مجلة جامعة تشرين – سلسلة العلوم الاقتصادية والقانونية

**اسم المقال:** دور الاستراتيجيات التسويقية في خلق الميزة التنافسية في القطاع المصرفي دراسة ميدانية على فروع المصرف التجاري السوري بمحافظة اللاذقية
**اسم الكاتب:** د. سامر قاسم
**رابط ثابت:** https://political-encyclopedia.org/index.php/library/4310
**تاريخ الاسترداد:** 2026/11/03 10:42 +03

الموسوعة السياسيّة هي مبادرة أكاديمية غير هادفة للربح، تساعد الباحثين والطلاب على الوصول واستخدام وبناء مجموعات أوسع من المحتوى العلمي العربي في مجال علم السياسة واستخدامها في الأرشيف الرقمي الموثوق به لإغناء المحتوى العربي على الإنترنت.
لمزيد من المعلومات حول الموسوعة السياسيّة – Encyclopedia Political، يرجى التواصل على info@political-encyclopedia.org

استخدامكم لأرشيف مكتبة الموسوعة السياسيّة – Encyclopedia Political يعني موافقتك على شروط وأحكام الاستخدام المتاحة على الموقع https://political-encyclopedia.org/terms-of-use

تم الحصول على هذا المقال من موقع مجلة جامعة تشرين – سلسلة العلوم الاقتصادية والقانونية – ورفده في مكتبة الموسوعة السياسيّة مستوفياً شروط حقوق الملكية الفكريّة ومتطلبات رخصة المشاع الإبداعي التي ينضوي المقال تحتها.

مجلة جامعة تشرين للبحوث والدراسات العلمية _ سلسلة العلوم الاقتصادية والقانونية المجلد (33) العدد (6) 2011
Tishreen University Journal for Research and Scientific Studies -Economic and Legal Sciences Series Vol. (33) No. (6) 2011

# دور الاستراتيجيات التسويقية في خلق الميزة التنافسية في القطاع المصرفي دراسة ميدانية على فروع المصرف التجاري السوري بمحافظة اللاذقية

**الدكتور سامر قاسم***

**(تاريخ الإيداع 11 / 10 / 2011. قُبِل للنشر في 4 / 12 / 2011)**

## □ ملخّص □

يحتل مفهوم الميزة التنافسية مكاناً مهماً في الإدارة الاستراتيجية، فهي الوسيلة لأنجح التي تمكّن المنظمة من تحقيق التفوق على منافسيها باستخدام الاستراتيجية التسويقية المناسبة، بالإضافة إلى جذب الزبائن وزيادة القيمة المدركة من قبلهم وتحقيق رضاهم. يتناول البحث الحالي دور الاستراتيجيات التسويقية في خلق الميزة التنافسية في المصرف التجاري السوري بمحافظة اللاذقية، ولتحقيق أهداف البحث تمّ تصميم استبانة، وتطبيقها على عينة من العاملين في المصرف بلغت /181/ عاملاً، وبعد المناقشة والتحليل تمّ التوصل إلى النتائج الآتية:

– إن الاستراتيجيات التسويقية المطبقة في المصرف التجاري السوري تمكّن المصرف من الحصول على الميزة التنافسية من خلال امتلاكه رؤية استراتيجية واضحة للتطوير سواءً أكانت خاصة بالعنصر البشري أم بالمستوى التقني التكنولوجي، وسعيه لدراسة وضع المصارف المنافسة، والارتقاء بالعمل من خلال الاتصال المستمر بالعملاء، واعتماد استراتيجية تقدم برامج ترويجية جذابة ومتناسبة مع قدرات المصرف، وتقدم الحلول الملائمة لجميع المشكلات التي يتعرض لها المصرف، كما تبين الاستراتيجية المتبعة نقاط القوة والضعف، وتدرس البيئة التسويقية الداخلية والخارجية.

– تمكّن الاستراتيجيات التسويقية المطبقة في المصرف التجاري السوري من تخفيض كلفة الخدمات التي يقدمها للعملاء، ورفع مستوى جودة الخدمات المصرفية المقدّمة، والتأثير في مدى الاستجابة للعميل.

**الكلمات المفتاحية:** الاستراتيجيات التسويقية، الأداء، الميزة التنافسية، الإدارة الإستراتيجية، المصرف التجاري السوري.

* مدرّس– قسم إدارة الأعمال– كلية الاقتصاد– جامعة تشرين– اللاذقية– سورية.

مجلة جامعة تشرين للبحوث والدراسات العلمية _ سلسلة العلوم الاقتصادية والقانونية المجلد (33) العدد (6) 2011
Tishreen University Journal for Research and Scientific Studies -Economic and Legal Sciences Series Vol. (33) No. (6) 2011

# The role of marketing strategies in creating a competitive advantage in the banking sector A Field Study of Syrian Commercial Bank in Latakia Governorate

**Dr. Samer Kassem***

**(Received 11 / 10 / 2011. Accepted 4 / 12 / 2011)**

## □ ABSTRACT □

The concept of competitive advantage occupies an important place in the strategic management, which is the most successful way that enables the Foundation to achieve superiority over its competitors by using the appropriate marketing strategy, as well as to attract customers and increase the value perceived by them and to achieve satisfaction.

The current research addresses the role of marketing strategies in creating a competitive advantage in the Syrian Commercial Bank in Lattakia Governorate, and to achieve objectives of the research was designed to identify, and applied to a sample of employees in the bank amounted to /181/ factor, and after discussion and analysis has been reached following results:

The marketing strategies applied in the Syrian Commercial Bank enables the bank to obtain a competitive advantage by having a clear strategic vision for development, and his quest to study the situation of banks, competition and improve working through ongoing contact with customers, and adopt a strategy of providing promotional programs attractive and commensurate with the capabilities of the bank, and provides appropriate solutions to all problems faced by the bank, as shown by the strategy's strengths and weaknesses and considering the marketing environment internal and external.

Enable marketing strategies applied in the Commercial Bank of Syria of reducing the cost of services provided to customers, and raise the quality of banking services provided, and to influence the response to the client.

**Keywords:** marketing strategies, performance, competitive advantage, Strategic Management, Commercial Bank of Syria.

***Assistant Professor, Department of Business, Administration Faculty of Economics, Tishreen University, Lattakia, Syria.**

## مقدمة:

يشهد العالم في الآونة الأخيرة تطوراً كبيراً ناجماً عن التقدم المذهل في مجالات البحث والعلم والتكنولوجيا الحديثة في إطار نظام اقتصادي معولم، وقد انعكس هذا التطور بشكل مباشر على المصارف في كافة أنحاء العالم، ومنها القطر العربي السوري. إذ شهد هذا القطاع تحولات وتطورات ترافقت مع المتغيرات العالمية، وتجلى ذلك في ازدياد عدد المصارف الخاصة الجديدة إلى جانب ازدياد فروع المصارف الحكومية، وتطور الخدمات المصرفية المقدمة كماً ونوعاً.

وتعدّ الإدارة الإستراتيجية الإطار الأمثل للتخطيط، والاستخدام الأمثل لموارد المصرف، بما يحقق إشباع حاجات العملاء ورغباتهم المتزايدة، وبما يضمن استمرار رضاهم التام. الأمر الذي يستلزم وعلى الدوام وضع استراتيجيات تسويقية، واضحة المعالم، ووفق محددات معينة تسهم في خلق مزايا تنافسية لهذه المصارف تجعلها في موقع متميز ومتفرد عن غيرها من المصارف الأخرى.

إن الاستراتيجيات التسويقية الجيدة تمكّن المنظمة المصرفية من تحديد السوق المرتقبة والمستقبلية ومعرفة الحصة السوقية لها، ومعرفة المنافسين وقدراتهم ونقاط قوتهم وضعفهم، وهذا بمجمله يساعد المنظمة المصرفية في الحصول على الميزة التنافسية التي تعني كل ما تقدمه المنظمة المصرفية بشكل متميز عن غيرها من المؤسسات سواء أكان ذلك من حيث الجودة أو السعر أو تطوير الخدمات أم من حيث السرعة في الاستجابة لحاجات العملاء، ويساعدها ذلك في الاستحواذ على حصة أكبر في السوق الحالية أو المرتقبة.

## مشكلة البحث:

تتمتع سورية بمقومات استثمارية متعددة تشكل عوامل جذب لكافة الاستثمارات المحلية والعربية والأجنبية، ومنها الموقع الاستراتيجي المتميز، والمناخ الاستثماري الملائم الذي توفره وتحفزه سواءً البيئة القانونية أو الاقتصادية والمالية المناسبة. ونظراً لما يتمتع به القطاع المصرفي من أهمية كبيرة في الاقتصاد الوطني وتطويره، فقد شهد هذا القطاع في الآونة الأخيرة تطوراً ملحوظاً في مجال الاستثمار المصرفي الذي أدى إلى زيادة المنافسة بين المصارف الحكومية القائمة والمصارف الخاصة المحدثة، الأمر الذي تطلب إتباع نهج للتفكير الاستراتيجي والإدارة ذات الأهداف والأبعاد الاستراتيجية من قبل المصارف القائمة، بسبب عجز الإدارة التقليدية عن مجاراة التطور والتقدم الحاصل في هذا القطاع، ولا سميا أن هذه المصارف في ظل الإدارة التقليدية تعاني من خليط من المشكلات المتنوعة التي أصبحت عائقاً أمام استمرارها، وقدرتها سواءً على تلبية المتطلبات الجديدة للعملاء، أو قدرتها على مواجهة المنافسين والوقوف بوجههم.

وقد تبين للباحث من خلال قيامه بدراسة استطلاعية في المصارف الحكومية بشكل عام، والمصرف التجاري السوري (موضوع البحث) بشكل خاص أن من أهم المشكلات الحساسة التي تهدد مصير هذه المصارف هو غياب الفكر التسويقي المميز الذي يترجم إلى قدرة وميزة تنافسية لهذه المصارف والذي انعكس في:

- الاهتمام المحدود بمعرفة حاجات الزبائن ورغباتهم.
- عدم العمل الجدي بتحسين جودة الخدمات المصرفية المقدمة من قبل هذه المصارف.
- انخفاض مستوى الإقبال على خدمات المصرف التجاري السوري، وتحول الزبائن إلى المصارف الأخرى وبالتالي انخفاض الحسابات والودائع المفتوحة لديه.

– قلة عدد بوالص الاستيراد والتصدير والاعتماد وقطع التصدير المقدمة في هذه المصارف.

– غياب الاستراتيجيات التسويقية التي من خلالها يمكن خلق مزايا تنافسية، تجعل هذه المصارف قادرة على مواجهة المصارف الأخرى.

وبناء على ما سبق تتحدد مشكلة البحث في ضعف دور الاستراتيجيات التسويقية المتبعة في المصرف التجاري السوري بما يمكنه من تعزيز قدراته التنافسية في سوقٍ متنامٍ يشهد منافسة متزايدة يوماً بعد يوم.

## أهمية البحث وأهدافه:

تكمن أهمية البحث من خلال النقاط التالية:

– أهمية الاستراتيجيات التسويقية في خلق المزايا التنافسية في المصارف، والتي تمكنها من الاستمرار والتطور الدائم في عالم سمته الأساسية التغيير الدائم.

– يمكن أن تفيد هذه الدراسة في لفت نظر القائمين على المصرف التجاري السوري لأهمية الاستراتيجيات التسويقية ودورها في خلق المزايا التنافسية، واقتراح الحلول المناسبة لمساعدة إدارة المصرف على تخطي المشكلات والعقبات التي أدت إلى إهمال هذا الجانب.

كما يهدف هذا البحث إلى:

– التعريف بالميزة التنافسية ومداخلها ومحدداتها وأسس بنائها.

– التعريف بدور الاستراتيجيات التسويقية المطبقة في المصرف التجاري السوري في تحسين أداء المصرف من خلال الحصول على الميزة التنافسية.

## فرضيات البحث:

يقوم البحث على الفرضيات الرئيسة التالية:

– لا تؤثر الاستراتيجيات التسويقية المطبقة في المصرف التجاري السوري بشكل جوهري في تمكين المصرف من الحصول على الميزة التنافسية.

– لا تؤثر الاستراتيجيات التسويقية المطبقة في المصرف التجاري السوري بشكل جوهري في تمكين المصرف من تخفيض كلفة الخدمات التي يقدمها للعملاء.

– لا تسهم الاستراتيجيات التسويقية المطبقة في المصرف التجاري السوري بشكل جوهري في رفع مستوى جودة الخدمات المصرفية المقدمة.

– لا تؤثر الاستراتيجيات التسويقية المطبقة في المصرف التجاري السوري بشكل جوهري في مدى الاستجابة لحاجات العميل من خلال الخدمات المصرفية المقدمة.

## منهجية البحث:

لتحقيق أهداف البحث اعتمد الباحث على المنهج الوصفي التحليلي، وتمّ توزيع البحث إلى قسمين تضمن القسم الأول مراجعة المراجع العلمية المختلفة ذات الصلة بموضوع البحث، وتضمن القسم الثاني جمع البيانات من خلال تصميم استبانة تضمنت الجوانب الأساسية في البحث، وقد تمّ تصميم الاستبانة بعد الاطلاع على الدراسات السابقة التي تخص الموضوع.

وتم إخضاع هذه الاستبانة لاختبار الموثوقية من الناحية العلمية والإحصائية للتأكد من مدى صلاحيتها، فقد عرضت على مجموعة من الأكاديميين لأخذ ملاحظتهم، كما تمّ اختبار ثبات أداة البحث باستخدام معامل ألفا كرونباخ الذي بلغ /0.89/ مما يدل على أن أداة البحث ذات ثبات جيد، ومقبول لأغراض الدراسة، كذلك تمّ الاعتماد على حزمة من البرامج الإحصائية "spss" من خلال استخدام المؤشرات الإحصائية التالية:

- المتوسطات الحسابية والانحرافات المعيارية والأهمية النسبية.
- اختبار /t/ لعينة واحدة One- Sample T Test علماً أن قيمة متوسط المقياس المستخدم تساوي /3/ باعتبار أن المقياس المستخدم في جميع أسئلة الاستبانة هو مقياس ليكرت الخماسي وفق التالي:

| 1 | 2 | 3 | 4 | 5 |
|---|---|---|---|---|
| غير موافق بشدة | غير موافق | محايد | موافق | موافق بشدة |

كذلك تمّ اعتماد مستوى معنوية 0.05 لقبول أو رفض الفرضيات، وهو من المستويات المعنوية المتفق عليها في اختبار الفرضيات في مثل هذه الدراسات.

## مجتمع البحث وعينته:

يتكون مجتمع البحث من جميع العاملين في المصرف التجاري السوري بمحافظة اللاذقية، والبالغ عددهم /342/ عاملاً، وذلك لمعرفة دور الاستراتيجيات التسويقية في خلق الميزة التنافسية في القطاع المصرفي، ولتحديد حجم العينة تمّ اعتماد قانون العينة الإحصائية التالي:

$$n = \frac{P(1-P)}{\frac{P(1-P)}{N} + \frac{E^2}{S.D^2}}$$

حيث : $n$ : حجم عينة البحث.

$N$ : حجم مجتمع البحث.

$P$ : قيمة احتمالية تتراوح قيمتها بين الصفر والواحد وقد تمّ اعتماد $P = 0.5$

$E$ : نسبة الخطأ المسموح فيه وهو غالباً يساوي $E = 0.05$

$S.D$ : الدرجة المعيارية وتساوي (1.96) عند معامل ثقة 95%

وبعد تطبيق القانون السابق بلغ مجموع أفراد العينة من المعلمين (181) عاملاً.

**الدراسات السابقة:**

– دراسة(**عمران، 2007**): هدفت الدراسة إلى إعطاء فكرة عن مفهوم التسويق والاستراتيجيات التسويقية في قطاع الخدمات بشكلٍ عام، وفي مجال النقل بشكلٍ خاص. كما أوضحت الدراسة أهمية الاستراتيجيات التسويقية في مجال النقل الجوي وأهدافها من خلال التعرف على أهم الاستراتيجيات التسويقية في مجال السوق والمنافسة في قطاع الخدمات، وبيان دور الاستراتيجيات التسويقية في زيادة الحصة التسويقية لمنظمة الطيران السورية من خلال تعزيز قدرتها التنافسية. وتوصلت الدراسة إلى أن منظمة الطيران العربية السورية تتبنى أكثر من استراتيجية تسويقية واضحة ومحددة الخطوات في تقديم خدماتها، إلا أن قدراتها التسويقية الموجودة غير متناسبة مع الاستراتيجيات الموضوعة.[1]

ويختلف البحث الحالي عن الدراسة السابقة من خلال هدفه إلى معرفة دور الاستراتيجيات التسويقية في الحصول على الميزة التنافسية وسبل تعزيزها، بالإضافة إلى الاختلاف في الحالة العملية ومجال التطبيق متمثلاً بالقطاع المصرفي.

– دراسة (**ديوب، 2006**): وهدفت إلى تحديد أهم المعايير النظرية والعملية لقياس القدرة التنافسية، ودراسة واقع المقدرة التنافسية للمنشآت الصناعية السورية، كما تطرقت الدراسة إلى إمكانية وضع إطار مقترح للهيكل التنظيمي للإدارة التسويقية في المنشآت الصناعية السورية محل الدراسة، وذلك بهدف تعزيز قدراتها التنافسية. وقد توصلت الدراسة إلى مجموعة من النتائج ومن أهمها: إن أنظمة الجودة المتبعة في المنشآت الصناعية السورية لا تمكن هذه المنشآت من إنتاج منتجات ذات جودة عالية تتفق مع المقاييس الدولية مما يضعف قدرتها التنافسية، كما أن عوامل تعزيز القدرة التنافسية المتوفرة للمنتجات السورية لا تمكن هذه المنشآت من المنافسة الخارجية، ولا تعتمد المنشآت السورية على فعالية الدعاية والترويج معياراً للمنافسة.[2]

ويختلف البحث الحالي عن الدراسة السابقة من خلال محاولته دراسة الاستراتيجيات التسويقية المتبعة ودورها في تعزيز الميزة التنافسية في قطاع الخدمات المصرفية (المصرف التجاري السوري).

– دراسة (**الزعبي، 2006**) وتناولت موضوع الآفاق المستقبلية لاستراتيجيات التسويق المحلي والدولي في شركات القطاع الخاص الأردني، من خلال معرفة السياسات التسويقية التي تتبعها هذه الشركات ونوع العلاقة بين السياسات المتبعة والاستراتيجيات التسويقية الموجودة في هذه الشركات، وأثر هذه السياسات في الاستراتيجيات التسويقية شركات القطاع الخاص الأردني. وتوصل الباحث من خلال دراسته إلى عدة نتائج منها: ضرورة العمل على تفعيل استراتيجية الخدمة من خلال زيادة عدد أصناف المزيج السلعي وإجراء التعديلات عليه.[3]

أما البحث الحالي فيتناول الاستراتيجيات التسويقية، ودورها في الحصول على الميزة التنافسية وحصة أكبر من السوق، بالإضافة إلى أنه يتناول قطاعاً خدمياً يختلف عن القطاع الصناعي.

– دراسة (**داسي، 2006**): وهدفت إلى تسليط الضوء على أهمية إدارة المعرفة في مواجهة التحديات غير المسبوقة حاضراً ومستقبلاً التي يواجهها قطاع المصارف السورية، والتأكيد على أهمية إدارة المعرفة ودورها في تعزيز الميزة التنافسية المستدامة لقطاع المصارف الحكومية السورية. وقد توصلت الدراسة إلى مجموعة من النتائج تمثلت في: اعتماد المصارف في تشخيص الحاجة للمعرفة على المصارف الداخلية أي خبرات ومهارات الأفراد، بينما لوحظ وجود ضعف في اعتمادها على الصيرفة الإلكترونية وكذلك شبكة الإنترنت في تشخيص المعرفة.[4]

وتختلف الدراسة الحالية عن السابقة في معرفة الدور الذي تؤديه الاستراتيجيات التسويقية في خلق أو تعزيز الميزة التنافسية للمصارف موضوع الدراسة ممثلةً بالمصارف التجارية.

– دراسة **(Bemberger:1989)** هدفت هذه الدراسة إلى تحديد العوامل التي تسهم في تطوير المزايا التنافسية في المنشآت الصناعية الصغيرة، والمتوسطة الحجم من خلال تحديد نوع المزايا التنافسية التي تتلاءم مع إمكانات المنشأة وخصوصاً نظام العمليات فيها. وتوصلت الدراسة إلى أن هناك علاقةً واضحة بين خصائص البيئة وخصوصاً الصناعة والسوق، والإمكانيات الداخلية للمنشأة، واستراتيجيات الأسواق والمنتجات وبين خلق وتطوير المزايا التنافسية المرغوبة في الشركات الصناعية محل الدراسة.

والاختلاف الرئيسي بين الدراسة السابقة والدراسة الحالية يتمثل في دراسة دور الاستراتيجيات التسويقية في خلق الميزة التنافسية في المؤسسات الخدمية، وخصوصاً في المصارف ممثلةً بالمصرف التجاري السوري.

وبالنتيجة، إن الدراسات السابقة تشكل أرضية فكرية جيدة تساعد في التعرف على الاستراتيجيات التسويقية والميزة التنافسية. وقد جاءت الدراسة الحالية مبلورة لتوجهات الدراسات السابقة، إلا أنها تختص في دراسة ومعرفة دور الاستراتيجيات التسويقية في خلق الميزة التنافسية في القطاع الخدمي تحديداً، ممثلاً بالمصرف التجاري السوري.

## الإطار النظري للبحث:

تسعى كل منظمة بكل إرادةٍ وتصميم للبقاء في السوق والاستمرار في مجال عملها في ظل مواجهتها للمنافسة الشديدة والتغيرات الطارئة، ومن أجل تحقيق أهدافها والتغلب على جميع العقبات، فإنه يتوجب عليها أن تمتلك ميزةً تنافسيّة تعبّر من خلالها عن تفردها عن غيرها من المؤسسات الأخرى في ذات المجال.

إن دراسة البيئة التسويقيّة تتمثّل في التحليل الدقيق والفهم العميق للمتغيرات المتعددة والمتنوعة والسريعة التغيّر. ويرى الباحث أن البيئة التسويقية: "عبارة عن مجموعة من القوى والمتغيرات الخارجيّة المحيطة بالمنظمة والمتغيرات الداخليّة التي تؤثر بشكلٍ مشتركٍ في كفاية الإدارة التسويقيّة عبر أنشطتها المختلفة لتقديم حاجات العملاء ورغباتهم وإشباعها". إن المنظمة المصرفية هي جزءٌ من هذه البيئة التي يجب دراستها بأسلوبٍ علميٍّ وموضوعيٍّ بحيث يساعدها على التأقلم والتكيّف معها، والوصول بالمنظمة إلى أسسٍ وقواعد متينةٍ من المعلومات الاستراتيجية القادرة على صياغة الاستراتيجيات التسويقيّة المناسبة، واتخاذ القرارات الاستراتيجية الصائبة.

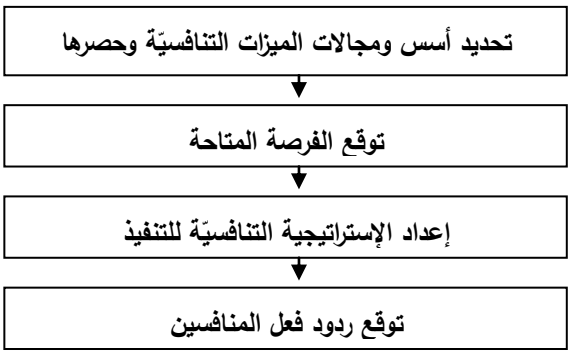
**ماهية الميزة التنافسية:**

إن مفهوم الميزة التنافسيّة يشغل حيزاً ومكاناً في الإدارة الاستراتيجية، فهي تمثل العنصر الاستراتيجي الحرج الذي يقدم فرصةً جوهريةً لكي تحقق المنظمة ربحاً متواصلاً بالمقارنة مع منافسيها.[5]

وقد عُرِفت الميزة التنافسيّة على" أنها قدرة المنظمة على جذب العملاء، وبناء المكانة الذهنية للمنظمة أو لمنتجاتها، وزيادة القيمة المدركة من قبلهم وتحقيق رضاهم".[6]

والميزة التنافسيّة هي ما تختص به منشأةٌ دون غيرها، وبما يعطى قيمة مضافة إلى العملاء بشكلٍ يزيد أو يختلف عمّا يقدمه المنافسون في السوق، حيث يمكن أن تقدم المنظمة مجموعةً من المنافع أكثر من المنافس، أو تقديم المنافع نفسها بسعرٍ أقل.[7]ويرى الباحث أن الميزة التنافسيّة هي الوسيلة الأنجع التي تمكن المنظمة من تحقيق التفوق على منافسيها باستخدام الاستراتيجية التسويقيّة المناسبة لصدّ رياح المنافسة، ويجب أن تسعى المنظمة للحصول

على هذه الميزة وفقا لخطوات محددة. ويوضح الشكل التالي الخطوات التي يجب إتباعها للحصول على الميزة التنافسيّة.




**الشكل(1) خطوات الحصول على الميزة التنافسيّة**

المصدر: طلعت أسعد عبد الحميد، التسويق الفعال، (مرجع سابق)، 191.

**مداخل بناء الميزة التنافسيّة:**

عندما تقوم المنظمة ببناء الميزة التنافسيّة أو إنتاجها فإنها تعتمد على مدخلين أساسيين هما:[7]

**مدخل البناء الداخلي:** يستند هذا المدخل على أساس ما تمتلكه المنظمة من موجوداتٍ وموارد. ويرتكز هذا المدخل على تحليل نقاط القوة التي تمتلكها المنظمة كما يقوم على معرفة نقاط الضعف ومعالجة هذه النقاط، وتصحيح الخلل لتستطيع مواجهة المنافسين.

**مدخل البناء الخارجي:** عندما تتبنى إدارة المنظمة، هذا المدخل فإنها تنطلق من أن البيئة الخارجية تشكل أساساً في تحديد حجر الأساس من أجل بناء الميزة التنافسيّة. ويرى الباحث أن المنظمة في هذا المدخل تركز على متغيرات السوق وتعتمد على الفرص السوقية الجذابة لتحديد استراتيجيتها التسويقيّة، هذا فضلاً عما تقدمه عوامل البيئة التسويقيّة الخارجيّة في تسهيل بناء الميزة التنافسيّة، كما هو حال القوانين الجديدة والتسهيلات الحكومية للتعرف على الفرص والتهديدات.

ومن المفيد القول: إن على إدارة المنظمة المصرفية أن تعتمد المدخل الذي تراه مناسباً لإمكانياتها وقدراتها المالية والبشرية، بحيث تستطيع تطبيق الاستراتيجية التسويقيّة المصاغة للحصول على الميزة التنافسيّة، ويجب عليها بعد تحديد المدخل المناسب واختياره أن تحدد مصادر الميزة التنافسيّة التي تريد بناءها.

**الأنواع الرئيسة للميزة التنافسيّة:**

هناك أنواع عديدة للمزايا التنافسية، ولكن تم الاعتماد في هذا البحث على ثلاثة أنواع وهي كما يلي:[8]

**التكلفة الأقل:** وهي قدرة المنظمة على تقديم خدمة أقل تكلفة بالمقارنة مع المؤسسات الأخرى مما يؤدي إلى تحقيق أرباح أكثر، وبالتالي من أجل تحقيق هذه الميزة لا بد من دراسة سلسلة القيمة من خلال معرفة التكاليف الثابتة والمتغيرة التي تعد مصدراً مهماً من مصادر هذه الميزة، وتعتمد المنظمة في هذه الميزة على إقدام العميل على طلب الخدمات الأقل سعراً وذات التكلفة المنخفضة.

**التمييز:** بمعنى قدرة المنظمة على تقديم منتجٍ متميزٍ وفريدٍ له قيمة مرتفعة من وجهة نظر العميل، وتعتمد المنظمة في هذه الميزة على إقدام العميل على طلب الخدمة ذات الجودة العالية وتتمتع بخصائص مفيدة أكثر من غيرها تحقق الإشباع للعميل. وتستخدم هذه الميزة في حال عدم وجود عدد كبير من المنافسين الذين يتبعون ميزة التمييز، إضافة إلى العملاء الذين يطلبون الخدمات المميزة عن غيرها، المقدمة من المنظمات الأخرى.

**ميزة التركيز:** تتحقق الميزة التنافسية في هذه الحالة من خلال التركيز وإعطاء الأولوية على حاجات ورغبات سوق مستهدف، أو من خلال تقديم خدمات ذات تكلفة أقل لهذا السوق، أو استخدام الاثنين معاً.

**أهمية استراتيجيات التسويق وفوائدها:**[9]

تتجلى أهمية إستراتيجية التسويق من خلال المزايا التي تحققها المنظمة باعتمادها إستراتيجية التسويق، وذلك من خلال عدة أمور أهمها:

– تتيح الآفاق أمام المنظمة في إعداد أهدافها بشكل يتوافق مع المتغيرات المؤثرة في نشاطها من جهة، وفي تلبية رغبات العملاء وحاجاتهم من جهةٍ أخرى.

– تُعد أداة رئيسة لإدارة المنظمة في تحليل البيئة الخارجية، وخاصةً المنافسين لمعرفة إمكانياتهم واستراتيجياتهم، ودراسة البيئة الداخليّة للمنظمة لتحديد نقاط القوة والضعف فيها.

– تحديد إمكانيات المنظمة المالية والبشرية القادرة على تطبيق الاستراتيجيات التسويقية بما يضمن الاستجابة لحاجات السوق والحصول على رضا العملاء.

– تحديد الأسواق التي تستطيع المنظمة المنافسة فيها، وتحديد الأسواق المستهدفة والعملاء الحاليين والمحتملين.

– تساعد على تقديم خدمات جديدة ومتطورة بما يناسب رغبات الزبون وحاجاته.

– تفيد استراتيجيات التسويق في تحقيق أعلى مستوى من الجودة للخدمات المقدمة، إضافةً إلى انخفاض تكلفة هذه الخدمات.

– تساعد استراتيجية التسويق على التفكير والإبداع وتقديم الأفكار الجديدة التي تضمن زيادة القدرة التنافسية للمنظمة بين المنظمات الأخرى..

**أنواع الاستراتيجيات التسويقية في القطاع الخدمي:**

من خلال ما سبق تتضمن استراتيجية التسويق بالأساس تحديد السوق المستهدف وتحليله والمنافسة وتطوير المزيج التسويقيّ من أجل إرضاء العملاء. وبالتالي تقسم الاستراتيجيات التسويقية إلى:[10]

– الاستراتيجيات التسويقية المتعلقة بعناصر المزيج التسويقي: وتشمل استراتيجيات الخدمة، استراتيجيات التسعير، استراتيجيات التوزيع، واستراتيجيات الترويج.

– الاستراتيجيات التسويقية المتعلقة بالأسواق والمنافسة.

**– محددات الاستراتيجيات التسويقية للحصول على الميزة التنافسية:**

حتى تستطيع المنظمة الخدمية تطبيق الاستراتيجيات التسويقية بشكل فعال وصحيح وبما يعطيها مزايا تنافسية، يجب توفر عدة أمور أهمها:[11]

– وجود كادر تسويقي مؤهل ذي درجة عالية من الكفاية، يقوم بتطبيق سليم لأسس الإدارة الاستراتيجية للتسويق.

– تطبيق مراحل التخطيط الاستراتيجي التسويقي بما يتناسب مع بيئة المنظمة الداخلية والخارجية.

– التحليل الدقيق لبيئة المنظمة الخارجية والداخلية وخاصة البيئة التنافسية لمعرفة الاستراتيجيات التسويقية التي يتبعها المنافسون بالإضافة إلى دراسة الأسواق وحاجات ورغبات العملاء.

– ضرورة توفر الإمكانيات والموارد بجميع أنواعها، بحيث لا يشكل حجم الموارد حاجزاً أمام تطبيق الاستراتيجيات التسويقية.

– وجود نظام حوافز يجعل الموظفين يشعرون بالأمان والعدالة، ويحفزهم على العمل بإخلاص وجدية، وتقديم كل ما لديهم في سبيل تحقيق أهداف المنظمة.

– وجود الثقافة التنظيمية التي تمثل منهجاً تاريخياً للمنظمة، وتشكل الإطار القيمي والأخلاقي والسلوكي الذي تعتمده المنظمة في تعاملها مع غيرها من المنظمات الأخرى والعملاء.

– وجود الهيكل التنظيمي والإداري القادر على تطبيق الاستراتيجيات التسويقية بشكل صحيح وفعال.

ويستطيع الباحث القول إنه عند تطبيق الاستراتيجيات التسويقية في المنظمة الخدمية بشكل صحيح فإنه يزيد من قدرتها التنافسية، وذلك عن طريق تطوير الخدمات وتنويعها وزيادة جودتها وتخفيضها التكاليف والعمولات عند تقديم هذه الخدمات، بالإضافة إلى أنها تخلق الابتكار والإبداع، وتبعث روح التجديد في تقديم خدمات جديدة متناسبة مع التطور التكنولوجي والعمل الخدمي المصرفي الجديد، بحيث تكون هذه الخدمات متناغمة مع رضا العملاء عند حصولهم على حاجاتهم ورغباتهم في الوقت المناسب والسرعة المطلوبة.

وبمعنى آخر تمثل الاستراتيجيات التسويقية أساس الميزة التنافسية، وإن استخدام هذه الاستراتيجيات التسويقية لخلق الميزة التنافسية يتم من خلال معرفة ركائز أساسية وهي: [12]

– مكان التنافس: أي تحديد السوق.

– كيفية التنافس: أي وسيلة التنافس.

– توقيت التنافس: أي توقيت الدخول إلى السوق.

حيث يعتمد تحقيق الميزة التنافسيّة على معرفة أي سوقٍ سوف ندخله؟ ومتى سوف يتم الدخول إليه؟ وما هي الوسائل والسبل التي سوف نستخدمها للحصول على هذا السوق؟ أي من خلال إتباع مراحل التخطيط الاستراتيجي التي تحدد لنا الموقف الصحيح والأهداف الإستراتيجية ومن ثم صياغة الاستراتيجيات التسويقيّة المناسبة للحصول على الميزة التنافسيّة.

وبالنتيجة، تؤثر الاستراتيجيات التسويقيّة بشكلٍ مباشر في عناصر الميزة التنافسيّة من خلال أنها تخفض من التكاليف التي تتحملها المنظمة عند تقديم خدمة ما، كما أنها تساعد في تحسين جودة الخدمة وتساهم في تطوير خصائصها وتجعلها أكثر مرونةً مع المتغيرات الطارئة فضلاً عن السرعة في التقديم والتعامل مع العميل بشكلٍ يجعل المنظمة تستخدم جميع عناصر الميزة التنافسيّة وبما لا يسمح الإخلال بنظام العلاقة التراكمية فيما بينها، بل تزيد من هذه العلاقة بما يضمن اكتشاف ما هو جديد ومناسب للمنظمة من مزايا تنافسية جديدة.

## النتائج والمناقشة:

**– نتائج الفرضية الأولى: لا تؤثر الاستراتيجيات التسويقية المطبقة حالياً في المصرف محل الدراسة بشكل جوهري في تمكين المصرف من الحصول على الميزة التنافسية.**

**الجدول رقم (1) نتائج اختبار الفرضية الأولى: دور الاستراتيجيات التسويقية في تمكين المصرف من الحصول على الميزة التنافسية**

| المتوسط الحسابي Mean | الانحراف المعياري Std. Deviation | t | درجات الحرية df | احتمال الدلالة Sig. | الفروق |
|---|---|---|---|---|---|
| 4.41 | 0.51 | 37.19 | 180 | .001 | معنوية |

يبين الجدول رقم (1) أن قيمة المتوسط الحسابي /4.41/ ترتفع عن متوسط المقياس المستخدم /3/، وبما أن قيمة احتمال الدلالة t المحسوبة (0.001) اقل من مستوى المعنوية المستخدم (0.05)، فهذا يعني أن الفروق ذات دلالة معنوية (جوهرية) بين استجابات أفراد العينة ومتوسط المقياس المستخدم /3/، وبالتالي نرفض فرضية العدم ونقبل الفرضية البديلة، أي أن الاستراتيجيات التسويقية المطبقة في المصرف التجاري السوري تمكن المصرف من الحصول على الميزة التنافسية. ويبين الجدول رقم (2) متوسطات درجات بنود الاستبيان المتعلقة بالفرضية الأولى:

**الجدول رقم (2) المتوسطات الحسابية والأهمية النسبية لدرجات بنود الاستبيان المتعلقة بالفرضية الأولى**

| البند | المتوسط الحسابي | الانحراف المعياري | الأهمية النسبية | t | df | Sig. | الفروق |
|---|---|---|---|---|---|---|---|
| يمتلك المصرف رؤية استراتيجية واضحة لتطوير العمل المصرفي. | 4.14 | 0.50 | 82.8 | 30.67 | 180 | .006 | معنوية |
| تعد الاستراتيجية التسويقية المتبعة متناسبة مع قدرات المصرف. | 4.39 | 0.66 | 87.8 | 28.33 | 180 | .000 | معنوية |
| تقدم الاستراتيجية المتبعة برامج ترويجية جذابة تزيد عدد العملاء. | 4.34 | 0.73 | 86.8 | 24.69 | 180 | .003 | معنوية |
| تقدم الاستراتيجية التسويقية المتبعة الحلول الملائمة لجميع المشكلات التي يتعرض لها المصرف. | 4.27 | 0.71 | 85.4 | 24.06 | 180 | .000 | معنوية |
| تبين الاستراتيجية المتبعة نقاط القوة والضعف لدى المصرف. | 4.05 | 0.77 | 81 | 18.35 | 180 | .013 | معنوية |
| تلبي الاستراتيجية التسويقية المتبعة حاجات العملاء ورغباتهم. | 3.60 | 0.74 | 72 | 10.91 | 180 | .002 | معنوية |
| يسعى المصرف للارتقاء بالاستراتيجيات التسويقية من خلال دراسة البيئة التسويقية الداخلية والخارجية. | 3.96 | 0.82 | 79.2 | 15.75 | 180 | .004 | معنوية |
| يسعى المصرف للارتقاء بالاستراتيجيات التسويقية من خلال الاتصال المستمر بالعملاء. | 3.98 | 0.83 | 79.6 | 15.88 | 180 | .000 | معنوية |
| يقوم المصرف بدراسة وضع المصارف المنافسة وإمكانياتها وقدراتها واستراتيجياتها. | 4.01 | 0.73 | 80.2 | 18.61 | 180 | .003 | معنوية |

يبين الجدول رقم (2) ارتفاع متوسط البنود السابقة (بنود الفرضية الأولى)، وبفروق معنوية عن متوسط المقياس المستخدم (3)، وبأهمية نسبية مرتفعة تفوق /70%/، وبالتالي فإن الاستراتيجيات التسويقية المطبقة في المصرف

التجاري السوري تمكن المصرف من الحصول على الميزة التنافسية من خلال امتلاك المصرف رؤية استراتيجية واضحة للتطوير، وسعيه لدراسة وضع المصارف المنافسة والارتقاء بالعمل من خلال الاتصال المستمر مع العملاء، واعتماد استراتيجية تقدم برامج ترويجية جذابة ومتناسبة مع قدرات المصرف، وتقدم الحلول الملائمة لجميع المشكلات التي يتعرض لها المصرف، كما تبين الاستراتيجية المتبعة نقاط القوة والضعف وتدرس البيئة التسويقية الداخلية والخارجية.

**نتائج الفرضية الثانية: لا تؤثر الاستراتيجيات التسويقية المطبقة في المصرف التجاري السوري بشكل جوهري في تمكين المصرف من تخفيض كلفة الخدمات التي يقدمها للعملاء.**

**الجدول رقم (3) نتائج اختبار الفرضية الثانية: دور الاستراتيجيات التسويقية في تمكين المصرف من الحصول على الميزة التنافسية**

| المتوسط الحسابي Mean | الانحراف المعياري Std. Deviation | t | درجات الحرية df | احتمال الدلالة Sig. | الفروق |
|---|---|---|---|---|---|
| 3.76 | 0.81 | 12.62 | 180 | .000 | معنوية |

يبين الجدول رقم (3) أن قيمة المتوسط الحسابي /3.76/ ترتفع عن متوسط المقياس المستخدم /3/، وبما أن قيمة احتمال الدلالة t المحسوبة.Sig (0.001) اقل من مستوى المعنوية المستخدم (0.05)، وهذا يدل على أن الفروق ذات دلالة معنوية (جوهرية) بين استجابات أفراد العينة ومتوسط المقياس المستخدم /3/، وبالتالي نرفض فرضية العدم ونقبل الفرضية البديلة، أي أن الاستراتيجيات التسويقية المطبقة في المصرف التجاري السوري تمكن المصرف من تخفيض كلفة الخدمات التي يقدمها للعملاء.

ويبين الجدول رقم (4) متوسطات درجات بنود الاستبيان المتعلقة بالفرضية الثانية:

**الجدول رقم (4) المتوسطات الحسابية والأهمية النسبية لدرجات بنود الاستبيان المتعلقة بالفرضية الثانية**

| البند | المتوسط الحسابي | الانحراف المعياري | الأهمية النسبية | t | df | Sig. | الفروق |
|---|---|---|---|---|---|---|---|
| يقدم المصرف خدمات ذات كلفة أقل مقارنة مع المصارف الأخرى. | 3.70 | 0.65 | 74 | 14.49 | 180 | .000 | معنوية |
| العمولات المطبقة على تقديم الخدمات منخفضة مقارنة مع المصارف الأخرى. | 3.82 | 0.70 | 76.4 | 15.76 | 180 | .002 | معنوية |
| تطبيق الاستراتيجية التسويقية الفعالة تخفض العمولات والتكاليف على الخدمات المقدمة من قبل المصرف. | 3.70 | 0.65 | 74 | 14.49 | 180 | .007 | معنوية |
| يجب تخفيض العمولات المطبقة على تقديم خدمات المصرف. | 3.85 | 0.78 | 77 | 14.66 | 180 | .000 | معنوية |

يبين الجدول رقم (4) ارتفاع متوسط البنود السابقة (بنود الفرضية الثانية)، وبفرق معنوي عن متوسط المقياس المستخدم (3)، وبأهمية نسبية مرتفعة تفوق /70%/، وبالتالي فإن الاستراتيجيات التسويقية المطبقة في المصرف التجاري السوري تمكن المصرف من تخفيض كلفة الخدمات التي يقدمها للعملاء من خلال تقديم خدمات ذات كلفة أقل

مقارنة مع المصارف الأخرى، وإتباع استراتيجية تخفيض العمولات والتكاليف على الخدمات المختلفة التي يقدمها المصرف.

**نتائج الفرضية الثالثة:**

**لا تسهم الاستراتيجيات التسويقية المطبقة في المصرف التجاري السوري بشكل جوهري في رفع مستوى جودة الخدمات المصرفية المقدمة.**

**الجدول رقم (5) نتائج اختبار الفرضية الثالثة: دور الاستراتيجيات التسويقية في تمكين المصرف من الحصول على الميزة التنافسية**

| المتوسط الحسابي Mean | الانحراف المعياري Std. Deviation | t | درجات الحرية df | احتمال الدلالة Sig. | الفروق |
|---|---|---|---|---|---|
| 4.02 | 0.75 | 18.30 | 180 | .000 | معنوية |

يبين الجدول رقم (5) أن قيمة المتوسط الحسابي /4.02/ ترتفع عن متوسط المقياس المستخدم /3/، وبما أن قيمة احتمال الدلالة t المحسوبة.Sig (0.00) اقل من مستوى المعنوية المستخدم (0.05)، فهذا يدل على أن الفروق ذات دلالة معنوية (جوهرية) بين استجابات أفراد العينة ومتوسط المقياس المستخدم /3/، وبالتالي نرفض فرضية العدم ونقبل الفرضية البديلة، أي أن الاستراتيجيات التسويقية المطبقة في المصرف التجاري السوري تسهم في رفع مستوى جودة الخدمات المصرفية المقدمة.

ويبين الجدول رقم (6) متوسطات درجات بنود الاستبيان المتعلقة بالفرضية الثالثة:

**الجدول رقم (6) المتوسطات الحسابية والأهمية النسبية لدرجات بنود الاستبيان المتعلقة بالفرضية الثالثة**

| البند | المتوسط الحسابي | الانحراف المعياري | الأهمية النسبية | t | df | Sig. | الفروق |
|---|---|---|---|---|---|---|---|
| يتمتع موظفو المصرف باللباقة والاستجابة السريعة للعملاء. | 3.99 | 0.73 | 79.8 | 18.24 | 180 | .003 | معنوية |
| يقدم موظفو المصرف صورة جيدة عن المصرف لدى العملاء. | 4.03 | 0.77 | 80.6 | 18.00 | 180 | .000 | معنوية |
| يقدم المصرف خدمات متنوعة ذات جودة تنافس الخدمات المقدمة من المصارف الأخرى. | 3.97 | 0.78 | 79.4 | 16.73 | 180 | .000 | معنوية |
| يقدم المصرف بعض الخدمات المميزة لبعض العملاء الذين يكنون الولاء للمصرف. | 4.02 | 0.74 | 80.4 | 18.54 | 180 | .001 | معنوية |
| يمتلك المصرف القدرة على التجديد والابتكار. | 3.85 | 0.93 | 77 | 12.30 | 180 | .002 | معنوية |

يبين الجدول رقم (6) ارتفاع متوسط البنود السابقة (بنود الفرضية الثالثة)، وبفروق معنوية عن متوسط المقياس المستخدم (3)، وبأهمية نسبية مرتفعة تفوق /75%/، وبالتالي فإن الاستراتيجيات التسويقية المطبقة في المصرف التجاري السوري تسهم في رفع مستوى جودة الخدمات المصرفية المقدمة من خلال تمتّع موظفي المصرف باللباقة

والاستجابة السريعة للعملاء، وتقديم صورة جيدة عن المصرف لدى العملاء، وتقديم خدمات متنوعة ذات جودة تنافس الخدمات المقدمة من المصارف الأخرى، وامتلاك المصرف القدرة على التجديد والابتكار.

**نتائج الفرضية الرابعة:**

**لا تؤثر الاستراتيجيات التسويقية المطبقة في المصرف التجاري السوري بشكل جوهري في مدى الاستجابة لحاجات العميل من خلال الخدمات المصرفية المقدمة.**

**جدول رقم (7) نتائج اختبار الفرضية الرابعة: دور الاستراتيجيات التسويقية في تمكين المصرف من الحصول على الميزة التنافسية**

| المتوسط الحسابي Mean | الانحراف المعياري Std. Deviation | t | درجات الحرية df | احتمال الدلالة Sig. | الفروق |
|---|---|---|---|---|---|
| 3.97 | 0.76 | 17.17 | 180 | .003 | معنوية |

يبين الجدول رقم (7) أن قيمة المتوسط الحسابي /3.97/ ترتفع عن متوسط المقياس المستخدم /3/، وبما أن قيمة احتمال الدلالة t المحسوبة.Sig (0.03) اقل من مستوى المعنوية المستخدم (0.05)، فهذا يدل على أن الفروق ذات دلالة معنوية (جوهرية) بين استجابات أفراد العينة ومتوسط المقياس المستخدم /3/، وبالتالي نرفض فرضية العدم ونقبل الفرضية البديلة، أي أن الاستراتيجيات التسويقية المطبقة في المصرف التجاري السوري تؤثر في مدى الاستجابة لحاجات العميل من خلال الخدمات المصرفية المقدمة.

ويبين الجدول رقم (8) متوسطات درجات بنود الاستبيان المتعلقة بالفرضية الرابعة:

**الجدول رقم (8) المتوسطات الحسابية والأهمية النسبية لدرجات بنود الاستبيان المتعلقة بالفرضية الرابعة**

| البند | المتوسط الحسابي | الانحراف المعياري | الأهمية النسبية | t | df | Sig. | الفروق |
|---|---|---|---|---|---|---|---|
| يمتلك المصرف إمكانيات بشرية ومالية للاستفادة من المزايا التنافسية التي يتمتع بها. | 4.06 | 0.74 | 81.2 | 19.27 | 180 | .006 | معنوية |
| يقدم المصرف خدمات جديدة متطورة حسب حاجات العملاء ورغباتهم. | 4.04 | 0.75 | 80.8 | 18.65 | 180 | .000 | معنوية |
| يعتبر استخدام الأساليب التكنولوجية الحديثة عاملاً أساسياً في زيادة القدرة التنافسية. | 4.17 | 1.01 | 83.4 | 15.58 | 180 | .002 | معنوية |
| يتم توزيع خدمات المصرف بشكل مخطط ومدروس استراتيجياً. | 3.73 | 0.98 | 74.6 | 10.02 | 180 | .000 | معنوية |
| الطريقة التي تقدم بها الخدمة المصرفية مناسبة للعمل المصرفي الحديث. | 3.67 | 0.83 | 73.4 | 10.86 | 180 | .000 | معنوية |
| نظام الدور المتبع في المصرف يساعد في تقديم الخدمة في الوقت المناسب ويحقق رضا العميل. | 3.70 | 1.04 | 74 | 9.05 | 180 | .000 | معنوية |

يبين الجدول رقم (8) ارتفاع متوسط البنود السابقة (بنود الفرضية الرابعة)، وبفرق معنوي عن متوسط المقياس المستخدم (3)، وبأهمية نسبية مرتفعة تفوق /75%/، وبالتالي فإن الاستراتيجيات التسويقية المطبقة في المصرف التجاري السوري تؤثر في مدى الاستجابة لحاجات العميل، من خلال امتلاك المصرف إمكانيات بشرية ومالية

للاستفادة من المزايا التنافسية التي يتمتع بها، وتقديم المصرف خدمات جديدة متطورة حسب حاجات العملاء، ورغباتهم، واعتبار استخدام الأساليب التكنولوجية الحديثة عاملاً أساسياً في زيادة القدرة التنافسية، وتوزيع خدمات المصرف بشكل مخطط ومدروس استراتيجياً، وإتباع نظام دور يساعد في تقديم الخدمة في الوقت المناسب ويحقق رضا العميل.

## الاستنتاجات والتوصيات:

### الاستنتاجات:

– إن الاستراتيجيات التسويقية المطبقة في المصرف التجاري السوري تمكن المصرف من الحصول على الميزة التنافسية من خلال امتلاك المصرف رؤية إستراتيجية واضحة للتطوير، وسعيه لدراسة وضع المصارف المنافسة والارتقاء بالعمل من خلال الاتصال المستمر مع العملاء، واعتماد استراتيجية تقدم برامج ترويجية جذابة ومتناسبة مع قدرات المصرف، وتقدم الحلول الملائمة لجميع المشكلات التي يتعرض لها المصرف، كما تبين الاستراتيجية المتبعة نقاط القوة والضعف وتدرس البيئة التسويقية الداخلية والخارجية.

– إن الاستراتيجيات التسويقية المطبقة في المصرف التجاري السوري تمكن المصرف من تخفيض كلفة الخدمات التي يقدمها للعملاء من خلال تقديم خدمات ذات كلفة أقل مقارنة مع المصارف الأخرى، وإتباع استراتيجية تخفيض العمولات والتكاليف على الخدمات المختلفة التي يقدمها المصرف.

– إن الاستراتيجيات التسويقية المطبقة في المصرف التجاري السوري تسهم في رفع مستوى جودة الخدمات المصرفية المقدمة من خلال تمتع موظفي المصرف باللباقة والاستجابة السريعة للعملاء، وتقديم صورة جيدة عن المصرف لدى العملاء، وتقديم خدمات متنوعة ذات جودة تنافس الخدمات المقدمة من المصارف الأخرى، وامتلاك المصرف القدرة على التجديد والابتكار.

– إن الاستراتيجيات التسويقية المطبقة في المصرف التجاري السوري تؤثر في مدى الاستجابة لحاجات العميل من خلال امتلاك المصرف إمكانيات بشرية ومالية للاستفادة من المزايا التنافسية التي يتمتع بها، وتقديم المصرف خدمات جديدة متطورة حسب حاجات العملاء ورغباتهم، واعتبار استخدام الأساليب التكنولوجية الحديثة عاملاً أساسياً في زيادة القدرة التنافسية، وتوزيع خدمات المصرف بشكل مخطط ومدروس استراتيجياً، وإتباع نظام دور يساعد في تقديم الخدمة في الوقت المناسب ويحقق رضا العميل.

### التوصيات:

– تشكيل إدارة تسويق مستقلة قادرة على اتخاذ القرارات التسويقية ووضع الاستراتيجيات التسويقية المناسبة وتنفيذ الأنشطة التسويقية من خلال الاعتماد على كادر تسويقي مؤهل على العمل المصرفي.

– العمل على زيادة الحملات والأنشطة الترويجية من إعلانات تلفزيونية وطرقية وبراشورات توضح الخدمات المقدمة من المصرف.

– التركيز على الكفاية من خلال زيادة المخرجات عن طريق زيادة إنتاجية العاملين بوصفها عنصراً أساسياً من عناصر الميزة التنافسية.

– ضرورة الاعتماد على أشخاص في الإدارة يفكرون استراتيجياً، ويتخذون الإدارة الاستراتيجية منهجاً للتطبيق في المصرف.

– التأكيد المستمر على دراسة العملاء في السوق والعملاء الدؤوب على اكتشاف حاجاتهم ورغباتهم المتجددة والعمل على تلبيتها بالجودة المناسبة والسرعة اللازمة.

– التركيز على تقديم خدمات جديدة ومتطورة ومختلفة عن المصارف الأخرى بحيث تعزز القدرة التنافسية لدى المصرف، وحصوله على الميزة التنافسية في ظل هذه المنافسة الشديدة وذلك من خلال تخفيض العمولات والتكاليف على الخدمات المختلفة التي يقدمها المصرف، وإتباع الأساليب التقنية التكنولوجية الحديثة في تقديمها وغير ذلك...

## المراجع:

1- عمران، سمير جهاد. *الاستراتيجيات التسويقية وآفاق تطويرها في قطاع النقل الجوي- دراسة تطبيقية على منظمة الطيران العربية السورية*، رسالة ماجستير غير منشورة، جامعة دمشق، دمشق، 2007، 3.

2- ديوب، علي أحمد. *عوامل تعزيز القدرة التنافسية ومدى إمكانية تفعيلها في الصناعات السورية*، رسالة ماجستير غير منشورة، جامعة دمشق، دمشق، 2006، 7.

3- الزعبي، علي مفلح. *الآفاق المستقبلية لاستراتيجيات التسويق المحلي والدول في شركات القطاع الخاص الأردني*- دراسة ميدانية تحليلية، رسالة دكتوراه غير منشورة، جامعة دمشق، دمشق، 2006، 5.

4- داسي، وهيبة حسين. *إدارة المعرفة ودورها في تحقيق الميزة التنافسية- دراسة تطبيقية في المصارف الحكومية السورية*، رسالة ماجستير غير منشورة، جامعة دمشق، دمشق، 2006، 5.

5- خليل، نبيل مرسي. *الميزة التنافسية في مجال الأعمال*، الدار الجامعية، عمان، الطبعة الثانية، 2006، 81.

6- الخضيري، محسن أحمد. *صناعة المزايا التنافسية*، مجموعة النيل العربية، القاهرة، 2004، 36.

7- البكري، ثامر ياسر. *استراتيجيات التسويق*، دار اليازوري للنشر والتوزيع، عمان، 2008، 197.

8- مرسي، نبيل محمد. *الإدارة الإستراتيجية- تكوين وتنفيذ استراتيجيات التنافس*، دار الجامعة الجديدة، الإسكندرية، 2003، 233.

9- العامري، صالح مهدي محسن؛ الغالبي، طاهر محسن منصور. *الإدارة والأعمال*، دار وائل للنشر، عمان، 2008، 622.

10- العبدي، قحطان؛ العلاق، بشير. *إدارة التسويق*، دار زهران، عمان، 2006، 186.

11- الصميدي، محمود. *استراتيجيات التسويق- مدخل كمي وتحليلي*، دار اليازوري للنشر والتوزيع، عمان، 2007، 134.

12-THOMPON, ARTHER & STRIEKLAN, A,J *Strategic Management*; Concepts and Cases,11th ed, Row Publishers ,2006, 54.