



جامعة دمشق
كلية الاقتصاد
قسم إدارة الأعمال

الأثر التتابعي لاستراتيجيات الأعمال في تحقيق الميزة التنافسية المستدامة للمنظمات المصرفية في العراق

دراسة ميدانية بين عدد من المصارف غير الحكومية العراقية
أطروحة مقدمة لنيل درجة الدكتوراه في
إدارة الأعمال

إعداد الطالبة

هذهى محمود شاكر

المشرف المشارك

د. فارس عبد الله كاظم الجنابي

أستاذ إدارة الأعمال في كلية بغداد

للعلوم الاقتصادية الجامعة

بغداد - العراق

المشرف

د. يونس محوّد

أستاذ إدارة الأعمال

المساعد في كلية الاقتصاد

جامعة دمشق

٢٠١٥ هـ

١٤٣٦ هـ

البقرة

((الَّذِينَ يَبْخُلُونَ وَيَأْمُرُونَ النَّاسَ بِالْبُخْلِ وَمَنْ يَتَوَلَّ فَإِنَّ اللَّهَ هُوَ الْغَنِيُّ الْحَمِيدُ)) الحديد/ ٢٤

((وَلَا تَأْكُلُوا أَمْوَالَكُمْ بَيْنَكُمْ بِالْبَاطِلِ وَتُدْخِلُوا بِهَا إِلَى الْحُكَّامِ لِيَأْكُلُوا فَرِيقًا مِنْ أَمْوَالِ النَّاسِ بِالْآثِمِ وَأَنْتُمْ تَعْلَمُونَ)) البقرة/

١٨٨

((يَا أَيُّهَا الَّذِينَ آمَنُوا لَا تَأْكُلُوا أَمْوَالَكُمْ بَيْنَكُمْ بِالْبَاطِلِ إِلَّا أَنْ تَكُونَ تِجَارَةً عَنْ تَرَاضٍ مِنْكُمْ وَلَا تَقْتُلُوا أَنْفُسَكُمْ إِنَّ اللَّهَ كَانَ بِكُمْ رَحِيمًا)) النساء/ ٢٩ صدق الله العظيم

الأهداء

سيدنا وحبينا محمد (ﷺ) المرسل رحمة للعالمين

والذي رحمه الله تعالى

والدتي العزيزة رحمها الله

زوجي الذي كان خير عون لي (حفظه الله تعالى)

أولادي أحمد ومحمد اللذان يدرسان في كلية بغداد للعلوم الاقتصادية الجامعة

(حفظهما الله تعالى)

أخوتي وأخواتي أطال الله في عمرهم

زوجة أبنّي محمد (دعاء) "حفظها الله"، اهدى اطروحتي هذه إلى بلدي العزيز

(العراق) والى (الجمهورية العربية السورية) واهلها جميعاً وان تكون نافعة لي

ولطلاب العلم ولكل من أطلع عليها.

الباحثة

شكر وتقدير

الحمد لله رب العالمين والصلاة والسلام على سيدنا محمد صاحب الخلق العظيم وعلى المرسلين وآله وصحبه أجمعين.

أتقدم بالشكر الجزيل وعظيم الأمتنان إلى أستاذي الدكتور يونس عواد المشرف على هذه الأطروحة والذي كانت لآرائه وتوجيهاته بالغ الأثر في إنجازها، وأتوجه بالشكر والتقدير إلى أستاذي المشرف المشارك على هذه الأطروحة وما قدمه من ملاحظات واقتراحات وأتقدم بالشكر والتقدير إلى أعضاء لجنة المناقشة. وإن نسيت فلا انسى أن اتقدم بجزيل الشكر والتقدير إلى رئاسة جامعة دمشق وكل العاملين فيها والشكر والتقدير إلى أساتذتي في كلية الاقتصاد ممثلة بالسيد عميد الكلية ووكيله العلمي والإداري وإلى أساتذتي في قسم إدارة الأعمال وإلى جميع السيدات والسادة العاملين في الكلية.

وأتوجه بالشكر والعرفان إلى كل من الأساتذة:

أ.د. عباس فاضل (كلية بغداد للعلوم الاقتصادية الجامعة / بغداد)
أ.د. باسل العزاوي (كلية بغداد للعلوم الاقتصادية الجامعة / بغداد)
أ.د. خالد عبد الله إبراهيم (رئيس قسم الإدارة العامة/كلية الإدارة والاقتصاد / جامعة الفلوجة/ جامعة الأنبار).

أ.م.د. صفاء علي ناصر (أستاذ الإحصاء / الكلية التقنية / بغداد).

الأستاذ مصدق حنون الكعبي (الكلية التقنية / بغداد).

أ.د. حيدر (الملحقية العراقية في سورية).

والشكر موصول إلى جميع الأساتذة الذين حكموا استمارة الاستبيان وتقويمها في كل من الجمهورية العربية السورية وجمهورية العراق. ولا يفوتني ان اتقدم بجزيل الشكر لجميع السيدات والسادة العاملين في المصارف عينة الدراسة والذين ساهموا في ملئ استمارة الاستبيان. وكل الشكر إلى جميع العاملين في سفارة الجمهورية العربية السورية في بغداد وكذلك إلى كل الأفراد العاملين في الملحقية العراقية في سورية وإلى زملائي في العمل (متوسطة المصطفى للبنين) وشكري وتقديري لعائلتي ولجميع الأخوة والأخوات والأصدقاء الذين وقفوا معي وساعدوني فلهم جزيل الشكر والأمتنان.

والحمد لله ربّ العالمين

الباحثة

شذى عبود شاكر

الأثر التتابعي لاستراتيجيات الأعمال في تحقيق الميزة التنافسية المستدامة للمنظمات
المصرفية في العراق

دراسة ميدانية بين عدد من المصارف غير الحكومية العراقية
أطروحة مقدمة لنيل درجة الدكتوراه في
إدارة الأعمال

إعداد الطالبة

هذى محمود شاكر

قدمت هذه الأطروحة للحصول على درجة الدكتوراه في إدارة الأعمال من جامعة دمشق.

قرار لجنة المناقشة

نوقشت هذه الأطروحة وأجيزت يوم الاثنين الموافق ١٩/١٠/٢٠١٥ بتقدير

(جيد جدا) ، وذلك أمام لجنة الحكم المؤلفة مع السادة الأساتذة التالية اسمائهم :

ت	عضو اللجنة	الدرجة العلمية	التخصص	الجامعة	التوقيع
١	د. جمال اليوسف	استاذ مساعد	نظرية القرارات الادارية	جامعة دمشق	
٢	د.يونس عواد	استاذ مساعد	ادارة تنظيم الانتاج	جامعة دمشق	
٣	د.تيسير زاهر	استاذ مساعد	ادارة المؤسسات الخدمية	جامعة دمشق	
٤	د.مجد صقور	مدرس	الادارة الاستراتيجية	جامعة دمشق	
٥	د. احمد صالح	مدرس	اقتصاد صناعي وبيئي	جامعة دمشق	

أصبحت هذه الأطروحة صالحة بعد التعديلات لمنح درجة الدكتوراه في إدارة الأعمال.

أ.د.عدنان غانم
عميد كلية الاقتصاد

د.رعد الصرن
رئيس قسم إدارة الأعمال



قائمة المحتويات

رقم الصفحة	المحتويات
أ	قائمة المحتويات
و	قائمة الجداول
ي	قائمة الأشكال
ل	قائمة الملاحق
ب	ملخص الأطروحة
١ - ١٢٠	الباب الأول : الجانب النظري
١ - ٢٧	الفصل الأول : الأطار العام للدراسة
١ - ٧	المبحث الأول : منهجية الدراسة
١	أولاً - المقدمة
٢	ثانياً - مشكلة الدراسة
٢	ثالثاً - أهداف الدراسة
٣	رابعاً - أهمية الدراسة
٤	خامساً - مخطط الدراسة الفرضي
٨ - ١٣	المبحث الثاني: وصف عينة الدراسة والأفراد المبحوثين
٨	أولاً - مجتمع وعينة الدراسة
٨	ثانياً - المتغيرات المعتمدة في الدراسة
٩	ثالثاً - فرضيات الدراسة
٩	رابعاً - وسائل جمع البيانات والمعلومات
١٠	خاساً - المنهج العلمي المعتمد في الدراسة
١٠	سادساً - حدود الدراسة
١٠	سابعاً - أساليب تحليل البيانات والمعلومات

المحتويات	رقم الصفحة
ثامناً - محددات الدراسة	١٤
المبحث الثالث: الدراسات السابقة	٢٧ - ١٥
أولاً - الدراسات العربية	١٥
ثانياً - الدراسات الأجنبية	٢١
ثالثاً - ما يميز هذه الدراسة عن الدراسات السابقة	٢٧
الفصل الثاني : الأطار النظري للدراسة	٤٨ - ٢٨
المبحث الأول : الاستراتيجيات	٣٧ - ٢٨
أولاً - مفهوم الاستراتيجية	٢٨
ثانياً - مراحل بناء الاستراتيجية	٣٣
ثالثاً - مهام الإدارة الاستراتيجية	٣٧
المبحث الثاني : استراتيجيات الأعمال	٤٨ - ٣٨
أولاً - استراتيجية قيادة خفض التكلفة	٤٠
ثانياً - استراتيجية التمييز	٤٢
ثالثاً - استراتيجية التركيز	٤٤
الفصل الثالث : الميزة التنافسية المستدامة	١٠٣ - ٤٩
المبحث الأول : النشأة والتطور والمفهوم والأهمية	١٠٣ - ٤٩
أولاً - نشأة وتطور الميزة التنافسية المستدامة	٤٩
ثانياً - أهمية الميزة التنافسية المستدامة	٥٢
ثالثاً - مداخل الميزة التنافسية المستدامة	٥٦
رابعاً - دورة حياة الميزة التنافسية المستدامة	٧٥
خامساً - أبعاد الميزة التنافسية المستدامة	٧٧

المحتويات	رقم الصفحة
سادساً - نماذج الميزة التنافسية المستدامة	٨٧
سابعاً - مصادر الميزة التنافسية المستدامة	٩٧
ثامناً - المحافظة على الميزة التنافسية المستدامة وأسباب تطويرها	٩٩
الفصل الرابع : العلاقة بين استراتيجيات الأعمال والميزة التنافسية المستدامة.	١٠٣ - ١١٩
المبحث الأول : الاستراتيجيات التنافسية والميزة التنافسية المستدامة	١٠٩ - ١٠٣
المبحث الثاني : استراتيجية تطوير الخدمة المصرفية لتحقيق الميزة التنافسية المستدامة.	١١٠ - ١١٣
المبحث الثالث : الاستراتيجيات التنافسية والميزة التنافسية المستدامة من خلال سلسلة القيمة.	١١٤ - ١١٩
الباب الثاني : الجانب العملي	١٢٠ - ٢٢٥
الفصل الخامس: مجتمع الدراسة وعينته	١٢٠ - ١٤٦
المبحث الأول : نشأة المصارف العراقية غير الحكومية (عينة الدراسة)	١٢٠ - ١٣٠
أولاً - مصرف الأقتصاد للاستثمار والتمويل	١٢١
ثانياً - مصرف البلاد الإسلامي	١٢٢
ثالثاً - مصرف الإيلاف الإسلامي	١٢٣
رابعاً - مصرف الائتمان العراقي	١٢٣
خامساً - المصرف الأهلي العراقي	١٢٤
سادساً - مصرف الشمال للتمويل والاستثمار	١٢٥
سابعاً - مصرف آشور الدولي	١٢٥
ثامناً - المصرف الوطني الإسلامي	١٢٦
تاسعاً - مصرف بغداد	١٢٧
عاشراً - مصرف الخليج التجاري	١٢٧
المبحث الثاني : مجتمع الدراسة والعينة المختارة	١٣١ - ١٤١
أولاً - مجتمع الدراسة	١٣١

المحتويات	رقم الصفحة
ثانياً - عينة الدراسة	١٣٢
ثالثاً - وصف عينة الدراسة	١٣٤
المبحث الثالث : تصميم أداة الدراسة واختبارها	١٤٢ - ١٤٦
أولاً - تصميم أداة الدراسة	١٤٢
ثانياً - دراسة الموثوقية	١٤٣
الفصل السادس : عرض بيانات الدراسة وتحليلها	١٤٧ - ٢٢٥
المبحث الأول : عرض وتحليل نتائج فقرات الاستبيان	١٤٧ - ١٧٧
أولاً - عرض وتحليل نتائج فقرات المتغير المستقل (استراتيجيات الأعمال)	١٤٩
ثانياً - عرض وتحليل نتائج فقرات المتغير التابع (الميزة التنافسية المستدامة)	١٥٨
المبحث الثاني : عرض وتحليل نتائج المتغيرات لكل مصرف	١٧٨ - ٢٠١
أولاً - عرض وتحليل نتائج المتغير المستقل (استراتيجيات الأعمال) باستراتيجياتها الثلاثة.	١٧٨
المبحث الثالث : عرض وتحليل نتائج اختبار فرضيات الدراسة	٢٠٢ - ٢١٥
أولاً - اختبار الفرضية الرئيسة الأولى للدراسة	٢٠٢
ثانياً - اختبار الفرضية الرئيسة الثانية للدراسة	٢٠٢
ثالثاً - اختبار الفرضية الرئيسة الأولى للدراسة على ضوء نتائج معامل الارتباط	٢١٢
المبحث الرابع : نتائج الدراسة وتوصياتها المقترحة	٢١٦ - ٢٢٥
أولاً - النتائج المتعلقة بعينة الدراسة	٢١٦
ثانياً - النتائج المتعلقة بفقرات متغيرات الدراسة	٢١٦
ثالثاً - النتائج المتعلقة بفرضيات الدراسة	٢١٩
رابعاً - النتائج المتعلقة بنتائج المقارنة بين المصارف عينة الدراسة	٢٢٠
خامساً - التوصيات المقترحة	٢٢٢
سادساً - الدراسات المستقبلية المقترحة	٢٢٥
قائمة المراجع	٢٢٦ - ٢٤٢

المحتويات	رقم الصفحة
قائمة الملاحق	٢٤٣ - ٢٥١
ملحق رقم (١) : أستمارة الاستبيان	٢٤٣ - ٢٥٠
ملحق رقم (٢) : قائمة بأسماء السادة المحكمين	٢٥١

قائمة الجداول

رقم الصفحة	عنوان الجدول	رقم الجدول
١٢	يبين نتائج الصدق ومعامل الثبات.	١
٢٩	يشتمل على تعاريف أو مفاهيم عدة للاستراتيجيات وفقاً لآراء مجموعة من الباحثين.	٢
٤٨	يبين متطلبات استخدام الاستراتيجيات العامة للتنافس كما حددها Porter	٣
٥٠	يبين مفهوم الميزة التنافسية المستدامة وفق آراء مجموعة من الباحثين.	٤
٧٤	تحليل Viro والميزة التنافسية.	٥
٧٩	أهم الأبعاد التي جاء بها الباحثين.	٦
١١٣	مصفوفة تطوير السوق / الخدمة.	٧
١١٦	المقارنة بين الاستراتيجيات العامة للتنافس والميزة التنافسية المستدامة لكل منها.	٨
١٣٠	الشركات العشر الأولى من حيث عدد الأسهم المتداولة في سوق العراق للأوراق المالية لعام ٢٠١٠.	٩
١٣١	يوضح عدد الاستثمارات الصالحة وغير الصالحة للتحليل للمصارف عينة الدراسة.	١٠
١٣٣	يوضح حركة استثمارات الموزعة على عينة الدراسة.	١١
١٣٤	يوضح نتائج احتساب العينة.	١٢
١٣٥	يوضح توزيع عينة إدارات المصارف حسب الجنس.	١٣
١٣٦	يوضح توزيع عينة إدارات المصارف حسب المستوى الوظيفي.	١٤
١٣٧	يوضح توزيع عينة المصارف حسب التحصيل الدراسي.	١٥
١٣٩	يوضح توزيع عينة إدارات المصارف حسب عدد سنوات الخدمة.	١٦

رقم الصفحة	عنوان الجدول	رقم الجدول
١٤٠	يوضح توزيع إدارات المصارف حسب الفئة العمرية.	١٧
١٤١	يوضح توزيع عينة الدراسة حسب الدورات التدريبية.	١٨
١٤٣	يوضح مقياس Likert للاتجاهات ذي الأوزان الخمسة.	١٩
١٤٥	يوضح مقياس Likert للاتجاهات ذي الأوزان الخمسة.	٢٠
١٤٦	يوضح نتائج الثبات لاستراتيجيات الأعمال.	٢١
١٤٦	يوضح حساب الثبات للميزة التنافسية المستدامة.	٢٢
١٥٠	يوضح المتوسط الحسابي والانحراف المعياري لإجابات مفردات عينة الدراسة عن فقرات المتغير المستقل (استراتيجية قيادة التكلفة).	٢٣
١٥٣	يوضح المتوسط الحسابي والانحراف المعياري والأهمية النسبية لإجابات مفردات عينة الدراسة عن فقرات المتغير المستقل (استراتيجية التمييز).	٢٤
١٥٦	يوضح المتوسط الحسابي والانحراف المعياري لإجابات مفردات عينة الدراسة عن فقرات المتغير المستقل (استراتيجيات الأعمال).	٢٥
١٥٩	يوضح المتوسط الحسابي والانحراف المعياري لإجابات مفردات عينة الدراسة عن فقرات المتغير التابع (الموارد المتاحة).	٢٦
١٦٢	يوضح المتوسط الحسابي والانحراف المعياري لإجابات مفردات عينة الدراسة عن فقرات المتغير التابع (القوة النسبية للتنافس).	٢٧
١٦٥	يوضح المتوسط الحسابي والانحراف المعياري لإجابات مفردات عينة الدراسة عن فقرات المتغير التابع (القدرات الإبداعية للمنظمة).	٢٨
١٦٧	يوضح المتوسط الحسابي والانحراف المعياري لإجابات مفردات عينة الدراسة عن فقرات المتغير التابع (صعوبة الاحلال والاستعاضة).	٢٩

رقم الصفحة	عنوان الجدول	رقم الجدول
١٧٠	يوضح المتوسط الحسابي والانحراف المعياري لإجابات مفردات عينة	٣٠

	الدراسة عن فقرات المتغير التابع (التوزيع والتخصيص الملائم).	
١٧٣	يوضح المتوسط الحسابي والانحراف المعياري لإجابات مفردات عينة الدراسة عن فقرات المتغير التابع (قوة الاستمرارية).	٣١
١٧٥	يوضح المتوسط الحسابي والانحراف المعياري لإجابات مفردات عينة الدراسة عن فقرات المتغير التابع (صعوبة التقليد).	٣٢
١٧٨	يوضح نتائج المتغير المستقل (استراتيجيات الأعمال) لمصرف الاقتصاد للاستثمار والتمويل.	٣٣
١٨٠	يوضح نتائج المتغير المستقل (استراتيجيات الأعمال) لمصرف البلاد الإسلامي.	٣٤
١٨١	يوضح نتائج المتغير المستقل (استراتيجيات الأعمال) لمصرف الإيلاف الإسلامي.	٣٥
١٨٢	يوضح نتائج المتغير المستقل (استراتيجيات الأعمال) لمصرف الائتمان العراقي.	٣٦
١٨٣	يوضح نتائج المتغير المستقل (استراتيجيات الأعمال) لمصرف الأهلي العراقي.	٣٧
١٨٤	يوضح نتائج المتغير المستقل (استراتيجيات الأعمال) لمصرف الشمال للتمويل والاستثمار.	٣٨
١٨٦	يوضح نتائج المتغير المستقل (استراتيجيات الأعمال) لمصرف آشور الدولي.	٣٩
١٨٧	يوضح نتائج المتغير المستقل (استراتيجيات الأعمال) للمصرف الوطني الاسلامي.	٤٠

رقم الصفحة	عنوان الجدول	رقم الجدول
١٨٨	يوضح نتائج المتغير المستقل (استراتيجيات الأعمال) لمصرف بغداد.	٤١
١٨٩	يوضح نتائج المتغير المستقل (استراتيجيات الأعمال) لمصرف الخليج التجاري.	٤٢
١٩٢	يبين نتائج المتغير التابع (الميزة التنافسية المستدامة) وحسب المصارف.	٤٣
٢٠٣	معاملات الارتباط (التأثير) بين متغيرات الدراسة (سبيرمان) بين متغيرات الدراسة.	٤٤
٢٠٧	يوضح نتائج تحليل الإنحدار بين متغيرات استراتيجية الأعمال والميزة التنافسية المستدامة.	٤٥
٢١٣	معامل الارتباط المتعدد بين متغيرات استراتيجيات الأعمال مع متغيرات الميزة التنافسية المستدامة.	٤٦

قائمة الأشكال

رقم الصفحة	عنوان الشكل	رقم الشكل
٣٢	يبين العلاقة بين المفاهيم الستة للاستراتيجية.	١
٣٤	يوضح خطوات بناء الاستراتيجية وتنفيذها.	٢
٣٦	يوضح الأبعاد الأساسية للاستراتيجية من منظور شمولي يغطي مختلف الجوانب.	٣
٣٩	يبين مستويات الاستراتيجية.	٤
٤٦	يبين العلاقة بين الاستراتيجيات الثلاثة.	٥
٤٧	يبين مصفوفة الاستراتيجيات التنافسية.	٦
٥٤	مقومات الحصول على ميزة تنافسية مستدامة.	٧
٥٥	استراتيجيات الميزة التنافسية المستدامة.	٨
٥٨	الهيكل التنظيمي / الموارد / الثقافة التنظيمية.	٩
٥٩	مدخل الاستراتيجيات العامة.	١٠
٥٩	مدخل الاستراتيجيات العامة.	١١
٦٠	الاستراتيجيات العامة.	١٢
٦٢	سلسلة القيمة.	١٣
٦٣	نموذج القوى التنافسية الخمس لـ Porter.	١٤
٦٥	الموارد التي تؤدي الى تحقيق التفوق التنافسي.	١٥
٦٦	الموارد التي تحقق الميزة التنافسية المستدامة.	١٦
٦٧	هيكلية الموارد.	١٧
٦٩	مواصفات موارد المنظمة.	١٨
٧٠	موارد المنظمة.	١٩

رقم الصفحة	عنوان الشكل	رقم الشكل
٧٢	تفاصيل العلاقة بين الموارد والميزة التنافسية المستدامة.	٢٠
٧٣	الاية مدخل النظرة المستندة الى الموارد.	٢١
٧٦	دورة حياة الميزة التنافسية المستدامة.	٢٢
٨٨	نموذج Oliver الاستراتيجية المستندة إلى الموارد.	٢٣
٩٠	نموذج الميزة التنافسية المستدامة المستندة الى الموارد.	٢٤
٩٢	النموذج النظري لنجاح العلاقات ضمن شبكة العمل.	٢٥
٩٣	نموذج استشراف نظام المعلومات الاستراتيجي.	٢٦
٩٥	نموذج عملية تطوير الميزة التنافسية المستدامة من خلال نظام ادارة المعرفة.	٢٧
٩٦	تحقيق الميزة التنافسية المستدامة من خلال السمعة والرياح والجودة.	٢٨
٩٧	نموذج فيفر لتحقيق ميزة تنافسية مستدامة من خلال الادارة الفعالة للعنصر البشري في المنظمات.	٢٩
٩٨	مصادر الميزة التنافسية المستدامة.	٣٠
١٠٤	العمل الاستراتيجي لتطوير وتجديد المنظمة.	٣١
١٠٦	الاستراتيجية كاستجابة لتحقيق الميزة التنافسية المستدامة.	٣٢
١٠٩	مصادر الميزة التنافسية والمجال التنافسي.	٣٣
١١٤	مضامين سلسلة القيمة لاستراتيجية قيادة التكلفة.	٣٤
١١٥	سلسلة القيمة ضمن استراتيجية التمييز.	٣٥
١١٨	العوامل المؤثرة في تطور الخدمة المصرفية.	٣٦

قائمة الملاحق

رقم الملحق	عنوان الملحق	رقم الصفحة
١	استمارة الاستبيان	٢٤٣
٢	قائمة بأسماء السادة المحكمين	٢٥١

الأثر التتابعي لاستراتيجيات الأعمال في

تحقيق الميزة التنافسية المستدامة للمنظمات المصرفية في العراق

دراسة ميدانية بين عدد من المصارف غير الحكومية العراقية

إعداد

شذى عبود شاكر

إشراف

الدكتور فارس عبد الله كاظم الجنابي

الدكتور يونس عواد

الملخص

لقد هدفت هذه الدراسة إلى التعرف على الأثر التتابعي لاستراتيجيات الأعمال في المصارف غير الحكومية بشكل عام والتعرف على أنواع هذه الاستراتيجيات وما هي الاستراتيجيات التي تعتمد عليها إدارة المصارف العراقية لتحقيق الميزة التنافسية المستدامة، على الرغم من أن المصارف تعاني من ضعف الاهتمام بهذه الاستراتيجيات ومدى تأثيرها في تحقيق الميزة التنافسية المستدامة.

كما هدفت الدراسة إلى التعرف على كيفية قيام هذه المصارف بالاعتماد على هذه الاستراتيجيات الأثر التتابعي لهذه الاستراتيجيات بأشكالها الثلاثة والتعرف على أساسيات الميزة التنافسية المستدامة (السبعة) في المصارف عينة الدراسة، ومن ثم تقديم التوصيات التي يمكن الاسترشاد بها من خلال الخدمات المصرفية بالسرعة والجودة والتميز وبسعر مناسب وبتكلفة أقل. وكان ذلك من خلال الاستبيان الخاص بهذه الدراسة لجمع البيانات المطلوبة وحسب متغيرات الدراسة (استراتيجية الأعمال باعتبارها المتغير المستقل) و (الميزة التنافسية المستدامة المتغير التابع المعتمد)

بحيث تتضمن الاستبانة الأسئلة والعبارات اللازمة التي تضمن توفير البيانات المطلوبة للدراسة بعد إجراء الاختبارات الضرورية عليها لعينة الدراسة المأخوذة من المصارف العراقية (غير الحكومية)

بحيث يمكن من خلالها التعرف على واقع هذه المصارف وما يجب أن يكون عليه هذا الواقع كي يسهم في تحقيق الميزة التنافسية المستدامة

وقد خلصت الدراسة إلى عدد من التوصيات من أهمها:

١- ضرورة الاهتمام باستراتيجيات الأعمال بأنواعها الثلاثة والمعتمدة على الأساليب العلمية في بنائها والاستفادة من وجود الخبراء والمبدعين في المصارف عينة الدراسة سواء كانت من خارج المصرف أو داخله.

٢- الاهتمام بنظام الجودة (ISO,9001:2008) وذلك لتحسين الجودة المصرفية لأنها أساسية في تحقيق الميزة التنافسية المستدامة.

٣- الاهتمام بتدريب العاملين لأنه يعد المكون الرئيسي للاستراتيجيات التنافسية بحيث تحصل على أعلى مستوى من الأداء في تقديم الخدمات المصرفية والتركيز على إنشاء قسم خاص بالبحث والتطوير يساعد على تقديم مقترحات من قبل العاملين في تطوير الخدمات المصرفية فضلاً عن تشجيع الابتكار والمبدعين .

الباب الأول

الجانب النظري

الفصل الأول : الإطار العام للدراسة

الفصل الثاني: الإطار النظري للدراسة

الفصل الأول

الأطار العام للدراسة

يهدف هذا الفصل إلى عرض المنهجية التي اعتمدتها الباحثة في ثلاث مباحث، يتناول الأول منها (منهج الدراسة) ويضم مشكلة الدراسة، الأهداف، الأهمية وأنموذجها وفرضياتها، وعرض المبحث الثاني وصف عينة الدراسة والأفراد المبحوثين ، وتتطلب الدراسة عرض الدراسات السابقة والتي تكون قريبة بشكل أو بآخر من طبيعة الدراسة الحالية، وبناءً على ما تقدم فقد تضمن هذا الفصل المباحث الآتية:

المبحث الأول: منهجية الدراسة

المبحث الثاني: عينة الدراسة والأفراد المبحوثين

المبحث الثالث: دراسات سابقة

الباب الأول

الجانب النظري

الفصل الأول : الإطار العام للدراسة

الفصل الثاني: الإطار النظري للدراسة

المبحث الأول

منهجية الدراسة

وتتضمن منهجية الدراسة ما يأتي :

أولاً - المقدمة:

لقد بدأ الاهتمام بدراسة الاستراتيجيات في نهاية السبعينات خصوصاً في الدول النامية وذلك للتعرف على المشاكل الحقيقية التي تواجه منظمات الأعمال وذلك نتيجة التطورات المتسارعة في البيئة الخارجية: (الاقتصادية، الاجتماعية، السياسية، القانونية، الفنية، الحكومية وغيرها) وإن الإلمام بهذه الأمور يساعد على صياغة استراتيجية قادرة على مواجهة التحديات وتحقيق الميزة التنافسية المستدامة .

ومع تغير بيئة الأعمال بسبب التطورات التكنولوجية وما تتضمنها من منافسة عالية وظروف بيئية غير مؤكدة ظهرت الحاجة إلى ضرورة الاستجابة لمتغيرات المواقف البيئية التي تواجهها المنظمة إضافة إلى تخصيص الموارد المتاحة بما يضمن وضع الأهداف ومن ثم اقتناص الفرص المتاحة وتجنب أو تقليل التهديدات المحتملة من منظمات أخرى ، و قد ازدادت أهمية تحقيق الميزة التنافسية المستدامة باعتبارها من أهم عوامل تحقيق الأرباح والمكاسب بالإضافة إلى التخلص من قيود المنظمات والتأثيرات الناتجة عن التكنولوجيات والتنوع واللوائح والتي أدت كلها إلى إزالة كل أشكال الحواجز والقيود التجارية ، فقد زادت من حدة المنافسة في المجالات التجارية المختلفة، لهذا بات من الضروري أن تمارس إدارة الأعمال فأن استراتيجيات والتي تلعب دوراً مهماً وحيوياً في حياة المنظمات باعتبارها عملية متجددة ومثالية وعقلانية ومستمرة ومتكيفة مع تحديات البيئة الخارجية والداخلية وذلك لتحقيق الميزة التنافسية المستدامة لذا قامت الباحثة بتحديد المشكلة وذلك من خلال تحديد الاستراتيجيات والتي لها الأثر في تحديد عوامل النجاح الأساسية، فمنظمات الأعمال تختار الاستراتيجيات الملائمة للظروف والأعمال التي تمارسها ومن ثم تقوم الشركات ذات معدلات الأداء المحدودة بتقليد مثل هذه الاستراتيجيات والتي تحقق نجاحاً لمنظمات الأعمال وبالتالي يؤدي إلى تحقيق الميزة التنافسية المستدامة من خلال استخدام عناصرها الاستخدام الأمثل والذي يكسب المنظمة القدرة على التفوق على المنظمات الأخرى المنافسة.

ثانياً- مشكلة الدراسة :

في ظل التطور السريع والذي يشهده القطاع المصرفي في العراق وظهور المصارف المتعددة ومنها الأهلية وخصوصاً بعد احتلال العراق.

فالعالم يعيش عصر المعرفة وقد كان من أخطر آثار العصر الجديد بروز التنافسية كحقيقة تحدد نجاح أو فشل منظمات الأعمال بدرجة غير مسبوقة، وعلى الرغم من امتلاك المصارف للاستراتيجيات ألا أن هناك غموض وضعف في مدى اهتمام تلك المصارف بالتعرف على نوع الإستراتيجيات وأثرها في تحقيق الميزة التنافسية المستدامة، مع وجود عدد من التحديات التي تواجه المصارف في التحسين والتطوير وتتمثل المشكلة في التساؤلات التالية :

- ١- ما مدى تطبيق المصارف للاستراتيجيات.
- ٢- ما مدى تأثير الاستراتيجيات في تحقيق الميزة التنافسية المستدامة.
- ٣- ما مدى تأثير الاستراتيجيات في تحسين أداء المصارف.
- ٤- هل يوجد ارتباط بين استراتيجيات الأعمال وعناصر الميزة التنافسية المستدامة.
- ٥- ما مدى قابلية المنظمة على تطوير الاستراتيجيات التنافسية ومدى تأثير المتغيرات الخارجية عليها وما هي القرارات التي تتخذ بشأنها.
- ٦- ما مدى اهتمام الإدارة العليا بتطبيق الاستراتيجيات بمشاركة جميع العاملين وتحقيق مصالحهم.

ثالثاً- أهداف الدراسة:

تمثل الدراسة محاولة نظرية تشخيصية لدراسة وتحليل الأثر التتابعي لاستراتيجيات منظمات الأعمال (استراتيجية قيادة التكلفة المنخفضة، استراتيجية التمييز واستراتيجية التركيز واستراتيجيات متعددة) الصغيرة والكبيرة وقياس تأثير هذه العلاقة في تحقيق الميزة التنافسية المستدامة . ومن ثم فإنها تسعى لبلوغ الاهداف التالية:

- أ - تحديد نوع الاستراتيجية الملائمة على مستوى المنظمات عينة الدراسة.
- ب- تزويد المفكرين الاستراتيجيين بأفكار عملية بين الاستراتيجية وبين تطوير الميزة التنافسية المستدامة.
- ج- الحفاظ على هذه الميزة لمدة طويلة من الزمن إذا ما استندت إلى عمليات معرفية ذات منهجية إدارية واضحة وإلى استراتيجية ملائمة.
- د - اختبار العلاقة بين استراتيجيات منظمات الأعمال وتأثيرها في تطوير الميزة التنافسية المستدامة.

رابعاً- أهمية الدراسة :

تتمثل أهمية الدراسة في الجوانب التالية:

أ (الأهمية العلمية :

تظهر أهمية البحث في المجال العلمي للخلفية النظرية التي يتضمنها الأثر التتابعي لاستراتيجيات الأعمال في تطوير الميزة التنافسية المستدامة وما تتضمن ذلك من جوانب تمثل في مجملها إضافة علمية في حقل الاختصاص. إذ أن مبرر بحث موضوع الاستراتيجيات سيساهم في زيادة وتعزيز أداء منظمات الأعمال، إذ أن المنظمات كما هو معلوم تختلف من حيث اعتمادها على استراتيجيات محددة لتحقيق الميزة التنافسية المستدامة إضافة إلى أن دراستنا للاستراتيجيات توضح أوجه الصلة بين تحقيق النجاح وبعض الخصائص المحددة التي تتمتع بها الاستراتيجية لتحقيق هذه المزايا. ففي هذا العالم الذي تعصف به التطورات التكنولوجية تبرز الحاجة إلى الاستفادة من الفرص ومواجهة التهديدات حيث توفر الإستراتيجية أكثر من توجه بينما تسمح بالمرونة للتكيف مع الظروف المتغيرة. ويمكن أن نقول بشكل عام إن الاستراتيجيات الناجحة والفعالة هي التي تحقق الميزة التنافسية المستدامة .

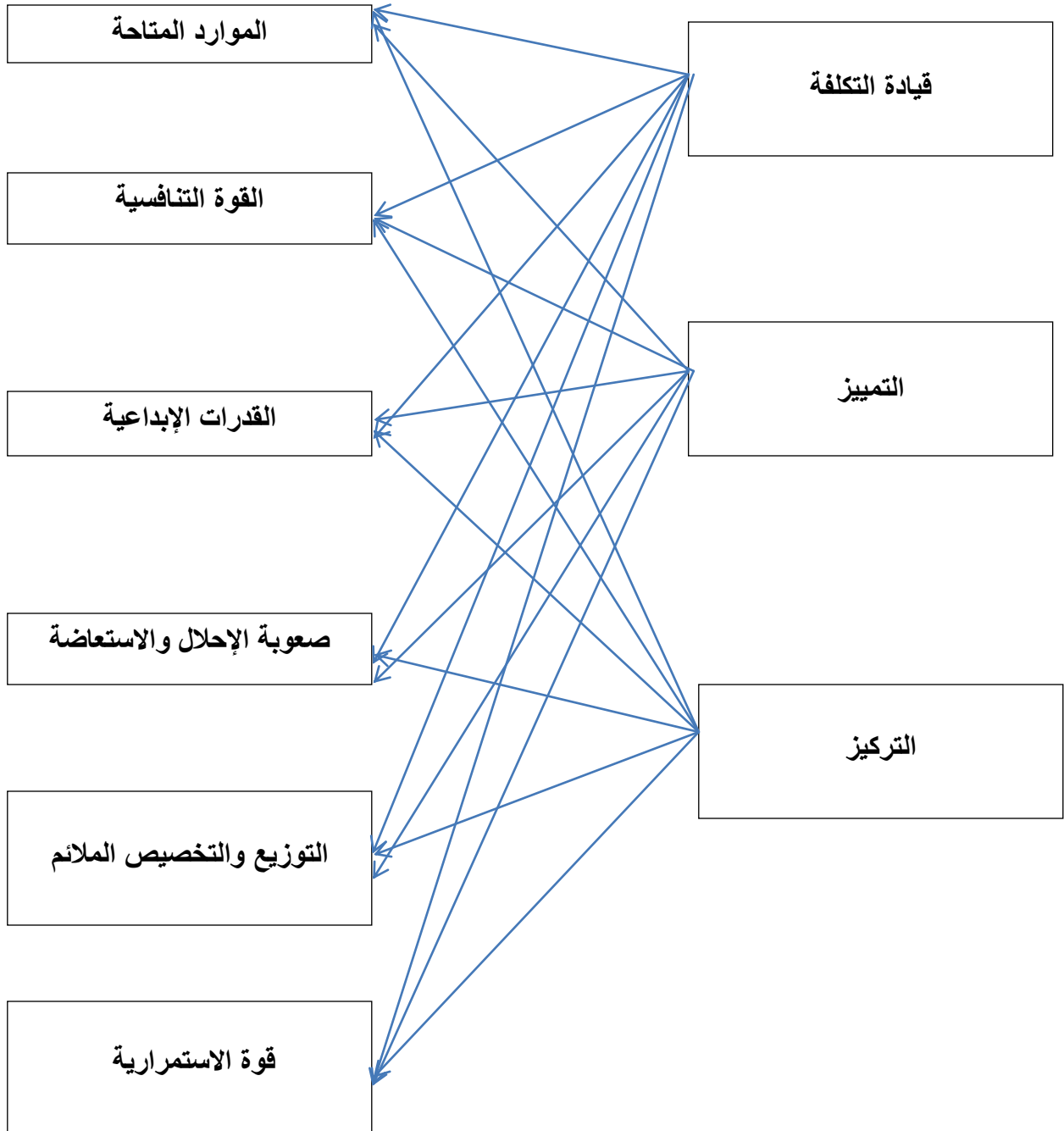
ب (الأهمية العملية التطبيقية :

إن هذه الدراسة على حد علم الباحثة، هي أول دراسة في العراق تخضع للأثر التتابعي لاستراتيجيات الأعمال في تطوير الميزة التنافسية المستدامة للقياس والتحليل ضمن منطق تحديد استراتيجية ملائمة على مستوى المنظمات وينتظر من الدراسة وما يسفر عنه من نتائج وتوصيات في تهيئة الأدوات المساعدة للمنظمات المبحوثة في تشخيص نقاط القوة والضعف في دراسة الأثر التتابعي لاستراتيجيات الأعمال في تحقيق الميزة التنافسية المستدامة في المنظمات المصرفية بصورة منفردة أو مجتمعة بما يساهم في تعزيز جوانب القوة والتخفيف قدر الإمكان من حدة جوانب الضعف .

خامساً- مخطط الدراسة الفرضي

إن المرتكزات تفترض وجود علاقة ارتباط وأثر بين الاستراتيجيات وعناصر الميزة التنافسية المستدامة وكما هو موضح في المخطط .

مخطط الدراسة الفرضي
الاستراتيجيات على مستوى اعمال عناصر الميزة التنافسية المستدامة



المخطط من اعداد الباحثة

توضيح مخطط الدراسة

ت	المتغير	المفهوم
١	استراتيجية قيادة التكلفة	تقديم منتجات متميزة بشكل عال جدا وقادرة على اشباع رغبات وحاجات مجموعة منتخبة من الزبائن بأقل التكاليف
٢	استراتيجية التمييز	تقديم منتجات متميزة على مستوى وحدة الأعمال ، أو القدرة على إشباع الحاجات السيكولوجية للفرد كحاجة للاحترام ، الهيبة ، التفاخر و المكانة الاجتماعية
٣	استراتيجية التركيز	وهو التعامل مع مجموعة من المستهلكين المستهدفة من السوق وليس من السوق بأكمله وتهدف إلى بناء ميزة تنافسية مستدامة للمنظمة وتحقيق موقع افضل في السوق
٤	الموارد المتاحة	وتمثل الموارد التي تستطيع من خلالها بناء الميزة التنافسية واستمرار سمعتها بالسوق
٥	القوة التنافسية	قوة المنافسين والمتمثلة بقدرة المنظمة على المواجهة
٦	القدرات الإبداعية للمنظمة	وهي القدرات الخلاقة والقدرة على تحقيق مزايا تنافسية صعب على المنافس تقليدها
٧	صعوبة الاحلال والاستعاضة	أي ان منتجات المنظمة يصعب إحلال بديلاً عنها
٨	التوزيع والتخصيص الملائم	وهو توزيع نتائج الميزة التنافسية وتخصيصها على أطراف المصالح والحقوق كافة في المنظمة
٩	قوة الاستمرارية	توافر الموارد باستمرار تجعل ديمومة الميزة التنافسية مستمرة لأطول مدة ممكنة
١٠	صعوبة التقليد	تحقيق ديمومة الميزة التنافسية وتجعل من الصعب على المنافسين تقليدها

المبحث الثاني

عينة الدراسة والأفراد المبحوثين

المبحث الثاني

وصف عينة الدراسة والأفراد المبحوثين

أولاً - مجتمع وعينة الدراسة:

جرى تخصيص هذا الجزء لاستعراض نبذة تاريخية عن مجتمع الدراسة والمتمثل في عدد من المصارف العراقية وفي اطارها اختيرت عينة الدراسة ، وهذا يساعد على فهم طبيعة كل منها من حيث تاريخ التأسيس ورأس المال ومهامها وأهدافها وبعض المؤشرات الأخرى كما يأتي :

أ (وصف مجتمع الدراسة :

يتألف مجتمع الدراسة من عدد من المصارف التجارية العراقية سيجري إيجاز عن طبيعة عمل كل منها تمهيداً " لوصف عينة الدراسة لاحقاً كما يأتي .:

ب (عينة الدراسة :

تم اختيار (١٠٠) موظف من موظفي المصارف العراقية في بغداد ومن مستوى (مدير) مصرف وممن لهم علاقة مباشرة بالاستراتيجيات مع إدارات هذه الشركات بعد الاتفاق على مواصفات معينة حددها الاطار الفكري للدراسة ، وكذلك استطلاع آرائهم في فهم طبيعة عمل استراتيجيات منظمات الأعمال وأثره في تطوير الميزة التنافسية المستدامة . ويتم ذلك من خلال استمارة الاستبانة

ثانياً - المتغيرات المعتمدة في الدراسة :

المتغير المستقل: الأثر التتابعي لاستراتيجيات الأعمال ويتضمن

أ (قيادة التكلفة

ب (التمييز

ج (التركيز

المتغير التابع : تحقيق الميزة التنافسية المستدامة من خلال

أ (الموارد المتاحة.

ب (القوة التنافسية .

ج (القدرات الإبداعية للمنظمة .

د (صعوبة الإحلال والاستعاضة .

هـ (التوزيع .

و (قوة الاستمرارية .

ز (صعوبة التقليد

ثالثاً - فرضية الدراسة Hypotheses of Study:

توجد علاقة ارتباط معنوية بين استراتيجيات الأعمال متمثلة باستراتيجياتها ، والميزة التنافسية المستدامة متمثلة بأساسيات بنائها، وتتفرع عنها الفرضيات الفرعية التالية:

- ١ - توجد علاقة ارتباط معنوية بين استراتيجية قيادة التكلفة والميزة التنافسية المستدامة للمصرف.
- ٢ - توجد علاقة ارتباط معنوية بين استراتيجية التمييز والميزة التنافسية المستدامة للمصرف.
- ٣ - توجد علاقة ارتباط معنوية بين استراتيجية التركيز والميزة التنافسية المستدامة للمصرف.

رابعاً - وسائل جمع البيانات والمعلومات: Methods Data & Information

من أجل إنجاز الدراسة بجانبها النظري والعملي تم الاعتماد على جمع البيانات والمعلومات المتوفرة في الكتب والمجلات والبحوث المنشورة في الدوريات والمراجع العربية والأجنبية هذا بالنسبة للجانب النظري، أما الجانب العملي أو التطبيقي تم الاعتماد على البيانات الوصفية من خلال الاستبانة والبيانات الرقمية المستخرجة من التقارير السنوية الصادرة عن المصارف العراقية غير الحكومية عينة الدراسة والمقابلات الشخصية للأفراد موضع الدراسة.

خامساً - المنهج العلمي المعتمد في الدراسة:

تم التحقق من الأهداف الموضوعية لهذه الدراسة واختبار صحة الفروض من خلال الاعتماد على الأسلوب الاستكشافي لمعرفة تطبيق المصارف العراقية موضوع الدراسة للاستراتيجيات بالإضافة إلى تحقيق الميزة التنافسية المستدامة والتي تمارسها منظمات الأعمال، ومن خلال الاستبيان الذي سيتم توزيعه في المصارف المعنية سوف يقيس مدى تبني القائمين على إدارة المصارف لمفهوم الاستراتيجيات من جهة ومن جهة أخرى مدى الحفاظ على الميزة التنافسية لتبقى مستدامة، إضافة إلى الدراسات والأبحاث والدوريات التي تناولت كل من استراتيجيات الأعمال والتي درست موضوع الميزة التنافسية المستدامة وكيفية قياسه .

سادساً - حدود الدراسة:

أ (**الحدود النظرية** : سيتم التركيز على متغيرات الدراسة للاستراتيجيات على مستوى وحدة الأعمال والميزة التنافسية المستدامة .

ب (**الحدود المكانية** : تم اختيار عينة من مصارف في مدينة بغداد .

ج (**الحدود الزمنية** : اختيرت الفترة من ٢٠٠٩ الى ٢٠١٣ .

د (**الحدود البشرية** : يعتبر الموظفون في المصارف العراقية ممن يحملون درجة (مدير مصرف) هم الفئات المعول عليها في اختبار فرضيات الدراسة .

سابعاً - أساليب تحليل البيانات والمعلومات**Methods Analyze Data and Information**

تم استخدام الأساليب التالية في تحليل البيانات التي تم جمعها من خلال الاستبيان وعلى النحو التالي:

❖ اختبارات الصدق والثبات:

أجريت على استمارة الاستبيان الاختبارات الآتية للتحقق من صدقها وثباتها وعلى النحو الآتي:

١ - **أختبار صدق المحتوى**: ويقصد به قدرة الاستبانة للتعبير عن الهدف الذي صممت من أجله وهناك عدة طرائق إحصائية لقياس صدق الاستبانة أهمها وأكثرها شيوعاً ودقة هي طريقة المقارنة الطرفية (The Comparison of Extreme Groups) وتتلخص فكرة هذه الطريقة بترتيب نتائج الاستبيان ترتيباً تصاعدياً وتقسّم إلى مجموعتين ويتم اختيار ٢٧% من أعلى الدرجات كمجموعة أولى و ٢٧% من أدنى الدرجات كمجموعة ثانية ويتم احتساب t بالصيغة الآتية:

$$t = \frac{\bar{X}_1 - \bar{X}_2}{\sqrt{\frac{S_1^2}{n_1} + \frac{S_2^2}{n_2}}}$$

$\bar{X}_1, \bar{X}_2$ هما متوسط المجموعة الأولى ومتوسط المجموعة الثانية

S_1^2, S_2^2 هما تباين المجموعة الأولى وتباين المجموعة الثانية

ثم تقارن قيمة t المحسوبة مع القيمة الجدولية عند مستوى دلالة معين ودرجة حرية (n_1+n_2-2) فإذا كان هناك فروق يكون الاستبيان صادقاً في قياسه والعكس صحيح.

٢ - اختبار ثبات الاستبانة : يقصد بالثبات أن مقياس الاستبانة يعطي النتائج نفسها لو أعيد تطبيقها على مجتمع الدراسة نفسه بعد مدة من الزمن. وتوجد طرائق إحصائية عدة لبيان مدى ثبات مقياس الاستبيان وتعتمد معامل الارتباط ومن أهم الصيغ وأكثرهما صلاحية وشيوعاً هي صيغة جتمان (Guttman L.A.) ومعادلتها:

$$R = \frac{S_1^2 + S_2^2}{2(1 - S^2)}$$

إذ R معامل الثبات

R_1^2 تباين درجات الاسئلة الفردية

R_2^2 تباين درجات الاسئلة الزوجية

S^2 تباين درجات جميع الاسئلة

جدول (١): يبين نتائج الصدق ومعامل الثبات

معامل الثبات	المحسوبة (الصدق) t	الاستبيان
٠.٨٨	١٢.٢٤	استراتيجيات الأعمال
٠.٨٦	٩.١٣	الميزة التنافسية المستدامة

مع العلم أن القيمة الجدولية لاختبار الصدق (١.٦٤٥) إذ يتضح أن القيمة المحسوبة كانت أكبر من الجدولية وهذا يؤكد صدق مقياس الاستبانة ، كما أن معامل الثبات أكثر من ٠.٥ والذي يؤكد ثبات مقياس الاستبانة.

❖ المقاييس الإحصائية المستخدمة:

١ - معامل ارتباط الرتب (سبيرمان)

في العديد من الحالات العملية التي تكون فيها المتغيرات ممثلة برتب (إجابات) ولغرض حساب معامل الارتباط لتحديد قوة العلاقة بين تلك المتغيرات تستخدم صيغة سبيرمان التالية:

$$r_s = 1 - \frac{6 \sum d_i^2}{n(n^2 - 1)}$$

اذ ان $\sum d_i^2$ تمثل مجموع مربعات الفروق بين رتب المتغيرين
وان n تمثل عدد المشاهدات

٢ - الانحدار الخطي البسيط:

يمثل أحد الأساليب الإحصائية لتقدير العلاقة الخطية بين متغيرين أحدهما مستقل والآخر تابع (معتمد) ويعبر عن العلاقة بالشكل الآتي:

$$y_i = \alpha + \beta x_i + e_i$$

اذ ان y_i المتغير التابع
 x_i المتغير التوضيحي (المستقل)
 α الحد الثابت
 β الميل أو معامل الانحدار
 e الاخطاء العشوائية

الآتيتين:

$$\hat{\beta} = \frac{\sum x_i y_i - \frac{\sum x_i \sum y_i}{n}}{\sum x_i^2 - \frac{(\sum x_i)^2}{n}}$$

$$\hat{\alpha} = \bar{y} - \hat{\beta} \bar{x}$$

وقد استخدم البرنامج الإحصائي Spss-17 لإيجاد نتائج الارتباط والانحدار.

٣ - اختبار t :

إذا كان $x_1, x_2, \dots, x_n$ قياسات عينة بمتوسط $\bar{X}$ وتباين S^2 واننا نرغب في اختبار الفرضية

$$H_0 : \mu = \mu_0$$

وان μ_0 تمثل اية قيمة ، فاننا نستخدم الاختبار التالي

$$t = \frac{\bar{X} - \mu_0}{\frac{S}{\sqrt{n}}}$$

وتقارن القيمة المحسوبة من العلاقة السابقة مع نظيرتها الجدولية عند مستوى دلالة معين $t_{0.05}$ أو 0.01 ودرجة حرية $n-1$ فإذا كانت المحسوبة أكبر من الجدولية ترفض H_0 ^(١).

٤ - معامل الارتباط المتعدد:

في بعض الأحيان أن التغير الذي يطرأ على ظاهرة معينة ناجم عن تغير مجموعة ظواهر أخرى مجتمعة وأن المعامل الذي يقيس درجة العلاقة بين متغير معين ومتغيرات أخرى وفي بحثنا بين الجودة وكل من اتخاذ القرارات والأزمة المالية. ~~معامل الارتباط المتعدد~~ وفق العلاقة الآتية:

$$R_{y,x} = \sqrt{\frac{r_{yz}^2 + r_{yx}^2 - 2r_{yz}r_{yx}r_{xz}}{1 - r_{xz}^2}}$$

rx_2 ، ryx ، ry_2 تمثل معاملات الارتباط البسيطة (سبيرمان) بين الجودة والأزمة وبين الجودة واتخاذ القرار وبين اتخاذ القرار والأزمة.

٥ - الانحراف المعياري:

(١) كتاب (الطرائق المعلمية والطرائق غير المعلمية في الاختبارات الإحصائية) د. إحسان كاظم القرشي، ص ٢٧، مطبعة الديواني/بغداد، ط ١ (٢٠٠٧).

ويسمى في بعض الأحيان الانحراف القياسي ويعدّ أفضل مقاييس التشتت على الإطلاق ويعرف بأنه الجذر التربيعي الموجب لمتوسط انحرافات القيم عن الوسط الحسابي ويحسب للبيانات الرتبية كما في دراستنا كما يلي:

$$s = \sqrt{\frac{\sum f_i(x_i - \bar{x})^2}{n}}$$

ان $\bar{x}$ هو الوسط الحسابي الموزون الذي يحسب وفق العلاقة الآتية

$$\bar{x} = \frac{\sum f_i x_i}{\sum f_i}$$

علماً بأن f_i تمثل التكرارات وأن x_i تمثل الرتب وان $\sum f_i = n$ إذ يستخدم هذا المقياس للمقارنة بين متوسطات المتغيرات لمعرفة الأفضل من خلال أقل قيمة لهذا المقياس.

ثامناً - محددات الدراسة Limitations of Study:

واجهت الباحثة صعوبات ومحددات منها:

- ١ - كبر حجم عينة الدراسة.
- ٢ - عدم استلام استمارة الاستبيان لأسباب أمنية من قبل بعض مدراء المصارف أو بسبب ضيق الوقت.
- ٣ - عدم التمكن من مقابلة بعض أفراد العينة بسبب عدم تواجدهم أثناء مراجعة المصارف لتوزيع استمارات الاستبيان.

المبحث الثالث
الدراسات السابقة

المبحث الثالث الدراسات السابقة

أولاً - الدراسات العربية :

توزعت الدراسات السابقة التي استندت إليها هذه الدراسة وفق فقرات، اختصت كل فقرة منها بمتغير من متغيرات الدراسة الرئيسة وقد جرى عرضها وفق سياق زمني كما يأتي:

(١) دراسة (عقيل، ١٩٩٦)

"استخدام أنظمة المعلومات كأداة تنافسية في المصارف الأردنية"

تناولت هذه الدراسة موضوع استخدام وتطبيق أنظمة وتقنية المعلومات وتأثيرها على العمل، وقد استخدمت المصارف أنظمة وتقنية المعلومات ذات تأثير على العملاء الذين يتعاملون مع المصارف عينة الدراسة. وتوصلت الدراسة إلى الاستنتاجات التالية:

- أ- يستخدم المصرف العديد من أنظمة المعلومات التشغيلية والإدارية للقيام بأعماله وأنشطته.
- ب- أعطت أنظمة المعلومات الحديثة للمصارف ميزة تنافسية ساعدتها في رفع قيمة الخدمات المقدمة للعملاء .

(٢) دراسة (الزغبى، ١٩٩٩)

"أثر نظام المعلومات الاستراتيجية في بناء وتطوير المزايا التنافسية وتحقيق عوامل التفوق التنافسي".

وهي دراسة تشخيصية في المصارف التجارية الأردنية إذ تناولت هذه الدراسة واقع البيئة التنافسية وتحديد أثر نظام المعلومات الاستراتيجي في بناء وتطوير المزايا التنافسية وتحقيق التفوق التنافسي، وقد شملت الدراسة (١٤) مصرفاً تجارياً وكانت العينة (١٨٠) مدير وقد خرجت الدراسة بعدد من الاستنتاجات:

- أ - إن توافر بيانات محدثة عن متغيرات البيئة الداخلية يؤدي إلى إتاحة فرص تمكن المنظمات المصرفية من بناء المزايا التنافسية وتطويرها ولاسيما ميزة قيادة التكلفة وميزة الإبداع في تقديم الخدمات المصرفية.

ب- وجود علاقة طردية بين نظام المعلومات الاستراتيجي وتوافر فرص بناء وتطوير المزايا التنافسية.

ج - وجود علاقة تأثير معنوية بين مخرجات نظام المعلومات الاستراتيجية وتطوير المزايا التنافسية .

٣ (دراسة (الطائي والمعاضيدي، ٢٠٠٤)

"الأثر التتابعي لتقانة المعلومات ونظام المعلومات الاستراتيجية في تحقيق الميزة التنافسية"

لقد ركزت الدراسة على اختبار الأثر التتابعي لتقانة المعلومات ونظام المعلومات الاستراتيجية في تحقيق المزايا التنافسية ،كما هدفت الدراسة إلى تقديم إطار مفاهيمي وميداني يربط بين المتغيرات الثلاثة الرئيسة واختبارها تجريبياً" في بيئة مناسبة وقد أجريت الدراسة على عينة تتكون من (٧٠) مديراً تنفيذياً في المصارف العاملة في تركيا وقد توصلت الدراسة إلى النتائج التالية:

أ - أهمية الدور الذي يلعبه نظام المعلومات الاستراتيجية في تأطير العلاقة بين تقانة المعلومات وتحقيق الميزة التنافسية من قبل المنظمة.

ب- تعتبر تقانة المعلومات متغيراً أساسياً في دعم تطبيقات نظام المعلومات الاستراتيجية.

ج - يبقى تحقيق الميزة التنافسية للمنظمة رهيناً بمستوى تطبيق نظام المعلومات الاستراتيجية فيها.

٤ (دراسة (العاني ، ٢٠٠٤)

"دور إدارة المعرفة في تحقيق الميزة التنافسية"

لقد تناول الباحث مفهوم الميزة التنافسية ومداخل دراسة الميزة التنافسية ونماذجها، وتهدف هذه الدراسة إلى بناء إطار نظري في أساسيات الميزة التنافسية في محاولة لاستكمال قاعدة بيانات الإطار النظري للدراسة وقد جرت هذه الدراسة في كل من الشركة العامة لصناعة البطاريات والشركة العامة للصناعات الكهربائية العراقية.

وقد استنتج الباحث بأن مفهوم الميزة التنافسية متعددة ولا بوجود مفهوم موحد لها ومن هذا المفهوم المتنوع فقد وضع مفهوم محدد للميزة التنافسية وهو أنها تمثل قدرة المنظمة على تقديم منتجات أفضل مقارنة مع الآخرين. وإن الاستراتيجية التنافسية تتعلق بالمركز النسبي لمنظمة الأعمال ومدى تحقيقها للأرباح ويتحقق هذا المستوى في الأداء إذ أن امتلاك الميزة التنافسية عن طريق التكلفة الأقل والتمايز.

اما أهم التوصيات التي اعتمدها الباحث من خلال الإشارات الواضحة إلى العديد من الموارد كالاستراتيجية التي تستخدمها المنظمات لديمومة أنشطتها واعتماد تلك الموارد في بناء الاستراتيجيات التي تساعد في تحقيق المزايا التنافسية وتعزيزها.

٥ (دراسة (المعاضدي ٢٠٠٦)

"إسهامات نظرية الاستراتيجية القائمة على الموارد في تحقيق الميزة التنافسية"

دراسة تطبيقية جرت في القطاع الصناعي العراقي، دراسة اهتمت بالميزة التنافسية والتي تحقق فيها المنظمة التفوق على منافسيها وتحقق الصدارة في السوق أو القطاع الذي تعمل فيه ، وبينت الدراسة النظرية الاستراتيجية القائمة على الموارد التي تسهم بوصفها اطاراً تتمكن المنظمات من خلاله من تحقيق الميزة التنافسية وذلك من خلال صياغة استراتيجياتها المختلفة بناءً على الموارد التي تمتلكها ويتم ذلك من خلال منظمات الأعمال التي تعد بمثابة مجموعة متماسكة من الموارد الفريدة والنادرة التي تشكل القاعدة الأساس للتمايز التنافسي. وبما يساعدها في صياغة استراتيجياتها المختلفة لتحقيق المزايا التنافسية، وقد أوصى الباحث بأن للنظرية الاستراتيجية القائمة على الموارد امكانية تحقيق الميزة التنافسية من قبل المنظمات اعتماداً على امتلاكها لما يسمى بالموارد الثمين الذي يتميز بثلاث جوانب رئيسية هي اختلاف وتنوع الموارد، والقابلية غير الكاملة لنقل الموارد، فضلاً عن حدود المنافسة في الصناعة التي تنتمي اليها.

٦ (دراسة (ايوب وعلوان، ٢٠٠٧)

"دور الإدارة الاستراتيجية في مستقبل منظمات الأعمال"

تناولت هذه الدراسة منظمات الأعمال التي تعمل اليوم في بيئة معقدة حيث أن اندماج الأسواق العالمية وظهور أسواق جديدة وقواعد جديدة للعمل بسبب ما خلفته الاندماجات وتحالف الشركات سواء على مستوى الشركات أو الدول بالإضافة إلى أن التغير المستمر في الأفكار والتكنولوجيا والاندواق والمنتجات والسكان وتلاشي الفواصل الجغرافية في ظل العولمة حتم عليها إتباع استراتيجيات من شأنها أن تكون الطريق الذي يحدد التوجهات الخاصة بالأنشطة لمواجهة المشاكل والتعامل مع المتغيرات الداخلية والخارجية وقد توصلت الباحثتان بأن على منظمات الأعمال تبني الإدارة الاستراتيجية لمواجهة تحديات البيئة سريعة التغير، وإن التغير الذي حل في بيئة الأعمال والذي فرضته ثورة المعلوماتية وانفجار المعرفة وكونية الأعمال الذي أعطي للإدارة الاستراتيجية أهمية قصوى باعتبارها المسؤولة عن توظيف إمكانيات المنظمة وتكيفها مع البيئة الخارجية، وكذلك توصلتا الباحثتان إلى أن الاهتمام

بالإدارة الاستراتيجية وإعطائها دوراً مهماً في زيادة الكفاءة والفاعلية للمنظمة والتي تحقق الميزة التنافسية المستدامة .

٧ (دراسة (العنزي، الساعدي، ٢٠٠٧)

"فلسفة استراتيجية الموارد البشرية"

وهي دراسة تحليلية لفلسفة متغير استراتيجية إدارة الموارد البشرية بالاستناد إلى المعطيات الفكرية في ربط الاسباب فيما بينها للخروج بحصيلة علمية ملائمة في إطار الموضوع الحيوي من خلال تنفيذ متطلبات استراتيجية الموارد البشرية وأهمية إدارتها لمنظمة الأعمال.

وقد استنتج الباحثان بأن دراسة القابليات البشرية وجعلها قدرات تنافسية فالدراسات الحديثة تنظر إلى استراتيجيات إدارة الموارد البشرية على أنها المكونات المركزية لاستراتيجيات منظمات الأعمال وفي مطلع القرن العشرين ظهرت اعترافات متزايدة عن المسار نحو الميزة التنافسية سيجري انجازه من خلال العاملين، وعليه فإن استناد منظمة الأعمال إلى مواردها البشرية في بناء استراتيجياتها يعني التفكير بوجود فاعل للعاملين ولاسيما في إطار تضاول التفكير بالقدرات الاستراتيجية للموارد البشرية والتي تكون قادرة على إنتاج الاستراتيجيات.

٨ (دراسة (الصياح، ٢٠٠٩)

"الملائمة الاستراتيجية وأثرها في تحديد الموقف الاستراتيجي لمنظمات الأعمال"

دراسة اختبارية في عينة من الشركات الصناعية الأردنية.

تختبر هذه الدراسة قابلية منظمات الأعمال في خلق مواءمة استراتيجية مع بيئتها التنافسية وبيئتها الداخلية وتحديد موقفها الاستراتيجي، وقد تم اختيار ست منظمات صناعية عشوائية وبعدين للمواءمة (داخلي وخارجي) كمتغيرات مستقلة واختبار أثرها في الموقف الاستراتيجي. وقد توصل الباحث إلى:

آ (وعي الأفراد لأهمية التغير الاستراتيجي.

ب) تكوين هدف استراتيجي جديد على أساس الإدراك الاستراتيجي.

ج) التحرك من الهدف الاستراتيجي إلى النشاط الاستراتيجي.

٩ (دراسة (أمين، ٢٠١١)

"التحالفات الاستراتيجية بين المؤسسات الاقتصادية كآلية لتحقيق الميزة التنافسية في ظل العولمة"

لقد كان هدف الدراسة ظاهرة العولمة وهي من أبرز التحديات التي تواجهها المؤسسات الاقتصادية في الدول النامية وظهرت فيه المؤسسات العملاقة العالمية وشركات متعددة الجنسيات وشركات العابرة للقارات وجرت الدراسة في أوروبا وأمريكا واليابان والتي تهدف لابتلاع أكبر قدر ممكن من السوق العالمية بقدرتها التنافسية الهائلة، واهتم الباحث بالتسيير الجيد للتحالفات الاستراتيجية لأنه يعتبر عاملاً مهماً لإنجاحها وذلك من خلال مخطط دقيق يعكس الرغبة في تحقيق الأهداف المشتركة، كما أن توفر الثقة المتبادلة ووجود انسجام في الثقافات يعد من العوامل الأساسية لإنجاح مشروع التحالف فيما بين المنظمات وبالتالي التمكن من تحقيق الميزة والقدرة التنافسية، وقد أوصى الباحث بالاهتمام بالتكوين والبحث والتطوير وتبادل الخبرات والتجارب والأبحاث المختلفة والتعاون من أجل التوصل إلى أفكار ابتكارية جديدة والاكتساب المبكر لأفضل العروض ورد فعل سريع تجاه قيود دخول أسواق جديدة وبالتالي الحصول على الخبرة والمهارة من أجل البقاء والاستمرار.

١٠ (دراسة (الدوري، وبوسالم، ٢٠١١)

"رأس المال الفكري كمدخل لتحقيق الميزة التنافسية المستدامة دراسة ميدانية على شركة اتصالات الجزائر"

هدفت هذه الدراسة إلى قياس دور رأس المال البشري في تحقيق الميزة التنافسية المستدامة فضلاً عن دور رأس المال الهيكلي والعملائي لتحقيق الميزة التنافسية المستدامة وقد توصلت الدراسة إلى:

١ - وجود بيئة تنظيمية في الشركة المبحوثة تشجع على الالتزام التنظيمي مما جعلها تكسب ميزة تنافسية.

٢ - تبين من نتائج الدراسة عدم وجود دور لرأس المال البشري ورأس المال العملائي في تحقيق الميزة التنافسية المستدامة والسبب في ذلك عدم وجود كفاية للبرامج التدريبية والتعليمية التي تقدمها الشركة لموظفيها.

(١١) دراسة (كربالي، ٢٠١٠)

"تنافسية المؤسسات الوطنية في ظل التحولات الاقتصادية"

يهدف البحث إلى دراسة مفهوم التنافسية والتعرف على مصادرها وأنواعها. حيث أن ضرورة الاهتمام بالتنافسية من قبل المؤسسات الرائدة في السوق، دفع المسيرين داخل المؤسسات إلى التركيز عليها كمصدر لتحقيق النمو والاستمرارية وقد جرت هذه الدراسة في المؤسسات الوطنية الجزائرية. وقد توصلت الدراسة إلى استنتاج مفاده:

- أ) إن أغلب مؤسسات القطاع العام والخاص يغلب عليها القصور الإنتاجي والبيعي وانعدام كلي للقصور التسويقي.
- ب) إن التحولات الاقتصادية التي شهدتها الجزائر والتي تشهدها، أشعلت روح المنافسة (المحلية والخارجية) رغم أن عملية الإصلاح يؤخذ عليها بعض النقائص التنظيمية والقانونية والمؤسساتية
- ج) تطور الوسائل التكنولوجية للاتصال والمعلومات.
- د) للإبداع أهمية كبيرة في ظل المنافسة القوية حيث البقاء للأقوى.

(١٢) دراسة (البكري، وبني حمدان، ٢٠١٣)

"الإطار المفاهيمي للاستدامة والميزة التنافسية المستدامة محاكاة لشركة HP في اعتمادها لاستراتيجية الاستدامة".

كان هدف الدراسة هو اعتماد توجه استراتيجي للربط ما بين الاستدامة بمعانيها الحقيقية وما تمتلكه من ميزة تنافسية في سوق الأعمال. فأصبح مفهوم الميزة التنافسية المستدامة هو الأكثر معاصرة وتوافقاً في الربط ما بين التوجهات الاستراتيجية لأعمال الشركات وتحقيقها للرسالة التي تتبناها في تحقيق المواطنة في مسار عملها وتفاعلها مع المجتمع ومفردات البيئة العامة المحيطة بها. وقد تم اعتماد شركة HP (Hewlett & Packard) الأمريكية ومقر الشركة في مدينة Polo Alto في ولاية كاليفورنيا للأجهزة الإلكترونية والبرمجيات للحاسوب كنموذج تطبيقي لمحاكاة الأطار المفاهيمي الذي تستند إليه الدراسة.

أما الاستنتاج الذي توصلت إليه الدراسة.

- ١ - الاستدامة لم تعد اجتهاد شخصي للقائد الإداري للمنظمة بل أصبحت منهج استراتيجي يتوجب التنقيف به داخل المنظمة وتبنيه وفق معايير الجودة المرتبطة بالإنتاج والبيئة.
- ٢ - ترتبط قيمة الاستدامة مع مستوى الإبداع المتحقق في خلقها وتطبيقها في الواقع العملي.
- ٣ - الربط ما بين الاستدامة والميزة التنافسية لا يعني الدمج ما بين فكرتين فحسب بل أنه يعني استشراف لمسار جديد واستراتيجي لعمل المنظمة يتوافق مع النظرة إلى الموارد الطبيعية المتاحة والاستنزاف المفرط لتلك الموارد.

ثانياً- الدراسات الاجنبية:

١ (دراسة Porter and Miller, (1985

"مدى مساهمة المعلومات في تحقيق الميزة التنافسية"

جرت هذه الدراسة في بريطانيا وهدفت هذه الدراسة إلى تقديم المساعدة للمدراء في كيفية التكيف مع تحديات ثورة المعلومات، وكيفية توظيف تقنية المعلومات بما يحقق لهم القدرة التنافسية العالية كي تصبح معها هذه المعلومات مصدراً من مصادر الميزة التنافسية. وأيضاً تناولت الدراسة الاستثمار في مجال تقانة المعلومات. ومن أهم النتائج التي توصلت لها الدراسة

- ١ - التغيرات في هيكل الصناعة .
 - ب- دعم تكلفة وتمايز الاستراتيجيات .
 - ج - استخدام أعمال جديدة .
- أما أهم ما قدمته الدراسة من توصية فهو تعزيز أداء الشركات المبحوثة بالاستفادة من الثورة المعلوماتية .

٢ (دراسة Figenbanim and Karnani, (1991

"مرونة مخرجات الميزة التنافسية في الشركات الصغيرة"

كان هدف الدراسة الكشف عن مصدر المرونة وأثره في تحقيق الميزة التنافسية حيث انطلقت بسؤال: هل الشركات الصغيرة لها مرونة اكبر من الشركات الكبيرة؟ وشملت عينة الدراسة (٣٠٠) شخص تمثل (١٣) شركة في الولايات المتحدة وتوصلت الى استنتاجات مفادها أن:

- ١- هناك علاقة مرونة المخرجات بالنسبة للشركات الصغيرة أكبر من مرونة مخرجات الشركات الكبيرة .

ب- مرونة المخرجات تعتبر مصدر مهم للميزة التنافسية في الشركات الصغيرة التي تواجه تقلبا كبيرا في الطلب .

٣ (دراسة Zack, (1998

"تطوير استراتيجية ادارة المعرفة"

ركزت هذه الدراسة على عرض نماذج من الشركات التي تعتمد المعرفة في تقييم الموقع التنافسي وما يتعلق بمصادرها وامكانياتها العقلية والثقافية وبلغ عدد الشركات (٥) شركات في الولايات المتحدة، أما الاستنتاجات التي خرجت بها هذه الدراسة :

١ - إن أكثر المجالات أهمية لتوجيه إدارة المعرفة هي استراتيجية المنظمة إذ يساعد التوجه الاستراتيجي لتحديد مبادرات إدارة المعرفة والتي تدعم أهدافها ومهامها وتقوي من موقعها التنافسي .

ب- إجراء تحليل Swat المستند إلى المعرفة ليساعد على خلق الفجوات المعرفية وتقوية موقع الشركة في السوق .

٤ (دراسة Namchul Shin, (2001

"استراتيجيات الميزة التنافسية في التجارة الالكترونية"

هدفت هذه الدراسة إلى تثمين الاستراتيجيات التجارية للشركات التي تقوم بالتجارة الالكترونية وتطوير الاستراتيجيات التي تؤدي إلى طريق للربحية وقد توصل الباحث إلى:

- ١ - استعملت الدراسة نموذج Porter للقوى التنافسية الخمس ونموذج McCarthy للعناصر الأربعة للمزيج التسويقي.
- ٢ - معرفة الاستراتيجيات التي تمارسها منظمات الأعمال عبر الأنترنت.
- ٣ - تطوير استراتيجيات التجارة الإلكترونية التي تساهم في تعظيم الربح.

٥ (دراسة Murray, (2002

"إدارة المعرفة كميزة تنافسية مستدامة"

تم تطبيق هذه الدراسة في الولايات المتحدة الأمريكية وكان هدف الدراسة تحديد المراحل أو الخطوات التي تجعل إدارة المعرفة بحد ذاتها ميزة تنافسية مستدامة في المنظمات وتشمل الخطوات التالية:

- ١ - التركيز على المواقع التي يتم استثمار المعرفة بشكل كفوء .
- ب - التركيز على إدارة فرق إدارة المعرفة بشكل ناجح .

- ج - جعل إدارة المعرفة نشاط ضروري وذلك لتحقيق نتائج اقتصادية مثمرة .
- د - إعداد برامج تحقق منافع عديدة يمكن قياسها بمعدلات عالية أو منخفضة من خلال جعل إدارة المعرفة برنامج محدد .

٦ (دراسة Thompson and Yujun, (2003

"منظور احتمالي على تبني الإنترنت والميزة التنافسية"

جرت هذه الدراسة في الدول الأوروبية. وقد ركزت دراستهما على بيان استراتيجية تكنولوجيا الأعمال ودعم الإدارة العليا عن طريق انسجام تكنولوجيا الإنترنت وتبنيها الميزة التنافسية وكانت نتائج الدراسة هي:

- ١ - وجود علاقة إيجابية بين استخدام الإنترنت والميزة التنافسية والدعم الذي يقدمه الإنترنت.
- ب - المنظمات تتمتع بالإبداع والنمو والتكلفة المنخفضة والاتحاد المتميز من خلال استخدام الإنترنت .

٧ (دراسة Roberts, Amit, (2003

"ديناميكية النشاط الإبداعي والميزة التنافسية"

لقد جرت هذه الدراسة في البنوك الأسترالية وقد تم أخذ عينة (٢٤) مصرفاً وهدفت هذه الدراسة للتعرف على ديناميكيات النشاط الإبداعي والميزة التنافسية واختبار مدى تبني عمليات المنتجات الجديدة الابتكارية والإبداعية في البنوك الفرعية وتحقيق ميزة تنافسية في المصارف الأسترالية وكان من نتائج هذه الدراسة:

- ١ - هناك زيادة واستمرارية في النشاطات الابتكارية والإبداعية للمصارف الأسترالية.
- ٢ - يوجد العديد من المنافسين في بيئة الأعمال المصرفية الأمر الذي يثبت أن أداء البنك ووضعه المالي أفضل من الآخرين في البيئة التنافسية للمصارف التجارية من خلال القدرة والاستمرارية في مواجهة المتنافسين.

٨ (دراسة lynch and Baines, (2004

"تطوير الاستراتيجية في مجال التعليم العالي في المملكة المتحدة: نحو تحسين الميزة التنافسية المستندة الى الموارد"

جرت هذه الدراسة في مؤسسات التعليم العالي في المملكة المتحدة وقد كان هدف الدراسة استكشاف وتوظيف نظرة الاستناد إلى الموارد [R.B.V] الخاصة باستراتيجيات التطوير التي لم يتم

تطبيقها من قبل مؤسسات التعليم العالي البريطاني وهدفت الدراسة ايضاً فيما إذا كانت الجامعات البريطانية تطرح قضية الميزات التنافسية من خلال الاعتماد على مواردها وقد تناولت العناصر التي تمثل المزايا التنافسية :

أ - الإبداع .

ب - القدرات الجوهرية .

ج - المعرفة .

د - السمعة .

هـ - الاستدامة.

وقد ناقشت الدراسة التوقعات المستندة إلى الموارد التي تقدم نظرة جديدة وقيمة خاصة باستراتيجية التطوير وتحقيق المزايا التنافسية في جامعات المملكة المتحدة وكان من نتائجها :

١ - مناقشة التنافس بين مؤسسات التعليم العالي والحكومة والموارد الأخرى وتبين بأنها تمتلك مجموعة من الموارد التنافسية التي تسهم في بناء المزايا التنافسية

٢ - هناك تفاوت في تحقيق الميزة من خلال الاعتماد على مورد التعليم العالي فمثلا السمعة تكون ممكنة أما التعليم فله صفات متميزة محدودة وربما تكون مقابلة للتكرار بكل سهولة .

٣ - لا يمكن أن تكون مؤسسات التعليم العالي ناجحة بالشكل والحجم نفسه بدون أن تكون هناك موارد مستند عليها .

٩ (دراسة Peter Massingham, (2004

Linking business level strategy with activities and knowledge resources

"الاعتماد المتبادل فيما بين الادارة الاستراتيجية وإدارة المعرفة الاستراتيجية"

تناولت هذه الدراسة (الادارة الاستراتيجية) وقد جرت هذه الدراسة في المؤسسات الكبيرة في أستراليا. وكان هدف الدراسة هو تزويد المفكر الاستراتيجي بنظرة عليا للاعتمادية المتبادلة فيما بين الإدارة الاستراتيجية وإدارة المعرفة الاستراتيجية . كما أشارت الدراسة إلى نماذج وضع الاستراتيجية فالمنافسة القاسية التي ميزت فترة التسعينات قد أدت إلى إعادة التفكير في عملية وضع الاستراتيجية ويحظى كل نموذج من النماذج بتركيز مختلف على وضع الاستراتيجية وخصوصا فيما يتعلق بمدى تفاعلها مع أوضاع المنظمة ومع البيئة التنافسية التي تعمل ضمنها المنظمة .

١٠ (دراسة Charies , Subashaini and Suresh, (2005

Knowledge management for sustainable competitiveness in small and medium surveying practices

"ادارة المعرفة من أجل القدرة المستدامة على التنافس في عمليات المسح الصغيرة والمتوسطة".

جرت الدراسة في بريطانيا وقد ركزت هذه الدراسة على تحقيق أهمية المعرفة للأفراد الأساسيين في المنظمات والمعرفة داخل المنظمات بالإضافة إلى المعرفة ورأس المال من العملاء والكيفية التي يمكن أن تؤثر على الميزة التنافسية المستدامة، وقد جرت هذه الدراسة في المؤسسات الكبيرة ومتوسطة الحجم وقد تضمنت (١٢) من المهنيين من إحدى عشرة منظمة حيث أن ٢ من تلك المنظمات الـ (١١) كانت ممارسات للمسح وقد توصل الباحثون على استنتاج بأن دور الاستراتيجيات والأدوات والتقنيات والتي تكون ذات فائدة. كما ان مجال استراتيجية الابتكار هي أفضل الممارسات لإنشاء تكنولوجيا المعلومات وبالتالي تحقيق الميزة التنافسية المستدامة .

(١١) دراسة Freeman, (2006)

"القدرة التنافسية للمنشآت الصناعية" في بريطانيا

كان هدف الدراسة قياس المقدرة التنافسية للشركات الصناعية البريطانية وقد شملت (١٨٠) منشأة وكان من نتائج هذه الدراسة:

- ١ - إن المنشأة لديها اهتمام كبير بالبحث والتطوير ودعم المبدعين.
- ٢ - الاهتمام بالتطوير التكنولوجي والذي يخفض تكاليف الإنتاج ويكسب المنشآت الصناعية قدرة عالية على التنافس.
- ٣ - القيام بتحليل البيئة بصورة مستمرة بسبب التطورات التكنولوجية.

(١٢) دراسة Michel, (2007)

Developing Competitive Advantage through Knowledge Management and Intellectual Capital

"تطوير الميزة التنافسية من خلال إدارة المعرفة ورأس المال الفكري"

جرت هذه الدراسة في شركات تعمل في الشرق الأوسط لاختبار خمسة عوامل تربط أداء الشركات المؤسسية بإدارة المعرفة وقد شملت العوامل المورد البشري، المعرفة، التحالفات الإستراتيجية، المعلومات، السوق، انسياب المعرفة لاتخاذ القرار .

وهدفت هذه الدراسة إلى بيان أثر رأس المال الفكري بوصفه قوة تنافسية مؤثرة في أداء المنظمات.

وتوصلت الباحثة إلى أن معرفة العنصر البشري ونموه والتحالفات الإستراتيجية وانسياب المعرفة لاتخاذ القرار هي أهم شروط نجاح المنظمات لتحقيق الميزة التنافسية المستدامة.

(١٣) دراسة (Berban, 2010):

"إستراتيجية الأعمال وتعزيز القدرة التنافسية في الأعمال التجارية في غانا"

جرت هذه الدراسة في غانا وقد تناولت الدراسة تأثير إستراتيجية العمل على أداء الشركات وكيفية بناء العلاقات الإدارية والاجتماعية مع هيئات خارجية.

وتناولت الدراسة أيضاً الاستراتيجية التنافسية وخصوصاً في البلدان النامية وبين قدرة المنظمات على خلق والحفاظ على الميزة التنافسية من خلال قدرتها في الحصول على الموارد والقدرات المالية والبشرية لتنظيم الأنشطة التجارية.

وكان من نتائج الدراسة:

- ١ - السعي لتحقيق استراتيجيات الأعمال من حيث قيادة التكلفة والتمايز.
- ٢ - على المنظمات الاستفادة من إستراتيجية العمل بشكل إيجابي.
- ٣ - خلق ميزة تنافسية من خلال علاقات العمل مع المسؤولين الحكوميين وقادة المجتمع البيروقراطي.

مجالات الاستفادة من الدراسات السابقة :

اتضح من خلال ما ورد عن بعض الدراسات السابقة بأن هناك غزارة بحثية يميزها التداخل والتشابك الاستراتيجي. وهذا مؤشر على تناسق وتداخل متغيرات الدراسة التي جرى تحديدها في مخططها، وقد شكل عاملاً مهماً اغنى الدراسة بجميع فصولها، وهذا ما شجع الباحثة بالإفادة من هذه الملاحظات والخروج بمخطط جديد يجمع ما اتفقت عليه آراء الباحثين، وذلك بالاستعانة بوجهات نظرهم والتي تتلخص فيما يلي:

- ١ - أن اغلب الدراسات التي جرى الاطلاع عليها تنتظر نظرة أحادية إلى استراتيجية منظمة الأعمال دون الإشارة إلى الميزة التنافسية المستدامة بوصفها جزء من المشكلة وإشراكها إشراكاً فاعلاً.
- ٢ - أدركت أغلب الدراسات الدور الأكبر والمهم لاستراتيجيات منظمات الأعمال، دون البت في تأثير هذه الاستراتيجيات على تطوير الميزة التنافسية المستدامة .

- ٣ - أشارت الدراسات السابقة الى توليف مقاييس لاستراتيجيات منظمات الأعمال وأثرها في تطوير الميزة التنافسية المستدامة، كما أفادت من تعزيز وتأسيس إطار نظري ومنطلقات فكرية يعتقد بأنها ستسهم في سد حاجة الباحثين لإجراء المزيد من الدراسات المعمقة .
- ٤ - أسهمت في ترصين الجانب النظري من الدراسة .
- ٥ - ركزت على دور الموارد البشرية يعتبر الاساس في تحقيق الميزة التنافسية المستدامة .
- ٦ - ركزت على تحقيق الميزة التنافسية المستدامة من خلال استخدام الاستراتيجيات المختلفة وهذا لم تتناوله الدراسات السابقة .

ثالثاً- ما يميّز هذه الدراسة عن الدراسات السابقة:

اعتمدت الدراسات السابقة على التركيز على متغير واحد ألا وهو استراتيجيات منظمة الأعمال أو الميزة التنافسية.

أما هذه الدراسة فستقوم بقياس الأثر التتابعي لاستراتيجيات منظمات الأعمال وما تلعبه هذه الاستراتيجيات في تحقيق الميزة التنافسية المستدامة من حيث الموارد المتاحة، صعوبة التقليد، القدرات المبدعة، القدرة على التنافس، التوزيع، قوة الاستمرارية والتي لم تتناولها الدراسات السابقة بشكل مفصل. كما أن هذه الدراسة ستركز على المصارف العراقية خصوصاً للفترة ما بين ٢٠٠٩ إلى ٢٠١٣ وإجراء المقارنة والتأثير الذي تتركه هذه الاستراتيجيات في تطوير الميزة التنافسية المستدامة.

الفصل الثاني

الإطار النظري للدراسة

يستلزم تأسيس الأطار النظري للدراسة الوقوف على طروحات الباحثين والكتاب النظرية والتطبيقية لموضوعاتها وعلى النحو الذي يسهم في إرساء التصورات والفهم الواضح لمتغيراتها، ويعرض في هذا الفصل إطار نظري عن متغيرات الدراسة الأساسية والفرعية بالاعتماد على ما ورد من أدبيات كل موضوع من خلال المباحث الآتية:

المبحث الأول: الاستراتيجيات

المبحث الثاني: استراتيجيات الأعمال

المبحث الأول
الاستراتيجيات

المبحث الاول

الاستراتيجيةيات

قبل التطرق الى مفهوم استراتيجيةيات الاعمال ،لابد من الإشارة الى مفهوم الاستراتيجية لأن موضوع الاستراتيجية على قدر كبير من الأهمية في الفكر الإداري لارتباط الاستراتيجية بوظيفة التخطيط ولذلك لابد من وجود خطة قبل البدء بالعملية التنظيمية اصلاً.

أولاً- مفهوم الاستراتيجية:

لقد اشارت الدراسات إلى أن مفهوم الاستراتيجية قديم في التاريخ إلا ان الاهتمام العملي فيه خارج إطار الحروب والجنرلات التي يقودونها لم يظهروا إلا خلال الاربعين سنه الماضية فقد اخذ رجال الأعمال والباحثون بإعطاء هذا المفهوم اهتمامهم المتزايد ابتداءً من خمسينيات القرن العشرين (القطامين، ١٩٩٦، ١٤) وتعود جذور مصطلح الاستراتيجية إلى الأصل الإغريقي (الجنابي، ٢٠١٠، ١٧) والتي اشتقت من كلمة (Strategies) وهي تعني (the art of general ship) وعلى هذا النحو فهي ترتبط بالمهام العسكرية على مفهوم الاستراتيجية (الدوري، ٢٠٠٤، ١٧) فمبدأ الاستراتيجية نوقش من قبل (هومر بور بدس) وكتاب آخرون قدماء والعقل الاغريقي يعني التخطيط لتدمير الأعداء عبر الاستخدام الفعال للموارد وهذا المفهوم العسكري للاستراتيجية استمر ثابتاً عبر التاريخ وناقشها كتاب كثيرون مثل (شكسبير ولولهايت تلتستوي) وهذه المفاهيم الاستراتيجية التي طورها هؤلاء الكتاب استخدمها العديد من الرجال العسكريين والمنظرين السياسيين مثل (ميكافلي، نابليون، هتلر. بسمارك، باركر، منتزرج) (الصياح، ٢٠٠٩، ١٠٠) حيث قام واضع النظريات العسكرية الصينية الجنرال (سان) في بداية القرن الرابع بالتأكيد على الحاجة الى وضع الاستراتيجية قائلاً: "انما يعد أهمية قصوى في الحرب هو مهاجمة استراتيجية العدو" (Massingham, 2004) لذا أصبح من الواضح بأن وضع الاستراتيجية يجب أن يكون عملية مستمرة في إعادة ابتكار المنظمة من أجل خلق المستقبل فالاستراتيجية ولأعتبارات عملية تعتبر محصلة قرارات متعددة استجابة للتغيرات والظروف والأزمات والفرص التي يواجهها التنظيم. فعلى سبيل المثال فأن مؤسسة ما مثل شركة صابغ ونمس في الأردن بدأت كشركة لصناعة الدهانات متخصصة في صناعة مختلف انواع الدهانات وكانت استراتيجيتها تقوم على التوسع الأفقي والانتشار الجغرافي الإقليمي ولكن مع مرور الزمن استكشفت فرصاً للتوسع

والاستثمار، فانشأت مصنع لصناعة البراميل والعلب ومن ثم مصنع آخر لإقفال الأبواب ومنتجات أخرى لا تتصل بالاستراتيجية التي بدأت بها وقد تبلور هذا التوسع مع مرور الزمن (القريوتي، ٢٠٠١، ١٢٨) فبعد أن يتم وضع وتحديد الرسالة يمكن البدء بتحديد الاستراتيجية وتنفيذها. وقد تباينت آراء الكتاب حول مفهوم الاستراتيجية، وفيما يلي ندرج التسلسل التاريخ لمفاهيم الاستراتيجية المعاصرة.

جدول رقم (٢): يشتمل على تعاريف أو مفاهيم عدة للاستراتيجيات وفقاً لآراء مجموعة من الباحثين.

ت	الباحث	السنة	الصفحة	المفهوم
١-	القريوتي	٢٠٠٢	١٢٥	خطة طويلة الامد تمدد الوسائل المناسبة لتحقيق الاهداف وتخصيص الموارد اللازمة لذلك، واتخاذ القرارات حول حجم النشاطات، ومجالات التوسع فيها
٢-	الدوري	٢٠٠٣	٣٣	خطة او مجموعة خطط قيادية واضحة ترسم رسالتها وتحدد غاياتها واهدافها او تقوم بتطوير هياكل وتخصيص الموارد اللازمة لتنفيذ تلك الخطط
٣-	النجار ومحسن	٢٠٠٤	٤٦	خطة رئيسية طويلة الامد تحدد الكيفية التي ستبلغ بها المنظمة رسالتها كونها تحدد الاتجاه الذي ستتحرك به المنظمة في اطاره العام
٤-	ايوب ، علوان	٢٠٠٧	١٢٩	منظومة من العمليات المتكاملة ذات العلاقة بتحليل البيئة الداخلية والخارجية وصياغة خطط مناسبة وتطبيقها وتقييمها في ضوء تحليل اثر المتغيرات المهمة عليها وذلك بما يتضمن تحقيق ميزة تنافسية للمنظمة وتعظيم انجازها في أنشطة الاعمال المختلفة

المبحث الأول « الاستراتيجيات »

ت	الباحث	السنة	الصفحة	المفهوم
٥-	الصياح	٢٠٠٩	١٠١	اختراع او اختلاف في خيال الفرد سواء اعتبر كأهداف لتنظيم السلوك قبل حدوثه، او انها تستتبط كأنماط لوصف السلوك الذي حدث فعلاً
٦-	الجنابي	٢٠١٠	١٨	خطة او وسيلة او سبيلاً لتحقيق غاية ورسالة موجهه نحو هدف واضح وتعمل ضمن بيئة محددة، اضافة الى انها تشترط التطابق بين رساله المنظمة والبيئة التي تعمل فيها

المصدر: إعداد الباحثة

وقد اتفق كل من (Johnson & Scholes, 1999, 4-11); (Grant, 2002, 16) ; (Mintzberg & Quinn, 1999, 10-17) متميزاً خالفوا فيه كل الذين سبقوهم في هذا المجال حيث أطلقوا على هذا الاجتهاد مصطلح (Six P's) حيث يعتقدون بأن الاستراتيجية هي:

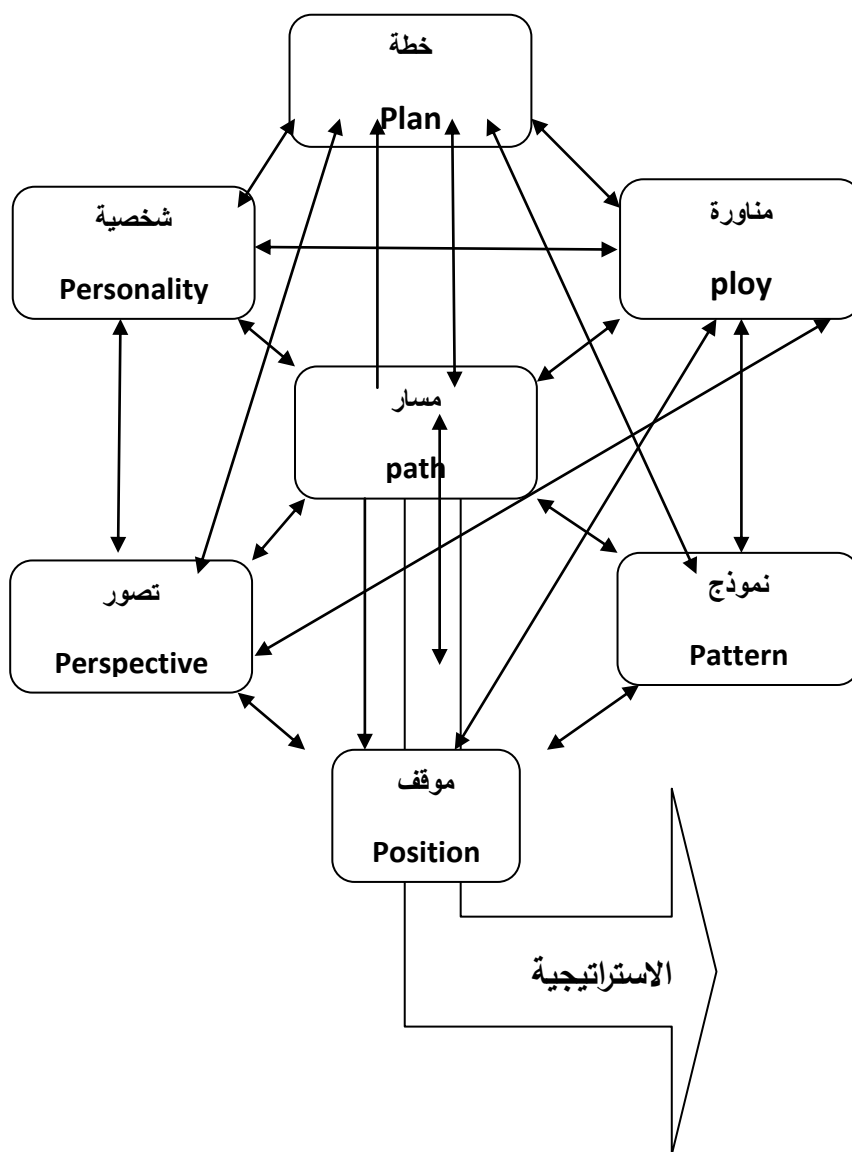
- ١- خطة (Plan): نوع من النشاط المقصود بوعي، دليل أو مجموعة من الأدلة للتعامل مع الموقف.
- ٢- مناورة (Ploy): يراد بها خداع المنافس وتوظيف التهديدات والخدع ومختلف المناورات للحصول على ميزة معينة الهدف منها التهديد وليس التوسع.
- ٣- نمط (Pattern): لا يمكن وصف الاستراتيجية بخطة عامة أو خاصة (مناورة) للإحاطة بمفهومها ولا بد من النظر إلى السلوك الناتج عن ذلك كنموذج (Pattern) وبشكل أكثر تحدياً لأنموذج في تدفق النشاطات.
- ٤- موقف (Position): المنظمه في البيئة وبهذا تصبح الاستراتيجية القوة الوسيطة وتصبح استراتيجية البيئة الملائمة لتوليد الأرباح بتعابير اقتصادية.
- ٥- منظور أو تصور أو وجهة نظر مستقبلية (Perspective): لا يتضمن محتواها الموقف المختار وحسب ولكن طريقه فهم البيئة الخارجية وتتمثل بالاستراتيجية بهذا المعنى للمنظمه ماتمثله الشخصية للفرد، حيث يشير علم الإنسان الى ثقافة المجتمع وعلم الاجتماع إلى الأيدلوجية.
- ٦- شخصية (Personality): كيفية التعامل مع عدد أو مجموعة من المنافسين في سوق معين فحسب بل إنها تحت الخطى إلى أكثر القضايا أهمية عن المنظمات كأدوات للنشاط والإدراك

الجماعي من أجل الحصول على موقف تنافسي جيد، الهدف الحقيقي هو ليس البحث عن معركة بقدر ما هو البحث عن موقف استراتيجي مفيد للغاية بحيث إذا لم يؤدِ بنفسه إلى النصر فأن استمراره في المعركة يضمن تحقيق ذلك.

(Natarajan & Shekhar, 2000, 243)

وتمنح المفاهيم السابقة الذكر قدرة اعمق على فهم الاستراتيجية إلا أن التشابك بين هذه المفاهيم (Sixp's) يخلق داخل المنظمة ما يطلق عليها ب المسار (Path) او الزخم الاستراتيجي والذي يؤدي إلى صياغة استراتيجيات تعتقد المنظمة بأنها ملائمة.

وهذا المسار هو الذي يفسر حل الاشكال بين تحفيز الاستراتيجية كمنافرة والذي يميل إلى الحركة مع الاستراتيجية كأنموذج والذي يميل إلى الاستقرار، وكذلك يفسر كيفية أحداث الانسجام بين سلوك المنظمة ومصدره وتتلمس الطريق إلى السبيل في كيفية نشر الأهداف من خلال مجموعة من الاشخاص لكي تصبح كقوانين وقيم. وقد أوضح الركابي العلاقة بين المفاهيم الستة للاستراتيجية (الركابي، ١٩٩٩، ٨٥-٨٩).



شكل رقم (١)

يبين العلاقة بين المفاهيم الستة للاستراتيجية

المصدر: (الركابي، الإدارة الاستراتيجية وأثرها في نجاح إدارة المنظمات العراقية، أطروحة دكتوراه، ١٩٩٩، ٨٩).

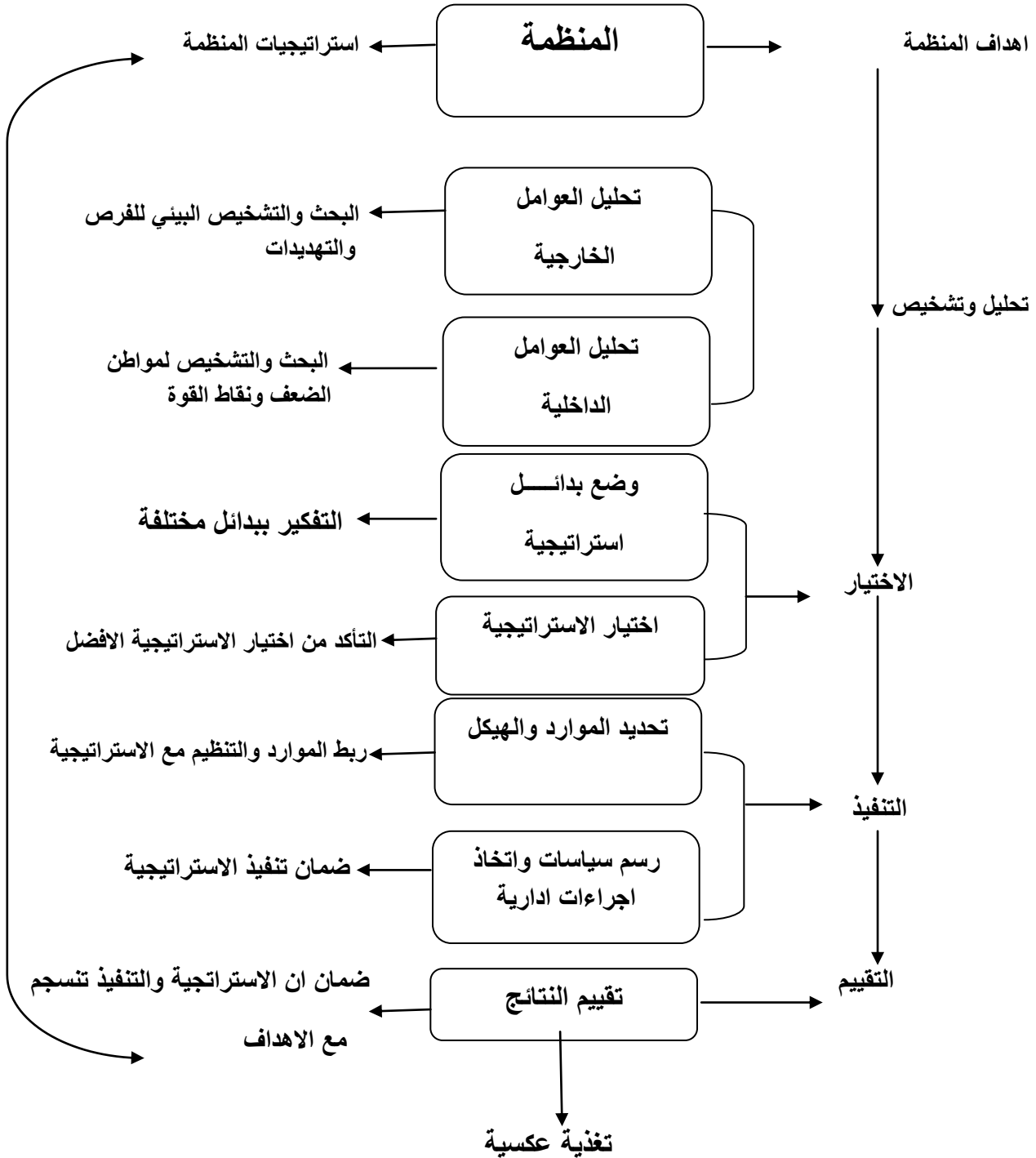
وبناءً على ما تقدم من تعريفات تميل الباحثة إلى تعريف الاستراتيجية على أنها :
(خطة طويلة الاجل تهدف الى البقاء والنمو والربح وكذلك البحث عن الميزة التنافسية
المستدامة وكيفية تحقيقها).

ثانياً - مراحل بناء الاستراتيجية:

تتمثل مراحل بناء الاستراتيجية بالتالي: (الدهان، ١٩٩٢، ٢٥)

- أ- مرحلة التحليل والتشخيص البيئي لتأثير الفرص والتهديدات.
- ب- مرحلة التحليل والتشخيص للعوامل الداخلية (نقاط القوة والضعف) في عوامل وموارد المنظمة.
- ج- مرحلة وضع الأهداف وتحديد مستوى الطموح الذي تتشده المنظمة في ضوء نتائج التحليل البيئي والتشخيص للبيئة الخارجية والداخلية.
- د- مرحلة وضع البدائل الاستراتيجية واختيار البديل المناسب والذي يمثل انبثاق الاستراتيجية.
- هـ- مرحلة التنفيذ وذلك يربط الموارد والتنظيم مع الاستراتيجية ودمج السياسات الوظيفية والأسلوب الإداري مع الاستراتيجي.
- و- مرحلة التقييم وتتمثل بتقييم نتائج وضمان انسجام الاستراتيجية والتنفيذ مع الاهداف.

ويمكن تمثيل مراحل بناء الاستراتيجية بالمخطط التالي:



شكل رقم (٢)

يوضح خطوات بناء الاستراتيجية وتنفيذها

المصدر: (الدهان، نظريات الأعمال، دار الجامعة للنشر، ١٩٩٢، ٢٥).

وقد أوضح (Hax, 1990, 34-40) أبعاد الاستراتيجية بالآتي:

- ١ - بعد تنسيق وتكامل للقرارات ونمط صناعيتها في المنظمة.
- ٢ - الوسائل الأساسية لتكوين الغرض أو الغاية الرئيسة للمنظمة والأهداف بعيدة الأمد والشاملة.
- ٣ - تحديد المجال أو القطاع الأساسي للمنافسة.
- ٤ - مدى الاستجابة للفرص والتهديدات الخارجية والقوة والضعف الداخلية لتحقيق ميزة تنافسية.
- ٥ - إيجاد صيغ مختلفة ضمن نظام منطقي للمهام في المستويات الثلاث للاستراتيجية (الشاملة، والأعمال، والوظائف).
- ٦ - تحديد المساهمة الاقتصادية وغير الاقتصادية التي تنوي المنظمة تحقيقها لمختلف أصحاب المصالح.

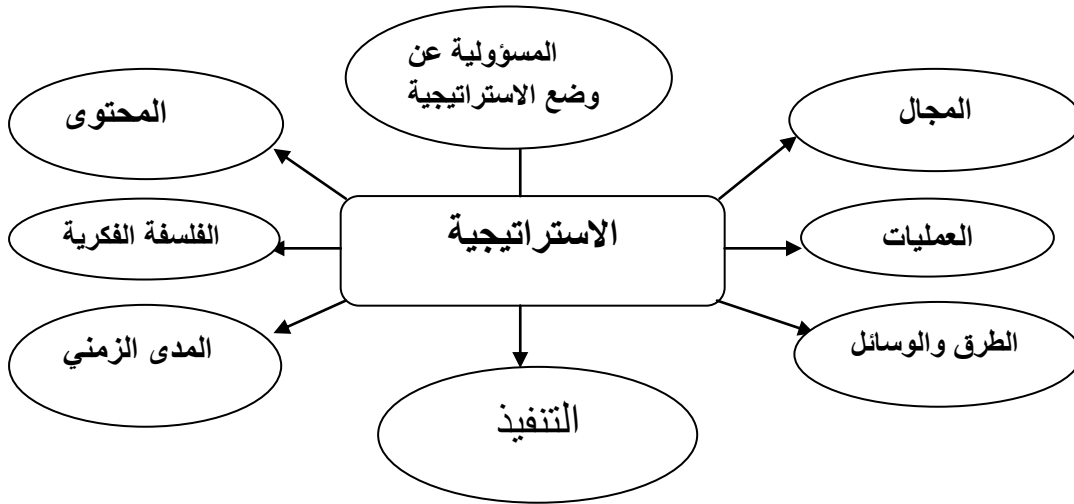
وقد أوضح (Porter, 1996, 61, 79) بأن أبعاد الاستراتيجية تتضمن:

- ١ - مجموعة مختلفة من الأنشطة التي تتباين عن أنشطة المنافسين.
- ٢ - تحديد المركز التنافسي للمنظمة.
- ٣ - المفاضلة والاختيار من بين البدائل وطرائق وأسس المنافسة.
- ٤ - تحديد واختيار ما لم يقدمه الآخرون.
- ٥ - المواءمة بين الأنشطة ، فالتناسق بين الأنشطة يضمن بقاء الميزة التنافسية وديمومتها.
- ٦ - أهمية الفاعلية التشغيلية للمنظمة.

فيما يرى الباحثان (Feurer & Chaharbaghi) نقلا من (الفالبي وادريس، ٢٠٠٧، ٤٠) بأن أبعاد الاستراتيجية تتضمن الآتي وكما موضحة في الشكل (٣) .

- ١- المجال Scope: بمعنى الأنشطة والموارد والتكنولوجيا واختيار الأسواق والبيئات التي تعمل فيها المنظمة.
- ٢- العمليات Process : وتعني تحديد درجة المركزية واللامركزية في العمل وإنشاء الهيكل والإجراءات وديناميكية العمل في المنظمة .
- ٣- الطرق Methods: الأساليب والوسائل والمتضمنة أساليب التحليل الاستنباطي والاستقرائي والريادية والتفكير النظامي والمنهجي.
- ٤- الجهات المسؤولة عن وضع الاستراتيجية Ownership: هذه تحدد الجهات المسؤولة العائدية وفيما اذا كانت جهات متخصصة او الاداة العليا او جميع العاملين في المنظمة.

- ٥- المدى الزمني Time-Frame: والذي يوضح المدى الذي تغطيه الاستراتيجية .
- ٦- الفلسفة الفكرية Philosophy: بمعنى هل توجد خطة ذات مضمون شمولي وهل تجري ضمن اطار فكري لدى المديرين او في ضوء نموذج محدد.
- ٧- المحتوى Content: أن محتوى الاستراتيجية قد يقع في اطار استراتيجية تتويع او تركيز على حقل النشاط ام نمو بطرق متعددة او مختارة.
- ٨- التنفيذ Implementation: هل تنفذ الاستراتيجية والخيارات الواردة فيها من خلال الاستحواذ او التطوير الداخلي او الاثنين معا.



الشكل رقم (٣)

يوضح الابعاد الاساسية للاستراتيجية من منظور شمولي يغطي مختلف الجوانب

نقلا من (منصور الفالبي، صبحي ادريس) ، الإدارة الاستراتيجية منظور منهجي متكامل، دار وائل للنشر، عمان،

الأردن، الطبعة الأولى، ٢٠٠٧، ٤١. (Feurer & Chaharbaghi, 1995, 12)

ثالثاً - مهام الإدارة الاستراتيجية:

تعتبر الاستراتيجية هي نقطة انطلاق للإدارة في رسم وتنفيذ خططها وأنشطتها (الفالبي وادريس، ٢٠٠٧) وتتجلى أهمية الإدارة الاستراتيجية في استجابتها للتحديات التي تواجه المنظمة في الوقت الحاضر باتخاذ قرارات نوعية مستقبلية تعكس أفضل البدائل والخيارات المتاحة للمنظمة وتجعل الإدارة مؤثرة مما تكون متأثرة في رسمها وتشكيلها وصياغتها لمستقبلها، فهي تدع المنظمة تؤثر (بدلاً من أن تكون متأثرة) في النشاطات لتوسيع سيطرتها على المجال الذي تعمل به (Jones&Hill, 2008, 16).

أما أهم المهام الرئيسية للأداة الاستراتيجية (جليل ايوب وحسن علوان، ٢٠٠٧، ١٣٢) فهي:-

- ١- وضع الاستراتيجية المناسبة لمواجهة تهديدات البيئة واستثمار الفرص التي تحتويها وبذلك يكون تحديد النشاط الذي تزاوله المنظمة الآن وفي المستقبل والعمل المحوري في وضع البديل الاستراتيجي المناسب.
- ٢- المحافظة على العلاقة بين المنظمة والبيئة.
- ٣- تطوير وتنفيذ مداخل الانجاز في خطط العمل من أجل التغير الاستراتيجي.
- ٤- تطوير لإعادة النظر، وتوجيه السياسات لتوسيع وتحديد قرارات الإدارة وتنفيذها .
- ٥- تمنح المنظمة إمكانية الحصول على ميزة تنافسية مولدة ومستمرة.
- ٦- تهئ الإدارة الاستراتيجية نفسها لمواجهة المنافسين في السوق من خلال تطوير طرق جديدة للمنافسة والاستفادة قدر الإمكان من الميزات التقنية الجديدة التي تنعكس على نوعية المنتج أو الخدمة. (www.consulting/strategic-manamegmt, 2006, P. 20)

ومن وجهة نظر الباحثة تبرز مهام الإدارة الاستراتيجية من خلال تخصيص الموارد المتاحة للاستخدامات البديلة التي تزيد الكفاءة والفاعلية إضافة الى تقدير الفرص المستقبلية ومعالجة نقاط الضعف وخلق نوع من التكامل والتنسيق في البيئة التنظيمية تتضمن مشاركة جميع المستويات الإدارية ومواكبه جميع التطورات التكنولوجية والتحول إلى مجتمعات معرفية.

المبحث الثاني

استراتيجيات الأعمال

المبحث الثاني

استراتيجيات الأعمال

هناك مجموعة من المستويات الاستراتيجية والتي تمارسها المنظمات منها : الاستراتيجيات الكلية ثم استراتيجية على مستوى الأعمال وأخيراً استراتيجية على المستوى الوظيفي وسيتم التركيز على الاستراتيجيات على مستوى الأعمال وذلك انسجاماً مع مخطط الدراسة الفرضي ولأن هذا المستوى هو الذي يتعلق بالميزة التنافسية المستدامة.

إن الاستراتيجية على مستوى الأعمال تركز بكفاءة على كيفية المنافسة في صناعة معينة أو قطاع معين بهدف تحقيق أقصى ميزة تنافسية وأعلى ربحية ممكنة (جودة واخرون، ٢٠٠٤، ٢٥). وقد أشار (النجار، ٢٠٠٤، ٤٩) و(السيبي، ٢٠٠٩، ١٠٤)، (Hitt, Lreland & hoskisson, 2003, 250) الى أن كل نوع من الأعمال التي تشارك او تلتزم القيام بها المنظمة غالباً ما يدعى لأغراض التخطيط الاستراتيجي وصياغة وتطوير الاستراتيجية بـ (وحدة الاعمال الاستراتيجية) وقد يتم جعل كل خط انتاج فيها وحدة أعمال استراتيجية مستقلة تقوم بتقديم منتج أو خدمة معينة وتخدم سوقاً معيناً وتتنافس مع منافسين محددين في ذلك السوق مما يبرر ان تملك كل وحدة أعمال رسالة خاصة بها وأهداف منفصلة ولها استقلال كامل في إدارة شؤونها ضمن الخطوط التي تضعها الإدارة العليا للمنظمة.

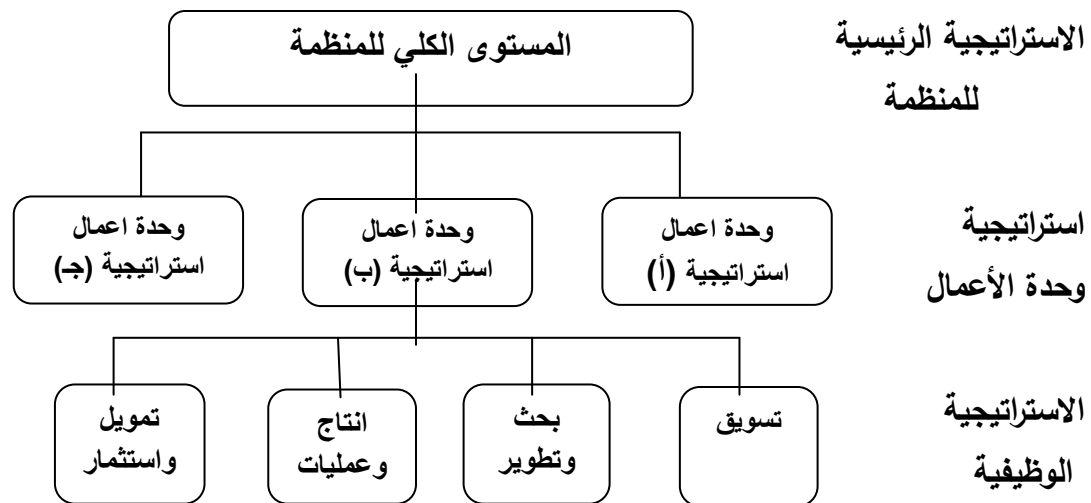
إن وحدة الأعمال هي نظام فرعي للمنظمة تملك منتجاً معيناً وسوقاً معيناً ومجموعة منافسين ورسالة (David, 2011, 257). كما أن مفهوم وحدة الأعمال استخدم لأول مرة من قبل (شركة جنرال إلكتريك) كوحدة من وحدات أعمال التصنيع وقد تضمنت (٢٠٠) وحدة عمل وقد تبنت كل وحدة من الوحدات استراتيجية خاصة بها تتناسب مع الاستراتيجية على مستوى المنظمة (الدوري، ٢٠٠٣، ٢٤٩).

ويمكن تعريف وحدة الأعمال بكونها تنظيم له تكوينه الخاص بحيث يخدم سوقاً معيناً بعدد محدد من المنتجات المترابطة (Alkfji, 2001, 128).

إن الشركات الحديثة تواجه بيئة معقدة وتنافسية وشكل متزايد وضمن هذا المجال فإن المقدرات التنظيمية والابتكار التكنولوجي هي تحديات كبرى وحاسمة بالنسبة لنجاح الشركات (Veliyath & Fitzgerald, 2000, 56).

وكما سبق القول فإنه سيتم التركيز على استراتيجيات وحدات الأعمال كونها تهتم بتحقيق الميزة التنافسية فيما بين المنظمات بفاعلية.

وإن وحدة الأعمال هي تنظيم لتكوينه الخاص بحيث يخدم سوقاً معيناً بمدى محدد من المنتجات المترابطة وأن المنظمات ذات النشاط المنفرد التي تعمل في صناعة واحدة تعتبر بذلك وحدة أعمال بسبب معرفتها وأهدافها وتتبنى استراتيجيات تهدف إلى تحسين المركز التنافسي لها لتحقيق أقصى الأرباح.



شكل رقم (٤) يبين مستويات الاستراتيجية

المصدر: النجار، صباح مجيد، إدارة الإنتاج والعمليات، مكتبة أكاديمية ثقافية متخصصة بالكتاب الجامعي، دار وائل للطباعة والنشر، 2004، 48).

وقد قدم (Porter, 1980, 1985, 1988, 1998, 2010) ثلاثة أنواع من الاستراتيجيات التنافسية الشاملة لوحدة الأعمال الاستراتيجية تبني أي منها ليجاد موقع المنظمة ضمن قطاع معين،

حيث يحدد هذا المركز مدى قدرتها على تحقيق أرباح أعلى من معدل الصناعة أو الأعمال التي تؤديها. ويعتبر بورتر أول من أشار إلى هيكل الصناعة بعد دخول القوى التنافسية المشار إليها سابقاً . اما (الدوري، ٢٠٠٣، ٥١) فعرف الأعمال بأنها تلك العمليات التي تتضمن:-

- أ - حاجات المستهلكين وكيفية تحقيق الكفاية لهم.
 - ب - مجموعة المستهلكين.
 - ج - الكفايات والمهارات المتميزة أو كيف أن حاجات المستهلك هي التي تحقق الكفاية أو الرضى.
- وسيمت التطرق إلى الاستراتيجيات التنافسية الثلاثة بالتفصيل
- وتعتبر هذه الاستراتيجيات أنها اتخاذ اجراءات هجومية دفاعية لإنشاء موقف يمكن الدفاع عنه في صناعة ما والتعامل بنجاح مع الاستراتيجيات التنافسية ومن هذه الاستراتيجيات :-

أولاً - استراتيجية قيادة التكلفة:

لقد ازدادت هذه الاستراتيجيات شيوعاً في السبعينيات (Porter, 2010,76) وإن التكلفة هي إحدى الاسبقيات التنافسية التي تعمل فيها المنظمات والتي تعتمد تكلفة المنتج أساساً في المنافسة على تقليل جميع أنواع فقدان أو الضياع (العلي، ٢٠٠٠، ٣٨) و (حمدي، ٢٠٠١، ٥٠).

والمنظمات التي تتبنى مثل هذه الاستراتيجية هي المنظمات التي تقع مهاراتها في الإنتاج بكميات كبيرة بتكلفة منخفضة وذات نمطية عالية تصل ذروة حياة منتجاتها إلى مرحلة النضوج (الدباغ، ١٩٩٩، ٦٢) ويحقق انخفاض التكلفة للمنظمة عائدات فوق المتوسط في صناعاتها على الرغم من وجود قوى تنافسية شديدة. ويمنح موقع التكلفة المنخفضة للمنظمة القدرة على الدفاع في وجه المنافسين إذ أن انخفاض تكاليفها يعني استمرار قدرتها على تحقيق العوائد بعد أن يضيع أو يفقد المنافسون أرباحهم عبر المنافسة و انخفاض التكلفة يدافع عن المنظمة في وجه المشتريين الأقوياء لانهم لا يستطيعون حماية قوتهم إلا بخفض الأسعار إلى مستوى المنافس التالي الأكثر قوة (Porter, 2010,77) وبالتالي فإن هذه الاستراتيجية تتطلب بناء الإمكانيات التصنيعية ذات الكفاءة العالية والاستمرار في تخفيض التكاليف (صبيح ومنصور، ٢٠٠٩، ٧٥) وقد اشار (خليل، ١٩٩٤، ٢٢٣) و (غراب، ١٩٩٥، ٨٨) إلى أن هذه الاستراتيجية حققت عدة مزايا للمنظمات المنتجة بأقل تكلفة وهي :-

- أ - تكون المنظمة في موقع أفضل من حيث المنافسة على أساس السعر.

- ب - المنظمة المنتجة بتكلفة أقل سوف تتمتع بحصانة ضد العملاء الأقوياء حيث لا يمكنهم المساومة على تخفيض الأسعار.
- ج- تكون المنظمة بمأمن من الموردين الأقوياء وخاصة في حالة ما إذا كانت اعتبارات الكفاءة تسمح لها بتحديد السعر وتحقيق هامش ربح معين لمواجهة ارتفاع الأسعار.
- د - تحتل المنظمة موقع تنافسي قوي يمكنها من مواجهة المنافسين الجدد.
- هـ- تستخدم تخفيضات السعر كسلاح ضد السلع البديلة والتي قد تتمتع بأسعار جذابة.
- أ - المخاطر التي تتعرض لها استراتيجية قيادة التكلفة :
- أ - التغير التكنولوجي.
- ب- يقوم المنافسين بتقليد سياسات التكلفة الأدنى.
- ج- هذه الاستراتيجية لا تدوم طويلاً.
- د - الاهتمام المفرط بالعمليات الداخلية مما يزيد خطر القدرة على تحصيل وإدراك احتياجات السوق.
- (النسور، 2009، 183).
- ويمكن الالتزام بالشروط المعينة والتي تحقق تكلفة أقل بالمقارنة مع المنافسين (سيد، ٢٠٠٠، ١٠٢-١٩٩) وتشمل:-
- أ - تعلم وخبرة.
- ب - وفورات اقتصاديات الحجم.
- ج- تخفيض التكاليف بالنسبة للأنشطة المترابطة مع بعضها (سيد، ٢٠٠٠، ١٠٢-١٩٩).
- د - نسبة مرتفعة للطاقة.
- هـ- تصميم المنتجات بشكل يؤدي لسهولة التصنيع.
- و - نظام توزيع ذو تكلفة منخفضة.
- وتتفق الباحثة الى ماذهب اليه (Garibaldi, 2001, 224) من أن المحددات التي سبق الإشارة إليها تؤدي الى حصول تكلفة منخفضة ومن ثم تحقق الميزة التنافسية المستدامة وهذه الاستراتيجية توفر قدراً من الحماية للمنظمة ضد المنافسين، وبرغم عيوبها من قيام المنافسين بتقليد الاستراتيجية وهذا يؤدي إلى قلة أرباح المنظمة ككل وهو مايفسر توجه العديد من المنظمات نحو هذه الاستراتيجية إضافة الى انها تعتبر حاجزاً قوياً أمام اي محاولة لدخول السوق من قبل منافسين جدد أو من وجود خدمات منافسة لها.

ثانياً - استراتيجية التميز:

وتعتبر الاستراتيجية الثانية ويمكن ان تعرف هذه الاستراتيجية بأنها تجعل المنتج أو الخدمة متفرد للعميل، ففرص خلق التميز أو التفرد بالمنظمة لا تقتصر على وظيفة أو نشاط معين فيها، بل قد يظهر في كل فعل تقوم به المنظمة (النجار، ٢٠٠٤، ٥٤). ويمكن أن يكون التفرد من خلال صورة التصميم أو العلامة التجارية (Porter, 2010,79) أو التكنولوجيا المستخدمة، توفير قطع غيار، كفاءة بالأداء، جودة غير عادية (متميزة) وسمعة جيدة (الدباغ، ١٩٩٩، ٥٦)، (مرسي خليل، ١٩٩٤، ٢٢٦)، (R.david, 2011, 257).

ويمكن أن تحقق استراتيجية التميز عدة مزايا منها :-

- ١- **تصميم متفوق للمنتج:** التفرد بمواصفات المنتج بما يؤدي إلى تطوير وتقديم منتج جذاب متين يعول عليه، سهل الاستخدام والتشغيل ويعتبر اقتصادي في تقديم الخدمة وهو لا يتضمن فقط المطابقة مع المواصفات بل تصميم المنتج والمقاييس النموذجية للجودة تتضمن رضا العميل المقاس بواسطة المسح واختبارات ومقدار الانقراض المعاد، والجودة يجب أن تقاس أيضاً نسبة إلى المنافسين (النجار، ٢٠٠٤، ٥٥)، (حمدي، ٢٠٠١، ٥٣).
- ٢- **مرونة وتنوع:** وهو قابلية المنظمة على تقديم تشكيلة واسعة من المنتجات لمستهلكيها، وهي سرعة المنظمة في تحويل عملياتها من صنع منتجات الخط القديم إلى انتاج منتجات الخط الجديد (Wheelen,Hungerx&david,2002,154) وقد اشار (السيسي، ٢٠٠٩، ١١٠) الى ان الانفتاح على العالم يجب أن يستند على سوق انتاجية وتنافسية مرنة ومتنوعة وحسب المقاييس العالمية.
- ٣- **خدمة متميزة:** أي تقديم الخدمات مابعد البيع بما يضمن الجودة العالية في تقديم تلك الخدمة، مثلاً تسليم المنتج في المكان الذي يحتاجه فيه العميل والتسليم من قبل المنظمة يقلل من الوقت بين طلب المنتج وحتى إيصاله إلى العميل ولذلك العملاء يكرهون الانتظار فأصبح الزمن أحد أهم المصادر للميزة التنافسية في السنوات الأخيرة ويؤدي التميز إلى سرعة في التسليم وكلماً قصر الوقت تمكنت المنظمات من تقديم منتجات جديدة وخلق أسواق جديدة بسرعة اكبر (Porter, 2010, 81).

٤- **إبداع مستمر:** أي مجهودات بحوث وتطوير موجهة نحو عملية الإنتاج بحيث تؤدي إلى تحسين الجودة وتفوق المنتج والشكل الخارجي للمنتج (مرسي، ١٩٩٤، ٢٢٧) وعليه فإن القدرة على الإبداع في تطوير منتجات جديدة وتقديمها إلى الأسواق تمثل عاملاً حاسماً في نجاحها (Dess, Lumpkin & Eisner, 2008, 166).

وعند استخدام هذه الاستراتيجية من وجهة نظر الباحثة يجب الأخذ بالاعتبارات الآتية:

- أ - إدخال تكنولوجيا حديثة وأفكار طرائق جديدة للخدمات المبتكرة.
- ب - إدخال طرق جديدة وحديثة لتحسين الأداء.
- ج - إعطاء مميزات التي تعزز رضا العميل.
- د - تكون الخدمات المقدمة للعملاء ذات جودة عالية تبعاً للمنتج.

أما أهم المشاكل التي قد تظهر جراء تطبيق استراتيجية التميز فهي كالآتي:-

أ - عدم قدرة المنظمة على الامد الطويل من الحفاظ على ميزتها التنافسية في عيون المستهلكين وذلك لأن المشتريين يصبحون أكثر حنكة. (الدوري، ٢٠٠٣، ٣٤٥)، (Portet, 2010, 89)، (محمد صبحي، محسن منصور، ٢٠٠٩، ٢٥٠)

ب - تهديد التميز حيث أن مصدر التفرد للمنظمة ربما يستبعد من خلال التبدلات في الطلبات وذوق المستهلك لذا تتطلب من المنظمة تطوير الميزة التنافسية وأن تتخذ اختبارات الإنتاج أو السوق أو الكفايات المتميزة التي تعزز الوحدة الأخرى لتزيد قيمة المنتج أو الخدمة في عيون المستهلكين وبذلك يصبح للمنتج صفة التفرد من قبل المستهلكين (Macmillan, Huds and Tampoe, 2000, 165).

ج - قدرة بعض المنافسين الجدد على تقليد المنتج المتميز بسهولة.

د - أن يصبح تميز التكلفة بين المنافسين ذوي التكلفة المنخفضة والشركة المتميزة كبيراً جداً لكي يحافظ التميز على الولاء للعلامة التجارية. وهكذا يضحي المشترون ببعض المزايا أو الخدمات أو الصورة التي تتمتع بها المنظمات المتميزة مقابل التوفير الكبير في التكلفة (Roger, Brown, 2003, 200).

ومن وجهة نظر الباحثة فإن استراتيجية التميز هي الاستراتيجية الثانية من الاستراتيجيات التنافسية وهي الأكثر شيوعاً لما تتمتع به من مزايا الإنتاج وجني ثمار حسن إدارة الموارد وتقنيات

السوق، وتقوم استراتيجية التميز على تطوير قدرات الموظفين والتطوير المهني للأفراد ذوي الخبرة واستغلال التكنولوجيا الحديثة وإقامة الدورات في التأهيل والتدريب وإرسال إيفادات إلى الخارج للاستفادة من الخبرات الخارجية إضافة إلى وجود خبراء متخصصين في هذا المجال لإعطاء الإستشارة وابداء الآراء ومكافئة المبدعين وتحفيزهم.

ثالثاً - استراتيجية التركيز :

تعتمد استراتيجية التركيز على نشاط واحد أو التوجه إلى مجموعات محددة من العملاء وعلى تقسيم سوق المنظمة على قطاعات.

أما (عبد العزيز مقدادي، احمد الصرايرة وسليم الثورة، 2010، 22) فأشاروا إلى أن التركيز يركز على قطاع محدد من السوق وخدمته باستخدام محورين الأول تحقيق الميزة التنافسية في التركيز على التكلفة والثاني تحقيق ميزة تنافسية في تحقيق التميز في السوق المستهدف في منتجات ومنطقة جغرافية محدودة.

وقد عرفت المنظمة العربية للتنمية الإدارية استراتيجية التركيز على أنها التخصص في تقديم خدمة أو مجموعة محددة من الخدمات أو خدمة منطقة أو عدة مناطق جغرافية معينة (الدوري، 197، 2005).

أما التعريف من وجهة نظر الباحثة فإن استراتيجية التركيز تستند على أساس اختيار مجال تنافسي في داخل قطاع أو نشاط اعمال.

فقد يكون هناك ربما قائد واحد للتكلفة في أية صناعة وربما يكون هناك العديد من الشركات التي تعتمد على استراتيجية التنويع ويعتقد (Porter) أنه يمكن للشركات أن تختار بديلاً عن التنويع أو قيادة التكلفة ما يسمى (بالتركيز).

وعلى الرغم من أن استراتيجيتي التكلفة المنخفضة والتميز ترميان إلى تحقيق أهدافهما في الصناعة ككل فإن استراتيجية التركيز تقوم على تقديم خدمة مميزة لهدف محدد وتوضع كل السياسات اللازمة (Porter, 2010, 81). ويمكن للمنظمة التي تحقق استراتيجية التركيز عائدات فوق المتوسط في صناعتها ويعني تركيزها أن للشركة موقعاً منخفض التكلفة أو موقعاً شديد التميز أو الاثنين معاً ويوفر هذان الموقعان دفاعات في مواجهة كل الجهات التنافسية ويمكن استخدام التركيز لإنتقاء الأهداف الأقل تعرضاً لمهاجمة البدائل أو التي يكون المنافسون ضعفاء فيها (شاكر، ٢٠٠٧، ٣٤).

وتحقق استراتيجية التركيز المزايا التالية:

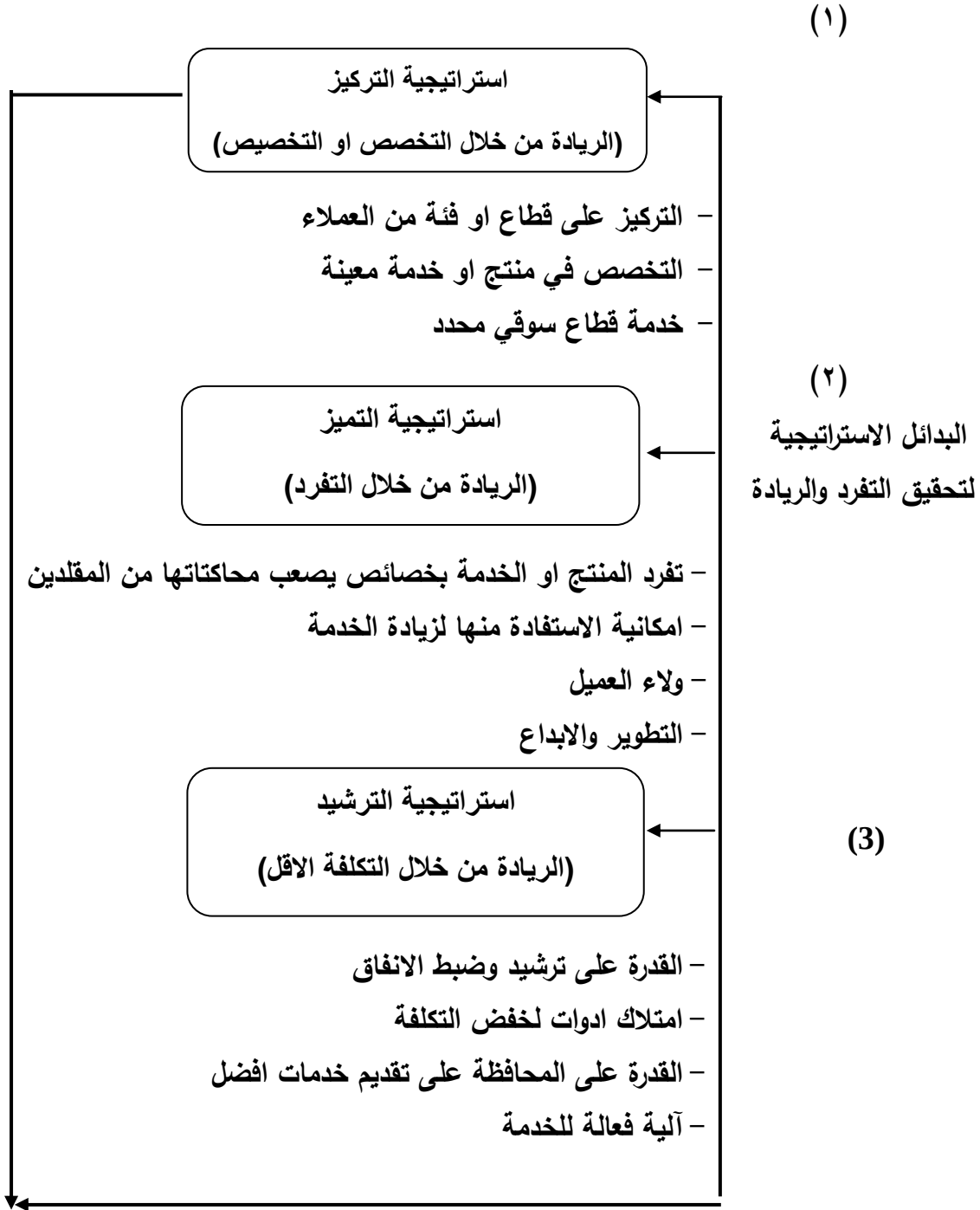
- القدرة على التجديد والابتكار.
- الاستفادة من مزايا التخصص.
- اكتساب المزايا التنافسية العالية من جانب اشباع حاجات المستهلكين.

أما المآخذ او العيوب التي تؤخذ على هذه الاستراتيجية فهي:

- التعرض للتوقف بسبب انخفاض او ندرة الموارد الأساسية التي تعتمد عليها.
- تتعرض المنظمة للخطر إذا ماتقلص الطلب بسبب:
- ١- التغير في الظروف المحيطة.
- ٢- ظهور منافسين جدد (محمدين مطلق الخنكري، فيصل، ٢٠١٠، ٣٥).
- ٣- تقديم خدمة بديلة لخدمة المنظمة.
- ٤- عدم الاستفادة القصوى من الطاقات المتاحة لدى المنظمة في حالة انخفاض الطلب.
- ٥- عدم اشباع حاجات ورغبات العملاء.
- ٦- عدم توزيع المخاطرة على مجالات وخدمات متعددة.
- ٧- عدم القدرة على التعامل مع مجالات الأعمال الأخرى غير المجال الذي تركز عليه (Wheelen, Murray, 2002, 150).

وترى الباحثة بأن المنظمات التي تتبع استراتيجية التركيز سوف تتأثر مكانتها في السوق لأنها لاتستطيع التوسع أكثر واحتمال وجود منافسين فتنفقد الكثير من عملائها لأنها تخدم قطاع واحد فقط وهذه الاستراتيجية تناسب المنظمات التي لاتستطيع او ترغب في خدمة قطاع ما بكفاءة، لذا وجب اشباع حاجات العملاء عن طريق تخفيض التكاليف والتميز معاً.

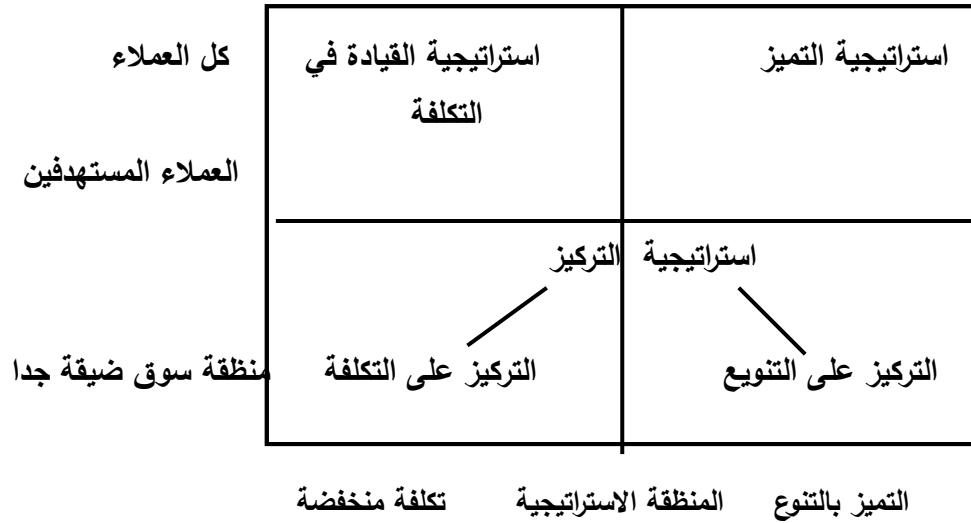
وقد توصلت الباحثة حسب ما مبين في الشكل رقم (5) العلاقة بين الاستراتيجيات الثلاثة حيث أن استراتيجية التكلفة الأقل والتي ترمي إلى إنتاج منتجات ذات جودة عالية مقارنة بالمنافسين واستراتيجية التميز حيث أنها تركز على الإبداع في المنتج والخدمات وأخيراً استراتيجية التركيز تعتمد في تخفيض التكاليف أو تميزها ببعض المزايا عن غيرها من المنظمات.



شكل رقم (٥) يبين العلاقة بين الاستراتيجيات الثلاثة.

المصدر: الإدارة الاستراتيجية وأثرها في رفع أداء منظمات الأعمال، جامعة تشرين للدراسات والبحوث العلمية، سلسلة العلوم الاقتصادية والقانونية، المجلد ٢٢٩، العدد (١)، ٢٠٠٧، ٢٥٠.

أما (الايوبي، 2012، 13) فقد أوضح الاستراتيجيات الثلاثة من خلال مصفوفة ويمكن الاعتماد على هذه المصفوفة اذا قامت المنظمات او الشركات بتطبيق هذه الاستراتيجيات الثلاثة والتي تؤدي الى تحقيق المنافسة ويمكن تمثيل المصفوفة بالشكل الاتي:



شكل رقم (٦) يبين مصفوفة الاستراتيجيات التنافسية

المصدر: (الايوبي، ٢٠١٢)

ومن خلال التوضيح يمكن ان نستنتج بأن استراتيجية التركيز تستند على اختيار مجال تنافسي محدود في المصارف وتكثيف نشاط المنظمة من خلال التركيز على جزء معين والعمل في هذا الجزء ، واستبعاد الآخرين ومنعهم من التأثير في حصة المنظمة. غير أن الأهم تغير طريقة تعريف الصناعة من منظمة إلى أخرى تحتاج مسألة تقرير اي من الاستراتيجيات العامة الثلاثة والذي يلائم المنظمة.

ويتوقف قرار اختيار الاستراتيجية الملائمة للمنظمة والأدنى قابلية لأن يقلدها المنافسون (نمول، ٢٠٠٩، ٤١) وأخيراً يوضح (أمين، ٢٠٠٩، ١٢) جدول بمتطلبات استخدام الاستراتيجيات العامة للتنافس والتي حددها (Porter).

جدول رقم (٣) : يبين متطلبات استخدام الاستراتيجيات العامة للتنافس كما حددها Porter

الاستراتيجية	المتطلبات من حيث المهارة والموارد	المتطلبات التنظيمية
قيادة التكلفة	- استثمار راس مالي وإمكانية توفير رأس المال - مهارات هندسية وفنية - إشراف مكثف وكفأ على اليد العاملة - تصميم المنتجات على النحو الذي يسهل عملية التصنيع - نظام التوزيع ذو تكلفة منخفضة	- رقابة شديدة على التكلفة - تقارير دورية وتفصيلية تتعلق بالرقابة - هيكل تنظيمية ذات مسؤوليات محددة - حواجز تعتمد على حجم المبيعات
التميز	- قدرات ومهارات تسويقية عالية - موصفات متميزة في المنتجات - قدرات عالية في مجال البحوث - شهرة المنظمة في مجال الريادة في الجودة أو التكنولوجيا - قنوات توزيع فعالة وتعاون مع الوسطاء	- تنسيق قوي بين الوظائف وخاصة بحوث التطوير والتسويق - مقاييس وحوافز ذاتية أو غير كمية - جذب عمالة ذات مهارات عالية ومبدعى اضافة الى الباحثين
التركيز	- مزيج من السياسات المشار إليها أعلاه وموجهة الى قطاع عين من السوق	- مزيج من السياسات المشار إليها أعلاه وموجهة الى قطاع معين من السوق

المصدر: (أمين، مخفي، ١٢، ٢٠٠٩) والباحثة (بتصرف)

وترى الباحثة أن على المنظمة إذا ما أرادت تحقيق مزايا تنافسية في التفوق على منافسيها ومن خلال الكيفية التي تتنافس بها في مجال صناعة معينة أو خدمة معينة عليها أن تقوم باتخاذ خطوات تمكنها من الحصول على مزايا أفضل من منافسيها لخدمة العملاء من خلال تحقيق القيمة للعميل وبشكل متميز عن الآخرين ، إذ تعمل بعض المنظمات على تحسين منتج أو خدمة معينة مقابل اسعار مخفضة نسبياً قياساً بالمنافسين .

الفصل الثالث

الميزة التنافسية المستدامة

المبحث الأول: النشأة والتطور والمفهوم والأهمية

- أولاً - نشأة وتطور الميزة التنافسية المستدامة
- ثانياً - مفهوم الميزة التنافسية المستدامة
- ثالثاً - أهمية الميزة التنافسية المستدامة
- رابعاً - مداخل الميزة التنافسية المستدامة
- خامساً - دورة حياة الميزة التنافسية المستدامة
- سادساً - أبعاد الميزة التنافسية المستدامة
- سابعاً - نماذج الميزة التنافسية المستدامة
- ثامناً - مصادر الميزة التنافسية المستدامة
- تاسعاً - المحافظة على الميزة التنافسية المستدامة

المبحث الأول

النشأة والتطور والمفهوم والأهمية

المبحث الأول

النشأة والتطور والمفهوم والأهمية

المقدمة

يشهد الاقتصاد العالمي تطورات هامة منها تزايد انفتاح الاسواق، وتطور تكنولوجيا المعلومات، وشدة المنافسة، والاتصال، والنقل هذه التطورات نتيجة التحول الجذري في النظام الاقتصادي العالمي وما تواجهه المصارف العراقية اليوم من عقبات وتحديات عديدة مرتبطة بظاهرة العولمة واشتداد المنافسة اضافة الى الابتكارات والاختراعات على الساحة الدولية من جهة ومن جهة اخرى ضرورة وفاء المصارف بالتزاماتها اتجاه عملائها.

ومن اجل البقاء والتفوق في السوق ومواكبة التغيرات المتسارعة في المحيط الذي تنشط فيه يتوجب على المصارف العراقية الحصول على ميزة او مزايا تنافسية من خلال حصولها على مصادر لاجل تمكنها من التفوق وتقديم خدمات تلبي حاجات العملاء ، فاشباع حاجات العملاء اصبح من الاهداف الاساسية التي تسعى المؤسسات الى تحقيقها بهدف التوسع في السوق وتقوية المركز التنافسي.

وبما ان القطاع المصرفي هو من اكثر القطاعات تأثراً بالمتغيرات البيئية ومن اكثرها تنافسية لذا وجب على المصارف اتباع استراتيجية ناجحة واعتماد أسس تضمن بقاء المصرف واستمراره وحتى نموه وتقدمه في بيئة يعد فيها التميز اهم اسباب البقاء وهو موضوع دراستنا.

أولاً - مفهوم الميزة التنافسية المستدامة

تعدّ الميزة التنافسية هي جوهر النظام الاقتصادي والأداة الرئيسة لترشيد الأنشطة ، وتعد من المفاهيم الحديثة ذات المضامين غير المحددة في الوقت الحاضر فهي عبارة عن ذلك الصراع القائم بين عدة أطراف من أجل البقاء أو الحصول على مزايا معينة.

ولقد امتد التباين في وجهات نظر الكتاب والباحثين إلى تحديد مفهوم الاستدامة أيضاً، إذ نجد البعض يعبر عنها بالرغبة طويلة الأجل ، كما اشار إليها البعض الآخر بالأداء فوق المتوسط في

محاولة للتعبير عن كون أداء المنظمة متفوق على أداء الصناعة التي تنتمي إليها تلك المنظمة ، ومن هنا نجد أن مفهوم الاستدامة يرتبط بالأجل الطويل (رضيب، شايب، 2007، 133).

ومصطلح الزمن بوصفه مصدر الاستدامة للمزايا التنافسية التي استمرت المنظمة بحالة الاحتفاظ بها بعد أن ضاقت جهودها لتكرار تلك المزايا بعد انقطاعها، ويعد هذا المفهوم الأكثر أهمية من الناحية النظرية ولكنه ليس ممكنا وليس ذو معنى في الواقع العملي وفي مايلي: (Barney, 1991, 102).

جدول (٤) يبين بعض المفاهيم للميزة التنافسية المستدامة والتي تمتد خلال الفترة من (١٩٧٨-٢٠١٢).

جدول رقم (٤): يبين مفهوم الميزة التنافسية المستدامة وفق آراء مجموعة من الباحثين

ت	اسم الباحث والسنة	المفهوم
١-	Lynch,2000,153	قدرة المنظمة على خلق شي متفرد ومختلف عن قيمة المنافسين.
٢-	Narayanan, 2001	المصدر الذي يعزز وضع الشركة بما يحققه من الارباح الاقتصادية ومن خلال امتيازها على منافسيها في مجالات المنتج والسعر والتكلفة والتركيز على الانتاج.
٣-	Gitomer,2002,9	إنها شي يعتبره المستهلك ضروري جدا بالنسبة له وتقوم به المنظمة بتفوق على جميع المنافسين في السوق.
٤-	Harsch,2003,3	اي عامل يسمح للمنظمة باختلاف سلعها أو خدماتها من خلال التنافس الذي تحققه فيه ويؤدي الى زيادة الحصة التسويقية.
٥-	محسن، النجار، 2004، 52	هي بناء نظام يمتلك ميزة فريدة أو مميزة يتفوق بها على المنافسين من خلال قيمة العميل بطريقة كفوءة ومستدامة يمكن المحافظة عليها باستمرار وعرضها أو تقديمها بشكل افضل من الآخرين.
٦-	نجم، ٢٠٠٥، ٢٨٢	القدرة على تفوق المنظمة على المنافسين في واحدة او اكثر من ابعاد الاداء الاستراتيجي (التكلفة، الجودة، المرونة الاعتمادية، الوقت، الابتكار).

المبحث الأول «النشأة والتطور والمفهوم والأهمية»

ت	اسم الباحث والسنة	المفهوم
٧-	ابو بكر، مصطفى حمود، ٢٠٠٦	قدرة المنظمة على صياغة وتطبيق الاستراتيجيات التي تجعلها في مركز افضل بالنسبة للمنظمات الاخرى العاملة في نفس النشاط.
٨-	يوسف، ويحيى، ٢٠٠٧، ٩٤	المصدر الذي يعزز وضع الشركة في السوق بما يحقق لها الارباح الاحتكارية من خلال امتيازها على منافسيها من خلال تمايز المنتجات والتركيز والسعر والتكلفة.
٩ -	البكري، ٢٠٠٨، ١٤٩	المركز التنافسي الذي تكون به المنظمة والذي تعمل على تطويره بوجه منافسيها من خلال ماتملكه من قدرات ومهارات ومواد تتيح لها فرصة التفوق على منافسيها.
١٠-	Quikmba, 2009,1	الوسائل التي تستطيع من خلالها منظمة الأعمال التغلب على المنافسين الآخرين.
١١-	السعيد، فاطمة الزهراء ٢٠١٠، ٣	خاصية تتمتع بها المنظمة تتضمن التباين والتميز قياسا بمنافسيها سواء كانت بشكل مادي أو معنوي أصلي أو مكتسب لإمكانية التأثير على سلوك العملاء لتلتزم بذلك المنظمة بحمايتها والمحافظة عليها مع امكانية تطويرها وابتكار غيرها عند تقليدها.
١٢-	بوشعور حرييري، فلاق، صليحة ٢٠١١، ٦	هي الصفات التي تجعل المنظمة تتميز عن منافسيها في السوق وتحقق لها رضى العميل.
١٣-	طالب فرحان ، ومحمود البناء، ٢٠١٢، ١٤٧	هي مجموعة من العمليات والانشطة والمهارات المتكاملة التي تمتلكها المنظمة وتعد منهجاً علمياً لاستراتيجية تقدم قيمة أكبر للمستهلكين وتساعد على تحقيق التفوق على المنافسين من خلال امتلاك المنظمة للموارد المستدامة والتي يصعب تقليدها من قبل المنافسين وتحقق في الوقت نفسه ربحية عالية .
١٤-	العبادي، والعتبي، ٢٠١٤، ٢١٩	قدرة المنظمة على إيجاد شيء متفرد ومختلف يميز منتجاتها من السلع والخدمات التي تقدمها إيجابياً عن المنافسين في نظر العملاء من خلال قيام المنظمة بأداء أنشطتها بصورة أكثر كفاءة وفاعلية.

المصدر : من اعداد الباحثة

وبالنظر الى الجدول (4) نستنتج المفاهيم الخاصة بالميزة التنافسية:

- تفوق المنظمة على تقديم خدمة لمدة طويلة من الزمن.
 - الميزة المستدامة هي تطبيق للتكنولوجيا الحديثة لغرض التقدم التنافسي.
 - تشمل العناصر الاربعة منها عدم القدرة على التقليد من قبل المنافسين ، الكفاءة ، قيادة التكلفة التميز .
 - جني الأرباح والتفوق على منافسيها من أجل البقاء والاستمرار .
 - معالجة نقاط الضعف واستغلال الفرص لتحقيق الميزة.
- ومما تقدم يمكن اعتبار الميزة التنافسية المستدامة بأنها: (استحواذ المنظمة على كثير من نقاط القوة واستغلالها ومعالجة نقاط الضعف إزاء منافسيها وذلك من خلال الاعتماد على الاستراتيجيات الثلاث : التكلفة الأقل ، والتميز ، والتركيز، وكيفية الحفاظ على مستوى الجودة المطلوب والبقاء في السوق وتقديم منتجات أفضل ودخول أسواق جديدة واستخدام تكنولوجيا المعلومات لتنفيذ الاستراتيجيات جميعاً).

ثانياً - أهمية الميزة التنافسية المستدامة

نظراً لارتباط موضوع الميزة بالإدارة الاستراتيجية فلا تخلو معظم الدراسات والأبحاث من مفهوم الميزة التنافسية فقد جعل هذا المفهوم مهم بالنسبة للمنظمات ويمكن تحديد أهمية الميزة التنافسية المستدامة بما يأتي:

١. أهمية موقع الميزة التنافسية في دراسة الإدارة الاستراتيجية وهو ما دعى البعض من المفكرين والكتاب إلى القول (أنه يمكن تعريف الإدارة الاستراتيجية على أنها الميزة التنافسية) (lynch,2000,153)

٢. تحدد الميزة التنافسية المنظمات الناجحة عن غيرها.. والتي تتميز بنماذج فريدة يصعب تقليدها لأنها متقدمة والنماذج القدي قد أصبحت معروفة بشكل واسع والمنافسين على علم كامل بها (Macmillan and Tampot, 2000, 89)

٣. تتمثل في القيمة الكبيرة التي تقدمها المنظمة للمستهلك والتي تدفعه إلى تكرار التعامل مع المنظمة ومن ثم تزداد حصتها السوقية أو سمعتها (عيثاوي ٢٠٠٥ ٢٩٦)
٤. الميزة التي يحققها المصرف هي من خلال قدرة الإدارة على تحقيق التكلفة المنخفضة وجودة الخدمات المصرفية والاستجابة السريعة للعميل ووقت الاستجابة والتحديث (الطويل وسلطان، ٢٠٠٦، ٧١).

ان استدامة الميزة التنافسية ليست بالامر السهل خاصة في بيئة الاعمال والتي تتميز بالتغير السريع والتنافسي الشديد الامر الذي يجعل المنافسين قادرين على تقليد الميزة التنافسية وذلك لابد من الابتكار والإبداع وخاصة بالبنوك والمصارف عن طريق إيجاد أفكار جديدة وابتكارات جديدة واقتناء تكنولوجيا جديدة ومعلومات ومعرفة تسهم في مساندة المنظمات لتعزيز قدرتها على ابتكار خدمات ومنتجات جديدة بما يضمن لها البقاء ويعزز قدرتها التنافسية . وصنف (Nigel x Neil,2002,22) الابتكار إلى ثلاث أنواع :

- أ) الابتكار بالخدمات والمنتجات (منتجات جديدة أو متطورة، مواد جديدة).
- ب) الابتكار بالعملية (تكنولوجيا تصنيع جديدة أو ترتيبات توزيع جديدة).
- ج) الابتكار الإداري والتنظيمي .

وتؤدي العديد من العوامل دوراً بارزاً في تنمية قدرات المصارف الابتكارية والإبداعية من خلال تطبيق أفكار جديدة لم يسبق أن طبقت من قبل وهذه الأفكار تحتاج إلى أرضية خصبة لتنميتها إضافة إلى استغلال الفرص السوقية باستخدام شبكات عمل جديدة تحقق زيادة في القيمة المضافة لأنشطة المنظمة ، تقليص المدة الزمنية اللازمة لتطوير الخدمات والمنتجات .

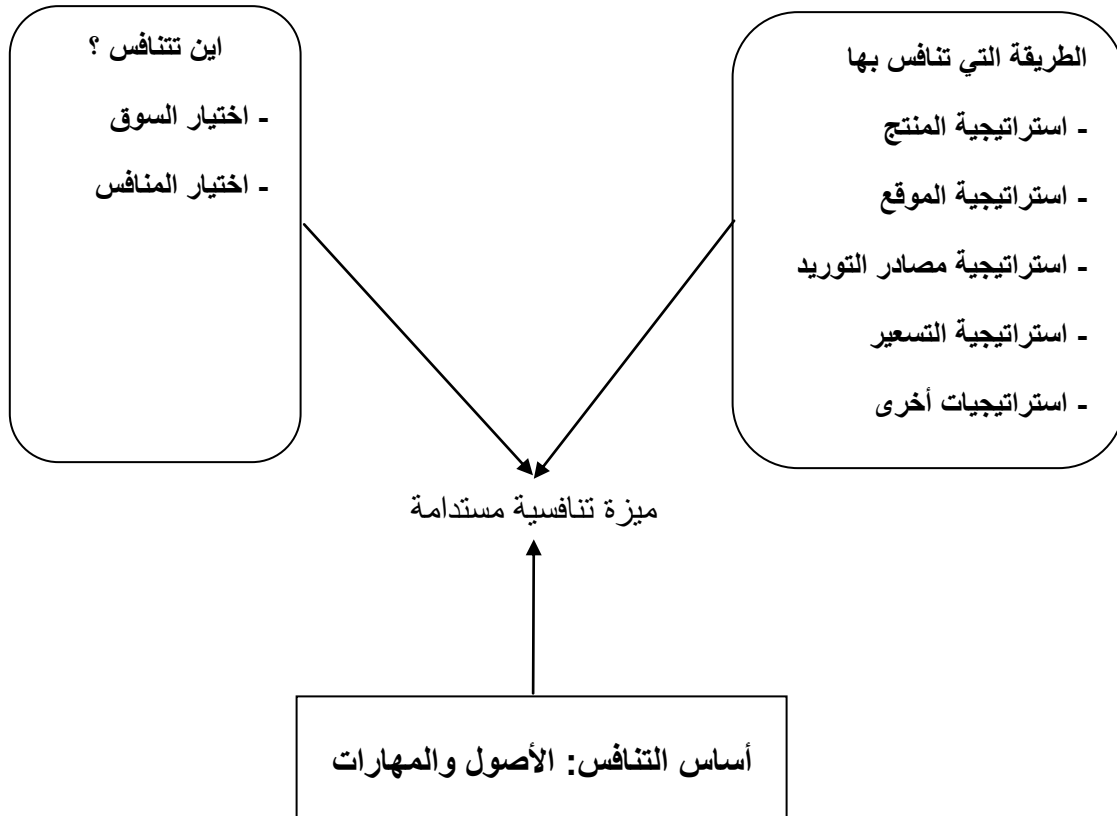
وقد بين (خليل، ١٩٩٨ ، ٧٥) دور الاستراتيجية التنافسية من خلال ثلاث مكونات أساسية

هي:-

١. **طريقة التنافس:** وتتضمن استراتيجية المنتج، استراتيجية التسعير، استراتيجية الموقع، استراتيجية التوزيع، التصنيع، فالمنشأة تختار الأسلوب الذي تعتمد عليه في مواجهة المنشأة المنافسة الأخرى فقد تعتمد على المنتج المتميز أو سعر أدنى ناتج عن تكلفة منخفضة للمنتجات أو الخدمات أو تعتمد على ميزة تنافسية كإنشاء شبكات التوزيع جغرافياً أو استخدام طرق انتاج معتدلة التكاليف .

٢. **حلبة التنافس:** يمكن للمنشأ أن تختار مجال التنافس حيث تعتمد على قطعات معينة في السوق أو نوعية متميزة من العملاء مما يحقق لها التميز خاصة عندما تكون قوة المنافسة محدودة وتعدد الاعتبارات التي تتعلق بالجودة والتكلفة ونوعية المنتج وسمات طبيعية ومدى قوة المنافسة وغيرها من المتغيرات التي تساعد المنشأة على اختيار مجال التنافس وتتضمن الأسواق والمنافسين (منصور، ٢٠٠٢ ، ٢٤).

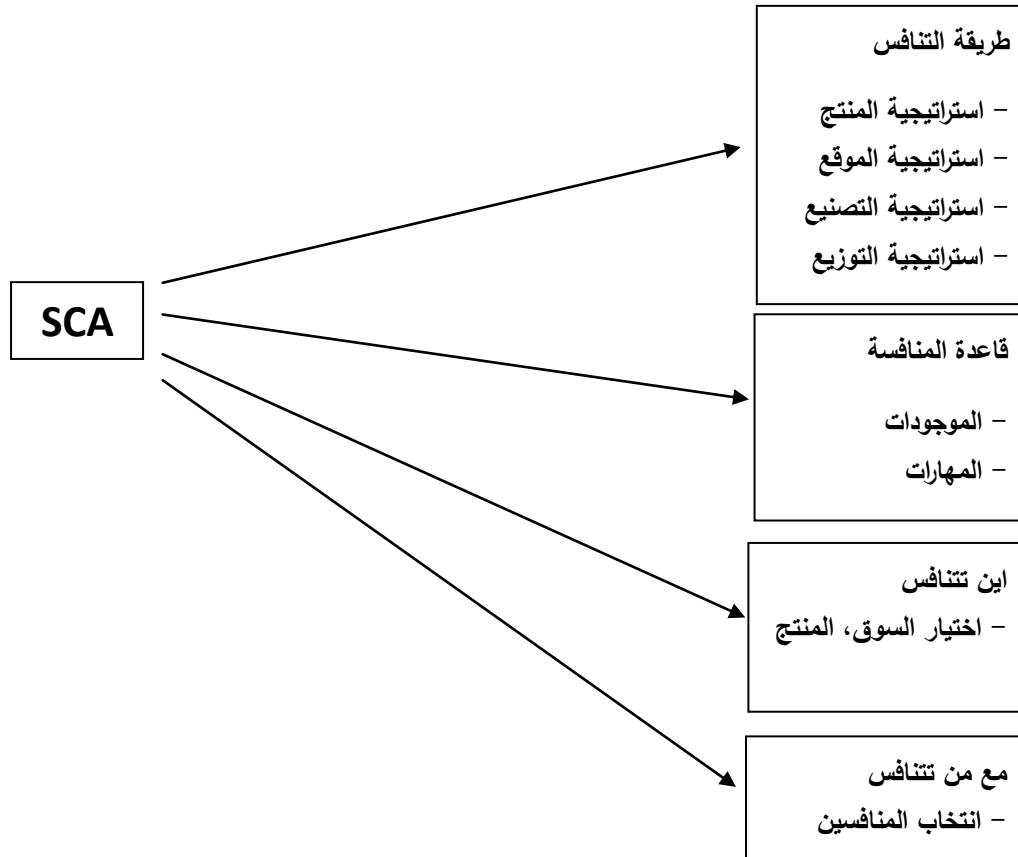
٣. **أساس التنافس :** وتشمل الأصول والمهارات المتوفرة لدى المنظمة أي تختار المنظمة الميزة النسبية التي تتميز بها عن المنشآت المنافسة الأخرى كالجودة وتميز المنتج بسمات معينة أو انخفاض التكلفة بما يحقق ميزة تنافسية مستدامة وأداء عالي كما هي موضح في الشكل رقم (٧).



شكل (٧) مقومات الحصول على ميزة تنافسية مستدامة

المصدر: (نبيل مرسى، الميزة التنافسية في مجال الأعمال، مركز الأسكندرية للكتاب، الاسكندرية، ١٩٩٨ ، ٧٥).

٤. أما (David , ٢٠٠٤, 164) فقد أضاف مكون آخر وهو **مع من تتنافس**: وهو العنصر الرابع للوصول الى الميزة التنافسية المستدامة ويتضمن معرفة المنافسين للمجودات والمهارات التي تشكل الميزة التنافسية المستدامة فقط مع مجموعة مناسبة من المنافسين. لذلك فمن المهم تقدير ما اذا كان المنافس ضعيفاً او قوياً بالنظر الى المجودات والمهارات المملوكة والهدف هو الوصول الى استراتيجية تتطابق مع المنافس الذي يفنقر للقوة في المجودات والمهارات المعينة . وان المجودات والمهارة لكي تشكل أساساً للميزة التنافسية المستدامة يجب أن تساعد على خلق ميزة في التكلفة على المنافسين أو خلق مجال للتمايز عن المنافسين.



شكل (٨): استراتيجيات الميزة التنافسية المستدامة
(Str-gup-adu)

وفي الأجل الطويل تهتم المنشآت في ظل ظروف التغير المستمر للبيئة الحديثة بالبحث عن فرص التميز في السوق وهذا يحث إدارة المنشأة على الاهتمام بدراسة وتحليل المتغيرات الخارجية المرتبطة بالسوق وإمكانات وظروف المنافسين ولن يقلل هذا من اهتمام الإدارة بالمتغيرات الداخلية وبالتالي أصبح من الأهداف الرئيسية للمؤسسة أن تحتل موقع تنافسي في السوق كي تتمكن من تصريف المنتجات من خلال ذلك الموقف ولتنفيذ ذلك تعتمد المؤسسات على إعداد وتنفيذ استراتيجيات علمية عملية تعتمد على دراسة وتحليل موارد المنظمة وإمكاناتها المادية والبشرية وكذلك تحديد عناصر نجاح المنشأة والتي تمثل مصادر الميزة التنافسية المستدامة (منصور، ٢٠٠٢، ٢٥).

نخلص إلى أن الميزة التنافسية المستدامة أصبحت من بين الأولويات الرئيسة في استراتيجيات الأعمال في أغلب المنظمات الرائدة والكبيرة في القرن الحادي والعشرين وإن نجاح المنظمات واستمرارها سيتوقف على مدى تقديم خدمات وتحقيق رغبات العملاء. فالميزة التنافسية المستدامة تمثل المستوى الأعلى في إدارة المنظمة إذ لا تقتصر على الموارد الملموسة أو غير الملموسة فحسب. بل تركز على التوجه المعمق نحو عمليات الأعمال المنجزة من قبل المنظمة واكتشاف طرق جديدة للتنافس مع تشجيع الموظفين على الابتكار.

ثالثاً - مداخل الميزة التنافسية المستدامة:

بدأت المنافسة منذ بدء الحياة والخلقة بين كائناتها وكان دائماً البقاء للأقوى وللأفضل ولأكثر تلاؤماً مع المحيط والبيئة وكذلك حال منظمات الأعمال باختلاف أنواعها وأحجامها، وهذا أفرز الصراع القائم في بيئة اليوم بين المدارس الفكرية واختلاف النظرة إلى بناء الميزة التنافسية المستدامة، ولكي تستمر الميزة التنافسية وديمومتها لابد من التطرق إلى عدد من المداخل لدراسة هذه الميزة ومن هذه المداخل :

1 - المدخل المستند من خارج المنظمة إلى الداخل:

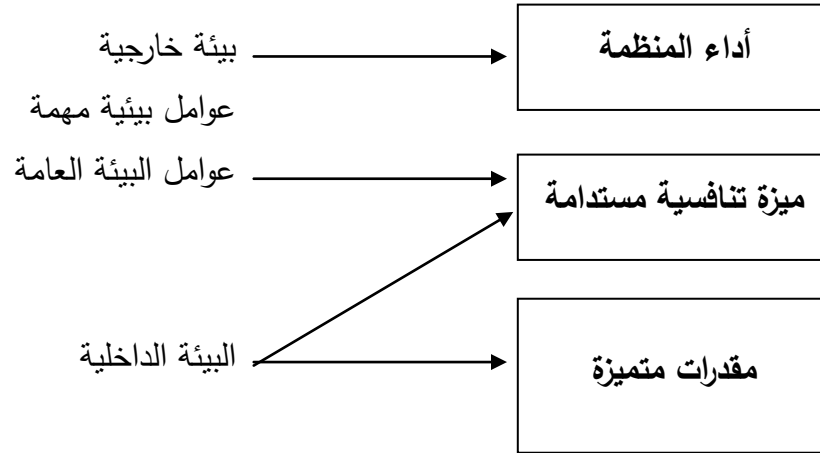
أي بعد تحديد المزايا التنافسية التي ترغب بها المنظمة (خدمة العميل مثلاً) يتم تحديد المقدرات المميزة المطلوبة لتحقيقها . ومن ثم فهناك تكامل بين العنصرين حيث لا يمكن تحقيق ميزة تنافسية بالاعتماد على الموارد لوحدها دون توفير الكفاءه لاستخدامها وتوظيفها في المجال الأفضل وفي الوقت المناسب . ولا يمكن الاعتماد على الكفاءه لوحدها في ظل الافتقار إلى الموارد

اللازمة وهذا ماجعل نوفاك (Novak) يرى أنه من المستحيل أن تكون الميزة التنافسية بديلاً للميزة النسبية لأنه حسب رأيه لا تختلف القيمة بذاتها وإنما نتيجة لقيمة تكفلت بها عوامل سابقة هي اللوجستيات التي تعتبر هي أساس قيام المزايا النسبية (عبيدي والحجاري، ٢٠٠٠ ، ٧٧) وسبب توجيه هذا المدخل من الخارج صوب الداخل (Dewit & Mckiernan , 1997, 793) (Meyer, 1994, 215) تركيزه على بيئة الصناعة بوصفها المحدد الرئيس لحالة المنافسة ومن ثم استراتيجية المنظمة وادائها وبذلك شكل تحليل بيئة الصناعة وطرائقه اهتماماً محورياً في ثمانينيات القرن العشرين وتمحورت الاستراتيجية حول كيفية دحر المنافسين وإن كان الأكبر والأقوى هذا من ناحية ومن ناحية أخرى لابد أن يختلف كل منها عن منافسه بامتلاكه ميزة منفردة (المعموري، ١٩٩٩ ، ٣) ، ويتضح من ذلك أن المنظمة تركز ضمن هذا المدخل على السوق أساساً بدلاً من التركيز على بيئتها الداخلية ، وبالتالي فهي تعتمد على الفرص السوقية الجذابة لها لتحديد خياراتها الاستراتيجية التي تحقق لها التميز في السوق وقد تسهم عوامل بيئية خارجية عامة في تسهيل بناء الميزة ، ولذا فإن سلسلة القيمة هي مجموعة من الأنشطة الأساسية والمساعدة التي تحول المدخلات إلى مخرجات ذات قيمة للعميل (Hitt, 2001, 133) .

وتحقق الميزة التنافسية عندما تنجز الأنشطة بكفاءة أكبر من منافسيها وتقدم قيمة أكبر لمشتريها فنحصل منها على سعراً أعلى مما يدفع لأولئك المنافسين (الربيعي، ٢٠١١ ، ٧٨) .

2 - المدخل المستند من داخل المنظمة إلى الخارج

يقوم هذا المدخل على حياة أي مقدر مميّزة منوط بالطريقة التي يمكن من خلالها تحويل هذه الأخيرة إلى ميزة تنافسية فإذا كانت المنظمة ذات مقدر استثنائية في زيادة رأس المال فعليها أن تستخدم في توليد أو المحافظة على ميزة تنافسية ما (الزغبى، ٢٠٠٥ ، ١٥٩) ويعتقد الباحثون بأن على المنظمة أن تركز على تطوير مقدرات متميزة صعبة التقليد ، فضلاً عن امتلاكها موجودات متميزة ويتوجب أن تستخدم هذه المقدرات المتميزة كنقطة لصياغة الاستراتيجية أو تخلق أسواقها المستهدفة من المنافسين عن طريق الابتكار ويطلق على هذا المنظور بالمنظور المستند إلى القدرات .



شكل (9): الهيكل التنظيمي / الموارد / الثقافة التنظيمية

المصدر: أعداد الباحثة

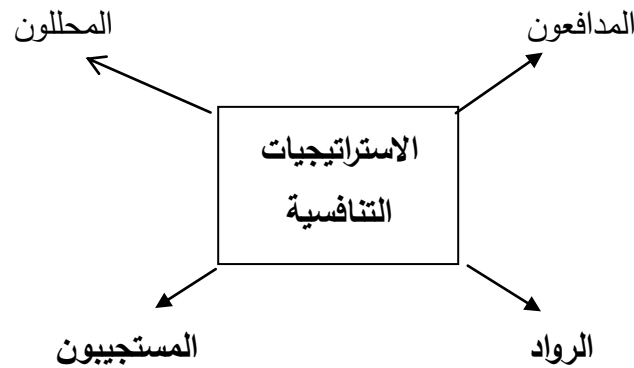
3 - مدخل التحليل الاستراتيجي

يعتبر تحليل محيط المنظمة أحد أبعاد التحليل الاستراتيجي نظرا لما يقدمه من فرص تسعى المنظمة لاستغلالها وتهديدات تحاول تجنبها أو التقليل منها على الأقل كما يسمح للمؤسسات سواء كانت صغيرة أو متوسطة أو كبيرة بالمحافظة أو تحسين وضعيتها التنافسية (Gad, 2001, 20) ومن ثم فهو يعد من أهم العوامل التي تحدد نجاح المنظمة وهذه الأخيرة تواجه اليوم محيط أعمال على درجة عالية من التغير والتعقيد وذلك لما يحدث فيهم تغيرات وتعديلات في القواعد، السياسات والأساليب (مسن، ٢٠٠١ ، ٣٦) أما تحليل البيئة الداخلية فيستهدف تحليل مجالات القدرات الجوهرية اما امتلاكها او شرائها التي لا تكون متوفرة لدى المنافسين الآخرين من بينها الابتكار والإبداع واللدان لهما دور كبير في خلق ميزة تنافسية كذلك يتم تشخيص نقاط القوة في مواردها وقدراتها مما يسمح بتحقيق الميزة التنافسية (صالح ، ٢٠٠٩ ، ٢٤) .

4 - مدخل الاستراتيجيات العامة

ويمكن تعريف الاستراتيجية على انها تحديد الاهداف طويلة الاجل للمنظمة وتبني مجموعة من الاجراءات اللازمة لتخصيص الموارد الضرورية لتحقيق تلك الاهداف وقد صنف عدد من الباحثين الاستراتيجيات الى :

أ - تصنيف (Miles & Snow, 1978) ويقسم المنظمات الى اربعة انواع رئيسية هي المدافعون، الرواد، المحللون، المستجيبون (عبد الحليم ، ٢٠٠٥ ، ١١).



شكل (١٠): مدخل الاستراتيجيات العامة

المصدر: اعداد الباحثة تبعاً للمعلومات الواردة.

ب - تصنيف (Gupta & Govindarajan, 1984) ويقسمون المنظمات الى اربعة انواع البناء، الحفاظ، الجني، الانسحاب.

البناء	الحفاظ
الانسحاب	الجني

شكل (11): مدخل الاستراتيجيات العامة

المصدر: اعداد الباحثة

ج- تصنيف (Porter, 1980, 1985, 1988) وهو الأكثر انتشارا والمقبول قبولاً عاماً في هذا المجال وتشمل استراتيجية قيادة التكلفة ، التمايز ، التركيز



شكل (12): الاستراتيجيات العامة

Sources: Kotler, Philip & Armstrong, Garg, Principles of marketing, 11th ed., Pearson Prentice Hall, 2007, 194.

وقد اقترح بورتر صياغة عامة للاستراتيجية تعبر من خلالها المنظمة توجهها التسويقي وتعاملها مع السوق وحاله المنافسة السائدة فيه وحيث يحدد فيه مدى قدرة المنظمة على تحقيق أرباح أعلى من معدل الصناعة أو الأعمال التي تؤديها ، إذ يتوجب على المنظمات الالتزام بهذه الاستراتيجيات التزاماً كلياً ودعماً للترتيبات التنظيمية التي من الممكن أن تضعف إذا كان هناك أكثر من هدف (Kotler & Armstrong, 2007, 194).

5 - مدخل سلسلة القيمة

عرف بورتر سلسلة القيمة بأنها مجموعة الأنشطة والموارد اللازمة لخلق وتسليم المنتج أو الخدمة التي يرى العملاء أنها ذات قيمة (ميجز ، ٢٠٠٦ ، ٩٨٠) وأن أول ظهور لمفهوم تحليل القيمة أو سلسلة القيمة كان في الخمسينيات حيث كانت تطبق في أنظمة الجيش وذلك بهدف التقليل من التكلفة إلى أقصى حد ممكن حيث قام بعدها Porter بتقديمها بشكل نموذج واضح سهل التطبيق حيث اعتبر سلسلة القيمة أداة لتحليل انشاء مصادر الميزة التنافسية وكذلك تقوم المنظمات بتحديد الأنشطة التي تضيف قيمة، والأنشطة التي لا تضيف قيمة للسلسلة الخاصة بها .

- مكونات سلسلة القيمة: يمكن الإشارة إلى المكونات الشائعة لسلسلة القيمة لكل من المنتجات والخدمات فيما يلي:
- أ - أنشطة البحوث والتطوير والتصميم: وتتضمن توليد الأفكار وتحديد النماذج المبدئية للمنتجات والعمليات والخدمات.
- ب - الموردin والأنشطة المرتبطة بالإنتاج: وتتضمن تدبير المواد الخام والإمدادات والأنشطة المطلوبة لتحويلها إلى سلع تامة وخدمات.
- ج - أنشطة التسويق والتوزيع: وتصمم لتوفير معلومات للعملاء المرتقبين وتسهيل وصول السلع والخدمات للعملاء.

أنشطة سلسلة القيمة

- يمكن تصنيف مختلف الأنشطة المتتابعة في سلسلة القيمة إلى أنشطة تضيف قيمة وأخرى لاتضيف قيمة.
- أ - الأنشطة التي تضيف قيمة: هي كل الأنشطة التي تزيد من درجة تفضيل المنتج أو الخدمة لدى العميل.
- ب - الأنشطة التي لاتضيف قيمة: هي الأنشطة التي لاتزيد من درجة تفضيل المنتج لدى العميل لذلك عندما تستهلك مؤسسة موارد لاتضيف قيمة فإنها تستطيع خفض التكاليف إذا ألغت النشاط الذي يستهلك هذه الموارد وذلك بدون تغيير درجة تفضيل المنتج والأنشطة الإدارية والتقنية المدعمة لاتضيف قيمة في نظر العملاء ، ولكنها دفع مهم في تشغيل أنشطة سلسلة القيمة .
- إن الهدف من معرفة سلسلة القيمة في المنظمة هو التحكم في التكاليف الكلية لمختلف مراحل انجاز منتج أو خدمة ما وبالتالي إذا أردنا تحليل تنافسية أي منظمة علينا الأخذ بعين الاعتبار قيمة العرض وتكاليف كل نشاط من أنشطة المنظمة كما موضح في الشكل التالي والذي قدمه Porter (عبد القادر والحاج، ٢٠٠٨، ١٣).



شكل (١٣): سلسلة القيمة

Source: Chopra & Meindl, (2007) (supply chain management Ed, New Jersey, P.23 3th strategy, planning, and operation).

يتضح من ذلك بأن سلسلة القيمة لها علاقة وطيدة بالميزة التنافسية وذلك من خلال الأدوار التي تقوم بها والأهداف التي تطمح بالوصول إليها على النحو التالي :

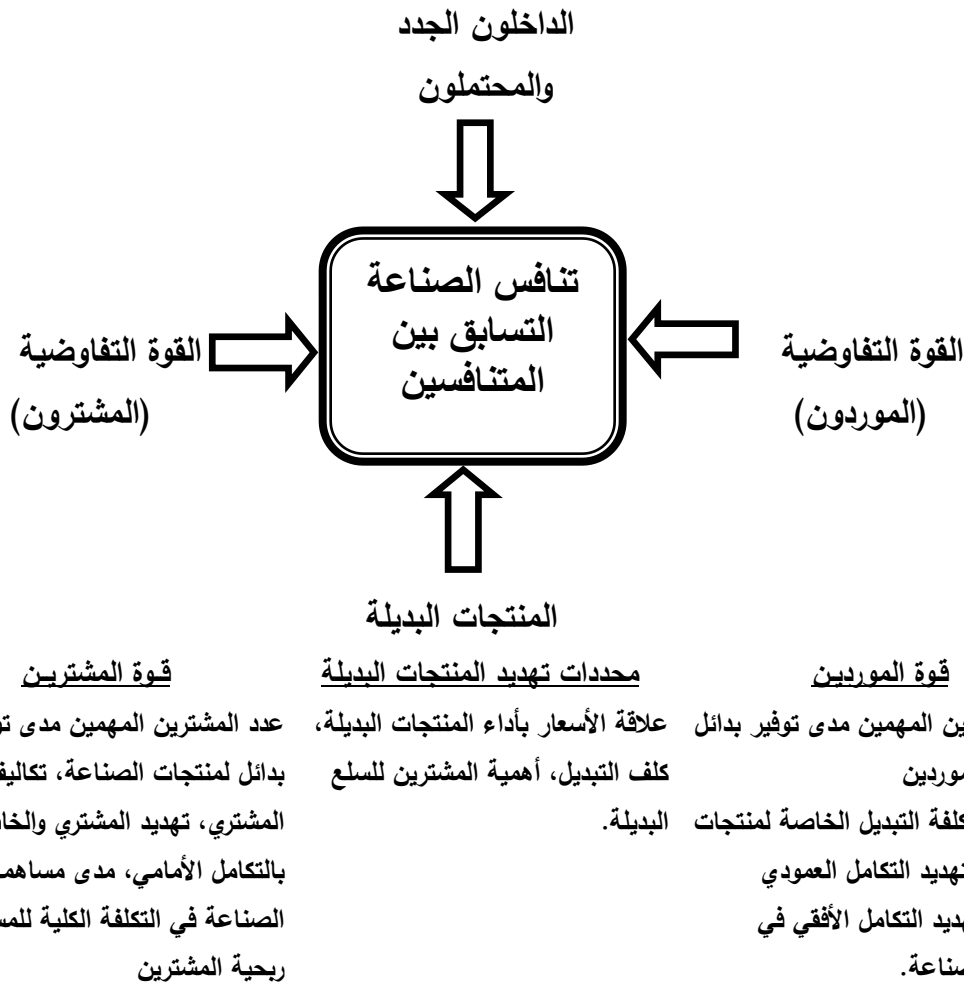
1 - تمثل مجموعة من الأنشطة الرئيسية في المنظمة والتي يمكن من ورائها خلق قيمة لمنتجاتها وخدماتها.

- 2 - معرفة مصادر الميزة التنافسية ومعرفة نقاط القوة والضعف.
- 3 - التعرف على الروابط التي توضح تأثير أداء أحد الأنشطة على تكلفة نشاط آخر.
- 4 - تحديد درجة التكامل والتعامل الداخلي بين الأنشطة.
- 5 - تطوير وتحسين الأوضاع والتناسق من خلال تغير العلاقات والأنماط بين الأنشطة المؤداة داخل المنظمة (Bits, 2003, 206) ونستنتج من ذلك بأن سلسلة القيمة في مؤسسة ما في أي صناعة أو خدمة تتكامل مع تدفقات النشاطات الواسعة والتي تسمى القيمة على أن يتم ربط الميزة التنافسية لأي منظمة بامتداداتها الأمامية والخلفية وفق هذه السلسلة .

6 - مدخل هيكل الصناعة

من خلال نموذج porter لتحليل الصناعة وقوى التنافس في الدول المتقدمة فإنه يرى بأن المنافسة في صناعة ما هي إلا محصلة لخمس قوى كما مبين في الشكل رقم (14) .

المزاخمة بين المنافسين	حواجز الدخول
نمو الصناعة، التكلفة الثابتة	اقتصاديات الحجم، تميز المنتج
تميز المنتج، التوازن بين المنافسين الى	العلامة، تكلفة التبديل، مقدرة الوصول
زيادة الطاقة، العلامة، تكاليف التبديل	منافذ التوزيع، احتياجات رأس
عوائق الخروج، حواجز عاطفية	المال، القدرة على حصول على احدث
قيود اجتماعية وحكومية	تكنولوجيا، اثار الخبرة والتعليم



شكل (١٤): نموذج القوى التنافسية الخمس لـ Porter

المصدر : (خليل، نبيل مرسى، الميزة التنافسية في مجال الأعمال، مركز الاسكندرية للكتاب، الاسكندرية، 1999، 67).

وقد حدد Porter المراحل التي تحقق الميزة التنافسية المستدامة هي :

أ - تحديد بيئة القطاع الذي تنتمي إليه المنظمة :

من خلال دراسة هذه القوى تحديد جاذبية السوق في ذلك القطاع وتحديد الوضعية التنافسية للمنظمة وبازدياد ضغط القوى فإنه يصبح من الصعوبة المحافظة على الوضعية التنافسية للمنظمة وكذلك صعوبة في تحقيق عائد على الاستثمار بشكل مقبول.

ب - إقرار الاستراتيجية التنافسية :

إذ ينبغي على المنظمة أن تقوم باختيار استراتيجية تنافسية محددة من أجل تحقيق الميزة التنافسية نتيجة تحقيق التكلفة الاجمالية أو من خلال استراتيجية واكتساب الميزة التنافسية من خلال ابراز صفة في الخدمة أو المنتج ذات قيمة في نظر العميل.

ج - تطبيق الاستراتيجية التنافسية :

هذه المرحلة تعتبر مستمرة وليست مرحلة تنتهي بعد مدة معينة حيث تقوم المنظمة فيها باعادة تقييم القطاع الذي تنتمي إليه ووضعها التنافسي فيه (القطب، ٢٠٠٢ ، ٥٦) .

ومن خلال القوى الخمس المؤثرة في درجات التنافس والحصول على المزايا التنافسية وهذه القوى هي دخول منافسين جدد، تهديدات المنتجات البديلة، القوة التفاوضية للعملاء، القوة التفاوضية للموردين وشدة المنافسة الحالية، وتبين هذه القوى قدرة المنظمة في القطاع للحصول على معدل عائد على الاستثمار أكثر على الأقل من تكلفة رأس المال وهي تؤثر على السعر وعلى التكاليف وعلى استثمارات المنظمة في القطاع (جميع، ٢٠٠٧ ، ٧٨) .

ويقوم هذا المدخل على افتراض أن الميزة التنافسية ماهي إلا دالّة لعضوية المنظمة في القطاع الذي تعمل فيه والمنظمة التي تحقق الموقع الناجح نتيجة عاملين هما: البيئة الصناعية، والموقع المفترض من قبل المنظمة داخل السوق (الريعي ، ٢٠١١ ، ٧٨).

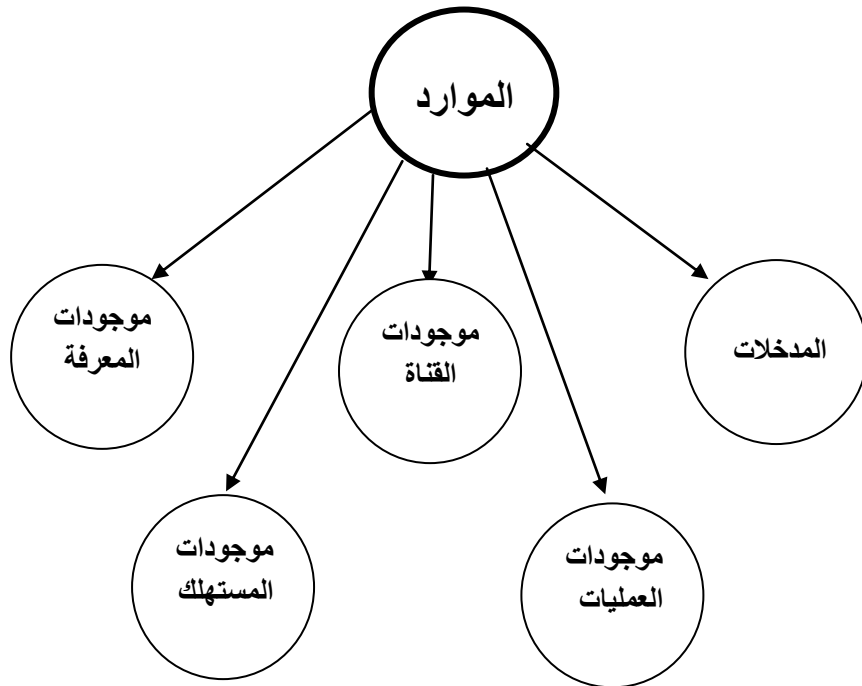
7 - النظرية الاستراتيجية القائمة على الموارد :

تتعلق هذه النظرية من تنوع مكونات المنظمة في تحقيق الميزة التنافسية فالمنظمة القادرة على تحقيق التكامل بين مواردها وقابلياتها النادرة القيمة الغير قابلة للإحلال وصعبة التقليد وهي التي ستكون قادرة على تحقيق الميزة التنافسية خلال منافستها لغيرها من المنظمات لذا تركز المنظمات على الموارد أكثر من تركيزها على الاستراتيجيات المتاحة ضمن هيكل الصناعة وإن فهم هيكل الصناعة يعد امرا ضروريا ولكن على المنظمة أن تبحث لنفسها عن حلول ذاتية ضمن هذا التوجه

(Lynch, 2000, 279) وذكر كل من (Parahald & Hame) بأن موارد المنظمة والمهارات تكون الكفاءه الأساسية اللازمة للميزة التنافسية وتقسم الموارد إلى سبعة أنواع هي المالية، المادية، القانونية، البشرية، التنظيمية، المعلوماتية والعقلانية (Hofman, 2000, 3) لذا فإن الميزة التنافسية تعد المحصلة النهائية للاستراتيجيات المعتمدة على موارد ومقدرات المنظمة.

وقد ميز (Porter, 1985, 4) بين أنواع متعددة من الموارد التي تؤدي إلى تحقيق التفوق وكما يوضحها الشكل (١٥) وهي :

- أ - **موجودات المدخلات:** تتضمن زيادة المدخلات ، ولاء المجهزين ، القدرات المالية.
- ب- **موجودات العمليات:** تتضمن التقنية ، الخبرة الوظيفية ، الأنظمة الإدارية.
- ج- **موجودات القناة :** تتضمن تفعيل القنوات ، ولاء الموزعين.
- د- **موجودات المستهلكين:** وتتضمن ولاء المستهلك ، إدراك العلامة.
- هـ- **موجودات المعرفة بالسوق:** وتتضمن التراكم المعلوماتي ، نظم وعمليات زيادة المعلومات ، أهداف وسلوكيات المنافسين ، ردود افعال المستهلكين والمجهزين والمنافسين في كل مرحلة من مراحل دورة حياة أعمال المنظمة .



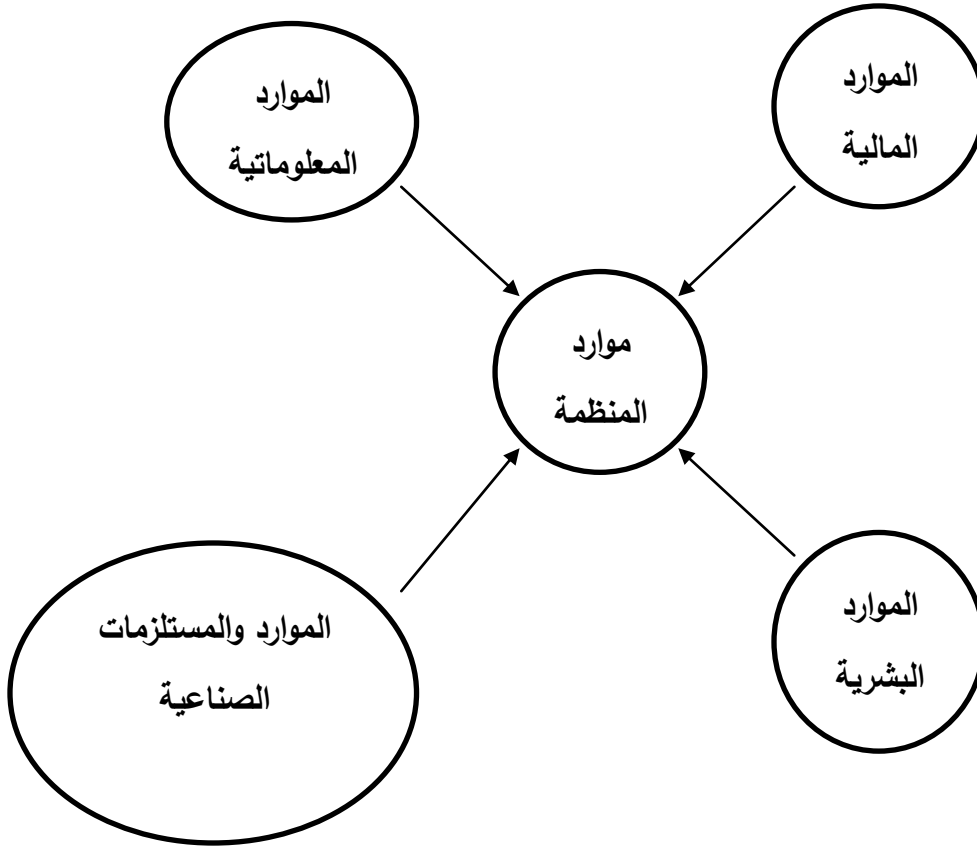
شكل (١٥): الموارد التي تؤدي الى تحقيق التفوق التنافسي

المصدر: أعداد الباحثة تبعاً للمعلومات الواردة.

اما Sago فقد اشار إلى أن موارد المنظمة يمكنها من تحقيق الميزة التنافسية المستدامة والتي

يوضحها الشكل (١٦) وهي :

- أ - الموارد المالية.
- ب - الموارد البشرية.
- ج - الموارد المصنعية وغيرها.
- د - الموارد المعلوماتية.

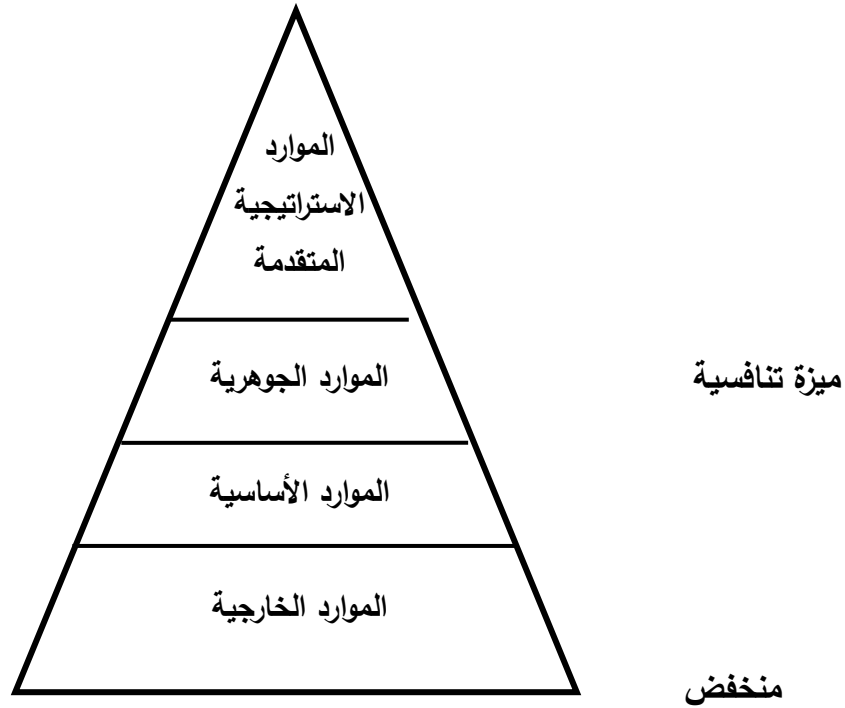


شكل (١٦): الموارد التي تحقق الميزة التنافسية المستدامة

المصدر اعداد الباحثة

أما (المعاضيدي، ٢٠٠٦ ، ١٥) فقد عرف الموارد بأنها (مدخلات عوامل تسيطر عليها المنظمة وتستخدمها لأغراض تطوير وتنفيذ استراتيجيات المنظمة وقدرتها بوصفها طاقات موجهة نحو تنسيق ونشر الموارد وإنجاز المهام المختلفة المحققة لأهدافها).

- وقسم (Chaharbaghi & Lynch, 1999, 48) الموارد إلى الموارد الأساسية Base Resources: توصف الموارد الأساسية بتلك الموارد التي لا يمكن للمنظمة العمل من دونها وتمثل بطاقة الدخول وأدنى المتطلبات الأساسية للمشاركة ببدء المشروع.
- **الموارد السطحية Peripheral Resources**: هي تلك الموارد الضرورية التي يمكن استئجارها أو شرائها.
 - **الموارد التنافسية Competitive Resourcer**: وتشمل الموارد التنافسية والتي تستمد المنظمة منها قيمتها المضافة.
 - **الموارد الاستراتيجية Strategic Resourcer**: تلك الموارد الفريدة لأحدى المنظمات والتي يمثل إهمالها خلق فجوة لا يمكن ردمها من قبل المنظمة لتعزيز تنافسها وتكون غير متجانسة ويمكن نقلها الشكل التالي يبين التقسيم الهرمي.



شكل رقم (١٧): هيكلية الموارد

Source: Chaharbaghi & Lynch, Sustainable Competitive Advantage: Towarda Dynamic Resource based strategy Management Decision vol. 37/1 no.1999,48.

اما العناصر اوخصائص الموارد التي تتسم بها موارد المنظمة لكي تكون قادرة على خلق وتحقيق وإدامة الميزة التنافسية وهذا محور دراستنا ويعتبر المتغير التابع (Lynch,2000,281):

١. **الموارد المقتناة مسبقا** : وتمثل الموارد التي تستطيع من خلالها بناء الميزة التنافسية وإدامتها مثل سمعتها بالسوق .

٢. **القوة النسبية للتنافس**: قوة المنافسين والمتمثلة بقدراتهم الجوهرية ونوعية منتجاتهم.

٣. **القدرات المبدعة للمنظمة**: وتشمل القدرات المبدعة القادرة على تحقيق مزايا تنافسية قيمة تجعل من الصعب على الآخرين تقليدها.

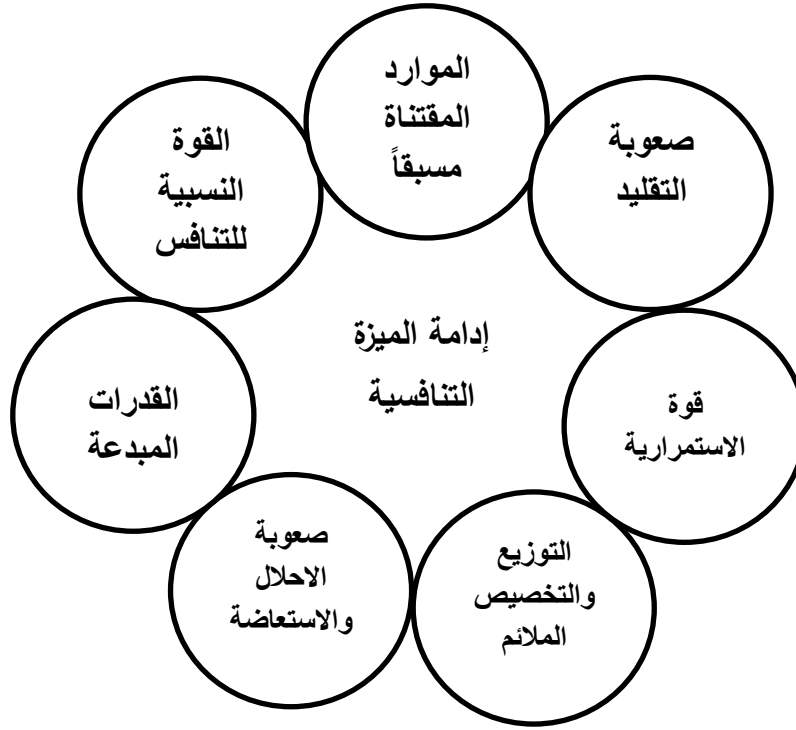
٤. **صعوبة الاحلال والاستعاضة** اي ان منتجات المنظمة يصعب احلال شي بديلا عنها.

٥. **التوزيع والتخصيص الملائم** اي توزيع نتائج الميزة التنافسية وتخصيصها على اطراف المصالح والحقوق كافة في المنظمة.

٦. **قوة الاستمرارية** اي توفر الموارد التي تجعل ديمومة الميزة التنافسية باقية لاطول مدة ممكنة.

٧. **صعوبة التقليد** وتشير الى ان قوة الاستمرارية توافر الموارد التي تحقق ديمومة الميزة وتجعل من الصعب على المنافسين تقليدها.

اما راي الباحثة فيركز على نظرية الموارد من حيث عناصرها بالاعتماد على (Lynch,2003,229) و (Lunch,2000,281) لانه الاقرب الى نموذج الدراسة حيث يتم النظر للميزة التنافسية المستدامة من خلال استراتيجيتها وخصائصها وهي عبارة عن نتاج الاستراتيجية التي توجه الموارد والنشاطات التي تساهم في تكوين هذه الميزة على ان يتم وصف الموارد بـ (النادرة والقيمة وصعوبة الاحلال وصعوبة التقليد) والتي تساهم في تكوين الميزة التنافسية المستدامة.

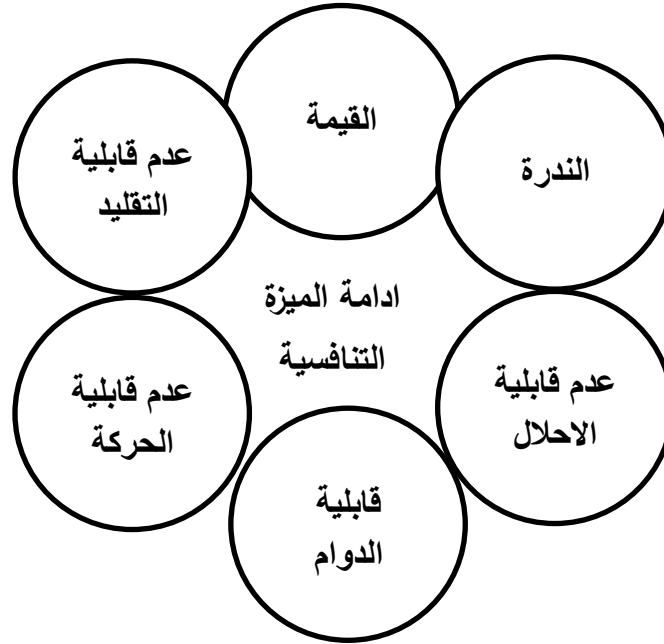


شكل (١٨): مواصفات موارد المنظمة

Source: Lynch, Richard (2003), "Corporate strategy" Prentic Hall, 3rd, Ed., P. (229).

- أما (Leroy, 2001, 155) فقد حدد بان موارد المنظمة تتسم بالخصائص التالية :
- أ - **القيمة:** العنصر بإمكانه ان يزيد في قيمة المنتج في نظر العميل حيث يسمح استخدامه باستغلال الفرص وتقليل المخاطر نتيجة ليونته اذ ان القيمة تكمن حسب مرونة المورد وقدرته على تطوير انواع مختلفة من المنتجات.
 - ب - **الندرة :** العنصر يجب ان يكون نادر ويصعب على المنافسين الحصول عليه (شهرة العلامة) مما يجعل هذا الأخير محتكر من طرف منظمة واحدة او عدد من المنظمات.
 - ج - **عدم قابلية التقليد:** تصعب على المنظمات المنافسة تقليد هذا المورد نظرا لدقة مزاياه مثل (ثقافة المنظمة ، شهرة العلامة ...) وللخاصية الضمنية لها مهارات الأفراد بحيث لا يمكن تقليد ممارسات الأفراد في العمليات الانتاجية.
 - د - **عدم قابلية الإحلال :** العنصر لا يمكن تعويضه بآخر حيث ان لكل عنصر قيمة خاصة.

- هـ- **عدم قابلية الحركة:** ترتبط هذه الخاصية بأخرى وهي الندرة أي أن ندرة العناصر وعدم توفيرها بيد المنافسين يصعب الحصول عليها وحركتها وقد يكون ذلك أيضا بسبب ارتفاع أسعار الحصول عليها.
- و- **قابلية الدوام:** يعتمد على استمرار الميزة التنافسية لمدة أطول على معدل استنفاد الموارد أو تقادم بعضها بما في ذلك المهارات بسبب تزايد معدلات التغير التكنولوجي مثلا ، مما يؤدي إلى قصر المدى الزمني للانتفاع لمعظم هذه الموارد لذلك يرى البعض أن هذه الموارد التي تبنى على أساسها الميزة التنافسية يجب أن تكون نسبياً مستمرة .

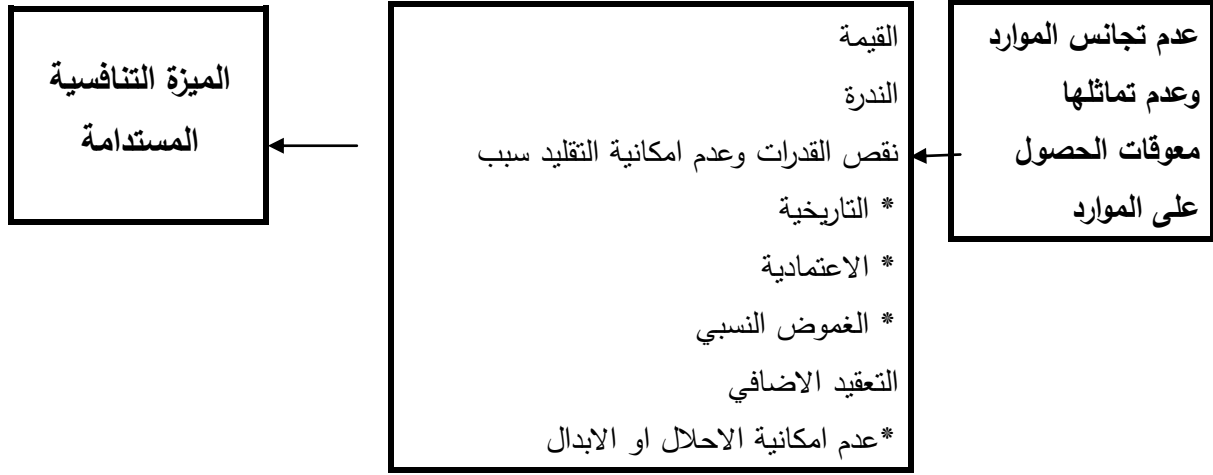


شكل (١٩): موارد المنظمة

Source: Leroy, F. Les Strategies delenterprice, edition, Paris, 2001, 155.

- وفي هذا المجال أشار (Hittet al, 2003, 82) إلى أن موارد المنظمة تقسم إلى موارد ملموسة وموارد غير ملموسة الموارد الملموسة تقسم إلى:
- أ - **الموارد المالية:** وهي قدرة المنظمة على الاقتراض وعلى توليد التمويل الداخلي.
- ب- **الموارد التنظيمية:** وتشمل الهيكل الرسمي للتقارير المنظمة ، التخطيط الرسمي ، الرقابة ، نظم التعاون .

- ج- **الموارد المادية:** تكيف مواقع وصانع المنظمة ومعداتنا .
- د- **الموارد التكنولوجية:** الخاصة بخزن التكنولوجيا كالخبرات والعلاقات التجارية والأسرار التجارية.
- أما **الموارد الغير ملموسة** وتنقسم إلى :
- أ - **الموارد البشرية :** المعرفة ، الثقة ، القدرات والإجراءات الادارية.
- ب- **موارد الإبداع:** الأفكار ، القدرات العلمية ، القدرة على الابداع.
- ج- **الموارد الخاصة بالسمعة:** السمعة مع العملاء العلامة التجارية ، قدرات الجودة والمتانة ، السمعة مع المجهزين ، الفعالية والكفاءة والدعم والتعاون لبناء العلاقة.
- وأضاف الى ان الموارد الملموسة تمثل الموجودات التي يمكن تعدادها ورؤيتها ، أما الموارد الغير ملموسة فتتضمن الطاقة الفعلية وحالة المنظمة وتاريخها وتؤثر قيمة الموارد الاستراتيجية بدرجة مساهمتها وتطوير الموارد الجوهرية التي تعد الأساس في بناء الميزة التنافسية المستدامة وتعد الموارد غير الملموسة هي مصادر المقدرات الجوهرية لصعوبة منحها وشرائها وتقدير ديمومتها من قبل المنافسين.
- وقد أشار (Barney,1991,105) و (Huselid,2001,6) (Khandekar et al ,2005) إلى أن موارد المنظمة تتصف بالخصائص الآتية :
- أ - **القيمة Value :** وهي المنفعة المحققة من الموارد لنجاح المنافسة في الصناعة وبذلك تعتمد القيمة على التطابق بين الموارد او القابليات مع الاستراتيجية وملائمتها للظروف البيئية.
- ب- **الندرة Raer:** وهي الموارد التي لايمتلكها الاخرين.
- ج- **صعوبة التقليد :** إن تقليد الموارد يكون مكلف جداً و النقر والتفافة والتميز والاسم التجاري للمنظمة التي تمتلك الموارد الجوهرية والتي جرى بناءها من خلال فترة زمنية طويلة وطرق استخدام المقدرات غير الواضحة للآخرين فضلا عن التعقيد الاجتماعي المتمثل بقوة العلاقات والثقة والصداقة بين المديرين والمجهزين والعملاء.

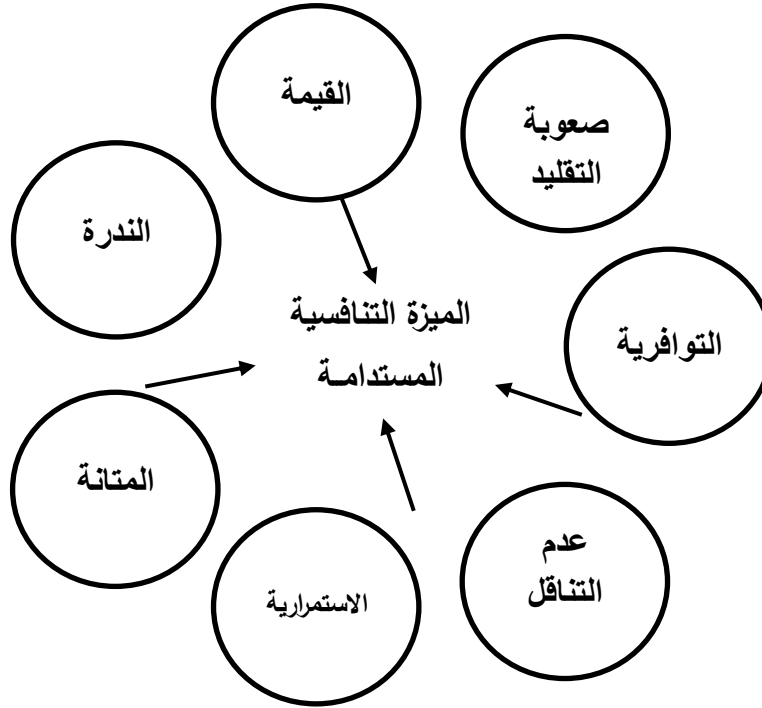


شكل (٢٠): تفاصيل العلاقة بين الموارد والميزة التنافسية المستدامة

Source: Jaybarney, 1991 "firm resources and sustained competitive advantage" journal of management, vol. 17, no. 1, p112

وقد بين (Martin et al, 2006, 326) خصائص الموارد الجوهرية وهي:

- أ - التوافرية أو الإمكانية **Availability** : إمكانية المنظمة في الحفاظ على الموارد والإمكانات التي تملكها وخلق موارد جديدة للمنظمة.
- ب - المتانة **Durability** : توقعات استدامة البقاء للموارد والتي تعد مصدراً للميزة التنافسية المستدامة.
- ج - عدم التناقل **Non-Transferability**: هي صعوبة شراء وبيع الموارد في السوق .
- د - ذات قيمة **Value**: أي أن يكون للموارد والإمكانات قيمة تنافسية باعتبارها أحد نقاط القوة التي يمكن استغلال الفرص المتاحة واستبعاد التهديدات المحتملة.
- هـ - صعوبة التقليد **Difficulty tradition** : أي عدم قدرة المنظمات المنافسة على تقليد موارد وقابليات المنظمة أو تقليدها ولكن بتكلفة عالية.
- و - الاستمرارية **Continuity** : وفرة الموارد وذلك لديمومة الميزة التنافسية المستدامة لأطول مدة ممكنة.
- ي - الندرة **Rare** : خاصة في مجال الموارد والإمكانات.



شكل (٢١): الية مدخل النظرة المستندة الى الموارد

Source: Martin, G., (2006), "Organizational capital as competitive advantage of organizations", Madrid, Spain, P. 326.

ومما تقدم يمكن القول بأن على المنظمات أن تواكب عملية التقدم والاستمرارية في بقاءها في مجال الأعمال نتيجة التغيرات السريعة في البيئة التنافسية ولكي تحافظ على هذه الميزة عليها أن تتكيف مع الخصائص البيئية لتحديد الاستراتيجية الملائمة للمنظمة إضافة إلى فهم السلوك التنافسي للمنظمة مما يجعلها متميزة وذات قدرة على تحديد الفرص الجذابة وزيادة إبداعاتها لخلق ميزة تنافسية مستدامة إضافة لذلك على المنظمات أن تقوم بالتركيز على الاستراتيجيات الريادية والتركيز أيضا على الإبداع وتبني المخاطرة للحصول على الريادة في عالم الأعمال وبالتالي ستحافظ على بقائها في الأسواق العالمية من خلال التطوير المستمر على المنتجات والخدمات والاستجابة للعوامل البيئية والثقافية في الأسواق العالمية .

٨- مدخل Viro:

طور كل من (barney x hesterly,2006,93) مدخلاً يقوم على افتراض أن المنظمة تملك موارد ذات قيمة ونادرة ومكلفة التقليد أو يصعب تقليدها وإن المنظمة متى ما نظمت نفسها لاستغلال هذه الموارد فإن ذلك سوف يكون مصدراً للميزة التنافسية المستدامة (رشيد وجلاب ، ٢٠٠٨ ، ١٥٨) وهو مدخل يماثل مدخل النظرة المعتمدة على الموارد .

جدول (5): تحليل Viro والميزة التنافسية

قيمة	نادرة	مكلفة في التقليد	مستغلة من قبل المنظمة	الحالة التنافسية
لا	--	--	لا	لا يعد ميزة تنافسية
نعم	لا	--		حياد تنافسي
نعم	نعم	لا		ميزة تنافسية مؤقتة
نعم	نعم	نعم	نعم	ميزة تنافسية مستدامة

المصدر: العارف، نادية، "الإدارة الاستراتيجية، المفاهيم والحالات"، الدار الجامعية للنشر، الإسكندرية، ٢٠٠٩، ١٨٣.

وبتضح من خلال الجدول (٥) بأن المدراء في المنظمات التي تنتمي إلى الصف الأول يواجهون موقفاً صعباً، إذ أن الموارد المتاحة لا تنطبق عليها أي قاعدة من القواعد الأربعة في إطار عمل نموذج (VIRO) ومن ثم يتعذر تنمية أي نوع من أنواع المزايا التنافسية سواء على المدى القريب أو البعيد. فالموارد المتاحة تجعل من الصعب اقتناص الفرص البيئية أو تقليل أثر التهديدات البيئية، بينما تتمتع المنظمات في الصفين الثاني والثالث بموارد وقدرات قيمة ونادرة، ولكن من السهل تقليدها من قبل المنافسين أو إيجاد بدائل لها من قبل المستهلكين ، هنا قد تتمكن المنظمة من تحقيق نوع من الحياد التنافسي أو تحقيق ميزة تنافسية مؤقتة. أما المنظمات التي تنتمي إلى الصف الرابع فتتطبق على موارد القواعد الأربعة وهي تتمتع بمزايا تنافسية مستدامة (العارف، ٢٠٠٩ ، ١٨٤).

٩ - مدخل القدرة الديناميكية Dynamic Capability Approach

يعد مدخل القدرات الديناميكية أحد المداخل التي اسهمت في تحديد الكيفية التي تبني القدرة الاستراتيجية من خلال ظهور اقتراحات هذا المدخل مع بوادر اهتمام منظمات الاعمال بالصراعات التنافسية المحلية العالمية وبشكل خاص مع مابدأ يحدث من تطورات توصف بأنها نتاج طبيعي للتقدم والتطور الحاصل في ميدان الصناعات التكنولوجية ومن ثم تحديد الكيفية التي يمكن من خلالها لمنظمات الأعمال من فهم الميزة التنافسية المستدامة واستيعابها وتحقيقها وينطلق هذا المدخل من أن التركيز على الموارد بوصفها استراتيجية غالباً حالة غير كافية لدعم واسناد التمايز التنافسي بل إن النجاح التنافسي يمكن أن يتحقق من خلال امتلاك تلك القدرات الفعلية التي تمكن المنظمة من اظهار الاستجابة الآلية والتجديد السريع مع امتلاك القدرة الاستراتيجية على تحقيق أشكال جديدة من التمايز التنافسي والتي يطلق عليها بالقدرات الديناميكية ويشير هذا المدخل إلى أن على المنظمة التمييز بين ماهو استراتيجي وما هو غير استراتيجي على أن تتوفر شروط معينة في قدراتها ومنها (Teece x Pisano, 556) .

أ - أن تكون القدرات مصقولة ومعدلة لتلائم وتلبي احتياجات المستخدم وبذلك تكون مصدراً من مصادر الإيراد والعوائد .

ب- أن تكون صعبة التقليد بحيث ينعكس ذلك على صعوبة منافسة الأرباح والمنافع التي تحققها.

ج- أن تكون فريدة في نوعها وتسمح بحرية التسعير دون الاهتمام بأسعار المنافسين.
(احمد، والمعاضيدي، ٢٠٠٥ ، ٣٧).

رابعاً - دورة حياة الميزة التنافسية المستدامة

لكي تكون الميزة التنافسية فعالة وتسعى إلى تحقيق هدف المنظمة في الربح والاستمرارية ، أي أن لهذه الميزة دورة حياة مثلها مثل المنتج.. ولكي نحقق الاستمرارية نتبع الاتي :

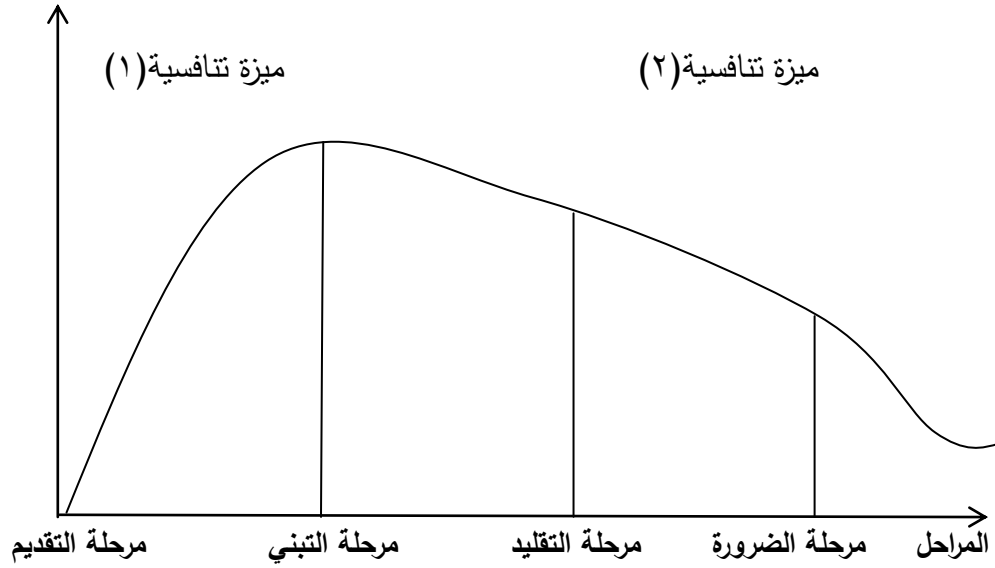
أ - تمنح الأسبقية والتفوق على المنافسين.

ب- امكانية استمرارها خلال الزمن قدر المستطاع.

ج- يمكن الدفاع عنها خصوصاً من تقليد المنافسين الآخرين وتتلخص المراحل التالية في الآتي:
(كناوي، ٢٠٠٨ ، ٣٢).

١ - مرحلة التقديم

وتعد أطول مرحلة بالنسبة للمنظمة التي تتمتع بالميزة التنافسية لكونها تتطلب الكثير من التفكير والاستعداد والتخطيط البشري والتدبير المالي والمادي وتعتبر عندها الميزة التنافسية أكثر انتشارا مع مرور الوقت (العرابي، ٢٠٠٧، ٥-٧) .



شكل (٢٢): دورة حياة الميزة التنافسية المستدامة

المصدر: (مرسي، نبيل محمد، استراتيجيات الإدارة العليا، القاهرة، الأسكندرية، ٢٠٠٦، ٨٦).

حيث نلاحظ بأن حجم الميزة التنافسية يأخذ شكل داله متزايدة ، كذلك يطلق على هذه المرحلة بمرحلة النمو السريع (عبد الرؤوف، ٢٠٠٧، ٢١).

٢ - مرحلة التبني:

وتعرف الميزة التنافسية في هذه المرحلة بداية التركيز عليها كونها بدأت تشهد استقرار نسبيا من حيث الانتشار إذ يتبين لنا من خلال الشكل (٢٨) بأن حجم الميزة التنافسية يبلغ أقصاه وفي هذه المرحلة بسبب حجم الميزة التنافسية العالي يبدأ المنافسون في القطاع التحرك بغية معرفة مصدر أو مصادر الميزة التي امتلكتها المنظمة (عبد الرؤوف، ٢٠٠٧، ٢٠).

٣ - مرحلة التقليد

يتراجع حجم الميزة ويتجه شيئاً فشيئاً إلى الركود لكون المنافسين قاموا بتقليد ميزة المنظمة وبالتالي تراجع تفوقها عليهم ، ومن هنا يحدث انخفاض في الوفورات (ابراهيم صالح، ٢٠٠٩، ١٠) وتسمى أيضاً مرحلة الركود ولذا تحتّم على المنظمة العمل على تطوير ميزتها التنافسية السابقة وتحسينها حتى تتمكن من البقاء والاستمرار وفي الميزة التنافسية الثانية (مرحلة التنبّي) أي إعادة دورة حياة جديدة للميزة التنافسية وذلك عندما تتأكد المنظمة بأنها قادرة على مواجهة المنافسة بالاعتماد على الميزة الحالية أو السابقة والتي سيطرت بواسطتها على السوق لفترة معينة (بلوناس، ٢٠٠٥، ٦).

٤ - مرحلة الضرورة

في هذه المرحلة يصبح ضروريا وحتميا بل وعلى المنظمة أن تقدم تكنولوجيا جديدة من أجل تخفيض التكلفة أو تدعيم ميزة تميز المنتج لأنه في حاله العكسية فإن مصير الميزة الحالة الأولى هو الزوال ولهذا نجد مايسمى بتنمية وتطوير الميزة التنافسية (الميزة التنافسية المتواصلة) مما يؤدي الى انخفاض مردودية الخدمة وهذا ما يهدد المنظمة بالخسارة لأن للميزة التنافسية طبيعة ديناميكية يدخل أمر مراجعتها شيئاً عادياً يدخل ضمن البحث عن التحسين المستمر لنشاط المنظمة (سملاي، ٢٠٠٥، ٧).

واشار (Beal, 2002, 3) إلى الاستراتيجيات العامة والتجديد والإبداع واستراتيجية التمايز Mintzberg, 1988, 88 والذي يقترحون فيه حول جمع الاستراتيجيات التنافسية التي يتم فيها اتباع قيادة التكلفة والتمايز والتي تعد أكثر كفاءه في أربع مراحل لدورة حياة المنظمة وهي الدخول والنمو والتنبّي والضرورة التي تعد مصدرا للميزة التنافسية المستدامة للمنظمات وإذا فشلت المنظمات في إدراك وفهم الطرائق الجديدة للمنافسة وعدم استجابتها للمنافسين المبدعين فقد يحدث تحول في الميزة التنافسية.

خامساً - أبعاد الميزة التنافسية المستدامة

يعتمد نجاح المنظمة في تطوير وإدامة الميزة التنافسية المستدامة من خلال قدرتها على جذب الافراد الذين يتمتعون بالمهارات المطلوبة والمرتبطة بالكفاءات الجوهرية للمنظمة والمحافظة عليهم وتنميتهم (Khandekar and Sharma, 2005, 630) وبسبب التطورات والتغيرات البيئية وتغير حاجات ورغبات العملاء عبر الزمن فقد تغيرت وتطورت أبعاد المنافسة التي تعتمد عليها المنظمة في

تعاملها مع السوق وقد بين (Porter, 1980, 40) بأن التكلفة المنخفضة والتميز هما الاستراتيجيتان الأساسيتان لإيجاد القيمة والحصول على الميزة التنافسية وإن الطريق لإيجاد القيمة هو تخفيض التكلفة للأعمال وإيجاد التميز للمنتجات بطريقة تجعل من المستهلكين مستعدين لدفع السعر الإضافي (حسون، فدعوس، ٢٠١٢، ١٧).

وتباين الباحثون في تحديد أبعاد الميزة التنافسية فمنهم من حددها بأربعة أبعاد ومنهم من حددها بخمسة وآخرون حددها بستة أبعاد أو أكثر وفيما يلي توضيح لأهم الأبعاد التي جاء بها أغلب الباحثين متمثلة بالجدول (٦).

جدول رقم (٦): أهم الأبعاد التي جاء بها الباحثين

	١	٢	٣	٤	٥
الكاتب	porter	Evans	Certo	krajeweski	mintzberg
السنة	1991,14	1993,118	1995	1996	1996
تكلفة	x	x	x	x	
تميز					
سمعة					x
جودة		x	x	x	x
تسليم		x			
سعر	x				x
اسناد					x
تصميم					x
مرونة	x	x	x	x	
ابداع	x	x			
تحالفات					
نمو					
سهولة					
استعمال					
الوقت	x		x	x	
التكنولوجيا					
الاحتفاظ بالعمل		x			
التركيز					
الموارد النادرة	x				
التجديد		x			
العمليات	x				
تعاون المجهزين			x	x	

المبحث الأول « النشأة والتطور والمفهوم والأهمية »

ت	١	٢	٣	٤	٥	٦
الكاتب	Best	slack	stevenson	Macmillan	Lynch	Chash
السنة	1997	1998,51	1999	2000	2000	2001
التكلفة	x		x	x	x	X
التميز	x			x		
السمعة						
الجودة	x	x			x	
التسليم		x	x	x		X
السعر						
الاسناد						
التصميم		x				
المرونة		x	x	x		X
الابداع	x	x		x		
التحالفات	x					
النمو	x				x	
السهولة		x				
الاستعمال		x				
الوقت				x		
الاحتفاظ بالعمل	x		x	x	x	
التركيز						
الموارد النادرة						
التجديد	x	x				
العمليات						
تعاون المجهزين			x		x	X

المبحث الأول « النشأة والتطور والمفهوم والأهمية »

ت	١	٢	٣	٤	٥
الكاتب	الونداوي	Davis x others	نديم	Krajewsky x ritzma	العزاوي
السنة	2002	2003-33-35	2004-76-63	2005-62	2006-28-24
التكلفة	x	x	x	x	X
التميز	x				
السمعة		x			
الجودة		x	x	x	X
التسليم		x	x	x	X
السعر					
الاسناد					
التصميم					
المرونة		x	x	x	X
الابداع	x			x	X
التحالفات					
النمو	x				
السهولة					
الاستعمال					
الوقت	x				
الاحتفاظ بالعمل			x	x	X
التركيز	x				
الموارد النادرة					
التجديد			x		
العمليات					
تعاون المجترين					

المبحث الأول « النشأة والتطور والمفهوم والأهمية »

ت	١	٢	٣	٤
الكاتب	collier	اللامي	Mcllory	Akhter x uddin
السنة	2007-127	2008-26-20	2010-39	2011
التكلفة	x	x		
تميز	x	x	x	
السمعة				X
الجودة	x		x	
التسليم	x			
السعر				
اسناد				X
تصميم				
مرونة	x	x		
ابداع	x	x	x	X
التحالفات				X
نمو				
سهوله				
استعمال				
الوقت				
التكنولوجيا				
الاحتفاظ بالعميل	x	x	x	

المصدر: أعداد الباحثة

التميز ٦

التكلفة ١٦

الجودة ١٣

السمعة ٣

الاحتفاظ بالعميل ١١

التسليم ١٠

الابداع ١٢

وسوف نتناول اهم الابعاد والتي تتناسب مع الدراسة

١ - الإبداع:

يعتبر الإبداع بعد جديد من أبعاد الأداء الاستراتيجي ويمكن أن يقدم وسيلة فعالة طويلة الأمد في تحقيق الميزة التنافسية المستدامة وهذا يتطلب ليس فقط تبني الاستراتيجية الاستباقية في أن تكون المنظمة هي القائم للحركة الاولى في ادخال العاملين في دورات ابداعية فيكون العمل الاستراتيجي وكيفية إدامة الابداع من أجل إدامة الميزة التنافسية طويلة الأمد والابداع يتعلق بوضع فكرة جديدة موضع التنفيذ على شكل عملية سلعة أو خدمة تقدمها المنظمة لعملائها أو المتعاملين معها (الشيخ ، ٢٠٠٤، ٤٧)

والابتكار يكون مرادف للإبداع لكن يعبر عنه بأنه عملية خلق تقديم فكرة جديدة لغرض تطوير سلعة أو خدمة أو طريقة عمل معينة بغض النظر عن تطبيق هذه الفكرة (عكروش ، ٢٠٠٤ ،، ١٠). ويمكن حصر خصائص الإبداع في النقاط التالية :

- الإبداع عبارة عن منتج ملموس أو عملية إجراء داخل المنظمة.
 - يجب أن يكون الإبداع شيئاً مقصوداً وليس عارضاً.
 - يجب أن يهدف الإبداع إلى تحقيق فائدة للمنظمة.
 - يجب أن يتسم الإبداع بعمومية آثاره وفوائده.
 - إن نجاح الإبداع يتطلب توفير ثلاثه عناصر وهي:
 - أ - قدرات علمية وتكنولوجية (معارف ونظريات علمية وتكنولوجية).
 - ب- طلب السوق.
 - ج- عون اقتصادي والذي يقوم بتحويل القدرات العلمية والتكنولوجية إلى منتجات وخدمات تلبي طلب السوق (كننج واندرسون ، ٢٠٠٤ ، ٢٢).
- لذا فإن الاستثمار في الإبداع التكنولوجي في عصر المعرفة ثروة للمنظمة فهو يعتبر مورداً أساسياً لتحقيق الميزة التنافسية المستدامة وتحقيق الكفاءة والفعاليات التنظيمية والنجاح لها (هيل، وجونز، ٢٠٠١، ٢٠٢).

٢ - التكلفة:

تعد مؤشراً على الميزة التنافسية ما لم يكن انخفاض التكلفة على حساب الرغبة المستقبلية للمنظمة وعلى المنظمات تنفيذ هياكل تكلفة جديدة للحفاظ على تنافسية الأعمال فقد أشار Porter إلى أن الميزة التنافسية ذات التكلفة المنخفضة التي تأتي نتيجة تكاليف العمل المنخفضة أو نتيجة أسعار المواد الأولية الأقل لكن هذا النوع من الميزة يمكن محاكاته وتقليده (نوير، ٢٠٠٩، ٢١) ويمكن تقليل تكلفة الصنع في البداية الأولى من التصميم للمنتج أقل مما يمكن أما المؤشرات النوعية لقياس الميزة التنافسية العالمية هي (Mesquita et al, 2007, 503).

أ - التوجه نحو العميل : تركز الشركة على إرضاء العميل والجودة العالية لمنتجاتها والامتياز في التسويق.

ب - تمايز المنتجات ذات الجودة العالية : إن التركيز على جودة الإنتاج الكفؤ يخلق منتجات ذات نوعية جديدة وهو عامل أساس مثل المنظمات الأمريكية (David, 2011, 53)

ج - التوجه نحو السوق: وهو تطوير طبيعة المنافسة بما يخلق للمنظمة بيئة تنافسية تنسجم مع امكانياتها المالية والبشرية لكن المنافسة أصبحت شديدة بسبب التغيرات المتسارعة في البيئة الخارجية فالمنظمات اليوم تنافس ليس على مستوى المنتجات ولا على مستوى العمليات التنظيمية والانتاجية وإنما على المرحلة الأولى من تطوير المنتجات وهي أساس لنجاح الأعمال (Dokukina, 2004, 4).

د - التوجه نحو المنافسين: إن تنوع مصادر الميزة التنافسية المستدامة للمنظمة يجعل من الصعوبة على المنافسين أن يحاكو أو يقلدوا وخصوصاً عندما تستند المنظمة إلى مصدر واحد لتحقيق الميزة التنافسية قبل تصميم المنتج الأقل تكلفة أو الحصول على مواد أولية أقل تكلفة فإن المنافسين سيحاولون إحباط هذا المصدر أو تجاوزه (الغمة، ٢٠٠٦، ٢٤).

ومن وجهة نظر الباحثة هو أن تسعى المنظمات إلى تأهيل مواردها البشرية ليصبحوا قادرين على أداء أعمالهم بكفاءة وفعالية وبالتالي سوف يقلل من تكاليف الإشراف على العمل لأن العاملين سوف يكونوا ملمين بأداء أعمالهم .

٣ - التميز:

يمكن تحقيق الميزة التنافسية المستدامة أيضا من خلال عرض سلعة أو خدمة لا يستطيع المنافسون تقليدها أو عمل نسخة منها وهناك عدة مصادر للوصول إلى التميز من أهمها الموارد المالية ، رأس المال الفكري والإمكانيات التنظيمية وتعتبر الموارد المالية مهمة جدا بالنسبة للمنظمة حيث تمكنها من تعميق انشطتها وتوسيعها على نطاق أكبر وذلك من خلال الاعتماد على استثمارات فعالة تعمل على تحقيق الاهداف المالية والتنافسية للمنظمة (السلي، ٢٠٠٢، ٢٠٢) لذا يصبح من الضروري فهم المصادر المحتملة لتمييز المنتج من خلال الاتي:

- أ - **النوعية:** وتعني قدرة المنظمة على انتاج منتج ذي مواصفات عالية الجودة مقارنة بمنتجات المنظمات المنافسة.
- ب - **التسليم:** ويعني إتاحة المنتج للمشتري عند (حسب) الطلب دون تأخير.
- ج - **المرونة:** وهي التكيف في تلبية الطلب (سواء كان ذلك بالمواصفات أو التكلفة وغيرها) والقدرة على الاستجابة لها.
- د - **الابتكارية:** وتعني قدرة المنظمة على تقديم منتجات جديدة من حيث التصميم أو التصنيع أو التغليف أو كل ما هو جديد ويمكن أن ينتج عن الابتكار استجابة أسرع للفرص والتهديدات والأسس الميزة التنافسية وهذا يحدث عندما تستطيع المنظمة استغلال قدرتها الجوهرية في المحافظة على ميزتها التنافسية المستدامة (الخشالي، ٢٠٠٤، ١٧٠).

٤ - المعرفة

فهي حصيلة خبرة، تجارب، معلومات ودراسات باعتبارها اصبحت المورد الأكثر أهمية في خلق الميزة التنافسية المستدامة والمحافظة عليها وتنميتها وتطويرها عند الضرورة، فالمنظمة الناجحة يمكنها خلق المعرفة الجديدة وتجسيدها في تكنولوجيا واساليب وسلع وخدمات جديدة وتستمد المنظمة معارفها من مختلف مراكز البحث للإلمام بالمعارف الجديدة في ميدان نشاطها، كما يمكنها أن تكون منتجة للمعرفة من خلال مقدرتها على حل مشاكلها التنظيمية أو المتعلقة بالمنتجات أو الخدمات هذا

وتساهم القاعدة المعرفية في تغذية المقدرات الابداعية وتأثيرها بشكل مستديم لاكتساب مزايا تنافسية معبرة (فاطمة الزهراء، السعيد، ٢٠١٠، ٧) وقد اشارت الباحثة الى أن أهم التوجهات

هو دفع الأفراد أو العمال لاكتساب المعرفة واستيعابها وتنميتها بنفسهم ثم عليهم وضعها حيز التطبيق لهذا يعتمد الافراد على التشخيص الذاتي لكفاءتهم ومهاراتهم وتحديد الوسائل المناسبة والتي تساعد على كسب المعرفة والتركيز هنا على المعرفة الضمنية والتي يمتلكها الأفراد نتيجة التجارب أو المهارات والتي يصعب على الآخرين تقليدها أو محاكاتها.

٥ - الجودة:

هي قدرة المنتج أو الخدمة على تلبية حاجات العميل ، لهذا فإن ضمان بقاء المنظمة في السوق مرتبط بتتويع منتجاتها وخدماتها بطرق تجعل العملاء أكثر تطلعا إليها (عبيدات، ٢٠٠٤، ١٥) ومما تجدر الإشارة إليه أن المنظمات لاتستطيع المنافسة بتحقيق كافة الأبعاد بل تختار جانباً تعتقد أنها قادرة على تقديم شي مميز من خلاله مختلفاً عما يقدمه المنافسون (البستجي، ٢٠١١، ١١) ويتطلب التنافس بالجودة عدة معوقات تتمثل أهمها فيما يلي:

- ١ - استلهاهم حاجات وتوقعات العملاء كأساس لتصميم المنتجات وكافة الوظائف وتضم الشركة.
- ٢ - جعل الجودة على راس اولويات الادارة العليا.
- ٣ - زرع وتنمية ثقافة الجودة متضمنة حتمية الأداء السليم من المرة الأولى.
- ٤ - اختيار وتدريب قوى عامله تنجح في الاداء المتميز القائم على الابتكار.
- ٥ - تصميم سليم للمنتجات وتنفيذ سليم للتصرفات.
- ٦ - تطوير علاقات استراتيجية مع الموردين.
- ٧ - تبني فلسفة تأكيد الجودة.
- ٨ - تبني مفهوم التحسين المستمر.
- ٩ - استخدامات متقدمة لتكنولوجيا المعلومات في تصميم النظام الانتاجي (احمد سيد، ٢٠٠١، ١٢٣-١٢٥) ومن وجهة نظر الباحثة فإن جودة الخدمة تؤدي إلى رضا العميل والرضا بدوره يؤدي إلى الولاء . فالرضا يتوسط جودة الخدمة والولاء إضافة إلى أن الابتكار والإبداع في الخدمة لرضا العميل ولاء العميل وسلوك تكرار الشراء يخلق نوع من الترابط العاطفي بينهما.

٦ - تكنولوجيا المعلومات:

تعد تكنولوجيا المعلومات مجموعة من الخبرات المعرفية والأدوات والوسائل المادية المنظماتية التي يستعملها الأفراد للحصول على المعلومات المصورة والمرسومة لمعالجتها وتخزينها وتبادلها ونشرها لتكون متوافرة للجميع وهذا يؤكد بأنها مصدراً مهماً للميزة التنافسية المستدامة وتؤثر تكنولوجيا المعلومات بشكل واسع على مستوى كثافة المعلومات القيمة لسلسلة التجهيز ومحتوى المعلومات التسويقية للمنتج أو الخدمة (الرابعه، ٢٠٠٦، ١٥٠).

وقد أشار (Anderson & Markides, 2006, 4) إلى أن تكنولوجيا المعلومات تعد عاملاً مهماً في التنفيذ الناجح للاستراتيجيات الجديدة ويمكن أن تساعد المنظمة في استغلال الفرص باستهدافها للعملاء الجدد أو العملاء الذين تجاهلتهم المنظمات المنافسة وتسهم في وضع سلسلة قيمة تحقق المنظمة من خلالها قيمة إبداعية للعميل.

أما (Jose & Jose, 2003, 53) فقد اعتبر تكنولوجيا المعلومات مصدراً هاماً للميزة التنافسية المستدامة خصوصاً إذا ما كانت المعلومات تمثل ثروة حقيقية هامة للمنظمة.

وقد توصلت الباحثة إلى أن تكنولوجيا المعلومات هي خيار استراتيجي يتناسب مع طبيعة أعمالها لمساعدتها على المحافظة على موقعها القائد في السوق بحيث تكون هذه التكنولوجيا منسجمة مع المعالم الوظيفية والتي تساعد على إزالة الحواجز الموجودة في المنظمة إضافة إلى أن تكنولوجيا المعلومات تزود المنظمات بالتصميم وذلك بمساعدة الحاسوب وصياغة الاستراتيجيات وتساعد المنظمات الخدمية بعرض خدماتها عالمياً وهذا ما يحقق الميزة التنافسية المستدامة.

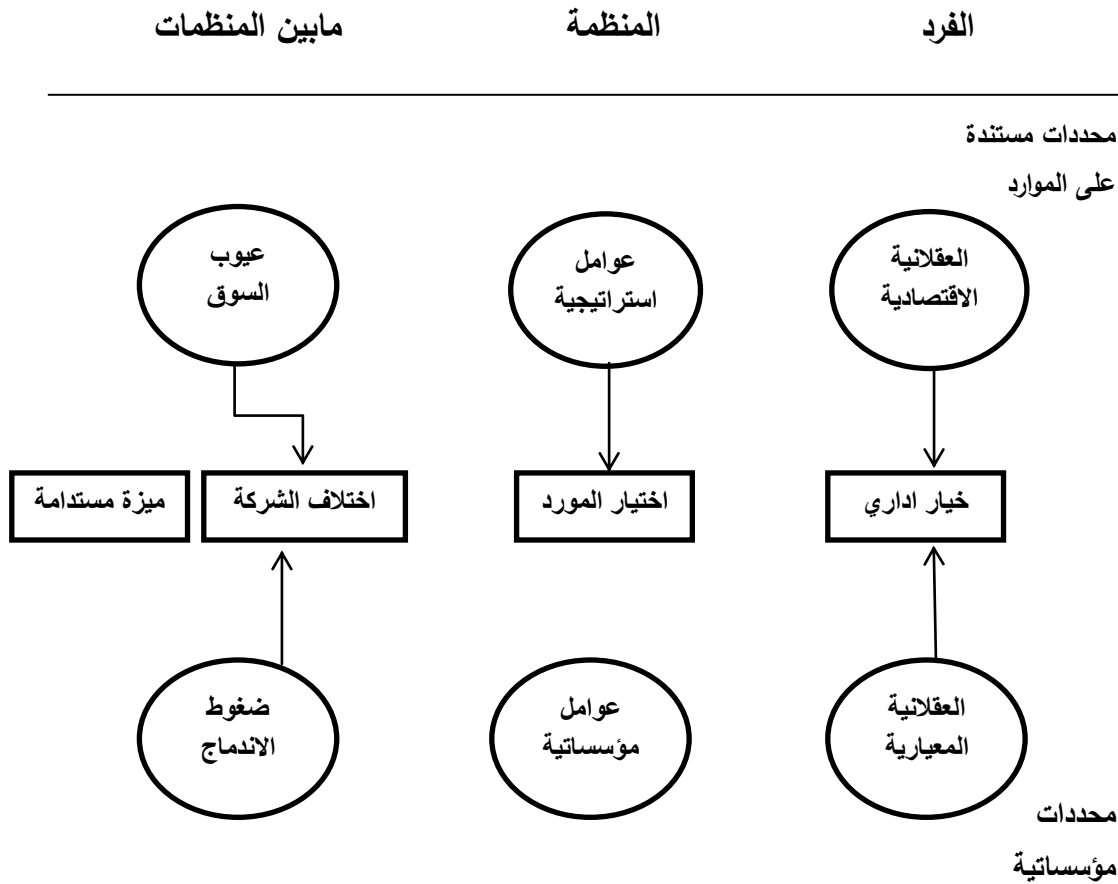
سادساً - نماذج الميزة التنافسية المستدامة

سننتقل إلى بعض من نماذج الميزة التنافسية المستدامة في المنظمة وعلى النحو الآتي:

١ - نموذج (Oliver, 1997, 699).

يشير هذا النموذج إلى رؤية الإدارة الاستراتيجية المستندة إلى الموارد المتمثلة بموارد وإمكانيات المنظمات والتي تمكنها من تحقيق الأرباح والميزة التنافسية المستدامة ويؤكد هذا النموذج على أن

اختيار الموارد والميزة التنافسية المستدامة يتأثر بعمق المستوى الفردي ومستوى المنظمة ومستوى مابين المنظمات وفقا لسياقات المنظمة ولقرارات الموارد وهذا الأخير يشير الى القواعد والمعايير والاعتقادات التي تحيط بالنشاط الاقتصادي والتي تحدد أو تنفذ السلوك الاقتصادي المقبول اجتماعيا أما على المستوى الفردي يتضمن السياق المؤسسي لمعايير وقيم متخذي القرار وعلى مستوى المنظمة يتضمن الثقافة التنظيمية والسياسات وأما على مستوى مابين المنظمات فالضغوط العامة والضغوط النظامية ومعايير الصناعة هي التي تمثل السياق المؤسسي وكما موضح في الشكل التالي: (رقم ٢٣)



شكل (٢٣): نموذج Oliver الاستراتيجية المستندة إلى الموارد.

Source: Oliver,c, (1997) sustainable competitive advantage:Aresource based view , strategic management journal , vol (18), no (9), p: 699

ومن القرارات التي يتخذها المديرون هي قرار اختيار الموارد أي القرارات عن الموارد والقابليات المراد نشرها واستخدامها وهذا يمثل الخط الوسط والموارد والقابليات التي تقيمها المنظمة عن امكانياتها على المساهمة في الميزة التنافسية (أي كموجودات استراتيجية) يمكن كسبها في الاسواق (Barney, 1986, 123).

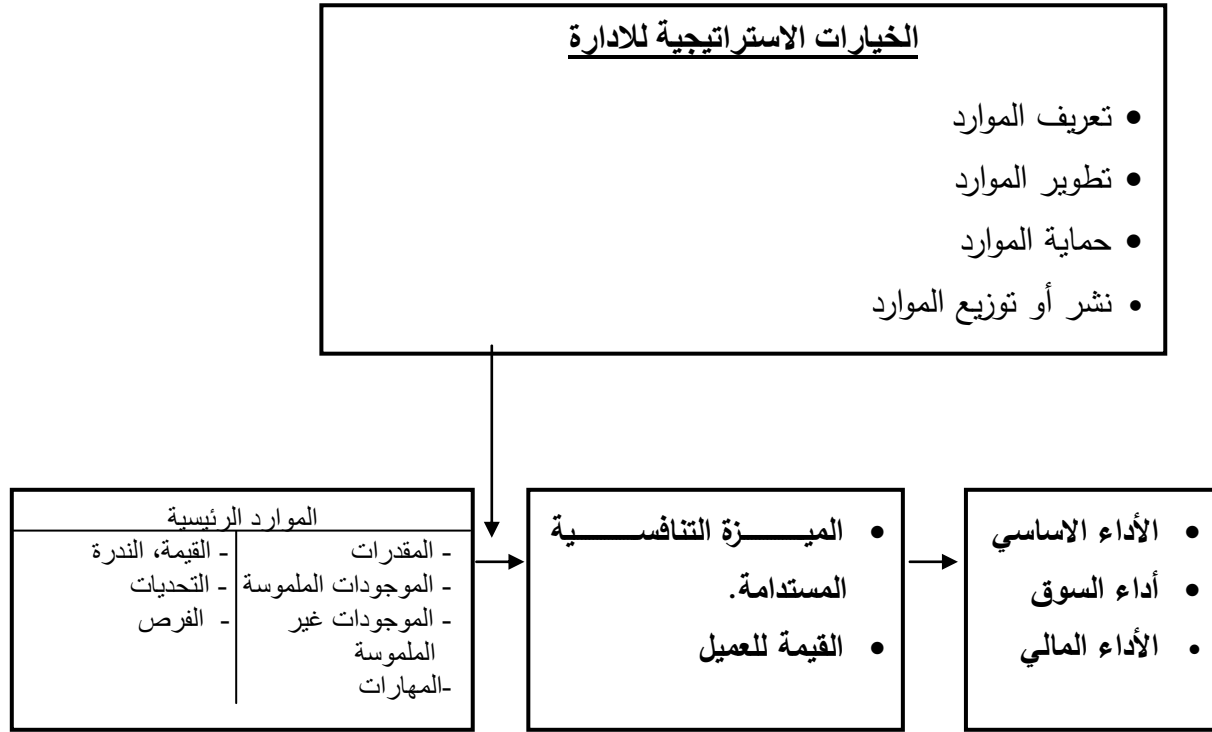
ومن أمثلة الموارد والقابليات المقيمة من قبل المنظمة، السمعة، علاقات المشتري، المعرفة الضمنية، خبرة البحث والتطوير والقابليات التكنولوجية والمجهز (Amit & Schoemaker, 1993, 33)

والميزة التنافسية المستدامة تشير إلى تنفيذ استراتيجية خلق القيمة غير الخاضعة للتكرار والتي لاينفذها المنافسون على نحو جار وبناء على هذا النموذج يتخذ المديرون الخيارات الاستراتيجية الانتقائية حول تنسيق وإكساب موارد المنظمة وهذه القرارات بالمقابل تؤثر في إمكانية اختلاف المنظمات والميزة التنافسية وهذا موضح في الشكل السابق (الصفوف العليا والدنيا) (Barney, 1991, 99).

ومن وجهة نظر الباحثة فتعتبر الموارد هي مدخلات المنظمة حيث تشمل الأفراد والمجتمع والسلوك التنظيمي لذا على الإدارة الاستراتيجية الاهتمام بهذه الموارد إضافة إلى قدرة الإدارة لتحويل الموارد الى مقدرات استراتيجية من خلال اختيار مزيج المدخلات والذي يتضمن المهارات البشرية والمواد الأولية والمعدات والخدمات الخارجية لتحقيق الميزة التنافسية المستدامة.

٢ - نموذج (Fahy & Smithee, 1999, 8)

يوضح هذا النموذج خلق القيمة الحالية من خلال الاستراتيجيات التنافسية باستخدام الموارد الفريدة والنادرة وذات القيمة التي يصعب تقليدها سواء الموارد الملموسة أو غير الملموسة إضافة الى المهارات والمقدرات التي تمتلكها المنظمة والتي لها اهمية استراتيجية ولذلك يجب حمايتها والمحافظة عليها اذ ان الاستثمار بهذه الموارد يولد الربحية العالية والميزة التنافسية المستدامة لذا وجب على المنظمة استعمال الإطار القانوني إذا ما انتهكت حقوقها الفكرية.



شكل (٢٤): نموذج الميزة التنافسية المستدامة المستندة الى الموارد

Source: John & Fahy & Alan smithee, (1999), Strategic marketing and the based view of the firm, Academy of Marketing science Review, vol. 1999, no.10

٣ - نموذج (Hoffman, 2000, 8)

يحدد هذا النموذج وضع المنظمة التنافسي لتحقيق الميزة التنافسية المستدامة عن طريق الموازنة بين التوجه للعميل بتحقيق ولائه ورضاه من خلال القيمة العالية له، وبين التوجه للمنافسين بتحقيق التفوق عليهم، فضلاً عن ذلك يؤكد النموذج على علاقات السوق وقيمة العميل ونشر العلاقات والروابط الاجتماعية وشبكات العمل اذ يتم تحقيق قيمة للعميل من خلال استخدام المقدرات الجوهرية للمنظمة والتي يتم الحصول عليها عن طريق بناء العلاقات القوية التي تتخللها الثقة والولاء والالتزام

بوصفها موارد لا يمكن استنساخها أو شرائها لذا يجب دمجها وتكاملها لتشكل مصدرا للحصول على المقدرات الجوهرية لبناء الميزة التنافسية المستدامة (Day, 1988, 2) ويقوم النموذج على مايلي:

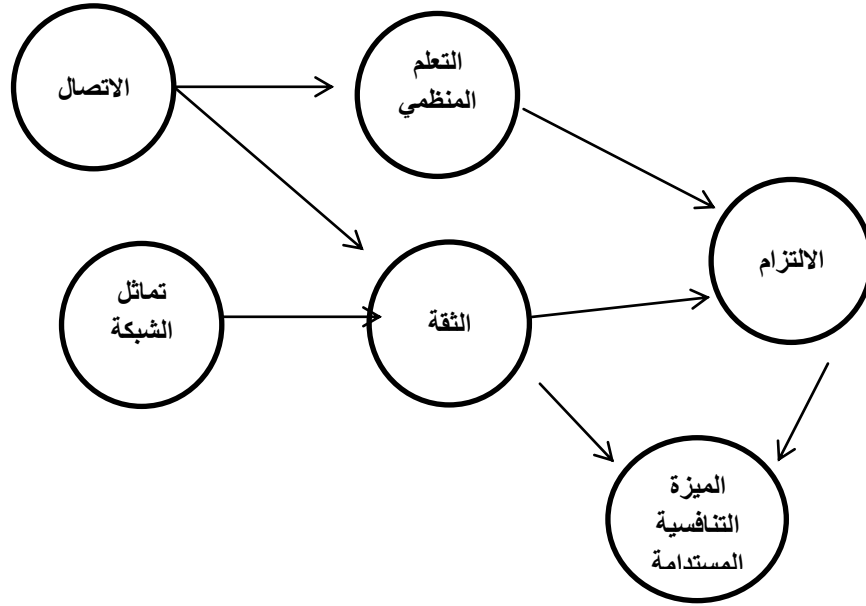
أ - **تماثل شبكة العمل** إذ أن لشبكة العمل جاذبية أو نفور في بيئة المجموعة وتكون علاقاتها المرتبطة بالمنظمات الأخرى فريدة إذا ماكانت الشبكات متماثلة أو متطابقة إذ ترتبط بنشاط وموارد المنظمة حيث أن تماثل الشبكة وخبرتها وقدرتها على العمل في منطقة معينة يكون من خلال الثقة التي ينجم عنها الفهم (Anderson et al, 1994, 4).

ب - **الاتصال لكل من الثقة والتعلم المنظمي**: إن الاتصال والثقة في مفهوم نشر علاقات العمل (Business-to-Business) يجب أن يكون موجوداً في بيئة شبكات العمل أيضاً والاتصال هو المشاركة الرسمية وغير الرسمية بالمعلومات المفيدة ، ويصبح الاتصال ضرورياً في العلاقات لأنه يتضمن أكثر من طرف لأنه المفتاح الرئيسي لتنسيق المهارات وموارد المنظمة الفردية وتبادل مقدراتها الجوهرية مما يؤدي إلى تواصل المنفعة مابين المنظمات التي ستكون قادرة على التعليم من الشركاء (Anderson & Narns, 1990, 44).

ج - **الالتزام هو نتيجة لكل من الثقة والتعليم المنظمي** : يتم حساب الثقة في شبكات العمل من خلال إيمان كل عضو في صدق وإخلاص الشركاء والثقة بهم وولائهم ورغبتهم في الامتناع عن السلوك الاستغلالي ويزداد التزام المنظمة بوجود الثقة التي تقوي وتزيد من متانة العلاقات ولذلك بوجود التعليم المنظمي الذي يمثل تطويراً للمعرفة الجديدة أو التطورات التي لها التأثير على السلوك الذي يساهم في خلق القيمة (Morgan & Hunt, 1994, 29).

د - **الثقة والالتزام** : هما نتيجة في الميزة التنافسية المستدامة: تعتبر الميزة التنافسية المستدامة منفعة طويلة الأمد من خلال تطبيق الاستراتيجية الفريدة لخلق القيمة التي لا يمكن للمنافسين تقليدها أو الاستفادة منها أو تطبيقها فهي تعرض ثقة عالية للمنظمة وأداء قوي ومتميز من خلال الثقة التي يقتنع بها المتلقي وهذا يؤدي الى تبادل المنفعة وبشكل كبير للأفكار وتبني الإبداع لتوليد القيمة التي تصيفها الاستراتيجية التنافسية ، والثقة بدورها تؤدي إلى الميزة التنافسية المستدامة إضافة إلى الالتزام والرغبة في الحفاظ على العلاقات وتطويرها واستمراريتها (Hoffman, 2000, 12).

والشكل الآتي يوضح نجاح العلاقات ضمن شبكة العمل.

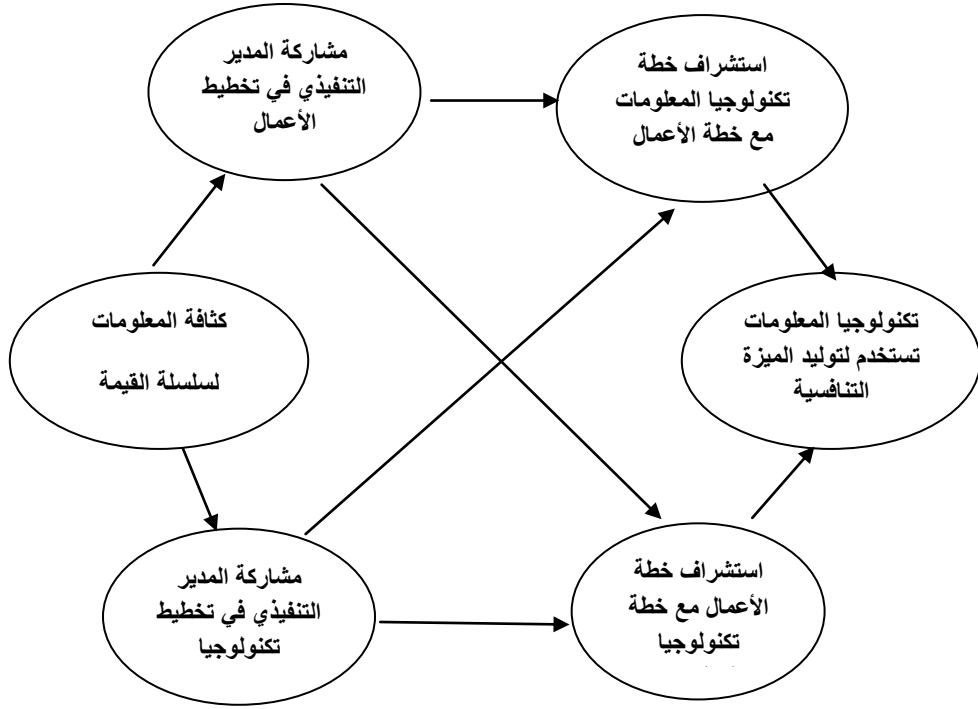


شكل (٢٥): النموذج النظري لنجاح العلاقات ضمن شبكة العمل

Source: Nicole P.Hoffman, 2000, An Examination of the sustainable competitive advantage concept: past, present, future Academy of marketing science, vol. 2000, no. 4, p:8

٤ - نموذج (Kearns & Leaderer, 2001, 22).

يشير النموذج الى استراتيجية تكنولوجيا المعلومات التي تؤدي إلى تعزيز المعرفة التنظيمية والتي تقود الى تحقيق الميزة التنافسية المستدامة ويوضح المديرون التنفيذيون على نحو واسع بأن الاستثمار في تكنولوجيا المعلومات يحقق ميزة تنافسية وان استشرى الاستثمار فيها يؤدي إلى فهم الاستثمارات الناجحة والتي تحقق ربحية عالية (Kearns & Leaderer, 2001, 22).



شكل (٢٦): نموذج استشراق نظام المعلومات الاستراتيجي

Source: Grover S. Kearns & Albert L. Leaderer (2001) "Strategic IT Alignment. A model for competitive advantage", journal of international conference on information system, vol, 22: 4

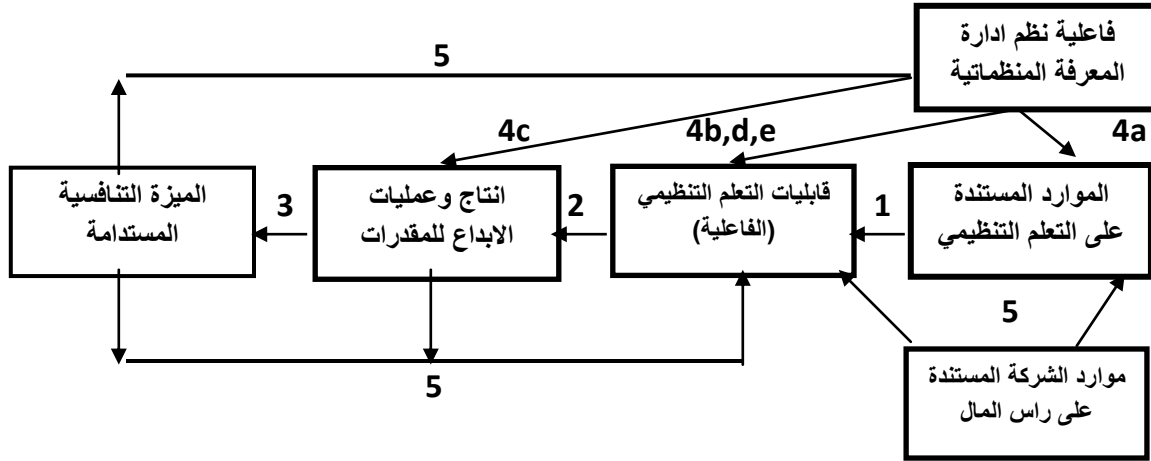
٥ - نموذج (Adams & lamont, 2003, 146).

يشير هذا النموذج إلى الدور الذي تؤديه إدارة المعرفة في تطوير المزايا التنافسية المستدامة عبر الزمن في المنظمات حيث تدور فكرة النموذج حول امتلاك نظم إدارة المعلومات والمعرفة الخصائص المطلوبة لتزويد المنظمات بالمزايا التنافسية المستدامة فإن نظام إدارة المعرفة مع موارد المنظمة والمقدرات الجوهرية الأخرى هي عامل أساسي لتطوير وإدامة المزايا التنافسية المستدامة من خلال إبداع المنتج والعملية لذا ينحصر دور إدارة المعرفة في تحويل قابليات التعليم والقدرات الجوهرية الى مزايا تنافسية ومزايا تنافسية مستدامة من خلال إحياء التعلم التنظيمي وعمليات تطوير الموارد وتشمل فقرات النموذج مايلي:

- أ - **الموارد المستندة إلى التعلم التنظيمي:** تشمل تدفق المعلومات والمعرفة وأنواع الموارد التي تتمكن المنظمة من تقييمها واستخدامها في عمليات التعلم واتخاذ القرار أي (البيانات الداخلية والخارجية).
- ب - **الموارد المستندة إلى رأس المال:** وتشمل رأس المال المادي الطبيعي والبشري والتنظيمي والذي تستخدمه المنظمة وتستفيد منه لتنفيذ الاستراتيجيات لتحسين فاعلية وكفاءه المنظمة (Hitt et al, 1999, 201).
- ج - **قابلية التعلم التنظيمي:** يشير الى التخطيط الاستراتيجي وإدارة المعلومات والمعرفة والعمليات الداخلية والخارجية ومدخلات المعلومات والمعرفة وتحويلها إلى مخرجات تستند الى المعرفة ويمثل بناء قابليات التعليم التنظيمي الرابطة الرئيسية في هيكل التعليم التنظيمي التي ترتبط بالعمليات الداخلية وتحويل موارد تعلمها المعتمدة على رأس المال إلى مخرجات (Grant, 1996, 376).
- د - **الإبداع التنظيمي:** يعتبر الإبداع التنظيمي نظام تستخدمه المنظمات لرفع مستوى منتجاتها وخدماتها وعملياتها الموجودة سوية مع خلق وتقديم المنتجات والخدمات والعمليات الجديدة، فالمنظمات تبذل من خلال عمليات التعليم التي تمكن الشركة من إعادة وإحياء الموارد الموجودة والمكتسبة جديدا إلى كفاءات جوهرية ومزايا تنافسية من خلال تطبيق المعرفة والتكنولوجيا ففي المنظمة المتعلمة تستعمل تقنيات المعلومات والاتصالات لأغراض عدة منها تقوية وحدة التنظيم وبناء المجموعات المتعلمة والمحافظة عليها ولأن المعرفة هي عمليات تجمع معارف ومهارات وخبرات العاملين وتجعلها متاحة للجميع عن طريق اليات معينة (علي حسون، حمد سلمان، وفدعوس، ٢٠١٢، ١٣-١٢).
- هـ - **الميزة التنافسية المستدامة:** يتم تحقيق الميزة التنافسية المستدامة من خلال عائدات الاستثمار حيث يتم تحقيقها من خلال تحقيق الفوائد من ابداع المنتج والعملية (التميز) أو خلق تكاليف انتاج وتوزيع أدنى نسبة إلى المنافسين (قيادة التكلفة) وهذا يساهم في ميزة تنافسية مستدامة عن طريق بناء وإحياء نظم معالجة الإنتاج والخدمة لأجل إنجاز وإدامة مراكز التكاليف الأرقى نسبة إلى المنافسين (Porter, 1985, 121-123).
- و - **كفاءة نظام إدارة المعرفة التنظيمية:** يشير إلى قابلية المنظمة للاستمرار والاسهام بالبيانات والمعلومات والمعرفة الضرورية لتطوير الإمكانيات الاستيعابية والتحويلية وإن أهم العناصر التي

المبحث الأول « النشأة والتطور والمفهوم والأهمية »

تؤثر في كفاءه نظام إدارة المعرفة تتضمن صداقة المستفيد قابلية المستفيد ثقة العضو تذكر المعلومات المرغوبة وتسهيل النظام وقابلية النظام على كسب المعلومات من مصادر داخلية وخارجية (Alavi & leider, 2001, 107). والشكل التالي يوضح ذلك.



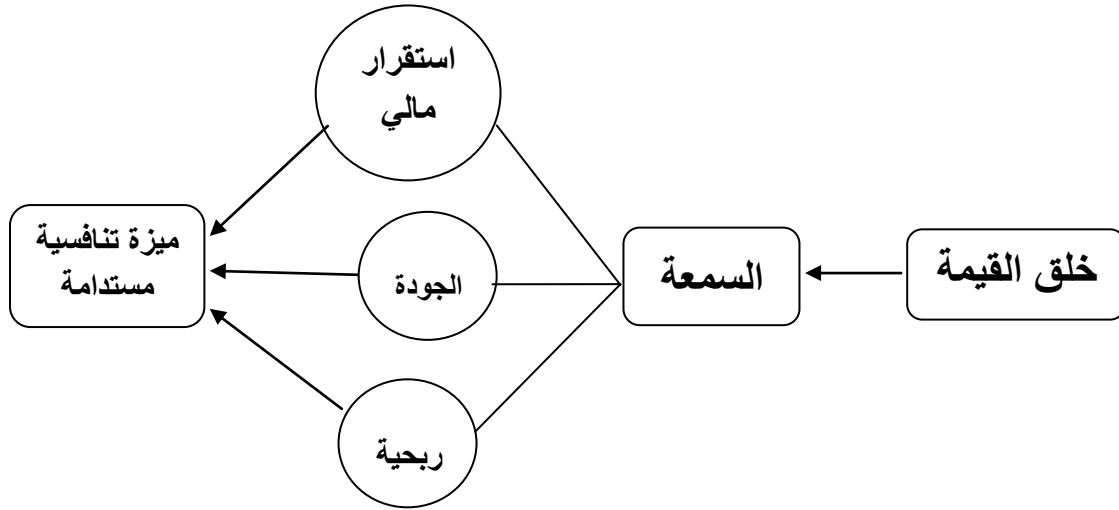
شكل (٢٧): نموذج عملية تطوير الميزة التنافسية المستدامة من خلال نظام ادارة المعرفة

Source: Adams, G.I., lamont, B.T, 2003, knowledge management systems and developing sustainable competitive advantage journal of knowledge management, Vol.7, No.2, P:146.

٦ - نموذج (Alsop, 2004, 21)

أشار هذا النموذج إلى أن سمعة المنظمة تمثل قيمة عالية وعدم المحافظة عليها يؤدي إلى فقدان ثقة الناس بها وتتطلب السمعة يقظة دائمة ومستمرة وذلك لتأثيرها العالي على قرارات الناس ولهذا تعتبر سمعة المنظمة مصدراً مهماً لتحقيق الميزة التنافسية المستدامة (Alsop, 2004, 21) وان خلق القيمة للعميل يؤدي إلى بناء سمعة للمنظمة تتولد عنها ميزة تنافسية مستدامة لا يمكن محاكاتها (JOHNSON 2003, 279) اما (Money & Gardiner , 2005, 43).

لذلك إن السمعة لعبت دوراً مهماً في نجاح الأعمال بوجودها إلى جانب الاستقرار المالي وجودة المنتجات إذ أن نجاح المنظمات يقاس من خلال ثلاثة أمور هي سمعة المنظمة وربحية المنظمة وجودة المنتجات ولذا يجب المحافظة عليها من خلال رقابة المنظمة بجودة المنتجات وعلاقتها مع المجهزين والمستثمرين والعملاء وإن السمعة هي صفة للمنظمة والتي تعبر عن مدى ايفاء المنظمة لالتزاماتها إزاء العملاء أو العملاء ومدى الثقة بين المنظمة والعملاء وبما أن السمعة تؤدي بدورها إلى جذب العاملين والعملاء والمجهزين والمستثمرين والاحتفاظ بهم فسمعة المصارف أو المنظمات الناجحة هذه التشكيلة الخدمية التي يقدمها المصرف لعملائه تأثيراً واضحاً على جذب عملاء مرتقبين ومنع تحول العملاء الحاليين إلى مصارف أخرى واكتساب رضا العملاء وهو ما يميز المصرف عن غيره .



شكل (٢٨): تحقيق الميزة التنافسية المستدامة من خلال السمعة والربح والجودة

المصدر: اعداد الباحثة

٧ - نموذج فيفر (عزمي، ٢٠٠٦ ، ٩)

لقد قام فيفر باقتراح نموذج لتحقيق ميزة تنافسية مستدامة من خلال الإدارة الفعالة للأفراد حيث أن أساس بناء هذا النموذج هو العنصر البشري على اعتبار أنه كلما زادت الإدارة الفعالة اهتمامها بالعنصر البشري في أي منظمة كلما أدى ذلك إلى أداء اقتصادي متميز مترتب أساساً على وجود ميزة تنافسية مستدامة تعتمد على رأس المال البشري.

حزمة الأجور		الترقية من الداخل	الأمان الوظيفي	الاختيار في التعين
الفرق المدارة ذاتيا		التدريب وتنمية المهارات	الاستفادة والتدريب المتعدد	العدالة المرمزة
الأجور المرتفعة	الحوافز	ملكية الموظفين	المشاركة في المعلومات	المشاركة والتمكين

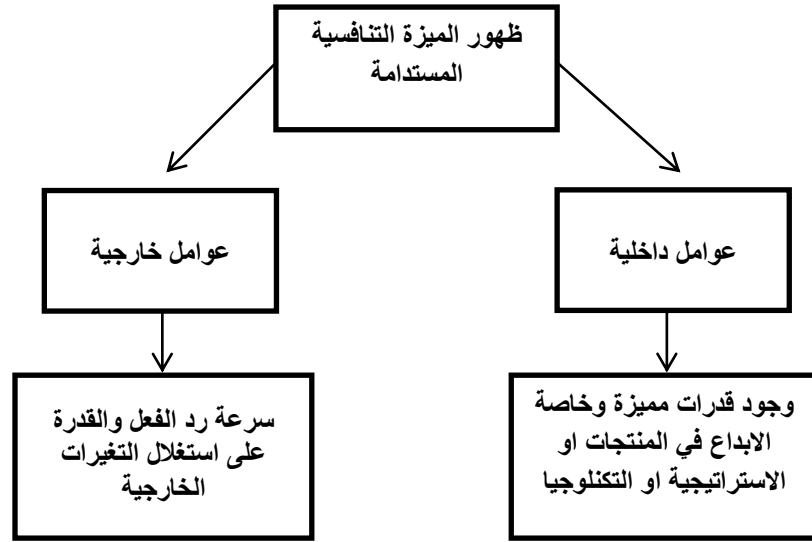
شكل رقم (٢٩): نموذج فيفر لتحقيق ميزة تنافسية مستدامة من خلال الإدارة الفعالة للعنصر البشري في المنظمات.

المصدر: (عزمي، رانية أحمد، نحو ميزة تنافسية مستمرة من خلال قيادة العنصر البشري في منظمات الأعمال، جامعة الأسكندرية، ٢٠٠٦، ١٠).

ومع تعاظم تيارات العولمة خاصة مع الألفية الجديدة وجدت المنظمات أنفسها في ظل أجواء من التنافس المستعر بشكل متزايد والذي لا يمكن فيه البقاء والاستمرار لأي منظمة دون تمتعها بميزة تنافسية تنسم بالاستمرارية، فإذا طبقت الممارسات الثلاث عشر في منظمات الأعمال سوف تحقق ميزة تنافسية مستدامة.

سابعاً - مصادر الميزة التنافسية المستدامة :

إن بناء الميزة التنافسية يستند بشكل أساسي على ما تمتلكه منظمة الأعمال من مواد مختلفة بداخلها وما تتمتع به تلك الموارد من نقاط قوة تؤهل المنظمة لاكتساب ميزة تنافسية مستدامة تنفرد بها عن منافسيها حيث تتبع الميزة التنافسية المستدامة من داخل المنظمة بالأساس إلا أن المنظمة كنظام تعمل في بيئة خارجية تؤثر ويتأثر بها لذلك فإن أي من أجزاء هذا النظام منفصلاً عن البيئة الخارجية يمكن أن تكون مصدراً للميزة التنافسية المستدامة (روسان، ١٩٩١، ٤٩).



شكل (٣٠): مصادر الميزة التنافسية المستدامة

Source: Ganesh, D. Batt, Varun Grover, "Types of information Technology Capabilities and their role in competitive advantage: An Empirical study". Managmenet Science, 2005, 253.

المصادر الداخلية:

هي مدى قدرة المنظمة على امتلاك موارد وبناء أو شراء قدرات لا تكون متوفرة لدى المنافسين الآخرين فالمطعم الذي ينتج الايس كريم بطعم مميز ومحبيب لدى العميل تمكن من خلق ميزة تنافسية عن طريق بناء خبرات في إعداد الايس كريم أو عن طريق استئجار من لديه طريقة مميزة لإعداد الايس كريم فالابتكار والإبداع لهما دور كبير في خلق ميزة تنافسية مستدامة ولا ينحصر الإبداع في تطوير المنتج أو الخدمة ولكنه يشمل الإبداع في الاستراتيجية والإبداع في أسلوب العمل أو التكنولوجيا المستخدمة والإبداع في خلق فائدة جديدة للعميل (سملاي، ٢٠٠٤، ١٣).

أما (Day, 1994, 38) فقد عرف المصادر الداخلية بأنها تلك الموارد التي تمتلكها المنظمة والأنشطة والمهارات التي تقوم بها فالموارد تشمل جميع الموجودات الرأسمالية والمالية والبشرية التي تمثل المعرفة والموجودات التنظيمية.

المصادر الخارجية:

وتتمثل في تغير احتياجات العمل أو التغيرات التكنولوجية أو الاقتصادية أو القانونية التي قد تخلق ميزة تنافسية مستدامة لبعض المؤسسات نتيجة لسرعة رد فعلهم على التغيرات فالتاجر الذي استورد التكنولوجيا الحديثة والمطلوبة في السوق اسرع من غيره استطاع خلق ميزة تنافسية مستدامة عن طريق سرعة رد فعله على تغير التكنولوجيا واحتياجات السوق من هنا تظهر أهمية قدرة المنظمة على سرعة الاستجابة للمتغيرات الخارجية وهذا يعتمد على مرونة المنظمة وقدرتها على متابعة المتغيرات عن طريق تحليل المعلومات وتوقع التغيرات (العنابي، والعنبي، ٢٠١٤، ٢٢١) ونخلص إلى القول أن اعتماد المنظمة على ميزة واحدة فقط مثل الانتاج بأقل تكلفة أو القدرة على إيجاد تحويل بأقل الأسعار وغيرها فإنه يمكن للمنافسين تقليدها أو محاكاتها وحتى التغلب على آثار تلك الميزة. أما إذا كانت تمتلك ميزة تنافسية غير قابلة للتقليد (وهي الميزة المبنية على المعلومة والذكاء الاستراتيجي) فإنه من الصعب على المنافسين تقليدها وهو مايشكل لها ميزة في حد ذاتها (الياس، حمزة، ٢٠١١، ١٥).

ومن خلال ما تقدم فإن وجهة نظر الباحثة تتلخص بأن المصادر الداخلية والخارجية مهمة جداً ولها دور في خلق وتحقيق ميزة تنافسية مستدامة للمنظمة فالمصادر الداخلية تعتبر الأساس لأن الميزة لا تتحقق إلا من خلال موارد ومقدرات المنظمة بمعالجتها نقاط الضعف وقدرتها على استثمار الفرص باعتبار أن البيئة الخارجية توفر فرصاً للمنظمة وظروف مناسبة لها.

ثامناً - المحافظة على الميزة التنافسية المستدامة وأسباب تطويرها:

قد تتمكن المنظمة من خلق ميزة تنافسية ولكن سرعان مايقولدها المنافسون وبالتالي تزول الميزة التنافسية لكن اذا كانت الموارد التي يصعب نقلها ويصعب تقليدها كلما استمرت الميزة التنافسية لمدة اطول وكذلك فان اعتماد الميزة التنافسية على العديد من الموارد والمقدرات يجعل من الصعب معرفة اسباب هذه الميزة وكيفية تقليدها فمثلا قد يكون لدى المطعم ما ، موقع جيد وبالتالي تكون له ميزة تنافسية ولكن في الاغلب يكون من السهل على المنافسين امتلاك مواقع في نفس الموقع أمّا أن يكون لدى المطعم قدرة على تقديم الطعام بسرعة تفوق المطاعم الأخرى فهذا أمر يصعب تقليده لانه يعتمد على مهارات وأنظمة إدارية لاتكون واضحة للمنافسين (See Grag & Grant,2002, 62) .

لذلك وجب على المنظمة أن تقوم بتنمية وتطوير مزايا تنافسية جديدة من خلال إدراك واكتشاف سبل جديدة وافضل للمنافسة (خليل، ١٩٩٨، ٨٩-٩٩).

لأن تطوير الميزة التنافسية لأي منظمة تعد هدفا واستثمارا استراتيجيا "وتكتيكا" في وقت واحد لان وجود هذه الميزة يضمن للمؤسسة البقاء والاستمرار في السوق ويحتاج تطويرها إلى رؤية بعيدة المدى تتصف بالشمول والديناميكية في حشد جميع الموارد اللازمة لتحقيق الأهداف وسنتناول أهم الأسباب التي تؤدي الى تطوير الميزة التنافسية المستدامة وهي: (المرسى، ٢٠٠٣، ٢٤)

أ - ظهور تكنولوجيا حديثة:

تساهم التكنولوجيا في خلق فرص جديدة في عدة مجالات من أهمها تصميم المنتج باستخدام الحاسوب ، وطرق التسويق عبر الانترنت (التسويق الالكتروني) وحتى طرق الإنتاج أو التسليم والخدمات المقدمة للعميل وهذا ما يدفع بالمنظمة إلى تقديم تكنولوجيا جديدة عند آخر مرحلة من مراحل ميزتها التنافسية من أجل تخفيض التكلفة أو تدعيم ميزة تميز المنتج وهنا نبدا في تجديد وتطوير الميزة الحالية أو تقديم ميزة تنافسية جديدة تحقق قيمة أكبر من تطلعات العميل .

ب - ظهور حاجات جديدة للمستهلك أو تغييرها:

يرغب العملاء في تنمية حاجات جديدة أو تغيير اولوياتها فان هذا يدفع بالمنظمة إلى إجراء تعديلات على ميزتها التنافسية او تنمية ميزة تنافسية جديدة (الخصيري، ٢٠٠٤، ٥٣).
خاصة وان العلاقة التي أصبحت تربط بين المنتج والمستهلك هي علاقة تآثير متبادل لأنه لم يعد من الممكن تصور وجود رغبة لا يتم إشباعها ولم يعد الأمر يقتصر على الحاجة القائمة ليتم هذا الاشباع بل يتعدى هذا الحد الى درجة صناعة الرغبة وإلى درجة الارتقاء بالحاجة ونظرا لهذا الاتجاه الحديث تظهر حدة المنافسة بين المؤسسات للتسابق على اشباع الحاجات القائمة واستنباط حاجات ورغبات جديدة.

ج - ظهور قطاع جديد في الصناعة:

سيساهم في خلق فرص جديدة لتطوير وتنمية مميزات تنافسية أخرى.

د - تغير تكاليف المدخلات أو درجة توافرها:

عادة ما تتأثر المميزات التنافسية في حالة حدوث تغير جوهري في تكاليف المدخلات (بد عاملة، مواد اولية، وسائل نقل، الآلات) عند ارتفاع قيمتها ، حيث تلجأ المنظمة هنا إلى البحث عن

ميزة تنافسية أخرى تضمن لها تخفيض التكاليف ومن ثم تحقيق التميز . (صورية، هجيرة، ٢٠١١، ١٥-١٦).

هـ - حدوث تغيرات في القيود الحكومية:

هناك مجموعة أخرى من المؤشرات قد تؤثر في أو تغير في الميزة التنافسية كأن تحدث تغييرات في طبيعة القيود الحكومية في مجالات مواصفات المنتج (حبانية، ٢٠١١، ٢٢١) .

و - استثمار رأس المال الفكري:

إن مفتاح نجاح المنظمة وسر بقائها يكمن في مدى استثمارها الصحيح لطاقتها الفكرية وبالشكل الذي يعززها ويعمل على رعايتها ويضمن المحافظة عليها وينبغي على المنظمات التي ترغب في تحقيق مزاياها التنافسية المستدامة بالحفاظ على أنشطة البحث والتطوير فيها لتتمكن في ابقاء نفسها في صدارة المعرفة بخصوص مجال تميزها وبالتالي ضمان التميز لمدة اطول .

ي - الظروف التاريخية الفريدة :

وتمثل حقوق النشر والتوزيع، حقوق التكاليف، براءات الاختراع فلا يمكن تقليد هذه الموارد حيث ان تقليدها يكون مكلفا اذا ارادت هذه الخدمات أو المنتجات أن تمتلك ميزة تنافسية مستدامة حيث يعتمد التقليد على نوع الموارد والقدرات التي استخدمتها المنظمة كأساس وعندما تكون القدرات والموارد مكتسبة أو يصعب التأكد من كيفية بنائها عندها تكون الموارد والقدرات متكلفة جدا عند محاولة تقليدها

ف - الظواهر الاجتماعية:

مثل العلاقات الشخصية، الصداقة، والثقة بين العاملين والإدارة حيث تكون بعض موارد وقابليات المنظمة هي نتاج ظاهرة اجتماعية حيث تكون متكلفة عند تقليدها.

حيث قامت الباحثة بالتركيز على الاستراتيجيات التنافسية والتي حددها Porter وعلاقتها بالموارد لـ Lunch والتي تحقق الميزة التنافسية المستدامة والتي تتناسب مع الدراسة التي تناولتها الباحثة حيث ان موضوع الاستراتيجيات التنافسية ذات أهمية في تحقيق الميزة التنافسية و تحقيق هذه الميزة يعتمد على قدرة الادارة في اختيار الاستراتيجية والتي تحقق هذه الميزة في ضوء معرفة وتحليل العوامل المؤثرة في البيئة الان وفي المستقبل وبما أن الدراسة تشمل عينة من المدراء فأختيار الاستراتيجية يعتمد على حذاقة ومهارة المدراء في ظل الأسواق التنافسية حتى تكتسب المنظمة ميزة تنافسية والحصول على الأرباح من خلال خفض التكلفة وقدرة المنظمة على تقديم قيمة متميزة للعملاء

من خلال الجودة وخدمة العميل والتركيز على العملاء وهذا ما أكدت عليه عناصر Lunch السبعة والتي اتسمت بها موارد المنظمة، حيث أن الاستراتيجية التنافسية هي خطط طويلة الأجل وتحقق الانسجام والتوافق بين البيئة التنافسية وقدرة الإدارة العليا على تحقيق الأهداف و الاستراتيجيات التنافسية تخلق الميزة التنافسية وان الاستراتيجيات التنافسية تعتمد على عدة خطوات :

أ - تجديد الاستراتيجيات التنافسية بحسب إمكانات المنظمة والتي حددت بالمخطط استراتيجية (قيادة التكلفة، التميز، التركيز).

ب - تحديد موارد المنظمة والتي تحدد الميزة التنافسية المستدامة وهي العناصر السبعة والرقابة على نمط توزيع الموارد ضمن وحدات الأعمال.

ج - معرفة القوى التنافسية الموجودة في بيئة الأعمال.

د - يقوم المدبرون بتحديد الأهداف الاستراتيجية بحيث يتم التركيز عليها واستخدام الاستراتيجيات المنافسة .

هـ - اختيار المركز التنافسي المتميز داخل القطاع والذي يحقق الأرباح على المدى الطويل .

الفصل الرابع

العلاقة بين استراتيجيات الأعمال

والميزة التنافسية المستدامة

المقدمة :

المبحث الأول: الاستراتيجيات التنافسية والميزة التنافسية المستدامة.

المبحث الثاني: استراتيجية تطوير الخدمة المصرفية لتحقيق الميزة التنافسية المستدامة.

المبحث الثالث: الاستراتيجيات التنافسية والميزة التنافسية المستدامة من خلال سلسلة القيمة.

المبحث الأول

الاستراتيجيات التنافسية
و
الميزة التنافسية المستدامة

المقدمة :

في ظل التغيرات والتطورات الجديدة برزت لدى المنظمات اهتمامات عديدة ومتجددة أنصبت أساساً في كل ما له علاقة بالتنافس وفي هذا البحث عن الاستراتيجية التنافسية المناسبة لمجابهة التحدي، ومن ثم تحقيق أهداف من أهمها تحقيق ميزة تنافسية مستدامة، وقد أصبح تطوير وتجديد المنظمات وتحسين الأداء شرطاً أساسياً وجوهرياً لأمكان البقاء والاستمرارية وعدم الأندثار. كما أن تحقيق الأهداف الاستراتيجية والتي تحقق بدورها القيمة اللازمة التي يراها العميل والتي تحقق إشباع رغباته مع الاستخدام العقلاني للموارد من أجل تخفيض التكاليف.

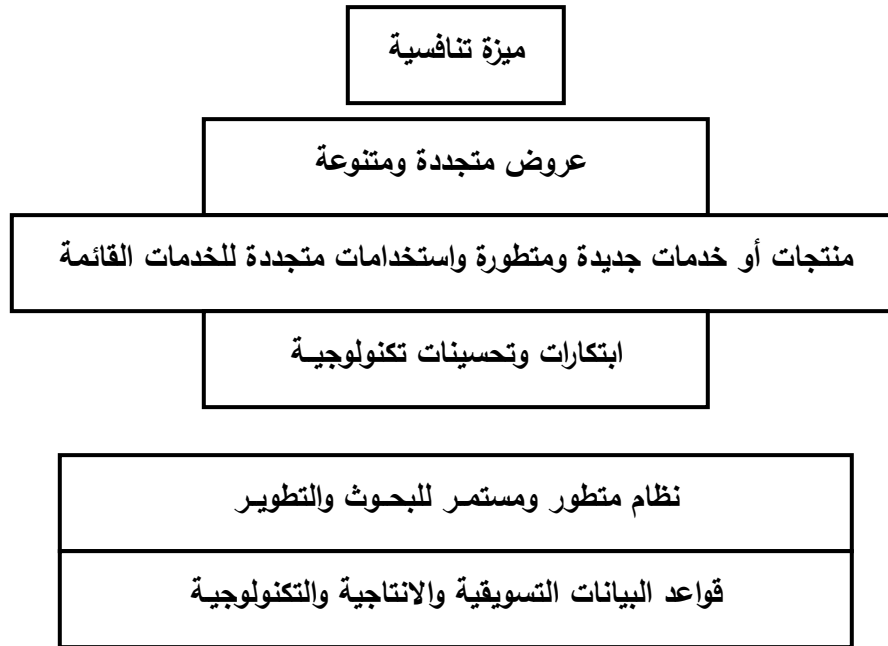
لذا وجب على المنظمات المصرفية أن تقف أمام تحديات استراتيجية وتنافسية خطيرة والتي أفرزتها التحولات المتسارعة في بيئة الأعمال فضلاً عن التحالفات الاستراتيجية والتكتلات فضلاً عن ذلك هو مرونة الصناعة المصرفية في قبول الداخلين واللاعبين الجدد في سوق الصناعة الأمر الذي لزم بضرورة إعادة هندسة خياراتها وتوجهاتها الاستراتيجية.

لذا تناول هذا المبحث أهمية الاستراتيجيات ودورها في تحقيق الميزة التنافسية المستدامة في المصارف العراقية ومدى تطبيقها لهذه الاستراتيجيات.

المبحث الأول

الاستراتيجيات التنافسية والميزة التنافسية المستدامة

أن الاستراتيجية التنافسية بإمكانها إيصال المنظمة إلى حيازة أسواق ومزايا تجعلها تتفوق على منافسيها ورياح حصص سوقية جديدة وتعرف استراتيجية التنافس على إنها (مجموعة متكاملة من التصرفات تؤدي إلى تحقيق ميزة تنافسية مستدامة ومستمرة عن المنافسين) (خليل، ١٩٩٨، ٧٥). ونستنتج بأن على المنظمة تحقيق ميزة تنافسية مستدامة باعتمادها على توظيف جميع عناصر الانتاج وفق برنامج عمل استراتيجي لتطوير وتجديد المنظمة كما في الشكل الموضح رقم (٣١).



شكل (٣١): العمل الاستراتيجي لتطوير وتجديد المنظمة

المصدر: (السلمي، إدارة التميز، دار غريب للنشر، القاهرة، ١٩٩٨، ١٨٦).

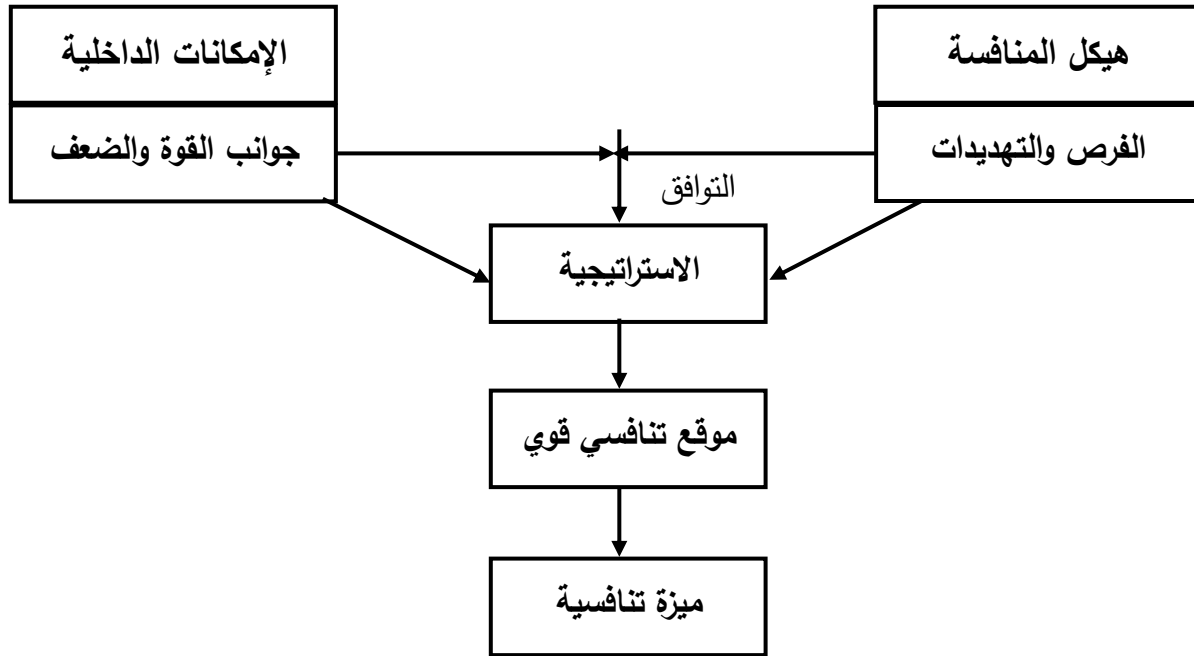
ونستنتج من ذلك أيضاً بأن الميزة التنافسية المستدامة تتحقق بإتباع استراتيجيات تنافسية تعتمد على عنصرين:

- ١ - عدم تطبيق هذه الاستراتيجية من جانب أي من منافسيها الحاليين أو المحتملين مستقبلاً.
 - ٢ - عدم قدرة المنظمات المنافسة الأخرى على تحقيق نفس مزايا تلك الاستراتيجية وفي هذا الصدد لابد أن تتوفر بعض الشروط الأساسية في الاستراتيجية التنافسية حتى تتمكن من أداء أدوارها كاملة والعمل على تحسين الأداء الحالي والتنافسي للمنظمة وهي:
- أ) أن تكون الميزة بدرجة من الكبر بحيث يمكن للمنظمة تحقيق مزايا أو منافع كبيرة في حالة الدخول في سوق أو قطاع معين من السوق.
- ب) أن تكون مستمرة ومتواصلة نسبياً ، أي عدم إمكانية تقليدها بسهولة من جانب المنظمات المنافسة.

ج) أن يكون أثرها ملموساً وملحوظاً (Hitt & Ireland, 2001, 63).

ويمكن القول بأن المحرك والمحك الرئيسي للاستراتيجية هو تحقيق ميزة تنافسية مستدامة وطويلة الأجل على حساب المنافسين في كل مجالات نشاط المنظمة إنطلاقاً من تشخيص البيئة الخارجية من جهة وهيكل المنافسة ومن ثم استخلاص الفرص والتهديدات المحتملة في السوق المستهدف ومن جهة أخرى تشخيص البيئة الداخلية لمعرفة نقاط القوة والضعف التي تسمح لها بتجديد القدرات التنافسية والعمل على تطويرها وتحسينها عند الضرورة استجابة لمتغيرات البيئة الداخلية والخارجية بإيجاد استراتيجية مناسبة تسمح للمنظمة باستغلال نقاط قوتها وإمكاناتها أحسن إستغلال من خلال الفرص المتاحة في السوق وتجنب التهديدات بطريقة ذكية (مرسي، ٢٠٠٣، ٢٣٨).

لذا تبين بأن للاستراتيجية دور حساس وهو (تعديل وتطوير التنظيم باستمرار لمواجهة متطلبات البيئة المتغيرة واستغلال جوانب التميز والتفوق لديها وفي سبيل إحراز موقع تنافسي مرغوب في السوق ومن ثم إحراز ميزة تنافسية. وهذا ما يوضحه الشكل التالي رقم (٣٢).



شكل (٣٢): الاستراتيجية كاستجابة لتحقيق الميزة التنافسية المستدامة

المصدر: النجار، فريد، المنافسة والترويج التطبيقي، مؤسسة شباب، الجامعة، الاسكندرية، مصر، ٢٠٠٠، ٢٠.

وقد أشار (Gao & Boeh, 2004, 15) بأن الاستراتيجيات التنافسية الأساس والفلسفة التي تستمد المنظمة منها أهدافها وتحقق في ضوءها الأداء الأفضل إذ أنها تعبر عن الأطار الذي يحدد أهداف المنظمة في مجال تحديد الأسعار والتكاليف والتميز في السلع والخدمات المقدمة للعميل أو المستهلك للتمكن من مواجهة قوى المنافسة وبناء مركز تنافسي لها مع العلم أن هناك علاقة وطيدة بين طبيعة الميزة التنافسية التي تتميز بها المنظمة والاستراتيجية التي تتخذها في الحصول على قطاعات أكثر.

فبالنسبة لاستراتيجية التركيز توجه إلى قطاع واسع في السوق أي إلى أغلب العملاء والمستهلكين دون تخصيص (Collignon, 1983, 61).

ويتوقف تنفيذ هذه الاستراتيجية على تحقيق المتطلبات التالية (الحسيني، ٢٠٠٠، ١٨٦).

- الدخول باستثمارات رأسمالية كبيرة.
- الاعتماد على المهارات والخبرات الهندسية للعمليات في رفع إنتاجية المنظمة.
- المراقبة والإشراف المحكم والدقيق على التكاليف الثابتة والمتغيرة.
- الرقابة الفعالة على العمالة.
- تقليص النفقات المتعلقة بالبحث والتطوير والخدمات الأشهارية والترويج والتوزيع.
- القدرة على تحمل الخسائر.

أن نجاح المنظمة في استراتيجية السيطرة على أساس التكاليف يحقق لها التميز التنافسي وقدرة على مواجهة تحديات التنافسية (رابح، وميلود، ٢٠١١، ١٨).

أما نجاح استراتيجية التمييز فيتوقف على عدة عوامل نذكر منها:

١ - عوامل داخلية.

أ (الاستخدام الأمثل للموارد والكفاءات البشرية وتشجيعها على الإبداع والاستغلال الجيد لقدراتها ومهاراتها.

ب (دعم جهود البحث والتطوير لتحسين جودة المنتج وتنويع استخداماته.

ج (اختيار التكنولوجيا والموارد البشرية الكفوءة.

د (مساهمة تغيير أذواق ورغبات المستهلكين والعملاء من خلال نظام المعلومات التسويقية.

٢ - عوامل خارجية:

أ (مدى إدراك العملاء لقيمة منتجات وخدمات المنظمة بالنسبة للمؤسسات المنافسة.

ب (تنوع استخدامات المنتج أو الخدمة وتوافقها مع رغبات المستهلكين.

ج (عدد المنظمات المنافسة المنتهجة لنفس الاستراتيجية. (عبد الحميد، ٢٠٠٢، ٧٥).

مما سبق نستنتج بأن استراتيجية التمييز ترتبط بمدى قدرة المنظمة على توفير وتقديم سلع وخدمات للسوق متميزة عن منافسيها على أن يكون هذا التمييز معبر ويخلق قيمة اضافية للمنظمة وللشوق في نفس الوقت.

وقد أضاف (عبد المحسن، ٢٠٠١، ١٥٦) بأن نجاح استراتيجية التركيز يتوقف على توافر عملاء ومستهلكين في فئات وقطاعات السوق المستهدفة لهم احتياجات غير عادية يتطلب أجهزة إنتاج وفروع تختلف عن مثيلاتها في المنظمات الأخرى في نفس القطاع وفي ظل الظروف التنافسية التي تعيشها المنظمة كان لابد عليها اعتماد بعض الاستراتيجيات إنطلاقاً من المزايا التنافسية التي تمتلكها وقد كانت الاستراتيجيات التي اقترحها Porter أهمها استراتيجية السيطرة على التكاليف، التمييز، التركيز إلا أن اعتماد المنظمة إحدى هذه الاستراتيجيات يتوقف على ظروفها وإمكاناتها وقدراتها كما أنه يتطلب دراسة محكمة ودقيقة وذلك بإتباع الخطوات التالية:

- ١ - تحديد نوع السوق التي تتواجد فيه المنظمة ومجال الإنتاج الخاص بها من سلع وخدمات وأفكار وحجمها ومعدل النمو ومتطلبات النجاح في المستقبل.
 - ٢ - تحديد المنافسين وذلك لتقييم الأداء الكلي للمنظمة وتحديد الاختلاف بينها وبين المنافسين الآخرين.
 - ٣ - تقييم سياسات وبرامج المنظمة مقارنة بالمنظمة المنافسة مع تحديد نقاط القوة والضعف.
 - ٤ - تحديد هيكل الخطة الاستراتيجية الخاصة بالمنظمة. (Hitt & Ireland & Hoskisson, 2003, 320)
- إذ توجد علاقة وطيدة بين طبيعة الميزة التنافسية التي تتميز بها المنظمة والاستراتيجية التي تتخذها في الحصول على قطاعات سوقية، إذ قام Porter بأعداد مصفوفة تعتمد على بعدين يتمثلان في مصادر الميزة التنافسية من جهة والمجال التنافسي من جهة أخرى مما يعطي الاختيارات الاستراتيجية الممكنة كما موضح في الشكل رقم (٣٣).

الميزة التنافسية الحقل التنافسي	التكلفة المنخفضة	التميز
---------------------------------	------------------	--------

مجال واسع	السيطرة بالتكاليف	التميز
مجال ضيق	التركيز	

شكل (٣٣): مصادر الميزة التنافسية والمجال التنافسي

"Politique General Language Intelligence, Modeles et Choix strategiques", 2 Edition Economic, P. 383. Source: Marmuse, 1996.

وترى الباحثة أن للمنافسة التي تواجهها المنظمة دوراً هاماً في التأثير على تحقيق أهدافها ، من خلال التعرف على المنافسين وتحليل موقفهم التنافسي واستراتيجياتهم التنافسية حتى تستطيع هذه المنظمة من تحديد الاستراتيجية التي تلائمها، لأن من خلال الاستراتيجيات التنافسية تسعى المنظمات إلى المواءمة بين خبرتها ومواردها من جهة وبين البنية التنافسية (الفرص والتهديدات) من جهة أخرى سعياً وراء تحقيق أهدافها.

المبحث الثاني

أستراتيجية تطوير الخدمة المصرفية
لتحقيق الميزة التنافسية المستدامة

المبحث الثاني

استراتيجية تطوير الخدمة المصرفية لتحقيق الميزة التنافسية المستدامة

عندما تتبنى المصارف استراتيجيات المنافسة يجب ان يكون هناك مجالا للتحليل والتقييم من خلال مراجعة نقاط القوة والضعف في مواقفها وذلك بهدف تحديد البدائل الاستراتيجية أمام إدارة هذه المصارف ومن ثم الاستعداد لوضع الرد المناسب على ممارسات المصارف المنافسة وسوف نتناول الاستراتيجيات على مستوى وحدة الأعمال والتي تشمل التحليل التالي :

- عدد وحجم وموقع فروع المصارف موضع الدراسة ومكانتها المختلفة ومقارنة هذه ببعضها البعض فضلاً عن خطوط الخدمات المصرفية المقدمة في كل منها والطاقات التقديرية لكل خط من خطوط الخدمة.
- حجم الأعمال الفعلية لكل مصرف من المصارف المنافسة والطاقات المستخدمة فيه.
- كمية الأموال المستثمرة وحقوق الملكية لكل مصرف.
- حجم التوظيف في كل فرع من فروع المصارف ومستوى الأجور والرواتب المدفوعة القروض النسبية والخدمات المصرفية الأخرى المقدمة من قبل كل مصرف منافس.
- تكلفة كل عنصر من عناصر إنتاج كل خدمة من الخدمات المصرفية التي تقدمها المصارف المنافسة.
- نظام الحوافز الذي يتبناه كل مصرف من المصارف المنافسة ومقارنته بالسوق المصرفي.
- قدرة كل مصرف من المصارف المنافسة على التكيف مع الظروف البيئية السائدة في السوق المصرفي (بدير، ١٩٩٩، ١١٤).

تطوير وإبتكار الخدمات المصرفية الجديدة :

تكمن قدرة المصرف على البقاء والاستمرار في السوق من خلال قدرته على الإستجابة لمقتضيات التغير والتفاعل مع معطياته فالتغير في العادة كثيراً من المعطيات الاقتصادية والاجتماعية والحضارية التي تنعكس بدورها على الواقع الداخلي للمصرف وأن إدارة المصرف يجب أن تعمل في ظل الاعتقاد بأن :

القدرة على التطور = البقاء والاستمرار

وتتطوي عملية تطوير وإبتكار الخدمات المصرفية الجديدة على مستويات مختلفة من الخطر بالرغم من اعتمادها على عمليات البحث عبر مراحلها المختلفة ولهذا فأن جهود المصرف المتعلقة بتطوير خدماته لابد أن تتم في إطار خطته الشاملة التي تعدّ أساساً لعملية الرقابة على عملياته وأدائه ومنه فأن إبتكار أية خدمات مصرفية جديدة يجب أن يخدم الأهداف الاستراتيجية للمصرف في المدى الطويل، وأن عملية التطوير في المصرف يجب أن تستهدف تحقيق الغايات التالية: (عزي، ٢٠٠٦، ٦٢)

١ - جذب واستمالة عملاء جدد للمصرف:

أن سوق أي مصرف تتكون من مجموع العملاء الحاليين والمرتقبين في السوق ولهذا فأن عملية تطوير الخدمات المصرفية الجديدة وتحسين نوعية الخدمات الحالية يجب أن تكون موجهة بالأهداف الخاصة بالنمو والتوسع ومن ثم فأن استراتيجية المصرف يجب أن تركز على أساس الفرص المحتملة في السوق إذ أن عملية تطوير الخدمات المصرفية تعمل على سد الفجوات الموجودة في السوق.

٢ - زيادة حجم التعامل مع العملاء الحاليين:

يمكن زيادة حجم التعامل بخدمة مصرفية عن طريق الوسائل التالية:

- أ - زيادة حجم التعامل مع المصرف إذ أن وصول الخدمة المصرفية إلى أماكن تواجد العملاء يمثل ميزة نسبية يستطيع من خلالها العملاء تحقيق إشباع ورضى عاليين لا تستطيع الخدمة في جوهرها أن تحققها نظراً لنمطيتها، أن هذا البعد الاستراتيجي في توزيع الخدمة المصرفية وحرص إدارة المصرف على تنبيه يمثل محوراً هاماً في الاستراتيجية التسويقية للمصرف.
- ب - تحويل عملاء المصارف المنافسة للتعامل مع المصرف إذ أن استراتيجية تطوير الخدمة المصرفية التي يتبناها المصرف يجب أن تستهدف إقناع عملاء المصارف الأخرى المنافسة

بالتحول إلى المصرف وأن هذا الهدف صعب التحقيق نسبياً فأختار العميل للمصرف الذي يتعامل معه غالباً ما يتم مرة واحدة خلال غاياته (الحنفي، أبو قحف، ٢٠٠٠، ٤٤١).

٣ - تخفيضات تكلفة تقديم الخدمة المصرفية:

أن أذخار المكننة إلى العمليات المصرفية يمثل عاملاً مهماً في تخفيض تكلفة تأدية هذه العمليات ويمنح المصرف فرصاً كبيرة لتحقيق الوفورات فدخل الكثير من الوسائل التكنولوجية الحديثة أستطاع أن يقلل حجم العمالة المستخدمة في تأدية وإدارة عمليات مصرفية هامة مثل الصرف، الإيداع، وكشف الحسابات ... ألخ ولا بد لعملية التطوير أن تضمن قدراً من التوازن بين المضمون المادي والمضمون المعنوي للخدمة المصرفية ولا بد أن نؤكد أن التكنولوجيا الحديثة في العمل المصرفي لا تغني عن الجانب الإنساني (توفيق، ١٩٩٩، ١٤٢-١٨٦).

أن عملية تطوير الخدمات المصرفية الجديدة يجب أن تقوم على تحليل تام للسوق وبالذات الخدمة نفسها وأن هناك أربع استراتيجيات يمكن للمصرف تبنيها لتطوير خدماته:

١ - استراتيجية تنمية وتطوير السوق، بأن يقوم المصرف بتطوير برنامج جديد للإيداع والأقراض يمكن من خلاله إشباع حاجات مالية واقتصادية لدى قطاعات جديدة مختلفة عن العملاء وتشمل:

أ) قيام المصرف بتدعيم شبكة توزيعه لخدماته لتمتد إلى مناطق جغرافية جديدة.

ب) قيام المصرف بزيادة جاذبية خدماته لفئات جديدة من العملاء.

ج) البحث عن نوعيات جديدة من العملاء بخلاف العملاء الحاليين (حسني، والدوري، ٢٠٠٠،

١١٨).

٢ - استراتيجية اختراق السوق: تنطوي على المصرف القيام بمحاولة زيادة حجم تعامله بالخدمات من خلال بذل جهود تسويقية مكثفة وموجهة عن طريق:

أ) تشجيع العملاء الحاليين للمصرف على زيادة معدلات استخدامهم لخدمات المصرف الحالية.

ب) محاولة جذب واستقطاب عملاء المصارف الأخرى المنافسة لشراء خدمات المصرف.

ج) محاولة جذب فئات جديدة من العملاء المرتقبين من الذين يتصفون بنفس خصائص العملاء الحاليين للمصرف.

٣ - استراتيجية تطوير الخدمات الجديدة وتحسين الخدمات الحالية ويتمثل بالآتي (أمين، ٢٠٠٣،

٨٤):

- أ) قيام المصرف بتطوير خدمات مصرفية جديدة أو تحسين خدماته الحالية لزيادة حجم تعامله في السوق بحيث تحظى هذه الخدمات بقبول ورضى أكثر من الخدمات الحالية.
- ب) تعديل الخدمات الحالية لتصبح أكثر ملائمة لحاجات العملاء من قطاعات معينة في السوق الحالية.
- ج) اكتشاف استخدامات جديدة للخدمات المصرفية الحالية ولا بد أن ترتكز هذه الاستراتيجية على الإدراك الواعي لإدارة المصرف بوجود الإمكانيات التي تمكن من تقديم خدمات مصرفية أفضل ومحاولة زيادة عدد فروع المصرف وتعزيز نظام توزيع الخدمات الحالية.
- ٤ - استراتيجية التنويع: يتم من خلال تطوير خدمات مصرفية جديدة وتوسيع خطوط الخدمة الموجودة ولا بد من مراعاة أن تكون الخدمات المطورة خارجة عن نطاق الخدمات المألوفة ولكنها تكملها (بدير، ١٩٩٩، ١١٤).

جدول رقم (٧): مصفوفة تطوير السوق / الخدمة.

استراتيجية تنمية وتطوير السوق	- تدعيم شبكة توزيع الخدمات - زيادة جاذبية الخدمات - البحث عن نوعيات جديدة
استراتيجية اختراق السوق	- تشجيع العملاء الحاليين - محاولة جذب وأستقطاب عملاء آخرين
استراتيجية تطوير الخدمات الجديدة	- تطوير الخدمات المصرفية - تحسين الخدمات الحالية - اكتشاف استخدامات جديدة للخدمات
استراتيجيات التنويع	- تطوير الخدمات - توسيع خطوط الخدمات

المصدر: من أعداد الباحثة حسب ما ورد.

المبحث الثالث

الاستراتيجيات التنافسية والميزة التنافسية

المستدامة من خلال سلسلة القيمة

المبحث الثالث

الاستراتيجيات التنافسية والميزة التنافسية المستدامة من خلال سلسلة القيمة

والتي تتمثل بالاتي :

١ - استراتيجية قيادة التكلفة:

يتطلب هذا الخيار بناء الإمكانيات التصنيعية ذات الكفاءة العالية والاستمرار على تخفيض التكاليف باستخدام الخبرة السابقة والرقابة المحكمة على التكاليف بشكل عام والتكلفة الثابتة بشكل خاص، وتخفيض النفقات إلى الحد الأدنى في مجال البحوث والتطوير وخدمات البيع والإعلان ويعطي التمتع بتكلفة منخفضة وحدة الأعمال الاستراتيجية قوة دفاعية ضد المنافسين من أجل تحقيق ميزة تنافسية مستدامة ويمكن تمثيل مصادر الميزة التنافسية المستدامة التي تضمنها خيار قيادة التكلفة ضمن مفهوم سلسلة القيمة بالشكل التالي (الغالي، أدريس، ٢٠٠٧، ٤١٩).

النشاطات المساندة	رقابة التكاليف المركزية				القرارات الاستراتيجية
	التدريب لتأكيد توفير التكاليف وتشجيع العاملين للبحث عن طرق جديدة لتحسين أساليب الإنتاج				إدارة الموارد البشرية
	اقتصاديات الحجم في البحث وتطوير التكنولوجيا والتعلم وخبرة في الحجم الكبير.				تطوير التكنولوجيا
	الشراء من مصادر متعددة / قوة تسويقية كبيرة من الموردين				المستلزمات
	التوزيع المادي الداخلي				النشاطات الأساسية
الخدمة	التسويق المبيعات	التوزيع المادي الخارجي	العمليات	التوزيع المادي الداخلي	
	خدمات أقليلية	توزيع واسع / اعلانات وطنية	ارساليات شحن كبيرة	اقتصاديات حجم في المصانع / تأثيرات الخبرة	شحنات كبيرة/ تخزين واسع

شكل رقم (٣٤): مضامين سلسلة القيمة لاستراتيجية قيادة التكلفة

Source: Miller, Alex & Dess, Gregory, "Strategic Management", 2nd ed., McGraw Hill Co., 1996: 155.

٢ - استراتيجية التمييز:

في هذه الاستراتيجية تتمكن المصارف من تلبية حاجات رغبات عملائها بطريقة فريدة من خلال تقديم خدمات متنوعة أو خدمات خاصة من أجل أن يكون العميل مستعداً للتعامل مع المصرف ومن أهم السمات على هذا الخيار هو الاهتمام بالنوعية بحيث تسمح بالمحافظة على نفسها من المنافسين دون الاشتراك معهم في المنافسة السعرية ويمكن تمثيل ذلك ضمن مفهوم سلسلة القيمة بالشكل التالي. (الغالي، أديس، ٢٠٠٧، ٤٢٠).

العمليات	محاولة تنسيق الفعاليات بين الوظائف مع محاولات بناء الأسس النوعية				القرارات الاستراتيجية	النشاطات المساندة
	معاملة العاملين كونهم اعضاء فريق مع التركيز على القيمة ترويجاً للنوعية الأفضل.				إدارة الموارد البشرية	
	نفقات بحث وتطوير عادية لإيضاح الميزة مع الاعتماد على النوعية				تطوير التكنولوجيا	
	الشراء من مصادر معروفة عالمياً				التدبير	
	الخدمة	التسويق المبيعات	التوزيع المادي الخارجي	العمليات	التوزيع المادي الداخلي	النشاطات الأساسية
	معاملات خاصة للعميل	اعلانات متميزة / بيع معرفي	استلام سلع / اهتمام بالجودة	نوعية عالية	استخدام أفضل الموارد	

شكل رقم (٣٥): سلسلة القيمة ضمن استراتيجية التمييز

Source: Miller, Alex & Dess, Gregory, "Strategic Management", 2nd ed., McGraw Hill Co., 1996: 125.

٣ - استراتيجية التركيز:

استراتيجية التركيز على التكلفة المنخفضة، التركيز على التمييز وهي موجهة لخدمة شريحة محددة أو عامة من العملاء وهي تمكن نفسها للتنافس على العملاء في شريحة سوقية معينة والتي يمكن تحديدها إما على أساس جغرافي أو حسب نمط المستهلك أو خط الإنتاج كذلك يمكن اعتبار المنظمة التي تتبنى استراتيجية التركيز كمنظمة متميزة متخصصة أو رائد تكلفة وإذا استخدمت المنظمة التركيز على التكلفة المنخفضة فهي بذلك تتنافس مع رائد التكلفة في شرائح السوق التي لا تتحمل فيها أعباء تكاليفية. (عبد المتعال، بسيوني، ٢٠٠٨، ٣٧٩-٣٨٠).

وقد قام (غراب، ٢٠٠٢، ١٢٠) بالمقارنة بين الاستراتيجيات العامة للتنافس والميزة التنافسية المستدامة لكل منها.

جدول رقم (٨): المقارنة بين الاستراتيجيات العامة للتنافس والميزة التنافسية المستدامة لكل منها.

الاستراتيجية التنافسية		الميزة التنافسية	
حجم السوق	جميع قطاعات السوق	القيادة في التكلفة	إدراك العملاء لإنخفاض أسعار منتجات المنظمة عن منافسيها
		التمييز	إدراك العملاء للشيء الفريد الذي تقدمه المنظمة
المستهدف	قطاع معين من السوق	التركيز	إدراك العملاء في قطاع المنظمة للشيء الفريد الذي تقدمه المنظمة.

المصدر: غراب، السيد، "نظم المعلومات الإدارية"، مؤسسة شباب الجامعة للنشر، الإسكندرية، ٢٠٠٢، ١٢٠.

العوامل المؤثرة في عملية تطوير الخدمة المصرفية:

هناك مجموعة من العوامل التي تؤثر في عملية التطوير:

أولاً - العوامل الخارجية

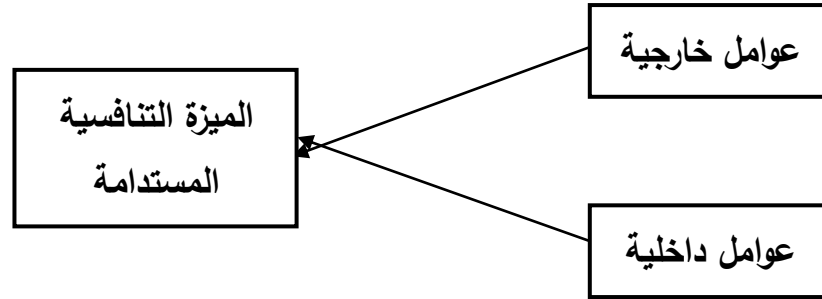
ترتبط هذه المجموعة بالبيئة التي يزاول فيها المصرف أعماله ومن أهم هذه العوامل:

- المستهلك (العميل) والمنافسة.
- التقدم التكنولوجي.
- السياسات الحكومية.
- العوامل الثقافية والحضارية.

ثانياً -العوامل الداخلية

وتتضمن مجموعة من العوامل المؤثرة النابعة من بيئة المصرف ومنها:

- موقف ومنهجية الإدارة المصرفية.
- رسائل وأساليب الرقابة الادارية في المصرف.
- استعداد موظفي المصرف للتغيير.
- التنظيم الاداري للمصرف.
- العلاقات الداخلية السائدة في المصرف (سمية، ٢٠٠٤ ، ٨٦).



شكل رقم (٣٦): العوامل المؤثرة في تطور الخدمة المصرفية.

المصدر: اعداد الباحثة حسب ما ورد من معلومات .

أما من وجهة نظر (Kotler, 1991, 246-247) فقد أشار أنه من الضروري على أي مصرف أن يختار استراتيجية قائمة على الميزة التنافسية المستدامة أن يؤخذ بعين الاعتبار ردود أفعال المنافسين فقد قدم أربعة أنماط لاستراتيجيات ردود الفعل المحتملة من المنافسين:

- ١ - استراتيجية المنتظر: بموجب هذه الاستراتيجية لا يتخذ المنافس أي رد فعل سريع فقد يكون ذلك راجع إلى تأكد المنافسين من ولائهم أو لشكه في علمهم حركات المنافسة أو لنقص موارده المالية، أو لأنه يخطط للخروج من ذلك النشاط.
- ٢ - الاستراتيجية الانتقائية: بموجبها يقدم المنافس على التحرك فقط في مواجهة بعض الاستراتيجيات وليس كلها فقد يتحرك في حالة تخفيض الأسعار أو في حالة وجود جودة عالية فأن المصرف المنافس ينتقي ضمن الاستراتيجيات المتاحة التركيز على استراتيجية واحدة بناءً على المتغيرات البيئية.
- ٣ - استراتيجية النمر: بموجبها يتحرك المنافس بسرعة وعنف في حالة إحساس بغزو السوق الذي ينشط فيه كوسيلة لتحذير المنافسين بأنه قادر على المواجهة.
- ٤ - استراتيجية غير المتوقع: وفقاً لهذه الاستراتيجية يكون تصرف المنافس بطريقة عشوائية مقصودة بحيث يجعل من الصعب على منافسيه توقع رد فعله بناءً على تأريخه أو موقفه الاقتصادي أو أي عنصر آخر.

أما تقسيمات Porter للاستراتيجيات وهو موضوع بحثنا لافت اهتماماً كبيراً وفي المقابل لافت بعض النقد مئّزه آخرون أنه يمكن لمؤسسة أن تهدف إلى تخفيض التكلفة وتقديم منتجات مميزة في آن واحد فالشركات اليابانية استطاعت تقديم جودة عالية بسعر قليل. وكذلك فقد يؤدي التمييز إلى اكتساب حصة كبيرة في السوق مما يؤدي إلى الحصول على وفورات الحجم (قلة التكلفة مقابل حجم أكبر من الخدمات) ولا يمكن للمصرف أن يغفل عن السعر أو الجودة ولا عن احتياجات العملاء وعلى الرغم من هذه الانتقادات فإن نظرية بورتر لازالت واسعة الانتشار لأنه يحدد استراتيجية واضحة والتي تهدف إلى وضوح الاتجاه وسير جميع العاملين في اتجاه واحدة فمن الصعب أن تكون الاستراتيجية تحقق التميز والسعر المنخفض وكذلك فإنه من المفهوم ضمناً أن من يهدف إلى التميز فإنه لن يستمر بلا حدود ولا ينسى السعر الذي يمكن أن يقبله العميل وكذلك من يهدف الوصول إلى أقل تكلفة لن ينسى الجودة المقبولة لدى العميل وقد يحاول أن يجعل الخدمة متميزة ولكن الأولويات في الحالتين مختلفة. ولو نظرنا إلى كثير من الحالات لوجدنا أن المفاضلة بين التكلفة والجودة (Field, 2006, 3) موجودا فيما عدا في حالة وجود تطور تكنولوجي أو إداري مميز مثل سياسات يخفض الفاقد التي اخترعها اليابانيون أو اختراع تكنولوجيا جديدة للخدمات وهو ما لا يكون متوفراً لدى معظم المصارف (Field, 2006, 4).

ومما تقدم يمكن أن نعرض لأهم الاستراتيجيات التي يمكن أن يتبناها المصرف والمتمثلة بالآتي:

- ١ - استراتيجية قيادة التكلفة: تطوير الخدمة بما لا يتعارض مع سياسة تقليل التكلفة مع الحفاظ على جودة مقبولة.
- ٢ - استراتيجية التميز: تقديم منتجات فريدة عن المنافسين الآخرين مع تقليل التكلفة وأن لا يتعارض مع التفرد والتميز.
- ٣ - استراتيجية التركيز: تقديم خدمة متميزة لشريحة أو شرائح محددة وإن تكون الخدمة متميزة من حيث الجودة أو السعر أو الاثنين معاً وعندما تصاغ هذه الاستراتيجيات يجب أن نحرص على استمرارية الميزة التنافسية وزيادة قدرتنا ومواردها المرتبطة بالميزة التنافسية المستدامة واستغلال نقاط القوة والاستفادة من الفرص لخلق الميزة التنافسية.

الباب الثاني

الجانب العملي

الفصل الخامس : مجتمع الدراسة وعينته

الفصل السادس : عرض بيانات الدراسة وتحليلها

الفصل الخامس

مجتمع الدراسة وعينته

المبحث الأول: نشأة المصارف العراقية غير الحكومية
(عينة الدراسة) وتطورها.

المبحث الثاني: مجتمع الدراسة والعينة المختارة

المبحث الثالث: تصميم أداة الدراسة واختبارها.

المبحث الأول

نشأة المصارف العراقية غير الحكومية
(عينة الدراسة) وتطورها

مقدمة :

لغرض تحقيق متطلبات منهجية الدراسة وبيان مخططها واختبار فرضياتها الرئيسة والفرعية كان لابد من عرض نبذة مختصرة عن المصارف العراقية غير الحكومية وتطورها وهي (الاقتصاد للاستثمار والتمويل، مصرف البلاد الاسلامي، مصرف الإيلاف الإسلامي، مصرف الائتمان العراقي، المصرف الأهلي العراقي، مصرف الشمال للتمويل والاستثمار، مصرف آشور الدولي، المصرف الوطني الإسلامي، مصرف بغداد، مصرف الخليج التجاري) وتحديد الأسلوب الذي ستتبعه الدراسة وطبيعة المنهج الأكثر ملائمة لتحقيق أهداف الدراسة والذي يشمل المنهج الوصفي التحليلي لبيانات الدراسة وهذا المنهج يعدّ الأكثر ملائمة لطبيعة المقارنة بين المصارف غير الحكومية. وقد تم اختيار المصارف الأهلية (غير الحكومية) كمجتمع الدراسة واختيار المصارف أعلاه كعينة للدراسة والمكون من المدراء وقد بلغ عددهم (١٠٠) مديراً.

ولقد تم تحديد أداة الدراسة (استمارة الاستبيان) والتي مثلت الأداة الرئيسة لهذه الدراسة وتصميم المحتويات بحيث تتضمن الاسئلة والعبارات اللازمة التي تضمن توفير البيانات المطلوبة للدراسة بعدما تم إجراء الأختبارات عليها. لهذا يسعى هذا الفصل إلى تسليط الضوء إلى مجتمع وعينة الدراسة، فقد خصص المبحث الأول إلى نشأة المصارف العراقية غير الحكومية (مجتمع الدراسة) وتطورها في حين خصص المبحث الثاني لمجتمع الدراسة والعينة المختارة أما المبحث الثالث فيتناول تصميم أداة الدراسة (استمارة الاستبيان) وأختبارها.

المبحث الأول

نشأة المصارف العراقية غير الحكومية (عينة الدراسة) وتطورها

تبعاً لصدور قانون الشركات العراقي رقم (٢١) في عام ١٩٩٧ والذي ينظم عمل الشركات في العراق سواء كانت محدودة أو مساهمة. وقانون البنك المركزي العراقي رقم (١٢) لسنة ١٩٩١ والذي يسمح بممارسة الأنشطة المصرفية، والمصارف غير الحكومية شكلت بموجب القانون رقم (٢١) ومارست العمل المصرفي الشامل بموجب القانون رقم (١٢) أعلاه، أما أهم أهداف المصارف الآتية:

- ١ - تقديم خدمات مصرفية بكلفة أقل.
 - ٢ - يسعى المصرف بتحقيق أرباح للمساهمين.
 - ٣ - تعزيز مسيرة التنمية الاقتصادية للبلاد وبما يحقق أهداف المصارف في التطور والنمو.
 - ٤ - يسعى المصرف للحفاظ على ميزته التنافسية المستدامة.
 - ٥ - الحفاظ على سمعة المصرف وعلى موقعه الريادي بالنسبة للمصارف الأخرى في العراق من خلال تقديم أفضل الخدمات للمصارف.
 - ٦ - توفر المصارف قدر كافي من المرونة وذلك تعزيزاً لمركزها التنافسي.
- سنتناول نشأة المصارف وكما يأتي:

أولاً - مصرف الاقتصاد للاستثمار والتمويل:

- ١ - التأسيس: تأسس مصرف الاقتصاد للاستثمار والتمويل بتاريخ ١٩٩٩/١/٢ وذلك برأس مال قدره (٢٠٠) مليون دينار وقد حصل على موافقة ممارسة الصيرفة من قبل البنك المركزي العراقي.
- ٢ - الهدف: تقديم خدمات اجتماعية واقتصادية وممارسة الأعمال المصرفية لحسابه ولحساب الغير وتحقيق أرباح من خلال استثمار الأموال و يبلغ عدد موظفي المصرف (٤٩٩) موظفاً و (٥) أعضاء مجلس إدارة.

٣ - **النشاطات:** لقد تم أحداث إدارات وأقسام جديدة والتي تمكنها من السيطرة على الأعمال وتعظيم الإيرادات وفتح فروع أخرى للمصرف في محافظات العراق ومن أهم الأنشطة التي يتعامل بها المصرف.

أ) المحفظة الاستثمارية.

ب) الاستثمارات طويلة الأجل.

ج) حوالات خارجية ، بيع وشراء العملات الأجنبية.

د) التوسط في شراء وبيع الأوراق المالية.

هـ) الائتمان النقدي والتعهدي.

و) الودائع (ثابتة، حين الطلب، حسابات جارية، حسابات توفير، حسابات ذات طبيعة جارية).

ثانياً - مصرف البلاد الإسلامي:

١ - **التأسيس:** تأسس مصرف البلاد الإسلامي في ٢٠٠٦/٧/٦ وباشر بالعمل فعلياً في ٢٠٠٦/١١/٧ برأس مال قدره (٢٥) مليار دينار وقد حصل على موافقة ممارسة الصيرفة من قبل البنك المركزي العراقي.

٢ - **الهدف:** تقديم الخدمات المصرفية للعملاء وممارسة الأعمال المصرفية لحسابه ويقوم باستثمار الأموال لغرض تحقيق الأرباح.

٣ - **النشاطات:** تم زيادة رأس ماله إلى (٥٠) مليار دينار في ٢٠٠٨/٥/٧ وأصبح بتاريخ ٢٠٠٩/٥/٣١ (١٠٠) مليار دينار ويعمل بفروعه ببغداد والمحافظات بـ (٤) فروع على استثمار الأموال وفق الشريعة الإسلامية وللمصرف نظام مصرفي يستند على قاعدة بيانات الكترونية وترتبط جميع فروعه من خلال شبكة الانترنت بشبكة اتصال خاصة كما أن لديه فرع في بيروت ومن أهم الأنشطة التي يتعامل بها المصرف:

أ) حوالات خارجية.

ب) اعتمادات مستندية.

ج) التوسع في شراء وبيع الأوراق المالية.

- د) الودائع (حسابات جارية، حسابات توفير، حسابات ذات طبيعة جارية، ثابتة).
- هـ) استثمارات طويلة الأجل.

ثالثاً - مصرف الإيلاف الإسلامي:

- ١ - التأسيس: تأسس المصرف في ٢٩/٦/٢٠٠٥ وبدأ نشاطه حسب موافقة البنك المركزي العراقي في ١/٢/٢٠٠٧ وهو يعمل وفق المعايير الاستثمارية وليس وفق مبدأ الأرباح الثابتة وبدأ رأس ماله (٢٠٠) مليار دينار.
- ٢ - الهدف: المساهمة في دعم وأنماء الاقتصاد الوطني وإعادة أعمارته عن طريق الاستثمار المالي بمختلف أوجهه المصرفية وبما يتوافق مع الشريعة الإسلامية.
- ٣ - النشاطات: يستخدم المصرف أحدث الأنظمة المصرفية العالمية ويواكب أية تحديثات تطرأ عليها ولديه فروع مصرفية في بغداد والمحافظات ومن أهم أنشطته:
- أ) إصدار بطاقات الدفع الالكتروني.
- ب) استثمارات طويلة الأجل.
- ج) الودائع (حسابات جارية، حسابات توفير، ودائع ثابتة وودائع حين الطلب).
- د) حوالات خارجية (بيع وشراء العملات الأجنبية).
- هـ) التوسط في شراء وبيع الأوراق المالية.

رابعاً - مصرف الأئتمان العراقي:

- ١ - التأسيس: لقد تأسس المصرف في عام ١٩٩٨ برأس مال قدره (٢٠٠) مليون دينار وقد حصل على موافقة البنك المركزي العراقي لممارسة الصيرفة.
- ٢ - الهدف: المساهمة في التنمية الاقتصادية عن طريق ممارسة أعمال الصيرفة الشاملة في كافة المجالات الاستثمارية والتمويلية وبلغ اليوم عدد موظفي المصرف (٤٣١) موظفاً و (٧) مدراء.

٣ - **النشاطات:** إذ قام بفتح فروع في بعض المحافظات العراقية فضلاً عن فروعه في بغداد أنه يسعى للحفاظ على موقعه الريادي وتحقيق أرباح عالية وتقديم أفضل الخدمات المصرفية لعملائه ومن أهم النشاطات التي يمارسها المصرف:

أ (بيع وشراء العملات الأجنبية.

ب) شراء وبيع الأوراق المالية.

ج) الائتمان النقدي والتعهدي.

د (المحافظ الاستثمارية.

هـ) استثمارات طويلة الأجل.

و (ودائع نقدية.

خامساً- المصرف الأهلي العراقي:

١ - **التأسيس:** تم تأسيس المصرف بتاريخ ١٩٩٥/١/٢ وبرأس مال قدره (٤٠٠) مليون دينار وحصل على موافقة البنك المركزي العراقي بممارسة الصيرفة بتاريخ ١٩٩٥/٣/٢٨.

٢ - **الهدف:** قام بتوسيع أعماله وذلك بالحصول على الموارد النقدية من القطاعات الاقتصادية المختلفة بغية استثمارها في تمويل مختلف النشاطات الاقتصادية، ويبلغ عدد موظفي المصرف (١٢٩) موظفاً و (٧) مدراء.

٣ - **النشاطات:** قام المصرف بفتح فروع جديدة له في المحافظات العراقية فضلاً عن فرع في بغداد ومن أهم نشاطاته:

أ (الودائع بمختلف أنواعها.

ب) الفوائد والعمولات.

ج) التوزيع القطاعي للائتمان (خدمي، صناعي، تجاري، زراعي).

د (تقديم تسهيلات مصرفية.

سادساً - مصرف الشمال للتمويل والاستثمار:

١ - التأسيس: تأسس المصرف بتاريخ ٢٠٠٤/٤/١ وحصل على موافقة من البنك المركزي العراقي بممارسة الصيرفة بتاريخ ٢٠٠٤/٤/٩ وبرأس مال قدره (٢٠٥) مليار دينار ويبلغ عدد موظفيه (٥٠٠) موظف و (٦) مدراء.

٢ - الهدف: تحسين الأداء والكفاءة في جميع الأنشطة والتي تساهم في تعزيز المكانة المصرفية في السوق فضلاً عن المشاركة في الأنشطة الاستثمارية المصرفية والتي تتسجم مع أحكام قانون المصارف رقم (٤٩) لسنة ٢٠٠٤.

٣ - النشاطات: لقد تم فتح فروع له في كافة محافظات العراق ومن أهم نشاطاته:

أ (المحافظ الاستثمارية.

ب) الودائع النقدية.

ج (الاستثمارات طويلة الأجل.

د (حوالات خارجية (بيع وشراء العملات الأجنبية).

هـ) التوسط في بيع وشراء الأوراق المالية.

و (الائتمانات النقدية والتعهدية.

سابعاً - مصرف آشور الدولي :

١ - التأسيس: لقد تم تأسيس المصرف في عام ٢٠٠٥ وقد بلغ رأس ماله حوالي (٢٥) مليار دينار وبعد أول مصرف استثماري، وقد قام بممارسة نشاطه الصيرفي بعد حصوله على الموافقة من البنك المركزي العراقي.

٢ - الهدف: يقوم المصرف على مبدأ النظام المصرفي الاستثماري فضلاً عن تحقيق أهدافه في زيادة الطلب على الخدمات والمنتجات المصرفية الاستثمارية وتلبية حاجات عملائه.

٣ - النشاطات: قام المصرف بزيادة عدد موظفيه وتأسيس الدوائر المرتبطة بالمصرف وتقديم الخدمات المتميزة للعملاء وبوقت قصير داخل تكلفة من خلال استخدام التكنولوجيا وقد قام بفتح فروع أخرى في محافظات العراق ومن أهم النشاطات التي يمارسها:

أ (إصدار الاعتمادات المستندية.

ب (الودائع.

ج (المحفظة الاستثمارية.

د (الاستثمارات طويلة الأجل.

هـ (الاستثمارات المالية المساهمات.

و (الائتمان النقدي والتعهدي.

ز (بيع وشراء العملات الأجنبية.

ثامناً - المصرف الوطني الإسلامي :

١ - التأسيس: تم تأسيس المصرف الوطني الإسلامي بتاريخ ٢٠٠٥/٥/٥ وبرأس مال قدره (٢٥) مليار دينار وحصل على موافقة البنك المركزي العراقي بممارسة الصيرفة بتاريخ ٢٦/٩/٢٠٠٥.

٢ - الهدف: ممارسة العمل المصرفي وفقاً للشرعية الإسلامية وتسهيل التعامل مع العملاء والمساهمة في تطوير اقتصاد البلد، ويساهم في تحقيق أهداف الدولة الاقتصادية وفقاً لتوجيهات البنك المركزي.

٣ - النشاطات: التوسع في نشر فروع للمصرف في جميع أنحاء العراق واستقطاب العملاء ومن نشاطات المصرف:

أ (الودائع بأنواعها.

ب (بيع وشراء العملات الأجنبية.

ج (منح القروض.

د (فتح الاعتمادات المستندية.

هـ (إدارة المحافظة الاستثمارية.

تاسعاً - مصرف بغداد :

١ - التأسيس: تأسس مصرف بغداد بتاريخ ١٨/٢/١٩٩٢ وهو أول مصرف سمح بتمويل قانون البنك المركزي العراقي رقم (١٢) لسنة ١٩٩١ بتأسيسه، وفي سنة ١٩٩٨/٩/٢٥ أجرى المصرف تعديل على عقد التأسيس بممارسته الصيرفة الشاملة وبلغ عدد موظفيه (٤٧٤) موظفاً و (٩) أعضاء.

٢ - الهدف: يهدف المصرف إلى تسهيل التعامل مع العملاء ومساهمته في تطوير اقتصاد البلد وتطوير خدماته المقدمة للمصرف بهدف جذب المزيد من العملاء.

٣ - النشاطات: تم فتح فروع له في جميع المحافظات العراقية وذلك لجذب العملاء ومن أنشطته التي يمارسها:

أ (الودائع بأنواعها.

ب) التوسع في بيع وشراء الأوراق المالية.

ج (الاستثمارات طويلة الأجل.

د (المحفظة الاستثمارية.

هـ) الحوالات الخارجية (بيع وشراء العملات الأجنبية).

و (الائتمان النقدي والتعدي.

عاشراً - مصرف الخليج التجاري :

١ - التأسيس: تم تأسيس مصرف الخليج التجاري في ٢٠/١٠/١٩٩٩ وبدأ عمله كشركة مساهمة وبرأس ماله قدره (٦٠٠) مليون دينار وبلغ عدد عامليه (٤٥١) موظفاً و (٩) مدراء وحصل على موافقة البنك المركزي العراقي بممارسة الصيرفة بتاريخ ٧/٢/٢٠٠٠.

٢ - الهدف: التوسع في حجم الأعمال وتحقيق معدلات نمو متوازن وزيادة حصته في السوق والمساهمة في تنمية اقتصاد البلد، فضلاً عن استغلال الفرص والتخلص من التهديدات ومعالجة نقاط الضعف وتعزيز نقاط القوة.

٣ - النشاطات: لقد تم فتح فروع له في محافظات العراق كما قام المصرف بتوسيع نشاطاته فشملت:

- أ () الودائع.
- ب () الاستثمارات المالية.
- ج () الاستثمارات طويلة الأجل.
- د () المحفظة الاستثمارية.
- هـ () بيع وشراء العملات الأجنبية.
- و () الائتمان النقدي والتعهدي.
- ز () نشاطات مصرفية أخرى (نشاطات العمليات المصرفية الدولية، الحوالات الخارجية، بيع وشراء العملات الأجنبية).
- ومما نستخلص: إلى أنه يمكن تقديم أهداف المصارف العراقية غير الحكومية إلى:
- ١ - على المستوى العمليات المصرفية منها:
- أ () تنشيط أعمال الاستثمارات المختلفة لجميع القطاعات.
- ب () تعزيز مصادر النمو من خلال تطبيق عدد من المشاريع المتعلقة بالتوسع الجغرافي داخلياً وخارجياً.
- ٢ - على المستوى المالي منها:
- أ () تحقيق نمو مستدام في الربحية بما يساهم في تحسن معدلات الفوائد على الموجودات وحقوق الملكية.
- ب () تحسين نمو جودة المحفظة الائتمانية بما يسهم في تخفيض نسبة القروض غير العاملة.
- ج () تحقيق زيادة في كل من أرصدة ودائع العملاء والتسهيلات الائتمانية بما يسهم في تحسين الحصة السوقية.
- د () تحقيق زيادة في الإيرادات وترشيد النفقات بما يسهم في تخفيض نسب النفقات / الدخل.
- ٣ - على مستوى العملاء منها :

أ) استكمال مشروع النظام المصرفي الجديد ليكون أساس لتطوير عملية تصنيف العملاء وتطوير المنتجات والخدمات الخاصة باحتياجاتهم.

ب) تحسين خدمة العملاء في فروع المصرف بهدف تحفيزهم على مراجعة الفروع لإجراء المعاملات المصرفية بكافة أنواعها.

أن كافة المصارف (مجتمع الدراسة) مشتركة في سوق العراق للأوراق المالية ويتم تداول أسهمها في هذا السوق ، ستة منها تعدّ من الشركات العشر الأولى من حيث عدد الأسهم المتداولة في سوق العراق وحسب آخر إحصائية لتقرير سوق العراق للأوراق المالية لعام ٢٠١٠ ويوضح الجدول رقم (٩) ذلك.

جدول رقم (٩): الشركات العشر الأولى من حيث عدد الأسهم المتداولة في سوق العراق للأوراق المالية لعام ٢٠١٠.

ت	أسم المصرف	عدد الأسهم المتداولة	النسبة إلى عدد الأسهم الكلي
١-	مصرف الشمال	32.171.140.316	12.58
٢-	مصرف بغداد	12.190.480.585	4.77
٣-	مصرف الخليج التجاري	11.962.722.922	4.68
٤-	مصرف البلاد الاسلامي	150.000	1.30
٥-	مصرف الائتمان العراقي	100.000	1.18
٦-	مصرف الاقتصاد للاستثمار والتمويل	76.000	1.12
٧-	مصرف اشور الدولي	66.700	1.18
٨-	المصرف الوطني الاسلامي	51.192	15.22
٩-	المصرف الأهلي العراقي	20.000	1.30
١٠-	مصرف الإيلاف الإسلامي	50.000	7.93

المصدر: سوق العراق للأوراق المالية، التقرير السنوي السابع لعام ٢٠١٠، ص ٢٩.

إذ أن يلاحظ من الجدول أعلاه أن المصرف الوطني الإسلامي هو أفضل من بقية المصارف ثم مصرف الشمال للتمويل والاستثمار بينما كان مصرف الاقتصاد أقل معدل دوران لأسهمه وهو مؤشر غير جيد.

المبحث الثاني

مجتمع الدراسة والعينة المختارة

أولاً - مجتمع الدراسة^(*):

تشير الإحصائيات إلى أن عدد المصارف العراقية غير الحكومية في العراق بلغ (٣٣) مصرفاً وهي تمثل مجتمع الدراسة وقد قامت الباحثة بأختيار عشرة (١٠) مصارف (عينة الدراسة) وهي (مصرف الاقتصاد للاستثمار والتمويل، مصرف البلاد الإسلامي، مصرف الإيلاف الإسلامي، مصرف الائتمان العراقي، المصرف الأهلي العراقي، مصرف الشمال، مصرف آشور الدولي، المصرف الوطني الإسلامي، مصرف بغداد، ومصرف الخليج التجاري).

وتعدّ هذه المصارف من أهم المصارف العراقية غير الحكومية في العراق من حيث تقديمها الخدمات للعملاء والتعامل معهم بمرونة وتمثل عينة الدراسة أعضاء مجلس الإدارة ورؤساء الأقسام من أصحاب القرارات والتي تحقق الميزة التنافسية المستدامة لهذه المصارف موضوع الدراسة وقد بلغ عددهم (١٠٠) مديراً علماً بأنه قد تم توزيع (١٠٩) استبانة منها (٩) استمارات كانت غير صالحة أو مفقودة للتحليل وكما موضح في جدول رقم (١٠).

جدول رقم (١٠): يوضح عدد الاستمارات الصالحة وغير الصالحة للتحليل للمصارف عينة الدراسة.

ت	اسم المصرف	عدد أعضاء مجلس الإدارة بما منهم رؤساء الأقسام		عدد الاستبانة الخاصة للتحليل
		عدد الاستبانة الموزعة	الغير صالحة أو مفقودة	
1-	مصرف الاقتصاد للاستثمار والتمويل	12	2	10
2-	مصرف البلاد الإسلامي	11	1	10
3-	مصرف الإيلاف الإسلامي	10	-	10
4-	مصرف الائتمان العراقي	12	2	10
5-	المصرف الأهلي العراقي	10	-	10
6-	مصرف الشمال	11	1	10
7-	مصرف آشور الدولي	10	0	10
8-	المصرف الوطني الإسلامي	12	2	10
9-	مصرف بغداد	11	1	10
10-	مصرف الخليج التجاري	10	-	10
	المجموع	109	9	100

(*) تم تحليل بيانات الدراسة العملية بإشراف أ.م.د. صفاء علي، الكلية التقنية / بغداد.

علماء بأن الباحثة لم تقم باختيار جميع المصارف الأهلية غير الحكومية في العراق للأسباب التالية:

- ١ - بسبب الظروف الأمنية فيصعب على الباحثة الوصول إليها.
- ٢ - ترى الباحثة بأن هذه المصارف لها سمعة من حيث تقديمها الخدمات للعملاء ولها شهرة واسعة في جميع المحافظات ولأنها تهتم باستراتيجيات الأعمال والتي تحقق لها ميزة تنافسية مستدامة.
- ٣ - بعض المصارف نشأت حديثاً.
- ٤ - بعض المصارف التي ارتأت الباحثة بزيارتها رفضت الإجابة وذلك خوفاً من الاسئلة.

ثانياً - عينة الدراسة:

لقد تم اختيار عينة الدراسة من مجتمع الدراسة والتي تخضع إلى رقابة البنك المركزي العراقي وتمثل العينة المختارة (المدراء العاميين ومعاونيهم ومدراء الإدارة ورؤساء الأقسام) لما لهم من تأثير في اختيار استراتيجيات الأعمال والتي تحقق الميزة التنافسية المستدامة لهذه المصارف إذ أن تشتت المنافسة فيما بين المصارف وذلك للحصول على أكبر حصة سوقية إذ تم تحديد حجم العينة باختيار أسلوب العينة العشوائية البسيطة لاختيار مفردات العينة من مجتمع الدراسة والذي يتضمن عينة المصارف وعينة إدارات المصارف وكما يلي:

- ١ - **عينة المصارف:** بلغ عدد المصارف التي شملتها الدراسة (١٠) مصارف من بين (٣٣) مصرفاً أي بنسبة (٣٠.٣%) باستخدام العينة العشوائية البسيطة.
- ٢ - **عينة إدارات المصارف:** بلغت عينة إدارات المصارف (١٠٠) مديراً يمثلون مجلس الإدارة ورؤساء الأقسام إذ تم توزيع الاستثمارات عليهم بالكامل لذلك تم توزيع (١٠٩) استثماراً على المدراء المفوضين ومعاونيهم ومدراء الإدارات ورؤساء الأقسام وقد بلغ عدد الاستثمارات التي تم الإجابة عليها والخاضعة للتحليل (١٠٠) استثماراً أي بنسبة (٣٠.٣%) تقريباً من المجموع الكلي للاستثمارات الموزعة وذلك لعدم التمكن من الاستفادة من الـ (٩) استثمارات من مجموعة الاستبيانات الموزعة

حسب استخدام البرنامج الاحصائي spss

وقد تم استخدام أسلوب العينة العشوائية البسيطة لتقدير حجم العينة من هذا المجتمع وحسب المعادلة التالية :

$$n = \frac{(ts)^2}{N \left[\frac{d}{s} \right]^2}$$

إذ أن : (d) تمثل مقدار الخطأ المسموح به.

(t) القيمة الجدولية للاختبار

(s) تمثل الانحراف المعياري

(N) تمثل حجم المجتمع

وبعد احتساب تلك القيم من مجتمع البحث حصلنا على النتائج المدونة في الجدول الآتي رقم (12).

جدول رقم (١٢): يوضح نتائج احتساب العينة

N	395
d	0.60
s	3.542
t	1.96

حسب استخدام البرنامج الاحصائي spss

إذ أن مقدار الخطأ (d) يعادل (5%) اي المتوسط البالغ (12) ولدى تطبيق الصيغة باستخدام البيانات المدونة في الجدول رقم (4) السابق حصلنا على النتائج الآتية:

$$n = \frac{(1.96*3.542)^2}{0.60}$$

المبحث الثاني «مجتمع الدراسة والعينة المختارة»

$$395 \quad 1 + \frac{0.60}{-}$$

$$(11.5705)^2 = \underline{\hspace{2cm}}$$

$$1 + \frac{1}{395} (11.5705)^2$$

$$= \frac{133.877}{1 + 0.3389} = 99.999 = 100$$

ثالثاً - وصف عينة الدراسة :

- ١ - وصف العينة بالنسبة (للمدراء المفوضين ونوابهم ومدراء الإدارة ورؤساء الأقسام في المصارف).
 أ (وصف العينة حسب الجنس: تم توزيع الاستبيان على الفئات أعلاه إذ أن كان جنسهم كما هو موضح في الجدول رقم (١٣).

جدول رقم (13): يوضح توزيع عينة إدارات المصارف حسب الجنس.

المصرف	ذكور	إناث	المجموع
1	6	4	10
2	6	4	10
3	4	6	10
4	7	3	10
5	6	4	10
6	8	2	10
7	5	5	10
8	2	8	10
9	6	4	10
10	4	6	10
المجموع	52	46	100

أعداد: الباحثة

حسب استخدام البرنامج الإحصائي spss

من خلال الجدول أعلاه يتضح أن عدد الذكور في المصارف الأهلية (غير الحكومية) (عينة الدراسة) تمثل نسبة (٥٢%) من المجموع الكلي لأعضاء مجلس الإدارة بما فيهم رؤساء الأقسام إذ بلغ مجموع الذكور (٥٢) عضواً أما نسبة الإناث فقد شكلت (٤٦%) من المجموع الكلي وبمجموع (٤٦)

المبحث الثاني « مجتمع الدراسة والعينة المختارة »

عضو. ويلاحظ من الجدول أيضاً أن هناك تفاوت بين عدد الذكور والإناث فيما بين إدارات المصارف عينة الدراسة وفي مستوياتها الإدارية الأربعة التي شملتها الدراسة (المدير العام، نائب المدير، مدير إدارة، رئيس قسم).

ب (وصف العينة حسب المستوى الإداري (الوظيفي):

تم توزيع الاستبيان على أعضاء مجلس إدارة المصارف على فرض أن (المدراء العامين، نواب المدراء، مدراء الإدارات ورؤساء الأقسام) هم يمثلون مجلس إدارة المصارف إذ أن المستوى الوظيفي لهم كما هو موضح في الجدول رقم (١٤).

جدول رقم (١٤): يوضح توزيع عينة إدارات المصارف حسب المستوى الوظيفي.

المصرف	مدير عام	نائب مدير	مدير إدارة	رئيس قسم	المجموع
1	1	1	-	8	10
2	2	2	1	5	10
3	2	2	3	3	10
4	1	1	1	7	10
5	-	2	4	4	10
6	-	1	1	8	10
7	1	1	6	2	10
8	1	1	3	5	10
9	-	0	3	7	10
10	1	0	-	9	10
المجموع					

أعداد: الباحثة

حسب استخدام البرنامج الإحصائي spss

يتضح من الجدول أعلاه اختلاف أعضاء مجلس إدارة المصرف حسب مستويات الوظيفة مع العلم أن العضوية في مجلس الإدارة في العراق تتم عن طريق الانتخاب شريطة أن يكون المدير العام رئيس مجلس إدارة المصرف. ويتضح أن نسبة رؤساء الأقسام المعنية في المصارف تشكل نسبة (٥٨%) من المجموع الكلي للمصارف ويشكل مدراء الإدارة نسبة (٢٢%) ونسبة (٧.١١) لنائب المدير العام بينما بلغت نسبة المدير العام (٩%) من عينة الدراسة وللمجموع الكلي للمصارف.

ج) وصف العينة حسب التحصيل الدراسي:

لقد تم توزيع الاستبيان على أعضاء مجلس الإدارة وفيما يخص الفقرة رقم (٤) من استمارة الاستبيان والمتعلقة بالتحصيل الدراسي (الشهادة) لعينة الدراسة والتي يوضحها الجدول رقم (١٥) وكما يأتي:

جدول رقم (١٥): يوضح توزيع عينة المصارف حسب التحصيل الدراسي

المصرف	ثانوية وأقل	دبلوم	بكالوريوس	د. عالي	ماجستير	دكتوراه	المجموع
١	-	2	8	-	-	-	10
2	2	4	3	-	-	1	10
3	-	2	7	1	-	-	10
4	-	1	8	-	-	1	10
5	-	3	5	2	-	-	10
6	3	-	7	-	-	-	10
8	-	3	7	-	-	-	10
9	-	-	8	2	-	-	10
10	-	-	9	1	-	-	10
المجموع	5	16	70	7	-	2	100

أعداد: الباحثة

حسب استخدام البرنامج الإحصائي spss

من وجهة نظر الباحثة يعدُّ التحصيل الدراسي مهم لكل المصارف الأهلية غير الحكومية كون المراكز التي أخذت كعينة هي المراكز القيادية والتي لها دور مهم في الاهتمام بوضوح استراتيجيات الأعمال في تلك المصارف والتي يتوقف عليها تحقيق الميزة التنافسية المستدامة ومدى مواكبتها للتطورات التكنولوجية والتي تطبق في المصارف. ويتضح من الجدول المتقدم أن نسبة حاملي الشهادات على مستوى المصارف عينة الدراسة هي كما موضحة أدناه:

حملة شهادة الثانوية وأقل تساوي ٥% من مجموع العينة.

حملة شهادة الدبلوم تساوي ١٦% من مجموع العينة.

حملة شهادة البكالوريوس تساوي ٧٠% من مجموع العينة.

حملة شهادة الدبلوم العالي تساوي ٧% من مجموع العينة.

حملة شهادة الدكتوراه تساوي ٢% من مجموع العينة.

من خلال النسب أعلاه يتضح أن اهتمام المصارف عينة الدراسة ينصب على تعيين حملة الشهادات الجامعية لمواكبة التطورات والظروف البيئية من أجل رفع فاعلية وكفاءة المصارف وتقديم أفضل الخدمات وتطبيق أفضل الاستراتيجيات لتحقيق الميزة التنافسية المستدامة على المصارف العاملة في نفس النشاط ويتضح كذلك اهتمام المصارف بتعيين حملة الشهادات العليا (دبلوم عالي ودكتوراه) إذ أن بلغت نسبتهم (٩%) من مجموع العينة، أما بالنسبة لحملة شهادة الدبلوم فقد بلغت نسبتهم (١٦%) من المجموع الكلي لعينة الدراسة وتبين أنهم من ذوي الخبرة الطويلة من العمل المصرفي والذين تم التعاقد معهم بداية تشكيل وإنشاء المصارف عينة الدراسة إذ كانوا يعملون في المصارف العراقية الحكومية مثل مصرف الرشيد والرافدين والبنك المركزي العراقي.

(د) وصف العينة من حيث عدد سنوات الخدمة:

فيما يلي جدول رقم (١٦) الذي يوضح عدد سنوات الخدمة لعينة الدراسة في المصارف العراقية غير الحكومية والبالغ عددها (١٠) مصارف وكما يلي:

جدول رقم (١٦): يوضح توزيع عينة إدارات المصارف حسب عدد سنوات الخدمة.

المصرف	أقل من ٣	٦ - ٣	١٠ - ٧	١١ فأكثر	المجموع
١	-	٦	٣	١	١٠
٢	١	٢	٢	٥	١٠
٣	٢	٣	٢	٣	١٠
٤	-	-	٥	٥	١٠
٥	-	١	٤	٥	١٠
٦	-	٣	١	٦	١٠
٧	٢	٥	٣	-	١٠
٨	٣	٢	١	٤	١٠
٩	٢	٢	٢	٤	١٠
١٠	١	-	٤	٥	١٠
المجموع	١١	٢٤	٢٧	٣٨	١٠٠

أعداد: الباحثة

حسب استخدام البرنامج الإحصائي spss

يلاحظ من الجدول أعلاه أنه يمكن تحديد نسبة خبرة أعضاء مجلس الإدارة بما فيهم رؤساء

الأقسام وحسب سنوات الخدمة وكما يلي:

- الخدمة أقل من ٣ سنوات كانت نسبتهم من عينة الدراسة ١١%.
- الخدمة من ٣-٦ سنوات كانت نسبتهم من عينة الدراسة ٢٤%.
- الخدمة من ٧-١٠ سنوات كانت نسبتهم ٢٧%.
- الخدمة أكثر من ١١ سنة كانت نسبتهم ٣٨%.

هـ) وصف عينة الدراسة حسب الفئة العمرية:

الجدول رقم (١٧) نظم على أساس الفئة العمرية والتي شملت عينة الدراسة وكالاتي:

جدول رقم (١٧): يوضح توزيع إدارات المصارف حسب الفئة العمرية.

المصرف	أقل من ٣٠	٣٩-٣٠	٤٩-٤٠	٥٩-٥٠	٦٠ فأكثر	المجموع
١	٢	٢	٢	٤	—	١٠
٢	١	٣	٣	—	٣	١٠
٣	٢	١	١	٥	١	١٠
٤	١	٢	—	٣	٤	١٠
٥	—	—	٦	٣	١	١٠
٦	—	١	—	٢	٧	١٠
٧	٣	٣	٣	١	—	١٠
٨	٣	٥	١	١	—	١٠
٩	—	٧	١	١	١	١٠
١٠	—	٧	٢	١	—	١٠
المجموع	١٢	٣١	١٩	٢١	١٧	١٠٠

أعداد: الباحثة

حسب استخدام البرنامج الاحصائي SPSS

يتضح من الجدول أعلاه أن الفئات العمرية الأقل من (٣٠) سنة شكلت ما نسبته (٦٢%) في المصارف عينة الدراسة إذ أن بلغ مجموع مجلس الإدارة للفئة العمرية أقل من (٣٠) سنة عدد (١٢) وللجنة العمرية من (٣٩-٣٠) سنة عدد (٣١) وكذلك بلغ عدد الفئة العمرية من (٤٩-٤٠) سنة (١٩) شخص. ومثلت الفئات العمرية من (٥٩-٥٠) سنة ، نسبة (٣٨%) من عينة الدراسة إذ أن بلغ عدد أعضاء مجلس الإدارة للفئة العمرية من (٥٩-٥٠) سنة عدد (٢١) وللجنة العمرية من (٦٠) فأكثر عدد (١٧) شخص وتلخيصاً لما تقدم من وصفة لعينة الدراسة بالنسبة لأعضاء مجلس الإدارة ورؤساء الأقسام يتضح أن المصارف ركزت على الإدارات الوسطى في تخطيط استراتيجيات الأعمال وإشراكهم بما يحقق أهداف المصارف والحصول على أكبر حصة سوقية لتحقيق الميزة التنافسية المستدامة مقابل

ما يحصل عليه المنافسون الآخرون العاملون في نفس النشاط إذ أن شكلت نسبة الإدارات الوسطى (مدير إدارة ورئيس قسم) (٨٥.٤%) كانت نسبة الذكور هي (٥٢%) ونسبة الإناث بلغت (٤٦%).

و (وصف العينة حسب الدورات التدريبية:

لقد أولت إدارة المصارف عينة الدراسة اهتماماً كبيراً بإدخال أعضاء مجلس الإدارة بضمنهم رؤساء الأقسام في وضع الاستراتيجيات والتي تحقق تقديم أفضل الخدمات المصرفية بما يمكن للمصارف من تحقيق الميزة التنافسية المستدامة ويوضح الجدول الآتي رقم (١٨) توزيع عينة الدراسة حسب الدورات وكالاتي:

جدول رقم (١٨): يوضح توزيع عينة الدراسة حسب الدورات التدريبية.

المصرف	لا شيء	دورة واحدة	دورتان	ثلاث	أربع	أكثر من ذلك	المجموع
١	١	٢	١	٣	١	٢	١٠
٢	٢	٢	٢	—	١	٣	١٠
٣	—	٣	٢	١	١	٣	١٠
٤	١	—	—	٣	١	٥	١٠
٥	١	—	٢	—	٣	٤	١٠
٦	١	—	٢	١	١	٥	١٠
٧	—	٣	٢	٤	١	—	١٠
٨	٥	—	٢	١	—	٢	١٠
٩	—	١	٢	١	٢	٤	١٠
١٠	—	—	١	—	١	٨	١٠
المجموع	١١	١١	١٦	١٤	١٢	٣٦	١٠٠

حسب استخدام البرنامج الإحصائي spss

أعداد: الباحث

المبحث الثالث

تصميم أداة الدراسة واختبارها

أولاً - تصميم أداة الدراسة:

نعني بأداة الدراسة استمارة الاستبيان التي اعتمدتها الباحثة في إثبات فرضيات الدراسة من عدمها والمتعلقة بالجزء العملي للدراسة، وذلك من خلال جمع البيانات وتحليلها. ولقد تم الاستفادة من البحوث والمقالات والدراسات بتصميم استمارة الاستبيان والتي ضمن متغيرات الدراسة (استراتيجيات الأعمال - والميزة التنافسية المستدامة) علماً بأن لكل متغير مجموعة من الفقرات (الأسئلة) بمجموعها يتم قياس محور الدراسة وأبعادها، فضلاً عن ذلك لقد تم استطلاع آراء الباحثين ليكونوا مصدرراً رئيساً لكثير من الأفكار التي جرى تعديل صياغتها وتطويرها بالأسلوب الذي يفيد هذه الدراسة وأخرجتها بالشكل المطلوب.

وبناءً على ذلك فقد تضمنت استمارة الاستبيان الأسئلة الموجهة لأعضاء مجلس إدارة المصارف الأهلية غير الحكومية وبضمنهم رؤساء الأقسام ودور هؤلاء في الاهتمام بوضع استراتيجيات الأعمال وأثرها التتابعي في تحقيق الميزة التنافسية المستدامة.

ولقد اشتملت استمارة الاستبيان الموجهة لأعضاء مجلس إدارة المصرف على عدة صفحات ومقسمة بثلاث أجزاء: الجزء الأول يتعلق بالخصائص الشخصية والوظيفية العامة لأعضاء مجلس الإدارة، من حيث أسم المصرف الذي يعمل به والعنوان الوظيفي الذي يشغله العضو، والجنس والتحصيل الدراسي (الشهادة)، والفئة العمرية، وعدد سنوات الخبرة في المركز الوظيفي بالمصرف والدورات التدريبية التي شارك فيها خلال السنوات السابقة.

وقد تم تدوين الملاحظات التالية في استمارة الاستبيان:

- أ) عند ملء هذه الاستمارة يرجى أن يكون معبراً عن رأيكم الحقيقي وفق واقع الحال في المنظمة (المصرف) وليس الحالة التي تسعون لها أو ما تتصوره كوضع أفضل على الإطلاق.
- ب) الإجابة عن الأسئلة الواردة ضمن استمارة الاستبيان بوضع إشارة (✓) في المكان المناسب والذي تعتقدون بأنه بعكس رأيكم.
- ج) عدم ترك أي فقرة دون الإجابة أو وضع أكثر من إشارة أمام فقرة واحدة.
- د) أن البيانات المصرح بها ستعامل كمجموعات إحصائية (رموز وأرقام) للتواصل إلى نتائج عامة وليس كحالة خاصة بما عكسته إجاباتكم.

وقد تضمنت الاستمارة (٧٦) فقرة (سؤال) تمت وفق مقياس ليكرت Likert للاتجاهات ذي الأوزان الخمسة وكما في الجدول رقم (١٩).

جدول رقم (١٩): يوضح مقياس Likert للاتجاهات ذي الأوزان الخمسة

الرقم	متغيرات الدراسة وفقراتها	موافق تماماً	موافق	موافق إلى حد ما	غير موافق	غير موافق تماماً
		٥	٤	٣	٢	١

وتكونت استمارة الاستبيان الخاصة بأعضاء مجلس إدارة المصرف من:

الجزء الثاني: وتضمن ما يلي:

١ - الاستمارة الخاصة باستراتيجيات الأعمال بمراحلها الثلاثة إذ خصص (١٢) سؤالاً تتعلق باستراتيجية قيادة التكلفة أما فيما يخص استراتيجية التمييز فبلغت فقراته (٨) اسئلة بينما خصص لاستراتيجية التركيز (٩) اسئلة وبذلك يكون مجموع الأسئلة الخاصة باستراتيجيات الأعمال بمراحلها (٢٩) سؤالاً.

٢ - **الجزء الثالث** تضمن الاسئلة الخاصة بفقرات الميزة التنافسية المستدامة وشملت تحديد (٧) اسئلة لقياس الموارد المتاحة، وحدد (٧) اسئلة لقياس القوة النسبية للتنافس، أما قياس القدرات الإبداعية للمنظمة فتضمن (٥) اسئلة، وصعوبة الأحلال والاستعاضة بـ (٧) اسئلة، بينما تم قياس التوزيع والتخصيص الملائم بـ (٩) اسئلة، وقوة الاستمرارية بـ (٤) اسئلة وأخيراً قامت بقياس صعوبة التقليد بـ (٨) اسئلة وبهذا يكون مجموع الاسئلة التي تقيس متغيرات الميزة التنافسية المستدامة السبعة التي تضمنتها الدراسة عدد (٤٧). وعليه فقد بلغ مجموع اسئلة الاستبيان الكلي (٧٦).

ثانياً - دراسة الموثوقية:

في هذه الفقرة تحاول الباحثة اختبار الصدق لأداة الدراسة المستخدمة في هذه الدراسة والتي أوضحتها الباحثة في الفقرة (أولاً) من هذا البحث، وبعد تصميم استمارة الاستبيان بشكلها الأولي وقبل استخدامها وتوزيعها على عينة الدراسة لتتوفر فيها دلالات صدق وثبات مقبولة، فقد تم اختبار أداة الدراسة وكما يلي:

١ - اختبار صدق أداة الدراسة:

حتى يتم اختبار صدق أداة الدراسة والتأكد من دقة فقراتها القابلة للقياس وتناسقها وتوافقها وملائمتها لبيئة الدراسة قامت الباحثة بالإجراءات التالية:

أ - **اختبار الصدق الظاهري:** ويعرف بصدق المحكمين ، إذ أن عرضت فقرات متغيرات الدراسة التي أعدتها الباحثة على المشرف الرئيسي على هذه الأطروحة فضلاً عن عرضها على عدد من المحكمين الأكاديميين من الأساتذة المتخصصين في إدارة الأعمال وتخصص الإحصاء والباحثين العلميين في كل من الجمهورية العربية السورية وجمهورية العراق ويوضح الملحق رقم (٢) أسماء المحكمين الذين ساهموا في تحكيم أداة الدراسة، وقد أبدى المحكمون آرائهم وملاحظاتهم التي أفادت استمارة الاستبيان بجميع فقراتها وتم إجراء التعديلات المطلوبة وبموافقة المشرف الرئيس على الأطروحة من النواحي الموضوعية وبشكلية القيمة على بعض فقرات الاستبيان وإعادة صياغتها بالأسلوب الذي يتفق مع آراء المحكمين وملاحظاتهم، كما تم حذف فضلاً عن بعض الفقرات التي لاحظ المحكمين بأنها ضرورية في إثبات صدق الفرضية من عدمها وبذلك فقد أصبحت استمارة الاستبيان كما موضحة في الملحق رقم (١).

ب - **الصدق الفهمي لأداة الدراسة:** من خلال هذا الصدق عرض الباحث استمارة الاستبيان على مجموعة من أعضاء مجلس إدارة بعض المصارف المبحوثة مكونة من (٧٠) عضواً لغرض استطلاع آرائهم حول إمكانية فهم فقرات الاستمارة وأية ملاحظات أخرى يمكن اضافتها أو تعديلها لأفادة موضوع الدراسة، ألا أن أغلب المعروض عليهم استمارة الاستبيان لم يبدوا أية ملاحظة وكانت نسبتهم تقارب (١١٠٠) من العدد الكلي البالغ (٧٠) شخص وذلك يعود إلى أن استمارة الاستبيان قد قيمت من قبل محكمين من الأساتذة والباحثين المختصين وكما تم توضيحه في الفقرة (أ) سابقاً ، وتم مناقشة الملاحظات الأخرى التي أبدوها بقية الأشخاص والبالغ عددهم (٧) اشخاص مع المشرف الرئيس على الأطروحة وخلصت النتيجة الى تعديل البعض منها.

ج - **الصدق التكويني:** يقصد بهذا الصدق معرفة مدى قوة الارتباط بين درجات كل محور ودرجات الاستبيان الكلية، إذ أن تم تطبيق أداة الدراسة على عينة استطلاعية مكونة من (٧٠) شخص وقد تم اختيارهم بشكل عشوائي لتحديد الصدق التكويني باستخدام معامل الارتباط بين كل فقرة والدرجة الكلية لجميع فقرات المتغيرات، والجدول الآتي رقم (٢٠) يوضح نتائج الصدق ومعامل الثبات.

جدول رقم (٢٠): يوضح نتائج الصدق ومعامل الثبات.

الاستبيان	t المحسوبة (الصدق)	معامل الثبات
استراتيجيات الأعمال	12.24	0.88
الميزة التنافسية المستدامة	9.13	0.86

مع العلم أن القيمة الجدولية لاختبار الصدق هي (1.645) لذلك يتضح أن القيمة المحسوبة كانت أكبر من الجدولية وهذا يؤكد صدق مقياس الاستبانة، كما أن معامل الثبات أكثر من (0.5) والذي يؤكد ثبات مقياس الاستبانة.

٢ - ثبات أداة الدراسة:

يعدُّ ثبات أداة الدراسة من المتطلبات الأساسية في البحث والتي تعطي اتساقاً في النتائج عندما تطبق عدة مرات، وتحدد قيمة معامل ثبات الاستبيان وفق معامل الثبات (إلفاكرونباخ) والذي يعدُّ عن قوة ثبات الاستبيان وإعطائها لنفس النتائج في حال إعادة التطبيق، ومن الناحية العملية يجب أن يكون معامل (إلفاكرونباخ) أعلى من (٠.٧) إذ أن تتأثر قيمه بحسب عدد البنود الموضوعة في المقياس التدريجي، فإذا كان عدد البنود الموضوعة أكثر من (١٠) بنود يجب أن يكون أكبر من (٠.٧)، أما إذا كان عدد البنود الموضوعة أقل من (١٠) فإنه يجب أن يكون بين (٠.٤-٠.٧) (العبد، ٢٠١٠: ٥٢).

أ) نتائج حساب الثبات لاستراتيجيات الأعمال:

تم حساب الثبات لمتغير الدراسة الخاص باستراتيجيات الأعمال في الاستبيان التي شملت (٢٩) فقرة وخلصت النتائج في الجدول رقم (٢٠) التالي.

جدول رقم (٢١): يوضح نتائج الثبات لاستراتيجيات الأعمال.

المتغير	معامل كرونباخ
استراتيجية قيادة التكلفة	٠.٩١١
استراتيجية التمييز	٠.٩٢٣
استراتيجية التركيز	٠.٩٤٠
استراتيجية الأعمال	٠.٩٣٥

يلاحظ من الجدول أعلاه أن جميع الفقرات الأساسية في متغير الدراسة الخاص باستراتيجية الأعمال لقيم الفاكروباخ أكبر من قيمة (٠.٧) وهذا يدل على إمكانية الوثوق بهذا المتغير ودراسته ضمن الفرضيات.

ب) نتائج حساب الثبات للميزة التنافسية المستدامة:

تم حساب الثبات لمتغير الدراسة الخاص بالميزة التنافسية المستدامة في الاستبيان والتي شملت على (٤٧) فقرة. وخلصت النتائج كما في الجدول رقم (٢٢) التالي.

جدول رقم (٢٢): يوضح حساب الثبات للميزة التنافسية المستدامة

المتغير	معامل كرونباخ
الموارد المتاحة	٠.٨٩٧
القوة النسبية للتنافس	٠.٩٠٧
القدرات الإبداعية للمنظمة	٠.٨٨٨
صعوبة الأحلال والاستعاضة	٠.٩٢١
التوزيع المتخصص للملائم	٠.٩٢٨
قوة الاستمرارية	٠.٨٧٩
صعوبة التقليد	٠.٨٩٧
الميزة التنافسية المستدامة	٠.٨٨٢

يلاحظ من الجدول أعلاه أن جميع الفقرات الأساسية في متغير الدراسة الخاص بالميزة التنافسية المستدامة لقيم الفاكروباخ أكبر من (٠.٧) وهذا يدل على إمكانية الوثوق بهذا المتغير ودراسته ضمن الفرضيات.

الفصل السادس

عرض بيانات الدراسة وتحليلها

- | | |
|-----------------|--|
| المبحث الأول: | عرض وتحليل نتائج فقرات الأستبيان |
| المبحث الثاني: | عرض وتحليل نتائج المتغيرات لكل مصرف |
| المبحث الثالث: | عرض وتحليل نتائج اختبار فرضيات الدراسة |
| المبحث الرابع : | نتائج الدراسة وتوصياتها المقترحة |

المبحث الأول

عرض وتحليل نتائج فقرات الاستبيان

المقدمة:

لأجل تحقيق أهداف الدراسة والوصول إلى النتائج لابد من إجراء التحليل والتفسير اللازمين للبيانات الأولية التي تم جمعها ميدانياً عن طريق استمارة الاستبيان التي تم توزيعها على مفردات عينة الدراسة المختارة من المجتمع الأصلي للدراسة والتي بدورها ستسهم في الوصول إلى النتائج العلمية التي تهدف الدراسة لتحقيقها وذلك باستخدام وتطبيق بعض أساليب التحليل الإحصائي الملائمة لطبيعة البيانات التي تم الحصول عليها ميدانياً. فقد تم الاعتماد في هذا الفصل على العرض والتحليل الإحصائي الوصفي لبيانات الدراسة وكذلك العرض والتحليل الإحصائي الاستنتاجي لاختبار فرضيات الدراسة وذلك باستخدام عدد من اختبارات الدلالة الإحصائية في استنتاج العلاقة بين المتغيرات التي تكون فرضيات الدراسة لذا تم التطرق في هذا الفصل إلى عرض بيانات الدراسة وتحليلها بشيء من التفصيل في مباحث عدة منها عرض وتحليل نتائج فقرات الاستبيان وكذلك عرض وتحليل نتائج المتغيرات لكل مصرف وتناول عرض وتحليل نتائج اختبار فرضيات الدراسة وقد خصص المبحث الأخير إلى النتائج والتوصيات التي تم التوصل إليها.

المبحث الأول

عرض وتحليل نتائج فقرات الاستبيان

لقد تناول هذا المبحث عرض وتحليل نتائج فقرات الاستبيان المتعلقة بالمتغير المستقل وهو استراتيجيات الأعمال وفقرات الاستبيان المتعلقة بالمتغير التابع وهي الميزة التنافسية المستدامة.

وكما بينت الباحثة سابقاً بأنه تم اختيار عشر مصارف عراقية غير حكومية من بين (٣٣) مصرفاً وهو مجموع المصارف العراقية غير الحكومية في العراق، وتم اختيار أغلب أعضاء مجلس إدارة المصارف المختارة بما فيهم رؤساء الأقسام والبالغ عددهم (١٠٠) عضواً تم اختيارهم للإجابة عن الأسئلة الواردة في الاستبيان الخاص بالمتغير المستقل (استراتيجيات الأعمال) والمتغير التابع (الميزة التنافسية المستدامة).

وقد اعتمدت الباحثة على الخطوات التالية في جمع بيانات الدراسة وتبويبها (تصنيفها) لغرض عرضها وتحليلها.

- ١ - حصر استثمارات الاستبيان، وتحديد الصالح منها البالغ عددها (١٠٠) استثماراً.
- ٢ - إجراء اختبارات الصدق والثبات لاستثمارات الاستبيان، لمعرفة مدى صلاحيتها لإثبات فرضيات البحث.
- ٣ - تهيئة البيانات لغرض التحليل الإحصائي، من خلال المراجعة وتدقيق محتويات الاستثمارات إذ تبين أن تسع استثمارات استثماراً من المجموع الكلي غير صالحة للعرض والتحليل.
- ٤ - تفريغ الاستثمارات وترميزها وتعريف المتغيرات المستقلة والتابعة لإجراء التحليل الإحصائي.
- ٥ - دراسة الأسئلة الخاصة بالمعلومات الشخصية عن أعضاء مجلس الإدارة وتحديد النسب المطلوبة وحسب الجنس، المستوى الوظيفي، التحصيل الدراسي والفئة العمرية ... الخ.
- ٦ - استخدام الأساليب الإحصائية لاستخراج الوسط الحسابي والانحراف المعياري والذي يسمى في بعض الأحيان الانحراف القياسي ويعد من أفضل مقاييس التشتت على الإطلاق ويعرف بأنه الجذر التربيعي الموجب لمتوسط مربعات انحرافات القيم عن الوسط الحسابي وبحسب للبيانات الرتببة كما في هذه الدراسة وفق الصيغة الآتية:

$$S = \frac{\sqrt{\sum f_i (\bar{x}_i - x)^2}}{n}$$

إذ أن $(\bar{X})$ هي الوسط الحسابي الموزون والذي يحسب وفق العلاقة التالية.

$$X = \frac{\sum f_i x_i}{\sum f_i}$$

يستخدم هذا المقياس للمقارنة بين متوسطات المتغيرات لمعرفة الأفضل من خلال أقل قيمة لهذا المقياس والنتائج هي كما يلي:

أولاً - عرض وتحليل نتائج فقرات المتغير المستقل (استراتيجيات الأعمال):

اشتمل الاستبيان المتعلق بالمتغير المستقل (استراتيجيات الأعمال) على (٢٩) فقرة ثلاثة متغيرات تم تحديدها من النهج العلمي الذي تم التطرق إليه في الفصل الثاني من هذه الدراسة ووزعت (١٠٩) استمارة استبيان على أعضاء مجلس الإدارة للمصارف عينة الدراسة، وتم استلام جميع استمارات الاستبيان الموزعة الا إنه كان هناك (٩) استمارات غير صالحة لإجراء التحليل والأختبار.

وقسم الاستبيان الخاص بالمتغير المستقل إلى ثلاثة متغيرات أساسية هي:

١ - المتغير الأول: هو استراتيجية قيادة التكلفة والتي تضمنت (١٢) فقرة (سؤال).

٢ - المتغير الثاني: هو استراتيجية التمييز وإعداده وتضمن (٨) فقرات (اسئلة).

٣ - المتغير الثالث: هو استراتيجية التركيز وشمل على (٩) فقرات (اسئلة).

وتطرقت الباحثة سابقاً إلى أنه تم الاعتماد على تصنيف نتائج إجابات أفراد عينة الدراسة لغرض الوصف النظري على المقياس الخماسي (ليكرت Likert) وهو (موافق تماماً، موافق، موافق إلى حد ما، غير موافق، غير موافق تماماً) ، وفيما يلي عرض وتحليل نتائج فقرات المتغيرات المستقلة والتي تتعلق باستراتيجيات الأعمال وكما يلي:

المبحث الأول ﴿ عرض وتحليل نتائج فقرات الاستبيان ﴾

أ - **استراتيجية قيادة التكلفة:** إذ يترتب على إدارة المصرف أن تقوم بتقديم خدمات بكلفة مقبولة فضلاً عن حصوله على عائدات جيدة نتيجة تخفيض هذه التكاليف وهي أولى المراحل وقد قسمت إلى (١٢) فقرة وكانت نتائج البيانات الآتي:

جدول رقم (٢٣): يوضح المتوسط الحسابي والانحراف المعياري لإجابات مفردات عينة الدراسة عن فقرات المتغير المستقل (استراتيجية قيادة التكلفة).

ت	مفردات (اسئلة) استراتيجية قيادة التكلفة	المتوسط الحسابي	الانحراف المعياري	الأهمية النسبية	الرتبة بالنسبة للمتوسط
١-	يقدم المصرف خدمات متميزة	٤.٢٢٠	٠.٧٠٥	٨٤.٤	مرتفع
٢-	يقدم المصرف عروض ذات تكلفة منخفضة	٣.٨١٠	٠.٨٢٥	٧٦.٠	مرتفع
٣-	يعمل المصرف على تخفيض تكلفة الخدمات المقدمة على الرغم من وجود قوى تنافسية شديدة	٤.٠٤٠	٠.٨١٦	٨٠.٨	مرتفع
٤-	يحصل المصرف على عائدات جيدة نتيجة تخفيض هذه التكاليف	٤.٠٧٠	٠.٧٦٦	٨١.٤	مرتفع
٥-	يحقق المصرف موقع أفضل على أساس السعر	٣.٨٨٠	٠.٧٤٢	٧٧.٦	مرتفع
٦-	يعمل المصرف بكفاءة عالية	٤.١٧٠	٠.٧٥٢	٨٣.٤	مرتفع
٧-	يعتمد المصرف نظام تقديم الخدمات بكلفة مقبولة	٤.٠٤٠	٠.٧٦٤	٨٠.٨	مرتفع
٨-	تستمر كفاءة العمليات في المصرف من تخفيض التكلفة	٣.٩٠٠	٠.٧٩٨	٧٨.٠	مرتفع
٩-	يتم تحسين الخدمات الحالية في المصرف بشكل لا يتعارض مع سياسة تقليل التكلفة.	٣.٩٠٠	٠.٨٧٠	٧٨.٠	مرتفع
١٠-	يعتمد المصرف على تكنولوجيا المعلومات في تخفيض التكلفة	٤.٠٠٠	٠.٨٤٥	٨٠.٠	مرتفع
١١-	يقوم المصرف بتقديم خدمات متكاملة بهدف تخفيض كلفتها وزيادة نوعيتها.	٣.٩٢٧	٠.٨٧٥	٧٨.٥	مرتفع
١٢-	يحرص المصرف على دعم أنشطة البحث والتطوير.	٤.٠٩٠	٠.٨٧٧	٨١.٨	مرتفع
	العام	٤.٠٠٤	٠.٨٠٢	٨٠.١	مرتفع

يتضح من الجدول رقم (٢٣) السابق أن أعضاء مجلس إدارة المصارف لعينة الدراسة يميلون إلى استراتيجيات قيادة التكلفة بأسلوب مخطط ووفقاً لأهداف موضوعية سابقاً، كما أن الأعضاء قادرين على وضع استراتيجيات الأعمال على ضوء متطلبات تخفيض التكلفة وكذلك قدرة الإدارة على التقويم المستمر لأساليب تقديم الخدمة المصرفية للعملاء وإمكانياتها في تخفيض التكلفة والحاجة إلى تحسين الخدمة بما يلي الحاجات المتطورة للعملاء آخذين بنظر الاعتبار العمليات الحالية والمتوقعة لتقديم الخدمات المصرفية فضلاً عن قدرة المصرف على تحليل عوامل القوة ونقاط الضعف لدى المصرف بحيث يؤدي ذلك إلى حرص المصرف على دعم أنشطة البحث والتطوير بحيث تسهم في إنجاح استراتيجية قيادة التكلفة، إذ بلغ المتوسط الحسابي العام (٤.٠٠٤) وبإنحراف معياري قدره (٠.٨٠٢) وأهمية موافقة نسبية قدرها (٨٠.١%) كما بلغ متوسط الفرق بين المتوسط الحسابي لهذه الفقرة وقيمة الاختبار المعتمد وهو الوسط النظري (٣) بفارق (١.٠٠٤) أي أن هناك ارتفاعاً في مستوى توافر استراتيجية قيادة التكلفة في المصارف مما يدل على أن آراء أعضاء مجلس الإدارة تتفق على أن استراتيجية قيادة التكلفة أولى الخطوات الأساسية لإنجاح استراتيجية الأعمال ولكن هناك تباين في النسب بين فقرات الجدول رقم (٢٣) إذ أن الفقرة رقم (١) من فقرات المتغير المستقل (يقدم المصرف خدمات متميزة) حصلت على المرتبة الأولى مقارنة بالفقرات الأخرى، وحسب إجابات مفردات عينة الدراسة إذ أن بلغ المتوسط الحسابي لها (٤.٢٠٠) وبإنحراف معياري قدره (٠.٧٠٥) وبأهمية نسبية قدمت (٢٤.٤%) وهذا يدل على أن أعضاء مجلس الإدارة قادرون على الاهتمام بتقديم الخدمات المتميزة، وهذا ما عززته الفقرة (٦) والتي تنص على (يعمل المصرف بكفاءة عالية) إذ أن بلغ المتوسط الحسابي لها (٤.١٧٠) وبإنحراف معياري قدره (٠.٧٥٢) وبأهمية نسبية قدرها (٨٣.٤%) وتعززه أيضاً الفقرة (١٢) ونصها (يحرص المصرف على عدم أنشطة البحث والتطوير) والتي بلغ المتوسط الحسابي لها (٤.٠٩٠) وبإنحراف معياري قدره (٠.٨٧٧) وبأهمية نسبية مقدارها (٨١.٨%) وهذا يؤكد على توافر القناعة لدى الإدارة بأن استراتيجية قيادة التكلفة بشكل دقيق يسهم في نجاح استراتيجية الأعمال، أما الفقرة (٤) والتي تنص على (يحصل المصرف على عائدات جيدة نتيجة تخفيض هذه التكاليف) فقد بلغ المتوسط الحسابي لها (٤.٠٧٠) وبإنحراف معياري قدره (٠.٧٥٦) وبأهمية نسبية قدرها (١٨١.٤%) مما يؤكد على أن إدارة المصرف تحصل على عائدات جيدة نتيجة تخفيض تكلفتها. وبخصوص الفقرة (٣) والتي تنص على (يعمل المصرف على تخفيض تكلفة الخدمات المقدمة على الرغم من وجود قوى تنافسية شديدة) بمتوسط حسابي قدره (٤.٠٤٠) وبإنحراف معياري (٠.٨١٦)

وبأهمية نسبية قدرها (٨٠.٨%) وتساundersها بذلك الفقرة (٧) إذ أن تنص على (يعتمد المصرف نظام تقديم الخدمات بتكلفة مقبولة) بمتوسط حسابي قدره (٤.٠٤٠) وبإنحراف معياري قدره (٠.٧٦٤) وبأهمية نسبية قدرها (٨٠.٨%). أما الفقرة (١٠) والتي نصت على (يعتمد المصرف على تكنولوجيا المعلومات في تخفيض التكلفة) بمتوسط حسابي قدره (٤.٠٠٠) وبإنحراف معياري قدره (٠.٨٤٥) وبأهمية نسبية قدرها (٨٠.٠%) إذ أن إدارة المصرف تعتمد على تكنولوجيا المعلومات لمواكبة التطورات التكنولوجية لتخفيض التكاليف. وبخصوص الفقرة (٥) والتي تنص على (يحقق المصرف موقع أفضل على أساس السعر) والتي حققت أقل متوسط حسابي من بين فقرات هذا المتغير وحسب إجابات مفردات عينة الدراسة والتي بلغ المتوسط الحسابي (٣.٨٨٠) وبإنحراف معياري قدره (٠.٧٤٢) وبأهمية نسبية قدرها (٧٧.٦%) والتي توضع أن الإدارة لا تركز على تحقيق موقع أفضل على أساس السعر لأنه أصلاً أن إدارة المصرف تقوم بتحقيق عائدات جيدة وفق أسلوب مخطط ووفقاً لأهداف موضوعة مسبقاً. أما الفقرة (٢) والتي تنص على (يقدم المصرف عروض ذات تكلفة منخفضة) إذ كان المتوسط الحسابي (٣.٨١٠) وبإنحراف معياري قدره (٠.٨٢٥) وبأهمية نسبية قدرها (٧٦.٠%) إذ أن إدارة المصرف تأخذ بنظر الاعتبار تقديم عروض تنافسية على بقية المصارف عند تحديد استراتيجية قيادة التكلفة. أما الفقرة (٨) فقد نصت على (تستمر كفاءة العمليات مع المصرف من تخفيض التكلفة) إذ أن بلغ المتوسط الحسابي (٣.٩٠٠) وبإنحراف معياري قدره (٠.٧٩٨) وبأهمية نسبية (٧٨.٠%) والفقرة (٩) تشابه الفقرة (٨) من حيث المتوسط الحسابي والتي نصت (يتم تحسين الخدمات الحالية في المصرف بشكل لا يتعارض مع سياسة تقليل التكلفة) إذ أن بلغ المتوسط الحسابي (٣.٩٠٠) وبإنحراف معياري (٠.٨٧٠) وبأهمية نسبية قدرها (٧٨.٠%) إذ تقوم إدارة المصرف بالاهتمام بكفاءة عملياتها عن طريق تقديم الخدمات المصرفية بحيث لا يتعارض مع سياسة تقليل التكلفة وفيما يخص الفقرة (١١) والتي تنص على (يقوم المصرف بتقديم خدمات متكاملة بهدف تخفيض كلفتها وزيادة نوعيتها فقد بلغ المتوسط الحسابي لها (٣.٩٢٧) وبإنحراف معياري قدره (٠.٨٧٥) وبأهمية نسبية قدرها (٧٨.٥%) والتي توضع اهتمام إدارة المصرف بتقديم خدمات متكاملة للعملاء وتكون هذه الخدمات ذات تكلفة منخفضة لكن بشرط أن تكون الخدمة المقدمة ذات نوعية جيدة ومتميزة.

ب - استراتيجية التمييز:

وفي هذه المرحلة يستلزم من إدارة المصرف الشروع في وضع استراتيجية التمييز وتحديد مفرداته وتهيئة مستلزمات نجاحها وقد قسمت هذه المرحلة إلى (٨) فقرات وكانت النتائج كما في الجدول رقم (٢٤).

جدول رقم (٢٤): يوضح المتوسط الحسابي والانحراف المعياري والأهمية النسبية لإجابات مفردات عينة الدراسة عن فقرات المتغير المستقل (استراتيجية التمييز).

ت	فقرات استراتيجية التمييز	المتوسط الحسابي	الانحراف المعياري	الأهمية النسبية	الرتبة بالنسبة للمتوسط
١-	يقدم المصرف خدمة متميزة ترضي العميل	٤.٣٧٠	٠.٧٢٠	٨٧.٤	مرتفع
٢-	يتعامل المصرف بمرونة مع العملاء	٤.٣٦٠	٠.٧٥٩	٨٧.٢	مرتفع
٣-	يقيم المصرف دورات تدريبية تواكب التغيرات التكنولوجية	٤.١٣٠	٠.٨٤٩	٨٢.٦	مرتفع
٤-	يستعين المصرف بخبرات الاغتناء هذه الدورات	٣.٩٢٠	٠.٨٢٥	٧٨.٤	مرتفع
٥-	يوفد المصرف بعض الموظفين إلى خارج القطر للتعليم والتدريب	٣.٨٩٠	١.٠١٤	٧٧.٨	مرتفع
٦-	يكافئ المصرف المبدعين لتشجيعهم على الإبداع	٤.٠١٠	٠.٨٩٣	٨٠.٢	مرتفع
٧-	يدعم المصرف شبكة خدماته ليمتد إلى مناطق أخرى.	٤.١٩٠	٠.٧٢٠	٨٣.٨	مرتفع
٨-	ينكتسب المصرف الميزة التنافسية من خلال تدريب الموظفين على التنبؤ بمصادرها.	٣.٩٤٠	٠.٧٧٦	٧٨.٨	مرتفع
	العام	٤.١٠٠	٠.٨٢٠	٨٢.٠	

يتضح من الجدول رقم (٢٤) أن إدارات المصارف عينة الدراسة تقوم بوضع استراتيجية التمييز والتأكد من أنها تحقق أهداف المصرف والاهتمام بتهيئة مستلزمات نجاحها من كادر كفوء ومبالغ ومكان ملائم ووسائل أخرى كذلك الاهتمام بالوقت الكافي لتغطية كل متطلبات وضع الاستراتيجية بما يحقق أهدافها المرجوة وهذا ما يوضحه لنا المتوسط الحسابي العام (٤.١٠٠) وبانحراف معياري قدره

(٠.٨٢٠) وأهمية نسبية قدرها (٨٢.٠%) كما بلغ متوسط الفرق بين المتوسط الحسابي لهذه المرحلة وقيمة الاختبار المعتمد بفارق (١.١٠٠) أي أن هناك ارتفاع في مستوى وضع استراتيجية التمييز، وبشكل عام تهتم الإدارة العليا في المصارف بالإشراف على وضع الاستراتيجية ومتابعة تنفيذها للتأكد من أنها حققت الأهداف.

ولتوضيح ذلك بشكل أدت (مفصل) نلاحظ أن الفقرة (١) من فقرات استراتيجية التمييز والتي تنص على (يقدم المصرف خدمة متميزة ترضي العميل) حققت أعلى متوسط حسابي من بين فقرات هذا المتغير وحسب إجابات مفردات عينة الدراسة إذ أن بلغ (٤.٣٧٠) وبإنحراف معياري قدره (٠.٧٢٠) وبأهمية نسبية بلغت (٨٧.٤%) مما يدل على أن إدارة المصرف تهتم بتقديم متميزة للعميل عند وضع استراتيجية التمييز. في حين أن الفقرة (٢) من فقرات المتغير المستقل (استراتيجية التمييز) والتي تنص على (يتعامل المصرف بمرونة مع العملاء) قد حصلت على المرتبة الثانية من بين فقرات التمييز وحسب إجابات مفردات عينة الدراسة إذ بلغ المتوسط الحسابي لها (٤.٣٦٠) وبإنحراف معياري قدره (٠.٧٥٩) وبأهمية نسبية عالية مقدارها (٨٧.٢%) وهذا يدل لنا على أن إدارة المصرف تولي أهمية كبيرة للتعامل مع العملاء بمرونة عالية. أما الفقرة (٧) من فقرات المتغير المستقل والتي تنص على (يدعم المصرف شبكة خدماته ليمتد إلى مناطق أخرى) إذ بلغ المتوسط الحسابي لهذه الفقرة (٤.١٩٠) وبإنحراف معياري قدره (٠.٧٢٠) وبأهمية نسبية قدرها (٨٣.٨%) وهذا يشير إلى أن إدارة المصرف تقوم بتقديم خدماته إلى عدة مناطق ليلبي طلبات العملاء وهذا ما تسانده الفقرة (٣) والتي تنص على (يقيم المصرف دورات تدريبية تواكب التغيرات التكنولوجية) إذ بلغ المتوسط الحسابي (٤.١٣٠) وبإنحراف معياري قدره (٠.٨٤٩) وبأهمية نسبية قدرها (٨٢.٦%) إذ تقوم إدارة المصرف بإقامة دورات تدريبية وتكون هذه الدورات على درجة عالية من المتابعة بحيث تواكب التطورات التكنولوجية نتيجة التغيرات من البيئة. أما الفقرة (٥) من فقرات المتغير المستقل (استراتيجية التمييز) والتي تنص على (يوقد المصرف بعض الموظفين إلى خارج القطر للتعليم والتدريب) فقد حصلت على المرتبة الأخيرة من بين فقرات التمييز وهذا ما تظهره إجابات مفردات عينة الدراسة، إذ بلغ المتوسط الحسابي لهذه الفقرة (٣.٨٩٠) وبإنحراف معياري قدره (١.٠١٤) وبأهمية نسبية قدرها (٧٧.٨%) مما يدل على أن إدارة المصارف تهتم أيضاً بإيفاد الموظفين إلى خارج القطر وذلك لاكتساب خبرة أكثر من الخارج لتطبيقها داخل المصرف وتعليمها للموظفين الآخرين. أما الفقرة (٦) والتي تنص على (يكافئ المصرف المبدعين لتشجيعهم على الإبداع) فقد بلغ المتوسط الحسابي (٤.٠١٠) وبإنحراف

معياري قدره (٠.٨٩٣) وبأهمية نسبية قدرها (٨٠.٢%) وهذا ما يعزز إجابات ونتائج الفقرة (١) من مرحلة استراتيجية التمييز أي أن إدارة المصرف مثلما تهتم بتقديم خدمة متميزة ترضي العميل بالمقابل تهتم بالمبدعين من حيث مكافآتهم وذلك تشجيعاً لإبداعهم وهذا ما يميز المصرف عن باقي المصارف الأخرى. أما الفقرة (٨) والتي تنص على (يكتسب المصرف الميزة التنافسية من خلال تدريب الموظفين على التنبؤ بمصادرها) والتي بلغ المتوسط الحسابي لها (٣.٩٤٠) وبإنحراف معياري قدره (٠.٧٧٦) وبأهمية نسبية قدرها (٧٨.٨%) إذ تبين هذه النتائج على أن إدارة المصرف تهتم باكتساب الميزة التنافسية وذلك بتدريب العاملين تدريباً كفوئاً ليستطيعوا التنبؤ بمصادرها وأكساب المصرف سمعة جيدة.

أما الفقرة (٤) والتي مفادها (يستعين المصرف بخبرات الأغتاء هذه الدورات) إذ بلغ المتوسط الحسابي (٣.٩٢٠) وبإنحراف معياري قدره (٠.٨٢٥) وبأهمية نسبية قدرها (٧٨.٤%) وهذه الإجابات والنتائج المتحققة لهذه الفقرة توضح الترابط مع إجابات ونتائج الفقرة (٣) إذ تبين بأن إدارة المصرف تهتم بإقامة الدورات التدريبية والتي تستعين بخبراء أما من داخل أو خارج المصرف لإنجاح العملية التدريبية على أن تكون هذه الدورات تواكب التطورات التكنولوجية بحيث يحصل المشاركون في هذه الدورات على المعلومات والخبرات التي تسهم في إنجاح الاستراتيجية وتحقيق أهداف المنظمة.

ج - استراتيجية التركيز:

بعد تحديد استراتيجية قيادة التكلفة واستراتيجية التمييز من قبل أعضاء مجلس إدارة المصارف عينة الدراسة يتم تطبيق استراتيجية التركيز بعد تهيئة مستلزمات إنجاحها وحث العاملين على الالتزام وأمانة الأمر إلى مختصين للإشراف على التنفيذ وتوفير أفضل الوسائل والتقنيات الحديثة للتعامل مع مجموعة معينة من العملاء في قطاع صغير من السوق لتحقيق موقع أفضل.

وهذه الاستراتيجية تعد الاستراتيجية الثالثة من استراتيجيات الأموال وقد قسمت فقراتها (أسئلتها) إلى (٩) فقرات وكانت الإجابة والنتائج الخاصة بها هي الآتي وكما يوضحها الجدول رقم (٢٥).

جدول رقم (٢٥): يوضح المتوسط الحسابي والانحراف المعياري لإجابات مفردات عينة الدراسة عن فقرات المتغير المستقل (استراتيجيات الأعمال).

ت	فقرات استراتيجية التركيز	المتوسط الحسابي	الانحراف المعياري	الأهمية النسبية	الرتبة بالنسبة للمتوسط
١-	يعتمد المصرف على الابتكار والتجديد	٤.٠٢٠	٠.٨٤٠	٨٠.٤	مرتفع
٢-	يعتمد المصرف على المزايا التنافسية لإشباع حاجات العملاء.	٤.٠٤٠	٠.٧٦٤	٨٠.٨	مرتفع
٣-	يحقق المصرف عائدات وموقع متميز	٤.٢٤٠	٠.٧٦٧	٨٤.٨	مرتفع
٤-	يقدم المصرف خدمات جيدة ومتميزة	٤.٢٢٠	٠.٧٠٥	٨٤.٤	مرتفع
٥-	ينفرد المصرف في خدمات معينة	٣.٨٢٠	٠.٩٨٨	٧٦.٤	مرتفع
٦-	يمتلك المصرف كوادراً هندسية وفنية	٤.٠٦٠	٠.٨٠٢	٨١.٢	مرتفع
٧-	يمتلك المصرف مشرفين كفؤين للإشراف على اليد العاملة.	٤.١٠٠	٠.٨٢٣	٨٠.٨	مرتفع
٨-	يسعى المصرف بالبحث عن عملاء جديدة	٤.٢٣٠	٠.٧٥٠	٨٢.٠	مرتفع
٩-	تعد خدمات المصرف ذات جودة عالية وسعر مقبول.	٤.١٨٠	٠.٧٤٤	٨٣.٦	مرتفع
	العام	٤.١٠١	٠.٧٩٨	٨٢.٠	مرتفع

يتضح من الجدول (٢٥) أن إدارة المصارف عينة الدراسة تقوم بتجديد استراتيجية التركيز من خلال خفض التكلفة للمنتج من خلال التركيز على قطاع معين من السوق أو على مجموعة معينة من المشترين وكذلك من خلال التركيز مع التمايز وهذا يحقق الميزة التنافسية المستدامة ويكون ذلك من خلال التمايز في منتجاتها وخلق الولاء للعلامة.

إن نلاحظ من الجدول أن المتوسط الحسابي العام بلغ (٤.١٠١) وبانحراف معياري قدره (٠.٧٩٨) وأهمية نسبية قدرها (٨٢.٠%)، كما بلغ متوسط الفرق بين المتوسط الحسابي لهذه الفقرة وقيمة الاختبار المعتمد بفارق (٢.١٠١) أي أن هناك ارتفاع في مستوى استراتيجية التركيز في

المصارف، وبشكل عام فإن لإدارة المصرف اهتمام في تحديد هذه الاستراتيجية. ولتوضيح ذلك بشيء من التفصيل نلاحظ أن الفقرة (٣) من فقرات المتغير المستقل (استراتيجيات الأعمال) والتي تنص على (يحقق المصرف عائدات وموقع متميز) قد حققت أعلى متوسط حسابي من بين جميع فقرات المتغير المستقل هذا وحسب إجابات مفردات عينة الدراسة، إذ بلغ (٤.٢٤٠) وبإنحراف معياري قدره (٠.٧٦٧) وبأهمية نسبية عالية جداً (٨٤.٨%) مما يدل على أن إدارة المصارف تتولى اهتماماً كبيراً في أن تحقق عائدات وموقع متميز نتيجة تلبية حاجات العملاء وهذا يبين قدرة المصرف على تحقيق ميزة تنافسية مستدامة على المنافسين نتيجة موقعه المتميز وجودة خدماته. أما الفقرة (٨) من فقرات المتغير المستقل (استراتيجيات الأعمال) والتي نصها (يسعى المصرف بالبحث عن عملاء جديدين) فقد حصلت على المرتبة الثانية من بين تلك الفقرات، وحسب إجابات مفردات عينة الدراسة، إذ بلغ المتوسط الحسابي لها (٤.٢٣٠) وبإنحراف معياري قدره (٠.٧٥٠) وبأهمية نسبية قدرها (٨٢.٠%) وهذا يدل على اهتمام إدارة المصرف بسعيها للبحث عن عملاء جديدين نتيجة تقديم المصرف لخدمات متميزة. وفيما يتعلق بالفقرة التي حظيت بالمرتبة الثالثة من إجابات العينة وهي الفقرة (٤) والتي تنص على (يقدم المصرف خدمات جيدة ومتميزة) إذ بلغ المتوسط الحسابي لهذه الفقرة (٤.٢٢٠) وبإنحراف معياري قدره (٠.٧٠٥) وبأهمية نسبية قدرها (٨٤.٤%) وهذا يدل على الترابط بين الفقرة (٣) والفقرة (٤) إذ أن استراتيجية قيادة التكلفة واستراتيجية التمييز إذ تقوم إدارة المصارف بتقديم خدمات متميزة وتكلفة منخفضة فضلاً عن تحقيق عائدات رحية. أما الفقرة (٩) والتي تنص على (تعد خدمات المصرف ذات جودة عالية وسعر مقبول) فقد نالت المرتبة الرابعة في إجابات عينة الدراسة، إذ أن بلغ المتوسط الحسابي لها (٤.١٨٠) وبإنحراف معياري قدره (٠.٧٤٤) وبأهمية نسبية قدرها (٨٣.٦%) مما يوضح لنا بأن إدارة المصرف تأخذ بنظر الاعتبار أن تكون الخدمات متميزة وذات جودة عالية وسعر مقبول بحيث أن إدارة المصارف تحقق عائد معين في قطاع صغير من السوق. أما الفقرة التي كانت مرتبتها في إجابات عينة الدراسة هي المرتبة الخامسة فهي الفقرة رقم (٧) والتي تنص على (يمتلك المصرف مشرفين كفولين للإشراف على اليد العاملة) إذ أن بلغ المتوسط الحسابي لها (٤.١٠٠) وبإنحراف معياري قدره (٠.٨٢٣) وبأهمية نسبية قدرها (٨٠.٨%) وهذا يؤكد على إيمان إدارة المصارف بأن توفر مشرفين ذو خبرة ولغاية عالية للإشراف على العاملين وذل لكي يحقق المصرف مركز تنافسي. والفقرة (٦) والتي تنص على (يمتلك المصرف كوادر هندسية وفنية) فكانت مرتبتها السادسة من بين فقرات استراتيجيات الأعمال وحسب إجابات مفردات عينة الدراسة ، إذ بلغ

المتوسط الحسابي لها (٤.٠١٠) وبإنحراف معياري قدره (٠.٨٠٢) وبأهمية نسبية قدرها (٨١.٢%) وهذا ما يساند الفقرة (٧) بأن على المصرف أن يمتلك كوادرات فنية وهندسية ذات كفاءة عالية وقادرة على الإبداع وتحقيق موقع متميز ، والفقرة (٥) والتي نصت على (ينفرد المصرف في خدمات معينة) إذ حققت أقل متوسط حسابي لها (٣.٨٢٠) وبإنحراف معياري قدره (٠.٩٨٨) وبأهمية نسبية قدرها (٧٦.٤%) وهذا ما يؤكد بأن على إدارة المصرف بأن متفرد في تقديم خدماتها عن بقية المصارف الأخرى بحيث تحقق سمعة وميزة تنافسية مستدامة. أما الفقرة (٢) فقد نصت على (يعتمد المصرف على المزايا التنافسية لإشباع حاجات العملاء) إذ بلغ المتوسط الحسابي لها (٤.٠٤٠) وبإنحراف معياري قدرها (٠.٧٦٤) وبأهمية نسبية قدرها (٨٠.٨%) وساندته الفقرة (١) إذ نصت على (يعتمد المصرف على الابتكار والتجديد) إذ بلغ المتوسط الحسابي له (٤.٠٢٠) وبإنحراف معياري قدره (٠.٨٤٠) وبأهمية نسبية قدرها (٨٠.٤%) إذ يكون هناك ترابط بين الفقرتين من حيث أن المصرف لكي يحقق ميزة تنافسية مستدامة تشبع حاجات العملاء عليه أن يبتكر وأن يشجع على الابتكار والتجديد ومكافأة المبدعين.

ثانياً - عرض وتحليل نتائج فقرات المتغير التابع (الميزة التنافسية المستدامة)

اشتمل الاستبيان المتعلق بالمتغير التابع وهي الميزة التنافسية المستدامة على (٤٧) فقرة (سؤال) تخص سبعة متغيرات (أساسيات) أتخذت من النهج العلمي الذي تم الحديث عنه في الفصل الثالث من هذه الدراسة، وقد قسم الاستبيان الخاص بالمتغير إلى سبعة متغيرات هي:

- أ) المتغير الأول هو الموارد المتاحة والتي تم قياسها بـ (٧) فقرات (اسئلة).
- ب) المتغير الثاني هو القوة النسبية للتنافس والتي ضمت (٧) فقرات أيضاً.
- ج) المتغير الثالث هو القدرات الابداعية للمنظمة والتي ضمت (٥) فقرات (اسئلة).
- د) المتغير الرابع هو صعوبة الإحلال والاستعاضة والتي ضمت (٧) فقرات (اسئلة).
- هـ) المتغير الخامس هو التوزيع والتخصيص الملائم والتي ضمت (٩) فقرات (اسئلة).
- و) المتغير السادس وهو قوة الاستمرارية والتي ضمت (٤) فقرات (اسئلة).
- ز) المتغير السابع وهو صعوبة التقليد والتي ضمت (٨) فقرات (اسئلة).

وفيما يلي عرض وتحليل نتائج فقرات الميزة التنافسية المستدامة (السبعة) موضوع الدراسة

وكالاتي:

أ (عرض وتحليل نتائج الموارد المتاحة:

يعتمد المتغير التابع المتمثل بالميزة التنافسية المستدامة على إمكانية المصرف بتحقيق الأمل لموارده المتاحة من حيث سمعته بالسوق ورضا العملاء والموارد البشرية وإمكانياته كذلك في تخفيض تكلفة خدماته المقدمة للعملاء ومن ثم تحقيق عائد أكبر مقارنة بالمصارف المنافسة الأخرى وأن تكون هذه الموارد نادرة بحيث يصعب على المنافسين الحصول عليها، وقد قسمت هذه الفقرة إلى (٦) فقرات (اسئلة) والتي من خلالها تم قياس متغير الموارد المتاحة وكانت نتائج البيانات كما هي موضحة في الجدول رقم (٢٦).

جدول رقم (٢٦): يوضح المتوسط الحسابي والانحراف المعياري لإجابات مفردات عينة الدراسة عن فقرات المتغير التابع (الموارد المتاحة).

ت	فقرات الموارد المتاحة	المتوسط الحسابي	الانحراف المعياري	الأهمية النسبية	الرتبة بالنسبة للمتوسط
١-	يمتلك المصرف سمعة جيدة من قبل عملائه	٤.٤٨٠	٠.٦٢٧	٨٩.٦	مرتفع
٢-	تمتاز الموارد بأنها نادرة ويصعب على المنافسين الحصول عليه.	٣.٦٩٠	٠.٧٨٧	٧٣.٨	مرتفع
٣-	موارد المصرف ذات قيمة في نظر العميل	٣.٩١٠	٠.٧٩٢	٧٨.٢	مرتفع
٤-	يمتلك المصرف ثقافة معينة يصعب على المنافسين تقليدها.	٣.٨٦٠	٠.٨٩٩	٧٧.٢	مرتفع
٥-	يخطى المصرف بعلاقات تجارية مميزة	٤.١٠٠	٠.٧٧٢	٨٢.٠	مرتفع
٦-	يرى المصرف أن السمعة مهمة لبناء علاقات جيدة على المدى الطويل مع الجهات المستفيدة	٤.٤٧٠	٠.٦٧٤	٨٩.٤	مرتفع
٧-	تؤدي السمعة القوية للمصرف إلى التحالف مع المصارف الأخرى	٤.٣١٠	٠.٨٢٥	٨٦.٢	مرتفع
	العام	٤.١١٧	٠.٧٦٨	٨٢.٣	مرتفع

يتضح لنا من الجدول أعلاه رقم (٢٦) أن إدارة المصارف عينة الدراسة تمكنت من تحقيق الموارد المتاحة في تقديم خدماتها المصرفية وذلك بأن تكون الموارد كفوءة ونادرة والحصول على رضا

العملاء من خلال استراتيجية قيادة التكلفة مما جعلهم أكثر كفاءة وسمعة في أداء أعمالهم مما ساهم في بذل الطاقات التي مكنت المصرف من تقديم خدماته بأقل التكلفة وتمييزة مقارنة بالمصارف الأخرى ومن ثم هذا يعود للمصرف بتحقيق عوائد أكبر مقارنة بالمصارف العاملة في نفس النشاط وهذا ما تظهره إجابات ونتائج فقرات الموارد المتاحة التي هي من أساسيات الميزة التنافسية المستدامة، إذ بلغ المتوسط الحسابي العام لهذه الفقرة (٤.١١٧) وبإنحراف معياري قدره (٠.٧٦٨) وأهمية موافقة نسبية عالية قدرها (٨٢.٣%) مما يدل على أن المصارف قد حققت توفير الموارد المتاحة في تقديم خدماتها المصرفية للعملاء، ويعزى ذلك إلى نجاح استراتيجيات الأعمال باستراتيجياتها الثلاثة في تحقيق الموارد المتاحة التي هي من أساسيات بناء الميزة التنافسية المستدامة ولتوضيح ذلك بشكل مفصل، نلاحظ أن الفقرة رقم (١) من فقرات المتغير التابع (الموارد المتاحة) والتي تنص على (يمتلك المصرف سمعة جيدة من قبل عملائه) قد حققت أعلى متوسط حسابي من بين فقرات هذا المتغير وحسب إجابات مفردات عينة الدراسة إذ بلغ (٤.٤٨٠) وبإنحراف معياري قدره (٠.٦٢٧) وبأهمية نسبية كبيرة بلغت (٨٩.٦%) وهذا يدل على أن المصارف عينة الدراسة استطاعت من تقديم خدماتها المصرفية بأقل التكلفة نتيجة سمعتها الجيدة في السوق وهذا ما جذب العملاء للتعامل مع هذه المصارف وكذلك دلالة على امتلاكها موارد بشرية كفوءة. أما الفقرة (٦) من فقرات المتغير التابع (الموارد المتاحة) والتي تنص على (يرى المصرف أن السمعة مهمة لبناء علاقات جيدة على المدى الطويل مع الجهات المستفيدة) فقد حصلت على المرتبة الثانية من بين الفقرات وحسب إجابات مفردات عينة الدراسة، إذ بلغ المتوسط الحسابي لها (٤.٤٧٠) وبإنحراف معياري قدره (٠.٦٧٤) وبأهمية نسبية عالية قدرها (٨٩.٤%) إذ تدلل هذه النتائج على تعزيزها للفقرة (١) ويظهر الترابط بينهما إذ أن امتلاك المصرف للسمعة الجيدة يساعد على بناء علاقات جيدة على المدى الطويل مع الجهات الأخرى المستفيدة وهذا يحقق لها ميزة تنافسية مستدامة من خلال تقديم الخدمات بأقل التكلفة مقارنة بالمصارف الأخرى المنافسة. أما الفقرة (٧) من فقرات هذا المتغير فقد حصلت على المرتبة الثالثة من بين فقراته وحسب إجابات مفردات عينة الدراسة والتي تنص على (تؤدي السمعة القوية للمصرف إلى التحالف مع المصارف الأخرى) وهذه الفقرة مرتبطة مع الفقرة (١) و (٦) فقد بلغ المتوسط الحسابي لها (٤.٣١٠) وبإنحراف معياري قدره (٠.٨٢٥) وبأهمية نسبية قدرها (٨٦.٢%) مما يدل على أن السمعة الجيدة للمصرف ونتيجة استراتيجية قيادة التكلفة سوف يحفز المصارف الأخرى على التحالف مع هذا المصرف فضلاً عن تحقيق عائد كبير نتيجة خفض التكلفة وهذا يعود بالفائدة على العاملين

والمصرف. أما الفقرة (٥) من فقرات المتغير التابع (الموارد المتاحة) والتي تنص على (يحظى المصرف بعلاقات تجارية مميزة) فقد حصلت على المرتبة الرابعة من بين فقرات المتغير وقد بلغ المتوسط الحسابي لها (٤.١٠٠) وبإنحراف معياري قدره (٠.٧٧٢) وبأهمية نسبية (٨٢.٠%) هذه النتائج تؤكد بأن المصرف يحظى بعلاقات تجارية مع المصارف الأخرى من حيث تبادل الخبرات أو الاستفادة من نقاط القوة ومعالجة نقاط الضعف. أما الفقرة (٢) فقد نالت أقل نسبة والتي نصت على (تمتاز الموارد بأنها نادرة ويصعب على المنافسين الحصول عليها) فقد بلغ المتوسط الحسابي لها (٣.٦٩٠) وبإنحراف معياري قدره (٠.٧٩٧) وبأهمية نسبية قدرها (٧٣.٨) وهذه النتائج تدلل على أن الموارد تشمل المعرفة الضمنية إذ أنه يصعب على المنافسين الحصول عليها لأنها مخزونة في عقول العاملين وهذه الموارد وتساعد على تخفيض تكلفة الخدمات المقدمة للعملاء. أما الفقرة رقم (٣) فقد حصلت على المرتبة السادسة من فقرات المتغير التابع (الموارد المتاحة) والتي تنص على (موارد المصرف ذات قيمة في نظر العميل) إذ بلغ المتوسط الحسابي لها (٣.٩١٠) وبإنحراف معياري قدره (٠.٧٩٢) وبأهمية نسبية قدرها (٧٨.٢%) وهذا يؤكد على أن الموارد في المصارف عينة الدراسة لديها الخبرة المتراكمة سواء أنها تعمل كانت تعمل لدى المصارف الحكومية سابقاً فضلاً عن أنها تحقق رضا العملاء وتعد ذات قيمة لديهم. والفقرة (٤) والتي تنص على (يمتلك المصرف ثقافة معينة يصعب على المنافسين تقليدها) إذ بلغ المتوسط الحسابي لها (٣.٨٦٠) وبإنحراف معياري قدره (٠.٨٩٩) وبأهمية نسبية قدرها (٧٧.٢%) وهذه الفقرة مترابطة مع الفقرة (٣) ترابطاً قوياً إذ تمكن إدارة المصارف من زيادة معرفة الأفراد عن طريق الثقافة والمنافسة الخارجية إذ تكون ثقافة المصرف عن طريق الابتكار والإبداع وكفاءة الموارد البشرية وسمعتها في السوق، إذ تلعب دوراً قوياً في ذلك. هذه النتائج توضح لنا بأن الموارد في المصارف عينة الدراسة لديها الخبرة المتراكمة نتيجة عملها وتسعى إلى توسيع الحصة السوقية للمصرف وتعظيم نقاط القوة لتلبي حاجات العملاء.

ب (عرض وتحليل نتائج القوة النسبية للتنافس:

يعتمد متغير القوة النسبية للتنافس (المتغير التابع) على مدى استجابة إدارة المصارف عينة الدراسة والعاملين فيها وقدرتهم على تقديم أفضل الخدمات للعملاء وتكون هذه الخدمة ذات ميزة فريدة أو مميزة يتفوق بها على المصارف المنافسة الأخرى وقد قسمت إلى (٧) فقرات وكانت نتائج البيانات كما موضحة في الجدول رقم (٢٧) التالي:

جدول رقم (٢٧): يوضح المتوسط الحسابي والانحراف المعياري لإجابات مفردات عينة الدراسة عن فقرات المتغير التابع (القوة النسبية للتنافس).

ت	فقرة القوة النسبية للتنافس	المتوسط الحسابي	الانحراف المعياري	الأهمية النسبية	الرتبة بالنسبة للمتوسط
١-	يملك المصرف ذو خبرات يصعب على المنافسين تقليدها.	٣.٨١٠	٠.٠٨٦١	٧٦.٢	مرتفع
٢-	يقدم المصرف مزايا خاصة للمستفيدين.	٣.٩٠٠	٠.٧٩٨	٧٨.٠	مرتفع
٣-	يقدم خدمات متميزة مقارنة بالمصارف الأخرى.	٣.٩٩٠	٠.٨٤٧	٧٩.٨	مرتفع
٤-	يتمتع المصرف بمهارات وتقنيات عالية من حيث تقديمه الخدمات للعملاء.	٣.٩٩٠	٠.٨٩٣	٧٩.٨	مرتفع
٥-	يستطيع المصرف المناورة بالعاملين من ذوي المهارات المتنوعة لتنفيذ أكثر من مهمة.	٣.٩٥٠	٠.٩٠٩	٧٩.٠	مرتفع
٦-	يحقق المصرف ميزة تنافسية مستدامة من خلال استخدام تقنيات وبرامج غير معروفة لدى المصارف المنافسة.	٣.٨٢٠	٠.٩٤٥	٧٦.٤	مرتفع
٧-	يحرص المصرف على تطوير أنشطة فنية وبرامج للحصول على المزايا التنافسية.	٣.٩٥٠	٠.٩٠٩	٧٩.٠	مرتفع
	العام	٣.٩١٦	٠.٨٨٠	٧٨.٣	مرتفع

يتضح من الجدول رقم (٢٧) السابق أن إدارة المصارف عينة الدراسة تمتلك خبرات يصعب على المنافسين تقليدها فضلاً عن تقديم خدمات متميزة ويتعامل مع العملاء بمرونة وهذا يعزز ثقة وولاء العملاء لهذه المصارف علماً بأن القوة النسبية للتنافس يعزى إلى الجهود التي تبذلها إدارة المصارف بالاستعانة بالعاملين ذوي الخبرة لتنفيذ أكثر من مهمة وهذا ما توضحه نتائج فقرة (القوة النسبية للتنافس) إذ نلاحظ أن المتوسط الحسابي العام لها بلغ (٣.٩١٦) وبإنحراف معياري قدره (٠.٨٨٠) وأهمية موافقة نسبية قدرها (٧٨.٣%) ولتوضيح ذلك بشيء من التفصيل نلاحظ أن الفقرة رقم (٣) من فقرات المتغير التابع (القوة النسبية للتنافس) والتي تنص على (يقدم المصرف خدمات متميزة مقارنة بالمصارف الأخرى) أخذت المرتبة الأولى من بين فقرات هذا المتغير إذ حققت أعلى متوسط حسابي من بين فقراته السبعة وحسب إجابات مفردات عينة الدراسة إذ بلغ (٣.٩٩٠) وبإنحراف معياري قدره (٠.٨٤٧) وبأهمية نسبية قدرها (٧٩.٨%) تؤكد نتائج هذه الفقرة على اهتمام إدارة المصارف عينة الدراسة بالسعي دائماً إلى تقديم خدماتها المصرفية للعملاء من حيث التكلفة المنخفضة وأقل الأسعار مما يؤدي إلى كسب الكثير من العملاء ومواجهة المصارف المنافسة وجاءت الفقرة (٤) لتساند الفقرة (٣) من فقرات المتغير التابع هذا والتي تنص على (يتمتع المصرف بمهارات وتقنيات عالية من حيث تقديمه الخدمات للعملاء) فقد أخذت المرتبة الثانية من بين فقرات هذا المتغير إذ حققت متوسط حسابي قدره (٣.٩٩٠) وبإنحراف معياري قدره (٠.٨٩٣) وبأهمية نسبية قدرها (٧٩.٨%) وهذا ما تؤكد عليه إدارة المصارف عينة الدراسة للتقنيات والمهارات العالية نتيجة الدورات التدريبية التي تواكب التطورات التكنولوجية ونتيجة خفض التكلفة والتميز في خدماتها المقدمة للعملاء مما ينعكس على قدرات وقابليات العاملين في تحسين الخدمات المصرفية المقدمة للعملاء مقارنة بالخدمات المصرفية التي تقدمها المصارف المنافسة. أما الفقرة (٥) والفقرة (٧) فكلاهما فقرتان مترابطتان من حيث الاهتمام بالعاملين وتطوير قدراتهم فقد نصت الفقرة (٥) على (يستطيع المصرف المناورة بالعاملين من ذوي المهارات المتنوعة لتنفيذ أكثر من مهمة) إذ بلغ المتوسط الحسابي لها (٣.٩٥٠) وبإنحراف معياري قدره (٠.٩٠٩) وبأهمية نسبية قدرها (٧٩.٠%) إذ تقوم إدارة المصارف بتكليف العاملين الكفؤين وذوي المهارات المتنوعة لأداء أكثر من مهمة في إنجاز عملهم في الوقت المحدد بما يلبي حاجات العملاء من حيث سرعة إنجاز تقديم الخدمات المصرفية لهم. وهذا ما أكدته الفقرة (٧) إذ نصت على (يحرص المصرف على تطوير أنشطة فنية وبرامج للحصول على المزايا التنافسية) إذ بلغ المتوسط الحسابي لها (٣.٩٥٠) وبإنحراف معياري قدره (٠.٩٠٩) وبأهمية نسبية

قدرها (٧٩.٠%) وهذا يبين حرص إدارة المصرف على إقامة دورات تدريبية للعاملين وتطوير أنشطة المصرف الفنية وإقامة برامج للحث على استقطاب العاملين ليقدموا خدمات مصرفية وذلك للحصول على الميزة التنافسية المستدامة. أما الفقرة (٢) فقد نصت على (يقدم المصرف مزايا خاصة للمستفيدين) فقد بلغ المتوسط الحسابي لها (٣.٩٠٠) وبإنحراف معياري قدره (٠.٧٩٨) وبأهمية نسبية قدرها (٧٨.٠%) إذ تقوم إدارة المصرف بتقديم خدمات مصرفية ذات سعر مناسب وخدمة متميزة ومرونة في التعامل مع العملاء وهذا يؤدي إلى ولاء العملاء للمصرف ومن خلال ذلك يحقق المصرف ميزة تنافسية مستدامة. أما الفقرة (٦) من فقرات المتغير التابع والتي تنص على (يحقق المصرف ميزة تنافسية مستدامة من خلال استخدام تقنيات وبرامج غير معروفة لدى المصارف الأخرى) فقد بلغ المتوسط الحسابي لها (٣.٨٢٠) وبإنحراف معياري قدره (٠.٩٤٥) وبأهمية نسبية قدرها (٧٦.٤%) تؤكد إدارة المصارف لغرض البقاء والاستمرار في السوق باستخدام التقنيات الحديثة كالأجهزة المتطورة التي تختصر الوقت وإدخال برامج جديدة ومتطورة مثلاً الاستعانة بخبراء من الخارج أو التوسع بشبكات الاتصالات بحيث تنافس المصارف الأخرى وتساندها بذلك الفقرة (١) إذ تنص على (يمتلك المصرف ذو خبرات يصعب على المنافسين تقليدها) إذ بلغ المتوسط الحسابي لها (٣.٨١٠) وبإنحراف معياري قدره (٠.٨٦١) وبأهمية نسبية قدرها (٧٦.٢%) وهذه الفقرة جاءت استكمالاً للفقرة (٦) إذ أن إدارة المصرف ونتيجة للدورات التدريبية المتطورة اكتسب العاملون خبرة عالية فضلاً عن الخبرات التي اكتسبوها من العمل في المصارف الأهلية (غير الحكومية) ونتيجة للإيفادات إلى خارج القطر فأصبح تراكمًا في المعلومات فضلاً عن المعرفة الضمنية التي يمتلكها العاملون بحيث يصعب على المنافسين تقليدها.

ج (عرض وتحليل فقرة القدرات الإبداعية للمنظمة:

يعتمد المتغير الأساسي من المتغير التابع المتمثل بالميزة التنافسية المستدامة على إمكانية إدارة المصارف عينة الدراسة في قدرتها الى الابداع في تحسين خدماتها المصرفية وامكانية اقامة البرامج التدريبية بين مدة واخرى وهذا يساعد على تنمية القدرات الإبداعية للعاملين وتقديم خدماتها المصرفية للعملاء. وقد قسمت فقرة القدرات الإبداعية إلى (٥) فقرات (اسئلة) وكانت نتائج البيانات هي كما موضحة في الجدول رقم (٢٨) الآتي:

جدول رقم (٢٨): يوضح المتوسط الحسابي والانحراف المعياري لإجابات مفردات عينة الدراسة عن فقرات المتغير التابع (القدرات الإبداعية للمنظمة).

ت	فقرة القدرات الإبداعية للمنظمة	المتوسط الحسابي	الانحراف المعياري	الأهمية النسبية	الرتبة بالنسبة للمتوسط
١-	يؤمن المصرف بأن الإبداع في تحسين الخدمة المصرفية يعزز من مركزه التنافسي.	٤.٣٠٠	٠.٧٨٨	٨٦.٠	مرتفع
٢-	يجري المصرف تغييرات على نشاطاته المختلفة من أجل مواجهة المنافسين.	٤.٠٢٠	٠.٨٩٢	٨٠.٤	مرتفع
٣-	يسعى المصرف إلى توسيع آفاق التطور والتجديد في تقديم الخدمات المصرفية للعملاء.	٤.٢٠٠	٠.٩٠٣	٨٤.٠	مرتفع
٤-	يسعى المصرف وبشكل مستمر على إجراء تحسينات في الخدمة المصرفية المقدمة.	٤.٣٢٠	٠.٩٤٧	٨٦.٤	مرتفع
٥-	يبادر المصرف بين مدة وأخرى تقديم خدمات مصرفية جديدة.	٤.٠٤٠	٠.٩٠٣	٨٠.٨	مرتفع
	العام	٤.١٧٦	٠.٨٨٧	٨٣.٥	مرتفع

يبين لنا الجدول رقم (٢٨) السابق ومن خلال النتائج لفقرة القدرات الإبداعية للمنظمة أن المصارف عينة الدراسة استطاعت أن تدخل وتطور في خدماتها المصرفية المقدمة بأن تقدم الخدمات بطرق جديدة والتوسع في تقديم الخدمات والتفرد والتميز التي تقدمها إدارة المصارف وهذا يؤدي إلى تحقيق الميزة التنافسية المستدامة. وهذا ما يوضحه المتوسط الحسابي الأم إذ بلغ (٤.١٧٦) وبانحراف معياري قدره (٠.٨٨٩) وأهمية موافقة نسبية عالية مقدارها (٨٣.٥%) هذه النتائج تؤكد أن المصارف عينة الدراسة قد حققت الإبداع في تقديم خدماتها ومن ثم الحصول على ميزة تنافسية مستدامة مقابل المصارف الأخرى العاملة في نفس النشاط.

ولتوضيح ذلك بشيء من التفصيل، نلاحظ أن الفقرة رقم (٤) من فقرات المتغير التابع (القدرات الإبداعية للمنظمة) والتي تنص على (يسعى المصرف وبشكل مستمر على إجراء تحسينات في الخدمة المصرفية المقدمة) نالت المرتبة الأولى من إجابات مفردات عينة الدراسة إذ كان المتوسط الحسابي لها

(٤.٣٢٠) وبإنحراف معياري قدره (٠.٩٤٧) وبأهمية نسبية مقدارها (٨٦.٤%) إذ أن مفاهيم الإبداع هو قابلية المنظمات عامة والمصارف عينة الدراسة لاسيما على إدخال التحسينات على الخدمات المصرفية المقدمة وباستمرار مما يعزز المركز التنافسي لها. أما الفقرة (١) من فقرات المتغير التابع (القدرات الإبداعية للمنظمة) والتي تنص على (يؤمن المصرف بأن الإبداع في تحسين الخدمة المصرفية يعزز من مركزه التنافسي) نالت المرتبة الثانية من إجابات مفردات عينة الدراسة إذ كان المتوسط الحسابي لها (٤.٣٠٠) وبإنحراف معياري قدره (٠.٧٨٨) وبأهمية نسبية قدرها (٨٦.٠%) مما يدل على أن إدارة المصارف عينة الدراسة تؤمن بأن الإبداع في تقديم الخدمات المصرفية للعملاء يمكنها من أن تنافس وتعزز مركزها التنافسي مقارنة بالمصارف الأخرى. أما الفقرة (٣) فقد نالت المرتبة الثالثة من بين فقرات المتغير وحسب إجابات مفردات عينة الدراسة وتنص هذه الفقرة على (يسعى المصرف إلى توسيع آفاق التطور والتجديد في تقديم الخدمات المصرفية للعملاء) فقد بلغ المتوسط الحسابي لها (٤.٢٠٠) وبإنحراف معياري قدره (٠.٩٠٣) وبأهمية نسبية قدرها (٨٤.٠%) مما يدل على أن المصارف عينة الدراسة لها القدرة على توسيع آفاق التجديد في خدماتها المصرفية المقدمة علماً بأن التجديد هي أيضاً من المفاهيم التي تتعلق بالإبداع وهذا يساعد المصارف بالحصول على حصة أكبر في النشاط المصرفي مما يعزز الميزة التنافسية المستدامة. أما الفقرة (٥) فقد حصلت على المرتبة الرابعة من بين فقرات متغير القدرات الإبداعية للمنظمة وحسب إجابات مفردات عينة الدراسة وتنص الفقرة هذه على (يبادر المصرف بين مدة وأخرى تقديم خدمات مصرفية جديدة) إذ بلغ المتوسط الحسابي لها (٤.٠٤٠) وبإنحراف معياري مقداره (٠.٩٠٣) وبأهمية نسبية مقدارها (٨٠.٨%) هذه النتائج تعزز الفقرة (١) وتؤكد بلوغ المصارف عينة الدراسة الإبداع في تقديم خدماتها المصرفية لأن من مفاهيم الإبداع هو قدرة المصارف على تقديم خدمات مصرفية جديدة ومتطورة. أما الفقرة (٢) فقد حصلت على المرتبة الخامسة من بين فقرات متغير (القدرات الإبداعية للمنظمة) وحسب إجابات مفردات عينة الدراسة وتنص الفقرة هذه على (يجري المصرف تغييرات على نشاطاته المختلفة من أجل مواجهة المنافسين) وقد بلغ المتوسط الحسابي لها (٤.٠٢٠) وبإنحراف معياري مقداره (٠.٨٩٢) وبأهمية نسبية مقدارها (٨٠.٤%) هذه النتائج تؤكد لنا أن المصارف عينة الدراسة بإمكانها إجراء التغييرات على نشاطاته المختلفة بما بلغت نظر العملاء وبما يمكن المصرف من مواجهة المصارف المنافسة في السوق.

د (عرض وتحليل نتائج فقرات صعوبة الإحلال والاستعاضة:

يعتمد المتغير الأساسي (صعوبة الإحلال والاستعاضة) من المتغير التابع المتمثل بالميزة التنافسية المستدامة وهي أن منتجات المنظمة أو خدماتها يصعب إحلال بديلاً عنها وأن تكون الخدمة المقدمة، وقد قسمت فقرة صعوبة الإحلال والاستعاضة إلى (٧) فقرات (أسئلة)، وكانت نتائج البيانات كما موضحة في الجدول رقم (٢٩) التالي:

جدول رقم (٢٩): يوضح المتوسط الحسابي والانحراف المعياري لإجابات مفردات عينة الدراسة عن فقرات المتغير التابع (صعوبة الإحلال والاستعاضة).

ت	فقرة صعوبة الإحلال والاستعاضة	المتوسط الحسابي	الانحراف المعياري	الأهمية النسبية	الرتبة بالنسبة للمتوسط
١-	لدى المصرف القدرة على الاستجابة والتكيف السريع لتقديم خدمات مصرفية متنوعة لعملائه تلبي حاجاتهم ورغباتهم.	٤.٠٣٠	٠.٧٧٢	٨٠.٦	مرتفع
٢-	يعد المصرف سرعة تقديم الخدمة المصرفية للعميل أمراً يساهم في بناء سمعته.	٤.٢٥٠	٠.٧٩١	٨٥.٠	مرتفع
٣-	يقدم المصرف خدمات مصرفية يصعب على المنافسين إيجاد بديلاً عنه.	٣.٧٧٠	٠.٧٣٩	٧٥.٤	مرتفع
٤-	يستقطب المصرف العناصر المؤهلة والمدرية لكي تسهم في تقديم خدمات بجودة عالية.	٤.١٥٠	٠.٨٣٣	٨٣.٠	مرتفع
٥-	يقوم المصرف بتقديم خدمات مصرفية تتوافق مع توقعات العميل.	٣.٩٨٠	٠.٧٦٥	٧٩.٦	مرتفع
٦-	تتميز خدمات المصرف بالجودة العالية مقارنة بالمصارف الأخرى.	٤.٠٣٠	٠.٨٣٤	٨٠.٦	مرتفع
٧-	يملك المصرف تقنيات وبرامج تسهم في الحفاظ على أسرار المصرف.	٤.٢٨٠	٠.٨٧٧	٨٥.٦	مرتفع
	العام	٤.٠٧٠	٠.٨٠٢	٨١.٤	مرتفع

يتضح من الجدول (٢٩) السابق أن إدارات المصارف عينة الدراسة والعاملين فيها لديهم القدرة على الاستجابة والتكيف السريع ومرونة لتقديم خدمات مصرفية للعملاء وبالسعة التي تميزهم عن المصارف المنافسة الأخرى مما يولد القناعة لدى العملاء بأفضلية هذه المصارف عن غيرها من المصارف المنافسة وهذا يؤدي إلى استقطاب العملاء إذ أن المتوسط الحسابي العام بلغ (٤.٠٧٠) وبإنحراف معياري قدره (٠.٨٠٢) وأهمية موافقة نسبية بلغت (٨١.٤%).

ولتوضيح ذلك بشكل أدق نلاحظ أن الفقرة (٧) من فقرات المتغير التابع (صعوبة الإحلال والاستعاضة) والتي تنص على (يملك المصرف تقنيات وبرامج تسهم في الحفاظ على أسرار المصرف) قد حققت أعلى متوسط حسابي من بين فقرات هذا المتغير وحسب إجابات مفردات عينة الدراسة، إذ بلغ (٤.٢٨٠) وبإنحراف معياري قدره (٠.٨٧٧) وبأهمية نسبية قدرها (٨٥.٦%) هذه النتائج تؤكد على سعي إدارات المصارف بامتلاك تقنيات حديثة وبرامج نتيجة الدورات التدريبية المكثفة والتي ساهمت في الحفاظ على أسرار المصرف. أما الفقرة التي نالت المرتبة الثانية فهي الفقرة رقم (٢) والتي نصها (يعد المصرف سرعة تقديم الخدمة المصرفية للعميل أمراً يساهم في بناء سمعته) إذ بلغ المتوسط الحسابي له (٤.٢٥٠) وبإنحراف معياري قدره (٠.٧٩١) وبأهمية نسبية قدرها (٨٥.٠%) إذ أن لدى إدارات المصارف عينة الدراسة القدرة على تلبية طلبات العملاء بالوقت المناسب وهذا مما يسهم في بناء السمعة الجيدة له وهذا يرجع إلى انتظام العملاء بالوقت المحدد لكي يحصل على الخدمة بسهولة. أما الفقرة (٤) فقد حصلت على المرتبة الثالثة من بين فقرات هذا المتغير وحسب إجابات مفردات عينة الدراسة والتي تنص على (يستقطب المصرف العناصر المؤهلة والمدرية لكي تسهم في تقديم خدمات بجودة عالية) إذ بلغ المتوسط الحسابي لها (٤.١٥٠) وبإنحراف معياري قدره (٠.٨٣٣) وبأهمية نسبية قدرها (٨٣.٠%) وهذه الفقرة تعزز نتائج الفقرة (٧) إذ أن لدى إدارات عينة الدراسة العناصر الكفوءة من العاملين والمدرية تدريباً جيداً فضلاً عن امتلاكها للخبرة نتيجة العمل في المصارف غير الحكومية فضلاً عن التقنيات التي تمتلكها إدارة المصرف ساعدة في تقديم الخدمات للعملاء بالجودة العالية. وقد ساندت، أما فيما يتعلق بالفقرتين (١ و ٦) من فقرات هذا المتغير فقد حصلنا على نفس المتوسط الحسابي إذ بلغ لهما (٤.٠٣٠) لكن الإنحراف المعياري للفقرة (١) (٠.٧٧٢) بينما بلغ للفقرة (٦) هو (٠.٣٣٤) وتكاد تكون الأهمية النسبية لهما متشابهة إذ بلغت الأهمية النسبية لهما (٨٠.٦%) ومن خلال هذه النتائج نعطي للفقرة (١) المرتبة الرابعة من بين فقرات هذا المتغير لكون أن الإنحراف المعياري لها أقل من الإنحراف المعياري للفقرة رقم (٦) وعليه فإن الفقرة (١) تشير إلى (لدى المصرف

القدرة على الاستجابة والتكيف السريع لتقديم خدمات مصرفية متنوعة لعملائه تلبي حاجاتهم ورغباتهم) وهذا ما تعززه الفقرات السابقة أيضاً بأن إدارات المصارف عينة الدراسة حريصة وقادرة على إنجاز وتقديم الخدمات المصرفية بالسرعة الممكنة وبأقل وقت ممكن بينما تنص الفقرة (٦) على (تميز خدمات المصرف بالجودة العالية مقارنة بالمصارف الأخرى) وهذا ما أشارت له الفقرات السابقة بأن على إدارات المصارف عينة الدراسة فضلاً عن السرعة في تقديم الخدمات المصرفية هو أن تمتاز بالجودة العالية نتيجة العاملين الكفوءين والمديرين وهذا يساعد على أن تكون الخدمة المصرفية ذات جودة عالية وهذا يساعد على استقطاب العملاء.

أما نص الفقرة رقم (٥) التي كانت مرتبتها السادسة من بين إجابات عينة الدراسة والتي نصها (يقوم المصرف بتقديم خدمات مصرفية تتوافق مع توقعات العميل) إذ بلغ المتوسط الحسابي (٣.٩٨٠) وبانحراف معياري قدره (٠.٧٣٩) وبأهمية نسبية قدرها (٧٥.٤%) تدلل النتائج لهذه الفقرة على إدارات المصارف أن تقوم بتقديم الخدمات المصرفية حسب توقعات العميل وبما يرضي رغباته فضلاً عن ذلك أن تكون الخدمة ذات جودة عالية. أما الفقرة (٣) من فقرات هذا المتغير والتي نصها (يقدم المصرف خدمات مصرفية يصعب على المنافسين إيجاد بديلاً عنه) فقد حققت المرتبة السابعة من بين فقرات المتغير إذ بلغ المتوسط الحسابي لها (٣.٧٧٠) وبانحراف معياري مقداره (٠.٧٣٩) وبأهمية نسبية مقدارها (٧٥.٤%) تدلل هذه النتائج على أن إدارات المصارف عينة الدراسة لديها القدرة على تقديم خدمات مصرفية جديدة ومبتكرة كأن تكون الأسعار أقل وبتكلفة أقل يصعب على المصارف المنافسة من إيجاد بديلاً عنها.

هـ) عرض وتحليل نتائج فقرة التوزيع والتخصيص الملائم:

يعتمد المتغير الأساسي (التوزيع والتخصيص الملائم) من المتغير التابع المتمثل بالميزة التنافسية المستدامة على مدى توزيع الميزة التنافسية على أصحاب المصالح والإيفاء بالحقوق للعاملين كافة في المنظمة، وقد قسمت فقرة التوزيع إلى (٩) فقرات (اسئلة) وكانت نتائج البيانات كما موضحة في الجدول رقم (٣٠) التالي.

جدول رقم (٣٠): يوضح المتوسط الحسابي والانحراف المعياري لإجابات مفردات عينة الدراسة عن فقرات المتغير التابع (التوزيع والتخصيص الملئ).

ت	فقرة صعوبة الاحلال والاستعاضة	المتوسط الحسابي	الانحراف المعياري	الأهمية النسبية	الرتبة بالنسبة للمتوسط
١-	يتمكن العاملون بالمصرف نتيجة لتدريبهم وزيادة مهاراتهم من إنجاز مهامهم في الوقت المحدد.	٤.٢٧٠	٠.٧٥٠	٨٥.٩	مرتفع
٢-	ان الاستخدام الأمثل لطاقت العاملين في المصرف يجعلها قادرة على تقديم خدماته المصرفية بتكلفة أقل من المصارف الأخرى.	٤.٠٦٠	٠.٧٠٨	٨١.٢	مرتفع
٣-	تتميز خدمات المصرف بانخفاض تكلفتها مقارنة بتكلفة المصارف المنافسة.	٣.٨٥٠	٠.٧٨٣	٧٧.٠	مرتفع
٤-	يقوم المصرف بتوزيع الحقوق على العاملين في المصرف.	٣.٩١٠	٠.٩٣٣	٧٨.٢	مرتفع
٥-	يرتبط المصرف بعلاقات وطيدة وطويلة الأجل مع كبار العملاء.	٤.٢٠٠	٠.٧١١	٨٤.٠	مرتفع
٦-	يقدم المصرف حوافز للعملاء باستمرار.	٣.٩٢٠	٠.٩٢٨	٧٨.٤	مرتفع
٧-	يركز المصرف على لياقة العاملين ومظهرهم المميز.	٤.٠٩٠	٠.٨٣٠	٨١.٨	مرتفع
٨-	يعمل المصرف على فتح فروع جديدة في أي سوق مريحة لأغلاق المنافذ أمام المنافسين الجدد	٤.١٤٠	٠.٨٩٩	٨٢.٨	مرتفع
٩-	يحرص المصرف على المشاركة مع مصارف مماثلة لتحقيق منافع تسهم في تعزيز الميزة التنافسية المستدامة.	٤.٠٣٠	٠.٨٥٨	٨٠.٦	مرتفع
	العام	٤.٠٥٢	٠.٨٢٢	٨١.٠	مرتفع

يتضح من الجدول رقم (٣٠) أن إدارات المصارف عينة الدراسة والعاملين فيها لديهم القدرة على تقديم الخدمات المصرفية بتكلفة أقل وهذا يساعد على بناء علاقات وطيدة وطويلة الأجل مع العملاء وكذلك زيادة مهارات العاملين لتحقيق منافع تسهم في تعزيز الميزة التنافسية المستدامة إذ نلاحظ أن المتوسط الحسابي العام بلغ (٤.٠٥٢) وبإنحراف معياري قدره (٠.٨٢٢) وبأهمية موافقة نسبية بلغت (٨١.٠%).

ولتوضيح ذلك بشيء من التفصيل نلاحظ أن الفقرة (١) من فقرات المتغير التابع (التوزيع) والتي تنص على (يتمكن العاملون بالمصرف نتيجة لتدريبهم وزيادة مهاراتهم من إنجاز مهامهم في الوقت المحدد) قد حققت أعلى متوسط حسابي من بين فقرات هذا المتغير وحسب إجابات مفردات عينة الدراسة، إذ بلغ (٤.٢٧٠) وبإنحراف معياري قدره (٠.٧٥٠) وبأهمية نسبية قدرها (٨٥.٤%) هذه النتائج تؤكد على إدارات المصارف على إنجاز مهامهم في الوقت المحدد نتيجة الدورات التدريبية التي يقيمها المصرف وهذا يساعد على تحقيق ميزة تنافسية مستدامة عن غيره من المصارف العاملة في نفس النشاط. أما الفقرة (٥) والتي نصها (يرتبط المصرف بعلاقات وطيدة وطويلة الأجل مع كبار العملاء) فقد نالت المرتبة الثانية إذ بلغ المتوسط الحسابي لها (٤.٢٠٠) وبإنحراف معياري مقداره (٠.٧١١) وبأهمية نسبية مقدارها (٨٤.٠%) إذ تدلل هذه الفقرة من فقرات المتغير التابع (التوزيع) على أن المصرف يبني علاقات جيدة وممتينة نتيجة لأسلوب الجيد في التعامل مع العملاء يساعد على بناء علاقات طويلة الأجل. أما الفقرة (٨) فقد نالت المرتبة الثالثة والتي نصها (يعمل المصرف على فتح فروع جديدة في أي سوق مربحة لأغلاق المنافذ أمام المنافسين الجدد) إذ بلغ المتوسط الحسابي لها (٤.١٤٠) وبإنحراف معياري قدره (٠.٨٩٩) وبأهمية نسبية مقدارها (٨٢.٨%) إذ تدلل هذه الفقرة من فقرات المتغير التابع (التوزيع) بأن على إدارات المصارف فتح فروع جديدة في الأسواق المربحة وهذا ما لاحظناه في المصارف غير الحكومية قامت بفتح فروع جديدة لها في المحافظات العراقية وهذا يغلق المنافذ أمام المصارف المنافسة. والفقرة (٧) قد جاءت بالمرتبة الرابعة والتي تنص على (يركز المصرف على لياقة العاملين ومظهرهم المميز) إذ بلغ المتوسط الحسابي لها (٤.٠٩٠) وبإنحراف معياري مقداره (٠.٨٣٠) وأهمية نسبية مقدارها (٨١.٨%) تدلل النتائج لهذه الفقرة على لياقة العاملين ومظهرهم المميز وهذا ما وجدناه في المصارف غير الحكومية بالتزامهم بزي موحد مثل (مصرف الخليج التجاري) وهذا يدل على مدى التركيز على مظهر العاملين. والفقرة (٢) من فقرات المتغير التابع (التوزيع) قد نالت المرتبة الخامسة من بين إجابات عينة الدراسة والتي نصها (أن الاستخدام

الأمثل لطاقات العاملين في المصرف يجعلها قادرة على تقديم خدماته المصرفية بتكلفة أقل من المصارف الأخرى) والتي بلغ المتوسط الحسابي لها (٤٠٠٦٠) وبإنحراف معياري مقداره (٠.٧٠٨) وأهمية نسبية مقدارها (٨١.٢%) وهذا يدل على أن المصارف عينة الدراسة لها القدرة على استخدام العاملين الأمثل وتقديم خدماتها المصرفية بسرعة وبتكلفة أقل عن المصارف المنافسة الأخرى. أما الفقرة (٩) فقد حصلت على المرتبة السادسة من بين الفقرات وحسب إجابات مفردات عينة الدراسة، إذ بلغ المتوسط الحسابي لها (٤٠٠٣٠) وبإنحراف معياري قدره (٠.٨٥٨) وبأهمية نسبية مقدارها (٨٠.٦%) إذ تدلل هذه النتائج على تعزيزها للفقرة (٣) ويظهر الترابط بينها إذ أن تأثير البرامج التدريبية في تحسين أداء العاملين مما يمكن إدارة المصرف عينة الدراسة من الاستخدام الأمثل للعاملين بحيث يمكنها من تقديم خدماتها وبأقل التكلفة مقارنة بالمصارف الأخرى المنافسة. أما الفقرة (٦) من فقرات هذا المتغير فقد حصلت المرتبة السابعة من بين فقراته وحسب إجابات مفردات عينة الدراسة والتي تنص على (يقدم المصرف حوافز للعملاء باستمرار) إذ بلغ المتوسط الحسابي لها (٣.٩٢٠) وبإنحراف معياري مقداره (٠.٩٢%) وبأهمية نسبية مقدارها (٧٨.٤%) هذه النتائج تؤكد على قيام إدارات المصارف بتقديم حوافز مادية أو معنوية للعملاء باستمرار مما يحقق لها ميزة تنافسية مستدامة. والفقرة (٤) من فقرات الدراسة والتي تنص على (يقوم المصرف بتوزيع الحقوق على العاملين في المصرف) فقد بلغ المتوسط الحسابي لها (٣.٩١٠) وبإنحراف معياري مقداره (٠.٩٣٣) وبأهمية نسبية مقدارها (٧٨.٢%) وهذا يدل على أن المصارف عينة الدراسة تقوم بتوزيع الحقوق ومنها الحوافز على العاملين بالتساوي لكي تضمن إدارة المصرف بقاء العاملين في المصرف. أما الفقرة التي نالت المرتبة التاسعة والأخيرة فهي الفقرة (٣) والتي نصها (تميز خدمات المصرف بانخفاض تكلفتها مقارنة بتكلفة المصارف المنافسة) إذ بلغ المتوسط الحسابي لها (٣.٨٥٠) وبإنحراف معياري مقداره (٠.٧٨٣) وبأهمية نسبية مقدارها (٧٧.٠%) هذه النتائج تدلل على أن إدارة المصارف عينة الدراسة استطاعت من خلال استراتيجياتها من الاستفادة من طاقات العاملين واستخدامهم الاستخدام الأمثل مما يمكن إدارة المصارف من تقديم خدماتها بتكلفة أقل مقارنة بتكلفة المصارف المنافسة الأخرى.

و (عرض وتحليل نتائج فقرة قوة الاستمرارية:

يعتمد متغير الاستمرارية الذي هو من أساسيات بناء الميزة التنافسية المستدامة (المتغير التابع) على مدى توافر إدارة المصارف للموارد وقدرتهم على تقديم أفضل الخدمات المصرفية إذ تتميز بالجودة وبالسرية الممكنة ومرونة في التأمل مقارنة بالخدمات المصرفية المقدمة من قبل المصارف المنافسة الأخرى، وقد قسمت إلى (٤) فقرات وكانت نتائج البيانات كما موضحة في الجدول رقم (٣١) التالي.

جدول رقم (٣١): يوضح المتوسط الحسابي والانحراف المعياري لإجابات مفردات عينة الدراسة عن فقرات المتغير التابع (قوة الاستمرارية).

ت	فقرة (قوة الاستمرارية)	المتوسط الحسابي	الانحراف المعياري	الأهمية النسبية	الرتبة بالنسبة للمتوسط
١-	يتم تحسين جودة الخدمة المصرفية المقدمة من خلال تدريب العاملين وإكسابهم المعارف والمهارات المطلوبة.	٤.١٥٠	٠.٧٥٧	٨٣.٠	مرتفع
٢-	يقدم المصرف خدمات عالية و متميزة يؤدي إلى زيادة في عدد العملاء ومواجهة المنافسين	٤.٠٨٠	٠.٧٤٨	٨١.٦	مرتفع
٣-	يلبي المصرف حاجات وطلبات العملاء بالتوقيت المناسب.	٤.٠٥٠	٠.٧٧٠	٨١.٠	مرتفع
٤-	يوافر المصرف القدر الكافي في المرونة لتعزيز مركزه التنافسي	٤.٠٨٠	٠.٧٤٨	٨١.٦	مرتفع
	العام	٤.٠٩٠	٠.٧٥٥	٨١.٨	مرتفع

يتضح من الجدول رقم (٣١) أن إدارة المصارف عينة الدراسة والعاملين قادرين على تقديم خدمات مصرفية للعملاء بجودة عالية نتيجة تدريب العاملين فضلاً عن السرعة والمرونة في التعامل مع العملاء مما يساعد على تعزيز وثقة العملاء لهذه المصارف علماً بأن الاستراتيجيات التي تضعها إدارة المصرف تعود بالفائدة على المصرف والعاملين والعملاء، وهذا ما توضحه نتائج فقرة (قوة الاستمرارية) إذ نلاحظ أن المتوسط الحسابي العام لها (٤.٠٩٠) وبانحراف معياري مقداره (٠.٧٥٥) وأهمية موافقة نسبية مقدارها (٨١.٨%). ولتوضيح ذلك بشيء من التفصيل نلاحظ أن الفقرة رقم (١) من فقرات المتغير التابع (الاستمرارية) والتي تنص على (يتم تحسين جودة الخدمة المصرفية المقدمة من خلال تدريب العاملين وإكسابهم المعارف والمهارات المطلوبة) قد أخذت المرتبة الأولى من بين فقرات هذا المتغير إذ حققت متوسط حسابي قدره (٤.١٥٠) وبانحراف معياري مقداره (٠.٧٥٧)

وبأهمية نسبية مقدارها (٨٣.٠%) تؤكد هذه النتائج الاهتمام الكبير لإدارات المصارف عينة الدراسة للبرامج التدريبية وإشراك العاملين فيها بما يكسبهم المعارف والمهارات المطلوبة وهذا يؤدي إلى تحسين جودة الخدمات المصرفية المقدمة للعملاء مقارنة بالخدمات المصرفية المقدمة من قبل المصارف المنافسة.

أما الفقرتان (٢) و (٤) من فقرات هذا المتغير فقد حصلنا على نفس المتوسط الحسابي إذ بلغ لهما (٤٠.٠٨٠) وبانحراف معياري مقداره (٠.٧٤٨) وبأهمية نسبية مقدارها (٨١.٦%) ومن خلال هذه النتائج نعطي للفقرتين (٢) و (٤) المرتبة الثانية والثالثة من بين فقرات هذا المتغير لكون المتوسط الحسابي والانحراف المعياري والأهمية النسبية متشابه لهما، وعليه تشير الفقرة (٢) إلى (يقدم المصرف خدمات عالية ومتميزة يؤدي إلى زيادة في عدد العملاء ومواجهة المنافسين) أي أن إدارة المصارف عينة الدراسة بالسعي إلى تقديم خدماتها المصرفية بالجودة العالية وأن تكون مميزة وهذا يؤدي إلى كسب الكثير من العملاء ومواجهة المصارف الأخرى وهذا ما تسانده الفقرة (٤) والتي نصها (يوفر المصرف القدر الكافي من المرونة لتعزيز مركزه التنافسي) إذ تقوم إدارة المصارف فضلاً عن الجودة العالية لديها المرونة الكافية في التكيف للاستجابة لطلبات العملاء بما يعزز مركزه التنافسي مقارنة بالمصارف الأخرى العاملة في نفس النشاط. أما الفقرة (٣) فقد جاءت بالمرتبة الرابعة من بين فقرات هذا المتغير والتي نصها (يلبي المصرف حاجات وطلبات العملاء بالتوقيت المناسب) إذ بلغ المتوسط الحسابي لها (٤٠.٠٥٠) وبانحراف معياري مقداره (٠.٧٧٠) وبأهمية نسبية مقدارها (٨١.٠%) إذ أن لدى المصارف عينة الدراسة القدرة على تلبية طلبات العملاء بالوقت المحدد وهذا يعزز من ولاء العملاء للمصرف ويساهم في بناء السمعة الجيدة للمصرف إذ يشمل التوقيت المناسب العميل والموظف المختص بتقديم الخدمة.

ز (عرض وتحليل فقرة صعوبة التقليد:

يعتمد المتغير الأساسي (صعوبة التقليد) من المتغير التابع المتمثل بالميزة التنافسية المستدامة على مدى استجابة المصرف من حيث الإدارة والعاملين لحاجات العملاء وما يملكه المصرف من ثقافة واسم تجاري معين وخبرات يصعب على المصارف الأخرى تقليده ومنافسته، وقد قسمت فقرة صعوبة التقليد إلى (٨) فقرات (اسئلة) ، وكانت نتائج البيانات كما موضحة في الجدول رقم (٣٢) التالي.

جدول رقم (٣٢): يوضح المتوسط الحسابي والانحراف المعياري لإجابات مفردات عينة الدراسة عن فقرات المتغير التابع (صعوبة التقليد).

ت	فقرة صعوبة التقليد	المتوسط الحسابي	الانحراف المعياري	الأهمية النسبية	الرتبة بالنسبة للمتوسط
١-	يعتبر المصرف سرعة تقديم الخدمة المصرفية للعميل أمراً يساهم في بناء سمعته.	٤.٤٩٠	٠.٥٩٥	٨٩.٨	مرتفع
٢-	يملك المصرف ثقافة معينة يصعب على المصارف الأخرى منافسته.	٣.٩٢٠	٠.٩٢٨	٧٨.٤	مرتفع
٣-	يملك المصرف اسم تجاري من خلال ما يملكه من موارد جوهريّة.	٤.٢٥٠	٠.٧٤٤	٨٥.٠	مرتفع
٤-	يتمتع المصرف بعلاقات قوية بين المديرين والعملاء.	٤.٣٠٠	٠.٦٨٩	٨٦.٠	مرتفع
٥-	يملك المصرف خبرات كفوءة يصعب على الآخرين منافسته.	٤.٠٤٠	٠.٨٥٢	٨٠.٨	مرتفع
٦-	يعد المصرف ذات ثقة عالية لا يتمتع بها المصارف الأخرى.	٣.٩٥٠	٠.٨٦٩	٧٩.٠	مرتفع
٧-	يركز المصرف على تراكم المعرفة كأساس للميزة التنافسية المستدامة.	٤.٠٣٠	٠.٧٩٧	٨٠.٦	مرتفع
٨-	تعتمد بعض أنشطة المصرف على المعرفة الضمنية الخاصة به.	٤.٠٧٠	٠.٧٦٨	٨١.٤	مرتفع
	العام	٤.١٣١	٠.٧٨٠	٨٢.٦	مرتفع

يتضح من الجدول رقم (٣٢) أن إدارة المصارف عينة الدراسة والعاملين فيها قادرين على سرعة تقديم الخدمات المصرفية فضلاً عن ما يملكه المصرف من موارد كفوءة يصعب على المصارف المنافسة من تقليده كذلك ما يملكه المصرف من سمعة جيدة وعلاقات متبادلة ما بين الإدارة والعاملين والعملاء وهذا ما توضحه نتائج فقرة صعوبة التقليد إذ نلاحظ أن المتوسط الحسابي العام لها بلغ (٤.٠٧٩) وبانحراف معياري قدره (٠.٨١٣) وأهمية موافقة نسبية قدرها (٨٢.٦%). ولتوضيح ذلك بشيء من التفصيل نلاحظ أن الفقرة رقم (١) من فقرات المتغير التابع (صعوبة التقليد) والتي تنص على (يعدّ المصرف سرعة تقديم الخدمة المصرفية للعميل أمراً يساهم في بناء سمعته) أخذت المرتبة الأولى من بين فقرات هذا المتغير إذ حققت أعلى متوسط حسابي من بين فقرات الثمان وحسب إجابات مفردات عينة الدراسة إذ بلغ (٤.٤٩٠) وبانحراف معياري مقداره (٠.٥٩٥) وبأهمية نسبية مقدارها (٨٩.٨%) تؤكد نتائج هذه الفقرة على اهتمام إدارة المصارف عينة الدراسة بالسعي دائماً لإرضاء العميل من خلال سرعة تقديم الخدمة المصرفية وهذا يعزز ولاء العميل للمصرف ويساهم في بناء سمعته. أما الفقرة (٤) من فقرات المتغير التابع والتي تنص على (يتمتع المصرف بعلاقات قوية بين المديرين والعملاء) فقد بلغ المتوسط الحسابي لها (٤.٣٠٠) وبانحراف معياري قدره (٠.٦٨٩) وبأهمية نسبية مقدارها (٨٦.٠%) تؤكد هذه النتائج على الاهتمام الكبير الذي توليه إدارة المصارف عينة الدراسة الى تقوية العلاقة بين مدراء المصارف والعملاء وهذا يجعل مرونة وسهولة التعامل ما بين الأثنين. والفقرة (٣) من فقرات المتغير التابع هذا والتي تنص على (يملك المصرف اسم تجاري من خلال ما يملكه من موارد جوهرية) فقد حصل على المرتبة الثالثة وبلغ المتوسط الحسابي لها (٤.٢٥٠) وبانحراف معياري مقداره (٠.٧٤٤) وبأهمية نسبية مقدارها (٨٥.٠%) إذ تؤكد هذه النتائج على اهتمام المصارف بامتلاك اسم تجاري معروفاً لدى العملاء وفي كل الأماكن وذلك من خلال ما يملكه من موارد بشرية كفوءة ومدرية على أحدث التقنيات. أما الفقرة التي حصلت على المرتبة الرابعة هي الفقرة رقم (٨) والتي تنص على (تعتمد بعض أنشطة المصرف على المعرفة الضمنية الخاصة به) إذ بلغ المتوسط الحسابي لها (٤.٠٧٠) وبانحراف معياري مقداره (٠.٧٦٨) وبأهمية نسبية مقدارها (٨١.٤%) تؤكد هذه النتائج اهتمام إدارة المصارف الكبير بتشجيع الأشخاص الذين يمتلكون معرفة ضمنية من قيم واتجاهات ومدرجات شخصية للأفراد التي تكونت نتيجة خبراتهم وتجاربهم الشخصية ومهاراتهم وإبداعهم إذ تكون داخل عقل وقلب كل فرد ومن الصعوبة نقلها إلى الآخرين وهذا ما تشجعه إدارة المصارف للأفراد للقيام بالأنشطة المختلفة والابداع والابتكار. والفقرة (٥) احتلت المرتبة الخامسة

من بين فقرات المتغير التابع والتي تنص على (يملك المصرف خبرات كفوءة يصعب على الآخرين منافسته) إذ بلغ المتوسط الحسابي لها (٤٠.٤٠) وبانحراف معياري مقداره (٠.٨٥٢) وبأهمية نسبية مقدارها (٨٠.٨%) وهذه الفقرة ساندت الفقرة (٨) إذ تدلل نتائج هذه الفقرة بأن إدارة المصارف تمتلك خبرات كفوءة نتيجة تجاربهم وخبراتهم المتراكمة جراء العمل في المصارف غير الحكومية ومن الصعوبة على الآخرين منافستهم. والفقرة (٧) قد حصلت على المرتبة السادسة من بين فقرات المتغير التابع وحسب إجابات الأفراد عينة الدراسة إذ نصت على (يركز المصرف على تراكم المعرفة كأساس للميزة التنافسية المستدامة) إذ بلغ المتوسط الحسابي لها (٤٠.٣٠) وبانحراف معياري مقداره (٠.٧٩٧) وبأهمية نسبية مقدارها (٨٠.٦%) وهذه الفقرة عززت الفقرة (٨) إذ تؤكد النتائج الاهتمام الكبير الذي توليه إدارة المصارف عينة الدراسة للبرامج التدريبية والاستراتيجيات وإشراك العاملين فيها بما يكسبهم المعارف وتراكمها نتيجة أعمالهم في المصارف غير الحكومية والمهارات التي يتمتعون بها مما ينعكس على قدرات وقابليات العاملين في تحقيق الميزة التنافسية المستدامة مقابل المصارف الأخرى. والفقرة (٦) إذ احتلت المرتبة السابعة من بين فقرات المتغير التابع وحسب إجابات مفردات عينة الدراسة إذ بلغ المتوسط الحسابي لها (٣.٩٥٠) وبانحراف معياري مقداره (٠.٨٦٩) وبأهمية نسبية مقدارها (٧٩.٠%) تؤكد هذه النتائج وتعزز أثر استراتيجيات الأعمال بشكل عام باهتمام إدارة المصارف بامتلاكها سمعة جيدة وثقة عالية ما بين إدارة المصرف والعميل من خلال تقديم الخدمات المصرفية بحيث يصعب على المصارف الأخرى منافسيها وهذا ما يعزز ولاء العملاء للمصرف. أما الفقرة (٢) فقد احتلت المرتبة الثامنة من بين فقرات المتغير التابع وحسب إجابات مفردات عينة الدراسة إذ نصها (يملك المصرف ثقافة معينة يصعب على المصارف الأخرى منافسته) إذ بلغ المتوسط الحسابي لها (٣.٩٢٠) وبانحراف معياري قدره (٠.٩٢٨) وبأهمية نسبية مقدارها (٧٨.٤) إذ تهتم إدارة المصارف بثقافة معينة وهي الالتزام والولاء بين العاملين فضلاً عن تغليب المصلحة العامة على المصلحة الشخصية وتشمل ثقافة المصرف على قيم الابتكار والتميز والريادة والتغلب على المصارف الأخرى المنافسة.

المبحث الثاني

عرض وتحليل نتائج المتغيرات لكل مصرف

المبحث الثاني

عرض وتحليل نتائج المتغيرات لكل مصرف

سوف يتم في هذا المبحث عرض نتائج المتغيرات إحصائياً باستخدام الوسط الحسابي الموزون والانحراف المعياري لإجابات مفردات عينة الدراسة المبوثة ومن ثم يتم تحليل تلك النتائج ولكل مصرف وحسب المتغيرات المطروحة في هذه الدراسة وهي كما يأتي:

أولاً- عرض وتحليل نتائج المتغير المستقل (استراتيجيات الأعمال) باستراتيجياتها الثلاثة:

١ - نتائج التحليل لمصرف الاقتصاد للاستثمار والتمويل:

يوضح الجدول رقم (٣٣) التالي نتائج إجابات عينة أعضاء مجلس إدارة مصرف الاقتصاد للاستثمار والتمويل.

جدول رقم (٣٣): يوضح نتائج المتغير المستقل (استراتيجيات الأعمال) لمصرف الاقتصاد للاستثمار والتمويل.

المتغيرات (الاستراتيجيات)	الوسط الحسابي	الانحراف المعياري
استراتيجيات قيادة التكلفة	٤.٤٨٣	٠.٣٥٥
استراتيجيات التمييز	٤.٥١٤	٠.٢٤٦
استراتيجيات التركيز	٤.٥٩٠	٠.٣٤٨
العام	٤.٥٢٩	٠.٣١٦

من خلال النتائج التي يوضحها الجدول رقم (٣٣) السابق إذ تمثل إجابات أعضاء مجلس إدارة مصرف الاقتصاد للاستثمار والتمويل للمتغير المستقل (استراتيجيات الأعمال) باستراتيجياتها الثلاثة، إذ يتبين من خلال تلك النتائج أن أعضاء مجلس إدارة المصرف تبدي اهتمامها باستراتيجيات الأعمال وفقاً للنهج العلمي المدروس بدءاً من استراتيجية قيادة التكلفة مروراً باستراتيجية التمييز وانتهاءً باستراتيجية التركيز آخذة بنظر الاعتبار قدرات وقابليات المصارف المنافسة في هذا الجانب فضلاً عن

التطورات التكنولوجية التي تطرأ على تقديم الخدمات المصرفية بما يحقق الأهداف الرئيسية للمصرف وذلك اعتماداً على الخبرة العملية والعلمية المتراكمة لدى أعضاء مجلس الإدارة، إذ بلغ المتوسط الحسابي العام للمصرف (٤.٤٨٣) وبإنحراف معياري قدره (٠.٣٥٥) وقد حصل المتغير المستقل الفرعي (استراتيجية التركيز) لهذا المصرف على أعلى متوسط حسابي إذ بلغ (٤.٥٩٠) وبإنحراف معياري مقداره (٠.٣٤٨) مما يدل على أن إدارة المصرف تهتم باستراتيجية التركيز من خلال تعاملها مع العملاء في منطقة معينة أو قطاع صغير لتحقيق عائدات موقع متميز، في حين حصلت استراتيجية التمييز على متوسط حسابي بلغ (٤.٥١٤) وبإنحراف معياري مقداره (٠.٢٤٦) هذه النتائج تؤكد على أن إدارة المصرف تهتم بهذه الاستراتيجية إذ تستهدف تحقيق ميزة تنافسية مستدامة من خلال ترسيخ مفاهيم تتعلق بالعمل تتيح له الحصول على خدمة متميزة وفريدة لتمكن المصرف من مواجهة المنافسين الآخرين. بينما حصل المتغير استراتيجية قيادة التكلفة على متوسط حسابي قدره (٤.٤٨٣) وبإنحراف معياري قدره (٠.٣٥٥) مما يدل على أن المصرف يأخذ بنظر الاعتبار الخدمة الأقل تكلفة وهذا يؤدي إلى خفض الأسعار مع المحافظة على جودة الخدمة المقدمة وهذه ميزة تؤدي إلى مواجهة المنافسين الآخرين.

وأجماًلاً فإن مصرف الاقتصاد للاستثمار والتمويل سيتم بالاهتمام الواضح باستراتيجيات الأعمال وبكافة مراحلها الثلاثة، بما يسهم في تحقيق الميزة التنافسية المستدامة وبأساسياتها السبعة من (الموارد المتاحة، القوة النسبية للتنافس، القدرات الإبداعية للمنظمة، صعوبة الإحلال والاستعاضة، التوزيع والتخصيص الملائم، قوة الاستمرارية، وصعوبة التقليد).

٢ - نتائج التحليل لمصرف البلاد الإسلامي:

يوضح الجدول رقم (٣٤) نتائج إجابات عينة أعضاء مجلس إدارة مصرف البلاد الإسلامي.

جدول رقم (٣٤): يوضح نتائج المتغير المستقل (استراتيجيات الأعمال) لمصرف البلاد الإسلامي.

المتغيرات (الاستراتيجيات)	الوسط الحسابي	الانحراف المعياري
استراتيجية قيادة التكلفة	٣.٧٥٨	٠.٤٧١
استراتيجية التمييز	٣.٩٢٧	٠.٥٣٢
استراتيجية التركيز	٣.٩١١	٠.٦٤٣
العام	٣.٨٨٢	٠.٥٤٩

من خلال الجدول رقم (٣٤) السابق والذي يمثل نتائج إجابات أعضاء مجلس إدارة مصرف البلاد الإسلامي للمتغير المستقل (استراتيجيات الأعمال) ، إذ تبين تلك النتائج أن أعضاء مجلس إدارة المصرف يولي أهمية لاستراتيجيات الأعمال بدءاً من استراتيجية قيادة التكلفة التي تسهم في خفض التكلفة في المصارف ومروراً باستراتيجية التمييز وانتهاءً باستراتيجية التركيز آخذين بنظر الاعتبار التطورات المستمرة في تقديم الخدمات المصرفية مما يساعد في تحقيق أهداف المصرف وبناء ميزة تنافسية مستدامة تفوق المنافسين الآخرين فضلاً عن الخبرات والكفاءات التي يملكها أعضاء مجلس إدارة المصرف والتي تلعب دوراً كبيراً في الالتزام باستراتيجيات الأعمال، إذ بلغ المتوسط الحسابي العام لهذا المصرف (٣.٨٨٢) وبانحراف معياري قدره (٠.٥٤٩).

إذ حصل المتغير الفرعي (استراتيجية التمييز) على أعلى متوسط حسابي لمصرف البلاد الإسلامي إذ بلغ (٣.٩٢٧) وبانحراف معياري قدره (٠.٥٣٢) مما يدل على نجاح أعضاء مجلس إدارة المصرف في اتباعها الأسلوب العملي والعلمي في اتباع استراتيجية التمييز بما يحقق الأهداف المصرفية المخطط لها. فيما حصل المتغير الفرعي (استراتيجية التركيز) على متوسط حسابي بلغ (٣.٩١١) وبانحراف معياري قدره (٠.٦٩٣) وهذا يوضح سعي إدارة المصرف دائماً إلى المؤازمة بين استراتيجية التمييز واستراتيجية التركيز من خلال تميز الخدمة المصرفية والتركيز على عملاء محددين في قطاع معين وهذا هدف إدارة المصرف. أما نتائج المتغير (استراتيجية قيادة التكلفة) فقد حصل على متوسط حسابي قدره (٣.٧٥٨) وبانحراف معياري مقداره (٠.٤٧١) وتفسر تلك النتائج ممارسة إدارة المصرف خفض التكلفة والسعر على أن تكون ذات جودة عالية تشبع رغبات وحاجات العملاء. وعلى

العموم تؤكد نتائج مصرف البلاد الإسلامي على أن استراتيجيات الأعمال قد حققت الأهداف المتوخاة منها.

٣ - نتائج التحليل لمصرف الإيلاف الإسلامي:

يوضح الجدول رقم (٣٥) نتائج إجابات عينة أعضاء مجلس إدارة مصرف الإيلاف الإسلامي.

جدول رقم (٣٥): يوضح نتائج المتغير المستقل (استراتيجيات الأعمال) لمصرف الإيلاف الإسلامي.

المتغيرات (الاستراتيجيات)	الوسط الحسابي	الانحراف المعياري
استراتيجيات قيادة التكلفة	٤.٠٣٤	٠.٤٦٢
استراتيجية التمييز	٤.٢٨٩	٠.٤٥٢
استراتيجية التركيز	٤.١٣٥	٠.٤٧٣
العام	٤.١٥٣	٠.٤٦٢

يتضح من الجدول رقم (٣٥) السابق والذي يمثل نتائج إجابات المتغير المستقل (استراتيجيات الأعمال) لأعضاء مجلس إدارة مصرف الإيلاف الإسلامي، إذ توضح النتائج أن أعضاء إدارة المصرف تولي استراتيجيات الأعمال الأهمية الكبرى ولكل استراتيجية ابتداءً من استراتيجية قيادة التكلفة ومروراً باستراتيجية التمييز وانتهاءً باستراتيجية التركيز واعتماداً على ما يمتلكه أعضاء مجلس الإدارة من خبرات علمية وكفاءة آخذين بنظر الاعتبار تطورات في الخدمة المصرفية وما يطرأ على البيئة من تغيرات لما له تأثير على نجاح استراتيجيات الأعمال ومن ثم الاستفادة من نقاط القوة ومعالجة نقاط الضعف وكل ذلك يؤدي إلى نجاح إدارة المصرف بتحقيق ميزة تنافسية مستدامة على المنافسين الآخرين إذ بلغ المتوسط الحسابي العام للمصرف (٤.١٥٣) وبانحراف معياري مقداره (٠.٤٦٢).

وقد حصل المتغير الفرعي (استراتيجية التمييز) على أعلى متوسط حسابي لهذا المصرف إذ بلغ (٤.٢٨٩) وبانحراف معياري مقداره (٠.٤٥٢) أي أن أعضاء مجلس إدارة المصرف تعتمد على

استراتيجية التمييز من حيث مرونة التعامل مع العميل وتقديم خدمة متميزة فضلاً عن اعتماد التقنيات الحديثة مقابل المنافسين الآخرين. في حين حصل المتغير الفرعي (استراتيجية قيادة التكلفة) على أقل متوسط حسابي وقدره (٤.٠٣٤) وبإنحراف معياري بلغ (٠.٤٦٢). أما المتغير الآخر وهو (استراتيجية التركيز) فقد حصل على متوسط حسابي بلغ (٤.١٣٥) وبإنحراف معياري مقداره (٠.٤٧٣) وهي نتائج إيجابية تؤكد على قابلية المصرف في الالتزام باستراتيجيات الأعمال واختيار ما يناسبها والتي تمكن المصرف من تحقيق أهدافه وبناء ميزة تنافسية مستدامة.

٤ - نتائج التحليل لمصرف الائتمان العراقي:

يوضح الجدول التالي رقم (٣٦) نتائج إجابات عينة أعضاء مجلس إدارة مصرف الائتمان العراقي.

جدول رقم (٣٦): يوضح نتائج المتغير المستقل (استراتيجيات الأعمال) لمصرف الائتمان العراقي.

المتغيرات (الاستراتيجيات)	الوسط الحسابي	الإنحراف المعياري
استراتيجيات قيادة التكلفة	٣.٩٤١	٠.٥٧١
استراتيجية التمييز	٤.٠١٤	٠.٥١٨
استراتيجية التركيز	٣.٩٣٤	٠.٦٣٩
العام	٣.٩٦٣	٠.٥٧٨

من خلال الجدول رقم (٣٦) السابق والذي يتضمن إجابات أعضاء مجلس إدارة مصرف الائتمان العراقي للمتغير المستقل (استراتيجيات الأعمال) إذ توضح النتائج إمكانية المصرف وقدرته على التمديد السليم والدراسة الدقيقة لكافة استراتيجيات الأعمال بما يمكن للعاملين في المصرف على أداء وتقديم الخدمات المصرفية للعملاء فضلاً عن ما يملكه العاملون من معارف وخبرات تمكنهم من الإيفاء بكل ما تتطلبه استراتيجيات الأعمال إذ بلغ المتوسط الحسابي العام للمصرف (٣.٩٦٣) وبإنحراف معياري مقداره (٠.٥٧٨) وهذا مما يمكنه من بناء ميزة تنافسية مستدامة ، وفيما يتعلق

بالمتغيرات الفرعية فقد حصل المتغير الفرعي (استراتيجية التمييز) على أعلى متوسط حسابي من بين المتغيرات الأخرى إذ بلغ (٤.٠١٤) وبإنحراف معياري (٠.٥١٨) مما يؤكد نجاح إدارة مصرف الائتمان العراقي بالبرنامج التدريبي والمدربين والاستعانة بخبرات الكفوئين، وقد حصل المتغير الفرعي (استراتيجية قيادة التكلفة) على متوسط حسابي بلغ (٣.٩٤١) وبإنحراف معياري قدره (٠.٥٧١) مما يدل على أن إدارة المصرف تمكنت من خفض التكلفة وسرعة تقديم الخدمات المصرفية كل ذلك ساعد في بناء ميزة تنافسية مستدامة، وقد حصل المتغير الفرعي (استراتيجية التركيز) على متوسط حسابي قدره (٣.٩٣٤) وبإنحراف معياري قدره (٠.٦٣٩) وهذا يؤكد على قدرة إدارة المصرف في تحقيق عوائد وموقع متميز فضلاً عن امتلاكه كوادر هندسية كفوءة وهذا يؤدي الى تحقيق التي تم وضعها طبقاً لاستراتيجية الأعمال.

٥ - نتائج التحليل للمصرف الأهلي العراقي:

يوضح الجدول رقم (٣٧) نتائج إجابات عينة أعضاء مجلس إدارة المصرف الأهلي العراقي.

جدول رقم (٣٧): يوضح نتائج المتغير المستقل (استراتيجيات الأعمال) لمصرف الأهلي العراقي.

المتغيرات (الاستراتيجيات)	الوسط الحسابي	الإنحراف المعياري
استراتيجيات قيادة التكلفة	٤.٣٦٦	٠.٤٥٤
استراتيجية التمييز	٤.٣٧٧	٠.٣٩٥
استراتيجية التركيز	٤.١٧٨	٠.٣٨٥
العام	٤.٣٠٧	٠.٤١١

من خلال الجدول رقم (٣٧) السابق والذي يتضمن إجابات أعضاء مجلس إدارة المصرف الأهلي العراقي للمتغير المستقل (استراتيجيات الأعمال) إذ توضح النتائج إمكانية المصرف وقدرته على التمديد والدراسة الدقيقة لكافة استراتيجيات الأعمال بما يمكن الإدارة والعاملين وقدرتهم على أداء وتقديم الخدمات المصرفية للعملاء فضلاً عن ما يمتلكه المصرف من تقنيات حديثة وخبراء أكفاء تمكنهم من الإيفاء بكل ما تتطلبه (استراتيجيات الأعمال) الثلاثة إذ بلغ المتوسط الحسابي العام للمصرف (٤.٣٠٧) وبإنحراف معياري مقداره (٠.٤١١) وهذا مما يؤكد قدرة إدارة المصرف على

كفاءة استراتيجيات الأعمال الثلاثة بما يمكنه من تحقيق ميزة تنافسية مستدامة وفيما يتعلق بالمتغيرات الفرعية فقد حصل المتغير الفرعي (استراتيجية التمييز) على أعلى متوسط حسابي من بين المتغيرات الأخرى إذ بلغ (٤.٣٧٧) وبإنحراف معياري (٠.٣٩٥) مما يؤكد نجاح إدارة المصرف في نجاح البرنامج التدريبي واختيار الكفويين من الخبراء لتدريب العاملين على أن تواكب هذه الدورات التطورات التكنولوجية التي تساعد على التنبؤ بمصادرها ، بينما حصل المتغير الفرعي (استراتيجية قيادة التكلفة) على متوسط حسابي قدره (٤.٣٦٦) وبإنحراف معياري مقداره (٠.٤٥٤) مما يدل على أن إدارة المصرف تمكنت من تقديم الخدمات المصرفية بأقل التكلفة وتميزة وموقع أفضل على أساس السعر، وقد حصل المتغير الفرعي (استراتيجية التركيز) على متوسط حسابي قدره (٤.١٧٨) وبإنحراف معياري قدره (٠.٣٨٥) وهذا يدل على سعي المصرف بالبحث عن عملاء جدد بحيث تكون الخدمات المقدمة لهم ذات جودة عالية وسعر مقبول. وهذا يوضح أن أعضاء مجلس إدارة المصرف في اتباع استراتيجيات الأعمال التنافسية ومدى نجاحها في تحقيق الأهداف التي تم وضعها طبقاً لهذه الاستراتيجيات.

٦ - نتائج التحليل لمصرف الشمال للتمويل والاستثمار:

يوضح الجدول رقم (٣٨) التالي نتائج إجابات عينة أعضاء مجلس إدارة مصرف الشمال للتمويل والاستثمار.

جدول رقم (٣٨): يوضح نتائج المتغير المستقل (استراتيجيات الأعمال) لمصرف الشمال للتمويل والاستثمار.

المتغيرات (الاستراتيجيات)	الوسط الحسابي	الإنحراف المعياري
استراتيجيات قيادة التكلفة	٣.٧٩٤	٠.٦٠٧
استراتيجية التمييز	٣.٩٩٠	٠.٥٧٨
استراتيجية التركيز	٣.٩٥٧	٠.٦٩٣
العام	٣.٩٧٤	٠.٦٢٦

يتضح من خلال الجدول رقم (٣٨) السابق والذي يمثل نتائج إجابات أعضاء مجلس إدارة مصرف الشمال للتمويل والاستثمار للمتغير المستقل (استراتيجيات الأعمال). أن مجلس إدارة المصرف قادر على الالتزام باستراتيجيات الأعمال بدءاً باستراتيجية قيادة التكلفة ومروراً باستراتيجية التمييز وانتهاءً باستراتيجية التركيز ووفقاً لما تتطلبه كل استراتيجية اعتماداً على الخبرة المتراكمة لدى أعضاء مجلس إدارة المصرف ولدى العاملين وتوافر المعلومات والتقنيات التي تحقق الأهداف المتوخاة من استراتيجية الأعمال، إذ بلغ المتوسط الحسابي العام للمصرف (٣.٩٧٤) وبإنحراف معياري قدره (٠.٦٢٦)، أما المتغير الفرعي (استراتيجية التمييز) فقد حصل على أعلى متوسط حسابي بلغ (٣.٩٩٠) وبإنحراف معياري قدره (٠.٥٧٨) تؤكد هذه النتائج أن أعضاء مجلس إدارة المصرف قادرة على تقديم خدماتها بصورة متميزة ترضي العملاء وما اهتمامها بالعاملين بحيث يتم إرسالهم إلى خارج القطر للتعليم والتدريب، في حين حصل المتغير (استراتيجية التركيز) على متوسط حسابي قدره (٣.٩٥٧) وبإنحراف معياري قدره (٠.٦٩٣) مما يؤكد قدرة المصرف على الاعتماد على المزايا التنافسية لإشباع حاجة العملاء وعلى الابتكار والتجديد وهذا ما ترجمته استراتيجية التمييز، أما المتغير (استراتيجية قيادة التكلفة) فقد حصل على متوسط حسابي قدره (٣.٧٩٤) وبإنحراف معياري قدره (٠.٦٠٧) هذه النتائج تدلل على أن إدارة المصرف نجحت في تقديم عروض ذات تكلفة منخفضة وكفاءة العمليات بالاعتماد على تكنولوجيا المعلومات. وهذه كلها نتائج إيجابية تدلل على قدرة إدارة المصرف بأن تحقق النجاح في كل الاستراتيجيات بما فيها استراتيجية قيادة التكلفة باستخدام وسائل عدة من تقارير المشرفين وأنشطة البحث والتطوير.

٧ - نتائج التحليل لمصرف آشور الدولي:

يوضح الجدول رقم (٣٩) التالي نتائج إجابات عينة أعضاء مجلس إدارة مصرف آشور الدولي.

جدول رقم (٣٩): يوضح نتائج المتغير المستقل (استراتيجيات الأعمال) لمصرف آشور الدولي.

المتغيرات (الاستراتيجيات)	الوسط الحسابي	الانحراف المعياري
استراتيجيات قيادة التكلفة	٤.٠١٠	٠.٦٠٩
استراتيجية التمييز	٤.٠٢٨	٠.٦٨٦
استراتيجية التمييز	٤.١٢٢	٠.٨٥٧
العام	٤.٠٥٣	٠.٧١٧

يتضح من خلال الجدول رقم (٣٩) السابق والذي يمثل نتائج إجابات أعضاء مجلس إدارة مصرف آشور الدولي للمتغير المستقل (استراتيجيات الأعمال) أي أن إدارة المصرف تمكنت من النجاح في الالتزام في أعداد استراتيجيات الأعمال مما انعكس على تحسين أداء العاملين في المصرف وإكسابهم المهارات اللازمة لغرض مواجهة التهديدات من الخارج ومعالجة نقاط الضعف وتقوية نقاط القوة وذلك بالاعتماد على خبرة وكفاءة وتوافر المعلومات اللازمة لبناء استراتيجية الأعمال، إذ بلغ المتوسط الحسابي العام للمصرف (٤.٠٥٣) وبانحراف معياري مقداره (٠.٧١٧)، أما فيما يتعلق بالمتغيرات الفرعية فقد حصل المتغير الفرعي (استراتيجية التركيز) على أعلى متوسط حسابي بلغ (٤.١٢٢) وبانحراف معياري مقداره (٠.٨٥٧) مما يدل على أن إدارة المصرف استطاعت أن تعتمد على المزايا التنافسية لإشباع حاجات العملاء وأن تفي بمتطلبات هذه الاستراتيجية من حيث اتباعها الأسلوب العلمي والعملية المخطط لتحديد هذه الاستراتيجية ووفقاً للأهداف المراد تحقيقها، فيما حصل المتغير (استراتيجية التمييز) على متوسط حسابي قدره (٤.٠٢٨) وبانحراف معياري قدره (٠.٦٨٦) وهذه النتائج تدل على أن إدارة المصرف تقوم بتوسيع خدماتها في مناطق أخرى فضلاً عن تشجيع المبدعين. وقد حصل المتغير (استراتيجية قيادة التكلفة) على متوسط حسابي قدره (٤.٠١٠) وبانحراف معياري مقداره (٠.٦٠٩) وهذه تدل على أن إدارة المصرف على تقديم خدمات مصرفية متكاملة بهدف

تحقيقي كلفتها وذات جودة عالية. وهذه النتائج تكون ايجابية إذ توضح قدرة المصرف على النجاح في كافة الاستراتيجيات وان ادارة مصرف آشور الدولي يتبع كافة الاساليب والاجراءات السلمية في الالتزام باستراتيجيات الاعمال التي تحقق الاهداف المخطط لها.

٨ - نتائج التحليل للمصرف الوطني الاسلامي:

يوضح جدول رقم (٤٠) نتائج اجابات عينة اعضاء مجلس ادارة المصرف الوطني الاسلامي.

جدول رقم (٤٠): يوضح نتائج المتغير المستقل (استراتيجيات الأعمال) للمصرف الوطني الاسلامي.

المتغيرات (الاستراتيجيات)	الوسط الحسابي	الانحراف المعياري
استراتيجيات قيادة التكلفة	٣.٩٠٩	٠.٥٦٦
استراتيجية التمييز	٣.٩٨٩	٠.٧٩٧
استراتيجية التمييز	٤.١٦٧	٠.٦٩٦
العام	٤.٠٢٢	٠.٦٨٦

يتضح من الجدول رقم (٤٠) السابق والذي يمثل نتائج اجابات المتغير المستقل (استراتيجيات الاعمال) لاعضاء مجلس ادارة المصرف الوطني الاسلامي، إذ توضح النتائج أن أعضاء مجلس إدارة المصرف تهتم باستراتيجيات الأعمال اهتماماً كبيراً على مختلف أشكالها ابتداءً من استراتيجية قيادة التكلفة ومروراً باستراتيجية التمييز وانتهاءً باستراتيجية التركيز معتمدة في ذلك على ما يمتلكه أعضاء مجلس إدارة المصرف من خبرات علمية وعملية وكفاءات آخذة بنظر الاعتبار التغيرات البيئية وتطورات العمل المصرفي وهذا يؤدي إلى نجاح استراتيجيات الأعمال ومن ثم نجاح المصرف وذلك بتحقيق ميزة تنافسية مستدامة على المنافسين الآخرين إذ بلغ المتوسط الحسابي العام للمصرف (٤.٠٢٢) وبانحراف معياري مقداره (٠.٦٨٦).

وقد حصل المتغير الفرعي (استراتيجية التركيز) على أعلى متوسط حسابي لهذا المصرف إذ بلغ (٤.١٦٧) وبانحراف معياري مقداره (٠.٦٩٦) أي أن أعضاء مجلس إدارة المصرف تقوم بالتعامل مع مجموعة من العملاء جديدين فضلاً عن ما يمتلكه المصرف من كوادر وهما (استراتيجية التمييز) و

(استراتيجية قيادة التكلفة) فقد حصلنا على متوسط حسابي بلغ (٣.٩٨٩) و (٣.٩٠٩) وبإنحراف معياري مقداره (٠.٧٩٧) و (٠.٥٦٦) على التوالي وهي نتائج إيجابية تؤكد على قابلية المصرف التمييز في تقديم خدماته المصرفية على أن تكون ذات تكلفة منخفضة بحيث تمكن المصرف من تحقيق أهدافه وبناء ميزة تنافسية مستدامة.

٩ - نتائج التحليل لمصرف بغداد:

يوضح جدول رقم (٤١) نتائج اجابات عينة اعضاء مجلس ادارة مصرف بغداد.

جدول رقم (٤١): يوضح نتائج المتغير المستقل (استراتيجيات الأعمال) لمصرف بغداد.

المتغيرات (الاستراتيجيات)	الوسط الحسابي	الإنحراف المعياري
استراتيجيات قيادة التكلفة	٣.٨٠٨	٠.٥٨٥
استراتيجية التمييز	٣.٧١٤	٠.٦٩٥
استراتيجية التمييز	٣.٩٢٣	٠.٥٧٢
العام	٣.٨١٥	٠.٦١٧

من الجدول السابق رقم (٤١) والذي يمثل نتائج إجابات أعضاء مجلس إدارة مصرف بغداد للمتغير المستقل (استراتيجيات الأعمال) يتضح من خلال تلك النتائج أن أعضاء مجلس إدارة المصرف حققت بكفاءة وفاعلية وضع استراتيجيات الأعمال بما يحقق الأهداف وذلك بإتباعها الأسلوب العلمي والعملية لإنجاح هذه الاستراتيجية وبالاعتماد على خبراء وكفاءات ومبدعي إداري المصرف مع توفير كافة البيانات والمعلومات التي تخدم نجاح استراتيجيات الأعمال إذ بلغ المتوسط الحسابي العام لهذا المصرف (٣.٨١٥) وبإنحراف معياري قدره (٠.٦١٧). أما المتغيرات الفرعية، فقد حصل المتغير الفرعي (استراتيجية التركيز) على أعلى متوسط حسابي لها (٣.٩٢٣) وبإنحراف معياري قدره (٠.٥٧٢) مما يدل على أن إدارة المصرف بامتلاك مشرفين كفؤين فضلاً عن البحث عن عملائه جدد والتعامل معهم في قطاع صغير من السوق لكي تحقق موقع أفضل. أما المتغير (استراتيجية قيادة التكلفة) فقد حصل على متوسط حسابي بلغ (٣.٨٠٨) وبإنحراف معياري قدره (٠.٥٨٥) بأن إدارة

المصرف قادرة على دعم أنشطة البحث والتطوير ويقدم عروض ذات تكلفة منخفضة لكي يحقق موقع أفضل على أساس السعر. وبالنسبة للمتغير (استراتيجية التمييز) فقد بلغ المتوسط الحسابي لها (٣.٧١٤) تحقيق أهداف استراتيجيات الأعمال بما يمكن العاملين من أداء الخدمات المصرفية بتكلفة أقل ومتميزة وذات جودة عالية وسعر مقبول بما يحقق ميزة تنافسية مستدامة مقارنة بالمصارف المنافسة الأخرى.

١٠ - نتائج التحليل لمصرف الخليج التجاري:

يوضح جدول رقم (٤٢) نتائج إجابات عينة أعضاء مجلس إدارة مصرف الخليج التجاري.

جدول رقم (٤٢): يوضح نتائج المتغير المستقل (استراتيجيات الأعمال) لمصرف الخليج التجاري.

المتغيرات (الاستراتيجيات)	الوسط الحسابي	الانحراف المعياري
استراتيجيات قيادة التكلفة	٤.٠٢٥	٠.٥٤٦
استراتيجية التمييز	٤.١٤٠	٠.٦٢٩
استراتيجية التمييز	٤.١٠١	٠.٤٩٣
العام	٤.٠٨٨	٠.٥٥٦

من خلال النتائج التي يوضحها الجدول رقم (٤٢) السابق إذ تمثل إجابات أعضاء مجلس إدارة مصرف الخليج التجاري للمتغير المستقل (استراتيجيات الأعمال) باستراتيجياتها الثلاثة، إذ يتبين من خلال تلك النتائج أن أعضاء مجلس إدارة المصرف تبدي اهتمامها باستراتيجيات الأعمال وفقاً للنهج العلمي المدروس بدءاً من استراتيجية قيادة التكلفة مروراً باستراتيجية التمييز وانتهاءً باستراتيجية التركيز آخذة بنظر الاعتبار قدرات وقابليات المصارف المنافسة في هذا الجانب، وما يطرأ على تقديم الخدمات المصرفية من تطورات بما يحقق أهداف المصرف الرئيسية وذلك اعتماداً على أعضاء مجلس الإدارة وما يمتلكونه من خبرة علمية وعملية وكفاءة، إذ بلغ المتوسط الحسابي العام للمصرف (٤.٠٨٨) وبانحراف معياري قدره (٠.٥٥٦).

وقد حصل المتغير المستقل (استراتيجية التمييز) لهذا المصرف على أعلى متوسط حسابي إذ بلغ (٤.١٤٠) وبإنحراف معياري قدره (٠.٦٢٩) مما يدل على أن إدارة المصرف تقوم بتقديم خدمات مصرفية متميزة فضلاً عن إقامة الدورات التدريبية التي تواكب التطورات التكنولوجية وتكافئ المبدعين لتشجيعهم على الإبداع، في حين حصلت (استراتيجية التركيز) على متوسط حسابي بلغ (٤.١٠١) وبإنحراف معياري قدره (٠.٤٩٣) هذه النتائج تؤكد على أن إدارة المصرف تتفوق في الأداء على المنافسين في صناعة معينة أو خدمة معينة فضلاً عن تقديم خدمات مصرفية ذات جودة عالية أي تجمع التركيز والتميز معاً. بينما حصل المتغير (استراتيجية قيادة التكلفة) على متوسط حسابي قدره (٤.٠٢٥) وبإنحراف معياري قدره (٠.٥٤٦) مما يدل على أن المصرف يأخذ بنظر الاعتبار خفض التكلفة وسعر مناسب لغرض تحقيق الأهداف.

وأجماًلأ فأن مصرف الخليج التجاري يهتم اهتماماً واضحاً باستراتيجيات الأعمال وبكافة أنواعها بما يسهم في تحقيق ميزة تنافسية مستدامة وباساسياتها السبعة (الموارد المتاحة، القوة النسبية للتنافس، القدرات الإبداعية، صعوبة الإحلال، التوزيع والتخصيص، قوة الاستمرارية وصعوبة التقليد).

وفي ختام التعليق على نتائج المتغير المستقل (استراتيجيات الأعمال) وعلى مستوى المصارف عينة الدراسة (١٠) مصرف يمكن القول أن المصارف جميعها تمكنت من التخطيط الجيد لاستراتيجيات الأعمال بما يحقق الأهداف المتوخاة من هذه الاستراتيجيات كما إن هذه الاستراتيجيات تركز بكفاءة على كيفية المنافسة في قطاع معين من التفوق بهدف تحقيق أقصى ميزة تنافسية وأعلى ربحية ممكنة فضلاً عن ذلك فأن المصارف تواجه بيئة معقدة وتنافسية بشكل متزايد لهذا فإن المقدرات المنظمة والإبتكار التكنولوجي هي تحديات كبرى وحاسمة بالنسبة لنجاح المصارف واستدامتها في السوق.

المبحث الثاني « عرض وتحليل نتائج المتغيرات لكل مصرف »

في العرض ثانياً هذا، سيتم عرض نتائج احتساب الوسط الحسابي والانحراف المعياري لإجابات عينة أعضاء مجلس إدارات المصارف فيما يتعلق بأساسيات الميزة التنافسية المستدامة وهي على التوالي (الموارد المتاحة، القوة النسبية للتنافس، القدرات الإبداعية، صعوبة الإحلال والاستعاضة، التوزيع والتخصيص الملائم، قوة الاستمرارية، وصعوبة التقليد).

إذ يبين الجدول رقم (٤٣) التالي هذه النتائج لكل مصرف وحسب المتغيرات الفرعية للمتغير التابع وكالاتي:

المبحث الثاني « عرض وتحليل نتائج المتغيرات لكل مصرف »

جدول رقم (٤٣): يبين نتائج المتغير التابع (الميزة التنافسية المستدامة) وحسب المصارف.

المتغيرات الفرعية المصرف		الموارد المتاحة		القوة النسبية للتنافس		القدرات الإبداعية		صعوبة الإحلال والاستعاضة		التوزيع والتخصيص الملائم		قوة الاستمرارية		صعوبة التفكير		الأجمالي	
مصرف الاقتصاد للاستثمار والتمويل	٤.٢٦٨	٠.٢٧٦	٤.٣٤١	٠.٤٤٧	٤.٣٤١	٠.٣٧٥	٤.٥٦٠	٠.٣١٧	٤.٤٩٨	٠.٢٨٢	٤.٥٣٢	٠.٤٠٨	٤.٥٠٠	٠.٣٦٤	٤.٥٦٦	٤.٤٦٣٩	٠.٣٥٣
مصرف البلاد الإسلامي	٣.٨٧٤	٠.٥٣٣	٣.٧٨٧	٠.٦٣٦	٣.٧٨٧	٠.٤٩٠	٤.٢٠٠	٠.٦٧٥	٣.٩٨٥	٠.٤٧٣	٣.٨٤٤	٠.٦٨٢	٤.٠٢٥	٠.٥٣٦	٤.٠١٤	٣.٩٦١	٠.٥٧٥
مصرف الإيلاف الإسلامي	٤.٢٩٠	٠.٢٧٧	٤.١٨٦	٠.٥٧٩	٤.١٨٦	٠.٤٠١	٤.٣٤٠	٠.٤٦٧	٤.٣٤٥	٠.٤٤٦	٤.١١٠	٠.٥٢٨	٤.٣٢٥	٠.٥٤٥	٤.٠٢٧	٤.٢٣١	٠.٤٦٣
مصرف الائتمان العراقي	٤.٠٨٨	٠.٦٢٩	٣.٩٤١	٠.٦٠٠	٣.٩٤١	٠.٤٨٣	٣.٩٢٠	٠.٣٨٤	٣.٩١٤	٠.٥٦٦	٣.٩٩٠	٠.٥٥٥	٣.٩٠٠	٠.٥٢٩	٤.١٧٧	٣.٩٩٠	٠.٥٣٥
المصرف الأهلي العراقي	٤.٣٥٧	٠.٤٧٣	٣.٩٥٨	٠.٧٣٩	٣.٩٥٨	٠.٥٤٨	٤.٥٦٠	٠.٧٧٥	٤.٣٤١	٠.٤٩٢	٤.١٥٥	٠.٤٨٩	٤.١٢٥	٠.٦٨٥	٤.٢٣٩	٤.٢٤٨	٠.٥٩٩
مصرف الشمال للتمويل والاستثمار	٣.٨٧١	٠.٥٢٧	٣.٧٧٢	٠.٧١٢	٣.٧٧٢	٠.٧٩٤	٤.٠٠٠	٠.٥٩٢	٣.٨٢٨	٠.٤٧٧	٣.٧٨٩	٠.٦٠٦	٣.٩٧٥	٠.٦١٥	٣.٨٦٤	٣.٨٧١	٠.٦١٧
مصرف آشور الدولي	٤.١٢٨	٠.٦٥٣	٣.٩٤٣	١.٠٤١	٣.٩٤٣	١.٠٩٣	٤.٠٢٠	٠.٩٠٣	٣.٩٧٢	٠.٨٨٩	٤.١٠١	٠.٧٦٥	٤.١٠	٠.٨٥٢	٤.١٦٤	٤.٠٦١	٠.٨٨٥
المصرف الوطني الإسلامي	٤.١٣٤	٠.٤٤١	٤.٠٠٠	٠.٦٩٩	٤.٠٠٠	٠.٦٤٨	٤.٣٠٠	٠.٥٩٥	٤.٠٠٠	٠.٤٦٦	٤.١٤٤	٠.٥٦٦	٤.٠٧٥	٠.٤٨٨	٤.٢٤٠	٤.١٢٧	٠.٥٥٧
مصرف بغداد	٣.٨٧٣	٠.٦٤٨	٣.٥٢٨	٠.٧٠٢	٣.٥٢٨	٠.٩٣٣	٣.٨٠٠	٠.٧٧٤	٣.٧٢٨	٠.٧٧٣	٣.٨١١	١.٠٤١	٣.٦٧٥	٠.٧٥٦	٣.٩٠٤	٣.٧٦٠	٠.٨٠٤
مصرف الخليج العربي	٣.٩٥٨	٠.٥٦٨	٣.٧٢٨	٠.٦٧٢	٣.٧٢٨	٠.٣٨٩	٤.٠٦٠	٠.٥٧١	٤.٠٨٧	٠.٥٤٦	٤.٠٤٤	٠.٧٤٣	٤.٢٠٠	٠.٥٤٩	٤.١٤٠	٠.٠٣١	٠.٥٧٧

وفيما يلي التعليق على النتائج التي تضمنها الجدول رقم (٤٣) السابق وحسب تسلسل المصارف عينة الدراسة إذ يتبين لنا الآتي:

١ - مصرف الاقتصاد للاستثمار والتمويل:

يتضح من خلال إجابات أعضاء مجلس إدارة المصرف هذا من خلال الجدول رقم (٤٣) تمكن المصرف من تحقيق الميزة التنافسية المستدامة إذ حصل على المرتبة الأولى من بين عينة المصارف موضوع الدراسة إذ بلغ الوسط الحسابي للمتغير التابع (الميزة التنافسية المستدامة) (٤.٤٦٩) وبإنحراف معياري مقداره (٠.٣٥٣) وتؤكد هذه النتائج على أن مصرف الاقتصاد للاستثمار والتمويل تمكن من تحقيق ميزة تنافسية مستدامة بمتغيراتها (أساسياتها) السبعة وذلك من خلال القدرة على تقديم الخدمة المصرفية المتميزة بالموارد، وبالقوة النسبية، والقدرات الإبداعية، صعوبة الإحلال، التوزيع والتخصيص الملائم، قوة الاستمرارية وصعوبة التفكير). أما فيما يخص المتغيرات الفرعية، فقد حصل متغير (صعوبة التقليد) على أعلى وسط حسابي بلغ (٤.٥٦٦) من بين المتغيرات الفرعية الأخرى وبإنحراف معياري مقداره (٠.٣٦٤)، وحقق المتغير الآخر (القدرات الإبداعية) أيضاً على وسط حسابي عالٍ إذ بلغ (٤.٥٦٠) وبإنحراف معياري مقداره (٠.٣٧٥) فيما حصل متغير (التوزيع والتخصيص الملائم) على وسط حسابي قدره (٤.٥٣٢) وبإنحراف معياري قدره (٠.٢٨٢) أما المتغير الآخر (قوة الاستمرارية) فقد حقق نتائج جيدة إذ بلغ الوسط الحسابي له (٤.٥٠٠) وبإنحراف معياري قدره (٠.٤٠٨)، وحصل متغير (صعوبة الإحلال) على وسط حسابي قدره (٤.٤٩٨) وبإنحراف معياري قدره (٠.٣١٧)، فيما حصل المتغير (القوة النسبية للتنافس) على وسط حسابي قدره (٤.٣٤١) وبإنحراف معياري قدره (٠.٤٧٧)، أما المتغير الأخير (الموارد المتاحة) أيضاً حقق نتائج جيدة إذ بلغ الوسط الحسابي له (٤.٢٦٨) وبإنحراف معياري قدره (٠.٢٧٦)، وعلى العموم يتضح وكما أشير بداية إلى أن نتائج مصرف الاقتصاد للاستثمار والتمويل جيدة وهذا المصرف تمكن من تحقيق ميزة تنافسية مستدامة في تقديم خدماته مقارنة بالمصارف المنافسة الأخرى.

٢ - مصرف البلاد الإسلامي:

يتبين من خلال النتائج التي حققها كما هو واضح في الجدول رقم (٤٣) وهي تعكس إجابات عينة إدارة المصرف من أعضاء مجلس الإدارة أنه استطاع من تحقيق الميزة التنافسية المستدامة في تقديم خدماته المصرفية الفريدة والمتميزة إذ بلغ الوسط الحسابي للمتغير التابع لهذا المصرف (الميزة

التنافسية المستدامة) (٣.٩٦١) وبإنحراف معياري مقداره (٠.٥٧٥) مما يدل على أن هذا المصرف استطاع أن يحقق درجة جيدة في تحقيق ميزة تنافسية مستدامة مما مكنه من خدمة العميل بشكل أفضل وساهم في أرضاء العميل من خلال تحقيق أداء أفضل في السوق، علماً بأن مرتبة هذا المصرف كانت الثامنة من بين عينة الدراسة على الرغم من نتائجه الجيدة التي حققها، أما لو نظرنا إلى المتغيرات الفرعية نلاحظ أن المتغير (القدرات الإبداعية) قد حقق أعلى وسط حسابي بلغ (٤.٢٠٠) وبإنحراف معياري مقداره (٠.٤٩٠) تؤكد هذه النتائج على قابلية المصرف في التطور والتجديد والإبداع في تقديم خدماته المصرفية، فيما حصل المتغير (قوة الاستمرارية) على وسط حسابي مقداره (٤.٠٢٥) وبإنحراف معياري مقداره (٠.٦٨٢) وهذه النتائج تبين قدرة المصرف على تحسين جودة الخدمات المصرفية المقدمة إلى العملاء. فيما حصل المتغير (صعوبة التقليد) على وسط حسابي مقداره (٤.٠١٤) وبإنحراف معياري مقداره (٠.٥٣٦) وهذا يدل على قدرة المصرف في امتلاك العاملين معرفة ضمنية. أما المتغير (صعوبة الإحلال) فقد حصل على وسط حسابي مقداره (٣.٩٨٥) وبإنحراف معياري قدره (٠.٦٧٥) وهذا يدل بأن المصرف يقدم خدماته المصرفية بسرعة بحيث تتوافق مع توقعات العملاء، وحصل المتغير (الموارد المتاحة) على وسط حسابي مقداره (٣.٨٧٤) وبإنحراف معياري قدره (٠.٥٣٣) إذ تدلل هذه النتائج على قدرة المصرف على أن تكون الموارد ذات قيمة في نظر العميل، أما المتغير (التوزيع والتخصيص) فقد حصل على وسط حسابي مقداره (٣.٨٤٤) وبإنحراف معياري (٠.٤٧٣) إذ يقدم المصرف خدماته المصرفية بإنخفاض تكلفتها مقارنة بالمصارف الأخرى وأخيراً حصل المتغير (القوة النسبية للتنافس) على وسط حسابي مقداره (٣.٧٨٧) وبإنحراف معياري مقداره (٠.٦٣٦) تؤكد هذه النتائج على قابلية إدارة المصرف على امتلاك خبرات يصعب على المنافسين تقليدها.

٣ - مصرف الإيلاف الإسلامي:

من خلال نتائج إجابات عينة الدراسة لأعضاء مجلس إدارة الإيلاف الإسلامي وكما يوضحه الجدول رقم (٤٣) فقد حصل على المرتبة الثالثة من بين إدارة المصارف عينة الدراسة فيما يتعلق في تحقق الميزة التنافسية المستدامة إذ بلغ المتوسط الحسابي للمتغير التابع (الميزة التنافسية المستدامة) (٤.٢٣١) وبإنحراف معياري مقداره (٠.٤٦٣). وتؤكد النتائج على قدرة المصرف في حصوله على الميزة التنافسية المستدامة في تقديم خدماته المصرفية مقارنة بالمصارف الأخرى العاملة في نفس النشاط أي قدرة المصرف على أداء خدماته بكفاءة وفاعلية وذلك بتحسين خدماته وتقديم أفضل خدمة

بأقل وقت. أما المتغيرات الفرعية للميزة التنافسية المستدامة فقد حصل المتغيران على نتائج متقاربة وهي على التوالي (صعوبة الإحلال) و (القدرات الإبداعية) إذ كان المتوسط الحسابي لهذين المتغيرين هو (٤.٣٤٥) و (٤.٣٤٠) وبإنحراف معياري مقداره (٠.٤٦٧) و (٠.٤٠١) وهي نتائج جيدة تؤكد على حرص المصرف في تقديم خدماته المصرفية المتنوعة تلبي حاجات العملاء فضلاً عن تحسين الخدمة المصرفية بين مدة وأخرى وذلك في تحقيق ميزة تنافسية مستدامة وهذا ما يشير إليه المتغيران (صعوبة الإحلال) و (القدرات الإبداعية) وهذان العاملان كانا مهمين في تحقيق ميزة تنافسية مستدامة للمصرف. أما المتغير (قوة الاستمرارية) فقد حصل على وسط حسابي قدره (٤.٣٢٥) وبإنحراف معياري مقداره (٠.٥٢٨) وهذا يؤكد على قدرة المصرف على الاستمرار في تقديم خدماته المصرفية المتميزة. وقد حصل المتغير (الموارد المتاحة) على وسط حسابي مقداره (٤.٢٩٠) وبإنحراف معياري مقداره (٠.٢٧٧) وهذه النتائج تؤكد على امتلاك إدارة المصرف موارده نادرة ذات قيمة في نظر العملاء. أما متغير (القوة النسبية للتنافس) فقد حصل على وسط حسابي مقداره (٤.١٨٦) وبإنحراف معياري مقداره (٠.٥٧٩) وهي نتائج جيدة تدعم تمكن المصرف من امتلاكه لخبرات كفوءة.

والمتغير (التوزيع والتخصيص) إذ بلغ الوسط الحسابي (٤.١١٠) وبإنحراف معياري قدره (٠.٤٤٦) وهذا ما يبرهن قدرة إدارة المصرف على الاستخدام الأمثل لطاقت العاملين. وأخيراً المتغير (صعوبة التقليد) إذ بلغ الوسط الحسابي (٤.٠٢٧) وبإنحراف معياري قدره (٠.٥٤٥) إذ يبين قدرة المصرف على امتلاكه اسم تجاري مميز ويمتاز بتراكم المعرفة كأساس في تحقيق ميزة تنافسية مستدامة.

٤ - مصرف الائتمان العراقي:

من خلال النتائج لإجابات مجلس إدارة المصرف عينة الدراسة كما يظهرها الجدول رقم (٤٣) فقد حصل على المرتبة السابعة من بين عينة المصارف فيما يتعلق بقدرته على تحقيق الميزة التنافسية المستدامة وبأساسيتها إذ بلغ الوسط الحسابي للمتغير التابع (الميزة التنافسية المستدامة) (٣.٩٩٠) وبإنحراف معياري قدره (٠.٥٣٥) مما يفسر قدرة المصرف على تقديم منفعة للعميل من خلال جودة الخدمات المصرفية فضلاً عن توسع ونمو مستمر في حصة السوق، أما نتائج المتغيرات الأساسية لبناء ميزة تنافسية مستدامة فقد حصل المتغيران (القدرات الإبداعية) و (صعوبة الإحلال) فقد حصل كل منهما على وسط حسابي مقداره (٣.٩٢٠) و (٣.٩١٤) على التوالي وبإنحراف معياري مقداره

(٠.٤٨٣) و (٠.٣٨٤) وهي نتائج عالية لمتغيرين مهمين إذ تستطيع إدارة المصرف من تعزيز مركزه التنافسي وزيادة حصته في السوق والمرونة في تقديم الخدمة كل ذلك ساعد في تميز المصرف وبناء سمعته. أما المتغير (صعوبة التقليد) فقد حصل على وسط حسابي مقداره (٤.١٧٧) وبإنحراف معياري مقداره (٠.٥٢٩) مما يدل على اهتمام إدارة المصرف في وقت تقديم الخدمة المصرفية وبالسريعة المطلوبة من قبل العميل، أما المتغير (الموارد المتاحة) فقد حصل على وسط حسابي مقداره (٤.٠٨٨) وبإنحراف معياري مقداره (٠.٦٢٩) وهذه النتائج تؤكد حرص المصرف على امتلاكه ثقافة من حيث الابتكار والإبداع والتعلم يصعب على المصارف الأخرى منافسته. فيما حصل المتغير (التوزيع والتخصيص) على وسط حسابي مقداره (٣.٩٩٠) وبإنحراف معياري مقداره (٠.٥٦٦) وهذا ما يؤكد بأن أعضاء إدارة مصرف الائتمان حريصون على بناء علاقات طويلة الأجل مع العملاء. والمتغير (القوة النسبية للتنافس) قد حصل على وسط حسابي مقداره (٣.٩٤١) وبإنحراف معياري مقداره (٠.٦٠٠) وهذه النتائج تؤكد تمتع المصرف بمهارات وتقنيات عالية من حيث تقديمه الخدمات المصرفية لعملائه. وأخيراً المتغير (قوة الاستمرارية) فقد حصل على وسط حسابي مقداره (٣.٩٠٠) وبإنحراف معياري مقداره (٠.٥٥٥) وهذه النتائج تبين قدرة المصرف على الاهتمام بإقامة الدورات التدريبية وتقديم خدمات ذات جودة عالية ومتميزة.

٥ - المصرف الأهلي العراقي:

يتبين من خلال النتائج التي حققها كما هو واضح في الجدول رقم (٤٣) وهي تعكس إجابات عينة إدارة المصرف من أعضاء مجلس الإدارة أنه استطاع من تحقيق ميزة تنافسية مستدامة من خلال تقديمه الخدمات المصرفية إذ بلغ الوسط الحسابي للمتغير التابع لهذا المصرف (ميزة تنافسية مستدامة) (٤.٢٤٨) وبإنحراف معياري مقداره (٠.٥٩٩) فقد حصل على المرتبة الثانية من بين إدارات المصارف عينة الدراسة أما لو نظرنا إلى المتغيرات الفرعية نلاحظ أن المتغير (الإبداع) على أعلى وسط حسابي مقداره (٤.٥٦٠) وبإنحراف معياري مقداره (٠.٥٤٨) تؤكد هذه النتائج على قابلية المصرف في تقديم خدمات مصرفية جديدة أو تحسينها وهو أحد العوامل المتبعة للبقاء من الاستمرار. أما المتغير (الموارد المتاحة) فقد حصل على وسط حسابي مقداره (٤.٣٥٧) وبإنحراف معياري مقداره (٠.٤٧٣) وهذا ما يؤكد أن لدى المصرف سمعة قوته ومهمة لبناء علاقات جيدة على المدى الطويل فيما حصل المتغير (صعوبة الإحلال) على وسط حسابي قدره (٤.٣٤١) وبإنحراف معياري مقداره (٠.٧٧٥) وهذه تدلل على قدرة المصرف في استقطاب العناصر المؤهلة لكي تساهم في تقديم خدمات

بجودة عالية. وقد حصل المتغير (صعوبة التقليد) على وسط حسابي قدره (٤.٢٣٩) وبإنحراف معياري مقداره (٠.٦٨٥) وهذه النتائج تؤكد استمرار المصرف في تحسين الخدمة المصرفية من خلال اكساب العاملين مهارات ومعارف. وفيما يخص المتغير (التوزيع والتخصيص) فقد حصل على وسط حسابي مقداره (٤.١٥٥) وبإنحراف معياري مقداره (٠.٤٩٢) وهذه تدلل على أن إدارة المصرف تقدم حوافز للعملاء باستمرار في سبيل تعزيز مكانته المصرفية. والمتغير (قوة الاستمرارية) فقد حصل على وسط حسابي مقداره (٤.١٢٥) وبإنحراف معياري قدره (٠.٤٨٩) إذ يسعى المصرف إلى زيادة عدد عملائه من خلال تقديم خدمات مصرفية عالية. وأخيراً المتغير (القوة النسبية للتنافس) فقد حصل على وسط حسابي قدره (٣.٩٥٨) وبإنحراف معياري قدره (٠.٧٣٤) وهذه يبين قدرة إدارة المصرف على استخدام تقنيات وبرامج غير معروفة لدى المصارف المنافسة وهذا ما يحقق ميزة تنافسية مستدامة.

٦ - مصرف الشمال للتمويل والاستثمار:

يبين الجدول رقم (٤٣) نتائج إجابات أعضاء مجلس إدارة مصرف الشمال فيما يتعلق بالمتغير التابع (الميزة التنافسية المستدامة) فقد حقق المرتبة التاسعة من بين عينة المصارف موضوع الدراسة إذ بلغ الوسط الحسابي للمتغير التابع (٣.٨٧١) وبإنحراف معياري مقداره (٠.٦١٧) مما تشير هذه النتائج إلى أن هذا المصرف يمتلك خبرات وقدرات كفوءة مكنته في تحقيق هذه النتائج الإيجابية في تقديم الخدمات المصرفية المقدمة للعملاء، أما فيما يتعلق بالمتغيرات الفرعية فقد حصل المتغير (الإبداع) على أعلى وسط حسابي مقداره (٤.٠٠٠) وبإنحراف معياري مقداره (٠.٧٩٩) مما يدل على قدرة المصرف على تطوير وتحسين خدماته المصرفية المقدمة إلى العملاء. فيما حقق المتغير (قوة الاستمرارية) على وسط حسابي مقداره (٣.٩٧٥) وبإنحراف معياري مقداره (٠.٦٠٦) يبين قدرة المصرف على توفر الموارد التي تجعل ديمومة الميزة التنافسية باقية لأطول مدة ممكنة. فيما حصل المتغير (صعوبة الإحلال) على وسط حسابي مقداره (٣.٨٢٨) وبإنحراف معياري مقداره (٠.٥٢٧) و (٠.٦١٥) وهي نتائج إيجابية تبين قدرة إدارة المصرف على أن تكون الموارد نادرة مثل السمعة ويملك المصرف خبراء كفوءين فضلاً عن ثقة المصرف العالية وثقافته يصعب على المصارف المنافسة تقليدها، وقد حصل المتغير (التوزيع والتخصيص) على وسط حسابي مقداره (٣.٧٨٩) وبإنحراف معياري مقداره (٠.٤٧٧) يؤكد على أن إدارة المصرف نتيجة لتدريب العاملين تزيد من مهاراتهم وإنجاز أعمالهم في الوقت المحدد. وأخيراً المتغير (القوة النسبية) فقد حصل على وسط حسابي مقداره

(٣.٧٧٢) وبإنحراف معياري مقداره (٠.٧١٢) وهذه النتائج الإيجابية تبين قدرة إدارة المصرف على يتمتع بمهارات وتقنيات عالية من حيث تقديمه الخدمات المصرفية للعملاء.

٧ - مصرف آشور الدولي:

تشير نتائج إجابات أعضاء مجلس إدارة مصرف آشور الدولي وكما يظهرها الجدول رقم (٤٣) حصول المصرف على المرتبة الخامسة من بين نتائج عينة المصارف المبحوثة إذ بلغ الوسط الحسابي للمتغير التابع (الميزة التنافسية المستدامة) (٤.٠٦١) وبإنحراف معياري مقداره (٠.٨٨٥) وتؤكد هذه النتائج على قابلية المصرف على تطوير برامج وأنشطته الفنية وخدماته المصرفية المقدمة للعملاء بما يمكنه من تحقيق ميزة تنافسية مستدامة، أما المتغيرات الفرعية للميزة التنافسية المستدامة، فقد حصل المتغير (صعوبة التقليد) على أعلى وسط حسابي مقداره (٤.١٦٤) وبإنحراف معياري مقداره (٠.٨٥٢) يبين قدرة المصرف على تقديم خدماته المصرفية بمهارة من قبل العاملين. وقد حصل المتغير (الموارد المتاحة) على وسط حسابي مقداره (٤.١٢٨) وبإنحراف معياري مقداره (٠.٦٥٣) مما يؤكد بأن المصرف يمتلك موارد نادرة يصعب على المنافسين تقليدها. أما المتغيران الآخران (التوزيع والتخصيص) و (قوة الاستمرارية) فقد حصلا على نتائج مقاربة إذ بلغ الوسط الحسابي لهما على التوالي (٤.١٠١) و (٤.١٠٠) وبإنحراف معياري مقداره (٠.٨٨٩) و (٠.٧٦٥) وهي نتائج إيجابية توضح قدرة المصرف على توزيع الحقوق على العاملين في المصرف، ويقدم خدمات مصرفية عالية ومتميزة قادرة على تحقيق ميزة تنافسية مستدامة. فيما حصل المتغير (القدرة الإبداعية) على وسط حسابي وقدره (٤.٠٢٠) وبإنحراف معياري مقداره (١.٠٩٣) وهذه النتائج تدل على تنمية قدرات العاملين الإبداعية بما يمكنهم من إنجاز وتقديم الخدمات بأقل وقت وتكلفة ممكنة، وحصل المتغير (صعوبة الإحلال) على وسط حسابي مقداره (٣.٩٧٢) وبإنحراف معياري قدره (٠.٩٠٣) وهذه النتائج تبين قدرة المصرف على تقديم خدمات مصرفية تتوافق مع توقعات العميل، وأخيراً حصل المتغير (القوة النسبية) على وسط حسابي مقداره (٣.٩٤٣) وبإنحراف معياري قدره (١.٠٤١) وهي نتائج إيجابية.

٨ - المصرف الوطني الإسلامي:

من خلال نتائج إجابات عينة الدراسة لأعضاء مجلس إدارة المصرف الوطني الإسلامي وكما يوضحه الجدول رقم (٤٣) فقد حصل على المرتبة الرابعة من بين إدارات المصارف عينة الدراسة فيما يتعلق بتحقيق ميزة تنافسية مستدامة إذ بلغ الوسط الحسابي للمتغير التابع (الميزة التنافسية المستدامة)

(٤.١٢٧) وبإنحراف معياري وقدره (٠.٥٥٧) وتؤكد هذه النتائج على قدرة المصرف من حصوله على الميزة التنافسية المستدامة في تقديم خدماته المصرفية مقارنة بالمصارف المنافسة الأخرى وبأساسياتها (متغيراتها) السبعة أي قدرة المصرف على أداء خدماته بمهارات وتقنيات عالية فضلاً عن تقديمه مزايا خاصة لعملائه، أما المتغيرات الفرعية للميزة التنافسية المستدامة فقد حصل المتغير (القدرات الإبداعية) على وسط حسابي وقدره (٤.٣٠٠) وبإنحراف معياري وقدره (٠.٦٤٨) يبين قدرة المصرف على إجراء تحسينات وتطويرات تزيد من ربحية المصرف من جراء تقديمه الخدمات المصرفية. أما المتغير (صعوبة التقليد) إذ بلغ الوسط الحسابي (٤.٢٤٠) وبإنحراف معياري قدره (٠.٤٨٨) يدل على أن المصرف يمتلك موارد نادرة ومعارف ضمنية يصعب تقليدها. فيما حصل المتغيران (التوزيع والتخصيص) و (الموارد المتاحة) على وسط حسابي على التوالي (٤.١٤٤) و (٤.١٣٤) وبإنحراف معياري (٠.٤٦٦) و (٠.٤٤١) وهي نتائج عالية لمتغيرين مهمين في حالة التميز وتقديم الخدمة المصرفية بتكلفة أقل وسرعة ومرونة عالية يستطيع من خلاله تعزيز مركزه التنافسي، أما المتغير (قوة الاستمرارية) فقد بلغ الوسط الحسابي له (٤.٠٧٥) وبإنحراف معياري مقداره (٠.٥٦٦) يتبين النتائج قدرة المصرف على إجراء تحسينات مستمرة لغرض تقديم الخدمة المصرفية بشكل أفضل، وقد حصل المتغيران الآخران (القوة النسبية) و (صعوبة الإحلال) على نفس الوسط الحسابي وهو (٤.٠٠٠) وباختلاف في الإنحراف المعياري إذ بلغ الإنحراف (القوة النسبية) (٠.٦٩٤) و (صعوبة الإحلال) هو (٠.٥٩٥) وهي نتائج إيجابية لمتغير تسعى المصارف جميعها لتحقيقه وذلك من خلال القيام العاملين بتنفيذ أكثر من مهمة والقدرة والتكيف السريع لتقديم خدماته مصرفية تلبي الحاجات والرغبات لغرض بناء سمعة جيدة لدى العملاء وهذا يحقق ميزة تنافسية مستدامة ويعززها.

٩ - مصرف بغداد:

يتضح من خلال نتائج إجابات أعضاء مجلس الإدارة لمصرف بغداد والتي يظهرها الجدول رقم (٤٣) حصول مصرف بغداد على المرتبة الأخيرة العاشرة إذ بلغ الوسط الحسابي للمتغير التابع (الميزة التنافسية المستدامة) (٣.٧٦٠) وبإنحراف معياري قدره (٠.٨٠٤) وتؤكد هذه النتائج بأن المصرف يتميز بتقديم خدماته المصرفية حسب حاجة ورغبة العميل والقدرة على تطوير المهارات والأنشطة

بكفاءة أفضل من المنافسين ، أما المتغيرات الفرعية نلاحظ أن المتغير (صعوبة التقليد) حصل على أعلى وسط حسابي وقدره (٣.٩٠٤) وبإنحراف معياري وقدره (٠.٧٥٦) وهذه النتيجة تبرهن على قدرة المصرف بسرعة تقديم الخدمة المصرفية وهذا ما يعزز سمعة المصرف. فيما حصل المتغير (الموارد المتاحة) على وسط حسابي قدره (٣.٨٧٣) وبإنحراف معياري قدره (٠.٦٤٨) وهذا يبين قدرة المصرف في بناء علاقات تجارية مميزة وتكون الموارد ذات قيمة بنظر العميل، أما المتغيران (التوزيع والتخصيص) و (القدرات الإبداعية) فقد حصلا على وسط حسابي على التوالي (٣.٨١١) و (٣.٨٠٠) تدلل النتائج على أن تتميز خدمات المصرف بانخفاض تكلفتها مقارنة بالمصارف المنافسة فضلاً عن سعي المصرف إلى توسيع آفاق التطور والتجديد في تقديم خدماته المصرفية. أما المتغير (صعوبة الإحلال) فقد بلغ الوسط الحسابي له (٣.٧٢٨) وبإنحراف معياري قدره (٠.٧٧٤) تفيد هذه النتائج بأن المصرف يقوم بتقديم خدمات مصرفية تتوافق مع توقعات العميل. فيما حصل المتغير (قوة الاستمرارية) على وسط حسابي قدره (٣.٦٧٥) وبإنحراف معياري قدره (١.٠٤١) وهذا يبين قدرة المصرف بتوفير الموارد التي تجعل ديمومة الميزة التنافسية باقية لأطول مدة ممكنة. أما المتغير الأخير (القوة النسبية) إذ بلغ الوسط الحسابي له (٣.٥٢٨) وبإنحراف معياري قدره (٠.٧٠٢) وهذه نتائج إيجابية تؤكد قابلية المصرف على تحقيق ميزة تنافسية مستدامة وقدرته على تميز خدماته.

١٠ - مصرف الخليج التجاري:

يتضح من خلال إجابات أعضاء مجلس إدارة المصرف هذا من خلال الجدول رقم (٤٣) تمكن المصرف من تحقيق الميزة التنافسية المستدامة إذ حصل على المرتبة السادسة من بين عينة المصارف موضوع الدراسة إذ بلغ الوسط الحسابي للمتغير التابع (الميزة التنافسية المستدامة) (٤.٠٣١) وبإنحراف معياري قدره (٠.٥٧٧) وتؤكد هذه النتائج على أن مصرف الخليج التجاري تمكن من بناء ميزة تنافسية مستدامة بمتغيراتها لأساسياتها إلى السبعة وذلك من خلال تقديم الخدمات المصرفية بتميز وبتكلفة أقل وسعر مناسب فضلاً عن استخدام تقنيات حديثة. أما فيما يخص المتغيرات الفرعية، فقد حصل المتغير (قوة الاستمرارية) على وسط حسابي قدره (٤.٢٠٠) وبإنحراف معياري قدره (٠.٧٤٣) وهذه النتائج تؤكد على قدرة إدارة المصرف على توفير القدر الكافي من المرونة لتعزيز المركز التنافسي. أما المتغير (صعوبة التقليد) إذ بلغ الوسط الحسابي له (٤.١٤٠) وبإنحراف معياري قدره (٠.٥٤٩) يبين قدرة المصرف على سرعة تقديم الخدمة المصرفية والذي يساهم في بناء سمعته. أما المتغير (التوزيع والتخصيص) إذ بلغ الوسط الحسابي قدره (٤.٠٤٤) وبإنحراف معياري قدره (٠.٥٤٦) إذ يقوم

المصرف بزيادة مهارات العاملين بإنجاز خدماتهم المصرفية في الوقت المحدد. وحقق المتغير (القدرات الإبداعية) أيضاً وسط حسابي عالٍ إذ بلغ (٤.٠٦٠) وبإنحراف معياري قدره (٠.٣٨٩) يبين قدرة المصرف على بناء علاقات جيدة على المدى الطويل مع العملاء. وقد حصل المتغير (القوة النسبية) على وسط حسابي مقداره (٣.٧٢٨) وبإنحراف معياري وقدره (٠.٦٧٢) ، وعلى العموم يتضح لنا إلى أن نتائج مصرف الخليج التجاري جيدة وهذا المصرف تمكن من تحقيق ميزة تنافسية مستدامة من تقديم خدماته المصرفية مقارنة بالمصارف الأخرى المنافسة.

المبحث الثالث

عرض وتحليل نتائج اختبار فرضيات الدراسة

المبحث الثالث

عرض وتحليل نتائج اختبار فرضيات الدراسة

سيتم في هذا المبحث اختبار فرضيات الدراسة والتي استندت على الفرضيتين الرئيسيتين التاليتين :

أولاً - اختبار الفرضية الرئيسية الأولى للدراسة:

هناك علاقة ارتباط معنوية بين إستراتيجيات الأعمال متمثلة بمراحلها والميزة التنافسية المستدامة ممثلة بأساسيات بنائها، وتتفرع عنها الفرضيات الفرعية التالية:

- ١ - توجد علاقة ارتباط معنوية بين استراتيجية قيادة التكلفة والميزة التنافسية المستدامة للمصرف.
- ٢ - توجد علاقة ارتباط معنوية بين استراتيجية التميز والميزة التنافسية المستدامة للمصرف.
- ٣ - توجد علاقة ارتباط معنوية بين استراتيجية التركيز والميزة التنافسية المستدامة للمصرف.

ثانياً - اختبار الفرضية الرئيسية الثانية للدراسة:

- ١ - يوجد أثر معنوي لاستراتيجية قيادة التكلفة في الميزة التنافسية المستدامة.
- ٢ - يوجد أثر معنوي لاستراتيجية التميز في الميزة التنافسية المستدامة.
- ٣ - يوجد أثر معنوي لاستراتيجية التركيز في الميزة التنافسية المستدامة.

وتقسم الفرضيات أعلاه إلى فرضيات فرعية، تم الاعتماد على المتوسط الحسابي والانحراف المعياري وقيمة اختبار (t) ومعامل الارتباط البسيط والمتعدد والانحدار ومستوى قيمة (F) ومقارنتها بقيمة الدلالة الإحصائية والتي قيمتها تساوي (0.05) المعتمدة لقبول أو رفض الفرضية كما تم تحديد:

- أ - قبول الفرضية (H^{+1}) : وتعني إذا كانت قيمة مستوى الدلالة المحسوبة لأي اختبار أكبر من قيمة مستوى الدلالة الإحصائية المعنوية (٠.٠٥) فيتم قبول الفرضية.
- ب- رفض الفرضية (H^{-1}) : وتعني إذا كانت قيمة مستوى الدلالة المحسوبة لأي اختبار أقل من قيمة مستوى الدلالة الإحصائية المعنوية (٠.٠٥) فيتم رفض الفرضية.

أولاً - اختبار الفرضية الرئيسية الأولى للدراسة:

تتعلق هذه الفرضية بأن هناك علاقة ارتباط معنوية بين استراتيجيات الأعمال متمثلة بمراحلها والميزة التنافسية متمثلة بأساسيات بنائها.

تتعلق هذه الفرضية بوجود علاقة ارتباط معنوية بين استراتيجيات الأعمال والميزة التنافسية المستدامة وتحاول الباحثة في هذه الفقرة قبول الفرضية والتي تبين (هناك علاقة ارتباط معنوية بين استراتيجيات الأعمال متمثلة بمراحلها والميزة التنافسية المستدامة متمثلة بأساسيات بنائها) أو رفضها من خلال تحليل النتائج المدونة في الجدول رقم (٤٤) المعتمدة على نتائج معامل الارتباط ومن ثم تكون لدينا الفرضتين التاليتين:

أ - قبول الفرضية (H^1) وتعني توجد علاقة ذات دلالة إحصائية بين استراتيجيات الأعمال والميزة التنافسية المستدامة.

ب- رفض الفرضية (H^{-1}) وتعني عدم وجود علاقة ذات دلالة إحصائية بين استراتيجيات الأعمال والميزة التنافسية المستدامة.

جدول رقم (٤٤): معاملات الارتباط (التأثير) بين متغيرات الدراسة (سبيرمان) بين متغيرات الدراسة.

استراتيجيات الأعمال X	التركيز X ₃	التميز X ₂	قيادة التكلفة X ₁	أسم المتغير
٥٠٧٨٣	**٥٠٧٤٢	**٥٠٧٢١	50711	الموارد المتاحة
**50799	**50818	**50710	**50714	القوة النسبية
**50731	**50759	**50715	**50710	القدرات الإبداعية
**50751	**50736	**50718	**50710	صعوبة الإحلال
**50801	**50813	**50722	**50723	التوزيع والتخصيص
**50736	**50730	**50730	**50763	قوة الاستمرارية
**50745	**50750	**50726	**50716	صعوبة التقليد
**50843	**50862	**50751	**50757	الميزة التنافسية

** تعني أن القيمة معنوية بدرجة عالية عند مستوى 0.01.

يتضح من الجدول رقم (٤٤) السابق أن كافة النتائج بين متغيرات استراتيجيات الأعمال ومتغيرات الميزة التنافسية المستدامة تؤكد على أن العلاقة بين المتغيرين علاقة طردية قوية عند مستوى

دلالة إحصائية 0.01 ومن ثم فإن الفرضية (H^{-1}) والتي تنص على (عدم وجود علاقة ذات دلالة إحصائية بين استراتيجيات الأعمال والميزة التنافسية تكون مرفوضة) أما الفرضية (H^{+1}) والتي تنص على (توجد علاقة ذات دلالة إحصائية بين استراتيجيات الأعمال والميزة التنافسية المستدامة) ومتغيراتها الفرعية ، أنها الفرضية المقبولة إذ بلغ معامل الارتباط البسيط (سبيرمان) العام (0.843^{**}) عند مستوى الدلالة الإحصائية 0.01 وهي علاقة طردية قوية.

تؤكد هذه النتائج على أن إدارة المصارف عينة الدراسة تبذل ما في وسعها للعمل على نجاح استراتيجيات الأعمال وبنائها على أساس العمليات الحالية والمتوقعة بما يمكنها من تحقيق الميزة التنافسية المستدامة التي تمكنها من الاستمرار في تقديم خدماتها المصرفية بما يتلائم مع والتطورات والتغيرات البيئية أما فيما يتعلق باختبار الفرضيات الفرعية ومن خلال النتائج الظاهرة في الجدول السابق رقم (٤٤) كانت الاختبارات الإحصائية التالية:

الفرضية الفرعية الأولى: توجد علاقة ارتباط معنوية بين استراتيجية التكلفة والميزة التنافسية المستدامة للمصرف. ومن ثم تكون لدينا الفرضيتان الفرعيتان الآتيتان:

أ - **قبول الفرضية (H^{+11})** وتعني وجود علاقة ارتباط معنوية بين استراتيجية قيادة التكلفة والميزة التنافسية المستدامة للمصرف.

ب- **رفض الفرضية (H^{-11})** وتعني عدم وجود علاقة ارتباط معنوية استراتيجية قيادة التكلفة والميزة التنافسية المستدامة للمصرف.

نلاحظ من خلال النتائج التي يظهرها الجدول السابق رقم (٤٤) أن النتائج بين متغير استراتيجية قيادة التكلفة والميزة التنافسية المستدامة تؤكد على أن العلاقة بين المتغيرين علاقة طردية قوية ومن ثم فإن الفرضية (H^{+11}) والتي تنص على (وجود علاقة ارتباط معنوية بين استراتيجية قيادة التكلفة والميزة التنافسية المستدامة) يتضح أن هناك علاقة ارتباط طردية قوية بين استراتيجية قيادة التكلفة والميزة التنافسية المستدامة إذ بلغ معامل الارتباط البسيط (سبيرمان) العام (0.757) وهي علاقة طردية قوية.

ومن خلال الجدول السابق رقم (٤٤) نلاحظ أيضاً أن العلاقة بين متغير استراتيجية قيادة التكلفة ومتغيرات الميزة التنافسية المستدامة السبعة وهي على التوالي (الموارد المتاحة، القوة النسبية، القدرات الإبداعية، صعوبة الإحلال، التوزيع والتخصيص، قوة الاستمرارية، وصعوبة التقليد) هي علاقة طردية قوية إذ بلغ معامل الارتباط البسيط (0.711 ، 0.721 ، 0.742) وهي علاقة طردية قوية.

الفرضية الفرعية الثانية: توجد علاقة ارتباط معنوية بين استراتيجية التمييز والميزة التنافسية المستدامة للمصرف ومن ثم تكون لدينا الفرضيتان الفرعيتان التاليتان:

أ - **قبول الفرضية (H^{+12})** وتعني وجود علاقة ارتباط معنوية بين استراتيجية التمييز والميزة التنافسية المستدامة.

ب - **رفض الفرضية (H^{+12})** وتعني عدم وجود علاقة ارتباط معنوية بين استراتيجية التمييز والميزة التنافسية المستدامة.

يلاحظ من خلال النتائج التي يظهرها الجدول السابق رقم (٤٤) أن النتائج بين المتغير استراتيجية التمييز والميزة التنافسية المستدامة تؤكد على أن العلاقة بين المتغيرين هي علاقة طردية قوية ومن ثم فإن الفرضية (H^{+12}) تكون هي الفرضية المقبولة إذ بلغ معامل الارتباط البسيط (سبيرمان) العام (0.751) عند مستوى الدلالة الإحصائية (0.01) أما الفرضية (H^{-12}) فأنها الفرضية المرفوضة.

ومن خلال ملاحظة الجدول السابق أيضاً نرى أن هناك علاقة طردية قوية ومقاربة بين استراتيجية التمييز وكل من متغيرات الميزة التنافسية المستدامة السبعة وهي على التوالي (الموارد المتاحة، القوة النسبية، القدرات الإبداعية، صعوبة الإحلال، التوزيع والتخصيص، قوة الاستمرارية، صعوبة التقليد) إذ بلغ معامل الارتباط البسيط (0.721 ، 0.710 ، 0.715 ، 0.718 ، 0.722 ، 0.730 ، 0.726) وهذا دلالة على أنه توجد علاقة قوية بين استراتيجيات الأعمال الثلاثة والميزة التنافسية المستدامة (السبعة).

الفرضية الفرعية الثالثة: توجد علاقة ارتباط معنوية بين استراتيجية التركيز والميزة التنافسية المستدامة للمصرف ومن ثم تكون لدينا الفرضيتان الفرعيتان التاليتان:

أ - **قبول الفرضية (H^{+13})** وتعني وجود علاقة ارتباط معنوية بين استراتيجية التركيز والميزة التنافسية المستدامة للمصرف.

ب - **قبول الفرضية (H^{-13})** وتعني عدم وجود علاقة ارتباط معنوية بين استراتيجية التركيز والميزة التنافسية المستدامة للمصرف.

ومن خلال الجدول السابق رقم (٤٤) نلاحظ أن النتائج التي يظهرها بين المتغير استراتيجية التركيز والميزة التنافسية المستدامة تؤكد على أن العلاقة بين المتغيرين هي علاقة طردية قوية ومن ثم فأن الفرضية (H^{+13}) تكون هي الفرضية المقبولة إذ بلغ معامل الارتباط البسيط (سبيرمان) العام (0.862) عند مستوى الدلالة الإحصائية (٠.٠٠١) أما الفرضية (H^{-13}) فتكون هي الفرضية المرفوضة وبالنظر إلى الجدول السابق رقم (١) نلاحظ أن هناك علاقة طردية قوية بين المتغير لاستراتيجيات الأعمال وهو استراتيجية التركيز وبين متغيرات الميزة التنافسية المستدامة السبعة وهي على التوالي (الموارد المتاحة، القوة النسبية، القدرات الإبداعية، صعوبة الإحلال، التوزيع والتخصيص، قوة الاستمرارية، وصعوبة التقليد) إذ بلغ معامل الارتباط البسيط (0.742، 0.818، 0.759، 0.736، 0.813، 0.730، 0.750).

ثانياً- اختبار الفرضية الرئيسة الثانية للدراسة:

تتعلق هذه الفرضية بوجود علاقة تأثير لاستراتيجيات الأعمال بمراحلها المختلفة في الميزة التنافسية المستدامة وتحاول الباحثة في هذه الفقرة قبول الفرضية والتي تنص (أثر استراتيجيات الأعمال بمراحلها المختلفة في أساسيات الميزة التنافسية المستدامة) أو رفضها وذلك من خلال النتائج التي يظهرها الجدول رقم (٤٥) التالي.

جدول رقم (٤٥): يوضح نتائج تحليل الانحدار بين متغيرات استراتيجية الأعمال والميزة التنافسية المستدامة.

المتغير المستقل	معامل التحديد R^2	معامل الانحدار B	قيمة t ومستوى الدلالة	قيمة F ومستوى الدلالة
استراتيجية قيادة التكلفة X_1	٠.٥٧٣	0.770	125.877	11.219
استراتيجية التمييز X_2	0.564	٠.٦٨٧	101.850	10.092
استراتيجية التركيز X_3	٠.٧٤٠	0.829	329.398	18.149
استراتيجية الأعمال X	0.711	0.957	320.416	17.900
			0.00	0.00

تهدف الفرضية الثانية إلى معرفة فيما إذا كانت هناك علاقة تأثير ذات دلالة إحصائية بين المتغير المستقل (استراتيجية الأعمال) والمتغير التابع (الميزة التنافسية المستدامة) في المصارف عينة الدراسة ومن خلال النتائج الظاهرة في الجدول السابق رقم (٤٥) تبين لنا الاختبارات الإحصائية التالية:

الفرضية الفرعية الأولى:

تعتمد الفرضية الفرعية الأولى للمتغير المستقل (استراتيجية قيادة التكلفة) بوجود أثر معنوي على الميزة التنافسية المستدامة ، إذ نصت الفرضية الفرعية الأولى على (يوجد أثر معنوي لاستراتيجية التكلفة في الميزة التنافسية المستدامة) ومن ثم تكون لدينا الفرضيتان الفرعيتان:

أ - قبول الفرضية (H^{+13}) وتنص على وجود أثر معنوي لاستراتيجية التكلفة في الميزة التنافسية المستدامة.

ب- رفض الفرضية (H^{-13}) وتنص على عدم وجود أثر معنوي لاستراتيجيات التكلفة في الميزة التنافسية المستدامة.

وتبين النتائج ما يلي:

١ - قيمة معامل التحديد (R^2) الذي يبين مقدار ما تفسره مرحلة استراتيجية قيادة التكلفة (المتغير المستقل الفرعي الأول) من تباين المتغير التابع (الميزة التنافسية المستدامة) بلغت (٠.٥٧٣) أي ٥٧.٣% وهي نسبة مقبولة أما النسبة الباقية والبالغة (٤٢.٧%) فسببها المتغيرات الأخرى غير المدروسة.

٢ - قيمة معامل الانحدار (B) المحسوبة لتأثير استراتيجية قيادة التكلفة (المتغير المستقل الفرعي الأول) في المتغير التابع (الميزة التنافسية المستدامة) بلغت (٠.٧٧٠) بمستوى دلالة محسوبة (٠.٠٠٠) وهو أقل من مستوى الدلالة الإحصائية (٠.٠٥) مما يدل على وجود أثر معنوي بين المتغيرين.

٣ - قيمة (t) لتأثير استراتيجية قيادة التكلفة في الميزة التنافسية المستدامة، إذ بلغت هذه القيمة (١٢٥.٨٧٧) بمستوى دلالة محسوبة (٠.٠٠٠) وهو أقل من مستوى الدلالة الإحصائية (٠.٠٥) مما يعني أن هناك تأثير لاستراتيجية قيادة التكلفة في الميزة التنافسية المستدامة.

٤ - قيمة (F) المحسوبة لنوع ودرجة تأثير استراتيجية قيادة التكلفة في الميزة التنافسية المستدامة، إذ بلغت هذه القيمة (١١.٢١٩) بمستوى دلالة محسوبة (٠.٠٠٠) وهو أقل من مستوى قيمة الدلالة الإحصائية (٠.٠٥) مما يعني أن هناك تأثير معنوي بين استراتيجية قيادة التكلفة والميزة التنافسية المستدامة.

نستنتج مما ورد أعلاه، وحسب القرار المعتمد لاختبار صحة الفرضيات تبين أن هناك أثر معنوي لاستراتيجية قيادة التكلفة في الميزة التنافسية المستدامة مما يرجح الفرضية الفرعية (H^{+21}) على الفرضية الفرعية (H^{-21}) وهذه العلاقة القوية يعود سببها وحسب رأي الباحثة إلى قدرة مجلس إدارة المصرف وما يمتلكه من خبرة ومقدرة في وضع استراتيجية التكلفة بالأسلوب العلمي المخطط ووفقاً للأهداف الموضوعة مسبقاً.

الفرضية الفرعية الثانية:

تعتمد الفرضية الفرعية الثانية للمتغير المستقل على أثر استراتيجية التمييز في تحقيق الميزة التنافسية المستدامة إذ نصت الفرضية الفرعية الثانية على (يوجد أثر معنوي لاستراتيجية التمييز في الميزة التنافسية المستدامة). ومن ثم يكون لدينا الفرضيتان الفرعيتان الآتيتان:

أ - **قبول الفرضية (H^{+22})** وتعني وجود أثر معنوي لاستراتيجية التمييز في الميزة التنافسية المستدامة.

ب- **رفض الفرضية (H^{-22})** وتعني وجود أثر معنوي لاستراتيجية التمييز في الميزة التنافسية المستدامة ومن خلال النتائج التي يظهرها الجدول السابق رقم (٤٥) يتبين الآتي:

(١) قيمة معامل التحديد (R^2) الذي يبين مقدار ما تفسره استراتيجية التمييز (المتغير المستقل الفرعي الثاني) من تباين المتغير التابع وهو الميزة التنافسية المستدامة بلغت (٠.٥٦٤) وهذا يعني أن المتغير المستقل الفرعي الثاني يعدُّ ما مقداره (٥٦.٤%) من التغيرات التي تحصل في المتغير التابع ، أما النسبة الباقية فسببها المتغيرات الأخرى غير المدروسة.

(٢) قيمة معامل الانحدار (B) المحسوبة لتأثير استراتيجية التمييز (المتغير المستقل الفرعي الثاني) في المتغير التابع وهو الميزة التنافسية المستدامة بلغت (٠.٦٨٧) بمستوى دلالة محسوبة (٠.٠٠٠) وهو أقل من مستوى الدلالة الإحصائية (٠.٠٥) مما يدل على وجود أثر معنوي بين المتغيرين.

(٣) قيمة (t) المحسوبة لتأثير استراتيجية التمييز (المتغير المستقل الفرعي الثاني) في المتغير التابع (الميزة التنافسية المستدامة) بلغت (١٠١.٨٥٠) بمستوى دلالة محسوبة (٠.٠٠٠) وهو أقل من مستوى قيمة الدلالة الإحصائية (٠.٠٥) مما يعني أن لاستراتيجية التمييز تأثير في تحقيق الميزة التنافسية المستدامة.

(٤) قيمة (F) المحسوبة لنوع ودرجة العلاقة بين استراتيجية التمييز والميزة التنافسية المستدامة إذ بلغت القيمة (١٠.٠٩٢) بمستوى دلالة محسوبة (٠.٠٠٠) وهو أقل من مستوى قيمة الدلالة الإحصائية (٠.٠٥) مما يعني وجود أثر معنوي للمتغير المستقل الفرعي الثاني في المتغير التابع.

نستنتج مما تقدم وحسب القرار المعتمد لاختبار صحة الفرضيات فيتم قبول الفرضية الفرعية الثانية من الفرضية الرئيسية الثانية (H^{+22}) والتي تنص على وجود أثر معنوي لاستراتيجية التمييز في الميزة التنافسية المستدامة ورفض الفرضية الفرعية (H^{-22}) إذ أن كافة الاختبارات التي بنيتها الباحثة أكدت على أن لاستراتيجية التمييز تأثير في الميزة التنافسية المستدامة في المصارف العراقية (غير الحكومية) وهذا دلالة على أن أعضاء مجلس إدارة المصارف تولي أهمية كبيرة لتقديم خدمات مميزة وذات جودة عالية وسعر مناسب وبأقل تكلفة وحسب رغبة العملاء والتي يكون لها تأثير في تحقيق ميزة تنافسية مستدامة.

الفرضية الفرعية الثالثة:

تعتمد الفرضية الفرعية الثالثة للمتغير المستقل على استراتيجية التركيز ومدى تأثيره في الميزة التنافسية المستدامة، إذ نصت الفرضية الفرعية على (يوجد أثر معنوي لاستراتيجية التركيز في الميزة التنافسية المستدامة) ومن ثم تكون لدينا الفرضيتان التاليتان:

أ - **قبول الفرضية (H^{+23})** وتعني وجود أثر معنوي لاستراتيجية التركيز في الميزة التنافسية المستدامة.

ب - **رفض ضية (H^{-23})** وتعني عدم وجود أثر معنوي لاستراتيجية التركيز في الميزة التنافسية المستدامة ومن الجدول السابق رقم (٤٥) تبين لنا النتائج التالية:

١ - قيمة معامل التحديد (R^2) الذي يبين مقدار ما تفسره استراتيجية التركيز (المتغير المستقل الفرعي الثالث) من تباين المتغير التابع وهو الميزة التنافسية المستدامة إذ بلغت (٠.٧٤٣) وهي نسبة متوسطة أي (٧٤.٣%)، أما النسبة الباقية والبالغة (٢٥.٧%) فسببها المتغيرات الأخرى غير المدروسة.

٢ - قيمة معامل الإنحدار (B) المحسوبة لتأثير استراتيجية التركيز في المتغير التابع (الميزة التنافسية المستدامة) بلغت (٠.٨٢٩) بمستوى دلالة محسوبة (٠.٠٠٠) وهو أقل من مستوى قيمة الدلالة الإحصائية (٠.٠٥) مما يدل على وجود أثر معنوي للمتغير المستقل الفرعي الثالث في المتغير التابع.

٣ - قيمة (t) المحسوبة لتأثير استراتيجية التركيز في المتغير التابع وهو الميزة التنافسية المستدامة بلغت (٣٢٩.٣٩٨) بمستوى دلالة محسوبة (٠.٠٠٠) وهو أقل من مستوى قيمة الدلالة الإحصائية (٠.٠٥) مما يعني وجود أثر معنوي بين المتغير المستقل الفرعي الثالث (استراتيجية التركيز) وبين المتغير التابع (الميزة التنافسية المستدامة).

٤ - قيمة (F) المحسوبة لنوع ودرجة العلاقة بين استراتيجية التركيز والميزة التنافسية المستدامة إذ بلغت هذه القيمة (١٨.١٤٩) بمستوى دلالة محسوبة (٠.٠٠٠) وهو أقل من مستوى قيمة الدلالة الإحصائية (٠.٠٥) مما يعني وجود أثر معنوي بين المتغير المستقل الفرعي الثالث (استراتيجية التركيز) وبين المتغير التابع (الميزة التنافسية المستدامة).

نستنتج مما ورد سابقاً وحسب القرار المعتمد لاختبار صحة الفرضيات فيتم قبول الفرضية الفرعية الثالثة من الفرضية الرئيسية الثانية (H^{+23}) ورفض الفرضية الفرعية الثالثة (H^{-23}) إذ أن كافة نتائج الاختبارات التي سبق وأن بنتها الباحثة أكدت على أن لاستراتيجية التركيز أثر في الميزة التنافسية المستدامة في المصارف (غير الحكومية) مما يدل على أن أعضاء مجلس إدارة المصرف عينة الدراسة بالتركيز على خفض التكلفة أو تقديم خدمات متميزة في الجودة أو المواصلات أو خدمة العملاء وخلق الولاء للعلاقة وهذا ينعكس في تحقيق الميزة التنافسية المستدامة. وأجماً وحسب القرار المعتمد لاختبار صحة الفرضيات فيتم قبول الفرضية الرئيسية الثانية (H^{+2}) والتي تنص على وجود أثر ذات دلالة إحصائية بين استراتيجيات الأعمال وبين الميزة التنافسية المستدامة في المصارف العراقية (غير الحكومية) إذ أن كافة الفرضيات الفرعية للمتغير المستقل كان لها أثر في الميزة التنافسية ورفض الفرضية الرئيسية الثانية (H^{-2}).

ويتضح من ذلك أن المصارف العراقية (غير الحكومية) تهتم باستراتيجيات الأعمال بمراحلها الثلاثة وفق منهج علمي ومدرّس والأخذ بنظر الاعتبار التطورات التكنولوجية وما يحصل من تغيرات في البيئة المحيطة بالمصارف والاستفادة من نقاط القوة وتقويم نقاط الضعف وهذا ما يؤدي إلى تحقيق أهداف المصارف بالحصول على حصة سوقية أكبر مما يحقق لها ميزة تنافسية مستدامة مقارنة بالمصارف المنافسة إذ كانت النتائج بين استراتيجية الأعمال والميزة التنافسية المستدامة وكما يظهرها الجدول السابق رقم (٤٥) وكالاتي:

- ١ - قيمة معامل التحديد (R^2) الذي يبين مقدار ما تفسره استراتيجيات الأعمال (المتغير المستقل) من تباين المتغير التابع وهو الميزة التنافسية المستدامة بلغت (٧١.١%) وهي نسبة متوسطة أما النسبة الباقية والبالغة (٢٨.٩%) فسببها المتغيرات الأخرى غير المدروسة.
- ٢ - قيمة معامل الإنحدار (B) المحسوبة لتأثير استراتيجيات الأعمال في المتغير التابع وهو الميزة التنافسية المستدامة بلغت (٠.٩٥٧) بمستوى دلالة (٠.٠٠٠) وهو أقل من مستوى قيمة الدلالة الإحصائية (٠.٠٥) مما يدل على وجود أثر معنوي للمتغير المستقل في المتغير التابع.
- ٣ - قيمة (t) المحسوبة لأثر استراتيجيات الأعمال في المتغير التابع وهو الميزة التنافسية المستدامة بلغت (٣٢٠.٤١٦) بمستوى دلالة محسوبة (٠.٠٠٠) وهو أقل من مستوى قيمة الدلالة الإحصائية (٠.٠٥) مما يعني أن لاستراتيجيات الأعمال تأثير في الميزة التنافسية المستدامة.
- ٤ - قيمة (F) المحسوبة لنوع ودرجة العلاقة بين استراتيجيات الأعمال والميزة التنافسية المستدامة، إذ بلغت هذه القيمة (١٧.٩٠٠) بمستوى دلالة محسوبة (٠.٠٠٠) وهو أقل من مستوى قيمة الدلالة الإحصائية (٠.٠٥) مما يعني وجود أثر معنوي للمتغير المستقل في المتغير التابع.

ثالثاً - اختبار الفرضية الرئيسة الأولى للدراسة على ضوء نتائج معامل الارتباط:

المتعدد بين متغيرات استراتيجيات الأعمال (المستقل) ومتغيرات الميزة التنافسية المستدامة (التابع) للمصارف عينة الدراسة.

تحاول الباحثة في هذه الفقرة قبول الفرضية والتي نصها [هناك علاقة ارتباط قوية بين استراتيجيات الأعمال متمثلة بفروعها (المتغيرات المستقلة الفرعية) والميزة التنافسية المستدامة متمثلة بأساسيات بنائها (المتغيرات التابعة الفرعية) أو رفضها]، من خلال تحليل النتائج التي يظهرها الجدول التالي رقم (٤٦) المعتمدة على نتائج الارتباط المتعدد ومن ثم تكون لدينا الفرضيتان الآتيتان:

- أ - قبول الفرضية (H^{+1}) وتعني وجود علاقة ذات دلالة إحصائية بين متغيرات استراتيجيات الأعمال ومتغيرات الميزة التنافسية المستدامة.

المبحث الثالث « عرض وتحليل نتائج اختبار فرضيات الدراسة »

ب- رفض الفرضية (H^1) وتعني عدم وجود علاقة ذات دلالة إحصائية بين متغيرات استراتيجيات الأعمال ومتغيرات الميزة التنافسية المستدامة.

جدول رقم (٤٦): معامل الارتباط المتعدد بين متغيرات استراتيجيات الأعمال مع متغيرات الميزة التنافسية المستدامة.

ت	المصرف	الموارد	القوة النسبية	القدرات الإبداعية	صعوبة الإحلال	التوزيع والتخصيص	قوة الاستمرارية	صعوبة التقليد	الميزة التنافسية المستدامة
١-	مصرف الشمال للتمويل والاستثمار	٠.٩٥١**	٠.٩٧٤**	٠.٩٦٨**	٠.٩٥١**	٠.٩٥٣**	٠.٨٩٦**	٠.٩٣١**	٠.٩٨٨**
٢-	مصرف البلاد الإسلامي	٠.٩٦٢**	٠.٩٤٩**	٠.٨٢٨**	٠.٩٧٤**	٠.٩٤١**	٠.٩٤٩**	٠.٩٢٠**	٠.٩٧٣**
٣-	مصرف آشور الدولي	٠.٩٩٣**	٠.٩٧٠**	٠.٩٣١**	٠.٨٩٦**	٠.٩٥٧**	٠.٩٧٩**	٠.٩٥٥**	٠.٩٦٦**
٤-	المصرف الوطني الإسلامي	٠.٩٤٤**	٠.٩٦٦**	٠.٩٥٣**	٠.٩٥١**	٠.٩٣١**	٠.٧٥٩**	٠.٨٠٤**	٠.٩٦٥**
٥-	مصرف الائتمان العراقي	٠.٩٧٤**	٠.٨٥٢**	٠.٧٨٤**	٠.٩٢٨**	٠.٨١٣**	٠.٨٩٣**	٠.٨٦٤**	٠.٩٥٩**
٦-	مصرف الاقتصاد للاستثمار والتمويل	٠.٧٢٩**	٠.٧٢٣**	٠.٧٨٩**	٠.٨٨٢**	٠.٨٣٩**	٠.٦٩٤**	٠.٨٤٣**	٠.٩٠٩**
٧-	مصرف بغداد	٠.٧١٨**	٠.٩٣١**	٠.٨٥٨**	٠.٨٩٢**	٠.٩٢٥**	٠.٨١٣**	٠.٩٠٥**	٠.٨٩٥**
٨-	مصرف الايلاف الاسلامي	٠.٨٦٣**	٠.٧٧٢**	٠.٧٥٠**	٠.٨٩٩**	٠.٨٢١**	٠.٧٤٣**	٠.٦٨٧**	٠.٧٩٠**
٩-	المصرف الأهلي العراقي	٠.٧٥٨**	٠.٨٠٠**	٠.٦٢٣**	٠.٦٩٢**	٠.٧٤١**	٠.٦٥٤**	٠.٦٣٧**	٠.٧٨٥**

** تعني أن قيمة معامل الارتباط معنوية بدرجة عالية عند مستوى ٠.٠١

الجدول من أعداد الباحثة تبعاً للمعلومات الإحصائية SPSS

من خلال الجدول السابق رقم (٤٦) والذي يمثل نتائج معامل الارتباط المتعددة بين المتغير المستقل (استراتيجيات الأعمال) وبين المتغير التابع (الميزة التنافسية المستدامة) يتضح ما يلي:

١ - هناك علاقة ارتباط طردية قوية بين استراتيجيات الأعمال وبين الميزة التنافسية المستدامة لدى الاقتصاد للاستثمار والتمويل، إذ بلغ معامل الارتباط المتعدد لهذا المصرف (٠.٩٠٩) وأن هذه القيمة معنوية بدرجة عالية عند مستوى (٠.٠١) ومن ثم فإن الفرضية (H^{+1}) هي المقبولة مع رفض الفرضية (H^{-1}).

٢ - هناك علاقة ارتباط قوية بين استراتيجيات الأعمال وبين الميزة التنافسية المستدامة لدى مصرف البلاد الإسلامي إذ بلغ معامل الارتباط المتعدد لهذا المصرف (٠.٩٧٣) وأن هذه القيمة معنوية بدرجة عالية عند مستوى (٠.٠١) ومن ثم تقبل الفرضية (H^{+1}) أما الفرضية (H^{-1}) فهي الفرضية المرفوضة.

٣ - هناك علاقة ارتباط طردية قوية بين استراتيجيات الأعمال وبين الميزة التنافسية المستدامة لدى مصرف الإيلاف الإسلامي، إذ بلغ معامل الارتباط المتعدد لهذا المصرف (٠.٧٩٠) وأن هذه القيمة معنوية بدرجة عالية عند مستوى (٠.٠١) ومن ثم فإن الفرضية (H^{+1}) هي المقبولة أما الفرضية (H^{-1}) فهي الفرضية المرفوضة.

٤ - هناك علاقة ارتباط طردية قوية بين استراتيجيات الأعمال وبين الميزة التنافسية المستدامة لدى مصرف الائتمان العراقي، إذ بلغ معامل الارتباط المتعدد لهذا المصرف (٠.٩٥٩) وأن هذه القيمة معنوية بدرجة عالية عند مستوى (٠.٠١) ومن ثم يمكن قبول الفرضية (H^{+1}) ورفض الفرضية (H^{-1}).

٥ - هناك علاقة ارتباط طردية قوية بين استراتيجيات الأعمال وبين الميزة التنافسية المستدامة لدى المصرف الأهلي العراقي، إذ بلغ معامل الارتباط المتعدد لهذا المصرف (٠.٧٨٥) وأن هذه القيمة معنوية بدرجة عالية عند مستوى (٠.٠١) ومن ثم يمكن قبول الفرضية (H^{+1}) ورفض الفرضية (H^{-1}).

٦ - هناك علاقة ارتباط طردية قوية بين استراتيجيات الأعمال وبين الميزة التنافسية المستدامة لدى مصرف آشور الدولي، إذ بلغ معامل الارتباط المتعدد لهذا المصرف (٠.٩٨٨) وأن هذه القيمة

معنوية بدرجة عالية عند مستوى (٠.٠١) ومن ثم يتم قبول الفرضية (H^1) ورفض الفرضية (H^1).

٧ - هناك علاقة ارتباط طردية قوية بين استراتيجيات الأعمال وبين الميزة التنافسية المستدامة لدى مصرف آشور الدولي ، إذ بلغ معامل الارتباط المتعدد لهذا المصرف (٠.٩٦٦) وأن هذه القيمة معنوية بدرجة عالية عند مستوى (٠.٠١) ومن ثم يتم قبول الفرضية (H^1) ورفض الفرضية (H^1).

٨ - هناك علاقة ارتباط طردية قوية بين استراتيجيات الأعمال وبين الميزة التنافسية المستدامة لدى المصرف الوطني الإسلامي إذ بلغ معامل الارتباط المتعدد لهذا المصرف (٠.٩٦٥) وأن هذه القيمة معنوية بدرجة عالية عند مستوى (٠.٠١) ومن ثم يتم قبول الفرضية (H^1) ورفض الفرضية (H^1).

٩ - هناك علاقة ارتباط طردية قوية بين استراتيجيات الأعمال وبين الميزة التنافسية المستدامة لدى مصرف بغداد ، إذ بلغ معامل الارتباط المتعدد لهذا المصرف (٠.٨٩٥) وأن هذه القيمة معنوية بدرجة عالية عند مستوى (٠.٠١) ومن ثم يتم قبول الفرضية (H^1) ورفض الفرضية (H^1).

١٠ - هناك علاقة ارتباط طردية قوية بين استراتيجيات الأعمال وبين الميزة التنافسية المستدامة لدى مصرف الخليج التجاري، إذ بلغ معامل الارتباط المتعدد لهذا المصرف (٠.٩٦٦) وأن هذه القيمة معنوية بدرجة عالية عند مستوى (٠.٠١) ومن ثم يتم قبول الفرضية (H^1) ورفض الفرضية (H^1).

وأجماًلاً وحسب القرار المعتمد لاختبار صحة الفرضيات نجد أن هناك علاقة ارتباط طردية قوية بين متغيرات استراتيجيات الأعمال وبين متغيرات الميزة التنافسية المستدامة إذ بلغ معامل الارتباط المتعدد لهذه الفرضية (٠.٧٨٠) وأن هذه القيمة معنوية عالية عند مستوى (٠.٠١) ومن ثم فأننا نقبل الفرضية (H^1) والتي تنص على "هناك علاقة ارتباط قوية بين استراتيجيات الأعمال متمثلة بمتغيراتها (المتغيرات المستقلة الفرعية) والميزة التنافسية المستدامة متمثلة بأساسيات بنائها (المتغيرات التابعة الفرعية) أما الفرضية (H^1) فتكون هي الفرضية المرفوضة".

المبحث الرابع

نتائج الدراسة وتوصياتها المقترحة

المبحث الرابع

نتائج الدراسة وتوصياتها المقترحة

هدفت هذه الدراسة إلى التعرف على "الأثر التتبعي لاستراتيجيات الأعمال في تحقيق الميزة التنافسية المستدامة ومعرفة العلاقة والأثر التتبعي بين استراتيجيات الأعمال كمتغير مستقل وبين الميزة التنافسية المستدامة للمصارف كمتغير تابع" وقد توصلت الدراسة إلى النتائج التالية:

أولاً - النتائج المتعلقة بعينة الدراسة:

ركزت المصارف العراقية (غير الحكومية) على الإدارات الوسطى (مدير إدارة ورئيس قسم) في وضع الاستراتيجيات والتي شكلت نسبة (٢٢%) و (٥٨%) على التوالي أي مجموعة (٨٠%) من المجموع الكلي لأعضاء مجلس الإدارة أغلبهم من الذكور إذ بلغت نسبتهم (٥٢%) من المجموع الكلي لأعضاء مجلس الإدارة وبنسبة (٤٦%) من المجموع الكلي للإناث، مع وجود اهتمام بالتحصيل الدراسي من حملة الشهادة الجامعية فأعلى وبنسبة أكثر من (٧٧%) وكذلك الجوانب الأخرى المتعلقة بالدورات التدريبية لزيادة الخبرة والكفاءة بما يمكن العاملين من الابتكار والإبداع، فضلاً عن الخدمة الوظيفية والتي على أساسها تم اكتساب خبرتهم والتي تفاوتت نسبتها إذ كانت النسبة (١١%) لأعضاء مجلس الإدارة الذين بلغت خدمتهم من (١-٣) سنوات ونسبة (٢٤%) للذين خدمتهم من (٣-٦) سنوات ونسبة (٢٧%) لمن خبرتهم من (٧-١٠) سنوات ونسبة (٣٨%) الذين كانت خبرتهم من (١١ فأكثر) سنة. أما فيما يتعلق بالفئات العمريو فشكّلت الفئات العمرية من (أقل من ٣٠-٤٩) سنة نسبة (٦٢%) من مجموع العينة البالغة (١٠٠) عضو من أعضاء مجلس الإدارة.

ثانياً - النتائج المتعلقة بفقرات متغيرات الدراسة:

١ - أن أعضاء مجلس إدارة المصارف عينة الدراسة يهتمون باستراتيجية خفض التكلفة قبل البدء بالأعداد للاستراتيجيات الأخرى على ضوء حاجة المصرف للاستراتيجيات التي تساعد على تحسين الخدمات المصرفية المقدمة للعملاء على أن تكون متميزة وذات كفاءة وجودة عالية مما يساهم في تحقيق ميزة تنافسية مستدامة وأن كانت هذه الاستراتيجية تتطلب الاهتمام الأكبر من أعضاء مجلس الإدارة باعتبار أن هذه الاستراتيجية خفض التكلفة ستعتمد عليها الاستراتيجيات

الأخرى من استراتيجيات الأعمال وقد بلغ المتوسط الحسابي لاستراتيجية قيادة التكلفة (٤.٠٠٤) وبإنحراف معياري مقداره (٠.٨٠٢) وأهمية موافقة نسبية بلغت (٨٠.١%) كما بلغ متوسط الفرق بين المتوسط الحسابي لهذه الفقرة وقيمة الاختبار المعتمد وهو الوسط النظري (٣) بفارق (١.٠٠٤) مما يدل على أن هناك ارتفاع في مستوى استراتيجية قيادة التكلفة في المصارف.

٢ - كذلك فإن أعضاء مجلس إدارة المصارف عينة الدراسة يولون أهمية كبيرة لاستراتيجية التمييز بما يحقق الخدمات المصرفية المرجوة منه إذ بلغ المتوسط الحسابي لاستراتيجية التمييز (٤.١٠٠) وبإنحراف معياري مقداره (٠.٨٢٠) وأهمية موافقة نسبية قدرها (٨٢.٠%). وقد بلغ متوسط الفرق بين المتوسط الحسابي لهذه الفقرة وقيمة الاختبار المعتمد بفارق (١.١٠٠) أي أن هناك ارتفاع في مستوى استراتيجية التمييز في المصارف وهذا يدل على إيمان أعضاء مجلس الإدارة بأن استراتيجية التمييز تحقق ميزة تنافسية مستدامة من خلال الحصول على منتج خدمة فريدة وتقديمه للعملاء وهذا يؤدي إلى تحقيق الأهداف المطلوب تحقيقها.

٣ - كما أن أعضاء مجلس إدارة المصارف عينة الدراسة يقومون بتنفيذ استراتيجية التركيز المعدة من قبلهم من خلال الاعتماد على مختصين وخبراء وأكفاء بما يضمن خدمة العملاء وولائهم الطويل للمصرف، إذ لاحظنا أن المتوسط الحسابي بلغ (٤.١٠١) وبإنحراف معياري مقداره وبإنحراف معياري مقداره (٠.٧٩٨) وبأهمية موافقة نسبية مقدارها (٨٢.٠%) كما بلغ متوسط الفرق بين المتوسط الحسابي لهذه الفقرة وقيمة الاختبار المعتمد بفارق (١.١٠١) أي أن هناك ارتفاع في مستوى استراتيجية التركيز في المصارف وبشكل عام فإن هذه الاستراتيجية تهتم بها إدارة المصارف الاهتمام الكبير بحيث تجمع ما بين الاستراتيجيتين.

٤ - أن إدارة المصارف عينة الدراسة تولي العناية البالغة لأن تمتاز مواردها بأنها نادرة فضلاً عن سمعة المصرف من خلال تقديم خدماته المصرفية مقارنة بالمصارف المنافسة الأخرى وهذا يعود بالعائد الأكبر للمصارف عينة الدراسة إذ بلغ المتوسط الحسابي لهذه الفقرة (٤.١١٧) وبإنحراف معياري مقداره (٠.٧٦٨) وأهمية موافقة نسبية مقدارها (٨٢.٣%) مما يؤكد على أن توفير الموارد يساهم في زيادة كفاءة العاملين مما يسهم في تخفيض التكاليف وبناء علاقات جيدة على المدى الطويل مع العملاء.

- ٥ - تبين أن إدارة المصارف عينة الدراسة تهتم دوماً بتقديم خدمات متميزة وذلك من خلال استخدام تقنيات حديثة كلها تمكن العاملين على تقديم خدمات عالية الجودة تتوافق مع توقعات العميل مما يمكن من مواجهة المنافسين إذ لاحظنا أن المتوسط الحسابي بلغ (٣.٩١٦) وبإنحراف معياري بمقداره (٠.٨٨٠) وبأهمية موافقة نسبية مقدارها (٧٨.٣%).
- ٦ - أن إدارة المصارف عينة الدراسة تسعى دوماً إلى التجديد والابتكار في تقديم خدماتها المصرفية والعمل على تنمية القدرات الإبداعية للعاملين ويكون ذلك عن طريق البرامج التدريبية المتطورة إذ بلغ الوسط الحسابي (٤.١٧٦) وبإنحراف معياري مقداره (٠.٨٨٧) وبأهمية موافقة نسبية مقدارها (٨٣.٥%).
- ٧ - أتضح لنا أن إدارة المصارف عينة الدراسة تقوم بالاستجابة والتكيف السريع لتقديم خدمات مصرفية ذات جودة عالية ومتوافقة مع توقعات العميل وهذا يحقق ميزة تنافسية مستدامة للمصرف إذ بلغ الوسط الحسابي (٠.٠٧٠) وبإنحراف معياري مقداره (٠.٨٠٢) وبأهمية موافقة نسبية مقدارها (٨١.٤%).
- ٨ - تبين أن إدارة المصارف عينة الدراسة تهتم بشكل مستمر بتدريب العاملين وزيادة مهاراتهم وهذا يجعل المصرف قادر على تقديم خدماته المصرفية بتكلفة أقل مقارنة بالمصارف المنافسة إذ بلغ المتوسط الحسابي (٤.٠٥٢) وبإنحراف معياري مقداره (٠.٨٢٢) وبأهمية موافقة نسبية مقدارها (٨١.٠%).
- ٩ - أن أعضاء مجلس إدارة المصارف عينة الدراسة يهتمون بالاستمرار بتحسين جودة الخدمة المصرفية من خلال تدريب العاملين وإكسابهم المهارات وهذا يوفر القدر الكافي في المرونة لتعزيز مركز المصارف التنافسي إذ بلغ المتوسط الحسابي (٤.٠٩٠) وبإنحراف معياري مقداره (٠.٧٥٥) وبأهمية موافقة نسبية مقدارها (٨١.٨%).
- ١٠ - أتضح لنا أن إدارة المصارف عينة الدراسة تهتم بسرعة تقديم الخدمة المصرفية وبالاهتمام بتراكم المعرفة وتشجيع الابتكار والإبداع كأساس للميزة التنافسية المستدامة ، إذ بلغ المتوسط الحسابي (٤.١٣١) وبإنحراف معياري مقداره (٠.٧٨٠) وبأهمية موافقة نسبية (٨٢.٦%).

ثالثاً - النتائج المتعلقة بفرضيات الدراسة:

١ - تم قبول الفرضية الرئيسة الأولى (H^{+1}) والتي تنص على وجود علاقة ذات دلالة إحصائية بين استراتيجية الأعمال والميزة التنافسية المستدامة ، إذ أن كافة الفرضيات الفرعية للمتغير المستقل (استراتيجية الأعمال) كانت لها علاقة ذات دلالة إحصائية مع المتغير التابع (الميزة التنافسية المستدامة) إذ بلغ معامل الارتباط (سبيرمان) (0.843)، ويتضح من ذلك أن المصارف العراقية (غير الحكومية) تهتم باستراتيجيات الأعمال وفقاً لمنهج علمي وعملي واعتماداً على الخبرة التي يتمتع بها أعضاء مجلس إدارة المصرف مع الأخذ بنظر الاعتبار والتغيرات البيئية إذ يمكن الاستفادة من نقاط القوة ومعالجة نقاط الضعف وكذلك الاهتمام بالتطورات التكنولوجية بما يؤدي إلى تحقيق هذه الاستراتيجيات وتحقيق الميزة التنافسية المستدامة بما يمكنها من تقديم الأفضل من الخدمات ورفض الفرضية الرئيسة الأولى (H^{-1}).

٢ - فيما يتعلق بالفرضية الفرعية الأولى من الفرضية الأولى الرئيسة (H^{+11}) والتي تنص على "وجود علاقة ارتباط معنوية بين استراتيجية قيادة التكلفة والميزة التنافسية المستدامة للمصرف" وأتضح من خلال ذلك أن هناك علاقة ارتباط قوية فيما بين استراتيجية قيادة التكلفة والميزة التنافسية المستدامة في المصارف العراقية (غير الحكومية) عينة الدراسة إذ بلغت قيمة معامل الارتباط (سبيرمان) (٠.٧٥٧).

٣ - تم قبول الفرضية الفرعية الثانية من الفرضية الرئيسة الأولى (H^{+12}) والتي تنص على "وجود علاقة ارتباط قوية بين استراتيجية التمييز والميزة التنافسية المستدامة" إذ أن لاستراتيجية التمييز علاقة طردية قوية بالميزة التنافسية المستدامة في المصارف العراقية (غير الحكومية) وقد بلغ معامل الارتباط (سبيرمان) (٠.٧٥١) مما يدل على اهتمام إدارة المصارف بتوفير الخدمة المصرفية المتميزة وذات الجودة العالية وسعر مناسب ويتم ذلك من خلال مدراء أكفاء وذو خبرة للقيام بذلك من أجل تحقيق الأهداف المرجوة. ورفض الفرضية الفرعية الرئيسة الأولى (H^{-12}).

٤ - تم قبول الفرضية الثالثة من الفرضية الرئيسة الأولى (H^{+13}) والتي تنص على "وجود علاقة ارتباط معنوية بين استراتيجية التركيز والميزة التنافسية المستدامة" إذ أن لاستراتيجية التركيز علاقة طردية قوية مع الميزة التنافسية المستدامة في المصارف عينة الدراسة وقد بلغ معامل الارتباط (سبيرمان) (٠.٨٦٢) مما يدل على أن إدارة المصارف عينة الدراسة قادرة على

التعامل مع العملاء بمرونة وتشجيع الابتكار والإبداع وتقديم خدمات متميزة لأجل تحقيق حصة في السوق وهذا يعود بالفائدة على المصرف ومن ثم تحقيق ميزة تنافسية مستدامة ورفض الفرضية الفرعية الثالثة من الفرضية الرئيسة الأولى (H^{13}).

٥ - أثبتت كافة النتائج بين متغيرات استراتيجيات الأعمال ومتغيرات الميزة التنافسية المستدامة بأن هناك أثر معنوي للمتغير المستقل في المتغير التابع إذ بلغ (R^2) (٠.٧١١) ومعامل الانحدار (٠.٩٥٧) ومن ثم تم قبول الفرضية الرئيسة الثانية (H^{12}) والتي تنص على "تؤثر استراتيجيات الأعمال بمتغيراتها المختلفة في أساسيات الميزة التنافسية المستدامة" ورفض الفرضية الرئيسة الثانية (H^{-2}).

٦ - تبين أن هناك أثر معنوي لاستراتيجية قيادة التكلفة في الميزة التنافسية المستدامة إذ بلغ (R^2) (٠.٥٧٣) ومعامل الانحدار (٠.٧٧٠).

٧ - هناك أثر معنوي لاستراتيجية التمييز في الميزة التنافسية المستدامة إذ بلغ (R^2) (٠.٥٦٤) ومعامل الانحدار (٠.٦٨٧) ومن ثم قبول الفرضية الفرعية الثانية من الفرضية الرئيسة الثانية (H^{22}) والتي تنص على "وجود أثر معنوي لاستراتيجية التمييز في الميزة التنافسية المستدامة" وتم رفض الفرضية الفرعية الثانية من الفرضية الرئيسة الثانية (H^{-22}).

٨ - هناك أثر معنوي لاستراتيجية التركيز في الميزة التنافسية المستدامة إذ بلغ (R^2) (٠.٧٤٣) ومعامل الانحدار (٠.٩٥٧) ومن ثم تم قبول الفرضية الفرعية الثالثة من الفرضية الرئيسة الثانية (H^{23}) والتي تنص على "وجود أثر معنوي لاستراتيجية التركيز في الميزة التنافسية المستدامة" وتم رفض الفرضية الفرعية الثالثة من الفرضية الرئيسة الثانية (H^{-23}).

رابعاً - النتائج المتعلقة بنتائج المقارنة بين المصارف عينة الدراسة:

١ - حقق مصرف الشمال للتمويل والاستثمار أفضل النتائج من بين المصارف عينة الدراسة وذلك حسب نتائج معاملات الارتباط المتعدد بين المتغير في استراتيجيات الأعمال والميزة التنافسية المستدامة إذ كانت هناك علاقة ارتباطية قوية بينهما بلغت (٠.٩٨٨) عند مستوى الدلالة الإحصائية (٠.٠١).

- ٢ - حقق مصرف البلاد الإسلامي نتائج جيدة من بين المصارف عينة الدراسة بين المتغيرين استراتيجيات الأعمال والميزة التنافسية المستدامة وذلك حسب نتائج معاملات الارتباط المتعدد إذ كانت هناك علاقة ارتباط قوية بينهما بلغت (٠.٩٧٣) عند مستوى الدلالة الإحصائية (٠.٠٠١).
- ٣ - حقق مصرف آشور الدولي ومصرف الخليج التجاري نتائج جيدة من بين عينة الدراسة بين المتغيرين استراتيجيات الأعمال والميزة التنافسية المستدامة إذ كانت هناك علاقة ارتباط قوية بينهما ومثابرة بلغت (٠.٩٦٦) عند مستوى الدلالة (٠.٠٠١).
- ٤ - حقق المصرف الوطني الإسلامي ومصرف الائتمان العراقي نتائج جيدة من بين عينة الدراسة بين المتغيرين استراتيجيات الأعمال والميزة التنافسية المستدامة إذ كانت هناك علاقة ارتباط قوية بينهما بلغت على التوالي (٠.٩٦٥) و (٠.٩٥٩) عند مستوى دلالة إحصائية (٠.٠٠١).
- ٥ - حقق مصرف الاقتصاد للاستثمار والتمويل نتائج جيدة من بين عينة الدراسة بين المتغيرين استراتيجيات الأعمال والميزة التنافسية المستدامة إذ كانت هناك علاقة ارتباط قوية بينهما بلغت (٠.٩٠٩) عند مستوى الدلالة الإحصائية (٠.٠٠١).
- ٦ - حقق مصرف بغداد نتائج جيدة من بين عينة الدراسة بين المتغيرين استراتيجيات الأعمال والميزة التنافسية المستدامة إذ كانت هناك علاقة ارتباط قوية بينهما بلغت (٠.٨٩٥) عند مستوى الدلالة (٠.٠٠١).
- ٧ - حقق مصرف الإيلاف الإسلامي والمصرف الأهلي العراقي نتائج جيدة من بين عينة الدراسة بين المتغيرين استراتيجيات الأعمال والميزة التنافسية المستدامة إذ كانت هناك علاقة ارتباط قوية بينهما بلغت على التوالي (٠.٧٩٠) و (٠.٧٨٥) عند مستوى الدلالة (٠.٠٠١).

خامساً - التوصيات المقترحة:

في ضوء النتائج التي توصلت إليها الدراسة فإن الباحثة تقدم مجموعة من التوصيات الواجب إتباعها من قبل المصارف العراقية غير الحكومية وكالاتي:

- ١ - التوجه نحو الاهتمام باستراتيجيات الأعمال ولاسيما الاستراتيجيات التنافسية وذلك بالاعتماد على الأساليب العلمية والاستفادة من الخبرات الموجودة مع المصارف عينة الدراسة أو من خارج المصارف في وضع استراتيجيات الأعمال.
- ٢ - التركيز على استراتيجية قيادة التكلفة لأنها تعدّ مدخلاً تنافسياً قوياً فمن خلال تخفيض التكلفة مع الاستمرار بكفاءة العمليات يستطيع المصرف أن يبيع خدماته بأسعار رائدة في السوق.
- ٣ - ضرورة الاهتمام باستراتيجية التمييز أيضاً بأن يقدم المصرف وباستمرار خدمات مصرفية متميزة فضلاً عن تدريب العاملين تدريباً جيداً والاستعانة بخبراء للتدريب كل ذلك يساهم في تحقيق ميزة تنافسية مستدامة.
- ٤ - مواكبة التطورات التكنولوجية وذلك بإقامة دورات تدريبية لتعليم الحاسبات ولاسيما للعاملين الذين يحملون شهادة إعدادية فأقل ومتابعة التغيرات البيئية ولاسيما البيئة العراقية لأنها دائمة التغير فمواجهة خطر التهديدات من قبل المصارف الأخرى وذلك عن طريق تقوية نقاط القوة ومعالجة نقاط الضعف.
- ٥ - قيام المصارف العراقية غير الحكومية بتوفير المزيد من الاهتمام من قبل الإدارة العليا لاختيار الاستراتيجيات التي تحقق لها سمعة وولاء من قبل العملاء وأن يكون لها أسم تجاري دائم.
- ٦ - تعاون الإدارة العليا مع العاملين بشكل أكبر وتقبل مقترحاتهم وإشراكهم في وضع الخطط والاستراتيجيات فضلاً عن بث روح التعاون فيما بينهم.
- ٧ - ضرورة قيام المصارف العراقية (غير الحكومية) بمكافأة المبدعين وذلك عن طريق إعطائهم حوافز مادية أو حوافز معنوية وذلك بإرسالهم إلى خارج العراق لأن ذلك يزيد من إبداعهم وإخلاصهم في العمل.

- ٨ - إقامة دورات تدريب وتأهيل وندوات داخل أماكن العمل أو خارجه لما لها من تأثير في تحسين أداء العاملين بما يحقق لها ميزة تنافسية مستدامة.
- ٩ - من المهم لهذه المصارف فتح مكتبة داخل المصرف مع توفير الكتب الضرورية الخاصة بالخدمات المصرفية لما لها تأثير في نفوس العاملين وتشجيعهم على القراءة والاستفادة من المعلومات.
- ١٠ - ضرورة اهتمام المصارف العراقية (غير الحكومية) بالتوثيق مع الجامعات ومعاهد البحث والتطوير ولاسيما الدراسات التي تهتم بالاستراتيجيات وكيفية وضعها بما يخدم هذه المصارف في الاهتمام باستراتيجيات الأعمال وأثر ذلك في تحقيق ميزة تنافسية مستدامة.
- ١١ - الاستفادة من الخبرات العلمية ولاسيما للمدراء أو الاستعانة بخبراء من خارج المصرف أو من خارج العراق وذلك بإتباع الاستراتيجية السليمة والتي تحقق ميزة تنافسية مستدامة.
- ١٢ - أن عمل المصارف العراقية (غير الحكومية) هو تقديم الخدمات المصرفية للعملاء لذلك توصي الباحثة إدارة هذه المصارف بتبني نظام (ISO 9001:2008) نظم إدارة الجودة الشاملة وذلك بهدف تحقيق أهدافها وتحسين جودة الخدمة المصرفية المقدمة للعملاء باعتبار الجودة هي مهمة لتحقيق ميزة تنافسية مستدامة.
- ١٣ - التعاون ما بين المصارف عينة الدراسة والمصارف الأخرى (الحكومية وغير الحكومية) بسبب أن المصارف الحكومية تملك خبراء ومستشارين وحملة شهادات عليا ولهم خبرة طويلة في مجال عملهم فيمكن الاستفادة من خبراتهم وذلك بتدريب العاملين على تقديم الأفضل من الخدمات المصرفية للعملاء مما يمكن المصارف من بناء سمعة جيدة وتعزيز ولاء المصرف ومن ثم تحقيق ميزة تنافسية مستدامة.
- ١٤ - توصي الباحثة إدارة البنك المركزي العراقي أن يقوم بتشجيع إنشاء مصارف أخرى وحسب التعليمات المقررة من قبله وإنشاء مركز تدريبي يهتم بتدريب العاملين وذلك لتنمية مهاراتهم وإكسابهم معارف جديدة.

١٥- على المصارف العراقية غير الحكومية الاهتمام بثقافة المصرف بشكل أكبر لأنها تعد مصدراً للميزة التنافسية المستدامة ولأن لها دوراً مهماً في صياغة الاستراتيجية وإدارة المصارف كما تعد مفتاحاً لنجاح المصارف.

١٦- ضرورة الاهتمام بالموارد البشرية ذات المهارات العالية والكفاءات المتميزة لأن الموارد هي أحد المكونات الأساسية للميزة التنافسية المستدامة ولأنها تمتاز بسمات الندرة والقيمة وعدم إمكانية التقليد وعدم إمكانية الاستبدال.

١٧- ضرورة إتباع المصارف العراقية (غير الحكومية) طرائق وأساليب مميزة وكفاءة ومنها الاهتمام بالمعرفة وهذه تحقق ميزة تنافسية مستدامة.

١٨- استخدام موارد المصارف المبحوثة بشكل اقتصادي من أجل تقليل التكلفة والسيطرة على نوعية الأداء.

١٩- على إدارة المصارف بذل المزيد من الاهتمام بتزويد العاملين فيها بمعلومات تقويمية عن أدائهم بشكل مستمر.

سادساً - الدراسات المستقبلية المقترحة:

من أجل أن تكون هذه الدراسة مهمة بجوانب متغيراتها التي تم دراستها، تقترح الباحثة القيام بالدراسات الآتية:

- ١ - إجراء دراسة مماثلة وبمتغيرات الدراسة في المصارف الحكومية وغير الحكومية في الجمهورية العربية السورية مع الاستفادة من هذه الدراسة في إجراء المقارنة.
- ٢ - إجراء دراسة مماثلة في الشركات غير الحكومية والحكومية في العراق.
- ٣ - إجراء دراسة مماثلة في المنشآت الإنتاجية وبنفس المتغيرات.
- ٤ - إجراء دراسة مماثلة في المنشآت الخدمة والإنتاجية وإجراء المقارنة بينهما وأيهما حققت ميزة تنافسية مستدامة.
- ٥ - إجراء دراسة مماثلة وبمتغيرات الدراسة في المصارف الحكومية العراقية.
- ٦ - إجراء دراسة مماثلة في إطار المنظمات العلمية لإبراز أهمية الاستراتيجيات التي تم تناولها في متغيرات الدراسة الحالية.

المصادر

المصادر العربية :

أولاً - الكتب العربية:

١. إدريس، ثابت، "الإدارة الاستراتيجية"، مفاهيم ونماذج تطبيقية، دار النشر الجامعة، الإسكندرية، ٢٠٠٧.
٢. الجنابي، فارس عبد الله، "تنمية القيادات الإدارية العليا من منظور استراتيجي معاصر"، مطابع السودان للعملة، ٢٠١٠.
٣. الحسيني، فلاح حسن، "الإدارة الاستراتيجية"، دار وائل للنشر، الأردن، الطبعة الأولى، ٢٠٠٠.
٤. الحنفي، عبد الغفار، وأبو محقف، عبد السلام، "تنظيم وإدارة البنوك"، المكتب العربي الحديث، الإسكندرية، ٢٠٠٠.
٥. الخضير، محسن أحمد، "صناعة المزايا التنافسية"، مجموعة النيل العربية، مصر، الطبعة الأولى، القاهرة، ٢٠٠٤.
٦. الدهان، أميمة، نظريات منظمات الأعمال، دار الجامعة للنشر، ١٩٩٢.
٧. الدوري، زكريا، "الإدارة الاستراتيجية مفاهيم وعمليات وحالات دراسية"، المكتبة الوطنية، ٢٠٠٣.
٨. الزغبى، حسن علي، "نظم المعلومات الاستراتيجية"، دار وائل للنشر، الأردن، ج ٢.
٩. السلمي، علي، "إدارة التميز"، دار غريب، القاهرة، الطبعة الأولى، ٢٠٠٢.
١٠. السلمي، علي، "تطور أداء وتجديد المنظمات"، دار قباء للطباعة والنشر والتوزيع، ١٩٩٨.
١١. الصيرفي، محمد، "الإدارة الاستراتيجية"، دار النشر الوفاء، الإسكندرية، ٢٠٠٨.
١٢. الظاهر، نعيم، "الإدارة الاستراتيجية : المفهوم، الأهمية، التحديات"، الولايات المتحدة، ٢٠٠٩.
١٣. العارف، نادية، "الإدارة الاستراتيجية : الألفية الثالثة"، الدار الجامعية للنشر، الإسكندرية، ٢٠٠١.

١٤. العارف، نادية، "الإدارة الاستراتيجية: المفاهيم والحالات"، الدار الجامعية للنشر، الإسكندرية، ٢٠٠٩.
١٥. العلي، عبد الستار محمد، "إدارة الإنتاج والعمليات"، مدخل كمي، الطبعة الأولى، دار وائل للطباعة والنشر، عمان، الأردن، ٢٠٠٠.
١٦. الفطامين، أحمد عطا الله، التخطيط الاستراتيجي والإدارة الاستراتيجية مفاهيم ونظريات وحالات تطبيقية"، عمان دار المجلد الأدبي للنشر والتوزيع، ١٩٩٦.
١٧. القريوتي، محمد قاسم، نظرية المنظمة والتنظيم، مكتب الفريد للطباعة، بغداد، ٢٠٠١.
١٨. المرسي، جمال الدين محمد، "الإدارة الاستراتيجية للموارد البشرية : مدخل لتحقيق ميزة تنافسية لمنظمة القرن الحادي والعشرين"، الدار الجامعية، الإسكندرية، ٢٠٠٣.
١٩. النجار، صباح مجيد، محسن، عبد الكريم، "إدارة الإنتاج والعمليات، الطبعة الأولى، مكتبة اكااديمية ثقافية متخصصة بالكتاب الجامعي، دار وائل للطباعة والنشر، ٢٠٠٤.
٢٠. النجار، فريد، "المنافسة والترويج التطبيقي"، مؤسسة شباب الجامعة، الإسكندرية، مصر، ٢٠٠٠.
٢١. بدير، الحداد عوض، "الخدمات المصرفية"، جامعة الإسكندرية، الطبعة الأولى، ١٩٩٩.
٢٢. توفيق، جميل أحمد، "إدارة الأعمال : مدخل وظيفي"، جامعة الإسكندرية، ١٩٩٩.
٢٣. جارديت، أرنهيل، ترجمة اسماعيل علي بسيوني، محمد السيد، "الإدارة الاستراتيجية، مدخل متكامل"، دار النشر المريخ، السعودية، ٢٠٠٨.
٢٤. حسين، فلاح، والدوري، مؤيد عبد الرحمن، "إدارة البنوك : مدخل استراتيجي معاصر"، دار وائل للنشر، عمان، ٢٠٠٠.
٢٥. خالدية، بوجميش، "الاستراتيجيات التنافسية ودورها في تحسين أداء المؤسسات الصناعية"، ١٤ أكتوبر، ٢٠١٠.
٢٦. خليل، نبيل مرسي، "التخطيط الاستراتيجي"، دار المعرفة الجامعية، الإسكندرية، ١٩٩٤.

٢٧. خليل، نبيل مرسى، "الميزة التنافسية في مجال الأعمال" مركز الاسكندرية للكتاب، الاسكندرية، ١٩٩٨-١٩٩٩.
٢٨. ديفيدلي، البرت أنيس، ترجمة عبد الحكم الخزامي، "الإدارة الاستراتيجية"، دار النشر الفجر، القاهرة، ٢٠٠٨.
٢٩. سيد مصطفى، أحمد، تحديات العولمة والتخطيط الاستراتيجي، دار الكتب ، القاهرة، ٢٠٠٠.
٣٠. عبد الحميد، طلعت أسعد، "التسويق الفعال"، دار الكتب المصرية، القاهرة، الطبعة الأولى، ٢٠٠٢.
٣١. عبد المحسن، توفيق محمد، "بحوث التسويق وتحديات المنافسة الدولية"، دار النهضة العربية، بيروت، ٢٠٠١.
٣٢. عبيدي، علي، والحجازي، أحمد، "اللوجستك كبديل للميزة التنافسية"، منشأة المعارف، الاسكندرية، ٢٠٠٠.
٣٣. عزمي، رانية أحمد، "نحو ميزة تنافسية مستمرة من خلال قيادة العنصر البشري في منظمات الأعمال"، مصر، جامعة الإسكندرية، الطبعة الأولى، ٢٠٠٦.
٣٤. عكروش، مأمون نديم، وعكروش، سهير نديم، "تطوير المنتجات الجديدة"، دار وائل للنشر، الأردن، ٢٠٠٤.
٣٥. غراب، كامل السيد، "الإدارة الاستراتيجية : أصول علمية وحالات عملية"، مطبعة جامعة الملك سعود، الرياض، الطبعة الأولى، ١٩٩٥.
٣٦. غربي، جازية، "دراسة أعمال البنك من المنظور المحاسبي"، محاضرة لطلاب الماجستير، المركز الجامعي بالمدينة، الجزائر، ٢٠٠٦.
٣٧. كينج، ينجل، واندرسون، نيل، "إدارة أنشطة الابتكار والتغيير: دليل انتقادي للمنظمات"، ترجمة محمود حسن حسني، السعودية، دار المريخ للنشر، ٢٠٠٤.
٣٨. محمد السيد، إسماعيل، "الإدارة الاستراتيجية"، دار النشر المكتب العربي الحديث، الإسكندرية، ٢٠٠٦.

٣٩. محمد صبحي، وائل، محسن منصور، طاهر، "سلسلة إدارة الأداء الاستراتيجي المنظور الاستراتيجي لبطاقة التقييم المتوازن"، الطبعة الأولى، دار وائل للنشر، ٢٠٠٩.
٤٠. مرسى، نبيل محمد، "استراتيجيات الإدارة العليا"، مطبعة الاسكندرية، مصر، ٢٠٠٦.
٤١. مرسى، نبيل محمد، "الإدارة الاستراتيجية تكوين وتنفيذ استراتيجيات التنافس"، دار الجامعة الجديدة للنشر، الإسكندرية، ٢٠٠٣.
٤٢. ميجز، روبرت وآخرون، "المحاسبة أساس لقرارات الأعمال"، ترجمة وتعريب مكرم عبد المسيح باسيلي، دار المريخ، الكتاب الأول، المملكة العربية السعودية، ٢٠٠٦.
٤٣. نجم، عبود نجم، إدارة المعرفة: المفاهيم واستراتيجيات والعمليات، دار الوراق، الأردن، ٢٠٠١.
٤٤. هيل، شارلز، وجونز جاريت، "الإدارة الاستراتيجية مدخل متكامل"، ترجمة محمد رفاعي ومحمد سيد أحمد عبد المتعال، دار المريخ، الرياض، المملكة العربية السعودية، ٢٠٠١.

ثانياً - الرسائل والأطاريح الجامعية:

٤٥. الدباغ، تماضر عبد الوهاب، "أثر بعض خصائص العمليات في العلاقة بين قرارات تطبيق التكنولوجيا والخيار الاستراتيجي لنوع الأعمال"، دراسة استطلاعية لآراء عينة من مدراء شركات قطاع الصناعة الهندسية، أطروحة دكتوراه، ١٩٩٩.
٤٦. الحياي، أحمد مؤيد، "الأثر التتابعي لخصائص ونجاح نظام المعلومات الإدارية في تحقيق الميزة التنافسية: دراسة استطلاعية في عينة من المصارف الحكومية والأهلية في محافظة نينوى"، أطروحة دكتوراه، جامعة الإدارة والاقتصاد، نينوى، ٢٠٠٦.
٤٧. الربابعة، فاطمة علي، "دور سياسات الموارد البشرية في تحقيق الميزة التنافسية للمنظمات العامة مع التطبيق على الجامعة الأردنية"، أطروحة دكتوراه، ٢٠٠٦.
٤٨. الربيعي، أكرم محسن، "المعلومات الاستراتيجية والإبداع المنظمي وأثرهما في تحقيق الميزة التنافسية"، دراسة ميدانية في وزارة التعليم العالي والبحث العلمي، بغداد، أطروحة دكتوراه، ٢٠١١.

٤٩. الركابي، كاظم، "الإدارة الاستراتيجية وأثرها في نجاح إدارة المنظمات العراقية"، أطروحة دكتوراه، ١٩٩٩.
٥٠. الزغبى، حسن علي عبد، "أثر نظام المعلومات الاستراتيجية في بناء وتطوير المزايا التنافسية وتحقيق عوامل التفوق التنافسي"، أطروحة دكتوراه (غير منشورة)، كلية الإدارة والاقتصاد، جامعة بغداد، ١٩٩٩.
٥١. العاني، فائق جميل، "دور إدارة المعرفة في تحقيق الميزة التنافسية"، دراسة حالة في كل من الشركة العامة لصناعة البطاريات والشركة العامة للصناعات الكهربائية، رسالة ماجستير، مقدمة إلى مجلس كلية الإدارة والاقتصاد / جامعة بغداد، وهي جزء من متطلبات نيل درجة ماجستير علوم في إدارة الأعمال، (غير منشورة)، ٢٠٠٤.
٥٢. القحطاني، فيصل محمد، "الإدارة الاستراتيجية لتحسين القدرة التنافسية للشركات وفقاً لمعايير الأداء الاستراتيجي وإدارة الجودة الشاملة"، المملكة المتحدة، الجامعة الدولية البريطانية، كلية إدارة الأعمال، أطروحة دكتوراه، ٢٠١٠.
٥٣. القطب، محي الدين يحيى توفيق، "الخيار الاستراتيجي وأثره في تحقيق الميزة التنافسية"، أطروحة دكتوراه، كلية الإدارة والاقتصاد، الجامعة المستنصرية، ٢٠٠٢.
٥٤. المعموري، إيثار عبد الهادي، "أثر أنشطة المنظمة في أسناد أبعاد التنافس"، دراسة تحليلية في شركة الصناعات الالكترونية، جامعة بغداد، أطروحة دكتوراه، ١٩٩٩.
٥٥. جنيج، نبيلة، "استراتيجية التنويع في المنتجات وأثرها على تنافسية المؤسسة الإنتاجية"، دراسة ميدانية في مؤسسة Hodnalait بالمسيلة ومؤسسة Coudor للالكترونيات، جامعة محمد بوضياف بالمسيلة، أطروحة دكتوراه، ٢٠٠٧.
٥٦. حباينة، محمد، "دور الرأسمال الهيكلي في تدعيم الميزة التنافسية للمنظمة الجزائرية"، أطروحة دكتوراه في علوم التسيير، جامعة الجزائر، ٢٠١١-٢٠١٢.
٥٧. حجاج، عبد الرؤوف، "الميزة التنافسية للمؤسسة الاقتصادية: مصادرها ودور الإبداع التكنولوجي في تتميتها"، دراسة ميدانية في شركة روائح الورود لصناعة العطور بالوادي، جامعة ٢٠ أوت ٥٥ بسكيكدة، كلية التسيير والعلوم الاقتصادية، قسم علوم التسيير، أطروحة دكتوراه، ٢٠٠٧.

٥٨. طالب حمدي، حسام، "تحليل اللاقة بين محتوى استراتيجية العمليات والأداء"، دراسة استطلاعية في عينة من الشركات الصناعية العراقية - بغداد، أطروحة دكتوراه، ٢٠٠١.
٥٩. عبيدات، سليمان، مكونات البعد الإنتاجي والقدرة التنافسية - دراسة تطبيقية على الشركات الصناعية المساهمة العامة، الجامعة الأردنية، أبحاث اليرموك، الأردن، ٢٠٠٤.
٦٠. يحضية، سمالي، "أثر التسيير الاستراتيجي للموارد البشرية وتنمية الكفاءات على الميزة التنافسية للمؤسسة الاقتصادية"، أطروحة دكتوراه غير منشورة، جامعة الجزائر، ٢٠٠٥.

ثالثاً - الدوريات والمجلات والمؤتمرات والبحوث العربية:

٦١. أيوب، تغريد جليل، وعلوان، أمل حسن، "دور الإدارة الاستراتيجية في مستقبل منظمات الأعمال"، العدد الخامس عشر، مجلة العلوم الاقتصادية، ٢٠٠٧.
٦٢. البستجي، غالب محمد، "أثر كفاءة نظم المعلومات التسويقية في اكتساب الميزة التنافسية في الشركات الصناعية الأردنية"، أبحاث اقتصادية وإدارية، العدد التاسع، ٢٠١١.
٦٣. التميمي، فاضل، الخشالي، جار الله شاكر، "السلوك الإبداعي وأثره على الميزة التنافسية: دراسة ميدانية في شركات الصناعات الغذائية الأردنية"، جامعة البصائر، مجلة علمية، المجلد الثامن، العدد الثاني، ٢٠٠٤.
٦٤. الحمداني، رافعة إبراهيم، "استراتيجيات الأعمال في مواجهة تحديات العولمة"، المؤتمر العلمي الرابع، جامعة الموصل، ٢٠٠٥.
٦٥. الزعبي، حسن علي، "أثر نظم المعلومات الاستراتيجية في تحقيق التفوق التنافسي"، دراسة تطبيقية في المصارف الأردنية المدرجة في بورصة عمان، المؤتمر العلمي الأول، اقتصاديات الأعمال في ظل عالم متغير، جامعة العلوم التطبيقية الأهلية، عمان، ٢٠٠٣.
٦٦. الشربيني، عبد العزيز، "أين الإدارة العربية من الميزة التنافسية"، نشرة أخبار الإدارة، العدد ١٦، أيلول، ١٩٩٦.

٦٧. الشيخ، فؤاد نجيب، "ثقافة الابتكار في منشآت الأعمال الصغيرة في الأردن"، المجلة العربية للإدارة، المنظمة العربية للتنمية الإدارية، مصر، المجلد (٢٤)، العدد (١)، ٢٠٠٤.
٦٨. الطويل، أكرم محمد، وسلطان، حكمت رشيد، "اللاقة بين الاستبيان التنافسية والأداء الاستراتيجي"، دراسة استطلاعية لآراء المدراء في عينة من الشركات الصناعية في محافظة نينوى، المجلة العربية للإدارة، المجلد ٢٦، العدد (١)، مصر، ٢٠٠٦.
٦٩. العبادي، سناء عبد الرحيم سعيد، والعتبي، تاغي زيدان محمد ناصر، "تأثير عناصر النجاح الحرجة في تحقيق الميزة التنافسية المستدامة"، بحث ميداني لآراء عينة من المدراء في شركة المعتمد العامة للمقاولات الإنشائية، مجلة العلوم الاقتصادية والإدارية، المجلد ٢٠، العدد ٨٠، ٢٠١٤.
٧٠. المعاضيدي، ابراهيم أحمد، "دور محتوى قرارات التسويق في دعم القدرة الاستراتيجية وتعزيز الميزة التنافسية"، مجلة تنمية الرافدين، العدد ٧٧، ٢٠٠٥.
٧١. الياس، العيداني، وضويفي، حمزة، "الذكاء الاستراتيجي كآلية لدعم وتعزيز القدرة التنافسية لمنظمات الأعمال المعاصرة"، الملتقى الدولي الرابع حول (المنافسة والاستراتيجيات التنافسية للمؤسسات الصناعية خارج قطاع المحروقات في الدول العربية)، المركز الجامعي بتسيمسيلت، ٢٠١١.
٧٢. بلوناس، عبد الله، "طرق بناء المزايا التنافسية المستدامة مدخل حلقة القيمة لبورتر"، الملتقى الدولي الرابع حول المنافسة والاستراتيجيات التنافسية للمؤسسات الصناعية خارج قطاع المحروقات في الدول العربية، جامعة بومرداس، ٢٠٠٥.
٧٣. خدعوس، حسون، "الاستراتيجيات التنافسية"، مجلة كلية بغداد للعلوم الاقتصادية الجامعة، العدد الثاني والثلاثين، ٢٠١٢.
٧٤. رابح، بلقاسم، وميلود، عيل، "مداخل التنافسية واستراتيجيات المؤسسات الصناعية في ظل المنافسة العالمية"، الملتقى الدولي الرابع حول المنافسة والاستراتيجيات التنافسية للمؤسسات الصناعية خارج قطاع المحروقات في الدول العربية، ٢٠١١.

٧٥. رضا، ابراهيم صالح، "رأس المال الفكري ودوره في تحقيق الميزة التنافسية للمنظمات"، المؤتمر الدولي للتنمية الإدارية نحو أداء متميز في القطاع الحكومي، قاعة الملك فيصل للمؤتمرات، الرياض، ٢٠٠٩.
٧٦. روسان، محمود، "أثر الخيار الاستراتيجي في الميزة التنافسية - دراسة تحليلية في شركات الأدوية الأردنية"، إريد للبحوث والدراسات، المجلد (٢)، العدد (٢)، ١٩٩١.
٧٧. صالح، إبراهيم رضا، "رأس المال الفكري ودوره في تحقيق الميزة التنافسية للمنظمات" قاعة الملك فيصل للمؤتمرات - الرياض، المملكة العربية السعودية، المؤتمر الدولي للتنمية الإدارية نمو أداء متميز في القطاع الحكومي، ٢٠٠٩.
٧٨. صالح، خضير مهدي، "تقويم البرامج التدريبية"، دراسة تطبيقية في دائرة صحة كربلاء، المجلة العراقية للعلوم الإدارية، المجلد (١)، العدد (٢) كانون الأول، ٢٠٠١.
٧٩. سورية، معموري، وهجيرة، الشيخ، "محددات وعوامل نجاح الميزة التنافسية في المؤسسة الاقتصادية"، الملتقى الدولي الرابع حول (المنافسة والاستراتيجيات التنافسية للمؤسسات الصناعية خارج قطاع المحروقات في الدول العربية)، ٢٠١١.
٨٠. عبد الحليم، سعيد، ومحمد، عمرو، "أثر العلاقة الموقفية بين الاستراتيجية التنافسية ونظام التحسين المستمر للتكلفة على الأداء المتوازن للشركات الصناعية"، المجلة العلمية للاقتصاد والتجارة، مجلد العدد الثاني، دار عين الشمس للنشر، ٢٠٠٥.
٨١. عبد الستار، الصباح، المواءمة الاستراتيجية وأثرها في تحديد الموقع الاستراتيجي لمنظمات الأعمال، مجلة علمية / العدد الثاني والعشرون ، ٢٠٠٩.
٨٢. عيادي، عبد القادر، والحاج، نوي، "دور محاسبة التكاليف على أساس الأنشطة في تحقيق الميزة التنافسية للمؤسسة الصناعية الكبيرة"، مؤتمر الملتقى الدولي الرابع، ٢٠٠٨.
٨٣. عيشاوي، أحمد، "إدارة المعرفة وتحسين الميزة التنافسية للمنظمات"، الملتقى الدولي الثالث حول تسيير المؤسسات: المعرفة الركيزة الجديدة والتحديات التنافسي للمؤسسات والاقتصاديات، كلية العلوم الاقتصادية وعلوم التسيير، جامعة بسكرة، ٢٠٠٥.

٨٤. غربي، جازية، "دراسة أعمال البنك من المنظور المحاسبي"، محاضرة لطلاب الماجستير، المركز الجامعي بالمدينة، الجزائر، ٢٠٠٦.
٨٥. كناوي، وئام، "أساسيات الميزة التنافسية في مجال الأعمال"، ورقة بحث، ٢٠٠٨.
٨٦. مسن، محمد، "التدبير الاقتصادي للمؤسسات: تقنيات واستراتيجيات"، منشورات الساحل، الجزائر، ٢٠٠١.
٨٧. مصطفى، أحمد سيد، "مجالات واستراتيجيات المنافسة في القرن الحادي والعشرين"، مجلة آفاق اقتصادية، المجلد (٢٢)، العدد (٨٧)، الإمارات العربية المتحدة، ٢٠٠١.
٨٨. معلا، ناجي ذيب، قياس جودة الخدمات المصرفية التي تقدمها المصارف التجارية في الأردن، مجلة دراسات العلوم الإدارية، المجلد (٢٥)، العدد (٢)، الجامعة الأردنية، ١٩٩٨.
٨٩. منصور، محمد محمد، "دور الأساليب الحديثة للمحاسبة الإدارية في تدعيم القدرة التنافسية للمنشآت"، جامعة حلوان، المجلة العلمية للبحوث والدراسات التجارية، العدد الثالث والرابع، ٢٠٠٢.
٩٠. نصيب، جم، وشايب، فاطمة الزهراء، "أشكالية التنافس في ظل الأوضاع الراهنة" مجلة العلوم الاجتماعية والإنسانية، التواصل، عدد (٢٠)، جامعة عنابة، الجزائر، ٢٠٠٧.
٩١. نوير، طارق أحمد، "الأوضاع التكنولوجية والتنافسية الصناعية في الدول العربية"، سلسلة رسائل مثل الكويت الصناعي، معهد التخطيط القومي، الكويت، العدد ٩٣، ٢٠٠٩.
٩٢. يحضيه، سملالي، "التسيير الاستراتيجي لرأس المال الفكري والميزة التنافسية المستدامة للمؤسسة الاقتصادية"، مجلة العلوم الإنسانية، جامعة محمد خضير، سبكرة، العدد السادس، ٢٠٠٤.

رابعاً - المصادر الأجنبية:

First English :

الكتب الأجنبية

1. A. Aaker, David, (2004), "Strategic market management", 5th John Wiley.
2. Amit, R., Schoemaker, D., (1993), "Strategic assets and organizational rent strateg", Manage, J. (14).
3. Anderson, J, C., (1994), "Dyadic business relationship within a business" Network Context, Journal of Marketing 54.
4. Anderson, J. & Markides, C., (2006), "Creativity is not enough ICT Management", No. 9, Issu, 2.
5. Awad, & Ghaziri, H. (2003), "Knowledge Management" Percon Education International, Upper Saddle River, New Jersy, Prentice Hall.
6. Barney, J. (1986), "Strategic fastor markets : Expectations, Luck and Business strategy. Manage", Sci., 32.
7. Barney, Jay, (1991), "Firm Resources and sustaining competitive advantage, Journal of Management", 17(1).
8. Bits, R., & Lei, D., (2003), "Strategic Management : Building and sustaining competitive advantage", West Publishing Co. U.S.A.
9. Chopra & Meind L., (2007), "Supply chain management", Ed., New Jersey, 3th strategy, planning and operation.
10. Collignon, E, & Michel, W. (1983), "Qualtiy of competitive advantage edition economic", 2nd ed., Paris.
11. David, R. Fred, (2011), "Strategic management : concepts and cases", 13th ed., Pearson Hall, New Jersey.
12. Davidr-Fred (2005), "Strategic management" Concepts & Cases 10th ed. By Pearson Education. Inc.
13. Day, G.S. & Robin, W., (1988), "Assessing advantage framework for diagnosing competitive superiority", Journal of Marketing (52).
14. Dewit, Bob & Meyer, Ron, (1994), "Strategy : Process, content, Context: An International Pespective, West publishing, U.S.A.

15. Evans, William, N., (1993), "Organization Theory", N.Y. Macmillan Publishing Company.
16. Figen, Beuim, A. & Karnami, R. (1991), "Output Flexibility a competitive advantage
17. Filed, U., (2006), "Competitive advantage and strategic", 25 June.
18. Gael, G. N. (2001), "Environment management strategic", France.
19. Garibaldi Gerard, I. "Analyses strategic, 3rd edition, Paris, Organization, 2001.
20. Gonesh, D.B., (2005), "Types of Information Technology Capabilities and their role in competitve advantage" : An Empirical study", Management Science.
21. Grant, M.G., (2002), "Contemporary Strategy Analysis, Concepts, Techniques, Applications", Fourth Edition, Blackwell Published, Britain.
22. Griffin, W. Ricky & Ebert, J. Ronald (2004), "Business", 7th Ed., Pearson Education Prentice Hall, U.S.A.
23. Hill, Gharles & Jones, Gareth, (2001), "Strategic management theory, Houghton Miffing Co.
24. Hitt, M, & Lreland, R., (2003), "Strategic management competitiveness and globalization", 15th Ed., South-Western College Publishing, Ohio.
25. Hitt, M. & Lreland R, (2001), "Strategic Management Competitiveness and Globalization" , 4th ed., South College Pub., 63-74.
26. Hitt, M., & Lreland, R. (2001), "Strategic management competitiveness and globalization", 4th ed., South College Pub.
27. Hitt, M.A., Ireland, R.D., & Hoskision, R.E., (1999), "Strategic management competitives and globalization", 3rd, Ed., South Western Publishing Cincinnati, OH.
28. Hofer, Charies, (1980), "Strategic Management", A case book in business, Policy & Planning, West Publishing, U.S.A.
29. Hoffman, J., Hoelscher, L. & Shrif, Karma (2005), "Social capital, knowledge management, and sustained superior performance", U.S.A.
30. Housel, T. & Bell, A. (2001), "Measuring and managing knowledge" Irwin, New York, McGraw-Hill, Higher, Education.

-
-
31. Jauch & Glueck, (1988), "Business policy and strategic management", McGraw-Hill, Co., 5th Edition.
 32. Johnson G., & Schols, K. (1999), "Exploring Corporate Strategy: Text and Cases". 3rd Ed., Prentice Hall, New York.
 33. Johnson, Gerry & Scholes K. (2003), "Exploring Corporate Strategy sixth edition", Pearson, Education Limited, U.S.A.
 34. Khalil, T.M., (2000), "Management of Technology, The key to Competitiveness and Wealth Creations", McGraw-Hill, Higher Education, Singapore.
 35. Kotler, P. (1991), "Marketing management : Analysis, Planning Implementation and Control", Op. Cit.
 36. Kotler, P. (1991), "Marketing management : Analysis, Planning Intransportation Business and management.
 37. Kotler, Philip & Armstrong, G.Y., (2007), "Principles of Marketing", 11th ed., Pearson Prentice Hall.
 38. Leroy, F., (2001), "Strateies enterprice edition dunod", Paris.
 39. Lynch, R., (2000), "Corporate strategy", 2nd ed., Prentic, Hall, Inc., Person Education Limited, London.
 40. Lynch, R., (2003), "Corporate strategy", Prentic Hal, 3rd. Ed.
 41. Macmillam, Hugh & Tampoe, Mahen, (2000), "Strategic management : Process, Control and Implementation", Oxford Press, Inc.
 42. Macmillan, Hugh & Tampoe, Mahen, "Strategic management", Oxford University, Press, 2000.
 43. Marmuse, C., (1996), "Politice General Language Intelligence", Modeles of Choix strategices", 2nd ed., Economic.
 44. Martin, G., (2006), "Organizational capital as competitive advantage of organizations", Madrid, Spain.
 45. Massingham, P. (2004), "Linking business level strategy with activities and knowledge resources", Wollongong, NSW, Australia.
 46. McKiernan, Peter, (1997), "Strategy Past, Strategy Futures, Long Range Planning", 30(5), October.

47. Menichols, T.I. (1977), "Policy making and executive action", 5th Edition, New York, McGraw-Hill.
48. Mintzberg, H., & Quinn, J. (1991), "The strategy process : Concepts & contexts and cases", Prentice Hall international , U.S.A.
49. Mintzberg, H. (1996), "The strategy process : Concepts Contexts & Cases", 3rd Edition, New Jersey, U.S.A.
50. Mintzberg, H., (1988), "The strategy concept I: Five Ps for strategy", California Management Review, (30) (1).
51. Nigel King & Neil Anders, (2002), "Managing innovation and change", A critical guide for organization, Thomson Learning, New York.
52. Nsinpi, E, (2008), "Strategies for competitive advantage", University of Wyoming, Western centre for risk management education.
53. Porter & Miller, "Competitive advantage", The free press, New York, in wit, Bob de & Meyer, Ron strategy process content, context, international Thomson publishing Co., 2nd ed., London, UK.
54. Porter, M., (1980), Competitive strategy : Techniques for Analyzing Industries and Competitors", Free Press.
55. Porter, M., 1985, "Competitive advantage creating and sustaining superior performance", New York. The free press.
56. Porter, M., Competitive strategy, Harvard Business Review Nov. 2010.
57. Porter, M.E., (1988), "Competitive Strategy Techniques for Analyzing Industries & Competitors", The Free Press, New York.
58. Porter, M.E., (1996), "What is strategy", Harvard business review, Nov. Dec.
59. R. David, Fred, "Strategic management" Concepts and Cases, 2011.
60. See, G., & Em-Grant, R. (2002), "Strategic management", Darel . Farouk, for planning and distribution.
61. Thomas, L. Wheelen & J. David Hunger, (1995), "Strategic management and business policy", Addition – Wesley, Fifth Edition.
62. Thompson & Strick L. (2003), "Strategic management" Concepts & Cases, 13th Ed., McGraw-Hill.

63. Uytterhaeven, H. Ackennan, R. & Rosenblum, I.W. (1973), "Strategy and organization: Text and Cases in General Management", Homewood, III: Irwin.

خامساً - المجلات والمقالات الأجنبية:

64. Adams, G.I. & Lamont, B., (2003), "Knowledge management systems and developing sustainable competitive advantage", Journal of knowledge management, Vol. (7), No. (2).
65. Alavim & Leidner, D, (2001), "Knowledge management information system quarterly, Vol. , No.
66. Alkfii, (2001), "Competitive advantage : logical and philosophical considerations", strategic management, Journal, Vol. (22).
67. Alsop, R.J., (2004), "Corporate reputation anything but superficial the deep but fragile nature of corporate reputation", Journal of Business strategy", Vol. (25), No. (6).
68. Anderson, P. & M. Tushinan, (1990), "A model of distributor firm and manufacturer firm working partnerships", Journal of Marketing, 58, Vol. (35).
69. Ankli, Robert, (1992), Michael Porter, "Competitive advantage and business history", Business and Economic History, Vol. 21, No. 3.
70. Ansoff, H.I., (1965), "Corporate strategy; An analytic approach to business policy for Growth and Expansion, New York, McGraw-Hill.
71. Barney, J. & Hesterly, W, (2006), "Strategic management and competitive advantage :concepts and cases", University at Harrisburg, Middle town, Vol. (19), No. (1/2), U.S.A.
72. Beal, M. Reginald, (2003), "Compatitive advantage : sustainable Temporary in Today Dynamic Environment", Degree of Doctor of Philosophy, Florida A & M University.
73. Chaharbaghi, D., & Lynch, R., (1999), "Sustainable competitive advantage: Toward Dynamic Resource based strategy management", Decision, Vol. 37, No.1.
74. Day, Georgs, S., "The capabilities of Market – Driven Organizations, Journal of Marketing, Vol. (58), (1994).

-
-
75. Finn, W. & Phillips, T. (2002), "Know year assats" Director, Vol. 55, No. 11, PP. 80-4.
 76. Gao, J., & Boeh, K. (2004), "How are resources turned into persistent competitive advantage : Towards Adynamic Theory of Strategy", the University of Western Ontario, London, Canada.
 77. Grant, R.M., (1996), "Prospering in Dynamically competitive Enironments: Organizational Capacities Knowledge Integration Organization Science", Vol. (7), No. (4).
 78. Gupta, A., & Mc Doniel, J. (1984), "Creating competitive advantage by effectively managing knowledge a framework for knowledge management", Journal of Knowledge Management Practice.
 79. Hill, C.W. & Jones, G.R., (1992), "Strategic management theory", Op. Cit.
 80. Hoffman, N.P. (2007), "An examination of the sustainable competitive advantage – concept : Past, Present and Future", The University of Alabama, Vol. (200), No. (4).
 81. Hoffman, P., (2000), "An examination of the sustainable competitive advantage concept : past, present, future Academy of Marketing", Science, Vol. (20), No. (4).
 82. Huselid, M., A. (2001), "Auman capital measurement systems as a source of competitive advantage", E-mail: huselid@rcirutgers.edu. Rutgers Univestiy.
 83. Jesns Rodriguez & Patricia, "Knowlegde management and organization". Competitiveness: a framework for human capital analysis. Vol. 7, No. 3, 2003.
 84. John & Fahy & Alan, S., (1999), "Stratgeic marketing and the based view of the firm", Academy of marketing science review", Vol. (1999), No. (10).
 85. Jose, A. Medina & Jose, Ruiz, (2003), "IT and Dynamic Capabilities" Internation, Journal of Information Technology, Vol. (9), No. (1).
 86. Kaufman Roger, Browne, Hugh Ookley, Watkins, Ryan, Leigh, Doug, "Strategic planning for Success Aligning People, Performance, and Pay offs", Pfeiffer, (2008).

-
-
87. Keorns, G., & Leaderer, L., (2001), "Strategic IT Alignment. A model for competitive advantage", Journal of international conference on information system, Vol. (22).
 88. Khandekar, A., (2005), "Managing human resource capabilities for sustainable competitive advantage: An empirical analysis from Indian global organizations", Indian, Vol. (47), No. (8/9).
 89. Lefrned, E.P. Christensen, R.C., Androws, K.R. & Cuth, W.D. (1969). "Business policy text and cases", Homewood, III Irwin.
 90. Lynch, R., Baines, P., (2004), "Strategy development in UK Higher Education Toward Resource – based competitive advantage", Journal of Higher Education Policy and management, Vol. (26), No. (2).
 91. Lynch, Richard & Baines, Paul "Strategy development in UK Higher Education Towards Resource. Based competitive advantage , Journal of Higher education policy and management. Vol. 26, No. 2, July, 2004.
 92. Mahdi, Omar, Yao, Liu, (2011), "The role of knowledge and knowledge management in sustaining competitive advantage within organizations: A review, African Journal of Business management". Vol. 5(23), 7 Oct.
 93. Mecraigh, 2001, "Sustainable competitive advantage and achieving a competitive advantage in business", Publishing & Printing International, J. (5), No. (1).
 94. Mesquita, F. Luiz & Lazzarini, G. Sergio & Cronin, Patrick, (2007), "Determinants of firm competitiveness in Latin American emerging Economices: Evidence from Barazils outoparts industry, "International, Journal operations production management", Vol. 27, No. 5.
 95. Mintzberg, Henry, (1987), "The strategy concepts", California Management Review, No. I, Vol. 3.
 96. Money, K., & Gordiner, L. (2005), "Reputational management : Ignore at your own peril handbook of business strategy", Journal of organizational change management, Vol. (18), No. (3).
 97. Morgan, R, M., & Hunt, S. (1994), "The commitment – Trust Theory of Relationships Marketing", Journal of Marketing, University of A Labama, Vol. (58), No. (2).

98. Natarajan, G. & Shekhar, S. (2000), "Knowledge management enabling Business Growth", Tate McGraw-Hill Publishing Company Limited, New Delhi.
99. Nicole P. Hoffman, (2000), "An Examination of the sustainable competitive advantage concept. Past, Present, Future", Academy of Marketing Science, Vol., No. 4.
100. Njoya, E.T., & Niemeier, H.M. (2011), "Do dedicated low-cost passenger terminals create competitive advantage for airports", Research in Transportation Business and management.
101. O, , Egbu, Charles, Hari, Subashini and H. Renu Kappa, Sureh, "Knowledge management for sustainable competitiveness in small and medium surveying practices", Vol. 23, No. 2005.
102. Oliver, C., (1997), "Sustainable competitive advantage : A resource based view, strategic management journal, Vol. (18), No. (9).
103. Peter, Massingham, "Linking business level strategy with activities and knowledge resources", Vol. 8, No. 6, 2004.
104. Ravlou, Paul, A., (2003), "IT-Enabled Competitive Advantage: The Strategic Role of IT on Dynamic Capabilities in Collaborative Product Development Partnerships", Ravlou, @ marshall, use edu.
105. Reed, Richard & Defillipi, J., (1990), "Caused Ambiguity Barriers to Imitation and Sustainable, Competitive advantages" The Academy of Management Review, Vol. (15), No. (1).
106. Teece, D.J., Pisano, G. and Others, (1997), "Dynamic capabilities and strategic management, strategic management". Journal, Vol. 18:7.
107. Veliyath, R. & Fitzgerald, E., (2005), "Firm capabilities business strategies customer preference and hypercompetitive areas: The sustainability competitiveness review, Vol. (10), No. (1).
108. Wong, K. & Aspinwall, E. (2004), "Characterizing knowledge management in small business environment", Vol. 8, No. 3.
109. Zack, M., (1999), "Developing knowledge strategy", California management Review, Vol. 41, No. 3.

الملاحق

ملحق رقم (١)



بسم الله الرحمن الرحيم

((أَمَّنْ هُوَ قَدِيتُ ءَانَاءَ اللَّيْلِ سَاجِدًا وَقَائِمًا يَحْذَرُ الْآخِرَةَ وَيَرْجُوا رَحْمَةَ رَبِّهِ قُلْ هَلْ يَسْتَوِي الَّذِينَ يَعْلَمُونَ وَالَّذِينَ لَا يَعْلَمُونَ إِنَّمَا يَتَذَكَّرُ أُولُوا الْأَلْبَابِ))

صدق الله العظيم

الزمر/٩

جامعة دمشق

كلية الاقتصاد

قسم إدارة الأعمال

الاستبيان الأول

خاص بإدارات المصارف غير الحكومية العراقية

الأستاذ المدير المحترم .

تحية طيبة وبعد ...

تقوم الباحثة بدراسة ميدانية للأطروحة الموسومة [الأثر التنافسي لاستراتيجيات الأعمال في تحقيق الميزة التنافسية المستدامة - دراسة ميدانية للمصارف الأهلية في العراق] وذلك لنيل درجة الدكتوراه في إدارة الأعمال من جامعة دمشق / كلية الاقتصاد.

وإذ نشنم تعاونكم البناء في الإجابة على الأسئلة ، وهذا التعاون يعد أساساً لإنجاح الدراسة، لذا يرجى التفضل بقراءة فقرات الاستبيان المرفق واختيار الإجابة التي تعكس الواقع فعلياً ، وأن البيانات الواردة تستخدم فقط لأغراض البحث العلمي وبدون ذكر الاسم.

ولكم جزيل الشكر والاحترام

الباحثة

شذى عبود شاكر

المشرف المشارك

أ.د. فارس عبد الله كاظم الجنايبي

رئيس قسم مالية ومصرفية

كلية بغداد للعلوم الاقتصادية - الجامعة

المشرف

أ.د. يونس عواد

أستاذ إدارة الأعمال

كلية الاقتصاد - جامعة دمشق

ملاحظات عامة:

- ١ - عند ملء هذه الاستمارة يرجى أن يكون معبراً عن رأيكم الحقيقي وفق واقع الحال في المنظمة (المصرف) وليس للحالة التي تسعون لها أو ما تتصوره كوضع أفضل على الإطلاق.
- ٢ - الإجابة عن الاسئلة الواردة ضمن الاستمارة بوضع علامة (✓) في المكان المناسب والذي تعتقدون بأنه بعكس رأيكم.
- ٣ - عدم ترك أي فقرة دون الإجابة أو وضع أكثر من إشارة أمام فقرة واحدة.
- ٤ - أن البيانات المصرح بها ستعامل كمجموعات إحصائية (رموز وأرقام) للتوصل إلى نتائج عامة وليس كحالة خاصة بما عكسته إجاباتكم.

القسم الأول: الاسئلة الخاصة بالخصائص الشخصية والوظيفة العامة:

١. أسم المصرف الذي تعمل فيه:

٢. المستوى الوظيفي الذي يشغله الموظف :

١- مدير عام	٢- نائب مدير عام	٣- مدير إدارة	

٣. الجنس:

١- ذكر	٢- أنثى

٤. التحصيل الدراسي (الشهادة) :

١- ثانوية عام فأقل	٢- دبلوم	٣- بكالوريوس	٤- دبلوم عالي	٥- ماجستير	٦- دكتوراه

٥. الفئة العمرية:

١- أقل من (٣٠) سنة	٢- (٣٠-٣٩) سنة	٣- (٤٠-٤٩) سنة	٤- (٥٠-٥٩) سنة	٥- (٦٠) سنة فأكثر

٦. عدد سنوات الخبرة في المركز الوظيفي بالمصرف:

١- أقل من (٣) سنة	٢- (٣-٦) سنوات	٣- (٧-١٠) سنوات	٤- (١١) سنة فأكثر

٧. الدورات التدريبية التي شاركت فيها:

١- لا شيء	٢- دورة واحدة	٣- دورتان	٤- ثلاث دورات	٥- أربع دورات	٦- أكثر من ذلك

القسم الثاني: استراتيجيات الأعمال

الرقم	الفقرة	موافق تماماً	موافق	موافق إلى حد ما	غير موافق	غير موافق تماماً
	أولاً - إستراتيجية قيادة التكلفة ^(*)					
١ -	يقدم المصرف خدمات متميزة.					
٢ -	يقدم المصرف عروض ذات تكلفة منخفضة.					
٣ -	يعمل المصرف على تخفيض تكلفة الخدمات المقدمة على الرغم من وجود قوى تنافسية شديدة.					
٤ -	يحصل المصرف على عائدات جيدة نتيجة تخفيض هذه التكاليف.					
٥ -	يحقق المصرف موقع أفضل على أساس السعر.					
٦ -	يعمل المصرف بكفاءة عالية.					
٧ -	يعتمد المصرف نظام تقديم الخدمات بتكلفة مقبولة.					
٨ -	تستمر كفاءة العمليات في المصرف من تخفيض التكلفة.					
٩ -	يتم تحسين الخدمات الحالية في المصرف بشكل لا يتعارض مع سياسة تقليل التكلفة.					
١٠ -	يعتمد المصرف على تكنولوجيا المعلومات في تخفيض التكلفة.					
١١ -	يقوم المصرف بتقديم خدمات متكاملة بهدف تخفيض تكلفتها وزيادة نوعيتها.					
١٢ -	يحرص المصرف على دعم أنشطة البحث والتطوير					

الرقم	الفقرة	موافق تماماً	موافق	موافق إلى حد ما	غير موافق	غير موافق تماماً
-------	--------	--------------	-------	-----------------	-----------	------------------

(*) إستراتيجية قيادة التكلفة: تقديم منتجات وخدمات متميزة شكل عالي جداً وقادرة على إشباع رغبات وحاجات مجموعة منتخبة من الزبائن بأقل تكلفة.

					ثانياً - إستراتيجية التمييز ^(*)
١-					يقدم المصرف خدمة متميزة ترضي الزبون.
٢-					يتعامل المصرف بمرونة مع الزبائن.
٣-					يقيم المصرف دورات تدريبية تواكب المتغيرات التكنولوجية.
٤-					يستعين المصرف بخبرات الاعضاء هذه الدورات.
٥-					يوفد المصرف بعض الموظفين إلى خارج القطر للتعليم والتدريب.
٦-					يكافئ المصرف المبدعين لتشجيعهم على الإبداع.
٧-					يدعم المصرف شبكة خدماته ليمتد إلى مناطق أخرى.
٨-					يكتسب المصرف الميزة التنافسية من خلال تدريب الموظفين على التنبيه بمصادرها.
					ثالثاً - إستراتيجية التركيز ^(**)
١-					يعتمد المصرف على الابتكار والتجديد.
٢-					يعتمد المصرف على المزايا التنافسية لإشباع حاجة الزبائن.
٣-					يحقق المصرف عائدات وموقع متميز.
٤-					يقدم المصرف خدمات جيدة ومتميزة.
٥-					ينفرد المصرف في خدمات معينة.
٦-					يمتلك المصرف كوادر هندسية وفنية.
٧-					يمتلك المصرف مشرفين كفونين للإشراف على اليد العاملة.
٨-					يسعى المصرف بالبحث عن زبائن جديدين.
٩-					تعد خدمات المصرف ذات جودة عالية وسعر مقبول.

القسم الثالث: الميزة التنافسية المستدامة^(*):

^(*) إستراتيجية التمييز: تقديم منتجات وخدمات متميزة، أو القدرة على اشباع الحاجات السيكولوجية للفرد كحاجة الاحترام، الهيبة، التفاخر، المكانة الاجتماعية، العلامة التجارية.

^(**) إستراتيجية التركيز: التعامل مع مجموعة معينة من الزبائن في قطاع صغير من السوق لغرض تحقيق موقع أفضل.

^(*) الميزة التنافسية المستدامة: هي بناء نظاميتملك ميزة فريدة أو مميزة يتفوق بها على المنافسين من خلال قيمة الزبون بطريقة كفوءة ومستدامة يمكن المحافظة عليها باستمرار وعرضها أو تقديمها بشكل أفضل من الآخرين.

الرقم	الفقرة	موافق تماماً	موافق	موافق إلى حد ما	غير موافق	غير موافق تماماً
	<u>أولاً- الموارد المتاحة(**)</u>					
١-	يملك المصرف سمعة جيدة من قبل زبائنه.					
٢-	تمتاز الموارد بأنها نادرة ويصعب على المنافسين الحصول عليه.					
٣-	موارد المصرف ذات قيمة في نظر الزبون.					
٤-	يملك المصرف ثقافة معينة يصعب على المنافسين تقليدها.					
٥-	يحظى المصرف لعلاقات تجارية مميزة.					
٦-	يرى المصرف أن السمعة مهمة لبناء علاقات جيدة على المدى الطويل مع الجهات المستفيدة.					
٧-	تؤدي السمعة القوية للمصرف إلى التحالف مع المصارف الأخرى.					
	<u>ثانياً- القوة النسبية للتنافس</u>					
١-	يملك المصرف ذو خبرات يصعب على المنافسين تقليدها.					
٢-	يقدم المصرف مزايا خاصة للمستفيدين.					
٣-	يقدم خدمات متميزة مقارنة بالمصارف الأخرى.					
٤-	يتمتع المصرف بمهارات وتقنيات عالية من حيث تقديمه الخدمات لزبائنه.					
٥-	يستطيع المصرف المناورة بالعاملين من ذوي المهارات المتنوعة لتنفيذ أكثر من مهمة.					
٦-	يحقق المصرف ميزة تنافسية مستدامة من خلال استخدام تقنيات وبرامج غير معروفة لدى المصارف المنافسة.					
٧-	يحرص المصرف على تطوير أنشطة فنية وبرامج للحصول على المزايا التنافسية.					

الرقم	الفقرة	موافق تماماً	موافق	موافق إلى حد ما	غير موافق	غير موافق تماماً
	<u>ثالثاً- القدرات الإبداعية للمنظمة</u>					

(**) الموارد المتاحة: وتمثل الموارد التي تستطيع من خلالها بناء الميزة التنافسية وإدامتها مثل سمعتها بالسوق ورضا الزبائن.

					يؤمن المصرف بأن الابداع في تحسين الخدمة المصرفية يعزز من مركزه التنافسي.	١-
					يجري المصرف تغييرات على نشاطاته المختلفة من أجل مواجهة المنافسين.	٢-
					يسعى المصرف إلى توسيع آفاق التطور والتجديد في تقديم الخدمات المصرفية للزبائن.	٣-
					يسعى المصرف وبشكل مستمر على إجراء تحسينات في الخدمة المصرفية القادمة.	٤-
					يبادر المصرف بين فترة وأخرى تقديم خدمات مصرفية جديدة	٥-
					رابعاً- صعوبة الإحلال والاستعاضة(*)	
					لدى المصرف القدرة على الاستجابة والتكيف السريع لتقديم خدمات مصرفية متنوعة لزيائنه تلبي حاجاتهم ورغباتهم.	١-
					يعد المصرف سرعة تقديم الخدمة المصرفية للزبون أمراً يساهم في بناء سمعته.	٢-
					يقدم المصرف خدمات مصرفية يصعب على المنافسين إيجاد بديلاً عنه.	٣-
					يستقطب المصرف العناصر المؤهلة والمدرية لكي تساهم في تقديم خدمات بجودة عالية.	٤-
					يقوم المصرف بتقديم خدمات مصرفية تتوافق مع توقعات الزبون.	٥-
					تتميز خدمات المصرف بالجودة العالية مقارنة بالمصارف الأخرى.	٦-
					يملك المصرف تقنيات وبرامج تساهم في الحفاظ على أسرار المصرف.	٧-

(*) صعوبة الإحلال والاستعاضة: أي أن منتجات المنظمة أو خدماتها يصعب إحلال بديلاً عنها.

الرقم	الفقرة	موافق تماماً	موافق	موافق إلى حد ما	غير موافق	غير موافق تماماً
	خامساً - التوزيع والتخصيص الملانم ^(*)					
١-	يمكن العاملون بالمصرف نتيجة لتدريبهم وزيادة مهاراتهم من إنجاز مهامهم في الوقت المحدد.					
٢-	ان الاستخدام الأمثل لطاقت العاملين في المصرف يجعلها قادرة على تقديم خدماته المصرفية بتكلفة أقل من المصارف الأخرى.					
٣-	تتميز خدمات المصرف بانخفاض تكلفتها مقارنة بتكلفة المصارف المنافسة.					
٤-	يقوم المصرف بتوزيع الحقوق على العاملين في المصرف.					
٥-	يرتبط المصرف بعلاقات وطيدة وطويلة الأجل مع كبار الزبائن					
٦-	يقدم المصرف حوافز للزبائن باستمرار.					
٧-	يركز المصرف على لياقة العاملين ومظهرهم المميز.					
٨-	يعمل المصرف على فتح فروع جديدة في أي سوق مربحة لأغلاق المنافذ أمام المنافسين الجدد.					
٩-	يحرص المصرف على المشاركة مع مصارف مماثلة لتحقيق منافع تسهم في تعزيز الميزة التنافسية المستدامة.					
	سادساً - قوة الاستمرارية ^(*)					
١-	يتم تحسين جودة الخدمة المصرفية المقدمة من خلال تدريب العاملين وإكسابهم المعارف والمهارات المطلوبة.					
٢-	يقدم المصرف خدمات عالية و متميزة يؤدي إلى زيادة في عدد الزبائن ومواجهة المنافسين.					
٣-	يلبي المصرف حاجات وطلبات الزبائن بالتوقيت المناسب.					
٤-	يوفر المصرف القدر الكافي في المرونة لتعزيز مركزه التنافسي.					

الرقم	الفقرة	موافق تماماً	موافق	موافق إلى حد ما	غير موافق	غير موافق تماماً
-------	--------	--------------	-------	-----------------	-----------	------------------

^(*) التوزيع والتخصيص الملانم: أي توزيع نتاج الميزة التنافسية وتخصيصها على أطراف المسالحو الحقوق كافة في المنظمة.

^(*) قوة الاستمرارية: أي توفر الموارد التي تجعل ديمومة الميزة التنافسية باقية لأطول مدة ممكنة.

	تماماً	حد ما	موافق	تماماً	
					سابعاً - صعوبة التقليد ^(*)
١-					يعتبر المصرف سرعة تقديم الخدمة المصرفية للزبون أمراً يساهم في بناء سمعته.
٢-					يملك المصرف ثقافة معينة يصعب على المصارف الأخرى منافسته.
٣-					يملك المصرف اسم تجاري من خلال ما يملكه من موارد جوهرية.
٤-					يتمتع المصرف بعلاقات قوية بين المميزين والزبائن.
٥-					يملك المصرف خبرات كفوءة يصعب على الآخرين منافسته.
٦-					يعد المصرف ذات ثقة عالية لا تتمتع بها المصارف الأخرى.
٧-					يركز المصرف على تراكم المعرفة كأساس للميزة التنافسية المستدامة.
٨-					تعتمد بعض أنشطة المصرف على المعرفة الضمنية الخاصة به.

القسم الرابع: مقترحات وآراء:

إذا كان لديك وجهات نظر حول الأثر التتابعي لاستراتيجيات الأعمال في تحقيق الميزة التنافسية المستدامة فمن فضلك وضعها في السطور الآتية:

نشكركم جزيل الشكر على هذا الوقت الذي خصصتموه للإجابة على أسئلة الاستبيان.

الباحثة

شذى عبود شاكر

^(*) صعوبة التقليد : يصعب على المصارف المنافسة تقليد هذا المورد نظراً لدقة مزاياه.

ملحق رقم (٢)
قائمة بأسماء السادة المحكمين

ت	الأسم	اللقب العلمي والشهادة	التخصص	التخصص
١ -	يونس عواد	أستاذ مساعد/دكتوراه	إدارة أعمال	كلية الاقتصاد/جامعة دمشق/ سوريا
٢ -	محمد ناصر	أستاذ / دكتوراه	إدارة أعمال	كلية الاقتصاد/جامعة دمشق/سوريا
٣ -	طارق الخير	دكتوراه		كلية الاقتصاد/جامعة دمشق/سوريا
٤ -	أيمن ديوب	دكتوراه		كلية الاقتصاد/جامعة دمشق/سوريا
٥ -	فارس عبد الله كاظم	أستاذ مساعد/دكتوراه	إدارة أعمال	كلية بغداد للعلوم الاقتصادية الجامعة / بغداد - العراق
٦ -	موفق خزعل	أستاذ مساعد/ دكتوراه	إدارة أعمال	كلية بغداد للعلوم الاقتصادية الجامعة / بغداد - العراق
٧ -	خالد عبد الله ابراهيم	أستاذ مساعد/دكتوراه	إدارة أعمال	كلية الإدارة والاقتصاد/جامعة الفلوجة/ العراق
٨ -	صفاء علي ناصر	أستاذ مساعد/دكتوراه	إحصاء	الكلية التقنية الإدارية/ بغداد-العراق



جامعة دمشق
كلية الاقتصاد
قسم إدارة الأعمال

Sequential to Business Strategies to Achieve Sustainable Competitive Advantage Impact

**Student By
Shatha A. Shaker**

Supervisor

Dr. Younis Awad
Prof. of Business Administration
University of Baghdad
Economic Sciences University
Baghdad - Iraq

Co-Supervisor

Dr. Faris A. Kadhem Al-Janabi
Prof. of Business Administration
Assistant at the Faculty of Economy
Damascus University

2015

Sequential strategies in the business impact Achieve sustainable competitive advantage A field study in the Iraqi private banks

Preparation

Shatha Abboud Shaker

Supervision

Dr. Yunus Awad

&

Dr. Faris Abdullah Kadhem al-Janabi

Abstract

This study aimed to business strategies in non- government banks in general and to identify the types of these strategies and what are the strategies adopted by the bank management to achieve sustainable competitive advantage , even though the banks suffer from weak interest in these strategies and their impact in achieving sustainable competitive advantage.

The study also aimed to identify the sequential to business strategies to achieve sustainable competitive advantage in Iraqi banks, non-governmental and learn how to do these banks relying on these strategies all three forms and learn about the basics of sustainable competitive

advantage impact (seven) in the study sample banks , as well as the study aimed to make recommendations that can guide the development of strategies including cost reduction and discrimination and focus strategy and through the provision of banking services , quality and speed of discrimination and at a reasonable price and at a lower cost .

The importance of this study in the study sample banks using the optimal use of available resources and attention to training programs and keep pace with technological developments and so by taking advantage of the strengths and address the weaknesses and strengthen and repair points .

To achieve the objectives of the study and test hypotheses adopted, the researcher form of a questionnaire , which represented the main to the study of all the data required by the tool and the variables of the study was designed (business strategies as the independent variable) and (sustainable competitive advantage of the dependent variable "adopted") It was contents are designed to include the necessary questions and phrases that ensure the provision of the required data for the study after conducting the necessary tests on the sample taken from private banks (non-governmental) in Iraq as a community study and selection (10) banks as a sample study , consisting of members of the board of directors of those banks from owners put and strategies that affect the bank 's service and (100) director has reached the number of questionnaires subject to analysis (100) of any form by (100%) .

A) The focus of this study on a very important issue which is the subject business strategies because it shows the competitiveness of banks over its ability to achieve its objectives through this competitive

strategies, which have spread in recent years, particularly organizations that follow the strategic management , considering that these three strategies (cost reduction, discrimination, focus) contribute to the creation of long-term investment by reducing the cost and provision of services of high quality and development, skills development and encourage creators and this leads to better banking services provided to customers and then the bank 's ability to achieve sustainable competitive advantage , As well as this study focused on the basics of sustainable competitive advantage in the non-governmental private banks as some studies have focused on the competitive advantage in general and did not focus on the basics of sustainable competitive advantage .

- B) This study private banks non-governmental help to take advantage of the results in general and find out what is in place and should be applied , as the business strategies will improve the performance of banks in the future and improve the performance of employees so that contributes to the achievement of sustainable competitive advantage .
- C) Submitted a researcher theoretical side through access to messages and Thesis, books, magazines and articles and research that dealt with aspects of the study using descriptive analytical method , the first chapter discusses the general framework of the methodology of the study and previous studies , and in the second quarter has been business strategies, and touched the third quarter to feature sustainable and competitive , while the fourth chapter offer competitive strategies that achieve sustainable competitive advantage

in banks In the fifth chapter it has been accessed About the genesis of Iraqi banks, non-governmental (sample) as well as the study design tool for the purpose of presenting and analyzing the results , and in the sixth chapter was presented and analysis of results extracted and prove the hypotheses of the study or not , as well as dealing with the results of the field study and recommendations.

And using appropriate statistical tests study found the following results:

- 1 - The presence of a statistically significant relationship between business strategies for sustainable competitive advantage, reaching the correlation coefficient (Spearman) (0.783) .
- 2 - There is a strong correlation between the cost leadership and competitive advantage and sustainable strategic relationship as the value of the correlation coefficient (Spearman) (0.757) .
- 3 - There is a strong link between discrimination strategy for sustainable competitive advantage relationship reaching the correlation coefficient (Spearman) (0.751) .
- 4 - There is a strong link between sustainable competitive advantage to focus strategic relationship reaching the correlation coefficient (Spearman) (0.862) .
- 5 - There is a significant effect of the independent variable (business strategies) in the dependent variable (sustainable competitive advantage) as the value of the selection coefficient R^2 (0.711) and the regression coefficient (0.957) .

- 6 - There are significant effect of cost leadership strategy in the competitive advantage sustainable reaching R2 (0.573) and the regression coefficient (0.770) .
- 7 - There are significant effect of discrimination in the strategy of sustainable competitive advantage, amounting to R2 (0.564) and the regression coefficient (0.687) .
- 8 - There are significant effect of discrimination in the strategy of sustainable competitive advantage as it amounted to R2 (0.743) and the regression coefficient (0.829)
- 9 - North Bank for Finance and Investment achieved the highest results among a sample of banks between two variables Business strategies for sustainable competitive advantage, reaching multi- correlation coefficient (0.988), followed by the Islamic country's bank reaching multi- correlation coefficient (0.973) and after the Gulf Commercial Bank and the Bank of Ashur International together reaching the two multi-correlation coefficient respectively (0.966).

The study concluded that a number of recommendations including:

- 1 - Need to focus on the business strategies of the three types, based on scientific methods to build and take advantage of the presence of experts and innovators in the study sample banks, whether from inside or outside the bank .
- 2 - Bank management focus on cost leadership strategy because it is a competitive entrance strong in the markets as well as a statement from the bank's ability to provide the service at low cost compared to competitors.

- 3 - Take into consideration the management of banks discrimination through discrimination in the provision of banking services in terms of quality and price and the target bank's strategy is to achieve a sustainable competitive advantage through the consolidation of concepts that relate to the customer allow him to get a distinct and unique service.
- 4 - The need for action by the banks management strategy to focus through cost reduction or to provide excellent banking services in quality or specifications or customer service and create loyalty to the relationship.
- 5 - The recommendations outlined by the researcher are working on providing all the material and financial means necessary for the business strategies that have achieved sustainable competitive advantage.
- 6 - Researcher recommends CBI management as responsible for all banks in Iraq to establish a specialized center by experts and care about the development of creative strategies that achieve their sustainable competitive advantage.
- 7 - The need to keep pace with technological developments through the use of the Internet and send workers in banks abroad to take advantage of their expertise .
- 8 - Taking into account environmental changes (internal and external) and drawing on the strengths and address the weaknesses and exploit the opportunities and avoid threats.

- 9 - The banks that manage the reduction of obstacles faced when adopting strategies by providing talented trainers and dissemination of organizational culture.
10. Seminars and scientific conferences and participate in , whether internal or external, as well as open libraries of books that are interested to work to provide banking and banking services that achieve a sustainable competitive advantage.
11. Attention to quality system (ISO, 9001: 2008) in order to improve the quality of banking because they are essential to achieving sustainable competitive advantage.
12. Attention to the training of workers because it is the main component of competitive strategies so that you get the highest performance in the provision of banking services.
13. Bank management focuses on the events of a special section to research and development helps to make proposals by workers in the development of banking services as well as encourage innovation and creative.