مجلة جامعة تشرين – سلسلة العلوم الاقتصادية والقانونية

اسم المقال: تقييم الاستراتيجيات التنافسية في القطاع المصرفي (دراسة ميدانية على فروع المصرف العقاري في الساحل السوري)
اسم الكاتب: نيروز مجيد حسن
رابط ثابت: https://political-encyclopedia.org/index.php/library/5600
تاريخ الاسترداد: 2026/11/03 21:49 +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.

تقييم الاستراتيجيات التنافسية في القطاع المصرفي

(دراسة ميدانيَّة على فروع المصرف العقاري في الساحل السوري)

نيروز مجيد حسن*

(تاريخ الإيداع 20 / 12 / 2020. قُبِل للنشر في 9 / 6 / 2021)

□ ملخّص □

هدفت هذه الدِّراسة إلى بيان متطلبات تبني الاستراتيجية التنافسية (استراتيجية التركيز، استراتيجية الهجوم، استراتيجية الدفاع) في فروع المصرف العقاري في الساحل السوري.

اتَّبعت الباحثة المنهج الوصفي في دراستها، ومجموعة طرائق منها الاعتماد على البيانات الثَّانوية، والأوليَّة من خلال استبانة تمَّ تصميمها من خلال إطلاع الباحثة على الأدبيَّات المنشورة، وتمَّ توزيعها على (144) مبحوث، استردت منها (141)، وكانت (140) استبانة صالحة للتَّحليل، وتكوَّن مجتمع البحث من كادر العاملين في دوائر فروع المصرف العقاري في الساحل السوري (مدير الفرع، رؤساء أقسام، رؤساء شعب، وموظَّفين)، ومن ثم تمَّ الاعتماد على برنامج الـ SPSS كأداة لتحليل البيانات المتوَّفرة وذلك لتوصيف كل محور من محاور الدراسة.

توصلت الدراسة إلى أنه لا يركز المصرف العقاري على التَّميُّز بتقديم خدمة مصرفية خاصة بالمصرف لشريحة معينة من العملاء، ولا يقوم المصرف العقاري بدراسة وتحليل حاجات ورغبات العملاء، لا يطبّق المصرف العقاري استراتيجيّة خاصة بالتسويق المتكامل تعكس الطريقة والأسلوب لتحقيق الأهداف التّسويقيّة على المدى القصير والطويل.

الكلمات المفتاحية: الاستراتيجيات التنافسية؛ استراتيجية التركيز؛ استراتيجية الهجوم؛ استراتيجية الدفاع.

* ماجستير- كلية الاقتصاد- جامعة تشرين – اللاذقية- سورية.

Competitive Strategies Assessment In The Banking Sector
(Field Study On Real Estate Bank Branches On The Syrian Coast)

Nyrouz M Hassan *

(Received 20 / 12 / 2020. Accepted 9 / 6 / 2021)

□ ABSTRACT □

This study aimed to clarify the requirements for adopting a competitive strategy (focus strategy, attacka strategy, defense strategy) in real estate bank branches on the Syrian coast.

The researcher followed the descriptive approach in her study, and a set of methods, including relying on secondary and primary data, through a questionnaire that was designed by familiarizing the researcher with the published literature, and it was distributed to (144) respondents, from which (141) were retrieved, and (140) questionnaires were suitable for analysis The research community consisted of a cadre of employees in the real estate banking departments on the Syrian coast (branch manager, department heads, divisional heads, and employees), and then the SPSS program was relied upon as a tool for analyzing the available data in order to characterize each of the study axes.

The study found that the real estate bank does not focus on excellence in providing a bank- specific banking service to a specific segment of customers, and the real estate bank does not study and analyze the needs and desires of clients. the real estate bank does not implement an integrated marketing strategy that reflects the method and method to achieve marketing goals in the short and long term.

Keywords: competitive strategies; focus strategy; attack strategy; defense strategy.

*Master, Department Of Business Administration , Faculty Of Economics , Tishreen University, Lattakia, Syria.

مقدمة:

يشهد العالم في الوقت الحالي اهتمّاماً بالغاً بالتّنافسيّة، فهي لغة العصر والعامل الدّافع الذي يضبط خطوات الجميع ويحفّزهم للعمل ولمزيد من العطاء والخلق والابدّاع والتَّميُّز عن منافسيهم وصولاً إلى تحقيق أعلى المستويات من العائد والربحيّة؛ لذلك تسعى معظم المنظّمات إلى تحقيق النجاح في عمليّاتها وأنشطتها وتكافح باستمرار لبناء مركز استراتيجي وتنافسي متميِّز يضمن لها البقاء وتحسين الأداء في ظل البيئة الّتي تعمل فيها، ولغرض إنجاز الأهداف فإنّ الأمر يتطلب من المنظّمات أن يكون لديها رؤية بعيدة المدى، وألّا تنظر إلى مجالات تحقيق الربحيّة في الوقت الحاضر فقط، وإنّما عليها أنّ تفكر بعمق وشمول بالكيفيّة الّتي ستكون عليها هذه الأنشطة والأعمال خاصة في مجال تحقيق الأرباح المستقبليّة.

وتعدّ رغبات العملاء وسرعة التطورات التكنولوجيّة من أهمّ الأسباب الّتي تمّكّن المنظّمة من البقاء والنمو، وأنّ الاستراتيجيّة الفعّالة الناجحة تكمن في التشخيص الخارجي والداخلي لمحيط المنظّمة، الأمر الذي يمكننا من تحديد الفرص والتهديدات من جهة، ونقاط القوة والضعف من جهة أخرى، وأن استغلال تلك الفرص وتجنب التهديدات يتمّ من خلال امتلاكها لقدرات تنافسيّة أكبر من منافسيها في جميع المجالات.

كما أنّ تنافسيّة المنظّمة تكمن في قدرتها على إنتاج منتجات ذات نوعيّة جيدة وبسعر مقبول من قبل العميل وبالتّالي من الضروري الأخذ بالمفاهيم والآليات الجديدة والمتجددة، وقد كان أخطر آثار العصر الجديد بروز التّنافسيّة كحقيقة أساسيّة تحدّد نجاح أو فشل المنظّمة بدرجة غير مسبوقة، من هنا أصبحت المنظّمة في موقف يحتمّ عليها العمل الجاد والمستمر لاكتساب المزايا التنافسيّة لإمكانية تحسين موقعها في الأسواق أو حتى مجرد المحافظة عليه في مواجهة ضغوط المنافسين ممّا يساعدها في الاستحواذ على حصّة سوقيّة أكبر في السّوق الحاليّة أو المرتقبة.

مما سبق فإنَّ الغاية من الدِّراسة الحاليَّة هو بيان متطلبات تبني الاستراتيجيات التنافسية في القطاع المصرفي، وخصوصاً أن هناك دراسات تناولت هذه العلاقة في الشَّركات والمنشآت الخدميَّة، مما أتاح المجال أمام الباحثة للبحث عن هذا الموضوع في القطاع المصرفي في سورية من حيث اعتمادها على استراتيجيّة التّركيز واستراتيجيّة الهجوم، , استراتيجيّة الدّفاع، من أجل بناء والمحافظة على ميزة تنافسيَّة تجعلها تتفوَّق على القطاعات الأخرى العاملة في نفس المجال.

المراجعة الأَدبيَّة والنقديَّة: وفيها تعرض الباحثة موجز عن الدِّراسات السَّابقة الَّتي تناولت هذه العلاقة.

الدِّراسات العربية:

- **دراسة (حسن، 2019) وهي بعنوان:**

دور الاستراتيجيات التنافسية في تحسين الحصة السوقية: دراسة ميدانية على المصارف العاملة في مدينة حماه.

<u>مشكلة الدّراسة:</u> تتّضح مشكلة الدّراسة من خلال الإجابة عن التّساؤل الرئيس الآتي: ما هو دور الاستراتيجيات التنافسية في تحسين الحصة السوقية في المصارف محل الدراسة؟.

وتتفرع عنه التساؤلات الفرعية الآتية:

ما دور استراتيجية التميز في تحسين الحصة السوقية في المصارف محل الدراسة؟

ما دور استراتيجية التركيز في تحسين الحصة السوقية في المصارف محل الدراسة؟

ما دور استراتيجية الهجوم في تحسين الحصة السوقية في المصارف محل الدراسة؟

ما دور استراتيجية الدفاع في تحسين الحصة السوقية في المصارف محل الدراسة؟

أهداف الدّراسة: هدفت الدّراسة إلى بيان دور كل من استراتيجية التميز، استراتيجية التركيز، استراتيجية الهجوم، استراتيجية الدفاع في تحسين الحصة السوقية في المصارف محل الدراسة، وتحديد الفروق بين المصارف محل الدراسة من حيث تطبيق الاستراتيجيات التنافسية والحصة السوقية.

منهجيّة الدّراسة: تمّ الاعتماد على المنهج الوصفي في الدراسة، كما تكونت عينة الدراسة من 356 موظف في المصارف محل الدراسة تم توزيع الاستبيان عليهم واسترد منها 349 كان منها 345 استبيان صالح للتحليل في البرنامج الاحصائي SPSS.

بعض نتائج الدّراسة: توصّلت نتائج الدّراسة إلى أن الاستراتيجيات التنافسية المطبقة في المصارف محل الدراسة والتي تشمل (استراتيجية التميز، استراتيجية التركيز، استراتيجية الهجوم، استراتيجية الدفاع) تمكّن المصارف من تحسين حصتها السوقية من خلال اتباع واحدة او دمج اثنتين او اكثر من هذه الاستراتيجيات التنافسية داخل كل مصرف لضمان زيادة عدد العملاء وبالتالي زيادة الارباح والحصة السوقية.

- **دراسة (عبد الاله، 2019) بعنوان:**

(دور الاستراتيجيات التنافسية في تحسين جودة الخدمة: دراسة حالة مؤسسة اتصالات الجزائر بأدرار في الفترة ما بين (2016- 2018))

مشكلة الدّراسة: تتلخص مشكلة الدراسة من خلال الاجابة عن التساؤل الرئيس الآتي:

ما مدى مساهمة الاستراتيجيات التنافسية في تحسين جودة الخدمة في مؤسسة اتصالات الجزائر خلال الفترة الممتدة من 2016 -2018 ؟ تنبثق عنه التساؤلات الفرعية التالية :

ما مفهوم الاستراتيجيات التنافسية للمؤسسة؟

هل لاستراتيجية قيادة التكاليف تأثير على جودة الخدمة؟

كيف تساهم استراتيجية التمايز في تحسين جودة الخدمة؟

إلى أي مدى تؤثر استراتيجية التركيز على جودة الخدمة؟

أهداف الدّراسة: هدفت الدراسة الى تحديد واقع تطبيق الاستراتيجيات التنافسية في المؤسسة محل الدراسة، وتحقيق الميزة التنافسية؛ وبيان مدى تحقيق الجودة في تقديم الخدمات؛ وتحديد اثر تطبيق الاستراتيجيات التنافسية في تحقيق جودة الخدمة؛ وتحديد واقع تطبيق الاستراتيجية التنافسية ومدى إسهاماتها في تحسين جودة الخدمة اتصالات الجزائر.

منهجيّة الدّراسة: تم الاعتماد على المنهج الوصفي التحليلي في الدراسة، كما تم جمع البيانات اللازمة لدراسة الحالة بالاعتماد على وثائق المؤسسة محل الدراسة والمقابلات الشخصية وموقع المؤسسة على الانترنت.

أهم نتائج الدّراسة: كشفت نتائج الدراسة ان تحليل البيئة الداخلية والخارجية لأي مؤسسة يساعدها في تحديد مركزها التنافسي؛ كما إن الميزة التنافسية لأي مؤسسة تتحقق وفق ما تقدمه من منتجات وخدمات إما بميزة التكلفة الأقل أو بميزة تميز منتجاتها عن باقي منتجات المنافسين؛ و أي نوع من أنواع التميز أو التفوق لا يتحقق إلا أذا كانت مؤسسة تمتلك كفاءات متميزة من مواردها وذات قيمة عالية بما يخدم رغبات العملاء ويتماشى مع متطلباتهم؛ إن القيمة المضافة التي تحققها أي مؤسسة لا تكون إلا بخفض تكاليف المنتجات أو بتحديد أسعار تتوافق وطبيعة المنتجات من خلال تميزها بالجودة، حيث نجد أن فارق السعر تغطيه طبيعة الجودة؛ كما تمكن الكفاءة من الاستغلال الأمثل لموارد المؤسسة وهذا ما ينتج عنه انخفاض في تكلفة المنتجات مع جودة معتبرة في طبيعة الخدمات.

الدراسات الأجنبية:

- **دراسة (Bawa, *et al*, 2016) وهي بعنوان:**

Competitive Marketing Strategies for Nigerian Banking Industry: A Panacea For Sustainable Development.

العنوان باللّغة العربيّة: الاستراتيجيّات التّسويقيّة التّنافسيّة للقطاع المصرفي: أفضل حلّ لتحقيق التنمية المستدامة في نيجيريا.

مشكلة الدّراسة: تتّضح مشكلة الدّراسة من خلال محاولة الإجابة عن التّساؤل الآتي:

كيف تتمكّن استراتيجيّات التّسويق التّنافسيّة من تعزيز القطاع المصرفي محل الدّراسة ومواجهة التحديّات الّتي يتعرض لها من اجل تحسين حصته السّوقيّة؟.

أهداف الدّراسة: هدفت الدّراسة إلى بيان حلّ لمشكلة البنوك في نيجيريا من خلال الاستراتيجيّات التّنافسيّة، وتحديد العلاقة بين استراتيجيّة قيادة التكلفة والأنشطة المصرفيّة، وبيان العلاقة بين استراتيجيّة التَّمايُز والنجاح المصرفي.

منهجيّة الدّراسة: تمّ اعتماد دراسة حالة أربعة بنوك محل الدّراسة، كما تكوّنت عيّنة الدّراسة من 120 فرد من السّكان، وتمّ استرداد 101 استبيان صالح للتحليل.

بعض نتائج الدّراسة: كشفت نتائج الدّراسة أن هناك علاقة جوهريّة بين استراتيجيّة قيادة التكلفة والنظام المصرفي النيجيري، وهناك حاجة للقيام بالتّسويق للبنوك لتحديد نقاط الضعف الموجودة لديها والعمل على تحويلها إلى نقاط قوة وفرص، وأن البنوك تتعرض لمعدل عالي من المنافسة، كما يجب وضع أهداف البنوك تمّاشياً مع التطورات الّتي تحصل في السّوق من أجل تلبية حاجات العملاء الحالية والمستقبلية، كما توصّلت النتائج إلى أن هناك علاقة جوهريّة بين استخدام استراتيجيّة التَّمايُز والنجاح المصرفي؛ لذلك يجب البحث عن موقف تنافسي للبنوك في القطاع المصرفي محل الدّراسة، وأساس الاستراتيجيّات التّنافسيّة هو التفريق بين المنظّمات بناءً على ما تقدّمه للعملاء من أجل كسب ولائهم وتحقيق أكبر حصّة سوقيّة في السّوق محل الدّراسة.

- **دراسة (Mohsenzadeh & Ahmadian, 2016) وهي بعنوان:**

The Mediating Role of Competitive Strategies In The Effect Of Firm Competencies And Export Performance.

العنوان باللّغة العربيّة: الدّور الوسيط للاستراتيجيّات التّنافسيّة في تأثيرها على كفاءة أداء عملية التصدير لشركات التصدير.

مشكلة الدّراسة: تتلخّص مشكلة الدّراسة من خلال الإجابة عن التّساؤل الآتي:

ما هو تأثير الاستراتيجيّات التّنافسيّة على كفاءة أداء عملية التصدير في شركات التصدير الموجودة في إيران؟.

أهداف الدّراسة: هدفت الدّراسة إلى تحديد دور الوساطة للاستراتيجيّة التّنافسيّة على كفاءة الأداء التّسويقي والقدرة على الإنتاج وعملية التصدير.

منهجيّة الدّراسة: تمّ توزيع الاستبيان على 200 شخص من المدراء الأعلى والخبراء في شركات التصدير في إيران، وتمّ استرداد 150استبيان صالح للتحليل، وتمّ استخدام برنامج SPSS لتحليل البيانات.

بعض نتائج الدّراسة: كشفت نتائج الدّراسة أن النجاح الذي تحقّق في شركات التصدير تعتمد على المنفّذ والكفاءة في الإنتاج والتّسويق والمبيعات، وتمكين الشركات من تنفيذ الاستراتيجيّات التّنافسيّة المناسبة اللّازمة لتحسين الكفاءة والفعّالية التنظيميّة، كما يجب على المنتجين الإيرانيين دائماً أن يتّبعوا خطوات فعّالة لزيادة أسهم إيران من الصّادرات،

كما يجب على الشركات المصدّرة السيطرة على جودة المنتجات وعمليا الإنتاج بشكل دائم، كما ينبغي أن تكون قادرة على تقديم منتجات جديدة وفريدة من نوعها باستخدام الابتكار للعملاء الأجانب بما يتناسب مع حاجاتهم ومتطلباتهم وأذواقهم، وتوفير خدمات ما بعد البيع والتحسين المستمر لجودة المنتجات، والبحث عن متخصصين بعملية التصدير والتحقق من صحة المعلومات عن الأسواق العالميّة المستهدفة لضمان نجاح برامج التّسويق الخاصّة بقطاع التصدير.

- **دراسة (Mariga & Rugami, 2020) بعنوان:**

(Competitive Strategies and Performance of Commercial Banks in Mombasa County, Kenya)

العنوان باللغة العربية: الاستراتيجيات التنافسية واداء البنوك التجارية في كينيا.

مشكلة الدّراسة: تتلخص مشكلة الدراسة في ان البنوك التجارية تواجه منافسة قوية تتطلب منها استخدام استراتيجيات تنافسية لتحسين ادائها وتدرس معظم البنوك طرقا لتحسين ادائها مع كون الاستراتيجيات التنافسية واحدة منها للوصول الى السوق وبعد ذلك ستفهم وتضمن مركزها العدواني

أهداف الدّراسة: هدفت الدراسة الى بيان تأثير استراتيجية قيادة التكلفة واستراتيجية التميز واستراتيجية التركيز على اداء البنوك التجارية محل الدراسة، مع التركيز على نظرية النظرة القائمة على الموارد والتوازن الاستراتيجي ونظرية اللعبة.

منهجيّة الدّراسة: تم الاعتماد على المسح الوصفي في الدراسة، كما تم جمع البيانات من 84 موظف يعمل في البنوك التجارية في مقاطعة مومباسا في كينيا.

أهم نتائج الدّراسة: توصلت النتائج الى ان البنوك التجارية التي تم اخذ عينات منها اكتسبت ميزة تنافسية على منافسيها من خلال توفير قيمة قابلة للمقارنة للعميل وتكلفة اقل واداء انشطة اكثر كفاءة من منافسيها او اداء الانشطة بطريقة فريدة تخلق قيمة اكبر للعميل، كما ان فهم هيكل السوق هو المحدد الرئيسي للتنفيذ الناجح للاستراتيجيات التسويقية، كما ان البنوك التي تتبع استراتيجية قيادة التكلفة تتبع اداء متفوق من الناحية الاحصائية مقارنة بتلك البنوك التجارية التي تتبع استراتيجية التميز والتركيز، فالاستراتيجيات ضرورية للتشغيل الفعال لأي منظمة.

- **دراسة (Islami et al, 2020) وهي بعنوان:**

Linking Porter´s generic strategies to firm performance.

العنوان باللّغة العربيّة: العلاقة بين استراتيجيات بورتر العامة واداء الشركة.

مشكلة الدّراسة: تتلخّص مشكلة الدّراسة من خلال الإجابة عن التّساؤلين الآتيين:

ما أهمية وجود استراتيجية تنافسية جيدة؟، ما مدى تأثير استراتيجيات بورتر التنافسية على اداء الشركات التجارية في كوسوفو؟.

أهداف الدّراسة: هدفت الدّراسة إلى تحديد تأثير استراتيجيات بورتر التنافسية (استراتيجية قيادة التكلفة، استراتيجية التميز، استراتيجية التركيز) في اداء الشركات التجارية محل الدراسة وبيان أي من هذه الاستراتيجيات الثلاث يكون اكثر اهمية مع زيادة أداء الشركات التجارية محل الدراسة.

منهجيّة الدّراسة: تمّ اجراء المسح الكمي على الشركات التجارية في جمهورية كوسوفو، حيث تم توزيع 150 استبيان على 150 من مديري الشركات، تم استرداد 113 استبيان صالح للتحليل في برنامج التحليل الإحصائي SPSS.

بعض نتائج الدّراسة: كشفت نتائج الدّراسة ان الاستراتيجيات التنافسية لبورتر مهمة لزيادة اداء الشركة، كما ان

اتباع استراتيجية التميز يوفر اداء اعلى للشركة مقارنة بالاستراتيجيات الاخرى والتي لها تأثير ايجابي ايضا على اداء الشركة، كما يوفر تطبيق استراتيجيات بورتر العامة للشركات امكانية الوصول بنجاح الى الأغراض الأساسية لكل شركة من اجل البقاء وتحقيق الارباح وزيادة حصتها في السوق.

المراجعة النَّقديَّة: ويبرز الاختلاف الرئيس للدّراسة الحاليّة عن الدّراسات السابقة من حيث محاولة دراسة متطلبات تبني استراتيجية التنافسية في فروع المصرف العقاري العاملة في الساحل السوري. وقد اختارت الباحثة دراسة استراتيجيّة التّركيز، واستراتيجيّة الهجوم، واستراتيجيّة الدّفاع، ويعود السبب في اختيار الباحثة لهذه الاستراتيجيّات التّنافسيّة إلى أهميّتها، إضافةً لدورها في التأثير على مستوى الأداء العام للمصارف بشكل عام باعتبارها مصدراً لتحقيق التميز بشكل خاص وأهم مؤشرات التنافسية، حيث وجدت الباحثة العديد من الدّراسات الأجنبيّة والعربيّة الّتي أولت الاهتمام للاستراتيجيات التّنافسيّة وخاصةً استراتيجيّة التّركيز فلها أهميّة كبيرة من حيث تأثيرها على قطاع سوقي معين والقدرة على حل المشكلات الّتي تواجه المصرف ومواجهة المنافسين، أمّا فيما يخص استراتيجيتي الدّفاع والهجوم فمن خلال إطلاع الباحثة على نتائج العديد من الدراسات السابقة حول هذه الاستراتيجيّات التّنافسيّة، فقد تبيّن لها مدى كفاءة هاتين الاستراتيجيتين ومدى أهميّة دورهما في تسهيل العمليات المصرفيّة في البيئة التنافسيّة؛ لذلك سيكون هناك محاولة من قبل الباحثة لدراسة متطلبات تبني الاستراتيجيّات التّنافسيّة في فروع المصرف العقاري العاملة في الساحل السوري.

مشكلة البحث:

تعد فروع المصرف العقاري من المصارف الرائدة في تقديم الخدمات المصرفية، والتي لها الدور الهام في دعم الاقتصاد الوطني، وتعد رافد هام لأي دولة.

وبناءً على المراجعة الأدبية للدراسات السابقة وعلى دراسة استطلاعية أولية لمجتمع البحث في فروع المصرف العقاري في الساحل السوري توجهت فيها الباحثة الى عدد من العاملين في فروع المصرف العقاري في محافظة اللاذقية طرحت فيها عدد من الأسئلة منها:

- ✓ هل يهتم العاملون في المصرف محل الدراسة بكسب ثقة العملاء وتعزيزها؟
- ✓ هل يتابع العاملون في المصرف محل الدراسة بانتظام اي شكوى يتقدم فيها العملاء؟
- ✓ هل يتفاعل العاملون في المصرف محل الدراسة مع العملاء بشكل ايجابي؟
- ✓ هل يعطي العاملون للعملاء انطباعاً بأن العميل يفهم وانه على حق؟

وبناءً عليه توصَّلت الباحثة إلى ظواهر المشكلة على النحو الآتي:

- وجود انخفاض في كل من التعاون والمشاركة في التفاعل والتواصل بشكل ودي مع العملاء.
- عدم وجود صندوق لشكاوى العملاء لدى البعض من المصارف وفي حال وجوده تغيب آلية التعامل به مع العملاء، وعدم مواكبة الظروف الحاليَّة وخاصة في المصارف محل الدراسة.
- تباين الآراء حول سهولة الحصول على المعلومات من العاملين وبالعكس.
- وجود صعوبات مثل البطء في شبكة الانترنت والتكلفة العالية وانقطاع الشبكة والبطء في الاصلاح عند حدوث مشكلة.

وبناءً على كل من الدراسات (قاسم، 2015؛ حسن، 2019) تمكنت الباحثة من تحديد مشكلة هذه الدراسة في تقييم متطلبات تبني الاستراتيجيات التنافسية ودراسة أهم تلك المتطلبات وذلك من خلال الإجابة على السؤال الرئيس الآتي:

ما هي متطلبات تبني الاستراتيجية التنافسية في فروع المصرف العقاري في الساحل السوري؟

وبالتالي يمكن صياغة الأسئلة البحثية الآتية:

ـ ما هي متطلبات تبني استراتيجية التركيز في فروع المصرف العقاري في الساحل السوري؟؟

ـ ما هي متطلبات تبني استراتيجية الدفاع في فروع المصرف العقاري في الساحل السوري؟؟

ـ ما هي متطلبات تبني استراتيجية الهجوم في فروع المصرف العقاري في الساحل السوري؟؟

أهمية البحث وأهدافه:

تكمن أَهميَّة البحث من خلال:

الأهميّة النظرية:

بالرغم من أن العديد من الدّراسات السابقة كانت قد درست الاستراتيجيّات التّنافسيّة، إلا أن الباحثة لاحظت ندرة الدّراسات الّتي تناولت دور هذه المتغيّرات في التأثير على القطاع المصرفي، وخاصّة في البيئة السوريّة، وبالتّالي تبدو أهميّة هذا البحث من خلال إلقاء الضوء على متطلبات تبني الاستراتيجية التنافسية متمثلة بـ: (استراتيجيّة التّركيز، استراتيجيّة الهجوم، واستراتيجيّة الدّفاع) في فروع المصرف العقاري العاملة في الساحل السوري، حيث تعدّ الاستراتيجيّات التّنافسيّة من أهمّ الاستراتيجيّات الّتي تساعد على تحقيق الاستراتيجيّة العامّة للمصارف.

الأهميّة العملية:

من المتوقع أن تُسهم النتائج الّتي توصّلت إليها الباحثة في دعم وتشجيع أصحاب القرار في المصارف العاملة في الساحل السوري لتحسين وتفعيل الاستراتيجيّات التّنافسيّة في الشكل الذي يعمل على تحسين مستوى الأداء العام للمصرف، وتمكين المصرف من مواكبة أحدث التطورات بهدف النهوض في القطاع المصرفي بما ينعكس على المجتمّع السّوري كافة.

يهدُف البحث إلى:

1ـ بيان متطلبات تبني الاستراتيجية التنافسية في فروع المصرف العقاري في الساحل السوري.

2ـ بيان متطلبات تبني استراتيجية التركيز في فروع المصرف العقاري في الساحل السوري.

3ـ بيان متطلبات تبني استراتيجية الدفاع في فروع المصرف العقاري في الساحل السوري.

4ـ بيان متطلبات تبني استراتيجية الهجوم في فروع المصرف العقاري في الساحل السوري.

منهجيَّة البحث:

اتَّبعت الباحثة المنهج الوصفي بأسلوب تحليلي في دراستها، ومجموعة طرائق منها الاعتماد على البيانات الثَّانوية، والأوليَّة من خلال استبانة تمَّ تصميمها من خلال إطلاع الباحثة على الأدبيَّات المنشورة، وتمَّ توزيعها على (144) مبحوث، استردت منها (141)، وكانت (140) استبانة صالحة للتَّحليل.

مجتمع وعينة البحث:

شمل مجتمع البحث جميع العاملين في فروع المصرف العقاري في الساحل السوري، وتكوَّن مجتمع البحث من كادر العاملين في دوائر فروع المصرف العقاري في الساحل السوري (مدير الفرع، رؤساء أقسام، رؤساء شعب، وموظَّفين)، ومن ثم تمَّ الاعتماد على برنامج الـ SPSS كأداة لتحليل البيانات المتوَّفرة وذلك لتوصيف كل محور من محاور الدراسة.

حدود البحث:

زمانيَّة: فترة توزيع الاستبانة في شهر تشرين الثاني 2020،

ومكانيَّة: دوائر فروع المصرف العقاري في الساحل السوري.

محدِّدات البحث:

واجهت الباحثة أثناء توزيع الاستبانة على أفراد مجتمع الدِّراسة مجموعة من الصعوبات منها:

ـ عدم جديَّة بعض أفراد العينة بالاستبانة ورغبتهم في إبقاء إجاباتهم سريَّة بالرغم من عدم طلب الأسماء.

ـ إتلاف عدد من الاستبانات وإلغاؤها، وذلك بسبب عدم الإجابة على كامل الأسئلة.

ـ رفض عدد من الأفراد المشاركة في الإجابة على استبانة البحث.

ـ صعوبة استعادة أوراق الاستبانة وذلك بسبب طلب بعض الأفراد تركها لديهم، والعودة بعد فترة زمنية بسبب انشغالهم الزائد، وعدم التزامهم بالمواعيد المحددة لاسترجاع الاستبانة.

الإطار النظري للبحث:

1- مفهوم التّنافسيّة:

تعدّدت التعاريف حول مفهوم التنافسيّة، إلا أنها متّفقة على الركائز الأساس لعمليّة التّنافس؛ فقد أكّد الباحث (Croué, 2003, p: 3)أنّ التّنافسيّة لا تعني فقط تحسين المؤشرات التّسويقيّة من زيادة للحصّة السّوقيّة أو نمو للمبيعات؛ بل تعني أيضاً المساهمة في زيادة رأس مال المجتمّع وتحقيق فائض يستفيد منه المجتمّع، كما عرّف الباحث (النسور، 2009، ص 16) التّنافسية بأنّها درجة نجاح المنظّمة في تحقيق أهدافها بالمحافظة على موقعها التنافسي وبناء مواقع تنافسيّة رائدة من خلال تقليل نسبة الخطأ والعيوب بالإنتاج وزيادة الحصّة السّوقيّة وزيادة الإنتاجيّة والاهتمام بالابتكار ونمو المبيعات، وهذا ينسجم مع دراسة الباحثة (بوازيد، 2012، ص 8) حين أشارت إلى أنّ التنافسيّة تقاس بقدرة المنظّمة على تحقيق حصّة سوقيّة أكبر نسبياً من منافسيها، كما أنّها تعكس قدرة المنظّمة على النفوذ وفرض وجودها في الأسواق الجديدة والقدرة على الصمود أمام المنافسين بغرض تحقيق الأهداف المتعلّقة بالربحيّة والنمو والاستقرار والتوسّع والابتكار والتجديد، وتستند التنافسيّة حسب المجموعة الاستشارية حول التنافسيّة (1995) إلى الإنتاجيّة والكفاءة والربحيّة، لكنها ليست هدف بحد ذاتها، بل تعدّ وسيلة هامّة لزيادة مستويات المعيشة وتحقيق الرفاهية الاجتمّاعية، وإيجاد فرص العمل (المرصد الوطني للتنافسية، 2011، ص 7).

كما أنّ مفهوم التنافسيّة متعدّد الأبعاد ويشمل حسب دراسة الباحث (خربوطلي، 2014، ص 674) الآتي:

❖ **التنافسيّة على مستوى المنظّمة:** تعني قدرة المنظّمة على تلبية حاجات العملاء بكفاءة عالية، من خلال توفير منتجات ذات جودة عالية وسعر منخفض، ممّا يحقّق نجاحاً مستمراً للمنظمة على الصعيدين المحلي والعالمي.

❖ **التنافسيّة على مستوى القطاع:** تعني قدرة القطاع الإنتاجي السلعي أو الخدمي على تحقيق قيمة مضافة عالية ضمن بيئة تنافسيّة ذات تشريعات مرنة وناظمة لها تتمّاشى مع التطورات الاقتصادية.

❖ **التنافسيّة على المستوى الوطني:** تعني قدرة الدولة على الحفاظ على موقعها الرائد في الاقتصاد من خلال الابدّاع والابتكار بالنسبة للدول المتقدمة، والقدرة على النمو والحصول على حصّة سوقيّة في المجالات الّتي تتوافر لديها الفرصة لتحويل المزايا النسبيّة الّتي تملكها إلى مزايا تنافسيّة بالنسبة للدول النامية. **وبحسب وجهة نظر الباحثة فإنّ التنافسيّة اكتسبت أهميّتها لأنّها لم تعدّ مجرّد عملية الإنتاج بأقل التكاليف، بل تعدّت ذلك إلى ترسيخ مبدأ الجودة والتَّميُّز وأصبحت الوسيط الوحيد للتعامل في السّوق من خلال العمل على اكتساب وتنمية القدرات التنافسيّة.**

2- مفهوم الاستراتيجية التنافسية: وستورد الباحثة بعض التّعاريف الّتي تناولت هذا المفهوم والّتي جميعها تصب في منحى واحد، فقد عرّفها الباحث (porter, 1998, p: 30) بأنها البحث عن موقع تنافسي مواتٍ في صناعة معيّنة، وهي حصيلة عملية اختيار أفضل الإجراءات الّتي يجب إتّباعها من قبل المنظّمة لتحقيق الأهداف والغايات (Papulova, 2006, p: 7)، وتشير حسب رأي كل من الباحثين (Prokop & Sikora, 2014, p: 95) إلى الطّرق الّتي تمكّن المنظّمة من التّميُّز عن منافسيها والتفوّق عليهم بالشّكل الذي يعظّم أرباحها ويضمن لها الاستمّرار في السّوق، وكما ذكر الباحث مرسي (1998) أنّ استراتيجيّة التّسويق التنافسيّة تعدّ أساس الميزة التنافسيّة وعرّفها بأنها مجموعة متكاملة من التصرفات الّتي تؤدي إلى تحقيق ميزة تنافسية متواصلة ومستمرة على المنافسين (مرسي، 1998، ص 80). وتتكوّن الاستراتيجيّات التّنافسيّة حسب دراسة الباحث (Yasar, 2010, p: 311) من جميع التّحركات والمبادرات الّتي تتّخذها المنظّمة لجذب العملاء ومواجهة الضغوط التنافسية وتعزيز موقعها في السّوق، كما تضمن الاستراتيجيّات التّنافسيّة التنمية الّتي تلبي احتياجات الحاضر دون المساس بالقدرة على تلبية الاحتياجات المستقبلية (Porter, 2008)، وقد أكّدت دراسة الباحث (Pratistha, 2016, p: 708) أنّ الاستراتيجيّة التنافسيّة عبارة عن عملية تبني المنظّمة لمزاياها التنافسيّة، وتطوير مواردها الاستراتيجيّة من أجل تحقيق أفضل قيمة للعملاء بالمقارنة مع المنافسين من خلال زيادة القدرة على الإنتاج. ويرى كل من الباحثين (2003) Thompson & Strickland أنّ الاستراتيجيّات التّنافسيّة لا تتضمن فقط مبادرات داخلية لتقديم قيمة فائقة للعملاء، بل تشمل أيضاً التحركات الهجومية والدفاعية لمواجهة مناورة إجراءات المنافسين لتحسين قدرات المنظّمة التنافسيّة على المدى الطويل ووضعها في السّوق وجهودها التكتيكية والرّد على أي ظروف سائدة في السّوق (Wambugu, 2012, p: 4) وهذا ينسجم مع دراسة (Tasgit, *et al,* 2012, p: 12) الّتي أشارت إلى أنّ تنفيذ الاستراتيجيّات التّنافسيّة ينطوي على مجموعة متنوعة من الإجراءات التنافسيّة، هي إجراءات الهجوم والدّفاع، فالإجراءات الموجهة نحو الهجوم تلك الّتي تقوم بها المنظّمة ضد منافسيها لجعل موقفها التنافسي أقوى. أما الإجراءات الموجهة نحو الدّفاع هي ردود فعل المنظّمة على هجمات منافسيها لحماية ميزتها التنافسيّة. **بينما تعرّف الباحثة الاستراتيجيّة التنافسيّة بشكل عام بأنّها إجراءات تتبناها المنظّمة مرتبطة باختيار المنظّمة للسّوق المناسب والقدرة على توفير البيئة الملائمة وكيفيّة خلق قيمة مضافة للعملاء مقارنةً مع المنافسين؛ لخلق ميزة تنافسيّة مستدامة وتحسين الحصّة السّوقيّة للمنظمة بشكل مستمر.**

3- استراتيجيّة التّركيز:

تعدّ استراتيجيّة التّركيز استراتيجيّة تسويقية تنافسية عامّة أشار إليها الباحث Porter (1980) والّتي تعمل على توجيه الجهود التّسويقيّة للمنظمة لخدمة قطاع سوقي محدد وتلبية احتياجات العملاء فيه بشكل أكثر كفاءة من المنافسين (Porter, 1980, p: 38)، وتكمن الفكرة الرئيسة لهذه الاستراتيجيّة في التخصّص في أنشطة المنظّمة بطريقة تحقّق بها أداء جيد وقيمة مضافة للعملاء، وبالتّالي، تحقيق ربحية أعلى للمنظمة المركزة (Fifield, 1998, p: 79) حيث تلجأ المنظّمة لاستراتيجيّة التّركيز في الحالات الآتية:

- عند بداية نشاطها الإنتاجي أو أثناء محاولة التوسع بشكل حذر، ممّا يجعلها تبدأ بتغطية قطاعات سوقية محدودة وضيقة والتركيز على العملاء فيها.
- امتلاك المنظّمة مهارات بشرية مميزة تتلاءم مع خصائص القطاع السّوقي المستهدف.
- محدودية موارد المنظّمة المادية والبشرية أمام المنافسين (Campell, *et al,* 2002, p: 166).

وتعتمد هذه الاستراتيجيّة على اختيار نطاق تنافسي ضيق؛ بهدف بناء ميزة تنافسية على مستوى هذا النطاق (Hitt, *et al,* 2009, p: 113)، وتقوم على أساس اختيار شريحة سوقية لديها حاجات غير عادية أو استثنائية، ومنتجات المنظّمة قادرة على تلبية حاجات هذه الشريحة من العملاء بشكل أفضل من المنافسين (Betrozzi, *et al*, 2017, p: 4-5).

وحسب دراسة الباحثين (Gongera & Okoth, 2012, p: 73) إنّ المنظّمات الّتي تستخدم استراتيجيّة التّركيز تطبّق استراتيجيّة قيادة التكلفة أو استراتيجيّة التَّميُّز على جزء محدود من السّوق بدلاً من السّوق ككل، وبالتّالي يمكن المقارنة بين المنظّمات على أساس تلبية احتياجات العملاء، وتهدف استراتيجيّة التّركيز إلى تحديد القطاع السّوقي المستهدف وتقييم وتلبية احتياجات ورغبات العملاء فه (Kinyuira, 2014, p: 96)، كما تهدف إلى زيادة الحصّة السّوقيّة للمنظمة المركزة من خلال دخول سوق معين، أو غير جذاب بالنسبة للمنافسين (El Sahn, *et al,* 2013, p: 65). **وترى الباحثة أنّ استراتيجيّة التّركيز تناسب المنظّمة الّتي تبحث عن فرص لدخول أسواق معينة غير واضحة من قبل المنظّمات المنافسة، وتركيزها على العملاء فيها لضمان نجاحها وتحسين حصتها السّوقية، من خلال فهم الاحتياجات الفريدة للعملاء فيها وتحديد أذواقهم وتلبية احتياجاتهم.**

4- استراتيجيّة الهجوم:

تشير استراتيجيّة الهجوم حسب دراسة كل من الباحثين (Wilson & Gilligan, 2003, p: 454- 455) إلى تركيز المنظّمة على نقاط القوة والضعف لدى منافسيها وهذا ما يكلفها تكاليف وموارد مادية وبشرية كبيرة، وتقوم على أساس زيادة الحصّة السّوقيّة للمنظمة في السّوق المستهدف من خلال تطوير منتجات جديدة ونقل اهتمام المنظّمة إلى العملاء المحتمّلين بعد إتمّام عملية الشراء(Johnson & Selnes, 2004, p: 2) كما تعني الحصول على مزيد من العملاء المحتمّلين، وتحسين الصورة الذهنية للمنظمة ومنتجاتها وزيادة عمليات الشراء (Keegan, *et al*, 2003).

كما أنّ المنظّمة الّتي تتّبع استراتيجيّة الهجوم تقوم بالآتي:

أ- تحديد النقاط الأكثر فعّالية للهجوم ضد منافسين مختارين ممن يفتقرون إلى رؤية ظروف الصناعة أو الممارسات التجارية السائدة في هذه الصناعة؛ لضمان النجاح في القطاعات المستهدفة.

ب- توجيه موارد المنظّمة إلى قطاعات سوقية لتحقيق عائد أفضل كسب ميزة تنافسية وتحسين الحصّة السّوقيّة. (Bogdan *et al,* 2008, p: 156; Yang & Zarin, 2011, p: 13)

ويمكن تعريف الاستراتيجيّة الهجومية بأنّها نمط من القرارات الّتي يتمّ اتخاذها في السعي لتحقيق مكاسب أو ضمان نتائج مرغوبة معينة (Khei, 2015, p: 2)، ومفتاح هذه الاستراتيجيّة هو الاستخدام الفعّال للموارد للقيام بالهجوم والتغلب على المنافسين وضمان مكانة مربحة في القطاع السّوقي المستهدف. (Zhang, 2012, p: 138)، ويمكن للمنظمة أن تهاجم بعدة وسائل كالسعر المنخفض، وتحسين المنتجات مع مزايا تنافسية جديدة أو محاولة تقديم خدمة أفضل للعملاء، والحملات الترويجية المكثفة والاهتمام بنوعية المنتجات المقدّمة، والتواجد في المكان والزمان المناسبين عن طريق التوسع في شبكات التوزيع (Paley, 2005, p: 25- 27). **وحسب رأي الباحثة فإنّ المنظّمة تتّبع استراتيجيّة الهجوم التّسويقيّة التنافسية بغرض اقتناص الفرص من المنافسين في القطاعات السّوقية الّتي تضمن بها تحقيق أرباح عالية وزيادة حصتها السّوقية وتتميّز بولاء عملائها.**

5ــ استراتيجية الدفاع:

عرّف كل من الباحثين (Fornell & Wernerfelt, 1987, p: 337) الاستراتيجيّة الدّفاعية بأنها استراتيجيّة تركز على فكرة تقليل التكاليف والأسعار من أجل المنافسة، والحفاظ على منتجات المنظّمة في السّوق الذي تتواجد فيه، وتهدف إلى الاحتفاظ بالعملاء منعاً لدخول المنافسين الجدد إلى السّوق المستهدف (Hauser & Shung, 1983, p: 320). وبصفة عامة المنظّمة المدافعة تبحث بشكل متواصل عن سوق يتمّيز بالاستقرار النسبي بشكل يمكنها من الاستمّرار في تقديم نفس المنتجات لنفس العملاء، عن طريق إدخال تحسينات وتعدّيلات معينة على منتجاتها (Boyd, 1996, p: 26)، وبالتّالي على المنظّمة المدافعة تخصيص المزيد من الموارد لبناء علاقة أكثر تعاونية وطويلة الأمد مع العملاء (Johnson & Selnes, 2004, p: 12). . ويمكن تعريف الاستراتيجيّة الدّفاعية بأنها نمط من القرارات الّتي تعمل على الحد من مخاطر الخسارة أو ضمان نتائج معينة من خلال حماية المنظّمة المدافعة لنفسها من المنافسين (Khei, 2015, p: 2). وتكون مناسبة للأعمال التجارية الّتي صممت لتكون أكثر ربحية للمنظمة حيث يكون هناك حاجة إلى الربح للاستثمّار في أماكن أخرى (Hooley, *et al,* 2004)، كما تركز استراتيجيّة الدّفاع على تكنولوجيا أساسية واحدة تخدم من خلالها سوقاً مستهدفة ضيقة ومستقرة (Bridges & Tag, 2009, p: 745) والمنظّمة المدافعة عادةً ما تكون قليلة الحركة لتحصنها داخل قطاعها السّوقي وتدافع عن أسواقها من خلال الانتقام بمجرد دخول المنافسين الجدد إلى أسواقها (Chen & Miller, 1994, p: 90). ولهذه الاستراتيجيّة عدّة إيجابيّات أهمّها انخفاض تكلفتها مقارنة مع ابتكار المنتجات، ومحدودية مخاطرها لاستمّرارها في التعامل مع نفس العملاء، وهي استراتيجيّة لا تتطلب أكثر من تركيز المنظّمة على قطاعها السّوقي والاهتمام بتحسين المنتج (Flouris & Oswald, 2006, p: 35). **وحسب وجهة نظر الباحثة أن تتبع المنظّمة استراتيجيّة الدّفاع فهذا لا يعني جمودها في موقعها التنافسي، بل ينبغي عليها السعي بكل الطرق القانونية والمقبولة إلى التوسع في السّوق؛ لأنه الوسيلة الّتي تضمن لها الاستمّرار في بيئة أعمال تتمّيز بالتغيّر المستمر، كما أنّ الدفاع لا يشير إلى الضعف وقلة الإمكانيات، بل يشير في الكثير من الأحيان إلى قوة المركز التنافسي للمنظمة، ودورها في الريادة في السّوق المستهدف.**

النتائج والمناقشة:

أداة الدّراسة :

بغية تقييم متطلبات تطبيق الاستراتيجية التنافسية لجأت الباحثة الى اجراء دراسة مسحية من خلال تصميم استبانة موجهة الى العاملين وقامت بسحب العينة بطريقة عشوائية، وقد تم توزيع (144) استبانة على أفراد العينة وكان عدد الاستبيانات المقبولة (141) بينما تمّ رفض(1) استبانة غير صالحة، لعدم الجدية في تعبئة المعلومات؛ فكانت الاستبانات الصالحة للدراسة والتي أدخلتها في التحليل هي 140 استبانة.

وقد قامت الباحثة:

أولاً: بتصميم استبانة لجمع بيانات حول متطلبات تبني استراتيجية التنافسية في فروع المصرف العقاري، وهي عبارة عن 36 عبارة، حيث تمّ عرضها وتحكيمها من قبل لجنة التحكيم. وقد اعتمدت الباحثة على مقياس ليكرت الخماسي حيث قابلت كل عبارة خمس درجات من الموافقة.

ثانياً: اختبار ثبات وصدق المقياس: استخدمت الباحثة معامل ألفا كرونباخ لحساب ثبات المقاييس (غدير، 2012، P، 234- 246)، حيث تمّ حساب معامل كرونباخ لحساب ثبات جميع عبارات الاستبانة معاً كما هو موضّح بالجدول رقم (1)؛ وحساب ثبات متغيّرات الدّراسة كلّ على حدة.

الجدول (1) عدد الاستبيانات الداخلة في التحليل والمستثناة

الجدول (2) عدد الاستبيانات الداخلة في التحليل والمستثناة Case Processing Summary			
		N	%
Cases	Valid	140	100.0
	Excluded[a]	0	.0
	Total	140	100.0

المصدر: نتائج التحليل الإحصائي باستخدام برنامج SPSS إصدار 20.

ويُظهر الجدول (2) أنّ قيمة ثبات معامل الثبات ألفا كرونباخ الكلّية يساوي 0.707 (معامل ثبات جيد) وهي أكبر من 0.6، وهذا يدلّ على أنّ جميع العبارات تتمتع بثبات جيّد ولا داعي لحذف أيّة عبارة.

الجدول(2) معامل ألفا كرونباخ لجميع عبارات الاستبانة

Cronbach's Alpha	N of Items
.707	36

.20 اصدار SPSSالمصدر: نتائج التحليل الإحصائي باستخدام برنامج

معامل ثبات متغيرات الدراسة كلّ على حدة: كما قامت الباحثة بحساب معامل الثبات ألفا كرونباخ لمتغيّرات الدراسة كلّ على حدة وكانت النتائج كالآتي:

الجدول (3) معامل ألفا كرونباخ لكل متغيّر على حدة

المتغير	Cronbach's Alpha	N of Items
استراتيجية التركيز	0.655	9
استراتيجية الهجوم	0.821	12
استراتيجية الدفاع	0.768	15

المصدر: نتائج التحليل الإحصائي باستخدام برنامج SPSS إصدار 20.

وجدت الباحثة من خلال الجدول (3) أنّ قيمة معامل ألفا كرونباخ للعبارات المستخدمة في قياس كل متغير على حدة كانت جميعها أكبر من 0.6، وهذا يدلّ على ثبات مقبول وجيد للبيانات وصلاحيتها للدراسة ولا داعي لحذف أيّة عبارة من العبارات.

مقياس الصّدق (الاتّساق الداخلي لفقرات الاستبانة): حيث قامت الباحثة بدراسة علاقة طرفيّات عدّة في الدّراسة مع طرف أساسيّ كالمتوسّط الإجمالي (غدير، 2012، P، 247 - 248)، واختبار تلك العلاقات؛ حيث كانت العلاقات الناتجة معنوية أي ذات دلالة إحصائية؛ وكان ذلك مؤشّراً على صدق المقياس. Sig = p = 0.000 < α =0.01، وبذلك تكون الباحثة قد تأكّد من صدق وثبات فقرات الاستبانة، وأصبحت الاستبانة صالحة للتطبيق على عيّنة الدّراسة الأساسيّة.

حساب الإحصائيات الوصفية لكل محور من محاور الاستبانة:

قامت الباحثة بحساب الاحصائيات الوصفية لكل عبارة من عبارات محور استراتيجية التركيز وذلك لمعرفة متوسط إجابات أفراد العينة حيث تبيّن من خلال الجدول (4) أن أقل متوسط حسابي لإجابات أفراد العينة هو 2.66 والذي يبيّن لا يركز المصرف على التَّميُّز بتقديم خدمة مصرفية خاصة بالمصرف لشريحة معينة من العملاء وفق إجابات العيّنة.

الجدول (4) الإحصائيات الوصفية الخاصّة بعبارات استراتيجية التركيز

One-Sample Statistics				
	N	Mean	Std. Deviation	Std. Error Mean
يقدّم مصرفي خدمات ذات تكلفة منخفضة مقارنة مع المصارف الأخرى.	140	3.82	.609	.033
تسهم التكلفة لمنخفضة للخدمة المصرفيّة ي زيادة الحصّة السّوقيّة لمصرفي.	140	3.74	.550	.030
الخدمات المصرفيّة المنخفضة التكلفة تجذب وتزيد قاعدة عملاء مصرفي.	140	3.77	.774	.042
يحقّق مصرفي التَّميُّز في حال العمل في قطاع سوقي محدد.	140	3.46	.834	.045
يركز مصرفي على التَّميُّز بتقديم خدمة مصرفية خاصة بالمصرف لشريحة معينة من العملاء.	140	2.66	.654	.035
يقدّم مصرفي بعض الخدمات المميزة لبعض العملاء الذين يكنّون الولاء للمصرف.	140	3.63	.524	.028
يمتلك مصرفي قدرات وإمكانيات بشرية تميّزه عن المصارف المنافسة.	140	3.89	.398	.021
يقدّم مصرفي خدمات مصرفية متفردة ومتميّزة عن المصارف المنافسة لكسب ثقة ورضا العملاء.	140	3.57	.822	.044
يهتمّ العاملون في مصرفي ببذل جهود إضافية في العمل من أجل تحسين سمعة وصورة مصرفي وزيادة قدراته التنافسية.	140	3.55	.599	.032

المصدر: نتائج التحليل الإحصائي باستخدام برنامج SPSS إصدار 20.

كما قامت الباحثة بحساب الاحصائيات الوصفية لكل عبارة من عبارات محور استراتيجية الهجوم وذلك لمعرفة متوسط إجابات أفراد العينة حيث تبيّن من خلال الجدول (5) إن أقل متوسط حسابي لإجابات أفراد العينة هو 2.97 وهو أقل من متوسط الحياد 3، ومعنوي، والذي يبيّن لا يقوم المصرف بدراسة وتحليل حاجات ورغبات العملاء، وأقل متوسط حسابي لإجابات أفراد العينة هو 2.83 وهو أقل من متوسط الحياد 3، لا يطبّق المصرف استراتيجيّة خاصة بالتسويق المتكامل تعكس الطريقة والأسلوب لتحقيق الأهداف التّسويقيّة على المدى القصير والطويل، وأقل متوسط حسابي لإجابات أفراد العينة هو 2.59 وهو أقل من متوسط الحياد 3، لا تركّز إدارة المصرف على تكامل العمليات المصرفيّة داخل المصرف وفق إجابات أفراد العينة.

الجدول (5) الإحصائيات الوصفية الخاصّة بعبارات استراتيجية الهجوم.

One-Sample Statistics				
	N	Mean	Std. Deviation	Std. Error Mean
يحقّق مصرفي معدل عالي للعائد على الاستثمار.	140	3.87	.465	.025
يحقّق مصرفي معدل عالي للعائد على الأصول.	140	3.70	.534	.029
يحقّق مصرفي معدل عالي للعائد على حقوق الملكية.	140	3.53	.624	.034
يقوم مصرفي بصفة دورية بدراسة وتحليل سوق الخدمة المصرفيّة وطبيعة المنافسة فيه.	140	3.63	.733	.039
يقوم مصرفي بدراسة وتحليل حاجات ورغبات العملاء.	140	2.97	.420	.023
تعدّ الاستراتيجيّة المتبعة في مصرفي متناسبة مع قدراته التنافسية.	140	3.84	.523	.028
تسهم استراتيجيّة التسويق المتكامل في دخول أسواق جديدة.	140	3.86	.440	.024
يطبّق مصرفي استراتيجيّة خاصة بالتسويق المتكامل تعكس الطريقة والأسلوب لتحقيق الأهداف التّسويقيّة على المدى القصير والطويل.	140	2.83	.659	.036
تركّز إدارة مصرفي على تكامل العمليات المصرفيّة داخل مصرفي.	140	2.59	.623	.034
يقوم مصرفي بمتابعة الصورة الذهنية للمصرف لدى العملاء بشكل دوري.	140	3.90	.589	.032
تساعد العلامة التجارية لمصرفي في تعزيز الوعي بالخدمة المصرفيّة المقدّمة.	140	3.79	.504	.027
يقوم مصرفي بالتأكد من مدى توافق الاستراتيجيّة التّسويقيّة المصرفيّة مع مجمل الظروف البيئية الخارجية.	140	3.74	.591	.032

المصدر: نتائج التحليل الإحصائي باستخدام برنامج SPSS إصدار 20.

تمّ حساب متوسط إجابات أفراد العيّنة على العبارات الّتي تقيس استراتيجية الدفاع، فكانت النتائج كالآتي:

الجدول (6) الإحصائيات الوصفية الخاصّة بعبارات استراتيجية الدفاع.

One-Sample Statistics				
	N	Mean	Std. Deviation	Std. Error Mean
يقدّم مصرفي برامج ترويجيّة جذابة تزيد عدد عملاء المصرف.	140	2.81	.483	.026
يقوم مصرفي بتطوير البرامج الإعلانية بشكل مستمر.	140	2.80	.486	.026
يستخدم مصرفي مهارات العلاقات العامة.	140	3.93	.325	.017

تقدّم الاستراتيجيّة المتّبعة في مصرفي الحلول الملائمة لجميع المشكلات الّتي يتعرض لها.	140	3.71	.516	.028
تقوم إدارة مصرفي بدور فعّال في حل المشكلات الّتي تواجه العاملين قبل وقوعها.	140	3.60	.578	.031
يقوم مصرفي بالتركيز على الاستجابة لكافة المتغيّرات في بيئة العمل.	140	3.76	.531	.029
يمتلك مصرفي عدداً من الفروع الّتي تغطي احتياجات العملاء في كافة أنحاء السّوق المصرفيّة.	140	3.43	1.024	.055
يوجد انتشار مميّز في مواقع الصرّافات الآلية وبطاقات الائتمّان وغيرها من وسائل الدفع الإلكتروني.	140	3.80	.539	.029
يقع مصرفي في مناطق لا توجد فيها مصارف منافسة أخرى.	140	4.11	.290	.016
يقوم مصرفي بالتحسين المستمر لخدماته المصرفيّة لاستمّرارية التعامل معه وكسب ولاء العملاء.	140	2.41	.722	.039
يسعى مصرفي إلى تطوير أساليبه التقنية باستمرار.	140	2.39	.661	.036
يقدّم مصرفي خدمات مصرفية متنوعة بشكل مستمر مقارنةً مع المصارف المنافسة.	140	2.63	.656	.035
يوفّر مصرفي قسم خدمة للعملاء.	140	3.85	.466	.025
يقوم مصرفي بالتوسع في تقديم الخدمات المصرفيّة للعملاء.	140	3.89	.323	.017
يشجع مصرفي العاملين المبدعين في عملهم باستمرار لتحفيزهم وتشجيعهم على العمل وتوسيع قدراتهم.	140	3.82	.502	.027

المصدر: نتائج التحليل الإحصائي باستخدام برنامج SPSS إصدار 20.

يتضح من خلال الجدول السابق أن متوسط إجابات أفراد العيّنة على العبارات الخاصّة بمحور استراتيجية الدفاع، إن أقل متوسط حسابي لإجابات أفراد العينة هو 2.81 وهو أقل من متوسط الحياد 3، ومعنوي، والذي يبيّن بأنه لا يقدّم المصرف برامج ترويجيّة جذابة تزيد عدد عملاء المصرف، إن أقل متوسط حسابي لإجابات أفراد العينة هو 2.80 وهو أقل من متوسط الحياد 3، ومعنوي، والذي يبيّن بأنه لا يقوم المصرف بتطوير البرامج الإعلانية بشكل مستمر، وإن أقل متوسط حسابي لإجابات أفراد العينة هو 2.39 وهو أقل من متوسط الحياد 3، ومعنوي، والذي يبيّن بأنه لا يسعى المصرف إلى تطوير أساليبه التقنية باستمرار، وإن أقل متوسط حسابي لإجابات أفراد العينة هو 2.63 وهو أقل من متوسط الحياد 3، ومعنوي، والذي يبيّن بأنه لا يقدّم المصرف خدمات مصرفية متنوعة بشكل مستمر مقارنةً مع المصارف المنافسة. وكما هو واضح من الجدول (9)، فقد بلغ متوسّط إجابات أفراد العيّنة لمتغيّر استراتيجية الدفاع 963.3، وهو يدلّ على أنه تقدّم الاستراتيجيّة المتّبعة في مصرفي الحلول الملائمة لجميع المشكلات الّتي يتعرض لها، وتقوم إدارة المصرف بدور فعّال في حل المشكلات الّتي تواجه العاملين قبل وقوعها، ويقوم المصرف بالتركيز على الاستجابة لكافة المتغيّرات في بيئة العمل، ويمتلك المصرف عدداً من الفروع الّتي تغطي احتياجات العملاء في كافة

أنحاء السّوق المصرفيّة، ويوجد انتشار مميّز في مواقع الصرّافات الآلية وبطاقات الائتمّان وغيرها من وسائل الدفع الإلكتروني، ويقع المصرف في مناطق لا توجد فيها مصارف منافسة أخرى، ويوفّر المصرف قسم خدمة للعملاء، ويقوم المصرف بالتوسع في تقديم الخدمات المصرفيّة للعملاء، ويشجع المصرف العاملين المبدعين في عملهم باستمرار لتحفيزهم وتشجيعهم على العمل وتوسيع قدراتهم، ولكن وفق الجدول رقم (6) لا يقدّم المصرف برامج ترويجيّة جذابة تزيد عدد عملاء المصرف، يقوم مصرفي بتطوير البرامج الإعلانية بشكل مستمر، ولا يقوم بالتحسين المستمر لخدماته المصرفيّة لاستمّرارية التعامل معه وكسب ولاء العملاء، ولا يسعى إلى تطوير أساليبه التقنية باستمرار، ولا يقدّم خدمات مصرفية متنوعة بشكل مستمر مقارنةً مع المصارف المنافسة وفق إجابات أفراد العيّنة.

الجدول (9) متوسط إجابات أفراد العينة على كل محور

البعد	Mean
استراتيجية التركيز	3.566
استراتيجية الهجوم	3.521
استراتيجية الدفاع	3.396

المصدر: نتائج التحليل الإحصائي باستخدام برنامج SPSS اصدار 20.

الاستنتاجات و التوصيات:

1- تمكين المصرف محل الدراسة من توفير الإمكانيات الكافية لخدمة السوق بشكل كامل وجمع بيانات متكاملة ومتناسقة حول الأنشطة المصرفية المتاحة للمساعدة في اتخاذ قرارات صحيحة والتعاون الوثيق مع العاملين والعملاء وتقسيم السوق إلى قطاعات سوقية متجانسة وفقاً لاحتياجات العملاء من أجل زيادة القدرة التنافسية لهذه المصارف.

2- تمكين المصرف محل الدراسة من القيام بدراسة وتحليل العملاء والمنافسين، وتكامل العمليات المصرفية داخل هذه المصارف، ومتابعة الصورة الذهنية لهذه المصارف لدى العملاء، والتأكد من مدى توافق الإستراتيجية التسويقية المصرفية مع كافة الظروف البيئية الخارجية.

3- تمكين المصرف محل الدراسة من امتلاك رؤية استراتيجية واضحة لتطوير الخدمات المصرفية، والقدرة على التجديد والابتكار في الخدمات المصرفية والتوسع في تقديم خدمات مصرفية جديدة وفقاً للاتجاه السائد في السوق، وتقديم عروض متنوعة لجذب عملاء جدد والاستجابة بسرعة لتغيرات عمل المصارف المنافسة.

4- امتلاك المصرف العقاري عدداً من الفروع التي تغطي احتياجات العملاء، والتوسع في تقديم الخدمات المصرفية المتنوعة للعملاء في السوق المستهدف، والعمل على حلّ المشكلات التي من الممكن أن تواجه العاملين في هذه الفروع.

5- تمكين المصرف محل الدراسة من تخصيص الوقت الكافي للتواصل بشكل شخصي مع العملاء، وإتمام العمليات المصرفية على درجة كبيرة من الأمان والسرية، وتدريب العاملون في هذا المصرف الفروع للتعامل مع شكاوى العملاء في حال وجودها، ومنح هذه المصارف مكافآت وهدايا للعملاء المكررين بشكل دائم.

6- ضعف في تكامل العمليات المصرفيّة داخل المصرف، وعدم التَّميُّز بتقديم خدمة مصرفية خاصة بالمصرف لشريحة معينة من العملاء، وعدم القيام بدراسة وتحليل حاجات ورغبات العملاء، وعدم تقديم برامج ترويجية جذابة.

التوصيات:

1. المحافظة على اعتماد عنصر الخدمة المصرفية المقدمة من خلال العمل باستمرار على تطوير وتحسين التكنولوجيا المستخدمة في تقديم الخدمات المصرفية، حيث أن الأساليب التقنية والعناصر البشرية المدربة تعمل على تحسين جودة الخدمات المقدمة من خلال سرعة إنجاز المعاملات، وتقليل الأخطاء وهذا يساعد في زيادة قدرة العاملين على سرعة الاستجابة للعملاء وحل المشكلات المختلفة التي تواجههم، بالإضافة إلى أن التكنولوجيا الحديثة تعطي انطباع جيد لدى العملاء عن الخدمات التي يقدمها المصرف مما يعمل على تحسين مستوى جودة الخدمات المقدمة بصورة كليّة.
2. 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.
3. إعطاء المزيد من الاهتمام لوظيفة التسويق وأهمية إقناع الإدارة العليا في المصارف بأهمية وضع استراتيجيات تسويقية تنافسية من خلال إدارات متخصصة للتسويق في المصارف مع العمل على تزويدها بالكوادر والكفاءات القادرة على تبني مختلف أساليب التسويق من أجل ضمان حسن تصميم وتنفيذ مختلف الاستراتيجيات التسويقية التنافسية الممكنة، وفي ضوء مختلف الظروف البيئية المحيطة، وكذلك من أجل المساهمة في خلق وعي مصرفي لدى العملاء.
4. ضرورة أن يقوم المصرف العقاري بدراسة وتحليل حاجات ورغبات العملاء، وأن يطبّق المصرف العقاري استراتيجيّة خاصة بالتسويق المتكامل تعكس الطريقة والأسلوب لتحقيق الأهداف التّسويقيّة على المدى القصير والطويل.
5. ضرورة أن تركّز إدارة المصرف العقاري على تكامل العمليات المصرفيّة داخل المصرف، و أن يقدّم المصرف برامج ترويجيّة جذابة بشكل مستمر تزيد عدد عملاء المصرف.
6. ضرورة أن يسعى المصرف إلى تطوير أساليبه التقنية باستمرار، وأن يقدّم المصرف خدمات مصرفية متنوعة بشكل مستمر مقارنةً مع المصارف المنافسة.

References:

Arabic references:

1. Abdelah, Bnblah (2019). *The role of competitive strategies in improving the quality of service: A case study of an institution that contacted Algeria with Adrar in the period between (2016-2018)*. Master thesis, Adrar- Ahmad Deraeh, Algeria.
2. Adder, Bassem, Adder (2012).**Advanced Data Analysis Using IBM SPSS Statistics**. Edition 1, Aleppo, Syria.
3. Al-Nsour, Abdul Hakim Abdullah (2009). *The competitive performance of the Jordanian pharmaceutical companies in light of the economic openness*. Unpublished PhD thesis. Department of Economics and Planning, Faculty of Economics, Tishreen University: Syria.
4. Bouazid, Wassila (2012). *Approaching internal resources and competencies as an entry point for the competitive advantage in the Algerian economic establishment: an applied study on some economic institutions in the wilaya of Setif.* A magister message that is not published. Faculty of Economic, Business and Management Sciences, University of Setif 1: Algeria.
5. Hasan, Nayroz (2019). *The Role of Competitive Strategies to Improve the Market Share A Field Study of Banks Operating in the City of Hama,* Master Thesis, TIshreen University, Syria.

6. Kharboutly, Amer Muhammad Wajih (2014). *Factors affecting the competitiveness of Syrian exports.* Damascus University Journal of Economic and Legal Sciences, Volume 30 (1), 695-671
7. National Competitiveness Observatory (2011). *Competitiveness in economic thought. Syria.*
8. Qassem, Samer (2011) *The Role of Marketing Strategies in Creating a Competitive Advantage in the Banking Sector: A Field Study on the Branches of the Syrian Commercial Bank in Lattakia Governorate,* Tishreen University Journal for Research and Scientific Studies, Economic and Legal Sciences Series**, Vol 33 (6),** 9-24.
9. Rehana, El Arouse (2016). *The Impact of the Corporation's Competitive Strategies on Product Policy: A Case Study of the Al Wuroud Foundation in the Valley. A magister message that is not published*. Department of Management Sciences, Faculty of Economic, Business and Management Sciences, Mohamed Khaider University: Algeria,.

Forigen references:

- Bawa, Iliya; Ahmad, Umar Halidu; Yero, Mohamed (2016). *Competitive Marketing Strategies For Nigerian Banking Industry: A Panacea For Sustainable Developmen*t. International Journal of Innovative Research in Social Sciences & Strategic Management Techniques, Vol 3 (2), 77-87.
- Betrozzi, Federica; Ali, Chauhdry Mehr; Gul, Ali, Fahad (2017). *Porter's Five Generic Strategies: A Case Study from the Hospitality Industry*. International Journal for Research in Mechanical & Civil Engineering, Vol 3, 9-23
- Campbell, David; Stonehouse, George; Bill, Houston (2002). *Business Strategy: An Introduction, Second edition*. London: Butterworth- Heinemann.
- Chen, Ming Jer; Millar Danny (1994). *Competitive Attack, Retaliation and Performance: An Expectancy- Valence Framework.* Strategic Management Journal, Vol 15(2), 85-102.
- Croué, Charles (2003). *Marketing International*. 4eme edition. Bruxelles: De Boeek Univrsité
- Hitt, Micheal A; Irland, R Duance; Hokisson, Robert E (2009). *Strategic Management-concepts and Cases: Competitiveness and Globalization, 8th edition*. USA: South- Western Cengage Learning.
- Hooley, Graham; Sauders, John; Peircy, Nigel (2004). *Marketing Management and Competitive Positioning*. 3th Edition, UK: Prentice Hall.
- Islami, Xhavit; Mustafa, Naim; Latkovikj, Marija (2020). *Linking Porter´s generic strategies to firm performance.* Future Business Journal, Vol 6 (3).
- Johnson, Michael D; Selnes, Fred (2004). *Customer Portfolio Management: Toward a Dynamic Theory of Exchange Relationship*. Journal of Marketing, Vol 66, 1-17.
- Keegan, Warren J; Davidson, Hugh; Brill, Elyse Arnow (2003). *Offensive Marketing: An Action Guide to Gaining Competitive Advantage.* London: Butterworth Heinemann.
- Khei, Mark Z.A (2015). *Offensive and Defensive Strategies: Comparing East and West.* Unpublished master's thesis. Department of Psychology, Queen's University: Canada.
- Mariga, Nyachwaya Joseph; Rugami, James Maina (2020). *Competitive Strategies and Performance of Commercial Banks in Mombasa County, Kenya*, International Journal of Business Management, Entrepreneurship and Innovation, **Vol 2**, p: 65-74.

- Mohsenzadeh, Mohsen; Ahmadian, Sahar (2016). *The Mediating Role Of Competitive Strategies In The Effect Of Firm Competencies And Export Performance*. 1st International Conference on Applied Economics and Business, ICAIB 2015. Iran.
- Papulova, Emilia & Papulova, Zuzana (2006*). Competitive Strategy and Competitive Advantage of Small and Midsized Manufacturing Enterprises in Slovakia.* Slovakia: E-Leader.
- Poretr, Michael E (1985). *Competitive Advantage- Creating and Sustaining Superior Performance.* New York: The Free Press.
- Porter, Micheal E (1980). *Competitive Strategy: Techniques For Analyzing Industries and Competitors*. New York: Free Press.
- Porter, Micheal E (1998). *Competitive Strategy Techniques For Analyzing Industries And Competitors With A New Introduction*. New York: The free press.
- Porter, Micheal E (1999). L'avantage Concurrentielle. Paris: Dunod.
- Pratistha, Brian (2016). *Long live The Competitive Strategy*. International Journal Of Economics, Commerce And Management, United Kingdom, Vol IV, 706- 712.
- Prokop, Ewa Baranowska; Sikora, Tomasz (2014). *Relationship Between Competitive Strategies and the Success Perception of Polish Born Globals*. International Journal of Management and Economics (Zesyty Naukowe LGS), (43), 94-113.
- Wambugu, Ibene Muthoni (2012). *Competitive Strategies and Performance of International Non- Governmental Organizations in Nairobi*. Unpublished master's thesis. Department of Business Administration, University of Nairobi: Kenya.