصحاب رؤوس الأموال وجمهور المدخرين الذين وثقوا بها واطمأنوا إليها، وتقرضها بدورها إلى التجار وأرباب الصناعة ومختلف المشروعات الاقتصادية في البلاد بضمانات أو بغير ضمانات حسب خبرتها ومعرفتها بظروف المقترضين وملائتهم المالية، وقد تمثلت الأدوار التطورية التي مرت بها البنوك في:<sup>2</sup>

1. دور الأمانة ( عملية الإيداع)؛
2. دور التفكير في استغلال هذه الأمانة؛
3. دور احتكار هذه العمليات الاستغلالية؛
4. دور التضامن وظهور المصارف بصورتها الراهنة.

### ثالثا. أهمية البنوك

تعتبر البنوك عصب الحياة الاقتصادية الحديثة في كافة المجتمعات، فلم تعد –كما كانت في السابق- مخزنا أو مجرد تاجر للنقود، حيث لا يقتصر دورها على القيام بتلقي الودائع من الجمهور لتعيد إقراضها وإنما امتد نشاطها إلى كافة نواحي الحياة الاقتصادية والاجتماعية، سواء للتجار أو غيرهم وإن كان ارتباطها بالتجار أكثر أثرا، حيث أصبح من النادر جدا أن تتم عملية من عمليات التجارة الداخلية أو الخارجية دون أن يستعان في تنفيذها بأحد

<sup>1</sup> عبد الرحمن السيد قرمان، العقود التجارية وعمليات البنوك، الطبعة الثانية، السعودية، 2010، ص 229.

<sup>2</sup> عبد الهادي الفضلي، معاملات البنوك التجارية، الطبعة الأولى، دار العلوم للنشر، لبنان، 2008، ص-ص: 25-26.

البنوك الذي قد يقدم للتاجر الأموال اللازمة لإتمامها في صورة قرض مثلا، أو يفتح للتاجر المشتري اعتمادا مستنديا لمصلحة البائع يستطيع أن يحصل بموجبه على ثمن البضاعة وهو في دولة أجنبية؛

وقد يقتصر دور البنك على إقراض توقيعه للعميل بضمان حتى يكون محل ثقة لدى الغير، كما هو الحال عندما يمنح البنك للعميل خطاب ضمان يتعهد بموجبه بأن يدفع إلى المستفيد ما قد يلتزم به العميل، ويكون الدفع عند أول طلب ودون الرجوع إلى العميل ذاته، كما لا تخفى الأهمية الاقتصادية لما أوجده الفن المصرفي من أدوات دفع بديلة للنقود ( الكروت المصرفية) التي يستخدمها العملاء في قضاء حاجاتهم دون تعطيل النقود عن الاستثمار<sup>1</sup>.

كما تظهر أهمية البنوك جليا في العصر الحديث بأدائها أرصدة ضخمة من الودائع الصغيرة على مستوى الوفورات المحققة من الحجم الكبير وذلك كما يلي<sup>2</sup>:

1. دون هذه الوساطة يتعين على صاحب المال أن يجد المستثمر المطلوب والعكس بالشروط والمدة الملائمة للثنتين؛

2. دون البنوك تكون المخاطرة أكبر لاقتصار المشاركة على مشروع واحد؛

3. نظرا لتنوع استثمارات البنوك فإنها توزع المخاطر مما يجعل في الإمكان الدخول إلى مشاريع ذات مخاطر عالية؛

4. يمكن للبنوك نظرا لكبر حجم الأرصدة أن تدخل في مشاريع طويلة الأجل؛

5. وساطة البنوك تزيد من سيولة الاقتصاد بتقديم أصول قريبة من النقود تدر عائدا مما يقلل الطلب على النقود؛

6. بتقديم أصول مالية متنوعة المخاطر، وعائد مختلف، وشروط مختلفة للمستثمرين فإن البنوك تستوعب جميع الرغبات وتستجيب لها؛

7. تشجيع الأسواق الأولية التي تستثمر وتصدر الأصول المالية التي يحجم عنها الأفراد خوفا من المخاطرة.

يتضح مما سبق أن البنك وسيط لا غنى عنه في الحياة الاقتصادية بوجه عام، فهو يرفع عن كاهل المدخرين عبء استثمار مدخراتهم التي يودعونها لديه، كما أنه يكفل للباحثين عن رأس المال مصدرا واحدا يمكن التعامل معه في ظل ظروف تضمن لكلا الطرفين نوعا من توازن المصالح، فبدلا من أن يبحث المستثمر عما يحتاجه من رأس مال لدى الأفراد، وهذا أمر شاق للغاية، يستطيع الذهاب إلى البنك فيجد لديه ما يلزمه<sup>3</sup>.

<sup>1</sup> عبد الرحمن السيد قرمان، مرجع سابق، ص- ص: 221-222.

<sup>2</sup> محمد فتحي البديوي، إدارة البنوك، الطبعة الأولى، المكتبة الأكاديمية، مصر، 2012، ص20.

<sup>3</sup> عبد الرحمن السيد قرمان، مرجع سابق، ص 222.

وعليه للبنوك أهمية واسعة تظهر جليا في دور الوساطة الذي تقوم به، وتنوع استثماراتها مما يسمح بتوزيع المخاطر وبالتالي دخولها في مشاريع عالية المخاطر، كما تتميز أصولها المالية بتنوع في المخاطر وعوائد مختلفة وهو ما يلبي حاجات المستثمرين المختلفة.

### المطلب الثاني: أنواع البنوك

هناك اختلاف بين النظم الاقتصادية من دولة لأخرى، وتبعاً لذلك يختلف الجهاز البنكي من دولة لأخرى حيث يتكون من عدة بنوك تختلف فيما بينها تبعاً لتخصصها والوظائف التي تؤديها، وتمثل أهم أنواع البنوك في:

#### أولاً. البنك المركزي

يؤدي البنك المركزي دوراً أساسياً في المحافظة على الاستقرار الاقتصادي ودعم مسيرة النمو الاقتصادي في الدولة، ومن أهم الوظائف التي تقوم بها البنوك المركزية:<sup>1</sup>

1. إصدار النقود من عملات ورقية ومعنوية حسب حاجة الاقتصاد؛
2. الرقابة على البنوك التجارية: وتتضمن إصدار التعليمات والنظم واللوائح المنظمة لعمل البنوك التجارية والمؤسسات المالية المشابهة، وضمان حسن إدارة هذه البنوك وضمان عدم الاستهتار والمخاطرة بأموال الأفراد؛
3. إدارة السياسة النقدية في الاقتصاد باستخدام أدوات السياسة النقدية؛
4. إدارة أموال الدولة: من ودائع وفوائض وأموال مملوكة للحكومة، وإتمام كافة التعاملات المالية للحكومة ولذلك يسمى البنك المركزي ببنك الحكومة؛
5. إدارة غرفة المقاصة: أي تسوية الحسابات والعمليات البنكية بين البنوك؛
6. بنك البنوك التجارية: يقوم البنك المركزي بتوفير المساعدات والنصائح والتعليمات إلى البنوك التجارية التي غالباً ما تلجأ للبنك المركزي عند مواجهتها لأي مشاكل كبيرة، ويقوم البنك المركزي بهذا الدور من أجل تحقيق الاستقرار في النظام البنكي وكذلك رفع درجة الثقة في النظام المصرفي المحلي.

#### ثانياً. البنوك التجارية

يعتبر البنك التجاري نوع من أنواع المؤسسات المالية التي يتركز نشاطها في قبول الودائع ومنح الائتمان، وبهذا المفهوم يعتبر وسيطاً بين أولئك الذين لديهم أموال فائضة وبين أولئك الذين يحتاجون لتلك الأموال، ويقوم بقبول الودائع وتوظيف النقود بأنواعها لمدة قصيرة لا تزيد في الغالب عن سنة، ومن أهم أعمالها خصم الأوراق التجارية، والتسليف بضمان أوراق مالية أو بضائع وفتح الاعتمادات.<sup>2</sup>

<sup>1</sup> إسماعيل إبراهيم عبد الباقي، إدارة البنوك التجارية، الطبعة الأولى، دار غيداء للنشر والتوزيع، عمان، 2016، ص - ص: 174 - 175.

<sup>2</sup> محمد فتحي البديوي، مرجع سابق، ص 34.

### ثالثا. البنوك الإسلامية:

تقوم بقبول الودائع تحت الطلب والودائع لأجل مثل البنوك التجارية إلا أنها تختلف عن البنوك التجارية في طريقة توظيف الأموال، حيث أن البنوك التجارية تعتبر الفائدة أساس التعامل في حين البنوك الإسلامية تعتمد على المضاربة الإسلامية ( المشاركة) في توظيف أموالها ويعتبر هذا البنك من البنوك التجارية بالنظر إلى الطبيعة الغالبة للنشاط الذي يزاوله<sup>1</sup>.

### رابعا. البنوك المتخصصة

هي البنوك التي تقوم بالعمليات البنكية التي تخدم نوعا محددًا من النشاط الاقتصادي، وفقا للقرارات الصادرة بتأسيسها ومزاولة نشاطها، والتي لا يكون قبول الودائع تحت الطلب كأحد أنشطتها الأساسية، ويتمثل أهمها في:<sup>2</sup>

1. البنوك العقارية: تقوم بتقديم خدمات بنكية في مجال الإسكان وتخضع للإشراف الحكومي؛

2. البنوك الصناعية: وهي التي تختص بتقديم الاعتمادات والمساعدات للمشاريع والمؤسسات الصناعية والتي يكون غرضها الأساسي الإسهام في التنمية الصناعية للنهوض بالقطاع الصناعي في الدولة؛

3. البنوك الزراعية: تقوم بتقديم الاعتمادات والمساعدات للمشاريع الزراعية؛

4. بنوك الاستثمار: هي البنوك التي تقدم الخدمات البنكية التقليدية والحديثة في مجال الاستثمار، وذلك من خلال تجميع المدخرات والأموال من الأسواق العالمية-بصفة خاصة- والتعرف على فرص الاستثمار المتاحة لاستغلالها طبقا لأغراض التنمية الاقتصادية، وذلك من خلال دراسة الجدوى الاقتصادية للمشروعات وإنشاء وتأسيس الشركات والترويج لها والمساهمة في رؤوس أموالها.

### خامسا. بنوك الادخار

تعمل هذه البنوك على أساس تشجيع المواطنين على وضع مدخراتهم في حسابات ادخار خاصة، وهي بهذا تستقطب فئات من ذوي الدخل المحدود وبعض هذه البنوك لا يستهدف الربح بصورة خاصة، وإنما يستهدف استقطاب المدخرات وتشغيلها، أي استثمارها في مجالات محدودة تحددها القوانين والتشريعات النافذة، وتلقى هذه البنوك دعما من شرائح المجتمع ومن السلطات الحكومية لعدة أسباب في مقدمتها:<sup>3</sup>

1. أنها تشجع وتنمي الوعي الادخاري لدى المواطنين؛

2. ترعى صغار المدخرين، حيث أن المصارف الأخرى غير قادرة أو راغبة في تقديم خدمات كهذه؛

<sup>1</sup> محمد فتحي البديوي، مرجع سابق، ص 24.

<sup>2</sup> عبد الهادي الفضلي، مرجع سابق، ص-ص: 30-31.

<sup>3</sup> إسماعيل إبراهيم عبد الباقي، مرجع سابق، ص-ص: 146-147.



3. تستثمر الجزء الأكبر من إيراداتها في المنطقة التي تقع فيها عملتها الادخارية والمالية؛

4. تميل إلى الانتشار الكبير وهي قريبة من أماكن وجود المدخرين مما يعزز ثقة الجمهور بها؛

وتعتمد بنوك الادخار في مواردها على ودائع الأفراد، وإن كانت في بعض الأحيان تقبل ودائع المصارف التجارية، التي تساهم في رؤوس أموالها كنوع من الاستثمار المتواضع، وفي الغالب فإن العمليات الادخارية التي تقوم بها غير محفوفة المخاطر، وربما لهذا السبب تزايد عدد المصارف الادخارية في العالم بشكل كبير وتضاعفت حدة المنافسة بين هذا النوع من المصارف.

### المطلب الثالث: وظائف البنوك

للبنوك عديد الوظائف التي تساهم في التنمية الاقتصادية، حيث تتمثل وظائفها الأساسية في قبول الودائع وتنمية الادخار و مزاوله عملية التمويل الداخلي والخارجي بما يحقق أهداف خطة التنمية، إضافة إلى عديد الوظائف الثانوية، وسيتم في هذا المبحث التطرق إلى هذه الوظائف بشيء من التفصيل.

### أولاً. قبول الودائع وتنمية الادخار

تعتبر وظيفة قبول الودائع من الوظائف التقليدية للبنوك التجارية، وحتى اليوم البنوك تقبل الودائع من الجمهور والتي تدفع عند الطلب أو بعد انتهاء أجل محدد، ويتم قبول الإيداع بأنواع مختلفة وهي الودائع تحت الطلب، ودايع التوفير، الودائع بإخطار مسبق والودائع لأجل، وكلما كانت فترة الإيداع أطول كلما ارتفعت نسبة الفائدة<sup>1</sup>، ولا تقتصر وظيفة البنك التجاري على مجرد قبول الودائع التي يقدمها الأفراد والهيئات، بل تتعدى هذه الوظيفة السلبية لتصبح وظيفة إيجابية تتمثل في جذب هذه الودائع عن طريق تنمية الوعي الادخاري، وحث الأفراد والهيئات على الادخار<sup>2</sup>، وتمثل الإيداعات التي يقدمها المودعون للبنوك التجارية أساساً في:

### 1. الودائع تحت الطلب

يطلق على الودائع تحت الطلب مسميات مختلفة منها الحسابات الجارية Current Accounts وحسابات الشيكات Cheking Qccounts وحسابات عند الاطلاع Sight Deposits وعلى الرغم من اختلاف المسميات إلا أنها جميعاً ترمز إلى شيء واحد هو الحساب الذي يفتحه العميل أو يفتح لصالحه ويتم السحب منه بموجب شيكات أو إيصالات أو أوامر الدفع أو تحويلات يصدرها صاحب الحساب<sup>3</sup>.

<sup>1</sup> S S KAPTAN, SARUP & SONS, NEW CONCEPTS IN BANKING, New Delhi, 2002, P-P : 5-6.

<sup>2</sup> محمد الصيرفي، مرجع سابق، ص 14.

<sup>3</sup> عبد المطلب عبد الحميد، البنوك الشاملة عملياتها وإدارتها، الدار الجامعية، الإسكندرية، ص 65.

## 2. ودائع التوفير

تسجل الودائع بحساب التوفير الخاص بالعميل لكل عملية سحب أو إيداع ويناسب هذا النوع من الحسابات الأفراد الذين يسعون وراء العائد المرتفع نسبيا دون التضحية بالسيولة حيث يمكن السحب والإيداع في أي وقت، وتوجد أنواع أخرى من حسابات التوفير والتي تتضمن إلى جانب منح فائدة عليها إعطاء صاحبها حق الاشتراك في السحب على جوائز عينية أو نقدية وذلك بشرط أن يحتفظ العميل بالوديعة مدة لاتقل عن عام؛

## 3. الودائع بإخطار سابق

يجوز للعميل الإيداع في أي وقت ولكن لا يجوز السحب قبل إخطار البنك بمدة يتفق عليها، وعلى أن يحدد الإخطار المبلغ المراد صرفه من الحساب وتاريخ الصرف ولا يجوز أن تقل مدة الإخطار عن 15 يوم، وبذلك يتاح للبنك فرصة لإمكانية توفير السيولة لتلبية طلب العميل بعد انتهاء مدة الإخطار يحول المبلغ الذي سبق الإخطار عنه إلى حساب تحت الطلب؛

## 4. الودائع لأجل:

لا يجوز السحب من الودائع لأجل قبل حلول ميعاد الاستحقاق وفي مقابل ذلك يتقاضى العميل فوائد متفاوت معدلاتها حسب مدة الإيداع، وقد تجدد الوديعة تلقائيا ولمدة مماثلة بناء على طلب كتابي من العميل وإذا لم يطلب العميل ذلك عند حلول أجل الاستحقاق يتوقف حساب الفائدة ويحول الرصيد إلى حساب تحت الطلب<sup>1</sup>.

## ثانيا: مزاوله عملية التمويل الداخلي والخارجي بما يحقق أهداف خطة التنمية

تهتم البنوك التجارية بعملية التمويل الداخلي والخارجي مستعينة في ذلك على قبول الودائع قصيرة الأجل، ومن أهم الاستثمارات التي تعتمد عليها البنوك التجارية في عمليات تمويل المشروعات وخدمة الاقتصاد ما يأتي:

1. منح التسهيلات الائتمانية قصيرة الأجل حيث تقوم البنوك التجارية بتقديم القروض والسلفيات للعملاء لتمويل عمليات الإنتاج والتسويق الداخلي والخارجي وتطالب البنوك التجارية العملاء في معظم الأحوال بتقديم الضمانات الكافية للبنك حتى يتجنب مخاطر عدم وفاء العملاء بالتزاماتهم أو تحد من هذه المخاطر<sup>2</sup>، ويعتبر الفرق بين أسعار الفوائد على الإقراض وعلى الودائع هو مصدر الإيرادات المصرفية، وتستمد البنوك التجارية حوالي 75% من إيرادات التشغيل من وظيفة الإقراض<sup>3</sup>.

<sup>1</sup> علي سعد محمد داود، البنوك ومحافظ الاستثمار، دار التعليم الجامعي، الاسكندرية، 2012، ص 21.

<sup>2</sup> محمد الصيرفي، مرجع سابق، ص 18.

<sup>3</sup> S S KAPTAN, op cit, p,6.

## الفصل الأول.....عموميات متعلقة بالبنوك وشركات التأمين

2. المساهمة في إنشاء مشروعات جديدة أو تدعيم المركز المالي لمشروعات قائمة عن طريق الاكتتاب في رؤوس أموال هذه المشروعات فتلجأ البنوك التجارية إلى شراء بعض الأوراق المالية (أسهم وسندات) أو قد تلجأ للاشتراك في أحد المشروعات عن طريق تقديم قروض طويلة الأجل أو قروض متوسطة الأجل وذلك لدعم تنمية الاقتصاد القومي والمساعدة في تحقيق أهداف خطة التنمية؛

3. الاستثمارات قصيرة الأجل في شراء الأسهم والسندات من الدرجة الأولى مثل السندات الحكومية وأسهم وسندات الشركات التي يتأكد للبنك سلامة مركزها المالي، وكثيرا ما يلجأ البنك التجاري إلى تكوين محفظة أوراق مالية تحتوي على تشكيلة من الأوراق المالية التي يسهل تحويلها إلى نقدية دون التعرض للخسائر وهذا يتمشى مع عاملي السيولة والأمان<sup>1</sup>.

هذا ويتوجب على البنك أثناء ممارسته مختلف الأنشطة الرئيسية (إقرار سياسة الاستثمار) أن يوازن بين ثلاثة عوامل رئيسية تتمثل في:

أ. الربحية: يتكون الجانب الأكبر من مصروفات البنك من تكاليف ثابتة تتمثل في الفوائد على الودائع وهذا يعني -وفقا لفكرة الرفع المالي- أن أرباح تلك البنوك أكثر تأثرا بالتغير في إيراداتها، وذلك بالمقارنة مع منشآت الأعمال الأخرى. لذا يقال أن البنوك التجارية تعد من أكثر المنشآت الأعمال تعرضا لآثار الرفع **Highly Leverged Firm** فإذا ما زادت إيرادات البنك بنسبة معينة ترتب على ذلك زيادة الأرباح بنسبة أكبر، وعلى العكس من ذلك إذا انخفضت الإيرادات بنسبة معينة انخفضت الأرباح بنسبة أكبر، بل قد تتحول أرباح البنك إلى خسائر قد تعرضه للإفلاس، وهذا يقتضي من إدارة البنك ضرورة السعي لزيادة الإيرادات وتجنب حدوث انخفاض فيها<sup>2</sup>.

ب. السيولة: يتمثل الجانب الأكبر من موارد البنك المالية في ودائع تستحق عند الطلب، ومن ثم يكون البنك مستعدا للوفاء بها في أي لحظة، وتعد هذه السمة من أهم السمات التي يتميز بها البنك عن منشآت الأعمال الأخرى. ففي الوقت الذي تستطيع فيه هذه المنشآت تأجيل سداد ما عليها من مستحقات ولو لبعض الوقت، فإن مجرد إشاعة عن عدم توفر سيولة كافية لدى البنك كفيلة بأن تزعزع ثقة المودعين مما يدفعهم فجأة لسحب ودائعهم، مما قد يعرض البنك للإفلاس **Runon Bank**؛

ج. الأمان: يتسم رأس مال البنك التجاري بأنه صغير نسبيا، إذ لا تزيد نسبته إلى صافي الأصول عن 10 % عادة، وهذا يعني صغر حافة الأمان بالنسبة للمودعين، الذين يعتمد البنك على أموالهم كمصدر للاستثمار،

<sup>1</sup> محمد الصيرفي، مرجع سابق، ص 18.

<sup>2</sup> منير إبراهيم هندي، إدارة المنشآت المالية وأسواق المال، المكتب العربي الحديث، الإسكندرية، 2015، ص 11.

## الفصل الأول.....عموميات متعلقة بالبنوك وشركات التأمين

فالبنك لا يستطيع أن يستوعب خسائر تزيد عن قيمة رأس المال، فإذا زادت الخسائر عن ذلك فقد تلتهم جزءا من أموال المودعين والنتيجة هي إفلاس البنك؛

وتفرض السمات المشار إليها ثلاثة أهداف تهتدي بها إدارة البنك التجاري، وتمثل في: <sup>1</sup>

**الهدف الأول** يتمثل في تحقيق أقصى ربحية **profitability** من خلال زيادة الإيرادات طالما أن الجانب الأكبر

من التكاليف هو من النوع الثابت، وأن أي انخفاض في الإيرادات كفيلا بأن يصحبه انخفاض أكبر في الربح؛

**الهدف الثاني** يتمثل في تجنب التعرض لنقص شديد في السيولة **Liquidity** لما لذلك من تأثير كبير على ثقة

المودعين فيه؛

**الهدف الثالث** هو تحقيق أكبر قدر من الأمان للمودعين **Safety** على أساس رأس مال صغير ولا يكفي لتحقيق

الحماية المنشودة لهم.

إضافة إلى ذلك هناك مجموعة من الوظائف الثانوية والمتمثلة عموما في: <sup>2</sup>

- العمل كوكيل لأي حكومة أو سلطة محلية أو أي عملاء آخرين؛

- التعاقد والتفاوض وإصدار القروض العامة والخاصة؛

- إدارة الأسهم والسندات؛

- القيام بأعمال الضمان والتعويض، وكذا إدارة الممتلكات التي بحوزتها؛

- التعامل مع أي عقار يتم استلامه كضمان مقابل أي قرض أو سلفة؛

- تنفيذ التعهدات وإدارة العقارات كمنفذ أو وصي أو غير ذلك؛

- اقتناء أو بناء أو صيانة أي مبنى أو أعمال ضرورية للبنك؛

- التعامل مع حقوق وممتلكات البنك؛

- القيام بجميع الأعمال التي تحقق الترويج للأعمال المصرفية.

وعموما يمكن تصنيف وظائف البنوك إلى وظائف أساسية وأخرى ثانوية كالآتي:

<sup>1</sup> سامر جلدة، البنوك التجارية والتسويق المصرفي، الطبعة الأولى، دار أسامة للنشر، الأردن، عمان، 2009، ص-ص: 20-21.

<sup>2</sup> S S KAPTAN, op cit, p8.

الجدول رقم 01: وظائف البنك

الوظائف الأساسية	الوظائف الثانوية
قبول الودائع	وكيل
منح القروض	إدارة المعاملات
استثمار الأموال	الوصاية
خدمة العملاء	الترويج للبنك
اعتماد الائتمان	المسؤولية
التعامل مع العملات الأجنبية	

Source: S S KAPTAN, SARUP & SONS, NEW CONCEPTS IN BANKING, New Delhi, 2002, p8

المبحث الثاني: مفاهيم عامة حول شركات التأمين

شركات التأمين مؤسسات مالية تعاقدية تقوم بجمع أقساط التأمين من المؤمن لهم لتعيد استثمارها، فتساهم بذلك في تحقيق عوائد للاقتصاد وكذا منح خدمات اجتماعية لمختلف أفراد وهيئات المجتمع، فهي بذلك تقوم بدور مزدوج من خلال تلقيها للأموال من طرف المؤمن لهم قصد تعويضهم حال تحقق الأخطار المؤمن ضدها، كما تعمل كوسيط مالي بقبولها الأقساط من المؤمن لهم لاستثمارها وتحقيق عوائد، مما يجعل التأمين أحد القطاعات المهمة، حيث الاهتمام بهذا القطاع والنهوض به سيساهم في تطوير النظام الاقتصادي لأي بلد، لذا سنعرض في هذا المبحث بشيء من التفصيل إلى المفاهيم المتعلقة بالتأمين وبشركات التأمين.

المطلب الأول: مفهوم التأمين

للتأمين أهمية واضحة من الناحية الاقتصادية والاجتماعية لتقدمه الأمان والطمأنينة لأفراد المجتمع، فالتأمين أحد الوسائل التي يعتمد عليها الأفراد لحماية أنفسهم من أخطار معينة قد تلحق بهم. ونظرا لأهمية التأمين وجب علينا الإحاطة بمفاهيمه من تعريف ومبادئ وتقسيمات.

أولا. تعريف التأمين

وردت عدة تعريفات للتأمين وسيتم ذكر بعضها كالتالي:

1. تعريف التأمين لغة

التأمين في اللغة مشتق من الأمان وهو طمأنينة النفس وزوال الخوف، وله معان عديدة منها إعطاء الأمان مثل التأمين الحربي، ومنها التأمين على الدعاء وهو قول أمين أي استجب، وأقرب معاني التأمين في المصطلح المالي

المعاصر هو "إعطاء الأمن" ذلك أن التأمين هو نشاط تجاري غرضه أن يحصل تأمين الأفراد والشركات من بعض ما يخافون من المكاره مقابل عوض مالي فهو معنى جديد وإن كان اشتقاقا صحيحا من كلمة "أمن"<sup>1</sup>.

## 2. التعريف القانوني للتأمين:

أ. يعرف القانون المدني الجزائري التأمين بأنه "عقد يلتزم المؤمن بمقتضاه أن يؤدي إلى المؤمن له أو إلى المستفيد الذي اشترط التأمين لصالحه، مبلغا من المال أو إيرادا أو مرتبا أو أي عوض مالي آخر في حال وقوع الحادث أو تحقق الخطر المبين بالعقد وذلك مقابل قسط أو أي دفعة مالية أخرى يؤديها المؤمن له للمؤمن"<sup>2</sup>.

ب. التأمين هو عقد يتعهد فيه المؤمن (هيئة التأمين) بدفع مبلغ من المال أو إعطاء قيمة لشخص آخر (المؤمن عليه أو المستفيد) في حال إصابة هذا الأخير أو وفاته أو أي ضرر وخسارة لحقت به تكون محددة في عقد التأمين.<sup>3</sup>

## 3. التعريف الفني للتأمين

أ. التأمين هو توزيع الخسائر العرضية من خلال نقل الأخطار أو تحويلها من المؤمن لهم إلى شركات التأمين التي تقبل تعويض مثل هذه الخسائر عند تحقق تلك الأخطار؛

ب. التأمين هو أسلوب يهدف إلى حماية الأفراد والمنشآت من الخسائر المادية المحتملة نتيجة تحقق الخطر المؤمن ضده، وذلك عن طريق تحويل عبء هذا الخطر إلى المؤمن الذي يتعهد بتعويض المؤمن له أو المستفيد عن كل أو جزء من الخسارة المادية المحققة، وذلك في مقابل أن يقوم المؤمن له بدفع قسط أو أقساط دورية تحتسب وفقا لأسس رياضية وإحصائية معينة<sup>4</sup>.

ج. التأمين هو إحدى الوسائل التي يعتمد عليها الأفراد لحماية أنفسهم من أخطار معينة قد تحيط بهم، كالحريق أو الفيضانات أو العواصف أو السرقة أو الوفاة...، وتقوم فكرة التأمين على أساس توزيع الخسائر المالية التي تصيب أحد الأشخاص على عدد كبير من الأشخاص المعرضين لنفس الخطر<sup>5</sup>، أو هو الوسيلة التي تمكن الأفراد في مجتمع ما من جمع الأموال قصد دفع الخسائر التي تلحق أحد الأفراد<sup>6</sup>.

<sup>1</sup> عز الدين فلاح، التأمين مبادئه وأنواعه، الطبعة الأولى، دار أسامة للنشر والتوزيع، الأردن، عمان، 2008، ص6.

<sup>2</sup> المادة 619 من القانون المدني الجزائري.

<sup>3</sup> Patricia W,Iyer: **LEGAL NURSE CONSULTING :PRINCIPLES and PRACTICE**,Second Edition, CRC PRESS, p 600.

<sup>4</sup> أسامة عزمي سلام، شقيري نوري موسى: **إدارة الخطر والتأمين**، الطبعة الأولى، دار الحامد للنشر والتوزيع، عمان، الأردن، 2007، ص-ص: 88-89.

<sup>5</sup> سالم رشدي سيد، **التأمين المبادئ والأسس والنظريات**، دار الراية للنشر والتوزيع، الأردن، عمان، 2015، ص 33.

<sup>6</sup> MARSHALL WILSON REAVIS III: **Insurance : Concept & Coverage**,First Edition, Friesen Press, Canada, 2012, p 2.

#### 4. التعريف الاقتصادي للتأمين

يمكن تعريف التأمين من الناحية الاقتصادية بأنه: " أداة لتقليل الخطر الذي يواجهه الفرد عن طريق تجميع عدد كاف من الوحدات المتعرضة لذلك الخطر نفسه، لجعل الخسائر التي يتعرض لها كل فرد قابلة للتوقع بصفة جماعية، ومن ثم يمكن لكل صاحب وحدة الاشتراك بنصيب منسوب إلى ذلك الخطر"<sup>1</sup>.

فالتأمين عبارة عن تفتيت الأخطار والخسائر محتملة الوقوع، التي يمكن أن يتعرض لها المؤمن له في شخصه أو في ممتلكاته حسب ما اتفق عليه في عقد التأمين، حيث يدفع المؤمن له لشركة التأمين قسط التأمين مقابل حصوله على التعويض عند تحقق الخطر المؤمن عليه و المحدد في عقد التأمين، ويحدد كل من قسط التأمين ومبلغ التعويض حسب نوع الخطر المؤمن ضده وشدته ومدى تكراره ودرجة الحماية وأساليب الاحتياط...

من التعاريف السابقة يمكن تحديد عناصر أو مقومات التأمين كما يلي:<sup>2</sup>

1. المؤمن: ممثل في شركة التأمين المتخصصة التي تتولى إجراءات التعاقد مع المؤمن له؛
2. المؤمن له (المؤمن عليه): هو الطرف الثاني في العملية التأمينية والذي يتولى دفع الأقساط وفقا للعقد مع الشركة نظير حصوله هو أو المستفيد من التأمين على التعويضات المقررة أو المحددة في العقد؛
3. المستفيد: هو الطرف المستفيد من قيمة التأمين، وقد يتمثل في المؤمن له نفسه، أو طرف ثالث كما هو الحال في بعض حالات التأمين على الحياة؛

4. عقد التأمين: وهي الوثيقة التي تصدرها شركة التأمين باعتبارها أداة إثبات للعملية التأمينية؛

5. الخطر: يعبر عن الخطر المحتمل وقوعه للمؤمن له، ويعتبر نوع الخطر المؤمن ضده أمرا جوهريا في التأمين ويجب أن يكون محددًا بصورة واضحة في وثيقة التأمين ويشترط في الخطر أن يكون محتمل الوقوع في أي وقت وليس مؤكد الوقوع في لحظة معينة، أن يكون الخطر خارجا عن إرادة المؤمن له وأن يكون الخطر مشروعًا وليس مخالف للنظام العام والآداب.

6. قسط التأمين: وهو المبلغ الذي يدفعه المؤمن له للمؤمن نظير التزام الأخير بتحمل الخطر نيابة عن الأول، واحتساب قسط التأمين يعتمد على طبيعة الخطر ويختلف باختلاف هذه الطبيعة من حيث ترددها النسبي ومدى الخسائر التي تسببها بالإضافة لعوامل أخرى؛

7. مبلغ التأمين: وهو المبلغ الذي يلتزم المؤمن بدفعه للمؤمن له أو المستفيد عند تحقق الخطر المؤمن ضده، ويتناسب مبلغ التأمين مع قسط التأمين تناسبًا طرديًا فزيادة مبلغ التأمين تتبعها زيادة في القسط المستحق، ومبلغ

<sup>1</sup> عز الدين فلاح، مرجع سابق، ص-ص: 14، 15.

<sup>2</sup> سالم رشدي سيد ، مرجع سابق، ص 35.

التأمين يمثل سقف الالتزام للمؤمن في حال تحقق الخطر إذ قد تكون الأضرار جزئية كما قد تكون قيمة الشيء المؤمن عليه قد انخفضت عند تحقق الخطر وبالتالي فإن المؤمن سيدفع جزءا من مبلغ التأمين يتناسب مع الأضرار التي حدثت مع قيمة الشيء المؤمن عليه يستثنى من ذلك التأمين على الحياة وتأمين الوثائق المقدرة<sup>1</sup>. حيث أنه في حالة الخسارة تعوض شركة التأمين للمؤمن عليه القيمة المالية للخسارة أي أنها ستقوم بإصلاح أو استبدال أو دفع للمؤمن له " القيمة النقدية الفعلية" للممتلكات المفقودة أو التالفة، ولا يحصل المؤمن عليه على أكثر من قيمة الشيء المؤمن عليه وقت الخسارة، وتعرف القيمة النقدية الفعلية بأنها تكلفة الاستبدال (في وقت الخسارة) ناقص قيمة الاهتلاك ( انخفاض القيمة الناجمة عن تقادمها)<sup>2</sup>.

### ثانيا. مبادئ التأمين

حتى تقوم فكرة التأمين يجب توافر عدد معين من المبادئ التي تعتبر ركيزة أساسية في العملية التأمينية بين المؤمن والمؤمن له، والتي تعطي عقد التأمين نوعا من المصادقية وتمثل هذه المبادئ في:

#### 1. مبدأ منتهى حسن النية

يقضي هذا المبدأ بأن كلا من طرفي التعاقد يجب ألا يخفي على الطرف الآخر أي بيانات جوهرية، كما أن البيانات التي يعطيها يجب أن تكون مطابقة للواقع وصحيحة في جوهرها، وترجع أهمية هذا المبدأ بالنسبة للمؤمن على أساس أنه يقرر قبولا للتأمين أو رفضه ويحدد القسط والشروط في حالة القبول على أساس البيانات التي يعطيها له طالب التأمين، ويقصد بالأمور والحقائق الجوهرية بأنها تلك الأمور التي لو عرفها المؤمن وقت التفاوض في إبرام العقد فإنها تؤثر على حكمه على قبول التأمين أو رفضه، أو في تقدير قيمة القسط أو في تحديد الشروط التي يقبل بها التعاقد، وفي الإدلاء ببيانات خاطئة وبجس نية فلا يجوز للمؤمن إبطال العقد<sup>3</sup>.

#### 2. مبدأ المصلحة التأمينية

وهو مبدأ يتعين توافره بالنسبة لكافة عقود التأمين، ووفقا له يتعين أن يكون للمستفيد في عقد التأمين مصلحة تأمينية في الشخص أو الشيء موضوع التأمين وأن تكون له مصلحة مادية مشروعة في بقاءه وأن يترتب على فناءه خسارة مادية له، ويشترط لقيام التأمين أن تكون لدى المؤمن له صلة بموضوع التأمين بمقتضاها يستفيد من بقاءه أو يخسر بفقده أو يقع على عاتقه التزاما تجاهه ودون توافر مثل هذه المصلحة التأمينية يعتبر التأمين منعهدا، وهكذا تعرف المصلحة التأمينية بالعلاقة التي بمقتضاها تنشأ عن فقد الحياة أو هلاك الممتلكات خسارة مادية

<sup>1</sup> أسامة عزمي سلام، شقيري نوري موسى، مرجع سابق، ص-ص: 87-88.

<sup>2</sup> MARSHALL WILSON REAVIS III, op cit, p 5.

<sup>3</sup> شريف محمد العمري، محمد محمد عطا: الأصول العلمية والعملية للخطر والتأمين، الطبعة الأولى، 2016، ص 105.



،وبمعنى آخر فإنها مصلحة مالية في حياة شخص أو بقاء شيء بحيث تنشأ عن وفاة هذا الشخص أو هلاك أو فقد ذلك الشيء خسارة مالية<sup>1</sup>.

### 3. مبدأ السبب القريب

يلتزم المؤمن بدفع تعويض إذا كان الخطر المؤمن ضده هو السبب القريب يولد سلسلة من الحوادث المتصلة التي تؤدي في النهاية إلى وقوع الخسارة، دون تدخل أي مؤثر خارجي مستقل، وبالرغم من وضوح هذا المبدأ إلا أن تطبيقه عمليا يسبب خلافات كثيرة بين الطرفين، فمثلا في حالة إبرام عقد تأمين ضد الحريق وحدث زلزال تسبب في انفجار أنابيب الغاز ونشوب حريق، يكون المؤمن غير ملزما بدفع تعويض للخسائر الناتجة عن حدوث الحريق، لأنه ليس السبب المباشر في تحقق الأضرار؛

### 4. مبدأ التعويض

يهدف لمنع المؤمن له من تعمد وقوع الخطر المؤمن ضده أو على الأقل يعمل على الاحتياط، ويطبق على جميع أنواع التأمين عدا تأمينات الأشخاص حيث أن حياة الإنسان وقيمة أي عضو في جسمه لا تقدر بالنقود، أما بالنسبة للتأمينات الأخرى فالمؤمن غير ملزم بدفع القيمة الكلية للخسارة، إلا إذا كان القسط مساويا لقيمة الخطر المؤمن ضده قبل وقوع الخسارة مباشرة، أما إذا كان أقل فيكون ملزما بدفع جزء من الخسارة والتي تتناسب مع مبلغ التأمين<sup>2</sup>.

### 5. مبدأ الحلول

يقصد بمبدأ الحلول في الحقوق أن المؤمن بعد دفع التعويض يحل محل المستأمن في حق الرجوع على الغير الذي قد يكون أحدث الضرر بإهماله أو بعمده، وهذا المبدأ يطبق على عقود تأمين الممتلكات والمسئولية ولا يطبق على عقود تأمين الحياة أي يطبق على العقود التي يطبق عليها أصلا مبدأ التعويض، ويهدف هذا المبدأ إلى منع المستأمن من الحصول على أكثر من تعويض كامل بالنسبة للخسارة التي لحقت (تفادي جمع المؤمن له لمبلغي تعويض أحدهما من شركة التأمين والآخر من المتسبب في الضرر)؛

### 6. مبدأ المشاركة في التأمين

يقصد بمبدأ المشاركة في التأمين أنه إذا تحقق الخطر المؤمن ضده في وقت يكون فيه المستأمن حاملا واثاق أخرى تؤمن نفس الشيء موضوع التأمين ضد نفس الخطر فإن الهيئات المؤمن لديها جميعًا تشترك في دفع التعويض

<sup>1</sup> سامي نجيب، التأمين عماد الاقتصاد القومي والعالمي واقتصاديات الأسرة والمشروع، الطبعة الثانية، دار التأمينات، مصر، 1996، ص-ص: 147-150.

<sup>2</sup> طبائية سليمة، دور محاسبة شركات التأمين في اتخاذ القرارات وفق معايير الإبلاغ المالي الدولية دراسة حالة، الشركات الجزائرية للتأمين، أطروحة دكتوراه غير منشورة، جامعة سطيف، 2014، ص-ص: 26-27.

- المستحق للمستأمن، كما أن نصيب كل هيئة من هذا التعويض يكون معادلا لنسبة المبلغ المؤمن به لديها إلى مجموع المبالغ المؤمن بها لدى جميع الهيئات والشروط الواجب توافرها لتطبيق هذا المبدأ:
- أ. يجب أن يكون الحادث الذي تسبب في الخسارة تغطيه جميع الوثائق المطلوب إشراكها في التعويض؛
  - ب. يجب أن تكون جميع الوثائق المشتركة في التأمين سارية المفعول وقت وقوع الحادث؛
  - ج. يجب أن تكون جميع الوثائق تؤمن على نفس الشيء موضع الخسارة؛
  - د. يجب أن يكون المستأمن في جميع الوثائق شخصا واحداً<sup>1</sup>.

### ثالثا. التقسيمات الأساسية للتأمين

مع اختلاف حاجات الأفراد ظهرت أنواع عديدة من التأمين قسمت حسب طبيعة الغرض منه، حسب موضوعه، على أساس طبيعة عقده، ومن حيث إمكانية تحديد الخسارة والتعويض اللازم إضافة إلى التقسيم العملي للتأمين.

#### 1. تقسيم التأمين من حيث طبيعة الغرض من التأمين أو من حيث الجهة التي تتولى القيام بعملية التأمين

يتم تقسيم التأمين من حيث طبيعة الغرض من التأمين أو من حيث الجهة التي تتولى القيام بالعملية التأمينية إلى قسمين هما:

- أ. التأمينات الخاصة أو التأمينات الاختيارية التي تشمل كل أنواع التأمين التي يتعاقد عليها الفرد أو المؤسسة بمحض إرادتهم، ذلك للحاجة الملحة لمثل هذه التغطية التأمينية، أي أنه لا بد أن تتوفر هنا حرية الاختيار كأساس في التعاقد بين شركة التأمين وبين الفرد أو المؤسسة<sup>2</sup> فهو تأمين اختياري للمؤمن والمؤمن له على حد سواء وعموما من يقوم بتغطية أخطار مثل هذا النوع من التأمينات هي شركات التأمين المساهمة أو الجمعيات التعاونية، وفي بعض الحالات تقوم الدولة بقبول بعض الأنواع المتعلقة بهذا الخطر، ومن أنواعه التأمين على الحريق، السرقة، الحوادث الشخصية والتأمين البحري، والتأمين هنا يعتبر تجاري لشركة التأمين لكونه يهدف أساسا لتحقيق الربح؛
- ب. التأمينات الاجتماعية فهي إجبارية وليس لإرادة الشخص دخل فيها، وليست برغبته قبولها أو رفضها، وغالبا ما تقوم الدولة بدور المؤمن ولصالح الشرائح متوسطة الدخل، وهي التي تحدد نوعية وأعداد المؤمن لهم وتحدد شروط ذلك، ولا يكون تحقيق الربح هو أساس عقد التأمين هنا، ولكن تحقيق العدالة الاجتماعية وتوزيع الدخل من الغني إلى الفقير من أهم أهداف التأمينات الاجتماعية، فهي تهدف للصالح العام والمجتمع ككل، ومن قبيل

<sup>1</sup> شريف محمد العمري، محمد محمد عطا، مرجع سابق، ص-ص: 111-112.

<sup>2</sup> Messaoud Boualem TAFIANI, système d'assurance comparé, (Algérie, Europe de l'est), office des publication universitaires, 1989, p30.

هذا النوع من التأمينات الاجتماعية ما هو متعلق بالتأمين ضد خطر المرض والعجز (كامل أو جزئي) والشيخوخة والوفاة والبطالة وإصابات العمل (التأمين الصحي) وأيضاً تأمين السيارات.<sup>1</sup>

## 2. تقسيم التأمين من حيث موضوع التأمين والخطر المؤمن عنه

تمثل الأخطار القابلة للتأمين في أخطار الأشخاص، أخطار الممتلكات وأخطار المسؤولية المدنية وعليه يمكن تقسيم التأمين حسب طبيعة الخطر المؤمن عليه إلى:

أ. تأمينات الأشخاص: وتشمل مجموعة الأخطار التي يقع أثر تحقق مصدرها على الأشخاص بصورة مباشرة ومثل هذه الأخطار لو حدثت تصيب الفرد في دخله المادي كإعاقته كلية أو تخفيضه بصفة دائمة، كأخطار الوفاة المبكرة والعجز والمرض والشيخوخة والبطالة.<sup>2</sup>

ب. تأمينات الممتلكات: يتضمن هذا النوع من التأمين مختلف ممتلكات الأفراد والمؤسسات، وله عدة فروع تتمثل في:

-التأمين ضد الكوارث الطبيعية والحروب؛

-التأمين ضد السرقة وكسر الزجاج؛

-التأمين البحري؛

-التأمين الفلاحي المتضمن تأمين الماشية والمحصول الزراعي ضد التقلبات الطبيعية.

ج. تأمينات المسؤولية المدنية: يتضمن تأمين المسؤولية المدنية الأخطار التي تصيب شخص ويكون مسؤولاً عنها شخص آخر، وغالباً ما يكون مصدر الضرر المسؤولية التقصيرية للمؤمن له، ويشكل وسيلة فعالة لحماية حق المتضرر من تماطل وإعسار المسؤول عن الحادث، وتشمل ما يأتي:

-تأمين المسؤولية المدنية للمالك إزاء جيرانه عن الأضرار التي تصيبهم بسبب أي خطر يحدث في مبناه ويمتد إلى ممتلكاتهم؛

-تأمين المسؤولية المدنية لأصحاب السفن والسيارات والطائرات، مالكي المحلات العامة كالسينما، المطاعم، المسارح والفنادق؛

-تأمين المسؤولية المدنية لأصحاب الأعمال من إصابات العمل والأمراض المهنية لكل من الأطباء والمهندسين والصيدلة.<sup>3</sup>

<sup>1</sup> سلمان زيدان، إدارة الخطر والتأمين، دار المناهج للنشر والتوزيع، عمان، الأردن، 2010، ص-ص: 169-170.

<sup>2</sup> إبراهيم علي إبراهيم عبد ربه، مبادئ التأمين، الدار الجامعية، الإسكندرية، 2006، ص11.

<sup>3</sup> H.de Moulin, Beaufort, Assurances et responsabilité, édition Dunod, Paris, 1978, p72.

### 3. تقسيم التأمين على أساس طبيعة عقد التأمين

يمكن تقسيم التأمين حسب طبيعة عقد التأمين إلى قسمين أساسيين هما:<sup>1</sup>

أ. العقود الاختيارية: وهي العقود التي يملك الشخص المعرض للخطر حرية الاختيار في عقدها دون إلزام من أي جهة؛

ب. العقود الإلزامية: وهي العقود التي يلتزم الشخص المعرض للخطر أن يقوم بعقدها سواء بحكم القانون أو بحكم التزامه التعاقدية.

### 4. تقسيم التأمين من حيث إمكانية تحديد الخسارة والتعويض اللازم

الأساس في التقسيم تحديد الخسائر المحتمل تحققها وبالتالي التعويض اللازم حيث نجد:<sup>2</sup>

أ. التأمين النقدي: هنا يصعب تقدير الخسائر المالية الممكن تحققها نتيجة وقوع الخطر، مثال ذلك تأمين الحياة حيث أنه من الصعب تحديد مقابل الوفاة فهذه مسألة نسبية وشخصية بحتة، لذلك يتفق على دفع مبلغ معين عند تحقق الوفاة وهو مبلغ التأمين مقابل أن يدفع المؤمن له الأقساط المحددة، وهنا تحديد التعويض لا يرتبط أساساً بالخسارة المحققة ولا حجمها، مع العلم أن هذا النوع لا ينطبق عليه بعض المبادئ القانونية العامة للتأمين مثل مبدأ التعويض أو المشاركة أو الحلول في الحقوق؛

ب. تأمينات الخسائر: حيث لا توجد أية صعوبة في تحديد الخسارة المحققة فهي لا تخضع لتغيرات قابلة للقياس الكمي، وبذلك يمكن تحديد مبلغ التأمين اللازم باستخدام الطرق الرياضية المتاحة أو المتطورة، ومن قبيل هذا النوع من الخسائر ما هو معروف من تأمينات الحريق والحوادث والسطو والسرقة وغير ذلك من تأمينات الممتلكات بتقسيماتها، ويشترط ألا يزيد مبلغ التعويض عن قيمة الخسائر الفعلية المحققة نتيجة وقوع الخطر المؤمن منه، كما يجب الربط بين مقدار الخسارة الفعلية والتعويض المطلوب.

### 5. التقسيم العملي للتأمين

يقسم التأمين حسب العمل في شركات التأمين إلى:<sup>3</sup>

أ. تأمينات الحياة: يشمل نطاق واسع للتأمين على الحياة البشرية، حيث يتم فيه الدفع لصالح المؤمن عليهم أو المستفيدين المحددين في عقد التأمين عند الوفاة، وتشمل الأشكال الأخرى للتأمين على الحياة: المعاشات السنوية والتأمين على الدخل، ويتوقف دفع كل منهما عند وفاة المؤمن عليه، ويعتبر التأمين على الحياة وسيلة للادخار لأن

<sup>1</sup> عيد أحمد أبو بكر، وليد إسماعيل السيفو، إدارة الخطر والتأمين، دار البازوري العلمية للنشر والتوزيع، عمان، الأردن، 2009، ص 109-111.

<sup>2</sup> سلمان زيدان، مرجع سابق، ص-ص: 171-172.

<sup>3</sup> Howell H. Zee: TAXING THE FINANCIAL SECTOR: concept, issues, and practices, Washington, D.C: International Monetary Funds, 2004, p 16,17.

## الفصل الأول.....عموميات متعلقة بالبنوك وشركات التأمين

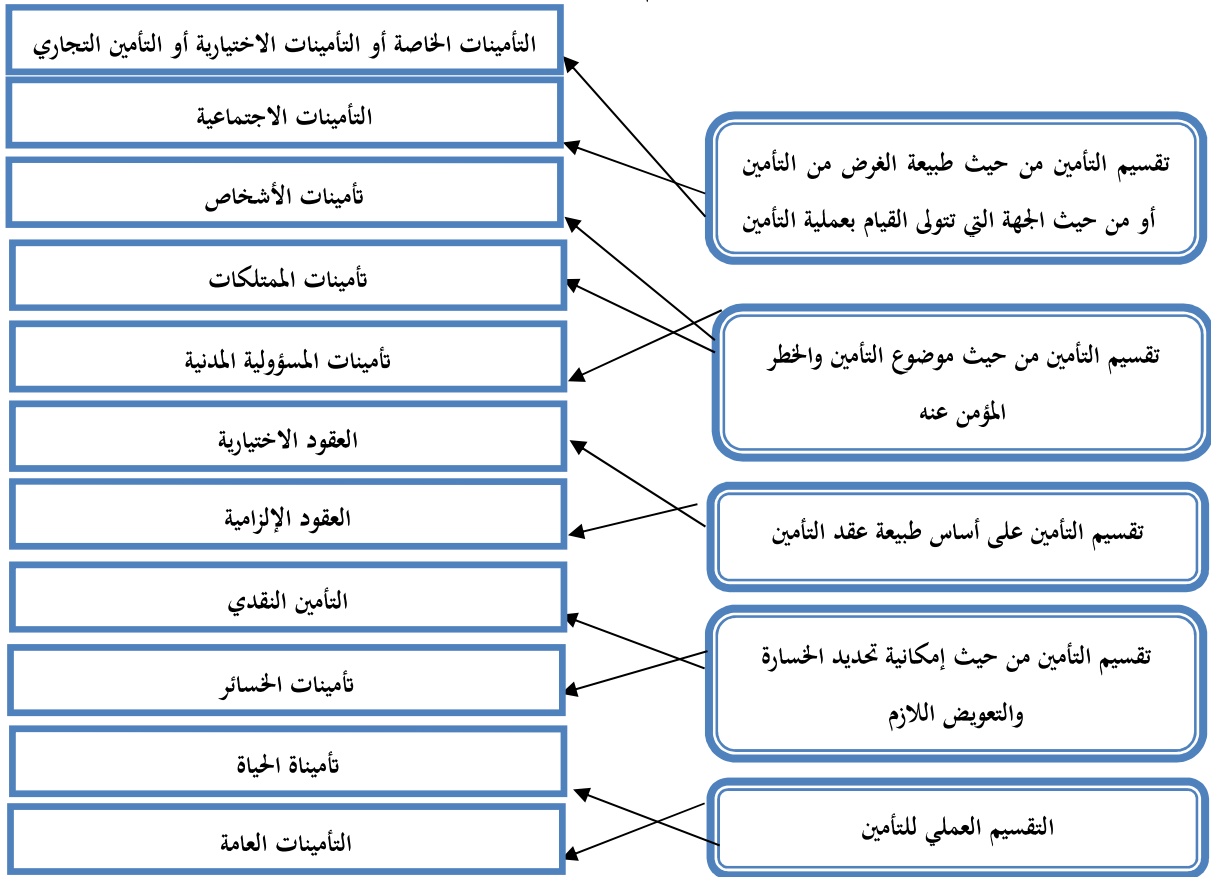
معظم عقودها تكون ذات فترات طويلة المدى وهذا يعني استخدام الأقساط في الاستثمارات لتمويل وثيقة التأمين، غير أن مدى اشتغال التأمين على الحياة على عناصر الادخار يتفاوت وفقا لنوع الوثيقة التأمينية.

ب. **التأمينات العامة:** والمعروف بالتأمين على الكوارث والممتلكات العامة، وتندرج تحته كل أنواع التأمينات الأخرى التي لا ينطبق عليها وصف تأمينات الحياة، ولهذا التأمين قدر أكبر من تجميع المخاطر، ولكنه من ناحية الادخار أقل من التأمين على الحياة لأن العقد فيه عموما يغطي فترات قصيرة المدى، وهو يغطي مجموعة واسعة من الخسائر الناجمة عن الحوادث منها التأمين ضد الزلازل، التأمين ضد الحروب، التأمين الصحي وغيرها من الحوادث.

وتندرج تحت هذا التأمين كل أنواع التأمينات الأخرى التي لا ينطبق عليها وصف تأمينات الحياة، كتأمين الحوادث الشخصية، تأمين السيارات، التأمين ضد خطر الحريق، التأمين ضد خطر السطو، التأمين ضد إصابات العمل وأمراض المهنة، تأمين الطيران، التأمين البحري، تأمين المسؤولية المدنية، تأمين الأموال والتأمين ضد خيانة الأمانة.

ويمكن توضيح أهم تقسيمات التأمين من خلال الشكل الآتي:

الشكل رقم 01 : التقسيمات الأساسية للتأمين



المصدر: من إعداد الطالبة بالاعتماد على: سلمان زيدان، إدارة الخطر والتأمين، دار المناهج للنشر والتوزيع، عمان، الأردن، 2010؛ عيد أحمد أبو بكر، وليد إسماعيل السيفو، إدارة الخطر والتأمين، دار اليازوري العلمية للنشر والتوزيع، عمان، الأردن، 2009.

## المطلب الثاني: مفهوم وأشكال شركات التأمين

تعتبر شركات التأمين أحد أهم المتعاملين الاقتصاديين في الدولة نظرا لضخامة الموارد التي بحوزتها، والتي تستثمرها مقابل عوائد مساهمة بذلك في تطور الاقتصاد القومي للبلد، وسيتم في هذا المطلب الوقوف على تصنيفات شركات التأمين حسب تشكيلة الأنشطة التأمينية وحسب شكلها القانوني، وكذا وظائفها.

### أولا: تعريف شركات التأمين

تعتبر شركة التأمين هيئة مرخصة من طرف السلطات العمومية، والتي تحصل على الاعتماد الإجباري من أجل ممارسة عمليات تأمينية محددة تتضمنها القائمة الملحقة بهذا الاعتماد، حيث أن معظم الهيئات التأمينية هي شركات تجارية وأغلبيتها هي شركات مساهمة مغفلة نظرا لطول مدة حياتها وضخامة رأس مالها<sup>1</sup>.

وتحصل شركات التأمين على الأموال لتعيد استثمارها في مقابل عائد شأها في ذلك شأن البنوك التجارية وصناديق الاستثمار، هذا العائد يشارك فيه المؤمن له إما بطريقة مباشرة كما هو الحال في بعض وثائق التأمين على الحياة أو بصفة غير مباشرة من خلال الحصول على التعويضات<sup>2</sup>.

يظهر جليا من التعاريف السابقة أن لشركات التأمين دور مزدوج، حيث تقدم خدمة التأمين لمن يطلبها مقابل أقساط يدفعها المؤمن لهم فهي تعتبر بهذا أداة تأمين، في حين تقوم باستثمار الأقساط المتحصل عليها من المؤمن لهم نيابة عنهم مقابل حصولهم على عائد، كما يمكن استثمار شركات التأمين من توفير الأموال اللازمة لدفع التعويضات للمؤمن لهم أو المستفيدين عند تحقق الخطر المؤمن ضده، وتغطية المصاريف اللازمة لمزاولة وظائفها وتحقيق الربح.

### ثانيا. أشكال شركات التأمين

تصنف شركات التأمين حسب الأنشطة التأمينية وحسب شكلها القانوني كالآتي:

#### 1. التصنيف حسب الأنشطة التأمينية

أ. شركات التأمين العام: وهي التي يشتمل نشاطها التأميني على عمليات التأمين التي لا ينطبق عليها وصف تأمينات الحياة والتي تختص بالتأمين على ممتلكات المؤمن له ومسؤوليته المدنية اتجاه الغير مثل : التأمين ضد أخطار الحريق، التأمين ضد أخطار السرقة، تأمين النقل وأنواعه، تأمين المسؤوليات...<sup>3</sup>.

<sup>1</sup> Christian Sainrapt: Dictionnaire Générale de L'assurance, arcature, paris, 1996, p 1287.

<sup>2</sup> طبائية سليمة، مرجع سابق، ص 32.

<sup>3</sup> عيد أحمد أبو بكر، وليد إسماعيل السيفو، مرجع سابق، ص 112.

- ب. شركات التأمين على الحياة: يتركز نشاطها على التأمينات المتعلقة بوفاة أو حياة المؤمن له أو التي تجمع بين الاثنين(التأمين المختلط)وتتميز هذه الشركات بإصدار وثائق تأمينية خاصة بها، منها ما يستوجب استحقاق مبلغ التأمين في حياة المؤمن له، ومنها ما لا يستحق مبلغ التأمين إلا بعد وفاته ، أما في التأمين المختلط فيستحق مبلغ التأمين إذا بقي المؤمن له على قيد الحياة لفترة محدودة، بعها يؤول إلى المستفيدين إذا ما حدثت حالة الوفاة.<sup>1</sup>
- ج. شركات التأمين الصحي: يختص هذه النوع من الشركات في إصدار وثائق التأمين التي تغطي تكاليف علاج المؤمن له، وفي كثير من الأحيان ينص في الوثيقة على أن يلتزم المؤمن له بتغطية حد أدنى من تكاليف علاجه على أن تدفع شركة التأمين ما يزيد عن ذلك.<sup>2</sup>
- د. الشركات الشاملة: تصدر كافة وثائق التأمين التي تصدرها شركات التأمين السابقة، وتكون غير متخصصة في نوع معين؛

## 2. التصنيف وفقا للشكل القانوني للشركة: يتم تصنيف شركات التأمينات وفق الشكل القانوني كما يلي:

- أ. شركات المساهمة: تكون الملكية في يد حملة الأسهم العادية الذين يختارون مجلس الإدارة الذي يتولى التسيير والذين لهم الحق في الربح الصافي الذي تحققه؛
- ب. شركات الصناديق: تشبه إلى حد كبير شركات الاستثمار لأنها تتميز بضخامة الحجم، وملكيته تكون في يد حملة الوثائق التأمينية وهي لا تصدر أسهمها بل تحل محلها وثائق التأمين المكتتب فيها، وتدار من قبل خبراء مختصين.<sup>3</sup>
- ج. شركات ذات الشكل التعاوني: هي الشكل الثاني من شركات التأمين حسب التصنيف القانوني، تؤسس بين الأشخاص المنخرطين المستأمنين في الوقت نفسه (500 منخرط على الأقل) تخضع لقانون خاص تتمتع بالشخصية المعنوية وهي شركة مدنية هدفها غير تجاري،<sup>4</sup> وشركات التأمين التعاوني هي تلك التي يتم تكوينها في إطار الأحكام العامة للتعاون وتكفل لأعضائها نظاما تأمينيا فيما بينهم، وتهدف هذه الشركة إلى مباشرة أعمال التأمين في كافة فروع التأمين وذلك لحساب أعضائها بما يحقق تكافل المؤمن لهم وتعاونهم في تحمل الأضرار التي تلحق بأي منهم في ظل المبادئ التعاونية.<sup>5</sup>

<sup>1</sup> Corfias, *théorie et pratique de l'assurance vie*, Argus, Paris, France, 2000, p-p :13- 14.

<sup>2</sup> منير إبراهيم هندي، إدارة الأسواق والمنشآت المالية، منشأة المعارف، الإسكندرية، مصر، 2002، ص 405.

<sup>3</sup> طباييبة سليمة، مرجع سابق، ص-ص: 33-34.

<sup>4</sup> François Couilbault, Constant Eliashberg, *Les Grands Principes de L'assurance*, L'Argus de l'assurance Editions, 2009, p123.

<sup>5</sup> سامي نجيب، مرجع سابق، ص 43.

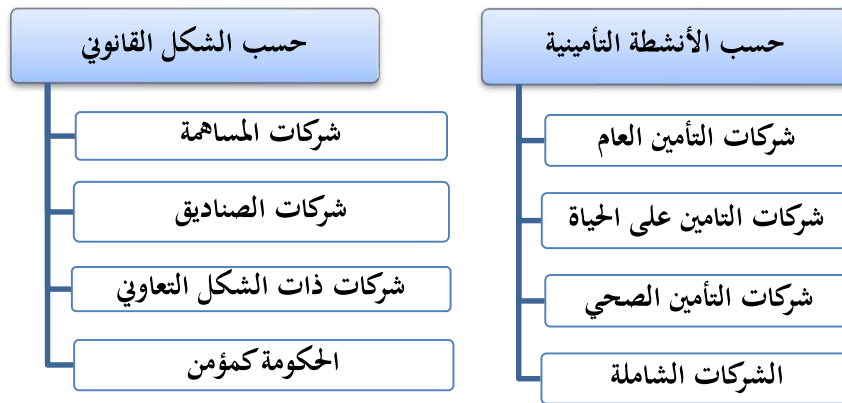
## الفصل الأول.....عموميات متعلقة بالبنوك وشركات التأمين

د. الحكومة كمؤمن: تدخل الحكومة سوق التأمين عندما ترى نوع معين من التأمين والذي ترفضه شركات التأمين أو تقبله لكن بتكاليف مرتفعة، حيث تتدخل بتغطية فروع أهمها الكوارث الطبيعية كالزلازل والبراكين والحروب، وغالبا ما تقوم الدولة بدور المؤمن لفروع التأمينات الاجتماعية تحقيقا للهدف الاجتماعي المتوخى من هذا النوع، وتحدد مسؤولية المؤمن له هنا في قيمة القسط أو الاشتراك الذي يحسب في معظم الأحيان على أساس نسبة محددة من الدخل، وهنا لا تخصص الدول رأسمال محدد لمقابلة الخسائر إذا زادت التعويضات عن الأقساط المحصلة واستثمارها بل تعتمد على مواردها العامة، كما لا تهدف الهيئات الحكومية من خلال قيامها بتقديم خدمات التأمين إلى تحقيق الربح؛

أما من ناحية الإدارة فإن الدولة تقوم بدورها التأميني بنفسها (عن طريق أحد أجهزتها العامة) أو تقوم بإسناد هذه العمل لإحدى هيئات التأمين الأخرى<sup>1</sup>.

مما سبق يمكن القول أن شركات التأمين من أهم الهيئات المالية التي تقوم بجمع أقساط التأمين من المؤمن لهم قصد تعويضهم حال وقوع الخطر المؤمن ضده حسب ما اتفق عليه في عقد التأمين، وتقوم باستثمار الأموال التي تحصل عليها من طرف المؤمن لهم حالها في ذلك حال البنوك التجارية، وهناك شركات تأمين القطاع الخاص وشركات تأمين تابعة للدولة يخول لكل منها متابعة أنشطة تأمينية معينة حسب القانون والهيئات التي تنظم التأمين في بلد معين، والشكل الموالي يوضح أهم أنواع شركات التأمين:

### الشكل رقم 02: أنواع شركات التأمين



المصدر: من إعداد الطالبة كتليخيس لما سبق.

<sup>1</sup> إبراهيم علي إبراهيم عبد ربه، التأمين ورياضياته، الدار الجامعية، مصر، 2003، ص-ص: 39-40.



### المطلب الثالث: وظائف شركات التأمين

تتكون وظائف شركة التأمين التي تحتل جانبا كبيرا من الأهمية من الآتي:

#### أولا. حساب التعريفة Rate Making

يشير حساب التعريفة إلى تسعير التأمين، وسعر التأمين هو دالة في تكلفة الإنتاج وهو بذلك يتشابه مع المنتجات الأخرى. إلا أن تسعير التأمين يختلف عن تسعير المنتجات الأخرى، فعندما يتم بيع المنتجات الأخرى فإن الشركة تعلم جيدا تكلفة إنتاج هذه المنتجات مقدما، لذلك يتم تحديد أسعار هذه المنتجات لتغطية كل التكاليف، وكذلك تعظيم هامش الربح المضاف، ولكن في مجال التأمين لا يمكن أن تعرف شركة التأمين التكلفة الحقيقية للتأمين مقدما، فمن الممكن أن يكون قسط التأمين غير كاف لدفع كل المطالبات والنفقات خلال مدة الوثيقة. نظرا لأنه لا يمكن تحديد الخسائر الحقيقية والنفقات إلا بعد انتهاء مدة الوثيقة، وبالطبع يرغب المؤمن أن يكفي القسط المدفوع مقدما لدفع كل المطالبات والنفقات ووجود هامش ربح؛

ثانيا. الاكتتاب Underwriting: يشير الاكتتاب إلى عملية اختيار وتصنيف طالبي التأمين والمكاتب هو الشخص الذي يقرر قبول أو رفض الطلبات، والهدف الأساسي للاكتتاب هو إظهار أرباح في دفاتر العمل التجاري، ويسعى المكاتب دائما لاختيار أنواع معينة من طالبي التأمين ورفض الأخرى، وذلك للحصول على محفظة مربحة من الأخطار القابلة للتأمين<sup>1</sup>.

#### ثالثا. إعادة التأمين Reinsurance

يمكن تعريف إعادة التأمين وتحديد وظائفها الأساسية كما يأتي:

1. مفهوم إعادة التأمين: هي صفقة بين شركتي تأمين حيث تتنازل الشركة الأولى عن جزء أو كل المخاطر للشركة الثانية التي تلتزم بتحمل العيب أو التعويض المتنازل عنه من الهيئة الأولى<sup>2</sup>، الناشئ عن تحقق الخطر، وذلك مقابل مبلغ معين تدفعه الهيئة الأولى إلى الهيئة الثانية يعرف بقسط إعادة التأمين، وتعرف الهيئة الأولى وهي التي أبرمت عقد التأمين الأصلي بهيئة التأمين المباشرة أو الهيئة المتنازلة عن التأمين، أما الهيئة الثانية التي تصدر عقد إعادة التأمين وتعرف بهيئة إعادة التأمين أو الهيئة القابلة لعملية إعادة التأمين<sup>3</sup>.

2. وظائف إعادة التأمين: تتمثل وظائف إعادة التأمين في:<sup>4</sup>

<sup>1</sup> جورج زبدان، مبادئ إدارة الخطر والتأمين، دار المريخ للنشر، الرياض، السعودية، 2006، ص 795-796.

<sup>2</sup> Howell H. Zee, op cit, p 17.

<sup>3</sup> عيد أحمد أبو بكر، وليد إسماعيل السيفو، مرجع سابق، ص 251.

<sup>4</sup> سلمان زيدان، مرجع سابق، ص 235.

## الفصل الأول.....عموميات متعلقة بالبنوك وشركات التأمين

أ. تفتت الأخطار المركزة، وبذلك تتحول إلى أخطار قابلة للتأمين مما يساعد على توفير الحماية التأمينية لمثل هذه الأخطار، فكل شركة تفضل الاحتفاظ بأجزاء بسيطة من عدد كبير من عمليات التأمين، بدلا من احتفاظها بأجزاء كبيرة من عدد صغير من هذه العمليات، لما في ذلك من تحقيق للتوازن في المحفظة المالية للشركة.

ب. تشجع عمليات إعادة التأمين المؤمن على زيادة قدرتهم الاستيعابية وذلك بقبول الاكتتاب في عمليات كثيرة مهما كانت مسؤولياتها، لأن المؤمن المباشر يعلم مقدما أن في إمكانه الاحتفاظ لنفسه بجزء من هذه العمليات تتلائم مع قدرته المالية وإعادة تأمين ما يزيد عن قدرته المالية المشار إليها.

ج. تساعد إعادة التأمين من الناحية التمويلية، المؤمن المباشر ومعيد التأمين، عن طريق تحويل الأقساط والتعويضات بينهما بالصورة والعملية المناسبة المتفق عليها لما لها من أهمية بالغة لأطراف التعاقد هنا.

### رابعاً. الإنتاج Production

يقصد بالإنتاج في مجال التأمين المبيعات والنشاطات التسويقية التي تقوم بها شركات التأمين وعمليات البيع التي تقوم بها شركة التأمين هي الخدمة التأمينية، وكثيرا ما يطلق على العملاء والمندوبين اسم المنتجين وفي شركات التأمين المتخصصة في تأمينات الحياة يطلق على الدائرة المختصة بالإنتاج اسم دائرة المبيعات، وتكون هذه الدائرة مسؤولة عن استقطاب وتدريب الوكلاء الجدد ومراقبة ومتابعة الوكلاء والمندوبين الآخرين؛

### خامساً. تسوية المطالبات Claim Settlement

هي تلك الوظيفة المتعلقة بدفع مبلغ التأمين أو دفع التعويضات المستحقة للمؤمن له/ عليه عند تحقق الخطر المؤمن ضده وفي شركات التأمين هناك جهة أو دائرة متخصصة بدراسة المطالبات المقدمة، وتحديد مدى التعويض المستحق من خلال تسوية الخسائر والشخص المسؤول عن تسوية الخسائر هو مسوي الخسائر؛

### سادساً. الاستثمارات Investments

بما أن أقساط التأمين تتجمع في بداية العملية التأمينية فإنه سيتوافر لدى شركات التأمين مبالغ ضخمة يمكن استثمارها، وحسب مبدأ الملائمة أو المواثمة في الاستثمار فإن شركات التأمين التي تمارس التأمين على الحياة تقوم باستثمار أموالها في أدوات استثمارية طويلة الأجل وذلك كون الالتزامات المتوقعة تكون لآجال طويلة، أما الاستثمارات التي تقوم بها شركات التأمين التي تمارس أعمال تأمينات الممتلكات فإن مدة وثائقها غالبا ما تكون سنة فأقل وبالتالي فإن التزاماتها كذلك تكون قصيرة الأجل سنة فأقل، فحسب مبدأ الملائمة تقوم باستثمار هذه

## الفصل الأول.....عموميات متعلقة بالبنوك وشركات التأمين

الأموال في أدوات استثمارية قصيرة الأجل شديدة السيولة كالاستثمار في الأسهم وأذونات الخزينة وشهادات الإيداع وأي أدوات أخرى يمكن تحويلها إلى نقدية بسهولة ويسر وسرعة دون خسائر مهمة<sup>1</sup>.

وهناك وظائف أخرى لشركات التأمين تتمثل في<sup>2</sup>:

**1. المحاسبة Accounting:** قسم المحاسبة مسؤول عن عمليات المحاسبة المالية لأي مؤمن، ويعد المحاسب التقارير المالية ويوضح الميزانيات بالتفصيل ويحلل العمليات المالية في الشركة، كما يتتبع أثر ملايين الدولارات التي تخرج أو تدخل لأي شركة نموذجية كل عام. ويتم إعداد التقارير الدورية بالتعامل مع دخل القسط، مصروفات التشغيل، والمطالبات ودخل الاستثمار وكوبونات حاملي الوثائق.

**2. الخدمات القانونية Legal Function:** حيث يضع المحامون الصياغة القانونية وشروط الوثيقة في وثائق التأمين ويراجعون كل الوثائق الجديدة قبل بيعها للجمهور، وتشمل أيضا المساعدة القانونية للموظفين الاكثوريين الذين يظهرون في جلسات التسعير، ومراجعة الإعلانات والمواد الأخرى المنشورة، وإعطاء الإرشادات القانونية العامة فيما يتعلق بالضرائب، التسويق، الاستثمارات وقوانين التأمين.

**3. التحكم في الخسارة Loss-Control Services:** التحكم في الخسارة هو جزء مهم في إدارة الخطر، ويقدم مؤمنو الممتلكات والمسؤولية خدمات عديدة للتحكم في الخسارة، وتشمل هذه الخدمات إرشادات نظام الإنذار المبكر، نظام الرشاشات التلقائية، منع النيران وغيرها، كما يمكن أن يعطي المتخصصون في التحكم في الخسارة إرشادات قيمة لبناء المباني الجديدة، أو المصانع لجعلها أكثر أمانا وأكثر مقاومة للأضرار، والتي يمكن أن يتبعها تخفيض جوهري في السعر.

**4. تشغيل البيانات Data Processing:** لقد أحدث استخدام الحاسب الآلي ثورة في صناعة التأمين، وذلك عن طريق الإسراع في تشغيل المعلومات، وكذلك إلغاء وظائف روتينية عديدة، ويستخدم الحاسب الآلي في المحاسبة وتشغيل الوثيقة، بيان الأقساط، استرجاع المعلومات، الاتصالات، ودراسات المحاكاة، تحليل السوق، كما يمكن من الحصول بسرعة على معلومات عن حجم الأقساط، المطالبات، معدلات الخسارة، الاستثمارات ونتائج الاكتتاب.

<sup>1</sup> أسامة عزمي سلام، شقيري نوري موسى، مرجع سابق، ص-ص: 160-164.

<sup>2</sup> جورج ريجدا، مرجع سابق، ص-ص: 818-819.

### المبحث الثالث: الروابط المختلفة بين البنوك وشركات التأمين

تساهم البنوك وشركات التأمين بشكل كبير في صناعة الخدمات المالية، وتلتقي في كثير من الوظائف كما سبق ذكره، غير أنه يوجد اختلاف بينهما فالتأمين مصلحة مالية في مقابل دفع مبلغ التعويض، والبنك كذلك مصلحة مالية فمقابل تسديد فائدة يقوم بمنح قروض (مبالغ)، كما توجد حاجة متبادلة بين كل من البنوك وشركات التأمين تتمثل في جملة من الخدمات المقدمة من أحدهما للآخر، وسيتم في هذا المبحث اقتضاب أهم أوجه التشابه والاختلاف وكذا الخدمات المتبادلة بين البنوك وشركات التأمين.

#### المطلب الأول: أوجه التشابه والاختلاف بين البنوك وشركات التأمين

تعمل البنوك وشركات التأمين في بيئة مالية مقاربة وهو ما سمح بتشابه كل منهما في عديد الخدمات المالية، كما لا يخفى وجود اختلاف بينهما وهو ما يميز كل منهما عن الآخر، حيث يؤدي كل منهما مصلحة مالية فشركة التأمين تتحصل على المبالغ وتبيع الضمان بينما البنوك تبيع المبالغ و تشتري الأخطار.

#### أولاً. أوجه التشابه بين البنوك وشركات التأمين

تتمايز في كثير من الأحيان نشاطات البنوك وشركات التأمين إلا أن لكلا النشاطين سمة مشتركة تتمثل في كونهما جزء مهم ولهما دورا بارزا في صناعة الخدمات المالية، وتتمثل أهم أوجه التشابه بين نشاط شركات التأمين والبنوك في:<sup>1</sup>

1. تقدم كلا الصناعتين أدوات وأوعية ادخارية تعتبر بمثابة مصدر لتمويل المشروعات المولدة للثروة والقيمة المضافة، فمثلا بالنسبة لعقود التأمين على الحياة تعد وسيلة ادخارية فعالة مشابهة لودائع الادخار في البنك كونها طويلة الأجل في الغالب؛

2. شركات التأمين المشترك وإعادة التأمين على حد سواء تعمل اليوم فيما كان يعتبر ميدانا مقتصرًا على البنوك، كما أننا نرى فعلا البنوك وهي تمارس نشاطات تنطوي على المخاطرة، وفي بعض الحالات تكون هذه البنوك على وشك تحمل الخسائر. وهكذا نرى الآن ميادين تتبارى فيها البنوك وشركات التأمين على حد سواء لتقديم خدمات مماثلة لزيائنها على غرار ميدان الكفالات أو الضمانات؛

3. من المجالات التي تعمل فيها البنوك وشركات التأمين جنبا إلى جنب هو ميدان المخاطر السياسية، وتقوم شركات التأمين بالتأمين ضد مخاطر عدم الدفع أو القصور عن دفع الديون بسبب العجز المالي أو النقص في

<sup>1</sup> طارق قندوز، حسام عبد الحفيظ، أساسيات التأمين المصرفي في ضوء العولمة المالية، مؤسسة الثقافة الجامعية، الاسكندرية، مصر، 2015، ص-ص: 37-39.

العملات الصعبة، أو حتى القصور عن دفع الدين، أو التنصل من الديون من قبل شركة خاصة، أو من قبل الحكومة؛

4. تمنح كل من البنوك وشركات التأمين قروضا لزمائنها، غير أن ذلك يظهر جليا في طبيعة عمل البنوك أين يدخل منح الائتمان في صميم خطوطها الإنتاجية وصلب سياستها التوسعية.

5. يتجه كل من القطاعين أكثر فأكثر نحو تقديم خدمات ذات طابع استثماري، ففي البنوك يتم تقديم منتجات خاصة للعملاء الكبار تتضمن أدوات مالية متقدمة ومعقدة ضمن ما يدعى بالهندسة المالية لتحقيق مردود عالي على أموالهم في ضوء تراجع معدلات الفائدة على الودائع، أما في قطاع التأمين فقد ظهرت أنواع جديدة في التأمين على الحياة أكثر مرونة واستجابة لتغيرات الأسواق المالية الدولية مثل بوالص التأمين الشاملة والتي تتمتع بأقساط ومعدلات فائدة متغيرة.<sup>1</sup>

#### ثانيا. أوجه الاختلاف بين البنوك وشركات التأمين

بينما تمثلت أهم أوجه الاختلاف بين نشاط البنوك وشركات التأمين في:<sup>2</sup>

1. تقوم البنوك أولا بجمع الودائع ثم دراسة منح التسليفات والقروض على أن تتقاضى الفوائد لاحقا، أما شركات التأمين فتحصل على أقساط التأمين مقدما وتسدد المطالبات لاحقا عند ورودها والفرق من الناحية المحاسبية كبير إذ تعتبر القروض المصرفية ضمن الموجودات بينما تعتمد أقساط التأمين في الإيرادات؛

2. الودائع التي تستحق لدى البنوك تحول إلى الحساب الجاري أو تجدد تلقائيا إذا كان هناك تعليمات بهذا الخصوص، أما عقود التأمين فهي تنتهي لدى الاستحقاق وتتطلب اتصال العميل لتجديد الاتفاقية إذا رغب بذلك؛

3. تمنح المصارف التمويل لتلبية حاجات الأفراد والمؤسسات للقيام بأنشطة اقتصادية عدة، في حين تغطي شركات التأمين الخسائر التي يمكن أن يتكبدها المؤمن له من جراء الحوادث التي يتعرض لها في عمله؛

4. اختلاف أساليب العمل بين القطاعين، فشركات التأمين تركز كثيرا على وسائل التسويق المباشر، أما المصارف فتهتم أكثر بمستوى تقديم الخدمة لعملائها، كما أن الطلب على الخدمات المصرفية أكبر وأوسع من الطلب على خدمات التأمين.

5. اختلاف أجهزة الرقابة على القطاعين، فالمصارف يشرف عليها البنك المركزي أما شركات التأمين فتشرف

<sup>1</sup> سلام أسامة عزمي، إدارة الخطر والتأمين، دار حامد للنشر، عمان، 1999، ص 75.

<sup>2</sup> أسامة عزمي سلام، شقيري نوري موسى، مرجع سابق، ص-ص: 75-76.

عليها هيئة مراقبة أعمال التأمين والتي تكون تابعة لوزارة المالية.<sup>1</sup>

### المطلب الثاني: الخدمات التأمينية التي تقدمها شركات التأمين للبنوك

تحتاج البنوك لشركات التأمين عند ممارستها لأنشطتها العادية من خلال ما توفره لها من خدمات أساسية تتيح لها مواصلة نشاطها القائم أساسا على المخاطرة، سواء المخاطر التشغيلية أو المخاطر الناتجة عن التغيير في السياسة النقدية والمالية للدولة والمستجدات في النظام الاقتصادي الدولي، حيث هناك العديد من الخدمات التي يمكن لشركات التأمين تقديمها للبنوك والعاملين بالبنوك تمثلت أساسا في:

#### أولا. الخدمات التأمينية التي تقدمها شركات التأمين للعاملين في المصارف وأسرههم

تمثلت نوعية الخدمات التأمينية التي تقدمها شركات التأمين للعاملين في المصارف وأسرههم في:<sup>2</sup>

1. خدمات تأمين الحياة الفردي والذي يغطي مخاطر الحياة والوفاة والاثنين معا وذلك في شكل مجموعة من الخدمات التأمينية المتكاملة والشاملة والتي توفر العديد من التغطيات التأمينية في برنامج واحد؛
  2. وثائق التأمين على الحياة الجماعي للعاملين في المصارف وذلك لتوفير مزايا تأمين حياة إضافية بتكلفة أقل ودون فحص طبي وذلك في حالة الوفاة أو الحوادث الشخصية أثناء مدة خدمة الموظف بالمصرف؛
  3. وثائق تأمين صحي فردي حسب رغبة واختيار وحاجة العميل من خدمات صحية متنوعة؛
  4. وثائق تأمين صحي جماعي للعاملين بالمصارف بتكلفة أقل ومستوى عال من الخدمة لهم ولأسرههم؛
  5. وثائق تأمين حوادث شخصية لهم ولأسرههم؛
  6. وثائق تأمين سيارات بشقيه التكميلي والإلزامي وهو ما يسمى بالتأمين الشامل في السيارات.
- ثانيا. الخدمات التأمينية التي يمكن لشركات التأمين تقديمها وتتناسب مع طبيعة العمل المصرفي

يمثل الجهاز المصرفي دعامة أساسية في النظام الاقتصادي والسياسات المالية لأي بلد، ولهذا فإن الحفاظ عليه يمثل ركيزة أساسية لخدمة الاقتصاد الوطني ومن بين أهم الخدمات التي تقدمها شركات التأمين للجهاز المصرفي حفاظا على مزاولة مختلف أنشطته في ظروف مناسبة ما يأتي:

1. توفر شركات التأمين وثائق تأمينية تتناسب مع النشاط البنكي من أهمها تأمين ضد مخاطر الحريق والأخطار اللاحقة، وهي موجهة لتغطية مختلف الضمانات التي يقدمها العملاء لدائرة التسهيلات البنكية كضمان للقروض التي يحصلون عليها، والتي من مصلحة البنك أن يحافظ عليها حتى يستردها العميل عليه، أو تؤول لصالح البنك في حالة العسر عن التسديد في حالة وفائه بالدين الذي يستحق؛

<sup>1</sup> سلام أسامة عزمي، مرجع سابق، ص 76.

<sup>2</sup> طارق قندوز، حسام عبد الحفيظ، مرجع سابق، ص 44.

2. وثائق تأمين الحياة الموجهة للعملاء طالبي القروض التي تشترطها دائرة التسهيلات الائتمانية كضمان أساسي للحصول على القرض المطلوب حتى يضمن البنك سداد أقساط القرض في حالة وفاة العميل بحيث لا يستطيع البنك الحصول على باقي الأقساط غير المسددة بسبب تعرضه لخطر الوفاة". وحتى لا يلجأ البنك إلى مطالبة الورثة أو الحجز على الممتلكات أو بيع الضمانات في المزاد العلني للحصول على باقي الأقساط التي لم يسدها العميل وتسمى وثائق التأمين على الحياة المستخدمة في مثل هذه الحالة بوثائق تأمين على الحياة مؤقتة متناقصة القيمة وهي تتميز بانخفاض قيمتها؛

3. توفر شركات التأمين تغطية مخاطر الديون المتعثرة والتي تقدمها في الوقت الذي يتقدم فيه العميل إلى البنك قصد الحصول على القرض فيتم تحويل مخاطر عدم السداد أو ما يعرف بالديون المتعثرة من قبل البنك إلى شركات التأمين، وفي حالة تعثر العميل عن سداد مجموعة من الأقساط، هنا تتبنى شركة التأمين المسؤولية وتسدد عوضاً عن العميل في المقابل يمكن لشركة التأمين الرجوع إلى العميل صاحب الدين المتعثر في استيفاء حقوقها سواء كان ذلك ودياً أو قضائياً.<sup>1</sup>

4. وثائق تأمين السيارات التكميلي والتي تطالبها دائرة التسهيلات الائتمانية بالمصارف عند منح العميل قرضاً لشراء سيارة ويجب تعيين المصرف المستفيد الأول في هذه الوثيقة، وعند حدوث حادث للسيارة المؤمن عليها يترتب عليه خسارة جزئية أو كلية فإن المصرف بموجب هذه الوثيقة يحصل على قيمة التعويض المدفوع من شركة التأمين سداداً لقيمة الأقساط التي لم يسدها العميل، ومن الواضح أن هذا الحل التأميني يخدم طرفي العقد وهما المصرف وطالب القرض؛

5. وثائق التأمين البحري حيث تشترط دائرة الاعتمادات المستندية بالمصارف من العميل عند فتح اعتماد مستندي بضرورة الحصول على وثيقة تأمين بحري لتغطية المخاطر البحرية والتي قد تتعرض لها البضاعة أو السفينة أو أجرة الشحن؛

6. وثائق التأمين الهندسي بأنواعه المختلفة مثل وثيقة تأمين عطل الآلات، ووثيقة تأمين المعدات الإلكترونية، وغيرها من المخاطر الأخرى، حيث تشترط بعض المصارف عند مشاركتها لعميل في مشروع معين ضرورة وجود وثيقة تأمين هندسي منذ بداية المشروع وأثناء سريانه وعند تسليمه وتجربته ضماناً لتغطية التلفيات المادية أو المسؤولية المدنية تجاه الغير؛

<sup>1</sup> عيد أحمد أبو وبكر، دراسات وبحوث في التأمين، دار صفاء للنشر والتوزيع، الطبعة الأولى، عمان، 2010، ص 394.

7. وثائق تأمين حوادث شخصية للعاملين بالمصارف أثناء تأدية عملهم حيث قد يتعرض البعض منهم أثناء تأدية عملهم اليومي أو القيام بمهمة مصرفية خارج المصرف لمخاطر مثل الوفاة بجادث أو الإصابات ويكون المستفيد الورثة أو هو شخصيا وتحمل المصارف في مثل هذه الحالات الأقساط بالكامل كمزايا عينية للعاملين بالمصارف.<sup>1</sup>

8. تغطية الخسائر الناتجة بصورة مباشرة عن الأعمال التي انطوت على خيانة أمانة من أحد العاملين بالبنك (سواء كانت أفعال فردية أو انطوت على تأمر بين أكثر من فرد)، ويشترط أن ينطوي هذا العمل على تحقيق مكسب مادي للعامل (غير المرتبات أو الحوافز أو المكافآت التي يحصل عليها لأداء عمله) أو على نية تحقيق ضرر للبنك، بالإضافة إلى وثيقة تغطية الخسائر التي تلحق بالبنك نتيجة أي عملية تزوير في أوراق أو مستندات ترتب عليها قيام البنك بتقديم أي تسهيلات بنكية؛

9. تغطية ممتلكات البنك ضد أخطار السرقة، السطو أو الاختفاء الغير مفسر أو الاعتداء المسلح أو الأضرار؛

10. تغطية ممتلكات البنك أثناء عملية التنقل، وكذا تغطية الخسائر أو الأضرار التي تلحق بالممتلكات المادية للبنك من أثاث، معدات، خزائن... الخ ويمكن أن تمتد التغطية لتشمل آلات الصرف الآلي الملحقة بالفروع أو في أماكن أخرى.<sup>2</sup>

11. وثائق تأمين مؤقت على حياة الشخصيات الهامة بالمصارف Key Persons حيث يمكن للمصارف شراء مثل هذه الوثائق ويكون المستفيد منها المصرف، حيث يتم صرف مبلغ التأمين للمصرف في حالة حدوث الوفاة أثناء سريان الوثيقة ويقوم المصرف بدفع الأقساط في مثل هذه الحالة.<sup>3</sup>

وهناك تغطيات أخرى توفرها شركات التأمين للبنوك تتمثل في:<sup>4</sup>

#### أ. التغطيات التي توفرها وثيقة تأمين نظم المعلومات

والتي تتمثل في:

-البيانات والوسائط الالكترونية: تغطي هذه الوثيقة أي خسائر ناتجة عن قيام البنك بتحويل أو دفع أي أموال أو ممتلكات أو منح أي ائتمان أو إجراء أي قيود مديونية ناتجة عن الإدخال المزيف لبيانات الكترونية والتعديل الزائف أو التدمير المعتمد للبيانات الالكترونية.

<sup>1</sup> طارق قندوز، حسام عبد الحفيظ، مرجع سابق، ص-ص:45-46.

<sup>2</sup> عز الدين فلاح، مرجع سابق، ص-ص: 236-237.

<sup>3</sup> أسامة عزمي سلام، شقيري نوري موسى، مرجع سابق، ص-ص:70-73.

<sup>4</sup> عز الدين فلاح، مرجع سابق، ص-ص: 237-240.



## الفصل الأول.....عموميات متعلقة بالبنوك وشركات التأمين

-برامج الحاسوب:تغطي هذه الوثيقة أي خسائر ناتجة عن قيام البنك بتحويل أو دفع أي أموال أو ممتلكات أو منح أي ائتمان أو إجراء أي قيود مديونية ناتجة عن التعديل أو الإعداد الزائف لبرامج الكمبيوتر التي تمت عن طريق أحد العاملين والذي يجب أن يحقق ربح من ورائها.

-الاتصالات الالكترونية والفاكس:تغطي هذه الوثيقة أي خسائر ناتجة عن قيام البنك بتحويل أو دفع أي أموال أو ممتلكات او منح أي ائتمان أو إجراء أي قيود مديونية بناء على أوامر دفع أو سداد يستقبلها البنك عبر نظام اتصالات إلكترونية أو فاكسات حيث يبدو وكأنه قد ت إرسالها بواسطة العميل أو بنك مراسل أو غرفة مقاصة أو أي مؤسسة مالية أو أي فرع من فروع البنك.

-التحويلات الالكترونية: تغطي هذه الوثيقة أي خسائر ناتجة عن قيام جهات أخرى خارجية مثل غرف المقاصة بناء على تعليمات صادرة ( من خلال نظم اتصال إلكترونية أو أجهزة الفاكس) من البنك بتحويل أو دفع أي أموال أو ممتلكات أو منح أي ائتمان أو إجراء أي قيود مديونية، ويتبين فيما بعد أنها اتصالات لم تكن صادرة من البنك أو تم التعديل في هذه المراسلات بعد إعدادها بواسطة أحد العاملين ثم تم إرسالها.

-الأسهم الالكترونية:تغطي هذه الوثيقة أي خسائر ناتجة عن قيام جهات أخرى خارجية مثل غرف المقاصة بناء على تعليمات صادرة ( من خلال نظم اتصال إلكترونية أو أجهزة الفاكس) من البنك بتحويل أو دفع أي أموال أو ممتلكات أو منح أي ائتمان أو إجراء أي قيود مديونية بناء على عمليات شراء أو بيع أسهم، ويتبين فيما بعد أنها اتصالات لم تصدر عن البنك.

-التعليمات بواسطة بصمة الصوت: تغطي هذه الوثيقة أي خسائر ناتجة عن قيام البنك بتحويل أو دفع أي أموال أو ممتلكات للغير بناء على تعليمات صوتية للعملاء يتبين فيما بعد أنها تمت بواسطة فرد غير مصرح له بذلك على أن تكون هذه العملية قد نتج عنها ربح للفرد الذي قام بها.

ب-وثيقة تأمين الشيكات السياحية: تعوض المؤمن له عن الخسائر الناتجة عن تقديم أي شيكات سياحية مسروقة أو مفقودة صادرة من المؤمن له، أو ناتجة عن تقديم شيكات سياحية مزورة تبدو وكأنها صادرة من المؤمن له بواسطة شخص غير مصرح له في الحصول على عملات، أوامر دفع، أذون بنكية أو ما شابه ذلك، لسداد مبالغ مالية، وغير مصرح له في شراء أو تأجير أي سلع أو خدمات.

ج. التغطيات التي توفرها وثيقة تأمين كروت الائتمان:تغطي أي خسائر تترتب عن ضياع أو تزوير أو استعمال كارت ائتمان مفقود أو مسروق صادر عن البنك من طرف الغير ( قد يكون أحد العاملين بالبنك مقابل تحقيق ربح) وكذا تغطية المصاريف القانونية اللازمة في القضايا المرفوعة ضد البنك نتيجة الخسائر الناتجة عما سبق.

### المطلب الثالث: الخدمات التي تقدمها البنوك لشركات التأمين

تطرقنا سابقا للخدمات التي يمكن لشركات التأمين تقديمها للبنوك، هذه الأخيرة التي تقدم أيضا سلسلة من الخدمات لصالح شركات التأمين ناهيك عن الجانب الاستثماري وتوفير السيولة اللازمة للوفاء بالتزاماتها تجاه المؤمن لهم، وتتمثل الخدمات المقدمة في الجوانب الآتية:

**أولاً.** تعتبر البنوك من المصادر الخصبة والمستمرة لحصول شركات التأمين على عملاء جدد في كافة فروع التأمين على الحياة (فردية، جماعية، صحي) وتأمين سيارات، وتأمين بحري وتأمين حوادث شخصية، وهندسي وغيرها، ويتميز هؤلاء العملاء غالبا بقدرة مالية فائقة تمكنهم من الشراء الفعلي لوثائق تأمين من كافة الأنواع والتي قد يفرضها المصرف أحيانا على العملاء كالتأمين على الحياة، وتأمين السيارات، بالتالي تتمكن شركات التأمين من تحقيق قانون الأعداد الكبيرة الذي هو أساس صناعة التأمين وضمان نجاحه؛

ثانيا. تلجأ شركات التأمين في الغالب إلى فتح حسابات جارية لدى البنوك لضمان وجود قدر من السيولة وبصفة مستمرة حتى تتمكن شركات التأمين من سداد قيمة المطالبات بشتى فروع التأمين في الوقت المناسب ولضمان تثبيت مصداقية أداء شركات التأمين لدى العملاء الحاليين والمرتبين.<sup>1</sup>

**ثالثا.** قيام شركات التأمين بإيداع مبالغ في شكل ودائع لأجل لدى المصارف، كأحد أوجه الاستثمار حيث تتميز هذه الأصول بعوائد مناسبة ومخاطر قليلة، علاوة عن شراء شركات التأمين لقدر كبير من أسهم بعض المصارف في السوق المالي، كأحد قنوات الاستثمار التي تنتهجها شركات التأمين ضمن خططها التوسعية واستراتيجياتها التنويعية؛

**رابعا.** استفادة شركات التأمين من الخبراء والمستشارين والفنيين بالمصارف لتكوين محفظة استثمارية مثلى تتميز بقنوات الاستثمار وضمان عائد مناسب وسيولة عند الطلب؛

**خامسا:** اعتماد الكثير من أصحاب الوكالات التأمينية ووسطاء التأمين على شبائيك البنوك كأحد منافذ التسويق لجذب زبائن جدد وتقديم كافة أنواع البرامج التأمينية لهم.<sup>2</sup>

تستفيد شركات التأمين من القاعدة العريضة لعملاء البنوك في تسيير مختلف استثماراتها بالبنوك قصد تكوين محافظ استثمار مثلى، ما يسمح له بالحصول على سيولة عند الطلب قصد الوفاء بالتزاماتها تجاه المؤمن لهم عند المطالبة بمبلغ التعويض، كما تستفيد من شريحة الزبائن الواسعة للبنوك من خلال تقديم خدماتها التأمينية لهم عبر شبائيك البنوك.

<sup>1</sup> أسامة عزمي سلام، إدارة الخطر والتأمين، دار الحامد للنشر، عمان، 2009، ص 73.

<sup>2</sup> طارق قندوز، حسام عبد الحفيظ، مرجع سابق، ص-ص: 47-48.

من خلال ما سبق يمكن القول أن هناك ارتباطات عديدة نشأت بين البنوك وشركات التأمين كنتيجة للاحتياجات التي يوفرها كل منهما للآخر، والتي تزايدت مع التطور الحاصل في المجال المالي، وهو ما ألزم كل منهما للتفكير بجدية في إنشاء علاقات عديدة وتبادل خدمات بينهما تسهل في استمرار نشاطهما وتوسيعه.

## خلاصة الفصل الأول:

لقد احتلت البنوك وشركات التأمين موضعا بالغ الأهمية في مختلف الاقتصاديات المعاصرة وتزداد أهميتها من وقت لآخر خاصة مع التطورات الحاصلة والتي تشهدها البيئة المالية والدولية، حيث يظهر جليا الدور البارز لكل من الجهاز المصرفي والنظام التأميني في صناعة الخدمات المالية ورسم السياسة النقدية لأي بلد.

تعتبر البنوك وشركات التأمين من المؤسسات المالية التي تعمل في محيط مالي متقارب جعل منها تتشابه في بعض الخدمات المقدمة من طرفها، حيث يلتزم كل منها على الوفاء بالتزاماته اتجاه الغير كما تتشابه نشاطات البنوك وشركات التأمين في جانب المخاطرة وكذا تقديم أوعية ادخارية والتي تعتبر مصدرا لتمويل المشروعات المولدة للثروة والقيمة المضافة، غير أنه هناك اختلاف بينهما يظهر في اتساع الطلب على الخدمات المصرفية على عكس خدمات التأمين، كما يعتمد التمويل الممنوح من طرف البنوك في تلبية حاجات الأفراد والمؤسسات لمزاولة أنشطة اقتصادية في حين تغطي شركات التأمين الخسائر التي يمكن أن تلحق بالمؤمن له أثناء القيام بعمله، هذا وتعتبر القروض المصرفية ضمن الموجودات بينما تعتمد أقساط التأمين في الإيرادات.

هذا وتبادل البنوك وشركات التأمين العديد من الخدمات فيما بينها وهو ما يجعل كل منهما في علاقة متواصلة نظرا لاحتياج وضرة الخدمات المقدمة لكل منهما للآخر، وهو ما سمح بتبادل الاستفادة بين البنوك وشركات التأمين من مختلف الهياكل البشرية والمالية المتوفرة لدى كل منهما.

لكن بغض النظر عن التقارب والاختلاف تبقى لكل من شركات التأمين والبنوك خصائص ودور بارز في المحيط الاقتصادي الوطني والدولي، من خلال المساهمة في الاستثمارات وتقديم أوعية ادخارية وتمويل مختلف المشاريع الاقتصادية.

## الفصل الثاني

المنافسة واستراتيجيات التحالف

تمهيد:

في ظل الانفتاح الذي شهدته الأسواق والتطور السريع في مجال التكنولوجيا وجدت المؤسسات نفسها في محيط يتسم بالتعقيد والمنافسة الشديدة، فقبل انفتاح الأسواق كانت المؤسسات تنشط في سوق محمية من طرف الدولة تتميز بضعف المنافسة، إن لم نقل انعدامها، خاصة في بعض القطاعات، لكن مع الانفتاح ازداد عدد المؤسسات وتنوعت منتجاتها، واختلفت رغبات الزبائن، وارتفعت حدة التنافس، مما أدى إلى تغير البنية الاقتصادية، حيث ازدادت شدة المنافسة سواء على الصعيد المحلي أو العالمي، كل هذه التحولات السريعة والعميقة والتهديدات الناتجة عنها تحتاج لتخطيط جيد للتعامل والتكيف معها، والذي ترتبط فعاليته لحد كبير بقدرة المؤسسة على المنافسة، والتي أصبحت أمراً حتمياً.

من جهة أخرى مع التغييرات التي طرأت على المجال المالي خاصة في ظل التنافس، اتبعت المؤسسات استراتيجيات مختلفة لزيادة نموها ومبيعاتها وأرباحها، وتجاوز العقبات التي تعترض أنشطتها، فالنمو المتكامل في ظل كل تلك التغييرات لا يتحقق إلا وفق استراتيجيات محكمة توضع وفق أسس علمية دقيقة، وعليه قامت المؤسسات باعتماد استراتيجيات التحالف بمختلف أشكالها.

سنحاول في هذا الفصل التطرق إلى الإطار النظري للمنافسة واستراتيجيات التحالف من خلال المباحث

الآتية:

المبحث الأول: المنافسة

المبحث الثاني: ماهية استراتيجيات التحالف

المبحث الثالث: الإعداد للتحالفات الاستراتيجية

## المبحث الأول: المنافسة

تعتبر المنافسة عنصراً أساسياً لتحديد نجاح أو فشل المؤسسات، وقد تعددت تعاريفها، مجالاتها، أنواعها، عيوبها ومزاياها، وهذا ما سنحاول دراسته في هذا المبحث.

### المطلب الأول: مفهوم المنافسة وتحليلها ومستوياتها

نظراً لتغيرات العالم الاقتصادي وما خلفته من منافسة شديدة بين المؤسسات فقد أولى الباحثون اهتماماً كبيراً لظاهرة المنافسة، وتحليلها وتحديد مجالاتها، وهو ما سيتم التطرق له في هذا المطلب بشيء من التفصيل.

#### أولاً. مفهوم المنافسة

المنافسة هي أداة أساسية وبعد رئيسي للحياة الاقتصادية أهميتها تأتي من كلمة "تنافس" وتعني "السعي معاً" وبالتالي فهي تحفز مستوى تطلعات الإنسان، مما يتيح تحقيق أعلى النتائج، فضلاً عن قوة الابتكار التكنولوجي ونمو الإنتاجية، يعتقد Stankiewicz أن المنافسة ستسمى "ظاهرة" متى يتنافس المشاركون ضد بعضهم البعض في السعي لتحقيق أغراض مماثلة، مما يعني ذلك الإجراءات التي اتخذها البعض لتحقيق أهداف معينة، تجعل من الصعب تحقيق الأهداف نفسها من قبل الآخرين.<sup>1</sup>

أيضاً تعرف المنافسة على أنها مجموعة من المنظمات التي تنتج منتجاً واحداً أو خليطاً من المنتجات المتشابهة أو البديلة لما تنتجه المنظمة من منتجات، بعبارة أخرى فإن المنافسة تعني وجود عدد من المنظمات التي تلبى نفس حاجات ورغبات وأذواق المستهلكين من خلال ما تقدمه من منتجات أو خدمات، وتتنافس في الأسواق من خلال ما تقدمه من منتجات تشبع ما يحتاجه ويرغب به المستهلك.<sup>2</sup>

كما تعرف أيضاً بأنها "حالة صراع بين المنتجين الذين يعرضون منتجاتاً متماثلة أو متقاربة في السوق نفسه،<sup>3</sup> أي أن السلع والخدمات المتشابهة إلى حد كبير والمعروضة في سوق واحدة من أطراف مختلفة يؤدي إلى تواجد صراع بين منتجي هذه السلع والخدمات.

وقد لخص ستيجلر Stigler الشروط الدقيقة للمنافسة في<sup>4</sup>:

–تصرف المنافسين باستقلالية وليس بتواطؤ؛

–أن يكون عدد المنافسين المحتملين والحاليين كافي للقضاء على المكاسب غير العادية؛

<sup>1</sup> Kamila Zelga, **The importance of competition and enterprise competitiveness**, World Scientific News, WSN 72, poland, 2017, P 302.

<sup>2</sup> محمود جاسم الصميدعي، ردينة عثمان يوسف، **التسويق الاستراتيجي**، دار المسيرة للنشر والتوزيع، الطبعة الأولى، 2011، الأردن، ص 228.

<sup>3</sup> Tarondeau, Jean Claud, **Strategie Industrielle**, 2 édition, Vuibert, Paris, 1998, p 3.

<sup>4</sup> Roger j. Vanden Bergh, Peter D. Camesasca, **European Competition Law and Economics: A Comparative Perspective**, Intersentia-Hart, New York, 2001, P 18.

-امتلاك الوحدات الاقتصادية معرفة مقبولة بفرص السوق؛

-توفر حرية (من القيود الاجتماعية) للعمل على هذه المعرفة؛

-مرور الوقت الكافي لتدفق الموارد في الاتجاهات والكميات المطلوبة من قبل أصحابها.

## ثانياً. تحليل المنافسة

ينبغي على الأطراف المتنافسة في السوق أن تقوم بتحليل المجال التنافسي الذي تنتمي إليه والذي يركز أساساً في التعرف على المنافسين ومتابعة البيئة التنافسية.

### 1. التعرف على المنافسين

للتعرف على المنافسين ينبغي على أي مؤسسة التركيز على عدة جوانب وتوفير معلومات كافية حولها، ولعل أهمها تحديد منافسيها واستراتيجياتهم بدقة ومعرفة أهم نقاط قوتهم وضعفهم كالاتي:

أ. **تحديد المنافسين:** تجد المؤسسة صعوبة في تحديد المنافسين المحتملين الذين يشكل دخولهم للسوق خطراً على المؤسسة، عكس المنافسين الحاليين الذين يسهل تحديدهم.

ويتم تعريف المنافس من وجهة نظر الزبائن على أنه "المؤسسة التي تقوم بتقديم الخدمة أو السلعة نفسها التي تقدمها مؤسستك، والتي تلبى الحاجة أو المطلب نفسه لهؤلاء الزبائن".<sup>1</sup> لكن المنافسون ليسوا فقط المؤسسات الأخرى التي تتعامل في السوق نفسه وتنتج المنتجات نفسها، وتحاول اقتطاع شريحة الزبائن الذين اعتادوا التعامل مع المؤسسة، فيعتبر Technofi أن المنافس لا يعني دوماً المؤسسة أو المنتج المنافس، ولكنه كل من يساوم المؤسسة ويحاول أن يقتطع جانباً من أرباحها.<sup>2</sup>

ب. **تحديد استراتيجيات المنافسين:** إن التعرف الدقيق للمؤسسة على أقرب منافسيها ضروري لفهم استراتيجياتهم، وهؤلاء المنافسون هم الذين يتبعون نفس الاستراتيجيات، ويشكلون ما يعرف بالمجموعة الاستراتيجية داخل القطاع، والتي تعرف بأنها "عبارة عن مجموعة من المؤسسات تتبنى أنواعاً متشابهة من الاستراتيجيات داخل نفس الصناعة".<sup>3</sup>

ج. **تحديد نقاط قوة وضعف المنافسين:** إن مقارنة وضع المؤسسة بالمؤسسات المنافسة يساعد على وضع استراتيجيات المؤسسة، نظراً لأن إمكانية تنفيذ الاستراتيجيات وتحقيق الأهداف يتوقف بدرجة كبيرة على قوة أو

<sup>1</sup> فرانسيس ديف، القيم التنظيمية، ترجمة هيجان أحمد، معهد الإدارة العامة، السعودية، 1995، ص 182.

<sup>2</sup> Kolter Philip et Dubois Bernard, **Marketing Managment**, 10ème édition, édition public-union, paris, 2000, p 249.

<sup>3</sup> روبرت. أ. بتس، الإدارة الاستراتيجية : بناء الميزة التنافسية، ترجمة عبد الحكم الخزامي، دار الفجر للنشر والتوزيع، الطبعة الأولى، مصر، القاهرة، 2008، ص 164.



ضعف المنافسين، ويعبر جانب القوة عن عامل تميز و تفوق معين أو ميزة تنافسية، وكما يعبر عن ما تستطيع المؤسسة القيام به بشكل فائق بالمقارنة مع القدرات الحالية أو المحتملة للمنافسين، إذا جانب القوة هو المقدرة المتميزة و الخاصة و التي تعتبر هامة، حيث تعطي للمؤسسة ميزة مقارنة في السوق؛ أما عن جانب الضعف فهو شيء ما تقوم به المؤسسة بشكل سيء أو ليس لديها الطاقة اللازمة للقيام به على الرغم من توافرها لدى المنافسين.<sup>1</sup>

## 2. متابعة البيئة التنافسية: لمتابعة الميزة التنافسية لابد من اتباع الخطوات التالية:

أ. جمع المعلومات عن البيئة التنافسية: تخضع عملية جمع المعلومات للجهد المنظم حتى يتسنى الحصول على المعلومات المطلوبة، فالدراسة المستمرة لأوضاع السوق تعتبر عملية حتمية لتكوين رصيد متجدد من المعلومات والتي تخص الأمور الآتية:<sup>2</sup>

- أنواع المنتجات ومواصفاتها التي يطلبها السوق والتي يمكن للمؤسسة إنتاجها لمزايا نسبية أكبر من منافسيها؛
- أنواع الزبائن لمختلف المنتجات وتفضيلاتهم من حيث المواصفات والأسعار والشروط؛
- أنواع المنافسون ودرجة سيطرتهم على الأسواق، والمزايا التي يتمتعون بها في مواجهة المؤسسة؛
- أنواع المنتجات المنافسة أو البديلة المتوفرة في السوق ومصادر إنتاجها؛
- أنواع الخدمات المكملة للمنتجات ومدى توفرها لدى المنافسين؛
- حركة الأسعار في السوق لمثل منتجات المؤسسة، واتجاهات تفضيل الزبائن للمنتجات المنافسة على أساس أفضلية السلعة؛
- حجم السوق الحالي والمرقب في الفترات القادمة مقدر بكمية المبيعات؛

ب. كشف وتحليل الفرص والتهديدات: تعكس المعلومات التي يتم جمعها فرصا للمؤسسة ينبغي اقتناصها أو تهديدات ينبغي تفاديها، و تشير الفرص إلى أوضاع أفضل للمؤسسة و مجالات يمكن أن تحقق فيها ميزة نسبية عن منافسيها، أما التهديدات فتعني مشاكل أو أضرار محتملة للمؤسسة قد تنشأ من ثغرات غير مواتية في الظروف البيئية ينبغي على المؤسسة تفاديها أو التعامل معها بأفضل صورة ممكنة.

ثالثا. مجالات المنافسة: هناك عدة مجالات للتنافس تلجأ لها المؤسسة قصد افتكاكها للصدارة والوصول لأكبر شريحة من الزبائن منها:

<sup>1</sup> نبيل مرسي خليل، الإدارة الاستراتيجية: تكوين وتنفيذ استراتيجيات التنافس، دار المعارف، الاسكندرية، 1995، ص 169.

<sup>2</sup> السلمي علي، السياسات الإدارية في عصر المعلومات، دار غريب للطباعة والنشر والتوزيع، القاهرة، 2001، ص 90.

**1. التنافس بالوقت:** تسعى المؤسسات لاختصار الوقت في كل العمليات خاصة تلك المرتبطة بالدورة ( إمداد، تموين، إنتاج، تسويق)، واختصار الوقت بين كل ابتكار وتقديم منتج جديد، أي تقليص دورة حياة المنتج وعلى هذا الأساس أصبح الوقت مورد من موارد المؤسسة، وعاملا مهما وأخذ بعدا استراتيجيا.<sup>1</sup>

**2. التنافس بالجودة:** تعد الجودة أهم سلاح تنافسي للمؤسسة، وشرط أساسي لقبول أي منتج بشكل عام سواء بالسوق المحلية، أو العالمية ومصدر لتمييز المؤسسة، وارتفاع قدرتها التنافسية، ويتطلب التنافس بالجودة عدة مقومات أهمها:<sup>2</sup>

- حاجات المستهلك هي أساس تصميم المنتجات؛
- جعل الجودة أهم أولويات الإدارة العليا؛
- تنمية وتطوير ثقافة الجودة في المؤسسة؛
- اختيار وتدريب وتحفيز قوة العمل من أجل الأداء المتميز؛
- تصميم سليم للمنتجات، وتنفيذ سليم للتصميمات؛
- تطوير علاقة المؤسسة مع الموردين؛
- تبني فلسفة الجودة الشاملة بدلا من مراقبة الجودة؛
- الإيمان التام بضرورة التحسين المستمر في ظل إدارة الجودة الشاملة؛
- استخدام تكنولوجيا الإعلام والاتصال.

**3. التنافس التكنولوجي:** بهدف بناء مركز تنافسي تتنافس مؤسسات القطاع الواحد حول الحصول على أحدث تكنولوجيا الإنتاج التي تسمح بتحسين وتطوير المنتجات القديمة أو طرح منتجات جديدة، وللحصول على مزايا تنافسية قائمة على أساس التكلفة الأقل، وتقديم منتجات متميزة من خلال البحوث والابتكارات الحديثة، والمعارف العلمية وبراءات الاختراع، حيث تشكل هذه الأخيرة بعدا تنافسيا، وحاجزا يمنع دخول المؤسسات الجديدة كقوة تنافسية محتملة، ومن أجل ذلك فالمؤسسات اليوم تعمل وبشكل مستمر على تتبع التطور التقني والتكنولوجي الذي لا يؤثر على مكانتها ومركزها التنافسي فحسب بل على السلوك المستقبلي لزبائنها ومورديها ومنافسيها كقوى تنافسية، باتخاذ الإجراءات الوقائية.<sup>3</sup>

<sup>1</sup> عصام الدين مصطفى، الآثار الحاسوبية للمنهج الياباني في إدارة الإنتاج: منهج المخزون الصفري، مجلة الاقتصاد، كلية التجارية، جامعة عين شمس، القاهرة، 1990، ص2.

<sup>2</sup> أحمد سيد مصطفى، إدارة الإنتاج والعمليات في الصناعة والخدمات، ط4، 1999، ص367.

<sup>3</sup> Bertrand nezveys , Les politiques de compétitivité, economica, paris, 1994, p 50.

4. **التنافس بالتكلفة:** تعرف تنافسية التكاليف بأنها "قدرة المؤسسة على تخفيض التكاليف الوحودية لإنتاجها بنسبة أقل من المؤسسات المنافسة الأخرى"<sup>1</sup>. حيث أنه لا يمكن إعداد سياسة سعرية لمنتجات المؤسسة دون التحكم المستمر في التكاليف، بغرض ترشيدها والسيطرة على مستويات الإنفاق، لأن ذلك سيساهم في تخفيض سعر تكلفة المنتج، وبالتالي حرية اختيار الأسعار المناسبة، ومن ثم زيادة هامش الأرباح مقارنة بالمنافسين؛

5. **التنافس بالأسعار:** يعتبر السعر أهم سلاح تنافسي للمؤسسة، ومن أسهل السياسات التي تلجأ إليها للتنافس، وتعرف التنافسية السعرية بأنها امتلاك المؤسسة لميزة تنافسية في حرية اختيار الأسعار المناسبة، ذات الكفاءة مقارنة بمنافسيها.<sup>2</sup>

واعتماد المؤسسة الاستراتيجية التنافسية السعرية يرتبط بمجموعة من القيود تتمثل في:<sup>3</sup>

أ. **القوانين (التشريعات):** ويقصد بها سياسة الصرف المطبقة في الدولة والتي تقوم بتدخلات دورية لأجل تعديل الأسعار والهوامش، وتحقيق التوازن التجاري، وتوازن ميزان المدفوعات، وبالتالي تتحكم بسقف الأسعار.

ب. **القدرة الإنتاجية:** حيث أن قدرة المؤسسة على تخفيض أسعارها يرتبط بمدى قدرتها الإنتاجية على تلبية حجم الطلب الكبير الذي يرافق هذا الانخفاض في الأسعار.

ج. **تكاليف الإنتاج:** وتعتبر أهم قيد يؤثر على تحديد أسعار المنتجات، حيث أن قيمة أسعار البيع ترتبط بسعر التكلفة.

د. **نوع السوق التي تنتمي إليها المؤسسة:** ويقصد بها بنية السوق التي تنتمي إليها المؤسسة من حيث درجة المنافسة وعدد المنافسين، والموردين والمستهلكين والزبائن، حيث أن مستوى الأسعار يأخذ بعين الاعتبار نوع السوق والعناصر المشكلة لها.

هـ. **مرحلة دورة حياة المنتج:** حيث يرتبط مستوى سعر المنتج بالمرحلة التي يمر بها، فالمؤسسة لا تحتفظ بمستوى الأسعار نفسه خلال كل مراحل دورة حياة المنتج، بل لكل مرحلة المستوى المناسب لها.

فبالنسبة لمرحلة الانطلاق تدخل المؤسسة بأسعار مرتفعة، لتعويض تكاليف البحث والتطوير وتصميم المنتج وكبح الطلب الأولي من أجل تخفيض التضيق على الإنتاج في بدايته.

<sup>1</sup> Sarge Calabre, **Filières nationales et marchés mondiaux de matière première**, paris, 1997, p 306.

<sup>2</sup> زايدي بلقاسم، أثر السياسة الاقتصادية على أداء وكفاءة السياسات التنافسية والإنتاجية والتسيير العقلاني للموارد البشرية، كمؤشرات للأداء في المؤسسة الجزائرية في آفاق الانضمام للاقتصاد العالمي، ورقة مقدمة في يوم دراسي في جامعة محمد خيضر بسكرة، 19 أكتوبر 2002، ص 20.

<sup>3</sup> Armand Dayan, **Marketing industriel**, Ed Vuibert, 4eme edition, Paris, 1999, p-p: 112-115.

## الفصل الثاني..... المنافسة واستراتيجيات التحالف

أما بالنسبة لمرحلة النمو ففي حالة نجاح مرحلة انطلاق المنتج تحافظ المؤسسة على مستوى أسعارها، وفي حالة العكس فإن المؤسسة تلجأ إلى تخفيض أسعارها، من أجل زيادة مبيعاتها والحصول على زبائن جدد، ومواجهة المنافسين.

أما مرحلة النضج والتي تعتبر مرحلة حرجة بالنسبة للمنتج، تلجأ فيها المؤسسة إلى تخفيض أسعارها للمحافظة على حصتها في السوق، ومواجهة المنتجات المنافسة.

و. **الطلب:** ويعتبر قيد مهم لتحديد الأسعار حيث أن حجم الطلب يتميز بمرونته مع تغير مستوى الأسعار، لذا لا بد على المؤسسة أن تراعي ذلك في تنافسيته السعرية.

ز. **السعر المطبق في السوق:** حيث يجب على المؤسسة أن تأخذ بعين الاعتبار الأسعار السائدة في السوق، بالخصوص الأسعار المنافسة، وذلك بدراسة وتحليل الأسعار المنافسة، وردة الفعل اتجاه أسعارها التي تقاس انطلاقاً من السعر التنافسي القديم والحالي.

### الشكل رقم 03: مجالات المنافسة



المصدر: من إعداد الطالبة كتليxis للمعلومات السابقة

## المطلب الثاني: أنواع المنافسة

يمكن تحديد عدة أنواع للمنافسة من منافسة كاملة ومنافسة حرة ومنافسة غير تامة، ويتم التطرق لكل منها بشيء من التفصيل في هذا المطلب.

**1. المنافسة الكاملة:** في ظل هذا النوع من المنافسة لا يملك المنتج و البائع الحرية في تحديد الأسعار والكمية المعروضة من المنتجات، وذلك يعود إلى طبيعة السلعة وطبيعة الطلب عليها، وهناك عدة شروط يجب توافرها حتى تعتبر المنافسة كاملة وهي:

أ. وجود عدد كبير جدا من البائعين والمشتريين: وذلك من خلال وجود عدد كبير من البائعين الصغار الذين تكون قدراتهم المالية محدودة بالشكل الذي لا يستطيع أحدهم أو عدد قليل منهم التأثير على الباقين أو الخروج عن السياسة السعرية السائدة في السوق، ووجود عدد كبير من المشتريين، حيث كمية الشراء لكل مشتر تكون قليلة من مجموع المعروض السلعي وليس لهم الإمكانية في التأثير على السياسة السعرية المتبعة<sup>1</sup>. حيث أن القرارات التي تتخذها إحدى المشروعات الإنتاجية لا تؤثر على قرارات المشروعات الأخرى؛

ب. تجانس وحدات السلع المنتجة: بمعنى أن خصائص السلعة المباعة في سوق المنافسة الكاملة واحدة أيا كان البائع، بحيث أن المشتري لا يفضل بائعا آخر، فوحدات السلعة المنتجة بنفس النوعية والخصائص وبنفس الشكل واللون وبنفس طريقة التغليف، ولها نفس درجة القرب والبعد من المستهلك؛

ج. حرية الدخول والخروج من وإلى السوق بالنسبة لأي بائع أو مشتري: أي لا توجد قيود إدارية أو قانونية أو اقتصادية تمنع أي بائع من الدخول إلى سوق أي سلعة معينة، كما لا توجد أي قيود تمنع البائع من الخروج من السوق؛

د. العلم التام أو المعرفة التامة بأحوال السوق بالنسبة لكل بائع أو مشتري: أي أن البائعين والمشتريين لديهم معلومات كافية عن السوق، بحيث لا يقدم المشترون على دفع سعر أعلى من سعر السوق، ولا يقبل البائعون سعر أقل من السعر الذي يحدده سوق المنافسة الكاملة<sup>2</sup>.

**2. المنافسة الحرة:** إن المنافسة الحرة تتماثل بشكل كبير مع المنافسة التامة أو الكاملة ولكن مع وجود بعض الاختلافات يمكن إيجازها في:<sup>3</sup>

أ. إن عدد البائعين في المنافسة الحرة أقل من المنافسة التامة؛

<sup>1</sup> محمود جاسم الصميدعي، ردينة عثمان يوسف، مرجع سابق، ص 230.

<sup>2</sup> محمد أحمد السريتي، مرجع سابق، ص-ص: 277-278.

<sup>3</sup> محمود جاسم الصميدعي، ردينة عثمان يوسف، مرجع سابق، ص 231.

ب. هناك اختلاف بسيط في السياسة السعرية من قبل البائعين ولكنه يجب أن يكون قليلا في حالة تماثل المنتجات من حيث الجودة، وأن يكون الاختلاف مقبولا في حالة وجود بعض الاختلافات الملموسة في الجودة؛  
ج. هناك بعض القيود على تحرك رأس المال بين الصناعات والسلع والمشاريع.

3. المنافسة غير التامة ( المنافسة الاحتكارية، منافسة القلة، الاحتكار): المقصود بالمنافسة غير الكاملة هو

الخروج عن أحد أو بعض الشروط التي يجب أن تتوفر في المنافسة الكاملة ويمكن إيجازها في: <sup>1</sup>

أ. هنالك قيود وعقبات كثيرة على تحرك رأس المال أو الدخول والخروج من ميدان الصناعة؛

ب. قد تكون المنتجات المباعة تختلف باختلاف البائع من حيث الجودة والخصائص؛

ج. قد تكون المنتجات المباعة عند كل بائع تختلف من حيث الاسم والعلامة؛

د. اختفاء أو إخفاء معلومات عن المتعاملين وقد تظل الأسعار المتعامل بها سرا؛

هـ. وجود نوع من الحذر والخوف من المنافسين وإن هذا يؤثر بشكل كبير على نشاط المنظمات؛

و. قد يكون هناك بائعون صغار مع وجود بائع كبير يؤثر على مستوى السعر بالزيادة أو بالنقصان؛

ي. اختلاف العوامل المؤثرة نظرا لاختلاف نوع المنافسة حيث أن ما يسود في السوق في منافسة القلة ليس نفسه ما يسود في السوق في ظل المنافسة الاحتكارية.

وتنقسم المنافسة غير التامة إلى ثلاث أنواع هي:

-المنافسة الاحتكارية: تجمع بين التنافسية والاحتكارية في الوقت نفسه، وهذا الشكل من الأسواق أكثر واقعية

من سوقي المنافسة الكاملة والاحتكار، وتتمثل شروط سوق المنافسة الاحتكارية في: <sup>2</sup>

وجود عدد كبير من البائعين أو المنتجين للسلعة ولكن لا يصل إلى درجة كبر عدد البائعين في سوق المنافسة الكاملة؛

اختلاف السلع المنتجة: يقوم المشروع الإنتاجي الذي يعمل في سوق المنافسة الاحتكارية بإنتاج سلع تختلف

شكليا عن السلع التي تنتجها المشروعات الأخرى في تلك السوق؛

حرية الدخول إلى السوق أو الخروج منه بالنسبة لأي بائع أو مشتري: أي لا توجد أي قيود تمنع دخول أو

خروج أي بائع أو مشتري من هذا السوق، حتى لا يتحول إلى سوق الاحتكار؛

<sup>1</sup> محمود جاسم الصميدعي، المرجع السابق، ص 231.

<sup>2</sup> محمد أحمد السريتي، مرجع سابق ص-ص: 307-308.

القدرة على ترويج المبيعات: فتحاول المشروعات الإنتاجية التي تعمل في سوق المنافسة الاحتكارية جذب مشتريين جدد، والحفاظ على حجم إنتاجها عند مستوى معين بالترويج لمبيعاتها بعمل إعلانات عن السلعة التي تنتجها، ومفهوم المنافسة في هذا السوق يتمثل في التنافس بين العديد من المنتجين على إحداث تغييرات شكلية في نوعية وطريقة تغليف السلع التي ينتجها المنتجون الآخرون إلا أنها تعد سلعا بديلة لبعضها البعض.

– احتكار القلة: هو سوق به عدد قليل من الشركات (أكثر من شركة واحدة) في جانب العرض؛ وعدد كبير جدا من المشتريين في جانب الطلب؛ كل منهم يقدم مساهمة لا تذكر في وظيفة الطلب في السوق؛ سيأخذ المشتري ظروف السوق على النحو المحدد لأنه لا يستطيع التأثير عليهم؛ ولكن لا بد أن ينشغل البائع بتخمين السلوك المتوقع من البائعين المتنافسين علاوة على ذلك؛ في سوق سيستمر في العمل لفترة طويلة في احتكار القلة؛ ستهتم الشركة بشكل طبيعي بكيفية تأثير إجراءاتها الحالية على سلوك منافسيها في المستقبل.

ومن أهم خصائص احتكار القلة ما يأتي:<sup>1</sup>

السمة المميزة الرئيسية التي تميز احتكار القلة بعيدا عن المنافسة والاحتكار هي أن الفاعلين في سوق احتكار القلة مرتبطين استراتيجيا ببعضهم البعض؛ حيث تعتمد أفضل سياسة لشركة واحدة على السياسات التي تتبعها كل شركة منافسة في السوق؛

تتمثل السمة المركزية لدراسة نظرية احتكار القلة في فهم طبيعة هذه التفاعلات الاستراتيجية وفي رؤية طبيعة خيارات التوازن للشركات التي تواجهها؛ بينما تفتقر الأسواق التنافسية البحتة إلى هذا التفاعل الاستراتيجي؛ لأن خيارات شركة واحدة ليس لها تأثير على سعر السوق للسلعة المتجانسة التي تنتجها الشركات؛ وبالمقابل فإن المحتكر ليس مترابطاً مع أي شركات كبيرة تؤثر عليها سياساته بشكل فردي. يجب أن يكون المحتكر حساساً لظروف السوق ، ولكن هذه تتجسد في وظيفة الطلب على منتجه ووظائف العرض للمدخلات التي يستخدمها.

– الاحتكار التام: يعرف الاحتكار التام بأنه الحالة التي يوجد فيها بائع واحد لسلعة ما لا يتوافر لها بدائل قريبة، كما يوجد فيها موانع قوية تحول دون دخول منافسين جدد إلى السوق، فالمحتكر هو المنتج الوحيد الذي يقوم بإنتاج سلعة معينة، لذلك حجم مبيعاته يعتمد فقط على السعر الذي يحدده هو، أما الأسعار التي يحددها المنتجون الآخرون وتصرفاتهم لا يأخذها في اعتباره ، كما أنهم لا يتأثرون بتصرفاته، وهذا يعني أن مرونة الطلب

<sup>1</sup> JAMES FRIDMAN, *Oligopoly Tyeory*, First Published, United States, America, 1983, p-p: 1-2.

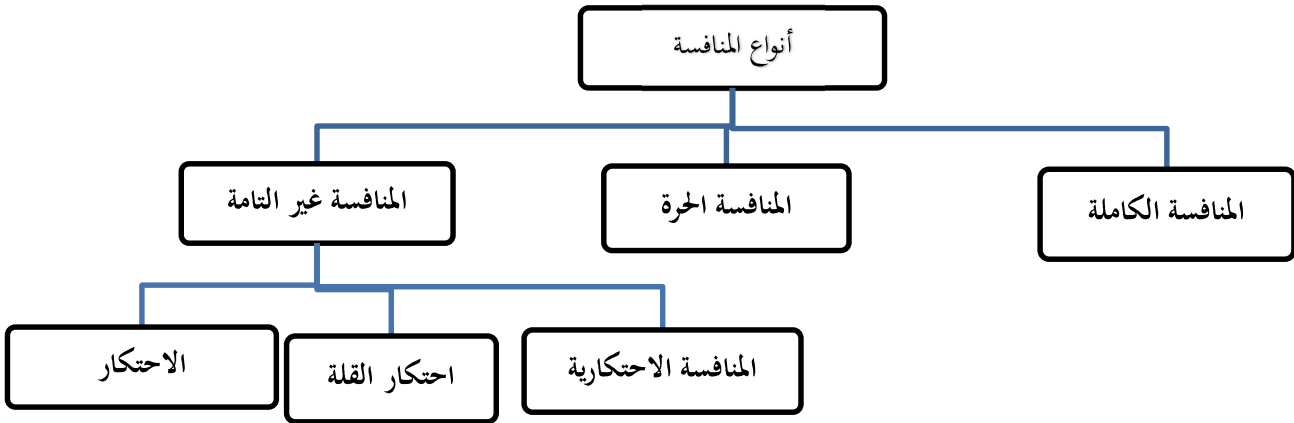
التقاطعية على سلعة المحتكر والسلع الأخرى تساوي الصفر، وعليه يجب توافر ثلاث شروط لتحقيق سوق الاحتكار هي:<sup>1</sup>

-وجود منتج واحد للسلعة المنتجة؛

-عدم وجود صناعات أخرى تنتج سلعا بديلة للسلعة التي ينتجها المحتكر، لذا تكون مرونة الطلب التقاطعية على سلعة المحتكر بالنسبة للسلع الأخرى مساوية للصفر؛

-وجود موانع قوية تحول دون دخول منافسين جدد.

### الشكل رقم 04: أنواع المنافسة



المصدر: من إعداد الطالبة كتبخيخ للمعلومات السابقة

### المطلب الثالث: مزايا وعيوب المنافسة

على الرغم من تعدد مزايا المنافسة للمؤسسات إلا أنه لديها العديد من العيوب التي يمكن أن تعرقل سير نشاط المؤسسات التي لم تستطع مجابهة المنافسين لها في السوق، وتمثلت أهم مزايا وعيوب المنافسة في:

أولاً. مزايا المنافسة: تتيح المنافسة الفعالة التخصيص العقلاني للموارد النادرة للإنتاجية، ما يخلق الحوافز المناسبة للشركات ويوفر العديد من الفوائد للمستهلكين؛ وتمثلت أهم فوائد المنافسة في:<sup>2</sup>

1. أسعار أقل: من المرجح أن تقدم الشركات التي لديها منافسون لنفس المنتجات والخدمات أسعاراً أقل للمستهلكين، وهو ما يفيد المستهلكين الحاليين وبالتالي تعزيز مستويات النشاط الاقتصادي بشكل عام؛

<sup>1</sup> محمد أحمد السريتي، مرجع سابق، ص 303.

<sup>2</sup> Enforcement of EU competition policy : Information on a forthcoming audit, EUROPEAN COURT OF AUDITORS, September 2018,p-p : 3-4, <https://www.eca.europa.eu>, 29/05/2020.



**2. جودة أفضل:** في سوق تنافسية تتنافس الشركات ليس فقط على السعر ولكن أيضا على جودة منتجاتها وخدماتها؛ ويمكن أن تأخذ تحسينات الجودة العديد من الأشكال مثل المنتجات التي تدوم طويلا أو تعمل بشكل أفضل وأسرع أو خدمات مريحة أكثر؛

**3. تنوع أكبر:** من أجل التميز عن المنافسين وكسب عملاء جدد تسعى الشركات جاهدة لتقديم منتجات وخدمات مختلفة عن بقية المنتجات؛ وبالتالي يستفيد المستهلكون من مجموعة من المنتجات أو الخدمات التي تلبي احتياجاتهم والتوازن الأفضل بين السعر والجودة؛

**4. المزيد من الابتكار:** توفر المنافسة حوافز للابتكار؛ لأن الشركات يتم تشجيعها على ضرورة تحسين تقنيات الإنتاج الخاصة بهم وتحسين العمليات وتقديم منتجات وخدمات جديدة؛

**5. زيادة تكامل السوق:** المنافسة الفعالة تزيل باقي الحواجز الإقليمية أمام التجارة وتسمح للمستهلكين في جميع الدول بالاستفادة بالكامل من الاندماج في السوق الموحدة ؛

**6. تعزيز القدرة التنافسية في الداخل والخارج:** سوق تنافسية واحدة يساعد على جعل الشركات أكثر كفاءة ويسمح لها بالعمل كشركة عالمية في كل من أسواق المنافسين.

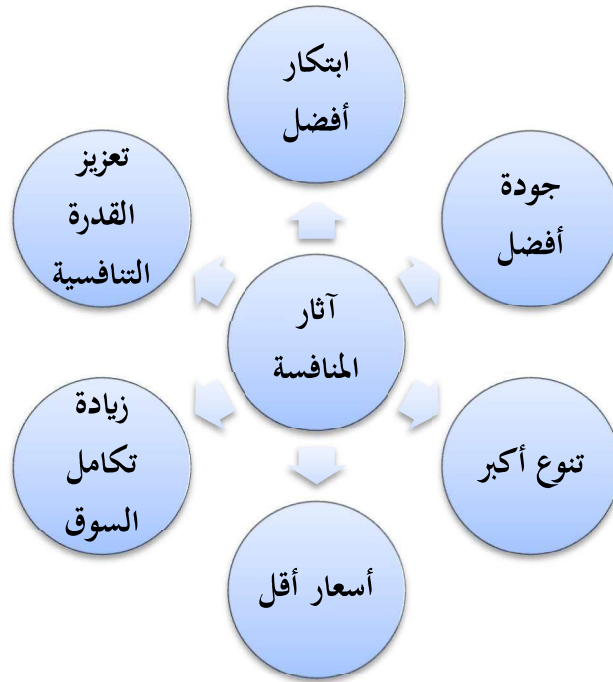
كما تعود المنافسة بين الشركات بالفائدة على المستهلكين من خلال انخفاض الأسعار، كما تؤدي إلى تنوع أكبر للمنتجات وجودتها وابتكار فيها، مما يعزز نمو الإنتاجية ويساعد على رفع مستويات المعيشة، قد تساعد المنافسة بين الشركات العمال؛ وبنفس الطريقة التي قد تتنافس بها شركتان ضد بعضهما البعض وتخفيض الأسعار لإغراء المستهلكين على شراء منتج، فإن الشركات التي تتنافس على التوظيف من سوق عمل متخصص قد ترفع الأجور لجذب العمال والاحتفاظ بهم؛

الشركة التي تتمتع بقوة سوقية عند شراء المدخلات أو توظيف العمال ، قد تكون قادرة على استغلال قوتها السوقية، على الأقل في المدى القصير، قد تؤدي "قوة الاحتكار" في سوق العمل إلى تقييد الشركة للعمل، مما يقلل الأجور عما سيكون عليه في سوق تنافسي. في المثال الكلاسيكي لـ "شركات المدن" المعزولة في أواخر القرن التاسع عشر وأوائل القرن العشرين ، كان أمام العمال خيار واحد فقط لبيع عملهم ، وبالتالي يمكن استغلالهم من قبل هذه الشركة، على الأقل في المدى القصير، عثر (Boal 1995) على بعض الأدلة على احتكار القوة على المدى القصير من جانب شركات تعدين الفحم التي كانت تملك شركات المدن في أوائل القرن العشرين. لكن على المدى الطويل، يبدو أن العمال ينتقلون لإيجاد وظائف بأجر أفضل إذا كانت الأجور منخفضة للغاية. تبرز هذه

الديناميكية كيف يمكن أن تنقل الأصول - سواء أكانت إنسانية أم رأسمالية أو حتى رقمية - للتخفيف من قوة السوق؛

في حين أن المستويات العالية من القوة السوقية يمكن أن تسمح في بعض الأحيان بالتجاوزات ، كما أن المستهلكين ليس بالضرورة أن يكونوا متضررين عندما تزيد حصة الشركة في السوق. فقد تزيد حصة الشركة في السوق بسبب الابتكارات من قبل الشركة ، والتي تؤدي إلى منتجات وخدمات تقبل من قبل العملاء. وفي الواقع، يمنح مكتب الولايات المتحدة للبراءات والعلامات التجارية (USPTO) براءات الاختراع - حقوق حصريّة في استخدام أو ترخيص تكنولوجيا أو منتج - لمخترعي الابتكارات التي تظهر "حدثاً وغير مستعملة من قبل". السماح للشركات بممارسة القوة السوقية التي يتمتعون بها المكتسبة بطريقة مشروعة يمكن أن تحافظ على حوافز البحث والتطوير ، وإدخال المنتجات الجديدة ، ومكاسب الإنتاجية ، والدخول إلى أسواق جديدة ، وكل ذلك يعزز النمو الاقتصادي على المدى الطويل.<sup>1</sup>

الشكل رقم 05: الآثار الإيجابية للمنافسة الفعالة



**Source:** Enforcement of EU competition policy : **Information on a forthcoming audit**, EUROPEAN COURT OF AUDITORS, September 2018, p 4, <https://www.eca.europa.eu>, 29/05/2020.

<sup>1</sup> BENEFITS OF COMPETITION AND INDICATORS OF MARKET POWER, COUNCIL OF ECONOMIC ADVISERS ISSUE BRIEF, 2016, p-p: 1-3

ثالثا. عيوب المنافسة: يمكن تلخيص أهم عوامل عيوب المنافسة كالآتي:

**1. الأضرار المحتملة من قوة السوق:** عندما تكون المنافسة ضعيلة أو معدومة يتضرر المستهلكون إذا ما استخدمت إحدى الشركات قوتها السوقية لرفع الأسعار أو الجودة المنخفضة للمستهلكين أو منع دخول رواد الأعمال. تدرك الشركة ذات القوة السوقية أنه إذا خفض السعر لكسب المزيد من العملاء، فإنه يفقد إيرادات على العملاء الحاليين. وبالتالي، قد يحدد سعرا أعلى ويوفر كمية أقل من منتجه مقارنة بالرفاهية المجتمعية. تدفع المنافسة الشركات إلى خفض الأسعار دون هذا المستوى، لكسب حصة من المنافسين، واعترافا بأن الأسعار المرتفعة يمكن أن تعود بشكل مربح من قبل المنافسين الذين يحاولون بالمثل زيادة مبيعاتهم. بدلا من ذلك قد يختار المختركون عدم ترقية الجودة أو التنوع، الأمر الذي من شأنه أن يجعل العملاء يتضررون أكثر مما لو كان لدى السوق منافسون. وقد يكون المختركون أقل صرامة في السعي لتحقيق تخفيضات فعالة في التكاليف؛

يمكن للشركات أن تنتقل من ممارسة قوتها السوقية إلى النقطة التي يسيئون استخدامها. وقد ساعدت شركة Standard Oil في مطلع القرن السابق على تأسيس تأثير قوانين مكافحة الاحتكار وأهميتها. قبل توضيح الآثار المترتبة على قانون شيرمان لمكافحة الاحتكار في قرارات المحاكم المبكرة، كانت Standard Oil قد انخرطت في مجموعة متنوعة من التكتيكات المفترسة لإضعاف المنافسين (السلوك الاستثنائي)، واشترت معظم منافسيها المباشرين (التكامل الأفقي) بالإضافة إلى جزء كبير من الشركات المشاركة في جوانب أخرى من صناعة النفط (التكامل الرأسي)، في نهاية المطاف سيطرت على ما يقرب من 90% من إنتاج النفط في الولايات المتحدة. استخدم Standard Oil حجمه للحصول على شروط أفضل بشأن النقل والمعاملات المساعدة الأخرى أكثر مقارنة مما يستطيع منافسوها الأصغر. هذه الصفقات بدورها سهلت على شركة Standard Oil الضغط على منافسيها الأصغر للشراء أو إجبارهم على التوقف عن العمل، مما قلل من سعة الصناعة. في عام 1911، أصدرت المحكمة العليا قرارا، وأمرت بحل شركة Standard Oil على أساس أنها انتهكت حظر قانون شيرمان لمكافحة الاحتكار على الصناديق وغيرها من الأنشطة التجارية التي قيدت التجارة؛

في الآونة الأخيرة، في قضية الولايات المتحدة ضد Microsoft Corporation، وجدت قضية في عام 1998 من قبل وزارة العدل و 20 من المدعين العامين في الولايات المتحدة، حيث لاحظت محكمة الاستئناف الأمريكية بدائرة العاصمة أن مايكروسوفت قد أساءت استخدام سلطتها الاحتكارية، ودعمت محكمة منطقة الولايات المتحدة الأمريكية. للنتائج الأصلية التي توصلت إليها مقاطعة كولومبيا (على الرغم من أنها ألغت الحكم

النهائي للمحكمة المحلية). تبين أن مايكروسوفت انتهكت قانون شيرمان لمكافحة الاحتكار من خلال مجموعة متنوعة من الأعمال الاستثنائية التي استخدمتها للحفاظ على احتكار نظام تشغيل الكمبيوتر. على وجه التحديد، سعت Microsoft إلى الإضرار بنمو متصفحات الإنترنت غير التابعة لشركة Microsoft والتي كان يمكن للمطورين استخدامها للتنافس مع احتكار نظام التشغيل Microsoft. من خلال التسوية الناتجة، طُلب من Microsoft اتخاذ خطوات لإنهاء ممارساتها غير القانونية واستعادة المنافسة، والمساعدة في تهيئة الظروف التي أدت إلى زيادة المنافسة والابتكار والتنوع في متصفحات الإنترنت. حالات Microsoft و Standard Oil ليست سوى مثالين رفيعي المستوى على أنواع التحقيقات والإنفاذ وسبل الانتصاف التي تجريها كل من DOJ و Antitrust و FTC كل عام؛

إن وجود العديد من الشركات في السوق لا يضمن المنافسة. في ظل ظروف معينة، قد تكون الشركات قادرة على التواطؤ مع بعضها البعض لإنشاء وإساءة استخدام القوة السوقية، على سبيل المثال بالموافقة على رفع الأسعار أو عن طريق تقييد الإنتاج (وبالتالي رفع الأسعار) على المستهلكين أو عن طريق تقييد نمو الأجور للعمال. في الولايات المتحدة، تعتبر اتفاقات تحديد الأسعار بين المنافسين غير قانونية وقد تخضع للمقاضاة الجنائية، بما في ذلك عقوبات السجن المحتملة للأفراد الذين يشاركون في هذا التواطؤ. يمثل اكتشاف ومحكمة تكتلات التواطؤ أولوية مهمة لوكالات مكافحة الاحتكار، سواء للقضاء على السلوك المحدد أو بسبب قيمته كرادع في بيئات أخرى.<sup>1</sup>

2. يعتقد الأفراد أن التعاون أفضل من المنافسة في كثير من الأحيان، حيث يجدون أن سلبات المنافسة أكثر من فوائدها، نظرا للضرر الذي ينتج عن تضارب المصالح بين الأفراد الأمر الذي قد يلحق الضرر كثيرا بأطراف المنافسة أو بالمستهلكين.

<sup>1</sup> BENEFITS OF COMPETITION AND INDICATORS OF MARKET POWER, op cit, p-p: 1-3.

### المبحث الثاني: ماهية استراتيجيات التحالف

أمام تعدد المنافسة بين المنظمات الاقتصادية التي لا تستطيع مواجهة التحديات والمتغيرات الجديدة، يتحتم على هذه المنظمات استخدام أحد البدائل الاستراتيجية سواء كانت هذه البدائل تستهدف سد فجوة معينة أو علاج جوانب الضعف أو استغلال عناصر القوة أو لمواجهة مواقف تنافسية، ومن أهم هذه البدائل نجد التحالف الاستراتيجي الذي يعتبر كحل يساعد ويساهم في نمو وتطور المؤسسة عموماً بدلاً من الصراع والمنافسة التي لا تفيد في مواجهة تلك التحديات الجسام.

### المطلب الأول: مفهوم استراتيجيات التحالف وخصائصها

تكتسي استراتيجيات التحالف أهمية بالغة لذلك هناك تعاريف عديدة لها التي قدمت من طرف الأكاديميين وغيرهم، إضافة لتمييزها بالعديد من الخصائص والتي نورد كل منها في هذا المطلب.

### أولاً. مفهوم استراتيجيات التحالف

قبل تقديم تعاريف استراتيجيات التحالف ارتأينا أن نعرض مفهوم الاستراتيجية أولاً.

**1. مفهوم الاستراتيجية:** ترجع جذور كلمة الاستراتيجية إلى كلمة strategos باللغة اليونانية، كيفية قيادة الجنرال للحرب، وانطلاقاً من الجذور العسكرية لمفهوم الاستراتيجية يعرفها قاموس ويبستر Webster's new dictionary على أنها علم ترجمة وتخطيط العمليات الحربية، وفي علم الإدارة عرفها Tomas بأنها "خطط وأنشطة المنظمة التي يتم وضعها بطريقة تضمن خلق درجة من التطابق بين رسالة المنظمة وأهدافها، وبين هذه الرسالة والبيئة التي تعمل بها بصورة فعالة وذات كفاءة عالية<sup>1</sup>. كما تعرف الاستراتيجية أيضاً بأنها تحديد الأهداف الأساسية الطويلة الأجل للمؤسسة ما، واعتماد مسار للعمل وتخصيص الموارد اللازمة لتنفيذ هذه الأهداف<sup>2</sup>. ويمكن النظر إلى الاستراتيجية بوصفها مزيجاً من العلم والفن؛ فهي فن، إذ تتطلب تفكيراً إبداعياً، وقدرة على تحديد خيارات مستقبلية، ومهارات تواصل قوية من أجل مشاركة الأشخاص الذين سينفذونها وتحفيزهم، لكنها علم أيضاً، من حيث إنها تحتاج إلى أن يجمع المديرون المعلومات ويحللوها، بحيث يستطيعون تحويلها إلى أفعال بعد ذلك<sup>3</sup>.

<sup>1</sup> عبد القادر محمد الأسطة، أساسيات الإدارة الاستراتيجية الحديثة، الأكاديميون للنشر والتوزيع، ص 9.

<sup>2</sup> Tobias Weigl, Strategy, Structure and Performance in a Transition Economy, Frauke Schindler/ Nicole Schweitzer, 1<sup>st</sup> Edition, Germany, 2008, p 15.

<sup>3</sup> مطبوعات كلية هارفارد لإدارة الأعمال: نقله إلى العربية الحارث النبهان، تنفيذ الاستراتيجية، العبيكان للنشر، الطبعة العربية الأولى، 2015، ص-ص: 17-18.

والجدول الآتي يوضح التعريفات الكلاسيكية لمفهوم الاستراتيجية:

الجدول رقم 02: التعريفات الكلاسيكية للاستراتيجية

التاريخ	التعريف
1947	الاستراتيجية هي سلسلة من الإجراءات التي تتخذها شركة ما والتي تقرر وفقا للحالة الخاصة.
1954	الاستراتيجية هي تحليل الوضع الحالي والتغير إذا طرأ.
1968	الاستراتيجية هي قرارات اتجاه العمل وهي مطلوبة بشكل تنافسي لتحقيق غرض الشركة.
1972	تعرف الاستراتيجية على أنها الأهداف والغايات الأساسية، وبرامج العمل الرئيسية التي اختيرت لبلوغ هذه الأهداف والغايات، والنمط الرئيسي لتخصيص الموارد المستخدمة لربط المنظمة ببيئتها.
1976	الاستراتيجية هي خطة موحدة وشاملة ومتكاملة لضمان تحقيق الأهداف الأساسية للمشروع.

Source : Tobias Weigl, Strategy, Structure and Performance in a Transition Economy, Frauke Schindler/ Nicole Schweitzer, 1<sup>st</sup> Edition, Germany, 2008, p 16.

2. مفهوم استراتيجيات التحالف: تعددت التعريفات التي أوردها الأكاديميون وغيرهم لاستراتيجيات التحالف، والتي نورد أهمها فيما يأتي:

هي ارتباط بين شركتين أو أكثر من الشركات المتنافسة أو المحتملة المنافسة التي تختار تنفيذ مشروع أو برنامج أو نشاط معين من خلال تجميع المهارات والموارد اللازمة بدلا من تنفيذ المشروع أو البرنامج أو النشاط على أساس مستقل، من خلال مواجهة الشركات الأخرى التي تمارس النشاط نفسه بطريقة مباشرة؛ لتجميع أنشطتهم بطريقة نهائية، وجميع الموارد لديهم<sup>1</sup>.

هذا وتعتبر استراتيجيات التحالف عملية يقوم بها المستثمر الأجنبي باستمرار تهدف للاشتراك مع المنتجين المحليين قصد إنجاز استثمار تقسم فيه الملكية، حيث يأخذ المستثمر الأجنبي حصة من الشركة المحلية بالمثل أو يتفق الطرفان على خلق شركة جديدة.<sup>2</sup>

أو هي ترتيب تعاون طويل الأجل بين اثنين أو أكثر من الشركات المستقلة التي تشارك في الأنشطة التجارية من أجل الكسب الاقتصادي المتبادل، والتسمية "طويل الأجل" لا تشير إلى فترة زمنية محددة بل المقصود أن نية الشركاء في تكوين التحالف ليست عابرة، و تفضل الشركة اللجوء للتحالف لأنه يحقق لها تكاليف أقل.<sup>3</sup>

<sup>1</sup> Foued Cheriet, **Instabilité des alliance stratégiques asymétriques : Cas des relations entre les firmes multinationales et les entreprises locales agroalimentaires en Méditerranée**, These de Doctorat, Montpellier Supagro, Center International d'Etudes Supérieures en Sciences Agronomiques, p 28.

<sup>2</sup> Kotler et Dubois , **Le Marketing et Management** , public Union Institut, 8eme édition, 1994, p 415.

<sup>3</sup> Akmal S. Hyder, Desalegn Abraha, **Strategic Alliances in Eastern and Central Europe** , Elsevier Science Ltd, Amsterdam, 2003, p17.

وتعرف استراتيجيات التحالف أيضا على أنها اتفاق يحدد ويضبط التعاون لأجل طويل بين مؤسستين أو مجموعة مؤسسات مستقلة قانونيا، متنافسة أو ذات قدرات تنافسية مختلفة تستهدف الحصول على مزايا وأرباح من مشروع مشترك، مع الاحتفاظ باستقلالية القرار خارج إطار التحالف وفي السوق.<sup>1</sup> بينما ترى إيزيدرو 2001 أن Isidro أن استراتيجيات التحالف عبارة عن اتفاقيات بين الشركات يتم بموجبها دمج الموارد لممارسة نشاط جديد. ووفقا لها فإنه يتم إبرام هذه التحالفات عندما لا تستطيع شركة بمفردها الوفاء باحتياجات السوق، وهي تقوم عندما تضم شركتان خبراتهما ومواردهما معا لدخول سوق جديد، أو لتحمل المخاطر المالية أو لتقديم منتجاتهما أو خدماتهما بسرعة إلى السوق.<sup>2</sup>

كما تعتبر استراتيجية التحالف عن سعي شركتين أو أكثر نحو تكوين علاقة تبادلية تكاملية، بهدف تعظيم الاستفادة من موارد مشتركة في بيئة ديناميكية تنافسية لاستيعاب متغيرات بيئية تتمثل في فرص و/أو تحديات. وقد تأتي استراتيجية التحالف استجابة لمتغيرات بيئية حدثت ( في محاولة للحاق بمتغير بيئي أو أكثر)، أو تأتي مبادئه لاستباق متغيرات متوقعة فتقتنص فرصة متوقعة أو تتوقى أو تحيد تهديدا أو تحد محتمل، حيث تستطيع الشركة استخدام التحالف الاستراتيجي ضمن استخدامها للاستراتيجيات التنافسية في مزيج متكامل. التحالف باختصار- هو استراتيجية تنافسية تعتمد إلى الاستقواء بالآخر لتعزيز القدرة التنافسية، وتجميع المخاطر التنافسية، ضمن منافسة تعاونية Co-petition.<sup>3</sup>

وبالتالي يمكن القول أن استراتيجيات التحالف عبارة عن روابط مختلفة بين المنظمات تسعى من خلالها لتحقيق أهداف عاجزت عن تحقيقها بمفردها، أو تريد تحقيقها بشكل أكبر كفاءة وأسرع مما لو نفذتها بمفردها، وهي تتم بشكل اختياري مدروس بشكل دقيق حيث تضع عدة محددات وشروط حتى يصل التحالف للهدف الذي أسس لأجله، ويمكن أن يشمل التحالف مساهمة الشركاء بمختلف الموارد والوسائل المتاحة لديهم، سواء البشرية أو التكنولوجية أو الرأسمالية...

**ثانيا. خصائص استراتيجيات التحالف:** قصد تكوين علاقة جديدة تلجأ الشركات إلى اتفاقات تتجسد من خلال استراتيجيات التحالف، التي تكون معقدة نظرا لطبيعتها وضخامتها وتنوع المشاركين فيها واتساع مداها، وتتميز بالخصائص الآتية:<sup>4</sup>

<sup>1</sup> Boualem Aliouat, *les stratégies de coopération industrielle*, édition ECONOMICA , PDXaris, 1996, p 22.

<sup>2</sup> رفعت السيد عوضي، إسماعيل علي بسيوني، الاندماج والتحالفات الاستراتيجية بين الشركات في الدول العربية، المنظمة العربية للتنمية الإدارية، القاهرة، مصر، الطبعة الثانية، 2007، ص 175.

<sup>3</sup> أحمد سيد مصطفى، تحديات العولمة والإدارة الاستراتيجية مهارات التفكير الاستراتيجي، المكتبة الأكاديمية، القاهرة، مصر، الطبعة الأولى، 2008، ص 345.

<sup>4</sup> رفعت السيد عوضي، إسماعيل علي بسيوني، مرجع سابق، ص-ص: 180-181.

1. قوة المنافسة؛
  2. أهمية أكبر للاتصالات، مع صعوبة تحقيق مستوى الاتصالات المطلوب؛
  3. ضخامة حجم المشروعات التي تقوم بها وتكون مشروعات استراتيجية؛
  4. تغطي التحالفات مجالات نشاط أوسع؛
  5. يتمتع كل عضو من أعضاء التحالف بسلطة كاملة على العمل الذي يؤديه، وإلا فلا مرونة؛
  6. لا تأخذ ترتيبات التحالف الشكل الرسمي الكامل ولا الشكل القانوني الكامل؛
  7. تقاسم وتوزيع المخاطر بطريقة مناسبة وكذا تقديم حلول ابتكارية لمشاكل العمل؛
  8. تتطلب التحالفات وجود ثقة كاملة بين المنظمات الحليفة؛
  9. المرونة مطلب أساسي لنجاح التحالفات.
  10. يهدف العمل المشترك إلى تحقيق مشروع مشترك مع أهداف جماعية ومصالح فردية خاصة بالشركاء، وتؤدي عملية التفاوض بين الشركاء إلى التحكيم من حيث مدخلات الموارد والمهارات واستخداماتها البديلة، وإدارة العلاقات، وتنظيم سبل التعاون؛
  11. تؤدي العلاقة إلى فوائد جماعية مشتركة وفوائد فردية، معلنة أو مخفية، يمكن لكل شريك أن يستخلصها من العلاقة؛
  12. لا تشكك العلاقة في استقلالية الشركاء وحرية المنافسة خارج المجال التعاوني، وكذلك إمكانية انسحاب كل منهم وإلغاء التعاون<sup>1</sup>.
- وتكون التحالفات الاستراتيجية ثنائية أو متعددة الأطراف، كما قد تكون على شكل الاحتواء لشركة كبرى أو مظلة كبرى كاحتواء جامعة الدول العربية للدول الأعضاء مثلاً، أو احتواء مجلس الوحدة الاقتصادية لعدد من الدول الأعضاء، وقد تكون التحالفات التجارية والاقتصادية محددة المدة أو غير محددة المدة، كما قد تكون متكافئة في المصالح والمخاطر، وقد تكون في صيغة عقد إذعان تحقق مكاسب لطرف على حساب خسائر ومخاطر لطرف آخر<sup>2</sup>.
- والجدول الآتي يوضح أهم خصائص التحالفات الاستراتيجية في المجالات التجارية والاقتصادية:

<sup>1</sup> Foued Cheriet, op cit, p 30.

<sup>2</sup> فريد النجار، التحالفات الاستراتيجية من المنافسة إلى التعاون خيارات القرن الحادي والعشرين، إيتراك للنشر والتوزيع، القاهرة، مصر، الطبعة الأولى، 1999، ص-ص: 18-19.



الجدول رقم 03 : أهم خصائص التحالفات الاستراتيجية في المجالات التجارية والاقتصادية

المجالات	التحالفات الاستراتيجية	طول فترة الصفقات	المشتريات الداخلية والخارجية	الأنشطة الداخلية	نطاق التحالف
إضافة قوة تنافسية	صعوبة إضافة تحالفات تنافسية	مرتبطة بالقوة التنظيمية	الاستراتيجيات الأساسية	نطاق التحالف	
التكيف مع المتغيرات	بشروط أولية	كاملة	كاملة	الرقابة على التحالف	
مشتركة	منفصلة	يتحملها المشتري	منفردة	حجم المخاطر في التحالف	
استخبارات وتنبؤات	حسب طول الفترة	متكررة	محدودة	حجم المعلومات	

المصدر: فريد النجار، التحالفات الاستراتيجية من المنافسة إلى التعاون خيارات القرن الحادي والعشرين، إيتراك للنشر والتوزيع، القاهرة، مصر، الطبعة الأولى، 1999، ص 19.

يوضح الجدول أعلاه المجالات التي تسبق التحالف إلى غاية إبرام استراتيجيات التحالف، وخصائص كل مجال قبل وبعد استراتيجيات التحالف، فعلى سبيل المثال خاصية حجم المخاطر تكون منفردة في الأنشطة الداخلية للمنظمة ويتحملها المشتري عند شراء المشتريات الداخلية والخارجية المتعلقة بمشروع المنظمة، أما خلال طول فترة الصفقات المبرمة فتكون المخاطر منفصلة في حين تكون مشتركة عند إبرام استراتيجيات التحالف.

### المطلب الثاني: أنواع استراتيجيات التحالف

تعددت أنواع التحالف الاستراتيجي التي يمكن أن تختار بينها الإدارة عندما تسعى لتبني صيغ استراتيجيات التحالف، ولعل أهم ما يحكم تنوعها قدرة الحلفاء على تصور شروط وأنواع التحالفات، وهنالك تصنيفات متعددة لأنواع استراتيجيات التحالف سيتم توضيح أهمها كالآتي:

أولاً. التصنيف وفق درجة السيطرة والالتزام بالشراكة : يضم هذا التصنيف الأنواع الآتية من استراتيجيات التحالف:

1. المشروع المشترك (Joint Venture): تتجسد وضعية مشروع مشترك أو مؤسسة مشتركة عندما تقرر عدة مؤسسات إنشاء كيان تنظيمي مستقل يضم كافة الموارد البشرية والفكرية والمالية، وتخضع عملية توزيع الأرباح الناتجة عن هذه الشركة المستقلة بين الشركاء وفقاً لاستثماراتهم الأساسية أو التشغيلية أو المدخلات.<sup>1</sup>

<sup>1</sup> Manuel Cartier et d'autres, *Maxi Fiches de Strategie*, Dunod, Paris, 2010, p 70.

## 1.1. مزاياء المشروع المشترك:

تتميز المشروعات المشتركة بما يأتي:<sup>1</sup>

أ. إنشاء وحدة جديدة مع الاحتفاظ باستقلال الشركاء؛

ب. تدار المشروعات بواسطة فريق إداري منفصل؛

ج. ربما تمتلك المشروعات المشتركة بعض الأصول الخاصة بها؛

د. للشركات الأم الدور الأساسي في القرارات الاستراتيجية للمشروعات؛

هـ. وسيلة لدخول الأسواق الدولية في الدول التي لا تسمح للأجانب بالملكية الكاملة للمشروعات.

## 1.2. أنواع المشاريع المشتركة: تشمل المشاريع المشتركة عدة أنواع منها:

### 1.2.1. حسب معيار نسبة المساهمة في رأسمال المشروع المشترك

أ. مشروع مشترك متساوي: يمنح التوزيع المشترك لرأس المال بشكل عام مزيداً من الاستقلالية للهيكل القائم،

ولكنه يمكن أن يكون مصدر عوائق حيث غالباً ما تواجه الانسداد بسبب التضارب في السلطة، على سبيل المثال

قامت الشركة اليابانية Fujitsu وشركة Siemens الألمانية بمشروع مشترك بهدف الهيمنة على السوق الأوروبية

للإعلام الآلي بشركة جديدة تحت اسم Fujitsu ومقرها هولندا؛

ب. مشروع مشترك غير متساوي: أثبتت المشاريع المشتركة ذات التوزيع غير المتكافئ لرأس المال أنها أسهل في

الإدارة، لأنها تميل لأن يهيمن عليها الشريك الذي يمتلك حصة الأغلبية؛ على سبيل المثال أنشأت Finaref

(شركة تابعة لمجموعة الائتمان الزراعي) وAlpha Crédit (شركة تابعة لمجموعة Fortis) مشروعاً مشتركاً يسمى

بـ Finalia الهدف منه هو تقديم الخدمات المالية للأفراد (القروض الاستهلاكية بشكل رئيسي) في بلجيكا،

الشركة الجديدة التي تقع في بروكسل مملوكة بنسبة 51% لشركة Finaref و 49% لشركة Alpha Credit.<sup>2</sup>

### 1.2.2. حسب معيار الغاية من المشروع المشترك

أ. مشاريع مشتركة لزيادة الحجم: تستطيع المنظمات تحقيق عدد أكبر من الأهداف من خلال المشاريع المشتركة،

فالشركات الكبيرة التي تستخدم خبرتها وأنظمتها التسويقية يمكنها طرح منتجات جديدة إلى السوق بشكل أسرع

مقارنة بمؤسسة أصغر منها تعمل بمفردها، هذا وقد تلجأ الشركات الكبرى لإقامة مشاريع مشتركة من أجل

<sup>1</sup> رفعت السيد عوضي، إسماعيل علي بسيوني، مرجع سابق، ص 191.

<sup>2</sup> Ulrike Mayrhofer, *Management Stratégique*, Bréal edition, France, 2007, p-p : 102- 103.

الحصول على موطئ قدم في مجال المنتجات الجديدة بسرعة وكذا قصد تخفيض التكلفة التشغيلية عن طريق تجميع الموارد.<sup>1</sup>

ب. **مشاريع مشتركة متكاملة:** تعتمد استراتيجية المشاريع المشتركة التكاملية لتحقيق المصلحة المتبادلة؛ حيث توفر للمؤسسات فرصا لاكتساب الخبرات أو الوصول لأسواق جديدة،<sup>2</sup> ويتم في العديد من الشركات استخدام التحالفات والمشاريع المشتركة حيث تستخدم طرق مميزة في إدارة الموارد البشرية التي تقوم بالابتكار ووضع السياسات والإجراءات والتعلم من بعضهم البعض، ففي دراسة أجرتها MacCormack و Forbath؛ الشركات الناجحة تقوم بتعديل أنظمة التوظيف والتدريب والتقييم والمكافأة للتركيز على المهارات البسيطة كالتواصل الذي يمكن المدراء من تعلم التحفيز وتنسيق أعضاء الفريق من خارج الشركة، وأحيانا تساعد الشركات أيضا في تدريب الشركاء كدعوتهم إلى برامج التطوير الداخلي بحيث تتعلم الفرق المستقبلية معا ما يلزم للتعاون.<sup>3</sup>

2. **التحالف بغير حق الملكية (Non-Equity Alliance):** يدار التعاون بين الشركات في هذا النوع من التحالف مباشرة من خلال العقود ولا يتم إنشاء منظمة مستقلة منفصلة وكذا لا يتطلب المشاركة بحق الملكية فيه، ومن أمثله نجد اتفاقات التراخيص واتفاقات التوزيع وعقود التجهيز؛

3. **التحالف على أساس حق الملكية (Equity Strategic Alliance):** هو تحالف يتطلب استثمارا رأسماليا من قبل أحد الشركاء عن طريق شراء حقوق ملكية لدى الشريك الآخر.<sup>4</sup> وتمتلك المنظمات المتحالفة في هذا النوع من التحالف نسبة مختلفة في المنظمة التي تم تشكيلها من خلال توحيد بعض مواردها وقابلياتها، قصد خلق ميزة تنافسية. إن العديد من الاستثمارات الأجنبية المباشرة بين الشركات اليابانية والأمريكية في الصين تنجز من خلال استراتيجيات التحالف على أساس حق الملكية.<sup>5</sup>

ثانيا. **التصنيف الوظيفي (Functional Category):** استراتيجيات التحالف وفق هذا التصنيف أنواع عديدة حسب الوظائف أو المجالات التي يتم التحالف فيها، إضافة للنشاطات التي يتم التعاقد على إنجازها بشكل مشترك وتمثلت أهم الأنواع وفق هذا التصنيف كالاتي:

<sup>1</sup> John Storey and others, *The Routledge Companion to Strategic Human Resource Management*, Routledge Taylor & Francis Group, New York, 2009, p 97.

<sup>2</sup> Paul Dobson and others, *STRATEGIC MANAGEMENT: ISSUES AND CASES*, Blackwell Publishers, Oxford, 2004, P 99.

<sup>3</sup> John Storey and others, op cit, p 98.

<sup>4</sup> Akmal S. Hyder, Desalegn Abraha, op cit, p 18.

<sup>5</sup> سعد علي العنزي، جواد محسن راضي، التحالفات الاستراتيجية في منظمات الأعمال مفاهيم-مداخل-تطبيقات، دار البازوري العلمية للنشر والتوزيع، عمان، الأردن، الطبعة الأولى، 2011، ص 40.

**1. التحالف المالي :** وهذا يتمثل في اتجاه شركة للمساهمة في رأسمال شركة أخرى أو أكثر. وهذا ما قامت به -على سبيل المثال- "شركة فورد" عندما تملك حصة بنسبة 25% في شركة "مازدا"، تتيح هذه الصيغة للشركة المستثمرة صاحبة الحصة في رأس مال الشركة الأخرى أن تؤمن قطع غيار أو مكونات تحتاجها. أو أن تسهم في توجيه إدارة وسياسات الشركة الأخرى (الموردة) بما يعزز تطوير كل من المنتج أو التكنولوجيا أو الجهد التسويقي في الشركة المستثمرة؛

**2. التحالف التكنولوجي:** يتضمن التحالف التكنولوجي تطويراً مشتركاً بين شركتين أو أكثر لتكنولوجيا المعلومات و/أو العمليات لتصميم المنتج، إذ يتيح التحالف تبادلًا للخبرات فضلاً عن تكوين فرق مشتركة من مهندسي التصميم والتطوير. وحيث ترى الشركات الواعية أن التحالف الفني يجب أن يهيئ نافذة واسعة على قدرات فنية لدى الشريك، يجب تعلمها منه والبناء عليها<sup>1</sup>. ويعتبر الحصول على تكنولوجيا متقدمة أو اكتساب خبرات ومهارات ضرورية لتطبيق تكنولوجيا جديدة تضمن للمنظمة تحقيق ميزة تنافسية من أبرز الدوافع لتشكيل التحالف التكنولوجي وهذا ما حصل بين شركة GM وشركة Toyota عندما دخلت الشركتين في شراكة دولية بهدف تحقيق أهداف ومنافع للطرفين، من بينها على الأقل سعي شركة GM إلى امتلاك المعرفة الضرورية لتصنيع سيارات الصالون الصغيرة بجودة متميزة وبكلفة منخفضة كما تفعل شركة Toyota ؛

**4. الإنتاج المشترك:** تستطيع المنظمات -لاسيما الصغيرة منها عن طريق دخولها في علاقة شراكة مع منظمات كبيرة أخرى- تحقيق اقتصاديات الحجم في المدخلات والعمليات والمخرجات، علاوة على ضمان تدفق المواد والمكونات الضرورية لنظام الإنتاج<sup>2</sup>.

**3. التحالف في مجال التسويق:** في هذه الصيغة تتفق الشركة (أ) مع الشركة (ب) على أن تعتمد الشركة (أ) على شبكة توزيع الشركة (ب) فمثلاً تحالفت فورد مع مازدا ليتضمن اتفاقهما تسويق سيارات فورد في اليابان بواسطة مازدا، وسيارات مازدا في أوروبا بواسطة فورد<sup>3</sup>، والتحالف التسويقي يتضمن الأشكال الأربعة الآتية:<sup>4</sup>

**أ. التحالف بالمنتجات أو الخدمات:** تقوم في ظل هذا النوع من التحالف التسويقي إحدى المنظمات بمنح ترخيص لمنظمة أخرى بتصنيع منتجاتها أو التسويق المشترك للمنتجات التكميلية للمنظمتين.

**ب. التحالف في مجال الترويج:** تتولى فيه منظمة تنفيذ الحملات الترويجية لصالح منظمة أخرى.

<sup>1</sup> أحمد سيد مصطفى، مرجع سابق، ص-ص: 348-350.

<sup>2</sup> سعد علي العنزي، جواد محسن راضي، مرجع سابق، ص 49.

<sup>3</sup> أحمد سيد مصطفى، مرجع سابق، ص 349.

<sup>4</sup> Philip Kotler, Kevin Lane, **MARKETING MANAGEMENT**, Persion Edition France, 13 Edition, 2009, p 68.

ج. التحالف اللوجستي: يتضمن هذا النوع من التحالف تقديم الخدمات اللوجستية لمنظمة أخرى.

د. التعاون في التسعير: ترتبط المنظمات المتحالفة في مثل هذا النوع من التحالف التسويقي بعلاقة تعاقدية على التعاون في مجال التسعير المشترك، حيث قامت العديد من منظمات تأجير السيارات والفنادق بتقديم خصم متبادل في الأسعار.

ثالثا. تصنيف (Wheelen & Hunger, 2004):

استنادا إلى هذا التصنيف، فإن الاتفاقات التعاقدية بين المنظمات تمتد على شكل سلسلة من الاتحاد المالي في أحد الأطراف إلى المشاركة بسلسلة القيمة في الطرف المقابل، وسيتم تسليط الضوء على هذا التصنيف كالآتي:

**1. التحالف المالي للخدمات المتبادلة:** تقوم في هذه الحالة مجموعة منظمات متماثلة، تعمل في صناعات متشابهة بتجميع مواردها من أجل تحقيق منافع تكون مكلفة فيما لو أرادت كل منظمة أن تحققها بمفردها، فعلى سبيل المثال، مداخل إلى تكنولوجيا متطورة. وفي الغالب إن هذا النوع من التحالف يكون صغيرا ويتناسب مع الشركاء الذين يرغبون بالعمل سوية، وبدون المشاركة بالقدرات الجوهرية، وبهذا فإن التفاعل والتواصل بين الشركاء قليل جدا<sup>1</sup>.

**2. اتفاق التراخيص:** هو اتفاق تمنح المنظمة فيه صاحبة الترخيص حقوق للمنظمات الأخرى في الأسواق أو بلدان أخرى من أجل إنتاج و/أو بيع المنتجات التي تحمل علامتها مقابل عائد تحصل عليه المنظمة المانحة مقابل الخبرات التكنولوجية التي قدمتها. ويصبح الترخيص استراتيجية ناجحة عندما تكون المنظمة مشهورة على النطاق العالمي، ولكن المنظمة صاحبة الترخيص لا تمتلك الأموال الكافية لتمويل دخولها المباشرة في الدول الأخرى، وكذا استراتيجية غير ناجحة إذا كانت الدولة تضع حواجز تعيق الاستثمار الأجنبي المباشر ولكن هذا التحالف يحمل في طياته مخاطر كأن يصبح الحاصل على التراخيص منافسا كفؤا من خلال تطوير قابلياته في هذا المجال.

تتمثل ميزته الرئيسية أنه يجنب الاستثمارات المباشرة في مقرات خارجية كما أنه يسمح للشركات أن تتجنب مخاطر الرسوم الجمركية والقيود التجارية وقيود الاستيراد والتصدير، وسلبياته هي نقص الرقابة، المرخص يستطيع أن يراقب العمليات الخارجية فقط إلى الحد الذي تستطيع فيه الإدارة إلزام المرخص له في شروط العقد، في الواقع صاحب الرخصة الأجنبي يراقب كل من: النوعية، التسويق، الخدمات، الأداء الهامشي في تلك المجالات فإن المرخص يمكن أن يعاني من أضرار في سمعته<sup>2</sup>؛ كما تجدر الإشارة إلى وجه آخر لأنواع التراخيص يسمى بالتراخيص

<sup>1</sup> سعد علي العنزي، جواد محسن راضي، مرجع سابق، ص-49-50.

<sup>2</sup> سميرة مرقاش، التحالف الإستراتيجي كأداة لتحسين وتعزيز القدرة التنافسية للمؤسسة الاقتصادية في ظل العولمة-دراسة حالة شركات التأمين-، أطروحة مقدمة لنيل شهادة الدكتوراه غير منشورة في علوم التسويق، الشلف، الجزائر، 2015-2016، ص 95.

الضماني أو غير الرسمي، بمعنى لا يجسد في وثائق أو شهادات من خلال تقبل المستهلك للمنظمة والتعامل معها فأني شخص يختار التعامل مع منظمة ما فإنه في الواقع يمنح تلك المنظمة بشكل ضمني ترخيصا للعمل، في المقابل أي شخص يختار عدم التعامل مع منظمة معينة فإنه ينكر ترخيص تلك المنظمة للعمل.<sup>1</sup>

### 2.2. أنواع التراخيص: تشمل التراخيص عدة أنواع منها:

1.2.2. ترخيص التكنولوجيا: يطلق عليه أيضا ترخيص براءة الاختراع من خلاله يخول صاحبه استخدام حقه مقابل دفع إتاوات على كل من يرغب في استخدام التكنولوجيا.<sup>2</sup>

2.2.2. ترخيص العلامة: في ترخيص العلامة التجارية يمنح مالك العلامة التجارية (المرخص) الإذن لآخر (المرخص له) لاستخدام تلك العلامة التجارية بشروط متفق عليها بشكل متبادل،<sup>3</sup> ويقتصر عادة في منطقة جغرافية محددة في وقت محدد مسبقا.<sup>4</sup>

3. المشاركة بسلسلة القيمة: تعد المشاركة بسلسلة القيمة من أقوى استراتيجيات التحالف، ويتضمن تشكيل علاقات طويلة الأمد مع المجهزين، أو الموزعين الرئيسيين للمنظمة، من أجل تحقيق المزايا التنافسية المتبادلة. ويعد هذا النوع من التحالف طريقة ناجحة يمكن للمنظمة من خلالها اكتساب تكنولوجيا يمكن استخدامها في تطوير منتجاتها الحالية، وفي الغالب إن مستوى الالتزام يكون عاليا، ويميل الشركاء إلى تطوير النشاطات المشتركة في وظائف وعمليات متعددة عادة تكون متداخلة. ولذلك فإن هذه العلاقات تخلق تغييرا بمستوى واسع داخل المنظمات المتحالفة؛

رابعا. التحالف الأفقي مقابل التحالف العمودي: تصنف استراتيجيات التحالف وفق هذا التصنيف إلى ما يلي:

1. التحالف الأفقي: يحصل هذا النوع من التحالف عندما تشارك المؤسسات في بعض الموارد والقدرات من نفس المرحلة أو المراحل من سلسلة القيمة لخلق ميزة تنافسية، عادة تستخدم المؤسسات استراتيجية تحالف متكاملة للتركيز على فرص تطوير المنتجات والتوزيع المشتركة على المدى الطويل،<sup>5</sup> تقوم المنظمات في ظل هذا النوع من التحالف بتشكيل علاقة مشتركة مع شركاء من نفس الصناعة، على سبيل المثال، كلا الشريكين يعملان في صناعة أشباه الموصلات، ويحقق هذا النوع من التحالف العديد من المنافع تتلخص بالآتي:

<sup>1</sup> Philip sadler, *Strategic Management*, 2<sup>nd</sup> edition, Kogan Page, London and sterling, 2003. P 73.

<sup>2</sup> Catherine Léger-Jarniou et Georges Kalousis, *La Boîte à outils de la Création d'entreprise*, Dunod, Paris, 2016, p 68.

<sup>3</sup> Trademark Licensing , <https://www.wipo.int>, 2020/05/27 , اطلع عليه يوم:

<sup>4</sup> Catherine Léger-Jarniou et Georges Kalousis, op cit, p 78.

<sup>5</sup> Michael A Hitt and all, *Strategic Management: Competitiveness and Globalization*, 9<sup>th</sup> Edition, South-Western Cengage Learning, Canada, 2011 P 263.

أ. تقليل التكاليف.

ب. تقليل المخاطرة، إذ استطاعت شركة (GM) أن تنتج حوالي 500000 عربة ركوب بكلفة بلغت بليون دولار نظرا للتحالف الآسيوي الذي أقامته مع دول جنوب شرق آسيا، إذ حصلت من هذه الدول على قطع الغيار والأجزاء اللازمة لصناعة السيارة، على عكس بعض الشركات الأخرى التي أنفقت حوالي 500 مليون دولار لإنتاج محرك واحد، وبذلك قد استطاعت شركة (GM) التفاعل مع ثقافات أخرى، ومن ثم تحقيق مبيعات أكثر ليس هذا فحسب فقد اكتسبت تكنولوجيا ومعرفة وأسواقا جديدة وخبرات ضخمة.

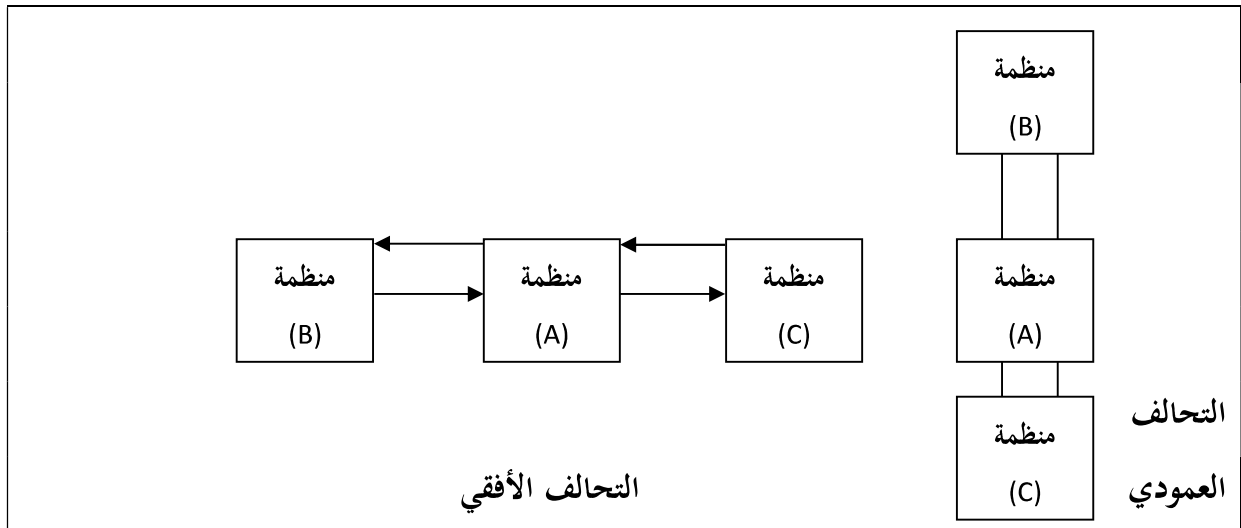
ج. بيع المنتج لنفس الشريك وتوزيع منافع البيع.

د. تحقيق مستوى عال من المرونة من حيث اكتساب تكنولوجيا جديدة والتغلب على القيود الحكومية التي قد تقف حائلا أمام محاولات الشركة للتقدم.

هـ. مراقبة المنافسين، إذ استطاعت شركة (GM) مثلا من خلال التحالف الذي أقامته مع شركات السيارات اليابانية أن تراقب صعود وهبوط شركات مثل (Isuzu)، و (Suzuki)، كما استطاعت أن تتعلم الكثير، فضلا عن ملاحظة سلوك (Toyota) في السوق الياباني.

2. **التحالف العمودي:** تنتمي المنظمات المتحالفة وفقا لهذا النوع إلى صناعات مختلفة، ويتضمن هذا الشكل من التحالف خلق تكامل عمودي بين المجهز والمصنع. على سبيل المثال، تحالف الشركات العاملة في صناعة أشباه الموصلات مع شركات الحاسوب<sup>1</sup>. والشكل الآتي يوضح التحالف الأفقي والعمودي استنادا إلى هذا التصنيف:

الشكل رقم 06 : التحالف الأفقي والعمودي

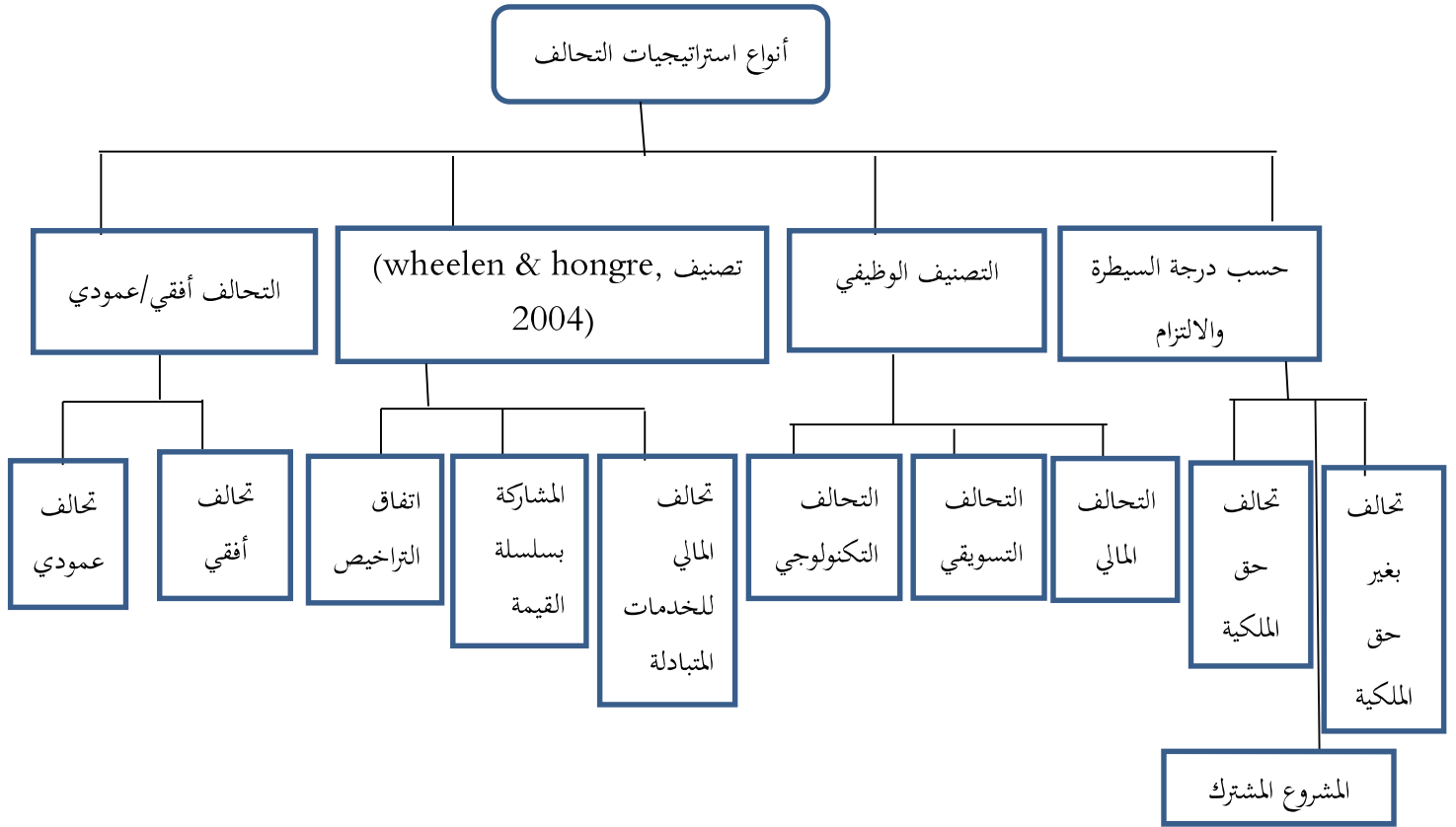


المصدر: سعد علي العنزي، جواد محسن راضي، التحالفات الاستراتيجية في منظمات الأعمال مفاهيم-مداخل-تطبيقات، دار البيزوري العلمية للنشر والتوزيع، عمان، الأردن، الطبعة الأولى، 2011، ص 53..

<sup>1</sup> سعد علي العنزي، جواد محسن راضي، مرجع سابق، ص-ص: 51-52.

ويمكن تلخيص أنواع استراتيجيات التحالف من خلال الشكل الآتي:

الشكل رقم 07: أنواع استراتيجيات التحالف



المصدر: من إعداد الطالبة اعتمادا على المعلومات المذكورة مسبقا

### المطلب الثالث: أهداف ودوافع استراتيجيات التحالف

لاستراتيجيات التحالف التي تعقد بين المنظمات أهداف رئيسية تسعى لتحقيقها، كما تتميز استراتيجيات التحالف بدوافع عديدة تدفع المنظمات لتبنيها.

**أولا. أهداف استراتيجيات التحالف:** تستند استراتيجيات التحالف إلى أهداف استراتيجية من أهمها إتاحة الفرصة في الحصول على التكنولوجيا المتقدمة باعتبارها عنصر مهم، وغالباً ما يتم تشكيل التحالفات لتطوير المنتجات، التي لا تحقق النجاح تجارياً إلا إذا تم تبني التحالف، إضافة لكسب قنوات توزيع جديدة ومنتجات إضافية بأقل تكلفة، وكذا تمكن المنظمات من الدخول لأسواق جديدة وتحقيق مزايا تنافسية<sup>1</sup>. ويمكن إبراز أهم أهداف استراتيجيات التحالف بين المنظمات كالاتي:

1. **الحصول على مزايا تنافسية:** يؤدي تركيز الشركات المتحالفة على قضايا العمل الأساسية إلى عملهم معا لتحسين منتجاتهم وتمييزها عن منتجات الشركة المنافسة. وقد يتم ذلك بالتخلص من التكاليف غير الضرورية

<sup>1</sup> Krzysztof Klincewics, *Strategic alliances in the high-tech industry*, Berlin, Germany, 2005, p-p : 39-40.



لتحسين قدرة الحلفاء على المنافسة السعرية، وذلك عن طريق إعادة تصميم المنتجات وتخفيض مراحل وإجراءات تصنيعها، أو بدخول سوق جديد، وغير ذلك مما يزيد حجم النشاط بالنسبة لكل حليف من الحلفاء<sup>1</sup>.

**2. اقتسام المخاطر:** أي نشاط اقتصادي معرض لمخاطر متنوعة، لا يمكن للمنظمة التصدي له منفردة، فالتحالف من شأنه اقتسام المخاطر، فوجود منظمين متحالفتين في مجال واحد يسمح لكليهما بتخفيض المخاطر المتنوعة إلى النصف؛

**3. تجاوز عقبات التسويق:** تتحمل المنظمة جملة من التكاليف لإيصال المعلومات للمستهلك في دراسات السوق وبحوث التسويق، وتعرض لعقبات تتعلق بالوسائل الضرورية لتنفيذ الخطة التسويقية فلا يمكن للمنظمات الإنتاج ثم البحث عن السوق الذي يستوعب منتجاتها، وتجاوز هذه العقبات والتكاليف تلجأ المنظمات إلى التحالف مع منظمات ذات قدرات في هذا المجال<sup>2</sup>.

**4- إرضاء العملاء وذلك من خلال:**<sup>3</sup>

أ. تجنب التأخير؛

ب. طرح بدائل جديدة؛

ج. المشاركة في الخطط؛

د. الالتزامات المبكرة.

**5. تسارع الدخول إلى السوق:** التحالف الناجح يعطي للشركات مدخلا سريعا ومرنا للأسواق والتكنولوجيا والمواد الأخرى، ويمكن للتحالفات أن تزيد من سرعة الدخول للسوق من خلال مساعدة الشركة لبيع المنتج أو الخدمة اليوم لأن شريكها يملك المنتج أو الخدمة حال توافرها، كذلك من خلال توسيع شبكة موزعي الشركة فالشركة تستطيع بيع منتجاتها بمفردها ويستطيع شركاؤها بيع المنتجات نفسها وهذا يتيح الفرصة لحجم مبيعات أكبر خلال الفترة نفسه<sup>4</sup>.

**ثانيا. دوافع التحالفات الاستراتيجية:** تكتسي التحالفات الاستراتيجية أهمية بالغة، وتمثل مجموعة الأسباب عموما التي تدفع بالمنظمات لتكوين التحالفات الاستراتيجية في:<sup>5</sup>

<sup>1</sup> رفعت السيد عوضي، إسماعيل علي بسيوني، مرجع سابق، ص 185.

<sup>2</sup> مرقاش سميرة، مرجع سابق، ص 81.

<sup>3</sup> فريد البخار، مرجع سابق، ص 24.

<sup>4</sup> شيشة نوال، المزايا التنافسية للتحالفات الاستراتيجية، جامعة خيس مليانة، المجلة الجزائرية للاقتصاد والإدارة، العدد 04، 2014، ص 114.

<sup>5</sup> شيشة نوال، مرجع سابق، ص 84.

1. امتداد العلاقات التكنولوجية المتداخلة في البحوث والتطوير مثل ما يحدث بين شركات البترول والبيتروكيمياويات، شركات الأدوية والهندسة الوراثية، المقاولات، الكمبيوتر والاتصالات، الصلب، تحلية المياه وإنتاج السلاح وغيرها من التحالفات السياسية والاقتصادية والعسكرية؛
2. يتطلب إنتاج التكنولوجيا إقامة تحالفات بين الجامعات ومراكز البحث والتطوير والحكومة والمؤسسات الدولية مثل منظمة الصحة العالمية والفاو وغيرها؛
3. أدى تكامل الأسواق العالمية إلى استخدام آليات التحالفات للربط والتنسيق والتعاون، ويظهر ذلك في مجموعة دول الاتحاد الأوروبي بين الشركات العالمية، ومجموعة دول النفط وكندا والمكسيك، وتظهر الآن تحالفات بين أسواق السيارات والطائرات والكمبيوتر والسياحة والمنتجات الدوائية وغيرها؛
4. يدعو التعاون في عالم الأعمال إلى إنشاء تحالفات ثنائية أو متعددة الأطراف.  
ولعل أهم الدوافع لتكوين التحالفات الاستراتيجية تجسدت في :
  - أ. الدخول إلى أسواق جديدة: تقوم المنظمات بتكوين تحالف استراتيجي من أجل تسريع الدخول إلى أسواق جديدة واختراق صناعات متعددة فهو مقيد بقوانين حكومية. فالتحالف الاستراتيجي بين المنظمات الكبيرة في مجال صناعة الدواء مثال بارز في هذا المجال، إذ قامت هذه المنظمات بتشكيل تراخيص عبر البلدان بشكل قوي من أجل تصنيع أدويتها الجديدة بشكل متبادل، مما أسهم في تخفيض الكلفة الثابتة العالية في مجال البحث والتطوير والتوزيع والتسويق عالمياً، مما انسحب أثر ذلك على الوقت المستغرق من قبل الشركة بمفردها فيما لو حاولت دخول قطاعات سوقية معينة بطريقتها المبتكرة وأشار إلى أن الدخول إلى سوق جديدة يمثل أبرز الدوافع في تكوين تحالف استراتيجي إذ ينبغي على المنظمة التي تحاول الدخول إلى سوق جديدة الحصول على المعرفة من المنظمات الأخرى التي تعمل في صناعات أخرى. و الدخول إلى أسواق جديدة محدد بقوانين حكومية وحمائية عالية ويعتبر هذا من بين الدوافع التي تحرك المنظمات نحو تكوين تحالف استراتيجي، ويسهم التحالف الاستراتيجي في عملية جمع المعلومات التسويقية المفيدة عن الزبائن وشبكات التوزيع والمجهزين الناشطين عندما تفكر المنظمة في دخول أسواق جديدة، وكذا الحصول على المعلومات اللازمة فيما يتعلق باختيار المنتجات الملائمة للزبائن والاستراتيجيات اللازمة لتسويقها، وبدلاً من أن تقوم المنظمة بشراء منظمة أخرى أو بناء مصنع في دولة أجنبية أخرى، يمكن استخدام التحالف الاستراتيجي كوسيلة للدخول إلى أسواق جديدة الذي يجب أن يكون في الوقت المناسب قصد زيادة القدرة التنافسية.<sup>1</sup>

<sup>1</sup> سعد علي العنزي، جواد محسن راضي، مرجع سابق، ص-ص: 12-13.

ب. سرعة التطور التقني: فالتحالفات في مجالات البحوث والتطوير عادة ما تكون استجابة للريشة في التحرك السريع لدخول أحد الأسواق. وتمتع التحالفات الاستراتيجية بمرونة كافية لتبني تطور السوق نظرا لانخفاض تكلفة الدخول والخروج النسبية للتحالفات إذا تغيرت الظروف التقنية. والتعقد التقني الذي يعني أن هناك عددا محدودا من الشركات تستطيع إنتاج الآلات المعقدة الحديثة خاصة وأن معدل المخاطرة في أسواق هذه الصناعات مرتفع، يدفع هذا الشركات إلى البحث عن حليف يزودها باحتياجاتها ويشاركها في تحمل جزء من المخاطرة؛

ج. العولمة: فالمنافسة في السوق العالمي تتطلب شركات كبيرة الحجم متعددة المجالات. كذلك فإن وجود العديد من الشركات التي تتمتع بهيكل تكاليف مختلف، وبعملاء ذوي تفضيلات مختلفة، وقيود شديدة على المنافسة جعل من الصعب على الشركات الأجنبية تحقيق النجاح في الأسواق الدولية دون حليف وطني في كل سوق. فالتحالفات الاستراتيجية تقدم لنا طريقا للنمو والوصول إلى الحجم الكبير، كذلك فإنها تزودنا بأدوات المنافسة العالمية، والتخلص من المشاكل التي تواجهها عندما تتوسع عالميا<sup>1</sup>. حيث يسمح التحالف هنا من الحصول على معلومات للبيئة التنافسية الأجنبية.

د. المخاطر المالية: تقود المتطلبات المالية الكثيرة والمخاطر المرتفعة للمشاريع الدولية إلى إنشاء التحالفات الدولية، هذه التحالفات تسمح بتوزيع المخاطر المختلفة (مالية، تقنية وسياسية) على الأعضاء بشكل متفاوض ومتعاقد عليه، ورغم أن التحالفات الاستراتيجية قد تتعلق بالتكنولوجيا والإنتاج والتمويل فإن أكثر التحالفات الاستراتيجية أهمية هي تلك المتعلقة بدخول السوق وقنوات التوزيع، كما أن إنشاء أنواع خاصة من اتفاقيات الترخيص أو الشراكة يمكن أن تتم كأجزاء من التحالفات الدولية، فعندما يصل مصنع إلى اتفاقية مع أعضاء قنوات محلية وأجنبية ويقوم بإنشاء قنوات تسويقية وظيفية ومعمرة فيكون بذلك قد دخل فعليا في تحالف استراتيجي دولي، حيث يعتبر هذا النوع من التحالفات أساسيا للحصول على الميزة التنافسية والحفاظ عليها<sup>2</sup>.

هـ. تحقيق أو ضمان المزايا التنافسية: يسهم التحالف الاستراتيجي في خفض الكلفة، والحصول على خبرات تصنيعية ذات جودة عالية تنعكس آثارها على تحقيق المزايا التنافسية للمنظمة، وتشكيل تحالف استراتيجي خصوصا الدولي منه يحقق مزايا تنافسية وتداولية تنتج من تخفيض المخاطر، وتحقيق اقتصاديات الحجم والنطاق، والتعاون في الإنتاج والتكنولوجيا المتطورة، والتي من شأنها أن توسع من قاعدة موارد المنظمة. ويقصد بالمزايا التداولية الأثر الناتج من ارتباط منظمين أو أكثر بهدف توسيع عملياتها إلى مجال جديد من مجالات الأعمال، أو

<sup>1</sup> رفعت السيد عوضي، إسماعيل علي بسويوي، مرجع سابق، ص-ص: 209-210.

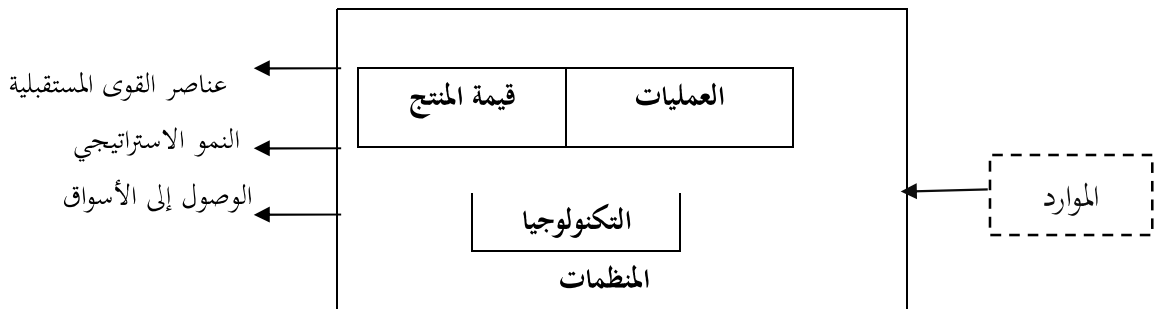
<sup>2</sup> شيشة نوال، مرجع سابق، ص 114.

لتحسين قدراتها التنافسية في مجال الأعمال الحالية عن طريق استراتيجيات التحالف من خلال تكوين روابط داخل سلسلة القيمة بين النشاطات التي لم تكن مترابطة من قبل، أو أن ارتباطاتها كانت من نمط و نوع مختلف عن السابق.

يعمل التحالف الاستراتيجي على تحقيق الميزة المقارناتية عن طريق التعاون مع شركاء خارجيين، كما يحقق ميزة تنافسية مستدامة عن طريق تجميع موارد تكميلية نادرة، فتجميع الموارد والقابليات يحقق التداؤب ويزيد من القوة التنافسية للمنظمات، إضافة إلى توليد معدل عائد على الاستثمار أعلى يمكن أن يستثمر في الدخول إلى أسواق جديدة، والمنظمات يمكنها تحقيق مزايا تنافسية من خلال تطوير شبكة إنتاج متكاملة تتميز بدرجة عالية من التخصص وقد وجدت أن هناك علاقة إيجابية بين شبكة الإنتاج المتخصصة والجودة والسرعة والربحية، وعلاقة عكسية مع كلفة المخزون. وقد عزى ذلك إلى تطوير المعرفة الدفينة الخاصة بالعلاقة في مجال التصميم والتصنيع بالشكل الذي يقلل من التباين في الجودة ويزيد من جودة المطابقة وجودة التصميم، لاسيما قدرة المنظمة التصنيعية العالية في تنسيق أنشطة التصميم والتصنيع مع المجهزين مما يزيد من قدرتها على تطوير النماذج الجديدة بسرعة أكبر من المنافسين، ويحقق مزايا تنافسية في هذا المجال، كما أن المسافة القريبة بين موقع الجهاز والمصنع يقلل من حاجة المنظمة إلى مخزون احتياطي ويخفض من الاستثمارات في هذا المجال<sup>1</sup>.

هذا ويترتب على التحالف تحقيق مزايا تنافسية تكاملية من خلال التفاعل والتراكم المعرفي كإضافة قيمة جديدة للمنتج أو الخدمة من خلال النمو الاستراتيجي وربط الموارد بالأسواق والمستهلكين<sup>2</sup>، والشكل الموالي يبين ذلك:

الشكل رقم 08 : تحقيق ميزة تنافسية عن طريق التحالف



**المصدر:** فريد النجار، التحالفات الاستراتيجية من المنافسة إلى التعاون خيارات القرن الحادي والعشرين، إيتراك للنشر والتوزيع، القاهرة، مصر، الطبعة الأولى، 1999، ص21.

<sup>1</sup> سعد علي العنزي، جواد محسن راضي، مرجع سابق، ص-ص: 17-18.

<sup>2</sup> فريد النجار، مرجع سابق، ص 21.

### المبحث الثالث: الإعدادات للتحالفات الاستراتيجية

لبناء استراتيجيات التحالف وجب الإعداد الجيد لها وذلك من خلال المرور بمراحل وخطوات عديدة، والقيام بكثير من الإجراءات ودراسات ومفاوضات عديدة ومتكررة، كل هذا وغيره بهدف التحضير لتكوين وتشكيل تحالف استراتيجي ناجح بين المنظمات.

#### المطلب الأول: خطوات استراتيجيات التحالف

حددت مراحل استراتيجيات التحالف عند آير " Iyer " كالآتي:<sup>1</sup>

أولاً. مرحلة إدراك الحاجة للتحالف واختيار الشريك: يدرك أطراف التحالف في هذه المرحلة أهمية التحالف خاصة من ناحية اكتساب ميزة تنافسية، حيث تحفز الفوائد الناتجة عن التحالف إلى تشكيل استراتيجيات تحالف، وتنفق الشركات الكثير من الجهد والوقت في جمع معلومات عن الشركاء المحتملين للتحالف معها، تبدأ الشركات في هذه المرحلة التعلم الذي يكون من جانب واحد لأن التفاعلات عادة لا تبدأ حتى المرحلة التالية، حيث تبدأ الشركات في التعرف على النوايا الاستراتيجية والمهارات والكفاءات التي يمتلكها الشركاء المحتملون والتي من المحتمل أن تجلبها إلى التحالف، ويكون التركيز الأساسي هنا على البيئة الخارجية حيث يمكن أن يكون هناك اختلافات في السياسات الحكومية وهيكل الصناعة والمؤسسات الوطنية إذا كان تحالفا عالميا، فتعاني معظم الشركات من عدم اليقين الكبير عند العمل على المستوى الدولي بسبب التعقيدات الثقافية وغيرها مما يؤدي إلى وجود حاجز توسع خارجي كبير وفي مثل هذه الظروف فإن التعلم لا بد أن يرقى إلى الحد من المسافات بين الوطن والبلد المضيف من خلال توسيع المعرفة بالظروف المحلية؛

ثانياً. مرحلة الاكتشاف: تمثل هذه المرحلة من التطور بداية التفاعل بين الشركاء، من خلال وضع الأسس المبدئية لعلاقة دائمة حيث يحدد الشركاء الإطار القانوني للتحالف والغرض منه كما يقوم الشركاء بتقييم التزامات بعضهم البعض تجاه التحالف والمزايا التي ستحصل، وإلى جانب معايير ما قبل التحالف يضع الشركاء أيضا معايير جديدة كتدابير لبناء الثقة وبناء ثقافة مشتركة لتسريع عملية الترابط الاجتماعي وهو أمر مهم لتحقيق الأهداف المشتركة، وتتضمن مرحلة الاستكشاف أساسا البحث عن أرضية مشتركة لأطراف التحالف "بناء روابط اجتماعية وعلاقة ثقة"؛

يبقى التعلم في هذه المرحلة أحاديا إلى حد كبير لكن مع تطور التحالف تظهر عناصر التعلم المتبادل بين أطراف التحالف خاصة مع اقتراب التحالف من المرحلة القادمة، ويبدأ الشركاء في فهم البيئة الداخلية لكل منهم

<sup>1</sup> Karthik N.S. Iyer, Learning in Strategic Alliances : An Evolutionary Perspective, Octahoma State University, Academy of Science, 2002, [www.amsreview.org](http://www.amsreview.org) , p-p : 5-8.

وهو أمر مهم قصد تصميم آليات المواجهة من أجل إنجاح التحالف، فبعد مرحلة الاستكشاف الأولى لمهارات الشركاء ومجالات التكامل تبدأ عملية تبادل المهارات معززة بالثقة بين الشركاء؛

**ثالثا. مرحلة التوسع:** تتميز هذه المرحلة بمستويات أعلى من الاعتماد المتبادل والاستثمار وتقاسم التكنولوجيا بين الشركاء، ويقوم الشركاء بتكليف العمليات والمنتجات أو الخدمات لاستيعاب بعضهم البعض وترسيخ العلاقة، بالتالي هناك زيادة في المخاطرة نتيجة الرضا المتبادل وزيادة الثقة، بالمقابل تكون هناك نتائج إيجابية في هذه المرحلة من التطور تؤدي إلى الولاء لهذا التحالف وينعكس ذلك في المدخلات المتبادلة، ويتمثل جدول الأعمال في هذه المرحلة في حل النزاعات وتكليف الاستراتيجيات، ويكون التعلم هنا متبادل جزئيا حيث يتقاسم الشركاء التصورات والأهداف المشتركة ويعملون على دعم التحالف بنجاح؛

**رابعا. مرحلة التقارب وتوطيد العلاقة:** تشير هذه المرحلة إلى الحالة الأكثر تقدما في علاقة التحالف، حيث يتم فيها تبادل موارد اقتصادية و/أو تواصل و/أو تواطد كبير، وتكون القواعد والقيم المشتركة راسخة حيث يسودها الاستقرار، وتتوسع عمليات التعلم المتبادل، والسمة المميزة فيها هي أن الأطراف تشارك الموارد قصد الحفاظ على العلاقة.

وقد حدد أحد المستشارين خطوات تكوين استراتيجيات التحالف في رسم توضيحي محدد الخطوات كالاتي:

الشكل رقم 09: رسم توضيحي لخطوات التحالف

مرحلة فحص فكرة التحالف

تحديد الأسواق والمنتجات /الخدمات	وضع خطة تنفيذية	احصل على النصائح	صنف ورتب الأسواق والمنتجات والخدمات قبل بدء علاقة التحالف	تحديد الاستراتيجية
-------------------------------------	-----------------	------------------	--	--------------------

مرحلة بيع الفكرة

بيع الفكرة للمديرين	بيع الفكرة للحلفاء المرتقبين	بيع الفكرة لباقي أعضاء المنظمة
---------------------	------------------------------	--------------------------------

مرحلة اختيار الحليف

وصف الحلفاء المحتملين	ما أداؤهم الآن	حدد معايير اختيار الحليف	هل إدارة هذه المنظمات مهتمة بالتحالف المرتقبين	افهم استراتيجية الحلفاء المرتقبين	اختر أول حلفائك
-----------------------	----------------	--------------------------	--	-----------------------------------	-----------------

مرحلة العمل لإنجاح التحالف

الاتفاق على نمط علاقة التحالف	حدد ما تريدونه من علاقة التحالف	اتفقوا على الأهداف الواقعية	اتفقوا على مقاييس التطوير المستمر	العمل لإنجاح التحالف
-------------------------------	---------------------------------	-----------------------------	-----------------------------------	----------------------

مرحلة التأكد من النجاح ودعمه

ابدأ العمل وكون لجنة مشتركة للمراجعة، وفريق إدارة	الاتفاق على نظام للمراجعة	دعم علاقة التحالف	راجع باستمرار النتائج وقارنها بالأهداف	تأكد من نجاح التحالف	أخبر كل شخص عما تقوم به: فالنجاح يولد النجاح
---	---------------------------	-------------------	--	----------------------	--

مرحلة التطوير

المراجعة والتقييم	توسيع التحالف	تنمية تحالف جديد للمستقبل	خلص التحالف من مشاكله وطوره
-------------------	---------------	---------------------------	-----------------------------

المصدر: رفعت السيد عوضي، إسماعيل علي بسيوني، الاندماج والتحالفات الاستراتيجية بين الشركات في الدول العربية،

المنظمة العربية للتنمية الإدارية، القاهرة، مصر، الطبعة الثانية، 2007، ص-ص: 257-258.

## المطلب الثاني: اختيار الحليف

لبناء استراتيجيات تحالف قوية ينبغي اختيار الحليف بعناية واتباع معايير وأسس عديدة والتركيز على الخصائص التي يجب أن تتوفر فيه.

### أولاً. أسس اختيار الحليف

لاختيار الحليف الجيد يفضل اتباع الخطوات التالية:<sup>1</sup>

1. حدد معايير معقولة لتحديد الحليف المرتقب، من الضروري أن تفكر في أكثر من حليف في الوقت نفسه؛
2. اجث عن الحلفاء الذين تتوفر لديهم تقنيات أو مهارات أو موارد متكاملة معك؛
3. اجث عن الحلفاء الذين تتوافق ثقافتهم التنظيمية مع ثقافة شركتك التنظيمية (توافق القيم والسلوك في كلا المنظمتين)؛
4. اجث عن الحليف الذي يستطيع أن يقدم شيئاً محمداً؛
5. من المفضل أن تقوم الوحدة أو القسم الذي سيكون له صلة مباشرة أو دور مباشر في التحالفات بالبحث عن الحليف وليس من المفضل أن تقوم به الإدارة المركزية.

### ثانياً. خصائص الحليف الجيد

يتمتع الحليف الجيد الذي تحقق المنظمة معه أهدافها بشكل أسرع وأحسن بالخصائص الآتية:<sup>2</sup>

1. يشعر بالرضا عن عضوية المجموعة، ويتحمل مسؤولية تعلم المجموعة المستهدفة ويستمع ويحترم وجهات نظر وتجارب أعضاء المجموعة المستهدفة؛
2. يدرك أن إزالة المعتقدات والأعمال القمعية هي عملية مستمرة ويرحب بكل فرصة تعلم؛
3. يكون على استعداد لتحمل المخاطر؛ وارتكاب الأخطاء والتعلم منها والمحاولة مرة أخرى؛
4. يعمل ضد الظلم الاجتماعي لأنه من مصلحته الشخصية ذلك (وكذلك لصالح أعضاء المجموعة المستهدفة)؛
5. مستعد لمواجهة المواقف والسلوكيات الخاصة والنظر فيها، وملتمز باتخاذ إجراءات ضد الظلم الاجتماعي في مجال النفوذ؛
6. يفهم أنماط النمو والاستجابة الخاصة؛ ويفهم الصلات بين جميع أشكال الظلم الاجتماعي؛
7. يعرف كيفية زراعة الدعم من الحلفاء الآخرين.
9. يستمع جيداً ويتابع أنشطة التعلم الذاتي؛

<sup>1</sup> رفعت السيد عوضي، إسماعيل علي بسيوني، مرجع سابق، ص 274.

<sup>2</sup> <http://cw.routledge.com/textbooks>



10. يتعرف على تاريخ وثقافات المجموعات المستهدفة، ويتصرف بناءً على رغباته لبناء تبادلات وصدقات أفضل متعددة الثقافات؛

11. يتخذ موقفاً عاماً وإجراءات ضد التمييز والتحامل، حتى عندما لا يكون الأشخاص من المجموعة المستهدفة حاضرين، ويدعم الاجتماعات والأنشطة المنفصلة لأعضاء المجموعات المستهدفة.<sup>1</sup>

### المطلب الثالث: إدارة مخاطر استراتيجيات التحالف

في إدارة استراتيجيات التحالف هناك أهمية كبيرة لإدارة الخطر، بحيث له أهمية خاصة لأنه جزء من طبيعتها رغم أن استراتيجيات التحالف تعقد لتخفيف آثارها، فالخطر فيها مرتبط بأداء الحليف.

#### أولاً. مخاطر استراتيجية التحالف

يوجد نوعان من المخاطر في استراتيجيات التحالف تتمثل في:

**1. أخطار العلاقات:** والتي تعكس انتهاج سلوك انتهازى من قبل أحد أطراف التعاون. فالانتهازية تحدث عندما تفشل العقود الرسمية في منعها، أو عندما يبنى التحالف على تصور خاطئ للثقة الزائفة في الشريك، حيث يقوم الشريك الانتهازى في معظم الأحيان بالاستيلاء على أكبر قدر ممكن من الموارد والمعارف الضمنية من شركائه وذلك قصد تغليب المصلحة الخاصة على المصلحة المشتركة.<sup>2</sup> ففي حال عدم التزام أو اهتمام أعضاء التحالف بتحقيق المصلحة والأهداف المشتركة أو الفردية التي قام عليها التحالف؛ يمكن القول أن العلاقات القائمة بينهم يشوبها نقص وتغليب للمصالح الخاصة على حساب مصالح أعضاء التحالف الأخرى.

**2. أخطار الأداء:** بجانب النوع الأول من الأخطار فإن هناك العديد من العوامل التي قد يكون لها تأثير سلبي على أداء التحالفات، ومن هذه العوامل: حدة المنافسة، المنتجون الجدد أو الأعضاء الجدد في التحالفات، انخفاض الطلب أو توقفه عن الزيادة، تغير السياسات الحكومية، ضعف إمكانيات بعض الحلفاء وسوء الحظ، وتزيد هذه العوامل من احتمال عدم تحقيق أهداف التحالف على الرغم من وجود رغبة حقيقية في التعلم فإن الكثير من الشركات تفشل في التعلم أو نقل المعرفة رغم تعاون الحليف الآخر، وعلى العكس من النوع الأول فإن أخطار الأداء عامة في جميع الاستراتيجيات بما فيها استراتيجيات التحالف، لأن أسبابها عامة، أما النوع الأول فإنه خاص باستراتيجيات التحالف لأنه ينبع من عدم تعاون الحلفاء مع بعضهم؛

ومن الملاحظ أن التحالفات تشكل عادة لتقاسم المخاطر، وهذا النوع الذي يتم تقاسمه يمثل أخطار الأداء ولا علاقة له بأخطار التعاون التي تأتي لاحقاً بعد تكوين التحالفات، فعلى سبيل المثال فإن التحالفات قد تعاون

<sup>1</sup> [https://www.uwosh.edu/couns\\_center](https://www.uwosh.edu/couns_center)

<sup>2</sup> Michael A. Hitt and all, op cit, p 272.

الشركات الأعضاء في تقليل نسبة المخاطرة التي تتحملها في البحوث والتطوير، وعند عملها للحصول على وفورات الحجم الكبير، أو عند الدخول لأسواق جديدة، ومن الممكن النظر إلى هذه التحالفات كلها على أنها تساعد في تقليل احتمال المخاطرة بالنسبة لكل حليف أي أنها أخطار أداء.<sup>1</sup>

## ثانيا. مداخل إدارة التحالف

يوجد مقاربتان أو مدخلان لإدارة التحالف نوردتها كالآتي:<sup>2</sup>

**1. مدخل أو مقارنة التكلفة الأقل:** تقوم فيه المؤسسة بعقد رسمي مع شركائها، هذه الاتفاقية تحدد شكل الاستراتيجية التعاونية ومساهمة كل طرف وكيفية تقييم أدائه وأيضا كيفية التحكم في الشراكة، فالهدف من مقارنة التكلفة الأقل تخفيض تكاليف الاستراتيجية التعاونية، ومنع السلوك الانتهازي من أحد الشركاء؛

**2. مدخل أو مقارنة تعظيم المنافع:** تركز هذه المقاربة على تعظيم المنافع من خلال زيادة فرص رفع قيمة المؤسسة، وفي هذه الحالة الشركاء يقومون بالشراكة للاستفادة من فرص التعلم من الآخرين (من بعضهم البعض تحديدا)، بهدف اكتشاف واستغلال أسواق جديدة، فالعقود تكون حسب هذه المقاربة أقل رسمية، مع قيود أقل على سلوك الشركاء حيث تتيح للشركاء حرية التصرف بالموارد والقدرات، لاكتشاف أفضل السبل لتوليد قيمة مشتركة للتحالف؛

يمكن للمؤسسات النجاح بكلا المقاربتين وحتى إمكانية استخدام كلا المقاربتين في إدارة الاستراتيجيات التعاونية، لكن مع ذلك فتكاليف المراقبة والتحكم في الاستراتيجية التعاونية تكون أكبر في مدخل التكلفة الأقل، بسبب تكاليف تحرير العقود المفصلة واستخدام نظم التحكم الشامل التي تكون باهضة الثمن، هذا على الرغم من أن الهدف من المقاربة هو تخفيض التكلفة، والحد من المخاطر، وعلى الرغم من أهمية أنظمة التحكم والرصد في منع الانتهازية من الشركاء، إلا أنها في كثير من الأحيان قد تفوت على التحالف استغلال الكثير من الفرص والتغيرات الإيجابية التي تحدث في البيئة، وهكذا فإن التقييد بالعقود الرسمية أحيانا قد يؤدي إلى عرقلة الشركاء في البحث عن أفضل استخدام واستغلال للاستراتيجية التعاونية.

من جهة أخرى تعتبر الثقة عامل متعدد المستويات فقد تشيع بين الأفراد وبين المنظمات أو بين الدول، وعلى مستوى الشركات فإن الباحثون يعتقدون أنها مفتاح نجاح علاقة التحالف أو التعاون بصفة عامة، وتخفيض الثقة الشعور بالخوف من السلوك الانتهازي، كما أنها تؤدي إلى تحقيق مستوى أفضل من التكامل بين الحلفاء، وتقلل

<sup>1</sup> رفعت السيد عوضي، إسماعيل علي بسبوي، مرجع سابق، ص 289.

<sup>2</sup> عادل لعجالي، أثر استراتيجية التحالف والشراكة في تعزيز القدرات التنافسية للمؤسسات: دراسة حالة بعض المؤسسات، أطروحة دكتوراه، جامعة فرحات عباس، سطيف، الجزائر، 2017، ص 33.

اعتماد العلاقات التعاقدية الرسمية، ونظرا لتلك الأهمية فإن الباحثون قد بذلوا جهودا كبيرة للتعرف على طرق تنميتها بين الحلفاء، وقد عرفت الثقة بأنها مجموعة التوقعات الإيجابية من الآخرين في ظروف تتسم بالمخاطرة، وهي بذلك شعور شخصي لمتخذ القرار وقد ذكر الباحثون أن أسباب الثقة تتضمن الخصائص الفردية والترتيبات التي تقوم بها المؤسسات والظروف الموقفية.<sup>1</sup>

مما سبق يتضح أن الثقة تؤثر في مستويات المخاطر المتعلقة باستراتيجيات التحالف، فنجاح استراتيجيات التحالف متوقف بشكل أساسي على الثقة المتبادلة بين أطراف التحالف التي تسعى لتحقيق المصالح المشتركة دون وجود أي شكل من أشكال الانتهازية، وهو ما يجعل نجاح استراتيجيات التحالف وانخفاض مخاطرها مرهونا بشكل كبير بتلك الثقة.

---

<sup>1</sup> رفعت السيد عوضي، إسماعيل علي بسيوني، مرجع سابق ص-ص: 290-291.

خلاصة الفصل الثاني:

إن بقاء المؤسسات في الوقت الحالي مرهون بقدرتها على المنافسة، وما تتميز به من خصائص ومميزات فريدة تمكنها من مواجهة تحديات المنافسة، في ظل تغيرات وتطورات البيئة الاقتصادية، حيث أي مؤسسة تدخل للسوق ينبغي عليها التحضير المسبق لاستراتيجيات تواجه بها المنافسين الحاليين والمحتملين، معتمدة في ذلك على المعلومات التي تجمعها مسبقا إضافة إلى تجاربها السابقة في تلك الأسواق.

إن بناء وتكوين استراتيجيات التحالف وإدارتها ليس بالعمل العشوائي بل هي عملية منظمة ومخطط لها بشكل جيد، تتضمن جملة من الشروط والإجراءات وكذا وضع معايير لاختيار الشريك الذي من شأنه أن يساعد في تحقيق أهداف التحالف. وتحديد طريقه تسييرها وإدارة مخاطرها، حيث يتطلب الإعداد لاستراتيجيات التحالف جملة من الخطوات والإجراءات، التي تبدأ من التفكير بإبرام استراتيجية تحالف إلى إعدادها وأهم المخاطر التي يمكن مجاهاها، من خلال تحديد استراتيجية التحالف وكيفية تسييرها والأخطار المحتملة وتحديد أهم النماذج التي تناسب ووضعية المؤسسات التي تفكر في التحالف.

للمنافسة واستراتيجيات التحالف إيجابيات وسلبيات، لذلك ينبغي على المؤسسات المتواجدة في الأسواق أن تتبع خطوات دقيقة للاستفادة منها والتقليص من سلبياتها لأقصى قدر ممكن، خاصة ما تعلق باستراتيجيات التحالف لأنها تعتبر اختيارية بالنسبة للشركاء على عكس المنافسة التي تفرضها أوضاع السوق وتكون خارج نطاق المؤسسات.

## الفصل الثالث

# جودة الخدمة البنكية والتأمينية

تمهيد:

أدت التطورات والتغيرات التي شهدتها العالم و اشتداد المنافسة بين الدول والشركات للاستحواذ على الأسواق، والبحث عن ميزة تنافسية إلى تزايد الاهتمام بالجودة كمتطلب أساسي لضمان البقاء والاستمرار والتوسع في مجال الأعمال.

وإن كان النشاط الصناعي ميدانا لظهور وتبلور المفاهيم المختلفة للجودة، فإنه من ثمانينات القرن الماضي طبقت هذه المفاهيم على قطاع الخدمات، واهتم كثير من الباحثين والإداريين بدراسة موضوع جودة الخدمة وإبراز أهميتها والبحث عن طرق وأساليب تقييمها في العديد من الأنشطة الخدمية ومن بينها القطاع البنكي والقطاع التأميني، حيث تعتبر جودة الخدمة من أهم الأولويات التي أصبحت البنوك وشركات التأمين تعطيها أهمية بالغة، خاصة في ظل المنافسة التي أفرزها اقتصاد السوق.

ولقد خصص الفصل الثالث للتطرق إلى أهم المفاهيم الأساسية لجودة الخدمة البنكية وجودة الخدمة التأمينية

من خلال المباحث الآتية:

المبحث الأول: جودة الخدمة

المبحث الثاني: جودة الخدمة البنكية

المبحث الثالث: جودة الخدمة التأمينية

### المبحث الأول: جودة الخدمة

يعد موضوع جودة الخدمة من الموضوعات التي تصدرت اهتمامات الباحثين و الأكاديميين و الممارسين على حد سواء، وقد نتج عن ذلك العديد من الدراسات التي عالجت الموضوع، فمن الدراسات من انصب اهتمامها بالدرجة الأولى على وضع تعريف لجودة الخدمة و إيضاح مفهومها بينما ركزت دراسات أخرى على أبعاد جودة الخدمة و طرق قياسها.

### المطلب الأول: مدخل للجودة

تعد الجودة أحد الأساسيات التنافسية التي تسعى المؤسسات لتحقيقها، والتي تكسبها مميزات تجعل من خدماتها وسلعها الأكثر انتشارا و اكتساحا في الأسواق، سيتم في هذا المطلب التعرف على الجودة وخصائصها وأهميتها وكيفية قياسها.

### أولا. تعريف الجودة

للجودة تعاريف متعددة نورد بعضا منها كالآتي:

الجودة تعني خصائص المنتجات التي تلي احتياجات ورضا الزبائن، وهي تختلف باختلاف نوع المنتجات والخدمات وطرق استخدامها، وفي هذا السياق كلما زادت الجودة زاد رضا الزبائن وبالتالي يزداد دخل و ربح المؤسسات المنتجة، ويعرفها معهد المعايير الوطنية الأمريكي (ANSI) وجمعية ضبط الجودة الأمريكية (ASQC) على أنها "المزايا والخصائص الكلية للسلعة أو الخدمة والتي تشتمل على قدرتها في تلبية الاحتياجات" ومن هنا فإنه يمكن تعريف الجودة بعدة طرق وذلك وفقا لمن يعرفها ولما تتعلق به السلعة أو الخدمة.<sup>1</sup>

الجودة هي حالة ديناميكية مرتبطة بالمنتجات، الخدمات، الأشخاص، العمليات والبيئات التي تلي التوقعات أو تتجاوزها وتساعد على إنتاج قيمة فائقة.<sup>2</sup> أو هي مدى تلبية الخدمة و عملية الخدمة وتنظيمها لتوقعات المستخدم.<sup>3</sup>

وقد عرف جوران الجودة في كتابه "Quality Control Hand Book" الذي نشر عام 1981 بأنها:

القابلية للاستخدام أو الملائمة للاستعمال، كما عرفها كروسي فيليب

<sup>1</sup> محمد عبد العال النعيمي وآخرون، إدارة الجودة المعاصرة، دار البازوري، عمان، 2016، ص 29.

<sup>2</sup> Hossein Niavand and Farzaneh Haghghat Nia, **CONCEPT OF QUALITY MANAGEMEN**, EDUCREATION PUBLISHING, India, 2011, P 9.

<sup>3</sup> Roland T Rust, **Service Quality : New Derections in Theory and Practice**, Sage Publications, California, 2004, P 41.

عام 1979 أنما المطابقة للمواصفات، بينما عرف كونل (CONELL) الجودة على أنها المتانة والأداء المتميز.<sup>1</sup>

ووفقا لمعيار ISO 9126 يتم تعريف الجودة على أنها مجموعة من الميزات وخصائص المنتج أو الخدمة التي تؤثر على قدرته على تلبية ما هو معلن أو ضمني.<sup>2</sup>

وبالتالي فإن الجودة هي مجموعة الخصائص والإيجابيات التي تميز المنتجات والخدمات عن بعضها البعض وتلقى قبولا من مستهلكيها بحيث تلي حاجاتهم بشكل يجعلهم راضين عنها.

### ثانيا. خصائص وأهمية الجودة

#### 1. خصائص الجودة: للجودة عدة خصائص تميزها وتمثل أهم هذه الخصائص في:<sup>3</sup>

أ. فائقة: حيث الجودة تعني التفوق؛

ب. قائمة على المنتج: التعامل مع اختلاف خصائص المنتجات وجودتها؛

ج. قائمة على المستخدم: قدرة المنتج على إرضاء توقعات ورغبات الزبائن؛

د. قائمة على التصنيع: تعني أن الجودة مطابقة لمواصفات تصميم المنتج؛

هـ. قائمة على القيمة: فالمنتج الأكثر جودة يلي حاجة الزبائن بالسعر الملائم.

و. الموثوقية: قدرة المنتج على الحفاظ على مستوى أدائه في ظل الظروف السائدة لفترة زمنية محددة؛

ز. الكفاءة: قدرة المنتج على توفير الأداء المناسب نسبة إلى كمية الموارد المستخدمة بموجب الظروف السائدة.<sup>4</sup>

#### 2. أهمية الجودة: تكتسي الجودة أهمية كبيرة للأسباب الآتية:<sup>5</sup>

أ. الجودة كمؤشر للتميز: معايير ومقاييس الجودة ضرورية لتوفير مؤشر على مدى جودة المنتج أو الخدمة أو

العملية، فلتقييمها من الضروري تحديد معلمات الجودة مع قيم الأداء المقابلة، حيث تحتاج جودة المدرسة أو

المستشفى أو أي عنصر إلى تحديد معايير الجودة الخاصة بها والقيم المرتبطة بأدائها، فدور المعايير هو تحديد

المعلومات الهامة كما يعتبر تقييم الأداء مطلبا أساسيا لعمل جميع جوانب الحياة اليومية، والاتفاق على اختيار

<sup>1</sup> فتيحة حبشي، إدارة الجودة الشاملة مع دراسة تطبيقية في وحدة فرمال لإنتاج الأدوية بقسنطينة، أطروحة دكتوراه غير منشورة، جامعة منتوري قسنطينة، الجزائر، 2007، ص 22.

<sup>2</sup> Francisca Losavio and others, **Quality Characteristics for Software Architecture**, JOURNAL OF OBJECT TECHNOLOGY, Vol 2, No 2, March-April 2003, P136. [http://www.jot.fm/issues/issue\\_2003\\_03/article2.pdf](http://www.jot.fm/issues/issue_2003_03/article2.pdf), consulter le 12/05/2020.

<sup>3</sup> محمد عبد العال النعيمي وآخرون، مرجع سابق، ص 35.

<sup>4</sup> Francisca Losavio and others, op cit, p 137.

<sup>5</sup> Antony Oodan and other, **Telecommunications Quality of Service Management From Legacy to emerging services**, Institution of Engineering and Technology, First published, London, 2003, P 8.



وتعريف المعلمات ضروريان لمثل هذه التقييمات، سيشكل هذا أساساً للتحيز عند شراء البضائع من مورد، من الضروري أن يتفق الطرفان على المعلمة وطريقة القياس لتجنب أي خلاف.

ب.مقاييس الجودة ضرورية لدراسة الخطوات التي يتعين اتخاذها لتحسين الموارد مع الإيرادات: في السوق الحرة، عادة ما تكون هناك مستويات مختلفة من متطلبات الجودة، وعادةً ما يرجع ذلك إلى قوة المطابقة الطبقية للأفراد في السوق والاختلافات في مستوى التطبيق أو استخدام المنتج أو الخدمات. في هذه الظروف سيكون من الضروري للمورد تحديد متطلبات الجودة للسوق وإنتاج جيد لتناسب مع هذه المتطلبات قدر الإمكان. كما هو الحال لمصنعو السيارات حيث ينتجون مركبات تتوافق مع متطلبات الشراء المختلفة. قد لا تكون بعض الميزات مرتبطة ارتباطاً وثيقاً بالجودة؛ ومع ذلك، فإن المفهوم الذي يجب فهمه هو ما هو المكان الذي توجد فيه علاقة سعر جودة ضرورية لفهم ذلك قبل أن يحول المورد موارده لإنتاج وتوريد السلع. قد لا يتم مطابقة متطلبات الجودة للسوق وإنتاج المورد لمطابقة ذلك بدقة؛ ومع ذلك، من الأفضل بكثير استهداف هذا الهدف المثالي من إنتاج السلع التي تعتمد على الحظ لمطابقة متطلبات السوق؛

ج.يمكن أن تكون الجودة هي المفاضلة عندما تكون العوامل الأخرى متساوية: عندما يتشابه سعر المنتج وتوافره بين المنافسين ، فإن العامل الحاسم للتعامل المتميز سيكون الجودة، يكون المورد المزود بعنصر الجودة في وضع أفضل لزيادة حصته في السوق.

### ثالثاً. مفاهيم متعلقة بالجودة

هناك عدة مفاهيم تميز الجودة وتجعلها تلي رغبات الزبائن ومن بينها نذكر ما يأتي:

**1. ضبط (رقابة) الجودة Quality Control :** كان التركيز الرئيسي لعصر مراقبة الجودة هو استبدال التفتيش بنظام عملية تحكم أكثر إفادة، والذي يهدف إلى تقليل التباين في المخرجات (سواء كانت منتجاً أو خدمة) وتحقيق مزيد من الاتساق من خلال التركيز على المدخلات.<sup>1</sup>

**2. ضمان الجودة Quality Assurance :** ينصرف مفهوم ضمان الجودة حسب المواصفة العالمية ( ISO 8402) الصادرة عام 1994 إلى أنه مجموع الأنشطة المحددة مسبقاً والمنفذة بشكل تلقائي في إطار نظام الجودة، والمبرهن عنها كاحتياجات من أجل إعطاء الثقة المناسبة بأن الكيان المعين قادر على إشباع متطلبات الجودة، ولضمان الجودة مجموعة من الأعمال الهادفة إلى:

أ.داخل المنظمة: خلق الثقة بالحصول على الجودة؛

<sup>1</sup> Hossein Niavand and Farzaneh Haghghat Nia, op cit, p18.

بـ. خارج المنظمة: خلق الثقة لدى العملاء بالحصول على الجودة، وبالتالي فإن ضمان الجودة هي أعمال مخططة ومنظمة معدة في إطار نظام الجودة، وتهدف إلى تمكين المنظمة من الإعداد المنظم لجميع عمليات مراقبة الجودة اللازمة للحصول على الجودة في وثيقة جودة.<sup>1</sup>

**3. نظام إدارة الجودة Quality Management System :** اشتقت كلمة "ISO" من الكلمة الإغريقية "ISOS" أي التساوي، وفي مجال المواصفات تعني ISO تساوي الشيء مع المواصفة، و ISO هي منظمة غير حكومية وكافة المواصفات الصادرة عنها اختيارية، ومن الضروري هنا التمييز بين المواصفة القياسية للمنتج التي تبين الصفات المختلفة التي يجب توفرها في المنتج ليطابق المواصفة القياسية له وبين المواصفة القياسية لنظام إدارة الجودة الذي يضمن مطابقة المنتج لمستوى الجودة المحدد من قبل الشركة، وقد أصدرت المنظمة الدولية للمقاييس "ISO" منذ إنشائها عام 1947 وحتى 1997 حوالي 10900 مواصفة في عدة مجالات مثل الهندسة، الصحة... وقامت في 1987 بإصدار مجموعة من المقاييس العالمية لأنظمة الجودة International Quality Standard وهي (9004, 9001, ISO 9000)، تبنتها معظم الدول كأنظمة لإدارة الجودة.

ويعرف نظام إدارة الجودة QMS أنه نظام يتكون من سياسات الشركة وإجراءاتها وخططها ومصادرها وعملياتها وتدرج السلطة فيها، وذلك لتحقيق جودة المنتجات أو الخدمات التي تلي احتياجات الزبائن وأهداف المؤسسة، ويشمل نظام إدارة الجودة وثائق مكتوبة مثل سياسة الجودة، دليل المستخدم للجودة، أهداف وإجراءات الجودة، نماذج وسجلات؛

وقد اعتمدت أكثر من 51 دولة مواصفات ISO 9000 كمواصفات وطنية لها، وتحقق المؤسسة عند تطبيق الآيزو 9000 عدة فوائد مثل تحسين الجودة وزيادة الإنتاجية والتسليم في الوقت المحدد وخفض العيوب وزيادة رضا المستهلك والتعامل مع السوق العالمية وزيادة توقعات المستهلك.<sup>2</sup>

**4. إدارة الجودة الشاملة Total Quality Management :** إدارة الجودة الشاملة هي فلسفة الإدارة وممارسات المنظمة، تهدف إلى استخدام الموارد البشرية والمادية المتاحة بشكل أكبر فعالية لإنجاز أهداف المنظمة.<sup>3</sup> وتمثل مزايا إدارة الجودة الشاملة في:<sup>4</sup>

أ. تعزيز الوضع التنافسي وزيادة الإنتاجية؛

<sup>1</sup> فتيحة حبشي، مرجع سابق، ص 46.

<sup>2</sup> محمد عبد العال النعيمي وآخرون، مرجع سابق، ص 38.

<sup>3</sup> فتيحة حبشي، مرجع سابق، ص 72.

<sup>4</sup> <https://asq.org/quality-resources/total-quality-management/tqm-gets-results> consulter le 01/05/2020.

ب. القدرة على التكيف مع ظروف السوق والبيئة المتغيرة والناشئة وغيرها من اللوائح الحكومية؛

ج. صورة سوق محسنة والقضاء على العيوب؛

د. تخفيض التكاليف وإدارة التكاليف بشكل أفضل وربحية أعلى؛

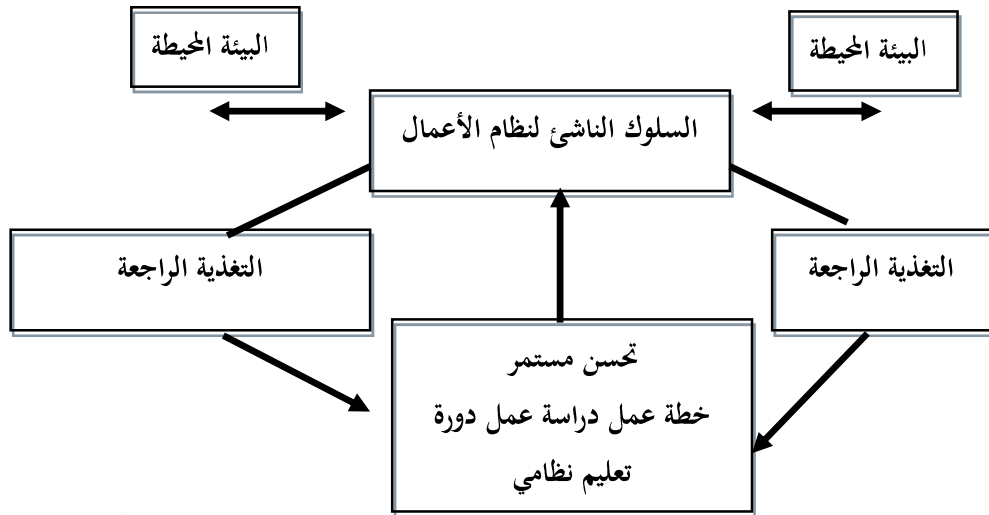
هـ. تحسين تركيز العملاء ورضاهم وزيادة ولاء العملاء والاحتفاظ بهم؛

و. زيادة الأمن الوظيفي وتحسين معنويات الموظف؛

ز. تحسين قيمة المساهمين وأصحاب المصلحة.

ويمكن تلخيص مزايا إدارة الجودة الشاملة في المنظمة من خلال الشكل التالي:

الشكل رقم 10: مزايا إدارة الجودة الشاملة في المنظمة



Source : <https://asq.org/quality-resources/total-quality-management/tqm-gets-results>

#### المطلب الثاني: الخدمة

نظراً لأهمية الخدمات سواء على المستوى الفردي أو القومي، فقد تطورت النظرة إلى هذا القطاع، فأصبح محل اهتمام الأفراد والحكومات خاصة في الدول المتقدمة.

#### أولاً. مفهوم الخدمة

يعتبر مصطلح الخدمة لاتيني الأصل "servicium" والذي يعني العبودية وخدمة السيد (الملك)، أما في النشاط الاقتصادي فالسيد هو الزبون،<sup>1</sup> الخدمة هي عبارة عن منفعة مدركة بالحواس قائمة بجد ذاتها أو متأصلة

<sup>1</sup> Christine Dumoulin et Paul Flipo, **Entreprise de service : 7 facteurs clé de réussite**, 2ème édition, Ed d'organisation, Paris, 1993, p 18.

بشيء مادي وتكون قابلة للتبادل، ولا يترتب عليها ملكية وهي في الغالب غير ملموسة.<sup>1</sup> والخدمة في الواقع هي كل الأنشطة الاقتصادية التي لا يكون الناتج فيها منتج ولا بناء، أو هي عملية تتكون من سلسلة من الأنشطة غير الملموسة تحدث من خلال تفاعلات بين العميل وموظف الخدمة و/ أو الموارد المادية أو السلع و/ أو أنظمة مقدم الخدمة، والتي يتم توفيرها كحلول لمشاكل العملاء.<sup>2</sup> كما تعرف الخدمة على أنها نشاط أو منفعة يقدمها طرف إلى طرف آخر، وتكون في الأساس غير ملموسة ولا يترتب عليها أية ملكية، فتقديم الخدمة قد يكون مرتبط بمنتج مادي أو لا يكون.<sup>3</sup> فهي نتيجة تتولد من النشاطات في التعامل بين المورد والزيون، ومن النشاطات الداخلية للمورد استجابة لحاجات الزيون.<sup>4</sup> هذا وقد عرفت الجمعية الأمريكية للتسويق للخدمة على أنها عبارة عن نشاط الهدف منها تحقيق الربح والرضا لدى المستفيد منها، كما يمكن تقديم تلك الخدمة على صفتها الموجودة بها، أو تكون غير مستقلة وتابعة لمنتج مباع.<sup>5</sup>

#### ثانياً. خصائص الخدمة

من أهم خصائص الخدمة ما يلي:

- 1. عدم الملموسية:** أي أن الخدمات لا يمكن رؤيتها أو لمسها أو الاحتفاظ بها أو تخزينها حيث لا يؤدي شراء خدمة معينة إلى تعبئتها أو وضعها في حقيبة لأخذها للمنزل، فعلى عكس ذلك وبسبب عدم لمسها فإن الخدمات هي في الأساس عبارة عن عمليات لها تجارب: " الخدمات تنتج تجارب نفسية أكثر من أنها تنتج ممتلكات مادية؛"
- 2. عدم التجانس النسبي:** تختلف الخدمات أيضاً عن السلع المادية كونها غير متجانسة نسبياً في إنتاجها وتوصيلها، غالباً ما يشمل إنتاج الخدمات وتقديمها تفاعل موظفي الخدمة والعملاء، فقد يكون لدى العملاء المختلفين مطالب مختلفة يجب تلبيتها أو قد يلجأ الموظفون المختلفون إلى تلبية نفس متطلبات العملاء بشكل مختلف في أوقات مختلفة فقد يقوم أحد صرافي البنك بمعالجة معاملة ما دون مساعدة على الإطلاق بينما يحتاج موظف آخر مساعدة من أحد الصرافين وهو ما يجعل إنتاج الخدمة وتقديمها أقل توحيداً من إنتاج البضائع، ويمكن

<sup>1</sup> CHRISTOPHER LOVELOCK et autres, **Marketing des Services**, 6<sup>eme</sup> édition, Person Education, France, 2008, P 12.

<sup>2</sup> Sandeep Kayastha, **Defining Service and Non-Service Exchanges**, Institute for Operations Research and the Management Sciences (INFORMS), USA, 2011, <https://pubsonline.informs.org/>, 22/07/2020, P 315.

<sup>3</sup> PHILIP KOTLER et autres, **Marketing Management**, 12<sup>eme</sup> édition, Person Ed, France, 2006, P 08

<sup>4</sup> فتيحة حبشي، مرجع سابق، ص 30.

<sup>5</sup> معراج هوارى وآخرون، تسويق خدمات التأمين، دار كنوز المعرفة، الطبعة الأولى، عمان، 2013، ص 72.

أن يؤدي عدم التجانس النسبي هذا إلى صعوبة قياس الخدمات وإجراء فحوصات مراقبة الجودة قبل الوقت للتأكد من أنها تلبي معايير موحدة.<sup>1</sup>

**3. التلازمية:** معظم السلع تنتج أولاً ثم يتم بيعها واستهلاكها فيما بعد، أما بالنسبة للخدمات فإن معظمها يباع أولاً ثم يتم إنتاجها واستهلاكها. فإنتاج الخدمة واستهلاكها يتم في وقت واحد وهناك درجة من الترابط بين الخدمة ذاتها والشخص الذي يتولى تقديمها؛

**4. التلاشي:** تشير هذه الخاصية إلى أن الخدمات تتعرض للزوال حال استخدامها، إضافة إلى عدم إمكانية الاحتفاظ بها أو خزنها، فالمنظمات الخدمية تتعرض لخسائر كبيرة في حالة عدم الاستفادة من خدماتها، فالمقعد الموجود في الطائرة أو في المطعم، أو الغرفة الفارغة في فندق ما والتي لا تستخدم أو تباع أو تؤجر لا يمكن التعويض عنها أو إعادة بيعها فيما بعد فهي تعد خسارة بالنسبة لمقدم الخدمة إذا لم يتم استغلالها.<sup>2</sup>

اعتبر العديد من الباحثين أن هذا النهج القائم على الخصائص (عدم الملموسية، عدم التجانس، التلازمية، التلاشي) يفقد جاذبيته باعتبارها غير دقيقة ومضللة، وهو ما يخلق ارتباكاً كبيراً لدى مستهلكي الخدمة.<sup>3</sup>

### ثالثاً. المزيج التسويقي للخدمة

يتكون المزيج التسويقي للخدمة من العناصر التالية:

**1. الخدمة:** إن منتج الخدمة يتطلب أن تعبر له مؤسسة الخدمة اهتماماً لعدة جوانب تتعلق بالخدمة، مثل مدى أو نطاق الخدمات المقدمة، وجودة الخدمات المقدمة، ومستوى الخدمات المقدمة، كما ينبغي على مؤسسة الخدمة إيلاء الاهتمام لجوانب أخرى مهمة مثل استخدام الأصناف الخدمية، وضمانات الخدمة وخدمات ما بعد بيع الخدمة.<sup>4</sup>

**2. السعر:** إن الكثير من مسوقي الخدمات يشكون من صعوبة تمييز خدماتهم عن منافسيهم، لأن العديد من الزبائن ينظرون إلى الخدمات المقدمة من مختلف المنظمات بأنها متشابهة. فهم لا يعيرون اهتماماً لمقدم الخدمة بقدر اهتمامهم بالسعر، لذلك فإن السعر يعد المعيار المهم لدى الزبائن في تمييز خدمة عن أخرى، فعلى المنظمة أن تتخذ قرارات التسعير بناء على الطلب على الخدمة ونوعها وجودتها مع الأخذ بالاعتبار أن هناك العديد من

<sup>1</sup> Roland T Rust, Service op cit, p-p : 6- 8.

<sup>2</sup> أنيس أحمد عبد الله، إدارة التسويق وفق منظور قيمة الزبون، دار الجنان للنشر والتوزيع، 2016، ص-ص: 372-374.

<sup>3</sup> Sandeep Kayastha, op cit , p 315.

<sup>4</sup> حميد الطائي، بشير علاق، إدارة عمليات الخدمة، دار البازوري العلمية للنشر والتوزيع، الأردن، 2009، ص 59.

استراتيجيات التسعير التي يمكن اعتمادها كما هو الحال بالنسبة للسلع مع الأخذ بالاعتبار استمرارية تعديل الأسعار لمواجهة التغيرات في البيئة؛

ويمكن أن يستخدم التسعير كوسيلة لإدارة الطلب على الخدمة بشكل فاعل نظرا لطبيعة الخدمة وعدم إمكانية تخزينها لحين ظهور الطلب عليها فهي تنتج وتستهلك في الوقت نفسه، فقد يزداد الطلب في فترات معينة وقد لا تتمكن المنظمة من تلبيةه، فالسعر يعد أحد الطرق أو الوسائل المهمة لتحقيق التوازن بين العرض والطلب، فمثلا تلجأ شركات الاتصالات والنقل لتخفيض أسعار الخدمة ليلا لتشجيع بعض الزبائن على طلب الخدمة ليلا للتخفيف من ضغوطات الطلب على المنظمة مقدمة الخدمة في النهار.<sup>1</sup>

**3. التوزيع:** إن أي سلعة أو خدمة متميزة ومبتكرة وتباع بسعر مناسب لا تعني شيئا للمستهلك إلا إذا كانت متاحة له في المكان والوقت المناسبين. ولهذا يمكن القول أن التوزيع يقوم بتحقيق كل من المنفعة المكانية والزمانية للسلعة أو الخدمة والتوزيع إذن عملية إيصال المنتجات من المنتج أو المورد إلى المستهلك والمستهمل باستخدام منافذ التوزيع وتتصل بتلك العملية نشاطات عدة من نقل وتخزين ومناولة وتأمين وغيرها من النشاطات التي تساهم في عملية الإيصال.<sup>2</sup>

**4. الترويج:** لا يختلف الترويج أو الاتصالات التسويقية المتكاملة في الخدمات عنه في السلع، فالهدف الأساسي يكمن في إقناع الزبائن المستهدفين بقدرة الخدمة التي تقدمها المنظمة على تلبية حاجات الزبون ورغباته مقارنة بالعروض المنافسة وذلك باستخدام أدوات ووسائل الترويج،<sup>3</sup> والتي تشمل الطرق المختلفة للتواصل مع العملاء بشأن ما يتعين على الشركة القيام به من عروض حول التواصل وفوائد استخدام الخدمة؛

**5. الأفراد:** يقصد بهم العملاء والموظفين في الإدارة وكل شخص مشارك فيها حيث من الضروري أن يدركوا أن سمعة العلامة التجارية مهمة لأنها تصل إلى الزبائن؛

**6. العمليات:** تشير إلى الإجراءات والأنشطة المتبعة في تقديم الخدمة ومن ثم فمن الضروري أن يكون لدى مقدم الخدمة معرفة شاملة حول ما إذا كانت مفيدة للعملاء وتلبي رغباتهم، إذا تم توفيرها في الوقت المناسب.<sup>4</sup>

<sup>1</sup> أنيس أحمد عبد الله، مرجع سابق، ص-ص: 375-376.

<sup>2</sup> زكي خليل المساعد، التسويق في المفهوم الشامل، دار زهران للنشر والتوزيع، الأردن، 1997، ص 375.

<sup>3</sup> أنيس أحمد عبد الله، مرجع سابق، ص 379.

<sup>4</sup> Su-Mei Lin, Marketing mix (7P) and performance assessment of western fast food industry in Taiwan: An application by associating DEMATEL and ANP, African Journal of Business Management, Vol 5(26), 2011, <https://academicjournals.org/>, consulter le 23/07/2020, P 10635.

7. **الدليل المادي:** هو البيئة التي يتم فيها إنتاج وتسليم الخدمة وأية أجزاء أو مكونات ملموسة التي تسهل أداء أو إيصال الخدمة كالبوسترات، التقارير، المعدات، آلات عد النقود والصراف الآلي في الخدمة المصرفية التي تعد من المعدات المستخدمة في تسليم الخدمة، كذلك يضم الدليل المادي الأثاث، الألوان، الديكور، الإضاءة، جمالية المبنى الذي تقدم فيه الخدمة، جميعها عناصر مهمة تسعى من خلالها المنظمات إلى إضفاء صفة الملموسة للخدمة في نظر الزبون لتساعده في تقييم جودتها وإدراكها واتخاذ قرار شرائها.<sup>1</sup>

### المطلب الثالث: جودة الخدمة

سيتم في هذا المطلب تقديم مفهوم جودة الخدمة وأبعادها وطرق قياسها.

#### أولاً. مفهوم جودة الخدمة

يعرف باديرو "Badiro" جودة الخدمات أنها مستوى متعادل لصفات تتميز بها الخدمة مبنية على قدرة المنظمة الخدمية واحتياجات العملاء، ويضيف أن مجموعة الصفات التي تحدد قدرة جودة الخدمة على إشباع حاجات العملاء هي مسؤولية كل مستخدم أو عامل في المنظمة.<sup>2</sup> كما تعرف بأنها نتيجة عملية تتم فيها مقارنة توقعات المستهلكين للخدمة مع تصوراتهم للخدمة المقدمة بالفعل.<sup>3</sup>

وتعرف أيضاً بأنها الفرق بين التوقعات وبين الإدراكات للأداء الفعلي للخدمة المقدمة بالنسبة لجميع العوامل أو العناصر التي تهم طالب الخدمة أو العميل.<sup>4</sup> وفي تعريف آخر ينظر إليها بأنها الأثر الإجمالي للمنتج من خلال خصائص الخدمة المعرضة للاستعمال والتي تحدد درجة تلبية رغبات الزبون.<sup>5</sup>

#### ثانياً. أبعاد جودة الخدمة

يمكن توضيح أبعاد جودة الخدمة من خلال الجدول الموالي:

<sup>1</sup> أنيس أحمد عبد الله، مرجع سابق، ص 381.

<sup>2</sup> توفيق محمد عبد المحسن، قياس الجودة والقياس المقارن، مكتبة النهضة المصرية، إيتراك، مصر، 2006، ص 40.

<sup>3</sup> Roland T Rust, Service op cit, p 41.

<sup>4</sup> Hubérac-Jean pière, **Guide des méthodes de la qualité**, MAXIMA, Paris, 1998, p52.

<sup>5</sup> Hanane Bentaleb, **La qualité de service des systèmes, Thèse de doctorat spécialité informatique**, L'université paul SABATIER, 1998, p-p : 11-12.

الجدول رقم 04: أبعاد جودة الخدمة

التعريف	البعد
تسليم الوعود بشكل مستقل ودقيق	الموثوقية
ظهور مرافق المنظمة والموظفين والمعدات ومواد الاتصال	الملموسية
استعداد المنظمة لتقديم الخدمة السريعة ومساعدة العملاء	الإستجابة
قدرة موظفي المنظمة على بث الثقة في المنظمة من خلال درايتهم اللطيفة	الأمان (مجموعة من العناصر المصممة أساسا لتقييم الكفاءة، المصداقية والأمان)
الاهتمام الشخصي الممنوح للعميل	التعاطف (مجموعة من العناصر المصممة أساسا لتقييم الوصول والتواصل وفهم العميل)
هل يمتلك الموظفون الموارد المادية والأنظمة التشغيلية في المنظمة والمعرفة والمهارات اللازمة لحل مشاكل العملاء بطريقة احترافية؟	الاحترافية والمهارات
هل تم تصميم مقدم الخدمة (على سبيل المثال موقعه، ساعات العمل، الموظفين، وأنظمة التشغيل) بحيث يمكن للعملاء الوصول إلى الخدمة بسهولة حتى يتمكن الموفر من التكيف مع متطلبات ورغبات العميل بطريقة مرنة؟	إمكانية الوصول والمرونة
هل يعتقد العملاء أن عمليات مزود الخدمة يمكن الوثوق بها وإعطاء قيمة مناسبة لهم، وأنه يمثل أداء جيدا وقيما يمكن مشاركتها من قبل العملاء ومقدم الخدمة؟	السمعة والمصداقية

Source: Roland T Rust, **Service Quality : New Derections in Theory and Practice**, Sage Publications, California, 2004, p-p: 32-34.

الجدول أعلاه يوضح أبعاد جودة الخدمة والخصائص التي تتضمن كل بعد حيث يتم تحديد درجة جودة الخدمة المقدمة من خلال توفر هذه الأبعاد؛ فكلما توفرت أكثر في الخدمة المقدمة كلما ارتفعت جودتها ولاقت قبولا واسعا من قبل مستهلكيها.

ثالثا. قياس جودة الخدمة

يتم قياس جودة الخدمة من عدة منظورات تتمثل في:

1. قياس جودة الخدمة من منظور العملاء

أ. مقاييس عدد الشكاوي: يتم قياس جودة الخدمة من خلال حصر عدد الشكاوي خلال فترة معينة وتصنيفها حسب نوع الشكوى، وما يميز هذه الطريقة سهولة إعطائها مؤشرا نحو إدراك العملاء للخدمة المقدمة لهم إلا أن هذه الطريقة تواجه مجموعة من الانتقادات من أهمها:



- عدد الشكاوي يعتمد في حد ذاته على أسلوب التقدم بالشكوى هل هو أمر سهل و يمكن التقدم بالشكوى دون تعقيد؟ أي أن العملاء يجب أن يكونوا على علم بإجراءات التقدم بالشكوى مع تأكدهم من دراستها و البحث لها عن حلول في أسرع وقت ممكن.

- أثبتت التجارب أنه حتى وإن لم يحصل العميل على الرضا المطلوب من الخدمة فإن عددا قليلا منهم فقط سوف يتقدمون بشكوى بينما تتردد الغالبية في تقديم الشكوى.

- هذه الطريقة لا تظهر الأسباب الحقيقية وراء الشكوى كما أنها لا تفرق بين أهمية الشكاوي المختلفة للعملاء و لا أهميتها لأداء المنظمة الخدمية في السوق.

- من أجل تجنب الشكاوي قد يبذل مقدموا الخدمات مجهودا لمنع الشكاوي أو منع وصولها إلى رؤسائهم، كما أن قلة عدد الشكاوي أو انعدامها قد يؤدي بالمنظمة الخدمية إلى عدم بذل أي مجهود لتحسين الجودة.

رغم انتقادات هذا المقياس، يبقى مقياسا هاما كونه يساهم في تحسين جودة الخدمة، لذا يجب على المنظمات العمل على تشجيع عملائها للتعبير عن شكواهم وتقديم كل التسهيلات لإيصال تلك الشكاوي إلى المصالح المختصة، وكما يقول أحد المديرين الناجحين في أمريكا: إن كل شكوى يقدمها عميل ينبغي أن تحول لميزة تنافسية في مواجهة المنافس الذي لم يستمع لمثل هذه الشكوى ويذهب هذا المدير إلى أبعد من ذلك باقتراح أن تكتب الشكوى بحروف من ذهب، وهذا يتطلب تعاملًا جيدًا مع الشكوى واستفادة حقيقية منها.<sup>1</sup>

ب. مقياس الرضا: تعد من أكثر الطرق استخداما لمعرفة اتجاهات العملاء وقياسها باستخدام مقياس ليكرت الذي يتكون من 7 درجات لقياس درجة أهمية العناصر المكونة لجودة الخدمة من وجهة نظر العملاء، حيث يتم توجيه مجموعة من الأسئلة للعملاء تقيس رضاهم بعد حصولهم على الخدمة من خلال قائمة إستبيان بطاقات تدوين الملاحظات أو المقابلات الشخصية. إن هذه الطريقة تفيد المنظمة خاصة في معرفة جوانب القوة والضعف التي تميز خدماتها، وبالتالي تتيح للمنظمة المواءمة بين احتياجات العملاء والموارد التي تمتلكها، إلا أن هذه الطريقة لم تسلم أيضا من الانتقادات والتي من أهمها:

- أن العملاء الذين يتم إستقصاؤهم ربما قد لا تعكس آراؤهم وجهة نظر الأفراد الذين لم يشملهم البحث.  
- هذا المقياس قد لا يمد المنظمة بمعلومات وافية يمكن الاعتماد عليها في مقارنة مستوى الخدمة بغيرها في نفس الصناعة.

<sup>1</sup> توفيق محمد عبد المحسن، قياس الجودة والقياس المقارن "أساليب حديثة في المعايرة والقياس"، دار الفكر العربي، الإسكندرية، مصر، 2006، ص-ص: 56-57.

-الافتقار إلى صياغة جيدة و تسلسل منطقي لأسئلة الاستقصاء فضلا عن قلة الردود أو الاستجابة.  
-أن هذه الطريقة لا تساعد في تحديد الأهمية النسبية لأبعاد جودة الخدمة من وجهة نظر الأنماط المختلفة من العملاء، و التي تهدف المنظمة الخدمية إلى جذبهم و المحافظة عليهم، فالتعرف على هذه الأبعاد يحتاج إلى طرق للقياس أكثر تخصصا.

ولتجنب هذه المشاكل يجب إجراء دراسة استكشافية قبل تصميم أسئلة الاستبيان و حسن اختيار العينة بحيث تمثل المجتمع المدروس أفضل تمثيل.<sup>1</sup>

**ج. مقياس الفجوة :** تعددت الدراسات حول جودة الخدمة والتي كان من أبرزها دراسة Parasuraman, Zeithaml and Berry (1985) التي من خلالها تم وضع نموذج جودة الخدمة والذي يحدد خمس فجوات بين العملاء والمسوقين، وقد تم اعتبار نموذج فجوات الخدمة على أنه الفجوة بين توقعات العملاء على خدمات وتصورات أداء الخدمة، وتمثلت هذه الفجوات في:

**الفجوة رقم (01):** هي فجوة بين توقعات العميل وتصورات الإدارة لتوقعات العملاء، وعدم فهم هذه الفجوة سيكون له تأثير على تقييم العميل لجودة الخدمة.<sup>2</sup> فالإدارة لا تدرك رغبات العملاء بدقة لنقص المعلومات حول العميل الأمر الذي يجعلها تبحث عن حلول للوصول إلى معلومات تمكنها من تصميم خدمة ذات جودة ترضي العملاء.

**الفجوة رقم (02):** هي فجوة بين إدراك الإدارة ومواصفات جودة الخدمة، حيث تجد الإدارة صعوبة لتقديم ما يتوقعه العميل على الرغم من محاولة المديرين التنفيذيين تقديم خدمة متطابقة أو متجاوزة لتوقعات العملاء، وأحد أسباب ذلك هو الصعوبة في تحديد المواصفات الواجب تقديمها للتوصل إلى استجابة سريعة باستمرار من العميل، بسبب نقص مدربي مقدمي الخدمة وبسبب التذبذب الكبير في الطلب على الخدمة؛

**الفجوة رقم (03):** هي بين مواصفات جودة الخدمة والخدمات المقدمة بالفعل من طرف الإدارة، فالعاملين في شركة خدمية يلعبون دورا مهما في جودة الخدمة فلا يمكن دائما توحيد أداء الموظف؛

**الفجوة رقم (04):** هي بين الخدمة المقدمة وما يتم توصيله للعملاء حول الخدمة وأكد Parasuraman et al(1985) أن الوعد بالمزيد مما يمكن تسليمه له تأثير ضار على العميل لأنه يرفع التوقعات الأولية ولكنه يخفض جودة الإدراك؛

<sup>1</sup> فيروز قطاف، تقييم جودة الخدمات المصرفية ودراسة أثرها على رضا العميل البنكي دراسة حالة بنك الفلاحة والتنمية الريفية لولاية بسكرة، أطروحة دكتوراه غير منشورة، كلية العلوم الاقتصادية وعلوم التسيير، بسكرة، الجزائر، 2011، ص 103.

<sup>2</sup> Sany Sanuri Mohd and others, op cit, p 33.

الفجوة رقم (05): هي الفجوة بين الخدمة المؤداة وتوقعات العملاء لجودة الخدمة.<sup>1</sup>

د. مقياس الأداء الفعلي للخدمة : توصل (Cronin and Taylor 1992) إلى مقياس آخر لا يعتمد على الفجوات من الإدراكات والتوقعات، حيث انصب انتقاد الباحثين في النموذج السابق في صعوبة تحديد وقياس توقعات العملاء وكذلك العمليات الحسابية المعقدة نسبياً التي تتضمنها عملية القياس، يقوم هذا النموذج على فكرة مبسطة وهي أن جودة الخدمة يجب قياسها بطريقة لا تختلف عن قياس الاتجاهات، أي أن القياس ينصب على اتجاهات المستفيدين من الخدمة المقدمة نحو مستوى الأداء الفعلي لهذه الخدمة، ويمكن التعبير عنه كما يأتي: "جودة الخدمة=الأداء" "Service quality=performance"<sup>2</sup>؛ ولم يختلف هذا الأسلوب عن سابقه في الأبعاد المستخدمة في قياس مظاهر جودة الخدمة الخاصة بالجوانب الملموسة، الاعتمادية، الاستجابة، الأمان، واللباقة، وكما يرى أصحاب هذا المقياس فإنه يتميز عن سابقه بالبساطة وسهولة الاستخدام، وكذلك بزيادة درجة مصداقيته وواقعيته إلا أنه يعجز عن مساعدة الإدارة على الكشف عن مجالات القوة والضعف في الخدمة المقدمة والتي تتعلق بجوانب متعددة، وليس فقط إدراكات الزبون من الخدمة، وهكذا وبالرغم من المزايا التي يتمتع بها نموذج (SERVPERF) في قياس تقييم جودة الخدمة، إلا أنه لا يقلل من أهمية وملائمة نموذج (SERVQUAL) في هذا الصدد، بل أن الأخير ربما يتفوق على الأول من حيث الدلالات العلمية الناتجة عن عمليات القياس والتقييم.<sup>3</sup>

هـ. مقياس العميل الموجه بالقيمة "User-Value quality measures": يركز هذه المقياس على العلاقة بين المنفعة والسعر الذي يحدد القيمة، فكلما ازدادت مستويات المنفعة للخدمات المدركة، انخفض سعر الحصول عليها، وبالتالي تزداد القيمة المقدمة للعملاء ومن ثم يزيد إقبالهم على طلب الخدمات، والعكس صحيح، فتوفر هذا المقياس في المؤسسة الخدمية يدفعها إلى تركيز جهودها لتقديم خدمة متميزة لعملائها بأقل تكلفة ممكنة.<sup>4</sup>

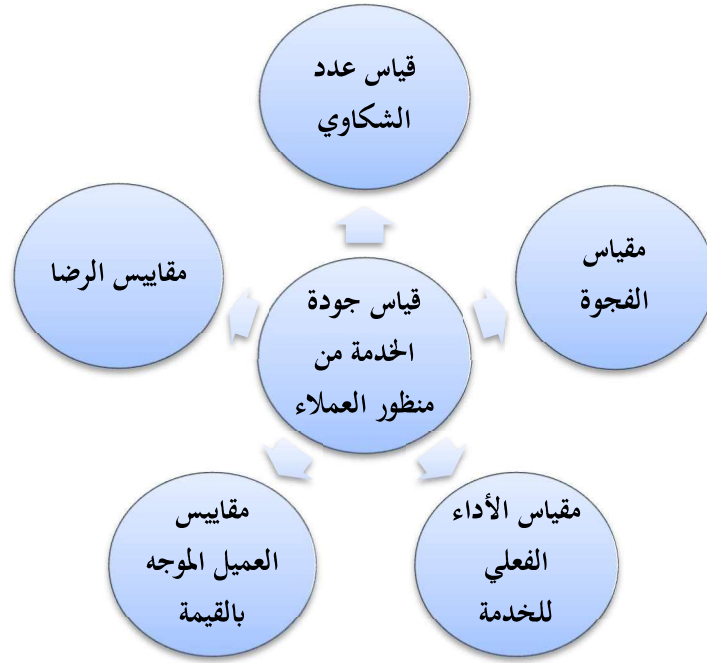
<sup>1</sup> Sany Sanuri Mohd and others, op cit, p33.

<sup>2</sup> فيروز قطاف، مرجع سابق، ص 108.

<sup>3</sup> قاسم نايف علوان المحياوي، إدارة الجودة في الخدمات: مفاهيم وعمليات وتطبيقات، دار الشروق للنشر والتوزيع، 2006، ص-ص: 104-105.

<sup>4</sup> عائشة عتيق، جودة الخدمات الصحية في المؤسسات العمومية - حالة الجزائر، دار خالد الحياتي للنشر والتوزيع، الأردن، 2016، ص 104.

الشكل رقم 11: قياس جودة الخدمة من منظور العملاء



المصدر: من إعادة الطالبة اعتمادا على العناصر السابقة

2. قياس الجودة المهنية : يرى الكثير من الباحثين أن تقييم الجودة من منظور الزبون يمثل جزءا من برنامج الجودة، وعلى ذلك فإن مقاييس الجودة المهنية تتناول قدرة منظمات الخدمة على الوفاء بخدماتها المتنوعة من خلال الاستخدام الأمثل لمواردها المتاحة.

أ. قياس الجودة بدلالة المدخلات: يستند أصحاب هذا المدخل إلى فكرة مفادها إمكان اعتبار المدخلات أو الموارد جوهر الخدمة وجودتها، فإذا ما توافر للمنظمة البناء المناسب بتجهيزاته ومعداته والعاملون الأكفاء، والقوانين واللوائح المحكمة، والأدوات والنظم المساعدة الكافية فضلا عن الأهداف المحددة الواضحة والزبون المستفيد لتلقي الخدمة، وإذا توفر للخدمة كل هذا كانت الخدمة مميزة دون شك.<sup>1</sup>

ب. قياس الجودة بدلالة العمليات: يهتم هذا المقياس بجودة العمليات أو بمراحل تقديم الخدمة، كما يحتوي على المؤشرات ومعايير توضح النسب المقبولة لكافة عناصر أنشطة الخدمات المقدمة، كي يتم تصنيف الخدمات كخدمات جيدة. فبالرغم من توفر بعض الجوانب المنطقية لهذا الأسلوب في القياس إلا أنه لا يعتبر دقيقا في تصميم وقياس وتقييم جودة الخدمة مقارنة مع الأساليب الأخرى، كونه يركز على عمليات الخدمة بدلا من أبعادها الكمية.

ج. قياس الجودة بدلالة المخرجات: يتم قياس جودة المخرجات من خلال مجموعة من الطرق الآتية:

<sup>1</sup> قاسم نايف علوان الحياوي، مرجع سابق، ص 105.

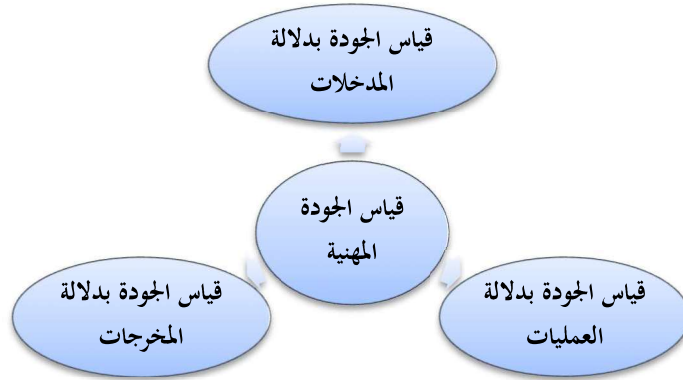
-القياس المقارن أين يتم إجراء مقارنات كمية بين الأداء المستهدف والأداء الفعلي بغرض اكتشاف جوانب الضعف ومحاولة تجنبها مستقبلا؛

-استقصاء رضا العملاء بخصوص الخدمة المقدمة؛

-استقصاء العاملين في المؤسسة لتحديد مشاكل ومعوقات تحقيق أداء الخدمة.<sup>1</sup>

والشكل الموالي يوضح عناصر قياس الجودة المهنية:

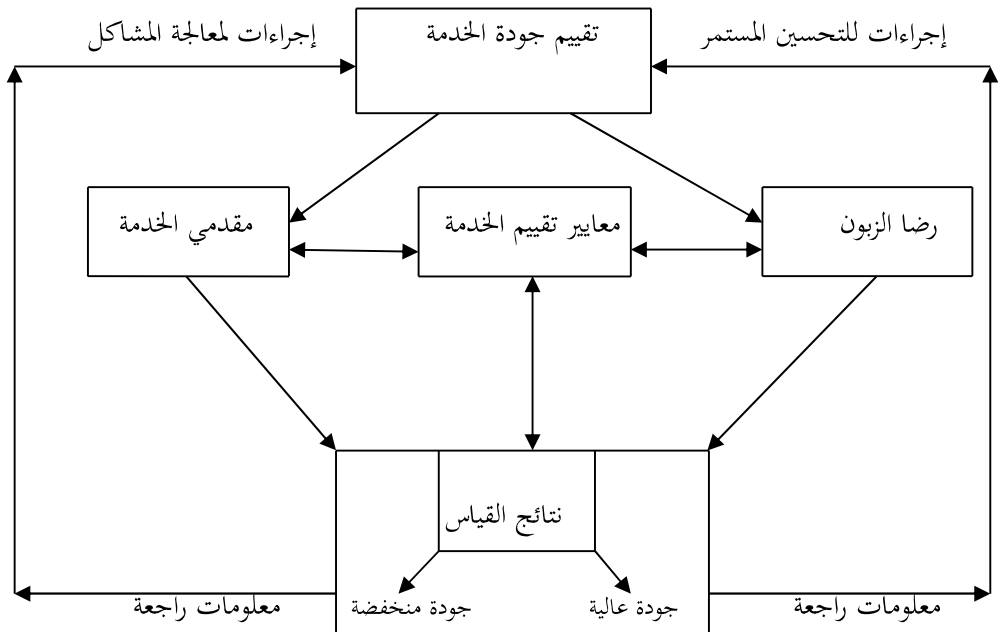
### الشكل رقم 12: قياس الجودة المهنية



المصدر: من إعداد الطالبة اعتمادا على المعلومات السابقة

3. قياس جودة الخدمة من منظور شامل: يتم خلال هذا المدخل معالجة شاملة لقياس جودة الخدمة وتقييمها من وجهة نظر الزبون، ومن وجهة نظر مقدم الخدمة أو المؤسسة وهذا ما يوضحه الشكل الموالي:

### الشكل رقم 13: قياس جودة الخدمة من منظور شامل



<sup>1</sup> عائشة عتيق، مرجع سابق، ص-ص: 105-106.

المصدر: عائشة عتيق، جودة الخدمات الصحية في المؤسسات العمومية - حالة الجزائر، دار خالد الحياي للنشر والتوزيع، الأردن، 2016، ص 106.

### المبحث الثاني: جودة الخدمة البنكية

لاقت جودة الخدمة البنكية اهتماما كبيرا من مختلف الباحثين نظرا للانتشار الذي تشهده الخدمة البنكية على المستوى الدولي وكذا أهميتها البالغة في القطاع المالي.

#### المطلب الأول: ماهية الخدمة البنكية وتقسيماتها

يتم تعريف الخدمة البنكية اعتمادا على العناصر التي تتركز عليها وتميزها عن غيرها من الخدمات، وكذا تقسم تبعاً لتطور الخدمة البنكية منذ ظهورها.

#### أولاً. تعريف الخدمة البنكية

يمكن تعريف الخدمة البنكية بأنها تهي مجموعة من الأنشطة والعمليات ذات المضمون النفعي الكائن في العناصر الملموسة وغير الملموسة والمقدمة من قبل البنك والتي يدركها المستفيدون من خلال ملاحظها وقيمتها النفعية والتي تشكل مصدراً لإشباع حاجاتهم ورغباتهم المالية والائتمانية الحالية والمستقبلية وفي الوقت ذاته مصدراً لأرباح المصرف من خلال العلاقة التبادلية بين الطرفين.<sup>1</sup>

وتعرف أيضاً بأنها تلك التي تتضمن كل الأنشطة الاقتصادية التي مخرجاتها ليست منتجات مادية، وهي بشكل عام تستهلك في وقت إنتاجها وتقدم قيمة مضافة وهي بشكل أساسي غير ملموسة لمشتريها النهائي.<sup>2</sup>

#### ثانياً. تقسيمات الخدمة البنكية

يعتبر من الصعوبة حصر جميع الخدمات التي تقدمها البنوك فهي متعددة ومتنوعة إضافة لخضوعها لتطورات مستمرة بسبب استعمال الوسائل التكنولوجية في تقديم الخدمات البنكية، ويمكن تقسيمها إلى ما يأتي:

**1. الخدمات البنكية التقليدية:** هي مجمل الخدمات التي تقدمها البنوك التجارية يوميا لربائنها وتتمثل أهم هذه الخدمات في:<sup>3</sup>

أ. خدمات قبول الودائع البنكية وخدمات التحصيل؛

ب. خدمات حفظ الأوراق المالية؛

ج. خدمات بيع وشراء العملات الأجنبية؛

<sup>1</sup> تيسير العجارمة، التسويق المصرفي، دار الحامد للنشر والتوزيع، عمان، 2004، ص 32.

<sup>2</sup> هاني حامد الضمور، تسويق الخدمات، الطبعة الثالثة، دار وائل للنشر، الأردن، 2006، ص 435.

<sup>3</sup> أحمد طرطار، سارة حليمي، جودة الخدمات المصرفية كآلية لتفعيل الميزة التنافسية للبنك، مداخلة في ملتقى دولي، 2010، جامعة قسنطينة، ص-ص: 6-7.

د. خدمات تقديم القروض والتسهيلات؛

هـ. خدمات خصم الأوراق التجارية؛

و. خدمات خصم الكمبيالات على أساس البيع.

2. الخدمات البنكية الحديثة: مع التطورات الهامة التي حدثت في مجال نشاط البنوك تعددت وتنوعت الخدمات التي تقدمها البنوك، والتي لاقت طلبا وقبولا واسعا من طرف الزبائن وتشمل تلك الخدمات عموما مختلف الخدمات الاستثمارية والمساهمة في تمويل مشروعات التنمية وتأجير الخزائن الحديدية وغيرها من الخدمات.

3. الخدمات البنكية التقليدية المقدمة إلكترونيا: وهي تلك الخدمات التي تقدمها البنوك بطريقة الكترونية وأهمها الشيكات الالكترونية والاعتماد المستندي الالكتروني والتحويلات البنكية الالكترونية.

4. الخدمات المالية الالكترونية الحديثة: والتي من أهمها:<sup>1</sup>

- المعاملات الالكترونية التي تنفذ بوسائل الكترونية؛

- الخدمات البنكية عن بعد باستخدام الهاتف؛

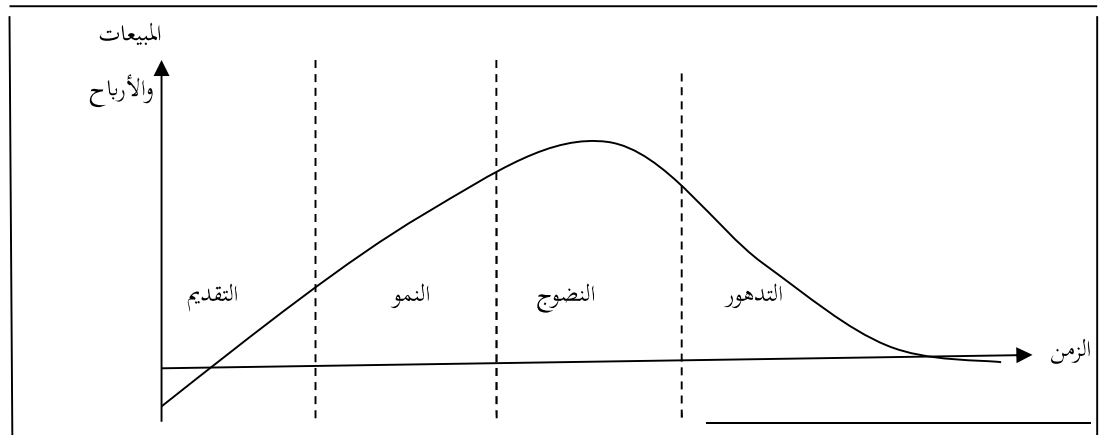
- التداول الالكتروني للأوراق المالية؛

- الصرف الآلي والفيزا visa card.

المطلب الثاني: دورة حياة الخدمة البنكية

تمر الخدمة البنكية بمراحل تعكس دورة حياتها كما هو الحال لبقية الأعمال الأخرى، فالخدمة البنكية أيضا تتغير باستمرار حسب تغيرات السوق مما يجعل دورة حياتها تبدأ بتقديمها إلى السوق، نموها، نضوجها ثم تنتهي بمرحلة انحدارها وتدهورها، وهو ما عبر عنه (Kotler and Dubois) من خلال المنحنى البياني التالي الذي يوضح المراحل الأربعة التي تمر بها دورة حياة الخدمة البنكية خلال الزمن:

الشكل 14: مراحل دورة حياة الخدمة البنكية



<sup>1</sup> ثامر قدومي، سامر بركات، أنظمة المعلومات المالية والمصرفية، الشركة العربية المتحدة للتسويق والتوريدات، القاهرة، الطبعة الأولى، 2010، ص-ص: 213-239.

**Source :** Kotler et Dubois, **Marketing management**, 10 éme édition, Pearson éducation, Paris, 2000, p 451.

يوضح الشكل أعلاه المراحل الأربعة التي تمر بها دورة حياة الخدمة البنكية والتي سنعرض كل واحدة منها كالاتي:

- 1. مرحلة التقديم:** في البداية يجب أن يكون لدى البنك القدرة على تطوير مزايا تنافسية وولاء العملاء، ويعد تجميع أموال الودائع وبناء محفظة الأصول المدرة أمرا ضروريا في مرحلة بدء التشغيل التي يتم تطويرها فقط من خلال ولاء العملاء والذي يتم بناؤه من خلال التسعير التنافسي وجودة المنتج وخدمات العملاء الجذابة؛
- 2. مرحلة النمو:** الحفاظ على الرعاية المتكررة لعملاء البنك هو الأولوية القصوى؛ ستعزز هذه الرعاية المتكررة من تطوير ولاء العملاء بشرط أن يكون البنك قادرا على تقديم خدمات جيدة باستمرار، ويجب المحافظة على الحصة السوقية والسعي لزيادتها بمزيد من الأعمال<sup>1</sup>، من خلال التحسين المستمر لجودة الخدمة.
- 3. مرحلة النضوج:** تغري حالة الربحية المتحققة في مرحلة النمو المنافسين كلما اقتربت الخدمة البنكية من مرحلة النضوج، حيث تتميز هذه المرحلة بتباطؤ النمو في حجم المبيعات باعتبار أن معظم العملاء قد اشتروا و جربوا الخدمة. تقع معظم الخدمات البنكية التقليدية في مرحلة النضوج، ففي هذه المرحلة تميل الأسعار إلى الهبوط لأن الكثير من المنافسين يحاولون زيادة مبيعاتهم من المنتجات المعروضة في السوق، و كمثل الحسابات الجارية ففي منتصف السبعينات تحولت بعض البنوك إلى تقديم خدمات مجانية بالكامل مقابل حسابات جارية و بالتحديد تقديم دفاتر الشيكات مجانا بهدف زيادة مبيعات هذا المنتج، إلا أن هذه الاستراتيجية سرعان ما تحولت إلى وبال بمجرد دخول أعداد كبيرة من البنوك إلى السوق لتقديم نفس هذا المنتج ، وكنتيجة لذلك تقلصت عوائد البنوك السباقية و أرباحها، و منذ ذلك الوقت أصبحت البنوك أكثر عقلانية حيث صارت تضع نسبة رسوم منخفضة على خدمة فتح الحسابات الأمر الذي نتج عنه تحقيق بعض الأرباح بعد عام كامل من الخسائر<sup>2</sup>.
- 4. مرحلة التدهور:** في مرحلة التراجع غالبا ما يجلب نضج السوق منافسة شديدة للعملاء المخلصين مع القليل في التمايز في المنتجات، في هذه المرحلة من الممكن بناء حصة في السوق حيث يصعب الحفاظ على مزايا المنتج

<sup>1</sup> Eric Y NASUTION, **Merger and Acquisition of Philippine Banks** A Strategy for Economic Growth, Book Store,2005, P 17.

<sup>2</sup> أحمد عريقات و آخرون، **تسويق الخدمات المصرفية، الطبعة 1**، دار إثراء للنشر و التوزيع ، الأردن، 2012، ص 70.



والتسعير، الاستراتيجية النموذجية في هذا السوق المتدهور هي إما التمسك بالعمل الجاد أو الحصاد لإعادة هيكلة استثمار جديد.<sup>1</sup>

### المطلب الثالث: جودة الخدمة البنكية

لجودة الخدمة البنكية خصائص تميزها عن غيرها من الخدمات، هذا وتحدد مستويات جودة الخدمة البنكية وفقا لعناصر وأسس معينة والتي تشترك في بعض منها مع غيرها من الخدمات.

#### أولا. مفهوم جودة الخدمة البنكية

تعرف جودة الخدمة البنكية بأنها الفجوة بين توقع زبون لمستوى الأداء في تقديم الخدمة البنكية وبين إدراكه للأداء الفعلي الذي تم تلقيه أثناء تجربة الخدمة،<sup>2</sup> وعرفها (Berry and Zeithaml (1991) أنها مدى التناقض بين توقعات وتصورات ورغبات العملاء وبين إدراكهم للخدمة المقدمة.<sup>3</sup>

كما يعرفها (Schwartz (1989) أنها درجة تطابق خصائص الخدمة البنكية، أسلوب تقديمها، خدمة الزبون، الموارد والإمكانات المادية والإلكترونية مع توقعات الزبون من تجربة الخدمة.<sup>4</sup>

#### ثانيا. مستويات جودة الخدمة البنكية

تشمل مستويات جودة الخدمة البنكية فيما يلي:

- 1. الجودة المتوقعة:** هي تلك التوقعات التي يتوقعها العملاء والزبائن أن تقدمها لهم البنوك التي يتعاملون معها، والتي تسهم في تحقيق الجودة الشاملة حيث أن الجودة الشاملة تتحدد بالفرق بين الخدمة المتوقعة والخدمة المدركة (الأداء الفعلي) بمعنى آخر أن جودة الخدمة تعني مسايرة توقعات العملاء والارتقاء إليها بشكل مستمر؛
- 2. الجودة المدركة من قبل الإدارة:** وهي ما تدركه إدارة البنك في نوعية الخدمة التي تقدمها لعملائها والتي تعتقد أنها تشبع حاجاتهم ورغباتهم بمستوى عال.<sup>5</sup>

<sup>1</sup> Eric Y NASUTION, opcit, p 17.

<sup>2</sup> هاني الضمور، مرجع سابق، ص 439.

<sup>3</sup> Sany Sanuri Mohd and others, **The Relationship Between Service Quality and Satisfaction on Customer Loyalty in Malaysian Mobile Communication Industry**, School of Doctoral Studies (European Union) Journal, 2011, pp32-38, P 33.

<sup>4</sup> بريس عبد القادر، جودة الخدمات المصرفية كمدخل لزيادة القدرة التنافسية للبنك، مجلة اقتصاديات شمال إفريقيا، العدد 03، جامعة الشلف، الجزائر، 2005، ص 255.

<sup>5</sup> وسام محمد ناصر الكركي، جودة الخدمات المصرفية وأثرها على تحقيق الميزة التنافسية في فلسطين من وجهة نظر الإداريين والزبائن، رسالة ماجستير غير منشورة في إدارة الأعمال، كلية الدراسات العليا والبحث العلمي، جامعة الخليل، فلسطين، 2010، ص 11.

3. **الجودة المروجة:** وتعني المعلومات الخاصة بالخدمة وخصائصها وما تعهد البنك بتقديمه والتي يتم نقلها إلى العملاء من خلال المزيح الترويجي من إعلان وترويج شخصي ومطبوعات؛

4. **الجودة الفعلية المقدمة للعميل:** وتعني أداء العاملين بالبنك للخدمة وتقديمها طبقاً للمواصفات التي حددها البنك، وهي تتوقف بلا شك على مهارة العاملين وحسن تكوينهم وتدريبهم وقد تختلف الخدمة المقدمة وجودتها من بنك لآخر وفي البنك نفسه من عامل لآخر، وقد تختلف بالنسبة للعامل الواحد حسب حالته ونفسيته ومدى إرهاقه في العمل؛

5. **الجودة المدركة من طرف الزبون:** والتي تعتمد إلى حد كبير على مدى توقع الزبون، فمثلاً إذا كانت الخدمة البنكية الفعلية تقدم للعميل في 10 دقائق، فإذا كان يتوقع الحصول عليها في زمن أكبر (15 دقيقة مثلاً) فإن العميل يدرك الخدمة البنكية على أنها مرتفعة الجودة.<sup>1</sup>

#### المبحث الثالث: جودة الخدمة التأمينية

من بين أهم الخدمات في القطاع المالي نجد الخدمة التأمينية، حيث أنه بدون شك تحتل مركز مهم في الاقتصاد، فالؤمن يبيع الحماية والأمان للمؤمن لهم محققاً بذلك فوائد للطرفين.

#### المطلب الأول: مفهوم الخدمة التأمينية وخصائصها

تتميز الخدمة التأمينية عن غيرها من الخدمات بعدد من الخصائص ما يجعل منها خدمة معقدة في تقديمها، وسنحاول في هذا المطلب التعرف على مفهوم جودة الخدمة التأمينية من تعريف وخصائص.

#### أولاً. مفهوم الخدمة التأمينية

يمكن تعريفها بأنها عبارة عن مجموعة من المنافع الملموسة وغير الملموسة المرتقبة التي تحتوبها وثيقة التأمين، والتي تؤدي إلى إشباع احتياجات ورغبات المؤمن لهم وكذا الخدمات المرتبطة بها.<sup>2</sup>

كما تعرف بأنها المنفعة أو مجموع المنافع التي يمكن أن يحصل عليها العميل من وثيقة التأمين جراء اقتنائها وتؤدي إلى إشباع حاجاته ورغباته.<sup>3</sup>

وينظر إليها أيضاً بأنها هي مجموعة المنافع التي تقدمها شركات التأمين لحامل الوثيقة التأمينية وما تقدمه من منفعة متمثلة في الحماية والأمان والاستقرار، الذين تمنحهم وثيقة التأمين لحاملها من خلال تعويضه عن الخسارة

<sup>1</sup> بريش عبد القادر، مرجع سابق، ص: 258-259.

<sup>2</sup> نادية أمين محمد علي؛ استراتيجية مستحدثة لتطوير المنتج بالتطبيق على وثائق التأمين، الملتقى العربي الثاني: التسويق في الوطن العربي الفرص والتحديات؛ قطر؛ 6-8 أكتوبر 2003؛ ص 131.

<sup>3</sup> زكي خليل الساعد؛ مرجع سابق؛ ص 308.

المتحققة نتيجة الخطر المؤمن ضده، مقابل مبلغ من المال يدفعه حامل الوثيقة إلى شركة التأمين يعرف بالقسط التأميني، سواء أكان هذا الخطر مغطى بتأمينات الممتلكات أو تأمين الحياة أو تأمينات المسؤولية، ومن جانب آخر فإن هذه المنفعة تؤثر في الأفراد من حيث اتخاذ القرارات وما ينشأ عنها من مخاوف أو تردد في تنفيذها مما قد يضيع على متخذ القرار المنفعة.

#### ثانيا. خصائص الخدمة التأمينية

بالإضافة للخصائص السابقة والتي تميز الخدمات بصفة عامة ومن بينها الخدمة التأمينية، فإن هناك خصائص تتميز بها خدمة التأمين عن باقي الخدمات، وترجع هذه الاختلافات إلى طبيعة خدمة التأمين، وأهم هذه الخصائص ما يأتي:<sup>1</sup>

1. خدمة آجلة وليست حاضرة كبقية الخدمات؛
2. مشتري وثيقة التأمين قد لا يجني ثمار ما اشتراه بنفسه؛
3. وعد على ورقة تسمى وثيقة التأمين وقد يتحقق الوعد أو لا يتحقق، أو يتحقق بعد عشرات السنين، وبالتالي فإن الخدمة التأمينية يتم الحصول عليها عند تحقق الحدث المؤمن منه؛
4. لا يستطيع مشتري وثيقة التأمين أن يساوم في سعرها؛
5. تتميز العلاقة بين المؤمن والمؤمن له بأنها مستمرة، حيث أن طبيعة معظم وثائق التأمين عقود تمتد من عام حتى عشرين عاما أو أكثر؛
6. لا تخضع أسعار التأمين إلى آليات السوق (العرض والطلب) وإنما تحدد على أساس الخبرة الماضية؛
7. تخلق الخدمة التأمينية الطلب على خدمات أخرى تقدمها شركة التأمين لنفس العميل، حيث أن المؤمن له يمكن أن يتمتع بأكثر من خدمة من خدمات شركة التأمين دون أن تتعارض، ويعتمد نجاح الشركة على قدرتها على تنويع وتطوير الوثائق؛
8. يعكس التأمين الوعي الثقافي للمجتمع، فالدول المتقدمة ينتشر فيها التأمين بعكس الدول النامية؛
9. يتميز سوق التأمين بأنه سوق مشتريين، ومن ثم يلقي هذا عبئا على شركات التأمين سواء من ناحية التخطيط وتطوير المنتجات أو من ناحية الترويج والتوزيع؛
10. إن الاستفادة من مختلف أنواع الخدمة التأمينية له محددات من قبل شركة التأمين، عكس الخدمات الأخرى، مثل توفر الشروط الصحية، القدرة على دفع الأقساط.

<sup>1</sup> نادية أمين محمد علي، مرجع سابق، ص 130.

### المطلب الثاني: العناصر والأسس التقنية للخدمة التأمينية

لتحقيق عملية التأمين ينبغي توفر ثلاثة عناصر أساسية؛ إذا توفرت واجتمعت معا كنا أمام خدمة تأمينية مقدمة بأحسن صورة؛ ويتم تحديد هذه العناصر وفق أسس تقنية معينة .

#### أولاً. العناصر التقنية للخدمة التأمينية

**1.الخطر:** الخطر هو احتمالية وقوع حدث معين خلال فترة زمنية محددة في ظروف محددة بنتائج معينة، أو هو الحدث المستقبلي الذي له تأثير سلبي على الأفراد والممتلكات،<sup>1</sup>وقد تمثلت طرق مواجهة الخطر في:<sup>2</sup>

أ.الوقاية من الخطر: يحاول الإنسان من خلالها أن يتفادى الخطر ويمنع وقوعه وذلك باستعمال وسائل مختلفة كالتي تمنع انتشار الحريق، وأجهزة الإنذار ضد السرقة، استعمال الأدوية المختلفة لمنع انتشار المرض و الأوبئة وكذلك تهينة الطرقات و الحرص على تطبيق القوانين للتقليل من حوادث المرور.

ب.الادخار لمواجهة الخطر: رغم الوقاية من الخطر إلا أن احتمال وقوعه يبقى واردا، لذا قد يلجأ الأفراد إلى الادخار لتكوين احتياطي لمواجهة الخسائر المالية التي تصيبهم إذا تحقق الخطر، فيستطيع مثلا ادخار جزء من دخله حتى يكون له مبلغ يلجأ إليه في حالة انقطاع دخله نتيجة حادث أو مرض أو بلوغه سن الشيخوخة أو تعرضه للسرقة أو الحريق أو غيرها. لكن تبقى جدوى هذه العملية قليلة فقد يموت الإنسان أو يتعطل دخله نتيجة حادث أو سرقة أو غيرها قبل أن يكون ما ادخره كافيا لتغطية الخسائر المالية الناتجة عن تحقق الخطر، كما أن تطبيق هذه الطريقة بالنسبة للمؤسسات الكبيرة يدفع بها إلى تجميد جزء كبير من أموالها لمواجهة أخطار محتملة.

ج.التأمين التبادلي: الوسيلة الثالثة التي يمكن للإنسان أن يلجأ إليها هي تعاونه مع الآخرين الذين يتعرضون مثله لخطر مماثل و يتفقون على توزيع الخسارة المالية الكبيرة التي قد تصيب واحد منهم وأن يتحمل كل واحد جزءا بسيطا من هذه الخسارة، فيقل بذلك عبئ الخطر عليهم جميعا. تسمى هذه الطريقة بالتأمين التبادلي و يكون ذلك إما عن طريق تقدير حجم الخسارة التي تنتج عن تحقق خطر معين في مدة معينة و تقسيم هذه القيمة بينهم، يدفع كل منهم مبلغا يسمى قسط التأمين، أو يمكن الاتفاق على تقسيم قيمة الخسارة بعد تحقق الخطر و يتحملوا الخسارة سويا، وهنا لا يكون قسط التأمين يدفع مسبقا.

<sup>1</sup> Georges Jousse, *Gestion des risque et de la sécurité*, Imatra édition, 2001, p 11.

<sup>2</sup> H. De Moulins, Beaufort, *collection aide mémoire, tome 1 (bien et personnes)*, édition DUNOD, Paris, 1972, p 4.

د.التأمين التجاري: يقوم على تحويل الخطر الذي يتعرض له شخص معين إلى شخص آخر يكون في الغالب شركة أو هيئة حكومية، حيث يتعهد هذا الأخير بأن يعرض الأشخاص المعرضين لخطر معين عن الخسائر التي تصيبهم جراء وقوع هذا الخطر، وهذا مقابل مبلغ يدفعه كل منهم له يكون أقل نسبيا من المبلغ الذي يتعهد هو بتعويضه، يتميز هذا النوع عن النوع السابق بأن المؤمن له شخصان مختلفان، بينما في التأمين التبادلي يكون كل شخص مؤمن ومؤمن له في الوقت نفسه.

2.القسط: هو ذلك المبلغ من المال الذي يدفعه المؤمن له؛ مقابل تعهد المؤمن بتغطية الخطر؛ وقد يكون القسط ثابتا وقد يكون متغيرا في بعض الحالات.<sup>1</sup>

ويمكن تقسيم القسط حسب كيفية حسابه إلى:<sup>2</sup>

أ.القسط الصافي: يحسب من قبل الاكتواريين يتم حسابه اعتمادا على احتمالية وقوع الخطر وتكلفته (التكرار\*التكلفة)، يمكن تسميته قسط المخاطرة.

القسط الصافي=معدل الخسارة\*مبلغ التأمين

ب.القسط التجاري: هو القسط الذي يتوافق مع القسط الصافي مضافا له التحميلات، وتتمثل المصاريف المضافة في تكاليف الشراء (العمولات الوسيطة) وإدارة العقود (تكاليف تشغيل شركة التأمين).

القسط التجاري=القسط الصافي+تكلفة الوثيقة+المصاريف الملحقه

ج.القسط الإجمالي: يتوافق مع صافي القسط الذي تضاف إليه التكاليف والملحقات والضرائب. التكاليف والملحقات هي المبالغ التي تغطي تكاليف الإدارة (مثل إنشاء إشعارات الدفع)، والضرائب هي المبالغ التي تدفعها شركات التأمين للسلطات العامة، وتختلف حسب المخاطر المفترضة.

3.مبلغ التأمين: وهو ذلك المبلغ من المال الذي يلتزم المؤمن بأدائه عند تحقق الخطر للمؤمن له أو المستفيد أو غيره، وهو يمثل في الواقع مقابل التزام المؤمن له بدفع القسط؛ ويرتبط به ارتباطا كليا بالزيادة أو النقصان<sup>3</sup>. وكلما ارتفع مبلغ التأمين زاد القسط، بحيث يختلف بالنسبة للتأمين على الأشخاص والتأمين على الأضرار، ويتم تحديده كالاتي:

<sup>1</sup> جديدي معراج، مدخل لدراسة قانون التأمين الجزائري، ديوان المطبوعات الجامعية، ط5، 2007، ص47.

<sup>2</sup> Les éléments fondamentaux d'une opération d'assurance, <http://greta-assurance.e-monsite.com>.

<sup>3</sup> أسامة عزي سلام، شتيري نوري مرسي، إدارة الخطر والتأمين، دار الحامد، ط1، الأردن، 2007، ص26.

أ.تحديده في التأمين على الأشخاص: يكون للمؤمن له أو المستفيد الحق في الحصول على المبلغ المتفق عليه في العقد كاملا دون إنقاص ودون النظر إلى درجة جسامه الضرر.<sup>1</sup>

ب.تقدير التعويض في التأمين عن الأضرار: يتوقف تقدير مبلغ التعويض في هذا المجال على العوامل التالية:

-تحديد مقدار التعويض على أساس المبلغ المحدد في العقد؛

-تحديد مقدار التعويض على أساس الضرر الذي يلحق بالمؤمن له؛

- تحديد مقدار التعويض على أساس قيمة الشيء المؤمن عليه.

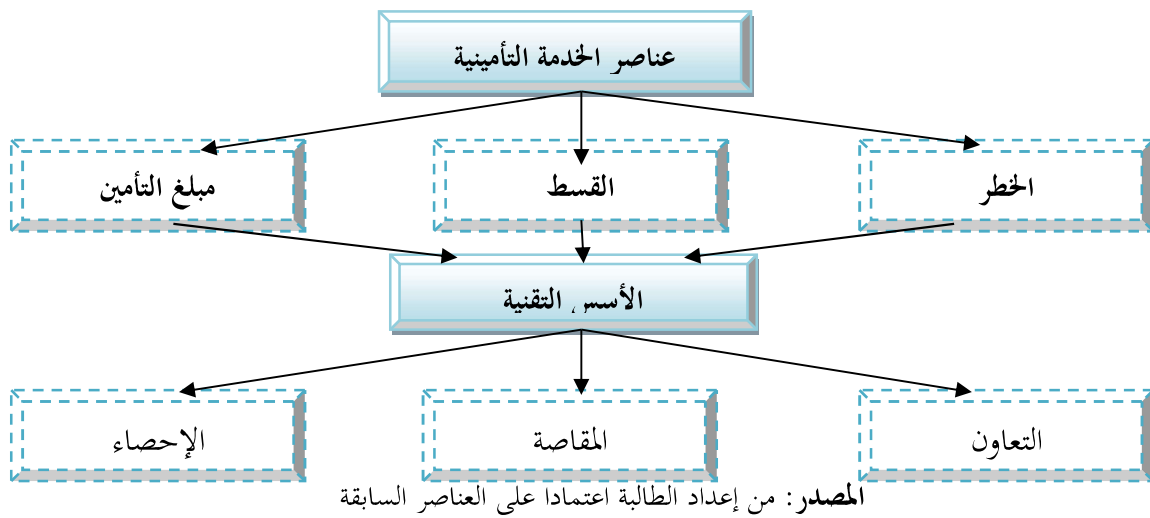
### ثانيا. الأسس التقنية للخدمة التأمينية

1.التعاون: يقوم التأمين على فكرة التعاون؛ بمعنى تجميع عدد كبير من المؤمن لهم المعرضين لأخطار متشابهة، لأجل عدد قليل من المتضررين.<sup>2</sup>

2.المقاصة: إذا توفرت شروط قيام التعاون بين المؤمن لهم من حيث تجانس الخطر واستقلاله إضافة إلى كثرة عدد المؤمن لهم يصبح بإمكان شركة التأمين إجراء مقاصة بين ما ورد إليها من أقساط وما ستدفعه من تعويضات للمؤمن لهم المتضررين أو المستفيدين؛ وبفضل هذه المقاصة تتمكن الشركة من دفع مبلغ التأمين الذي قد يتجاوز أحيانا ما يدفعه المؤمن له من أقساط.

3.تقدير الاحتمالات: لنجاح عملية المقاصة بين الأقساط التي تحصل عليها شركة التأمين والمبالغ التي تتعهد بدفعها عند تحقق الخطر يتم الاعتماد على الأساليب الإحصائية؛ وذلك بدراسة معدلات تكرار الحوادث تاريخيا من خلال الإحصاءات المتجمعة لديها والتي على أساسها يتم تقدير فرص أو احتمالات وقوعها.

### الشكل رقم 15: العناصر والأسس التقنية للخدمة التأمينية



<sup>1</sup> المادة 60 من قانون التأمينات الجزائري.

<sup>2</sup> MOHAMED BOUDJELLAL, aperçu sur les assurances en ALGERIE au lendemain des réformes, bibliothèque des sciences économiques université FARHAT ABESS ,setif, 2000 p 8.

### المطلب الثالث: مفهوم جودة الخدمة التأمينية

تتميز الخدمة التأمينية بعدة خصائص تجعل من تحقيق جودتها أمرا ليس بالهين، غير أن لجودتها أثر بالغ على قرارات الزبون الذي كثيرا ما يتردد لشراء هذه الخدمة.

#### أولا. تعريف جودة الخدمة التأمينية

جودة الخدمة التأمينية عبارة عن مجموعة الخصائص المميزة لخدمة التأمين، القادرة على مقابلة احتياجات الزبائن وتوقعاتهم، وتعمل على إرضائهم وتمثل تقييما شاملا لأداء الشركة ودرجة تميزها مقارنة بالشركات المنافسة.<sup>1</sup> أو هي قدرة شركة التأمين على تقديم الحماية التأمينية بما يحقق رغبات العملاء (المؤمن لهم)، ويتطابق مع توقعاتهم وفي باحتياجاتهم التأمينية بشكل مستمر، وتمثل دوما مقياسا أو معيارا للدرجة التي يصل إليها مستوى الخدمة المقدمة للعملاء ليقابل توقعاتهم.<sup>2</sup>

#### ثانيا. أهمية جودة الخدمة التأمينية

مع التغيرات التي تشهدها البيئة المالية وازدياد المنافسة بين الشركات بما فيها شركات التأمين، أصبحت الجودة تكتسي أهمية قصوى في تحقيق ميزة تنافسية تمكن الشركات من تعزيز مكانتها في السوق وتضمن لها البقاء والاستمرارية وكذا التوسع في مزاولة نشاطها، ويمكنها تحقيق ذلك من خلال:<sup>3</sup>

1. الحفاظ على العملاء الحاليين وتوسيع نطاق التعامل: فارتفاع مستوى الخدمة التأمينية المقدمة للعميل بشكل يتوافق مع احتياجاته ويقابل توقعاته يجعله راض عن الشركة، ويستمر في التعامل معها، بل قد يزيد نطاق هذا التعامل بشراء تغطيات أخرى متنوعة، بمعنى كسب ولاء العميل ووفائه للشركة ومختلف الخدمات التي تقدمها؛
2. جذب واستقطاب عمال جدد: ويتحقق ذلك بواسطة الاتصالات بين العمال الحاليين والعملاء المستقبليين، الناتجة عن الانطباعات الجيدة والصورة الإيجابية التي ينقلها العميل لغيره، فالعميل الحالي يكون مصدرا لعملاء آخرين، حيث أكدت العديد من الدراسات أنه من الممكن لكل عميل جذب خمسة عملاء آخرين للتعامل مع الشركة دون جهود تبذلها هذه الأخيرة، حيث يؤكد مدير إحدى الشركات بقوله: "إن كلمة إطراء واحدة من عميل راض أفضل بكثير من آلاف الكلمات المستخدمة في الإعلانات"؛

<sup>1</sup> Monin.J.M , a certification qualité dans les services, éd Afnan, Paris, 2001, p 52.

<sup>2</sup> فتيحة بوحروود، تقييم جودة الخدمة في شركات التأمين الوطنية في السوق الجزائرية، مذكرة ماجستير غير منشورة في العلوم الاقتصادية وعلوم التسيير، جامعة سطيف، 2006، ص 43.

<sup>3</sup> جمال الدين مرسي، مصطفى أبو بكر، دليل فن خدمة العملاء ومهارات البيع، الدار الجامعية، مصر، 2004، ص-ص: 33-34.

3. تحسين الأداء المالي للشركة: وذلك بزيادة المبيعات نتيجة توسيع نطاق التعامل مع العملاء الحاليين واستقطاب عملاء جدد هذا من جهة، وتخفيض التكاليف الناجمة عن تصحيح الأخطاء الممكن حدوثها في العمل، وتوفير تكاليف البحث عن عملاء جدد من جهة أخرى، وبالتالي تخفيض ميزانية الترويج، فالعميل الحالي أقل تكلفة وأكثر ربحية ومصدر لعملاء آخرين.

### ثالثا. قياس جودة الخدمة التأمينية

يتم قياس جودة الخدمة التأمينية وفق عدة معايير تتمثل في:<sup>1</sup>

1. تحمل إدارة الشركة مسؤولية التطوير ضمن خطة موضوعة من قبلها؛
2. وضوح أهداف الشركة، وشرحها للعاملين والمجتمع؛
3. شرح وعرض الإجراءات المتبعة للحصول على الخدمة؛
4. تحديد المسؤولية عن أداء الخدمة؛
5. توضيح أساليب التعامل مع العملاء؛
6. وضوح التعليمات والتوعية بها؛
7. الالتزام بالوقت المستغرق للحصول على الخدمة؛
8. خلق المناخ الاجتماعي داخل الشركات؛
9. الاهتمام بالسجلات المستخدمة وضبطها ومتابعتها؛
10. الاهتمام بأساليب تقويم العمل؛
11. تدفق البرامج الدورية للعملاء ومتابعتها؛
12. تشجيع العاملين على تحسين أدائهم، وتشجيع العمل الجماعي؛
13. التأكيد على التحسين المستمر وإشراك جميع العاملين فيها؛
14. مدة حصول العملاء على الخدمة تكون في الوقت المناسب؛
15. وضع رؤية واضحة وشاملة للشركة.

<sup>1</sup> مجيد الكرخي، إدارة الجودة الشاملة المفاهيم النظرية وأبعادها التطبيقية في مجال الخدمة، دار المناهج للنشر والتوزيع، عمان، 2015، ص 220.



### خلاصة الفصل الثالث:

تناولنا في هذا الفصل مفاهيم عن الجودة التي نشأت منذ القدم وتطورت على مدار قرن ونصف من الزمن تقريبا، كما أبرزنا أهميتها بالنسبة للمؤسسة والزبون أيضا، إذ تعد جوهرية جديدة تمكن المنظمات من إنشاء القيمة وتحقيق التطور.

ومن خلال هذا الفصل يمكن أن نستنتج أن جودة الخدمة البنكية والتأمينية مرتبطتان بمقدمهما، كما أن مفهوم الجودة في الخدمات متعلق بمدى قدرة البنوك وشركات التأمين على تلبية حاجات ورغبات العملاء حسب توقعاتهم، كما أن تقييم جودة الخدمة يعتمد على مؤشرات مرتبطة بخصائص الخدمة التي يعتبر العميل فيها المحدد ومدى جودة الخدمة من عدمها من خلال توقعاته المستقبلية واحتياجاته الشخصية ومواقفه وتجاربه السابقة، وإدراكه للأداء الفعلي للخدمة، فتقييم الخدمة من طرف العملاء وليس وجهة نظر البنك أو شركة التأمين، كما أن هذا التقييم يكون ناتج عن الفرق بين توقعات العميل ومستوى إدراكه لأداء الخدمة بحيث يتضمن الجوانب الملموسة وغير الملموسة للأداء.

الفصل الرابع  
دراسة حالة بعض البنوك وشركات التأمين  
في الجزائر

## تمهيد

سنحاول في هذا الفصل إسقاط الجانب النظري للدراسة على البنوك وشركات التأمين الجزائرية وزبائنهم، وذلك عن طريق تخصيص استبيان موجه للإطارات السامية بالبنوك وشركات التأمين باعتبارهم على دراية بأهم ما يحصل في بين البنوك وشركات التأمين، من خلال معرفة توجه البنوك وشركات التأمين إذا كان تنافس أو تحالف، أما فيما يخص جودة الخدمة فقد تم توزيع استبيان على زبائن البنوك وشركات التأمين باعتبارهم مستهلكي الخدمات المقدمة من طرفهم، كون جودة الخدمة يحكم عليها الزبون المستهلك للخدمة، بما يفيدنا في التحقق من فرضيات الدراسة والإجابة على الأسئلة الفرعية والإشكالية الرئيسية، ولأجل الإحاطة الجيدة بالدراسة التطبيقية سيتم تقسيم هذا الفصل إلى ثلاث مباحث؛ حيث يتم تخصيص المبحث الأول للإطار المنهجي للدراسة، أما المبحث الثاني فيتم تخصيصه للتحليل الإحصائي الوصفي للنتائج المتحصل عليها من توزيع الاستبيان واسترجاعه، أما المبحث الثالث فيتم تخصيصه للتحليل الإحصائي الاستدلالي لمحاو الاستبيان واختبار فرضيات الدراسة اعتمادا على نتائج التحليل التحليل الوصفي ونتائج التحليل الاستدلالي.

### المبحث الأول: الإجراءات المنهجية للدراسة التطبيقية

سيتم في هذه الدراسة الاعتماد على دراسة استقصائية لآراء عينة من الإطارات السامية العاملة في البنوك وشركات التأمين الجزائرية، إضافة إلى عينتين منفصلتين تمثلت العينة الأولى في زبائن البنوك أما العينة الثانية فتشمل زبائن شركات التأمين، حيث تم إعداد استبيانات تشمل محاور متوافقة مع فرضيات الدراسة وبشكل يسمح بالتحقق من هذه الفرضيات والإجابة على الأسئلة الفرعية وبالتالي الإجابة على الإشكالية الرئيسية، وقد تم عرض النسخة الأولية لهذا الاستبيان على أساتذة مختصين في البنوك والتأمين لأجل تحكيمه من الناحية العلمية الأكاديمية، كما تم عرضه على مختصين في الإحصاء لأجل تحكيمه إحصائيا واختبار صلاحيته ظاهريا لتحقيق الأهداف المنتظرة من الدراسة، على أنه سيتم الاعتماد على كل من التحليل الوصفي والتحليل الاستدلالي للتحقق من فرضيات الدراسة.

### المطلب الأول: هيكلية ومحتوى الاستبيانات

تم تقسيم كل استبيان إلى جزأين، الجزء الأول يحتوي على معلومات عامة عن المستجوبين، أما الجزء الثاني فتم تخصيصه لمحاور الدراسة.

### أولا. استبيان إطارات البنوك وشركات التأمين

تم تجزئة هذا الاستبيان إلى جزأين، خصص الجزء الأول للمعلومات العامة الخاصة بالمستجوبين حيث تم التركيز فيه على الخصائص التي يمكن أن تساعد في التعمق في التحليل، أما الجزء الثاني فتم تخصيصه لمحاور الدراسة.

### 1. المعلومات العامة

تم التركيز في هذا الجزء على الخصائص التي يمكن الاستفادة منها في تحليل نتائج الاستبيان، حيث طلب من المستجوبين الإجابة عن طريق وضع إشارة أمام العبارة التي توافق خصائص كل مستجوب، وقد شمل هذا الجزء ثلاثة أسئلة كانت كما يلي:

**1.1. نوع البنك/شركة التأمين:** يقصد به المجال الذي ينشط فيه نشاط البنك وشركة التأمين هل هو تجاري، إسلامي أو استثماري.

**2.1. طبيعة الملكية:** تم تقسيمها إلى عامة وخاصة بما يمكن من التعرف على القطاع الأكثر تواجدا في سوق المنافسة والتحالف بين البنوك وشركات التأمين في الجزائر.

**3.1. الخبرة في المنصب:** تم تقسيمها إلى أقل من سنة، من سنة إلى خمس سنوات، من ست سنوات إلى عشر سنوات وأكثر من عشر سنوات، حيث تمكن هذه الخاصية من معرفة نسبة المستجوبين الأكثر خبرة ومدى تأثير توزيع المستجوبين حسب الخبرة على دقة النتائج والثقة فيها.

## 2. محاور وفقرات الاستبيان والأدوات الإحصائية اللازمة لتحليلها

تم تقسيم الاستبيان إلى جزأين رئيسيين، الجزء الأول يهتم بالمنافسة والجزء الثاني خصص لمعرفة أي من أنواع استراتيجيات التحالف معتمد أكثر بين البنوك وشركات التأمين، وقد تم اعتماد أربع محاور رئيسية كل محور يحتوي على عدد محدد من الفقرات، ويمكن إعطاء نظرة عن المحاور الرئيسية ومحتوى فقرات كل محور على حده كالآتي:

**1.2. محور المنافسة بين البنوك وشركات التأمين:** يحتوي هذا المحور على 13 فقرة، ويهدف إلى معرفة آراء المستجوبين حول ما إذا كانت هناك منافسة بين البنوك وشركات التأمين في السوق الذي يتواجدون به، وقد تم وضع محاور فرعية فيه قصد معرفة نوع المنافسة السائد بينهما، ويتم الإجابة على تلك الفقرات وفق سلم ليكرت الخماسي الذي يمتد من غير موافق بشدة إلى موافق بشدة، حيث يشمل هذا المحور في بدايته على فقرات حول كمية الخدمات البنكية المعروضة وخصائصها في السوق الذي تتواجد به شركات التأمين ودرجة معرفة البنك لظروف هذا السوق، بينما تحدد الفقرات الموالية درجة احتكار البنك في السوق الذي تتواجد به شركات التأمين، من خلال معرفة ما إذا كان البنك يأخذ بعين الاعتبار أسعار خدمات التأمين في تسعير خدماته البنكية وهل يقوم بتقديم خدمات بديلة للخدمات التأمينية، إضافة لمعرفة توجيه البنك مقترضيه لشركة تأمين معينة من عدمه، بينما خصصت الفقرات الموالية لتحديد درجة الاختلاف بين الخدمات البنكية والخدمات التأمينية وتحديد ما إذا كان للبنك وعملائه حرية في الدخول والخروج من السوق الذي تتواجد به شركات التأمين، ومعرفة قدرة البنك على الترويج لخدماته في السوق المتواجدة به شركات التأمين، وفي الأخير تم وضع أسئلة مفتوحة للمستجوبين تهدف لمعرفة أهم الأوجه التي تميز المنافسة بين البنوك وشركات التأمين ومن يشهد نشاطا أكثر في جانب المنافسة بينهما من ناحية الجانب الهيكلي.

**2.2. محور المشروع المشترك بين البنوك وشركات التأمين:** يحتوي هذا المحور على 6 فقرات ويهدف إلى معرفة آراء المستجوبين حول مدى اعتماد البنوك وشركات التأمين للمشروع المشترك، وذلك وفق سلم ليكرت الخماسي الذي يمتد من غير موافق بشدة إلى موافق بشدة، حيث تسمح الفقرات بمعرفة ما إذا كان هناك إنشاء للمشاريع المشتركة بين البنوك وشركات التأمين في الجزائر و أهم أوجه المشاريع المشتركة بينهما والتي تتجسد من خلال تقديم

## الفصل الرابع.....دراسة حالة بعض البنوك وشركات التأمين في الجزائر

مشروع مشترك، طرح منتجات جديدة في السوق وبتكلفة أقل، تبادل الخبرات، إدارة جيدة للمخاطر وتوفير تشكيلة متنوعة من الخدمات البنكية والتأمينية عبر نافذة واحدة.

**3.2. محور اتفاق التراخيص بين البنوك وشركات التأمين:** تم وضع 8 فقرات في هذا المحور لمعرفة آراء المستجوبين حول ما إذا كان هناك توافر لأنواع محددة من اتفاقات التراخيص بين البنوك وشركات التأمين في الجزائر، والتي تمثلت في منح كل منهما ترخيصا للآخر للعمل باسمه وبيع بعض منتجاته، وكذا أهم الخصائص والترتيبات التي يمكن أن تنشأ عن هذه التراخيص، والتي من بينها حصول كل منهما على عوائد مالية وقيام كل منهما بإجراءات الرقابة على الآخر في حال منح الترخيص.

**4.2. محور التحالف في مجال التسويق بين البنوك وشركات التأمين:** يحتوي 6 فقرات والتي تهدف لمعرفة آراء المستجوبين عن أشكال التحالف في مجال التسويق بين البنوك وشركات التأمين في الجزائر، وذلك من خلال معرفة ما إذا كان كل منهما يقوم بالتسويق والترويج لخدمات الآخر، وما إذا كان هناك تسعير مشترك للخدمات البنكية بينهما وهل يوازن كل منهما بين تسويق الخدمات البنكية والخدمات التأمينية.

في آخر هذا الجزء تم وضع أسئلة مفتوحة تهدف لمعرفة آراء المستجوبين حول أفضل نماذج استراتيجيات التحالف التي تعود بالفائدة على البنك وشركة التأمين، ومعرفة أهم البدائل التي يتم اعتمادها لمواجهة المخاطر والوقوف عند أهم الفوائد التي يمكن تحقيقها في ظل استراتيجيات التحالف بين البنوك وشركات التأمين في الجزائر.

### ثانيا. استبيان زبائن البنوك

تم تقسيم الاستبيان إلى جزأين، جزء يحتوي معلومات عامة عن المستجوبين وجزء آخر خصص لمحاور الاستبيان.

#### 1. المعلومات العامة: شملت المعلومات العامة العناصر التالية:

**1.1. المستوى التعليمي:** تم تقسيمه إلى: غير حامل لشهادة، ابتدائي، متوسط، ثانوي وجامعي، حيث يمكن ذلك من معرفة المستوى التعليمي الأكثر انتشارا بين المستجوبين بما يمكن من أخذ نظرة أولية عن جودة ودقة الإجابات المتحصل عليها.

**2.1. مدة التعامل مع البنك:** تم تقسيمه إلى: أقل من سنة، من خمس سنوات إلى عشر سنوات وأكثر من عشر سنوات، فهي تمكن من معرفة المستجوبين الأكثر تعاملًا مع البنك وهو ما يمكن من إعطاء دقة للنتائج والثقة فيها.

**3.1. عدد مرات زيارتك للبنك:** تم تقسيمه إلى: يوميا، أسبوعيا، شهريا، سنويا، حيث يمكن معرفة ارتداد المستجوبين على البنك بما يمكن من أخذ نظرة عن دقة الإجابات المتحصل عليها.

**2. محاور فقرات الاستبيان والأدوات الإحصائية اللازمة لتحليلها:** تم تقسيم الاستبيان إلى 5 محاور ويحتوي كل محور على عدد محدد من الفقرات يتم الإجابة عليها وفق سلم ليكرت الخماسي.

**1.2. محور الملموسية:** يحتوي على 4 فقرات ويهدف إلى معرفة آراء المستجوبين حول مظهر البنك ومدى توفره على التقنيات التكنولوجية الحديثة والمعدات من عدمه، وهل تتناسب خدمات البنك المقدمة مع مظهره العام.

**2.2. محور الاعتمادية:** يحتوي على 4 فقرات تمحورت حول معرفة آراء المستجوبين فيما إذا كان البنك يقدم خدماته في الأوقات المحددة وبشكل صحيح للزبون، وإذا كان البنك يهتم بمشاكل واستفسارات الزبون في المواعيد المحددة وهل يقوم البنك بالدخول في مشاريع استثمارية ناجحة لحماية الأموال التي يجوزته.

**3.2. محور التعاطف:** يتكون من 5 فقرات، يهدف إلى معرفة آراء المستجوبين حول اهتمام البنك بالزبون وما إذا كان البنك يتمتع بحسن معاملة ومراعاة للزبون وهل يشرك البنك الزبون في مشاريعه الاقتصادية.

**4.2. محور الأمان:** يشمل 4 فقرات تهدف لمعرفة آراء المستجوبين حول ما إذا كانوا يشعرون بالأمان في تعاملهم مع البنك، من خلال معرفة توفر البنك على أنظمة أمنية من عدمه لحماية العملاء ومدخراتهم، ومعرفة دقة موظفي البنك عند تقديم الخدمة ومدى توفرهم على المعلومات الكافية للإجابة على استفسارات الزبائن، وتمتعهم بالسرية في تنفيذ طلبات الزبائن.

**5.2. محور الاستجابة:** يتكون من 5 فقرات، الغرض منها معرفة آراء المستجوبين حول براعة واستعداد موظفو البنك في تقديم الخدمات، وهل يحصلون على الخدمة بسرعة، ومدى الدقة في تحديد المواعيد لتقديم الخدمات لهم.

### ثالثا. استبيان زبائن شركات التأمين

تم تقسيم الاستبيان إلى جزأين، جزء يحتوي على معلومات عامة عن المستجوبين وجزء آخر خصص لمحاور الاستبيان.

#### 1. المعلومات العامة: شملت المعلومات العامة العناصر التالية:

**1.1. المستوى التعليمي:** تم تقسيمه إلى: غير حامل لشهادة، ابتدائي، متوسط، ثانوي وجامعي، حيث يمكن ذلك من معرفة المستوى التعليمي الأكثر انتشارا بين المستجوبين بما يمكن من أخذ نظرة أولية عن جودة ودقة الإجابات المتحصل عليها.

## الفصل الرابع.....دراسة حالة بعض البنوك وشركات التأمين في الجزائر

**2.1. مدة التعامل مع شركة التأمين:** تم تقسيمه إلى: أقل من سنة، من خمس سنوات إلى عشر سنوات وأكثر من عشر سنوات، فهي تمكن من معرفة المستجوبين الأكثر تعاملًا مع شركة التأمين وهو ما يمكن من إعطاء دقة للنتائج والثقة فيها.

**3.1. عدد مرات زيارتك لشركة التأمين:** تم تقسيمه إلى: يوميًا، أسبوعيًا، شهريًا، سنويًا، حيث تمكن من معرفة ارتياد المستجوبين على شركة التأمين بما يمكن من أخذ نظرة عن دقة الإجابات المتحصل عليها.

**2. محاور وفقرات الاستبيان والأدوات الإحصائية اللازمة لتحليلها:** لقد تم تقسيم استبيان زبائن شركات التأمين بالطريقة نفسها التي قسم بها استبيان زبائن البنوك، سواء من حيث المحاور أو عدد الفقرات في كل محور، وأيضًا سيتم إتباع الأدوات الإحصائية نفسها التي تم اتباعها في تحليل الاستبيان الموجه لزبائن البنوك.

### المطلب الثاني: وصف عينات الدراسة

سيتم في هذا المطلب وصف عينات الدراسة المعتمدة، والتي شملت ثلاث عينات (عينة إطارات البنوك وشركات التأمين، عينة زبائن البنوك، عينة زبائن شركات التأمين).

### أولاً. عينة إطارات العليا بالبنوك وشركات التأمين

تشمل هذه العينة مجموعة من الإطارات السامية المكلفة بإدارة عمليات العلاقات بين البنوك وشركات التأمين (قد يكون هناك موظف واحد فقط على مستوى البنك أو الشركة الواحدة) الآتية: بنك BDL، بنك BNA، بنك ELBARAKA، بنك BADR، بنك CPA، بنك AL SALAM، بنك AGB، بنك CNEP، شركة AXA، شركة CAAT، شركة CAAR، شركة CARDIF، شركة SAA، وشركة SALAMA، وقد تم توزيع 50 استبيان جزء منها تم تسليمه يدويًا وجزء آخر تم إرساله إلكترونيًا عن طريق البريد الإلكتروني للبنوك وشركات التأمين المحددة سابقًا، حيث تمكنا من استرجاع 44 استبيانًا كان منها 41 استبيانًا صالحًا للتحليل، والجدول الآتي يبين بعض الإحصائيات الخاصة بالاستبيان:

### الجدول رقم 05: إحصائيات خاصة باستبيان الدراسة

الاستبيانات الموزعة	50	100%
الاستبيان المسترجع	44	88%
الاستبيانات غير المسترجعة	06	12%
الاستبيانات غير القابلة للتحليل	03	06%
الاستبيانات المناسبة للتحليل	41	82%

المصدر: اعتمادًا على عملية توزيع واسترجاع استبيان الدراسة



يتضح من الجدول أعلاه أن الاستبيانات المناسبة للتحليل بلغت 41 استبيان بما يمثل 82% من مجموع الاستبيانات التي تم توزيعها، بينما لم تتمكن من استرجاع 06 استبيانات، بينما اتضح عدم صلاحية ثلاث استبيانات من الاستبيانات المسترجعة للتحليل.

#### ثانيا. عينة زبائن البنوك وزبائن شركات التأمين

تم توزيع استبيان جودة الخدمة البنكية على زبائن البنوك كما أشرنا سابقا، حيث تم الإجابة على 132 استبيان، أما استبيان جودة الخدمة التأمينية فقد تم توزيعه أيضا على شركات التأمين المشار إليها أعلاه، وقد تمت الإجابة على 155 استبيان.

#### المطلب الثالث: صدق وثبات الاستبيان كأداة للدراسة

لأجل التأكد من مدى جودة الاستبيانات التي تم تصميمها وتوزيعها كأداة للدراسة لابد من التأكد من مدى صدقها وثباتها، حيث يعبر عن صدق الاستبيان بمدى قدرته على تحقيق الغرض الأساسي الذي صمم لأجله، أما ثبات الاستبيان فيعني مدى الاستقرار في نتائجه وعدم تغيرها بشكل كبير لو تم إعادة توزيعه على أفراد العينة عدة مرات خلال فترات زمنية مختلفة.

#### أولا. صدق الاستبيان

للتحقق من مدى صدق الاستبيان كأداة للدراسة تم الاعتماد على كل من صدق المحتوى وصدق الاتساق الداخلي.

**1. صدق المحتوى:** لأجل التحقق من صدق محتوى الاستبيانات الثلاث تم عرضها على مجموعة من المحكمين المختصين في مجال البنوك، التأمينات، التسويق، الإحصاء، حيث بلغ عدد المحكمين 06، وقد تم الالتزام بالملاحظات والتعديلات والإضافات المقترحة سواء الخاصة بالجوانب العلمية أو الجوانب الإحصائية، ليتم في ما بعد إخراج الاستبيان في صورته النهائية كما هو موضح في الملحق رقم 01، 02، 03.

**2. صدق الاتساق الداخلي:** يقصد بالاتساق الداخلي مدى اتساق فقرات الاستبيان مع المحور الذي تنتمي إليه، ويعبر عنه إحصائيا من خلال حساب معامل ارتباط الفقرات مع الدرجة الكلية للمحور وقد كانت نتائج الاتساق الداخلي لكل استبيان على حدى كالآتي:

**1.2. استبيان الإطارات السامية للبنوك وشركات التأمين:** بعد حساب معاملات ارتباط عبارات كل محور مع الدرجة الكلية للمحور الذي تنتمي إليه هذه العبارات تم التوصل إلى النتائج التالية:

الجدول رقم 06: الارتباط بين فقرات محور المنافسة بين البنوك وشركات التأمين والدرجة الكلية للمحور

المحور الأول: المنافسة بين البنوك وشركات التأمين					
معامل الارتباط	الفقرات	معامل الارتباط	الفقرات	معامل الارتباط	الفقرات
0.272*	الفقرة 11	0.540**	الفقرة 06	0.243*	الفقرة 01
0.378*	الفقرة 12	0.404*	الفقرة 07	0.518**	الفقرة 02
0.535**	الفقرة 13	0.263*	الفقرة 08	0.528**	الفقرة 03
		0.353*	الفقرة 09	0.458**	الفقرة 04
		0.435*	الفقرة 10	0.373*	الفقرة 05
Sig = 000 عند مستوى معنوية = 0,05					

المصدر: تحليل بيانات الاستبيانات المسترجعة باعتماد برنامج SPSS

يتضح أن جميع معاملات الارتباط الخاصة بالفقرات دالة إحصائياً عند مستوى معنوية  $\alpha = 0,05$ ، هذا يعني أن كل فقرة متسقة بشكل جيد مع المحور الذي تنتمي إليه، كما أن معاملات الارتباط تنتمي من 0,243 إلى 0,540 وهي معاملات ارتباط مقبولة للحكم الإيجابي على الاتساق الداخلي للمحور.

أما نتائج دراسة الاتساق الداخلي للمحور الثاني فكانت كالآتي:

الجدول رقم 07: الارتباط بين فقرات محور المشروع المشترك بين البنوك وشركات التأمين والدرجة الكلية

للمحور

المحور الثاني: المشروع المشترك بين البنوك وشركات التأمين			
معامل الارتباط	الفقرات	معامل الارتباط	الفقرات
0.711**	الفقرة 17	0.728**	الفقرة 14
0.837**	الفقرة 18	0.800**	الفقرة 15
0.843**	الفقرة 19	0.688**	الفقرة 16
Sig = 000 عند مستوى معنوية = 0,05 وعند مستوى معنوية = 0,01			

المصدر: تحليل بيانات الاستبيانات المسترجعة باعتماد برنامج SPSS

يتضح أن كل معاملات الارتباط دالة إحصائياً عند مستوى معنوية  $\alpha = 0,05$  وعند مستوى معنوية  $\alpha = 0,01$ ، هذا يعني أن كل فقرة من فقرات المحور الثاني متسقة بشكل جيد مع المحور الذي تنتمي إليه، كما أن معاملات الارتباط تنتمي من 0,688 إلى 0,843 وهي معاملات ارتباط مرتفعة، مما يعني أن المحور متسق داخلياً.

بينما نتائج دراسة الاتساق الداخلي للمحور الثالث كانت كما يلي:

الجدول رقم 08: الارتباط بين فقرات محور اتفاق التراخيص بين البنوك وشركات التأمين والدرجة الكلية

للمحور

المحور الثالث: اتفاق التراخيص بين البنوك وشركات التأمين			
الفقرات	معامل الارتباط	الفقرات	معامل الارتباط
الفقرة 20	0.330*	الفقرة 24	0.332*
الفقرة 21	0.654**	الفقرة 25	0.580**
الفقرة 22	0.386*	الفقرة 26	0.738**
الفقرة 23	0.347	الفقرة 27	0.711**
<b>Sig =000 عند مستوى معنوية =0,05 وعند مستوى معنوية =0,01</b>			

المصدر: تحليل بيانات الاستبيانات المسترجعة باعتماد برنامج SPSS

يتضح أن معاملات الارتباط دالة إحصائيا عند مستوى معنوية  $\alpha = 0,05$  و  $\alpha = 0,01$ ، هذا يعني أن كل فقرة من فقرات المحور الثالث متسقة بشكل جيد مع المحور الذي تنتمي إليه، كما أن معاملات الارتباط تنتمي من 0,330 إلى 0,738 وهي معاملات ارتباط مقبولة للحكم الإيجابي على الاتساق الداخلي للمحور.

الجدول رقم 09: الارتباط بين فقرات محور التحالف في مجال التسويق والدرجة الكلية للمحور

المحور الرابع: التحالف في مجال التسويق بين البنوك وشركات التأمين			
الفقرات	معامل الارتباط	الفقرات	معامل الارتباط
الفقرة 28	0.460**	الفقرة 31	0.731**
الفقرة 29	0.628**	الفقرة 32	0.542**
الفقرة 30	0.546**	الفقرة 33	0.747**
<b>Sig =000 عند مستوى معنوية =0,05 وعند مستوى معنوية =0,01</b>			

المصدر: تحليل بيانات الاستبيانات المسترجعة باعتماد برنامج SPSS

يتضح أن جميع معاملات الارتباط دالة إحصائيا عند مستوى معنوية  $\alpha = 0,05$  وعند مستوى معنوية  $\alpha = 0,01$ ، هذا يعني أن كل فقرة من فقرات المحور الرابع متسقة بشكل جيد مع المحور الذي تنتمي إليه، كما أن معاملات الارتباط تنتمي من 0,460 إلى 0,747 وهي مقبولة للحكم الإيجابي على الاتساق الداخلي للمحور.

## 2.2. استبيان زبائن البنوك

بعد حساب معاملات ارتباط عبارات كل محور في استبيان زبائن البنوك مع الدرجة الكلية للمحور الذي تنتمي

إليه تم التوصل إلى النتائج التالية:

الجدول رقم10:الارتباط بين فقرات محور الملموسية للخدمة البنكية ودرجته الكلية

ال محور الأول: الملموسية			
الفقرات	معامل الارتباط	الفقرات	معامل الارتباط
الفقرة 01	0.659**	الفقرة 03	0.878**
الفقرة 02	0.899**	الفقرة 04	0.845**
Sig =000 عند مستوى معنوية = 0,05 وعند مستوى معنوية =0,01			

المصدر:تحليل بيانات الاستبيانات المسترجعة باعتماد برنامج SPSS

يتضح أن معاملات الارتباط دالة إحصائيا عند مستوى معنوية  $\alpha = 0,05$  و  $\alpha = 0,01$ ، هذا يعني أن كل فقرة متسقة مع المحور الذي تنتمي إليه، كما أن معاملات الارتباط تنتمي من 0,659 إلى 0,899 وهو ارتباط مقبول للحكم الإيجابي على الاتساق الداخلي للمحور، أما نتائج الاتساق الداخلي لمحور الاعتمادية فكانت كما يلي:

الجدول رقم11: الارتباط بين فقرات محور الاعتمادية للخدمة البنكية ودرجته الكلية

ال محور الثاني: الاعتمادية			
الفقرات	معامل الارتباط	الفقرات	معامل الارتباط
الفقرة 01	0.828**	الفقرة 03	0.837**
الفقرة 02	0.887**	الفقرة 04	0.681**
Sig =000 عند مستوى معنوية = 0,05 وعند مستوى معنوية =0,01			

المصدر:تحليل بيانات الاستبيانات المسترجعة باعتماد برنامج SPSS

يتضح أن معاملات الارتباط دالة إحصائيا عند  $\alpha = 0,05$  و  $\alpha = 0,01$ ، هذا يعني أن فقرات محور الاعتمادية متسقة بشكل جيد مع المحور الذي تنتمي إليه، كما أن معاملات الارتباط مقبولة للحكم الإيجابي على الاتساق الداخلي لمحور الاعتمادية، أما نتائج الاتساق الداخلي لمحور التعاطف فكانت كالآتي:

الجدول رقم12: معامل الارتباط بين فقرات محور التعاطف للخدمة البنكية ودرجته الكلية

ال محور الثالث: التعاطف			
الفقرات	معامل الارتباط	الفقرات	معامل الارتباط
الفقرة 01	0.911**	الفقرة 04	0.898**
الفقرة 02	0.895**	الفقرة 05	0.680**
الفقرة 03	0.904**		
Sig =000 عند مستوى معنوية = 0,05 وعند مستوى معنوية =0,01			

المصدر:تحليل بيانات الاستبيانات المسترجعة باعتماد برنامج SPSS

## الفصل الرابع .....دراسة حالة بعض البنوك وشركات التأمين في الجزائر

يتضح أن كل معاملات الارتباط دالة إحصائيا عند مستوى معنوية  $\alpha = 0,05$  و  $\alpha = 0,01$ ، وهذا يعني أن كل فقرة من فقرات محور التعاطف متسقة مع المحور الذي تنتمي إليه، كما أن معاملات الارتباط تنتمي من 0,680 إلى 0,911 وهي معاملات ارتباط مقبولة للحكم الإيجابي على الاتساق الداخلي لمحور التعاطف. أما نتائج دراسة الاتساق الداخلي لمحور الأمان فكانت كما يلي:

### الجدول رقم13:الارتباط بين محور الأمان للخدمة البنكية ودرجته الكلية

المحور الرابع: الأمان			
معامل الارتباط	الفقرات	معامل الارتباط	الفقرات
0.821**	الفقرة 03	0.655**	الفقرة 01
0.766**	الفقرة 04	0.842**	الفقرة 02
<b>Sig = 000 عند مستوى معنوية = 0,05 وعند مستوى معنوية = 0,01</b>			

المصدر:تحليل بيانات الاستبيانات المسترجعة باعتماد برنامج SPSS

يتضح أن كل معاملات الارتباط دالة إحصائيا عند مستوى معنوية  $\alpha = 0,05$  و  $\alpha = 0,01$ ، وهذا يعني أن كل فقرات محور الأمان متسقة مع المحور الذي تنتمي إليه، كما أن معاملات الارتباط تنتمي من 0,655 إلى 0,842 وهي معاملات ارتباط مقبولة للحكم الإيجابي على الاتساق الداخلي لمحور الأمان. أما نتائج دراسة الاتساق الداخلي لمحور الاستجابة فكانت كما يلي:

### الجدول رقم14:معامل الارتباط بين فقرات محور الاستجابة للخدمة البنكية ودرجته الكلية

المحور الخامس: الاستجابة			
معامل الارتباط	الفقرات	معامل الارتباط	الفقرات
0.891**	الفقرة 04	0.878**	الفقرة 01
0.878**	الفقرة 05	0.862**	الفقرة 02
		0.832**	الفقرة 03
<b>Sig = 000 عند مستوى معنوية = 0,05 وعند مستوى معنوية = 0,01</b>			

المصدر:تحليل بيانات الاستبيانات المسترجعة باعتماد برنامج SPSS

يتضح من الجدول أن جميع معاملات الارتباط دالة إحصائيا عند مستوى معنوية  $\alpha = 0,05$  و  $\alpha = 0,01$ ، وهذا يعني أن كل فقرة من فقرات المحور الخامس متسقة مع المحور الذي تنتمي إليه، كما أن معاملات الارتباط تنتمي من 0,832 إلى 0,891 وهي معاملات ارتباط مقبولة للحكم الإيجابي على الاتساق الداخلي للمحور .

### 3.2. استبيان زبائن شركات التأمين

بعد حساب معاملات ارتباط عبارات كل محور في استبيان زبائن شركات التأمين مع الدرجة الكلية للمحور الذي تنتمي إليه تم التوصل إلى النتائج التالية:

الجدول رقم15:الارتباط بين فقرات محور الملموسية للخدمة التأمينية ودرجته الكلية

المحور الأول: الملموسية			
معامل الارتباط	الفقرات	معامل الارتباط	الفقرات
0.854**	الفقرة 03	0.790**	الفقرة 01
0.826**	الفقرة 04	0.887**	الفقرة 02
Sig = 000 عند مستوى معنوية = 0,05 وعند مستوى معنوية = 0,01			

المصدر: تحليل بيانات الاستبيانات المسترجعة باعتماد برنامج SPSS

يتضح أن جميع معاملات الارتباط دالة إحصائياً عند مستوى معنوية  $\alpha = 0,05$  و  $\alpha = 0,01$ ، هذا يعني أن كل فقرة متسقة بشكل جيد مع المحور الذي تنتمي إليه، كما أن معاملات الارتباط تنتمي من 0,790 إلى 0,887 وهي معاملات ارتباط مقبولة للحكم الإيجابي على الاتساق الداخلي للمحور.

أما نتائج دراسة الاتساق الداخلي لمحور الاعتمادية فكانت نتائجها كما يوضحه الجدول التالي:

الجدول رقم16:الارتباط بين فقرات محور الاعتمادية للخدمة التأمينية ودرجته الكلية

المحور الثاني: الاعتمادية			
معامل الارتباط	الفقرات	معامل الارتباط	الفقرات
0.885**	الفقرة 03	.0833**	الفقرة 01
0.625**	الفقرة 04	0.888**	الفقرة 02
Sig = 000 عند مستوى معنوية = 0,05 وعند مستوى معنوية = 0,01			

المصدر: تحليل بيانات الاستبيانات المسترجعة باعتماد برنامج SPSS

يتضح من الجدول أن جميع معاملات الارتباط دالة إحصائياً عند مستوى معنوية  $\alpha = 0,05$  و  $\alpha = 0,01$ ، هذا يعني أن كل فقرة من فقرات محور الاعتمادية متسقة بشكل جيد مع المحور الثاني الذي تنتمي إليه، كما أن معاملات الارتباط تنتمي من 0,625 إلى 0,888 وهي معاملات ارتباط مقبولة للحكم الإيجابي على الاتساق الداخلي للمحور.

أما نتائج دراسة الاتساق الداخلي لمحور التعاطف فكانت كما يلي:

الجدول رقم17:الارتباط بين فقرات محور التعاطف للخدمة التأمينية ودرجته الكلية

المحور الثالث: التعاطف			
معامل الارتباط	الفقرات	معامل الارتباط	الفقرات
0.851**	الفقرة 04	0.897**	الفقرة 01
0.641**	الفقرة 05	0.815**	الفقرة 02
		0.920**	الفقرة 03
Sig = 000 عند مستوى معنوية = 0,05 وعند مستوى معنوية = 0,01			

المصدر: تحليل بيانات الاستبيانات المسترجعة باعتماد برنامج SPSS

يتضح من الجدول أن جميع معاملات الارتباط دالة إحصائيا عند مستوى معنوية  $\alpha = 0,05$  و  $\alpha = 0,01$ ، وهذا يعني أن كل فقرات المحور متسقة بشكل جيد مع المحور الذي تنتمي إليه، كما أن معاملات الارتباط تنتمي من 0,641 إلى 0,920 وهو ارتباط مقبول للحكم الإيجابي على الاتساق الداخلي للمحور الثالث، في حين نتائج دراسة الاتساق الداخلي لمحور الأمان كانت كما يلي:

الجدول رقم18:الارتباط بين فقرات محور الأمان للخدمة التأمينية ودرجته الكلية

المحور الأول: الأمان			
معامل الارتباط	الفقرات	معامل الارتباط	الفقرات
0.868**	الفقرة 03	0.685**	الفقرة 01
0.747**	الفقرة 04	0.861**	الفقرة 02
Sig = 000 عند مستوى معنوية = 0,05 وعند مستوى معنوية = 0,01			

المصدر: تحليل بيانات الاستبيانات المسترجعة باعتماد برنامج SPSS

يتضح من الجدول أن جميع معاملات الارتباط دالة إحصائيا عند مستوى معنوية  $\alpha = 0,05$  وعند مستوى معنوية  $\alpha = 0,01$ ، وهذا يعني أن كل فقرة من فقرات المحور الرابع متسقة بشكل جيد نسبيا مع المحور الرابع الذي تنتمي إليه، كما أن معاملات الارتباط تنتمي من 0,685 إلى 0,868 وهي معاملات ارتباط مقبولة للحكم الإيجابي على الاتساق الداخلي للمحور .

أما نتائج دراسة الاتساق الداخلي لمحور الاستجابة فكانت كما يلي:

الجدول رقم19:الارتباط بين فقرات محور الاستجابة للخدمة التأمينية ودرجته الكلية

المحور الأول: الاستجابة			
معامل الارتباط	الفقرات	معامل الارتباط	الفقرات
0.858**	الفقرة 04	0.853**	الفقرة 01
0.817**	الفقرة 05	0.821**	الفقرة 02
		0.840**	الفقرة 03
Sig =000 عند مستوى معنوية $\alpha=0,05$ وعند مستوى معنوية $\alpha=0,01$			

المصدر: تحليل بيانات الاستبيانات المسترجعة باعتماد برنامج SPSS

يتضح من الجدول أن جميع معاملات الارتباط دالة إحصائيا عند مستوى معنوية  $\alpha=0,05$  و  $\alpha=0,01$ ، وهذا يعني أن فقرات المحور متسقة بشكل جيد مع المحور الذي تنتمي إليه، كما أن معاملات الارتباط تنتمي من 0,817 إلى 0,858 وهي معاملات ارتباط مقبولة للحكم الإيجابي على الاتساق الداخلي للمحور.

#### ثانيا. قياس ثبات الاستبيان

لأجل التحقق من ثبات الاستبيان سيتم اعتماد معامل ألفا كرونباخ (AlphaCronbach) بشكل إجمالي وكذلك لكل محور، ولا بد من الإشارة أن هناك اختلافات بين المختصين حول المجال الذي يجب أن ينتمي إليه قيمة معامل ألفا كرونباخ حتى يتم الحكم على الاستبيان بالثبات، وقد حاول (Keith S. Taber, 2016)، مناقشة ذلك حيث أشار إلى أن أغلب الأبحاث تؤكد على أن معامل ألفا كرونباخ لا بد أن يكون أكبر من أو يساوي 0,7، حتى نحكم على الاستبيان بالثبات، لكن هناك أبحاث أخرى تؤكد على أنه من الأفضل أن يكون أكبر تماما من 0,7، و هناك دراسات أخرى أشارت إلى أن معامل ألفا أكبر من 0,6 يكون مقبولا، وقد لخص Keith S. Taber وجهات نظر الباحثين تجاه درجة معامل ألفا كرونباخ في عدة مجالات أهمها: 0,93- 0,94 ثبات ممتاز (Excellent)، 0,91 - 0,93 ثبات قوي (Strong)، 0,90 - 0,84 موثوق (Reliable)، 0,67- 0,87 معقول (reasonable)، 0,61- 0,65 معتدل (moderate)، 0,55- 0,4 غير مرضي (notsatisfactory)<sup>1</sup>. سيتم في بحثنا هذا اعتبار أن معامل ألفا أكبر من 0,6 يكون مقبولا ويشير إلى أن الاستبيان ثابت، وكل قيمة تقل عن 0,6 فهي تشير إلى عدم الثبات.

#### 1. ثبات استبيان الإطارات السامية للبنوك وشركات التأمين: نتائج معاملات الثبات لهذا الاستبيان كما يلي:

<sup>1</sup>Keith S. Taber, The Use of Cronbach's Alpha When Developing and Reporting Research Instruments in Science Education, Science Education Centre, Faculty of Education, University of Cambridge, UK, 2016, Published online: 07 juin 2017, at: <https://linkspringer.com/content/pdf/10.1007/s11165-016-9602-2.pdf>, see: 17-04-2018.



الجدول رقم 20: معامل ألفا كرونباخ لاستبيان إطارات البنوك والتأمينات ومحاوره

المحاور	عدد الفقرات	ألفا كرونباخ	المحاور	عدد الفقرات	ألفا كرونباخ
الاستبيان ككل	33	0.802	المحور رقم(03)	08	0.609
المحور رقم (01)	13	0.602	المحور رقم (04)	06	0.677
المحور رقم (02)	06	0.859			

المصدر: تحليل بيانات الاستبيانات المسترجعة باعتماد برنامج SPSS

يتضح أن معاملات ألفا كرونباخ لاستبيان الإطارات السامية للبنوك وشركات التأمين ككل بلغ 0.802 وهو معامل مرتفع وأكبر من 0.6 كما أن معاملات محاوره الأربعة كل على حدى هي الأخرى أكبر من 0.6، وبالتالي يمكن الحكم على الاستبيان ومحاوره بالثبات وأنه مناسب من هذا الجانب للتحقق من فرضيات الدراسة.

2. ثبات استبيان زبائن البنوك: نتائج معاملات الثبات لهذا الاستبيان كما يلي:

الجدول رقم 21: معامل ألفا كرونباخ لاستبيان زبائن البنوك ومحاوره

المحاور	عدد الفقرات	ألفا كرونباخ	المحاور	عدد الفقرات	ألفا كرونباخ
الاستبيان ككل	22	0.961	المحور رقم(03)	05	0.914
المحور رقم (01)	04	0.843	المحور رقم (04)	04	0.775
المحور رقم (02)	04	0.823	المحور رقم (05)	05	0.918

المصدر: تحليل بيانات الاستبيانات المسترجعة باعتماد برنامج SPSS

يتضح أن معاملات ألفا كرونباخ لاستبيان زبائن البنوك ككل بلغ 0.961 وهو معامل مرتفع جدا وأكبر من 0.6، كما أن معاملات كل المحاور كل على حدى هي الأخرى أكبر من 0.6، وبالتالي يمكن الحكم على استبيان زبائن البنوك ومحاوره بالثبات وأنه مناسب من هذا الجانب للتحقق من فرضيات الدراسة.

2. استبيان زبائن شركات التأمين: نتائج معاملات الثبات لهذا الاستبيان كما يلي:

الجدول رقم 22: معامل ألفا كرونباخ لاستبيان زبائن شركات التأمين ومحاوره

المحاور	عدد الفقرات	ألفا كرونباخ	المحاور	عدد الفقرات	ألفا كرونباخ
الاستبيان ككل	22	0.956	المحور رقم(03)	05	0.885
المحور رقم (01)	04	0.861	المحور رقم(04)	04	0.803
المحور رقم (02)	04	0.826	المحور رقم (05)	05	0.893

المصدر: تحليل بيانات الاستبيانات المسترجعة باعتماد برنامج SPSS

## الفصل الرابع.....دراسة حالة بعض البنوك وشركات التأمين في الجزائر

يتضح أن معاملات ألفا كرونباخ لاستبيان زبائن شركات التأمين ككل بلغ 0.956 وهو معامل مرتفع جدا وأكبر من 0.6 ، كما أن معاملات كل المحاور كل على حدى هي الأخرى أكبر من 0.6، وبالتالي يمكن الحكم على استبيان زبائن شركات التأمين ومحاوره بالثبات وأنه مناسب من هذا الجانب للتحقق من فرضيات الدراسة.

### المبحث الثاني: التحليل الوصفي لنتائج الاستبيان

نحاول في هذا المبحث التطرق إلى التحليل الوصفي لنتائج كل استبيان من خلال تحليل الخصائص النوعية لوحادات العينة، عن طريق الاعتماد على التكرارات والنسب المئوية، ليتم بعد ذلك تحليل محاور الاستبيان تحليلا وصفيا اعتمادا على التكرارات والمتوسط الحسابي والانحراف المعياري.

### المطلب الأول: تحليل الخصائص النوعية لأفراد الاستبيان

نحاول في هذا المطلب تحليل الاستبيان من خلال الخصائص النوعية للمستجوبين، مع إبراز التأثيرات المحتملة لتوزيع هذه الخصائص على نتائج الدراسة.

### أولا. استبيان إشارات البنوك وشركات التأمين

1. توزيع أفراد العينة حسب نوع وطبيعة البنك/شركة التأمين: اعتمادا على تحليل نتائج الاستبيان باستخدام برنامج spss تم التوصل إلى النتائج:

### الجدول رقم 23: توزيع أفراد العينة حسب نوع وطبيعة البنك/شركة التأمين

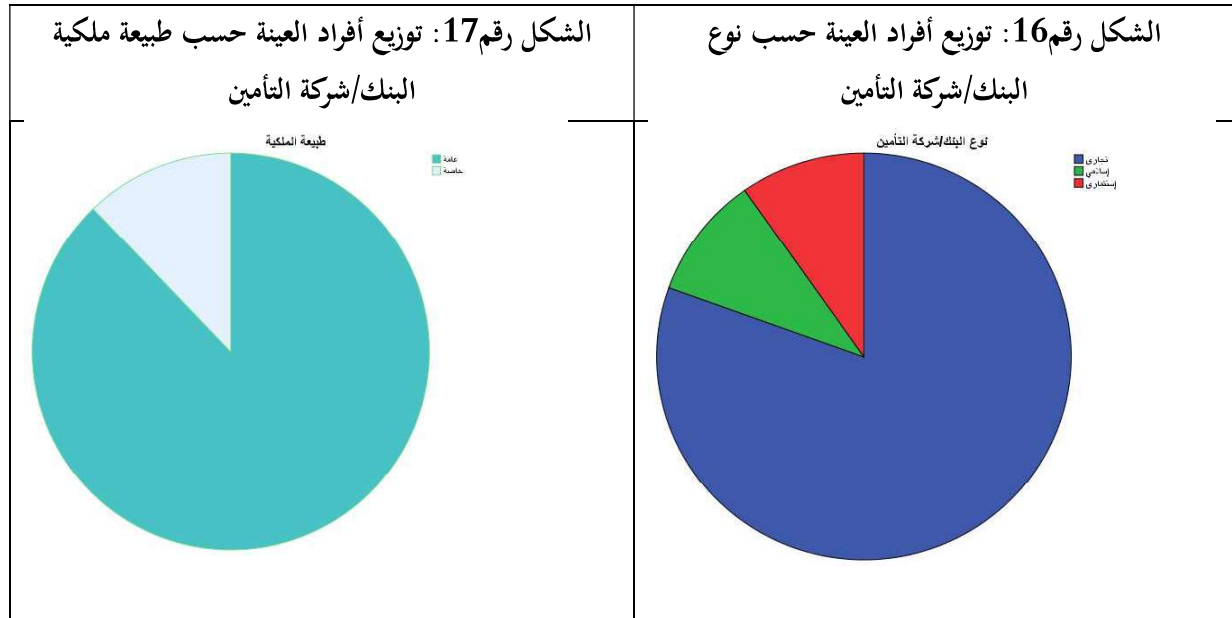
نوع البنك/شركة التأمين	التكرار	النسبة	طبيعة الملكية	التكرار	النسبة
تجاري	33	80.5%	عامة	36	87.8%
إسلامي	04	9.8%	خاصة	05	12.2%
استثماري	04	9.8%			
المجموع	41	100%	المجموع	41	100%

### المصدر: تحليل بيانات الاستبيانات المسترجعة باعتماد برنامج SPSS

يتضح من الجدول أعلاه أن 80.5% من المستجوبين موظفين لدى بنوك وشركات تأمين تجارية، وهي نسبة مرتفعة تعكس أن القطاع البنكي والتأميني في الجزائر تجاري بشكل واسع، على عكس البنوك وشركات التأمين الإسلامية التي تمثل نسبة المستجوبين فيها 9.8% وهي نسبة منخفضة ، أما نسبة المستجوبين في البنوك وشركات التأمين الاستثمارية فقد بلغت أيضا 9.8%.

## الفصل الرابع .....دراسة حالة بعض البنوك وشركات التأمين في الجزائر

بالنسبة لطبيعة الملكية فقد كان ما نسبته 87.8% يمثل ملكية عامة للبنوك وشركات التأمين، أما نسبة البنوك وشركات التأمين ذات الملكية الخاصة فقد بلغت ما نسبته 12.2%، وهو ما يعكس انتشار القطاع العام مقارنة بالقطاع الخاص في الجزائر.



المصدر: تحليل بيانات الاستبيانات المسترجعة باعتماد برنامج SPSS

2. توزيع أفراد العينة حسب الخبرة في المنصب: نتائج هذا التوزيع كانت كما يلي:

الشكل رقم 18: توزيع أفراد العينة حسب الخبرة	الجدول رقم 24: توزيع أفراد العينة حسب الخبرة		
	النسبة	التكرار	الخبرة في المنصب
	0%	0	أقل من سنة
	36.6%	15	من 1 إلى 5 سنوات
	34.1%	14	من 6 سنوات إلى 10 سنوات
	29.3%	12	أكثر من 10 سنوات
	100%	41	المجموع

المصدر: تحليل بيانات الاستبيانات المسترجعة باعتماد برنامج SPSS

يتضح من الجدول والشكل أعلاه أن نسبة المستجوبين الذين تقل خبرتهم عن سنة منعدمة، بينما 36.6% من أفراد العينة تتراوح خبرتهم بين سنة وخمسة سنوات، و 34.1% تتراوح خبرتهم بين 6 و 10 سنوات، و 29.3% تتجاوز خبرتهم 10 سنوات، أي أن عينة الدراسة شملت مستجوبين ذوي خبرات مهنية مختلفة أكبر

## الفصل الرابع .....دراسة حالة بعض البنوك وشركات التأمين في الجزائر

من سنة بما يسمح بالحصول على نتائج أكثر دقة وأكثر تمثيلا للواقع، وما يميز هذه العينة أن النسبة الأكبر منها لها خبرة من متوسطة إلى طويلة.

ثانيا. استبيان زبائن البنوك

1. توزيع أفراد العينة حسب المستوى التعليمي: اعتمادا على تحليل نتائج الاستبيان باستخدام برنامج SPSS تم التوصل إلى النتائج:

الشكل رقم 19: توزيع أفراد العينة حسب المستوى التعليمي-زبائن البنوك-	الجدول رقم 25: توزيع أفراد العينة حسب المستوى التعليمي-زبائن البنوك-		
	النسبة	التكرار	المستوى التعليمي
<p>المستوى التعليمي</p> <p>غير حامل لشهادة ابتدائي متوسط ثانوي جامعي</p>	%0.8	01	غير حامل لشهادة
	%0.8	01	ابتدائي
	%2.3	03	متوسط
	%6.8	09	ثانوي
	%89.4	118	جامعي
	%100	132	المجموع

المصدر: تحليل بيانات الاستبيانات المسترجعة باعتماد برنامج SPSS

يتضح من الجدول والشكل أعلاه أن معظم أفراد العينة لديهم مستوى تعليمي جامعي بنسبة 89%، وهو ما يفيد في دقة الإجابات بينما كانت نسبة الثانوي 6.8% في حين تراوحت نسب المستوى غير حامل لشهادة وابتدائي ومتوسط بين 0 و 2.3%.

2. توزيع أفراد العينة حسب مدة التعامل مع البنك وعدد مرات الزيارة له: كانت نتائج هذا التوزيع كما يوضحه الجدول التالي:

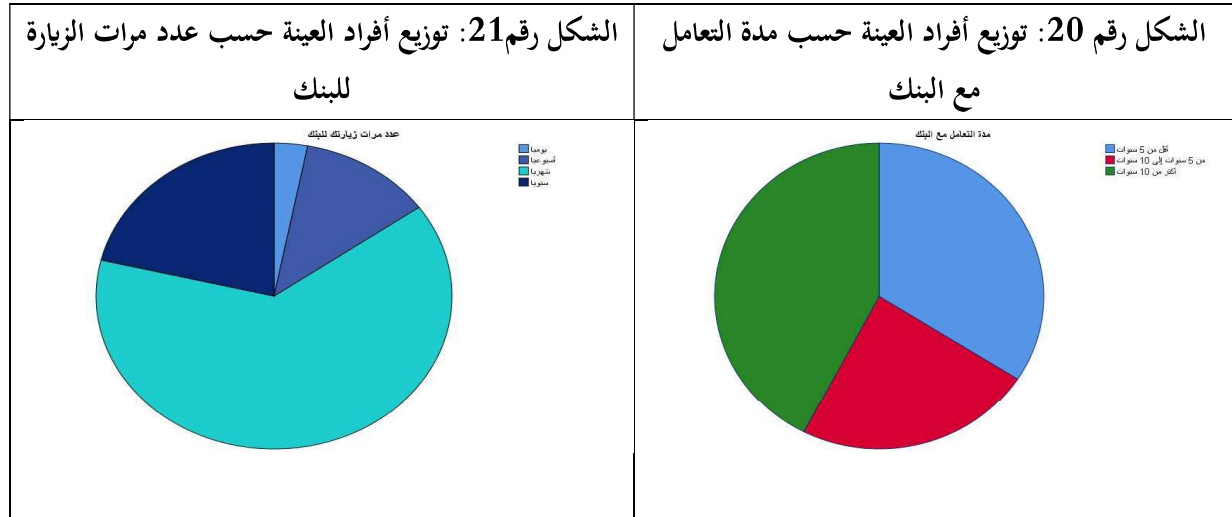
الجدول رقم 26: توزيع أفراد العينة حسب مدة التعامل مع البنك وعدد مرات الزيارة له

النسبة	التكرار	عدد مرات زيارة المستجوب للبنك	النسبة	التكرار	مدة التعامل مع البنك
%03	4	يومية	%34.1	45	أقل من 5 سنوات
%12.1	16	أسبوعيا	%23.5	31	من 5 سنوات إلى 10 سنوات
%63.6	84	شهريا	%42.4	56	أكثر من 10 سنوات
%21.2	28	سنويا			
%100	132	المجموع	%100	132	المجموع

المصدر: تحليل بيانات الاستبيانات المسترجعة باعتماد برنامج SPSS

## الفصل الرابع .....دراسة حالة بعض البنوك وشركات التأمين في الجزائر

من خلال الجدول يتضح أن 34.1% من أفراد العينة لديهم تعامل أقل من 5 سنوات مع البنك، و 23.5% لديهم مدة تعامل تتراوح من 5 إلى 10 سنوات، بينما بلغت نسبة الأفراد الذين تعاملوا مع البنك لأكثر من 10 سنوات 42.4%. أما بالنسبة لعدد مرات زيارة أفراد العينة للبنك فإن 63.6% يزورون البنك شهريا، و 3% يزورونه يوميا.

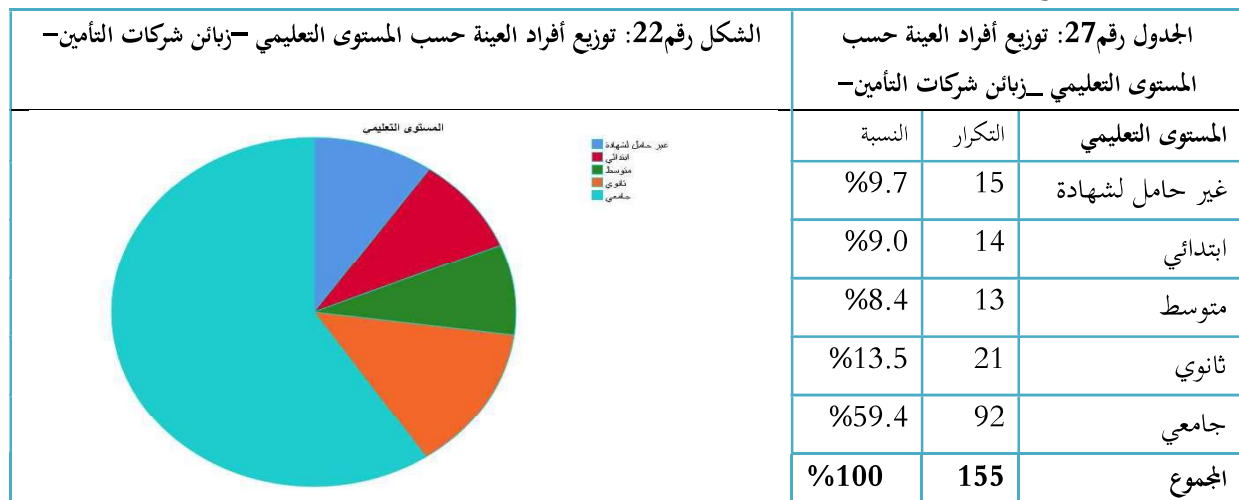


المصدر: تحليل بيانات الاستبيانات المسترجعة باعتماد برنامج SPSS

من الشكل أعلاه يتضح أن مدة تعامل أفراد العينة مع البنك من متوسطة إلى طويلة، وهو ما ينعكس إيجابا على دقة النتائج والدراسة، في حين معظم أفراد العينة يزورون البنك شهريا وهي مدة تعكس أن المستجوبين يتعاملون مع البنك بصفة متواصلة ومنتظمة.

ثالثا. استبيان زبائن شركات التأمين

1. توزيع أفراد العينة حسب المستوى التعليمي: اعتمادا على تحليل نتائج الاستبيان باستخدام برنامج spss تم التوصل إلى النتائج:



المصدر: تحليل بيانات الاستبيانات المسترجعة باعتماد برنامج SPSS

## الفصل الرابع.....دراسة حالة بعض البنوك وشركات التأمين في الجزائر

يتضح من الجدول والشكل أعلاه أن معظم أفراد العينة لديهم مستوى تعليمي جامعي بنسبة 59.4%، وهو ما يفيد في دقة الإجابات بينما كانت نسبة الثانوي 13.5% في حين كانت نسب المستوى غير حامل لشهادة وابتدائي ومتوسط قريبة من 9%.

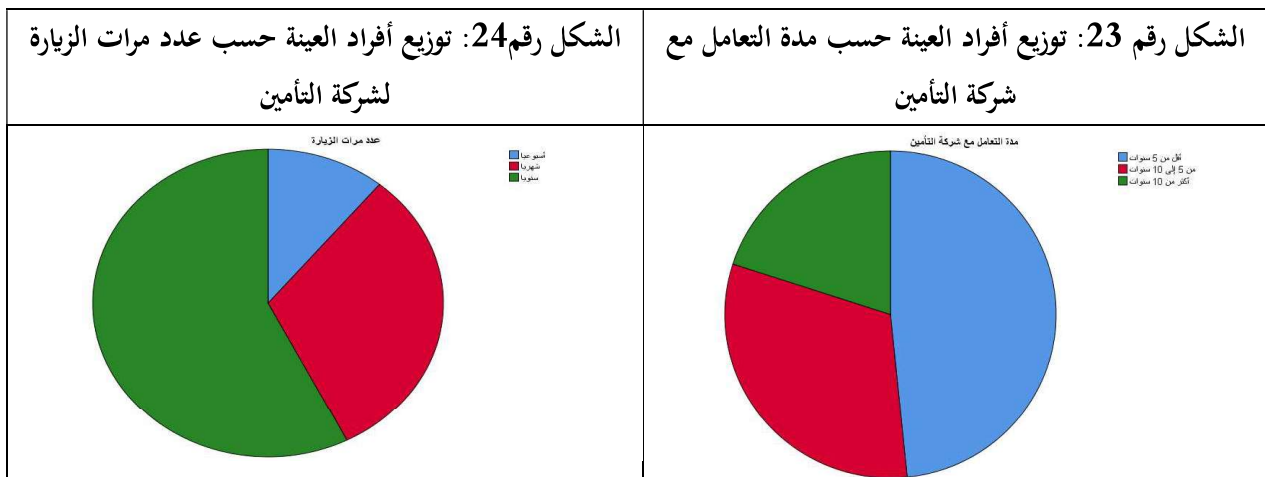
2. توزيع أفراد العينة حسب مدة التعامل مع شركة التأمين وعدد مرات زيارتها: اعتمادا على تحليل نتائج الاستبيان باستخدام برنامج spss تم التوصل إلى النتائج التالية:

الجدول رقم 28: توزيع أفراد العينة حسب مدة التعامل مع شركة التأمين وعدد مرات الزيارة لها

النسبة	التكرار	زيارة المستجوب لشركة التأمين	النسبة	التكرار	مدة التعامل مع شركة التأمين
00%	0	يومية	48.4%	75	أقل من 5 سنوات
11.0%	17	أسبوعيا	31.6%	49	من 5 سنوات إلى 10 سنوات
31.6%	49	شهريا	20.0%	31	أكثر من 10 سنوات
57.4%	89	سنويا			
100%	155	المجموع	100%	155	المجموع

المصدر: تحليل بيانات الاستبيانات المسترجعة باعتماد برنامج SPSS

من خلال الجدول أعلاه يتضح أن 48.4% من أفراد العينة لديهم تعامل أقل من 5 سنوات مع شركة التأمين، و 31.6% لديهم مدة تعامل تتراوح من 5 إلى 10 سنوات، بينما بلغت نسبة الأفراد الذين تعاملوا مع شركة التأمين لأكثر من 10 سنوات 20%. أما بالنسبة لعدد مرات زيارة أفراد العينة لشركة التأمين فإن 57.4% يزورون شركة التأمين شهريا، و 0% يزورون شركة التأمين يوميا.



المصدر: تحليل بيانات الاستبيانات المسترجعة باعتماد برنامج SPSS

من خلال الشكل أعلاه يتضح أن مدة تعامل العينة مع شركة التأمين متوسطة نسبيا أما زيارة الزبائن لشركة التأمين فهي منتظمة وبشكل متواصل.

### المطلب الثاني: التحليل الوصفي للمحاور الرئيسية والفرعية

سيتم الاعتماد في التحليل الوصفي على التكرارات والمتوسط الحسابي والانحراف المعياري، وبالنسبة لاتخاذ القرار فيتم من خلال تحديد المجال الذي ينتمي إليه المتوسط الحسابي و درجة هذا المجال، كما يوضحه الجدول التالي:

الجدول رقم 29: مجالات اتخاذ القرار وفق سلم ليكرت الخماسي

المجال	[1 -1,80[	[1,80 -2,60 [	[2,60 - 3,40 [	[3,40-4,20 [	[4 ,20-5 [
الدرجة	غير مهم إطلاقاً	غير مهم	متوسط الأهمية	مهم	مهم بشكل كبير
	غير موافق بشدة	غير موافق	موافق بدرجة أقل	موافق	موافق بشدة

المصدر: اعتماداً على الدراسات السابقة

وما يجب الإشارة إليه أنه هناك جدل بين المختصين في مجال تطبيق مقياس ليكرت في البحوث العلمية حول "هل يمكن تحويل مقياس ليكرت من رموز إلى فئات"، علماً أن هذا التحويل يمكن من التعامل مع البيانات على أساس أنها من النوع المستمر وليس من النوع المنفصل، وبالتالي سيسمح ذلك بحساب بعض المؤشرات الإحصائية كالمتوسطات الحسابية والانحرافات المعيارية والخطأ المعياري<sup>1</sup> وتطبيق الاختبارات الإحصائية المعلمية، ومن أهم المعارضين لهذا الاتجاه (J.Carifio&RoccoJ.Perla, 2007)<sup>2</sup> حيث يؤكدان أن أصل مقياس ليكرت هو عبارة عن رموز أي أنه من النوع المنفصل ويجب تصنيفه كمقياس ترتيبي، وقد كان رأي الباحثان في هذه النقطة متشدد جداً ودعا إلى ضرورة إيقاف هذا التلاعب بمقياس ليكرت<sup>3</sup>، لكن تشدد الباحثان يمكن إرجاعه إلى أنهما ذوي خلفية في مجال الدراسات الطبية التي تتطلب قدراً كبيراً من الدقة في اختيار المقاييس الملائمة.

في دراستنا سنعتمد على اختبارات مقارنة المتوسطات، وقد تم استخدام الاختبارات التي تتطلب تحويل سلم ليكرت إلى مقياس مستمر من طرف العديد من الباحثين أبرزهم Stephan Grüber, 2014 وقد برر قراره بأفكار Brüggenmann, 2007، التي أكد فيها على إمكانية تحويل سلم ليكرت من مقياس ترتيبي إلى مقياس ففوي لأجل التمكن من حساب المتوسطات والانحرافات واستخدام الاختبارات المعلمية التي تقوم عليهما<sup>4</sup>.

<sup>1</sup> Stephan Grüber, Intangible Values in Financial Accounting and Reporting An Analysis from the Perspective of Financial Analyst, Dissertation to obtain the titel of doctor in management, university of st.Gallen, springer Gaber, Wiesbaden, Switzerlan 2014, p.312.

<sup>2</sup> James Carifio and Rocco J. Perla, Ten Common Misunderstandings, Misconceptions, Persistent Myths and Urban Legends about Likert Scales and Likert Response Formats and their Antidotes, Journal of Social Sciences 3 (3): 106-116, 2007, p.115.

<sup>3</sup> لمزيد من التفصيل هذه النتيجة التي توصل إليها الباحثان وأكدوا عليها في نهاية مقالهما في الصفحة 115:

"unorganized laundry list and fuzzy jumble (whether done quantitatively or qualitatively) must simply stop as a research and reporting practice; and that the various persistent myths and urban legends about Likert scales and Likert response formats must be eliminated once and for all through better education and training"

<sup>4</sup> Stephan Grüber, op.cit, p.312

أولاً. استبيان إدارات البنوك وشركات التأمين

وفيما يلي توضيح لأهم نتائج التحليل الوصفي لمحاو الاستبيان.

1. التحليل الوصفي لمحور المنافسة: تم تلخيص نتائج التحليل الوصفي لمحور المنافسة من خلال الجدول الموالي:

الجدول رقم 30: التحليل الوصفي لمحور المنافسة

الدرجة	$\sigma$	$\mu$	موافق بشدة	موافق	موافق بدرجة أقل	غير موافق	غير موافق بشدة	الفقرات
غير موافق	1.03	2.34	0	9	4	20	8	لا يمكن للبنك تحديد الكمية المعروضة من خدماته في السوق الذي تتواجد به شركات التأمين
غير موافق	1.002	2.54	0	9	10	16	6	خصائص الخدمات المقدمة من طرف البنوك وشركات التأمين متشابهة
موافق بدرجة أقل	1.01	3.15	3	14	11	12	1	لدى البنك المعرفة الكافية عن السوق الذي تتواجد به شركات التأمين
موافق بدرجة أقل	0.65	2.67						المنافسة الكاملة
موافق بدرجة أقل	1.24	2.61	3	10	3	18	7	يأخذ البنك بعين الاعتبار أسعار خدمات شركات التأمين في تحديد أسعار خدماته
موافق بدرجة أقل	1.03	3.29	4	16	10	10	1	يقدم البنك خدمات بديلة للخدمات التأمينية
موافق	0.95	3.44	3	21	9	7	1	لا توجد منافسة بين البنوك وشركات التأمين
موافق	0.84	3.80	6	26	0	4	5	يوجه البنك مقترضيه للتعاقد مع شركة تأمين معينة
موافق بدرجة أقل	0.61	3.28						الاحتكار
موافق بدرجة أقل	0.84	3.12	2	11	18	10	0	هناك تواجد شبه كبير للبنوك في السوق الذي تتواجد به شركات التأمين
موافق	0.90	3.78	10	15	13	3	0	تختلف الخدمات التي تقدمها البنوك عن الخدمات التي تقدمها شركات التأمين
موافق	0.99	3.41	4	19	9	8	1	لدى البنك حرية في دخول السوق الذي تتواجد به شركات التأمين أو الخروج منه
موافق	0.92	3.59	5	20	11	4	1	لعملاء البنك حرية في دخول السوق الذي تتواجد به شركات التأمين والخروج منه
موافق	0.75	3.78	5	25	8	3	0	يروج البنك لخدماته في السوق الذي تتواجد به شركات التأمين من خلال القيام بإعلانات
موافق بدرجة أقل	0.91	3.10	2	12	16	10	1	عواقب دخول البنك للسوق الذي تتواجد به شركات التأمين منخفضة.
موافق	0.46	3.46						المنافسة الاحتكارية
موافق بدرجة أقل	0.39	3.22						المجموع

المصدر: تحليل بيانات الاستبيانات المسترجعة باعتماد برنامج SPSS



## الفصل الرابع.....دراسة حالة بعض البنوك وشركات التأمين في الجزائر

يتضح من الجدول أعلاه أن أفراد العينة بشكل عام يعتبرون أن هناك منافسة بين البنوك وشركات التأمين بدرجة منخفضة وبمتوسط قدره 3.22 على سلم ليكرت الخماسي وبانحراف معياري مقبول قدره 0.39، أي توجد منافسة بدرجة منخفضة بين البنوك وشركات التأمين، وهي مجسدة بشكل أكبر في منافسة البنوك لتقديم منتجات تأمينية عبر شبائبيكها مستفيدة في ذلك من قاعدة عملائها العريضة.

وعند التعمق في تحليل عبارات المحور يتضح أن معظمها جاءت بدرجة "موافق بدرجة أقل"، حيث يعتبر المستجوبون بدرجة موافقة منخفضة أن لدى البنك المعرفة الكافية عن السوق الذي تتواجد به شركات التأمين، وبنفس درجة الموافقة يرى المستجوبون أن البنك يأخذ أسعار خدمات شركات التأمين بعين الاعتبار في تحديد أسعار خدماته، كما يعتبر المستجوبون بدرجة "موافق بدرجة أقل" أن البنك يقوم بتقديم خدمات بديلة للخدمات التأمينية ويتواجد في السوق الذي تتواجد به شركات التأمين، مع وجود عوائق عند دخوله للسوق نفسه، مع وجود منافسة بين البنوك وشركات التأمين بدرجة منخفضة، أما العبارات التي كانت بدرجة "موافق" فهي تتمحور حول: أن المستجوبين يؤكدون أن البنك يوجه مقترضيه للتعاقد مع شركة تأمين معينه بمتوسط 3.66 حيث يظهر جليا احتكار من طرف البنوك عند تحديدها شركة التأمين التي يتعاقد معها العميل عندما تقوم بتقديم خدمة بنكية له ويرغب في تأمينها مباشرة من طرف البنك.

ويعتبرون أن هناك اختلاف بين الخدمات التي تقدمها البنوك والخدمات المقدمة من طرف شركات التأمين بمتوسط 3.78، كما يؤكدون أن للبنك وعملائه حرية في دخول السوق الذي تتواجد به شركات التأمين، كما يقوم البنك بالترويج لخدماته من خلال قيامه بإعلانات وقد بلغ متوسط هذه العبارة 3.78.

أما بالنسبة للعبارات التي كانت بدرجة "غير موافق" فهي على التوالي: لا يمكن للبنك تحديد الكمية المعروضة من خدماته في السوق الذي تتواجد به شركات التأمين بمتوسط 2.34، خصائص الخدمات المقدمة من طرف البنوك وشركات التأمين متشابهة بمتوسط 2.35؛ علما أن الانحرافات المعيارية لعبارات هذا المحور معقولة وتتراوح بين 0.61 و 1.24.

هذا وحسب أفراد العينة فإن هناك منافسة احتكارية سائدة في السوق بين البنوك وشركات التأمين بمتوسط بلغ 3.46 وانحراف معياري قدره 0.46 وبدرجة موافق، مع وجود احتكار من طرف البنوك بمتوسط 3.28 وانحراف معياري قدره 0.61، أما فيما يخص المنافسة الكاملة في سوق البنوك وشركات التأمين فهي بدرجة أقل وبمتوسط وانحراف معياري بلغا على التوالي: 2.67، 0.65.

هذا وقد تم طرح أسئلة مفتوحة في نهاية هذا المحور لمعرفة أهم أوجه المنافسة بين البنوك وشركات التأمين، حيث اتضح من خلال معظم إجابات أفراد العينة أنها تتنافس في مجال تقديم الخدمات التأمينية خاصة ما تعلق بمنتج التأمين على الحياة الذي يجذب مدخرات طويلة الأجل وتكون بعائد مضمون، ويمكن القول أن حدة المنافسة ستزداد بينهما في حال قام البنك بإنشاء شركة تأمين مستقلة جديدة تقدم الخدمات نفسها التي تقدمها شركات التأمين التقليدية، وهو ما يؤثر على شركات التأمين الجديدة وحتى المتواجدة من قبل، خاصة وأن حجم أقساط التأمين في الجزائر لا يسمح بدخول شركات جديدة ويكفي فقط الشركات المتواجدة حالياً، نظراً لنقص إقبال الأفراد على التأمين بسبب نقص الوعي التأميني والوازع الديني وكذا تماطل شركات التأمين في التعويض.

هذا ويرى بعض أفراد العينة أن العلاقة بين البنوك وشركات التأمين علاقة تحالف وليست تنافس لاختلاف المنتجات المطروحة من طرفهما، فشركات التأمين تقوم بطرح منتجات تأمينية لتغطية مخاطر كالعجز والوفاة وتضمنها بعض المزايا الإضافية كالفوائد الاستثمارية، بهدف جذب العملاء للتأمين وليس منافسة للبنوك. غير أنه يمكن لشركات التأمين في هذه الحالة دراسة إمكانية زيادة العائد الذي يتم منحه للعملاء، وذلك ليضاهي العائد الممنوح من طرف البنوك بعد دراسة الزيادة من الناحية الاكتوارية، قصد المحافظة على قاعدة العملاء وجذب عملاء جدد.

أما بالنسبة للأطراف الفاعلة والنشطة في سوق المنافسة بين البنوك وشركات التأمين من حيث الجانب الهيكلي فيرى أفراد العينة أن الوكالات البنكية والوكالات التأمينية هي الأكثر تواجداً، نظراً لكونها تدخل في علاقة وصلة مباشرة مع الزبون، مع تواجد معتبر لسماسة التأمين وهذا راجع إلى انخفاض عددهم مقارنة بالوكالات التأمينية، غير أنهم طرف فاعل في تفعيل المنافسة داخل الأسواق.

## 2. التحليل الوصفي لمحور المشروع المشترك:

المشروع المشترك بين البنوك وشركات التأمين له عدة أوجه وقد تم تلخيصها في الجدول الموالي والذي يوضح كذلك نتائج التحليل الوصفي لهذا المحور كالتالي:

الجدول رقم 31: التحليل الوصفي لمحور المشروع المشترك

الدرجة	$\sigma$	$\mu$	موافق بشدة	موافق	موافق بدرجة أقل	غير موافق	غير موافق بشدة	الفقرات
موافق	0.749	3.80	6	23	10	2	0	يتعاون كل من البنك وشركة التأمين لإنشاء مشروع مشترك
موافق	0.888	3.63	6	19	11	5	0	يتفق كل من البنك وشركة التأمين من أجل تقديم منتج مشترك
موافق	0.583	3.90	4	30	6	1	0	يسمح المشروع المشترك للبنك بطرح منتجات جديدة في السوق وبتكلفة أقل
موافق	0.822	3.78	8	18	13	2	0	يتبادل البنك وشركة التأمين الخبرات فيما بينهم
موافق	0.879	3.68	5	24	6	6	0	هناك إدارة جيدة للمخاطر في ظل التعاون بين البنك وشركة التأمين
موافق	0.727	3.85	6	25	8	2	0	يسمح المشروع المشترك بتوفير تشكيلة متنوعة من الخدمات البنكية والتأمينية عبر نافذة واحدة
موافق	0.598	3.77						المجموع

المصدر: تحليل بيانات الاستبيانات المسترجعة باعتماد برنامج SPSS

من خلال الجدول أعلاه يتضح أن كل فقرات المحور لها درجة "موافق"، حيث أن المستجوبين يؤكدون أن هناك تشارك وتعاون وتبادل للخبرات بين البنوك وشركات التأمين من أجل القيام بمشروع مشترك، كما يعتبرون أن هناك إدارة جيدة للمخاطر في المشروع المشترك وكذا توفيره تشكيلة متنوعة من الخدمات البنكية والتأمينية عبر نافذة واحدة، وقد حازت فقرة "يسمح المشروع المشترك للبنك بطرح منتجات جديدة في السوق وبتكلفة أقل" على أكبر درجة للموافقة بمتوسط قدره 3.90، تليها فقرة "يسمح المشروع المشترك بتوفير تشكيلة متنوعة من الخدمات البنكية والتأمينية عبر نافذة واحدة" بمتوسط 3.85، أما ثالثاً فتأتي الفقرة التي تنص على "يتعاون كل من البنك وشركة التأمين لإنشاء مشروع مشترك"، وبتوسط قدره 3.80 تليها الفقرات التي مفادها أن "هناك تبادل للخبرات بين البنوك وشركات التأمين في ظل استراتيجيات التحالف" وأن "هناك إدارة جيدة للمخاطر في ظل التعاون بين البنك وشركة التأمين"، أما فقرة "يتفق كل من البنك وشركة التأمين من أجل تقديم منتج مشترك" فقد كانت بمتوسط قدره 3.63، علماً أن الانحرافات المعيارية لكل العبارات معقولة وتتراوح بين 0.58 و 0.88 مما يجعل المتوسطات معبرة إحصائياً.

وعموماً فإن أفراد العينة يعتبرون أن هناك استراتيجيات تحالف مجسدة بشكل واضح في المشروع المشترك بمتوسط قدره 3.77 وانحراف معياري قدره 0.59، ودرجة موافق.

### 3. التحليل الوصفي لمحور اتفاق التراخيص: نتائج التحليل الوصفي لمحور اتفاق التراخيص ملخصة في الجدول

الموالي:

الجدول رقم 32: التحليل الوصفي لمحور اتفاق التراخيص

الدرجة	$\sigma$	$\mu$	موافق بشدة	موافق	موافق بدرجة أقل	غير موافق	غير موافق بشدة	الفقرات
غير موافق	0.64	2.20	0	1	10	26	4	يمنح البنك لشركة التأمين الترخيص للعمل باسمه
موافق بدرجة أقل	1.03	3.29	1	23	7	7	3	تمنح شركة التأمين للبنك الترخيص للعمل باسمها
غير موافق	0.84	2.49	0	7	8	24	2	يمنح البنك لشركة التأمين الحق في بيع بعض منتجاته
موافق	0.90	3.88	9	23	4	5	0	تمنح شركة التأمين للبنك الحق في بيع بعض منتجاتها
موافق بدرجة أقل	0.90	2.88	0	14	8	19	0	يساهم منح البنك ترخيصا لشركة التأمين في حصوله على عوائد مالية
موافق	0.71	3.80	4	28	6	3	0	يساهم منح شركة التأمين ترخيصا للبنك في حصولها على عوائد مالية
موافق بدرجة أقل	1.01	3.37	4	17	12	6	2	يقوم البنك بإجراءات الرقابة على شركة التأمين في حال منحها ترخيص
موافق	0.97	3.46	3	22	9	5	2	تقوم شركة التأمين بإجراءات الرقابة على البنك في حال منحه ترخيص
موافق بدرجة أقل	0.45	3.17						المجموع

المصدر: تحليل بيانات الاستبيانات المسترجعة باعتماد برنامج SPSS

في المتوسط فإن فقرات المحور الثالث تتراوح بين درجة "موافق" ودرجة "موافق بدرجة أقل"، حيث يرى أفراد العينة وبدرجة موافق أن شركة التأمين تمنح للبنك الحق في بيع بعض منتجاتها بمتوسط قدره 3.88، وأن التراخيص الذي تمنحه شركة التأمين للبنك يساهم في حصولها على عوائد مالية بمتوسط قدره 3.80، كما يؤكد أفراد العينة أن شركة التأمين تقوم بإجراءات الرقابة على البنك في حال منحه ترخيصا بمتوسط قدره 3.46، ويعتبر أفراد العينة بدرجة "موافق بدرجة أقل" أن شركة التأمين تمنح للبنك ترخيصا للعمل باسمها بمتوسط بلغ 3.29، ويحصل البنك على عوائد مالية نظير منح شركة التأمين ترخيصا لها للعمل باسمه بمتوسط بلغ 2.88، أما الفقرة التي تنص على قيام البنك بإجراءات الرقابة على شركة التأمين في حال منحها ترخيصا فقد كانت بمتوسط 3.37، في حين يؤكد أفراد العينة وبدرجة "غير موافق" على أن البنك لا يمنح لشركة التأمين العمل باسمه كما لا يمنحها الحق في بيع بعض منتجاته، علما أن الانحرافات المعيارية لعبارة هذا المحور معقولة وتتراوح من 0.64 إلى 1.03.

## الفصل الرابع .....دراسة حالة بعض البنوك وشركات التأمين في الجزائر

وفي المتوسط يمكن القول أنه حسب أفراد العينة فإن هناك استراتيجيات تحالف بين البنوك وشركات التأمين تحت نوع اتفاق التراخيص بمتوسط قدره 3.17 وانحراف معياري مقبول قدره 0.45 وبدرجة موافق بدرجة أقل، يتجسد من خلال منح شركة التأمين للبنك ترخيصا للعمل باسمها وبيع بعضا من منتجاتها.

### 4. التحليل الوصفي لمحور التحالف في مجال التسويق:

نتائج التحليل الوصفي لمحور التحالف في مجال التسويق ملخصة في الجدول الموالي:

الجدول رقم 33: التحليل الوصفي لمحور التحالف في مجال التسويق

الدرجة	$\sigma$	$\mu$	موافق بشدة	موافق	موافق بدرجة أقل	غير موافق	غير موافق بشدة	الفقرات
موافق	0.73	3.83	5	27	6	3	0	يقوم البنك بالتسويق للخدمات التأمينية
موافق بدرجة أقل	1.02	2.83	0	15	7	16	3	تقوم شركة التأمين بالتسويق للخدمات البنكية
موافق	0.92	3.73	7	22	6	6	0	يقوم البنك بالترويج للخدمات التأمينية
موافق بدرجة أقل	1.06	2.78	0	15	6	16	4	تقوم شركة التأمين بالترويج للخدمات البنكية.
موافق بدرجة أقل	1.07	2.83	3	8	12	15	3	هناك تسعير مشترك للخدمات البنكية بين البنك وشركة التأمين
موافق بدرجة أقل	1.37	3.22	2	19	8	10	2	يوازن البنك وشركة التأمين بين تسويق الخدمات البنكية والخدمات التأمينية
موافق بدرجة أقل	0.60	3.20						المجموع

المصدر: تحليل بيانات الاستبيانات المسترجعة باعتماد برنامج SPSS

يتضح من الجدول أن فقرات محور التحالف في مجال التسويق تتراوح بين درجة "موافق" ودرجة "موافق بدرجة أقل"، حيث يؤكد أفراد العينة وبدرجة "موافق" أن البنك يقوم بالتسويق للخدمات التأمينية بمتوسط قدره 3.83 وانحراف معياري قدره 0.73، كما يقوم البنك بالترويج للخدمات التأمينية بمتوسط بلغ 3.73 وانحراف معياري قدره 0.92، أما من ناحية التسعير المشترك للخدمات البنكية بين البنك وشركة التأمين فقد بلغ متوسطها 2.83 وانحراف معياري قدره 1.07 وباتجاه نحو عدم الموافقة، في حين متوسط العبارة التي تنص على "يوازن البنك وشركة التأمين بين تسويق الخدمات البنكية والخدمات التأمينية" بلغ 3.22 وانحراف معياري قدره 1.37، وكل من العبارتين السابقتين بدرجة "موافق بدرجة أقل"، بينما يؤكد أفراد العينة أن شركة التأمين لا تقوم بالتسويق للخدمات البنكية ولا تروج لها، حيث كانت درجة هذه العبارة "غير موافق".

لقد بلغ المتوسط الإجمالي للمحور 3.20 وبانحراف معياري مقبول قدره 0.60، وهو ما يعكس وجود تحالف في التسويق بين البنوك وشركات التأمين الجزائرية بدرجة أقل ، تظهر جليا من جانب البنوك من خلال قيامها بالتسويق والترويج للخدمات التأمينية.

أما بالنسبة للأسئلة المفتوحة والتي تعلق أولها بأفضل نماذج استراتيجيات التحالف بين البنوك وشركات التأمين حسب رأي أفراد العينة، والذين اعتبروا أن البنوك وشركات التأمين تتبنى أنواع مختلفة لاستراتيجيات التحالف بشكل متقارب، والتي تمثلت في اتفاقيات التراخيص والتحالف في مجال التسويق والمشروع المشترك، هذا ويرى بعض أفراد العينة أن تقنية صيرفة التأمين هي أفضل نوع للطرفين لما تحققه من مزايا للبنوك وشركات التأمين بعيدا عن المنافسة، والتي تندرج تحت التحالف من خلال المشروع المشترك.

أما بالنسبة للسؤال الثاني والذي يتعلق بأهم البدائل المعتمدة من طرف البنوك وشركات التأمين في ظل مواجهة مخاطر استراتيجيات التحالف، فقد اعتبر أفراد العينة أن البدائل متنوعة والتي تتمثل في مواجهة الخطر مع الربح أو الخسارة، الوقاية أو تجنب الخطر، التجزئة والتنوع أو تحويل الخطر لمؤسسة أخرى كشركة إعادة التأمين، ولهذا ينبغي على البنوك وشركات التأمين الاتفاق مسبقا وتحديد آليات مواجهة المخاطر لتحقيق الأهداف المرجوة من استراتيجيات التحالف بينهما.

هذا وقد كانت إجابات معظم أفراد العينة متشابهة ومتقاربة حول ما يتعلق بأهم الفوائد المحققة من استراتيجيات التحالف بين البنوك وشركات التأمين، حيث اعتبر أفراد العينة أنها تساهم في زيادة الربح من خلال رفع نسبة المبيعات، تحسين السمعة بالنسبة للطرفين من خلال التعامل الجيد مع العملاء وتقديم الخدمات بشكل أفضل، توسيع السوق والوصول للعميل من خلال الحفاظ على العملاء الحاليين و الوصول لقاعدة عملاء جديدة.

#### ثانيا. استبيان زبائن البنوك

فيما يلي توضيح لأهم نتائج التحليل الوصفي لمحاو استبيان زبائن البنوك:

#### 1. التحليل الوصفي لمحور الملموسية-زبائن البنوك-

نتائج التحليل الوصفي لمحور الملموسية يوضحها الجدول الموالي:

الجدول رقم 34: التحليل الوصفي لمحور الملموسية-زبائن البنوك-

الدرجة	$\sigma$	$\mu$	موافق بشدة	موافق	موافق بدرجة أقل	غير موافق	غير موافق بشدة	الفقرات
موافق	0.85	3.64	11	78	32	6	5	يتمتع موظفو البنك بالمظهر الجيد
موافق بدرجة أقل	1.07	3.05	6	45	45	21	15	يعتمد البنك على التقنيات التكنولوجية الحديثة في تقديم خدماته
موافق بدرجة أقل	1.12	2.95	7	43	33	34	15	يتوفر البنك على تجهيزات ومعدات تساعد على تقديمه للخدمات بشكل أفضل
موافق بدرجة أقل	1.16	2.72	4	39	29	36	24	تناسب الخدمات التي يقدمها البنك مع مظهره العام
موافق بدرجة أقل	0.87	3.08						المجموع

المصدر: تحليل بيانات الاستبيانات المسترجعة باعتماد برنامج SPSS

يتبين من الجدول أعلاه أن متوسط الدرجة الكلية لمحور "الملموسية-زبائن البنوك- بلغ 3.08 بانحراف معياري مقبول قدره 0.87 وهو ينتمي إلى درجة "موافق بدرجة أقل" وينتجه نحو الموافقة، مما يعني أن زبائن البنوك موافقين بدرجة أقل على ملموسية الخدمة البنكية.

وعند التعمق أكثر في التحليل فيتضح أن أفراد العينة يعتبرون أن موظفو البنك يتمتعون بمظهر جيد حيث بلغ متوسط العبارة 3.64 و بانحراف معياري قدره 0.85، أي بدرجة موافق، في حين أنهم موافقون بدرجة أقل على اعتماد البنك للتقنيات التكنولوجية الحديثة في تقديم خدماته بمتوسط بلغ 3.05 وانحراف معياري 1.07 ، وهي نفس درجة الموافقة على عبارة توفر البنك على تجهيزات ومعدات تساعد في تقديمه للخدمات بشكل أفضل والتي بلغ متوسطها 2.95 بانحراف معياري قدره 1.12، أما تناسب الخدمات التي يقدمها البنك مع مظهره العام فقد كانت بمتوسط 2.72 و بانحراف معياري قدره 1.16 وبدرجة أقل موافقة، وجميع العبارات الثلاث الأخيرة لها درجة متوسطة الأهمية.

## 2. التحليل الوصفي لمحور الاعتمادية-زبائن البنوك-

نتائج التحليل الوصفي لمحور الإعتمادية يوضحها الجدول الموالي:

الجدول رقم 35: التحليل الوصفي لمحور الاعتمادية-زبائن البنوك-

الدرجة	$\sigma$	$\mu$	موافق بشدة	موافق	موافق بدرجة أقل	غير موافق	غير موافق بشدة	الفقرات
موافق بدرجة أقل	1.16	3.02	9	47	30	30	16	يقدم البنك خدماته في الأوقات المحددة
موافق بدرجة أقل	1.09	2.77	8	25	45	37	17	يقدم البنك أفضل الخدمات وبشكل صحيح
غير موافق	1.10	2.56	6	22	32	47	22	يعالج البنك مشاكل واستفسارات الزبون في مواعيد محددة
غير موافق	1.04	2.55	3	23	39	45	22	يقوم البنك بالدخول في مشاريع استثمارية ناجحة لحماية الأموال التي بحوزته
موافق بدرجة أقل	0.89	2.73						المجموع

المصدر: تحليل بيانات الاستبيانات المسترجعة باعتماد برنامج SPSS

يتضح من الجدول أعلاه أن متوسط الدرجة الكلية لمحور "الاعتمادية" -زبائن البنوك- بلغ 2.73 بانحراف معياري مقبول قدره 0.89 وهو ينتمي إلى درجة "موافق بدرجة أقل" ويتجه نحو عدم الموافقة، مما يعني أن زبائن البنوك موافقين بدرجة أقل على اعتمادية الخدمة البنكية وبتجاه نحو عدم الموافقة.

وعند التعمق أكثر في التحليل نلاحظ أن متوسط موافقة الزبائن على عبارة "البنك يقدم خدماته في الأوقات المحددة" بلغ 3.02 وبانحراف معياري قدره 1.16 مما يعني أن الزبائن موافقون بدرجة أقل على هذه العبارة، في يتضح أن متوسط موافقتهم على عبارة "يقدم البنك أفضل الخدمات وبشكل صحيح للزبون" بلغ 2.77 بانحراف معياري قدره 1.09 مما يعني موافقة بدرجة أقل بتجاه نحو عدم الموافقة، أما فيما يخص معالجة البنك مشاكل واستفسارات الزبون في مواعيد محددة فقد بلغ متوسط موافقة الزبائن عليها 2.56 بانحراف معياري قدره 1.10 وهو متوسط ينتمي إلى درجة غير موافق، أي أن الزبائن غير موافقون على أن البنك يعالج مشاكل واستفسارات الزبائن في مواعيدها المحددة، أما دخول البنك في مشاريع استثمارية ناجحة لحماية الأموال التي بحوزته فقد بلغ متوسطها 2.55 بانحراف معياري قدره 1.04 بدرجة غير موافق، أي أن الزبائن غير مقتنعين بدخول البنوك في مشاريع استثمارية ناجحة لحماية الأموال التي بحوزتها.

3. التحليل الوصفي لمحور التعاطف-زبائن البنوك-

نتائج التحليل الوصفي لمحور التعاطف يوضحها الجدول الموالي:



الجدول رقم 36: التحليل الوصفي لمحور التعاطف-زبائن البنوك-

الدرجة	$\sigma$	$\mu$	موافق بشدة	موافق	موافق بدرجة أقل	غير موافق	غير موافق بشدة	الفقرات
موافق بدرجة أقل	1.18	2.68	9	26	36	36	25	يولي موظفو البنك بالغ الاهتمام بالزبون
موافق بدرجة أقل	1.27	2.95	14	36	35	23	24	يتميز موظفو البنك بحسن المعاملة والاستقبال الجيد للزبون.
غير موافق	1.16	2.51	9	17	33	46	27	يضع البنك مصلحة الزبون في أولى اهتماماته
غير موافق	1.13	2.48	7	18	34	45	28	يراعي البنك ظروف الزبون عند تقديم الخدمات
غير موافق	1.01	2.15	3	12	25	54	38	يشرك البنك الزبون في مشاريعه الاقتصادية
غير موافق	0.99	2.55						المجموع

المصدر: تحليل بيانات الاستبيانات المسترجعة باعتماد برنامج SPSS

يتبين من الجدول أعلاه أن متوسط الدرجة الكلية لمحور "التعاطف-زبائن البنوك- بلغ 2.55 بانحراف معياري مقبول قدره 0.99 وهو ينتمي إلى درجة "غير موافق"، مما يعني أن زبائن البنوك غير موافقين على توفر خاصية التعاطف في الخدمة البنكية المقدمة من طرف البنوك محل الدراسة.

وعند التعمق أكثر في التحليل يتضح موافقة الزبائن بدرجة أقل وفي اتجاه نحو عدم الموافقة على عبارة "يولي موظفو البنك بالغ الاهتمام بالزبون" بمتوسط 2.68 وانحراف معياري قدره 1.18، وبنفس الدرجة وفي اتجاه عدم الموافقة، بينما وافق المستجوبون بدرجة أقل على أن موظفو البنك يتميزون بحسن المعاملة والاستقبال الجيد للزبون بمتوسط بلغ 2.95 وبانحراف معياري قدره 1.27، أما العبارات التي تنص على "وضع البنك مصلحة الزبون في أولى اهتماماته"، "مراعاته ظروف الزبون عند تقديم الخدمات" و"إشراكه الزبون في مشاريعه الاقتصادية" فقد بلغت متوسطاتها على التوالي: 2.51، 2.48، 2.15، بدرجة غير موافق، وبانحرافات معيارية قدرت على التوالي بـ: 1.16، 1.13، 1.01، 0.99.

4. التحليل الوصفي لمحور الأمان-زبائن البنوك-

نتائج التحليل الوصفي لمحور الأمان بالنسبة لزبائن البنوك يوضحها الجدول الموالي:

الجدول رقم 37: التحليل الوصفي لمحور الأمان-زبائن البنوك-

الدرجة	$\sigma$	$\mu$	موافق بشدة	موافق	موافق بدرجة أقل	غير موافق	غير موافق بشدة	الفقرات
موافق بدرجة أقل	0.98	3.23	10	45	48	23	6	يتوفر لدى البنك أنظمة أمنية كافية لحماية العملاء ومدخراهم
موافق بدرجة أقل	1.08	3.10	8	47	40	24	13	يؤدي موظفو البنك الخدمات بدقة
موافق بدرجة أقل	1.04	2.96	7	38	39	39	9	لدى موظفي البنك المعرفة الكافية للإجابة على استفسارات العملاء
موافق بدرجة أقل	1.09	3.33	13	57	32	20	10	يتعامل موظفو البنك بسرية تامة في تنفيذ طلبات العملاء.
موافق بدرجة أقل	0.81	3.15						المجموع

المصدر: تحليل بيانات الاستبيانات المسترجعة باعتماد برنامج SPSS

يتبين من الجدول أعلاه أن متوسط الدرجة الكلية لمحور "الأمان" -زبائن البنوك- بلغ 3.153 بانحراف معياري مقبول قدره 0.81 وهو ينتمي إلى درجة "موافق بدرجة أقل" وباتجاه نحو الموافقة، مما يعني أن زبائن البنوك موافقين بدرجة أقل على توفر خاصية الأمان في الخدمة البنكية المقدمة من طرف البنوك محل الدراسة. وعند التعمق في التحليل أكثر يتضح أن البنك يتوفر على أنظمة أمنية كافية لحماية العملاء ومدخراهم بمتوسط 3.23 وانحراف معياري بلغ 0.98 بدرجة متوسطة الأهمية، أما تأدية موظفيه الخدمات بدقة، ومعرفتهم الكافية للإجابة على استفسارات العملاء، وتعامل موظفيه بسرية تامة في تنفيذ طلبات العملاء فقد بلغت متوسطاتها على التوالي: 3.10، 2.96، 3.33، وكلها بدرجة موافق بدرجة أقل.

5. التحليل الوصفي لمحور الاستجابة-زبائن البنوك-: النتائج يوضحها الجدول التالي:

الجدول رقم 38: التحليل الوصفي لمحور الاستجابة-زبائن البنوك-

الدرجة	$\sigma$	$\mu$	موافق بشدة	موافق	موافق بدرجة أقل	غير موافق	غير موافق بشدة	الفقرات
موافق بدرجة أقل	1.08	2.92	8	36	38	38	12	يقدم موظفو البنك الخدمة ببراعة وإتقان
موافق بدرجة أقل	1.01	2.78	5	28	44	43	12	خدمات البنك المقدمة مرغوبة من طرف العملاء.
غير موافق	1.11	2.52	4	26	32	43	27	يحصل عملاء البنك على الخدمة بشكل فوري
موافق بدرجة أقل	1.10	2.86	8	32	42	34	16	موظفو البنك على استعداد دائم لتقديم الخدمات
موافق بدرجة أقل	1.11	2.67	7	25	39	40	21	يلتزم موظفو البنك الدقة في تحديد مواعيد تقديم الخدمات
موافق بدرجة أقل	1.94	2.75						المجموع

المصدر: تحليل بيانات الاستبيانات المسترجعة باعتماد برنامج SPSS

## الفصل الرابع .....دراسة حالة بعض البنوك وشركات التأمين في الجزائر

يتبين من الجدول أعلاه أن متوسط الدرجة الكلية لمحور "الاستجابة" -زبائن البنوك- بلغ 2.75 بانحراف معياري قدره 1.94 وهو ينتمي إلى درجة "موافق بدرجة أقل" وبتجاه نحو عدم الموافقة، مما يعني أن زبائن البنوك موافقين بدرجة أقل وبتجاه نحو عدم الموافقة على توفر خاصية الاستجابة في الخدمة البنكية المقدمة من طرف البنوك محل الدراسة.

وعند التعمق أكثر في التحليل يتضح موافقة الزبائن بدرجة أقل وفي اتجاه نحو عدم الموافقة على عبارة " يقدم موظفو البنك الخدمة ببراعة وإتقان" بمتوسط 2.92 وانحراف معياري قدره 1.08، وهي نفس درجة الموافقة لكل من عبارة " خدمات البنك المقدمة مرغوبة من طرف العملاء" وبتوسط حسابي قدره 2.78 وعبارة "موظفو البنك على استعداد دائم لتقديم الخدمات" و "يلتزم موظفو البنك الدقة في تحديد مواعيد تقديم الخدمات"، بينما أبدى الزبائن عدم موافقتهم على العبارة التي تنص على أنهم يحصلون على الخدمة بشكل فوري بمتوسط بلغ 2.52.

### ثالثا. استبيان زبائن شركات التأمين

فيما يلي توضيح لأهم نتائج التحليل الوصفي لمحاو استبيان زبائن شركات التأمين:

#### 1. التحليل الوصفي لمحور الملموسية-زبائن شركات التأمين-

النتائج يوضحها الجدول التالي:

#### الجدول رقم 39: التحليل الوصفي لمحور الملموسية-زبائن شركات التأمين-

الدرجة	$\sigma$	$\mu$	موافق بشدة	موافق	موافق بدرجة أقل	غير موافق	غير موافق بشدة	الفقرات
موافق بدرجة أقل	1.11	3.37	17	72	29	26	11	يتمتع موظفو شركة التأمين بالمظهر الجيد
موافق بدرجة أقل	1.14	2.98	10	54	29	47	15	تعتمد شركة التأمين على التقنيات التكنولوجية الحديثة في تقديم خدماتها
موافق بدرجة أقل	1.12	3.03	12	49	39	41	14	تتوفر شركة التأمين على تجهيزات ومعدات تساعد على تقديمها للخدمات بشكل أفضل
موافق بدرجة أقل	1.12	2.90	13	37	40	51	14	تناسب الخدمات التي تقدمها شركة التأمين مع مظهرها العام
موافق بدرجة أقل	0.93	3.06						المجموع

المصدر: تحليل بيانات الاستبيانات المسترجعة باعتماد برنامج SPSS

يتبين من الجدول أعلاه أن متوسط الدرجة الكلية لمحور "الملموسية"-زبائن شركات التأمين- بلغ 3.06 بانحراف معياري مقبول قدره 0.93 وهو ينتمي إلى درجة "موافق بدرجة أقل" ويتجه نحو الموافقة، مما يعني أن زبائن شركات التأمين موافقين بدرجة أقل على ملموسية الخدمة التأمينات لشركات التأمين محل الدراسة.

## الفصل الرابع .....دراسة حالة بعض البنوك وشركات التأمين في الجزائر

عند التعمق في التحليل أكثر يتضح أن زبائن شركات التأمين موافقون بدرجة اقل على أن موظفو شركات التأمين يتمتعون بالمظهر الجيد حيث بلغ متوسط الموافقة 3.37 وانحراف معياري قدره 1.11 وهو متوسط ينتمي لدرجة موافق بدرجة اقل لكنه قريب جدا من مجال الموافقة، وبنفس الدرجة "موافق بدرجة اقل" وافق الزبائن على أن شركات التأمين تتوفر على تجهيزات ومعدات تساعد على تقديمها للخدمات بشكل أفضل حيث بلغ متوسط هذه العبارة 3.03 وانحراف معياري قدره 1.12، بينما درجة الموافقة على عبارتي "تعتمد شركة التأمين على التقنيات التكنولوجية الحديثة في تقديم خدماتها" و "تناسب الخدمات التي تقدمها شركة التأمين مع مظهرها العام" فكانت هي الأخرى "موافق بدرجة أقل" لكنها تتجه نحو عدم الموافقة.

### 2. التحليل الوصفي لمحور الاعتمادية-زبائن شركات التأمين-

النتائج يوضحها الجدول التالي:

#### الجدول رقم 40: التحليل الوصفي لمحور الاعتمادية-زبائن شركات التأمين-

الدرجة	$\sigma$	$\mu$	موافق بشدة	موافق	موافق بدرجة أقل	غير موافق	غير موافق بشدة	الفقرات
موافق بدرجة أقل	1.18	2.76	9	40	38	41	27	تقدم شركة التأمين خدماتها في الأوقات المحددة
موافق بدرجة أقل	1.25	2.74	13	34	40	35	33	تقدم شركة التأمين أفضل الخدمات وبشكل صحيح للزبون.
غير موافق	1.15	2.52	3	38	32	46	36	تعالج شركة التأمين مشاكل واستفسارات الزبون في مواعيد محددة
موافق بدرجة أقل	1.11	2.85	12	31	52	42	18	تقوم شركة التأمين بالدخول في مشاريع استثمارية ناجحة لحماية الأموال التي بحوزتها
موافق بدرجة أقل	0.95	2.71						المجموع

المصدر: تحليل بيانات الاستبيانات المسترجعة باعتماد برنامج SPSS

يتبين من الجدول أعلاه أن متوسط الدرجة الكلية لمحور "الاعتمادية-زبائن شركات التأمين- بلغ 2.71 بانحراف معياري مقبول قدره 0.95 وهو ينتمي إلى درجة "موافق بدرجة أقل" ويتجه نحو عدم الموافقة، مما يعني أن زبائن شركات التأمين موافقين بدرجة أقل على اعتمادية الخدمة التأمينية وبتجاه نحو عدم الموافقة. كما نلاحظ أن شركة التأمين تقدم خدماتها في الأوقات المحددة بمتوسط بلغ 2.76، في حين تقدم شركة التأمين أفضل الخدمات وبشكل صحيح للزبون بمتوسط بلغ 2.74، أما معالجة شركة التأمين مشاكل واستفسارات الزبون في مواعيد محددة فمتوسطها 2.52 مما يؤكد عدم رضى الزبائن على طريقة معالجة شركات التأمين محل

## الفصل الرابع .....دراسة حالة بعض البنوك وشركات التأمين في الجزائر

الدراسة لمشاكل واستفسارات زبائنها، أما دخول شركة التأمين في مشاريع استثمارية ناجحة لحماية الأموال التي يجوزتها فقد بلغ متوسطها 2.85 بدرجة موافقة "موافق بدرجة أقل"

### 3. التحليل الوصفي لمحور التعاطف-زبائن شركات التأمين-

النتائج يوضحها الجدول التالي:

#### الجدول رقم 41: التحليل الوصفي لمحور التعاطف-زبائن شركات التأمين-

الدرجة	$\sigma$	$\mu$	موافق بشدة	موافق	موافق بدرجة أقل	غير موافق	غير موافق بشدة	الفقرات
موافق بدرجة أقل	1.22	2.69	8	39	41	31	36	يولي موظفو شركة التأمين بالغ الاهتمام بالزبون
موافق بدرجة أقل	1.19	2.86	9	46	41	32	27	يتميز موظفو شركة التأمين بحسن المعاملة والاستقبال الجيد للزبون
غير موافق	1.17	2.50	6	23	58	23	45	تضع شركة التأمين مصلحة الزبون في أولى اهتماماتها.
غير موافق	1.13	2.48	5	26	46	40	38	تراعي شركة التأمين ظروف الزبون عند تقديم الخدمات
غير موافق	1.08	2.28	5	22	22	69	37	تشرك شركة التأمين الزبون في مشاريعها الاقتصادية
غير موافق	0.96	2.56						المجموع

المصدر: تحليل بيانات الاستبيانات المسترجعة باعتماد برنامج SPSS

يتبين من الجدول أعلاه أن متوسط الدرجة الكلية لمحور "التعاطف" -زبائن شركات التأمين- بلغ 2.56 بانحراف معياري مقبول قدره 0.96 وهو ينتمي إلى درجة "غير موافق"، مما يعني أن زبائن شركات التأمين غير موافقين على توفر خاصية التعاطف في الخدمة البنكية المقدمة من طرف البنوك محل الدراسة.

وعند التعمق في تحليل عبارات المحور يتضح عدم موافقة الزبائن على أن الشركة تضع مصلحة الزبون في أولى اهتماماتها بمتوسط قدره 2.50، وأنها تراعي الزبون عند تقديم الخدمات وتشركها في مشاريعها الاقتصادية حيث أن متوسطات كل هذه العبارات كانت في مجال "غير موافق"، بينما اتضح أن الزبائن يبدون درجة "موافق بدرجة أقل" لكل من عبارة "يولي موظفو شركة التأمين بالغ الاهتمام بالزبون" بمتوسط بلغ 2.69 وعبارة "يتميز موظفو شركة التأمين بحسن المعاملة والاستقبال الجيد للزبون" بمتوسط 2.86.

### 4. التحليل الوصفي لمحور الأمان-زبائن شركات التأمين-

نتائج التحليل الوصفي لمحور التعاطف يوضحها الجدول الموالي:

الجدول رقم 42: التحليل الوصفي لمحور الأمان-زبائن شركات التأمين-

الدرجة	$\sigma$	$\mu$	موافق بشدة	موافق	موافق بدرجة أقل	غير موافق	غير موافق بشدة	الفقرات
موافق بدرجة أقل	1.05	2.75	10	23	59	45	18	يتوفر لدى شركة التأمين أنظمة أمنية كافية لحماية العملاء ومدخراتهم
موافق بدرجة أقل	1.21	2.92	14	41	43	33	24	يؤدي موظفو شركة التأمين الخدمات بدقة
موافق بدرجة أقل	1.12	3.18	19	47	41	39	9	لدى موظفي شركة التأمين المعرفة الكافية للإجابة على استفسارات العملاء
موافق بدرجة أقل	0.98	3.31	15	55	54	25	6	يتعامل الموظفون بسرية تامة في تنفيذ طلبات العملاء
موافق بدرجة أقل	0.87	3.04						المجموع

المصدر: تحليل بيانات الاستبيانات المسترجعة باعتماد برنامج SPSS

يتبين من الجدول أعلاه أن متوسط الدرجة الكلية لمحور "الأمان" -زبائن شركات التأمين- بلغ 3.04 بانحراف معياري مقبول قدره 0.87 وهو ينتمي إلى درجة "موافق بدرجة أقل" وباتجاه نحو الموافقة، مما يعني أن زبائن شركات التأمين موافقين بدرجة أقل على توفر خاصية الأمان في الخدمة التأمينية المقدمة من طرف شركات التأمين محل الدراسة.

وبشكل أعمق يتضح أن الزبائن موافقين بدرجة أقل وباتجاه نحو الموافقة على أنه للموظفين معرفة كافية للإجابة على استفسارات العملاء بمتوسط بلغ 3.18، وأن الموظفون يتعاملون بسرية تامة عند تنفيذ طلبات العملاء بمتوسط بلغ 3.31، بينما يتضح موافقة الزبائن بدرجة أقل وباتجاه نحو عدم الموافقة على أنه يتوفر لدى الشركة أنظمة أمنية كافية لحماية العملاء ومدخراتهم بمتوسط بلغ 2.75 وأن موظفو هذه الشركات يؤدون الخدمات بدقة بمتوسط قدره 2.92.

5. التحليل الوصفي لمحور الاستجابة: -زبائن شركات التأمين- نتائج التحليل الوصفي لهذا المحور كالاتي:

الجدول رقم 43: التحليل الوصفي لمحور الاستجابة-زبائن شركات التأمين-

الدرجة	$\sigma$	$\mu$	موافق بشدة	موافق	موافق بدرجة أقل	غير موافق	غير موافق بشدة	الفقرات
موافق بدرجة أقل	1.04	2.90	10	33	58	40	14	يقدم موظفو شركة التأمين الخدمة ببراعة وإتقان
موافق بدرجة أقل	1.09	2.94	8	45	49	35	18	خدمات شركة التأمين المقدمة مرغوبة من طرف العملاء
موافق بدرجة أقل	1.16	2.79	7	43	41	38	26	يحصل عملاء شركة التأمين على الخدمة بشكل فوري
موافق بدرجة أقل	1.07	2.94	8	46	42	46	13	موظفو شركة التأمين على استعداد دائم لتقديم الخدمات
غير موافق	1.14	2.57	7	28	43	45	32	يلتزم موظفو شركة التأمين الدقة في مواعيد الخدمات
موافق بدرجة أقل	0.92	2.82						المجموع

المصدر: تحليل بيانات الاستبيانات المسترجعة باعتماد برنامج SPSS

## الفصل الرابع.....دراسة حالة بعض البنوك وشركات التأمين في الجزائر

يتبين من الجدول أعلاه أن متوسط الدرجة الكلية لمحور "الاستجابة"-زبائن شركات التأمين- بلغ 2.82 بانحراف معياري قدره 0.92 وهو ينتمي إلى درجة "موافق بدرجة أقل" وبتجاه نحو عدم الموافقة، مما يعني أن زبائن شركات التأمين موافقين بدرجة أقل وبتجاه نحو عدم الموافقة على توفر خاصية الاستجابة في الخدمة التأمينية المقدمة من طرف شركات التأمين محل الدراسة.

عند التعمق أكثر يتضح أن الزبائن موافقون بدرجة أقل وبتجاه عدم الموافقة على أن موظفو شركات التأمين يقدمون الخدمة ببراعة وإتقان بمتوسط بلغ 2.90 وأن خدمات هذه الشركات مرغوبة من طرف الزبائن بمتوسط قدره 2.94 وأن الزبائن يحصلون على هذه الخدمات بشكل فوري بمتوسط بلغ 2.79، وبنفس درجة الموافقة "موافق بدرجة أقل" وفي اتجاه نحو عدم الموافقة أيضا يرى الزبائن أن "موظفو شركة التأمين على استعداد دائم لتقديم الخدمات" بمتوسط قدره بـ 2.94. بينما يرى زبائن شركات التأمين أن موظفو شركات التأمين لا يلتزمون الدقة في مواعيد الخدمات التي يقدمونها بمتوسط قدره 2.57.

### المبحث الثالث: التحليل الاستدلالي لمحاور الاستبيان واختبار فرضيات الدراسة

سنحاول في هذا المبحث القيام بتحليل استدلالى باعتماد مجموعة من الاختبارات الإحصائية الملائمة.

#### المطلب الأول: التحليل الاستدلالي لمحاور الاستبيان

سنحاول تحليل الاستبيانات الثلاث كل على حدى تحليلا إحصائيا استدلاليا نعتد عليه في ما بعد في اختبار فرضيات الدراسة .

أولا. التحليل الاستدلالي لاستبيان إطارات البنوك وشركات التأمين: سيتم تطبيق اختبار ستيودنت للعينة الواحدة على الدرجات الكلية لمحاور استبيان إطارات البنوك وشركات التأمين:

#### 1. التحليل الاستدلالي لمحور المنافسة: نتائج التحليل الاستدلالي لهذا المحور كما يلي:

الجدول رقم 44 : نتائج اختبار ستيودنت للعينة الواحدة لمحور "المنافسة بين شركات البنوك وشركات التأمين"

Test sur échantillon unique						
Valeur du test = 3						
	t	ddl	Sig. (bilatérale)	Différence moyenne	Intervalle de confiance 95% de la différence	
					Inférieure	Supérieure
المنافسة	3.699	40	.001	.22702	.1030	.3511

المصدر: تحليل بيانات الاستبيانات المسترجعة باعتماد برنامج SPSS

## الفصل الرابع .....دراسة حالة بعض البنوك وشركات التأمين في الجزائر

يعتمد اختبار ستيودنت للعينة الواحدة على فرضيتين إحصائيتين، فرضية مبدئية (H0) وفرضية بديلة (H1)، تنص الفرضية الصفرية على عدم وجود فوارق ذات معنوية إحصائية بين المتوسط الحسابي المحسوب (متوسط الدرجة الكلية للمحور وفق سلم ليكرت) والمتوسط الحسابي الفرضي، أما الفرضية البديلة فتتضمن وجود فوارق ذات معنوية إحصائية بين المتوسط الحسابي الفرضي والمتوسط المحسوب، علما أن اتجاه هذه الفوارق في حال وجودها يتم تحديده من خلال فوارق المتوسطات، فإذا كانت موجبة فالإتجاه نحو الموافقة، وإذا كانت سالبة تتجه الفوارق نحو عدم الموافقة.

يتضح من الجدول رقم (44) أن مستوى المعنوية الإحصائية  $\text{sig}=0.001$  وهو أقل من  $\alpha=0.05$ ، وبالتالي نرفض الفرضية الإحصائية الصفرية ونقبل الفرضية البديلة التي تنص على وجود فوارق إحصائية ذات معنوية إحصائية بين المتوسط المحسوب (3.22) والمتوسط الفرضي لسلم ليكرت الخماسي (3)، هذه الفوارق المعنوية تتجه نحو الموافقة لأن فارق المتوسطات موجب ويساوي 0.22702، لكن رغم معنوية الإتجاه نحو الموافقة إلى أنها تبقى موافقة منخفضة على وجود منافسة بين البنوك وشركات التأمين.

### 2. التحليل الاستدلالي لمحور المشروع المشترك: نتائج التحليل الاستدلالي لهذا المحور كما يلي:

#### الجدول رقم 45 : نتائج اختبار ستيودنت للعينة الواحدة لمحور "المشروع المشترك"

Test sur échantillon unique						
	Valeur du test = 3					
	t	ddl	Sig. (bilatérale)	Différence moyenne	Intervalle de confiance 95% de la différence	
					Inférieure	Supérieure
المشروع المشترك	8.311	40	.000	.77642	.5876	.9652

المصدر: تحليل بيانات الاستبيانات المسترجعة باعتماد برنامج SPSS

يتضح من الجدول رقم (45) أن مستوى المعنوية الإحصائية  $\text{sig}=0.000$  وهو أقل من  $\alpha=0.05$ ، وبالتالي نرفض الفرضية الإحصائية الصفرية ونقبل الفرضية البديلة التي تنص على وجود فوارق ذات معنوية إحصائية بين المتوسط المحسوب (3.77) والمتوسط الفرضي لسلم ليكرت الخماسي (3)، هذه الفوارق المعنوية تتجه نحو الموافقة لأن فارق المتوسطات موجب ويساوي 0.72642، علما أن المتوسط الحسابي المحسوب ينتمي لدرجة "موافق" مما يعني أن لدرجة الموافقة معنوية إحصائية، أي أن المستجوبين موافقين بدرجة معنوية على تبني البنوك وشركات التأمين للمشروع المشترك.



3. التحليل الاستدلالي لمحور اتفاق التراخيص: نتائج التحليل الاستدلالي لهذا المحور كما يلي:

الجدول رقم 46: نتائج اختبار ستيودنت للعينة الواحدة لمحور "اتفاق التراخيص"

Test sur échantillon unique						
	Valeur du test = 3					
	t	ddl	Sig. (bilatérale)	Différence moyenne	Intervalle de confiance 95% de la différence	
					Inférieure	Supérieure
اتفاق التراخيص	2.381	40	.022	.17073	.0258	.3156

المصدر: تحليل بيانات الاستبيانات المسترجعة باعتماد برنامج SPSS

يتضح من الجدول رقم (46) أن مستوى المعنوية الإحصائية  $\text{sig}=0.022$  وهو أقل من  $\alpha=0.05$ ، وبالتالي نرفض الفرضية الصفرية ونقبل الفرضية البديلة التي تنص على عدم وجود فوارق ذات معنوية إحصائية بين المتوسط المحسوب (3.17) والمتوسط الفرضي لسلم ليكرت الخماسي (3)، أي أن درجة اتجاه إجابة المستجوبين نحو الموافقة على تبني البنوك وشركات التأمين لاتفاق التراخيص كنموذج من نماذج التحالف لها معنوية إحصائية، لكنها موافقة بدرجة منخفضة وليست عالية.

4. التحليل الاستدلالي لمحور تحالف التسويق: نتائج التحليل الاستدلالي لهذا المحور كما يلي:

الجدول رقم 47: نتائج اختبار ستيودنت للعينة الواحدة لمحور "التحالف في مجال التسويق"

Test sur échantillon unique						
	Valeur du test = 3					
	t	ddl	Sig. (bilatérale)	Différence moyenne	Intervalle de confiance 95% de la différence	
					Inférieure	Supérieure
التحالف في مجال التسويق	2.143	40	.038	.20325	.0116	.3949

المصدر: تحليل بيانات الاستبيانات المسترجعة باعتماد برنامج SPSS

يتضح من الجدول رقم (47) أن مستوى المعنوية الإحصائية  $\text{sig}=0.038$  وهو أقل من  $\alpha=0.05$ ، وبالتالي نرفض الفرضية الصفرية ونقبل الفرضية البديلة التي تنص على وجود فوارق ذات معنوية إحصائية بين المتوسط المحسوب (3.20) والمتوسط الفرضي لسلم ليكرت الخماسي (3)، أي أن درجة اتجاه إجابة المستجوبين نحو الموافقة على تبني البنوك وشركات التأمين للتحالف في مجال التسويق كنموذج من نماذج التحالف لها معنوية إحصائية.

### ثانيا. التحليل الاستدلالي لاستبيان زبائن البنوك

سيتم الاعتماد أيضا على اختبار ستودنت للعينة الواحدة في التحليل الاستدلالي لهذا الاستبيان، من خلال تحليل محاوره الفرعية كل على حدى ثم الدرجة الكلية.

**1. التحليل الاستدلالي لمحور الملموسية-زبائن البنوك-:** نتائج التحليل الاستدلالي لهذا المحور كما يلي:  
**الجدول رقم 48: نتائج اختبار ستودنت للعينة الواحدة لمحور الملموسية-زبائن البنوك-**

Test sur échantillon unique						
	Valeur du test = 3					
	t	ddl	Sig. (bilatérale)	Différence moyenne	Intervalle de confiance 95% de la différence	
					Inférieure	Supérieure
الملموسية	1.149	131	.253	.08712	-.0629	.2372

المصدر: تحليل بيانات الاستبيانات المسترجعة باعتماد برنامج SPSS

يتضح من الجدول رقم (48) أن مستوى المعنوية الإحصائية  $\text{sig}=0.253$  وهو أكبر من  $\alpha=0.05$  ، وبالتالي نقبل الفرضية الإحصائية الصفرية التي تنص على عدم وجود فوارق ذات معنوية إحصائية بين المتوسط المحسوب (3.0871) والمتوسط الفرضي لسلم ليكرت الخماسي (3)، أي أن درجة اتجاه إجابة الزبائن نحو الموافقة على ملموسية الخدمة البنكية التي تقدمها البنوك ليس لها معنوية إحصائية.

**2. التحليل الاستدلالي لمحور الاعتمادية-زبائن البنوك-:** نتائج التحليل الاستدلالي لهذا المحور كما يلي:  
**الجدول رقم 49: نتائج اختبار ستودنت للعينة الواحدة لمحور الاعتمادية-زبائن البنوك-**

Test sur échantillon unique						
	Valeur du test = 3					
	t	ddl	Sig. (bilatérale)	Différence moyenne	Intervalle de confiance 95% de la différence	
					Inférieure	Supérieure
الاعتمادية	-3.481	131	.001	-.26957	-.4228	-.1164

المصدر: تحليل بيانات الاستبيانات المسترجعة باعتماد برنامج SPSS

يتضح من الجدول رقم (49) أن مستوى المعنوية الإحصائية  $\text{sig}=0.001$  وهو أقل من  $\alpha=0.05$  ، وبالتالي نرفض الفرضية الإحصائية الصفرية ونقبل الفرضية البديلة التي تنص وجود فوارق ذات معنوية إحصائية بين المتوسط المحسوب (2.7304) والمتوسط الفرضي لسلم ليكرت الخماسي (3)، هذه الفوارق المعنوية تتجه نحو عدم الموافقة لأن فارق المتوسطات سالب ويساوي (-0.26957).

### 3. التحليل الاستدلالي لمحور التعاطف-زبائن البنوك-:

نتائج التحليل الاستدلالي لهذا المحور كما يلي:

الجدول رقم 50: نتائج اختبار ستيودنت للعينة الواحدة لمحور التعاطف-زبائن البنوك-

Test sur échantillon unique						
	Valeur du test = 3					
	t	ddl	Sig. (bilatérale)	Différence moyenne	Intervalle de confiance 95% de la différence	
					Inférieure	Supérieure
التعاطف	-5.162	131	.000	-44697	-6183	-2757

المصدر: تحليل بيانات الاستبيانات المسترجعة باعتماد برنامج SPSS

يتضح من الجدول رقم (50) أن مستوى المعنوية الإحصائية sig=0.000 وهو أقل من  $\alpha=0.05$ ، وبالتالي نرفض الفرضية الإحصائية الصفرية ونقبل الفرضية البديلة التي تنص على وجود فوارق ذات معنوية إحصائية بين المتوسط المحسوب (2.5530) والمتوسط الفرضي لسلم ليكرت الخماسي (3)، علما أن المتوسط الحسابي لمحور التعاطف ينتمي لدرجة غير موافق، ومنه فإن الزبائن غير موافقين بمعنوية إحصائية على توفر خاصية التعاطف في الخدمات البنكية المقدمة من طرف البنوك محل الدراسة.

### 4. التحليل الاستدلالي لمحور الأمان-زبائن البنوك-: نتائج التحليل الاستدلالي لهذا المحور كما يلي:

الجدول رقم 51: نتائج اختبار ستيودنت للعينة الواحدة لمحور الأمان-زبائن البنوك-

Test sur échantillon unique						
	Valeur du test = 3					
	t	ddl	Sig. (bilatérale)	Différence moyenne	Intervalle de confiance 95% de la différence	
					Inférieure	Supérieure
الأمان	2.177	131	.031	.15341	.0140	.2928

المصدر: تحليل بيانات الاستبيانات المسترجعة باعتماد برنامج SPSS

يتضح من الجدول رقم (51) أن مستوى المعنوية الإحصائية sig=0.031 وهو أقل من  $\alpha=0.05$ ، وبالتالي نرفض الفرضية الإحصائية الصفرية ونقبل الفرضية البديلة التي تنص على وجود فوارق ذات معنوية إحصائية بين المتوسط المحسوب (3.15341) والمتوسط الفرضي لسلم ليكرت الخماسي (3)، هذه الفوارق المعنوية تتجه نحو الموافقة لأن فارق المتوسطات موجب ويساوي (0.15341).

5. التحليل الاستدلالي لمحور الاستجابة-زبائن البنوك-: نتائج التحليل الاستدلالي لهذا المحور كما يلي:

الجدول رقم 52: نتائج اختبار ستيودنت للعينة الواحدة لمحور الاستجابة-زبائن البنوك-

Test sur échantillon unique						
	Valeur du test = 3					
	t	ddl	Sig. (bilatérale)	Différence moyenne	Intervalle de confiance 95% de la différence	
					Inférieure	Supérieure
الاستجابة	-3.013	131	.003	-.24697	-.4091	-.0848

المصدر: تحليل بيانات الاستبيانات المسترجعة باعتماد برنامج SPSS

يتضح من الجدول رقم (52) أن مستوى المعنوية الإحصائية sig=0.003 وهو أقل من  $\alpha=0.05$ ، وبالتالي نرفض الفرضية الإحصائية الصفرية ونقبل الفرضية البديلة التي تنص على وجود فوارق ذات معنوية إحصائية بين المتوسط المحسوب (2.7530) والمتوسط الفرضي لسلم ليكرت الخماسي (3)، علما أن هذه الفوارق المعنوية تتجه نحو عدم الموافقة لأن فوارق المتوسطات سالبة وتساوي (-.24697).

6. التحليل الاستدلالي لمحور جودة الخدمة البنكية ككل: نتائج التحليل الاستدلالي لهذا المحور كما يلي:

الجدول رقم 53: نتائج اختبار ستيودنت للعينة الواحدة لمحور "جودة الخدمة البنكية ككل-

Test sur échantillon unique						
	Valeur du test = 3					
	t	ddl	Sig. (bilatérale)	Différence moyenne	Intervalle de confiance 95% de la différence	
					Inférieure	Supérieure
جودة الخدمة البنكية	-2.319	131	.022	-.16349	-.3029	-.0240

المصدر: تحليل بيانات الاستبيانات المسترجعة باعتماد برنامج SPSS

يتضح من الجدول رقم (53) أن مستوى المعنوية الإحصائية sig=0.022 وهو أقل من  $\alpha=0.05$ ، وبالتالي نرفض الفرضية الإحصائية الصفرية ونقبل الفرضية البديلة التي تنص على وجود فوارق ذات معنوية إحصائية بين المتوسط المحسوب (2.8365) والمتوسط الفرضي لسلم ليكرت الخماسي (3)، علما أن هذه الفوارق المعنوية تتجه نحو عدم الموافقة لأن فوارق المتوسطات سالبة وتساوي (-0.16349).

ثالثا. التحليل الاستدلالي لاستبيان زبائن شركات التأمين:

سيتم الاعتماد أيضا على اختبار ستيودنت للعينة الواحدة في التحليل الاستدلالي لهذا الاستبيان، من خلال تحليل محاوره الفرعية كل على حدى ثم الدرجة الكلية.

1. التحليل الاستدلالي لمحور الملموسية-زبائن شركات التأمين-:نتائج التحليل الاستدلالي لهذا المحور كما يلي:

الجدول رقم 54: نتائج اختبار ستيودنت للعينة الواحدة لمحور "الملموسية"-زبائن شركات التأمين-

Test sur échantillon unique						
	Valeur du test = 3					
	t	ddl	Sig. (bilatérale)	Différence moyenne	Intervalle de confiance 95% de la différence	
					Inférieure	Supérieure
الملموسية	.915	154	.361	.06935	-.0803	.2191

المصدر:تحليل بيانات الاستبيانات المسترجعة باعتماد برنامج SPSS

يتضح من الجدول رقم (54) أن مستوى المعنوية الإحصائية  $\text{sig}=0.361$  وهو أكبر من  $\alpha=0.05$ ، وبالتالي نقبل الفرضية الإحصائية الصفرية التي تنص على عدم وجود فوارق ذات معنوية إحصائية بين المتوسط المحسوب (3.06935) والمتوسط الفرضي لسلم ليكرت الخماسي (3)، أي أن درجة اتجاه إجابة الزبائن نحو الموافقة على ملموسية الخدمة التأمينية التي تقدمها شركات التأمين ليس لها معنوية إحصائية.

2. التحليل الاستدلالي لمحور الاعتمادية-زبائن شركات التأمين-:نتائج التحليل الاستدلالي لهذا المحور كما يلي:

الجدول رقم 55: نتائج اختبار ستيودنت للعينة الواحدة لمحور "الاعتمادية"-زبائن شركات التأمين-

Test sur échantillon unique						
	Valeur du test = 3					
	t	ddl	Sig. (bilatérale)	Différence moyenne	Intervalle de confiance 95% de la différence	
					Inférieure	Supérieure
الاعتمادية	-3.686	154	.000	-.28226	-.4335	-.1310

المصدر:تحليل بيانات الاستبيانات المسترجعة باعتماد برنامج SPSS

يتضح من الجدول رقم (55) أن مستوى المعنوية الإحصائية  $\text{sig}=0.000$  وهو أقل من  $\alpha=0.05$ ، وبالتالي نرفض الفرضية الإحصائية الصفرية ونقبل الفرضية البديلة التي تنص وجود فوارق ذات معنوية إحصائية بين المتوسط المحسوب (2.7177) والمتوسط الفرضي لسلم ليكرت الخماسي (3)، هذه الفوارق المعنوية تتجه نحو عدم الموافقة لأن فارق المتوسطات سالب ويساوي (-0.28226)، كما أن المتوسط الحسابي لمحور اعتمادية الخدمة التأمينية ينتمي لدرجة غير موافق، وبالتالي توجد معنوية إحصائية لعدم موافقة زبائن شركات التأمين على توفر خاصية الاعتمادية في الخدمات التأمينية لشركات التأمين محل الدراسة.

### 3. التحليل الاستدلالي لمحور التعاطف-زبائن شركات التأمين-

نتائج التحليل الاستدلالي لهذا المحور كما يلي:

الجدول رقم 56: نتائج اختبار ستيودنت للعينة الواحدة لمحور التعاطف-زبائن شركات التأمين-

Test sur échantillon unique						
	Valeur du test = 3					
	t	ddl	Sig. (bilatérale)	Différence moyenne	Intervalle de confiance 95% de la différence	
					Inférieure	Supérieure
التعاطف	-5.673	154	.000	-43742	-5897	-2851

المصدر: تحليل بيانات الاستبيانات المسترجعة باعتماد برنامج SPSS

يتضح من الجدول رقم (56) أن مستوى المعنوية الإحصائية  $\text{sig}=0.000$  وهو أقل من  $\alpha=0.05$ ، وبالتالي نرفض الفرضية الإحصائية الصفرية ونقبل الفرضية البديلة التي تنص على وجود فوارق ذات معنوية إحصائية بين المتوسط المحسوب (2.5626) والمتوسط الفرضي لسلم ليكرت الخماسي (3)، علما أن المتوسط الحسابي لمحور التعاطف كخاصية للخدمة التأمينية ينتمي لدرجة غير موافق، ومنه فإن زبائن شركات التأمين غير موافقين بمعنوية إحصائية على توفر خاصية التعاطف في الخدمات التأمينية المقدمة من طرف شركات التأمين محل الدراسة.

### 4. التحليل الاستدلالي لمحور الأمان-زبائن شركات التأمين-

نتائج التحليل الاستدلالي لهذا المحور كما يلي:

الجدول رقم 57: نتائج اختبار ستيودنت للعينة الواحدة لمحور الأمان-زبائن شركات التأمين-

Test sur échantillon unique						
	Valeur du test = 3					
	t	ddl	Sig. (bilatérale)	Différence moyenne	Intervalle de confiance 95% de la différence	
					Inférieure	Supérieure
الأمان	.602	154	.548	.04194	-.0957	.1796

المصدر: تحليل بيانات الاستبيانات المسترجعة باعتماد برنامج SPSS

يتضح من الجدول رقم (57) أن مستوى المعنوية الإحصائية  $\text{sig}=0.548$  وهو أكبر من  $\alpha=0.05$ ، وبالتالي نقبل الفرضية الإحصائية الصفرية التي تنص على عدم وجود فوارق ذات معنوية إحصائية بين المتوسط المحسوب (3.04194) والمتوسط الفرضي لسلم ليكرت الخماسي (3)، أي أن اتجاه موافقة زبائن شركات التأمين نحو الموافقة على توفر خاصية الأمان في الخدمات التأمينية المقدمة من الشركات محل الدراسة ليس له معنوية إحصائية.

### 5. التحليل الاستدلالي لمحور الاستجابة-زبائن شركات التأمين-

نتائج التحليل الاستدلالي لهذا المحور كما يلي:

الجدول رقم 58: نتائج اختبار ستيودنت للعينة الواحدة لمحور الاستجابة-زبائن شركات التأمين-

Test sur échantillon unique						
	Valeur du test = 3					
	t	ddl	Sig. (bilatérale)	Différence moyenne	Intervalle de confiance 95% de la différence	
					Inférieure	Supérieure
الاستجابة	-2.355	154	.020	-.17419	-.3203	-.0281

المصدر: تحليل بيانات الاستبيانات المسترجعة باعتماد برنامج SPSS

يتضح من الجدول رقم (58) أن مستوى المعنوية الإحصائية  $\text{sig}=0.02$  وهو أقل من  $\alpha=0.05$ ، وبالتالي نرفض الفرضية الإحصائية الصفرية ونقبل الفرضية البديلة التي تنص على وجود فوارق ذات معنوية إحصائية بين المتوسط المحسوب (2.8258) والمتوسط الفرضي لسلم ليكرت الخماسي (3)، علما أن هذه الفوارق المعنوية تتجه نحو عدم الموافقة لأن فوارق المتوسطات سالبة وتساوي (-.17419).

### 6. التحليل الاستدلالي لمحور جودة الخدمة التأمينية ككل

نتائج التحليل الاستدلالي لهذا المحور كما يلي:

الجدول رقم 59: نتائج اختبار ستيودنت للعينة الواحدة لمحور جودة الخدمة التأمينية ككل

Test sur échantillon unique						
	Valeur du test = 3					
	t	ddl	Sig. (bilatérale)	Différence moyenne	Intervalle de confiance 95% de la différence	
					Inférieure	Supérieure
جودة الخدمة التأمينية	-2.602	154	.010	-.17009	-.2992	-.0410

المصدر: تحليل بيانات الاستبيانات المسترجعة باعتماد برنامج SPSS

يتضح من الجدول رقم (58) ان مستوى المعنوية الإحصائية  $\text{sig}=0.01$  وهو أقل من  $\alpha=0.05$ ، وبالتالي نرفض الفرضية الإحصائية الصفرية ونقبل الفرضية البديلة التي تنص على وجود فوارق ذات معنوية إحصائية بين المتوسط المحسوب (2.8299) والمتوسط الفرضي لسلم ليكرت الخماسي (3)، علما أن هذه الفوارق المعنوية تتجه نحو عدم الموافقة لأن فوارق المتوسطات سالبة وتساوي (-0.17009).

### المطلب الثاني: اختبار فرضيات الدراسة بناء على نتائج التحليل الاستدلالي

اعتمادا على النتائج التي تم التوصل إليها في مطلب التحليل الاستدلالي للاستبيانات سنحاول اختبار فرضيات الدراسة كلا على حدى:

**1. اختبار الفرضية الرئيسية الأولى:** تنص هذه الفرضية على "تعد سوق الخدمات المالية في الجزائر مجالا للمنافسة القوية بين البنوك وشركات التأمين"، بينت نتائج التحليل الوصفي والاستدلالي اتجاه موافقة الإطارات السامية للبنوك وشركات التأمين نحو الموافقة وبمعنوية إحصائية لكن بدرجة أقل، حيث بلغ متوسط الموافقة 3.22 وبالتالي الفرضية الأولى مرفوضة حيث أن المنافسة بين البنوك وشركات التأمين منخفضة إلى حد ما وليست قوية.

**2. الفرضية الرئيسية الثانية:** تنص هذه الفرضية على أن "مستوى اعتماد استراتيجيات التحالف بين البنوك وشركات التأمين في الجزائر مرتفع" وقد تبين عدم صدق هذه الفرضية، حيث اتضح انه ما عدا استراتيجيات التحالف عن طريق المشروع المشترك كان مستوى اعتمادها مرتفع بمعنوية إحصائية، بينما كان مستوى اعتماد كل من استراتيجيات اتفاق التراخيص والتحالف في مجال التسويق متوسط (موافقة إلى حد ما) بمعنوية إحصائية تتجه نحو الموافقة .

**3. الفرضية الرئيسية الثالثة:** تنص هذه الفرضية على أن "هناك مستوى مقبول لجودة الخدمة البنكية لدى زبائن البنوك"، وقد اتضح صدق هذه الفرضية بشكل عام حيث أن المتوسط العام لموافقة المستجوبين على جودة الخدمة البنكية بلغ 2.8365 وهو ينتمي لدرجة موافق إلى حد ما، لكن هذا المتوسط يتجه نحو اتجاه عدم الموافقة بفوارق ذات معنوية إحصائية.

وعند التعمق في تحليل خصائص جودة الخدمة البنكية يتضح أن مستوى الاعتمادية متوسط باتجاه معنوي نحو الانخفاض، بينما مستوى التعاطف منخفض وبمعنوية إحصائية، ومستوى الأمان متوسط وبتجاه معنوي نحو الارتفاع، ومستوى الاستجابة متوسط هو الآخر لكن باتجاه معنوي نحو الانخفاض.

**4. الفرضية الرئيسية الرابعة:** تنص هذه الفرضية على "هناك مستوى مقبول لجودة الخدمة التأمينية لدى زبائن شركات التأمين" وقد اتضح صدق هذه الفرضية بشكل عام حيث أن المتوسط العام لموافقة المستجوبين على جودة الخدمة التأمينية بلغ 2.8299 وهو ينتمي لدرجة موافق إلى حد ما ، لكن هذا المتوسط يتجه نحو اتجاه عدم الموافقة بفوارق ذات معنوية إحصائية.

وعند التعمق في تحليل خصائص الخدمة التأمينية يتضح أن مستوى الملموسية متوسط وليس هناك معنوية إحصائية لاتجاهه لا نحو الارتفاع ولا نحو الانخفاض، أما مستوى الاعتمادية فيتضح أنه متوسط باتجاه معنوي نحو



الانخفاض، بينما يتضح أن مستوى التعاطف منخفض (غير موافق) بمعنوية إحصائية، أما مستوى الأمان فهو متوسط و ليس هناك معنوية إحصائية لاتجاهه لا نحو الارتفاع ولا نحو الانخفاض، بينما مستوى الاستجابة متوسط وباتجاه معنوي نحو الانخفاض.

**5.الفرضية الرئيسية الخامسة:** تنص هذه الفرضية على "ليس هناك تأثير للمنافسة بين البنوك وشركات التأمين في الجزائر على جودة الخدمة البنكية وجودة الخدمة التأمينية"، تبين عدم صدق هذه الفرضية ، حيث أن عدم وجود منافسة مرتفعة بين البنوك وشركات التأمين أثر سلبا على التنافس لأجل تحسين جودة الخدمات البنكية والتأمينية، والتي يرى زبائن البنوك وشركات التأمين أنها متوسطة وتتجه في الغالب نحو الانخفاض، و يرجع سبب عدم وجود منافسة بمستوى مرتفع بين البنوك وشركات التأمين بشكل خاص إلى انخفاض معدل الاختراق والكثافة للنشاط البنكي والنشاط التأميني في الجزائر، وهو ما جعل من السوق الذي تتواجد به البنوك وشركات التأمين مجالا محدودا لتعاملات محصورة في خدمات معينة، على عكس ما تشهده البنوك وشركات التأمين على المستوى الدولي من نشاط بارز على مستوى الأسواق المالية، كما تجدر الإشارة إلى أن المنافسة تؤثر بشكل إيجابي على جودة الخدمة البنكية والتأمينية إذا كانت البنوك وشركات التأمين التي تتنافس في السوق غير متحالفة، لأن وجود نوع من المنافسة بينهما سيؤثر سلبا على جودة الخدمة بسبب خلق نوع من الانتهازية على حساب الشريك.

**6.الفرضية الرئيسية السادسة:** تنص هذه الفرضية على "هناك تأثير لأشكال استراتيجيات التحالف بين البنوك وشركات التأمين في الجزائر على جودة الخدمة البنكية وجودة الخدمة التأمينية" وقد تبين صدق هذه الفرضية، حيث أن عدم ارتفاع مستويات التحالف بين البنوك وشركات التأمين بشكل كبير خاصة بالنسبة لاتفاقيات التراخيص والتحالف في مجال التسويق أثر سلبا على جودة كل من الخدمة البنكية والخدمة التأمينية وجعل مستوياتها متوسطة من وجهة نظر زبائن البنوك وشركات التأمين، فينبغي وضع استراتيجية تحالف محكمة تلائم البيئة التي يعمل بها البنك وشركة التأمين وتحقق الأهداف المرجوة منها مع تناسبها لرغبات الزبائن.

من الملاحظ أن تحقيق استراتيجية التحالف تحت المشروع المشترك لها الجانب الأكبر من التأثير الإيجابي على جودة الخدمة البنكية والتأمينية، فالتعاون لإنشاء مشروع مشترك يكون مبنيا على أسس لها تأثير مباشر على جودة الخدمة، من خلال تبادل الخبرات بين البنوك وشركات التأمين وطرح منتجات ذات تشكيلة متنوعة من الخدمات البنكية والتأمينية التي تلي رغبات الزبائن، كل هذا يسمح بطرح خدمة في السوق ذات جودة عالية، أما من ناحية استراتيجيات التحالف في مجال التسويق فإن تأثيرها منخفض كون تسويق الخدمة لا يحسن من جودة الخدمة بحد ذاتها كما في استراتيجية المشروع المشترك، في حين كان تأثير اتفاقية الترخيص بين البنوك وشركات التأمين منخفض

## الفصل الرابع ..... دراسة حالة بعض البنوك وشركات التأمين في الجزائر

---

على جودة الخدمة لأن الترخيص هنا قائم أساسا على بيع خدمة لا تتعلق بنشاط مقدمها ولا يملك المعرفة الكافية حول مضمونها وهذا ما يعرقل من تقديم الإضافة لتحسين جودتها.

خلاصة الفصل:

تم في هذا الفصل إسقاط الجانب النظري للدراسة على الجانب التطبيقي من خلال دراسة آراء كل من الإطارات السامية في البنوك وشركات التأمين، حيث تناول الفصل وصفا لمنهج الدراسة، وعينات الدراسة وكذلك الأدوات الإحصائية المستخدمة في التحليل وطرق إعدادها وصدقها وثباتها، وكذا وصف الإجراءات التي قامت بها الباحثة في تقنين أدوات الدراسة وتطبيقها، وأخيرا المعالجات الإحصائية التي اعتمد عليها في التحليل، وقد تم التوصل من خلال اختبار الفرضيات إلى النتائج الآتية:

1. يوجد أثر لكل من المنافسة واستراتيجيات التحالف بين البنوك وشركات التأمين على جودة الخدمة البنكية

والتأمينية؛

2. درجة المنافسة واستراتيجيات التحالف المنخفضة بين البنوك وشركات التأمين لا ترقى لتحسين جودة الخدمة

البنكية والتأمينية؛

3. ليس للمتغيرات النوعية (طبيعة الملكية، نوع البنك/شركة التأمين) دور في اختلاف إجابات البنوك وشركات

التأمين محل الدراسة.

الخاتمة

## الخاتمة

قصد القيام بوصف وتشخيص العلاقة بين متغيرات الدراسة المتمثلة في البنوك، شركات التأمين، المنافسة استراتيجيات التحالف وجودة الخدمة البنكية والخدمة التأمينية، تطرقنا في دراستنا إلى جانبين، الجانب الأول نظري أما الجانب الثاني فهو الجانب الميداني، حيث تضمن الجانب النظري الإطار المفاهيمي لكل متغيرات الدراسة، أما الجانب الميداني كان حول واقع تأثير المنافسة واستراتيجيات التحالف بين البنوك وشركات التأمين في الجزائر على جودة الخدمة البنكية وجودة الخدمة التأمينية، بالتركيز على بعض البنوك وشركات التأمين وزبائنهم، وباستخدام أداة الاستبيان الموزع على الإطارات السامية بالبنوك وشركات التأمين واستبيان آخر موزع على زبائنهم.

وبعد تطرقنا للجانب النظري والجانب الميداني استخلصنا مجموعة من النتائج التي كانت على النحو الآتي:

## 1. أهم النتائج المتوصل إليها من الدراسة

أ. اتضح من خلال الإطار المفاهيمي للبنوك وشركات التأمين أن هناك عدة اختلافات بينهما، فالبنوك أساسا قائمة على الإيداع والإقراض، في حين تقوم شركة التأمين بتحصيل أقساط التأمين من المؤمن لهم نظير حصولهم على الخدمة التأمينية، بينما هناك عدة أوجه تشابه بينهما تتمثل في طبيعة الخدمات المقدمة وكذا نشاط كل منهما، حيث يركز نشاط كل منهما على الادخار وجذب السيولة والاستثمار.

ب. تنوعت المنافسة بين مختلف المنظمات سواء التي تنتج الخدمات نفسها أو التي تختلف فيها في بعض من الجوانب، ويمكن للمنظمات أن تستفيد من المنافسة كما يمكن أن تلحق بها أضرارا حسب العوامل الموجودة في السوق، حيث تؤثر المنافسة بشكل كبير على الأسعار والجودة والابتكار.

ج. تعددت دوافع إبرام استراتيجيات التحالف منها الاستفادة من خبرات الحليف والتوسع في السوق، وصعوبة إدارة المنظمة للمخاطر المختلفة بمفردها وكذا سعيها للحصول على ميزة تنافسية في السوق تمكنها من تعزيز جودة خدماتها.

د. تتحدد جودة الخدمة من خلال مجموعة من الأبعاد أهمها: الملموسية، الاعتمادية، التعاطف، الأمان، الاستجابة، ويعتبر الزبون الطرف المناسب والفعال للحكم على جودة الخدمة المقدمة له.

هـ. تبين نتائج الدراسة أن البنوك وشركات التأمين التجارية هي الأكثر تواجدا في السوق المالي الجزائري، على عكس البنوك وشركات التأمين الإسلامية التي تعتبر محدودة جدا، كما اتضح أن القطاع العام يحتل الصدارة من حيث الملكية للبنوك وشركات التأمين مقارنة بالقطاع الخاص، أما من حيث الجانب الهيكلي فتعتبر الوكالات البنكية والتأمينية هي الأكثر انتشارا، كما أظهر تحليل آراء أفراد عينة الدراسة أن لديهم عدد سنوات خبرة كافية تسمح لهم بالإلمام أكثر على جوانب استراتيجيات التحالف والمنافسة التي تحدث بين البنوك وشركات التأمين.

و. على الرغم من اختلاف الخدمات المقدمة من طرف البنوك وشركات التأمين في الجزائر، إلا أن هذا لم يمنع من وجود منافسة بينهما فقد أظهرت آراء المستجوبين أن البنك يقوم باحتكار واضح من خلال اختيار شركة تأمين معينة للزبون الذي يتعامل معه، هذا ويعتبر تقديم البنك لخدمات بديلة للخدمات التأمينية يخلق نوعا من المنافسة بينهما من خلال سعي كل منهما لجذب مدخرات القطاع العائلي، حيث يلجأ كل منهما إلى طرح حزمة من المنتجات الادخارية متوسطة وطويلة الأجل ذات العائد الاستثماري المضمون، فشركات التأمين تتميز بقدرتها على توفير الحماية والعائد في الوقت نفسه بينما البنوك تكتفي بالمنافسة على إتاحة أكبر نسبة من العائد أو الفائدة على الودائع.

ز. الإطارات العليا بالبنوك وشركات التأمين محل الدراسة يؤكدون وجود استراتيجيات تحالف بينهما خاصة ما تعلق بالمشروع المشترك، حيث يتعاون كل من البنك وشركة التأمين من أجل توفير تشكيلة متنوعة من الخدمات البنكية والتأمينية عبر نافذة واحدة تسمح لهم بالوصول إلى أكبر شريحة من العملاء في السوق، هذا وقد أظهرت الدراسة أن هناك تحالف مجسد في اتفاق التراخيص لكن يتعلق فقط في منح شركات التأمين الحق للبنوك العمل باسمها وبيع بعض منتجاتها، في المقابل البنوك لا تمنح شركات التأمين ترخيصا للعمل باسمها أو بيع منتجاتها، أما من ناحية التحالف في مجال التسويق فقد كان متوفرا فقط من جهة البنوك التي تقوم بالتسويق والترويج للخدمات التأمينية وهذا كنتيجة لعدم منح البنوك شركات التأمين ترخيصا لبيع منتجاتها.

ح. يتمثل التحالف المجسد والمنتشر بين البنوك وشركات التأمين في الجزائر في قيام البنوك ببيع المنتجات التأمينية وهو ما يعرف بصيرفة التأمين.

ط. لدى زبائن البنوك وشركات التأمين اتجاه متقارب جدا في الحكم على جودة الخدمة البنكية والتأمينية، حيث يعتبرون وبدرجة متوسطة أن مرافق البنوك وشركات التأمين وموظفيهم متوفرة وتتوافق بشكل أنسب مع المظهر

العام، كما يقوم كل من البنك وشركة التأمين بتسليم الوعود وبشكل دقيق ومستقل للزبون بدرجة موافقة منخفضة، أما بالنسبة لبعد التعاطف فيعتبر أفراد العينة أن موظفي البنوك وشركات التأمين ليس لديهم أدنى اهتمام بالزبون، بينما يمنحون أمانا وثقة لزيائهم وهم على استعداد لتقديم الخدمة لهم في أي وقت.

ي. انخفاض المنافسة بين البنوك وشركات التأمين في الجزائر له أسباب عديدة منها انخفاض كثافة النشاط البنكي والنشاط التأميني في الأسواق، وهو ما فوت على البنوك وشركات التأمين الاستفادة من مزايا المنافسة خاصة ما تعلق بتحسين جودة الخدمة.

ك. استراتيجيات التحالف بين البنوك وشركات التأمين في الجزائر منحصرة في المشروع المشترك بدرجة موافقة مرتفعة خاصة ما تعلق بصيرفة التأمين، غير أنه لها سلبياتها والتي من بينها منافسة البنوك لشركات التأمين في تقديم الخدمات التأمينية، وتجدر الإشارة إلى أن البنوك وشركات التأمين لا يمكنها أن تتحالف وتتنافس في الوقت نفسه لأنه سيحدث تضارب في المصالح وفشل في تحقيق النتائج المرجوة من التنافس أو التحالف.

## 2. التحقق من فرضيات الدراسة على ضوء النتائج المتوصل إليها

أ. اختبار الفرضية الرئيسية الأولى: تنص هذه الفرضية على "تعد سوق الخدمات المالية في الجزائر مجالا للمنافسة القوية بين البنوك وشركات التأمين"، بينت نتائج التحليل الوصفي والاستدلالي اتجاه موافقة الإطارات السامية للبنوك وشركات التأمين نحو الموافقة وبمعنوية إحصائية لكن بدرجة متوسطة، حيث بلغ متوسط الموافقة 3.3208 ، وبالتالي الفرضية الأولى مرفوضة حيث أن المنافسة بين البنوك وشركات التأمين متوسطة إلى حد ما وليست قوية.

ب. الفرضية الرئيسية الثانية: تنص هذه الفرضية على أن "مستوى اعتماد استراتيجيات التحالف بين البنوك وشركات التأمين في الجزائر مرتفع" وقد تبين عدم صدق هذه الفرضية، حيث اتضح أنه ما عدا استراتيجيات التحالف عن طريق المشروع المشترك كان مستوى اعتمادها مرتفع بمعنوية إحصائية، بينما كان مستوى اعتماد كل من استراتيجيات اتفاق التراخيص والتحالف في مجال التسويق بمستوى متوسط إلى حد ما وكلاهما ليس لهما معنوية في اتجاههما نحو المستوى المرتفع.

ج. الفرضية الرئيسية الثالثة: تنص هذه الفرضية على أن "هناك مستوى مقبول لجودة الخدمة البنكية لدى زبائن البنوك"، وقد اتضح صدق هذه الفرضية بشكل عام حيث أن المتوسط العام لموافقة المستجوبين على جودة

الخدمة البنكية بلغ 2.8365 وهو ينتمي لدرجة موافق إلى حد ما، لكن هذا المتوسط يتجه نحو اتجاه عدم الموافقة بفوارق ذات معنوية إحصائية.

وعند التعمق في تحليل خصائص جودة الخدمة البنكية يتضح أن مستوى الاعتمادية متوسط باتجاه معنوي نحو الانخفاض، بينما مستوى التعاطف منخفض ومعنوية إحصائية، ومستوى الأمان متوسط وبتجاه معنوي نحو الارتفاع، ومستوى الاستجابة متوسط هو الآخر لكن باتجاه معنوي نحو الانخفاض.

د. الفرضية الرئيسية الرابعة: تنص هذه الفرضية على "هناك مستوى مقبول لجودة الخدمة التأمينية لدى زبائن شركات التأمين" وقد اتضح صدق هذه الفرضية بشكل عام حيث أن المتوسط العام لموافقة المستجوبين على جودة الخدمة البنكية بلغ 2.8299 وهو ينتمي لدرجة موافق إلى حد ما، لكن هذا المتوسط يتجه نحو اتجاه عدم الموافقة بفوارق ذات معنوية إحصائية.

وعند التعمق في تحليل خصائص الخدمة التأمينية يتضح أن مستوى الملموسية متوسط وليس هناك معنوية إحصائية لاتجاهه لا نحو الارتفاع ولا نحو الانخفاض، أما مستوى الاعتمادية فيتضح أنه متوسط باتجاه معنوي نحو الانخفاض، بينما يتضح أن مستوى التعاطف منخفض (غير موافق) بمعنوية إحصائية، أما مستوى الأمان فهو متوسط و ليس هناك معنوية إحصائية لاتجاهه لا نحو الارتفاع ولا نحو الانخفاض، بينما مستوى الاستجابة متوسط وبتجاه معنوي نحو الانخفاض.

هـ. الفرضية الرئيسية الخامسة: تنص هذه الفرضية على "ليس هناك تأثير للمنافسة بين البنوك وشركات التأمين في الجزائر على جودة الخدمة البنكية وجودة الخدمة التأمينية"، تبين عدم صدق هذه الفرضية، حيث أن عدم وجود منافسة مرتفعة بين البنوك وشركات التأمين أثر سلبا على التنافس لأجل تحسين جودة الخدمات البنكية والتأمينية والتي يرى زبائن البنوك وشركات التأمين أنها متوسطة وتتجه في الغالب نحو الانخفاض.

ز. الفرضية الرئيسية السادسة: تنص هذه الفرضية على "هناك تأثير لأشكال استراتيجيات التحالف بين البنوك وشركات التأمين في الجزائر على جودة الخدمة البنكية وجودة الخدمة التأمينية" وقد تبين صدق هذه الفرضية، حيث أن عدم ارتفاع مستويات التحالف بين البنوك وشركات التأمين بشكل كبير خاصة بالنسبة لاتفاقيات التراخيص والتحالف في مجال التسويق أثر سلبا على جودة كل من الخدمة البنكية والخدمة التأمينية وجعل مستوياتها متوسطة من وجهة نظر زبائن البنوك وشركات التأمين.



### 3. الاقتراحات

-إعتماد استراتيجية تحالف بين البنوك وشركات التأمين في الجزائر مبنية على أساس احتياجات الزبون مع توفير خيارات متعددة له.

-توسيع دائرة استراتيجيات التحالف بين البنوك وشركات التأمين في الجزائر في الخدمات الأكثر تعقيدا سواء البنكية أو التأمينية، والتي تحتاج لتعاون بينهما قصد تحسين جودتها.

-تنظيم اتفاقية استراتيجية التحالف بين البنوك وشركات التأمين ووضع شروطها وأحكامها من قبل متمكنين وخبراء قصد تحديد كيفية إدارة المخاطر الناتجة عن التحالف بينهما.

### 4. آفاق الدراسة

بناء على نتائج الدراسة المتوصل إليها خاصة ما تعلق بالجانب التطبيقي اتضح أن آفاقها واسعة ولهذا ارتأت الباحثة اقتراح بعض المواضيع الملائمة لأن تكون موضوعا لدراسات لاحقة لها تمثلت في:

أ.أثر المنافسة بين البنوك وشركات التأمين على استراتيجيات التحالف المبرمة بينهما.

ب.دور استراتيجيات التحالف بين البنوك وشركات التأمين في تعزيز رضا الزبون.

ج.أثر استراتيجيات التحالف بين البنوك وشركات التأمين على تحسين أداء شركات التأمين.

د.دور استراتيجيات التحالف بين البنوك وشركات التأمين في الإدارة الجيدة للمخاطر.

# قائمة المراجع

قائمة المراجع:

أولاً: المراجع باللغة العربية:

الكتب:

1. إبراهيم علي إبراهيم عبد ربه، التأمين ورياضياته، الدار الجامعية، مصر، 2003
2. إبراهيم علي إبراهيم عبد ربه، مبادئ التأمين، الدار الجامعية، الإسكندرية، 2006
3. أحمد سيد مصطفى، إدارة الإنتاج والعمليات في الصناعة والخدمات، ط4، 1999
4. أحمد سيد مصطفى، تحديات العولمة والإدارة الاستراتيجية مهارات التفكير الاستراتيجي، المكتبة الأكاديمية، القاهرة، مصر، الطبعة الأولى، 2008
5. أحمد عريقات وآخرون، تسويق الخدمات المصرفية، الطبعة 1، دار إثناء للنشر والتوزيع، الأردن، 2012.
6. أسامة عزمي سلام، شقيري نوري موسى: إدارة الخطر والتأمين، الطبعة الأولى، دار الحامد للنشر والتوزيع، عمان، الأردن، 2007.
7. أسامة عزمي سلام، شقيري نوري مرسى، إدارة الخطر والتأمين، دار الحامد، ط1، الأردن، 2007.
8. اسماعيل إبراهيم عبد الباقي، إدارة البنوك التجارية، الطبعة الأولى، دار غيداء للنشر والتوزيع، عمان، 2016.
9. أنيس أحمد عبد الله، إدارة التسويق وفق منظور قيمة الزبون، دار الجنان للنشر والتوزيع، 2016.
10. توفيق محمد عبد المحسن، قياس الجودة والقياس المقارن "أساليب حديثة في المعايرة والقياس"، دار الفكر العربي، الإسكندرية، مصر، 2006.
11. توفيق محمد عبد المحسن، قياس الجودة والقياس المقارن، مكتبة النهضة المصرية، إيتراك، مصر، 2006.
12. تيسير العجارمة، التسويق المصرفي، دار الحامد للنشر والتوزيع، عمان، 2004.
13. جديدي معراج، مدخل لدراسة قانون التأمين الجزائري، ديوان المطبوعات الجامعية، ط5، 2007.
14. جمال الدين مرسى، مصطفى أبو بكر، دليل فن خدمة العملاء ومهارات البيع، الدار الجامعية، مصر، 2004.
15. جورج ريجدا، مبادئ إدارة الخطر والتأمين، دار المريخ للنشر، الرياض، السعودية، 2006.
16. حميد الطائي، بشير علاق، إدارة عمليات الخدمة، دار اليازوري العلمية للنشر والتوزيع، الأردن، 2009.

17. رفعت السيد عوضى، إسماعيل علي بسيوني، الاندماج والتحالفات الاستراتيجية بين الشركات في الدول العربية، المنظمة العربية للتنمية الإدارية، القاهرة، مصر، الطبعة الثانية، 2007.
18. روبرت. أ. بتس، الإدارة الاستراتيجية: بناء الميزة التنافسية، ترجمة عبدالحكم الحزامي، دار الفجر للنشر والتوزيع، الطبعة الأولى، مصر، القاهرة، 2008
19. زكي خليل المساعد، التسويق في المفهوم شامل، دار زهران للنشر والتوزيع، الأردن، 1997
20. سالم رشدي سيد: التأمين المبادئ والأسس والنظريات، دار الرياىة للنشر والتوزيع، الأردن ، عمان، 2015
21. سامر جلدة، البنوك التجارية والتسويق المصرفي، الطبعة الأولى ، دار أسامة للنشر، الأردن، عمان ، 2009.
22. سامي نجيب: التأمين عماد الاقتصاد القومي والعالمي واقتصاديات الأسرة والمشروع، الطبعة الثانية، دار التأمينات، مصر، 1996.
23. سعد علي العنزي، جواد محسن راضي، التحالفات الاستراتيجية في منظمات الأعمال مفاهيم-مداخل- تطبيقات، دار اليازوري العلمية للنشر والتوزيع، عمان، الأردن، الطبعة الأولى، 2011.
24. سلام أسامة عزمي، إدارة الخطر والتأمين، دار حامد للنشر، عمان، 1999.
25. سلمان زيدان، إدارة الخطر والتأمين، دار المناهج للنشر والتوزيع، عمان، الأردن، 2010.
26. السلمي علي، السياسات الإدارية في عصر المعلومات، دار غريب للطباعة والنشر والتوزيع، القاهرة، 2001.
27. شريف محمد العمري، محمد محمد عطا: الأصول العلمية والعملية للخطر والتأمين، الطبعة الأولى، 2016.
28. طارق قندوز، حسام عبد الحفيظ، أساسيات التأمين المصرفي في ضوء العولمة المالية، مؤسسة الثقافة الجامعية، الاسكندرية، مصر، 2015.
29. عائشة عتيق، جودة الخدمات الصحية في المؤسسات العمومية -حالة الجزائر، دار خالد الحياني للنشر والتوزيع، الأردن، 2016
30. عبد الرحمن السيد قرمان، العقود التجارية وعمليات البنوك، الطبعة الثانية، السعودية، 2010.
31. عبد القادر محمد الأسطة، أساسيات الإدارة الاستراتيجية الحديثة، الأكاديميون للنشر والتوزيع، عمان-الأردن، 2016.
32. عبد المطلب عبد الحميد، البنوك الشاملة عملياتها وإدارتها، الدار الجامعية، الاسكندرية، 2000.
33. عبد الهادي الفضلي، معاملات البنوك التجارية، الطبعة الأولى، دار العلوم للنشر، لبنان ، 2008
34. عز الدين فلاح: التأمين مبادئه وأنواعه، الطبعة الأولى، دار أسامة للنشر والتوزيع، الأردن، عمان ، 2008

35. علي سعد محمد داود، البنوك ومحافظ الاستثمار، دار التعليم الجامعي، الاسكندرية، 2012
36. عيد أحمد أبو بكر، وليد إسماعيل السيفو، إدارة الخطر والتأمين، دار اليازوري العلمية للنشر والتوزيع، عمان، الأردن ، 2009
37. عيد أحمد أبو بكر، دراسات وبحوث التأمين، دار صفاء للنشر والتوزيع، الطبعة الأولى، عمان، 2010
38. فرانسيس ديف، القيم التنظيمية، ترجمة هيجان أحمد، معهد الإدارة العامة، السعودية، 1995
39. فريد النجار، التحالفات الاستراتيجية من المنافسة إلى التعاون خيارات القرن الحادي والعشرين، إيتراك للنشر والتوزيع، القاهرة، مصر، الطبعة الأولى ، 1999
40. قاسم نايف علوان المياوي، إدارة الجودة في الخدمات: مفاهيم وعمليات وتطبيقات، دار الشروق للنشر والتوزيع، 2006
41. مجيد الكرخي، إدارة الجودة الشاملة المفاهيم النظرية وأبعادها التطبيقية في مجال الخدمة، دار المناهج للنشر والتوزيع، عمان، 2015
42. محمد أحمد السريحي، أسس علم الاقتصاد، دار التعليم الجامعي، الإسكندرية، 2014
43. محمد الصيرفي، إدارة المصارف، ط1، دار الوفاء لدنيا الطباعة والنشر، الاسكندرية، 2007
44. محمد عبدالعال لنعيم وآخرون، إدارة الجودة المعاصرة، دار اليازوري، عمان، 2016
45. محمد فتحي البديوي، إدارة البنوك، الطبعة الأولى، المكتبة الأكاديمية، مصر ، 2012
46. محمود جاسم الصميدعي، ردينة عثمان يوسف، التسويق الاستراتيجي، دار المسيرة للنشر والتوزيع، عمان، الأردن ، 2011.
47. معراج هوارى وآخرون، تسويق خدمات التأمين، دار كنوز المعرفة، الطبعة الأولى، عمان، 2013.
48. منير إبراهيم هندي، إدارة الأسواق والمنشآت المالية، منشأة المعارف، الإسكندرية، مصر، 2002
49. منير إبراهيم هندي، إدارة المنشآت المالية وأسواق المال، المكتب العربي الحديث، الإسكندرية، 2015
50. نبيل مرسي خليل، الإدارة الاستراتيجية: تكوين وتنفيذ استراتيجيات التنافس، دار المعارف، الاسكندرية، 1995
51. هاني حامد الضمور، تسويق الخدمات، الطبعة الثالثة، دار وائل للنشر، عمان، الأردن، 2006
52. وليد العايب، لخلو بوخاري، اقتصاديات البنوك والتقنيات البنكية، الطبعة الأولى، مكتبة حسن العصرية، بيروت، لبنان، 2013

الرسائل والأطروحات الجامعية:

53. سليمة طبائية، دور محاسبة شركات التأمين في اتخاذ القرارات وفق معايير الإبلاغ المالي الدولية دراسة حالة، الشركات الجزائرية للتأمين، أطروحة دكتوراه غير منشورة، جامعة سطيف، 2014
54. سميرة مرقاش، التحالف الإستراتيجي كأداة لتحسين وتعزيز القدرة التنافسية للمؤسسة الاقتصادية في ظل العولمة-دراسة حالة شركات التأمين-، أطروحة مقدمة لنيل شهادة الدكتوراه غير منشورة في علوم التسيير، الشلف، الجزائر، 2015-2016
55. عادل لعجالي، أثر استراتيجية التحالف والشراكة في تعزيز القدرات التنافسية للمؤسسات: دراسة حالة بعض المؤسسات، أطروحة دكتوراه، جامعة فرحات عباس، سطيف، الجزائر، 2017
56. فتيحة بوحروود، تقييم جودة الخدمة في شركات التأمين الوطنية في السوق الجزائرية، مذكرة ماجستير غير منشورة في العلوم الاقتصادية وعلوم التسيير، جامعة سطيف، 2006
57. فتيحة حبشي، إدارة الجودة الشاملة مع دراسة تطبيقية في وحدة فرمال لإنتاج الأدوية بقسنطينة، أطروحة دكتوراه غير منشورة، جامعة منتوري قسنطينة، الجزائر، 2007
58. فيروز قطاف، تقييم جودة الخدمات المصرفية ودراسة أثرها على رضا العميل البنكي دراسة حالة بنك الفلاحة والتنمية الريفية لولاية بسكرة، أطروحة دكتوراه غير منشورة، كلية العلوم الاقتصادية وعلوم التسيير، بسكرة، الجزائر، 2011
59. وسام محمد ناصر الكركي، جودة الخدمات المصرفية وأثرها على تحقيق الميزة التنافسية في فلسطين من وجهة نظر الإداريين والزبائن، رسالة ماجستير غير منشورة في إدارة الأعمال، كلية الدراسات العليا والبحث العلمي، جامعة الخليل، فلسطين. 2010.

المقالات في المجالات المحكمة:

60. عبد القادر بربيش، جودة الخدمات المصرفية كمدخل لزيادة القدرة التنافسية للبنك، مجلة اقتصاديات شمال إفريقيا، العدد 03، جامعة الشلف، الجزائر، 2005
61. عصام الدين مصطفى، الآثار المحاسبية للمنهج الياباتي في إدارة الإنتاج: منهج المخزون الصفري، مجلة الاقتصاد، كلية التجارية، جامعة عين شمس، القاهرة، 1990

62. نوال شيشة، المزايا التنافسية للتحالفات الاستراتيجية، جامعة خميس مليانة، المجلة الجزائرية للاقتصاد والإدارة، العدد 04، 2014

المدخلات والأوراق البحثية في الملتقيات الوطنية والدولية والمطبوعات المحكمة:

63. بلقاسم زايدي، أثر السياسة الاقتصادية على أداء وكفاءة السياسات التنافسية والإنتاجية والتسيير العقلاني للموارد البشرية، كمؤشرات للأداء في المؤسسة الجزائرية في آفاق الانضمام للاقتصاد العالمي، ورقة مقدمة في يوم دراسي في جامعة محمد خيضر بسكرة، 19 أكتوبر 2002.

64. مطبوعات كلية هارفارد لإدارة الأعمال: نقلة إلى العربية الحارث النبهان، تنفيذ الاستراتيجية، العبيكان للنشر، الطبعة العربية الأولى، 2015

65. نادية أمين محمد علي؛ استراتيجية مستحدثة لتطوير المنتج بالتطبيق على وثائق التأمين، الملتقى العربي الثاني: التسويق في الوطن العربي الفرص والتحديات؛ قطر؛ 6-8 أكتوبر 2003

ثانيا: المراجع والمصادر الأجنبية

66. Akmal S. Hyder, Desalegn Abraha, **Strategic Alliances in Eastern and Central Europe**, Elsevier Science Ltd, Amsterdam, 2003

67. Antony Oodan and other, **Telecommunications Quality of Service Management From Legacy to emerging services**, Institution of Engineering and Technology, First published, London, 2003

68. Armand Dayan, **Marketing industriel**, Ed Vuibert, 4eme edition, Paris, 1999  
BENEFITS OF COMPETITION AND INDICATORS OF MARKET POWER, COUNCIL OF ECONOMIC ADVISERS ISSUE BRIEF, 2016

69. Bertrand nezey : **Les politiques de compétitivité, economica**, paris, 1994  
Boualem Aliouat, **les stratégies de coopération industrielle**, édition ECONOMICA ,PDXaris, 1996,

70. Christian Sainrapt: **Dictionnaire Générale de L'assurance**, arcature, paris, 1996  
Christine Dumoulin et Paul Flipo, **Entreprise de service : 7 facteurs clé de réussite**, 2ème édition, Ed d'organisation, Paris, 1993

71. CHRISTOPHER LOVELOCK et autres, **Marketing des Services**, 6<sup>eme</sup> édition, Person Education, France ,2008

72. Corfias, théorie et pratique de l'assurance vie, Argus, Paris, France, 2000

73. Eric Y NASUTION, **Merger and Acquisition of Philippine Banks** A Strategy for Economic Growth, Book Store, 2005

74. Foued Cheriet, **Instabilité des alliance stratégiques asymétriques : Cas des relations entre les firmes multinationales et les entreprises locales agroalimentaires en Méditerranée**, These de Doctorat, Montpellier Supagro, Center International d'Etudes Supérieures en Sciences Agronomiques, 2008.

75. Francisca Losavio and others, **Quality Characteristics for Software Architecture**, JOURNAL OF OBJECT TECHNOLOGY, Vol 2, No 2, March-April 2003, P136.
- François Couilbault, Constant Eliashberg, **Les Grands Principes de L'assurance**, L'Argus de l'assurance Editions, 2009
76. Georges Jousse, **Gestion des risque et de la sécurité**, Imatra édition, 2001
77. H. De Moulins, Beaufort, **collection aide mémoire, tome 1 (bien et personnes)**, édition DUNOD, Paris, 1972
78. H. de Moulin, Beaufort, **Assurances et responsabilité**, édition Dunod, Paris, 1978
- Hanane Bentaleb, **La qualité de service des systèmes, Thèse de doctorat spécialité informatique**, L'université paul SABATIER, 1998
79. Hossein Niavand and Farzaneh Haghighat Nia, **CONCEPT OF QUALITY MANAGEMEN**, EDUCREATION PUBLISHING, India, 2011
80. Howell H. Zee: **TAXING THE FINANCIAL SECTOR : concept, issues, and practices**, Washington, D.C: International Monetary Funds, 2004
81. Hubérac-Jean pière, **Guide des méthodes de la qualité**, MAXIMA, Paris, 1998
82. FRIDMAN, **Oligopoly Tyeory**, First Published, United States, America, 1983
83. John Storey and others, **The Routledge Companion to Strategic Human Resource Management**, *Routledge Taylor & Francis Group*, New York, 2009
84. Kamila Zelga, **The importance of competition and enterprisecompetitiveness**, World Scientific News, WSN 72, poland, 2017
85. Karthik N.S. Iyer, **Learning in Strategic Alliances : An Evolutionary Perspective**, Octahoma State University, Academy of Science, 2002, [www.amsreview.org](http://www.amsreview.org)
86. Kolter Philip et Dubois Bernard, **Marketing Managment**, 10ème édition, édition public-union, paris, 2000
87. Kotler et Dubois, **Le Marketing et Management**, public Union Institut, 8eme édition, 1994
88. Krzysztof Klincewics, **Strategic alliances in the high-tech industry**, Berlin, Germany, 2005
89. Manuel Cartier et d'autres, **Maxi Fiches de Strategie**, Dunod, Paris, 2010
90. MARSHALL WILSON REAVIS III: **Insurance : Concept & Coverage**, First Edition, Friesen Press, Canada, 2012
91. Messaoud Boualem TAFIANI, **système d'assurance comparé**, (Algérie, Europe de l'est), office des publication universitaires, 1989, p30.
92. Michael A Hitt and all, **Strategic Management: Competitiveness and Globalization**, 9<sup>th</sup> Edition, South-Western Cengage Learning, Canada, 2011
93. MOHAMED BOUDJELLAL, **aperçu sur les assurances en ALGERIE au lendemain des réformes**, bibliothèque des sciences économiques université FARHAT ABESS setif, 2000
94. Monin.J.M, **a certification qualité dans les services**, éd Afnan, Paris, 2001
95. Patricia W, Iyer: **LEGAL NURSE CONSULTING :PRINCIPLES and PRACTICE**, Second Edition, CRC PRESS, 2002.
96. Paul Dobson and others, **STRATEGIC MANAGEMENT: ISSUES AND CASES**, Blackwell Publishers, Oxford, 2004



97. PHILIP KOTLER et autres, **Marketing Management**, 12eme édition, Person Ed, France, 2006
98. Philip Kotler, Kevin Lane, **MARKETING MANAGEMENT**, Persion Edition France, 13 Edition, 2009
99. Philip sadler, **Strategic Management**, 2<sup>nd</sup> edition, Kogan Page, London and sterling, 2003
100. Roger j. Vanden Bergh, Peter D. Camesasca, **European Competition Law and Economics: A Comparative Perspective**, Intersentia-Hart, New York, 2001
101. Roland T Rust, **Service Quality : New Derections in Theory and Practice**, Sage Publications, California, 2004
102. Roland T Rust, **Service Quality : New Derections in Theory and Practice**, Sage Publications, California, 2004
103. S S KAPTAN, SARUP & SONS, **NEW CONCEPTS IN BANKING**, New Delhi, 2002
- Sandeep Kayastha, **Defining Service and Non-Service Exchanges**, Institute for Operations Research and the Management Sciences (INFORMS), USA, 2011, <https://pubsonline.informs.org/>, 22/07/2020
104. Sany Sanuri Mohd and others, **The Relationship Between Service Quality and Satisfaction on Customer Loyalty in Malaysian Mobile Communication Industry**, School of Doctoral Studies (European Union) Journal, 2011
105. Sarge Calabre, **Filières nationales et marchés mondiaux de matière première**, paris, 1997
106. Su-Mei Lin, **Marketing mix (7P) and performance assessment of western fast food industry in Taiwan: An application by associating DEMATEL and ANP**, African Journal of Business Management, Vol 5(26), 2011, <https://academicjournals.org/>, consulter le 23/07/2020, P 10635
107. Tarondeau, Jean Claud, **Strategie Industrielle**, 2 édition, Vuibert, Paris, 1998
- Tobias Weigl, **Strategy, Structure and Performance in a Transition Economy**,
108. Frauke Schindler/ Nicole Schweitzer, 1<sup>st</sup> Edition, Germany, 2008
109. Ulrike Mayrhofer, **Management Stratégique**, Bréal edition, France, 2007
110. Keith S. Taber, **The Use of Cronbach's Alpha When Developing and Reporting Research Instruments in Science Education**, Science Educ -ation Centre, Faculty of Education, University of Cambridge, UK, 2016, Published online: 07 juin 2017, at: <https://link.springer.com/content/pdf/10.1007/s11165-016-9602-2.pdf>, see: 17-04-2018
111. Stephan Grüber, **Intangible Values in Financial Accounting and Reporting An Analysis from the Perspective of Financial Analyst**, Dissertation to obtain the titel of doctor of philosophy in management, university of st.Gallen, springer Gaber, Wiesbaden, Switzerlan 2014.
112. James Carifio and Rocco J. Perla, **Ten Common Misunderstandings, Misconceptions, Persistent Myths and Urban Legends about Likert Scales and Likert Response Formats and their Antidotes**, Journal of Social Sciences 3 (3): 106-116, 2007

### ثالثا: المواقع الالكترونية

113. Trademark Licensing <https://www.wipo.int>, 2020/05/27: اطلع عليه يوم:

114. <https://asq.org/quality-resources/total-quality-management/tqm-gets-results> consulter le 01/05/2020
115. <https://asq.org/quality-resources/total-quality-management/tqm-gets-results>
116. [http://www.jot.fm/issues/issue\\_2003\\_03/article2.pdf](http://www.jot.fm/issues/issue_2003_03/article2.pdf), consulter le 12/05/2020
117. Les éléments fondamentaux d'une opération d'assurance, <http://greta-assurance.e-monsite.com>.
118. <http://cw.routledge.com/textbooks>
119. [https://www.uwosh.edu/couns\\_center](https://www.uwosh.edu/couns_center)
120. Enforcement of EU competition policy : **Information on a forthcoming audit**, EUROPEAN COURT OF AUDITORS, September 2018,p3-4, <https://www.eca.europa.eu>, 29/05/2020

الملاحق

## الملحق رقم(01): استبيان موجه إلى الإطارات العليا للبنوك

سيدي المحترم:

السلام عليكم ورحمة الله تعالى وبركاته،

في إطار التحضير لرسالة دكتوراه حول البنوك وشركات التأمين بين المنافسة واستراتيجيات التحالف وأثرها على جودة الخدمة: دراسة حالة بعض البنوك وشركات التأمين في الجزائر؛ تم بناء هذه الاستمارة للتعرف على شكل العلاقة بين البنوك وشركات التأمين إن كانت تنافس أو تحالف وأثر كل منها على جودة الخدمة البنكية ( في الخانة التي تتوافق مع وضعية X والتأمينية، لقد توزعت الاستمارة على 3 محاور؛ بحيث يمكنكم وضع الإشارة ) مؤسستكم، وأحيطكم علما بأن البيانات التي سيتم جمعها من خلال هذه الاستمارة ستستخدم فقط لأغراض البحث العلمي.

## أولاً: البيانات الوظيفية

-نوع البنك: تجاري  إسلامي  استثماري -طبيعة الملكية: عامة  خاصة -الخبرة في المنصب: أقل من سنة  من 1 سنة إلى 5 سنوات  من 6 سنوات إلى 10 سنوات  أكثر من 10 سنوات 

## ثانياً: أنواع المنافسة

العبارة	غير موافق بشدة	غير موافق	موافق بدرجة أقل	موافق	موافق بشدة
لا يمكن للبنك تحديد الكمية المعروضة من خدماته في السوق الذي تتواجد به شركات التأمين.					
خصائص خدمات البنوك وشركات التأمين متشابهة.					
لدى البنك المعرفة الكافية عن السوق الذي تتواجد به شركات التأمين.					
يأخذ البنك بعين الاعتبار أسعار خدمات شركات التأمين في تحديد أسعار خدماته.					
يقدم البنك خدمات بديلة للخدمات التأمينية.					
لا توجد منافسة بين البنوك وشركات التأمين داخل الأسواق.					
يوجه البنك مقترضيه للتعاقد مع شركة تأمين معينة.					

				هناك تواجد شبه كبير للبنوك في السوق الذي تتواجد به شركات التأمين.
				تختلف الخدمات التي تقدمها البنوك عن الخدمات التي تقدمها شركات التأمين.
				لدى البنك حرية في دخول السوق الذي تتواجد به شركات التأمين أو الخروج منه.
				لعملاء البنك حرية في دخول السوق الذي تتواجد به شركات التأمين والخروج منه.
				يروج البنك لخدماته في السوق الذي تتواجد به شركات التأمين من خلال القيام بإعلانات عن الخدمات التي يقدمها.
				عوائق دخول البنك للسوق الذي تتواجد به شركات التأمين منخفضة.

### ثالثا: أنواع استراتيجيات التحالف

الصف	العبارة	غير موافق بشدة	غير موافق	موافق بدرجة أقل	موافق بشدة
المشروع المشترك	يتعاون كل من البنك وشركة التأمين لإنشاء مشروع مشترك.				
	يتفق كل من البنك وشركة التأمين من أجل تقديم منتج مشترك.				
	يسمح المشروع المشترك للبنك بطرح منتجات جديدة في السوق وبتكلفة أقل.				
	يتبادل البنك وشركة التأمين الخبرات فيما بينهم.				
	هناك إدارة جيدة للمخاطر في ظل التعاون بين البنك وشركة التأمين.				
	يسمح المشروع المشترك بتوفير تشكيلة متنوعة من الخدمات البنكية والتأمينية عبر نافذة واحدة.				
اتفاق	يمنح البنك لشركة التأمين الترخيص للعمل باسمه.				
	تمنح شركة التأمين للبنك الترخيص للعمل باسمها.				

					يمنح البنك لشركة التأمين الحق في بيع بعض منتجاته.	التراخيص
					تمنح شركة التأمين للبنك الحق في بيع بعض منتجاتها.	
					يساهم منح البنك ترخيصا لشركة التأمين في حصوله على عوائد مالية.	
					يساهم منح شركة التأمين ترخيصا للبنك في حصولها على عوائد مالية.	
					يقوم البنك بإجراءات الرقابة على شركة التأمين في حال منحها ترخيص.	
					تقوم شركة التأمين بإجراءات الرقابة على البنك في حال منحه ترخيص.	
					يقوم البنك بالتسويق للخدمات التأمينية.	التحالف في مجال التسويق
					تقوم شركة التأمين بالتسويق للخدمات البنكية.	
					يقوم البنك بالترويج للخدمات التأمينية.	
					تقوم شركة التأمين بالترويج للخدمات البنكية.	
					هناك تسعير مشترك للخدمات البنكية بين البنك وشركة التأمين.	
					يوازن البنك وشركة التأمين بين تسويق الخدمات البنكية والخدمات التأمينية.	

ما هي أفضل نماذج استراتيجيات التحالف بين شركات التأمين والبنوك بالنسبة إليك: مشروع مشترك، اتفاق

التراخيص، التحالف في مجال التسويق : .....

من بين البدائل التالية ما هي التي تعتمدونها في ظل مواجهة المخاطر عند استراتيجيات التحالف مع شركات التأمين؟

الوقاية أو تجنب الخطر، مواجهة الخطر مع الربح أو الخسارة، التجزئة والتنويع، تحويل الخطر لمؤسسة أخرى كإعادة

التأمين:.....

هل تحقق استراتيجيات التحالف مع شركات التأمين فائدة للبنك؟ إذا كان كذلك ما هي أهم هذه الفوائد:.....

## الملحق رقم(02): استبيان موجه إلى الإطارات العليا في شركات التأمين

سيدي المحترم:

السلام عليكم ورحمة الله تعالى وبركاته،

في إطار التحضير لرسالة دكتوراه حول البنوك وشركات التأمين بين المنافسة واستراتيجيات التحالف وأثرها على جودة الخدمة: دراسة حالة بعض البنوك وشركات التأمين في الجزائر؛ تم بناء هذه الاستمارة للتعرف على شكل العلاقة بين البنوك وشركات التأمين إن كانت تنافس أو تحالف وأثر كل منها على جودة الخدمة البنكية ( في الخانة التي تتوافق مع X والتأمينية، و لقد توزعت الاستمارة على 3 محاور؛ بحيث يمكنكم وضع الإشارة ) وضعية مؤسستكم، وأحيطكم علما بأن البيانات التي سيتم جمعها من خلال هذه الاستمارة ستستخدم فقط لأغراض البحث العلمي.

## أولاً: البيانات الوظيفية

-نوع البنك: تجاري  إسلامي  استثماري -طبيعة الملكية: عامة  خاصة -الخبرة في المنصب: أقل من سنة  من 1 سنة إلى 5 سنوات  من 6 سنوات إلى 10 سنوات  أكثر من 10 سنوات 

## ثانياً: أنواع المنافسة

العبرة	غير موافق بشدة	غير موافق	موافق	موافق بدرجة أقل	موافق بشدة
لا يمكن للبنك تحديد الكمية المعروضة من خدماته في السوق الذي تتواجد به شركات التأمين.					
خصائص الخدمات المقدمة من طرف البنوك وشركات التأمين متشابهة.					
لدى البنك المعرفة الكافية عن السوق الذي تتواجد به شركات التأمين.					
يأخذ البنك بعين الاعتبار أسعار خدمات شركات التأمين في تحديد أسعار خدماته.					
يقدم البنك خدمات بديلة للخدمات التأمينية.					
لا توجد منافسة بين البنوك وشركات التأمين داخل الأسواق.					
يوجه البنك مقترضيه للتعاقد مع شركة تأمين معينة.					

				هناك تواجد شبه كبير للبنوك في السوق الذي تتواجد به شركات التأمين.
				تختلف الخدمات التي تقدمها البنوك عن الخدمات التي تقدمها شركات التأمين.
				لدى البنك حرية في دخول السوق الذي تتواجد به شركات التأمين أو الخروج منه.
				لعملاء البنك حرية في دخول السوق الذي تتواجد به شركات التأمين والخروج منه.
				يروج البنك لخدماته في السوق الذي تتواجد به شركات التأمين من خلال القيام بإعلانات عن الخدمات التي يقدمها.
				عوائق دخول البنك لسوق شركات التأمين منخفضة.

### ثالثا: أنواع استراتيجيات التحالف

الصنف	العبارة	غير موافق بشدة	غير موافق	موافق بدرجة أقل	موافق بشدة
المشروع المشترك	يتعاون كل من البنك وشركة التأمين لإنشاء مشروع مشترك.				
	يتفق كل من البنك وشركة التأمين من أجل تقديم منتج مشترك.				
	يسمح المشروع المشترك للبنك بطرح منتجات جديدة في السوق وبتكلفة أقل.				
	يتبادل البنك وشركة التأمين الخبرات فيما بينهم.				
	هناك إدارة جيدة للمخاطر في ظل التعاون بين البنك وشركة التأمين.				
اتفاق التزاخيص	يسمح المشروع المشترك بتوفير تشكيلة متنوعة من الخدمات البنكية والتأمينية عبر نافذة واحدة.				
	يمنح البنك لشركة التأمين الترخيص للعمل باسمه.				
	تمنح شركة التأمين للبنك الترخيص للعمل باسمها.				



					يمنح البنك لشركة التأمين الحق في بيع بعض منتجاته.	
					تمنح شركة التأمين للبنك الحق في بيع بعض منتجاتها.	
					يساهم منح البنك ترخيصا لشركة التأمين في حصوله على عوائد مالية.	
					يساهم منح شركة التأمين ترخيصا للبنك في حصولها على عوائد مالية.	
					يقوم البنك بإجراءات الرقابة على شركة التأمين في حال منحها ترخيص.	
					تقوم شركة التأمين بإجراءات الرقابة على البنك في حال منحه ترخيص.	
					يقوم البنك بالتسويق للخدمات التأمينية.	التحالف في مجال التسويق
					تقوم شركة التأمين بالتسويق للخدمات البنكية.	
					يقوم البنك بالترويج للخدمات التأمينية.	
					تقوم شركة التأمين بالترويج للخدمات البنكية.	
					هناك تسعير مشترك للخدمات البنكية بين البنك وشركة التأمين.	
					يوازن البنك وشركة التأمين بين تسويق الخدمات البنكية والخدمات التأمينية.	

ما هي أفضل نماذج استراتيجيات التحالف بين شركات التأمين والبنوك بالنسبة إليك: مشروع مشترك، إتفاق الترخيص، التحالف في مجال التسويق:.....

من بين البدائل التالية ما هي التي تعتمدونها في ظل مواجهة المخاطر عند استراتيجيات التحالف مع شركات التأمين؟  
الوقاية أو تجنب الخطر، مواجهة الخطر مع الربح أو الخسارة، التجزئة والتنويع، تحويل الخطر لمؤسسة أخرى كإعادة التأمين:.....

هل تحقق استراتيجيات التحالف مع شركات التأمين فائدة للبنك؟ إذا كان كذلك ما هي أهم هذه الفوائد.....

## الملحق رقم(03): استبيان موجه إلى زبائن شركات التأمين

استبيان موجه إلى زبائن أحد شركات التأمين الآتية: SAA,CAAT,CAAR,KARDIF,SALAMA في إطار تحضير أطروحة دكتوراه تحت عنوان "البنوك وشركات التأمين بين المنافسة واستراتيجيات التحالف وأثرها على جودة الخدمة، دراسة حالة بعض البنوك وشركات التأمين في الجزائر". يرجى من سيادتكم التكرم بالإجابة على الأسئلة المدونة أدناه، وذلك بوضع الإشارة (X) في الخانة التي تتفق مع رأيكم، علما أن معلوماتكم ستستخدم لأغراض علمية فقط.

## أولا: البيانات العامة

- المستوى التعليمي: غير حامل لشهادة  ابتدائي  متوسط  ثانوي  جامعي
- مدة التعامل مع شركة التأمين: أقل من 5 سنوات  من 5 إلى 10 سنوات  أكثر من 10 سنوات
- عدد مرات زيارتك لشركة التأمين: يوميا  أسبوعيا  شهريا  سنويا

## ثانيا: جودة الخدمة التأمينية

الصنف	العبارة	غير موافق بشدة	غير موافق	موافق بدرجة أقل	موافق	موافق بشدة
الملموسية	يتمتع موظفو شركة التأمين بالمظهر الجيد.					
	تعتمد شركة التأمين على التقنيات التكنولوجية الحديثة في تقديم خدماتها.					
	تتوفر شركة التأمين على تجهيزات ومعدات تساعد على تقديمها للخدمات بشكل أفضل.					
	تتناسب الخدمات التي تقدمها شركة التأمين مع مظهرها العام.					
الاعتمادية	تقدم شركة التأمين خدماتها في الأوقات المحددة.					
	تقدم شركة التأمين أفضل الخدمات وبشكل صحيح للزبون.					
	تعالج شركة التأمين مشاكل واستفسارات الزبون في مواعيد محددة.					

					تقوم شركة التأمين بالدخول في مشاريع استثمارية ناجحة لحماية الأموال التي بحوزتها.	
					يولي موظفو شركة التأمين بالغ الاهتمام بالزبون.	التعاطف
					يتميز موظفو شركة التأمين بحسن المعاملة والاستقبال الجيد للزبون.	
					تضع شركة التأمين مصلحة الزبون في أولى اهتماماتها.	
					تراعي شركة التأمين ظروف الزبون عند تقديم الخدمات.	
					تشرك شركة التأمين الزبون في مشاريعها الاقتصادية.	
					يتوفر لدى شركة التأمين أنظمة أمنية كافية لحماية العملاء ومدخراتهم.	
					يؤدي موظفو شركة التأمين الخدمات بدقة.	
					لدى موظفي شركة التأمين المعرفة الكافية للإجابة على استفسارات العملاء.	
					يتعامل موظفو شركة التأمين بسرية تامة في تنفيذ طلبات العملاء.	
					يقدم موظفو شركة التأمين الخدمة ببراعة وإتقان.	الاستجابة
					خدمات شركة التأمين المقدمة مرغوبة من طرف العملاء.	
					يحصل عملاء شركة التأمين على الخدمة فوراً	
					موظفو شركة التأمين على استعداد دائم لتقديم الخدمات.	
					يلتزم موظفو شركة التأمين الدقة في تحديد المواعيد لتقديم الخدمات.	

## الملحق رقم(04): استبيان موجه إلى زبائن البنوك

استبيان موجه إلى زبائن أحد البنوك الآتية: Cnep, BDL , BNA, BEA, CPA, EL BARAKA,

؛BADR, AL SALAM

في إطار تحضير أطروحة دكتوراه تحت عنوان "البنوك وشركات التأمين بين المنافسة واستراتيجيات التحالف وأثرها على جودة الخدمة، دراسة حالة بعض البنوك وشركات التأمين في الجزائر". يرجى من سيادتكم التكرم بالإجابة على الأسئلة المدونة أدناه، وذلك بوضع الإشارة (X) في الخانة التي تتفق مع رأيكم، علما أن معلوماتكم ستستخدم لأغراض علمية فقط.

شكرا لكم على حسن تعاونكم.

## أولاً: البيانات العامة

- المستوى التعليمي: غير حامل لشهادة  ابتدائي  متوسط  ثانوي  جامعي
- مدة التعامل مع البنك: أقل من 5 سنوات  من 5 سنوات إلى 10 سنوات  أكثر من 10 سنوات
- عدد مرات زيارتك للبنك: يوميا  أسبوعيا  شهريا  سنويا

## ثانياً: جودة الخدمة البنكية

الصنف	العبرة	غير موافق بشدة	غير موافق	موافق بدرجة أقل	موافق	موافق بشدة
الملموسية	يتمتع موظفو البنك بالمظهر الجيد.					
	يعتمد البنك على التقنيات التكنولوجية الحديثة في تقديم خدماته.					
	يتوفر البنك على تجهيزات ومعدات تساعد على تقديمه للخدمات بشكل أفضل.					
	تناسب الخدمات التي يقدمها البنك مع مظهره العام.					
	يقدم البنك خدماته في الأوقات المحددة.					

					يقدم البنك أفضل الخدمات وبشكل صحيح للزبون.	الاعتمادية
					يعالج البنك مشاكل واستفسارات الزبون في مواعيد محددة.	
					يقوم البنك بالدخول في مشاريع استثمارية ناجحة لحماية الأموال التي بحوزته.	
					يولي موظفو البنك بالغ الاهتمام بالزبون.	التعاطف
					يتميز موظفو البنك بحسن المعاملة والاستقبال الجيد للزبون.	
					يضع البنك مصلحة الزبون في أولى اهتماماته .	
					يراعي البنك ظروف الزبون عند تقديم الخدمات.	
					يشرك البنك الزبون في مشاريعه الاقتصادية.	الأمان
					يتوفر لدى البنك أنظمة أمنية كافية لحماية العملاء ومدخراتهم.	
					يؤدي موظفو البنك الخدمات بدقة.	
					لدى موظفي البنك المعرفة الكافية للإجابة على استفسارات العملاء.	
					يتعامل موظفو البنك بسرية تامة في تنفيذ طلبات العملاء.	
					يقدم موظفو البنك الخدمة ببراعة وإتقان.	الاستجابة
					خدمات البنك المقدمة مرغوبة من طرف العملاء.	
					يحصل عملاء البنك على الخدمة بشكل فوري.	
					موظفو البنك على استعداد دائم لتقديم الخدمات.	
					يلتزم موظفو البنك الدقة في تحديد المواعيد لتقديم الخدمات.	

# فهرس الأشكال والجداول

فهرس الجداول

الرقم	عنوان الجدول	الصفحة
01	وظائف البنك	12
02	التعريفات الكلاسيكية للاستراتيجية	53
03	أهم خصائص التحالفات الاستراتيجية في المجالات التجارية والاقتصادية	56
04	أبعاد الخدمة	86
05	إحصائيات خاصة باستبيان الدراسة	109
06	الارتباط بين فقرات محور المنافسة بين البنوك وشركات التأمين والدرجة الكلية للمحور	111
07	الارتباط بين فقرات محور المشروع المشترك بين البنوك وشركات التأمين والدرجة الكلية للمحور	111
08	الارتباط بين فقرات محور اتفاق التراخيص بين البنوك وشركات التأمين والدرجة الكلية للمحور	112
09	الارتباط بين فقرات محور التحالف في مجال التسويق والدرجة الكلية للمحور	112
10	الارتباط بين فقرات محور الملموسية ودرجته الكلية	113
11	الارتباط بين فقرات محور الاعتمادية ودرجته الكلية	113
12	الارتباط بين فقرات محور التعاطف ودرجته الكلية	113
13	الارتباط بين محور الأمان ودرجته الكلية	114
14	الارتباط بين فقرات محور الاستجابة ودرجته الكلية	114
15	الارتباط بين فقرات محور الملموسية للخدمة التأمينية ودرجته الكلية	115
16	الارتباط بين فقرات محور الاعتمادية للخدمة التأمينية ودرجته الكلية	115
17	الارتباط بين فقرات محور التعاطف للخدمة التأمينية ودرجته الكلية	116
18	الارتباط بين فقرات محور الأمان للخدمة التأمينية ودرجته الكلية	116
19	الارتباط بين فقرات محور الاستجابة للخدمة التأمينية ودرجته الكلية	117
20	معامل ألفا كرونباخ لاستبيان إطارات البنوك والتأمينات ومحاوره	118
21	معامل ألفا كرونباخ لاستبيان زبائن البنوك ومحاوره	118
22	معامل ألفا كرونباخ لاستبيان شركات التأمين ومحاوره	118
23	توزيع أفراد العينة حسب نوع وطبيعة البنك/شركة التأمين	119
24	توزيع أفراد العينة حسب الخبرة	120
25	توزيع أفراد العينة حسب المستوى التعليمي -زبائن البنوك-	121

121	توزيع أفراد العينة حسب مدة التعامل مع البنك وعدد مرات الزيارة له	26
122	توزيع أفراد العينة حسب المستوى التعليمي -زبائن شركات التأمين-	27
123	توزيع أفراد العينة حسب مدة التعامل مع شركة التأمين وعدد مرات الزيارة لها	28
124	مجالات اتخاذ القرار وفق سلم ليكرت الخماسي	29
126	التحليل الوصفي لمحور المنافسة	30
127	التحليل الوصفي لمحور المشروع المشترك	31
128	التحليل الوصفي لمحور إتفاق التراخيص	32
129	التحليل الوصفي لمحور التحالف في مجال التسويق	33
130	التحليل الوصفي لمحور الملموسية-زبائن البنوك-	34
131	التحليل الوصفي لمحور الاعتمادية-زبائن البنوك-	35
132	التحليل الوصفي لمحور التعاطف -زبائن البنوك-	36
132	لتحليل الوصفي لمحور الأمان -زبائن البنوك-	37
133	التحليل الوصفي لمحور الاستجابة -زبائن البنوك-	38
134	التحليل الوصفي لمحور الملموسية-زبائن شركات التأمين-	39
134	التحليل الوصفي لمحور الاعتمادية-زبائن شركات التأمين-	40
135	التحليل الوصفي لمحور التعاطف-زبائن شركات التأمين-	41
135	التحليل الوصفي لمحور الأمان-زبائن شركات التأمين-	42
136	التحليل الوصفي لمحور الاستجابة-زبائن شركات التأمين-	43
138	نتائج اختبار ستيودنت للعينة الواحدة لمحور "المنافسة بين شركات البنوك وشركات التأمين"	44
139	نتائج اختبار ستيودنت للعينة الواحدة لمحور "المشروع المشترك"	45
139	نتائج اختبار ستيودنت للعينة الواحدة لمحور "اتفاق التراخيص"	46
139	نتائج اختبار ستيودنت للعينة الواحدة لمحور "تحالف التسويق"	47
140	نتائج اختبار ستيودنت للعينة الواحدة لمحور الملموسية-زبائن البنوك-	48
140	نتائج اختبار ستيودنت للعينة الواحدة لمحور الاعتمادية-زبائن البنوك-	49
141	نتائج اختبار ستيودنت للعينة الواحدة لمحور التعاطف-زبائن البنوك-	50
142	نتائج اختبار ستيودنت للعينة الواحدة لمحور الأمان-زبائن البنوك-	51
143	نتائج اختبار ستيودنت للعينة الواحدة لمحور الاستجابة-زبائن البنوك-	52



143	نتائج اختبار ستيودنت للعينه الواحدة لمحور "جودة الخدمة البنكية ككل -	53
144	نتائج اختبار ستيودنت للعينه الواحدة لمحور "الملموسية-زبائن شركات التأمين-	54
144	نتائج اختبار ستيودنت للعينه الواحدة لمحور "الاعتمادية-زبائن شركات التأمين-	55
145	نتائج اختبار ستيودنت للعينه الواحدة لمحور التعاطف-زبائن شركات التأمين-	56
145	نتائج اختبار ستيودنت للعينه الواحدة لمحور الأمان-زبائن شركات التأمين-	57
146	نتائج اختبار ستيودنت للعينه الواحدة لمحور الاستجابة-زبائن شركات التأمين-	58
146	نتائج اختبار ستيودنت للعينه الواحدة لمحور جودة الخدمة التأمينية ككل	59

### فهرس الأشكال

الصفحة	عنوان الشكل	الرقم
20	التقسيمات الأساسية للتأمين	01
23	أنواع شركات التأمين	02
43	مجالات المنافسة	03
47	أنواع المنافسة	04
50	الآثار الإيجابية للمنافسة الفعالة	05
63	التحالف الأفقي والعمودي	06
63	أنواع استراتيجيات التحالف	07
68	تحقيق ميزة تنافسية عن طريق التحالف	08
70	رسم توضيحي لخطوات التحالف	09
82	مزايا إدارة الجودة الشاملة في المنظمة	10
90	قياس جودة الخدمة من منظور العملاء	11
91	قياس الجودة المهنية	12
92	قياس جودة الخدمة من منظور شامل	13
93	مراحل دورة حياة الخدمة البنكية	14
99	العناصر والأسس التقنية للخدمة التأمينية	15
120	توزيع أفراد العينة حسب نوع البنك/شركة التأمين	16
120	توزيع أفراد العينة حسب طبيعة الملكية	17
120	توزيع أفراد العينة حسب الخبرة في المنصب	18

121	توزيع أفراد العينة حسب المستوى التعليمي -زبائن البنوك-	19
122	توزيع أفراد العينة حسب مدة التعامل مع البنك	20
122	توزيع أفراد العينة حسب عدد مرات زيارة البنك	21
122	توزيع أفراد العينة حسب المستوى التعليمي -زبائن شركات التأمين-	22
123	توزيع أفراد العينة حسب مدة التعامل مع شركة التأمين	23
123	توزيع أفراد العينة حسب عدد مرات الزيارة لشركة التأمين	24

# فهرس المحتويات

أ-ج.....	مقدمة
35-02.....	الفصل الأول: عموميات متعلقة بالبنوك وشركات التأمين
02.....	تمهيد:
03.....	المبحث الأول: مدخل مفاهيمي للبنوك
03.....	المطلب الأول: مفهوم وأهمية البنوك
06.....	المطلب الثاني: أنواع البنوك
08.....	المطلب الثالث: وظائف البنوك
12.....	المبحث الثاني: مفاهيم عامة حول شركات التأمين
12.....	المطلب الأول: مفهوم التأمين
21.....	المطلب الثاني: مفهوم وأشكال شركات التأمين
24.....	المطلب الثالث: وظائف شركات التأمين
27.....	المبحث الثالث: الروابط المختلفة بين البنوك وشركات التأمين
27.....	المطلب الأول: أوجه التشابه والاختلاف بين البنوك و شركات التأمين
29.....	المطلب الثاني: الخدمات التأمينية التي تقدمها شركات التأمين للبنوك
33.....	المطلب الثالث: الخدمات التي تقدمها البنوك لشركات التأمين
35.....	خلاصة الفصل الأول
75-37.....	الفصل الثاني: المنافسة واستراتيجيات التحالف
37.....	تمهيد:
38.....	المبحث الأول: المنافسة
38.....	المطلب الأول: مفهوم المنافسة وتحليلها ومستوياتها
44.....	المطلب الثاني: أنواع المنافسة

47.....	المطلب الثالث: مزايا وعيوب المنافسة.....
52.....	المبحث الثاني: ماهية استراتيجيات التحالف.....
52.....	المطلب الأول: مفهوم استراتيجيات التحالف وخصائصها.....
56.....	المطلب الثاني: أنواع التحالفات الاستراتيجية.....
63.....	المطلب الثالث: أهداف ودوافع استراتيجيات التحالف.....
68.....	المبحث الثالث: الإعداد للتحالفات الاستراتيجية.....
68.....	المطلب الأول: خطوات التحالفات الاستراتيجية.....
71.....	المطلب الثاني: اختيار الحليف.....
72.....	المطلب الثالث: إدارة مخاطر استراتيجيات التحالف.....
75.....	خلاصة الفصل الثاني.....
104-77.....	الفصل الثالث: جودة الخدمة البنكية والتأمينية.....
77.....	تمهيد:.....
78.....	المبحث الأول: جودة الخدمة.....
78.....	المطلب الأول: مدخل للجودة.....
82.....	المطلب الثاني: الخدمة.....
86.....	المطلب الثالث: جودة الخدمة.....
93.....	المبحث الثاني: جودة الخدمة البنكية.....
93.....	المطلب الأول: ماهية الخدمة البنكية وتقسيماتها.....
94.....	المطلب الثاني: دورة حياة الخدمة البنكية.....
96.....	المطلب الثالث: جودة الخدمة البنكية.....
97.....	المبحث الثالث: جودة الخدمة التأمينية.....

97.....	المطلب الأول: مفهوم الخدمة التأمينية وخصائصها.....
98.....	المطلب الثاني: العناصر والأسس التقنية للخدمة التأمينية.....
101.....	المطلب الثالث: مفهوم جودة الخدمة التأمينية.....
104.....	خلاصة الفصل الثالث:.....
154-106.....	الفصل الرابع: دراسة حالة بعض البنوك وشركات التأمين في الجزائر.....
106.....	تمهيد.....
107.....	المبحث الأول: الإجراءات المنهجية للدراسة التطبيقية.....
107.....	المطلب الأول: هيكلية ومحتوى الاستبيانات.....
111.....	المطلب الثاني: وصف عينات الدراسة.....
112.....	المطلب الثالث: صدق وثبات الاستبيان كأداة للدراسة.....
121.....	المبحث الثاني: التحليل الوصفي لنتائج الاستبيان.....
121.....	المطلب الأول: تحليل الخصائص النوعية لأفراد الاستبيان.....
126.....	المطلب الثاني: التحليل الوصفي للمحاور الرئيسية والفرعية.....
142.....	المبحث الثالث: التحليل الاستدلالي لمحاور الاستبيان واختبار فرضيات الدراسة.....
142.....	المطلب الأول: التحليل الاستدلالي لمحاور الاستبيان.....
151.....	المطلب الثاني: اختبار فرضيات الدراسة بناء على نتائج التحليل الاستدلالي.....
154.....	خلاصة الفصل الرابع.....
156.....	الخاتمة العامة.....
162.....	قائمة المراجع.....
171.....	قائمة الملاحق.....
182.....	قائمة فهارس الجداول والأشكال.....
187.....	الفهرس العام.....

هدفت الدراسة إلى التعرف على أثر المنافسة واستراتيجيات التحالف بين البنوك وشركات التأمين على جودة الخدمة البنكية وجودة الخدمة التأمينية لدى بعض البنوك وشركات التأمين في الجزائر، حيث تم تطوير استبيانين لغرض جمع البيانات، الأول وجه للبنوك وشركات التأمين محل الدراسة والتي بلغ تعدادها 41 وقد تم اعتماد 4 محاور فيه هي المنافسة، المشروع المشترك، اتفاق الترخيص والتحالف في مجال التسويق، أما الثاني فوجه لزيائهم وتم اعتماد فيه 5 أبعاد لجودة الخدمة هي الملموسية، الاعتمادية، الأمان، الاستجابة والتعاطف، وقد تم استخدام برنامج spss لتحليل بيانات الاستمارات اعتمادا على المتوسطات الحسابية والانحراف المعياري، وقد توصلت الدراسة إلى مجموعة من النتائج كان من أبرزها:

1. وجود منافسة منخفضة بين البنوك وشركات التأمين محل الدراسة؛
2. هناك مستوى مرتفع لتطبيق المشروع المشترك بين البنوك وشركات التأمين محل الدراسة؛
3. يتجه زبائن البنوك وشركات التأمين إلى عدم الموافقة على جودة الخدمة البنكية والتأمينية؛
4. هناك أثر للمنافسة واستراتيجيات التحالف بين البنوك وشركات التأمين محل الدراسة على جودة الخدمة البنكية وجودة الخدمة التأمينية.

الكلمات المفتاحية: بنوك، شركات تأمين، منافسة، استراتيجيات تحالف، جودة خدمة.

#### **Abstract :**

The study aimed to identify the impact of competition and strategies of alliance between banks and insurance companies on the quality of banking service and the quality of insurance service of some banks and insurance companies in Algeria, where two questionnaires were developed for the purpose of data collection, the first was directed to the banks and insurance companies under study, which numbered 41 and was approved. 4 axes in it which are competition, joint venture, licensing agreement and alliance in the field of marketing, while the second was directed to their customers and in which 5 dimensions of service quality were adopted: tangibility, reliability, safety, responsiveness and empathy, and the spss program was used to analyze the questionnaires data based on the arithmetic averages and deviation. The study reached a set of results, the most prominent of which were:

1. Low competition between banks and insurance companies under consideration.
2. There is a high level of implementation of the joint venture between banks and insurance companies under study.
- 3- Customers of banks and insurance companies do not agree with the quality of banking and insurance service.
- 4- There is an impact of competition and the strategies of alliance between banks and insurance companies under study on the quality of banking service and the quality of insurance service.

**Keywords:** banks, insurance companies, competition, alliance strategies, quality of service.