

## تقييم تطبيق أبعاد الميزة التنافسية (دراسة ميدانية في القطاع المصرفي السوري)

د. سامر قاسم\*

د. رامي محمد\*\*

نسرين اسكيف\*\*\*

(تاريخ الإيداع ١٠/١٦/٢٠٢٥ - تاريخ النشر ٧/٢٨/٢٠٢٥)

### □ ملخص □

هدف البحث إلى تقييم تطبيق أبعاد الميزة التنافسية في القطاع المصرفي السوري، حيث اعتمدت الباحثة على دراسة خمس أبعاد أساسية للميزة التنافسية (بعد الجودة-بعد المرونة-بعد الكلفة-بعد الاستجابة-بعد الكفاءة). اعتمدت الباحثة على المنهج الوصفي، واستخدم أسلوب العينة العشوائية الميسرة بالنسبة لمجتمع الدراسة من خلال توزيع (١٦٤) استبانة على العاملين في المصارف السورية، حيث تم استرجاعها وتحليلها بشكل كامل من خلال برنامج SPSS، واختبار فرضيات الدراسة قامت الباحثة باستخدام اختبار T ستيودنت لعينة واحدة. توصل البحث إلى عدم تحقيق المصارف التجارية في سورية لأبعاد الميزة التنافسية (بعد الجودة-المرونة-الكلفة-الاستجابة-الكفاءة) في القطاع المصرفي. وخلص البحث إلى مجموعة من التوصيات المتعلقة بضرورة أن تقوم المصارف التجارية في سورية بوضع آليات مستمرة لمواكبة تطورات أبعاد الميزة التنافسية التي يتمتع بها، والتي من شأنها ضمان تفوقه على منافسيه. الكلمات المفتاحية: الميزة التنافسية-أبعاد الميزة التنافسية-الجودة-المرونة-الكلفة-الاستجابة-الكفاءة-جامعة تشرين.

\*أستاذ في قسم إدارة الأعمال-كلية الاقتصاد-جامعة تشرين.  
\*\*استاذ مساعد في قسم إدارة الأعمال-كلية الاقتصاد-جامعة تشرين.  
\*\*\* طالبة دكتوراه في قسم إدارة الأعمال-كلية الاقتصاد-جامعة تشرين.

## Evaluation of the Application of the Dimensions of Competitive Advantage (Field study in the Syrian Banking Sector)

**Dr. Samer Qasim\***  
**Dr. Rami Mohammed\*\***  
**Nesreen Askef \*\*\***

(Received 16/10/2025.Accepted 28/7/2025)

### □ABSTRACT □

The research aimed to evaluate the application of the dimensions of competitive advantage in the Syrian banking sector, where the researcher relied on studying five basic dimensions of competitive advantage (quality dimension - flexibility dimension - cost dimension - response dimension - efficiency dimension). The researcher relied on the descriptive approach, and used the facilitated random sample method for the study community by distributing (١٦٤) questionnaires to employees in Syrian banks, where they were retrieved and analyzed completely through the SPSS program, and to test the hypotheses of the study, the researcher used the T-Student test for one sample.

The research found that commercial banks in Syria do not achieve the dimensions of competitive advantage (quality-flexibility-cost-responsiveness-efficiency) in the banking sector. The research concluded with a set of recommendations related to the necessity for commercial banks in Syria to establish continuous mechanisms to keep pace with the developments in the dimensions of competitive advantage that they enjoy, which would ensure their superiority over their competitors.

**Key words:** Competitive advantage - Dimensions of Competitive Advantage - Quality - Flexibility - Cost - Responsiveness - Efficiency - Tishreen University.

---

\*Professor in the Department of Business Administration - Faculty of Economics - Tishreen University.

\*\*Lecturer in the Department of Business Administration - Faculty of Economics - Tishreen University.

\*\*\*PhD in the Department of Business Administration - Faculty of Economics - Tishreen University

## ١-مقدمة:

تعدّ الميزة التنافسية عنصراً أساسياً وجوهرياً لنجاح منظمات الأعمال في خلق قيمة لعملائها في ظل بنية العمل الحديثة، إذ يرتبط مفهومها باستخدام المنظمة لمواردها وإمكانياتها بشكل يتسم بالخصوصية والتميز، مما يشكل عاملاً هاماً لتفوقها على منافسيها، حيث تحرص على العمل الدائم والمستمر لخلق واكتساب والمحافظة على الميزة التنافسية لمدة أطول، من جهة أخرى فإن محاولة المنظمة الاستحواذ على جزء معين من السوق أو فئة من المستهلكين أمراً مرهوناً بقدرتها على إيجاد توافق بين ما يطلبه المستهلكين، وما تسعى المنظمة لتحقيقه، وذلك من خلال محاولتها لتلبية رغباتهم واحتياجاتهم في حدود الموارد التي بحوزتها للوصول إلى توفير الجودة وتخفيض التكلفة في المنتج.

ولذلك تسعى منظمات الأعمال جاهدة للبحث عن الميزة التنافسية التي تتلائم مع قدراتها وميدان نشاطها، ثم تحاول وضع معايير وضوابط معينة لقياس درجة صواب الميزة والتعرف على الإطار والحدود التي تضعها حتى يتم تحقيق النتائج المرجوة، وبالتالي يتوجب على المنظمات الرغبة في النمو وكسب مكانة مرموقة في السوق ومسايرة التغيرات البيئية حسب استغلال الفرص ومواجهة التهديدات وصولاً لتحقيق الارتقاء والتميز مقارنة بالمنافسين، انطلاقاً من ذلك هدف البحث إلى تقييم تطبيق أبعاد الميزة التنافسية في القطاع المصرفي السوري.

## ٢-الدراسات السابقة:

١-دراسة(قاسم، ابراهيم، ٢٠١٨): دور اليقظة التكنولوجية في تحقيق الميزة التنافسية: دراسة ميدانية على المصارف التجارية السورية الخاصة.

هدفت الدراسة إلى دراسة العلاقة بين اليقظة التكنولوجية والميزة التنافسية في المصارف التجارية السورية الخاصة، والتي تتعلق بالأبعاد الآتية(التكلفة-المرونة-الجودة)، اعتمدت الدراسة على المنهج الوصفي التحليلي، تم استخدام الاستبيان كأداة لجمع البيانات الأولية، بلغت حجم العينة(١٢٠) موظفاً، وتوصلت الدراسة إلى عدد من النتائج أهمها: وجود علاقة إيجابية قوية بين اليقظة التكنولوجية والميزة التنافسية بأبعادها(التكلفة-المرونة-الجودة) في المصارف التجارية السورية الخاصة.

٢-دراسة(أحمد، ٢٠٢٣): تعزيز مقومات الرفاه الوظيفي وأثره في تحقيق الميزة التنافسية للمنظمات(دراسة حالة البنك الأهلي المصري).

هدفت الدراسة إلى معرفة مدى توافر مقومات الرفاه الوظيفي، ومعرفة مستوى الميزة التنافسية التي يتمتع بها البنك الأهلي المصري، وبيان علاقة التأثير بين الرفاه الوظيفي والميزة التنافسية للبنك الأهلي المصري من وجهة نظر العاملين فيه، اعتمدت الدراسة على المنهج الاستنباطي والاستقرائي، تم الاعتماد على الاستبيان كأداة لجمع البيانات الأولية، حيث بلغ حجم العينة(٢٠٠) موظف ممن يعملون في البنك الأهلي المصري، وتوصلت الدراسة إلى عدد من النتائج أهمها: ارتفاع مستوى الرفاه الوظيفي التي يشعر بها العاملون في البنك الأهلي المصري، وارتفاع مستوى الميزة التنافسية التي يتمتع بها البنك الأهلي المصري.

٣-دراسة(أبو العطا، ٢٠٢٤): متطلبات تعزيز دور القيادة الذكية في تحقيق الميزة التنافسية بالجامعات المصرية.

هدفت الدراسة إلى تحديد متطلبات تعزيز دور القيادة الذكية في تحقيق الميزة التنافسية بالجامعات المصرية، اعتمدت الدراسة على المنهج الوصفي، تم الاعتماد على المراجعة الأدبية للدراسات والمقالات والمجلات التي تناولت

العلاقة بين القيادة الذكية والميزة التنافسية، وتوصلت الدراسة إلى عدد من النتائج أهمها: وجود علاقة معنوية وطردية بين القيادة الذكية ودورها في تحقيق الميزة التنافسية بالجامعات المصرية.

٤- دراسة (Turki, Sabbar, 2023):

### Studying the Role of Banking Marketing in Supporting the Competitive Advantage of the Iraqi Banks.

دراسة دور التسويق المصرفي في دعم الميزة التنافسية للمصارف العراقية.

هدفت الدراسة إلى دراسة مدى مساهمة التسويق المصرفي في دعم الميزة التنافسية للبنوك العراقية، اعتمدت الدراسة على المنهج الوصفي التحليلي تم استخدام الاستبيان كأداة لجمع البيانات الأولية، بينما تم الحصول على البيانات الثانوية من الأدبيات ذات الصلة والدراسات السابقة، توصلت الدراسة إلى عدد من النتائج أهمها: أن أبعاد التسويق المصرفي ومؤشرات الميزة التنافسية كانت ذات أهمية عالية، وكذلك إن تنفيذ التسويق الفعال يمكن أن يلعب دوراً رئيسياً في تعزيز الميزة التنافسية للبنوك العراقية، وبالتالي المساهمة في أدائها الإجمالي وربحيتها.

٥- دراسة (Nehme, 2024):

### Achieve Banking Competitive Advantage Through Marketing Mix Elements.

تحقيق الميزة التنافسية المصرفية من خلال عناصر المزيج التسويقي السنته.

هدفت الدراسة إلى تحديد العلاقة بين المزيج التسويقي وتحقيق الميزة التنافسية في المصارف التجارية، ومن أجل تحقيق ذلك تم اعتماد عناصر المزيج التسويقي للخدمة المصرفية المتمثلة ب(الخدمة، السعر، التوزيع، الترويج) وأبعاد الميزة التنافسية(التكلفة، المرونة، الحودة، الإبداع، التسليم)، لذلك هدفت الدراسة إلى قياس دور تلك العناصر في زيادة الطلب على الخدمات المصرفية، اعتمدت الدراسة على المنهج الوصفي التحليلي، تم الاعتماد على الاستبانة كأداة لجمع البيانات الأولية، بلغت حجم العينة(٥٨) شخص، تم توزيع (٦٠) استمارة وتم استرجاع(٤٨) صالحة للتحليل الإحصائي، توصلت الدراسة إلى عدد من النتائج أهمها: وجود علاقة إيجابية ومعنوية قوية بين عناصر المزيج التسويقي وأبعاد الميزة التنافسية.

وإن أبرز ما يميز الدراسة الحالية عن الدراسات السابقة هو تقييم واقع تطبيق أبعاد الميزة التنافسية في البيئة السورية وتحديداً ضمن القطاع المصرفي السوري، لا سيما وأن الميزة التنافسية هي عملية تطوير القدرات التفاعلية لإدارة العلاقة مع الزبون وتحسين استهدافه لتحقيق التأثير الأكبر عليه وزيادة ولائه.

٣- مشكلة البحث:

من خلال الدراسة الاستطلاعية التي قامت بها الباحثة لعدد من المصارف السورية(المصرف التجاري باللاذقية-المصرف التجاري بدمشق- المصرف العقاري باللاذقية- المصرف العقاري بدمشق)، تناولت مجموعة من الأسئلة المتعلقة بحجم التعامل، وولاء العملاء، والميزات المقدمة للعملاء عن غيرها من البنوك، وما هي الملاحظات والشكاوى الأكثر انتشاراً فيما يتعلق بخدمات المصرف، لاحظت الباحثة أنّ المصارف السورية تواجه تحديات كبيرة لموقعها التنافسي في السوق، إذ لا بد للمصارف من امتلاك مجموعة من المزايا

التنافسية خاصة بها تختلف عن ما تملكه المصارف الأخرى، لذلك لا بد من دراسة البيئة ومعرفة متغيراتها وكيفية تأثيرها عليها. بناءً على ماسبق قامت الباحثة بصياغة مشكلة البحث من خلال التساؤل الرئيس الآتي:

#### ما هو مستوى تطبيق أبعاد الميزة التنافسية في القطاع المصرفي السوري؟

ويتفرع عن هذا التساؤل مجموعة من التساؤلات الفرعية الآتية:

- ١- ما هو مستوى تطبيق الجودة كأحد أبعاد الميزة التنافسية في القطاع المصرفي السوري؟
- ٢- ما هو مستوى تطبيق المرونة كأحد أبعاد الميزة التنافسية في القطاع المصرفي السوري؟
- ٣- ما هو مستوى تطبيق الكلفة كأحد أبعاد الميزة التنافسية في القطاع المصرفي السوري؟
- ٤- ما هو مستوى تطبيق الاستجابة كأحد أبعاد الميزة التنافسية في القطاع المصرفي السوري؟
- ٥- ما هو مستوى تطبيق الكفاءة كأحد أبعاد الميزة التنافسية في القطاع المصرفي السوري؟

#### ٤- أهمية البحث وأهدافه:

**أهمية نظرية:** تبرز الأهمية النظرية للبحث انطلاقاً من تحديد العوامل التي قد تضع المنظمة في وضع أفضل من منافسيها في السوق، وتحقق الميزة التنافسية من خلال الاستغلال الأمثل للإمكانيات والموارد المالية والفنية والمادية والتنظيمية، ولذلك يتم الاعتماد على أبعاد الميزة التنافسية التي تمكن المنظمة من تصميم وتطبيق استراتيجيتها التنافسية، إضافة لأهمية تقديم إطار نظري يخدم المكتبة العربية في موضوع البحث.

**أهمية عملية:** تبرز الأهمية العملية للبحث من خلال تقييم مستوى تطبيق أبعاد الميزة التنافسية في البيئة السورية وتحديداً ضمن القطاع المصرفي السوري. حيث برزت أهمية أبعاد الميزة التنافسية بشكل كبير خلال السنوات الأخيرة في سورية؛ ولذلك فإن هناك حاجة ماسة لتطبيق أبعاد الميزة التنافسية للتكيف مع الظروف الحالية بهدف تعزيز قدرات المنظمة في متابعة التطوير والتغير في حاجات ورغبات الزبائن من خلال البحث في الحاجات الكامنة التي لم يتعرف عليها للزبائن، مما يمكن المنظمة من دخول مجالات تنافسية جديدة، إذ تسهم النتائج والتوصيات النهائية للبحث في معالجة المشكلة البحثية.

#### أهداف البحث:

- ١- تحديد مستوى تطبيق بعد الجودة كأحد أبعاد الميزة التنافسية في القطاع المصرفي السوري.
- ٢- تحديد مستوى تطبيق بعد المرونة كأحد أبعاد الميزة التنافسية في القطاع المصرفي السوري.
- ٣- تحديد مستوى تطبيق بعد الكلفة كأحد أبعاد الميزة التنافسية في القطاع المصرفي السوري.
- ٤- تحديد مستوى تطبيق بعد الاستجابة كأحد أبعاد الميزة التنافسية في القطاع المصرفي السوري.
- ٥- تحديد مستوى تطبيق بعد الكفاءة كأحد أبعاد الميزة التنافسية في القطاع المصرفي السوري.

#### ٥- تساؤلات البحث:

التساؤل الرئيس: ما مستوى تطبيق أبعاد الميزة التنافسية في القطاع المصرفي السوري.

ويتفرع عنها التساؤلات الآتية:

- ١- ما مستوى تطبيق بعد الجودة كأحد أبعاد الميزة التنافسية في القطاع المصرفي السوري.
- ٢- ما مستوى تطبيق بعد المرونة كأحد أبعاد الميزة التنافسية في القطاع المصرفي السوري.
- ٣- ما مستوى تطبيق بعد الكلفة كأحد أبعاد الميزة التنافسية في القطاع المصرفي السوري.
- ٤- ما مستوى تطبيق بعد الاستجابة كأحد أبعاد الميزة التنافسية في القطاع المصرفي السوري.

٥- ما مستوى تطبيق بعد الكفاءة كأحد أبعاد الميزة التنافسية في القطاع المصرفي السوري.

#### ٦- منهجية البحث:

اعتمدت الباحثة على المنهج الوصفي التحليلي الذي يتضمن دراسة الحقائق الراهنة المتعلقة بطبيعة الظاهرة، حيث قامت الباحثة بمراجعة الأدبيات السابقة العربية منها والأجنبية، بما فيها الكتب والمقالات والدراسات السابقة لبناء الجانب النظري للدراسة، وجرى القيام بالجانب العملي من الدراسة اعتماداً على الاستبانة كأداة لجمع البيانات الأولية بهدف اختبار فرضيات البحث والحصول على النتائج ثم صياغة التوصيات، وذلك بالاعتماد على برنامج التحليل الإحصائي SPSS V20.

#### ٧- مجتمع وعينة البحث:

تمثل مجتمع البحث بالعاملين في المصارف السورية، واعتمدت الباحثة على عينة عشوائية ميسرة من المجتمع المبحوث بلغ حجمها ١٦٤ مفردة لصعوبة حصر حجم المجتمع وعدم القدرة على الوصول إلى كافة المصارف بيئة التطبيق.

#### ٨- حدود البحث:

- الحدود الزمانية: ٢٠٢٤.

- الحدود المكانية: المصارف السورية.

#### ٩- الإطار النظري للبحث:

##### أولاً: مفهوم الميزة التنافسية:

تمثل الميزة التنافسية المجال الذي تتمتع فيه المنظمة بقدرة أعلى من منافسيها في استغلال الفرص الخارجية والحد من التهديدات المختلفة، وتتبع الميزة التنافسية من قدرة المنظمة على استغلال مواردها المادية أو البشرية أو الفكرية، وتناول الباحثون والاختصاصيون مفهوم الميزة التنافسية بتعاريف ومفاهيم متنوعة، منها ما يتفق مع بعضها ومنها ما يختلف على الشكل الآتي:

\* عرفها (الخصيري، ٢٠٠٤) إيجاد أوضاع تفوق مختلفة ومصنوعة تملكها منظمة معينة وتتفوق في مجالات الإنتاج-التسويق-الكوادر البشرية.

\* عرفها (محمد، ٢٠١٩) الميزة التي تنشأ بتوصل المنظمة إلى اكتشاف سبل جديدة أكثر فاعلية واتباع استراتيجيات مبتكرة لإضافة قيمة لمنتجاتها لم يتم التوصل إليها من قبل المنافسين.

\* ويعرف (حمد، ٢٠٢٠) الميزة بأنها قدرة المنظمة على صياغة وتطبيق الاستراتيجيات التي تجعلها في مركز أفضل بالنسبة للمنظمات المحلية والإقليمية الأخرى العاملة في نفس المجال من خلال الاستغلال الأمثل للكفاءات والإمكانات.

\* كما أكد (Anik, et al., 2010) بأنها قدرة القطاعات على تلبية احتياجات الزبائن فيما يتعلق بالخدمات والمنتجات وتقديمها بجودة عالية بهدف إرضائهم، فضلاً عن تلبية احتياجات الموظفين في المنظمة وتوفير عائد على الاستثمار لتحقيق النمو المتطور والوصول إلى الغايات والأهداف المنشودة.

\* ويرى (Korankye, 2013) بأنها السياسة المتوقعة التي تتبعها الشركة للتنافس في السوق وتحقيق أفضل النتائج التي تصبو إليها وذلك من خلال اتباع استراتيجيات محددة من شأنها تحقيق الميزة التنافسية.

\*كما أكد (Mahdi, et al., 2019): بأنها تنفيذ استراتيجية خالقة للقيمة غير مقلدة في الماضي وليس من الممكن تقليدها مستقبلاً من قبل المنافسين الحاليين أو المحتملين  
وبناءً على التعاريف والمفاهيم السابقة، يمكن القول أن الميزة التنافسية تمثل استخدام المنظمة لمواردها البشرية والمادية والفنية والتكنولوجية بطريقة جديدة ومبتكرة تكسبها موقعاً تنافسياً متميزاً عن المنظمات الأخرى.  
ثانياً: أهمية الميزة التنافسية:  
تعدّ الميزة التنافسية جوهر الإدارة الاستراتيجية، ويمكن إبراز أهميتها في النقاط الآتية(حسون وآخرون، ٢٠١٢؛ Jay, William, 2012):

١. محور عمل المنظمات، فهي الأساس الذي تصاغ حوله الاستراتيجية التنافسية للمنظمة، حيث تعمل المنظمات على تنمية قدراتها ومواردها لدعم ميزتها التنافسية لأنها تفشل دون وجود هذه الميزة.
٢. تمكن المنظمات من الحصول على حصة سوقية أكبر من منافسيها مما يعني زيادة حجم المبيعات والأرباح.
٣. تشكل أداة هامة لمراجعة تحديات السوق والمنافسين الحاليين والمحتملين مما يمكنها من الاستجابة السريعة للزبائن.
٤. محرك ومحفز للمنظمات لتنمية مواردها ودفع عملية البحث والتطوير من أجل المحافظة على هذه الميزة وتعزيزها.
٥. تؤدي إلى كسب ولاء الزبائن من خلال التركيز على تلبية متطلباتهم ما يؤدي إلى تحسين صورة المنظمة وسمعتها.
٦. تعزيز قدرات المنظمة في متابعة التطوير والتغير في حاجات ورغبات الزبائن من خلال البحث في الحاجات الكامنة التي لم يتعرف عليها الزبائن، مما يمكن المنظمة من دخول مجالات تنافسية جديدة.
٧. تؤدي إلى تكوين رؤية مستقبلية جديدة للأهداف التي تسعى المنظمة للوصول إليها والفرص الكبيرة التي ترغب في اقتناصها.
٨. مؤشر إيجابي لقدرة المنظمة على امتلاك موقع تنافسي ضمن قوى السوق على أساس الحصة السوقية المربحة، ومعياريها يدل على نجاح المنظمة من خلال النماذج المتجددة للميزة التنافسية.
٩. تسهم في ترشيد عملية استخدام الموارد والإمكانيات من حيث تخصيص مواردها في الجوانب التي تتميز فيها بقدرات عالية.

#### ثالثاً: خصائص الميزة التنافسية:

- يمكن تجسيد أهم خصائص الميزة التنافسية من خلال الآتي(اللامي، اسماعيل، ٢٠١١؛ بريقة، ٢٠٢١):
- (١) النسبية: إن الميزات التنافسية تتسم بالنسبية مقارنةً بالمنافسين أو مقارنتها في فترات زمنية مختلفة.
  - (٢) الأفضلية: تؤثر في إدراك الزبون لأفضلية السلع والخدمات في المنظمة وتحفزه للشراء منها.
  - (٣) الاستمرارية: بمعنى أن تحقق المنظمة التفوق والسبق على المدى الطويل على اعتبارها تعمل في بيئة متغيرة.
  - (٤) المرونة: أي إمكانية إحلال ميزات تنافسية أخرى بسهولة ويسر وفق اعتبارات التغيرات الحاصلة في البيئة الخارجية من جهة أو تطور موارد وقدرات المنظمة من جهة أخرى(التغيرات الحاصلة في البيئة الداخلية).

- (٥) تحقيق القيمة: تسعى المنظمة لتعظيم القيمة المدركة لدى زبائنها وبالتالي الحفاظ على الزبون لأطول مدة ممكنة.
- (٦) القابلية للتجديد: أي أن تكون متجددة وفق معطيات البيئة الخارجية من جهة، وقدرات المنظمة ومواردها من جهة أخرى.
- (٧) البعد الاستراتيجي: أي تركيزها على المدى البعيد، حيث تختص باستغلال الفرص المستقبلية في البيئة الخارجية.
- (٨) التناسب: بمعنى أن يتناسب استخدام هذه الميزة مع الأهداف والنتائج التي تريد المنظمة تحقيقها على المدى القصير والطويل.
- وتؤكد الباحثة في هذا الإطار على الخاصية الأكثر أهمية للميزة التنافسية والمتعلقة بإمكانية تطبيقها وتنفيذها على أرض الواقع لحصد النتائج المرجوة منها، لا سيما وأن بقاءها كفكرة أو منتج أو تصميم أو خدمة دون إمكانية استخدامها يحدّ من قدرة المنظمة على استثمارها في الأمد الطويل والاستفادة من مخرجاتها الإيجابية المتعلقة بتميزها عن المنافسين من خلال امتلاك مركز تنافسي قوي، إضافةً إلى كسب ولاء الزبائن الحاليين والمستقبليين.
- رابعاً: مؤشرات الميزة التنافسية:

هناك العديد من المؤشرات التي تستخدم للدلالة على امتلاك المنظمة للميزة التنافسية مثل الربحية، الحصة السوقية، حجم المبيعات، رضا المستهلك، قيمة السهم، تنوع المنتجات، القدرة على التصدير والفاعلية، وفيما يأتي تعريف لأكثر المؤشرات استخداماً وشيوعاً (Kotler, 2000; Silva, et al., 2005):

☒ الربحية: تعرّف على أنها مقياس يستعمل لتقييم أداء المشروعات عن طريق حساب نسبة صافي الدخل إلى الأصول أو الاستثمارات، ويمكن تعظيم الربحية عن طريق تحسين استثمارت المشروع، واستخدامات التقنيات الحديثة واستغلال الموارد بشكل أفضل.

☒ الحصة السوقية: يستخدم مقياس الحصة السوقية للتمييز بين الربحين والخاسرين في السوق، حيث أن هذا المقياس يستخدم لحساب نصيب المنظمة من المبيعات في السوق ومقارنته مع المنافسين الرئيسيين، ويعطي مقياس الحصة السوقية مؤشراً عن وضع المنظمة في السوق، وانخفاضه يدلّ على أنّ هناك مشكلة يتعيّن على الإدارة حلّها، ويمكن قياس الحصة السوقية باستخدام ثلاثة طرائق:

١- الحصة السوقية الإجمالية: وتحسب بقسمة مبيعات المنظمة على إجمالي المبيعات الكلية في السوق.

٢- الحصة السوقية النسبية: وتحسب بقسمة مبيعات المنظمة الكلية على مبيعات أكبر المنافسين في السوق.

٣- حصة السوق المخدوم: وتحسب بقسمة مبيعات المنظمة على المبيعات الإجمالية للسوق المخدوم.

٤- حجم المبيعات: يعتبر حجم المبيعات مؤشراً على نجاح أعمال المنظمة وعلى الحصة السوقية لها، وتسعى معظم المنظمات إلى وضع هدف محدد لها لمقدار حجم المبيعات المراد تحقيقه وذلك لمتابعة أداء المنظمة ودرجة نجاحها في تحقيق أهدافها.

٥- الإنتاجية الكلية للعوامل: إن الإنتاجية الكلية للعوامل تقيس الفاعلية التي تحوّل فيها المنظمة مجموعة عوامل الإنتاج إلى منتجات.

ويشتمل مؤشر التنافسية العالمي عدداً من المحاور التي يمكن بناءً عليها قياس الميزة التنافسية في المنظمات وتحديد مدى إمكانية تحقيقها، وتتضمن هذه المحاور (حسان، ٢٠٢٢؛ Betlis, Hill, 2010):

- المنظمات: ترتسم حدودها من خلال الهيكل الإداري الذي تتفاعل فيه، وهناك العديد من العوامل التي تؤثر على تباطؤ عملية التنمية منها الافتقار إلى الشفافية وعدم الاستقلالية.
- البنية التحتية: يعكس هذا المحور مدى توفر البنية التحتية الجيدة في المنظمات، حيث أن لها دوراً هاماً في تقليل الآثار السلبية عن طريق تقليل المسافات واختصار الزمن بين المناطق البعيدة.
- الاعتماد على تكنولوجيا المعلومات والاتصالات: يقيس هذا المحور القدرة على الاستفادة الكاملة من تكنولوجيا المعلومات والاتصالات في الأنشطة اليومية لزيادة الكفاءة وتحفيز الابتكار، ويعدّ الوصول إلى تكنولوجيا المعلومات والاتصالات واستخدامها من عوامل التمكين الرئيسية للجاهزية والتكنولوجيا الشاملة للمنظمات.
- المهارات: مجموعة من المهارات المكتسبة والتدريب المهني الذي يتلقاه العاملون في المنظمات، ودائماً ما يعدّ وجود مهارات عالية مصحوبةً بتدريب مهني مستمر شكلاً من أشكال دعم مستوى الجودة والبقاء على دراية دائمة بأحدث أنواع التكنولوجيا المتطورة.
- القدرة على الابتكار: يقصد به البيئة الداعمة للابتكار الذي يمكن أن ينشأ من المعرفة الجديدة التكنولوجية وغير التكنولوجية.

#### خامساً: أبعاد الميزة التنافسية:

ركز الكتاب والباحثون على الأبعاد الأساسية الآتية للميزة التنافسية (جواد، ٢٠١٧؛ سلمان، ٢٠١٧؛ Addae, 2013):

- ١- الجودة: يقصد بها تحسين وتطوير العمليات والأداء إضافةً لتقليل التكاليف والتحكم في الوقت وتحقيق رغبات الزبائن ومتطلبات السوق، مع التخلص من الأخطاء والعيوب في السلع المنتجة.
- ٢- المرونة: قدرة المنظمة على الاستجابة السريعة للتغيرات المتعلقة بخصائص تصميم المنتج أو التغيرات المتعلقة بحجم طلبات الزبون.
- ٣- الكلفة: قدرة المنظمة على إنتاج وتوزيع المنتجات بأقل ما يمكن من الكلف قياساً بالمنافسين في نفس الصناعة.
- ٤- الاستجابة: تقديم المنظمة خدمات ذات نوعية أفضل واستجابة أسرع مما يقدمه المنافسون لتلبية رغبات واحتياجات زبائنهم.

٥- الكفاءة: تحقيق أكبر مخرجات بأقل المدخلات أو التكاليف.

٦- الفاعلية: تحقيق الأهداف من خلال استغلال الموارد المتاحة.

#### ١٠- الإطار العملي:

##### ١- أداة الدراسة

تم الاعتماد على الاستبانة كأداة لجمع البيانات، حيث تم تصميم الاستبانة بناءً على مقياس لايبكركت الخماسي، وتم تقسيم الاستبانة إلى قسمين رئيسيين:

- القسم الأول تناول المتغيرات الديمغرافية لعينة البحث.
- القسم الثاني وتناول أبعاد الميزة التنافسية وفق الآتي
  - بعد الجودة: وتم قياسه من خلال ٤ عبارات.
  - بعد المرونة: وتم قياسه من خلال ٤ عبارات.
  - بعد الكلفة: وتم قياسه من خلال ٤ عبارات.
  - بعد الاستجابة: وتم قياسه من خلال ٤ عبارات.
  - بعد الكفاءة: وتم قياسه من خلال ٤ عبارات.

## ٢- ثبات وصدق المقياس

### ٢-١ ثبات المقياس

من أجل التأكد من صدق المقياس تم الاعتماد على معامل ألفا كرونباخ كما في الجدول (١).

الجدول (١): Reliability Statistics		
البعد	N of Items	Cronbach's Alpha
الجودة	4	.905
المرونة	4	.740
الكلفة	4	.796
الاستجابة	4	.804
الكفاءة	4	.903

المصدر: من إعداد الباحثة بالاعتماد على spss 23

من الجدول (١) كانت قيمة معامل ألفا كرونباخ لكل محور من المحاور أكبر من ٠.٦ مما يعني ثبات المقياس وعدم الحاجة الى تعديل او تبديل أي عبارة من عبارات المقياس

### ٢-٢ صدق المقياس

من أجل التأكد من صدق المقياس تم الاعتماد على صدق المحتوى حيث تم بناء الاستبانة من خلال الرجوع الى عدد من الأبحاث والدوريات والرسائل العلمية وصياغة العبارات لقياس كل بعد من ابعاد الميزة التنافسية، وتم عرضها على عدد من المختصين وإجراء التعديلات المطلوبة وفق الملاحظات، كما تم الاعتماد على الصدق التوافقي من خلال مصفوفة الاتساق الداخلي كما في الجدول (٢).

الجدول (٢): مصفوفة الاتساق الداخلي						
متوسط الاستبانة	الكفاءة	الاستجابة	الكلفة	المرونة	الجودة	
.850**	.682**	.685**	.767**	.247**	1	Pearson Correlation
.000	.000	.000	.000	.001		Sig. (2-tailed)
164	164	164	164	164	164	N
.543**	.448**	.409**	.313**	1	.247**	Pearson Correlation
.000	.000	.000	.000	.001		Sig. (2-tailed)
164	164	164	164	164	164	N
.874**	.707**	.765**	1	.313**	.767**	Pearson Correlation
.000	.000	.000	.000	.000	.000	Sig. (2-tailed)
164	164	164	164	164	164	N
.915**	.879**	1	.765**	.409**	.685**	Pearson Correlation
.000	.000	.000	.000	.000	.000	Sig. (2-tailed)

164	164	164	164	164	164	N	
.910**	1	.879**	.707**	.448**	.682**	Pearson Correlation	الكفاءة
.000		.000	.000	.000	.000	Sig. (2-tailed)	
164	164	164	164	164	164	N	
1	.910**	.915**	.874**	.543**	.850**	Pearson Correlation	متوسط الاستبانة
	.000	.000	.000	.000	.000	Sig. (2-tailed)	
164	164	164	164	164	164	N	

المصدر: من إعداد الباحثة بالاعتماد على spss 23

من الجدول (٢) الذي يظهر مصفوفة الاتساق الداخلي كانت قيمة sig تساوي ٠.٠٠٠٠ وهي أصغر من ٠.٠٥ مما يعني معنوية العلاقة بين أبعاد الاستبانة فيما بين بعضها البعض، ومعنوية العلاقة بين أبعاد الاستبانة من جهة ومتوسط الاستبانة ككل من جهة أخرى وهذا ما يعني تحقق شروط مصفوفة الاتساق الداخلي وبالتالي صدق المحتوى.

### ٣- التوصيفات الإحصائية

#### ٣-١ التوصيفات الإحصائية لبعء الجودة

الجدول (٣): التوصيفات الإحصائية لبعء الجودة

sig	Std. Error Mean	Std. Deviation	Mean	N	
.231	.11162	1.42942	2.8659	164	1 تهتم إدارة المصرف بضمان الجودة للخدمات المصرفية وفق أسس ومعايير واضحة وموثوقة
.000	.10344	1.32473	2.3659	164	2 تتبع إدارة المصرف إجراءات وعمليات رقابة للتشديد على تحقيق الجودة
.000	.11824	1.51420	2.2378	164	3 يقدم المصرف الخدمات المصرفية عالية الجودة تليي رغبات العملاء وحاجاتهم
.000	.10516	1.34668	2.0488	164	4 يسعى المصرف إلى شراء التكنولوجيا المصرفية التي تسهم في تحسين الجودة في الأداء

المصدر: من إعداد الباحثة بالاعتماد على spss 23

من الجدول (٣) الذي يظهر التوصيفات الإحصائية لبعء الجودة كان متوسط الإجابات الأكبر للعبارة الأولى ما يعني درجة القبول الأعلى من قبل العينة لهذه العبارة في حين كان المتوسط الأصغر للعبارة الرابعة وبالتالي كانت درجة القبول الأدنى تجاه هذه العبارة وكانت قيمة sig لكل العبارات أصغر من ٠.٠٥ مما يعني معنوية إجابات العينة وكانت جميعها اقل من متوسط الحياد وبالتالي ميل العينة إلى عدم قبول تحقق هذه العبارات في المصارف المدروسة. باستثناء العبارة الأولى كانت sig تساوي ٠.٢٣١ مما يعني حياد العينة تجاه هذه العبارة

#### ٣-٢ التوصيفات الإحصائية لبعء المرونة

الجدول (٤): التوصيفات الإحصائية لبعء المرونة

Sig	Std. E Mean	Std. Dev	Mean	N	
.465	.09159	1.17296	3.0671	164	1 تتوافر القدرة لدى إدارة المصرف على الاستجابة السريعة للتغير في طلب العملاء
.000	.08103	1.03773	1.7134	164	2 تهتم إدارة المصرف بدراسة السوق للتكيف مع التغيرات في الطلب على الخدمات المصرفية
.000	.07718	.98839	1.6037	164	3 يتم تعديل العمليات التشغيلية المصرفية بسرعة تتلاءم مع التغيرات في الطلب
.000	.08502	1.08881	1.8963	164	4 يهدف المصرف إلى تحقيق رضا عملائه من خلال تحقيق

## السرعة في الاستجابة لتغيرات الطلب

المصدر: من إعداد الباحثة بالاعتماد على spss 23

من الجدول (٤) الذي يظهر التوصيفات الإحصائية لبعد المرونة كان متوسط الإجابات الأكبر للعبارة الأولى ما يعني درجة القبول الأعلى من قبل العينة لهذه العبارة في حين كان المتوسط الأصغر للعبارة الرابعة وبالتالي كانت درجة القبول الأدنى تجاه هذه العبارة وكانت قيمة sig لكل العبارات أصغر من ٠.٠٥ مما يعني معنوية إجابات العينة وكانت جميعها اقل من متوسط الحياد بالتالي ميل العينة إلى عدم قبول تحقق هذه العبارات في المصارف المدروسة. باستثناء العبارة الأولى كانت sig تساوي ٠.٢٣١ وهي أكبر من ٠.٠٥ مما يعني حياد العينة تجاه هذه العبارة

## ٣-٣ التوصيفات الإحصائية لبعد الكلفة

الجدول (٥): التوصيفات الإحصائية لبعد الكلفة

Sig	Std. E Mean	Std. Dev	Mean	N	
.000	.10743	1.37575	2.0549	164	يسيطر المصرف على جميع الإجراءات والعمليات للتحكم بمكونات التكلفة
.000	.08245	1.05588	2.2378	164	يعمل البنك على تقديم خدمة تحويل الأموال بتكلفة أقل بشكل دائم
.018	.10501	1.34472	2.7500	164	يحقق المصرف وفورات بتكلفة الإنتاج
.000	.09820	1.25755	2.3598	164	يحقق المصرف وفورات بتكلفة التسويق

المصدر: من إعداد الباحثة بالاعتماد على spss 23

من الجدول (٥) كان متوسط الإجابات الأكبر للعبارة الثالثة ما يعني درجة القبول الأعلى من قبل العينة لهذه العبارة في حين كان المتوسط الأصغر للعبارة الرابعة وبالتالي كانت درجة القبول الأدنى تجاه هذه العبارة وكانت قيمة sig لكل العبارات أصغر من ٠.٠٥ مما يعني معنوية إجابات العينة وكانت جميعها اقل من متوسط الحياد بالتالي ميل العينة إلى عدم قبول تحقق هذه العبارات في المصارف المدروسة.

## ٣-٤ التوصيفات الإحصائية لبعد الاستجابة

الجدول (٦): التوصيفات الإحصائية لبعد الاستجابة

Sig	Std. Error Mean	Std. Deviation	Mean	N	
.000	.10391	1.33074	2.2256	164	يقدم المصرف خدماته بسرعة
.000	.09471	1.21287	2.0366	164	يهتم المصرف بتقديم خدماته وفقاً لرغبات وحاجات الزبائن
.020	.11140	1.42658	2.7378	164	يستجيب المصرف لطلبات وشكاوي الزبائن باستمرار
.000	.09083	1.16324	2.3780	164	يقدم العاملين في المصرف الخدمات بشكل يواكب التطورات الحديثة

المصدر: من إعداد الباحثة بالاعتماد على spss 23

من الجدول (٦) تظهر التوصيفات الإحصائية لبعد الاستجابة وكان متوسط الإجابات الأكبر للعبارة الثالثة ما يعني درجة القبول الأعلى من قبل العينة لهذه العبارة في حين كان المتوسط الأصغر للعبارة الرابعة وبالتالي كانت درجة القبول الأدنى تجاه هذه العبارة وكانت قيمة sig لكل العبارات أصغر من ٠.٠٥ مما يعني معنوية إجابات العينة وكانت جميعها اقل من متوسط الحياد بالتالي ميل العينة إلى عدم قبول تحقق هذه العبارات.

### ٣-٥ التوصيفات الإحصائية لبعء الكفاءة

الجدول (٧): التوصيفات الإحصائية لبعء الكفاءة

Sig	Std. Error Mean	Std. Deviation	Mean	N		
.000	.10571	1.35371	2.4573	164	يسعى المصرف إلى الحصول على الأفراد ذوي الكفاءة في العمل	1
.000	.09631	1.23342	1.9878	164	يستخدم المصرف التقنيات المصرفية الحديثة التي تؤدي إلى رفع كفاءة الأداء الفعلي	2
.000	.10073	1.28998	2.1037	164	يستثمر المصرف المهارات الفردية في تقديم خدمة مصرفية أفضل	3
.000	.09275	1.18781	2.0122	164	يستخدم المصرف التسهيلات اللازمة لسير العملية المصرفية	4

المصدر: من إعداد الباحثة بالاعتماد على spss 23

من الجدول (٧) الذي يظهر التوصيفات الإحصائية لبعء الاستجابة كان متوسط الإجابات الأكبر للعبارة الأولى ما يعني درجة القبول الأعلى من قبل العينة لهذه العبارة في حين كان المتوسط الأصغر للعبارة الرابعة وبالتالي كانت درجة القبول الأدنى تجاه هذه العبارة وكانت قيمة sig لكل العبارات أصغر من ٠.٠٥ مما يعني معنوية إجابات العينة وكانت جميعها اقل من متوسط الحياد وبالتالي ميل العينة إلى عدم قبول تحقق هذه العبارات في المصارف المدروسة.

#### ٤- اختبار الفرضيات

من أجل الإجابة على التساؤل الفرعي الأول تم صياغة الفرضية الآتية:

الفرضية الفرعية الأولى: لا توجد فروق معنوية بين متوسط إجابات العينة حول تحقيق القطاع المصرفي

المدرّس لبعء الجودة كأحد أبعاد الميزة التنافسية

الجدول (٨): One-Sample Test						
Test Value = 3						
95% Confidence Interval of the Difference		Mean Difference	Sig. (2-tailed)	df	T	الجودة
Upper	Lower					
-4.293	-8.116	-.62043	.000	163	-6.408	

المصدر: من إعداد الباحثة بالاعتماد على spss 23

من الجدول (٨) كانت قيمة sig تساوي ٠.٠٠٠٠ وهي أصغر من ٠.٠٥ لذلك نرفض فرضية العدم ونقبل الفرضية البديلة بوجود فروق معنوية بين متوسط إجابات العينة حول بعء الجودة ومتوسط الحياد ٣ وبالتالي إمكانية اعتماد متوسط الحياد كأساس للمقارنة.

الجدول (٩): One-Sample Statistics				
Std. Error Mean	Std. Deviation	Mean	N	
.09681	1.23983	2.3796	164	الجودة

المصدر: من إعداد الباحثة بالاعتماد على spss 23

من الجدول (٩) كان متوسط إجابات أفراد العينة حول بعء الجودة يساوي ٢.٣٧٩٦ وهي أصغر من متوسط الحياد ٣/ وهذا ما يعني ميل العينة إلى عدم الموافقة على تحقق بعء الجودة كأحد أبعاد الميزة التنافسية في المصارف المدروسة في سورية

نتيجة الفرضية: عدم تحقق الفرضية الفرعية الأولى وقبول الفرضية البديلة بعدم تحقيق المصارف المدروسة في سورية لبعد الجودة كأحد أبعاد الميزة التنافسية في القطاع المصرفي.  
من أجل الإجابة على التساؤل الفرعي الثاني تم صياغة الفرضية الآتية:  
الفرضية الفرعية الثانية: لا توجد فروق معنوية بين متوسط إجابات العينة حول تحقيق القطاع المصرفي المدروس لبعد المرونة كأحد أبعاد الميزة التنافسية

الجدول (١٠): One-Sample Test					
Test Value = 3					
95% Confidence Interval of the Difference		Mean Difference	Sig. (2-tailed)	Df	T
Upper	Lower				
-0.8058	-1.0540	-0.92988	.000	163	-14.797

المصدر: من إعداد الباحثة بالاعتماد على spss 23

من الجدول (١٠) كانت قيمة sig تساوي ٠.٠٠٠٠ وهي أصغر من ٠.٠٥ لذلك نرفض فرضية العدم ونقبل الفرضية البديلة بوجود فروق معنوية بين متوسط إجابات العينة حول بعد العينة ومتوسط الحياد ٣ وبالتالي إمكانية اعتماد متوسط الحياد كأساس للمقارنة.

الجدول (١١): One-Sample Statistics				
Std. Error Mean	Std. Deviation	Mean	N	
.06284	.80477	2.0701	164	المرونة

المصدر: من إعداد الباحثة بالاعتماد على spss 23

من الجدول (١١) كان متوسط إجابات أفراد العينة حول بعد المرونة يساوي ٢.٠٧٠١ وهي أصغر من متوسط الحياد /٣/ وهذا ما يعني ميل العينة الى عدم الموافقة على تحقق بعد المرونة كأحد أبعاد الميزة التنافسية في المصارف المدروسة في سورية

نتيجة الفرضية: عدم تحقق الفرضية الفرعية الثانية وقبول الفرضية البديلة بعدم تحقيق المصارف المدروسة في سورية لبعد المرونة كأحد أبعاد الميزة التنافسية في القطاع المصرفي.  
من أجل الإجابة على التساؤل الفرعي الثالث تم صياغة الفرضية الآتية:  
الفرضية الفرعية الثالثة: لا توجد فروق معنوية بين متوسط إجابات العينة حول تحقيق القطاع المصرفي المدروس لبعد الكلفة كأحد أبعاد الميزة التنافسية

ويعبر عن هذه الفرضية احصائياً: توجد فروق معنوية بين متوسط إجابات أفراد العينة حول بعد الكلفة في المصارف المدروسة في سورية ومتوسط الحياد.

الجدول (١٢): One-Sample Test					
Test Value = 3					
95% Confidence Interval of the Difference		Mean Difference	Sig. (2-tailed)	df	T
Upper	Lower				
-0.4957	-0.8030	-0.64939	.000	163	-8.346

المصدر: من إعداد الباحثة بالاعتماد على spss 23

من الجدول (١٢) كانت قيمة sig تساوي ٠.٠٠٠٠ وهي أصغر من ٠.٠٥ لذلك نرفض فرضية العدم ونقبل الفرضية البديلة بوجود فروق معنوية بين متوسط إجابات العينة حول بعد الكلفة ومتوسط الحياض ٣ وبالتالي إمكانية اعتماد متوسط الحياض كأساس للمقارنة.

الجدول (١٣): One-Sample Statistics				
Std. Error Mean	Std. Deviation	Mean	N	
.07781	.99644	2.3506	164	الكلفة

المصدر: من إعداد الباحثة بالاعتماد على spss 23

من الجدول (١٣) كان متوسط إجابات أفراد العينة حول بعد الكلفة يساوي ٢.٣٥٠٦ وهي أصغر من متوسط الحياض ٣/ وهذا ما يعني ميل العينة الى عدم الموافقة على تحقق بعد الكلفة كأحد أبعاد الميزة التنافسية في المصارف المدروسة في سورية

نتيجة الفرضية: عدم تحقق الفرضية الفرعية الثالثة وقبول الفرضية البديلة بعدم تحقيق المصارف المدروسة في سورية لبعد الكلفة كأحد أبعاد الميزة التنافسية في القطاع المصرفي.

من أجل الإجابة على التساؤل الفرعي الرابع تم صياغة الفرضية الآتية:

الفرضية الفرعية الرابع: لا توجد فروق معنوية بين متوسط إجابات العينة حول تحقيق القطاع المصرفي

المدروس لبعد الاستجابة كأحد أبعاد الميزة التنافسية ومتوسط الحياض.

الجدول (١٤): One-Sample Test						
Test Value = 3						
95% Confidence Interval of the Difference		Mean Difference	Sig. (2-tailed)	df	T	الاستجابة
Upper	Lower					
-4.979	-.8131	-.65549	.000	163	-8.213	

المصدر: من إعداد الباحثة بالاعتماد على spss 23

من الجدول (١٤) كانت قيمة sig تساوي ٠.٠٠٠٠ وهي أصغر من ٠.٠٥ لذلك نرفض فرضية العدم ونقبل الفرضية البديلة بوجود فروق معنوية بين متوسط إجابات العينة حول بعد الاستجابة ومتوسط الحياض ٣ وبالتالي إمكانية اعتماد متوسط الحياض كأساس للمقارنة.

الجدول (١٥): One-Sample Statistics				
Std. Error Mean	Std. Deviation	Mean	N	
.07981	1.02210	2.3445	164	الاستجابة

المصدر: من إعداد الباحثة بالاعتماد على spss 23

من الجدول (١٥) كان متوسط إجابات أفراد العينة حول بعد الاستجابة يساوي ٢.٣٤٤٥ وهي أصغر من متوسط الحياض ٣/ وهذا ما يعني ميل العينة الى عدم الموافقة على تحقق بعد الاستجابة كأحد أبعاد الميزة التنافسية في المصارف المدروسة في سورية

نتيجة الفرضية: عدم تحقق الفرضية الفرعية الرابعة وقبول الفرضية البديلة بعدم تحقيق المصارف المدروسة في سورية لبعد الاستجابة كأحد أبعاد الميزة التنافسية في القطاع المصرفي.

من أجل الإجابة على التساؤل الفرعي الخامس تم صياغة الفرضية الآتية:  
الفرضية الفرعية الخامسة: لا توجد فروق معنوية بين متوسط إجابات العينة حول تحقيق القطاع المصرفي المدروس لبعد الكفاءة كأحد أبعاد الميزة التنافسية ومتوسط الحياد.

الجدول (١٦): One-Sample Test						
Test Value = 3						
95% Confidence Interval of the Difference		Mean Difference	Sig. (2-tailed)	df	T	الكفاءة
Upper	Lower					
-6.878	-1.0317	-.85976	.000	163	-9.872	

المصدر: من إعداد الباحثة بالاعتماد على spss 23

من الجدول (١٦) كانت قيمة sig تساوي ٠.٠٠٠٠ وهي أصغر من ٠.٠٥ لذلك نرفض فرضية العدم ونقبل الفرضية البديلة بوجود فروق معنوية بين متوسط إجابات العينة حول بعد الكفاءة ومتوسط الحياد ٣ وبالتالي إمكانية اعتماد متوسط الحياد كأساس للمقارنة.

الجدول (١٧): One-Sample Statistics				
Std. Error Mean	Std. Deviation	Mean	N	
.08709	1.11535	2.1402	164	الكفاءة

المصدر: من إعداد الباحثة بالاعتماد على spss 23

من الجدول (١٧) كان متوسط إجابات أفراد العينة حول بعد الكفاءة يساوي ٢.١٤٠٢ وهي أصغر من متوسط الحياد ٣/ وهذا ما يعني ميل العينة الى عدم الموافقة على تحقق بعد الكفاءة كأحد أبعاد الميزة التنافسية في المصارف المدروسة في سورية  
نتيجة الفرضية: عدم تحقق الفرضية الفرعية الخامسة وقبول الفرضية البديلة بعدم تحقيق المصارف المدروسة في سورية لبعد الكفاءة كأحد أبعاد الميزة التنافسية في القطاع المصرفي.

## ١١- النتائج والتوصيات

### النتائج:

- عدم تحقيق المصارف المدروسة في سورية لبعد الجودة كأحد أبعاد الميزة التنافسية في القطاع المصرفي.
- عدم تحقيق المصارف المدروسة في سورية لبعد المرونة كأحد أبعاد الميزة التنافسية في القطاع المصرفي.
- عدم تحقيق المصارف المدروسة في سورية لبعد الكلفة كأحد أبعاد الميزة التنافسية في القطاع المصرفي.
- عدم تحقيق المصارف المدروسة في سورية لبعد الاستجابة كأحد أبعاد الميزة التنافسية في القطاع المصرفي.
- عدم تحقيق المصارف المدروسة في سورية لبعد الكفاءة كأحد أبعاد الميزة التنافسية في القطاع المصرفي.

## التوصيات:

- ١- ضرورة أن تقوم المصارف التجارية في سورية بوضع آليات مستمرة لمواكبة التطورات الحادثة في الميزات التنافسية التي تتمتع بها، والتي من شأنها ضمان تفوقها على منافسيها.
- ٢- ضرورة استخدام التكنولوجيا المتقدمة والسريعة لتلبية حاجات ورغبات الزبائن.
- ٣- إعداد برنامج معلوماتي متطور يزود الزبائن بجميع مستجدات المصارف.
- ٤- ضرورة توضيح الدور الذي تلعبه أبعاد الميزة التنافسية داخل القطاع المصرفي، من أجل تطوير الخدمات التي تقدمها المصارف، من خلال توظيف الاستراتيجيات المثلى للميزة التنافسية.

## ١٢- المراجع:

- Turki, M; Sabbar, M(2023). *Studying the Role of Banking Marketing in Supporting the Competitive Advantage of the Iraqi Banks*. International Journal of Professional Business Review, pp:2525-3654.
- Nehme, A(2024). *Achieve Banking Competitive Advantage through Marketing Mix Elements*. International Journal of Economic Studies,(30). Berlin / Germany.
- Qasim, S; Ibrahim, A (2018). *The Role of Technological Vigilance in Achieving Competitive Advantage: A Field Study on Private Syrian Commercial Banks*. Tishreen University Journal, Economic and Legal Sciences Series, 6(40).
- Ahmed, H (2023). *Enhancing the components of job well-being and its impact on achieving competitive advantage for organizations (case study of the National Bank of Egypt)*. Journal of Politics and Economics, Cairo, Egypt.
- Abu Al-Ata, Sarah (2024). *Requirements for enhancing the role of smart leadership in achieving competitive advantage in Egyptian universities*, Journal of the Faculty of Education - Damietta University, Issue 39, Volume(89), Egypt.
- Hassoun, A; Salman, Fl; Madous, A (2012). *The impact of the learning organization in achieving competitive advantage*. Journal of Baghdad College of Economic Sciences, 32, p. 15.
- Al-Lami, G; Ismail, M (2011). *Competitive Marketing in an Environment of Strategic Uncertainty*. Rafidain Development Journal, College of Administration and Economics, University of Mosul, 105(33), p. 79.
- Barqiqa, K (2021). *The role of strategic environmental analysis tools in enhancing competitive advantage*. A thesis submitted in fulfillment of the requirements for an academic doctorate degree, Faculty of Economics and Business, University of Kasdi Merbah - Algeria.
- Hassan, H (2022). *Requirements for achieving competitive advantage for kindergarten institutions in Egypt*. Fayoum University Journal of Educational and Psychological Sciences, 16(9), pp. 1170-1198.
- Jawad, K (2017). *The impact of leadership in achieving competitive advantage*. Journal of Baghdad College of Economic Sciences, 13(50).
- Salman, D (2017). *The role of entrepreneurial marketing in achieving competitive advantage*. Journal of Al-Mamoun University College, 15(28).
- Kotler, P(2000). *Marketing Management. The millennium edition*, Prentice Hall International.
- Silva, J; Tadashi, O; Kikno, N (2005). *Looking Through and beyond the TQM horizon*. The TQM Magazine, 17, pp: 67-68.

- Jay, B; William, H (2012). *Strategic Management and competitive Advantage Concepts*. 4<sup>th</sup> ed, published by Pearson Education, New Jersey, U.S.A.
- Addae, A (2013). *Total Quality Management: A source of competitive Advantage*. International Journal of Asian Social Science, 3(6), pp: 1293-1305.
- Betlis, R; Hill, M (2010). *The New Competitive Land Scape*. Strategic Management Journal, 16, pp: 1-17.
- Anik, R; Nadjadji, A; Suwignjo, P (2010). *Analysis of internal and external factors for competitive advantage of Indonesian contractors*. Journal of Economics and Engineering, 4, pp: 51-68.
- Korankye, A (2013). *Total Quality Management (TQM): A source of competitive advantage*. International Journal of Asian social Science, 3(6), pp: 1293-1305.
- Mahdi, O; Nassar, I; Almsafir, M (2019). *Knowledge Mngement Processes and Sustainable competitive advantage*. Journal of business Research, 94, pp: 320-334.
- Mohamed, A (2019). *The role of organizational similarity in supporting sustainable competitive advantage*. Scientific Journal of Business Research, Faculty of Commerce, Menoufia University, 3.
- Hamad, M (2020). *A proposed vision to activate the role of the Blue Ocean Strategy in enhancing sustainable competitiveness at Assiut University*. Educational Journal, Sohag University, Faculty of Education, 76.
- Al-Khadiri, M (2004). *Creating Competitive Advantages*. First Edition, Arab Nile Group, Egypt, pp. 33-34.

## الملحق رقم (١): عبارات قياس أبعاد الميزة التنافسية

العبرة	
بعد الجودة	
تهتم إدارة المصرف بضمان الجودة للخدمات المصرفية وفق أسس ومعايير واضحة وموثوقة	١
تتبع إدارة المصرف إجراءات وعمليات رقابة للتشديد على تحقيق الجودة	٢
يقدم المصرف الخدمات المصرفية عالية الجودة لتلبي رغبات العملاء وحاجاتهم	٣
يسعى المصرف إلى شراء التكنولوجيا المصرفية التي تسهم في تحسين الجودة في الأداء	٤
بعد المرونة	
تتوافر القدرة لدى إدارة المصرف على الاستجابة السريعة للتغير في طلب العملاء	١
تهتم إدارة المصرف بدراسة السوق للتكيف مع التغيرات في الطلب على الخدمات المصرفية	٢
يتم تعديل العمليات التشغيلية المصرفية بسرعة تتلاءم مع التغيرات في الطلب	٣
يهدف المصرف إلى تحقيق رضا عملائه من خلال تحقيق السرعة في الاستجابة لتغيرات الطلب	٤
بعد الكلفة	
يسيطر المصرف على جميع الإجراءات والعمليات للتحكم بمكونات التكلفة	١
يعمل البنك على تقديم خدمة تحويل الأموال بتكلفة أقل بشكل دائم	٢
يحقق المصرف وفورات بتكلفة الإنتاج	٣
يحقق المصرف وفورات بتكلفة التسويق	٤
بعد الاستجابة	
يقدم المصرف خدماته بسرعة	١
يهتم المصرف بتقديم خدماته وفقاً لرغبات وحاجات الزبائن	٢

يستجيب المصرف لطلبات وشكاوي الزبائن باستمرار	٣
يقدم العاملون في المصرف الخدمات بشكل يواكب التطورات الحديثة	٤
بعد الكفاءة	
يسعى المصرف إلى الحصول على الأفراد ذوي الكفاءة في العمل	١
يستخدم المصرف التقنيات المصرفية الحديثة التي تؤدي إلى رفع كفاءة الأداء الفعلي	٢
يستثمر المصرف المهارات الفردية في تقديم خدمة مصرفية أفضل	٣
يستخدم المصرف التسهيلات اللازمة لسير العملية المصرفية	٤