

## تحقيق الميزة التنافسية من خلال المزيج التسويقي الخدمي

بحث تطبيقي لعينة من فروع مصرفي الرافدين والرشد

م. اسيا حمود حسين  
siaalsaleem@uomustansiriyah.edu.iq

م.د رحيم شراد عامر  
dr\_raheem\_sh@uomustansiriyah.edu.iq

كلية الادارة والاقتصاد/الجامعة المستنصرية

### المستخلص

تناول البحث المزيج التسويقي الخدمي كمتغير مستقل تضمن سبعة ابعاد فرعية (منتج الخدمة، سعر الخدمة، ترويج الخدمة، توزيع الخدمة، عملية تقديم الخدمة، العاملون على تقديم الخدمة، الدليل المادي للخدمة)، ومتغير الميزة التنافسية كمتغير تابع باربعة ابعاد فرعية (الجودة، الكلفة، المرونة، التسليم)، وقد تفاعل هذين المتغيرين لتشكيل الإطار الذي يدور حوله البحث، والذي هدف إلى تحديد أثر كل من المتغير المستقل (المزيج التسويقي الخدمي) في المتغير التابع (الميزة التنافسية). ولكون القطاع المصرفي أصبح يمثل أحد أهم الأجزاء التي يتكون منها قطاع الخدمات ويشكل محوراً أساسياً لبناء اقتصاديات الدول وتطورها، حُدِّد القطاع المصرفي العراقي مجتمعاً للبحث لعدد من فروع مصرفي الرافدين والرشد المنتشرة في العاصمة بغداد، وتم اختيار عينة قصدية تكونت من خمسة عشر فرع من المصرفين.

استند البحث على مشكلة تمثلت في ازدياد حدة المنافسة الشديدة التي تواجه المصارف العراقية في الوقت الحاضر كأعكاس طبيعي لحالة التطور الحاصلة في البيئة الاقتصادية والتكنولوجية مما يتطلب منها تحقيق الاستجابة الأفضل والأمثل لهذه التغييرات وعدم استمرارها باتباع اساليب التسويق التقليدية في تقديم الخدمة المصرفية الذي يؤدي بها إلى التأخر عن بقية المصارف العربية والعالمية.

وقد جُمعت البيانات من (173) موظفاً من العاملين في الفروع المختارة تمثّلوا باصحاب الشهادات العليا والدرجات الوظيفية المتقدمة، من مجتمع البحث والمتمثل بـ(35) فرع (22 فرع من فروع مصرف الرافدين و 13 فرع للرشد) واستخدمت استمارة الاستبيان كأداة رئيسية لجمع البيانات، واستخدام بعض التقارير والنشرات الخاصة بالمصارف. ومن أجل معالجة تلك البيانات، تم استخدام مجموعة من الأساليب الإحصائية شملت (الوسط الحسابي، والانحراف المعياري، والنسب المئوية، ومعامل الارتباط، ومعامل اختبار).

وبناءً على قياس متغيرات البحث وتشخيصه واختبار علاقات الارتباط والتأثير بينها، توصل البحث إلى مجموعة من الاستنتاجات كان من بينها ارتفاع مستوى توافر متغيرات البحث داخل المصارف عينة البحث، ووجود علاقة ارتباط بين المتغيرين المزيج التسويقي الخدمي والميزة التنافسية، فضلاً عن وجود أثر معنوي للعلاقة بينهما.

الكلمات الدالة :- المزيج التسويقي الخدمي، الميزة التنافسية، مصرفي الرافدين والرشد.

### المقدمة

يعد القطاع المصرفي من بين أهم القطاعات الخدمية التي تزايد الاهتمام بها في السنوات الأخيرة بشكل كبير، والذي أصبح يشكل أحد أهم المقومات الأساسية لبناء وتطوير الاقتصاد الوطني. ولا شك في أن هذا القطاع كغيره من القطاعات الأخرى أصبح يواجه تحديات كبيرة نتيجة التطورات التي شهدتها بيئة الأعمال، من تغير مستمر وتسارع وتعقيد كبير في مختلف الميادين، والتي أصبحت سمة تتسم بها بيئة الأعمال في هذا العصر، ومن بين هذه التحديات هي، التغيرات السريعة والمعقدة في حاجات ورغبات الزبائن، والتنوع في المنتجات والخدمات، والتطورات التكنولوجية المستمرة، واشتداد حدة المنافسة، وغيرها من التحديات التي أجبرت منظمات هذا القطاع للبحث عن توجهات وأساليب واستراتيجيات غير تقليدية تمكنها من الاستمرار في مواكبة هذه التطورات، ولعل المزيج التسويقي الخدمي وابعاد الميزة التنافسي يعدان من أهم التوجهات المهمة التي يمكن للمنظمات أن تنتهجها لمواجهة مثل هذه التحديات.

واستناداً إلى أنموذج البحث الفرضي والذي يصف طبيعة العلاقات بين متغيرات البحث، تم تبني فرضيتين التان تناولت العلاقة ما بين المزيج التسويقي الخدمي والميزة التنافسية، وأثر كل منهما، فضلاً عن أثر العلاقة بينهما في أداء الأعمال، إضافة إلى طبيعة الفروق المعنوية بين المصارف عينة البحث.

ويقع البحث الحالي في أربعة مباحث، تناول المبحث الأول منهجية البحث، وخصص المبحث الثاني لمناقشة الإطار الفكري لمتغيرات البحث، فيما خصص المبحث الثالث لعرض عملية تحليل البيانات والنتائج التي تمخضت عن عملية التحليل، وتناول المبحث الرابع عرضاً للاستنتاجات والتوصيات .

## المبحث الأول منهجية البحث

### أولاً:- مشكلة البحث:-

تواجه المصارف العراقية في الوقت الحاضر حالة من المنافسة الشديدة كأنعكاس طبيعي لحالة التطور الحاصلة في البيئة الاقتصادية والتكنولوجية مما يتطلب منها تحقيق الاستجابة الأفضل والأمثل لهذه التغيرات وعدم استمرارها باتباع اساليب التسويق التقليدية في تقديم الخدمة المصرفية الذي يؤدي بها إلى التأخر عن بقية المصارف العربية والعالمية بالإضافة إلى عجزها عن مواكبة التطورات الحاصلة في البيئة المحيطة بها.

ويمكن توضيح مشكلة البحث من خلال طرح مجموعة من الاسئلة على النحو الاتي :-

- ماهي طبيعة العلاقة بين المزيج التسويقي الخدمي وتحقيق الميزة التنافسية ؟

- ما مستوى تأثير المزيج التسويقي الخدمي في الميزة التنافسية ؟

هذه التساؤلات مجتمعة تشكل الاطار العام لمشكلة البحث ويسعى البحث الى الاجابة عنها .

### ثانياً:- أهداف البحث:-

يسعى البحث الى تحقيق الاهداف الاتية :-

- 1- دراسة الواقع التسويقي في المصرفين مجال البحث متمثلاً بواقع المزيج التسويقي الخدمي للخدمات المصرفية المقدمة .
- 2- دراسة طبيعة المزيج التسويقي الخدمي المستخدم في المصرفين مجال البحث متمثلة بمستوى استخدام عناصره (منتج الخدمة، سعر الخدمة، ترويج الخدمة، توزيع الخدمة، العاملون على تقديم الخدمة، عملية تقديم الخدمة، البيئة المادية) .
- 3- دراسة العلاقة والأثر بين الواقع التسويقي للمزيج التسويقي المصرفي وابعاد الميزة التنافسية من جهة أخرى.
- 4- إن تحقيق تلك المكونات (المزيج التسويقي الخدمي) بشكل تفاعلي ممكن ان يؤدي الى تحقيق الميزة التنافسية للمصرفين قيد البحث .

### ثالثاً:- اهمية البحث :-

تنبثق أهمية البحث من الدور الذي يلعبه المزيج التسويقي الخدمي في المنظمات الخدمية (المصارف كنموذج) وذلك نظراً لأهمية ذلك المزيج في امكانية ان تمتلك تلك المنظمات ميزة تنافسية تستطيع من خلالها التفوق على باقي المنظمات العاملة في السوق كما تبرز أهمية هذا البحث من جانبين هما:-

**الجانب النظري** اهمية المتغيرات المبحوثة متمثلة بالمزيج التسويقي الخدمي بعدها مجموعة ادوات التسويق والميزة التنافسية بعدها المنطلقات الاساسية لكتساب ميزة يمكن خلالها تحقيق سبق تنافسي للمنظمات في بيئة المهمة **الجانب التطبيقي** وتبرز أهميته من خلال السعي للوصول لنتائج تساعد في تبني مزيج تسويقي خدمي يؤدي الى تحسين واقع الخدمات المصرفية المقدمة من خلال الاهتمام بعمليات إنتاج هذه الخدمات كما تزيد من التعرف على واقع العمل المصرفي وحرص إدارات المصارف على تقديم خدماتهم للزبائن والحفاظ عليهم وكسب رضاهم والانطباعات التي يحملها الموظفون باستطلاع آرائهم لمعرفة عوامل تحسين الأداء في عملهم والتي تقود إلى السرعة والدقة في إنجاز العمل والحفاظ على زبائن المصرف وعدم تحولهم إلى مصارف أخرى من خلال امتلاك ابعاد تنافسية توصلها الى ذلك.

### رابعاً:- الفرضيات :-

في ضوء ما تقدم من مشكلة وأهداف وأهمية للبحث فان فرضياتة هي:

الفرضية الأولى:- توجد علاقة ارتباط ذات دلالة معنوية للمزيج التسويقي للخدمات المصرفية (مجتمعة ومنفردة) مع الميزة التنافسية مجتمعة على المستوى الكلي .

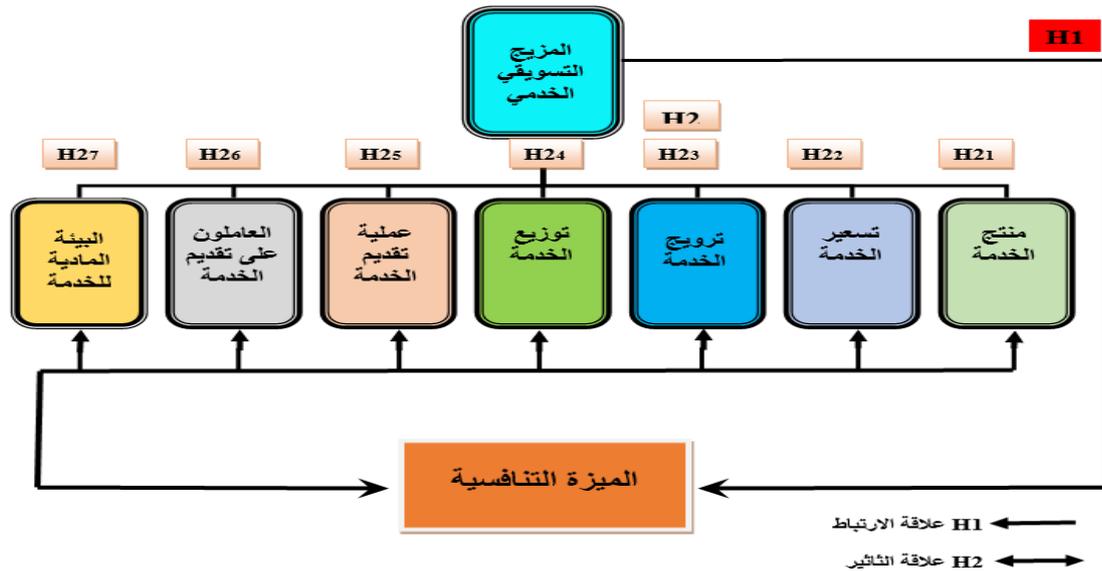
الفرضية الثانية:- يوجد تأثير ذو دلالة معنوية للمزيج التسويقي للخدمات المصرفية في تحقيق الميزة التنافسية مجتمعة على المستوى الكلي . ويتفرع منها الفرضيات الآتية :

- 1-2- يوجد تأثير ذو دلالة معنوية لمنتج الخدمة في الميزة التنافسية على المستوى الكلي .
- 2-2- يوجد تأثير ذو دلالة معنوية لسعر الخدمة في الميزة التنافسية على المستوى الكلي .
- 3-2- يوجد تأثير ذو دلالة معنوية لترويج الخدمة في الميزة التنافسية على المستوى الكلي .
- 4-2- يوجد تأثير ذو دلالة معنوية لتوزيع الخدمة في الميزة التنافسية على المستوى الكلي .
- 5-2- يوجد تأثير ذو دلالة معنوية لعملية تقديم الخدمة في الميزة التنافسية على المستوى الكلي .
- 6-2- يوجد تأثير ذو دلالة معنوية للعاملون على تقديم الخدمة في الميزة التنافسية على المستوى الكلي .
- 7-2- يوجد تأثير ذو دلالة معنوية للبيئة المادية للخدمة في الميزة التنافسية على المستوى الكلي .

#### خامسا :- الانموذج الفرضي :-

يفترض البحث في الأنموذج الفرضي ان استخدام المزيج التسويقي الخدمي (منتج الخدمة ،سعر الخدمة ،ترويج الخدمة ،توزيع الخدمة ،العاملون على تقديم الخدمة ،عملية تقديم الخدمة ،البيئة المادية) يؤدي إلى أو يؤثر على تحقيق الميزة التنافسية للمصرفين قيد البحث.

الشكل (1) الأنموذج الفرضي للبحث



المصدر: تم اعداد الانموذج من قبل الباحثان بالاعتماد على الادبيات المطروحة

ساساً:- أساليب جمع البيانات:-

لتحقيق أهداف البحث وبغية الوصول إلى النتائج المتوخاه من إجرائها فقد تم اعتماد الأساليب الآتية لجمع البيانات:-

الجانب الأول:- والمتمثل في الكتب والدراسات والدوريات والبحوث العلمية وشبكة الانترنت والوثائق ذات الصلة بموضوع البحث.

الجانِب الثاني :- المتمثل في أفراد عينة البحث (موظفي المصرفين) وإجاباتهم على أسئلة الاستبانة الموجه إليهم وقد كانت الإستبانة هي الأداة الرئيسية التي تم الاعتماد عليها لجمع بيانات البحث التطبيقي والتي تم تصميمها في ضوء الفرضيات والنموذج المراد إختباره وبما يحقق أهداف البحث كما يوضح الجدول (1) المراجع التي تم اعتمادها في اعداد الاستبانة وقد تم اختيار عينة عشوائية عددها 180 موظف في المصرفين وعلى ضوء ذلك تم صياغة الأسئلة التي تكونت منها الإستبانة لتكون أساسا للتحليل الإحصائي وقد تم توزيع (180) استمارة على عينة البحث وتم استرداد 173 استمارة والتي تكون نسبة 96% من مجموع الاستمارات الموزعة.

### الجدول (1) المراجع العربية والاجنبية المعتمدة في بناء استمارة الاستبيان

ت	المتغيرات	المراجع المعتمد عليها
1	المزيج التسويقي الخدمي للمصارف	الصميدعي، محمود جاسم، يوسف، ردينه عثمان،(2001) ، Amofah، Ofosu (2015) Azim Hossein، (2017) Brkanlić Sandra (2019)
2	الميزة للتنافسية	Diab، Salah M. ،(2014) ،Azhar Muhammad Elfi، Jufrizen Jufrizen، Prayogi Muhammad Andi and Sari Maya،(2019)

المصدر: من إعداد الباحثان بلاء اعتماد على ادبيات البحث

### سابعاً:- حدود البحث:-

تبرز حدود البحث بالجوانب الآتية:-

- 1- الحدود النظرية : ركز البحث على المتغيرات الآتية:
    - أ- الميزة التنافسية (الجودة، الكلفة، المرونة، التسليم).
    - ب- عناصر المزيج التسويقي الخدمي (منتج الخدمة، سعر الخدمة، ترويج الخدمة، توزيع الخدمة، العاملون على تقديم الخدمة، عملية تقديم الخدمة، البنية المادية للخدمة) .
  - 2- الحدود المكانية : اختيرت عدد من فروع مصرفي الرافدين الرشيد ضمن محافظة بغداد بوصفها مجالاً للتطبيق
  - 3- الحدود الزمانية: تجسد الوقت المستغرق في إعداد الدراسة بالفترة المحصورة بين 15 / 7 / 2019 و 8 / 25 / 2019 /
- ثامناً:- مجتمع البحث :

يتكون مجتمع البحث من موظفي فروع المصرفين (الرافدين والرشيد) وحسب درجاتهم الوظيفية وفي الأقسام ذات العلاقة بتسويق الخدمات المصرفية.

## المبحث الثاني

### الاطار النظري للبحث

#### اولاً:- المزيج التسويقي المصرفي

#### 1-1- مفهوم المزيج التسويقي الخدمي

يعرف Işoraité،(2016:26 ) المزيج التسويقي على انه مزيج من الانشطة التي يتم استخدامها لتحقيق احتياجات سوق معينة اما المزيج التسويقي المصرفي فيعرف على انه مجموعة العناصر المكونة للنشاط التسويقي في المصرف. إن دراسة هذا المزيج يوفر إطار مفاهيمي للبرنامج التسويقي للمصرف وكذلك تستطيع إدارة المصرف الاعتماد عليه في تخطيط الاستراتيجية التسويقية المناسبة التي تستطيع بواسطتها تحقيق الأهداف المنوطة بها بأفضل الوسائل وبأقل التكاليف. (معلا، 1994: 21).

ونظراً لما تتمتع به الخدمات من خصائص (عدم الملموسية، التلازمية، عدم القدرة على التمتع، الفناء) تختلف عن السلع المادية لذلك فإن المزيج التسويقي للخدمات يتصف بعدد من الصعوبات اكبر مما عليه في السلع الملموسة وفي الأونة الأخيرة قد حاول العديد من الكتاب والباحثين إعطاء بعد متكامل للمزيج التسويقي الخدمي معتمدين بنفس الوقت على العناصر الرئيسية الأربعة للمزيج التسويقي الخدمي والذي يسمى اختصاراً بـ (7ps) بعد أن كان يرمز له بـ (4ps). يواجه مدراء المنظمات الخدمية مشاكل وحالات تختلف بشكل كبير عن المشاكل التي تتعرض لها المنظمات الصناعية يمكن حصر هذه الاختلافات بالآتي: (Rathod، 2016:206)

1- مشاكل تتعلق بجودة الخدمات إذ يصعب قياسها مقارنة بالسلع.

2- إن الأفراد الذين يقدمون الخدمة هم جزء منها.

3- منظمات الخدمة غير قادرة على تخزين الخدمة

## 1-2- عناصر المزيج التسويقي الخدمي:-

### 1-2-1- منتج الخدمة

يعرف المنتج على انه مجموعة من السمات المادية وغير المادية التي تشمل على (التعبية واللون والسعر والجودة) (Etezel et al، 2006:215) فالمنتج اي شي يمكن تقديمه للسوق بغية اشباع رغبة او حاجة بما في ذلك السلع المادية والخدمات والتجارب والاهداف والاشخاص والاماكن والممتلكات والمنظمات والمعلومات والافكار (Kotler&Keller 2009:358) إن منتج الخدمة يتطلب من المنظمات الخدمية ومنها المصرفية أن تأخذ بنظر الاعتبار جوانب عديدة متصلة بالخدمة مثل مدى أو نطاق الخدمة وجودتها ومستوى التقديم للخدمة يصمم لتلبية متطلبات الزبائن بشكل افضل من المنافسين (Akroush، 2011:119).

### 2-2- تسعير الخدمة

ينظر الى سعر الخدمة على انه الممارسات والاجراءات التي تتبعها منظمات الخدمة لتحديد قيمة الخدمة اي (القيمة النقدية) فعملية قياس القيمة تتم من خلال الفرق بين التكاليف تقديم الخدمة (المصاريف، الوقت، الجهد) والفوائد المتحصل عليها (الطعام، المشروبات، الخدمة، الترف، الخبرة). (Al-Badi، 2015:137) يركز الزبائن على السعر اكثر من السمات الاخرى اثناء اتخاذ قرار الشراء على اعتبار ان القيمة مقابل المال ويرى اغلب الزبائن بان السعر مقياس للجودة (Alipour and Elham، 2011:72) من الصعب إيجاد سعر محدد للخدمة وذلك لصعوبة حساب كلفتها يتم الاعتماد على حساب كلفتها الثانية وما يميز تسعير الخدمات هو وجود حالة التفاوض بين مقدم الخدمة والمستفيد منها والتي تشكل جزء مهما كثيراً من الخدمات الخاصة مثل بحوث التسويق، التأمين، خدمات الأمن والحماية، (الصميدعي ويوسف، 2000:40) كذلك بتأثير تسعير الخدمة يملك الأداء والوقت والمهارة والكفاءة وغيرها من العوامل التي تؤثر على تخطيط التسعير في مجال الخدمات.

### 3-2- ترويج الخدمة

يمثل الترويج النظام الاتصالي في المنظمة حيث تتدفق من خلاله المعلومات بين الأطراف ذات المصلحة إذ تحتاج المنظمة إلى التعريف بالخدمات المقدمة الحالية والمحتملة وخصائصها وما تتميز به وهنا ينبغي الاهتمام بالتغذية العكسية الواردة من السوق وتوظيفها لأغراض تكييف وتعديل الخطط والبرامج وصولاً إلى الهدف الذي تنوي تحقيقه (معلا، 1994:26) وبسبب طبيعة الخدمات غير الملموسة فإن هذا يضيف تحديات وأعباء جديدة في عملية تطوير البرامج الترويجية (Ferrell&Pride، 2003:332) فالخدمة تصبح عديمة الفائدة اذا كانت غير معروفة فالمنظمات تستطيع ان تؤثر في الزبون من خلال التواصل الفعال والمقنع (Brkanlić، 2019:25).

### 4-2- توزيع الخدمة

يعد التوزيع بانه مفتاح اي منظمة للنجاح (Li، 2011:1634) ويعرف بانه المزيج المعقد من الوكلاء تجار الجملة وباعة التجزئة والذي يتم من خلال تحريك المنتجات الى الاسواق المستهدفة (Azim، 2017:42) وهو

يمثل نشاط يساعد على انسياب السلع والخدمات من المنتج الى المستهلك بكفاءة عالية من جهة ومن جهة اخرى يضمن الكمية ويوفر الوقت والملائمة (Kotler & Armstrong 2005:332) تتصف قنوات التوزيع في الخدمات بأنها أكثر بساطة ومباشرة وذلك بسبب عدم الملموسية التي تتميز بها الخدمات وبالتالي فإن هذا يقلل من اهتمام مقدم الخدمة بالتخزين والنقل والمراقبة من جانب والجانب الآخر يعود إلى ضرورة استمرار العلاقة بين مقدم الخدمة ومستخدميها (سويدان، 2000: 234) وفي بعض الأحيان يتم تجهيز الخدمات بطريقة أولية باستخدام طريقة (طول الذراع) "length، arm" والتي تعتبر بعدم وجود اتصال وجهاً لوجه بين الزبون ومجهز الخدمة مثل التلفون أو E-mail وخدمات التلفزيون (pride& Ferrell، 2003:331) .

## 5-2- عملية تقديم الخدمة

تعتبر عن مستوى النوعية التي تقدم بها الخدمات وترتبط الى حد كبير مع درجة حساسيتها تجاه مستوى الكفاءة التي تحققها عند تقديمها وعرضها لغرض التسويق (2011:256، البكري) وتشتمل العملية على كافة الإجراءات التي تضمن تقديم الخدمة للزبائن بصورة فعالة وعرفت بأنها الكيفية التي من خلالها يتم تقديم الخدمة إلى الزبائن. (الجريري، 2006: 26). إن الاحتواء المباشر للزبون منها يتعلق بإنتاج اغلب الخدمات والإمكانيات الفنية لكافة الخدمة تتعاضد خلال العمليات التي يتم إجرائها عند تقديم الخدمة مثل الصدق، المودة والعلاقة الطيبة ما بين مقدمي الخدمة والمستفيدين منها. (الصميدعي، 2001: 43) .

## 6-2- العاملون على تقديم الخدمة

الذي يميز تسويق المنتجات عن السلع هم الافراد الذين يقومون بعملية تقديم الخدمة فهم يعتبرون الواجهة ويعتبر عاملوا الخدمة ذو اثر ايجابي على الزبائن ويمكن ان يكون العكس (Azhar et al، 2019:1666) وبفضل التطور التكنولوجي المتقدمة ادت الى انخفاض التكاليف وخلق قيمة وتميز اعلى في عملية تقديم الخدمة (Bjerhamma، 2015:11) . كما يكون للزبون أو المستفيد دور مهم جداً في إخبار الآخرين عن خدمات المنظمة والعاملين وبالتالي فإنهم سوف يقومون بإخبار الآخرين عن طبيعة هذه الخدمات ، وبذلك فإنهم يشكلون عنصر إضافي لعناصر المزيج التسويقي (Amofah، 2015:33) .

## 7-2- الدليل المادي للخدمة

تشكل البيئة المادية جميع العناصر الملموسة (المباني، الديكور الداخلي ، الجدران، نظافة الارضيات، الفضاءات المتوفرة، اللافتات الارشادية، درجة الحرارة، التحف واللوحات... الخ) التي توفر اجواء مريحة في بيئة الخدمة (Rakesh et al، 2016:37) وبسبب ما تتميز بها الخدمات بعدم الملموسية فعلى رجال التسويق الاهتمام بعناية فائقة لعملية التخطيط لجعل الخدمة اقرب ما تكون إلى عنصر ملموس من خلال الأدوات والتجهيزات المستخدمة في إنتاج الخدمة بالشكل والمضمون الذي يمكن أن تقدم به إلى الزبون ( البكري، 2006: 222) ويمكن أن يكون جزء في النطاق الواسع للترويج عن طريق حصول الزبون على الخدمة من خلال إعطائه أولاً الرأي عن كفاءة ونوعية تلك الخدمة وهو بذلك يمثل احد عناصر المزيج التسويقي للخدمات. (الصميدعي ويوسف، 2001: 43).

## ثانياً:- الميزة التنافسية

## 7-2- مفهوم الميزة التنافسية

يمكن النظر إلى الميزة التنافسية من عدة نواحي إذ يرى البعض ان الميزة التنافسية في المفهوم التسويقي تعني اشباع حاجات الزبون المستهدف بصورة تفوق الاخرين ولهذا السبب يتوجب ان تأخذ الاستراتيجيات التسويقية في الاعتبار لسد حاجات الزبون وحسب بل استراتيجيات المنافسين جنباً إلى جنب (Kotler، 2000: 557) . وقد تأخذ الميزة التنافسية شكل خدمة استثنائية ، او جودة اعلى أو شحن اسرع أو كلفة ادنى وقد يكون اداءً اعلى أو معولية اكبر أو تنوع اكثر. ويرى آخرون ان الميزة التنافسية هي جعل الموارد التي تمتلكها المنظمة

أكثر قيمة لاسيما اقتناص الفرصة والتصدي للتهديدات وجعلها نادرة أو استثنائية مقارنة بالمنافسين بل حتى بدون بدائل مماثلة ستراتيجياً ويبدو ان ذلك قد لا يكون ممكناً الا اذا توفر فهم وادراك متميز للموارد المهمة لدى المنظمة واعتبارها منطلق لتحقيق ميزة تنافسية (Awwad et al، 2013:69).

## 2-2- الميزة التنافسية

ان الميزة التنافسية لاي منظمة يمكن ان تركز على عنصر معين أو اكثر وللمنظمة في سبيل تحقيق ذلك ان تتحالف أو تتعاقد أو تندمج أو تبحث عن أي وسيلة لتحقيق ذلك ولهذا فمن الضروري ان تتناول الابعاد أو الاسبقيات التنافسية آخذين في الاعتبار ما اورده البعض من ان " هدف تصميم المنتجات والخدمات هو ارضاء أو اشباع الزبائن من خلال تحقيق أو اشباع حاجاتهم الفعلية أو المحتملة بل وحتى توقعاتهم وهذا بدوره سيدعم تنافسية المنظمة (Slack، 1998: 132) فتستطيع المنظمة عند تقديم المنتج الجديد تحقيق هذه الميزة والتفوق بها مقارنة بالمنافسين آخذة في الاعتبار ان الزبون هو البداية والغاية (او نقطة البدء ونقطة الانتهاء) ضمن سلسلة العمليات. وعندما ننظر إلى الميزة التنافسية لابد ان نتذكر انها تمثل لنا قدرة المنظمة على تحقيق تفوق (ريادة) سوقي على منافسيها (Awwad et al، 2013:70-71).

## 2-7- الجودة

تعد جودة العملية عامل حاسم ومهم في كل اجزاء السوق التنافسي فمهما كان نوع المنتج أو الخدمة ، ومهما كان سعره فان الزبائن يرغبون بمنتج خالي من العيوب فلا بد اذن ان يكون هدف جودة العملية هو انتاج منتجات خالية من العيوب (Stohm، 2015:26).

## 2-2- الكلفة

وينظر هنا إلى الكلفة بمعنى الكلفة الواطئة أو حتى السعر الواطيء (Erons، 1998: 118). يوجد في كل قطاع أو صناعة جزءاً من سوق يقوم به الزبائن بالشراء استناداً إلى عامل الكلفة الواطئة أو السعر المنخفض ومن اجل النجاح في التنافس في هذه الكوة السوقية (niche) لابد للمنظمة من ان تكون المنتج ذو الكلفة الواطئة برغم انه لا يوجد ضمان دائماً على ان هذا الاجراء سيؤدي بالمنظمة إلى النجاح ولكن حجم هذا الجزء السوقي الباحث عن الكلفة الواطئة عادة مايكون كبير جداً وحجم الفرص فيه واسعة ومتنوعة. ان المنظمة التي تجد نفسها في مثل هذا السوق عليها ان تسعى نحو ايجاد اسواق أخرى قد لا يكون التنافس فيها على اساس ابعاد اخرى غير الكلفة طالما انها لم تحقق النجاح في الجزء الذي وقعت فيه (Haleem and Jehangir، 2017:14).

## 2-3- المرونة

يقصد بالمرونة هنا خطوط المنتج الواسعة والسلع حسب الطلب والاستجابة السريعة (Evans، 1990: 118)، وتنقسم المرونة ستراتيجياً إلى بُعدين مرتبطين مباشرةً بالكيفية التي تُصمم بها العمليات فالبعد الاول مرتبط بقدرة المنظمة على طرح انواعاً مختلفة من المنتجات المصممة لتلبية رغبات الزبائن بصورة واسعة. اما البعد الاخر للمرونة فيتمثل بمدى سرعة المنظمة في تغيير ترتيبات وتسهيلات الانتاج لديها لانتاج خط منتجات جديد وهذا الامر أخذ في التنامي من حيث الاهمية طالما ان دورات حياة المنتجات اصبحت اقصر واقصر (Diab، 2014:139-140).

## 2-4- التسليم

هذا التُعد مرتبط بـسرعة الشحن أو التسليم طالما ان السوق يعد مُحددأ مهماً في قرارات الشراء فـقدرة المنظمة على توفير عمليات شحن أو تسليم متناسقة وسريعة تسمح لها (أي للمنظمة) بفرض زيادات سعرية إضافية على سعر منتجاتها. ولقد توصل (George stalk) ان كلاً من الارباح والحصة السوقية مرتبطان مباشرة بالسرعة التي تستطيع المنظمة بها تسليم منتجاتها مقارنة بالمنافسين (George Stalk)، (42 : 1986 ، وهذا يوضح ان المنتجات يجب ان تسلم للزبائن بأدنى درجة ممكنة من الاختلاف مقارنة بتوقيات التسلم المسبقة (Stohm)، (30:2015 .

### المبحث الثالث

#### وصف البيانات وتفسير النتائج وتحليل العلاقة والأثر بين متغيرات البحث

#### اولاً:- تحليل مستوى متغيرات الدراسة الرئيسية والفرعية

#### 2- وصف وتشخيص ابعاد المزيج التسويقي الخدمي

جدول (2) المتوسطات الحسابية والانحرافات المعيارية لإجابات الموظفين في المصرف فيما يتعلق بفقرات المزيج التسويقي الخدمي

الانحراف المعياري	المتوسط الحسابي الموزون	العبارات	الخدمة كمنتج
1.15	3.72	يقوم المصرف بإشعار الزبون بالتغير في الخدمات المقدمة لهم	1
1	3.6	يقوم المصرف بالتخطيط للخدمات الجديدة التي يطمح لتقديمها	2
1.19	3.3	يستخدم المصرف مصادر متنوعة للمعلومات بما يؤدي إلى تقديم خدمات جديدة	3
1.1	3.6	يزيد المصرف من تنوع خدماته بشكل ينسجم ورغبات الزبائن	4
1.11	3.55	الوسط الحسابي للمتوسطات والانحراف المعياري	
الانحراف المعياري	المتوسط الحسابي الموزون	العبارات	تسعير الخدمة
1.2	3.3	يشجع المصرف استخدام ادنى الاسعار في عملية تقديم الخدمة المصرفية	1
1.15	3.56	يساعد استخدام التقنيات من قبل المصرف على عملية تخفيض اسعار تقديم الخدمة المصرفية	2
1.18	3.28	يستخدم المصرف الية توزيع التكاليف لتساعد على أحداث تخفيض الخدمات المقدمة	3
1.1	3.04	تتناسب اسعار الخدمات المقدمة مع الخدمة	4
1.15	3.29	الوسط الحسابي للمتوسطات والانحراف المعياري	
الانحراف المعياري	المتوسط الحسابي الموزون	العبارات	ترويج الخدمة
1.08	3.04	يحرص المصرف على إثراك الأفراد العاملين في عملية الترويج للخدمات المقدمة	1
1.1	3.44	يستخدم المصرف مزيج ترويجي متكامل الاتصال مع الزبائن	2
1.24	2.12	توفر قسم متخصص للتخطيط والتنفيذ لبرنامج اتصالات المصرف بشكل فعال وكفوء	3
0.49	3.7	يحقق برنامج اتصالات المصرف زيادة ملحوظ في جذب زبائن جدد باستمرار	4
0.97	3.09	الوسط الحسابي للمتوسطات والانحراف المعياري	

الاتحراف المعيارى	المتوسط الحسابى الموزون	العبارات	توزيع الخدمة
0.92	3.58	يستخدم المصرف التقنيات لزيادة سرعة تقديم الخدمة مما يقلل من وقت انتظار الزبون للخدمة	1
1.08	3.78	يقتصر تقديم الخدمات على الحضور الفعلى للمصرف	2
1.18	3.36	يسعى المصرف استخدام التقنيات الحديثة للوصول الى الزبائن	3
1.27	3.5	يقوم المصرف بإشعار الزبون بالتوسع بالمنافذ تقديم الخدمات باستمرار	4
1.11	3.55	الوسط الحسابى للمتوسطات والاتحراف المعيارى	
الاتحراف المعيارى	المتوسط الحسابى الموزون	العبارات	عملية تقديم الخدمة
1.05	3.74	مشاركة الزبون فى العملية الإنتاجية يساهم فى تحسين الخدمة المقدمة لهم	1
1.12	4.02	يقدم المصرف خدمة مصرفية مميزة ومتنوعة باستخدام أشكال التقنيات الحديثة والمتطور	2
1.25	3.48	يتبع المصرف سياسة التجديد المستمر للتقنيات التي تساعد على تقديم الخدمات	3
1.17	3.78	ينجز المصرف أعماله بشكل سلس وسريع للزبائن	4
1.14	3.75	الوسط الحسابى للمتوسطات والاتحراف المعيارى	
الاتحراف المعيارى	المتوسط الحسابى الموزون	العبارات	العاملون على تقديم الخدمة
1.1	3.48	يقوم المصرف بتطوير مهارات الافراد العاملين باستمرار	1
1.04	3.48	يقدم الخدمة أفراد ذوي خبرة ومهارة بالتقنيات المصرفية الحديثة	2
0.94	3	يعمل المصرف على اختيار الافراد الذين يتعاملون بشكل مباشر مع الزبائن بعناية	3
1.03	3.18	يستخدم المصرف مؤشرات الاداء لقياس فاعلية الافراد القائمين على تقديم الخدمات	4
1.02	3.25	الوسط الحسابى للمتوسطات والاتحراف المعيارى	
الاتحراف المعيارى	المتوسط الحسابى الموزون	العبارات	البنية المادية
1.11	3.56	يتمكن الزبون من الوصول الى مكائن المصرف بدون معانات	1
1.15	3.52	حجم بناية المصرف يمكن يستوعب جميع الزبائن	2
1.12	3.58	يتوافر داخل بناية المصرف اجهزة تكييف وضائة وكراسي للجلوس	3
1.12	3.08	تساعد لوحات لكترونة (صورة وصوت) على ارشاد الزبائن	4
1.12	3.4	الوسط الحسابى للمتوسطات والاتحراف المعيارى	

المصدر:- تم إعداد الجدول بالاعتماد على مخرجات الحاسوب

#### 1-1- تحليل البيانات المتعلقة بالخدمة المصرفية

من ملاحظة الجدول (2) نرى إن المتوسط الحسابى الإجمالى للفقرات المتعلقة بمنتج الخدمة المصرفية قد بلغ (3.55) وهو بذلك قد تجاوز الوسط الفرضى وبمعامل تشتت جيد بلغ (1.09) لتتأثر القيم حول أوساطها

الحسابية، كان ذلك بصورة عامة أعلى مستوى الفقرات فقد حظيت الفقرة (1) بالمرتبة الأولى وبوسط حسابي مرتفع بلغ (3.72) وانحراف معياري متوسط (1.15) وهذا ما يؤكد قيام المصرفين بأشعار زبائنه بالتغير في الخدمات المقدمة لهم وحظيت الفقرتين (2،4) بالمرتبة الثانية وبمتوسط حسابي قوي بلغ (3.6) وانحراف معياري قليل قدره (1.1، 1) على التوالي وهي بخصوص قيام المصرفين بالمحوث بالتخطيط للخدمات الجديدة والتي يطمح لتقديمها بالإضافة الى التنوع في تشكيلة الخدمات المقدمة من قبل المصرف لتلبية رغبات الزبائن، أما اقل وسط حسابي كان من نصيب الفقرة (3) فقد بلغ (3.3) وبمعامل تشتت متوسط في الإجابات بلغ (1.19) وكانت تتعلق بالجوء المصرف الى مصادر متنوعة للمعلومات بما يؤدي الى تقديم خدمات جديدة، مما سبق نلاحظ حرص المصرف على تقديم خدمات مصرفية مميزة ومتطورة ومنتوعة.

#### 2-1- تحليل البيانات المتعلقة بتسعير الخدمة

من جدول (2) نلاحظ بان الوسط الحسابي الكلي للمتوسطات للفقرات الخاصة بتسعير الخدمات المصرفية قد بلغ (3.29) وهو بذلك يكون متجاوزاً بقدر ضئيل للوسط الفرضي للمقياس وبمعامل انحراف ذي تشتت متوسط أو ما يكون اقرب إلى الضعيف في الإجابات والبالغ (1.15)، أما على صعيد الفقرات فقد تباينت في تقديراتها فقد حظيت الفقرة (2) بالحصول على المرتبة الأولى وذلك نتيجة للوسط الحسابي المرتفع عن بقية الفقرات والذي بلغ (3.56) وبمعامل تشتت متوسط قدره (1.15) وكانت الفقرة تتعلق بلجوء المصرفين الى استخدام التقنيات الحديثة لتخفيض اسعار الخدمات المقدمة وحصلت على المرتبة الثانية الفقرة (1) الخاصة بتشجيع المصرفين على استخدام ادنى الاسعار في عملية تقديم الخدمات المصرفية اما الفقرة (3) فقد حصلت على وسط حسابي ومعامل تشتت متوسط وقدره (3.28، 1.18) وهي بذلك قد تجاوزت الوسط الفرضي بمقدار ضئيل وكانت في المرتبة الثالثة ونصت على استخدام المصرفين الية توزيع التكاليف لتساعد على احداث تخفيض في اسعار الخدمات المقدمة وكانت الفقرة (4) تتعلق بتناسب اسعار الخدمات المقدمة مع الخدمة بمتوسط حسابي بلغ (3.04) ومعامل التشتت (1.1)، ما سبق نلاحظ بان المصرفين يهدفان الى تخفيض اسعار الخدمات المقدمة بشتى الطرق والوسائل المتاحة وذلك بهدف الارتقاء بمستوى الخدمة المقدمة.

#### 3-1- تحليل البيانات المتعلقة بترويج الخدمات

اظهر الجدول (2) للفقرات المتعلقة بالفقرات الخاصة بالترويج للخدمات المصرفية وسطاً بلغ (3.07) وانحراف معياري (0.97) متجاوزا الوسط الفرضي وبمستوى قليل جداً من التشتت في الإجابة وتدرجت تقديراتها من المرتفع اذ حصلت الفقرة (4) على المرتبة الاولى محققة وسط حسابي (3.7) وانحراف معياري قدرة (0.49) والتي اشارة الى ان برنامج الاتصالات يحقق زيادة ملحوظة في جذب زبائن جدد باستمرار، اما المرتبة الثانية فكانت للفقرة (2) بوسط حسابي (3.44) وانحراف معياري (1.1) وعبرت عن استخدام المصرفيين لمزيج متكامل من الاتصالات مع الزبائن، بينما حصلت الفقرة (1) على المرتبة الثالثة بوسط حسابي (3.04) وانحراف معياري (1.08) ونصت على حرص المصرف على اشراك الافراد العاملين في عملية الترويج للخدمات المقدمة من قبل المصرفين وكانت المرتبة الرابعة من نصيب الفقرة (3) بوسط حسابي (2.12) وانحراف معياري (24.1) والتي نصت على توفر قسم متخصص للتخطيط والتنفيذ لبرنامج اتصالات المصرفين بشكل فعال وكفؤ، وهذه النتائج توشح مدى اهتمام المصرفين بالترويج للخدمات سواء من ناحية اشراك الافراد وفاعلية البرنامج بعملية جذب زبائن جدد .

#### 4-1 - تحليل البيانات المتعلقة بتوزيع الخدمات

يؤشر الجدول (2) تقديراً تجاوز الوسط الفرضي للمقياس لمجموع الوسط الحسابي للفقرات المتعلقة بتوزيع الخدمة حيث بلغ (3.55) وبمعامل انحراف ذي تشتت متوسط بلغ (1.14) وتباينت محاوره في تقديراتها فقد حققت الفقرة (2) المرتبة الاولى (يقصر تقديم الخدمات على الحضور الفعلي للمستفيد للمصرف) وسطاً مرتفعاً بلغ (3.78) وبمعامل تشتت منخفض بلغ (1.08) في حين حقق محورا (إشعار الزبون بشعار الزبون بالتوسع بالمنافذ تقديم الخدمات باستمرار) وسط حسابي مرتفع أيضاً بلغ (3.58) ومعامل تشتت بلغ (1.27) وكان في المرتبة الثانية وحقق المحور المتعلق (بسعي المصرف الى استخدام التقنيات الحديثة للوصول الى الزبائن) وسطاً بلغ

(3.5) ومعامل تشتت متوسط قدره (1.18) وكان ترتيبية المرتبة الثالثة، أما محور يستخدم المصرف التقنيات الحديثة لزيادة سرعة الوصول الى الزبون مما يقلل من وقت انتظار الزبون وسط بلغ (3.5) ومعامل تشتت بلغ (0.92) ليكون في المرتبة الرابعة مما سبق نلاحظ بعض الضعف الذي يعترى عدد من المحاور والذي أدى إلى ضعف الاهتمام بعملية اىصال الخدمات على الرغم من حرص المصرفين على اقتناء التقنيات المصرفية لانجاز أعمالها بصورة سريعة وسلسة على عكس عدد من المحاور التي ارتفعت أوساطها عن الوسط الفرضي وهذا مؤشر على إن إدارة المصرفين تحاول باستمرار بذل الجهود لتطوير عملية اىصال خدماتها الى زبائنها والتمتع بدرجة عالية من الالتزام إزائهم.

#### 1-5- تحليل البيانات المتعلقة بعملية تقديم الخدمة

من الجدول (2) نلاحظ بان الوسط الحسابي للمتوسطات بلغ (3.75) وهو بذلك متجاوز الوسط الفرضي وكان معامل الانحراف (1.14) اما الفقرات المتعلقة بعملية تقديم تجاوزت الوسط الفرضي للمقياس بدلالة أوساطها الحسابية مع تشتت ضئيل في الاستجابات أشرته انحرافاتها المعيارية، فقد حظيت الفقرة (2) والتي تنص على (يقدم المصرف خدمة مصرفية مميزة ومتنوعة باستخدام انواع من التقنيات الحديثة والمتطورة) على المرتبة الاولى بوسط حسابي مرتفع جدا قيمته (4.02) وبانحراف معياري بلغ (1.12) في حين تقاربت تقديرات الفقرات الأخرى وتدرجت فحظيت الفقرة (4، 1، 3) على المراتب (2، 3، 4) على التوالي انجاز الاعمال بشكل سريع وسلس، مشاركة الزبون في عملية تقديم الخدمة، اتباع المصرف سياسيات التجديد المستمر للفنيات محققة اوساطحسابية (3.78، 3.74، 3.48) وبأنحرافات معيارية بلغت (1.17، 1.05، 1.25) وهذا انما يدل على سعي المصرف إلى تقديم خدماتيتمتع على القنيات الحديثة وبسرعة عالية في عملية التقديم والسماح للزبون بان يكون جزء مهم في عملية تقديم الخدمة من اجل الاستمرار في تقديم خدمات المصرفية إلى زبائنه.

#### 1-6- تحليل البيانات المتعلقة بالعاملون على تقديم الخدمة

من الجدول (2) نلاحظ بان فقرات العاملون على تقديم الخدمة حققت وسطا حسابيا بلغ (3.25) متجاوز الوسط الفرضي بانحراف مقدارة (1.02) بينما الفقرات المكونة لهذا المكون قد حققت فيما تجاوزت الوسط الفرضي للمقياس بدلالة أوساطها الحسابية مع تشتت ضئيل في الاستجابات أشرته انحرافاتها المعيارية، فقد حظيت الفقرة (1) الخاصة (يقوم المصرف بتطوير مهارات الافراد العاملين باستمرار) بوسط حسابي قيمته (3.48) وبانحراف معياري بلغ (1.1) في حين تقاربت تقديرات الفقرات الأخرى وتدرجت فحظيت الفقرة "يقدم الخدمة افراد ذوي خبرة ومهارة بالتقنيات المصرفية الحديثة" بالمرتبة الثانية عن وسط حسابي بلغ (3.35) وبمعامل تشتت متوسط قدره (1.04)، يليه الفقرات المتعلقة باستخدام المصرف مؤشرات اداء لقياس فاعلية الافراد القائمين على تقديم الخدمات حصلت على المرتبة الثالثة بوسط حسابي (3.18) وبأنحراف معياري (1.03) اما المرتبة الرابعة فكانت للفقرة المتعلقة بعمل المصرف على اختيار الافراد الذين يتعاملون بشكل مباشر مع الزبائن بمتوسط (3) وانحراف معياري (0.94) وهذا انما يدل على سعي المصرفين إلى تحقيق هذا المكون من مكونات المزيج التسويقي الخدمي من خلال مهارات الافراد العاملين وخبرتهم والوقوف على ادائهم للبقاء والاستمرار في تقديم خدمات المصرفية إلى زبائنه.

#### 1-7- تحليل البيانات المتعلقة بالبيئة المادية

من الجدول (2) نلاحظ بان فقرات البيئة المادية للمصرفين حققت متوسط موزون مقدار (3.4) وهو بذلك قد تجاوز الوسط الفرضي وبمعدل تشتت بلغ (1.12) لتتأثر القيم حولة اوساطها الحسابية، فقد حظيت الفقرة (3) بالمرتبة الاولى الخاصة (يتوافر داخل بناية المصرف اجهزة تكييف وكراسي للجلوس وضائفة جيدة) بوسط حسابي مرتفع قيمته (3.58) وبانحراف معياري بلغ (1.12) في حين حققت الفقرة (1) المرتبة الثانية من حيث قدرة الزبون من الوصول الى مكان المصرف بدون معاناة بوسط حسابي مقدارة (3.56) وبانحراف معياري (1.11) اما المرتبة الثالثة فقد حققتها الفقرة (2) المتعلقة بحجم بناية المصرف من حيث المقدرة على استيعاب جميع الزبائن بمتوسط مقدارة (3.52) وانحراف معياري (1.15) في حين وجود اللوحات الالكترونية كمرشد داخل المصرف والتي مثلت الفقرة (4) كانت في المرتبة الرابعة بمتوسط (3.08) وانحراف (1.12) وهذا انما يدل على سعي

المصرف إلى تحقيق هذا المكون من مكونات المزيج التسويقي الخدمي على اعتبار ان البيئة المادية تعطي احساس وشعور بملموسية الخدمة المصرفية وتعزز جوانب الجودة من قبل شعور الزبون .

## 2- وصف وتشخيص الميزة التنافسية

جدول(3) الوسط الحسابي والانحراف المعياري لفقرات الميزة التنافسية

المصدر :- تم إعداد الجدول بالاعتماد على مخرجات الحاسوب

الانحراف المعياري	الوسط الحسابي	العبارة	الجودة
0.97	3.47	1- تعمل إدارة المصرف على وضع مصلحة الزبون كاولوية	
0.49	2.37	2- يتفرد المصرف والعاملون لديهم بمظهر يميزهم عن المصارف الاخرى	
0.58	2.48	3- يؤدي العاملون في المصرف الخدمة الصحيحة من اول مرة	
0.47	3.32	4- يتميز العاملون بالثقة العالية في اداء الخدمات وتقديمها	
0.60	2.9	<b>المعدل العام</b>	
		العبارات	الكلفة
0.62	4.43	1- يشعر العاملون في المصرف بان كلفة الخدمات تتلائم ونوع الخدمة	
0.68	4.15	2- يلاحظ العاملون تضمر وعدم ارتياح الزبائن اتجاه كلفة الخدمات	
0.67	4.27	3- يفرض المصرف تكاليف اضافية على الخدمات المقدمة	
0.65	4	4- يتم مراجعة اسعار الخدمات بشكل مستمر	
0.70	4.2	<b>المعدل العام</b>	
		العبارات	المرونة
0.60	3.41	1- تشجع إدارة المصرف على تبادل الادوار بين العاملين	
0.56	4.47	2- يتمتع العاملون بمهارات متنوعة تحول دون توقف العمل	
0.61	3.11	3- تتوافر داخل المصرف معدات وتقنيات على درجة عالية من التخصص في تقديم الخدمات	
0.49	3.63	4- يعتمد المصرف على الصراف الالي بشكل كبير	
0.60	3.65	<b>المعدل العام</b>	
		العبارات	التسليم
0.59	3.11	1- وقت تقديم الخدمة محدد بشكل دقيق	
0.54	4.65	2- يتناسب وقت تقديم الخدمة ونوع الخدمة المطلوبة بشكل كبير	
0.61	3.11	3- يقدم المصرف خدمته بشكل فوري	
0.51	3.55	4- تتمصف عمليات تقديم الخدمات بملائمتها لظروف الزبون	
0.59	3.60	<b>المعدل العام</b>	

**1- الجودة:** قيس هذا البعد من خلال الفقرات (1-4) كما يشير الجدول (3) الى الأوساط الحسابية والانحرافات المعيارية والاهمية النسبية المتعلقة بوجهة نظر العينة المبحوثة بخصوص بعد الجودة ، أذ يعكس الجدول المذكور

وسطاً حسابياً عاماً أقل من الوسط الحسابي المعياري أذ بلغ (2.9)، وكان الانحراف المعياري (0.60)، وتشير هذه النتائج بشكل عام الى ان ادارة المصرف ذات اهتمام ضعيف بجودة الخدمات المقدمة من قبل المصرف على الرغم من الجهود المبذولة اتجا ذلك سواء من خلال سعي ادارة المصرف وباستمرار للبحث افضل التقنيات المتوفرة في مجال تقديم الخدمات المصرفية، إما فقرات هذا البعد فقد حققت الفقرة (1) على أعلى الأوساط الحسابية بمقدار (3.47) وبانحراف معياري (0.97) في حين حققت الفقرة (2) على أقل الأوساط الحسابية على مستوى هذا البعد والذي بلغ (2.37) وبانحراف معيار مقداره (0.49).

**2- الكلفة:** قيس هذا البعد من خلال الفقرات (1-4) كما يشير الجدول (3) الى الأوساط الحسابية والانحرافات المعيارية والاهمية النسبية المتعلقة بوجهة نظر العينة المبحوثة بخصوص بعد الكلفة ، أذ يعكس الجدول المذكور وسطاً حسابياً عاماً أعلى من الوسط الحسابي المعياري أذ بلغ (4.2)، وكان الانحراف المعياري (0.7)، وتشير هذه النتائج بشكل عام الى ان ادارة المصرف تسعى وتعمل على تقديم خدمات تتميز بجودة عالية قادرة على منافسة المصارف العامة وبشكل خاص الاهلية منها ، إما فقرات هذا البعد فقد حققت الفقرة (1) على أعلى الأوساط الحسابية بمقدار (4.43) وبانحراف معياري (0.62) في حين حققت الفقرة (4) على أقل الأوساط الحسابية على مستوى هذا البعد والذي بلغ (4) وبانحراف معيار مقداره (0.65).

**3- المرونة:** قيس هذا البعد من خلال الفقرات (1-4) كما يشير الجدول (3) الى الأوساط الحسابية والانحرافات المعيارية والاهمية النسبية المتعلقة بوجهة نظر العينة المبحوثة بخصوص بعد المرونة ، أذ يعكس الجدول المذكور وسطاً حسابياً عاماً مساوياً للوسط الحسابي المعياري أذ بلغ (3.60)، وكان الانحراف المعياري (60.0)، وتشير هذه النتائج بشكل عام الى ان ادارة المصرف تسعى الى توضيح امكانية قدرة المصرف على امتلاك المرونة سواء من ناحية تمتع الافراد العاملين بهارات متنوعة او قدرة الالات والمعدات على امكانية استخدامها لاجراض متنوعة، إما فقرات هذا البعد فقد حققت الفقرة (4) على أعلى الأوساط الحسابية بمقدار (4.47) وبانحراف معياري (56.0) في حين حققت الفقرة (3) على أقل الأوساط الحسابية على مستوى هذا البعد والذي بلغ (3.11) وبانحراف معيار مقداره (0.61).

**4- التسليم:** قيس هذا البعد من خلال الفقرات (1-4) كما يشير الجدول (3) الى الأوساط الحسابية والانحرافات المعيارية والاهمية النسبية المتعلقة بوجهة نظر العينة المبحوثة بخصوص بعد التسليم ، أذ يعكس الجدول المذكور وسطاً حسابياً بلغ (3.6)، وكان الانحراف المعياري (0.59)، وتشير هذه النتائج بشكل عام الى ان ادارة المصرف تسعى وتعمل على تقديم الخدمات الى زبائنها بوقت قياسي وبدون تاخير، إما فقرات هذا البعد فقد حققت الفقرة (2) على أعلى الأوساط الحسابية بمقدار (4.65) وبانحراف معياري (0.54) في حين حققت الفقرة (1-3) على أقل الأوساط الحسابية على مستوى هذا البعد والذي بلغ (3.11) وبانحراف معيار مقداره (0.59-0.61).

## ثانياً:- تحليل العلاقة والأثر بين متغيرات البحث

### 2-1- اختبار علاقة الارتباط بين متغيرات البحث

تسعى هذه الفقرة للتحقق من قبول الفرضية الرئيسية الأولى وعدم قبولها والتي هي (هناك علاقة ارتباط ذات دلالة إحصائية لعناصر المزيج التسويقي للخدمات المصرفية مع الميزة التنافسية) وقد تم اختبار هذه الفرضية من خلال إجراء التحليلات الإحصائية المناسبة ونتيجة استخدام معامل ارتباط الرتب لـ Spearman لتحديد نوع العلاقة بين متغيرات الدراسة فضلاً عن ذلك تحديد مستوى معنوية العلاقة والتي تعكس القيمة الاحتمالية للخطأ من النوع الأول وهو مقدار احتمال قيمة الشك بعدم معنوية الارتباط فإذا كانت قيمتها أقل من (0.05) فنلك إشارة إلى معنوية الارتباط والعكس بالعكس والنتائج كما موضح في الجدول في أدناه:-

جدول (4) العلاقات الارتباطية بين متغيرات البحث

التسليم	المرونة	الكلفة	الجودة	ابعاد الميزة التنافسية
				المزيج التسويقي المصرفي

0.740	0.732	0.755	0.741	منتج الخدمة
0.854	0.789	0.863	0.882	سعر الخدمة
0.798	0.877	0.898	0.770	ترويج الخدمة
0.754	0.766	0.774	0.670	توزيع الخدمة
0.763	0.796	0.833	0.865	العاملون على تقديم الخدمة
0.820	0.789	0.765	0.739	عملية تقديم الخدمة
0.755	0.698	0.755	0.704	البنية المادية

المصدر :- تم إعداد الجدول بالإعتماد على مخرجات البرنامج الإحصائي

إن ما ورد في جدول (4) يؤكد إن هناك أسبابا قادت أولا إلى قوة العلاقات الارتباطية المتحققة بين متغيرات البحث وأدت ثانيا إلى تحقق علاقات جوهرية بين المتغيرات ويظهر من خلال الاطلاع على مضمون الجدول المؤشرات الآتية:

أشهر منتج الخدمة المصرفية مع الميزة التنافسية علاقة ارتباط ايجابية معنوية وتأشيرها مستوى مرتفع من القوة وبقيمة ارتباط (0.741، 0.755، 0.732، 0.740) لـ (الجودة، الكلفة، المرونة، التسليم) على التوالي وعند مستوى معنوية (0.01) في حين كانت العلاقة الارتباطية قوية بين كل من سعر الخدمة والميزة التنافسية محققة قيمة ارتباط ايجابية ومعنوية بلغت (0.882، 0.863، 0.789، 0.854) لـ (الجودة، الكلفة، المرونة، التسليم) على التوالي وعند مستوى معنوية (0.01) اما بالنسبة لترويج الخدمات والميزة التنافسية محققة قيمة ارتباط ايجابية ومعنوية بلغت (0.770، 0.898، 0.877، 0.798) على التوالي وعند مستوى معنوية (0.01) وفيما يتعلق بالعاملين على تقديم الخدمة وعلاقتهم بالميزة التنافسية فقد حققت قيم ارتباط ايجابية ومعنوية بلغت (0.865، 0.833، 0.796، 0.763) على التوالي وعند مستوى معنوية (0.01) في حين حقق مكون عملية تقديم الخدمة بعلاقتة مع الميزة التنافسية قيم ارتباط ايجابية ومعنوية بلغت (0.739، 0.765، 0.789، 0.820) على التوالي وعند مستوى معنوية (0.01) وبالنسبة لمكون البيئة المادية وعلاقتة بالميزة التنافسية فقد كانت علاقة ارتباط ايجابية ومعنوية بلغت (0.704، 0.755، 0.698، 0.755) على التوالي وعند مستوى معنوية (0.01)

أظهرت العلاقات الارتباطية بين عناصر المزيج التسويقي المصرفي مع الميزة التنافسية علاقات ايجابية وكانت كلها أعلى من المتوسط وعند مستوى معنوية (0.01). وفي إطار النتائج السابقة نلاحظ بان أفراد العينة ملتزمين بتنفيذ برنامج المزيج التسويقي المخطط للمصرفين بشكل جيد مما يتيح تحقق الميزة التنافسية للمصرفين قيد البحث وهذه النتائج تشير الى تحقق الفرضية الاولى والتي نصت على **(انه توجد علاقة ارتباط ذات دلالة معنوية للمزيج التسويقي للخدمات المصرفية (مجتمعة ومنفردة) مع الميزة التنافسية مجتمعة على المستوى الكلي)**

### 1-1- اختبار اثر المزيج التسويقي الخدمي على الميزة التنافسية

أعتمد البحث على أنموذج الإنحدار الخطي البسيط لتوضيح نسبة ما يشرح المتغير المستقل للبحث عن التغيرات الحاصلة في المتغير المعتمد لها وتزداد أهمية الأنموذج كلما كانت النسبة أكبر وتم الاستفادة من اختبار قيمة معامل التحديد المصحح ( $AjustedR^2$ ) واختبار قيمة  $F$  و  $t$  الذي يعبر عن أهمية وجود المتغير المستقل أو عدم وجوده في أنموذج الإنحدار الخطي البسيط والواردة في الجداول المبينة لاحقا.

من نتائج الجدول (5) ثبوت صلاحية ومعنوية أنموذج الإنحدار الخطي البسيط وتحقق **صحة الفرضية الفرضية الرئيسية الثانية** ما يدعم ذلك قيمة  $F$  المحسوبة البالغة (212.070) وهي أكبر من القيمة الجدولة والبالغة (4.001) عند مستوى معنوية (0.05) ودرجة حرية (171) وبالإعتماد على النتائج المذكورة يمكن قبول شكل العلاقة بين الخدمات المقدمة من قبل المصرفين وتحقق الميزة التنافسية للمصرفين قيد البحث، **اذن تقبل فرضية**

البحث الثانية . يوجد تأثير ذو دلالة معنوية للمزيج التسويقي للخدمات المصرفية في تحقيق الميزة التنافسية  
مجتمعة على المستوى الكلي

جدول (5) نتائج تحليل الإنحدار الخطي البسيط لاختبار اثر عناصر المزيج التسويقي الخدمي في الميزة التنافسية

مصدر التباين	مجموع المربعات	درجات الحرية	متوسط المربعات	قيمة F المحسوبة
الإنحدار	21.306	1	21.306	212.070
الخطأ	4.822	171	0.100	
المجموع	26.128	172		

المصدر :- تم إعداد الجدول بالإعتماد على مخرجات البرنامج الاحصائي

### 1- اثر طبيعة منتج الخدمات المصرفية على الميزة التنافسية

جدول (6) نتائج تحليل اثر طبيعة منتج الخدمات المصرفية على الميزة التنافسية مجتمعة

مصدر التباين	مجموع المربعات	درجات الحرية	متوسط المربعات	قيمة F المحسوبة
الإنحدار	21.306	1	21.306	212.070
الخطأ	4.822	171	0.100	
المجموع	26.128	172		

المصدر :- تم إعداد الجدول بالإعتماد على مخرجات البرنامج الاحصائي

يتضح من نتائج الجدول (6) ثبوت صلاحية ومعنوية نموذج الإنحدار الخطي البسيط وتحقق صحة الفرضية الفرعية الاولى المنبثقة من الفرضية الرئيسية الثانية ما يدعم ذلك قيمة F المحسوبة البالغة (212.070) وهي أكبر من القيمة المجدولة والبالغة (4.001) عند مستوى معنوية (0.05) ودرجة حرية (171) وبالإعتماد على النتائج المذكورة يمكن قبول شكل العلاقة بين الخدمات المقدمة من قبل المصرفين وتحقق الميزة التنافسية للمصرفين قيد البحث.

### 3- اثر سعر الخدمات المصرفية على الميزة التنافسية

جدول (7) اثر سعر الخدمات المصرفية على الميزة التنافسية مجتمعة

مصدر التباين	مجموع المربعات	درجات الحرية	متوسط المربعات	قيمة F المحسوبة
الإنحدار	8.455	1	8.071	79.446
الخطأ	3.454	171	0.102	
المجموع	11.524	172		

المصدر :- تم إعداد الجدول بالإعتماد على مخرجات البرنامج الاحصائي

يتضح من نتائج الجدول (7) ثبوت صلاحية ومعنوية نموذج الانحدار الخطي البسيط، وتحقق صلاحيته لاختبار صحة الفرضية الفرعية الثانية المنبثقة من الفرضية الرئيسية الثانية إن ما يدعم ذلك قيمة (F) المحسوبة والبالغة

(79.446) وهي اكبر من قيمة (F) المجدولة والتي تبلغ (4.001) عند مستوى معنوية (0.05) ودرجة حرية (171) وهذا ما يؤكد على قبول شكل العلاقة بين تسعير الخدمات المقدمة من قبل المصرفين وتحقق الميزة التنافسية للمصرفين قيد البحث .

#### 4- اثر الترويج للخدمات المصرفية على الميزة التنافسية

جدول (8) اثر الترويج للخدمات المصرفية على الميزة التنافسية مجتمعة

مصدر التباين	مجموع المربعات	درجات الحرية	متوسط المربعات	قيمة F المحسوبة
الإنحدار	8.071	1	8.455	93.659
الخطأ	3.069	171	0.090	
المجموع	11.524	172		

المصدر :- تم إعداد الجدول بالإعتماد على مخرجات البرنامج الاحصائي

يتضح من نتائج الجدول (8) ثبوت صلاحية ومعنوية نموذج الانحدار الخطي البسيط، وتحقق صلاحيته لاختبار **صحة الفرضية الفرعية الثالثة المنبثقة من الفرضية الرئيسية الثانية** إن ما يدعم ذلك قيمة (F) المحسوبة والبالغة (93.659) وهي اكبر من قيمة (F) المجدولة والتي تبلغ (4.001) عند مستوى معنوية (0.05) ودرجة حرية (171) وهذا ما يؤكد على قبول شكل العلاقة بين الترويج للخدمات المصرفية وتحقق الميزة التنافسية للمصرفين قيد البحث .

#### 5- تحليل الأثر بين توزيع الخدمة المصرفية والميزة التنافسية

جدول (9) تحليل الأثر بين توزيع الخدمة المصرفية والميزة التنافسية مجتمعة

مصدر التباين	مجموع المربعات	درجات الحرية	متوسط المربعات	قيمة F المحسوبة
الإنحدار	9.322	1	9.322	143.928
الخطأ	2.202	171	0.065	
المجموع	11.524	172		

المصدر :- تم إعداد الجدول بالإعتماد على مخرجات البرنامج الاحصائي

يتضح من نتائج الجدول (9) ثبوت صلاحية ومعنوية نموذج الانحدار الخطي البسيط، وتحقق صلاحيته لاختبار **صحة الفرضية الفرعية الرابعة المنبثقة من الفرضية الرئيسية الثانية** إن ما يدعم ذلك قيمة (F) المحسوبة والبالغة (143.928) وهي اكبر من قيمة (F) المجدولة والتي تبلغ (4.001) عند مستوى معنوية (0.05) ودرجة حرية (171) وهذا ما يؤكد على قبول شكل العلاقة بين توزيع الخدمات المصرفية وتحقق الميزة التنافسية للمصرفين قيد البحث.

#### 6- تحليل الأثر بين عملية تقديم الخدمة المصرفية والميزة التنافسية

جدول (10) تحليل الأثر بين عملية تقديم الخدمة المصرفية والميزة التنافسية مجتمعة

مصدر التباين	مجموع المربعات	درجات الحرية	متوسط المربعات	قيمة F المحسوبة
--------------	----------------	--------------	----------------	-----------------

58.594	23.403	1	23.403	الإنحدار
	0.399	171	19.170	الخطأ
		172	42.573	المجموع

المصدر :- تم إعداد الجدول بالإعتماد على مخرجات البرنامج الاحصائي

يتضح من نتائج الجدول (10) ثبوت صلاحية ومعنوية نموذج الإنحدار الخطي البسيط **وتحقق صحة الفرضية الفرعية الخامسة والتي هي ضمن الفرضية الرئيسية الثانية** إن ما يدعم ذلك قيمة (F) المحسوبة البالغة (58.594) وهي أكبر من القيمة الجدولة والبالغة (4.001) عند مستوى معنوية (0.05) ودرجة حرية (171) وبالإعتماد على النتائج المذكورة يمكن قبول شكل العلاقة وقياس أثر العمليات المستخدمة من قبل المصرفيين في تقديم الخدمات المصرفية على تحقق الميزة التنافسية للمصرفين قيد البحث.

#### 6- تحليل الأثر بين العاملون على تقديم الخدمة المصرفية و الميزة التنافسية

جدول(11) تحليل الأثر بين العاملون على تقديم الخدمة المصرفية والميزة التنافسية مجتمعة

مصدر التباين	مجموع المربعات	درجات الحرية	متوسط المربعات	قيمة F المحسوبة
الإنحدار	7.807	1	7.807	75.234
الخطأ	3.717	171	0.109	
المجموع	11.524	172		

المصدر :- تم إعداد الجدول بالإعتماد على مخرجات البرنامج الاحصائي

يتضح من نتائج الجدول(11) ثبوت صلاحية ومعنوية نموذج الإنحدار الخطي البسيط **وتحقق صحة الفرضية الفرعية السادسة والتي هي ضمن الفرضية الرئيسية الثانية** إن ما يدعم ذلك قيم (F) المحسوبة البالغة (75.234) وهي أكبر من القيمة الجدولة والبالغة (4.001) عند مستوى معنوية (0.05) ودرجة حرية (171) وبالإعتماد على النتائج المذكورة يمكن قبول شكل العلاقة وقياس أثر العاملون على تقديم الخدمات المصرفية على تحقق الميزة التنافسية للمصرفين قيد البحث .

#### 7- تحليل الأثر بين البيئة المادية للمصرفين و الميزة التنافسية

جدول(12) تحليل الأثر بين البيئة المادية للمصرفين والميزة التنافسية مجتمعة

مصدر التباين	مجموع المربعات	درجات الحرية	متوسط المربعات	قيمة F المحسوبة
الإنحدار	19.067	1	19.067	70.066
الخطأ	13.062	171	0.272	
المجموع	31.130	172		

المصدر :- تم إعداد الجدول بالإعتماد على مخرجات البرنامج الاحصائي

يتضح من نتائج جدول (12) ثبوت صلاحية ومعنوية نموذج الإنحدار الخطي البسيط **وتحقق صحة الفرضية الفرعية السابعة في ضمن الفرضية الرئيسية الثانية** إن ما يدعم ذلك قيمة F المحسوبة البالغة (70.066) وهي أكبر من القيمة المحدولة والبالغة (4.001) عند مستوى معنوية (0.05) ودرجة حرية (171) وبالإعتماد على النتائج المذكورة يمكن قبول شكل العلاقة وقياس أثر البيئة المادية للمصرفين على الميزة التنافسية للمصرفين قيد البحث .

## المبحث الرابع الإستنتاجات والتوصيات

### اولا :- الإستنتاجات

- 1- يعد استخدام المزيج التسويقي الخدمي من قبل المصارف لتحقيق الميزة التنافسية سلاحا تنافسيا في إدارة العمليات المصرفية ،لأن هذه الإدارة قد تواجه صعوبات في تقديم خدمة مصرفية جديدة إذا فشلت في جعل المزيج التسويقي الخدمي موجهاً لتحقيق التميز بالنسبة للخدمات التي تقدمها.
- 2- عدم اهتمام المصرفين بتقديم خدمات مصرفية جديدة ومتنوعة في ظل الظروف التقنية المتسارعة وحرصها الدائم على مواكبة هذه التطورات اذا مازال اغلب الخدمات التي تقدم ذات طابع تقليدي.
- 3- على الرغم من قيام المصرفين بإدخال العامل التقني والتكنولوجي في انجاز عملياتها المصرفية لما تلمسه من الدقة والسرعة في إنهاء الأنشطة المتعلقة بنتاج خدمة مصرفية جديدة . الا انها تسير بخطى بطيئة جدا مقارنة بالتغيرات الحاصلة في البيئة المحيطة .
- 4- افتقار ادارة الفروع المبحوثة لثقافة الحرص على اطلاع الافراد العاملين لديها على آخر المستجدات التي تطرأ على العمل المصرفي في البيئة الداخلية (كالمشاكل والازمات) والخارجية (المستجدات في مجال العمل المصرفي) وزيادة الوعي التقني المصرفي لديهم وتدريبهم عليها.
- 5- افتقار العاملين للوعي بجوانب المزيج التسويقي الخدمي والأهداف التسويقية التي يسعى المصرفي لتحقيقها.
- 6- عدم إشاعة ثقافة التسويق المصرفي بين العاملين لانجاز مهامهم بمستوى يلبي توقعات الزبائن وتحثهم على توفير خدمة ذات جودة عالية همها الأول والآخر خلق التميز للمصرفين .

### ثانيا :- التوصيات

- 1- إن يسعى المصرفين إلى مواكبة التطورات السريعة و المتلاحقة بشتى الطرق و الأساليب لتحقيق التطور المنشود وتقديم الخدمات بأفضل وسيلة ومواجهة التحديات الخاصة بتعدد الأهداف وتزايد حاجات الزبائن وتنوعها في ظل الموارد المتاحة والتحول الاقتصادي الكبيرة كل ذلك لم يقترن بالوعي الكافي لاهمية المزيج التسويقي الخدمي وكيفية استغلاله بصفته مورد حيوي وإستراتيجي لتحقيق الميزة التنافسية وعليه يجب التأكيد على ضرورة الانتباه إلى هذه الموارد وتوظيفه بشكل سليم.
- 2- العمل على تبني فلسفة التطوير المستمر للعاملين في المصرف بشكل يحقق طفرات نوعية في ادائهم سواء من ناحية القدرة على استخدام التقنيات الحديثة او طريقة التعامل مع الزبائن .
- 3- إعادة النظر في التطبيقات الحالية للتقنيات التي يستخدمها المصرف وتبني رؤية إستراتيجية واضحة تتعلق بكيفية استغلالها لهذه التقنيات وتطبيقها في المصرف من خلال العمل على تبني هذه التقنيات كفلسفة عمل مستدامة.
- 4- ضرورة التوسع في استخدام الأجهزة والبرمجيات المتطورة في مجال تقديم الخدمة المصرفية للوصول إلى حالة مواكبة آخر المستجدات والتطورات التقنية والمتغيرات المتعلقة بتحسين مستوى تقديم هذه الخدمة بما يتماشى وما يحدث في البيئية المصرفية.
- 5- ضرورة الاهتمام بالندوات والمؤتمرات العلمية، وتشجيع الأبحاث والدراسات، الهادفة إلى تعزيز الجانب التطبيقي التقني والمصرفي ، مع إبلاء نتائجها وتوصياتها الأهمية التي تستحقها.
- 6- تعزيز عملية استيعاب تطبيق المزيج التسويقي الخدمي في العمل المصرفي وإتاحتها للاستخدام سيؤدي بها إلى التميُّز في الأداء ومواكبة عمليات التحديث الإداري والحضاري العالميين ،والذي يقتضي التحول نحو التميز في العمل المصرفي ،من خلال تبني عمليات التحول وآليات التنفيذ و صياغة الرؤى التي من شأنها أن تعكس إستراتيجيات الإعداد لهذا التحول ومستلزمات تنفيذه .

## المصادر:-

- 1- البكري، ثامر (2006)، "التسويق: أسس ومفاهيم معاصرة"- اليازوري، عمان، الاردن .
- 2- الجريري، صالح عمرو كرامة، أطروحة دكتوراه، (2006)، "اثر التسويق الداخلي وجودة الخدمات في رضا الزبون"، دراسة تطبيقية لعينة من المصارف اليمنية، كلية الإدارة والاقتصاد، جامعة دمشق .
- 3- الصميدعي، محمود جاسم، يوسف، ردينه عثمان،(2001)، "التسويق المصرفي: مدخل إستراتيجي-كمي- تحليلي"، دار المناهج للنشر والتوزيع، الطبعة الأولى، عمان، الاردن .
- 4- معلا، ناجي(1994)، "أصول التسويق المصرفي"، معهد الدراسات المصرفية، الطبعة الأولى عمان، الاردن .
- 5- Akroush Mamoun N. (2011)·**The 7Ps Classification of the Services Marketing Mix Revisited: An Empirical Assessment of their Generalisability**· Applicability and Effect on Performance - Evidence from Jordan's Services Organisations· Jordan Journal of Business Administration· Volume 7· No. 1.
- 6- Al-Badi، Khalid Sudian ،(2015)· **The Dimensions of Marketing Mix** ، Management and Organizational Studies Vol. 2· No. 1.
- 7- Alipour، Mehrdad and Darabi، Elham (2011)· **The Role Of Service Marketing Mix And Its Impact On Marketing Audit In Engineering And Technical Service Corporations**· Global Journal of Management and Business Research Volume 11 Issue 6 Version 1.0 May 2011 Type: Double Blind Peer Reviewed (USA) Print ISSN: 0975-5853 .
- 8- Amofah، Ofosu (2015)· **An Assessment Of The Influence Of Service Marketing Mix On Customer Choice Of Restaurant In Kumasi**· A thesis submitted to Department of Marketing and Corporate Strategy Kwame Nkrumah University of Science and Technology School of Business in partial fulfilment of the requirements for the degree of Master Of Business Administration (Marketing-Option) School of Business، KNUST College of Humanities and Social science
- 9- Armisrong، Gary، Kotler، Philip،(2005)· "**Marketing an Introduction**"، 7<sup>th</sup> ed، prentice hall، New J ersy .
- 10- Awwad، Abdulkareem S، Al Khattab، Adel A.، and Anchor، John R. ،(2013)· **Competitive Priorities and Competitive Advantage in Jordanian Manufacturing** ، Journal of Service Science and Management، 2013، 6، 69-79 doi:10.4236/jssm.2013.61008 Published Online (<http://www.scirp.org/journal/jssm>)
- 11- Azhar Muhammad Elfi، Jufrizen Jufrizen، Prayogi Muhammad Andi and Sari Maya،(2019)· **The Role Of Marketing Mix And Service Quality On Tourist Satisfaction And Loyalty At Samosir**· Independent Journal Of Management & Production (IJM&P) <http://www.ijmp.jor.br> v. 10، n. 5، September-October 2019 ISSN: 2236-269X DOI: 10.14807/ijmp.v10i5.937.
- 12- Azim Hossein، (2017)· **Ranking The Effect Of Services Marketing Mix Elements On The Loyalty Of Customers By Using Topsis Method (Case Study: City Bank Branches In Tehran)**· Innovative Marketing ، 13(2)· 41-46. doi:10.21511/im.13(2).2017.04.
- 13- Bjerhamma Lena،(2015)· **The International Marketing Strategy Of Grocery Retailers – The Strategy Of Adaptation And Standardization**· Master Program in Business Studie، At Dalarna University، you are able to publish your student thesis in full text in DiVA.
- 14- Brkanlić، Sandra (2019)· **Marketing Mix Instruments As Factors Of Improvement Of Image Of Higher Education Institutions And Students**

- Satisfaction**, Programa de Doctorado en Economía y Empresa Escuela de doctorado de la Universitat Jaume I .
- 15- Diab, Salah M. ,(2014), **Using the Competitive Dimensions to Achieve Competitive Advantage A Study on Jordanian Private Hospitals**, International Journal of Academic Research in Business and Social Sciences Vol. 4, No. 9 ISSN: 2222-6990 .
  - 16- Evans, James R. ,(1996), **"Production and operations management: Quality performance and value"**, 5<sup>th</sup> ed., west polishing, U.S.A.
  - 17- George Stalk **" Next Sooree of competitive ddvuntage"** ,(1986), Hervard business review, 66 N 04 July .
  - 18- Haleem, Fazal and Jehangir, Muhammad ,(2017), **Operations Strategy Practices of SMEs** , Global Economics Review (GER) URL: [http://dx.doi.org/10.31703/ger.2017\(II-I\).02](http://dx.doi.org/10.31703/ger.2017(II-I).02) Vol. II, No. I DOI: 10.31703/ger.2017(II-I).02 p-ISSN: 2521-2974 | e-ISSN: 2707-0093 | L-ISSN: 2521-2974.
  - 19- Işoraitè, Margarita (2016), **Marketing Mix Theoretical Aspects**, International Journal of Research – Granthaalayah, Vol. 4, No. 6 .
  - 20- Li, Su-Mei (2011), **Marketing mix (7P) and performance assessment of western fast food industry in Taiwan: An application by associating DEMATEL and ANP** , African Journal of Business Management Vol. 5(26), pp. 10634-10644. ,
  - 21- Pride, William M., Ferrell, O.C.(2003), **"Marketing: concepts and strategies"**, 12<sup>th</sup> ed., Houston Mifflin company, Boston .
  - 22- Rakesh D, Srinath B V and Naveen R Karki, (2016), **A Conceptual Study of Service Marketing: Competitive Edge of 7P's over 4P's in Indian Market**, International Journal of Application or Innovation in Engineering & Management (IJAIEM) Web Site: [www.ijaiem.org](http://www.ijaiem.org) Email: [editor@ijaiem.org](mailto:editor@ijaiem.org) Volume 5, Issue 6 .
  - 23- Rathod, Maulik K (2016), **A Study on Extended Marketing Mix**, Advances in Economics and Business Management (AEBM) p-ISSN: 2394-1545; e-ISSN: 2394-1553; Volume 3, Issue 2; April-June, 2016, pp. 205-212 .
  - 24- Slack, Nigel. Chambers, Stuart. Johnston, Robert ,(2004) **" Operations Management "** 4<sup>th</sup> ed. Pitman Publishing .
  - 25- Stohm, Mikael,(2015), **Critical Competitive Priorities and Capabilities in a High Cost Environment** , This thesis work is conducted at the School of Engineering in Jönköping within the area of Production Systems, specialization Production Development and Management. The thesis is part of the Master of Science university diploma program. The authors are responsible for given opinions, conclusions and results.