



استراتيجيات التسويق التنافسية في تحقيق الميزة التنافسية المستدامة في المصارف التجارية "دراسة تطبيقية على عينة من المصارف التجارية في العراق"

محمود فوزي حميد *

قسم إدارة الأعمال، كلية الإدارة والاقتصاد، جامعة تكريت، العراق

Competitive Marketing Strategies in Achieving Sustainable Competitive Advantage in Commercial Banks: An Applied Study on a Sample of Commercial Banks in Iraq

Mahmood Fawzi Hameed *

Business Administration, College of Administration and Economics, Tikrit University, Iraq

*Corresponding author

mahmood.hameed23@tu.edu.iq

*المؤلف المراسل

تاريخ النشر: 2025-01-26

تاريخ القبول: 2025-01-12

تاريخ الاستلام: 2024-11-30

المخلص

تناولت الدراسة دور الاستراتيجيات التسويقية في تحقيق الميزة التنافسية المستدامة، من خلال تطبيقها على عينة من المصارف التجارية العراقية، وهي مصرف الاقتصاد للاستثمار والتمويل، المصرف الأهلي العراقي، والمصرف التجاري العراقي. وقد سعت الدراسة للإجابة على السؤال الرئيسي: ما هي العلاقة بين الاستراتيجيات التسويقية التنافسية والميزة التنافسية المستدامة؟ أو ما هو تأثير الاستراتيجيات التسويقية التنافسية في تحقيق الميزة التنافسية المستدامة، وبالتحديد في القطاع المصرفي العراقي؟ كما تناولت الدراسة مجموعة من الأسئلة الفرعية المرتبطة بهذا الموضوع تمحورت مشكلة الدراسة حول قدرة المصارف الأهلية على صياغة استراتيجيات تسويقية فعالة ومرنة، تساعد في تحقيق أهدافها من خلال تحسين أدائها مقارنة بالمنافسين، في ظل التوجه نحو الاستثمار، أصبح تحقيق أعلى مستويات الجودة والتميز في المصارف ضرورة ملحة، وليس مجرد خيار، هذا التوجه أدى إلى دخول المصارف في منافسة شديدة، مما يستدعي أن تكون المصارف الأهلية العراقية جزءاً من هذه المنافسة، خاصة مع ظهور مصارف أهلية جديدة تسعى للحفاظ على مكانتها في السوق، يسعى المصرف نحو تحقيق ميزة تنافسية مستدامة، وهو المسار الصحيح نحو التميز والإبداع، فالسمعة الجيدة التي تتجلى في تقديم أفضل الخدمات واستخدام الأساليب الحديثة، بالإضافة إلى تحقيق الربح والجودة، ليست الأهداف الوحيدة للمصارف العالمية في الوقت الراهن، بل الأهم هو كيفية الحفاظ على هذه المزايا في بيئة تتسم بالتنوع السريع والواسع، وخلق حالة من الاستدامة لهذه الميزات لذا، أصبح اكتساب المصرف لميزة تنافسية مستدامة ضرورة ملحة وليس خياراً افترضت الدراسة وجود علاقة ذات دلالة إحصائية بين الاستراتيجيات التسويقية والميزة التنافسية المستدامة، وقد تم استنتاج عدد من الفرضيات لفهم هذه العلاقة، استخدمت الدراسة المنهج الوصفي التحليلي والمنهج الإحصائي، وتوصلت إلى عدة نتائج، منها: ميل المصارف إلى خفض التكاليف الصناعية المباشرة بشكل مستمر، وحرصها على تقليل التكاليف الإدارية لضمان قدرتها التنافسية، بالإضافة إلى تميزها في الابتكار في تصميم المنتجات مقارنة بالمنافسين، كما تعمل المصارف على تطوير أساليب التسعير للاستجابة السريعة لتغيرات السوق بهدف زيادة حجم المبيعات وفي ضوء هذه النتائج، قدمت الدراسة عدة

توصيات، منها ضرورة فهم السوق والعمل على تطوير استراتيجيات فعالة، تتطلب الحاجة إلى تحليل احتياجات الزبائن وتوقعاتهم بعناية توجيه الاستراتيجيات التسويقية لتحقيق ميزة تنافسية مستدامة، في هذه الدراسة، تم اتباع منهج عملي يعتمد على الأبحاث السابقة في نفس القطاع، بالإضافة إلى متابعة استراتيجيات التسويق التنافسية في المجتمعات الافتراضية، مستفيدين من المصادر المتاحة مثل الكتب والدوريات والرسائل والأطاريح، اعتمدت الدراسة على المنهج الوصفي التحليلي، حيث تم توزيع استمارة استبيان على المصارف الأهلية المعنية، وتم تحديد عينة الدراسة التي شملت 105 عامل. بعد توزيع الاستبيان، تم استرجاعه، وكانت الإجابات عليه تتمتع بمصدقية عالية، حيث كانت 100 استجابة صالحة للتحليل، بينما كانت 5 استجابات غير صالحة. شملت الدراسة ثلاثة مصارف هي: المصرف الأهلي العراقي، ومصرف الاقتصاد للاستثمار والتمويل، والمصرف التجاري العراقي، حيث تم تقييم جهود استراتيجيات التسويق التنافسية لهذه المصارف.

الكلمات المفتاحية: استراتيجيات التسويق التنافسية، الميزة التنافسية المستدامة، المصارف التجارية، العراق.

Abstract

The study examined the role of marketing strategies in achieving sustainable competitive advantage focusing on a sample of Iraqi commercial banks including the Economy Bank for Investment and Finance the Iraqi National Bank and the Iraqi Commercial Bank It aimed to answer the main question about the relationship between competitive marketing strategies and sustainable competitive advantage and how these strategies impact achieving this advantage in the Iraqi banking sector The study addressed several sub-questions related to the topic and focused on the problem of private banks' ability to formulate effective and flexible marketing strategies that help achieve their goals by improving performance compared to competitors With the shift towards investment achieving the highest levels of quality and excellence in banking has become a necessity rather than an option This shift led to intense competition among banks requiring Iraqi private banks to actively participate especially with the emergence of new private banks aiming to maintain their market position The goal of achieving a sustainable competitive advantage has become essential for banks as the path towards excellence and innovation A good reputation providing the best services adopting modern methods profitability and quality are not the sole objectives of global banks today but rather the ability to sustain these advantages in a rapidly evolving environment creating a state of sustainability for these competitive edges The study hypothesized a statistically significant relationship between marketing strategies and sustainable competitive advantage Several hypotheses were developed to explore this relationship The research utilized descriptive-analytical and statistical methodologies leading to findings such as a tendency among banks to continuously reduce direct industrial costs a focus on reducing administrative costs to ensure competitiveness excellence in product design innovation compared to competitors and development of pricing methods to respond quickly to market changes increasing sales Based on these findings the study recommended understanding the market and developing effective strategies by analyzing customer needs and expectations carefully to

direct marketing strategies towards achieving sustainable competitive advantage
The study employed a practical approach relying on previous research in the sector and monitoring competitive marketing strategies in virtual communities while utilizing books journals theses and dissertations A descriptive-analytical methodology was adopted with a questionnaire distributed to private banks involved The sample included 105 employees with 100 valid responses and 5 invalid ones The study assessed the competitive marketing strategies of three banks the Iraqi National Bank the Economy Bank for Investment and Finance and the Iraqi Commercial Bank.

Keywords: Competitive Marketing Strategies, Sustainable Competitive Advantage, Commercial banks, Iraq.

المقدمة:

أظهر العالم في الوقت الحالي اهتمام كبير بالمنافسة لذلك تسعى المنظمات بتقديم أفضل ما لديها من خلال خلق الأبداع والتميز، حيث تشهد صناعة الخدمات المالية وخاصة المصارف التجارية تحولا كبيرا في السنوات الأخيرة بسبب تزايد المنافسة والتحول التكنولوجية السريعة وتغيرات السوق. لذا فقد ظهرت في الأونة الأخيرة خطط محفزة لبناء هيكلية جديدة بإدارة المصارف والوصول لعامل الاداء الى مستويات عالية وتحقيق الميزة التنافسية، إضافة الى ذلك زاد تركيز الباحثين والمفكرين في مجال إدارة الاستثمار لذا أصبح من الضروري اختيار استراتيجية مناسبة تتوافق مع احتياجات الإدارة والتكهن بالمستقبل لوضع خطط استراتيجية تساهم في نجاح المصارف من خلال الالمام بمعلومات كافية عن المتغيرات البيئية وأدراك متطلباتها وهذه المتغيرات البيئية تتمثل بالفرص والتهديدات (Opportunities and Threats) والعمل على تقوية نقاط القوة لديها (Strengths) ومعالجة نقاط الضعف التي تعاني منها (Weaknesses) فإن الغاية الأهم للإدارة الاستراتيجية هي العمل على توجيه المديرين لاختيار الاستراتيجيات المناسبة لاتخاذ قرارات صائبة لذلك، أصبح من الضروري على المصارف التجارية أن تضع استراتيجيات تسويقية فعالة تمكنها من المنافسة والازدهار في هذه البيئة التنافسية. حيث تعد الميزة التنافسية المستدامة هي أحد أهم العوامل التي تساعد المصارف التجارية على الاستمرار في النمو والازدهار في سوق المصارف المتنافسة، وتعتبر استراتيجيات التسويق التنافسية هي أحد الأدوات التي تستخدمها المصارف لتحقيق هذه الميزة التنافسية المستدامة، لذلك يجب على المصارف التجارية أن تنفذ استراتيجيات التسويق التنافسية بشكل فعال وفي الوقت المناسب، وأن تتمكن من تحقيق الأبعاد المختلفة للميزة التنافسية المستدامة، لذلك فإن على المصارف بما تمتلكه من استراتيجيات تسويقية تستطيع مواكبة التغيرات الحاصلة في بيئة العمل ومواصلة تقديم الخدمات وزيادة الدعم الممنوح للعاملين والتسارع في العمليات الابداعية وتطوير جانب التميز والريادة.

المبحث الأول

الإطار العام للدراسة

اولاً- أهمية الدراسة

تتضح أهمية الدراسة الحالية تبعاً لأهمية متغيرات الدراسة المتمثلة باستراتيجيات التسويق التنافسية كمتغير مستقل والميزة التنافسية المستدامة كمتغير تابع وأبعادهما وموقع تطبيق تلك المتغيرات وأهمية الدور الذي تؤديه المصارف التجارية عينة البحث في بيئة القطاع المصرفي العراقي وهو أحد القطاعات الحيوية التي تحتاج الى تسليط الضوء عليها لأهميتها في رفع اقتصاد البلد كما يشهد هذا القطاع منافسة شديدة بين عدد كبير من المصارف التجارية بنوعيتها الخاص والعام. لذلك تبرز أهمية الدراسة من أهمية الدور الذي تلعبه الاستراتيجيات التسويقية التنافسية في تزويد المصارف بالمعلومات التسويقية عن أذواق الزبائن

واحتياجاتهم وترجمتها الى خدمات ومنتجات تلبي تطلعاتهم بالإضافة الى التطلع على تطورات السوق وفهمها ورصد تحركات المنافسين واختيار الاستراتيجية التسويقية المناسبة للتنافس من أجل البقاء والاستمرار والنمو وتم تحديد أكثر الجوانب أهمية وهي بذلك تضيف معرفة جديدة لكل من العلماء والإدارة والموظفون والجمهور العام، لن تضيف هذه الدراسة إلى الأعمال التي تم القيام بها في هذا المجال فقط ، وإنما تثير كذلك مزيداً من البحث لأجراء دراسات حول الاستراتيجيات التسويقية المتعلقة بالميزة التنافسية المستدامة في المنظمات ، وهي بذلك ستكون ذو فائدة للباحثين الذين يهتمون بكتابة أوراق مماثلة لهذا الأمر وإضافة ثغرة للمعرفة الحالية، كما ان نتيجة هذا العمل يجب أن تقدم مساعدة هائلة للإدارة من خلال مساعدتهم في فهم الدور الحيوي وتأثير الاستراتيجيات التسويقية التنافسية في العمل وأساليبها المناسبة التي يتطلب اعتمادها لتعليم وتوجيه الموظفين واتخاذ القرارات وتقديم حوافز أفضل لتحفيزهم نحو تحسين الأداء، أما بالنسبة للموظفين فإن أهمية الدراسة تبرز من خلال تركيز الموظفين لمعرفة الكيفية التي تمكنهم من الحفاظ على أنفسهم مجهزين بأفضل مستوى للتعامل مع حتمية الميزة التنافسية المستدامة التي يمكن تحقيقها من قبل الموظفين، إضافة الى ذلك فإنها تفيد مجموعة الجمهور العام من خلال المعرفة بالاستراتيجيات التسويقية التنافسية في العمل وعلاقتها بالمزايا التنافسية المستدامة للمصارف التجارية، تتمثل أهمية الدراسة في الجوانب التالية:

أ- من الناحية الأكاديمية (الأهمية النظرية):

- يهتم بموضوع اداري مهم يدخل في الأونة الأخيرة من ضمن اهتمامات الباحثين حيث يتناول قطاع مهم للتنمية الاقتصادية في المجتمع العراقي وهو البنوك التجارية، كما انه يعد اثراء الجانب البحثي والجانب العلمي في المجتمع العراقي على وجه الخصوص وهذا ينعكس بشكل إيجابي على الجانب المهني
- ركزت الدراسة على متغيرين نشيطين هما الاستراتيجيات التسويقية والميزة التنافسية المستدامة في مجال التسويق والإدارة الاستراتيجية وهي تمثل إضافة جديدة ومعرفة متزايدة لهذين المتغيرين.
- اهتمت بدراسة العلاقة بين الاستراتيجيات التسويقية والميزة التنافسية المستدامة في نموذج واحد هي المصارف التجارية وهذا يشير الى أن هنالك فجوة معرفية كبيرة يتطلب تحديدها ومعالجتها.
- يركز على فلسفة حديثة ومعقدة تتمثل في التنافسية المستدامة لمنظمات الأعمال والتي ليس من السهل تمييزها من قبل أغلب الباحثين وبسبب ديناميكية البيئة والمنافسة الشديدة التي تمثل تحدي
- كبير للمنظمات لذلك من الضروري التعرف على أبعاد الميزة التنافسية المستدامة حيث تمثل السبيل لديومنة المنظمات من خلال مواكبة التطورات الحاصلة في بيئة الأعمال.
- توجيه أنظار مدراء المصارف التجارية الى ضرورة تطبيق النظام التسويقي في تحليل السوق والكشف المبكر عن تحركات المنافسين لوضع واختيار الاستراتيجيات التي تحقق الميزة التنافسية التي تمكن المصارف من التفوق على المنافسين.
- تبرز أهمية الدراسة كونها تمثل امتدادا معرفيا وتراكميا أدبيا في الدراسات والبحوث التي تتناول الاستراتيجيات التسويقية والميزة التنافسية وترتكز أهميتها في ردم الفجوة البحثية لهذه المتغيرات في القطاع المصرفي.

ب- من الناحية التطبيقية:

- سيتم من خلال نتائج هذه الدراسة تقديم النصائح والتوصيات التي تعزز من ممارسة أبعاد الميزة التنافسية المستدامة في البنوك التجارية في العراق
- كون ان المصارف شكل من أشكال تنظيم الأعمال التجارية ومصدرا مهما للربحية تساهم في رفع اقتصاد البلد لذا توجب على المصارف التجارية انتهاز فلسفة متطورة تواكب التغييرات الحاصلة في البيئة المحيطة والتي أصبحت فيها المنافسة ليس الغاية الوحيدة لبقائها فلا بد من تعزيز مكانتها من خلال الى تحقيق الاستدامة وبالاعتماد على نتائج الدراسة التي يتم الحصول عليها من الممكن أن تساهم في الارتقاء بالدور الذي تؤديه المصارف التجارية في تعزيز الميزة التنافسية المستدامة لديها

- أهمية توجيه أنظار المصارف المبحوثة الى اهمية اختيار الاستراتيجيات التسويقية التنافسية التي من شأنها النهوض بواقع الميزة التنافسية لديها لكي تساهم في استمراريتها ونجاحها وتميزها.
- ترتبط أهمية الدراسة بأهمية النتائج التي ستوصل لها الباحثة والتي يمكن من خلالها تطوير قدرات المصارف المبحوثة في اختيار الاستراتيجيات التسويقية المناسبة للتنافس.
- تسهم الدراسة في وضع الحلول المناسبة للمشاكل التي يعاني منها القطاع المصرفي العراقي والتي من أهمها وأبرزها احتدام المنافسة.

ثانياً- إشكالية الدراسة والتساؤلات

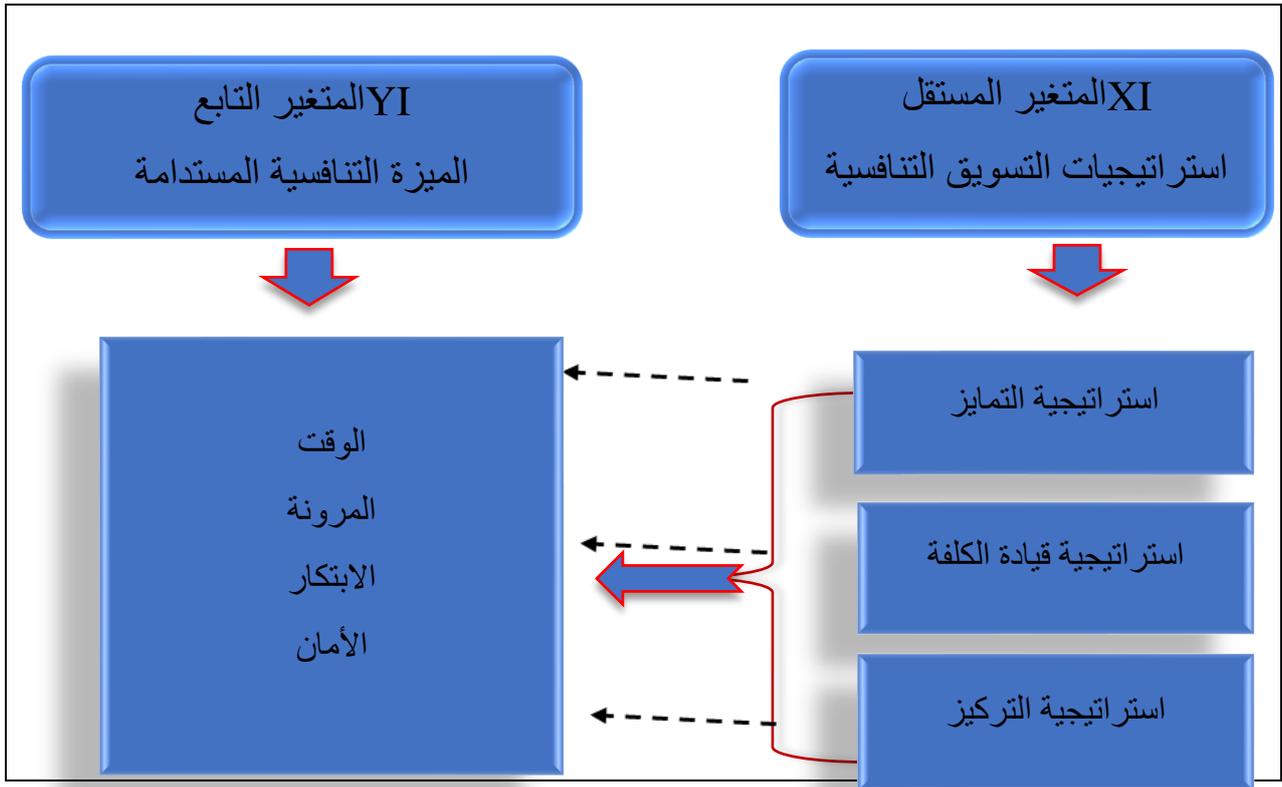
تتمثل مشكلة البحث في أن قطاع المصارف يعاني من احتدام في شدة المنافسة كونها مصدراً لتحقيق غاياتها و التي تتمثل بالبقاء والنمو خاصة في بيئة متغيرة شديدة المنافسة وعلى الرغم من ذلك لا تتبع المصارف التجارية استراتيجية واضحة للتنافس فضلاً عن ضعف النظام التسويقي فيها، إذ لا تهتم كثيراً لأهمية مصادر المعلومات عن تحركات المنافسين وافتقارهم الى الاستراتيجيات التسويقية المناسبة لتقديم وتطوير خدماتهم، ومن هنا برزت مشكلة الدراسة محاولة تسليط الضوء على أهمية استخدام الاستراتيجيات التسويقية لتحقيق الميزة التنافسية المستدامة واختيار الاستراتيجية التنافسية التي تتناسب مع وضع المصارف والاستراتيجية المتبعة، لذا سنركز في بحثنا على بعض النقاط المهمة لبيان مدى العلاقة بين الاستراتيجيات التسويقية وعلاقتها بتحقيق الميزة التنافسية المستدامة وتوضيح التحديات التي تواجه منظمات الاعمال بصورة عامة والمصارف بصورة خاصة، تلك التحديات التي تفرض عليها البحث عن الادوات والاليات التي تمكنها من التغلب على المشاكل التي تشكل عائقاً للوصول الى تحقيق اهدافها، ومن ضمنها ضرورة اعتماد استراتيجيات التسويق، الذي بدأت في تبنيه منذ زمن ليس بقريب الكثير من المصارف ومنظمات الأعمال وجعله منهاجاً عملياً، لما يتضمنه من خيارات وأبعاد جوهرية وحاسمة في موضوع تحقيق الميزة التنافسية المستدامة، وبانه الآلية الفعالة التي تضمن بقاء المنظمة واستمراريتها وتحقيقها للنجاح، ومن هنا تبلورت الإشكالية في بحثنا هذا على النحو الآتي: ماهي العلاقة بين الاستراتيجيات التسويقية التنافسية والميزة التنافسية المستدامة؟ أو ما هو تأثير الاستراتيجيات التسويقية التنافسية في تحقيق الميزة التنافسية المستدامة؟ وتحديدًا في القطاع المصرفي في العراق؟ وتفرع من هذه الإشكالية الأسئلة الفرعية التالية:

أسئلة البحث:

- 1- هل تعتمد المصارف التجارية على الاستراتيجيات التسويقية في جمع البيانات عن البيئتين الداخلية والخارجية وعن تحركات المنافسين وتحديد احتياجات الزبائن في تقديم الخدمة؟
- 2- ما مدى اهتمام الإدارة العليا للمصارف بالاستراتيجيات التنافسية وأبعادها؟
- 3- هل هنالك دور للاستراتيجيات التسويقية في تحقيق الميزة التنافسية في المصارف التجارية عينة الدراسة؟
- 4- هل تؤخذ المصارف بنظر الاعتبار معلومات الاستراتيجيات والمنافسين عند تقديم الخدمة؟
- 5- هل تعتمد المصارف التجارية عينة الدراسة على الاستراتيجيات التسويقية في تحقيق ميزتها التنافسية المستدامة؟
- 6- هل تسهم الاستراتيجيات التسويقية في تفعيل قدرات التميز والابداع لدى العاملين في المصارف؟

ثالثاً- مخطط الدراسة

يتكون مخطط البحث من متغيرين: تمثل الاستراتيجيات التسويقية التنافسية (المتغير المستقل)، في حين ان الميزة التنافسية المستدامة بأبعادها تمثل (المتغير التابع) والشكل (1) التالي يبين العلاقة بين المتغيرين:



الشكل (1): نموذج يمثل الاستراتيجيات التسويقية وعلاقتها بأبعاد الميزة التنافسية المستدامة.
المصدر: من إعداد الباحث بالاعتماد على الأدبيات المتوفرة.

رابعاً- فرضيات الدراسة

الفرضية الرئيسية الأولى:

توجد علاقة ارتباط معنوية ذات دلالة احصائية بين الاستراتيجيات التسويقية وبين الميزة التنافسية المستدامة وتتنبثق منها ثلاث فرضيات فرعية على النحو التالي:

الفرضية الفرعية الأولى: هناك علاقة ارتباط معنوية ذات دلالة احصائية بين استراتيجية التركيز وأبعاد الميزة التنافسية المستدامة.

الفرضية الفرعية الثانية: هناك علاقة ارتباط معنوية ذات دلالة احصائية بين استراتيجية التمايز وأبعاد الميزة التنافسية المستدامة.

الفرضية الفرعية الثالثة: هناك علاقة ارتباط معنوية ذات دلالة احصائية بين استراتيجية قيادة الكلفة وأبعاد الميزة التنافسية المستدامة.

الفرضية الرئيسية الثانية:

(يوجد تأثير معنوي ذو دلالة احصائية للاستراتيجيات التسويقية في تحقيق الميزة التنافسية المستدامة) وتتنبثق منها ثلاث فرضيات فرعية على النحو التالي:

الفرضية الفرعية الأولى: هناك تأثير معنوي ذو دلالة احصائية لاستراتيجية التركيز في تحقيق أبعاد الميزة التنافسية المستدامة.

الفرضية الفرعية الثانية: هناك تأثير معنوي ذو دلالة احصائية لاستراتيجية التمايز في تحقيق أبعاد الميزة التنافسية المستدامة.

الفرضية الفرعية الثالثة: هناك تأثير معنوي ذو دلالة احصائية لاستراتيجية قيادة الكلفة في تحقيق أبعاد الميزة التنافسية المستدامة.

خامساً- أهداف الدراسة

تسعى الدراسة الى تحقيق أهدافها من خلال الموائمة بين الاستراتيجيات المتاحة وأبعاد المتغير التابع الذي يتمثل بالميزة التنافسية لتحقيق اقصى فائدة، اذ ان الاساس الحقيقي للاستراتيجية هو الشخص القائم بها، فتنفيذها بشكل عملي صحيح يتطلب وجود المفكر الاستراتيجي الذي يمكنه اكتشاف الاستراتيجيات المبتكرة والاستباقية لتحديد منهاج العمل والاليات وفق الرؤية المستقبلية لأنها تعكس نهجا واعيا ومنهجيا ومدروسا لتحقيق الأهداف والتي تتطلب تخطيطا تفصيليا فيما بعد كذلك من المهم تحديد العلاقة بين طبيعة الاستراتيجيات التسويقية الحالية والميزة التنافسية المستدامة التي نسعى لتحقيقها. وتفاذي الإخفاقات والخسائر التي ممكن أن تتعرض لها المنظمات في المستقبل ومعالجة المشاكل التي تعرضت لها وإيجاد حلول مناسبة لتفاديها وتحسين المنتج في المستقبل بالإضافة الى تحقيق بعض الأهداف والتي تتمثل:

- أ_ توضيح العلاقة الارتباطية بين الاستراتيجيات التسويقية والميزة التنافسية وما يترتب على تلك العلاقة من فوائد ومزايا تصب في مصلحة المصارف التجارية وتسهل عملية إنجازها للأعمال.
- ب_ دراسة الواقع الفعلي للمصارف التجارية والتعرف على طبيعة المنافسة في القطاع المصرفي الذي تعمل فيه وتحديد الاستراتيجية التسويقية السائدة المتبعة للتنافس.
- ج_ ممكن أن تساهم الدراسة في تحسين نشاط المصارف التجارية من خلال تقديم مجموعة من النتائج والتوصيات المتعلقة بموضوع الدراسة وبما يحقق دعم وتقد القطاع المصرفي للبلد.

سادساً- منهجية البحث وأدواتها:

أ- منهجية البحث

النهج المستخدم في هذا البحث هو المنهج الوصفي التحليلي، الذي يهدف إلى معالجة الإشكالية الرئيسية والفرعية للبحث، بالإضافة إلى اختبار صحة الفرضيات المطروحة. يتم ذلك من خلال التركيز على المراجع المتاحة التي تتناول موضوع الدراسة، وخاصة تلك التي تتعلق باستراتيجيات خلق الميزة التنافسية، بما في ذلك الدراسات النظرية والتطبيقية الموجودة في المراجع العلمية، وكذلك الدراسات والتقارير الصادرة عن هيئات متعددة.

يعتمد هذا المنهج أيضاً على دراسة الظاهرة كما هي في الواقع، مع تقديم وصف دقيق لها، يعبر عنه بشكل كفي وكمي. حيث يساهم التعبير الكيفي في توضيح خصائص الظاهرة، بينما يوفر التعبير الكمي وصفاً رقمياً يوضح مقدار هذه الظاهرة أو حجمها، ودرجة ارتباطها بالظواهر الأخرى.

ب- أما بالنسبة للمصادر الثانوية (المنهج الوصفي)، فتتضمن مراجعة المصادر العربية والأجنبية ذات الصلة بالظاهرة المدروسة، بالإضافة إلى المقالات والتقارير والأبحاث والدراسات السابقة.

ج- المصادر الأولية (المنهج التحليلي): يتم استعراض الأبعاد والجوانب المتعلقة بالدراسة الميدانية، ولغرض معالجة الجوانب التحليلية، تم استخدام (المسح الشامل) من خلال الاستبانة كأداة رئيسية للدراسة، والتي تم تصميمها خصيصاً لهذا الغرض. وقد تم توزيعها على عينة الدراسة. اعتمد البحث على ثلاث استبيانات لجمع المعلومات والبيانات اللازمة للإجابة عن أسئلة البحث واختبار فرضياته.

سابعاً- مجتمع وعينة الدراسة

مجتمع الدراسة: المصارف التجارية وتتمثل:

(المصرف العراقي للاستثمار، المصرف الأهلي العراقي، المصرف التجاري العراقي) ويتكون من مديري أقسام وشمل قسم الرقابة الداخلية، قسم الائتمان، قسم العمليات المصرفية، قسم الإدارة قسم التسويق، قسم الموارد البشرية، قسم تكنولوجيا المعلومات، ومديري الشعب، ومسؤولي، وحدات.

ثامناً- حدود البحث

- الحدود الموضوعية: متغيرات الدراسة (الاستراتيجيات التسويقية، الميزة التنافسية المستدامة).
- الحدود البشرية: إدارة المصرف وقسم التسويق.
- الحدود الزمنية: العام الدراسي 2023_2024.
- الحدود المكانية: أجريت الدراسة في العراق محافظة بغداد وتحديداً في المصارف العراقية التجارية في بغداد (المنصور).

تاسعاً- مصطلحات الدراسة:

1- مفهوم الاستراتيجية في مجال الأعمال

ظهرت أولى الأعمال المتعلقة باستراتيجية الشركة في أواخر الخمسينيات وأوائل الستينيات من القرن العشرين. ومن أبرز هذه الأعمال كتاب شاندر "الاستراتيجية والهيكل التنظيمي" الذي صدر عام 1962، حيث عرّف الاستراتيجية بأنها تحديد الأهداف والغايات الأساسية على المدى الطويل، ثم اختيار خطط العمل وتخصيص الموارد اللازمة لتحقيق تلك الأهداف. لاحقاً، ساهمت أعمال مايكل بورتر في الثمانينيات في تعزيز مفهوم الإدارة الاستراتيجية وتطورها، والتي تنشأ من تفاعل أربعة عناصر رئيسية: الهيكل التنظيمي، عملية اتخاذ القرار، هوية الشركة، والاستراتيجية المتبعة مجلة هارفارد بزنس ريفيو (Harvard Business Review) (مقال منشور).

2- الميزة التنافسية المستدامة (Competitive advantage): عرف هارفرد الميزة التنافسية أنها قدرة الشركة أو البلد أو الفرد على إنتاج سلع وخدمات تحقق الحاجات التي يلبها المنافسون وتتميز بجودة عالية ومزايا تنافسية أفضل وسعر أقل مجلة هارفرد بزنس ريفيو (Harvard Business Review) (مقال منشور).

3- مفهوم المصرف: يُعرف المصرف اصطلاحاً بأنه المؤسسات التي تقدم مجموعة متنوعة من الخدمات المصرفية للجمهور دون تمييز. حيث توفر للمدخرين فرصاً متعددة لاستثمار مدخراتهم عبر الودائع التقليدية أو شهادات الإيداع قصيرة الأجل، كما تتيح للمقترضين خيارات عديدة من خلال تقديم قروض قصيرة ومتوسطة وطويلة الأجل. (مجلة كربلاء الدولية للعلوم الحديثة، م.م أحمد عبد الحسين صادق) كلية علوم الحاسوب وتكنولوجيا المعلومات (2022_1_20).

4- مفهوم المصارف التجارية (Commercial Banks):

المصارف التجارية هي تلك المؤسسات التي تقبل عادةً الودائع التي يمكن سحبها عند الطلب. تُعتبر هذه المصارف من العناصر الأساسية في سوق النقد، وغالباً ما تُعرف باسم "بنوك الودائع" نظراً لأن نشاطها الرئيسي هو قبول الودائع تحت الطلب. وهذا يختلف عن المصارف المتخصصة التي لا تقبل عادةً هذه النوعية من الودائع. كما تقوم المصارف التجارية بتقديم الائتمان لعملائها، مما يؤدي إلى خلق نقود جديدة على شكل ودائع.

أما بالنسبة للخدمة، فهي تشير إلى أي نشاط أو ميزة يمكن أن يقدمها طرف لآخر، وتكون في جوهرها غير ملموسة ولا تؤدي إلى ملكية شيء مادي. (المصدر: يحيى الشخبي، معجم مصطلحات شائعة في صناعة الترجمة، 2022، جامعة بيروت، الأنطولوجيا العربية، مجلة علم الوجود التطبيقي). الأرشيف العربي العلمي. مقال منشور 2018.

المبحث الثاني

الإطار النظري للبحث

استراتيجيات التسويق التنافسية

أولاً- تعريف الاستراتيجيات التسويقية التنافسية

الجدول (1): تعريف الاستراتيجيات التسويقية التنافسية من وجهة نظر الكتاب والباحثين.

ت	الكاتب أو الباحث والسنة	التعريف
1.	(صقور والصرن، 2018: 53)	هي عملية تنسيقية بطريقه فنية للموارد التي تتمثل بالقوة المالية والقوة البشرية والمواد للحصول على المخرجات المبتغاة وتحقيق الأهداف المطلوبة المتمثلة بالنمو وارضاء الزبون والربح
2.	(Chzhan et al,) (2019: 1)	هي مجموعة من الإجراءات والقواعد التي تساعد المؤسسة في اتخاذ القرارات المناسبة لتحقيق الميزة التنافسية على المدى الطويل والمحافظة عليها.

3.	(عبد الاله وعبد القادر، 2019: 3)	هي اختيار المؤسسة للمسار الأساسي من بين مجموعة من البدائل المختلفة للمسارات في ظل ظروف التأكد وعدم التأكد والتي تملكها بهدف تحقيق الأهداف المطلوبة.
4.	(Hilmiana et al,) 2020: 66)	هي الكيفية التي تتبعها المؤسسات لوضع أعمالها في إطار تنافسي عالي يفوق منافسيها عند مقارنتها بأخرى تملك صناعة مماثلة.
5.	(Subagio and et. al, 2022: 70)	هي خلق القيمة للمؤسسة بجهود مبذولة من قبل المؤسسة واتباع طرق جديدة ومختلفة لجمع الموارد المختلفة لتحقيق النجاح.

المصدر: من إعداد الباحث من خلال الاعتماد على المصادر المذكورة في الجدول أعلاه.

ثانياً- الميزة التنافسية المستدامة:

1- تعريف الميزة التنافسية المستدامة:

ويعرف الميزة التنافسية المستدامة (Gloet & Samson, 2020) استناداً على ما تقدم ان الميزة التنافسية المستدامة هي عملية التطوير المستمر للموارد الفريدة والقابليات المتميزة لدى المصرف للاستجابة للتغيرات السريعة في السوق والتي عن طريقها يستطيع المصرف التغلب على منافسيه المتحلمين والحاليين إضافة الى تحقيق القيمة للعملاء من خلال تقديم الخدمات والمنتجات التي تمثل المفتاح للأداء المستمر على المدى البعيد.

2- تعريف المصارف التجارية:

عرف البكري المصارف التجارية بأنه مصطلح يمثل المؤسسات التي تقوم بالحصول على الودائع من العملاء بعدها تقوم بإقراضها الى الأفراد التي تحتاج هذه الأموال للاستثمار فيها وكذلك للوحدات الإنتاجية(البكري،2000، 21) لذا فهي تشكل وسيط لنقل الموارد المالية من الوحدات ذات الفائض المالي والتي تمثل (المودعين) الى الوحدات التي تعاني من العجز المالي والتي تمثل (المقترضين) والغاية من هذه العملية تحقيق الربح ويتم تحقيق الربح عن طريق الفرق بين سعر الفائدة الذي يتم تحصيله من المقترضين وبين سعر الفائدة الذي يمنحه للمودعين. وعليه استخلص الباحثين من التعاريف السابقة بأن المصارف التجارية هي " عبارة عن مؤسسة او منشئة هدفها تقديم النقود وتسليمها على شكل قروض وودائع بغاية الاستثمار فيها سواء كان العميل هو الطرف المستثمر او المصرف نفسه الهدف واحد هو تحقيق الفائدة لكل الأطراف سواء ان كان العجز المالي أ والفائض المالي لدى المستثمر.

ثالثاً- نبذة عن المصارف التي اختيرت كعينة تطبيقية للبحث المصرف الأهلي العراقي:

تأسس المصرف الأهلي العراقي في عام 1995 كشركة مساهمة عامة ضمن القطاع الخاص، ليقدم مجموعة شاملة من الخدمات المصرفية للأفراد والشركات في العراق. وبفضل النجاح الذي حققه المصرف، تم زيادة رأس ماله من 400 مليون دينار عراقي عند تأسيسه إلى 250 مليار دينار عراقي (ما يعادل 215 مليون دولار أمريكي) في ديسمبر 2013، لدعم نموه المستقبلي. في عام 2005، استحوذ كابيتال بنك الأردن على 61.85% من أسهم المصرف الأهلي العراقي، مما أتاح له تطوير منتجاته وخدماته وتعزيز وجوده على الساحة العالمية، بالإضافة إلى تعزيز الشمول المالي في البلاد. بفضل شبكة البنوك المراسلة الواسعة التي يمتلكها كابيتال بنك، أصبح المصرف الأهلي العراقي بوابة إلى الأسواق العالمية، حيث يسهل عمليات إرسال واستقبال الحوالات الداخلية والخارجية، ويقدم التسهيلات الائتمانية وخدمات التمويل التجاري. بالإضافة إلى ما ذكر سابقاً، يُتيح المصرف الأهلي العراقي لعملائه إمكانية التداول في السوق الأردني والأسواق العالمية عبر شركة كابيتال للاستثمارات، التي تُعتبر الذراع الاستثماري لكابيتال بنك. كما يقدم المصرف خدمات التداول في سوق العراق للأوراق المالية من خلال شركته التابعة المملوكة بالكامل، شركة واحة النخيل. يعتمد المصرف على نظام مصرفي متطور يدعم نموه ويعزز خدماته لعملائه. علاوة على ذلك، تتعاون كابيتال بنك وجميع شركاته التابعة مع شركة أرنست أند يونغ لتدقيق حساباتها، وتقوم بإعداد تقاريرها المالية وفقاً لمعايير المحاسبة الدولية. حصل المصرف الأهلي العراقي على تصنيف من قبل أكبر المؤسسات المالية الدولية ((Capital Intelligence (BB)

ومن (B) Moody's (3)، كما صنّفه البنك المركزي العراقي بأنه "جيد جداً". حالياً، يمتلك المصرف الأهلي العراقي 23 فرعاً منتشرة في المدن الكبرى بالعراق.

رابعاً- مصرف الاقتصاد للاستثمار والتمويل:

تأسس مصرف الاقتصاد للاستثمار والتمويل في عام 1999 برأس مال قدره 200 مليون دينار عراقي، بهدف المساهمة في التنمية الاقتصادية من خلال تنشيط القطاعات الإنتاجية والزراعية والتجارية والصناعية. يقوم المصرف بممارسة الأنشطة المصرفية التجارية والاستثمارية والتمويل تحت إشراف ورقابة البنك المركزي العراقي، من خلال أكثر من 70 فرعاً ومكتباً منتشرة في جميع أنحاء العراق. في ظل الإدارة الجديدة والمساهمين الجدد، وامتثالاً لقرارات وتعليمات البنك المركزي العراقي، تم إقرار زيادة رأس المال خلال اجتماع الهيئة العامة للمصرف في 2017/4/4 ليصبح 250 مليار دينار عراقي. تأتي هذه الخطوة في إطار رغبة الإدارة الجديدة في تعزيز مكانة المصرف وتسوية جميع الأوضاع القانونية والمالية من خلال متابعة القضايا القانونية والالتزامات المالية المتعلقة بالمصرف أو لصالحه، والتي ترتبت على الإدارة والمساهمين السابقين.

تأكيداً على التزام المصرف الحالي بتعزيز ثقة المواطنين في القطاع المصرفي الخاص، يسعى المصرف إلى الارتقاء بمستوى خدماته ومنتجاته المالية لتكون شاملة ورائدة. كما يعمل على تعزيز قاعدة رأس المال واحتياطياته النقدية ومجموع حقوق الملكية. في هذا الإطار، يعتمد المصرف على تطبيق أدق المعايير والإرشادات الصادرة عن البنك المركزي العراقي، مع الالتزام بأسس الحوكمة المؤسسية ومبدأ الشفافية في الإفصاح والامتثال للقوانين العراقية السارية.

علاوة على ذلك، يلتزم المصرف بكافة القوانين المالية والاقتصادية الدولية، بما في ذلك قوانين (FATCA) وقوانين مكافحة غسل الأموال، بالإضافة إلى الاتفاقيات الدولية لمكافحة تمويل الإرهاب، ويتجنب التعامل مع أي جهات مشبوهة أو خاضعة لعقوبات دولية أو محلية.

يسعى المصرف أيضاً إلى تحسين تصنيفه الحالي (C) الممنوح له من قبل البنك المركزي العراقي، بهدف الحصول على تصنيف دولي للائتمان بعد تنفيذ خطط ائتمانية محددة. كما قام المصرف بإعداد الحسابات الختامية لعام 2007 وفقاً لمعايير المحاسبة الدولية، ويعمل حالياً على توقيع عقد تدقيق مع إحدى شركات التدقيق الكبرى.

خامساً- المصرف التجاري العراقي:

تأسس المصرف التجاري العراقي، الذي يُعتبر من أوائل البنوك الخاصة في العراق، في عام 1992 بعد تعديل القوانين المحلية التي سمحت بإنشاء المصارف الخاصة. بدأ المصرف برأس مال قدره 250 مليار دينار عراقي. شهدت أنشطة المصرف التجاري العراقي تطورات كبيرة بعد افتتاحه شبكة من الفروع في العاصمة والمناطق المحيطة بها، وتم إدراج أسهمه رسمياً في بورصة العراق للأوراق المالية في عام 2004.

في عام 2005، دخل المصرف التجاري العراقي في شراكة مع مجموعة البنك الأهلي المتحد، التي حصلت مؤخراً على جائزة أفضل بنك في الشرق الأوسط للمرة الثانية في عام 2016 من قبل مجلة "ذي بانكر" البريطانية المرموقة، بعد أن فازت بها لأول مرة في عام 2006. كما حصلت مجموعة البنك الأهلي المتحد على جائزة يوروموني الإقليمية كأفضل بنك في الشرق الأوسط مرتين في عامي 2007 و2012.

اليوم يقدم المصرف التجاري العراقي مجموعة واسعة من الخدمات المصرفية للأفراد، بالإضافة إلى خدمات التحويلات المالية وتمويل التجارة للشركات المحلية وشركات المقاولات. كما يوفر المصرف خدمات التمويل لعدة قطاعات وقد تم افتتاح فرع جديد للمصرف في محافظة النجف الأشرف، في شارع الأمير عند تقاطع شارع الروان. يقدم هذا الفرع الجديد خدمات مالية شاملة لسكان محافظة النجف، تشمل الإيداع والسحوبات النقدية، بالإضافة إلى الخدمات المصرفية للأفراد والهيئات الاعتبارية، والتي يقدمها فريق من الموظفين ذوي الكفاءة العالية.

المبحث الثالث الإطار العملي للدراسة

أولاً- منهج الدراسة:

من أجل الوصول إلى أهداف البحث والإجابة على اشكاليات البحث، ستعتمد الباحثة في انجاز هذه الدراسة على المنهج التحليلي الوصفي، الذي يعدُّ من أهم وأبرز المناهج المستخدمة في الدراسات والرسائل والأطاريح العلمية، فهو يساهم في التعرف على الظاهرة المدروسة، ويضعها بالاتجاه الصحيح، وبعدها يتم تفسير الظروف المحيطة بها، والذي يؤدي إلى الوصول إلى النتائج التي تخص البحث، بالإضافة إلى إيجاد الحلول التي تتجسد في الاستنتاجات والتوصيات والمقترحات.

وقام الباحث بإعداد الاستبانة التي تتضمن متغيرات الدراسة المتمثلة في المتغير المستقل (استراتيجيات التسويق التنافسية) وابعاده (استراتيجية قيادة التكاليف المنخفضة، استراتيجية التمايز، استراتيجية تركيز التكاليف، استراتيجية تركيز التمايز) والمتغير التابع (الميزة التنافسية المستدامة) وابعاده (الأمان، الوقت، المرونة، الابتكار)، ثم قامت الباحثة باستخدام البرنامج الإحصائي (SPSS) في الجانب العملي وبمستوى دلالة (0.05، 0.01) للتحليل.

ثانياً- جمع البيانات والمعلومات

قام الباحث بجمع البيانات والمعلومات عن طريق المصادر الموجودة في الدراسات السابقة ذات الصلة، وكذلك عن طريق المواقع الالكترونية، والاطلاع على العديد من الأطاريح والرسائل والبحوث ذات الصلة بالبحث، وكذلك هناك اجزاء مهمة تمثل في استمارة الاستبانة.

ثالثاً- مجتمع الدراسة

تضمن مجتمع الدراسة من جميع العاملين في مجالي (الإدارة والتسويق) للمصارف عينة البحث، واجريت الدراسة في العام الدراسي 2022-2023، وتم تحديد عينة البحث بعدد (105) عامل حيث جرى توزيع الاستبانة عليهم وجرى استرجاعها وتمت الإجابة على استمارة الاستبانة بكل مصداقية وكانت (100)صالحة للتحليل اما (5) المتبقية غير صالحة للتحليل.

الجدول (2): يبين عدد الاستبيانات الموزعة والمسترجعة.

التفاصيل	العدد	النسبة المئوية
حجم العينة	105	% 100
عدد الاستبيانات المسترجعة والصالحة للتحليل	100	%95
عدد الاستبيانات المفقودة	5	%5

المصدر: إعداد الباحث استناداً إلى نتائج تحليل البرنامج الإحصائي SPSS.

من خلال الجدول السابق، يتبين أن نسبة الاستجابة للاستبيان وصلت إلى (95%)، كما أن نسبة الاستبيانات الصالحة للتحليل بلغت أيضاً (95%)، مما يعد رقماً مقبولاً وممثلاً لمجتمع الدراسة.

رابعاً- أدوات الدراسة

جرى الاعتماد على استمارة الاستبانة لتكون اداة لجمع البيانات وتتكون من قسمين، القسم الأول يتضمن البيانات الشخصية وتتمثل في: (النوع الاجتماعي-العمر-المؤهل العلمي – التخصص العلمي- عدد سنوات الخدمة).

أما القسم الثاني فيتكون من الأسئلة الخاصة بمتغيرات الدراسة وهي كالتالي:

- المحور الأول- المتغير المستقل: استراتيجيات التسويق التنافسية، ويضم على (20) فقرة.

- المحور الثاني- المتغير التابع: الميزة التنافسية المستدامة، ويضم (20) فقرة.

والجدول التالي يوضح ذلك:

الجدول (3): يوضح تفاصيل استمارة الاستبيان.

أرقام الفقرات	عدد الفقرات	متغيرات الدراسة	محاور الدراسة
5-1	5	البيانات الشخصية	القسم الاول
20-1	20	استراتيجيات التسويق التنافسية	المتغير المستقل
6-1	6	استراتيجية قيادة التكاليف المنخفضة	ابعاد المتغير المستقل
12-7	6	استراتيجية التمايز	
16-13	4	استراتيجية تركيز التكاليف	
20-17	4	استراتيجية تركيز التمايز	
40-21	20	الميزة التنافسية المستدامة	المتغير التابع
25-21	5	الأمان	ابعاد المتغير التابع
30-26	5	الوقت	
34-31	4	المرونة	
40-35	6	الابتكار	

المصدر: إعداد الباحث استناداً إلى نتائج تحليل البرنامج الإحصائي SPSS.

خامساً- مقياس استمارة الاستبيان

جرى استخدام مقياس (ليكرت الخماسي) للحصول على اجابات أفراد عينة الدراسة حول العبارات الواردة في الاستبانة، وجرى تخصيص خمسة أوزان ترجيحية، وتم حسابه كالآتي:

الجدول (4): يوضح المتوسط المرجح لمقياس (ليكرت الخماسي).

الترميز	المتوسط المرجح	من	إلى	مستوى التطبيق
5	اتفق بشدة	4.20	5	عالي جداً
4	اتفق	3.40	4.19	عالي
3	محايد	2.60	3.39	متوسط
2	لا اتفق	1.80	2.59	ضعيف
1	لا اتفق بشدة	1	1.79	ضعيف جداً

المصدر: إعداد الباحث استناداً إلى نتائج تحليل البرنامج الإحصائي SPSS.

سادساً- قياس صدق وثبات أداة الدراسة

يقصد بصدق اداة الدراسة بيان مدى انعكاس العبارات او الفقرات او الاسئلة الموجودة في الاستبانة وتمثيلها لمتغيري الدراسة وإمكانية تعميم نتائج الدراسة على المجتمع، اما الثبات فيعني مدى قدرة هذه الأداة على تحقيق أهداف الدراسة مع ثبات واستقراره النتائج التي جرى الحصول عليها لأول مرة وإمكانية استخدام اداة الدراسة مرة اخرى في فترات زمنية لاحقة، والخطوات التالية لإثبات صدق وثبات أداة الدراسة:

1- الصدق الظاهري "صدق المحكمين":

ويقصد به صدق اداة الدراسة الظاهري مدى ملائمة اداة الدراسة لموضوع الدراسة وتغطيتها للجوانب الخاصة بأهداف ومتغيري الدراسة عن طريق عرضها على مجموعة من المحكمين الاختصاص وتألقت من (3) استاذ متخصصاً ويوضح الملحق (1) اسماء السادة المحكمين، مع الاخذ ملاحظاتهم واراءهم فيما يخص الاستبانة.

2- ثبات وصدق الاستبانة

نعني بالثبات ان تعطي هذه الاستبانة نفس النتائج لو جرى إعادة توزيعها مرة أخرى وتحت نفس الظروف او بعبارة اخرى ان ثبات الاستبانة يعني استقرار نتائج الدراسة وعدم تغييرها لو جرى توزيعها مرة اخرى على أفراد العينة عدة مرات خلال فترات زمنية معينة.

الجدول (5): يوضح معامل الثبات ألفا كرونباخ والصدق لمحوري الدراسة وابعادهما.

الصدق	معامل الفا كرونباخ	عدد الاسئلة	المقياس
0.900	0.811	6	استراتيجيات قيادة التكاليف المنخفضة
0.933	0.871	6	استراتيجية التمايز
0.939	0.882	4	استراتيجية تركيز التكاليف
0.898	0.807	4	استراتيجية تركيز التمايز
0.917	0.841	20	استراتيجيات التسويق التنافسية
0.933	0.871	5	الأمان
0.930	0.865	5	الوقت
0.894	0.800	4	المرونة
0.893	0.798	6	الابتكار
0.905	0.820	20	الميزة التنافسية المستدامة
0.934	0.874	40	مجملة فقرات الاستبانة

المصدر: إعداد الباحث استناداً إلى نتائج تحليل البرنامج الإحصائي SPSS.

تشير النتائج الواردة في الجدول أعلاه إلى أن قيمة معامل ألفا كرونباخ تتجاوز (0.60) لجميع فقرات محاور الاستبانة. وبالتالي، يمكن اعتبار هذا المقياس موثقاً ويمكن الاعتماد عليه في العينة. كما يدل ذلك على أن الاستبانة في صيغتها النهائية التي تم توزيعها قد أثبتت ثباتها وصدقها، مما يعزز ثقتنا في صحة وصلاحيّة نتائج الاستبانة وتحليلاتها والإجابة على أسئلة الدراسة 4.1.6.

سابعاً- الأساليب الإحصائية المستخدمة في الدراسة

بعد القيام بعملية تفرغ البيانات المرتبطة بمتغيري الدراسة وقيام الباحثة بالاعتماد على البرنامج الإحصائي (SPSS) لتحليل البيانات التي جرى التوصل إليها، ولتحقيق أهداف الدراسة واختبار فرضياتها وذلك عن طريق استخدام الأساليب التالية:

- يتضمن التحليل الوصفي لمتغيري الدراسة مقاييس النزعة المركزية، مثل الوسط الحسابي والانحراف المعياري ومعامل الاختلاف.

- استخدام الرسوم البيانية لعرض البيانات الشخصية والوصفية لعينة الدراسة.

- اختبار الفرضيات من خلال تطبيق تحليل الارتباط والانحدار لقياس العلاقة بين متغيري الدراسة.

ثامناً- اختبار الفرضيات

لإجراء اختبار فرضيات الدراسة، تم استخدام البرنامج الإحصائي SPSS، حيث تم تطبيق اختباري تحليل الارتباط والانحدار لقياس العلاقة والتأثير بين المتغيرات.

❖ الفرضية الرئيسية الأولى

هناك علاقة ارتباط معنوية ذات دلالة إحصائية بين الاستراتيجيات التسويق التنافسية بأبعاده مجتمعه والميزة التنافسية المستدامة بأبعاده المجتمعة في المصارف عينة البحث " .

الجدول (6): يبين اختبار تحليل الارتباط للفرضية الرئيسية الأولى.

المتغير المستقل	المتغير التابع	قيمة الارتباط	مستوى الدلالة
استراتيجيات التسويق التنافسية	الميزة التنافسية المستدامة	0.722**	0.000

المصدر: إعداد الباحث استناداً على مخرجات التحليل البرنامج الإحصائي SPSS.

من الجدول السابق نستنتج ما يلي:

1- قيمة معامل الارتباط تساوي (0.722) وتبين ان هناك علاقة ارتباط طردية قوية بين استراتيجيات التسويق التنافسية والميزة التنافسية المستدامة.

2- مستوى الدلالة أقل من قيمة مستوى المعنوية (0.05)، وعليه نستنتج وجود علاقة ذات دلالة إحصائية بين استراتيجيات التسويق التنافسية والميزة التنافسية المستدامة بأبعاده المجتمعة في المصارف عينة البحث.

❖ الفرضية الفرعية الأولى

توجد علاقة ارتباط معنوية ذات دلالة إحصائية بين استراتيجية قيادة التكاليف المخفضة والميزة التنافسية المستدامة في المصارف عينة البحث.

الجدول (7): يبين اختبار تحليل الارتباط للفرضية الفرعية الأولى.

المتغير المستقل (البعد)	المتغير التابع	قيمة الارتباط	مستوى الدلالة
استراتيجية قيادة التكاليف المخفضة	الميزة التنافسية المستدامة	0.436**	0.033

المصدر: إعداد الباحث بالاعتماد على مخرجات تحليل البرنامج الإحصائي SPSS.

من الجدول السابق نستنتج ما يلي:

1- قيمة معامل الارتباط تساوي (0.436) وتبين ان هناك علاقة ارتباط بين استراتيجية قيادة التكاليف المخفضة والميزة التنافسية المستدامة.

2- قيمة مستوى الدلالة أقل من قيمة مستوى المعنوية (0.05)، وعليه نستنتج وجود علاقة ذات دلالة إحصائية بين استراتيجية قيادة التكاليف المخفضة والميزة التنافسية المستدامة في المصارف عينة البحث.

❖ الفرضية الفرعية الثانية

توجد علاقة ارتباط معنوية ذات دلالة إحصائية بين استراتيجية التمايز والميزة التنافسية المستدامة في المصارف عينة البحث.

الجدول (8): يبين اختبار تحليل الارتباط للفرضية الفرعية الثانية.

المتغير المستقل (البعد)	المتغير التابع	قيمة الارتباط	مستوى الدلالة
استراتيجية التمايز	الميزة التنافسية المستدامة	0.755**	0.000

المصدر: إعداد الباحث بالاعتماد على مخرجات تحليل البرنامج الإحصائي SPSS.

من الجدول السابق نستنتج ما يلي:

1- تشير قيمة معامل الارتباط التي تبلغ (0.755) إلى وجود علاقة ارتباطية قوية بين استراتيجية التمايز والميزة التنافسية المستدامة في المصارف التي تم دراستها.

2- بما أن قيمة مستوى الدلالة أقل من مستوى المعنوية (0.05)، نستنتج أن هناك علاقة ذات دلالة إحصائية بين استراتيجية التمايز والميزة التنافسية المستدامة في المصارف التي تم تحليلها.

❖ الفرضية الفرعية الثالثة

هناك علاقة ارتباطية ذات دلالة إحصائية بين استراتيجية تركيز التكاليف والميزة التنافسية المستدامة في المصارف عينة البحث.

الجدول (9): يبين اختبار تحليل الارتباط للفرضية الفرعية الثالثة.

المتغير المستقل (البعد)	المتغير التابع	قيمة الارتباط	مستوى الدلالة
استراتيجية تركيز التكاليف	الميزة التنافسية المستدامة	**0.211	0.068

المصدر: إعداد الباحث بالاستناد على مخرجات تحليل البرنامج الإحصائي SPSS.

من الجدول السابق نستنتج ما يلي:

1- قيمة معامل الارتباط تساوي (0.211) وتبين أن هناك علاقة ارتباطية بين استراتيجية تركيز التكاليف والميزة التنافسية المستدامة في المصارف عينة البحث.

2- قيمة مستوى الدلالة أعلى من قيمة مستوى المعنوية (0.05)، وعليه نستنتج بعدم وجود علاقة ذات دلالة إحصائية بين استراتيجية تركيز التكاليف والميزة التنافسية المستدامة في المصارف عينة البحث.

❖ الفرضية الفرعية الرابعة

هناك علاقة ارتباطية ذات دلالة إحصائية بين استراتيجية تركيز التمايز والميزة التنافسية المستدامة في المصارف عينة البحث.

الجدول (10): يبين اختبار تحليل الارتباط للفرضية الفرعية الرابعة.

المتغير المستقل (البعد)	المتغير التابع	قيمة الارتباط	مستوى الدلالة
استراتيجية تركيز التمايز	الميزة التنافسية المستدامة	**0.643	0.000

المصدر: إعداد الباحث بالاستناد على مخرجات تحليل البرنامج الإحصائي SPSS.

من الجدول السابق نستنتج ما يلي:

1- تشير قيمة معامل الارتباط التي تبلغ (0.643) إلى وجود علاقة ارتباطية قوية بين استراتيجية تركيز التمايز والميزة التنافسية المستدامة في المصارف التي تم دراستها.

2- بما أن قيمة مستوى الدلالة أقل من مستوى المعنوية (0.05)، نستنتج أن هناك علاقة ذات دلالة إحصائية بين استراتيجية تركيز التمايز والميزة التنافسية المستدامة في المصارف التي تم تحليلها.

❖ الفرضية الرئيسية الثانية

يوجد تأثير معنوي ذو دلالة إحصائية لاستراتيجيات التسويق التنافسية في الميزة التنافسية المستدامة للمصارف عينة البحث.

الجدول (11): يبين اختبار تحليل الانحدار للفرضية الرئيسية الثانية.

المتغير المستقل	المتغير التابع	معامل التحديد R^2	قيمة F المحسوبة	دلالة F	قيمة الحد الثابت A	معامل بيتا (B)	القيمة المحسوبة (T)	دلالة T
استراتيجيات التسويق التنافسية	الميزة التنافسية المستدامة	0.521	44.8	0.000	0.24	0.89	6.8	0.000

المصدر: من إعداد الباحث بالاستناد على نتائج التحليل الإحصائي SPSS.

من الجدول السابق نستنتج ما يلي:

- 1- معامل التحديد يبلغ (0.521)، مما يعني أن (52.1%) من التغيرات في الميزة التنافسية المستدامة يمكن تفسيرها بالتغيرات في استراتيجيات التسويق التنافسية.
 - 2- قيمة (F) المحسوبة تصل إلى (44.8) عند مستوى دلالة (0.05)، وهي أكبر من القيمة الجدولية، مما يدل على وجود تأثير إيجابي ذو دلالة إحصائية لاستراتيجيات التسويق التنافسية على الميزة التنافسية المستدامة.
 - 3- قيمة معامل الانحدار تساوي (0.89)، مما يشير إلى أن كل زيادة بمقدار وحدة واحدة في استراتيجيات التسويق التنافسية تؤدي إلى زيادة في الميزة التنافسية المستدامة بمقدار (89%).
 - 4- القيمة المحسوبة لـ (t) تبلغ (6.8)، وهي أكبر من القيمة الجدولية عند مستوى دلالة (0.05)، مما يدل على وجود تأثير ذو دلالة إحصائية لاستراتيجيات التسويق التنافسية على الميزة التنافسية المستدامة.
 - 5- بناءً على ما سبق، يمكننا أن نستنتج رفض الفرضية العدمية وقبول الفرضية البديلة، التي تنص على وجود تأثير معنوي ذو دلالة إحصائية لاستراتيجيات التسويق التنافسية على الميزة التنافسية المستدامة.
- الفرضية الفرعية الأولى**
هناك تأثير معنوي ذو دلالة إحصائية لاستراتيجية قيادة التكاليف المخفضة في الميزة التنافسية المستدامة.

الجدول (12): يبين اختبار تحليل الانحدار للفرضية الفرعية الأولى.

المتغير المستقل (الاول)	المتغير التابع	معامل التحديد R^2	قيمة F المحسوبة	دلالة F	قيمة الحد الثابت A	معامل بيتا (B)	القيمة المحسوبة (T)	دلالة T
استراتيجية قيادة التكاليف المخفضة	الميزة التنافسية المستدامة	0.190	5.99	0.00	1.2	0.318	5.2	0.00

المصدر: من إعداد الباحث بناءً على نتائج التحليل الإحصائي SPSS.

من الجدول السابق نستنتج ما يلي:

1. قيمة معامل التحديد تبلغ (0.190)، مما يدل على أن (19%) من التغيرات في الميزة التنافسية المستدامة يمكن تفسيرها بالتغيرات في استراتيجيات قيادة التكاليف المخفضة.
2. قيمة (F) المحسوبة تصل إلى (5.99) عند مستوى دلالة (0.05)، وهي أكبر من القيمة الجدولية، مما يشير إلى وجود تأثير إيجابي ذو دلالة إحصائية لاستراتيجية قيادة التكاليف المخفضة على الميزة التنافسية المستدامة.

3. قيمة معامل الانحدار تساوي (0.318)، مما يعني أن كل زيادة بمقدار وحدة واحدة في استراتيجية قيادة التكاليف المخفضة تؤدي إلى زيادة في الميزة التنافسية المستدامة بمقدار (31.8%).
4. القيمة المحسوبة (t) التي تبلغ (5.2) تتجاوز قيمتها الجدولية عند مستوى دلالة (0.05)، مما يدل على وجود تأثير ذو دلالة إحصائية لاستراتيجية قيادة التكاليف المخفضة على الميزة التنافسية المستدامة.
5. بناءً على ما سبق، نستنتج أنه يجب رفض الفرضية العدمية وقبول الفرضية البديلة، التي تفيد بوجود تأثير معنوي ذو دلالة إحصائية لاستراتيجية قيادة التكاليف المخفضة على الميزة التنافسية المستدامة.

الفرضية الفرعية الثانية

هناك تأثير معنوي ذو دلالة إحصائية لاستراتيجية التمايز في الميزة التنافسية المستدامة.

الجدول (13): يبين اختبار تحليل الانحدار للفرضية الفرعية الثانية.

المتغير المستقل (البعء الأول)	المتغير التابع	معامل التحديد R^2	قيمة F المحسوبة	دلالة F	قيمة الحد الثابت A	معامل بيتا (B)	القيمة المحسوبة (T)	دلالة T
استراتيجية التمايز	الميزة التنافسية المستدامة	0.570	38.7	0.00	0.719	0.855	7.5	0.00

المصدر: من إعداد الباحث بالاستناد على نتائج تحليل الاحصائي SPSS.

من الجدول السابق نستنتج ما يلي:

1. قيمة معامل التحديد تساوي (0.570) وتشير إلى أن (57%) من التغيرات في الميزة التنافسية المستدامة تُفسر بالتغير في استراتيجيات التمايز.
2. قيمة (F) المحسوبة تساوي (38.7) عند مستوى دلالة (0.05) أكبر من قيمتها الجدولية، وتشير إلى وجود تأثير طردي ذو دلالة إحصائية لاستراتيجية التمايز على الميزة التنافسية المستدامة.
3. قيمة معامل الانحدار تساوي (0.855) وتشير إلى أن كل تغير بمقدار وحدة واحدة في استراتيجية التمايز يؤدي إلى تغير في الميزة التنافسية المستدامة بمقدار (85.5%).
4. قيمة (t) المحسوبة تساوي (7.5) هي أكبر من قيمتها الجدولية عند مستوى دلالة (0.05)، وتشير إلى أن هناك تأثير ذو دلالة إحصائية لاستراتيجية التمايز على الميزة التنافسية المستدامة.
5. وعليه ومن خلال ما سبق نتوصل إلى رفض الفرضية العدمية وقبول الفرضية البديلة والتي تنص على أنه: يوجد تأثير معنوي ذو دلالة إحصائية لاستراتيجية التمايز في الميزة التنافسية المستدامة.

الفرضية الفرعية الثالثة

هناك تأثير معنوي ذو دلالة إحصائية لاستراتيجية تركيز التكاليف في الميزة التنافسية المستدامة.

الجدول (14): يبين اختبار تحليل الانحدار للفرضية الفرعية الثالثة.

المتغير المستقل (البعء الأول)	المتغير التابع	معامل التحديد R^2	قيمة F المحسوبة	دلالة F	قيمة الحد الثابت A	معامل بيتا (B)	القيمة المحسوبة (T)	دلالة T
استراتيجية تركيز التكاليف	الميزة التنافسية المستدامة	0.044	1.54	0.65	3.7	0.151	0.9	0.65

المصدر: إعداد الباحث بناءً على نتائج تحليل الاحصائي SPSS.

من الجدول السابق نستنتج ما يلي:

1. القيمة المحسوبة لـ (F) تبلغ (1.54) عند مستوى دلالة (0.05)، وهي أقل من القيمة الجدولية، مما يدل على عدم وجود تأثير طردي ذو دلالة إحصائية لاستراتيجية تركيز التكاليف على الميزة التنافسية المستدامة.
2. القيمة المحسوبة لـ (t) تساوي (0.9)، وهي أقل من قيمتها الجدولية عند مستوى دلالة (0.05)، مما يشير إلى عدم وجود تأثير ذو دلالة إحصائية لاستراتيجية تركيز التكاليف على الميزة التنافسية المستدامة.
3. بناءً على ما سبق، يمكننا أن نستنتج قبول فرضية العدم ورفض الفرضية البديلة التي تنص على وجود تأثير معنوي ذو دلالة إحصائية لاستراتيجية قيادة التكاليف المخفضة على الميزة التنافسية المستدامة، مما يعني أنه لا يوجد تأثير بينهما.

الفرضية الفرعية الرابعة

هناك تأثير معنوي ذو دلالة إحصائية لاستراتيجية تركيز التمايز في الميزة التنافسية المستدامة .

الجدول (15): يبين اختبار تحليل الانحدار للفرضية الفرعية الرابعة.

المتغير المستقل (البعده الأول)	المتغير التابع	معامل التحديد R ²	قيمة F المحسوبة	دلالة F	قيمة الحد الثابت A	معامل بيتا (B)	القيمة المحسوبة (T)	دلالة T
استراتيجية تركيز التمايز	الميزة التنافسية المستدامة	0.413	28.5	0.00	0.92	0.72	6.7	0.00

المصدر: إعداد الباحث بناءً على نتائج تحليل الاحصائي SPSS.

من الجدول السابق نستنتج ما يلي:

1. قيمة معامل التحديد تبلغ (0.413)، مما يعني أن (41.3%) من التغيرات في الميزة التنافسية المستدامة يمكن تفسيرها بالتغيرات في استراتيجيات تركيز التمايز.
2. قيمة (F) المحسوبة تصل إلى (28.5) عند مستوى دلالة (0.05)، وهي أكبر من القيمة الجدولية، مما يدل على وجود تأثير إيجابي ذو دلالة إحصائية لاستراتيجية تركيز التمايز على الميزة التنافسية المستدامة.
3. قيمة معامل الانحدار تساوي (0.72)، مما يشير إلى أن كل زيادة بمقدار وحدة واحدة في استراتيجية تركيز التمايز تؤدي إلى زيادة في الميزة التنافسية المستدامة بمقدار (72%).
4. القيمة المحسوبة لـ (t) والتي تساوي (6.7) تتجاوز قيمتها الجدولية عند مستوى دلالة (0.05)، مما يدل على وجود تأثير ذو دلالة إحصائية لاستراتيجية تركيز التمايز على الميزة التنافسية المستدامة.
5. بناءً على ما سبق، نستنتج أنه يجب رفض الفرضية العدمية وقبول الفرضية البديلة، التي تفيد بوجود تأثير معنوي ذو دلالة إحصائية لاستراتيجية تركيز التمايز في الميزة التنافسية المستدامة.

تاسعاً- الاستنتاجات

بعد عرض الجانب النظري والعملية من البحث تم التوصل الى الاستنتاجات الآتية:

- 1- يوجه المصرف نحو التميز التنافسي يعزز قدرته على البقاء في السوق على المدى الطويل.
- 2- تكامل الاستراتيجيات التسويقية (قيادة الكلفة، التمايز، التركيز) يعزز القيمة المضافة ويسهم في تحقيق الميزة التنافسية المستدامة.
- 3- تحليل وفهم المنافسة يمكن أن يمنح الشركة نقاط قوة وضعف للتركيز عليها في استراتيجية التسويق.
- 4- توجيه الجهود التسويقية لتلبية احتياجات ورغبات الزبائن يسهم في جذبهم والاحتفاظ بهم
- 5- التركيز على التميز في المنتج أو الخدمة يمكن أن يساعد في إقامة علاقات طويلة الأمد مع الزبائن والحفاظ على ميزة تنافسية.

- 6- تحسين عمليات التسويق والتوزيع يمكن أن يقلل من التكاليف ويعزز كفاءة الشركة، وبالتالي تحقيق ميزة تنافسية مستدامة واستخدام الابتكار في استراتيجيات التسويق يمكن أن يساعد الشركة على التفوق على المنافسين وتحقيق ميزة تنافسية مستدامة.
- 7- بناء علامة تجارية قوية ومرموقة يمكن أن يساهم في تفضيل الزبائن وتحقيق تفوق على المنافسين وتحقيق توازن بين الجودة والسعر يمكن أن يساهم في تحقيق تفضيل الزبائن والتميز عن المنافسين.
- 8- التركيز على الابتكار والتطوير المستمر يمكن أن يساعد في تجنب التجاوز من قبل المنافسين والحفاظ على ميزة تنافسية واتباع استراتيجيات التسويق الرشيقة والمرونة تمكن الشركة من التكيف مع التحولات السريعة في السوق والحفاظ على ميزة تنافسية.
- 9- تحليل استراتيجيات المنافسين يمكن أن يساعد في تحديد الفرص الفريدة للتميز والتفوق على المنافسين. والقدرة على بناء علاقات قوية مع الزبائن وتعزيز رضاهم يمكن أن يساهم في الحفاظ على الزبائن وتحقيق ميزة تنافسية مستدامة.
- 10- توجيه الجهود التسويقية للوصول إلى شرائح جديدة من السوق والتوسع في قاعدة الزبائن يمكن أن يعزز الميزة التنافسية المستدامة والاستفادة من قنوات التسويق الرقمي والتكنولوجيا الحديثة يمكن أن تعزز كفاءة وفعالية استراتيجيات التسويق وتحقيق ميزة تنافسية مستدامة.
- 11- وجود علاقة وتأثير ذات دلالة إحصائية بين استراتيجيات التسويق التنافسية والميزة التنافسية المستدامة بأبعاده المجتمعة في المصارف عينة البحث.
- 12- وجود علاقة وتأثير ذات دلالة إحصائية بين استراتيجية قيادة التكاليف المخفضة والميزة التنافسية المستدامة في المصارف عينة البحث.
- 13- وجود علاقة ذات دلالة إحصائية بين استراتيجيات التمايز والميزة التنافسية المستدامة في المصارف عينة البحث.
- 14- عدم وجود علاقة تأثير ذات دلالة إحصائية بين استراتيجية تركيز التكاليف والميزة التنافسية المستدامة في المصارف عينة البحث.
- 15- وجود علاقة وتأثير ذات دلالة إحصائية بين استراتيجية تركيز التمايز والميزة التنافسية المستدامة في المصارف عينة البحث.

عاشراً-التوصيات

استناداً الى ما توصل اليه من استنتاجات توصي الباحثة بما يأتي:

- 1- ضرورة دراسة وفهم السوق والزبائن والقيام بتحليل احتياجات الزبائن وتوقعاتهم بعناية لتوجيه استراتيجيات التسويق وتحقيق الميزة التنافسية.
- 2- ينبغي العمل على تطوير علامة تجارية قوية والقيام ببناء هوية علامة تجارية فريدة تعبر عن قيمتك وتقرض تفوقك على المنافسين.
- 3- ضرورة ابتكار منتجات وخدمات جديدة والاستثمار في البحث والتطوير لتقديم منتجات وخدمات مبتكرة تلبي احتياجات الزبائن بطرق فريدة.
- 4- الحرص على جودة المنتج والخدمة ونتاج منتجات جودة عالية للمنتجات والخدمات التي تقدمها للعملاء.
- 5- ضرورة القيام بتحسين تجربة الزبائن والبحث عن فرص لتحسين تجربة الزبائن من خلال تيسير عملية الشراء، وتقديم خدمة عملاء استثنائية، والاستجابة لاحتياجاتهم بشكل سريع وفعال.
- 6- استخدم التسويق الرقمي بفاعلية وتطوير استراتيجيات التسويق الرقمي للوصول إلى جمهور أوسع وتعزيز الوعي بالعلامة التجارية والمنتجات.
- 7- كن متواجداً في وسائل التواصل الاجتماعي: استخدم وسائل التواصل الاجتماعي للتفاعل مع الزبائن، وتقديم محتوى قيمة، وبناء علاقات قوية معهم.
- 8- ضرورة مراعاة الموعد النهائي وسرعة الاستجابة للزبائن ووقت التسليم للمنتجات والخدمات

- 9- تطوير علاقات استراتيجية مع الشركاء واستكشاف فرص التعاون والشراكة مع أطراف ذات صلة لتعزيز توزيع المنتجات وتوسيع قاعدة الزبائن.
- 10- استخدم استراتيجيات التسويق المحلية واعتماد استراتيجيات تسويق محلية متخصصة لتلبية احتياجات السوق المحلية وكسب ميزة تنافسية في بيئة تنافسية محددة.
- 11- استغل التحليلات والبيانات واعتماد على البيانات والتحليلات المتقدمة لفهم سلوك الزبائن وقياس أداء استراتيجيات التسويق وتعديلها بناءً على النتائج.
- 12- التركيز على التسويق الشبكي: قم ببناء شبكة قوية من العلاقات المهنية والتعاون مع مهنيين ومؤثرين في صناعتك لتعزيز سمعة علامتك التجارية وتحقيق التفوق على المنافسين.
- 13- القيام بتنفيذ استراتيجيات التسويق التجريبية وتجربة استراتيجيات التسويق المبتكرة وقياس نتائجها لتحديد النهج الأكثر فعالية وتحقيق الميزة التنافسية.
- 14- مراعاة التطورات الصناعية ومتابعة التغيرات والابتكارات في صناعتك والاطلاع الدائم على احتياجات وتوجهات الزبائن لتكون قادرًا على التكيف بسرعة والابتكار.
- 15- القيام بتقييم أداء المنافسين ودراسة استراتيجيات المنافسين وقدراتهم ونقاط ضعفهم لتحديد الفرص التنافسية وتعزيز مواطن القوة.

قائمة المراجع

- 1- الشهري، يحيى بن عبد الله بن يحيى البكري. (2000). زوائد رجال صحيح ابن حبان على الكتب الستة: جمعاً ودراسة.
- 2- بن بله، عبد الاله، شنداد، عبد القادر، مجاهد، & سيد احمد/مؤطر. (2019). (دور الاستراتيجيات التنافسية في تحسين جودة الخدمة (Doctoral dissertation, جامعة احمد دراية-ادرار.
- 3- صقور، مجد، وصرن، رعد، (2018)، "الادارة الاستراتيجية"، الجامعة الافتراضية السورية، الطبعة الأولى، سوريا.
- 4- Chzhan, E. A., Tynchenko, V. S., Kukartsev, V. V., Fedorova, N. V., Yamshchikov, A. S., & Krivov, D. A. (2019, August). Essence and classification of the agribusiness organizations competitive strategies. In *IOP Conference Series: Earth and Environmental Science* (Vol. 315, No. 2, p. 022106). IOP Publishing.
- 5- Hilmiana, J. A., & Wibowo, A. Y. (2020). Resources and Competitive Strategies to Improve the Performance of Diving Tourism Business in Indonesia. *European Research Studies Journal*, 23(1), 62-74.
- 6- Subagio, S., Ratnawati, T., & Ridwan, M. S. (2022). The Influences of Internal Capabilities, External Network and Value Chain Strategy on Competitive Strategy in Improving Company Performance in Food and Beverage MSME Companies in East Java. *International Journal of Scientific Engineering and Science*, 5(12), 69-75.
- 7- Gloet, M., & Samson, D. (2020). Knowledge management and systematic innovation capability. In *Disruptive technology: Concepts, methodologies, tools, and applications* (pp. 1198-1218). IGI Global.