



## 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/library/4310>

تاريخ الاسترداد: 2025/05/16 15:08 +03

الموسوعة السياسية هي مبادرة أكademie 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 لاغناء المحتوى العربي على الانترنت.

لمزيد من المعلومات حول الموسوعة السياسية – Encyclopedia Political، يرجى التواصل على

[info@political-encyclopedia.org](mailto:info@political-encyclopedia.org)

استخدامكم لأرشيف مكتبة الموسوعة السياسية – Encyclopedia Political يعني موافقتك على شروط وأحكام الاستخدام

<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 السياسية مستوفياً شروط حقوق الملكية الفكرية ومتطلبات رخصة المشاع الإبداعي التي يتضمن المقال تحتها.



## 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. قبل للنشر في 4 / 12 / 2011)

### □ ملخص □

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 رضاهem. يتناول البحث الحالي دور الاستراتيجيات التسويقية في خلق الميزة التنافسية في المصرف التجاري السوري بمحافظة اللاذقية، ولتحقيق أهداف البحث تم تصميم استبانة، وتطبيقها على عينة من العاملين في المصرف بلغت 181/ عاملاً، وبعد المناقشة والتحليل تم 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، والارقاء بالعمل من خلال الاتصال المستمر بالعملاء، واعتماد استراتيجية تقدم برامج ترويجية جذابة ومتتناسبة 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.

\* مدرس - قسم إدارة الأعمال - كلية الاقتصاد - جامعة تشرين - اللاذقية - سوريا.

## 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 تطويراً كبيراً ناجماً عن التقدم المذهل في مجالات البحث والعلم والتكنولوجيا الحديثة في إطار نظام اقتصادي معلوم، وقد انعكس هذا التطور بشكل مباشر على المصادر في كافة أنحاء العالم، ومنها القطر العربي السوري. إذ شهد هذا القطاع تحولات وتطورات ترافقت مع المتغيرات العالمية، وتجلّى ذلك في ارتفاع عدد المصادر الخاصة الجديدة إلى جانب ارتفاع فروع المصادر الحكومية، وتطور الخدمات المصرفية المقدمة كماً ونوعاً.

وتعد 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 المصادر يجعلها في موقع متميز ومتفوق عن غيرها من المصادر الأخرى.

إن الاستراتيجيات التسويقية الجيدة تمكّن المنظمة المصرفية من تحديد السوق المرتقبة والمستقبلية ومعرفة الحصة السوقية لها، ومعرفة المنافسين وقدراتهم و نقاط قوتهم و ضعفهم، وهذا بمحمله 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 لاحتياجات 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 وتحفظه سواً 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 تطويراً ملحوظاً في مجال الاستثمار المالي الذي أدى إلى زيادة المنافسة بين المصادر الحكومية القائمة والمصادر الخاصة المحدثة، الأمر الذي يتطلب إتباع نهج للتفكير الاستراتيجي والإدارة ذات الأهداف والأبعاد الاستراتيجية من قبل المصادر القائمة، بسبب عجز الإدارة التقليدية عن محاراة التطور والتقدم الحاصل في هذا القطاع، ولا سبيلاً أن هذه المصادر 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 والوقف بوجههم.

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

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

- قلة عدد بواص 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 متناهٍ يشهد منافسة متزايدة يوماً بعد يوم.

### **أهمية البحث وأهدافه:**

تكمّن أهمية البحث من خلال النقاط التالية:

- أهمية الاستراتيجيات التسويقية في خلق المزايا التنافسية في المصارف، والتي تمكّنها من الاستمرار والتطور الدائم في عالم سنته الأساسية التغيير الدائم.
- يمكن أن تقيد 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 ومدخلاتها 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 تمكّن المصرف من الحصول على الميزة التنافسية.
- لا تؤثر الاستراتيجيات التسويقية المطبقة في المصرف التجاري السوري بشكل جوهري في تمكّن 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 لاحتاجات العميل من خلال الخدمات المصرفية المقدمة.

### **منهجية البحث:**

لتحقيق أهداف البحث اعتمد الباحث على المنهج الوصفي التحليلي، وتم 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 تم 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 تم 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 تم 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 الخامي وفق التالي:

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

كذلك تم 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 تم 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 تم 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 بشكل عام، وفي مجال النقل بشكل 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 تبني 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 و المجال التطبيقي متمثلًا بالقطاع المصرفي.

- دراسة (ديوب، 2006): وهدفت إلى تحديد أهم المعايير النظرية والعملية لقياس القدرة التنافسية، ودراسة واقع المقدرة التنافسية للمنشآت الصناعية السورية، كما تطرق الدراسة إلى إمكانية وضع إطار مقترن للمهيكل 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 المتتبعة 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 المتتبعة ودورها في تعزيز الميزة التنافسية في قطاع الخدمات المصرافية (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 المتتبعة والاستراتيجيات التسويقية الموجودة في هذه الشركات، وأثر هذه السياسات في الاستراتيجيات التسويقية لشركات القطاع الخاص الأردني. وتوصل الباحث من خلال دراسته إلى عدة نتائج منها: ضرورة العمل على تفعيل استراتيجية الخدمة من خلال زيادة عدد أصناف المزيج السمعي 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 خدرياً يختلف عن القطاع الصناعي.

- دراسة (داسي، 2006): وهدفت إلى تسليط الضوء على أهمية إدارة المعرفة في مواجهة التحديات غير المسوبة 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 الإنترنوت 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 المنتجات الصناعية الصغيرة، والمتوسطة الحجم من خلال تحديد نوع المزايا التنافسية التي تتلاعماً مع إمكانات المنشأة وخصوصاً نظام العمليات فيها. وتوصلت الدراسة إلى أن هناك علاقة واضحة بين خصائص البيئة وخصوصاً الصناعة والسوق، والإمكانات 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. وبالتالي، إن الدراسات السابقة تشكل أرضية فكرية جيدة تساعد في التعرف على الاستراتيجيات التسويقية والميزة التنافسية. وقد جاءت الدراسة الحالية مليرةً لتجهيزات الدراسات السابقة، إلا أنها تختص في دراسة ومعرفة دور الاستراتيجيات التسويقية في خلق الميزة التنافسية في القطاع الخدمي تحديداً، ممثلةً 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 ميزة تنافسية تُعبر من خلالها عن غيرها من المؤسسات الأخرى في ذات المجال.

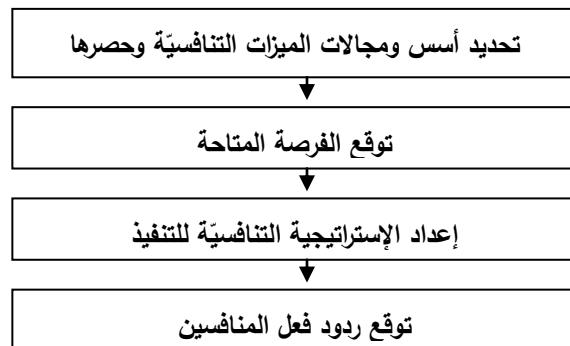
إن دراسة البيئة التسويقية تتمثل في التحليل الدقيق والفهم العميق للمتغيرات المتعددة والمتنوعة والسريعة التغيير. ويرى الباحث أن البيئة التسويقية: "عبارة عن مجموعة من القوى والمتغيرات الخارجية المحاطة بالمنظمة والمتغيرات الداخلية التي تؤثر بشكلٍ مشتركٍ في كفاية الإدارة التسويقية عبر أنشطتها المختلفة لتقديم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

### ماهية الميزة التنافسية:

إن مفهوم الميزة التنافسية يشغل حيزاً ومكاناً في الإدارة الاستراتيجية، فهي تمثل العنصر الاستراتيجي الحرج الذي يقدم فرصةً جوهريّةً لكي تحقق المنظمة ربحاً متواصلاً بالمقارنة مع منافسيها.<sup>[5]</sup> وقد عُرفت الميزة التنافسية على "أنها قدرة المنظمة على جذب العملاء، وبناء المكانة الذهنية للمنظمة أو لمنتجاتها، وزيادة القيمة المدركة من قبلهم وتحقيق رضاهن".<sup>[6]</sup>

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

على هذه الميزة وفقاً لخطوات محددة. ويوضح الشكل التالي الخطوات التي يجب إتباعها للحصول على الميزة التنافسية.



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

المصدر: طلعت أسعد عبد الحميد، التسويق الفعال، (مراجعة سابقة)، 191.

#### مداخل بناء الميزة التنافسية:

عندما تقوم المنظمة ببناء الميزة التنافسية 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، وتصحیح الخلل لتسليط الضوء على مواجهة المنافسين.

**مدخل البناء الخارجي:** عندما تبني إدارة المنظمة، هذا المدخل فإنها تتطلّق من أن البيئة الخارجية تشكّل أساساً في تحديد حجر الأساس من أجل بناء الميزة التنافسية. ويرى الباحث أن المنظمة في هذا المدخل ترتكز على متغيرات السوق وتعتمد على الفرص السوقية الجذابة لتحديد استراتيجيتها التسويقية، هذا فضلاً عما تقدمه عوامل البيئة التسويقية الخارجية في تسهيل بناء الميزة التنافسية، كما هو حال القوانين الجديدة والتسهيلات الحكومية للتعرف على الفرص والتهديدات.

من المفيد القول: إن على إدارة المنظمة المصرفية أن تعتمد المدخل الذي تراه مناسباً لإمكانياتها وقدراتها المالية والبشرية، بحيث تستطيع تطبيق الاستراتيجية التسويقية المصاغة للحصول على الميزة التنافسية، ويجب عليها بعد تحديد المدخل المناسب و اختياره أن تحدد مصادر الميزة التنافسية التي تريدها.

#### الأنواع الرئيسية للميزة التنافسية:

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 والمتحركة التي تعد مصدرًا مهمًا من مصادر هذه الميزة، وتعتمد المنظمة في هذه الميزة على إقدام العميل على طلب الخدمات الأقل سعراً وذات التكلفة المنخفضة.

**المميز:** بمعنى قدرة المنظمة على تقديم منتجٍ متميّزٍ 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 تتحقق 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 تتحققها 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 واحتاجاتهم من جهة أخرى.

- تُعد أدلة رئيسة لإدارة المنظمة في تحليل البيئة الخارجية، وخاصة المنافسين لمعرفة إمكانياتهم واستراتيجياتهم، ودراسة البيئة الداخلية للمنظمة لتحديد نقاط القوة والضعف فيها.

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

- تحديد الأسواق التي تستطيع المنظمة المنافسة فيها، وتحديد الأسواق المستهدفة والعملاء الحاليين والمحتتملين.

- تساعد على تقديم خدمات جديدة ومتطرفة بما يناسب رغبات الزبائن واحتاجاته.

- تقيد استراتيجيات التسويق في تحقيق أعلى مستوى من الجودة للخدمات المقدمة، إضافة إلى انخفاض تكلفة هذه الخدمات.

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

#### أنواع استراتيجيات التسويقية في القطاع الخدمي:

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

- الاستراتيجيات التسويقية المتعلقة بعناصر المزيج التسويقي: وتشمل استراتيجيات الخدمة، استراتيجيات التسويق، استراتيجيات التوزيع، واستراتيجيات الترويج.

- الاستراتيجيات التسويقية المتعلقة بالأسواق والمنافسة.

- محددات استراتيجيات 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 بيئه 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 حواجز يجعل الموظفين يشعرون بالأمان والعدالة، ويحفزهم على العمل بإخلاص وجدية، وتقدم كل ما لديهم في سبيل تحقيق أهداف المنظمة.
  - وجود الثقافة التنظيمية التي تمثل منهاجاً تاريخياً للمنظمة، وتشكل الإطار القيمي والأخلاقي والسلوكي الذي تعتمده المنظمة في تعاملها مع غيرها من المنظمات الأخرى والعملاء.
  - وجود الهيكل التنظيمي والإداري قادر 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 وتنوعها وزيادة جودتها وتخفيفها 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 متاغمة مع رضا العملاء عند حصولهم على حاجاتهم ورغباتهم في الوقت المناسب والسرعة المطلوبة.
- ويعنى 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 التنافسية على معرفة أي سوق 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 التسويقية المناسبة للحصول على الميزة التنافسية.

وبالنتيجة، تؤثر الاستراتيجيات التسويقية بشكل مباشر في عناصر الميزة التنافسية 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 بشكل يجعل المنظمة تستخدم جميع عناصر الميزة التنافسية وبما لا يسمح بالإخلال 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

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

يبين الجدول رقم (1) أن قيمة المتوسط الحسابي /4.41/ ترتفع عن متوسط المقياس المستخدم /3/، فيما أن قيمة احتمال الدلالة t المحسوبة (0.001) أقل 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 تمكّن المصرف من الحصول على الميزة التنافسية. ويبين الجدول رقم (2) متosteات درجات بنود الاستبيان المتعلقة بالفرضية الأولى:

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

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

يبين الجدول رقم (2) ارتفاعاً متسط البنود السابقة (بنود الفرضية الأولى)، وبفارق 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 المصادر المنافسة والارقاء 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 المتتبعة 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) أقل 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 تخفيض 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)، ويفرق معنوي عن متوسط المقياس المستخدم (3)، وبأهمية نسبية مرتفعة تفوق /%670/، 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

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

يبين الجدول رقم (5) أن قيمة المتوسط الحسابي /4.02/ ترتفع عن متوسط المقياس المستخدم /3/، وبما أن قيمة احتمال الدالة t المحسوبة Sig. (0.00) أقل 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 عدم 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

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

يبين الجدول رقم (6) ارتفاع متوسط البنود السابقة (بنود الفرضية الثالثة)، وبفارق 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 تمتع موظفي المصرف باللباقه

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

#### نتائج الفرضية الرابعة:

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

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

الفرق	احتمال الدالة Sig.	درجات الحرية df	t	الانحراف المعياري Std. Deviation	المتوسط الحسابي Mean
معنوية	.003	180	17.17	0.76	3.97

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

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

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

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

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

للاستفادة من المزايا التنافسية التي يتمتع بها، وتقديم المصرف خدمات جديدة متطرفة حسب حاجات العملاء، ورغباتهم، واعتبار استخدام الأساليب التكنولوجية الحديثة عاملًا أساسياً في زيادة القدرة التنافسية، وتوزيع خدمات المصرف بشكل مخطط ومدروس استراتيجيًا، 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 ومتاسبة مع قدرات المصرف، وتقدم الحلول الملائمة لجميع المشكلات التي يتعرض لها المصرف، كما تبين الاستراتيجية المتتبعة نقاط القوة والضعف وتدرس البيئة التسويقية الداخلية والخارجية.

- إن الاستراتيجيات التسويقية المطبقة في المصرف التجاري السوري تمكن المصرف من تخفيض كافة 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 تتمتع موظفي المصرف باللباقة والاستجابة السريعة للعملاء، وتقديم صورة جيدة عن المصرف لدى العملاء، وتقديم خدمات متنوعة ذات جودة تتفاوت الخدمات المقدمة من المصارف الأخرى، وامتلاك المصرف القدرة على التجديد والابتكار.

- إن الاستراتيجيات التسويقية المطبقة في المصرف التجاري السوري تؤثر في مدى الاستجابة لاحتياجات العميل من خلال امتلاك المصرف إمكانيات بشرية ومالية للاستفادة من المزايا التنافسية التي يتمتع بها، وتقديم المصرف خدمات جديدة متطرفة حسب حاجات العملاء ورغباتهم، واعتبار استخدام الأساليب التكنولوجية الحديثة عاملًا أساسياً في زيادة القدرة التنافسية، وتوزيع خدمات المصرف بشكل مخطط ومدروس استراتيجيًا، 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 وطريقية وبراشورات توضح الخدمات المقدمة من المصرف.

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

- ضرورة الاعتماد على أشخاص في الإدارة يفكرون استراتيجيًا، ويتخذون الإدارة الاستراتيجية منهجاً للتطبيق في المصرف.

- التأكيد المستمر على دراسة العملاء في السوق والعملاء المؤوب على اكتشاف حاجاتهم ورغباتهم المتتجدة والعمل على تلبيتها بالجودة المناسبة والسرعة الازمة.
- التركيز على تقديم خدمات جديدة ومتطرفة ومختلفة عن المصارف الأخرى بحيث تعزز القدرة التنافسية لدى المصرف، وحصوله على الميزة التنافسية في ظل هذه المنافسة الشديدة وذلك من خلال تخفيض العمولات والتکاليف على الخدمات المختلفة التي يقدمها المصرف، وإتباع الأساليب التقنية التكنولوجية الحديثة في تقديمها وغير ذلك...

### المراجع:

- 1- عمران، سمير جهاد. *الاستراتيجيات التسويقية وأفاق تطويرها في قطاع النقل الجوي* - دراسة تطبيقية على منظمة الطيران العربية السورية، رسالة ماجستير غير منشورة، جامعة دمشق، دمشق، 2007، 3.
- 2- ديب، علي أحمد. *عوامل تعزيز القدرة التنافسية ومدى إمكانية تفعيلها في الصناعات السورية*، رسالة ماجستير غير منشورة، جامعة دمشق، دمشق، 2006، 7.
- 3- الزubi، علي مفلح. *الأفاق المستقبلية لاستراتيجيات التسويق المحلي والدول في شركات القطاع الخاص الأردني*- دراسة ميدانية تحليلية، رسالة دكتوراه غير منشورة، جامعة دمشق، دمشق، 2006، 5.
- 4- داسي، وهبة 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 مرسى. *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 اليازروي للنشر والتوزيع، عمان، 2008، 197.
- 8- مرسى، 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- العبدى، فحطان؛ العلاق، بشير. *إدارة التسويق*، دار زهران، عمان، 2006، 186.
- 11- الصميدى، محمود. *استراتيجيات التسويق- مدخل كمى وتحليلي*، دار اليازروي للنشر والتوزيع، عمان، 2007، 134.
- 12- THOMPON, ARTHUR & STRIEKLAN, A,J *Strategic Management; Concepts and Cases*, 11<sup>th</sup> ed, Row Publishers ,2006, 54.