



جامعة دمشق

كلية الاقتصاد

قسم إدارة الأعمال

التخطيط الاستراتيجي ودوره في تحقيق الميزة التنافسية

" دراسة ميدانية مقارنة بين المصارف الخاصة والحكومية السورية "

بحث مقدم لنيل درجة الدكتوراه في إدارة الأعمال

إعداد الطالب

محمد رمضان إسماعيل

إشراف الدكتور

فواز صالوم حموي

٢٠١٢ م - ١٤٣٣ هـ



إلى النور الذي يضيء دربي ليبدد ظلمة الواقع
إلى من وقف يؤازرني ويمدني بالشجاعة
إلى سندي وعوني في كل نجاح

والدي

إلى نبع الحنان ومصدر الأمل
إلى رمز الصبر والتفاني

والدتي

إلى أحق الناس بصحبتني وحيي
إلى من شاركوني أفراحي وأحزاني

إخوتي

إلى من يسكن في ثنايا قلبي
إلى النجمة التي تزين سمائي

أخي حسن

شكر ونقابة

أتقدم بوافر شكري وعظيم امتناني وتقديري إلى أستاذي الفاضل الدكتور فواز صالوم حموي الذي كان لي العون والسند في كل خطوة خطوتها، فله الفضل الأكبر في إنارة الطريق بإرشاداته السديدة، ونصائحه القيمة، وصبره في الإشراف والتوجيه، فلولا جهده وإخلاصه المتفاني في خدمة البحث العلمي لما كانت هذه الدراسة، مما يجعلني مديناً له بكل احترام وتقدير ووفاء.

كما يسعدني أن أتقدم بوافر الشكر وعظيم الامتنان والتقدير إلى أعضاء لجنة الحكم لقبولهم المشاركة في الحكم على هذه الرسالة فلهم كل الشكر والامتنان.

وأتوجه بخالص شكري لأفراد عينة البحث لما قدموه من تعاون خلال الدراسة الميدانية.

كما أتقدم بوافر الشكر إلى كل من وقف إلى جانبي وشجعني لتحقيق ما أصبوا إليه.

هيكل البحث

الموضوع	رقم الصفحة
الإهداء	أ
شكر وتقدير	ب
هيكل البحث	ج
قائمة الجداول	ز
قائمة الأشكال	ط
الملخص	ي
الفصل التمهيدي: الإطار العام للدراسة	
أولاً: المقدمة	1
ثانياً: مشكلة البحث	2
ثالثاً: أهمية البحث	3
رابعاً: أهداف البحث	3
خامساً: منهجية البحث	3
سادساً: فرضيات البحث	4
سابعاً: نموذج البحث	4
ثامناً: أساليب جمع البيانات	4
تاسعاً: الدراسات السابقة	5
القسم الأول: الدراسة النظرية	
الفصل الأول: التخطيط الاستراتيجي	
مقدمة	10
المبحث الأول: ماهية التخطيط الاستراتيجي	11
أولاً: الإستراتيجية المفاهيم والأسس والتعاريف	12
ثانياً: مفاهيم مرتبطة بالإستراتيجية	17
ثالثاً: معايير الإستراتيجية الفعالة	20
رابعاً: مفهوم التخطيط الاستراتيجي	23
خامساً: خصائص التخطيط الاستراتيجي	26

28	سادساً: أهمية التخطيط الاستراتيجي
29	سابعاً: مبررات اعتماد التخطيط الاستراتيجي مالياً ومصرفياً
31	المبحث الثاني: مستويات التخطيط الاستراتيجي
31	أولاً: مستويات الإستراتيجية
38	ثانياً: أساليب تصميم نظام التخطيط الاستراتيجي
40	ثالثاً: مداخل التخطيط الاستراتيجي
41	المبحث الثالث: مقومات الإعداد للتخطيط الاستراتيجي
41	أولاً: صعوبات ومعوقات التخطيط الاستراتيجي
43	ثانياً: أخطاء التخطيط الاستراتيجي وسبل علاجها
45	ثالثاً: متطلبات التطبيق الفعال للتخطيط الاستراتيجي
48	الفصل الثاني: مراحل التخطيط الاستراتيجي
49	مقدمة
50	المبحث الأول: الصياغة الإستراتيجية
50	أ- تطوير بيان الرسالة
50	أولاً: مفهوم الرسالة وأهميتها
52	ثانياً: صياغة بيان الرسالة
53	ثالثاً: عناصر الرسالة
55	رابعاً: خصائص الرسالة الفعالة
56	ب- صياغة الرؤية الإستراتيجية
56	أولاً: مفهوم الرؤية وأهميتها
58	ثانياً: الفرق بين الرسالة والرؤية الإستراتيجية
59	ثالثاً: صياغة الرؤية الإستراتيجية
60	رابعاً: خصائص الرؤية الإستراتيجية الفعالة
62	ج- تحديد الأهداف الإستراتيجية
62	أولاً: ماهية الأهداف
64	ثانياً: أهمية الأهداف

65	ثالثاً: أنواع الأهداف
67	رابعاً: خصائص الأهداف الفعالة
68	المبحث الثاني: التحليل الإستراتيجي
69	أولاً: ماهية التحليل الاستراتيجي
71	ثانياً: تحليل البيئة الخارجية
77	ثالثاً: تحليل البيئة الداخلية
81	رابعاً: تقنيات التحليل الاستراتيجي
87	خامساً: تقييم واختيار البدائل الإستراتيجية
90	المبحث الثالث: التنفيذ الإستراتيجي
90	أولاً: مفهوم التنفيذ الإستراتيجي
91	ثانياً: الجهات المسؤولة عن تنفيذ الإستراتيجية
92	ثالثاً: خطوات تنفيذ الإستراتيجية
97	رابعاً: صعوبات ومعوقات التنفيذ الفعال للإستراتيجية
99	المبحث الرابع: الرقابة الإستراتيجية
99	أولاً: ماهية الرقابة الإستراتيجية
102	ثانياً: أهمية الرقابة الإستراتيجية وأهدافها
103	ثالثاً: مستويات الرقابة وأشكالها
104	رابعاً: خطوات الرقابة الإستراتيجية
108	خامساً: استخدام بطاقة الأداء المتوازن كأداة للرقابة الإستراتيجية
110	الفصل الثالث: الميزة التنافسية
111	مقدمة
112	المبحث الأول: ماهية الميزة التنافسية
112	أولاً: مفهوم الميزة التنافسية وأهميتها
114	ثانياً: تقييم الميزة التنافسية
115	ثالثاً: مداخل بناء الميزة التنافسية
120	رابعاً: استمرارية الميزة التنافسية
122	خامساً: مصادر الميزة التنافسية

124	سادساً: عوامل فقدان الميزة التنافسية
126	المبحث الثاني: أبعاد الميزة التنافسية
127	أولاً: الكفاءة
129	ثانياً: الجودة
132	ثالثاً: الابتكار
136	رابعاً: الاستجابة للعميل
138	المبحث الثالث: الاستراتيجيات التنافسية
139	أولاً: المناهج التقليدية
145	ثانياً: وجهات النظر المعاصرة عن الاستراتيجيات التنافسية
148	القسم الثاني: الدراسة الميدانية
148	الفصل الرابع: تحليل البيانات وإيجاد العلاقة بين المتغيرات
149	المبحث الأول: أداة الدراسة وأساليب جمع البيانات
149	أولاً: مجتمع وعينة البحث
150	ثانياً: أداة الدراسة
152	ثالثاً: الأساليب الإحصائية المستخدمة في تحليل البيانات
153	رابعاً: اختبار صدق وثبات أداة الدراسة
157	المبحث الثاني: الدراسة الوصفية
157	أولاً: وصف عينة الدراسة
159	ثانياً: عرض آراء العينة حول متغيرات الدراسة
174	ثالثاً: مقارنة استجابات العاملين في المصارف الخاصة والحكومية
175	رابعاً: مقارنة استجابات عملاء المصارف الخاصة والحكومية
177	المبحث الثالث: اختبار الفرضيات
177	أولاً: اختبار الفرضية الأولى
178	ثانياً: اختبار الفرضية الثانية
180	ثالثاً: اختبار الفرضية الثالثة

181	رابعاً: اختبار الفرضية الرابعة
182	النتائج والتوصيات
186	المراجع
208	الملاحق
-	الملخص باللغة الانكليزية

قائمة الجداول

رقم الصفحة	الجدول	رقم الجدول
113	تعريف الميزة التنافسية	1-3
120	المقارنة بين مداخل بناء الميزة التنافسية	2-3
127	أبعاد الميزة التنافسية	3-3
128	عوامل تحقيق الكفاءة	4-3
141	الاستراتيجيات التكيفية	5-3
143	متطلبات تنفيذ الاستراتيجيات التنافسية العامة لبورتر	6-3
145	مخاطر الاستراتيجيات التنافسية العامة لبورتر	7-3
149	استثمارات العاملين الموزعة والمستردة	1-4
150	استثمارات العملاء الموزعة والمستردة	2-4
154	معامل ألفا كرونباخ لمتغير التخطيط الاستراتيجي	3-4
154	معامل ألفا كرونباخ لمتغير الميزة التنافسية	4-4
155	اختبار الثبات بأسلوب التجزئة النصفية لمتغير التخطيط الاستراتيجي	5-4
156	اختبار الثبات بأسلوب التجزئة النصفية لمتغير الميزة التنافسية	6-4
157	وصف خصائص عينة العاملين	7-4
158	وصف خصائص عينة العملاء	8-4
160	استجابات أفراد العينة بالنسبة لمتغير الصياغة الإستراتيجية	9-4
163	استجابات أفراد العينة بالنسبة لمتغير التحليل الاستراتيجي	10-4
165	استجابات أفراد العينة بالنسبة لمتغير التنفيذ الاستراتيجي	11-4
167	استجابات أفراد العينة بالنسبة لمتغير الرقابة الاستراتيجي	12-4
168	استجابات أفراد العينة بالنسبة لمتغير الجودة وسرعة الاستجابة	13-4
172	استجابات أفراد العينة بالنسبة لمتغير الكفاءة	14-4
173	استجابات أفراد العينة بالنسبة لمتغير الابتكار	15-4
174	مقارنة استجابات العاملين في المصارف الخاصة والحكومية بالنسبة لأسئلة الدراسة	16-4
175	مقارنة استجابات عملاء المصارف الخاصة والحكومية بالنسبة لأسئلة الدراسة	17-4
177	اختبار الفرضية الأولى	18-4
179	اختبار الفرضية الثانية	19-4
180	اختبار الفرضية الثالثة	20-4
181	اختبار الفرضية الرابعة	21-4

قائمة الأشكال

رقم الشكل	الشكل	رقم الصفحة
1-1	التخطيط الاستراتيجي واتخاذ القرار	25
2-1	مستويات التخطيط الاستراتيجي	33
1-2	الأهداف والغايات ودورها في تحقيق الرؤية	64
2-2	عناصر الصياغة الإستراتيجية	67
3-2	منهجية تقييم البيئة والتخطيط الاستراتيجي	72
4-2	عناصر البيئة الداخلية	79
5-2	مراحل تحليل السيناريو	84
6-2	تحليل SOWT	87
7-2	تقييم واختيار البدائل الإستراتيجية	88
8-2	المنهج التقليدي للرقابة الإستراتيجية	100
9-2	المنهج المعاصر للرقابة الإستراتيجية	101
10-2	خطوات الرقابة الإستراتيجية	104
11-2	شجرة بطاقة الأداء المتوازن	109
1-3	العوامل التي تجعل موارد المنظمة فريدة	118
2-3	مصادر الميزة التنافسية	123
3-3	عناصر عملية الابتكار	132

التخطيط الاستراتيجي ودوره في تحقيق الميزة التنافسية

" دراسة ميدانية مقارنة بين المصارف الخاصة والحكومية السورية "

الملخص

يهدف البحث إلى دراسة وتقييم واقع التخطيط الاستراتيجي والميزة التنافسية في المصارف السورية الخاصة والحكومية، والمقارنة بينها، وتحديد أوجه الاختلاف، إلى جانب تحديد العلاقة بين التخطيط الاستراتيجي والميزة التنافسية في المصارف عينة البحث.

لقياس متغيرات البحث تم الاعتماد على تصميم استمارتي استبيان، خصصت الأولى لقياس متغيرات التخطيط الاستراتيجي من وجهة نظر الإدارة العليا في المصارف عينة البحث، وبلغ عدد الاستبيانات المسترجعة والصالحة للتحليل (139)، أي ما نسبته (90.84%)، وخصصت الاستمارة الثانية لقياس الميزة التنافسية من وجهة نظر عملاء المصارف عينة البحث، وبلغ عدد الاستبيانات المسترجعة والصالحة للتحليل (376)، أي ما نسبته (87.04%) وهي نسب جيدة للتحليل.

أظهرت الدراسة عدم وجود علاقة ارتباط ذات دلالة معنوية بين التخطيط الاستراتيجي والميزة التنافسية في المصارف الحكومية السورية، ووجود علاقة ارتباط ذات دلالة إحصائية بين بعدين للتخطيط الاستراتيجي (الصياغة الإستراتيجية، التنفيذ الإستراتيجي) والميزة التنافسية في المصارف الخاصة، كما أظهرت الدراسة ضعف مستوى الميزة التنافسية في المصارف الحكومية، إلى جانب تفوق المصارف الخاصة على الحكومية في جميع أبعاد الميزة التنافسية المتمثلة في (الجودة وسرعة الاستجابة، الكفاءة، الابتكار) وذلك من وجهة نظر العملاء.

أوصت الدراسة بضرورة تطوير مهارات مديري المصارف في مجال التخطيط الاستراتيجي من خلال إجراء دورات تدريبية مستمرة في هذا المجال، ونشر ثقافة التخطيط الاستراتيجي، وأهمية التركيز على الصياغة الإستراتيجية، واعتماد تحليل السيناريو كأداة هامة للتحليل الاستراتيجي للبيئة، وتطوير أنظمة الرقابة الإستراتيجية، إلى جانب تطوير أنظمة الحوافز في المصارف الحكومية، كما أوصت الدراسة بضرورة تطوير البيئة القانونية بما يتناسب مع التطورات المصرفية الدولية بحيث تعطي للمصارف الحكومية مرونة أكبر للتعامل مع متغيرات البيئة المصرفية والعمل على أساس تنافسي، وضرورة الاهتمام بتحسين مستوى الجودة في المصارف الحكومية.

الفصل التمهيدي

الإطار العام للدراسة

أولاً: المقدمة

تشهد البيئة المصرفية الدولية تطورات متسارعة، حيث الاتجاه المتزايد نحو استخدام أحدث الوسائل الالكترونية في تقديم الخدمات المصرفية، واتساع نطاق السوق المصرفية في ظل العولمة المالية، وانتشار ظاهرة الاندماج والخصخصة وازدياد حدة المنافسة المصرفية إلى جانب المنافسة المتصاعدة التي تواجهها المصارف من قبل مؤسسات مالية غير مصرفية، والتغير المستمر في حاجات ورغبات العملاء، يضاف إلى ذلك تركيز المصارف على جودة الخدمة، وتقديم الجديد والمبتكر من الخدمات.

من جانب آخر فإن الأزمة المالية العالمية المعاصرة وانعكاساتها السلبية على القطاع المصرفي، والتي أدت إلى إفلاس العديد من المصارف، وانتقال هذا التأثير إلى قطاعات الاقتصاد الأخرى، باعتبار أن القطاع المصرفي يمثل عصب الاقتصاد.

في ظل هذا التطور والتغير المستمر في البيئة المصرفية، يبرز دور وأهمية التخطيط الاستراتيجي الذي يساهم في تحديد اتجاه المصرف، والقطاعات السوقية المستهدفة ومسارات المنافسة، وآلية استخدام موارده وإمكاناته الداخلية للتعامل مع مفرزات البيئة الخارجية لاستثمار الفرص المتاحة والتقليل من تأثير المخاطر المحتملة، بما يساهم في تحقيق أهداف المصرف بكفاءة وفعالية.

ثانياً: مشكلة البحث

تشهد البيئة المصرفية السورية في السنوات الأخيرة تطورات متسارعة، كان أبرزها دخول المصارف الخاصة للسوق السورية بموجب القانون رقم 28 للعام 2001 والتي باشرت عملها مع مطلع العام 2004، وتأسيس المصارف الإسلامية بموجب المرسوم التشريعي رقم 35 للعام 2005، إلى جانب شركات الصيرفة والتأمين، وإحداث هيئة الأسواق والأوراق المالية السورية والتي باشرت عملها مع مطلع العام 2009.

ساهمت هذه التطورات على صعيد القطاع المصرفي السوري في خلق بيئة تتصف بالتنافسية، واتساع نطاق السوق، وتحسين جودة الخدمة المصرفية، وتقديم الخدمات الالكترونية، لجذب العملاء وكسب ولائهم، الأمر الذي ساهم في تعزيز المنافسة في القطاع المصرفي السوري، وخلق بيئة عمل مصرفية جديدة، تؤثر وتفرض أسلوب وقواعد عمل جديدة سواء بالنسبة للمصارف الحكومية أو الخاصة السورية، الأمر الذي يؤكد أهمية التخطيط الإستراتيجي للمصارف السورية كأداة لتحقيق الميزة التنافسية.

مما سبق يمكن تلخيص مشكلة البحث في الإجابة على التساؤلات التالية:

- 1- ما واقع التخطيط الاستراتيجي في المصارف السورية الخاصة والحكومية؟
- 2- ما هي المزايا التنافسية التي تمتلكها المصارف السورية الخاصة والحكومية؟
- 3- ما دور التخطيط الإستراتيجي في تحقيق الميزة التنافسية للمصارف السورية الخاصة والحكومية؟

ثالثاً: أهمية البحث

تتبع أهمية البحث من النقاط التالية:

- 1- أهمية التخطيط الإستراتيجي في ظل المنافسة المتصاعدة التي تشهدها السوق المصرفية السورية.
- 2- أهمية التخطيط الإستراتيجي ودور في تعزيز القدرة التنافسية للمصارف السورية.
- 3- تحديد الخطوات العلمية والعملية الواجب إتباعها في إدارة إستراتيجيات المصارف السورية، وأسس بناء الميزة التنافسية.

رابعاً: أهداف البحث

تتمثل أهداف البحث في الآتي:

- 1- التعرف على واقع التخطيط الإستراتيجي في المصارف السورية.
- 2- تحديد مستوى الميزة التنافسية التي تمتلكها المصارف السورية.
- 3- تحديد العلاقة بين التخطيط الإستراتيجي والميزة التنافسية في المصارف السورية.
- 4- تقديم مجموعة من التوصيات والمقترحات التي من الممكن أن تفيد المصارف محل الدراسة بما يساهم في زيادة فعالية التخطيط الاستراتيجي وتحقيق الميزة التنافسية.

خامساً: منهجية البحث

تعتمد الدراسة على المنهج الوصفي التحليلي لاختبار مدى صحة فرضيات البحث والتحقق من الأهداف الموضوعية كما يلي:

- المنهج الوصفي: من خلال عرض وتقديم الإطار الفكري والنظري لمفهوم التخطيط الإستراتيجي والميزة التنافسية اعتماداً على الكتب والدوريات والأبحاث والدراسات الأكاديمية ذات الصلة.
- المنهج التحليلي: من خلال جمع البيانات من مفردات عينة البحث باستخدام قائمة الاستقصاء حيث سيتم إخضاع البيانات للتحليل الإحصائي باستخدام الأساليب الإحصائية التي توفرها مجموعة البرامج الإحصائية للعلوم الاجتماعية (SPSS).

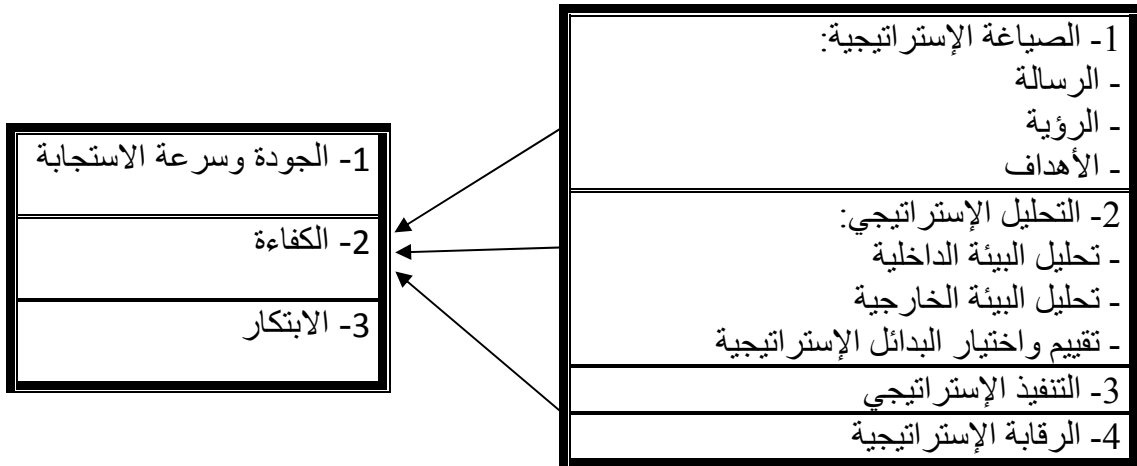
سادساً: فرضيات البحث

- 1- لا توجد فروق ذات دلالة إحصائية بين التخطيط الاستراتيجي في المصارف الخاصة والحكومية السورية.
- 2- لا توجد فروق ذات دلالة إحصائية بين الميزة التنافسية في المصارف الخاصة والحكومية السورية.
- 3- لا توجد علاقة ارتباط ذات دلالة إحصائية بين التخطيط الاستراتيجي والميزة التنافسية في المصارف الحكومية السورية.
- 4- لا توجد علاقة ارتباط ذات دلالة إحصائية بين التخطيط الاستراتيجي والميزة التنافسية في المصارف الخاصة السورية.

سابعاً: نموذج البحث

المتغير التابع: الميزة التنافسية

المتغير المستقل: التخطيط الإستراتيجي



ثامناً: أساليب جمع البيانات

تتمثل هذه الأساليب والأدوات فيما يلي:

- 1- الاستبيانات: التي تم توزيعها على عينة البحث بحيث تكون الأسئلة تطبيقاً لما تضمنه الإطار النظري، وبما يعكس الفرضيات المطروحة، ومشكلة البحث وأهدافه.
- 2- المقابلات المفتوحة: مع القيادات الإدارية في المصارف عينة البحث والعملاء، بهدف الحصول على معطيات تخدم أهداف البحث.
- 3- الملاحظة الشخصية: بهدف التعرف عن كثب على مستوى الميزة التنافسية التي تمتلكها المصارف عينة البحث ولاسيما في مجال الجودة وسرعة الاستجابة وإجراءات تقديم الخدمة، إلى جانب أسلوب تعامل الموظفين مع العملاء.

تاسعاً: الدراسات السابقة

1- دراسة (داسي، 2007)، بعنوان: "إدارة المعرفة ودورها في تحقيق الميزة التنافسية- دراسة تطبيقية في المصارف الحكومية السورية".

ركزت الدراسة على أهمية ودور إدارة المعرفة في مواجهة التحديات التي يواجهها القطاع المصرفي السوري، وتعزيز القدرة التنافسية للمصارف الحكومية السورية، وتوصلت الدراسة لمجموعة نتائج أهمها وجود علاقة ارتباط معنوية بين إدارة المعرفة والميزة التنافسية، إلى جانب ضعف اعتماد المصارف الحكومية على تكنولوجيا المعلومات المساعدة لعملية إدارة المعرفة، وأوصت الدراسة بضرورة تبني واستخدام المصارف الحكومية لتكنولوجيا المعلومات، والتوسع في تقديم الخدمات الالكترونية.¹

2- دراسة (إسماعيل، 2010)، بعنوان: "التسويق المصرفي الالكتروني والميزة التنافسية للمصارف الأردنية: دراسة ميدانية على البنوك الأردنية".

هدفت الدراسة إلى التعرف على اثر الخدمات المصرفية الالكترونية والخدمات الالكترونية المرافقة لجوهر الخدمة المصرفية في اكتساب المصارف الأردنية ميزة تنافسية تساهم في دعم قدراتها التنافسية لمواجهة منافسة المصارف على المستوى المحلي والإقليمي.

وقد تم دراسة المصارف الرئيسية العاملة في الأردن والفروع التابعة لها والبالغ عددها (100) مصرف، حيث تم دراسة جميع هذه المصارف بطريقة المسح الشامل، وقد خلص الباحث إلى أن غالبية المصارف الأردنية تعتمد مواقع الكترونية خاصة بها للتعريف بنفسها، إضافة إلى تعريف العملاء بخدماتها التقليدية والالكترونية المتواضعة والتي ما زالت في بداية الطريق، وتوصل الباحث إلى عدد من التوصيات أهمها إن بإمكان المصارف الأردنية المنافسة محلياً من خلال استخدام الوسائل الالكترونية لخدمة عملائها والتوسع فيها، وأن تنافس المصارف الأردنية معاً على المستوى الإقليمي من خلال تقديم خدمات متكاملة، حيث إن ثورة الاتصالات جعلت من الخدمات المصرفية الالكترونية أمراً حتمياً سيفرض نفسه في تحديد مستقبل المصارف وتطورها.²

¹ - داسي، وهيبه حسين، "إدارة المعرفة ودورها في تحقيق الميزة التنافسية- دراسة تطبيقية في المصارف الحكومية السورية"، رسالة ماجستير، قسم إدارة الأعمال، كلية الاقتصاد، جامعة دمشق، 2007.

² - إسماعيل، شاكر، "التسويق المصرفي الالكتروني والميزة التنافسية للمصارف الأردنية: دراسة ميدانية على البنوك الأردنية"، مجلة علوم إنسانية، سنة سابعة، العدد 45، 2010، ص 27-1.

3- دراسة (Ruzi, 1999)، بعنوان:

"Dynamic Analysis of Competition in Marketing: Strategic Groups in Spanish Banking".

هدفت الدراسة إلى تطبيق تقنية تحليل المجموعات الإستراتيجية المبنية على فكرة إن مجموعة من المصارف بخصائص إستراتيجية متشابهة ضمن الصناعة المصرفية تكون في منافسة مباشرة مع بعضها، أكثر من المجموعات الأخرى من المصارف بخصائص إستراتيجية غير متشابهة، وتعتبر هذه الدراسة من أوائل الدراسات التي قامت بتطبيق هذه التقنية في القطاع المصرفي لدراسة وتحليل المنافسين، وذلك بتحديد مدى الاستقرار في الصناعة المصرفية الإسبانية والتغيرات الهامة في استراتيجيات المجموعات المصرفية بمرور الوقت لبيان كيفية مواجهة ذلك استراتيجياً.¹

4- دراسة (Hopkins, W. E and Hopkins, S. A., 1997) بعنوان:

"Strategic Planning–Financial Performance Relationships in Banks: A Causal Examination".

هدفت الدراسة إلى وضع نموذج متكامل لدراسة العلاقة بين التخطيط الاستراتيجي كمتغير مستقل والأداء المالي والمتمثل بالدخل والعائد على حقوق الملكية ونمو الودائع كمتغيرات تابعة، وقد اعتمدت الدراسة على البيانات التي تم الحصول عليها من (112) مصرف في أمريكا، وتوصلت الدراسة إلى وجود علاقة ايجابية بين درجة ممارسة التخطيط الاستراتيجي بشكل مكثف والأداء المالي في المصارف عينة البحث، كما أشارت الدراسة إلى انه كلما ازدادت درجة ممارسة التخطيط الاستراتيجي أدى ذلك إلى أداء أفضل، كما أكدت الدراسة إن النتائج التي تم التوصل إليها يمكن تعميمها على مؤسسات الخدمات المالية التي تعمل في ظروف مشابهة للمصارف.²

5- دراسة (Falshaw and others, 2006) بعنوان:

"Evidence on formal strategic planning and company performance"

هدفت الدراسة إلى تحديد العلاقة بين التخطيط الاستراتيجي الرسمي والأداء المالي من خلال دراسة عينة شملت (113) شركة بريطانية تعمل في أمريكا، مع الأخذ بعين الاعتبار حجم الشركة وتغيرات البيئة والصناعة، وتوصلت الدراسة إلى عدم وجود علاقة بين التخطيط

¹ - Ruzi, Francisco, "Dynamic Analysis of Competition in Marketing : Strategic Groups in Spanish Banking", International Journal of Bank Marketing , Vol. 17, No. 5, 1999, PP 233-250.

² - Hopkins, Willie E.; Hopkins, Shirley A., "Strategic planning –Financial performance Relationships in Banks: A Causal Examination", Strategic Management Journal, Vol. 18, No. 8, 1997, PP 635- 652.

الاستراتيجي الرسمي وأداء الشركات عينة البحث، وأوصى الباحث بإجراء أبحاث أخرى في هذه المجال تأخذ بعين الاعتبار إلى جانب المقاييس المالية مقاييس أخرى كالجودة والرضا الوظيفي.¹

6- دراسة (Wood and Forge, 1979) بعنوان:

"The Impact of Comprehensive Planning on Financial Performance"

هدف البحث إلى دراسة تأثير التخطيط الشامل على الأداء المالي من خلال تقييم الإستراتيجية في (41) مصرفاً في أمريكا يقدم خدمات متنوعة، وأثره على الأداء المالي والمتمثل بصافي الربح، ومعدل العائد على حقوق الملكية لمدة خمس سنوات، واعتمدت الدراسة على مقارنة أداء المصارف التي لا تطبق أي عنصر من عناصر التخطيط الاستراتيجي، مع أداء المصارف التي تطبق جميع عناصر التخطيط الاستراتيجي، وتوصلت الدراسة إلى تفوق أداء المصارف التي تطبق جميع عناصر التخطيط الاستراتيجي على المصارف التي تطبق جزء أو لا تطبق أي من عناصر التخطيط الاستراتيجي.²

7- دراسة (Hoffman, 2007) بعنوان:

"The Strategic Planning Process and Performance Relationship: Does Culture Matter?"

هدفت الدراسة إلى اختبار العلاقة بين التخطيط الاستراتيجي والأداء، وهل للثقافة دور كمتغير وسيط، وقد أجريت الدراسة على عينة من الشركات الدولية العاملة في بريطانيا وألمانيا والبالغ عددها (150) شركة، وتوصلت الدراسة إلى وجود علاقة ارتباط بين عملية التخطيط الاستراتيجي والأداء، إلى جانب دور كبير للثقافة التنظيمية كمتغير وسيط في العلاقة بين التخطيط الاستراتيجي والأداء.³

8- دراسة (Bracker and Pearson, 1986) بعنوان:

"Planning and Financial Performance of Small, Mature Firms"

هدفت الدراسة إلى عرض مخطط لتطور مراحل التخطيط الاستراتيجي في الشركات الصغيرة، واختبار العلاقة بين مراحل التخطيط الاستراتيجي والأداء المالي لعينة مختارة من الشركات الصغيرة الأمريكية والبالغ عددها (188) شركة، وقد تغلبت الدراسة على عدة عيوب منهجية

¹ - Falshaw, Richard; Glaister, Keith; Tatoglu, Ekrem, "Evidence on formal strategic planning and company performance", Management Decision, Vol. 44, No. 1, 2006, PP 9-30.

² - Wood, D. R.; Forge, R. L., "The impact of comprehensive planning on financial performance", Academy of Management Journal, Vol. 22, 1979, PP 516-526.

³ - Hoffman, Richard, "The strategic planning process and performance Relationship: Does culture Matter?", Journal of Business Strategies, Vol. 24, No. 1, 2007, PP 27-48.

لدراسات سابقة عن التخطيط الاستراتيجي وأداء الشركة، واستخدمت عدة تحليلات للتباين لتحديد الاختلافات الإحصائية الهامة بين بيانات الأداء المالي للشركات التي تستخدم خطط إستراتيجية بشكل منظم ومهيكل وتلك التي لا تستخدمها، وأشارت الدراسة إلى وجود علاقة بين التخطيط الاستراتيجي والأداء المالي، وقدمت الدراسة مجموعة من التوصيات تشكل أرضية لأبحاث مستقبلية.¹

9- دراسة (Ismail, et, al., 2011) بعنوان:

"The Relationship Between Organizational Resources and Systems: An Empirical Research"

اختبرت الدراسة بشكل تجريبي العلاقة بين الموارد التنظيمية والنظم، بشكل خاص باتجاه تحقيق الميزة التنافسية، وتم إجراء الدراسة في الشركات الصناعية الماليزية، اعتماداً على استبيان تم تصميمه كأداة للدراسة تم توزيعها على الصناعيين، وقد بلغ عدد الاستبيانات المستردة (127) أي ما نسبته (12,7%)، وأظهرت الدراسة وجود علاقة ارتباط قوية وإيجابية بين الموارد التنظيمية والنظم، وأكدت الدراسة أهمية الموارد الداخلية في تحقيق الميزة التنافسية من خلال توضيح الحاجة لإدارة منهجية ومنظمة للموارد باتجاه اكتساب الميزة التنافسية.²

10- دراسة (Nayak, 2006) بعنوان:

"Developing Sustainable Corporations in Australia"

هدفت الدراسة إلى تحديد آلية تحسين الأداء التنظيمي كأداة لتحقيق ميزة تنافسية مستمرة، استناداً إلى مدخلين رئيسيين في التخطيط الاستراتيجي هما مدخل عوائق الدخول، والمدخل المستند إلى الموارد، وقد تم تجميع البيانات من (102) منظمة أعمال استرالية باستخدام طريقة الاستقصاء، وقد أظهرت الدراسة دور وأهمية إدارة المعرفة، إدارة علاقات العملاء (CRM)، وتطوير العاملين، كأداة فعالة لتحقيق ميزة تنافسية مستمرة.³

¹- Bracker, Jeffrey; Pearson, Johan, "Planning and Financial Performance of Small, Mature Firms", Strategic Management Journal, Vol. 7, No. 6, Nov\Des 1986, PP 503 -522.

²- Ismail, Alimin; Rose, Raduan; Uli, Jegak; Abdullah, Haslinda, "The Relationship Between Organizational Resources and Systems: An Empirical Research", Asian Social Science, Vol. 7, No. 5, May 2011, PP 72-80.

³- Nayak, Raveendra, "Developing Sustainable Corporations in Australia", Doctorate Thesis, Australian Graduate School of Entrepreneurship, Faculty of Business and Enterprise, Swinburne University of Technology, Victoria, Australia, January 2006.

ما يميز الدراسة عن الدراسات السابقة:

- 1- التعرف على واقع التخطيط الإستراتيجي في المصارف السورية، ومقارنة الأسس المتبعة في وضع الخطة الإستراتيجية في المصارف الخاصة والحكومية.
- 2- ركزت الدراسة على تحديد مستوى الميزة التنافسية التي تمتلكها المصارف السورية الخاصة والحكومية.
- 3- التركيز على أهمية التخطيط الاستراتيجي في تعزيز القدرة التنافسية للمصارف السورية.
- 4- أهمية المقارنة بين المصارف الخاصة والحكومية للوقوف على أوجه الخلاف إن وجدت فيما يتعلق بالتخطيط الاستراتيجي والميزة التنافسية.
- 5- تعد الدراسة الحالية الأولى على حد علم الباحث التي تتناول دراسة وتقييم ومقارنة واقع التخطيط الاستراتيجي في المصارف الخاصة والحكومية السورية من وجهة نظر الإدارة العليا في المصارف، إلى جانب دراسة ومقارنة المزايا التنافسية التي تمتلكها المصارف الخاصة والحكومية السورية من وجهة نظر العملاء، وتحديد العلاقة بين التخطيط الاستراتيجي والميزة التنافسية في المصارف السورية الخاصة والحكومية.

القسم الأول: الدراسة النظرية

الفصل الأول: التخطيط الاستراتيجي

المبحث الأول: ماهية التخطيط الاستراتيجي

المبحث الثاني: مستويات التخطيط الاستراتيجي

المبحث الثالث: مقومات الإعداد للتخطيط الاستراتيجي

مقدمة:

يلعب التخطيط الاستراتيجي دوراً مهماً وحيوياً بالنسبة لكافة المنظمات الصناعية كانت أم خدمية، وبالأخص المالية منها التي تضطلع بمهام حيوية ومتنوعة لها تأثير كبير على الاقتصاد، إن المصارف بما تقدمه من خدمات مصرفية متعددة، وشدة المنافسة التي تتسم بها السوق المصرفية تفرض عليها إتباع منهج التخطيط الاستراتيجي.¹

في ظل التغير المستمر في الظروف والمتغيرات البيئية أصبح التخطيط الاستراتيجي ضرورة حتمية، كونها تمثل منهجاً فكرياً يتميز بالقدرة على مواجهة التحديات التي تعيشها منظمات الأعمال.

إن التخطيط الاستراتيجي يسمح بالتقييم المستمر للتغير في الظروف البيئية وتحديد الكيفية التي يمكن من خلالها استخدام الموارد والإمكانات الداخلية للتعامل مع الفرص والتهديدات الخارجية بما يساهم في تحقيق أهداف المنظمة وتعزيز مركزها التنافسي.

ومن هذا المنطلق تبرز أهمية التخطيط الاستراتيجي، حيث تساهم منطلقاته الفكرية وممارساته التطبيقية بشكل مباشر في بقاء أي منظمة واستمرارها.²

¹ - الصميدعي، محمد جاسم؛ يوسف، ردينة عثمان، "التسويق المصرفي: مدخل استراتيجي، كمي، تحليلي"، دار المناهج للنشر والتوزيع، عمان، 2005، ص 107.

² - الدوري، زكريا المطلك، "الإدارة الإستراتيجية: مفاهيم وعمليات وحالات دراسية"، دار اليازوري العلمية للنشر والتوزيع، عمان، 2005، ص 17.

ماهية التخطيط الاستراتيجي

أولاً: الإستراتيجية المفاهيم والأسس والتعاريف

الإستراتيجية كمصطلح ليس منقطع الجذور من التاريخ القديم لتطور الفكر الإنساني والسياسي والعسكري، بل يعد من أعرق المصطلحات استخداماً وهذا ما تؤكد الوثائق التاريخية المختلفة. الإستراتيجية وجدت منذ أن وجدت المنافسة، عندما كان الإنسان يتنافس مع الآخر لغرض البقاء والاستمرار، وكل واحد منهما يعتمد على طريقة أو أسلوب لكي يقتنص الفرصة أو الهدف المنشود من الآخر.¹

كلمة إستراتيجية "strategy" مشتقة من الكلمة الإغريقية "stratēgos" وتعني فن القيادة أو علم الجنرال، والمشتقة من الكلمتين:

(stratus) تعني الجيش، (ago) تعني باللغة الإغريقية القديمة القيادة أو التوجيه، فالإستراتيجية فن الجنرال في ساحة الحرب والتي كانت لقباً عسكرياً يطلق على من يمنح رتبة جنرال.² وقد وجدت هذه الكلمة مكتوبة على إحدى العملات المعدنية في أثينا عام 508 قبل الميلاد، وكانت تعبر عن الوحدات السياسية والعسكرية التي شكلت مجلس حرب أثينا في ذلك الوقت.³ وتصف كلمة "جنرال" شخصية القائد العسكري من ثلاثة أبعاد:

- 1- يتصرف بصورة حازمة إذ يختار الطريق الواعد بتحقيق ميزة تنافسية، من خلال الربط بين الهدف وإمكاناته الإستراتيجية في عملية اتخاذ القرار.
- 2- يتصرف ويعلم أنه ليس في فراغ وأن قوى أخرى في المسرح الأوسع حوله تؤثر وتتأثر بطريقته في التصرف واتخاذ القرارات، أي أنه يمارس أدوار متعددة منها تحفيز الجند وتحديد نقاط القوة والضعف لديه ولدى أعدائه، والتفاوض مع أعدائه باستخدام المناورة العسكرية الإستراتيجية ضمن محددات الأجواء السياسية والبيئية المحيطة.
- 3- يمتلك حساً عميقاً بالزم من إذ يدرس خطته وتحركاته الإستراتيجية بعمق وينفذها بالأوقات المناسبة.

¹ - البكري، ثامر ياسر، "استراتيجيات التسويق"، دار اليازوري العلمية للنشر والتوزيع، عمان، 2008، ص 23-24.

² - HTTP://www.easy-strategy.com

³ - البكري، ثامر ياسر، مرجع سبق ذكره، ص 24.

مما سبق يتضح إن الجنرال يتعامل مع القرارات والقضايا الهامة ويتسم بشمولية التفكير والتصرف مع نظرة مستقبلية واسعة المدى.¹

وقد وسع نابليون مفهوم استخدام الإستراتيجية ليشمل الجوانب الاقتصادية والسياسية التي تحسن الفرصة للنصر العسكري،² أي فن استخدام القوة بما يجعلها أكثر فعالية في تحقيق الأهداف السياسية.³

أما في المعنى اللغوي نجد إن قاموس (oxford, 2000) يعرف الإستراتيجية بأنها "خطة معدة لتحقيق هدف وغرض معين، وهي أيضاً مهارات تخطيط تحركات الجيوش في المعركة أو الحرب".⁴

في نظرية الألعاب أو المباريات "The Theory of Games" تمثل الإستراتيجية مجموعة القواعد التي تحكم حركة اللاعبين⁵. والحقيقة إن مفهوم الإستراتيجية لم يدخل مجال الأعمال إلا في منتصف الخمسينات كنتيجة لظهور وتبلور مفهوم نظرية المباريات أو الألعاب⁶، وتمثل مجموعة النماذج الرياضية والعمليات الاحتمالية لاستنباط أفضل إستراتيجية لطرف (لاعب) ما في مواقف التصارع، آخذة في الاعتبار المبادرات وردود الفعل المختلفة للخصم والأطراف الأخرى المعنية إزاء تحرك أو فعل ما يقدم عليه اللاعب، وأشهر من استخدم هذه النظرية البنتاغون الأمريكي⁷، ومن الأشكال المتقدمة لنظرية المباريات معادلة أو توازن ناش (Nash Equilibrium) والتي قدمها العالم الاقتصادي (John Nash) ونال على هذه النظرية جائزة نوبل في الاقتصاد عام 1994.⁸

أما استخدامها في حقل الإدارة، فلا نجد اتفاق بين الباحثين حول تعريف شامل ومحدد لها، وذلك نتيجة اختلاف المدخل الذي يعتمده كل منهم في تفسيره للإستراتيجية.

¹ - القطامين، احمد، "الإدارة الإستراتيجية: حالات ونماذج تطبيقية"، ط 1، دار مجدلوي للنشر والتوزيع، عمان، 2002، ص 15-16.

² - خطاب، عابدة سيد، "الإدارة الإستراتيجية: المدخل إلى القرن الواحد والعشرين"، ط 4، دار الفكر العربي، القاهرة، 2001، ص 9.

³ - الرهوان، محمد حافظ، "التخطيط لمواجهة الأزمات والكوارث"، دار أبو المجد للطباعة، القاهرة، 2004، ص 267.

⁴ - Wehmeier, Sally, "Oxford Advanced Learners Dictionary: of Current English", Sixth Edition, Oxford University Press, 2000, P 1284.

⁵ - Mintzberg, Henry, "Pattern in Strategy Formation", Management Science Journal, Vol. 24, No. 9, May 1978, PP 934 - 948, P: 935.

⁶ - المصري، سعيد محمد، "إدارة وتسويق الأنشطة الخدمية: المفاهيم والاستراتيجيات"، الدار الجامعية، الإسكندرية، 2002، ص 189.

⁷ - الكيالي، عبد الوهاب، "الموسوعة السياسية"، الجزء السادس، المؤسسة العربية للدراسات والنشر، بيروت، غير مبين تاريخ النشر، ص 588.

⁸ - ميللر، جيمس، "نظرية المباريات في الإدارة والمفاوضات"، مجلة خلاصات: كتب المدير ورجال الأعمال، الشركة العربية للإعلام العلمي (شعاع)، القاهرة، السنة الحادية عشرة، العدد الثالث عشر، يوليو (تموز)، 2003، ص 6-7.

التعريف العام والنموذجي للإستراتيجية كما عرفها (Chandler, 1962) بأنها : "تحديد الأهداف والغايات الرئيسية طويلة الأمد للمنظمة، وتبني طرق العمل وتخصيص الموارد اللازمة لتحقيق هذه الأهداف والغايات"¹.

يعرف (Mintzberg and Quinn, 1996) الإستراتيجية بأنها "نموذج أو خطة تدمج وتوحد أهداف المنظمة الرئيسية، وسياساتها، وسلاسل العمل المتتالية ككل متماسك"². أما (Johnson and schools, 1997) يعرفان الإستراتيجية بأنها "اتجاه وهدف المنظمة على المدى البعيد، بحيث تحقق ميزة للمنظمة من خلال تخصيص وترتيب الموارد ضمن بيئة متغيرة لمقابلة حاجات السوق وتحقيق توقعات المساهمين"³.

ويعرف (Daniels and Others, 2007) الإستراتيجية بأنها "جهود المنظمة لبناء وتعزيز موقعها التنافسي ضمن الصناعة لخلق القيمة، فالإستراتيجية تساعد الإدارة على تقييم الوضع الحالي للمنظمة، وتعريف الاتجاه الذي يجب أن تسلكه لبلوغ أهدافها، وتحديد كيفية تحقيق ذلك". كما أنها تمثل "إطار تستخدمه الإدارة لتحديد التحركات التنافسية وطرق العمل التي تجري وتتم داخل المنظمة".

فالإستراتيجية أفكار إدارية حول كيفية تحقيق النقاط التالية بأفضل شكل:

1- جذب العملاء

2- حصة خارج الترتيب أو الافتراض المحدد للسوق

3- إدارة العمليات

4- المنافسة بفعالية

5- تحقيق الأهداف

6- خلق القيمة.⁴

ويشير (Porter, 1996) إلى أن الإستراتيجية هي أداء أنشطة مشابهة أفضل من أداء المنافسين لها، أي أداء أنشطة مختلفة عن المنافسين أو أداء نفس الأنشطة بطرق مختلفة، فالتميز يعتمد على اختيار الأنشطة وكيفية تأديتها.

¹ - Chaffee, Ellen Earle, "Three Models of Strategy", Academy of Management Review, Vol. 10, No. 1, 1985, PP 89 – 98, P: 90.

² - Mintzberg, Henry; Quinn, James Brian, "The Strategy Process: Concept, Context, Cases", Third Edition, Prentice Hall, Upper Saddle River, New Jersey, 1996, P 3.

³ - Middleton, John; Gorzynski, Bob, "Strategy Express", Capston Publishing, Wily Company, Oxford, U K, 2002, P 9.

⁴ - Daniels, Johan D; Radebaugh, Lee H; Sullivan, Daniel P., "International Business: Environment and Operations", Eleventh edition, Pearson Education, Inc., Upper Saddle River, New Jersey, 2007, PP 876-880.

والمنظمة تستطيع التفوق على المنافسين إذا كانت قادرة على تأسيس اختلاف يستطيع أن يبقى، وبالتالي فإن جوهر الإستراتيجية هو الاختيار لأداء الأنشطة بشكل مختلف عما يقوم به المنافسون.¹

ويشير (Mintzberg, 1987) إلى أن الطبيعة البشرية تصر على تعريف كل مفهوم، وفي حقل الإستراتيجية لا يمكن الاعتماد على تعريف واحد لها، ومصطلح الإستراتيجية كان منذ فترة طويلة يستعمل ضمناً بطرق مختلفة، إلا أنها كانت بشكل تقليدي تعرف بمفهوم واحد، وقد طرح مفهوماً مميزاً للإستراتيجية حيث يرى بأنها تمثل:

1- خطة (Plan): أي إنها "نوع من النشاط المقصود الواعي تحدد سياق وسبل التصرف، فهي وسيلة مرشدة وموجهة للتعامل مع موقف أو حالة معينة لإنجاز الأهداف المحددة"، واعتماداً على هذا التعريف فإن الإستراتيجية تتسم بصفيتين أساسيتين هي:

- إنها توضع قبل الأنشطة التي وجدت من أجل تطبيقها.

- كخطة إستراتيجية يمكن أن تكون عامة أو خاصة.

2- مناورة أو خدعة (Ploy): يراد بها خداع الخصم أو المنافس، مثل إعلان المنظمة عن قيامها بزيادة الطاقة الإنتاجية لتثبيط عزيمة المنافس لبناء مصنع جديد، فالإستراتيجية الحقيقية هنا الغرض منها التهديد وليس التوسع بحد ذاته، وبالتالي فهي مناورة، وهنا يتشابه التكتيك مع مفهوم الإستراتيجية.

3- موقف أو نموذج (Pattern): لا يكفي وصف الإستراتيجية كخطط عامة أو مناورات خاصة للإحاطة بمفهومها، بل نحتاج أيضاً إلى تعريف السلوك الناتج عن ذلك، وبالتالي فإن التعريف الثالث المقترح هو الإستراتيجية كنموذج، "وبشكل أكثر تحديداً نموذج في تدفق النشاطات"، حيث تمثل تدفق منطقي للنشاطات الخاصة بالمنظمة، والتي تعكس الإستراتيجية الكلية لها.

4- موقف (Position): "وهي وسيلة لتحديد موقف المنظمة في البيئة"، وبذلك تصبح الإستراتيجية القوة الوسيطة أو الموائمة بين المنظمة والبيئة، أي بين إمكاناتها الداخلية ومتغيرات البيئة الخارجية.

5- تصور أو جهة نظر مستقبلية (Perspective): فبينما التعريف الرابع للإستراتيجية (الموقف) ينظر للخارج، مركزاً على موقف المنظمة في البيئة الخارجية، فإن التعريف الخامس

¹ - Porter, Michel. E., "What is Strategy", Harvard Business Review, November-December, 1996, PP 61- 78, PP: 62-64.

ينظر داخل المنظمة، وبشكل أكثر تحديداً داخل العقول الإستراتيجية في المنظمة، حيث لا يتضمن محتواها الموقف المختار فحسب، ولكن أيضاً طريقة وثيقة لرؤية وإدراك بيئة المنظمة.¹ إن المفاهيم الخمسة التي قدمها (Mintzberg, 1987) تعطي قدرة أعمق واشمل على فهم الإستراتيجية.

يتضح مما سبق عدم وجود تعريف موحد للإستراتيجية، ومع ذلك فإن الكتاب الإداريين يؤكدون على وجود أبعاد أساسية يجب أن يتضمنها أي مفهوم للإستراتيجية، وتمثل الأبعاد الأساسية للإستراتيجية منظور شمولي يغطي مختلف الجوانب وهي:

1- المجال (Scope): أي الأنشطة والموارد والتكنولوجيا، واختيار الأسواق والبيئات التي تعمل فيها المنظمة.

2- العمليات (Process): وتعني تحديد درجة المركزية واللامركزية في العمل، وإنشاء الهيكل التنظيمي والإجراءات وديناميكية العمل.

3- الطرق (Methods): تتضمن أساليب التحليل الاستنباطي والاستقرائي، والتفكير المنهجي.

4- الجهات المسؤولة عن وضع الإستراتيجية (Ownership): تحدد الجهات المسؤولة، وفيما إذا كانت جهات متخصصة أو الإدارة العليا، أو من خلال إشراك العاملين في المنظمة.

5- الإطار الزمني (Time-Frame): والذي يوضح ويحدد المدى الزمني الذي تغطيه الإستراتيجية.

6- الفلسفة الفكرية (Philosophy): بمعنى هل توجد خطة ذات مضمون شمولي أم تقارير متنوعة، وهل يتم ذلك ضمن إطار فكري لدى المديرين أم في ضوء نموذج محدد.

7- المحتوى (Content): إن محتوى الإستراتيجية قد يقع في إطار إستراتيجية التنويع أو التركيز على نشاط معين أو ضمن إطار استراتيجيات النمو.

8- التنفيذ (Implementation): ويقصد بها هل يتم تنفيذ الإستراتيجية وما تتضمنه من بدائل من خلال الاستحواذ أو التطوير الداخلي أم الاثنين معاً.²

مما سبق يمكننا تعريف الإستراتيجية بأنها المسار الذي تتخذه المنظمة لتحقيق أهدافها وتحديد أساليب بلوغها في ضوء الظروف البيئية واعتماداً على إمكانياتها وقدراتها الذاتية بما يساهم في تعزيز موقعها التنافسي لضمان البقاء والاستمرار والنمو.

¹ - Mintzberg, Henry, "The Strategy Concept I: Five Ps for Strategy", California Management Review, Fall, 1987, PP 11-24, PP: 11- 17.

² - بني حمدان، خالد محمد طلال؛ إدريس، وائل محمد، "الإستراتيجية والتخطيط الاستراتيجي: منهج معاصر"، دار اليازوري العلمية للنشر والتوزيع، عمان، 2007، ص 169-170.

وفي المجال المصرفي فإن أهداف الإستراتيجية هي توضيح طبيعة العلاقة بين المصرف والظروف المحيطة به، وتشمل إستراتيجية المصرف العناصر الرئيسة التالية:

- 1- مزيج العملاء
- 2- مزيج الخدمات
- 3- الحصة السوقية
- 4- الانتشار الجغرافي
- 5- التميز التنافسي
- 6- معايير الأداء والأهداف

وبالتالي فإن محددات الإستراتيجية لأي مصرف هي البيئة العامة، المنافسون، الموارد والمهارات الذاتية، القيادات الإدارية العليا.¹

ثانياً: مفاهيم مرتبطة بالإستراتيجية

1- الإستراتيجية والتكتيك:

تختلف الإستراتيجية عن التكتيك وهي كلمة إغريقية مشتقة من كلمة "تاسين" ويقصد بها تخطيط يوضع لمعركة واحدة، أو مجموعة الخطط المرحلية والبرامج الموضوعية لتنفيذ أهداف الإستراتيجية، وقد يستخدم القائد التكتيك للتمويه والخداع فيقوم بتحركات لجذب انتباه الخصم في اتجاه معين بحيث يحتفظ للإستراتيجية الرئيسة بقوة المباغتة والمفاجأة الفعالة.²

إن تحديد الاختلاف بين الإستراتيجية والتكتيك أمر بالغ الصعوبة، وذلك لأن الكثير من المنظمات التي تستخدمها ترغب في إبقاء ذلك غامضاً حتى يبقى المنافسون على حيرة من أمرهم فلا يستطيعون التفرقة بين الأصل والفروع، وتحديد كيفية التصرف والاستجابة تجاه ذلك التغير.³

يقول (Tzu, Sun, 500 P.C) في كتابه الشهير فن الحرب (The Art of The War): * يمكن للجميع أن يروا التكتيك الذي به اقهر العدو، لكن لا يستطيع أحد رؤية الإستراتيجية التي يأتي

¹ - عبد الحميد، عبد المطلب، "البنوك الشاملة: عملياتها وإدارتها"، الدار الجامعية، الإسكندرية، 2008، ص 49-50.

² - خطاب، عايدة سيد، مرجع سبق ذكره، 2001، ص 10.

³ - الصيرفي، محمد، "الإدارة الإستراتيجية"، دار الوفاء لدينا الطباعة والنشر، الإسكندرية، 2008، ص 50.

* - Sun Tzu: من أبرز القادة العسكريين الصينيين ومن كبار واضعي الاستراتيجيات في القرن الخامس قبل الميلاد، ويعتبر كتابه (فن الحرب) واحد من أهم المخطوطات القديمة في تاريخ العالم كله، وقد أطلق اسم " أول كتاب عسكري قديم في العالم " على فن الحرب، وكذلك " الكتاب المقدس للدراسات العسكرية " ، وقد ترجم هذا الكتاب عن الصينية إلى عدد كبير من اللغات، وتعود الأهمية الفائقة لهذا الكتاب إلى بقاء ما جاء فيه من مبادئ صالحة للتطبيق حتى يومنا هذا في شتى المجالات العسكرية والسياسية والاقتصادية وغيرها بصورة واسعة، ما جعله الكتاب الاستراتيجي الأهم بلا منازع.

والجدير بالذكر إن قيادة القوات الأمريكية في حرب الخليج الأولى حرصت على أن يحمل كل جندي أمريكي نسخة من كتاب فن الحرب، وأن الإستراتيجية الحربية الأمريكية (الصدمة والترويع) مبنية على مبادئ فن الحرب، كما إن الشركات اليابانية اعتادت في مطلع الثمانيات عقد جلسات عمل للتفكير والتأمل في النصائح التي حفل بها كتاب فن الحرب لتطبيقها في جميع مجالات التجارة، كما إن الشركات الصينية تطبق مبادئ سان تزو في غزوها للأسواق الخارجية، وكوريا الجنوبية حين قابلت ضغطاً خارجياً متزايداً لتحرير سعر صرف عملتها وفتح أسواقها أمام التجارة الخارجية، لجأت إلى كتاب فن الحرب لتطبيق الاستراتيجيات التي حفل بها في معترك التجارة العالمية الحرة.

النصر من خلالها فالجميع يرى كيف يتم الفوز بالمعركة، لكن ما لا يروه هو القائمة الطويلة من الخطط التي سبقت المعركة وأدت لهذا النصر، والإستراتيجية تتضمن عدد من التكتيكات، ومعين التكتيكات - في حال تطبيقها بكفاءة لا ينضب - فليس هناك أكثر من خمسة ألوان أساسية إلا أن مزجها معاً يخرج لنا تدرجات لونية بأكثر ما يمكن رؤيته، كما إن طرق الهجوم هي مباشرة وغير مباشرة، إلا إن مزج هاتين الطريقتين ينتج عنه سلسلة لا نهائية من التكتيكات.

والتكتيك الماهر يمكن تشبيهه بالثعبان (شواي - جان)**، "فما أن تضرب هذا الثعبان عند رأسه حتى تجده يهاجمك بذيله، وما أن تضرب ذيله حتى يهاجمك برأسه، وما أن تضربه في منتصف جسمه حتى يهجم عليك برأسه وذيله"¹⁻².

ومن أهم أوجه الاختلاف بين الإستراتيجية والتكتيك:

- 1- المستوى الإداري: الإستراتيجية تضعها الإدارة العليا، أما التكتيك خاص بالإدارة التنفيذية.
 - 2- المدى الزمني: الإستراتيجية توضع وتستمر لمدى زمني طويل بينما التكتيك يغطي مدى زمني اقصر.
 - 3- المعلومات: الإستراتيجية تتطلب قدراً كبيراً من المعلومات داخلية وخارجية، بينما التكتيك يتطلب قدراً محدوداً من المعلومات وهي داخلية.
 - 4- الأحكام: القرارات الإستراتيجية تعطي وزناً كبيراً للأحكام الذاتية للمديرين، بينما القرارات التكتيكية تعطي وزناً كبيراً للأحكام الموضوعية.
 - 5- الرؤية: الإستراتيجية تنظر إلى المنظمة كوحدة واحدة، بينما التكتيك ينظر إلى الوظائف أو الوحدات الرئيسة بطريقة منفصلة.
 - 6- التأكد: تنطوي الإستراتيجية على درجة أكبر من عدم التأكد في التكوين والتطبيق، بينما ينطوي التكتيك على درجة أقل من عدم التأكد، ويمكن تقدير الخطر بدقة أكبر.³
- مما سبق يمكن القول إن الإستراتيجية ثورة وأي شيء آخر هو تكتيكات.⁴

2- الإستراتيجية والسياسة:

إن مصطلح السياسة (Policy) المشتقة من الكلمة الإغريقية القديمة (Polis) يشير لغوياً إلى المدينة أو الولاية (City or State)، وقد شاع استخدام هذا المصطلح بين الأفراد في الوقت الحاضر للتعبير عن تصرفات المنظمات الحكومية أو أي منظمة رسمية أخرى.

** - كلمة شواي جان "Shuai-Jan Tactics" تعني السرعة الفائقة في اللغة الصينية، وهي مأخوذة من عدم تردد هذا الثعبان في الهجوم الصاعق، وقد تطورت اليوم لتصبح مرادفاً عسكرياً للمناورات الحربية.

¹ - Tzu, Sun, "The Art of The War", Translate from the Chinese by Lionel Giles, first published, Dover Publications, INC. Mineola, New York, 2002, P 55-86.

² - سان تزو، "فن الحرب"، ترجمة شبابيك، رعوف، الناشر: المؤلف، غير مبين تاريخ النشر، ص 3-68.

³ - الصيرفي، محمد، مرجع سبق ذكره، 2008، ص 51-52.

⁴ - Hamel, Gary, "Strategy as Revolution", Harvard Business Review, July-August, 1996, PP 69-82, P: 69

أما من الناحية الإدارية تعرف السياسة بأنها "خطة عامة للتصرف توجه موظفي المنظمة في أداء عملهم اليومي تجاه تحقيق أهدافها".

وبالتالي فإن السياسة في أي من الأقسام الإدارية، هي التي تحدد الإجراءات التي يتبعها الأفراد العاملون في المنظمة لتحقيق أهدافها دون أن يكون لها مدى زمني معين، ويمكن أن تلجا المنظمة إلى إعادة النظر بسياساتها وتعديلها بين الحين والآخر كلما استجدت ظروف بيئية طارئة.

وبناءً على ما تقدم، فإن الاختلاف بين الإستراتيجية والسياسة ينصب في تركيز الإستراتيجية على ربط المنظمة ببيئتها الخارجية لتحسين كفاءة المنظمة خارجياً، بينما تهتم السياسة بتحديد إجراءات تنفيذ الواجبات المناطة بالعاملين في المنظمة لتحسين أو زيادة كفاءتها داخلياً.¹

3- الإستراتيجية والخطة التشغيلية:

الخطة التشغيلية تحدد الأطر التي يتم من خلالها وضع إستراتيجية المنظمة موضع التنفيذ الفعلي، وتختلف الخطة التشغيلية عن الإستراتيجية في الأتي:

1- تركز على مشاكل العمليات قصيرة الأجل بدلاً من التركيز على البقاء والنمو في الأجل الطويل.

2- تهتم الخطة التشغيلية بالأرباح قصيرة الأجل وبعملية استخدام الموارد المتاحة حالياً للمنظمة وذلك على عكس الإستراتيجية التي تهتم بالموارد والأرباح على المدى البعيد.

3- تسعى الخطة التشغيلية لزيادة وتحسين فعالية المنظمة في الوقت الحاضر، بينما الإستراتيجية تسعى لذلك في المستقبل.

4- الخطة التشغيلية تغطي فترات زمنية قصيرة لذا تحتوي على قدر أقل من المخاطرة وإمكانية أكبر للتنبؤ بالمشكلات التي يمكن أن تواجهها المنظمة، على عكس الإستراتيجية التي تتعامل مع الأجل الطويل.

4- الإستراتيجية والخطة:

الإستراتيجية هي أساس الخطة، وبصورة أكثر تحديداً تمثل توأم الخطة الملازم، فإذا كان من الصعب تصور خطة لمنظمة ما بدون إستراتيجية وأهداف تسعى إلى تحقيقها فإنه من المستحيل أن يكون في المنظمة إستراتيجية بدون خطة.

فالخطة هي الترجمة العملية للإستراتيجية المرسومة وهي تفصيل الخطوات الخاصة بتحقيق الأهداف المرجوة، فالإستراتيجية تحدد أهداف الخطة الواجب العمل على تحقيقها وتحديد القيود

¹ - رامز، واثق، "التسويق الاستراتيجي"، ط1، مؤسسة الخليج للنشر والطباعة، الدوحة، 1997، ص 7-8.

وحدود الالتزامات والارتباطات والقرارات، بالإضافة إلى تحديد مجالات العمل وأسس التركيز بالنسبة لمختلف الأنشطة الوظيفية.¹

ثالثاً: معايير الاستراتيجية الفعالة

إن وضع إستراتيجية للتعامل مع المجهول، يتطلب تحديد العوامل التي يجب أن تؤخذ بعين الاعتبار، على الرغم من أن كل وضع استراتيجي فريد بحد ذاته .
وهنا يطرح التساؤل التالي: هل هناك بعض المعايير المشتركة التي تسهم في تعريف إستراتيجية جيدة ؟ في الواقع إن وجود إستراتيجية عمل في وقت لاحق، وحده ليس معياراً كافياً للحكم على أي إستراتيجية، حيث هناك عوامل أخرى غير الإستراتيجية - تشمل الحظ، موارد وإمكانات متميزة جداً، تنفيذ جيد أو سيئ للإستراتيجية، أخطاء المنافسين - تساهم في تحديد النتائج.
من جانب آخر فإنه في الوقت الذي يتم فيه صياغة الإستراتيجية لا يمكن استخدام معيار للنجاح النهائي نظراً لأن النتائج لا تزال مجهولة، على الرغم من ذلك فإننا نحتاج إلى معايير لتعريف هيكل استراتيجي فعال.

العديد من الدراسات اقترحت بعض المعايير الأولية لتقييم الإستراتيجية، وتشمل الوضوح، التأثير التحفيزي، التناسق الداخلي، التكيف مع البيئة، الملائمة في ضوء الموارد، درجة الخطر، الأفق الزمني، إمكانية التنفيذ.

بالإضافة إلى الأمثلة التاريخية - في المجال الإداري والعسكري - فإن الإستراتيجية الفعالة يجب في الحد الأدنى أن تشمل بعض العوامل الحاسمة الأخرى والعناصر الهيكلية وهي:

1- أهداف واضحة وحاسمة: Clear, Decisive Objectives

كافة الجهود يجب أن تكون منصبة باتجاه تحقيق فهم واضح وحاسم للأهداف العامة، والأهداف المحددة للوحدات التابعة يمكن أن تتغير نتيجة ظروف المنافسة، إلا أن الأهداف الأساسية للإستراتيجية لجميع الوحدات يجب أن تبقى واضحة كفاية لتوفير الاستمرارية والتماسك من أجل الخيارات التكتيكية خلال المدى الزمني للإستراتيجية.

ليس المهم هنا، أن تكون جميع الأهداف مكتوبة أو مصاغة على شكل أرقام دقيقة، ولكن الأهم أن تكون مفهومة وحاسمة، وهذا يعني، إذا تم تحقيق الأهداف ستضمن بقاء واستمرار حيوية المنظمة في مواجهة منافسيها.

2- المحافظة على المبادرة: Maintaining the Initiative

الإستراتيجية يجب أن تحافظ على حرية العمل وتعزيز الالتزام، وتحديد المسار وسياق الأحداث بدلاً من الرد عليها أو الاستجابة لها.

¹ - الصيرفي، محمد، مرجع سبق ذكره، 2008، ص 48.

إن موقف رد الفعل لفترة طويلة يولد الاضطراب، ويخفض المعنويات، ويكسب المنافسين ميزة التوقيت والأصول غير الملموسة، وفي نهاية المطاف فإن هذا الموقف يزيد من التكاليف، ويقلل عدد الخيارات المتاحة، ويخفض احتمال تحقيق نجاح كاف لضمان الاستقلالية والاستمرارية.

3- التركيز: Concentration

ويشير إلى تركيز الإستراتيجية القوة المتفوقة في الزمان والمكان الذي من المحتمل أن تكون حاسمة، فامتلاك المنظمة لإستراتيجية محددة بدقة يجعلها في موقف أفضل مقارنة بمنافسيها. الكفاءة الجوهرية للمنظمة هي حصيلة نجاح متميز باستخدام موارد أقل، وتشكل قاعدة أساسية لتحقيق مكاسب أو أرباح أعلى من المنافسين.

4- المرونة: Flexibility

يتم وضع الإستراتيجية استناداً إلى إمكانيات وقدرات المنظمة مع الاحتفاظ بالمرونة والقدرة على المناورة، فالموارد والإمكانيات المخصصة، والمناورات المخططة، وتغيير المنظمة لموقعها (موقفها Position) يسمح لها باستخدام موارد بالحد الأدنى مع إبقاء المنافسين في أوضاع غير ملائمة نسبياً، بحيث يكون لديهم قوة مرونة أقل لاستخدام موارد أكثر للاحتفاظ بمواقع محددة مسبقاً، في الوقت نفسه يجب على المنظمة الالتزام الثابت بالحد الأدنى من الموارد الذاتية لأغراض دفاعية.

5- التنسيق والقيادة الملتزمة: Coordinated and Committed Leadership

نجاح الإستراتيجية يتطلب توفر قيادة مسئولة وملتزمة بتحقيق أهدافها الرئيسية، وتحديد نطاق السلطة والمسؤولية، الإستراتيجية الناجحة تتطلب التزام وليس فقط مجرد قبول.

6- عنصر المفاجئة: Surprise

اعتماد الإستراتيجية السرعة والسرية في مهاجمة منافسين غير مستعدين أو مكشوفين في أوقات غير متوقعة بتوقيت صحيح ومفاجئ يحقق نجاح للمنظمة ويمكن أن يغير المراكز الإستراتيجية بشكل حاسم.

7- الأمن: Security

الإستراتيجية يجب أن تحمي مصادر الموارد والإمكانيات، وكافة عناصر التأثير والقوة الحيوية للمنظمة، وتطوير نظام استخبارات فعال لحماية المنظمة من المنافسين وتطوير الخدمات

اللوجستية الكاملة لدعم كافة التوجهات الرئيسية لها، واستخدام تحالفات بشكل فعال وكفاء لتوسيع قاعدة الموارد والمناطق أو القطاعات المستهدفة (مناطق قبول صديقة للمنظمة).¹

الإستراتيجية الفعالة تحقق للمنظمة ثلاثة مزايا:

1- مصدر ربح اقتصادي: الإستراتيجية تساهم في تعزيز وتقوية الموقع السوقي للمنظمة اعتماداً على مواردها وقدراتها، والموقع السوقي تابع للقيمة المعروضة للعملاء والتكلفة التي تتحملها المنظمة لتقديم تلك القيمة، ونجاح المنظمة يعتمد على قدرتها تقديم قيمة أكبر بتكلفة أقل، والمنظمة يجب أن تعيق وتمنع دائماً تقليد تلك القيمة ومحركات عناصر التكلفة، فالمنظمة تفقد ميزتها بتقليد المنافسين مصادر قوتها، ونظراً لأن السيطرة على السوق مرتبط بتحقيق عوائد اقتصادية أعلى، إذاً الإستراتيجية محدد ربح اقتصادي.²

فالإستراتيجية هي فن خلق القيمة³، وتمثل أجزاء العمل التي مجموعها يساوي أكثر من الأجزاء الفردية ويعبر عنها غالباً بالمعادلة $2+2=5$ ، مع الوحدة الإضافية للقيمة التي تتحقق نتيجة التعاضد والتعاون بين أجزاء العمل.⁴

2- تقدم إطار أو نموذج لتخصيص الموارد: الإستراتيجية تزود المنظمة بإطار لتخصيص الموارد، بوجود موارد محدودة، تكون المنظمة مجبرة على الاختيار بين بدائل استثمارية محددة، أي طرق تنافسية مختلفة، وإستراتيجية المنظمة الواضحة والمحددة يساعدها على ترتيب الفرص حسب أهميتها وبما يتوافق إمكاناتها وقدراتها.

3- دليل ومرشد لقرارات المنظمة فيما يخص الإدارة والتنظيم: إن فهم إستراتيجية المنظمة على كافة المستويات التنظيمية يساهم في خلق نقطة مركزية لاتخاذ القرار، بدون هذا الفهم للهيكل التنظيمي الذي من خلاله يتم حل النزاعات والصراعات، يمكن أن يبدو اعتباطي واستبدادي مرتبط بالأشخاص بدلاً من سبب جوهري اقتصادي.⁵

من الجدير بالذكر إن الإستراتيجية ببساطة ليست المنافسة على حصة أكبر في سوق محدد، إنها حول خلق أسواق جديدة لمقابلة الحاجات المتجددة بطرق مبتكرة وجديدة، فهي تتمحور حول خلق المستقبل.

¹ - Mintzberg, Henry; Lampel, Joseph; Quinn, James Brian; Ghoshal, Sumantra, "The Strategy Process: Concepts, Contexts, Cases", Fourth Edition, Prentice-Hall, Upper Saddle River, New Jersey, 2003, PP 15-16.

² - Walker, Gordon, "Modern Competitive Strategy", McGraw-Hill, Companies, New York, 2004, P3.

³ - Norman, R; Ramirez, R, "From Value Chain to Value Constellation: Designing Interactive Strategy", Harvard Business Review, July – August, 1993, PP 65-77, P: 65 .

⁴ - Daniels, Johan D; Radebaugh, Lee H; Sullivan, Daniel P., OP, Cit., 2007, P 408.

⁵ - Walker, Gordon, OP, Cit., 2004, P 4.

حيث لا يوجد مستقبل واحد ولكن مئات، ولا يوجد قيد يلزم كافة المنظمات أن تكون تابعة، فالوصول إلى المستقبل أولاً ليس تماماً حول اجتياز المنافسين للوصول إلى نفس الجائزة، إنها أيضاً حول التصور عما تكون هذه الجائزة، حيث يمكن أن يكون هناك جوائز لكافة المتسابقين، فالخيال يبقى العامل المقيد الوحيد.¹

رابعاً: مفهوم التخطيط الاستراتيجي

تعد كلمة تخطيط من الكلمات ذات المعنى الواسع المرتبط بالفكر الحالي والنشاط المستقبلي، فالتخطيط عملية ذهنية تعتمد على قدرة إدارة المنظمة على تصور الشكل المقترح للأنشطة الواجب ممارستها لبلوغ الأهداف الموضوعة.

ويمثل التخطيط أداة للإدارة للتعامل مع المستقبل حيث يمثل التخطيط الجسر الذي يعبر بالمنظمة من حيث هي الآن إلى ما تريد أن تبلغه مستقبلاً، ويشير التخطيط إلى الكيفية التي يجب أن نتعامل من خلالها مع المستقبل.

ويعرف التخطيط بأنه "بيان تفصيلي لما يجب القيام به مستقبلاً، بحيث تحدد كيف، ومتى، ومن الذي يقوم به؟".

ويرى الكاتب الفرنسي (Henry Fayol) إن التخطيط يعرف بأنه "يشمل التنبؤ بما سيكون عليه الحال في المستقبل، مع الاستعداد لهذا المستقبل".²

ويعرف (Johan and Others, 2006) التخطيط بأنه "عملية تعريف واختيار أهداف المنظمة وتحديد الطريقة التي يمكن من خلالها تحقيق تلك الأهداف".³

مما سبق يمكن القول إن التخطيط هو التنبؤ بالاتجاهات المستقبلية المؤثرة على المنظمة، وتحديد ما يجب عمله للتكيف مع هذه الاتجاهات، فالتخطيط هو امتداد للماضي باستخدام بياناته لمعرفة ما يجب أن يكون في المستقبل وهو عادة ما يتم استناداً إلى التنبؤ (Forecasting) وهو محاولة التعرف على قيم العناصر المؤثرة في المنظمة مستقبلاً استناداً إلى أن المستقبل هو امتداد طبيعي للماضي.

بينما يعتبر التخطيط الاستراتيجي اختراقاً لحجب المستقبل، والغوص في عمقه لتحديد شكل المنظمة، وإذا كان التخطيط يعني تحديد حجم النشاط في المستقبل، فإن تغيير نوعية هذا النشاط

¹ - Middleton, John; Gorzynski, Bob, OP, Cit., 2002, P14.

² - الصيرفي، محمد، مرجع سبق ذكره، 2008، ص 95-96.

³ - Wild, John. J; Wild, Kenneth. L; Han, Jerry C. Y, "International Business: The Challenges of Globalization", Third Edition, Pearson Education, INC., Upper Saddle River, New Jersey, 2006, P 318.

وشكله يمثل التخطيط الاستراتيجي،¹ فهو الطريق الذي يُرسم بصورة مسبقة ليسلكه المسؤولون عند اتخاذ وتنفيذ القرارات.²

ويعتبر التخطيط الاستراتيجي مرحلة متقدمة من مراحل تطور وتغير نظام التخطيط بشكل عام . ويعرف (Hellriegel and Others, 1999) التخطيط الاستراتيجي بأنه "عملية تحليل البيئة الداخلية والخارجية للمنظمة، وتحديد رسالة المنظمة ورؤيتها، وأهدافها الكلية، وتخصيص الموارد وتحديد الاستراتيجيات العامة التي يجب إتباعها".³

ويعرف (Pride and Ferrell, 2003) التخطيط الاستراتيجي بأنه "عملية تحديد وتعريف رسالة المنظمة، وصياغة الأهداف، واستراتيجييه المنظمة، وأهداف الأنشطة الوظيفية واستراتيجياتها وخططتها".⁴

ويعرف (Hodgetts and Others, 2006) التخطيط الاستراتيجي بأنه "عملية تحديد رسالة المنظمة الأساسية وأهدافها طويلة الأمد، ثم تنفيذ خطة العمل لتحقيق هذه الأهداف".⁵ ويشير (Woods and Others, 1998) بأن التخطيط الاستراتيجي يمثل أداة نافعة يمكن أن تصمم لتحسين الأداء العام وتنافسية المنظمة ضمن الصناعة.⁶

أما (Bateman and Snell, 2009) يعرفان التخطيط الاستراتيجي بأنه "عملية اتخاذ القرارات حول الاستراتيجيات وأهداف المنظمة طويلة الأجل ويشمل كافة أجزاء المنظمة". التخطيط الاستراتيجي وفق هذا المفهوم هو عملية اتخاذ القرارات ومتابعة تنفيذها، وتقييم نتائج القرارات والخطط، وإذا كان ضرورياً فإنها تعدل أو تغير.

أي إن التخطيط الاستراتيجي هو عملية اتخاذ القرارات - تقرير ماذا نعمل وكيف نقوم بعمل ذلك- الخطوات الهامة التي تتبع خلال التخطيط الاستراتيجي مشابهة لخطوات اتخاذ القرار الأساسية . الشكل التالي يوضح التشابه بين التخطيط الاستراتيجي واتخاذ القرار، حيث إن كليهما يتحركان ليس في نفس الاتجاه فحسب ولكن في دورة واحدة أيضاً.⁷

¹ - ماهر، احمد، "الإدارة الإستراتيجية: الدليل العملي للمديرين"، الدار الجامعية، الإسكندرية، 2007، ص 26 - 27 .

² - رمضان، زياد، "أساسيات في الإدارة المالية"، دار صفاء للنشر والتوزيع، عمان، 1996، ص 219.

³ - Hellriegel, Don; Jackson, Susan E; Johan W. Salocum, Jr., "Management", Eighth Edition, South - Western College Publishing, Ohio, USA, 1999, P 219.

⁴ -Pride, William M.; Ferrell, D. C, "Marketing Strategy: Concepts, and Strategies", Twelfth Edition, Houghton Million Company, Boston, USA, 2003, P 29.

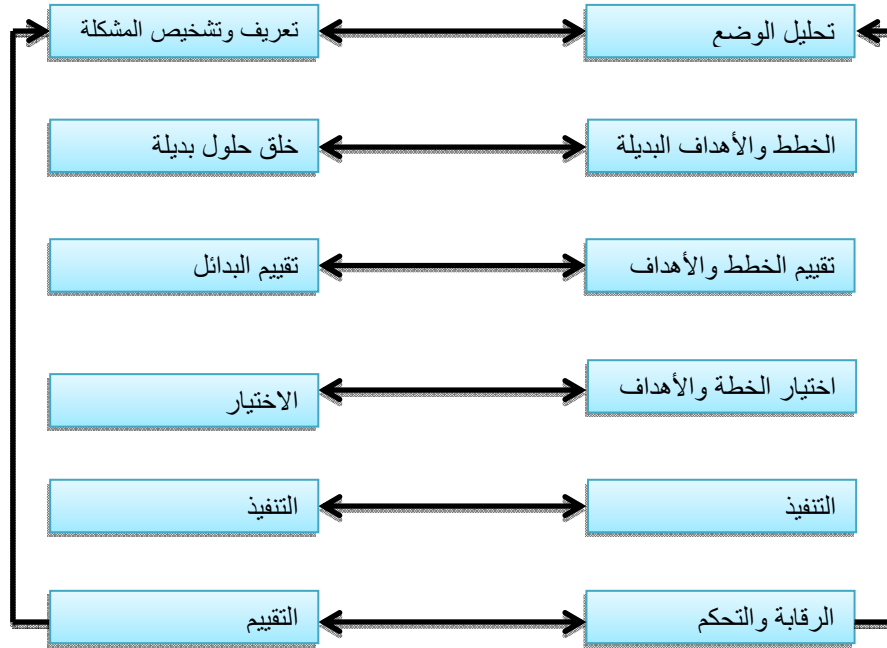
⁵ -Hodgetts, Richard. M; Luthans, Fred; Doh, Jonathan. P, "International Management", Sixth Edition, McGraw-Hill Companies, INC., New York, 2006, PP 586.

⁶ - Woods, Timuth; Strns, James; Ricks, Donald; Bitsky, Randy, "Strategic planning Approaches and Concepts: Potentials for Improving Commodity Subsector Performance", Agricultural Economics Staff Paper, University of Kentucky, Department of Agricultural Economics, December, 1998, P 1.

⁷ - Bateman, Thomas. S; Snell, Scott. A, "Management: Leading and Collaborating in Competitive World", Eight Edition, McGraw - Hill Companies, INC., New York, 2009, PP 132 - 137.

الشكل (1-1) التخطيط الاستراتيجي واتخاذ القرار

خطوات التخطيط الاستراتيجي خطوات اتخاذ القرار



Source : Bateman, Thomas. S; Snell, Scott. A, OP, Cit., 2009, P 132.

استناداً إلى ما سبق، يمكن تعريف التخطيط الاستراتيجي بأنه "عملية مستمرة ومعقدة ووظيفة أساسية من وظائف الإدارة تتعلق بإعداد الخطط وتنفيذها ومراقبة عمليات التنفيذ وتقييمها، فهي عملية منظمة ومنهجية لتحديد كيفية انتقال المنظمة من الوضع الراهن إلى مستقبلها المرغوب". الأمر الذي يوضح وجود العديد من التعاريف للتخطيط الاستراتيجي تتفق في الأساس وتختلف في التركيز على هذا الجانب أو ذاك من العملية التخطيطية التي تتسم بالاتساع والتعقيد الشديد، ويعود هذا التباين والاختلاف في مفهوم التخطيط الاستراتيجي إلى:

1- مفهوم المستقبل ومستوى إدراك الإدارة له، فالمستقبل زمن قادم غير محدد قد يكون بعضه واضحاً ومستقراً، وقد يكون البعض الآخر غامضاً ومضطرباً، فالحركة الدائمة لا تضع فواصل بين الحاضر والمستقبل، وإن الحاضر والمستقبل عبارة عن دائرة غير محدودة تتبادل التأثير مع المنظمة، فإدراك وتقويم وتحديد الاتجاه المستقبلي يختلف من المنظمة لأخرى.

2- الوسائل المستخدمة في مواجهة المستقبل والمتمثلة في تحديد الأهداف وسبل إنجازها تختلف من منظمة لأخرى، ولكن رغم اختلاف التعريفات فإن مفهوم وعمليات التخطيط الاستراتيجي تشمل الآتي:

- عملية إدارية منهجية (فكرية وعملية) لإدراك آفاق المستقبل وتحديد أبعاده.
- أهداف بعيدة المدى تعكس التصور الشامل للمنظمة في بيئة المستقبل.

• مجموعة من الخيارات الناشئة عن مقارنة قدرات وإمكانات المنظمة وعوامل البيئة، ويفترض أن تكون ملائمة لا نجاز الأهداف.

• عملية تحويل الخيارات الإستراتيجية إلى خطط عمل تفصيلية ومتابعة تنفيذ هذه الخطط.¹ وفي المجال المصرفي يمكن تعريف التخطيط الاستراتيجي بأنه "عملية اتخاذ القرارات الخاصة بتحديد رسالة المصرف وأهدافه الإستراتيجية وتكتيكاته المطلوبة للوصول إلى هذه الأهداف".² فالتخطيط الاستراتيجي المصرفي يمثل عملية تحديد الخدمات المالية المقدمة واستراتيجيات العمليات والمنافسة في تلك الأسواق، وإزالة القيود الإنتاجية والجغرافية وتحقيق اندماج مستمر لصناعة الخدمات المالية، وتتمثل المكونات الهامة لخطة العمل المصرفي في تطوير الخدمات والتسويق والبيع.

ويهدف التخطيط الاستراتيجي في المجال المصرفي إلى:

- تحقيق عوائد تنافسية على الأصول والسيولة.
- زيادة الحصة السوقية.
- البقاء والاستمرار في ظل البيئة التنافسية.
- تحسين سمعة المصرف في المجتمع المالي.
- تخفيض مخاطر محفظة الاستثمارات.
- تقديم تكنولوجيا جديدة لخدمة العملاء.
- اعتماد تكنولوجيا جديدة للاستخدام الداخلي.³

خامساً: خصائص التخطيط الاستراتيجي

يتميز التخطيط الاستراتيجي بمجموعة من الخصائص والسمات أهمها:

- 1- العمل على تحقيق التكامل والترابط بين جميع وظائف وأنشطة المنظمة.
- 2- المخاطرة المحسوبة نتيجة العمل في ظروف عدم التأكد.
- 3- الاهتمام بدراسة وتحليل ردود أفعال المنافسين والاستعداد لمواجهةهم.
- 4- التكيف مع البيئة وظروفها المتغيرة.
- 5- رسم أساليب التصرف على شكل حلقات متتابعة تحقق في النهاية رسالة المنظمة وأهدافها.
- 6- التركيز على البعد الزمني للتطور ومراعاة اثر الزمن على الأنشطة.
- 7- الاهتمام بالمخرجات المطلوب تحقيقها (الرسالة والأهداف).

¹ - بني حمدان، خالد محمد طلال: إدریس، وائل محمد، 2007، مرجع سبق ذكره، ص 10 - 12.

² - المغربي، عبد الحميد عبد الفتاح، "الإدارة الإستراتيجية في البنوك الإسلامية"، البنك الإسلامي للتنمية، المعهد الإسلامي للبحوث والتدريب، جدة، 2004، ص 268.

³ - Joseph F. Sinkey, JR., "Commercial Bank Financial Management: in The Financial-Service", Sixth Edition, Pearson Education, INC., Upper Saddle River, New Jersey, 2002, PP 201 – 203.

8- التأثير الواضح بالقيم الشخصية ورؤية وطموحات المديرين وتعتبر من مهامهم الرئيسية والجوهرية.¹

9- تعريف وتوضيح محدد للمسؤوليات.

10- عملية مستمرة وليست عرضية وتشمل مجموعة من المعايير والمؤشرات لقياس الأداء.²

11- نظام متكامل يتم استناداً إلى خطوات متعارف عليها، ويحدد شكل ونشاط ومسار المنظمة في المستقبل.

ومن المهم هنا توضيح ما هو ليس بالتخطيط الاستراتيجي:

- التخطيط الاستراتيجي ليس التنبؤ: فالتنبؤ هو امتداد طبيعي من الحاضر للمستقبل، فالظروف البيئية تتغير وتتطور بشكل مستمر بحيث لا يمكن التنبؤ بها بشكل دقيق، بينما التخطيط الاستراتيجي هو محاولة لتصوير شكل المنظمة في المستقبل وتحقيق هذا التصور³، ويتسم بالعمق والنظرة البعيدة الأمد لمستقبل المنظمة.⁴ ومع إن التخطيط الاستراتيجي يتضمن وضع افتراضات حول بيئة المستقبل، إلا أن القرارات تتخذ في الحاضر، فالتخطيط الاستراتيجي يتعامل مع قرارات الحاضر التي تؤثر في المستقبل.
- التخطيط الاستراتيجي ليس بديلاً عن ممارسة التقييم من قبل قادة المنظمة، فالتخطيط الاستراتيجي يدعم المبادرة ومهارات الاستنتاج وإصدار الأحكام التي يمارسها القادة الإداريين أي انه وسيلة لصنع القرار الموثق.
- التخطيط الاستراتيجي ليس عملية سلسلة تسير على سكة قطار نظامي، بل هي أشبه بركوب عربة في مدينة ملاهي تسير على خط كهربائي في صعود وهبوط، ولكن يجب أن نتذكر أنه حتى عربات الملاهي الصاعدة والهابطة تصل في النهاية إلى مقصدها طالما أنها تتابع السير في طريقها.⁵
- التخطيط الاستراتيجي ليس تطبيق الأساليب الكمية في التخطيط، بل هو محاولة للتحليل والبحث عن الأفكار، والابتكار، والتعمق في شخصية المنظمة وثقافتها لبناء مستقبلها.

¹ - المغربي، عبد الحميد عبد الفتاح، مرجع سبق ذكره، 2004، ص 269-270.

² - بني حمدان، خالد محمد طلال؛ إدريس، وائل محمد، مرجع سبق ذكره، 2007، ص 14.

³ - ماهر، احمد، مرجع سبق ذكره، 2007، ص 28.

⁴ - الراوي، حكمت احمد، "نظم المعلومات المحاسبية والمنظمة: نظري مع حالات دراسية"، ط1، مكتبة دار الثقافة للنشر والتوزيع، عمان، 1999، ص 197.

⁵ - اليسون، مايكل؛ كاي، جود، "التخطيط الاستراتيجي للمؤسسات غير الربحية: دليل عملي وكتاب التمارين"، الإصدار الثاني، مكتبة العبيكان، الرياض، 2006، ص 37-40.

- التخطيط الاستراتيجي ليس إنهاء للمخاطرة، فطالما هناك مستقبل فهناك مخاطرة، إلا أن التخطيط الاستراتيجي يساعد المديرين على تقييم المخاطرة بناءً على معايير إستراتيجية محددة.¹

سادساً: أهمية التخطيط الاستراتيجي

التخطيط الاستراتيجي له أهمية ودور فعال في تمكين المنظمة من تحقيق الأهداف المرسومة على أكمل وجه، فقد أشارت دراسات عديدة إلى أن المنظمات التي تعتمد التخطيط الاستراتيجي كانت ذات أداء أفضل من المنظمات التي لم تأخذ بهذا المفهوم،² وبالرغم من الطبيعة المركبة لعملية التخطيط الاستراتيجي، إلا أن الفوائد المتأتية منها تفوق كثيراً الصعوبات الناتجة عنها. وبسبب التغيرات المتسارعة في بيئة الأعمال عموماً والمصرفية خصوصاً، بالإضافة إلى النقد الموجه لمدخل التخطيط التقليدي تأتي الحاجة إلى نوع جديد من التخطيط يلبي حاجات الإدارة العليا ويساهم بشكل رئيس في نجاحها بتحقيق أهدافها والتميز في الأداء. ومن هنا تأتي أهمية التخطيط الاستراتيجي في المؤسسات المصرفية لما يحققه من مزايا تتمثل في الآتي:³

- 1- اتخاذ القرارات الإدارية التي تقابل بين موارد المصرف وإمكاناته بالنسبة للفرص السوقية وتحديد كيفية تحقيق أفضل تخصيص للموارد لضمان البقاء والنمو في المدى البعيد.⁴
- 2- يعزز التخطيط الاستراتيجي التنسيق والتعاون بين مختلف أنشطة المصرف من خلال تحديد الاتجاه للمديرين والعاملين على حد سواء، فعندما يدرك كافة أعضاء التنظيم أين يتجه المصرف وماذا عليهم أن يقدموا للوصول إلى الأهداف الموضوعية، يمكنهم أن يساهموا بشكل أفضل في تحقيقها، الأمر الذي يعزز التعاون وروح العمل الجماعي.
- على الجانب الآخر، ضعف التخطيط الاستراتيجي يمكن أن يؤدي إلى أن العديد من أعضاء التنظيم أو وحداتهم يعمل أحدهما ضد الآخر، الأمر الذي يعيق المصرف من التحرك بكفاءة وفعالية باتجاه تحقيق أهدافه.
- 3- يساهم التخطيط الاستراتيجي في تخفيض حالة عدم التأكد، من خلال توقع التغير في الظروف البيئية، وتطوير استراتيجيات ملائمة للتعامل مع هذه التغيرات، وتوضيح النتائج المترتبة على

¹ - ماهر، احمد، مرجع سبق ذكره، 2007، ص 28-29.

² - الصميدعي، محمد جاسم؛ يوسف، ردينة عثمان، مرجع سبق ذكره، 2005، ص 111.

³ - بني حمدان، خالد محمد طلال؛ إدريس، وائل محمد، مرجع سبق ذكره، 2007، ص 15-17.

⁴ - Solomon, Michael. R; Marshall, Grey. W; Stuart, Elnora. W, "Marketing: Real People, Real Choices", Fourth Edition, Pearson Education, INC., Upper Saddle River, New Jersey, 2006, PP 35-57.

ذلك، وبالتالي فإن التخطيط الاستراتيجي يكون الأداة الأساسية التي يحتاجها المديرين في البيئة الفوضوية والمضطربة.

4- التخطيط الاستراتيجي يقلل من الأنشطة المتداخلة أو المتشابكة والمبالغة في الإسراف من خلال تخصيص الفائض من الموارد وتخفيض العمل غير المنتج إلى أدنى حد بما يساهم في السيطرة على موارد المصرف وحسن تخصيصها وتوجيهها وبالتالي تخفيض التكاليف إلى أدنى حد ممكن.

5- يساعد التخطيط الاستراتيجي على وضع معايير لتسهيل عملية الرقابة والمتمثلة بالأهداف المحددة في الخطة، فبدون تخطيط لا يمكن أن تكون هناك رقابة فعالة.¹

6- المساهمة في توجيه الاهتمام نحو الموضوعات الإستراتيجية وبيان كيفية التعامل مع الوحدات الفعالة وغير الفعالة، وزيادة فعالية الاتصالات داخل المصرف.

7- تمكين المصرف من تحديد مواطن القوة والضعف بما يساهم في تعزيز مركزه التنافسي.

8- يساهم في تحديد الاتجاهات الرئيسة للتغيرات البيئية وما ينتج عنها من فرص وتهديدات.

9- تحديد أهداف المصرف بصورة أكثر واقعية وبتحقيق الفرصة للمشاركة في تحديدها.²

10- يساعد التخطيط الاستراتيجي المصرف على التعامل مع أعلى درجات التعقيد للأنشطة التي يؤديها ولاسيما بالنسبة للمصارف متعددة الأنشطة.³

سابعاً: مبررات اعتماد التخطيط الاستراتيجي مالياً ومصرفياً

بالإضافة إلى مجموعة المزايا والفوائد التي يحققها التخطيط الاستراتيجي للمؤسسات المالية والمصرفية، فإن هناك العديد من الأسباب التي تدعو لاعتماد هذا المدخل، ومن أبرز هذه المبررات:

- 1- الانفتاح المصرفي الدولي أي العولمة في نشاط المؤسسات المالية والمصرفية.
- 2- الارتفاع المستمر في أسعار الفائدة الدولية، والضغوط التضخمية وندرة رأس المال المطلوب لتمويل الأنشطة التنموية وتعرض النقود المقترضة إلى مخاطر انخفاض القيمة وذلك نتيجة للتذبذب المستمر في أسعار صرف العملات.
- 3- زيادة الاهتمام بنظام المجموعات المصرفية وضرورة إنشاء وحدات متخصصة مستقلة تمارس أعمال الاستثمار في إطار نظام مجموعة متكاملة، فضلاً عن تضائل الفرق بين مصارف الادخار والاستثمار ودخول مصارف الودائع في تمويل المشروعات.

¹ - Robbins, Stephen. P; De Cenzo, David, "Fundamental of Management: Essential Concepts and Applications", Pearson Education, INC., Upper Saddle River, New Jersey, 2005, P 89.

² - المغربي، عبد الحميد عبد الفتاح، مرجع سبق ذكره، 2004، ص 270-271.

³ - الصميدعي، محمد جاسم؛ يوسف، ردينة عثمان، مرجع سبق ذكره، 2005، ص 112.

4- تزايد خدمات الائتمان الاستهلاكي المقدمة من قبل المصارف بشكل كبير، الأمر الذي يتطلب من المصارف العمل وباستمرار على زيادة مصادر أموالها وأن تعمل بكفاءة على جذب المدخرين.

5- تحول الأرصد المالية إلى الاستثمار المباشر في المشروعات الجديدة مع انخفاض الأهمية النسبية لبعض أنواع الخدمات التقليدية مثل صناديق التوفير وشهادات الاستثمار، لذلك يتوقع أن يزداد هذا الاتجاه نحو الاستثمار المباشر مع انتعاش سوق الأوراق المالية وتوفر الفرص الاستثمارية المربحة.

6- زيادة أساليب وطرق تنمية الأموال وفرص الاستثمار والمشاركة مع تطبيق سياسة التوسع الاقتصادي في التعامل الدولي.

7- احتدام شدة المنافسة الدولية وتطور تكنولوجيا المعلومات بحيث أصبح العالم وكأنه سوق مالية ومصرفية صغيرة، مما يتطلب اعتماد المدخل الاستراتيجي لاستيعاب هذه المتغيرات.

8- ظهور عمليات الاندماج المالي والمصرفي بشكل كبير بحيث أصبحت بعض المصارف ذات حجم وموارد وطاقت كبيرة، مما يتطلب من المصارف الأقل حجماً الاهتمام بدراسة المتغيرات التنافسية لكي تتمكن من البقاء والاستمرار.

9- التطور التكنولوجي والمعلوماتي المتسارع على الصعيد المالي والمصرفي، الأمر الذي يتطلب مواكبته والسعي لخلق المزايا التنافسية والمحافظة عليها من خلال تهيئة قاعدة معلوماتية واسعة ومتكاملة تعكس طبيعة التطورات في هذا المجال.

10- ظهور مفهوم الصيرفة الشاملة، واعتماد إستراتيجية التنويع، مما يتطلب الدقة والشمولية في بناء محفظة أو تشكيلة من هذه الخدمات تكون مناسبة وذات نوعية مميزة وتكلفة منخفضة تدعم المركز التنافسي للمصارف.¹

ويشير هنا الباحث إلى الأزمة المالية العالمية والتي أضحت السمة الاقتصادية المميزة للعقد الأول من القرن الواحد والعشرين والتي تسببت في إفلاس المئات من المصارف العالمية وأرخت بظلالها على الاقتصاد العالمي ككل، الأمر الذي يؤكد بصورة أكبر وأكثر إلحاحاً أهمية اعتماد مدخل التخطيط الاستراتيجي ولاسيما في المجال المالي والمصرفي.

¹ - الحسيني، فلاح حسن؛ الدوري، مؤيد عبد الرحمن، "إدارة البنوك: مدخل كمي و استراتيجي معاصر"، ط 4، دار وائل للنشر والتوزيع، عمان، 2008، ص 57-59.

المبحث الثاني

مستويات التخطيط الاستراتيجي

أولاً: مستويات الاستراتيجية Strategy Levels

المنظمة في سعيها لتحقيق أهداف التخطيط الاستراتيجي، وتحديد الإستراتيجية المتبعة، فإن نموذجين من التناسب أو التلاؤم يشكلان مركز اهتمام الإدارة العليا.

الأول: الحاجة إلى التوافق أو التلاؤم بين المنظمة والبيئة الخارجية، فإذا لم يكن هناك توافق فإن المنظمة ستكون غير قادرة على مقابلة متطلبات البيئة وستكون بداية الفشل، هذا النوع من التناسب يسمى "الانسجام الخارجي External Consonance".

الثاني: المديرين مهتمين في نفس الوقت بتحقيق التناسب الداخلي بين الأجزاء المتعددة للمنظمة، فإذا أصبحت الوحدات المختلفة مرتبة بأسلوب غير صحيح، فإن المنظمة سوف تعاني من عدم الكفاءة وأداء داخلي ضعيف ومتعارض، الأمر الذي يقود إلى الفشل أيضاً، هذا النوع من التناسب يسمى "التناسق الداخلي Internal Consistency".

ويمثل الانسجام الخارجي والتناسق الداخلي شروط أساسية لنجاح الإستراتيجية، ويجب أن تكون محققة لكل وحدة تنظيمية، حيث إن معظم المنظمات لديها عدة مستويات إدارية، تتطلب تحقيق التلاؤم الداخلي والخارجي عند كل مستوى من التكتل أو التجمع ضمن المنظمة.¹ أعطت الأدبيات الإستراتيجية تنوعاً واسعاً في بدء ظهور البحوث والدراسات عن استراتيجيات الأعمال في تحديد مستوياتها (Level of Strategy).

فقد حدد (Lorange, 1980) ثلاثة مستويات للمنظمات ذات الفروع وهي:

1- إستراتيجية المنصب الوظيفي (مستوى المنظمة)

2- إستراتيجية الأعمال (مستوى القسم)

3- البرامج الإستراتيجية (المستوى الوظيفي)

ويحدد (Hofer, 1980) أربعة مستويات للإستراتيجية في منظمات الأعمال وهي:

1- إستراتيجية مستوى المجتمع

2- إستراتيجية المنظمة

¹ - Wit, Bob De; Meyer, Ron, "Strategy Synthesis: resolving Strategy Paradoxes to Great Competitive Advantage: Text and Cases", Second Edition, Thomson Learning, London, 2005, P 98.

3- إستراتيجية الأعمال

4- إستراتيجية القطاع الوظيفي

وحدد (Newman and Logan, 1981) مستويات الإستراتيجية كما يلي:
مستويين للمنظمات غير المتفرعة وتشمل: - إستراتيجية الأعمال - السياسة الوظيفية.
وثلاثة مستويات للمنظمات المتفرعة بإضافة مستوى إستراتيجية المنظمة.
ويشير (Higgins, 1983) إلى أربعة مستويات وهي:

- 1- إستراتيجية الاستجابة المجتمعية
 - 2- إستراتيجية تحديد الرسالة (المنظمة)
 - 3- إستراتيجية الرسالة الرئيسة
 - 4- الإستراتيجية الداعمة للرسالة الرئيسة
- في حين طرح كل من (Thomson and Strickland, 1992) أربعة مستويات للإستراتيجية وهي:

- 1- إستراتيجية المنظمة
- 2- إستراتيجية الأعمال
- 3- إستراتيجية دعم القطاع الوظيفي
- 4- إستراتيجية مستوى التشغيل

ويعد تصنيف (Johnson and Schools, 1996) أنموذجاً لما هو متبع في معظم الأدبيات الإستراتيجية الحديثة، حيث تصنف إلى ثلاثة مستويات كما هو موضح بالشكل رقم (2-1).¹

- 1- المستوى الأول: الإستراتيجية الكلية
 - 2- المستوى الثاني: إستراتيجية مستوى وحدة الأعمال
 - 3- المستوى الثالث: إستراتيجية المستوى الوظيفي أو الإستراتيجية التشغيلية*
- والمستويات الثلاثة لصنع القرار متداخلة ومتراصة ويوجد بينها تعاون وانسجام،² وتمثل مستويات الإستراتيجية أحد الأبعاد الهامة لفهم التخطيط الاستراتيجي.

¹ - الركابي، كاظم نزار، "الإدارة الإستراتيجية: العولمة والمنافسة"، ط 1، دار وائل للنشر والتوزيع، عمان، 2004، ص 270-271.

* - للاطلاع راجع:

- Johanson, G; Scholes, K., " Exploring Corporate Strategy: Text and Cases", Prentice-Hall, New Jersey, 1996, PP 10-12.

- Lorange, P., "Corporate Planning: The Education View Point", Prentice -Hall, New Jersey, 1980, PP 18-21.

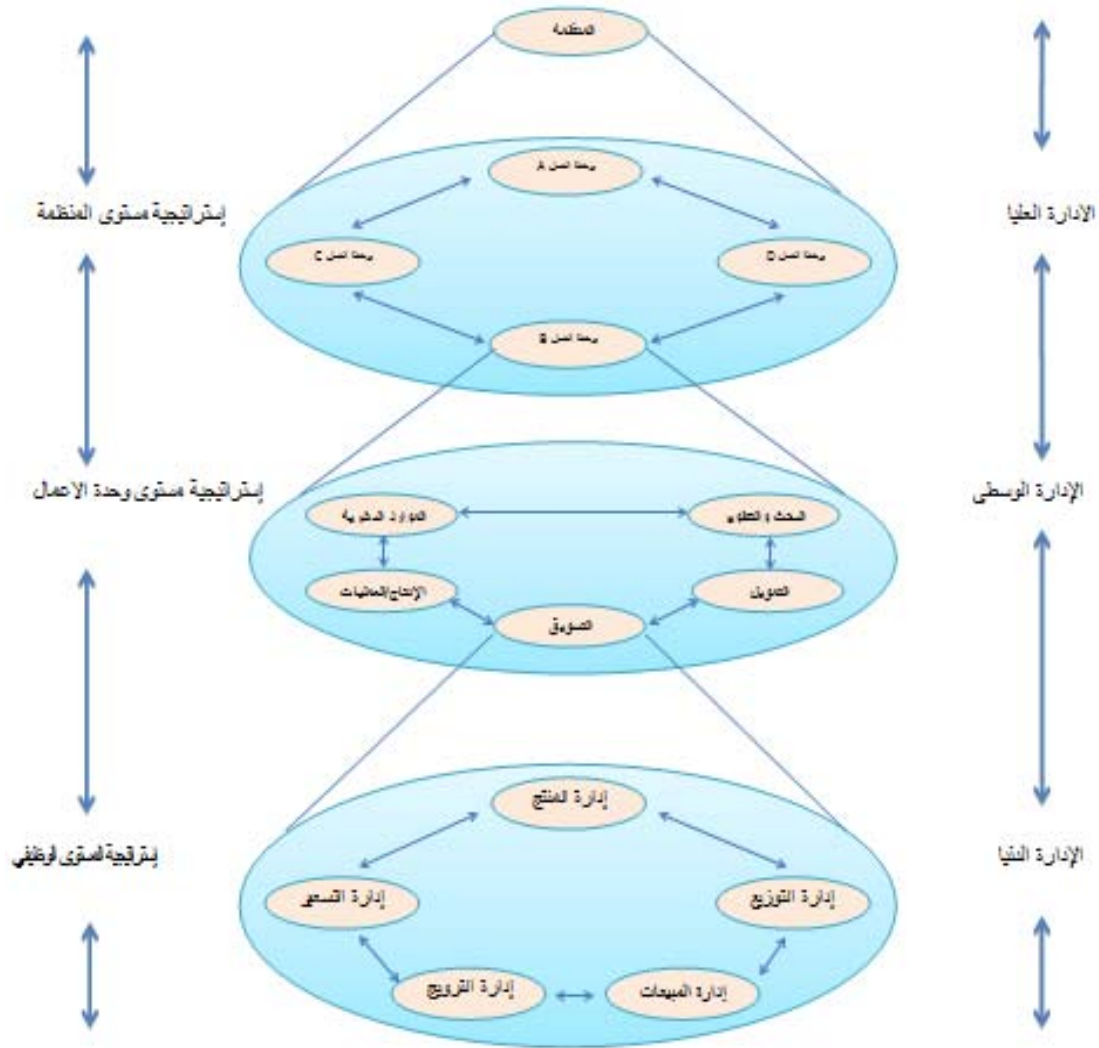
- Hofer, C. W., " Strategic Management", West publishing Companies, St. Paul, 1980, PP 11-15.

- Higgins, Dames. H, "Organizational Policy and Strategic Management: Text and Cases", Dryden Press, Chicago, 1983, PP 3-4.

-Thompson, Arthur, A; Strickland, A. J, "Strategic Management: Text and Cases", Fifth Edition, Plano, Texas, B.P.J., 1992, PP 5-50.

² - ديسلر، جاري، "إدارة الموارد البشرية"، ترجمة عبد المعتال، محمد؛ جودة، عبد المحسن، دار المريخ للنشر، الرياض، 2003، ص 55.

الشكل (2-1) مستويات التخطيط الاستراتيجي



Source: Wit, Bob. De; Meyer, Ron, OP, Cit., 2005, P 100.

الإستراتيجية الكلية Corporate Level Strategy

وتمثل إستراتيجية المنظمة الكلية، وتهتم بالأهداف العامة ومجال عمل المنظمة، وكيفية إضافة قيمة للأجزاء المختلفة في المنظمة (وحدات العمل Business Units)¹.

وتهدف الإستراتيجية الكلية إلى تحديد الخصائص التي تميز المنظمة عن المنظمات المنافسة لها في السوق، وتحديد الرسالة الأساسية للمنظمة في المجتمع، وتحديد المنتج/الخدمة والسوق الذي سوف تتعامل معه المنظمة، وتخصيص الموارد المتاحة على الاستخدامات البديلة وخلق درجة عالية من المشاركة بين وحدات الأعمال الإستراتيجية للمنظمة، وتحديد الصورة الذهنية التي

¹ Johan, Gerry; schools, Kevan; Whittington, Richard, "Exploring Corporate Strategy", Seventh Edition, Pearson Education Limited, Harlow, England, 2005, P 11.

ترغب المنظمة في عكسها في أذهان أفراد المجتمع عنها، وتحديد الفلسفة والقيم التي ترغب المنظمة أن يؤمن بها العاملون¹.

إن التخطيط الاستراتيجي في هذا المستوى هو تجميع الأنشطة في وحدات النشاط الإستراتيجية، ومسؤولية التخطيط الاستراتيجي في هذا المستوى يتمثل في أعضاء مجلس الإدارة والمديرين التنفيذيين².

إستراتيجية مستوى وحدة الأعمال Business Unit Level Strategy

يهتم التخطيط الاستراتيجي على مستوى وحدات الأعمال، بتحويل رسالة المنظمة وأهدافها العامة إلى استراتيجيات محددة للتنافس لكل وحدة من وحدات النشاط من خلال تحسين المركز التنافسي للمنتجات أو الخدمات التي تقدمها على مستوى وحدة الأعمال، وتختلف استراتيجيات وحدات الأعمال وتتعدد تبعاً لاختلافها وتباينها.

ويعرف (Jauch and Glueck, 1988) وحدة الأعمال الإستراتيجية باعتبارها إحدى الإدارات التنفيذية في المنظمة، بأنها تلك الوحدة التي تقوم بإنتاج سلعة أو خدمة لسوق محدد أو مجموعة معينة من العملاء أو منطقة جغرافية محددة، وتمتلك سلطة اتخاذ القرارات الإستراتيجية وفقاً لتوجهات المنظمة وأهدافها.

وتسعى إستراتيجية وحدة الأعمال إلى تأكيد الميزة التنافسية للسلعة أو الخدمة التي تقدمها المنظمة في السوق³.

وفي المؤسسات المصرفية الكبيرة ذات الأنشطة والفروع المتعددة تقوم بتقسيم الأنشطة المصرفية إلى وحدات مستقلة (SBU) وهذا ينطبق على فروع المصارف، حيث توضع خطة لكل فرع منها وفقاً لظروف عملها والبيئة المحيطة التي تتواجد فيها بحيث يتم التعامل مع الفرع على أنه مؤسسة مصرفية صغيرة داخل المؤسسة المصرفية الكبيرة.

ويطلق على هذا المستوى من التخطيط بالتخطيط الاستراتيجي للفرع، حيث يهتم التخطيط هنا بتحديد أهداف الفروع (الوحدات المستقلة) والفرص التسويقية لكل فرع في السوق المصرفية وكذلك تحديد الموارد اللازمة لتحقيق أهدافها، بعبارة أخرى إن مسؤولية الإدارة العليا للمؤسسة المصرفية في هذا المستوى من التخطيط يركز على مزيج المؤسسة من وحدات النشاط (SBU)، أما إدارة الفروع أو وحدات النشاط فإنها تهتم بمزيج الخدمات المقدمة⁴.

¹ - الركابي، كاظم نزار، مرجع سبق ذكره، 2005، ص 273.

² - الصميدعي، محمد جاسم؛ يوسف، ردينة عثمان، مرجع سبق ذكره، 2005، ص 116.

³ - الدوري، زكريا المطلك، مرجع سبق ذكره، 2005، ص 36.

⁴ - الصميدعي، محمد جاسم؛ يوسف، ردينة عثمان، مرجع سبق ذكره، 2005، ص 116-117.

تقع مسؤولية إعداد وصياغة إستراتيجية وحدات الأعمال على عاتق مديري الإدارة العليا أو مديري وحدات الأعمال الإستراتيجية في المنظمات متعددة الأنشطة، للقيام بإعدادها وعرضها على فريق الإدارة العليا لمناقشتها وإقرارها.

إستراتيجية المستوى الوظيفي Functional Level Strategy

وهي عبارة عن الخطط والاستراتيجيات اللازمة لأداء الوظائف الفرعية داخل المنظمة، ويتطلب صياغة استراتيجيات وظيفية تساهم في تعظيم المخرجات في كل مجال وظيفي إلى أقصى حد ممكن وتحسين الأداء أن تكون منسجمة مع رسالة المنظمة وأهدافها ومستندة إلى الإستراتيجية الكلية للمنظمة ومتطابقة مع الاستراتيجيات المتبعة على مستوى وحدات الأعمال.

وتتسم المجالات الوظيفية بكونها متعددة ومتداخلة، أي أنه لا يمكن وضع إستراتيجية وظيفية معينة بمفردها أو بمعزل عن المجالات الوظيفية الأخرى، بالإضافة إلى أن جميع المجالات الوظيفية لا بد وأن تسهم بكفاءة في عملية تحقيق الأهداف الإستراتيجية على مستوى المنظمة ووحدة الأعمال.

تواجه المنظمات عدة اختيارات إستراتيجية، ويتحدد نجاح أو فشل الإستراتيجية المتبعة على درجة ملائمتها للظروف الخاصة بكل مجال وظيفي وانسجامها مع الظروف البيئية والإمكانات الداخلية.

والاستراتيجيات الوظيفية حسب الأنشطة الرئيسة تتمثل في:

- 1-التسويق 2-الإنتاج/العمليات 3-الموارد البشرية 4-التمويل 5-البحث والتطوير

1- إستراتيجية التسويق: Marketing Strategy

إستراتيجية التسويق تهدف إلى تحقيق عدة أهداف تتمثل أهمها في:

■ السعي لتحقيق الأهداف العامة للمنظمة، والأهداف الخاصة بوحدات الأعمال الإستراتيجية.

■ تعريف حاجات العملاء واكتشاف الفرص التسويقية الجديدة.

■ تحقيق التوازن بين حاجات السوق وإمكانات المنظمة.

وتشمل إستراتيجية التسويق استراتيجيات فرعية تمثل عناصر المزيج التسويقي وهي إستراتيجية (المنتج - التسعير - الترويج - التوزيع).¹

وبالتالي فإن إستراتيجية التسويق تكون مسئولة بشكل مباشر عن الاستجابة الدقيقة والواضحة لتحقيق الإستراتيجية الكلية للمنظمة من خلال انجاز الأهداف الوظيفية المحددة لها أساساً.²

¹ - الموري، زكريا المطلق، مرجع سبق ذكره، 2005، ص 37-285.

² - البكري، ثامر ياسر، مرجع سبق ذكره، 2008، ص 132.

2- إستراتيجية العمليات: Operations Strategy

إدارة العمليات تمثل عملية جوهرية لكافة أنواع المنظمات، ويتمثل هدفها الأساسي في توفير البيئة المادية والمعنوية وحمايتها من أجل زيادة القيمة التي تحققها عبر مجموعة متعددة من الاستراتيجيات، تساهم في اختيار واحدة منها أو أكثر بما يتلاءم مع الظروف الداخلية والخارجية للمنظمة، ومن أهم الاستراتيجيات المتعلقة بالإنتاج والعمليات:

- إستراتيجية المنتج / الخدمة: إما أن تكون إستراتيجية ذات نشاط واحد، أو إستراتيجية ذات أنشطة متعددة ومتنوعة كإستراتيجية التميز، وإستراتيجية النمو البطيء، وإستراتيجية التكامل الأفقي أو العمودي إلى جانب استراتيجيات الاستقرار أو الانكماش.
- استراتيجيات التشغيل: تعتمد المنظمات الحديثة بصورة متزايدة على استراتيجيات تعتمد في أنظمة تشغيلها على الحاسب والأنظمة الالكترونية المتقدمة، ولاسيما في مجال العمل المصرفي حيث أصبحت التكنولوجيا عاملاً أساسياً في ضمان البقاء والنمو وتحقيق الميزة التنافسية.
- استراتيجيات التخطيط والرقابة: وتتمثل بالاستراتيجيات الكلية أو الجزئية المبرمجة أو استراتيجيات مرحلية معينة.

- استراتيجيات الصيانة والإحلال: الصيانة إما أن تكون علاجية أو وقائية، وكلا النوعين من الاستراتيجيات الاستثمارية، وهي تشابه عمليات الإحلال والتجديد للآلات والمعدات الرأسمالية.

3- إستراتيجية الموارد البشرية: Human Resource Strategy

- يتمثل الهدف الرئيس لإستراتيجية الموارد البشرية في بناء قوة عمل قادرة على تحقيق أهداف المنظمة الإستراتيجية، وتشمل إستراتيجية الموارد البشرية عدة استراتيجيات فرعية أهمها:
- إستراتيجية التخطيط لاحتياجات الموارد البشرية لجميع الأنشطة ومصادر الحصول عليها.
 - إستراتيجية الاختيار والتعيين وما تضمنه من قواعد أساسية.

- إستراتيجية التدريب التي تساهم في تطوير مهارات وإمكانات العاملين بما يعزز كفاءة أدائهم.
- إستراتيجية النقل والترقية للعاملين، وتحديد الاستراتيجيات المرتبطة بالأجور والمكافآت ودورها في تحفيز العاملين وتحسين أدائهم.

- إستراتيجية تقويم أداء العاملين ومقارنته بما هو مخطط وتحديد الانحرافات والعمل على تصحيحها وتلافيها مستقبلاً، وتحديد عناصر قياس الكفاءة والأهمية النسبية لكل عنصر.¹ ويمثل الرضا الوظيفي أحد أهم مؤشرات نجاح إستراتيجية الموارد البشرية.²

¹ - الدوري، زكريا المطلق، مرجع سبق ذكره، 2005، ص 278-282
² - مرسى، نبيل محمد؛ سليم، احمد عبد السلام، "الإدارة الإستراتيجية"، المكتب الجامعي الحديث، الإسكندرية، 2007، ص 188.

إن العنصر البشري يشكل أحد أهم موارد المنظمة سواء كانت إنتاجية أم خدمية ويتجلى ذلك بصورة واضحة في المصارف التي أصبح العنصر البشري يمثل أحد أهم عوامل نجاحها في تحقيق أهدافها الإستراتيجية وتعزيز قدراتها التنافسية.

4- إستراتيجية البحث والتطوير: Research and Development Strategy (R&D)

تتمثل إستراتيجية البحث والتطوير في الجهود العلمية والبحثية التي تقود في النهاية إلى تحسينات أو إبداعات في مخرجات المنظمة، وتهدف عملية البحث والتطوير أيضاً إلى التقليل من تكلفة العمليات وزيادة العوائد المالية بكفاءة أكثر.

وتتجلى أهمية هذه الإستراتيجية بما تحدثه من تغيرات تمكن المنظمة من مواكبة التطورات الحديثة في كافة المجالات وتخفيض تكاليف العمليات.¹

تعد عملية التطوير والابتكار عاملاً أساسياً للمصارف لمواجهة المنافسة الشديدة في السوق المصرفي، وتبوء مركز ريادي في مجال التطوير والابتكار بما يساهم في تقوية المركز التنافسي للمصرف وزيادة الحصة السوقية.²

5- إستراتيجية التمويل: Financial Strategy

تعتبر إستراتيجية التمويل بما تضمنه من بحث عن مصادر التمويل، والاختيار من بينها أو مجموعة مختارة منها، عملية هامة جداً وبالغة التعقيد خاصة في المنظمات الكبيرة. ويقصد بالهيكل التمويلي كافة مصادر التمويل الطويلة والقصيرة الأجل، بينما يمثل هيكل رأس المال مصادر التمويل طويلة الأجل.³

وتهدف إستراتيجية التمويل إلى تقدير وتوفير الموارد المالية وتوظيفها بما ينسجم ورسالة المنظمة وأهدافها الإستراتيجية بشكل عام، وبما يحقق كفاءة الأداء المالي بشكل خاص.

وفي المجال المصرفي كان الاعتقاد السائد قبل الحرب العالمية الثانية إن حجم الموارد المالية يعد من الأمور التي تخرج عن سيطرة المصرف وإدارته، فالودائع – التي كانت المصدر الرئيس لموارد المصرف المالية – يعتمد حجمها على عوامل بيئية يصعب على المصرف التأثير فيها، وبالتالي تركيز الجهود على إدارة الأصول.

ومع شدة الطلب على القروض بعد الحرب العالمية الثانية وخاصة في الخمسينات، لم تعد الودائع هي المصدر الرئيس الوحيد لموارد المصرف المالية، إذ ظهرت مصادر أخرى بديلة كجذب

¹ - الدوري، زكريا المطلق، مرجع سبق ذكره، 2005، ص 281

² - الخضيرى، محسن احمد، "التسويق المصرفي: مدخل متكامل للبنوك لامتلاك منظومة المزايا التنافسية في عالم ما بعد الجات"، دار ابتراك للنشر والتوزيع، القاهرة، 1999، ص 210-230.

³ - الراوي، خالد؛ عزت، عبد الله؛ الرمحى، نضال، "نظرية التمويل الدولي"، ط1، دار المناهج للنشر والتوزيع، عمان، 2000، ص 15.

الودائع من دول أجنبية، والاقتراض المحلي والأجنبي طويل وقصير الأجل، وبالتالي أصبح للمصرف مصادر تمويل متعددة يمكنه السيطرة عليها.

وفي ظل المنافسة أصبح نجاح المصرف محكوماً - إلى حد بعيد - بقدرته على التعامل مع المصادر العديدة للأموال، وقدرته على اختيار المصدر الذي يتلائم مع ظروفه، ومع محاولة الحصول على ما يحتاجه بأفضل الشروط، باتت إدارة الخصوم عنصراً حاكماً لنجاح المصرف واستمراره.

وفي مجال تنمية الموارد المالية للمصرف توجد العديد من الاستراتيجيات وهي:

- العمل على زيادة الودائع الأولية أو الأصلية.

- وضع سياسات تساهم في خلق الودائع.

- إصدار أسهم جديدة لزيادة رأس المال.

- احتجاز المزيد من الأرباح.

- إستراتيجية تخفيض نسبة الاحتياطي القانوني.¹

وبالتالي فإن الوظيفة الرئيسة لمديري التمويل هو التخطيط للحصول على الأموال، إضافة إلى تعظيم المنفعة من استخدامها.²

يتضح مما سبق أن المستويات الثلاثة للإستراتيجية تعتمد على بعضها البعض، وهي غير مستقلة عن بعضها، بل إنها مرتبطة معاً بشكل وثيق، فعند القيام بالتخطيط الاستراتيجي فإن المستوى الكلي يقيد مستوى الأعمال، الذي يقيد بالمقابل المستوى الوظيفي، وخلال عملية التخطيط الاستراتيجي يستخدم المستوى الكلي أداء مستوى الأعمال (للتغذية العكسية) كمداخل لتشخيصها، وبشكل مشابه تشكل تقييمات المستوى الوظيفي مداخل حاسمة لتخطيط إستراتيجية الأعمال.³

ثانياً: أساليب تصميم نظام التخطيط الاستراتيجي

هناك أربعة أساليب رئيسة للقيام بتصميم نظام التخطيط الاستراتيجي، تتمثل في:⁴

1- أسلوب التخطيط من أعلى إلى أسفل: The Top-Down Approach

بموجب هذا الأسلوب يكون بدء الدورة التخطيطية من الإدارة العليا التي تضع الخطوط العريضة والتوجيهات العامة، والغايات والأهداف الإستراتيجية، ثم يطلب من الإدارة الوسطى اشتقاق أهدافها التشغيلية، وصياغة خطط التنفيذ في ضوء التوجهات الإستراتيجية للمنظمة، ثم ترسل هذه

¹ - هندي، منير إبراهيم، "إدارة البنوك التجارية: مدخل اتخاذ القرارات"، ط 3، المكتب العربي الحديث، الإسكندرية، 1996، ص 111-116.

² - الراوي، خالد؛ عزت، عبد الله؛ الرمحي، نضال، مرجع سبق ذكره، 2000، ص 16.

³ - الركابي، كاظم نزار، مرجع سبق ذكره، 2004، ص 274-275.

⁴ - الصيرفي، محمد، مرجع سبق ذكره، 2008، ص 135.

الأهداف للإدارة العليا لغرض الإقرار، وفي حال الإقرار ترسل الأهداف نزولاً لمستوى الإدارة الوسطى، حيث يطلب من الإدارة الدنيا أن تضع أهدافاً تفصيلية في ضوء أهداف وتوجيهات المستويات الإدارية العليا، ثم يعاد الأمر صعوداً لغرض الإقرار من قبل المستويات العليا في الهيكل التنظيمي.

يعطي هذا الأسلوب حرية أكبر للإدارة العليا للتدخل في العملية التخطيطية وتوجيهاتها.

2- أسلوب التخطيط من أسفل إلى أعلى: The Bottom-Up Approach

بموجب هذا الأسلوب تبدأ دورة التخطيط من الإدارة الدنيا، حيث تضع أهدافها التفصيلية في ضوء ظروف عمل واقعية هي أقرب إليها، وترسل هذه الأهداف التفصيلية إلى الإدارة الوسطى لمناقشتها، وقد يتطلب الأمر إعادة الكرة إلى الإدارة الدنيا لتعديل أهدافها التفصيلية وخططها التكتيكية، ثم ترسل إلى الإدارة الوسطى للإقرار، وتتجه بعد ذلك صعوداً إلى الإدارة العليا لغرض الإقرار أو التعديل أو التغيير إذا تطلب الأمر، وهكذا يتكرر الحوار بين المستويات الثلاثة للتخطيط الاستراتيجي قبل الاتفاق على الصيغة النهائية للخطة بمستوياتها الثلاثة.

إن هذا الأسلوب يقيد أكثر من سابقه حرية الإدارة العليا في التدخل حيث تجد نفسها في كثير من الأحيان ملزمة بما تم تطويره من أهداف في المستويات الإدارية الدنيا بالمنظمة.¹

3- المزج بين أسلوب التخطيط من أعلى لأسفل ومن أسفل لأعلى: Mix Approach

يتم بموجب هذا الأسلوب المزج بين الأسلوبين السابقين، ويتم التنسيق بينهما من خلال الحوار بين قيادات الإدارة العليا ومديري الإدارات، وغالباً ما يتم إتباع هذا الأسلوب في المنظمات الكبيرة والتي تتبع أسلوب اللامركزية والتي لها باع طويل في التخطيط.

4- فريق التخطيط الاستراتيجي: Strategic Planning Team

يستخدم في المنظمات الكبيرة حيث يعتمد المدير التنفيذي على فريق من المخططين يقدمون له الخطط المكتوبة، ثم يقوم بعقد سلسلة من الاجتماعات المنظمة معهم لإجراء نقاش حول تلك الخطط.

ومن الجدير بالذكر أن هذه الأساليب قد تخضع لبعض التعديلات وفقاً للظروف البيئية المحيطة بالمنظمة، وكذلك تبعاً لفلسفة الإدارة العليا.²

¹ - بني حمدان، خالد محمد طلال؛ إدريس، وائل محمد، مرجع سبق ذكره، 2007، ص 58-59.

² - الصيرفي، محمد، مرجع سبق ذكره، 2008، ص 135-136.

ثالثاً: مداخل التخطيط الاستراتيجي

توفر هذه المداخل أداة هامة لفهم عملية التخطيط الاستراتيجي، وهناك أربعة مداخل مختلفة للتخطيط الاستراتيجي كما صنفها (AcKoff, 1981) وهي:

1- التخطيط وفق رد الفعل:

يحدث في البيئات الساكنة والتي يكون للمنظمات التقليدية المتحفظة فيها تاريخ طويل من النجاحات، حيث تميل إلى التركيز على الماضي بدلاً من المستقبل، من خلال مقاومة متطلبات البيئة الديناميكية الجديدة، وتخطيطها الاستراتيجي يكمن في تفادي المتغيرات التي تراها تحدث من حولها.

2- التخطيط غير الفعال:

بموجب هذا الأسلوب يتم تجاهل الحاجة للتخطيط والاعتماد على الحاجة الآنية ومحاولة تلبيتها، ويصح هذا المدخل لمنظمات الأعمال الصغيرة وذات الهياكل البسيطة جداً، وغالباً لا يترتب على اعتماد هذا المدخل مردودات إيجابية كبيرة على المدى البعيد.

3- التخطيط من خلال الاستعداد للمستقبل:

ويمثل المدخل السائد للتخطيط الاستراتيجي، ويتطلب ذلك من المنظمة رسم صورة للمستقبل وفق ما سيؤثر في عملياتها ومن ثم التهيؤ والاستعداد لذلك، حيث يفترض هذا المدخل أن المستقبل أمر مسلم به وأن أفضل إستراتيجية للتعامل هي صياغة الشكل أو الإطار لذلك المستقبل والاستعداد له، ويطلق كل من (Hamel and Prahalad, 1989) على هذا المدخل اسم "إدامة الموائمة الإستراتيجية" بمعنى التركيز على السؤال التالي: كيف ستختلف الأشياء في المستقبل؟.

4- التخطيط من خلال المبادرة بتصميم المستقبل وصنعه:

ويمثل أكثر أنواع التخطيط الاستراتيجي تحدياً وأهمية ويسمى بالتخطيط التفاعلي، ويستند هذا النوع من التخطيط على مبدأ أن المستقبل ليس ثابت وان بإمكان المنظمة أن تصيغ مستقبلها. ويركز هذا المدخل على الإجابة على التساؤل التالي: ما الذي يجب أن تفعله المنظمة بشكل مختلف في المستقبل؟.

وعلى الرغم من أن المنظمة ستحتاج إلى الاستجابة للفرص والتهديدات الكامنة في البيئة الخارجية، إلا أن صياغة مستقبلها يمكن أن يكون جهداً تفاعلياً يسمح لها بالمبادرة لصياغة أفضل مستقبل ممكن لها.¹

¹ - بني حمدان، خالد محمد طلال؛ إدريس، وائل محمد، مرجع سبق ذكره، 2007، ص 62-63.

المبحث الثالث

مقومات الإعداد للتخطيط الاستراتيجي

أولاً: صعوبات ومعوقات التخطيط الاستراتيجي

التخطيط الاستراتيجي كمدخل رشيد لإدارة الموارد وفق أسلوب علمي ومنهجي منظم أصبح أكثر تعقيداً وشمولية، وتعددت طرقه وأساليبه، ولكنه في كل الأحوال يبقى أداة هامة بيد الإدارة لحل العديد من المشكلات والحالات التي تواجه منظمات الأعمال.

تواجه المنظمة العديد من الصعوبات والمعوقات عند استخدام التخطيط الاستراتيجي ومن أهمها:

1- عدم رغبة مديري المنظمات أو ترددهم في استخدام التخطيط الاستراتيجي، ويعود ذلك إلى:

- الحديث عن عدم توفر الوقت الكافي لديهم.

- عدم إلمام بعضهم بالمهارات التي يتطلبها استخدام التخطيط الاستراتيجي بالإضافة إلى عدم الاهتمام باستخدام الأساليب الحديثة في التخطيط.¹

وتمثل هذه الأسباب عوامل تدفعهم إلى مقاومة القيام بوظيفة التخطيط الإستراتيجي.²

2- الانطباع السيئ الذي تتركه مشكلات التخطيط الاستراتيجي لدى مديري المنظمات، ويعود ذلك لصعوبة وضع نظام للتخطيط الاستراتيجي وجمع المعلومات والبيانات وتحليلها لوضع الخطة الإستراتيجية.

3- ضعف ميزانية وموارد المنظمة إلى جانب الوقت والتكلفة الكبيرة التي يحتاجها التخطيط الاستراتيجي.

4- الانبهار بالنجاح والاعتقاد بأن هذا النجاح مستمر، وسوف يتكرر دائماً، وبالتالي يشعر الجميع بأنه لا حاجة للعمل الأفضل باستمرار، والتفاؤل المفرط، وعدم الأخذ بعين الاعتبار المفاجآت والمتغيرات الطارئة.

5- النشر الضعيف للخطة وعدم إيصالها إلى جميع مفاصل عمل المنظمة.

6- الافتقار للتنظيم الداعم للخطط والمنفذ لها والمتماشي مع طبيعة الخيارات الواردة فيها.³

7- غياب المناخ التنظيمي والثقافي الملائم لتبني نظام التخطيط الاستراتيجي.

¹ - بني حمدان، خالد محمد طلال؛ إدريس، وائل محمد، مرجع سبق ذكره، 2007، ص 32.

² - الصحن، محمد فريد؛ الشريف، علي؛ سلطان، محمد سعيد، "مبادئ الإدارة"، الدار الجامعية، الإسكندرية، 2000، ص 132.

³ - بني حمدان، خالد محمد طلال؛ إدريس، وائل محمد، مرجع سبق ذكره، 2007، ص 32-34.

8- التركيز على الأهداف والبيانات المالية أكثر من التفكير الاستراتيجي المبدع واعتماد أهداف مبالغ في تحقيقها.

9- ضعف التنفيذ، نتيجة لعدم إشراك منفذي الخطة في كافة مراحل التخطيط الاستراتيجي والاعتقاد بأن هذه المهمة مسؤولية الإدارة العليا.¹

10- وجود البيئة التي تتصف بالتعقيد والتغير المستمر، الأمر الذي يجعل عملية التخطيط الاستراتيجي في حالة متقدمة قبل أن تكتمل أنشطتها المتعددة.²

وفي دراسة أجراها (Aguilar, 2003) حدد ستة معوقات رئيسة للتخطيط الاستراتيجي، مرتبة حسب أهميتها كما يلي:³

- 1- الافتقار إلى تعريف واضح ودقيق للإستراتيجية (57%)
 - 2- غياب الترابط بين الإستراتيجية وخطة العمليات (53%)
 - 3- عدم وجود وضوح في الأدوار الخاصة بعملية التخطيط الاستراتيجي (45%)
 - 4- الافتقار إلى مقاييس محددة للأداء (34%)
 - 5- عدم كفاية الحوافز المشجعة للعمل والانجاز (21%)
 - 6- عدم امتلاك بيانات مناسبة وفي الوقت المطلوب (21%)
- ويحدد (Patil and Others, 2009) أسباب فشل التخطيط الاستراتيجي في:

- 1- الفشل في فهم الأهداف.
- 2- عدم القدرة على التوقع والاستجابة للمتغيرات البيئية.
- 3- ضعف الكفاءات الإدارية.
- 4- هيكل تنظيمي غير مرن.
- 5- الفشل في الحصول على التزام الموظفين.
- 6- الفشل في إتباع الخطة.
- 7- الفشل في إدارة التغيير.⁴

¹ - Thompson, Johan. L, "Understanding Corporate Strategy", Thompson Learning, London, 2001, P 411.

² - الصيرفي، محمد، مرجع سبق ذكره، 2008، ص 130.

³ - Aguilar, Omar, "How Strategic Performance Management is Helping Company Create Business Value", Strategic Finance Journal, Vol. 84, No. 7, January, 2003, PP 44-49, P: 46.

⁴ - Patil, J.S; Marapur, S.C; Kulkarni, R.V, "Strategic Planning Process: An Approach to Develop The Educational Institutions", Journal of Pharmacy Research, Vol. 2, No. 5, May, 2009, PP 920-922, P: 922.

ثانياً: أخطاء التخطيط الاستراتيجي وسبل علاجها

تتمثل بسبعة أخطاء شائعة في التخطيط الاستراتيجي وسبل علاجها:

1- الخطأ في توضيح الميزة التنافسية:

التخطيط الاستراتيجي يساعد المنظمة على إيجاد طرق تساعد على تحقيق النجاح والتفوق، هذا يعني امتلاك المنظمة لمزايا تجعلها تتفوق على منافسيها إلى الدرجة التي تجعل العملاء يختارون المنظمة دون غيرها، والفشل في توضيح الميزة التنافسية يشل هدف التخطيط الاستراتيجي.

العلاج: يحتاج المديرين التركيز على مفهوم الميزة التنافسية: انجاز شي ما أفضل مما ينجزه الآخرون في عيون العميل، ومن المهم هنا التركيز على جانبين:

الأول: إن العميل هو الذي يحدد الميزة التنافسية.

الثاني: عدم الخلط بين القدرات الداخلية والميزة التنافسية (قد تمتلك المنظمة النظام المعلوماتي الأفضل وتستخدم تكنولوجيا متقدمة أفضل من منافسيها، ولكن هذا لا يمثل ميزة تنافسية، فالعملاء لا يشترون النظام المعلوماتي والتقني للمنظمة، إنهم يشترون ما تنتجه مثل هذه الأنظمة، وإذا لم تترجم هذه الأشياء إلى شي يثمنه العميل، فلن تكون هناك ميزة).

2- بناء الخطة على تحليل سطحي:

يجب أن يتجنب التخطيط "التصويب العشوائي" وعلى الجانب المتطرف الآخر يجب أن يتجنب "التحليل المؤدي للشلل"، والذي يحتاج إليه هنا هو التوازن بين المتطرفين، فالتحليل يحتاج أن يكون بمستوى مناسب للفهم الاستراتيجي لمستقبل المنظمة، الافتقار إلى مثل هذا التحليل سيقود إلى اخذ قرار خاطئ.

العلاج: - توجيه المديرين إلى تطبيق تحليل الصناعة وتحليل الأداء معاً.

- توجيه المديرين إلى التفكير استراتيجياً.

3- تصبح الخطط "قائمة أمنيات" أكثر منها وثائق قابلة للتطبيق:

تبقى كثير من الخطط الإستراتيجية كأمال مقدسة وان شيئاً ما سوف يتغير، ولا شي في الحقيقة يتغير في المنظمة، الخطأ هنا يكمن في عدم فهم ماذا يجب أن تفعل الخطة الإستراتيجية: تغيير كيفية اتخاذ القرار، وجعل المنظمة ناجحة.

العلاج: - توجيه المديرين إلى التركيز والاهتمام بما وراء الرسالة والرؤية والقيمة في عملية التخطيط الاستراتيجي.

- تحديد القطاعات السوقية المستهدفة والعوامل الإستراتيجية ذات العلاقة بكل قطاع.

- تطوير خطة عمل كجزء من الخطة الإستراتيجية تمثل الأداة التي تطبق الإستراتيجية.

4- الدخول في دوامة الموضوعات التشغيلية:

الموضوعات الإستراتيجية تهتم بأي اتجاه تسير المنظمة وبالمنافسة، بينما الموضوعات التشغيلية تهتم بالكفاءة، وتفشل العديد من الخطط الإستراتيجية في الترفع عن التشغيلية، ورؤية الموضوعات الإستراتيجية في الأفق، كونها لا ترى أبعد من الحاضر لأنه يمثل اهتمامها الأول. الموضوعات التشغيلية تتعامل مع القضايا المالية، الشكاوى، توزيع العمل على الكادر الوظيفي إلى جانب الأعمال الروتينية اليومية لأي مدير، وتشغل هذه الموضوعات 90 % من معظم وقت المديرين، لذلك فهي تسيطر على الجلسات المخصصة للتخطيط الاستراتيجي أيضاً.

العلاج: - تقسيم المواضيع إلى إستراتيجية وتشغيلية.

- التركيز على التعامل مع الموضوعات الإستراتيجية أولاً، ثم الانتقال إلى المواضيع التشغيلية.

5- تأخذ الخطط شكل الميزانيات مع "ستارة النافذة":

يكتفي بالحديث الشفوي فقط عن التخطيط الاستراتيجي، وما يتم عادةً هو تقديم الميزانية القديمة ويضاف إليها عدد من الأوراق في المقدمة وتعنون "الخطة الإستراتيجية"، وستارة النافذة هي الصفحات القليلة الملحقة إلى الميزانية التقليدية، ولكن لم يتخذ أي تحليل استراتيجي، بهذا التوجه تصبح الخطة الإستراتيجية عديمة الجدوى.

العلاج: - وضع الاهتمامات المالية جانباً في المراحل الأولى من التخطيط لمنع ستارة النافذة.

- تطبيق طرق تركز على توجهات الصناعة وأذواق وتفضيلات العملاء.

- تقويم الاستراتيجيات وتأثيرها على المنظمة.

6- يصبح التخطيط الاستراتيجي عبارة عن ملئ ورقة نموذج:

في المنظمات الكبيرة هناك غالباً محاولة لضمان وجود التجانس بين وحدات العمل المختلفة التي مهمتها إكمال الخطة الإستراتيجية، هذا التجانس قد يقود إلى تراكم "تمرين ملئ نموذج" لان المعايير ضغطت والمديرون يتابعون المراحل العملية على شكل تصميم مركزي بحيث تصبح الخطة الإستراتيجية نشاطاً روتينياً بحثاً الأمر الذي يفقدها أهميتها.

العلاج: - إعطاء إرشادات ولكن تجنب الإرشادات غير الدقيقة.

- في حدود اللوائح تشجيع التفرد والابتكار والمغامرة.

7- تصبح الخطط قائمة غير مركزة عن "ما يجب عمله":

تتمثل المشكلة في إن الخطة الإستراتيجية مليئة بالعمل ولكنها تفنقر إلى الفكر المتماسك والتوجه. هناك الكثير ليعمل، ولكن ليس هناك توضيح ماذا يضيف هذا العمل، أي خطط مليئة بالعمل ولكن تفنقر إلى الهدف. (تقع قامة "ما يجب عمله" غير الموضحة في عكس اتجاه "قائمة الأمنيات").

العلاج: - جعل فريق التخطيط يفكر بافتراضات الخطة الإستراتيجية.

- تطبيق تقنيات تجعل المديرين يفكرون في ما هو ابعد من حل المشاكل التشغيلية.

الأمر الذي يؤكد إن الإستراتيجية دون فعل أو عمل تكون إستراتيجية ميتة.¹

ثالثاً: متطلبات التطبيق الفعال للتخطيط الاستراتيجي

نجاح التخطيط الاستراتيجي في تحقيق أهدافه يتطلب توفر مجموعة من الشروط تتمثل في:

1- المشاركة الواسعة: يتطلب التخطيط الاستراتيجي العمل على توفير قاعدة للمشاركة الواسعة تسمح بتطبيق فلسفة إدارية تفتح المجال لكافة العاملين لإبداء الرأي والمشاركة في جميع المستويات الإدارية،² ويساعد هذا الأسلوب العاملين في فهم الخطة ويضعهم أمام مسؤولية تطبيقها.

2- توفير الهيكل التنظيمي المناسب: يساهم ذلك في تسهيل عملية الاتصال الفعال، وتسلسل عملية الاتصال عبر القنوات التنظيمية الموضوعة، بما يساهم في تحديد المسؤولية وبالتالي سهولة اكتشاف الأخطاء ومحاسبة مرتكبيها، واتخاذ الإجراءات التصحيحية.³

3- التأكد من ترجمة الخطة الإستراتيجية إلى خطط عمل سنوية: تعتبر التطبيقات التشغيلية اختباراً حاسماً للخطة الإستراتيجية الجيدة، ونادراً ما يتم تنفيذ فعلي لخطة إستراتيجية بدون خطة عمل تربط بين الأولويات قصيرة الأجل، ودون أن تحدد بوضوح من هو المسؤول عن التنفيذ، أما تدوين خطة العمل السنوية للسنة الأولى، والميزانية الداعمة لها يجعل التخطيط الاستراتيجي يجتاز الاختبار وما زال أفكاراً على الورق.⁴

4- وضوح الهدف: لا بد أن يكون للخطة الإستراتيجية هدف واضح تسير عليه المنظمة،⁵ كما يجب أن تحدد الخطة الإستراتيجية مهام وواجبات كافة أقسام المنظمة وآلية تحقيق الأهداف الكلية المحددة.⁶

5- وجود دعم ومساندة من قبل رئيس وأعضاء مجلس الإدارة والمدير التنفيذي، للقيام بالتخطيط الاستراتيجي وتفهم كامل لدور كل فرد فيه،⁷ إلا أن الدور الأكبر يعود للمدير التنفيذي (CEO) حيث لا يوجد نظام تخطيط واسع النطاق يمكن أن ينجح بدون دعم وتدخل المدير التنفيذي، نظراً

¹ - كيني، جراهام، "التخطيط الاستراتيجي وإدارة الأداء: تطوير وقياس إستراتيجية ناجحة"، ترجمة السديري، هند، ط 1، مكتبة العكيبان، الرياض، 2007، ص 239-251.

² - الصيرفي، محمد، مرجع سبق ذكره، 2008، ص 113.

³ - السعيد، عمر، وآخرون، "مبادئ الإدارة الحديثة"، ط1، مكتبة دار الثقافية للنشر والتوزيع، عمان، 2003، ص 67.

⁴ - اليسون، مايكل؛ كاي، جود، مرجع سبق ذكره، 2007، ص 39.

⁵ - المؤسسة العامة للتدريب التقني والمهني، الإدارة العامة لتصميم وتطوير المناهج، "مبادئ إدارة الأعمال"، الرياض، 2008، ص 16.

⁶ - Kerzner, Harold, "Strategic Planning for Project Management: Using A Project Management Maturity Model", Johan Wiley & Sons, INC., New York, 2001, P 28.

⁷ - ماهر، احمد، مرجع سبق ذكره، 2007، ص 47.

لان جوهر الخطة الفعالة يشمل رؤية الإدارة العليا للمنظمة ويظهر كيف تلك الرؤية تقود إلى أداء اقتصادي متفوق¹.

6- كفاءة الجهاز الإداري المنفذ: لا يكفي أن تتوفر الخطة الناجحة والشاملة مع الإمكانيات المادية والتقنية اللازمة لتنفيذها للوصول إلى الأهداف المبتغاة، بل لابد من وجود الجهاز الفني ذو الخبرة والكفاءة لتنفيذ هذه الخطة².

7- تجنب عقلية "الانكفاء على الذات": كثيراً ما يتوقع كبار المديرين عوائد كبيرة وفورية من التخطيط الاستراتيجي، إلا انه في الواقع تأتي العوائد بالتدريج، فالتخطيط الاستراتيجي لا يعطي نتائج وأفكار نيرة بصورة ثورية.

8- التخطيط على مقاس الموقف: لا توجد طريقة واحدة صحيحة للتخطيط، حيث ينبغي أن يخدم التخطيط الاستراتيجي أهداف كبار المسؤولين التنفيذيين وان يعالج القضايا الاستراتيجية المهمة وان ينسجم مع قدرات المنظمة المالية والتنظيمية.

9- عدم الخلط بين التفكير الاستراتيجي والتخطيط الاستراتيجي: فالهدف من التخطيط هو خلق استراتيجيات رابحة وليس تأليف مجلدات عن التخطيط، وفي المنظمات التي يغلب عليها التفكير الاستراتيجي تتعامل الوحدات الإستراتيجية مع حقائق السوق والظروف التنافسية، كما إنها تعمل على اللحاق بالفرص بنشاط بالغ، وتتكيف فيها الاستراتيجيات مع المتغيرات البيئية بطريقة متماسكة ومنظمة زمنياً، ويركز التخطيط فيها على الجوهر لا على الشكل، فنظام التخطيط الاستراتيجي الرسمي يبقى أفضل طريقة لتطوير التفكير الاستراتيجي³.

10- تهيئة المنظمة لتطبيق التخطيط الاستراتيجي: تعد عملية تهيئة المنظمة للقيام بالتخطيط الاستراتيجي احد أهم متطلبات فاعلية نظام التخطيط الاستراتيجي، لاسيما التهيئة المعنوية السلوكية حيث يتطلب تبني المنظمة منهج التخطيط الاستراتيجي أن يكون أعضاء المنظمة مهئين معنوياً ونفسياً لذلك، بما ينمي استعدادات المشاركة والإصرار على نجاح هذا المنهج، ويفترض تعميق قناعة أعضاء المنظمة بصفة عامة وأعضاء الإدارة العليا بصفة خاصة، بأهمية وضرورة التخطيط الاستراتيجي، ويستلزم ذلك التأكد من انتماء أعضاء المنظمة لها، وقوة استعدادهم للعمل الجماعي بروح الفريق، واقتناعهم بالارتباط القوي بين تحقيق أهداف وخطط ومصالح المنظمة وما يحصلون عليه من منافع أو مزايا مادية ومعنوية، كما إن هذه التهيئة تتطلب تنمية إيمان أعضاء المنظمة بأهمية المركز المتميز للمنظمة في ظل البيئة التنافسية، وتقوية الدافع لديهم للحرص على تحقيق استقرار المنظمة وبذل الجهود المطلوبة لبقائها ونموها.

¹ - Walker, Gordan, Op, Cit., 2004, P 260.

² - حزوري، نعيم، "التخطيط والرقابة في المشروع"، منشورات جامعة حلب، كلية الاقتصاد، 2003، ص 82.

³ - ال . باور، جوزيف، "فن الإدارة"، ترجمة أبو لبدة، اسعد، دار البشير للنشر والتوزيع، عمان، 1997، ص 194-196.

ومما لا شك فيه إن تفعيل هذه التهيئة يستلزم التأكد من توفر مستوى مرتفع من رضا أعضاء المنظمة عن المناخ التنظيمي والأساليب والممارسات الإدارية في المنظمة، واتخاذ إجراءات تعمق تفاعل أعضاء المنظمة واتجاهاتهم الايجابية تجاه نظام التخطيط، وتدعم ثقتهم في عملية إعداد الخطة الإستراتيجية.¹

وفي دراسة لمعهد الإدارة المصرفية الأمريكية عرف أربعة عوامل أساسية لنجاح التخطيط الاستراتيجي المصرفي وهي:

- 1- الإدارة العليا:² وتمثل كفاءة الإدارة العليا أحد أهم عناصر معيار (CAMELS) لتقييم جودة الإدارة المصرفية،³ ويتجلى دور الإدارة العليا في القدرة على تحفيز العاملين وتقييم الأداء، وإدارة المخاطر، والقدرة على الاستجابة للتغيرات البيئية.
 - 2- التسويق: وتشمل مزيج الخدمات المقدمة من حيث الاتساع والعمق، وخدمات العملاء (عمليات مصرفية شاملة)، إلى جانب مهارات القائمين على إدارة أنشطة التسويق.
 - 3- التكنولوجيا/العمليات: القدرات والإمكانات التقنية التي يمتلكها المصرف، وكفاءة قنوات التوزيع (تحويل الأموال الالكترونية، أجهزة الصراف الآلي، عمليات الانترنت المصرفية).
 - 4- التمويل: تتجسد في قدرة المصرف الحصول على مصادر التمويل، والكفاءة في إدارة الأصول والخصوم.
- وعلى الرغم من إن هذه العناصر حددت كعوامل أساسية لنجاح التخطيط الاستراتيجي المصرفي في بداية عام 1980، إلا أنها لا تزال مناسبة حتى يومنا هذا.⁴

¹ - أبو بكر، مصطفى محمود؛ النعيم، فهد بن عبد الله، "الإدارة الإستراتيجية وجودة التفكير والقرارات في المؤسسات المعاصرة"، الدار الجامعية، الإسكندرية، 2008، ص 88.

² - Joseph F. Sinkey, JR., OP, Cit., 2002, PP 202-204.

³ - Casu, Barbara; Girardone, Claudia; Molyneux, Philip, "Introduction to Banking", First published, Pearson Education Limited, Harlow, England, 2006, PP 280-281.

⁴ - Joseph F. Sinkey, JR., OP, Cit., 2002, P 205.

الفصل الثاني: مراحل التخطيط الاستراتيجي

المبحث الأول: الصياغة الإستراتيجية

المبحث الثاني: التحليل الإستراتيجي

المبحث الثالث: التنفيذ الإستراتيجي

المبحث الرابع: الرقابة الإستراتيجية

مقدمة:

يشير (Mintzberg, 1994) الذي يعتبر من ابرز المفكرين في حقل التخطيط الاستراتيجي، إلى أن تعريف الأدبيات لمراحل التخطيط الاستراتيجي هي "بشكل حرفي مئات من النماذج عن المراحل والعمليات التي من خلالها يتم تطوير وتطبيق الإستراتيجية بشكل رسمي"، الأمر الذي يشير إلى وجود العديد من النماذج والتي تمثل وجهات نظر متعددة فيها جوانب متطابقة وتمثل قواسم مشتركة، وفيها بعض الاختلاف والتباين، إلا أنها جميعاً مبنية على نفس الإطار التصوري، حيث هناك اتفاق عام بين الباحثين على أن النموذج الأساسي لمراحل التخطيط الاستراتيجي يتطلب صياغة التوجه الاستراتيجي للمنظمة، ثم تحليل البيئة الداخلية والخارجية الذي يغذي عملية خلق الإستراتيجية، تليها عملية تقييم واختيار البدائل الإستراتيجية التي سيتم إتباعها، ثم تنفيذ الإستراتيجية المختارة، وأخيراً الرقابة على عملية التنفيذ.¹

مما سبق يمكن تحديد مراحل التخطيط الاستراتيجي فيما يلي:

المرحلة الأولى: الصياغة الإستراتيجية

المرحلة الثانية: التحليل الإستراتيجي

المرحلة الثالثة: التنفيذ الإستراتيجي

المرحلة الرابعة: الرقابة الإستراتيجية

وهذه المراحل متداخلة ومتكاملة، فالتغير الذي يحدث في مرحلة ما يؤثر على المراحل الأخرى.

¹ - Holloway, David A., "Strategic Planning and Habermasian Informed Discourse: Reality or Rhetoric", Critical Perspective on Accounting, 15 (2004), PP 469-483, P 470.

المبحث الأول

الصياغة الإستراتيجية

تمثل هذه المرحلة الركيزة الأولى في عملية التخطيط الاستراتيجي، كونها تحدد التوجه الاستراتيجي للمنظمة، من خلال تنسيق الجهود على كافة المستويات، وتحقيق وحدة التفكير في المنظمة، حيث تمثل دليلاً يساعد في تحديد الأولويات بالنسبة لأنشطتها، ومرشداً لتخصيص الموارد¹، وتتمثل عناصر هذه المرحلة في:

أ- تطوير بيان الرسالة

ب- صياغة الرؤية الإستراتيجية

ج- تحديد الأهداف الإستراتيجية

أ- تطوير بيان الرسالة Mission Statement Developing

أولاً: مفهوم الرسالة وأهميتها

الرسالة تعد السبب الجوهري لبداية المنظمة وأساس وجودها، وأولى المهام الأساسية للقائد الإداري، والاعتبار الرئيس في بناء الغايات التي يسعى التنظيم لتحقيقها والوصول إليها، كما تبني الأهداف والسياسات والاستراتيجيات جميعاً على هدى من توجيهاتها، وتمثل النظرة الموسعة والمحددة لمجال الأعمال والأنشطة التي تميز المنظمة عن غيرها من المنظمات المماثلة.

يشير (Peter Druker) نابغة الفكر الإداري المعاصر كما سمته مجلة (Harvard Business Reviews) إلى أن رسالة المنظمة تمثل سبب تفرد المنظمة عن غيرها وتحدد سبب وجودها "Reason For Being" وما نشاطها، ويرجع داركر الأسباب الرئيسة لتعثر وفشل بعض المنظمات إلى عدم تحديدها للفكر الذي يوضح رسالتها ويبين المغزى من وراء نشاطها. ويرجع (Michel Porter) أهمية الرسالة إلى دورها في تدعيم هوية المنظمة وطبيعتها، وارتباطها بالمنظمة قدر ارتباط النتائج المالية والمادية بها.

وتعرف رسالة المنظمة بأنها "الإطار الرئيس المميز للمنظمة دون غيرها من المنظمات، من حيث مجال نشاطها ومنتجاتها وعمالها وأسواقها، بهدف بيان السبب الجوهري لوجود المنظمة وهويتها وعملياتها وممارساتها".

¹ - الركابي، كاظم نزار، مرجع سبق ذكره، 2004، ص 169.

من التعريف السابق يمكننا أن نلمس بعض الأبعاد من بينها:

- 1- إن الرسالة تمثل الإطار المميز للمنظمة وخصوصيتها وهويتها عن المنظمات الأخرى.
 - 2- توجه الرسالة كافة الممارسات والتصرفات التي تقوم بها المنظمة، فهي تعد المبرر لوجود المنظمة.
 - 3- تعد الرسالة الركيزة التي تبنى عليها الغايات والأساس في وضع الأهداف.
 - 4- توضح الرسالة الاتجاه العام للمنظمة وطبيعة أعمالها.¹
- ويعرف كل من (Pearce and Robinson, 2007) الرسالة بأنها "الغرض أو الهدف المميز الذي تضعه المنظمة لتمييزها عن سواها، وتعريف نطاق عملياتها فيما يتعلق بالمنتج/الخدمة، السوق، التكنولوجيا".
- فرسالة المنظمة تجسد فلسفة صناع القرار الاستراتيجي في المنظمة، وتتضمن الصورة التي تسعى المنظمة إلى تحقيقها، وتعكس مفهوم المنظمة عن ذاتها وتشير إلى منتجات/خدمات المنظمة الأساسية وحاجات عملائها التي تسعى لإشباعها.²
- إن رسالة المنظمة بتعبيرها عن سبب وجودها، لاتصف منتجات/خدمات المنظمة فحسب، بل تجسد روح المنظمة، فالرسالة ليست مجرد وثيقة، بل هي إحساس عميق والتزام بالهدف الذي أنشئت المنظمة من أجله، وأداة مهمة لتوجيه وتخطيط وتنفيذ جهودها، وجزءاً حيوياً من مكونات هويتها.
- يتضح مما سبق إن رسالة المنظمة تعطي تدعياً لهويتها، وتؤطر ارتباطاً بين مختلف مكونات الاتجاه الاستراتيجي بحيث ينعكس إيجاباً على تحقيق الأهداف وتحسين الأداء، ويرجع اهتمام المنظمات بتحديد رسالتها لعدة أسباب من بينها:
- 1- ضمان الإجماع على الغايات والأغراض الرئيسة للمنظمة وإعطاء تصور واضح لطبيعة عملها.
 - 2- تعزيز الانتماء وبناء ثقافة تنظيمية موحدة ومنسجمة.
 - 3- تعطي تعريفاً للأعمال يساعد على جعل الأهداف الاستراتيجية واضحة وتحفز العاملين لتحقيقها.
 - 4- خلق فلسفة واضحة للمنظمة تسهل تعامل الأطراف الداخلية والخارجية معها.³

¹ -المغربي، عبد الحميد عبد الفتاح، "الإدارة الاستراتيجية: لمواجهة تحديات القرن الحادي والعشرين"، ط1، مجموعة النيل العربي، القاهرة، 1999، ص69-71.

2- Pearce, Johan. A; Robinson, Richard. B, "Strategic Management: Formulation, Implementation, and Control", Tenth Edition, McGraw-Hill Companies, Inc., New York, 2007, P 23.

³ - بني حمدان، خالد محمد طلال؛ إدريس، وائل محمد، مرجع سبق ذكره، 2007، ص 128-129.

ثانياً: صياغة بيان الرسالة

تساعد صياغة الرسالة في تعريف الشركاء أصحاب المصلحة بهوية المنظمة، وفهم اتجاهات النمو الخاصة بها، والمساهمة في بناء اتجاهات ايجابية نحو المنظمة والعاملين فيها.

كما إن صياغة الرسالة بشكل جيد يلعب دوراً مهماً في تقييم واختيار البدائل الإستراتيجية، إذ لا بد من استبعاد كل إستراتيجية لا تخدم رسالة المنظمة بشكل جيد، أو على الأقل إعطاؤها درجة متدنية عند تقييم البدائل الإستراتيجية.¹

إن صياغة بيان الرسالة ليس بالمهمة السهلة، بل إنها تمثل خلاصة لعمل جاد ودعوب تساهم فيه أطراف عديدة وتتجاوز فيه مختلف مكونات المنظمة والجهات ذات العلاقة.² وتتأثر رسالة المنظمة بمجموعة من العوامل وتتشكل في ضوءها وهي:

1- تاريخ المنظمة: لكل منظمة تاريخ يتمثل في أهدافها وسياساتها ورؤيتها وانجازاتها واستراتيجياتها، لذا من الضروري عند صياغة الرسالة أن يؤخذ هذا التاريخ في الحسبان وان تعكس الهوية التاريخية للمنظمة.

2- رؤية أصحاب المصالح في المنظمة: إن الرسالة لا بد أن تكون صورة تمثل رؤية وتوجهات وفلسفة ورغبات المالكين والإدارة.

3- البيئة السوقية: تؤثر على المنظمة ورسالتها، فالسوق يمثل مصدر الفرص والتهديدات التي يجب أن تؤخذ بعين الاعتبار عند صياغة الرسالة.

4- موارد المنظمة: موارد المنظمة تتحكم إلى حد كبير في صياغة الرسالة التي تسعى المنظمة لتحقيقها.

5- القوى الدافعة: وتعكس هذه القوى القدرات والكفاءات الجوهرية التي تميز المنظمة عن سواها، وتمثل نقاط قوة المنظمة، ويساعد تعريف القوى الدافعة في تحديد وتكامل الخيارات الإستراتيجية للمنظمة.³

ويتطلب صياغة بيان الرسالة الإجابة على أربعة أسئلة أساسية وهي:

1- ما هي الوظائف التي تؤديها المنظمة؟ أي القيام بتحديد وتعريف الاحتياجات التي تسعى المنظمة لتلبيتها.

2- لمن سيتم توجيه وأداء هذه الأنشطة؟ أي تحديد الأسواق التي ستحاول المنظمة تلبية طلباتها واحتياجاتها.

¹ - السالم، مؤيد سعيد، "أساسيات الإدارة الإستراتيجية"، ط1، دار وائل للنشر والتوزيع، عمان، 2005، ص 73.

² - بني حمدان، خالد محمد طلال؛ إدريس، وائل محمد، مرجع سبق ذكره، 2007، ص 130.

³ - حيتور، عبد العزيز صالح، "الإدارة الإستراتيجية: إدارة جديدة في عالم متغير"، ط2، دار المسيرة للنشر والتوزيع، عمان، 2007، ص 95-98.

- 3- كيف سيتم تأدية هذه الوظائف؟ يشير إلى الكيفية التي ستحاول بها المنظمة تحقيق غاياتها.
- 4- ما هو سبب وجود المنظمة؟ ويعزز قدرة المنظمة على وضع ما تقوم به في إطار مجتمعي وتوفير تركيز مهم وهادف لأنشطتها.¹

وتركز المنظمة على ثلاث أبعاد رئيسة عند صياغة الرسالة وهي:

- 1- الأهداف: التي تسعى المنظمة إلى تحقيقها.
- 2- العمليات: التي تقوم بها المنظمة وتميزها عن غيرها من المنظمات.
- 3- الموارد/المداخلات: وتتمثل في درجة جودة المدخلات للعملية الإنتاجية، وقدرتها على جذب الأفراد ذوي الكفاءات العالية، والقدرات الإدارية التي تتمتع بها المنظمة، ودرجة استقرار مصادر التوريد.

وتستخدم هذه الأبعاد أيضاً كمقياس للحكم على مدى جودة العبارات التي تعكس الرسالة.²

ثالثاً: عناصر الرسالة

إن منظمات الأعمال تختلف في تركيزها على هذا المكون أو ذاك من مكونات الرسالة وعناصرها، وقد أجريت العديد من الدراسات والأبحاث في هذا المجال لتحديد العناصر التي يجب أن تشملها رسالة المنظمة، حيث يتفق كل من (Collins and Porras, 1996)³ و (Rarick and Vitton, 1995)⁴ على أن عناصر الرسالة هي:

- 1- فلسفة المنظمة
- 2- هوية المنظمة أو المفهوم عن الذات
- 3- المنتجات أو الخدمات الأساسية
- 4- الأسواق والعملاء
- 5- التركيز الجغرافي
- 6- الالتزامات تجاه المساهمين
- 7- الاهتمام بالعاملين

¹ - بني حمدان، خالد محمد طلال؛ إدريس، وائل محمد، مرجع سبق ذكره، 2007 ، ص 132-137.

² - الركابي، كاظم نزار، مرجع سبق ذكره، 2004، ص 173.

³ - Collins, J.; Porras, J., "Building your company's vision", Harvard business Reviews, Vol. 74, No. 5, 1996, PP 65-77.

⁴ - Rarick, C.; Vitton, J., "Mission statement make sense", Journal of business strategy, Vol. 16, No. 1, 1995, PP 11-12.

في حين يحدد كل من (Pearce and David, 1987)¹ عناصر الرسالة بالاتي:

- 1- العملاء والأسواق المستهدفة
- 2- المنتجات والخدمات الأساسية
- 3- النطاق الجغرافي
- 4- القدرات التكنولوجية الجوهرية
- 5- الاهتمام بالبقاء
- 6- الخطط للنمو والربحية
- 7- الفلسفة الأساسية
- 8- الصورة الاجتماعية المرغوبة

ولم تحدد الدراسات السابقة ترتيباً محدداً للعناصر، وإنما طالبت بضرورة دراستها وتحليلها من خلال الإجابة على الأسئلة المقرونة بها.

مما سبق يخلص الباحث إلى أنه يمكن تحديد العناصر الأساسية لرسالة المنظمة بالاتي:

- 1- العملاء والأسواق المستهدفة: من خلال تحديد عملاء المنظمة وأين ستنافس؟
 - 2- المنتجات والخدمات الأساسية: ما هي السلع والخدمات الأساسية التي تقدمها المنظمة؟
 - 3- التركيز الجغرافي: هل تتنافس المنظمة على مستوى محلي أم دولي؟
 - 4- التكنولوجيا الجوهرية: ما هي الإمكانيات والقدرات التقنية للمنظمة؟
 - 5- الاهتمامات بالبقاء والنمو والربحية: مدى التزام المنظمة بالأهداف الاقتصادية؟
 - 6- فلسفة المنظمة: ما هي قيم ومعتقدات المنظمة واهتماماتها؟
 - 7- الصورة الاجتماعية المستهدفة: ما هي انطباعات وتوجهات الجمهور تجاه المنظمة؟
 - 8- هوية المنظمة: ما هي نقاط قوة المنظمة وقدراتها الجوهرية التي تميزها عن سواها؟
 - 9- الاهتمام بالعاملين: ما هي توجهات المنظمة تجاه العاملين لديها؟
 - 10- الالتزامات تجاه المساهمين: مدى التزام المنظمة بتحقيق أهداف أصحاب المصالح؟
- وتمثل عملية إعداد رسالة المنظمة من أهم وأصعب الخطوات في عملية التخطيط الاستراتيجي ويعود ذلك للأسباب التالية:

- 1- تعطي الرسالة تعريفاً مختصراً وواضحاً للغرض من وجود المنظمة ووظائفها والسوق الذي تسعى إلى إشباع حاجاته ورغباته.
- 2- تحدد الرسالة مجالات الأعمال التي ستدخلها المنظمة والاستراتيجيات التي سوف تتبعها.

¹ - Pearce, Johan A; David, Fred, "Corporate Mission Statement: The Bottom Line", the Academy of Management Executive, (May 1987), PP 109-115.

3- تحدد الرسالة المجالات التي ستتنافس فيها المنظمة مع المنظمات الأخرى العاملة في نفس المجال.

4- تحدد الرسالة كيفية تخصيص الموارد المختلفة وماهية أنماط النمو والاتجاهات التي تسعى المنظمة إلى تحقيقها في المستقبل.¹

رابعاً: خصائص الرسالة الفعالة

تختلف الخصائص والسمات التي تتسم بها الرسالة من منظمة لأخرى، ولكن بصفة عامة لا بد من توفر خصائص أساسية للرسالة الناجحة والتي تعبر عن أسباب وجودها، وتتمثل في الآتي:

1- أن تتسم الرسالة بإمكانية تحويل الكلمات والشعارات إلى خطط وسياسات وبرامج عمل وإلا أصبحت دعاوى جوفاء تهز ثقة العملاء بدلاً من تدعيمها.

2- الواقعية والموضوعية وإمكانية التطبيق بمراعاة عناصر التحدي والمواجهة والإصرار على تحقيق أقصى استفادة من الموارد والإمكانات المتاحة، وإن تكون محفزة للعاملين لتحقيق الانجاز المطلوب.

3- التكيف مع البيئة بمراعاة ظروفها وطبيعتها الحالية وتوقعاتها المستقبلية.

4- تحديد نتائج دقيقة تلتزم بها ومعايير محددة توضح مختلف جوانبها من حيث القياس الكمي والزمني.

5- تحقيق التكامل بين أجزاء ومكونات المنظمة ووحداتها على كافة المستويات الإدارية، بحيث تشملهم جميعاً رسالة واضحة ومحددة.

6- الارتباط بقيم ومعتقدات وفلسفة المنظمة بما يوضح الأيدلوجية الفكرية ونمط الإدارة السائد في المنظمة،² وأن تعكس الصفات المميزة للمنظمة، بحيث تمثل شخصيتها وهويتها.³

7- أن تكون الرسالة واضحة المعاني والكلمات، ودقيقة في تعبيراتها بحيث يفهمها جميع الأطراف سواء من داخل المنظمة أو خارجها، واختصار جملها بشكل يرتبط بذهن الأفراد ويسهل تذكرها، بحيث تكون واسعة من غير هلامية، محددة من غير تفصيل.⁴

8- أن تكون بمثابة مرشد وإطار للمديرين لاتخاذ القرارات الإستراتيجية.⁵

¹ - العارف، نادية، "الإدارة الإستراتيجية: إدارة الألفية الثالثة"، الدار الجامعية، الإسكندرية، 2000، ص40.

² - المغربي، عبد الحميد عبد الفتاح، مرجع سبق ذكره، 1999، ص79-80.

³ - بني حمدان، خالد محمد طلال؛ إدريس، وائل محمد، مرجع سبق ذكره، 2007، ص130.

⁴ - المغربي، عبد الحميد عبد الفتاح، مرجع سبق ذكره، 1999، ص80.

⁵ - ماهر، احمد، مرجع سبق ذكره، 2007، ص82.

ب- صياغة الرؤية الإستراتيجية Strategic Vision Formulate

أولاً: مفهوم الرؤية وأهميتها

الرؤية الإستراتيجية الواضحة والمغامرة عنصر ضروري في القيادة الإستراتيجية المؤثرة، ولن يتمكن المديرون من العمل بشكل فعال كقادة أو صانعي إستراتيجية دون اتخاذ مفهوم مستقبلي لنشاط المنظمة.

وتسعى الرؤية إلى الإجابة على التساؤلات التالية:

1- إلى أين سوف نتحرك ونتجه من هنا؟

2- ما طبيعة التغييرات المقبلة في المجال الذي نعمل فيه؟

3- ما التأثيرات التي ستحدثها مثل هذه التغييرات على نشاط المنظمة الحالي؟

فالرؤية الإستراتيجية هي "خارطة طريق توضح الصورة المستقبلية للمنظمة التي ترغب في الوصول إليها على المدى الطويل، بتحديد احتياجات ورغبات العملاء التي تسعى لإشباعها، وطبيعة الأنشطة المرغوبة، والمركز السوقي الذي تصبوا لتحقيقه مقارنة بالمنافسين، والقدرات والإمكانات التي يجب تطويرها"، أي إنها تضع المنظمة في اتجاه محدد وعلى مسار معين، إذ ترسم لها مساراً استراتيجياً لإتباعه.¹

ويتفق على ذلك كل من (Jick and Peiperl, 2003) فيعرفان الرؤية بأنها "تصور الشكل المستقبلي للمنظمة الذي ترغب في بلوغه، ودفع المنظمة صوب تحقيقه بشكل يحفز الأفراد لإعادة التفكير بما هو ممكن".²

وتبرز أهمية الرؤية الإستراتيجية من خلال التطلع لما هو أبعد من حدود الوقت الحاضر بالإضافة إلى التفكير استراتيجياً في تأثير التقنيات الجديدة، ومدى تغير حاجات العملاء ورغباتهم، ومتطلبات مجارة المنافسين والتفوق عليهم، والفرص السوقية التي تسعى المنظمة أن تستغلها، والعوامل البيئية الداخلية والخارجية الأخرى التي توضح ما يجب على المنظمة أن تقوم به استعداداً للمستقبل.

إن نجاح المديرين بتخطيط النتائج النهائية حول موجات التغير المتوقعة، وتحديد المسار الاستراتيجي الذي سيتم إتباعه، يعتمد على وجود دليل يقودهم لتخصيص الموارد والإمكانات

¹ - تومسون، آرثر. أيه؛ ستريكلاند، أيه. جي، مرجع سبق ذكره، 2006، ص 35-6.

² - Jick, Todd. D; Peiperl, Maury. A, "Managing Change: Cases and Concepts", Second Edition, McGraw-Hill, Companies, Inc., New York, 2003, P 95.

المتاحة وحسن استغلالها، فوظيفة الإدارة ليست رؤية ما عليه المنظمة الآن ولكن ما يمكن أن تكون عليه في المستقبل.¹

وتبرز أهمية الرؤية من النقاط التالية:

- 1- تمثل الرؤية جسر بين الحاضر والمستقبل من خلال تركيز المنظمة على المستقبل المرغوب، وتمثل صورة حول كيف وأين تريد المنظمة أن تكون في المستقبل.
- 2- تؤسس مستوى من التفوق باعتبارها تعكس طموحات وتطلعات عالية، وتمتلك تأثير عميق وكبير على سلوك العاملين من خلال إثارة الحماسة وتشجيع الالتزام وخلق الحافز على التحسين.
- 3- تمثل الرؤية نموذج ذهني للحالة المستقبلية، وتسعى لرسم صورة حيوية للمنظمة، وأفكار مستقبلية، تكون في صيغة الحاضر كما لو أنها مدركة الآن، فهي توضح ماذا يجب على المنظمة أن تعمل في مواجهة الغموض والمفاجئات.
- 4- تعكس الرؤية تفرد المنظمة، وقدراتها وإمكاناتها الجوهرية ومزاياها التنافسية وما تستطيع تحقيقه.
- 5- تشجع الرؤية على التغيير، حيث تمثل مرشداً للتحويلات التي تقوم بها المنظمة.
- 6- تمثل أساس الخطة الإستراتيجية وعملية صنع القرارات بتحديد الاتجاه الذي ترغب المنظمة السير فيه، وقاعدة لوضع الأولويات لتقييم واختيار البدائل الإستراتيجية،² وتصبح مرشد وإطار منظور لايجاد الترابط بين جهود التخطيط الاستراتيجي.
- 7- تعظم الرؤية الإستراتيجية قدرة القادة على التوقع والاستجابة للفرص والتهديدات بما يساهم في تعزيز القدرة التنافسية،³ ولاسيما في ظل التطورات المتسارعة التي تشهدها بيئة الأعمال، لذا فمن الضروري أن تتحلى المنظمة بقدرة على السيطرة على مستقبلها ووضعها الاستراتيجي في البيئة، والسبيل إلى ذلك هو النظر إلى المستقبل وبناء رؤية تناسب المنظمة في ذلك المستقبل.⁴

¹ - تومسون، آرثر. أيه؛ ستريكلاند، أيه. جي، مرجع سبق ذكره، 2006، ص 8.

² - Lansdell, Sally, "The Vision Thing", First published, Capston published (Wiley Company), Oxford, UK, 2002, PP 6-88.

³ - Oswald, Sharon L.; Mossholder, Kevin W; Harris, Stanley G., "Vision Salience and Strategic Involvement; Implications for Psychological Attachment to Organization and Job", Strategic Management Journal, Vol. 15, No. 6, Jull 1994, PP 477- 489, P 479.

⁴ - ماهر، احمد، مرجع سبق ذكره، 2007، ص 89.

ثانياً: الفرق بين الرسالة والرؤية الاستراتيجية

يشير كل من (Cummings and Davies, 1994) إلى وجود فرق جوهري وواضح بين مفهوم الرؤية الاستراتيجية ومضمون الرسالة، فالرسالة هي حول تحديد غاية المنظمة التي تسعى لتحقيقها، بينما الرؤية هي حول تحديد التصور المستقبلي لها،¹ فهي تذهب إلى أبعد ما يطلبه الآخرون من المنظمة، وتصف تصورات بعيدة المدى حيث تبين ما ترغب أن تكون عليه.² فإذا كان بيان الرسالة يعطي الشكل الأولي لعمل المنظمة: ماذا؟ ولماذا؟ وللمن؟ فإن الرؤية تجسد التصور المستقبلي لها، لذا فالرؤية تجيب على السؤال التالي "كيف سيبدو النجاح؟" وسوف تدفع متابعة هذه الصورة المشتركة عن النجاح كافة العاملين للعمل معاً، وتكون الرؤية نوعاً من الإلهام.³

وأحياناً فإن مضمون رسالة المنظمة لا يقدم فقط تعريفاً واضحاً لهويتها الحالية وما تقوم به، بل قد يقدم أيضاً المكانة التي تهدف الوصول إليها وما سيكون عليه نشاطها في السنوات القادمة، وفي هذه الحالة فإنه يجمع بين مفهومي الرسالة والرؤية في صياغة واحدة، ولكن بالتطبيق العملي نجد أن أغلبية مضامين رسائل المنظمات غالباً تشير إلى حالة العمل الحالية، أكثر مما سوف تكون عليه فيما بعد، ومن ثم فإن الفرق بين الرسالة والرؤية الاستراتيجية يصبح فرقاً ملموساً وواضحاً.

إن مضمون الرسالة يؤكد على حدود عمل المنظمة ونطاقها الحالي وهو يمثل نقطة البدء المنطقية التي يمكن منها الانطلاق للبحث ولتحديد ما يجب أن يكون عليه نشاط المنظمة في المستقبل، ولا بد أن يكون للرؤية الاستراتيجية مدى زمني طويل نسبياً، قد يصل إلى خمس سنوات أو أكثر، ما لم يكن مجال الصناعة جديداً وسريع التغير، أو حين تصبح أحوال السوق متقلبة بشكل حاد وغير مؤكدة، وتتمثل العناصر الرئيسة للرؤية الاستراتيجية في:

- 1- التوصل إلى مضمون الرسالة المستهدفة، التي توضح الأعمال التي تقوم بها المنظمة حالياً، وتبين كيائها ومكانتها في الوقت الحالي.
- 2- استخدام مضمون الرسالة التي تمثل نقطة البدء في صياغة الرؤية الاستراتيجية كأساس لتحديد مسار طويل المدى، واختيار ما يجب الاتجاه إليه وتخطيط المسار الاستراتيجي الذي يجب على المنظمة أن تتبعه.

¹-Robson, Wendy, "Strategic Management and Information System: An Integrated Approach", Second Edition, Pearson Education Limited, Harlow, Essex, England, 1997, P 17.

² - جواد، شوقي ناجي؛ أبو زيد، محمد خير، "الأثر المؤسسي لرسالة منظمات الأعمال على الأداء"، المؤتمر العلمي الرابع للريادة والإبداع: استراتيجيات الأعمال في مواجهة تحديات العولمة، جامعة فيلادلفيا، كلية العلوم الإدارية والمالية، عمان، 16-15/3/2005، ص5.

³ - اليسون، مايكل؛ كاي، جود، مرجع سبق ذكره، 2007، ص 151.

3- التعبير عن الرؤية الإستراتيجية بألفاظ بسيطة ومثيرة، تزيد من مستوى الالتزام على مستوى المنظمة ككل.¹

ثالثاً: صياغة الرؤية الإستراتيجية

إن تطوير رؤية المنظمة يمثل جهداً جماعياً يُوَظَر من خلال جهود الإدارة العليا وفرق عمل شكلت بعناية من قبل الإدارة لمتابعة عمليات وصف الأساليب المستخدمة لتطوير رؤية المنظمة، ومع كون عمليات التطوير هذه عملية جماعية، وتمثل تصورات مشتركة، إلا أنه من الضروري أن تجد إدارة المنظمة الطرق الفاعلة والمناسبة لإيصال الرؤية للجميع.²

لذا لا بد أن يقدم المديرين التنفيذيين رؤيتهم للمنظمة بلغة تستوعب وتجذب العاملين، وتخلق صورة حية في أذهانهم، وتستثير مشاعرهم واهتمامهم، فالرؤية الإستراتيجية يجب أن توصل معنى أكبر بكثير من الهدف، حتى يتمكن العاملون من رؤية أنفسهم في وضع يعملون فيه على "تشديد قلعة" لا مجرد "رص الأحجار".

فالرؤية الإستراتيجية المترابطة والواضحة تولد الحماس والدافع للمسار الذي خطته الإدارة، كما أنها تربط أفراد المنظمة سوياً برابط واحد، وتوضح مضامين الرؤية الإستراتيجية توجه المنظمة ومسارها المستقبلي، وتتجلى مزايا الرؤية الإستراتيجية التي تم استيعابها وصياغتها جيداً في عدة جوانب مهمة هي:

- 1- توضح هذه الرؤية نظرة كبار التنفيذيين لاتجاه المنظمة طويل الأجل.
 - 2- تقلل من مخاطر اتخاذ قرارات خاطئة غير موجهة.
 - 3- توصل غاية المنظمة وأهدافها للجميع بطرق تحفز أعضاء المنظمة للتحرك السريع.
 - 4- توفر إرشاداً وتوجيهاً يمكن لصغار المديرين استخدامه لإعداد أهداف لإداراتهم تكون متوافقة مع إستراتيجية المنظمة الكلية.
 - 5- تساعد المنظمة على الاستعداد للمستقبل.
- وبتحقيق هذه المزايا، سوف تكتمل أول خطوة أساسية في اتجاه المنظمة نحو النجاح.³
- إن القائد الإداري "Chief Executive Officer - CEO" صاحب الرؤية الناجحة عليه القيام بما يلي:

- 1- البحث عن الأفكار والمفاهيم وطرق التفكير لبلورة رؤية واضحة.
- 2- وضع الرؤية بحيث تتكامل مع فلسفة المنظمة وتوجهها الاستراتيجي وقيمها الثقافية.

¹ - تومسون، آرثر. أليه؛ ستريكلاند، أليه. جي، مرجع سبق ذكره، 2006، ص 7-42.
² - بني حمدان، خالد محمد طلال؛ إدريس، وائل محمد، مرجع سبق ذكره، 2007، ص 126.
³ - تومسون، آرثر. أليه؛ ستريكلاند، أليه. جي، مرجع سبق ذكره، 2006، ص 44-45.

- 3- العمل المستمر على تحفيز الأفراد لاعتناق الرؤية من خلال الإقناع المتواصل، وتوضيح الرؤية وتوصيلها أكثر من مرة، وأن يتم تدعيمها في كل مناسبة حتى تكتسب قبولاً على مستوى المنظمة كلها.
- 4- الاتصال مع العاملين على كافة المستويات الإدارية، ومحاولة فهم اهتماماتهم واثار الرؤية عليهم.
- 5- العمل بطريقة ودية ومساندة ومعبرة، ودائماً إيصال فكرة "نحن جميعاً معاً، كاسرة".
- 6- ترجمة الرؤية إلى سبب لوجود كل فرد، من خلال ربط الرؤية بشكل مستمر بهومومهم واهتماماتهم.
- 7- التركيز على نقاط القوة الرئيسة للمنظمة التي تضمن نجاح الرؤية.
- 8- البحث عن طرق لتحسين وتطوير الرؤية من خلال مراقبة وملاحظة التغيرات داخل المنظمة وخارجها.¹

رابعاً: خصائص الرؤية الإستراتيجية الفعالة

- المنظمة لا تحتاج إلى رؤية ولكن أيضاً إلى خطة لتنفيذها، وعلى الرغم من أن العديد من الرؤى لا يمكن قياسها على نحو دقيق باستخدام مؤشرات كمية محددة حول كيف ستتحقق، إلا أنها تقدم قاعدة جوهرية تعبر عن قيم وطموحات المنظمة وأهدافها، فالعديد من الرؤى تذهب أبعد من الأهداف المالية الضيقة.²
- وترجمة القوة الكامنة إلى منظور حقيقي يتطلب من قادة المنظمة أن يميزوا الخصائص الأساسية للرؤية وآلية عملها، والرؤية الفعالة تتسم بالخصائص والسمات التالية:
- 1- التركيز Focused: يمكن تركيز الجهود والموارد نحوها واتخاذ القرارات على أساسها بدون تردد.
 - 2- المرونة Flexibility: تتصف بالعمومية والشمولية بما يسمح باستخدامها كقاعدة لمبادرات محددة، وفي الوقت نفسه فإنها لا تحد من إمكانية استخدامها عند الحاجة لبدائل.
 - 3- التواصل Communicability: تتميز بالتحدي والوضوح بحيث يمكن شرحها وإيصال معناها للغالبية العظمى من العاملين.
 - 4- الجاذبية Desirability: تجاهد لتأسر قلوب وعقول العاملين، وتثير الحماسة من خلال تعبيرها عن طموحاتهم وأمانيتهم³، إلا أن نفس تلك الحماسة يمكن بسرعة أن تتحطم إذا كان

¹ - Jick, Todd. D; Peiperl, Maury. A, OP. Cit., 2003, P 98.

² - Dess, Gregory G; Lumpkin, G .T (Tom); Eisner, Alan B., "Strategic Management: Text and Cases", third Edition, McGraw –Hill Companies Inc., New York, 2007, PP 29-30.

³ - بني حمدان، خالد محمد طلال؛ إدريس، وائل محمد، مرجع سبق ذكره، 2007، ص 126.

سلوك الإدارة غير منسجم مع الرؤية التي تكون غالباً مجرد حملة رفع شعارات غامضة وفضفاضة مثل "التفاني للعميل"، "فرق العمل"، "الجودة الشاملة"، غير المتسقة مع تصرفات الإدارة، فالرؤية تدعم توجهات الإدارة وتتطلب من كل فرد أن ينفذ ما يقول ويكون مسؤولاً عن سلوكه.

5- الواقعية (إمكانية التطبيق) Applicability: على الرغم من أن الرؤية غير مصممة لتعكس الواقع، إلا أنها تحتاج أن تكون مستندة عليه، فالرؤية التي خلقت في فراغ وغير المرتبطة مع الفرص والتهديدات البيئية وموارد وإمكانات المنظمة سيرفضها العاملون، لذا فالرؤية المستقبلية يجب أن تكون متوافقة مع الحاضر.¹

فالتحدي يبدأ بابتداع رؤية كبيرة بما يكفي لإلهام العاملين، وفي الوقت نفسه فإن الرؤية يجب أن تكون مبنية على واقعية كافية بحيث يستطيع العاملون أن يبدؤوا بالإيمان بقدرتها على أن تتحول إلى حقيقة أو ستصبح حقيقة، فالرياضي لم يصل المباريات الأولمبية بالصدفة، فرويته المسيطرة حول أدائه المميز يساعده في التغلب على الصعوبات والتحديات التي يواجهها.²

¹ - Dess, Gregory G; Lumpkin, G .T (Tom); Eisner, Alan B., OP. Cit., 2007, PP 30-31.

² - اليسون، مايكل؛ كاي، جود، مرجع سبق ذكره، 2007، ص 158.

ج- تحديد الأهداف الإستراتيجية Defining Strategic Objectives

أولاً: ماهية الأهداف

تقول حكمة إغريقية قديمة: "لو أن قائد السفينة لا يعرف ما هو الميناء الذي يجب أن يرسو به فإنه لن يستطيع الاستفادة من اتجاهات الرياح ولن تنفعه كفاءته الشخصية وفي الغالب فإنه لن يرسوا على أي ميناء".

إن وضع الأهداف يساعد في تحويل رؤية المنظمة ورسالتها إلى مستويات مرغوبة للأداء، والأهداف تمثل شكلاً من أشكال التعهد والالتزام الإداري بتحقيق نتائج محددة أو الوصول إلى مستويات معينة من الانجازات، فهي تمثل في النهاية دعوة للتصرف الفعال وتحويل الطموحات إلى واقع ملموس.

فبدون ترجمة التوجه المستقبلي للمنظمة إلى مستويات أداء محددة، وما لم يظهر المديرين سعياً دؤوباً للوصول إلى هذه المستويات، فإن الرؤية الإستراتيجية والرسالة تصبحان مجرد شعارات وأحلام وردية لن ترى طريقها إلى النور¹، فالمنظمة بدون أهداف مجرد أفراد يعملون².

ومن الجدير بالذكر إن العديد من الكتاب في حقل الإستراتيجية يميزون بين مفهومي الغايات (Goals) والأهداف (Objectives) حيث تشير الغايات إلى النتائج النهائية للمنظمة، والتي ترتبط بتحديد الغرض الذي يميزها عن غيرها من المنظمات المماثلة، اذ تبنى الغايات على أساس رسالة المنظمة ورؤيتها، ووضوح الغايات يساعد على توجيه الجهود وكفاءة تخصيص الموارد والاستفادة منها بأفضل صورة ممكنة، وتتسم الغايات بعدد من الخصائص أهمها البعد عن التفاصيل الدقيقة بحيث تعكس الفلسفة العامة للمنظمة وتوجهاتها الأساسية، الشمولية لكافة المجموعات التي تخدمها المنظمة، طويلة الأجل فهي ترتبط ارتباطاً وثيقاً بالإستراتيجية وتحدد الإدارة العليا بالمنظمة³.

أما الأهداف فهي الحالة المرتبطة بتحقيق تقدم ملموس وقابل للقياس من الانجاز باتجاه الغاية وهو نشاط تكتيكي قصير الأجل⁴، بحيث يتم ترجمة الغاية إلى نواحي يمكن قياسها، فهي أشبه بدرجات على السلم للوصول إلى الغاية⁵.

¹ - إدريس، ثابت عبد الرحمن؛ المرسي، جمال الدين محمد، "الإدارة الإستراتيجية: مفاهيم ونماذج تطبيقية"، الدار الجامعية، الإسكندرية، 2003، ص 121.

² - Mullins, Laurie J, "Management and Organizational Behavior", Forth Edition, Pitman Publishing, long Acre, London, 1996 , P 294.

³ - المغربي، عبد الحميد عبد الفتاح، مرجع سبق ذكره، 1999، ص 89-93.

⁴ - Chou, Ming -Jen, "A Strategic Process - A planning Model for A Taiwanese Hospital Group", thesis of doctorate, department of Health services policy and management, Arnold school of public Health, university of South Carolina, 2006, PP 11-12.

⁵ - Tracy, Brian, "Turbo Strategy: 21 Powerful Ways to Transform Your Business and Boost Your Profits Quickly", A M A C O M, American Management Association, New York, 2003, P 24.

وتتكون الأهداف من أربعة مكونات:

- 1- غاية يتعلق بها الهدف.
 - 2- مقياس درجة التقدم نحو تحقيق الغاية.
 - 3- قيمة مستهدفة لتحقيق الهدف.
 - 4- إطار زمني لتحقيق الهدف.¹
- إن المخرجات الأساسية لعملية التخطيط الاستراتيجي هي وضع غايات طويلة الأجل، يتفرع عنها (يصاحبها) أهداف قصيرة الأجل، ومجموعة استراتيجيات مساندة لتحقيقها.²
- وبشكل متوافق مع إيديولوجية المنظمة وفلسفتها، يتم تطوير السياسات ضمن إطار الأهداف لتقدم قاعدة لصنع القرار والإجراءات المتبعة لتحقيق الأهداف، وتمثل السياسة (Policy) مرشد للعمل التنظيمي وتنفيذ الغايات والأهداف، وتترجم إلى قواعد وإجراءات توضح في شكل أوامر وإرشادات مرتبطة بكافة أنشطة المنظمة ولكافة مستوياتها، والسياسة الموضوعية بوضوح تساعد في تعزيز الوظائف الرئيسية للمنظمة وتحقيق التناسق بينها من خلال توضيح الأدوار والمسؤوليات للمديرين والعاملين وتمثل دليلاً للسلوك الإداري وتقلل الاعتماد على تصرفات المديرين الفردية، فالأهداف والسياسات تقدم معاً مرشداً لعمليات وأنشطة المنظمة، وتمثل قاعدة لعملية التخطيط الاستراتيجي.³
- ويوضح الشكل التالي (2-1) التكامل والترابط بين الأهداف والغايات ودورها في تحقيق رؤية المنظمة.

¹ - غراب، كامل السيد، "الإدارة الاستراتيجية: أصول علمية وحالات عملية"، ط1، عمادة شؤون المكتبات - جامعة الملك سعود، الرياض، 1995، ص 55.

² - Prusty, S. K; Mohapatra, Pratap K .J.; Mukherjee, C . K, "GOS tree (Goal - Objective - Strategy Tree) approach to strategic planning using a fuzzy –Delphi process: An application to the Indian shrimp industry", Technological Forecasting & Social change an International Journal, 77 (2010), PP 442-456, P: 442.

³ - Mullins, Laurie J, OP, Cit., 1996, PP 300-302.

الشكل (1-2) الأهداف والغايات ودورها في تحقيق الرؤية



Source: Bleistein, Steven J.; Cox, Karl; Verner, June; Phalp, Keith T., "B - SCP; A requirements analysis framework for validating strategic alignment of organizational IT based on strategy, context, and process", Information and Software Technology, 48 (2006), PP 846 – 868, P: 851.

ثانياً: أهمية الأهداف

تتجلى أهمية الأهداف في النقاط التالية:

- 1- تعد الأهداف معياراً ومرشداً للإدارة العليا في اتخاذ القرارات الملائمة بما يتناسب مع الموقف الذي تواجهه، فالقرارات مرتبطة بالأهداف ومستمدة منها.
- 2- تساعد الأهداف في تحديد السلطات والمسؤوليات للأقسام والأفراد، وأدوارهم ضمن الهيكل التنظيمي للمنظمة، وطبيعة العلاقة السائدة بينهم.
- 3- تمثل الأهداف معايير للرقابة لتقييم الأداء التنظيمي، أي وضع مقاييس كمية باتجاه تحقيق الغاية، وفي إطار زمني يتناسب وإمكانية تحقيق الهدف، فغالباً ما يتم الاعتماد على الأهداف كمعيار لتقييم كفاءة الإدارة والعاملين على حد سواء.¹
- 4- تقدم الأهداف أساساً للمفاضلة بين البدائل الإستراتيجية.

¹ - الدوري، زكريا المطلق، مرجع سبق ذكره، 2005، ص 58.

5- يساعد وضع الأهداف على تحفيز الأفراد في التنظيم ودفعهم إلى الأداء بأعلى كفاءة وفعالية ممكنة، ذلك إن وجود هدف محدد يوضح المطلوب من الأفراد القيام به كتنظيم يساعد على تطوير التزام من الأفراد والمجموعات لأنشطة المنظمة، لذا يجب على الإدارة أن تسعى لتحقيق التكامل بين الغايات الشخصية للأفراد والغايات التنظيمية، نظراً لأن غايات وأهداف التنظيم هي التي يجب أن توجه وتحقق غايات الأفراد الشخصية، فالأهداف ليست ضرورية لتحفيز العاملين فحسب، بل هي أساسية لبقاء المنظمة واستمرارها.¹

6- الأهداف المصاغة بوضوح تمكن كل أجزاء المنظمة من العمل سوية كفريق واحد.²

ثالثاً: أنواع الأهداف

يختلف الباحثون في تصنيف الأهداف التي ينبغي أن تستخدم في إرشاد العمل التنظيمي وتوجيه الإمكانات والموارد باتجاه تحقيقها، ويعتمد تصنيف الأهداف على المعيار المستخدم، وتستخدم عدة معايير في تصنيف الأهداف منها:

- 1- على أساس المدى الزمني: قصيرة الأمد توضع من قبل المستويات التنظيمية الدنيا، ومتوسطة الأمد توضع على مستوى الأقسام والوحدات، وطويلة الأمد توضع على مستوى المنظمة ككل.
- 2- على أساس المستوى التنظيمي: ويكون التصنيف على مستوى المنظمة أولاً، والأقسام ثانياً، والوحدات ثالثاً.
- 3- على أساس الوظيفة: وتصنف الأهداف حسب الأقسام إلى أهداف إنتاجية، تسويقية، مالية، الخ.³

ويحدد (Peter Durker) ثمانية مجالات أساسية للأهداف، ويلقى هذا التصنيف قبولا لدى العديد من الباحثين في حقل الإدارة، حيث يشير إلى أن المنظمة تحتاج إلى تحديد أهداف تتعلق بمجالات النتائج الأساسية، ويقصد بها المجالات التي يؤثر الأداء أو النتائج فيها بشكل مباشر على استمرار وتطور أنشطة المنظمة، وتشمل هذه المجالات:⁴

- | | |
|-----------------------------|---------------------------------|
| 1- الموقف السوقي | Market Standing |
| 2- الابتكار | Innovation |
| 3- الإنتاجية | Productivity |
| 4- الموارد المالية والمادية | Physical and financial resource |

¹ - غراب، كامل السيد، مرجع سبق ذكره، 1995، ص 62.

² - الشماخ، خليل محمد حسن، "مبادئ الإدارة مع التركيز على إدارة الأعمال"، ط3، دار المسيرة للنشر والتوزيع والطباعة، عمان، 2002، ص76.

³ - الركابي، كاظم نزار، مرجع سبق ذكره، 2004، ص184.

⁴ - إدريس، ثابت عبد الرحمن؛ المرسي، جمال الدين محمد، مرجع سبق ذكره، 2003، ص135.

Profitability	5- الربحية
Managers Performance and Development	6- التطوير وأداء المديرين
Worker Performance and Attitude	7- أداء العاملين واتجاهاتهم
Public Responsibility	8- المسؤولية الاجتماعية ¹

وفي المجال المصرفي فإن أهداف المصرف تتمحور حول الأهداف الثلاثة التالية:

- 1- الربحية Profitability (تحقيق أكبر عائد ممكن للملاك أو المساهمين)
 - 2- السيولة Liquidity (تأمين السيولة لمواجهة مسحوبات عملاء المصرف)
 - 3- الأمان Safety (تحقيق أكبر قدر من الأمان للمودعين)
- وتؤثر هذه الأهداف في رسم وتشكيل سياسات المصرف الرئيسية في مجالات جذب الودائع، ومنح القروض، والاستثمار في الأوراق المالية.²
- ومن الملاحظ وجود تعارض ما بين الأهداف الثلاثة السابقة، لأن تحقيق أكبر قدر من الأرباح يحتم استغلال أكبر قدر ممكن من موارد المصرف، وهذا ما ينعكس على السيولة ويعرض المصرف للخطر، ومن ناحية أخرى فإن ضمان السيولة لدعم قدرة المصرف على الوفاء بطلبات السحب للعملاء يتوجب على المصرف الاحتفاظ بموارده على شكل نقدية من شأنها تخفيض حجم الموارد المتاحة للاستثمار والتي يتولد عنها تحقيق الأرباح.
- كما ثمة تعارض بين أهداف المالكين وأهداف المودعين، ففي الوقت الذي يأمل فيه الملاك الحصول على أكبر عائد ممكن، وذلك من خلال توظيف كافة موارد المصرف الأمر الذي يعرض حقوق المودعين للخطر، يأمل المودعون في تحقيق أكبر قدر من الأمان لودائعهم.³
- وبالرغم التعارض المحتمل بين الأهداف المذكورة، وخاصة في المدى القصير، فإن الهدف الأساسي للمصرف في المدى الطويل هو تعظيم العائد الذي يسعى المساهمون إلى تحقيقه، مع مراعاة بعض القيود المتمثلة في عدم الإخلال بمركز المصرف المالي من ناحية السيولة، وتجنب الوقوع في خسائر رأسمالية كبيرة قد تؤدي إلى انكماش هامش الأمان لأصحاب الودائع.⁴
- مما سبق يمكن النظر إلى الربح كهدف، بينما السيولة والأمان يمكن اعتبارهما وسيلة لتحقيق هذا الهدف أو إنهما قيود على تحقيقه.⁵

¹ - Mullins, Laurie J, OP, Cit., 1996, PP 304-305.

² - حموي، فواز صالوم؛ إسماعيل، محمد رمضان، "إدارة المؤسسات والأسواق المالية"، ط1، دار علاء الدين للنشر، دمشق، 2011، ص16-17.

³ - كنجو، كنجو؛ الحمدو، عصري؛ شيحا، أيمن، "إدارة المؤسسات المالية"، منشورات جامعة حلب، كلية الاقتصاد، 2006، ص 46.

⁴ - صوان، محمود حسن، "أساسيات العمل المصرفي الإسلامي: دراسة مصرفية تحليلية مع ملحق بالفتاوى الشرعية"، ط2، دار وائل للنشر والتوزيع، عمان، 2008، ص 34.

⁵ - كنجو، كنجو؛ الحمدو، عصري؛ شيحا، أيمن، مرجع سبق ذكره، 2006، ص 46.

رابعاً: خصائص الأهداف الفعالة

أشارت نتائج الدراسات إلى ضرورة توفر خصائص وسمات في الأهداف تعزز من فرص النجاح في تحقيقها، وتمثل شروط يجب مراعاتها عند وضع الأهداف، وتسمى الأهداف الذكية (SMART Objectives) وتتمثل هذه الخصائص في:¹

1- محددة (Specific (S): يجب أن تكون الأهداف واضحة ومحددة ومفهومة لكل من واضعي الهدف والقائمين على تنفيذه على حد سواء، ويجب أن تكون الأهداف مكتوبة بلغة واضحة ومتعارف عليها لأعضاء التنظيم.

2- القابلية للقياس (Measurable (M): يجب أن تخضع الأهداف للقياس الكمي، حتى يمكن التحقق من الوصول إليها، وهذا يتطلب تأسيس مؤشرات لقياس مدى التقدم في تحقيق الهدف.

3- القبول (Acceptable (A): يتحقق القبول من خلال مشاركة العاملين الذين سيتولون تحقيق الأهداف في عملية صياغتها وتحديدها، مما ييسر أداء المهام والوظائف، ويقلل العقبات التي قد تقف عائقاً دون تحقيق الأهداف المزمعة.

4- الواقعية (Realistic (R): يجب أن تكون الأهداف موضوعية ومتناسبة مع طبيعة الإمكانيات والقدرات المالية والمادية والبشرية التي تمتلكها المنظمة، كما يجب أن تعكس مصالح الأطراف ذات العلاقة بصورة متوازنة، وأن تراعي العلاقة بين مصالح المنظمة ومصالح البيئة المحيطة.

5- الارتباط بالزمن (Time Related (T): يجب أن يتم ربط الأهداف بعنصر الزمن، أي ترتبط بمواعيد زمنية لها بداية ونهاية محددة، وتحديد الفترة الزمنية المطلوبة لانجازها.²

وأخيراً يوضح الباحث جوهر عملية الصياغة الإستراتيجية كما هو موضح بالشكل (2-2).

الشكل (2-2) عناصر الصياغة الإستراتيجية



المصدر: الباحث استناداً لما عكسته أدبيات التخطيط الاستراتيجي

¹ - Gray, Clifford F; Larson, Erik W, "Project Management: The Managerial Process", Third Edition, McGraw –Hill companies, Inc., New York, 2006, P 26.

² - المغربي، عبد الحميد عبد الفتاح، مرجع سبق ذكره، 1999، ص 98-99.

المجلد الثاني

التحليل الاستراتيجي

يقول (Tzu, Sun, 500 P.C) "إذا كنت تعرف العدو وتعرف نفسك، تستطيع أن تقاتل مئات المعارك بدون خطر الهزيمة".¹

ويمثل هذا جوهر الفلسفة التي تقوم عليها عملية التحليل الاستراتيجي، الذي يكمن بأن الاستراتيجيات التي تتبناها المنظمة يجب أن تحقق تناسب استراتيجي بين نقاط القوة والضعف الداخلية، والفرص والتهديدات الخارجية، واستناداً إلى نتائج تحليل البيئة يتم تقييم واختيار البدائل الإستراتيجية.²

إن البيئة ديناميكية جداً وتتغير بشكل مستمر، فليس كافياً فهم ماذا يحدث الآن، لذا يجب على المنظمة أن تلتقط المؤشرات المبكرة للتغيرات ثم تتصرف بناءً على ذلك بسرعة، أو تحاول أن تتوقع التغيرات بما يساعدها على التخطيط بشكل ملائم.³

وكما يقول (Sun Tzu): "رؤية النصر حيث يستطيع الرجل العادي رؤيته قادمة ليست هي قمة التميز، بل أن ترى النبتة قبل أن تنبت، وأن تتوقع ما سيحدث قبل حدوثه".⁴

إن التطورات التي تشهدها بيئة الأعمال والمتمثلة بانتهاء الفواصل الزمنية والمكانية بين الأسواق، وتسارع التطورات التكنولوجية، وازدياد حدة المنافسة، وتعدد أشكال المنتجات والخدمات واستراتيجيات التسويق، وتغير حاجات ورغبات العملاء الذين أصبحوا أكثر انتقائية في اختياراتهم، أكد على دور التحليل الاستراتيجي الذي يمثل نقطة البدء الحاسمة في التفكير الاستراتيجي كأداة لتحقيق النجاح وضمان الاستمرار.⁵

¹ - Tzu, Sun, Op, Cit., 2002, p 51.

² - Beer, M.; Voelpel, S. C.; Leibold, M; Tekie, E. B, "Strategic Management As Organizational Learning: Developing Fit and Alignment Through a Disciplined Process", long range planning, 38 (2005), PP 445-465.

³ - Brassington, Frances; Pettitt, Stephen, "Principles of Marketing", third Edition, Pearson Education Limited, Harlow, England, 2003, P 47.

⁴ - Tzu, Sun, OP. Cit., 2002, P 52.

⁵ - إدريس، ثابت عبد الرحمن؛ المرسي، جمال الدين محمد، مرجع سبق ذكره، 2003، ص 147.

أولاً: ماهية التحليل الاستراتيجي

التحليل الاستراتيجي للبيئة يعتمد على تحليل مكونات البيئة الداخلية والخارجية للمنظمة، للوصول إلى نقاط القوة والضعف في بيئتها الداخلية، واكتشاف الفرص والتهديدات في بيئتها الخارجية.

فالتحليل الاستراتيجي يكمن في العمليات التي تطور بواسطتها المديرين فهماً للبيئات التنظيمية الداخلية منها والخارجية من خلال تحديد العوامل التي يمكن أن تؤثر على أداء وأنشطة المنظمة الآن وفي المستقبل، وتحقيق أهدافها ومركزها الاستراتيجي.

ويعرف التحليل الاستراتيجي بأنه "فهم المنظمة لبيئتها الداخلية والخارجية، وتحديد أفضل سبل الاستجابة للتغيرات السريعة، واستغلالها باتجاه تحقيق أفضل أداء".¹

ويمثل التحليل الاستراتيجي العملية الموجهة نحو تزويد مسؤولي الإدارة بتصور وفهم شمولي للبيئة كأساس لصنع القرار،² من خلال تجميع المعلومات المتعلقة بالعوامل البيئية وتحليلها والتنبؤ بالاتجاهات والمتغيرات ذات الصلة، والظروف المؤثرة على المنظمة.³

ومن المهم الإشارة إلى أن المنظمات باتت تعمل في ظروف عدم التأكد، ويشير مصطلح الغموض البيئي (Environmental Uncertainty) إلى أن المديرين لا يملكون معلومات كافية حول البيئة لفهم أو توقع المستقبل، وعدم التأكد ينشأ من عاملين:

الأول: التعقيد البيئي Environmental Complexity: يشير إلى عدد القضايا التي يجب على المدير الاهتمام بها نظراً لترابطها، فالصناعات التي تتضمن العديد من المنافسين الذين يتنافسون بطرق مختلفة، كثيراً ما تكون أكثر تعقيداً وغموضاً بالمقارنة مع الصناعات التي تتضمن عدة منافسين رئيسيين.

الثاني: الديناميكية البيئية Environmental Dynamism: تشير إلى درجة التغير المتقطع وغير المستمر التي تحدث ضمن الصناعة، فالصناعات عالية النمو مع منتجات وخدمات وتقنيات متغيرة بسرعة تقود نحو غموض أكبر مقارنة بالصناعات المستقرة حيث التغير يكون أقل دراماتيكية وأكثر توقعاً.

¹ - بني حمدان، خالد محمد طلال؛ إدريس، وائل محمد، مرجع سبق ذكره، 2007، ص 71-72.

² - Ahlroth, Sofia; Nilsson, Mans; Finnveden, Goran; Hjelm, olof; Hochschorner, Elisabeth, "Weighting and Valuation in Selected Environmental Systems Analysis Tools -Suggestions for Further Development", Journal of Cleaner Production, 19 (2011), PP 145-156, P: 148

³ - Deresky, Helen, "International Management: Managing Across Borders and Cultures", Fifth Edition, Pearson Education, Inc., Upper Saddle River, New Jersey, 2006, P 226.

إن حالة عدم التأكد البيئي في تزايد، لذا فالمديرين يجب أن يطوروا تقنيات وطرق لجمع وتصنيف وتفسير المعلومات حول البيئة.¹

وتتجلى أهمية التحليل الاستراتيجي كأحد المكونات الهامة لعملية التخطيط الاستراتيجي فيما يلي:

- 1- تمكن المنظمة من تخصيص الموارد بصورة أكثر فعالية.
 - 2- تقدم قاعدة لعملية صنع القرار وتقييم واختيار البدائل الإستراتيجية.
 - 3- تبقي المنظمة على إطلاع على التغيرات في حاجات ورغبات العملاء.²
 - 4- التحذير المبكر من الفرص أو المخاطر الناشئة في البيئة التنافسية.
 - 5- تقييم موضوعي وشامل للموقع التنافسي للمنظمة.
 - 6- تعزيز قدرة المنظمة على التأقلم بسرعة مع التغيرات البيئية.
 - 7- تمثل وسائل ارتكاز الخطط الإستراتيجية على معلومات دقيقة.
- مما سبق يمكن القول إن التحليل الاستراتيجي الفعال مفتاح الحصول على معلومات مرتبطة بأعمال ناجحة، والتي تعطي المنظمة قدرات دعم استباقية وعالية الجودة، فالمعلومات المرتبطة بالعملاء والمنافسين والشركاء المحتملين والموردين وغيرهم من الجهات المعنية المؤثرة، تعتبر خط الدفاع الأول - وربما الوحيد - للمنظمة، وعليه، تفرض المحافظة على هذه القدرة في المستقبل على المديرين التنفيذيين الاستفادة من كل فرصة لتقديم تحليل مقنع ودقيق وقابل للتنفيذ. كما ينبغي أن تزود نتائج التحليل عملية اتخاذ القرارات بمعلومات أساسية وضرورية للمحافظة على قدرة المنظمة على المنافسة وتبسيط الضوء على علامات التحذير الأولى لتغيرات البيئة.³
- وعند القيام بعملية التحليل الاستراتيجي يجب الأخذ بعين الاعتبار التساؤلات التالية:
- 1- كيف يكون التحليل الوظيفي للوحدات التنظيمية، وأين يتم ضمن هيكل المنظمة؟
 - 2- ما هي حالات الطوارئ التي تكون ذات أهمية مركزية عند تحليل العوامل البيئية؟
 - 3- ما هي المفاهيم التنظيمية المستخدمة لتوجيه أنشطة التحليل والمسح البيئي؟
 - 4- ما هي المزايا والمساوئ المرتبطة بالطرق المختلفة لتنظيم وحدة التحليل البيئي؟⁴
- والمطلوبات الأساسية التي يجب توفيرها في نظام التحليل والمسح البيئي والتي تساهم في تحسين عملية التخطيط الاستراتيجي تشمل:

¹ - Batteman, Thomas S; Snell, Scott A, Op, Cit., 2009, P 67.

² - Danks, Stephen, "Advanced Level Business Studies", Second Edition, DP Publications Ltd, Aldine Place, London, 1995, P 45.

³ - بينوسان، بابيت؛ فليشير، كريغ، "التحليل الإداري المبسط: عشر أدوات لاتخاذ القرارات الإدارية الإستراتيجية"، ترجمة دانو، ميشيل، ط1، الدار العربية للعلوم ناشرون، بيروت، 2009، ص 15-23.

⁴ - Lenzy, R. T; Engledow, Jack L, "Environmental Analysis Units and Strategic Decision-Making: A Field Study of Selected -Leading Edge- Corporations", Strategic Management Journal, 7 (1986), PP 69-89, P: 72.

1- القدرة على تحديد القوى والعوامل البيئية التي من المحتمل أن تشكل أكثر الفرص والتهديدات أهمية للمنظمة.

2- القدرة على المراقبة والتنبؤ بالتغيرات والاتجاهات المستقبلية لهذه العوامل.

3- القدرة على تفسير أهمية هذه التغيرات والاتجاهات البيئية، وتحديد نتائجها وأثارها على الاستراتيجيات المستقبلية.

4- القدرة على تطوير وتنفيذ استراتيجيات للاستجابة للتغيرات والاتجاهات البيئية.

5- قدرة المنظمة على التعامل مع العوامل البيئية الداخلية المتمثلة بالموارد والإمكانات والتي تتضمن نقاط القوة والضعف بما يمكنها من تطوير استجابات ملائمة لمتغيرات البيئة الخارجية وتعزيز فرص النجاح الاستراتيجي.¹

وتتضمن عملية التحليل الاستراتيجي تحليل كل من عناصر البيئة الخارجية والداخلية.

ثانياً: تحليل البيئة الخارجية

إن المنظمة لا تعمل في عزلة بل هي جزء من البيئة التي تتفاعل معها والتي تشمل مدى واسع من القوى والعوامل التي تقع خارج المنظمة ولكن لها تأثير مباشر أو غير مباشر على اتخاذ قراراتها، والقدرة على تحقيق أهدافها، بما تتضمنه من فرص وتهديدات.²

وتتسم عوامل البيئة الخارجية بأن قدرة المنظمة في السيطرة عليها قليلة أو معدومة، ولكن قد يكون للمنظمة إمكانية التأثير في بعضها.³

ويساعد تحليل البيئة الخارجية إدارة المنظمة في تكوين نظام للإنذار المبكر من أجل تهيئة الاستعدادات اللازمة قبل ظهور التهديد المحتمل بوقت مناسب، وبالتالي تصميم استراتيجيات قادرة على مواجهة التهديد والتقليل من أثاره السلبية على أنشطة المنظمة، أو تحويله إيجابياً باتجاه تحقيق الأهداف الإستراتيجية.

وتشير معظم الدراسات الإستراتيجية إلى أن المنظمات الناجحة هي التي استطاعت تحليل وتشخيص متغيرات البيئة الخارجية وتحديد البدائل الإستراتيجية المناسبة للتعامل معها هذه المتغيرات.⁴

ولقد تم تطوير العديد من الأطر أو الهياكل (Framework) لعملية التحليل البيئي أهمها تلك التي قدمها (Jain, 1985) الموضحة في الشكل (2-3).

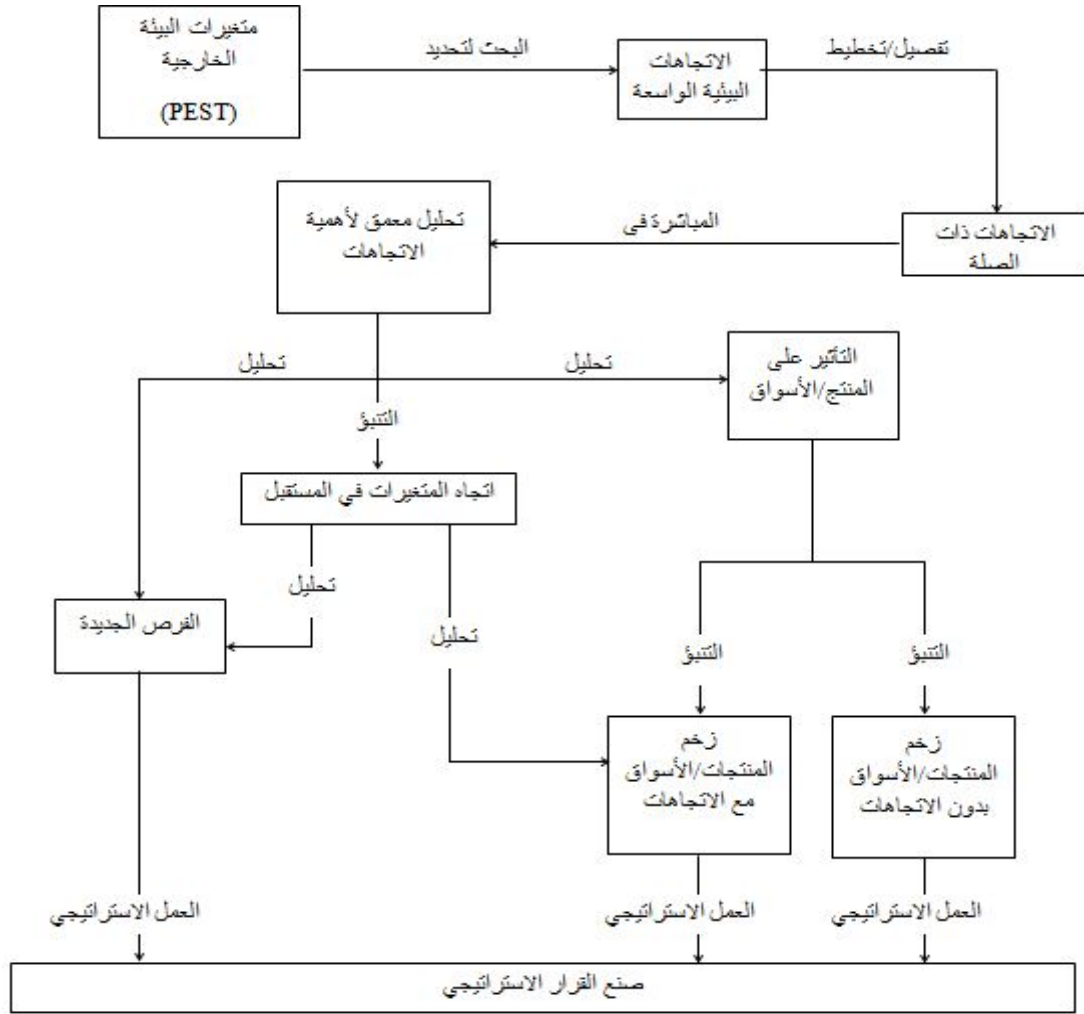
¹ - Lancaster, Geoff; Massingham, Lester, "Marketing Management", Third Edition, McGraw -Hill companies, Inc., New York, 2001, PP 37-38.

² - Danks, Stephen, OP, Cit., 1995, P 45.

³ - عقيلي، عمر وصفي؛ العبدلي، قحطان بدر؛ الغدير، حمد راشد، "مبادئ التسويق: مدخل متكامل"، دار زهران للنشر والتوزيع، عمان، 1996، ص 42.

⁴ - العبدلي، قحطان؛ العلاق، بشير، "التسويق: أساسيات ومبادئ"، دار زهران للنشر والتوزيع، عمان، 1998، ص 36.

الشكل (2-3) منهجية تقييم البيئة والتخطيط الاستراتيجي



Source: Lancaster, Geoff; Massingham, Lester, OP, Cit., 2001, p 40. Adapted from Jain, S. C., "Marketing Planning and Strategy", Second Edition, South Western Publishing Co., Cincinnati, 1985, p 277.

وتشمل ست مراحل هي:

- 1- تحديد الاتجاهات العريضة لكل من العوامل البيئية الرئيسة، وفي هذه المراحل لا يكون التحليل عميق للاتجاهات المراقبة.
- 2- تحديد تلك الاتجاهات التي تعتبر أكثر ارتباطاً ويمكن أن يكون لها أهمية محتملة للمنظمة.
- 3- إجراء تحليل عميق للتأثير المحتمل للاتجاهات المختارة على منتجات/خدمات المنظمة وأسواقها، وتحديد ما تمثل هذه الاتجاهات بالنسبة للمنظمة هل هي فرص أم تهديدات، إلى جانب تحديد التأثير المحتمل على أنشطة المنظمة.
- 4- التنبؤ بالاتجاهات المستقبلية للأحداث المعزولة (المختارة).
- 5- إجراء تحليل عميق للتأثيرات المحتملة للاتجاهات المتوقعة على مستقبل المنتج/الخدمة وزخم "القوة الدافعة" للسوق وذلك في حالتين:

أ- في حال عدم الاستجابة للمتغيرات البيئية ب- في حال الاستجابة للمتغيرات البيئية.

6- الخطوة الأخيرة هي تقييم نتيجة التحليل السابق لاتخاذ القرارات الإستراتيجية.

ويمثل هذا الإطار لعملية تحليل البيئة الخارجية منهج منطقي وهيكلية يساهم في رسم التوجه العام لعملية التحليل.¹

وتمثل دراسة وتحليل مكونات البيئة الخارجية أمراً ضرورياً عند وضع الإستراتيجية المناسبة للمنظمة، حيث إن نتائج هذه الدراسة تساعد في التعرف على جانبيين رئيسيين يمثلان نقطة الارتكاز في صياغة ورسم إستراتيجية المنظمة وهما:

1- الفرص التي يمكن للمنظمة استغلالها.

2- المخاطر والتهديدات التي يجب على المنظمة تجنبها أو الحد من آثارها.²

ويمكن النظر لقوى وعوامل البيئة الخارجية من مستويين:

الأول: البيئة الخارجية العامة Macro – External Environment

الثاني: البيئة الخارجية الخاصة Micro – External Environment

وفيما يلي توضيح لكل منهما:

البيئة الخارجية العامة:

وتسمى بالبيئة العامة لأنها تؤثر على كافة المنظمات وتشمل القوى والعوامل التي تقع خارج سيطرة المنظمة الفردية،³ ويعتبر تحليل (PEST) طريقة شائعة لتحليل عناصر البيئة الخارجية والمتمثلة بالعوامل السياسية، الاقتصادية، الاجتماعية، والتكنولوجية.

وفيما يلي توضيح لهذه المتغيرات:⁴

1- البيئة السياسية (p) Political

هناك ترابط قوي بين البيئة السياسية والقانونية نظراً للتكامل بينهما، وترتبط عوامل البيئة السياسية بالنظام السياسي في الدولة، والفلسفة التي يتبناها في حكم وإدارة شؤون البلاد، والتي تنعكس على ما تسنه من قوانين وأنظمة وتشريعات، يتطلبها تنظيم الفعاليات المختلفة التي تتم في نطاق حدودها، وتوفير المناخ القانوني المناسب الذي يتيح لمنظمات الأعمال درجة عالية من المرونة والمبادرة،⁵ ومن العناصر السياسية المؤثرة على المنظمة ما يلي:

- درجة الاستقرار العام

¹ - Lancaster, Geoff; Massingham, Lester, OP, Cit., 2001, P 39.

² - إدريس، ثابت عبد الرحمن؛ المرسي، جمال الدين محمد، مرجع سبق ذكره، 2003، ص 149.

³ - Stanton, William J; Etzel, Michael J; Walker, Bruce J, "Fundamentals of Marketing", Tenth Edition, McGraw –Hill companies, Inc., New York, 1994, P 42.

⁴ - Danks, Stephen, OP, Cit., 1995, P 46.

⁵ - معلا، ناجي، "أصول التسويق المصرفي"، ط1، معهد الدراسات المصرفية، عمان، 1994، ص 140-143.

- طبيعة النظام السياسي.
- السياسات الحكومية (النقدية، المالية، الصناعية).
- التخطيط الاقتصادي (درجة تدخل الدولة في النشاط الاقتصادي).
- القوانين والتشريعات.

2- البيئة الاقتصادية (E) Economic Environment

العوامل الاقتصادية من العوامل البيئية الهامة، نظراً لأن الحالة العامة للاقتصاد تستطيع التأثير بشكل كبير على نجاح أو فشل أي منظمة كونها تؤثر على القوة الشرائية، فجميع الصناعات ومنها الصناعة المصرفية تعتبر متنافسة على دخل الفرد. وتتمثل البيئة الاقتصادية في مجموعة من العوامل أهمها:

- الوضع الاقتصادي
- البطالة
- التضخم
- الضرائب
- معدل الفائدة
- أسعار الصرف¹

3- البيئة الاجتماعية (S) Social Environment

إن المجتمع الذي ينشأ به الأفراد يكسبهم القيم والمعتقدات والأعراف التي تؤثر في طريقة حياتهم، وتؤثر العوامل الاجتماعية والثقافية على نظرة الأفراد لأنفسهم وللآخرين وللمجتمع الذي ينتمون إليه، وكل هذا يؤثر على العلاقة المتبادلة بين الأفراد، الأمر الذي يؤثر على سلوكهم وينعكس بشكل مباشر أو غير مباشر على نمط الحياة التي يعيشونها.²

وتمثل العوامل الاجتماعية والثقافية وسائل ضغط على المنظمات، باعتبارها وحدة اجتماعية هادفة، وضمن هذا المفهوم فإن المنظمة يجب أن تتوافق اجتماعياً مع بيئتها، وتتجلى أهم عناصر البيئة الاجتماعية والثقافية في:

- طبيعة البناء التنظيمي للمجتمع (زراعي، صناعي، خدمي)
- درجة التقدم
- ثقافة المجتمع³ - الاتجاهات الديموغرافية - مجموعات الضغط
- نمط الحياة

¹ - Danks, Stephen, OP, Cit., 1995, P 46.

² - عقيلي، عمر وصفي؛ العبدلي، قحطان بدر؛ الغدير، حمد راشد، مرجع سبق ذكره، 1996 ص 50-51.

³ - العسكري، احمد شاكر، "التسويق مدخل استراتيجي: للبيئة التسويقية وسلوك المستهلك والمزيج التسويقي"، دار الشروق للنشر والتوزيع، عمان، 2000، ص 61.

ومن المهم الإشارة إلى أن أساليب الحياة (طرق المعيشة) Lifestyles تغيرت بشكل دراماتيكي منذ نهاية الحرب العالمية الأولى، كنتيجة للتطور التكنولوجي والعولمة ومفهوم القرية العالمية وتشابه الأنماط الاستهلاكية.¹

4- البيئة التكنولوجية: Technological Environment

تمثل البيئة التكنولوجية القوة التي تخلق تقنيات جديدة وبالتالي خلق سلع وخدمات وفرص سوقية جديدة.²

وتقدم العوامل التكنولوجية قاعدة للبيئة الاقتصادية، من خلال تأثيرها على الطريقة التي تحول بها موارد المنظمة إلى مخرجات.³

مع بداية الألفية الثالثة أصبحت التكنولوجيا السمة المميز لهذا العصر، فقد ساهمت التطورات التكنولوجية في إلغاء العديد من المنتجات والخدمات وفي نفس الوقت خلق فرص لسلع وخدمات جديدة، كما إن التطور السريع لتكنولوجيا المعلومات ساهم ليس فقط في تغيير آلية الإنتاج ولكن أنماط العمل أيضاً، كما ساهمت التكنولوجيا في تقديم منتجات وخدمات جديدة، وذات جودة أعلى أو سعر أقل.

كما تتجلى أهمية التغيرات التكنولوجية في إنها زادت من توقعات العملاء الذين يطلبون سلع أكثر ابتكاراً وتطوراً ليس فقط مع المعدات الالكترونية ولكن مع جميع المنتجات.

ويشير معدل التغير التكنولوجي إلى أن العوامل التكنولوجية هي أكثر العوامل البيئية صعوبة من حيث تعريفها وتحديدها، نظراً لأنها تتطور بشكل سريع وخلال فترة زمنية قصيرة، لذا فالمنظمات يجب أن لا تبقى فقط على إطلاع على هذه التغيرات بل يجب أن تأخذ بعين الاعتبار المدى الذي تستطيع تطوير وتطبيق التقنيات التكنولوجية الجديدة لتبقى متقدمة على منافسيها.⁴ وقد أثرت العوامل التكنولوجية على سلوكيات الأفراد وعمل كافة المنظمات، ولعل القطاع المصرفي من أكثر القطاعات تأثراً بهذا التطورات، والمتمثلة في استخدام تكنولوجيا المعلومات وتقنيات الاتصال في تقديم خدماتها الأمر الذي ساهم في تخفيض التكاليف وسرعة تقديم الخدمة، إلى جانب تطوير وابتكار خدمات جديدة.⁵

¹ - Danks, Stephen, OP, Cit., 1995, PP 51-52.

² -Armstrong, Gary; Kotler, Philip, "Marketing An Introduction", Sixth Education, Pearson Education , Inc., upper Saddle River, New Jersey , 2003, P137.

³ -Perreault, William. D; McCarthy, E . Jerome, "Essentials of Marketing", Eight Edition, Irwin /McGraw –Hill, Inc., Boston , 2000, P 85.

⁴ - Danks, Stephen, OP, Cit., 1995, PP 53-54.

⁵ - الضمور، هاني حامد، "تسويق الخدمات"، ط5، دار وائل للنشر والتوزيع، عمان، 2009، ص 100 - 101.

البيئة الخارجية الخاصة:

وهي العوامل التي لها تأثير مباشر على المنظمة من خلال تأثيرها على العمليات اليومية للمنظمة وتحقيق أهدافها، وتسمى بالبيئة الخاصة لان تأثيرها يختلف من منظمة لأخرى وتتضمن الموردين والمعلماء والمنافسين،¹ وفيما يلي توضيح لهذه العوامل:

1- الموردين: Suppliers

ويتمثل بالأطراف التي تؤمن للمنظمة ومنافسيها المصادر المادية الضرورية لإنتاج السلع وتقديم الخدمات.²

حيث يعتمد المصرف على الموردين في تأمين احتياجاته ولاسيما الأجهزة والمعدات والبرامج ذات التقنية العالية والتي أصبح القطاع المصرفي يعتمد عليها بصورة متزايدة، لذا يجب على المصرف دراسة مصادر التوريد بشكل مستمر، لان أي خلل في عملية التوريد سيؤثر بشكل كبير على فعالية أداء الأنشطة المصرفية، ويجب أن يسعى المصرف إلى إقامة علاقات ودية مع الموردين والمحافظة عليها، بما يساهم في تأمين احتياجاته بالشروط والمواصفات المطلوبة.

2- العملاء: Customers

إن لكل مصرف سوقه المستهدف، وهذا يتطلب من المصرف التواصل المستمر مع عملائه من خلال جمع المعلومات عنهم ودراسة احتياجاتهم ورغباتهم الحالية والمستقبلية والعمل على تلبيتها باستمرار، وتحديد القطاعات السوقية المستهدفة والعمل على تطوير استراتيجيات تساهم في الاحتفاظ بالعملاء الحاليين وجذب عملاء جدد بما يساهم في تعزيز الحصة السوقية للمصرف.³ إن معرفة هيكل العملاء الذي يتعامل معهم المصرف وبقية المنافسين يساهم في كفاءة عملية التخطيط الاستراتيجي لأنشطة المصرف.⁴

3- المنافسين: Competitors

يجب على المصرف أن يلم بظروف المنافسة وموقفه بالنسبة لها وكيفية التصرف، كما انه من المهم تحديد التغيرات الرئيسة في استراتيجيات المنافسين، إلى جانب تحديد ردود الفعل المحتملة للمنافسين على استراتيجيات المصرف، ويمكن تمييز عدة حالات للمنافسة في السوق أهمها: المنافسة الحرة - حالة احتكار القلة - المنافسة الاحتكارية.

¹ - chi, Lei; Jones, Kiku G; Lederer, Albert L; Li, Pengtao; Newkirk, Henry E; Sethi, vijay, "Environmental Assessment in Strategic Information Systems Planning", International Journal of Information Management, 25 (2005), PP 253-269, P: 255.

² - كوتلر، فيليب، "التسويق: السلوك - الأسواق - البيئة - المعلومات"، ترجمة نفاع، مازن، الجزء الثاني، منشورات دار علاء للنشر والتوزيع، دمشق، 2002، ص 18.

³ - معلا، ناجي، مرجع سبق ذكره، 1994، ص 125.

⁴ - زكي، رافت احمد، "إدارة التسويق: مدخل تحليلي تكاملي (بنية تغيرات)"، الناشر غير مبين، 2003، ص 89.

وبالتطبيق على السوق المصرفي يمكن القول إن الوضع الغالب هو المنافسة الحرة، مع تزايد أعداد المصارف وفروعها، إلى جانب المصارف المتخصصة، والمصارف الإسلامية،¹ كما تواجه المصارف منافسة متزايدة من قبل مؤسسات الخدمات المالية الغير مصرفية.

(Non Bank Financial – Service Institutions) ومن أمثلتها:²

Saving Associations	- جمعيات الادخار
Credit Unions	- اتحادات الائتمان
Money Market Funds	- صناديق السوق المالية
Mutual Funds	- الصناديق التعاونية
Investment Banks	- بنوك الاستثمار
Finance Companies	- شركات التمويل
Financial Holding Companies	- الشركات القابضة المالية
Mortgage Banks	- بنوك الرهن العقاري
Savings Banks	- بنوك الادخار
Cooperative Banks	- البنوك التعاونية

ثالثاً: تحليل البيئة الداخلية

تحليل البيئة الداخلية يعني إلقاء نظرة تفصيلية إلى داخل التنظيم لتحديد مستويات الأداء، ومجالات القوة والضعف، بالإضافة إلى القيود، ويكون التحليل الداخلي عادة أكثر غنى وعمقاً نظراً لأهميته في بناء الإستراتيجية، وكثرة المعلومات عن المجالات التي يغطيها، حيث إن سعي المنظمة لاستغلال الفرص الخارجية يجب أن يؤسس ليس فقط على مدى وجود هذه الفرص ولكن كذلك على ما تمتلكه المنظمة من قدرات وإمكانات داخلية أو ما يعرف بمجالات القوة،³ وتقع هذه المتغيرات داخل حدود المنظمة، وتخضع لرقابة وسيطرة الإدارة، ويمكن للإدارة التأثير عليها بدرجة أو بأخرى والتحكم في سلوكها وتطورها.⁴

وتتجلى أهمية تحليل البيئة الداخلية فيما يلي:

1- التعرف على الوضع التنافسي النسبي للمنظمة مقارنة بالمنظمات المماثلة أو التي تعمل في نفس الصناعة.

¹ - ناجي، السيد عبده، "تسويق الخدمات المصرفية: الأسس والتطبيق العملي في البنوك"، اتحاد المصارف العربية، بيروت، 2003، ص 53 – 54 .

² - Rose, Peter S; Hudgins, Sylvia C, "Bank Management and Financial Services", Seventh Edition, McGraw –Hill companies, Inc., New York, 2008, PP 6-10.

³ - إدريس، ثابت عبد الرحمن؛ المرسى، جمال الدين محمد، مرجع سبق ذكره، 2003 ، ص 209.

⁴ - غنيم، احمد محمد، "التسويق: مدخل التحليل متكامل"، المكتبة العصرية، المنصورة، 2006، ص 136.

- 2- بيان نقاط القوة والضعف الداخلية، لتعزيز نقاط القوة، والتغلب على نقاط الضعف، بما يعزز من قدرة المنظمة على استغلال الفرص ومواجهة التحديات.
- 3- تحقيق الترابط بين نقاط القوة والضعف، ناتج التحليل الداخلي، ومجالات الفرص والمخاطر، ناتج التحليل الخارجي، بما يساعد على زيادة فعالية الاستراتيجيات المختارة.¹
- 4- يساعد التحليل الداخلي في تقييم واختيار بدائل إستراتيجية واقعية وممكنة التنفيذ، أخذاً بالاعتبار الاستغلال الأمثل للموارد والإمكانات الداخلية لاستغلال الفرص وتلافي التهديدات.
- 5- تحديد مصادر تحقيق الميزة التنافسية، من خلال التركيز على القوة الدافعة التي تكمن في بعض عناصر البيئة الداخلية.
- 6- يساهم التحليل الداخلي للبيئة في معرفة التطور الحاصل في موارد المنظمة بطريقة منهجية ومنظمة، وبالتالي تتاح الفرصة أمام الإدارة العليا للتركيز على الموارد الأساسية، والتي تشكل القاعدة الرئيسة في المنافسة.
- ويختلف الباحثون في تصنيف مكونات البيئة الداخلية وعناصرها، وما يفترض أن يركز التحليل عليه ويعود ذلك إلى الاختلاف في المدخل المعتمد ووجهة نظرهم حول مكونات البيئة الداخلية.
- حيث يرى (Porter, 1980) إن العوامل والمكونات التي يفترض أن ينصب عليها التحليل في البيئة الداخلية هي الأنشطة والأنظمة الفرعية للمنظمة والموارد البشرية والمتطلبات المادية والقدرات التكنولوجية.
- أما (Narayanan and Nath, 1993) يرى إن البيئة الداخلية للمنظمة تتكون من مجموعة من الأنظمة يرتكز بعضها على إطار مادي ملموس وأخرى إلى اطر إنسانية تتجسد بقدرات تجديد وإبداع.²

أما (Arnold, 2005) فقد طرح نظام TRRACK لتقييم عناصر البيئة الداخلية وتتمثل في:

- العناصر الملموسة (T) Tangible
- العلاقات (R) Relationships
- السمعة (R) Reputation
- التوجه (A) Attitude
- القدرات (C) Capabilities
- المعرفة (K) Knowledge³

¹ - إدريس، ثابت عبد الرحمن؛ المرسي، جمال الدين محمد، مرجع سبق ذكره، 2003، ص 210.

² - بني حمدان، خالد محمد طلال؛ إدريس، وائل محمد، مرجع سبق ذكره، 2007، ص 74-75.

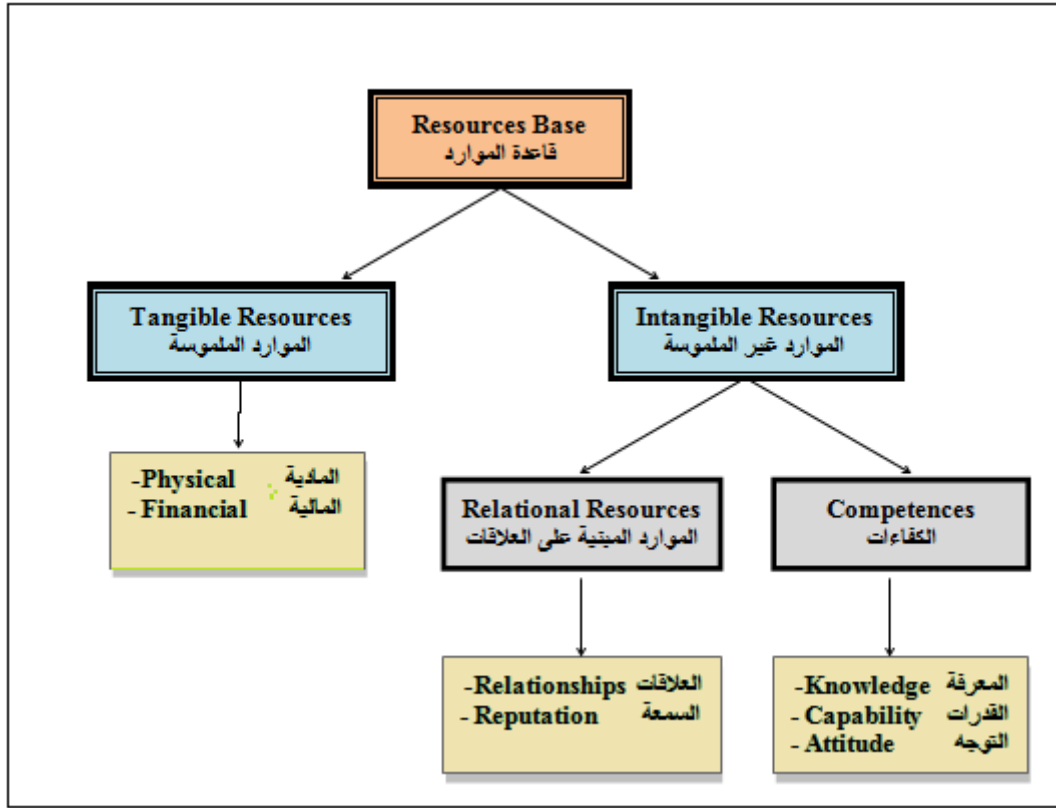
³ - Arnold, Glen, "Corporate Financial Management", Third Edition, Pearson Education limited, Essex, England, 2005, P 793.

في حين يصنف (Johnson, et al., 2005) موارد المنظمة في أربعة نماذج رئيسة هي:

- 1- الموارد المادية 2- الموارد المالية 3- الموارد البشرية 4- رأس المال الفكري¹

ويتفق الباحث مع تصنيف (Wit and Meyer, 2005) الموضح في الشكل (4-2) حيث يصنف موارد المنظمة إلى:

الشكل (4-2) عناصر البيئة الداخلية



Source: Wit, Bob De and Meyer, Ron, OP, Cit., 2005, P 113.

- 1- **موارد ملموسة Tangible Resources**: وتشمل كافة الوسائل المتاحة للمنظمة والتي يمكن ملاحظتها وإدراكها بشكل مادي، وتتمثل بالموارد المادية والمالية، وتمثل الجانب الصلب (Hardware) لموارد المنظمة، والموارد الملموسة يتم شرائها، وعادة تظهر في الميزانية.
- 2- **موارد غير ملموسة Intangible Resources**: وهي الموارد التي لا يمكن إدراكها بشكل مادي (لمسها)، ولكنها تكون موجودة بشكل كبير ضمن أفراد المنظمة، وتمثل الجانب المرن (Software) لموارد المنظمة، وتقسم الموارد غير الملموسة إلى:

¹ - Johan, Gerry; Schooles, Kevan; Wittington, Richard, OP, Cit., 2005, P 118.

أ- الموارد المبنية على العلاقات Relational Resources وتتمثل في:

كافة الوسائل المتاحة للمنظمة والتي تحصل عليها من خلال تفاعلها مع بيئتها، فالمنظمة تستطيع زرع علاقات خاصة مع الأفراد والمنظمات في بيئتها كالعلاء والموردين والمنافسين والمؤسسات الحكومية، بحيث يكون لها دور فعال في تحقيق أهدافها، مستندة إلى المقولة القديمة "ليس المهم ما تعرف، ولكن من تعرف"، فالعلاقات تكون غالباً مصدر هام لنجاح المنظمة. بالإضافة إلى العلاقات المباشرة، وتمثل سمعة المنظمة بين الأطراف الأخرى في البيئة احد الأصول غير الملموسة الهامة.

ب- الكفاءات Competences: يكون لدى المنظمة كفاءة في أداء أنشطتها بشكل متميز إذا امتلكت المعرفة والقدرات والتوجه المطلوب للعمل بنجاح في مجال محدد، لذا فان كفاءة المنظمة غالباً ما تتمثل في الأفراد وما يتمتعون به من خبرات ومهارات وقدرتهم على التكيف مع الظروف والأوضاع المختلفة وإخلاصهم وولائهم للمنظمة والمهارات القيادية التي تتسم بها الإدارة العليا، وليس في الأصول المادية التي تظهر في ميزانية المنظمة، ولتوضيح مفهوم الكفاءات من المهم توضيح عناصرها وهي:

- المعرفة Knowledge: يمكن أن تعرف بأنها كافة القواعد (معرفة كيف، ماذا، أين، متى) والرؤية النافذة (معرفة لماذا) التي يمكن أن تستخلص من المعلومات، وتجعل لها معنى، فالمعرفة تتدفق من المعلومات وتؤثر على تفسيرها.¹

فالمعرفة هي عملية إدراك المعلومات وتفسيرها وتنظيمها وتركيبها بشكل يحدد الأولويات، وتقدم نظرة عميقة وفهم واضح.

إن استغلال المعرفة ومشاركتها يمكن أن تكون هامة جداً في تحقق الميزة التنافسية والمحافظة عليها.²

ويجب النظر إلى المعلومات في المنظمة كمورد وليس ككلفة، حيث يمكن تعظيم العائد من هذه المعلومات مع الاستخدام الأمثل لها.³ فالمعرفة هي كل شيء ضمني أو ظاهري يستحضره الأفراد لأداء أعمالهم بإتقان أو لاتخاذ قرارات صائبة، أي الاستخدام الأمثل للمعلومات، وتعتمد المعرفة على المعلومات المتوفرة والقدرة التحليلية والإدارية والخبرة.⁴

¹ - Wit, Bob De; Meyer, Ron, OP, Cit., 2005, P 113.

² - Arnold, Glen, OP, Cit., 2005, PP 794-795.

³ - Bascom, Wilbert O, "Bank Management and Supervision in Developing Financial Markets", MACMILLAN Press LTD, London, 1997, P 25.

⁴ - الكبيسي، صلاح الدين، "إدارة المعرفة"، المنظمة العربية للتنمية الإدارية، القاهرة، 2005، ص 12.

- القدرات Capabilities: ويشير إلى قدرة المنظمة أداء أنشطة محددة، وأحياناً مصطلح المهارة (Skill) يستخدم ليشير إلى القدرة على أداء نشاط أو مهمة وظيفية ضيقة، بينما مصطلح المقدرة (Capability) يشير إلى جودة عملية دمج عدة مهارات، فالمنظمة قد تمتلك مهارات محددة في مجال بحوث السوق، مهارات في مجال الإعلان والإنتاج، وإذا تم دمج هذه المهارات فإن المقدرة تتمثل في تطوير منتج جديد.

- التوجه Attitude: ويشير إلى العقلية السائدة ضمن المنظمة، وكيف ترى وتتواصل مع الأطراف الأخرى، وبعض التوجهات يمكن أن تتغير بسرعة ضمن المنظمة، بينما أخرى تتخذ ضمن النسيج الثقافي لها، وبالتالي يمكن أن تكون مورد مهم لها، وتوجهات المنظمة يمكن أن تتمثل بالقيادة في مجال الجودة، التوجه الدولي، الريادة الإبداعية.¹

وأخيراً من المهم الإشارة إلى أن الموارد والإمكانات الداخلية مهمة بكل تأكيد، ولكن الأهم هو كيف تخصص وتوظف المنظمة مواردها، فامتلاك موارد ملموسة أو غير ملموسة مميزة ليس لها أهمية ما لم تستخدم بكفاءة وفعالية.²

رابعاً: تقنيات التحليل الاستراتيجي

العديد من التقنيات تستخدم في مجال التحليل الاستراتيجي، تتدرج من تقنيات بسيطة إلى معقدة ومتطورة، ويعتمد اختيار تقنيات التحليل على عدد من العوامل أهمها: حجم المنظمة، تنوع منتجاتها/خدماتها، تعقد وحجم أسواقها.³

ويجب الأخذ بعين الاعتبار عند القيام بتحليل رسمي جانبيين:

الأول: لا تتوفر أداة تحليل واحدة مناسبة لكل الأوضاع، حيث يعتمد عمق التحليل على وضع المنظمة وحاجاتها، لذلك غالباً ما تستخدم تقنيات التحليل لأهداف معينة وفي مجموعات متعددة لتحقيق أفضل النتائج.

الثاني: عدم الإفراط في الاعتماد على عدد قليل من تقنيات التحليل، وتعزى أسباب اللجوء لتقنية معينة إلى:

- تحقيق نتائج ايجابية من خلال تطبيقها.
- الارتياح لاستخدامها.
- الاستفادة من بيانات مناسبة تدعم تنفيذها.

¹ - Wit, Bob De; Meyer, Ron, OP, Cit., 2005, P 114.

² - Johnson, Gerry; Scholes, Kevan; Wittington, Richard, OP, Cit., 2005, PP118-119.

³ - Chou, Ming-Jen, OP, Cit., 2006, P 23.

لذا فان القيام بتحليلات ناجحة يتطلب توفر عدد من المهارات في الأفراد القائمين بالتحليل أهمها:

1- الاعتراف بالترابط بين مراحل جمع البيانات وتحليلها.

2- توظيف التفكير الإبداعي والاستنتاجي.

3- فهم نماذج التحليل الأساسية.

4- معرفة كيف ومتى يتم استخدام مختلف أدوات التحليل.

5- الاعتراف بوجود الثغرات والفجوات المحتملة.

6- معرفة توقيت إيقاف عملية التحليل لتحاكي شل حركتها.¹

وتقسم تقنيات التحليل الاستراتيجي إلى:

تقنيات تحليل البيئة الخارجية: ومن أهم التقنيات المستخدمة ما يلي:

1- نموذج بورتر للقوى التنافسية الخمسة:

تم طرح هذا النموذج من قبل (Porter, 1979) ويمثل أداة تحليلية هامة تمكن المنظمة من تحليل قطاع نشاطها وتحديد موقعها التنافسي وموقع منافسيها، وهذه القوى تشمل:

- المنافسة بين المنافسين الموجودين: ويمثل مرتكز نموذج بورتر، وأكثر القوى تأثيراً، وهي المناورات بين المنافسين القائمين لامتلاك مواقع تنافسية مميزة باستخدام تكتيكات تمنح المنظمة مزايا خاصة.

- القوى التفاوضية للموردين: يتمتع الموردون بسلطة تفاوضية في مواجهة المنظمات العاملة في قطاع ما، حيث يمكنهم التأثير المباشر على مردودية قطاع ما من خلال التأثير على أسعار المدخلات ونوعيتها ومدة تسليمها.

- القوة التفاوضية للعملاء: يتمثل بتحديد العملاء واحتياجاتهم، ومدى قدرة المنظمة على تلبيتها، ومدى ملائمة المنتجات/الخدمات المقدمة لمتطلبات العملاء من حيث السعر والجودة.

- التهديدات من دخول منافسين جدد: يتمثل الهدف من دخول منافسين جدد إلى الصناعة الرغبة في الحصول على حصة معينة من السوق، ويتوقف هذا التهديد على رد الفعل المتوقع من المنافسين القائمين، ومدى وجود عوائق واضحة وعالية لدخول الصناعة.

- التهديدات من الخدمات البديلة: هي الخدمات التي تبدو مختلفة ولكنها تشبع نفس الحاجة، ويتحدد خطر الخدمات البديلة بعدة عوامل منها: مستوى الأسعار النسبية للخدمات البديلة، تكاليف التحول، ميول العملاء لشراء الخدمات البديلة.²

¹ - بينسوسان، بابيت؛ فليشير، كريغ، مرجع سبق ذكره، 2009، ص 31- 35.

² - Porter, Michael E, "How Competitive Forces Shape Strategy", Harvard Business Review, march - April, 1979, PP 91- 101.

2- تحليل المجموعات الإستراتيجية Strategic Groups Analysis

تم استخدام مصطلح المجموعات الإستراتيجية لأول مرة من قبل (Hunt, 1979) لاختبار السمات المختلفة للاستراتيجيات التنافسية، وتمكن المجموعات الإستراتيجية المنظمة من تحقيق فهم وإدراك أفضل للمنافسة لتحليل الصناعات المعقدة.¹

ومن المهم التمييز بين مجموعات المجال الاستراتيجي (SSGs) Strategic Scope Groups والمجموعات الإستراتيجية (SGs) Strategic Groups، فالمجموعات الإستراتيجية محددة ضمن مجموعات المجال الاستراتيجي، ومجموعة المجال الاستراتيجي تشمل المنظمات ضمن الصناعة وتعرف أعمالها باستخدام أربعة أبعاد وهي: نماذج العملاء، نماذج المنتجات/الخدمات، الوصول الجغرافي، درجة التكامل العمودي.

بطريقة مماثلة ضمن كل مجموعة مجال استراتيجي (SSG) ربما توجد عدة مجموعات إستراتيجية (SGs)، حيث المجموعة الإستراتيجية (SG) تشمل المنظمات ضمن مجموعة المجال الاستراتيجي (SSG) التي تنشر وتخصص مواردها بطرق متماثلة، وتعتمد استراتيجيات تنافسية متشابهة، الأمر الذي يشير ضمناً إلى أن المنافسة ضمن المجموعة الإستراتيجية (SG) أكثر شدة بالمقارنة بين المجموعات الإستراتيجية (SGs) ضمن مجموعة المجال الاستراتيجي (SSG).²

ويساعد تحديد المجموعة الإستراتيجية التي ينتمي إليها المصرف في تحديد القدرة التنافسية واختيار البدائل الإستراتيجية المناسبة، فالمصارف ضمن المجموعة الواحدة من المحتمل أن تستجيب بنفس الطريقة للتغيرات البيئية، وتكون قادرة على التنبؤ بردود فعل منافسيها بشكل دقيق، لذا فإن المصارف يجب أن تحلل وتقيم المجموعات الإستراتيجية، وتركز أولاً على مجموعتها الإستراتيجية كنقطة مرجعية لصنع القرارات الإستراتيجية.³

ومن أهم المعايير المستخدمة لتصنيف المصارف في مجموعات إستراتيجية:

- 1- نطاق التغطية الجغرافية
- 2- حجم المصرف
- 3- عدد الفروع
- 4- مستوى التنوع في الخدمات المقدمة
- 5- المزيج التسويقي.⁴

¹ - Mehra, Ajay, "Resource and Market Based Determinants of Performance in the U.S Banking Industry", Strategic Management Journal, Vol. 17, NO. 4, April 1996, PP 307-322, P: 308.

² - Houthoofd, Noel; Heene, Aime, "Strategic Groups as Subsets of Strategic Scope Groups in the Belgian Brewing Industry", Strategic Management Journal, Vol. 18, NO. 8, 1997, PP 653-666, PP: 653-654.

³ - Fiegenbaum, Avi; Thomas, Howard, "Strategic Groups as Reference of Groups: Theory, Modeling and Empirical Examination of Industry and Competitive Strategy", Strategic Management Journal, Vol. 16, NO. 6, September 1995, PP 461-476, P: 463.

⁴ - Lancaster, Geoff; Massingham, Lester, OP, Cit., 2001, P 46.

3- تحليل السيناريو Scenario Analysis

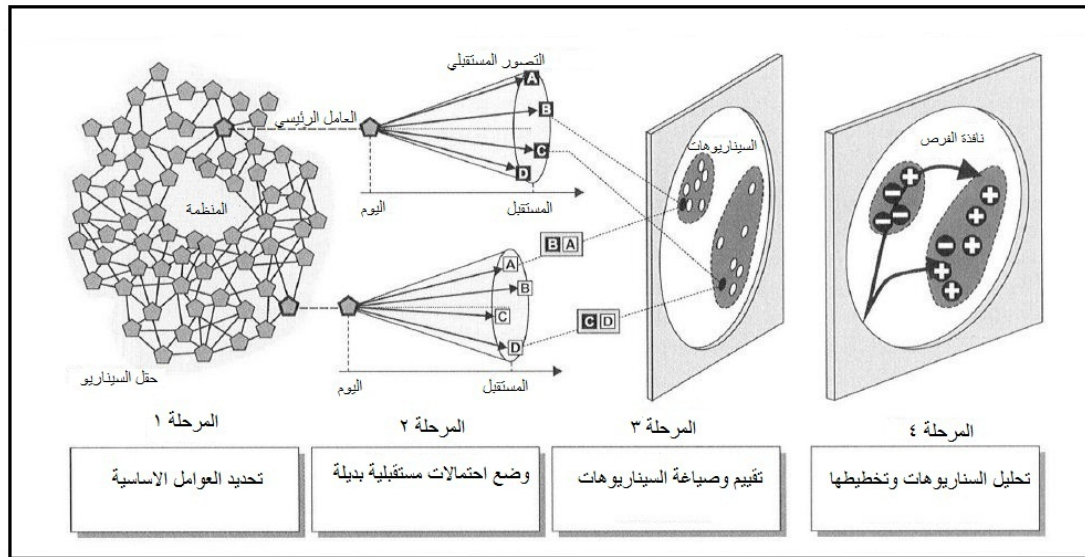
السيناريو هو الوصف التمثيلي للأوضاع والأحداث المستقبلية المحتملة الوقوع، ويشير تحليل السيناريو إلى الوصف التمثيلي لأبعاد المستقبل الممكنة، بدءاً من الوضع الراهن وصولاً إلى نقطة محددة في المستقبل.¹

ويمثل تحليل السيناريو أداة لتحليل البدائل المستقبلية وتطوير استراتيجيات المنظمة، حيث يستخدم لتطوير واختبار البدائل الإستراتيجية تجاه الصور المختلفة للمستقبل، وقد استخدم هذا المصطلح لأول مرة من قبل (Kahan and Wiener, 1967).²

ويعتبر تحليل السيناريو من الأدوات الهامة للتحليل الاستراتيجي، ويمثل السيناريو أكثر من وصف حالة نهائية، فهو يجسد حالة تفاعل ديناميكي، ويعكس وجهات نظر متنوعة ضمن المنظمة وخارجها، لتغطية المدى الواسع من الاحتمالات المستقبلية لتحقيق فهم أفضل للغموض المستقبلي.³

ويقوم تحليل السيناريو على أربعة مراحل رئيسة كما موضح في الشكل (2-5) وهي:

الشكل (2-5) مراحل تحليل السيناريو



Source: Fink, Alexander; Siebe, Andreas; Kuhle, Jens -Peter, OP, Cit., 2004, P175.

¹ - فاهي، ليام: راندال، روبرت، "الإدارة بالسيناريوهات: السفر إلى المستقبل"، مجلة خلاصات إدارية: كتب المدير ورجال الأعمال، الشركة العربية للإعلام العلمي (شعاع)، القاهرة، السنة السادسة، العدد 16، أغسطس (آب)، 1998، ص2.

² - Pagani, Margherita, "Rod mapping 3G Mobile T.V: Strategic Thinking and Scenario Planning Through Repeated Cross - Impact Handling", Technological Forecasting & Social Change an International Journal, 76 (2009), PP 382 -395, P: 383.

³ - Schoemaker, Paul J. H., "Multiple Scenario Development: Its Conceptual and Behavioral Foundation", Strategic Management Journal, Vol. 14, No. 3, Mar 1993, PP 193-213, P: 195.

1- تحديد العوامل الأساسية: كل حقل سيناريو يتضمن عدد كبير من القوى المؤثرة، لتجنب الحشد غير المرغوب يتم تقسيم حقل السيناريو إلى مجالات مختلفة، ويتم اختيار القوى التي لها تأثير قوي على مركز حقل السيناريو وتسمى القوى الرئيسية (Key Factors).

2- وضع احتمالات مستقبلية بديلة: وتمثل هذه المرحلة جوهر تطوير السيناريو، حيث يتم تحديد الأفق المستقبلي، والفترة الزمنية في المستقبل التي يجب وصفها من خلال السيناريوهات، بعد ذلك يكون من الممكن إجراء تصورات محتملة لكافة القوى الرئيسية لذا تسمى تقديرات مستقبلية (Future Projection).

3- تقييم وصياغة السيناريوهات: ويتمثل هدف هذه المرحلة في :

- كل سيناريو يجب أن يمثل وضع مستقبلي متجانس وممكن.

- وضع السيناريوهات يجب أن يمثل أفضل نافذة للاحتتمالات.

4- تحليل وتخطيط وترجمة السيناريوهات: بالإضافة إلى صياغة السيناريو، فإن كل سيناريو يمكن أن يحلل بالتفصيل، ما هي القوى المحركة للسيناريو؟ من هم الرابحون والخاسرون في السيناريو؟ ماذا سيحدث في حال ظهور قوى معرقة وكيف سيؤثر ذلك على السيناريو؟.

المجموعة الثانية من الأسئلة تتعلق بنتائج السيناريو: ما هي الفرص والمخاطر الناتجة عن السيناريو؟ ماذا يمكن أن نعمل في حال حدوث السيناريو؟¹

تقنيات تحليل البيئة الداخلية:

العديد من الأساليب والتقنيات تستخدم في دراسة وتحليل البيئة الداخلية ومن أهمها:

1- تحليل سلسلة القيمة: Value Chain Analysis

يركز مفهوم سلسلة القيمة على تحليل أنشطة المنظمة، عن طريق تجميع العمليات في نشاطات ذات قيمة، ونشاطات القيمة إما أن تكون أساسية ورئيسة كتلك التي تحول المدخلات إلى مخرجات، أو أنشطة داعمة، كالموارد البشرية وأنظمة المعلومات التي تضيف قيمة إلى المنتج النهائي.

فالقيمة: هي كمية النقود التي يكون العملاء على استعداد لدفعها مقابل حصولهم على السلعة أو الخدمة المقدمة لهم، فالقيمة المدفوعة من قبل العملاء تتشكل من سلسلة القيمة ويعد إنشاء قيمة تتجاوز تكلفة القيام بذلك غرضاً أساسياً لأي عمل تجاري.²

¹ - Fink, Alexander; Siebe, Andreas; Kuhle, Jens -Peter, "How Scenario Support Strategic Early Warning Process", Foresight: The Journal of Futures Studies, Strategic Thinking and Policy, Vol. 6, No. 3, 2004, PP 173-185, PP: 174-175.

² - حيدر، يونس إبراهيم، "الإدارة الاستراتيجية للمؤسسات، الكتاب الثالث: التحليل الاستراتيجي - أساليبه ونماذجه وأدواته"، دار الرضا للنشر، دمشق، 2005، ص 166 - 167.

وقد تم تطوير نموذج سلسلة القيمة من قبل (Porter, 1985) الذي يسلط الضوء على طريقة إدارة الربحية التي تقود لخلق القيمة، وتم تطبيقها في المصارف من قبل (Canals. J, 1994) لفهم طريقة خلق القيمة من المكونات المنفصلة للمصرف.

وتمثل سلسلة القيمة أداة هامة في تحليل استجابات المديرين في المصارف للتغيرات الخارجية، ونظراً لاختلاف سلاسل القيم الفعلية في القطاع الإنتاجي عنها في القطاع الخدمي، فإن الأنشطة الرئيسية لخلق القيمة تختلف كذلك، والمصارف باعتبارها وسيط مالي بين المقرضين والمقترضين، فإن العامل الرئيس لخلق القيمة يتمثل بجودة الخدمة ودورها في تحقيق رضا العملاء وكسب ولائهم وبالتالي الأرباح.

ويمكن تقييم جودة الخدمة المصرفية من وجهة نظر العملاء من خلال عاملين:
الأول: المسؤولية الائتمانية والتي تشير إلى مدى كفاءة المصرف في إدارة أموال عملائه وآلية تقديم الخدمة المصرفية.

الثاني: تدفق المعلومات التي تظهر تكرار شراء العملاء لنفس الخدمة من ذات المصرف. وبالتالي فإن قرار شراء العملاء للخدمات المصرفية يعتمد على الخبرة والتجربة والثقة بأداء المصرف والعاملين مقارنة بخواص السعر، فالمعلومات التي تظهر من هذه التعاملات يمكن أن تستخدم من قبل المصرف للمحافظة وتطوير العلاقات مع العملاء الحاليين وكذلك جذب عملاء جدد،¹ فالمصارف تتركز أهم أنشطتها حول خدمة العملاء وإدارة الموارد البشرية (توظيف أفضل العاملين وتدريبهم)، والتكنولوجيا التي تدعم الأداء.²
بالتالي فإن استخدام سلسلة القيمة يوفر الأدوات والوسائل اللازمة لتقييم واختيار البدائل الإستراتيجية تبعاً للأهداف المحددة للمصرف.³

2- تحليل SOWT:

يمثل مصطلح SOWT اختصاراً للكلمات التالية:

Strength (S)	نقاط القوة
Opportunities (O)	الفرص
Weakness (W)	نقاط الضعف
Threats (T)	التهديدات

¹ - Batiz – Iazo, Bernardo; wood, Douglas, "Management of Core Capabilities in Mexican and European Banks", International Journal Bank Marketing, Vol. 19, No. 2, 2001, PP 89-100, P: 90.

² - تومسون، سترينكلاند، مرجع سبق ذكره، 2006، ص 141.

³ - عبد الرحمن، إيمان، "المرجع المختصر في الإدارة"، ط 1، دار شعاع للنشر والعلوم، حلب، 2005، ص 55.

ويمثل تحليل (SOWT) إطار منطقي يهدف إلى إحداث تناسب بين عناصر البيئة الداخلية (نقاط القوة والضعف) والخارجية (الفرص والتهديدات) لصياغة واختيار البدائل الإستراتيجية المناسبة.¹ ويقوم تحليل (SOWT) على أساس افتراض إن الإستراتيجية الفعالة تستطيع أن تعزز ما يتعلق بالمنظمة من نقاط قوة وفرص، وتقليل اثر نقاط الضعف والتهديدات، ويوضح الشكل (6-2) عناصر تحليل SOWT:

الشكل (6-2) تحليل SOWT



المصدر: إعداد الباحث

خامساً: تقييم واختيار البدائل الإستراتيجية:

يمثل البديل الاستراتيجي أفضل الخيارات التي يمكن أن تستخدم في تحقيق رسالة وأهداف المنظمة التي تعتبر القاعدة التي ينطلق منها البديل، ويتم اختياره وفقاً للمقدرة الإستراتيجية للمنظمة وظروف البيئة التي تعمل فيها.

¹ - Houben, G; Limie, K; Vanhoof, K, "A knowledge - Based SOWT - Analysis System as an Instrument for Strategic Planning in Small and Medium Sized Enterprises", Decision Support Systems, 26 (1999), PP 125 -135, P:126.

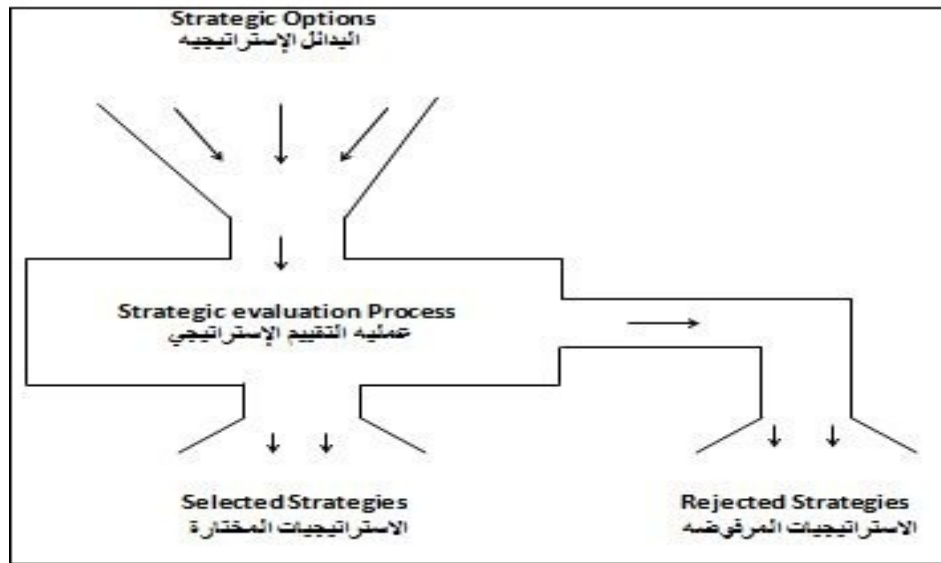
ويرى (Thompson, 1997) بان البديل الاستراتيجي هو " ذلك الخيار الذي يقابل احتياجات وأولويات المنظمة، والقادر على تحقيق أهدافها من وجهة نظر صانعي القرار والمؤثرين فيه والذي يمكن أن ينفذ بنجاح "،¹ ويستند هذا المفهوم على مدخل اتخاذ القرار والعمليات كأساس لمفهوم البديل الاستراتيجي.

كما يعرف البديل الاستراتيجي بأنه "الحالة الناتجة عن المقابلة بين نقاط القوة والضعف الداخلية للمنظمة من جهة، والفرص والتهديدات من جهة أخرى"، ويعتمد هذا المفهوم على التحليل الاستراتيجي للبيئة كمدخل أساسي لتحديد البديل الاستراتيجي، أي إن هذا المفهوم يستند في جوهره على نتائج التحليل الاستراتيجي لمتغيرات البيئة الداخلية والخارجية لتقييم البدائل الإستراتيجية.

إن البديل الاستراتيجي وعلى الرغم من تعدد مفاهيمه، إلا أنه بالنسبة للمنظمة ما هو إلا قرار أو بديل يتم اختياره من البدائل المتاحة وفقاً لل فلسفة الإدارية للمنظمة وقدراتها وإمكانياتها والأهداف المراد تحقيقها، بحيث يكون البديل ملائماً لوضعها الحالي وأفاق التطور المستقبلي وقادراً على تحقيق التكيف مع البيئة الخارجية بمختلف متغيراتها.²

وحالما يتم تحديد البدائل الإستراتيجية المتاحة من قبل المنظمة، يجب أن يكون هناك إطار تحليلي ومنطقي يمكن من خلاله تقييم واختيار البدائل الإستراتيجية، وقد تم الحديث عن عنصري التقييم والاختيار معاً لأن الدخول في عملية التقييم يقود إلى الاختيار كنتيجة كما هو موضح في الشكل (7-2)، وتستند هذه العملية إلى نتائج تقنيات التحليل الاستراتيجي للبيئة الداخلية والخارجية.

الشكل (7-2) تقييم واختيار البدائل الإستراتيجية



Source: Robson, Wendy, OP, Cit., 1997, P 65.

¹ - بني حمدان، خالد محمد طلال؛ إدريس، وائل محمد، مرجع سبق ذكره، 2007، ص 110-216.
² - الصميدعي، محمد جاسم؛ يوسف، ردينة عثمان، مرجع سبق ذكره، 2005، ص 138 - 139.

وتستند عملية التقييم إلى مجموعة من المعايير الأساسية هي:

- 1- استفادة البديل الاستراتيجي من نقاط القوة التي تمتلكها المنظمة، وتجنب الاعتماد على نقاط الضعف التي تعاني منها.
- 2- أن يحسن البديل الاستراتيجي قدرة المنظمة في اكتساب الميزة التنافسية.
- 3- أن يكون البديل متناسقاً مع الاستراتيجيات الأخرى المختارة.
- 4- مستوى المخاطر المصاحبة للبديل مقبولة.
- 5- البديل ذو جدوى ويمكن تنفيذه في ظل موارد وإمكانات المنظمة.
- 6- مقبول من كافة الأطراف ذات الصلة بالمنظمة.
- 7- متناسب مع ثقافة المنظمة وفلسفتها.¹

¹ - Robson, Wendy, Op, Cit., 1997, P 64-65.

المبحث الثالث

التنفيذ الاستراتيجي

أولاً: مفهوم التنفيذ الاستراتيجي

يتفق الباحثون في مجال التخطيط الاستراتيجي على أن التنفيذ يمثل الخطوة الرئيسة في مراحل التخطيط الاستراتيجي،¹ على الرغم من أهمية كافة مراحل التخطيط الاستراتيجي، إلا أنه لا يوجد معيار نختبر فيه كفاءة الإدارة العليا بدقة أكثر منه في مجال تنفيذ الإستراتيجية الذي يمثل المقياس الحقيقي للنجاح، ويمثل تنفيذ الإستراتيجية الربط بين ما ترغب المنظمة أن تصل إليه والأسلوب الذي يجب أن تنتهجه لتحقيق ذلك،² فمن خلال التنفيذ ندير استراتيجياً الفجوة بين الحاضر ورؤية المستقبل.³ وعلى الرغم من أن التنفيذ الاستراتيجي نشاط يتبع الصياغة الإستراتيجية، إلا أنه يجب النظر إليهما كوجهان لعملة واحدة.⁴

ويعد تنفيذ الإستراتيجية مهمة موجهة أساساً للإجراءات التنفيذية، وهي مهمة تختبر قدرة المديرين على توجيه عمل المنظمة وتحفيز الأفراد وتطوير الكفاءات الجوهرية وبناء إمكانات قيمة للمنظمة وتحقيق التحسين المستمر في العمليات وإنشاء ثقافة مدعومة للإستراتيجية، وتحقيق أهداف الأداء.

ويمثل تنفيذ الإستراتيجية تحدياً صعباً ومستهلكاً للوقت بالنسبة للإدارة أكثر من الصياغة الإستراتيجية ويعود ذلك إلى النسق الواسع من الأنشطة الإدارية التي يجب الاهتمام بها، والوسائل العديدة التي يستطيع المديرين انتهاجها والمهارات الإدارية المطلوبة لبدء مجموعة متنوعة من المبادرات وتفعيلها، وكذلك الموضوعات المربكة والشائكة التي يجب حلها، ومقاومة التغيير التي يجب التغلب عليها، وصعوبات دمج جهود العديد من مجموعات العمل المختلفة وتوحيدها في كيان متكامل يعمل بسلالة وتجانس على تنفيذ الإستراتيجية الموضوعية، فمهمة

¹ - Nutt, Paul C., "Selecting Tactics to Implement Strategic Plans", Strategic Management Journal, Vol. 10, No. 2, 1989, PP 145 -161, P: 145.

² - تريجو، بنجامين ب؛ زيمرمان، جون و، "إستراتيجية الإدارة العليا: ماهيتها وكيفية تشغيلها"، ترجمة البرلي، إبراهيم علي، ط 2 الدار الدولية للنشر والتوزيع، القاهرة، 1998، ص 103.

³ - Le Doux, Louis; Guilbeau, Richard, "Strategic Planning: Managing Strategically", Texas Workforce Commission, Training and Development Department, May, 2005, P 25 .

⁴ - Voyer, Johan Joseph, "The Process of Implementation: An Eclectic Field Study of A Strategic Implementation Effort ", PH. D dissertation, Graduate School, The University of Massachusetts School of Management, USA, 1986, P 2.

المدير تتمثل في تحويل الخطة الإستراتيجية إلى واقع ملموس، والقيام بما هو مطلوب لتحقيق رؤية وأهداف المنظمة.¹

مما سبق يمكن تعريف تنفيذ الإستراتيجية بأنها: "المجموع الكلي للأنشطة والخيارات اللازمة لتطبيق الخطة الإستراتيجية"، أي أنها تلك العملية التي من خلالها تتحول الاستراتيجيات والسياسات إلى تصرفات فعلية من خلال تطوير البرامج والموازنات والإجراءات. وقبل الشروع في عملية تنفيذ الإستراتيجية، فإن إدارة المنظمة يجب أن تسعى إلى الإجابة على الأسئلة الثلاث التالية:

- 1- من سيقوم بتنفيذ الإستراتيجية؟ Who implements strategy?
- 2- ما الذي يجب عمله للقيام بذلك؟ What must be done?
- 3- كيف يمكن تنفيذ الإستراتيجية؟ How is strategy to be implemented?

إن هذه الأسئلة يجب تحديدها في البداية عند ما تقوم الإدارة بتحليل وتقييم البدائل الإستراتيجية، كما أن هذه الأسئلة يجب الإجابة عليها قبل تصميم خطط التنفيذ المناسبة للاستراتيجيات المختارة، فبدون قيام الإدارة العليا بالإجابة المناسبة عن هذه الأسئلة فإن أفضل الاستراتيجيات تعجز عن تحقيق النتائج المرجوة منها.²

ثانياً: الجهات المسؤولة عن تنفيذ الإستراتيجية

المسؤولية عن تنفيذ الإستراتيجية تمثل عملية تطوير نظام ومنهجية لوضع الإستراتيجية في مكانها الصحيح، وبينما صياغة الإستراتيجية مسؤولية تختص بها الإدارة العليا، فإن خطط تنفيذها تتضمن جهداً منسقاً بين الإدارة العليا وعدد كبير من الأفراد في جميع أجزاء التنظيم.³ لذا فإن تنفيذ الخطة الإستراتيجية يعد مهمة فريق الإدارة بالكامل وليس فقط عدد محدود من كبار المديرين، وعلى الرغم من أن المدير التنفيذي ورؤساء الوحدات الرئيسية (فروع الأعمال والأقسام أو الإدارات الوظيفية ووحدات التشغيل الأساسية) يكونون مسئولين بشكل نهائي عن متابعة تنفيذ الإستراتيجية، إلا أن عملية التطبيق تؤثر بشكل كامل على كل جزء في المنظمة، بدءاً من أكبر وحدة إلى أصغر مجموعة عمل في خطوط التشغيل الأمامية، ويجب على كل مدير الإجابة على التساؤل التالي: "ما الذي يجب عمله فعلياً لتنفيذ الجزء الخاص بي من الخطة الإستراتيجية؟ وما الذي يجب القيام به ليتم انجاز المهمة بنجاح؟".

¹ - تومسون، آرثر. أيه؛ ستريكلاند، أيه. جي، مرجع سبق ذكره، 2006، ص 371.

² - إدريس، ثابت عبد الرحمن؛ المرسي، جمال الدين محمد، مرجع سبق ذكره، 2003، ص 364 - 365.

³ - تريجو، بنجامين ب؛ زيرمان، جون و، مرجع سبق ذكره، 1998، ص 103 - 104.

وبذلك يصبح كل المديرين منفذين للإستراتيجية من واقع سلطاتهم، وفي نطاق مسؤولياتهم، كما يصبح كل العاملين مشاركين بالفعل في تنفيذ الإستراتيجية.

ويتمثل أحد أهم أسس التطبيق الناجح للإستراتيجية، في قدرة الإدارة على توصيل مفاهيم التغيير التنظيمي بوضوح وبشكل مقنع لأعضاء المنظمة جميعاً، والتأكيد على وجود التزام محدد يقع على عاتق المستويات الوظيفية لتنفيذ الإستراتيجية.

ويتجلى الشرط الأساسي هنا، في قدرة المديرين على إثارة الحماس الكافي حول الإستراتيجية، لتحويل عملية التنفيذ إلى حملة شاملة على مستوى المنظمة بأكملها، ويتمثل معيار نجاح الإدارة في التعامل مع عملية تطبيق الإستراتيجية، عندما تحقق المنظمة الأداء الاستراتيجي والمالي المستهدف، وعندما تظهر تقدماً واضحاً في إدراك رؤيتها الإستراتيجية على المدى الطويل.¹

وتمثل عملية المشاركة من جانب جميع الإداريين والعاملين في كافة المستويات التنظيمية في تنفيذ الإستراتيجية من العوامل الهامة لنجاح عملية التنفيذ، نظراً لدوره في التقليل من مقاومة التغيير، وكذلك تقليل احتمالات السلبية في التنفيذ والتمسك بالاستراتيجيات أو السياسات والإجراءات القديمة.²

إن نجاح جهود التنفيذ يقاس بالنظر إلى مدى مشاركة المنفذين في صياغة البرامج، وإلى أي مدى يشجعون لممارسة قرار مستقل في تحديد سلوكهم، وتأسيس مجموعات عمل قوية للدعم المشترك وحل المشكلات.³

ثالثاً: خطوات تنفيذ الإستراتيجية

تتحدد عمليات التنفيذ بقدرة الإدارة العليا على توفير متطلبات التنفيذ الفعال للإستراتيجية، وهي مسألة ترتبط بإجراء التغييرات في جميع أرجاء المنظمة من أجل إيجاد الأراضية المناسبة لتنفيذ الإستراتيجية.

وعملية الانتقال من صياغة الإستراتيجية إلى التنفيذ ليست بالمهمة السهلة، ويزداد هذا الأمر صعوبة وتعقيداً في المنظمات الكبيرة ذات التنوع العالي في الأنشطة.⁴ وتتمثل خطوات تنفيذ الإستراتيجية في ما يلي:

¹ - تومسون، آرثر. أيه؛ ستريكلاند، أيه. جي، مرجع سبق ذكره، 2006، ص 372-373.

² - إدريس، ثابت عبد الرحمن؛ المرسي، جمال الدين محمد، مرجع سبق ذكره، 2003، ص 366.

³ - Yetman, Thereas, "Between Planning and Implementation: Nolson House Medicine Lodge Strategic Planning Process", The University of Manitoba, Faculty of Graduate Studies, Master Thesis, 2000, P 21.

⁴ - الركابي، كاظم فزار، مرجع سبق ذكره، 2004، ص 282.

1- بناء الهيكل التنظيمي الداعم للإستراتيجية:

يعتبر الهيكل التنظيمي إطار يحدد الإدارات والأقسام الداخلية المختلفة للمنظمة، فمن خلاله تتحدد خطوط السلطة وانسيابها بين الوظائف، والوحدات الإدارية المختلفة التي تعمل معاً لتحقيق أهداف المنظمة، ويمثل نظام للسلطة والمساءلة والعلاقات بين الوحدات التنظيمية الذي يحدد شكل وطبيعة العمل اللازم لأداء الأنشطة.

ويتألف الهيكل التنظيمي من مجموعة من العناصر وهي:

- تقسيمات تنظيمية ووحدات مختلفة.

- التخصيص في العمل، أي وجود مهام محددة.

- نطاق الإشراف وخطوط السلطة.

- مواقع اتخاذ القرار.¹

ويمثل الهيكل التنظيمي أحد الأسس والركائز الرئيسة لتنفيذ الإستراتيجية، واعتماد هيكل تنظيمي مناسب للإستراتيجية المحددة عامل حاسم للنجاح، ويشير (Alfred chandler, 1962) إن الهيكل التنظيمي يتبع إستراتيجية المنظمة، أي إن التغيرات في إستراتيجية المنظمة تقود إلى تغييرات في الهيكل التنظيمي.²

ولتحديد الهيكل التنظيمي الملائم والمتوافق مع الإستراتيجية، يقتضي الأمر تحديد العناصر الرئيسة للعلاقة بين الهيكل التنظيمي والإستراتيجية وهي:

- اختيار شكل الهيكل التنظيمي الملائم لمتطلبات الإستراتيجية.

- بناء الهيكل الوظيفي المناسب لتنفيذ الإستراتيجية.

- تحديد درجة المركزية واللامركزية.

- تحقيق التناسق والتكامل بين الوظائف والوحدات التنظيمية المختلفة.³

وبالرغم من وجود اتفاق عام بين الباحثين والممارسين على ضرورة توافق الهيكل التنظيمي مع الإستراتيجية، إلا أنه لا يوجد اتفاق حول نوع الهيكل التنظيمي الأمثل، فما يناسب منظمة قد لا يناسب أخرى، وما كان مناسباً في السابق ربما لا يكون مناسباً اليوم، وهذا يعتمد على الظروف والمتغيرات الخاصة بكل منظمة.⁴

¹ - العميان، محمود سليمان، "السلوك التنظيمي في منظمات الأعمال"، ط 5، دار وائل للنشر والتوزيع، عمان، 2010، ص 205.

² - Whittington, Richard, "What is strategy - and does it matter", Second Edition, Thomson Learning London, 2006, P100.

³ - خليل، نبيل مرسي، "التخطيط الاستراتيجي"، منشورات جامعة الإسكندرية، 1996، ص 258.

⁴ - إدريس، ثابت عبد الرحمن؛ المرسي، جمال الدين محمد، مرجع سبق ذكره، 2003، ص 371.

2- تخطيط وتخصيص الموارد:

إن تحديد متطلبات التنفيذ الاستراتيجي يتطلب تخصيص الموارد لوحدة الأعمال المتنوعة ويرتبط نظام تخصيص الموارد بطبيعة الإستراتيجية التي تم اختيارها ومدى التغير الحاصل في البيئة الخارجية بالشكل الذي يساعد الإدارة على إعادة تخصيص مواردها بشكل يتلاءم مع هذه التغيرات.¹

إن قيام المنظمة بتغييرات محدودة في تخصيص مواردها فإن هذا يشير غالباً بأن المنظمة لم تقم بتغييرات هامة في استراتيجياتها وتخصيص الموارد سيتم على أسس تاريخية،² في حين يؤدي إحداث أي تغيير في الإستراتيجية إلى إعادة توزيع مخصصات الميزانية. ومن المهم الإشارة هنا إلى أن حرمان المجموعات الأساسية للإستراتيجية، من الموارد اللازمة لتنفيذ الأجزاء الواقعة ضمن نطاق مسؤوليتها من الإستراتيجية يؤدي إلى إضعاف عملية التنفيذ وإعاقتها بشكل كبير.

لذا فإن تنفيذ الإستراتيجية يتطلب من المديرين التفكير المتأنى والمدرّوس في كيفية توزيع موارد المنظمة على المجالات الوظيفية المختلفة بما يساهم في تنفيذ الأجزاء المسندة إليها من الخطة الإستراتيجية بكفاءة وفعالية.

3- تأسيس سياسات وإجراءات مدعمة للإستراتيجية:

تستدعي التغييرات في الإستراتيجية، إجراء بعض التغييرات في ممارسات العمل والعمليات الداخلية، وتساعد عملية تحديد السياسات وإجراءات التشغيل مهمة تنفيذ الإستراتيجية بالعديد من الطرق:

1- توفر الإجراءات والسياسات، وسائل إرشاد موجهة من المستويات العليا إلى المستويات الدنيا فيما يتعلق بالكيفية التي يجب أن تنفذ بها أنشطة معينة، مما يؤدي إلى تحديد درجة معينة من الانتظام والاستقرار.

2- تساعد السياسات والإجراءات على توافق الأفعال والسلوك مع الإستراتيجية في كافة أنحاء المنظمة، مع وضع حدود معينة للتصرفات الفردية والجماعية في المسار المحدد لها.

3- تساعد السياسات وإجراءات التشغيل القياسية، على فرض التوافق المطلوب فيما يتعلق بكيفية أداء أنشطة معينة من الأنشطة الأساسية للإستراتيجية في وحدات التشغيل المنتشرة جغرافياً.

4- بما إن التخلص من السياسات والإجراءات القديمة وتأسيس أخرى جديدة وتأصيلها، يؤدي إلى تغيير مناخ العمل الداخلي في المنظمة، وبالتالي فإنه باستطاعة القائمين على تنفيذ الإستراتيجية

¹ - الركابي، كاظم نزار، مرجع سبق ذكره، 2004، ص 286

² - Freathy, Paul, "The Retailing Book: Principles and Application", Pearson Education limited, Essex, England, 2003, P 68.

استخدام عملية تغيير السياسات الداخلية كأداة فعالة وقوية لتغيير الثقافة السائدة في المنظمة بطرق تؤدي إلى إحداث توافق أقوى مع الإستراتيجية الجديدة.

مما سبق يمكن القول إن السياسات والإجراءات الموضوعة بدقة، تساعد على توجيه السلوك والقرارات والممارسات في اتجاهات تدعم التنفيذ الفعال للإستراتيجية، وعندما لا تكون مدعومة للإستراتيجية فإنها تصبح عائق كبير أمام أنواع التغييرات الموقفية والسلوكية التي يحاول منفذو الإستراتيجية دعمها وتأصيلها.

4- تصميم نظم مكافآت وحوافز مدعومة للإستراتيجية:

يجب على كل من الوحدات الفرعية في المنظمة والأفراد على حد سواء، أن يتوفر لديهم التزام تجاه تنفيذ الإستراتيجية وتحقيق الأهداف المحددة، وتحاول المنظمة تطويع مفهوم الالتزام لتنفيذ الخطة الإستراتيجية من خلال تحفيز الأفراد ومنحهم المكافآت على معدلات الأداء الجيد، وكلما ازداد استيعاب المدير لما يحفز المرؤوسين ويدفعهم للعمل، وزاد اعتماده على الحوافز التشجيعية كأداة لتنفيذ الإستراتيجية بفاعلية، زاد التزام الموظفين بتنفيذ مثالي ودائم للخطة الإستراتيجية للمنظمة، وبينما تعد الحوافز المالية مكوناً جوهرياً لمعظم نظم المكافآت والحوافز في المنظمات إلا أنه يجب التوسع في تطبيق نظام الحوافز المعنوية جنباً إلى جنب.

ومن المهم الموازنة بين الاعتبارات التحفيزية الايجابية والسلبية، فعلى الرغم من أن التوجهات التحفيزية الايجابية تعمل بشكل أفضل من التوجهات السلبية، ولكن استبعاد الضغط تماماً للوصول إلى الأداء الجيد يعد أمراً سلبياً وغير مستحب في جميع الأحوال.

ومن المهم إقامة أنظمة الحوافز على أساس تحقيق النتائج وليس مجرد أداء الوظائف المحددة، أي يجب ربط المخرجات أو النتائج التي يجب إنجازها - بمقاييس الأداء التي تقوم عليها الحوافز والمكافآت - بمتطلبات التنفيذ الناجح والفعال للإستراتيجية، وبأداء المنظمة المتميز.

مما سبق يمكن القول إن هيكل الحوافز والمكافآت المصمم بشكل جيد، أقوى أدوات الإدارة لحشد التزام المنظمة وضمان تنفيذ الإستراتيجية بنجاح وفعالية، ويؤدي الفشل في استخدام هذه الأدوات بحكمة وفعالية إلى أضعاف عملية تنفيذ الإستراتيجية بأكملها.¹

5- بناء ثقافة تدعم الإستراتيجية:

تتمتع كل منظمة بثقافة خاصة تتمثل بمجموعة القيم والمعتقدات والتقاليد والأعراف والمعايير السلوكية والاتصالات السائدة في منظمة ما بحيث تعطيها تفرداً وخصوصية قياساً بالمنظمات الأخرى، لذا تعد ثقافة المنظمة بصمتها وهويتها الخاصة التي تعكس فلسفتها ومبادئها.²

¹ - تومسون، آرثر. أيه؛ ستريكلاند، أيه. جي، مرجع سبق ذكره، 2006، ص 407-433.

² - بني حمدان، خالد محمد طلال؛ إدريس، وائل محمد، مرجع سبق ذكره، 2007، ص 78.

وعليه فان الثقافة تحدد سياق التعاون، درجة الإخلاص في العمل، التفكير الاستراتيجي ضمن المنظمة.¹

وتؤدي ثقافة المنظمة عدة وظائف هامة وهي:

- توجد أحساساً بالذات والهوية للعاملين.
- تساعد على إيجاد الالتزام بين العاملين.
- تدعم استقرار المنظمة ككيان اجتماعي.
- تعمل كإطار مرجعي للعاملين ومرشد للسلوك.

لذا من المهم أن تسعى المنظمة لإيجاد وتأسيس ثقافة تنظيمية داعمة للإستراتيجية والعمل على ترسيخها وتأصيلها، فالإستراتيجية ستفشل إذا كانت المواقف والعادات المتأصلة في المديرين والعاملين متقاطعة، وإذا كانت أساليبهم التقليدية في العمل تعيق تنفيذ الإستراتيجية بدلاً من دعمها.

6- تكوين وتنمية القدرات القيادية:

وهي مسألة ترتبط بتحريك وتعبئة وإدارة الموارد باتجاه تحقيق الأهداف، وتعد القدرات القيادية من العوامل الحاسمة لنجاح تنفيذ الإستراتيجية.²

وتمثل القيادة قضية موضوعية، حيث تدرك معظم المنظمات أهميتها في تحقيق الربحية والميزة التنافسية وعلى الرغم من التغطية الشاملة لها في الأدبيات، إلا انه لا يوجد اتفاق على تعريف واحد للقيادة، ويمكن تعريفها بأنها "العملية التي يؤثر أحد الأفراد من خلالها على أعضاء المجموعة باتجاه تحقيق أهداف المنظمة".

والى جانب الأسس العلمية للقيادة إلا أنها تمثل فن تعكس شخصية القائد وقدرته في التأثير على الآخرين وتوجيههم نحو تحقيق النتائج المرغوبة.³

وتتجلى أهمية القيادة باعتبارها ضماناً لتنفيذ العاملين للاستراتيجيات المختارة من خلال تنسيق الجهود وإصدار توجيهات وتعليمات واضحة، حيث يشير (AL - Chamdi, 1998) إن 75% من المنظمات تعاني من عائق فاعلية تنسيق أنشطة التنفيذ.

وظيفة هامة أخرى للقيادة هي ضمان نشر فعال للخطة الإستراتيجية ونقلها بنجاح إلى العاملين، فإذا كان الأفراد غير مدركين أو لا يفهمون إستراتيجية المنظمة، بالتأكيد لا يمكنهم أن يساعدوا المنظمة في تنفيذها بفاعلية، فالأفراد لا يستطيعون تنفيذ إستراتيجية لا يفهمونها.¹

¹ - Raps, Andreas, "Implementing Strategy", Strategy Finance, Vol. 81, No. 12, Jun, 2004, PP 48 -53, P: 50.

² - الركابي، كاظم نزار، مرجع سبق ذكره، 2004، ص 285 - 288 .

³ - O' Regan, Nicholas; Ghobadian, Abby, "Strategic Planning - A Comparison of High and Low Technology Manufacturing Small Firms", Technovation, 25 (2005), PP 1107-1117, P:1110 .

كما إن هناك تأثير قوي للقيادة على الاتجاه الاستراتيجي وأداء المنظمة، فما يصدر عن القادة يمثل بذور التغيير الثقافي، ويجب أن يكون القادة قدوة للمرؤوسين في ترجمة الأقوال إلى أفعال وان يكونوا على اتصال وتواصل دائم معهم،² فكما يقال "دائماً ما يربط القائد مع جنوده في الميدان". ومن المهارات المطلوب توافرها في الكوادر الإدارية والقيادية حتى يمكن تطبيق الإستراتيجية على النحو المطلوب ما يلي:

- مراعاة قيم وأخلاقيات مرؤوسيه، ومختلف الأطراف التي يتعامل معها.
- مراعاة إتمام عملية الاتصال على الوجه المطلوب.
- تشخيص وحل المشكلات واتخاذ القرارات.
- رفع الروح المعنوية للمرؤوسين.³

رابعاً: صعوبات ومعوقات التنفيذ الفعال للإستراتيجية

في دراسة أجريت على 93 منظمة من أصل 500 من اكبر المنظمات الأمريكية، أفادت النتائج بان أهم عشر مشاكل واجهتها عند تنفيذ خططها الإستراتيجية هي الآتي ومرتبة حسب تكرارها:

- 1- التنفيذ يستغرق وقت أكثر مما كان مخطط له.
- 2- ظهور مشكلات رئيسة غير متوقعة.
- 3- ضعف التنسيق بين الأنشطة المختلفة.
- 4- تنافس الأنشطة، وظهور أزمات تصرف الانتباه عن التنفيذ.
- 5- نقص في قدرات الأفراد القائمين على التنفيذ.
- 6- ضعف مستوى تدريب العاملين في المستويات الدنيا.
- 7- عوامل بيئية خارجية لا يمكن السيطرة عليها.
- 8- ضعف في المهارات القيادية والإدارية لمديري الإدارات.
- 9- عدم القدرة على التعريف الدقيق لأنشطة ومهام التنفيذ الأساسية.
- 10- قصور نظام المعلومات في متابعة أنشطة التنفيذ.⁴

ويحدد (Atkinson, 2006) أهم معوقات تنفيذ الإستراتيجية في:

- 1- نمط الإدارة العليا.
- 2- عدم وضوح الغايات الإستراتيجية وتعارض الأولويات.
- 3- فريق إدارة غير مؤثر.

¹ - Cater, Tomaz; Pucko, Danijel, "Factors of Effective Strategy Implementation: Empirical Evidence from Slovenian Business Practice", JEEMS, 3/2010, PP 207 - 236, P: 214.

² - O' Regan, Nicholas ; Ghobadian, Abby, OP, Cit, 2005, P 1110.

³ - المغربي، عبد الحميد عبد الفتاح، مرجع سبق ذكره، 1999، ص 224 .

⁴ - إدريس، ثابت عبد الرحمن؛ المرسي، جمال الدين محمد، مرجع سبق ذكره، 2003، ص 365.

- 4- اتصال عمودي ضعيف.
 - 5- تنسيق ضعيف للأنشطة الوظيفية والأعمال.
 - 6- ضعف المهارات القيادية لمديري المستوى التشغيلي.¹
- ومن المهم الإشارة إلى أن الإستراتيجية لا يمكن أن تنفذ بنجاح إذا كانت عملية الصياغة والتحليل الاستراتيجية ضعيفة، ومن هذا المنطلق فإنها تمثل عوائق لتنفيذ الإستراتيجية من خلال:
- 1- الإستراتيجية ليست في الواقع إستراتيجية ولكن مزيج وخليط من الميزانيات وقائمة رغبات وأمنيات الإدارة.
 - 2- الإستراتيجية غير قابلة للتنفيذ.
 - 3- عدم التزام العاملين بتنفيذ الإستراتيجية لعدم مشاركتهم في صياغتها.²
 - 4- عدم تحديد نتائج متوقعة للإستراتيجية وتعريف واضح لها ما يدفع الأفراد للتخلي عنها، فالأفراد لا يستطيعون تنفيذ ما لا يعرفونه.³

¹ - Bell, Peter; Dean, Geoff; Gottschalk, Petter, "Information Management in Law Enforcement: the Case of Police Intelligence Strategy Implementation", International Journal of Information Management, 30 (2010), PP 343 – 349, P: 345.

² - Cater, Tomaz ; Pucko, Danijel, OP, Cit., 2010, P 214.

³ - Robert, Michel, "Strategy Pure and Simple II: How Winning Companies Dominate Their Competitors", Revised Edition, McGraw-Hill Companies, Inc., New York, 1998, PP 161-164.

الرقابة الإستراتيجية

أولاً: ماهية الرقابة الإستراتيجية

الخطوة الأخيرة التي تخطوها إدارة المنظمة بعد الانتهاء من أعمال صياغة واختيار وتنفيذ الإستراتيجية، هي توظيف آلية مناسبة للرقابة أو لبلورة آليات جديدة لضمان نتائج ايجابية تتلاءم وطموحات الخيار الاستراتيجي، وتعتبر الإستراتيجية والرقابة متلازمين، فمع انعدام أو غياب الإستراتيجية لا يبقى لدينا شيء نراقبه، وبدون التقييم والرقابة يتعذر بلوغ الإستراتيجية لغايتها المنشودة.

فالرقابة الإستراتيجية، هي البوصلة الفاحصة لقياس وتقييم فاعلية وكفاءة الإدارة في بلوغ الأهداف وتحقيق رسالة المنظمة.¹

وتعرف الرقابة الإستراتيجية بأنها "النظام الذي يساعد الإداريين في تقييم مدى التقدم الذي تحرزه المنظمة في تحقيق أهدافها، وفي تحديد بعض مجالات التنفيذ التي تحتاج إلى عناية واهتمام اكبر".

ويستدل من هذا المفهوم إن عملية الرقابة الإستراتيجية تتطلب قيام الإدارة بمتابعة جانبين أساسيين وهما: جانب الأداء والتنفيذ داخل المنظمة، وجانب البيئة الخارجية، ومعرفة اتجاهات التغيير المحتملة وذات التأثير الكبير على عمليات ومستقبل المنظمة.

كما تعرف بأنها "العملية التي تتضمن تحديد مدى نجاح المنظمة في تحقيق أهدافها وغاياتها، وذلك من خلال مقارنة ما تم تنفيذه فعلاً مع ما هو مخطط، وتعديل الإستراتيجية على أساس نتائج التنفيذ، بما يساهم في تحسين قدرة المنظمة على انجاز أهدافها وغاياتها".²

ويعرف (Hunger and wheelen, 2003) الرقابة الإستراتيجية بأنها "العملية التي من خلالها يتم مراقبة أنشطة المنظمة ونتائج الأداء، بحيث يمكن مقارنة الأداء الفعلي مع الأداء المرغوب،

¹ - حبتور، عبد العزيز صالح، مرجع سبق ذكره، 2007، ص 365-368.

² - الحسيني، فلاح حسن عداي، "الإدارة الإستراتيجية: مفاهيمها - مداخلها - عملياتها المعاصرة"، ط 2، دار وائل للنشر والتوزيع، عمان، 2006، ص 228.

وتقدم هذه العملية التغذية العكسية الضرورية للإدارة لتقييم النتائج، واتخاذ الإجراءات التصحيحية إذا كانت مطلوبة".¹

يتضح مما سبق بأن الرقابة الإستراتيجية هي نظام للتأكد من مدى تحقيق المنظمة لأهدافها، من خلال قياس الأداء الفعلي ومقارنته مع معايير الأداء المستهدفة لتحديد مدى تحقيق المنظمة لأهداف الأداء الإستراتيجية.

فالرقابة الإستراتيجية تمثل عملية خلق أنظمة السيطرة لمراقبة وتقييم الأداء الاستراتيجي للمنظمة، لضمان بان الاتجاه التنظيمي متسق مع الظروف البيئية الخارجية والقدرات التنظيمية الداخلية، ومن المهم الإشارة إلى أن المنهج التقليدي للرقابة الإستراتيجية مبني على خطوات متسلسلة تشمل:

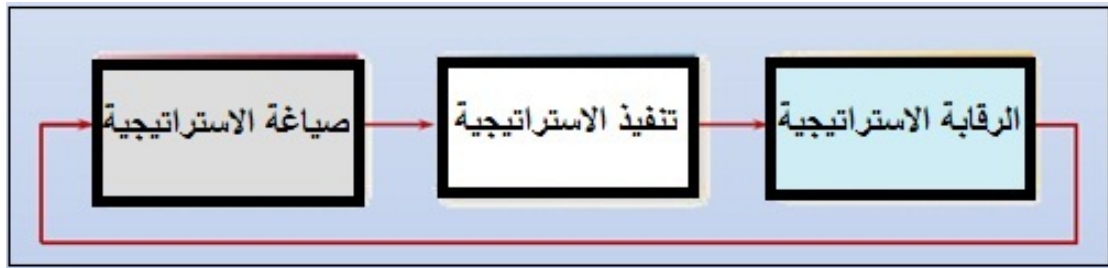
1- صياغة الاستراتيجيات والأهداف من قبل الإدارة العليا.

2- تنفيذ الاستراتيجيات.

3- مقارنة الأداء مع الأهداف المحددة مسبقاً.

ويستند نظام الرقابة التقليدي بشكل كبير على حلقة التغذية العكسية من قياس الأداء إلى صياغة الاستراتيجيات، حيث لا يتم اتخاذ أي إجراء أو اتخاذ إجراءات محدودة لتعديل الاستراتيجيات والأهداف والغايات في نهاية الفترة الزمنية المحددة والتي عادة تكون مرتبطة بدورة التخطيط السنوية كما هو موضح بالشكل التالي:

الشكل (2-8) المنهج التقليدي للرقابة الإستراتيجية



Source: Dess, Gregory G; Lumpkin, G. T. (Tom); Eisner, Alan B., OP, Cit., 2007, P 319

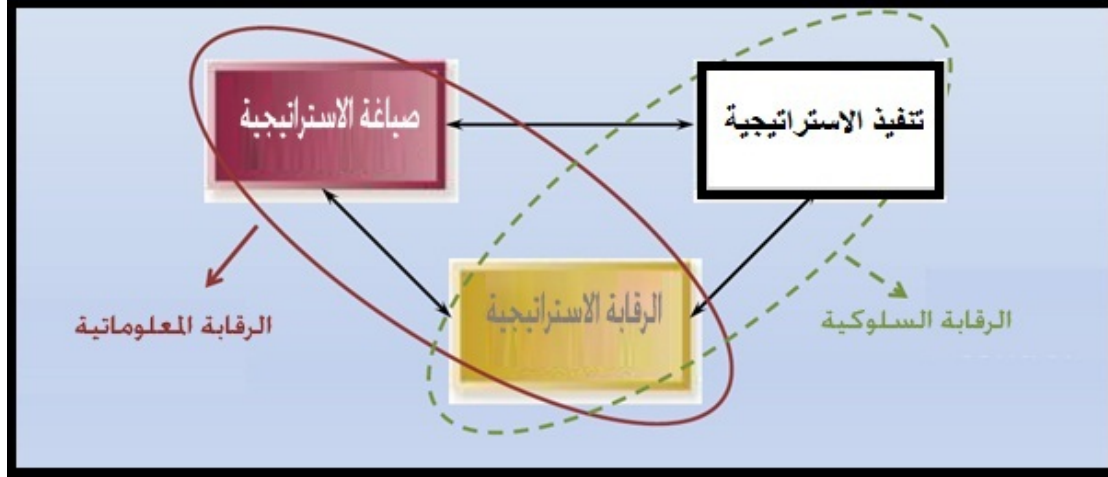
ويكون هذا المنهج ملائماً عندما:

- تكون بيئة العمل مستقرة وبسيطة نسبياً.
- الأهداف والغايات يمكن قياسها بدرجة عالية من التأكيد.
- حاجة قليلة لمقاييس معقدة للأداء.

¹ - Hunger, J. David; Wheelen, Thomas L., "Essentials of Strategic Management", Third Edition, Prentice Hall – Upper Saddle River, New Jersey, 2003, P 151 .

وعلى الرغم من أهمية المنهج التقليدي للرقابة الإستراتيجية، إلا أنه في ظل التغير المستمر في الظروف البيئية أصبحت الحاجة ملحة لاعتماد المنهج المعاصر (Contemporary) للرقابة الإستراتيجية، حيث أن التوقع والتكيف مع التغيرات البيئية الداخلية والخارجية يمثل جزءاً مكمل للرقابة الإستراتيجية، وفي ظل المنهج المعاصر تكون العلاقة بين صياغة الإستراتيجية، والتنفيذ، والرقابة تفاعلية بشكل كبير كما هو موضح في الشكل التالي:

الشكل (2-9) المنهج المعاصر للرقابة الإستراتيجية



Source: Dess, Gregory G; Lumpkin, G. T. (Tom); Eisner, Alan B., OP, Cit., 2007, P 320

الذي يوضح أيضاً شكلين مختلفين للرقابة الإستراتيجية وهي:

1- الرقابة المعلوماتية Informational Control: تهتم بشكل أساسي فيما إذا المنظمة تعمل الأشياء الصحيحة (doing the right things).

وتتعامل الرقابة المعلوماتية مع البيئة الداخلية والسياسات الاستراتيجية الخارجية والتساؤل الرئيس هو: "هل أهداف واستراتيجيات المنظمة لا تزال متناسقة ومناسبة ضمن سياق البيئة الإستراتيجية الحالية؟"، ويتضمن هذا قضيتين أساسيتين:

الأولى: المديرين يجب أن يقوموا بمسح ومراقبة البيئة الخارجية (العامة والخاصة).

الثانية: مراقبة مستمرة للبيئة الداخلية، فالظروف يمكن أن تتغير في البيئة الداخلية للمنظمة الأمر الذي يتطلب إجراء تعديلات في الاتجاه الاستراتيجي للمنظمة.

2- الرقابة السلوكية Behavioral Control: تركز بشكل أساسي على التنفيذ، القيام بالأشياء بشكل صحيح (doing things right).

وتتضمن الرقابة السلوكية ثلاث مكونات رئيسة هي الثقافة، المكافآت، الحدود، وهذه المكونات الثلاث يجب أن تعمل بشكل متوازن وبسلوك متنسق كما يلي:

- 1- بناء ثقافة قوية وفعالة.
- 2- التحفيز بالمكافآت والحوافز المادية والمعنوية.
- 3- وضع الحدود والقيود، التي تساهم في تركيز الجهود الفردية على الأولويات الإستراتيجية، وتحسين الكفاءة والفعالية، وتقليل السلوك غير الصحيح.¹

ثانياً: أهمية الرقابة الإستراتيجية وأهدافها

تتجلى أهمية الرقابة الإستراتيجية فيما يلي:

- 1- تمثل أداة فعالة تزيد من قدرة الإدارة على تعديل خياراتها الإستراتيجية بصورة مستمرة وذلك بسبب التغيرات في العوامل البيئية، أي القيام بعمليات التقويم والرقابة باستمرار، لذلك فهي تعكس حالة تكيف المنظمة مع بيئتها الداخلية والخارجية.
- 2- تساهم الرقابة الإستراتيجية من خلال التغذية العكسية (Feedback) بتحديد فيما إذا كانت مراحل التخطيط الاستراتيجي مناسبة ومتناسقة وتعمل بشكل صحيح.
- 3- إن نظام الرقابة الفعال يمكن من نشر الموارد في أماكن استخداماتها الأكثر كفاءة، وتوليد معلومات شاملة عن أنشطة الوحدات الثانوية.
- 4- تمثل الرقابة الإستراتيجية عملية تتوسط العديد من التفاعلات المستمرة بين المتغيرات البيئية الداخلية والخارجية، فهي وسيلة مرشدة وناصحة تحدد مجالات الإخفاق أو التصحيح المطلوبة لنجاح مجمل أعمال الأنظمة الإدارية في المنظمة.²
- 5- يمكن أن يستدل على أهمية الرقابة في حال تصور غيابها وما يمكن أن يترتب عليه من:

- الإسراف في استخدام الموارد
 - ضياع الوقت أو عدم الكفاءة في استغلاله
 - البطء في انجاز الأعمال
 - تدني الإنتاجية
 - ظهور العديد من المشكلات وتفاقمها
 - عدم الوصول إلى الأهداف، ومن ثم صعوبة الحكم على فعالية المنظمة.³
- ويتمثل الهدف الأساسي من عملية التقويم والرقابة الإستراتيجية التأكد من إن الاستراتيجيات التي تم وضعها موضع التنفيذ قد ساهمت بصيغة أو بأخرى في تحقيق رسالة المنظمة وأهدافها، وإن مثل هذا التقويم الخاص بالاستراتيجيات يركز على الجوانب الآتية:

¹ - Dess, Gregory G; Lumpkin, G. T. (Tom); Eisner, Alan B, Op, Cit., 2007, PP 319-326.

² - الدوري، زكريا المطلق، مرجع سبق ذكره، 2005، ص 319 – 320 .

³ - إدريس، ثابت عبد الرحمن؛ المرسي، جمال الدين محمد، مرجع سبق ذكره، 2003، ص 429 .

- 1- تقييم درجة الاتساق في أهداف الاستراتيجيات المستخدمة في المنظمة مع الأهداف الأخرى.
 - 2- تقييم درجة جودة نظام التحليل الذي تستخدمه المنظمة في الوصول إلى الاستراتيجيات المستخدمة.
 - 3- تقييم لمحتويات ومضامين الاستراتيجيات ذاتها.
 - 4- تقييم قدرة المنظمة على وضع خياراتها الإستراتيجية موضع التنفيذ الفعلي.
 - 5- تقييم النتائج التي تتحقق للمنظمة من استخدام خياراتها الإستراتيجية.
- والمجالات الثلاث الأولى تتعلق بعملية التقويم أثناء قيام المنظمة بعملية الاختيار الاستراتيجي، أما المجالان الأخيران فيرتبطان بعملية التقويم والرقابة الإستراتيجية.¹
- وقد طرح (Bennett, 1996) أغراضاً أبعد للرقابة الإستراتيجية هي:
- تحسين الكفاءة التشغيلية
 - تسهيل إدارة التغيير
 - تطوير ثقافة عامة داخل المنظمة
 - المساعدة في تطبيق طرق الإدارة الحديثة كإدارة الجودة الشاملة.²

ثالثاً: مستويات الرقابة وأشكالها

تهدف الرقابة إلى تقييم أداء المنظمة وإحكام الرقابة على أنشطتها المختلفة ذات العلاقة بتنفيذ الخطط الإستراتيجية الحالية، وتصنف إلى ثلاث مستويات:

1- الرقابة الإستراتيجية Strategic Control

يمارس هذا المستوى من الرقابة من قبل الإدارة العليا ويهدف إلى الرقابة على الاتجاه الاستراتيجي العام للمنظمة ويتضمن علاقة المنظمة مع عوامل البيئة الخارجية التي تؤثر على إمكانية تنفيذ الخطط الإستراتيجية.

2- الرقابة التكتيكية Tactical Control

يمارس هذا المستوى من الرقابة من قبل الإدارة الوسطى، ويهدف إلى إحكام العمليات الرقابية على الأنشطة ذات الصلة بنظام التخطيط الاستراتيجي المطبق في المنظمة، ويتضمن القيام بالأنشطة الرقابة على عمليات التنفيذ للتأكيد من إن الخطط الإستراتيجية تطبق كما هو مطلوب، وإن نتائج الأداء متطابقة مع الأهداف المخطط لها.

3- الرقابة التشغيلية Operational Control

يمارس هذا المستوى من الرقابة من قبل الإدارة الدنيا في المنظمة ويهدف إلى الرقابة على الأنشطة والخطط قصيرة المدى.

¹ - الحسيني، فلاح حسن عداي، مرجع سبق ذكره، 2006 ، ص 233.
² - الدوري، زكريا المطلق ، مرجع سبق ذكره، 2005 ، ص 320.

إن هذه المستويات الثلاث من الرقابة وبالرغم من إنها تمارس على مستويات إدارية مختلفة إلا أنها تتصف بالتكاملية، فالنشاطات التي تمارسها الإدارة العليا في المنظمة تشكل مظلة تنبثق عنها أنشطة المستويين التكتيكي والتشغيلي.¹

ويتفق اغلب الكتاب والباحثين في مجال التخطيط الاستراتيجي على أن الرقابة الإستراتيجية تأخذ ثلاثة أشكال هي:

1- الرقابة السابقة Feed Forward Control: تركز على المدخلات للتأكد من المعايير الضرورية للموارد الداخلة من الناحيتين الكمية والنوعية وذلك قبل دخولها نظام الإنتاج.

2- الرقابة الجارية Concurrent Control: يقصد بها الرقابة أثناء عملية تحويل المدخلات إلى مخرجات، وهي تمثل نقاط تفتيش عند بداية كل مرحلة لاكتشاف أي مشاكل قبل بدء المرحلة التالية للتأكد من استمرار العملية، وتهتم الرقابة الجارية بمدى دقة المعلومات التي تصل إلى المديرين المختصين عن أحوال العمليات ومستوى الانجاز المحقق.

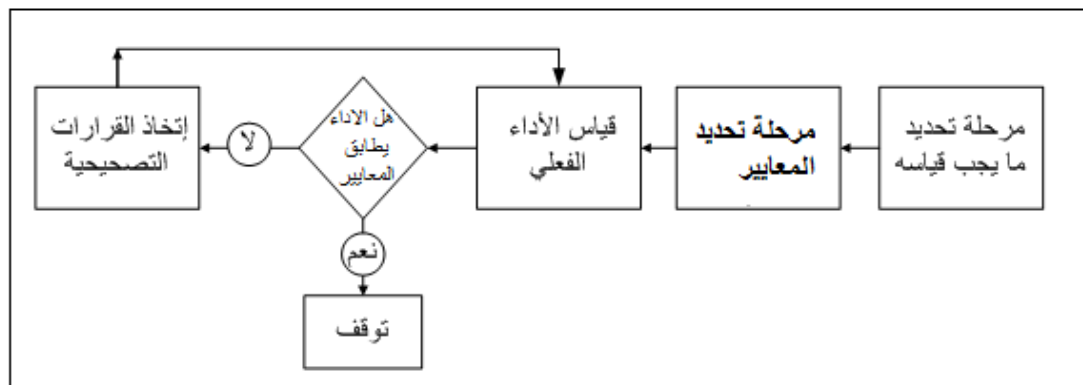
3- الرقابة اللاحقة Feedback Control: تتعامل مع مخرجات النظام من السلع والخدمات من حيث الكم والنوع والتأكد من مطابقتها لما هو مخطط.

إن الأشكال الرقابية السابقة يعتبر كل منهما هاما في مرحلة معينة، وفي نوع معين من العمليات.²

رابعاً: خطوات الرقابة الإستراتيجية

إن عملية الرقابة الإستراتيجية يمكن تصويرها من خلال نموذج وصفي يتألف من خمس خطوات أو مراحل، وذلك كما هو موضح بالشكل التالي:

الشكل (2-10) خطوات الرقابة الإستراتيجية



المصدر: القطامين، احمد، مرجع سبق ذكره، 2002، ص 164.

¹ - القطامين، احمد، مرجع سبق ذكره، ص 162-163.

² - شريف، علي، "مبادئ الإدارة: مدخل الأنظمة في تحليل العملية الإدارية"، الدار الجامعية، الإسكندرية، 2001، ص 360-361.

1- تحديد ما يجب قياسه

وفي هذه الخطوة يتم تحديد نتائج الأداء التي يجب أن تراقب وتقيم، ومن الشروط المهمة لإتمام هذه الخطوة بالصورة المطلوبة ما يلي:

- العناصر التي يتم إحكام الرقابة عليها يجب أن تتصف بقابلية القياس بموضوعية وبدرجة عالية من الثبات.

- أن يتم التركيز على العناصر الأكثر أهمية أو العناصر التي تمثل مفاصل أساسية في عمليات التنفيذ، وتسمى عناصر النجاح الحرجة (Critical Success Factors) وهي تلك الأجزاء من النشاطات التنفيذية المسؤولة عن نجاح المنظمة أو فشلها، لذا يجب أن تخضع لرقابة دائمة ومستمرة للحيلولة دون وقوع أخطاء أثناء تنفيذها.

كما إن تركيز الرقابة يجب أن يكون موجهاً نحو المكونات الإستراتيجية للنتائج (Strategic Components of Results) وهي تلك الجوانب من الأنشطة التنفيذية التي من المتوقع أن تواجه أكبر قدر من المصاعب والعراقيل عند تنفيذها.¹

2- وضع المعايير

يتم في هذه المرحلة وضع المعايير التي سوف تستخدم في تقييم الأداء، وهي تمثل الأهداف المخططة مسبقاً والمطلوب تحقيقها خلال فترة زمنية معينة.

وعملية وضع المعايير ليست بالمهمة السهلة لحاجتها إلى إدراك حقيقي لبيئة العمل الفعلية ونوعية الأهداف أو النتائج المطلوب تحقيقها وقدرات العاملين وغيرها من الاعتبارات، وتتطلب مرحلة وضع المعايير التعامل مع القضايا الأساسية التالية:

1- تحديد خصائص الأداء الجيد: فالأداء الجيد يتسم بعدة خصائص أو سمات يجب تحديدها للحكم على مستوى الأداء الفعلي، فعلى سبيل المثال لتقييم أداء قسم الائتمان في المصارف، فإن اعتبارات الأداء الجيد يمكن أن تتمثل في حجم الائتمان الممنوح، ربحية النشاط، درجة التعاون مع الأقسام الأخرى، اتجاهات العملاء، ويمكن أن تمثل هذه الخصائص الأهداف التفصيلية للقسم والتي يحدد في ضوءها الهدف العام له، وتوجد ثلاثة أسس لمساعدة المديرين في تحديد هذه الخصائص هي: قيمة أو كمية الناتج، التكلفة، أسلوب استخدام الموارد.

2- تحديد معيار أو مقياس لكل خاصية: بعد تحديد الخصائص الواجب توافرها في الأداء الجيد يجب العمل على تحديد المستويات المطلوبة لهذا الأداء.

1 - القطامين، احمد، مرجع سبق ذكره، 2002، ص 164-165.

3- ربط النتائج بمسؤولية كل فرد/مجموعة: لتحديد أسباب الاختلافات والمسئول عنها ومعالجتها.

4- مراجعة طرق العمل: إن الرقابة على طرق العمل في بعض الحالات تكون أهم وأسرع من مراقبة النتائج، نظراً لدورها في تخفيض التكاليف وتحقيق نتائج ايجابية، ويبرز ذلك في مجال الخدمات بصورة خاصة.

5- وضع المعايير ليس فقط للمخرجات النهائية، بل وللعمليات الوسيطة.

ومن ناحية أخرى فإن المعايير المستخدمة في التقييم والرقابة يمكن تصنيفها وفقاً لعدة أسس هي:

- المعايير الكمية: تستخدم الأرقام المطلقة للتعبير عن المعايير الرقابية التي تستند إلى عامل الكمية.

- المعايير النوعية: عادة تستخدم النسب في التعبير عن معايير الرقابة التي تعتمد على عامل النوعية.

- المعايير الزمنية: وتعتمد على استخدام عامل الزمن كمعيار رقابي.

- المعايير المالية: وتمثل المؤشرات التي تعتمد على استخدام الوحدات النقدية للتعبير عن المعايير الرقابية.¹

ويجب أن تتسم المعايير الرقابية بعدة خصائص أهمها:

1- الصدق: بحيث يقيس المعيار ما وضع من أجل قياسه.

2- الثبات: بحيث يمكن الاعتماد على المعيار وتكرار استخدامه.

3- القبول: ويشير إلى قبول الأفراد الذين سيقومون باستخدامه.

4- الخصوصية: وتعني أن يعطي المعيار دلالة محددة.

3- قياس الأداء

بعد بناء وتحديد المعايير يحدد المديرون الأساس والكيفية التي يمكن من خلالها قياس الأداء، ويشير قياس الأداء إلى تعريف وتحديد درجة الكفاءة والفعالية في انجاز الأعمال في كل المجالات، ويمكن القيام بعملية قياس الأداء من خلال الملاحظة الشخصية والتقارير.²

4- مقارنة الأداء بالمعايير

تتمثل هذه الخطوة بمقارنة الأداء الفعلي بالمعايير المستهدفة، وغالباً ما تحدد الإدارة نطاقاً معيناً يسمى (نطاق السماح) تسمح فيه الإدارة للأداء الفعلي بالانحراف عن المعايير الموضوعية ولكنه يكون مقبولاً، كما ينبغي أن لا تأخذ الإدارة زيادة معدلات الأداء الفعلي عن المعايير الموضوعية

¹ - إدريس، ثابت عبد الرحمن؛ المرسي، جمال الدين محمد، مرجع سبق ذكره، 2003، ص 419-422.

² - المغربي، عبد الحميد عبد الفتاح، مرجع سبق ذكره، 2005، ص 349.

على أنها حالة جيدة في كل الأحوال، فتجاوز الأداء للمعايير قد يعبر عن وجود بعض المشاكل، وعلى الإدارة أن تتوصل إلى معرفة الأسباب التي أدت إلى زيادة الأداء الفعلي عن المعايير المستهدفة.

5- اتخاذ الإجراءات التصحيحية

وتمثل المرحلة الأخيرة حيث تقوم الإدارة ببعض الإجراءات التي تؤدي إلى تصحيح الانحرافات المؤثرة في الأداء الفعلي وجعله يتطابق مع المعايير الموضوعية، وقد تتضمن هذه الإجراءات تعديل المعايير، أو أية مرحلة من مراحل التخطيط الاستراتيجي، أو حتى تعديل الإستراتيجية، ولذلك فإن هذه العملية تشمل مرحلتين هما تحديد أسباب الانحرافات ثم القيام بالإجراءات اللازمة لمعالجتها.

وهناك مجموعة من التساؤلات التي يجب على الإدارة الإجابة عنها حتى تحدد الأسباب الحقيقية التي أدت إلى ظهور انحرافات في الأداء الفعلي عن المعايير الموضوعية وهي:

- 1- هل يعود الانحراف لأسباب داخلية أم خارجية؟
 - 2- هل هذه الأسباب كان يمكن التنبؤ بها أم كانت استثنائية؟
 - 3- هل هذه الأسباب مستمرة أم مؤقتة؟
 - 4- هل الإستراتيجية ملائمة في ظل أسباب الانحراف الحالية؟
 - 5- هل تستطيع المنظمة التعامل مع هذه الأسباب وإلى أي مدى؟¹
- وتتطلب الرقابة الإستراتيجية الفعالة توفر عدد من الشروط هي:
- 1- يجب أن تتضمن الرقابة الحد الأدنى من المعلومات الضرورية لإعطاء صورة واضحة عما يجري في المنظمة، حيث إن الكم الكبير من المعلومات يؤدي عادة إلى ضياع المعلومات الهامة وسط كم هائل من المعلومات المفيدة وغير المفيدة مما يؤدي إلى الارتباك وهنا يجب أن يكون التركيز على عناصر النجاح الحرجة.
 - 2- يجب أن تركز الرقابة بصورة رئيسة على الأنشطة الحيوية بغض النظر عن كونها سهلة القياس أم لا.
 - 3- يجب أن تزود الرقابة متخذي القرار بالمعلومات المطلوبة في الوقت المناسب ليتسنى لهم اكتشاف الانحرافات بين النتائج والأهداف المخططة واتخاذ إجراءات تصحيحية في الوقت المناسب.
 - 4- يجب أن لا تركز الرقابة على جوانب الأداء قصيرة المدى فقط بل يجب أن تحظى جوانب الأداء بعيدة المدى بالاهتمام نفسه.

¹ - الحسيني، فلاح حسن عداي، مرجع سبق ذكره، 2006، ص 236.

5- يجب أن يركز نظام المكافآت على انجاز الأهداف في أوقاتها المحدد بدلاً من معاقبة الفشل في الوصول إلى معدلات الأداء المرغوبة.¹

خامساً: استخدام بطاقة الأداء المتوازن (BSC) كأداة للرقابة الإستراتيجية

يعرف (Kaplan and Norton, 1992) نموذج (Balanced Score Card (BSC بأنه: "نظام شامل لقياس الأداء من منظور استراتيجي يتم بموجبه ترجمة الإستراتيجية إلى أهداف ومقاييس وقيم مستهدفة وخطوات إجرائية تمهيدية واضحة"، وتتجلى أهمية بطاقة الأداء المتوازن (BSC) في:

1- تقدم إطاراً شاملاً لترجمة الأهداف الإستراتيجية إلى مجموعة متكاملة من المقاييس لتقييم وقياس الأداء الاستراتيجي.

2- العمل على إشباع عدة احتياجات إدارية، لأنه يجمع في تقرير واحد أجزاء عديدة من الإستراتيجية التنافسية للمنظمة.

3- يتضمن العديد من التوازنات مثل: الموازنة بين الأهداف طويلة المدى والقصيرة المدى، والموازنة بين المقاييس المالية وغير المالية، والموازنة بين المقاييس الداخلية والخارجية.

4- يترجم رؤية المنظمة وإستراتيجيتها إلى مجموعة مترابطة من مقاييس الأداء.

5- يمد الإدارة بصورة شاملة عن عمليات المنظمة.²

وتعد بطاقة الأداء المتوازن إحدى الوسائل الحديثة ذات النظرة الشمولية في قياس أنشطة المنظمة ومستوى أدائها، وتهدف إلى تطوير مقاييس تستند في فلسفتها إلى أربعة منظورات (Perspectives) أساسية وهي:

1- المنظور المالي Financial Perspectives: يركز على الجوانب المالية في أداء المنظمة لتحديد الانجاز المالي المتوقع من الإستراتيجية التي تمثل الهدف النهائي لأهداف ومقاييس المنظورات الثلاثة الأخرى.

2- منظور العملاء Customers Perspectives: يهدف إلى تحديد قطاعات العملاء والأسواق التي تسعى المنظمة لخدمتها والمنافسة من خلالها، وهنا يجب على المديرين تحديد المقاييس النهائية التي يمكن أن تصف مستوى نجاح المخرجات الناتجة عن الإستراتيجية المطبقة.

3- منظور العمليات الداخلية Internal Process Perspective: يركز على العمليات الداخلية التي تساعد في تحقيق قيمة مميزة للعملاء، وفي تحقيق الأهداف المالية.

¹ - القطامين، احمد، مرجع سبق ذكره، 2002، ص 174.

² - درغام، ماهر موسى؛ أبو فضة، مروان محمد، "اثر تطبيق أنموذج الأداء المتوازن (BSC) في تعزيز الأداء المالي الاستراتيجي للمصارف الوطنية الفلسطينية العاملة في قطاع غزة: دراسة ميدانية"، مجلة الجامعة الإسلامية (سلسلة الدراسات الإنسانية)، المجلد السابع عشر، العدد الثاني، يونيو 2009، ص 741 - 788، ص: 750-751.

4- منظور التعلم والنمو Learning and Growth Perspectives : يتضمن محور التعلم والنمو للمنظمة قدرتها على التغيير والتحسين المستمر الضروري للبقاء، وعمليات التعلم والنمو تأتي من ثلاثة مصادر رئيسة هي الأفراد، الأنظمة، والإجراءات.¹ ومن المهم الإشارة إلى العلاقة السببية في بطاقة الأداء المتوازن، حيث إن سلسلة العلاقات السببية يمكن أن تبدأ بالتحسينات التي تحدث في مجال التعلم والنمو والتي تؤدي بدورها إلى كفاءة العمليات الداخلية الأمر الذي يقود إلى تحقيق رضا العميل وبالتالي نتائج مالية جيدة، وتمثل فكرة الخرائط الإستراتيجية العلاقة السببية حيث تقوم بوصل كافة العناصر ببعضها.² ويوضح الشكل التالي الاتصال والتفاعل بين الأبعاد الأربعة لبطاقة الأداء المتوازن.³

الشكل (2-11) شجرة بطاقة الأداء المتوازن



Source: Eppler, Martin J; Plattes, Ken W., OP. Cit., 2009, P 61

¹ - بني حمدان، خالد محمد طلال؛ إدريس، وائل محمد، مرجع سبق ذكره، 2007، ص 396-401.
² - تركمان، حنان نبيه، "الرقابة الإستراتيجية ودورها في الأداء: استخدام بطاقة التصويب المتوازنة كتقنية جديدة للرقابة الإستراتيجية بالتطبيق على بعض المنظمات العامة"، رسالة دكتوراه غير منشورة، جامعة دمشق، كلية الاقتصاد، قسم إدارة الأعمال، 2007، ص 67-68.

³ - Eppler, Martin J; Plattes, Ken W., "Visual Strategizing: The Systematic Use Of Visualization in The Strategic -Planning Process", Long Range Planning, 42 (2009), PP 42 -74, P: 61.

الفصل الثالث: الميزة التنافسية

المبحث الأول: ماهية الميزة التنافسية

المبحث الثاني: أبعاد الميزة التنافسية

المبحث الثالث: الاستراتيجيات التنافسية

مقدمة:

في ظل التطورات التي تشهدها بيئة الأعمال، أصبح بقاء واستمرار المنظمة أهم الأهداف التي تصبو لتحقيقها، ولتحقيق ذلك تسعى كل منظمة إلى بناء وامتلاك مزايا تنافسية، تحقق من خلالها التميز والتفوق على منافسيها.

وكما يقال "عندما تهب رياح التغيير ينقسم الناس نوعين: الأول يصنع طواحين الهواء، والثاني يبحث عن كهف يختبئ فيه"، فالمنظمات الناجحة هي تلك القادرة على استغلال التغيرات البيئية لمصلحتها استناداً إلى مواردها وإمكاناتها الداخلية لتحقيق البقاء والتميز، الأمر الذي يؤكد دور وأهمية الميزة التنافسية كأهم سلاح تنافسي في الألفية الثالثة لضمان البقاء والاستمرار. وسنتناول في هذا الفصل الإطار الفكري والنظري لمفهوم الميزة التنافسية من خلال ثلاثة محاور:

المبحث الأول: ماهية الميزة التنافسية

المبحث الثاني: أبعاد الميزة التنافسية

المبحث الثالث: الاستراتيجيات التنافسية

ماهية الميزة التنافسية

أولاً: مفهوم الميزة التنافسية وأهميتها

تسعى المنظمات بشكل فاعل للبقاء والاستمرار، ولكن ذلك لا يتحقق بسهولة ويسر، بل تتعرض إلى منافسة شديدة وقوية، ولمواجهة تحديات المنافسة وتحقيق الأهداف المطلوبة، فإن المنظمة تسعى لامتلاك ميزة تنافسية تعبر بها ومن خلالها عن تفرداها عن غيرها من المنظمات في ذات الصناعة، وهذا الأمر يستوجب أن تحدد المنظمة قواعد التنافس القائمة في السوق وما هي الأساليب لاكتساب الميزة التنافسية التي تجعلها قادرة على محاكاة المنافسين أو التفوق عليهم.¹

ويعرف (Barney, 1991) الميزة التنافسية بأنها "تطبيق إستراتيجية تخلق قيمة لا يمكن تنفيذها بشكل آني من أي منافس حالي أو محتمل، ولا يكون المنافسين قادرين على نسخ مزايا هذه الإستراتيجية"، ويستند هذا التعريف إلى مفهوم (Porter, 1985) عن الاستراتيجيات التنافسية العامة.

ويعرف (Peteraf, 1993) الميزة التنافسية بأنها "قدرة المنظمة على تحقيق عوائد مستمرة فوق المعدل الطبيعي مقارنة بالمنافسين"، ويركز على التعريف النتائج المالية للميزة التنافسية.²

ويعرف (Li, et. al, 2006) الميز التنافسية بأنها "المدى الذي تكون فيه المنظمة قادرة على الدفاع عن موقعها تجاه منافسيها".³

ويؤكد (Pitts and lei, 1996) على ان الميزة التنافسية هي "استغلال المنظمة لنقاط قوتها الداخلية في أداء الأنشطة الخاصة بها، بحيث تتولد قيمة لا يستطيع المنافسين تحقيقها في أداء أنشطتهم".⁴

وילخص الجدول (1-3) ابرز التعاريف لمفهوم الميزة التنافسية من خلال وجهات نظر الكتاب والباحثين وعبر التركيز على جانب معين من التوجه المطلوب في تحقيق الميزة التنافسية.

¹ - البكري، ثامر ياسر، مرجع سبق ذكره، 2008، ص 191 .

²-Garcia-Castro, Roberto; Arino, Miguel A., "The Multidimensional Nature of Sustained Competitive Advantage: Test At a United States Airline", International Journal of Management, Vol. 28, No. 1, part 2, Mar 2011, PP 230 -248, P: 232.

³- Lee, Chaehwa; Wilhelm, Wilbert, "On Integrating Theories of International Economics in The Strategic Planning of Global Supply Chains and Facility Location", International Journal of Production Economics, 24 (2010), PP 225-240, P: 229 .

⁴ - بني حمدان، خالد محمد طلال؛ إدريس، وائل محمد، مرجع سبق ذكره، 2007، ص 355 .

الجدول (3-1) تعريف الميزة التنافسية

الباحث	التعريف	التوجه أو التركيز
Hofer, 1980	هي المجالات التي تتفوق بها المنظمة على منافسيها	الأنشطة
Fahy, 1989	أي شيء يميز المنظمة أو منتجاتها إيجابياً عن منافسيها من وجهة نظر العميل النهائي	المكانة الذهنية
Roppaport, 1992	عوائد أعلى من خلال السعر مقارنة بالمنافسين وتحقيق قيمة أكبر للعميل	التكلفة
Evans, 1993	القدرة على تقديم قيمة متفوقة للعميل	قيمة للعميل
Macmillan & Tempo, 2000	هي الوسيلة التي تمكن المنظمة من تحقيق التفوق في مجال منافستها مع الآخرين	المنافسة

المصدر: البكري، ثامر ياسر، مرجع سبق ذكره، 2008، ص 194.

يتضح مما سبق، بأن الميزة التنافسية تخضع إلى اجتهادات مختلفة تجاه النظر إليها والتركيز عليها، وهذا ما يعكس صعوبتها ودرجة تعقدها واختلافها من منظمة لأخرى في كيفية استخدامها أو التعامل معها، ولكن المؤكد إن الميزة التنافسية ترتبط أساساً بالأداء المتحقق، وبالتالي لا يمكن أن تبني أو تمتلك المنظمة ميزة تنافسية دون أن ترتقي بأدائها إلى المستوى الذي تتفوق به على المنافسين ولمدى زمني مناسب تبعاً لقدرتها في الاحتفاظ وإدامة ميزتها التنافسية.¹ فالتميز فلسفة إدارية وليس وظيفة تنظيمية.

وتتسم الميزة التنافسية بمجموعة من الخصائص والسمات، أهمها:

- 1- نسبية، أي تتحقق بالمقارنة وليست مطلقة.
 - 2- تؤدي إلى تحقيق التفوق والأفضلية على المنافسين.
 - 3- تنبع من داخل المنظمة وتحقق قيمة لها.
 - 4- تنعكس في كفاءة أداء المنظمة لأنشطتها أو في قيمة ما تقدم للعملاء أو كليهما.
 - 5- تؤدي للتأثير في العملاء وإدراكهم للأفضلية فيما تقدمه المنظمة وتحفزهم للتعامل معها.
 - 6- تتحقق لمدة طويلة ولا تزول بسرعة عندما يتم تطويرها وتجديدها.²
- ويترتب على امتلاك المنظمة للميزة التنافسية عدة نتائج، أبرزها:
- 1- قدرتها على إقناع عملائها بما تقدمه لهم من منتجات تكون أكثر تميزاً بها عن المنافسين وما يؤول بالتالي إلى تحقيق رضاهم وكسب ولائهم.

¹ - البكري، ثامر ياسر، مرجع سبق ذكره، 2008، ص 194.

² - بني حمدان، خالد محمد طلال؛ إدريس، وائل محمد، مرجع سبق ذكره، 2007، ص 356.

2- إمكانية حصولها على حصة سوقية أكبر قياساً بالمنافسين إذا حققت الرضا والقبول المطلوب لدى العملاء وبما يتوافق مع أهدافها الإستراتيجية.

3- ستعكس هذه الزيادة في الحصة السوقية واستمرار نجاحها إلى زيادة العوائد المالية المتحققة والأرباح الصافية.¹

وقد تزايد دور وأهمية الميزة التنافسية في نجاح المنظمة واستمرارها في ظل المشهد التنافسي الجديد الذي تطور بشكل كبير، والمتمثل بالثورة التكنولوجية، واتساع نطاق الأسواق في ظل العولمة، وما ترتب على ذلك من ضبابية حدود الصناعة، وتنامي حدة المنافسة، وزيادة التركيز على الإبداع وتقديم الجديد والمبتكر، إلى جانب تغير ديناميكية العمل ورغبات العملاء.² ومن المهم التمييز بين مفهوم الميزة التنافسية (Competitive Advantage) والضرورة التنافسية (Competitive Necessity)، حيث يقصد بالميزة التنافسية ما تحققه المنظمة من استخدام المزايا التي تتمتع بها بطريقة خلقة لغرض مساعدتها على الوقوف أمام المنافسين وتعزيز موقعها التنافسي والتفوق عليهم، أما الضرورة التنافسية فيشير إلى كيفية استخدام المزايا التي تتمتع بها المنظمة من أجل أن تكون بمستوى لا يقل عن المنافسين وقدرتها على اللحاق بركبهم للبقاء في إطار المنافسة.

ويمكن ملاحظة ذلك في القطاع المصرفي حيث تم استخدام الصراف الآلي الذي اعتبر في حينها ميزة تنافسية، أما وبعد أن شاع استخدامها من قبل المصارف، فقد أصبحت ضرورة تنافسية بالنسبة للمصارف التي استخدمها فيما بعد، والهدف من استخدامها أن لا تكون بمستوى أقل من المنافسين.³

ثانياً: تقييم الميزة التنافسية

تتم عملية تقييم الميزة التنافسية من خلال ثلاث خطوات أساسية، تتمثل في:

1- تعريف المشهد التنافسي الذي تعمل المنظمة في إطاره، وتحديد الأسواق التي تعمل فيها ومنافسيها في كل قطاع.

2- اختبار الميزة التنافسية في كل سوق، ومدى قدرة المنظمات البارزة المحافظة على حصة سوقية ثابتة، وتحقيق معدلات ربح عالية.

¹ - البكري، ثامر ياسر، مرجع سبق ذكره، 2008، ص 193.

² - Hitt, Michael A.; Keats, Barbara W; De Maria, Samuel M., "Navigating in The New Competitive landscape: Building Strategic Flexibility and Competitive Advantage in The 21st Century", Academy of Management Executive, Vol. 12, No. 4, November, 1998, PP 22-42, P: 26.

³ - العمري، غسان عيسى؛ السامرائي، سلوى أمين، "نظم المعلومات الإستراتيجية: مدخل استراتيجي معاصر"، ط1، دار المسيرة للنشر والتوزيع، عمان، 2008، ص 144.

3- تحديد وتعريف الطبيعة المحتملة لأي ميزة تنافسية يمكن أن تكون موجودة، وتحديد مدى امتلاك المنظمات البارزة لتكنولوجيا متقدمة، ومدى استفادتها من اقتصاديات الحجم.

الخطوة الأولى: تمثل الخطوة الأكثر أهمية وتتجلى في تطوير خريطة تظهر هيكل المنافسة في الأسواق ذات الصلة، وتساهم هذه الخريطة في تعريف أقسام السوق التي تصنع الصناعة ككل، وتحديد المنافسين البارزين في كل منها، ويساعد رسم خريطة الصناعة المنظمة على رؤية موقعها في إطار الصورة الأكبر ومن هم منافسيها.

الخطوة الثانية: هي تحديد المدى الذي يكون فيه كل قطاع سوقي محمي بعوائق الدخول، ويمكن الاستدلال على وجود عوائق الدخول من خلال:

1- استقرار الحصة السوقية بين المنظمات: فإذا استطاعت المنظمات اغتنام حصة سوقية من بعضها البعض، يكون من غير المحتمل أن تتمتع أي منها بموقع محمي من خلال الميزة التنافسية، بالمقابل إذا كانت كل منظمة قادرة على تعريف وتحديد حصتها السوقية بشكل مستمر أي لفترة زمنية طويلة نسبياً، فإن الميزة التنافسية التي تمتلكها المنظمة تكون قادرة على حماية موقعها في السوق.

2- ربحية المنظمة ضمن القطاع: إذا حافظت المنظمات البارزة على عوائد متفوقة بشكل مستمر مقارنة بالمنظمات الأخرى فإن هذا يشير إلى استفادتها من المزايا التنافسية، وبالتالي زيادة عوائق الدخول للصناعة.

الخطوة الثالثة: هي تحديد المصادر المحتملة للمزايا التنافسية، ومدى استفادة المنظمات البارزة من التكنولوجيا التي تمتلكها، وها هو دور اقتصاديات الحجم في عملياتها، وهل تستفيد المنظمات المسيطرة على السوق من تدخل الحكومة، كالتراخيص والمساعدات والتشريعات أو أشكال أخرى من الدعم.¹

ثالثاً: مداخل بناء الميزة التنافسية

الميزة التنافسية تشير إلى أفضلية تنافسية، عندما تمتلكها المنظمة، فهي تمتلك شيء لا يمتلكه الآخرون، تؤدي شيء ما أفضل من المنظمات الأخرى، أو تؤدي شيء لا يستطيع الآخرون القيام به، والمنظمة تسعى لامتلاك الميزة التنافسية في البيئة الديناميكية كونه مكون أساسي لتحقيق النجاح والبقاء.

¹ - Greenwald, Bruce; Khan, Jud, "Competition Demystified: A Radically Simplified Approach to Business Strategy", P O R T F O L I O , Penguin Group Inc., New York, 2005, PP 52-55.

ويطرح الباحثون وجهات نظر مختلفة حول كيفية امتلاك الميزة التنافسية، المدخل الأول يركز على القوى الخارجية الهامة ويسمى مدخل المنظمة الصناعية، المدخل الثاني يركز على استغلال الموارد الداخلية لبناء وحماية الميزة التنافسية ويسمى المدخل المستند إلى الموارد. بالإضافة لهذين المدخلين التقليديين، ظهر منظور معاصر آخر يسمى مدخل حرب العصابات لاكتساب الميزة التنافسية، ويقترح بان الميزة التنافسية مؤقتة ويمكن أن تكتسب فقط من خلال تطعيم السوق التنافسية بتصرفات مباغطة ومفاجئة تكون جذرية وسريعة. وفيما يلي توضيح لهذه المداخل:

1- مدخل المنظمة الصناعية: The Industrial Organization (I/O) View

يستند هذا المدخل إلى نموذج بورتر للقوة التنافسية الخمسة الذي يحدد معدل الربحية في الصناعة، ويقترح مدخل (I/O) بان الحصول على الميزة التنافسية والاحتفاظ بها يتطلب تحليل القوى الخارجية كأساس لاتخاذ القرارات الإستراتيجية، نظراً لان جميع المنظمات في الصناعة تواجه بشكل أساسي نفس القوى الخارجية، فالتركيز الأساسي لمدخل (I/O) يتمثل في مقارنة المنظمة بمنافسيها، مع الأخذ بالاعتبار إن الميزة التنافسية مرتبطة بالموقع التنافسي في الصناعة، أيضاً يقترح بان كل من موقع المنظمة ضمن الصناعة، والسمات والخصائص التي تتسم بها الصناعة تحدد ربحيتها المحتملة، هذا يعني انه إذا كان هناك العديد من القوى السلبية في الصناعة أو المنظمة لديها موقع ضعيف في الصناعة، حينها ربحيتها ستكون اقل من المعدل، ولكن إذا كانت الصناعة تتسم بفرص هامة أو المنظمة تتمتع بموقع تنافسي قوي ضمن الصناعة، عندئذ الربحية ستكون أعلى من المعدل، ولتحقيق الميزة التنافسية يقترح مدخل (I/O) فهم طبيعة الصناعة الجذابة وثم اختيار موقع تنافسي ملائم ضمن تلك الصناعة. وعلى الرغم من إن مدخل (I/O) يمثل مساهمة هامة حول كيفية الإدارة بشكل استراتيجي لاكتساب الميزة التنافسية، يتذمر النقاد بأنه يتجاهل سرد القصة كاملة، على الرغم من إن أفكار (porter) لا تتجاهل خصائص المنظمات الفردية، إلا أن التأكيد بشكل واضح على ماذا يحدث على مستوى الصناعة.

ويشير فريق آخر من الباحثين إلى أن الفهم الكامل لمصادر الميزة التنافسية يتطلب أيضاً النظر إلى الدور الذي تلعبه موارد المنظمة بحيث تصبح الصورة متكاملة، وهو ما يمثل المدخل الثاني.

2- المدخل المستند إلى الموارد: Resource-Based View (RBV)

يستند هذا المدخل إلى أن موارد المنظمة أكثر أهمية من هيكل الصناعة للحصول على الميزة التنافسية فهو يرى المنظمات كمجموعات مختلفة جداً من الأصول والقدرات.¹

يتمتع هذا المدخل بشعبية متزايدة ضمن البحوث والدراسات الإستراتيجية،² التي أكدت أهمية موارد المنظمة في تحقيق الميزة التنافسية، بالإضافة إلى أن العديد من الدراسات ربطت بين الموارد التنظيمية الداخلية ونجاح تنفيذ الاستراتيجيات التنافسية.³

وتنسب هذه النظرية إلى (Wernerfelt, 1984) الذي نال جائزة أفضل ورقة عمل في مجلة الإدارة الإستراتيجية (Strategic Management Journal).⁴

وعلى الرغم من امتلاك كافة المنظمات لموارد، ولكن ليست كافة الموارد تقود لتحقيق الميزة التنافسية، ويشير هذا المدخل بأن الموارد يجب أن تكون فريدة (Unique) لتكون مصدر محتمل للميزة التنافسية، ويوضح الشكل (3-1) العوامل التي تجعل موارد المنظمة فريدة ومميزة، وهي:

1- قيمة value: موارد المنظمة تكون قيمة إذا أضافت قيمة، ويشير ذلك إلى أن موارد المنظمة يمكن أن تستخدم لاستغلال واستثمار الظروف الخارجية التي من المحتمل أن تحقق عوائد للمنظمة، أو يمكن أن تستخدم لتحييد الظروف الخارجية السلبية التي من المحتمل أن تخفض العوائد الممكن تحقيقها، لذا فإن موارد المنظمة لا تكون ذات قيمة في فراغ، ولكن فقط عندما تستغل الفرص أو تحيد التهديدات الخارجية.

2- نادرة Rare: ليكون المورد نادراً، فانه بشكل مثالي لا يجب أن تمتلكه منظمات منافسة أخرى مسبقاً، في حال اكتساب المنافسين بشكل متزايد موارد محددة تكون مصدر للميزة التنافسية، عندئذ تكون قدرتها أقل على حماية الميزة التنافسية للمنظمة.

مع الأخذ بعين الاعتبار، انه بالرغم من ذلك، حتى الموارد المتمسك بها عموماً ربما تكون قيمة لا لسبب سوى لبقاء المنظمة في البيئة التنافسية، ولكن لاكتساب الميزة التنافسية، الموارد يجب إن تكون قيمة ونادرة.

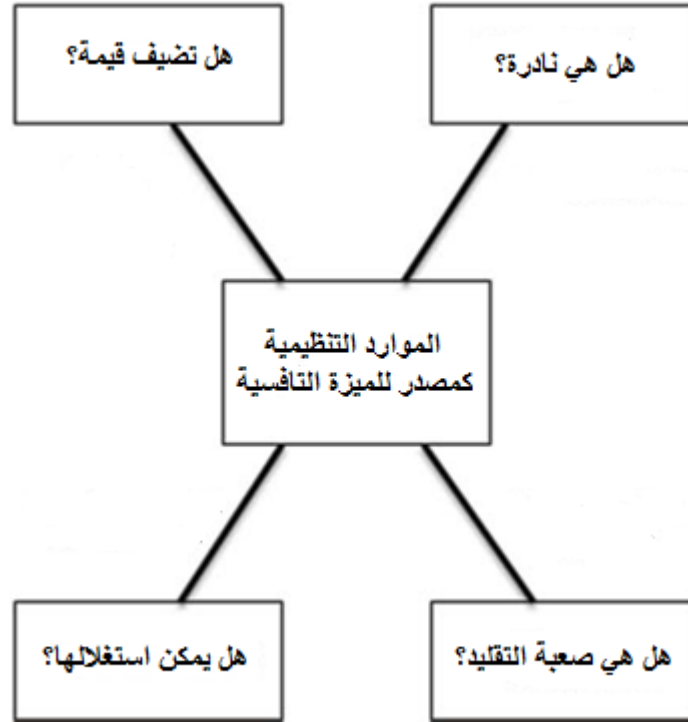
¹ - Coulter, Mary, "Strategic Management: in Action", Third Edition, Pearson Education, Inc., upper saddle River, New Jersey, 2005, PP 31-32.

² - Werbel, James D; De Marie, smell M., "Aligning Strategic Human Resource Management and Pearson - Environ Fit", Human Resource management Reviews, 15 (2005), PP 247 -262, P: 248 .

³ - Mc Geer, Jeffrey E.; Dowling, Michal J; Megginson, William L, "Cooperative Strategy and New Venture Performance: The Role of Business Strategy and Management Experience", Strategic Management Journal, Vol. 16, No. 7, 1995, PP 565-580, P: 566.

⁴ - Rose, Raduan Che; Abdullah, Haslinda; Ismail, Alimin, " A Review on The Relationship Between Organization Resources, Competitive Advantage and Performance", Journal of International Social Research, Vol. 3, No.11, Spring 2010, PP 488-498, P: 489.

الشكل (1-3) العوامل التي تجعل موارد المنظمة فريدة



Source: Coulter, Mary, Op, Cit., 2005, P 34. **Based on** Jay B . Barney , "Looking inside for competitive advantage", Academy of management Executive, November, 1995, pp 49-61.

3- صعبة التقليد Hard to Imitate: إذا لم يكن بإمكان المنافسين تقليد المورد، فإنه سيكون قادراً على توليد عوائد من المحتمل أن تكون مستمرة، فالمنظمة تحتاج إلى موارد صعبة التقليد من المنافسين، والتقليد يمكن أن يحدث على الأقل بطريقتين:

- النسخ Duplication: يحدث عندما يبني المنافسون نفس الموارد التي تملكها المنظمة.
- الاستبدال Substitution: وهي عملية استبدال الموارد البديلة ببعض الموارد المستخدمة حالياً لاكتساب الميزة التنافسية وتحقيق نفس النتائج.

لذا لبقاء الموارد فريدة، فإن المنظمة تحتاج إلى موارد صعبة التقليد، بعض الموارد تكون صعبة التقليد أكثر من غيرها من قبل المنافسين مثل سمعة المنظمة، ثقة الموظفين، الثقافة التنظيمية.

4- إمكانية الاستغلال Ability to Exploit: لا يكفي أن تكون الموارد التنظيمية قيمة، نادرة، وصعبة التقليد، يجب أن تكون المنظمة قادرة على استغلالها، وهذا يتطلب توفر الهيكل التنظيمي المناسب، الأنظمة، السياسات والإجراءات، والعمليات الداخلية لتحقيق الاستغلال الأمثل للموارد التي تمتلكها المنظمة لتطوير ميزة تنافسية دائمة.

إن السمات الأربعة السابقة تمثل مؤشرات هامة لفرص الموارد لبناء وحماية الميزة التنافسية.

إن مدخل (RBV) يستند بشكل جوهري على ما يمكن تسميته مجوهرات التاج "crown Jewels" موارد فريدة تكون مصدراً للميزة التنافسية وتبقى نفسها لفترة طويلة، ولكن حسب المدخل التالي لبناء الميزة التنافسية، فإنها لا تبقى كذلك.

3- مدخل حرب العصابات: Guerrilla View

يستند هذا المدخل إلى فرضية رئيسة مفادها إن الميزة التنافسية مؤقتة، نظراً لما تتسم به البيئة من تغيرات مستمرة، فالتطورات التكنولوجية، عدم استقرار السوق، دخول منافسين جدد، وأنماط أخرى هامة من التطورات، هذه التغيرات تعترض محاولات المديرين الاستراتيجيين بناء ميزة تنافسية مستمرة لفترة طويلة.

في ظل هذه الظروف الفوضوية، يكون من الصعب تطوير ميزة تنافسية مستمرة والمحافظة عليها، بدلاً من ذلك المنظمات الناجحة يجب أن تكون قادرة على القيام بتحركات سريعة للتعامل مع الوضع الحالي ومفاجئة المنافسين من خلال تصرفات إستراتيجية مصممة لإبقائهم غير مستقرين (إخلال التوازن)، بعبارة أخرى العمل كوحدات حرب العصابات، والمنظمة الناجحة ستبني بشكل متكرر ميزة تنافسية استناداً إلى قواعد مختلفة وتركيبية موارد مختلفة مقارنة بالاستراتيجيات الحالية المستخدمة.

إن ووجهات النظر الثلاث السابقة تمثل مداخل لفهم الميزة التنافسية، فكل مدخل يقدم منظور مميز، حيث إن مدخل (I/O) يؤكد على أهمية التركيز على البيئة الخارجية، بالتحديد الصناعة والمنافسين، وأهمية فهم الموقع التنافسي.

أما مدخل (RBV) يشير إلى الحاجة للنظر والتركيز داخل المنظمة لتحديد الموارد والقدرات الفريدة التي يمكن استغلالها، بينما مدخل حرب العصابات يؤكد على ضرورة إدراك متخذي القرار الاستراتيجي بأن الطبيعة الفوضوية للبيئة الخارجية تؤثر في بناء الميزة التنافسية والفترة الزمنية التي يمكن الاحتفاظ بها.

ومن المهم الإشارة إلى أن الإدارة بشكل استراتيجي تتضمن مراقبة كل من البيئة الداخلية والخارجية لاستنباط الاستراتيجيات التي تساهم في خلق الميزة التنافسية واستمرارها، حتى وإن كان ذلك لفترة زمنية محددة، وبالتالي فإن الموارد والقدرات يجب أن تكون منسجمة مع الظروف البيئية المتغيرة.

إن مصدر استمرارية الميزة التنافسية هي الحافة (Edge) التي تتفوق فيها المنظمة على منافسيها ويمكن إيجادها في أماكن وفترات زمنية مختلفة.¹ ويوضح الجدول (2-3) المفاهيم الرئيسية لوجهات نظر المداخل الثلاث السابقة.

الجدول (2-3) المقارنة بين مداخل بناء الميزة التنافسية

التركيز أو التوجه	I/O View	RBV	Guerrilla view
الميزة التنافسية	الموقع في الصناعة	امتلاك موارد وقدرات تنظيمية فريدة	مؤقتة
محددات الربحية	خصائص الصناعة، موقع المنظمة ضمن الصناعة	نوع وكمية وطبيعة موارد المنظمة	القدرة على التغيير ومفاجئة المنافسين بتحركات إستراتيجية
تركيز التحليل	البيئة الخارجية	البيئة الداخلية	البيئة الخارجية والداخلية
الاهتمام الرئيسي	المنافسة	الموارد والقدرات	الظروف الفوضوية، المتطرفة والمستمرة
الخيارات الإستراتيجية	اختيار صناعة جذابة، وموقع مناسب	تطوير موارد فريدة وقدرات مميزة	عرقلة وإعاقة سريعة ومتكررة للوضع الحالي، ومفاجئة المنافسين

Source: Coulter, Mary, OP, Cit., 2005, P 31.

رابعاً: استمرارية الميزة التنافسية Sustainable Competitive Advantage

يفيد هذا المصطلح في نقل محور تفكير الإدارة من الانشغال بالمزايا التنافسية التي تمتلكها انشغالاً مطلقاً وكأنها توجد في عالم محض ضد المنافسين وتغير القوانين والتشريعات إلى التفكير في مدى ديمومة هذه المزايا التنافسية وقدرتها على توليد القيمة في ظل التأثيرات الخارجية والتنافسية التي تتعرض لها.²

المنظمة تمتلك ميزة تنافسية دائمة (مستدامة) عندما تقدم بشكل مستمر منتجات/خدمات ذات سمات منسجمة مع احتياجات ورغبات العملاء.

ومن المهم الإشارة إلى أن الميزة التنافسية موجودة في عيون العملاء الذين يشترون منتجات/خدمات المنظمة، والمنظمات التي تتمتع بالمزايا التنافسية هي التي تجذب الغالبية من

¹ - Coulter, Mary, OP, Cit., 2005, PP 32-36 .

² - فاين، تشارلز، "مع دقائق الساعة: تحولات المنافسة في عصر المزايا المؤقتة"، مجلة خلاصات: كتب المدير ورجال الأعمال، الشركة العربية للأعلام العلمي (شعاع)، القاهرة، السنة السابعة، العدد الحادي عشر، يونيو (حزيران)، 1999، ص 4.

العملاء في قطاعها السوقي،¹ وهذا يؤكد على أهمية النظرة من الخارج إلى الداخل لتقييم الميزة التنافسية، فالمنظمة يجب أن تنظر إلى أدائها من خلال نظرة عملائها، عوضاً عن النظرة من الداخل إلى الخارج والتي تمثل وجهة نظر تشغيلية.

وعلى الرغم من أهمية الموارد والإمكانات التي تملكها المنظمة والتي تمثل نقطة الفصل للوصول إلى الميزة التنافسية، ولكن مجرد امتلاكها لا يعني تحقيق ميزة تنافسية، فالإمكانات الداخلية للمنظمة لا تمثل شيئاً بالنسبة للعملاء إلا في حالة تحويلها إلى شيء ذو قيمة، فامتلاك المنظمة لتقنيات متطورة لا يمثل شيئاً للعملاء إلا إذا أعطت خدمة أفضل أو ساعدت المنظمة في الوصول إلى أسعار أقل، وبدون ذلك فإنه لا يمثل شيئاً بالنسبة لشروط الميزة التنافسية.

فالميزة التنافسية هي عمل شيء أفضل من المنافسين ولكن بطريقة يقدرها العملاء، وتمثل كيف يرى العملاء أداء المنظمة على العوامل الإستراتيجية، وليس كيف ترى المنظمة أدائها على العمليات الداخلية.²

وتعتمد استمرارية الميزة التنافسية على عاملين رئيسيين هما:

1- إمكانية الدفاع: Competitive Defendability

بعض المزايا التنافسية تكون جوهرية سهلة الدفاع عنها بالمقارنة مع أخرى، كما إن المنافسين يجدون أنه من الصعوبة إيجاد طرق لمهاجمتها.

وعموماً تكون الميزة التنافسية للمنظمة أكثر حساسية (ضعف) عندما تؤسس فقط على عدد محدود من العناصر المميزة، حيث يكون من السهل نسبياً للمنافسين تقليد أو استبدال عدة عناصر، أما إذا كانت الميزة التنافسية للمنظمة مبنية على جملة متكاملة من العناصر على مدار فترة زمنية طويلة فإن عوائق التقليد والاستبدال بالنسبة للمنافسين ستكون مرتفعة.

ويشير الخبراء الإستراتيجيون إلى أن أفضل طريقة للدفاع ليس بناء جدران حول الموقع التنافسي لإبقاء المنافسين خارجاً، ولكن امتلاك القدرة على التحرك بسرعة مقارنة بالمنافسين لتكون قادرة على النهوض بمواردها، استناداً لذلك تحقق المنظمة ميزة تنافسية مستمرة نتيجة لقدرتها على البقاء خطوة متقدمة على المنافسين وتخطيهم في السباق للبقاء في المقدمة.

2- الانسجام البيئي: Environmental Consonance

استمرارية الميزة التنافسية للمنظمة مهدد أيضاً بالتطورات في السوق، حاجات ومتطلبات العميل متغيرة بشكل مستمر، قنوات التوزيع يمكن أن تتغير، التشريعات الحكومية يمكن أن تعدل، كل

¹ - Hall, Richard, "A Framework Line King Intangible Resources and Capabilities to Sustainable Competitive Advantage", Strategic Management Journal, Vol. 14, No. 8, November (1993), PP 607-618, P: 610.

² - كيني، جراهام، مرجع سبق ذكره، 2007، ص 140-256.

هذه المتغيرات يمكن أن تقوض وتضعف التناسب بين الميزة التنافسية للمنظمة والبيئة وبالتالي إضعاف الموقع التنافسي لها، ويشير الانسجام البيئي إلى قدرة المنظمة على التكيف المستمر مع التغيرات والتطورات البيئية واستغلالها لتعزيز مزاياها التنافسية وضمان استمراريتها.¹

خامساً: مصادر الميزة التنافسية Sources of competitive Advantage

يحدد (Flamholtz and Hua, 2003) ستة مصادر رئيسية لبناء الميزة التنافسية، كما هو موضح بالشكل (2-3) وهي:

1- الأسواق: تعريف القطاع السوقي والموقع المناسب

التحدي الأول لبقاء ونجاح المنظمة هو تحديد القطاع السوقي المستهدف، حيث إن فرص نجاح المنظمة تتعزز اعتماداً على نجاحها في هذه الخطوة، والتحديد ليس مجرد تعريف السوق ولكن أيضاً الاستحواذ على موقع مناسب (Market Niche) وهو مكان محمي نسبياً يعطي المنظمة ميزة تنافسية مستمرة، فعملية تحديد السوق تتضمن تطوير خطة إستراتيجية لتعريف العملاء المحتملين وحاجاتهم واختيار الإستراتيجية التنافسية المناسبة. بإتمام هذه المرحلة، فإن المنظمة تكون قد خلقت موقعها ضمن فضاء السوق، والذي يمثل مصدر لميزة تنافسية محتملة.

2- المنتجات: تطوير المنتجات/الخدمات

وتشير إلى عملية تحليل حاجات العملاء في القطاع السوقي المستهدف، وتصميم المنتجات والقدرة على إنتاجها، وبالنسبة للمنظمات الخدمية فإن هذه المرحلة تتضمن تكوين نظام لتقديم الخدمة للعملاء.

3- الموارد: اكتساب وإدارة الموارد

النجاح في اختيار الموقع السوقي المناسب سيخلق زيادة في الطلب على منتجات/خدمات المنظمة، وبالتالي فإن المنظمة ستحتاج إلى موارد إضافية، وهي نقطة البداية للتفكير حول نشاط طويل الأمد للمنظمة، والية الحصول على الموارد المطلوبة لتلبية الطلب الحالي والمستقبلي.

4- نظم العمليات: تطوير أنظمة العمليات اليومية للمنظمة

تشير إلى أهمية تطوير نظم عمليات كافية لدعم نمو ناجح للمنظمة، وتشمل أنظمة العمليات الخاصة بالمجالات الوظيفية في المنظمة، وتمثل عملية إعادة هندسة نظم العمليات.

5- نظم الإدارة: تطوير نظم الإدارة

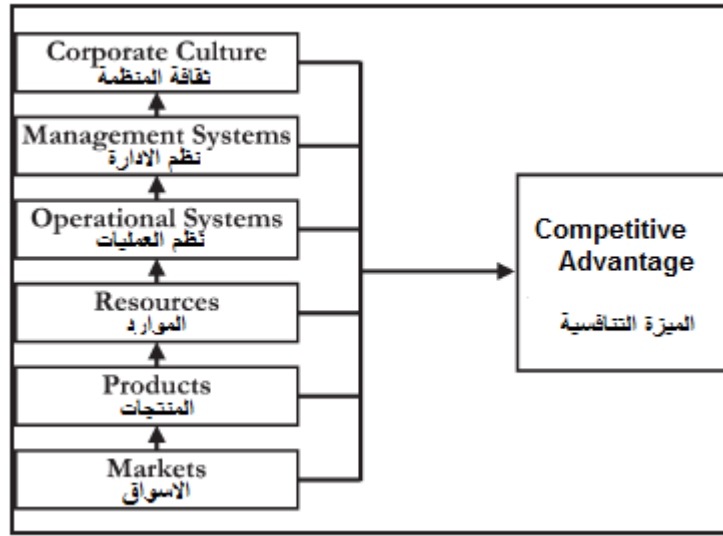
وتشمل عملية تطوير نظم التخطيط، والهيكل التنظيمي، وأنظمة التطوير الإداري، إلى جانب نظم إدارة الأداء.

¹ - Wit, Bob De; Meyer, Rom, Op, Cit., 2005, PP 115-116.

6- الثقافة: تطوير وإدارة ثقافة المنظمة

فكما لكل فرد شخصية فان لكل منظمة ثقافتها وتتمثل بالقيم المشتركة (Shared Values) التي تشير إلى أهمية ربط المنظمة بسمات معينة كجودة الخدمة، خدمة العميل، أسلوب التعامل مع العاملين، والمعتقدات (Beliefs) وهي الأفكار التي يحملها الأفراد عن أنفسهم والمنظمة، والمعايير (Norms) وهي قواعد غير مكتوبة توجه التفاعلات والسلوك.

الشكل (2-3) مصادر الميزة التنافسية



Source: Flamholtz, Eric; Hua, Wei, Op, Cit., 2003, P 224.

إن كتل البناء الإستراتيجية التالية (الموارد، نظم العمليات، نظم الإدارة، الثقافة) تشكل البنية التحتية للمنظمة، وتعرف البنية التحتية بأنها القدرات الملموسة وغير الملموسة والنظم المطلوبة لدعم نمو وتطور المنظمة بالإضافة إلى العمليات اليومية، وتتسم البنية التحتية بأنها أقل قدرة على التقليد والمحاكاة من قبل المنافسين، لذلك تقدم أساس لاستمرار الميزة التنافسية لفترة طويلة، وعلى الرغم من إن المنافسة تتم في كافة المستويات، إلا أن الميزة التنافسية المستمرة توجد بشكل أساسي في المستويات العليا الأربعة.

وعلى الرغم من إن المستويين الأول والثاني يمثلان سلاح إستراتيجي، ولكن لا يمكن أن يستمر لفترة طويلة حيث من السهولة تقليدها ومحاكاتها من قبل المنافسين.¹

¹ - Flamholtz, Eric; Hua, Wei, "Searching for Competitive Advantage in the Black Box", European Management Journal, Vol. 21, No. 2, 2003, PP 222- 236, PP: 224-226.

سادساً: عوامل فقدان الميزة التنافسية

عندما تفقد المنظمة ميزتها التنافسية، فإن ربحيتها تتدنى، ولكن ليس بالضرورة أن يترتب على ذلك فشل المنظمة، فربما تحقق المنظمة معه ربحية متوسطة أو أقل، ومع ذلك يمكن أن تبقى على هذا الحال لفترة طويلة، بالرغم من تقلص وانكماش القاعدة أو الأساس الذي تعتمد عليه مواردها.

بينما تفشل المنظمة عندما تقل ربحيتها فعلياً عن متوسط الربحية لمنافسيها، وبالتالي فقدان المنظمة القدرة على اجتذاب واستحداث الموارد، الأمر الذي يقود إلى انكماش سريع لهوامش ربحيتها ورأسمالها المستثمر.

ومن أهم العوامل التي تقف وراء فقدان المنظمة لمزاياها التنافسية هي: القصور الذاتي، الالتزامات الإستراتيجية السابقة، تناقض ايكاروس الظاهري، وفيما يلي توضيح لهذه العوامل.

1- القصور الذاتي: Inertia Dynamism

ويشير القصور الذاتي إلى أن المنظمات تجد أنه من الصعب تغيير استراتيجياتها وهيكلها من أجل التوافق مع الظروف التنافسية المتغيرة.

وتتجسد أهم العوامل التي تقف وراء صعوبة توافق المنظمة مع الظروف البيئية الجديدة في دور قدرات المنظمة في نشوء القصور الذاتي، فالقدرات التنظيمية يمكن أن تكون مصدراً للمزايا التنافسية، أما الوجه الآخر للعملة يتجسد في صعوبة تغيير تلك القدرات، وتمثل القدرات الوسيلة التي تتخذ بها المنظمة قراراتها وتدير بها عملياتها.

ومما لا شك فيه أن القدرات يصعب تغييرها لأن توزيع السلطات يتم بشكل معين، وكذلك النفوذ ينحصر داخل إطار محدد لصنع القرار وإدارة عمليات المنظمة، والأفراد الذين يلعبون دوراً رئيساً في عملية صنع القرار يستحوذون على مزيد من القدرة، وتغيير القدرات الراسخة لمنظمة ما يعني تغيير هيكل توزيع السلطة والنفوذ، وبالتالي فإن صناع القرار اللذين ستتأثر سلطاتهم ونفوذهم سيقاومون هذا التغيير، الأمر الذي يقود إلى نزاعات وخلافات يترتب عليه وضع المنظمة تحت تأثير ما يعرف بالقصور الذاتي وبالتالي تجد المنظمة نفسها في أحضان الفشل.

2- الالتزامات الإستراتيجية السابقة: Prior Strategic Commitments

الالتزامات الإستراتيجية السابقة للمنظمة لا تحد من قدرتها فقط على تقليد المنافسين، ولكنها قد تسبب أيضاً قصوراً تنافسياً، فتخصيص المنظمة لمواردها وإمكاناتها في اتجاه إستراتيجي معين، يكون من الصعب عليها توجيهها إلى مجال آخر نتيجة تطورات في البيئة، فالالتجاه إلى تغيير تلك الموارد يؤدي إلى إيجاد مصاعب لجميع المساهمين.

3- تناقض ايكاروس الظاهري: The Icarus Paradox

يشير (Dammy Miller) إلى أن جذور الفشل التنافسي يكمن فيما اصطلح على تسميته "بتناقض ايكاروس الظاهري".*

إن التناقض الظاهري يتجسد في مصدر قوة ايكاروس، ألا وهو قدرته على الطيران التي أودت به، وينطبق نفس التناقض الظاهري على الكثير من المنظمات الناجحة، حيث تنبهر بما تحرزه من نجاح مبكر، وتعتقد أن الإمعان في السير على نفس الدرب، هو الطريق لضمان النجاح في المستقبل، ونتيجة لذلك تصبح المنظمة غارقة في التخصص، وذات توجهات داخلية مما يؤدي إلى فقدانها لرؤية حقائق السوق، والمتطلبات الأساسية لتحقيق ميزة تنافسية وعاجلاً أم آجلاً فإن ذلك سيقود إلى الفشل.¹

* - ايكاروس يمثل شخصية من الشخصيات الأسطورية اليونانية، والذي استخدم جناحين صنعهما له والده ليهرب من الجزيرة التي أودع فيها كسجين، ولقد طار بمهارة محلقاً لأعلى وأعلى، حتى أصبح قاب قوسين أو أدنى من الشمس، حتى أذابت حرارته الشمع الذي ربط وامسك جناحيه معاً، وهوى ايكاروس في بحر ايجة حيث لقي حتفه.

¹ - هل، شارلز؛ جونز، جاريت، "الإدارة الإستراتيجية: مدخل متكامل"، ترجمة رفاعي، رفاعي محمد؛ عبد المعتال، محمد سيد، دار المريخ للنشر، الرياض، 2001، ص 224-226.

المبحث الثاني

أبعاد الميزة التنافسية

المنظمة تتعامل مع بيئة متحركة ومتغيرة بشكل مستمر، لذا يتوجب عليها أن تكيف أهدافها واستراتيجياتها بما يتوافق مع المتغيرات البيئية، وأن تختار البعد التنافسي الذي يمكن أن يحقق لها الميزة التنافسية، واختيار المنظمة للبعد التنافسي مرهون بعاملين أساسيين:

الأول: يتمثل بمصادر المنظمة في بناء ميزتها التنافسية (المدخلات، العمليات).

الثاني: يتعلق بالسوق وحاجات العملاء.

وبالتالي فإنه يمثل حالة الموازنة بين البيئة الداخلية (نقاط القوة والضعف) والبيئة الخارجية (الفرص والتهديدات).

ونظراً للتطورات البيئية، فقد تغيرت وتطورت أبعاد المنافسة التي تعتمد عليها المنظمة في تعاملها مع السوق، فبعد أن كانت المنظمات تعتمد تخفيض التكاليف كبعد أساسي للمنافسة، انتهجت منظمات أخرى أساليب جديدة تميز نفسها لزيادة حصتها السوقية، وتمكنت من امتلاك الميزة التنافسية من خلال تقديم منتجات/خدمات ذات جودة أعلى وأصبحت أساساً للمنافسة، ومع ازدياد حدة المنافسة وتبني العديد من المنظمات بعد الجودة أساساً للتنافس، فقد ظهرت الحاجة مرة أخرى للبحث عن بعد تنافسي جديد، حيث اتجهت بعض المنظمات للاعتماد على الوقت كبعد تنافس على أساسه من خلال التسليم في الوقت المحدد أو عند الطلب لتمييز عن منافسيها، ثم اعتمدت منظمات أخرى بعد المرونة سواء في كميات الإنتاج أو توقيتات التسويق أو عبر مزيج المنتجات/الخدمات المقدم للسوق، في حين اعتمدت منظمات أخرى على الابتكار والتكنولوجيا كأساس للمنافسة، ويوضح الجدول (3-3) وجهات نظر الكتاب والباحثين حول أبعاد الميزة التنافسية.

ويتوجب على المنظمات التي تسعى للبقاء في الصدارة والبحث عن تفوق مستمر على منافسيها أن تتبنى البعد التنافسي المتوافق مع قدراتها وظروفها البيئية، وهناك قدر كبير من الاتفاق بين

الباحثين حول تحديد أبعاد التنافس بأربعة أبعاد هي الكفاءة/التكلفة، الجودة، الابتكار، الاستجابة للعميل، وبالرغم من وجود بعض الاختلافات في تسميتها إلا أنها تندرج تحت المفهوم نفسه.¹

الجدول (3-3) أبعاد الميزة التنافسية

أبعاد الميزة التنافسية	الباحثون
تكلفة - جودة - مرونة - تسليم - ابتكار	Evans, 1993
تكلفة - جودة - مرونة - اعتمادية	Certo & peter, 1995
الجودة - الإسهاد - السمعة - السعر - التصميم	Mintzberg & Quinn, 1996
التصميم - الجودة - المرونة - سهولة الاستخدام - الجمالية - الابتكار	Slack, et. al., 1998
تكلفة - جودة - مرونة - وقت - تكنولوجيا	Macmillan & Tampo, 2000
تكلفة - جودة - مرونة - تسليم - خدمة	Gaither, 2002
تكلفة - جودة - مرونة - خدمة	Davis, 2003
سعر - جودة - مرونة - سرعة - اعتمادية	Chase, 2005
تكلفة - جودة - مرونة - وقت	Krajewski, 2005
سعر - جودة - وقت - مرونة - ابتكار	De lima, 2007

المصدر: من إعداد الباحث بالاعتماد على:

- 1- بني حمدان، خالد محمد طلال؛ إدريس، وائل محمد، مرجع سبق ذكره، 2007، ص 357
- 2-الصفو، رياض، "عناصر إستراتيجية العمليات وأثرها في بعض مجالات الأداء: دراسة استطلاعية لآراء المدراء في الشركة العامة لصناعة الأدوية والمستلزمات الطبية في نينوى"، رسالة ماجستير، كلية الإدارة والاقتصاد، جامعة الموصل، 2009، ص 37.

وفيما يلي توضيح لأبعاد الميزة التنافسية:

أولاً: الكفاءة Efficiency

تشير الكفاءة إلى قدرة نظم الإنتاج على تحويل المدخلات إلى مخرجات كلية، وبذلك تقاس الكفاءة بنسبة المخرجات إلى المدخلات.

وتعرف الكفاءة بأنها "الاستخدام الأمثل للموارد المتاحة للوصول إلى النتائج المحددة"، وتمثل الكفاءة مؤشراً لمدى نجاح المنظمة في تحقيق الأهداف المرسومة لها على أساس الاستخدام الأمثل للموارد المتاحة.²

ويعرف (Duncan and Elliott, 2004) الكفاءة بأنها "استخدام الحد الأدنى من المدخلات لإنتاج المخرجات المحددة".³

¹ - البكري، ثامر ياسر، مرجع سبق ذكره، 2008، ص 204 - 205.

² - سلام، عماد صالح، "البنوك العربية والكفاءة الاستثمارية"، اتحاد المصارف العربية، بيروت، 2004، ص 101.

³ - Duncan, Elizabeth; Elliott, Greg, "Efficiency, Customer Service and Financial Performance Among Australian Financial Institutions", The International Journal of Bank Marketing, Vol. 22, No. 5, 2004, PP 319 – 342, P: 321.

كما تعرف بأنها "المدى الذي تكون فيه تكلفة المنتج اقل ما يمكن"، فالمنظمة تصبح ذات كفاءة عالية عندما تقوم باستثمار مواردها المتاحة في المجالات التي تعطي اكبر المردودات.¹ ونظراً لتوجه الإدارة نحو الحصول على اكبر العوائد من استخدام الموارد المادية والمالية والبشرية المتاحة فان الاهتمام يوجه نحو زيادة الكفاءة للوصول إلى أفضل علاقة بين المدخلات والمخرجات.

مما سبق يمكن القول إن مفهوم الكفاءة يسير باتجاهين: الأول هو القدرة على تحقيق أقصى المخرجات من مدخلات محددة، والثاني هو القدرة على تحقيق الحجم نفسه من المخرجات باستخدام أدنى قدر من المدخلات، فالكفاءة تمثل معيار الرشد في استخدام الموارد المتاحة.² وتساهم الكفاءة في تحقيق الميزة التنافسية من خلالها دورها في تخفيض التكلفة الذي سينعكس على السعر النهائي للمنتج /الخدمة، وبخاصة في الأسواق التي يكون فيها العميل أكثر حساسية تجاه الأسعار، ويتوقف قرار الشراء من عدمه على ذلك.³ وابرز العوامل التي تساهم في رفع كفاءة المنظمة ومن ثم خفض التكاليف موضحة في الجدول التالي :

الجدول (3-4) عوامل تحقيق الكفاءة

وظيفة خلق القيمة	الأدوار الأساسية
البنية التحتية (القيادة)	- توفير التزام على نطاق واسع في المنظمة نحو الكفاءة - تسهيل التعاون بين الوظائف
الإنتاج	- تبني اقتصاديات الحجم، أثار التعلم، منحني الخبرة - تطبيق نظام تصنيع مرن
التسويق	- تبني مفهوم التسويق النشط للحاق بمنحني الخبرة - تقليص معدلات تحول العميل لبناء الولاء للعلامة
إدارة المواد	- تطبيق نظام (JIT) للتوريد في الوقت المحدد
البحث والتطوير	- تصميم المنتج بحيث يسهل تصنيعه - التطلع دائما للتطوير
الموارد البشرية	- استخدام البرامج التدريبية لبناء المهارات - تطبيق فرق الإدارة الذاتية

المصدر: هيل، شارلز؛ جونز، جاريت، مرجع سبق ذكره، 2001، ص 263.

¹ - الركابي، كاظم نزار، مرجع سبق ذكره، 2004، ص 318.

² - الحسيني، فلاح: الدوري، مؤيد، مرجع سبق ذكره، 2008، ص 227.

³ - البكري، ثامر ياسر، مرجع سبق ذكره، 2008، ص 205.

مما سبق يمكن القول إن الكفاءة تسمح للمنظمة بالحصول على حصة سوقية أعلى وبالتالي أداء أفضل، الأمر الذي ينعكس إيجاباً على العوائد المحققة.¹

ثانياً: الجودة Quality

أضحت الجودة الميدان الأكثر حسماً في تحقيق أهداف المنظمة، كما إن زيادة الحصة السوقية وتحقيق الميزة التنافسية لا يمكن أن يتحقق إلا من خلال تقديم المنتجات بمستوى جودة ينسجم مع متطلبات ورغبات العملاء، الأمر الذي يوضح بجلاء الاهتمام المتزايد الذي توليه المنظمات لجودة منتجاتها وخدماتها بصورة مستمرة.²

والجودة المتفوقة تمنح المنظمة ميزتين:

1- السمعة القوية للجودة والتي تمكن المنظمة من تمييز نفسها عن منافسيها، وذلك من خلال استحداث قيمة أكبر في عيون عملائها، الأمر الذي يمنحها إمكانية فرض أسعار استثنائية على منتجاتها وخدماتها.

2- العمل على التخلص وإزالة العيوب أو الأخطاء من العملية الإنتاجية بما يقلل الفاقد، ويقلل من هيكل التكلفة ويزيد الكفاءة.

وبالتالي فإن اعتماد الجودة لا يسمح للمنظمة بفرض أسعار عالية لمنتجاتها، ولكن يؤدي أيضاً إلى خفض التكلفة.³

ومفهوم الجودة (QUALITY) يرجع إلى الكلمة اللاتينية (QUALITAS) والتي تعني طبيعة الشخص أو الشيء ودرجة الصلابة، وقديماً كانت تعني الدقة والإتقان المتجسدة ببناء الآثار والأوابد التاريخية والدينية، وحديثاً تغير مفهوم الجودة مع تطور علم الإدارة والثورة الصناعة إذ أصبح لمفهوم الجودة أبعاد جديدة ومتشعبة.

ويعرف (Goetsch and Davis, 1994) الجودة بأنها "حالة ديناميكية مرتبطة بالمنتجات المادية والخدمات، وبالأفراد والعمليات والبيئة المحيطة، بحيث تتطابق هذه الحالة مع التوقعات"، فالجودة غير مرتبطة بالمنتج أو الخدمة فقط، وإنما مرتبطة أيضاً بالأفراد والعمليات والبيئة المحيطة حسب التغيرات المتوقعة.

كما عرفت الجمعية الأمريكية لضبط الجودة بأنها "مجموعة الخصائص ومزايا المنتج أو الخدمة القادرة على تلبية حاجات العملاء".⁴

¹ - Heffernan, shelagh, "Modern Banking", John Wiley & Sons, west Sussex, England, 2005, P 502.

² - حمود، خضير كاظم، "إدارة الجودة وخدمة العملاء"، ط2، دار المسيرة للنشر والتوزيع، عمان، 2007، ص 15.

³ - هل، شارلز؛ جونز، جاريت، "الإدارة الاستراتيجية: مدخل متكامل"، ترجمة عبد المعتال، محمد؛ بسيوني، إسماعيل، دار المريخ للنشر، الرياض، 2008، ص 293.

⁴ - الدراكه، مأمون سليمان، "إدارة الجودة الشاملة وخدمة العملاء"، ط1، دار صفاء للنشر والتوزيع، عمان، 2006، ص15-16.

أما (Nelson, 2006) يعرفها بأنها "درجة تطابق مواصفات المنتج أو الخدمة مع متطلبات العميل".¹

فالجودة تعرف بعدة طرق تتراوح بين تحقيق رضا العميل، الملائمة للاستخدام، التوافق مع المتطلبات، يتضح مما سبق إن أي تعريف للجودة يجب أن يشمل العملاء، الإشباع والرضا الذي يجب أن يكون الهدف الرئيس لأي منظمة.²

إن عملية تعريف جودة الخدمة ومراقبتها في القطاع المصرفي تختلف قياساً إلى القطاع الإنتاجي المتمثل بالسلع الملموسة، باعتبار إن العميل يكون أحكامه حول جودة الخدمة المصرفية على أساس جودة عملية تقديمها بالإضافة إلى الأساس المستند على المنافع النهائية التي يجنيها العميل من الخدمة، حيث يعتمد في تقييمه لجودة الخدمة على بعدين هما الجودة الفنية والجودة الوظيفية، فالجودة الفنية تشير إلى الجوانب الكمية للخدمة أي الجوانب التي يمكن التعبير عنها بشكل كمي، أما الجوانب الوظيفية فهي تشير إلى الكيفية التي تتم فيها عملية نقل الجودة الفنية إلى المستفيد من الخدمة بحيث تكون الخدمة المقدمة في النهاية متوافقة مع متطلبات وتوقعات العميل.³

ومن المهم توضيح أبعاد الجودة والتي تمثل معايير تستخدم للحكم على جودة المنتج أو الخدمة، وقد صنف (Garvin, David, 1984) أبعاد جودة المنتج بثمانية أبعاد هي: الأداء، السمات، الاعتمادية، التوافق، الاستمرارية، المقدرة، الجمالية، الجودة المدركة.⁴

إلا أن تحديد أبعاد جودة الخدمة أكثر صعوبة مقارنة بالمنتج، على الرغم من إن المنتجات والخدمات تتشابه في العديد من السمات، إلا أن الخدمات تتسم بسمات وأبعاد للجودة أكثر تنوعاً من المنتج، وهذا يعود لطبيعة الخدمة وخصائصها إلى جانب السعي الحثيث للوفاء بمتطلبات العميل المتجددة.

ويحدد (Parasuraman, Zeithaml, Berry, 1988) خمسة أبعاد رئيسة للجودة، وهذه الأبعاد هي:

1- الملموسية Tangibles: هي العناصر المادية لتقديم الخدمة وتشمل المعدات والعاملين وأجهزة الاتصال، والمظهر الخارجي والتصميم الداخلي للمصرف.

1- Nelson, Charles, "Managing Quality in Architecture: A Handbook for Creators of The Built Environment", First Edition, Linacre House, Jordan Hill, Oxford, UK, 2006, P4.

2- Chandra, M. Jeya, "Statistical Quality Management", CRC Press, Florida, 2000, P1.

3 - احمد، احمد محمود، "تسويق الخدمات المصرفية: مدخل نظري - تطبيقي"، ط1، دار البركة للنشر والتوزيع، عمان، 2000، ص 105-107.

4- Garvin, D, "What does product quality Really mean?", Sloan management Review, fall 1984, PP 25-43 .

2- الاعتمادية Reliability: وتشير إلى قدرة مقدم الخدمة على أداء الخدمة الموعودة بشكل دقيق وموثوق، بحيث يمكن الاعتماد عليه، ويمثل هذا البعد أكثر الأبعاد أهمية في تحديد ادراكات العميل لجودة الخدمة.

3- الاستجابة Responsiveness: وهي استعداد وقدرة مقدم الخدمة على مساعدة العميل وتقديم الخدمة بشكل فوري وتوفيرها في الزمان والمكان المناسب.

4- الأمان Assurance: وتشير إلى المعلومات وكياسة الموظفين وقدرتهم على إعطاء الثقة التي تطمئن العميل وتجعله واثقاً من حصوله على الخدمة المطلوبة وفقاً لما يتوقع أن يحصل عليها.

5- التعاطف Empathy: وتشير إلى درجة العناية والاهتمام الشخصي التي يوليها مقدم الخدمة للعميل، إلى جانب حسن الاستقبال والمعاملة، والاهتمام بمشاكل العميل ومعالجتها بما يحقق رضاه.¹

إن الجودة تحقق العديد من الفوائد والمزايا للمصرف بما يساهم في نموه وازدهاره وتعزيز قدرته ومركزه التنافسي في السوق على النحو التالي:

1- تصبح جودة الخدمة المضمونة منتجاً ملحوظاً في حد ذاته مع وجود فارق سعر في متناول العملاء.

2- تساهم جودة الخدمة في تخفيض التكاليف وبالتالي تعزيز القدرة التنافسية للمصرف على أساس السعر.

3- زيادة الحصة السوقية للمصرف.

4- رؤية العملاء إن المصرف يستجيب لاحتياجاتهم، ويضيف قيمة من خلال تقديم خدمات مبتكرة إلى جانب تعزيز الثقة مع العميل.

5- إطلاق الطاقات الكامنة على جميع المستويات لإنشاء مؤسسة فعالة وإبداعية ومستجيبة لمتطلبات عملائها.

يتضح مما سبق إن جودة الخدمة أصبحت من أهم الأسلحة التنافسية في ظل تنامي المنافسة في السوق المصرفية ووسيلة أساسية لتحقيق رضا وولاء العميل.²

1- Parasuraman, A; Zeithaml, Valarie A; Berry, Leonard L, "SERVQUAL: Multiple – item Scale for Measuring consumer perceptions of service quality", Journal of Retailing, Spring 1988, Vol. 64, No. 1, PP 12-40, P: 23.

2- سيفر، مات، "المرجع العالمي لإدارة الجودة"، ترجمة العامري، خالد، ط1، دار الفاروق للنشر والتوزيع، القاهرة، 2007، ص274 - 275.

ثالثاً: الابتكار Innovation

يمثل الابتكار احد أهم أسس بناء الميزة التنافسية والمحافظة عليها، واهم الأسلحة التنافسية التي يمكن أن تتبناها المنظمة، حيث أصبح الاعتماد على التحليل التقليدي للبيئة التنافسية أشبه بأخذ صورة فوتوغرافية لهدف متحرك،¹ فمنتجات المنظمة لن تباع للأبد نظراً للتغير المستمر في حاجات ورغبات العملاء، وتقديم المنافسين للعديد من المنتجات/الخدمات الجديدة، وبالتالي فإن الابتكار يمثل أداة رئيسة لبقاء المنظمة واستمرارها.²

ويعرف الابتكار بأنه "تطبيق أفكار جديدة تخلق قيمة"، هذا الوصف العام يشير إلى نماذج مختلفة من الابتكار كتطوير المنتج، وأساليب تقديمه، وممارسات الإدارة.

فالابتكار هو عملية تبني منتجات وعمليات جديدة لزيادة التنافسية وتحقيق الربحية، استناداً إلى حاجات ومتطلبات العميل.³ فالابتكار ليس فقط عامل حاسم للبقاء والنجاح في الأسواق الديناميكية، ولكن أيضاً مصدر للميزة التنافسية في أكثر الأسواق استقراراً، فالمنظمة القادرة على خلق قيمة لها ولعملائها تستطيع وضع قواعد المنافسة في الصناعة، فهو يمثل عملية إيجاد طريقة لتغيير قواعد اللعبة في الصناعة.⁴ ويمثل الابتكار سلسلة من الأنشطة التي تحول الأفكار والموارد والحاجات إلى منتجات/خدمات وعمليات جديدة بما يساهم في تعزيز موقع المنظمة التنافسي كما هو موضح في الشكل التالي:⁵

الشكل (3-3) عناصر عملية الابتكار



Source: Brown, Steve, et, al., Op, Cit., 2005, P149.

¹ Bettis, Richard A; Hill, Michael A, "The New Competitive Landscape", Strategic Management Journal, 16 (1995), PP 7 – 19, P: 8.

² Bateman, Thomas S; Snell, Scott A, Op, Cit., 2009, P 21.

³ Leskovaar-Spacapan, Gabrijela; Majda, Bastic, "Differences in Organizations Innovation Capability in Transition Economy, Internal Aspect of The Organization Strategic Orientation", Technovation, 27 (2007), PP 533 – 546, P: 535.

⁴ Johnston, Robert E; Bate, J. Douglas, "The Power of Strategy Innovation: A New Way of Linking Creativity and Strategic Planning to Discover Great Business Opportunities", AMACOM, American Management Association, New York, 2003, PP 7 -10.

⁵ Brown, Steve; Jamming, Richard; Bessant, Johan; Jones, Peter, "Strategic Operation Management", Second Edition, Elsevier Butterworth – Heinemann, Oxford, 2005, P 149.

مما سبق يمكن القول إن الابتكار يمثل جوهر الميزة التنافسية، والمنظمة في سعيها لتبني الابتكار واستدامة ميزتها التنافسية يجب أن تأخذ بعين الاعتبار ثلاثة محددات أساسية لقدرة المنظمة على الابتكار وهي:

1- موارد المنظمة Organization Resources:

الموارد الملموسة وغير الملموسة تلعب دوراً هاماً في تحديد قدرة المنظمة على تبني الابتكار.

2- العمليات الداخلية Internal Process:

وتشمل أشكال التفاعل، التنسيق، الاتصال، وصنع القرار، وتمثل أدوات تمكن المديرين من تحويل المدخلات إلى مخرجات (منتجات/خدمات) وإضافة قيمة لها.

3- قيم المنظمة Organization Values:

تحدد القيم قدرة المنظمة على الابتكار، وتشير إلى المعايير التي يضع المديرين من خلالها الأولويات، والية تخصيص الموارد، واتجاهات التطوير والابتكار، وقطاعات العملاء المستهدفين. إن العوامل الثلاثة السابقة تحدد قدرة المنظمة على اعتناق الابتكار بنجاح.¹

وتحتاج عملية الابتكار إلى توفير مجموعة من المتطلبات لإطلاق وتطوير طاقات الإبداع أهمها:

1- إيجاد الآليات الفعالة للكشف عن الفرص أو الأفكار الجديدة.

2- وضع البرامج اللازمة لإيجاد حلول إبداعية للمشاكل التي يعاني منها العملاء.

3- وضع آليات متابعة للتغيرات الحاصلة في أذواق وإمكانات الشراء لدى العملاء، التقدم التكنولوجي، بالإضافة إلى ظروف المنافسين والتغيرات الخاصة بقدراتهم التنافسية.

4- تحديد الأوقات النموذجية للدخول والانسحاب لكل نمط من أنماط التطوير السلعي أو الخدمي.

5- وضع البرامج والسياسات الفعالة للتغلب على المصاعب التنظيمية وبشكل دوري، إلى جانب

تطوير التفكير الإبداعي لدى العاملين بالمنظمة.²

ولفهم آلية الصناعة المصرفية، لا بد من التركيز على عملية الابتكار المالي الذي ساهم في إحداث تغير جذري في النظام المالي، فالتغير في الظروف البيئية حفز المصارف للابتكار لضمان البقاء والاستمرار.

فمع بداية عام 1960 واجهت المؤسسات المالية تغيرات عنيفة في البيئة الاقتصادية تمثل بالتضخم والارتفاع الحاد في نسب الفائدة الذي ساهم في تغيير ظروف الطلب في الأسواق المالية، كما إن التطور الكبير في مجال تكنولوجيا المعلومات غير من ظروف العرض، إلى جانب التشريعات المالية التي أصبحت أكثر إرهاباً.

¹ - Dess, Gregory G; Lumpkin, G. T. (Tom); Eisner, Alan B., Op , Cit., 2007, P 190 .

² - العيهار، فلة، "دور الجودة في تحقيق الميزة التنافسية للمؤسسة"، رسالة ماجستير، قسم علوم التسيير، كلية العلوم الاقتصادية وعلوم التسيير، جامعة الجزائر، الخروبة، 2005، ص 152.

في ظل هذه المتغيرات وجدت المؤسسات المالية إن العديد من الطرق القديمة للأداء لن تكون مربحة لفترة طويلة، الخدمات المالية المعروضة للجمهور لن تباع، ولن يكونوا قادرين لفترة طويلة الحصول على الأموال مع وسائلهم المالية التقليدية، وبدون هذه الأموال سيكونون فوراً خارج السوق.

للبقاء في البيئة الاقتصادية الجديدة، كان لا بد للمصارف من البحث وتطوير خدمات جديدة لمقابلة حاجات العملاء وضمان الاستمرار والبقاء، وهذه العملية تسمى الهندسة المالية (Financial Engineering) وبالتالي فإن الحاجة كانت أم الابتكار، ويمكن تصنيف عوامل الابتكار المالي في ثلاثة نماذج:

1- الاستجابة للمتغيرات في ظروف الطلب:

وتتمثل بشكل أساسي في التقلبات الكبيرة في أسعار الفائدة، الأمر الذي حفز المصارف للبحث عن ابتكارات مالية جديدة تساعد في تقليل مخاطر أسعار الفائدة، ومن أهم الابتكارات المالية التي ظهرت عام 1970 هي:

- نسب الرهونات القابلة للتعديل
Adjustable Rate Mortgages
- المشتقات المالية
Financial Derivatives

2- الاستجابة للمتغيرات في ظروف العرض:

المصدر الأكثر أهمية للتغير في ظروف العرض الذي حفز الابتكارات المالية تمثل بالتطورات المتلاحقة في مجال تكنولوجيا المعلومات والانترنت.

وقد ساهمت تكنولوجيا المعلومات في ابتكار العديد من المنتجات والخدمات المالية مثل:

- الصراف الآلي
Automated Teller Machines (ATMs)
- نقاط البيع
Points of Sale (POS)
- الخدمات المصرفية من خلال الهاتف
Telephone Banking
- الخدمات المصرفية من خلال الانترنت
Internet Banking
- بطاقات الائتمان
Credit Card

إلى جانب البنوك الافتراضية (Virtual Banks) التي تقدم خدماتها بشكل كامل عبر شبكة الانترنت.¹ وأهم المزايا التي تحققها المصارف من استخدام التكنولوجيا هي:

¹ - Mishkin, Fredric. S, "The Economics of Money, Banking, and Financial Markets", Seventh Edition, Pearson: Addison Wesley, Boston, USA, 2004, PP 232-243.

- 1- تخفيض ملموس في التكاليف التي يتحملها المصرف لإجراء عملياته المختلفة، كذلك يقلل حاجة المصرف إلى الاستثمار المكلف في إقامة الفروع، وبالتالي تحقيق سرعة أداء الخدمة للعميل بأقل تكلفة، ومعالجة أهم المشاكل التي يواجهها المصرف وهي صفوف الانتظار.
- 2- توفير الوقت والجهد للعميل وأيضاً للعاملين، إلى جانب توفير الخدمة على مدار الساعة، وإحكام الرقابة على العمليات المصرفية.
- 3- إرسال واستقبال المستندات بسرعة فائقة مما يسهل عمليات التجارة الخارجية ويعزز القدرة التنافسية للمصارف الوطنية في الأسواق الخارجية.¹
- 4- تمكين المصرف من التوسع في تسويق وتقديم خدماته لعدد اكبر من العملاء، عن طريق الاستفادة من الانتشار الجغرافي الذي توفره.²
- 5- استخدام الأساليب الالكترونية في تقديم الخدمة المصرفية يساهم في تحسين الأداء وتحقيق قيمة مضافة وتعزيز القدرة التنافسية.³
- 6- تعزيز المركز التنافسي للمصرف باستخدام تكنولوجيا المعلومات والاتصالات في أنشطة الاستثمار والبورصة والأوراق المالية.⁴

3- تجنب التشريعات الموجودة:

ما يميز المؤسسات المالية عن القطاعات الاقتصادية الأخرى، إنها من أكثر القطاعات تنظيماً، وبالتالي فإن التشريعات الحكومية قادت إلى الابتكارات المالية من خلال سعي المصارف لتجنب التشريعات التي تقيد قدرتها في تحقيق الأرباح، ويصف الباحث الاقتصادي (Kan, Edward) عملية تجنب التشريعات بالتنقيب عن ثغرة (Loophole Mining) ومن أهم التشريعات التي دفعت باتجاه الابتكار المالي هي متطلبات الاحتياطي القانوني حيث تجبر المصارف على إيداع جزء من الإيداعات كاحتياطي لدى البنك المركزي، والقيود على أسعار الفائدة التي يمكن أن تدفع على الإيداعات. ومن أهم الابتكارات المالية التي ظهرت نتيجة ذلك هي الصناديق التعاونية (Mutual Funds) حيث ما يودع فيه من أموال لا يعتبر قانونياً ودائع وبالتالي غير خاضع لمتطلبات الاحتياطي القانوني.

¹ - الشرقاوي، محمود، "مفهوم الأعمال المصرفية الالكترونية وأهم تطبيقاتها"، مؤتمر الأعمال المصرفية الالكترونية بين الشريعة والقانون، جامعة الإمارات العربية المتحدة، المجلد الأول، 12-10 مايو، 2003، ص 17-61، ص: 18-19.

² - قاحوش، الفريد، "العمل المصرفي عبر الانترنت"، مكتبة الرائد العلمية، الدار العربية للعلوم، عمان، 2000، ص 35.

³ - Geyskens, Inge; Gielens, Katrijin; Dekimpe, Marnik. G., "The Market Valuation of Internet Channel Addition", Journal of Marketing, Vol. 66, No. 2, April 2002, PP 102-119, P: 103.

⁴ - النجار، فريد؛ دياب، وليد؛ النجار، تامر، "التجارة والأعمال الالكترونية المتكاملة في مجتمع المعرفة"، الدار الجامعية، الإسكندرية، 2006، ص 250.

ومن المهم الإشارة إلى أن أي شكل من الابتكارات المالية يحتاج إلى تكامل تكنولوجي لتحقيقه، كما إن الابتكارات المالية ساهمت في تغيير الوظائف التقليدية للمصارف وخلق بيئة أكثر تنافسية.¹

رابعاً: الاستجابة للعميل Responsiveness to Customer

الاستجابة المتميزة للعملاء تمثل ضرورة إستراتيجية وهي متكاملة مع الجودة وتشكل معيار لكفاءة المنظمة.²

ولتحقيق ذلك، يترتب على المنظمة أن تقدم للعملاء ما يريدون وقت ما يريدون، وتساهم استجابة المنظمة لحاجات العملاء في بناء الولاء للعلامة التجارية وبذلك تستطيع المنظمة أن تفرض أسعاراً أعلى لمنتجاتها.

كما إن تحقيق الاستجابة المتفوقة للعميل يعني منح العملاء قيمة أعلى، واتخاذ خطوات لتحسين الكفاءة، بشكل متوافق مع تحسين جودة منتجاتها، أي تحقيق كل من الكفاءة والجودة والابتكار يعتبر جزء من تحقيق الاستجابة المتفوقة للعميل، وهناك شرطين لتحقيق ذلك هما:

1- التركيز على العميل: Customer Focus

لا تستطيع المنظمة الاستجابة لحاجات عملائها، إلا إذا تعرفت على هذه الحاجات، فالخطوة الأولى في بناء ودعم الاستجابة المتفوقة للعميل هو تحفيز كافة العاملين في المنظمة للتركيز على العميل، ويمكن تحقيق ذلك من خلال الوسائل التالية:

- القيادة Leadership: تحقيق الاستجابة للعميل يتطلب التزام قيادة المنظمة التركيز على العميل وخلق ثقافة تعزز هذا التوجه، ويعتبر بيان الرسالة الذي يضع العملاء في المرتبة الأولى احد السبل لتوجيه إشارة واضحة للعاملين فيما يخص عملية التركيز المرغوبة، إلى جانب تعزيز ذلك بتصرفات وأفعال الإدارة العليا.

- اتجاهات العاملين Employees Attitudes: إلى جانب دور القيادة، يجب أن ينظر العاملون إلى العميل على أنه بؤرة نشاطهم، وأن يتمحور الهدف حول حثهم على التفكير في أنفسهم كعملاء، الأمر الذي سيمنحهم من التعرف على احتياجات العميل وأفضل السبل لتلبيتها، ولدعم هذا الاتجاه فإن نظام الحوافز يجب أن يكافئ العاملين على الوفاء بحاجات العملاء.

- جذب العملاء للمنظمة Bringing customers in to the organization: التعرف على العميل لا يتطلب فقط أن يفكر العاملون بنفس طريقة تفكير العملاء أنفسهم، ولكن أيضاً يتطلب الأمر الإصغاء والإنصات لما يقوله العملاء، وبالرغم من إن ذلك لا يتضمن جلب العملاء أنفسهم

¹ - Mishkin, Fredric. S, Op, Cit., 2004, PP 237-238.

² - Bateman, Thomas; Snell, Scot A., Op, Cit., 2009, P17.

للمنظمة، وإنما التماس المعلومات المرتدة منهم فيما يخص منتجات المنظمة وخدماتها، وبناء نظم معلومات لإيصال آراء العملاء إلى صانعي القرار.

2- إشباع حاجات العملاء: Satisfying Customer Needs

الخطوة التالية بعد عملية التركيز على العميل، هي إشباع حاجات العميل التي تم تحديدها والوقوف عليها، ويمكن للمنظمة أن تحقق مستوى أعلى من الإشباع إذا تمكنت من تمييز منتجاتها/خدماتها من خلال تصميمها وفقاً لطلب العميل، كلما أمكن ذلك، وتخفيض وقت الاستجابة للعميل.

- تصميم المنتج/الخدمة وفق طلب العميل Customization: وهي عملية يجري من خلالها تنويع سمات وخصائص السلعة أو الخدمة لتتناسب مع الحاجات المتفردة أو أذواق مجموعات العملاء أو على أقصى تقدير العملاء الأفراد.

- وقت الاستجابة Response Time: يتطلب توفير ما يريده العملاء في الوقت الذي يرغبونه، سرعة الاستجابة لطلباتهم، وتمثل سرعة الاستجابة عامل حاسم لاكتساب ميزة تنافسية نظراً لأن المنظمة التي تستطيع تلبية طلبات عملائها بسرعة يكون بإمكانها بناء ولاء للعلامة التجارية وتمييز منتجاتها وفرض أسعار أعلى، ويتطلب تقليص وقت الاستجابة للعميل ما يلي:

أ- قسم تسويق قادرة على نقل طلبات العملاء سريعاً إلى قسم الإنتاج.

ب- قسم إدارة الإنتاج والمواد قادرين على ضبط جداول الإنتاج استجابة لمتطلبات العملاء المتجددة.

ج- نظم معلومات تساند وتدعم وظيفتي الإنتاج والتسويق في هذه العملية.¹

¹ - هيل، شارلز؛ جونز، جاريت، مرجع سبق ذكره، 2008، ص 324-330.

الاستراتيجيات التنافسية

يستند تحقيق الميزة التنافسية والمحافظة عليها إلى الاستراتيجيات التنافسية التي تستخدمها المنظمة، وتتكون الإستراتيجية التنافسية من مجمل التوجهات والمبادرات التي تتخذها المنظمة لجذب العملاء وتلبية رغباتهم ومقاومة الضغوط التنافسية وتعزيز موقعها في السوق.

ويتمثل الهدف التنافسي، في القيام بعمل أفضل لتزويد العملاء بما يبحثون عنه، وبالتالي تمكين المنظمة من اكتساب ميزة تنافسية والتفوق على المنافسين، ويتكون جوهر الإستراتيجية التنافسية للمنظمة من مبادراتها الداخلية لتقديم قيمة متفوقة للعملاء، بالإضافة للتحركات الدفاعية والهجومية لمواجهة مناورات المنافسين، والإجراءات اللازمة لنقل الموارد وتحريكها عبر المنظمة لتحسين الإمكانات التنافسية وتحسين وضع المنظمة في السوق على المدى الطويل بالإضافة إلى الجهود التكتيكية للاستجابة لظروف السوق السائدة في الوقت الحالي.¹

ويشير (Oregan and Ghobadian, 2005) إلى أن جوهر الإستراتيجيات التنافسية يكمن في مجارة المنافسين والتفوق عليهم.²

والإستراتيجية التنافسية يجب أن تحدد عوامل النجاح الرئيسية في الصناعة وتركيز الموارد في مجالات محددة يمكن المنظمة من خلالها التفوق على منافسيها.³

مما سبق يمكن تعريف إستراتيجية التنافس (Competitive Strategy) بأنها "مجموعة متكاملة من التصرفات تؤدي إلى تحقيق ميزة تنافسية متواصلة ومستمرة قياساً بالمنافسين"، وتحدد إستراتيجية التنافس من خلال ثلاث مكونات هي:

- طريقة التنافس: وتشمل إستراتيجية المنتج/الخدمة، إستراتيجية التسعير، إستراتيجية التوزيع،.... الخ.

- حلبة التنافس: وتتضمن اختيار ميدان التنافس، الأسواق والمنافسين.

- أساس التنافس: وتشمل الموارد والإمكانات المتاحة للمنظمة.⁴

¹ - تومسون، آرثر. أيه؛ ستريكلاوند، أيه. جي، مرجع سبق ذكره، 2006، ص 159 - 160.

² - Oregan, Nicholas; Ghobadian, Abby, Op, Cit., 2005, P1108.

³ - Thomson, Johan L., Op, Cit., 2001, P 51.

⁴ - مرسى، نبيل؛ سليم، احمد، مرجع سبق ذكره، 2007، ص 159.

وتتسم المنظمات بالإبداعية والابتكار في تكوين الاستراتيجيات الكفيلة بكسب رضا العملاء والتغلب على المنافسين، وتأمين تفوقها في السوق، فالمبادرات الإستراتيجية للمنظمة ومناوراتها في السوق، عادة ما يتم تصميمها وتعديلها لتناسب موقفاً محدداً وبيئة عمل معينة، ومن ثم فإن هناك أشكالاً غير محددة من الاستراتيجيات التنافسية التي تستخدمها المنظمات،¹ وسنتناول في هذا المبحث المناهج التقليدية ووجهات النظر المعاصرة في تعريف الاستراتيجيات التنافسية.

أولاً: المناهج التقليدية Traditional Approaches

وتتضمن ثلاثة مناهج شائعة لتعريف الاستراتيجيات التنافسية وهي:

1- الاستراتيجيات التكيفية لـ (Miles and Snow, 1978)

2- إطار تعريف الأعمال لـ (Abell, 1980)

3- الاستراتيجيات التنافسية العامة لـ (Porter, 1980)

وفيما يلي توضيح لهذه المفاهيم.

1- الاستراتيجيات التكيفية: Miles and snows Adaptive strategies

ويستند هذا المفهوم إلى أن المنظمات تستخدم الاستراتيجيات التنافسية للتكيف مع ظروف البيئة التنافسية التي تنسم بحالة من عدم التأكد، ويحدد هذا المنهج أربعة أوضاع تنافسية ممكنة وهي:

- إستراتيجية المنقب The Prospector Strategy

تركز هذه الإستراتيجية على إيجاد منتجات جديدة واستغلال الفرص السوقية، وتكمن قوة إستراتيجية المنقب في قدرته على دراسة وتقدير الظروف والاتجاهات والمتغيرات بشكل سريع لخلق سلع وخدمات جديدة للتكيف مع ظروف البيئة الديناميكية.

إستراتيجية المنقب التنافسية بشكل متواصل تبتكر، تطور، تختبر منتجات وخدمات جديدة، المنقب بشكل مستمر يراقب الاتجاهات الجديدة لملاحقتها، هذا البحث الثابت والمستمر للابتكار يخلق حالة من عدم التأكد لدى منافسي المنقب، نظراً لعدم معرفتهم ما سيحدث تالياً أو ما هو المتوقع من المنقب، وإذا استطاع المنقب تطوير منتجات وخدمات تلبي احتياجات ورغبات العملاء، فإنها ستحقق ميزة تنافسية مستمرة.

إن الميزة التنافسية لهذه الإستراتيجية تكمن في قدرتها على تقييم الاتجاهات البيئية بشكل مستمر وخلق برامج جديدة.

¹ - تومسون، آرثر. أليه؛ ستريكلاند، أليه. جي، مرجع سبق ذكره، 2006، ص 159 - 160.

- إستراتيجية المدافع The Defender Strategy

يتميز بالبحث عن سوق مستقر وإنتاج خط منتج محدد موجه إلى قطاع ضيق من السوق الكلية المحتملة، بحيث يمكن الدفاع عنها، ويقوم المدافع بعمل كل ما يمكن لمنع المنافسين من الدخول إلى قطاعه السوقي (مجاله التنافسي).

المدافع يكون ناجحاً باتباع هذه الإستراتيجية طالما إن تقنياته الأساسية وخط منتجه الضيق يبقى تنافسي، بمرور الوقت المدافع يكون قادراً على المحافظة على قطاعه السوقي ضمن الصناعة التي يجد المنافسون صعوبة في اختراقها.

- إستراتيجية المحلل The Analyzer Strategy

هي عملية تحليل وتقليد، المنظمات تستخدم هذه الإستراتيجية من خلال تحليل الأفكار الجديدة قبل اعتناقها، المحلل أيضاً يراقب وينسخ الأفكار الناجحة للمنقب، وينافس من خلال إتباع طريق المنقب، ولكن هذا لا يعني أن يتبع المنقب بشكل اعمى، المحلل بشكل مستمر يقيم فيما إذا كانت هذه التحركات مناسبة له.

- إستراتيجية رد الفعل (المستجيب) The Reactor Strategy

تفتقر إلى خطة إستراتيجية متماسكة ووسائل واضحة للمنافسة، ويستجيب بشكل بسيط للتغيرات البيئية، ويقوم بالتعديلات فقط عندما يجبر على القيام بها تحت الضغوط البيئية، بشكل متكرر المستجيب غير قادر على الاستجابة بسرعة للتغيرات البيئية المدركة لأنه يفتقر إلى الموارد والقدرات المطلوبة، أو انه غير قادر على استغلال موارده وقدراته الحالية.

من الواضح إنها إستراتيجية تنافسية غير مرغوبة لتطویر ميزة تنافسية مستمرة، حيث لا يوجد موقع استراتيجي لا يتطلب القيام بتغييرات إستراتيجية هامة، لذا المستجيب دائماً سيكون في موقع تنافسي ضعيف.

وإلخص الجدول التالي خصائص الاستراتيجيات التنافسية السابقة، ويستخدم الباحثون الإستراتيجيون هذه الاستراتيجيات كأداة مناسبة لوصف آلية التنافس.

الجدول (3-5) الاستراتيجيات التكيفية لـ (Miles and Snow, 1978)

الخصائص	الإستراتيجية
- المنظمة تبحث عن الابتكار - يظهر بوضوح القدرة على تقييم واستطلاع البيئة الديناميكية وتطوير منتجات/خدمات جديدة لمقابلة البيئة المتغيرة - بشكل مستمر ومتكرر تبتكر، تطور، وتختبر منتجات وخدمات جديدة - المنافسين غير متأكدين حيال التصرفات والقرارات الإستراتيجية المستقبلية للمنقب	Prospector المنقب
- البحث عن سوق مستقرة - إنتاج خط منتج محدد لقطاع سوقي ضيق من السوق المحتملة الكلية - يسعى لحماية قطاعه السوقي والدفاع عنه - يقوم بأي شيء لمنع المنافسين من الدخول إلى قطاعه السوقي - القدرة على المحافظة على قطاعه السوقي بحيث يجد المنافسين صعوبة في اختراقه	Defender المدافع
- إستراتيجية تحليل ومحاكاة - تحليل الأفكار الجديدة قبل تبنيها - مراقبة ونسخ الأفكار الناجحة والواعدة للمنقبين	Analyzer المحلل
- الافتقار إلى خطة إستراتيجية متماسكة - استجابات بسيطة للتغيرات البيئية - القيام بتعديلات إستراتيجية فقط عندما يجبر على القيام بذلك - غير قادر على الاستجابة بسرعة للتغيرات البيئية نظراً لافتقاره للموارد أو أنه لم يتم تطويرها واستغلالها بشكل مناسب	Reactor المستجيب

Source: Coulter, Mary, OP, Cit., 2005, P 190. Based on: R. E. Miles and C. C. Snow, "Organizational Strategy: Structure and Process", McGraw-Hill, New York, 1978

2- إطار تعريف الأعمال Abell Business definition framework

منهج آخر مقترح لوصف الاستراتيجيات التنافسية المستخدمة من قبل المنظمات وهو إطار تعريف الأعمال الذي تم تطويره من قبل (Derek Abell)، استناداً إلى هذا المنهج أنشطة المنظمة يمكن أن تعرف باستخدام ثلاثة أبعاد:

- مجموعة العملاء: من سيتم خدمتهم.

- حاجات العملاء: ما هي حاجات العملاء التي تسعى المنظمة لإشباعها.

- الكفاءات المميزة والتقنيات: كيف سيتم مقابلة هذه الحاجات.

يتضح ما سبق، إن هذا المدخل يركز بشدة على فهم العميل وليس الصناعة عندما يتم تطوير استراتيجية تنافسية فعالة ومناسبة.

استناداً إلى الأبعاد الثلاثة يحدد (Abell) ثلاثة استراتيجيات تنافسية ممكنة هي:

أ- إستراتيجية التميز Differentiated Strategy

وتصف المنظمات التي تنافس في أسواق واسعة وتستخدم أسلحة تنافسية مختلفة لخدمة قطاعات السوق المتنوعة التي تتنافس فيها.

ب- إستراتيجية عدم التميز Undifferentiated Strategy

تصف المنظمات ذات مجالات تنافسية واسعة، ولكن تستخدم فقط سلاح تنافسي واحد شائع لخدمة كل قطاع، بمعنى آخر، لا يوجد اختلاف أو تميز في المنتجات والخدمات المقدمة.

ج- إستراتيجية التركيز Focus Strategy

تستخدم من قبل المنظمات التي تنافس في سوق ضيق وأيضاً تستخدم فقط سلاح تنافسي واحد معروف وشائع.

إن الإطار الذي قدمه (Abell) يستخدم كمنهج عام لوصف الاستراتيجيات التنافسية، وقد قدم مساهمة هامة من خلال التركيز على جانين للإستراتيجية التنافسية هما نطاق المنافسة ومستوى تميز المنتج.¹

3- الاستراتيجيات التنافسية العامة لبورتر Porters Generic Competitive Strategies

وتسمى بالاستراتيجيات العامة لأنها يمكن أن تطبق تقريباً على جميع الصناعات والمنظمات، مع الأخذ بعين الاعتبار طبيعة عملها،² وتساعد الاستراتيجيات التنافسية المنظمة في مواجهة قوى الصناعة.³

وتتمثل الاستراتيجيات العامة لبورتر بإستراتيجية قيادة التكلفة وإستراتيجية التميز، وإستراتيجية التركيز التي تعتبر مزيج من الإستراتيجيتين السابقتين.⁴

ويتطلب تنفيذ الاستراتيجيات التنافسية العامة لبورتر توفر مجموعة من الشروط يوضحها الجدول (3-6).

¹ - Coulter, Mary, OP, Cit., 2005, PP 187-191.

² - Hudson, Russell Allan, "The Search for Competitive Advantage Through Simultaneous Execution of Cost Leadership and Differentiation Strategies: An Investigation in to The Impact of Multiple Strategies on The Financial Performance of Firms in the U.S Automotive Component Industry", Doctorate thesis, Wayne Huizenga graduate school of Business, Nova south esteem university, 2001, P44.

³ - Mann, Singh; Kumar, Vinod; Kumar, Uma; Mann, Hanuv, "Porters Generic Strategies and Their Application in Supply Chain Management", work paper, Carlton university, 2009, P 8.

⁴ - Abdullah, Haim; Mohamed, Zainal; Othman, Rozhan; Uli, Jegak, "The Effect of Sourcing Strategies on The Relationship Between Competitive Strategy and Firm Performance", International Review of Business Research papers, Vol. 5, No. 3, April 2009, PP 346-361, P: 346.

الجدول (3-6) متطلبات تنفيذ الاستراتيجيات التنافسية العامة لبورتر

الإستراتيجية	الموارد والمهارات المطلوبة	المتطلبات التنظيمية
قيادة التكلفة	- استثمار رأسمالي متواصل وتوفير المزيد منه - مهارات هندسية في مجال العمليات - إشراف محكم على العمالة - تصميم المنتجات بشكل يؤدي لسهولة التصنيع - نظام توزيع منخفض التكاليف	- رقابة محكمة على التكاليف - إعداد تقارير رقابة ومراجعة تفصيلية ومتكررة - تحديد واضح للسلطات والمسؤوليات - حوافز مبنية على تحقيق الأهداف المحددة
التميز	- قدرات تسويقية عالية - نزعة إبداعية - قدرات مميزة في مجال الأبحاث - سمعة مميزة في مجال الجودة والريادة التقنية - خبرة طويلة في الصناعة - تعاون قوي من قنوات التوزيع	- تنسيق قوي بين وظائف البحث والتطوير والتسويق - مقاييس وحوافز نوعية بدلاً من كمية - رواتب ومزايا لجذب الكفاءات المتميزة
التركيز	- مزيج من السياسات الموضحة أعلاه توجه إلى هدف استراتيجي محدد	- مزيج من السياسات الموضحة أعلاه توجه إلى هدف استراتيجي محدد

Source: Porter, Michal A, "Competitive Strategy: Techniques for Analyzing Industries and Competitors – With New Introduction", The Free Press, New York 1980, PP 40-41.

وفيما يلي توضيح لهذه الاستراتيجيات التنافسية:

أ- إستراتيجية قيادة التكلفة Cost Leadership Strategy

تؤسس إستراتيجية قيادة التكلفة على قدرة المنظمة توفير منتج/خدمة بتكلفة أقل من منافسيها، والحصول على ميزة تكاليف جوهرية على منافسيها يمكنها تمريرها إلى العملاء للحصول على حصة سوقية أكبر، وتحقق إستراتيجية قيادة التكلفة ميزة تنافسية عندما تستطيع المنظمة تحقيق هامش ربح أعلى من بيع المنتجات بأسعار أقل، والمنظمة التي تحاول تنفيذ هذه الإستراتيجية تهدف إلى بيع المنتج والذي يحظى بقبول القطاع السوقي العريض المستهدف، وتكون هذه السلع والخدمات معيارية إلى حد كبير، حيث تستطيع المنظمة أن تجني ثمار مزايا تخفيض التكاليف بالاعتماد على اقتصاديات الحجم والاستفادة من آثار منحني الخبرة والتعلم.¹

ب- إستراتيجية التميز The Differentiation Strategy

تستند هذه الإستراتيجية على أساس تقديم منتج أو خدمة فريدة ومميزة مع سمات يقدرها العملاء، فالهدف الرئيس لإستراتيجية التميز هو تقديم ما هو مميز ومختلف في أعين العملاء، ويمكن

¹ - بتيس، روبرت، لي، ديفيد، "الإدارة الإستراتيجية: بناء الميزة التنافسية"، ترجمة الخزامي، عبد الحكم، ط1، دار الفجر للنشر والتوزيع، القاهرة، 2008، ص 302-303.

تحقيق التميز عن طريق التصميم أو العلامة التجارية أو التقنية أو الخصائص والسمات أو خدمات العملاء، وتمثل إستراتيجية التميز أداة حيوية لتحقيق عائد فوق المتوسط في مجال معين، لأن ولاء العملاء للعلامة التجارية يقلل من حساسيتهم للسعر.

ج- إستراتيجية التركيز The Focus Strategy

تركز هذه الإستراتيجية على فئة معينة من العملاء أو خط منتجات محدد أو قطاع جغرافي بذاته، ويستند جوهر هذه الإستراتيجية على إن وحدة العمل الإستراتيجية التي تركز جهودها في مجال محدد تكون أكثر قدرة على خدمة هدف استراتيجي معين بكفاءة اكبر من منافسيها، وتسعى هذه الإستراتيجية أن تكون خارج تركيز منافسيها.

وهناك نوعين من إستراتيجية التركيز:

- التركيز على التكاليف: وتسعى المنظمة للحصول على ميزة التكلفة في القطاع السوقي المستهدف.

- التركيز على التميز: تسعى المنظمة إلى تقديم منتجات فريدة ومميزة في القطاع السوقي المستهدف، ويجب أن يتوفر في قطاعات السوق المستهدفة عملاء لهم متطلبات خاصة أو أن تتطلب خدمة هذه القطاعات أساليب إنتاج وتوزيع وتقديم تختلف عن مثيلاتها في القطاعات الأخرى في نفس الصناعة.¹

وعلى الرغم مما تحققه الاستراتيجيات التنافسية العامة التي قدمها بورتر من مزايا للمنظمة إلا أن هناك مخاطر مرتبطة بها كما هو موضح بالجدول (3-7).

السمة الأخيرة للاستراتيجيات التنافسية العامة لبورتر التي يجب مناقشتها هو مفهوم الاختناق في الوسط (stuck in the middle) الذي يحدث عندما تفشل المنظمة في تحقيق الميزة التنافسية المبنية على التميز أو التكلفة، وتنحصر المنظمة في المنتصف عندما تكون تكاليفها عالية جداً لإتباع إستراتيجية التكلفة أو عندما تكون منتجاتها/خدماتها غير متميزة بشكل كافٍ للمنافسة على أساس إستراتيجية التميز.

وبالتالي كون المنظمة في المنتصف ليس اتجاه استراتيجي مربح أو مرغوب، والخروج من المنتصف يعني أن تتخذ المنظمة قرارات إستراتيجية حول الميزة التنافسية التي تسعى لتحقيقها، والعمل على بناء واكتساب الموارد والقدرات المميزة والكفاءات الجوهرية لبناء قاعدة تنافسية.² مما سبق يمكن القول إن المنظمة تستطيع امتلاك ميزة تنافسية عندما تكون قادرة على خلق قيمة اقتصادية اكبر من التكلفة المنخفضة أو التميز مقارنة بمنافسيها، لذلك المنظمة لا تحتاج أن تكون

¹ - وهلين، توماس؛ هنجر، دافيد، "الإدارة الإستراتيجية"، ترجمة مرسى، محمود؛ الصباغ، زهير، معهد الإدارة العامة، الرياض، 1990، ص 295-296.

² - Coulter, Mary, OP, Cit., 2005, P 196.

اللاعب الأفضل في الصناعة لكي تتمتع بالميزة التنافسية، إنما تحتاج أن تعرف كيف تخلق قيمة اقتصادية.¹

والاستراتيجيات التنافسية العامة لبورتر تقدم إطار لفهم عميق وملائم لتحليل سلوك المنافسين.²

الجدول (3-7) مخاطر الاستراتيجيات التنافسية العامة لبورتر

مخاطر إستراتيجية التركيز	مخاطر إستراتيجية التميز	مخاطر إستراتيجية قيادة التكلفة
- إستراتيجية التركيز هي إستراتيجية مقلدة كونها مزيج من إستراتيجية التكلفة والتميز - القطاع السوقي المستهدف يصبح هيكلياً غير جذاب - ضعف هيكل القطاع المستهدف - تلاشي الطلب - تركيز المنافسين على القطاع السوقي المستهدف	- التميز غير مستمر بسبب: - تقليد المنافسين وبالتالي خسارة تميزها في أعين العملاء - الأسس للتميز تصبح أقل أهمية للعملاء - زيادة حساسية العملاء للسعر - ويصبح تميز المنتج أقل أهمية	- قيادة التكلفة ليست مستمرة بسبب: - تقليد المنافسين حيث يمكن للمنافسين إيجاد طريق لتخفيض التكاليف ولو بعد فترة. - تغير حاجات وتفضيلات العميل - التغيرات التكنولوجية - مصادر أخرى لتآكل قيادة التكلفة

Source: Wit, Bob De; Meyer, Ron, OP, Cit., 2005, P 334.

ثانياً: وجهات النظر المعاصرة عن الاستراتيجيات التنافسية

على الرغم من أن المداخل التقليدية لوصف الاستراتيجيات التنافسية تستخدم على نطاق واسع، وبشكل خاص الاستراتيجيات التنافسية العامة لبورتر، إلا أن بعض وجهات النظر المعاصرة تقدم وصفاً أكثر واقعية واتساعاً حول ماهية الاستراتيجيات التنافسية التي تستخدمها المنظمة ومن أهمها:

إستراتيجية تكامل التكلفة المنخفضة والتميز، الاستراتيجيات التنافسية لـ (Henry Mintzberg) كأفضل طريقة للأخذ بالاعتبار زيادة درجة التعقيد في البيئة التنافسية، وفيما يلي توضيح لهما:

1- إستراتيجية تكامل التميز والتكلفة المنخفضة

يؤكد بورتر بان المنظمة لا تستطيع أن تسعى لميزة التفرد والتكلفة المنخفضة معاً، والقيام بذلك يترتب عليه مخاطر الانحصار في المنتصف وعدم النجاح في تطوير واستغلال أي ميزة تنافسية، لذا على المنظمة إتباع واحدة منها.

¹ - Ong, Jeen; Ismail, Hishamuddin; Gob, Gerald, "The Competitive Advantage of Small and Medium Enterprises (SMEs): THE Role of Entrepreneurship and luck", Journal of Small Business and Entrepreneurship, Vol. 23, No. 3, 2010, PP 373-391, P: 376.

² - Hahn, William; Powers, Thomas L., "strategic Plan Quality, Implementation, Capability, and Firm Performance", Academy of Strategic Management Journal, vol. 9, No.1, 2010, PP 63-81, P: 66.

على الرغم من الدعم التجريبي القوي للإطار الاستراتيجي لبورتر، إلا أن عدد من الباحثين الاستراتيجيين يؤكدون على الخصوصية المتبادلة لاستراتيجيات التميز والتكلفة المنخفضة، بدلاً من السعي للتكلفة المنخفضة أو التميز، حيث تظهر أدلة البحث الاستراتيجي بأن المنظمات تستطيع بنجاح اعتماد إستراتيجية تكامل التميز والتكلفة المنخفضة. وتشير هذه الإستراتيجية إلى أن المنظمة تستطيع تحقيق التكلفة المنخفضة ومستوى عالي من التميز معاً، وما يجعل هذه الإستراتيجية ممكنة هي التكنولوجيا، فالتطور السريع لتكنولوجيا المعلومات جعل من السهل للمنظمات السعي لمنتجات وخدمات مميزة وإبقاء تكاليفها منخفضة. فالتقدم التكنولوجي كأنظمة التصنيع المرن، نظم إدارة المخزون (JIT)، أنظمة المعلومات المتكاملة فتحت الباب أمام المنافسة على أساس التكلفة المنخفضة والتميز، إلا أنه يجب الأخذ بعين الاعتبار أنه ليس كل منظمة تمتلك التكنولوجيا ستكون قادرة على إتباع هذه الإستراتيجية.

2- الاستراتيجيات التنافسية لـ (Henry Mintzberg)

طور (Mintzberg) بدائل منطقية للاستراتيجيات التنافسية تعكس زيادة التعقيد في البيئة التنافسية، ويقترح ستة استراتيجيات تنافسية ممكنة هي:

أ- التميز ويتم من خلالها:

- التميز من خلال السعر **Differentiation By Price**

ويمثل تعديل لإستراتيجية قيادة التكلفة لبورتر، ويشير (Mintzberg) إلى أن امتلاك التكلفة المنخفضة لا يحقق ميزة تنافسية بحد ذاتها، ولكن تأتي من حقيقة إنها تسمح للمنظمة البيع دون معدل أسعار السوق.

- التميز من خلال الصورة التسويقية **Differentiation By Marketing Image**

ويصف الإستراتيجية التنافسية التي من خلالها المنظمة تسعى لخلق وتكوين صورة محددة في أذهان العملاء، والمنظمة بإتباعها هذه الإستراتيجية التنافسية تستخدم صورتها التسويقية كسلاح تنافسي فعال.

- التميز من خلال تصميم المنتج **Differentiation By Product Design**

تصف المنظمات التي تنافس على أساس تقديم صفات وتصميم مميز للمنتج، والمنظمة التي تتبع هذه الإستراتيجية التنافسية تسعى لتقديم نطاق واسع من المنتجات بخصائص وسمات مختلفة.

- التميز من خلال الجودة **Quality**

يصف الإستراتيجية التي من خلالها المنظمة تنافس من خلال تقديم منتجات ذات أداء واعتمادية عالية، في هذه الإستراتيجية تمثل الجودة المتفوقة ميزة تنافسية للمنظمة.

- التميز من خلال دعم المنتج Product Support

تؤكد على خدمات دعم العميل المقدمة من المنظمة، في هذه الإستراتيجية الميزة التنافسية تكون من خلال تقديم حزمة شاملة من خدمات دعم العميل.

ب- إستراتيجية عدم التميز: ويصف الأوضاع التي لا تمتلك فيها المنظمة قاعدة أو أساس للتميز، أو عندما بشكل مقصود تتبع إستراتيجية التقليد.

وقد أظهرت الدراسات إن الاستراتيجيات التنافسية التي قدمها (Mintzberg) تتسم بوضوح الفكرة والمفهوم وتعكس الواقع التنافسي، وعلى الرغم من إنها لن تحل مكان الاستراتيجيات التنافسية لبورتر، إلا أنها تركز على جوهر الاستراتيجيات التنافسية التي تستخدمها المنظمات في ظل البيئة التنافسية المتغيرة والمعقدة، وتمثل بحد ذاتها طريقة بديلة لوصف الاستراتيجيات التنافسية.¹

مما سبق يخلص الباحث للقول، إنه على الرغم من تعدد الاستراتيجيات التنافسية، إلا أنه عند إزالة التفاصيل الدقيقة للوصول إلى الجوهر الحقيقي، فإننا نجد أن أكبر الاختلافات وأهمها بين الاستراتيجيات التنافسية المتباينة يتلخص في:

1- السوق المستهدفة للمنظمة واسعة أم ضيقة.

2- المنظمة تسعى لميزة تنافسية مرتبطة بالتكاليف المنخفضة، أو بتميز منتجاتها وجودتها.

ومهما كانت الإستراتيجية التنافسية التي تتبعها المنظمة، فإنها يجب أن تكون مبنية على مواردها وقدراتها المميزة، بدون ذلك يكون من الصعب على المنظمة أن تنافس بنجاح في أي وضع.²

¹ Coulter, Mary, OP, Cit., 2005, PP 198 -200.

² - تومسون، آرثر. أيه؛ ستريكلاند، أيه. جي، مرجع سبق ذكره، 2006، ص 160.

القسم الثاني: الدراسة الميدانية

الفصل الرابع:

تحليل البيانات وإيجاد العلاقة بين المتغيرات

المبحث الأول: أداة الدراسة وأساليب جمع البيانات

المبحث الثاني: الدراسة الوصفية

المبحث الثالث: اختبار الفرضيات

أداة الدراسة وأساليب جمع البيانات

أولاً: مجتمع وعينة البحث

يتمثل مجتمع البحث بالمصارف السورية وعمالها، أما عينة البحث تتمثل في بعض المصارف السورية الحكومية وهي المصرف التجاري السوري، المصرف العقاري، مصرف التسليف الشعبي. وعينة من المصارف الخاصة تشمل المصرف الدولي للتجارة والتمويل، بنك الأردن سورية، بنك عودة سورية، بنك قطر الوطني، بنك سورية والمهجر، بنك بيمو السعودي الفرنسي. حيث تم دراسة واقع التخطيط الاستراتيجي من وجهة نظر الإدارة العليا في المصارف عينة البحث، أما الميزة التنافسية فقد تم دراستها من وجهة نظر عينة من عملاء المصارف السورية المدروسة.

وتم توزيع استمارة استبيان على عينة من العاملين في المصارف السورية الخاصة والحكومية عينة البحث، أما الاستبيانات المستردة فقد تم دراستها والتعامل معها وحذف الاستبيانات غير الصالحة للدراسة، وتم تلخيص هذه العملية في الجدول التالي:

جدول (1-4) استمارات العاملين الموزعة والمستردة *

المصرف	الاستبيانات الموزعة	الاستبيانات المستردة	الاستبيانات المستبعدة	الاستبيانات الصالحة للتحليل	نسبة الاستبيانات الصالحة للتحليل
حكومي	70	66	2	64	91.43%
خاص	83	79	4	75	90.36%
المجموع	153	145	6	139	90.84%

نلاحظ من الجدول بأن نسبة الاستجابة الكلية على الاستبيان المطروح تساوي (90.84%) وهي نسبة جيدة للاستجابات.

كذلك تم توزيع استمارة استبيان على عينة من عملاء المصارف السورية الخاصة والحكومية عينة البحث، أما الاستبيانات المستردة فقد تم دراستها والتعامل معها وحذف الاستبيانات غير الصالحة للدراسة، وتم تلخيص هذه العملية في الجدول التالي:

* - جميع جداول الفصل الرابع من إعداد الباحث اعتماداً على مخرجات البرنامج الإحصائي (SPSS).

جدول (2-4) استمارات العملاء الموزعة والمستردة

المصرف	الاستبيانات الموزعة	الاستبيانات المستردة	الاستبيانات المستبعدة	الاستبيانات الصالحة للتحليل	نسبة الاستبيانات الصالحة للتحليل
حكومي	217	203	11	192	88.48%
خاص	215	191	7	184	85.58%
المجموع	432	394	18	376	87.04%

نلاحظ من الجدول بأن نسبة الاستجابة الكلية على الاستبيان المطروح تساوي (87.04%) وهي نسبة جيدة للاستجابات.

استناداً إلى (Hurt, 1987) فإن نسبة الاستجابات المقبولة باستخدام الاستبيان في مجال الأعمال تتراوح بين (17% - 60%) بمعدل وسطي (36%)¹، نلاحظ إن نسبة الاستجابات التي تم الحصول عليها تراوحت بين (87.04%-90.84%) وهي نسبة عالية، وبالتالي زيادة حجم العينة وتقليل احتمال الخطأ في تعميم النتائج من العينة إلى المجتمع.

ثانياً: أداة الدراسة

تمثلت أداة الدراسة في استمارتي استبيان قام الباحث بتصميمها بما يخدم البحث وبالشكل الذي يمكنه من الحصول على البيانات حول الظاهرة قيد الدراسة، وذلك بعد الإطلاع على الأدبيات والدراسات ذات الصلة بموضوع الدراسة.

حيث تم تصميم الاستمارة الأولى والمخصصة لعينة العاملين لقياس المتغير المستقل في الدراسة المتمثل بالتخطيط الاستراتيجي، ويتألف الاستبيان من قسمين رئيسيين هما:

- القسم الأول: ويتضمن مجموعة من البيانات المتعلقة بالخصائص الشخصية لأفراد عينة الدراسة من حيث: الجنس، العمر، المؤهل العلمي، عدد سنوات الخبرة، وذلك لتوصيف العينة.
- القسم الثاني: تتضمن مجموعة من الأسئلة التي تقيس عناصر التخطيط الاستراتيجي، حيث توزعت الأسئلة على المتغيرات التالية:

1- الصياغة الإستراتيجية (12 عبارة) وتشمل:

- الرسالة (3 عبارات).
- الرؤية (4 عبارات).
- الأهداف (5 عبارات).

¹ - Hurt, S, "The Use of Survey in Industrial Market Research", Journal of Marketing Management, Vol. 3, 1987, PP 25-28.

2- التحليل الاستراتيجي (9 عبارات) وتشمل:

- تحليل البيئة الداخلية (3 عبارات)
- تحليل البيئة الخارجية (3 عبارات).
- تقييم واختيار البدائل الاستراتيجية (3 عبارات).

3- التنفيذ الاستراتيجي (6 عبارات)

4- الرقابة الإستراتيجية (5 عبارات)

وتم تصميم الاستمارة الثانية والمخصصة لعينة العملاء لقياس المتغير التابع في الدراسة المتمثل بأبعاد الميزة التنافسية، ويتألف الاستبيان من قسمين رئيسيين هما:

- القسم الأول: ويتضمن مجموعة من البيانات المتعلقة بالخصائص الشخصية لأفراد عينة الدراسة من حيث: الجنس، العمر، المؤهل العلمي، مستوى الدخل، وذلك لتوصيف العينة.
- القسم الثاني: تتضمن مجموعة من الأسئلة التي تقيس أبعاد الميزة التنافسية، حيث توزعت الأسئلة على المتغيرات التالية:

1- **الجودة وسرعة الاستجابة:** وقد اعتمد الباحث في قياس الجودة على مقياس (SERVPERF) حيث توصل كل من (Cronin and Taylor, 1992) إلى هذا المقياس من خلال دراسة تم فيها اختبار أربعة نماذج لقياس جودة الخدمة:

- SERVQUAL جودة الخدمة = الأداء - التوقعات
- weighted SERVQUAL جودة الخدمة = الأهمية × (الأداء - التوقعات)
- SERVPERF جودة الخدمة = الأداء
- weighted SERVPERF جودة الخدمة = الأهمية × الأداء

وخلصت الدراسة إلى أن مقياس الأداء يمثل أفضل المقاييس ويسمى (SERVPERF) وهو اختصار لـ (Service Performance Modal) ويستبعد هذا المقياس الفجوة بين الأداء والتوقعات ويركز على الأداء الفعلي لقياس جودة الخدمة وبالتالي تجاوز الغموض في بناء التوقعات، ويتميز هذا المقياس بالسهولة في التطبيق والقياس، إلى جانب زيادة درجة مصداقيته وواقعيته¹ وهذا ما أكدته دراسة (Brady and Others, 2002)² واستناداً إلى ذلك فقد تم

¹ - Cronin, J. Joseph; Taylor, Steven. A., "Measuring Service Quality: Reexamination and Extension", Journal of Marketing, Vol. 56 , No. 3, July 1992 , PP 55-68, PP: 58-59.

² - Brady, Michael. K.; Cornin, Joseph; Brand, Richard. R., "Performance - Only Measurement of Service Quality: A Replication and Extension", Journal of Business Research, Vol. 55, No. 1, Jan 2002, PP 17-31.

الاعتماد على هذا المقياس في الدراسة، ويتكون المقياس من (22) عبارة تعكس الأبعاد الخمسة لجودة الخدمة، كما يلي:

- الملموسية (4 عبارات)
- الاعتمادية (5 عبارات)
- الاستجابة (4 عبارات)
- الأمان (4 عبارات)
- التعاطف (5 عبارات)

وقد قام الباحث بتسمية متغير الجودة في الدراسة بالجودة وسرعة الاستجابة، نظراً لأن أبعاد الجودة المدروسة تشمل الاستجابة، وكون الاستجابة تمثل بعد أساسي ومتكامل مع جودة الخدمة.

2- الكفاءة (6 عبارات)

4- الابتكار (7 عبارات)

وقد تم تصميم الاستمارتين وفق مقياس لكرت الخماسي في طريقة اختيار الإجابات المتعلقة بالأسئلة الخاصة بالدراسة وهي:

موافق بشدة (5) درجات، موافق (4) درجات، حيادي (3) درجات، غير موافق (2) درجتان، غير موافق بشدة (1) درجة.

وقد تم اعتبار الوسط الحسابي (4-5) مؤشراً على القبول، والوسط الحسابي (3) يشير إلى حيادية رأي المستجيب، والوسط الحسابي (1-2) مؤشراً على عدم القبول.

وقد اعتمد الباحث على مقارنة متوسط الاستجابات مع القيمة (3)، فإن كان هناك اختلاف معنوي ننظر إلى المتوسط، فإن كان أكبر من (3) فإن ذلك يعني قبول السؤال المطروح، وإن كان أقل من (3) فهذا يعني رفض السؤال المطروح.

وبالإضافة إلى الاستبيان الذي تم تصميمه وتوزيعه، فقد قام الباحث بإجراء عدد من المقابلات الشخصية مع المديرين العامين لعدد من المصارف عينة الدراسة تم فيها الإطلاع على واقع العمل المصرفي في سورية.

ثالثاً: الأساليب الإحصائية المستخدمة في تحليل البيانات

تم استخدام البرنامج الإحصائي (SPSS V.18) "الحزمة الإحصائية للعلوم الاجتماعية" التي تتناسب مع التطبيقات الاقتصادية والاجتماعية لإجراء التحليلات الإحصائية للبيانات التي تم جمعها في الدراسة.

وقد تم عرض البيانات ووصفها من خلال الجداول التكرارية التي تظهر التكرارات، والنسب المئوية، والوسط الحسابي والانحراف المعياري الموافق للعينة المدروسة، كما تم استخدام بعض الاختبارات التي تناسب الدراسة وهي على الشكل التالي:

- اختبار (Alpha Cronbach) من أجل دراسة موثوقية البيانات، حيث يجب أن تكون قيمته أكبر من 0.6 حتى نستطيع القول إن البيانات موثوقة.

- اختبار (one- sample t-test): أحد الاختبارات المعلمية التي تستخدم من أجل مقارنة متوسط متحول كمي مع متوسط معروف مسبقاً (وهو في الدراسة القيمة 3) ودراسة إن كان هناك اختلاف معنوي أم لا.

- اختبار (two- independent sample t-test): أحد الاختبارات المعلمية ويستخدم من أجل اختبار إن كان متوسطي متحولين كميين مستقلين يختلفان بشكل معنوي أم لا.

- اختبار (Pearson) : من أجل دراسة الارتباط بين متحولين كميين، حيث يأخذ معامل الارتباط القيم في المجال $[-1,1]$ ، فإن كان معامل الارتباط سلبياً كان الارتباط سلبياً (العلاقة عكسية)، وإن كان معامل الارتباط إيجابياً كان الارتباط إيجابياً (العلاقة طردية)، وكلما اقترب معامل الارتباط بالقيمة المطلقة من الواحد كانت علاقة الارتباط أقوى.

- اختبار (Mann-Whitney U) : بهدف إبراز الفروقات إن وجدت بين استجابات العاملين في المصارف الحكومية والخاصة، وكذلك استجابات عملاء المصارف الحكومية والخاصة، لأن هذا الاختبار يعد من الأساليب الإحصائية اللامعلمية المستخدمة كبديل لاختبار (t) الإحصائي المعلمي، والذي يستخدم للمقارنة بين مجموعتين عندما تكون البيانات مقاسه بمقياس نسبي لفحص هل تنتمي المجموعتان إلى مجتمع واحد أم لا.

رابعاً: اختبار صدق وثبات أداة الدراسة

1- الصدق الظاهري:

بغية التأكد من صلاحية الاستبيان ومصادقته ووضوح المقاييس التي اعتمدتها الدراسة، فقد تم عرض الاستبيان للتحكيم على مستويين: أولهما المستوى الأكاديمي حيث قام الباحث بعرض قائمة الاستقصاء بعد الانتهاء من إعدادها المبدئي على الأستاذ المشرف وعدد من الأساتذة الأكاديميين بهدف التعرف على آرائهم المتعلقة بملائمة قائمة الاستقصاء لأهداف البحث، وكذلك التعرف على آرائهم المتعلقة بدرجة وضوح صياغة بنودها، كذلك تم عرضها على عدد من مديري فروع وإدارات المصارف عينة البحث، وذلك لأخذ آرائهم في صدق محتوى الأداة من حيث إنها تغطي ما وضعت لأجله، إلى جانب اختبار الاستبيان المخصص لقياس أبعاد الميزة التنافسية على عينة من العملاء لتحديد مدى وضوح العبارات، وبعد تلقي الردود قام الباحث

بحذف وتعديل بعض العبارات وإعادة صياغة بعضها الآخر بما يساهم في تحقيق أهداف الدراسة.

2- ثبات أداة الدراسة:

للتأكد من الثبات والاتساق الداخلي للعبارات المستخدمة في أداة الدراسة، قام الباحث بحساب ثبات المقياس بأسلوبين هما:

- الثبات باستخدام معامل ألفا كرونباخ:

قام الباحث باستخدام اختبار ألفا كرونباخ (Alpha Cronbach)، اختبار وثوقية الاستبيان للحكم على صدق ودقة مقاييس الدراسة من خلال التوافق أو الاتساق الداخلي للعبارات المكونة لها، وكذلك من أجل قياس مدى توافق الإجابات مع بعضها البعض بالنسبة للشخص المستجيب، أي بمعنى إننا إذا قمنا بتوزيع الاستمارات مرة أخرى على نفس العينة التي تم توزيع الاستمارات عليها سنتوصل إلى النتائج نفسها.

تتراوح قيمة معامل ألفا كرونباخ بين القيمة (0) والقيمة (1)، وكلما اقتربت القيمة من الواحد دل ذلك على وجود ثبات عالي وكلما اقتربت من الصفر دل على عدم وجود ثبات، أما القيمة الحدية التي يكون فيها المعامل مقبولاً فهي (0.6)، أي إذا كان معامل ألفا كرونباخ أكبر أو يساوي هذه القيمة فإن ثبات المقياس المستخدم يكون مقبولاً، حيث يعتبر اختبار (ألفا كرونباخ) ضعيفاً إذا كانت نتيجته أقل من (0.6)، ومقبولاً إذا كان يقع بين (0.6-0.7)، وجيداً إذا كانت نتيجته تقع بين (0.7-0.8)، وممتازاً إذا كان أكبر من (0.8).

وقد تم حساب معامل ألفا كرونباخ بالنسبة لجميع العبارات التي تقيس متغير التخطيط الاستراتيجي بهدف اختبار ثبات هذا المقياس، والنتائج موضح في الجدول التالي:

الجدول (3-4) معامل ألفا كرونباخ لمتغير التخطيط الاستراتيجي

Cronbach's Alpha	N of Items
.909	32

نلاحظ أن قيمة ألفا كرونباخ (0.909) وهي قيمة جيدة جداً وتعبر عن ثبات واضح في المقياس المستخدم.

كذلك تم حساب معامل ألفا كرونباخ بالنسبة لجميع العبارات التي تقيس متغير الميزة التنافسية بهدف اختبار ثبات هذا المقياس، والنتائج موضح في الجدول التالي:

الجدول (4-4) معامل ألفا كرونباخ لمتغير الميزة التنافسية

Cronbach's Alpha	N of Items
.898	35

نلاحظ أن قيمة ألفا كرونباخ (0.898) وهي قيمة جيدة جداً وتعبر عن ثبات واضح في المقياس المستخدم.

- الثبات باستخدام أسلوب التجزئة النصفية:

وفيها تجزأ أداة القياس إلى جزأين، بحيث يشمل الجزء الأول العبارات الفردية الترتيب، ويشمل الجزء الثاني العبارات الزوجية الترتيب حسب الترتيب الوارد في الاستبيان، بعدها يتم حساب معامل ألفا كرونباخ بالنسبة لكل جزء ثم يحسب معامل الارتباط بين الجزأين حيث يجب أن يكون هناك ارتباط قوي، وبعدها يتم حساب معامل (Spearman-Brown) والذي يقيس مدى الثبات الداخلي بالنسبة لكلا الجزئين (يجب أن تكون قيمة هذا المعامل أكبر من 0.6)، وكذلك معامل (Guttman) والذي يجب أن يكون كبيراً كفاية حتى يتمتع المقياس المستخدم بالثبات الداخلي. وبإجراء الاختبار لمتغير التخطيط الاستراتيجي، حصلنا على الجدول التالي:

الجدول (5-4) اختبار الثبات بأسلوب التجزئة النصفية لمتغير التخطيط الاستراتيجي

Cronbach's Alpha	Part 1	Value	.843
		N of Items	16 ^a
	Part 2	Value	.821
		N of Items	16 ^b
	Total	N of Items	32
Correlation Between Forms			.838
Spearman-Brown	Equal Length		.912
Coefficient	Unequal Length		.912
Guttman Split-Half Coefficient			.911

نلاحظ من الجدول أن قيمة معامل ألفا كرونباخ بالنسبة للجزء الأول (المقابل للعبارات الفردية الترتيب وعددها 16) يساوي (0.843)، وقيمة معامل ألفا كرونباخ بالنسبة للجزء الثاني (المقابل للعبارات الزوجية الترتيب وعددها أيضاً 16) يساوي (0.821)، نلاحظ أن كلا القيمتين أكبر من (0.6) وبالتالي كلا الجزئين يتمتع بالثبات الداخلي.

أما قيمة معامل الارتباط بين الجزئين تساوي (0.838)، أي أنه يوجد ارتباط إيجابي قوي جداً بين الجزئين وهو مؤشر ممتاز على الثبات الداخلي، وتأكيداً على ذلك فإن قيمة معامل (Spearman-Brown) تساوي (0.912)، وقيمة معامل (Guttman) تساوي (0.911)، وكلها مؤشرات ممتازة على الثبات الداخلي للعناصر المكونة لأداة القياس.

كذلك تم حساب الثبات باستخدام أسلوب التجزئة النصفية بالنسبة لجميع العبارات التي تقيس متغير الميزة التنافسية بهدف اختبار ثبات هذا المقياس، والنتائج موضح في الجدول التالي:

الجدول (6-4) اختبار الثبات بأسلوب التجزئة النصفية لمتغير الميزة التنافسية

Cronbach's Alpha	Part 1	Value	.934
		N of Items	18 ^a
	Part 2	Value	.930
		N of Items	17 ^b
	Total N of Items		35
Correlation Between Forms			.782
Spearman-Brown	Equal Length		.878
Coefficient	Unequal Length		.878
Guttman Split-Half Coefficient			.878

نلاحظ من الجدول أن قيمة معامل ألفا كرونباخ بالنسبة للجزء الأول (المقابل للعبارات الفردية الترتيب وعددها 18) يساوي (0.934)، وقيمة معامل ألفا كرونباخ بالنسبة للجزء الثاني (المقابل للعبارات الزوجية الترتيب وعددها 17) يساوي (0.930)، نلاحظ أن كلا القيمتين أكبر من (0.6) وبالتالي كلا الجزئين يتمتع بالثبات الداخلي.

أما قيمة معامل الارتباط بين الجزئين تساوي (0.782)، أي أنه يوجد ارتباط إيجابي قوي بين الجزئين وهو مؤشر ممتاز على الثبات الداخلي، وتأكيداً على ذلك فإن قيمة معامل (Spearman-Brown) تساوي (0.878)، وقيمة معامل (Guttman) تساوي (0.878)، وكلها مؤشرات ممتازة على الثبات الداخلي للعناصر المكونة لأداة القياس.

المبحث الثاني

الدراسة الوصفية

أولاً: وصف عينة الدراسة

تم استخدام الإحصاء الوصفي لاستخراج التكرارات والنسبة المئوية التي توصف عينة الدراسة بالنسبة للعاملين والعلماء، كما يلي:

1- وصف عينة العاملين:

يوضح الجدول التالي خصائص عينة العاملين من حيث الجنس، العمر، المؤهل العلمي، وعدد سنوات الخبرة.

الجدول (4-7) وصف خصائص عينة العاملين

المصارف الحكومية		المصارف الخاصة		المتغير	
النسب	التكرارات	النسب	التكرارات		
النسبة المئوية		النسبة المئوية			
48	64%	34	53.13%	ذكر	الجنس
27	36%	30	46.88%	أنثى	
75	100%	64	100%	المجموع	
10	13.33%	-	-	أقل من 25	العمر
35	46.67%	4	6.25%	من 25 إلى 34	
17	22.67%	21	32.81%	من 35 إلى 44	
13	17.33%	39	60.94%	أكثر من 44	
75	100%	64	100%	المجموع	
2	2.67%	2	3.13%	ثانوية عامة	المؤهل العلمي
1	1.33%	5	7.82%	معهد متوسط	
45	60%	49	76.56%	بكالوريوس	
25	33.33%	7	10.94%	ماجستير	
2	2.67%	1	1.56%	دكتوراه	
75	100%	64	100%	المجموع	
12	16%	-	-	أقل من 5 سنوات	سنوات الخبرة
28	37.33%	3	4.69%	من 5 إلى 10 سنوات	
14	18.67%	13	20.31%	من 11 إلى 15 سنة	
21	28%	48	75%	أكثر من 15 سنة	
75	100%	64	100%	المجموع	

يتضح من الجدول السابق إن النسبة الأكبر (64%) من أفراد العينة في المصارف الخاصة هم من الذكور، في حين بلغت نسبة الإناث (36%)، ويعود ذلك باعتقاد الباحث إلى طبيعة العمل

المصرفي الذي يتطلب بذل جهد إضافي، وساعات عمل طويلة، والسفر والكشف الميداني على الفروع، وهذا ما أيده أفراد العينة في المصارف الخاصة، في حين كان هناك تقارب بين نسبة الذكور البالغة (53.13%) ونسبة الإناث البالغة (46.88%) في المصارف الحكومية.

كما يلاحظ من الجدول إن النسبة الأكبر من أفراد العينة في المصارف الحكومية (60.94%) أعمارهم أكبر من 44 سنة، في حين إن النسبة الأكبر من أفراد العينة في المصارف الخاصة (46.67%) تتراوح أعمارهم بين 25-34 سنة، ويعود ذلك إلى اتجاه المصارف الخاصة لاستقطاب فئة الشباب وتكوين كوادر مصرفية شابة من خلال تدريبهم وتأهيلهم.

أما بالنسبة للمؤهل العلمي فإن النسبة العظمى من أفراد العينة في المصارف الحكومية (76.56%) من حملة الإجازة الجامعية، وبلغت نسبتهم في المصارف الخاصة (60%)، كما يلاحظ ارتفاع نسبة حملة الشهادات العليا ولاسيما في المصارف الخاصة حيث بلغ (36%)، وفي المصارف الحكومية (12.5%)، الأمر الذي يشير إلى ارتفاع المستوى التعليمي لأفراد العينة في المصارف الخاصة والحكومية، ويعزى ذلك إلى ما يحتاجه العمل المصرفي من أفراد مؤهلين علمياً وعلى درجة عالية من الكفاءة ولاسيما إن معظم أفراد العينة هم مديري أقسام وإدارات وفروع.

كما يلاحظ من الجدول إن غالبية أفراد العينة في المصارف الحكومية (75%) ممن لديهم خبرة أكثر من 15 سنة، بينما النسبة الأكبر من أفراد العينة في المصارف الخاصة (37.33%) ممن لديهم خبرة من 5 - 10 سنوات ويعود ذلك لحدثة تجربة المصارف الخاصة في سورية.

2- وصف عينة العملاء:

يوضح الجدول التالي خصائص عينة العملاء من حيث الجنس، العمر، المؤهل العلمي، ومستوى الدخل.

الجدول (8-4) وصف خصائص عينة العملاء

المتغير		المصارف الحكومية		المصارف الخاصة	
		النسب المئوية	التكرارات	النسب المئوية	التكرارات
الجنس	ذكر	73.96%	142	63.59%	117
	أنثى	26.04%	50	36.41%	67
	المجموع	100%	192	100%	184
العمر	أقل من 25	9.38%	18	20.11%	37
	من 25 إلى 34	18.75%	36	28.8%	53
	من 35 إلى 44	33.85%	65	29.35%	54
	أكثر من 44	38.02%	73	21.74%	40
	المجموع	100%	192	100%	184

المؤهل العلمي	ثانوية عامة	58	%30.21	37	%20.12
	معهد متوسط	34	%17.71	31	%16.85
	بكالوريوس	86	%44.79	98	%53.26
	دراسات عليا	14	%7.29	18	%9.78
	المجموع	192	%100	184	%100
مستوى الدخل الشهري	أقل من 20 ألف ل.س	37	%19.27	21	%11.4
	من 20 إلى أقل من 30 ألف ل.س	61	%31.77	25	%13.59
	من 30 إلى أقل من 40 ألف ل.س	23	%11.98	38	%20.65
	من 40 إلى أقل من 50 ألف ل.س	27	%14.06	31	%16.85
	أكثر من 50 ألف ل.س	44	%22.92	69	%37.5
	المجموع	192	%100	184	%100

يتضح من الجدول السابق إن النسبة الأكبر من المتعاملين مع المصارف السورية سواء خاصة أم حكومية هم من الذكور، حيث بلغت نسبتهم في المصارف الحكومية (73.96%)، والمصارف الخاصة (63.59%).

كما يلاحظ من الجدول إن النسبة الأكبر من المتعاملين مع المصارف الحكومية (38.02%) ممن أعمارهم أكبر من 44 سنة، في حين إن النسبة الأكبر من أفراد العينة المتعاملين مع المصارف الخاصة (29.35%) تتراوح أعمارهم بين 35-44 سنة، كما يلاحظ ارتفاع نسبة الشباب المتعاملين مع المصارف الخاصة ممن أعمارهم أقل من 35 سنة حيث بلغت نسبتهم (48.91%) الأمر الذي يشير إلى نجاح المصارف الخاصة في استقطاب فئة الشباب.

أما بالنسبة للمؤهل العلمي فإن غالبية أفراد العينة من المتعاملين مع المصارف السورية سواء خاصة أم حكومية هم من حملة الإجازة الجامعية، حيث بلغت نسبتهم في المصارف الحكومية (44.79%)، والمصارف الخاصة (53.26%)، الأمر الذي يشير إلى قدرتهم على إبداء إجابات دقيقة وموضوعية عن أداء المصارف.

كما يلاحظ من الجدول إن غالبية أفراد العينة المتعاملين مع المصارف الحكومية (31.77%) ممن يتراوح دخلهم الشهري بين 20-30 ألف ل.س، بينما النسبة الأكبر من أفراد العينة المتعاملين مع المصارف الخاصة (37.5%) ممن يتجاوز دخلهم الشهري 50 ألف ل.س.

ثانياً: عرض آراء العينة حول متغيرات الدراسة

سنقوم من خلال الدراسة الوصفية، دراسة متوسط استجابات أفراد العينة على الأسئلة الخاصة بعناصر التخطيط الاستراتيجي كل على حدا وذلك بالنسبة لكل من العاملين في المصارف الخاص والعاملين في المصارف الحكومية.

وكذلك دراسة متوسط استجابات أفراد العينة على الأسئلة الخاصة بأبعاد الميزة التنافسية كل على حدا وذلك بالنسبة لكل من عملاء المصارف الخاصة وعملاء المصارف الحكومية، ثم المقارنة بين متوسط الاستجابات لكل عبارة والقيمة 3، حيث يكون لدينا حالتين:

1- إذا كان هناك اختلاف معنوي بين متوسط الاستجابات لأحد الأسئلة والقيمة (3) ننظر إلى قيمة المتوسط :

a. إذا كان المتوسط المدروس أكبر من (3) فإن ذلك يعني وجود موافقة أو قبول للعبارة المطروحة.

b. إذا كان المتوسط المدروس أصغر من (3) فإن ذلك يعني رفض للعبارة المطروحة.

2- إذا لم يكن هناك اختلاف معنوي بين متوسط الاستجابات والقيمة (3)، فإن ذلك يعني أنه لا يمكن الحكم على إن استجابة أفراد العينة على العبارة المطروحة كانت إيجابية أم سلبية، أي تتجه الاستجابات لتكون حيادية.

سنناقش ذلك بالنسبة لكل من متغيرات التخطيط الاستراتيجي والميزة التنافسية على الشكل التالي:

متغيرات التخطيط الاستراتيجي

1- الصياغة الإستراتيجية:

صمم الباحث الجدول التالي الذي يتضمن المتوسط والانحراف المعياري بالنسبة لاستجابات كل عبارة، بالإضافة إلى قيمة المعنوية لاختبار t الذي يبين معنوية الفرق بين المتوسط المذكور والقيمة 3، على الشكل التالي:

الجدول (4- 9) استجابات أفراد العينة بالنسبة لمتغير الصياغة الإستراتيجية

رقم العبارة	الصياغة الإستراتيجية	المصارف الحكومية			المصارف الخاصة		
		المتوسط	الانحراف المعياري	قيمة المعنوية مقارنة مع القيمة 3	المتوسط	الانحراف المعياري	قيمة المعنوية مقارنة مع القيمة 3
	الرسالة						
1	رسالة المصرف محددة بشكل دقيق	3.27	0.980	0.034	4.01	0.797	0.000
2	تتضمن رسالة المصرف تعريفاً واضحاً للخدمات التي يقدمها	3.36	0.784	0.001	4.08	0.564	0.000
3	رسالة المصرف بمثابة مرشد لاتخاذ القرارات	2.72	0.899	0.015	3.64	0.747	0.000
	الرؤية						
4	تحدد الرؤية التوجه المستقبلي للمصرف	2.84	0.739	0.096	3.92	0.273	0.000

5	تعبير الرؤية عن طموحات المصرف	3.41	0.526	0.000	4.04	0.667	0.000
6	تتسم رؤية المصرف بالوضوح	3.06	0.639	0.431	4.08	0.632	0.000
7	تستند رؤية المصرف إلى موارده وإمكاناته	3.34	0.761	0.001	4.16	0.546	0.000
	الأهداف						
8	تتسم أهداف المصرف بالوضوح	3.06	0.774	0.521	3.76	0.768	0.000
9	تتسم أهداف المصرف بإمكانية لقياس	3.20	1.057	0.129	3.84	0.789	0.000
10	تتصف أهداف المصرف بأنها تتضمن وقت محدد لتنفيذها	3.23	0.792	0.021	3.64	0.939	0.000
11	تتصف أهداف المصرف بمرونة تستوعب المتغيرات الطارئة	2.94	1.097	0.650	3.32	1.055	0.010
12	يشارك العاملون في صياغة أهداف المصرف	2.72	0.70	0.002	3.08	0.897	0.442

نلاحظ من الجدول ما يلي:

متغير الرسالة:

■ بالنسبة لاستجابات العاملين في المصارف الحكومية:

قيمة المعنوية لجميع العبارات أصغر من 0.05، أي هناك فرق معنوي بين متوسط الاستجابات على هذه العبارات والقيمة 3، وبالعودة إلى متوسط الاستجابات نجد ما يلي:

- بالنسبة إلى العبارة (رسالة المصرف محددة بشكل دقيق) نجد إن متوسط الاستجابات 3.27 وهو أكبر من 3، لذلك هناك قبول من قبل العاملين في المصارف الحكومية لهذه العبارة.

- بالنسبة إلى العبارة (تتضمن رسالة المصرف تعريفاً واضحاً للخدمات التي يقدمها) نجد أن متوسط الاستجابات 3.36 وهو أكبر من 3، لذلك هناك قبول من قبل العاملين في المصارف الحكومية لهذه العبارة.

- بالنسبة إلى العبارة (رسالة المصرف بمثابة مرشد لاتخاذ القرارات) نجد أن متوسط الاستجابات 2.72 وهو أصغر من 3، لذلك هناك رفض من قبل العاملين في المصارف الحكومية لهذه العبارة.

■ بالنسبة لاستجابات العاملين في المصارف الخاصة:

قيمة المعنوية لجميع العبارات أصغر من 0.05، أي هناك فرق معنوي بين متوسط الاستجابات على هذه العبارات والقيمة 3، وبالعودة إلى متوسط الاستجابات نجد جميع المتوسطات أكبر من

3 حيث تراوح الوسط الحسابي بين (3.64-4.08)، أي إن هناك موافقة من قبل العاملين في المصارف الخاصة على جميع العبارات الخاصة بمتغير الرسالة.

متغير الرؤية:

■ بالنسبة لاستجابات العاملين في المصارف الحكومية:

قيمة المعنوية بالنسبة للعبارتين (5-7) أصغر من 0.05، أي هناك فرق معنوي بين متوسط الاستجابات على هاتين العبارتين والقيمة 3، وبالعودة إلى متوسط الاستجابات نجد أن المتوسطات أكبر من 3 حيث بلغت (3.34-3.41) على التوالي، أي إن هناك موافقة من قبل العاملين في المصارف الحكومية على هاتين العبارتين.

بينما كانت قيمة المعنوية بالنسبة للعبارتين (4-6) أكبر من 0.05، وبالتالي لا يوجد فرق معنوي بين متوسط الاستجابات والقيمة 3، أي إن استجابات العاملين في المصارف الحكومية حيادية بالنسبة للعبارتين.

■ بالنسبة لاستجابات العاملين في المصارف الخاصة:

قيمة المعنوية لجميع العبارات أصغر من 0.05، أي هناك فرق معنوي بين متوسط الاستجابات على هذه العبارات والقيمة 3، وبالعودة إلى متوسط الاستجابات نجد جميع المتوسطات أكبر من 3 حيث تراوح الوسط الحسابي بين (3.92-4.16)، أي أن هناك موافقة من قبل العاملين في المصارف الخاصة على جميع العبارات الخاصة بمتغير الرؤية.

متغير الأهداف:

■ بالنسبة لاستجابات العاملين في المصارف الحكومية:

قيمة المعنوية للعبارات (10-12) أصغر من 0.05، أي هناك فرق معنوي بين متوسط الاستجابات على هذه العبارات والقيمة 3، وبالعودة إلى متوسط الاستجابات نجد ما يلي:

- بالنسبة إلى العبارة (تتصف أهداف المصرف بأنها تتضمن وقت محدد لتنفيذها) نجد أن متوسط الاستجابات 3.23 وهو أكبر من 3، لذلك هناك قبول من قبل العاملين في المصارف الحكومية لهذه العبارة.

- بالنسبة إلى العبارة (يشارك العاملون في صياغة أهداف المصرف) نجد أن متوسط الاستجابات 2.72 وهو أصغر من 3، لذلك هناك رفض من قبل العاملين في المصارف الحكومية لهذه العبارة.

بينما كانت قيمة المعنوية للعبارات (8-9-11) أكبر من 0.05، وبالتالي لا يوجد فرق معنوي بين متوسط الاستجابات والقيمة 3، أي إن استجابات العاملين في المصارف الحكومية حيادية بالنسبة لهذه العبارات.

■ بالنسبة لاستجابات العاملين في المصارف الخاصة:

قيمة المعنوية للعبارة (يشارك العاملون في صياغة أهداف المصرف) أكبر من 0.05، وبالتالي لا يوجد فرق معنوي بين متوسط الاستجابات والقيمة 3، أي إن استجابات العاملين في المصارف الخاصة حيادية بالنسبة لهذه العبارة.

بينما قيمة المعنوية لباقي العبارات أصغر من 0.05، أي هناك فرق معنوي بين متوسط الاستجابات على تلك العبارات والقيمة 3، وبالعودة إلى متوسط الاستجابات نجد إن المتوسطات أكبر من 3 حيث تراوح الوسط الحسابي بين (3.32-3.84)، أي إن هناك موافقة من قبل العاملين في المصارف الخاصة على معظم العبارات الخاصة بمتغير الأهداف.

2- التحليل الاستراتيجي:

صمم الباحث الجدول التالي لاستجابات متغير التحليل الاستراتيجي لكل عبارة، كما يلي:

الجدول (4- 10) استجابات أفراد العينة بالنسبة لمتغير التحليل الاستراتيجي

رقم العبارة	التحليل الاستراتيجي	المصارف الحكومية			المصارف الخاصة		
		المتوسط	الانحراف المعياري	قيمة المعنوية مقارنة مع القيمة 3	المتوسط	الانحراف المعياري	قيمة المعنوية مقارنة مع القيمة 3
	تحليل البيئة الداخلية						
13	تشخص إدارة المصرف نقاط القوة والضعف الداخلية بشكل مستمر	3.09	0.904	0.410	3.96	0.667	0.000
14	يقارن المصرف إمكانياته مع عوامل النجاح الأساسية للصناعة المصرفية	3.16	0.821	0.133	3.92	0.850	0.000
15	يستخدم المصرف أساليب فعالة لتقييم إمكانياته وقدراته الجوهرية	2.94	1.097	0.650	3.52	0.860	0.000
	تحليل البيئة الخارجية						
16	يقيم المصرف الفرص والتهديدات الخارجية بشكل مستمر	3.14	0.974	0.252	3.88	0.915	0.000
17	يعتمد المصرف على وضع سيناريوهات للتعامل مع المتغيرات البيئية	3.05	0.785	0.635	3.72	0.669	0.000
18	يقيم المصرف ويدرس خطط المنافسين	3.22	1.091	0.114	3.40	0.900	0.000
	تقييم واختيار البدائل الإستراتيجية						
19	يتم اختيار البدائل الإستراتيجية المتوافقة مع موارد المصرف وإمكانياته	3.30	0.971	0.017	3.88	0.770	0.000
20	يختار المصرف البدائل الإستراتيجية المتوافقة مع متغيرات البيئة الخارجية	2.95	1.133	0.742	3.84	0.679	0.000
21	يسعى المصرف لأن يحقق البديل الإستراتيجي توافق بين ظروف البيئة الداخلية والخارجية	3.4	1.139	0.327	3.32	0.619	0.000

نلاحظ من الجدول ما يلي:

متغير تحليل البيئة الداخلية:

■ بالنسبة لاستجابات العاملين في المصارف الحكومية:

قيمة المعنوية بالنسبة لجميع العبارات أكبر من 0.05، وبالتالي لا يوجد فرق معنوي بين متوسط الاستجابات والقيمة 3، أي إن استجابات العاملين في المصارف الحكومية حيادية بالنسبة للعبارات التي تقيس متغير تحليل البيئة الداخلية.

■ بالنسبة لاستجابات العاملين في المصارف الخاصة:

قيمة المعنوية لجميع العبارات أصغر من 0.05، أي هناك فرق معنوي بين متوسط الاستجابات على هذه العبارات والقيمة 3، وبالعودة إلى متوسط الاستجابات نجد جميع المتوسطات أكبر من 3 حيث تراوح الوسط الحسابي بين (3.52-3.96)، أي أن هناك موافقة من قبل العاملين في المصارف الخاصة على جميع العبارات الخاصة بمتغير تحليل البيئة الداخلية.

متغير تحليل البيئة الخارجية:

■ بالنسبة لاستجابات العاملين في المصارف الحكومية:

قيمة المعنوية بالنسبة لجميع العبارات أكبر من 0.05، وبالتالي لا يوجد فرق معنوي بين متوسط الاستجابات والقيمة 3، أي إن استجابات العاملين في المصارف الحكومية حيادية بالنسبة للعبارات التي تقيس متغير تحليل البيئة الخارجية.

■ بالنسبة لاستجابات العاملين في المصارف الخاصة:

قيمة المعنوية لجميع العبارات أصغر من 0.05، أي هناك فرق معنوي بين متوسط الاستجابات على هذه العبارات والقيمة 3، وبالعودة إلى متوسط الاستجابات نجد جميع المتوسطات أكبر من 3 حيث تراوح الوسط الحسابي بين (3.40-3.88)، أي إن هناك موافقة من قبل العاملين في المصارف الخاصة على جميع العبارات الخاصة بمتغير تحليل البيئة الخارجية.

متغير تقييم واختيار البدائل الإستراتيجية:

■ بالنسبة لاستجابات العاملين في المصارف الحكومية:

قيمة المعنوية بالنسبة للعبارة (يتم اختيار البدائل الإستراتيجية المتوافقة مع موارد المصرف وإمكاناته) أصغر من 0.05، أي هناك فرق معنوي بين متوسط الاستجابات على هذه العبارات والقيمة 3، وبالعودة إلى متوسط الاستجابات نجد أنه أكبر من 3 حيث بلغ (3.30)، أي إن هناك موافقة من قبل العاملين في المصارف الحكومية على هذه العبارة.

بينما كانت قيمة المعنوية بالنسبة للعبارتين (20-21) أكبر من 0.05، وبالتالي لا يوجد فرق معنوي بين متوسط الاستجابات والقيمة 3، أي إن استجابات العاملين في المصارف الحكومية حيادية بالنسبة للعبارتين.

■ بالنسبة لاستجابات العاملين في المصارف الخاصة:

قيمة المعنوية لجميع العبارات أصغر من 0.05، أي هناك فرق معنوي بين متوسط الاستجابات على هذه العبارات والقيمة 3، وبالعودة إلى متوسط الاستجابات نجد جميع المتوسطات أكبر من 3 حيث تراوح الوسط الحسابي بين (3.32-3.88)، أي إن هناك موافقة من قبل العاملين في المصارف الخاصة على جميع العبارات الخاصة بمتغير تقييم واختيار البدائل الإستراتيجية.

3- التنفيذ الاستراتيجي:

صمم الباحث الجدول التالي الذي يتضمن المتوسط والانحراف المعياري بالنسبة لاستجابات كل عبارة، بالإضافة إلى قيمة المعنوية لاختبار t الذي يبين معنوية الفرق بين المتوسط المذكور والقيمة 3، على الشكل التالي:

الجدول (4- 11) استجابات أفراد العينة بالنسبة لمتغير التنفيذ الاستراتيجي

رقم العبارة	التنفيذ الاستراتيجي	المصارف الحكومية			المصارف الخاصة		
		المتوسط	الانحراف المعياري	قيمة المعنوية مقارنة مع القيمة 3	المتوسط	الانحراف المعياري	قيمة المعنوية مقارنة مع القيمة 3
22	يوجد وضوح في الأدوار الخاصة بالتخطيط الاستراتيجي لكافة المستويات الإدارية	2.66	0.995	0.008	3.40	0.854	0.000
23	هناك توافق بين الإستراتيجية والهيكل التنظيمي	2.72	0.934	0.019	3.48	0.906	0.000
24	يمتلك المصرف المهارات الإدارية اللازمة لتنفيذ الاستراتيجيات	2.91	1.269	0.557	4.04	0.448	0.000
25	تتوفر قنوات اتصال فعالة بين الإدارة العليا والمستويات الإدارية الأخرى	3.03	1.054	0.813	3.44	0.948	0.000
26	يتم وضع سياسات وإجراءات داعمة لتنفيذ الإستراتيجية	3.48	0.756	0.000	3.60	0.805	0.000
27	يتم تحفيز العاملين لتنفيذ الخطة	2.70	0.867	0.008	3.52	0.991	0.000

نلاحظ من الجدول ما يلي:

■ بالنسبة لاستجابات العاملين في المصارف الحكومية:

قيمة المعنوية للعبارات (22-23-26-27) أصغر من 0.05، أي هناك فرق معنوي بين متوسط الاستجابات على هذه العبارات والقيمة 3، وبالعودة إلى متوسط الاستجابات نجد ما يلي:

- بالنسبة إلى العبارة (يوجد وضوح في الأدوار الخاصة بالتخطيط الاستراتيجي لكافة المستويات الإدارية بالمصرف) نجد أن متوسط الاستجابات 2.66 وهو اصغر من 3، لذلك هناك رفض من قبل العاملين في المصارف الحكومية لهذه العبارة.
- بالنسبة إلى العبارة (هناك توافق بين الإستراتيجية والهيكل التنظيمي) نجد أن متوسط الاستجابات 2.72 وهو اصغر من 3، لذلك هناك رفض من قبل العاملين في المصارف الحكومية لهذه العبارة.
- بالنسبة إلى العبارة (يتم تحفيز الموظفين لتنفيذ الخطة) نجد أن متوسط الاستجابات 2.70 وهو اصغر من 3، لذلك هناك رفض من قبل العاملين في المصارف الحكومية لهذه العبارة.
- بالنسبة إلى العبارة (يتم وضع سياسات وإجراءات داعمة لتنفيذ الإستراتيجية) نجد أن متوسط الاستجابات 3.48 وهو اكبر من 3، لذلك هناك قبول من قبل العاملين في المصارف الحكومية لهذه العبارة.

■ بالنسبة لاستجابات العاملين في المصارف الخاصة:

قيمة المعنوية لجميع العبارات أصغر من 0.05، أي هناك فرق معنوي بين متوسط الاستجابات على هذه العبارات والقيمة 3، وبالعودة إلى متوسط الاستجابات نجد جميع المتوسطات أكبر من 3 حيث تراوح الوسط الحسابي بين (3.40-4.04)، أي إن هناك موافقة من قبل العاملين في المصارف الخاصة على جميع العبارات الخاصة بمتغير التنفيذ الاستراتيجي.

4- الرقابة الإستراتيجية

صمم الباحث الجدول التالي الذي يتضمن المتوسط والانحراف المعياري بالنسبة لاستجابات كل عبارة، بالإضافة إلى قيمة المعنوية لاختبار t الذي يبين معنوية الفرق بين المتوسط المذكور والقيمة 3، على الشكل التالي:

الجدول (4- 12) استجابات أفراد العينة بالنسبة لمتغير الرقابة الإستراتيجية

رقم العبارة	الرقابة الإستراتيجية	المصارف الحكومية			المصارف الخاصة		
		المتوسط	الانحراف المعياري	قيمة المعنوية مقارنة مع القيمة 3	المتوسط	الانحراف المعياري	قيمة المعنوية مقارنة مع القيمة 3
28	يضع المصرف معايير أداء لمختلف وحداته	3.38	0.934	0.002	4.16	0.789	0.000
29	يقارن المصرف النتائج المحققة مع النتائج المخططة	3.58	0.869	0.000	3.96	0.667	0.000
30	يتخذ المصرف خطوات تصحيحية لأي انحراف لضمان تحقيق الأهداف الموضوعة	3.39	0.866	0.001	3.88	0.657	0.000
31	يزود نظام الرقابة الإستراتيجية متخذي القرار بالمعلومات المطلوبة في الوقت المناسب	3.34	0.996	0.008	3.68	0.619	0.000
32	تقوم الإدارة العليا بتقييم ومراجعة الخطة الإستراتيجية بشكل مستمر	3.39	0.866	0.001	4.00	0.697	0.000

نلاحظ من الجدول ما يلي:

■ بالنسبة لاستجابات العاملين في المصارف الحكومية:

قيمة المعنوية لجميع العبارات أصغر من 0.05، أي هناك فرق معنوي بين متوسط الاستجابات على هذه العبارات والقيمة 3، وبالعودة إلى متوسط الاستجابات نجد جميع المتوسطات أكبر من 3 حيث تراوح الوسط الحسابي بين (3.34-3.58)، أي إن هناك موافقة من قبل العاملين في المصارف الحكومية على جميع العبارات الخاصة بمتغير الرقابة الإستراتيجية.

■ بالنسبة لاستجابات العاملين في المصارف الخاصة:

قيمة المعنوية لجميع العبارات أصغر من 0.05، أي هناك فرق معنوي بين متوسط الاستجابات على هذه العبارات والقيمة 3، وبالعودة إلى متوسط الاستجابات نجد جميع المتوسطات أكبر من 3 حيث تراوح الوسط الحسابي بين (3.68-4.16)، أي إن هناك موافقة من قبل العاملين في المصارف الخاصة على جميع العبارات الخاصة بمتغير الرقابة الإستراتيجية.

متغيرات الميزة التنافسية

1- الجودة وسرعة الاستجابة:

صمم الباحث الجدول التالي الذي يتضمن المتوسط والانحراف المعياري بالنسبة لاستجابات كل عبارة لأبعاد الجودة وسرعة الاستجابة، بالإضافة إلى قيمة المعنوية لاختبار t الذي يبين معنوية الفرق بين المتوسط المذكور والقيمة 3، على الشكل التالي:

الجدول (4- 13) استجابات أفراد العينة بالنسبة لمتغير الجودة وسرعة الاستجابة

رقم العبارة	الجودة وسرعة الاستجابة	المصارف الحكومية			المصارف الخاصة		
		المتوسط	الانحراف المعياري	قيمة المعنوية مقارنة مع القيمة 3	المتوسط	الانحراف المعياري	قيمة المعنوية مقارنة مع القيمة 3
	العناصر الملموسة						
1	يستخدم المصرف أحدث التقنيات الآلية	3.13	1.016	0.090	4.46	0.571	0.000
2	التصميم الداخلي للمصرف منظم وجذاب	2.76	0.995	0.001	4.47	0.685	0.000
3	يتميز العاملون بحسن المظهر وأناقة الملابس	2.96	0.986	0.559	4.51	0.618	0.000
4	يتلاءم المظهر العام للمصرف مع طبيعة الخدمة المقدمة	3.16	1.022	0.081	4.28	0.697	0.000
	الاعتمادية						
5	يلتزم المصرف بأداء الأعمال في الأوقات المحددة	3.11	1.261	0.179	4.10	0.750	0.000
6	يهتم المصرف بمشاكل المراجعين ويجب على استفساراتهم	3.15	1.159	0.088	4.27	0.572	0.000
7	يؤدي المصرف الخدمة بشكل صحيح ومن أول مرة	3.20	1.203	0.024	4.13	0.778	0.000
8	يؤدي المصرف الخدمة في الموعد المتفق عليه	3.13	1.119	0.123	4.07	0.725	0.000
9	يحتفظ المصرف بسجلات حسابات واضحة ودقيقة	4.17	0.761	0.000	4.33	0.741	0.000
	الاستجابة						
10	يحدد المصرف وقت انجاز الخدمة بدقة	3.12	1.176	0.160	4.03	0.806	0.000
11	تقدم الخدمة للمراجعين بشكل فوري	2.95	1.047	0.492	4.05	0.737	0.000
12	العاملون في المصرف لديهم الاستعداد الدائم لمساعدتي	3.10	1.102	0.192	4.20	0.774	0.000
13	العاملون في المصرف يلبيون الطلبات فوراً مهما كانت درجة انشغالهم	2.61	1.063	0.000	3.55	0.928	0.000

الأمان						
0.000	0.844	3.94	0.000	1.055	3.64	14 العاملون في المصرف يمكن الوثوق بهم
0.000	0.689	4.13	0.000	0.955	3.94	15 اشعر بالأمان عند تعاملي مع العاملين في المصرف
0.000	0.727	4.41	0.000	1.018	3.35	16 العاملون في المصرف يتميزون باللباقة
0.000	0.947	3.65	0.000	1.127	3.37	17 توافر المعرفة الكافية لدى العاملين للإجابة عن أسئلة المراجعين
التعاطف						
0.000	0.947	3.93	0.249	0.998	2.92	18 يولي المصرف العملاء الاهتمام الفردي
0.000	0.936	3.86	0.146	1.040	2.87	19 يولي العاملون بالمصرف العملاء العناية الشخصية
0.000	0.904	3.76	0.465	1.183	2.94	20 يتفهم العاملون في المصرف احتياجاتي
0.000	0.992	3.29	0.000	1.057	2.55	21 يضع المصرف مصلحتي في مقدمة اهتماماته
0.000	0.885	4.09	0.000	1.025	3.33	22 ساعات عمل المصرف ملائمة لظروفي

نلاحظ من الجدول ما يلي:

متغير العناصر الملموسة:

■ بالنسبة لاستجابات عملاء المصارف الحكومية:

قيمة المعنوية بالنسبة للعبارة (التصميم الداخلي للمصرف منظم وجذاب) أصغر من 0.05، أي هناك فرق معنوي بين متوسط الاستجابات على هذه العبارات والقيمة 3، حيث بلغ متوسط الاستجابات 2.76 وهو أصغر من 3، لذلك هناك رفض من قبل عملاء المصارف الحكومية لهذه العبارة.

بينما كانت قيمة المعنوية بالنسبة للعبارات (1-3-4) أكبر من 0.05، وبالتالي لا يوجد فرق معنوي بين متوسط الاستجابات والقيمة 3، أي إن استجابات عملاء المصارف الحكومية حيادية بالنسبة لهذه العبارات.

■ بالنسبة لاستجابات عملاء المصارف الخاصة:

قيمة المعنوية لجميع العبارات أصغر من 0.05، أي هناك فرق معنوي بين متوسط الاستجابات على هذه العبارات والقيمة 3، وبالعودة إلى متوسط الاستجابات نجد جميع المتوسطات أكبر من 3 حيث تراوح الوسط الحسابي بين (4.28-4.51)، أي إن هناك موافقة من عملاء المصارف الخاصة على جميع العبارات الخاصة بمتغير العناصر الملموسة.

متغير الاعتمادية:

نلاحظ من الجدول ما يلي:

■ بالنسبة لاستجابات عملاء المصارف الحكومية:

قيمة المعنوية بالنسبة للعبارات (5-6-8) أكبر من 0.05، وبالتالي لا يوجد فرق معنوي بين متوسط الاستجابات والقيمة 3، أي إن استجابات عملاء المصارف الحكومية حيادية بالنسبة لهذه العبارات.

بينما كانت قيمة المعنوية بالنسبة للعبارتين (7-9) أصغر من 0.05، أي هناك فرق معنوي بين متوسط الاستجابات على هاتين العبارتين والقيمة 3، وبالعودة إلى متوسط الاستجابات نجد إن المتوسطات أكبر من 3 حيث بلغ الوسط الحسابي (3.20-4.17) على التوالي، أي إن هناك موافقة من عملاء المصارف الحكومية على هاتين العبارتين.

■ بالنسبة لاستجابات عملاء المصارف الخاصة:

قيمة المعنوية لجميع العبارات أصغر من 0.05، أي هناك فرق معنوي بين متوسط الاستجابات على هذه العبارات والقيمة 3، وبالعودة إلى متوسط الاستجابات نجد جميع المتوسطات أكبر من 3 حيث تراوح الوسط الحسابي بين (4.07-4.33)، أي إن هناك موافقة من عملاء المصارف الخاصة على جميع العبارات الخاصة بمتغير الاعتمادية.

متغير الاستجابة:

نلاحظ من الجدول ما يلي:

■ بالنسبة لاستجابات عملاء المصارف الحكومية:

قيمة المعنوية بالنسبة للعبارات (10-11-12) أكبر من 0.05، وبالتالي لا يوجد فرق معنوي بين متوسط الاستجابات والقيمة 3، أي إن استجابات عملاء المصارف الحكومية حيادية بالنسبة لهذه العبارات.

بالنسبة للعبارة (العاملون في المصرف يلبون الطلبات فوراً مهما كانت درجة انشغالهم) نجد إن متوسط الاستجابات 2.61 وهو أصغر من 3، لذلك هناك رفض من قبل عملاء المصارف الحكومية لهذه العبارة.

■ بالنسبة لاستجابات عملاء المصارف الخاصة:

قيمة المعنوية لجميع العبارات أصغر من 0.05، أي هناك فرق معنوي بين متوسط الاستجابات على هذه العبارات والقيمة 3، وبالعودة إلى متوسط الاستجابات نجد جميع المتوسطات أكبر من 3 حيث تراوح الوسط الحسابي بين (3.55-4.20)، أي إن هناك موافقة من عملاء المصارف الخاصة على جميع العبارات الخاصة بمتغير الاستجابة.

متغير الأمان:

نلاحظ من الجدول ما يلي:

■ بالنسبة لاستجابات عملاء المصارف الحكومية:

قيمة المعنوية لجميع العبارات أصغر من 0.05، أي هناك فرق معنوي بين متوسط الاستجابات والقيمة 3، وبالعودة إلى متوسط الاستجابات نجد جميع المتوسطات أكبر من 3 حيث تراوح الوسط الحسابي بين (3.35-3.94)، أي إن هناك موافقة من عملاء المصارف الحكومية على جميع العبارات الخاصة بمتغير الأمان.

■ بالنسبة لاستجابات عملاء المصارف الخاصة:

قيمة المعنوية لجميع العبارات أصغر من 0.05، أي هناك فرق معنوي بين متوسط الاستجابات على هذه العبارات والقيمة 3، وبالعودة إلى متوسط الاستجابات نجد جميع المتوسطات أكبر من 3 حيث تراوح الوسط الحسابي بين (3.65-4.41)، أي إن هناك موافقة من عملاء المصارف الخاصة على جميع العبارات الخاصة بمتغير الأمان.

متغير التعاطف:

نلاحظ من الجدول ما يلي:

■ بالنسبة لاستجابات عملاء المصارف الحكومية:

قيمة المعنوية بالنسبة للعبارات (18-19-20) أكبر من 0.05، وبالتالي لا يوجد فرق معنوي بين متوسط الاستجابات والقيمة 3، أي إن استجابات عملاء المصارف الحكومية حيادية بالنسبة لهذه العبارات.

بينما كانت قيمة المعنوية بالنسبة للعبارتين (21-22) أصغر من 0.05، أي هناك فرق معنوي بين متوسط الاستجابات على هاتين العبارتين والقيمة 3، وبالعودة إلى متوسط الاستجابات نجد ما يلي:

- بالنسبة إلى العبارة (يضع المصرف مصلحتي في مقدمة اهتماماته) نجد إن متوسط الاستجابات 2.55 وهو أصغر من 3، لذلك هناك رفض من قبل عملاء المصارف الحكومية لهذه العبارة.

- بالنسبة إلى العبارة (ساعات عمل المصرف ملائمة لظروفي) نجد إن متوسط الاستجابات 3.33 وهو أكبر من 3، لذلك هناك قبول من قبل عملاء المصارف الحكومية لهذه العبارة.

■ بالنسبة لاستجابات عملاء المصارف الخاصة:

قيمة المعنوية لجميع العبارات أصغر من 0.05، أي هناك فرق معنوي بين متوسط الاستجابات على هذه العبارات والقيمة 3، وبالعودة إلى متوسط الاستجابات نجد جميع المتوسطات أكبر من 3 حيث تراوح الوسط الحسابي بين (3.29-4.09)، أي إن هناك موافقة من عملاء المصارف الخاصة على جميع العبارات الخاصة بمتغير التعاطف.

2- الكفاءة:

صمم الباحث الجدول التالي الذي يتضمن المتوسط والانحراف المعياري بالنسبة لاستجابات كل عبارة، بالإضافة إلى قيمة المعنوية لاختبار t الذي يبين معنوية الفرق بين المتوسط المذكور والقيمة 3، على الشكل التالي:

الجدول (4- 14) استجابات أفراد العينة بالنسبة لمتغير الكفاءة

رقم العبارة	الكفاءة	المصارف الحكومية			المصارف الخاصة		
		المتوسط	الانحراف المعياري	قيمة المعنوية مقارنة مع القيمة 3	المتوسط	الانحراف المعياري	قيمة المعنوية مقارنة مع القيمة 3
23	خدمات المصرف ذات أسعار منخفضة	3.13	0.900	0.157	4.12	0.650	0.000
24	أسعار خدمات المصرف تنافسية	2.50	0.501	0.000	3.91	0.621	0.000
25	أسعار خدمات المصرف مناسبة	3.08	0.761	0.131	4.09	0.556	0.000
26	أسعار خدمات المصرف تلبي احتياجاتي	2.25	0.597	0.000	3.89	0.777	0.000
27	يسعى المصرف لتخفيض أسعار خدماته بشكل مستمر	2.01	0.701	0.000	3.61	0.979	0.000
28	تنتم الخدمات الالكترونية للمصرف بأنها ذات سعر منخفض	2.33	0.625	0.000	4.26	0.737	0.000

نلاحظ من الجدول ما يلي:

■ بالنسبة لاستجابات عملاء المصارف الحكومية:

قيمة المعنوية بالنسبة للعبارتين (23-25) أكبر من 0.05، وبالتالي لا يوجد فرق معنوي بين متوسط الاستجابات والقيمة 3، أي إن استجابات عملاء المصارف الحكومية حيادية بالنسبة لهاتين العبارتين.

بينما كانت قيمة المعنوية بالنسبة لباقي العبارات (24-26-27-28) أصغر من 0.05، أي هناك فرق معنوي بين متوسط الاستجابات على هذه العبارات والقيمة 3، وبالعودة إلى متوسط الاستجابات نجد إن جميع المتوسطات أصغر من 3 حيث تراوح الوسط الحسابي بين (2.01-

2.50)، أي إن هناك رفض من عملاء المصارف الحكومية للعبارات السابقة الخاصة بمتغير الكفاءة.

■ بالنسبة لاستجابات عملاء المصارف الخاصة:

قيمة المعنوية لجميع العبارات أصغر من 0.05، أي هناك فرق معنوي بين متوسط الاستجابات على هذه العبارات والقيمة 3، وبالعودة إلى متوسط الاستجابات نجد جميع المتوسطات أكبر من 3 حيث تراوح الوسط الحسابي بين (3.61-4.26)، أي إن هناك موافقة من عملاء المصارف الخاصة على جميع العبارات الخاصة بمتغير الكفاءة.

3- الابتكار:

صمم الباحث الجدول التالي الذي يتضمن المتوسط والانحراف المعياري بالنسبة لاستجابات كل عبارة، بالإضافة إلى قيمة المعنوية لاختبار t الذي يبين معنوية الفرق بين المتوسط المذكور والقيمة 3، على الشكل التالي:

الجدول (4- 15) استجابات أفراد العينة بالنسبة لمتغير الابتكار

رقم العبارة	الابتكار	المصارف الحكومية			المصارف الخاصة		
		المتوسط	الانحراف المعياري	قيمة المعنوية مقارنة مع القيمة 3	المتوسط	الانحراف المعياري	قيمة المعنوية مقارنة مع القيمة 3
29	يسعى المصرف بشكل مستمر لتقديم خدمات جديدة	2.42	0.864	0.000	4.22	0.744	0.000
30	يتم تطوير الخدمة اعتماداً على احتياجات السوق ورغبات العملاء	2.17	0.689	0.000	3.81	0.492	0.000
31	يتابع المصرف آراء عملائه حول تطوير الخدمة	2.25	1.093	0.000	4.13	0.757	0.000
32	يعمل المصرف على تطوير خدماته باستمرار	2.50	0.647	0.000	4.28	0.722	0.000
33	يعتمد المصرف على تكنولوجيا حديثة في تقديم خدماته	2.33	1.030	0.000	3.60	0.811	0.000
34	يتسم العاملون بخبرة وكفاءة عالية	2.38	0.755	0.000	4.26	0.757	0.000
35	خدمات المصرف مميزة	2.08	0.494	0.000	4.04	0.822	0.000

نلاحظ من الجدول ما يلي:

■ بالنسبة لاستجابات عملاء المصارف الحكومية:

قيمة المعنوية لجميع العبارات أصغر من 0.05، أي هناك فرق معنوي بين متوسط الاستجابات على هذه العبارات والقيمة 3، وبالعودة إلى متوسط الاستجابات نجد جميع المتوسطات أصغر من

3 حيث تراوح الوسط الحسابي بين (2.08-2.50)، أي أن هناك رفض من عملاء المصارف الحكومية لجميع العبارات الخاصة بمتغير الابتكار.

■ بالنسبة لاستجابات عملاء المصارف الخاصة:

قيمة المعنوية لجميع العبارات أصغر من 0.05، أي هناك فرق معنوي بين متوسط الاستجابات على هذه العبارات والقيمة 3، وبالعودة إلى متوسط الاستجابات نجد جميع المتوسطات أكبر من 3 حيث تراوح الوسط الحسابي بين (3.60-4.28)، أي إن هناك موافقة من عملاء المصارف الخاصة على جميع العبارات الخاصة بمتغير الابتكار.

ثالثاً: مقارنة استجابات العاملين في المصارف الخاصة والحكومية

لدراسة إن كان هناك فرق معنوي بين استجابات العاملين في المصارف الخاصة والمصارف الحكومية قام الباحث بتطبيق اختبار (Mann-Whitney U) بهدف إبراز الفروقات إن وجدت. لذلك صمم الباحث الجدول التالي والذي يظهر قيمة المعنوية بعد تطبيق الاختبار حيث يكون هناك فرق معنوي بالنسبة للاستجابات فقط في حال كانت قيمة المعنوية أصغر من 0.05، كما موضح بالجدول التالي:

الجدول (4- 16) مقارنة استجابات العاملين في المصارف الخاصة والحكومية بالنسبة لأسئلة الدراسة

اختبار الفرق بين متوسط استجابات العاملين في المصارف الخاصة والحكومية	Z	التخطيط الاستراتيجي	
		الرسالة	
0.000	4.781	رسالة المصرف محددة بشكل دقيق	1
0.000	6.471	تتضمن رسالة المصرف تعريفاً واضحاً للخدمات التي يقدمها	2
0.000	5.810	رسالة المصرف بمثابة مرشد لاتخاذ القرارات	3
		الرؤية	
0.000	8.587	تحدد الرؤية التوجه المستقبلي للمصرف	4
0.000	5.384	تعبر الرؤية عن طموحات المصرف	5
0.000	7.589	تتسم رؤية المصرف بالوضوح	6
0.000	6.298	تستند رؤية المصرف إلى موارده وإمكاناته	7
		الأهداف	
0.000	4.988	تتسم أهداف المصرف بالوضوح	8
0.000	3.964	تتسم أهداف المصرف بإمكانية القياس	9
0.002	3.104	تتصف أهداف المصرف بأنها تتضمن وقت محدد لتنفيذها	10
0.023	2.278	تتصف أهداف المصرف بمرونة تستوعب المتغيرات الطارئة	11
0.007	2.693	يشارك العاملون في صياغة أهداف المصرف	12
		تحليل البيئة الداخلية	
0.000	5.459	تشخص إدارة المصرف نقاط القوة والضعف الداخلية بشكل مستمر	13
0.000	5.897	يقارن المصرف إمكانياته مع عوامل النجاح الأساسية للصناعة المصرفية	14
0.005	2.808	يستخدم المصرف أساليب فعالة لتقييم إمكانياته وقدراته الجوهرية	15
		تحليل البيئة الخارجية	
0.000	4.502	يقيم المصرف الفرص والتهديدات الخارجية بشكل مستمر	16
0.000	5.072	يعتمد المصرف على وضع سيناريوهات للتعامل مع المتغيرات البيئية	17

18	يقيم المصرف ويدرس خطط المنافسين	0.983	0.326
تقييم واختيار البدائل الإستراتيجية			
19	يتم اختيار البدائل الإستراتيجية المتوافقة مع موارد المصرف وإمكاناته	3.908	0.000
20	يختار المصرف البدائل الإستراتيجية المتوافقة مع متغيرات البيئة الخارجية	4.740	0.000
21	يحقق البديل الإستراتيجي توافق بين ظروف البيئة الداخلية والخارجية	0.285	0.776
التنفيذ الإستراتيجي			
22	وضوح الأدوار الخاصة بالتخطيط الإستراتيجي لكافة المستويات الإدارية	4.396	0.000
23	هناك توافق بين الإستراتيجية والهيكل التنظيمي	4.785	0.000
24	يملك المصرف المهارات الإدارية اللازمة لتنفيذ الإستراتيجيات	5.682	0.000
25	تتوفر قنوات اتصال فعالة بين الإدارة العليا والمستويات الإدارية الأخرى	2.295	0.022
26	يتم وضع سياسات وإجراءات داعمة لتنفيذ الإستراتيجية	0.930	0.352
27	يتم تحفيز العاملين لتنفيذ الخطة	4.845	0.000
الرقابة الإستراتيجية			
28	يضع المصرف معايير أداء لمختلف وحداته	5.426	0.000
29	يقارن المصرف النتائج المحققة مع النتائج المخططة	2.719	0.007
30	اتخاذ خطوات تصحيحية لأي انحراف لضمان تحقيق الأهداف الموضوعة	3.209	0.001
31	يزود نظام الرقابة متخذي القرار بالمعلومات المطلوبة في الوقت المناسب	1.628	0.105
32	تقوم الإدارة العليا بتقييم ومراجعة الخطة الإستراتيجية بشكل مستمر	4.000	0.000

نلاحظ من الجدول ما يلي:

وجود فرق معنوي بين استجابات العاملين في المصارف الحكومية والعاملين في المصارف الخاصة بالنسبة لمعظم العبارات (حيث كانت قيمة المعنوية أصغر من 0.05) ما عدا العبارات (18-21-26-31) حيث لم يكن هناك فرق معنوي بين استجابات العاملين في المصارف الحكومية والعاملين في المصارف الخاصة بالنسبة لهذه العبارات (حيث كانت قيمة المعنوية أكبر من 0.05).

رابعاً: مقارنة استجابات عملاء المصارف الخاصة والحكومية

لدراسة إن كان هناك فرق معنوي بين استجابات عملاء المصارف الخاصة و عملاء المصارف الحكومية قام الباحث بتطبيق اختبار (Mann-Whitney U) بهدف إبراز الفروقات إن وجدت. لذلك صمم الباحث الجدول التالي والذي يظهر قيمة المعنوية بعد تطبيق الاختبار حيث يكون هناك فرق معنوي بالنسبة للاستجابات فقط في حال كانت قيمة المعنوية أصغر من 0.05 ، كما موضح بالجدول التالي:

الجدول (4- 17) مقارنة استجابات عملاء المصارف الخاصة والحكومية بالنسبة لأسئلة الدراسة

الميزة التنافسية	Z	اختبار الفرق بين متوسط استجابات عملاء المصارف الخاصة والحكومية
العناصر الملموسة		
1	يستخدم المصرف أحدث التقنيات الآلية	12.495
2	التصميم الداخلي للمصرف منظم وجذاب	14.019
3	يتميز العاملون بحسن المظهر وأناقة الملابس	13.743
4	تلائم المظهر العام للمصرف مع طبيعة الخدمة المقدمة	10.771

الاعتمادية		
5	يلتزم المصرف بأداء الأعمال في الأوقات المحددة	6.621
6	يهتم المصرف بمشاكل المراجعين ويجيب على استفساراتهم	9.202
7	يؤدي المصرف الخدمة بشكل صحيح ومن أول مرة	8.285
8	يؤدي المصرف الخدمة في الموعد المتفق عليه	8.497
9	يحتفظ المصرف بسجلات حسابات واضحة ودقيقة	2.291
الاستجابة		
10	يحدد المصرف وقت انجاز الخدمة بدقة	7.829
11	تقدم الخدمة للمراجعين بشكل فوري	10.253
12	العاملون في المصرف لديهم الاستعداد الدائم لمساعدتي	9.897
13	العاملون في المصرف يلبون الطلبات فوراً مهما كانت درجة انشغالهم	8.140
الأمان		
14	العاملون في المصرف يمكن الوثوق بهم	2.472
15	اشعر بالأمان عند تعاملي مع العاملين في المصرف	1.397
16	العاملون في المصرف يتميزون باللباقة	10.432
17	توافر المعرفة الكافية لدى العاملين للإجابة عن أسئلة المراجعين	1.962
التعاطف		
18	يولي المصرف العملاء الاهتمام الفردي	9.059
19	يولي العاملون بالمصرف العملاء العناية الشخصية	8.723
20	يتفهم العاملون في المصرف احتياجاتي	6.757
21	يضع المصرف مصلحتي في مقدمة اهتماماته	6.352
22	ساعات عمل المصرف ملائمة لظروفي	7.372
الكفاءة		
23	خدمات المصرف ذات أسعار منخفضة	10.320
24	أسعار خدمات المصرف تنافسية	15.518
25	أسعار خدمات المصرف مناسبة	11.796
26	أسعار خدمات المصرف تلبي احتياجاتي	15.110
27	يسعى المصرف لتخفيض أسعار خدماته بشكل مستمر	13.869
28	تتسم الخدمات الالكترونية للمصرف بأنها ذات سعر منخفض	15.985
الابتكار		
29	يسعى المصرف بشكل مستمر لتقديم خدمات جديدة	14.465
30	يتم تطوير الخدمة اعتماداً على احتياجات السوق ورغبات العملاء	15.774
31	يتابع المصرف آراء عملائه حول تطوير الخدمة	13.544
32	يعمل المصرف على تطوير خدماته باستمرار	15.394
33	يعتمد المصرف على تكنولوجيا حديثة في تقديم خدماته	10.744
34	يتسم العاملون بخبرة وكفاءة عالية	15.233
35	خدمات المصرف مميزة	16.217

نلاحظ من الجدول ما يلي:

وجود فرق معنوي بين استجابات عملاء المصارف الحكومية وعملاء المصارف الخاصة بالنسبة لمعظم العبارات (حيث كانت قيمة المعنوية اصغر من 0.05) ما عدا العبارتين (15-17) حيث لم يكن هناك فرق معنوي بين استجابات عملاء المصارف الحكومية وعملاء المصارف الخاصة بالنسبة للعبارتين (حيث كانت قيمة المعنوية أكبر من 0.05).

المبحث الثالث

اختبار الفرضيات

أولاً: اختبار الفرضية الأولى

H0: لا توجد فروق ذات دلالة إحصائية بين التخطيط الاستراتيجي في المصارف الخاصة والحكومية السورية.

H1: توجد فروق ذات دلالة إحصائية بين التخطيط الاستراتيجي في المصارف الخاصة والحكومية السورية.

لمقارنة الاستجابات قام الباحث بحساب متوسط الاستجابات لمتغيرات الدراسة، بالنسبة لكل من العاملين في المصارف الخاصة والحكومية، فحصلنا على الجدول التالي والذي يتضمن متوسط الاستجابات لكل فئة بالإضافة لعملية اختبار وجود فروقات بين هذه المتوسطات باستخدام اختبار (two independent sample t-test) والذي يستخدم لمقارنة متوسطي متغيرين كميين، حيث يكون هناك اختلاف معنوي بين المتوسطين إذا كانت قيمة المعنوية p أصغر من 0.05.

الجدول (18-4) اختبار الفرضية الأولى

النتيجة	اختبار t من أجل مقارنة متوسط الاستجابات		متوسط استجابات العاملين في المصارف الخاصة	متوسط استجابات العاملين في المصارف الحكومية	متغيرات البحث
	قيمة المعنوية	t			
لا يوجد فرق	0.739	8.532	3.9111	3.1146	الرسالة
لا يوجد فرق	0.343	12.699	4.0500	3.1641	الرؤية
لا يوجد فرق	0.532	4.999	3.5280	3.0313	الأهداف
لا يوجد فرق	0.147	10.775	3.7978	3.0964	الصياغة الإستراتيجية
لا يوجد فرق	0.057	5.416	3.6667	3.0625	تحليل البيئة الداخلية
يوجد فرق	0.000	5.085	3.6800	3.1354	تحليل البيئة الخارجية
يوجد فرق	0.000	5.010	3.7156	3.1302	تقييم واختيار البدائل الإستراتيجية
لا يوجد فرق	0.299	6.360	3.8000	3.1094	التحليل الاستراتيجي
يوجد فرق	0.000	5.807	3.5800	2.9427	التنفيذ الاستراتيجي
يوجد فرق	0.000	4.823	3.9360	3.4156	الرقابة الإستراتيجية

نلاحظ من الجدول ما يلي: لا يوجد فرق معنوي بين متوسط استجابات العاملين في المصارف الحكومية والمصارف الخاصة بالنسبة للمتغيرات التالية (الرسالة – الرؤية – الأهداف- الصياغة الإستراتيجية - تحليل البيئة الداخلية - التحليل الاستراتيجي) لأن قيمة المعنوية p أكبر من 0.05. أما بالنسبة للمتغيرات التالية: فقد كانت قيمة المعنوية (أصغر من 0.05) أي توجد فروق معنوية - **تحليل البيئة الخارجية:** كان متوسط استجابات العاملين في المصارف الحكومية (3.1354) بينما كان متوسط استجابات العاملين في المصارف الخاصة (3.68)، وهذا يعني إن المصارف الخاصة أكثر كفاءة في عملية تحليل البيئة الخارجية.

- **تقييم واختيار البدائل الإستراتيجية:** كان متوسط استجابات العاملين في المصارف الحكومية (3.13) بينما كان متوسط استجابات العاملين في المصارف الخاصة (3.72)، وهذا يعني إن المصارف الخاصة أكثر كفاءة في عملية تقييم واختيار البدائل الإستراتيجية.

- **التنفيذ الاستراتيجي:** كان متوسط استجابات العاملين في المصارف الحكومية (2.94) بينما كان متوسط استجابات العاملين في المصارف الخاصة (3.58)، وهذا يعني إن المصارف الخاصة أكثر كفاءة في عملية التنفيذ الإستراتيجي.

- **الرقابة الإستراتيجية:** كان متوسط استجابات العاملين في المصارف الحكومية (3.42) بينما كان متوسط استجابات العاملين في المصارف الخاصة (3.94)، وهذا يعني إن المصارف الخاصة أكثر كفاءة في عملية الرقابة الإستراتيجية.

ثانياً: اختبار الفرضية الثانية

H0: لا توجد فروق ذات دلالة إحصائية بين الميزة التنافسية في المصارف الخاصة والحكومية السورية.

H1: توجد فروق ذات دلالة إحصائية بين الميزة التنافسية في المصارف الخاصة والحكومية السورية.

لمقارنة الاستجابات قام الباحث بحساب متوسط الاستجابات لمتغيرات الدراسة، بالنسبة لكل من عملاء المصارف الخاصة والحكومية، فحصلنا على الجدول التالي والذي يتضمن متوسط الاستجابات لكل فئة بالإضافة لعملية اختبار وجود فروقات بين هذه المتوسطات باستخدام اختبار (two independent sample t-test) والذي يستخدم لمقارنة متوسطي متغيرين كميين، حيث يكون هناك اختلاف معنوي بين المتوسطين إذا كانت قيمة المعنوية p أصغر من 0.05.

الجدول (19-4) اختبار الفرضية الثانية

النتيجة	اختبار t من أجل مقارنة متوسط الاستجابات		متوسط استجابات عملاء المصارف الخاصة	متوسط استجابات عملاء المصارف الحكومية	متغيرات البحث
	قيمة المعنوية	t			
يوجد فرق	0.000	19.875	4.4380	3.0039	الملموسية
يوجد فرق	0.000	9.994	4.1793	3.3854	الاعتمادية
يوجد فرق	0.000	12.057	3.9592	2.9453	الاستجابة
يوجد فرق	0.000	5.756	4.0326	3.5755	الأمان
يوجد فرق	0.000	10.263	3.7870	2.9177	التعاطف
يوجد فرق	0.000	13.749	4.0687	3.1643	الجودة وسرعة الاستجابة
لا يوجد فرق	0.171	30.545	3.9801	2.5573	الكفاءة
يوجد فرق	0.000	36.865	4.0481	2.3036	الابتكار

نلاحظ من الجدول ما يلي: لا يوجد فرق معنوي بين متوسط استجابات عملاء المصارف الحكومية والمصارف الخاصة بالنسبة لمتغير الكفاءة لأن قيمة المعنوية p أكبر من 0.05. أما بالنسبة للمتغيرات التالية: فقد كانت قيمة المعنوية (أصغر من 0.05) أي توجد فروق معنوية كما يلي:

- **الملموسية:** فقد كان متوسط استجابات عملاء المصارف الحكومية (3.00) بينما كان متوسط استجابات عملاء المصارف الخاصة (4.44)، وهذا يعني إن عملاء المصارف الخاصة راضون بشكل أكبر عن الدور الإيجابي للعناصر الملموسة.

- **الاعتمادية:** كان متوسط استجابات عملاء المصارف الحكومية (3.39) بينما كان متوسط استجابات عملاء المصارف الخاصة (4.18)، وهذا يعني إن عملاء المصارف الخاصة راضون بشكل أكبر الدور الإيجابي للاعتمادية.

- **الاستجابة:** كان متوسط استجابات عملاء المصارف الحكومية (2.95) بينما كان متوسط استجابات عملاء المصارف الخاصة (3.96)، وهذا يعني إن عملاء المصارف الخاصة يؤيدون بشكل أكبر الدور الإيجابي للاستجابة.

- **الأمان:** كان متوسط استجابات عملاء المصارف الحكومية (3.58) بينما كان متوسط استجابات عملاء المصارف الخاصة (4.03)، وهذا يعني أن عملاء المصارف الخاصة يؤيدون بشكل أكبر الدور الإيجابي للأمان.

- **التعاطف:** فقد كان متوسط استجابات عملاء المصارف الحكومية (2.92) بينما كان متوسط استجابات عملاء المصارف الخاصة (3.79)، وهذا يعني إن عملاء المصارف الخاصة راضون بشكل أكبر عن الدور الإيجابي للتعاطف.

- **الجودة وسرعة الاستجابة:** فقد كان متوسط استجابات عملاء المصارف الحكومية (3.16) بينما كان متوسط استجابات عملاء المصارف الخاصة (4.07)، وهذا يعني إن عملاء المصارف الخاصة راضون بشكل أكبر عن البعد التنافسي المتمثل بالجودة وسرعة الاستجابة.

- **الابتكار:** فقد كان متوسط استجابات عملاء المصارف الحكومية (2.30) بينما كان متوسط استجابات عملاء المصارف الخاصة (4.05)، وهذا يعني إن عملاء المصارف الخاصة راضون بشكل أكبر عن البعد التنافسي المتمثل بالابتكار.

ثالثاً: اختبار الفرضية الثالثة

H0: لا توجد علاقة ارتباط ذات دلالة إحصائية بين التخطيط الاستراتيجي والميزة التنافسية في المصارف الحكومية السورية.

H1: توجد علاقة ارتباط ذات دلالة إحصائية بين التخطيط الاستراتيجي والميزة التنافسية في المصارف الحكومية السورية.

لاختبار الفرضية اعتمد الباحث على استخدام معاملات ارتباط بيرسون بين عناصر التخطيط الاستراتيجي والتي تشكل المتغيرات المستقلة، والميزة التنافسية والتي تمثل المتغير التابع لقياس معامل الارتباط بين التخطيط الاستراتيجي والميزة التنافسية في المصارف الحكومية، وتحديد قيمة المعنوية للارتباط كما هو موضح في الجدول التالي:

الجدول (4-20) اختبار الفرضية الثالثة

المتغير التابع – الميزة التنافسية		المتغيرات المستقلة
معامل ارتباط بيرسون	قيمة المعنوية	
0.082	0.518	الصياغة الإستراتيجية
0.106	0.405	التحليل الاستراتيجي
0.104	0.413	التنفيذ الاستراتيجي
0.038	0.764	الرقابة الإستراتيجية

نلاحظ من الجدول عدم وجود علاقة ارتباط بين جميع عناصر التخطيط الاستراتيجي والميزة التنافسية، حيث تراوحت قيمة معامل الارتباط بين القيمة (0.038 - 0.106)، وإن هذا الارتباط ضعيف وغير معنوي لأن قيمة المعنوية كانت أكبر من 0.05، وهذا يدعم الفرضية الابتدائية H0 أي لا توجد علاقة ارتباط ذات دلالة إحصائية بين التخطيط الاستراتيجي والميزة التنافسية في المصارف الحكومية السورية، ومنه نرفض الفرضية البديلة.

رابعاً: اختبار الفرضية الرابعة

H0: لا توجد علاقة ارتباط ذات دلالة إحصائية بين التخطيط الاستراتيجي والميزة التنافسية في المصارف الخاصة السورية.

H1: توجد علاقة ارتباط ذات دلالة إحصائية بين التخطيط الاستراتيجي والميزة التنافسية في المصارف الخاصة السورية.

لاختبار الفرضية اعتمد الباحث على استخدام معاملات ارتباط بيرسون بين عناصر التخطيط الاستراتيجي والتي تشكل المتغيرات المستقلة، والميزة التنافسية والتي تمثل المتغير التابع لقياس معامل الارتباط بين التخطيط الاستراتيجي والميزة التنافسية في المصارف الخاصة، وتحديد قيمة المعنوية للارتباط كما هو موضح في الجدول التالي:

الجدول (4-21) اختبار الفرضية الرابعة

المتغير التابع – الميزة التنافسية		المتغيرات المستقلة
قيمة المعنوية	معامل ارتباط بيرسون	
0.022	0.264*	الصياغة الإستراتيجية
0.214	0.145	التحليل الاستراتيجي
0.023	0.262*	التنفيذ الاستراتيجي
0.148	0.169	الرقابة الإستراتيجية

نلاحظ من الجدول ما يلي:

وجود علاقة ارتباط بين الصياغة الإستراتيجية والميزة التنافسية، حيث كانت قيمة معامل الارتباط (0.264*) عند مستوى معنوية 0.05.

وجود علاقة ارتباط بين التنفيذ الإستراتيجي والميزة التنافسية، حيث كانت قيمة معامل الارتباط (0.262*) عند مستوى معنوية 0.05.

كما يظهر الجدول عدم وجود علاقة ارتباط بين التحليل الاستراتيجي والميزة التنافسية، وكذلك الرقابة الإستراتيجية والميزة التنافسية، حيث بلغت قيمة معامل الارتباط (0.169 - 0.145) على التوالي، وإن هذا الارتباط ضعيف وغير معنوي لأن قيمة المعنوية كانت أكبر من 0.05.

النتائج و التوصيات

النتائج

توصلت الدراسة لمجموعة من النتائج كما يلي:

- 1- أظهرت الدراسة عدم وجود علاقة ارتباط ذات دلالة إحصائية بين التخطيط الاستراتيجي والميزة التنافسية في المصارف الحكومية السورية.
- 2- أظهرت الدراسة وجود علاقة ارتباط ذات دلالة إحصائية بين بعدين للتخطيط الاستراتيجي (الصياغة الإستراتيجية، التنفيذ الإستراتيجي) والميزة التنافسية في المصارف الخاصة السورية.
- 3- تفوق المصارف الخاصة على المصارف الحكومية في جميع أبعاد الميزة التنافسية الرئيسية المتمثلة في جودة الخدمة وسرعة الاستجابة والتي تشمل (العناصر الملموسة، الاعتمادية، الاستجابة، الأمان، التعاطف)، الكفاءة، والابتكار.
- 4- غياب الرؤية الواضحة التي تحدد التوجه المستقبلي للمصارف الحكومية، ولاسيما في ظل التطورات المتسارعة التي تشهدها البيئة المصرفية السورية.
- 5- ضعف مشاركة العاملين في المصارف السورية الخاصة والحكومية في صياغة وبلورة أهداف المصرف، والنشر الضعيف للأهداف والغايات وعدم إيصالها إلى جميع مفاصل عمل المصرف، الأمر الذي يعيق عملية تنفيذ الأهداف بكفاءة وفعالية.
- 6- عدم اعتماد الأسس العلمية في عملية التحليل الاستراتيجي للبيئة، ولاسيما من قبل المصارف الحكومية، وتركيزها على مقارنة أدائها الحالي مع أدائها السابق بدلاً من التركيز على المقارنة مع أداء المنافسين، إلى جانب عدم وجود قاعدة بيانات بالمصرف تبني عليها أهداف الخطة الإستراتيجية، وتساعد في عملية اتخاذ القرارات.
- 7- ضعف تنفيذ الخطة الإستراتيجية كان من أهم معوقات كفاءة التخطيط الاستراتيجي في المصارف الحكومية، وغياب الهيكل التنظيمي المناسب الذي يحدد نطاق السلطة والمسؤولية، والمناخ التنظيمي الداعم لتنفيذ الخطة، وعدم توافر قنوات اتصال فعالة بين الإدارة العليا والمستويات الإدارية الأخرى، وعدم مراعاة التغيرات البيئية عند تنفيذ الخطة، وضعف تحفيز العاملين لتنفيذ الخطة.
- 8- غياب التخطيط الاستراتيجي في المصارف السورية بمفهومه العلمي، ولاسيما الحكومية منها لغياب روح المنافسة لديها، فبدون الدافع للتنافس لن تكون هناك إستراتيجية واضحة المعالم.

9- عدم إلمام المديرين بالمهارات التي يتطلبها استخدام التخطيط الاستراتيجي، وغموض المفاهيم المستخدمة في هذا المجال، وعدم إتباع الأسس العلمية التي ينبغي أن تقوم عليها عملية التخطيط الاستراتيجي، إلى جانب انشغالهم بالأعمال الروتينية اليومية على حساب أنشطة التخطيط الاستراتيجي.

10- ضعف مستوى الميزة التنافسية التي تمتلكها المصارف الحكومية السورية، إلى جانب ضعف التواصل الفعال مع العملاء، وغياب ثقافة الاهتمام والتركيز على رضا العميل لكسب ولائه الذي يمثل جوهر النجاح في القطاع المصرفي.

التوصيات

استناداً إلى نتائج الدراسة الميدانية يقترح الباحث التوصيات التالية:

- 1- الاهتمام بعملية الصياغة الإستراتيجية، كونها حجر الزاوية الذي يحدد التوجه الاستراتيجي المستقبلي للمصرف.
- 2- ضرورة أن تتصف أهداف المصرف بالدقة والوضوح وإمكانية القياس حيث لا يمكن إدارة ما لا يمكن قياسه، إلى جانب المرونة لاستيعاب المتغيرات البيئية، والتأكيد على أهمية إشراك العاملين في صياغة الأهداف.
- 3- التأكيد على أهمية التحليل الاستراتيجي لتحديد نقاط القوة والضعف الداخلية والفرص والتهديدات الخارجية، بما يساهم في تعزيز قدرة المصرف على التعامل مع المتغيرات البيئية.
- 4- توضيح الأدوار الخاصة بالتخطيط الاستراتيجي لكافة المستويات الإدارية بالمصرف، وتطوير نظام الحوافز وربطه بالأداء بما يساهم في كفاءة عملية تنفيذ الخطة الإستراتيجية.
- 5- نشر ثقافة التخطيط الاستراتيجي، وتطوير مهارات وإمكانات المديرين في مجال التخطيط الاستراتيجي من خلال إجراء دورات تدريبية مستمرة في هذا المجال، والاستعانة بخبراء التخطيط الاستراتيجي.
- 6- التأكيد على أهمية الرقابة على الخطة الإستراتيجية ومراجعتها بشكل مستمر، واتخاذ الإجراءات التصحيحية بما يساهم في تحقيق الأهداف المنشودة، واستخدام الأساليب الحديثة كبطاقة الأداء المتوازن.
- 7- ضرورة اهتمام المصارف الحكومية بتطوير جودة خدماتها، والتركيز على مبدأ خدمة العميل، وتدريب وتأهيل العاملين، بما يساهم في كفاءة أداء الخدمة وتعزيز ثقة العملاء بالمصرف.
- 8- ضرورة تخصيص المصارف الحكومية لموارد مالية كافية لأنشطة البحث والتطوير، وإنشاء إدارة مهمتها تطوير وابتكار خدمات إلكترونية جديدة، ومواكبة أحدث التقنيات في مجال التكنولوجيا المصرفية، والتوسع في تقديم الخدمات الإلكترونية.
- 9- اعتماد مفهوم الصيرفة الشاملة، وفتح باب المنافسة بين المصارف الحكومية، وضرورة تطوير البيئة القانونية بما يتناسب مع التطورات المصرفية الدولية بحيث تعطي للمصارف الحكومية مرونة أكبر للتعامل مع متغيرات البيئة المصرفية والعمل على أساس تنافسي.

قائمة المراجع

قائمة المراجع

أولاً: المراجع العربية

أ- الكتب العربية:

- 1- الصميدعي، محمد جاسم؛ يوسف، ردينة عثمان، "التسويق المصرفي: مدخل استراتيجي، كمي، تحليلي"، دار المناهج للنشر والتوزيع، عمان، 2005.
- 2- الدوري، زكريا المطلك، "الإدارة الإستراتيجية: مفاهيم وعمليات وحالات دراسية"، دار اليازوري العلمية للنشر والتوزيع، عمان، 2005.
- 3- البكري، ثامر ياسر، "استراتيجيات التسويق"، دار اليازوري العلمية للنشر والتوزيع، عمان، 2008.
- 4- القطامين، احمد، "الإدارة الإستراتيجية: حالات ونماذج تطبيقية"، ط 1، دار مجدلاوي للنشر والتوزيع، عمان، 2002.
- 5- خطاب، عايذة سيد، "الإدارة الإستراتيجية: المدخل إلى القرن الواحد والعشرين"، ط 4، دار الفكر العربي، القاهرة، 2001.
- 6- الرهوان، محمد حافظ، "التخطيط لمواجهة الأزمات والكوارث"، دار أبو المجد للطباعة، القاهرة، 2004.
- 7- المصري، سعيد محمد، "إدارة وتسويق الأنشطة الخدمية: المفاهيم والاستراتيجيات"، الدار الجامعية، الإسكندرية، 2002.
- 8- بني حمدان، خالد محمد طلال؛ إدريس، وائل محمد، "الإستراتيجية والتخطيط الاستراتيجي: منهج معاصر"، دار اليازوري العلمية للنشر والتوزيع، عمان، 2007.
- 9- عبد الحميد، عبد المطلب، "البنوك الشاملة: عملياتها وإدارتها"، الدار الجامعية، الإسكندرية، 2008.
- 10- الصيرفي، محمد، "الإدارة الإستراتيجية"، دار الوفاء لدينا الطباعة والنشر، الإسكندرية، 2008.
- 11- رامز، واثق شاكر محمود، "التسويق الاستراتيجي"، ط 1، مؤسسة الخليج للنشر والطباعة، الدوحة، 1997.

- 12- ماهر، احمد، "الإدارة الإستراتيجية: الدليل العملي للمديرين"، الدار الجامعية، الإسكندرية، 2007.
- 13- رمضان، زياد، "أساسيات في الإدارة المالية"، دار صفاء للنشر والتوزيع، عمان، 1996
- 14- المغربي، عبد الحميد عبد الفتاح، "الإدارة الإستراتيجية في البنوك الإسلامية"، البنك الإسلامي للتنمية، المعد الإسلامي للبحوث والتدريب، جدة، 2004.
- 15- الراوي، حكمت احمد، "نظم المعلومات المحاسبية والمنظمة: نظري مع حالات دراسية"، مكتبة دار الثقافة للنشر والتوزيع، عمان، 1999.
- 16- الحسيني، فلاح حسن؛ الدوري، مؤيد عبد الرحمن، "إدارة البنوك: مدخل كمي واستراتيجي معاصر"، ط 4، دار وائل للنشر والتوزيع، عمان، 2008.
- 17- الركابي، كاظم نزار، "الإدارة الإستراتيجية: العولمة والمنافسة"، ط 1، دار وائل للنشر والتوزيع، عمان، 2004.
- 18- مرسى، نبيل محمد؛ سليم، احمد عبد السلام، "الإدارة الإستراتيجية"، المكتب الجامعي الحديث، الإسكندرية، 2007.
- 19- الخضيرى، محسن احمد، "التسويق المصرفي: مدخل متكامل للبنوك لامتلاك منظومة المزايا التنافسية في عالم ما بعد الجات"، دار ايتراك للنشر والتوزيع، القاهرة، 1999.
- 20- الراوي، خالد؛ عزت، عبد الله؛ الرمحي، نضال، "نظرية التمويل الدولي"، ط 1، دار المناهج للنشر والتوزيع، عمان، 2000.
- 21- هندي، منير إبراهيم، "إدارة البنوك التجارية: مدخل اتخاذ القرارات"، ط 3، المكتب العربي الحديث، الإسكندرية، 1996.
- 22- الصحن، محمد فريد؛ الشريف، علي؛ سلطان، محمد سعيد، "مبادئ الإدارة"، الدار الجامعية، الإسكندرية، 2000.
- 23- السعيد، عمر؛ وآخرون، "مبادئ الإدارة الحديثة"، ط 1، مكتبة دار الثقافة للنشر والتوزيع، عمان، 2003.
- 24- حزوري، نعيم، "التخطيط والرقابة في المشروع"، منشورات جامعة حلب، كلية الاقتصاد، 2003.
- 25- أبو بكر، مصطفى محمود؛ النعيم، فهد بن عبد الله، "الإدارة الإستراتيجية وجود التفكير والقرارات في المؤسسات المعاصرة"، الدار الجامعية، الإسكندرية، 2008.
- 26 - الكيالي، عبد الوهاب، "الموسوعة السياسية"، الجزء السادس، المؤسسة العربية للدراسات والنشر، بيروت، غير مبين تاريخ النشر.

- 27- المغربي، عبد الحميد عبد الفتاح، "الإدارة الإستراتيجية: لمواجهة تحديات القرن الحادي والعشرين"، ط1، مجموعة النيل العربي، القاهرة، 1999.
- 28 - السالم، مؤيد سعيد، "أساسيات الإدارة الإستراتيجية"، ط1، دار وائل للنشر والتوزيع، عمان، 2005.
- 29 - العارف، نادية، "الإدارة الإستراتيجية: إدارة الألفية الثالثة"، الدار الجامعية، الإسكندرية، 2000.
- 30 - إدريس، ثابت عبد الرحمن؛ المرسى، جمال الدين محمد، "الإدارة الإستراتيجية: مفاهيم ونماذج تطبيقية"، الدار الجامعية، الإسكندرية، 2003.
- 31 - غراب، كامل السيد، "الإدارة الإستراتيجية: أصول علمية وحالات عملية"، ط1، عمادة شؤون المكتبات - جامعة الملك سعود، الرياض، 1995.
- 32 - الشماع، خليل محمد حسن، "مبادئ الإدارة مع التركيز على إدارة الأعمال"، ط3، دار المسيرة للنشر والتوزيع والطباعة، عمان، 2002.
- 33 - حموي، فواز صالوم؛ إسماعيل، محمد رمضان، "إدارة المؤسسات والأسواق المالية"، ط1، دار علاء الدين للنشر، دمشق، 2011.
- 34 - كنجو، كنجو؛ الحمدو، عصري؛ شيحا، أيمن، "إدارة المؤسسات المالية"، منشورات جامعة حلب، كلية الاقتصاد، 2006.
- 35 - صوان، محمود حسن، "أساسيات العمل المصرفي الإسلامي: دراسة مصرفية تحليلية مع ملحق بالفتاوى الشرعية"، ط2، دار وائل للنشر والتوزيع، عمان، 2008.
- 36 - عقيلي، عمر وصفي؛ العبدلي، قحطان بدر؛ الغدير، حمد راشد، "مبادئ التسويق: مدخل متكامل"، دار زهران للنشر والتوزيع، عمان، 1996.
- 37 - العبدلي، قحطان؛ العلاق، بشير، "التسويق: أساسيات ومبادئ"، دار زهران للنشر والتوزيع، عمان، 1998.
- 38 - معلا، ناجي، "أصول التسويق المصرفي"، ط1، معهد الدراسات المصرفية، عمان، 1994.
- 39 - العسكري، احمد شاكر، "التسويق مدخل استراتيجي: للبيئة التسويقية وسلوك المستهلك والمزيج التسويقي"، دار الشروق للنشر والتوزيع، عمان، 2000.
- 40 - الضمور، هاني حامد، "تسويق الخدمات"، ط5، دار وائل للنشر، عمان، 2009.
- 41 - زكي، رافت احمد، "إدارة التسويق: مدخل تحليلي تكاملي (بيئة تغيرات)"، الناشر غير مبين، 2003.

- 42 - ناجي، السيد عبده، "تسويق الخدمات المصرفية: الأسس والتطبيق العملي في البنوك"، اتحاد المصارف العربية، بيروت، 2003.
- 43 - غنيم، احمد محمد، "التسويق: مدخل التحليل المتكامل"، المكتبة العصرية، المنصورة، 2006.
- 44 - الكبيسي، صلاح الدين، "إدارة المعرفة"، المنظمة العربية للتنمية الإدارية، القاهرة، 2005.
- 45 - حيدر، يونس إبراهيم، "الإدارة الإستراتيجية للمؤسسات، الكتاب الثالث: التحليل الاستراتيجي - أساليبه ونماذجه وأدواته"، دار الرضا للنشر، دمشق، 2005.
- 46 - عبد الرحمن، إيمان، "المرجع المختصر في الإدارة"، ط 1، دار شعاع للنشر والعلوم، حلب، 2005.
- 47 - العميان، محمود سليمان، "السلوك التنظيمي في منظمات الأعمال"، ط 5، دار وائل للنشر والتوزيع، عمان، 2010.
- 48 - خليل، نبيل مرسي، "التخطيط الاستراتيجي"، منشورات جامعة الإسكندرية، 1996.
- 49 - حبتور، عبد العزيز صالح، "الإدارة الإستراتيجية: إدارة جديدة في عالم متغير"، ط 2، دار المسيرة للنشر والتوزيع، عمان، 2007.
- 50 - الحسيني، فلاح حسن عداي، "الإدارة الإستراتيجية: مفاهيمها - مداخلها - عملياتها المعاصرة"، ط 2، دار وائل للنشر والتوزيع، عمان، 2006.
- 51 - شريف، علي، "مبادئ الإدارة: مدخل الأنظمة في تحليل العملية الإدارية"، الدار الجامعية، الإسكندرية، 2001.
- 52 - العمري، غسان عيسى؛ السامرائي، سلوى أمين، "نظم المعلومات الإستراتيجية: مدخل استراتيجي معاصر"، ط 1، دار المسيرة للنشر والتوزيع، عمان، 2008.
- 53 - سلام، عماد صالح، "البنوك العربية والكفاءة الاستثمارية"، اتحاد المصارف العربية، بيروت، 2004.
- 54 - حمود، خضير كاظم، "إدارة الجودة وخدمة العملاء"، ط 2، دار المسيرة للنشر والتوزيع، عمان، 2007.
- 55 - الداركة، مأمون سليمان، "إدارة الجودة الشاملة وخدمة العملاء"، ط 1، دار صفاء للنشر والتوزيع، عمان، 2006.
- 56 - احمد، احمد محمود، "تسويق الخدمات المصرفية: مدخل نظري - تطبيقي"، ط 1، دار البركة للنشر والتوزيع، عمان، 2000.

57- قاحوش، الفريد، "العمل المصرفي عبر الانترنت"، مكتبة الرائد العلمية، الدار العربية للعلوم، عمان، 2000.

58- النجار، فريد؛ دياب، وليد؛ النجار، تامر، "التجارة والأعمال الالكترونية المتكاملة في مجتمع المعرفة"، الدار الجامعية، الإسكندرية، 2006.

ب- الكتب المترجمة:

59- تزو، سان، "فن الحرب"، ترجمة شبايك، رءوف، الناشر: المؤلف، غير مبين تاريخ النشر.

60- ديسلر، جاري، "إدارة الموارد البشرية"، ترجمة، عبد المعتال، محمد؛ جودة، عبد المحسن، دار المريخ للنشر، الرياض، 2003.

61- كيني، جراهام، "التخطيط الاستراتيجي وإدارة الأداء: تطوير وقياس إستراتيجية ناجحة"، ترجمة السديري، هند، مكتبة العكيان، الرياض، 2007.

62- ال. باور، جوزيف، "فن الإدارة"، ترجمة أبو لبدة، اسعد، دار البشير للنشر والتوزيع، عمان، 1997.

63 - بينسوسان، بابيت؛ فليشير، كريغ، "التحليل الإداري المبسط: عشر أدوات لاتخاذ القرارات الإدارية الإستراتيجية"، ترجمة دانو، ميشيل، ط1، الدار العربية للعلوم ناشرون، بيروت، 2009.

64 - كوتلر، فيليب، "التسويق: السلوك - الأسواق - البيئة - المعلومات"، ترجمة نفاع، مازن، الجزء الثاني، منشورات دار علاء للنشر والتوزيع، دمشق، 2002.

65 - تريجو، بنجامين ب؛ زيرمان، جون و، "إستراتيجية الإدارة العليا: ماهيتها وكيفية تشغيلها"، ترجمة البرلي، إبراهيم علي، ط2، الدار الدولية للنشر والتوزيع، القاهرة، 1998.

66- هل، شارلز؛ جونز، جاريت، "الإدارة الإستراتيجية: مدخل متكامل"، ترجمة رفاعي، رفاعي محمد؛ عبد المعتال، محمد سيد، دار المريخ للنشر، الرياض، 2001.

67- هل، شارلز؛ جونز، جاريت، "الإدارة الإستراتيجية: مدخل متكامل"، ترجمة عبد المعتال، محمد؛ بسيوني، إسماعيل، دار المريخ للنشر، الرياض، 2008.

68- سيفر، مات، "المرجع العالمي لإدارة الجودة"، ترجمة العامري، خالد، ط1، دار الفاروق للنشر والتوزيع، القاهرة، 2007.

69- بتيس، روبرت؛ لي، ديفيد، "الإدارة الإستراتيجية: بناء الميزة التنافسية"، ترجمة الخزامي، عبد الحكم، ط1، دار الفجر للنشر والتوزيع، القاهرة، 2008.

70- وهلين، توماس؛ هنجر، دافيد، "الإدارة الإستراتيجية"، ترجمة مرسى، محمود؛ الصباغ، زهير، معهد الإدارة العامة، الرياض، 1990.

71- اليسون، مايكل؛ كاي، جود، "التخطيط الاستراتيجي للمؤسسات غير الربحية: دليل عملي وكتاب التمارين"، الإصدار الثاني، مكتبة العبيكان، الرياض، 2006.

ج- الرسائل الجامعية:

72 - تركمان، حنان نبيه، "الرقابة الإستراتيجية ودورها في الأداء: استخدام بطاقة التصويب المتوازنة كتقنية جديدة للرقبة الإستراتيجية بالتطبيق على بعض المنظمات العامة"، رسالة دكتوراه، قسم إدارة الأعمال، كلية الاقتصاد، جامعة دمشق، 2007.

73- الصفو، رياض، "عناصر إستراتيجية العمليات وأثرها في بعض مجالات الأداء: دراسة استطلاعية لآراء المدراء في الشركة العامة لصناعة الأدوية والمستلزمات الطبية في نينوى"، رسالة ماجستير، كلية الإدارة والاقتصاد، جامعة الموصل، 2009.

74- العيهار، فلة، "دور الجودة في تحقيق الميزة التنافسية للمؤسسة"، رسالة ماجستير، قسم علوم التسيير، كلية العلوم الاقتصادية وعلوم التسيير، جامعة الجزائر، الخروبة، 2005.

75- داسي، وهيبه حسين، "إدارة المعرفة ودورها في تحقيق الميزة التنافسية- دراسة تطبيقية في المصارف الحكومية السورية"، رسالة ماجستير، قسم إدارة الأعمال، كلية الاقتصاد، جامعة دمشق، 2007.

د- الندوات والمجلات والتقارير:

76- إسماعيل، شاكر، "التسويق المصرفي الإلكتروني والميزة التنافسية للمصارف الأردنية: دراسة ميدانية على البنوك الأردنية"، مجلة علوم إنسانية، سنة سابعة، العدد 45، 2010.

77- درغام، ماهر موسى؛ أبو فصة، مروان محمد، "اثر تطبيق أنموذج الأداء المتوازن (BSC) في تعزيز الأداء المالي الاستراتيجي للمصارف الوطنية الفلسطينية العاملة في قطاع غزة: دراسة ميدانية"، مجلة الجامعة الإسلامية (سلسلة الدراسات الإنسانية)، المجلد السابع عشر، العدد الثاني، يونيو 2009.

78- جواد، شوقي ناجي؛ أبو زيد، محمد خير، "الأثر المؤسسي لرسالة منظمات الأعمال على الأداء"، المؤتمر العلمي الرابع للريادة والإبداع: استراتيجيات الأعمال في مواجهة تحديات العولمة، جامعة فيلادلفيا، كلية العلوم الإدارة والمالية، عمان، 2005.

- 79 - الشرقاوي، محمود، "مفهوم الأعمال المصرفية الالكترونية واهم تطبيقاتها"، مؤتمر الأعمال المصرفية الالكترونية بين الشريعة والقانون، جامعة الإمارات العربية المتحدة، المجلد الأول، 2003.
- 80- المؤسسة العامة للتدريب التقني والمهني، الإدارة العامة لتصميم وتطوير المناهج، "مبادئ إدارة الأعمال"، الرياض، 2008.
- 81- فاين، تشارلز، "مع دقائق الساعة: تحولات المنافسة في عصر المزايا المؤقتة"، مجلة خلاصات: كتب المدير ورجال الأعمال، الشركة العربية للإعلام العلمي (شعاع)، القاهرة، السنة السابعة، العدد الحادي عشر، يونيو (حزيران)، 1999.
- 82 - فاهي، ليام؛ راندال، روبرت، "الإدارة بالسيناريوهات: السفر إلى المستقبل"، مجلة خلاصات: كتب المدير ورجال الأعمال، الشركة العربية للإعلام العلمي (شعاع)، القاهرة، السنة السادسة، العدد 16، أغسطس (آب)، 1998.
- 83 - ميللر، جيمس، "نظرية المباريات في الإدارة والمفاوضات"، مجلة خلاصات: كتب المدير ورجال الأعمال، الشركة العربية للإعلام العلمي (شعاع)، القاهرة، السنة الحادية عشرة، العدد الثالث عشر، يوليو (تموز)، 2003.

A- Books:

- 1- Wehmeier, Sally, "**Oxford Advanced Learners Dictionary: of Current English**", Sixth edition, oxford university press, 2000.
- 2- Mintzberg, Henry; Quinn, James Brian, "**The Strategy Process: Concept, Context, Cases**", Third Edition, Prentice Hall, Upper Saddle River, New Jersey, 1996.
- 3- Middleton, John; Gorzynski, Bob, "**Strategy Express**", Capston Publishing, Wily Company, Oxford, U K, 2002 .
- 4- Daniels, Johan D; Radebaugh, Lee H; Sullivan, Daniel P., "**International Business: Environment and Operations**", Eleventh edition, Pearson Education, Inc., Upper Saddle River, New Jersey, 2007.
- 5- Tzu, Sun, "**The Art of The War**", Translate from the Chinese by Lionel Giles, Dover Publications, INC. Mineola, New York, first published, 2002.
- 6- Mintzberg, Henry; Lampel, Joseph; Quinn, James Brian; Ghoshal, Sumantra, "**The Strategy Process: Concepts, Contexts, Cases**", Prentice-Hall, Upper Saddle River, New Jersey, Fourth Edition, 2003.
- 7- Walker, Gordon, "**Modern Competitive Strategy**", McGraw-Hill, Companies, INC, New York, 2004.
- 8- Wild, John. J; Wild, Kenneth. L; Han, Jerry C. Y, "**International Business: The Challenges of Globalization**", Third Edition, Pearson Education, INC., Upper Saddle River, New Jersey, 2006.
- 9- Hellrigel, Don; Jackson, Susan E; Johan W. Salocum, Jr., "**Management**" , Eighth Edition, South - Western College Publishing, Ohio, USA, 1999.

- 10- Pride, William M; Ferrell, D. C, "**Marketing Strategy: Concepts, and Strategies**", Twelfth Edition, Houghton Million Company, Boston, USA, 2003.
- 11-Hodgetts, Richard; Luthans, Fred; Doh, Jonathan, "**International Management**", Sixth Edition, McGraw-Hill Companies, INC., New York, 2006.
- 12- Bateman, Thomas. S; Snell, Scott. A, "**Management: Leading and Collaborating in Competitive World**", Eight Edition, McGraw – Hill Companies, INC., New York, 2009.
- 13- Joseph F. Sinkey, JR., "**Commercial Bank Financial Management: in The Financial–Service**", Sixth Edition, Pearson Education, INC., Upper Saddle River, New Jersey, 2002.
- 14- Solomon, Michael. R; Marshall, Grey. W; Stuart, Elnora. W, "**Marketing: Real People, Real Choices**", Fourth Edition, Pearson Education, INC., Upper Saddle River, New Jersey, 2006.
- 15- Robbins, Stephen. P; DeCenzo, David. A, "**Fundamental of Management: Essential Concepts and Applications**", Pearson Education, INC., Upper Saddle River, New Jersey, 2005.
- 16- Wit, Bob De; Meyer, Ron, "**Strategy Synthesis: resolving Strategy Paradoxes to Great Competitive Advantage: Text and Cases**", Second Edition, Thomson Learning, London, 2005.
- 17- Johanson, G; Scholes, K., "**Exploring Corporate Strategy: Text and Cases**", Prentice-Hall, New Jersey, 1996.
- 18- Lorange, P., "**Corporate Planning: the Education View Point**", Prentice-Hall, New Jersey, 1980.
- 19-Hofer, C, W., "**Strategic management**", West publishing Companies, St. Paul, 1980.
- 20- Higgins, Dames. H, "**Organizational Policy and Strategic Management: Text and Cases**", Dryden Press, Chicago, 1983.

- 21- Thompson, Arthur, A; Strickland, A. J, "**Strategic Management: Text and Cases**", Fifth Edition, Plano, Texas, B.P.J., 1992.
- 22- Johan, Gerry; schools, Kevan; Whittington, Richard, "**Exploring Corporate Strategy**", Seventh Edition, Pearson Education Limited, Harlow, England, 2005.
- 23- Thompson, Johan. L, "**Understanding Corporate Strategy**", Thompson Learning, London, 2001.
- 24- Kerzner, Harold, "**Strategic Planning for Project Management: Using A Project Management Maturity Model**", Johan Wiley & Sons, INC., New York, 2001.
- 25- Casu, Barbara; Girardone, Claudia; Molyneux, Philip, "**Introduction to Banking**", First published, Pearson Education Limited, Harlow, England, 2006.
- 26- Pearce, Johan. A; Robinson, Richard. B, "**Strategic Management: Formulation, Implementation, and Control**", Tenth Edition, McGraw-Hill Companies, Inc., new York, 2007.
- 27- Jick, Todd. D; Peiperl, Maury. A, "**Managing Change: Cases and Concepts**", Second Edition, McGraw-Hill, Companies, Inc., New York, 2003.
- 28- Lansdell, Sally, "**The Vision Thing**", First published, Capston published (Wiley Company), Oxford, UK, 2002.
- 29- Jain, S. C., "**Marketing Planning and Strategy**", Second Edition, South Western Publishing Co., Cincinatti, 1985.
- 30-Robson. Wendy, "**Strategic management and Information System: An integrated approach**", Second Edition, Pearson Education Limited, Harlow, Essex, England, 1997.
- 31- Dess, Gregory G; Lumpkin, G .T (Tom); Eisner, Alan B., "**Strategic Management: Text and Cases**", third Edition, McGraw-Hill Companies Inc., New York, 2007.

- 32- Mullins, Laurie J, "**Management and Organizational Behavior**", Forth Edition, Pitman Publishing, long Acre, London, 1996.
- 33- Tracy, Brian, "**Turbo Strategy: 21 Powerful Ways to Transform Your Business and Boost Your Profits Quickly**", AMACOM, American Management Association, New York, 2003.
- 34- Gray, Clifford F; Larson, Erik W, "**Project Management: The Managerial Process**", Third Edition, McGraw –Hill companies, Inc., New York, 2006.
- 35- Brassington, Frances; Pettitt, Stephen, "**Principles of Marketing**", third Edition, Pearson Education Limited, Harlow, England, 2003.
- 36- Deresky, Helen, "**International Management: Managing Across Borders and Cultures**", Fifth Edition, Pearson Education, Inc., Upper Saddle River, New Jersey, 2006.
- 37- Danks, Stephen, "**Advanced Level Business Studies**", Second Edition, DP Publications Ltd, Aldine Place, London, 1995.
- 38- Lancaster, Geoff; Massingham, Lester, "**Marketing Management**", Third Edition, McGraw -Hill companies, Inc., New York, 2001.
- 39- Stanton, William J; Etzel, Michael J; Walker, Bruce J, "**Fundamentals of Marketing**", Tenth Edition, McGraw-Hill companies, Inc., New York, 1994.
- 40- Armstrong, Gary; Kotler, Philip, "**Marketing An Introduction**", Sixth Edition, Pearson Education, Inc., upper Saddle River, New Jersey, 2003.
- 41- Perreault, William. D; McCarthy, E. Jerome, "**Essentials of Marketing**", Eight Edition, Irwin /McGraw-Hill, Inc., Boston, 2000.
- 42- Rose, Peter S; Hudgins, Sylvia C, "**Bank Management and Financial Services**", Seventh Edition, McGraw –Hill companies, Inc., New York, 2008.

- 43-Arnold, Glen, **"Corporate Financial Management"**, Third Edition, Pearson Education limited, Essex, England, 2005.
- 44- Bascom, Wilbert, **"Bank Management and Supervision in Developing Financial Markets"**, MACMILLAN Press LTD, London, 1997.
- 45- Whittington, Richard, **"What is strategy - and does it matter"**, Second Edition, Thomson Learning London, 2006.
- 46- Freathy, Paul, **"The Retailing Book: Principles and Application"**, Pearson Education limited, Essex, England, 2003.
- 47- Robert, Michel, **"Strategy Pure and Simple II: How Winning Companies Dominate Their Competitors"**, Revised Edition, McGraw-Hill Companies, Inc., New York, 1998.
- 48- Hunger , J . David; Wheelen, Thomas L ., **"Essentials of Strategic Management"**, Third Edition, Prentice Hall – Upper Saddle River, New Jersey, 2003.
- 49- Greenwald, Bruce; Khan, Jud, **"Competition Demystified: A Radically Simplified Approach to Business Strategy"**, PORTFOLIO, Penguin Group Inc., New York, 2005
- 50- Coulter, Mary, **"Strategic Management: in Action"**, Third Edition, Pearson Education, Inc., upper saddle River, New Jersey, 2005.
- 51- Heffernan, shelagh, **"Modern Banking"**, John Wiley & Sons, west Sussex, England, 2005.
- 52-Nelson, Charles, **"Managing Quality in Architecture: A Handbook for Creators of The Built Environment"**, First Edition, Linacre House, Jordan Hill, oxford, UK, 2006.
- 53- Chandra, M. Jeya, **"Statistical Quality Management"**, CRC Press, Florida, 2000.
- 54- Johnston, Robert E; Bate, J. Douglas, **"The Power of Strategy Innovation: A New Way of Linking Creativity and Strategic**

Planning to Discover Great Business Opportunities", AMACOM, American Management Association, New York, 2003.

55- Brown, Steve; Jamming, Richard; Bessant, Johan; Jones, Peter, **"Strategic Operation Management"**, Second Edition, Elsevier Butterworth – Heinemann, Oxford, 2005.

56- Mishkin, Fredric. S, **"The Economics of Money, Banking, and Financial Markets"**, Seventh Edition, Pearson: Addison Wesley, Boston, USA, 2004.

57- Porter, Michal A, **"Competitive Strategy: Techniques for Analyzing Industries and Competitors – With New Introduction"**, The Free Press, New York, 1980.

B- Thesis's:

58- Chou , Ming –Jen , **"A Strategic Process - A planning Model for A Taiwanese Hospital Group"**, thesis of doctorate, department of Health services policy and management, Arnold school of public Health, university of South Carolina, 2006.

59- Voyer, Johan Joseph, **"The Process of Implementation: An Eclectic Field Study of A Strategic Implementation Effort"**, PH.D dissertation, Graduate school, the university of Massachusetts School of Management, USA, 1986.

60- Yetman, Thereas, **"Between Planning and Implementation: Nolson House Medicine Lodge Strategic Planning Process"**, The University of Manitoba, Faculty of Graduate Studies, Master Thesis, 2000.

61- Hudson, Russell Allan, **"The Search for Competitive Advantage Through Simultaneous Execution of Cost Leadership and Differentiation Strategies: An Investigation in to The Impact of Multiple Strategies on The Financial Performance of Firms in the**

U.S Automotive Component Industry", Doctorate thesis, Wayne Huizenga graduate school of Business, Nova south esteem university, 2001.

62- Nayak, Raveendra, **"Developing Sustainable Corporations in Australia"**, Doctoral Thesis, Australian Graduate School of Entrepreneurship Faculty of Business and Entrepreneurship Faculty of Business and Enterprise, Swinburne University of Technology, Victoria, Australia, January 2006.

C- Articles and Research's:

63- Mintzberg, Henry, **"Pattern in Strategy Formation"**, Management Science, Vol. 24, No. 9, May, 1978.

64- Chaffee, Ellen Earle, **"Three Models of Strategy"**, Academy of Management Review, Vol. 10, No.1, 1985.

65- Porter, Michel. E., **"What is Strategy"**, Harvard Business Review, November-December, 1996.

66- Mintzberg, Henry, **"the strategy concept I: Five Ps for strategy"**, California Management Review, Fall, 1987.

67- Norman, R; Ramirez, R, **"From Value Chine to Value Constellation: Designing Interactive Strategy"**, Harvard Business Review, July – August, 1993.

68- Woods, Timuth; Strns, James; Ricks, Donald; Bitsky, Randy, **"Strategic planning Approaches and Concepts: Potentials for Improving Commodity Subsector Performance"**, Agricultural Economics Staff Paper, University of Kentucky, Department of Agricultural Economics, December,1998.

69- Hamel, Gary, **" Strategy as Revolution "**, Harvard Business Review, July – August, 1996.

- 70- Aguilar, Omar, **"How Strategic Performance Management is Helping Company Create Business Value"**, Strategic Finance Journal, Vol. 84, No. 7, January, 2003.
- 71- Patil, J.S; Marapur, S.C; Kulkarni, R.V, **"Strategic Planning Process: An Approach to Develop The Educational Institutions"**, Journal of Pharmacy Research, Vol. 2, No. 5, May, 2009.
- 72- Holloway, David A., **"Strategic Planning and Habermasian informed discourse: reality or rhetoric"**, Critical Perspective on Accounting, 15 (2004).
- 73- Collins, J.; Porras, J., **"Building your company's vision"**, Harvard business Reviews, Vol. 74, No. 5, 1996.
- 74- Rarick, C.; Vitton, J., **"Mission statements make cents "**, Journal of business strategy, Vol. 16, No. 1, 1995.
- 75- Pearce, Johan A; David, Fred, **"Corporate Mission Statement: The Bottom Line"**, the Academy of Management Executive, (May 1987).
- 76- Oswald, Sharon L.; Mossholder, Kevin W; Harris, Stanley G., **"Vision Salience and Strategic Involvement: Implications for Psychological Attachment to Organization and Job"**, Strategic Management Journal, Vol. 15, No. 6, Jull 1994.
- 77- Prusty, S. K; Mohapatra, Pratap K .J.; Mukherjee, C . K, **" GOS tree (Goal - Objective - Strategy Tree) approach to strategic planning using a fuzzy –Delphi process: An application to the Indian shrimp industry"**, Technological Forecasting & Social change an International Journal, 77 (2010).
- 78- Bleistein, Steven J.; Cox, Karl; Verner, June; Phalp, Keith T., **"B - SCP: A requirements analysis framework for validating strategic alignment of organizational IT based on strategy, context, and process"**, Information and Software Technology, 48 (2006).

- 79-Beer, M.; Voelpel, S. C.; Leibold, M; Tekie, E. B, **"Strategic Management As Organizational Learning: Developing Fit and Alignment Through a Disciplined Process"**, long range planning, 38 (2005).
- 80- Ahlroth, Sofia; Nilsson, Mans; Finnveden, Goran; Hjelm, olof; Hochschorner, Elisabeth, **"Weighting and Valuation in Selected Environmental Systems Analysis Tools -Suggestions for Further Development"**, Journal of Cleaner Production, 19 (2011).
- 81- Lenzy, R. T; Engledow, Jack L, **"Environmental Analysis Units and Strategic Decision-Making: A field Study of Selected –Leading Edge- Corporations"**, Strategic Management Journal, 7 (1986).
- 82- chi, Lei; Jones, Kiku G; Lederer, Albert L; Li, Pengtao; Newkirk, Henry E; Sethi, vijay, **"Environmental Assessment in Strategic Information Systems Planning"**, International Journal of Information Management, 25 (2005).
- 83- Jay, Barney, **"Looking inside for competitive advantage"**, Academy of management Executive, November, 1995.
- 84- Mehra, Ajay, **"Resource and Market Based Determinants of Performance in the U.S Banking Industry"**, Strategic Management Journal, Vol. 17, NO. 4, April 1996.
- 85- Houthoofd , Noel; Heene, Aime, **"Strategic Groups as Substets of Strategic Scope Groups in the Belgian Brewing Industry"**, Strategic Management Journal, Vol. 18, NO. 8, 1997.
- 86- Fiegenbaum, Avi; Thomas, Howard, **"Strategic Groups as Reference of Groups: Theory, Modeling, and Empirical Examination of Industry and Competitive Strategy"**, Strategic Management Journal, Vol. 16, NO. 6, September, 1995.
- 87- Pagani, Margherita, **"Rod mapping 3G Mobile T.V: Strategic Thinking and Scenario Planning Through Repeated Cross - Impact**

Handling'', Technological Forecasting & Social Change an International Journal, 76 (2009).

88- Schoemaker, Paul J. H., **"Multiple Scenario Development: Its Conceptual and Behavioral Foundation"**, Strategic Management Journal, Vol. 14, No. 3, Mar 1993.

89- Fink, Alexander; Siebe, Andreas; Kuhle, Jens -Peter, **"How Scenario Support Strategic Early Warning Process"**, Foresight: The Journal of Futures Studies, Strategic Thinking and Policy, Vol. 6, No. 3, 2004.

90- Batiz – Iazo, Bernardo; Wood, Douglas, **"Management of Core Capabilities in Mexican and European Banks"**, International Journal of Bank Marketing, Vol. 19, No. 2, 2001.

91- Houben, G; Limie, K; Vanhoof, K, **"A knowledge - Based SOWT - Analysis System as an Instrument for Strategic Planning in Small and Medium Sized Enterprises"**, Decision Support Systems, 26 (1999).

92- Nutt, Paul C., **"Selecting Tactics to Implement Strategic Plans"**, Strategic Management Journal, Vol. 10, No. 2, 1989.

93- Le Doux, Louis; Guilbeau, Richard, **"Strategic Planning: Managing Strategically"**, Texas Workforce Commission, Training and Development Department, May, 2005.

94- Raps, Andreas, **"Implementing Strategy"**, Strategy Finance, Vol. 81, No. 12, Jun, 2004.

95- O, Regan, Nicholas; Ghobadian, Abby, **"Strategic Planning - A Comparison of High and Low Technology Manufacturing Small Firms"**, Technovation, 25 (2005).

96- Cater, Tomaz; Pucko, Danijel, **"Factors of Effective Strategy Implementation: Empirical Evidence from Slovenian Business Practice"**, JEEMS, 3/2010.

97- Bell, Peter; Dean, Geoff; Gottschalk, Petter, **"Information Management in Law Enforcement: the Case of Police Intelligence**

Strategy Implementation", International Journal of Information Management, 30 (2010).

98- Eppler, Martin J; Plattes, Ken W., **"Visual Strategizing: The Systematic Use Of Visualization in The Strategic –Planning Process"**, Long Range Planning, 42 (2009).

99- Garcia-Castro, Roberto; Arino, Miguel A., **"The Multidimensional Nature of Sustained Competitive Advantage: Test At a United States Airline"**, International Journal of Management, Vol. 28, No.1, part 2, Mar 2011.

100- Lee, Chaehwa; Wilhelm, Wilbert, **"On Integrating Theories of International Economics in The Strategic Planning of Global Supply Chains and Facility Location"**, International Journal of Production Economics, 24 (2010).

101- Hitt, Michael A.; Keats, Barbara W; De Maria, Samuel M., **"Navigating in The New Competitive landscape: Building Strategic Flexibility and Competitive Advantage in The 21st Century"**, Academy of Management Executive, Vol. 12, No. 4, November, 1998.

102- Werbel, James D.; De Marie, smell M., **"Aligning Strategic Human Resource Management and Pearson - Environt Fit"**, Human Resource Management Reviews, 15 (2005) .

103- McGeer, Jeffrey E.; Dowling, Michal J.; Megginson, William L, **"Cooperative Strategy and New Venture Performance: The Role of Business Strategy and Management Experience"**, Strategic Management Journal, Vol. 16, No. 7, 1995.

104- Rose, Raduan Che; Abdullah, Haslinda; Ismail, Alimin," **A Review on The Relationship Between Organization Resources, Competitive Advantage and Performance"**, Journal of International Social Research, Vol. 3, No.11, Spring 2010.

- 105- Hall, Richard, **"A Framework Linking Intangible Resources and Capabilities to Sustainable Competitive Advantage"**, Strategic Management Journal, Vol. 14, No. 8, November (1993).
- 106-Flamholtz, Eric; Hua, Wei, **"Searching for Competitive Advantage in the Black Box"**, European Management Journal, Vol. 21, No. 2, 2003.
- 107- Duncan, Elizabeth; Elliott, Greg, **"Efficiency, Customer Service and Financial Performance Among Australian Financial Institutions"**, The International Journal of Bank Marketing, Vol. 22, No. 5, 2004.
- 108- Garvin, D, **"What does product quality Really mean?"**, Sloan Management Review, fall, 1984.
- 109-Parasuraman, A; Zeithaml, Valarie A; Berry, Leonard L, **"SERVQUAL: Multiple – Item Scale for Measuring Consumer Perceptions of Service Quality"**, Journal of Retailing, Vol. 64, No. 1, 1988.
- 110-Bettis, Richard A; Hill, Michael A, **"The New Competitive Landscape"**, Strategic Management Journal, 16 (1995).
- 111- Leskovaara - Spacapan, Gabrijela; Majda, Bastic, **"Differences in Organizations Innovation Capability in Transition Economy, Internal Aspect of The Organization Strategic Orientation"**, Technovation, 27 (2007).
- 112- Geyskens, Inge; Gielens, Katrijin; Dekimpe, Marnik. G., **"The Market Valuation of Internet Channel Addition"**, Journal of Marketing, Vol. 66, No. 2, April, 2002.
- 113- Mann, Singh; Kumar, Vinod; Kumar, Uma; Mann, Hanuv, **"Porters Generic Strategies and Their Application in Supply Chain Management"**, work paper, Carlton university, 2009.
- 114- Abdullah, Haim; Mohamed, Zainal; Othman, Rozhan; Uli, Jegak, **"the Effect of Sourcing Strategies on The Relationship Between**

Competitive Strategy and Firm Performance", International Review of Business Research papers, Vol. 5, No. 3, April, 2009.

115- Ong, Jeen; Ismail, Hishamuddin; Gob, Gerald, **"The Competitive Advantage of Small and Medium Enterprises (SMEs): The Role of Entrepreneurship and luck"**, Journal of Small Business and Entrepreneurship, Vol. 23, No. 3, 2010.

116- Hahn, William; Powers, Thomas L., **"strategic Plan Quality, Implementation, Capability, and Firm Performance"**, Academy of Strategic Management Journal, vol. 9, No.1, 2010.

117- Ruzi, Francisco, **"Dynamic Analysis of Competition in Marketing: Strategic Groups in Spanish Banking"**, International Journal of Bank Marketing , Vol. 17, No. 5, 1999.

118- Hopkins, Willie E.; Hopkins, Shirley A., **"Strategic planning – Financial performance Relationships in Banks: A causal Examination"**, Strategic Management Journal, Vol. 18, No. 8, 1997.

119- Falshaw, Richard; Glaister, Keith; Tatoglu, Ekrem, **"Evidence on formal strategic planning and company performance"**, Management Decision, Vol. 44, No.1, 2006.

120- Wood, D. R.; Forge, R. L., **"The impact of comprehensive planning on financial performance"**, Academy of Management Journal, Vol. 22, 1979.

121- R. E. Miles and C. C. Snow, **"Organizational Strategy: Structure and Process"**, McGraw-Hill, New York, 1978

122- Hoffman, Richard, **"The strategic planning process and performance Relationship: Does culture Matter?"**, Journal of Business Strategies, Vol. 24, No.1, 2007.

123- Bracker, Jeffrey; Pearson, Johan, **"Planning and Financial Performance of Small, Mature Firms"**, Strategic Management Journal, Vol. 7, No. 6, Nov\Des 1986.

- 124- Ismail, Alimin; Rose, Raduan; Uli, Jegak; Abdullah, Haslinda, **"The Relationship Between Organizational Resources and Systems: An Empirical Research"**, Asian Social Science, Vol. 7, No. 5, may 2011.
- 125- Hurt, S, **"The Use of Survey in Industrial Market Research"**, Journal of Marketing Management, Vol. 3, 1987.
- 126- Cronin, J. Joseph; Taylor, Steven. A., **"Measuring Service Quality: Reexamination and Extension"**, Journal of Marketing, Vol. 56, No. 3, July 1992 .
- 127- Brady, Michael. K.; Cornin, Joseph; Brand, Richard. R., **"Performance - Only Measurement of Service Quality: A Replication and Extension"**, Journal of Business Research, Vol. 55, No, 1, Jan 2002.

الملاحق

ملحق (1): استبيان التخطيط الاستراتيجي

ملحق (2): استبيان الميزة التنافسية

ملحق (1) استبيان التخطيط الاستراتيجي

جامعة دمشق

كلية الاقتصاد

قسم إدارة الأعمال

"استمارة استبيان"

تحية طيبة وبعد.....

يقوم الباحث بإعداد رسالة دكتوراه بعنوان:

التخطيط الاستراتيجي ودوره في تحقيق الميزة التنافسية

- دراسة ميدانية مقارنة بين المصارف الخاصة والحكومية السورية -

لذا نرجو من حضرتكم التكرم بالمساعدة في إتمام هذا البحث عن طريق الإجابة على الأسئلة التي يتضمنها الاستبيان المرفق، علماً بأن جميع البيانات التي سيتم الحصول عليها سوف تستخدم لغايات البحث العلمي فقط، وسيتم تزويدكم بنتائج البحث في حال الانتهاء منها إذا رغبتكم بالإطلاع عليها.

شاكرين لكم حسن تعاونكم على إنجاح هذا البحث ومتمنين لكم دوام التوفيق.

وتفضلوا بقبول فائق التقدير والاحترام

الباحث محمد إسماعيل

إشراف الدكتور فواز حموي

أولاً : البيانات الشخصية:

الرجاء وضع إشارة (√) أمام الإجابة المناسبة:

اسم المصرف الذي تتعامل معه:

نوع المصرف: ☐ حكومي ☐ خاص

1- الجنس: ☐ ذكر ☐ أنثى

2- العمر : ☐ أقل من 25 سنة ☐ من 25 - 34 سنة

☐ من 35-44 سنة ☐ أكثر من 44 سنة

3- المؤهل العلمي : ☐ ثانوية عامة ☐ معهد متوسط

☐ بكالوريوس ☐ ماجستير ☐ دكتوراه

5- سنوات الخبرة : ☐ أقل من 5 سنوات ☐ من 5 - 10 سنوات

☐ من 11 - 15 سنة ☐ أكثر من 15 سنة

أبعاد الدراسة	الرقم	العبارات	موافق بشدة	موافق	محايد	غير موافق	غير موافق بشدة
الرسالة	1	رسالة المصرف محددة بشكل دقيق					
	2	تتضمن رسالة المصرف تعريفاً واضحاً للخدمات التي يقدمها					
	3	رسالة المصرف بمثابة مرشد لاتخاذ القرارات					
الرؤية	4	تحدد الرؤية التوجه المستقبلي للمصرف					
	5	تعبر الرؤية عن طموحات المصرف					
	6	تتسم رؤية المصرف بالوضوح					
	7	تستند رؤية المصرف إلى موارده وإمكاناته					
الأهداف	8	تتسم أهداف المصرف بالوضوح					
	9	تتسم أهداف المصرف بإمكانية لقياس					
	10	تتصف أهداف المصرف بأنها تتضمن وقت محدد لتنفيذها					
	11	تتصف أهداف المصرف بمرونة تستوعب المتغيرات الطارئة					
	12	يشارك العاملون في صياغة أهداف المصرف					
تحليل البيئة الداخلية	13	تشخص إدارة المصرف نقاط القوة والضعف الداخلية بشكل مستمر					
	14	يقارن المصرف إمكانياته مع عوامل النجاح الأساسية للصناعة المصرفية					
	15	يستخدم المصرف أساليب فعالة لتقييم إمكاناته وقدراته الجوهرية					
تحليل البيئة الخارجية	16	يقيم المصرف الفرص والتهديدات الخارجية بشكل مستمر					
	17	يعتمد المصرف على وضع سيناريوهات للتعامل مع المتغيرات البيئية					
	18	يقيم المصرف ويدرس خطط المنافسين					

غير موافق بشدة	غير موافق	محايد	موافق	موافق بشدة	العبارات	الرقم	أبعاد الدراسة
					يتم اختيار البدائل الإستراتيجية المتوافقة مع موارد المصرف وإمكاناته	19	اختيار البدائل الإستراتيجية
					يختار المصرف البدائل الإستراتيجية المتوافقة مع متغيرات البيئة الخارجية	20	
					يسعى المصرف لأن يحقق البديل الإستراتيجي توافق بين ظروف البيئة الداخلية والخارجية	21	
					يوجد وضوح في الأدوار الخاصة بالتخطيط الاستراتيجي لكافة المستويات الإدارية	22	التنفيذ الإستراتيجي
					هناك توافق بين الإستراتيجية والهيكل التنظيمي	23	
					يملك المصرف المهارات الإدارية اللازمة لتنفيذ الاستراتيجيات	24	
					تتوفر قنوات اتصال فعالة بين الإدارة العليا والمستويات الإدارية الأخرى	25	
					يتم وضع سياسات وإجراءات داعمة لتنفيذ الإستراتيجية	26	
					يتم تحفيز العاملين لتنفيذ الخطة	27	
					يضع المصرف معايير أداء لمختلف وحداته	28	الرقابة الإستراتيجية
					يقارن المصرف النتائج المحققة مع النتائج المخططة	29	
					يتخذ المصرف خطوات تصحيحية لأي انحراف لضمان تحقيق الأهداف الموضوعة	30	
					يزود نظام الرقابة الإستراتيجية متخذي القرار بالمعلومات المطلوبة في الوقت المناسب	31	
					تقوم الإدارة العليا بتقييم ومراجعة الخطة الإستراتيجية بشكل مستمر	32	

ملحق (2) استبيان الميزة التنافسية

جامعة دمشق

كلية الاقتصاد

قسم إدارة الأعمال

"استمارة استبيان"

تحية طيبة وبعد....

يقوم الباحث بإعداد رسالة دكتوراه بعنوان:

التخطيط الاستراتيجي ودوره في تحقيق الميزة التنافسية

— دراسة ميدانية مقارنة بين المصارف الخاصة والحكومية السورية —

لذا نرجو من حضرتكم التكرم بالمساعدة في إتمام هذا البحث عن طريق الإجابة على الأسئلة التي يتضمنها الاستبيان المرفق، علماً بأن جميع البيانات التي سيتم الحصول عليها سوف تستخدم لغايات البحث العلمي فقط، وسيتم تزويدكم بنتائج البحث في حال الانتهاء منها إذا رغبتكم بالإطلاع عليها.

شاكرين لكم حسن تعاونكم على إنجاح هذا البحث ومتمنين لكم دوام التوفيق.

وتفضلوا بقبول فائق التقدير والاحترام

الباحث محمد إسماعيل

إشراف الدكتور فواز حموي

أولاً : البيانات الشخصية:

الرجاء وضع إشارة (√) أمام الإجابة المناسبة:

اسم المصرف الذي تتعامل معه:

نوع المصرف: ☐ حكومي ☐ خاص
1- الجنس : ☐ ذكر ☐ أنثى

2- العمر : ☐ أقل من 25 سنة ☐ من 25 - 34 سنة

☐ من 35 - 44 سنة ☐ أكثر من 44 سنة

3- المؤهل العلمي : ☐ ثانوية عامة ☐ معهد متوسط

☐ بكالوريوس ☐ دراسات عليا

4- مستوى الدخل الشهري:

☐ أقل من 20 ألف ل.س

☐ من 20 إلى أقل من 30 ألف ل.س

☐ من 30 إلى أقل من 40 ألف ل.س

☐ من 40 إلى أقل من 50 ألف ل.س

☐ أكثر من 50 ألف ل.س

أبعاد الميزة التنافسية	الرقم	العبارات	موافق بشدة	موافق	محايد	غير موافق	غير موافق بشدة
العناصر الملموسة	1	يستخدم المصرف أحدث التقنيات الآلية					
	2	التصميم الداخلي للمصرف منظم وجذاب					
	3	يتميز العاملون بحسن المظهر وأناقاة الملبس					
	4	يتلائم المظهر العام للمصرف مع طبيعة الخدمة المقدمة					
الاعتمادية	5	يلتزم المصرف بأداء الأعمال في الأوقات المحددة					
	6	يهتم المصرف بمشاكل المراجعين ويجب على استفساراتهم					
	7	يؤدي المصرف الخدمة بشكل صحيح ومن أول مرة					
	8	يؤدي المصرف الخدمة في الموعد المتفق عليه					
	9	يحفظ المصرف بسجلات حسابات واضحة ودقيقة					
الاستجابة	10	يحدد المصرف وقت انجاز الخدمة بدقة					
	11	تقدم الخدمة للمراجعين بشكل فوري					
	12	العاملون في المصرف لديهم الاستعداد الدائم لمساعدتي					
	13	العاملون في المصرف يلبون الطلبات فوراً مهما كانت درجة انشغالهم					
الأمان	14	العاملون في المصرف يمكن الوثوق بهم					
	15	اشعر بالأمان عند تعاملتي مع العاملين في المصرف					
	16	العاملون في المصرف يتميزون باللباقة					
	17	توافر المعرفة الكافية لدى العاملين للإجابة عن أسئلة المراجعين					

					يولي المصرف العملاء الاهتمام الفردي	18	التعاطف
					يولي العاملون بالمصرف العملاء العناية الشخصية	19	
					يتفهم العاملون في المصرف احتياجاتي	20	
					يضع المصرف مصلحتي في مقدمة اهتماماته	21	
					ساعات عمل المصرف ملائمة لظروفي	22	
					خدمات المصرف ذات أسعار منخفضة	23	الكفاءة
					أسعار خدمات المصرف تنافسية	24	
					أسعار خدمات المصرف مناسبة	25	
					أسعار خدمات المصرف تلبي احتياجاتي	26	
					يسعى المصرف لتخفيض أسعار خدماته بشكل مستمر	27	
					تتسم الخدمات الالكترونية للمصرف بأنها ذات سعر منخفض	28	الابتكار
					يسعى المصرف بشكل مستمر لتقديم خدمات جديدة	29	
					يتم تطوير الخدمة اعتماداً على احتياجات السوق ورغبات العملاء	30	
					يتابع المصرف آراء عملائه حول تطوير الخدمة	31	
					يعمل المصرف على تطوير خدماته باستمرار	32	
					يعتمد المصرف على تكنولوجيا حديثة في تقديم خدماته	33	
					يتسم العاملون بخبرة وكفاءة عالية	34	
					خدمات المصرف مميزة	35	

Strategic Planning and its Role In Achieving Competitive Advantage

"A Comparative Field Study Between Syrian Governmental And Private Banks"

Prepared by
Mohammad Ramadan Ismail

Supervised by
Dr. Fawaz Saloum Hamoui

Abstract

The research aims to study and assess the reality of strategic planning and competitive advantage in Syrian Governmental and Private Banks. It also aims to compare and specify differences between these banks, and determine the relation between strategic planning and competitive advantage in the banks of the research sample.

To measure the variables of study the researcher uses tow questionnaires, the first to measure the variables of strategic planning from the perspective of top management in the banks as the sample of the research, (139) were returned, number that mounts to (%90.84) of the distributed questionnaires, the other questionnaire to measure the variables of competitive advantage from the perspective of customers in the banks as the sample of the research, (376) were returned, a number that mounts to (%87.04) of the distributed questionnaires, a very good sample for analysis.

The results had show no significant correlation relation between strategic planning and competitive advantage in the Governmental banks, and there are significant correlation relation between two dimensions of strategic planning (strategic formulate, strategic implementation) and competitive advantage in the Private banks. The study also showed weakness the level of competitive advantage in the Governmental banks, besides superiority Private banks on Governmental in all competitive advantage dimensions represented by (quality and respond to customer, efficiency, innovation) from the perspective of customers.

The research recommended developing banks managers skills in the field of strategic planning by doing training rotations in this field, and spreading strategic planning culture, and the necessary of centering on developing strategy formulate, use scenario analysis approach as important tolls for strategic environment analysis, and developing strategic control systems, side by side with the development of motivation systems of the governmental banks. The research also recommended developing legal environment which fit with the international banking developments, which giving Syrian governmental banks more flexibility to deal with banking environment variables and work on competitive basic, and the necessary to improving the level of quality in Governmental banks.

Damascus University

Economic Faculty

Business Management Department



Strategic Planning and its Role In Achieving Competitive Advantage

**"A Comparative Field Study Between Syrian Governmental
And Private Banks"**

**Thesis Submitted For The Degree Doctor of Philosophy PH.D in
Business Management**

Prepared by

Mohammad Ramadan Ismail

Supervised by

Dr. Fawaz Saloum Hamoui

2012 A.D - 1433 A.H