



ذكاء المنافسين ودوره في رسم الاستراتيجيات التنافسية: دراسة استطلاعية لآراء عينة
من شركات السفر والسياحة في بغداد

الباحثة نور خليل الجبوري^{1*}، أ.م. د مثنى معان العبيدي²
^{1,2} قسم السياحة، كلية العلوم السياحية، الجامعة المستنصرية، بغداد، العراق

Competitor Intelligence and its Role in Drawing Competitive
Strategies: An Exploratory Study of The Opinions of a Sample
of Travel and Tourism Companies in Baghdad

Researcher Noor Khaleel Al-Jubouri^{1*}, Dr. Muthanna Maan Al-Obaidi²

^{1,2} Department of Tourism, College of Tourism Sciences, Al-Mustansiriya University, Iraq

*Corresponding author	noorkhaleel994@gmail.com	*المؤلف المراسل
تاريخ النشر: 2022-08-02	تاريخ القبول: 2022-08-01	تاريخ الاستلام: 2022-07-11

المخلص

يهدف البحث الى التعرف على طبيعة العلاقة بين ذكاء المنافسين والاستراتيجيات التنافسية، وتبرز مشكلة البحث في الاجابة على التساؤل هل تعتمد الشركات السياحية على ذكاء المنافسين في جمع البيانات عن بيئة الخارجية وكشف تحركات المنافسين والخدمات التي يقدمونها؟ وهل تعتمد الشركات السياحية عينة البحث على ذكاء المنافسين في رسم الاستراتيجيات التنافسية؟ وقد جرى اختيار عينة من شركات السفر والسياحة العاملة في بغداد والبالغ عددها 123 شركة، وقد استخدمت الاستبانة كأداة للقياس واعتمد المنهج التحليلي الوصفي في تحليل اجابات افراد العينة والبالغ عددهم 146 فرد من المديرين والمسؤولين في شركات السفر والسياحة قيد البحث وقد جرى معالجة البيانات باستخدام برنامج التحليل الاحصائي (SPSS V.25) وقد توصل البحث الى جملة من الاستنتاجات اهمها وجود علاقة اثر وارتباط بين ذكاء المنافسين في رسم الاستراتيجيات التنافسية لشركات السفر والسياحة العاملة في بغداد، كما اوصت الدراسة بمجموعة من التوصيات كان اهمها ضرورة قيام الشركات السياحية بتطبيق ذكاء المنافسين وتوفير قاعدة معلومات تخص الزبائن وادواقهم وتطورات السوق اضافة إلى رصد تحركات المنافسين من اجل توفير المعلومات التسويقية اللازمة لمساعدة المديرين في اتخاذ القرار الصحيح ورسم الاستراتيجية التنافسية الملائمة من اجل البقاء والاستمرارية في السوق السياحي.

الكلمات المفتاحية: ذكاء المنافسين، الاستراتيجيات التنافسية، شركات السفر والسياحة في بغداد.

Abstract

The research aims to identify the nature of the relationship between competitors' intelligence and competitive strategies, and the research problem arises in answering the question: Do tourism companies rely on competitors'

intelligence in collecting data on the external environment and revealing competitors' movements and the services they provide? Do tourism companies rely on the research sample on the intelligence of competitors in drawing competitive strategies? A sample of the 123 travel and tourism companies operating in Baghdad was selected. The questionnaire was used as a measurement tool. The descriptive analytical approach was adopted in analyzing the answers of the sample members, which numbered 146 managers and officials in the travel and tourism companies in question. The data was processed using the analysis program. The statistician (SPSS V.25) The research reached a number of conclusions, the most important of which is the existence of an impact and correlation between competitor intelligence in drawing competitive strategies for travel and tourism companies operating in Baghdad. Information about customers, their tastes and market developments, in addition to monitoring competitors' movements in order to provide the necessary marketing information to help managers take the right decision and draw up the appropriate competitive strategy for survival and continuity in the tourism market.

Keywords: Competitor intelligence, Competitive strategies, Travel and tourism companies in Baghdad

مقدمة:

اصبحت الشركات السياحية تعيش في بيئة مضطربة وذات متغيرات معقدة مليئة بالتحديات وما رافقتها من احتدام حدة المنافسة في السوق السياحي، وفي ظل هذه الظروف يتطلب من الشركات السياحية أن تكشف حركات المنافسين وترصد توجهاتهم من خلال الاعتماد على نظام ذكاء المنافسين لمساعدة المديرين في اتخاذ قرارات فعالة، لذلك تتطلب هذه البيئة خطة رصينة وتطبيق استراتيجيات تنافسية واضحة لمواجهة خطر المنافسة من أجل التفوق على الشركات المنافسة والاستمرارية والبقاء مع تقديم خدمات مميزة ذات جودة عالية تفوق الخدمات التي تقدمها الشركات المنافسة. تبرز مشكلة الدراسة بالإجابة عن التساؤلات التالية هل تعتمد الشركات السياحية على ذكاء المنافسين في جمع البيانات عن بيئة الخارجية وكشف تحركات المنافسين وتحديد احتياجات الزبائن في ضوء الخدمات التي يقدمها المنافسون؟ وهل تعتمد الشركات السياحية عينة البحث على ذكاء المنافسين في رسم الاستراتيجيات التنافسية؟ جرى بناء المخطط المفترض وفقا لمتغيرات الدراسة إذ تمثل المتغير المستقل بذكاء المنافسين، في حين تمثل المتغير المعتمد بالاستراتيجيات التنافسية بأبعادها الثلاث باستراتيجية قيادة التكلفة، واستراتيجية التمييز واستراتيجية التركيز هدفت الدراسة إلى معرفة طبيعة العلاقة الارتباطية والتأثيرية بين ذكاء المنافسين والاستراتيجيات التنافسية وما يترتب على تلك العلاقة من فوائد ومزايا تصب في صالح الشركات لأداء أعمالها وتكتسب الدراسة أهميتها في توجيه انظار مديرين شركات السفر والسياحة الى ضرورة تطبيق نظام ذكاء المنافسين في التحليل والكشف المبكر عن تحركات المنافسين واخذها بنظر الاعتبار عند رسم الاستراتيجيات التنافسية لتمكين الشركة من التفوق على المنافسين فضلا عن تقديم معلومات عن طبيعة المنافسة والخدمات المقدمة ومحاولة تقديم خدمات افضل وترجمتها الى عروض سياحية وتطويرها بما يتناسب مع تفضيلات الزبائن. عمد الباحثان لاختيار (123) شركة خاصة تعمل في قطاع السفر والسياحة فاعله ومستمرة في مزاوله نشاطها واستخدمت الاستبانة (استبانة لكيرت 5 التدرج) كأداة لجمع البيانات إذ جرى توزيع (155) استمارة

استبانة على افراد المجتمع المؤلفة من المديرين والمسؤولين في شركات السفر والسياحة مجتمع البحث، جرى اختيارهم لمعرفةهم في طبيعة عمل الشركة وتعاملهم المباشر مع عروض الشركات المنافسة وامتلاكهم القدرة على اتخاذ القرار للشركات المبحوثة وتم استرداد (146) استمارة استبانة مدققة وصالحة للاختبار، واعتمد منهج الدراسة الاستطلاعية وجرى تحليل البيانات بالاعتماد على المنهج التحليلي الوصفي باستخدام برنامج التحليل الاحصائي SPSS-V.25 .

أولاً: منهجية البحث

1- مشكلة الدراسة:

يعاني القطاع السياحي من احتدام شدة المنافسة بين الشركات السياحية وعلى الرغم من ذلك لا تتبع الشركات السياحية استراتيجية واضحة للتنافس، إذ لا تولي الشركات اهتماماً كبيراً عن كشف تحركات المنافسين وافتقارهم إلى الاعتماد على نظام ذكاء المنافسين في تقديم وتطوير خدماتهم، ومن هنا برزت مشكلة الدراسة محاولة تسليط الضوء على أهمية استخدام نظام ذكاء المنافسين في رسم الاستراتيجيات التنافسية الملائمة التي تتناسب مع وضع الشركات والاستراتيجية المتبعة، مما سبق يمكن ايجاز مشكلة الدراسة في النقاط الآتية:

- هل تعتمد الشركات السياحية على نظام ذكاء المنافسين في جمع البيانات عن البيئة الخارجية وكشف تحركات المنافسين والخدمات التي يقدمونها؟
- هل هناك دور لذكاء المنافسين في رسم الاستراتيجيات التنافسية في الشركات عينة الدراسة؟
- هل تؤخذ الشركة بنظر الاعتبار معلومات ذكاء السوق والمنافسين عند تقديم الخدمة للزبائن؟

2- أهمية الدراسة:

يمكن ايجاز أهمية الدراسة فيما يلي:

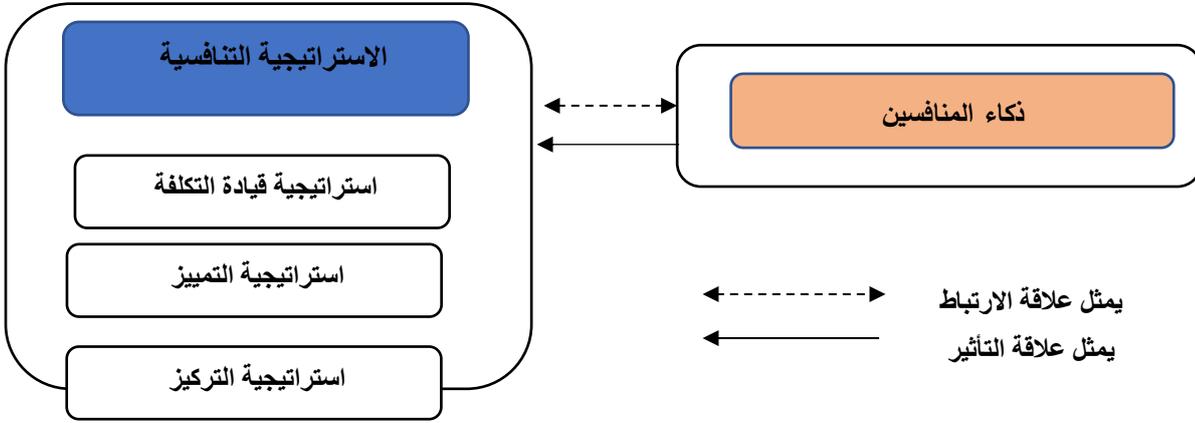
- توجيه انظار مديرين شركات السفر والسياحة الى ضرورة تطبيق نظام ذكاء المنافسين في التحليل والكشف المبكر عن تحركات المنافسين لرسم الاستراتيجيات التنافسية التي تمكن الشركة من التفوق على المنافسين والاستعانة بنظام الذكاء المنافسين عند تقديم العروض السياحية وتطويرها بما يتناسب مع تفضيلات الزبائن.
- تشتق أهمية الدراسة من أهمية النتائج التي سيتوصل اليها الباحثان والتي يمكن من خلالها تطوير قدرات الشركات المبحوثة في استخدام نظام ذكاء المنافسين في رسم الاستراتيجيات المناسبة للتنافس.
- يمكن أن تسهم الدراسة في وضع الحلول المناسبة للمشاكل التي يعاني منها القطاع السياحي العراقي والتي من أبرزها المنافسة المحتدمة.

3- اهداف الدراسة

تسعى الدراسة الى تحقيق الاهداف الآتية:

- معرفة طبيعة العلاقة الارتباطية والتأثيرية بين ذكاء المنافسين والاستراتيجيات التنافسية.
- دراسة الواقع الفعلي للشركات والتعرف على طبيعة المنافسة في القطاع الذي تعمل فيه وتحديد الاستراتيجية السائدة المتبعة للتنافس ومدى اعتماد هذه الشركات على نظام ذكاء المنافسين في تحليل طبيعة السوق والمنافسة وفهم الزبون واحتياجاته.
- محاولة تمكين ادارات شركات السفر والسياحة العراقية من تطبيق نظام ذكاء المنافسين في اختيار الاستراتيجيات الملائمة للتنافس والاعتماد على هذا النظام عند تقديم خدماتها السياحية من اجل تحقيق التفوق التنافسي.

4- المخطط الاجرائي للدراسة يتكون المخطط الاجرائي للدراسة من المتغيرات الآتية:



شكل 1 مخطط الاجرائي للدراسة

المصدر: إعداد الباحثان

5- فرضيات الدراسة

الفرضية الأولى: توجد علاقة ارتباط ذات دلالة معنوية بين ذكاء المنافسين والاستراتيجيات التنافسية في الشركات السياحية قيد الدراسة.
الفرضية الثانية: توجد علاقة تأثير ذات دلالة معنوية بين ذكاء المنافسين والاستراتيجيات التنافسية في الشركات السياحية قيد الدراسة.

6- منهج الدراسة

اعتمد الباحثان المنهج الاستطلاعي والمنهج التحليلي في تنفيذ الدراسة.

7- مجتمع وعينة الدراسة

إذ جرى تحديد (123) شركة خاصة تعمل في قطاع السفر والسياحة فاعله ومستمرة في مزاولة نشاطها موزعة على 4 مناطق، في جانبي الكرخ والرصافة من بغداد، عمد الباحثان لاختيار هذه الشركات وفقا للسمعة والشهرة في الوسط السياحي فضلا عن سنوات النشاط والخبرة في هذا القطاع. فيما تألفت عينة الدراسة من (155) مدير ومسؤول عاملين في شركات السفر والسياحة مجتمع البحث، جرى اختيارهم لمعرفة طبيعته عمل الشركة وتعاملهم المباشر مع عروض الشركات المنافسة وامتلاكهم القدرة على اتخاذ القرار للشركات المبحوثة، جرى توزيع (155) استمارة استبانة على أفراد المجتمع وتم استرداد (146) استمارة استبانة مدققة وصالحة للاختبار وبما يشكل نسبة (94%) من عدد الاستبانات الموزعة.

ثانيا: الجانب النظري

1- مفهوم ذكاء المنافسين

يمكن تعريف ذكاء المنافسين على أنه: برنامج تقوم به ادارة الشركة من خلاله تجمع المعلومات حول الشركات المنافسة وتحركاتهم في السوق" (Whaleen and hunger, 2012: 321)، وكذلك عرفه (نصور واخرون، 2018: 470) على أنه "المعلومات الواضحة والموثوقة والدقيقة عن المنافسين، وما هي القيمة التي يقدموها لربائهم". ويرى (Kotler, 2003: 157) ان أكثر المعلومات اهمية هي تلك المعلومات التي يتم جمعها عن المنافسين. ويعرف (Gregory et al, 2005: 1) ذكاء المنافسين بأنه

"قدرة الشركة على جمع البيانات والمعلومات عن المنافسين ونشاطاتهم في السوق ومدى خطورتهم وتحليل امكاناتهم ودراساتها لاتخاذ قرار استراتيجي". ويشير (Bose, 2008: 384-385) أن نظام ذكاء المنافسين يسهم في طرح نموذج للتنبؤ بتصرفاتهم المستقبلية في البيئة التنافسية. ويؤكد (اوسو وآخرون، 2017: 339) أن فهم المنافسين يساعد ادارة الشركات على دراسة تحركات المنافسين، واستراتيجياتهم، وتحليل نقاط القوة والضعف لديهم، ومعرفة مصادر تجهيزهم. وقد حدد (Fahey, 2007: 7) تهديدات المنافسين على انها طرائق يمكن أن يضعها المنافس لعرقلة استراتيجيات الشركات الأخرى من النجاح في الدخول إلى السوق. بينما أكد (خليل واحمد، 2021: 11) أن الفهم السليم للمنافسين يمنح ادارة الشركة تصور كامل عن طبيعة المنافس ونشاطه وتصرفاته الحالية والماضية وتوقع خطواته القادمة وأن هذه المعلومات التي يتم الحصول عليها عن بيئة المنافسة تعتبر مدخلات ضرورية من اجل تشكيل استراتيجية تسويقية ملائمة (هميلة وكواشي، 2021: 616). وتتبلور اهمية ذكاء المنافسين في امكانية استغلال الشركة لمواردها الفريدة غير المتوافرة لدى المنافسين وامتلاكها من اجل تحقيق ميزة تنافسية ومكاسب في السوق (طالب، 2013: 29)، فضلا عن منح ادارة الشركة ومن ضمنهم المدراء التصدي للتهديدات التنافسية واكسابهم القدرة على متابعة تحركات المنافسين سواء الحاليين ام المحتملين وتقييم الموقف التنافسي لسوق الصناعة (Hall and bensoussan, 2007: 68). وأشار كل من (اوسو وآخرون، 2017: 9) و(سامية وخالد، 2017: 194) ان ذكاء المنافسين يحقق العديد من الفوائد أبرزها:

- يساعد ذكاء المنافسين على معرفة الميزة التنافسية لدى الشركة ومقارنتها مع الميزة التنافسية لدى الشركات المنافسة الأخرى.
- التعرف على الاستراتيجيات التي يتبعها المنافسون في الماضي والحاضر، ومعرفة التهديدات التي ممكن أن تضر بالشركة، والتنبؤ بتحركاتهم، لذا يساعد فهم المنافسين الشركة في اتخاذ التدابير اللازمة لتطويق المنافسين والحد من هجماتهم.
- معرفة خريطة المسار الذي ينتهجه المنافسون في طرح منتجاتهم وتوقع المنتجات التي يسعون لتطويرها.
- تطوير فرص جديدة في الاسواق كونها تمثل عنصر حرج لاختيار الاستراتيجية ودعمها.

2- مفهوم الاستراتيجيات التنافسية

لقد أصبحت التنافسية من اهم التحديات التي تواجه صناعة السياحة في معظم دول العالم وباتت تمثل حقيقة اساسية تحدد نجاح او فشل الشركات العاملة في هذا القطاع كونها تعد بمثابة المحرك الفعال لعملية التطور المستقبلي (خليفة، 2018: 2). أن استمرار ديناميكية بيئة الاعمال أثر بشكل كبير على أداء الشركات وزاد من حدة المنافسة (Gitau and ana, 2021: 159). أصبح من الضروري للشركات من أن تتبنى استراتيجيات تمكنها من الحفاظ على المنافسة والربح وحماية مصالحها التسويقية (Hussain et al, 2019: 13). لذلك باتت تبحث باستمرار عن طرق للبقاء والتفوق على الشركات المنافسة الأخرى. وفي الأونة الأخيرة ادى تفشي وباء Covid-19 إلى تأثير سلاسل التوريد والتوزيع سلبي مما أدى إلى تقليص عمل الكثير من الشركات وتسبب في انخفاض ربحيتها (Wegwn, 2022: 32). ويترتب على ما سبق، أن الاستراتيجيات التنافسية تعرف على "أنها عملية تحقيق ميزة تنافسية مستدامة من خلال استثمار الموارد اللازمة لتطوير القدرات الأساسية للحصول على اداء متفوقة على المدى الطويل" (Wuen and Ibrahim, 2021: 261). يرى (Mutinda and mwasiaji, 2018: 35) أن استراتيجيات بورتر العامة مفيدة جدا في تحديد المواقف الاستراتيجية على نطاق واسع وبسيط على مستوى نطاق الشركات، وايضا ضرورية من اجل تحقيق وضع مستقر ومفيد يسمح للشركة بمقاومة ضغط القوى التنافسية في السوق (Chzhan et al, 2019: 1). ويمكن ايجاز بعض وجهات النظر في تعريف الاستراتيجيات التنافسية في الجدول (1).

الجدول 1 تعريف الاستراتيجيات التنافسية من وجهة نظر الباحثين

ت	الكاتب او الباحث والسنة	التعريف
1	(Porter, 1985: 2)	هي البحث عن مركز تنافسي ملائم في الصناعة وهي الساحة الاساسية التي تحدث فيها المنافسة.
2	Vahdati et al, 2018:) (3	هي مناهج للتغلب على المنافسين الحاليين في الصناعة.
3	Hikmawati and) (alamsyah, 2018: 2	هي فكرة اساسية عن كيفية قدرة الشركة على المنافسة بأفضل طريقة في السوق.
4	Chzhan and et al,) (2019: 1	هي نموذج عام للاجراءات ومجموعة من القواعد التي ينبغي ان توجه الشركة في اتخاذ القرارات لتحقيق والحفاظ على القدرة التنافسية على المدى الطويل.
5	Hilmiana et al,) (2020: 66	هي كيف تضع المؤسسات اعمالها بشكل اكثر تنافسية مقارنة بأخرى مماثلة في الصناعات.
6	(Ali et al, 2021: 3)	هي مزيج من القرارات والإجراءات التي يتخذها المدير لتمكين الشركة من الأداء الجيد.
7	Subagio et al, 2022:) (70	هي جهود الشركة لخلق القيمة المضافة من قبل الشركة من خلال الجمع بين مختلف الموارد من خلال طرق جديدة ومختلفة للفوز بالمسابقة.

المصدر: اعداد الباحثان.

واستنادا إلى ما سبق يمكن تعريف الاستراتيجيات التنافسية على أنها " مجموعة من القرارات والاجراءات التي تتبناها الشركة من اجل تحسين مركزها التنافسي والتفوق على المنافسين في السوق على المدى البعيد". أن الشركات التي تختار وتنفذ استراتيجيات بورتر العامة تحقق ميزة تنافسية مستدامة، اي الاستمرار في التفوق دون انقطاع (Devi et al, 2022: 137)، تأتي من خلال الاستخدام الامثل للموارد وتقديم خدمة مميزة لا تقدمها الشركات المنافسة (Silva and Silva, 2019: 2)؛ Makina and oundo, 2020: 221). فالاستراتيجيات التنافسية تتكون من استراتيجيات داخلية وهي استراتيجية الشركة تم تطويرها بناءً على الظروف الداخلية للشركة والاصول والاستراتيجيات الخارجية، اي تطوير استراتيجية الشركة من الموارد الخارجية التي تعتمد عليها الشركة في صناعتها (Subagio et al, 2022: 70). وأن الغرض من الاستراتيجيات التنافسية هو توليد ميزة تنافسية في الصناعة (Taghipour et al, 2020:)

(14)، تستخدمها الشركة لأداره مواردها المختلفة وحسب الموقف للتفوق على منافسين (Gusarov and gusarova, 2021: 13). ويرى (Kornelius et al, 2020: 7414) أن على الشركة اختيار استراتيجياتها بعناية وبما يتلاءم مع مواردها وقدرتها على الاستجابة للفرص الخارجية بشكل اسرع من المنافسين مما يكسبها ميزة التفوق على موارد الشركات المنافسة. ويمكن ايجاز ما تقدم في جدول يوضح المتطلبات والموارد اللازمة لتنفيذ الاستراتيجيات التنافسية وكما في الجدول (2) التالي:

جدول 2 متطلبات الاستراتيجيات العامة للتنافس

المتطلبات التنظيمية الضرورية	المهارات والموارد المطلوبة بشكل عام	الاستراتيجية التنافسية
<ul style="list-style-type: none"> ● رقابة محكمة على التكاليف. ● اعداد تقارير رقابة ومراجعة تفصيلية ومتكررة. ● تنظيم ومسؤوليات واضحة. ● حوافز مبنية على تحقيق الاهداف الكمية. 	<ul style="list-style-type: none"> ● استثمار راس مال متواصل مع توفر المزيد من راس المال في متناول اليد. ● اشراف محكم على العمالة. ● تصميم المنتجات لتسهيل عملية الصنع. ● نظام توزيع منخفض التكاليف. 	السيطرة عن طريق الكلف
<ul style="list-style-type: none"> ● تنسيق قوي بين وظائف البحوث وتطوير المنتجات والتسويق. ● مقاييس وحوافز نوعية بدلا من الكمية. ● رواتب ومزايا جيدة لجذب العمال المهرة والكفاءات المبدعة. 	<ul style="list-style-type: none"> ● قدرات تسويقية قوية. ● هندسة الانتاج. ● كفاءات قوية في مجال البحوث الاساسية. ● سمعة حسنة للشركة في مجال الجودة والريادة في التقنية. ● خبرة طويلة في الصناعة او مجموعة فريدة من المهارات. 	التمييز
<ul style="list-style-type: none"> ● مزيج من السياسات الموضحة اعلاه يوجه هذا المزيج إلى هدف استراتيجي معين. 	<ul style="list-style-type: none"> ● مزيج من السياسات الموضحة اعلاه يوجه هذا المزيج إلى هدف استراتيجي معين. 	التركيز

المصدر: (نعيمه، 2015: 32)

ويؤكد (Kago et al, 2019: 409) أن الشركات تستجيب للتغيرات في بيئة الاعمال من خلال تحسين جودة الخدمة مما يمنحها الافضلية في السوق، وتعزيز الاداء والربحية على المدى الطويل وتحتاج الشركات إلى التنافس على اساس استراتيجيات قابلة للتطبيق والتي تسهم بدورها في تحقيق التوسع في حصتها السوقية (Theuri et al, 2021: 105). أن من اساليب تحقيق الاستراتيجيات التنافسية هو استخدام الابتكار المستمر والتكنولوجيا الفائقة في ادارة العمليات وتقديم منتجات عالية الجودة وذات قيمة عالية تتسم بالأداء والموثوقية (Kago et al, 2019: 409). فان تدفقات الطلب المستمرة قد تحفز الشركات على تبني استراتيجيات تنافسية قائمة على الابتكار والارتقاء التكنولوجي (Caravella et al, 2020: 2). يمكن أن تحصل الشركة على الميزة التنافسية من مصدرين هما التكلفة الاقل والتميز من خلال تقديم منتجات مميزة أو عن طريق الوصول إلى مركز منخفض للتكلفة (Etich and kimencu, 2018: 49؛ 2021: 404 , Karhunen and Ledyeva (2020: 293). ولنجاح اي شركة التي تعمل في سوق شديد المنافسة هو امتلاك مدراءها القدرة على الهام موظفيهم نحو رؤية تضمن اداء متميز في بيئة الاعمال (Gatutha and namusonge, (Birru et al, 2022: 4) وهناك سببان اساسيان لتحديد الاستراتيجية التنافسية

للشركات الأولى هي جاذبية الصناعة والتي تدل على ربحية الصناعة على المدى الطويل والسبب الثاني هو تحليل العوامل المختلفة التي تحدد المركز التنافسي للشركة في صناعة ما.

ثالثاً: الجانب العملي

1- اختبارات الصدق والثبات للاستبانة

سيعتمد الباحثان على معامل ثبات (Cronbach's Alpha) لبرهنة مدى موثوقية البيانات المتحصلة من اجابات افراد العينة على فقرات الاستبانة، ولاسيما ان الصدق والثبات يعتبران من أهم الشروط الرئيسية الواجب توفرها في الاستبانة لتصبح صالحة للبحث بغية الاخذ بنتائجها. اذ يؤكد جدول (3) ان قيمة معامل الثبات (Cronbach's Alpha) لذكاء المنافسين قد بلغت (0.751) بما يؤشر وجود ثبات عالي كون قيمة معامل الثبات أكثر من (0.700). أما لمجمل فقرات الاستراتيجيات التنافسية فقد سجل معامل ثبات (0.774) وهي أكثر من (0.700)، مما يؤكد وجود ثبات مرتفع وقد بلغت قيمة معامل الثبات لمجمل فقرات الاستبانة (0.847) وهي أكثر من (0.700) بما يثبت تخطي فقرات الاستبانة لاختبار الثبات بنجاح.

جدول 3 نتائج اختبار الثبات (Cronbach's Alpha) لفقرات الاستبانة

متغيرات الدراسة	معامل ثبات	مستوى الثبات	تعليق الباحثان
X ذكاء المنافسين	0.751	عال	وجود ثبات عال في فقرات الذكاء التسويقي
Y الاستراتيجيات التنافسية	0.774	عال	وجود ثبات عال في فقرات اختيار الاستراتيجيات التنافسية
مجمل فقرات الاستبيان	0.847	عال	وجود ثبات عال في مجمل فقرات الاستبانة

المصدر: اعداد الباحثان على وفق نتائج برنامج SPSS V25

2- التحليل الوصفي لمستوى اجابات العينة على فقرات ذكاء المنافسين والاستراتيجيات التنافسية.

التحليل الوصفي لمستوى اجابات العينة على فقرات ذكاء المنافسين. •
يؤشر جدول (4) ان قيمة الوسط الحسابي الموزون للبعد المستقل ذكاء المنافسين بلغت (3.993) وهي أكبر من قيمة المتوسط الفرضي مما يؤكد اتجاه الاجابات نحو الاتفاق وبمستوى استجابة مرتفع، وبانحراف معياري سجل (0.866)، والذي يبين مدى تجانس اجابات العينة بخصوص فقرات ذكاء المنافسين، وشكلت الأهمية النسبية لُبعد ذكاء المنافسين (79.86%) بما يوضح اتفاق أكثر من ثلاثة أرباع افراد عينة الدراسة على اهتمام الإدارات في شركات السياحة والسفر في بغداد بذكاء المنافسين.

جدول 4 مستوى اجابات العينة على فقرات البُعد المستقل ذكاء المنافسين

الأهمية النسبية %	الانحراف المعياري	الوسط الحسابي الموزون	نص الفقرات	المقياس				
				لا اتفق تماماً	لا اتفق	محايد	اتفق	اتفق تماماً
82.19%	0.880	4.110	تقوم إدارة الشركة بجمع وتحليل البيانات عن الخدمات التي تقدمها	3	2	25	62	54

			الشركات المنافسة لضمان تقديم خدمات افضل.					
82.60%	0.736	4.130	المعلومات الواردة عن المنافسين تخدم الشركة في معرفة تحركاتهم المسبقة.	0	4	19	77	46
80.82%	0.846	4.041	تمتلك إدارة الشركة معلومات كافية عن المنافسين.	1	6	25	68	46
74.52%	0.985	3.726	تتابع ادارة الشركة الاستراتيجيات التي يعتمدها المنافسين.	6	11	36	57	36
79.18%	0.886	3.959	تبقى ادارة الشركة على اطلاع دائم بنشاطات الدراسة والتطوير التي يعتمدها المنافسين.	4	2	30	70	40
79.86%	0.866	3.993	ذكاء المنافسين					

المصدر: اعداد الباحثان على وفق اجابات عينة الدراسة ومعطيات برنامج SPSS V25

3- التحليل الوصفي لمستوى اجابات العينة على فقرات الاستراتيجيات التنافسية.

يشير الجدول (5) أن قيمة الوسط الحسابي الموزون لاختيار الاستراتيجيات التنافسية سجلت (4.052) وهي أكبر من قيمة المتوسط الفرضي، بما يؤكد ان الاجابة اتجهت نحو الاتفاق وبمستوى استجابة مرتفع، وبانحراف معياري قدرة (0.837)، والذي يبين مدى تجانس اجابات عينة الدراسة بخصوص فقرات الاستراتيجيات التنافسية، بينما سجلت الأهمية النسبية لاختيار الاستراتيجيات التنافسية (81.04%)، بما يوضح اتفاق أكثر من ثلاثة أرباع افراد عينة الدراسة على أهمية فقرات الاستراتيجيات التنافسية ومنه نستخلص ان الإدارات في شركات السفر والسياحة في بغداد المبحوث مهتمة وبشكل ملحوظ باختيار الاستراتيجيات التنافسية.

جدول 5 مستوى اجابات العينة على فقرات البُعد التابع الاستراتيجيات التنافسية

الأهمية النسبية %	الانحراف المعياري	الوسط الحسابي الموزون	نص الفقرات	المقياس				
				لا اتفق تماما	لا اتفق	محايد	اتفق	اتفق تماما
70.14%	0.981	3.507	تسعى الشركة الى خفض تكاليف خدماتها الى اقصى قدر ممكن	9	22	32	52	31

%81.51	0.872	4.075	تراعي الشركة حساسية الزبون للأسعار عند تقديم خدماتها	3	4	20	71	48
%76.30	0.976	3.815	تقدم الشركة خدماتها بأسعار مناسبة أقل من المنافسين	4	14	27	61	40
%80.14	0.835	4.007	تسعى الشركة الى الاحتفاظ بالعناصر الكفوة لخفض التكاليف	1	7	23	74	41
%80.82	0.878	4.041	تحرص ادارة الشركة على ايجاد افضل الطرق لخفض المصاريف العامة	2	6	23	68	47
%78.22	0.989	3.911	تستخدم الشركة عامل السعر للتغلب على المنافسة في السوق	3	12	24	63	44
77.85%	0.922	3.893	استراتيجية قيادة التكلفة					
%83.70	0.752	4.185	تعد الجودة عامل رئيسي لدى الشركة في عملية مواجهة المنافسة.	1	4	12	79	50
%88.36	0.692	4.418	مميزات الخدمة التي تقدمها الشركة تجعل الزبائن دائمين على التعامل معها.	1	0	11	59	75
%84.66	0.762	4.233	تساهم استراتيجية التميز في تحقيق الميزة التنافسية الخاصة بالإبداع من خلال التطوير.	2	0	17	70	57
%86.30	0.63	4.315	تختار الشركة مورديها على أساس جودة الخدمات التي يقدمونها.	0	1	10	77	58
%88.90	0.675	4.445	تستقطب ادارة الشركة افراد يمتلكون خبرات ومؤهلات عالية.	0	1	12	54	79
%87.81	0.817	4.39	تحرص ادارة الشركة للاستفادة من التكنولوجيا المتاحة لتقديم خدمات أفضل لزبائننا.	4	0	7	59	76

85.48%	0.784	4.274	تعقد الشركة دورات تدريبية للعاملين تساعدهم على التميز في تقديم الخدمة.	2	1	15	65	63
86.46%	0.73	4.323	استراتيجية التمييز					
87.26%	0.751	4.363	تسعى الشركة لكي تكون السبّاقة في السوق.	2	0	12	61	71
72.05%	0.786	3.603	تركز الشركة خدماتها لتلبية حاجات ورغبات شريحة محددة من الزبائن.	13	17	20	61	35
81.37%	0.915	4.069	تتلي الشركة الاحتياجات الخاصة لجزء معين من السوق بشكل أسرع من المنافسين.	2	6	26	58	54
74.79%	0.988	3.74	تستخدم الشركة مكاتبها السياحية لتغطية مناطق جغرافية محددة.	9	8	29	66	34
79.59%	0.792	3.98	تطور الشركة خدمات جديدة لقطاع أو جزء محدد من السوق لتناسب السوق المستهدف.	2	3	26	80	35
75.75%	0.919	3.788	تركز الشركة خدماتها على الأسواق الشعبية الواسعة.	0	12	44	53	37
80.55%	0.871	4.027	تبحث الشركة عن الفرص المهملة من قبل المنافسين وتوجه اهتمامها نحوها.	3	5	20	75	43
78.80%	0.86	3.94	استراتيجية التركيز					
81.04%	0.837	4.052	الاستراتيجيات التنافسية					

المصدر: اعداد الباحثان على وفق اجابات عينة الدراسة ومعطيات برنامج SPSS V25

4- اختبارات فرضيات الدراسة

- الارتباط بين ذكاء المنافسين وبين رسم الاستراتيجيات التنافسية. اعتمد الباحثان على اختبار (Z-TEST) لاختبار فرضية الارتباط بين ذكاء المنافسين وبين الاستراتيجيات التنافسية، إذ ستقبل فرضية الارتباط إذ كانت القيمة الاحتمالية (p value) المناظر لقيمة Z المحتسبة أصغر أو تساوي مستوى المعنوية (0.05) بما يوثق قبول فرضية الارتباط بنسبة ثقة (95%)،

فيما سيستخدم معامل الارتباط لسيرمان لبيان قوة واتجاه الارتباط بين ذكاء المنافسين وبين الاستراتيجية التنافسية، وسيختبر الباحثان ذلك من خلال التالي:

يشير الجدول (6) قبول الفرضية الرئيسية الأولى الي مفادها (توجد علاقة ارتباط معنوية ذات دلالة احصائية بين ذكاء المنافسين والاستراتيجية التنافسية) وبنسبة ثقة (95%)، إذ بلغت قيمة Z المحسوبة (7.333) وهي معنوية، بينما بلغت قيمة معامل الارتباط بين المتغيرين (0.609**) ليؤكد ذلك وجود ارتباط طردي قوي بين ذكاء المنافسين والاستراتيجية التنافسية.

جدول 6 نتائج اختبار الفرضية الرئيسية الأولى

المتغير المستقل	المتغير التابع	معامل الارتباط بين متغيرين	التفسير	اختبار Z		التفسير
				قيمة Z المحسوبة	القيمة الاحتمالية	
ذكاء المنافسين	الاستراتيجيات التنافسية	0.609**	وجود ارتباط طردي قوي بين المتغيرين	7.333	0.00	قبول الفرضية الاولى
** قبول الفرضية عند مستوى معنوية 0.01			* قبول الفرضية عند مستوى معنوية 0.05			

المصدر: اعداد الباحثان على وفق نتائج اختبار الفرضيات بواسطة برنامج SPSS V25

- تأثير الذكاء المنافسين في الاستراتيجيات التنافسية. يستعين الباحثان باختبار (F-TEST) لبيان قبول او رفض فرضية تأثير ذكاء المنافسين في الاستراتيجيات التنافسية، إذ ستقبل فرضية التأثير عندما تكون القيمة الاحتمالية المناظرة لقيمة F المحسوبة أصغر من مستوى معنوية (0.05)، بما يوثق قبول الفرضية بنسبة (95%)، أما لإظهار نسبة تفسير ذكاء المنافسين للتغيرات التي تطرأ على الاستراتيجيات التنافسية يستفيد الباحثان من معامل التحديد R^2 (Coefficient Of Determination) إذ بلغت قيمة F المحسوبة (85.079) وهي معنوية، فيما بلغت قيمة معامل التحديد (37.1%) مؤشرة بذلك نسبة تأثير ذكاء المنافسين في المتغير التابع الاستراتيجيات التنافسية وبالتالي تقبل الفرضية الرئيس الثانية التي تنص على: "توجد علاقة تأثير ذات دلالة معنوية بين ذكاء المنافسين والاستراتيجيات التنافسية"

جدول 7 نتائج تأثير ذكاء المنافسين في الاستراتيجيات التنافسية

نتيجة الاختبار	اختبار F		معامل التحديد R^2 %	المتغير التابع	المتغير المستقل
	قيمة F المحسوبة	القيمة الاحتمالية			

يوجد تأثير لذكاء المنافسين في الاستراتيجيات التنافسية وبالتالي قبول الفرضية الرئيسية الثانية (H2)	0.00	85.079	37.1%	الاستراتيجيات التنافسية	ذكاء المنافسين
---	------	--------	-------	-------------------------	----------------

المصدر: اعداد الباحثان على وفق نتائج برنامج SPSS V25

رابعاً: الاستنتاجات والتوصيات

1- الاستنتاجات

يتضمن هذا المبحث عرض لمجموعة من الاستنتاجات التي توصل إليها الباحثان عن طريق تحليل الجانب العملي فضلاً عن الزيارات الميدانية للشركات عينة الدراسة يمكن إيجازها كما يأتي:

- وجود علاقة تأثير وارتباط بين ذكاء المنافسين ورسم الاستراتيجيات التنافسية وهذا يؤكد أهمية الدور الذي يؤديه نظام ذكاء المنافسين في رسم الاستراتيجية العامة للتنافس للشركات السياحية.
- معظم شركات السفر والسياحة في منطقة زبونة تتبع استراتيجية التمييز في تقديم خدماتها للزبائن، وتعتمد في تحليل السوق على ذكاء المنتج لتقديم عروضها وتطوير خدماتها.
- تعتمد بعض الشركات المتخصصة في السياحة الداخلية على استراتيجية التركيز في تقديم خدماتها لشريحة معينة من الزبائن، كما هو الحال في شركات الحج والعمرة إذ إن نشاطها يقتصر على خدمات السياحة الدينية.
- تتقارب عروض شركات السفر والسياحة في منطقة شارع فلسطين، حتى يلاحظ ان اغلب العروض متشابهة والاسعار متقاربة، وبذلك تعتمد الشركات انفة المذكورة انفاً بهذه المنطقة على فهم المنافسين لبناء استراتيجياتها الخاصة وتمزج ما بين استراتيجية التمييز من جهة وقيادة التكلفة من جهة اخرى.
- تتركز اغلب شركات نقل المسافرين في منطقة المنصور، في حين شركات حجز تذاكر الطيران والفنادق في منطقة السعدون، أن الاستراتيجية الابرز لشركات السفر والسياحة في المنصور هي التركيز مع التمييز.
- بناء على معطيات الجانب العملي ومن خلال متابعة الباحثان لواقع شركات السفر والسياحة يمكن أن نحدد أن أفضل استراتيجية يمكن أن تتبعها الشركات السياحية في البيئة العراقية هي استراتيجية التمييز القائمة على تقديم خدمات ذات جودة متميزة.
- ان من مزايا استخدام نظام ذكاء المنافسين جمع المعلومات عن تحركات المنافسين وكشف خططهم واستراتيجياتهم وتحليل توجهاتهم في السوق وتحديد نوع وجودة الخدمات التي يقدمونها وفهم احتياجات ورغبات زبائن المنافسين وترجمتها الى خدمات تلبي تطلعاتهم وجذبهم كزبائن دائمين للشركة.

2- التوصيات

يتناول هذا المبحث عرض لأهم التوصيات التي توصلت إليها الدراسة على ضوء الاستنتاجات التي تقدم بها الباحثان ويمكن إيجازها كما يأتي: -

- ضرورة قيام الشركات السياحية بتطبيق نظام ذكاء المنافسين وتوفير قاعدة معلومات عن أبرز الشركات المنافسة الموجودة في القطاع السياحي وتحديد نوع وجودة الخدمات التي يقدمونها ونوعية الزبائن الذين يستهدفونهم من اجل توفير المعلومات التسويقية اللازمة لمساعدة المديرين في اتخاذ القرار الصحيح لرسم الاستراتيجية التنافسية الملائمة لطرح خدمات متميزة تنافس الخدمات التي يطرحها المنافسون وتكون جذابة لجذب الزبائن.
- يجب على الشركات السياحية اتباع استراتيجية تنافسية واضحة لتحقيق ميزة تنافسية على المنافسين من خلال اكتشاف طرق جديدة أكثر فاعلية وتقديم عروض وخدمات ذات قيمة اعلى من المعروضة في السوق لتطوير اسواقها وخدماتها.

- على الشركة المبحوثة ان تنوع استراتيجياتها بموجب التغيرات الحاصلة في البيئة بهدف استغلال الفرص ومنحها المرونة الكافية لمواجهة التحديات والتهديدات وعدم التقيد بتنفيذ استراتيجية واحدة قد تهدد نشاط الشركة وتجعلها مرهونة بمتغيرات السوق والمنافسة.
- ضرورة استغلال الشركة لمواردها الفريدة غير المتوافرة لدى المنافسين من اجل تحقيق ميزة تنافسية ومكاسب في السوق، والتعرف على الاستراتيجيات التي يتبعها المنافسون في الماضي والحاضر، ومعرفة خريطة المسار الذي ينتهجه المنافسون في طرح منتجاتهم وتوقع المنتجات التي يسعون لتطويرها حتى تتمكن من اتخاذ التدابير اللازمة لتطويق المنافسين والحد من هجماتهم.

قائمة المراجع:

1. اوسو، خيرى علي، ال مراد، نجلة يونس، وقادر، رائد محمد، (2017)، القيادة الاستراتيجية والذكاء التسويقي ودورها في تبني سلوكيات التسويق الريادي، المجلة الاكاديمية لجامعة نوروز، المجلد 6، العدد 1. 331-351.
2. خليفة، جمال، (2018)، الاستراتيجيات التنافسية والتوجه السوقي وأثره على ولاء العملاء الدور الوسيط للأداء التشغيلي، المجلة الدولية للإدارة والعلوم الانسانية، 2(4)، 60-72.
3. خليل، ليلي جار الله، احمد، عبد البارى، (2021)، "اثر نظام الذكاء التسويقي في تبني الخدمات المالية الجديدة دراسة استطلاعية لأراء عينة من المديرين في مصرف الرافدين في مدينة الموصل"، مجلة المثنى للعلوم الاقتصادية والادارية، المجلد(11)، العدد (3). 8-20.
4. سامية، زواغي، خالد، قاشي، (2017)، "مساهمة الذكاء التسويقي في دعم الميزة التنافسية لمؤسسة كونور"، مجلة معارف للعلوم الاقتصادية، العدد (22). 187-201.
5. طالب، علاء فرحان، (2013)، ادارة التسويق منظور فكري معاصر، دار الايام للنشر، ط1، عمان.
6. نصور، ريزان واسبر، سعيد، و خليل، ولاء، (2018)، "دراسة واقع الذكاء التسويقي في المصارف الخاصة العاملة في الساحل السوري"، مجلة جامعة تشرين للبحوث والدراسات العلمية-سلسلة العلوم الاقتصادية والقانونية، المجلد (40) العدد (5): 461-480.
7. نعيمة، رجيمي، (2015)، دور الاستراتيجيات العامة للتنافس في تحسين اداء المؤسسة الاقتصادية: دراسة حالة مجموعة من فنادق فئة خمس نجوم ونجمة في بسكرة، رسالة ماجستير في علوم التيسير، الجزائر.
8. هميلة، مراد، كوشي، مراد، (2021)، "آليات الذكاء التسويقي في ظل كوفيد 19 لضمان تحقيق ميزة تنافسية مستدامة دراسة استطلاعية على قطاع المواد الصيدلانية والشبه الصيدلانية بولاية تبسة"، مجلة دراسات في الاقتصاد وادارة الاعمال، المجلد (4)، العدد (1): 611-629.

9. Ali, Waqas, Alasan, Imran, Khan, M., Ali, Shujahat, Cheah, and T, Ramayah (2021), Competitive strategies-performance nexus and the mediating role of enterprise risk management practices: a multi-group analysis for fully fledged Islamic banks and conventional banks with Islamic window in Pakistan, *International Journal of Islamic & Middle Eastern Finance and Management*, 1-21. <http://DOI:10.1108/IMEFM-06-2020-0310>
10. Birru, A., and Hermawan, A., (2022), Competitive Strategies in The Lodging Service Sector Five Porter Analyses And Case Study SWOT Analysis, *Journal of Business and Management Review*, 3(1). 1-17. <http://DOI:10.47153/jbmr31.2732022>
11. Bose, R., (2008). Competitive intelligence process and tools for intelligence analysis, *Journal of Industrial Management & Data Systems*, USA, 108(4): 510-528. <http://DOI:10.1108/02635570810868362>
12. Caravella, Serenella, Crespi, Francesco, Guarascio, Dario, and Tubiana Matteo (2020) : Competitive strategies, heterogeneous demand sources and firms' growth trajectories, *GLO Discussion Paper*. 442, Global Labor Organization (GLO), Essen, 1-33. <http://hdl.handle.net/10419/210456>
13. Chzhan, E., Tynchenko V, Kukartsev V., Fedorova N., Yamshchikov V, and Krivov, (2019), Essence and classification of the agribusiness organizations competitive strategies, *IOP Conf. Series: Earth and Environmental Science*, 315, 1-5. <http://DOI:10.1088/1755-1315/315/2/022106>
14. Devi, W., Pringgandinie, D., Yulina, H., and Hadiansah, D., (2022), SWOT Analysis As A Competitive Strategy At Primkop Kartika Ardagusema Cimahi City, West Java, Indonesia, *International Journal of Science, Technology and Management*, 134- 143. <http://DOI:10.46729/ijstm.v3i1.451>
15. Etich, E., and Kimencu, L., (2018), Competitive Strategies and Performance of Mobile Service Providers in Nairobi, Kenya, *International Journal of Contemporary Aspects in Strategic Management (IJASM)*, 2(1). 45-58. <http://DOI:10.24940/theijbm/2021/v9/i9/BM2109-046>
16. Fahey, Liam, (2007). connecting strategy and competitive intelligence :refocusing intelligence to produce critical strategy in puts, *strategy leadership journal*, 35(1): 4-12. <http://DOI:10.1108/10878570710717236>
17. Gatutha, P., and Namusonge, M., (2020), Competitive strategies and the performance of supermarkets in Nairobi City, Kenya. *International Academic Journal of Human Resource and Business Administration*, 3(9), 291-303 <http://DOI:10.24940/theijbm/2019/v7/i11/BM1911-015>
18. Gitau, Joan, and Robert, (2021), The effect of cost leadership strategy on performance of commercial banks in Nairobi County, Kenya. *International Academic Journal of Human Resource and Business Administration*, 3(10), 167-179
19. Gregory G., Dess, Lumpkin, G.T. and Taylor, Marilyn L, (2005), *Strategic Management*, 2 edition, the McGraw-Hill Irwin, New York.

20. Gusarov, Gusarova, (2021), competitive strategies and indicators: review on example of st. Petersburg presidential construction firms, 6(8), 13-19
21. Hikmawati, Nina, and Alamsyah, Doni, (2018), The Digital Company Based on Competitive Strategy, International conference on informatics and computing (LCLC), 1-4. <http://DOI:10.1109/IAC.2018.8780516>
22. Hilmiana, A., and Wibowo, A., (2020), Resources and Competitive Strategies to Improve the Performance of Diving Tourism Business in Indonesia, European Research Studies Journal, 62-74 <http://DOI:10.35808/ersj/1566>
23. Hussein, entisar. (2020), Marketing Intelligence system and its impact in determining Strategies of Competitive positions, Utopía y Praxis Latinoamericana, 25. 530- 543
24. Kago, Z., Gichunge, E., and Baimwera, B., (2018), relationship between competitive strategies and organizational performance of petroleum companies in Kenya, International Academic Journal of Human Resource and Business Administration, 3(2), 407-429
25. Karhunen, paivi, and Ledyaeva, Svetlana, (2021), Is Chain Affiliation a Strategic Asset or Constraint in Emerging Economies Competitive Strategies and Performance in the Russian Hotel Industry, Management International Review (61), 403–427 <http://DOI:10.1007/s11575-021-00445-y>
26. Kornelius, H., Bernarto, I., Widjaja, A., and Purwanto, A., (2020), Competitive Strategic Maneuverability: The Missing Link Between Strategic Planning and Firm's Performance, International Journal of Advanced Science and Technology, 29 (3). 7413 – 7422
27. Kotler, Philip, (2003). Marketing management, millenium edition, pearson, paris
28. Makina, I., and Oundo, J., (2020), Effect of Competitive Strategies on Organization Performance in Relation to Sugar Industry in Kenya, Universal Journal of Management 8(5): 220-230. <http://DOI:10.13189/ujm.2020.080502>
29. Mutinda, Charles, and Mwasiaji, Dr. Evans, (2018), competitive strategies and performance of family owned supermarkets in machakos county Kenya, International Academic Journal of Human Resource and Business Administration, 3(3), 31-51. http://www.iajournals.org/articles/iajhrba_v3_i3_31_51.pdf
30. Porter, Michael, (1985), Competitive advantage, The Free press, New York
31. Silva, Sergio and, Silva, Thiago, (2019), The spatial competition from the perspective of competitive strategy, enegeep , 1-15. https://DOI:10.14488/ENESEP2019_TI_ST_294_1660_36990
32. Subagio, Simon, R., Tri, and Ridwan, M., (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 (6). 69- 75.

33. Taghipour, Mohammad, Barzegar, Peyman, Mahboobi , Maryam, and Mohammadi, Sahar, (2020), Investigating the Relationship between Competitive Strategies and Corporates Performance - Case Study: Parsian Banks of Tehran, 3(4), 14-28. <https://DOI:10.31058/j.mana.2020.34002>
34. Theuri, R., Ndiao, O., and Mathenge, P. (2021). Competitive Strategies and Market Share of Five-Star Hotels Operating in Nairobi County, Journal of Strategic Management, 5(2), 104-128. <https://DOI:10.53819/81018102t3006>
35. Vahdati, Hojjat, nejad , Seyed, and shahsiah , neda, (2018), Generic Competitive Strategies toward Achieving Sustainable and Dynamic Competitive Advantage, espacios, 39(13), 1-8.
36. Wegwn, macaulay, (2022), integrative strategies in a competitive and unstable business environment in Nigeria, World Bulletin of Social Sciences (WBSS), (6), 32-40
37. Wheelen, T. and, Hunger, D., (2012), strategic management and business policyta toward global sustainability, 13th , person boston.
38. Wuen, Chin, and Ibrahim, Fahmi, (2021), Mediating effect of competitive strategy in the relationship between strategic human resource management and performance of small and medium enterprises in Brunei Darussalam, Middle East J. Management., 8,2/3, 254- 277 <https://DOI:10.1504/MEJM.2021.114010>