



البراعة التسويقية الرقمية ودورها في تعزيز الميزة التنافسية في المصارف

دراسة تحليلية لآراء عينة من زبائن المصارف الحكومية في مدينة النجف

Digital marketing ambidexterity and its role in enhancing competitive advantage in banks

An analytical study of the opinions of a sample of customers of government banks in the city of Najaf

1

الاستاذ المساعد الدكتور
علي محمود علي سماكة
جامعة الكوفة / كلية الادارة والاقتصاد
alim.somaka@uokua.edu.iq

المستخلص :

يهدف مشروع الدراسة الحالي الى بيان دور البراعة التسويقية في ظل التحول الرقمي في تعزيز الميزة التنافسية في المصارف ، وتنطلق الدراسة من مشكلة تتمثل في وجود قصور في قدرة المصارف محل الدراسة على الاحتفاظ بميزتها التنافسية نتيجة ضعف تبني مفهوم البراعة التسويقية لديها . ولكي يتم معالجة مشكلة الدراسة تم جمع المعلومات اللازمة من خلال اعتماد مقياس الدراسة (استمارة الاستبيان) ،ومن ثم تصنيف وتحليل البيانات باستخدام الطرق الاحصائية المعتمدة ، وتم تحليل بيانات الاستبانة باستخدام برنامج التحليل الاحصائي (SPSS v.23) ، علاوة على اعتماد المنهج الوصفي التحليلي ، في معالجة المشكلة . وتتمثل عينة الدراسة ب(194) من زبائن فروع المصارف الحكومية في محافظة النجف تم اختيارهم بشكل عشوائي ،وتوصلت الدراسة الى استنتاجات اهمها وجود علاقة ارتباط وتأثير موجبة ذات دلالة معنوية بين البراعة التسويقية وتعزيز الميزة التنافسية ، علاوة على ان هناك ضعف في التوجه نحو تبني البراعة التسويقية في المصارف مجال الدراسة ، مما انعكس على ضعف الميزة التنافسية فيها، وان التكامل بين عناصر البراعة التسويقية يحقق ميزة تنافسية مستدامة. وانتهت الدراسة بمجموعة توصيات اهمها ضرورة توجه المصارف المبحوثة نحو تبني مفهوم البراعة التسويقية من قبل المصارف واعتباره كجزء من ثقافتها ، علاوة على ضرورة تبني ادارات المصارف مجال الدراسة وفي ظل التحول الرقمي متابعة تحسين الانشطة والمهارات الرقمية الضرورية لدى راس المال البشري .

الكلمات المفتاحية : البراعة التسويقية ، الميزة التنافسية ، المصارف الحكومية في محافظة النجف.

د.علي محمود علي تدريسي في كلية الادارة والاقتصاد / جامعة الكوفة¹



Abstract:

The current study project aims to demonstrate the role of marketing ingenuity in light of digital transformation in enhancing the competitive advantage in banks. In order to address the study problem, the necessary information was collected by adopting the study scale (questionnaire form), and then classifying and analyzing the data using the approved statistical methods. The questionnaire data was analyzed using the statistical analysis program (SPSS v.23), in addition to adopting the descriptive analytical approach. , in tackling the problem. The study sample is represented by (194) clients of government bank branches in Najaf Governorate, who were chosen randomly. The study reached conclusions, the most important of which is the existence of a positive correlation and influence with a moral significance between marketing ingenuity and the promotion of competitive advantage, in addition to the weakness of the tendency towards adopting marketing ingenuity in the banks in the field of study, which was reflected in the weakness of the competitive advantage in them, and that the integration between the elements of ingenuity Marketing achieves a sustainable competitive advantage. The study ended with a set of recommendations, the most important of which is the necessity of directing the surveyed banks towards adopting the concept of marketing prowess by banks and considering it as part of their culture, in addition to the necessity of bank administrations adopting the field of study and in light of the digital transformation, follow up on improving the digital activities and skills necessary for human capital.

Keywords: marketing prowess, competitive advantage, government banks in Najaf Governorate.



المقدمة :

يشهد قطاع المصارف العديد من التحديات والقيود التي فرضها التحول الرقمي والتطور التكنولوجي المتسارع ، علاوة على زيادة حدة المنافسة مع المؤسسات المنافسة والتغير المستمر في سلوك ومتطلبات الزبائن . ولكي تستطيع المصارف مواكبة التفوق في مجالها، وتعظيم أرباحها، والحصول على أكبر حصة سوقية والتغلب على منافسيها ، كان لابد أن تبذل قصارى جهدها لاتباع ممارسات جديدة، وآليات مستحدثة، والعمل على تطبيقها بشكل احترافي وتميز، ولعل من أهم هذه الممارسات تبني البراعة التسويقية كوسيلة لاستمرار وتعزيز ميزتها التنافسية وتحسين مستوى الخدمات .

تم اختيار القطاع المصرفي مجالاً للدراسة ، إذ لا يختلف اثنان على أهميتها في دعم الاقتصاد الوطني وهي بمثابة القلب والشرايين لجسم الاقتصاد ، ولكن المصارف المحلية مجال الدراسة والمتمثلة بمصارف الرافدين والرشيدي والعراقي للتجارة TBI، تعاني من مشكلة مفادها : وجود قصور في قدرة المصارف على الاحتفاظ بميزتها التنافسية نتيجة ضعف تبني مفهوم البراعة التسويقية لديها . ولكي يتم معالجة مشكلة الدراسة تم جمع المعلومات اللازمة من خلال اعتماد مقياس الدراسة (استمارة الاستبيان) بشكل إلكتروني وتم توزيعها على عينة الدراسة المتمثلة ب (194) من زبائن فروع المصارف الحكومية مجال الدراسة في محافظة النجف تم اختيارهم بشكل عشوائي ، وتم تصنيف وتحليل البيانات باستخدام الطرق الإحصائية المعتمدة ، وتم تحليل بيانات الاستبانة باستخدام برنامج التحليل الإحصائي (SPSS v.23) ، علاوة على اعتماد المنهج الوصفي التحليلي ، في معالجة المشكلة . وتوصلت الدراسة الى استنتاجات ، وانتهت بوضع التوصيات المناسبة لحل المشكلة . وبناء على ما تقدم تم تقسيم الدراسة الى أربعة مباحث وكما يلي:

1. المبحث الأول : ويتضمن منهجية الدراسة ومراجعة بعض الدراسات السابقة .
2. المبحث الثاني : ويشمل الإطار النظري للدراسة .
3. المبحث الثالث : ويتضمن الجانب التطبيقي للدراسة .
4. المبحث الرابع : ويشمل الاستنتاجات والتوصيات . وانتهت الدراسة باستعراض المصادر المعتمدة في الدراسة .



المبحث الاول

منهجية الدراسة ، وبعض الدراسات السابقة

1-1 : منهجية الدراسة :

1-1-1 : مشكلة الدراسة : .

بسبب المنافسة الرقمية التي تواجه المصارف الحكومية والتسابق للحصول على الميزة التنافسية، كان لزاما على هذه المصارف تبني التركيز على استغلال الفرص الحالية بافضل مايمكن، والانطلاق لاستكشاف الفرص الاستثمارية المتوقع الحصول عليها والاستفادة منها من خلال استغلال مامتوفر من موارد في هذه المصارف .

ومن الجدير بالذكر ان سعي المصارف لمواكبة التغيرات المتسارعة والتي منها التحول نحو رقمنة الاعمال ، تتطلب مزيدا من المرونة التسويقية وصولا الى التكيف مع متغيرات البيئتين الداخلية والخارجية، وبقدر تعلق الامر بالمصارف الحكومية محل الدراسة فان هناك قصور في قدرة هذه المصارف على الاحتفاظ بمميزتها التنافسية نتيجة ضعف تبني مفهوم البراعة التسويقية وابعادها لديها .

ومن خلال ماتقدم يمكن تاثير مشكلة الدراسة بالتساؤل الرئيس التالي : (ما هو دور البراعة التسويقية الرقمية في تعزيز الميزة التنافسية في المصارف الحكومية قيد الدراسة)، ويتفرع منه التساؤلات الفرعية الآتية:

- ماهو مستوى تبني مفهوم البراعة التسويقية في ظل الرقمنة في المصارف محل الدراسة؟
- ماهو مستوى توافر الميزة التنافسية في المصارف محل الدراسة ؟
- ماهو دور استغلال الفرص التسويقية في ظل الرقمنة في الميزة التنافسية في المصارف محل الدراسة ؟
- ماهو دور استكشاف الفرص التسويقية في ظل الرقمنة في الميزة التنافسية في المصارف محل الدراسة ؟
- ماهو دور المرونة التسويقية في ظل الرقمنة في الميزة التنافسية في المصارف محل الدراسة ؟

1-1-2 : اهمية الدراسة :

تتجسد اهمية الدراسة من خلال الآتي :

1. دور المصارف محل الدراسة المهم في الحياة الاقتصادية والاجتماعية. وكون الدراسة الحالية جاءت متزامنة مع الحاجة الى الاصلاح المصرفي في العراق .



2. أهمية التحول الرقمي في المؤسسات وخاصة المؤسسات المصرفية .
3. أهمية متغيرات الدراسة المتمثلة بالبراعة التسويقية والميزة التنافسية في المصارف محل الدراسة ، إذ يعدان من المواضيع المهمة للمصارف عندما تسعى الى الحصول على اكبر حصة سوقية .
4. امكانية استفادة المصارف محل الدراسة من نتائج وتوصيات الدراسة في تحقيق الميزة التنافسية والحصول على حصة سوقية مناسبة .
5. اضافة دراسة جديدة الى الادبيات في موضوع يحتاج الى التوسع فيه ، ويفتح مجال للباحثين لنتاول الموضوع من جوانب اخرى .

1-1-3: اهداف الدراسة :

- تسعى الدراسة الحالية لتحقيق مجموعة من الأهداف الأساسية، يمكن إجمالها بالاتي:
1. قياس واختبار دور البراعة التسويقية بكافة ابعادها في تعزيز الميزة التنافسية في المصارف محل الدراسة .
 2. التعرف على واقع تبني البراعة التسويقية في المصارف محل الدراسة .
 3. التعرف على واقع الميزة التنافسية في المصارف محل الدراسة .
 4. بيان أهمية تبني البراعة التسويقية في ظل التحول الرقمي من قبل المصارف مجال الدراسة ، لدورها في تعزيز الميزة التنافسية وزيادة الحصة السوقية .

1-1-4: فرضيات الدراسة :

تم صياغة فرضيات الدراسة على وفق مشكلة الدراسة وأهدافها ، ويمكن استعراض فرضيات الدراسة كالآتي:

اولا: الفرضية الرئيسية الاولى (H_1) : توجد علاقة ارتباط موجبة ذا دلالة معنوية بين البراعة التسويقية بكافة ابعاده والميزة التنافسية بكافة ابعادها في المصارف مجال الدراسة . ويتفرع منها الفرضيات الفرعية التالية :

1. الفرضية الفرعية الاولى (H_{11}) : توجد علاقة ارتباط موجبة ذا دلالة معنوية بين استغلال الفرص التسويقية والميزة التنافسية بكافة ابعادها في المصارف مجال الدراسة.
2. الفرضية الفرعية الثانية (H_{12}) : توجد علاقة ارتباط موجبة ذا دلالة معنوية بين المرونة التسويقية والميزة التنافسية بكافة ابعادها في المصارف مجال الدراسة.
3. الفرضية الفرعية الثالثة (H_{13}) : توجد علاقة ارتباط موجبة ذا دلالة معنوية بين استكشاف الفرص التسويقية والميزة التنافسية بكافة ابعادها في المصارف مجال الدراسة.



ثانيا: الفرضية الرئيسية الثانية (H_2): يوجد تأثير ذا دلالة معنوية للبراعة التسويقية بكافة ابعاده في الميزة التنافسية بكافة ابعاده في المصارف مجال الدراسة . ويتفرع منها الفرضيات الفرعية التالية :

1. الفرضية الفرعية الاولى (H_{21}) : يوجد تأثير ذا دلالة معنوية لاستغلال الفرص التسويقية في الميزة التنافسية بكافة ابعاده في المصارف مجال الدراسة.
2. الفرضية الفرعية الثانية (H_{22}) : يوجد تأثير ذا دلالة معنوية للمرونة التسويقية في الميزة التنافسية بكافة ابعاده في المصارف مجال الدراسة.
3. الفرضية الفرعية الثالثة (H_{23}): يوجد تأثير ذا دلالة معنوية لاستكشاف الفرص التسويقية في الميزة التنافسية بكافة ابعاده في المصارف مجال الدراسة.

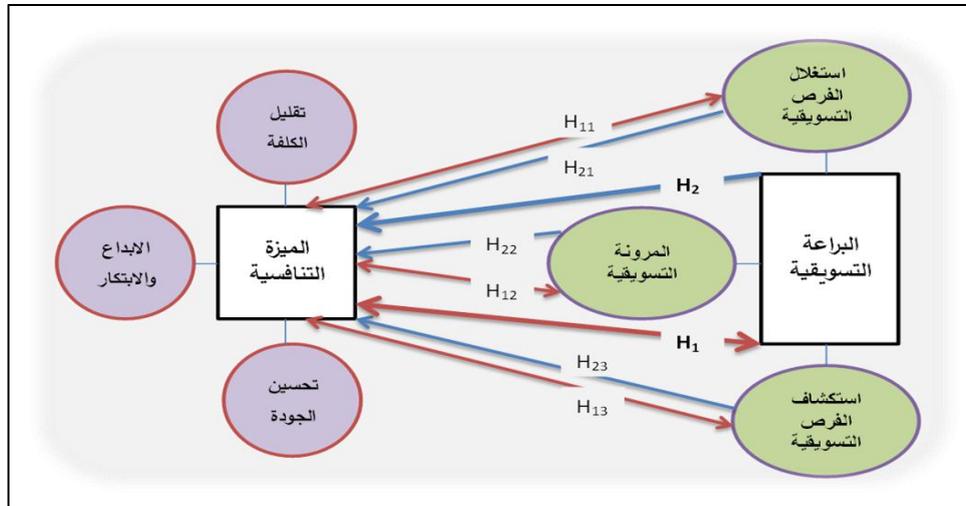
5-1-1: مخطط الدراسة الفرضي :

تم تصميم وبناء مخطط الدراسة الفرضي على وفق ما جاء من مسح للنتائج الفكرية للأدبيات العلمية ذات الصلة بمتغيرات الدراسة ، وفي ضوء مشكلة الدراسة وأهدافها ، وليوضح الترابط فيما بين كل من المتغير المستقل (التفسيري) البراعة التسويقية ، والمتغير التابع (المستجيب) الميزة التنافسية . ويصور شكل (1) المخطط الفرضي للدراسة، والذي هو عبارة عن تفاعل حركي وسببي (Causal & Dynamic) بين متغيرين يمكن توضيحها كما يأتي:

1. المتغير المستقل (التفسيري)، (البراعة التسويقية)، والذي يتكون من ثلاث متغيرات فرعية متمثلة بما يلي : استغلال الفرص التسويقية (Exploiting marketing opportunities)، والمرونة التسويقية (Marketing Flexibility)، واستكشاف الفرص التسويقية (Explore marketing opportunities) .
2. المتغير التابع (المستجيب)، (الميزة التنافسية) ويضم ثلاث متغيرات فرعية هي : تقليل الكلفة (cost reduction)، وتحسين الجودة (Quality improvement)، والابداع والابتكار (creativity and innovation) . وتشير الأسهم بين مكونات المخطط إلى التأثير بين متغيراته. ومن المهم الإشارة هنا إلى الحرص على أن يتوفر في المخطط الفرضي إمكانية قياس كل بعد من الأبعاد التي تم اعتمادها .



شكل (1): مخطط الدراسة الفرضي



المصدر : اعداد الباحث

1-1-6: مجتمع وعينة الدراسة :

اعتمد زبائن فروع المصارف الحكومية في محافظة النجف والمتمثلة بمصارف (الرافدين ، والرشيد، والعراقي للتجارة TBI) مجالاً لتطبيق الدراسة ، واشتملت عينة الدراسة على عينة عشوائية من زبائن هذه المصارف ، وكان عددهم (194) ، موزعين على (70) زبون لمصرف الرافدين ، و(67) زبون لمصرف الرشيد ، و(57) زبون لمصرف العراقي للتجارة TBI. والجدول (1) يوضح توزيع افراد العينة حسب النوع الاجتماعي والعمر.

جدول (1) : توزيع افراد العينة حسب النوع الاجتماعي والفئات العمرية

	الفئة العمرية (سنة)					النوع الاجتماعي		
	51-فأكثر	50-41	40-31	30-21	فأقل-20	انثى	ذكر	
التكرار	24	20	79	64	7	77	117	
النسبة %	12.4	10.3	40.7	33.0	3.6	39.7	60.3	

المصدر : اعداد الباحث

ومن خلال الجدول (1) يتضح ان نسبة الذكور لافراد العينة هي الغالبة اذ وصلت الى 60.3% من مجموع افراد العينة ، كما يتضح ان الفئة العمرية الغالبة على عينة الدراسة هي 40-31 اذ بلغت 40.7% من مجموع افراد العينة ، مما يشير الى معنوية اراء هذه الفئة من العينة لنضوجها وخبرتها .

1-1-7: مقياس الدراسة :

تم اعتماد الاستبانة المتمثلة بمقياس ليكرت الخماسي الذي يتدرج الى (اتفق تماماً ، اتفق ، محايد ، لا اتفق ، لا اتفق تماماً) كمقياس للدراسة ، وذلك بهدف الحصول على البيانات ذات



الصلة بمتغيرات الدراسة ، وتم توزيعها بشكل استمارة الكترونية باستخدام الانترنت على (194) من زبائن المصارف الحكومية في مدينة النجف ، وبشكل عشوائي ، وتضمنت الاستبانة محورين : الاول يشتمل على معلومات خاصة بالمستجيبين مثل (اسم المصرف الحكومي الذي يتعامل معه المستجيب بالدرجة الاولى ، والنوع الاجتماعي ، والعمر) ، وتضمن المحور الثاني اسئلة الاستبانة المتعلقة بمتغيرات الدراسة ويضم (24) سؤال ،موزع على (12) سؤال للمتغير المستقل (البراعة التسويقية) بابعاده الثلاث ،و(12) سؤال للمتغير التابع بابعاده الثلاث .والجدول (2) يوضح المتغيرات الرئيسية وابعادها وعدد الفقرات لكل بعد والدراسات المعتمدة في اختيارها.

جدول (2) متغيرات الدراسة وابعادها والمصادر المعتمدة في تصميم المقياس

المتغيرات الرئيسية	الابعاد الفرعية والرمز	عدد الفقرات	المصادر المعتمدة في تصميم المقياس
البراعة التسويقية (xxx)	استغلال الفرص التسويقية (xx1)	4	(Thabit,2021)،(Tokgoz,et al.,2017)،(العامري والياسري،2021)،(صادق والباشقالي،2021)
	استكشاف الفرص التسويقية (xx2)	4	
	المرونة التسويقية (xx3)	4	
الميزة التنافسية (yyy)	تقليل الكلفة (yy1)	4	(سالم،2017)،(حسن،2017)،(حمد،2020)،(علام،2021)
	تحسين الجودة (yy2)	4	
	تحقيق الابداع والابتكار (yy3)	4	

المصدر : اعداد الباحث

2-1:مراجعة بعض الدراسات السابقة :

1-2-1: بعض الدراسات السابقة المتعلقة بالمتغير المستقل (البراعة التسويقية):

1. دراسة (المعموري،2020) بعنوان (تأثير البراعة التسويقية في تحسين جودة الخدمة من خلال المرونة التسويقية/ بحث تحليلي لآراء عينة من العاملين في مستشفى الكفيل التخصصي في محافظة كربلاء المقدسة)

تهدف الدراسة الى تقصي تأثير البراعة التسويقية في تحسين جودة الخدمة من خلال المرونة التسويقية . وتم جمع البيانات باستخدام الاستبيان من عينة من العاملين في مستشفى الكفيل التخصصي في محافظة كربلاء المقدسة لاجراء البحث بلغ حجمها (106) من العاملين ، وتوصل البحث الى مجموعة من الاستنتاجات اهمها : ادراك ادارة المستشفى المبحوثة بشكل كبير لمتغير جودة الخدمة ، ويظهر ذلك من خلال امتلاكها تجهيزات طبية ومعدات حديثة ذات مواصفات عالمية لتقديم الخدمة ،فضلا عن اعتمادية خدماتها المقدمة وخاصة فيما يتعلق بتوفير الخدمة الى المرضى بشكل صحيح ودقيق كما أعلن عنها ، واوصت الدراسة بجملة من التوصيات لعل اهمها ، ضرورة تعزيز الاهتمام بالعاملين من قبل الادارة لانهم المدخل السليم لضمان جودة الخدمة ومصدر رئيس لبناء علاقة طويلة الامد بين المستشفى ومرضاها ، من خلال اتباع برامج تحفيز تشجيعية ودعم المبدعين منهم .



2. دراسة (Freihat,2020) بعنوان) The effect of marketing ambidexterity on

(improvement of marketing performance in telecommunication companies in Jordan
تهدف الدراسة الحالية الى الكشف عن تأثير البراعة التسويقية بأبعادها (استكشاف الفرص ، واستغلال الفرص ، والمرونة التسويقية) في تحسين الأداء التسويقي في شركات الاتصالات في الاردن. وتم جمع البيانات باستخدام استمارة الاستبيان من عينة مختارة تمثلت ب (42) فردا من مدرء التسويق في شركات الاتصالات في الاردن ، وتم اجراء التحليل الاحصائي للبيانات ، وتوصلت الدراسات الى استنتاجات لعل اهمها وجود تاثير ذا دلالة معنوية لابعاد البراعة التسويقية وابعادها (استغلال الفرص واستكشاف الفرص والمرونة التسويقية) في تحسين الاداء التسويقي في شركات الاتصالات في الاردن مجال الدراسة . وهذا التاثير يوفر مستوى عالي من الاهتمام بكل من ابعاد البراعة التسويقية والاداء التسويقي في شركات الاتصالات المبحوثة ، كما توصلت الدراسة الى توصيات اهمها يتعين على شركات الاتصالات في الاردن تعزيز ممارسات استغلال واستكشاف الفرص باعتبارها براعة تسويقية تلعب دورا رئيسيا في توفير متطلبات العملاء في السوق الحالية والمستقبلية وكذلك ضرورة ممارسة المرونة التسويقية لاهميتها في الاستجابة للتغيرات البيئية .

3. دراسة (Thabit,2021) بعنوان) The Impact Of Marketing Ambidexterity On The

Customer Sustainable Value An Analytical Survey For All Branches Of The Trade Bank Of Iraq(TBI) In Baghdad

تهدف الدراسة الى إلى التعرف على تأثير البراعة التسويقية في أبعادها(استكشاف الفرص ، استغلال الفرص ، مرونة التسويق) في القيمة المستدامة للعميل بأبعادها (اكتساب العميل ، الاحتفاظ بالعميل ، وتوسيع العملاء) . وتم جمع البيانات من خلال الاستبيان من عينة تمثلت ب (65) فردا من متخذي القرار والعاملين في كافة فروع المصرف العراقي للتجارة (TBI) في مدينة بغداد ، و اشارت نتائج الدراسة الى وجود علاقة تاثير موجبة للبراعة التسويقية في كافة ابعاد القيمة المستدامة للعميل وذلك حسب وجهة نظر عينة البحث المختارة ، واوصت الدراسة بجملة من التوصيات لعل اهمها ، على ادارة المصرف تبني والتركيز على جميع ابعاد البراعة التسويقية وجعلها كأداة تكتيكية عند التنفيذ ضمن استراتيجية التسويق لديها .

1-2-2: بعض الدراسات السابقة المتعلقة بالمتغير التابع (الميزة التنافسية):

1. دراسة (Chukwuemeka&Onuoha,2018) بعنوان) Dynamic Capabilities and

(Competitive Advantage of Fast Foods Restaurants

تهدف الدراسة الى تحديد طبيعة العلاقة بين القدرات الديناميكية والميزة التنافسية لمطاعم الوجبات السريعة في جامعة بورت ومجمع هاركوت في نيجيريا . وتم جمع البيانات باستخدام الاستبيان من عينة من العاملين في المطاعم بصفة موظفي خدمة العملاء والصرافين والمسوقين وموظفي المطبخ لاجراء البحث بلغ حجمها (86) من العاملين ، وتوصل البحث الى مجموعة من الاستنتاجات اهمها : وجود تاثير ذا دلالة معنوية للقدرات الديناميكية للمطاعم المبحوثة في مستويات الميزة التنافسية ، واوصت الدراسة بجملة من التوصيات لعل اهمها ، ضرورة تشجيع مديري المطاعم محل الدراسة للاستجابة السريعة للتغيرات البيئية ،من خلال تعزيز قدرة موظفيها



على اكتشاف المنافسة علاوة على تعزيز الكفاءات من خلال استخدام تطبيقات الاعمال والتقنيات الحديثة بهدف تحسين الميزة التنافسية للمطاعم قيد الدراسة .

2. دراسة (العبادي، 2019) بعنوان (مدى مساهمة الاقتصاد الرقمي في تحقيق ميزة تنافسية للمصارف العاملة في الاردن)

تهدف الدراسة الى بيان مدى مساهمة الاقتصاد الرقمي في تحقيق ميزة تنافسية للمصارف مجال الدراسة . وتم جمع البيانات باستخدام الاستبيان من عينة من الموظفين وزبائن المصارف مجال الدراسة لاجراء البحث بلغ حجمها (290) من الموظفين والزبائن ، وتوصلت الدراسة الى مجموعة من الاستنتاجات اهمها : استخدام الاقتصاد الرقمي يحقق ميزة تنافسية للمصارف قيد الدراسة العاملة في الاردن وذلك من خلال تحسين جودة الخدمات المصرفية وحصول العديد من الزبائن على الخدمات المصرفية باستخدام التقنيات الرقمية الحديثة كالهاتف المحمول والتي ادت الى زيادة ارباح المصارف، واوصت الدراسة بجملة من التوصيات لعل اهمها ،على المصارف العاملة في الاردن مجال الدراسة مواكبة التقنيات الرقمية الحديثة والامنة المتمتعة بخصائص الحماية الذاتية من الاختراق والقرصنة وتحديثها باستمرار، وضرورة تبني سياسات تسويق الكتروني مبتكرة لاعلام الزبائن باحدث الحلول الرقمية المتعلقة بالخدمات المصرفية فور توافرها

3. دراسة (ابراهيم، 2022) بعنوان ("أثر تطبيق البراعة التنظيمية في استدامة الميزة التنافسية للمنظمات العامة " دراسة ميدانية على البنوك التجارية الحكومية في مصر)

تهدف الدراسة الى اختبار وتحليل طبيعة العلاقة بين ابعاد البراعة التنظيمية وتحقيق الميزة التنافسية المستدامة بالمنظمات العامة ، وتم تطبيق الدراسة ميدانيا في البنوك التجارية الحكومية . وتم جمع البيانات باستخدام الاستبيان من عينة عشوائية من زبائن المصارف المبحوثة وعددهم (381) منهم ، وتوصل البحث الى مجموعة من الاستنتاجات اهمها : وجود فروق معنوية بين اراء عينة الدراسة حول توفر ابعاد البراعة التنظيمية والميزة التنافسية المستدامة في المصارف المبحوثة ، كما يوجد علاقة ارتباط بين ابعاد البراعة التنظيمية مما يسهم في تحقيق الميزة التنافسية المستدامة ، واوصت الدراسة بجملة من التوصيات لعل اهمها ، وتوصلت الدراسة الى توصيات لعل اهمها ، تهيئة وتوظيف المورد البشري الكفاء والفعال باعتباره اهم اصول المصارف وحتى تتحول المصارف الى منظمات تتسم بالبراعة التنظيمية . علاوة على ضرورة تبني المصارف لاستراتيجيات مصرفية تنافسية ذات مرونة عالية تضمن استدامة الميزة التنافسية وبما يتوافق مع المتغيرات المستمرة في قطاع المصارف .

وفي ضوء ما تم عرضه من الجهود المعرفية السابقة يمكن تحديد مجالات الافادة منها في الدراسة الحالية وكما يأتي:

- اسهمت الدراسات السابقة في اغناء الجانب النظري وتصميم المنهجية العلمية في الدراسة الحالية، بناء على ماورد من معلومات في الدراسات السابقة.



- التعرف على الاساليب الاحصائية المستخدمة في الدراسات السابقة والاستفادة من اختيار المناسب منها لكي تلائم الدراسة الحالية .
 - وإن أهم ما يميز هذه الدراسة عن الدراسات السابقة ما يأتي:
 - سعت الدراسة الحالية للربط بين البراعة التسويقية والميزة التنافسية وحسب علم الباحث لاتوجد دراسة سابقة تتضمن متغيري الدراسة الحالية ، وتم تطبيقها في المصارف مجال الدراسة.
 - اختلاف مجتمع وعينة الدراسة والمكان الجغرافي لتطبيق الدراسة عن الدراسات السابقة ، علاوة على اختلافها عن الدراسات السابقة من حيث الاهداف ومجال التطبيق .
- المبحث الثاني الإطار المفاهيمي للبحث**
- اولا: البراعة التسويقية والبراعة التسويقية في ظل التحول الرقمي :**
- 1. مفهوم وتعريف البراعة التسويقية :**

تتألف كلمة البراعة ambidextrous كمصطلح من جذور لاتينية من مقطعين هما (ambi) وتعني كلاهما و (dexter) وتعني المناسب وبهذا سيكون معنى كلمة البراعة حرفيا كلاهما مناسبان . (Maier,2015:1)

وفي مجال الأعمال ، يشير مصطلح البراعة لوصف رغبة المنظمة في استثمار الموارد النادرة بمهارة من أجل استغلال الفرص وتقليل التكاليف. ولغرض تعزيز طموحها بشكل استثنائي ، تحتاج المؤسسات إلى تحقيق التوازن بين اختيار الفرص المتوفرة حاليا واستكشاف الفرص الجديدة في وقت واحد ، والبحث عن إمكانيات جديدة للتكيف مع بيئة الأعمال المتغيرة ، وفي نفس الوقت توظف قدراتها لتحقيق الكفاءة (Simsek,2009:597).

كما يمكن تعريف البراعة التسويقية بأنها عبارة عن التركيز المتوازن للمنظمات على الاستكشاف والاستغلال معا لانشطة التسويق ، بما في ذلك تصميم المنتج والترويج والتجزئة ، والتسعير وتقديم الخدمات للزبائن. (Ho,et al,2020:66).

في حين عرف اخرون البراعة التسويقية بأنها " منهج مواجهة التحديات التنافسية ، والذي يفوق لزيادة متوسط عمر المنظمة عن طريق تبني التكنولوجيا الفائقة والتغيير التنظيمي اللازم للتوافق مع متغيرات البيئة الخارجية (Zhang, J., & Duanb,2007,7).

وعرف (Josephson,et al.,2015:4) البراعة التسويقية بأنها تطوير قدرات تسويقية متجددة وتميزة بامكانها توليد قيمة مستقبلية والتكيف مع التطورات في البيئة الخارجية بهدف ضمان الاستمرارية للمنظمة وينتج عنها تبني ميزة تنافسية مستدامة .

كما يشير (Xu, et al.,2016:118) الى ان البراعة التسويقية هي " مزيج من أنشطة استكشاف واستثمار الموارد النادرة والقدرات التسويقية، والديناميكية الضرورية في بناء الاداء



التسويقي ولتحقيق الأهداف الاستراتيجية. كما تعد عبارة عن مجموعة من الآليات التسويقية التي تقود إلى الاستفادة الكاملة من الموارد والقدرات الموجودة لتحقيق الأهداف التسويقية وبناء علاقات طويلة الاجل مع الزبون". (صادق و الباشقالي، 2021:367).

ومن الجدير بالذكر ان التزامن في السعي تجاه استغلال الموارد واستكشافها عبر برامج التسويق ، سيمكن المنظمات من تحديد فرص السوق واغتنامها بدرجة أكبر ، مما يؤدي إلى أداء أعلى، ولكن عندما يتجاوز حجم استغلال المنظمة للموارد المتاحة إلى حد كبير الاستكشاف ، فمن المرجح أن تخاطر الشركة بالتقادم، بسبب التغيرات السوقية والتكنولوجية السريعة ، وتذهب إلى الجمود ومحدودية التعلم وتجديد القدرات. (Ho ,et al,2020:65-68)

وتهدف البراعة التسويقية الى تبني الانشطة الضرورية لاستكشاف واستغلال الفرص التسويقية لخلق قيمة مستدامة للزبون والمنظمة والافادة من الموارد الشحيحة والكفاءات المتوفرة بهدف تحقيق التفوق التنافسي وتلبية مطالب السوق الحالية ، والحصول على ميزة تنافسية مستدامة . (Josephson et. al.,2016:540)

ويرى الباحث ان البراعة التسويقية هي نشاطات تسويقية تهدف الى تحقيق النجاح من خلال استغلال الامكانيات والموارد المتاحة حاليا وفي نفس الوقت استكشاف الفرص والامكانيات الجديدة وتوظيفها بالشكل الامثل وصولا الى الحصول على الميزة التنافسية .

كما اصبح مصطلح التحول الرقمي شائعا جدا في السنوات الأخيرة ، لما له من اهمية كبيرة في التغيرات التنظيمية نتيجة التطورات التكنولوجية ، ويشير الى استخدام التقنيات الرقمية ليطم خلق القيمة وتغيير اسلوب وانموذج العمل ، اذ يعمل على تغيير اساس وجوهري في الأعمال داخل المؤسسة مثل ابتكار منتجات جديدة واستراتيجيتها . (Berghaus,2018:12) وتعد ادارة التحول الرقمي المحرك الاكثر اهمية للابتكار والتنافس والنمو للمؤسسات المالية والمصرفية . ويشير التحول الرقمي الى تحول شامل في المفاهيم والنظريات والأساليب والإجراءات والهيكل التشريعية التي تقوم عليها الادارة التقليدية ، انها عملية صعبة ومعقدة ونظام متكامل من المكونات التقنية والمعلوماتية والمالية والتشريعية والبيئية والبشرية .(كافيه و حميد ، 2017 : 228)

والتحول الرقمي ينظر للمستقبل في حين أن اساليب التسويق التقليدية يمكن أن تكون ناجحة في الوقت الحاضر فقط. (Landry :2012:2)، لذا فان البراعة التسويقية ترتبط بشكل وثيق في التحول الرقمي في المصارف وخاصة اذا ما علمنا ان جوهر مفهوم البراعة التسويقية هو الموازنة بين الاستثمار والاستكشاف المستقبلي .

2. اهمية البراعة التسويقية :

تبرز أهمية البراعة التسويقية من خلال أثرها في عملية تكيف المنظمة مع الظروف البيئية المتغيرة والحصول على ميزة تنافسية مستدامة . (حسن والملا حسن، 2021: 46-47) ، وقابليتها للتطبيق في المنظمات الكبيرة والصغيرة الحجم على حد سواء لانها تتطلب هياكل غير رسمية ومرنة ومتكيفة ، (Parikh,2016:1055).



وعموما يمكن توضيح اهمية البراعة التسويقية من خلال الاتي : (حسن والملا حسن، 2021: 47)

- تمكن منظمات الأعمال من تنويع مهاراتها في الجمع بين الفرص الحالية والرؤى المستقبلية في ظل الظروف التي تتصف بدرجة عالية من عدم التأكد البيئي.
- تحقيق النجاح للمنظمات على المدى البعيد من خلال الموازنة بين استكشاف الفرص واستغلالها و انعكاس ذلك على مؤشرات الاداء بشكل ايجابي.
- مواجهة التحديات البيئية التي تحتم على المنظمة البحث عن السبل الكفيلة بتحقيق النجاح و الاستمرار.

3 . ابعاد البراعة التسويقية :

يشير العديد من الباحثين إلى أن هناك ثلاثة أبعاد ضرورية لتحقيقها البراعة التسويقية وهي تتمثل بالاتي : (Alpkana & et al, 2012:46)، (Freihat,2020:3208-3209)، (Shirokova,etal,2013:333)

➤ **استكشاف الفرص التسويقية :** عبارة عن أسلوب من الأساليب التسويقية تهدف الى إتباع الضوابط والقواعد التسويقية التي تساعد في مواجهة التحديات لتنشيط ورفع قدرات الموظفين في المنظمة ، والغرض منه هو التجربة والبحث عن بدائل جديدة . وغالبا ما تكون عائدات الاستكشاف غير مؤكدة ، كما يتطلب استكشاف الفرص السعي إلى المعرفة الإبداعية ، والتوسع في تقديم العمليات والابتكارات الجديدة التي تعزز الأعمال وتطور وتحسن قدرة المنظمة على تحقيق البقاء في السوق التنافسية من خلال تشجيع الموظفين على استكشاف طرق و ممارسات جديدة ومبتكرة للعمل في الابتكار والتطوير المستمر لتحقيق الأهداف التسويقية.

➤ **استغلال الفرص التسويقية:** ويقصد بها قدرة المنظمة على تحسين الأنشطة لخلق قيمة في المدى القصير ، من خلال توفير متطلبات الزبائن في السوق الحالية ، وزيادة المعرفة والمهارات السابقة ، وتعظيم كل من المنتجات والخدمات الحالية ، وتوسيع قنوات التوزيع وتحسينها ، كما تعد عبارة عن استراتيجية تسويقية تمثل قاعدة اساسية لإنجاح التوجهات الاستراتيجية للمنظمة نحو المنافسة في السوق الخارجي، والتكيف مع البيئة المباشرة للمنظمة وتطوير قدراتها التسويقية وصولا الى تحقيق الاهداف . والفرص المستغلة تتمثل في زيادة المبيعات (نمو المبيعات) ، وتسويق المنتجات في أماكن جديدة (تطوير السوق) ، وتحسين المنتجات الحالية (تطوير المنتج) ، واستغلال الفرص من خلال التنويع ، و زيادة الحصة السوقية من خلال تكامل المنظمة مع المنظمات الأخرى.

➤ **المرونة التسويقية:** المرونة بشكل عام تمثل قدرة المنظمة على التكيف او التغيير ، وتعتبر المرونة التسويقية عن توجه الإدارة العليا للتكيف والاستجابة المستمرة مع التغيرات



التي تحدثت في طلبات وأذواق الزبائن لغرض اتخاذ قرارات تؤدي الى تحقيق مجموعة من الأهداف التسويقية والاستراتيجية ، مثل تقديم منتجات وخدمات في الوقت المناسب وكذلك تنفيذ النشاطات التسويقية بطريقة يتمكن من خلالها المسوقين التكيف مع التغيرات المستمرة التي تحدث في البيئة الخارجية وتوفر المرونة التسويقية فرصة للمنظمة للتركيز على السوق مما يولد ميزة تنافسية استباقية . كما تهدف المرونة التسويقية الى معالجة التهديدات وتبني ردود افعال مرنة والابتعاد عن الاجراءات الروتينية والغير مناسبة .

ثانيا: الميزة التنافسية في المصارف :

1. مفهوم وتعريف الميزة التنافسية المصرفية :

تتمثل المنافسة المصرفية في "الاجراء الذي تسعى من خلاله كل مؤسسة مصرفية الى التأقلم مع التطورات الدائمة على مستوى السوق، من خلال المحافظة على الزبائن الحاليين وجذب أكبر عدد ممكن من الزبائن المرتقبين والاستجابة لطلباتهم المعقدة والمتغيرة باستمرار" (Alalie,et,al.,2019:14).

ويمكن تعريف الميزة التنافسية المصرفية على أنها: " قدرة المصرف على صياغة وتطبيق الاستراتيجيات التي تجعله في مركز أفضل بالنسبة للمصارف الأخرى، وحينها يدرك الزبائن أنهم يحصلون من جراء تعاملهم مع المصرف على قيمة أعلى من منافسيه. (محمود، 2004 :13).

وعرف (Fred,2009:39) الميزة التنافسية على "أنها قدرة المنظمة على تطبيق عمليات إنتاج غير مطبقة لدى المنظمات المنافسة وعندما لا تستطيع هذه المنظمات الحصول على الموارد الضرورية لتقليد تلك العمليات " .

كما تمثل الميزة التنافسية "كل ما يميز المنظمة عن غيرها من المنظمات المماثلة والمنافسة والتي تكون احد نقاط القوة في التعامل مع المتغيرات المحيطة بها وتلك المنظمات . (Trigan &Siagian,2020:55).

في حين عرف (Anik,et,al.,2010) الميزة التنافسية بكونها " القدرة على تلبية احتياجات الزبائن فيما يتعلق بالخدمات والمنتجات وتقديمها بجودة عالية، بهدف إرضائهم، فضلا عن تلبية احتياجات العاملين في الشركة، وتوفير عائد على الاستثمار لتحقيق النمو التطور. (حسن،2017: 21)

وبشكل عام تتميز الميزة التنافسية للمؤسسات المصرفية بالخصائص التالية(مطاي وشنينة، 2019: 123) :

- أن يتولى الزبون نفسه بتقييم الميزة التنافسية ، فالميزة التي لا يقدرها الزبون لن ينتج عنها أي زيادة في الأرباح .



- ان لا تكون الميزة قابلة للإحلال أو الاستبدال، وتحدث قابلية الإحلال أو الاستبدال عندما يستطيع المنافس استخدام ميزة مشابهة.
 - توفر الموارد والإمكانيات التي تمكن المصارف من تقديم الميزة التنافسية.
 - أن تتصف الميزة التنافسية بصفة الدوام بما يعني صعوبة تقليدها.
- ويرى الباحث ان الميزة التنافسية في المصارف هي قدرة وامكانية المصارف على الاستغلال الامثل للإمكانيات والموارد المادية والمالية والفنية علاوة على الكفاءات والمعرفة، بهدف الحصول على مركز افضل في السوق بالنسبة للمصارف الاخرى العاملة في نفس القطاع، ومن الجدير بالذكر ان التقدم التكنولوجي المستمر والتحول الرقمي ساهم في اجبار المصارف على تغيير عملياتها التقليدية وتعديلها وتبني انظمة جديدة محدثة تتنافس فيها مع المصارف الاخرى، بهدف الحصول على الميزة التنافسية من خلال تقديم الخدمات بجودة مناسبة للزبائن المناسبين وفي الوقت المناسب .

2. اهمية امتلاك الميزة التنافسية في المصارف :

- فرضت عملية التحول الرقمي على الشركات عامّةً والمصرفية خاصةً، الاهتمام بشكل اكبر بالمزاي التنافسية وضرورة تحديثها، اذ تعد الميزة التنافسية بمثابة السلاح لمواجهة تحديات السوق والمنافسين، ومعيّارًا مهمًا في تقييم نجاح الشركات، ومؤشرًا على ارتفاع الحصة السوقية للشركة مقارنةً بمنافسيها. (العبادي، 2020: 80).
- وتعد الميزة التنافسية من أكثر أسباب بقاء الشركة في السوق، اذ ان وجود الشركة في السوق وقوتها يعتمد على قيمتها التي تحددها الميزة التنافسية، وتجعل لدى العاملين الولاء الكامل للشركة. (سالم، 2017: 29)

ويشير كل من (حنتوش، 2021: 167) و(غباش، 2016: 16) الى اهمية امتلاك الميزة التنافسية في المنظمات وكما يلي :

- ان الميزة التنافسية المستدامة هي الأساس الذي تصاغ حوله الاستراتيجية التنافسية للمنظمة
 - تعد الميزة التنافسية كسلاح لدى المنظمة لمواجهة تحديات السوق والمنافسين مما يمكنها من الاستجابة السريعة للزبون
 - انها تمكن المنظمة من الحصول على حصة سوقية اكبر من منافسيها مما يعني زيادة حجم مبيعاتها وارباعها
 - ان الميزة التنافسية المستدامة هي المحرك والمحفز للمنظمات لتنمية وتقوية مواردها وقدرتها وتدفعها الى البحث والتطوير
 - تسهم الميزة التنافسية في ايجاد قيمة للزبائن تلبي تلبية احتياجاتهم وتدعم وتحسن سمعة وصورة المؤسسة في اذهانهم
 - تحقيق التميز الاستراتيجي عن المنافسين في السلع والخدمات والتميز في الموارد والكفاءات الاستراتيجية .
- ## 3. ابعاد الميزة التنافسية :

اختلف الكتاب والباحثون في تحديد ابعاد الميزة التنافسية ، ولكن اتفق معظمهم على ثلاث ابعاد اساسية والتي اعتمدها البحث الحالي وهي كما يلي : (حمد، 2020: 212)، (Putri, et, al., 2019: 3)، (علام، 2022: 195-196)



أ. تقليل الكلفة :

ونعني به تحقيق التميز من خلال قدرة المنظمة على التنفيذ بأقل التكاليف قياسا بالمنافسين ويكون ذلك من خلال تحسين الإنتاج والعمليات والتخلص من الفاقد، والرقابة المحكمة على عناصر التكاليف . (سالم،2017: 35)

وتنشأ الميزة التنافسية عندما تكون المنظمة قادرة على تخفيض كلفة السلع أو الخدمات التي تقدمها مع الحفاظ على جودتها، ولا يكون ذلك عن طريق تقليص حجم الاستثمارات وانما يكون من خلال تحسين طرق الإنتاج ، ويمكن للمنظمات تخفيض الكلفة عن طريق الاستعمال الكفؤ للطاقة الإنتاجية المتاحة، وكذلك تحسين جودة المنتجات المقدمة من قبلها وابتكار تصاميم جديدة تلبي رغبات الزبائن.

ومن الجدير بالذكر ان الكلفة الأقل هي الهدف الرئيسي للمنظمات التي تتنافس على أساس الكلفة فحتى المنظمات التي تتنافس من خلال المزايا التنافسية الأخرى فإنها تسعى دائما لتخفيض كلف خدماتها .

ويجب على الشركات تقديم نوع من حل وسط بين التكلفة وخصائص منتجاتهم وخدماتهم، وبشكل عام تختار معظم المؤسسات خفض التكلفة الإجمالية عن طريق تجريد التكاليف الثابتة وتطبيق التحكم المستمر في المصاريف التشغيلية ، وتقليل معدلات تعويض الموظفين ، ومن خلال تحقيق مستويات أعلى من الإنتاجية . (Abou-Moghli,2012:3)

ب. تحسين الجودة :

تعرف الجودة بأنها ميزات وخصائص السلعة او الخدمة والتي تجعلها قادرة على تلبية حاجات ورغبات الزبائن ، وتعرف ايضا على أنها مجموعة من النشاطات والعمليات المتكاملة التي تتبعها الشركة كاستراتيجية لتحسين إنتاجها وتخفيض التكلفة وكسب رضا الزبائن وتوسيع نطاق التسويق والتوزيع، وتحقيق أهداف الشركة التنافسية . وتحقق الميزة التنافسية من خلال قدرة المنظمة على تقديم المنتج بالجودة والأداء المناسبين واللذان يمثلان قيمة أعلى للزبائن ، الى ان المنظمات التي لا تقدم منتجات بالجودة التي تلبي حاجات ورغبات وتوقعات زبائنهم فانها تكون غير قادرة على البقاء والنجاح في سوق المنافسة. وهي احدى ركائز المنظمة الأساسية والتي تستطيع من خلالها ضمان ولاء الزبائن وزيادة حجم استعمالهم للمنتج ، كما ان المنتجات ذات الجودة العالية تعزز سمعة المنظمة وتقود الى كسب رضا الزبائن ، فضلا عن ذلك فان المنظمة يمكنها ان تفرض أسعار أعلى عند تقديمها لمنتجات بجودة عالية .

كما تعد الجودة من اهم المؤشرات التي تبين للمنظمة مدى تحقيقها للميزة التنافسية، فكما كانت جودة الخدمات والسلع ونوعيتها أفضل كلما انعكس على أفضلية المنظمة وتحقيقها للميزة التنافسية في السوق. (الطاهر ،2017: 24).وعندما يعلم الزبائن أن منتجات المنظمة وكل مايتعلق فيها من حيثة الشكل ، والخصائص ، والأداء ، والاستدامة ، والموثوقية ، والتصميم ، والأسلوب ، وما إلى ذلك) توفر قيمة أعلى بالنسبة لهم مقارنة بتلك التي يقدمها المنافسون ، يقال حين اذ ان هذه المنتجات ذات جودة عالية، و عندها يشعر الزبون بمشاعر ايجابية ، ويتيح هذا الإدراك العالي للقيمة للمنظمة تحديد أسعار أعلى لمنتجاتها (Hosseini,et,al.,2018: 4)

ج. تحقيق الابداع والابتكار :



يعني الأبداع اختراع الشيء أو انشاؤه على غير مثال سابق ، وهو قدرة عقلية تظهر على مستوى الفرد أو الجماعة أو المنظمة وتأخذ شكل عملية أو إنتاج ، ويتمثل الإبداع بتبني فكرة جديدة أو سلوك جديد أو منتج جديد للمنظمة وسوقها وبيئتها العامة. كما يمكن تعريف الابتكار على أنه طرق جديدة أو منتجات او عمليات جديدة مبتكرة تستخدمها المنظمة . وربما الابتكار هو أهم مصدر للميزة التنافسية. ويوفر للمنظمة مزايا فريدة يفتقر إليها المنافسون ، تمكن المنظمة من التفرد في جعل نفسها متميزة عن المنافسين ، وحين اذ بإمكانها وضع أسعارًا أعلى لمنتجاتها أو تقلل بشكل كبير من تكاليفها مقارنةً بالمنافسين. (Hosseini,et,al.,2018: 5)

ويذكر أن عملية الإبداع تتطلب التعاون والتنسيق بين عدد من الأنشطة المتداخلة في المنظمة بهدف تبني افكار جديدة ومواكبة التطورات التقنية والفنية باعتماد أساليب عملية نظامية لغرض تقديم سلعة أو خدمة جديدة ، أو تطويرها أو تصميم عملية إنتاج جديدة لغرض تحقيق أهداف المؤسسة في البقاء والنمو واكتساب مزايا تنافسية تجعلها أكثر قدرة على المنافسة .

المبحث الثالث الجانب التطبيقي

3-1: صدق وثبات مقياس الدراسة :

3-1-1 : الصدق الظاهري للمقياس :

تم عرض الاستبيان على مجموعة من المحكمين من ذوي الخبرة والاختصاص للتأكد من ان فقراتها تقيس ماوضعت من اجله وانها تتمتع بالصدق الظاهري ، وتم تعديل مايلزم من الحذف والتعديل على ضوء المقترحات المقدمة .

3-1-2 : ثبات المقياس :

تم اعتماد اختبار معامل (الفا كرونباخ) للتأكد من ثبات مقياس الدراسة ، اذ يجب ان تكون قيمته اكبر او تساوي (0.70) حتى يكون مقبولاً (Sarstedt & Mooi,2014:269)، والجدول (3) يوضح نتائج اختبار الثبات لمتغيرات الدراسة .

جدول (3): نتائج اختبار الفا كرونباخ للثبات لمتغيري الدراسة

ت	المتغير	الابعاد الفرعية	اختبار الفا كرونباخ للمتغيرات	اختبار الفا كرونباخ لمجمل المقياس
	البراعة التسويقية	استغلال الفرص التسويقية	0.78	0.88
		استكشاف الفرص التسويقية		
	الميزة التنافسية	المرونة التسويقية	0.80	0.88
		تقليل الكلفة		
		تحسين الجودة		
		تحقيق الابداع والابتكار		

المصدر : اعداد الباحث بالاعتماد على مخرجات برنامج (Spss v23)

ومن خلال معطيات الجدول (3) يتضح ان معامل الفا كرونباخ لمتغيرات الدراسة هي اكبر من 0.70 مما يدل على تحقق ثبات المقياس .



3-2: التحليل الوصفي للدراسة :

تم اعتماد التحليل الوصفي لمتغيرات الدراسة (البراعة التسويقية ، و الميزة التنافسية) عبر احتساب الوسط الحسابي الموزون والانحراف المعياري والاهمية النسبية والترتيب من حيث الاهمية لفقرات مقياس الدراسة وكما يلي :-

3-2-1: الوصف الاحصائي لابعاد متغير التسويق الاخضر :

يبين الجدول (4) نتائج الاحصاء الوصفي لمتغير (البراعة التسويقية)

جدول (4) نتائج التحليل الاحصائي للمتغير البراعة التسويقية

الترتيب	الاهمية النسبية %	الانحراف المعياري	الوسط الحسابي	فقرات المتغير المستقل (البراعة التسويقية)	ت
1	64	0.451	3.2	يسعى المصرف لتعزيز التقنيات الرقمية فيه لتحسين جودة الخدمات بهدف تقديم قيمة عالية للزبائن.	1
3	54	0.585	2.7	يستخدم المصرف الاساليب الرقمية بشكل واسع لمعرفة اتجاهات الزبائن الحاليين والمستقبليين بهدف البقاء في سوق المنافسة	2
4	48	0.763	2.4	يحرص المصرف على متابعة تحسين الانشطة والمهارات الرقمية بما يتماشى مع التغيرات التي تحدث في احتياجات الزبائن	3
2	56	0.671	2.8	المصرف مهتم بتحسين وتطوير خدماته الحالية واستثمارها لجذب زبائن جدد بهدف زيادة الحصة السوقية	4
		0.618	2.78	المعدل العام لبعدها استغلال الفرص التسويقية	
1	58	0.505	2.9	يحرص المصرف على استقطاب موظفين بمهارات وخبرات في مجالات الابتكار والابداع والتطلع للمستقبل	5
4	44.5	0.543	2.22	يبحث المصرف عن مناطق واسواق جديدة لاستهدافها بخطط مدروسة بهدف تحقيق التفوق التنافسي	6
3	49.8	0.661	2.49	يعد استكشاف الفرص التسويقية الجديدة وتعزيزها من اولويات عمل المصرف	7
2	54.2	0.668	2.71	يرصد المصرف التغيرات البيئية الخارجية ويتعامل معها بهدف الحصول على الميزة التنافسية	8
		0.594	2.58	المعدل العام لبعدها استكشاف الفرص التسويقية	
3	49.8	0.750	2.49	يستجيب المصرف للتغير في مطالب الزبائن وتفضيلاتهم وبشكل افضل من المنافسين	9
2	50.4	0.714	2.52	يتواصل المصرف مع الزبائن عبر التقنيات الرقمية للتعرف على احتياجات الزبائن	10
1	58	0.799	2.9	يسعى المصرف باستمرار الى التكيف مع المتغيرات في البيئة الداخلية والخارجية .	11
4	43.8	0.535	2.19	لدى المصرف القدرة على تغيير خدماته من مجال الى اخر وبكلفة متدنية .	12
		0.700	2.53	المعدل العام لبعدها المرونة التسويقية	
		0.637	2.63	المعدل العام لمتغير (البراعة التسويقية)	

المصدر : اعداد الباحث بالاعتماد على مخرجات برنامج (Spss v23)

N=194

يتضح من نتائج الجدول (4) ما يلي :

1. قيم الاوساط الحسابية الموزونة المتحققة لمتغير (البراعة التسويقية) ولابعاده (استغلال

الفرص التسويقية) و (استكشاف الفرص التسويقية) و (المرونة التسويقية)، جميعها اقل



- من قيمة الوسط الفرضي المعتمد للمقياس وهي (3) ، وهذا يشير الى ضعف تبني المصارف مجال الدراسة للبراعة التسويقية بشكل عام .
2. تدني قيم الانحراف المعياري للدلالة على تجانس وانسجام اتجاهات افراد العينة حول الاسئلة المطروحة .
3. على مستوى الفقرات الفرعية للابعاد الثلاث فقد كانت معظم قيم الاوساط الحسابية متدنية ، عدا الفقرة بتسلسل (1) ، إذ الوسط الحسابي لها قيمة اعلى من قيمة الوسط الفرضي المعتمد للمقياس مما يؤكد توافرها في المصارف مجال الدراسة . كما نستدل من ذلك على ان المصارف المبحوثة تسعى لتعزيز التقنيات الرقمية فيها لغرض تحسين جودة الخدمات لكي تقدم قيمة عالية للزبائن .
4. يتضح ايضا من خلال النتائج وترتيب الفقرات حسب الاهمية النسبية ضعف متابعة المصارف لتحسين الانشطة والمهارات الرقمية بما يتماشى مع التغيرات التي تحدث في احتياجات الزبائن، كما تبين عدم اهتمام المصارف بالبحث عن مناطق واسواق جديدة لاستهدافها بخطط مدروسة بهدف تحقيق التفوق التنافسي، علاوة على عدم قدرة المصارف على تغيير خدماتها من مجال الى اخر وبكلفة متدنية.
5. من خلال النتائج تبين تركيز المصارف اولا على استغلال الفرص الحالية ، ثم على استكشاف الفرص التسويقية ثانيا، ويتبعها اخيرا الاهتمام بالمرونة التسويقية وذلك حسب الترتيب بناء على المتوسط الحسابي الموزون.
- 3-2-2 : الوصف الاحصائي لابعاد متغير الميزة التنافسية :
- يبين الجدول (5) نتائج الاحصاء الوصفي لمتغير (الميزة التنافسية)



جدول (5) نتائج التحليل الاحصائي لمتغير الميزة التنافسية

الترتيب	الاهمية النسبية	الانحراف المعياري	الوسط الحسابي	فقرات المتغير التابع (الميزة التنافسية)	ت
1	67.4	0.606	3.37	يحرص المصرف على استخدام التقنيات الرقمية بهدف تقليل تكاليف الخدمات المقدمة	1
3	44.6	0.567	2.23	يستخدم المصرف موارده المتاحة بصورة اقتصادية ورشيدة لخفض التكاليف التشغيلية بأقل من المنافسين	2
2	62.8	0.432	3.14	يتبنى المصرف برامج تدريبية للعاملين تهدف الى تقليل الاخطاء وخفض الهدر	3
4	27.0	0.814	1.35	يتبنى المصرف فلسفة خفض الاسعار من خلال خفض التكاليف .	4
		0.605	2.52	المعدل العام لبعدها لتقليل الكلفة	
2	47.6	0.747	2.38	تسهم التقنيات الرقمية المعتمدة في المصرف في تقديم الخدمات بالسرعة والوقت المناسبين .	5
3	30.4	0.763	1.52	يلتزم المصرف في تقديم خدمات تفوق توقعات الزبائن	6
1	62.2	0.609	3.11	يحرص المصرف على تقديم خدمات على وفق المعايير الدولية المعتمدة	7
4	27.6	0.880	1.38	يتميز المصرف بتقديم خدمات مجانية لا تقدمها المصارف المنافسة	8
		0.750	2.10	المعدل العام لبعدها تحسين الجودة	
1	58.6	0.549	2.93	تبني التقنيات الرقمية في المصرف يسهم في زيادة القدرة الابداعية في تقديم الخدمات .	9
4	39.6	0.698	1.98	يلتزم المصرف في تشجيع ذوي الكفاءة والخبرة من الزبائن لاشراكهم في تقديم افكار جديدة تسهم في حل المشاكل	10
2	53.8	0.659	2.69	يسعى المصرف لتقديم خدمات مستحدثة تسهم في كسب زبائن جدد	11
3	45.6	0.880	2.28	يعمل المصرف على تطوير خدماته بناء على رغبات الزبائن	12
		0.697	2.47	المعدل العام لبعدها تحقيق الابداع والابتكار	
		0.232	2.36	المعدل العام لمتغير (الميزة التنافسية)	

المصدر : اعداد الباحث بالاعتماد على مخرجات برنامج (Spss v23)
N=194

يتضح من نتائج الجدول (5) ما يلي :

1. قيم الاوساط الحسابية الموزونة المتحققة للمتغير (الميزة التنافسية) ولابعادها (تقليل الكلفة) و(تحسين الجودة) و (تحقيق الابداع والابتكار) ، جميعها اقل من قيمة الوسط الفرضي المعتمد للمقياس وهي (3). مما يشير الى ضعف الميزة التنافسية في المصارف .
2. تدني قيم الانحراف المعياري للدلالة على تجانس وانسجام اتجاهات افراد العينة حول الاسئلة المطروحة .
3. على مستوى الفقرات الفرعية للابعاد فقد كانت معظم قيم الاوساط الحسابية متدنية ، عدا الفقرات بتسلسل (1،3،7) ، إذ حققت قيمة اعلى من قيمة الوسط الفرضي المعتمد للمقياس. ونستدل من ذلك على حرص المصارف مجال الدراسة على استخدام التقنيات



الرقمية بهدف تقليل تكاليف الخدمات المقدمة، وتبنيها لبرامج تدريبية للعاملين تهدف الى تقليل الاخطاء وخفض الهدر، وتقديم خدمات على وفق المعايير الدولية المعتمدة.
4. من خلال النتائج يتضح ضعف تبني المصارف المبحوثة لفلسفة خفض الاسعار من خلال خفض التكاليف ، ولا تتميز بتقديم خدمات مجانية لا تقدمها المصارف المنافسة، كما لاتشجع ذوي الكفاءة والخبرة من الزبائن لاشراكهم في تقديم افكار جديدة تسهم في حل المشاكل.

5. حسب النتائج المتحصلة تبين تركيز المصارف المبحوثة يأتي بالدرجة الاولى على تقليل الكلفة ومن ثم الابداع والابتكار واخيرا على تحسين الجودة .

3-3: تحليل علاقات الارتباط والتاثير واختبار الفرضيات :

3-3-1: اختبار فرضيات الارتباط :

من خلال مراجعة النتائج الواردة في الجدول (6) ، نجد مايلي :

1. وجود علاقة ارتباط موجبة ذات دلالة معنوية مقداره (0.79) بين البراعة التسويقية بكافة ابعادها والميزة التنافسية بكافة ابعادها . مما يدل على صحة فرضية الارتباط الرئيسية .

جدول (6) نتائج تحليل الارتباط بين متغيرات الدراسة

		البراعة التسويقية	الميزة التنافسية	استغلال الفرص التسويقية	استكشاف الفرص التسويقية	المرونة التسويقية
البراعة التسويقية	Pearson Correlation Sig. (2-tailed) N	1 .000 194	.792** .000 194	.822** .000 194	.873** .000 194	.841** .000 194
الميزة التنافسية	Pearson Correlation Sig. (2-tailed) N	.792** .000 194	1 .000 194	.503** .000 194	.757** .000 194	.766** .000 194
استغلال الفرص التسويقية	Pearson Correlation Sig. (2-tailed) N	.822** .000 194	.503** .000 194	1 .000 194	.566** .000 194	.480** .000 194
استكشاف الفرص التسويقية	Pearson Correlation Sig. (2-tailed) N	.873** .000 194	.757** .000 194	.566** .000 194	1 .000 194	.673** .000 194
المرونة التسويقية	Pearson Correlation Sig. (2-tailed) N	.841** .000 194	.766** .000 194	.480** .000 194	.673** .000 194	1 .000 194

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

المصدر : اعداد الاحث بالاعتماد على مخرجات برنامج (Spss v23)

2. وجود علاقة ارتباط موجبة ذات دلالة معنوية مقدارها (0.50) بين استغلال الفرص التسويقية والميزة التنافسية بكافة ابعادها . مما يدل على صحة فرضية الارتباط الفرعية الاولى .



3. وجود علاقة ارتباط موجبة ذات دلالة معنوية مقدارها (0.76) بين استكشاف الفرص التسويقية والميزة التنافسية بكافة ابعادها. مما يدل على صحة فرضية الارتباط الفرعية الثانية .

4. وجود علاقة ارتباط موجبة ذات دلالة معنوية مقدارها (0.77) بين المرونة التسويقية والميزة التنافسية بكافة ابعادها. مما يدل على صحة فرضية الارتباط الفرعية الثالثة .ومما تقدم يتضح صحة فرضيات الارتباط الرئيسة والمتفرعة منها .

3-2-2 : اختبار فرضيات التأثير :

من خلال مراجعة النتائج الواردة في الجدول (7) ، نجد ان المتغير المستقل (البراعة التسويقية) قد حقق تأثير ذا دلالة معنوية في (الميزة التنافسية) ،اذ كانت قيمة (F) المحسوبة (323.142) وهي اكبر من الجدولية عند مستوى (P≤0.05)، وبلغت قيمة المعلمة (α) لهذا المتطلب (0.26) ،في حين كانت قيمة (β) (0.889)، وعليه يتم قبول الفرضية الرئيسة الاولى القائلة (يوجد تأثير ذا دلالة معنوية للبراعة التسويقية بكافة ابعادها في الميزة التنافسية بكافة ابعادها في المصارف مجال الدراسة)

جدول (7):نتائج مؤشرات علاقة تأثير البراعة التسويقية في الميزة التنافسية

المتغير	المؤشرات	الميزة التنافسية
البراعة التسويقية	قيمة (F) المحسوبة	323.142
	درجة الحرية (D.F)	1
	P-value	0.000
	معامل التحديد R ²	0.627
	قيمة α	0.26
	قيمة β	0.889

المصدر : اعداد الباحث بالاعتماد على مخرجات برنامج (Spss v23) N=194
وبهذا تكون معادلة نموذج الانحدار بالصيغة التالية:

$$e + (البراعة التسويقية) = 0.26 + 0.889 \text{ = الميزة التنافسية}$$

وهذا يعني تغيير مقداره (1) في البراعة التسويقية في المصارف ،يحدث تغييرا مقداره (0.889) في الميزة التنافسية ،كما ان البراعة التسويقية تفسر (0.63) من التغيرات الحاصلة في الميزة التنافسية .

3-3-2 : اختبار الفرضيات الفرعية الاولى والثانية ،والثالثة المنبثقة من الفرضية الرئيسة الاولى :



ومن خلال مراجعة النتائج الواردة في الجدول (8) ، نجد ان البعد (استغلال الفرص التسويقية) قد حقق تأثير ذا دلالة معنوية في الميزة التنافسية ،اذ كانت قيمة (F) المحسوبة (65.194) وهي اكبر من الجدولية عند مستوى ($P \leq 0.05$)، وبلغت قيمة المعلمة (α) لهذا المتطلب (1.131) ،في حين كانت قيمة (β) (0.442)، وعليه يتم قبول الفرضية الفرعية الاولى القائلة (يوجد تأثير ذا دلالة معنوية لاستغلال الفرص التسويقية في الميزة التنافسية بكافة ابعادها في المصارف مجال الدراسة)

ومن خلال مراجعة النتائج الواردة في الجدول (8) ، نجد ان بعد (استكشاف الفرص التسويقية) قد حقق تأثير ذا دلالة معنوية في الميزة التنافسية ،اذ كانت قيمة (F) المحسوبة (257.579) وهي اكبر من الجدولية عند مستوى ($P \leq 0.05$)، وبلغت قيمة المعلمة (α) لهذا المتطلب (0.41) ،في حين كانت قيمة (β) (0.759)، وعليه يتم قبول الفرضية الفرعية الثانية القائلة (يوجد تأثير ذا دلالة معنوية لاستكشاف الفرص التسويقية في الميزة التنافسية بكافة ابعادها في المصارف مجال الدراسة)

جدول (8): نتائج تحليل الانحدار بين ابعاد البراعة التسويقية والميزة التنافسية

المتغير التابع (الميزة التنافسية)							ابعاد المتغير المستقل (البراعة التسويقية)
النتيجة	قيمة β	قيمة α	معامل التحديد R^2	P-value	درجة الحرية (D.F)	قيمة (F) المحسوبة	
قبول	0.442	1.131	0.25	0.000	1	65.194	استغلال الفرص التسويقية
قبول	0.759	0.41	0.57	0.000	1	257.579	استكشاف الفرص التسويقية
قبول	0.743	0.49	0.59	0.000	1	272.128	المرونة التسويقية

المصدر : اعداد الباحث بالاعتماد على مخرجات برنامج (Spss v23)

N=194

ومن خلال مراجعة النتائج الواردة في الجدول (8) ، نجد ان بعد (المرونة التسويقية) قد حقق تأثير ذا دلالة معنوية في الميزة التنافسية ،اذ كانت قيمة (F) المحسوبة (272.128) وهي اكبر من الجدولية عند مستوى ($P \leq 0.05$)، وبلغت قيمة المعلمة (α) لهذا المتطلب (0.49) ،في حين كانت قيمة (β) (0.743)، وعليه يتم قبول الفرضية الفرعية الثالثة القائلة (يوجد تأثير ذا دلالة معنوية للمرونة التسويقية في الميزة التنافسية بكافة ابعادها في المصارف مجال الدراسة)



المبحث الرابع

الاستنتاجات والتوصيات

4-1: الاستنتاجات :

خلصت الدراسة الى جملة من الاستنتاجات بناء على تحليل ومناقشة اراء العينة وكان اهمها مايلي:

1. تبني البراعة التسويقية في ظل التحول الرقمي في المصارف مجال الدراسة ، له انعكاسات ايجابية على تعزيز الميزة التنافسية فيها ، وان التكامل بين عناصر البراعة التسويقية يحقق ميزة تنافسية مستدامة.
2. اتضح من خلال نتائج التحليل الوصفي الاحصائي وبشكل عام ضعف في التوجه نحو تبني البراعة التسويقية في المصارف مجال الدراسة ، مما انعكس على ضعف الميزة التنافسية فيها ، لاسباب منها :
 - في ظل التحول الرقمي في المصارف ،تتطلب الحاجة الى المرونة التسويقية بهدف مواجهة التغيرات المتسارعة في البيئتين الداخلية والخارجية. بينما نجد ضعف اهتمام ادارات المصارف قيد الدراسة بالمرونة التسويقية.
 - من خلال نتائج التحليل الوصفي اتضح تركيز اهتمام المصارف اولا على استغلال الفرص التسويقية الحالية ،ثم على استكشاف الفرص التسويقية ثانيا، ويتبعها اخيرا وفي المستوى الثالث الاهتمام بالمرونة التسويقية وذلك حسب الترتيب بناء على المتوسط الحسابي الموزون، وهذا يدل على ان المرونة التسويقية لا تعد من اولويات اهتمامات المصارف مجال الدراسة على الرغم من اهميتها .
 - ان النظام المصرفي الحكومي مجال الدراسة ، نظام مركزي مبني على تطبيق الخطط والتوصيات بشكل حرفي وبقليل من المرونة ، وهذا لايشجع المصارف على المنافسة .
 - بالرغم من حرص المصارف المبحوثة على استخدام التقنيات الرقمية بهدف تقليل كلفة الخدمات الا ان التحليل الوصفي الاحصائي اشر ضعف متابعة هذه المصارف لتحسين الانشطة والمهارات الرقمية الضرورية لمواجهة التغيرات في احتياجات الزبائن .
 - تبين من خلال التحليل الوصفي عدم اهتمام المصارف مجال الدراسة في البحث عن مناطق واسواق جديدة لاستهدافها لغرض تحقيق التفوق التنافسي .
 - اتضح من خلال التحليل الوصفي فشل المصارف في تغيير خدماتها من مجال الى اخر ، مما يعني التركيز على مبدأ التخصص في تقديم الخدمات ، وهذا لا يشجع على المنافسة.
 - من خلال التحليل الوصفي تبين عدم اهتمام المصارف مجال الدراسة بمفهوم خفض الاسعار من خلال خفض التكاليف ،وهذا لا يشجع على المنافسة.



- من خلال نتائج التحليل الوصفي اتضح ضعف اهتمام المصارف قيد الدراسة بتحسين جودة الخدمات والضرورية لتحقيق الميزة التنافسية ،اذ جاءت بالمستوى الثالث من اهتماماتها بعد كل من تقليل الكلفة والابداع والابتكار .
3. بينت نتائج التحليل الاحصائي وجود علاقة ارتباط موجبة بين المتغير المستقل (البراعة التسويقية) بكافة ابعاده والمتغير التابع (الميزة التنافسية) بكافة ابعاده .كما اتضح وجود علاقة ارتباط موجبة بين كل من ابعاد البراعة التسويقية بشكل منفرد والمتمثلة في : استغلال الفرص التسويقية ،واستكشاف الفرص التسويقية ،والمرونة التسويقية ، مع الميزة التنافسية بكافة ابعادها ، وهذا يشير الى انه اذا ارادت المصارف المبحوثة تحقيق الميزة التنافسية فعليها تفعيل البراعة التسويقية لديها .
4. بينت نتائج تحليل الانحدار وجود تأثير موجب ذا دلالة معنوية للبراعة التسويقية في الميزة التنافسية ،وبمستويات تفسيرية عالية ،اذ بلغ معامل التحديد (63%) ، وكذلك وجود تأثير موجب ذا دلالة معنوية لكل من بعد استغلال الفرص التسويقية في الميزة التنافسية وبمعامل تحديد مقداره (25%) ، وبعد استكشاف الفرص التسويقية في الميزة التنافسية وبمعامل تحديد مقداره (57%) ، وبعد المرونة التسويقية في الميزة التنافسية وبمعامل تحديد مقداره (59%) ، وذلك يعكس مدى اهمية تبني البراعة التسويقية في المصارف مجال الدراسة ، اذا كانت ترغب في تعزيز الميزة التنافسية .

4-2: التوصيات :

1. ضرورة توجه المصارف مجال الدراسة نحو تبني مفهوم البراعة التسويقية واعتباره جزء من ثقافة المؤسسة لاهميته وتأثيره في تعزيز الميزة التنافسية والحصول على الحصة السوقية المناسبة .
2. ضرورة تعزيز مفهوم المرونة التسويقية وتطبيقاتها في المصارف مجال الدراسة ، لاهميتها في التكيف مع التغير والتطورات المتسارعة في البيئتين الداخلية والخارجية ومواكبتها والاستجابة لها .
3. على ادارات المصارف مجال الدراسة وفي ظل التحول الرقمي متابعة تحسين الانشطة والمهارات الرقمية الضرورية لدى راس المال البشري الذي يدير التقنيات الرقمية بهدف مواجهة التغيرات وتعزيز الميزة التنافسية .
4. ضرورة اهتمام المصارف مجال الدراسة في تفعيل استكشاف الفرص التسويقية والبحث عن مناطق واسواق جديدة لاستهدافها واستخدام في ذلك تقنيات رقمية ، لغرض تحقيق التفوق التنافسي .



5. ضرورة عدم تركيز المصارف المبحوثة على مبدأ التخصص في تقديم الخدمات ، والتحلي بالمرونة والعمل على تنويع الخدمات بهدف استقطاب اكبر عدد ممكن من الزبائن ، وبالتالي الحصول على الميزة التنافسية المناسبة ز
6. على ادارات المصارف المبحوثة تنشيط عمليات استغلال الفرص التسويقية عن طريق توفير خدمات تمتاز بمستوى جودة يتطابق مع توقعات الزبائن .
7. ضرورة تبني المصارف مجال الدراسة مفهوم خفض اسعار الخدمات من خلال خفض التكاليف ، بهدف جذب الزبائن الاكثر حساسية للسعر، وتعزيز الميزة التنافسية .

المصادر :

الرسائل والاطاريح :

1. حسن، احمد ابراهيم سعيد ، (2017)، أثر ممارسات إدارة الجودة الشاملة في تحقيق الميزة التنافسية :دراسة ميدانية في شركات الأدوية الأردنية حسب حجم الشركات، رسالة ماجستير مقدمة الى كلية الاعمال-قسم ادارة الاعمال،جامعة الشرق الاوسط .
2. سالم ،عمر طارق عمر،(2017)، علاقة التسويق الالكتروني بتعزيز الميزة التنافسية دراسة ميدانية على شركات تزويد الانترنتي قطاع غزة، رسالة ماجستير مقدمة الى كلية الاقتصاد والعلوم الادارية ، جامعة الازهر، غزة
3. غباش،فاطمة الزهراء،(2016) ، دور التسويق الإلكتروني في تعزيز الميزة التنافسية للبنوك التجارية، رسالة ماجستير مقدمة الى كلية العلوم الاقتصادية وعلوم التسيير والعلوم التجارية، جامعة العربي بن مهيدي، الجزائر

الدوريات :

1. ابراهيم،محمد شمس حسني، (2022) ، أثر تطبيق البراعة التنظيمية في استدامة الميزة التنافسية للمنظمات العامة " دراسة ميدانية على البنوك التجارية الحكومية في مصر، مجلة الاقتصاد والعلوم السياسية ،مجلد (23) العدد(2)، 61-93.
2. حمد،حسيبة سليم،(2020)، صيرفة الآلية في تحقيق الميزة التنافسية للمصرف واستقطاب الزبائن دراسة استطلاعية لأراء عينة من الزبائن في مجموعة من المصارف التجارية في مدينة أربيل، مجلة تكريت للعلوم الإدارية والاقتصادية/ المجلد (16) العدد (25) ج1، 206-227
3. حنتوش،مصطفى اكرم،(2021)، دور خصائص المنظمة المتعلمة في تحقيق الميزة التنافسية المستدامة (بحث تطبيقي على مجموعة من الكليات الأهلية) ، مجلة الادارة والاقتصاد، العدد 129، 159-182.
4. صادق، درمان سليمان صادق و الباشقالي،محمود محمد امين ،(2021)، دور الارتجال التسويقي في تحقيق البراعة التسويقية :دراسة استطلاعية، المجلة العربية للإدارة، مج 41 ، ع 4، 361-



5. العبادي،حنان عبد السلام، (2020)، مدى مساهمة الاقتصاد الرقمي في تحقيق ميزة تنافسية للمصارف العاملة في الاردن ، مجلة المتقال للعلوم الاقتصادية والادارية ،المجلد السادس ،العدد (1)،73-102.
6. العامري، عامر عبد اللطيف كاظم، والياسري ، نادية حيدر عبود،(2021)،تأثير العمليات الرشيقة في البراعة التسويقية / دراسة تحليلية في شركة زين العراق للاتصالات- بغداد، مجلة اعمال الريادة للمال والاعمال ،المجلد (2)، العدد (4)ن 138-152.
7. علام، وليد كامل مجدين كامل،(2022)، التحول الرقمي وتأثيره على تعزيز الميزة التنافسية للخدمات المصرفية من وجهة نظر مسؤولي خدمة العملاء :دراسة ميدانية بالتطبيق على قطاع البنوك بجنوب الصعيد، المجلة العلمية للاقتصاد والتجارة ، مجلد 52 العدد 1،159-220
8. مطاي، عبد القادر، و شنينية ،كريمة، (2019) ،مدى مساهمة التسويق المصرفي الإلكتروني في تحقيق الميزة التنافسية للمؤسسات المصرفية بالجزائر، Vol. : 14 ، Iss : 47 ، 119-136.

dissertation & thesis:

9. ALpkan: Lutfihak &, Mehmet Şanalb &, Yuksel Ayden (2012), Market Orientation, Ambidexterity and Performance Outcomes, Published by Elsevier Ltd. Selection and/or peer-review under responsibility of The First International Conference on Leadership, Technology and Innovation Management, Procedia - Social and Behavioral Sciences 41, pp: 461-468.
10. Abou-Moghli ,A. A, Al Abdallah ,Ghaith Mustafa, Muala ,Ayed Al,(2012), Impact of Innovation on Realizing Competitive Advantage in Banking Sector in Jordan, American Academic & Scholarly Research Journal Vol. 4, No. 5,1-9
11. Anik R, Nadjadji Anwar, Patdono Suwignjo,Putu Artama Wiguna,(2010), analysis of internal and external factors for competitive advantage of Indonesian contractors, Journal of Economics and Engineering, №4, 51-68
12. Chukwuemeka, Ofoegbu Wilson & B. C. Onuoha,(2018), Dynamic Capabilities and Competitive Advantage of Fast Foods Restaurants, International Journal of Management Science and Business Administration, Volume 4, Issue 3., Pages 7-14
13. Freihat ,Sultan Mohammad Said Sultan,(2020), The effect of marketing ambidexterity on improvement of marketing performance in telecommunication companies in Jordan, Management Science Letters 10 , 3207-3216
14. Ho , Hillbun, Oleksiy Osiyevskyy , James Agarwal , Sadat Reza,(2020), Does ambidexterity in marketing pay off? The role of absorptive capacity, Journal of Business Research 110 , 65-79
15. Hosseini,Akram,&Soltani,Sanaz,&Mehdzadeh,Mohammad,(2018),Competitive Advantage and Its Impact on New Product Development Strategy (Case Study: Toos Nirro Technical Firm), Journal of Open Innovation Technology Market and Complexity 4(2):17,1-12.
16. Josephson, B. W., Johnson, J. L., & Mariadoss, B. J. (2016). Strategic marketing ambidexterity: Antecedents and financial consequences. Journal of the Academy of Marketing Science, 44(4), 539-554.
17. Josephson ,Brett W. Johnson , ,Jean L. & Mariadoss ,Babu John ,(2015) "Strategic Marketing Ambidexterity: Antecedents and Financial Consequences " ,Journal of the Academy of Marketing Science ,Published Online: 25 April 2015.



18. Parikh, M. (2016). Move over Mintzberg, let adhocracy give way to ambidexterity. *Management Decision*, 54(5), 1047–1058.
19. Putri ,D D , D H Darwanto , S Hartono , L R Waluyati,(2019), The Effect of Supply Chain Practices on Competitive Advantages and Supply Chain Performance in Small Household Agroindustry : Direct and Indirect Effect with Partial Least Square Method, *IOP Conf. Series: Earth and Environmental Science* 255,1-11
20. Shirokova ,Galina ,Vega ,Gina& Sokolova ,Liubov (2013) , "Performance Of Russian Smes: Exploration,Exploitation And Strategic Entrepreneurship" ,Critical Perspectives On International Business ,Vol. 9 Iss 1/2.
21. Simsek ,Zeki,(2019), Organizational Ambidexterity: Towards a Multilevel Understanding, *Journal of Management Studies* Vol.46 Is.4,597-624.
22. Tarigan,Z.J.H , Siagian, H &Jie,F.(2020). The Role of Top management commitment to enhancing the competitive advantage through ERP integration and purchasing strategy. *International journal of enterprise information systems*, 16(1), 53-67.
23. Tarigan,Z.J.H , Siagian, H &Jie,F.(2020). The Role of Top management commitment to enhancing the competitive advantage through ERP integration and purchasing strategy. *International journal of enterprise information systems*, 16(1), 53-67.
24. Thabit, Isra Shanan,(2021), The Impact Of Marketing Ambidexterity On The Customer Sustainable Value An Analytical Survey For All Branches Of The Trade Bank Of Iraq(TBI) In Baghdad, *Journal of Administration and Economics*, Issue 132 289-307.
25. Tokgöz ,Emrah, Ayten Akatay, and Serkan Özdemir,(2017), Impact of Ambidextrous Marketing on Market and Financial Performance, *EBEEC Conference Proceedings The Economies of Balkan and Eastern Europe Countries in the Changed World (2016)*, Volume 2017, 59-72.
26. Zhang, J., & Duanb, Y. (2007). The Impact of Ambidexterity of Market Orientation on New Product Performance: Evidence from Chinese Manufacturers. *University of Science and Technology, China*, 1–35.

books:

27. Berghaus , S , (2018) " The Fuzzy Froht End Of Digital Transformation : Activities And Approaches For Initiating Organizational Change Strategies " Dissertation Of The University Of ST , Germany .
- 28.Fred R .David : "Strategic Management Concepts" Pearson International Edition,12th ed, 2009, P39 .
29. Landry, June, "What a digital marketing strategy means for your business", Boston , Newport , Providence , Waltham, 2012
- 30.Xu,H., Feng.; Y, & Zhou. L,(2016), "Market Knowledge Development of Indigenous Chinese Firms", for Overseas Expansion: Insights from Marketing Ambidexterity Perspective", *Asian Businessesin in a Turbulent Environment*, pp. 115-141 Palgrave Macmillan, London.