

## دور التسويق الريادي في تحقيق الميزة التنافسية في عينة من المصارف الأهلية العراقية

أ.م. ساهرة محمد حسن  
كلية المأمون الجامعة / قسم ادارة الاعمال

أ.م.د.فضيلة سلمان داوود  
جامعة بغداد / كلية الادارة والاقتصاد

### المستخلص:

يهدف البحث الى تسليط الضوء على دور التسويق الريادي في تحقيق الميزة التنافسية في عينة من المصارف الاهلية، إذ اعتمد البحث على اسلوب المنهج الوصفي و التحليلي، ويتكون مجتمع البحث، من اربعة مصارف أهلية تعمل في بغداد والتي تمثل (7%) من مصارف مجتمع البحث حيث تضمنت عينة البحث من جميع المدراء المفوضين و معاونيهم و مدراء التسويق والمبيعات و مدراء الموارد البشرية . وقد تم توزيع ( ٤٠ ) استبانته بواقع ( ١٠ ) لكل مصرف و كان عدد الاستبانته المسترجعه ( ٤٠ ) استبانته وتم استبعاد ( ٣ ) منها لعدم صلاحيتها و بهذا تكون عدد الاستبانته التي تم تحليلها ( ٣٧ ) و تساوي ( ٩٩% ) تقريبا، وينطلق البحث من فرضية رئيسية وهي : هناك تاثير وعلاقة ارتباط بين التسويق الريادي في تحقيق الميزه التنافسيه في المصارف عينة البحث وتوصل البحث الى ان هناك تاثير للتسويق الريادي في تحقيق الميزة التنافسية وهذا يلاحظ ان اغلب عينة البحث في اتجاه توحيد الجهود لكسب ولاء الزبون وزيادة حصتها السوقية من خلال التركيز في كيفية جعل ابعاد التسويق الريادي (المزيج التسويقي) مميزة لمصارفها ولتستطيع كسب وجذب الزبائن .

الكلمات المفتاحية: التسويق الريادي ، الميزة التنافسية ، الخدمة المصرفية

### Abstract:

The research aims to highlight the leading role of marketing in achieving competitive advantage in a number of private banks. The research adopted the descriptive and analytical approach. The research community consist of four private banks working in Baghdad, which represent 7% of the research community banks where the study sample included all the managers ,employees and their assistants sales , managers and marketing and human rresources managers. Forty questionnaires were distributed with (10) for each bank . (40) questionnaires were retrieved (3)of which were excluded for invalidity , thus the total number of analyzed questionnaires is (37) which approximately represents 99%. The main hypothesis of the research states that an effect and correlation

exists between leading marketing in achieving competitive advantage in the banks of the research . The research concluded that an effect of leading marketing exists in achieving competitive advantage. It is observed that most of the research sample work towards unifying the efforts for gaining customer loyalty and increasing their market share by focusing on how to make the dimensions of leading marketing (marketing commixture) unique for their banks in order to gain and attract customers.

### المقدمة

ان ازدياد المنافسة التي جاءت نتيجة التطور التكنولوجي والانفتاح على الاسواق اصبح من الضروري الاهتمام البالغ بالتسويق الريادي والذي من جهته يعتمد على الابداع والابتكار من اجل تحقيق اهداف المنظمة ثم النمو والاستمرار الناتج عن الربحية وتقليل المخاطر التي تواجه المنظمة . ومن اجل مواجهة التغيرات المتسارعة في كل م ن حاجات الزبون ورغباته ، فلا بد من التميز في تقديم الخدمات لكسب الزبائن والحصول على الفرص التسويقية وخاصة في المصارف الاهلية وذلك باعتماد التسويق الريادي ، ومن اجل ان تبقى هذه المصارف رائدة في السوق وتواجه تحديات المنافسين لابد لها من ان تقدم خدمات جديدة على الرغم من وجود صعوبة تقديم خدمة جديدة دون تغيير طريقة تقديمها والتي تعتمد بالدرجة الاساس على اراء الزبائن من جهة والتفاعلات الحاصلة بين العاملين والزبائن من جهة اخرى . ان حاجة المصارف الى التسويق الريادي تبرز من خلال قدرتها على التواصل مع زبائنها والقدرة على اشباع حاجاتهم وسد رغباتهم والتي يمكن ان تحققها اذا اتبعت اسلوبا جديدا في تقديم الخدمات الجديدة والتميزة والتي تؤدي بدورها الى الابداع التسويقي وهو الاداة الاكثر قوة في نجاح المصرف من خلال تقديم خدمات ذات جودة عالية وبالتالي توفر الفرص السوقية باسواق جديدة بالاضافة الى تمتعها بالميزة التنافسية.

### المبحث الاول: منهجية البحث

اولا: مشكلة البحث : اهتم البحث في ابراز الدور الفاعل للتسويق الريادي في خلق قاعده قويه و رصينه لمنافسة الاخرين وذلك من خلال تقديم منتجات و خدمات جديده ذات جوده عاليه و مميزه ، وتحسين الوضع الاستراتيجي حيث يبرز دور التسويق الريادي من خلال ثورة التنافس العالمي الشديد و على نطاق واسع

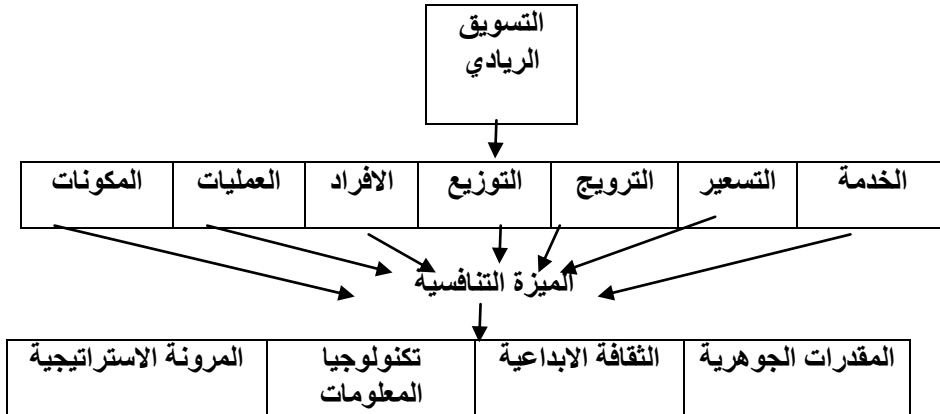
وازدیاد حاجات الزبائن مما خلق تحديات جديدة امام منظمات الاعمال بشكل عام و المنظمات الخدميه بشكل خاص .  
 ومن خلال اعلاه يمكن تحديد المشكلة التي تواجه المصارف الا هلية هي في عدم قدرتها على تحقيق الميزة التنافسية في ظل بيئة مضطربة وتتسم بالتنافسية المفرطة التي يتسم بها السوق المصرفي العراقي، وكذلك ضعف دورها في عملية استثمار وتوظيف ابعاد التسويق الريادي التي تتضمن عناصر المزيج التسويقي للخدمة (7ps). بناء على مشكلة البحث نستطيع ان نضع الاسئلة التالية :

١. هل لدى عينة البحث المعرفة التامة في التسويق الريادي من خلال المزيج التسويقي للخدمة (7ps) وما هي المزايا التنافسية للمصارف ؟
٢. هل تستطيع عينة البحث من الحصول على حصة سوقيه من خلال تحقيق الميزة التنافسية وفق ابعاد التسويق الريادي؟
٣. هل هناك تكامل بين عناصر المزيج التسويقي للخدمة في عملية تعزيز المزايا التنافسية ؟

ثانياً: أهداف البحث :

١. بيان اهمية التسويق الريادي في قطاع المصارف الاهليه .
٢. معرفة مقومات التسويق الريادي في هذا القطاع .
٣. العمل على تحقيق الميزة التنافسية من خلال الابداع و الابتكار في عناصر المزيج التسويقي للخدمة ( 7ps).

رابعاً: مخطط افتراضي للبحث.



شكل (١) المخطط الفرضي للبحث

**خامسا: فرضيات البحث:**

**الفرضية الرئيسية :** وجود دور وتأثير ايجابي و معنوي للتسويق الريادي في تعزيز الميزة التنافسية في المصارف عينة البحث .

**سادسا: اسلوب و اجراءات البحث :**

اعتمد البحث على اسلوب المنهج الوصفي و التحليلي ، والذي حاولنا من خلاله بيان و توضيح مفهوم التسويق الريادي في تحقيق الميزة التنافسية في المصارف الاهلية في بغداد وهي ( المصرف الوطني الاسلامي، مصرف الشرق الاوسط للاستثمار والتمويل ، ومصرف الشمال للاستثمار والتمويل، ومصرف بلادي للاستثمار) و تحديد بعض المؤشرات لكل منهم مع الاهتمام في بيان قدرة هذه المصارف على تحقيق الميزة التنافسية لغرض تحقيق اهدافها المرسومة ومن خلال المقارنة بين هذه المصارف .

**سابعا: متغيرات واداة البحث :**

اعداد استمارة الاستبانة المعتمدة بهذا البحث و تتمثل بثلاث جوانب اساسية هي :

**الجانب الاول :** عبارات تتعلق بالمعلومات الشخصية لعينة البحث .

**الجانب الثاني :** تتمثل بأسئلة وعبارات تخص جانب التسويق الريادي .

**الجانب الثالث :** جاء ليخص كل ما يتعلق بالميزة التنافسية من خلال عناصر

المزيج التسويقي للخدمة (ابعاد التسويق الريادي) .

جدول ( ١ ) اداة مقياس فقرات البحث

المتغير الرئيسي	المتغير الفرعي	عدد الفقرات	الباحث
التسويق الريادي	المنتج	١١	الزغبى ٢٠١٣
	التسعير	٧	Baker.1977
	الترويج	٧	الصميدعي، والعسكري ٢٠١٠
	التوزيع المادي	٥	الدسوقي ١٩٨٨
	الافراد	٧	النجار والعلبي ٢٠٠٦
	العمليات	٥	Pride .2006
	المكانة المادية	٦	Volle .1995
<b>الميزة التنافسية</b>			
	المقدرات الجوهرية	٥	ابو طيبخ : ٢٠١٢
	الثقافة الابداعية	٥	
	التكنولوجيا المعلومات	٥	
	المرونة الاستراتيجية	٥	

**ثامنا: مجتمع البحث وعينته :**

يتكون مجتمع البحث من اربع مصارف اهليه وهي (المصرف الوطني الاسلامي، مصرف الشرق الاوسط للاستثمار والتمويل ، ومصرف الشمال للاستثمار والتمويل، ومصرف بلادي للاستثمار ) تعمل في بغداد حيث شملت الدراسة جميع المدراء المفوضين و معاونيهم الاقسام والشعب والوحدات ، وقد تم توزيع (٤٠) استبانته بواقع ( ١٠ ) لكل مصرف و كان عدد الاستبانات المسترجعه ( ٤٠ ) استبانته وتم استبعاد ( ٣ ) منها لعدم صلاحيتها و بهذا تكون عدد الاستبانات التي تم تحليلها ( ٣٧ ) و تساوي (٩٩% ) تقريبا .

**المبحث الثاني : الاطار النظري للبحث****اولا: مفهوم التسويق الريادي**

عرف التسويق الريادي بتعاريف متعدده ، حيث ينظر له من قبل الرياديون بأنه " مجموعة من الانشطة الحيويه التي تقود الى الابداع والابتكار ، وهو عنصر حرج يساعد المنظمة في الوصول الى مستويات مرتفعة من الكفاءة والفاعليه، ولقد عرف من قبل كل من ( Bjeke and Hultman ) التسويق الريادي بأنه " تسويق المنظمات التي تنمو من خلال الريادية و خصوصا المنظمات الصغيرة و يتضمن مجموعة من الانشطة التي تهتم بتشجيع و تحفيز افراد المنظمة على تعلم كيفية التعامل مع التغيير و تحديد الفرص المتاحة و تطوير المهارات الابداعية والابتكارية لدى افراد المنظمة " ( Bjeke and Hulman:2004,67 )، وعلى الرغم من عدم وجود اجماع على تعريف مفهوم التوجه بالريادة التسويقية الا ان الجميع يشترك بالخصائص الرئيسية الاتيه : (الشريف : 2015 : 20 )

١. الابداع والابتكار في مجال التسويق .
٢. جمع الموارد لايجاد مشروع تسويقي جديد .
٣. كسب فرص جديدة ونمو تحت شروط المخاطرة و عدم التاكيد ( البيئية الخارجية ) .
٤. المبادرة ( الاستباقية ) .

اذن يمكننا القول بأن التسويق الريادي هو عملية استثمار فعال للفرص السوقية و بدرجة كبيرة جدا من اجل كسب الزبائن المربحين و كيفية المحافظة عليهم اي تحقيق القيمة الجاذبة للزبائن بالاعتماد على التغذية العكسيه ، على ان تتوجه نحو استخدام المعرفة لانتاج المنتجات الابداعية و الابتكارية الفادرة على اشباع حاجات السوق . ( Kuratko:2006K483 ) .

هذا بالاضافة الى كون التسويق الريادي يؤدي الى تطوير المنتجات و الارتقاء بجودتها و العمل على تحقيق اعلى مستوى من الرضا و بالتالي تزدهر الاسواق و

تزداد انتاجية التسويق و فاعليته و بالتالي تخفيض الكاليف و امكانية منافسة الاخرين منافسه سعرية اضافة الى المنافسة غير السعرية . (Hoy:2008 ,159) مع امكانية استخدام منظومة (Swot) حيث يتم تحويل نقاط الضعف الى قوة و التهديدات الى فرص تسويقية .  
ويظهر من خلال ذلك بان الريادية تعني القدرة على اقتناص الفرص التسويقية و توسيع الاسواق و تطوير المنتجات مع الاهتمام بجودتها للحصول على مكانة ذهنية للمنتج عند الزبون وبالتالي نيل رضاه وولائه ، و توليد الكفاءة و فاعليه لدى المنظمات في منافسة الاخرين و ذلك من خلال معرفة نقاط القوة والضعف لدى المنافسين وبالتالي الاستطاعة على مواجهة هذه التحديات . ومن هنا لا بد للمنظمة من التكيف مع البيئة التسويقية و محاولة السيطرة على عواملها و كيفية التعامل مع المتغيرات بمرونة عالية ، و من خلال التغيير المتسارع في المنتجات بناء على التغييرات الحاصلة في حاجات الزبائن و اذواقهم و ثقافتهم ، و اعطاء قيمة للزبون من خلال جعله جزءا لا يتجزأ من المنظمة و مشاركته باتخاذ القرار من اجل الحفاظ على الزبون الحالي و كسب المرتقب . ( Teach et al:2006,24 ) .

#### ثانيا: اهمية التسويق الريادي

- من بين الامور التي تبرز اهمية التوجه نحو التسويق الريادي و على مستوى المنظمات ما يلي : ( ابو فاره : 2010 : 12 ) ، (Kotler 2001 :284):-
- ١ . بناء معرفة التي تمكن من ابتكار اسواق جديدة من خلال منظمات التي تعتمد على تكنولوجيا عالية وذات معدلات نمو مرتفعة .
  - ٢ . استخدام استراتيجيات مختلفة ضمن مراحل تطور المنظمة اذ ان مرحلة طرح المنتج تتطلب استخدام التوجه بالرياد التسويقية
  - ٣ . لا بد من العمل بتكامل متناسق لصياغة مفهوم التسويق في ظل التغيير المتسارع و التعقيد واللاتاكيد بالظروف المستقبلية ، و لوجود التناقض بين بعض عناصر البيئة و تناقص الموارد .
  - ٤ . لا بد من استخدام حقل معرفي قادر على برهنة نجاحه في مرحلة نمو المنظمة والعمل على الاندماج ما بين الفكر التسويقي و الممارسات التسويقية من جهة و بين التطورات الحديثه في فكر و ممارسات الرياده من جهة اخرى بحيث تحقق بناءً متكاملًا و موحد .
  - ٥ . ان التوجه نحو الرياده التسويقية يعتبر عنصرا مهما من عناصر النجاح الرئيسة في المنظمة .

**ثالثاً: استراتيجيات التسويق الريادي**

- هناك العديد من الاستراتيجيات التي تعمل بها منظمات الاعمال لغرض تحقيق التسويق الريادي ومنها (الصميدعي و العسكري ، 2010 : 14) :-
١. استراتيجية التركيز على البيئة الداخلية للمنظمة : وهي التي تعمل على التسريع بالنمو وتحفز التغيير داخل المنظمة .
  ٢. استراتيجية التركيز على البيئة الخارجية : والتي تعمل على فاعلية انشاء مشاريع جديدة و اندماجات مع شركات اخرى لتحقيق النجاح من خلال الابداع و الابتكار .
  ٣. استراتيجيات شاملة ومتنوعة وهي التي تنسجم مع مستقبل المنظمة .
  ٤. الاتساق و الانسجام بين الريادة و التسويق والتي تتضمن اساليب يتم من خلالها تحويل المنتجات والخدمات الى جديدة تضيف قيمة مكانية للمنظمة في ذهن الزبون .
  ٥. استراتيجيات الزبائن : وهي التي تلبي حاجة الزبون وتسد رغباته وان تكون مرنة دائمة التغيير والتي تؤكد ايضا على تطوير الاسواق الجديدة .
- ان استراتيجيات التسويق الريادي يجب ان تتمتع بخاصيتين مهمتين هما :**
- ( البكري : 2011 : 148 )**
١. الاتساق (الانسجام) : اي ان جميع قرارات المزيج التسويقي متنسقة ومنسجمة مع الاستراتيجية الكلية للمنظمة .
  ٢. المرونة : وهي جعل المزيج التسويقي مستجيباً للمتغيرات الحاصلة في السوق بمجال المنافسة او تلبية احتياجات الزبائن .
- وان من بين هذه الاستراتيجيات المستهدفة للتعامل مع التسويق الريادي :**
١. استراتيجية غير المتميزة (متجانسة) (Undifferentiated Strategy) : وهي تصميم مزيج تسويقي واحد للدخول الى السوق عبر منتج معين ، وتفترض هذه الاستراتيجية عدم وجود اختلافات بين الزبائن وانهم على نمط واحد من الاحتياجات .
  ٢. استراتيجية التركيز ( Concentrated Strategy ) : وتعتمد هذه الاستراتيجية على تجزئة السوق على القطاعات لوجود اختلافات في السوق المستهدف علما بان المزيج التسويقي الموجه لهذه الاسواق .
  ٣. استراتيجية التمايز (غير المتجانسة) (Differentiated Strategy) : وتعني اعتماد مزيج تسويقي موجه لكل جزء من السوق المستهدف ، ولا يمكن تطبيق هذه الاستراتيجية ما لم يتم تنفيذ استراتيجية التركيز أي التوجه الى اسواق مختلفة وبمزيج تسويقي مختلف .

**رابعاً: ابعاد التوجه بالريادة التسويقية**

هناك من يسمي استراتيجية التوجه بالريادة التسويقية بأبعاد التوجه بالريادة التسويقية وهي التي تتعلق بالعلاقة التبادلية بين الريادة والتسويق والتي تتكون من ثلاث ابعاد رئيسية هي : (الشريف : 2015 : 113)

١. الاستباقية وانتهاز الفرص : وتعتمد هذه الاستراتيجية على مظهرين هما فهم الفرص التي تولدها الظروف الاستثنائية والاستجابة السوقية المؤثرة والقوية. (Volle:1995:39).

٢. تحمل المخاطر التسويقية: والتي من حالتها التعقيد و الغموض و اللاتأكد في ظروف البيئة الخارجية و الكيفية التي تضمن نجاح الاعمال والخوف من الفشل في الاسواق ، والمنظمة الريادية هي التي تحسب المخاطرة والتي منها التغيير في حجم الطلب ، التغيير في اسعار المنتجات ، او التغيير في اسعار المدخلات . (الزبيدي : 2004 : 44).

٣. الابداع التسويقي : لا توجد ريادة بدون ابداع ودعم البحث والتطوير وتقديم سلع و خدمات و افكار جديدة . والابداع تتأتى من خلال الكلفة الاقل والانتاج السريع والجودة الافضل . ( kotler : 1997 : 335 ) وهي عملية استخدام المهارات بتحويل المع رفة الي سلع و خدمات جديدة . (Buskirk:2004:405) وان الابداع لا يتطلب تغييرا جوهريا فحسب بل يتطلب اجراء تحسينات مستمرة على السلع والخدمات الحالية . (الشريف : 2015).

**خامساً- مفهوم المزيج التسويقي للخدمة ومراحل حياتها :**

ان تطبيق مفهوم التسويق الريادي في المنظمات المصرفية بدءا من بداية الخمسينيات بعد ان تم تعريفه و تحديده معالمه . فلقد عرف (March:2000) التسويق المصرفي بأنه " الطريقة التي من خلالها تستطيع البنوك تحقيق اهدافها و تلبية حاجات السوق و تحويل هذه الحاجات الى طلب حقيقي " . اما بالنسبة ل(Hodye: 1999) فإنه يجد بأن التسويق المصرفي يمثل " ايجاد و ابتكار و اداء الخدمات المصرفية التي تحقق الرضا و القناعة لدى المستفيد مع تحقيق الربح للبنك " .

ويرى الباحث ان التطور السريع في المجتمعات و زيادة التعقيدات فيها ادى الى زيادة الحاجة الى الخدمات المصرفية وذلك نتيجة ل زيادة الوعي لدى الافراد ، و زيادة الدخل ، و اتساع الرقعة الجغرافية ، مما دفع المنظمات المصرفية الى دراسة حاجات و رغبات الافراد و محاولة تلبيتها لكي تواجه تهديدات المنافسين وتحدياتهم من اجل الحفاظ على الحصة السوقية ( الفرص التسويقية ) ومواجهة



المنافسين بالاضافة الى تحديد الاسواق المستهدفة و تحديد المزيج التسويقي الريادي للخدمات المصرفية .

١ - مفهوم المزيج التسويقي للخدمة المصرفية : يعرف المزيج التسويقي بأنه " مجموعة الانشطة التسويقية المتكاملة والمتراطة والتي توجه للعميل لاشباع حاجاته من الخدمة المصرفية " (Borden:1965:56) . وعرفه اخرون على انه " مجموعة من الانشطة المتكاملة والمتراطة و التي تعتمد بعضها على بعض لغرض اداء الوظيفة التسويقية على النحو المخطط لها . ( الضمور : 2002 : 136-137)، وان عناصر المزيج التسويقي والتي جاء بها (Borden) تتضمن (التخطيط للمنتج ، التسعير ، العلامة التجارية ، قنوات التوزيع ، البيع الشخصي ، الترويج والتعبئة والتغليف ، والمناولة المادية ، والبحث و التحليل ) .(الضمور 2002: ) ، ان العناصر التسويقية التقليدية هي التي تناسب المنشآت الصناعية بحيث اصبحت هذه العناصر لا تتماشى مع الخدمات مثل الخدمات المصرفية والصحية ..... الخ لذا اجري تعديل على عناصر المزيج التسويقي الرئيسية (4ps) وهي المنتج ، التسعير ، الترويج ، والتوزيع لتصبح (7ps) حيث اضيفت لها ثلاثة عناصر وهي : الافراد ، العمليات ، المكونات المادية للخدمة (Drian:1995:26-27) وفي ادنا توضيح لكل عنصر من عناصر المزيج التسويقي والذي تسمى بابعاد التسويق الريادي.

١. **عنصر المنتج** : قبل التطرق الى اثر المنتج على الميزة التنافسية لايد من التعرف على مراحل حياة الخدمة المصرفية واثرها على الميزة التنافسية ، لان تحليل دورة حياة الخدمة تعني التحليل المستقبلي لحالة المنافسة التي تشهدها المصارف عند دخول خدماتها الى السوق ، بالاضافة الى انعكاساتها على مجمل الاستراتيجيات التي تنتهجها المصارف في تعاملها باتجاه البقاء والاستمرار وتحقيق الاهداف المرسومة لها . وان نجاح او فشل المصرف هو نتيجة ما يتحقق من طلب و قبول على خدماتها في السوق . وان مراحل حياة المنتج هي ايضا توصيف دقيق لما تحققه المصارف من مبيعات خلال دورة حياة المنتج والمرتبطة بتشخيص الفرص والتهديدات التي تواجهها المصارف عند تنفيذ استراتيجيتها التسويقية اخذين بنظر الاعتبار طول مرحلة حياة الخدمة وما يتمثل بالتغيرات و التطورات التكنولوجية وتأثيرها على حياة الخدمة . وان مراحل حياة الخدمة هي نفس المراحل التي تمر بها السلعة التقليدية وهي : (Sanders,William:2012:130)

(اولا)- **مرحلة التقديم** : تتميز هذه المرحلة بأن الخدمة غير معروفة في السوق المالي ولايد من الترويج لها لتعريف الزبون لهذه الخدمات التي يقدمها المصرف ومن خصائص هذه المرحلة (ارتفاع التكاليف قياسا بالايرادات المتحققة و بشكل خاص تكاليف الترويج ، منافسة تكون قليلة بسبب حداثة الخدمة، انخفاض في

المبيعات مقابل ارتفاع سعر الخدمة . (البكري ، 2011 : 232 )، ان وصول الخدمة الى مرحلة النمو يعني ان المصرف استطاع ان يتجاوز كل الصعاب هنا تتبع المصارف استراتيجيات منها استراتيجية السعر المرتفع و الترويج المرتفع او السعر المرتفع والترويج المنخفض ، او سعر منخفض و ترويج مرتفع ، اختراق السوق (الحداد ، 2010 : 189) .

**(ثانياً)- مرحلة النمو :** في هذه المرحلة يزداد التعامل بالخدمة وتنمو المبيعات مما يحفز المصارف الاخرى الى المنافسة في تقديم الخدمة ، وتتميز هذه المرحلة بارتفاع الارباح وعلى المصرف ان يقوم بتحسين جودة الخدمة او تقديم نماذج جديدة من اجل الحفاظ على المصداقية وزيادتها . هنا يتبع استراتيجية تحسين الجودة او توجيه الخدمات لقطاعات جديدة من العملاء ، او الاستراتيجية السعريّة.(Kotler: 1997:412)

**(ثالثاً)- مرحلة النضج :** وهي اطول مرحلة حيث يصل مستوى التعامل بالخدمة والارباح المتولدة عنها الى اعلى مستوياتها ، وبعد ذلك تبدأ بالثبات والاستقرار على الرغم من زيادة حجم التعامل حتى يصل الى مرحلة التشبع ، وهنا لا بد للمصرف من اخذ سياسة التنويع بالخدمات ، والعمل على تخفيض الاسعار والقيام بالترويج الكثيف و ابراز الميزة التنافسية للخدمة التي تقدمها المصارف .  
**(رابعاً) مرحلة الانحدار:** في هذه المرحلة لا بد للمصرف من اخذ قرار حذف هذه الخدمة او تطوير خصائصها او استحداث خدمات جديدة ، ويتبع المصرف استراتيجية التركيز على الاسواق ذات الطلب المرتفع . ومن اجل ان يكون المصرف الرائد في السوق لا بد من الابداع والابتكار في الخدمات بحيث تحقق علاقة وطيدة مع الزبون وتكوين مكانة ذهنية للخدمة وبالتالي تحقق الرضا والولاء لدى الزبون لذلك المصرف .

**ب - عنصر التسعير :** وهو عنصر مهم من عناصر المزيج التسويقي لاثره البالغ على قرار شراء الخدمة بالنسبة للزبون ، اما بالنسبة للبنك فان السعر هو الذي يحدد قيمة الخدمة التبادلية وانه لا يتحدد بالتكلفة فقط وانما يرتبط بالإيرادات والعوائد . كما انه يتأثر بدور هـ (بعناصر المزيج الاخرى وبالعوامل البيئية ) الداخلية منها والخارجية (ومنها بشكل خاص اسعار المنافسين وظروف السوق ومرونة الطلب وغيرها من العوامل التي تلعب دورا مهما في تحديد الاسعار.(Baker: 1977:323)

**ج عنصر التوزيع :** وهو عملية ايصال البضاعة الى الزبون بالمكان والوقت المناسبين، وهناك اوجه تشابه بينها وبين السلع والفرق بينهما ان الخدمة لا تخزن وانما تقدم من خلال المنفذ التوزيعي المباشر مما يضيف عليها بعدا شخصيا، وعلى المصرف ان يتبع افضل الطرق والاساليب لايصال الخدمة

الى الزبون من اجل راحته وبالتالي سيحقق المصرف الميزة التنافسية وزيادة الفرص التسويقية. (الدسوقي: ١٩٨٨: ٦٨) وهناك قنوات للتوزيع مثل وحدات التعامل الالي ، نظام التوكيلات المصرفية ونظام التعامل بالمقاصة... الخ

د- **عنصر الترويج:** وهو عملية تعريف الزبون بخدمات المصرف واقناعهم بمزايا التعامل معه ،اذن هو اتصال المصرف بعملائه الحاليين والمرتقبين . وتعتمد وسائل ترويجية مختلفة ومنها الاعلان والبيع الشخصي والعلاقات العامة. ان المصرف تولي اهتماما بهذا العنصر وذلك لكون الخدمات المصرفية مشابهة ونمطية بين المصارف ، كما ان الزبون يبحث عن اكثر من الخدمة ذاتها ،لذا يلاحظ ان الاعلان يعطي صورة ايجابية عن البنك وخدماته، بلاضافة الى حدة المنافسة بين البنوك من جهة وبينها وبين المؤسسات المالية الاخرى (الصميدعي والعسكري: ٢٠١٠: ٧٨) .

هـ- **الافراد:** وهو احد العناصر المهمة في الخدمة المصرفية لما له من تاثير على مكونات الخدمة ، والتي تتصف ببعدها الشخصي فهنا يتم التركيز على دور العلاقة الانسانية في الية انتاج الخدمة والتي ينتج عنها رضا الزبون ، فلا بد للمصرف من تنمية مهارات العاملين في كيفية معاملة الزبائن واستقبالهم . هذا بالإضافة الى دورهم في وضع الإستراتيجية وتوفير المعلومات التسويقية ( النجار والعلي: ٢٠٠٦: ٢١٣).

و- **العمليات :** وتشمل كافة الانشطة التي تعمل على تقديم الخدمة ، وهي عبارة عن السياسات والاجراءات المتبعة من قبل المصرف لضمان تقديم الخدمة بافضل اسلوب مع اخذ رأي الزبون في تحديد العمليات الخاصة بكل خدمة . وعلى المصرف ان يعمل على تقليص العمليات الطويلة وذلك بالتخلص من الروتين ومحاولة القيام بالعمليات بصورة متوازنة (Pride: 2006: 211)

ذ- **المكونات المادية للخدمة:** وهي عبارة عن كافة الجوانب الملموسة التي لها الاثر البالغ على بيئة تقديم وبشكل خاص خدمة الزبون والتي تحقق الميزة التنافسية، ومن بين هذه المكونات مباني المصرف ( المظهر الداخلي والخارجي ، اماكن مريحة ومكيفة للانتظار ، وموقف للسيارات ، توفير الحاسبات ووسائل الاتصال الشبكية لتسهيل التحويلات المالية وتبادل البيانات ، اجهزة المصرف الالي... الخ من المكونات التي تؤثر على علاقة المصرف بالزبون ومنافسة الاخرين.(Volle:1995:126).

سادسا : ابعاد الميزة التنافسية

## ١ - المقدرات الجوهرية (Core Competencies):

يعني قدرة شركة التأمين على بناء قيمة أساسية تجسدها بمهارات وقدرات تتقاسمها مختلف خطوط الإنتاج أو أعمال الشركة المتنوعة وبالتالي فإنها تسند قدراتها المتميزة لكي تحقق ميزات تنافسية مستدامة في الصناعة التي تعمل فيها (Hamel & Prahalad, 1990: 79).

فالمقدرات الجوهرية هي مهارات تنظيمية معينة وميزات مدركة موجهة نحو نيل أعلى مستويات من رضا الزبون مقارنة بالمنافسين . ومن أهم المقدرات الجوهرية هي موارد إنتاجية، إذ تتضمن حزمة معقدة من إسهامات المهارات والتكنولوجيا، تعلم جماعي، والمعرفة الضمنية والظاهرة المساهمة جميعها في تحقيق ميزة تنافسية للمنظمة من خلال العمليات التنظيمية التي تضمن تنسيقاً متفوقاً في الأنشطة الوظيفية (Wanga et al , 2004:253).

تعد النظرية المستندة إلى الموارد قاعدة ومصدراً مهماً للميزة التنافسية للمنظمة، التي تكمن في الموارد الداخلية للشركة، فضلاً عن أهمية البيئة الخارجية، فالميزة التنافسية تعتمد على ما يمتلكه المصرف من موارد فريدة وقابليات متميزة . يعتقد أصحاب النظرية المستندة إلى الموارد بأن بعض الموارد التي يمتلكها ويسيطر عليها المصرف تتعهد بتحقيق ميزة تنافسية وأداء متفوق في النهاية للمصرف (Raduanan et al , 2009:4).

وذكر (Hafeez&Essmail, 2007:532) أن المقدرات الجوهرية تتع لى بخصائص المصرف بالأص كالتحفيز، جهد العاملين، التكنولوجيا، الخبرة المهري ة، العلاقات، عمليات الإدارية، مهارات العاملين ومواهبهم وهي عناصر أساسية في تطوير المقدرات الجوهرية وبالتالي تحقيق أهداف المصرف.

تناول (Kak&Sushil,2002:23) أهمية المقدرات الجوهرية في تحقيق ميزة تنافسية مستدامة مع وجود ثلاثة اختبارات لكي تعد الموارد مقدرات جوهرية وهي إذا حققت قيمة ملموسة للزبون، والتمايز على المنافسين وقابلية التوسع . فالميزة التنافسية هي صميم أداء المصرف ومرتبطة بتفاعل بين أنواع الميزة التنافسية كالكلفة والتمايز ومجال نشاطات المصرف . فسلسلة القيمة لها دور مهم في تحديد الميزة التنافسية وتحسينها أي أن الميزة التنافسية تتكون من خلال بعض العوائق التي تجعل الموارد صعبة التقليد، وإن سر الميزة التنافسية في كل خطوة من خطوات سلسلة القيمة في ملائمة الطرق التي تنفذ من خلالها أنشطة المصرف . أن جوهر الميزة التنافسية في تحقيق أداء أفضل من أداء المنافسين وتسليم قيمة للزبون، وهذا يضمن هيمنة المصرف على حصة سوقية

أكبر. فالموارد والقابليات الداخلية لها دور مهم في تحقيق ميزة تنافسية للمصرف. فالمصرف الذي يتبنى الميزة التنافسية عليه أن يجد ترابطاً بين القابليات والميزة. وفي الاتجاه ذاته يؤكد (Barnay,2003: 145) أن المورد يكون أساسياً إذا تمتع بمجموعة من الخصائص والصفات وهي:

أ - إن يكون المورد ذو قيمة تنافسية (Value) للشركة.

ب - أن يتصف المورد بالندرة (Rareness) أي عدم استطاعة المنافسين الآخرين الحصول على نفس المورد.

ت - لا يمكن تقليد (Immitigability) المورد من قبل المنافسين الآخرين أو إن تكاليف تقليده عالية جداً.

أن يكون لدى الشركة القدرة التنظيمية والإدارية على الاستغلال الفعال للمورد ويحصل هذا في إطار صيغ تنظيمية (Organization) متجددة. ويبين الشكل (٢) تفاصيل العلاقة بين الموارد والميزة التنافسية المستدامة.



شكل (٢) العلاقة بين الموارد والميزة التنافسية المستدامة

**Sources:** Barney, Jay, "Firm Resources and Sustained Competitive Advantage", Journal of Management , vol. 17, No.1, 2003, p:112.

أضاف (Martin et al, 2006: 326) إلى خصائص الموارد الجوهرية الخصائص الآتية:

- أ - التوافرية (Appropriability): وهي إمكانية الشركة في السيطرة على الصراعات أو الانقسامات بين أقسام ونشاطات الشركة المتولدة بسبب نقص الموارد والقابليات التي تملكها.
- ب - المتانة (Durability): توقعات استدامة البقاء للموارد التي تعد مصدراً للميزة التنافسية.

ت - عدم التناقل (Non-Transferability): وهي صعوبة شراء وبيع الموارد في السوق.

ث - الاستمرارية (Continuity): وتعني استمرارية توافر الموارد لاستدامة الميزة التنافسية.

وقد تتصل المقدره الجوهرية للمصرف في الجوانب المتعددة لتجارتها مثلا خبرة في إنشاء شبكات ونظم، تسهل من أداء التجارة الالكترونية من خلال ما تقدمه في الاتصال المباشر بين الزبون والمصرف ، مما يؤدي إلى تخفيض تكاليفه عن طريق الاستغناء عن رجال التسويق ومدوبي البيع وهذا بدوره يعزز موقعه التنافسي في السوق وفاعلية التبادل التجاري . وكذلك تعد وسيلة فاعلة لتقليص المسافة بين الزبون والمصرف عن طريق الخدمات عبر الانترنت والتي تمكن الزبون من اختيار أفضل العروض وهو في مسكنه أو مكان عمله . والحصول على زبائن جدد وتوفير التكاليف عن طريق تقليل حجم التعامل بالمستندات الورقية مما ينعكس على زيادة أرباح المصارف وزيادة إمكانية تطوير أعمالها وزيادة حصتها السوقية وقدرتها التنافسية، التجارة الالكترونية تمكن الوسطاء من جمع احتياجات عدد كبير من الزبائن سوية، ثم تقديم البيانات إلى المصرف . بالإضافة إلى ما تتيحه التجارة الالكترونية للمصرف إمكانية تسوية المطالبات عن طريق استعمال شبكة الانترنت، والمساعدة على ابتكار أنماط وأساليب عمل جديدة، وخلق نماذج جديدة للأعمال عن طريق بناء وجود متميز للمصرف على شبكة الانترنت . وفيما يخص إصدار بطاقات الائتمان فالتجارة الالكترونية تسهم في تقليل وقت الطباعة والإرسال وتخفيض التكاليف . وتسهم التجارة الالكترونية في فتح المجال أمام جميع المصارف لتسويق خدماتها دون التمييز بين المصارف العملاقة ذات رأس المال الضخم وبين المصارف الصغيرة محدودة الموارد . وجذب قطاعات جديدة من العملاء وهم مستعملو شبكة الانترنت . وكذلك تمكن التجارة الالكترونية تمكن المصارف من جمع معلومات مهمة عن الزبائن للحصول على تفوق واسع في هذا المجال.(محمد، ٢٠٠٩: ٥٧-٥٨).

## ٢ - الثقافة الإبداعية (Innovation Culture):

إن الثقافة الإبداعية يعرفها (الشائبي، ٢٠١١: ٢) على إنها جملة من القيم والمعتقدات التي تشجع الأفراد على استحداث أفكار وطرق تنفيذ جديدة أو تطوير ما هو قائم منها بنجاح، والتي يتم تفعيلها أثناء تسيير الأعمال لتشكيل سلوك الأفراد وتصبح ثقافة يتعاملون بها أثناء انجاز أعمالهم وهكذا فان الثقافة الإبداعية تشكل الطريقة التي نؤمن و ننجز بها أعمالنا داخل وحدتنا التنظيمية وليس كما ذكر بعض الباحثين بأنها الطريقة التي ننجز بها الأعمال لان الإيمان بانجاز ال جديد المفيد

شرط أساسي للإبداع . ويرى (Panico, 2004: 2) أن عملية التحول إلى ثقافة إبداعية تقود إلى ميزة تنافسية سيكون من خلال تأثيرها في قابلية الناس للتعاون في تقديم الخدمة والتسويق والتصنيع، وبهذا تتمكن الثقافة التنظيمية، بوصفها الموجود الذي لا يمكن للشركات المنافسة تقليده أو محاكاته من بناء الميزة التنافسية المستدامة.

ففي مجال الإبداع التسويقي تمثل عملية تطوير المنتج المصرفي من جانب في توسيع نطاق الخدمات المصرفية المقدمة في السوق بهدف زيادة مبيعات خدمة معينة كما أنها تعد مفيدة لكل من المصرف والذبون، فهي تعني تبسيط الإجراءات والأعمال المصرفية من ناحية وتقديم الخدمات من ناحية أخرى. وأن هذا يعد عمل أساسي مميز، يؤدي إلى زيادة الحصة السوقية على حساب المصارف المنافسة، ثم إن الوصول إلى التميز التسويقي يتطلب بالضرورة تطوير منتج ت معين لكي يتناسب مع حاجات ورغبات قطاعات مختارة من الزبائن في السوق المالي، (الزهيري، ٢٠١١: ٣٩).

عملياً، كل المصارف التي نجحت، هي تلك التي حددت بدقة كيف أنها تحوز على ميزة تنافسية من خلال التركيز على الذبون، وعملت على استهداف وبدقة الزبائن، حيث تعتقد أنها قادرة على خدمتهم بشكل أفضل، وحددت ما يمكن أن تقوم به لأجلهم، ثم تعلمت كيف تلبي حاجات كل نوع من الزبائن ضمن السوق المستهدفة . (خليفة، ٢٠٠٧: ١٧٩). من هذا يتبين أن المصرف التي تتبنى ثقافة الإبداع تكون لديها القدرة على التعامل مع المتغيرات البيئية المتسارعة هي فقط التي تستطيع النجاح وتملك فرصة البقاء والاستمرار.

### ٣ :- تكنولوجيا المعلومات (Information Technology):

يمكن تعريف التكنولوجيا بأنها كل المعارف والمنتجات والعمليات والأدوات وطرق العمل والنظم المستخدمة في إيجاد السلع والخدمات . بهذا المعنى فهي طريقة عمل الأشياء أو هي التطبيق العملي للمعرفة في ميدان العمل (Khalil,2000:2) نقلاً عن ( الغالبي وإدريس، ٢٠٠٧: ٥٤٠). أما تكنولوجيا المعلومات (IT) هو مصطلح يتضمن جميع العلوم والأدوات التعليمية والموارد غير المحددة المرتبطة بالحواسيب والمعدات والأجزاء الأخرى الملحقة بها(Lardner et al, 2001:32). كما يعرفها (Janisse, 2002: 15) على أنها فرع من التكنولوجيا يتعلق بدراسة واستعمال البيانات ومعالجتها للحصول عليها تلقائياً و تخزينها وتنظيمها وتحريكها ورقابته وعرضها وتحويل أشكالها وتبادلها وإيصالها وتسليمها . وأكد (Anderson &Markides, 2006 :4) أن تكنولوجيا المعلومات تعدّ عاملاً مهماً في التنفيذ الناجح للاستراتيجيات الجديدة، وي مكن أن تساعد شركة التأمين في استغلال الفرص باستهدافها للزبائن الجدد، أو الزبائن

الذي تجاهلتهم الشركات المنافسة، وتسهم في وضع سلسلة قيمة تحقق الشركة من خلالها قيمة إبداعية للزبون.

لقد بدأ المسوقون يشعرون بتأثير تكنولوجيا المعلومات التسويقية في العقد الأخير من القرن الماضي والقرن الحالي فالمصارف التي تتطلع إلى تحقيق ميزة تنافسية مستدامة تحتاج إلى برنامج عمل وأساليب منظمة ومهارات راقية تضمن الوصول إلى مزيج فريد أو خليط متجانس من المعرفة التسويقية الجوهرية والتكنولوجيا في بوتقة واحدة، وبمرور الوقت تتحول تكنولوجيا المعلومات من مجرد قوة دافعة ألبنية تحتية أساسية أو ثقافة تكنولوجية راسخة تؤدي بالمحصلة النهائية لتطوير قرارات جوهرية مستندة للتكنولوجيا يصعب نسخها من قبل الآخري -ن، لأن المنافسين لن يكونوا قادري -ن على شرائها جاهزة من فوق الرفوف (أوغنيم، ٢٠٠٧: ٩٩).

وفي المصارف يمكن تسخير هذه التكنولوجيا المتقدمة لتحسين مستوى الأداء وتسهيل متطلبات العمل اليومية والاستفادة من تطبيقاتها في خدمة الزبون. ونلاحظ التوسع في الاستخدام في دول العالم الثالث والواقع أن العديد من المصارف في هذه الدول تحاول أن تضاها في استخدامها لتكنولوجيا المعلومات الدول المتقدمة، ومثالنا على ذلك دول الخليج العربي والأردن وحتى مصر ومن بين تلك الوسائل التكنولوجية التي يمكن توظيفها في تقديم الخدمة المصرفية، (صادق، ٢٠١٢: ٤) فالإنترنت هي وظيفة إتصال فعالة في شركات المصارف العالمية، وبالتالي قد يعمل الإنترنت على تغيير أنماط الإتصال بشكل جذري، إذ إن الفرص التي يعرضها التقدم في الإتصالات الإلكترونية تكون كبيرة جداً، فالمصارف تقدم عروضاً ومعلومات أخرى عن نفسها على الإنترنت عن طريق الشبكة العنكبوتية العالمية. وبالتالي تستطيع الاتصال مع زبائنها الحاليين والمرقبين. فوسائل الإعلام التقليدية مثل التلفزيون والمجلات والصحف لم تعد تلك الوسائل التي يجب إستخدامها لهذا الهدف فقط. بل أصبح الآن أنظمة الحاسوب تفتح الطريق باتجاهات مختلفة في الإتصال (الزهيري، ٢٠١١: ٣٥).

وكذلك يعد التسويق الإلكتروني عبر الإنترنت ظاهرة حديثة ومنتشرة في جميع أنحاء العالم، إذ تحصل الكثير من عمليات البيع والشراء للسلع والخدمات عن طريق شبكة الإنترنت. وقد بدأ التسويق الإلكتروني لخدمات التأمين عموماً في الإزدهار في بداية القرن الواحد والعشرين حيث تشير الإحصاءات على أن (١%) تقريباً من إجمالي الفوائد المصرفية عالمياً تم تسويقها إلكترونياً عام (٢٠٠٠) (الزهيري، ٢٠١١: ٤٧).



## ٤ :- المرونة الإستراتيجية (Strategic Flexibility):

من بين النظريات التي تولي أهمية للمرونة الإستراتيجية تلك التي تؤكد أن الشركة التي يمكنها البقاء، هي تلك التي تتكيف بشكل أحسن مع البيئة . غير أن الأحسن تكيفا مع البيئة بخاصة إذا كانت متغيرة وعديمة التأكد هي تلك الأكثر مرونة. ومن ثمة أداء الشركات مرتبط بمرونتها وهناك من يعتبر المرونة كمورد مركب ناجم عن التوليف بين عدد كبير من الموارد والكفاءات التي تسمح للشركة بامتلاك خيارات إستراتيجية، حيث تنجم هذه الخيارات عن التوليف بين آثار التنسيق المرن المتعلق بالحيازة واستعمال الموارد المرنة. وتكون مرونة الموارد أكبر عندما يتم استعمالها في أكبر عدد من الاستخدامات، وكذا عندما تكون تكلفة وزمن التحول من استخدام إلى آخر أقل ما يمكن (خليفة، ٢٠٠٧: ١٦٨). فالمنظمة المرنة تغير قواعد اللعبة الخاصة بالصناعة بوساطة إنشاء حال عدم التأكد، حيث هي الوحيدة التي بمقدورها المجابهة دون غيرها من المنافسين (الدليمي، ٢٠٠٩: ٩٩).

ويرى (Zhou&Wu,2010:551) أن المرونة الإستراتيجية ضرورية للشركات كونها تؤكد الاستعمال المرن للموارد، وإعادة ترتيب العمليات، وتظهر القابليات الديناميكية التي تمكن الشركات من إنجاز ميزة تنافسية في الأسواق المضطربة، وأضاف بأنها تخلق بيئة في الشركة يمكن من خلالها أن تحسن أوضاعها وتجعلها تستعمل وتستوعب معلومات جديدة.

في حين يرى (الضمور، ٢٠٠٨: ٣٣) بأن المرونة الإستراتيجية هي أن تكون الشركة قادرة على التحول من استراتيجية لأخرى عند تغيير الظروف البيئية، مما يتطلب أن تكون المنظمة متعلمة . في حين يرى (اللهيبي، ٢٠٠٩: ١٠٨) أن المرونة الإستراتيجية تشير إلى مقدرة الأعمال على التكيف مع التغيرات المتسارعة في البيئة التنافسية، إذ تقاس المرونة الإستراتيجية بمستوى سرعة وكيفية استجابة الأعمال للتهديدات أو الفرص التنافسية، وفي المجالات الإستراتيجية الملائمة والمتواضعة مع القوى البيئية "، إذ تهدف إلى تح ليل التفاعلات الحركية بين مختلف المتغيرات البيئية فالمرونة الإستراتيجية مفهوم متعدد الأبعاد والعوامل وهو يتطلب التزود بالكثير من الإجراءات والأدوات الإستراتيجية لتأمين المستوى الكفوء من التنبؤ والتحليل والمتابعة والرقابة لمتغيرات البيئة التنافسية، ويقف عند رأس تلك الأدوات الذكاء التنافسي (Competitive Intelligence) فهو مفتاح تعديل وتكييف الاستراتيجيات والخطط والبرامج والهياكل والسياسات الكلية للأعمال.

إن المرونة الإستراتيجية في القطاع المصرفي تشمل صياغة وتنفيذ سياسات فعالة، وتوفير حلول مبتكرة في مجال عمله تناسب جميع الزبائن وتتجاوز توقعاتهم مع تقليل نسبة المخاطرة . وهذا يعتمد على تنفيذ خطة تتطلب أن تتطور كل أقسام

المصرف وتقديم مجموعة متنوعة من الخدمات للزبائن، وهذا يستدعي المرونة والابتكار، القدرة على التكيف والإبداع من جميع الموظفين. وكذلك تعمل المرونة على تعزيز قابلية المصارف وقدراتها للاستجابة للتغيير في حاجات ورغبات الزبائن، وللكشف عن أية تفضيلات للزبائن، واهتمامها بقدرات الشركة التسويقية، وذلك من خلال عملية التفاعل بينها وبين زبائنها. وتطوير الخدمة حسب رغبات الزبائن فلمصرف الذي يؤكد على المرونة سوف يعمل للاستجابة وبشكل سريع إلى التغييرات الحاصلة في تصميم أو مزيج الخدمة المصرفية.(www.assurwest.nl).

ويشير (عبدالصبور، 2001 : 115) إن تطوير الخدمات المصرفية في إطار ما تتمتع به المصارف من مرونة إستراتيجية يمكن أن يتم عن طريق:

١. إضافة خدمات مصرفية جديدة.
  ٢. إتساع مدى الخدمات المقدمة إلى الدرجة التي يستحيل معها نقل الاختلافات في المواصفات التي تتوافر في الخدمة الجديدة بسهولة وفاعلية إلى غير الزبائن الحاليين للمصرف.
  ٣. إن توسيع مدى الخدمات المصرفية التي يقدمها المصرف تعد وسيلة فاعلة لزيادة عدد الزبائن المستعملين لخدمات أخرى.
  ٤. إعادة تصميم الخدمة من حيث عناصرها ومواصفاتها.
  ٤. تكثيف وتوسيع الخدمات الحالية: تعزيز الخدمة التي يمكن أن يكون من دون أي تغيير جوهري في الخدمات الحالية.
- ويشير (المعاضدي ومحمد، ٢٠١١: ١٣) إلى أن امتلاك الشركة مرونة إستراتيجية تمكنها من أن تكون سريعة في الاستجابة إلى:

- أ - التغيير في إجمالي طلبات الزبون.
- ب - تخصيص خدمة تتماشى وطلبات الزبون.
- ت -الخدمات الجديدة التي أطلقها المنافسين.
- ث -جدول تسعير جديدة استجابة للتغيرات في المنافسة والأسعار.
- ج -سهولة التوسع في أسواق ومناطق جديدة.
- ح -اعتماد تطبيق تقنيات جديدة لإنتاج أسرع وأفضل وأرخص خدمة.
- خ -تجديد الخدمات جوهرياً

## المبحث الثالث: الجانب العملي

## تمهيد

يسعى هذا المبحث الى عرض النتائج اعتمادا على بعض الأساليب والأدوات الاحصائية لمتغيرات الدراسة وفقراتها، والمتمثلة بالانحراف المعياري لقياس مديات تشتت القيم عن أوساطها الحسابية وكذلك معرفة معدل الاختلاف لكل فقرة ومتغير لمعرفة تشتت الاجابات ، كذلك الأوساط الحسابية للمتغيرات وفقراتها لغرض تحديد مستوى اجابة كل منها ، وقد حدد البحث مستوى الاجابات في ضوء المتوسطات الحسابية من خلال تحديد انتمائها لاي فئة ولان مقياس البحث مقياس ليكرت الخماسي فان هناك خمس فئات تنتمي لها المتوسطات الحسابية وتحدد الفئة من خلال ايجاد طول المدى (٥-١=٤) ثم قسمة المدى على عدد الفئات (٤/٥=٠.٨٠) وبعد ذلك اضافته الى الحد الادنى للمقياس لتكون الفئات:

(٠.٨٠ + ١ = ١.٨٠) الذي يشير الى ميل ضعيف جدا لافراد عينة البحث.

(١.٨١ - ٢.٦٠) منخفض

(٢.٦١ - ٣.٤٠) معتدل

(٣.٤١ - ٤.٢٠) ميل عال

(٤.٢١ - ٥) ميل عال جدا

لقد وزعت فقرات المتغير الاول (التسويق الريادي) على ابعاده اي ( الخدمة ، السعر، الترويج، التوزيع، المكونات المادية، الافراد، العمليات) اذ تتكون فقرات المتغير المستقل من (46) فقرة ، والاتي توضيح لكل بعد من ابعاد المتغير الرئيسي المستقل ((التسويق الريادي)):

## أولا : وصف ابعاد التسويق الريادي في عينة البحث

أولاً: التسويق الريادي: الأنشطة الحيوية التي تقود الى الابداع والابتكار ، وهو عنصر حرج يساعد المنظمة في الوصول الى مستويات مرتفعة من الكفاءة والفاعلية .

## ١ - الأوساط الحسابية والانحراف المعياري ومعامل الاختلاف لابعاد ومتغيرات البحث

يلاحظ من الجدول ادناه قيم كل بعد ومتغير لعينة الدراسة ، فقد حاز المتغير الرئيسي ريادية التسويق على وسط حسابي (3.8521) وهو ميل عال لافراد عينة الدراسة ، وبمعامل اختلاف (12.23982) الذي يقيس شدة الاجابة لافراد عينة البحث بانحراف معياري (47149) ، كذلك يشير متغير الميزة التنافسية على وسط حسابي (3.5800) الذي يشير ميل عال لافراد عينة الدراسة وبانحراف معياري (5460) الذي يشير الى تجانس في آراء عينة الدراسة، وبمعامل اختلاف

(15.2514) ، وقد حاز البعد (العمليات ) على وسط حسابي (4.1143) بمعامل اختلاف(14.40512) وهذا يدل على انسجام اكبر لآراء عينة البحث على البعد والذي حاز على المرتبة الرابعة على وفق الوسط الحسابي ، اما بعد (المكونات) بالمرتبة الخامسة ، الذي حصل على وسط حسابي (3.9714) وهو ميل عال لافراد عينة الدراسة على فقرات البعد بانحراف معياري(5850)..

جدول ( ٢ ) خلاصة تحليل آراء افراد عينة البحث للوسط الحسابي والانحراف المعياري ومعامل الاختلاف

الترتيب				
	المتغير الرئيسي	المتغير الفرعي	الوسط الحسابي	الانحراف المعياري
١	التسويق الريادي		3.8521	.47149
٢	الخدمة		3.8416	.51205
١١	التسعير		3.6571	.66845
٣	التوزيع		3.7771	.53307
٧	الترويج		3.8204	.59140
١٠	الافراد		3.7829	.68320
٤	العمليات		4.1143	.59267
٥	المكونات		3.9714	.58506
٨	الميزة التنافسية		3.5800	.54600
١٢	الجوهريّة		3.8171	.77668
١٣	الثقافة		3.9086	1.50321
٦	تكنولوجيا		2.8800	.44245
٩	المرونة		3.7143	.63669

تشير النتائج الاحصائية لبعد (الخدمة) ، الى وسط حسابي قد قدر بـ (3.8416) وهو ميل عال لافراد عينة الدراسة ، وبمعامل اختلاف (13.32908) الذي يقيس شدة الاجابة لافراد عينة البحث بانحراف معياري (5.1205) ، كذلك يشير بعد (الترويج ) على وسط حسابي (3.8204) الذي يشير ميل عال لافراد عينة الدراسة وبانحراف معياري (59140) الذي يشير الى تجانس في آراء عينة الدراسة، وبمعامل اختلاف (15.48005) الذي حاز على المرتبة السابعة، وقد حاز البعد (التسعير) على اقل وسط حسابي الذي يقدر بـ (3.6573) الذي يشير الى ميل عال لأفراد عينة الدراسة، بمعامل اختلاف(18.27814) بتجانس في آراء عينة الدراسة وهذا ما اكد عليه قيمة الانحراف المعياري (66845) ، اما المتغير

التابع (الميزة التنافسية) فقد حاز بعد (المقدرات الجوهرية) على وسط حسابي الذي قدر ب (3.8171)، أما البعد الثاني الثقافة فقد حاز على أعلى وسط حسابي (3.9086) والذي حصل على المرتبة الثالثة عشرة وفق معامل الاختلاف و بانحراف معياري (1.50321) الذي يشير الى تشتت عال في اراء العينة. وقد كان اقل وسط حسابي من نصيب بعد (التكنولوجيا) الذي قدر الوسط الحسابي (2.8800).

## ٢- علاقة الارتباط بين المتغيرات الرئيسية وابعادها

يلاحظ من الجدول ادناه ان هناك علاقة ارتباط قوية بين بعض المتغيرات الرئيسية والفرعية حسب توجهات عينة الدراسة وهذا ما يثبت الفرضية الرئيسية الاولى التي تتضمن ( وجود علاقة قوية بين التسويق الريادي والميزة التنافسية بابعاده ) ، اذ يلاحظ ان هناك علاقة ارتباط قوية بين التسويق الريادي وابعاده (الخدمه، الترويج، التوزيع، التسعير، الافراد، العمليات، المكونات) مع الميزة التنافسية وابعادها(المقدرات الجوهرية، التكنولوجيا، المرونة الاستراتيجية) عند مستوى معنوية (0.01) وكذلك (0.05) اي عند درجة ثقة ٩٩%، وكذلك ٩٥% باستثناء بعد الثقافة من المتغير الرئيسي (الميزة التنافسية) فلا يوجد اي علاقة معنوية مع اي متغير فرعي للمتغير الرئيسي (التسويق الريادي)،

جدول (٣) علاقات ارتباط بين المتغيرات

التنافسية	المرونة	تكنولوجيا	الثقافة	الجوهرية	
.554(**)	.638(**)	.565(**)	-.157	.385(*)	الخدمة
.001	.000	.000	.366	.022	التسعير
.672(**)	.772(**)	.638(**)	-.097	.400(*)	
.000	.000	.000	.580	.017	التوزيع
.421(*)	.379(*)	.413(*)	.057	.378(*)	
.012	.025	.014	.743	.025	الترويج
.704(**)	.657(**)	.708(**)	-.195	.643(**)	
.000	.000	.000	.261	.000	الافراد
.688(**)	.842(**)	.590(**)	-.089	.439(**)	
.000	.000	.000	.610	.008	العمليات
.640(**)	.590(**)	.573(**)	-.314	.644(**)	
.000	.000	.000	.066	.000	لمكونات

## ٣- تأثير التسويق الريادي في الميزة التنافسية

تشير نتائج التحليل الاحصائي ان هناك تأثير كبير جدا للتسويق الريادي في الميزة التنافسية عند مستوى معنوية (٠,٠١) وهذا ما يشير اليه اختبار (F=36.417) وهي قيمة اكبر من الجدولية. كذلك توضح نتائج التحليل ان معامل التحديد قد بلغ (R<sup>2</sup>=.525) وهذا يعني ان للتسويق الريادي يفسر ما يقارب نسبه (٥٣%) من المتغير الرئيسي الميزة التنافسية.

اذ بلغت القيمة الثابتة (a= .349) لعينة البحث، بمعنى عندما يكون التسويق الريادي مساوية للصفر فان الميزة التنافسية لن تقل عن هذه القيمة، وقد بلغت قيمة معامل الانحدار (B=.) للتسويق الريادي بمعنى ان التغيير بمقدار وحدة واحدة في التسويق الريادي يؤدي الى تغيير في الميزة التنافسية بمقدار هذه القيمة، ونتائج اختبار (t) توضح معنوية العلاقة ووجود فروق معنوية بين المتغيرين الرئيسيين عند مستوى معنوية (0,01) وهذا ما يؤكد صحة الفرضية الرئيسية الثانية التي تقول (يوجد تأثير ذو دلالة معنوية للتسويق الريادي في الميزة التنافسية).

جدول (٤) تاثير التسويق الريادي في الميزة التنافسية

المتغير المستقل	B	T	SIG.	R	F	SIG.	التابع
التسويق الريادي	a	.647	.522	.525	36.417	.000(a)	الميزة التنافسية
	B	.839	.000				

## ٤- تاثير التسويق الريادي في ابعاد الميزة التنافسية

يوضح الجدول (5) ان قيمة معامل التحديد لابعاد الميزة التنافسية كانت عالية جدا وهذا يبرهن ان الميزة التنافسية تتاثر بابعاد التسويق الريادي التي يمكن تنشيطها وبذل الجهود من قبل المصارف عينة البحث في عناصر المزيج التسويقي التي عن طريقها يصبح التسويق في المصارف ريادياً اذ بلغت قيم معامل التفسير لابعاد الميزة التنافسية بـ (R<sup>2</sup>=. 665) لبعد الثقافة التنظيمية و ( .946 ) وبعد التكنولوجيا و ( .965 ) المقدرات الجوهرية و ( .993 ) المرونة الاستراتيجية وهذا يفسر ان ( 67% - 95% - 97% - 99% ) من المتغير المستقل لبعدا لثقافة التنظيمية والتكنولوجيا والمقدرات الجوهرية واخيرا المرونة الاستراتيجية ، في حين بلغت قيمة (F=65.502) للثقافة التنظيمية و (F=280.160) للتكنولوجيا و ( F=282.292 ) للمقدرات التكنولوجية و ( F=218.000 ) للمرونة الاستراتيجية وهي قيمة تفسر ان القيمة المحسوبة اكبر من الجدولية ،اذ تفسر ان هناك درجة تأثير معنوي عند مستوى دلالة (0.00) ، وقد بلغت القيمة الثابتة

( $a=2.422$ ) ، وهي تفسر عندما يكون (التسويق الريادي) مساوية للصفر فإن ابعاد الميزة التنافسية لن يقل عن هذه القيمة، في حين بلغ معامل ( $\beta_1=296$ ) للثقافة التنظيمية و ( $\beta_2=221$ ) للتكنولوجيا و ( $\beta_3=234$ ) للمقدرات الجوهرية و ( $\beta_4=298$ ) للمرونة الاستراتيجية وهذه القيم تعني اي تغيير في قيمة التسويق الريادي بمقدار وحدة واحدة ستتغير قيمة المتغير التابع اي ابعاد الميزة التنافسية بمقدار هذه القيمة، اما قيمة معامل الانحدار ( $t$ ) ذات معنوية بين المتغيرات وهذا يؤكد اهمية المتغيرات في نموذج البحث وهذا ما يوضحة جدول (٥).

جدول (٥) تأثير التسويق الريادي في ابعاد الميزة التنافسية

المتغير التابع	SIG.	F	R	SIG.	t	B	المتغير المستقل
التسويق الريادي	.000(a)	65.502	.665	.000	15.834	2.422	a
						.296	B1
						.221	B2
						.234	B3
التقنيات الجوهريّة	.000(b)	280.160	.946	.000	13.828	.221	B2
المقدرات الجوهريّة	.000(c)	282.292	.965	.000	17.315	.234	B3
المرونة الاستراتيجية	.000(d)	218.000	.993	.000	8.330	.298	B4

#### المبحث الرابع : الاستنتاجات والتوصيات

##### المطلب الاول : الاستنتاجات

1. تشير نتائج الدراسة الى تمييز التسويق الريادي على عينة المتغيرات الرئيسية والفرعية ، وهنا ما يظهر ابعاد الخدمة السبعة ( المنتج والتسعير والترويج والتوزيع المادي بلاضافة الى الافراد (المشاركون) والعمليات والمكانة المادية.
2. تشير النتائج الى تباين في قيم ابعاد الميزة التنافسية.
3. هناك توظيف واهتمام جيد بعناصر مزيج الخدمة اذ يلاحظ ان هناك ميل عالي جدا بافراد عينة البحث لهذه الفقرات .
4. يتضح ان هناك تباين في الميزة التنافسية لعينة المصارف الاهلية ، اذ يلاحظ وجود تدني في استخدام تكنولوجيا المعلومات في تسويق الخدمة المصرفية . اما الابعاد الاخرى للميزة التنافسية اظهرت لنا ان القيم متقاربة

- والتي من بينها المقدرات الجوهرية ، والثقافة الابداعية والمرونة الاستراتيجية .
- ٥ . تشير الدراسة الى وجود علاقة ارتباط بين التسويق الريادي للخدمة المصرفية وبين الميزة التنافسية باستثناء البعد الثقافي الابداعي .
- ٦ . كما تبين لنا عدم وجود علاقة ارتباط بين الثقافة الابداعية للمتغير الرئيسي (الميزة التنافسية) مع عناصر مزيج الخدمة المصرفية .
- ٧ . هناك توظيف كبير من قبل المصارف عينة الدراسة لبعدي الترويج والافراد من المتغير الرئيسي ( التسويق الريادي ) في تحقيقهم الميزة التنافسية في السوق المصرفي العراقي .

### المطلب الثاني: التوصيات.

- ١ . تعزيز عناصر مزيج الخدمة السبعة في المصارف الاهلية عينة الدراسة ( الشرق الاوسط والوطني الاسلامي والخليج العربي بالاضافة الى الشمال للاستثمار الاهلي ) لغرض الحصول على حصة سوقية اكبر وتحقيق الميزة التنافسية .
- ٢ . توظيف ابعاد الميزة التنافسية لعينة الدراسة لغرض تحقيق هدف زيادة المبيعات من خلال الجودة العالية للخدمة وبالتالي كسب رضا الزبون .
- ٣ . استثمار اكبر لبعدي تكنولوجيا المعلومات لما لها من دور فاعل في تحقيق الذكاء التنافسي ، والتي من خلالها التعرف على حاجات ورغبات الزبائن وكذلك توجهات المنافسين والتعرف على عناصر البيئة الخارجية المؤثرة على عمل المصارف بشكل عام .
- ٤ . نشر الوعي لتثقيف العاملين في المصرف بالثقافة الابداعية والتنظيمية مما يسهل عمل الفريق الواحد وبناء راس مال اجتماعي يسهم في بناء الثقافة الابداعية .
- ٥ . على الرغم من وجود علاقة قوية بين عناصر مزيج الخدمة المصرفية الا انه يحتاج الى توظيف اكثر لها لغرض تحقيق الميزة التنافسية والحصول على ربحية اكبر .
- ٦ . ضرورة الاهتمام ببعدي الترويج والافراد كعنصرين من عناصر الخدمة المصرفية لما لها من تأثير على التسويق الريادي .



## المصادر العربية

١. ابو طيبخ، ليث شاكر محسن : ٢٠١٢ " دور إدارة الجودة الشاملة في تحقيق الميزة التنافسية المستدامة : دراسة استطلاعية في شركة التأمين العراقية العامة " رسالة معادلة للماجستير، المعهد العالي للدراسات المالية والمحاسبية.
٢. أبو غنيم، أزهار نعمة : ٢٠٠٧، ((المعرفة التسويقية وتكنولوجيا المعلومات وأثرهما في الأداء التسويقي))، أطروحة دكتوراه، الجامعة المستنصرية، كلية الإدارة والاقتصاد.
٣. ابو غنيم محمد: ٢٠٠٦ (( ادارة الخدمات المصرفية))، دار البيان، مصر.
٤. البكري، ثامر: ٢٠١٠ ((مبادئ التسويق))، دار وائل للنشر، الأردن.
٥. البكري، ثامر: ٢٠١١ ((مبادئ ادارة التسويق))، دار وائل للنشر، الأردن.
٦. حمزة محمود الزبيدي : ٢٠٠٤ (( الادارة المالية المتقدمة )) ، مؤسسة الوراق للنشر والتوزيع، الأردن
٧. الخضيرى: ١٩٩٩ (( التسويق المصرفي))، اترك للنشر والتوزيع، القاهرة.
٨. خليفي، أمال: ٢٠٠٧، ((التدريب وأثره على الميزة التنافسية للمنظمة ))، المركز الجامعي بالمدية، معهد العلوم الاقتصادية والتجارية وعلوم التسيير، الجزائر.
٩. الدسوقي ، ابو زيد حامد: ١٩٨٨ ((ضعف الاداء التسويقي سببا رئيسيا وراء ضعف الكفاءة الانتاجية للخدمات البنكية))،دراسة استطلاعية،مجلة الادارة،مطابع الاهرام،مصر.
١٠. الدليمي، عراك عبود: ٢٠٠٩، ((تأثير مقدرات الإبداع الاستراتيجي ورأس المال الاجتماعي في بناء الميزة التنافسية المستدامة -دراسة تحليلية في عينة من المصارف العراقية الخاصة))، رسالة ماجستير (غير منشورة)، جامعة بغداد، كلية الإدارة والاقتصاد.
١١. الزغبى، علي فلاح: ٢٠١٣ ((الإبداع التسويقي مدخل استراتيجي لتعزيز المزايا التنافسية في منظمات الخدمات الأردنية)) بحث مقدم الى المؤتمر العلمي لجامعة العلوم الاسلامية العالمية.
١٢. الزهيري، احمد حسن : ٢٠١١ (( السياسات البنكية لتسويق الخدمات )) ، مكتبة رجال الاعمال ، مصر.
١٣. الزهيري، أحمد خلف حسين، ٢٠١١ ((تأثير التسويق الإلكتروني في عناصر المزيج التسويقي للخدمة التأمينية))، رسالة ماجستير (غير منشورة)، جامعة بغداد، المعهد العالي للدراسات المحاسبية والمالية.
١٤. الشائبي، عبد الرزاق: 2011، "ثقافة الإبداع نمو واستمرار منظمات الأعمال" عبر الموقع [www.hrdiscussion.com](http://www.hrdiscussion.com)
١٥. الشريف، احمد زان: ٢٠١٥ (( التسويق المصرفي))، مكتبة الدار البيضاء، لبنان.
١٦. الشماع، خليل: ٢٠٠١ ((العمل المصرفي عبر الانترنت))، ط١، الأردن، دار العربية للعلوم .
١٧. الضمور، صافي حامد: ٢٠٠٢ ((تسويق الخدمات))، ط١، الأردن، دار وائل للنشر .
١٨. الضمور، صافي حامد : ٢٠٠٦ ((الواقع التسويقي في المصارف التقليدية ))،دراسة استطلاعية بدون ذكر مكان النشر،الأردن.
١٩. الضمور، صافي حامد: ٢٠٠٨، (( تسويق الخدمات))، دار وائل للنشر، عمان.
٢٠. عبد الصبور، محسن فتحي: ٢٠٠١ ((أسرار الترويج في عصر العولمة)) ، مجموعة النيل العربية، القاهرة.
٢١. الغالبي، طاهر محسن، إدريس، وائل محمد: ٢٠٠٧ ((الإدارة الإستراتيجية-منظور منهجي متكامل))، دار وائل للنشر، عمان.

٢٢. اللهيبي، ميادة حياوي : ٢٠٠٩ ((تأثير الذكاء التنافسي وإدارة المعرفة في تحقيق الميزة التنافسية المستدامة))، رسالة ماجستير (غير منشورة )، جامعة الكوفة، كلية الإدارة والاقتصاد.
٢٣. محمد، فائزة عبد الكريم : ٢٠٠٩، (( مدى إمكانية تطبيق التجارة الالكترونية في صناعة التأمين)) رسالة ماجستير (غير منشورة )، جامعة بغداد، المعهد العالي للدراسات المحاسبية والمالية.
٢٤. محمود جاسم الصميدعي واحمد شاكر العسكري : ٢٠١٠ (( اثر الريادة والابتكار في صياغة استراتيجية التسويق في منظمات الاعمال )) دراسة تحليلية ، المؤتمر العلمي الدولي السنوي العاشر من ٢٦-٢٩ نيسان، كلية الاقتصاد والعلوم الادارية، جامعة الزيتونة الاردن.
٢٥. مراد زايد : ٢٠١٠ (( الريادة والابداع في المشروعات الصغيرة والمتوسطة ))، ورقة بحثية مقدمة الى كلية العلوم الاقتصادية والتجارية، الجزائر .
٢٦. المعاضيدي، معن وعد الله؛ محمد ، أيمن جاسم : ٢٠١١ ((إسهامات القيادة الإستراتيجية في تعزيز المرونة الإستراتيجية لمنظمات الأعمال دراسة لأراء عينة من القيادات الإستراتيجية في الشركة العامة لصناعة الأدوية و المستلزمات الطبية في نينوى )) مجلة تنمية الرافدين ، العدد ١٠٥، جامعة الموصل.
٢٧. النجار، فايز جمعة والعلي ، عبد الستار : ٢٠٠٦ (( الريادة وإدارة الاعمال الصغيرة )) ، دار الحامد للنشر والتوزيع، الاردن.
٢٨. يوسف ابو فارة : ٢٠١٠ (( التسويق الريادي في منظمات الاعمال )) ، المؤتمر العلمي الدولي السنوي العاشر من ٢٦-٢٩ نيسان، كلية الاقتصاد والعلوم الادارية، جامعة الزيتونة الاردن .

### المصادر الاجنبية:

1. Anderson Jamie & Markides Coastas:2006, "Strategic Innovation at the Base of The Economic Pyramid", European School of Management and Technology, ,PP.1-18,.
2. Barnay, Jay J.B, 1999 "Gaining and Sustaining Competitive Advantage" Reading: Mass Addison-Wesley. Prentice,Hall, Inc,India
3. Barney, Jay: 2003, "Firm Resources and Sustained Competitive Advantage", Journal of Management , vol. 17, No.1,pp.109-133.
4. Bjek and hultman,2004, "marketing management ",Vo2,No:4.
5. Buskirk ,2004, " Entepreneurial Marketing",Vo3,No 6.
6. Sanders,William,2012," marketing Enterpreneurial", Vol3 .11,No :5.
7. Daft,, R.L., 2003" Organization: theory & Design, 7ed., South Western, Ohio,.
8. Daniel J., Knight, 2003" Performance Measures for Increasing Intellectual Capital" , Planning Review, 27(2) Mar.-Apr.,
9. Hafeez&Essmail ,2007 " Marketing Strategy "Vol .19 ,No ,1.

10. Hafeez, Khalid and Essmail , Alli Essmail 2007, Evaluating Organization Core Competences And Associated Personal Competencies Using Analytical Hierarchy Process , Journal Of Management Research News ,Vol. 30 , No. 8 ,pp.527-599..
11. Hoque, Zahiral :2003, "Total Quality Management and the Balanced Scorecard Approach",. [www.sciencedirect.com/science](http://www.sciencedirect.com/science).
12. Hoy,F,2008 "Organizational Learning at the Marketing/ Entrepreneurship Interface" ,Vol.46.
13. Janisse, James J., 2002"An Analysis of the Information Technology (IT) Attitudes, Cognitions, and Anxieties of Corporate Leader At the Phillips Plastics Corporation", Master of Science Degree, University of Wisconsin-Stout.  
<http://www.uwstout.edu/lib/thesis/2002/2002janissej.pdf>.
14. Kak ,Anjana and Sushil 2002,"Sustainable Competitive Advantage With Core Competence ,Journal Of Flexible Systems Management, Vol.3, No.4,pp.15-33.
15. Kotler Philip, 1997, "Marketing Management Analysis Planning, Implement And Control", PreniveHall,Inc,India
16. Kuratko,D,2006,"A Tribute To 50 Years Of Excellence Small Business Management",Vol.44,NO.3.
17. kuratko, Donald f., ( 2005) ,"The Emergence of Entrepreneur ship and small Business", jornal of small Business Management, vol.44, No.3 .
18. Prid&Ferrell,2006, " The concept of Marketing", VOL 12,NO: 7
19. Teach, B, and M.Lavix,2004,"Enterpreurial Marketing: Real Stories And Survival Strategies,Mason,Oh,Thomson South-Western.
20. Volle,P,1995, "Le Concept Du Risqué En Psychologies Du Consummator: Antecedents Et Statnt Theorique Rechercheet Applications En Marketing",Vol.10,No:1.
21. Wanga ,Yonggui and Lob ,Hing-Po and Yang ,Yongheng 2004, The Constituents Of Core Competencies And Firm Performance , Journal Of Engineering. Technological. Management ,Vol.21,pp223-277.
22. Zhou, Honggeng &Collier,A. David &Wilson,D. Darryl 2010"The Relationship Of Strategic Business Alignment And Enterprise Information Management In Achieving Better Business Performance " Enterprise Information Systems , Vol. 2, No. 2, May, pp 219–237, USA,.