



دور استراتيجيات التسويق المصرفي في تحقيق الميزة التنافسية  
(بحث تطبيقي في عينة من المصارف العراقية الخاصة)

**Role of Banking Marketing Strategies in achieving Competitive Advantage  
(Applicatory Research on a Sample of Iraqi Private Banks)**

م.د.خلود هادي عبود

المعهد العالي للدراسات المحاسبية والمالية

مخلد حمزة جدوع

**المستخلص:** الغرض الرئيسي من هذا البحث هو قياس دور استراتيجيات التسويق المصرفي في تحقيق الميزة التنافسية في عينة من المصارف العراقية الخاصة، وسعياً لتحقيق ذلك جرى الاعتماد على عدد من المناهج البحثية الرصينة تمثلت بالمنهج الوصفي التحليلي، لترصين المفاهيم التي تناولها البحث ، وكان حجم عينة البحث (56) فرداً وهم الذين يشكلون الادارة العليا وتمثلوا ب( رئيس وأعضاء مجلس الإدارة والمدراء المفوضين ومعاونيهم ورؤساء الأقسام ) في حين تمثلت الأداة الأولية للبحث ( بالاستبانة ) التي جرى تصميمها بالاعتماد على عدد من المقاييس العلمية الرصينة ، وبعد أن جرى تكييف هذه المقاييس بما يتناسب مع متطلبات البيئة العراقية. جرى تحليل البيانات التي تم التوصل إليها عبر أداة البحث فضلاً عن التقارير المالية السنوية ، باستعمال عدد من الأدوات الإحصائية عبر برنامج (SPSS.v.19) للوصول الى النتائج المتعلقة بها واستعمال برنامج (Excel.2010) لاستخراج المؤشرات المالية لمعرفة أداء المصارف عينة البحث وفي المحصلة النهائية فقد توصل البحث الى عدد من الاستنتاجات والتي أهمها: وجود علاقة ارتباط وتأثير بين استراتيجيات التسويق المصرفي والميزة التنافسية ، ووجد ايضاً أن المصارف عينة البحث تتبنى الإستراتيجية الدفاعية بشكل عالٍ وتتبنى الإستراتيجية العقلانية أكثر من الإستراتيجية الهجومية .أما ابرز التوصيات فهي ضرورة استثمار إدارة المصارف لطبيعة العلاقة الايجابية بين استراتيجيات التسويق المصرفي والميزة التنافسية لرسم التوجه الاستراتيجي التسويقي وبناء رؤية تسويقية للقيادات العليا فيها .

**Abstract :** The main purpose of this research aims to measure the role of banking strategies marketing in achieving competitive advantage within a sample of Iraqi private banks, and in order to achieve this purpose, the researcher depend on number of sober research approaches which consisted of descriptive, analytical and practical



methodologies, to strengthen concepts addressed by the research, size of the sample was (56) individuals which makes up the senior leadership represented (Chairman and members of the Board of Directors, Commissioners and their assistants and department heads) while the primary tool for research (questionnaire), which has been designed based on a number of solemn scientific metrics, after adapted these metrics commensurate with the requirements of the Iraqi environment . Data that were collected through the search tool as well as the annual financial reports have been analyzed using a number of statistical tools in (SPSS.v.19) software package to get the related results. Then, the program (Excel.2010) was used to extract the financial indicators to determine the performance of banks in the sample. In the net result, the research has concluded to a number of conclusions which include: The results confirmed the presence of correlation and impact between bank marketing strategies and competitive advantage; also we found that the sample's banks adopt a defense strategy and a high rational strategy over the strategic offensive. As most of the notable recommendations made by the current research are the necessity for bank managements to invest the positive nature of the relationship between the bank marketing strategies and competitive advantage to draw the strategic marketing direction and to build a marketing vision for top leaders.

### المقدمة: Introduction

التسويق المصرفي نشاط متجدد ومتطور ويحوي مجموعة من الأنشطة المخططة والمخصصة والهادفة تمكن المصرف من إيصال الخدمات التي ينتجها الى الجمهور المصرفي بالشكل الذي يشبع الحاجات ويلبي الرغبات ويحقق الرضا لديهم ، ويحقق المستوى المطلوب أو المستهدف من الربحية لإدارة المصرف ، وعليه ، جاء هذا البحث " دور استراتيجيات التسويق المصرفي في تحقيق الميزة التنافسية " اذ تعتمد المصارف استراتيجيات التسويق المصرفي من اجل تصريف خدماتها وجذب اكبر عدد من الزبائن لغرض توسيع قاعدة مبيعاتها وحصتها السوقية وكذلك تحقيق الربحية لها، ومن اجل الحفاظ على مكانتها في السوق ، إذ تستخدم استراتيجيات التسويق ومنها ( الإستراتيجية الهجومية والإستراتيجية الدفاعية والإستراتيجية العقلانية ) ، لغرض تحقيق الميزة التنافسية على المنافسين في الأسواق . وبناءً على ما تقدم فقد تضمن البحث خمس فقرات على النحو الآتي : تناولت الفقرة الأولى منهجية البحث أما الفقرة الثانية (استراتيجيات التسويق المصرفي) اطار مفاهيمي عام ، واختصت الفقرة الثالثة : بالميزة



التنافسية أطار مفاهيمي عام ، في حين تضمنت الفقرة الرابعة ،(الجانب العملي) ، وأخيرا اختتم البحث بالفقرة الخامسة ( الاستنتاجات والتوصيات).

### ١-١ منهجية البحث

١-١-١ مشكلة البحث : يمكن تحديد المشكلة في نطاق عمل البعض من المصارف العراقية الخاصة ومحدودية أو ضعف التوجه الاستراتيجي وعدم التركيز من قبل هذه المصارف على العلاقة الوثيقة بين الاستراتيجيات التسويقية والميزة التنافسية أي غياب إستراتيجية تسويقية واضحة تمكن المصارف عينة البحث من تعزيز قدراتها التنافسية في سوق متنامٍ ، سوق يشهد منافسة تزداد بالتزايد الكمي والنوعي للقطاع المصرفي وخدماته .

١-١-٢ أهمية البحث : إن البحث تتبع أهميته في أثناء تسليط الضوء على دور استراتيجيات تسويق المصرفي في تحقيق الميزة التنافسية فضلاً عن ذلك الأهمية العملية للبحث والناבעة من المصارف عينة البحث ودورها في تنمية الاقتصاد الوطني وتحديد التحديات والمعوقات التي تواجهها . وتبرز أهمية البحث أيضاً من خلال شموله على متغيرات كثيرة سواء المتعلقة بالمنافسة أو بالاستراتيجيات التسويقية وكيفية توظيف كل هذه المتغيرات للوصول إلى رضا الزبائن كونه يمثل أداة تعبر عن مدى قدرة المصرف في تحقيقه للأرباح الذي يمثل عنصراً هاماً من عناصر الميزة التنافسية.

### ١-١-٣ أهداف البحث : يمثل الهدف الرئيس للبحث في الوقوف على :

١- قياس دور استراتيجيات التسويق المصرفي في تحقيق الميزة التنافسية في عينة من المصارف العراقية الخاصة.

٢- دراسة طبيعة وأنواع الاستراتيجيات التسويقية في المصارف عينة البحث التي تناسب طبيعة كل سوق حتى تستطيع اختراقه أو الحفاظ على ما وصلت إليه بالدفاع عن حصتها السوقية في كل الأسواق .

٣- تحديد طبيعة علاقة الارتباط بين استراتيجيات التسويق المصرفي وبين أبعاد التنافس التي تسهم في خلق الميزة التنافسية وتحديد مقدار تأثير استراتيجيات التسويق المصرفي على استراتيجيات التنافسية.



#### ٤-١-١ فرضيات البحث

١-٤-١-١-١ الفرضية الرئيسية الأولى:- (توجد علاقة ارتباط ذات دلالة معنوية بين إستراتيجيات التسويق المصرفي والميزة التنافسية).

١-٤-١-١-٢ الفرضية الرئيسية الثانية:- (توجد علاقة تأثير ذات دلالة معنوية بين إستراتيجيات

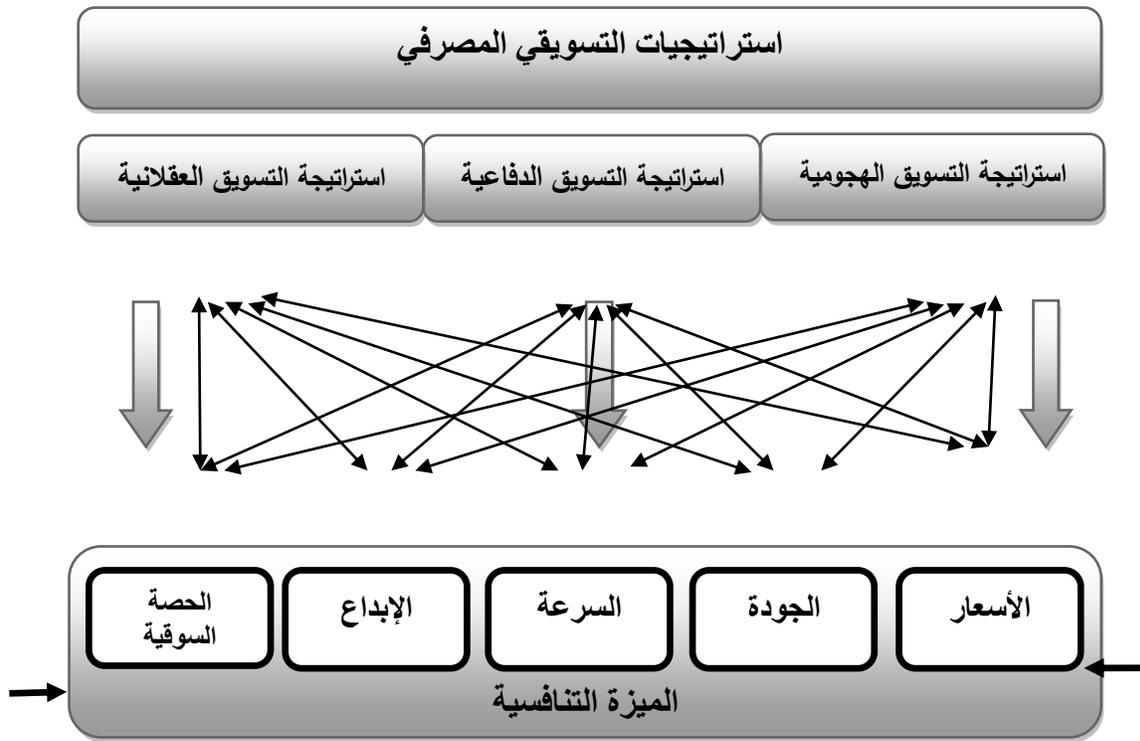
التسويق المصرفي و الميزة التنافسية) وتتفرع الى الفرضيات الفرعية وهي كما يأتي:

١- يوجد علاقة تأثير ذات دلالة معنوية بين الإستراتيجية الهجومية والميزة التنافسية .

٢- يوجد علاقة تأثير ذات دلالة معنوية بين الإستراتيجية الدفاعية والميزة التنافسية .

٣- يوجد علاقة تأثير ذات دلالة معنوية بين الإستراتيجية العقلانية والميزة التنافسية .

١-١-٥ مخطط البحث .



الشكل (١) مخطط البحث



١-١-٦ مجتمع وعينة البحث : يتكون مجتمع البحث من المصارف العراقية الخاصة ، أما عينة البحث فتتكون من خمسة مصارف والتي تم اختيارها بالاستناد الى التقرير السنوي للاستقرار المالي في العراق الصادر عن البنك المركزي العراقي - المديرية العامة للإحصاء والأبحاث ، جدول تصنيف وتقييم المصارف الخاصة بموجب نظام \* CAMEL من خلال مراقبة أعمالها أثناء الأعوام (2007-2011). والتي حازت على أعلى تقييم وهي كالأتي . ( مصرف المتحد للاستثمار، مصرف الخليج التجاري ، مصرف الشمال للاستثمار والتمويل، مصرف المنصور للاستثمار، مصرف الائتمان العراقي).

#### ١-١-٧ حدود البحث

- ١- الحدود المكانية : الإدارة العامة للمصارف عينة البحث.
- ٢- الحدود البشرية : ( رئيس مجلس الإدارة ، وأعضاء مجلس الإدارة ، والمدراء المفوضين ، ومعاوني المدراء المفوضين ، ورؤساء الأقسام في الإدارة العليا ).
- ١-١-٨ منهج البحث . اعتمد البحث (المنهج الوصفي التحليلي).
- ١-١-٩ مصادر المعلومات .

- ١- الكتب والمجلات والبحوث والدوريات والاطاريح والرسائل الجامعية العربية والأجنبية.
- ٢- المكتبة الافتراضية العلمية العراقية (www.ivsl.oeg).
- ٣- الاستبانة التي تم توزيعها على عينة البحث.

١-١-١٠ وصف استمارة الاستبانة : تكونت الاستبانة من (3) محاور رئيسة المحور الأول : يتكون من (٤) فقرات ، ويمثل المعلومات التعريفية عن مجتمع وعينة البحث والمتمثلة بالعمر ، المستوى التعليمي ، ومدة الخدمة في المصرف ، والمنصب الوظيفي ، وذلك للتعرف على عينة البحث. المحور الثاني: استراتيجيات التسويق المصرفي ويتفرع الى ثلاث ابعاد . ( استراتيجية

\* CAMEL : وهو نظام يقوم بموجبه البنك المركزي العراقي بتقييم المصارف الخاصة والذي يتكون من كفاية رأس المال Capital ، جودة الموجودات Asset quality ، الإدارة Management quality ، الإيرادات Earnings ، السيولة Liquidity ويتم التعبير عن كل عنصر من هذه العناصر بعدد من المؤشرات المالية ، مؤشرات العائد على حق الملكية والعائد على الاستثمار وتحليل المخاطر التي سيواجهها المصرف في المستقبل.



التسويق الهجومية وتتكون من (14) سؤال ، استراتيجية التسويق دفاعية وتتكون من (12) سؤال ، استراتيجية التسويق العقلانية وتتكون من (14) سؤال).المحور الثالث : يشتمل على أبعاد الميزة التنافسية ويتكون من (5) ابعاد. ( لأسعار وتتكون من (5) اسئلة، الجودة وتتكون من (5) اسئلة ، السرعة وتتكون من (5) اسئلة ، الإبداع ويتكون من (6) اسئلة، الحصة السوقية ويتكون من (6) أسئلة.

### 1-1-11 قياس صدق وثبات فقرات الاستبانة

1- الصدق الظاهري : عُرض استمارة الاستبانة بصورتها الأولية على عدد من المحكمين والاسترشاد بآرائهم وملاحظاتهم لاختبار الصدق الظاهري من المختصين بالإدارة الإستراتيجية والتسويق وبالإضافة الى خبراء مصرفيين من حقل العمل وبعد استلام الملاحظات تم إجراء التعديلات عليها وصياغتها بشكلها النهائي الملحق (1) .

2- صدق محتوى الاستبانة وثباتها : من اجل الوقوف على صدق وثبات مقياس البحث استخدم Alpha Cronbach's لمعرفة صدق وثبات الاستبانة ، وتم استخراج الصدق من معامل الثبات Reliability للتأكد من وجود ارتباط قوي بين الصدق الاختبار ، والاتي بيان جميع معاملات ثبات مقياس البحث المتعلقة بابعاد استراتيجيات التسويق (استراتيجية هجومية، استراتيجية دفاعية، استراتيجية عقلانية) وبالباغلة(0.933)، (0.927)، (0.929) على التوالي، وابعاد الميزة التنافسية (الكلفة / الاسعار، الجودة ، الابداع ، السرعة ، الحصة السوقية)، (0.926)، (0.926)، (0.928)، (0.918)، (0.924) على التوالي تعد مقبولة بشكل كبير جدا من الناحيتين الاحصائية والادارية ، كما أن نسبة صدق وثبات مقياس البحث بلغت (96.5% ، 96% ، 96%)، (96% ، 96% ، 95.5% ، 96%) على التوالي ، هي الاخرى تعد عالية جدا ، وبلغ معامل الثبات بشكل اجمالي (0.933) وبالنتيجة ان صدق المقياس (96%) وهو معامل ثبات ممتاز من الناحية النسبية اذ النسبة المعيارية المقبولة احصائياً هي اكثر من (75%).

### ٢- استراتيجيات التسويق المصرفي

### ١-٢ مفهوم استراتيجيات التسويق the concept of marketing strategies



يستحوذ موضوع الاستراتيجيات التسويقية على جانب كبير في الفكر التسويقي ، ففي بداية العقد الثاني من القرن العشرين وانفتاح الأسواق العالمية وانحسار فكرة كل ما ينتج يباع اخذ الجانب التسويقي أهمية واضحة، وذلك أن الاستراتيجيات التسويقية ومن خلال تنوع أهدافها وغاياتها تنصب أساسا على تحقيق عملية الربط بين التقسيمات السوقية المطلوبة ومع المزيج التسويقي بعناصره المعروفة ، وتعد استراتيجية التسويق هي قلب الخطة التسويقية التي يقوم مدير التسويق بإتباعها، اذ تعتمد إستراتيجية التسويق المصرفي على تحليل للموقف على أهداف المصرف فالإستراتيجية هي الطريقة التي يمكن بها تحقيق تلك الأهداف (الملاحسن، ٢٠٠٦: ٣٢). أن الاستراتيجيات التسويقية للمصارف التي تقدم الخدمة المالية ينبغي أن تصاغ وفقاً لأهداف ورسالة المصرف لذلك فان الإستراتيجية التسويقية جزءاً مكملاً لإستراتيجية مشتركة للمصرف وينبغي أن لا تكون بمعزل عن الإستراتيجية العامة للمصرف (الجيسوسي والصميدعي، ٢٠٠٩ : ٥٣١) . يرى الباحثان بأنه يمكن تعريف إستراتيجيات التسويق المصرفي وبالاستناد إلى المفاهيم التي تم التطرق إليها آنفا بأنها ( أداة يحقق من خلالها المصرف أهدافه التسويقية من خلال استخدام إحدى الإستراتيجيات الهجومية أو الدفاعية أو العقلانية ) .

**٢-٢ أهمية استراتيجيات التسويق :** ظهرت أهمية استراتيجيات التسويق في وقت ليس بالبعيد اذ أن تبني الفكر الاستراتيجي في مجال التسويق كان انعكاساً لحاجة إدارة التسويق الى تنفيذ أنشطتها التسويقية المختلفة بالشكل الصحيح وعلمي وبما يتناسب مع أهداف ورسالة المصرف ، أن الفكر الاستراتيجي وبما يتضمنه من تخطيط وصياغة وتنفيذ الشغل الشاغل لمدراء التسويق ، مما جعل الكثير من الباحثين والكتاب أن يهتموا بالاستراتيجيات التسويقية ومحاولة وضع الإطار المفاهيمي بما يضمن تحديد محتوى وأبعاد التي ينبغي أن يتضمنها مفهوم الإستراتيجية التسويقية بالشكل الذي يمكن أن يخلق رؤيا سليمة وصحيحة لهذا المفهوم من قبل الإدارة العليا في المصرف لاسيما من قبل إدارة التسويق أو القائمين على الأنشطة التسويقية في مختلف المجالات والمستويات من ناحية وإمكانية تطبيقها وفقاً لإمكانيات المصرف والظروف البيئية المحيطة به (الصميدعي ويوسف، ٢٠٠٦ : ١٦٢). ومن المهم وجود إستراتيجية تسويقية للمصرف لان هناك



تغيرات مستمرة وخطيرة في البيئة التي يعمل بها المصرف ويتعرض فيها الى صدمات ومفاجآت غير متوقعة في الأنشطة التسويقية، ويمكن تسميتها بالنوافذ الإستراتيجية التي يسعى المصرف الى إغلاقها بوجه المنافسين المحتملين قبل أن ينجحوا في الدخول الى أسواقها عن طريق هذه النوافذ.

## ٢-٣ المراحل الأساسية في صياغة إستراتيجية التسويق المصرفي

١- **تحديد الهدف السوقي** : يتم في هذه المرحلة تحديد الهدف السوقي وتحديد الأهداف التسويقية للمصرف ، ويتم اختيار الهدف السوقي في ضوء عدد من العوامل ( سهولة الوصول الى الهدف السوقي ، واقعية البدائل المتنوعة للسوق ويفترض تحديد الهدف السوقي ثم أعداد الخطة السوقية ) ( العفيشات ، ٢٠٠١ : ٥٨).

٢ - **اختيار الهدف السوقي** : في هذه المرحلة يتم تطوير الفكرة العامة ، وتحدد بها ماهية الجهود الواجب عملها للهدف السوقي ، بالعلاقة مع جهود المنافسين ، وهذا يعني توزيع الموارد التسويقية التي تتجز عن طريق المزيج التسويقي ، وفي ضوء التحليل البيئي تقيم موارد المصرف وهذا يساعد في صياغة المجموعة الأولية للأهداف التي في ضوءها تحاول الإدارة تحديد الفرص المستقبلية والتحديات، (العفيشات، ٢٠٠١ : ٥٨).

٣ - **توزيع الموارد التسويقية** : توزيع الموارد التسويقية التي يتم تنفيذها من خلال توحيد مجموعة من المتغيرات ( تسمى المزيج التسويقي ) وهناك ثلاثة أسباب تؤثر في الاستراتيجية التسويقية وتبعدها عن المسار وهي (المالية والقانونية والسياسية ) (العجارمة ، ٢٠٠٥ : ٣٧٧) .

## ٢-٤ المزايا المتحققة من استراتيجيه التسويق Advantages of Marketing Strategy

يمكن أن يحقق المصرف عدد من المزايا باعتمادها إستراتيجية التسويق المصرفي وتتلخص تلك المزايا بما يخص المصرف ككل أو في نشاطه التسويقي بشكل خاص . وهذه المزايا كما حددها (البكري ، ٢٠٠٨ : ٥٢) تتمثل بالاتي:



- ١ - تعد أداة رئيسية لإدارة المصرف في تحديد توجهاته بشكل دقيق للتعامل مع المتغيرات البيئية الخارجية التي يعمل بها ، وبخاصة في مواجهه المنافس . ولكن التسويق هو النشاط الأبرز من بين أنشطة المصرف ذا علاقة بالبيئة الخارجية واحتكاً مع المنافس .
  - ٢ - تتيح المجال وبشكل فعال أمام إدارة المصرف في أعداد أهدافها بشكل يتوافق مع المتغيرات المؤثرة في الزبون وتعاملها مع السوق . على اعتبار أن الزبون هو جوهر عمل المصرف وغايته في العمل ، والسوق هو الميدان الفعلي لعملها .
  - ٣ - تتيح المجال أمام إدارة المصرف لتحديد وتقييم بيئته الداخلية ومدى التوافق المتحقق في الأداء بين الأقسام المختلفة في المصرف.
  - ٤ - نجاح الإستراتيجية التسويقية في التنفيذ يعطي مؤشر واضح لدقة التخطيط الاستراتيجي المعتمد في ذلك ، فضلا عن التوجه الصحيح لرسالة المصرف وتوجهه الاستراتيجي .
- 2-5 أنواع استراتيجيات التسويق : يتفق كل من (Kotler & Meidan) على تحويل مجموعة من الاستراتيجيات المتبعة في المعارك العسكرية الى المفهوم التسويقي ، وتتطلب هذه الاستراتيجيات تحديد مراكز القوى لدى المنافس في السوق والمسح المستمر لتحركاته الإستراتيجية والتكتيكية ثم حشد كافة الموارد المتاحة من أموال و رؤوس الأموال وتوجيهها نحو القطاع السوقي المستهدف ( جدوع ، ٢٠١٢ : ٤٥ ) .

#### ٢-٥-١ إستراتيجية التسويق الهجومية Offensive Marketing Strategy

إستراتيجية التسويق الهجومية هي اختراق مناطق جديدة في السوق والتوسع الجغرافي حسب حجم فرص السوق وتبني الإبداعات التي تجعل من المنظمات رائدة في سوقها (العجارمة ، ٢٠٠٥ ، ٣٩٢). أن الإستراتيجية الهجومية تنتهجها المصارف في محاولة لزيادة قاعدة مبيعاتها للخدمة الحالية في السوق من خلال ( جذب زبائن المصارف المنافسة ، وإضافة فروع مصرفية جديدة في المناطق الحالية ، وتقديم جوائز يمكن أن تساعد في زيادة المبيعات من الخدمات وتقديم خصم خاص، ترويج جديد جذاب وفعال ، تخفيض الأسعار مدة قصيرة وتكثيف الاعلان )، ( جدوع ، ٢٠١٢ : ٤٧). ويرى الباحثان أن إظهار نقاط القوة التي يتميز بها المصرف تهدف الى خلق صورة جيدة ومؤثرة لزبائن المصارف وخاصة الحاليين والمرقبين



وبالتالي استغلال هذه النقاط لصالحها ومهاجمة نقاط الضعف للمصارف المنافسة داخل السوق ككل وبذلك يمكن أن يحصل المصرف على حصة سوقية اكبر مما كانت عليه في السابق وهذا ما تسعى إليه استراتيجيه التسويق الهجومية وتتخذ إستراتيجية التسويق الهجومية خمسة أنواع كما قسمها (Kotler,1997) وهي كالآتي :

**1 - مهاجمة الجهات الأمامية :** هنا يقوم المصرف المهاجم بتقليد خصومه من المصارف المنافسة بإتباع نفس أساليب الترويج والتوزيع ... وفي حالة نجاح الهجوم على الجهات الأمامية للخصوم فان المصارف المهاجمة تحتاج الى منفعة القوة بدل من المنافسة أي تعزيز قوتها للهجوم (جدوع ، ٢٠١٢ : ٤٨).

**2- مهاجمة أجنحة الجيش (المناورة) :** يتم أسلوب الهجوم بشكل مغاير لما يتوقعه المنافس، فبدلاً من الهجوم على الجبهات الأمامية يتم تركيز الهجمات على الجبهات الجانبية ، ويتم تجميع الموارد لحماية نقاط القوة في المصرف وإهمال بعض النواحي الضعيفة التي تشكل ثغرة يستطيع المنافسين من خلالها اختراق السوق . كما يمكن من خلال هذه الإستراتيجية اقتناص الفرص التسويقية والهجوم عليها بعد تحديد التحولات والتغيرات في السوق وحاجات الزبائن ، أي أن هذه الإستراتيجية تتلاءم مع المفهوم الحديث للتسويق الذي يرى أن الغرض من النشاط التسويقي هو اكتشاف حاجات الزبائن والعمل على إشباعها ( النور ، ٢٠١٢ : ١١٦).

**3 - الهجوم المطوق (متعدد الجوانب) :** وتتطوي هذه الإستراتيجية على الهجوم بجبهات عدة يهمل المنافسون إشباعها من خلال المناورة في محاولة للاستيلاء على مناطق واسعة من حصة السوقية للمصارف المنافسة وقد يكون هجوم خاطف وشامل و تتطلب هذه الإستراتيجية هجوم كبير على عدة جوانب، ( طالب واخرون ، ٢٠٠٩ : ١٢٦) .

**٤- الهجوم الثانوي (صغار اللاعبين) :** تعتبر هذه الإستراتيجية من أكثر استراتيجيات الهجوم غير المباشر أي توجيه الخدمة الى الزبائن كافة في السوق وفقاً لذلك فان المصارف تقصد مهاجمة الأسواق الأكثر سهولة لتوسيع حصتها السوقية وزيادة قاعدة مبيعاتها بهذه الأسواق وتعتمد هذه الإستراتيجية على ثلاث خطوط (التنوع في الخدمات بتقديم خدمات تختلف عن الخدمات السابقة والحالية ، والتنوع في مجال السوق جغرافياً وعدم الاعتماد على قطاع أو



منطقة أو عدد محدود من القطاعات ، واستخدام التقنيات الحديثة في مختلف الأنشطة والفعاليات بشكل يتجاوز المصارف المنافسة ( جدوع ، ٢٠١٢ : ٤٩).

5 - هجوم العصابات : تعد هذه الإستراتيجية بديلا مناسباً للمصارف الصغيرة الحجم الذين لا يمتلكون الموارد والحصص السوقية الكافية للهجوم الكامل على قادة الأسواق ، ويمثل هجوم العصابات قيام المصرف بهجمات صغيرة منقطعة وهناك عدة طرق لهجوم العصابات مثل استهداف الزبائن الذين يكون ولائهم للمصرف المنافس ضعيف أو الأسواق المصرفية التي يكون فيها توسع المنافس زائد عن الحد المناسب (Thompson & Strickland, 2003,13).

### ٢-٥-٢ إستراتيجية التسويق الدفاعية Defensive Marketing Strategy

إستراتيجية التسويق الدفاعية هي استخدام تكتيك الدفاع عن الحصة السوقية وذلك باستخدام كل وسائل الدفاع عن تلك الحصة وان هذه الإستراتيجية تمثل الاتجاه الاستراتيجي للمصارف الرائدة في مجال أنشطتها الخدمية أو في الأسواق التي تعمل فيها (الصميدعي ويوسف ، ٢٠١١ ، ٢٨٢). ومن هنا يجد الباحثان أن استراتيجيه التسويق الدفاعية هي استخدام تكتيكات الدفاع عن الحصة السوقية بما يحقق ميزة تنافسية وأدامتها لأطول مدة ممكنة ، وتوجد ستة استراتيجيات دفاعية متاحة أمام المصرف ، يمكن الاختيار فيما بينهما بما ينسجم ويتوافق مع الظروف والمواقف المحيطة بالمصرف . وهذه الاستراتيجيات هي كالآتي :

1- إستراتيجية الدفاع عن الموقع : تقوم فكرة هذه الإستراتيجية على التحصين الكامل للموقع الذي يعمل فيه المصرف في السوق ، ورغم الفوائد التي تحققها هذه الإستراتيجية إلا إنها تمثل نوع من قصر النظر التسويقي Marketing Myopias كونها تركز فقط على الوضع الحالي للمصرف ، وهذا يعني انه ينبغي تطوير الإمكانيات المادية وغير المادية للمصرف بما يمكنها من المحافظة على بقاءه وعلى موقع الرائد المسيطر في السوق (النسور ، ٢٠١٢ : ١٢٠).

2- إستراتيجية الدفاع عن الأجنحة ( أجنحة الجيش) : أن فكرة هذه الإستراتيجية تركز على أن المصرف لا يقوم بحراسة مواقعه السوقية التي يشغلها حاليا ولكنه ينبغي أن يقوم بإنشاء مواقع دفاعية على الجبهات الضعيفة فيها ، والتي قد تكون نقطة جذابة لاختراقات المنافسين في السوق ( الصميدعي ويوسف ، ٢٠٠٥ : ١٧١).



3 - إستراتيجية الدفاع بموجب حق الأولوية : تعد هذه الإستراتيجية من المناورات الدفاعية وتتضمن القيام بتحريك الأول لضمان الموقع التنافسي المتميز الذي لا يمكن تقليده والدفاع حسب حق الأولوية (دفاع بالمبادرة لا بالعدوان) وبالإمكان أن ينتشابه الهجوم المعزز بإستراتيجية ترويجية تسعيرية وتهدف هذه الإستراتيجية المعززة التي تمارس ضغوطا عالية على المنافسين مع المحافظة على روح المبادرة مما يجعل المصارف المنافسة بحالة دفاعية على الدوام مما يضعف حركتها باتجاه الهجوم المضاد (Thompson & Strickland, 2003,139).

4- إستراتيجية الدفاع عن طريق الهجوم المضاد : تتعرض المصارف الرائدة في السوق الى هجوم من قبل المنافسين فيه ، وبالرغم من أن تلك الأولى تمتلك القدرة على حماية المناطق الضعيفة فيها ، ولكن هذا لا يمنع المنافسين من القيام بهجوم مضاد ضد هذا الرائد ، عندها يكون أمامه خيار استراتيجي للرد على هذا الهجوم من مختلف المواقع في السوق ، كما قد يقوم بعملية مناورة أيضا ، أو القيام بحركات مباغطة للتقليل من أهمية الهجوم والحصول على نتائج سوقية سريعة (النسور، ٢٠١٢: ١٢١) .

5- إستراتيجية الدفاع المتنقل : تتطلب هذه الإستراتيجية من المصارف الرائدة في السوق أكثر من مجرد الدفاع عن الوضع السوقي الحالي ففي هذه الإستراتيجية تحاول هذه المصارف الرائدة أن تبسط هيمنتها على مواقع تنافسية جديدة لتعزيز المركز التنافسي المستقبلي لها للدفاع أو الهجوم ، فالمصرف الأكبر أو الرائد لا بد له من أن ينتشر في هذه المواقع بحيث يتجاوز ذلك الانتشار الطبيعي للعلاقة التجارية مع المصارف المنافسة الأخرى من خلال ممارسة نشاط التجديد على جهتين وتحديد وتوسع سوق الخدمات وتنوعها ، ولتوليد هذه التحركات عمقاً إستراتيجيا لدى المصرف ويمكنه من تهدئة الهجمات المستمرة وشن هجمات انتقائية مدروسة في الوقت المناسب مما يجعلها أكثر قدرة على مواجهه المنافسين (جدوع ، ٢٠١٢ : ٥١).

6- إستراتيجيه الدفاع بالانكماش : إذ لم يكن المصرف قادر على الدفاع عن جميع مواقعه التنافسية في السوق ، أو أن هناك احتمالية لقيام المنافسون بهجوم بسيط ومستمر على جبهات مختلفة عندها ينبغي أن يقوم المصرف بفكرة الانسحاب الاستراتيجي وهذا لا يعني التخلي عن المواقع السوقية ولكن التخلي عن المواقع السوقية الأكثر حيوية بالنسبة للمصرف والتي تزدهم



بالمنافسين كما يعتبر هذا الانسحاب بمثابة تحول استراتيجي تحاول المصارف من خلالها تعزيز قدراتها التنافسية والتركيز على المواقع الإستراتيجية في السوق (النسور ، ٢٠١٢ : ١٢٢) .

### ٢-٥-٣ إستراتيجية التسويق العقلانية Rationalization Marketing Strategy

ظهرت الحاجة إلى هذه الاستراتيجيات بسبب التغيرات السريعة في الأسواق المحلية والخارجية والتقلبات الاقتصادية بأشكالها كافة ، وتقوم هذه الاستراتيجيات على تخفيض التكلفة الى أدنى حد ممكن وتعظيم الأرباح إلى أقصى حد ممكن (طالب واخرون ، ٢٠٠٩ : ١٣٣) وتتكون الإستراتيجية العقلانية من إستراتيجيتين وهي كالاتي :

1 - إستراتيجية تخفيض التكلفة : وهي تعني تقليل كافة مكونات التكلفة ، والتوقف عن تقديم الخدمات التي تعد ذات تكلفة عالية ( النسور ، ٢٠١٢ : ١٢٣) . أن تركيز الإستراتيجية العقلانية على تقليص التكاليف بأقساط خدمات عالية الكلفة أو إغلاق فروع مصرفية غير مربحة ، وبهذه الطريقة تستطيع المصارف تقديم خدماتها بأسعار منخفضة ولا تؤثر في إيراداتها بسبب تدني الكلفة ( العجارمة ، ٢٠٠٥ : ٣٩٧) .

2 - إستراتيجية تعظيم الأرباح : ويقصد بإستراتيجية تعظيم الأرباح التوسع في العمليات ذات الربحية ، وهي استراتيجية تأخذ بها المصارف المتخصصة التي تقدم خدمات خاصة ، ويكون زبائنها من الفئات التي لا تنظر الى السعر بقدر ما تهتم بنوعية الخدمة وميزتها ( العجارمة ، ٢٠٠٥ : ٣٩٧) .

### ٣- الميزة التنافسية Competitive Advantage

أن الميزة التنافسية وأهميتها في حياة منظمات الأعمال لا تقتصر على قطاع صناعي أو خدمي معين ، بل تمتد إلى جميع المنظمات ومختلف قطاعات الأعمال ومنها المصارف. وأن الميزة التنافسية ترتبط بقدرة المصرف على بنائه، فقد تتمثل بتوفير جودة أفضل للخدمة أو تقديم خدمات أسرع أو أسعار منخفضة ، أو إبداع في منتجاتها ، أو تميز في المنتجات أو الخدمة المقدمة ، أو المعرفة التي تمتلكها مقارنة بالمصارف الأخرى (جدوع ، ٢٠١٢ : ٥٤) .

### 3-1 مفهوم الميزة التنافسية The Concept of Competitive Advantage



يعد مفهوم الميزة التنافسية ثورة حقيقية في عالم إدارة الأعمال على المستوى الأكاديمي والعملية ، اذ ينظر الى الإدارة كعملية ديناميكية مستمرة تستهدف معالجة الكثير من الانحرافات الداخلية والخارجية لتحقيق التفوق المستمر للمصرف على المصارف الأخرى المنافسة لها ، سواء كانوا موردين أم مشتريين أو أي طرف آخر يتعامل معه المصرف ، وعليه لن يكون تحقيق التفوق هذا عاملاً وقتياً أو قصير المدى ولكنه محاولات دائمة لحفظ توازن المصرف تجاه الأطراف الأخرى في السوق (جدوع، ٢٠١٢ : ٥٥) . يستند مفهوم التنافسية إلى نظريات التجارة الدولية ونظريات الموقع ، التي ركزت على التخصص في الإنتاج والعمل التقليدي للبلدان . وتشير الدراسات إلى أن نظرية الاقتصاد الكلاسيكي التي تعد من نظريات التجارة الدولية قد أسهمت في بزوغ التنافسية، ومن روادها (ادم سميث ١٧٧٦) صاحب نظرية الميزة المطلقة لعوامل الإنتاج، و(ريكاردو ١٨١٧) صاحب نظرية الميزة النسبية والذات ركزا على السعر التنافسي للمنتج، والكلف الأقل لإنتاج المنتجات، كنتاج لتباين التكاليف النسبية بين البلدان. وبعدها جاء (هكشر و اوهران ١٩٢٠-١٩٣٠) الذي عدل على مبادئ النظرية النسبية لريكاردو وأضاف بأن التجارة الأجنبية لا تختلف بالظروف، وإنما أيضا في الإنتاج ، ولم توضح هذه النظرية آليات نقل ملكية المزايا التنافسية بين البلدان (داود، ٢٠١١ : ٤٧). ومن جهة أخرى يرى كل من (Porter:1985&Day:1984) أن الميزة التنافسية هي هدف الإستراتيجية ، بمعنى أن الإستراتيجية كمتغير مستقل تهدف الى بلوغ وضع يتميز بالقدرة على منافسة الآخرين (الهدف ، المتغير التابع ) ولقد جاء Porter بفكرة مفادها أن الميزة التنافسية لا تخص الدولة وإنما تخص المنظمة ( احمد ، ٢٠١١ : ٢٧). وهي المدى الذي سيكون المصرف قادر على تحمّل الفائدة الطويلة المدى من خلال أمّا تخفيض الكلف أو عمل شيء فريد للطريقة التي تديرُ بها سلسلة قيمها (Kazaz & Ulubeyli,2009:191) . هي العمليات التي تؤثر بشكل كبير على تصميم المنتج والخدمة والكلفة والمكان والجودة وزمن الاستجابة والمرونة وإدارة المخزون وسلسلة العرض (Stevenson,2012:42) . ومن هنا يجد الباحثان بان الميزة التنافسية تمثل قدرة المصرف على التعامل مع متغيرات البيئة الداخلية والخارجية وتحقيق التفوق على المنافسين من خلال وضع تصور لدى الزبون بأنه الأفضل من منافسيه في تلبية كل ما يحتاج إليه وبما يناسبه من خدمات يمكن أن تقدم من قبل المنافسين .



### ٢-٣ أهمية الميزة التنافسية Competitive Advantage Importance

للميزة التنافسية أهمية كبيرة في حياة المصارف فمن خلالها يمكن للمصرف البقاء والنمو والاستمرار في بيئة شديدة المنافسة في عصر التطور التكنولوجي ، أن امتلاك وتطوير الميزة التنافسية هدفا إستراتيجيا يسعى المصرف لتحقيقه في ظل التحديات التنافسية الشديدة ( جدوع ، ٢٠١٢ : ٦٠ ) . أن استغلال الميزة التنافسية مهم جدا للمصارف التي تسعى الى تحقيق عائداً أعلى من المعدل ، والمصارف التي لا تمتلك الميزة التنافسية أو تلك التي لا تتنافس في صناعة جذابة فأنها سوف تحقق في أفضل الأحوال معدل (عائد متوسط ) وهو الذي يتوقع المستثمر الحصول عليه من استثمارات مختلفة بنفس مستوى المخاطرة وعلى المدى الطويل قد تضعف قدرة المصرف على تحقيق هذا المعدل وبالتالي تتعرض للفشل، والفشل يحصل عندما يقرر المستثمر سحب أمواله من ذلك المصرف الذي يحقق عائد اقل من المعدل ( Hitt et al , 2007 : 8 ) .

### 3-3 أبعاد الميزة التنافسية

هناك عدد من الباحثين والكتاب لهم الدور المتميز في التنوع والإسهام في تحديد إبعاد الميزة التنافسية. فلكل باحث أو كاتب له توجهات خاصة في إبعاد الميزة بحسب توجهات الدراسة المطلوب إجراؤها ونوع القطاع (قطاع إنتاج الخدمات أو قطاع إنتاج السلع) . لا يستند التنافس الى قاعدة ثابتة بل متغيرة تبعا لعوامل بيئة التنافس ، لذا ما يعد اليوم حاسما للتفرد التنافسي قد لا يكون كذلك مستقبلاً لاستمرارية التغير في ظروف التنافس ومن ثم أبعاده ، وفي أثناء التتبع التاريخي لأبعاد التنافس ، توجه التركيز في خمسينيات وستينيات القرن العشرين صوب الكلفة المنخفضة بوصفها بعدا أساسيا للتنافس ، وأضيف إليه في السبعينيات والثمانينيات القرن العشرين الجودة العالية ، ثم غدت المرونة أهم بعد تنافسي في التسعينيات نتيجة حركية الأسواق العالمية ، وهكذا توجهت الميزة التنافسية من الكلفة الأقل والجودة الأفضل الى مصدرها الكامن في القدرات التي تكسب المصرف المرونة اللازمة للتكيف مع الفرص المتغيرة ، الى جانب الاهتمام ببعد التسليم، ومع تزايد أهمية السرعة في تلبية رغبات السوق المستهدفة ، برز مفهوم



التنافس استناداً للوقت شاملاً بعد التسليم بشقيه اعتمادية وسرعة التسليم ( الفيحان ، ٢٠١١ : ٢٢ ) .

### 1- الأسعار Price

إن خفض الأسعار يؤدي إلى زيادة الطلب على الخدمات إلا أنه يعمل على خفض التأمينات المالية للربح إذا تعذر إنتاج الخدمة لكلفة أوطى ( Krajewsk & Ritzman , 2005 : 62) . وأيقنت المصارف التي تتنافس وبشكل ناجح على السعر بأن السعر الواطى لا يمكن الحفاظ عليه كميزة تنافسية إذا ما تم الحصول على الزيادات في الإنتاج فقط وذلك بتخفيضات الكلفة ذات الأمد القصير ( Russell & Taylor, 2000 : 32) . والكلفة هي ناتج عمليات المصرف وتؤثر بشكل كبير في قرارات التسعير وجهود تخفيض الكلفة مستمرة في كل مصرف (Stevenson, 2012:42) . ويلحظ الباحثان أن خفض الأسعار يؤدي الى لفت نظر الزبائن وجلبهم إلا انه في النهاية يؤدي الى زيادة الضغط على هامش الربح ولكن يمكن تعويض هامش الربح في أثناء وفورات الحجم أي زيادة المبيعات بهامش ربح منخفض وقاعدة مبيعات واسعة .

### 2 - الجودة Quality

الجودة بمعناها العام ، إنتاج المصرف وتقديم خدمة بمستوى عالٍ من الجودة المتميزة، تكون قادرة من خلالها على الوفاء باحتياجات ورغبات زبائنها بالشكل الذي يتفق مع توقعاتهم ، وتحقيقاً للرضا والسعادة لديهم ، وإيجاد صفة التميز فيهما . وأن الزبون يسعى دائماً للحصول على خدمة ذات جودة أعلى اعتماداً على المفاضلة بين السعر ، والجودة وتسعى المصارف العامة والخاصة إلى الإسراع بتلبية طلبات الزبون من خلال تقديمها خدمات تحقق توقعات الزبون في كلا الجانبين(سليمان، ٢٠٠٤ : ٧٧) .

### 3 - السرعة Delivery

تهتم المصارف بتقديم مدى واسع من الخدمات ، تتضمن الخدمات العامة ، مثل عمليات تحويل الأموال الداخلية والخارجية ، ومنح البطاقات الائتمانية، والخدمات الخاصة كتقديم الخدمات الاستشارية للزبائن وأصحاب الودائع الكبيرة وخدمات التأمين وأنواعها المختلفة ، فضلاً عن ذلك فإن هذه المصارف تحرص على امتلاك معايير



الجودة العالية في خدماتها الى جنب السرعة في تقديم الخدمات لما يوفره ذلك من تحقيق ميزة تنافسية للمصرف (الجوراني، ٢٠١١ : ٧٣).

#### 4 - الإبداع Innovation

أن المصارف في عصر التكنولوجيا الرائدة تركز عادة على الأبحاث والتنمية كعنصر جوهري لإستراتيجياتها وقدرتها على الابتكار والتعرف على منتجات جديدة هي عامل مهم ودقيق للنجاح والتفوق التنافسي (Evans, 1997: 88). بما أن الإبداع يساعد المصرف على تحقيق تطوير خدمات جديدة فان الإبداع يصبح مصدراً لتحقيق ميزة تنافسية وان الإبداع يساعد المصرف على تطوير خدمات جديدة وطرحها في السوق بسرعة وبذلك يتمكن المصرف من المنافسة وتحقيق أهدافها (عكروش، ٢٠٠٤ : ٣٢) .

#### 5 - الحصة السوقية Market Share

يعد السوق عنصراً مهماً في العملية التسويقية، إذ لا يمكن القيام بالتسويق من دون السوق ومن وجهة نظر الاقتصاديين فإن السوق هو الإطار الذي تعمل فيه القوى المحددة للأسعار، أي أنه العلاقة بين العرض والطلب. تمثل الحصة السوقية للمصرف احد المؤشرات الهامة التي تعزز مركزها التنافسي وان المصرف يسعى الى المحافظة على حصته السوقية من خلال تقديم خدمات ذات جودة عالية وإتباع سياسة سعريه مناسبة وتطوير أنشطته الخدمية والتسويقية (الصميدعي ويوسف ، ٢٠٠٥ : ١٩٥). الحصة السوقية للمصرف تمثل مجموع المبيعات التي تحققها الخدمة ما ولقد أصبحت الحصة السوقية هدفاً استراتيجياً تسعى المصارف الى تحقيقه، وان المصارف تسعى الى المحافظة على حصتها في السوق ، وقد يستهدف المصرف من خلال السعر او من خلال تقديم خدمات ذات جودة عالية ، يستخدم مقياس الحصة السوقية للتمييز بين الربحين والخاسرين في السوق، و هذا المقياس يستخدم لحساب نصيب المصرف من المبيعات في السوق ومقارنته بالمنافسين، ويقصد بالحصة السوقية: نسبة مبيعات المصرف إلى مبيعات الصناعة(الجوراني، ٢٠١١ : ٧٤) .

#### 4- التحليل التطبيقي



تعرض هذه الفقرة نتائج التحليل اعتماداً على بعض الأساليب والأدوات الإحصائية لمتغيرات البحث وفقراتها والمتمثلة بالتكرارات والنسب المئوية والأوساط الحسابية للمتغيرات وفقراتها لغرض تحديد مستوى إجابة كل منها والانحراف المعياري لقياس مدى تشتت القيم عن أوساطها الحسابية فضلاً عن معامل الارتباط (سبيرمان) يبحث في العلاقة الارتباطية بين المتغيرات من حيث قوتها واتجاهها.

#### 4-1 عرض نتائج البحث وتحليلها.

4-1-1 المحور الأول : خصائص عينة الدراسة : وهي كما مبينة في الجدول (١).

الجدول (١) توزيع عينة البحث حسب العمر والمستوى التعليمي والخدمة في المصرف والمنصب الوظيفي

العمر			المستوى التعليمي			الخدمة في المصرف			المنصب الوظيفي		
النسبة %	التكرار	الفئة	النسبة %	التكرار	الفئة	النسبة %	التكرار	الفئة	النسبة %	التكرار	الفئة
أقل من 30	13	23	إعدادية	6	10.6	أقل من 5	15	27	رئيس مجلس إدارة	0	0
30-39	6	11	دبلوم تقني	2	3.6	5-10	18	32	عضو مجلس إدارة	0	0
40-49	14	25	بكالوريوس	44	78.6	11-15	12	21	مدير مفوض	3	5
50-59	22	39	دبلوم عالي	2	3.6	16-20	4	7	معاون مدير مفوض	10	18
60 فأكثر	1	2	ماجستير	2	3.6	21-25	2	4	مدير قسم	43	77
			دكتوراه	0	0	25 فأكثر	5	9			
المجموع	56	100	المجموع	56	100	المجموع	56	100	المجموع	56	100

١- العمر : تشكل الفئة العمرية الأعلى لعينة البحث هي (50-59) سنة النسبة الأكبر إذ بلغت (39%)، والسبب في ذلك يعود الى أنّ عينة البحث كانت من الإدارات العليا والوسطى ولديهم خبرة وخدمة طويلة في المصارف عينة البحث، ثم تليها الفئة العمرية (40-49) سنة إذ بلغت (25%)، ثم تليها الفئة العمرية (30) فأقل إذ بلغت (23%) ثم تليها الفئة العمرية



المحصورة بين (30-39) سنة فبلغت (11%) وتليها الفئة العمرية الأقل وهي (60) سنة فأكثر وشكلت نسبة (2%)، وهو كما مبين في الجدول رقم (١).

٢- **المؤهلات العلمية** : تباينت المؤهلات العلمية لدى المصارف موضوع البحث التي شملتها عينة البحث، إذ يبين الجدول (١) الى أنّ حملة البكالوريوس شكّلوا النسبة الأكبر، إذ بلغت (78.6%) من عينة البحث والسبب في ذلك هو أن العينة كانت من الإدارات العليا والوسطى، ويُعد هذا المستوى من التحصيل مؤشراً مهماً في كشف البناء المعرفي لعينة المبحوثون وكلما زاد هذا المؤشر دل على سلامة وعقلانية المواقف التي يُبديها المبحوثين بخصوص مهامهم الوظيفية . في حين يليها حملة خريجي الاعدادية اذ بلغت (10.6%) ثم يليها حملة الدبلوم التقني و الببلوم العالي و الماجستير بنفس النسبة اذ بلغت (3.6%) اما والدكتوراه فلا يوجد أي نسبة ، وهذا المؤشر يعني أن المصارف عينة البحث ما زالت بحاجة الى شهادات عليا ومتخصصة لغرض تنمية وتطوير نشاطاتها.

٣- **الخدمة في المصرف** : يلحظ من خلال الجدول رقم (١) أن أدنى نسبة كانت للأفراد الذين لديهم خدمة من (21-25) سنة وبلغت النسبة (4%) من أفراد العينة ، وتليها النسبة (7%) وهي للأفراد الذين مدة خدمتهم في المصارف عينة البحث محصورة بين (16-20) سنة ، ثم يليها الافراد الذين خدمتهم (25) سنة فاكثروا وبلغت نسبتهم (9%)، اما الافراد الذين مدة خدمتهم في المصارف عينة البحث محصورة بين (11-15) سنة وبلغت نسبتهم (21%)، وكانت نسبة الافراد الذين مدة الخدمة لديهم في المصارف عينة البحث اقل من (5) سنوات (27%) من افراد العينة ، اما باقي النسبة فقد كانت للأفراد الذين مدة خدمتهم محصورة بين (5-10) سنة فهي كانت اعلى نسبة وبلغت (32%)، ومن هنا يستدل ان المصارف عينة البحث اخذت بتوسيع كوادرها في السنوات (10) الاخيرة وكان ذلك واضحا من خلال استحواذ مدة اقل من (5) سنوات ومدة (5-10) على (59%) من افراد العينة.

٤- **المنصب الوظيفي لعينة البحث** : إنّ عينة البحث كانت ممثلة أساساً برؤساء مجالس الادارة واعضاؤها والمدراء المفوضين ومعاونيهم ومدراء الاقسام وهم من القدماء الذين يشكلون خبرة متراكمة في المصارف عينة البحث، ويبين الجدول (١) أن من هم بدرجة مدير قسم يشكلون



(77%) ويليها معاون مدير مفوض بنسبة (18%)، في حين يشكل من هم بدرجة مدير مفوض (5%) اما رئيس مجلس ادارة وعضو مجلس ادارة فتشكل نسبتهم (0%).

4-1-2 المحور الثاني : يتضمن المحور الثاني ابعاد المتغير المستقل والمتمثل باستراتيجيات التسويق المصرفي وتم تقسيم هذا المحور الى ثلاثة ابعاد وهي كالآتي :

1- إستراتيجية التسويق الهجومية : وهي المتغير الفرعي الاول للمتغير المستقل استراتيجية التسويق المصرفي، وتتكون استراتيجية التسويق الهجومية من (14) سؤال والمبينة بالموشرات (X14-X1) لقياس مدى اتباع المصارف عينة البحث لهذه الإستراتيجية ويعكس الجدول (٢) وسطاً عاماً مقبول لإستراتيجية التسويق الهجومية إذ بلغ (3.73) وبتجانس جيد بالإجابات، إذ بلغت قيمة الانحراف المعياري العام (0.78) .

جدول (٢) التوزيعات التكرارية والنسب المئوية الوسط الحسابي والانحراف المعياري العام

للمتغير الفرعي استراتيجية التسويق الهجومية N=56

الانحراف المعياري	الوسط الحسابي	التوزيعات التكرارية والنسب المئوية										المؤشر	المتغير الفرعي الاول
		لا أتفق تماماً		لا أتفق		محايد		أتفق		أتفق تماماً			
		%	ت	%	ت	%	ت	%	ت	%	ت		
0.40	4.34	0	0	2	1	4	2	53	30	41	23	X1	استراتيجية التسويق الهجومية
1.36	3.36	3	2	20	11	25	14	41	23	11	6	X2	
0.76	4.23	0	0	4	2	9	5	48	27	39	22	X3	
0.88	3.78	0	0	10	6	20	11	50	28	20	11	X4	
1.17	2.18	32	18	39	22	14	8	7	4	7	4	X5	
0.50	4.52	0	0	0	0	0	0	48	27	52	29	X6	
0.61	4.25	0	0	2	1	4	2	62	35	32	18	X7	
0.78	3.32	0	0	14	8	45	25	36	20	5	3	X8	
0.83	3.45	0	0	13	7	39	22	39	22	9	5	X9	
0.79	4.09	0	0	5	3	11	6	54	30	30	17	X10	
0.96	2.73	7	4	36	20	39	22	13	7	5	3	X11	
0.81	3.96	0	0	5	3	18	10	52	29	25	14	X12	
0.71	4.0	0	0	5	3	9	6	66	37	20	11	X13	



0.75	4.02	0	0	0	0	27	15	45	25	28	16	X14
0.78	3.73	الوسط الحسابي والانحراف المعياري العام										

2- استراتيجيات التسويق الدفاعية: وتتكون استراتيجيات التسويق الدفاعية من (12) سؤال والمبينة بالمتغيرات (X15-X26) لقياس مدى اتباع المصارف عينة البحث لهذه الاستراتيجيات ويعكس الجدول (٣) وسطاً عاماً عالي جداً لإستراتيجيات التسويق الدفاعية إذ بلغ (4.15) وتجانس جيد بالإجابات، إذ بلغت قيمة الانحراف المعياري العام (0.69).

جدول (٣) التوزيعات التكرارية والنسب المئوية الوسط الحسابي والانحراف المعياري العام

لمتغير استراتيجيات التسويق الدفاعية N=56

الانحراف المعياري	الوسط الحسابي	التوزيعات التكرارية والنسب المئوية										المؤشر	المتغير الفرعي الأول
		لا أتفق تماماً		لا أتفق		محايد		أتفق		أتفق تماماً			
		%	ت	%	ت	%	ت	%	ت	%	ت		
0.54	4.52	0	0	0	0	٢	١	٤٤	٢٥	٥٤	٣٠	X15	استراتيجيه التسويق الدفاعية
0.61	4.34	0	0	0	0	7	4	52	29	41	23	X16	
0.63	4.41	0	0	0	0	7	4	45	25	41	23	X17	
0.69	4.09	0	0	2	1	14	8	57	32	27	15	X18	
0.71	4.16	0	0	2	1	13	7	54	30	32	18	X19	
0.75	3.91	0	0	4	2	21	12	55	31	20	11	X20	
0.87	4.07	0	0	7	4	13	7	46	26	34	19	X21	
0.78	4.21	0	0	4	2	11	6	46	26	39	22	X22	
0.57	4.50	0	0	0	0	4	2	43	24	53	30	X23	
0.73	4.02	0	0	4	1	19	11	52	30	25	14	X24	
0.71	3.54	0	0	7	4	38	21	50	28	5	3	X25	
0.63	4.07	0	0	0	0	16	9	61	34	23	13	X26	
0.69	4.15	الوسط الحسابي والانحراف المعياري العام											

3- استراتيجيات التسويق العقلانية : وهي المتغير الفرعي الثالث للمتغير المستقل ويتكون من (14) سؤال والمبينة بالمتغيرات (X27-X40) ويعكس الجدول (٤) وسطاً عاماً عالياً



لإستراتيجية التسويق العقلانية إذ بلغ (3.88) وبتجانس جيد بالإجابات، إذ بلغت قيمة الانحراف المعياري العام (0.82).

#### جدول (٤) التوزيعات التكرارية والنسب المئوية الوسط الحسابي والانحراف المعياري العام

لمتغير استراتيجيه التسويق العقلانية N=56

الانحراف المعياري	الوسط الحسابي	التوزيعات التكرارية والنسب المئوية										المؤشر	المتغير الفرعي الأول
		لا أتفق تماماً		لا أتفق		محايد		أتفق		أتفق تماماً			
		%	ت	%	ت	%	ت	%	ت	%	ت		
0.94	3.66	0	0	14	8	٢٣	١٣	٤٥	٢٥	١٨	١٠	X27	اساتراتيجية التسويق العقلانية
0.39	3.75	2	1	11	6	16	9	53	30	18	10	X28	
0.78	4.07	0	0	4	2	16	9	50	28	30	17	X29	
0.75	3.98	0	0	4	2	18	10	55	31	23	13	X30	
0.82	3.91	0	0	11	6	5	3	66	37	18	10	X31	
1.04	3.77	4	2	9	5	19	11	43	24	25	14	X32	
0.89	4.04	0	0	5	3	21	12	38	21	36	20	X33	
0.68	4.57	0	0	4	2	0	0	32	18	64	36	X34	
0.66	4.43	0	0	2	1	4	2	44	25	50	28	X35	
0.81	4.07	0	0	5	3	13	7	52	29	30	17	X36	
0.95	3.61	0	0	16	9	23	13	45	25	16	9	X37	
0.93	3.38	2	1	14	8	39	22	34	19	11	6	X38	
1.03	3.66	5	3	5	3	27	15	43	24	19	11	X39	
0.79	3.48	0	0	13	7	32	18	50	28	5	3	X40	
0.82	3.88	الوسط الحسابي والانحراف المعياري العام											

#### ٤-١-٣ المحور الثالث : ابعاد الميزة التنافسية

ويتكون محور الميزة التنافسية من خمسة أبعاد وهي كالاتي الأسعار البعد الاول من ابعاد الميزة التنافسية ويعكس الجدول (٥) المؤشرات (X45-X41) وسطاً عاماً عالياً إذ بلغ



(3.90) وبتجانس جيد بالإجابات، إذ بلغت قيمة الانحراف المعياري العام (0.79). الجودة وهي البعد الثاني من ابعاد الميزة التنافسية وتتكون من (X50-X46) لقياس هذا البعد ويعكس الجدول (٥) وسطاً عاماً عالياً إذ بلغ (4.36) وبتجانس جيد بالإجابات، إذ بلغت قيمة الانحراف المعياري العام (0.68). السرعة وهي البعد الثالث من ابعاد الميزة التنافسية وتتكون من (X55-X51) ايضاً لقياس هذا البعد ويعكس الجدول (٥) وسطاً عاماً عالياً إذ بلغ (3.67) وبتجانس جيد بالإجابات، إذ بلغت قيمة الانحراف المعياري العام (0.80). الإبداع وهو البعد الرابع من ابعاد الميزة التنافسية ويتكون من (X61-X56) لقياس هذا البعد ويعكس الجدول (٦) وسطاً عاماً عالياً إذ بلغ (3.90) وبتجانس جيد بالإجابات، إذ بلغت قيمة الانحراف المعياري العام (0.89). الحصة السوقية وهي البعد الخامس من ابعاد الميزة التنافسية وتتكون من (X67-X62) لقياس هذا البعد ويعكس الجدول (٥) وسطاً عاماً عالياً جداً إذ بلغ (4.02) وبتجانس جيد بالإجابات، إذ بلغت قيمة الانحراف المعياري العام (0.90).

جدول (٥) التوزيعات التكرارية والنسب المئوية الوسط الحسابي والانحراف المعياري العام

لابعاد الميزة التنافسية N=56

المتغير	الترتيب	التوزيعات التكرارية والنسب المئوية									
		لا اتفق إطلاقاً		لا اتفق		محايد		اتفق		اتفق تماماً	
		%	ت	%	ت	%	ت	%	ت	%	ت
الأسعار	X41	0	0	2	1	4	2	66	37	28	16
	X42	0	0	18	10	39	22	34	19	9	5
	X43	0	0	7	4	18	10	46	26	29	16
	X44	0	0	7	4	14	8	61	34	18	10
	X45	0	0	5	3	13	7	48	27	34	19
		الوسط الحسابي والانحراف المعياري العام									
	0.79	3.90									
الجودة	X46	0	0	0	0	5	3	61	34	34	19
	X47	0	0	0	0	7	4	43	24	50	28
	X48	0	0	0	0	14	8	34	19	52	29
	X49	0	0	2	1	9	5	39	22	50	28
	X50	0	0	4	2	7	4	43	24	46	26
		الوسط الحسابي والانحراف المعياري العام									
	0.68	4.36									



0.89	4.07	0	0	7	4	14	8	43	24	36	20	X51	السرعة
0.79	4.13	0	0	5	3	9	5	54	30	32	18	X52	
0.82	2.09	19	11	59	33	16	9	4	2	2	1	X53	
0.73	4.16	0	0	4	2	9	5	55	31	32	18	X54	
0.79	3.91	0	0	5	3	20	11	54	30	21	12	X55	
<b>0.80</b>	<b>3.67</b>	الوسط الحسابي والانحراف المعياري العام											
0.78	4.30	0	0	5	3	4	2	46	26	45	25	X56	الإبداع
0.88	3.80	0	0	9	5	23	13	46	26	21	12	X57	
0.80	3.86	0	0	7	4	18	10	57	32	18	10	X58	
1.05	3.63	4	2	11	6	27	15	37	21	21	12	X59	
1.01	3.88	2	1	9	5	20	11	39	22	30	17	X60	
0.84	3.91	0	0	9	5	13	7	57	32	21	12	X61	
<b>0.89</b>	<b>3.90</b>	الوسط الحسابي والانحراف المعياري العام											
0.90	3.89	0	0	9	5	19	11	45	25	27	15	X62	الحصة السوقية
0.76	4.07	0	0	4	2	14	8	53	30	29	16	X63	
0.91	4.04	0	0	9	5	13	7	44	25	34	19	X64	
0.92	4.05	0	0	9	5	13	7	42	24	36	20	X65	
0.93	4.11	2	1	4	2	16	9	39	22	39	22	X66	
0.99	3.98	4	2	4	2	17	10	41	23	34	19	X67	
<b>0.90</b>	<b>4.02</b>	الوسط الحسابي والانحراف المعياري العام											

#### 4-2 اختبار علاقات الارتباط والتأثير

##### 4-2-1 تحليل علاقات الارتباط بين متغيرات الرئيسة لأنموذج البحث.

ينبغي قبل القيام باختبار أي فرضية من هذه الفرضيات اختبار علاقات الارتباط البيئية لمكونات الاساس للانموذج باستعمال (Spearman Correlation) ومن ثم العمل على اختبار علاقات ارتباط والانحدار بين المكونات الاساس لانموذج البحث.

جدول (٦) يوضح درجة الارتباط والمعنوية بين متغيرات البحث متجمعة

المتغير التابع	المتغير المستقل
مستوى المعنوية	الميزة التنافسية
0.01	0.689
استراتيجية التسويق	



ويشير الجدول (٦) الى قيمة معامل الارتباط بين استراتيجية التسويق متجعة وبعد الميزة التنافسية (0.689) وعند مستوى معنوية (0.01) وهو ارتباط قوي مما يشير الى وجود علاقة ارتباط معنوية بين استراتيجية التسويق والميزة التنافسية وبصورة متجعة للمتغير المستقل والتابع والتي تؤكد قبول الفرضية الرئيسة الاولى (توجد علاقة ارتباط معنوية بين إستراتيجيات التسويق والميزة التنافسية).

#### 4-2-2 اختبار معامل التأثير لمتغيرات البحث الرئيسة والفرعية .

يظهر من الجدول (٧) وجود اختبارات (F) و(t)، وان السبب الذي يقف وراء استعمال هذه الاختبارات هو الاتي:

1- يستعمل اختبار (F) بهدف بيان معنوية معادلة خط الانحدار أي (y=a+b x) وهي معادلة لمعرفة معنوية تأثير المتغير المستقل في المعتمد، أي ان المتغير المستقل يؤثر في المتغير التابع.

2- يستعمل اختبار (t) بهدف بيان معنوية معامل الانحدار ( $\beta$ )، أي ان معامل القيمة المحسوبة يمكن فيه تفسير المتغير المعتمد.

#### جدول (٧)

##### تأثير استراتيجيات التسويق الهجومية والدفاعية والعقلانية في الميزة التنافسية

المتغير المستقل	$\beta$ معاملات الانحدار	قيمة (t) المحسوبة	قيمة المعنوية	قيمة $R^2$	قيمة اختبار (F)	المعنوية	المتغير المعتمد
الميزة التنافسية	a	0.238	0.443	0.707	17.344	0.00	استراتيجيات التسويق الهجومية
	$\beta_1$	0.072	0.465				
	$\beta_2$	0.486	0.00				
	$\beta_3$	0.365	0.00				

يتبين من الجدول (٧) ان معامل التحديد بالنسبة للمتغيرات استراتيجيات التسويق الهجومية والدفاعية والعقلانية قد بلغ ( $R^2=0.707$ ) بمعنى ان استراتيجية التسويق الهجومية والدفاعية والعقلانية تسهم في تفسير (71%) من الميزة التنافسية ، ويبين الجدول (3-37) ان استراتيجية التسويق الهجومية لا تؤثر بشكل ايجابي في الميزة التنافسية، اذ بلغت القيمة الثابتة ( $a=0.238$ )



بمعنى عندما تكون استراتيجية التسويق الهجومية مساوية للصفر فالميزة التنافسية للمصارف عينة البحث لن تقل عن هذه القيمة ، وقد بلغت قيمة (  $\beta 1 = 0.072$  ) بمعنى ان التغيير بمقدار وحدة واحدة في استراتيجية التسويق الهجومية تؤدي الى تغيير الميزة التنافسية بمقدار هذه القيمة ، وبلغت قيمة (  $t=0.465$  ) المحسوبة عند مستوى معنوي (  $0.644$  ) وتشير القيمة الى عدم معنوية العلاقة بين استراتيجية التسويق الهجومية وللميزة التنافسية وهذا يشير الى عدم قبول الفرضية الفرعية الاولى من الفرضية الرئيسية الثانية (توجد علاقة تأثير ذات دلالة معنوية بين إستراتيجيات التسويق الهجومية والميزة التنافسية). ويبين الجدول رقم (٧) ان استراتيجية التسويق الدفاعية تؤثر بشكل ايجابي في الميزة التنافسية، اذ بلغت القيمة الثابتة (  $a=0.238$  ) بمعنى عندما تكون استراتيجية التسويق الدفاعية مساوية للصفر فالميزة التنافسية للمصارف عينة البحث لن تقل عن هذه القيمة. وقد بلغت قيمة (  $\beta 2 = 0.486$  ) بمعنى ان التغيير بمقدار وحدة واحدة في استراتيجية التسويق الدفاعية تؤدي الى تغيير الميزة التنافسية بنفس القيمة، وقد بلغت قيمة (  $F=17.344$  ) المحسوبة اكبر من الجدولية عند مستوى معنوية (  $0.01$  ) وهذا يعني ان استراتيجيات التسويق الدفاعية تؤثر بشكل ايجابي في الميزة التنافسية، وقد اظهرت النتائج ان قيمة اختبار (  $t=2.771$  ) المحسوبة عند مستوى معنوية (  $0.01$  ) وهذا يشير الى اهمية متغير استراتيجية التسويق الدفاعية للميزة التنافسية، وهو ما يؤكد قبول الفرضية الفرعية الثانية من الفرضية الرئيسية الثانية (توجد علاقة تأثير ذات دلالة معنوية بين إستراتيجيات التسويق الدفاعية والميزة التنافسية ). كما يظهر من الجدول (٧) ان استراتيجية التسويق العقلانية تؤثر بشكل ايجابي في الميزة التنافسية، اذ بلغت القيمة الثابتة (  $a=0.238$  ) بمعنى عندما تكون استراتيجية التسويق العقلانية مساوية للصفر فالميزة التنافسية للمصارف عينة البحث لن تقل عن هذه القيمة. وقد بلغت قيمة (  $\beta 3 = 0.365$  ) بمعنى ان التغيير بمقدار وحدة واحدة في استراتيجية التسويق الدفاعية تؤدي الى تغيير الميزة التنافسية بنفس مقدار هذه القيمة ، وقد بلغت قيمة (  $F= 17.344$  ) المحسوبة اكبر من الجدولية عند مستوى معنوية (  $0.01$  ) وهذا يعني ان استراتيجيات التسويق العقلانية تؤثر بشكل ايجابي في الميزة التنافسية، وبلغ قيمة اختبار (  $t=3.130$  ) المحسوبة عند مستوى معنوية (  $0.01$  ) وهذا يشير الى اهمية متغير



استراتيجية التسويق العقلانية للمتغير المعتمد الميزة التنافسية ، وهو ما يؤكد قبول الفرضية الفرعية الثالثة من الفرضية الرئيسية الثانية ( توجد علاقة تأثير ذات دلالة معنوية بين إستراتيجيات التسويق العقلانية والميزة التنافسية ).

#### جدول رقم (٨) تأثير استراتيجيات التسويق المصرفي في الميزة التنافسية

المتغير المستقل	المتغير المعتمد	قيمة اختبار (F)	قيمة R <sup>2</sup>	قيمة (t) المحسوبة	معاملات الانحدار $\beta$	المتغير المستقل
استراتيجيات التسويق المصرفي	الميزة التنافسية	48.709	0.689	0.463	0.247	a
				6.979	0.942	$\beta$

يلحظ من الجدول (٨) ان معامل التحديد بالنسبة لمتغير استراتيجيات التسويق المصرفي قد بلغ (  $R^2 = 0.689$  ) بمعنى ان استراتيجية التسويق تسهم في تفسير (69%) من الميزة التنافسية. وكما يلاحظ من الجدول (3-38) ان استراتيجية التسويق المصرفي تؤثر بشكل ايجابي في الميزة التنافسية اذ بلغت القيمة الثابتة (  $a=0.247$  ) بمعنى عندما تكون استراتيجية التسويق المصرفي مساوية للصفر فالميزة التنافسية للمصارف عينة البحث لن تقل عن هذه القيمة، وقد بلغت قيمة (  $\beta=0.942$  ) بمعنى ان التغيير بمقدار وحدة واحدة في استراتيجية التسويق المصرفي تؤدي الى تغيير الميزة التنافسية بمقدار هذه القيمة ، وقد بلغت قيمة (  $F=48.709$  ) المحسوبة اكبر من الجدولية عند مستوى معنوية (0.01) وهذا يعني ان استراتيجيات التسويق تؤثر بشكل ايجابي في الميزة التنافسية، وكذلك بلغ قيمة (  $t=6.979$  ) المحسوبة عند مستوى معنوية (0.01) وهذا يشير الى اهمية المتغيرات في نموذج البحث ، ونتائج معامل التأثير للمتغيرات توضح معنوية العلاقة بين المتغيرين الرئيسيين وهذا ما يؤكد صحة الفرضية الرئيسية الثانية ( توجد علاقة تأثير ذات دلالة معنوية بين إستراتيجيات التسويق المصرفي و الميزة التنافسية ).

#### 5- الاستنتاجات والتوصيات

#### 1-5 الاستنتاجات



- 1- تبين بوضوح تناول الأدبيات التسويقية لموضوع استراتيجيات التسويق والميزة التنافسية بأهمية كبيرة ، وخاصة في المنظمات الخدمية ، وهناك بعض الدراسات التي تناولت هذين المفهومين ولكن كلاً على حدة .
- 2- تنوعت الخيارات في استخدام الاستراتيجيات التسويقية ، ولكل إستراتيجية من هذه الاستراتيجيات خصائص وعناصر معينة يمكن أن تطبق لمعالجة حالة معينة مع كل بعد من أبعاد الميزة التنافسية .
- 3- تعد عملية الحفاظ على الميزة التنافسية وإدامتها لمدة أطول أصعب من الحصول على تلك الميزة ، لأن ذلك يتطلب المزيد من جهود البحث والتطوير والبحث عن كل ما هو جديد وصعب التقليد من قبل المنافسين، وهذا يتطلب موارد وإمكانيات ضخمة ورأس مال بشري متخصص قادر على الإبداع والابتكار وباستمرار .
- 4- تميل المصارف العراقية الخاصة الى أتباع الحيطه والحذر في الاستراتيجيات التسويقية، وخاصة لتلك الخدمات التي يرافقها مستوى مخاطرة عالي، وقد يعزى ذلك الى محدودية إمكانيات هذه المصارف مقارنة بالمصارف العالمية الكبيرة ويتضح ذلك من خلال تركيز مصارف عينة البحث على استراتيجية التسويق الدفاعية والتي حصلت على أعلى وسط حسابي عام والذي بلغ (4.15) وهو وسط عالي جداً مما يدل على تركيز المصارف عينة البحث على هذه الاستراتيجية.
- 5- حصل بعد الجودة على أعلى وسط حسابي من بين الأبعاد الأخرى إذ بلغ (4.36) وهو وسط عالي جداً ، والبعد الذي يليه الحصة السوقية إذ بلغ (4.02) وهو وسط عالي جداً وهذا يشير الى أن المصارف عينة البحث تفضل بعد الجودة والحصة السوقية للحصول على الميزة التنافسية، بينما حصل كل من بعدي الكلفة والإبداع على وسط متساوي إذ بلغ (3.90) وهو وسط عالي، بينما كان اقل وسط حسابي لبعد السرعة إذ بلغ (3.67) وهو وسط مقبول .



٦- تؤثر كل من استراتيجية التسويق الدفاعية واستراتيجية التسويق العقلانية في الميزة التنافسية اذ حصل كل منهما على اختبار ( $t=2.771$ ) عند مستوى معنوية ( $0.01$ )، و ( $t=3.130$ ) عند مستوى معنوية ( $0.01$ )، على التوالي ، أما استراتيجية التسويق الهجومية لا تؤثر في الميزة التنافسية وبلغت قيمة ( $t=0.465$ ) المحسوبة عند مستوى معنوي ( $0.644$ ) وتشير القيمة الى عدم معنوية العلاقة بين استراتيجية التسويق الهجومية وللميزة التنافسية.

## 5-2 التوصيات

- 1- ضرورة اهتمام المصارف العراقية بدراسة البيئة وتحليلها وما يحدث فيها من تغيرات ، والاستجابة والتكيف مع معطيات تلك البيئة ، وهذا يتطلب من المصارف المبحوثة استخدام استراتيجيات تسويقية تمكنها من تحقيق الميزة التنافسية من خلال تقديم خدمات تنافسية تلبي حاجات ورغبات الزبائن وتقوية المركز التنافسي للمصرف في السوق .
- 2- من الضروري أن تدرك المصارف العراقية أهمية التسويق والتسويق الخدمي بشكل خاص لما شهدته القطاعات التسويقية المصرفية من توسع كبير عالمياً، مما يعني ضرورة فتح أقسام للتسويق المصرفي داخل مصارفها، وتفعيل هذه الأقسام بدلاً أن يكون وجودها شكلي .
- 3- القيام بدراسة منكرة للبيئة المحيطة بالمصارف العراقية وأسواقها والتعرف على كافة متغيراتها كي يمكن استيعابها ضمن إطار وضع الاستراتيجيات التسويقية.
- 4- ضرورة استفادة إدارات المصارف العراقية الخاصة من دعم الإدارة العليا في تعزيز الميزة التنافسية على المستوى الإجمالي، وتفعيل دورها على مستوى المزايا الفرعية ولاسيما في زيادة الحصة السوقية، وضرورة إحداث المزيد من التغيير في الميزة التنافسية.

## المصادر العربية:

### اولا :- الكتب:

- ١- احمد ، زغدار، (2011) ، "المنافسة التنافسية والبدائل الإستراتيجية" ، الطبعة الأولى ، دار جرير للنشر والتوزيع ، عمان ، الأردن .
- ٢- الصميدعي ، محمود جاسم ، ويوسف ، ردينة عثمان ، (2011) ، "التسويق الاستراتيجي" ، الطبعة الأولى ، دار المسيرة للنشر والتوزيع ، عمان ، الأردن .



- ٣- الصميدعي ، محمود جاسم، ويوسف ، ردينة عثمان ، (2005) ، " التسويق المصرفي: مدخل استراتيجي ، كمي ، تحليلي " ، ط ١، دارالمناهج للنشر والتوزيع ، عمان ، الأردن .
  - ٤- الجيسوسي ، سليمان شكيب والصميدعي ، محمود جاسم، (2009) ، " تسويق الخدمات المالية "، الطبعة الأولى ، دار وائل للنشر والتوزيع ، عمان ، الأردن .
  - ٥- العجارمة ، تيسير: (2005) ، " التسويق المصرفي " ، الطبعة الأولى ، دار الحامد للنشر والتوزيع ، عمان ، الأردن .
  - ٦- الفيحان ، إيثار عبد الهادي ،(2011) ، " إدارة الإنتاج والعمليات "، الطبعة الأولى ، جامعة بغداد ، كلية الإدارة والاقتصاد .
  - ٧- النسور ، إياد عبد الفتاح ، (2012) ، " استراتيجيات التسويق : مدخل نظري وكمي " ، الطبعة الأولى ، دار الصفاء للنشر والتوزيع ، عمان ، الأردن .
  - ٨- طالب ، علاء فرحان ، والشمري ، محمد جبار ، والجنابي ، حسين ، (2009) ، " نظام الاستخبارات التسويقية " ، الطبعة الأولى ، دار الصفاء للنشر والتوزيع ، عمان ، الأردن .
  - ٩- عكروش، مأمون نديم ، عكروش، سهير نديم ،(2004)، " تطوير المنتجات الجديدة مدخل استراتيجي متكامل وعصري "، الطبعة الأولى ، دار وائل للنشر والتوزيع ، عمان، الأردن.
- ثانياً :- الرسائل والاطاريج الجامعية:**
- ١٠- الجوراني ، أياد خالد مهدي، (2011) ، " دور نجاح إستراتيجيتي إدارة المعرفة وريادية الأعمال في تعزيز الميزة التنافسية:دراسة تطبيقية في عينة من المصارف العراقية الخاصة " ، رسالة ماجستير مقدمة إلى كلية الإدارة والاقتصاد في جامعة بغداد، وهي جزء من متطلبات نيل درجة الماجستير علوم في إدارة الأعمال.
  - ١١- العفيشات ، تيسير محمد شحادة ، (2001)، " الجودة ورضا الزبون وأثرهما في تحديد الاستراتيجيات التسويقية للخدمة المصرفية: دراسة تطبيقية على المصارف التجارية الأردنية " ، أطروحة مقدمة إلى كلية الإدارة والاقتصاد في جامعة الموصل، وهي جزء من متطلبات نيل درجة الدكتوراه فلسفة في إدارة الأعمال.



١٢- الملاحسن ، محمد محمود حامد محمد، (2006) ، "تحليل العلاقة بين المعرفة السوقية والاستراتيجيات التسويقية الموجهة بالميزة التنافسية: دراسة في عينة من الشركات الصناعية ، نينوى " ، رسالة ماجستير مقدمة إلى كلية الإدارة والاقتصاد في جامعة الموصل، وهي جزء من متطلبات نيل درجة الماجستير علوم في إدارة الأعمال.

١٣- جدوع ، مخلص حمزة ،(٢٠١٢)، "دور استراتيجيات التسويق المصرفي في تحقيق الميزة التنافسية - بحث تطبيقي"، بحث مقدم الى المعهد العالي للدراسات المحاسبية والمالية بجامعة بغداد ، وهو جزء من متطلبات الحصول على شهادة الدبلوم العالي المعادل للماجستير بالحقوق والامتيازات كافة .

١٤- داود ، فضيلة سلمان ، (2011)، " تنافسية المنظمات بين الحاكمية وريادية الأعمال: دراسة تحليلية مقارنة بين قطاع الاتصالات والمصارف العراقية " ، أطروحة مقدمة الى مجلس كلية الإدارة والاقتصاد في جامعة بغداد وهي جزء من متطلبات نيل درجة الدكتوراه فلسفة في إدارة الأعمال.

١٥- سليمان ، احمد هاشم، (2004)، " التحليل الاستراتيجي وانعكاسه على خيارات الأعمال والميزة التنافسية : دراسة حال في الشركة العامة للصناعات الكهربائية " ، أطروحة مقدمة إلى كلية الإدارة والاقتصاد في جامعة بغداد، وهي جزء من متطلبات نيل درجة الدكتوراه فلسفة في إدارة الأعمال.

ثالثاً :- المصادر الأجنبية

#### A: Books

16- Evans , James R. , (1997) "Production : Operations Management : Quality , Performance and Value " , 5<sup>th</sup> ed. , West Publishing Company , United States of America.,

17- Hitt, Michael A.& Ireland ,R.Duane & Hoskisson ,Robert ,E.(2007) "Strategic Management: Competitiveness and globalization", 7th ed., South-Western Thomson.



- 18- Keyes, Jessica, (2010) " **Marketing IT products and services**", Taylor and Francis Group, United States of America.
- 19- Karjewski, L. J. & Ritzman, L.P. (2005), **Operation Management Processes and value Chain**, 7<sup>th</sup> Ed., prentice-Hall, New Jersey.
- 20- Pride, William M., Ferrell, O.C., (2000) "**Marketing: concepts and strategies**", Houghton Mifflin company, United States of America.
- 21- Russell , Roberta S. & Taylor III , Bernard W. (2000) , " **Operations Management** " , 3<sup>rd</sup> ed., Prentice Hall, One Lake Street, Upper Saddle River, New Jersey.
- 22- Solomon , Michael R. & Marshall , Greg W. & Stuart , Elnora W. (2012), " **Marketing : real people, real choices** " , 7<sup>th</sup> ed. , Prentice Hall, One Lake Street, Upper Saddle River, New Jersey.
- 23- Stevenson , William,J. (2012), **Operations Management :Theory and Practice** , 11<sup>th</sup>ed, New York : prentice – Hall , Inc
- 24- Thompson , & Scholes, (1997) , **Exploring Corporate Strategy Text and Cases** , New York : prentice – Hall , Inc .

### ملحق (1)

جامعة بغداد / المعهد العالي للدراسات المحاسبية والمالية/قسم الدراسات المالية / المصارف

م / استمارة الاستبيان

السادة رئيس مجلس الادارة وأعضائها والمدراء المفوضين ونوابهم ومدراء الاقسام المحترمين.  
السلام عليكم ورحمة الله وبركاته نضع بين أيديكم الاستبانة التي أعدت لقياس متغيرات البحث الموسوم (دور استراتيجيات التسويق المصرفي في تحقيق الميزة التنافسية - بحث تطبيقي في عينة من المصارف العراقية الخاصة) ، وبما أنكم المعنيون بالأمر ولكونكم الأقدر من غيركم ، نرجوا منكم الاجابة على فقراتها بكل دقة وموضوعية ، شاكرين تعاونكم وذلك بتخصيص جزء من وقتكم الثمين دعماً للعلم.مع تقديرنا وتمنياتنا لمصرفكم دوام التوفيق والتألق والنجاح.

المحور الاول :- المعلومات التعريفية

1- العمر : اقل من 30 39-30 49-40 59-50 60 فاكثر .



مجلة دراسات محاسبية و مالية \_ المجلد الثامن \_ العدد ٢٥ \_ الفصل  
الرابع \_ لسنة ٢٠١٣

دور استراتيجيات التسويق المصرفي في تحقيق الميزة التنافسية

2- المستوى التعليمي : اعدادية دبلوم تقني دبلوم عالي

ماجستير دكتوراه

3- مدة الخدمة في المصرف : اقل من ٥ سنوات ١٠-٥ ١٥-١١ ٢٠-١٦

٢٠-١٦ ٢٥-٢١ ٢٥ فاكثر

4- منصبك الوظيفي في المصرف : رئيس مجلس الادارة عضو مجلس الادارة

عضو مجلس ادارة احتياط مدير مفوض معاون مدير مفوض مدير قسم

المحور الثاني : استراتيجيات التسويق المصرفي

ت	العبارات	اتفق تماما	اتفق	محايد	لا اتفق	لا تماما
<b>أولاً :- استراتيجيه التسويق الهجومية</b>						
١	يتجه المصرف الى زيادة عدد الفروع لغرض تغطية السوق .					
٢	هناك وفرة في الموازنة المخصصة للحملات الترويجية .					
٣	يقوم المصرف بالتوسع الجغرافي عندما تكون لديه امكانية ويجد فرص في السوق .					
٤	يستعمل المصرف سياسة تخفيض الأسعار للخدمة المصرفية التي يقدمها لمواجهة المنافسين .					
٥	يفضل المصرف سياسة الاندماج مع المصارف أخرى .					
٦	يقوم المصرف بتطوير تقنيات المستخدمة لغرض السرعة.					
٧	يعمل المصرف على تنوع الخدمات المصرفية المقدمة للزبائن .					
٨	يعد المصرف العدة لزيادة حصته السوقية من حيث (تقليل الأسعار) .					
٩	يحاول المصرف التركيز في المنافسة غير السعرية .					
١٠	يحاول المصرف اقتناص فرص سوقية جديدة.					
١١	يستخدم المصرف تكتيكات الهجوم ضد المنافسين في السوق .					
١٢	يحاول المصرف الدخول في أسواق جديدة.					
١٣	يحاول المصرف التركيز في المنافسة على مهارة مقدمي الخدمة .					
١٤	يهتم المصرف بثقافة الإبداع والابتكار .					
<b>ثانياً :- استراتيجيه التسويق الدفاعية</b>						
١٥	يتضمن المصرف فروع متعددة داخل القطر .					
١٦	يستخدم المصرف برامج إدارة الجودة الشاملة في الخدمات المصرفية .					
١٧	يركز المصرف على الاستخدام المستمر للتقانات الحديثة لتحقيق حاجات الزبائن.					
١٨	يستخدم المصرف مزايا استثنائية في خدماته مقارنة مع المصارف الأخرى .					
١٩	يعطي المصرف الأولوية للخدمات الأقل خطورة .					
٢٠	يحاول المصرف تغيير مواصفات الخدمات المقدمة للزبائن .					
٢١	يحاول المصرف المحافظة على عدد الزبائن الحاليين والحصول على زبائن جدد.					
٢٢	يحاول المصرف أن تتساوى جودة الخدمة مع المصارف الأخرى .					
٢٣	يعمل المصرف على إقامة علاقات طيبة مع الزبائن.					
٢٤	يجدد المصرف المعلومات التي يحتاجها من خلال بحوث السوق .					
٢٥	لدى المصرف تغذية مرجعية لمعرفة اقتراحات وشكاوي الزبائن حول الخدمة المقدمة .					
٢٦	لدى المصرف أساليب دفاعية للمحافظة على مكانته في السوق .					



ثالثا :- استراتيجيه التسويق العقلانية

27	يعمل المصرف على استبدال أسواقه في حالة انخفاض مبيعاته وظهور منافسين أقوى .
28	لدى المصرف خدمات غير المستخدمة من قبل المصارف الأخرى .
29	يسعى المصرف لتلبية احتياجات الزبائن وتوقعاتهم وزيادة رضاهم عن خدماته.
30	توجد إجراءات لإدامة الحصة السوقية الحالية والاحتفاظ بالزبائن .
31	لدى المصرف إجراءات وأعمال حول إمكانية تقديم خدمة مناسبة بكلفة أقل .
32	يتوجه المصرف نحو التخصص في الأعمال لتحقيق عوائد مالية عالية .
33	لدى المصرف خطة لتحسين ظروف تقديم الخدمة .
34	تحاول إدارة المصرف تحسين الخدمات المقدمة لغرض زيادة إيرادات المصرف.
35	يوفر المصرف الدورات التدريبية للعاملين .
36	تتميز خدمات المصرف بإجراءات مبسطة تساهم في زيادة استثمارات المصرف .
37	من النادر أن يشتكي الزبائن على الخدمات المقدمة .
38	ينظم المصرف اجتماعات دورية مع عينة من الزبائن لسماع آرائهم بالخدمات التي يقدمها المصرف .
39	يتم التعامل مع مؤسسات أخرى غير مصرفية .
40	يتم تقليص الكلفة بأقساط خدمات عالية الكلفة .

خامسا :- ميزة الأسعار

٤١	تهتم إدارة المصرف في تقديم خدمات للزبائن بأسعار تنافسية بالمقارنة مع المصارف الأخرى في البيئة العراقية.
٤٢	توجد في المصرف قياسات سعرية للخدمة تراعي ظروف المعيشة للزبائن.
٤٣	يركز المصرف وبشكل كبير على البحث والتطوير لتقليل الكلفة إلى الحد الأدنى .
٤٤	الكلفة المنخفضة للخدمات تشكل احد الأولويات بين أهداف المصرف .
٤٥	يسعى المصرف إلى زيادة مهارات العاملين ورفع مستواهم بهدف تخفيض الكلفة.

سادسا :- ميزة الجودة

٤٦	يحاول المصرف استخدام مستوى مواصفات جودة عالية مقارنة مع المصارف الأخرى .
٤٧	تحرص إدارة المصرف على الوفاء بالتزاماتها في مواعيدها المحددة.
٤٨	تتوفر الثقة لدى الزبائن بإمكانية سحب أموالهم كاملة في أي وقت يشاؤون.
٤٩	توجد ثقة متبادلة بين الزبائن والمصرف فيما يتعلق بأداء العاملين لعملهم.
٥٠	تمتاز إدارة المصرف بسرعة الاستجابة في انجاز الخدمات المقدمة للزبائن.

سابعا :- ميزة السرعة في تقديم الخدمة

٥١	خدمات المصرف سريعة جدا قياساً بأداء المصارف الخاصة الأخرى في العراق.
٥٢	السرعة في تقديم الخدمة للزبون مهمة بالنسبة للمصرف قياساً بالعوامل الأخرى مثل السعر، طريقة التعامل.
٥٣	لا يواجه المصرف صعوبة في زيادة المنافذ التوزيعية لخدماته .
٥٤	السرعة في تقديم الخدمة تمكن المصرف من التعرف على خدمات وأسواق جديدة .
٥٥	للمصرف القدرة على الاستجابة لطلبات الزبائن في وقت أقصر ( أسرع ) من المنافسين.

ثامنا :- ميزة الإبداع

٥٦	تؤمن إدارة المصرف بأن الإبداع في تحسين الخدمة المصرفية يعزز من مركزها التنافسي.
٥٧	يتبنى المصرف الإبداعات حتى لو كانت كلف تجريبها عالية نسبياً.
٥٨	يشجع المصرف التنافس الإبداعي بين فرق العمل.
٥٩	يخصص المصرف الجوائز للأفكار المبدعة ويساعد على نشرها.
٦٠	يتصف العاملون في المصرف بأنهم من ذوي الحدس والبداهة وقادرين على الابتكار بصورة



مجلة دراسات محاسبية و مالية\_ المجلد الثامن\_ العدد ٢٥\_ الفصل  
الرابع\_ لسنة ٢٠١٣  
دور استراتيجيات التسويق المصرفي في تحقيق الميزة التنافسية

					أفضل من المنافسين.
					٦١ تهتم إدارة المصرف بالأفكار الحديثة وتحضن الإبداعات الجديدة.
					<b>تاسعا :- الحصة السوقية</b>
					٦٢ الحصة السوقية للمصرف كبيرة قياسا بالمصارف الخاصة الأخرى .
					٦٣ تنتمي الحصة السوقية للمصرف بين سنة وأخرى وبشكل واضح للإدارة والزيائن.
					٦٤ تمتلك خدمات المصرف ميزة جذب قوية تسهم في زيادة مبيعات المصرف .
					٦٥ لدى المصرف استراتيجيات لجذب الزبائن وبما يسهم في زيادة حصتها السوقية .
					٦٦ حقق المصرف نسبة اكبر في الحصة السوقية مقارنة بالمنافسين .
					٦٧ يمتلك المصرف استراتيجيات دفاعية للمحافظة على الحصة السوقية .