



NEAR EAST UNIVERSITY  
INSTITUTE OF GRADUATE STUDIES  
BUSINESS ADMINISTRATION PROGRAMS

**MARKETING STRATEGIC PLANNING AND ITS ROLE IN  
ACHIEVING COMPETITIVE ADVANTAGE A SURVEY OF  
THE OPINIONS OF A SAMPLE OF MANAGERS IN A  
NUMBER OF BANKS IN ERBIL**

KARWAN SAEED MOHAMMED

MASTER'S THESIS

NICOSIA  
2021



جامعة الشرق الأدنى  
معهد الدراسات العليا  
كلية العلوم الاقتصادية والادارية / قسم إدارة الاعمال

**التخطيط الاستراتيجي للتسويق ودوره في تحقيق الميزة التنافسية/دراسة استطلاعية لآراء عينة  
من المديرين في عدد من مصارف مدينة اربيل**

كاروان سعيد محمد

رسالة ماجستير

**MARKETING STRATEGIC PLANNING AND ITS ROLE IN  
ACHIEVING COMPETITIVE ADVANTAGE A SURVEY OF  
THE OPINIONS OF A SAMPLE OF MANAGERS IN A  
NUMBER OF BANKS IN ERBIL**

KARWAN SAEED MOHAMMED

NEAR EAST UNIVERSITY  
INSTITUTE OF GRADUATE STUDIES  
BUSINESS ADMINISTRATION PROGRAMS

MASTER'S THESIS

**SUPERVISOR**  
**PROF. DR. KHAIRI ALI AUSO ALI**

NICOSIA  
2021

التخطيط الاستراتيجي للتسويق ودوره في تحقيق الميزة التنافسية/دراسة استطلاعية لآراء  
عينة من المديرين في عدد من مصارف مدينة اربيل

كاروان سعيد محمد

جامعة الشرق الأدنى  
معهد الدراسات العليا  
كلية العلوم الاقتصادية والادارية / قسم إدارة الاعمال

رسالة ماجستير

باشراف

الاستاذ الدكتور خيري علي اوسو علي

## ACCEPTANCE/APPROVAL

We as the jury members certify the “Marketing strategic planning and its role in achieving competitive advantage a survey of the opinions of a sample of managers in a number of banks in Erbil” prepared by “Karwan Saeed Mohammed” defended on 28 /01/ 2021 has been found satisfactory for the award of degree of Master

### JURY MEMBERS



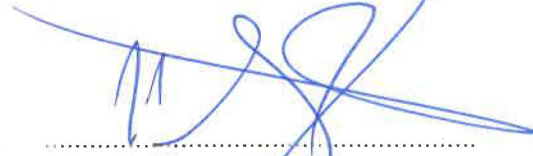
**Prof. Dr. Khairi Ali Auso Ali** (Supervisor)  
Near East University

Faculty of Economic and Administrative Science, Business Administration Department



**Dr. Dildar Haydar Ahmed** (Head of Jury)  
Near East University

Faculty of Economic and Administrative Science, Economics Department



**Dr. Ramyar Rezgar Ahmed**  
Near East University

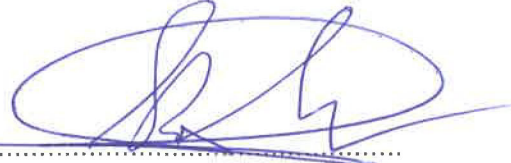
Faculty of Economic and Administrative Science, Banking and Accounting Department

.....  
**Prof. Dr. K. Hüsnü Can Başer**  
Institute of Graduate Studies  
Director


## قرار لجنة المناقشة

نحن كأعضاء لجنة مناقشة طالب الماجستير كاروان سعيد محمد في رسالته الموسومة بـ " التخطيط الاستراتيجي للتسويق ودوره في تحقيق الميزة التنافسية/دراسة استطلاعية لأراء عينة من المديرين في عدد من مصارف مدينة اربيل" نشهد بأننا اطلعنا على الرسالة وناقشنا الطالب في محتوياتها بتاريخ 2021/01/28، ونشهد بأنها جديرة لنيل درجة الماجستير

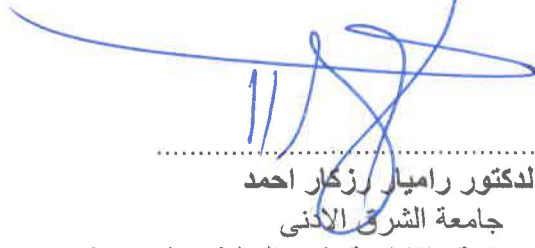
### أعضاء لجنة المناقشة



.....  
الاستاذ الدكتور خيرى علي اوسو علي ( المشرف )  
جامعة الشرق الادنى  
كلية العلوم الاقتصادية والادارية، قسم إدارة الأعمال



.....  
الدكتور دلدار حيدر احمد ( رئيس لجنة المناقشة )  
جامعة الشرق الادنى  
كلية العلوم الاقتصادية والادارية، قسم الاقتصاد



.....  
الدكتور راميل رزكار احمد  
جامعة الشرق الادنى  
كلية العلوم الاقتصادية والادارية، قسم المالية و المحاسبة

.....  
الاستاذ الدكتور ك. حسنو جان باشير  
معهد الدراسات العليا  
المدير

## DECLARATION

I'm KARWAN SAEED MOHAMMED; hereby declare that this dissertation entitled **'Marketing strategic planning and its role in achieving competitive advantage a survey of the opinions of a sample of managers in a number of banks in Erbi,** been prepared myself under the guidance and supervision of **Prof. Dr. Khairi Ali Auso Ali**, in partial fulfilment of the Near East University, Graduate School of Social Sciences regulations and does not to the best of my knowledge breach and Law of Copyrights and has been tested for plagiarism and a copy of the result can be found in the Thesis.

This Thesis is my own work. The responsibility of all claims, ideas, comments and suggestions contained in this thesis as well as translations belongs to the author. Under no circumstances or conditions does The Graduate School of Social Sciences to which the author affiliates do not bear the content and scientific responsibility of the thesis. All responsibilities for the work performed and published belong to the author.

- The full extent of my Thesis can be accesible from anywhere.
- My Thesis can only be accesible from the Near East University.
- My Thesis cannot be accesible for (2) two years. If I do not apply for extention at the end of this period, the full extent of my Thesis will be accesible from anywhere.

Date:28/01/2021

Signature

KARWAN SAEED MOHAMMED

## الاعلان

أنا كاروان سعيد محمد، أعلن بأن رسالتي الماجستير بعنوان التخطيط الاستراتيجي للتسويق ودوره في تحقيق الميزة التنافسية/دراسة استطلاعية لآراء عينة من المديرين في عدد من مصارف مدينة اربيل، كانت تحت إشراف وتوجيهات ' الاستاذ الدكتور خيرى علي اوسو علي، ولقد أعدتها بنفسى تماماً، وكل اقتباس كان مقيداً بموجب الالتزامات والقواعد المتبعة في كتابة الرسالة في معهد العلوم الاجتماعية. وأكد بأنني أسمح بوجود النسخ الورقية والإلكترونية لرسالتي في محفوظات معهد العلوم الاجتماعية بجامعة الشرق الأدنى.

هذه الرسالة هي من عملي الخاص، وأتحمل مسؤولية كل الادعاءات والأفكار والتعليقات والاقتراحات والنصوص المترجمة في هذه الرسالة هي مسؤولية المؤلف. معهد العلوم الاجتماعية الذي أنتمي إليه ليس له أي تبعية أو مسؤولية علمية تحت أي ظرف من الظروف، جميع مسؤوليات المصنفات المنشورة المنشورة تخصني كمؤلف.

- المحتوى الكامل لرسالتي يمكن الوصول اليها من أي مكان.
- رسالتي يمكن الوصول اليها فقط من جامعة الشرق الأدنى.
- لا يمكن أن تكون رسالتي قابلة للوصول اليها لمدة عامين (2). إذا لم أتقدم بطلب للحصول على الامتداد في نهاية هذه الفترة، فسيكون المحتوى الكامل لرسالتي مسموح الوصول اليها من أي مكان.

التاريخ: 2021/01/28

التوقيع

كاروان سعيد محمد



## DEDICATION

To those who i see warmth in their eyes, and to those who their favors I am unable to count, to the source of tenderness, help, love and giving, may God extend their lives in righteousness and charity.

"My Generous Parents"

To the companion of the path, and the good meanings that shine in the heart and that overwhelm me with her love and her giving, may God preserve her as my support.

"My dear wife"

To the shining of the eyes and the joy of life, God protect them from all evil.

"My children"

To the tributaries of loyalty, to those who are most supportive in life, May God keep only love between us.

"My Dear Brothers and Sisters"

I dedicate to you all my humble effort

## الاهداء

إلى من أرى في عينيها الدفاء ومن تعجز قدرتي ان تحصي فضليهما، الى نبع الحنان و العون و الحب  
والعطاء أمد الله في عمريهما برأ وإحساناً.

"والدي الكريمين"

إلى رفيقة الدرب، والمعاني الطيبة التي تبرق في القلب والتي تغمرني بحبها وعطائها، اللهم احفظها  
سنداً لي.

"زوجتي الغالية "

إلى قرة الأعين، وبهجة الحياة، اللهم أحفظهم من كل سوء.

"أبنائي "

إلى روافد الوفاء، إلى من أشد بهم أزرني وسندي في الحياة، أدام الله المحبة بيننا.

" أخوتي وأخواتي الاعزاء "

أهدي إليكم جميعا جهدي

## ACKNOWLEDGEMENTS

Praise be to God who made praise a thank you for his deeds, a refuge from his affliction, a path to his paradise, a reason for increasing his charity, and blessings and peace be upon the most honorable and Seal of the Messengers, our master Muhammad peace be upon him and upon his family and companions all and after ... God Almighty said: On me and on my parents, and to do a good thing you please, and make me with Your mercy in your righteous servants} {Surah An-Naml, verse 19}

After thanking God Almighty and the Most Honorable Messenger, the obligations of gratitude and honesty invite me to extend my sincere thanks and gratitude to those who overwhelmed me with the abundance of his generosity, good manners and generosity, which had an impact on my research career, my supervisor, the honorable Dr. Khairi Ali Ouso Because of the valuable directions he provided to me, the efforts he exerted, and the time in order to make the message more sober and more enriching, I pray to God Almighty to bless him and always grant him success and prolong his life as it is a source of giving and goodness for all.

I would like to extend my thanks and appreciation to the distinguished professors, the chairman and members of the discussion committee, for their valuable efforts in evaluating and discussing the message, and good opinions to enrich it. They have my full respect and appreciation.

I would like to extend my sincere thanks to the arbitrators of the questionnaire for their efforts, directions and opinions that were the reason for modifying the study tool and correcting it so that it becomes ready for application in the field studied.

I extend my sincere thanks to all my distinguished professors, and I do not miss their valuable comments through the stages of the study, may God grant them success and protect them from all harm.

And my special thanks go to my sister and my colleague (Ms. Zainab Abdullah) for her effort and cooperation in completing the statistical and analytical side of the study.

I can also only extend my thanks and gratitude to those who contributed and stood by me in all stages to complete the master's study, and everyone who provided me with modern resources related to the study variables. And because they provided me with valuable directions and observations that had a great impact on the completion of this effort, I hope that God Almighty would protect them and guide them.

I would also like to extend my thanks and appreciation to all those who contributed in providing any assistance or advice for the completion of this study.

In conclusion, I extend my thanks and appreciation, coupled with an apology, to all those who i did not have the opportunity to mention their names who contributed effort and advice that contributed to the completion of this message.

And may God rewarded everyone for me. Researcher

## شكر وتقدير

حمداً لله الذي جعل الحمد شكراً على الآئه، ومَعَاذاً من بلائه، وسببياً إلى جناته، وسببياً لزيادة إحسانه، والصلاة والسلام على اشرف الخلق وخاتم المرسلين سيدنا محمد (ﷺ) وعلى آله وصحبه أجمعين وبعد... فقد قال الله تعالى {رَبِّ أَوْزَعْنِي أَنْ أَشْكُرَ نِعْمَتَكَ الَّتِي أَنْعَمْتَ عَلَيَّ وَعَلَى وَالِدَيَّ وَأَنْ أَعْمَلَ صَالِحًا تَرْضَاهُ وَأَدْخِلْنِي بِرَحْمَتِكَ فِي عِبَادِكَ الصَّالِحِينَ} {سورة النمل آية 19}

بعد شكر الله تعالى والرسول الأكرم، فإن فروض العرفان والأمانة تدعوني أن أتقدم بجزيل شكري وامتناني لمن غمرني بفيض عطائه وحُسن خُلُقهِ وسعة صدره مما كان له أثرٌ في مسيرتي البحثية مشرفي السيد الفاضل الاستاذ الدكتور (خيرى علي أوسو) الذي كان بحق مشرف فاضل، وأستاذ حريص على ما قدمه لي من توجيهات قيّمة، وما بذله من جهود، ووقت بهدف جعل الرسالة أكثر رصانةً وأكثر إثراءً فأدعوا من الله العزيز القدير أن يباركه ويوفقه دوماً وأن يطيل في عمره فهو نِعْ للعطاء والخير للجميع.

وأتوجه بالشكر والتقدير إلى الأساتذة الأفاضل رئيس وأعضاء لجنة المناقشة لجهودهم القيمة في تقويم الرسالة ومناقشتها والآراء السديدة لإغنائها فلهم مني كل الاحترام والتقدير وأتقدم بخالص شكري إلى السادة محكمي استمارة الاستبانة لجهودهم وتوجيهاتهم وآرائهم التي كانت سبباً في تعديل أداة الدراسة وتصويبها لتصبح جاهزة للتطبيق في الميدان المبحوث. واتقدم بالشكر الجزيل لأساتذتي الافاضل كافة ولايفوتني ملاحظاتهم القيمة من خلال مراحل الدراسة، وفقهم الله وحفظهم من كل مكروه.

وشكري الخاص إلى اختي و زميلتي (م.زينب عبدالله) لما قدمتها من جهد وتعاون في إتمامنا الجانب الإحصائي والتحليلي للدراسة.

ولا يسعني ايضاً الا ان اقدم شكري وامتناني لمن ساهم ووقف الى جانبي في جميع المراحل لإكمال دراسة الماجستير، ولتزويدي بالمصادر الحديثة المتعلقة بمتغيرات الدراسة. ولما قدموه لي من توجيهات وملاحظات قيمة كان لها الأثر البالغ في أتمام هذا الجهد، راجياً الله سبحانه ان يحفظهم ويسدد خطاهم.

كما أتقدم بالشكر والتقدير لكل من أسهم في تقديم أية مساعدة أو نصيحة لإنجاز هذه الدراسة. وفي الختام، أتقدم بالشكر والتقدير المقرونين بالاعتذار لكل من لم يُتِح لي ذكر أسمائهم ممن أسهموا بجهد ومشورة ونصيحة أسهمت في إنجاز هذه الرسالة.

وجزى الله عني الجميع خير الجزاء

الباحث

## ABSTRACT

### **Marketing strategic planning and its role in achieving competitive advantage a survey of the opinions of a sample of managers in a number of banks in Erbil**

The marketing strategic planning and their role in the competitive advantage - An analytical study of the views of a sample of the managers of the banks in the Erbil city. The present study aimed at analyzing the relationship and impact of the marketing strategic planning of the leaders of the banks, namely the dimensions of the Marketing vision, marketing message, marketing strategic objectives, marketing strategic analysis, strategic marketing choice, marketing strategy implementation, marketing strategy evaluation and control the competitive advantage dimensions represented by Cost advantage, quality advantage, speed advantage, flexibility advantage.

is the problem of the study, which has been identified with several questions about the nature of the relationship, the impact and the difference between the independent variable (marketing strategic planning) and the variable adopted (competitive advantage). For this purpose, a hypothesis was designed for six main hypotheses. To ascertain the validity of the hypotheses, multiple questionnaires have been used to obtain data.

the study depended on descriptive analytical a method for describing the study variables and dimensions, also analyze for correlative relationship and impact between the variables. The study population represent a number of banks which are (4) banks. As for the respondents, the number of (65) members of the managers of banks sample study. The hypotheses were tested through the application of statistical methods by the software (SPSS V.22).

The study reached a set of main conclusions, including a set of conclusions, the most important of which were the results of the correlation analysis revealed the existence of positive relationships and a high level between the marketing strategic planning and competitive advantage at the macro and micro level, and this confirms the benefit of the banks investigated the determination of the marketing strategic planning and its contribution to competitive advantage. In addition, there was a positive and significant effect on the variable of the marketing strategic planning in the competitive advantage variable, as indicated by the analysis indicators at the macro level. The regression results also indicated an effect on each dimension of marketing strategic planning (Marketing vision, marketing message, marketing strategic objectives, marketing strategic analysis, strategic marketing choice, marketing strategy implementation, marketing strategy evaluation) This effect. The study suggested a number of proposals, the most important of which is that There are many positive things that organizations can benefit from when employing what they own for strategic marketing planning by rearranging the capabilities and capabilities and matching them with the surrounding environment and having a belief in the upper management of the importance of strategic marketing planning and the need to work with it. As well as the organizations' endeavor to build a competitive advantage through the successful formulation of marketing strategies and their effective and efficient management that enhance the competitive position of the organization within the context of the environment in which it operates.

**Keywords:** strategic planning ,marketing strategic planning, advantage ,competitive advantage, banks

## ÖZ

### **Pazarlama stratejik planlaması ve rekabet avantajı sağlamadaki rolü Erbil'deki bazı bankalardaki bir grup yöneticinin görüşlerine yönelik bir anket**

Bu çalışma, kendi boyutlarında temsil edilen bankalardaki yöneticiler için stratejik pazarlama planlamasının ilişkisini ve etkisini analiz etmeyi amaçlamaktadır (pazarlama vizyonu, pazarlama mesajı, stratejik pazarlama hedefleri, stratejik pazarlama analizi, stratejik pazarlama seçimi, pazarlama stratejisi uygulaması, stratejik değerlendirme ve kontrol pazarlama) ile temsil edilen rekabet avantajı boyutlarında (Maliyet avantajı, kalite avantajı, hız avantajı, esneklik avantajı).

Çalışmanın genel çerçevesi, ilişkinin doğası ve bağımsız değişken (stratejik pazarlama planlaması) ile benimsenen değişken (rekabet avantajı) arasındaki etki ve karşılık hakkında birkaç soru sorarak belirlenen çalışma problemi ile temsil edilmektedir. Bu nedenle, çalışma için iki ana hipotezi ifade eden varsayımsal bir şema tasarlanmış ve geçerliliğini sağlamak için çoklu testlerden geçmiştir. Çalışmada veri elde etme aracı olarak anket formu kullanılmıştır.

Mevcut çalışmanın amaçlarına ulaşmak için, ana ve alt değişkenlerin tanımlandığı ve değişkenler arasındaki ilişkileri ve etkiyi analiz eden tanımlayıcı ve analitik bir yaklaşım kullanılmıştır. Çalışma popülasyonu şehirdeki bankalar tarafından temsil edilmiştir. ve sayısı (22) bankaya ulaştı. Araştırma örneklemini ise (4) bankaya ulaşmış olup, ankete katılanların sayısı (65) banka daire ve birimlerinin yönetici ve memur üyelerine ulaşmıştır. Hipotezler, (SPSS V.22) programı kullanılarak bir dizi istatistiksel analiz ve test yoluyla test edilmiştir.

Çalışma, aşağıdakiler de dahil olmak üzere bir dizi ana sonuca ulaştı: Korelasyon analizinin sonuçları, pazarlama stratejik planlaması ile makro ve mikro düzeyde rekabet avantajı arasında pozitif ve yüksek düzeyde bir ahlaki ilişki olduğunu gösterdi ve bu, araştırılan bankaların stratejik pazarlama planlamasının belirlenmesinden ve rekabet avantajına katkılarından faydalanır. Buna ek olarak, stratejik pazarlama planlama değişkeninin rekabet avantajı değişkeni üzerinde olumlu ve anlamlı bir etkisi vardır, makro ve mikro düzeydeki analiz göstergelerinin gösterdiği gibi, regresyon sonuçları da stratejik pazarlama planlamasının her bir boyutu (pazarlama vizyonu, pazarlama mesajı, stratejik hedefler. Pazarlama, pazarlamanın stratejik analizi, pazarlamanın stratejik seçimi, pazarlama stratejisi değerlendirmesinin uygulanması ve stratejik pazarlama kontrolü) bu etkiye katkıda bulunmuştur. Çalışma, en önemlisi, organizasyonların yetenek ve yeteneklerin yeniden düzenlenmesi yoluyla stratejik pazarlama planlaması için sahip olduklarını ve çevreleyen çevreye ve varoluşa uygunluklarını kullanırken yararlanabilecekleri birçok olumlu şey olduğu bir dizi öneri önermiştir. stratejik pazarlama planlamasının önemi ve onunla çalışma ihtiyacı konusunda üst düzey yönetime olan inancın. Kuruluşların rekabet avantajı yaratma arayışı, pazarlama stratejilerinin başarılı bir şekilde formüle edilmesi ve faaliyet gösterdikleri ortam bağlamında kuruluşun rekabetçi konumunu artıran etkili ve verimli yönetimidir.

**Anahtar kelimeler:** stratejik planlama, stratejik pazarlama planlaması, rekabet gücü, rekabet avantajı, bankacılık.

## ملخص

### التخطيط الاستراتيجي للتسويق ودوره في تحقيق الميزة التنافسية/دراسة استطلاعية لآراء عينة من المديرين في عدد من مصارف مدينة اربيل

إن الدراسة الحالية تهدف إلى تحليل علاقة وتأثير التخطيط الاستراتيجي للتسويق للإداريين في المصارف والمتمثلة بأبعادها (الرؤية التسويقية، الرسالة التسويقية، الاهداف الاستراتيجية للتسويق، التحليل الاستراتيجي للتسويق، الخيار الاستراتيجي للتسويق، تنفيذ الاستراتيجية التسويقية، التقويم والرقابة الاستراتيجية للتسويق) في أبعاد الميزة التنافسية والمتمثلة بـ(ميزة الكلفة، ميزة الجودة، ميزة السرعة، ميزة المرونة).

إن الإطار العام للدراسة يتمثل بمشكلة الدراسة والتي حددت بإثارة تساؤلات عدة حول طبيعة العلاقة والأثر والتباين بين المتغير المستقل (التخطيط الاستراتيجي للتسويق) والمتغير المعتمد (الميزة التنافسية) ولأجل ذلك تم تصميم مخطط فرضي للدراسة عبر عن فرضيتين رئيسيتين، ولأجل التأكد من صحتها خضعت لأختبارات متعددة وقد استخدمت الدراسة أستمارة الأستبانة كأداة للحصول على البيانات.

لتحقيق أهداف الدراسة الحالية تم استخدام المنهج الوصفي التحليلي، حيث تم وصف المتغيرات الرئيسية والفرعية، وكذلك لتحليل العلاقات والتأثير بين المتغيرات، وتمثل مجتمع الدراسة بالمصارف في مدينة أربيل وبلغ عددها (22) مصرفاً. أما عينة الدراسة فبلغت (4) مصارف، أما الأفراد المستجيبين فبلغ عددهم (65) عضواً من المديرين ومسؤولي الاقسام والوحدات للمصارف عينة الدراسة. تم أختبار الفرضيات من خلال مجموعة من التحاليل والأختبارات الأحصائية بواسطة برنامج (SPSS V.22).

توصلت الدراسة إلى مجموعة من الاستنتاجات الرئيسية منها: بينت نتائج تحليل الارتباط عن وجود علاقة معنوية موجبة وبمستوى عالي بين التخطيط الاستراتيجي للتسويق والميزة التنافسية على المستوى الكلي والجزئي، وهذا يؤكد أستفادة المصارف قيد الدراسة من تحديد التخطيط الاستراتيجي للتسويق ومساهمتها في الميزة التنافسية. فضلاً عن، وجود تأثير إيجابي وبمستويات معنوية لمتغير التخطيط الاستراتيجي للتسويق على متغير الميزة التنافسية، وبحسب ما بينته مؤشرات التحليل على المستوى الكلي والجزئي، وكذلك أشارت نتائج الأندار على وجود تأثير لكل بعد من أبعاد التخطيط الاستراتيجي للتسويق (الرؤية التسويقية، الرسالة التسويقية، الاهداف الاستراتيجية للتسويق، التحليل الاستراتيجي للتسويق، الخيار الاستراتيجي للتسويق، تنفيذ الاستراتيجية التسويقية التقويم والرقابة الاستراتيجية للتسويق) ساهمت في هذا التأثير. واقترحت الدراسة مجموعة من المقترحات أهمها هنالك العديد من الأمور الإيجابية التي يمكن أن تستفيد منها المنظمات عند توظيف ما تملكه للتخطيط الاستراتيجي للتسويق من خلال اعادة ترتيب الامكانيات والقدرات وملاءمتها مع البيئة المحيطة ووجود إيمان لدى الإدارات العليا بأهمية التخطيط الاستراتيجي للتسويق وضرورة العمل به. وسعي المنظمات الى بناء ميزة تنافسية يتم من خلال الصياغة الناجحة لاستراتيجيات التسويق وإدارتها بشكل فعّال وكفوء تعزز من موقع المنظمة التنافسية في اطار البيئة التي تعمل فيها.

**الكلمات المفتاحية:** التخطيط الاستراتيجي، التخطيط الاستراتيجي للتسويق، التنافسية، الميزة التنافسية، المصارف.

## TABLE OF CONTENTS

<b>ACCEPTANCE/APPROVAL</b> .....	.
<b>DECLARATION</b> .....	.
<b>DEDICATION</b> .....	.II
<b>ACKNOWLEDGEMENTS</b> .....	.III
<b>ABSTRACT</b> .....	.IV
<b>ÖZ</b> .....	.V
<b>TABLE OF CONTENTS</b> .....	.VI
<b>LIST OF TABLES</b> .....	.VIII
<b>LIST OF FIGURES</b> .....	.IX
<b>INTRODUCTION</b> .....	<b>1</b>
<b>CHAPTER 1</b> .....	<b>3</b>
<b>most prominent previous studies and the general framework of the study and its methodology</b> .....	<b>3</b>
1.1: Most prominent previous studies.....	3
1.1.1: Most prominent previous studies related to strategic marketing planning .....	3
1.1.2: Most prominent previous studies related to competitive advantage.....	8
1.1.3: Areas of benefit from previous studies .....	12
1.1.4: Areas that distinguish the current study from previous studies .....	13
1.2: The general framework and methodology of the study .....	13
1.2.1: The general framework of the study .....	14
1.2.1.1: the study Problem .....	14
1.2.1.2: the importance of studying .....	15
1.2.1.3: Objectives of the study .....	16
1.2.1.4: Hypothesis study plan .....	16
1.2.1.5: Study hypotheses.....	17
1.2.1.6: The limits of the study .....	17
1.2.2: Study methodology .....	18
1.2.2.1: Study Approach .....	18
1.2.2.2: Method of collecting data and information .....	18
1.2.2.3: Study tool test .....	20
1.2.2.4: Test study data .....	22



1.2.2.5: Statistical tools for data analysis .....	23
<b>CHAPTER 2 .....</b>	<b>24</b>
<b>Strategic planning for marketing and competitive advantage .....</b>	<b>24</b>
2.1: Marketing strategic planning .....	24
2.1.1: The concept of strategic marketing planning .....	24
2.1.2: The importance of strategic marketing planning .....	26
2.1.3: Objectives of strategic marketing planning .....	29
2.1.4: Dimensions of strategic marketing planning .....	31
2.2: Competitive advantage .....	38
2.2.1: The concept of competitive advantage .....	38
2.2.2: Types of competitive advantage .....	41
2.2.3: Determinants of competitive advantage .....	43
2.2.4: Competitiveness measurement indicators .....	44
2.2.5: Dimensions of competitive advantage .....	46
<b>CHAPTER 3 .....</b>	<b>52</b>
<b>FIELD FRAMEWORK FOR THE STUDY .....</b>	<b>52</b>
3.1: Description of the study population and its sample .....	52
3.1.1: Description of the study population and the reasons for choosing it .....	52
3.1.2: Description of the study sample .....	53
3.1.3: Describe the characteristics of the individuals responding to the study .....	54
3.2: Description of study variables .....	55
3.2.1: Describe the strategic planning variable for marketing .....	55
3.2.2: Describe the competitive advantage variable .....	64
3.3: Test the study model and hypotheses .....	69
3.3.1: Test the relationship hypothesis .....	70
3.3.2: Impact analysis between the two study variables .....	72
<b>CONCLUSION .....</b>	<b>80</b>
<b>REFERENCES .....</b>	<b>85</b>
<b>PLAGIARISM REPORT .....</b>	<b>107</b>
<b>SCIENTIFIC RESEARCH ETHICS COMMITTEE .....</b>	<b>108</b>

## قائمة المحتويات

.....	قرار لجنة المناقشة
.....	الاعلان
ب.....	الاهداء
ج.....	شكر وتقدير
د.....	ملخص
س.....	قائمة الجداول
ص.....	قائمة الاشكال
1.....	المقدمة
3.....	الفصل الأول
3.....	أبرز الدراسات السابقة والأطار العام للدراسة ومنهجيتها
3.....	1.1: أبرز الدراسات السابقة
3.....	1.1.1: أبرز الدراسات السابقة المتعلقة بالتخطيط الاستراتيجي للتسويق
8.....	2.1.1: أبرز الدراسات السابقة المتعلقة بالميزة التنافسية
12.....	3.1.1: مجالات الإفادة من الدراسات السابقة
13.....	4.1.1: مجالات تميز الدراسة الحالية عن الدراسات السابقة
13.....	2.1: الإطار العام للدراسة ومنهجيتها
14.....	1.2.1: الإطار العام للدراسة
14.....	1.1.2.1: مشكلة الدراسة
15.....	2.1.2.1: أهمية الدراسة
16.....	3.1.2.1: أهداف الدراسة
16.....	4.1.2.1: المخطط الفرضي للدراسة
17.....	5.1.2.1: فرضيات الدراسة

17	6.1.2.1: حدود الدراسة
18	2.2.1: منهجية الدراسة
18	1.2.2.1: منهج الدراسة
18	2.2.2.1: أسلوب جمع البيانات والمعلومات
20	3.2.2.1: اختبار أداة الدراسة
22	4.2.2.1: اختبار بيانات الدراسة
23	5.2.2.1: الأدوات الإحصائية لتحليل البيانات
24	الفصل الثاني
24	التخطيط الاستراتيجي للتسويق والميزة التنافسية (إطار مفاهيمي)
24	1.2: التخطيط الاستراتيجي للتسويق
24	1.1.2: مفهوم التخطيط الاستراتيجي للتسويق
26	2.1.2: أهمية التخطيط الاستراتيجي للتسويق
29	3.1.2: أهداف التخطيط الاستراتيجي للتسويق
31	4.1.2: أبعاد التخطيط الاستراتيجي للتسويق
38	2.2: الميزة التنافسية
38	1.2.2: مفهوم الميزة التنافسية
41	2.2.2: أنواع الميزة التنافسية
43	3.2.2: محددات الميزة التنافسية
44	4.2.2: مؤشرات قياس التنافسية
46	5.2.2: أبعاد الميزة التنافسية
52	الفصل الثالث
52	الأطار الميداني للدراسة

52	1.3: وصف مجتمع الدراسة وعينتها .....
52	1.1.3: وصف مجتمع الدراسة ومسوغات اختياره .....
53	2.1.3: وصف عينة الدراسة .....
54	3.1.3: وصف خصائص الأفراد المستجيبين للدراسة .....
55	2.3: وصف متغيرات الدراسة .....
55	1.2.3: وصف متغير التخطيط الاستراتيجي للتسويق: .....
64	2.2.3: وصف متغير الميزة التنافسية: .....
69	3.3: اختبار نموذج الدراسة وفرضياتها .....
70	1.3.3: اختبار فرضية العلاقات .....
72	2.3.3: تحليل التأثير بين متغيري الدراسة .....
80	الخاتمة .....
85	المصادر والمراجع .....
107	تقرير الانتحال .....
107	لجنة اخلاقيات البحث العلمي .....

## List of Tables

<b>Table 1: A number of Arab studies related to marketing strategic planning .....</b>	<b>3</b>
<b>Table 2: A number of foreign studies related to strategic marketing planning ..</b>	<b>6</b>
<b>Table 3 A number of Arab studies related to competitive advantage .....</b>	<b>8</b>
<b>Table 4: A number of foreign studies related to competitive advantage .....</b>	<b>10</b>
<b>Table 5 The structure of the resolution .....</b>	<b>19</b>
<b>Table 6: Cronbach's alpha test for resolution stability .....</b>	<b>21</b>
<b>Table 7: Results of normal distribution .....</b>	<b>22</b>
<b>Table 8: Dimensions of competitive advantage.....</b>	<b>46</b>
<b>Table 9: Number of forms distributed and returned.....</b>	<b>53</b>
<b>Table 10: Distribution of individuals responding by gender .....</b>	<b>54</b>
<b>Table 11: Distribution of individuals responding according to age .....</b>	<b>54</b>
<b>Table 12: Distribution of individuals responding according to academic achievement .....</b>	<b>55</b>
<b>Table 13: Distribution of individuals responding according to the total length of service .....</b>	<b>55</b>
<b>Table 14: Describe the marketing vision dimension .....</b>	<b>56</b>
<b>Table 15: Describe the marketing message dimension .....</b>	<b>57</b>
<b>Table 16: Describe the strategic goals dimension of marketing .....</b>	<b>58</b>
<b>Table 17: Describe the strategic analysis dimension of marketing.....</b>	<b>60</b>
<b>Table 18: Describe the strategic choice dimension of marketing .....</b>	<b>61</b>
<b>Table 19: Describe the dimension of implementing the marketing strategy ....</b>	<b>62</b>
<b>Table 20: Describe the strategic evaluation and control dimension of marketing</b>	<b>63</b>
<b>Table 21: Describe the cost feature dimension .....</b>	<b>65</b>
<b>Table 22: Description of the quality feature dimension .....</b>	<b>66</b>
<b>Table 23: Describe the dimension of the speed feature.....</b>	<b>67</b>

<b>Table 24: Describe the flexibility feature dimension .....</b>	<b>69</b>
<b>Table 25: The relationship between the strategic planning of marketing and the competitive advantage at the macro level of the researched organizations ....</b>	<b>70</b>
<b>Table 26: The relationship between study variables at the macro and micro level.....</b>	<b>Error! Bookmark not defined.</b>
<b>Table 27: The effect of strategic planning of marketing on the competitive advantage at the macro level .....</b>	<b>74</b>
<b>Table 28: The influence of the marketing vision on the competitive advantage</b>	<b>75</b>
<b>Table 29: The impact of the marketing message on the competitive advantage</b>	<b>75</b>
<b>Table 30: The effect of strategic goals of marketing on competitive advantage</b>	<b>76</b>
<b>Table 31: The impact of strategic marketing analysis on competitive advantage</b>	<b>76</b>
<b>Table 32: The impact of the strategic choice of marketing on the competitive advantage .....</b>	<b>77</b>
<b>Table 33: The effect of implementing marketing strategy on competitive advantage .....</b>	<b>78</b>
<b>Table 34: The effect of strategic evaluation and control of marketing on the competitive advantage .....</b>	<b>78</b>

## قائمة الجداول

- جدول 1 عدد من الدراسات العربية المتعلقة بالتخطيط الاستراتيجي للتسويق..... 3
- جدول 2 عدد من الدراسات الأجنبية المتعلقة بالتخطيط الاستراتيجي للتسويق..... 6
- جدول 3 عدد من الدراسات العربية المتعلقة بالميزة التنافسية..... 8
- جدول 4 عدد من الدراسات الأجنبية المتعلقة بالميزة التنافسية..... 10
- جدول 5 هيكل الاستبانة..... 19
- جدول 6 إختبار ألفا كرونباخ لثبات الأستبانة..... 21
- جدول 7 نتائج التوزيع الطبيعي..... 22
- جدول 8 أبعاد الميزة التنافسية..... 46
- جدول 9 عدد الاستثمارات الموزعة والمعادة..... 53
- جدول 10 توزيع الأفراد المستجيبين حسب الجنس..... 54
- جدول 11 توزيع الأفراد المستجيبين على حسب العمر..... 54
- جدول 12 توزيع الأفراد المستجيبين حسب التحصيل الدراسي..... 55
- جدول 13 توزيع الأفراد المستجيبين حسب مدة الخدمة الإجمالية..... 55
- جدول 14 وصف بُعد الرؤية التسويقية..... 56
- جدول 15 وصف بُعد الرسالة التسويقية..... 57
- جدول 16 وصف بُعد الاهداف الاستراتيجية للتسويق..... 58
- جدول 17 وصف بُعد التحليل الاستراتيجي للتسويق..... 60
- جدول 18 وصف بُعد الخيار الاستراتيجي للتسويق..... 61
- جدول 19 وصف بُعد تنفيذ الاستراتيجية التسويقية..... 62
- جدول 20 وصف بُعد التقويم والرقابة الاستراتيجية للتسويق..... 63
- جدول 21 وصف بُعد ميزة الكلفة..... 65
- جدول 22 وصف بُعد ميزة الجودة..... 66

- جدول 23 وصف بُعد ميزة السرعة ..... 67
- جدول 24 وصف بُعد ميزة المرونة ..... 69
- جدول 25 العلاقة بين التخطيط الاستراتيجي للتسويق والميزة التنافسية على المستوى الكلي للمنظمات  
المبحوثة ..... 70
- جدول 26 العلاقة بين متغيرات الدراسة على المستوى الكلي والجزئي ..... 71
- جدول 27 تأثير التخطيط الاستراتيجي للتسويق في الميزة التنافسية على المستوى الكلي ..... 74
- جدول 28 تأثير الرؤية التسويقية في الميزة التنافسية ..... 75
- جدول 29 تأثير الرسالة التسويقية في الميزة التنافسية ..... 75
- جدول 30 تأثير الاهداف الاستراتيجية للتسويق في الميزة التنافسية ..... 76
- جدول 31 تأثير التحليل الاستراتيجي للتسويق في الميزة التنافسية ..... 76
- جدول 32 تأثير الخيار الأستراتيجي للتسويق في الميزة التنافسية ..... 77
- جدول 33 تأثير تنفيذ الأستراتيجية التسويقية في الميزة التنافسية ..... 78
- جدول 34 تأثير التقويم والرقابة الاستراتيجية للتسويق في الميزة التنافسية ..... 78



## List of Figures

<b>Figure 1: Hypothesis study plan.....</b>	<b>17</b>
<b>Figure 2: The stages of preparing the marketing strategy.....</b>	<b>Error! Bookmark not defined.</b>
<b>Figure 3: Competitive advantage.....</b>	<b>41</b>
<b>Figure 4: Types of competitive advantage.....</b>	<b>43</b>
<b>Figure 5: The relationship between strategic marketing planning and competitive advantage .....</b>	<b>Error! Bookmark not defined.</b>

## قائمة الاشكال

- 17 ..... رسم توضيحي 1 المخطط الفرضي للدراسة
- 38 ..... رسم توضيحي 2 مراحل إعداد الأستراتيجية التسويقية
- 41 ..... رسم توضيحي 3 الميزة التنافسية
- 43 ..... رسم توضيحي 4 أنواع الميزة التنافسي
- 51 ..... رسم توضيحي 5 العلاقة بين التخطيط الاستراتيجي للتسويق والميزة التنافسية

## المقدمة

إن نشأة التخطيط الاستراتيجي هي نتيجة التغيرات والتطورات الحاصلة في البيئة التي تحيط بمنشآت الأعمال، وهي جزء من الإدارة الاستراتيجية في كافة العمليات والخطط المرشحة من قبل المنشأة من أجل تحقيق الأهداف التي تسعى إليها، من أجل ذلك ازدادت أهمية التخطيط الاستراتيجي في وقتنا هذا وفي مختلف المجالات بأعتبره من الجوانب المهمة التي تعتمد عليه الشركات في مواجهة التغيرات البيئية والمنافسين لها.

ويشير التخطيط الاستراتيجي للتسويق الى سؤالين وهما: ما هو عمل الشركة الحالي، وماذا يجب أن يكون في المستقبل؟ وعليه نجد بأن هناك ربط بين حاضر الشركة ومستقبلها من خلال حلقة مكتملة تبين رؤية ما هو حاضر الآن، وما سيكون في المستقبل.

وتبرز أهمية التخطيط الاستراتيجي للتسويق في حالة التغيرات في البيئة وندرة الموارد، فالمؤسسة من وجهة نظر التسويق تمثل السلع والخدمات، ويمثل السوق الحاجات والرغبات الحالية والمستقبلية للعملاء، وان استمرار وبقاء المؤسسة مرهون بأيجاد نوع من التوافق بين السلع والخدمات والحاجات والرغبات الحالية والمستقبلية للعملاء، مما يفرض على المؤسسة التطوير والتحسين المستمر لمواكبة التغير في الحاجات والرغبات.

ويشغل مفهوم الميزة التنافسية مكانة هامة داخل المؤسسة فهي تكمل العنصر الاستراتيجي الحرج الذي يقدم فرصة جوهرية لكي تحقق المؤسسة ربحية متواصلة بالمقارنة مع منافسيها وترجع بدايات هذا المفهوم الى ثمانينيات القرن الماضي، وقد بدأت فكرة الميزة التنافسية في الأنتشار بعد ظهور كتابات (مايكل بورتر).

ويعد مفهوم الميزة التنافسية ثورة حقيقية في مجال ادارة الأعمال، ذلك لكونها تساعد المؤسسة على تحقيق التميز والتفوق المستمر على منافسيها، من خلال تطبيق الاستراتيجيات وصياغتها والتي تجعلها في مركز أفضل بالنسبة للمؤسسات المنافسة، إن تحقيق الميزة التنافسية يتم من خلال الأستغلال الأفضل للإمكانات والموارد (الفنية، المادية، المالية، التنظيمية) بالإضافة الى القدرات والكفاءات وغيرها من الإمكانيات التي تتمتع بها المؤسسة والتي تمكنها من وضع وتطبيق استراتيجياتها التنافسية.

وبموجب ماتم عرضه من مقدمة عن التخطيط الاستراتيجي للتسويق والميزة التنافسية والعلاقات التفاعلية بينها، تؤكد الدراسة الحالية على دور هذه العلاقة في نجاح وأستمرار المؤسسة.

ونظرا لأهمية التخطيط الاستراتيجي للتسويق وأبعادها ودورها في الميزة التنافسية جاءت الدراسة الحالية وتتناول إحدى القضايا والمشاكل التي تواجه القطاع المصرفي، ولتحقيق أهداف الدراسة وإحتواء مشكلتها

جرى وضع مخطط فرضي للدراسة يضم المتغيرين الرئيسيين (التخطيط الاستراتيجي للتسويق، الميزة التنافسية) وعلى أساس ذلك جرى صياغة الفرضيات الرئيسية والتي تحدد علاقات الارتباط والتأثير بين هذه المتغيرات.

وقد تضمنت الدراسة أربعة فصول، تناول الفصل الأول الدراسات السابقة والإطار العام ومنهجية الدراسة، إذ أشتمل على مبحثين جرى في المبحث الأول بعض الدراسات السابقة وإسهامات الدراسة الحالية أزائها، فيما تناول المبحث الثاني الإطار العام ومنهجية الدراسة.

وأشتمل الفصل الثاني على الإطار النظري للدراسة عبر ثلاثة مباحث، جاء المبحث الأول منه بعنوان التخطيط الاستراتيجي للتسويق، وتناول المبحث الثاني الميزة التنافسية، يليه المبحث الثالث الذي عرض العلاقة النظرية بين متغيري الدراسة التخطيط الاستراتيجي للتسويق والميزة التنافسية.

بينما أشتمل الفصل الثالث على الجانب الميداني للدراسة عبر ثلاثة مباحث، إذ تناول المبحث الأول منه وصف مجتمع الدراسة، بينما عرض المبحث الثاني وصف متغيرات الدراسة وتشخيصها، أما المبحث الثالث تناول اختبار مخطط الدراسة وفرضياتها.

وأختتمت الدراسة بفصلها الرابع الذي تناول أهم ما توصلت إليها الدراسة من استنتاجات ومقترحات من خلال مبحثين تناول الأول أهم الاستنتاجات في حين تناول الثاني المقترحات للميدان المبحوث والدراسات المستقبلية.

وأخيراً تم الاعتماد على مجموعة من المصادر العلمية من الكتب والرسائل والاطاريح الموجودة في مكتبة الكلية ومكتبة الجامعة ومواقع ذات العلاقة من الانترنت.

## الفصل الأول

### أبرز الدراسات السابقة والأطار العام للدراسة ومنهجيتها

يتطلب التمهيد للأطار الميداني عرض المنهجية التي أعتمدها الباحث لتحديد مشكلة الدراسة، وأهميتها وأهدافها وبناء النموذج والفرضيات والأساليب المتبعة في جمع البيانات وتحليلها، بالإضافة الى وصف مجتمع الدراسة وكيفية اختيارها على وفق الاطر التي تقدمها أسهامات الفكر الإداري في مجال الإدارة الاستراتيجية ونظرية المنظمة، وبناءً على ما تقدم تضمن هذا الفصل المباحث التالية:

الأول: أبرز الدراسات السابقة ذات العلاقة

الثاني: الأطار العام للدراسة ومنهجيتها

#### 1.1: أبرز الدراسات السابقة

يتناول هذا المبحث عرض عدد من الدراسات السابقة ذات العلاقة بالدراسة الحالية حيث تمثلت مرتكزات اساسية لآفاق البحوث الجديدة اذ أن التصورات الفكرية للدراسات تعتمد على رؤى الدراسات السابقة التي تتمثل في تأثيرها.

#### 1.1.1: أبرز الدراسات السابقة المتعلقة بالتخطيط الاستراتيجي للتسويق.

الدراسات العربية: تتناول الدراسة الحالية عدد من الدراسات السابقة العربية المتعلقة بالتخطيط الاستراتيجي للتسويق.

جدول 1 عدد من الدراسات العربية المتعلقة بالتخطيط الاستراتيجي للتسويق

اسم الباحث والسنة	بن احمد، 2017
عنوان الدراسة	(دور التخطيط الاستراتيجي في تحقيق الميزة التنافسية في المؤسسة، دراسة حالة الصندوق الوطني للتوفير والاحتياط-بنك-القبّة- جزائر العاصمة).
مكان التطبيق	بنك القبّة في العاصمة الجزائر
منهج الدراسة ونوعها	الوصفي التحليلي / رسالة ماجستير

هدف الدراسة	هدفت هذه الدراسة الى معرفة دور التخطيط الاستراتيجي في تحقيق الميزة التنافسية في المؤسسة وكذلك توضيح العلاقة بين المتغيرين
عينة الدراسة	موظفي الصندوق الوطني للتوفير والأحتياط - بنك-القبّة الجزائر(جزائرالعاصمة)
أداة الدراسة	استمارة الاستبانة، واستخدام الأساليب الإحصائية الملائمة وأعتمد على برنامج الاحصائي (SPSS).
الاستنتاجات	اظهرت نتائج الدراسة وجود علاقة ذات دلالة احصائية بين التحليل الاستراتيجي للبيئة وتحقيق الميزة التنافسية ووجود علاقة ذات دلالة احصائية بين توفر عناصر التخطيط الاستراتيجي (البيئة الخارجية والبيئة الداخلية والرسالة والاهداف) وتحقيق الميزة التنافسية.
توصيات الدراسة	وتوصل البحث الى مجموعة من التوصيات التي تركز على أثر التخطيط الاستراتيجي للتسويق في الميزة التنافسية.
اسم الباحث والسنة	نوري، 2017
عنوان الدراسة	دور التخطيط الاستراتيجي للتسويق في تعزيز الاداء التسويقي
مكان التطبيق	عدد من مصارف مدينة دهوك
منهج الدراسة ونوعها	الوصفي التحليلي / بحث منشور
هدف الدراسة	يهدف البحث الى دراسة التخطيط الاستراتيجي للتسويق ودوره في تحقيق الاداء التسويقي في عدد من المنظمات المصرفية بمدينة دهوك
عينة الدراسة	الموظفين والذين بلغ عددهم 50 موظف
أداة الدراسة	الاستبانة واستخدام بعض الاساليب الاحصائية.
الاستنتاجات	اهتمام المنظمات المصرفية بالتخطيط الاستراتيجي للتسويق والاداء التسويقي
توصيات الدراسة	ضرورة تعزيز الاهتمام بالمتغيرات المستقلة لكونها تؤدي الى تحقيق المتغير المعتمد.
اسم الباحث والسنة	احمد، 2017
عنوان الدراسة	أثر نظم المعلومات التسويقية على التخطيط الاستراتيجي للتسويق
مكان التطبيق	المصارف السودانية بولاية الخرطوم
منهج الدراسة ونوعها	الوصفي التحليلي/ اطروحة دكتوراه
هدف الدراسة	هدفت الدراسة في تحديد تأثير نظم المعلومات التسويقية على التخطيط الاستراتيجي للتسويق
عينة الدراسة	الاداريين والموظفين بالمصارف

استمارة الاستبانة / التحليل الاحصائية SPSS	اداة الدراسة
وجود علاقة ايجابية ذات تأثير معنوي بين نظم المعلومات التسويقية والخيار الاستراتيجي.	الاستنتاجات
ضرورة الاهتمام بنظام السجلات الداخلية والاهتمام بمصادر المعلومات الخارجية.	توصيات الدراسة
الحسيني، 2014	اسم الباحث والسنة
(دور التخطيط الاستراتيجي في تحسين اداء المؤسسة، دراسة حالة- المؤسسة الوطنية للأشغال في الأبار- ENTTP )	عنوان الدراسة
مديرية التخطيط ومراقبة التسيير، المؤسسة الوطنية للأشغال في الأبار- ENTTP	مكان التطبيق
وصفي تحليلي/ رسالة ماجستير	منهج الدراسة ونوعها
معرفة كيفية مساهمة التخطيط الاستراتيجي في تحسين الاداء المؤسسي	هدف الدراسة
العاملين بمديرية التخطيط ومراقبة التسيير في المؤسسة	عينة الدراسة
تم تصميم استبيان مكون من (37) سؤال موزعة على اربعة محاور رئيسية، كما تم استخدام برنامج تحليل و معالجة البيانات ( SPSS )	أداة الدراسة
يعد التخطيط الاستراتيجي مطلب أساسي لتحقيق اهداف المؤسسة، اذ يعمل على ربطها مع محيطها مما يساعدها على اختيار الاستراتيجية المناسبة للتعامل مع التغييرات المحيطة وتعقيدها، وبذلك فهو يعتبر من بين اهم العوامل المهمة لنجاحها، كما ان بقاء ونمو المؤسسة مرتبط الى حد كبير بمدى تطبيقها للتخطيط الاستراتيجي في ادارتها، رغم خصوصياتها وامكانياتها المحدودة والتي تعيقها في اغلب الاحيان،	الاستنتاجات
و ما يجب الوقوف عليه من خلال دراسة التخطيط الاستراتيجي وعلاقته بتحسين الاداء وتحديد اهم معوقاته على مستوى المؤسسة الوطنية للأشغال في الأبار	توصيات الدراسة
اوسو، 2010	اسم الباحث والسنة
(أثر المعرفة في عمليات التخطيط الأستراتيجي للتسويق  دراسة استطلاعية في عدد من المنظمات المصرفية في مدينة دهوك).	عنوان الدراسة
مجموعة من المنظمات المصرفية في مدينة دهوك	مكان التطبيق
الوصفي التحليلي / بحث منشور	منهج الدراسة ونوعها
يهدف البحث الى تحديد أثر المعرفة في عمليات التخطيط الأستراتيجي للتسويق على مستوى عدد من المنظمات المصرفية.	هدف الدراسة
عدد من المدراء والمعاونين ورؤساء الاقسام	عينة الدراسة
جرى تطوير استبانة لجمع بيانات الجانب الميداني، ومن خلال بعض الاساليب الاحصائية تم تحليل وأختبار الفرضيات.	اداة الدراسة
وجود علاقة ارتباط وأثر معنوي بين المعرفة وعمليات التخطيط الاستراتيجي للتسويق	الاستنتاجات

توصيات الدراسة	توصل البحث الى مجموعة من التوصيات التي تركز على اثر المعرفة في عمليات التخطيط الاستراتيجي للتسويق
----------------	---

المصدر: معد من قبل الباحث بالاعتماد على المصادر المذكورة بالجدول.

**الدراسات الاجنبية:** تتناول الدراسة الحالية عدد من الدراسات السابقة الاجنبية المتعلقة بالتخطيط الاستراتيجي للتسويق

جدول 2 عدد من الدراسات الأجنبية المتعلقة بالتخطيط الاستراتيجي للتسويق

اسم الباحث والسنة	2017Sadeghpour, et al
عنوان الدراسة	Marketing Strategic Planning and Choosing the Right Strategy using AHP Technique (Case Study: Ghavamin Bank Mazandaran)
منهج الدراسة ونوعها	المنهج الوصفي وتم الاعتماد على البيانات الكمية والتي تم جمعها بواسطة بحوث العمليات./بحث منشور
هدف الدراسة	تحديد استراتيجية تسويقية صحيحة لبنك جافامين
عينة الدراسة	15 خبيراً في البنك المبحوث
الاستنتاجات	أظهرت النتائج أنه من خلال التسلسل الهرمي للصلاحيات والاعتماد على أدوات البحث لقياس المكونات ، تحديد أولوية العوامل المختلفة، وأوضحت النتائج أن العوامل التي يجب أن تحظى بالأولوية التخطيط الاستراتيجي للتسويق ويجب أن يأخذ في الاعتبار من قبل المديرين وكذلك العوامل التالية: العوامل الاقتصادية ، المنافسة ، التواصل مع العملاء، التوقعات ، والخطط المستقبلية.
توصيات الدراسة	توصلت الدراسة الى مجموعة من التوصيات والاستراتيجيات التسويقية التي تركز على التخطيط الاستراتيجي للتسويق للمصارف المبحوثة.
اسم الباحث والسنة	Fthia,2016
عنوان الدراسة	The Rate of Adoption of Strategic Marketing Planning (SMP) by the Libyan..(LCBs)Commercial Banks An Exploratory Study.
مكان التطبيق	المصارف التجارية الليبية
منهج الدراسة ونوعها	المنهج التفسيري تم اختيار استراتيجية المسح للاجابة على اسئلة الدراسة، وتم استخدام المنهج التحليل الوصفي لتحليل الاستبيانات
هدف الدراسة	تهدف الدراسة الى استكشاف اسس عملية SMP في LCBS والذي تم اعتماده في عام 2007
عينة الدراسة	عينة من المصارف
الاستنتاجات	توصلت الدراسة الى مجموعة من النتائج منها ان الخطط الاستراتيجية الشاملة موجودة ولكن العمليات التي يتم انشاؤها من خلالها لها قيود كبيرة



،رغم ذلك SMP وLCBs لاتزال تنمو وتتطور في الوقت الحالي ،ووصلت دورة حياة التسويق في LCBs الى مرحلة الطفولة ،ووجد عدد من المعوقات امامSMP	
توصلت الدراسة الى مجموعة من التوصيات التي تركز على معدل اعتماد التخطيط الاستراتيجي للتسويق للمصارف المبحوثة.	توصيات الدراسة
Gebchev,2015	اسم الباحث والسنة
ASSESSMENT OF STRATEGIC MARKETTING PLANNING	عنوان الدراسة
المنهج الوصفي التحليلي	منهج الدراسة ونوعها
تهدف الدراسة الحصول على الموارد الاضافية لتحسين أنشطة الشركة	هدف الدراسة
الشركات التجارية	عينة الدراسة
استنتجت الدراسة بان معظم الشركات التي شملتها الاستطلاع لا تطبق التخطيط الاستراتيجي للتسويق، وتفتقر الى التقنيات التحليلية الأساسية لتقييم مستوى هذا التخطيط في البيئة الديناميكية الحالية	الاستنتاجات
من الضروري استخدام تقنيات وبرمجيات الادارة الحديثة لدعم اتخاذ القرار في التخطيط	توصيات الدراسة
Phillips; et.al، 2001	اسم الباحث والسنة
“The interactive effects of strategic marketing planning and performance: A neural network analysis”	عنوان الدراسة
وصفي تحليلي/ بحث منشور	منهج الدراسة ونوعها
استهدفت هذه الدراسة التأثيرات التفاعلية للتخطيط الاستراتيجي للتسويق والاداء	هدف الدراسة
50 فندقا في المملكة المتحدة	عينة الدراسة
إن خطط التسويق الاستراتيجي الناجحة لها تأثير أقل على الأداء مقارنة بالنشاط المالي.	الاستنتاجات
ضرورة العمل على زيادة تأثير التخطيط الاستراتيجي للتسويق على الاداء في الفنادق المبحوثة.	توصيات الدراسة
Suchae&Jhon ،2000	اسم الباحث والسنة
“Determinants and benefits of global strategic marketing planning formality”, International Marketing Review,	عنوان الدراسة
الوصفي التحليلي / بحث منشور	منهج الدراسة ونوعها

هدف الدراسة	معرفة محددات ومزايا التخطيط الاستراتيجي لنشاط التسويق في البيئة العالمية.
عينة الدراسة	477 من الشركات العالمية.
الاستنتاجات	إن التخطيط الاستراتيجي لنشاط التسويق الأقل من الناحية الرسمية، ربما يكون مناسباً في بيئة ذات ثقافة واحدة، ولكنه غير مناسب في البيئات ذات الثقافات المتعددة.
توصيات الدراسة	توصي الدراسة إن التخطيط الاستراتيجي الرسمي لنشاط التسويق يسهم في تحسين الأداء.

المصدر: معد من قبل الباحث بالاعتماد على المصادر المذكورة بالجدول.

### 2.1.1: أبرز الدراسات السابقة المتعلقة بالميزة التنافسية

الدراسات العربية: تتناول الدراسة الحالية عدد من الدراسات السابقة العربية المتعلقة بالميزة التنافسية

جدول 3 عدد من الدراسات العربية المتعلقة بالميزة التنافسية

اسم الباحث والسنة	شاهين، 2020
عنوان الدراسة	ممارسة المسؤولية الاجتماعية واخلاقيات الاعمال و دورها في تحقيق الميزة التنافسية.
مكان التطبيق	دراسة على الشركات المدرجة في بورصة فلسطين للاوراق المالية.
منهج الدراسة ونوعها	وصفي تحليلي / بحث منشور
هدف الدراسة	هدفت الدراسة التعرف على دور ممارسة المسؤولية الاجتماعية واخلاقيات الاعمال للشركات الفلسطينية في تحقيق الميزة اولاستدامة في الأعمال.
عينة الدراسة	تكونت عينة الدراسة من 60 مديراً من العاملين بالإدارة العليا في الشركات المشمولة بالدراسة.
أداة الدراسة	استمارة الاستبانة والتحليل الاحصائية
الاستنتاجات	تبين وجود تأثير ذو دلالة إحصائية معنوية لأخلاقيات الأعمال (الاستقلالية اوالموضوعية، الأمانة والإستقامة، النزاهة والشفافية) على تحقيق الميزة التنافسية (تخفيض التكلفة، الابتكار والتجديد) في الشركات الفلسطينية المدرجة بالبورصة. وأظهرت الدراسة كذلك وجود تأثير ذو دلالة إحصائية موجبة للمسؤولية الاجتماعية للشركات (المسؤولية نحو البيئة، المسؤولية نحو المستهلكين، المسؤولية نحوالمجتمع المحلي) في تحقيق الميزة التنافسية (تخفيض التكلفة، الابتكار والتجديد) في الشركات الفلسطينية المدرجة بالبورصة.
توصيات الدراسة	أوصت الدارسة ضرورة تعزيز الممارسات الأخلاقية للأعمال في البيئة الفلسطينية، وقيام الشركات بتحديد ونشر سياساتها من خلال مسودة اخلاقيات يتم اعتمادها ونشرها عبر البوابة الالكترونية ومطبوعات الشركة، وكذلك توعية وتدريب العاملين على تعزيز قدراتهم في مواجهة التحديات الاجتماعية والأخلاقية المستقبلية.
اسم الباحث والسنة	شقراني، 2019

المسؤولية الاجتماعية ودورها في تحقيق الميزة التنافسية في منظمات الاعمال	عنوان الدراسة
مؤسسة اتصالات الجزائر موبيليس	مجال الدراسة
وصفي تحليلي / اطروحة دكتوراه	منهج الدراسة ونوعها
معرفة دور المسؤولية الاجتماعية في تحقيق الميزة التنافسية في منظمات الاعمال	هدف الدراسة
( 100 ) موظف من مختلف أقسام ومديريات مؤسسة اتصالات الجزائر موبيليس	عينة الدراسة
استمارة الاستبانة و التحاليل الاحصائية بواسطة برنامج (SPSS)	أداة الدراسة
وجود ارتباط ذو دلالة احصائية بين تحقيق الميزة التنافسية و المسؤولية الاجتماعية في المؤسسة المبحوثة.	الاستنتاجات
تمخض عن هذه الدراسة جملة من الاقتراحات والتوصيات أهمها ضرورة الاهتمام بالمسؤولية الاجتماعية التي تحقق للمنظمة التميز التنافسي وبالتالي تحقيق أهدافها المسطرة.	توصيات الدراسة
بن عليّة، 2014	اسم الباحث والسنة
(الاستراتيجيات التنافسية ودورها في تحقيق الميزة التنافسية للمؤسسة الاقتصادية دراسة حالة مؤسسة فندق الأوراسي).	عنوان الدراسة
المؤسسات الاقتصادية الجزائرية	مكان التطبيق
الوصفي التحليلي / رسالة ماجستير	منهج الدراسة ونوعها
هدفت الدراسة الى القاء الضوء على مفهوم الاستراتيجية والاستراتيجيات التنافسية وكذلك الميزة التنافسية، ودراسة درجة الترابط بين هذه المفاهيم، كما تهدف الدراسة كذلك إلى الإطلاع على واقع اعتماد الاستراتيجيات التنافسية	هدف الدراسة
مؤسسة فندق الأوراسي	عينة الدراسة
استمارة الاستبانة و التحاليل الاحصائية بواسطة برنامج (SPSS)	أداة الدراسة
كانت نتائج البحث كما يلي: إن إكتساب ميزة التنافسية ضرورة ملحة للمؤسسة الاقتصادية تفرضها تحديات وعوامل البيئة التنافسية.	الاستنتاجات
ضرورة سعي المؤسسات للتكيف مع مختلف العوامل الخارجية وتغييراتها، ومجابهة كل الضغوطات التي تفرضها، و يستوجب تبني مفاهيم علمية حديثة في تسيير المؤسسة.	توصيات الدراسة
اوسو، عبدالله، 2011	اسم الباحث والسنة
دور علاقات الزبائن في تحقيق الميزة التنافسية	عنوان الدراسة
مجموعة من المنظمات المصرفية في مدينة دهاوك	مكان التطبيق
الوصفي التحليلي / بحث منشور	منهج الدراسة ونوعها
هدف البحث الى تحديد دور ادارة علاقات الزبائن في تحقيق الميزة التنافسية على مستوى عدد من المنظمات المصرفية.	هدف الدراسة
مجموعة من المصارف	عينة الدراسة
تم تحليل النتائج وأختبار الفرضيات من خلال بعض الأساليب الإحصائية	أداة الدراسة

تمثلت أهم الاستنتاجات بوجود علاقة ارتباط وأثر بين إدارة علاقات الزبائن والميزة التنافسية	الاستنتاجات
وتوصل الباحث الى مجموعة من التوصيات التي تركز على دور إدارة علاقات الزبائن في تحقيق الميزة التنافسية.	توصيات الدراسة
طحطوح، 2009	اسم الباحث والسنة
أهمية التسويق في تعزيز الميزة التنافسية للمؤسسة-دراسة حالة مؤسسة اقتصادية	عنوان الدراسة
الوصفي التحليلي / رسالة ماجستير	منهج الدراسة ونوعها
البحث في العلاقة بين الميزة التنافسية للمؤسسة والنشاط التسويقي، وبصفة خاصة هذا الدور على المستوى الاستراتيجي في ظل التركيز على هذه الوظيفة فقط على المستوى التشغيلي	هدف الدراسة
مجموعة من المؤسسات الاقتصادية	عينة الدراسة
الاستبانة والتحليل الاحصائي	أداة الدراسة
إن الميزة التنافسية هي تابع لسلم القيمة لدى الزبون . الميزة التنافسية الاستراتيجية ترتبط بالدرجة الأولى بقوة رد فعل المنافسين وليس بالمدى الزمني لها	الاستنتاجات
ضرورة الاعتماد على دراسات وبحوث التسويق لفهم سلوك الزبون وعملية اتخاذ قرارات الشراء لتحديد حاجاته والقيمة المنتظرة بدقة إذا أرادت المؤسسة تجاوز عقبة فشل المنتوجات في السوق.	توصيات الدراسة

المصدر: معد من قبل الباحث بالاعتماد على المصادر المذكورة بالجدول.

**الدراسات الأجنبية:** تتناول الدراسة الحالية عدد من الدراسات السابقة الاجنبية المتعلقة بالميزة التنافسية

**جدول 4 عدد من الدراسات الأجنبية المتعلقة بالميزة التنافسية**

Akram, Sanaz, & Mohammad, 2018	اسم الباحث والسنة
Competitive Advantage and Its Impact on New Product Development Strategy	عنوان الدراسة
دراسة حالة شركة Toos Nirro التقنية/ ايران	مجال الدراسة
الوصفي التحليلي / بحث منشور	منهج الدراسة ونوعها
تهدف الدراسة الى تحديد وتقييم عوامل الميزة التنافسية في تطوير المنتجات الجديدة في شركة Toos Nirro التقنية، وتحديد العامل الذي حصل على المرتبة الأعلى في تطوير المنتجات الجديدة	هدف الدراسة

50 موظف في الشركة المبحوثة	عينة الدراسة
استمارة الاستبيان والتحليل الاحصائي باستخدام برنامج SPSS	أداة الدراسة
2017 , Al shobaki, M,J,& Naser, S,S.A	اسم الباحث والسنة
The Role of the Practice of Excellence Strategies in Education to Achieve Sustainable Competitive Advantage to Institutions of Higher Education- Faculty of Engineering and Information Technology at Al-Azhar University in Gaza a Model,	عنوان الدراسة
جامعة الازهر بغزة	مجال الدراسة
الوصفي التحليلي / بحث منشور	منهج الدراسة ونوعها
هدفت الدراسة إلى النظر في دور ممارسات استراتيجيات التميز في التعليم في تحقيق ميزة تنافسية مستدامة لمؤسسات التعليم العالي بكلية الهندسة وتقنية المعلومات	هدف الدراسة
هناك علاقة قوية بين مستوى ممارسة استراتيجيات التميز في التعليم وتحقيق مؤسسات التعليم العالي للميزة التنافسية المستدامة	ابرز النتائج
ضرورة وجود الاتساق في جهود التنمية وتحسين الجودة على جميع المستويات الثلاثة ( الطالب والموظف والجامعة )يساهم في تفوق وتفرد كليات الجامعة	توصيات الدراسة
pawel ,2016	اسم الباحث والسنة
THE CONCEPT OF COMPETITIVEADVANTAGES, LOGIC,SOURCE AND DURABILITY	عنوان الدراسة
الشركات	مجال الدراسة
الوصفي التحليلي / بحث منشور	منهج الدراسة ونوعها
يهدف البحث الى تقديم الافتراضات النظرية لمفهوم المزايا التنافسية في بيئة الأعمال المضطربة المعاصرة	هدف الدراسة
توصل البحث الى عدد من الاستنتاجات منها ان استخدام مفهوم المزايا التنافسية لأغراض تحليل الشركات شائع في السوق التنافسية	ابرز النتائج
إن التغييرات المعاصرة في بيئة المنظمات تجعل المزايا التنافسية أكثر تعقيدا ويوصي باتباع المزايا التنافسية والصمود امام العوائق الداخلية والخارجية.	توصيات الدراسة
Christos,2016	اسم الباحث والسنة
Competitive advantage :The Known unknown concept.	عنوان الدراسة

وصفي تحليلي	منهج الدراسة ونوعها
يهدف البحث الى معرفة وجهة نظر المديرين فيما يتعلق بمفهوم الميزة التنافسية، إذ أنه المفهوم الأكثر قبولاً في مجال الاستراتيجية.	هدف الدراسة
عينة من المدراء ورؤساء الاقسام	عينة الدراسة
استخدام مسح عبر البريد الإلكتروني وتحليل البيانات الكمية والنوعية	أداة الدراسة
أشار التحليل الى ان كبار المديرين الذين يشاركون في عملية الإدارة الاستراتيجية لديهم خلط بين مفهوم الميزة التنافسية ومفهوم مصادر الميزة التنافسية	أبرز النتائج
ضرورة توفير اطار مفاهيمي عن الميزة التنافسية من المصادر المختلفة لزيادة وعي المديرين فيما يتعلق بالطبيعة المفاهيمية والتعبيرات الكامنة للميزة التنافسية	توصيات الدراسة
Mohammad & Masoud,2015	اسم الباحث والسنة
DEVELOPMENT OF A SUSTAINABLE COMPETITIVE ADVANTAGE MODEL BASED ON BALANCED SCORECARD.	عنوان الدراسة
دائرة الضمان الاجتماعي في محافظة شمال خراسان	مجال الدراسة
الوصفي التحليلي / بحث منشور	منهج الدراسة ونوعها
أن الهدف من هذه الدراسة تحديد الميزة التنافسية ، وتقييم أثار بطاقة الأداء المتوازن ، كوسيلة لقياس أداء المنظمات	هدف الدراسة
شملت الدراسة العاملين بالمنظمات التابعة لدائرة الضمان الاجتماعي في محافظة شمال خراسان ، بلغ عددهم (120) موظفاً.	عينة الدراسة
تم تصميم استبانة لهذا الغرض واستخدام مقياس ليكرت ذات النقاط الخمسة لقياس الميزة التنافسية وبطاقة الأداء المتوازن والتحليل الأحصائي	أداة الدراسة
أشارت النتائج الى وجود تأثير كبير وايجابي لتنفيذ بطاقة الأداء المتوازن على الميزة التنافسية المستدامة.	نتائج الدراسة
توصل البحث الى مجموعة من التوصيات التي تؤدي تطوير نموذج للميزة التنافسية المستدامة اعتماداً على بطاقة الأداء المتوازن للشركات المبحوثة.	توصيات الدراسة

المصدر: معد من قبل الباحث بالاعتماد على المصادر المذكورة بالجدول.

### 3.1.1: مجالات الإفادة من الدراسات السابقة

تناولت الدراسات السابقة ذات العلاقة بموضوع الدراسة الحالية والتي تسنت للباحث الاطلاع عليها التخطيط الإستراتيجي للتسويق وفي دراسات أخرى تناول الميزة التنافسية، إذ بلغ عدد تلك الدراسات مجتمعة (20) دراسة، وفيما يلي أوجه الإفادة من الدراسات السابقة:

تمثلت الدراسات السابقة النقطة التي أنطلق منها الباحث في دراسته الحالية عبر أسهامه في تعزيز المعرفة العلمية.

الإفادة من المراجع المعتمدة في الدراسات السابقة في أغناء جانبي الدراسة النظري والعملي وأثراءها.

الاعتماد على بعض أبعاد الدراسات السابقة في بناء عبارات مقاييس الدراسة الحالية وأبعادها وبما يتناسب معها.

المساهمة في فهم وإدراك فلسفة متغيرات الدراسة وكذلك المفاهيم المطروحة في الجانب النظري من الدراسات السابقة.

تسليط الضوء على الدراسات السابقة أتاحه للباحث معرفة نطاقها ومضامينها وفهم أهدافها الأساسية والفرعية.

تحديد الوسائل والطرائق الإحصائية لتحليل بيانات الدراسة وأختبار فرضياتها وتفسير نتائجها. إسهام الدراسات السابقة في تطوير منهجية الدراسة الحالية عبر الأدوات المستعملة والأهداف والأهمية وبناء أبعاد ومقاييس المتغيرات.

#### 4.1.1: مجالات تميز الدراسة الحالية عن الدراسات السابقة

من خلال ما تقدم يمكن للباحث الإشارة إلى المجالات التي تميّز الدراسة الحالية عن الدراسات السابقة، فعلى الرغم من أن تلك الدراسات أضافت الكثير وأغنت الموضوع من خلال الإطار النظري والجانب الميداني، إلا أن الدراسة الحالية تميزت بما يلي:

تختلف الدراسة الحالية عن الدراسات السابقة من حيث عدد ونوع الأبعاد التي أخذت بنظر الإعتبار في متغيري الدراسة.

تم إجراء الدراسات السابقة في بيئات مختلفة عن بيئة الدراسة الحالية، وتختلف الدراسة الحالية عن الدراسات السابقة من حيث الحدود البشرية والمكانية والزمانية.

لم تتناول الدراسات السابقة في حدود إطلاع الباحث الصلة بين متغيري الدراسة الحالية، وذلك ضمن الإطار النظري أو الميداني للكشف عن طبيعة تلك العلاقة.

تعد الدراسة الحالية هي الأولى من نوعها في إقليم كردستان - العراق التي تناولت التخطيط الاستراتيجي للتسويق والميزة التنافسية المستدامة في القطاع المالي، بحسب إطلاع الباحث.

تختلف أهداف الدراسة الحالية عن الأهداف التي سعت إليها كل دراسة من الدراسات السابقة، لأختلاف بعض الموضوعات أو المتغيرات التي تناولتها الدراسات السابقة وبيئة تطبيقها.

اختلفت الدراسة الحالية عن الدراسات السابقة من حيث استخدامها لأدوات التحليل وطرائق وأساليب المعالجة الإحصائية.

#### 2.1: الإطار العام للدراسة ومنهجيتها

يتطرق هذا المبحث إلى محورين، يتضمن المحور الأول الإطار العام للدراسة التي تتمثل في مشكلة الدراسة وأهميتها وأهدافها وأنموذجها فضلاً عن فرضياتها وحدودها، ويستعرض المحور الثاني منهجية

الدراسة التي تتمثل الطريقة أو الأسلوب الذي يختاره الباحث لتصميم دراسته. أسلوب جمع البيانات والمعلومات، اختبار الدراسة والأدوات الإحصائية المستخدمة لتحليل بياناتها وعلى النحو الآتي:

### 1.2.1: الإطار العام للدراسة

#### 1.1.2.1: مشكلة الدراسة

يعد التخطيط الاستراتيجي للتسويق والميزة التنافسية من الموضوعات الحيوية الحديثة نسبياً وذات أهمية بالغة في المرحلة الراهنة نتيجة شدة المنافسة بين المنظمات والانفتاح على العالم المتمسم بسرعة التغيرات والمستجدات لذا على المنظمات المعاصرة وعلى وجه الخصوص منظمات الاقليم من مواكبة هذه التغيرات والمستجدات والتكيف معها هادفا الى تقديم خدمات ومنتجات افضل واحسن وبالمستوى والمتطلبات التي يحددها المستفيد ومن أولى هذه المنظمات هي المنظمات المصرفية. تسعى المصارف اليوم إلى الارتقاء بأعمالها وجودة خدماتها من أجل التفوق على منافسيها، أو الحفاظ على موقعها في البيئة التي تتنافس فيها، ولعل العامل الحرج في هذا التنافس هو أدائها الذي يعد المحور الرئيس لإعمالها ككل والعامل الأهم في بقائها وديمومتها، كما أن تبني التخطيط الاستراتيجي للتسويق من قبل أصحاب القرار في تلك المصارف يلعب دوراً مهماً في توجيهها نحو أساليب تنافسية في مجال نشاطها، ويعد الميزة التنافسية أحد الموضوعات المهمة والجوهرية في الفكر الإداري المعاصر، إذ تبني عليها العديد من القرارات المهمة وتسهم في تحسين الأداء والتفوق في المصارف، ومن هذا المنطلق لابد من التعرف على علاقة وتأثير التخطيط الاستراتيجي للتسويق في الميزة التنافسية لعينة من المصارف في مدينة اربيل، يستند الدراسة على مجموعة من الافتراضات تتقدمها التخطيط الاستراتيجي للتسويق و الميزة التنافسية، وإيجاد العلاقة بينهما بهدف إثارة إدارات المؤسسات المصرفية في مدينة اربيل للاستفادة من نقاط القوة وتجنب نقاط الضعف في هذه العلاقات لتعزيز قدراتها في مواجهة التحديات الراهنة.

لذلك فإن أهم التحديات التي تواجه المؤسسات بشكل عام والمؤسسات المصرفية في مدينة أربيل بشكل خاص هو كيفية تحقيق الميزة التنافسية في سوق تزداد فيه المنافسة حدة، كما أن جميع المصارف تقدم خدمات متشابهة إلا أنها تختلف في مستوى الجودة.

وبموجب ما تقدم أعدت دراسة استطلاعية أولية موجهة نحو المديرين والمعاونين ورؤساء الأقسام في عدد من المؤسسات المصرفية في مدينة اربيل للأبناء الأهتمام الكافي للتخطيط الاستراتيجي للتسويق والميزة التنافسية بوصفها مواضيع مهمة تنطلق منها مؤسسات الأعمال بشكل عام والمؤسسات المصرفية بشكل خاص الى الأسواق.

وعليه فإن مشكلة الدراسة تتمركز في التساؤل الرئيسي الآتي :



كيف يمكن للتخطيط الاستراتيجي للتسويق أن يساهم في تحقيق الميزة التنافسية من وجهة نظر عينة من المديرين والأداريين في عدد من مصارف مدينة أربيل؟  
ويتفرع من هذا التساؤل، التسؤلات الآتية:

- 1- هل هناك دور للرؤية التسويقية في تحقيق الميزة التنافسية؟
- 2- هل هناك دور للرسالة التسويقية في تحقيق الميزة التنافسية؟
- 3- هل هناك دور للأهداف الاستراتيجية للتسويق في تحقيق الميزة التنافسية؟
- 4- هل هناك دور للتحليل الاستراتيجي للتسويق في تحقيق الميزة التنافسية؟
- 5- هل هناك دور للخيار الاستراتيجي للتسويق في تحقيق الميزة التنافسية؟
- 6- هل هناك دور للتنفيذ الاستراتيجي للتسويق في تحقيق الميزة التنافسية؟
- 7- هل هناك دور للتقويم والرقابة الاستراتيجية للتسويق في تحقيق الميزة التنافسية؟

### 2.1.2.1: أهمية الدراسة

تكتسب الدراسة أهميتها من أهمية المتغيرات المدروسة فقد أصبح موضوع التخطيط الاستراتيجي للتسويق و الميزة التنافسية من المواضيع المهمة في الفكر الإداري والذي بدء يثير اهتمام الباحثين والدارسين في حفل الإدارة وعرضت أفكاراً متعددة حول دورها في تطوير وتحسين الأداء وتعزيز الميزة التنافسية ومن هنا تتجسد أهمية الدراسة في جانبين يمكن أستعراضهما في الآتي:

#### الأهمية الأكاديمية:

تنبثق الأهمية العلمية للدراسة الحالية من الأهمية الحيوية لمتغيراتها بوصفها موضوعات معاصرة ومؤثرة شغلت الفكر الإداري والاستراتيجي.

تعد هذه الدراسة محاولة متواضعة لأغناء المكتبة المعرفية بالشكل الذي يمكن من خلاله تأكيد العلاقات بين متغيرات الدراسة.

تحديد الأفكار الجوهرية ذات العلاقة بموضوعات الدراسة الحالية لأيجاد الترابط بين متغيراتها.

#### الأهمية الميدانية:

- 1- تزويد المصارف المبحوثة بمعلومات واقعية عن مستوى توفر المتغيرين.
- 2- تعريف المصارف المبحوثة على مدى تحقيقها للميزة التنافسية والتخطيط الاستراتيجي ومدى أهميتها لبقائهم في عالم المنافسة.

3- الأفادة من طبيعة العلاقات والتأثير القائمة بين المتغيرات بالشكل الذي ينعكس على صورة المصارف إيجابياً.

4- تظهر الأهمية الميدانية لدراسة من أهمية القطاع المبحوث حيث أن المصارف تمثل القطاع الحيوي في دعم المؤسسات في إقليم كردستان- العراق.

5- تنبثق أهمية الدراسة عبر الأهداف التي تسعى إلى تحقيقها وأملاً في أن تكون هذه الدراسة إسهاماً فاعلاً في تقديم معطيات علمية و واقعية للمصارف المبحوثة عبر تساؤلاتها وفرضياتها المشاركة.

### 3.1.2.1: أهداف الدراسة

تسعى الدراسة الى تقديم جوانب فكرية تفسر المفاهيم الخاصة بمتغيرات الدراسة وابعادها، وكذلك دراسة العلاقة النظرية فيما بينها، فضلاً عن تقديم إطار ميداني و تهدف الدراسة إلى تحقيق ما يلي:

1- تسليط الضوء على مداخل إدارية وعلى وجه الخصوص المدخل الاستراتيجي وتقديم إطار نظري لها عبر وصفها لمتغيرات الدراسة بهدف بلورة مفاهيم وطروحات جديدة مشاركة في المشكلة الفكرية للدراسة.  
2- محاولة إثارة أهتمام إدارة المصارف المبحوثة لتناول هذه الموضوعات الحيوية والاهتمام بها تحليلاً وتطبيقياً.

3- تشخيص مستويات مؤشرات الميزة التنافسية والتخطيط الاستراتيجي للتسويق في الميدان المبحوث.  
4- دراسة وتحليل العلاقات والتأثير بين المتغيرات والأفادة من نتائجها لبناء الاستنتاجات وتقديم المقترحات.

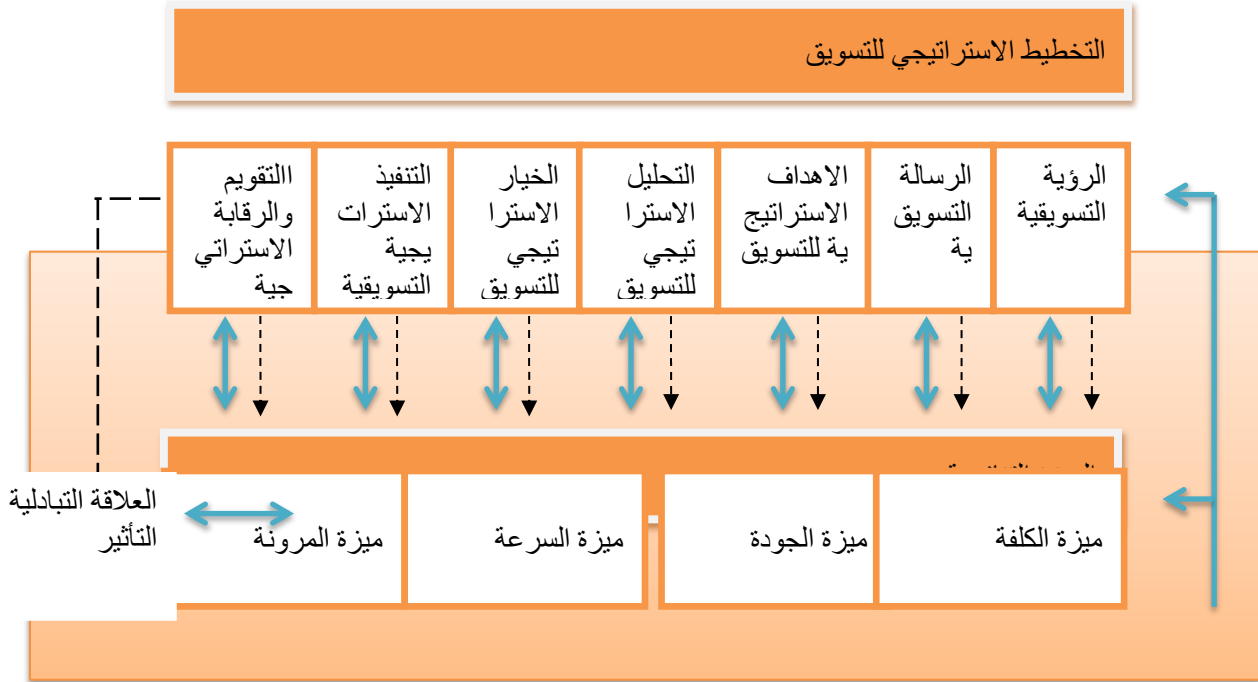
5- بناء مخطط فرضي ومحاولة اختبار الفرضيات المنبثقة منها لغرض تعميم نتائجها على الميدان المبحوث.

### 4.1.2.1: المخطط الفرضي للدراسة

تأسيساً على التأطير الفكري للمتغيرات ذات العلاقة بالدراسة الحالية، إذ جرى تفصيلها ضمن الإطار النظري العام، وكما جرى بناء (المخطط الفرضي للدراسة) الذي يوضح التخطيط الاستراتيجي للتسويق لقيادات المصارف بأبعادها (الرؤية التسويقية، الرسالة التسويقية، الأهداف الاستراتيجية للتسويق، التحليل الاستراتيجي للتسويق، الخيار الاستراتيجي للتسويق، تنفيذ الاستراتيجية التسويقية، التقويم والرقابة الاستراتيجية للتسويق) ودورها في الميزة التنافسية بأبعاده المتمثلة بـ(ميزة الكلفة، ميزة الجودة، ميزة السرعة، ميزة المرونة)، وتقصد الدراسة من تقديم هذا المخطط الفرضي ان يكون شاملاً لمتغيرات الدراسة الرئيسية والفرعية في صورته الأجمالية ومن ثم امكانية قياسه للعلاقات الارتباطية والتأثيرية فيما

بينها بشكل منفرد او بصورة اجمالية لكي يكون مجسداً لمشكلة الدراسة والاهداف المتوقع تحقيقها كما موضح في الشكل (1).

### رسم توضيحي 1 المخطط الفرضي للدراسة



#### 5.1.2.1: فرضيات الدراسة

قام الباحث بصياغة فرضيتين رئيسيتين وصولاً لتحقيق أهداف الدراسة الحالية، وكما يأتي:

- الفرضية الرئيسية الأولى: توجد علاقة ارتباط ذات دلالة إحصائية بين التخطيط الاستراتيجي للتسويق والميزة التنافسية على المستوى الكلي والجزئي.
- الفرضية الرئيسية الثانية: يوجد تأثير معنوي ذو دلالة إحصائية للتخطيط الاستراتيجي للتسويق في الميزة التنافسية على المستوى الكلي والجزئي.

#### 6.1.2.1: حدود الدراسة

حددت الدراسة بعدد من المحددات المكانية والزمانية والبشرية والموضوعية وهي كالآتي:

الحدود المكانية: طبقت الدراسة في عينة من المصارف ضمن حدود مدينة اربيل حصراً البالغ عددها (4) مصارف.

الحدود الزمانية: تمثلت في مدة اعداد الدراسة التطبيقية في المصارف المبحوثة، التي بدأت بالزيارات الاولية لتشخيص مشكلة الدراسة ومقابلة المدراء والمسؤولين وتدارس آرائهم حول الدراسة واهدافها فضلاً عن توزيع إستمارة الأستبانة، واسترجاعها وتحليلها التي امتدت من 2020/8/22 - 2020/10/31.

الحدود البشرية: تختبر الدراسة الحالية فرضياتها على القيادات الادارية من مديري المصارف في مدينة اربيل ونائبهم ومديري الاقسام والوحدات حيث بلغ عددهم (65) مديراً.

الحدود الموضوعية: أقتصرت الدراسة على معرفة دور التخطيط الاستراتيجي للتسويق في الميزة التنافسية على وفق آراء المديرين والإداريين في المصارف في مدينة أربيل.

### 2.2.1: منهجية الدراسة

#### 1.2.2.1: منهج الدراسة

أعتمدت الدراسة الحالية في إختبار فرضياتها على المنهج الوصفي التحليلي عبر دراسة العلاقة و التأثير بين متغيري الدراسة، لأنها تركز على استطلاع وتحليل الآراء للمديرين في المصارف المبحوثة ويتميز هذا الأسلوب بنظرة شمولية حيث يتم اقتران وصف الحالة بتحليلها ومن ثم استخلاص النتائج والمؤشرات المستخدمة في جمع البيانات والمعلومات ويتم استخدام التحليل لأغراض تحديد النتائج والوقوف على أبرز المؤشرات لاختبار صحة الفرضيات أو نفيها والمنبثقة من مخطط الدراسة الفرضي.

#### 2.2.2.1: أسلوب جمع البيانات والمعلومات

من أجل الحصول على البيانات والمعلومات اللازمة لأكمال هذه الدراسة وأختبار مخطط الدراسة وفرضياتها والوصول إلى النتائج وتحقيق أهداف الدراسة، فقد أعتمدت الدراسة على مصادر عدة لتغطية الإطار النظري والميداني عبر الأساليب الآتية:

الإطار النظري: بهدف تغطية الجانب النظري للدراسة تم اعتماد الباحث على المصادر العربية والانكليزية المتمثلة في الرسائل والأطاريح الجامعية والدوريات العلمية والمؤتمرات العالمية والكتب، وشبكة المعلومات العالمية (الإنترنت)، فضلاً عن مراجعة العديد من المهتمين بهذا المجال باتجاه بناء اطار علمي واضح لأهتمامات الدراسة.

الإطار الميداني: للحصول على البيانات الخاصة بالجانب الميداني اعتمد الباحث على الأساليب الآتية:

الزيارات الميدانية والمقابلات الشخصية: قام الباحث بالزيارات الميدانية للمصارف في مدينة أربيل لغرض الحصول على البيانات الأولية وتحديد مجتمع الدراسة وعينتها وأجرى الباحث ايضاً مقابلات شخصية مع عدد من المديرين لدى المصارف المبحوثة وكما موضح في (ملحق 1) ذلك لغرض إبراز مشكلة البحث من خلال توجيه الاسئلة لهم و التي جاءت بها مشكلة الدراسة.

الأستبانة: تم الاعتماد على الاستبانة(ملحق 4) لأنها تعد الأداة الرئيسة للحصول على البيانات فيما يتعلق بالجانب العملي، وقد اعتمدت الدراسة في تحديد عبارات الاستمارة على الجانب النظري للدراسة، فضلاً

عن الإفادة من آراء الخبراء والمحكمين ذوي الأختصاص في هذا المجال (ملحق3)، وتم تصحيح العبارات لتناسب مع مجال الدراسة ومتغيراتها، وتتضمن استمارة الاستبانة محورين، وعلى النحو الآتي:

المحور الأول: وهو المحور الخاص بالمعلومات الشخصية التعريفية العامة عن الأفراد المستجيبين، وعددها (4) عبارة متمثلة في (الجنس، الفئات العمرية، التحصيل الدراسي، عدد سنوات الخدمة)

المحور الثاني: فقد ركز على المقاييس الخاصة بمتغيري الدراسة، وعبر الجزأين الآتيين:

الجزء الأول: يشمل سبعة أبعاد للمتغير المستقل (التخطيط الاستراتيجي للتسويق) المتمثلة بـ(الرؤية التسويقية، الرسالة التسويقية، الأهداف الاستراتيجية للتسويق، التحليل الاستراتيجي للتسويق، الخيار الاستراتيجي للتسويق، تنفيذ الاستراتيجية التسويقية، التقويم والرقابة الاستراتيجية للتسويق) وحدد (4) عبارات لكل بعد.

الجزء الثاني: حدد هذا الجزء للمتغير المعتمد (الميزة التنافسية) وهو يتضمن أربعة أبعاد متمثلة في (ميزة الكلفة، ميزة الجودة، ميزة السرعة، ميزة المرونة)، إذ حدد لكل بعد (4) عبارات.

وبلغ عدد عبارات الاستبانة الاجمالية (48) عبارة، وقد تم استخدام مقياس (ليكرت) الخماسي في جميع مقاييس الاستبانة وبتدرج (أتفق بشدة، أتفق، محايد، لا أتفق ولا أتفق بشدة)، وتشير إجابات المستجيبين (أتفق بشدة، أتفق) إلى قوة تأثير متغيري الدراسة، في حين تعبر إجابات المستجيبين (لا أتفق ولا أتفق بشدة) عن ضعف تأثير متغيري الدراسة، وما كان بين ذلك (محايد) فإنه يعبر عن الاعتدال والوسطية لمتغيري الدراسة، والجدول (5.1) يوضح هيكل الاستبانة للدراسة الحالية.

جدول 5 هيكل الاستبانة

ت	المتغيرات الرئيسية	المتغيرات الفرعية	تسلسل الفقرات	مجموع العبارات	المصدر
المحور الأول	المعلومات الشخصية	الخصائص الفردية للمستجيبين، الجنس، العمر، التحصيل الدراسي، عدد سنوات الخدمة.	1 - 4	4	من إعداد الباحث
المحور الثاني الجزء الأول	التخطيط الاستراتيجي للتسويق	الرؤية التسويقية	X1- X4	4	الزعيبي والسكرانة، 2008
		الرسالة التسويقية	X5- X8	4	احمد، 2017
		الأهداف الاستراتيجية للتسويق	X9- X12	4	Pearce and Richard, 1994
		التحليل الاستراتيجي للتسويق	X13- X16	4	نوري، 2017
		الخيار الاستراتيجي للتسويق	X17- X20	4	

	4	X21- X24	تنفيذ الاستراتيجية التسويقية		
	4	X25- X28	التقويم والرقابة الاستراتيجية للتسويق		
الزغبى، 1999 شلبى، 2018 Best, 1997 درويش، 2007	4	Y1- Y4	ميزة الكلفة	الميزة التنافسية	الجزء الثاني
	4	Y5- Y8	ميزة الجودة		
	4	Y9- Y12	ميزة السرعة		
	4	Y13- Y16	ميزة المرونة		
	48	مجموع فقرات استمارة الاستبانة			

المصدر: معد من قبل الباحث.

### 3.2.2.1: اختبار أداة الدراسة

بهدف التحقق من صحة مقياس الدراسة وتوخي الدقة العلمية في تحصيل البيانات، تم إخضاع المقياس لمجموعة من الاختبارات يمكن توضيحها على النحو الآتي:

الاختبارات قبل التوزيع:

وهي تلك الاختبارات التي أجريت على الاستبانة في صورتها الأولية وقبل توزيعها على العينة النهائية وذلك بهدف قياس كل من حالة الصدق الظاهري لها ومدى شموليتها وعلى وفق الفقرات الآتية:

- قياس الصدق الظاهري: بهدف التأكد من قدرة الاستمارة على قياس متغيرات الدراسة فقد تم إخضاعها لاختبار الصدق الظاهري وذلك لعرضها على عدد من الخبراء والمحكمين (ملحق 3) للتأكد من صحة الفقرات الواردة في الاستبانة وملاءمتها لفرضيات الدراسة وأهدافها واستطلاع آرائهم بشأن قدرتها على قياس متغيرات الدراسة بما يضمن وضوح فقراتها وشموليتها ودقتها من الناحية العلمية وفي ضوء ذلك تم حذف وتعديل وإضافة بعض الفقرات وعلى النحو الذي أكتسب بموجبه رأي الأكثرية في صحة فقراتها وشموليتها بما يتلاءم مع فرضيات الدراسة.

- الشمولية: تمثل اختبار الشمولية بعرض محتوى الاستبانة على السادة المحكمين وطرح أسئلة واستفسارات عدة عليهم بشأن شمولية الاستبانة لمتغيرات الدراسة وأبعادها، إذ تمت إضافة مجموعة من العبارات وحذف أخرى وذلك في ضوء مقترحات وآراء الخبراء، وقد أخذت صورتها النهائية على وفق ما مثبت في (ملحق 4).

- الثبات: لقياس ثبات الاستبانة تم استخدام تحليل الثبات (Reliability Analysis)، ومن خلال مقياس ألفا - كرونباخ (Alpha - Cronbach)، وقد يكون مقبولاً عندما تكون هذه القيمة مساوية أو أكبر من (0.60)، ولغرض التأكد من دقة قياس متغيرات الاستبانة فقد قام الباحث بأجراء اختبار أولي لمتغيرات

الاستبانة لعينة مؤلفة من (20) مديراً، وأعيد الاختبار بعد (20) يوماً وتبين أن التطابق في إجابات أفراد المستجيبين حيث كلها معنوية عند مستوى (0.05) وهذا مؤشر للثبات المرتفع لأن كل القيم كانت أكبر من (0.60) وقد أخذت الاستبانة صيغتها النهائية قبل التوزيع. والجدول (6) يوضح ذلك:

جدول 6 اختبار ألفا كرونباخ لثبات الاستبانة

أبعاد و متغيرات الدراسة	عدد العبارات	قيمة المعامل
- الرؤية التسويقية	4	0.767
- الرسالة التسويقية	4	0.728
- الاهداف الاستراتيجية للتسويق	4	0.710
- التحليل الاستراتيجي للتسويق	4	0.838
- الخيار الاستراتيجي للتسويق	4	0.834
- تنفيذ الاستراتيجية التسويقية	4	0.875
- التقويم والرقابة الاستراتيجية للتسويق	4	0.882
أبعاد التخطيط الاستراتيجي للتسويق	28	0.944
ميزة الكلفة	4	0.785
ميزة الجودة	4	0.853
ميزة السرعة	4	0.791
ميزة المرونة	4	0.829
أبعاد الميزة التنافسية	16	0.936
جميع عبارات الاستبانة	44	0.895

المصدر: معد من قبل الباحث بالاعتماد على نتائج التحليل الاحصائي.

الأختبارات بعد توزيع الاستبانة:

وتمثل مجموعة من الأختبارات التي تمت بعد توزيع أستمارة الاستبانة والتي هي بمثابة شروط يجب أستيافائها للاستبانة لكي تكون مؤهلة ويمكن أستخدمها في الحصول على البيانات والنتائج الخاصة بالدراسة، ويمكن إجمالها بالآتي:

- الأتساق الداخلي لمتغيرات الاستبانة: لغرض الأختبار والتأكد من صدق الاستبانة تم الأعتداع على الأتساق الداخلي للعبارات المعبرة عن متغيرات الدراسة. إذ تعبر قيم الأرتباط المعنوية عن مدى مصداقيته تمثل تلك العبارات الرئيسية والفرعية المبحوثة ويوضح (ملحق 5) وجود مجموعة كبيرة من العلاقات المعنوية الموجبة الذي يعبر عن صدق بناء محتويات الاستبانة وثبات سريانه.

- الحيادية: حرص الباحث على التأكيد على حيادية الاستبانة وذلك بعدم التدخل في إجابات المبحوثين ومنحهم الحرية والوقت الكافيين للإجابة على عباراتها، فضلاً عن سعي الباحث إلى تفسير هدف الدراسة

وتوضيح الغموض الذي قد يستجد فيما يتعلق بفقرات الاستبانة ضماناً لدقة الإجابة وموضوعيتها. وبناءً على ذلك فقد أعطى الباحث لأفراد عينة الدراسة المدة الكافية للإجابة على فقرات الاستبانة.

#### 4.2.2.1: اختبار بيانات الدراسة

تم تطبيق اختبار التوزيع الطبيعي للتأكد من صلاحية البيانات التي تم جمعها من العينة المستجيبة وذلك لمعرفة مدى خضوعها لشروط التحليل الإحصائي والإجابة على التساؤل بهذا الخصوص والذي يدور حول تطبيق أي من الاختبارات المعلمية أو الاختبارات اللامعلمية و قبل البدء في تطبيق الاختبارات الإحصائية يجب اختبار شكل التوزيع لبيانات الدراسة الحالية، وهل أنها تتبع التوزيع الطبيعي أم لا؟ فإذا كانت البيانات تتبع التوزيع الطبيعي، فإنه من الممكن استخدام الاختبارات المعلمية لأجراء التحليلات المطلوبة حسب فرضيات الدراسة، وبعبارة أخرى يتم اللجوء إلى استخدام الاختبارات اللامعلمية. وقد استخدم الباحث اختبار (كولمجروف- سميرنوف Kolmogorov – Smirnov) للتحقق من هذا الشرط، إذ بينت نتائج التحليل والمبينة في الجدول (7.1) إلى أن كافة قيم (P-Value) المحسوبة كانت أكبر من قيمة مستوى المعنوية الافتراضي للدراسة والبالغة (0.05) مما يدل على أن بيانات الدراسة تتبع التوزيع الطبيعي سواء على مستوى متغيرات الدراسة الرئيسية أو على مستوى أبعاد تلك المتغيرات. ويؤكد هذا التحليل أن كافة قيم (Z) المحسوبة كانت أقل من قيم (Z) الجدولية.

جدول 7 نتائج التوزيع الطبيعي

المتغيرات	أبعادها	القيمة Z بأسلوب K – S	القيمة الجدولية Z	Sig. (P-value)
ابعاد التخطيط الاستراتيجي للتسويق	- الرؤية التسويقية	0.246	1.645	*0.200
	- الرسالة التسويقية	0.127	1.645	*0.200
	- الاهداف الاستراتيجية للتسويق	0.273	1.645	*0.200
	- التحليل الاستراتيجي للتسويق	0.229	1.645	*0.200
	- الخيار الاستراتيجي للتسويق	0.221	1.645	*0.200
	- تنفيذ الاستراتيجية التسويقية	0.175	1.645	*0.200
	- التقويم والرقابة الاستراتيجية للتسويق	0.224	1.645	*0.200
	المؤشر الكلي		0.209	1.645
ابعاد التنافسية الميزة	ميزة الكلفة	0.260	1.645	*0.200
	ميزة الجودة	0.250	1.645	*0.200
	ميزة السرعة	0.307	1.645	*0.200



*0.200	1.645	0.329	ميزة المرونة
*0.200	1.645	0.246	المؤشر الكلي

المصدر: معد من قبل الباحث بالاعتماد على نتائج التحليل الإحصائي.

### 5.2.2.1: الأدوات الإحصائية لتحليل البيانات

بناءً على طبيعة الدراسة والأهداف التي تسعى إلى تحقيقها ومن أجل اختبار فرضياتها، فقد استخدمت الدراسة مجموعة من الأدوات الإحصائية عبر الاعتماد على برنامج (الحزمة الإحصائية للعلوم الاجتماعية) (Statistical Package for Social Sciences) إذ يرمز له (SPSS Ver. 22) لأجراء التحليلات الإحصائية المطلوبة، وتمثلت هذه الأدوات في الآتي:

- اختبار أداة الدراسة: تم استخدام معامل الثبات بطريقة معامل ألفا كرونباخ Cranach's Alph Coefficient لفحص واختبار أداة القياس في الدراسة الحالية.
- الأدوات الخاصة بوصف متغيرات الدراسة وتشخيصها: وتمثل بالنسب المئوية والتكرارات والمتوسطات الحسابية والانحرافات المعيارية ونسبة الاتفاق.
- معامل الارتباط البسيط والمتعدد بطريقة بيرسون: يستخدم لقياس معنوية العلاقة وطبيعتها بين متغيري الدراسة، فضلاً عن استخدامه في تحديد الأساق الداخلي لعبارات متغيري الدراسة.
- الأنحدار الخطي البسيط والمتعدد: يستخدم للتعرف على معنوية تأثير متغير تفسيري في المتغير المستجيب.

## الفصل الثاني

### التخطيط الاستراتيجي للتسويق والميزة التنافسية (إطار مفاهيمي)

يتطلب الخوض في الدراسات العلمية تقديم المرتكزات النظرية التي تساعد الباحث على فهم التطورات الشمولية لموضوع الدراسة. وتتهيئ له إنتقاء المنهج الدراسي الأنسب وتفعيل تنفيذ الدراسة الميدانية واختبار فرضياتها وصولاً إلى النتائج النهائية للدراسة.

وتأسيساً على ذلك يقدم هذا الفصل عرضاً نظرياً شمولياً لمتغيري الدراسة من خلال المباحث الآتية:

الاول: التخطيط الاستراتيجي للتسويق.

الثاني: الميزة التنافسية.

الثالث: العلاقة النظرية بين متغيري الدراسة.

### 1.2: التخطيط الاستراتيجي للتسويق

#### 1.1.2: مفهوم التخطيط الاستراتيجي للتسويق.

إن أول المهام الضرورية في العلوم الادارية هو التخطيط. وهو لبنة الحجر الأساس للأعمال الإدارية الناجحة. والتخطيط يطبق على كافة مراحل التسويق بدايةً من إعداد البرامج التسويقيه وتنفيذها وانتهاءً بتقييم أداءها.

وقد أصبح التخطيط امرأ حيوياً لا بد منه فهو يجمع مفردات تربط الحاضر القريب بالمستقبل البعيد وهو يشمل معرفة الأهداف والغايات التي سترسم الأداء المستقبلي للمنظمة والطرق المناسبة للوصول اليها. (العلاق، 2008: 17).

وَعُرف التخطيط الاستراتيجي للتسويق بأنه: الإجابة على سؤالين وهما: ما هو عملنا الحالي، وماذا يجب ان يكون في المستقبل؟ يعمل هذا التعريف على الربط ما بين الحاضر والمستقبل من خلال حلقة مكتملة تبين رؤية ما هية الحاضر الآن، وما سيكون في المستقبل.

وَعُرِفَ بأنه: عملية صياغة الأهداف طويلة الأجل والأستراتيجيات من خلال التوفيق بين الموارد والفرص المتاحة.

وَعُرِفَ بأنه: التعرف على الفرص البديلة وتحليل نقاط القوة والضعف فيها، والتحديات التي تواجهها من خلال وضع الأولويات لمعالجة تلك التهديدات أو تجاوزها بأساليب تحقق الاستخدام الأمثل لواردات المؤسسة.

وعرف التخطيط الأستراتيجي للتسويق أيضاً بكونه نشاط إداري ذا صلة بتحديد الأهداف الأساسية التي ترغب إدارة المؤسسة بتحقيقها والبحث عن أساليب بديلة يمكن بواسطتها الوصول الى تلك الأهداف بأحسن الوسائل وأقل التكاليف، وان كل ذلك يشمل عملية عقلية تهدف الى دراسة وتحليل الاساليب البديلة وتقييمها بناءً على كفاءتها في تحقيق الأهداف، مما يؤدي في النهاية الى اختيار الاسلوب الأكفأ لتحقيق تلك الاهداف والغايات(الزعبى والسكارنة، 2008: 21).

في حين عرف (Mc Carthy) التخطيط الأستراتيجي للتسويق على أنه تحديد الفرص الحقيقية في السوق وتطوير أستراتيجيات تسويقية مربحة وله جانبان هما: الأول السوق المستهدفة والذي يتضمن مجموعة متجانسة من المستهلكين ترغب المؤسسة في الوصول إليهم نظراً لوجود حاجات ورغبات مشتركة لديهم، أما الثاني المزيج التسويقي والذي تشكله إدارة التسويق لإشباع حاجات و رغبات السوق المستهدفة (عبدالفتاح، 2011: 115).

وكما يُعرف أيضاً بأنه عملية إدارية لتحويل الأهداف الاساسية التي تحاول المنظمة تحقيقها، ومعرفة أساليب تصرف البديلة التي يمكن بواسطتها تحقيق تلك الاهداف بأفضل طريقة و اقل كلفة. ويتم ذلك من خلال عملية عقلية لدراسة وتحليل الأساليب البديلة ليتم تقييمها بناءً على مدى كفاءتها في تحقيق الأهداف وأختيار الاسلوب الأكفأ لتحقيق الأهداف في النهاية ( الزويب، 2015 : 69). وأكد (العوامرة والزيادات، 2012: 33) أنها مجموعة أساليب بديلة وأدوار والتي بمرور الوقت توجه المهام التسويقية الى مستوى المزيج والتوزيع وهي تتغير بتغير ظروف البيئة والمنافسة.

بينما وصفها (احمد) أنها الوسيلة التي تتبعها إدارة التسويق لتخطيط الأهداف التسويقية وتشمل قرارات الأسواق المستهدفة والمزيج التسويقي لبرنامج العمل ومستوى الإنفاق التسويقي والميزانيات بالإضافة الى الرقابة (أحمد، 2017: 184).

وعلى هذا الأساس يتسم التخطيط الأستراتيجي للتسويق بالشمولية والرؤية الواضحة للأجزاء الكثيرة من المعلومات والمتغيرات التي من شأنها أن تُسهل إتخاذ القرار السليم والمناسب في عالم متشابك ومعقد، لذلك فإن هذا النوع من التخطيط هو منهج منظم لإدارة ناجحة وكفوءة لعمليات التغيير في بيئة السوق

، والمنافسة الحاصلة فيها، ومحدودية فرص التسويق، وعلى هذا الأساس فإن التخطيط الاستراتيجي للتسويق لديه ثلاث مفاتيح أساسية هي :

- 1- الأنساق نحو إدارة الأعمال وتحديداً نحو حفظ الأستثمار.
- 2- تقوية أعمال المنظمة وإشراك وحدات الأعمال الاستراتيجية في المساهمة بزيادة معدل النمو في السوق، وبما يؤول الى خلق مكانة مناسبة في السوق المستهدف.
- 3- التوضيح الدقيق لمهام وحدات الأعمال الاستراتيجية لإنجاز أهدافها المطلوبة في الأمد البعيد والتي تصب أساساً في أهداف المؤسسة الكلية (البكري، 2008: 168).

ان المؤسسات لاتعمل في فراغ، بل تعمل في بيئة ديناميكية ومتغيرة بأستمرار، لذلك لايمكن اتخاذ قرارات سليمة بمعزل عن هذه التغيرات، وعليه فإن تبني إدارة المؤسسة لعملية التخطيط الاستراتيجي للتسويق من شأنه ايجاد حلول منطقية للمشاكل التي تواجه المؤسسة، من هنا فإن التخطيط الاستراتيجي للتسويق يعد أداة تستطيع المؤسسة بواسطتها التكيف مع التغيرات البيئية السريعة وصولاً الى البقاء والأستمرار والنمو، فضلاً عن زيادة قدرة المؤسسة على أستغلال وأستثمار مواردها المختلفة بكفاءة عالية.

## 2.1.2: أهمية التخطيط الاستراتيجي للتسويق.

طبقا لكوتلر فإن التخطيط الاستراتيجي للتسويق يحقق المميزات الآتية:

- 1- يحقق الأهداف الاساسية للأدارة ويحدد الوسائل الكفيلة لتحقيق تلك الأهداف.
  - 2- يبني روح الفريق داخل المنظمة لأن التخطيط لا يتم إلا بتنسيق جهود الاشخاص والأدارات داخل المؤسسة فالوصول الى خطط وبرامج عمل يتطلب تعاون وتشاور بين أفراد وإدارات المؤسسة مما ينتج عنه تطوير روح الفريق الواحد داخل المنظمة.
  - 3- إن التخطيط الاستراتيجي يعمق فهم وإدراك العمل الإداري ويثري معرفة المسؤولين عن التخطيط ويولد لديهم ألتزام بواقع ومقتضيات العمل داخل المنظمة وهذا يساعد في إعداد خطط واقعية.
  - 4- يُولد حساً عاماً لدى العاملين على التخطيط بأهمية الأهداف وضرورة تحقيق الأساسى منها للمنظمة. مما يزيد الأحاساس بأهمية التنسيق والتعاون في العمل الإداري. (عبدالفتاح، 2011: 120-121).
- يعد التخطيط بشكل عام والتخطيط الاستراتيجي بشكل خاص من أهم الوظائف الإدارية وهو معيار لتلك الوظائف لأنه يعد حجر أساس للعمليات الإدارية، فإذا كانت خطط الإدارة غير فاعلة، فإن ذلك يعني أنها لن تستطيع ممارسة المهام الإدارية كالرقابة والتوجيه والتنظيم، فالتخطيط هو العنصر المهم للقيام بهذه المهام الأساسية.

ومما زاد من أهمية التخطيط الاستراتيجي هو العقبات التي تواجهها الإدارة اليوم ومنها:

1- زيادة سرعة التغييرات الكمية والنوعية في بيئة الأعمال.

2- تزايد المنافسة بين المنظمات (المنافسة الكونية).

3- التطور التكنولوجي.

4- قلة الموارد.

5- التحول من مجتمع صناعي الى مجتمع تكنولوجي .

6- عدم إستقرار أوضاع السوق (جواد، 2000 :88).

وفي حالة بيئة السوق غير المستقرة وقلة الموارد أصبح التخطيط الاستراتيجي له دوراً بارزاً، لأن المؤسسة تقدم سلع وخدمات والسوق هو عروض وطلبات حالية ومستقبلية للمستهلكين مما يفرض على المؤسسة التحسين والتطوير المستمر لمواجهة التغيير في الطلبات، ويحقق التخطيط للتسويق مزايا عديدة وتظهر أهميته في الآتي:

1- يعمل التخطيط الاستراتيجي للتسويق على خلق رؤية مشتركة لإستغلال أفضل لموارد المؤسسة من خلال تعزيز التنسيق والتعاون بين مختلف أنشطة المنظمة التسويقية والأنتاجية والتمويلية.

2- يساعد التخطيط الاستراتيجي للتسويقي المؤسسات على التنبؤ بالنمو المتوقع، حيث يتم تقديم الأهداف المهمة في مستقبل المؤسسة.

3- يحقق التخطيط الاستراتيجي للتسويق أجواء مناسبة لإدارة عملية التغيير وذلك من خلال تحفيز تفكير صانعي القرار بما سيحصل عند وقوع حوادث معينة .

4-يزيد التخطيط الاستراتيجي للتسويق حالة الخوف والتعصب داخل المؤسسة ، لأن الأحداث غير المتوقعة يمكن أن تزيد التوتر داخل للمؤسسة.

5-لايمكن للإدارة العليا الأستغناء عن التخطيط الاستراتيجي للتسويق ولاغنى عنه لتأدية مهامها بصورة ناجحة.

6- التخطيط الاستراتيجي للتسويق يدفع المدراء في التفكير وإيجاد حلول للأمور ذات الأهمية القصوى للمؤسسة ويعزز كفاءاتهم .

7- يعمل التخطيط الاستراتيجي للتسويق على مساعدة المؤسسة على صنع أفضل القرارات عن الفرص المستقبلية والمهددة للحاضر بدلاً من تأخير حصولها وهو يصنف تلك الفرص والتهديدات التي تواجه المؤسسة. فهو وسيلة لمحاكاة تعليم المؤسسة صنع قرارات أفضل.

8- التخطيط الاستراتيجي للتسويق وسيلة فعالة الى المشروع كنظام، وبالتالي عمله على منع تقليل شأن الأجزاء (النظام) على حساب كامل المؤسسة.

9- يساعد على تحديد المسائل الاستراتيجية وإنشاء الأولويات للتعامل معها.

يهتم التخطيط الاستراتيجي بالتحويلات التي تحدث في الوظائف الاستراتيجية، فالتخطيط الاستراتيجي يساعد في بناء مفهوم أوضح عن المؤسسة وهذا يؤدي الى تقريب المؤسسة من غاياتها لأنه يعيد تشكيل فعاليتها ومخططاتها بشكل يقرب المؤسسة من أهدافها. كما أن التخطيط الاستراتيجي يُمكن المدراء من مواجهة التغييرات المحيطة ومعالجتها بشكل صحيح وخاصة في بيئات سريعة التغيير التي تنشط فيها مؤسساتهم.

لقد أكد (janes) على أن التخطيط الاستراتيجي له فائدة توفير المعلومات المساعدة في عمليات تصنيع القرارات، التي توحد بين الأهداف ذات الامد القصير والبعيد. فيما أكد ( moore ) الى أن أهمية التخطيط الاستراتيجي تأتي من منفعه التالية:

- يجيب على الأسئلة التي تواجه المؤسسة.
- يوفر إطار لاتخاذ القرار في جميع مستويات المؤسسة.
- يحدد ويعرف التهديدات والفرص المستقبلية .
- يضع معايير للإنجاز.
- يوفر قاعدة لقياس الأداء.
- يصلح كقائد للاتصال في المؤسسة.
- يطور الفرق التي تهتم بمستقبل المؤسسة.
- يحدد الحاجات التدريبية للمؤسسة.
- على المدى الطويل يخدم التخطيط الاستراتيجي للتسويق الإدارة ويساهم في تغيير الخطط الفرعية ويختار البدائل الممكنة في الوقت المناسب ويوفر المال والوقت والجهد لتحقيق الأهداف بأحسن أداء و بأقل الخسائر في الجهد والوقت والمال (الوليد، 2009:54).

### 3.1.2: أهداف التخطيط الاستراتيجي للتسويق.

يُعرّف (Scott) الأهداف بأنها عبارة عن تصورات لنهايات مرغوبة يسعى إليها العاملون من خلال الأداء الجيد لعملهم . ويُعرّف (Perrow) الأهداف بأنها المخرجات التي تسعى المؤسسة الى الوصول إليها، وتكون الأهداف بمثابة بيانات عامة لما يجب أن تفعله المؤسسة وتعبّر عن القيم التي يركز عليها هذا الوجود (الدهان، 1992: 51).

تعتبر الأهداف الحجر الأساس عند صياغة الخطط التسويقية، ويجب أن تتسم بالموضوعية والواقعية وقابليتها للقياس وأرتباطها بمدة زمنية معينة ، وبدون وجود هذه الأهداف فإن الخطة لن تكون ذات فائدة عملية، حيث يمكن وضع الأهداف على شكل نسبة مبيعات محددة، أو تحديد حصص سوقية أو هوامش ربحية على أن يكون ممكن التحقيق في ظل المصادر المسموحة، كما أن مكونات المحيط البيئي يمكن أن تكون أهدافاً واقعية قابلة للقياس، وعليها أن تعكس سلوك السوق المتوقع. وعند تحديد هذه الأهداف يجب توافر الشروط التالية:

- 1- أن تكون الأهداف التسويقية متسلسلة بمعنى أن تكون مرتبة حسب الأهمية.
- 2- أن تكون الأهداف التسويقية كمية وليست وصفية ويمكن قياسها بما يُسهّل عمليات التخطيط والتنفيذ والرقابة على النشاط التسويقي.
- 3- يجب أن تكون الأهداف التسويقية واقعية، بمعنى أنه يمكن تنفيذها في حدود إمكانيات وموارد المنظمة.
- 4- يجب أن تكون الأهداف التسويقية متوافقة، فليس من المعقول أن يكون الهدف التسويقي "الحصول على أكبر رقم للمبيعات عند أقل رقم للتكاليف". (شومان، 2011: 82)

وبموجب ما سبق تعد الاهداف الأساس والقاعدة لأي تخطيط استراتيجي تسويقي، إذ أنه من دون وضع الأهداف فإن أي خطة او عملية تخطيط لن يكون لها جدوى وعموماً فإن الأهداف تكون على شكل حصة سوقية، عدد الزبائن، حجم المبيعات، هامش ربح، وهنا يجب الاخذ بنظر الاعتبار موارد وإمكانات المؤسسة (الصميدعي ويوسف، 2006: 39).

إن الأهداف التسويقية تتطلب توفير مجموعة من الشروط تتمثل بما يأتي:

- 1- الوضوح، بمعنى ان تكون الاهداف واضحة وصريحة ومفهومة لجميع الأطراف ذات العلاقة، فوضوح الهدف يساعد على تركيز الجهود وبالتالي تجنب الأفعال غير المنتجة وغير المتصلة مباشرة بتحقيق الهدف.

2- الواقعية، بمعنى أن تكون الأهداف فى حدود الإمكانيات المادية والبشرية والمالية المتاحة وإلا فإن الأهداف تصبح عسيرة التحقيق.

3- القياس، بمعنى أن تكون الأهداف قابلة للقياس الكلي لا مجرد كلمات او تعابير لفظية عامة.

4- الطموح، بمعنى أن تجسد الأهداف رغبة المجتمع من أجل تحقيق النمو السريع واللاحق بالمؤسسات الأخرى.

5- أن تكون الأهداف محددة بسقف زمنى محدد.

6- أن تكون الأهداف قابلة للتغيير حسب الظروف(الحسيني،2000: 58).

ويسعى التخطيط الاستراتيجي لتحقيق مايلي:

1- يزود التخطيط الاستراتيجي المنظمات بالفكر الرئيسي لها.

2- يساعد التخطيط الاستراتيجي على توقع أي تغييرات محتملة في البيئات التي تعمل فيها المنظمات .

3- يساعد التخطيط الاستراتيجي على تحديد الموارد الفائضة.

4- يساعد التخطيط الاستراتيجي على أرشاد واستكمال الأنشطة الإدارية والتنفيذية.

5- يفيد التخطيط الاستراتيجي في تحضير الكوادر الإدارية العليا.

6- يُمكن التخطيط الاستراتيجي من زيادة مهارة المنظمة على التواصل مع المجاميع المتنوعة والمختلفة داخل بيئة المنظمة (عبدالفتاح،2011: 99-100).

وكذلك يسعى التخطيط الاستراتيجي لتحقيق مايلي:

1- إعداد وبناء رسالة المؤسسة وأهدافها.

2- تحديد وتوجيه مسار العمل في المؤسسة.

3- إعداد الغايات والأهداف الاستراتيجية للمؤسسة.

4- معرفة وتوفير متطلبات الأداء الأفضل وتحقيق نمو وتطور المؤسسة.

5- التأكد من كون الأهداف الاستراتيجية مرتبطة مع طموح وأهداف أصحاب الأموال والإدارة العليا ومصالح أعضاء المؤسسة.

6- توجيه المصادر والإمكانات الى الاستخدامات الاقتصادية.

7- توجيه جهود البحث في المؤسسة لتنمية أداء المؤسسة وتقوية مستوياتها التنافسية.



8- التأكد من كون رسالة وأهداف المؤسسة مرتبطة بالقواعد والأنظمة وسياسات العمل داخل المؤسسة (السكرانة، 2010: 102).

#### 4.1.2: أبعاد التخطيط الاستراتيجي للتسويق.

البعض ذكروه كأبعاد وآخرون ذكروه كمراحل عملية التخطيط الاستراتيجي للتسويق وضمن هذه الدراسة تم ذكره كأبعاد . يرى (Assail) إن نماذج عملية التخطيط الاستراتيجي للتسويق تتشابه في نواحي متعددة على الرغم من شكلية الاختلافات في عدد المراحل للأنشطة الرئيسية مع وجود اختلافات من حيث درجة الصعوبة والتفصيل، ويجب الأخذ بالحسبان إن المنظمات لا تتشابه بشكل كلي في مناهجها لعمليات التخطيط الاستراتيجي، وذلك للتفاوت في حجمها وأنشطتها، فضلاً عن تفاوت الظروف المحيطة بكل منظمة حيث تشمل خطوات تمكنها من بناء أستراليا تسويق ناجحة (الصميدعي، 2007: 39).

والتالي شرح لأهم أبعاد عملية التخطيط الاستراتيجي للتسويق:

##### 1. تحديد الرؤية:

تعرف الرؤية الاستراتيجية المستقبلية " على أنها التطلعات المستقبلية التي تحدد توجهات ورغبات المؤسسات نحو تحقيق جوانب النجاح والتميز المرغوبة مستقبلاً " وتصاغ الرؤية بشكل عام وتوضح ما يمكن أن تصبح عليه الشركة، كما ينبغي أن تقدم صورة واقعية وجادة لما يمكن تحقيقه مستقبلاً، فالرؤية الاستراتيجية تحدد الصورة المستقبلية للمؤسسة، كيف ستبدو، وكيف سيكون شكلها العام ، فالرؤية بمثابة المغناطيس الذي يجذب العاملين في المؤسسة-قادة ومرؤوسين- فهي توضح الاتجاه والهدف. إن الرؤية هي أساس أي تغيير أو تطوير وبدون رؤية مشتركة فإنه يكون من الصعب أحداث تغيير عن الماضي او الحاضر وبدون تغيير حقيقي تصبح الرؤية حبراً على ورق فهي تعني بالضرورة رغبة في تغيير شامل على مستوى المؤسسة ككل، تغيير الى الأفضل فالرؤية ليست استراتيجية وليست خطة تشغيلية بل إنها تصور الصور الذهنية المستقبلية للمؤسسة والقيم التي تحكمها وأتجاهها نحو المستقبل (المرسى، 2003: 58).

وعموماً فإن الرؤية الناجحة هي التي تتكون بالأحاساس والشعور الابتكاري والأبداعي، والتحليل المنطقي للعاملين المشتركين في خلقها وتبنيها والدفاع عنها وحمايتها. ومن الأهمية توحيد الرؤية على مستوى المنظمة ككل بجمع كافة رؤى الإدارات بمعنى آخر ربط رؤية كل شخص برؤية الآخرين، وربط رؤية كل إدارة برؤية الإدارات الأخرى، بحيث تتكون في النهاية رؤية المنظمة ككل، لتتحول من الإدارة بالنظم واللوائح الى الإدارة بالرؤية، فالرؤية تجمع الناس حول حلم مشترك، فهي بذلك أداة تنسيقية قوية بين مختلف الأفراد في المنظمة وفي مختلف المستويات الإدارية، وهي بطبيعتها حلم المستقبل بل تتحدى الأحوال

الساكنة وتجعل السلوك الهادف أكثر وضوحاً، فلا بد أولاً أن يكون لنا حلم حتى نحققه (يس، 2002: 477-478).

## 2. تحديد الرسالة:

تسعى العديد من المؤسسات اليوم الى البقاء والنمو والأستمرار، وهو هدف أساسي، ويتم ذلك من خلال الكفاءة والفاعلية في أداء عمل يُقيّم من قبل المجتمع قد تكون سلعة أو خدمة، وهذا لا يتحقق إلا من خلال أملاك المنظمة لرؤية واضحة تعبر عن طموحات وآمال المنظمة في المستقبل، وهذه الرؤية ضرورية في بداية حياة المنظمة أو اثناء إعادة بنائها، إن الإدارة العليا في المنظمة تسعى الى ترجمة رؤيتها من خلال وضع جمل تحمل في طياتها السبب الرئيس لوجود المنظمة وبذلك تتحول الرؤية الى رسالة.

يشير (Pearce) الى أن رسالة المنظمة عبارة عن الخصائص الفريدة التي تميز المنظمة عن غيرها من المنظمات الأخرى المماثلة لها (Pearce and Richard, 1994:80).

ويحدد Johnson and Scholes مفهوم الرسالة بانها تعبير عام عن المقدمة المنطقية والتي تكون بشكل نمونجي منسجمة مع قيم وتوقعات أصحاب المصلحة الرئيسيين، ومن المحتمل ان تهتم بالغرض الكلي للمنظمة،

(Johnson, and Scholes ,1994:12).

ويحاول (Sharplin) تحديد الرسالة فيقول بأنها الأغراض المستمرة للمنظمة مع الأخذ بنظر الاعتبار مصالح فئات معينة من الأفراد في المدى القصير، حيث أن جميع المنظمات تتأثر بفئات مختلفة من الأفراد مثل حملة الأسهم والزبائن والعاملين (Sharplin, 1985:7).

يتضح مما سبق بأن رسالة المنظمة عبارة عن وثيقة أساسية مكتوبة تحدد الأتجاهات العامة للمنظمة، وتعد بمثابة مرشد أساسي لكافة القرارات داخل المنظمة لتحقيق الأهداف المطلوبة، وتوضح الرسالة سبب وجود المنظمة وأوجه الاختلاف بينها وبين المنظمات الأخرى (البكري، 2008: 172).

ويطلق على رسالة المنظمة احياناً فلسفة المنظمة التي تمثل فهم المنظمة لدورها في نظام الأعمال التي تعمل فيه حيث ينعكس هذا الفهم على مواقفها العامة تجاه الزبائن، العاملين، المنافسين، الحكومة، وغيرهم من الأطراف وتساعد فلسفة المنظمة في إيجاد الزبائن الذين ترغب في الوصول إليهم والذين سيمكنونها من التميز على منافسيها كما أن فلسفة المنظمة تظهر إلتزاماً طويل الأمد بنوع معين من الأعمال (الصقال، 1998:25).

إن الرسالة الجيدة تتميز بالخصائص التالية:

- التركيز على عدد محدود من الاغراض.
- التأكيد على عدد محدود من السياسات والقيم التي تودُ أن تشيعها المنظمة.
- تحديد المجالات التنافسية الرئيسية كالصناعة والمنتجات والقطاعات السوقية (Kotler, 1997:69).

### 3. تحديد الأهداف:

إن رسالة المؤسسة تعبر عن سبب وجود المؤسسة، اما الأهداف فأنها تمثل النهايات التي تسعى إلى تكريس الجهود لها، وتعبر الأهداف عن الناتج والغايات التي ترغب المؤسسة في الوصول إليها ومن خلال ذلك تتحقق رسالتها (peter and Another، 1994:52).

الأهداف هي النتائج النهائية من ممارسة الأنشطة المخططة أو إتباع الاستراتيجيات المطبقة وتحدد الأهداف ما الذي يجب أنجازه ومتى.

عقب الانتهاء من تحديد الرؤية التي تقوم على تحديد نشاط المؤسسة على أساس التوجه بالمستقبل وبعد الانتهاء من صياغة بعض القيم الرئيسية يمكن للمؤسسة أن تمضي قدماً نحو الخطوة التالية لصياغة البيان الخاص بالرسالة وهي وضع الأهداف الرئيسية.

فالهدف عبارة عن حالة مستقبلية مرغوبة تحاول المؤسسة تحقيقها، وفي هذا الصياغ نستطيع القول أن الغرض من وضع الأهداف هو التحديد الدقيق لما يجب عمله إذا ما رَغِبَت المؤسسة في تحقيق رسالتها(شالز وجاريت جونز، 2007: 95).

لذا فإن وضع الأهداف يعني ترجمة الرؤية الاستراتيجية والتوجه لتختار المنشأة أو المنظمة لنفسها النتائج المستهدفة ومحددات للأداء، فالأهداف تمثل التزاماً إدارياً لتحقيق نتائج محددة في إطار زمني محدد كما أنها تركز الانتباه والجهد على ما يتم أنجازه(المقلي، 2002:202). فهي تقدم الغاية التي يجري السعي من أجلها، وتشكل الدافع للعمل والموجه للسلوك أو التصرف، كما تعتبر الأهداف المعيار الذي تقارن به الأفعال والإنجازات، ويحكم على مدى نجاحها من خلالها، وفي هذا الإطار تعني الأهداف النتائج واجبة التحقيق في المستقبل من خلال عمل المنظمة ككل او من خلال عمل بعض أجزائها، إذ يمكن النظر الى الهدف على اساس انه مقياس كفاءة عملية تحويل الموارد، وعلى المنظمات أن توضح أهدافها وتبين غاياتها في جميع خطواتها الحياتية (حيدر، 1999: 32)، بمعنى آخر أن الأهداف هي النهايات التي تسعى المنظمة للوصول إليها من خلال فعاليتها وأنشطتها، ولتحديد الأهداف لابد من توفر ثلاثة عناصر أساسية هي:

العنصر الاول: وجود غاية وتعني بها المبرر والدافع لأداء المهمة لتحقيق مردود اقتصادي، اجتماعي، سياسي وتكنولوجي.

العنصر الثاني: هي المهمة ونعني بها الاتجاه العام للفعل والواجب المطلوب أداءه لتحقيق الغاية.

العنصر الثالث: هو التوجه المستقبلي ونعني به ما هو مطلوب لمرحلة قادمة محددة .

مما تقدم يعني أن تحديد الأهداف المستقبلية لأي مؤسسة يعكس أساساً مسيرتها وطموحها المستقبلي (جواد والمؤمن، 2000: 41).

#### 4. التحليل الاستراتيجي:

وتُعرف بيئة المنظمة بأنها المحيط العام الذي تتحرك فيه المنظمة وتتعامل معه لتحقيق أهدافه حيث تواجه المنظمات اليوم بيئة على درجة عالية من التركيب والتعقيد، لما يحدث فيها من تغيرات وتعديلات في القواعد والسياسات والأساليب، وبرغم تزايد هذا التركيب والتعقيد البيئي، فإن هناك تزايد مماثل في الاتجاه نحو الأهتمام بنشاط التحليل والتشخيص البيئي، بهدف تحقيق نوع من التكيف بين الأماكن الداخلية والمتطلبات الخارجية لبيئة المنظمة وفي ضوء هيكل المنظمة وخصائصها يمكن تقسيم بيئة المنظمة الى بيئة داخلية و بيئة خارجية (حسين، 2011: 71).

يقصد بعملية التحليل الاستراتيجي للبيئة، مراجعة كل ما يتعلق بالبيئة الداخلية والخارجية بغرض التعرف على أهم الفرص والتهديدات التي تواجه المنظمة داخلياً وخارجياً، ويجب أن تكون هذه العملية مستمرة لكي تخدم عملية النجاح والبناء الاستراتيجي. يشير التحليل الاستراتيجي إلى العملية التي يطور بواسطتها متخذو القرارات الإستراتيجية فهماً للبيئة التنظيمية، أي العوامل التي يمكن أن تؤثر في الأداء حالياً وفي المستقبل وتتكون مضامين التحليل الاستراتيجي من تحليل البيئة الخارجية وتحليل البيئة الداخلية.

أ. البيئة الخارجية: يقسم ( اوسو، 2010: 62 ) نقلا عن (Nanrayanan and Nath, 1993) هذه البيئة إلى مستويين تتمثلان في الآتي:

البيئة العامة: وتتمثل بالمتغيرات الاقتصادية والاجتماعية والثقافية والسياسية والقانونية والتكنولوجية.

بيئة المهمة: يشمل ذلك الجزء من البيئة العامة والتي لها تأثير مباشر على وضع وتحقيق أهداف المنظمة وتشمل الزبائن والموردين والمنافسين والكثير من العمليات اليومية للمنظمة Robins, 206, 1994

ب. البيئة الداخلية: لغرض الاستفادة من الفرص البيئية وتحديد التهديدات في البيئة الخارجية ينبغي على الإدارة المصرفية أن تقيم وبشكل موضوعي عوامل البيئة الداخلية مثل الهيكل والثقافة والتسويق والأفراد والمالية وغيرها، من أجل تحديد نقاط القوة والضعف والتي يتم من خلالها وضع الأسس الذي تعتمدها المنظمة في تطوير استراتيجياتها لخلق الميزة التنافسية، و يعد التحليل الاستراتيجي من الأهداف الأساسية لجميع المنظمات، حيث يهتم هذا النوع من التحليل بدراسة المتغيرات في البيئة الخارجية بهدف تحديد

طبيعة الفرص والتهديدات التي تواجه المنظمة، وكذلك دراسة المتغيرات في البيئة الداخلية بهدف تحديد نقاط القوة والضعف في المنظمة، وهو أمر مهم لتحديد الفرص التي يمكن للمنظمة استغلالها وكيفية مواجهة التهديدات في البيئة الخارجية، حيث إن تحديد نقاط القوة والضعف يساعد الإدارة على تطوير عدد من الاستراتيجيات البديلة لاستغلال الفرص البيئية أو تجنب التهديدات .

واستناداً على ذلك ينبغي على إدارة المنظمات أن تتولى مهمة التحليل الاستراتيجي لأكتشاف الفرص والتهديدات، وكذلك نقاط القوة والضعف، حيث أن تحقيق النجاح وبلوغ الأهداف يتطلب تحليلاً دقيقاً ومستمرّاً لعناصر البيئة الداخلية والخارجية من أجل تحديد العناصر البيئية الأساسية التي يمكن أن تؤثر في تطوير وبناء الاستراتيجيات البديلة أو إجراء التعديلات اللازمة على الإستراتيجية الحالية وعلى ضوء المستجدات البيئية، لذا ينبغي على الإدارة التفاعل الإيجابي مع المتغيرات البيئية وما تفرزه من معطيات من خلال استغلال الموارد المتاحة وتكييفها للأوضاع البيئية المختلفة (اوسو، 2010: 63).

#### 5. الخيار الاستراتيجي للتسويق:

هي حالة ناتجة عن المقابلة بين نقاط القوة والضعف الداخلية للمنظمة من جهة والفرص والتهديدات الخارجية لها من جهة أخرى أي التحليل البيئي للمنظمة (يوسف والصميدعي، 2006: 141) وعليه فإن مفهوم الخيار الاستراتيجي للتسويق لا بد له من مراعاة الآتي:

- إن تحديد الخيار الاستراتيجي يقع ضمن فلسفة عملية لأتخاذ القرارات المتبعة لدى المنظمة.
- يخضع للفلسفة الأيدولوجية الطموحات والقيم والإدراك لدى الجماعات المسيطرة أو مراكز القوى داخل المنظمة.
- يعتمد نوع الخيار الاستراتيجي على العلاقة بين الأعضاء وجمهور المنظمة والبيئة المحيطة.
- يعتمد على الأهداف الماضية ونتائج تقويم الإدراك السابق للمنظمة في السوق.
- نوع الأهداف الاستراتيجية والتكتيكية المراد الوصول إليها وتحقيقها من قبل المنظمة.
- مستوى الطموح الذي تسعى إليه المنظمة وخاصة الجماعات المسيطرة أو مراكز القوى.
- درجة تكييف المنظمة مع بيئتها الخارجية من خلال نوع القدرات والأمكانات والسلوك الذي يقود الى التكيف أولاً وكيفية القرار ثانياً.
- مستوى التأثير على الفئات الاجتماعية والثقافية المختلفة. (نوري، 2017: 353).

#### 6. تنفيذ الاستراتيجية التسويقية:

منذ العشرية السابقة وحتى يومنا الحالي نجد العالم يمر بجملة تحولات هامة، وعلى كافة الأصعدة السياسية منها، والاجتماعية، والاقتصادية، ولعل أبرزها هذه الأخيرة وما أنجر عنها من اتجاه الدول إلى تطبيق آليات السوق، وتوجه مؤسساتها إلى التحالف والاندماج من جهة، وبناء تجمعات إقليمية كالاتحاد الأوروبي أو ظهور منظمة التجارة العالمية التي صارت تؤثر على اقتصاديات دول كثيرة من جهة أخرى. الأمر الذي أدى بالمؤسسات التي تسعى إلى العالمية وتوسيع حصصها السوقية إلى تغيير طريقة تسييرها وإدارتها بالتحول المطلق للإدارة الاستراتيجية، ولمجالات تعزيز تنافسيتها وما تنطوي عليه كالأهتمام بالجودة ومعاييرها، تحليل البيئة التنافسية، الأهتمام بالتكاليف، الموارد البشرية، التسويق.... الخ.

فجّل المؤسسات الاقتصادية حالياً تحاول تطبيق المفاهيم الاستراتيجية لوظائفها وباعتبار وظيفة التسويق المسؤولة عن الأتصال بالمحيط الخارجي وهذا بتصريف منتجاتها وخدماتها، وإشباع رغبات عملائها وخدمة أسواقها المستهدفة بأفضل من المنافسين الحاليين والمرقبين وخلق إدراك متميز لها وموضعاً بين هذا الزحام التنافسي للمؤسسات، فلن يتأتى ذلك إلا بإعداد إستراتيجية تسويقية محكمة تركز على مجموعة عناصر عملية يطلق عليها عناصر المزيج التسويقي الأربعة (المنتج، السعر، التوزيع، الترويج) أو ما يسمى بعناصر التسويق العملي إذا تم فهمها وتطبيقها بكفاءة وفاعلية فسيتم تحقيق الأهداف التسويقية المسطرة من قبل المؤسسة وعلى أقتناص جميع الفرص التسويقية الموجودة بالبيئة وتجنب التهديدات الممكنة للمؤسسة. فالأستراتيجية التسويقية هي مجموعة مراحل تبدأ بالتحليل البيئي الداخلي والخارجي للمؤسسة عامة- وخصوصاً التحليل التنافسي- ولوظيفة التسويق خاصة، انتهاءً بالرقابة والمراجعة الأستراتيجية للأعمال المنجزة بغرض تصحيح الأنحرافات والأستفادة منها مستقبلاً.

وهي كذلك أستراتيجيات عملية تتكون من مجموعة العناصر الأربعة، كما أنها عمليات منتظمة، متتابعة، ومستمرة تتمحور حول تجزئة السوق الكلي الى قطاعات أو أسواق فرعية مستهدفة بمزيج تسويقي ملائم لخلق انطباع وتموضع للمؤسسة ومنتجاتها (مويزة، 2019 : 5-6).

في الغالب نجد عدة نماذج لعملية التخطيط الأستراتيجي للتسويق التي تتشابه في العديد من الأعتبارات، على الرغم من الأختلافات الشكلية في عدد الخطوات، والشكل رقم (1) يوضح مراحل إعداد الأستراتيجية التسويقية (مويزة، 2019:23).

وعملية التخطيط كأعلان مكتوب يحدد الاسواق المستهدفة خاصة أسواق المنتجات الفردية ، وتجميع الأرباح وفقاً لوحدات العمل الأستراتيجية التي تحتوي على عناصر الجدولة للمزيج التسويقي من خلال العمل معاً على إنشاء برنامج تسويقي.

الخطط الاستراتيجية التسويقية تتضمن مجموعة من الخصائص تساعد على تحقيق النجاح وهي الآتي (احمد، 2017: 209).

• المرونة: ويعني أن تكون الخطة التسويقية مرنة قابلة للتعديل وفقاً لتغير الظروف المستقبلية والمنتظمة مسارات عدة لتحقيق أهدافها المطلوبة.

• البساطة: حيث ينبغي أن تتمتع الخطة التسويقية بالسهولة واليسر بحيث تمكن جميع العاملين في المنظمة من فهمها وأستيعابها لإمكانية تطبيقها على أرض الواقع فهي بديل تسترشد به جميع القوى العاملة.

• وضوح الأهداف: يتضمن أن تكون الخطة التسويقية الأستراتيجية واضحة الأهداف بعيدة عن العشوائية إذ كلما أتمدت هذه الخطة على التنبؤ المعلوماتي والمعرفي كلما كانت أكثر نجاحاً.

• الواقعية: تعتمد على التنبؤات المنطقية دون المبالغة أي الإنجاز، بالإضافة الى الدقة والشمولية ومستقبلية الخطة التسويقية وأستدامتها.

#### 7. التقويم والرقابة التسويقية:

تعد الرقابة بمثابة الحلقة الأخيرة التي تكتمل بها الأستراتيجية التسويقية، وهي التأكد من أن الأهداف الموضوعية في الأستراتيجية التسويقية مطابقة لما حدث في الواقع العملي لها، وهي بذلك توفر العديد من المعلومات التي تظهر نقاط القوة والضعف في التنفيذ لكي تعالجها وتمنع تكرار حدوثها. إذ تعرف الرقابة التسويقية على أنها "عملية قياس وتقييم النتائج الاستراتيجية وخطط التسويق وعمل إجراءات تصحيحية للتأكد من أن أهدافها التسويقية قد تحققت

(الصحن والسيد، 2000: 371)

نظام الرقابة التسويقي الفعال له الخواص التالية:

1. يجب أن يتوافق مع حجم المنظمة وطبيعة نشاطها. فعندما تكون المنظمة كبيرة يكون نظام رقابتها أكثر تعقيداً.

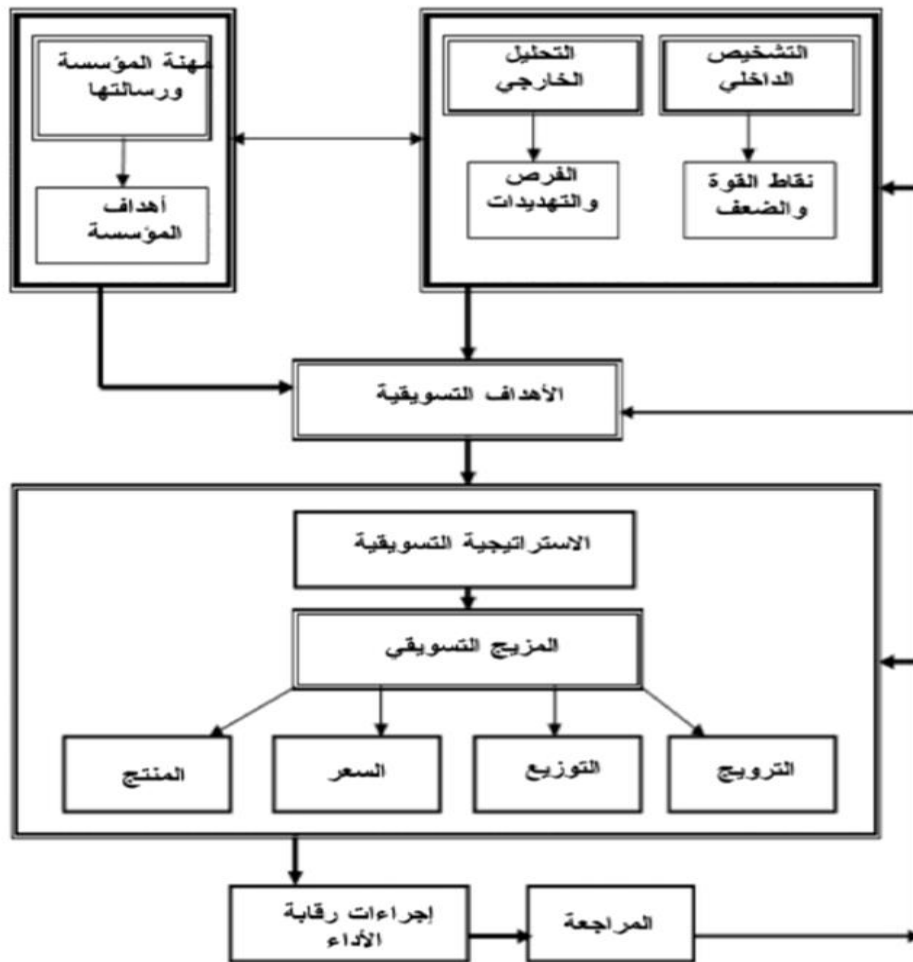
2. يجب ان يتكيف مع تغييرات البيئة الداخلية والخارجية للمنظمة وهذا يتطلب تغذية عكسية أي بمعنى آخر يمتاز بالمرونة (Feedback).

3. يجب أن تمتاز ببيانات ومعايير نظام الرقابة بالوضوح والدقة لكي تستخدم من قبل القائمين على نظام الرقابة في المنظمة.

4. نظام الرقابة الفاعل يحدد مبكراً أية إنحرافات للخطة ويعالج بشكل مسرع أي تنفيذ خاطئ لتحقيق أفضل الأهداف بأقل مجهود وتكلفة.

5. يمتاز بكلفة اقتصادية منخفضة عند التنفيذ من خلال جعل الإيرادات المتحققة أكبر من النفقات (احمد، 2017: 184).

رسم توضيحي 2 مراحل إعداد الاستراتيجية التسويقية



المصدر: أحمد بن مويزة، إعداد الاستراتيجية التسويقية وعملياتها، دار اليازوري العلمية للنشر والتوزيع، 2019: 24

## 2.2: الميزة التنافسية

### 1.2.2: مفهوم الميزة التنافسية

انتشار تقنية المعلومات والتغيير المستمر في رغبات المستهلكين وتنفيذ اتفاقيات التجارة العالمية وظهور منظمة المواصفات العالمية (ISO)، جعل المنظمات بشكل عام تواجه صعوبة في البقاء في مقدمة السوق. لذا تحتاج تلك المنظمات الى إيجاد مميزات تنافسية مستمرة لتكون قادرة على تحقيق مكاسب وأرباح أكثر من خلال جلب العملاء إليهم وتقديم منتجات ذات منفعة كبيرة لديهم.



يصف الروسان الميزة التنافسية بالآتي: (الروسان، 1997: 36).

- 1- إنها نسبية متغيرة مقارنة بوضع السوق وليست مطلقة غير قابلة للتغيير.
  - 2- تحقق التميز والأفضلية بين المتنافسين.
  - 3- تحقق قيمة للمنظمة وتنبع منها.
  - 4- تكون انعكاس لفعالية أداء المنظمة لنشاطاتها او قيمة خدماتها للزبائن او كلاهما.
  - 5- إن الميزة التنافسية تؤثر في الزبائن وتجعلهم يدركون الأفضلية بما تقدمه المنظمة لهم و فوزهم لشراء خدماتها.
  - 6- إن الميزة التنافسية تتحقق على المدى الطويل ولا تختفي بسرعة عندما يتم تجديدها او تحديدها.
- وتعرف الميزات التنافسية بكونها سمة او مجموعة سمات نسبية تمتاز بها المنظمة وتحفظ بها لفترة طويلة لصعوبة تقليدها وتحقق في فترة الاحتفاظ بها المكاسب للمنظمة وتمكن المنظمة من التغلب على منافسيها في ما تقدمه من منتجات للمستهلكين ( الزغبي، 1999: 61).
- والميزة التنافسية تختص بها شركة دون غيرها وتعطي قيمة فاعلة الى الزبائن بشكل مختلف عما يقدمه المنظمات المنافسة لها حيث أن بعض الشركات تعطي منافع أكثر او بسعر أقل عما يقدمه منافس اخر (حسن، 2001: 56).
- ويعرف بورتر الميزة التنافسية بأنه الطريقة الأفضل التي تدير بها المنظمة النظام الكلي للقيمة. كما يعرفها هارفي إن الميزة التنافسية هي المصدر الذي يقوي مكانة الشركة في السوق بما يمكنها من كسب الأرباح الاقتصادية من خلال تمييزها على منافسيها بالسوق سواء كان بالسعر او الكلفة او المنتج ( طميلة، 2009: 95).

الميزة التنافسية هي حالة تفرد المنظمة مقارنة بالمنافسين، ناتجة عن مزيج من الموارد المادية وغير المادية التي تتوافق وتتكيف مع التوجه الاستراتيجي للمنظمة وأهدافها، بشكل يمكنها من استثمار الفرص ومواجهة تهديدات المنافسة، كما أنها تتمثل في أمكانية المنظمة على سحب الزبائن، وإنشاء مرتبة ذهنية مميزة للمنظمة وسلعها في أذهان المستهلكين، ورفع القيمة المدركة من قبلهم وتحقيق رضاهم، وبالتالي تحقيق النجاح في الأداء التسويقي المنشود المتمثل في الحصة السوقية، والأداء المالي المتمثل في العائد على الاستثمار والربحية. والمنظمة التي تمتلك ميزة تنافسية تحقق مكاسب مستمرة تتجاوز متوسط الربح في صناعة ما، أي أنها تتمكن من استثمار مواردها وامكانياتها لتقديم خدمة مميزة لعملائها تتميز على ما يقدمه المنافسون. وتمثل أيضاً المجالات والأنشطة التي تتفوق فيها المنظمة على منافسيها، وتحقق لها التميز

الإيجابي (المكانة الذهنية) سواء لها أو لمنتجاتها من وجهة نظر المستهلك. مع ضرورة أن تتصف الميزة التنافسية بصفة الديمومة أي الحرص على إدامة الميزة التنافسية قدر الإمكان في ظل بيئة متغيرة باستمرار (طميلة، 2013: 114).

واضاف (بوخریصة، 2015: 82) أن الميزات التنافسية تتمثل في التفرد والتفاضل الذي تمتلكه المؤسسة عن المنافسين من خلال تبني استراتيجيات تنافسية فعالة والإبداع في منتجاتها، والذي سيؤهلها إلى تحقيق نمو نشاطها وبقائها في السوق لمدة أطول. ويمكن القول عن مؤسسة أنها حققت ميزة تنافسية، عندما تتمكن من تحقيق قيمة مضافة، في الوقت الذي يعجز فيه منافسوها القيام بذلك ويصعب تقليدها.

وعرفها (صافي، 2017: 97) الحالة التي تصل إليها المنشآت عندما تطور أو تمتلك مجموعة من الخصائص والموارد أو تنفذ مجموعة من الإجراءات التي تسمح لها بالتفوق في أدائها عن منافسيها.

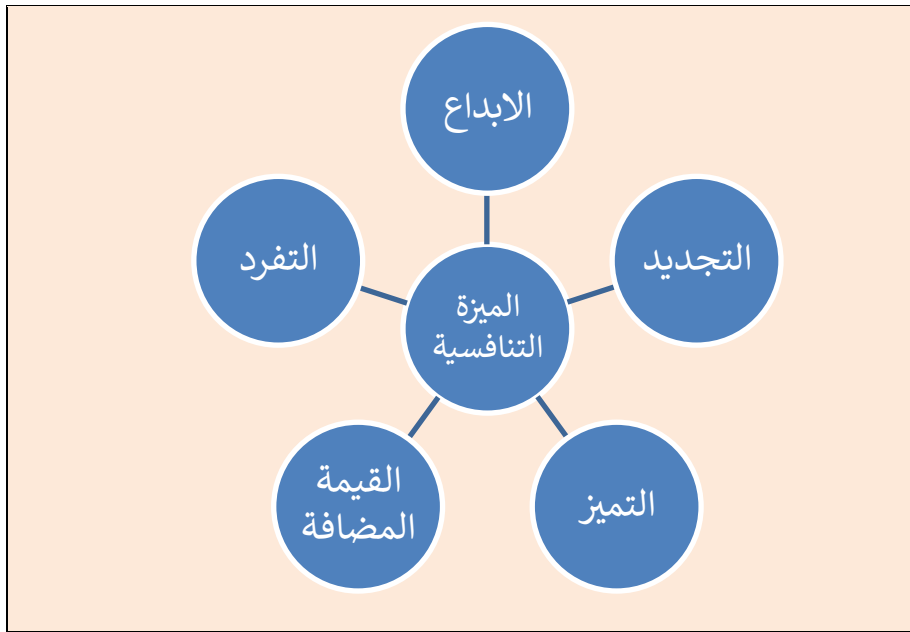
وبينما جاء تعريف (شلبي، 2018: 37) بأنها تحقيق المنظمة لعنصري التفرد والتميز في تقديم خدماتها ومنتجاتها بشكل يحفظ لها بقائها في مواجهة المنظمات المماثلة لها.

وعرف (شقراني، 2019: 192) الميزة التنافسية على أنها العناصر ذات القيمة في السوق والتي تمكن المنظمة من التفوق على منافسيها من خلال الاستخدام الكفوء والفعال لمواردها ما يمكنها أن تنتج سلع بسعر قليل مقارنة مع السعر التنافسي وبمنافع متساوية، أو بتقديم منافع متفردة في المنتج، فهي المجال الذي تتمتع فيه المنظمة بقدرات خاصة في استخدام الفرص الخارجية أو الحد من آثار التهديد .

الميزة التنافسية تعبر عن قدرة المنظمة على فعل شيء أفضل يعطيها تفوقاً في السوق، من خلال استغلال كل مواردها لتخفيض التكلفة، أو الكفاءة التسويقية، أو اقتناص الفرص (شاهين، 2020: 457).

وحسب ما تقدم فإن الميزة التنافسية هي خواص معينة او مجموعة من الخواص تملكها المنظمة وتتميز بها عن المنظمات الأخرى وتكسبها موقفاً قوياً او تفضيلاً تجاه الأطراف المختلفة، إذ أن العقبة الحقيقية لأية منظمة ليست السلع والخدمات المقدمة، بل قدرتها على إشباع حاجات ورغبات المستهلكين المتغيرة والمستمرة. فقط أصبح دور الزبون مؤثراً وأصبح فرض السلع والخدمات امراً صعباً، لذا فإن إيجاد ميزات تنافسية في السلع والخدمات المقدمة من المنظمة من شأنها ان تحقق الوصول الى رضى المستهلكين ورفع مستوى ولائهم ومن ثم إمكانية المنظمة على الأستمرار والبقاء في السوق والشكل (3) يبين الميزة التنافسية.

### رسم توضيحي 3 الميزة التنافسية



المصدر: معد من قبل الباحث

### 2.2.2: أنواع الميزة التنافسية

تنقسم الميزات التنافسية عموماً إلى:

1- ميزات تسويقية ذات آثار عامة.

وهي تميز المنتج بخواص تجعله مفضلاً على منتجات المنافسين أي تكون ذات ميزة متفردة عن السلع الأخرى مثل تميز البريد السريع عن العادي أو توفير قطع الغيار بالطائرة أو تقديم خدمة الزبائن 24 ساعة وهناك نواحي متعددة لتلك الميزة:

أ- الريادة التكنولوجية في مجال السلع المقدمة وتقديم منتجات ذات مواصفات أعلى من الشركات المنافسة وقد لا يتحول التفوق التكنولوجي إلى ميزة تنافسية إلا إذا جعل في صالح خدمة العملاء.

ب- توفير خط سلع متكامل من أجل الحصول على ولاء المستهلكين.

ج- وجود خصائص مميزة في نظام وعمليات التوزيع وتهدف هذه الاستراتيجيات كلها إلى جذب ولاء الزبائن.

2- الميزة التنافسية في الكلفة على مستوى السوق.

وهي إمكانية المؤسسة على تسويق سلع بكلفة أقل عن المتنافسين من خلال التالي:

أ- الوصول الى مستوى أقتصاديات الحجم الكبير سواء في التسويق او التصنيع وبذلك تتوزع الكلفة على أقسام أكبر.

ب- الحصول على فائدة الخبرات المتركمة لخفض الكلفة.

ج- خفض كلفة العمليات الإنتاجية والتسويقية يؤدي الى إنتاجية أكبر ويجب أن تحسب المنظمة في الحساب أن لايؤثر خفض الكلفة على نوعية المنتج.

3- زيادة العمل على قسم السوق المربح.

هذه الميزة تكون ذات فائدة للأسواق شبه المحمية التي لا يستطيع المنافس الدخول إليها وأختراقها مع أهمية وجود مقومات للدفاع عن هذه الشريحة. (عبد الفتاح، 2011: 153-154).

وهناك من يقسمها إلى نوعين هما:

1- ميزة التكلفة الأقل.

يقصد بها إمكانية المنظمة على تقديم وتصميم وتصنيع سلع وخدمات ذات كلفة قليلة مقارنة مع المنافسين مما يؤدي الى الحصول على مكاسب أكبر. (خليل، 1996: 85). ولتحقيق هذه الخاصية يجب ان تفهم المنظمة النشاط الحرج او سلاسل القيمة في المنظمات المنافسة وفي المنظمة ذاتها وكذلك قابلية المنظمة على أبتكار وتقديم وتوزيع سلع ذات كلفة قليلة مما يؤدي في النهاية الى تحقيق عوائد أكبر، وأن فهم نشاط سلسلة القيمة للمنظمة هو مصدراً هاما لميزة التكلفة الأقل (عظيمي، 2010: 199). ويظهر هذا النوع من الميزة التنافسية عندما تكون المنظمة قادرة على تقديم خدماتها بحجم كبير وتكلفة أقل مقارنة بالمنظمات المنافسة (عيسى، 2012: 123).

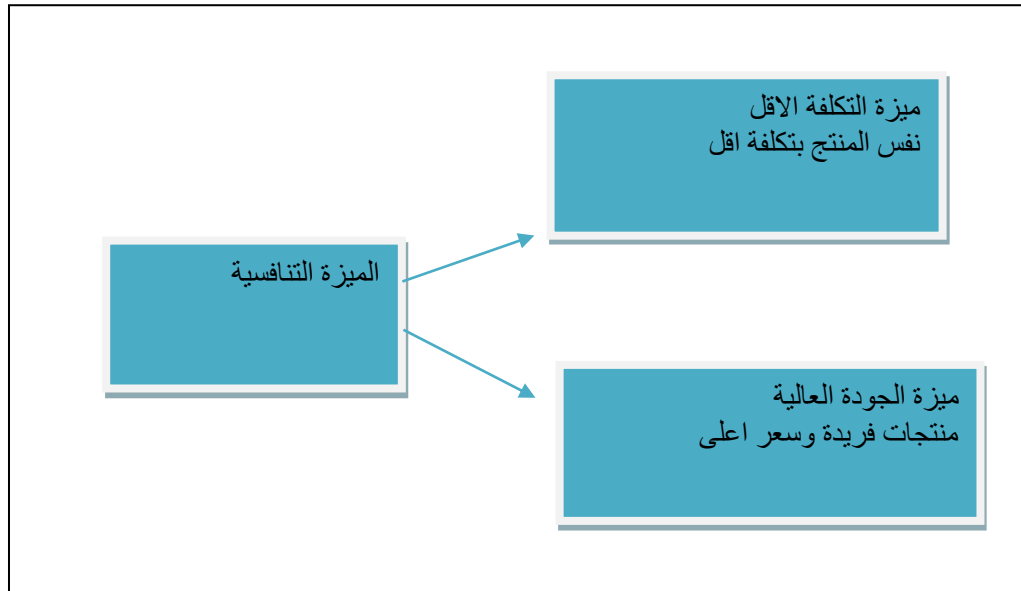
2- ميزات الجودة العالية.

إذا أستطاعت المنظمة خلق خصائص فريدة لمنتجها يشعر المستهلك بأنه في حاجة إليها، تتميز المنظمة على المنافسين. فمتى ما كان المنتج ذا جودة وتميز في نظر العملاء تتميز المنظمة على منافسيها. وتعتبر هذه الميزة التنافسية ذات كلفة بسبب كلفة التفرد بنشاطات ذات قيمة أفضل من نشاطات المنافسين كمساعدة العملاء وتوفير مختصين وتصنيع منتجات أكثر أستمرارية وتحصل المنظمة على الميزة التنافسية متى حصلت على طرق جديدة أفضل من تلك الموجودة لدى المنافسين.

حيث يكون بإمكانها الحصول على عملية إبداع بمفهومه الواسع (ادريس والغالي، 2011: 110). وتعطي هذه الميزة إمكانات كبيرة للمؤسسة التي تملكها خاصةً فيما يتعلق بالقدرة على بيع كميات أكبر من منتجاتها مع تحقيق هامش أكبر من الربح بالنظر للسعر الأعلى نسبياً، كما تُمكن هذه الميزة للمؤسسة من

تشكيل نوع من الولاء لدى العملاء، ويعد هذا الأخير أهم نتيجة لهذه الميزة لأنها تعني استمراريتها فالولاء يُمكن المؤسسة من الإستمرار في الإنتاج والبيع وتحقيق الأرباح بالمقارنة مع المنافسين (معاش، 2012 - 2013: 32). حيث تتفوق المؤسسة على المنافسين عندما تمتلك خصائص فريدة تجعل المنفعين منها يتعلقون بها، وذلك من خلال عوامل التفرد ذات الصلة بالتعلم وآثاره، وثبات الجودة في العمليات (المقدمة، 2013: 27). والشكل (4) يوضح أنواع الميزة التنافسية.

رسم توضيحي 4 أنواع الميزة التنافسي



المصدر: معد من قبل الباحث

### 3.2.2: محددات الميزة التنافسية

#### 1- أحجام الميزات التنافسية.

يجب أن تحقق الميزات التنافسية صفة الاستمرارية، فمتى ما أستطاعت الشركة التحكم بالكلفة لتجعل منتجها مميزاً وأقل كلفة مقارنة بمنتجات المنافسين كانت تلك الميزة كبيرة وناجحة، ويصعب على الشركات المنافسة تقليدها بسبب كونها تتطلب جهد أكبر أو تحيد أثرها. وأن الميزات التنافسية تمر بمرحلة مشابهة لمرحلة دورة حياة المنتجات فهي تمر بمرحلة نمو سريع ثم التبرني من قبل شركات منافسة ثم تقليدها ثم محاكاتها للتفوق عليها، وأخيراً تظهر مرحلة الضرورة أو مرحلة التطوير التقني بمعنى الحاجة إلى تقدم تكنولوجي لخفض الكلفة وتعزيز ميزة السلعة وبعد ذلك تبدأ الشركة تعديل الميزة الحالية أو تبحث عن مميزات جديدة لتحقيق قيمة أعلى لجذب العملاء (معاش، 2013: 70) ولتحقق أكبر ميزة من الاستمرارية، إذ أن استمرارية المنشأة تكمن في حفاظها على تكاليف قليلة، أو تفوق المنتج في تحدي منتجات المنشآت المنافسة وبشكل عام كلما كبرت الميزات كلما أحتاجت مجهوداً أكبر من المنشآت المنافسة للتغلب عليها أو تحييد أثرها (صافي، 2017: 109).

## 2- نطاق التنافس.

يعبر النطاق عن مجال توسع نشاطات المؤسسة لتحقيق ميزة تنافسية واحدة او عدة ميزات تنافسية، فتوسع النطاق يقلل الكلفة ويوفر التكاليف اللازمة لصنع المنتج مقارنة بالمتنافسين الآخرين وبذلك تحقق الميزة التنافسية من خلال التركيز على قطاع سوقي محدد وخدمة بكلفة قليلة او بسلع وخدمات مميزة (بوخریصة، 2015: 109).

ويمكن إيجاد أربعة أبعاد لنطاق التنافس، ونوردها فيما يلي:

أ-القطاع السوقي، إن تنوع منتوجات الشركات وخدماتها والزبائن الذين يتم خدمتهم هو إنعكاس لمخرجات الشركة. وهكذا يجب أن يحدد نطاق التنافس لكي يركز على قطاع معين، او يخدم السوق بكامله.

ب-القطاع الرأسي، هو أداء الشركة لنشاطاتها بصورة داخلية اوخارجية اعتماداً على موارد التوريد المختلفة فالتكامل رئيسياً قد يحقق كلفة أقل وتميز ويرتفع عن باقي المنافسين.

ج-القطاع الجغرافي، ويتحقق فيها الميزة التنافسية من خلال تقديم نوعية واحدة من النشاطات في مناطق جغرافية مختلفة وفي بلدان متعددة ويكون ذا أهمية للمؤسسات العالمية التي تقدم منتجاتها لكل الزبائن في كل أنحاء العالم (سالم، 2014: 54).

### 4.2.2: مؤشرات قياس التنافسية

تتمثل مؤشرات القدرة التنافسية فيما يأتي:

#### 1-الربحية:

تعد الربحية مؤشر على وضع التنافس الحالي للمؤسسة، كما أن حصص السوق هي مؤشر على التنافس، فاذا كانت المؤسسة تريد البقاء في السوق فإن ربحية المؤسسة يجب أن تمتد الى فترة زمنية أطول وبذلك فإن قمية أرباح المؤسسة الحالية ترتبط بقيمتها السوقية.

وإن ربحية المشروع المستقبلية ذات صلة بمنتوجاته المتغيرة وتكاليف مكوناته وهي ترتبط أيضاً بالجذب النسبي لمنتوجاته على المدى الطويل، وعلى نفقاته الحالية في البحث وتطوير تلك المنتجات او البراءات التي تحصل عليها الشركة، وإن النوعية عنصر مهم للحصول على هذا الجذب والنفوذ الى الأسواق والحفاظ عليها (McFridge, 1995:94)، وتتمثل في المكاسب المحصودة من قبل المساهمون في المؤسسة وتعني ربحية المنظمة فيما يتعلق برأس المال الذي يقدمه مالكي المنظمة للمساهمين فيها وعائد رأس المال ويعنى بالمعلومات عن أداء المنظمة مع التركيز على كفاءة استخدام رأس المال في الوصول إلى المنتجات أو الخدمات (شليبي، 2018: 39).

## 2- تكاليف التصنيع:

إن تكاليف التصنيع المتوسطة مقارنة بتكاليف المتنافسين هو مؤشر عن التنافس في فروع نشاطات ذوات منتجات متجانسة، فقط عندما لا يكون ضعف التكاليف على الأجمالية وهذه الوضعية يتناقض وجودها (وديع، 2003: 11). حساب ربحية المشروعات المستقبلية. ويمكن لتكاليف وحدات العمل بديل عن تكاليف التصنيع المتوسطة . وخاصة عندما تشكل تكاليف الايدي العاملة أكبر النسب من التكاليف

### 3- الأنتاجية الأجمالية او الكلية للعوامل:

مدى فعالية المؤسسة في تحويل مجاميع عوامل الأنتاج الى منتوجات تقاس بالأنتاجية الأجمالية للعوامل، ولكن هذا المفهوم لا يوضح سمات وعيوب تكاليف عناصر الأنتاج، وإذا كان الأنتاج يقاس بالوحدات الفيزيائية مثل أعداد طن الاوراق او عدد التلفزيونات فإن الإنتاجية الإجمالية للعوامل لا توضح أي شيء حول مدى جاذبية المنتجات المعروضة من المؤسسة.

ويمكن أن تتم مقارنة الإنتاجية الكلية للعوامل أو تنميتها لمؤسسات متعددة على المستوى المحلي والدولي، ويمكن عزو تناميها إلى تحولات تقنية وتحركات دوال التكاليف إلى الأسفل أو إلى وجود توفير في الحجم. ويتغير دليل تنامي الإنتاجية الأجمالية او الكلية للعوامل بفروق الأسعار المستندة على التكاليف الحدية، وتفسر الإنتاجية الضعيفة بإدارة ذات فعالية قليلة (لافعالية تقنية أو لافعالية أخرى تسمى "لافعالية") أو استثمار ذا رتبة غير فاعلة أو بكليتهما سوياً (خضور وشبانة، 2014: 93).

النسبة من الكمية المنتجة مقارنة بالكمية الموارد المستخدمة في أنتاجها والمقصود بالفاعلية تحويل الموارد الأولية إلى كميات من المنتج النهائي (شلبلي، 2018: 39).

## 4- حصص السوق:

تستطيع المؤسسات أن تكسب الأرباح وتستحوذ على أجزاء مهمة من الأسواق الداخلية بدون أن تدخل المنافسة على المستوى الدولي. وتحصل هذه الحالة عندما تكون الأسواق المحلية محصنة بتحديات تجارية دولية. ويمكن أن تكون المؤسسات الوطنية ذات أرباح أنية ولا تتمكن من الاحتفاظ بالمنافسة عند تحرر التجارة وبذلك فإنه من الضروري مقارنة تكلفة المنظمة مع تكلفة المنافسة الدولية. وعندما تحصل حالة التوازن تتعاطم المنفعة ضمن قطاعات لنشاطات معينة ذات منتج متجانس، فعندما تكون التكاليف الحدية للمنظمة ضعيفة بالمقارنة إلى التكاليف الحدية للمتنافسين. وبذلك تكون حصتها أكبر من السوق وكانت المؤسسة أكثر أرباحاً عندما نفترض أن الأمور الأخرى متوازنة. فحصة السوق تفسر مزايا الأنتاج او في تكلفة عوامل الإنتاج (خضور وشبانة، 2014: 93). وتشير إلى نصيب المنظمة من مبيعات السوق الذي يظهر مدى تواجدها في السوق وتحقيقها لأهداف النمو والاستمرار (شلبلي، 2018: 39).

## 5.2.2: أبعاد الميزة التنافسية

قدم الكتاب والباحثون أبعاد مختلفة لتحقيق الميزة التنافسية، الجدول (8)

جدول 8 أبعاد الميزة التنافسية

الباحثين	ابعاد الميزة التنافسية
Hungr and wheelen , 1986	كلفة، تمايز، اعتمادية، مرونة، ابداعية.
Schuler et al , 1987	كلفة، تمايز، ابداعية.
Evans , 1993	كلفة، نوعية، مرونة، تسليم، الابداع.
Hicks, 1993	كلفة، تمايز، تركيز، ابداعية.
Certo, 1995	كلفة، نوعية، اعتمادية، مرونة.
Krajawsky ,1998	كلفة، نوعية، وقت، مرونة.
Mintezberg, 1998	نوعية، اسناد، سمعة، سعر، تصميم.
Best, 1997	تميز، كلفة، ابداع، نمو، تحالفات.
Porter, 1997	كلفة، تحاييز، تركيز.
Slack, 1998	تصميم، نوعية، سهولة استعمال، مرونة، جمالية، ابداع.
Lynch, 2000	تمايز، اعتمادية، ابداعية، نمو، سمعة، قوة النسبية للمنافسة.
Macmruan, 2000	كلفة، تميز، مرونة، وقت، تكنولوجيا
2017 صافي	قيمة، تميز، كلفة، جودة، مرونة، سرعة، ابداع
2018 شلبي	كلفة، جودة، مرونة، ابداع، استمرارية، التميز.
2019 شقراني	كلفة، سمعة، الابداع، الاستجابة، الجودة

المصدر: من أعداد الباحث بالاعتماد على.. الذهب، ياسر محمد عبدالله" استراتيجية التمكين وأثرها في الميزة التنافسية" بحث ماجستير غير منشورة، كلية الادارة والاقتصاد، جامعة بغداد، 2004 والنجار، دجلة محمود مهدي، أثر استراتيجيات النمو في تحقيق الميزة التنافسية، رسالة ماجستير، كلية الإدارة والاقتصاد، جامعة المستنصرية، 2001.

الجدول (8) يوضح إن هناك نوعاً من الاختلاف والفرق بين الكتاب والباحثين في إعداد أبعاد الميزة التنافسية، وعليه فإن الدراسة الحالية سيستند على بُعد التكلفة، الجودة، المرونة والسرعة نظراً لتناسبها وتلاحمها مع توجهات الدراسة ومع البيئة المبحوثة. بالإضافة الى أنه تم الاعتماد عليه من قبل أغلب الدراسات الحديثة ويعد أكثر النماذج قبولا، كما يعد من أكثر النماذج اتفاقاً مع الدراسة وأكثرها تفصيلاً ودقة.

وفيما يلي شرح لكل بعد من هذه الأبعاد.

### 1- ميزة الكلفة.



يتأثر الزبون بشكل كبير بميزة الكلفة، وسوف يختار الخدمات الأكثر انخفاضاً بالكلفة.

وأشار (Macmillan and Tampoe, 2001: 87) بأن الكلفة يجب أن ترتبط بالجودة ويجب أن تكون جاذبة للسوق الذي تعمل فيه المنظمة. وتتمكن المنظمة أن تصل الى ميزات الكلفة من خلال التكاليف المتغيرة والتي تقل عن تكاليف التسويق أو تقليل النفقات التشغيلية والادارية (Best, 1997: 154). وتعد ميزة الكلفة الأقل المجال الذي تسعى الكثير من المنظمات تحقيقه، فالمنظمة التي تسيطر على التكلفة وتجعلها أدنى من المنافسين تكون في موقع متميز يجعلها تسيطر على السوق ويكون لديها قدرة في التصدي للمنافسين الجدد، ويكون لديها أيضاً القدرة على ردع الداخلين الجدد (سليمان، 2004: 77). إن أمكانية المؤسسة للإبداع وصناعة وتسويق منتجات ذاكلفة قليلة بالنسبة الى المنافسين، يجعلها قادرة على تحقيق أعلى الأرباح، ويرتكز هذا البعد على أقل قدر من تكلفة مدخلات الإنتاج مقارنة بالمنافسين، وقد يتحقق ذلك من خلال اكتشاف موارد خامة بديلة أو رخيصة، تحقيق وفورات الحجم الكبير، التخلص من الوسيط، الاعتماد على منافذ التوزيع للمؤسسة، استعمال طرائق مبتكرة للإنتاج والبيع (Kotler & Keller, 2009: 56).

شروط تطبيق ميزة التكلفة :

هناك جملة من الشروط الواجب توفرها لتطبيق ميزة التكلفة نوردتها فيما يلي: (دحماني و بوسهمين، 2017: 193)

- وجود الطلبات المرنة على السلع، تؤدي الى تقليل السعر وتزايد مشتريات المستهلكين للسلع.
- نمطية السلع المقدمة.
- لا توجد طرق متعددة لتمييز المنتج عن باقي المنتجات المنافسة.
- يوجد طريقة واحدة لاستخدام السلع أو الخدمات عند كل المستهلكين.
- محدودية تكلفة التبديل (تبديل منتج منظمة ما بمنتج منظمة أخرى) أو عدم وجودها بالمرّة بالنسبة للعملاء.

2- ميزة الجودة.

إن الزبائن يبحثون على خدمات عالية الجودة بسعر قليل وإن رضاهم عن جودة الخدمات يتغير بين الوقت والآخر، وقد وصف جوران وظائف الجودة بأنها الأرتقاء اللولبي حيث تتوالى المهام خلال المدة التي يجب أن تدار بها الجودة، وقد يختلف الزبائن في حاجاتهم وتوقعاتهم عند البحث عن جودة الخدمات المطلوبة وفي كيفية حكمهم عليها (الضمور، 2002: 360). فمتى ما كانت خدمة أو صناعية، عامة أو

خاصة، فهي الحجر الأساس لنجاح المنظمة بسبب دورها في استخدام الموارد وتحقيق مرتبة تنافسية في السوق، فالمنافسة على جودة السلعة والخدمة لضمان تلبية حاجات العملاء هو أمر بالغ الصعوبة نتيجة الخواص التي تتمتع بها الخدمة مقارنة بالسلع (درويش، 2007: 4).

وتسعى المنشآت إلى تقديم منتجات ذات جودة عالية لا يمكن لغيرها مجاراتها والجودة تشير إلى مدى توافق مميزات تصميم السلعة مع وظائف الاستعمال، أو مدى ملائمتها عند الاستخدام، وتعتمد على إدراك احتياجات المستهلك ومنذ الثمانينات تتغلب أهمية الجودة على تحديد المنتج الذي يرغب العميل في الحصول عليه إلى جانب السعر .

وللجودة ثلاث أبعاد هي:

أ. جودة التصميم:

هو تلائم المواصفات الخاصة للسلعة مع رغبات المستهلك وتعتمد على مدى دقة النشاطات التسويقية في تعيين رغبات العميل المستهدف.

ب. جودة المطابقة:

ويقصد بها مدى تطابق السلعة بعد التصنيع لمواصفات التصميم وله جانبان من الأهمية: فمتى ما كانت جودة المطابقة عالية كانت متوافقة مع أحتياج المستهلك والجانب الآخر هو ان تجعل نسب التلف وعيوب المنتج اقل ما يمكن وبالتالي يخلو المنتج من عيوب التصنيع.

ج. جودة الخدمة:

إن توافق جودة الخدمة مع رغبة المستهلكين وحاجاتهم للمنفعة التي سيحصلون عليها من المنتج أو الخدمة تساعد المنظمات على تطوير امكانيّتها للتنافس في السوق. من خلال تقليل التكاليف وفرض سعر عالي للجودة الاعلى، ويؤدي ذلك إلى تحقيق هامش ارباح عالي. وبذلك أصبحت جودة المنتجات ذا اهمية للمؤسسات التي تحاول ان تتنافس في الأسواق وكذلك تريد الحفاظ على التكاليف التنافسية، لذا أصبح ضرورياً على المنشآت أن تجعل نوعية المنتج افضل دون زيادة التكاليف وذلك من خلال الاعتماد على التقانة التي تساعد في تحسين النوعية وخفض الكلفة ( صافي، 2017 : 104).

3- ميزة السرعة.

أزداد الأهتمام بالوقت للعملاء وأدى الى أزدیاد التنافس المبني على الوقت بين المنظمات على أختلاف أنواعها، وهناك عدة مسائل مهمة مرتبطة بالسرعة، والوقت، والوقت المناسب للسلعة أو الخدمة،

فإذا كان الزبون يحتاج إليها غداً، ولا يستلمها إلا بعد شهرين، فالمنظمة بحاجة الى العمل مع مجهز السلع من أجل تحسين مواعيد تسليم المنتج (هرام، 2007: 4).

وذكر Evans على أن المنافسة على أساس السرعة تحقق الامور التالية: (سليمان، 2004: 79).

أ- الوصول الى مكانة مميزة بالسلعة او العلامة التجارية في اذهان المستهلكين متى ما تم تقديم خدمات جديدة بشكل أسرع من المنافسين.

ب- سرعة عرض السلع الحديثة وتقليص دورة عمر السلعة بسبب التحديات التكنولوجية.

ج- إن ميزة السرعة تقلل المخزون من السلع وتزيد الاستجابة لمتطلبات المستهلكين .

#### 4-المرونة.

في وقتنا الحاضر، تزايدت احتياجات العملاء لسرعة التنوع بعد أن وجدت المنظمات إن تقليل الكلفة ورفع الجودة لن يحسن التفوق التنافسي في السوق لأن السعر والجودة أصبحا أمران أساسيان في منتجات العديد من منظمات الأعمال ولذلك فإن المرونة العالية أصبحت أمر أساسي للتفوق في السوق فالمنظمات يجب أن تكون متكيفة مع التغيير البيئي للسوق لكي تنتج منتجات جديدة وتعديلها بسرعة على حسب طلبات العملاء (سليمان، 2004: 78).

وأصبحت المرونة هي الأهم في الأبعاد التنافسية في سوق الحاضر والمستقبل بعد أن تزايدت أذواق المستهلكين في التغيير والتنوع وتزايد رغبتهم لوسائل الإشباع، وأن كلاً من التكلفة القليلة وزيادة الجودة لا تؤمن التفوق التنافسي مالم يصاحبهما مرونة عالية تتلائم مع رغبات العملاء. وبذلك فإن المرونة صارت مجالاً للمنافسة تشمل الإمكانية على صنع سلع جديدة وبقدر واسع من الإمكانية على تعديل المنتجات الجديدة بسرعة للاستجابة لأحتياجات العميل، وتتجلى المرونة في:

أ- مرونة المنتجات:

وهي قدرة المنشأة على مسايرة التغيير في التصميم الناتج عن تفضيلات العملاء والتطورات التكنولوجية.

ب- مرونة الحجم:

هي إمكانية زيادة او تقليل حجم الانتاج بناءً على التغييرات في الطلب في السوق (صافي، 2017: 105).

#### العلاقة النظرية بين متغيري الدراسة

بعد التغييرات التي حدثت والتوجه المعاصر لبيئة الأعمال نحو كيفية تحقيق أهداف المنظمة وذلك بأعتمادها على التخطيط الاستراتيجي للتسويق واستخدام الميزة التنافسية، كونها مدخلان من مداخل تحقيق الأستدامة والنجاح ، نتيجة للقدرة التي تمتلكها هذه المنظمات على المواجهة والاستجابة الأستباقية

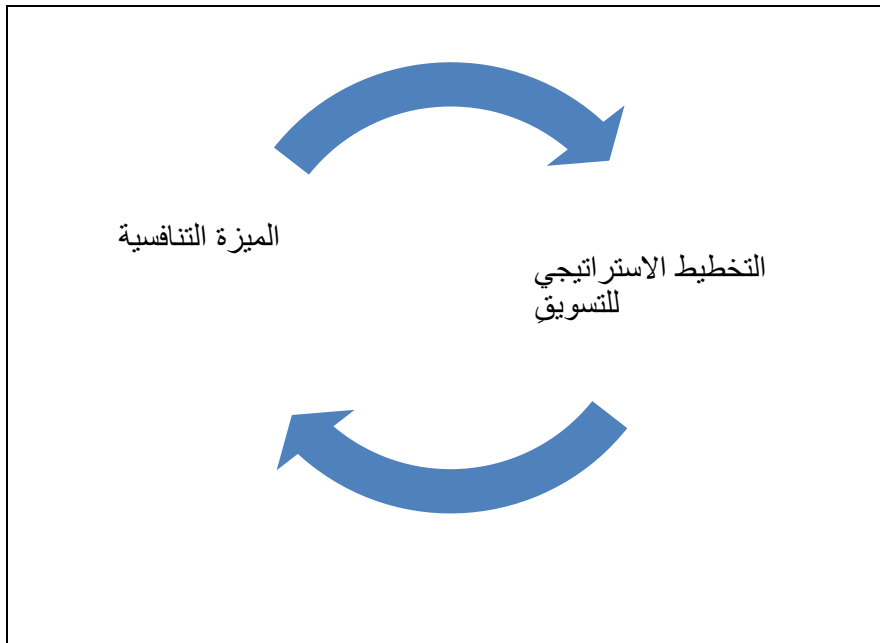
للتغيرات السريعة والمختلفة في بيئة الأعمال المعاصرة. وبعد إستعراض دقيق لمتغيرات الدراسة من خلال المبحثين الاول والثاني، وبيان أهم الأبعاد لكلا المتغيرين التخطيط الاستراتيجي للتسويق كمتغير مستقل والميزة التنافسية كمتغير معتمد، سنتناول الدراسة في هذا المبحث العلاقة النظرية بين متغيرات الدراسة، من خلال الأطلاع على الأدبيات السابقة للإدارة حيث ظهرت للباحث وجود بعض الدراسات السابقة التي تربط بين متغيرات الدراسة الحالية.

أشار (البكري، 2008 : 156) بأن الاستراتيجية التسويقية تنصب على الأسواق المستهدفة والخطة الاستراتيجية التسويقية، وتحديد السوق المستهدف يتطلب الحصول على البيانات من المصادر المتعددة وكيفية استخدام الميزة التنافسية التي تمتلكها المنظمة بشكل أفضل مما هو عليه من المنافسين الآخرين في السوق المستهدف.

وفي جانب آخر أضاف بأن الميزات التنافسية هي واحدة من العناصر الرئيسية لإنشاء الاستراتيجية وتطبيقها في الواقع الميداني وتوضيح ما تمتلكه المنظمات من ميزات تنافسية مختلفة بشكل كلي او جزئي عن باقي المؤسسات في نفس المجال الصناعي، والميزات التنافسية هي خليط من الاشياء المادية وغير المادية التي تمتلكها المنظمة فضلا عن تشكيله بما يتناسب مع توجهات المنظمات الاستراتيجية. بينما أشار (العلاق، 2008: 50) الى أنه للقيام بالتخطيط الاستراتيجي للتسويق فإنه يجب القيام بعدة خطوات أساسية مثل تحليل للموقف ، وتطوير أهداف التسويق و تحديد المواقف و الميزات التفاضلية والتنافسية و تحديد الأسواق المستهدفة إضافة لقياس طلبات السوق وتصميم الخليط التسويقي.

يلاحظ الباحث مما سبق أن هناك علاقة قوية بين التخطيط الاستراتيجي للتسويق والميزة التنافسية، لذلك يسعى الباحث إلى بيان أهم العلاقات النظرية بين التخطيط الاستراتيجي للتسويق والميزة التنافسية، ويمكن الملاحظة بأنه عندما تتميز المنظمات بالتخطيط الاستراتيجي للتسويق بصورة فعالة فإنها تمتلك ميزة تنافسية فعالة و تساهم في أستثمار الإمكانيات المتاحة لإنشاء منظمات متفوقة مستديمة، وهذا يؤدي إلى سهولة وضع إستراتيجية فعالة للوصول الى الميزة التنافسية، وايضاً تعد إقتناص الفرص والقيام بالبحث المستمر عن المستجدات الحاصلة في المنظمات عوامل مهمة في تحقيق الميزة التنافسية وبالتالي توفر تخطيط إستراتيجي فعال للتسويق، وأن التخطيط الاستراتيجي للتسويق هي قدرات وأمكانيات مستمرة وديناميكية تعتمد على الرؤية السليمة والرسالة التسويقية والأهداف المصاغة بموضوعية و تنفيذ الاستراتيجية من خلال أختيار الخيار المتاح والرقابة والتدقيق على العمليات بأقل كلفة ووقت، ولاحظ الباحث مشاركة المتغير المستقل المتمثلة بالتخطيط الاستراتيجي للتسويق مع المتغير التابع الذكاء المنظمي في عمليات عدة لأجل زيادة القدرة على جودة وديمومة المنظمة لذلك يمكن القول بأن هناك علاقة طردية وثيقة بين التخطيط الاستراتيجي للتسويق والميزة التنافسية يوضحها الشكل (5)

رسم توضيحي 5 العلاقة بين التخطيط الاستراتيجي للتسويق والميزة التنافسية



المصدر: معد من قبل الباحث

## الفصل الثالث

### الأطار الميداني للدراسة

يهدف هذا الفصل إلى وصف مجتمع الدراسة وعرض وتحليل نتائج إجابات عينة الدراسة من خلال ثلاث مباحث الأول يتضمن وصفاً لمجتمع الدراسة والثاني وصف لمتغيرات الدراسة وتشخيصها ويتضمن عرض التكرار والنسبة المئوية والوسط الحسابي والانحرافات المعيارية ونسبة الاتفاق، والثالث يتم بموجبه اختبار الفرضيات الرئيسية لها وذلك على وفق منهجية الدراسة بهدف التحقق من مدى تطابق نموذج فرضية الدراسة وكالاتي:

الأول: وصف مجتمع الدراسة وعينتها.

الثاني: وصف متغيرات الدراسة وتشخيصها.

الثالث: تحليل نموذج الدراسة واختبار فرضياتها.

### 1.3: وصف مجتمع الدراسة وعينتها

يستعرض هذا المبحث وصف مجتمع الدراسة وعينتها المختارة ومسوغات اختيارها، وكذلك وصف خصائص عينة الدراسة المتمثلة بالمؤسسات المصرفية المبحوثة، وعلى النحو الآتي: -

#### 1.1.3: وصف مجتمع الدراسة ومسوغات اختياره.

إن تحديد مجتمع الدراسة هو عنصر ضروري يؤثر مباشرة في إنجاح غايات البحث أو إفشاله لكونه مصدر هام في الحصول على معلومات الدراسة، وتعد إنجازات ونتائج المؤسسات المصرفية ثمرة لدور هذا القطاع في هذا المجال والتي تؤدي إلى تعزيز المستوى الاقتصادي للأفراد والجماعات في كافة الجوانب ، وتعمل هذه المؤسسات بأحدث الوسائل بحيث يساهم في مجال تحسين واصلاح القطاع المصرفي، وتتمتع الخدمة المصرفية بخصوصية من ناحية نوع الخدمة المقدمة إلى المستفيدين والزبائن ودقتها والمحافظة على سرية المعلومات المتعلقة بهم، فضلاً عن ارتباطها بالتطور التكنولوجي الحاصل

في هذا المجال، ويتمثل مجتمع الدراسة الحالية بعدد من المصارف في مدينة أربيل. وأختبرت الدراسة فرضياتها على المديرين والمسؤولين في المصارف في مدينة أربيل وبلغ عددهم (65) عضواً في (4) مصارف. وتعود أسباب اختيار هذا الميدان مجالاً للدراسة للأسباب الآتية:

- 1- توصف المصارف بالمنظمات الخدمية في الأقليم من ناحية عدد الكفاءات العلمية وتشهد نمواً متزايداً، وتحتضن هذه المصارف مختلف الأختصاصات في إدارتها.
- 2- تشغل هذه المصارف دور مهم في خدمة المجتمع على الرغم من وجود منافسة شديدة فيما بين المصارف المبحوثة.
- 3- إمكانية اختبار فرضيات الدراسة في المصارف بشكل جيد.
- 4- الحصول على المعلومات التي تحتاجها الدراسة الحالية.
- 5- زيادة شدة المنافسة بين المصارف في نفس القطاع نتيجة لزيادتها من الجانب الكمي والنوعي مما يتطلب بناء استراتيجياتها للتسويق والتوجه نحو الحصول على الميزة التنافسية في نشاطاتها وتحركاتها.
- 6- ملائمة متغيرات الدراسة مع طبيعة عمل المدراء في المصارف من حيث تعاملها مع متغيرات الدراسة.
- 7- تنامي أهمية القطاع المصرفي في إقليم كردستان نتيجة للمنافسة الشديدة ولكثرة جيل الشباب من الخريجين وزيادة طلب المصارف على ذوي الأختصاصات والشهادات الجامعية.

### 2.1.3: وصف عينة الدراسة.

تمثلت عينة الدراسة ب (4) من المصارف والتي هي أصلاً عينة من مجتمع الدراسة التي تتمثل ب (22) مصرفاً حكومياً وبذلك فإن العينة تمثل نسبة (18,18%) من المجتمع، وتمثل المستجيبين بعدد من أعضاء مجالس الإدارة والمديرين والمسؤولين في المصارف في مدينة أربيل، حيث قام الباحث بتوزيع (65) استمارة الاستبانة على المديرين والمسؤولين في المصارف في مدينة أربيل. وتمت إعادة (65) استمارة وكانت صالحة للتحليل أي ان نسبة الاستجابة بلغت (100%) والجدول (9) يوضح ذلك.

جدول 9 عدد الاستمارات الموزعة والمعادة

ت	اسم المصرف	عدد الاستمارات		عدد استمارات	
		الموزعة	المعادة	الصالحة	النسبة%
1	مصرف زاكروس	20	20	20	30.7%
2	مصرف شيرين	15	15	15	23.1%
3	مصرف دووين	15	15	15	23.1%
4	مصرف حميرين	15	15	15	23.1%
المجموع		65	65	65	100%

المصدر: معد من قبل الباحث.

### 3.1.3: وصف خصائص الأفراد المستجيبين للدراسة.

ان المستجيبين للدراسة هم مدراء إدارات وأقسام المصارف المبحوثة، وإن اختيارهم كان بسبب توافقتهم مع طبيعة الدراسة التي تستوجب فهم وإدراك للتعامل مع فقرات الأستبيان، ونستعرض في هذه الفقرات المميزات الشخصية للمستجيبين من حيث الجنس، العمر، التحصيل الدراسي، سنوات الخدمة وعلى النحو الآتي:

1. توزيع الأفراد المستجيبين حسب الجنس:

يشير الجدول (10) الى تفاوت في نسبة الذكور والاناث في المناصب الإدارية، إذ إن نسبة الذكور هي (47.7%)، أما نسبة الإناث هي (52.3%) في المصارف التي تم دراستها، وهذا يدل على أن النسبة الكبرى للمديرين والمسؤولين في المصارف هم من الإناث. ويدل على تكليف الإناث بالمهام الإدارية والمسؤوليات المختلفة للمصارف أسوة بالذكور.

جدول 10 توزيع الأفراد المستجيبين حسب الجنس

الفئة	العدد	النسبة%
ذكور	31	47.7%
إناث	34	52.3%
المجموع	65	100%

المصدر: معد من قبل الباحث بالاعتماد على نتائج التحليل الاحصائي.

2. توزيع الأفراد المستجيبين حسب العمر:

يوضح الجدول (11) توزيع المستجيبين حسب العمر، إذ كشف البحث إن أعلى نسبة من الأشخاص كانت من بين الفئة العمرية (36 – 45 سنة) والتي بلغت نسبتهم (52.3%)، وتلتها نسبة (29.3%) للفئة العمرية (46 سنة فأكثر)، وكانت الفئة العمرية ما بين (26 – 35) بالمرتبة الثالثة بنسبة (15.4%)، وكانت الفئة العمرية (18-25 سنة) بالمراتب الأخيرة وبلغت نسبتها (3.0%). مما يعني إن أغلب المستجيبين في المصارف التي تمت دراستها هم فئات عمرية لديها كافة المقدرات الذهنية للعمل وبمستويات عالية.

جدول 11 توزيع الأفراد المستجيبين على حسب العمر

الفئة	العدد	النسبة%
18 – 25 سنة	2	3%
26 – 35 سنة	10	15.4%
36 – 45 سنة	34	52.3%
46 سنة – فأكثر	19	29.3%
المجموع	65	100%

المصدر: معد من قبل الباحث بالاعتماد على نتيجة التحليل الاحصائي



### 3. توزيع الأفراد المستجيبين حسب التحصيل الدراسي:

توضح المعلومات في الجدول (12) ان توزيع المستجيبين حسب خاصية التحصيل الدراسي وقد ظهر بأن غالبية الأفراد المستجيبين هم من حملة شهادة الإعدادية والتي بلغت (41.5%) في حين كان نسبة الحاصلين على شهادة البكالوريوس (30.8%) في المرتبة الثانية، وجاءت بالمرتبة الثالثة حملة شهادة الدبلوم بنسبة (27.7%) وفي المرتبة الرابعة والأخيرة حاملي الشهادات العليا إذ بلغت نسبته (0%). مما يدل على أن غالبية مديري المصارف من ذوي الشهادات الإعدادية.

جدول 12 توزيع الأفراد المستجيبين حسب التحصيل الدراسي

الفئة	العدد	النسبة %
أعدادية	27	41.5%
دبلوم	18	27.7%
بكالوريوس	20	30.8%
شهادات عليا	0	—
المجموع	65	100%

المصدر: معد من قبل الباحث اعتماداً على نتيجة التحليل الاحصائي

### 3. توزيع الأفراد المستجيبين على وفق مدة الخدمة:

يوضح الجدول (13) ان أعلى نسبة من الأشخاص المستجيبين للدراسة لديهم خدمة كلية في العمل ما بين (11 – 15 سنة) وتصل نسبتهم (47.7%)، ثم تأتي بعدها فئة (16 سنة فأكثر) بنسبة (37%) و ثم جاءت فئة (5 – 10 سنة) حيث بلغت نسبة (12.3%)، و ثم يأتي بالمرتبة الأخيرة الأفراد الذين لهم خدمة (أقل من 5 سنوات)، حيث بلغت نسبتهم (3%). مما يدل على أن الخبرات الوظيفية لدى أغلبية المدراء ما بين (11 و15 سنة)

جدول 13 توزيع الأفراد المستجيبين حسب مدة الخدمة الإجمالية

الفئة	العدد	النسبة %
أقل من 5 سنوات	2	3%
5 – 10 سنة	8	12.3%
11 – 15 سنة	31	47.7%
16 – سنة فأكثر	24	37%
المجموع	65	100

المصدر: معد من قبل الباحث اعتماداً على نتيجة التحليل الاحصائي.

### 2.3: وصف متغيرات الدراسة

في هذا المبحث نعرض وصفاً لمتغيرات البحث بتحليل رأي الأفراد المستجيبين للأستبيان، وذلك باستخدام تحاليل أحصائية مثل: التوزيع التكراري، والنسب المئوية، والوسط الحسابي، والانحراف المعياري، ونسبة الأنفاق، ومعامل الاختلاف، ويتطرق المبحث إلى ثلاثة محاور، يتضمن المحور الأول وصف أبعاد التخطيط الاستراتيجي للتسويق، ويتناول المحور الثاني وصف الميزة التنافسية وأبعادها، ويتضمن المحور الثالث الأهمية الترتيبية لأبعاد متغيرات الدراسة، وعلى النحو الآتي:

#### 1.2.3: وصف متغير التخطيط الاستراتيجي للتسويق:

وصف بعد الرؤية التسويقية:

تشير بيانات الجدول 14 إلى قيم توزيعه التكراري وأوساطه الحسابية وانحرافاته المعيارية ومعامل الاختلاف للإجابات تجاه العبارات (X4 - X1) والمرتبطة بوصف رأي عينات الدراسة حول أبعاد الرؤية التسويقية، والتي تميل نحو الموافقة وبمستويات جيدة، إذ تدل النسب اعتماداً على المؤشر الكلي إلى أن (56.92%) من الأفراد المستجيبين أجابوا بالموافقة على مضامين هذه العبارات مقابل نسبة (13.08%) أجابوا بعدم الموافقة على ذلك، وبلغت نسبة الأتفاق (71.65%)، أما قيمة الوسط حسابي فهي (3.58) وقيمة الانحراف المعياري (1.023). مما يعطي دلائل أولية على وجود الرؤية التسويقية لدى المصارف المشاركة في البحث وبمستوى عالي.

وكانت نسبة الموافقة الأعلى في الأجابات على مستوى عبارات هذا البُعد هي للعبارة (X3) والتي نسبتها (73.60%)، وبوسط حسابي قيمته (3.68) وبأنحراف معياري بلغ (1.107)، والتي تنص على حرص إدارة المصارف على توظيف التقنيات الحديثة للوصول الى الرقي الحضاري ويؤكد الأهمية الإيجابية للعبارة المذكورة وعلى مستوى عبارات بُعد الرؤية التسويقية.

جدول 14 وصف بُعد الرؤية التسويقية

نسبة الاتفاق %	الانحراف المعياري	الوسط الحسابي	لا اتفق بشدة		لا اتفق		محايد		اتفق		اتفق بشدة		الترتيب	ابعاد التخطيط الاستراتيجي للتسويق
			%	ت	%	ت	%	ت	%	ت	%	ت		
00.73	0.968	3.65	3.08	2	6.15	4	0.959	21	40.00	26	18.46	12	X1	الرؤية التسويقية
4068.	1.124	3.42	7.69	5	9.23	6	1.102	21	35.38	23	15.38	10	X2	
6073.	1.107	3.68	3.08	2	9.23	6	0.986	15	46.15	30	18.46	12	X3	
6071.	1.066	3.58	3.08	2	10.77	7	1.044	21	32.31	21	21.54	14	X4	
			4.23		8.85				38.46		18.46			المعدل
571.6	1.023	3.58			13.08		30.00				9.562			

N = 65

المصدر: من إعداد الباحث بالاعتماد على نتائج التحليل الاحصائي

في حين أن أقل نسبة إجابة بالموافقة كانت على مستوى عبارات بُعد الرؤية التسويقية كان للعبارة (X2) والتي بلغت (68.40%)، وبوسط حسابي بلغ (3.42)، والتي تنص على وجود رؤية تسويقية واضحة

ومحددة للطموح المستقبلي لدى المصارف المشاركة في البحث، مما يشير الى ضرورة قيام المصارف المشتركة في البحث بزيادة الاهتمام لتطوير هذا الجانب.

## 2. وصف أبعاد الرسالة التسويقية:

تشير بيانات الجدول 15 إلى قيم التوزيع التكراري والوسط الحسابي والانحراف المعياري للأجوبة حول العبارات من (X5- X8) والتي تصف رأي المستجيبين حول أبعاد الرسالة التسويقية وأغلب الأجابات كانت بالموافقة بمستويات عالية، إذ تدل النسب اعتماداً على المؤشر الكلي إلى أن (55.00%) من المستجيبين متفقين على مضامين هذه العبارات بالمقارنة مع نسبة (21.54%) غير متفقين مع مضامين عبارات هذا البُعد، وبلغت نسبة الاتفاق (69.70%)، وقد كانت قيمة الوسط الحسابي (3.48) وقيمة الانحراف معياري (1.101). وهذا يمثل دلالة أولية على وجود مؤشرات لأبعاد الرسالة التسويقية لدى المصارف المشاركة في البحث وبمستوى جيد.

جدول 15 وصف بُعد الرسالة التسويقية

نسبة الاتفاق %	الانحراف المعياري	الوسط الحسابي	لا اتفق بشدة		لا اتفق		محايد		اتفق		اتفق بشدة		الرد	أبعاد التخطيط الاستراتيجي لتسويق الرسالة التسويقية
			%	ت	%	ت	%	ت	%	ت	%	ت		
68.00	0.932	3.40	0.00	0	18.46	12	35.38	23	33.85	22	12.31	8	X5	المعدل
69.00	1.061	3.45	3.08	2	20.00	13	20.00	13	43.08	28	13.85	9	X6	
70.04	1.161	3.52	4.62	3	18.46	12	18.46	22	36.92	24	21.54	14	X7	
71.40	1.250	3.57	7.69	5	13.85	9	20.00	13	30.77	20	27.69	18	X8	
69.70	1.101	3.48	3.85		17.69		23.46		36.15		18.85			
					21.54						55.00			

N = 65

المصدر: معد من قبل الباحث بالاعتماد على نتائج التحليل الاحصائي

وبناءً على المؤشر الجزئي فقد كانت أعلى قيم لنسبة الموافقة على مستوى عبارات هذا البُعد هي للعبارة (X8) والتي كانت نسبتها (71.40%)، وبوسط حسابي ذو قيمة (3.57)، والتي تشير إلى محاولة

المصارف الى إيصال رسالتها الى جميع المنتسبين لغرض رفع كفاءة الأداء التسويقي، وهذا يؤكد ضرورة العبارة المذكورة وعلى مستوى عبارات بُعد الرسالة التسويقية.

وبالمقابل فإن أدنى نسبة موافقة على مستوى عبارات بُعد الرسالة التسويقية هي للعبارة (X5) والتي بلغت (68.00%)، وبوسط حسابي بلغ (3.40)، والتي تنص على مساهمة الرسالة التسويقية في تهيئة مخرجات متخصصة وفق معايير عالمية. مما يؤشر ضرورة قيام المصارف المشاركة في البحث بالأهتمام وتنمية هذا الجانب.

### 3. وصف بُعد الأهداف الاستراتيجية للتسويق :

توضح بيانات الجدول 16 إلى قيم التوزيع التكرارية و قيم الأوساط الحسابية والانحرافات المعيارية للإجابة حول العبارات (X9 - X12) والتي تتعلق بوصف رأي المستجيبين حول بُعد الأهداف الاستراتيجية للتسويق وإن إجاباتهم كانت تميل للاتفاق، وقد أشارت قيم النسب المستخرجة حسب المؤشرات الكلية إلى أن (55.77%) من المستجيبين منفقين على مضامين هذه العبارات مقابل نسبة (22.69%) غير منفقين مع مضامين عبارات هذا البعد، وبلغت نسبة الاتفاق (68.20%)، وقد كانت قيمة الوسط الحسابي (3.41) وقيمة الانحراف المعياري (1.076). وهذا يعطي دليل أولي على وجود مؤشرات تصف بُعد الأهداف الاستراتيجية للتسويق لدى المصارف المشاركة في البحث وبمستوى عالي. وكانت نسبة الأجابة الاعلى بالموافقة على عبارات هذا البعد هي للعبارة (X9) والتي بلغت نسبتها (72.60%)، وبوسط حسابي قيمته (3.63)، وأشارت إلى وجود أهداف طويلة الأجل لدى المصارف المشاركة في البحث تحاول تحقيقها. وهذا يشدد على الأهمية الإيجابية للعبارة المذكورة على مستوى بُعد الأهداف الاستراتيجية للتسويق.

جدول 16 وصف بُعد الأهداف الاستراتيجية للتسويق

نسبة الاتفاق %	الانحراف المعياري	الوسط الحسابي	لا اتفق بشدة		لا اتفق		محايد		اتفق		اتفق بشدة		العبارة	ابعاد التخطي الاستراتيجي للتسويق
			%	ت	%	ت	%	ت	%	ت	%	ت		
72.06	1.126	3.63	4.62	3	12.31	8	23.08	15	35.38	23	24.62	16	X9	الأهداف الاستراتيجية للتسويق
67.00	1.052	3.35	6.15	4	18.46	2	15.38	10	53.85	35	6.15	4	X10	
67.06	1.056	3.38	3.08	2	21.54	14	21.54	14	41.54	27	12.31	8	X11	

65. 60	1.0 68	3. 28	6. 15	4	18. 46	1 2	26. 15	1 7	40. 00	26	9.2 3	6	X 12	
			5.00		17.69				42.69		13.08			
68. 02	1.0 76	3. 41			22. 69		21.54		55. 77					المعدل

المصدر: معد من قبل الباحث بالاعتماد على نتائج التحليل الاحصائي N = 65

وقد كانت أقل نسبة توافق على عبارة استراتيجية التدريب المصنفة بعبارة (X12) والتي بلغت نسبتها (65.60%)، وبوسط حسابي قيمته (3.28)، وقد نصت على أنه يجب أن تتصف الأهداف التسويقية بالمرونة والقدرة على التكيف مع المتغيرات غير المتوقعة. مما يشير إلى أهمية قيام المصارف المشاركة في البحث بالأهتمام لتطوير هذا الجانب.

#### 4. وصف بُعد التحليل الاستراتيجي للتسويق:

تشير بيانات الجدول 17 إلى قيم التوزيع التكراري والوسط الحسابي والانحراف المعياري للإجابات حول العبارات (X13 – X16) والخاصة برأي المستجيبين حول بُعد التحليل الاستراتيجي للتسويق والتي تميل نحو إجابات الاتفاق وبمستوى عالي، إذ تكشف النسب وحسب المؤشر الكلي إلى أن نسبة (49.62%) من الأشخاص المستجيبين أجابوا بالاتفاق على مضامين هذه العبارات مقابل نسبة (25.38%) أجابوا بعدم الاتفاق مع مضامين عبارات هذا البُعد، وأن قيمة نسبة الاتفاق (66.00%)، أما قيمة الوسط حسابي فهي (3.30) وقيمة الانحراف المعياري (1.083). مما يدل على وجود مؤشرات لبُعد التحليل الاستراتيجي للتسويق لدى المصارف المشاركة في البحث وبمستوى جيد.

وقد كانت أعلى قيمة لنسبة الاتفاق على مستوى عبارات هذا البُعد هي للمؤشر (X16) والتي وصلت الى قيمة (69.60%)، وبوسط حسابي قيمته (3.48)، والتي تشير إلى أن المصارف تحدد نقاط قوتها للاستفادة منها في تحسين أوضاعها، مما يؤكد أهمية العبارة المذكورة على مستوى عبارات بُعد التحليل الاستراتيجي للتسويق.

جدول 17 وصف بُعد التحليل الاستراتيجي للتسويق

نسبة الاتفاق %	الانحراف المعياري	الوسط الحسابي	لا اتفق بشدة		لا اتفق		محايد		اتفق		اتفق بشدة		العبارات	ابعاد التخطيط الاستراتيجي للتسويق
			ت	%	ت	%	ت	%	ت	%	ت	%		
64.60	1.129	3.23	4.62	3	27.18	1	20.00	1	35.38	2	12.31	8	X13	التحليل الاستراتيجي للتسويق
61.80	0.996	3.09	6.15	4	20.00	1	38.46	2	29.23	1	6.15	4	X14	
68.00	1.115	3.40	7.69	5	13.85	9	21.54	1	44.62	2	12.31	8	X15	
66.90	1.091	3.48	4.62	3	16.92	1	20.00	1	43.08	2	15.38	1	X16	
			5.77		19.62				38.08		11.54			المعدل
66.00	1.083	3.30			25.38		25.00				49.62			

N = 65

المصدر: معد من قبل الباحث بالاعتماد على نتائج التحليل الاحصائي

في حين أن نسبة الموافقة الأدنى على مستوى عبارات هذا البُعد هي للمؤشر (X14) والتي كانت قيمتها (61.80%) ، وبوسط حسابي بلغ (3.09)، والتي تشير إلى تحديد المصرف للفرص المتاحة في البيئة التسويقية الخارجية لإستغلالها.

## 5. وصف بُعد الخيار الاستراتيجي للتسويق:

تشير بيانات الجدول 18 إلى قيم التوزيع التكراري والوسط الحسابي والانحراف المعياري للإجابات على العبارات (X17- X20) والخاصة بوصف رأي المستجيبين حول بُعد الخيار الاستراتيجي للتسويق وقد كانت الأجوبة بالموافقة وبمستوى جيد، إذ تدل قيم النسب وبحسب المؤشرات الكلية إلى أن (49.23%) من المستجيبين متفقين على مضامين هذه العبارات مقابل نسبة (25.77%) غير متفقين مع مضامين عبارات هذا البُعد، وبلغت نسبة الاتفاق (65.50%)، وجاء ذلك بوسط حسابي (3.28) وانحراف معياري (1.126). وهذا يمثل نتيجة أولية على وجود مؤشرات بُعد الخيار الأستراتيجي لدى المصارف المشاركة في البحث وبمستويات جيدة.

جدول 18 وصف بُعد الخيار الاستراتيجي للتسويق

نسبة الاتفاق %	الانحراف المعياري	الوسط الحسابي	لا اتفق بشدة		لا اتفق		محايد		اتفق		اتفق بشدة		العبارات	ابعاد التخطيط الاستراتيجي للتسويق
			%	ت	%	ت	%	ت	%	ت	%	ت		
67.40	1.084	3.37	6.15	4	15.38	10	26.15	1	40.00	2	12.31	8	X17	الخيار الاستراتيجي للتسويق
64.06	1.272	3.23	10.77	7	20.00	13	23.08	1	27.69	1	18.46	12	X18	
63.00	1.079	3.15	9.23	6	16.92	11	29.23	1	38.46	2	6.15	4	X19	
67.00	1.067	3.35	4.62	3	20.00	13	21.54	1	43.08	2	10.77	7	X20	
65.05	1.126	3.28	7.69		18.08		25.00		37.31		11.92		المعدل	
					25.77						49.23			

N = 65

المصدر: معد من قبل الباحث بالاعتماد على نتائج التحليل الاحصائي

وبحسب قيم المؤشر الجزئي فقد كانت نسبة الموافقة الأعلى على مستوى عبارات هذا البُعد هي للعبارة (X17) والتي بلغت نسبتها (67.40%)، ووقيمة الوسط حسابي بلغت (3.37)، والتي تدل على كون المصارف المشاركة في البحث تختار بدائل تسويقية استراتيجية مناسبة لتحقيق أهدافها، والذي يدل على التأثير الإيجابي للعبارة المذكورة وعلى مستوى عبارات بُعد الخيار الاستراتيجي للتسويق.

وقد كانت أقل نسبة موافقة على مستوى عبارات بُعد الخيار الاستراتيجي للتسويق هي للعبارة (X19) والتي كانت نسبتها (63.00%)، وبوسط حسابي قيمته (3.15)، والتي تشير على أن المصارف تتخذ قرارات استراتيجية منسجمة مع الخطط التسويقية التي تم تحضيرها.

#### 6. وصف بُعد تنفيذ الاستراتيجية التسويقية :

تدل بيانات الجدول 19 إلى قيم التوزيع التكراري والوسط الحسابي والانحراف المعياري للإجابات حول العبارات (X21 – X24) والخاصة بوصف رأي المستجيبين حول بُعد تنفيذ الاستراتيجية التسويقية والتي تتجه نحو الموافقة، إذ تدل قيم النسب المئوية وبحسب المؤشر الكلي إلى أن (53.46%) من المستجيبين موافقون على مضامين العبارات بالمقارنة مع نسبة (23.08%) غير موافقين على مضامين عبارات هذا البُعد، وبلغت قيمة نسبة الاتفاق (67.70%)، وأما قيمة وسطه الحسابي فبلغت (3.38)

وقيمة الانحراف المعياري وصلت قيمتها الى (1.068). وهذا يشير الى وجود مؤشرات لوصف بُعد تنفيذ الاستراتيجية التسويقية لدى المصارف المشاركة في البحث.

وكانت نسبة الموافقة الأعلى على مستوى عبارات هذا البعد هي للعبارة (X21) ذات قيمة (69.80%)، وبوسط حسابي قيمته (3.49)، والتي تدل إلى تهيئة المصرف للموارد البشرية اللازمة لتطبيق التخطيط الاستراتيجي للتسويق، مما يثبت ضرورة العبارة المذكورة وعلى مستوى عبارات بُعد تنفيذ الاستراتيجية التسويقية.

جدول 19 وصف بُعد تنفيذ الاستراتيجية التسويقية

نسبة الاتفاق %	الانحراف المعياري	الوسط الحسابي	لا اتفق بشدة		لا اتفق		محايد		اتفق		اتفق بشدة		العبارة	ابعاد التخطيط الاستراتيجي للتسويق
			%	ت	%	ت	%	ت	%	ت	%	ت		
69.08	1.106	3.49	6.15	4	13.85	9	20.00	13	44.62	29	15.38	10	X21	تنفيذ الاستراتيجية التسويقية
68.00	0.949	3.40	3.08	2	15.38	10	27.69	18	46.15	30	7.69	5	X22	
68.00	1.170	3.40	4.62	3	24.62	16	13.85	9	40.00	26	16.92	11	X23	
56.00	1.046	3.25	4.62	3	20.00	13	32.31	21	32.31	21	10.77	7	X24	
67.70	1.068	3.38	4.62		18.46		23.46		40.77		12.69		المعدل	
					23.08						53.46			

N = 65

المصدر: معد من قبل الباحث بالاعتماد على نتائج التحليل الاحصائي



في حين أن نسبة الموافقة الأدنى على مستوى عبارات استراتيجية التدريب فهي لعبارة (X24) ذات قيمة (65.00%)، ووسط حسابي قيمته (3.25)، والتي تدل على تركيز المصارف على برامج التدريب لرفع كفاءة المعنيين بتنفيذ الخطة التسويقية الاستراتيجية.

#### 7. وصف بُعد التقويم والرقابة الاستراتيجية للتسويق:

تشير بيانات الجدول 20 إلى قيم التوزيع التكراري و الوسط الحسابي والانحراف المعياري للأجوبة على عبارات (X25 – X28) والمتعلقة بوصف آراء المستجيبين حول بُعد التقويم والرقابة الاستراتيجية للتسويق ولقد مالت آرائهم نحو الموافقة ، إذ تشير قيم النسب المئوية وبناءً على المؤشر الكلي إلى أن (51.92%) من الأفراد المستجيبين موافقين على مضامين عبارات هذا البعد بالمقارنة مع نسبة (20.77%) كانوا غير موافقين على مضامين عبارات هذا البعد، وبلغت نسبة الاتفاق (68.15%)، أما قيمة الوسط الحسابي فقد كانت (3.41) و قيمة الانحراف المعياري فقد كانت (1.031). مما يدل وبشكل أولي على تواجد مؤشرات لبُعد التقويم والرقابة الاستراتيجية للتسويق لدى المصارف المشاركة في البحث. وكانت أعلى نسبة موافقة على مستوى عبارات هذا البُعد هي للمؤشر (X27) وقد وصلت قيمتها إلى (69.80%)، وأما قيمة الوسط حسابي فقد كانت قيمته (3.49)، والتي تدل على أنه يحدد المصرف مواعيد مما يؤكد الأهمية الإيجابية للعبارة المذكورة وعلى مستوى عبارات بُعد التقويم والرقابة الاستراتيجية للتسويق.

جدول 20 وصف بُعد التقويم والرقابة الاستراتيجية للتسويق

نسبة	الانحراف	الوسط	لا اتفق بشدة		لا اتفق		محايد		اتفق		اتفق بشدة		الرقابة	ابعاد التخطيط الاستراتيجي للتسويق
			ت	%	ت	%	ت	%	ت	%	ت	%		
68.00	0.949	3.40	0.00	0	21.54	14	27.69	18	40.00	26	10.77	7	X25	

69.02	1.076	3.46	4.62	3	16.92	11	20.00	13	44.62	29	13.85	9	X26
69.08	1.106	3.49	6.15	4	12.31	8	24.62	6	40.00	26	16.92	11	X27
65.60	0.992	3.28	3.08	2	18.46	2	36.92	4	30.77	20	10.77	7	X28
68.15	1.031	3.41	3.46		17.31				38.85		13.08		المعدل
					20.77		27.31				51.92		

N = 65

المصدر: معد من قبل الباحث بالأتماد على نتائج التحليل الاحصائي

وقد كانت اقل نسبة موافقة على مستوى عبارة هذا البعد هي للمؤشر (X28) والتي كانت قيمتها (65.60%)، ويبلغ وسطه الحسابي (3.28)، والتي تشير إلى تحليل المصارف للمعوقات والوقوف عليها والحد من تأثيراتها على الخطة التسويقية الاستراتيجية. مما يؤكد ضرورة العبارة المذكورة وأهميتها وعلى مستوى عبارات بُعد التقويم والرقابة الاستراتيجية للتسويق.

### 2.2.3: وصف متغير الميزة التنافسية:

يصف المحور التالي آراء المستجيبين حول متغيرات الميزات التنافسية وحسب أبعاده المتمثلة بكل من (ميزة الكلفة، ميزة الجودة، ميزة السرعة، ميزة المرونة)، وعلى وفق الآتي:

#### 1. وصف بُعد ميزة الكلفة.

تشير إجابات المستجيبين في الجدول 21 إلى التوزيعات التكرارية والأوساط الحسابية والانحرافات المعيارية للإجابات الخاصة بمضمون العبارات (Y1 - Y4) والخاصة بوصف آراء المستجيبين تجاه وصف بُعد ميزة الكلفة ، إذ تشير النسب وبحسب المؤشر الكلي إلى أن (49.62%) من الأفراد المستجيبين متفقون على مضمون هذه العبارات مقابل نسبة (18.46%) غير متفقين مع هذا البعد، وبلغ نسبة الاتفاق (68.65%)، وجاء ذلك بوسط حسابي (3.43) وانحراف معياري (1.042). وهذا يعطي مؤشراً على اتفاق العينة على توافر بُعد ميزة الكلفة لدى المصارف المبحوثة

وقد كانت أعلى نسبة موافقة على مستوى عبارات هذا البعد هي للعبارة (Y4) بنسبة مئوية قيمتها (71.40%)، وبوسط حسابي قيمته (3.57) وانحراف معياري (1.104)، مما يدل على قيام المصارف باستخدام الموارد المتاحة بصورة اقتصادية ورشيقة.

جدول 21 وصف بُعد ميزة الكلفة

نسبة الاتفاق %	الانحراف المعياري	الوسط الحسابي	لا اتفق بشدة		لا اتفق		محايد		اتفق		اتفق بشدة		الدرجة	ابعاد الميزة التنافسية
			%	ت	%	ت	%	ت	%	ت	%	ت		
65.80	1.14	3.29	6.15	4	16.92	11	33.85	2	27.69	1	15.38	10	Y1	ميزة الكلفة
68.40	0.998	3.42	1.54	1	16.92	11	35.38	2	30.77	2	15.38	10	Y2	
69.00	0.952	3.45	3.08	2	10.77	7	36.92	2	36.92	2	12.31	8	Y3	
71.40	1.104	3.57	4.62	3	13.85	9	21.54	1	40.00	2	20.00	13	Y4	
68.65	1.042	3.43	3.85		14.62		31.92		33.85		15.77		المعدل	
					18.46						49.62			

N = 65

المصدر: معدة من قبل الباحث بالأعتماد على نتائج التحليل الإحصائي

قد كانت اقل نسبة موافقة على مستوى عبارة هذا البعد هي للمؤشر (Y1) والتي بلغت (65.80%)، وبوسط حسابي ذا قيمة (3.29) وانحراف معياري قيمته (1.114)، والتي تدل على تقديم المصارف لخدمات اقل سعراً مقارنة بالمنافسين.

## وصف بُعد ميزة الجودة : 2.

تشير بيانات الجدول 22 إلى قيم التوزيع التكراري والوسط الحسابي والانحراف المعياري للإجابات الخاصة بمضمون العبارات (Y5-Y8) والمتعلقة بوصف رأي المستجيبين تجاه بُعد ميزة الجودة . وكانت اجاباتهم متوافقة وبصورة جيدة مع مضمون العبارات إذ تشير النسب وبحسب المؤشر الكلي إلى أن نسبة (54.62%) من الأفراد المستجيبين موافقون على مضمون هذه العبارات مقابل نسبة (20.00%) غير موافقين على مضمون عبارات هذا البُعد، وان النسبة المئوية للاتفاق (69.10%)، ووكانت قيمة الوسط الحسابي (3.45) وقيمة الانحراف معياري (1.073). وهذا يشير إلى أن المصارف التي شاركت البحث تميل إلى التركيز على بُعد ميزة الجودة وبمستويات جيدة.

جدول 22 وصف بُعد ميزة الجودة

نسبة الاتفاق %	الانحراف المعياري	الوسط الحسابي	لا اتفق بشدة		لا اتفق		محايد		اتفق		اتفق بشدة		العبارتان	ابعاد الميزة التنافسية
			%	ت	%	ت	%	ت	%	ت	%	ت		
70.20	1.062	3.51	3.08	2	15.38	10	27.69	18	35.38	23	18.46	12	Y5	ميزة الجودة
70.20	1.120	3.51	6.15	4	13.85	9	20.00	13	43.08	28	16.92	11	Y6	
69.02	1.032	3.46	3.08	2	15.38	10	29.23	19	36.92	24	15.38	10	Y7	
66.80	1.079	3.34	6.15	4	16.92	11	24.62	16	41.54	27	10.77	7	Y8	
69.10	1.073	3.45	4.62		15.38		25.38		39.23		15.38			المعدل
					20.00				54.62					

N = 65

المصدر: معد من قبل الباحث بالأعتماد على نتائج التحليل الاحصائي

وإن أكبر نسبة موافقة على مستوى عبارات بعد ميزة الجودة هي للعبارتين (Y5, Y6) والتي كانت متساوية وتبلغ (70.20%)، وبوسط حسابي (3.51)، وهذا يشير إلى أن المصارف تقدم خدمات ذات جودة عالية ومطابقة للمواصفات القياسية الوطنية مما يثبت أهمية العبارات المذكورة على مستوى عبارات بُعد ميزة الجودة.

وقد كانت نسبة الموافقة الأقل على مستوى عبارات بعد ميزة الجودة هي للمؤشر (Y8) وقيمتها (66.80%)، وبوسط حسابي قيمته (3.34) وانحراف معياري قيمته (1.079)، والتي تدل على استخدام المصارف طرقاً متعددة لرقابة الجودة.

وصف بُعد ميزة السرعة: 3

تدل بيانات الجدول 23 إلى قيم التوزيع التكراري والوسيط الحسابي والانحراف المعياري للأجوبة المتعلقة بمضمون العبارات (Y9 – Y12) والخاصة حول وصف رأي المستجيبين تجاه بُعد ميزة السرعة والتي تميل إلى الاتفاق، إذ تدل النسب المئوية وحسب المؤشر الكلي إلى أن (51.54%) من الأفراد المستجيبين موافقين على مضامين هذه العبارات مقابل نسبة (19.62%) غير موافقين مع مضامين عبارات هذا البُعد، وبلغ نسبة الاتفاق (68.55%)، وكانت قيمة الوسط الحسابي (3.43) وقيمة الانحراف المعياري (1.160). وهذا مؤشر على أن المصارف المشاركة في البحث تميل إلى بُعد ميزة السرعة.

وكانت نسبة موافقة الأعلى على مستوى عبارات هذا البُعد هي للعبارة (Y12) وقيمتها (70.80%)، وبوسط حسابي قيمته (3.54)، والتي تؤكد قدرة المصارف على تسليم طلبات الزبائن في وقت أسرع من المنافسين.

جدول 23 وصف بُعد ميزة السرعة

نسبة الاتفاق %	الانحراف المعياري	الوسط الحسابي	لا اتفق بشدة		لا اتفق		محايد		اتفق		اتفق بشدة		العبارة	ابعاد الميزة		
			ت	%	ت	%	ت	%	ت	%	ت	%				
69.60	1.200	3.48	9.23	6	12.31	8	18.46	1	2	41.54	2	7	18.46	12	Y9	السرعة

65.	1.2	3.2	12.		10.		30.	2	30.	2	15.		Y1
20	15	6	31	8	77	7	77	0	77	0	38	10	0
68.	1.1	3.4	4.6		15.		32.	2	27.	1	20.		Y1
60	18	3	2	3	38	10	31	1	69	8	00	13	1
70.	1.1	3.5	6.1		7.6		33.	2	30.	2	21.		Y1
80	05	4	5	4	9	5	85	2	77	0	54	14	2
68.	1.1	3.4	8.08		11.54				32.69		18.85		المعدل
55	60	3			19.		28.85				51.		
					62						54		

N = 65

المصدر: معد من قبل الباحث بالاعتماد على نتائج التحليل الاحصائي

في حين أن نسبة الموافقة الأدنى على مستوى عبارات هذا البُعد هي للمؤشر (Y10) والتي قيمتها (65.20%)، وبوسط حسابي قيمته (3.26) وأنحراف معياري (1.215)، والتي هي دليل على كون إدارة المصرف تهتم بتحديث خدماتها الحالية بسرعة.

وصف بُعد ميزة المرونة: 4

تشير بيانات الجدول 24 إلى التوزيع التكراري والوسط الحسابي والانحراف المعياري للأجوبة الخاصة بمضمون العبارات (Y16-Y13) والتي تصف آراء المستجيبين حول وصف بُعد ميزة المرونة والتي تميل إلى الاتفاق، إذ تدل النسب المئوية وبناءً على المؤشر الكلي إلى أن (52.31%) من الأشخاص المستجيبين موافقون على مضامين هذه العبارات مقابل نسبة (17.69%) غير موافقين على مضامين عبارات هذا البُعد، وكانت نسبة الاتفاق (68.70%)، وجاء ذلك بوسط حسابي (3.43) وأنحراف معياري (0.919). وهذا يدل على أن المصارف المبحوثة تميل إلى إمكانية الإفادة من ميزة المرونة.

وكانت نسبة الاتفاق الأعلى مستوى عبارات هذا البُعد هي للمؤشر (Y16) والتي كانت قيمتها (73.80%)، وبوسط حسابي قيمته (3.69)، التي تشير إلى امتلاك العاملين بالمصرف لمهارات متعددة تجعلهم قادرين على أداء أكثر من وظيفة أو عمل وهذا يؤكد ضرورة العبارة المذكورة وعلى مستوى عبارات بُعد ميزة المرونة.

جدول 24 وصف بُعد ميزة المرونة

نسبة الاتفاق، %	الانحراف المعياري	الوسط الحسابي	لا اتفق بشدة		لا اتفق		محايد		اتفق		اتفق بشدة		العبارة	ابعاد الميزة التنافسية
			%	ت	%	ت	%	ت	%	ت	%	ت		
67.40	0.858	3.37	1.54	1	15.38	10	32.31	2	46.15	3	4.62	3	Y13	ميزة المرونة
65.00	0.848	3.25	0.00	0	21.54	14	36.92	2	36.92	2	4.62	3	Y14	
68.60	0.865	3.43	1.54	1	13.85	9	30.77	2	47.69	3	6.15	4	Y15	
73.80	1.103	3.69	3.08	2	13.85	9	20.00	1	36.92	2	26.15	17	Y16	
68.70	0.919	3.43	1.54		16.15		30.00		41.92		10.38		المعدل	

N = 65

المصدر: معد من قبل الباحث بالاعتماد على نتائج التحليل الاحصائي

وقد كانت نسبة الموافقة الأدنى على مستوى عبارات هذا البعد للعبارة (Y14) ذات قيمة (65.00%)، وبوسط حسابي قيمته (3.25) وانحراف معياري قيمته (0.848)، وقد دلت على توفر إمكانية تلبية أي مستوى للطلب على الخدمات في المصارف المشاركة في البحث.

### 3.3: اختبار نموذج الدراسة وفرضياتها

يهدف هذا المبحث إلى اختبار الفرضيات الرئيسية للدراسة إحصائياً وتحليل نموذجها للتعرف على العلاقات، والتأثير، والتباين، والفروقات بين متغيراتها، والتحقق من مدى صحة الافتراضات، وعلى النحو الآتي:

### 1.3.3: اختبار فرضية العلاقات.

في هذه الفقرة سنحاول اختبار الفرضية الرئيسية الأولى والمتصلة بفرضية العلاقات والتي تنص على أنه (توجد علاقة ربط معنوية ذات مدلول إحصائية بين كل من التخطيط الاستراتيجي للتسويق وبين الميزة التنافسية على المستوى الكلي والجزئي). وقد تم استخدام معامل الارتباط البسيط والمتعدد بطريقة (Spearman) بأعتبره الأداة الإحصائية المناسبة للتعرف على الارتباط بين متغيرات الدراسة ذات البيانات الوصفية، وسيتم التحقق من مدى صحة تلك الفرضية وذلك كما يأتي:

#### 1. العلاقة حسب المؤشر الكلي.

إن نتيجة تحليل الارتباط بين متغيري الدراسة بناءً على المؤشر الكلي الموضحة في الجدول (17.3) دلت على وجود علاقة معنوية موجبة بين تلك المتغيرات وعلى مستوى المؤشر وبمستويات عالية، إذ بلغت قيمة معامل الارتباط بين متغير التخطيط الاستراتيجي للتسويق ومتغير الميزة التنافسية بقيمة (\*\*0.783) وعند مستوى معنوية (0.01) ، إذ تؤكد هذه النتيجة أن هنالك تلازماً بين المتغيرين مما يمكن معه الأستنتاج بأن زيادة اعتماد المصارف المبحوثة على التخطيط الاستراتيجي للتسويق يؤدي إلى تحسين تطبيق الميزة التنافسية لديها.

وحسب هذه النتائج يمكن للباحث الأستنتاج بأن هنالك مستويات معنوية عالية من الترابط بين متغيري الدراسة لدى المصارف المشاركة في البحث، مما يدل على أن أزيد استخدام المصارف المشاركة في البحث للتخطيط الاستراتيجي للتسويق يؤدي ذلك إلى تحسين أسلوبها في تطبيق الميزة التنافسية.

جدول 25 العلاقة بين التخطيط الاستراتيجي للتسويق والميزة التنافسية على المستوى الكلي للمنظمات المبحوثة

الميزة التنافسية (Y)		المتغير المعتمد
		المتغير المستقل
(Sig) القيمة الاحتمالية	معامل الارتباط	التخطيط الاستراتيجي للتسويق (X)
0.000	0.783**	

N = 65

العلاقة معنوية عند مستوى (0.05)

المصدر: معد من قبل الباحث بالاعتماد على نتائج الإحصائي SPSS

#### 2. العلاقة حسب المؤشر الجزئي.



من أجل فهم أوسع للعلاقات بين متغيرات الدراسة وعلى مستوى أبعاد كل منها منفردة ومجموعة وبحسب المؤشر الجزئي فإن النتائج في الجدول (26) يشير إلى وجود علاقات ارتباط معنوية وموجبة بين أبعاد متغير التخطيط الاستراتيجي للتسويق وأبعاد متغير الميزة التنافسية على المستوى الكلي والجزئي، إذ كانت أقوى علاقة منفردة بين بُعد الخيار الاستراتيجي للتسويق وميزة السرعة والتي بلغت قيمة المعامل لهذه العلاقة ( $0.695^{**}$ ) وبمستوى معنوية ( $0.01$ )، في حين أن أقل علاقة معنوية منفردة كانت بين بُعد الرؤية التسويقية ومتغير الميزة التنافسية بقيمة بلغت ( $0.362^{**}$ ) وبمستوى معنوية ( $0.01$ ). أما العلاقات بين كل بُعد من التخطيط الاستراتيجي للتسويق وبين متغير الميزة التنافسية فقد كانت أقوى هذه العلاقات بين بُعد تنفيذ الاستراتيجية التسويقية مع متغير الميزة التنافسية والتي بلغت ( $0.729^{**}$ ) وبمستوى معنوية ( $0.01$ )، وسجل بُعد التقييم والرقابة الاستراتيجية قيمة معامل ارتباط بلغت ( $0.688^{**}$ ) وعند مستوى معنوية ( $0.01$ ) مع متغير الميزة التنافسية، ثم جاء بُعد الخيار الاستراتيجي للتسويق بقيمة معامل ارتباط بلغت ( $0.685^{**}$ ) وعند مستوى معنوية ( $0.01$ ) مع متغير الميزة التنافسية. وسجل بُعد التحليل الاستراتيجي للتسويق قيمة معامل ارتباط بلغت ( $0.673^{**}$ ) مع متغير الميزة التنافسية. ثم جاء بُعد الرؤية التسويقية بقيمة معامل الارتباط بلغت ( $0.628^{**}$ ) مع متغير الميزة التنافسية. وسجل بُعد الأهداف الاستراتيجية للتسويق قيمة معامل الارتباط بلغت ( $0.576^{**}$ ) مع متغير الميزة التنافسية. في حين أن أقل علاقة معنوية كانت بين بُعد الرسالة التسويقية ومتغير الميزة التنافسية بقيمة بلغت ( $0.599^{**}$ ) وبمستوى معنوية ( $0.01$ ). وبذلك فإن هذه النتائج تدعم تحليل الارتباط حسب المؤشرين الكلي والعام، وأنه كلما زاد توجه المصارف المبحوثة على استخدام أبعاد التخطيط الاستراتيجي للتسويق أدى ذلك إلى تحسين تطبيق تلك المصارف للميزة التنافسية.

جدول 26 العلاقة بين متغيرات الدراسة على المستوى الكلي والجزئي

المؤشر الكلي	الميزة التنافسية (Y)				المتغير المعتمد المتغير المستقل	
	ميزة المرونة	ميزة السرعة	ميزة الجودة	ميزة الكلفة		
0.62** 8	0.362**	0.540**	0.6** 28	0.56** 0	الرؤية التسويقية	التخطيط
0.59** 9	0.407**	0.42** 2	0.6** 14	0.57** 2	الرسالة التسويقية	الاستراتيجي ي للتسويق

0.57** 6	0.378**	0.47** 4	0.6** 37	0.43** 3	الاهداف للتسويق	(X)
0.67** 3	0.403**	0.58** 7	0.6** 52	0.60** 0	التحليل للتسويق	
0.68** 5	0.424**	0.69** 5	0.6** 14	0.53** 8	الخيار للتسويق	
0.72** 9	0.456**	0.66** 6	0.6** 84	0.62** 0	تنفيذ التسويقية	
0.68** 8	0.483**	.6280 **	0.6* 33	0.485 **	التقويم والرقابة الاستراتيجية للتسويق	
0.783 **	0.500**	0.68** 9	0.7** 66	0.65** 5	المؤشر الكلي	

\*\* معنوية عالية عندما تكون القيمة الاحتمالية (Sig. ≤ 0.01)

\* معنوي عندما تكون القيمة الاحتمالية (Sig. ≤ 0.05)

N=65

المصدر: معد من قبل الباحث بالاعتماد على نتائج التحليل الاحصائي

وبموجب علاقات الارتباط السابقة حسب المؤشر الكلي والجزئي تشير النتائج على تحقق الفرضية الرئيسية الأولية والتي تنص على "وجود ارتباط معنوي ذات مدلول احصائي بين التخطيط الاستراتيجي للتسويق و الميزة التنافسية على المستوى الكلي والجزئي".

### 2.3.3: تحليل التأثير بين متغيري الدراسة

في هذا المحور ، سيتم دراسة تأثير المتغير المستقل التي تتمثل بمقدرات الأبداع الإستراتيجي في المتغير المعتمد الذي يمثلته الذكاء المنظمي على المستوى الكلي والجزئي، ولأختبار الفرضية الرئيسية الثانية، تم استخدام معامل الانحدار (Regression Coefficient) البسيط بطريقة (Enter) والمتعدد بطريقة (Stepwise) كونها تحاليل احصائية مناسبة لدراسة علاقة التأثير بين متغيرات الدراسة وأبعادها، إذ سيتم بحث ودراسة صحة تلك الفرضيات كالتالي:

#### 1. تحليل الإنحدار البسيط.

تم استخدام تحليل الإنحدار البسيط لدراسة تأثيرات المتغيرات المستقلة (التخطيط الاستراتيجي للتسويق) في المتغير المعتمد (الميزة التنافسية) وعلى المستوى الكلي لتلك المتغيرات حيث تدل نتيجة التحليلات الموضحة في الجدول (27) كالآتي:

في هذه الدراسة فإن المتغير المستقل هو (التخطيط الاستراتيجي للتسويق) معنوياً يؤثر في المتغير المستجيب أو المعتمد (الميزة التنافسية)، إذ أن قيمة المعنوية (P-Value) التي تم حسابها (0.000) قليلة جداً مقارنة مع قيمة مستوى المعنوية الافتراضية والذي تم الاستناد عليه في الدراسة (0.05)، ويؤكد ذلك أن (F) التي تم حسابها في الدراسة هي (99.750) أكبر من قيمها في الجدول والتي هي (3.993) ودرجات حرية (1، 63) مما يدل على وجود تأثير معنوي وعند مستوى (0.05). وبناءً على هذا نستنتج بوجود علاقة لمتغير التخطيط الاستراتيجي للتسويق الذي يؤثر في متغير الميزة التنافسية والذي يشير إلى أن اعتماد المصارف المبحوثة على التخطيط الاستراتيجي للتسويق يؤثر في تطبيق مستويات عالية من الميزة التنافسية لديهم. كما وتدل نتيجة التحليل على المستوى الكلي على الآتي :

بناءً على معادلة الأنحدار فإن قيمة الثابت (B0) والبالغة (0.697) تبين تأثيرها على الميزة التنافسية من خلال أبعادها وبمقدار (0.697) وخاصة عند قيم أبعاد التخطيط الاستراتيجي للتسويق المساوية للصفر. وبذلك بتحليل هذه النتيجة نستخلص بأن الميزة التنافسية تأخذ خواصها وبمستويات عالية من التخطيط الاستراتيجي للتسويق التي تستخدمها المصارف المشاركة في البحث.

أما الميل الحدي (B1) فقد كانت قيمته (0.808) وتدل على أن مقدار تغيير ما قيمته وحدة واحدة (1) في المتغير المستقل وهو التخطيط الاستراتيجي للتسويق ينتج عنه تغيير مقداره (0.808) في المتغير المعتمد وهو الميزة التنافسية، وهو قيمة كبيرة يتم اعتمادها في تحليل علاقات التأثير لمتغير التخطيط الاستراتيجي للتسويق في متغير الميزة التنافسية.

وفي البحث فإن قيمة (R2) كانت (0.610) وتدل على أن النسبة التأثيرية كانت ذات قيمة (61.3%) وتدل أن التغيرات الحاصلة في الميزة التنافسية تعود إلى التخطيط الاستراتيجي للتسويق، أي أن المتغير المستقل التخطيط الاستراتيجي يؤثر على ما نسبته (61.3%) من التغيرات الحاصلة في المتغير المعتمد وهو الميزة التنافسية، أما القيمة المتبقية والبالغة (38.7%) من النسبة المذكورة أعلاه فهي ترجع لمؤثرات أخرى لا يشملها النموذج المفترض والذي استندت عليه الدراسة.

جدول 27 تأثير التخطيط الاستراتيجي للتسويق في الميزة التنافسية على المستوى الكلي

الميزة التنافسية				المتغير
				المعتمد
R2	F	B1	الثابت- B0	المتغير المستقل
%61.3	99.750 Sig.(0.000)	0.808 t(9.987) Sig.(0.000)	0.697 t(2.475) Sig.(0.000)	التخطيط الاستراتيجي للتسويق

\*\* معنوية عالية عندما تكون القيمة الاحتمالية (Sig. ≤ 0.05) F (1, 63) = 3.993 N= 65

المصدر: معد من قبل الباحث بالاعتماد على نتائج التحليل الاحصائي

## 2. تحليل الأنحدار المتعدد.

تأثير كل بُعد من أبعاد التخطيط الاستراتيجي للتسويق في الميزة التنافسية في المصارف المبحوثة:

تم تحليل التأثير لكل بُعد من أبعاد التخطيط الاستراتيجي للتسويق والمتمثلة في (الرؤية التسويقية، الرسالة التسويقية، الاهداف الاستراتيجية للتسويق، التحليل الاستراتيجي للتسويق، الخيار الاستراتيجي للتسويق، تنفيذ الاستراتيجية التسويقية، التقويم والرقابة الاستراتيجية للتسويق) في الميزة التنافسية، وعلى النحو الآتي:

### أ. تأثير الرؤية التسويقية في الميزة التنافسية.

تشير معطيات الجدول 28 إلى أن هناك تأثيراً معنوياً للرؤية التسويقية في الميزة التنافسية، ويدعمه قيمة (F) المحسوبة (40.968) وهي قيمة معنوية عند مستوى معنوي (0.05)، وقد فسر معامل التحديد (R2) نسبة (39.4%) من التغير الذي حصل في الرؤية التسويقية، أما النسب الباقية والتي قيمتها (60.6%) فتعود إلى متغيرات أخرى، كما أن قيمة (B) كانت (0.566) وهي تدل إلى أن التباين الذي يحصل في الرؤية التسويقية بوحدة واحدة يؤدي إلى تغير في الميزة التنافسية بمقدار (0.566)، وتدل قيمة (t) المحسوبة (6.401) بأنها قيمة معنوية عند مستوى معنوي (0.05)، وتشير قيمة الثابت (c) إلى وجود الميزة التنافسية بمقدار (1.421) حتى لو كانت قيمة الرؤية التسويقية صفراً.

جدول 28 تأثير الرؤية التسويقية في الميزة التنافسية

الميزة التنافسية				المتغير
R2	F	B	الثابت-C	المعتمد المتغير المستقل
%39.4	40.968 Sig.(0.000)**	0.566 t(6.401) Sig.(0.000)**	1.421 t (4.373 ) Sig.(0.000)**	الرؤية التسويقية

N= 65

\*\* معنوي عندما تكون القيمة الاحتمالية (Sig.≤ 0.05)

المصدر: معد من قبل الباحث بالاعتماد على نتيجة التحليل الاحصائي

ب.تأثير الرسالة التسويقية في الميزة التنافسية.

تشير نتائج الجدول 29 إلى أن هناك تأثيراً معنوياً للرسالة التسويقية في الميزة التنافسية، ويدعمها قيمة (F) المحسوبة (35.224) وهي قيمة معنوية عند مستوى معنوي (0.05)، وقد فسر معامل التحديد (R2) نسبة (35.9%) من التغيير الحاصل في الميزة التنافسية، أما النسبة المتبقية والبالغة (64.1%) فتعود إلى متغيرات أخرى، كما أن حساب قيمة (B) هو (0.478) وهي تدل على أن تغيير الرسالة التسويقية بوحدة واحدة يغير الميزة التنافسية بما قدره (0.478)، ومن خلال متابعة قيمة (t) المحسوبة (5.935) تظهر بأنها قيمة معنوية عند مستوى معنوي (0.05)، وتشير قيمة الثابت (c) وجود الميزة التنافسية بمقدار (1.782) حتى لو كانت قيمة الرسالة التسويقية صفراً.

جدول 29 تأثير الرسالة التسويقية في الميزة التنافسية

الميزة التنافسية				المتغير
R2	F	B	الثابت-C	المعتمد المتغير المستقل
%35.9	35.224 Sig.(0.000)**	0.478 t(5.935) Sig.(0.000)**	1.782 t(6.134 ) Sig.(0.000)**	الرسالة التسويقية

N= 65

\*\* معنوي عندما تكون القيمة الاحتمالية (Sig.≤ 0.05)

المصدر: معد من قبل الباحث بالاعتماد على نتيجة التحليل الاحصائي

ت. تأثير الأهداف الاستراتيجية للتسويق في الميزة التنافسية.

تشير نتائج الجدول 30 إلى أن هناك تأثيراً معنوياً للأهداف الاستراتيجية للتسويق في الميزة التنافسية ، ويدعمها قيمة (F) المحسوبة (31.294) وهي قيمة معنوية عند مستوى معنوي (0.05)، وهي تشير إلى وجود تأثير معنوي للأهداف الاستراتيجية للتسويق في الميزة التنافسية ، وهذا يفسر قيمة معامل

التحديد (R2) البالغة ما نسبته (33.2%) من التباين الحاصل في الميزة التنافسية ، أما باقي النسبة والتي قيمتها (66.8%) فتعود إلى متغيرات أخرى، أما قيمة معامل (B) فقد بلغ (0.511) وهي تشير إلى أن تغييراً بمقدار وحدة واحدة في الاهداف الاستراتيجية للتسويق سوف يؤدي إلى تغير في الميزة التنافسية بمقدار (0.511)، وتدل قيمة (t) المحسوبة (5.594) بأنها قيمة معنوية عند مستوى معنوي (0.05)، وتشير قيمة الثابت (c) وجود الميزة التنافسية بمقدار (1.707) حتى إذا كانت قيمة الاهداف الاستراتيجية للتسويق صفراً

جدول 30 تأثير الاهداف الاستراتيجية للتسويق في الميزة التنافسية

R2	F	الميزة التنافسية		المتغير
		B	الثابت-C	المعتمد المتغير المستقل
%33.2	31.294 Sig.(0.000)**	0.511 t(5.594) Sig.(0.000)**	1.707 t(5.325) Sig.(0.000)**	الاهداف الاستراتيجية للتسويق

\*\* معنوي عندما تكون القيمة الاحتمالية (Sig. ≤ 0.05) N= 65

المصدر: معد من قبل الباحث بالاعتماد على نتيجة التحليل الاحصائي

ث. تأثير التحليل الاستراتيجي للتسويق في الميزة التنافسية.

تشير نتائج الجدول 31 إلى أن هناك تأثيراً معنوياً للتحليل الاستراتيجي للتسويق في الميزة التنافسية ، ويدعمها قيمة (F) المحسوبة (52.106) وهي قيمة معنوية عند مستوى معنوي (0.05)، وهي تشير إلى وجود تأثير معنوي للتحليل الاستراتيجي للتسويق في الميزة التنافسية ، وهذا يفسر قيمة معامل التحديد (R2) البالغة ما نسبته (45.3%) من التباين الحاصل في الميزة التنافسية، أما باقي النسبة والتي قيمتها (54.7%) فتكون بسبب مؤثرات أخرى، أما قيمة معامل (B) فقد بلغ (0.567) وهي تشير إلى أن تغير وحدة واحدة في التحليل الاستراتيجي للتسويق سوف يؤدي إلى تغير في الميزة التنافسية بمقدار (0.567)، ويستدل من قيمة (t) المحسوبة (7.218) بأنها قيمة معنوية عند مستوى معنوي (0.05)، وتشير قيمة الثابت (c) وجود الميزة التنافسية بمقدار (1.577) حتى إذا كانت قيمة التحليل الاستراتيجي للتسويق صفراً

جدول 31 تأثير التحليل الاستراتيجي للتسويق في الميزة التنافسية

R2	F	الميزة التنافسية		المتغير
		B	الثابت-C	المعتمد المتغير المستقل
%45.3	52.106 Sig.(0.000)**	0.567 t(7.218) Sig.(0.000)**	1.577 t(5.882) Sig.(0.000)**	التحليل الاستراتيجي للتسويق

\*\* معنوي عندما تكون القيمة الاحتمالية (Sig. ≤ 0.05) N= 65

المصدر: معد من قبل الباحث بالاعتماد على نتيجة التحليل الاحصائي

ج. تأثير الخيار الاستراتيجي للتسويق في الميزة التنافسية.

تشير نتائج الجدول 32 إلى أن هناك تأثيراً معنوياً للخيار لأستراتيجي للتسويق في الميزة التنافسية ، ويدعمها قيمة (F) المحسوبة (55.675) وهي قيمة معنوية عند مستوى معنوي (0.05)، وهي تشير إلى وجود تأثير معنوي للخيار الأستراتيجي للتسويق في الميزة التنافسية ، وهذا يفسر قيمة معامل التحديد (R2) البالغة ما نسبته (46.9%) من التباين الحاصل في الميزة التنافسية ، أما باقي النسبة والتي قيمتها (53.1%) فتعود إلى مؤثرات أخرى، أما قيمة معامل (B) فقد بلغ (0.540) وهي تشير إلى أن مقدار تغير واحد في الخيار الأستراتيجي للتسويق ينتج عنه تغير في الميزة التنافسية بمقدار (0.540)، ويستدل من قيمة (t) المحسوبة (7.462) بأنها قيمة معنوية عند مستوى معنوي (0.05)، وتشير قيمة الثابت (c) وجود الميزة التنافسية بمقدار (1.678) حتى إذا كانت قيمة الخيار الأستراتيجي للتسويق صفراً.

جدول 32 تأثير الخيار الأستراتيجي للتسويق في الميزة التنافسية

الميزة التنافسية				المتغير
R2	F	B	الثابت-C	المعتمد
				المتغير المستقل
%46.9	55.675 Sig.(0.000)**	0.540 t(7.462) Sig.(0.000)**	1.678 t(6.804) Sig.(0.000)**	الخيار الاستراتيجي للتسويق

\*\* معنوي عندما تكون القيمة الاحتمالية (Sig. ≤ 0.05) N= 65

المصدر: معد من قبل الباحث بالاعتماد على نتيجة التحليل الاحصائي

ح. تأثير تنفيذ الأستراتيجية التسويقية في الميزة التنافسية.

تشير نتائج الجدول 33 إلى أن هناك تأثيراً معنوياً لتنفيذ الأستراتيجية التسويقية في الميزة التنافسية ، ويدعمها قيمة (F) المحسوبة (71.265) وهي قيمة معنوية عند مستوى معنوي (0.05)، وهي تشير إلى وجود تأثير معنوي لتنفيذ الأستراتيجية التسويقية في الميزة التنافسية ، وهذا يفسر قيمة معامل التحديد (R2) البالغة ما نسبته (53.1%) من التباين الحاصل في الميزة التنافسية ، أما باقي النسبة وقيمتها (46.9%) فتعود إلى مؤثرات أخرى، أما قيمة معامل (B) فقد بلغ (0.660) وهي تشير إلى أن تغيراً وقدره وحدة واحدة في تنفيذ الأستراتيجية التسويقية سوف يؤدي إلى تغير في الميزة التنافسية بمقدار (0.660)، ويستدل من قيمة (t) المحسوبة (8.442) بأنها قيمة معنوية عند مستوى معنوي (0.05)، وتشير قيمة الثابت (c) وجود الميزة التنافسية بمقدار (1.214) حتى إذا كانت قيمة تنفيذ الأستراتيجية التسويقية صفراً.

جدول 33 تأثير تنفيذ الاستراتيجية التسويقية في الميزة التنافسية

الميزة التنافسية				المتغير المعتمد
R2	F	B	الثابت-C	المتغير المستقل
%53.1	71.265 Sig.(0.000)**	0.660 t(8.442) Sig.(0.000)**	1.214 t(4.462 ) Sig.(0.000)**	تنفيذ الاستراتيجية التسويقية

\*\* معنوي عندما تكون القيمة الاحتمالية (Sig.≤ 0.05) N= 65

المصدر: معد من قبل الباحث بالاعتماد على نتيجة التحليل الاحصائي

خ. تأثير التقويم والرقابة الاستراتيجية للتسويق في الميزة التنافسية.

تشير نتائج الجدول 34 إلى أن هناك تأثيراً معنوياً للتقويم والرقابة الاستراتيجية للتسويق في الميزة التنافسية، ويدعمها قيمة (F) المحسوبة (50.717) وهي قيمة معنوية عند مستوى معنوي (0.05)، وهي تشير إلى وجود تأثير معنوي للتقويم والرقابة الاستراتيجية للتسويق في الميزة التنافسية، وهذا يفسر قيمة معامل التحديد (R2) البالغة ما نسبته (44.6%) من التباين الحاصل في الميزة التنافسية، أما باقي النسبة وقيمتها (55.4%) فتعود إلى مؤثرات أخرى، أما قيمة معامل (B) فقد بلغ (0.599) وهي تشير إلى أن تغييراً وقدره وحدة واحدة في التقويم والرقابة الاستراتيجية للتسويق سوف يؤدي إلى تغيير في الميزة التنافسية بمقدار (0.599)، ويستدل من قيمة (t) المحسوبة (7.122) بأنها قيمة معنوية عند مستوى معنوي (0.05)، وتشير قيمة الثابت (c) وجود للميزة التنافسية بمقدار (1.409) حتى إذا كانت قيمة التقويم والرقابة الاستراتيجية صفراً.

جدول 34 تأثير التقويم والرقابة الاستراتيجية للتسويق في الميزة التنافسية

الميزة التنافسية				المتغير المعتمد
R2	F	B	الثابت-C	المتغير المستقل
%44.6	50.717 Sig.(0.000)**	0.599 t(7.122) Sig.(0.000)**	1.409 t(4.782 ) Sig.(0.000)**	التقويم والرقابة الاستراتيجية

\*\* معنوي عندما تكون القيمة الاحتمالية (Sig.≤ 0.05) N= 65

المصدر: معد من قبل الباحث بالاعتماد على نتيجة التحليل الاحصائي



وبموجب نتائج تحليل الأنحدار البسيط والمتعدد وحسب المؤشر الكلي والجزئي تشير النتائج على تحقق الفرضية الرئيسية الثانية والتي تدل على "وجود مؤثر معنوي ذو مدلول إحصائي للتخطيط الاستراتيجي للتسويق في الميزة التنافسية على المستوى الكلي والجزئي".

## الخاتمة

### الأستنتاجات والمقترحات

عرضت الدراسة محاولة منهجية في تشخيص وتحليل مجموعة من المتغيرات الرئيسية والفرعية كما وردت في مخطط الدراسة. وبناءً على ما تم التوصل اليه من نتائج، يعرض الفصل الحالي اهم الاستنتاجات والمقترحات التي قدمتها الدراسة والمقترحات للدراسات المستقبلية وذلك من خلال مبحثين هما:

الاول: الأستنتاجات.

الثاني: المقترحات والدراسات المستقبلية.

### الأستنتاجات

يتضمن هذا المبحث محورين، الأول عرضاً لأهم الأستنتاجات النظرية المستندة الى الأطر الفكرية والفلسفية للدراسة، بينما تضمن المحور الثاني عرضاً لأهم الأستنتاجات الميدانية المستندة الى نتائج التحليلات الاحصائية ونتائج الدراسة الميدانية.

أولاً: الأستنتاجات النظرية تتمثل بما يأتي:

1- أدركت المنظمات بأن تبنيها التخطيط الاستراتيجي للتسويق والميزة التنافسية يسهمان بشكل فعال في وصول المنظمة الى الاستدامة والمركز التنافسي.

2- يعتمد نجاح الحصول على الميزة التنافسية على توافر مقومات ومستلزمات أساسية من جهة وعلى ركائز التخطيط الاستراتيجي للتسويق من جهة أخرى.

3- عناصر التخطيط الاستراتيجي تنعكس بشكل إيجابي في تحقيق مزيد من المزايا التنافسية.

4- هنالك العديد من الأمور الإيجابية التي يمكن أن تستفيد منها المنظمات عند توظيف ما تملكه للتخطيط الاستراتيجي للتسويق من خلال اعادة ترتيب الامكانيات والقدرات وملاءمتها مع البيئة المحيطة ووجود إيمان لدى الإدارات العليا بأهمية التخطيط الاستراتيجي للتسويق وضرورة العمل به.

5- إن صياغة الخطط الاستراتيجية تؤدي إلى تسهيل عملية ترجمة الأهداف العامة والاهداف التشغيلية الى هيكل عمل يتضمن إسناد المهام للعناصر المسؤولة داخل المنظمة.

6- يتطلب تحقيق الميزة التنافسية منظوراً استراتيجياً شاملاً للأبعاد والمكونات التي تسهم في بنائها.

7- إن سعي المنظمات الى بناء ميزة تنافسية يتم من خلال الصياغة الناجحة لاستراتيجيات تسويقية وإدارتها بشكل فاعل وكفوء تعزز من موقع المنظمة التنافسية في إطار البيئة التي تعمل فيها.

ثانياً: الأستنتاجات الميدانية تتمثل بما يأتي:

تبين بأن غالبية المديرين ومسؤولي الاقسام والوحدات في المصارف المبحوثة هم من الإناث وعلى الرغم من ذلك ظهر ان للعنصر الذكوري دور مساهم في العمل والمسؤولية.

تبين بأن أعمار غالبية المديرين في المصارف المبحوثة من الفئة العمرية الناضجة مما يجعلهم أكثر قدرة للعمل بمؤهلات ومستويات عالية والأكثر أستياعاباً لآليات التجديد والتطوير وامكانية تقديم مبادرات للتخطيط الاستراتيجي والافكار الخلاقة التي تنعكس في أثارها على المستوى الفردي والتنظيمي.

كشفت نتائج التحليل بأن الغالبية من المديرين في المصارف المبحوثة من حملة الشهادات الاعدادية ولديهم خدمة كافية في هذا المجال مما يدل على أعتماذ المصارف على ذوي الخبرة .

أكدت النتائج الأحصائية وجود أتفاق وبمستويات عالية في آراء المستجيبين تجاه وصف كل بُعد من أبعاد التخطيط الاستراتيجي للتسويق، إذ كانت أعلى نسبة أتفاق في بُعد الرؤية التسويقية من خلال أمتلاك المصارف آلية واضحة لاستغلال هذا البُعد.

أستنتجت الدراسة بخصوص آراء المستجيبين في وصفها لبُعد الرؤية التسويقية بتوافر الآليات اللأزمة الواضحة للرؤية التسويقية لدى المصارف بمستويات عالية جداً،وتقوم المصارف بتحديث وتطوير تلك الآليات بأستمرار لمواكبة التغيرات البيئية المستقبلية.

كشفت نتائج الوصف عن وجود أتفاق بمستوى عالي في آراء المستجيبين تجاه وصف بُعد الرسالة التسويقية، وكان ألتفاق عالياً على عمل المصارف على أن تكون الرسالة التسويقية هدف لدى جميع العاملين والمسؤولين فيها، مما يقلل من مشكلة التعارض بين الأهداف الفردية والأهداف المنظمة ورفع كفاءة الأداء التسويقي.

أظهرت النتائج الوصفية عن وجود أتفاق بمستويات عالية في آراء المستجيبين تجاه وصف بُعد الأهداف الاستراتيجية للتسويق، عن طريق ألتزام المصارف المبحوثة بالأهداف الاستراتيجية للتسويق عن طريق وضع أهداف طويلة الأجل تسعى الى تحقيقها كأستثمار وفق خطط ملائمة.

أشارت النتائج الاحصائية وجود أتفاق وبمستويات عالية في آراء المستجيبين نحو وصف التحليل الاستراتيجي للتسويق، عن طريق إيمان المصارف المبحوثة بتحديد نقاط قوتها للأستفادة منها في تحسين أوضاعها.

أظهرت النتائج الوصفية عن وجود اتفاق بمستويات عالية في آراء المستجيبين تجاه وصف الخيار الاستراتيجي للتسويق، عن طريق اختيار المصارف المبحوثة لبدائل تسويقية استراتيجية مناسبة لتحقيق اهدافها.

أشارت النتائج الاحصائية وجود اتفاق وبمستويات عالية في آراء المستجيبين نحو وصف تنفيذ الاستراتيجية التسويقية، عن طريق تهيئة المصارف المبحوثة للموارد البشرية اللازمة لتطبيق التخطيط الاستراتيجي للتسويق.

كشفت نتائج الوصف عن وجود اتفاق بمستوى عال في آراء المستجيبين تجاه وصف التقويم والرقابة الاستراتيجية للتسويق، وكان الاتفاق عالياً على عمل المصارف على أن يحدد مواعيد لمتابعة مستويات الإنجاز في الخطة التسويقية الاستراتيجية.

تبين وجود اتفاق بمستوى عال في آراء المستجيبين تجاه وصف كل بُعد من أبعاد متغير الميزة التنافسية، وكانت أعلى نسبة اتفاق في بُعد ميزة الجودة، عن طريق امتلاك ادارة المصارف القدرة لتناسق جميع الانظمة والسياسات في المصارف وتبنيها سياسات و استراتيجيات واضحة في تسهيل وتقديم خدماتها بالجودة المطلوبة وتعزيزها.

كشفت نتائج الوصف عن وجود اتفاق بمستوى عال في آراء المستجيبين تجاه بُعد ميزة الكلفة عن طريق حرص المصارف استخدام موارده المتاحة بصورة اقتصادية ورشيدة.

يتضح من نتائج التحليل بأن هناك اتفاق بمستوى عال تجاه وصف بُعد ميزة الجودة وكان أعلى نسبة اتفاق على إمتلاك المصارف أهدافاً بتقديم الخدمات ذات الجودة العالية والمطابقة للمواصفات القياسية الوطنية.

كشفت نتائج التحليل الوصفي عن وجود اتفاق عال بين آراء المستجيبين تجاه بُعد ميزة السرعة من خلال قدرة المصارف على تسليم طلبات الزبائن في وقت أسرع من المنافسين .

كشفت نتائج التحليل الأحصائي لوصف متغيرات الدراسة بأن هناك اتفاق بمستوى جيد لآراء المستجيبين تجاه بُعد ميزة المرونة وذلك من خلال إمتلاك المصارف لعاملين ذات مهارات متعددة تجعلهم قادرين على أداء أكثر من وظيفة او عمل.

كشفت نتائج تحليل الارتباط عن وجود علاقات معنوية طردية وبمستوى عالٍ بين التخطيط الاستراتيجي للتسويق و الميزة التنافسية على المستوى الكلي والجزئي حيث كانت أقوى علاقة بين بُعد تنفيذ الاستراتيجية التسويقية والميزة التنافسية، ثم جاءت علاقة بُعد التقويم والرقابة الاستراتيجية للتسويق والمتغير المعتمد، تلتها علاقة بُعد الخيار الاستراتيجي للتسويق والميزة التنافسية، ثم علاقة بين بُعد التحليل الاستراتيجي للتسويق والميزة التنافسية، ثم جاءت علاقة بُعد الرؤية التسويقية والميزة التنافسية، وتلتها علاقة بُعد

الرسالة التسويقية والميزة التنافسية، ثم علاقة الاهداف الاستراتيجية للتسويق والميزة التنافسية وهذا يدل على أنه كلما زاد توجه المصارف المبحوثة نحو استخدام التخطيط الاستراتيجي للتسويق بأبعاده المذكورة أدى ذلك إلى تحسين قدرات تلك المصارف في عمليات الميزة التنافسية.

أستنتجت الدراسة بأن هناك تأثيراً ايجابياً لمتغير التخطيط الاستراتيجي للتسويق في الميزة التنافسية وبحسب ما أفرزته مؤشرات التحليل على المستوى الكلي وهذا يدل على أن الميزة التنافسية في المصارف المبحوثة يعتمد على العلاقة بين التخطيط الاستراتيجي للتسويق والميزة التنافسية.

أفصحت نتائج تحليل الانحدار المتعدد حسب رأي المستجيبين إلى أن الميزة التنافسية تستمد معظم سماتها وبمستويات عالية من أبعاد التخطيط الاستراتيجي للتسويق اولاً بعد تنفيذ الاستراتيجية التسويقية ثم بعد الخيار الاستراتيجي للتسويق بعدها بعد التحليل الاستراتيجي للتسويق وتلتها بعد التقييم والرقابة الاستراتيجية للتسويق ثم بعد الرؤية التسويقية و بعد الرسالة التسويقية واخيراً بعد الاهداف الاستراتيجية للتسويق.

#### المقترحات والدراسات المستقبلية

يتناول هذا المبحث أهم المقترحات التي أسفرت عنها الدراسة وإستناداً الى نتائج التحليل الاحصائي و الأستنتاجات النظرية وعلى النحو الآتي:

تقترح الدراسة تشجيع الذكور وتكليفهم لشغل المناصب الإدارية والمسؤولية لغرض تحقيق التنوع، وذلك للأستفادة من قدراتهم في المجالات الأدارية كافة.

ضرورة التركيز بشكل أكبر على بعد الاهداف الاستراتيجية للتسويق وتوفير الامكانيات والموارد اللازمة التي تساعد لأنجاحها حيث أظهرت التأثير الأضعف على وفق معامل الانحدار المتعدد.

تقترح الدراسة ضرورة تركيز المصارف على استراتيجية التغيير في ثقافة العاملين لتسهيل عملية التعليم وتنمية القدرات الفردية ثم التنظيمية للوصول الى أهداف المنظمة من خلال الأنفتاح على المصادر الثقافية المختلفة.

تقترح الدراسة مشاركة العاملين في عملية التخطيط الاستراتيجي للتسويق وتمكينهم لتكوين فرق عمل مما يحفزهم ويجعلهم يشعرون بالفخر بأداءهم الجماعي في العملية.

تقترح الدراسة أملاك المصارف لسياسات تركز على تدريب العاملين لغرض المشاركة في عملية التقييم والرقابة الاستراتيجية للتسويق.

تقترح الدراسة ضرورة اهتمام المصارف بدعم وتوفير مناخ تنظيمي مرن يتميز بملائمته ودعمه لعمليات تنفيذ الاستراتيجية التسويقية.

تقترح الدراسة ضرورة امتلاك المصارف لبيئة مرنة يتواءم مع التطورات في البيئة الخارجية المتسارعة.

تقترح الدراسة لفت انظار المديرين في المصارف الى أهمية بُعد الاهداف الاستراتيجية للتسويق كُبعد من ابعاد التخطيط الاستراتيجي للتسويق، أذ أن تَبني الاهداف الاستراتيجية للتسويق بصورة مرنة وتبادل الافكار من ضرورات تحقيق الميزة التنافسية.

9. تقترح الدراسة ضرورة استثمار المصارف للتطبيقات التكنولوجية الحديثة اذ تبين مستوياتها العالية في المصارف المبحوثة ودمجها مع الخبرات البشرية لتحقيق القيمة المضافة للمصارف المبحوثة.

10. تقترح الدراسة استثمار العلاقة القوية بين التخطيط الاستراتيجي للتسويق والميزة التنافسية وتوجيه هذه العلاقة نحو القرارات الاستثمارية في المصارف والوصول الى المركز التنافسي.

تقترح الدراسة الحالية عدداً من الدراسات المستقبلية ذات الصلة بموضوعي التخطيط الاستراتيجي للتسويق والميزة التنافسية وكما يلي:

دور البراعة الاستراتيجية في تطبيق الميزة التنافسية.

دور الذكاء المنظمي في بناء الميزة التنافسية المستدامة.

تأثير عوامل المناخ الاخلاقي في التخطيط الاستراتيجي للتسويق.

دور مقدرات الابداع الاستراتيجي في الميزة التنافسية.

تحليل العلاقة بين الرشاقة التنظيمية والتخطيط الاستراتيجي وتأثيرهما في الذكاء المنظمي.

تأثير أبعاد التخطيط الاستراتيجي للتسويق في البلاغة التنظيمية.

دور المهارات الناعمة في التخطيط الاستراتيجي.

## المصادر والمراجع

### 1-المصادر العربية.

أولاً: الأطاريح ورسائل الدكتوراه والماجستير.

احمد، محمد مختار ابراهيم، اثر نظم المعلومات التسويقية على التخطيط الاستراتيجي للتسويق، اطروحة دكتوراه مقدمة الى كلية الدراسات العليا، جامعة السودان للعلوم والتكنولوجيا، السودان ،2017.

بن احمد، محمد الامين،التخطيط الاستراتيجي فى تحقيق الميزة التنافسية فى المؤسسة، دراسة حالة الصندوق الوظيفي للتوفير والاحتياط،بنك القبة،جزائر العاصمة، رسالة ماجستيرمقدمة الى كلية العلوم الاقتصادية والتجارية وعلوم التسيير،جامعة العربي بن مهدي ،الجزائر،2017

بن عليّة، بن جدو، (الاستراتيجيات التنافسية ودورها فى تحقيق الميزة التنافسية للمؤسسة الاقتصادية، دراسة حالة مؤسسة فندق الاوراسي) رسالة ماجستيرمقدمة الى كلية العلوم الاقتصادية والتجارية وعلوم التسيير،جامعة أمحمد بوقرة بومرداس،الجزائر ، 2014 .

بوخريصة،خديجة،اليقظة الاستراتيجية ودورها فى تنافسية المؤسسة الاقتصادية الجزائرية، رسالة ماجستير مقدمة الى كلية العلوم الاقتصادية والتجارية وعلوم التسيير ،جامعة وهران ، الجزائر ،2015.

الحسيني، أسامة، دور التخطيط الاستراتيجي فى تحسين اداء المؤسسة / دراسة حالة المؤسسة الوطنية للاشغال فى الابار، ( ENTP ) ، رسالة ماجستير مقدمة الى كلية العلوم الاقتصادية والعلوم التجارية وعلوم التسيير،جامعة قاصدي مرباح ،الجزائر ،2014.

حسين، ندى جودة، التخطيط الاستراتيجي للموارد البشرية كمدخل لتعزيز القدرات التنافسية، رسالة ماجستير مقدمة الى كلية التجارة ،جامعة بنها، مصر،2011.

الذويب،مولود علي موسى، اثر التخطيط الاستراتيجي التسويقي على اداء المنظمات،دراسة تطبيقية على شركات انتاج الدواء العاملة فى ليبيا،رسالة ماجستير مقدمة الى كلية الدراسات العليا، جامعة السودان للعلوم والتكنولوجيا،السودان،2015.

الروسان،محمود علي،العلاقة بين الميزة التنافسية والخيار الاستراتيجي واثرها بين الاداء التصديري و دراسات تحليلية فى شركات الادوية الاردنية،اطروحة دكتوراه،كلية الادارة والاقتصاد،جامعة بغداد،1997.

الزغبى، حسن علي، أثر نظام المعلومات الاستراتيجي في بناء وتطوير المزايا التنافسية وتحقيق عوامل التفوق التنافسي، دراسة تطبيقية في المصارف الاردنية المدرجة في سوق عمان المالي، اطروحة دكتوراه، كلية الادارة والاقتصاد، جامعة بغداد، 1999.

10- سالم، أسامة، دور تكنولوجيا المعلومات في تحقيق الميزة التنافسية، رسالة ماجستير مقدمة الى كلية العلوم الاقتصادية والعلوم التجاري وعلوم التسيير، جامعة أم البواقي، الجزائر، 2014.

11- سليمان، أحمد هاشم، التحليل الاستراتيجي وأنعكاساته على خيارات الأعمال والميزة التنافسية، دراسة حال في الشركة العامة للصناعات الكهربائية، أطروحة دكتوراه مقدمة الى كلية الإدارة والاقتصاد، جامعة بغداد، 2004.

12- شقراني، محمد، المسؤولية الاجتماعية ودورها في تحقيق الميزة التنافسية في منظمات الاعمال، اطروحة دكتوراه مقدمة الى كلية العلوم الاقتصادية والعلوم التجارية وعلوم التسيير، جامعة زيان عاشور، الجلفة، الجزائر، 2019.

13- شلبي، امانى عبدالعظيم مرزوق، متطلبات تحقيق الميزة التنافسية لجامعة المنصورة، اطروحة دكتوراه مقدمة الى كلية التربية قسم اصول التربية، جامعة المنصورة، 2018.

14- الصقال، احمد هاشم، استراتيجيات تنشيط الدور التسويقي للشركة العامة للاسواق المركزية، وزارة التجارة، رسالة ماجستير غير منشورة، كلية الإدارة و الاقتصاد، جامعة بغداد، 1998.

15- صافي، خليل موفق خليل، دور استخدام بطاقة الاداء المتوازن في تحقيق الميزة التنافسية، رسالة ماجستير مقدمة الى كلية الاقتصاد والعلوم الادارية، جامعة الازهر، فلسطين، 2017.

16- طحطوح، مسعود، أهمية التسويق في تعزيز الميزة التنافسية للمؤسسة | دراسة حالة مؤسسة اقتصادية، رسالة ماجستير مقدمة الى كلية العلوم الاقتصادية والتسيير، جامعة باتنة، الجزائر، 2009.

17- معاش، رحمة، دور معايير الجودة العالمية في تحقيق الميزة التنافسية للمؤسسات الجزائرية، رسالة ماجستير، كلية علوم التسيير تخصص تسيير المشاريع، جامعة باتنة، 2013.

18- المقادمة، عبدالرحمن، دور الكفاءات البشرية في تحقيق الميزة التنافسية، رسالة ماجستير مقدمة الى كلية الاقتصاد والعلوم الإدارية، الجامعة الاسلامية، غزة، 2013.



ثانياً:المجلات والدوريات والمؤتمرات العلمية.

- 1- أوسو، خيرري علي، أثر المعرفة فى عمليات التخطيط الاستراتيجي للتسويق، دراسة استطلاعية فى عدد من المنظمات المصرفية فى محافظة دهوك، مجلة تنمية الرافدين، جامعة الموصل، عدد98، مجلد32، 2010.
- 2- أوسو، خيرري علي و عبدالله، هاشم سلطان، دور علاقات الزبائن فى تحقيق الميزة التنافسية، دراسة تطبيقية فى عينة من مصارف محافظة دهوك،مجلة جامعة دهوك، عدد 1، مجلد 14، 2011 .
- 3- خضور،رسلان و شبانة،نادية،دراسة تحليلية لتنافسية الأقتصاد السوري، مجلة الدراسات المالية،المحاسبية والإدارية ،العدد الثاني ديسمبر، 2014.
- 4- دحماني، مصطفى،بوسهمين، احمد،تفعيل استراتيجية الابداع التكنولوجي لرفع تنافسية المؤسسات الاقتصادية الجزائرية،مجلة البشائر الاقتصادية،المجلد3، العدد1، جامعة بشار،2017.
- 5- شاهين، ياسر،ممارسة المسؤولية الاجتماعية واخلاقيات الاعمال ودورها فى تحقيق الميزة التنافسية ، المجلة العربية للنشر العلمي، العدد16،فلسطين، شباط 2020 .
- 6- عطيمي، دلال،مداخل تحقيق المزايا التنافسية لمنظمات الاعمال،مجلة العلوم الاقتصادية و علوم التسيير، المجلد10، العدد 10، جامعة مسيلة ،الجزائر،2010 .
- 7- نوري، افين سليم ،دور التخطيط الاستراتيجي للتسويق فى تعزيز الاداء التسويقي، مجلة أكاديمية جامعة نوروز، مجلد9، عدد3،دهوك، العراق ،2017.
- 8- وديع، محمد عدنان ،القدرة التنافسية وقياسها، سلسلة جسر التنمية، المعهد العربي للتخطيط ،العدد الرابع والعشرون، السنة الثانية،الكويت،2003.
- 9- درويش،مروان جمعة، تحليل جودة الخدمات المصرفية الإسلامية،دراسة تطبيقية على المصارف الإسلامية فى فلسطين،المؤتمر العلمي الدولي الثالث، الجودة والتميز فى منظمات الأعمال، 7-8 أيار، جامعة سكيكدا،الجزائر، 2007.
- 10- الزعبي، علي فلاح و السكارنة ،بلال خلف ، ادارة التغيير ودورها فى تعزيز عملية التخطيط التسويقي الاستراتيجي فى القطاع الصناعي الاردني، المؤتمر الدولي السنوي الثامن، جامعة الزيتونة الاردنية، كلية الاقتصاد والعلوم الادارية،2008 .
- هرام، حميمة ، الجودة والعلاقة مع الموردین والزبائن،المؤتمر العلمي الثالث،الجودة والتميز فى منظمات الأعمال،7-8 أيار، جامعة سكيكدا، 2007.

ثالثاً: الكتب.

- 1- ادريس ،وائل محمد صبحي و الغالي، طاهر محسن منصور، الادارة الاستراتيجية، المفاهيم-العمليات-ط1 ،دار وائل للنشر،عمان، 2011 .
- 2- البكري، ثامر، استراتيجيات التسويق، دار اليازوردي العلمية للنشر والتوزيع، عمان، الاردن، 2008.
- 3- جواد، شوقي ناجي، الادارة الاستراتيجية، دار ومكتبة الحامد للنشر، عمان،الأردن،2000 .
- 4- جواد،شوقي ناجي والمؤمن، قيس عيد،السياسات الادارية سياسات الاعمال، دار الحامد للطباعة والنشر ، عمان، الأردن،2000 .
- 5- خليل،نبيل مرسي،الميزة التنافسية في مجال الاعمال،دار الجامعية والنشر، الاسكندرية ،مصر ،1996.
- 6- الحسيني، فلاح حسن، الادارة الاستراتيجية، الطبعة الاولى، دار وائل للطباعة والنشر، الاردن،2000.
- 7- حسن،أمين عبدالعزيز،استراتيجيات التسويق في القرن الحادي والعشرين، دارقباء للطباعة والنشر والتوزيع ، القاهرة،2001 .
- 8- حيدر، يونس إبراهيم،الإدارة الاستراتيجية للمؤسسات والشركات،دار الناشرسلييلة الرضا للمعلومات،دمشق،1999.
- 9- الدهان، أميمة، نظريات منظمات الاعمال، معهد الدراسات المصرفية، الاردن،1992 .
- 10- السكارنة،بلال خلف،التخطيط الاستراتيجي،دار المسيرة للنشر والتوزيع، عمان، الأردن ،2010.
- 11- شالزو جاريت، ترجمة و مراجعة رفاعي محمد رفاعي، محمد سيد أحمد عبدالمتعال،الأدارة الاستراتيجية الجزء الأول، مدخل متكامل، دار المريخ، الرياض، 2007.
- 12- شومان،إناس رأفت مأمون،استراتيجيات التسويق وفن الإعلان،دار الكتاب الجامعي،العين، الإمارات العربية المتحدة،2011.
- 13- الصميدعي،محمد جاسم و يوسف،ردينة عثمان، أدارة التسويق مفاهيم وأسس،ط1،دار المناهج للنشر والتوزيع، عمان،الأردن،2006.
- 14- الصميدعي،محمود جاسم محمد،أستراتيجيات التسويق مدخل كمي وتحليلي ،دار الحامد للنشر والتوزيع، عمان، الأردن،2007.

- 15- الصحن، محمد فريد، السيد، اسماعيل، التسويق، الدار الجامعية للنشر والتوزيع، الاسكندرية، مصر 2000.
- 16- الضمور، هاني، تسويق الخدمات، دار وائل للنشر، عمان، الأردن، 2002.
- 17- طميلة، الهام فخري، التسويق في المشاريع الصغيرة، دار المناهج للنشر والتوزيع، عمان، 2009.
- 18- طميلة، الهام فخري، استراتيجيات التسويق، أثراء للنشر والتوزيع، ط1، الأردن، 2013.
- 19- عبدالفتاح، محمد، التسويق الأستراتيجي، الناشر المكتب العربي للمعارف، ط1، القاهرة، 2011.
- 20- عيسى، حيرش، الادارة الاستراتيجية الحديثة، دار الهدى للنشر والتوزيع، الجزائر، 2012.
- 21- العوامة، محمد عبدالله، الزيادات، محمود عواد، استراتيجيات التسويق منظور متكامل، دار الحامد للنشر و التوزيع ، الاردن، 2012.
- 22- العلاق، بشير، التخطيط التسويقي مفاهيم وتطبيقات، دار اليازوري العلمية للنشر والتوزيع، عمان، الاردن، 2008.
- 23- مرسي، نبيل محمد، الإدارة الأستراتيجية|تكوين وتنفيذ أستراتيجيات التنافس، دار الجامعة الجديدة للنشر، الاسكندرية، مصر، 2003.
- 24- المقلي، عمر أحمد عثمان، الإدارة الأستراتيجية، شركة مطابع السودان للعملة المحدودة، الخرطوم، 2002.
- 25- مويزة، أحمد، إعداد الأستراتيجية التسويق وعملياتها، دار اليازوري العلمية للنشر والتوزيع، عمان، الأردن، 2019.
- 26- الوليد، بشار يزيد، التخطيط الأستراتيجي، دار الراية للنشر والتوزيع، عمان، الأردن، 2009.
- 27- يس، سعيد عامر، التغيير والإدارة على المكشوف، الناشر مركز وايد سيرفيس لأستشارات و التطوير الإداري، القاهرة، 2002.
- 28- يوسف، ردينة عثمان، الصميدعي، محمود جاسم، التسويق الاعلامي، المبادئ والاسراتيجيات، الطبعة الاولى، دار المناهج للنشر والتوزيع، عمان، الاردن، 2014.

## 2-المصادر الأجنبية.

- 1-Akram Sadat Hosseini, Sanaz Soltni, and Mohammad Mehdizadeh, (2018), Competitive Advantage and Its Impact on New Product Development Strategy (Case Study: Toos Nirro Technical Firm), Journal of Open Innovation, Technology, Market, Complexity. 2018 .
- 2- Gebchev, E. (2015), Assessment of Strategic Marketing Planning, Trakia Journal of Sciences, Vol. 13, Suppl.1,
- 3- Sadeghpour.F, Ghorbani. F M, Khah. A L, Amiri. M.A, 2017, Marketing Strategic Planning and Choosing the Right Strategy using AHP Technique (Case Study: Ghavamin Bank Mazandaran), Dutch Journal of Financial and Management, Vol 45, 1, ISSN:2542-4750.
- 4- Pawel, Ceglinski, (2016) The Concept of Competitiveadvantages, Logic, Sources and Durability, journal of positive management, Vol.(70), No.(30).
- 5- P.A. Phillips; et.al, "The interactive effects of strategic marketing lanning and performance: A neural network analysis", Journal of Marketing Management, Vol. 17, 2001, p.p. 159-182.
- 6-Fthia Ramdan M. Abusafrita, (2016), The Rate of Adoption of Strategic Marketing Planning (SMP) by the Libyan Commercial Banks (LCBs). An Exploratory Study, Athens Journal of Business and Economics- Volume (2), Issue(1) .
- 7- Best, Roger, J., Based Management, Strategies for Growing Customer Value & Profitability, Prentice-Hall, Inc., U.S.A., 1997.
- 8-Christos , Sigalas, (2016) , Competitive advantage: The Known unknown concept , Management Decision, 53(9).

9-Sharplin, Arthur 1985, Strategic Management, New York, McGraw-Hill Book Co.

10-Al Shobaki, M. J., & Naser, S. S. A. (2017). The Role of the Practice of Excellence Strategies in Education to Achieve Sustainable Competitive Advantage to Institutions of Higher Education- Faculty of Engineering and Information Technology at Al-Azhar University in Gaza a Model, International Journal of Digital Publication Technology 1 (2):135-157.

11- Johanson, G. & Scholes, K. , 1994, Exploring Corporate Strategy : Text & Cases, Prentice- Hall International.

12- Pearce , John A., & Robinson Richard, 1994, B. Jr., Strategic Management: Strategy Formulation & Implementation, New York :Irwin.

13-Peter, Wright Charles, D., Pringle, Mark, J., Kroll & John, A., Parnell, 1994, Strategic Management K 2nd ed, Boston, Mass, Ellyn & Bacon.

14- Kotler, Philip, 1997, Marketing Management Analysis:Planning, Implementation and Control, Prentice, Hall of India Private Limited, New Delhi.

15- Mohammad Hakkaki & Masoud Ghodsi, (2015), Development of A Sustainable Competitive Advantage Model Based on Balanced Scorecard, International Journal of Asian Social Science, 5(5):

16- Macmillan , Hugh, and Mahan, Tumpoe, Strategic Management, oxford University Published, U.S.,2001.

17- D.G.McFetridge,Competitiveness:concepts and Measures, Canada.industry Canada,1995,the university of California,issue5.

18-M.Suchae and H. Jhon, "Determinants and benefits of global strategic marketing planning formality", International Marketing Review, Vol. 17, Issue 6, 2000, p.p. 538-562.

19-Robins,S.R,1994, Organization Theory Structure, Design and Application,3rd ed, Prentice Hall International, Inc. London.

20- Kotler.P, Keller. K.L, 2009, Marketing Management, New Jersey, Pearson, Prentice Hall.

## الملاحق

## الملحق رقم (1) المقابلات والزيارات الميدانية

ت	الجهة التي تم زيارتها	المنصب الوظيفي	رقم الهاتف	الهدف من الزيارة	عدد مرات الزيارة	تاريخ الزيارة
1	المديرية العامة للمصارف التجارية	المدير العام	0750600 2020	الحصول على المعلومات عن عدد المصارف	1	2020\8\22
2	مصرف زاكروس	مدير المصرف	0750452 8679	حول فقرات الاستبانة	1	2020\8\23
3	مصرف شيرين	مدير المصرف	0750447 5181	حول فقرات الاستبانة	1	2020\8\24
4	مصرف دوين	مدير المصرف	0750475 5106	حول فقرات الاستبانة	1	2020\8\26
5	مصرف حميرين	مدير المصرف	0750454 8367	حول فقرات الاستبانة	1	2020\8\27

## الملحق (2)

قائمة بأسماء الخبراء والسادة المحكمين لأستمارة الأستبانة

ت	الاسماء	اللقب العلمي	الاختصاص	موقع العمل
1	د. درمان سليمان صادق	أستاذ	ادارة التسويق	جامعة دهوك
2	د. طارق شريف يونس	أستاذ	الادارة الاستراتيجية	جامعة البحرين
3	د. ره نج محمد نوري	أستاذ مساعد	ادارة الاعمال	جامعة زاخو
4	د. سعد فاضل عباس	استاذ مساعد	نظرية المنظمة	جامعة دهوك
5	د. ميهفان شريف يوسف	استاذ مساعد	الادارة الاستراتيجية	جامعة زاخو
6	م. افين سليم نوري	أستاذ مساعد	ادارة التسويق	جامعة بوليتكنيك دهوك
7	د. زكية سعدون عمر	مدرس	ادارة التسويق	جامعة البوليتكنيكي دهوك
8	د. راميار رزكار	مدرس	المحاسبة	الجامعة اللبنانية الفرنسية
9	د. دلدار حيدر أحمد	مدرس	أقتصاد	جامعة زاخو



الملحق (3) أنموذج إستبانة آراء الخبراء في قياس صدق الإستبانة

جامعة نير است-قبرص الشمالية

كلية العلوم الإدارية والأقتصادية

قسم إدارة الأعمال

م/ صدق الاستبانة

الأستاذ الخبير المحترم.... السلام عليكم ورحمة الله وبركاته

يعتزم الباحث القيام بدراسة بعنوان " التخطيط الاستراتيجي للتسويق ودوره في تحقيق الميزة التنافسية دراسة ميدانية لآراء عينة من المديرين في عدد من المصارف في مدينة اربيل ". وهي جزء من متطلبات نيل شهادة الماجستير في إدارة الأعمال، ونظراً لعدم توافر مقاييس جاهزة تقيس معظم متغيرات الدراسة قام الباحث بإعداد استبانة، للتحقق من عملية القياس هذه، والمبينة متغيراتها وابعادها في الأنموذج المرفق.

ونظراً لما هو معروف من سيادتكم بامتلاك الخبرة والدراية في مجال البحث العلمي، يرجى التفضل بإبداء رأيكم حول الاستبانة والأبعاد والفقرات التي تدرج ضمنها مع بيان الملاحظات الضرورية في ضوء الإجابة على الأسئلة الآتية:

- س1: هل الفقرات واضحة وتقيس الغرض الذي وضعت من أجله؟
  - س2: هل تنتمي كل فقرة مدرجة تحت كل بعد إلى البعد المحدد لها؟
  - س3: هل هناك فقرات أخرى يمكن تعديلها أو إضافتها أو حذفها ضمن كل بعد من الأبعاد؟
  - س4: هل أن بدائل القياس مناسبة؟ وإن كانت غير مناسبة فهل تقترح بدائل أخرى؟
- علماً أن بدائل القياس هي: " أتفق بشدة(5)، أتفق(4)، محايد(3)، لا أتفق(2)، لا أتفق بشدة(1) ".  
شكراً لوقتكم الثمين الذي منحتموني إياه وتقبلوا فائق الشكر والامتنان.

المشرفة

طالبة الماجستير

أ.د. خيرى علي أوسو

كاروان سعيد محمد

جامعة نير است – قسم إدارة الأعمال

جامعة نير است – قسم إدارة الأعمال

المرفق : إستمارة الاستبيان

ملاحظة: في حالة الموافقة على تحكيم استمارة الاستبيان يرجى تعبئة هذا الجزء.

الاسم	اللقب العلمي	التخصص العلمي	مكان العمل



إستمارة الإستبانة

جامعة نير ايست - قبرص الشمالية

كلية العلوم الإدارية والاقتصادية

قسم إدارة الاعمال

م/ استمارة الإستبانة

سيدي المجيب/ سيديتى المجيبة

السلام عليكم ورحمة الله وبركاته.

نضع بين ايديكم استمارة الدراسة الموسومة " التخطيط الاستراتيجي للتسويق ودوره في تحقيق الميزة التنافسية ، دراسة ميدانية لاراء عينة من المديرين في عدد من المصارف في مدينة أربيل " وهي جزء من متطلبات نيل درجة ماجستير فى اختصاص العلوم الإدارية. راجين الاجابة عن فقراتها لكونكم الاقدر على التعامل معها لما نعهده فيكم من خبرة وقدرة ذات التأثير الايجابى في اخراج هذه الدراسة بالمستوى المطلوب ولذا نرجو تفضلكم بوضع علامة (√) فى المكان الملائم الذى يعكس رأيكم وفي ضوء ماتعكسه ادراكاتكم للموضوع أو الفقرة المطروحة.

ونود اعلامكم بأن ارائكم ستكون موضع ثقة اذ سيتم التعامل معها بسرية وكتمان وأن البيانات ستستخدم لأغراض البحث العلمي حصراً وأن نتائج الاجابات ستظهر بهيئة مجموعات احصائية لاعلاقة لها بشخصكم أو وظيفتكم.

"شاكرين مقدماً تعاونكم معنا و متمنين لكم دوام التوفيق و تقبلوا فائق الاحترام"

أولاً : المعلومات العامة

1- الجنس ذكر ( ) أنثى ( )

2- العمر ..... سنة

3- التحصيل العلمي : إعدادية ( ) دبلوم فني ( ) بكالوريوس ( ) شهادات عاليا ( )

4- عدد سنوات الخدمة في العمل المصرفي: اقل من 5 سنة ( ) 5-10 ( ) 11-15 ( ) 16 سنة

فأكثر ( )

لا اتفق بشدة 1	لا اتفق 2	محايد 3	اتفق 4	اتفق بشدة 5	ثانيا: ابعاد التخطيط الاستراتيجي للتسويق
<b>الرؤية التسويقية</b>					
					5- يمتلك المصرف رؤية تسويقية متميزة تساهم في تحقيق الجودة في الخدمات التي تقدمها
					6- للمصرف رؤية تسويقية واضحة ومحددة للطموح المستقبلي
					7- يسعى المصرف الى توظيف التقنيات الحديثة للوصول الى الرقي الحضاري
					8- تفود الرؤية التسويقية للمصرف عملية التغيير الاداري نحو الوضع الافضل
<b>الرسالة التسويقية</b>					
					9- تساهم الرسالة التسويقية في تهيئة مخرجات متخصصة وفق معايير عالمية
					10- العاملون في المصرف مدركون لرسالتها التسويقية
					11- تدرك ادارة المصرف أهمية وجود رسالة تسويقية لها.
					12- يطمح المصرف اىصال رسالته الى جميع منتسبيها لغرض رفع كفاءة الاداء التسويقي
<b>الاهداف الاستراتيجية للتسويق</b>					
					13- لدى المصرف اهداف طويلة الاجل تسعى الى تحقيقها
					14- اهداف المصرف واقعية وقابلة للقياس ولها زمن محدد
					15- تشجع الاهداف التسويقية المصرف القيام بالبحوث العلمية في مجال المصرف
					16- تتسم الاهداف التسويقية بالمرونة والقدرة على التكيف مع المتغيرات غير المتوقعة
<b>التحليل الاستراتيجي للتسويق</b>					
					17- يقوم المصرف بتحليل البيئة التسويقية الخارجية للتعرف على المتغيرات المختلفة التي يمكن ان تؤثر في نشاطاتها مستقبلا
					18- يحدد المصرف الفرص المتاحة في البيئة التسويقية الخارجية لاستغلالها
					19- يقوم المصرف بتحليل البيئة التسويقية الداخلية للتعرف على نقاط القوة والضعف لديها

					يحدد المصرف نقاط قوتها للاستفادة منها في تحسين اوضاعها	-20
الخيار الاستراتيجي للتسويق						
					يختار المصرف بدائل تسويقية استراتيجية مناسبة لتحقيق اهدافها	-21
					يعمل المصرف على مشاركة جميع منتسبيها في اعداد الخطة التنفيذية المساعدة	-22
					يتخذ المصرف قرارات استراتيجية تنسجم مع الخطط التسويقية الموضوعية	-23
					يلتزم المصرف بالبرامج والجدول الزمنية التي تضعها لتحقيق اهدافها التسويقية	-24
تنفيذ الاستراتيجية التسويقية						
					يهيء المصرف الموارد البشرية اللازمة لتطبيق التخطيط الاستراتيجي للتسويق	-25
					يحدد المصرف التقنيات اللازمة لتنفيذ الخطة التسويقية الاستراتيجية	-26
					يضع المصرف الموازنات المالية المناسبة لكل مكون من مكونات الخطة التسويقية الاستراتيجية	-27
					يحدد المصرف برامج تدريب لرفع كفاءة المعنيين بتنفيذ الخطة التسويقية الاستراتيجية	-28
التقويم والرقابة الاستراتيجية للتسويق						
					يحدد المصرف الجهة المسؤولة عن عملية التقويم والرقابة التسويقية الاستراتيجية	-29
					يعتمد المصرف نظام رسمي للتقويم والرقابة الاستراتيجية لمتابعة درجة التقدم في تحقيق الأهداف	-30
					يحدد المصرف مواعيد لمتابعة مستويات الانجاز في الخطة التسويقية الاستراتيجية	-31
					يحلل المصرف المعوقات للوقوف عليها والحد من تأثيراتها على الخطة التسويقية الاستراتيجية	-32
ابعاد الميزة التنافسية						
ميزة الكلفة						
					الخدمات المقدمة من قبل المصرف اقل سعرا مقارنة بالمنافسين	-33
					التكاليف التسويقية في المصرف منخفضة مقارنة بالمنافسين	-34
					التكاليف الادارية في المصرف منخفضة مقارنة بالمنافسين	-35
					يستخدم المصرف الموارد المتاحة بصورة اقتصادية ورشيدة	-36
ميزة الجودة						
					الخدمات المقدمة ذات جودة عالية	-37

					خدماتنا مطابقة للمواصفات القياسية الوطنية	-38
					يعتمد المصرف سياسة واضحة وموثوقة للجودة	-39
					يستخدم المصرف طرق متعددة للرقابة على الجودة	-40
ميزة السرعة						
					تتدفق الموارد اللازمة الى المصرف بشكل منتظم وفي الوقت المناسب لتحقيق الابتكار	-41
					المصرف قادر على تطوير الخدمات الحالية بسرعة	-42
					المصرف قادرة على انتاج خدمات جديدة بسرعة	-43
					للمصرف القدرة على تسليم طلبيات الزبائن في وقتٍ أسرع من المنافسين.	-44
ميزة المرونة						
					للمصرف القدرة على مسايرة التغيرات في تصميم الخدمات	-45
					يتوفر لدى المصرف امكانية تلبية اي مستوى للطلب على خدماته	-46
					يملك المصرف قدرة على تغير مزيج الخدمة	-47
					يملك العاملون في المصرف مهارات مُتعددة تجعلهم قادرين على أداء أكثر من وظيفة أو عمل.	-48

### الملحق (5)

الاتساق الداخلي لمتغيرات الدراسة

الجدول (1) الاتساق الداخلي لبعء الرؤية التسويقية

	X1	2X	3X	4X
X1	1	.614**	.456**	.553**
2X	.614**	1	.427**	.519**
3X	.456**	.427**	1	.566**
4X	.553**	.519**	.566**	1

\*\* . Correlation is significant at the 0.01 level (2-tailed).

\* . Correlation is significant at the 0.05 level (2-tailed).

الجدول (2) الاتساق الداخلي لبعء الرسالة التسويقية

	X5	X6	X7	X8
X5	1	.591	.555	.499
X6	.591	1	.696	.536
X7	.555	.696	1	.740
X8	.499	.536	.740	1

\*\* . Correlation is significant at the 0.01 level (2-tailed).

\* . Correlation is significant at the 0.05 level (2-tailed).

الجدول (3) الاتساق الداخلي لبعء الاهداف الاستراتيجية للتسويق

	X9	X10	X11	X12
X9	1	.481**	.476**	.372**
X10	.481**	1	.410**	.607**
X11	.476**	.410**	1	.472**
X12	.372**	.607**	.472**	1

\*\* . Correlation is significant at the 0.01 level (2-tailed).

\* . Correlation is significant at the 0.05 level (2-tailed).

الجدول (4) الاتساق الداخلي لبعء التحليل الاستراتيجي للتسويق

	X13	X14	X15	X16
X13	1	.579**	.608**	.480**
X14	.579**	1	.529**	.362**
X15	.608**	.529**	1	.675**
X16	.480**	.362**	.675**	.675**

\*\* . Correlation is significant at the 0.01 level (2-tailed).

\* . Correlation is significant at the 0.05 level (2-tailed).



الجدول (5) الاتساق الداخلي لبعء الخيار الاستراتيجي للتسويق

	X17	X18	X19	X20
X17	1	.515**	.699**	.696**
X18	.515**	1	.555**	.503**
X19	.699**	.555**	1	.617**
X20	.696**	.696**	.617**	1

\*\* . Correlation is significant at the 0.01 level (2-tailed).

\* . Correlation is significant at the 0.05 level (2-tailed).

الجدول (6) الاتساق الداخلي لبعء تنفيذ الاستراتيجية التسويقية

	X21	X22	X23	X24
X21	1	.658	.461	.218
X22	.658	1	.459	.356
X23	.461	.459	1	.518
X24	.218	.356	.518	1

\*\* . Correlation is significant at the 0.01 level (2-tailed).

\* . Correlation is significant at the 0.05 level (2-tailed).

الجدول (7) الاتساق الداخلي لبعء التقويم والرقابة الاستراتيجية للتسويق

	X25	X26	X27	X28
X25	1	.581**	.584**	.428**
X26	.581**	1	.594**	.478**
X27	.584**	.594**	1	.443**
X28	.428**	.478**	.443**	1

\*\* . Correlation is significant at the 0.01 level (2-tailed).

\* . Correlation is significant at the 0.05 level (2-tailed).

الجدول (8) الاتساق الداخلي لبعء ميزة الكلفة

	Y1	Y2	Y3	Y4
Y1	1	.648**	.582**	.345**
Y2	.648**	1	.558**	.619**
Y3	.582**	.558**	1	.572**
Y4	.345**	.619**	.572**	1

\*\* . Correlation is significant at the 0.01 level (2-tailed).

\* . Correlation is significant at the 0.05 level (2-tailed).

الجدول (9) الاتساق الداخلي لبعء ميزة الجودة

	Y5	Y6	Y7	Y8
Y5	1	.686**	.581**	.706**
Y6	.686**	1	.578**	.631**
Y7	.581**	.578**	1	.615**
Y8	.706**	.631**	.615**	1

\*\* . Correlation is significant at the 0.01 level (2-tailed).

\* . Correlation is significant at the 0.05 level (2-tailed).

الجدول (10) الاتساق الداخلي لبعء ميزة السرعة

	Y9	Y10	Y11	Y12
Y9	1	.663**	.660**	.522**
Y10	.663**	1	.767**	.661**
Y11	.660**	.767**	1	.594**
Y12	.522**	.661**	.594**	1

\*\* . Correlation is significant at the 0.01 level (2-tailed).

\* . Correlation is significant at the 0.05 level (2-tailed).

الجدول (11) الاتساق الداخلي لبعء ميزة المرونة

	Y13	Y14	Y15	Y16
Y13	1	.689	.561	.452
Y14	.689	1	.556	.216
Y15	.561	.556	1	.321
Y16	.452	.216	.321	1

\*\* . Correlation is significant at the 0.01 level (2-tailed).

\* . Correlation is significant at the 0.05 level (2-tailed).

Marketing strategic planning and its role in achieving competitive advantage / a survey of the opinions of a sample of managers in a number of banks in Erbil

ORIGINALITY REPORT

19%

SIMILARITY INDEX

7%

INTERNET SOURCES

13%

PUBLICATIONS

9%

STUDENT PAPERS

PRIMARY SOURCES

1	علي ، مظفر حمد   يونس ، إسماعيل محمود. "دور التسويق عبر مواقع التواصل الاجتماعي في إستراتيجيات تطوير الخدمات السياحية : دراسة تحليلية لأراء عدد من مديري فنادق خمس وأربعة نجوم في مدينة أربيل = The Role of Social Networking Sites for Hotel Managers, Five and Four Stars in the Development of Tourism Services Strategies", Global Journal of Economic and Business, 2019 Publication	5%
2	Submitted to University of Duhok Student Paper	2%
3	Submitted to Tikrit University Student Paper	1%
4	<a href="http://www.researchgate.net">www.researchgate.net</a> Internet Source	1%
5	Submitted to College of Education for Pure Sciences/IBN Al-Haitham/ Baghdad University Student Paper	<1%
	Submitted to University of Diyala	

**BİLİMSEL ARAŞTIRMALAR ETİK KURULU**

15.02.2021

Dear Karwan saeed mohammed

Your application titled **“Marketing strategic Planning and its role in achieving competitive advantage /a survey of the opinions of a sample of managers in a number of banks in Erbil”** with the application number NEU/AE/2021/13 has been evaluated by the Scientific Research Ethics Committee and granted approval. You can start your research on the condition that you will abide by the information provided in your application form.

Assoc. Prof. Dr. Direnç Kanol

Rapporteur of the Scientific Research Ethics Committee

**Note:**If you need to provide an official letter to an institution with the signature of the Head of NEU Scientific Research Ethics Committee, please apply to the secretariat of the ethics committee by showing this document.