



جمهورية العراق
وزارة التعليم العالي و البحث العلمي
جامعة كربلاء – كلية الادارة و الاقتصاد
قسم العلوم المالية و المصرفية
الدراسات العليا

دور الاستراتيجيات المصرفية في بناء المقدرات الجوهريّة للمصارف

دراسة استطلاعية مقارنة في عينة من المصارف العراقية الحكومية و الاهلية

رسالة مقدمة الى مجلس كلية الادارة و الاقتصاد – جامعة كربلاء

و هي جزء من متطلبات نيل درجة الماجستير في العلوم المالية و المصرفية

تقدم بها

محمد فائز حسن مهدي الزويبي

بأشراف

الأستاذ الدكتور

علاء فرحان طالب

2010 م

1431 هـ

بِسْمِ اللَّهِ الرَّحْمَنِ الرَّحِيمِ

﴿ اللَّهُ لَا إِلَهَ إِلَّا هُوَ الْحَيُّ الْقَيُّومُ لَا تَأْخُذُهُ سِنَّةٌ وَلَا نَوْمٌ لَهُ

مَا فِي السَّمَاوَاتِ وَمَا فِي الْأَرْضِ مَنْ ذَا الَّذِي يَشْفَعُ

عِنْدَهُ إِلَّا بِإِذْنِهِ يَعْلَمُ مَا بَيْنَ أَيْدِيهِمْ وَمَا خَلْفَهُمْ وَلَا

يُحِيطُونَ بِشَيْءٍ مِنْ عِلْمِهِ إِلَّا بِمَا شَاءَ وَسِعَ كُرْسِيُّهُ

السَّمَاوَاتِ وَالْأَرْضَ وَلَا يَئُودُهُ حِفْظُهُمَا وَهُوَ الْعَلِيُّ

الْعَظِيمُ ﴿٢٥٥﴾ ﴾

صَدَقَ اللَّهُ الْعَلِيُّ الْعَظِيمُ

الآية (٢٥٥) من سورة البقرة

الإهداء

إلى متقد البشرية وحامل الرسالة السماوية (محمد) صلى الله عليه وعلى اله وسلم ..

وإلى

أبي العزيز معلمي الأول ..

أمي العزيزة نبع الحنان الدائم ..

أخي وأختي فخري وسندي في الحياة

أساتذتي الأفاضل تحية احترام وتقدير

وكل من وضع نصب عينيه العراق بلدنا

العزيز الباسل وحافظ على وحدته واستقلاله

اهدي ثمرة جهدي المتواضع

الباحث

الشكر و التقدير

الحمد لله الذي هدانا و ما كنا لنهتدي لولاه كل الحمد و الثناء و الصلاة و السلام على اشرف الخلق و المرسلين أبي القاسم (محمد) صلوات الله عليه و على اله الأطهار اما بعد .

و أنا أضع آخر اللمسات على هذه الدراسة لا يسعني إلا أن أقدم بالغ الاعتزاز و جزيل الشكر و التقدير إلى الأستاذ الدكتور (علاء فرحان طالب) رئيس قسم العلوم المالية و المصرفية في كلية الإدارة و الاقتصاد بجامعة كربلاء المشرف على إعداد هذه الرسالة حول الملاحظات القيمة و المهمة و الاستشارة التي قدمها في مدة و مراحل إعداد الرسالة و التي كان لها الاثر البالغ في ظهورها بالشكل التي هي عليه الآن , راجيا من الله العلي القدير أن يوفقه و يمتعه بدوام الصحة و العافية و لمزيد من التآلق و الإبداع.

كما أتوجه بالشكر الجزيل للأستاذ الدكتور (حاكم محسن محمد) عميد كلية الإدارة و الاقتصاد بجامعة كربلاء و الأستاذ الدكتور (عبد الحسين حسن حبيب) المساعد العلمي و مسؤول الدراسات العليا في الكلية و إلى كافة أساتذتي الأعزاء في المرحلة الأولى ماجستير لما أبدوه من اهتمام و تُصْحُ قيم .

كما أتقدم بجزيل و وافر الشكر الى السادة الخبراء محكمي الاستبانة الذين قدموا ملاحظات وافية و مهمة للباحث حول فقرات الاستبيان و كذلك أتوجه بالشكر الى كل من راجع هذه الدراسة علميا و لغويا و ابدا ملاحظات قيمة و فاعلة حول الدراسة هذه و اتوجه بالشكر أيضا الى السادة المدراء و العاملين في الإدارات العليا للمصارف المبحوثة على تعاونهم معنا في الإجابة على فقرات الاستبيان.

كما و أتقدم بالشكر الجزيل إلى السيد رئيس اللجنة و السادة اعضاء لجنة المناقشة لتفضلهم بقبول مناقشة الرسالة.

و أود ان أقدم بالغ شكري و تقديري للأستاذ (احمد كاظم الطائي) لما أبداه من ملاحظات قيمة و لما قدمه من مساعدة للباحث فجزاه الله مني خير جزاء المحسنين وكذلك أتقدم بالشكر الوافر لزملائي طلبة الدراسات العليا في قسم العلوم المالية و المصرفية (عباس فاضل و أمير علي و ايناس ناصر و محمد زهير و حسن محمد و بسمان كامل) و شكري الجزيل للست (نغم دايع) و الست (فاطمة عبد علي) و الست (صباح عبد الوهاب) و الدكتور (فيصل علوان الطائي) الأمين العام للمكتبة المركزية بجامعة كربلاء و جميع موظفي المكتبة المركزية وكذلك العاملين في مكتبة الحظرتين الحسينية و العباسية و الاخ المهندس (مصطفى جميل النقاش) و الاستاذ (علي عبد الحسن الفتلاوي) و الى كل من ساعدني في انجاز هذه الرسالة.

الباحث

المستخلص

تهدف هذه الدراسة إلى تناول الاستراتيجيات المصرفية و دورها في بناء المقدرات الجوهرية للمصارف (دراسة استطلاعية مقارنة في عينة من المصارف الحكومية و الأهلية العراقية) فأنت حالت عدم الاستقرار في البيئة المصرفية العراقية بصورة خاصة و البيئة الكلية بصورة عامة و التي نتجت من عدم التأكد و صعوبة التنبؤ بالمستقبل و الظروف القادمة جعل من الضرورة على المصارف من أن تحمي نفسها في بيئة تتسم بالتشريعات و التنافسية العالية من خلال تبني الأسلوب الاستراتيجي في تعاملها عبر رسم الاستراتيجيات المناسبة لتحقيق أهدافها .

و تعتمد المصارف اليوم للبقاء في البيئة التي تتسم بالديناميكية و التنافسية على ما تمتلكه من موارد و قابليات تجعلها قادرة على مواصلة العمل و احتفاظها بمركزها التنافسي و التفوق على منافسيها عبر تسخير ما تمتلكه من الموارد و القابليات بأمثل صورة من أجل بناء مقدراتها الجوهرية و تحقيق ميزة تنافسية على باقي منافسيها و بالتالي البقاء في مجال عملها و المنافسة فيه و ذلك يمكن عبر تبني المصرف للاستراتيجيات التي يمكن من خلالها تعزيز و بناء تلك المقدرات الجوهرية

و بالرغم من أهمية الاستراتيجيات المصرفية و تبني بعض المصارف لها من أجل بناء و تعزيز مقدراتها الجوهرية ، نجد اليوم العديد من المصارف لا زالت لا تدرك أهمية دور الاستراتيجيات المصرفية في بناء المقدرات الجوهرية و هذه المشكلة التي تركز عليها الدراسة و تعمل على وضع الحلول المناسبة لها قدر الإمكان ، كما و تسعى هذه الدراسة إلى تحقيق مجموعة من الأهداف و التي من أهمها :

- 1 - معرفة مدى تبني المصارف المبحوثة عينة الدراسة للاستراتيجيات المصرفية و كيفية توظيفها لبناء و تعزيز مقدراتها الجوهرية
- 2 - - تحديد علاقة الارتباط بين الاستراتيجيات المصرفية و أبعاد المقدرات الجوهرية في المصارف .
- 3 - تحديد علاقة الأثر بين الاستراتيجيات المصرفية و أبعاد المقدرات الجوهرية في المصارف المبحوثة .

ولأجل تحقيق هذه الأهداف فقد تبنت الدراسة مخططا فرضيا يعبر عن العلاقات المنطقية بين متغيرات الدراسة و من أجل الكشف عند طبيعة هذه العلاقة فقد تم طرح عدة فرضيات

بوصفها إجابات أولية ثم تسعى هذه الدراسة إلى التحقق من مدى صحتها و في هذا السياق تم طرح ثلاث فرضيات رئيسية كانت على النحو الاتي :

1 - لا تتباين المصارف عينة الدراسة في تبني متغيرات الدراسة .
2 - لا توجد علاقة ارتباط ذات دلالة إحصائية بين الاستراتيجيات المصرفية و المقدرات الجوهرية.

3 - لا توجد علاقة أثر ذات دلالة إحصائية بين الاستراتيجيات المصرفية و المقدرات الجوهرية. و من اجل تطبيق هذه الدراسة ميدانيا و اختبار فروضها و بوصفها دراسة مقارنة فقد تم اختيار المصارف الحكومية (مصرف الرافدين و مصرف الرشيد) و المصارف الأهلية (مصرف بغداد و المصرف الأهلي و مصرف الخليج و مصرف الائتمان و مصرف الاستثمار) لكونها مصارف رائدة ذات تاريخ في الصيرفة العراقية و لها إدارات جيدة صالحة للدراسة و مؤهلة للإجابة على الاستبيان و تعاونت مع الباحث في توزيع استمارة الاستبيان كونها الأداة الأساسية للدراسة و قد بلغت العينة (71) من مدراء و رؤساء الأقسام و الشعب في الإدارة العامة و قد استخدم البرنامج الإحصائي (SPSS V17) و (Microsoft Excel 2010) لغرض إجراء المعالجات الإحصائية و قد توصلت الدراسة إلى عدة استنتاجات أهمها :

1 - لا تتباين المصارف الحكومية في تبني الاستراتيجيات المصرفية و المقدرات الجوهرية .
2 - لا تتباين المصارف الاهلية في تبني الاستراتيجيات المصرفية و المقدرات الجوهرية .
3 - و جود علاقة ارتباط و تأثير معنوي و ذات دلالة احصائية بين متغيرات الدراسة لدى المصارف الحكومية و الاهلية
و قد تضمنت الدراسة عدة توصيات أبرزها :

1 - ضرورة اهتمام ادارات المصارف المبحوثة بالاستراتيجيات المصرفية التي تم دراستها (استراتيجية التنوع (الصيرفة الشاملة) و استراتيجية الاندماج و التحالفات الاستراتيجية) لما لتلك الاستراتيجيات من اثر كبير على المصارف المبحوثة .

2 - العمل على تطوير الخبرات الادارية للمصارف في الادارات العليا عبر دخولها في دورات تدريبية لدى مصارف اقليمية و عالمية ذات باع طويل في تبني المدخل الاستراتيجي في عملها من اجل الاطلاع على تجاربها و عملياتها.

3 - يجب ان تتلاءم الاستراتيجيات المرسومة مع ما يمتلكه المصرف من موارد و قابليات فلا يذهب بوضع استراتيجية تحتاج اكبر من موارده فيفضل في تنفيذها و لا يضع استراتيجية تحتاج اقل من موارده فلا تستثمر بالصورة الامثل .

| الصفحة | الموضوع |
|------------------|--|
| ج | المحتويات |
| د - هـ | فهرست الجداول |
| و - ز | فهرست الاشكال |
| ز | فهرست الملاحق |
| ح - ط | المستخلص |
| 2 - 1 | المقدمة |
| 30 - 3 | الفصل الاول : بعض الدراسات السابقة و منهجية الدراسة الحالية |
| 12 - 4 | المبحث الاول : بعض الدراسات السابقة |
| 30 - 13 | المبحث الثاني : منهجية الدراسة الحالية |
| 152 - 31 | الفصل الثاني : الاطار النظري للدراسة |
| 46 - 32 | المبحث الاول : الاستراتيجيات المصرفية |
| 114 - 47 | المبحث الثاني : استراتيجية التنوع و الاندماج و التحالفات الاستراتيجية |
| 152 - 115 | المبحث الثالث: المقدرات الجوهرية |
| 180 - 153 | الفصل الثالث: وصف و تشخيص متغيرات الدراسة و تحليل النتائج و التباين |
| 176 - 154 | المبحث الاول : وصف و تشخيص أبعاد متغيرات الدراسة |
| 180 - 177 | المبحث الثاني : التحليل الإحصائي لتباين تبني متغيرات الدراسة |
| 200 - 181 | الفصل الرابع : اختبار مخطط الدراسة و فرضياتها |
| 190 - 182 | المبحث الاول : التحليل الاحصائي لعلاقة الارتباط بين متغيرات الدراسة |
| 200 - 191 | المبحث الثاني : التحليل الإحصائي لعلاقة الأثر بين متغيرات الدراسة |
| 211 - 201 | الفصل الخامس : الاستنتاجات و التوصيات |
| 208 - 202 | المبحث الاول : الاستنتاجات |
| 211 - 209 | المبحث الثاني : التوصيات |
| 236 - 212 | المصادر |
| | الملاحق |

فهرست الجداول

| رقم الجدول | العنوان | الصفحة |
|------------|--|--------|
| 1 | تركيبية الاستبانة | 19 |
| 2 | عدد الاستثمارات الموزعة و المسترجعة | 19 |
| 3 | النتائج النهائية لمعاملات الفا كروناخ في المصارف الحكومية | 20 |
| 4 | النتائج النهائية لمعاملات الفا كروناخ في المصارف الأهلية | 21 |
| 5 | وصف عينة الدراسة حسب العنوان الوظيفي | 26 |
| 6 | وصف عينة الدراسة حسب الجنس | 26 |
| 7 | وصف عينة الدراسة حسب الفئة العمرية | 27 |
| 8 | وصف عينة الدراسة حسب التحصيل الدراسي | 28 |
| 9 | وصف عينة الدراسة حسب سنوات الخدمة في القطاع المصرفي | 28 |
| 10 | وصف عينة الدراسة من حيث عدد الدورات التي اشترك فيها المستجوب | 29 |
| 11 | مفهوم الاستراتيجية المصرفية من منظور عدد من الكتاب و الباحثين | 33 |
| 12 | مجموعة من الاستراتيجيات المصرفية وفقا لآراء مجموعة من الكتاب | 37 |
| 13 | البدائل الاستراتيجية على مستوى المنظمة | 43 |
| 14 | جدول الاتفاق حول الاستراتيجيات (البدائل) | 45 |
| 15 | مفهوم الصيرفة الشاملة من منظور عدد من الكتاب و الباحثين | 48 |
| 16 | عدد المصارف الشاملة و المتخصصة في 17 بلدا أوربيا للفترة من 1996 - 1997 | 56 |
| 17 | ملخص للخدمات و العمليات التي تضطلع بها المصارف الشاملة | 65 |
| 18 | مفهوم الاندماج المصرفي من وجهة نظر مجموعة من الكتاب و الباحثين | 71 |
| 19 | الاندماجات المصرفية في الولايات المتحدة للفترة من (1980 - 1989) | 73 |
| 20 | الاندماجات المصرفية وفق إحصائيات FDIC للفترة (1990 - 1999) | 74 |
| 21 | اعداد الاندماج في المصارف لثمان بلدان أسيوية للفترة 1990 - 2003 | 75 |
| 22 | الاندماجات المصرفية وفق إحصائيات FDIC للفترة (2000 - 2009) | 76 |
| 23 | مفهوم التحالفات الاستراتيجية من وجهة نظر مجموعة من الكتاب و الباحثين | 93 |
| 24 | عدد التحالفات الاستراتيجية حول العالم للفترة ما بين (1984-1994) | 96 |
| 25 | تعريف المقدرات الجوهرية وفقا لمجموعة من الكتاب و الباحثين | 117 |
| 26 | الموارد الملموسة وفقا لـ (Hitt et al) | 150 |
| 27 | الموارد الغير ملموسة وفقا لـ (Hitt et al) | 151 |
| 28 | مقاييس المقدرات الجوهرية وفقا لـ (Hitt et al) | 152 |

| | | |
|-----|--|----|
| 159 | التوزيعات التكرارية و الاوساط الحسابية الموزونة و الانحرافات المعيارية و معامل الاختلاف و قيمة (t) المحسوبة لاستجابات افراد عينة الدراسة الخاصة بالاستراتيجيات المصرفية في المصارف الحكومية العراقية | 29 |
| 164 | التوزيعات التكرارية و الاوساط الحسابية الموزونة و الانحرافات المعيارية و معامل الاختلاف و قيمة (t) المحسوبة لاستجابات افراد عينة الدراسة الخاصة بالاستراتيجيات المصرفية في المصارف الاهلية العراقية | 30 |
| 169 | التوزيعات التكرارية و الاوساط الحسابية الموزونة و الانحرافات المعيارية و معامل الاختلاف و قيمة (t) المحسوبة لاستجابات افراد عينة الدراسة الخاصة بالمقدرات الجوهرية في المصارف الحكومية العراقية | 31 |
| 173 | التوزيعات التكرارية و الاوساط الحسابية الموزونة و الانحرافات المعيارية و معامل الاختلاف و قيمة (t) المحسوبة لاستجابات افراد عينة الدراسة الخاصة بالمقدرات الجوهرية في المصارف الاهلية العراقية | 32 |
| 174 | مقارنة للاستراتيجيات المصرفية | 33 |
| 175 | مقارنة لأبعاد المقدرات الجوهرية | 34 |
| 178 | تحليل التباين للمصارف الحكومية في تبني الاستراتيجيات المصرفية | 35 |
| 178 | تحليل التباين للمصارف الاهلية في تبني الاستراتيجيات المصرفية | 36 |
| 179 | تحليل التباين للمصارف الحكومية في تبني المقدرات الجوهرية | 37 |
| 180 | تحليل التباين للمصارف الاهلية في تبني المقدرات الجوهرية | 38 |
| 183 | نتائج علاقة الارتباط بين استراتيجية التنوع (الصيرفة الشاملة) و المقدرات الجوهرية للمصارف الحكومية و الاهلية | 39 |
| 185 | نتائج علاقة الارتباط بين استراتيجية الاندماج و المقدرات الجوهرية للمصارف الحكومية و الاهلية | 40 |
| 186 | نتائج علاقة الارتباط بين التحالفات الاستراتيجية و المقدرات الجوهرية للمصارف الحكومية و الاهلية | 41 |
| 188 | نتائج علاقة الارتباط بين الاستراتيجيات المصرفية و المقدرات الجوهرية للمصارف الحكومية و الاهلية | 42 |
| 190 | ترتيب قوة العلاقة الارتباطية بين الاستراتيجيات المصرفية و المقدرات الجوهرية | 43 |
| 191 | العلاقة التأثيرية بين التنوع (الصيرفة الشاملة) و المقدرات الجوهرية | 44 |
| 193 | العلاقة التأثيرية بين استراتيجية الاندماج و المقدرات الجوهرية | 45 |
| 195 | العلاقة التأثيرية بين التحالفات الاستراتيجية و المقدرات الجوهرية | 46 |
| 197 | العلاقة التأثيرية بين الاستراتيجيات المصرفية و المقدرات الجوهرية | 47 |
| 199 | ترتيب قوة علاقة الاثر بين المتغيرات | 48 |

فهرست الاشكال

| رقم الشكل | العنوان | الصفحة |
|-----------|---|--------|
| 1 | هيكلية الدراسة الحالية | 2 |
| 2 | المخطط الفرضي للدراسة | 16 |
| 3 | مصفوفة تحليل (SWOT) للمصرف | 40 |
| 4 | مراحل تكوين الخيارات الاستراتيجية | 41 |
| 5 | مراحل تخطيط و تقييم الخيارات الاستراتيجية | 42 |
| 6 | الهيكل الوظيفي للمؤسسات المالية المتنوعة | 51 |
| 7 | مجالات عمل المصارف الحديثة الشاملة | 53 |
| 8 | هيكل منظمات الصيرفة الشاملة | 62 |
| 9 | انواع و اساليب الاستيلاء | 70 |
| 10 | منحنى اعداد الاندماجات في المصارف الامريكية للفترة ما بين 1960 - 1983 | 73 |
| 11 | اقتصاديات الحجم و منحنى معدل كلفة الوحدة الواحدة | 80 |
| 12 | انموذج احجار زوايا التداوبية لـ (Sirower) | 82 |
| 13 | عملية الاندماج وفق انموذج (Daniel and Metcalf) | 86 |
| 14 | عملية الاندماج وفق انموذج (Coffey et al) | 88 |
| 15 | أطوار عملية الاندماج وفق أنموذج (Very) | 89 |
| 16 | مراحل عملية الاندماج وفق أنموذج Kusstatscher and Cooper | 90 |
| 17 | مراحل عملية الاندماج وفق أنموذج Frensch | 91 |
| 18 | التحالفات الاستراتيجية المتناظرة و غير المتناظرة | 102 |
| 19 | دوافع التحالفات | 105 |
| 20 | انموذج (Harbison and Pekar , 1998) | 108 |
| 21 | انموذج (Whipple and Frankel, 1998) | 110 |
| 22 | انموذج (Russ , 2010) للتحالفات الاستراتيجية | 111 |
| 23 | دورة حياة التحالف الاستراتيجي | 114 |
| 24 | المقدرات الجوهرية من دمج القابليات و الموارد | 120 |
| 25 | المقدرات الجوهرية من القابليات في ادارة موارد المنظمة | 121 |
| 26 | طبيعة المقدرات و الموارد لدى المنظمة | 125 |
| 27 | المقدرات الجوهرية وقيمتها للزبون | 126 |
| 28 | مصفوفة (درجة الجوهرية للمقدرات - قابلية التقليد) | 128 |
| 29 | تحقيق المقدرات الجوهرية لأهداف المنظمة | 131 |

| | | |
|-----|---|----|
| 132 | انموذج سلسلة القيمة | 30 |
| 134 | سلسلة القيمة المعدلة | 31 |
| 136 | ترجمة الانشطة العالية الاداء في سلسلة القيمة الى ميزة تنافسية | 32 |
| 137 | مصفوفة (المقدرات الجوهرية - السوق) | 33 |
| 139 | ابعاد المقدرات الجوهرية القائمة على المعرفة | 34 |
| 140 | دورة المقدرات الجوهرية | 35 |
| 143 | شجرة المقدرات الجوهرية | 36 |
| 145 | أنموذج (Greaver II) للمقدرات الجوهرية | 37 |
| 146 | أنموذج (Johnson and Scholes) للمقدرات الجوهرية | 38 |
| 147 | أنموذج (Hitt et al) في تحديد و بناء المقدرات الجوهرية | 39 |
| 148 | أنموذج (Jones) للمقدرات الجوهرية | 40 |
| 149 | أنموذج (Coulter) للمقدرات الجوهرية | 41 |

فهرست الملاحق

| العنوان | رقم الملحق |
|--|------------|
| اسماء السادة محكمي الاستبيان | 1 |
| استمارة الاستبيان | 2 |
| ارتباط المصارف الحكومية | 3 |
| ارتباط المصارف الأهلية | 4 |
| الوسائل الإحصائية المستخدمة في الدراسة | 5 |

المقدمة

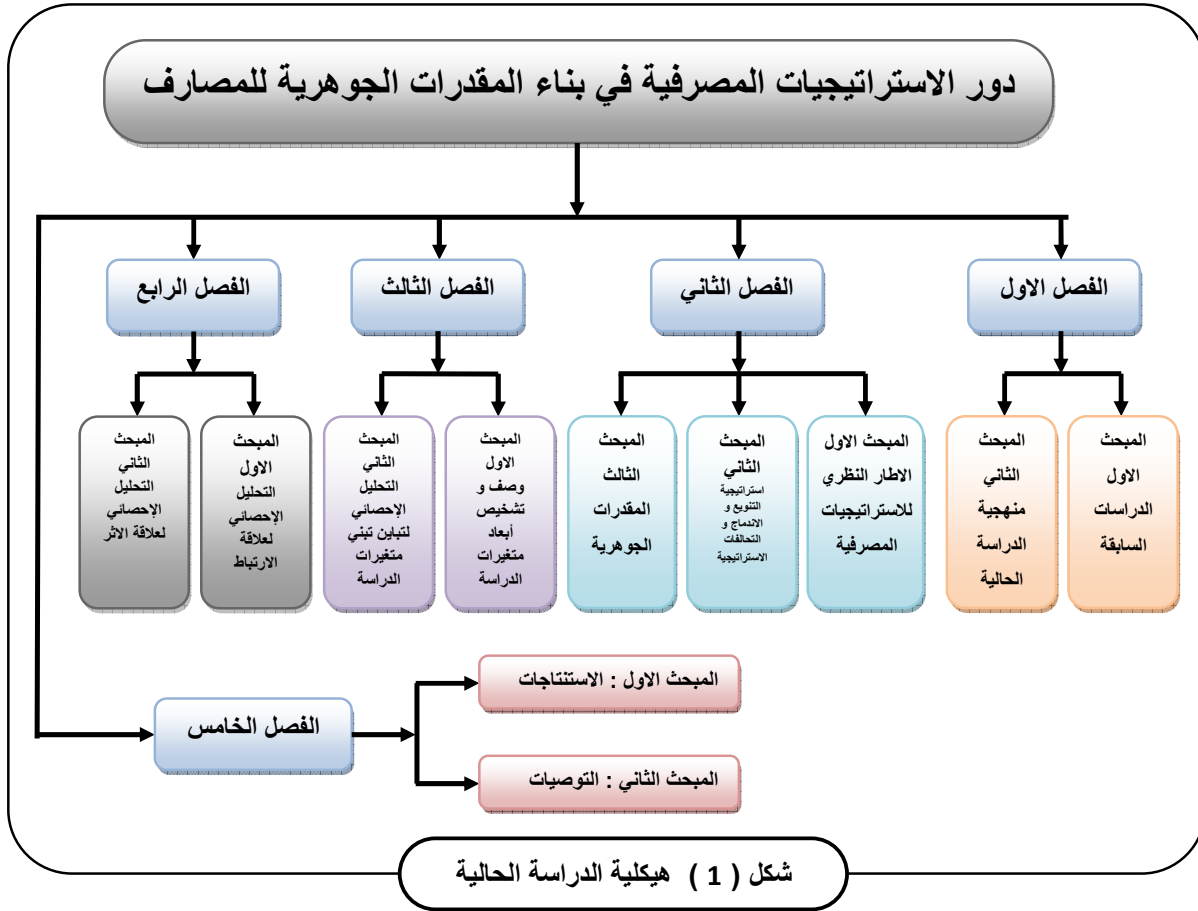
Introduction

تعد المصارف من أهم البنى التحتية الاقتصادية لأي بلد نتيجة الدور الذي تضطلع به بشكل فعال في الاقتصاد القومي عبر ما تقدمه من أنشطة وخدمات مما جعلت المصارف تتغلغل في مفاصل الحياة الاقتصادية للبلد و لما كانت تحظى بهذه الأهمية كان لزاما على العاملين فيها المحافظة على أمانها و تطويره و حماية مستقبل هذه المؤسسات الحيوية في ظل البيئة غير المستقرة لكون فشلها او مجر القصور في عملها سينعكس سلبا على اقتصاد البلد و هذا يتطلب منهم استخدام التخطيط الصحيح و البناء في استخدام موارد و قابليات المصرف لتعزيز موقفه التنافسي و هنا يتأتى دور الاستراتيجيات المصرفية كصمام أمان لمستقبل المصارف في البيئة المصرفية من خلال الاستخدام الصحيح للخطة المناسبة وفق إيدولوجية مبنية على أساس خبرة الإدارة الطويلة في المجال المصرفي من اجل استخدام موارد و قابليات المصرف عبر استغلالها بالشكل الأمثل مما يجعلها تحقق مقدره جوهرية في انجاز أعمالها تمهيدا للحصول على الميزة التنافسية مقارنة بمنافسيها في البيئة المصرفية و من هنا تتأتى أهمية الدراسة الحالية و التي تسعى الى إثارة اهتمام المصارف بصورة عامة و المبحوثة بصورة خاصة إلى الدور الذي تلعبه الاستراتيجيات المصرفية في بناء المقدرات الجوهرية و من الجدير بالذكر إن هذه الدراسة قد تم هيكلتها في خمسة فصول و كل فصل منها قسم الى مباحث و على الشكل التالي :

- 1 – تناول الفصل الأول (الدراسات السابقة و منهجية الدراسة الحالية) و تألف بدوره من مبحثين تناول الأول بعض الدراسات السابقة في حين تناول الثاني منهجية الدراسة الحالية .
- 2 – تناول الفصل الثاني (الإطار النظري للدراسة) و الذي يشمل ثلاث مباحث و تناول الأول الاستراتيجيات المصرفية اما المبحث الثاني فتطرق الى استراتيجية التنوع (الصيرفة الشاملة) و الاندماج و التحالفات الاستراتيجية في حين تطرق المبحث الثالث للمقدرات الجوهرية .
- 3 – أما الفصل الثالث (وصف وتشخيص متغيرات الدراسة و تحليل نتائجها و تحليل التباين) و قد قسم الى مبحثين تناول الأول منها وصف وتشخيص متغيرات الدراسة في حين تناول الثاني تحليل التباين .
- 4 – في حين تناول الفصل الرابع (اختبار مخطط الدراسة و فرضيتها) و الذي انقسم بدوره إلى مبحثين تناول الأول منها التحليل الإحصائي لعلاقة الارتباط بين متغيرات الدراسة بينما اقتصر الثاني على التحليل الإحصائي لعلاقة الأثر بين متغيرات الدراسة .

5 – أما الفصل الخامس (الاستنتاجات الخاصة بالجانب النظري و التطبيقي و التوصيات) و الذي تناول فصله الاول الاستنتاجات بينما تناول فصله الثاني التوصيات الخاصة بالدراسة الحالية.

و الشكل (1) يوضح هيكلية الدراسة الحالية :



الفصل الأول

الدراسات السابقة و منهجية الدراسة الحالية

المبحث الأول : الدراسات السابقة 

المبحث الثاني : منهجية الدراسة 

الفصل الأول

الدراسات السابقة و منهجية الدراسة الحالية

تعد المنهجية العلمية للدراسة الحالية الطريق الذي يسلكه الباحث لتحقيق ما يهدف اليه و لغرض الوصول الى نتائج علمية مقبولة ينبغي اتباع منهجية صحيحة مبنية على اسس سليمة. ويتناول هذا الفصل في مبحثه الاول استعراض مجموعة من الدراسات السابقة ذات العلاقة بموضوع الدراسة الحالية و التي صنفت الى دراسات عربية و اجنبية و تناول الفصل ايضا في مبحثه الثاني وضع منهجية الدراسة و ذلك من خلال تحديد مشكلة الدراسة و اهميتها و اهدافها و مخطط الدراسة و منهج الدراسة و فرضيات الدراسة و حدود الدراسة و ادوات الدراسة و وصف مجتمع و عينة الدراسة .



الفصل الأول

المبحث الأول

الدراسات السابقة

Previous Studies

تمهيد : -

يهدف الباحث في هذا المبحث إلى عرض موجز لمجموعة من الدراسات السابقة التي تناولت متغيرات الدراسة الحالية (الاستراتيجيات المصرفية و المقدرات الجوهرية) ، حيث تعد هذه الدراسات ذات أهمية كبيرة لكونها وفرت للباحث معلومات مهمة و قيمة حول متغيرات الدراسة و إلى ماذا توصلت و بالتالي تمكنه من الانطلاق من حيث انتهى الآخرون و لذلك جرت العلية على قيام الباحثين باستعراض الدراسات السابقة ذات العلاقة بموضوع راسنهم، مع الإشارة إلى ان الباحث لم يجد راسة سابقة جمعت بين متغيرات راسننه الحالية مما سيعطي راسننه السبق في سبر اغوار هذا الموضوع :

أولا : الدراسات الأجنبية المتعلقة بموضوع الدراسة

1 – دراسات الاستراتيجيات المصرفية Banking Strategies Studies

| أ – دراسة Lazo and Wood , 1995 | |
|--|------------------|
| (Corporate Strategy For Mexican Banks and Market Contestability Theory :A Review) الإستراتيجية المصرفية للمصارف المكسيكية و نظرية صراع السوق | عنوان الدراسة |
| مجموعة من المصارف المكسيكية (عينة قصدية) | عينة الدراسة |
| بيان أثر سياسات التشريعات المالية و النقدية باعتبارها احد العوامل التي تتحكم باستقرار السوق على الاستراتيجيات المصرفية في المكسيك و توجهاتها ضمن البيئة التنافسية. | هدف الدراسة |
| أظهرت المصارف المكسيكية []لة تجريبية على الاثر الذي تتركه السياسات و التشريعات المالية و النقدية في صياغة و توجه الاستراتيجيات المصرفية . | نتائج الدراسة |
| فضلا عن استخدامها في الجانب النظري استخدمت كدراسة سابقة | مدى الإفادة منها |
| استخدام الاستراتيجيات المصرفية (متغير مستقل) | أوجه الشبه |
| استخدام نظرية صراع السوق (متغير معتمد) | أوجه الاختلاف |

| ب - دراسة Sebastian and Hernansanz , 2000 | |
|--|------------------|
| (The Spanish Bank's Strategy in Latin America) إستراتيجية المصارف الإسبانية في أمريكا اللاتينية | عنوان الدراسة |
| عينة من المصارف الإسبانية في البرازيل و أمريكا اللاتينية (عينة قصدية) | عينة الدراسة |
| دراسة واقع الاستراتيجيات المصرفية للمصارف الإسبانية العاملة في البرازيل و أمريكا اللاتينية خلال العشرين سنة الأخيرة . | هدف الدراسة |
| توصلت الدراسة الى ان المصارف الإسبانية اعتمدت على استراتيجيات مصرفية تهدف إلى تعزيز الكفاءة الإدارية و إدارة المخاطر مما عزز موقعها التنافسي وزاد من إمكانيتها | نتائج الدراسة |
| استخدمت كدراسة سابقة. | مدى الإفادة منها |
| استخدام الاستراتيجيات المصرفية (متغير مستقل) | أوجه الشبه |
| استخدمت الدراسة متغير واحد لغرض توضيح | أوجه الاختلاف |

| ج - دراسة Schmidt , 2001 | |
|--|------------------|
| (The Future Of Banking in Europe) مستقبل الصناعة المصرفية في اوربا | عنوان الدراسة |
| عينة من المصارف في دول الاتحاد الأوروبي (عينة عشوائية) | عينة الدراسة |
| حاولت الدراسة التنبؤ بواقع المصارف الأوروبية مستقبلا في ظل حالة اللا تأكد التي تشوب القطاع المصرفي و التي مصدرها العوامل الداخلية و الخارجية في البيئة المصرفية و كيفية التعامل معها من خلال الاستراتيجيات التي ترسمها و تتبعها المصارف الأوروبية . | هدف الدراسة |
| توصلت الدراسة الى انه من الممكن جعل الصناعة المصرفية أفضل مستقبلا عبر تبني استراتيجيات مصرفية تأخذ بنظر الاعتبار قواعد المنافسة و متطلبات التشريعات القانونية و تطور تكنولوجيا المعلومات في ظل التوجه نحو التكامل المالي و النقدي في سياسات دول الاتحاد الأوروبي | نتائج الدراسة |
| استخدمها الباحث في الجانب النظري للرسالة فضلا عن كونها دراسة سابقة. | مدى الإفادة منها |
| استخدام الاستراتيجيات المصرفية (متغير مستقل) | أوجه الشبه |
| انها دراسة استخدمت التنبؤ لمعرفة مستقبل المصارف | أوجه الاختلاف |

| د - دراسة Bos and Kool , 2004 | |
|---|------------------|
| (Bank Efficiency : The Role Of Bank Strategy and Local Market Conditions) كفاءة المصرف و دور الاستراتيجية المصرفية و موقف السوق المحلي | عنوان الدراسة |
| عينة من المصارف الهولندية (عينة قصدية) | عينة الدراسة |
| معرفة دور الاستراتيجيات المصرفية و حالة السوق المصرفي المحلي في بناء كفاءة المصرف و ذلك من خلال مشاهدات المتغيرات في البيئة المصرفية | هدف الدراسة |
| أفضت الدراسة الى ان الاستخدام الصحيح للاستراتيجية في ظل ظروف السوق المصرفية عند وقت معين يؤدي الى ارتفاع كفاءة أداء المصرف خصوصا في تقليل التكاليف و زيادة الأرباح و العوائد. | نتائج الدراسة |
| استخدمت كدراسة سابقة. | مدى الإفادة منها |
| الاستراتيجية المصرفية (متغير مستقل) | أوجه الشبه |
| حالة السوق و كفاءة المصرف (متغير معتمد) | أوجه الاختلاف |

| هـ - دراسة Crocco and Figuerido , 2009 | |
|---|------------------|
| (Differentiated Bank Strategies Across The Territory : An Exploratory Analysis) اختلاف الاستراتيجيات المصرفية طبقا لموقعها : دراسة تحليلية | عنوان الدراسة |
| فروع المصارف المحلية في البرازيل (عينة عشوائية) | عينة الدراسة |
| معرفة الفرق و الاختلاف بين استراتيجيات المصارف البرازيلية المحلية في ظل الاقتصاد البرازيلي في استخدام السيولة المحلية عبر دراسة القوائم المالية للمصارف عينة الدراسة | هدف الدراسة |
| توصلت الدراسة إلى إن هنالك تفاوت كبير في الاستراتيجيات المتبعة من لدن المصارف البرازيلية في إدارة السيولة و التي تسهم بدورها في تباين أنماط النمو الاقتصادي في البرازيل . | نتائج الدراسة |
| استخدمت كدراسة سابقة. | مدى الإفادة منها |
| استخدام متغير الاستراتيجيات المصرفية | أوجه الشبه |
| دراسة ذات متغير واحد | أوجه الاختلاف |

| و - دراسة Alves et al , 2009 | |
|--|------------------|
| (Banking Strategy and Credit Expansion) الاستراتيجية المصرفية و توسع الائتمان | عنوان الدراسة |
| البنوك البرازيلية (عينة عشوائية) | عينة الدراسة |
| توضيح العلاقة بين الاستراتيجيات المتبعة في المصارف و سلوك الصناعة المصرفية في توسيع الائتمان من خلال دراسة القوائم المالية للمصارف من اجل معرفة توجه القرارات المتخذة بشأن الاستراتيجيات المتبعة و كيفية تعاملها مع التوسع في الائتمان . | هدف الدراسة |
| لقد وجدت الدراسة ان العلاقة واضحة بشكل كبير بينهما من خلال اثر القرارات المتخذة في خضم الاستراتيجيات المصرفية المتبعة بشأن الائتمان | نتائج الدراسة |
| استخدمت في الجانب النظري من الرسالة و كذلك استخدمت كدراسة سابقة | مدى الإفادة منها |
| الاستراتيجية المصرفية (متغير مستقل) | أوجه الشبه |
| التوسع بالائتمان (متغير معتمد) | أوجه الاختلاف |

2 - دراسات المقدرات الجوهرية Core Competencies Studies

| أ - دراسة Hamel and Prahalad , 1990 | |
|---|------------------|
| (The Core Competence Of The Corporation) المقدرات الجوهرية للشركة | عنوان الدراسة |
| شركات (NEC و Honda و Xerox و Chrysler و Casio) الاستراتيجية المصرفية (عينة قصدية) | عينة الدراسة |
| توضيح مفهوم المقدرات الجوهرية عبر دراسة استراتيجيات النمو و نتائجها في الشركات اليابانية مقارنة بنظيراتها الأمريكية خلال عقد الثمانينيات و خصوصا استراتيجيات التنويع المترابط. | هدف الدراسة |
| توصلت الدراسة الى ان سر نجاح و نمو الشركات اليابانية هو كونها تعتمد و بشكل كبير على ما تمتلكه من مقدرات جوهرية و ان عملها في استراتيجيات النمو و التنويع التي تتبعها تكون مرتبطة فقط بما تمتلكه من مقدرات جوهرية (فهي تنظر الى نفسها كمحفظة مقدرات و ليس كمحفظة أعمال) على عكس نظيرتها الأمريكية التي تعتمد التنويع و الدخول الى مجالات لا ترتبط باختصاصاتها المباشرة و ما نتج عن ذلك هو تفوق الشركات اليابانية بشكل كبير عن نظيرتها الأمريكية و بنسب نمو وصلت الى أكثر من 200% خلال فترات الثمانينيات . | نتائج الدراسة |
| فضلا عن كونها دراسة سابقة قدمت هذه الدراسة التي عدة عام 1990 معلومات قيمة للباحث حول مفهوم المقدرات الجوهرية لكونها الدراسة الأولى التي كشفت عن مفهوم المقدرات الجوهرية و قد تم تضمينها في الجانب النظري للرسالة و كذلك استخدمت كدراسة سابقة. | مدى الإفادة منها |

| | |
|-----------------------------------|---------------|
| المقدرات الجوهرية (متغير مستقل) | أوجه الشبه |
| ☐ راسة ذات متغير واحد | أوجه الاختلاف |

| ب - دراسة Markides and Williamson , 1994 | |
|---|------------------|
| (Related Diversification , Core Competence and Corporate Performance) التنوع المرتبط و المقدرات الجوهرية و اداء الشركة | عنوان الدراسة |
| شركة Canon اليابانية . (عينة قصدية) | عينة الدراسة |
| معرفة النتائج التي تحصل عليها المنظمة من تبنيها إستراتيجية التنوع المترابط و خصوصا في الامد البعيد و التي تتعلق باستخدام مقدراتها الجوهرية في تحقيق أداء عالي مقارنة بمنافسيها في مجال عملها . | هدف الدراسة |
| وجدت الدراسة ان هنالك منافع كبيرة ممكن ان تجنيها المنظمة من تبنيها لاستراتيجيات التنوع المترابط حيث تؤتي تلك الفوائد الى خلق ميزة تنافسية للمنظمة تمكنها من تحقيق أداء عالي مقارنة بمنافسيها في قطاع الأعمال التي تختص به | نتائج الدراسة |
| استخدمت كدراسة سابقة | مدى الإفادة منها |
| المقدرات الجوهرية (متغير مستقل) | أوجه الشبه |
| التنوع المترابط و أداء الشركة (متغير معتمد) | أوجه الاختلاف |

| ج - دراسة Coyne et al , 1997 | |
|---|------------------|
| (Is Your Core Competence A Mirage ?) هل مقدراتك الجوهرية سراب ؟ | عنوان الدراسة |
| عينة من الشركات الامريكية (عينة عشوائية) | عينة الدراسة |
| بيان اهمية المقدرات الجوهرية كمفهوم يقو المنظمة للنجاح عبر اعتمادها على ما تمتلكه من مهارات و امكانيات تارة مقارنة بمثلاتها | هدف الدراسة |
| وجدت الدراسة ان القليل من الشركات اليوم تمتلك مقدرات جوهرية و تعتمدها من اجل تحقيق النجاحات المستدامة في ظل التنافسية العالية التي تمتاز بها بيئة الأعمال اليوم حيث ان الشركات يجب ان تبحث عن ما يمكنها من البقاء و المنافسة و لذلك عليها ان تحدد المقدرات الجوهرية التي تمتلكها و تعززها من اجل ذلك. | نتائج الدراسة |
| استخدمت كدراسة سابقة و كذلك استخدامها في الجانب النظري من الدراسة . | مدى الإفادة منها |
| استخدام متغير المقدرات الجوهرية | أوجه الشبه |
| ☐ راسة ذات متغير واحد | أوجه الاختلاف |

| د - دراسة Lazo and Wood , 2001 | |
|---|------------------|
| (Management Of Core Competencies in Mexican and European Banks) ادارة المقدرات الجوهرية في المصارف المكسيكية و الاوربية | عنوان الدراسة |
| 55 مدير في مصارف مكسيكية و اسبانية و بريطانية (عينة قصدية) | عينة الدراسة |
| يکمن في توضيح كيفية ادارة المقدرات الجوهرية التي تمتلكها المنظمة بتجاه استغلال الفرص المتنامية في البيئة المصرفية عبر استراتيجيات المصارف في التنوع و النمو المرتبطة بالمقدرات الجوهرية . | هدف الدراسة |
| وجدت الدراسة ان الغالبية العظمى من المصارف عينة الدراسة تستجيب للتغيرات البيئية عبر استراتيجيات التنوع و النمو و لكن بروابط غير واضحة او مباشرة مع ما تمتلكه من مقدرات جوهرية. | نتائج الدراسة |
| استخدمت كدراسة سابقة و كذلك استخدامها في الجانب النظري من الدراسة | مدى الإفادة منها |
| استخدام متغير المقدرات الجوهرية | أوجه الشبه |
| □ دراسة ذات متغير واحد | أوجه الاختلاف |

| هـ - دراسة Beni – Hani and Al Hawary , 2009 | |
|---|------------------|
| (The Impact Of Core Competencies On Competitive Advantage : Strategic Challenger) اثر المقدرات الجوهرية على الميزة التنافسية : تحدي استراتيجي | عنوان الدراسة |
| 18 مؤسسة تأمين أرنية (عينة قصدية) | عينة الدراسة |
| اختبار اثر المقدرات الجوهرية على الميزة التنافسية و استخدام تطبيقات تكنولوجيا المعلومات في شركات و مؤسسات التأمين الأرنية . | هدف الدراسة |
| أظهرت الدراسة ان هنالك علاقة ارتباط معنوية موجبة بين المقدرات الجوهرية و الميزة التنافسية لدى عينة الدراسة و قد أظهرت الدراسة أيضا أن هنالك أثر كبير للمقدرات الجوهرية على الميزة التنافسية . | نتائج الدراسة |
| استخدمت كدراسة سابقة | مدى الإفادة منها |
| استخدم المقدرات الجوهرية (متغير مستقل) | أوجه الشبه |
| استخدام الميزة التنافسية (متغير تابع) | أوجه الاختلاف |

ثانيا : الدراسات العربية المتعلقة بموضوع الدراسة

| أ - دراسة المشهاني , 2002 | |
|--|------------------|
| العلاقة بين تقانة المعلومات والتدريب وأثرها في القدرات المميزة | عنوان الدراسة |
| □ راسة مسحية للأراء المدراء العاملين في الشركة العامة للنقل البري | عينة الدراسة |
| هدفت الدراسة إلى قياس آلية العلاقة بين تقانة المعلومات والتدريب والقدرات المميزة وإغناء مضامينها الفكرية بالتحليل والمناقشة. | هدف الدراسة |
| <p>وخلصت الدراسة الى مجموعة من الاستنتاجات أهمها :</p> <p>1- امتلاك مديري الإدارة (العليا والوسطى والدنيا) في الشركة العامة للنقل البري وعياً وإدراكاً</p> <p>ب (تقانة المعلومات والتدريب والقدرات المميزة) .</p> <p>2- تؤكد العلاقة الارتباطية المعنوية ما بين تقانة المعلومات والتدريب والقدرات المميزة.</p> <p>3- تمثل تقانة المعلومات متغيراً مؤثراً في التدريب والقدرات المميزة ، ويمثل التدريب متغيراً مؤثراً في تقانة المعلومات والقدرات المميزة .</p> <p>4- واختتمت الدراسة لتسجل جملة من التوصيات والمقترحات التي يمكن أن تسهم في الارتقاء بمستوى قطاع النقل العراقي في تحقيق النمو والرقي مستقبلاً .</p> | نتائج الدراسة |
| استخدامها كدراسة سابقة | مدى الإفادة منها |
| المقدرات الجوهرية (متغير معتمد) | أوجه الشبه |
| تقانة المعلومات (متغير مستقل) و التدريب (متغير مستقل) | أوجه الاختلاف |

| ب - دراسة نايف , 2007 | |
|--|------------------|
| العلاقة بين ادارة المعرفة و المقدره الجوهرية و اثرها في الاداء الاستراتيجي | عنوان الدراسة |
| □ راسة تطبيقية لبعض منشأة وزارة الصناعة في مدينة بغداد □ | عينة الدراسة |
| وقد انطلقت من مشكلة عبر عنها بعد من التساؤلات استهدف من الاجابة عنها استجلاء الفلسفة النظرية والمرامي الفكرية لهذه المتغيرات كونها من المواضيع الحديثة على البيئة العربية عامة والبيئة العراقية خاصة، ومن ثم تشخيص علاقاتها واثرها | هدف الدراسة |
| الاستنتاجات التي توصلت اليها الدراسة والتي من اهمها اثبات صحة فرضيات الدراسة التي تشير الى وجود □ علاقات ارتباط وتأثير بين متغيراتها اذ حصل متغير تكامل المعرفة على اعلى قيمة ارتباط وهذا يدل على ان عمليات المعرفة هي جوهر تحسين □ ارة المعرفة ، فيما حصل متغير الموارد □ التنظيمية والبشرية من خلال عده مقدره جوهرية على قيمة ارتباط عالية وذلك باعتبار هذه الموارد □ تمثل حاملي المعرفة في الشركة ، واستنتجت الدراسة الى عدم قدرة الشركات على تحديد مقدراتها الكامنة التي تمنح المنظمة ميزة مضافة . بالمقابل تم تقديم توصيات تتماشى وواقع الاستنتاجات فضلاً عن تقديم بعض المقترحات الاستشرافية. | نتائج الدراسة |
| استخدامها كدراسة سابقة | مدى الإفادة منها |
| المقدرات الجوهرية (متغير مستقل) | أوجه الشبه |
| □ ارة المعرفة (متغير مستقل) و □ اء الاستراتيجي (متغير تابع) | أوجه الاختلاف |

ثالثاً : مناقشة الدراسات السابقة

- بعد تفحص و تحليل الدراسات السابقة انفة الذكر في مجال الاستراتيجيات المصرفية و المقدرات الجوهرية تمكن الباحث من تثبيت الملاحظات التالية :
- 1 - امتازت الدراسات السابقة في عرض متغير الاستراتيجيات المصرفية بصورة عامة أي ان الاستراتيجيات التي عرضها الباحثون سابقا كانت مختلفة من حيث مستوياتها في المنظمات على عكس □ راستنا التي ركزت على الاستراتيجيات المصرفية على مستوى □ ارة العليا.
 - 2 - عمدت الدراسات السابقة الى التركيز بصورة مباشرة (مقصوفة) على بعض البدائل الاستراتيجية .
 - 3 - ان اغلب العينات المختارة في الدراسات السابقة كانت عينات مختارة بصورة مباشرة (قصدية) و القليل منها كانت غير مباشرة (عشوائية)

- 4 – كما ان اغلب الدراسات السابقة كانت راسات ذات طبيعة استطلاعية.
- 5 – وضحت الدراسات السابقة متغير المقدرات الجوهرية بصورة عامة كما و ان اغلبها رس هذا المتغير كحالة راسية في منظمة معينة .
- 6 – تباين عينات الدراسات من حيث النوع و طبيعة القطاع و الصناعة فنجد ان هنالك عينات اقتصرت على المصارف او الشركات او المؤسسات المالية .

رابعا : اوجه الاستفادة من الدراسات السابقة

- 1 – الاطلاع على منهجية الدراسات و محاولة الاستقاة منها في الجانب النظري لدراستنا الحالية.
- 2 – الاطلاع على الجانب التطبيقي لتلك الدراسات من اجل تحديد نوع و حجم العينة المناسبة للدراسة الحالية .
- 3 – التعرف على الوسائل الاحصائية المستخدمة فيها و تحديد افضل الوسائل و الاكثر ملائمة لاختبار فرضيات راستنا الحالية مع ملاحظة اساليب الصدق و الثبات فيها .
- 4 – معرفة ما توصلت اليه تلك الدراسات و ما هي التوصيات التي بشأن ذلك و الانطلاق من حيث انتهت .
- 5 – الاطلاع على المصير المستخدمة في الجانب النظري و التعرف على اراء الكتاب و الباحثين .

خامسا : مميزات الدراسة الحالية

- بعد توضيح موقف الدراسات السابقة يبقى علينا ان نوضح ما تميزت به الدراسة الحالية و التي تلخصت بالنقاط التالية :
- 1 – انها جمعت بين متغيرين لم يسبق لهما ان جمعا معا في راسة من قبل حسب اطلاع الباحث.
 - 2 – امتازت الاستراتيجيات المصرفية في راستنا كونها رست في مستوى الإدارة العليا (الاستراتيجية) و تم اختيار ثلاث بدائل (خيارات استراتيجية) وفق اسلوب الاتفاق لدى الباحثين و الكتاب .
 - 3- اعتمدت هذه الدراسة على اسلوب المقارنة في القطاع المصرفي فقد عمدت الدراسة الى مقارنة عينة من المصارف الحكومية العراقية مع عينة من نظيرتها الاهلية (المصارف الخاصة) العراقية .

الفصل الأول

المبحث الثاني

منهجية الدراسة

Study Methodology

يوضح هذا المبحث الخطوات الاساسية لمنهجية الدراسة □ ذلك يتضح في الفقرات الاتية :

أولاً : - مشكلة الدراسة Study Problem

يمكن التعامل مع مشكلة الدراسة من ناحيتين هما :-

1 – المشكلة الفكرية : تتبع المشكلة الفكرية من الجدل الذي تخضع له متغيرات الدراسة □ يكمن السبب □ راء ذلك إلى طبيعة تلك المتغيرات فمتغير الاستراتيجيات المصرفية يعد متغير خاضعاً لأراء الكتاب □ الباحثين فالبعض يجد الاستراتيجيات المصرفية استراتيجيات عامة □ ميدانها المصرف □ الآخر □ ن ينظر □ ن إليها بوصفها استراتيجية خاصة بالمصرف لا غير ناهيك عن تعدد الاستراتيجيات □ بدائلها في المصرف ذلك جعل الباحثون يدرسونها بعدة أشكال □ من ز □ ايا عديدة □ بالتالي ظلت الإستراتيجية المصرفية يكتنفها نوع من الغموض .

أما فيما يخص متغير المقدرات الجوهرية فلكونه حديث العهد مقارنة بباقي المصطلحات الإدارية اضع الى ذلك تداخله □ تشابهه مع مجموعة من المصطلحات القريبة منه مثل القابليات الإستراتيجية □ المقدرات المميزة إضافة إلى أسلوب ترجمة مصطلحه (Core Competencies) الذي اختلف أكثر الباحثين بشأنه ظلت هذه الأمور تدفع بمصطلح المقدرات الجوهرية □ مكوناته الى نوع من الغموض □ الخضوع الى الرأي الشخصي للباحثين الذين تطرقوا لموضوع المقدرات الجوهرية □ بالتالي هذا الغموض يجعل العلاقة بين المتغيرين خاضعة لأراء الباحثين في علاقتهم معاً □ خصوصاً تحديد □ ر كليهما في التأثير على الآخر .

2 – المشكلة الميدانية : - تبدأ المشكلة الميدانية في المصارف المبحوثة (عينة الدراسة) حيث تمتاز المصارف العراقية الحكومية □ الأهلية بإنها تعمل في ظل بيئة غير مستقرة اقتصادياً □ سياسياً □ بالتالي فهي تختلف عن المصارف المتواجدة خارج القطر من حيث التطور □ الإمكانيات □ هذا جعل من الصعب عليها تطوير استراتيجياتها المصرفية □ معرفة كيفية بناء مقدراتها □ بالكاد تعزيز تلك المقدرات من اجل تعزيز مكانة □ مركز المصرف تنافسياً □ عليه يمكن توضيح البعدين الفكري □ الميداني لمشكلة الدراسة من خلال التساؤل هل للاستراتيجيات المصرفية اثر في تعزيز المقدرات الجوهرية للمصارف المبحوثة □ يتجسد ذلك التساؤل في عدة تساؤلات هي :

أ – ما هي طبيعة □ انواع الاستراتيجيات المصرفية □ المقدرات الجوهرية التي تسعى المصارف المبحوثة الى تبنيها؟

ب – ما مدى اهتمام المصارف المبحوثة بكل من الاستراتيجيات المصرفية □ المقدرات الجوهرية؟

ج – هل توجد علاقة ارتباط بين الاستراتيجيات المصرفية □ المقدرات الجوهرية □ ابعادها؟

د – هل توجد علاقة أثر الاستراتيجيات المصرفية في المقدرات الجوهرية؟

هـ – هل تساهم الاستراتيجيات المصرفية في تطوير المقدرات الجوهرية للمصارف؟

ثانيا : أهمية الدراسة Study Importance

يمكن تقسيم أهمية الدراسة الى محورين هما :-

1 – الأهمية الأكاديمية للدراسة Academic Importance of Study

□ تتجسد الأهمية الأكاديمية لهذه الدراسة من خلال النقاط الآتية :

أ – تعد هذه الدراسة مساهمة متواضعة في محل □ لة أغناء المكتبة العربية بصورة عامة □ المكتبة العراقية بصورة خاصة □ ذلك من خلال تعزيز الدراسات □ البحوث السابقة المتعلقة بمتغيرات الدراسة □ تحديث المعلومات الأدبية حولها .

ب – عمدت هذه الدراسة الى التعامل مع الجانب النظري للمتغيرات بصورة شمولية □ متكاملة عبر الاعتماد على مصادر حديثة □ قيمة من مكنت اقليمية □ لية معرف □ فة بالإضافة الى مراكز الأبحاث الدولية في الجامعات العالمية □ عرضت معلومات □ مصادر لم تستخدم داخل القطر من قبل □ بالتالي فأنها من □ جهة نظر الباحث تعد اسهامة مهمة في تطوير □ رفق مسيرة البحث العلمي في العراق بكل ما هو جديد في ميدان الاختصاص .

2 – الأهمية الميدانية للدراسة Field Importance of Study

تتمثل أهمية الدراسة الميدانية في محل □ لة توجيه انتباه المصارف العراقية عموماً □ المصارف المبحوثة خصوصاً الى الأهمية التي يمتاز به موضوع الدراسة عبر توجيه إدراك القيادات الإدارية العليا □ كوادرها في تلك المصارف الى □ الذي تلعبه الاستراتيجيات المصرفية في بناء المقدرات الجوهرية للمصرف من اجل زيادة قدرات المصارف في تعزيز موقفها التنافسي في الوقت الحالي □ المستقبل نظراً لل □ الذي تلعبه المصارف الحكومية □ الأهلية العراقية في الاقتصاد الوطني □ الذي يحتم عليها مواجهة □ ضاع الاقتصادية للبلد بصورة مواكبة □ فاعلة من اجل المحافظة على الاقتصاد الوطني □ استقراره □ رها في المساهمة في تشجيع الاستثمارات الأجنبية.

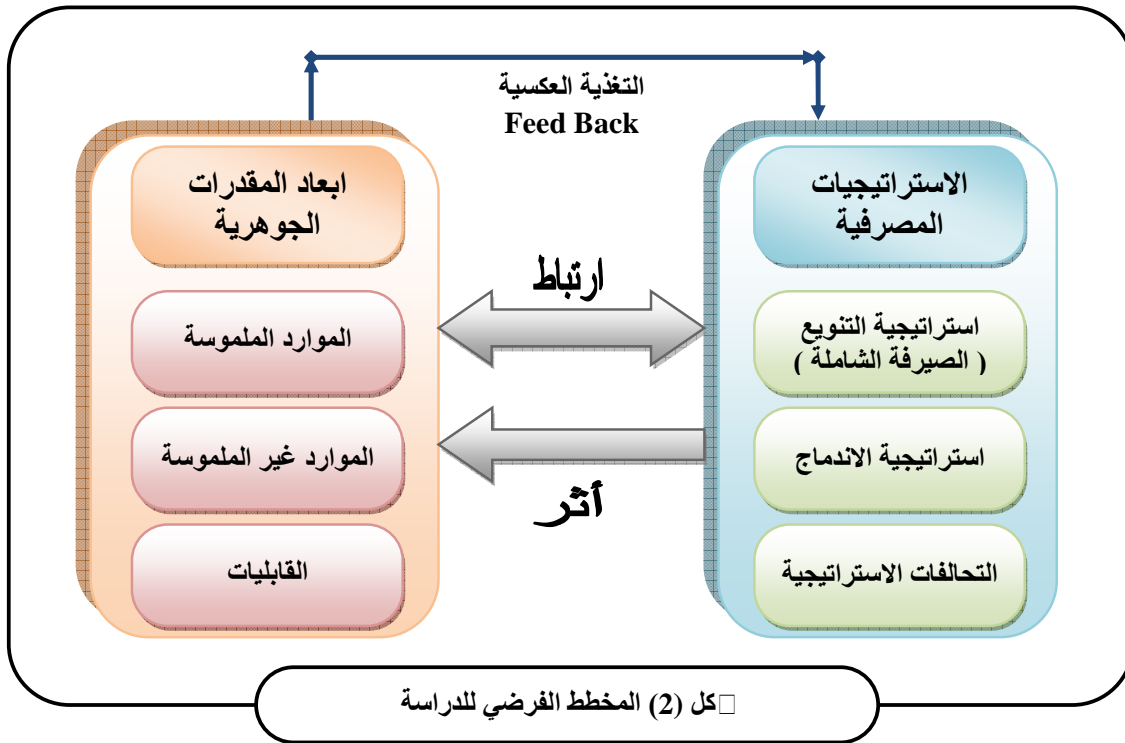
ثالثا : أهداف الدراسة Study Objectives

- من خلال مشكلة الدراسة □ أهميتها فأن الهدف الأساسي لهذه الدراسة يتمثل في تعريف المصارف بالـ□ الذي تلعبه الاستراتيجيات المصرفية في بناء المقدرات الجوهرية للمصارف □ اصف ان الدراسة تهدف الى :
- أ – معرفة مدى تبني المصارف المبحوثة عينة الدراسة للاستراتيجيات المصرفية □ كيفية توظيفها لبناء □ تعزيز مقدراتها الجوهرية .
- ب – تحديد علاقة الارتباط بين الاستراتيجيات المصرفية □ ابعاد المقدرات الجوهرية في المصارف .
- ج – تحديد علاقة الأثر للاستراتيجيات المصرفية في ابعاد المقدرات الجوهرية في المصارف .
- د – تحديد أي إستراتيجية مصرفية أكثر تأثيرا في تحقيق المقدرات الجوهرية للمصرف .
- هـ - محللة تصميم □ بناء مخطط الدراسة الافتراضي □ اختباره في ضوء الاستراتيجيات □ الأبعاد الخاصة بمتغيرات الرئيسية □ الفرعية .
- – توضيح المضامين □ الدلالات النظرية □ العملية للإستراتيجيات المصرفية بالنسبة لأفراد العينة في المصارف المبحوثة في بناء المقدرات الجوهرية .
- ز – تقديم مجموعة الاستنتاجات □ التوصيات التي قد تسهم في تعزيز إدراك المصارف عينة الدراسة لأهمية الاستراتيجيات المصرفية □ دورها في بناء □ تعزيز المقدرات الجوهرية .
- ح – معرفة مدى تباين المصارف الحكومية □ الأهلية في تبني متغيرات الدراسة .

رابعا : مخطط الدراسة الفرضي Study supposal Diagram

في ضوء مشكلة الدراسة □ أهدافها □ ضمن اطارها النظري □ التطبيقي تم تصميم مخطط فرضي يعبر عن العلاقات المنطقية بين متغيرات الدراسة □ كما في الشكل (2) □ الذي تم استنباطه من الأدبيات المستخدمة في هذه الدراسة □ الذي يعبر به □ عن نوعين من المتغيرات □ التي هي :

- 1 – المتغيرات المستقلة :- □ الذي تتضمن متغير الاستراتيجيات المصرفية □ الاستراتيجيات المختارة لتكون ابعاده □ التي هي (استراتيجية التنوع □ الصيرفة الشاملة , استراتيجية الاندماج ، التحالفات الاستراتيجية) (Rose ,2002) □ (Ross et al ,2005) □ (Griffan and Pusty , 2008)
- 2 – المتغيرات المعتمدة (التابعة) □ هي التي تتمثل بالمقدرات الجوهرية □ ابعاده (الموارد الملموسة □ الموارد الغير ملموسة □ القابليات) (Hitt et al , 2007) .



خامسا : فرضيات الدراسة Study Hypotheses

من اجل تحقيق اهداف الدراسة □ اختبار مخططها الفرضي فقد اعتمدت الدراسة على مجموعة من الفرضيات الرئيسية □ الفرعية □ على النحو الاتي :

1 - الفرضية الرئيسية المصرفية الاولى : ((لا تتباين المصارف عينة الدراسة في تبني متغير الاستراتيجيات المصرفية □ المقدرات الجوهرية)) □ قد انبثقت منها الفرضيتان الفرعيتان الاتيتان

أ - ((لا تتباين المصارف عينة الدراسة في تبني الاستراتيجيات المصرفية))

ب - ((لا تتباين المصارف عينة الدراسة في تبني ابعاد المقدرات الجوهرية))

2 - الفرضية الرئيسية المصرفية الثانية ((لا توجد علاقة ارتباط ذات دلالة احصائية بين الاستراتيجيات المصرفية □ المقدرات الجوهرية □ تنبثق منها الفرضيات التالية : -

أ - ((لا توجد علاقة ارتباط ذات دلالة إحصائية بين استراتيجية التنوع □ المقدرات الجوهرية ((

ب - ((لا توجد علاقة ارتباط ذات دلالة إحصائية بين إستراتيجية الاندماج □ المقدرات الجوهرية))

ج - ((لا توجد علاقة ارتباط ذات دلالة إحصائية بين التحالفات الإستراتيجية □ المقدرات الجوهرية))

- 3 – الفرضية الرئيسية الصفرية الثالثة : ((لا توجد علاقة أثر ذات دلالة إحصائية بين الاستراتيجيات المصرفية □ المقدرات الجوهرية)) □ تنبثق منها الفرضيات الفرعية التالية :
- أ – ((لا توجد علاقة اثر ذات دلالة إحصائية بين إستراتيجية التنويع □ المقدرات الجوهرية))
- ب – ((لا توجد علاقة اثر ذات دلالة إحصائية بين إستراتيجية الاندماج □ المقدرات الجوهرية))
- ج – ((لا توجد علاقة اثر ذات دلالة إحصائية بين التحالفات الإستراتيجية □ المقدرات الجوهرية))

سادسا : منهج الدراسة Methodology of the study

عمدت الدراسة الى استخدام المنهج الوصفي التحليلي في اختبار فرضياتها من خلال دراسة العلاقة بين المتغيرات الرئيسية للدراسة بواسطة جمع البيانات ذات العلاقة بمجتمع الدراسة :-

سابعا : حدود الدراسة Study boundaries

1 – الحدود المكانية للدراسة Spatial boundaries of the study

حتمت طبيعة متغيرات الدراسة الى ان تكون عينة الدراسة مختصة بالقطاع المصرفي □ تأسيسا على ذلك كانت عينة الدراسة مجموعة من المصارف العراقية كما □ كانت طبيعة الدراسة دراسة مقارنة بين القطاع المصرفي الحكومي □ الأهلي □ ان العينة تكونت من مصارف حكومية تمثلت بمصرفي الرافدين □ الرشيد □ كان سبب اختيارهما كونهما من المصارف الرائدة □ المشهورة في القطاع المصرفي الحكومي إضافة للدراسة الاستراتيجية للذان يلعبانه في الاقتصاد العراقي أما في ما يخص المصارف الأهلية (الخاصة) فتمثلت بالمصرف الأهلي العراقي □ مصرف الائتمان □ مصرف الاستثمار □ مصرف الخليج □ مصرف بغداد □ سبب الاختيار كونها تمثل مصارف ذات تاريخ في صناعة الصيرفة الأهلية العراقية □ بارز في الاقتصاد العراقي إضافة إلى إنها من المصارف التي تعلقنت مع الباحث عبر قبولها الإجابة على الاستبيان .

2 – الحدود الزمانية للدراسة Period boundaries of the study

تعد الحدود الزمانية للدراسة هي المدة التي قام فيها الباحث بأجراء الدراسة □ التي تمثلت بمدة سنة اما المدة التي تمتد من (2010/5/20) الى (2010 / 7 / 20) فقد استخدمها الباحث لأجراء المقابلات مع المدراء □ مدراء الأقسام □ الشعب □ توزيع استمارة الاستبيان عليهم □ جمع هذه الاستمارة .

ثامنا : أدوات الدراسة Study Instruments

تعتمد هذه الدراسة كغيرها من الدراسات على أساليب أدوات في جمع معالجة البيانات المعلومات التي كانت كما يأتي :

1 – مصادر الإطار النظري للدراسة Conceptual framework References of Study

عمد الباحث من أجل الوصول إلى اغناء الجانب النظري إلى استخدام إسهامات الكتاب الباحثين التي تم جمعها من المصادر المختلفة المتمثلة بالمراجع العلمية من الكتب المجلات الدراسات العلمية الأبحاث الدراسات ذات العلاقة باللغتين العربية الانكليزية فضلا عن استخدام شبكة المعلومات الدولية (الانترنت) ما تحويه من كتب أبحاث الكترونية غنية بالمعلومات من أرقى المكتبات الجامعات الدولية .

2 – مصادر الجانب الميداني Field References of Study

في هذا الجانب اعتمد الباحث على أسلوب الاستبيان عبر استخدام استمارة الاستبيان كأداة رئيسية للحصول على البيانات التي اتسمت بالبساطة الوضوح في تشخيص متغيرات الدراسة كما عرض النموذج الأول لها على عدد من الخبراء المتخصصين للتعرف على ملاحظاتهم إجراء التعديلات اللازمة عليها لسد الثغرات الصعوبات التي يمكن ان تواجه أفراد عينة الدراسة عند وضع إجاباتهم الخاصة بأسئلة الاستبيان قد تم اعتماد المقياس ذي الأحد عشر رتبة (0 % - 100 %) لقياس إجابات أفراد العينة تضم الاستمارة المحاور الآتية:

1 – المحور الأول :- تضمن هذا المحور معلومات خاصة بالمستجيبين على فقرات الاستمارة قد اشتملت على الفقرات التالية (اسم المصرف العنوان الوظيفي الجنس العمر التحصيل الدراسي سنوات الخدمة في القطاع المصرفي عدد الدورات التدريبية التي شارك بها).

2 – المحور الثاني : تمثل بالاستراتيجيات المصرفية المختارة (إستراتيجية التنويع (الصيرفة الشاملة) إستراتيجية الاندماج التحالفات الإستراتيجية) (6) أسئلة لكل إستراتيجية .

3 – المحور الثالث : (أبعاد المقدرات الجوهرية) تشمل هذه الأبعاد (الموارد الملموسة الموارد غير الملموسة القابليات) قد تم وضع (6) أسئلة لكل بعد .

كما في الجدول (1) حيث تتوضح تركيبة الاستمارة

جدول (1) يوضح تركيبة الاستبانة

| ت | المحور | المتغير الرئيسي | المتغير الفرعي | عدد الفقرات | مصادر المقياس المستخدم |
|---|---------------|--|--|-------------|--|
| 1 | المحور الأول | المعلومات الخاصة بالمجيب على الاستثمار | (اسم المصرف □ العنوان الوظيفي □ الجنس □ العمر □ التحصيل الدراسي □ سنوات الخدمة في القطاع المصرفي □ عدد الدورات التدريبية التي شارك بها) | 7 | |
| 2 | المحور الثاني | الاستراتيجيات المصرفية | 1 - إستراتيجية التنوع (الصيرفة الشاملة) | 6 | الأدبيات المستخدمة في الجانب النظري منها □ (Rose ,2002) □ (Ross et al ,2005) Griffan and Pusty ,) (2008) |
| | | | 2 - استراتيجية الاندماج | 6 | |
| | | | 3 - التحالفات الاستراتيجية | 6 | |
| | | | المجموع | 18 | |
| 3 | المحور الثالث | المقدرات الجوهرية | 1 - الموارد الملموسة | 6 | (Hitt et al , 2007) |
| | | | 2 - الموارد غير الملموسة | 6 | |
| | | | 3 - القابليات | 6 | |
| | | | المجموع | 18 | |
| | | | المجموع الكلي لعدد الفقرات | 43 | |

ثامنا : توزيع استمارة الاستبيان Questionnaire Distributions

□ فوق الجدول (2) □ الذي يشير إلى عدد الاستثمارات الموزعة □ المسترجعة من قبل
المستجيبين إذا كان عدد الاستثمارات الموزعة (84) استثمارة □ عدد المسترجعة (71)
استمارة □ هذا يعني أن نسبة الاسترجاع كانت (84.5 %) .

جدول (2) عدد الاستثمارات الموزعة □ المسترجعة

| النسبة المئوية | الاستثمارات المسترجعة | الاستثمارات الموزعة | حجم العينة | مجتمع الدراسة |
|----------------|-----------------------|------------------------|------------|------------------|
| 87.5 % | 21 | 24 | 24 | المصارف الحكومية |
| 83.3 % | 50 | 60 | 60 | المصارف الأهلية |
| 84.5 % | 71 | 84 | 84 | المجموع |

تاسعا : الاختبارات الخاصة باستمارة الاستبيان Questionnaire Test

1 – الاختبارات قبل البدء بتوزيع الاستمارة

قبل الشروع بالتوزيع النهائي للأستبانة على المستجوبين عمد الباحث بعد القيام بإنشائها الى عرضها وتوزيعها على مجموعة من الخبراء والمختصين البالغ عددهم (14) خبيراً مختصاً في العلوم الادارية والتربوية علم النفس الاحصاء الذين ردة اسمائهم في الملحق رقم (1) الذين تم استطلاع آرائهم بشأن موضوعية وضوح فقرات الاستبانة فضلا عن دقتها العلمية على اساس ذلك قام الباحث بأجراء التعديلات الضرورية التي اقترحها الخبراء على فقرات محل الاستبانة .

2 – الاختبارات بعد توزيع الاستبانة :

أ – من اجل اختبار محتوى الاستبانة كأداة رئيسية للدراسة فقد تم استخراج معاملات الاتساق الداخلي للفقرات المعبرة عن كل متغير من متغيرات الدراسة باستخدام مصفوفة الارتباط التي اظهرت وجود عدد كبير من الارتباطات ذات العلاقة الاحصائية عند مستوى معنوية (0.01) .
ب – اختبار صدق مقاييس الدراسة تباينها : لغرض التأكد من ثبات اداة الدراسة لغرض تحقيق الدقة في قياس اجابات الافراد لهذا يتم استخدام عدة اساليب لذلك منها استخدام معامل (الفا كرونباخ) (Cronbach's Alpha) لقياس مدى ثبات الاجابات تعتبر قيمة معامل الفا كرونباخ مقبولة اذا كانت اكبر من تسلي (0.75) في البحوث الادارية السلوكية (Gaur and Gaur,2009 : 135) كما في الجدول (3) (4)

جدول (3) النتائج النهائية لمعاملات الفا كرونباخ في المصارف الحكومية

| متغيرات الدراسة | عدد الفقرات | مجموع تباينات الفقرة | التباين الكلي | معامل ارتباط ألفا | نسبة الصدق |
|------------------------|-------------|----------------------|---------------|-------------------|------------|
| الاستراتيجيات المصرفية | 6 | 0.332048 | 1.959022 | 0.996604041 | %99.66 |
| استراتيجية التنوع | 6 | 0.257524 | 1.502407 | 0.994311037 | %99.43 |
| استراتيجية الاندماج | 6 | 0.19719 | 1.138161 | 0.992095713 | %99.20 |
| التحالفات الاستراتيجية | 6 | 0.350048 | 2.079757 | 0.998025872 | %99.80 |
| المقدرات الجوهرية | 6 | 0.23481 | 1.404112 | 0.999324135 | %99.93 |
| الموارد الملموسة | 6 | 0.336143 | 1.994098 | 0.99771732 | %99.77 |
| الموارد غير الملموسة | 6 | | | | |
| القابليات | 6 | | | | |

جدول (4) النتائج النهائية لمعاملات كرفنا باخ الفا في المصارف الالهية

| متغيرات الدراسة | عدد الفقرات | مجموع تباينات الفقرة | التباين الكلي | معامل ارتباط ألفا | نسبة الصدق |
|------------------------|-------------|----------------------|---------------|-------------------|------------|
| الاستراتيجيات المصرفية | | | | | |
| استراتيجية التنوع | 6 | 0.269596 | 1.609418 | 0.998986 | %99.89 |
| استراتيجية الاندماج | 6 | 0.280155 | 1.662411 | 0.997772 | %99.77 |
| التحالفات الاستراتيجية | 6 | 0.236518 | 1.408531 | 0.998498 | %99.84 |
| المقدرات الجوهرية | | | | | |
| الموارد الملموسة | 6 | 0.210608 | 1.213986 | 0.991818 | %99.18 |
| الموارد غير الملموسة | 6 | 0.12342 | 0.730325 | 0.997207 | %99.72 |
| القابليات | 6 | 0.178776 | 1.011667 | 0.987943 | %98.79 |

عاشراً : وصف مجتمع الدراسة Study Society Description

بحسب طبيعة الدراسة فإن العينة كانت مجموعة من المصارف الحكومية □ الاهلية □ التي اختيرت على أساس طبيعة الدراسة □ الامكانات المتوفرة □ المصارف التي تعالنت مع الباحث حيث تم الاعتماد عليها كمجتمع دراسة □ تكونت العينة من مصرفان حكوميان هما مصرف الرافدين □ مصرف الرشيد خمسة مصارف اهلية اخرى هي مصرف الاهلي العراقي □ مصرف بغداد □ مصرف الائتمان □ مصرف الاستثمار □ مصرف الخليج □ فيما يلي نبذة مختصرة عن هذه المصارف :-

1 - مصرف الرافدين Al Rafedain Bank

تأسس مصرف الرافدين بموجب القانون رقم (33) لسنة 1941 □ باشر أعماله في (19 / 5 / 1941) برأس مال مدفوع قدره (50) ألف دينار ، مر المصرف بمراحل متعددة خلال مسيرته التاريخية تمثلت □ لاً بتواجده ك□ مصرف □ طني يمارس الصيرفة التجارية بين العديد من المصارف الاجنبية ، □ بدأ بالتوسع التدريجي داخل القطر ثم مر بمراحل دمج متعددة بدأ عام 1964 شملت المصارف التجارية التي كانت تعمل في العراق حيث تم في عام 1974 توحيدها مع مصرف الرافدين الذي أصبح المصرف التجاري الوحيد في العراق ، حيث استمر يعمل بمفرده في ميدان الصيرفة حتى عام 1988 الذي شهد تأسيس مصرف حكومي آخر هو مصرف الرشيد الذي ابتدأ عمله بفر□ ع مصرف الرافدين التي انتقلت اعمالها اليه.

في عام 1998 شهد المصرف تطوراً جديداً هو تحوله الى شركة عامة مملوكة للدولة بالكامل طبقاً لأحكام قانون الشركات العامة رقم (22) لسنة 97 بهدف المساهمة في دعم الاقتصاد الوطني في مجال الصيرفة التجارية □ استثمار الاموال □ تقديم التمويل لمختلف القطاعات □ وفق خطط التنمية □ في اطار السياسات الاقتصادية □ المالية □ النقدية □ للدولة ، حيث يقوم المصرف

بقبول الودائع بأنواعها □ استثمار الاموال □ الفوائض النقدية في مختلف أجه الاستثمار □ فوق ما رسمه القانون. □ يمثل النشاط الائتماني أهم العمليات الاستثمارية التي يقوم بها المصرف □ يعتبر من المهام الأساسية لعمله □ نموه ، حيث أصدر تعليمات عديدة تقرر بموجبها منح قرض □ متوسط الأجل لمدة تتر □ ح بين 2-5 سنوات □ طويلة الأجل تتر □ ح بين 5-10 سنوات لمن يرغب من المواطنين □ الشركات لغرض تحويل عمليات شراء المكنن □ المعدات □ الآلات □ تشيد البنايات الملائمة للأغراض الزراعية □ الصناعية المختلفة ، إضافة الى منح قرض □ للأطباء □ اطباء الاسنان □ الصيادلة □ المهندسين □ فوق شرط □ ضوابط محددة يدخل ضمن هذا الإطار منح التسهيلات في الحساب الجاري □ خصم الأراق التجارية □ اتباعها □ هي من أنواع الائتمان النقدي الرئيسية الممنوحة لزبائن المصرف □ المتعاملين معه □ يقف المصرف في طليعة المؤسسات الحكومية في مجال استخدام المكننة الحديثة في العراق □ المتمثلة بمشروع الحاسبة الالكترونية الذي يعتبر مشروعاً عظيماً يتوازى □ مكانة المصرف □ اعماله □ فروعاً حيث يتوفر لديه حالياً أنظمة فعلية تغطي جميع أنشطة المصرف □ يتم تطوير النظم باستمرار □ تحديث المعلومات ، كما يساهم مساهمة فعالة في تطوير اسناد المصارف الحكومية □ الأهلية في مجال الانظمة المصرفية □ الاستثمارية الفنية ، عدد فروع المصرف حالياً (147) فرعاً داخل القطر إضافة الى (7) فرعاً في الخارج □ هي : القاهرة ، بيروت ، ابو ظبي ، البحرين ، صنعاء ، عمان ، جبل عمان .

2 – مصرف الرشيد Al Rasheed Bank

□ يعد ثاني أكبر مصرف حكومي في العراق بعد مصرف الرافدين □ تأسس مصرف الرشيد بموجب القانون رقم (52) لسنة 1988 □ اصبح شركة عامة بموجب قانون الشركات العامة رقم (22) لسنة 1997 □ بتاريخ 4/12/2001 اصبح راس مال المصرف ملياري دينار عراقي حيث كان مليار دينار عراقي □ يهدف مصرف الرشيد الى المساهمة في دعم الاقتصاد الوطني من خلال الوظائف التي يقوم بها □ تتمثل بالصيرفة التجارية □ استثمار الاموال □ تمويل مختلف القطاعات □ وفق خطط التنمية □ كذلك تقديم الخدمات المصرفية في مجال المعاملات الخارجية □ المعاملات المصرفية الداخلية المتمثلة بالحسابات الجارية □ التوفير □ الودائع الثابتة □ القرض المتنوعة (بالدينار □ الدولار الأمريكي) □ التسهيلات الائتمانية □ يمتلك المصرف (162) فرعاً □ مكاتباً ، منها (52) فرعاً □ (21) مكتبة في بغداد □ (84) فرعاً □ (6) مكاتب خارج بغداد ، كما ان الادارة العامة للمصرف تضم ضمن تشكيلاتها (13) قسماً □ (56) شعبة .

3- مصرف الائتمان العراقي Credit Bank of Iraq

يعد مصرف الائتمان العراقي شركة مساهمة خاصة □ الذي اسس في (1998/7/25) برأس مال تأسيسي بلغ (200) مليون دينار عراقي □ الذي كان عبر حصوله على موافقة الشرع بالعمل المصرفي □ قد تم ادراجه في سوق العراق للأوراق المالية في (2004/8/17) □ كان رأس ماله حينها (1600) مليون دينار عراقي □ في (2009/9/14) تم رفع رأس المال الى (70000) مليون دينار عراقي □ الهدف من تأسيس المصرف هو المساهمة في استثمار رؤس الاموال □ تقوية الاقتصاد الوطني □ المشاركة في المشاريع الاقتصادية □ الزراعية □ المشاريع الصناعية عن طريق ممارسة الاعمال المصرفية □ يقدم المصرف خدمات مصرفية محلية □ خارجية □ يعتبر المصرف من اشهر بنوك القطاع الخاص في بغداد .

4 – مصرف بغداد Baghdad Bank

يعتبر مصرف بغداد هو □ ل مصرف خاص (اهلي) رخص له بالعمل المصرفي التجاري في العراق □ الذي بدأ عمله عام (1992) □ اضعا حاجات الاقتصاد الوطني في □ لوياته □ قد تأسس المصرف بعد تعديل المادة الخامسة □ قد مارس العمل التجاري المصرفي حتى عام (1998) عندما قام بتوسيع محفظة خدماته على نطاق □ اسع □ قد شكل عام (2005) عام تحول نتيجة امتلاك مصرف الخليج المتحد □ شركة العراق القابضة لحوالي (49 %) من رأس ماله □ قد شهدت السنوات القلائل الاخيرة تطور مصرف بغداد من مصرف محلي الى مصرف □ لي على الرغم من الاضطرابات في السوق المصرفية □ ابرزها عام (2007) حيث حقق نمواً استثنائياً عبر تحقيقه لربح صافي قدره (12.6) مليار دينار عراقي أي ما يعادل (13.6) مليون □ لار مقارنة بمبلغ (3.6) مليار دينار عراقي أي ما يعادل (2.7) مليون دينار عراقي في عام 2006 بنسبة زيادة مقدارها (361.11 %) □ تحقق ذلك من خلال التعزيزات التقنية التي اعتمدها المصرف □ الاهتمام الاستراتيجي بالمستقبل □ يلعب مصرف بغداد اليوم □ را مهما في اعادة بناء العراق بالاستفادة من الفرص المتوفرة لتطوير القطاعات النفطية □ غير النفطية □ في بناء البنية التحتية □ تمويل الاعمار .

5 – المصرف الاهلي العراقي Iraqi National Bank

أسس المصرف بموجب اجازة التأسيس المرقمة (م . ش / 582) بتاريخ (1995/1/2) براس مال قدره (400) مليون دينار □ حصلت موافقة المصرف المركزي العراقي بتاريخ (1995/3/28) على ممارسته الصيرفة بوصفه مصرفاً استثمارياً باسم المصرف الاهلي

للاستثمار □ التمويل الزراعي) □ في (8 / 4 / 1995) باشر المصرف مز□ لة عمله □ بتاريخ (25 / 10 / 1997) سمح المصرف المركزي العراقي للمصارف الاستثمارية بتعديل عقود تأسيسها بما يمكنها من ممارسة الصيرفة الشاملة, □ بتاريخ (25 / 1 / 1998) اتخذ مجلس ادارة المصرف قرارا بتعديل عقد التأسيس ليشمل ممارسة الصيرفة الشاملة □ حصلت موافقة المصرف المركزي العراقي على التعديل بكتابه المؤرخ في (10/1 / 1998) □ ابدت الهيئة العامة الموقرة التعديل المذكور باجتماعها السنوي الذي عقد بتاريخ (21 / 10 / 1998) □ من اجل التوسع □ تحقيق النمو عبر الصيرفة الشاملة عمل المصرف على التعامل مع القطاعات الاقتصادية المختلفة بين استثمارها □ توظيفها تماثيا مع متطلبات التنمية الاقتصادية □ هذا حتم على المصرف عام 1999 من زيادة رأس ماله من (400) الى (600) مليون دينار عراقي □ من اجل تلبية طلبات الائتمان المتزايدة من قبل الزبائن رفع المصرف رأس ماله الى (750) مليون دينار عراقي □ في عام 2003 تم رفع رأس المال الى (937.5) مليون دينار عراقي □ في عام 2004 اصبح رأس مال المصرف (1134.750) مليون دينار عراقي □ في عام 2005 تم زيادة رأس المال ليصل الى (25) مليار دينار عراقي □ ذلك بشراكة مع مصرف المال الاردني □ تم زيادة راس المال الى (50) مليار دينار عراقي عام 2009 .

6 – مصرف الاستثمار العراقي Investment Bank of Iraq

تأسيس مصرف الاستثمار العراقي □ ادرج في سجل الشركات تحت رقم (م . ش / 5236) في (13 / 7 / 1993) من قبل دائرة مسجل الشركات في □ زارة التجارة برأس مال قدره (100) مليون دينار □ فقا لأحكام قانون الشركات رقم 36 لسنة 1983 المعدل □ على اثر ذلك اصدر المصرف المركزي العراقي ترخيصه للمصرف للعمل كمؤسسة مصرفية مجازة بموجب اجازة الصيرفة رقم (ص.أ/ 5/942/10) بتاريخ (28/9/1993) □ فقا لأحكام قانون المصرف المركزي العراقي المرقم (64) لسنة 1967 المعدل , □ باشر عمله المصرفي في (29/9/1993) من خلال فرعه الرئيسي □ لدى المصرف ثمانية عشر فرعاً في بغداد □ باقي محافظات القطر، إضافة لمكاتب متخصصة أخرى، منها مكاتب الوساطة لبيع □ شراء الأسهم المالية، □ مكتب لبيع □ شراء العملات الأجنبية، □ جميع المكاتب قد تخصصت في تقديم الخدمات المصرفية، □ خلال مسيرة المصرف المتميزة تطور رأسماله حتى اصبح (37.5) مليار دينار عراقي. □ يعتبر مصرف الاستثمار من المصارف الرائدة في العراق □ قد ساهم في دعم الاقتصاد الوطني من خلال حشد المدخرات الوطنية □ استثمارها بطرق مباشرة □ غير مباشرة في مشاريع تعود بالنفع على العراق □ على حملة الاسهم □ ذلك من خلال تقديم خدمات متميزة باستخدام احدث

أساليب العمل المصرفي □ لتشمل شريحة كبيرة من المتعاملين □ اصحاب الاعمال المتواجدين في مناطق فر □ ع المصرف المنتشرة في انحاء البلاد .

7 – مصرف الخليج التجاري Commercial Golf Bank

تأسس مصرف الخليج التجاري كشركة مساهمة خاصة بموجب شهادة التأسيس المرقمة (7002 / المؤرخة في 1999/10/20) الصادرة من دائرة تسجيل الشركات □ فق قانون الشركات رقم (21) لسنة 1997 برأس مال قدره (600) مليون دينار عراقي مدفوع بالكامل □ باشر نشاطه الفعلي بتاريخ (2000/4/1) □ فتح فرعه الرئيسي ابوابه للجمهور بهذا التاريخ بعد حصوله على اجازة ممارسة الصيرفة من المصرف المركزي العراقي المرقمة (ص . أ (115/3/9) □ المؤرخة في 2000/2/7 □ فقا لأحكام قانون المصرف المركزي العراقي رقم (64) لسنة 1976/ الملغي ليمارس المصرف اعمال الصيرفة الشاملة □ قد تم تعديل عقد تأسيسه بزيادة رأس ماله عدة مرات ليصل الى (50) مليار دينار نهاية عام 2009 □ يمتلك المصرف ثمانية عشر فرعاً في انحاء العراق □ قد حصل المصرف □ فقا لنتائج التقييم الدولي (CAMEL) على المرتبة الثانية جيد جداً □ قد حقق تطوراً جيد في الانظمة المصرفية □ ألياتها حيث طبق النظام المصرفي المتكامل الكتر □ نيا □ الذي يتيح لزبون المصرف خدمات مصرفية ممتازة □ مباشرة □ حيث سيكون له رقم □ احد في كافة انحاء العراق □ يدير حساباته الكتر □ نيا بشكل مباشر في كافة محافظات القطر .

احد عشر : وصف عينة الدراسة: Study Sample Description

تم اختيار عينة الدراسة بصورة قصديه التي شملت عدداً من المدراء □ مدراء الأقسام □ الشعب في المصارف الحكومية □ الأهلية □ الجد □ ل (5 □ 6 □ 7 □ 8 □ 9 □ 10) توضح خصائص عينة الدراسة .

1 – العنوان الوظيفي : ان النتائج الاحصائية للعنوان الوظيفية كانت كما في الجدال (5)

جدول (5) و صف عينة الدراسة حسب العنوان الوظيفي

| المصارف الاهلية | | المصارف الحكومية | | العنوان الوظيفي |
|-----------------|---------|------------------|---------|---|
| النسبة المئوية | التكرار | النسبة المئوية | التكرار | |
| 12% | 6 | 9.5% | 2 | مدير عام ، مدير مفوض ، معالان كيل مدير مفوض |
| 18% | 9 | 14.3% | 3 | مدير تنفيذي ، مدير ، معالان |
| 12% | 6 | 0 | 0 | مستشار ، امين فرع ، أمين دائرة |
| 2% | 1 | 4.7% | 1 | مدير اقدم ، محاسب اقدم |
| 40% | 20 | 52.4% | 11 | رئيس قسم ، معالان رئيس قسم |
| 16% | 8 | 19.1% | 4 | رئيس شعبة ، معالان رئيس شعبة |
| 100% | 50 | 100% | 21 | المجموع |

2 – الجنس : من خلال الجدول (6) نلاحظ ان نسبة الذكور في المصارف الحكومية حققت ما نسبته (66.7 %) من الذكور بمقابل (33.3 %) للإناث و في المصارف الاهلية كانت النسبة مقاربة نوعا ما فقد جاءت نسبة الذكور (62 %) مقابل (38 %) للإناث و من خلال ذلك يتضح ان كلا القطاعان العام و الخاص (الاهلي) يميلان الى تفضيل الذكور في المناصب الادارية العليا و كما يلي :

جدول (6) و صف عينة الدراسة حسب الجنس

| النسبة المئوية | التكرار | العينة المستهدفة الجنس | مجتمع الدراسة |
|----------------|---------|------------------------|------------------|
| 66.7% | 14 | الذكور | المصارف الحكومية |
| 33.3% | 7 | الاناث | |
| 100% | 21 | | المجموع |
| 62% | 31 | الذكور | المصارف الاهلية |
| 38% | 19 | الاناث | |
| 100% | 50 | | المجموع |
| | 71 | | المجموع الكلي |

3 – الفئة العمرية : من خلال الجدال (7) نجد في المصارف الحكومية ان الفئة (31 – 40) حققت اعلى نسبة هي (42.8 %) في حين كانت الفئة (41 – 50) قد حققت المرتبة الثانية بنسبة (23.8 %) في حين جاءت الفئة (21- 30) بالمرتبة الثالثة بنسبة (19.1 %) في

حين نجد ان المرتبة الرابعة كانت من نصيب الفئة (51 – 60) بنسبة (9.56 %) كانت المرتبة الاخيرة للفئة (61 فأكثر) بنسبة (4.87 %) لم تحقق الفئة (20 فأقل) أي نسبة اما في نظيرتها المصارف الاهلية فلم يكن الحال اكثر اختلاف فقد كانت الفئة (31 – 40) حققت اعلى نسبة (26 %) في حين كانت الفئة (21- 30) قد حققت المرتبة الثانية بنسبة (24 %) في حين جاءت الفئة (41 – 50) بالمرتبة الثالثة بنسبة (20 %) في حين نجد المرتبة الرابعة كانت من نصيب الفئة (51 – 60) بنسبة (18 %) كانت المرتبة الاخيرة للفئة (61 فأكثر) بنسبة (12 %) لم تحقق الفئة (20 فأقل) هذا معناه ان المصارف تفضل الخبرات الشابة بشكل كبير في الادارة (رئاسة الاقسام) الشعب .

جدول (7) وصف عينة الدراسة حسب الفئة العمرية

| المصارف الاهلية | | المصارف الحكومية | | الفئة العمرية |
|-----------------|---------|------------------|---------|---------------|
| النسبة المئوية | التكرار | النسبة المئوية | التكرار | |
| 0 | 0 | 0 | 0 | 20 فأقل |
| 24% | 12 | 19.1% | 4 | 30- 21 |
| 26% | 13 | 42.8% | 9 | 40 – 31 |
| 20% | 10 | 23.8% | 5 | 50 – 41 |
| 18% | 9 | 9.56% | 2 | 60 – 51 |
| 12% | 6 | 4.87% | 1 | 61 فأكثر |
| 100% | 50 | 100% | 21 | المجموع |

4- التحصيل الدراسي :

يوضح الجدول (8) تشابه العينة لدى المصارف الحكومية و الاهلية من حيث مرتبة التحصيل الدراسي ففي المصارف الحكومية جاءت شهادة البكالوريوس بالمرتبة الاولى بنسبة (52.4 %) اما شهادة الدبلوم فجاءت بالمرتبة الثانية بنسبة (28.6 %) في حين نجد شهادة الدبلوم العالي بالمرتبة الثالثة بنسبة (14.2 %) اما شهادة الماجستير فكانت بالمرتبة الرابعة بنسبة (4.8 %) الدكتوراه لم تحقق شيء كحال شهادة الاعدادية اما في المصارف الاهلية جاءت شهادة البكالوريوس بالمرتبة الاولى بنسبة (50 %) اما شهادة الدبلوم فجاءت بالمرتبة الثانية بنسبة (26 %) في حين نجد شهادة الدبلوم العالي بالمرتبة الثالثة بنسبة (12 %) اما شهادة الماجستير فكانت بالمرتبة الرابعة بنسبة (6 %) و شهادة الدكتوراه جاءت بالمرتبة الاخيرة بنسبة (6 %) مقابل عدم حصول شهادة الاعدادية على أي نسبة و هذا يجعل العينة مؤهلة للإجابة على فقرات الاستبيان .

جدول (8) وصف عينة الدراسة حسب التحصيل الدراسي

| المصارف الاهلية | | المصارف الحكومية | | التحصيل الدراسي |
|-----------------|---------|------------------|---------|-----------------|
| النسبة المئوية | التكرار | النسبة المئوية | التكرار | |
| 0 | 0 | 0 | 0 | إعدادية فأقل |
| %26 | 13 | %28.6 | 6 | دبلوم |
| %50 | 25 | %52.4 | 11 | بكالوريوس |
| % 12 | 6 | %14.2 | 3 | دبلوم عالي |
| % 6 | 3 | % 4.8 | 1 | ماجستير |
| % 6 | 3 | 0 | 0 | دكتوراه |
| %100 | 50 | %100 | 21 | المجموع |

5 - سنوات الخدمة في القطاع المصرفي : من خلال الجدول (9) في المصارف الحكومية أعلى نسبة حققها العاملون في الفئة (5 - 10) و الفئة (11 - 15) اللتان تساوتا بنسبة (28.6 %) بينما كانت الفئة (16 - 20) في المرتبة الثانية بنسبة (23.75 %) و حلت الفئة (21 فأكثر) بالمرتبة الأخيرة عند نسبة (19.05 %) و لم تحقق فئة اقل من خمسة أي نسبة بينما كانت نتائج المصارف الأهلية فكانت الفئة (5 - 10) في المرتبة الاولى بنسبة (42 %) و كانت الفئة (11 - 15) بالمرتبة الثانية و بنسبة (26 %) اما الفئة (16 - 20) فجاءه بالمرتبة الثالثة بنسبة (14 %) اما الفئة (21 فأكثر) فجاءت بالمرتبة الرابعة بنسبة (12 %) أما الفئة (اقل من خمسة) فجاءت بالمرتبة الأخيرة و هذا يؤكد توافر الخبرة المصرفية للأفراد المستجوبين و بالتالي يعطي نتائج الاستبيان منطقية جيدة .

جدول (9) وصف عينة الدراسة حسب سنوات الخدمة في القطاع المصرفي

| المصارف الاهلية | | المصارف الحكومية | | عدد السنين |
|-----------------|---------|------------------|---------|-------------|
| النسبة المئوية | التكرار | النسبة المئوية | التكرار | |
| %6 | 3 | 0 | 0 | اقل من خمسة |
| %42 | 21 | %28.6 | 6 | 5 - 10 |
| %26 | 31 | %28.6 | 6 | 11 - 15 |
| % 14 | 7 | %23.75 | 5 | 16 - 20 |
| % 12 | 6 | % 19.05 | 4 | 21 - فأكثر |
| %100 | 50 | %100 | 21 | المجموع |

6 - عدد الدورات التدريبية : من خلال الجدول (10) نجد ان المصارف الحكومية كانت فئة الدورات (1 - 3) بالمرتبة الأولى بنسبة (47.6 %) في حين جاءت الفئة (4 - 6) بالمرتبة الثانية بنسبة (23.8 %) و كانت الفئتان (7 - 9) و (10 فأكثر) قد حققتا المرتبة بالمنصفة و بنسبة (14.3 %) اما في المصارف الأهلية كانت فئة الدورات (1 - 3) بالمرتبة الأولى بنسبة (43 %) في حين جاءت الفئة (4 - 6) بالمرتبة الثانية بنسبة (30 %) اما المرتبة الثالثة فكانت من نصيب الفئة (7 - 9) بنسبة مئوية (18 %) في حين جاءت الفئة (10 فأكثر) و المرتبة الأخيرة كانت لفئة لا يوجد و التي حققت نسبة (2 %) و بالتأكيد فأن كثرة الخبرات تميز الافراد المتدربين من حيث مستوى الخبرة و التطور في مجال الاختصاص و بالتالي يزيد ذلك من المعولية على اجابات المتدربين .

جدول (10) يوضح وصف عينة الدراسة من حيث عدد الدورات التي اشترك فيها المستجوب

| المصارف الاهلية | | المصارف الحكومية | | عدد الدورات |
|-----------------|---------|------------------|---------|-------------|
| النسبة المئوية | التكرار | النسبة المئوية | التكرار | |
| 2% | 1 | 0 | 0 | لا يوجد |
| 34% | 17 | 47.6% | 10 | 3 - 1 |
| 30% | 15 | 23.8% | 5 | 6 - 4 |
| 18% | 9 | 14.3% | 3 | 9 - 7 |
| 16% | 8 | 14.3% | 3 | 10 فأكثر |
| 100% | 50 | 100% | 21 | المجموع |

أثنا عشر : أساليب التحليل الإحصائي المستخدمة في الدراسة

تمت الاستعانة بمجموعة من الأساليب الإحصائية من اجل اختبار فرضيات الدراسة □ قياسها □ بالإضافة الى ذلك تم استخدام البرنامج الإحصائي في العلوم الاجتماعية (SPSS V17.0) □ كذلك الاستعانة ببرنامج (Microsoft Excel 2010) □ كانت هذه الأساليب الإحصائية المستخدمة كما يلي :

- 1 - التكرارات □ الأسط الحسابية الموزنة □ الانحرافات المعيارية : □ المستخدمة في عرض إجابات افراد عينة الدراسة □ تحليلها □ معرفة مستوى اجاباتهم بخصوص متغيرات الدراسة □ مدى أهميتها □ معرفة مدى تشتت الإجابات عن □ سطحها الحسابي.
- 2 - الانحدار البسيط (Simple Regression) □ قد استخدم في قياس التأثير المعنوي للمتغيرات المستقلة الرئيسية □ الفرعية في المتغير المعتمد الرئيسي .

- 3 – معامل الارتباط البسيط (Simple Correlation Coefficient) □ قد استخدم في تحديد طبيعة العلاقة بين متغيرين هذا فضلا عن تحديد الاتساق □ التناغم الداخلي للفقرات في الاستبيان الخاص بالاستراتيجيات المصرفية □ القدرات التنافسية للمنظمة .
- 4 – معامل التحديد (R^2) □ هو الذي يوضح مقدار التغيرات الحاصلة في المتغير المعتمد التي من الممكن تفسيرها عن طريق المتغير المستقل .
- 5 – اختبار (T) □ قد تم استخدامه لاختبار معنوية علاقة الارتباط □ قياسها بين متغيرات الدراسة .
- 6 – اختبار (F) □ قد تم استخدامه في اختبار معنوية علاقة الاثر □ قياسها بين متغيرات الدراسة .

الفصل الثاني

الإطار النظري للدراسة

المبحث الأول : الاستراتيجيات المصرفية 

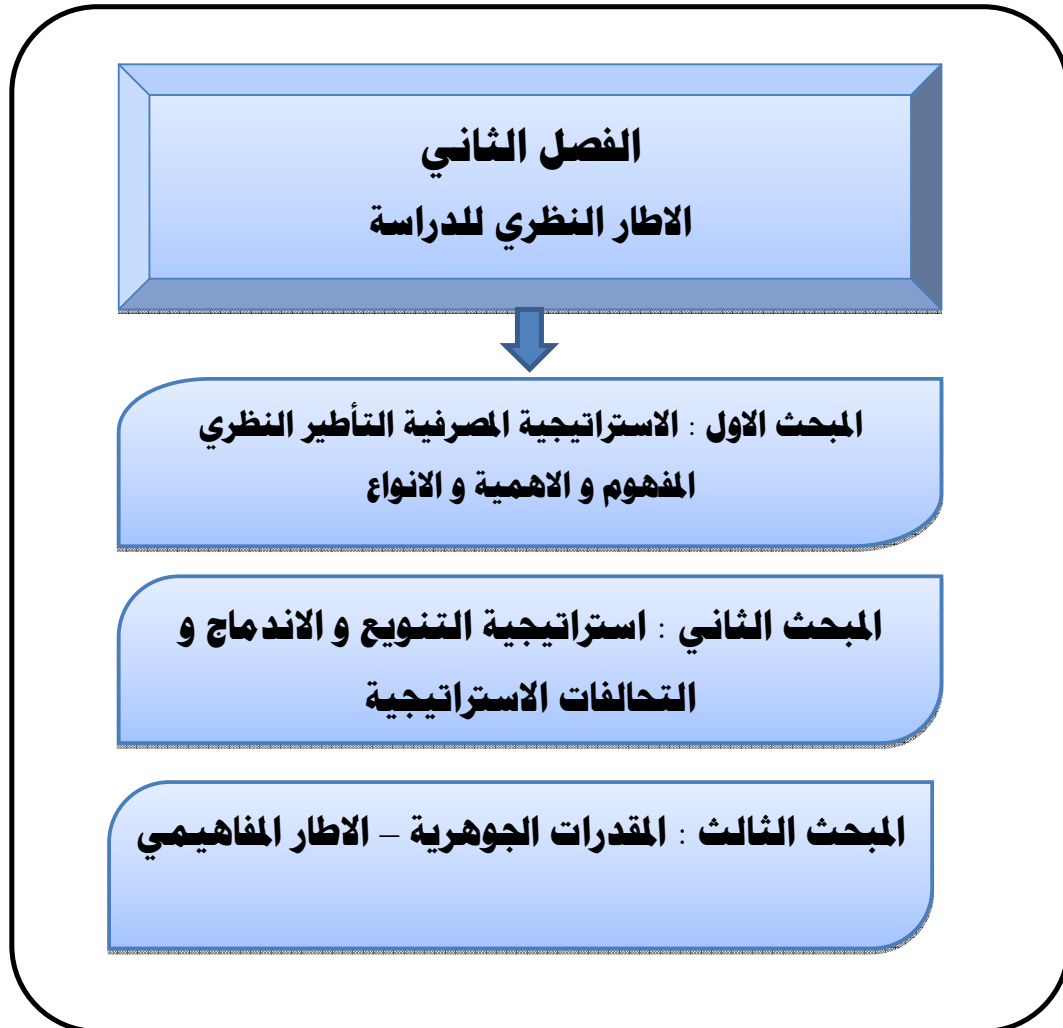
المبحث الثاني : استراتيجيات التنويع و الاندماج
و التحالفات الإستراتيجية

المبحث الثالث : المقدرات الجوهرية 

الفصل الثاني

الاطار النظري للدراسة

تلعب الاستراتيجيات دور بارز في تحقيق اهداف مصارف و هذا يدفعنا الى دراستها عبرة بلورة افكار باحثين و كذا من اجل تأطيرها نظريا عبر تطرق لإسهاماتهم بغية خروج بوصف يوضح الاستراتيجيات مصرفية و مقدرات جوهرية و في هذا فصل سنتناول ثلاث مباحث اساسية هي المبحث الاول و الذي من خلاله سنؤطر نظريا الاستراتيجيات مصرفية حيث سنتعرض لمفهوم و الاهمية و الانواع اما في فصل ثاني فسنناقش من خلاله الاستراتيجيات مختارة كأبعاد متغير الاستراتيجيات مصرفية و متمثلة ب (استراتيجية تنوع و استراتيجية الاندماج و تحالفات الاستراتيجية) اما مبحث ثالث فسيعرض لتأطير نظري متغير مقدرات جوهرية و ابعاده متمثلة ب (موارد ملموسة و موارد غير ملموسة و قابليات)



الفصل الثاني

المبحث الأول

الإستراتيجية المصرفية التأطير النظري

Banking Strategy – Conceptual Framework

أولاً - مفهوم الإستراتيجية المصرفية Banking Strategy Concept

تعدّ مصارف من أهم مؤسسات المالية وذلك من خلال دورها الذي تضطلع به في تقديم خدمات مالية ومصرفية للأفراد والمنظمات على حد سواء (Rose,2002:3) ودورها فعال في تنمية الاقتصاد الوطني لكل بلد (Alves et al ,2009:25) وبالتالي فإن هذه المؤسسات الحيوية - مصارف - كغيرها من المنظمات والمؤسسات المالية تتعرض إلى مخاطر عديدة محدقة بكيانها مادي ومعنوي نتيجة زيادة درجة تعقد بيئتها الناتج من ازدياد درجة عدم تأكد في بيئة الأعمال المصرفية (أحمد, 2009: 16)

ويعزوه (Schmidt) إلى أن سبب حاجة عدم التأكد (Uncertainty) في بيئة عمل مصرفي متأثية من خلال ناحيتين هما :

1- عوامل خارجية (External Factors) وتمثلة بتطور سريع ومتغير بصورة فجائية في قطاع مصرفي ككل.

2- عوامل داخلية (Internal Factors) التي تخص بنك مثل سياسات مدرائه مع منافسين ونظام داخلي لمصرف وسلوك عملاء مصرف تجاه سياساته.

وبالتالي فإن زيادة حاجة عدم التأكد جعل من الصعب الإجابة على تساؤل (ما مستقبل مصرف وكيف يكون ؟) وذلك بسبب صعوبة القدرة على التنبؤ بموقف مصرف في المستقبل (Schmidt,2001:429)

و ما يزيد على ذلك تغير قواعد منافسة في صناعة مصرفية ومالية وازديادها مع وقت نتيجة ظهور مؤسسات مالية غير مصرفية تضطلع بتقديم باقة من خدمات مالية ومصرفية وبالتالي فإن ذلك يجبر مصرف على اتخاذ موقف حازم في ظل كثافة منافسة من أجل الحفاظ على موقعه التنافسي (Chorafas,2006:21) وعلى كيانه مصرفي وموقعه في جهاز مصرفي ومكانته وحصته في سوق مصرفية حيث بدأت المنظمات عموماً في عقد الأخير بتبني مدخل الإستراتيجي كمدخل أساسي للاستمرارية وتأكيد رغبة في بقاء (Survival) (أحمد ، 2009 : 17) اما في مصارف فإن الاستخدام لمدخل الإستراتيجي قد

وجد طريقه لأدبيات مصرفية في عقد الاول لقرن حادي وعشرون والتي أصبحت الاستراتيجيات مصرفية منهجا معتمداً لدى مصارف على نطاق واسع في عام كركيزة أساسية في عمل مصرفي (كورتيل , 2009:173).

ولوقوف على مفهوم الاستراتيجية مصرفية نورد جدول (11) الذي يوضح مجموعة من التعاريف الخاصة بالاستراتيجية مصرفية وفقاً لرأي مجموعة من الكتاب و باحثين في مجال الاستراتيجية ومصرفي و الذين عرفوا الاستراتيجية مصرفية كما يلي :

جدول (11)

مفهوم الإستراتيجية مصرفية من منظور عدد من الكتاب و باحثين

| ت | الكاتب | السنة | الصفحة | تعريف الاستراتيجية المصرفية |
|---|-----------------|-------|--------|---|
| 1 | Lazo and Wood | 1995 | 1 | قيام مدراء في مصرف بتحليل البيئة و من ثم أعداد مجموعة من الأنشطة و فعاليات لازمة لتوافق مع بيئة تنافسية من أجل تحقيق أهداف مصرف في نمو واغتنام فرص في بيئة |
| 2 | Roussakis | 1997 | 409 | خطط و معايير التي يتبناها مصرف تحقيق اهدافه المنشودة بالاعتماد على موارده المالية و خبرات مصرف في مجال الاعمال |
| 3 | Schmidt | 2001 | 435 | طريقة التي يحاول من خلالها مصرف تحقيق ميزة تنافسية و استدامتها |
| 4 | Chorafas | 2006 | 21 | خطة يتبناها مصرف من أجل مواجهة مؤسسات الاخرى التي تستثمر بعمل مصرفي و من أجل تقوية موقف مصرف تنافسي |
| 5 | Skinner | 2007 | 56 | مجموعة قرارات استراتيجية تخص توسع و عمل خدمات جديدة يتميز بها مصرف عن غيره من مصارف الاخرى من خلال استهداف شرائح معينة من زبائن |
| 6 | حسيني و دوري | 2008 | 52 | مسار و تصرفات و الاهداف التي ينبغي على مصرف اعتمادها تحقيق الاهداف و غايات مصرفية و مالية في ربحية و سيولة و الامان و بقاء و الاستمرار بما يلبي تلائم و تطابق بين اهدافه و بين رسالته و البيئة التي يعمل بها بصورة فعالة و بكفاءة عالية . |
| 7 | Anderloni et al | 2009 | 142 | خطة التي تحقق حد تنافسي لمصرف و الذي يحققه مصرف من خلال اعتماده على نموذج اعمال خاص به |
| 8 | كورتيل | 2009 | 17 | تلك القرارات خاصة بمصرف و مهتمة بتوجيه نشاط و رسم إطار عمل و توجيه الإدارات و فروع و الاجابة عن تساؤلات مختلفة مطروحة في كافة الاحوال |

المصدر : من إعداد الباحث بالاعتماد على المصادر المذكورة

و من خلال جدول سابق نجد اختلافا واضحا في آراء باحثين وكتنا حول الاستراتيجية المصرفية من حيث مدخل (Approach) الذي يعتمدوه في تعريف الاستراتيجية المصرفية حيث نجد ان (Lazo and Wood) يركزون على صياغة الاستراتيجية من أجل تحقيق أهداف مصرف و نموه على أساس تكيف بعيد الأمد مع بيئة محيطية (بيئة عامة لمصرف) بما يضمن بقاء مصرف من خلال زيادة رأس ماله و ودائعه و تكيف في تقديم قروض وفق نشرعات.

أما (Roussakis) فيشير إلى كيفية قيام مصرف بتحقيقه لأهدافه بناء على ما يمتلك من موارد مالية و خبرات يمتلكها جراء عمله في بيئة الاعمال و مصارف .

في حين نجد (Schmidt) ينظر إلى مصرف بصورة عامة على انه منظمة تسعى تحقيق ميزة تنافسية فيما بين منافسيها في بيئة مالية كون مصرف في حقيقة الامر هو منظمة متخصصة بتقديم خدمات مالية و مصرفية جميع شرائح و فئات في مجتمع.

ويرى (Skinner) انه من الأفضل الإشارة إلى رأي (Michael E. Porter) استاذ الاستراتيجية تنافسية بجامعة هارفرد الأمريكية حيث يوافق (Skinner) في تعريفه مع رأي (Michael E. Porter) في ان الهدف من الاستراتيجية المصرفية هو تنافسي وان مصرف يحقق الاستراتيجية عندما يقوم بتقسيم زبائن وفق شرائح معينة و من ثم يستهدفها شريحة مهمة و من ثم محافظة عليها من خلال تقديم خدمات مصرفية ذات جودة و قبول عاى تميز مصرف عن غيره من مصارف منافسة في ظل تلك شريحة من زبائن.

كما و نجد ان تعريف (حسيني و دوري) ركز على تحقيق اهداف مصرف ثلاثة الاساسية و المتمثلة بأرباحية و سيولة و الامان و كيفية رسم خطط كفيلة بتحقيقها من خلال تكيف مع الاتجاهات سائدة في بيئة و غايات مصرف.

و كانت (Anderloni et al) قد وجدت ان الاستراتيجية المصرفية هي انعكاس كفاءة عمل نموذج اعمال مصرف في تقديم خدمة مصرفية و سياساته داخلية و خارجية و عمل ادارته و كيف ذلك يؤدي إلى خلق حد تنافسي يصعب على منافسين تقليده و وصول إليه.

أما (كورتيل) فيجد ان الاستراتيجية المصرفية هي خطة شاملة التي تستخدمها الادارة العليا في إدارة شؤون و امور مصرف داخلية و خارجية و تنسيق انشطته من أجل الارتقاء بأدائه و ضمان استمراريته في تقديم خدمات مصرفية .

ومن ما سبق يمكن ان نقول و ببساطة ان الاختلاف في مضمون و توجهات تعاريف سابقة ذكر جاء نتيجة اختلاف طبيعة بيئة التي تتواجد فيها مصارف و قواعد منافسة و مستويات تصنيف مصارف و إجماعها و إمكانياتها و اكدت ان الاستراتيجية المصرفية تتبع

من فكر [متخصصين و الاستراتيجيين و خبراء في] مصرف و [ذين يضعون الاستراتيجيات
مصرفية كمنهج و خطة و نموذج عمل] حل مشكلة ما او [مواجهة ظروف] مختلفة [تي
تحيط ب] مصرف وتجبره على [تأقلم معها من اجل] بقاء و هذا ما يفسر اختلاف [رؤى] [دى
باحثين و] [كتا] في مجال الاستراتيجية [مصرفية] .

كما يمكن ان نستنتج ايضا ان الاستراتيجية [مصرفية] كمفهوم عام لا يختلف كثيرا عنه
مفهوم لاستراتيجية قلما كانت الاستراتيجية كخطة طويلة الامد [تحقيق اهداف] [منظمة الأساسية
فإن الإستراتيجية] [مصرفية] لا تختلف عنها الا في طبيعة [صناعة] و الأهداف الأساسية.
فمن حيث [صناعة] فان [صناعة] [مصرفية] تكون في عا [بيتها صناعة خدمات اما من حيث
الاهداف الأساسية فالأهداف هي] [ربحية و] [سيولة] و الامان كما توردها ادبيات [مصارف و
هذا] ليس باختلاف في جوهر مفهوم الاستراتيجية و إنما فقط تخصيص مفهوم الإستراتيجية
[لمنظمة على] [منظمات] [مصرفية بصورة ادق].

و تأسيسا على ذلك يمكننا ان نعرف الاستراتيجية [مصرفية] على انها :

((خطة شاملة و مرنة تضعها إدارة المصرف على أساس الأجل الطويل من اجل تحقيق
اهداف المصرف الأساسية في الربحية و السيولة و الامان و الحفاظ على المركز التنافسي من
خلال التوظيف الأمثل للموارد في ظل الفرص المتاحة و ترسيخ المكانة الذهنية له في أذهان
الزبائن لغرض الحفاظ عليهم))

ثانيا - أهمية الاستراتيجيات المصرفية Banking Strategies Importance

تكمن أهمية الاستراتيجيات [مصرفية] في ما تحققه من فوائد جراء تبنيها كمدخل لأدارة
شؤون [مصرف ككل او] كل وحدة اعمال (قسم يقدم خدمة معينة) حيث يرى ([حسيني و
[دوري , 2000: 55-56) أن أهمية الإستراتيجية] [مصرفية] يتلخص في ما يلي : -

1 - أسهم [مدخل الاستراتيجية] في بلورة اطار فكري شموي و أساسي [لمصرف و يساهم في
تكوين و تقييم كل من الاهداف و] [خطط و] [سياسات و] الاستراتيجيات و [برامج] خاصة
ب[مصرف].

2 - تساعد على توقع [عديد من] [قضايا الاستراتيجية] او [تغيرات] [محتملة في] [بيئة] [تي تعمل
فيها] [مصارف و] [تأ] [صياغة الاستراتيجية] [لازمة] [لتعامل مع هذه] [تغيرات و] مواجهتها
بثبات .

- 3 - تساعد في تخصيص الموارد المالية لمصرف في الأنشطة متعددة التي يضطلع بها بصورة أكثر كفاءة وذلك من خلال قيام مصرف بتحديد تكاليف و عوائد بدائل الاستثمارية وبالتالي قيامه بترتيبها وفق الأولوية التي يراها ضرورية.
- 4 - تساعد الاستراتيجية في مصرف على توجيه و تكامل الأنشطة الادارية و التنفيذية و بذلك فإنها تحقق نظرة شمولية لعمل في مصرف.
- 5 - تساهم في تحقيق تكامل بين الاهداف و منع ظهور تعارض بينها في وحدات فرعية و تركيز عليها من اجل تحقيق الأهداف العامة لمصرف.
- 6 - تسمح باكتشاف متغيرات بيئية مؤثرة في أنشطة مصرف و فاعليتها و من ثم تسعى لتكيف معها او سيطرة على جزء منها خاصة تلك التي تتعلق ببيئة خارجية و بيئة تنافسية.
- 7 - تمكن مصرف من تحديد فرص الاستثمارية و الإقراضية و الائتمانية و تحديد مجالات التي يمكن ان تقدم فيها خدمات مالية و ذلك لتقليل أثار تهديدات بيئية بالاستناد إلى عناصر قوة داخلية .
- 8 - تؤدي إلى تحقيق فاعلية و الأداء الأفضل من خلال تعاون و تفاعل و تكامل تساهم في نهاية في حل مشاكل و فهم فرص و استثمارها بأفضل صورة ممكنة .
- 9 - تساهم في تنمية مهارات فكرية و تحليلية و تنفيذية لمدراء في كافة مستويات الإدارية وذلك من خلال تحديد صلاحياتهم و حدود التي يعملون في ظلها من اجل تطور امكاناتهم في ظل صلاحيات التي تناط بهم و اتخاذ قرارات سليمة غير متعارضة.
- 10 - تشجع على بلورة و تكوين الأفكار الابتكارية و الإبداعية مما يزيد من إمكانية الابتكار و تطوير داخل مصرف .

ثالثا - أنواع الاستراتيجيات المصرفية Banking Strategies Types

ان لمنظمة سواء كانت مصرفية ام غير مصرفية إستراتيجيات متنوعة تختلف و تتنوع من مستوى لآخر و ذلك نجد من خلال تصفحنا لأدبيات و كتب الادارة مصرفية و الاستراتيجية ان هناك مجموعة من الاستراتيجيات التي تنتشر عبر مستويات الإدارية داخل مصرف و التي تختلف من كاتب لآخر و يوضح جدول (12) مجموعة من الاستراتيجيات مصرفية وفقا لآراء مجموعة من كتا :

جدول (12)

مجموعة من الاستراتيجيات المصرفية وفقا لآراء مجموعة من الكتا

| الإستراتيجية المصرفية | السنة | المؤلف | ت |
|---|-------|-----------------------------|----|
| إستراتيجية الاستثمار إستراتيجية التسعير إستراتيجية إدارة السيولة | 1997 | Roussakis | 1 |
| إستراتيجية تقليل التكاليف إستراتيجية زيادة المحفظة السوقية إستراتيجية زيادة قاعدة الزبائن | 2000 | Gandy | 2 |
| إستراتيجية الاستثمار إستراتيجية العلاقة مع الزبائن إستراتيجية الاندماج و الاكتساب إستراتيجية النمو إستراتيجية التنوع (الصيرفة الشاملة) إستراتيجية تخفيض التكاليف | 2003 | Davis | 3 |
| إستراتيجية فعالة إستراتيجية خاملة | 2006 | Corafas | 4 |
| إستراتيجية الاحتفاظ بالزبون إستراتيجية النمو | 2006 | Maude | 5 |
| إستراتيجية تطوير المنتج إستراتيجية التسعير إستراتيجية التوزيع إستراتيجية المبيعات إستراتيجية التحالفات | 2008 | Dilley | 6 |
| إستراتيجية قيادة الكلفة إستراتيجية التميز إستراتيجية التركيز | 2008 | Guillén and Tschoegl | 7 |
| إستراتيجية هجومية إستراتيجية دفاعية | 2008 | Machirajn | 8 |
| إستراتيجية الاندماج | 2009 | Alessandrini | 9 |
| إستراتيجية التحالفات إستراتيجية التنوع (الصيرفة الشاملة) إستراتيجية التسعير (تسعير الخدمات) إستراتيجية الإقراض | 2009 | Anderloni et al | 10 |
| إستراتيجية إدارة المخاطرة | 2009 | Greuning and Bratanovic | 11 |
| إستراتيجية التسعير إستراتيجية النمو و التوسع إستراتيجية الهجوم | 2009 | Khiaonarong and Liebenau | 12 |

المصدر : من إعداد الباحث بالاعتماد على المصادر المذكورة

مما سبق نلاحظ ببساطة الاختلاف واضح في طبيعة و توجه الاستراتيجيات
 مصرفية و نوع و مستوى الاستراتيجيات داخل مصرف فالاستراتيجية ممكن ان تكون
 إستراتيجية منظمة مثل إستراتيجية الاندماج و الاكتساب (Meger and Acquisition)
 (Strategy)- (Alssandrini) او استراتيجية وحدة اعمال مثل الاستراتيجية التنافسية
 (M.Porter) و كما نلاحظ يوردها عنه كلا من (Guillen and Tschoegl) او قد
 تكون استراتيجية وظيفية مثل الاستراتيجية التسويقية (Fifield) و التي تكون جزء من
 استراتيجية منظمة عامة. (Fifield, 2007 : 14)

وذلك فان هذا الاختلاف في طبيعة الاستراتيجيات يفسره (Huang) بأنه ناجم من ان
 الاستراتيجية مصرفية تلعب دور كبير في قيادة توجهات مصرف و وجد ان هناك ثلاث
 أسباب أساسية تباين الاستراتيجيات بين مصارف و التي هي : (Huang , 2007 : 100)
 1 - تباين موقف مصرف من سوق محلي داخل دولة و حاجته ماسة تجاه توسع
 خارجي و حيث كل مصرف اليوم توجه بالعمل في خارج بينته من اجل نمو و توسع و
 تتنوع في موارده و توزيع مخاطر أعماله من اجل تقليلها و جراء ميول مصرف تختلف
 الاستراتيجية لمصارف ذات ميول لبقاء داخل بيئة محلية مع تلك ذات ميول بالعمل في
 بيئة مصرفية دولية ناهيك عن ظروف مختلفة كل بيئة في كل دولة من دولة التي ينتشر
 بها مصرف خارج بلد الأم.

2 - مرور مصرف بمراحل متعددة خلال دورة حياته (Bank Life Cycle) فهي تبدأ منذ
 تأسيس و تكيفه مع قطاع مصرفي و من ثم توسع حتى الاستقرار و على هذا الأساس فإن
 مصرف يحتاج إلى إستراتيجية واضحة كل مرحلة تكون منهجا يعتمد عليه لإنجاز تلك
 مرحلة و مواجهة تحدياتها على أكمل وجه.

3 - ان اغلب مصارف اليوم هي مصارف كبيرة ذات أنشطة متعددة حيث يكون ديها اكثر من
 خدمة او وحدة اعمال تعمل بحد ذاتها كمصرف شبه متكامل و هذا الاخير بدوره يحتاج إلى
 استراتيجية خاصة به تتأقلم و تتماشى مع الاستراتيجية كلية لمصرف و ما كانت الإستراتيجية
 عامة هي عملية إدارة و تخطيط الاستراتيجيات فرعية فإن اختلاف الأخيرة يؤدي إلى
 اختلاف كبير في توجه الاستراتيجية كلية لمصرف.

في حين ينسب (Haddock) سبب تنوع و تباين الاستراتيجيات بين مصارف إلى تغير
 صيرفة و صناعة مصرفية بشكل كبير عبر الزمن (Haddock, 1998:17).

اما (Smith and Walter) فيجدان أن مصارف كحال شركات اليوم حيث انها تعمل
 في ظل عدد كبير من بلدان مختلفة و ما ينجم عنها من اختلاف عوامل قوى و ضعف و

تهديدات و فرص و بآثارها فان نتيجة ذلك ببساطة يسبب اختلاف في الاستراتيجيات متبعة في بنوك حول العالم فلكل بنك بينته خاصة. (Smith and Walter,2003:15)

رابعا - الاستراتيجيات على مستوى المنظمة Corporate Level Strategies

تنقسم مستويات الاستراتيجية الى ثلاث مستويات في مصرف (الاستراتيجية على مستوى المنظمة و الاستراتيجية على مستوى وحدات الاعمال و الاستراتيجية الوظيفية) فأنا و تأسيسا على ذلك سنعمل في دراستنا هذه مع الاستراتيجيات المصرفية على مستوى المنظمة و بذلك سنعمل بالاستراتيجية التي تخص الادارة العليا في مصرف بصورة خاصة (Katsioloudes,2007:14) و ما كان مصرف من حيث بناء و صياغة و تنفيذ الاستراتيجيات على جميع الصعد و مستويات لا يختلف كثيرا عن منظمات الاعمال و صناعات الاخرى. اذا نجد ان الاستراتيجيات في هذا مستوى (مستوى الادارة العليا) لا تختلف عنها في منظمات الاعمال الاخرى وفقا - (Croxford et al,2005:62) و يجد (Fight) ان مصارف كمثيالاتها من منظماتها جملة من الاهداف تحاول تحقيقها باستخدام الاستراتيجية الا انها لا تنتج منتجات و انما تقدم خدمات (Fight, 2004:3) و يضيف (Croxford et al) ان الاختلاف في الاستراتيجيات في منظمات يتجلى في مستويات تشغيلية و وظيفية حيث تختلف صناعات هناك بشكل واضح و كبير مما يتطلب استراتيجية مختلفة كل وظيفة في صناعة واحدة .

و لحدث عن الاستراتيجية على مستوى منظمة سواء كانت مصرفية او غير مصرفية فأنها في حقيقة الامر تظهر بشكل بدائل استراتيجية (Strategic Alternatives) او خيارات استراتيجية (Strategic Choices) كما يسميها بعض كتا الاستراتيجية و يعرفها (Hannagan,2002:21) (بأنها مجموعة خيارات مختلفة متوفرة امام منظمة الاعمال و مسؤولين عن اختيار الاستراتيجية في منظمة حيث يختارون منها ما سيكون استراتيجية معتمدة لمنظمة أو مجال عملها) .

أن خبراء وضع و صياغة الاستراتيجية داخل منظمة يعملون و يفكرون بدقة و بعمق على تحقيق اهداف المنظمة في ظل الموارد المتاحة امامهم حيث ان اختيار استراتيجية ملائمة و تطبيقها يسبقها وضع مجموعة بدائل او خيارات استراتيجية (Chaffey and smith,2008:456)

و تبدأ عملية وضع بدائل و خيارات الاستراتيجية عندما تشرع منظمة بعمل تحليل موقفها في المنظمة بالاعتماد على مجموعة من الادوات و التي يعتبر تحليل (SWOT)

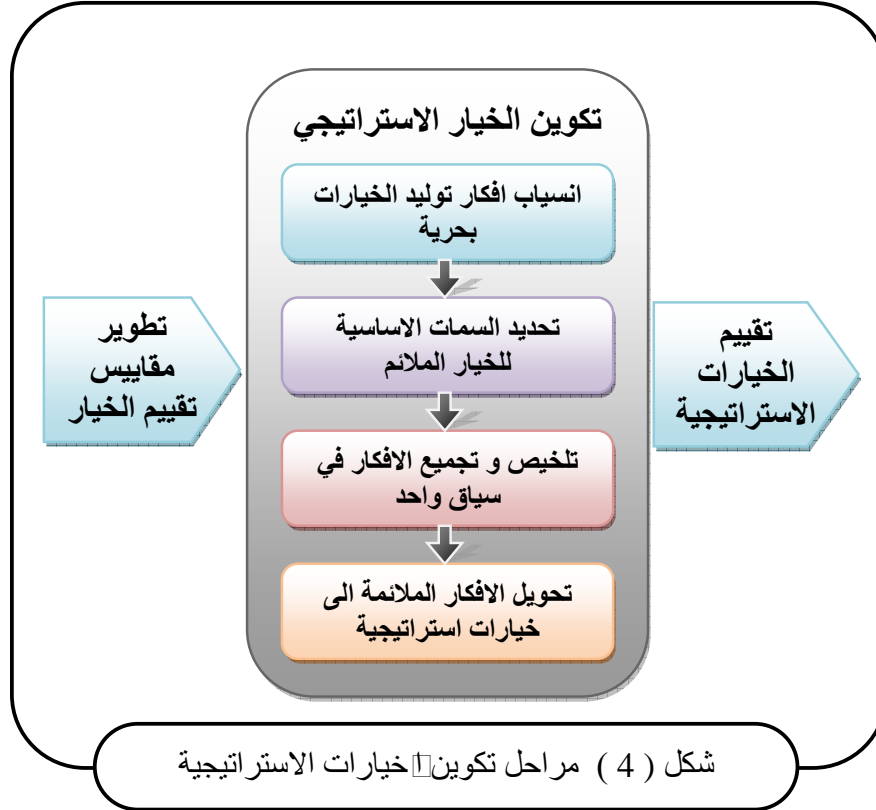
واحدًا من أهم الأدوات المستخدمة في تحليل موقف المنظمة إذا كان تحليل (SWOT) يعمل كأداة تحليلية لتحديد نقاط القوة (Strength) والضعف (Weakness) في داخل المنظمة وكذلك تحديد فرص Opportunities وتهديدات Threats في بيئة خارجية للمنظمة و يوضح شكل 3) التالي مصفوفة تحليل (SWOT) مصرف .



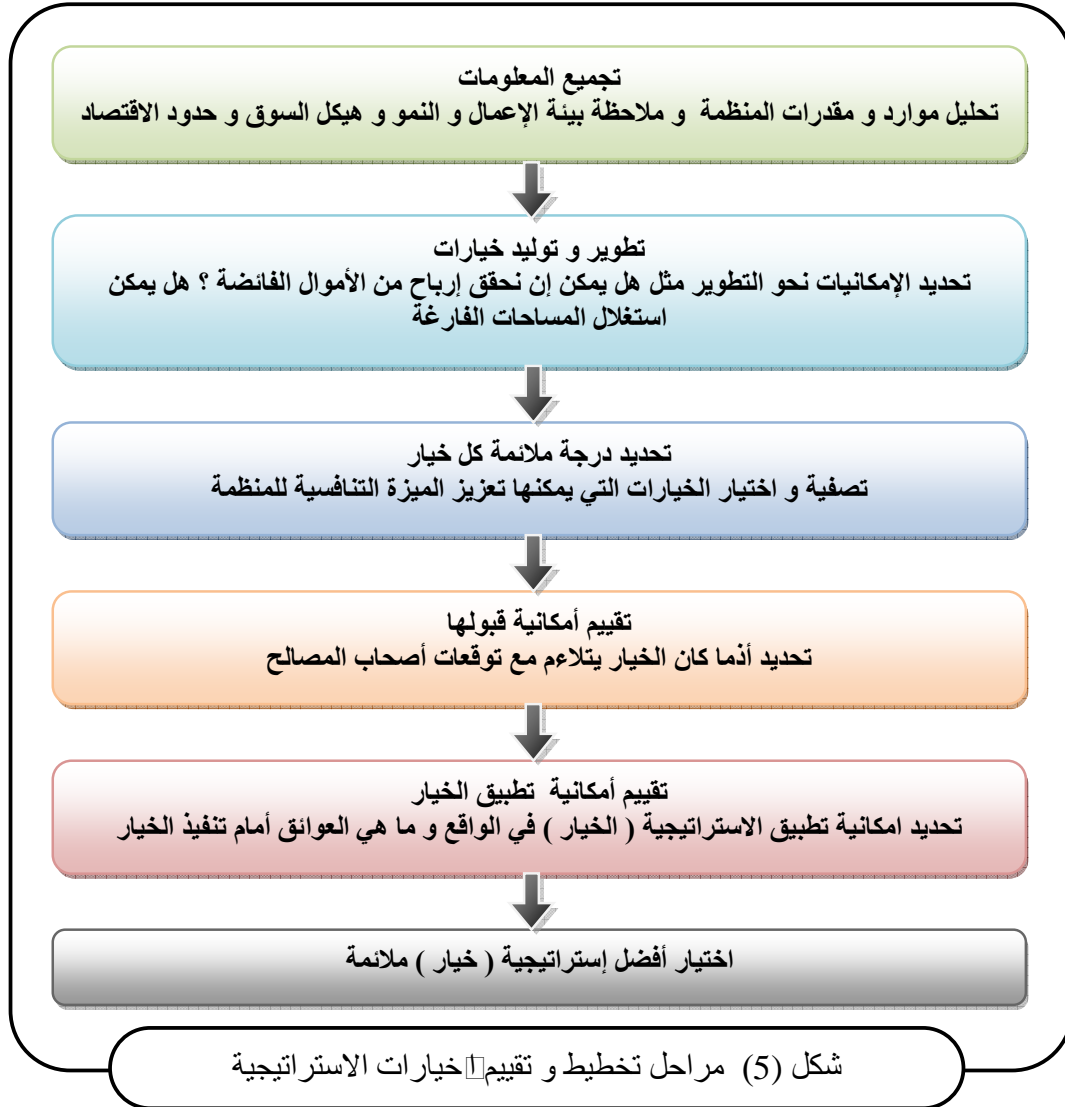
Source : Croxford, Hugh ; Frank Abramson and Alex Jablonowski
 “THE ART OF BETTER RETAIL BANKING : Supportable Predictions
 on the Future of Retail Banking” 1st Edition, John Wiley & Sons Ltd, The
 Atrium, Chichester, West Sussex, England,2005 , p 179

وبعد ذلك يتم جمع المعلومات و الافكار و معالجتها و جعلها بشكل اكثر دلالة و فائدة في اتخاذ قرارات من خلال استبعاد الافكار اللامنتطقية والتي لا تتلائم مع أهداف المنظمة و من

ثم حصر البدائل المتبقية و اختبار مدى امكانية تطبيقها و اختيار افضلها من وجهة نظر منظمة (Betz,2001:249) و يوضح شكل (4) و (5) نموذجان مختلفان لوصول الى بدائل الإستراتيجية



Source : O'Brien ,Jonathan "Category Management In Purchasing"1st Edition, Kogan Page Limited, London, United Kingdom,2009,p165



Source : Williams, Kevan “ Strategic Management “1st Edition, Dorling Kindersley Publishing 375 Hudson Street, New York, USA, 2009, P37

و بإعادة الاستراتيجيات على مستوى منظمة نلاحظ أنها في واقع تتكون و تتمحور في خمس مجموعات رئيسية تدعى الاستراتيجيات شاملة (Grand Strategies) أو الاستراتيجية توجّهية (Directional Strategies) و التي يعرفها (De Nisi and Griffin) (بأنها اطار عمل شامل و موحد فعايات و أنشطة منظمة و الذي يضعه فريق عمل في الإدارة العليا او الإدارة على مستوى منظمة) (De Nisi and Griffin, 2001:41) و ان هذه مجموعات الاساسية تحتوي على بدائل استراتيجية ذات توجهات متقاربة و تنقسم هذه مجموعات بدورها إلى استراتيجيات الاستقرار و نمو و الانكماش و منافسة وأخيرا

الاستراتيجيات المركبة و على هذه شاكلة تتكون كل مجموعة بدورها من سلسلة من الاستراتيجيات المختلفة (بدائل أو خيارات إستراتيجية) حيث يمكن لأدارة العليا في منظمة من انتقاء واحدة أو اكثر من تلك بدائل لأعتمادها في أنجاز أنشطة أعمالها بنجاح و كفاءة (Wheleen and Hunger,2008:165) (رشيد و جلا, 2008:281) (دوري,2005:215) (سيد, 2000:208) .

و يمكن تلخيص بدائل الإستراتيجية من خلال جدول (13)

جدول (13) بدائل الاستراتيجية على مستوى منظمة

| ت | المجموعة | الاستراتيجيات |
|---|-----------------------|---|
| 1 | أستراتيجيات الاستقرار | أستراتيجية عدم تغيير أستراتيجية ربح أستراتيجية توقف أو تريث أستراتيجية حركة مع حيطة أستراتيجية حصاد أستراتيجية نمو تدريجي |
| 2 | أستراتيجيات نمو | أستراتيجية تركيز أستراتيجية تنويع أستراتيجية الاندماج و الاكتسا أستراتيجية تكامل أستراتيجية الاستثمار أستراتيجية تحالفات أستراتيجية تعهيد (تصنيع دي غير) أستراتيجية الابتكار |
| 3 | استراتيجيات الانكماش | أستراتيجية تحول أستراتيجية تقلص أو تجرد أستراتيجية الإتفاف و اعادة هيكلة أستراتيجية تصفية أستراتيجية منظمة الاسيرة |
| 4 | الاستراتيجيات تنافسية | أستراتيجية قيادة كلفة أستراتيجية تميز أستراتيجية تركيز أستراتيجية محيط الازرق أستراتيجية محيط الاحمر أستراتيجية تمكين |
| 5 | الاستراتيجيات مركبة | جمع اكثر من استراتيجيه في أن واحد |

المصدر : من إعداد الباحث بالاعتماد على المصادر المذكورة

و في دراستنا سنعمد إلى التعامل مع بدائل الإستراتيجية التي اتفق أكثر باحثين وكتا على ورودها و استخدامها في الإدارة العليا و ذلك من خلال تعرض مجموعة من بدائل الإستراتيجية كما وردت في كتب و مؤلفات باحثين وكتا و كما في جدول (14)

و من خلال ما سبق نجد بوضوح اتفاق اغلب كتبا و باحثين حول استراتيجية (التنوع) و التي حصلت على نسبة اتفاق وصلت الى (96 %) و استراتيجية (الاندماج) و التي حصلت على نسبة اتفاق وصلت الى (96 %) و نتائج الاستراتيجيات التي حصلت على نسبة اتفاق وصلت الى (88 %) و عبر مبحث قادم سنعرض شرح مفصل هذه الاستراتيجيات باعتبارها ستكون محور دراستنا و الاستراتيجيات مختارة التي سنعمد على دراسة دورها في بناء مقدرات جوهرية .

الفصل الثاني

المبحث الثاني

استراتيجيات التنوع و الاندماج و التحالفات الاستراتيجية

بعد أن عرضنا في المبحث السابق مجموعة من البدائل الاستراتيجية على مستوى المنظمة و اختيارنا لثلاث استراتيجيات (بدائل) على اساس نسبة الاتفاق و التي كانت :

- 1 – استراتيجية التنوع (و التي تسمى الصيرفة الشاملة في المصارف)
- 2 – استراتيجية الاندماج
- 3 – التحالفات الاستراتيجية (و التي يسميها البعض استراتيجية التحالفات)

و سنذهب في هذا المبحث الى عرضها بالتفصل و كما يلي :

الاستراتيجية الاولى : التنوع (الصيرفة الشاملة)

اولا - استراتيجية الصيرفة الشاملة (التنوع) Universal banking strategy (Diversification)

أدت حدة المنافسة و بشكل كبير منذ بداية السبعينيات في القطاع المصرفي كنتيجة لمجموعة من المؤثرات مثل العولمة و التشريعات القانونية و التطور التكنولوجي و توسع أسواق رأس المال فضلا عن تنامي أعداد مؤسسات الوساطة المالية مما عرض موقع المصارف و مكانتها السوقية للخطر و مما دفعها ذلك الى التخلي عن التمسك بأنشطتها التقليدية و اللجوء الى توسيع نطاق عملها من خلال إضافة أنشطة مالية و مصرفية أخرى مثل تقديم خدمات الصيرفة الاستثمارية (Investment banking) المتمثلة بالاتجار و الاكتتاب بالأوراق المالية بالإضافة الى تقديم خدمات التأمين (Insurance) ناهيك عن التنوع الجغرافي لفروعها و عملياتها و من زاوية أخرى نجد ان هذا التوسع لم يقتصر على المصارف التجارية وإنما انتهجه باقي المؤسسات المالية و المصرفية مثل مصارف الاستثمار و شركات التأمين و مؤسسات الإقراض و الإقراض و البيوت السمسرة و غيرها . و بالتالي ظهرت أهمية إستراتيجية التنوع في المؤسسات المالية و المصرفية و التي يطلق عليها تسمية إستراتيجية الصيرفة الشاملة فيها (universal banking strategy) (Meinick et al,2000:37-38) كخيار استراتيجي لتلك المنظمات الباحثة عن تحقيق ميزة تنافسية (الحمودي :2010 : 1) و المبنية على تقديم عد كبير و واسع من المنتجات و الخدمات المالية كأسلوب لتنوع أعمالها (Madura,2008:17). و للوقوف على مفهوم الصيرفة الشاملة فإننا نورد مجموعة تعاريف

للصيرفة الشاملة من وجهة نظر مجموعة من الكتاب والباحثين و وفق التسلسل الزمني وهي كما في الجدول (15)

جدول (15)

مفهوم الصيرفة الشاملة من منظور عدد من الكتاب و الباحثين

| ت | المؤلف | السنة | الصفحة | التعريف |
|---|----------------------------------|-------|--------|---|
| 1 | Saunders and Walter | 1994 | 84 | تقديم باقة من الخدمات المصرفية تتضمن قبول الودائع و السحب عليها و المتاجرة بالأوراق المالية و بيع و شراء العملات و التعامل بالمشتقات المالية و الاكتتاب بالإصدارات الجديدة للأسهم و السندات و خدمات السمسرة و إدارة الاستثمار و التأمين |
| 2 | Calomiris | 1995 | 259 | و هي مجموعة من الأنشطة تنجز من خلال المصارف تتضمن قبول الودائع و تقديم الائتمان و الإقراض المباشر و الاحتفاظ بالأوراق المالية و الاكتتاب بها |
| 3 | ABA اتحاد المصارف الأمريكي | 1999 | 369 | عرض و تقديم مدى واسع من الخدمات المالية و المصرفية المختلفة مثل عمليات الصيرفة التجارية و التأمين و المتاجرة بالأوراق المالية و الاكتتاب بالإصدارات الجديدة منها في ظل منظمة واحدة |
| 4 | Melnick et al | 2000 | 38 | امكانية قيام المصرف بتقديم مدى واسع من الخدمات المالية التي تتكون من عملية قبول و تقديم الودائع و الاتجار بالأوراق المالية و بيع و شراء العملات المختلفة و تقديم خدمات الاستثمار و التأمين و اصدار الأوراق المالية الجديدة |
| 5 | Cohen and Boyd | 2000 | 100 | تقديم مجموعة كبيرة من الخدمات المالية المتضمنة الائتمان و المتاجرة بالأوراق المالية و العملات و إصدار الأسهم و السندات و الوساطة و خدمات النصح و المشورة المالية و إدارة الأصول و الاستثمارات و التأمين |
| 6 | Hughes and MacDonald | 2003 | 462 | قابلية المصرف في عرض مدى واسع من الخدمات المالية و المصرفية و تتضمن الصيرفة التجارية و إصدار الأوراق المالية و تقديم خدمات التأمين و ذلك في مصرف واحد |
| 7 | Shrivatava et al | 2007 | 278 | تقديم مجموعة متميزة من الخدمات المالية تتضمن الائتمان و المتاجرة بالأوراق المالية و المشتقات المالية و العملات و تقديم خدمات الوساطة و النصح و المشورة و ادارة الائتمان و خدمات التأمين |
| 8 | Machiraju | 2008 | 36 | تقديم المصرف للصيرفة التجارية و الصيرفة الاستثمارية و التعامل بالأوراق المالية |

المصدر : من إعداد الباحث بالاعتماد على المصادر المذكورة

من خلال دراسة التعاريف اعلاه نجد و ببساطة ان تعاريف كلا من (Saunders and Walter) و (Calomiris) و (Cohen and Boyd) و (Shrivatava et al) اتفقت

على ان استراتيجية الصيرفة الشاملة تمارس من قبل المصارف و المؤسسات المالية و المصرفية عندما تزاوّل الاخيرة المجالات و الانشطة التالية :

1 – الصيرفة التجارية (Commercial banking) و التي تسمى ايضا بالصيرفة التقليدية و يقصد بها عمليات قبول الودائع و منح القروض و غيرها من الانشطة التقليدية للمصارف التجارية

2 – الصيرفة الاستثمارية (Investment banking) و التي تأتي من عمليات الاكتتاب بالاوراق المالية و التعامل بها بيعا و شراء في الاسواق المالية

3 – خدمات التأمين (Insurance) و هي الخدمات المتعلقة بالتأمين على الحياة و الممتلكات و غيرها

و هذا يدفعنا الى القول بأن هذه المجالات و الانشطة تمثل الاساس الذي تبنى عليه استراتيجية الصيرفة الشاملة من وجهة نظر هؤلاء الكتاب

و بالرغم من ذلك نجد ان تعاريف (ABA) (اتحاد المصارف الامريكي) و (Hughes and MacDonald) اتفقت بدورها مع الانشطة الثلاثة سابقة الذكر و لكنها اطرت تلك الانشطة من خلال اضافة شرط توحيدها معا في ظل هيكل تنظيمي واحد و رأس مال واحد و بالتالي فإن هذه الاضافة أعطت مفهوم إستراتيجية الصيرفة الشاملة دقة اكبر مما كانت عليه لدى الكتاب السابقين

اما التعريف الاخير لـ (Machiraju) و الذي امتاز من ناحيتين الأولى كان تعريفه مقتضبا الى حد كبير مقارنة بالآخرين اما من الناحية الثانية فإنه كان اكثر تخصصا منها لكونه ركز على مفهومي الصيرفة التجارية و الاستثمارية و لم يتطرق الى مفهوم التأمين على عكس التعاريف الاخرى و هذا يجعله في موقف اقرب الى التخصص منه الى التنوع لكونه اقتصر في تعريفه على نشاطين من اصل ثلاث تعتبر الاساس في بناء استراتيجية الصيرفة الشاملة .

مما سبق نستنتج ان الصيرفة الشاملة هي إستراتيجية تنتهجها المؤسسات المالية و المصرفية مبنية على أساس تنوع مصار و استخدامات الأموال بغية التخلص من المخاطرة او تدنيها الى اقل مستوى ممكن مع زيادة العوائد من جراء الدخول في ميادين أعمال جديدة و متنوعة و تأسيسا على ذلك فان المؤسسات المالية و المصرفية التي تزاوّل الصيرفة الشاملة تستطيع تقديم كافة الخدمات لكافة القطاعات لكونها تزاوّل كافة الأعمال التي تزاوّلها المؤسسات و المصارف المتخصصة و بالتالي فهي لا تلتزم بنوع معين من العمليات و انما تقدم كافة الأنشطة و الخدمات الحديثة بالإضافة الى التقليدية .

وفي ضوء ذلك يمكن ان نعرف استراتيجية الصيرفة الشاملة على أنها ((الإستراتيجية التي تعتمدها المؤسسات المالية المصرفية والمبنية على أساس تقديم كافة الخدمات المالية والمصرفية ولجميع القطاعات دون استثناء عملاً بمبدأ تنويع المخاطرة والعائد مع الموازنة ما بين أهداف الربحية والسيولة والأمان)) .

ثانياً - فلسفة الصيرفة الشاملة في المصارف universal banking philosophy in banks

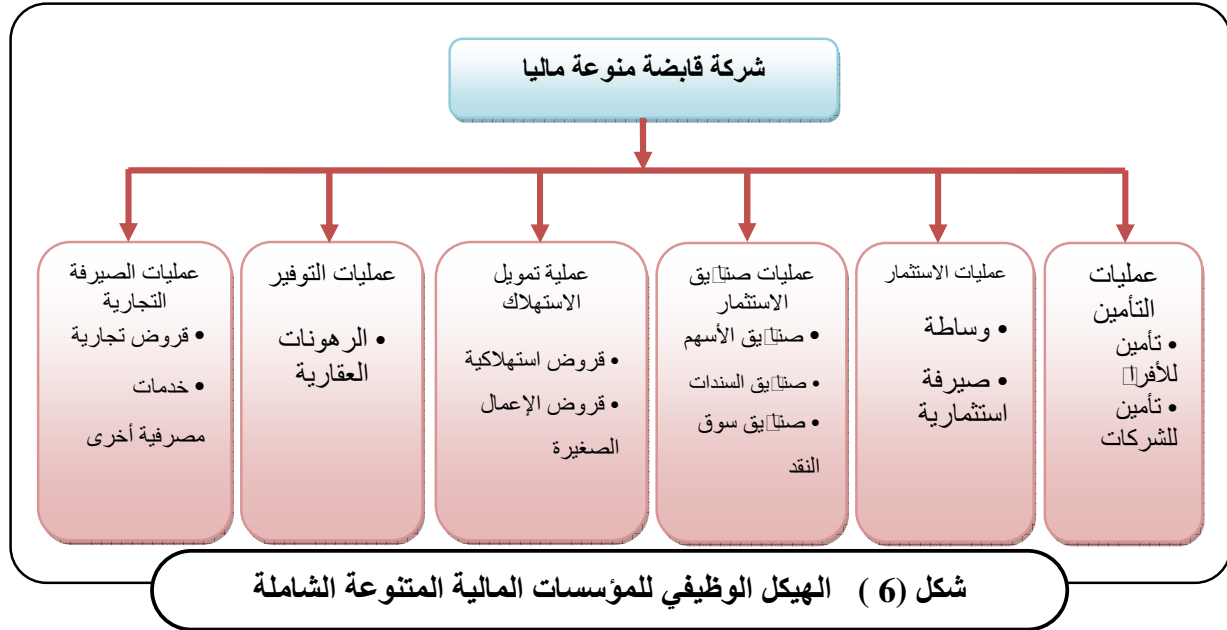
عقب الظروف الصعبة التي مر بها العالم خلال الكساد العظيم في بداية الثلاثينيات من القرن العشرين وما تلاها من أحداث الحرب العالمية الثانية و التي شكلت بدورها هاجس خوف لدى العديد من رجال المال و الأعمال و فعت بموضوع المخاطرة الى تصدر قائمة أولوياتهم في العمل ونتيجة لذلك تبلورة فكرة التنويع (Diversification) لدى (هاري ماركوترز) كأسلوب لتدنيه المخاطرة على اساس المثل القائل ((لا تضع كل ما تمتلكه من البيض في سلة واحدة)) و هذا جعل التنويع الأساس و المنهج الذي يؤخذ بنظر الاعتبار عند المتاجرة بالاوراق المالية في الاسواق المالية حول العالم و الذي امتد بدوره إلى القطاع المصرفي حيث نجد ان المصارف الامريكية بدأت بالخروج عن اسلوب التخصص في مجال عملها و توجهت باتجاه تنويع الأعمال و القطاعات التي تتعامل معها (سالم 19:2008)

كما و ان حجر الأساس في طروحات (هاري ماركوترز) (1959-1961) و الإضافات التي قدمها (وليم شارب) 1964 كان يكمن في إن التنويع في المحفظة الاستثمارية يؤي الى تقليل المخاطرة في ظل مستوى عائد معين مع مراعاة معامل الارتباط بين مكوناتها (Fabozzi et al, 2007:17) وهذا بدوره ينطبق على المصارف ايضا حيث يترتب على تنويع نشاط المصرف تقليل المخاطرة التي يتعرض لها و إنما ان يترك اثرا سلبيا على العوائد من خلال تنويع اللوائح وغيرها من مصارف التمويل بقدر ما ينطبق على مجالات استثمار تلك المصارف (هندي، 2000: 62)

وما يؤكد اهمية التنويع كخيار استراتيجي هو ما اوجده راسم (Rumelt 1982) حيث وجد ان المنظمات ذات الاعمال المفردة قد انخفضت من (42% عام 1949 الى 14.4% عام 1974) مقابل ان يلا المنظمات ذات الاعمال المتنوعة من (25.7% الى 42.3%) في نفس الفترة واعتبر (Rumelt) ان فترة الستينات والسبعينات والثمانينات كانت بحق عهد انحسار التخصص و شيوع التنويع في جميع الصناعات (Melnick et al,2000:40)

و في المؤسسات المالية فقد اخذ التنويع حيزا كبيرا نتيجة لتقليل حدة التشريعات القانونية مما أعطاها مرونة عالية في الدخول الى أعمال جديدة من اجل زيادة فرص استثمار رؤوس أموالها و

بالتالي، فعها ذلك للاندماج مع مؤسسات اخرى مثل مؤسسات الاستثمار والتأمين و التي كونت بدورها المؤسسات المالية الشاملة (Madura,2008:18) و التي عرفها (Artis et al) بأنها تلك المؤسسات المالية التي تقوم بتقديم مزيج من الخدمات المالية والمصرفية التقليدية والحديثة مع أنشطة الاستثمار والتأمين (Artis et al ,2000:139) ولذلك نجد ان (Madura) يؤكد على ان الهيكل الوظيفي للمؤسسات المالية الشاملة قد أصبح كما في الشكل (6)



Source : Madura, Jeff " Financial institutions and markets " 8th edition ,Thomson south - western, Thomson higher education ,mason ,USA,2008,p19

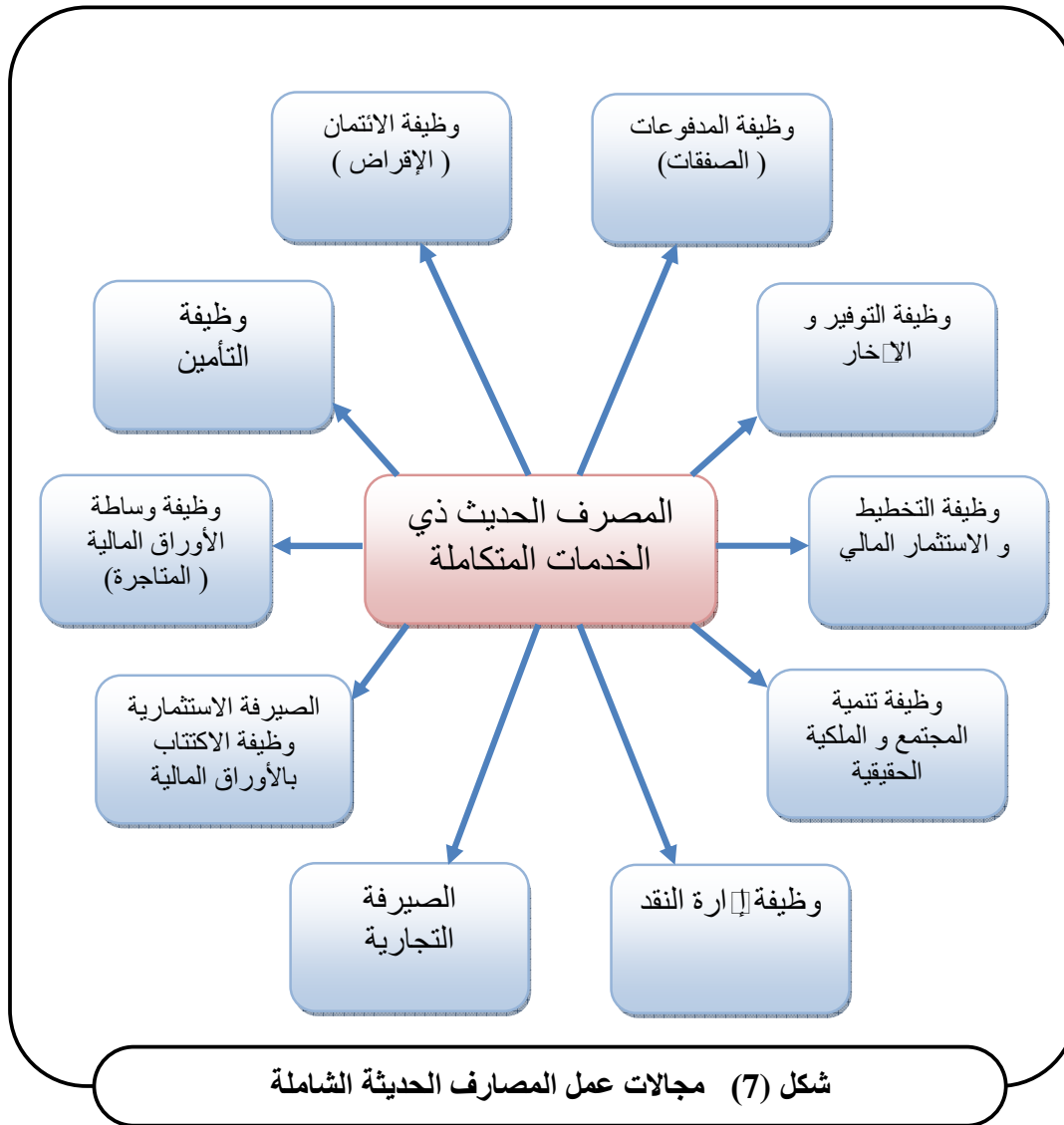
أما المصرف الذي يزاول الصيرفة الشاملة فيسمى بالمصرف الشامل (universal banks) والذي سيكون موضع راسنا حيث عرفه (موسى وآخرون) بأنه ذلك المصرف (الذي يكون مصدر أمواله من جميع القطاعات ويمنح التسهيلات الائتمانية لكل القطاعات الاقتصادية ويقدم الخدمات المصرفية المتنوعة) (موسى وآخرون , 2009:99) اما (الشماع) فعرفه (على انه المصرف الذي لا يقتصر في الحصول على مصار تمويل من قطاع واحد ولا يوجه ائتمانه لقطاع معين مع تقديمه لخدمات أخرى لا تستند الى رصيد) (الشماع, 1994: 31)

اما (Edward and Fischer) فعرفا المصرف الشامل (بانه المصرف الذي يقدم مجموعة من الخدمات المالية والمصرفية مثل خدمات الصيرفة التجارية والاستثمارية وخدمات التأمين) (Edward and Fischer ,1994:97) وعرف (Greenbauman and Thakor) المصرف الشامل بانه (المصرف الذي يجمع الصيرفة التجارية والصيرفة الاستثمارية والتأمين والخدمات

المالية الاخرى في ظل مصرف واحد) (Greenbauman and Thakor,2007:611) أما (Rose and Hudgins) فعرفا المصرف الشامل بأنه (ذلك المصرف الذي يقدم كل الخدمات المالية المتوفرة في الاسواق هذه الايام) (6 : Rose and Hudgins ,2008) .

يتضح مما سبق ان المصارف الشاملة قد تعدت الدور التقليدي من وسيط نقدي يحصل على ايراداته من هامش الربح بين سعري الاقراض والاقتراض الى وسيط مالي يبتكر اوقات متنوعة ومتطورة لنقل الاموال من وحدات الفائض المالي الى تلك الباحثة عن التمويل في كافة الاسواق المالية معتمداً بذلك في جزء هام من ايراداته على العمولات المكتسبة من الصفقات الاستثمارية واغلبها خارج ميزانيته الفعلية ولذلك فان ممارسة المصارف لخدمات غير تقليدية في السوق المالية يعد معياراً لتسميتها بالمصارف الشاملة أيضاً (سالم , 2008 : 21) ويرى (عبد الحميد) ان ذلك يزيد من ربحية المصرف لكون العمليات التقليدية ذات تكلفة تعادل ثلاثة امثال تكلفة الخدمات الحديثة والغير تقليدية (عبد الحميد , 2008 : 19)

وتسمى المصارف الشاملة عدة تسميات فتسمى احيانا من قبل الصحافة المالية بالسوبر ماركت المالي (Financial Supermarket) وذلك لكون فلسفتها تشبه الى حد كبير مبدأ عمل (السوبر ماركت) التجاري من حيث أسلوب الوقفة الواحدة للتسوق (One step shopping) (Chaitanya ,2005:6) وقد تسمى احيانا بالمصارف المختلطة (Mixed banks) (Cassis) (1999:339 ,) اما (Mwenda) فيطلق عليها تسمية المصرف متعدد الوظائف (Multifunctional Bank) (Mwenda ,2000 : 2) و لما كان المصرف يقدم كافة الخدمات المتوفرة البيئة المالية و المصرفية نجد ان (Eun and Resnick) يطلقان عليه اصطلاح المصرف ذي الخدمات الكاملة (Full service bank) (Eun and Resnick , 2007 :) (267) و بناء على ذلك فان المصرف الشامل و الذي يمتاز بالحدثة و التكامل فإنه يقدم الخدمات و الانشطة التالية وفقاً لـ (Rose) (8 : Rose ,2002) و كما موضح بالشكل (7)



source : Rose, Peter s. " Commercial bank management" 5th edition, McGraw-hill/Irwin, New York, USA, 2002,p8

و مما سبق نجد إن طبيعة إستراتيجية الصيرفة الشاملة مبنية على أساس إستراتيجية التنوع المترابط (Related-diversification) تحديداً أي ان المصرف ينوع خدماته وفقاً لما موجود من خدمات في البيئة المالية و المصرفية مثل الصيرفة الاستثمارية و التأمين و الاستشارات المالية و المصرفية او بصورة أعم ما تقدمه المؤسسات و المصارف المتخصصة في القطاع المالي و المصرفي من اجل تحقيق التكامل و هذا ما أثبتته راسمة (Rumelt 1974) عندما وجد ان المنظمات ذات التنوع المترابط تكون أكثر عائد منها في المنظمات ذات التنوع غير المترابط (Canals 1997 :138 -137) و تعد مصارف (Citigroup , UBS , HSBC)

- خير مثال على المصارف الشاملة و لكن مع ملاحظة ان ليس كل مصرف يقدم مجموعة من الخدمات المصرفية يُعد مصرف شامل حيث ان هنالك مصارف لم تحقق استراتيجيات الصيرفة الشاملة بالرغم من تنوعها للخدمات و يعوّ ذلك للأسباب التالية : (Padoan , 2003 :80)
- 1 – عدم كفاية حزمة الخدمات المقدمة او انها لا تحقق الهدف المطلوب من وراء التنوع و بالتالي لا تحقق الميزة التنافسية
 - 2 – تباين حجم خدمات معينة مقارنة بأخرى و التركيز عليها كثيرا مما يخرج المصرف عن استراتيجيات الصيرفة الشاملة (التنوع) و يجعله اقرب الى التخصص .
 - 3 – ان التوسع غير المبرر في تقديم الخدمات المصرفية في المصارف الشاملة يقحم المصارف بعدة مجالات اعمال مما يتطلب منها توزيع امكانياتها بتجاهات متعدّة و هذا سيضعف قابليات المصرف التنافسية و يؤي الى ضعف الميزة التنافسية نتيجة عدم توفر الامكانيات اللازمة .
 - 4 – ضعف تنفيذ استراتيجيات الصيرفة الشاملة او عدم تنفيذها كما هو مخطط قد يؤي بالمصرف الى تحقيق عوائد منخفضة و بالتالي زيادة تكاليف الخدمات الجديدة.

ثالثا - نشأة و تطور الصيرفة الشاملة **Origin and development of universal banking**

يسمي (Walter and Van Rose) ألمانيا ببلد الصيرفة الشاملة الكلاسيكي (Walter and Van Rose,1994: 36) أما (Heffernan) فيذهب ابعد من ذلك ليصفها بموطن المصارف الشاملة (Heffernan,2005:19) و يكمن السبب وراء هذه التسمية كون المصارف الألمانية هي اول من ابتكر و بحق استراتيجيات الصيرفة الشاملة لذا يعوّ ظهورها في المانيا تحديدا وفقا لرأي (Fohlin) الى فترة الثلاثينيات او الأربعينيات من القرن التاسع عشر (Fohlin ,2007 :4) إلا أنها لم تعرف بصورة واسعة الا بعد عام (1870) حيث بدأورها يتبلور في ألمانيا و باقي دول العالم نتيجة بداية الموجة الثانية من الثورة الصناعية في اوربا للفترة ما بين (1870 – 1914) و التي احتاجت فيها المصانع و الشركات الأوروبية الى تمويل كبير لأنشطتها الصناعية فألّتجات الى المصارف التجارية للحصول على التمويل و بدأت الأخيرة بتقديم قروض طويلة الأجل و مساعدة الشركات على إصدار أوراق مالية لمساعدتها في عملية التمويل و بالتالي هذا فع المصارف إلى التكتل و الاندماج من اجل مواجهة طلبات الشركات الصناعية الكبيرة التي بدأت تعول على هذه المصارف كثيرا و التي بدأت بدورها بتقديم الخدمات المالية الاستثمارية المتمثلة بإصدار الأوراق المالية (أسهم و سندات) إضافة لخدمات الصيرفة التجارية التقليدية و تاسيسا على ذلك فأن بواكير ظهور الصيرفة الشاملة كان

من خلال مج الصيرفة الاستثمارية مع الصيرفة التجارية و انتشرت بعدها في البلدان الأوروبية أيضا و لكن بوتيرة متباينة (Calomiris,1993:1) (Karmann,2000:143-144) و انتشرت بعدها في بلدان غير أوربية مثل البرازيل و تحديدا في عام 1890 (Hanley, 2005 :115-116) و لكن ما كان يحدث في اوربا يختلف كثيرا عما كان في الولايات المتحدة و التي بسبب التشريعات و القوانين ابتعدت عن الصيرفة الشاملة كثيرا خلال الفترة (1914 – 1933) نتيجة قانون (Clayton Act 1914) و قانون (Glass- Steagall Act 1933) (Calomiris,2000:227) و تحديدا الفقرة 20 و التي نصت على منع المصارف التجارية من مزاوله اعمال اخرى الى جانب عملها التقليدي الذي يقصد به تحديدا الاكتتاب بالاوراق المالية و المتاجرة بها خصوصا بعد حدوث الكساد العظيم و لكن تم تدارك هذا الموقف من خلال قانون سن عام (1935) و الذي سمح للشركات القابضة بامتلاك و ادارة مجموعة من المصارف المختلفة و بالتالي مهد ذلك لظهور الصيرفة الشاملة بواسطة الشركات القابضة فيما بعد (Holding companies) (Capie,1994 :162) و التي عرفت بأسم الشركات المصرفية القابضة (Banking Holding Companies) (BHC) عند المشرع الامريكي و بعد ذلك تم اعتماها رسميا عام 1965 (Garten,1991 :163) .

و شهدت الفترة ما بعد الحرب العالمية الثانية تنامي و المصارف الشاملة خصوصا في ألمانيا فقد أخذت على عاتقها اعانة بناء البنية التحتية الاقتصادية من خلال التخطيط و التمويل عن طريق تقديمها قروض للأفراد و العوائل للنهوض بالواقع الاقتصادي مما تطلب الامر منها زيادة حجمها و إمكاناتها و حدث ذلك في بداية الستينات من القرن العشرين عندما زادت إمكانات المصارف الشاملة و تطورت بسرعة كبيرة لسببين اولهما تقليل التشريعات القانونية المحددة لعملها و كذلك ازدهار الصناعة الألمانية التي انتقلت الى دول اخرى مما دفع المصارف الشاملة الى الانتشار و ليا بدورها (Johnson,2000:96) كما و ازدهارها أيضا بشكل كبير في أوروبا بعد الثمانينيات و تحديدا في اسبانيا و انكلترا (Canals,1997:133) و في فرنسا بعد اصدار قانون الصيرفة الفرنسية عام 1984 (Enoch and Green ,1997:401) و يؤكد كلا من (Ayadi and Pujals) ان التطور في التشريعات الأمريكية و الأوروبية و الدولية بصورة عامة في حقبة التسعينيات من القرن العشرين و جعلها أكثر تشجيعا على تبني استراتيجية الصيرفة الشاملة من ذي قبل مما زاد عدد المصارف الشاملة حول العالم (Ayadi and Pujals,2005 : 38) وفي الجدول (16) توضيح لتوزيعات المصارف الشاملة و المتخصصة في (16) ولة أوربية للفترة ما بين عامي 1996 -1997

جدو (16)

عدد المصارف الشاملة و المتخصصة في 17 بلدا أوربيا للفترة من 1996 - 1997

| ت | الدولة | المصرف الشامل | المصرف المتخصص |
|----|-----------------|---------------|----------------|
| 1 | النمسا | 62 | 9 |
| 2 | بلجيكا | 28 | 71 |
| 3 | الدنمارك | 83 | 12 |
| 4 | فنلندا | 4 | 5 |
| 5 | فرنسا | 166 | 203 |
| 6 | ألمانيا | 436 | 150 |
| 7 | اليونان | 4 | 13 |
| 8 | ايرلندا | 2 | 19 |
| 9 | ايطاليا | 85 | 151 |
| 10 | لوكسمبورغ | 8 | 110 |
| 11 | هولندا | 14 | 41 |
| 12 | النرويج | 6 | 26 |
| 13 | البرتغال | 6 | 35 |
| 14 | اسبانيا | 48 | 120 |
| 15 | السويد | 2 | 23 |
| 16 | سويسرا | 82 | 216 |
| 17 | المملكة المتحدة | 30 | 105 |

Source: Vennet, Rudi Vander, " Cost and profit Efficiency of Financial Conglomerates and universal banks in Europe" Journal of money , credit and banking, Vol.34, No.1 (February 2002), Blackwell publishing , p261

و من خلال تفحصنا للجدول (16) نلاحظ تباين و تيرة توزيع المصارف الشاملة ما بين البلدان الاوربية حيث تصدر المانيا بالمصارف الشاملة و هذا يؤكد ما اورلناه سابقا في ان المانيا هي بلد نشأت المصارف الشاملة و بالعودة الى متابعة تطور استراتيجية الصيرفة الشاملة ففي الولايات المتحدة جاء تشريع قانون (Gramm-Leach-Bliley Act) عام 2000 ليعطي بدوره حرية اكبر للمصارف في ممارسة الصيرفة الشاملة (Jeucken,2001:54) و في مطلع القرن الواحد و العشرين ازدهرت المصارف الشاملة و ذلك وفقا لدراسة اجراها (Barth 2001) و احتسب بموجبها معدل الصيرفة الشاملة بين الدول الاوربية و الذي كان (1.82) أما المفارقة هنا فكانت بتراجع مؤشر الصيرفة الشاملة الألمانية مقارنة بدول أوروبا الأخرى و الذي بلغ (1.25) وهذه دلالة بحد ذاتها على ازدهار وتيرة الصيرفة الشاملة في أوربا (Karhead and Schmidt,2004:306) و استمر تطور الصيرفة الشاملة في العقد الأول من الألفية الثالثة وفق دراسة اجراها كلا من (Ferreira and Mators) حيث وجد ان الصيرفة الشاملة أصبحت النمط الأكثر انتشارا عالميا نتيجة اختفاء العديد من المصارف المتخصصة بعد الأزمة المالية الأخيرة (5: Ferreira and Mators,2009). و على الصعيد المحلي نلاحظ ان التشريعات القانونية في العراق أتاحت ممارسة الصيرفة الشاملة في أوائل نيسان عام 1996 من خلال القرار (9) لعام 1996 إلا ان ذلك القرار لم يكن ملزم حينها. (سالم , 2008 : 19)

رابعا - مميزات المصارف الشاملة Distinctions of universal banks

للمصرف الشامل مجموعة من المميزات التي تميزه عن غيره من المصارف و المؤسسات المالية الأخرى في البيئة المصرفية و تتجلى هذه المميزات في النقاط التالية :- (موسى , 2009 : 100)

- 1 – التنوع في موارده المالية و كبر حجمه
- 2 – محفظته من القروض لا تقتصر على قطاع معين و انما تشمل جميع القطاعات الاقتصادية
- 3 – التوزيع الجغرافي لمحفظه القروض و الاستثمارات :
- 4 – تنوع الخدمات المصرفية المقدمة من قبله لعملائه
- 5 – توافر الخبرات المتميزة و الكفاءة في هذا النوع من المصارف
- 6 – قدرة المصارف الشاملة على المشاركة في توظيف الأموال المتوفرة لديها في عملية التنمية الشاملة و الدخول الى الأسواق المالية لشراء و بيع الأسهم و السندات لصالحها او لصالح زبائنها
- 7 – مشاركة الدولة في سياستها الاقتصادية و المالية و النقدية و توظيف الفائض من السيولة في الأوجه التي تحقق التنمية الاقتصادية المستدامة

- 8 – قدرتها على تمويل المشاريع الحكومية و شراء مديونيتها في بعض الأحيان
- 9 – ارتفاع نسبة العائد على حقوق الملكية .
- 10 – قدرته على مواجهة الظروف الاقتصادية الاستثنائية و تحقيق التوازن في السوق المصرفي
- 11 – امكانية هذه المصارف من مواجهة التغيرات الائتمانية المتسارعة و غير المستقرة .

خامسا - فوائد و مساوئ الصيرفة الشاملة Advantages and Disadvantages of Universal banking

أ – الفوائد Advantages

- 1 – تقليل المخاطرة التي يتعرض لها المصرف و نتائجها بالاعتماد على التنوع حيث يظهر ذلك جليا من خلال دراسة اثر الازمة المالية على المصارف الشاملة في فترة الثلاثينيات بعد ازمة الكساد العظيم و التي ثبت فيها (Kapila and Kapila) ان المصارف الشاملة لم تحقق خسائر كبيرة مقارنة مع نظيرتها المتخصصة (Kapila and Kapila,1999:153)
- 2 – تحقيق اقتصاديات الحجم Achieving Economic of scale ويمكن القول ان اقتصاديات الحجم قد تحققت عندما تنخفض كلفة الوحدة الواحدة من الخدمات المنتجة بزيادة عدد الخدمات المقدمة و يعود السبب وراء ذلك لثبات التكاليف الثابتة مقارنة بزيادة الوحدات المنتجة و مما يؤدي إلى تقليل كلفة الوحدة الواحدة (Padoan et al ,2003:75)
- 3 – تحقيق اقتصاديات السعة Achieving Economics of Scope و يقصد بها هو انخفاض كلفة إنتاج مجموعة متنوعة من الخدمات لو تم انتاجها سويا عن انتاجها بشكل منفصل نتيجة لتشارك الخبرات و التكنولوجيا و استغلال الطاقة الانتاجية الفائضة من العمليات الاستثمارية (استخدام استثمار واحد لجميع العماليات) و تكنولوجيا المعلومات (نظم المعلومات) مثل مشاركات قاعدة بيانات الزبائن (Artis et al ,2000:139)
- 4 – زيادة القيمة المضافة للمصرف جراء القيمة المضافة من الخدمات المصرفية و المالية الجديدة (Canals ,1997 :138)
- 5 – قابلية أكبر في جلب الزبائن و الاحتفاظ بهم و بناء علاقات طويلة الأجل معهم من خلال تقديم كافة الخدمات المصرفية وفق أسلوب (الوقفة الواحدة للتسوق) One stop marketing

6 – إمكانية عالية في التكيف مع التغيرات الحاصلة في الائتمان بصورة خاصة و في السوق المالية و سوق الخدمات المصرفية بصورة عامة و ذلك ناتج من المرونة العالية التي تمتاز بها المصارف الشاملة عكس نظيرتها المتخصصة (Mathews and Thompson, 2005 : 60)

7 – عم الشركات الكبيرة عن طريق رفع أوائها من خلال تقديم التمويل طويل الأجل مع النصح و الاستشارة المالية و هذا ما أثبتته راسة (Elsas and Krahn) من خلال اختبار بيانات مجموعة من الشركات الصناعية حول العالم (4 : 2009, Elsas and Krahn)

8 – سهولة تسويق الخدمات المصرفية حيث ان شبكة فروع المصرف العاملة في أماكن مختلفة يمكن ان تعمل كموزع لمختلف أنواع الخدمات و هذا يقلل تكاليف توزيع و تسويق الخدمات الإضافية فضلا عن إيصال الخدمات إلى ابعد زبون بدون وكلاء او عمولات إضافية و تعتبر شبكة الفروع المصرفية هذه آلية هامة تمكن المصرف عمليا من توزيع المخاطرة و العوائد جغرافيا (2: 2010, Jamal and Rathi)

ب – المساوئ Disadvantage

على الرغم من الفوائد التي تقدمها إستراتيجية الصيرفة الشاملة إلا ان ذلك لا يعني عدم وجود بعض المساوئ التي تصاحب تطبيقها أحياننا و المتمثلة بالتالي:-

1 – ان المصارف بحد ذاتها منظمات كبيرة الحجم لذا فأن فشلها و انهيارها سيقو إلى عواقب وخيمة على الاقتصاد القومي ويحدث ذلك غالبا في حالة الأزمات المالية حيث تحدث المخاطرة النظامية لتصيب جميع القطاعات التي يتعامل معها المصرف الشامل مما يعرضه لخسائر كبيرة تتطلب تدخلا حكوميا من أجل إنقاذه و مثال ذلك ما حدث بعد أحداث (11 سبتمبر) عام 2001 في الولايات المتحدة عندما أصاب ركو طفيف العديد من قطاعات العمل المالي والمصرفي في الولايات المتحدة الامريكية الذي بدوره سبب خسائر مضاعفة لكبرى المصارف الشاملة مثل (J.P.Morgan Chase , UBS ,Deutsche Bank , Credit Swiss, Citigroup) و كذلك فأن الازمة المالية الأخيرة قدمت شاهدا آخر على هذه الحالة و ذلك تحديدا في راسة أجزاها (Wilmarth) وجد من خلالها ان الخسائر الإجمالية التي اصابه المصارف و مؤسسات التأمين بلغت (1.1) تريليون دولار و كان نصيب (17) مصرف شامل نصف هذه الخسائر بسبب توسعه مما دفع الحكومة الامريكية إلى شراء (9) منها لفشلها في استعانة زمام أمورها (963: 2009, Wilmarth)

2 – ظهور حالة تضارب المصالح او كما يسميها البعض صراع الفائدة (Conflict of Interest) و تنشأ هذه الحالة نتيجة قيام المصرف بوظائف متنوعة فمثلا لو قام المصرف بتمويل شركة متعثرة و مثقلة بالديون عن طريق طرح أسهمها للاكتتاب فإن هذه الاسهم ستكون ذي مخاطرة عالية و في هذه الحالة فإنه يجب ان لا يبيعها الى زبون له علاقة بالمصرف لأن الزبون (المستثمر) قد يتعرض لمخاطرة رأسمالية نتيجة انخفاض أسعار الأسهم و هذا سيؤي إلى ضعف ثقة المستثمر بالمصرف لكونه ور المصرف هو مدير لمحفظة المستثمر و ناصح مالي له يقدم الاستشارة المالية. (Xie , 2007 : 3)

اما (Kapila and kapila) فيضيفان مجموعة اخرى من المساوئ تجلت بالتالي :
(Kapila and kapila ,1999 :151-152)

- 1 – بعض المصارف الشاملة تنحرف عن واجبها تجاه الاقتصاد القومي و ذلك عندما تشعر بإمكانياتها العالية و موارها فإن هذا يدفعها الى الاحتكار و التأثير في اسعار الخدمات المصرفية مما يؤثر على ور المصارف الصغيرة و المتوسطة في خدمة الاقتصاد الوطني
- 2 – بعض النقاد يجدون ان المصارف الشاملة بدأت تكون اكثر بيروقراطية و لا تبدي مرونة نتيجة انحسار عملها و قصر تعاملها مع الشركات الكبيرة و هذا يبتعد بدوره عن مفهوم الصيرفة الشاملة .
- 3 – من الصعوبة بمكان وضع التشريعات و ممارسة الرقابة على المصارف الشاملة بسبب طبيعة عملها المعقدة نوعا ما .

سادسا - نماذج المصرف الشامل Universal bank models

تتباين نماذج و صيغ عمل المصارف الشاملة تبعا للبيئة المالية و المصرفية التي تعمل ضمنها و كذلك حدة التشريعات القانونية بالإضافة الى رجة تطور الاقتصاد و يجد (Green and Petrick) و (Mullineux and Muinde) و (Saunders and Walter) ان المصارف الشاملة حول العالم تأخذ أحد الإشكال التنظيمية التالية: (Mullineux and Muinde,2003 :208) و (Green and Petrick,2002 :187) و (Saunders and Walter ,1994 :85)

1 – المصرف الشامل المتكامل كليا The Full integrated universal bank

و يسمى أحيانا بالنموذج (A) او المصرف الشامل الحقيقي او النموذج الالمانى – السويسري و يقصد بهذا النموذج ان المصرف الشامل هو الذي يقدم كافة الخدمات المالية و

المصرفية (صيرفة تجارية و استثمارية و عمليات التأمين) في ظل سقف واحد (مصرف واحد) و بالاعتماد على رأسمال واحد .

2 – المصرف الشامل المتكامل جزئيا The partially integrated universal bank و يسمى بالنوع (B) أيضا و في هذا النموذج يقوم المصرف الشامل بتقديم الخدمات المصرفية التجارية و الاستثمارية في ظل مصرف واحد (هيكل منظمي واحد) اما باقي الخدمات فيعهد بها الى وحدات ثانوية متخصصة بتقديم الخدمات المالية و المصرفية مثل خدمات التأمين و الرهونات العقارية و إدارة الأصول و التأجير التمويلي و الاستثمارات و يعوق السبب وراء ذلك الى طبيعة التشريعات الحاكمة او من اجل تلافي حالة صراع المصالح (Conflict of interest) و المثال على هذا النموذج هو مصرف (AG) الألماني .

3 – المصرف الشامل ذي الوحدات الثانوية Subsidiary Universal bank و يسمى النموذج (C) أيضا و في هذا النموذج يتكون المصرف الشامل من مصرف رئيسي جوهر عمله (Core Business) تقديم الصيرفة التجارية (Commercial banking) مثل قبول الودائع و تقديم القروض أما باقي العمليات فتؤتيها و وحدات ثانوية تابعة له ممتلئة من قبله كليا او جزئيا و يسمى هذا النموذج أيضا بالنموذج البريطاني (UK) لكون المصارف الشاملة البريطانية تتخذ هذا التنظيم ومثالها مصرف (Barclays plc Bank)

4 – الشركة المصرفية القابضة (BHC) (Banking Holding Company) و يسمى هذا النموذج بالنموذج (D) أو النموذج الأمريكي (US) و يتكون النموذج هذا عند قيام مؤسسة ذات نشاط مالي او مصرفي بلعب دور الشركة القابضة من خلال إدارة مصرف تجاري و آخر استثماري مع شركة تأمين و غيرها من باقي المؤسسات المالية و المصرفية احيانا و يعوق السبب وراء ظهور مثل هذا النموذج في الولايات المتحدة الى طبيعة التشريعات القائمة على اساس فصل وظائف الاكتتاب بالأوراق المالية عن الصيرفة التجارية و بالتالي كانت فكرة الشركة المصرفية القابضة (BHC) الخيار المثالي لممارسة الصيرفة الشاملة في الولايات المتحدة. و الشكل (8) يوضح نماذج الصيرفة الشاملة :

المصرف شامل

| | | | |
|--------------|-----------------|---------------|------------|
| أنشطة مصرفية | أنشطة استثمارية | أنشطة التأمين | أنشطة أخرى |
|--------------|-----------------|---------------|------------|

نموذج (A) - المصرف الشامل المتكامل كليا

| | |
|--------------|-----------------|
| أنشطة مصرفية | أنشطة استثمارية |
|--------------|-----------------|

| | | |
|-------------|---------------|----------------|
| أنشطة أخرى | أنشطة التأمين | صيرفة الرهونات |
| وحدة ثانوية | وحدة ثانوية | وحدة ثانوية |

نموذج (B) - المصرف الشامل المتكامل جزئيا

أنشطة مصرفية

| | | |
|-----------------|------------------|---------------|
| أنشطة استثمارية | أنشطة مالية أخرى | أنشطة التأمين |
| وحدة ثانوية | وحدة ثانوية | وحدة ثانوية |

نموذج (C) - المصرف الشامل ذي الوحدات الثانوية

شركة مصرفية قابضة

| | | |
|--------------|-----------------|---------------|
| أنشطة مصرفية | أنشطة استثمارية | أنشطة التأمين |
| وحدة ثانوية | وحدة ثانوية | وحدة ثانوية |

نموذج (D) - الشركة المصرفية القابضة

الشكل (8) هيكل منظمات الصيرفة الشاملة

source : Mullineux , Andrew W. and Victor Muinde " Handbook of international banking " 1st edition , Edward Elgar publishing limited ,Cheltenham,UK,2003,p209

ان هذه النماذج تعد حصيلة تجارب المصارف في ميدان الصيرفة الشاملة لمختلف الدول و لكن بالرغم من ذلك ظهرت أفكار أخرى للتعامل مع هذه النماذج مثل وجهة نظرة (Gangopadhyay) الذي قسم نماذج المصارف الشاملة إلى نوعين فقط اقتصر على نموذج الصيرفة الشاملة المتكاملة كليا (الألماني – السويسري) و نموذج الشركات المصرفية القابضة الامريكي (BHC) (Gangopadhyay , 1997 :37) اما (Machiraju) و (Chaitanya) و (Cheang) فقد اتفقوا على تقسيم النماذج الى ثلاثة فقط هي (النموذج المتكامل الالمانى) و (النموذج البريطاني) و (و النموذج الأمريكي) (Machiraju , 2003:16) (Cheang , 2004 :48) و (Chaitanya,2005 :6) و كنتيجة نهائية نجد أن أفضل مثال للصيرفة الشاملة من الناحية العملية و النظرية هو النموذج الألماني للصيرفة الشاملة (Molyneux and Iqbal , 2005 : 16)

سابعا - عمليات الصيرفة الشاملة universal banking operations

لما كانت إستراتيجية الصيرفة الشاملة تنطوي على تقديم كافة الخدمات الموجودة في البيئة المالية و المصرفية فمن البديهي ان نجد المصارف الشاملة تضطلع بالعديد من الأنشطة و العمليات اللازمة لتقديم تلك الخدمات سواء كانت تقليدية او غير تقليدية و لذلك سنحاول هنا بيان ما تقوم به المصارف الشاملة من أنشطة و عمليات مصرفية و كما يلي : (سالم , 2008 : 24 – 33)

- 1 – العمليات المصرفية التقليدية للمصارف التجارية و التوسع بها و التي تتضمن :-
 - أ – عمليات الحسابات المصرفية و المتكونة من الحسابات الجارية و حسابات التوفير و الودائع لأجل .
 - ب - خصم الكمبيالات و تحصيل الديون و الشيكات
 - ج - عملية منح الائتمان
 - – عملية التوسع في منح القروض الاستهلاكية
 - هـ - عملية التوسع في العمليات خارج الميزانية
 - و – عملية التوسع في خدمات الصراف الآلي و التحويلات الالكترونية للأموال
- 2 – عملية خلق فرص الاستثمار الجديدة و الإسهام بها حيث تتنوع عمليات المصارف الشاملة في عملية خلق المشروعات الجديدة و التي أصبحت تشمل الأتي :
 - أ – إعداد دراسات الجدوى (Feasibility studies) للشركات و المشاريع كافة من اجل تحقيق أفضل نتيجة من وراء المشاريع.

- ب – اكتشاف و خلق فرص استثمارية جديدة و الإعلان عنها بشكل منتظم من اجل تشجيع المستثمرين من الإفريقي و الشركات و المؤسسات للإقبال عليها و تنفيذها .
- 3 – القيام بعمليات الصيرفة الاستثمارية و ذلك من خلال لعبه لدور الوساطة بين وحدات العجز المالي (الشركات المصدرة للأوراق المالية) و وحدات الفائض المالي (المستثمرين) .
- 4 – التعامل بالمشتقات المالية و الاتجار بالعملة الأجنبية
- 5 – إدارة المحافظ الاستثمارية (Portfolio) لزبائن المصرف بيعا و شراء بالاعتماد على خبرة المصرف في السوق المالية.
- 6 – قيامه بعمليات التمويل التآجيري (Leasing) و تمويل المبيعات الآجلة .
- 7 – القيام بعمليات إدارة الصناديق الاستثمارية (Mutual funds) او المشاركة في تأسيسها و التي تعتبر منفاذا استثماريا جيدا لصغار المستثمرين .
- 8 – تقديم الدعم اللازم لتحويل شركات الاشخاص الى شركات مساهمة من خلال توفير الإمكانيات و الخبرات و الاستشارات اللازمة مع المساعدة على إصدار أسهمها و طرحها للاكتتاب.
- 9 – عمليات الاقتراض بضمان الأوراق المالية و التي يقصد بها عملية (المتاجرة بالهامش) و تحدث عندما يقوم المصرف بتمويل صفقة لبيع او شراء اوراق مالية جزئيا .
- 10 – عملية توريق القروض المصرفية و التي تعني بها قيام المصرف بتحويل القروض المصرفية الى أوراق مالية متنوعة و على رأسها السندات و من ثم طرحها في الاسواق المالية.
- 11 – التعاون مع مؤسسات العون الإنمائي و ترويج سنداتها.
- 12 – الترويج و التعامل بأسلوب الصيرفة الإسلامية من خلال استخدام أساليبها و آلياتها في عمليات المصارف الشاملة
- 13 – عملية التأمين بما في ذلك التأمين على الحياة و الممتلكات و غيرها من أساليب التأمين
- 14 – الاسهام في عمليات التحول الى القطاع الخاص من خلال عمليتين أساسيتين هما :-
- أ – تقديم الاستشارات المتمثلة بأعداد راسات الجدوى لتحويل مؤسسات القطاع العام الى القطاع الخاص و تقييم موجهاتها
- ب – قيام المصارف ذاتها بشراء بعض أسهم هذه الشركات المتحولة للقطاع الخاص لصالحها او لصالح زبائنها من اجل التشجيع للتحول الى القطاع الخاص.
- 15 – إصدار البطاقات الائتمانية بأنواعها.
- و يرى (جبر) ان بالامكان تلخيص الخدمات و العمليات التي تضطلع بها المصارف الشاملة في الجدول (17) و كما يلي :- (جبر , 2008 : 148 – 149)

جدو (17)

ملخص للخدمات و العمليات التي تضطلع بها المصارف الشاملة

| الودائع : | الاكتتاب بالأوراق المالية مثل : | الوساطة المالية في | حركة الأموال : |
|--|--|--|---|
| <ul style="list-style-type: none"> □ ائع جارية □ ائع توفير □ ائع لأجل □ ائع بأخطار | <ul style="list-style-type: none"> أذونات الخزينة سندات حكومية سندات الشركات سندات محلية | <ul style="list-style-type: none"> سوق المال العملات الأراضي و العقارات الخيارات الذهب | <ul style="list-style-type: none"> التمويل المحلي التمويل الدولي |
| التداول : | خدمات الاستشارة : | الائتمان : | خدمات الضمان : |
| <ul style="list-style-type: none"> السوق المالية الأوراق المالية النقد الأجنبي العقود المستقبلية | <ul style="list-style-type: none"> إدارة السيولة التخطيط المالي الإدارة المالية الاستثمار العقاري التجارة الخارجية الاستشارات القانونية الاستشارات الضريبية بحوث التسويق | <ul style="list-style-type: none"> الائتمان الاستهلاكي ائتمان المؤسسات ائتمان البنوك الخارجية القروض الصغيرة | <ul style="list-style-type: none"> الكفالات الاعتمادات المستندية التحصيلات المستندية قبول الكمبيالات ترويج المشروعات الجديدة |
| بيع الأوراق المالية | خدمات المستهلك : | التمويل المتخصص : | |
| <ul style="list-style-type: none"> شهادات الإيداع الأسهم السندات و غيره | <ul style="list-style-type: none"> بطاقات الائتمان الشيكات السياحية تأمين الوثائق الحفظ الأمين و الأمانات صناديق الاستثمار و غيرها | <ul style="list-style-type: none"> تمويل شراء الأصول التأجير تمويل الصلوات تمويل المشروعات المشاركات التمويل العقاري تمويل الاندماج تمويل الرفع المالي | |

المصدر : جبر , هشام " إدارة المصارف " الطبعة الأولى , الشركة العربية المتحدة للتسويق و التوريدات , القاهرة , جمهورية مصر العربية , 2008 , ص 14

ثامنا - مداخل تبني إستراتيجية الصيرفة الشاملة the approaches of adopting universal banking strategy

لكي تتحول المصارف الى مصارف شاملة عليها اللجوء الى تبني إستراتيجية الصيرفة الشاملة و لما كانت المعطيات في البيئة المصرفية تتيح ثلاث مداخل أساسية لتطبيق الصيرفة الشاملة لذا لزاما على المصارف اختيار ما يناسبها من احد هذه المداخل و التي هي كما يلي :- (عبد الخالق , 2010 : 9)

1 – المدخل الأول □ First approach :

يتمثل هذا الأسلوب في تحويل مصرف متخصص او مصرف تجاري قائم بالفعل الى مصرف شامل و يعتبر هذا الأسلوب الأسرع و الأفضل بشرط ان يكون المصرف كبير الحجم و قابل للنمو و الاتساع و لديه العديد من الفروع مع توفر الكفاءات البشرية المؤهلة و المدربة و القدرة على التغيير و التكيف مع كل ما هو جديد و تتم هذه العملية من خلال الاعتما□ على الأسس التالية :

أ – التدرج في □ خال خدمات الصيرفة الشاملة لضمان استيعاب التقنيات و عدم الاخلال بمعايير الدقة و السرعة .

ب – التطوير من خلال تعديل الهياكل التنظيمية و تطوير النظم الداخلية مع □ خال تعديلات على اختصاصات و سلطات و مسار اتخاذ القرار و مراحل □ اء الاعمال و توفير برنامج تدريبي .

ج – توفير التجهيزات الم□ اية و تخصيص الموقع الجغرافي المناسب و تجهيزه بما يتفق مع طبيعة و حجم الخدمات المصرفية التي سيقدمها الى العملاء مع انشاء وحدات خاصة بخدمات المصرف الشخصي.

□ - وضع خطة م□ اة للتحويل الى المصرف الشامل تشمل على كافة التفاصيل و فقا لبرنامج يلتزم بسقف زمني م□ اة .

2 – المدخل الثاني Second approach

ان المدخل الثاني يتمثل بأنشاء مصرف شامل جديد مباشرة من خلال انتقاء كو□ اء بشرية مؤهلة و كفوة ق□ اة ذهنية لتكون مبتكرة و م□ اة مع تدريبها في البنوك الشاملة الدولية المعروفة و من ثم استقدامهم ليعدوا و يدربوا بدورهم كو□ اء جديدة بالإضافة الى وضع كافة النظم و القواعد و الاجراءات التي تكفل حسن □ اء العمل مع توفير المكان و المعدات و اللوازم الملائمة و المطلوبة ناهيك عن اطلاق حملات تسويقية و ترويجية لتقديم المصرف و التعريف بفلسفته و امكاناته

3 – المدخل الثالث Third Approach

و يتم في هذا المدخل التحول من خلال شراء مصارف قائمة تعاني من مشاكل تجعلها توشك على التوقف عن العمل نتيجة تحملها لخسائر كبيرة و من ثم القيام بتحويلها لمصارف شاملة على النحو السابق و في حقيقة الامر يوفر هذا الاسلوب الكثير من الوقت و الجهد اللازم لأختيار الموقع و المكان و العناصر البشرية الماهرة و المدربة مقارنة بالمدخل السابقة .

تاسعا - متطلبات تبني استراتيجية الصيرفة الشاملة universal banking strategy adopting requirements

مثل باقي الاستراتيجيات تحتاج إستراتيجية الصيرفة الشاملة الى مجموعة من المتطلبات لأجل تنفيذها و العمل بها و هذه المتطلبات تنقسم بدورها الى جزأين أساسيين فالجزء الأول يسمى بالمتطلبات المصرفية و التي يقصد بها ما يجب على المصرف ان يوفره بنفسه قبل شروعه بتطبيق هذه الإستراتيجية أما الجزء الثاني فيلقى على عاتق السلطات التشريعية و المصرف المركزي و لذلك تكون المتطلبات بالشكل التالي : (عبد الخالق, 2010 : 9)

1 – المتطلبات المصرفية Banking requirements

أ – توافر موارد مالية ضخمة تمكنه من تقديم خدمات متنوعة لعملائه في إي وقت و أي مكان .
 ب – توافر موارد بشرية من كوادر بشرية و متنوعة رفيعة المستوى و ذات مهارة عالية حتى تستطيع ان تنهض بالإعمال المصرفية الشاملة مثل العمل في سوق الأوراق المالية و إدارة المحافظ الاستثمارية و مراقبة الشركات مع الحاجة لتوفير مركز تدريبي متخصص لكوادر المصارف الشاملة.
 ج – ان تتوفر لدى المصرف بنية أساسية كافية من المعلومات و تكنولوجيا المعلومات و شبكة اتصالات تربط المصرف مع باقي فروع و المصارف و المؤسسات المالية التي تعمل ضمن بيئته من اجل توفير المعلومات اللازمة لعمل المصرف الشامل لغرض ضمان سلاسة و انسيابية عملياته .

□ – توفير إدارة تسويق فعالة و ذات مستوى عالي من الكفاءة و الخبرة

هـ - توفير أساليب لنشر الوعي المصرفي بصفة عامة لتفهمهم و أهمية المصارف الشاملة

2 – متطلبات السلطة التشريعية و المصرف المركزي Legislation authority and central bank requirements

أ – تشريع قوانين جديدة أو تعديل القوانين و التشريعات السابقة و الحالية بما يمكن المصرف من التحول إلى الصيرفة الشاملة مع إزالة الحواجز و القيود القانونية أمام ممارسة الصيرفة الشاملة

ب – من الضروري إيمان الأجهزة الرسمية و السلطات التنفيذية في الدولة بفكرة الصيرفة الشاملة و رسالتها مع توفير الدعم و المساندة لها و الوقوف الى جانبها خصوصا في المراحل الأولى من عملها.

ج – رفع مستوى فعالية و كفاءة المصرف المركزي و جعله يوفر الاستشارة و الدعم و المساندة لهذه المصارف في إاء رسالتها من اجل الإسهام الفعال في تحقيق التنمية الاقتصادية المتوازنة. إما (جمعة) فإنه يضيف متطلبات أخرى ينبغي توفرها لتحقيق استراتيجية الصيرفة الشاملة (جمعة , 2000 : 495)

1 – الممارسة الواعية من قبل أجهزة الرقابة و الإشراف على نشاط المصارف الشاملة بما يضمن مستوى متطور من الرقابة الوقائية مع توصيف دقيق و محدّد للاختصاصات و السلطات و العلاقة التنظيمية

2 – وضع نظام للإفصاح المالي في اطار قواعد و مبادئ المحاسبة و المراجعة الدولية التي توفر الشفافية و الإفصاح للحكم على مدى كفاءة و فعالية إدارة المصرف من اجل توفير الملاءة المالية المناسبة لحجم رأس المال و الاحتياطات مع توفير نظام تأمين فعال على الوثائق في ظل وضع استراتيجية عامة لأنشطة المصرف الشامل و خطته و برامجه.

الاستراتيجية الثانية : الاندماج المصرفي Bank Merger Strategy

اولا - مفهوم الاندماج Merger Concept

في ظل التحديات التي تواجهها المصارف اليوم والمتمثلة بالتكنولوجيا المتنامية والتطورات في شتى مجالات الحياة حيث قللت الى حد ما الحواجز و زادت المنافسة في بيئة الأعمال وبالتالي دفع تلك المنظمات الى استخدام الاستراتيجيات اللازمة للمنافسة كمتطلب للبقاء في خضم هذه البيئة ولعل استراتيجية الاندماج حظيت باهتمام كبير من لدن المصارف لما تقدمه من ضمان لديمومة العمل في ظل التحديات وتحقيق النجاح (Pettit,2007: 78)

حيث تعد هذه الاستراتيجية من الصفقات المهمة للمصرف والتي يسميها (Frankel) بالصفقات الإستراتيجية (Strategic Transactions) وذلك لكونها تمثل قرارا مصيريا يؤدي إلى تغييرات جذرية في المصرف تطل الإدارة والملكية بل مصيره ككل. لذلك نجد ان المصارف اليوم الكبيرة منها والصغيرة تعكف على استغلال فرصة الاندماجات والاكتماب من اجل النمو و كأداة إستراتيجية فعالة تستخدمها الإدارة العليا لتوجيه وتحقيق استراتيجياتها (Frankel ,2005:84)

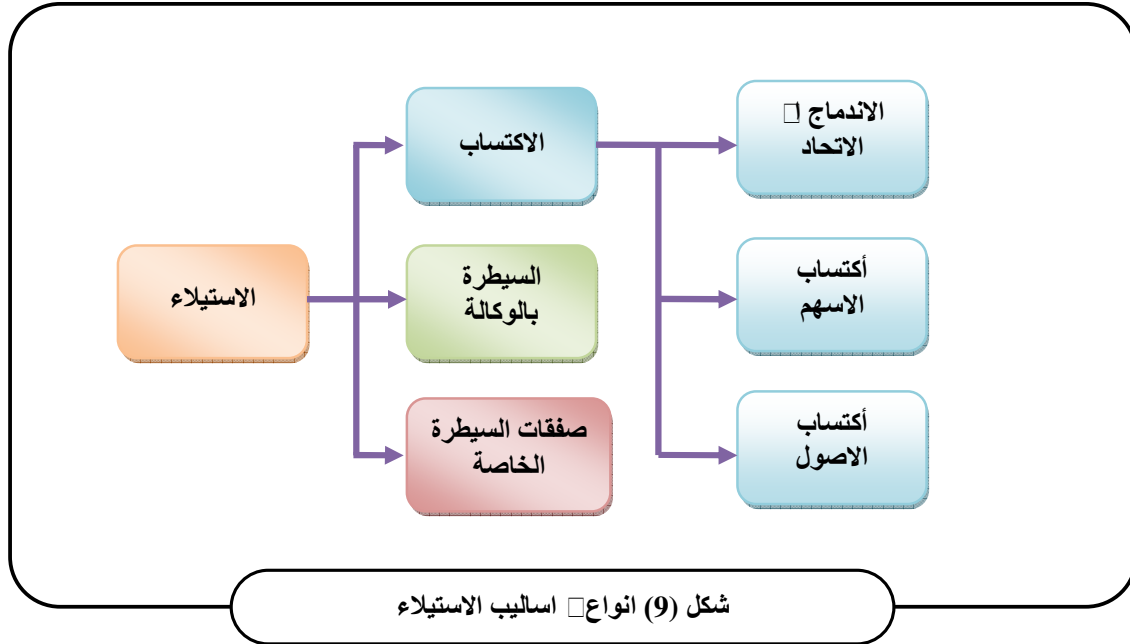
وللتعرف على الاندماج يجب ان نبين أطراف الاندماج و مصطلحاته بوضوح فالاندماج ببساطة ينبع من مصطلح أكثر عمومية هو الاستيلاء (Takeover) والذي يقصد به عملية الاستيلاء على السلطة في المنظمة التي تديرها مجموعة معينة من قبل مجموعة أخرى (Zeng ,2006:3) حيث تكون العملية هنا بين منظمتين فتسمى المنظمة التي تود السيطرة على المنظمة الأخرى الدامجة (Acquirer or bidder) في حين تسمى المنظمة التي ستخضع لعملية الدمج او سيتم اكتسابها المدموجة او المُكْتَسَبَة (Target) أي الهدف (Barriger and Ireland,2008:3) أما عملية الاستيلاء فتقسم الى ثلاثة أساليب هي أولا الاكتماب (Acquisition) والذي يقصد به عملية اكتساب منظمة من خلال شراء جزء كبير من أسهمها المتداولة في السوق او عدد كبير من أصولها (Evans and Bishop,2001:63) أما النوع الثاني فهو السيطرة على المنظمة من خلال مجموعة من المستثمرين الذين يعملوا على السيطرة عليها من خلال شراء أسهمها المتداولة في السوق المالية وتسمى هذه العملية صفقات السيطرة الخاصة. أما النوع الثالث فهو السيطرة بالوكالة (Proxy contest) الذي بموجبه يسيطر بعض المساهمين عن طريق التصويت لأعضاء مجلس إدارة جدد وتغيير الحاليين والسيطرة على قرارات المنظمة (Ross et al ,2008:600)

كما وان الاكتساب (Acquisition) يقسم بدوره الى ثلاثة أنواع أيضا هي :

1 - الاندماج (Merger) والذي يعني اتحاد منطمتين او أكثر لتكوين وحدة اقتصادية جديدة وتسمى بالفرنسية (Fusion) وتعني قانونيا إنشاء هيكل تنظيمي جديد من دمج المنطمتين سابقا (Bruner,2005:1)

2 - الاكتساب من خلال شراء الأسهم (Stock Purchase) حيث تشتري المنظمة الدامجة نسبة كبيرة من أسهم الشركة المستهدفة وتكون هذه النسبة ما بين (50% - 100%) (Brine, 2000 : 5)

3 - الاكتساب من خلال الأصول (Assets Purchase) وفي هذه الطريقة تلجأ المنظمة الى اكتساب منظمة اخرى من خلال شراء كل او جزء من أصول الأخيرة واحتوائها معها (Miller ,2008 : 16) ويوضح (Ross) هذه المصطلحات من خلال الشكل (9)



Source: Ross, A Stephen : Randolph W. Westerfield , Bradfore D . Jordan, “ Fundamentals of Corporate Finance “ 6th Edition, McGraw-Hill/ Irwin, Inc. United states of America , New York, 2003, p819

و يضيف (Ross) ان بيئة الاعمال اليوم يظهر فيها مصطلح الاندماج (Merger) بشكل واسع وشائع بحيث طغى على باقي الصيغ و يشير الى ان سبب ذلك يعود إلى الإجراءات و التشريعات الخاصة بالاندماج والاكتساب أصبحت متشابهة الى حد كبير كما وان الصحافة المالية تدعو العمليات على اختلاف انواعها بالاندماج (Merger) دونما الخوض بالتفاصيل (Ross ,2006 : 798)

وللوقوف على مفهوم الاندماج المصرفي تحديدا فأنا نورد هذه المجموعة من التعاريف من وجهة نظر عدد من الكتاب و الباحثين وكما يلي في الجدول (18) :

جدول (18)

مفهوم الاندماج المصرفي من جهة نظر مجموعة من الكتاب □ الباحثين

| ت | المؤلف | السنة | الصفحة | التعريف |
|---|--------------------|-------|--------|---|
| 1 | Brunsson and Olson | 1993 | 53 | فقدان المصارف السيطرة الكاملة و التحكم بمواردها نتيجة سيطرة المصارف الكبيرة عليها |
| 2 | Berger et al | 1997 | 1 | عملية اتحاد مصرفين او أكثر في مصرف واحد ذي شخصية اعتبارية واحدة جيدة |
| 3 | Roussakis | 1997 | 47 | عندما يتوقف المصرف عن العمل كوحدة مستقلة نتيجة اكتسابه من قبل مصرف آخر |
| 4 | Kaplan | 2000 | 96 | اتحاد و انضمام مصرفين في ظل هيكل إداري و مالي واحد |
| 5 | الخشيري | 2007 | 26 | قيام مصرفين او أكثر بالاتحاد و الاندماج و الامتزاج و التحالف و لتشكيل كيان إداري مصرفي اكبر حجما و نطاقا أوسع |
| 6 | الخراشي | 2008 | 1 | اتفاق بين مصرفين او أكثر على ضم كافة مواردهما و اتحادهما في وحدة واحدة بحيث يصبح الناتج كيانا واحد له شخصية اعتبارية مستقلة عن المصارف التي اندمجت و فقدت بالتالي شخصيتها الاعتبارية المستقلة |

المصدر : من إعداد الباحث بالاعتماد على المصادر المذكورة

من خلال ماسبق نجد ان تعريف (Rousson and Olson) و (Roussakis) يتمتعان بغلبة طابع الاكتساب أي ان التركيز هنا جاء على اساس ان الاندماج هو عملية اكتساب مصرف لمصرف اخر من اجل تحقيق هدف ما سواء كان لغرض النمو او التنوع في الخدمات فضلا عن المخاطر ومصادر الودائع ورأس المال او السيطرة عليه لتقليل حدة المنافسة.

اما تعريف (Kaplan) و (الخشيري) و (الخراشي) و (Berger et al) فإن تعريفهم ينصب باتجاه تكوين مصرف جديد ومستقل اعتباريا وقانونيا عن المصارف المكونة له نتيجة اندماجها وذلك لأجل الدخول الى السوق المصرفية بقوة جديدة لها ثقل اكبر مما كانت عليه المصارف المكونة لها .
ومما سبق نستنتج ان الاندماج لدى منظمات الأعمال الأخرى لا يختلف الا في نوع المنظمة و طبيعة عملها و التي نعني بها المصرف تلك المنظمة المصرفية التي لها خيارات إستراتيجية ومن بينها الاندماج الذي يعد قرارا إستراتيجيا مهم يحكم مستقبل المصرف في البقاء باعتباره حلا إستراتيجيا للمعوقات التي تواجه المصرف في بيئة الأعمال اليوم نتيجة تزايد ضغوطات العمل واحتدام المنافسة .

ومما سبق يمكننا ان نعرف الاندماج المصرفي على انه ((عملية إدارية □ قانونية □ مالية محكمة يتم من خلالها دمج مصرفين □ أكثر للحصول على مصرف جديد بهيكل إداري جديد ذي إمكانات □ مقدرات اكبر من تلك التي اندمجت لتكوينه لمواجهة التحديات البيئية □ منها المنافسة □ التطور التكنولوجي))

ثانيا - موجات الاندماج المصرفي Banking Merger Waves

في خضم هذا الموضوع سنعرض وبشيء من التفصيل مراحل ظهور وتطور ظاهرة الاندماج (Merger phenomena) بشكل عام والاندماج المصرفي بشكل خاص في ستة موجات توضح دخول استراتيجية الاندماج الى المؤسسات المصرفية .

لقد اوجد الكتاب في مؤلفاتهم خمسة موجات لعملية الاندماج (Romanek and Krus) و (Morrison and Wilhelm) الا ان (Gregoriou and Renneboog) قسما الاندماج الى ستة موجات كما سنتطرق لها .

ومن حيث تجربة الاندماج المصرفي سنتتبع تطور الاندماجات في المؤسسات المصرفية الأمريكية باعتبارها السباق في تطبيق هذه الإستراتيجية في قطاعها المصرفي (Badreldin and Kalhoecker 1:2009,) مع الإشارة لبعض التجارب العربية .

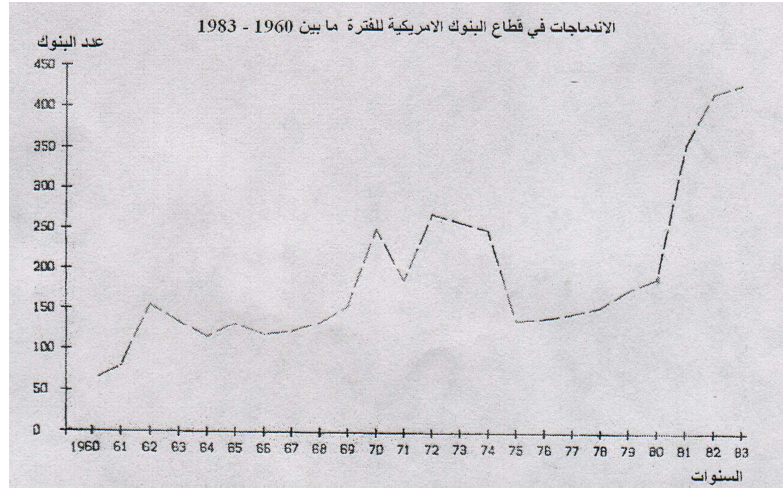
1 - الموجة الأولى □ الثانية (The First and Second Wave)

تمتد الموجة الأولى ما بين عام (1890 - 1910) وفي هذه الموجة نرى ان عملية الاندماج في الصناعات أخذت تزداد وتيرتها بشكل ملحوظ ويعود السبب وراء ذلك الى الثورة الصناعية في اوربا والعالم مما دفع الشركات الى الاندماج من اجل الاحتكار وخصوصا في الصناعات الواسعة الانتشار وظلت هذه الموجة بوتيرة متصاعدة حتى عام 1905 حيث شهدت نوع من الجموح نحو الاستقرار لغاية عام 1910 لتزداد وتيرة الاندماجات مجددا معلنة بدأ الموجة الثانية ولكنها جوبهت بتشريعات مقيدة مما أدى الى ظهور حالة تسمى (Oligopolitics) أي ان هنالك الاندماجات كبيرة ومؤثرة لكنها غير قادرة على التحكم بمجرى الاقتصاد واطمحت هذه الموجة ابان فترة الكساد العظيم في الثلاثينيات من القرن المنصرم.

2 - الموجة الثالثة (The Third Wave)

بدأت هذه الموجة في نهاية الأربعينيات وبداية الخمسينيات من القرن الماضي كنتيجة واضحة بعد التعافي من آثار الكساد العظيم والحرب العالمية الثانية وتقلصت هذه الموجة عقب أزمة النفط العالمية في عام 1973 وانتهت في نهاية السبعينيات وقد أوضحت دراسة (Benston) و (Hunter) و (Wall) ان معدل الاندماجات في البنوك الأمريكية قد شملت (170) مصرف من عام 1960 حتى عام 1979 . (Benston et al ,1995:1)

وهذا يدل على صحة نتائج دراسة (Boyle and Piette) التي أوضحت ان بواكير الاندماج المصرفي في الولايات المتحدة قد بدأت بوتيرة فعلية في بداية الستينات من القرن الماضي و استمرت لما بعدها وكما يوضحها الشكل (10) (Boyle and Piette,1983:99)



الشكل (10) منحنى اعداد الاندماجات في المصارف الامريكية للفترة ما بين 1983 - 1960

Source: Boyle , Stanly E and Michael j .Piette " An Interindustry Analysis of Merger Activity " ,1983,p101

3 - الموجة الرابعة (The Fourth Wave)

بدأت هذه الموجة مع بداية الثمانينات وانتهت عام 1990 و ان هذه الموجة امتازت بكونها ذات طبيعة عدوانية (Hostile takeover) كون المنظمات عدتها الطريق الإسراع لتحقيق النمو في ظل التطور التكنولوجي وازدياد المنافسة (Romanek and Krus, 2002 : 16 - 17) (Yu and Van) (Luur ,2003:1

أما بالنسبة للقطاع المصرفي فشهدت الولايات المتحدة نمو بالاندماجات المصرفية بلغ أقصاه عام 1987 عندما وصلت أعداد الاندماجات الى (649) مصرف وفقا لإحصائيات مجلس أمناء الاحتياطي الفدرالي (FBR) وكما موضح في الجدول(19)

جدول (19)

الاندماجات المصرفية في الولايات المتحدة للفترة من (1980 - 1989)

| السنة | 1989 | 1988 | 1987 | 1986 | 1985 | 1984 | 1983 | 1982 | 1981 | 1980 |
|----------------|------|------|------|------|------|------|------|------|------|------|
| عدد الاندماجات | 350 | 468 | 649 | 573 | 475 | 441 | 428 | 420 | 359 | 190 |

Source: FRB (The Federal Reserve Board) June 3,1998,

4 - الموجة الخامسة (The Fifth wave)

ظهرت هذه الموجة تحديدا عام 1993 وانتهت عام 2003 وامتازت هذه الموجة بكبر عدد و حجم الاندماجات في جميع الصناعات حيث بلغت الاندماجات في هذه الفترة أكثر من (119000) اندماج في الولايات المتحدة وأكثر من (117000) في أوروبا وكانت احجام الاصول المدموجة حوالي (20 تريليون دولار امريكي) وبذلك فهي تفوق بخمس مرات اندماجات الموجة الرابعة . و أصبحت ظاهرة الاندماج هنا ظاهرة أكثر انتشارا عالميا (1:2005, Koetter) .

وفي هذه المرحلة تحديدا أخذت الاندماجات في القطاع المصرفي منحنا استراتيجيا و زاد الاندماج في الولايات المتحدة وكذلك في أوروبا بسبب صغر حجم الوحدات المصرفية وعدم القدرة على مواجهة المصارف الكبيرة في ظل سياسات التحرر المالي . (الشعار , 2009:1)

ومما يجدر الإشارة اليه هو ظاهرة الاندماجات في المصارف الكبيرة لتكوين مصارف عملاقة تسمى ظاهرة الاندماجات العملاقة (Mega Merger) (Saunders And Cornett , 2007: 644) وقد نتج عن ذلك خمسة مصارف عملاقة تصل أصولها إلى أكثر من (تريليون دولار) مكونة بذلك (20% من إجمالي الودائع الوطنية الأمريكية) (Borio et al, 2008:138) كما وبلغت أعداد الاندماجات في أعلى مستوياتها حوالي (606) اندماج مصرفي في عام 1995 كما في الجدول (20) وفقا لإحصائيات شركة تامين الودائع الفدرالية الأمريكية (FDIC)

جدول (20)

الاندماجات المصرفية وفق إحصائيات FDIC للفترة (1990 – 1999)

| السنة | 1990 | 1991 | 1992 | 1993 | 1994 | 1995 | 1996 | 1997 | 1998 | 1999 |
|----------------|------|------|------|------|------|------|------|------|------|------|
| عدد الاندماجات | 389 | 443 | 425 | 501 | 548 | 606 | 552 | 598 | 557 | 416 |

Source : [http:// www.fdic.com](http://www.fdic.com)

وبرزت في هذه الفترة على الصعيد الدولي الأزمة الآسيوية عام (1997) و أثرها في الاندماج المصرفي وفق دراسة أجراها (Crouzile) و (Lepetit) و (Bautita) والذين وجدوا من خلالها زيادة حالات الاندماج في البلدان التي كانت السبب وراء الأزمة وفقا للجدول (21)

جدول (21)

اعداد الاندماج و الاكتساب في المصارف لثمان بلدان اسيوية للفترة 1990 - 2003

| الاجمالي | أعداد الاندماج و الاكتساب بعد الازمة و للفترات | | أعداد الاندماج □ الاكتساب قبل الازمة للفترة 1996 - 1990 | البلد |
|----------|--|-------------|---|----------------|
| | 2003 - 2001 | 2000 - 1997 | | |
| 19 | 7 | 12 | 12 | هونك - كونك |
| 10 | 3 | 7 | 3 | أندونيسيا |
| 18 | 4 | 14 | 8 | ماليزيا |
| 33 | 9 | 24 | 7 | الفلبين |
| 13 | 9 | 4 | 4 | سنغافورا |
| 20 | 6 | 14 | 2 | كوريا الجنوبية |
| 13 | 8 | 5 | 3 | تايوان |
| 14 | 0 | 14 | 0 | تايلاند |
| 140 | 46 | 94 | 39 | المجموع |

Source: Crouzilla , Celine ; Laettitia Lepetit and Carlos Bautista " How did the Asian Stock market React to Bank Mergers after the 1997 Financial Crisis",2005,P4. (http://www.upd.edu.ph/~cba/bautista/docs/per_clb.pdf)

5 - الموجة السادسة (The sixth wave)

ان الدافع وراء تسمية موجة سادسة هو ان ظاهرة الاندماج أصبحت واسعة الانتشار حول العالم بعد عام (2003) نتيجة التعافي من آثار الانكماش في عام (2000) وتغير توجهات السياسة الدولية بعد أحداث (11 سبتمبر 2001) في الولايات المتحدة و ما رافق ذلك من ازدياد درجة المخاطرة السياسية على الصعيد الدولي .

ولكن الحدث الأبرز كان الازمة التي شهدتها اسواق الرهون العقارية (Mortgage loan) في الولايات المتحدة التي ادت الى أزمة مالية كبرى عام (2008) عصفت بالأسواق المالية الأمريكية وانتقلت بعدها حوى الأزمة الى العالم حيث اثر ذلك على الاندماج في كافة الصناعات حول العالم وكان نتيجتها انخفاض صفقات الاندماج. حيث كان حجم صفقات الاندماج خلال عام 2008 حوالي (2.9 تريليون دولار وهذا اقل بحوالي 29.6% مقارنة بعام 2007) و هذا اقل مستوى اندماجات منذ عام 2005 ايضا .

وفي عام 2008 نفسه كان هنالك تباين في حجم الاندماجات ففي الربع الرابع تحديدا انخفض حجم الاندماجات الى (555.8 مليار دولار) عالميا (وهذا اقل منه بنسبة 34.6% في الربع الثالث لنفس العام واقل منه بحوالي 37.1% في الربع الرابع للعام 2007) .

كما ونجد حجم صفقات الاندماج الملغاة قد وصلت الى (1194) صفقة خلال عام 2008 وهذه أعلى نسبة إلغاء منذ عام 2000 .

في حين تشير الإحصاءات الى نسبة انخفاض الاندماج في إفريقيا والشرق الأوسط بحوالي (39.6 %) واليابان (37.9%) والولايات المتحدة (37.2%) و أوروبا (27.3%) وفي بلدان جنوب شرقي آسيا نجد ان النسبة تكون (8.7 %) بسبب نشاط الصين في الاندماج رغم الأزمة (Fiordelisi, 2009:44-45) .

وبالنسبة للقطاع المصرفي فقط انخفض عدد الاندماجات في الولايات المتحدة بعد الأزمة الى (116) اندماج عام 2009 بعدما كان (260) عام 2008 وفق إحصائيات (شركة تأمين الودائع الفدرالية (المسمات اختصارا (FDIC) كما في الجدول (22)

جدول (22)

الاندماجات المصرفية وفق إحصائيات FDIC للفترة (2009 – 2000)

| السنة | 2000 | 2001 | 2002 | 2003 | 2004 | 2005 | 2006 | 2007 | 2008 | 2009 |
|----------------|------|------|------|------|------|------|------|------|------|------|
| عدد الاندماجات | 452 | 354 | 276 | 224 | 261 | 269 | 305 | 282 | 260 | 116 |

Source : [http:// www.fdic.com](http://www.fdic.com)

ويعود ذلك وفق رأي (Schildbach) في ان فقدان الثقة بالمصارف الأمريكية دوليا جعلها تغير توجهها في الاندماج و الانتشار دوليا الى الاندماج الداخلي وكذلك فرض الحكومة تشريعات تقيد المصارف اضافة الى قيادة الحكومة لعمليات الاندماج في ظل افلاس عدد كبير من المصارف الامريكية (Schildbach, 2009:1) وبذلك جاء ترتيب الاندماجات المصرفية بالمرتبة السابعة عام 2009 من بين ترتيب الاندماجات لـ 43 صناعة في الولايات المتحدة الأمريكية وفق إحصائية لمنظمة (Mergerstat) الامريكية .

اما عربيا فإن إستراتيجية الاندماج والاكستاب مصرفيا كانت قد ظهرت في جمهورية مصر العربية وتحديدا في ستينيات القرن المنصرم وبدأت بعد التأميم في القطاع المصرفي والمالي وكانت الحكومة تقودها بصورة قسرية وظهرت موجة أخرى خلال نهاية السبعينيات وبداية الثمانينيات بسبب تعثر بعض المصارف بعد أزمة النفط الدولية مما حتم معالجة الأمر من خلال الاندماجات واستمر الحال حتى موجة التسعينات التي ظهرت كنتيجة طبيعية لمواكبة حركة الاندماج المصرفي دوليا والتي اتسمت بطبيعة أكثر استراتيجية من سابقتها (الشنجار, 2007 : 11)

ولكنها وفقا لـ (خضر) كانت إستراتيجية ثانوية والدليل على ذلك انها جاءت متواضعة من حيث عدد الاندماجات او في قيمتها فعمليات الاندماج العالمية قد بلغت زهاء (4000) حالة مقابل (30) فقط عربيا اكثر من نصفها كانت في لبنان وتعود الأسباب وراء ذلك الى اختلاف هيكل النظام المصرفي في كل دولة بالإضافة الى اختلاف عدد من المصارف فيها وسياسات السلطة النقدية ايضا .

أما محددات الاندماج عربية فتكمن في الحماية التي توفرها البلدان العربية لمصارفها من المصارف الخارجية مما سبب ركود في الاندماجات لأنها تكون هنا محصنة من المنافسة الدولية او قد يكون السبب في عدم القدرة على الاندماج كون الاندماج يترتب عليه تسريح عدد غير قليل من العاملين وبالتالي فان هذا الإجراء سيزيد من البطالة التي تشكل هاجسا لبعض البلدان العربية فضلا عن ان اغلب المصارف العربية تكون فيها ملاءة رأس المال عالية مما لا يحفزها على الاندماج. أما اليوم نجد ان الاندماج في المصارف العربية غالبا ما يكون من خلال اكتساب مصرف كبير لأخر صغير من اجل زيادة النمو والحصول على زبائن أكثر وتوسيع نطاق الخدمات (خضر, 2005 : 13 - 14)

ثالثا - أنواع الاندماج المصرفي Banking Merger Types

عند التحدث عن انواع الاندماج المصرفي نجد ان هناك عدة انواع تتباين وتختلف نتيجة لاختلاف وتباين الدوافع من ورائه وكذلك تباين البيئة التي يعمل بها المصرف ناهيك عن اختلاف المؤسسات المصرفية نفسها ولذلك نجد ان الاندماج قد يكون وفق احد الصيغ التالية:

1- الاندماج من حيث طبيعة النشاط : والذي يقسم الى (خضر , 2005: 2)

أ - الاندماج الأفقي (Horizontal Merger):

ويحدث هذا النوع بين مصرفين من نفس مجال العمل في الصناعة الواحدة مثل اندماج مصرف تجاري مع مصرف تجاري آخر في نفس السوق وفي اغلب الأحيان يكون الهدف من وراء هذا النوع من الاندماجات هو لتحقيق الوفورات الاقتصادية وزيادة الحصة السوقية فضلا عن تعزيز الإمكانات التنافسية .

ب - الاندماج العمودي (Vertical Merger)

عادة ما يتم هذا النوع بين المصارف الصغيرة في المناطق المختلفة مع المصارف الكبيرة في المدن الرئيسية بحيث تصبح المصارف الصغيرة وفروعها امتدادا للمصارف الكبيرة والهدف من ذلك هو ضمان توفير الخدمات بشكل أفضل والوصول الى الأسواق البعيدة قدر الإمكان .

ج - الاندماج المختلط (Conglomerate Merger)

ويتم ما بين مصرف ومؤسسة يعملان في أنشطة غير مترابطة بما يحقق التكامل في الأنشطة بينهما مثل اندماج مصرف مع شركة تأمين .

د - الاندماج المتجانس (Congener Merger)

يحدث هذا الاندماج بين مصرف مع منظمة او مصرف يعمل بتخصص ذي علاقة مثل اندماج مصرف تجاري و اخر استثماري والهدف منه هو تنويع باقة الخدمات المقدمة .

2 - الاندماج من حيث الرغبة : ويقسم (الشعار,2009:8) الى :

أ - الدمج الودي (Friendly Merger)

ويسمى بالدمج الطوعي أحيانا والذي يتم بموافقة إدارة كلا المصرفين (الدامج والمدموج) وفي هذه الحالة يقوم المصرف الدامج بتقديم عرض لشراء المصرف المدموج ومن ثم تبادل ادارة كل مصرف بأخذ موافقة مساهميها عن عملية الدمج وفي حالة القبول التام يقوم المصرف الدامج بشراء اسهم المصرف المدموج اما نقدا او مقابل مبادلتها بأسهمه.

ب - الاستيلاء العدائي (Hostile Takeover)

في هذه الحالة يكون الاندماج مُقابل بالرفض من قبل إدارة المصرف المراد الاندماج معه بسبب تدني السعر المعروف او للمحافظة استقلالية المصرف وهنا يتجاهل المصرف الدامج الإدارة من خلال تقديم العرض بالشراء الى المساهمين مباشرة لشراء الأسهم منهم او التوجه الى السوق المالية وشراء المعروف منها ما أمكنه للسيطرة على قرارات المصرف.

ج - الدمج القسري (Compulsory Merger)

يظهر هذا النوع من الدمج عندما تلجأ السلطات النقدية لتنقية الجهاز المصرفي من المصارف المتعثرة والتي هي على وشك الإفلاس والتصفية وغالبا ما يتم ذلك عن طريق قانون يشجع المصارف على الاندماج لقاء إعفاءات ضريبية مشجعة او عن طريق تزويد المصرف الدامج بقروض لقاء تعهده بتحمل كافة التزامات المصرف المدموج .

3 - الاندماج من حيث الموقف التنافسي : ويقسم الى (Dymski ,2002:440)

أ - الاندماج الدفاعي (Defensive Merger)

في هذا الاندماج يحاول المصرف البقاء في داخل منطقة عملياته الاساسية للمحافظة على حصته السوقية واستمراره في العمل في ظل زيادة المنافسة .

ب - الاندماج الهجومي (Offensive Merger)

في هذا النوع نجد ان المصرف يحاول التوسع من اجل زيادة حصته السوقية عن طريق زيادة أنشطته المصرفية او دخوله في أسواق جديدة او الحصول على زبائن جدد في السوق الحالية والهدف هنا يكون في زيادة مقدراته وقابليته التنافسية .

4- الاندماج من حيث الانتشار :

ويقسم الى : (De Paula,2002:141)

أ – الاندماج المحلي (Domestic Merger)

ويقصد به اندماج مصرفان داخل البلد الواحد وان أهم الأسباب وراء ذلك تأتي من اجل تحقيق وفورات الحجم وزيادة كفاية رأس المال من اجل الإيفاء بمتطلبات السوق المصرفية المحلية .

ب – الاندماج عبر الحدود (الدولي) (Cross - Border Merger International)

وبموجب هذا النوع يندمج المصرف مع مصرف آخر خارج حدود دولته ويحدث ذلك أحيانا نتيجة لرغبة المصرف في الوصول للسوق الدولية لتحقيق عوائد أعلى وكذلك التخلص من بعض التشريعات المقيدة للعمل المصرفي و اللحاق بالزبون وتنويع الخدمات .

5 – الاندماج من حيث شكل الاندماج :

يقسم بدوره الى (Pandey,1995:992)

أ – اندماج تام (Consolidation)

ويقصد بالاندماج هنا هو ذلك الاندماج الذي يحدث بين مصرفين بحيث يؤدي الى تلاشيها كلياً و ظهور مصرف جديد مستقل اعتبارياً وقانونياً و إدارياً بدلاً عنهما .

ب – اندماج جزئي (Absorption)

هو ذوبان المصرف المدموج في المصرف الدامج مع حفاظ الاخير على هيكله و ادارته وشخصيته الاعتبارية مستقلة ولكن مع تعزيز لأنشطته وخدماته .

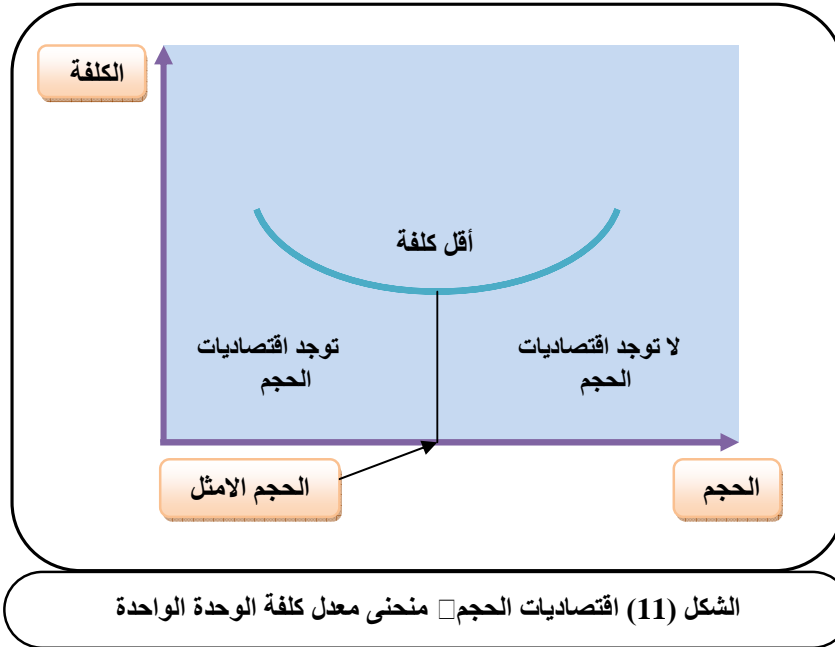
رابعا – فوائد (دوافع) الاندماج المصرفي (Bank merger Benefits (motivations)

تندمج المصارف والمؤسسات المالية الاخرى من اجل تحقيق أهداف معينة او فوائد لا يمكن ان تدركها الا من خلال عملية الاندماج وفيما يلي الفوائد التي تحفز المصارف على الاندماج وهي:

1 – تحقيق اقتصاديات الحجم Economic of scale

و يقصد بها هنا هي ما يرتبط بمعدل كلفة الإنتاج للوحدة الواحدة سواء للمنتج او الخدمة حيث عندما تنخفض كلفة تقديم الخدمة الواحدة مع الزيادة الحاصلة في الإنتاج يقال عند آذن اقتصاديات الحجم قد تحققت (Ross et al ,2006:80).

ويوضح الشكل (11) اقتصاديات الحجم



Source: Ross, A Stephen; Randolph W. Westerfield and Bradford D. Jordan "Foundation of Corporate Finance" 7th Edition, McGraw-Hill/Irwin, Inc. United States of America ,New york,2006,P80

ويجد (الشعار ,2009:6) ان اقتصاديات الحجم (الوفورات) في المصارف المندمجة تتأتى من :

أ – الوفورات الداخلية (Internal Scales) : الناتجة من إمكانية التوسع في الاعتماد على المكننة والتقنية في نشاط المصرف والتي يستطيع المصرف الكبير تحملها (كف الأجهزة والبرمجيات) مما يسرع تنفيذ العمليات لديه .

ب – الوفورات الادارية (Adminstration Scales) : والناتجة من إمكانية استقطاب أفضل الكفاءات و إتاحة الفرص لتدريب الموظفين و إعدادهم فضلا عن توفير الخدمات اللازمة لهم مما ينعكس ايجابيا على سير العمل وتحسين الإنتاجية مع رفع مستوى الأداء و الرقابة الداخلية في المصرف.

ج – الوفورات الخارجية (External Scales) : تنتج من إمكانية الاستفادة من شروط أفضل في التعامل مع المصارف الأخرى و المراسلين سواء بالنسبة لحدود التسليف او بالنسبة للعمولات وغيرها ويعود هذا لحجم الأموال الخاصة للمصرف و ملاءة المصرف وزيادة حجم تعامله مع المصارف الأخرى .

ويضيف ان هذه الوفورات ستقود المصرف الى تخفيض التكلفة بشكل عام ومع كبر حجم المصرف وزيادة إنتاجيته للخدمات ستنخفض كلفة الخدمة الواحدة في ظل هذه الإمكانيات.

2 – التداؤبية (Synergy)

ان الاندماج يؤدي عادة الى تجميع الموارد والامكانات في مصرفين بالتالي تكون العوائد الكلية الناجمة تتجاوز العوائد الكلية للمصرفين قبل الدمج (الشنجر, 2007:4) وهذا يعني ان هنالك قيمة قد أضيفت نتيجة عملية الدمج لقيمتي المصرف وهذا ما يوضحه (Weston and Weaver) رياضيا وكالآتي : (Weston and Weaver , 2001 : 133)

$$NVI = V_{BT} - (V_B + V_T)$$

صافي القيمة التي ازدادت بعد الدمج

V_B = قيمة المصرف الدايم لوحدده

V_T = قيمة المصرف المدموج لوحدده

V_{BT} = قيمة المصرفين معا بعد الدمج

وتنسب القيمة التي أضيفت بعد الاندماج الى التداؤبية (Synergy) والتي يعرفها (Block and Hirt, 2000:580) على انها الزيادة في القيمة الكلية لمنظمتين بعد الاندماج على المجموع الجبري لقيمتيهما معا قبل الاندماج وهذا بدوره سيؤدي الى زيادة كفاءة المصرف في الاداء (Erel , 2009: 2) ويشير (Igor Ansoff) الى عدة انواع من التداؤبية يمكن ان تحقق من خلال الاندماج : (Coyle , 2000:16) و هي :

1 – تداؤبية المبيعات (Sales Synergy) وتحصل عندما تحقق المصارف المندمجة الفائدة من جراء دمج نظم مبيعات الخدمات المصرفية وقنوات توزيع الخدمة والدعاية و الإعلان .

2 – تداؤبية تشغيلية (Operational Synergy) تظهر هذه التداؤبية من الاستفادة التامة للعمليات التشغيلية في المصرفين المندمجين.

3 – تداؤبية استثمارية (Investment Synergy) وتتكون من خلال الاستخدام المشترك لعمليات البحث والتطوير واستخدام الودائع ورأس المال لكل منهما معا.

4 – تداؤبية الادارة (Management Synergy) و تظهر عندما يتم تبادل خبرات الإدارة العليا بين المصرفين حيث يتم تشكيل فريق اداري متكون من نخبة الإداريين في كلا المصرفين.

و للإجابة على السؤال القائل هل تتحقق التداؤبية دائما بعد الاندماج ؟ و للإجابة على ذلك فأنا نجيب وببساطة يمكن ذلك بوضع المصرف في خطته الإستراتيجية الأبعاد الأربعة لـ (Sirower) والتي لا يمكن أن تتحقق التداؤبية بدونها وفقا (Evans and Bishop) وتسمى هذه الأبعاد (أحجار زاوية التداؤبية لسروير) (Sirower Cornerstone of Synergy) (Evans and Bishop, 2001 :81 - 82)

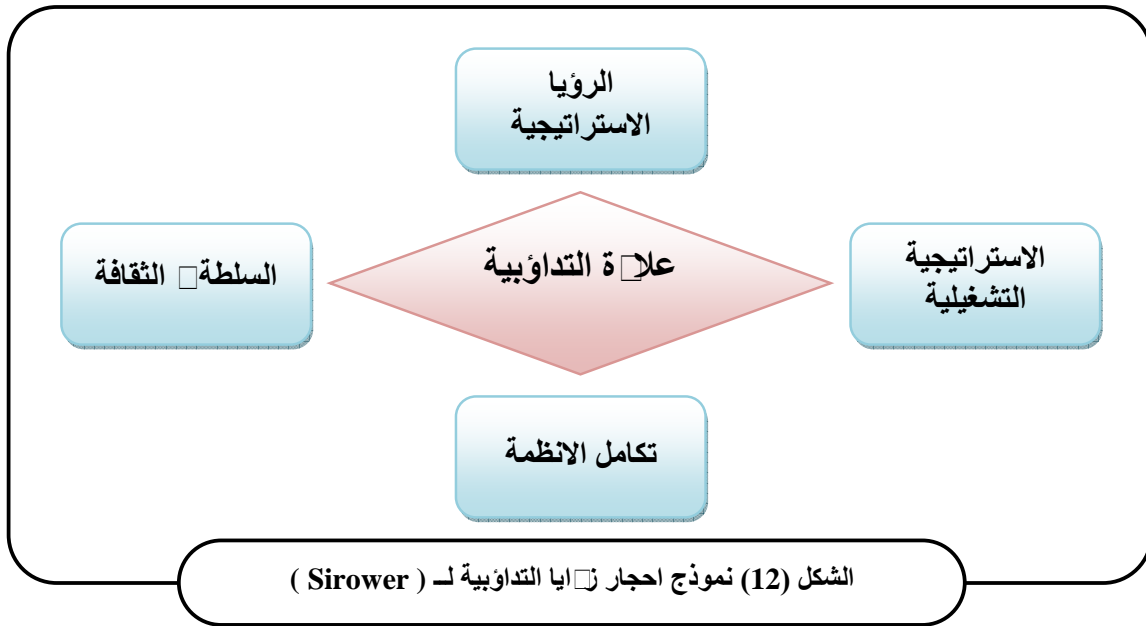
1 – الرؤية الاستراتيجية (Strategic vision) وتمثل الأهداف التي سيتم تحقيقها من وراء الاندماج ومتابعتها بصورة دائمة .

2 – الإستراتيجية التشغيلية (Operating Strategy) وتتمثل بالخطوات التشغيلية المطلوبة لتحقيق الفوائد من الاندماج بين المنافسين.

3 – تكامل الأنظمة (Systems Integration) ويقصد هنا عملية تنفيذ الاندماج مع مواصلة تطبيق أساليب تحسين الأداء لكلا المصرفين من اجل تحسين التداؤبية في اقصر وقت ممكن.

4 – السلطة والثقافة (Power and Culture) تعزيز الثقافة المنظمة بعد الاندماج لكون الهيكل الثقافي سيتغير وبالتالي تعزيز عوامل التعاون و تقليل عوامل الصراع داخل المصرف الجديد.

و الشكل (12) يوضح نموذج احجار الزاوية للتداؤبية وفق Sirower



Source: Evans, Frank C. and David M. Bishop " Valuation For M&A : Building Value in Private Companies " 1st Edition , John Wiley and Sons , Inc, Canada,2001,P82

3 – زيادة الخبرات الإدارية (Increasing Managerial Skills)

ان بعض المصارف قد تواجه أزمات إدارية نتيجة عدم توفر خبرات إدارية في مستوى أداري معين او بسبب عجز الإدارة في تحقيق الأهداف المرجوة منها وعدم قدرة المصرف على استئجار او الاستعانة بالخبرات الإدارية فانه هنا سيقوم المصرف بالبحث عن مصرف آخر مشابه له من حيث الهيكل الإداري وتتوفر لديه الخبرات المطلوبة لذلك يلجا للاندماج معه من اجل تعزيز قدراته ومهاراته الإدارية (Gitman, 2009:765)

4 – الإيفاء بالمتطلبات المعايير الدولية Match with international Requirement and Standards

والتي تفرضها المنظمات والاتفاقيات الدولية على المصارف في جميع أنحاء العالم حيث قد تندمج المصارف من أجل كفاية رأس المال وذلك للإيفاء بمتطلبات لجنة بازل وخصوصا للبنوك التي لا تتوفر لديها القدرة على تحقيق النسبة المطلوبة لغرض اكتساب ثقة البنوك الدولية والمستثمرين والمؤسسات الدولية .

او من أجل التأقلم مع اتفاقية تحرير تجارة الخدمات المالية والتي فرضت على الدول الموقعة عليها فتح اسواق الخدمات المالية للدول الأعضاء فيها بحيث أصبح البقاء في الأسواق ومواجهة المنافس يمثل تحديا يجب ان يواجهه من خلال الاندماجات (هويدي, 2006:6)

5 – تقوم بعض المصارف بالاندماج من أجل منع الانخفاض في قيمة اسهمها ولغرض زيادة قيمة اسهم المصرف المندمج معها (Greenwich Association,2001:80)

6 – التنوع (Diversification)

يحقق الاندماج المصرفي التنوع والتنوع هنا ثلاث أشكال فقد يتحقق في محفظة الاستثمارات المصرفية هذا بدوره يؤدي إلى تقليل المخاطرة غير النظامية ويسبب الاستقرار في العوائد نسبيا . وقد يحقق التنوع من خلال الاندماج وخصوصا في المناطق الجغرافية المتفرقة إلى نشر المخاطرة الائتمانية للمصرف وتقليلها .

وقد يلعب التنوع عن طريق الاندماج دور كبير في تنوع باقية الخدمات المصرفية المقدمة من قبل المصرف الجديد حيث إن اندماج المصرف مع مؤسسات أخرى مثل شركات التأمين أو مصارف الاستثمار يزيد من غلة ونوع الخدمات المقدمة (Berger et a ,1997:1)

7 - الاعتبارات الضريبية (Tax Consideration)

إن عملية الاندماج تؤدي إلى تقليص حجم الضرائب المفروضة على المصارف حيث ان هذه العملية تسهم في استغلال الأموال الفائضة بأقل نسبة ضريبية مقارنة مع توزيعها كمقسوم ارباح.

8 – شراء موجودات تقل بكثير عن قيمتها الاستبدالية

قد تكون الموجودات للمصرف المدموج اقل سعرا مقارنة بالسعر السوقي او السعر الدفترى مما يحقق كفاءة في الكلفة (محمد وكاظم, 2008:7-8)

9 – التمصرف الزائد Over banking

قد تزداد المصارف في بلد ما خارج حاجته منها وبالتالي تتحول هذه الحالة و المسماة بالتمصرف الزائد إلى عبئ مالي كبير على الاقتصاد الوطني لذلك تلجأ السلطات المالية هنا الى التشجيع على

الاندماجات او حتى قد تقوم بإجراءات الاندماج ألقسري لموازنة الجهاز المصرفي (الغندور : 494: 2000).

ويجد (الهندي والناشف) أن اغلب دوافع الاندماج لدى المصارف هي : (الهندي والناشف : 59-60: 2000)

- 1 – زيادة حجم الودائع وان اغلب الودائع التي ستضاف هنا هي بسبب ثقة الزبائن بالمصرف الجديد .
- 2 – تناقص كلفة الخدمات و الأنشطة بسبب وفورات الحجم .
- 3 – زيادة إمكانية التحكم بالفوائد على القروض المقدمة من قبل المصرف الجديد بسبب زيادة حصته وتعزيز موقعه السوقي .

خامسا - سلبيات الاندماج Merger disadvantages

كما للاندماج فوائد تتحقق فهناك بعض السلبيات وهي كالتالي : (الخراشي , 2008 : 2)

- 1 – ان نتيجة الاندماج قد تظهر مصارف عملاقة لها تأثير كبير وواضح على الاقتصاد من الناحية الكلية وبالتالي فان تعثر او إفلاس هذه المصارف قد يؤدي الى عواقب وخيمة في الاقتصاد القومي (, Sharma, 219 : 2008)
- 2 – ظهور مؤسسات مالية كبيرة تعمل على ترسيخ الاحتكار مما يؤدي الى فرض شروط تعاملها على السوق وعلى المتعاملين ورفع أسعار الخدمات في غياب وحدات صغيرة تقدم خدمات اقل سعرا وبجودة أفضل ولكن يمكن الحد من ذلك من خلال فرض السلطات المختصة قيود على عملية الاحتكار .
- 3 – أظهرت بعض الدراسات ان الدمج قد يأتي نتيجة اعتبارات سياسية لا تأخذ الجدوى الاقتصادية بعين الاعتبار مما يعني تسلم إدارات غير كفوة وغير مؤهلة للوحدة المندمجة وبالتالي ذلك سيؤدي إلى فكها وتعثرها وفقدانها القدرة على المنافسة ومن ثم فشل الاندماج.
- 4 – ان الدمج سيؤدي إلى الاستغناء عن بعض الموظفين والعاملين في المصارف المدمجة وهذا امر يجب الانتباه اليه والاستعداد لامتصاص هذه العمالة الفائضة والمستغنى عنها وكذلك نسبة البطالة السائدة التي تشكل هاجسا خطيرا لبعض البلدان وخصوصا العربية منها .
- 5 – قد تختفي الخبرات والكفاءات في الوحدات الصغيرة المدمجة مع وحدات مصرفية كبيرة بسبب السلطة المحتكرة من قبل الادارة للوحدات الكبيرة وخصوصا ذات المؤهلات العلمية المتدنية .
- 6 – صعوبة دمج بعض الثقافات في أساليب العمل لنوعية مختلفة من المصارف. (محمد, 2009 : 2)

سادسا - نماذج عملية الاندماج Merger Process Models

من خلال تصفح أدبيات الإدارة و المصارف و الاندماج نجد ان هناك عدة نماذج لعملية الاندماج (Merger Process) تعبر عن وجهة نظر الباحثين وفي ما يلي مجموعة من هذه الاندماجات.

1- أنموذج (Daniel and Metcalf,2001)

في هذا النموذج يصف الكاتبان انه لا بد من وجود نموذج شامل لعمليات الدمج في كل الصناعات لذلك جاء هذا النموذج الشامل والمفصل ذي الاثنى عشر مرحلة كنموذج صالح للعمل في اي قطاع اعمال و منها المؤسسات المالية وهو كالتالي :

أ - مرحلة تحديد الهدف او ترشيح المنظمات Target identification
في هذه المرحلة تقوم المنظمة بجهود حثيثة لتحديد المواصفات المطلوب توافرها في المنظمة المطلوب الاندماج معها من اجل ان تتوافق و تتلاءم مع توجهاتها الإستراتيجية .

ب - مرحلة تضيق حيز الخيارات Narrowing the Choices
في هذه المرحلة تبدأ المنظمة باستبعاد المنظمات التي لا ترى المنظمة انها مثالية بالنسبة لها و ذلك من اجل حصر خياراتها بعدد قليل من المنظمات تمهيدا لاختيار أفضلها.

ج - اختيار المنظمة Organization Choices
في هذه المرحلة يتم اختيار المنظمة الأفضل (البديل الأفضل) من اجل عقد صفقة الاندماج معها ويتم اختيار البديل في ظل الظروف السائدة وما توفره من خيارات امام المنظمة .

د - اختبار التكامل مع التشريعات (Reviewing Regulatory Compliance)
في هذه المرحلة يتم التحقق من عدم وجود مخالفات قانونية بسبب الاندماج حيث تعمل بعض البلدان وللد من الاحتكار بوضع قوانين مقيدة للاندماجات .

هـ - التمهيد لافتتاح المفاوضات Conducting primary discussion
جميع المراحل التي سبقت هذه المرحلة كانت سرية اما في هذه المرحلة فان عملية الاندماج أصبحت أكثر جدية وبالتالي تستعد المنظمة هنا لإعلان الصفقة من خلال جولة مفاوضات تمهيدية .

و - توقيع مذكرة التفاهم Singing a letter of intent
في حال نجاح النقاش فان عملية التعاون ستجري بين المنزمتين من اجل انجاز باقي إجراءات الاندماج و يصبح الطرفان متفقين على الاندماج ولكن بعد إجراء كل طرف دراسة لوضع كل منظمة .

ز - عمل البحوث والاستقصاء Conducting Due Diligence
في هذه المرحلة يتم التأكد من صحة البيانات والمعلومات التي سبق وان جمعت في المراحل السابقة وذلك من خلال الاطلاع على سجلات المنظمة المستهدفة مباشرة و التأكد من أن عملية الاندماج لا تخالف التشريعات والقوانين.

ح - إنهاء المفاوضات المالية Completing The Financial Negotiation

بعد دراسة الأوضاع المالية فان المنظمة الدامجة ستقوم بإنهاء العمليات المتعلقة بشراء الأسهم او دفع العلاوة (قد تفرض المنظمة المدموجة علاوة فوق سعر أسهمها) وغيرها من الأمور المتعلقة بالجانب المالي .

ط - توقيع الموافقة النهائية Signing The Definitive

لا تعني هذه المرحلة ان الصفقة قد أبرمت ولكن تلك الاتفاقية تؤكد ان نقطة اللاعودة قد بدأت فعلا وان عملية الاندماج أصبحت مسالة وقت .

ك - الإعلان عن الصفقة Announcing The Deal

في هذه المرحلة تحديدا يتم الإعلان على ان الشركتان قد مضتا في قرار الاندماج وان الاندماج بات وشيكا ولم يبقى سوى بعض الإجراءات

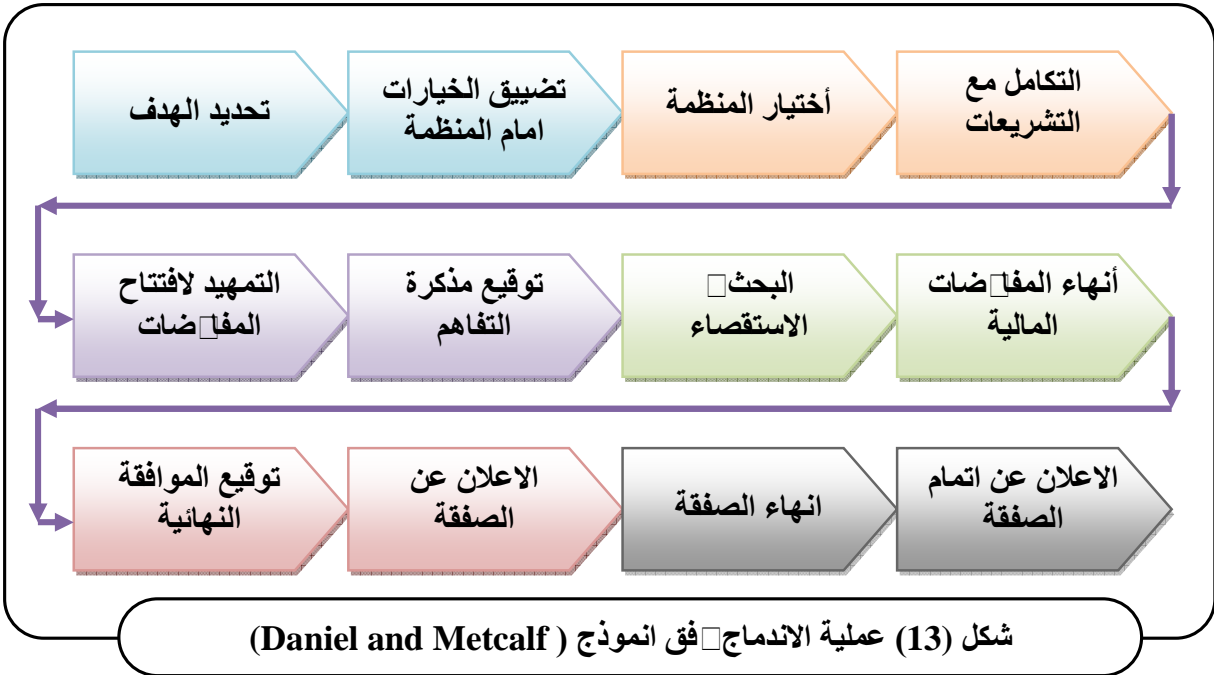
ل - إنهاء الصفقة Closing the Transaction

في هذه المرحلة تكون كافة الإجراءات القانونية والمالية قد اغلقت وبدأ التمهييد لتكامل المنظمين .

م - تكامل المنظمين Integration of Organizations

في هذه المرحلة يتم دمج المنظمين ماديا وثقافيا من خلال خطة دمج توضع بالاتفاق بين المنظمين تنتهي بقيام كيان جديد ناتج من اتحادهما

و يوضح الشكل (13) عملية الاندماج وفقا لنموذج (Daniel and Metcalf)



شكل (13) عملية الاندماج وفق نموذج (Daniel and Metcalf)

المصدر : من اعداد الباحث

2 :- أنموذج (Coffey et al ,2002)

ويظهر هذا النموذج عملية الاندماج في أربعة مراحل أو أطوار (4 phases) للوصول إلى المنظمة الجديدة ما بعد الاندماج وعبر الخط الزمني لعملية الاندماج (Merger timeline) ونجد ان هذه المرحلة تتضمن عدد من الأنشطة والفعاليات ومجموعة من الأفراد وهي تباعا كالاتي :

1 – طور الشروع بالعملية (Run up)

في هذه الفترة تقوم المنظمة الدامجة بعدة خطوات هي:

أ- البحث عن منظمة لدمجها معها.

ب- تحليل المنظمة التي وقع الاختيار عليها.

ج- عقد الصفقة بعد قبول الاندماج .

د- إنهاء الإجراءات القانونية للصفقة وتبعاتها.

هـ - الشروع بوضع نهائية لعملية الاندماج.

وهذه الخطوات قد تستغرق (6-12) شهر وتوظف المنظمة بموجبها مجموعة من المختصين مثل مكاتب المشورة والقانونيين والمحللين الماليين لجمع وتحليل البيانات عن المنظمة المراد الاندماج معها وتقدير القيمة المتحققة من وراء الاندماج .

2 – طور الانتقال (Transition Phase)

في هذه المرحلة تقوم المنظمة ببدء عملية التكامل من خلال وضع الخطوط العريضة لسمات المنظمة ما بعد الاندماج (المنظمة الجديدة) من خلال تحديد الخدمات والمنتجات التي ستنتج وكيفية تحقيق التداوبية وتحفيز العاملين على رفع الاداء وتتراوح فترة هذا الطور بين (3-9) اشهر .

3 – طور التكامل النهائي (Integration phase)

في هذا الطور تحديدا تبدأ عملية انهاء التكامل والبدء بعمل المنظمة ولكن لاجل تجربة الاداء والانتاج وتقديم الخدمات من خلال التركيز على قياس الاداء الجديد ودعم فرق العمل وتحفيزها وتحديد الفجوات في البحث والتطوير واختبار الاتصالات التنظيمية وتعزيز الثقافة في المنظمة الجديدة وقد تاخذ وقتا طويلا قبل اعلان الشروع بالعمل فعلا لمنظمة جديدة لذلك تمتد هذه الفترة من (9 اشهر الى سنتين).

4 – طور المنظمة الجديدة (New organization phase)

في هذه المرحلة تبدأ المنظمة في البيئة الخارجية بعدما عالجت الفجوات في الاداء واستقر الهيكل الاداري فيها وحققت القيمة من الاندماج واصبحت قادرة على المنافسة .

و الشكل (14) يوضح انموذج (Coffey et al)



📖 Sources: Coffey, John ; Valerie Garrow and Linda Holbeche " Reaping the Benefits of Mergers and Acquisitions In Search Of the Golden Fleece " 1st Edition, Butterworth-Heinemann, A division of Reed Educational and Professional Publishing Ltd, Great Britain, 2002 , P19

3 - أنموذج (Very, 2004)

يمتاز هذا النموذج باقتصار عملية الاندماج على طورين أساسيين يوضحان سير عملية الدمج المصرفي وهذين الطورين هما :

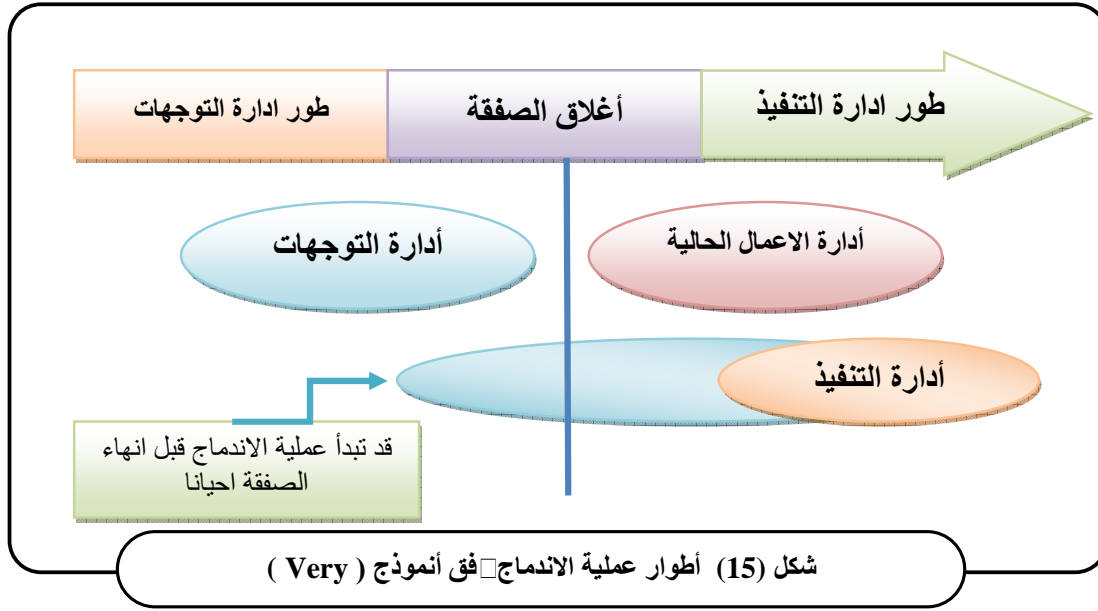
1 - طور ادارة التوجهات (Piloting the hopes phase)

في هذا الطور تقوم المنظمة الراغبة بالدمج بعملية دراسة مستفيضة ومعقدة لعملية الاندماج من خلال جمع المعلومات حول الاندماج وكافة خطواته والاستعانة بخبراء في كافة المجالات الممكنة لتحليل امكانية تحقيق التداؤبية (synergy) مع وضع الخطوط العريضة للاستراتيجية والامور المالية لتمويل الاندماج وينتهي هذا الطور عند توقيع عقد الاندماج وانهاء كافة المتعلقات القانونية .

2 - طور ادارة التنفيذ (Pilots of the Achievements phase)

تبدأ هذه المرحلة بعد انتهاء الصفقة قانونيا (ابرام العقد) او قد تبدأ قبلها في بعض الاحيان و تطبق هنا خطة الاندماج من خلال مزج المنظمين معا في منظمة واحدة وبناء الهيكل التنظيمي الجديد ومن ثم خلق وتحديد الاطر العامة للثقافة التنظيمية الجديدة . و الشكل (15) يوضح أطوار عملية الاندماج وفق أنموذج

(Very)



Sources: Very, Philippe " The Management of Merger and Acquisitions"1st Edition , John Wiley & sons, LtdWest Sussex , England , 2004 , p56

4 - أنموذج (Kusstatscher and Cooper, 2005)

في هذا النموذج يركز الباحثان على ثلاث مراحل تمثل (التخطيط) و (ادراك الاندماج) و (التكامل) وهي كالتالي :

1 - مرحلة ما قبل الاندماج (التخطيط) (Pre-Merger stage (PIanning) تتضمن هذه المرحلة عملية اتخاذ القرار في الاندماج او الاكتساب من خلال تحديد المنظمات التي سنتكسبها او سنتدمج معها المنظمة كما تتضمن هذه المرحلة عملية التخطيط للاندماج و ما يلحق به من جمع للمعلومات و تحديد العوائد المتوقعة و تحديد الإستراتيجية التي ستتبع من أجل إنجاح الاندماج من ثم تحديد موقف المنظمة التي سنتدمج مع المنظمة او تكتسبها لأنها قد تكون خاسرة أو ذات أداء تشغيلي اعتيادي.

2- مرحلة أثناء عملية الدمج (ادراك الاندماج) (During the Merger stage) تتضمن هذه المرحلة مرحلة توقيع العقد و الإعلان عن الصفقة حيث تبدأ مفاوضات من قبل ممثلي المنظمين و من ثم يتم التوصل إلى الاتفاق الذي يؤدي إلى إبرام عقد الاندماج و بعدها الإعلان عن الصفقة للعمامة و التحضير لبدا الشروع بالاندماج الفعلي من خلال وضع خطة موحدة لذلك لان المنظمين هنا اندمجنا قانونيا وليس عمليا (ماديا وثقافيا).

3 - مرحلة ما بعد الاندماج (التكامل) (Post-Merger Stage (Integration))

في هذه المرحلة ترهن عملية الاندماج بالنجاح او الفشل وذلك لان في هذه المرحلة سوف يتم دمج الموارد والقابليات الإستراتيجية للمنظمة من اجل تحقيق التداؤبية (Synergy) .
و هنا يركز الكاتبان على أن عملية التكامل تحدث وفق مستويات الإستراتيجية في المنظمة فيبدأ التكامل من المستوى الإستراتيجي الأعلى (مستوى المنظمة) ومن ثم مستوى وحدات الأعمال وبعد ذلك المستوى التشغيلي.

و يوضح الشكل (16) مراحل الاندماج وفق نموذج Kusstatscher and Cooper



5:- أنموذج (Frensch,2007)

يصف نموذج (Frensch) عملية الاندماج في ظل سبعة اطوار (seven phases) تمثل بدا بالاندماج والانتهاؤ بتكوين الوحدة الجديدة وقياس الاندماج من نظره على أساس تحقيق التداؤبية في الوحدة الجديدة وهذه الأطوار (المراحل) كالتالي :

1- طور صنع الإستراتيجية (Strategy making phase):- في هذا الطور توضع الإستراتيجية على مستوى المنظمة و الأعمال وتحدد وتثبت الأهداف من وراء الاندماج.

2- طور اختيار المنظمة التي ستندمج معها. (Organization Identification Phase)

في هذه المرحلة يتم اختيار منظمة واحدة من مجموعة منظمات للاندماج معها وذلك وفقا لتقييم وتحصيل إمكانيات تحقيق التداؤبية معها وان هذه المنظمة تحقق الأهداف من وراء الاندماج.

3- طور القرار الهيكلي (Structure decision phase):- بعد تحديد المنظمة التي ستندمج معها فان أول قرار للتكامل سيكون إقرار الهيكل مثل ما هي درجة التكامل وما هو عمق التكامل وكيف يحدد.

4- طور المفاوضات والإغلاق (Negotiation And Closing phase)

في هذه المرحلة تبدأ المفاوضات مع المنظمة المدموجة من اجل ضمها وتوقيع العقد وانهاء الاجراءات القانونية وقد تطلب الأخيرة مبلغ اكبر من قيمتها وهذا يسمى بعلاوة الاندماج (Merger Premium)

5- طور التحضير للتكامل (Preparing of Integration phase)

في هذا الطور تشرع المنظمة بالحصول على جميع المعلومات اللازمة لاتمام عملية التكامل النهائي (المادي) لأنها صاحبة الحق بموجب العقد المبرم وفي هذه المرحلة تحديدا توضع خطة شاملة للبدأ بعملية الدمج .

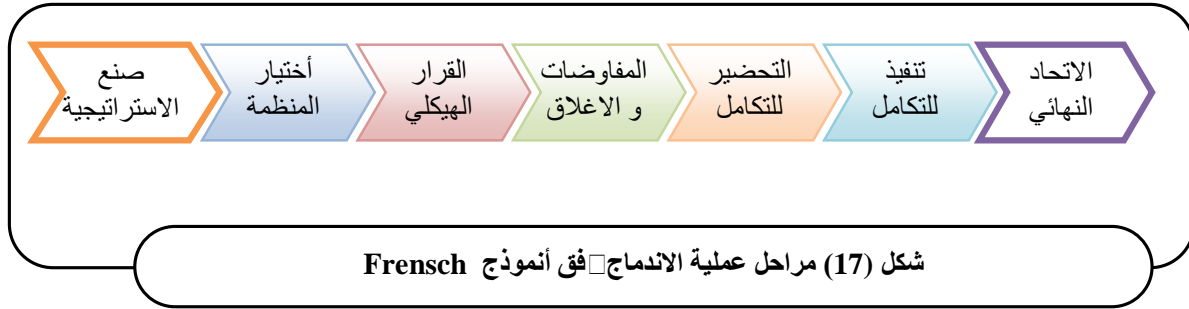
6- طور تنفيذ التكامل (Integration Implementation phase)

في هذا الطور يبدا الدمج الفعلي بين المنظمتين والعمل على إنشاء الهيكل التنظيمي الجديد من اتحاد هيكلي المنظمتين ونلاحظ في هذه المرحلة ظهور بوادر التداؤبية كواجهة .

7- طور الاتحاد النهائي (Consolidation Phase)

في طور الاتحاد فان كل التغييرات في التكامل ستنتهي تماما وان عملية خلق القيمة ستدرك هنا من خلال الفرق ما بين العلاوة المدفوعة و التداؤبية التي تحققت .

و يوضح الشكل (17) الاندماج وفقا لـ (Frensch)



شكل (17) مراحل عملية الاندماج وفق أنموذج Frensch

المصدر : من اعداد الباحث

الاستراتيجية الثالثة : التحالفات الاستراتيجية

أولاً - التحالفات الاستراتيجية المصرفية Banking strategic alliances

ان اغلب الصفات التي تنسم بها بيئة اعمال القرن الواحد والعشرين هي ان المنظمات اصبحت ذات قدرات تنافسية عالية وذلك من خلال تحالفها مع منظمات اخرى تزودها بالقابليات والموارد اللازمة للعمل في بيئة الاعمال (Feigenbaun and Feigenbaun 2009:65) و يعزى السبب وراء تلك التحالفات لزيادة التطور التكنولوجي وبروز ظاهرة العولمة مما جعلها ناجحة في العديد من الصناعات اليوم (Gulpan , 2002 : 65)

ولذلك نجد ان العديد من المصارف وجدت ضالتها في التحالفات الاستراتيجية كبديل ناجح عن استراتيجية الاندماج وتحديدًا تلك المصارف التي تود العمل باستقلالية في ظل البيئة الدائناميكية ولما تقدمه التحالفات الاستراتيجية من مرونة عالية (High Flexibility) في التنافس مع المصارف الكبيرة وسهولة الولوج الى اسواق جديدة دون تكبد تكاليف كبيرة مع إمكانية تنوع خدماتها من خلال التحالفات مع المؤسسات المالية الاخرى مثل صناديق الاستثمار (Mutual Funds) وشركات التأمين (Insurance company) (Gratton , 2004 : 27 - 28)

وهذا ما نجده ايضا عند (Peter Drucker) الملقب بأبي نظرية الإدارة الحديثة عندما يقول ان التغييرات في كافة المنظمة وطبيعة عملها والتي تؤدي الى زيادة وتيرة نمو المنظمة وعلاقتها لاتاتي من التملك وحسب وانما من خلال عقد الشراكات ايضا (Elmuti and Kathawala , 2001 : 205) وللوقوف على مفهوم التحالفات الاستراتيجية فانه علينا بيان اصل هذه الاستراتيجية حيث ان هذه الاستراتيجية تتأتى من مصطلح اكثر عمومية وهو استراتيجيات التعاون المشترك (Cooperative Strategy) والتي تعرف من قبل (Child et al) على أنها (محاولة المنظمات ادراك اهدافها من خلال التعاون مع المنظمات الاخرى وليس من خلال التنافس معها) (Child et al , 2005 : 1) واما التحالفات الاستراتيجية فانها تعرف وفقا (Tebboune) على انها (اتفاقية الزامية بين منطمتين او اكثر تتضمن التبادل والمشاركة والتطور المشترك للمنتجات والخدمات والتكنولوجيا) (Tebboune , 1998) (: 75)

اما (Hyder and Abraha) فيعرفانها على انها (اتفاقية تعاونية طويلة الاجل بين منطمتين مستقلتين او اكثر من خلال تداخل أنشطة اعمال للحصول على مكاسب مشتركة) (Hyder and Abraha,2003:17) وبالتالي فان التحالفات هي ببساطة مشاركة الموارد والقابليات لتحقيق هدف مشترك لكل المنظمات المتحالفة وهذا التحالف يتباين من تحالف الى اخر فهو يمتد من مجرد التعاون الى انشاء وحدة مستقلة يشترك في انشائها وادارتها المتحالفين والتي تسمى بالمشاريع المشتركة (Joint Venture) و نجدها كثيرا ما ترد عندما يذكر مصطلح التحالفات الاستراتيجية و التي تعرف بدورها

على انها (قيام منظمين او أكثر بإنشاء منظمة جديدة من مواردها والتي يشتركون بإدارتها و ملكيتها و تقاسم عوائدها) (Jones and George, 2006 : 282) و يعرفها (Schuer et al) بانها (انشاء منظمة منفصلة قانونيا بواسطة منظمين متحالفتين و متشاركين في ادارتها و ملكيتها) (Schuler et al , 105 : 2004) و وفقا لـ (Gaughan) ان التحالف الاستراتيجي ارتباط اقل رسمية مما عليه في المشاريع المشتركة حيث ناتج المشروع المشترك يكون وحدة اقتصادية جديدة منفصلة تتكون نتيجة مرة هذا التعاون بينما نجد ان باقي صيغ التحالفات الاستراتيجية تكون بصيغة اتفاق تعاوني لا يترتب عليه سوى الشروع بالتعاون والمشاركة دون انشاء وحدة جديدة ما و ان باقي صيغ التحالفات الإستراتيجية تكون اقل التزاما و اقل تكاليف و اقل سيطرة منها في المشاريع المشتركة و بالتالي اقل تعقيدا .

(Gaughan , 2005 : 320) (Saintonge and Chatzkel , 2009 : 290)

أما التحالفات الإستراتيجية المصرفية سنتعرض لها من خلال عدة تعاريف و لمجموعة من الكتاب

والتي تظهر في الجدول (23)

جدول (23) مفهوم التحالفات الاستراتيجية من وجهة نظر مجموعة من الكتاب و الباحثين

| ت | المؤلف | السنة | الصفحة | التعريف |
|---|---------------------|-------|--------|---|
| 1 | Moles and Terry | 2002 | 309 | عندما يتحالف مصرفان او أكثر لتقديم او تطوير خدمة معينة |
| 2 | al - Huq | 2005 | 29 | قيام مجموعة من المصارف بالعمل معا و التعاون من خلال علاقات تربطها معا لتحقيق هدف معين |
| 3 | Jones | 2005 | 158 | اتفاقية تعاون بين مجموعة من المصارف الدولية و التي يتم من خلالها اكتشاف الفرص في الأسواق الجديدة و تقليل مخاطرة العمل المصرفي |
| 4 | Levi | 2005 | 435 | هي مشاريع مشتركة بين مجموعة من المصارف التجارية و التي يشترك بموجبها كل مصرف بحسب حصته في ملكية المشروع المشترك |
| 5 | Blatz et al | 2006 | 145 | اتحاد مجموعة من المصارف التجارية و المؤسسات المالية من اجل زيادة إمكانيات التمويل الكبيرة و الطويلة الأجل |
| 6 | Kim and Kim | 2006 | 297 | مجموعة من المصارف التي لها هيكل اداري مستقل و التي تشترك فيما بينها من خلال وحدة مصرفية يتقاسمون ملكيتها و ادارتها |
| 7 | Stigum and Cresenzi | 2007 | 255 | اتحاد مجموعة من المصارف فيما بينها من اجل زيادة مقدراتها الاقراضية و التوسع الى أسواق جديدة و الدخول في مجالات أعمال جديدة |

المصدر : من إعداد الباحث بالاعتماد على المصادر المذكورة

بعد دراسة التعاريف اعلاه نجد ان تعاريف (Moles and Tery) و (Al-Huq) و (Stigum and Cresenzi) تركز على الصيغة العامة للتحالف الاستراتيجي بين المصارف أي التركيز على جوهر

موضوع التحالف والذي هو التعاون وليس المنافسة من اجل تحقيق الاهداف المشتركة بين المصارف المتحالفة اعتمادا على التداؤبية (synergy) الناجمة من تجميع مواردهم جميعها وتسخيرها لتحقيق تلك الاهداف والغايات المتمثلة بدخول أسواق جديدة او تقديم قروض بكميات كبيرة لا يقوى مصرف واحد على تقديمها او تطوير خدمات واعمال جديدة

بالمقابل نجد تعريف (Jonse) يركز بصورة واضحة المعالم على الطبيعة الدولية للتحالفات الاستراتيجية حيث نلاحظ ان الاشارة واضحة الى ان التحالفات الاستراتيجية لا تقتصر على المصارف المحلية والاقليمية وانما تتواصل لتعبر الحدود وتعد تحالفات غاية في الاهمية في بلدان العالم الاخرى ذات الفرص الكبيرة من اجل تسهيل دخولها لتلك الاسواق وتقليل تكاليفها وتخلصها من بعض التشريعات المقيدة مع توزيع للمخاطرة يضمن تدنيتهما الى اقل ما يمكن .

اما تعريف (Blatz) فانه يوضح طبيعة التحالفات الاستراتيجية المصرفية في كونها لا تكون حكرًا على المصارف فيما بينها وانما تستطيع المصارف ان تحقق مكاسب كبيرة وان تعزز مواقعها التنافسية و حصصها السوقية من خلال التحالف مع مؤسسات مالية أخرى مثل مؤسسات الوساطة المالية وشركات التأمين وصناديق الاستثمار وصناديق التحوط وغيرها من المؤسسات العاملة في القطاع المالي والمصرفي و أخيرا فان تعريف (Levi) و (Kim and Kim) نلاحظ انهما تعرضا للتحالفات الاستراتيجية المصرفية من خلال صيغة من صيغها الا وهي المشاريع المشتركة (Joint Venture) والتي تسمى في القطاع المصرفي بالمصارف المشتركة (Consortium Banks) والتي تكون فيها مرة التعاون انشاء مصرف مستقل عن المصارف المكونة له من خلال موارد وقابليتها وخبرتها بمقابل المشاركة بادارتها وملكيته وتقاسم نتاج عملها وفقا لحصص كلا منهم في المصرف الجديد والذي غالبا ما ينشأ في بلدان اخرى ليضمن لها موطئ قدم هناك .

من خلال ما سبق تتضح ان التحالفات الاستراتيجية للمصارف ماهية الا الاستراتيجية البديلة عن الاندماج لتلك المصارف التي لا تود الاندماج بسبب تفضيلها البقاء مستقلة او تلك التي تبحث عن المرونة في العمل المصرفي ولا تود الارتباط بعلاقة معقدة او التزام مقيد لعملها فنلاحظ ان التحالفات من شأنها ان تزيد من امكانياتها وخبراتها من خلال التعلم من المتحالفين معها من اجل الوصول الى الميزة التنافسية و بناء على ما ورد سابقا يمكننا ان نعرف التحالفات الاستراتيجية المصرفية على انها ((اتفاقية تعاون مشترك بين مصرفين او اكثر تقوم من خلالها المصارف بمشاركة الموارد والقابليات والخبرات مع بعضها البعض على اساس المنفعة المتبادلة من اجل تحقيق اهداف مشتركة وصولا لتحقيق الميزة التنافسية))

ثانيا - نشأة و تطور التحالفات الاستراتيجية المصرفية Banking Strategic Alliances

تعود بدايات التحالفات الاستراتيجية المصرفية تحديدا الى عام 1913 عندما سمح مجلس حكام الاحتياطي الفدرالي (FRB) للمصارف الأمريكية بعقد تحالفات إستراتيجية مع مصارف دولية في اوربا و باقي دول العالم وكان من بين ابرز المصارف المتحالفة (Mercantile Bank Of America) و (American Foreign Banking Corporation) و (Bank of Central and South America) . (Damapour,1990:42)

و منذ عام (1955) بدأت تتجلى ملامح التحالفات الاستراتيجية المصرفية من خلال انتشارها في انحاء اوربا باسلوب النوادي المصرفية (Club Bank) والتي بموجبها تنشأ مجموعة من المصارف تكتل او شبكة لتبادل المنافع و تقديم الدعم وظهرت ايضا صيغة تحالف مصرفي اخر والتي هي المصارف المشتركة (Syndicate or Consortium Bank) والتي وفقا لها تتحالف مجموعة من المصارف لعمل مصرف جديد محلي او دولي لكي تمنح المصارف فرصة التحرك نحو البيئة الدولية من خلال الاستثمار وتقديم القروض الكبيرة (Frankel and Goldstein,1996:8)(Bhalla,2005:744) وازدادت التحالفات في فترة نهاية الخمسينات وفترة الستينيات من اجل استيعاب موجة دخول المصارف الامريكية الى اوربا مما سعد حدة التحالفات بين المصارف الاوربية لزيادة خبراتها و مواردها وقد تشكل عام (1964) أول تحالف استراتيجي دولي واسع بأدارة مصرف (Midland) والذي ضم بالاضافة اليه مصرف (Standard bank of UK) ومصرف (Commercial Bank of Australia) الاسترالي ومصرف (Toronto Dominion bank) الكندي وسمي هذا التحالف بأسم (Midland and International) (Battilossi and Cassis,2002:135-140) وبعد ذلك ظهرت مجموعة من التحالفات مثل اتحاد المصارف الاوربية (ABECOR) والشركاء الأوربيون (Euro partners) وشركة المصارف الدولية الاوربية (Euro banking International) و (Company) والفا الدولية (Inter-Alpha) و جمعية التمويل الأوربية (Europe Finance) (Society) . (Marois and Abdessemed,1996:1)

وفي السبعينيات ازدهرت التحالفات الاستراتيجية بين المصارف وخصوصا الاوربية مع ازدياد طلب الشركات متعددة الجنسية للتمويل مما دفع المصارف الاوربية لعقد التحالفات الاستراتيجية من اجل الوصول إلى البيئة الدولية ورفع مستوى خدماتها على الصعيد الدولي فانتشرت التحالفات في زيورخ و لوكسمبورغ و باريس و لندن و استراليا بشكل غير مسبوق.

اما في الثمانينات نجد ان مظهر اخر اخذ بالظهور في مرحلة تطور التحالفات الاستراتيجية الا وهو تحول هدف التحالفات من الانتشار الدولي الى تنوع باقة الخدمات المقدمة من خلال عدم اقتصر التحالفات الاستراتيجية مع المصارف حصرا و إنما توسعت لتشمل مؤسسات مالية ومصرفية أخرى مثل

شركات التأمين لكون المصارف لا تستطيع تقديم مثل هذه الخدمات الا اذا استعانت بخبرات المؤسسات المتخصصة .

ومع نهاية الثمانينات قلت التحالفات بصيغة المصارف المشتركة (Anklam,2007:65) واستمرت بصيغة التحالفات التعاونية كحالها في الصناعات الاخرى التي بدورها ايضا كما يرى (Ivanceevich el al) حيث ان معدل التحالفات ازداد بمعدل (27%) سنويا تقريبا منذ عام (1985) (Ivancevich et al,1997:97) و يوضح الجدول (24) عدد التحالفات الاستراتيجية حول العالم للفترة ما بين (1994-1984)

جدول (24) عدد التحالفات الاستراتيجية حول العالم للفترة ما بين (1994-1984)

| السنة | 1984 | 1985 | 1986 | 1987 | 1988 | 1989 | 1990 | 1991 | 1992 | 1993 | 1994 |
|-----------|------|------|------|------|------|------|------|------|------|------|------|
| التحالفات | 196 | 594 | 956 | 1021 | 2153 | 2731 | 2721 | 2761 | 3014 | 3272 | 4358 |

Source: Prochnik , Victor " Systemic Innovation , Strategic Alliances and International Technology Transfer to Brazil "20th Annual Master Business Conference , School of Business in McMaster University , Jan 20-22, Brazil, 1999 , p3

و اما في حقبة التسعينيات و ما تلاها من السنوات الاولى للقرن الحادي والعشرين تأرت جميع الصناعات تقريبا بالتطور المتسارع لتكنولوجيا المعلومات والاتصالات والتي القت بضلالها و بوضوح على القطاع المصرفي وادى ذلك الى تغيير في نمط الفعاليات والانشطة التقليدية فيها و بالتالي ار على طبيعة التحالفات الاستراتيجية و أصبحت أكثر سهولة من ذي قبل و بالتالي ظهرت شبكات الاتصالات التي تربط بين المصارف العالمية خصوصا لاغراض تحويل الاموال وتبادل الخبرات وازدادت عدد المصارف المراسلة مع استخدام الانترنت والبريد الالكتروني و الصيرفة الالكترونية و كل ذلك لم يكن الجزء الاهم فالجزء الاهم هنا كان ازدياد عدد المؤسسات و الشركات الغير مصرفية والتي بدأت بتقديم الخدمات المصرفية مثل القروض والرهنات العقارية والبطاقات الائتمانية و مثل هذه الخدمات تحتاج الى خبرات المصارف لكي تقدم مما دفع بتلك المؤسسات و الشركات الى عقد التحالفات مع المصارف ومن هذه المؤسسات والشركات (Marks and Spencers ,Tesco, Virgin,) (Itschert and Al-) (Huq,2003:46-47)

ثالثا - صيغ التحالفات الاستراتيجية Strategic Alliances Forms

لما كانت التحالفات الاستراتيجية هي علاقة تعاونية بين منطمتين او اكثر فان هذه العلاقة ستأخذ عدة صيغ نتيجة اختلاف القطاع الصناعي وكذلك درجة التزام كل طرف بالعلاقة وطبيعة المنافسة بينهما بالإضافة الى حجم و مقدرات المنظمات المتحالفة ناهيك عن درجة تفاعل (Interaction) المنظمات فيما بينهما (Beamish et al ,2003:120) (Rond,2003 : 190) ولهذا فأن محصلة ذلك ستكون وجود اكثر من صيغة تحالف استراتيجية يمكن ان تنشأ بين المنظمات المتحالفة و يؤكد (Trott) انها ممكن ان تتباين من الاتفاقية البسيطة الى الاندماج الكلي و من الامتياز الى المشاركة بالملكية اما جهاتها فممكن ان تكون مع الزبائن او المجهزين او من المنافسين و يضيف (Trott) كما يمكن ان تقسم الى سبع صيغ (Seven forms) وكما يلي :-

1 - الترخيص (Licensing)

يقصد بالترخيص هنا اتفاقية تجارية او إنتاجية والتي بموجبها تمنح المنظمة المسمات بالمرخص (Licensor) حقوق لمنظمة اخرى تسمى بالمرخص لها (Licensee) في استخدام اسم المنظمة ومنتجاتها وبراءات الاختراع فيها وعلاماتها التجارية و مواردها و أحيانا عملياتها الإنتاجية ولكن كل ذلك يكون مقابل إما اجور او حصولها على جزء من العوائد وفق الاتفاق ويفضل استخدام التراخيص على استخدام الاستثمار المباشر في العديد من البلدان خصوصا تلك التي لا تملك استقرارا سياسيا او إن الموارد لا تكفي هناك كما و تستخدمها كثيرا المنظمات الإنتاجية الصغيرة لكي تظهر بالخبرة والدخول السريع للأسواق العالمية . (Ferrell et al , 2008 , 104)

2 - العلاقات مع المجهزين (Suppliers Relations)

ان العديد من الشركات تنشأ علاقات متينة مع مجهزيها و حتى ان لم تكن تعلم بذلك فيمكن ان تعتبر تحالف استراتيجي غير رسمي وغالبا ما تظهر بـأشكال كبير في زيادة الفوائد الناجمة من ادارة تكاليف المنظمة والمجهز والذي قد تتحقق من خلال:- (Trott,2005,215)

- أ - تعديل عمليات التجهيز وجعلها وفق أسلوب الإنتاج فأن ذلك سيخفض كلفة المنتج .
- ب - تقليل نفقات البحث والتطوير من خلال المعلومات التي يتم الحصول عليها من المجهزين .
- ج - تحسين سير العملية الإنتاجية من خلال تنسيق انسياب المواد الاولية وفق الطلب على المنتجات .
- د- تقليل التكاليف الادارية من خلال تكامل نظم المعلومات .

3-المشاريع المشتركة (Joint Ventures)

يقصد بالمشاريع المشتركة قيام منطمتين او اكثر بأنشاء وحدة جديدة منفصلة قانونيا عن المنظمات المكونة لها و التي تعمل على المشاركة في ملكيتها و إدارتها وتشتهر اليوم بالمشاريع المشتركة بصيغة (50/50) أي انها تمتلك وتدار بالتساوي بين منطمتين (Hill , 2003 : 486) و تشتهر المشاريع المشتركة بنوعين فقد تكون محلية (Domestic) مثل قيام منطمتين من بلد ما بالاشتراك معا في أنشاء

وحدة داخل البلد الواحد أو قد تكون دولية أو خارجية (Foreign) بموجبها تقوم المنظمة في داخل البلد بعقد مشروع مشترك مع منظمة من بلد آخر لغرض إنشاء وحدة جديدة خارج بلد المنظمة الأولى و يعود السبب هنا في اغلب الاحيان لتقليل تكاليف الدخول الى الاسواق الدولية ومن اجل الحصول على معرفة قيمة إلا انه قد تفرض بعض الدول الاجنبية على المنظمات القادمة من الخارج ان تمتلك حصة تساوي على الأقل (51%) من قيمة الوحدة الجديدة (Scarborough and Zimmerer , 2008 : 572-573)

4- الدعم او المساندة (بدون مشروع مشترك) (Collaboration (Non-Joint Venture)

تظهر هذه الأساليب كتحالقات إستراتيجية عندما لا توجد وحدة جديدة ناتجة عن مشروع مشترك و إنما فقط اتفاقية تعاونية و ان السبب وراء استخدامها هو لكونها تعطي المنظمات المتحالفة وقت اطول و مرونة أكثر في تغيير طبيعة الالتزام مع انها تعطي فوائد متعددة مع إمكانية عمل هذا التعاون لفترة أطول.(Trott,2008:223)

5- تحالفات البحث والتطوير (research and development consortia)

يقصد باتفاقيات او تحالفات البحث والتطوير هو تنسيق مشترك بين مجموعة من المنظمات من اجل ادخال تحسينات او تغييرات في جوهر اعمالهم من خلال البحث العلمي المشترك والهدف منه هو تقاسم الكلفة و المخاطرة و الخبرات و بالتالي نتائج البحث و ما يتحقق منها و قد ازدادت هذه التحالفات على الصعيد الدولي من اجل اكتساب مهارات جديدة و تنوع أساليب البحث العلمي في كل صناعة حسب بيئتها و تشمل البحوث جميع المجالات مثل المبيعات والتوزيع والانتاج وغيرها و غالبا ما يكون البحث و التطوير هنا بصيغة برنامج زمني (13-12:1995:Gutterman)

6-التجمعات الصناعية industry clusters

نعني بالتجمعات الصناعية (العناقيد الصناعية)هي تجمعات جغرافية في منطقه واحده بين منظمات الصناعة الواحدة مثل المجهزين لقطاع معين او مزودي الخدمات او المؤسسات المتحدة في حقل صناعي معين لدولة معينة وهذا التجمع يكسبها الفارق عن الشبكات الإبداعية (Innovation Network) وان هذه التجمعات تدعمها الدولة بسبب إمكانياتها في زيادة الانتاج من خلال طريقة أدائها وما تبعته من استقرار في الاقتصاد على المستوى الكلي و التحول نحو التخصصة و انفتاح السوق و تقليل تكاليف الأعمال. و يجد (Porter) أن الموقع له اهمية تنافسية وذلك فأن تجمع الصناعات و المنظمات في مكان واحد و ترابطها معا يمكن ان يحقق نجاحا تنافسيا غير مسبوق في مجال الاختصاص مثال ذلك وداي السيلكون (Silicon Valley) و هوليوود (Hollywood) في الولايات المتحدة و يوضح (Porter)

□ التجمعات في تعزيز المنافسة في ثلاث أوجه هي : (Trott , 2005 : 218)

أ - زيادة الإنتاجية

ب - قيادة وتوجيه الابداع

ج - سهولة ابتكار اعمال جديدة

7- شبكات الابداع (Innovation Networks)

ازدادت في الآونة الأخيرة شبكات الابداع بحيث أصبحت شائعة جدا وخصوصا تلك المسماة بالمنظمات الافتراضية (virtual organizations) مثل منظمات شبكة الانترنت و تجمع الصناعة و ان الشبكات الإبداعية او المنظمات الافتراضية هي شبكة مكونة من مجموعة من المجهزين و الاسواق مثل شركة (Nike) فهي لا تمتلك مصانع في جميع انحاء العالم و لا متاجر تجزئة و انما هي تقوم بأعداد البحوث و التصميم و التطوير ومن ثم تحويلها إلى شبكات في أنحاء العالم للإنتاج و التوزيع و التي هي عبارة عن مصانع تتعامل معه Nike لا إنتاج منتجاتها في آسيا والهند و امريكا الجنوبية و يضيف (Trott) ان الشبكات قد يراها البعض بأنها لا تعدو كونها عن سلسلة علاقة بين المجهزين والزبائن او قد يراها البعض على انها مجموعة من المنظمات المستقلة التي تشترك في العمل و خدماتها فيما يخص الرقابة و السيطرة او انها شبكات مؤقتة تتجمع حول شركة او فرصة عمل.

و بالإضافة الى مجموعة (Trott) نجد ان هناك من يضيف اشكال و صيغ أخرى الى صيغ التحالفات الاستراتيجية مثل :-

1- حق الامتياز (franchise)

تتشابه حقوق الامتياز الى حد كبير مع التراخيص (licensing) فهي تعني قيام المنظمة المرخصة (franchiser) بقبول تزويد المنظمة المرخص لها حق الامتياز باستخدام ما للمنظمة الاولى من الاسم التجاري و الشعار و أساليب الإنتاج و الإعلان و الدعاية و غيرها من الأعمال و لكن الفرق عن اساليب الترخيص هنا هو كون المنظمة المرخص لها عليها ان تلتزم بكافة معايير و مواصفات المنظمة مانحة حق الامتياز (Nickels et al , 2005 : 78)

2 - العقود الثانوية او التصنيع المشترك (Joint Production or Subcontracting)

تعد هذه الطريقة أسلوب مثالي وقد بدأ بالانتشار عالميا حيث يتم تدعيم سلسلة القيمة داخل المنظمة من خلال عقود ثانوية للتصنيع في منظمات اخرى و من اهم هذه العقود هي التصنيع لدى الغير فقد كانت شركة (Nike) للوازم الرياضية تصنع في السابق حوالي 80% و الباقي تصنعه بمصانع اخرى وتوزعه تحت اسم (Nike)

وكذلك شركة (Motorola) الأمريكية فهي تصنع من منتجاتها وفق عقد ثانوي لدى شركة (flextronics . international .Ltd) السنغافورية (94-95 : 2002 , cuipan) وتزداد ظاهرة التصنيع لدى الغير دوليا من خلال نقل بعض الصناعات إلى البلدان ذات تكاليف الإنتاج المنخفضة كالهند و المكسيك و الفلبين و ماليزيا و مثل ذلك قيام مصرف أميركا (Bank of America) بفتح فرع في الهند من اجل التعاقد مع الف موظف هناك و قد استعان أيضا بعدة شركات هندية لتصميم البرمجيات وغيرها من اساليب الاعمال و يرى الخبراء ان ننان من كل ثلاث مصارف أمريكية تعمل بهذه الصيغة في الصين و الهند و روسيا (Ferrel et al , 2008 : 105)

اما (griffin and pustay) فيضيفان صيغتين اخرى (-Griffin and Pustay,2005:376)

(377)

1 - التحالفات التسويقية Marketing Alliances

وهو تحالف وظيفي حسب (Griffin and Pustay) حيث بموجب هذا التحالف تتشارك منظمتان او اكثر في تسويق خبراتها او خدماتها التسويقية و في اغلب مظاهر هذا التحالف تقوم منظمة بادخال خدماتها و منتجاتها الى السوق التي تتواجد فيه المنظمة الحليفة و دور الأخيرة هنا يكون بالترويج و الإعلان و التوزيع لمنتجات و خدمات الأولى بمقابل نسبة من عوائد تلك الخدمات و المنتجات او بالمقابلة بالمثل في ترويج و توزيع خدماتها .

2- التحالفات المالية Financial Alliances

يعرف هذا النوع من التحالفات على انه قيام منظمتين او اكثر في التحالف لاجل المشاركة بالمخاطرة المالية المرتبطة بمشروع معين او تقليلها فقد يتشارك الشركاء هنا بشكل مناصفة بالموارد المالية او قد يقدم احدهما رأس المال اللازم مقابل قيام المقابل بتقديم خبراته و امكاناته الفنية المتخصصة و يعتبر مثال عملاق صناعة الطائرات الامريكى Boeing وشركائه المتمثلين بثلاث شركات طيران يابانية خير مثال لذلك حيث كان هدف Boeing هو تغطية المخاطرة المالية و التكاليف في البحث و التطوير و التصنيع مقابل حصول الشركات اليابانية على الخبرات القيمة في صناعة الطائرات التجارية فضلا عن الارباح و كذلك مثال تحالف شركة (20th Century Fox) و (Paramount Picture) من اجل انتاج (Titanic) الفيلم الأكثر شهرة في العالم .

رابعا - مداخل تصنيف التحالفات Alliances classification Approaches

بعد تناول صيغ التحالفات الاستراتيجية فلا بد من تحديد المجموعات و الأساليب التي تصنف ضمنها التحالفات الاستراتيجية و صيغها من خلال عرض وجهة نظر الكتاب و الباحثين الذين تناولوا التحالفات الاستراتيجية و كالآتي :

1 - تقسيم (Barney 1997)

يجد Barney ان التحالفات الاستراتيجية تقسم الى ثلاث مجاميع رئيسية وهي (Barney and (Hastrly,2008:279

1 - التحالفات من دون ملكية (Non –Equity Alliances):

ويقصد بها هنا منظمات تقبل العمل سويا لتطوير او صناعة او بيع منتج معين دون ان يحصلوا على ملكية من بعضهم البعض او في ملكية منظمة مستقلة تدير التحالف بينهما ومثالها التراخيص و حقوق الامتياز و تحالفات البحث و التطوير.

ب - تحالفات بالملكية (Equity Alliances)

وهي قيام منظمين او اكثر بالتحالف من خلال صيغة معينة ترافقها تملك احدهما جزء من الاخرى ومثال عندما قامت شركة (General Motor) باستيراد وبيع سيارات صغيرة الحجم من شركة (Isuzu) اليابانية ولكن بعدما اشترت الاولى قرابة 34.2% من اسهم شركة (Isuzu)

ج- المشاريع المشتركة (joint ventures)

في المشاريع المشتركة يكون اطراف التحالف وحدة اقتصادية جديدة مستقلة قانونيا عن مكوناتها و يتم الاستثمار من خلالها أي ان هذه الوحدة هي نتاج عملية التحالف وقد تاخذ كل جهة متحالفة حصة ملكية من الوحدة الجديدة ومثالها شركة (Nummi) والتي كانت مرة تحالف شركة (Toyota) و (General Motor) من اجل أنتاج السيارات المشتركة (Deresky , 2006 : 255).

2 - تقسيم Bruner et al 1998

يعد Bruner et al ان التحالفات يمكن ان تصنف طبقا للعوامل الدافعة لقيامها و التي تقسم الى :-
(Bruner et al,1998:279)

أ - التحالفات الهجومية (Offensive Alliances)

تستخدم هذه التحالفات من اجل الدخول الى الاسواق الجديدة او انشاء صناعة جديدة او وضع معايير صناعية معينة او نتيجة لتوقع او التحضر لتطورات سياسية جديدة او لمنع المنافسين من الدخول للسوق .
ب-التحالفات الدفاعية defensive alliances

يهتم هذا النوع من التحالفات بالتركيز على حماية و تقوية المكانة و الحصة السوقية الحالية للمنظمة من خلال المشاركة بالمخاطرة المالية للتكنولوجيا مرتفعة الكلفة او تحقيق اقتصاديات الحجم و التي تتحقق من خلال دمج عمليات وقابليات المنظمة المتحالفة.

3 - تقسيم (Griffin and Pustay , 2005)

يعمل (griffin and pustay) على تصنيف و تقسيم التحالفات الإستراتيجية من جانبها الوظيفي و الشامل اي مدى العلاقة بين المنظمات المتحالفة وكالاتي :- (Griffin and Pustay,2005:375)

أ - التحالفات الوظيفية (functional alliances)

في ظل هذا النوع يظهر التعاون بين الحلفاء في حدود نشاط وظيفة معينة مثل الانتاج المشترك للمنتجات والخدمات او المشاركة في وظيفة التسويق او البحث والتطوير وتعد التحالفات المتعلقة بالتسويق والبحث والتطوير من اكثر التحالفات شهرة وانتشارا مؤخرا.

ب- التحالفات الشاملة comprehensive alliances

وتحدث عندما تتفق منظمتان او اكثر على التحالفات في عدة مستويات وانشطة من البحث والتطوير و التصميم و الإنتاج حتى التسويق و التوزيع وعندها يتم تقاسم الارباح حسب الاتفاق و هذا النوع من التحالفات و بالرغم من كونه مثمر و مربح إلا انه من الصعب جدا ان تتوافق و تتشابه منظمين تماما في

كافة انشطتها و مراحل إنتاجها و وظائفها الأخرى إلا نادرا جدا و لذلك فإن أهم متطلبات هذا النوع من التحالفات هو وجود هيكل تنظيمي متشابه و متقارب نوعا ما بين المنظمتين او عمل المشروع في ظل وحدة منفصلة تماما مثل المشاريع المشتركة

4 - تقسيم Yasuda 2005

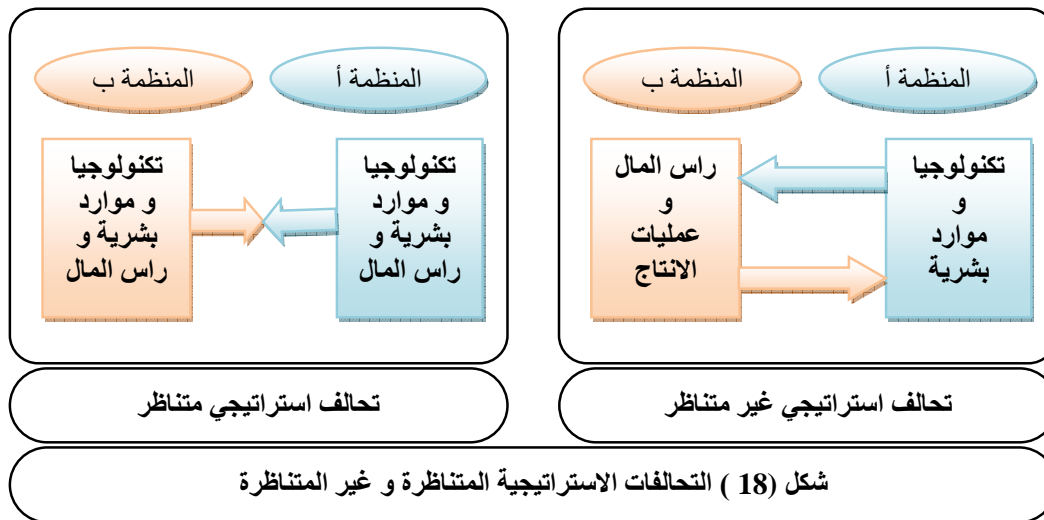
يرى Yasuda التحالفات الإستراتيجية من زاوية مختلفة تماما عن سابقه حيث ينظر الى انواع التحالفات من منظار الموارد ومبادلتها او تشاركها مع المتحالفين وفقا لذلك الى ان التحالفات الاستراتيجية يمكن تقسيمها الى : (17 : Yasuda , 2005)

أ- التحالفات المتناظرة Symmetrical Alliances

يعني هنا تلك التحالفات التي تبني على اساس تبادل ومشاركة المتحالفين لنوع معين من الموارد والقابليات مثل أنشطة البحث و التطوير او رأس المال او التكنولوجيا و الموارد البشرية حيث كل مورد يقابله مثيله من نفس الصنف في المنظمة الأخرى و تكثر هذه التحالفات في المنظمات الصغيرة و المتوسطة .

ب - التحالفات الغير متناظرة Asymmetric Alliances

في هذا النوع تكون عملية التبادل والتشارك غير متناظرة أي يقدم كل طرف من اطراف التحالف نوع معين من الموارد يختلف عن ما سيقدمه الآخر مثل تقديم طرف للموارد البشرية مقابل تقديم الجانب الآخر لرأس المال والشكل (18) يوضح التحالفات المتناظرة وغير المتناظرة



شكل (18) التحالفات الاستراتيجية المتناظرة و غير المتناظرة

Source: Yasuda , Hiroshi " Strategic Alliances For SMEs " CACCI Journal , Vol1 , 2005 , P17

5 - تقسيم مجموعة بوسطن الاستشارية BCG 2009 (Boston Consulting Group)

عمدت مجموعة بوسطن الاستشارية الى تقسيم التحالفات الاستراتيجية الى اربع مجاميع اساسية من

وجهة نظرها وهي على النحو التالي :- (Gibbs and Humphries, 2009 : 50-51)

- أ - تحالفات الخبرة (Expertise Alliances):- ويقصد بها تلك التحالفات التي تكون مبنية على اساس تبادل الخبرات والامكانيات الخاصة بالخبراء مثل منح تراخيص انتاج دواء جديد.
- ب - تحالفات الأعمال الجديد (New Business Alliances):- من خلال هذا النوع من التحالفات تعتمد المنظمات غير المتنافسة الى التحالف من اجل تطوير اعمال جديدة او الدخول الى اسواق جديدة
- ج - التحالفات التعاونية (Co-operative Alliances) :- تظهر هذه التحالفات في اتحادات التجارة والصناعة او جماعات الضغط السياسية وتحالف المتنافسين من اجل تحقيق هدف استراتيجي.
- د - الاندماج والاكتماب (Merger and Acquisition):- وهي التحالفات التي تؤول في نهاية المطاف الى الاندماج في منظمة مستقلة قانونية واحدة نتيجة عوامل تجارية او قانونية مؤاتية .

خامسا- فوائد التحالفات الاستراتيجية المصرفية benefits of strategic alliances

ان التحالفات الاستراتيجية كأستراتيجية تنتهجها المنظمات وتؤدي بها الى تحقيق اهداف ومنافع معينة ومن هذه المنافع .

1 - تحقيق التداونية Achieving Synergy

يؤكد (Barney) على ان احد دوافع تعاون وتحالف المنظمات يكون من اجل تحقيق التداونية و التي تحدث عندما تكون قيمة اصول و موارد المتحالفين سويا اكبر من اصول وموارد المتحالفين كلا على حدا و يضيف (Barney) انه يمكن تمثيل ذلك رياضيا من خلال المعادلة البسيطة التالية (Barney,1997:276)

$$NPV(A+B) > NPV(A) + NPV(B)$$

NPV (A+B) = صافي القيمة الحالية لاصول وموارد المنظمتان سويا

NPV (A) = صافي القيمة الحالية لاصول وموارد المنظمة (A) لوحدها

NPV (B) = صافي القيمة الحالية لاصول وموارد المنظمة (B) لوحدها

2 - التعلم والحصول على المهارات Learning and Access Skills

توفر التحالفات والمشاريع المشتركة امكانية التعلم من الجهات او المنظمات المتحالفة حيث ان افق التعاون بينهما و لاسيما في عقود التراخيص والامتيازات والبحث والتطوير وتبادل الموارد البشرية والتكنولوجيا يؤدي الى تعلم المنظمة من حلفائها ما تحتاج أن تتعلمه و تكتسب خبرات لتطوير امكاناتها وتدريب كوادرها . (Bamford et ,203:21)

3 - تحقيق اقتصاديات الحجم Achieve Economies of Scales

يقصد باقتصاديات الحجم هو عندما تتحالف المنظمات فيما بينها لا انها ستشارك في التكاليف الانتاجية الثابتة (Fixed Cost) و بالتالي سيؤدي ذلك الى تقليل نصيبها من كلفة الواحدة من المنتج (Oum et al ,2000:7)

4 - سهولة الدخول للسوق Ease of Market Entry

ليس من السهل دخول المنظمات الى الاسواق الجديدة لأنها بالتأكيد ستواجه عدة عقبات مثل تحصينات المنافسين او التشريعات الحكومية الصارمة ولذلك تلجا العديد من المنظمات الى التحالف مع المنظمات في تلك الدول من اجل دخولها للأسواق و لالتفاف حول تلك العوائق او تقليلها على اقل تقدير وتحقيق اهدافها المرجوة من تحقيق اقتصاديات الحجم والمساعدة في تسويق وتوزيع المنتجات والخدمات مع تحقيق الدخول السريع للسوق في ظل اقل كلفة ممكنة (Griffin Pustay,2005 :370) (and

5- وضع المعايير الصناعية Establish Industry Standards

تساعد التحالفات على وضع و تاسيس المعايير التكنولوجية للصناعة الواحدة و لمجموعة من المنظمات فمثلا تحالف شركة (Palm Computer) مع شركة (Sony) و التي بموجبها قبلت الاخيرة استخدام نظام تشغيل (Palm) على أجهزة المساعد الشخصي الرقمي (PDA_s) لشركة (Sony) مما جعل انظمة (Palm) معيار لصناعة تلك الاجهزة ومن اجل ابعاد انظمة تشغيل (Microsoft) عن صناعة الـ (PDA_s) . (Hill and Jonas , 2008 : 294)

6- زيادة وتوسيع خطوط الخدمة Expanding Service Product Lines

تلعب التحالفات دور كبير في زيادة و توزيع عدد الخدمات الحالية المعروضة من قبل المصرف إذ قام مصرف (First Union) بزيادة خدماته من خلال عرض محفظة خدمات موسعة بعدما عقد تحالفا استراتيجيا مع (Charles Schwab) لإضافة مجموعة خدمات اضافية مثل خدمات صناديق التقاعد وصناديق الاستثمار.

7- تقليل التكاليف Reducing Costs

إن اغلب التحالفات في عهد التسعينيات من القرن الماضي كان يغلب عليها طابع هدف تقليل التكاليف وخصوصا في الصناعات ذات راس المال الكبير مثل صناعات استخراج النفط والغاز و انتاج الكيماويات و استمرت حتى مطلع القرن الواحد و العشرين نجد إنها ظلت أكثر انتشارا مثل تحالف شركتي (Sony) و (Ericsson) من اجل دمج عملهما في مجال صناعة الهواتف النقالة والذي كان الهدف منه اساسا تقليل التكاليف و جعلها اكثر تنافسية مع عمالقة صناعة الهواتف النقالة مثل (Nokia) و (Motorola) . (Bamford et al ,2003 :80-81)

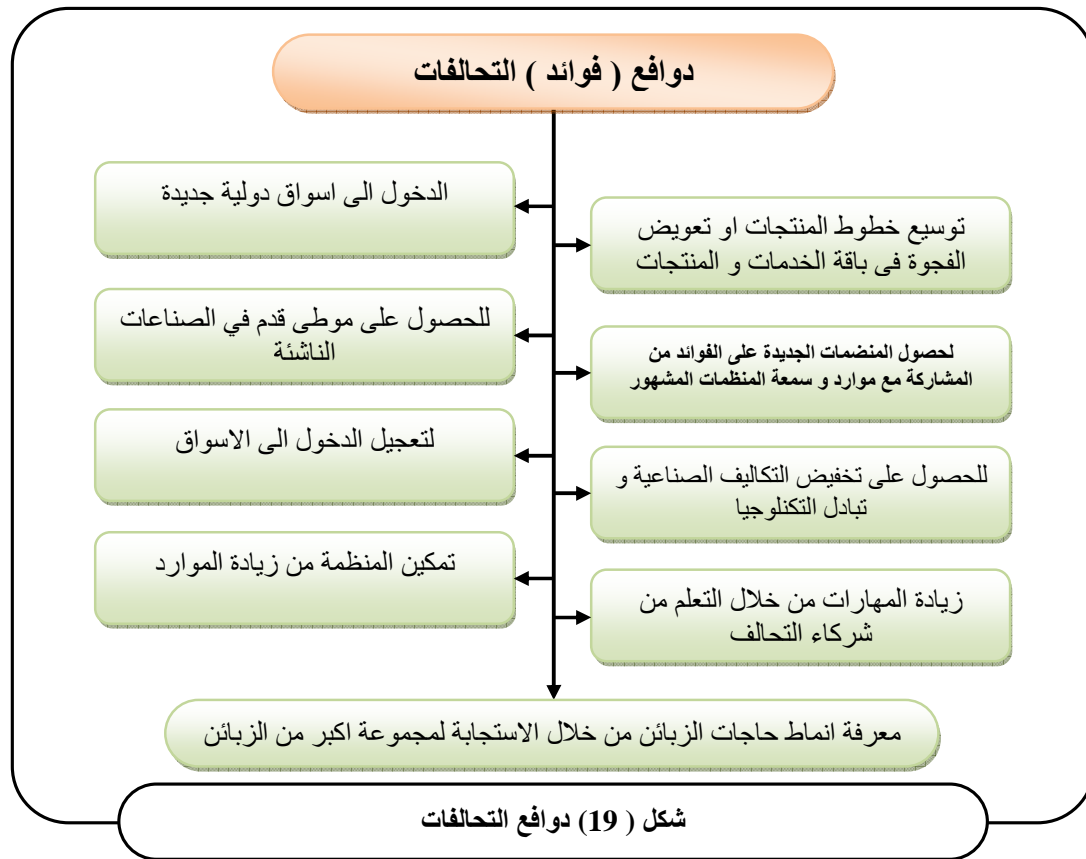
8- تعطيل فعاليات المنافسين Neutralizing of Competitors Activity

ان التحالفات الإستراتيجية بين المنظمات يمكن ان تؤدي الى تحقيق قوة سوقية و الحصول على مقدرات تنافسية تؤدي الى تحجيم المنافسين وتعطيل بعض انشطتهم وفعاليتهم (Barringer and Ireland ,2008 :424)

9- مشاركة وتقليل المخاطر Reduce and Sharing Risk

بسبب طبيعة الأعمال اليوم حيث لا وجود لضمانات اكيده لتحقيق النجاح في الدخول الى الاسواق الجديدة او تطوير منتج جديد ولذلك فأن التحالفات الاستراتيجية تستخدم للتقليل والسيطرة على المخاطر للمنظمات ومثال ذلك تحالف شركة (Boeing) الأمريكية مع ثلاث شركات يابانية من اجل تحمل المخاطر المالية في تطوير انتاج طائرات (Boeing 777) (Griffin and Pustay,2005 :371-372)

اما (Thechatakerng) فيلخص من وجهة نظره دوافع (فوائد) التحالفات وفق المخطط التالي المبين في الشكل (19)



Source: Thechatakerng , Sunee " The Implementation of Strategic Alliances By Thai Firms" Doctoral Thesis, Universitat Autònoma De Barcelona , Barcelona , Spain , 2003 , P43

سادسا - سلبيات و مخاطر التحالفات الاستراتيجية Negatives and Disadvantages Of the strategic alliances

بالرغم من الفوائد التي يحققها التحالف الاستراتيجي الا ان ذلك لا يمنع من ظهور بعض السلبيات و المخاطر نتيجة للتحالفات الاستراتيجية وعدم التعامل معها بدقة و إدارتها كما ينبغي ومنها :-
(Bamford et al , 2003 : 80 – 86)

1 - خطر تحويل الشريك او الحليف الى منافس: فقد أظهرت بعض الدراسات ان على المنظمات المتحالفة التأكد من سلامة توجهات حليفاتها لانه من الممكن بعد حصولهم على المعرفة او التكنولوجيا المطلوبة فانهم قد يصبحون منافسين للمنظمة بعد فض التحالف. (Hitt et al , 1998 : 34) حيث ان لدى كل منظمة تكنولوجيا او مقدرات او معرفة جوهرية او اصول يكمن فيها سر نجاحها و لما كانت التحالفات الاستراتيجية تعاون و تشارك إلا أن ذلك لا يعني تقديم كل ما تمتلكه من مقدرات و موارد و أنها تشارك بما تود تطويره او تعزيره او لأغراض تقليل المخاطر او تقليل الكلفة و هنا يتطلب الأمر حماية الأسرار التكنولوجية و المعلومات الهامة في المنظمة .

2 - خطر قيام المنظمة الحليفة بجذب زبائن المنظمة الاخرى و تقليل ارتباطهم بالأولى من اجل زيادة حصتها السوقية و لمعالجة ذلك هناك ثلاث مداخل الأول: الإصرار على التفاعل الثنائي مع الزبائن و عدم جعل احدي المنظمات تضطلع بذلك اما الثاني : تبادل التعامل مع الزبائن (المعاملة بالمثل) و الثالث: جعل المنظمة الحليفة تصل الى زبائن المنظمة من خلال المنتجات المشتركة التصنيع فقط

3 - بطئ اتخاذ القرار : تعاني المنظمات في التحالفات الاستراتيجية مساوئ صعوبة اتخاذ القرار و عدم استقلاليتها لكونه مشترك و يتطلب موافقة الجانب الاخر من التحالف وبالتالي تعقد عملية اتخاذ القرار و لذلك تتلافى المنظمات المتحالفة ذلك من خلال عملية تقسيم العمل و الصلاحيات فمثلا في تحالف شركات الادوية تقوم الشركات الصغيرة بانتاج الدواء و تقوم الشركات الكبيرة بتسويقه.

4 - الاختيار السلبي والذي يحدث عندما تختار المنظمة حليف معين و بعد الاتفاق معه على التحالف و بيان نوع الموارد و القابليات و المهارات التي سيجلبها للتحالف فانه عند التحالف لن يقدم فعلا ما اتفق عليه او يقدم موارد لا يمكن السيطرة عليها او لا يمكن تشاركها و بالتالي سيغش الاتفاق هنا و لن تحصل المنظمة على ما ارادته من التحالف و لذلك على المنظمات عندما تود التحالف مع شريك معين يجب ان تعرف ما يمتلكه وما هي امكاناته وهل يتوفر لديه ما افصح عنه فعلا (Barney and Hesterly,2005:289)

5 - صراع الثقافات بين المنظمات و عدم تلائمتها بين المتحالفين من اكثر مشاكل التحالفات اليوم و تتضمن المشاكل الثقافية في اللغة و توجهات الأفراد و الأولويات بالعمل و القيم وغيرها لكل منظمة و بالتالي ذلك يجعل مهمة ادارة التحالف اصعب مما متوقع بكثير على اطراف التحالف.

5 - ضعف الثقة بالجانب الاخر م Lack in Trust among Allied : ان مشاركة المتحالفين في تحقيق هدف معين يعتمد على أدائهم سويا و الثقة المتبادلة بينهم و لكن في حال نجاح احدهما و فشل الاخر يؤدي الى زعزعة الثقة فيما بين الشركاء و قد يؤول ذلك بالتحالف الى الانفصال و تحويل المنظمات الى متنافسين .

سابعا - نماذج التحالفات الاستراتيجية Strategic Alliances Models

من خلال ادبيات التحالفات الاستراتيجية اختار الباحث مجموعة من نماذج عملية التحالفات الاستراتيجية و هي على النحو التالي :

1 - أنموذج (Harbison and Pekar,1998)

يوضح الكاتبان ان التحالفات الاستراتيجية يمكن ان تأتي باربعة مراحل هي (التحديد و التقييم و التفاوض و من□م التنفيذ) ولتطبيقها في الواقع تحتاج الى□مان خطوات لذلك وهذه الخطوات كالتالي :

أ - تحديد الاستراتيجية والاهداف Defining strategy and Objectives

في هذه الخطوة يتم وضع الاستراتيجية لتحقيق الاهداف الخاصة للتحالف بعدما وضعت المنظمة الاهداف التي تروم لتحقيقها من خلال التحالف

ب - انتقاء الشركاء Screening for Partners

في هذه الخطوة تقوم المنظمة بانتقاء الشركاء وتحديد انفصاليهم وهذه المرحلة مهمة جدا كما هي ليست باليسيرة لكون اختيار شريك غير مناسب قد يؤدي الى فشل التحالف.

ج - تقييم الامكانيات Evaluating Capabilities

في هذه المرحلة تعتمد المنظمة على خبراتها في تحديد ما لدى الشريك او الحليف ليقدمه لها وما لدى المنظمة لتقدمه للشريك وما هي اوجه الاختلاف في الموارد والقابليات لكل منها.

د- تحديد الفرصة Defining Opportunity

ان التحالف يعد فرصة جديدة للمنظمة خاصة اذا كانت خارج اسواقها لذلك على المنظمة هنا دراسة هذه الفرصة فيما اذا كان بالإمكان تطويرها او انها غير مجدية في الامد الطويل في حال كانت محدودة

هـ - تقييم الأثر المترتب على اصحاب المصالح Assessing impact on stakeholders

وفي هذه الحالة تقوم المنظمة بعملية مهمة جدا الا وهي استطلاع الأثر المترتب على اصحاب المصالح او ذوي العلاقة بالمنظمة (العاملين والمجهزين والزبائن وغيرهم) فيما لو تم تنفيذ التحالف وهل هناك معارضة لذلك.

و- تقييم قوة المساومة Assessing bargaining Power

في هذه المرحلة تحديدا تقوم المنظمة بتحديد الموارد التي لديها من اجل استخدامها في تعزيز موقفها
 بناء التفاوض وحماية باقي مواردها وخبراتها المهمة ومعرفة ماسيقدم الشريك من اجل خلق حالة
 السيطرة في بناء التفاوض

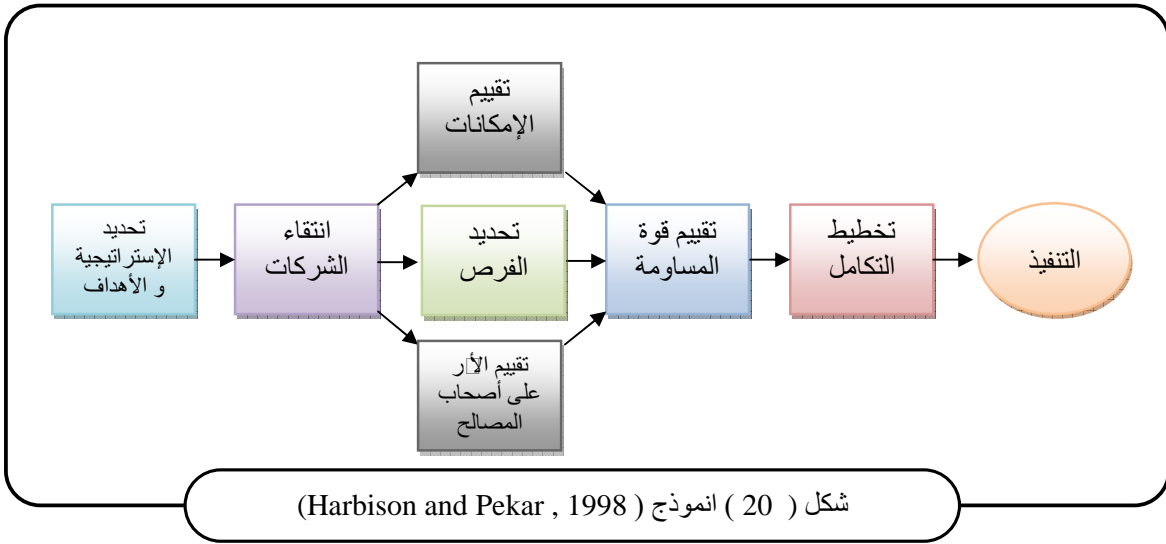
ز- تخطيط التكامل Planning the integration

في هذه المرحلة تقوم المنظمات بالتفاوض و وضع هيكل التحالف اللازم لتحقيق اهداف التحالف وتعين
 المدراء الكفويين لإدارة التحالف مع تحديد طرف الوصول للموارد والقبليات واسلوب تقارير عن الاداء
 وتحديد اجراءات الانفصال والشروط الجزائية والالتزامات المترتبة في حالة فسخ التحالف

ح - التنفيذ implementation

في هذه المرحلة يتم تنفيذ التحالف وما يتخلله من اجراءات تعاونية فيما بين المنظمين مع قياس وتقييم
 اداء التحالف وتحديد المشاكل ومحاولته اصلاحها في حال ظهورها

و الشكل (20) يوضح انموذج (Harbison and Pekar)



Source: Harbison , John R. and Peter P. Pekar “ Strategic Alliances : Political Guide to Repeatable Success “ 1st Edition, John Wiley & Sons Inc , US , 1998 , P74

2- نموذج (Whipple and Frankel,1998)

قدم الكاتبان هذا النموذج من اجل اراء الجانب الاكاديمي حيث ان هذا النموذج يمتاز بكونه
 نموذج تكاملي لعملية تكوين التحالفات وذلك بالاعتماد على الآلة مداخل اساسية في ان واحد وهي :-
 أ - المدخل العملياتي :- يصف هذا المدخل خطوات عملية التحالف وتطويرها بداء بمخططات البحث و
 التنفيذ و التقييم.

ب - المدخل الاستراتيجي :- وفي هذا المدخل يتم الاخذ بنظر الاعتبار كافة الاعتبارات الاستراتيجية لكل مرحلة من مراحل تكوين التحالف.

ج- المدخل التشغيلي :- وفي هذا المدخل يوضح الاجراءات المتبعة في كل مرحلة من مراحل تكوين التحالف

و لإنشاء التحالف في المدخل فانه يتم استيفائها معا في نموذج متكامل ذي اربعة مستويات اساسية وهي كالآتي :-

1 - المستوى الأول – مفاهيمه التحالف Level one –Alliance conceptualization

في هذا المستوى تقوم الشركة بفهم الحاجة نحو التحالف مثلا الاستجابة للتهديدات او انخفاض الارباح او مستوى المبيعات وايضا تقوم بتحديد استراتيجيتها القادمة من خلال تحديد الاهداف المرجو تحقيقها من وراء التحالف مثل تقليل المخزون او زيادة جودة المنتج او الحصول على ميزة تنافسية جديدة وتزامنا مع ذلك فانها تحول تاسيس المقاييس الازمة للبحث عن الشركاء

2 – المستوى الثاني :- مواصلة التحالف Level two-Alliance Pursuance

يبدأ هذا المستوى بعد وضعها الاستراتيجي الجديد ومواصلتها قبولها لعقد التحالف وفي هذه المرحلة تحدد المنظمة المعايير والمقاييس التي تستخدم في عملية اختيار الشريك وفق استراتيجيتها وفي ظل اهدافها وتطلعاتها وبالتالي فان هذه المرحلة ستقلل عدد الشركاء المحتملين من اجل الوصول بسهولة الى افضلهم .

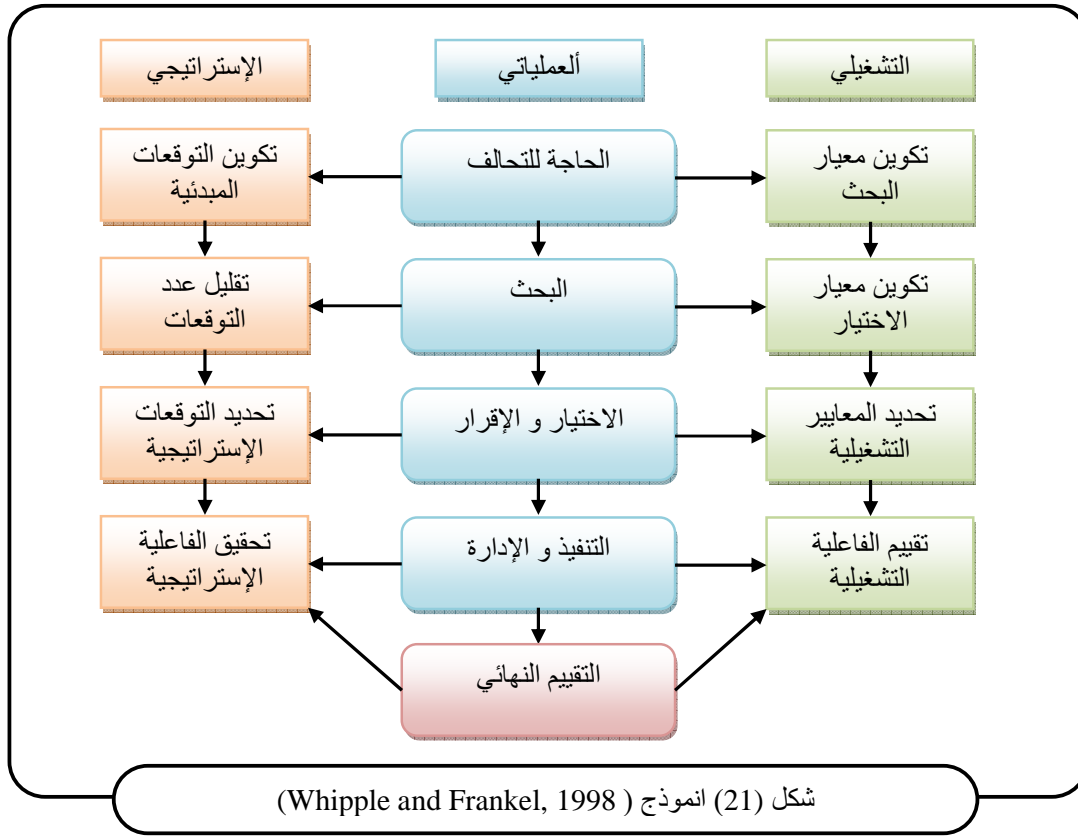
3 – المستوى الثالث تأكيد التحالف Level three –Alliance confirmation

في هذه المرحلة يتم اختيار الشريك من اجل اقرار التحالف من كلا المنظمين حيث يتم اجراء كافة الاجراءات التعاقدية مع وضع خطة استثمار التحالف عن طريق وضع خطة الاستثمار التحالف عن طريق وضع الاهداف وتحقيقها معا وكل هذه العمليات يجب توفرها قبل الشروع بالخطوة وهي التنفيذ الفعلي للتحالف .

4 - المستوى الرابع تنفيذ التحالفات –Alliance implementation- Level four

وفي هذه المرحلة تتم عملية التنفيذ و ادارة التحالف وتقييم التحالف من خلال اليات التغذية العكسية و يستحسن ان يبدأ التحالف بتجربة تحالف بسيطة ذات نتائج اولية مقبولة تشجع على المضي قدما بالتحالف وعندما تكون التحالفات مستقرة فانه يفضل على المتحالفين العمل على المحافظة على استقرار التحالف وانجاحه من اجل جعله تحالف مستدام.

و الشكل (21) يوضح انموذج (Whipple and Frankel, 1998)



Source: Wipple , Judith M. and Robert Frankel “ The Alliance Formation Process “ (International Food and Agribusiness) , 1 (3) , JAI Press Inc, 1998 , P338

3 - أنموذج (Russ , 2010)

في هذا النموذج نجد ان Russ اعتمد على اربعة مراحل اساسية لتكوين التحالفات الاستراتيجية تتضمن عمليات انوية وتتطلب مشاركة الموارد البشرية وهذه المراحل كالتالي :-

أ- البحث عن الشريك للتحالف Searching for an alliance partner

في هذه المرحلة تقوم المنظمة بالبحث عن الشريك المناسب والذي من خلاله تتحقق الاهداف المطلوبة للمنظمة ويتم ذلك عن طريق تحليل مجموعة من الشركاء المحتملين من حيث الامكانيات ونمط الادارة والاهداف و التقانة

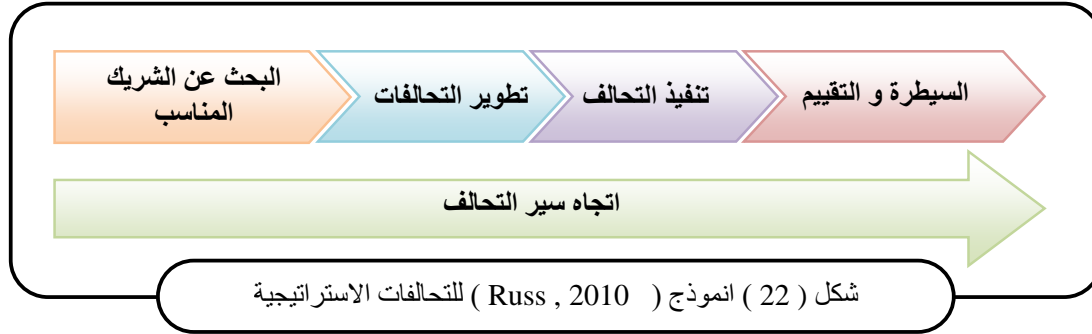
ب- في هذه المرحلة وبعد اختيار الشريك تقوم المنظمة برسم هيكل التحالف واختيار مدير يدير التحالف بين المنظمين ويفضل هنا ان يكون الاختيار عبر المفاوضات بين المتحالفين ضمانا لانجاح التحالف

ج- في هذه المرحلة يدخل التحالف حيز التنفيذ في حال الرؤيا والرسالة والقيم والهيكل المناسب لتحالف موضع التطبيق وتحاول كلا المنظمات هنا وضع افضل الاليات اللازمة للتعلم من الاخرى مع محاولة

الاستغلال الامثل لموارد وقابليات الجانب الاخر وتضع كلا المنظمتين الخطط اللازمة لتدريب العاملين وتبادل المعرفة

د- السيطرة و التقييم Control and Assessment

في هذه المرحلة يتم التأكد من انه تم ادراك الاهداف من وراء التحالف وذلك من خلال تقييم الفوائد التي اضيفت جراء التحالف لكل منظمة والشكل (22) يوضح انموذج (Russ)



المصدر : من اعداد الباحث

ثامنا: دورة الحياة التحالف The Life Cycle of Alliance

إن التحالف الاستراتيجي كاستراتيجية ينطوي على مدة معينة يتم من خلالها تحقيق الاهداف المنشودة لدى المتحالفين وتمثل هذه المدة دورة حياة التحالف ويرى كلا من (Kuglin and hook) ان دورة حياة التحالف تشبه الى حد كبير دورة حياة المنظمة وبالتالي فهي تتكون من ستة مراحل (Kuglin and Hook, 2002:217-221) وفقا للاتي:-

1- البداية Startup :-

في هذه المرحلة يتم التحديد وبدقة الحاجة الاساسية للتحالف من خلال استراتيجية الاعمال والسوق والحصة السوقية وتقييم محفظة المنتجات مقارنة بالحصة السوقية وامكانية التصنيع الداخلي مقارنة بالافتناء من الخارج وغيرها من الخطوات اللازمة لتحديد فيما اذا كانت هناك حاجة للتحالف

2- النشأ (الظهور) Emerge

تعد هذه المرحلة من اهم مراحل دورة حياة التحالف لكونها تمثل مرحلة وضع الاتفاقية الرسمية للتحالف من حيث التفاوض والتعاقد و التنفيذ ومن هنا تاتي اهمية المرحلة فهي حجر الاساس في دورة حياة التحالف والمرحلة القادمة لكونها تحكم سلوك الشركاء خلال مدة سير التحالف كما تحكم الاجراءات القانونية والالتزامات لكلا الطرفين وتثبت حقوقها تجاه بعضهم وطريقة اتخاذ القرار ونسبة كلا منهما في حالة المشاريع المشتركة.

3 – النمو السريع High Growth

في هذه المرحلة يتم التركيز على الأنشطة التي تحقق نتائج جيدة للمتحالفين و يتم ذلك من خلال وضع خطة هيكلية لتطوير العمل المشترك و التي تتضمن مثلا أهداف المبيعات و العوائد الملزمة

للطرفين و كذلك تدريب العاملين و الجهود التسويقية الداعمة للمبيعات و ان سبب التخطيط هو لتوجيه العمليات انفة الذكر و تنظيمها بصورة اكثر فاعلية و بالتالي دعم ديمومة التحالف اما اذا كان النمو غير مهيكمل فأن نتاج ذلك سيكون تحقيق اهداف قصيرة الاجل و ان كانت مجدية نوعا ما فأنها ستكون مربكة للتحالف و قد تفضي به الى الانفصال و بالتالي الفشل في وقت مبكر .

4 – النضج Mature

في مرحلة النضج يتم التركيز على بناء التحالف بأسلوب الفريق الواحد حيث يمكن القول ان التحالف ناضج عندما تستنفذ الجهات المتحالفة كافة الوسائل المتاحة للوصول إلى أعلى أداء مثل التنسيق الأمثل في استخدام التكنولوجيا بينها او تناقل المعرفة على الوجه الأمثل و توافق الاستراتيجيات و الثقافة المنظمة و القيم الاجتماعية و تحقيق الفوائد و استمرارها

5 - الانحدار Decline

ان مرحلة الانحدار تتأتي عندما تحدث اختلافات في وجهات النظر العامة و الداخلية للحلفاء او نتيجة رد فعل احد المتحالفين تجاه الأخر بسبب تطور الاخير و نموه بصورة متزايدة او نتيجة الاختلاف في استجابة كل حليف للتغيرات في بالسوق و البيئة مما يعكس سلبا على اداء التحالف ويؤدي الى دخوله في مرحلة يتدنى فيها اداء التحالف

6 – الانفصال Disband

وقال (Das and Teng) تؤل التحالفات الإستراتيجية عند وصولها لهذه المرحلة الى مفترق طرق حيث سيكون إمامها ثلاث خيارات هي : - (90 : Das and Teng, 2000)

أ – **الاندماج و الاكتساب** : تحدث ان تكون عملية التحالف مجدية لدرجة تدفع بالمنظمتين للاندماج او اكتساب احدهما للأخرى تعزيزا للفوائد الناجمة عن التحالف .

ب – **تجديد التحالف** : و ينظر في هذه الحالة للتحالف على إنها عملية تعديل من اجل مواصلة التحالفات في ظل التغيرات البيئية الخارجية و الداخلية للمنظمات

ج – **الانفصال التام و إنهاء التحالفات** : حيث تنفصل هنا كل وحدة وتعود مستقلة بعد الاتفاق بشكل جماعي على فض التحالف و يوضح (Kuglin and Hook) عملية الانفصال (Disband) في سبعة خطوات أساسية و هي كالآتي :

1 – تحديد الأسباب التي دفعت إلى إلغاء التحالفات

في الخطوة الأولى يجب معرفة الأسباب التي تدفع إلى التلويح بالانفصال و التي منها ان إحدى أو كلا المنظمات قد طورت مقدرات داخلية أو خارجية خاصة تمكنها من انجاز الأهداف التي يحققها التحالف لوحده

2 – تكوين عملية لفصل التحالف :

يقوم المختصون في كلا المنظمتين بوضع خطة لعملية الانفصال لكونها عملية غير بسيطة كما يبدو لنا بسبب الحاجة للأخذ بنظر الاعتبار العديد من الامور التي فيها الزبائن و المحللين في السوق المالية و الصحافة و المنظمات نفسها بالإضافة الى استدعاء المحامين ليقوموا بالإجراءات القانونية اللازمة.

3 – مناقشة أمر العاملين في التحالف :

في هذه المرحلة يتم النظر في مصير العاملين في إدارة التحالف لأنهم بالتأكيد سيتم أقالمتهم و تسريحهم عن العمل و لما كان اغلبهم لديه من أسرار المنظمة بالإضافة إلى أن بعضهم يمتلك خبرة كبيرة و البعض الآخر كلف المنظمات تكاليف في تدريبه فأن المنظمتان تعكفان على إيجاد وظائف مقاربة لعملهم و إعادة تعيينهم في كلا المنظمتين .

4 – حماية الزبائن :

يجب على الشركاء و حتى لو انفصلوا ان يوفون بالتزاماتهم تجاه زبائنهم حيث حاجات الزبائن و التزاماتهم يجب ان تحترم و تقابل و ان كان عكس ذلك فأن الزبائن هنا سيكون لهم موقف سلبي تجاه المنظمة يتمثل بفقدان الثقة و من□م تخلي الزبائن واحد تلو الآخر عن التعامل مع المنظمة.

5 – مخاطبة محلي الأوراق المالية و صحافة السوق :

المنظمتين و المدراء فيها تحديدا بيان الأسباب الحقيقية وراء الانفصال لأنها ستظهر للعلن عاجلا او أجلا بعد الإعلان عن الانفصال و بالتالي ذلك يتطلب الاتصال بالصحافة و كذلك محلي الأوراق المالية و إعلامهم بالأسباب المؤدية الى الانفصال و يعود السبب في ذلك الى ان الثقة قد تتزعزع بالمنظمات المتحالفة عند عدم إعلان الأسباب الحقيقية وراء الانفصال و بالتالي ينعكس ذلك على قيمة أسهمها في السوق المالية و مصداقية المنظمة عند عدم المعرفة بالأسباب الحقيقية .

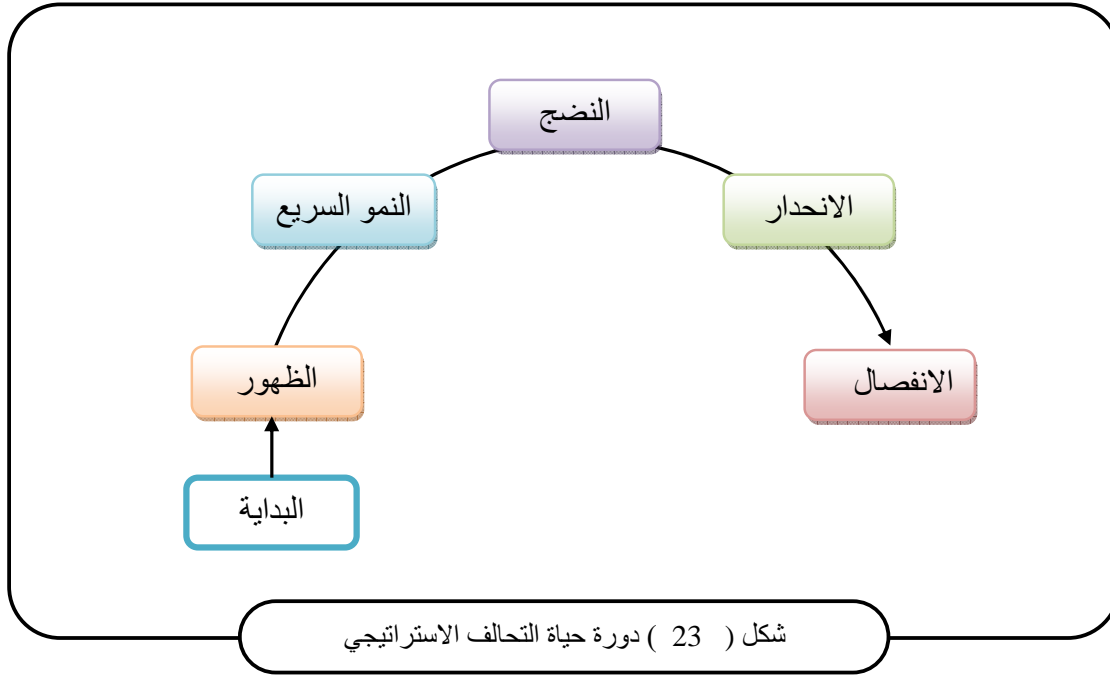
6 – الاتصال ما بين المنظمات المتحالفة :

هنا تحديدا يتم الاتصال بين المنظمتين لإعلان الانفصال حيث يحدث ذلك بعدما يتم تنبيه العاملين الى عملية الانفصال و التحضير لفك الارتباط بين المنظمتين و يفضل ان لا يطول ذلك و ان يكون وفق سقف زمني ينتهي في موعد معين .

7 – إجراء الخطوات القانونية اللازمة :

تعد الإجراءات القانونية الخطوة الأخيرة نحو الانفصال التام هنا يلتقي المحامون الذين يمثلون أطراف التحالف لمناقشة الإجراءات القانونية التي تقضي الى الانفصال من خلال الاطلاع على اتفاقية التحالف و كافة الوثائق الأخرى الخاصة بالتحالف مع تحديد مسؤولية كل شريك بعد الانفصال فيما يتعلق بالالتزامات تجاه الزبائن و المسؤوليات المتعلقة بالمعلومات المالية و المحاسبية التي قدمها خلال التحالفات و بعد التأكد من سلامة ذم المتحالفين تجاه البعض و تجاه الغير يتم وضع خطة للفصل النهائي

و الشروع بتنفيذها قانونيا و بعد ذلك يتم الاتصال بالمدراء التنفيذيين للمنظمات و إبلاغهم من ان الفصل قد تم و الشكل (23) يوضح دورة حياة التحالف الاستراتيجي .



Source : Kuglin , Fred A. and Jeff Hook, “ Building Leading and Managing Strategic Alliances : How to Work Effectively and Profitability With Partners Companies “ 1st Edition, AMACOM Press , New York, USA, 2002, P217

الفصل الثاني

المبحث الثالث

المقدرات الجوهرية

في هذا المبحث سنتناول متغير المقدرات الجوهرية (Core Competencies) بالعرض و التحليل من اجل بيان مفهومه و مكوناته و كيفية بنائه و على الرغم من اختلاف ترجمة مصطلحه الانكليزي بسبب اختلاف الكتاب و الباحثين العرب حوله الا اننا اعتمدنا في هذا المبحث تسمية (المقدرات الجوهرية) على اساس اخر الدراسات العربية التي تناولت هذا الموضوع.

أولاً - نشأة و تطور المقدرات الجوهرية Origin and Development of Core Competencies

تعمل المنظمات في ظل البيئة المحيطة بها سواء أكانت بيئة □ناعية أم تجارية أو غيرها و مما يحتم عليها ان تتأقلم مع تلك البيئة من خلال إيفائها بمتطلبات المنافسة المبنية على أساس رسم الإستراتيجية الصحيحة للو □ول الى ذلك و هذا يتأتى بعد دراسة موقفها التنافسي وفق تحليل SWOT و الذي نلاحظه في دراسات (Porter,1980) عندما وضع كيفية □ياغة الإستراتيجية في ظل الفرص (Opportunities) و التهديدات (Threats) و الذي بدوره ركز على جانب من تحليل SWOT و هو جانب البيئة الخارجية للمنظمة و ساد ذلك في فترة الثمانينيات (Mintzberg et al,1999:50) و لكن ما وجه الأنظار نحو البيئة الداخلية و دورها في بناء الإستراتيجية ظهر عام 1987 على يد (Hiroyuki Itami) عندما بدأ يركز على ما تمتلكه المنظمة داخليا من الأ □ول و المهارات الفريدة و التي سماها بالأ □ول المخفية (Invisible Assets) (Mintzberg et al,1998:213) حتى جاءت □روحات (Hamel and Prahalad) التي قدمت مفهوم جديد يدعى المقدرات الجوهرية (Core Competencies) في مقالة نشرتها مجلة جامعة الهارفرد تحت عنوان المقدرات الجوهرية للشركات (Core Competencies Of Corporations) و التي كانا قد حصلنا بفضلها على جائزة ماكنزي للأبداع في عام 1989 و قد خرجا بنتيجة مفادها ان المدراء في المنظمات يجب ان ينظروا إلى المنظمة كمحفظة مقدرات (Competencies Portfolio) و ليس كمحفظة أعمال (Business Portfolio) . و كان الدافع وراء هذه الدراسة هو لمعرفة سر تطور و نمو الشركات اليابانية في فترة الثمانينيات و تحديدا الفترة ما بين الأعوام (1980 - 1988) و تو □لا الى ان شركة (Canon) قد زاد نموها بمقدار 264% و كذلك شركة (Honda) زاد نموها

بحوالي 200% مقارنة بشركتي (Xerox) و (Chrysler) الأمريكيتين خلال نفس الفترة و من ثم استنتجا بعدها ان الشركات اليابانية تركز على مبدأ انها محفظة مقدرات أي تعتمد في استراتيجيتها على ما تمتلكه من القابليات و المقدرات و المهارات الداخلية (Hamel and Prahalad, 1990 : 81) أكثر من غيرها

و قد حاول (James Brian Quinn) ان ينسب اكتشاف مفهوم المقدرات الجوهرية لنفسه متهما مجلة جامعة الهارفرد بتأخير نشر ربحاته حتى عام 1992 إلا انه لم يوفق بذلك و ظلت عائديه مفهوم المقدرات الجوهرية و إلى (Hamel and Prahalad) الذين عززوها بسلسلة مقالات في الاعوام (1991-1993) (55 : Janssen, 2009) في عام (1994) شهد دور كتابهما (Competing for the Future) الذي عد نقلة مرحلية في بناء الاستراتيجية بالاعتماد على المقدرات الجوهرية الذي حول توجه الإدارة في عقد التسعينيات من محاولتها معرفة ماذا تريد المنظمة ان تكون عليه في بيئتها التنافسية الى محاولة معرفة ما لدى المنظمة من قابليات و موارد كمتطلب للبقاء (Trott, 2005: 184) .

و هذا يعني تحول أسلوب الإدارة في إدارة الإستراتيجية من أسلوب التوجه نحو الخارج الى الداخل (Outside-in) الى أسلوب من الداخل الى الخارج (Inside – out) و الذي اسهم اسهامة كبيرة في تطوير مفهوم الإستراتيجية المبنية على أساس الموارد (Resource Based View) التي يشار لها اختصارا بـ (RBV). (Chia et al , 2010: 1). (Becerra, 2009: 67). و متتبع الأدبيات المتخصصة يلاحظ ان مدخل الإستراتيجية المبنية على أساس الموارد ظهر على عدة مراحل بدأ من على يد (Penrose , 1959) عندما أكدت على أهمية موارد المنظمة في رسم إستراتيجيتها و لكن هذا المفهوم كان مقتصرًا على الموارد المادية في المنظمة و هذا ما عمد إليه (Aaker) عندما ور هذا المفهوم من خلال إضافة الموارد الأخرى للمنظمة المتمثلة بالخبرة و المهارة إلى جانب الموارد في تصميم و وضع الإستراتيجية و الذي يؤكد على أن استراتيجية المنظمة الناجحة تكون في وضعها على أساس الموارد و القابليات و استمر هذا الحال حتى عام 1990 و تحديدا عند ظهور المقدرات الجوهرية التي تعدت مساهمات (Aaker) الى الاستراتيجية المبنية على اساس المقدرات (Competencies Based View) (Derjer , Teece, 2009 : 117) , (2002 : 59-60)

ثانيا - مفهوم المقدرات الجوهرية Core Competencies Concept

لمفهوم المقدرات الجوهرية (Core Competencies) معاني عدة في عدد من المجالات ففي اللغة نجد ان قاموس (Merriam – Webster's) يورد كلمة

(Competencies) بمعنى الكفاءة للقيام بشيء ما في الحياة او امتلاك امكانات معينة في مجال معين اما معنى كلمة (Core) فهو ذلك الجزء المركزي او المحوري او الجوهرية في موضوع معين (Merriam – Webster's, 2005 : 277)

أما على مستوى الافراد (Individuals) فنجد ان (Christopher and Garson) يشيران على انها (تلك المعرفة و المهارات و القابليات المطلوبة لدى الفرد لتنفيذ مهمة او مجموعة مهام بكفاءة و اتقان) . (Christopher and Garson, 2010 : 355) و على مستوى المنظمات فتعد المقدرات الجوهرية الطريق نحو الفرص المستقبلية للمنظمات التي تود الحصول على حصة مقبولة من الأرباح في السوق المستقبلية عليها ان تطور مقدراتها الجوهرية لكي تمكنها من خلق القيمة التي يرغب بها الزبون في المستقبل و بالتالي فان هذا العمل يتطلب مدة زمنية قد تصل الى (10) سنوات و يبدأ ذلك من خلال معرفة ما لدى المنظمة من مقدرات جوهرية حالية وما يجب ان تطوره مستقبلا (Hamel and Prahalad, 1994 : 197) و للوقوف على مفهوم المقدرات الجوهرية يورد الجدول (25) مجموعة من التعاريف الخاصة بالمقدرات الجوهرية وفقا لرأي مجموعة من الكتاب و الباحثين في مجال الإدارة الإستراتيجية .

الجدول (25)

تعاريف المقدرات الجوهرية وفقا لمجموعة من الكتاب و الباحثين

| ت | المؤلف | السنة | الصفحة | التعريف |
|---|-------------------------|-------|--------|---|
| 1 | Hamel and Prahalad | 1994 | 199 | حزمة المهارات و التقنيات التي تمكن المنظمة من تزويد و تقديم منافع معينة للزبائن |
| 2 | Ellis and Williams | 1995 | 144 | مظاهر المنظمة التي تمنحها ميزة تنافسية فريدة مقارنة بمثيلاتها |
| 3 | Crum and Goldberg | 1998 | 347 | نوع الاعمال او خط الانتاج الذي تمتلك المنظمة فيه خبرة علمية و عملية و التي على أساسه يمكن ان تبني ميزتها التنافسية |
| 4 | Greaver | 1999 | 87 | خليط من المعرفة و المهارات الخاصة و التقنيات و المعلومات و الطرق التشغيلية الخاصة التي تزود المنتج او السلعة بالقيمة التي يريدها الزبون |
| 5 | Thompson and Strickland | 1999 | 108 | الأنشطة الداخلية التنافسية المهمة للمنظمة و التي تجيدها بشكل افضل من منافسيها |
| 6 | Macmillan and Tampoe | 2000 | 347 | خليط التقنيات و القابليات و الموارد في تكوين قابلية تنظيمية فريدة تحقق الميزة التنافسية المستدامة |
| 7 | Mentzer | 2004 | 50 | الشيء الذي تتجزه المنظمة بصورة جيدة و فريدة و يعطيها الميزة التنافسية في السوق |
| 8 | Cooper and Hiebing | 2004 | 13 | مزيج واسع من المهارات و التقنيات لأداء عمل المنظمة بقوة و تماسك |
| 9 | Johnson et al | 2005 | 121 | الأنشطة و العمليات التي من خلالها يتم استغلال الموارد لتحقيق الميزة التنافسية بالشكل الذي لا يسمح للآخرين من تقليدها أو الحصول عليها |

| | | | | |
|--|-----|------|---------------------|----|
| المهارات و المقدرات التي يمكن للمنظمة من توظيفها بشكل افضل من غيرها | 35 | 2005 | Blocher et al | 10 |
| المهارات و القابليات التي تخلق قيمة فريدة و نادرة للمنظمة في السوق | 93 | 2006 | Koulopoulos | 11 |
| مجموعة من المقدرات التي تنتشر عبر الوحدات داخل المنظمة و تكون الشيء الذي تجيده المنظمة بصورة ممتازة | 106 | 2006 | Wheelen and Hunger | 12 |
| مجموعة من مهارات و تقنيات الإنتاج التي تمكن المنظمة من تقديم منافع خاصة للزبائن | 225 | 2006 | Lynch | 13 |
| الموارد المتضمنة المعرفة و المهارات و التقنيات و التي تزود الزبائن بفوائد معينة | 652 | 2006 | Greasley | 14 |
| المهارات و القابليات الأكثر خلقا للقيمة لدى المنظمة و التي تحدد أسلحتها التنافسية | 213 | 2007 | Robbins and Coulter | 15 |
| القابليات التي تكون الاساس لنجاح عمليات المنظمة | 431 | 2007 | Morden | 16 |
| الأعمال و الوظائف الأساسية لدى المنظمة و التي تجيدها بشكل افضل من باقي منافسيها | 459 | 2008 | Baltzen and Philips | 17 |
| القابليات التي تعمل كمصدر للميزة التنافسية في المنظمة و التي تميزها عن منافسيها و تعكس خصوصياتها | 81 | 2009 | Hitt et al | 18 |
| المهارات و المعرفة التنظيمية و التي بدونها لا تكون المنظمة موجودة و التي تجعل المنظمة تعمل بشكل افضل من أي منظمة أخرى و بالتالي تجعلها فريدة | 112 | 2010 | Silber and Kearny | 19 |
| الشيء الذي تنجزه المنظمة بشكل مميز و منفرد مقارنة بمنافسيها | 80 | 2010 | Daft | 20 |

المصدر : من إعداد الباحث بالاعتماد على المصادر المذكورة

و من ملاحظة الجدول (25) نجد ان تعاريف (hamel and Prahalad) و (Greaver) و (Lynch) و (Greasley) قد ركزت على كون المقدرات الجوهرية هي ما تمتلكه المنظمة من امكانيات فريدة تقدم من خلالها منافع و فوائد ذات قيمة معينة للزبائن .

أما تعاريف (Thompson and Strickland) و (Wheelen and Hunger) و (Baltzen and Philips) و (Daft) فجاءت لكي تصف المقدرات الجوهرية بأنها ما تجيده المنظمة من اعمال و أنشطة و قابليات بصورة افضل من منافسيها و التي بدورها تميزها و تعطيها قوة الانفراد على الصعيد القطاع او السوق الذي تعمل فيه.

في حين نجد تعريف (Cooper and Hiebing) يركز على ما تحتاجه المنظمة لتأدية عملها بقوة و تماسك .

أما تعريف (Blocher et al) فقد وُفق المقدرات الجوهرية على أنها المهارات و المقدرات التي تمتلكها المنظمة بشكل فريد و خاص من خلال توظيفها لأداء أنشطتها و أعمالها بصورة أفضل من غيرها .

في حين نرى (Koulopoulos) ركز على أن المقدرات الجوهرية هي ما تمتلكه المنظمة من مهارات و قابليات تمكنها من خلق قيمة فريدة و نادرة للزبائن في السوق الذي تعمل فيه بالشكل الذي يميزها عن غيرها .

فيما يخص تعريف (Morden) فقد اعتمد المقدرات الجوهرية كأساس لنجاح المنظمة و عملياتها .

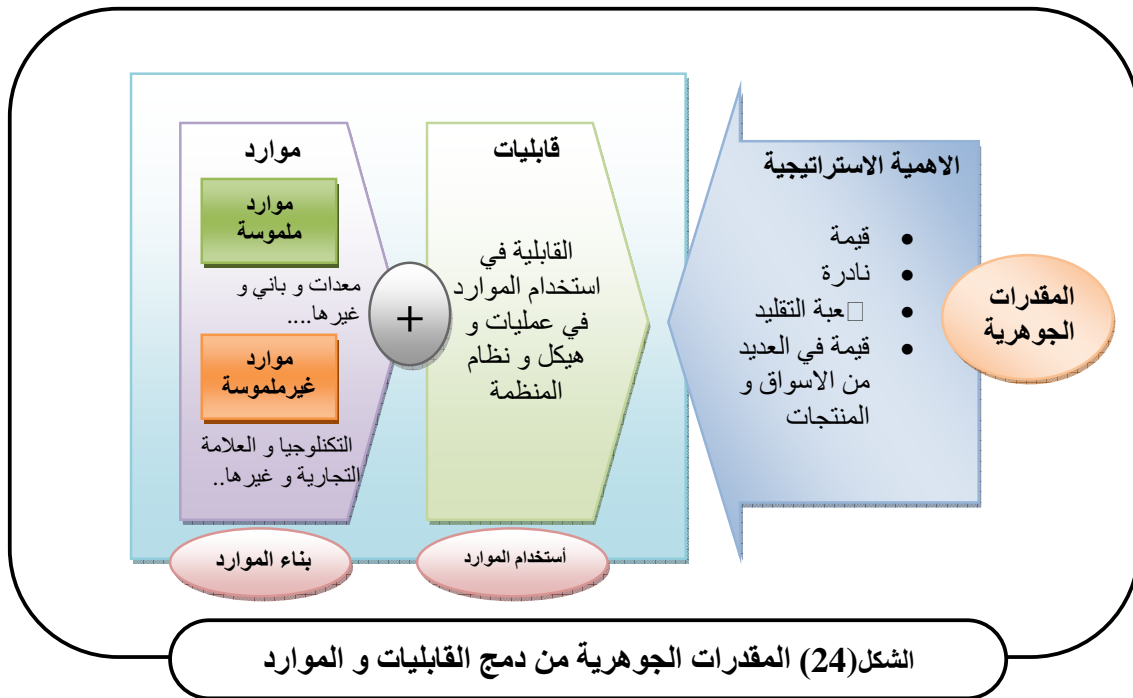
و يوضح تعريف (Silber and Kearny) ان المقدرات هي ما يثبت وجود المنظمة و ان بدون المقدرات لا تقوم المنظمة باستخدام المقدرات الجوهرية هو ما يجعل المنظمة مميزة و فريدة.

و ما تبقى من التعاريف فقد سلطت الضوء بدورها على الدور الرئيسي و الأساسي للمقدرات الجوهرية في كونها مصدر مهم من مصادر بناء و إدامة الميزة التنافسية للمنظمة.

و من خلال ما سبق ايضا يلاحظ ان المقدرات الجوهرية و وفقت بصيغ متعدد كان منها القابليات و المهارات و الأنشطة و الموارد و غيرها من المصطلحات الأخرى و هذا بالتأكيد ناجم عن تباين آراء الكتاب و الباحثين حولها مما سيقود ذلك إلى حدوث نوع من التشتت لدى الباحثون و لهذا نجد ان مفهوم المقدرات الجوهرية وفقا لرأي (Jelassi and Enders) أكدا على ان مصطلح المقدرات الجوهرية في المنظمة هو مزيج من الموارد و القابليات (Jelassi and Enders,2008 : 79) .

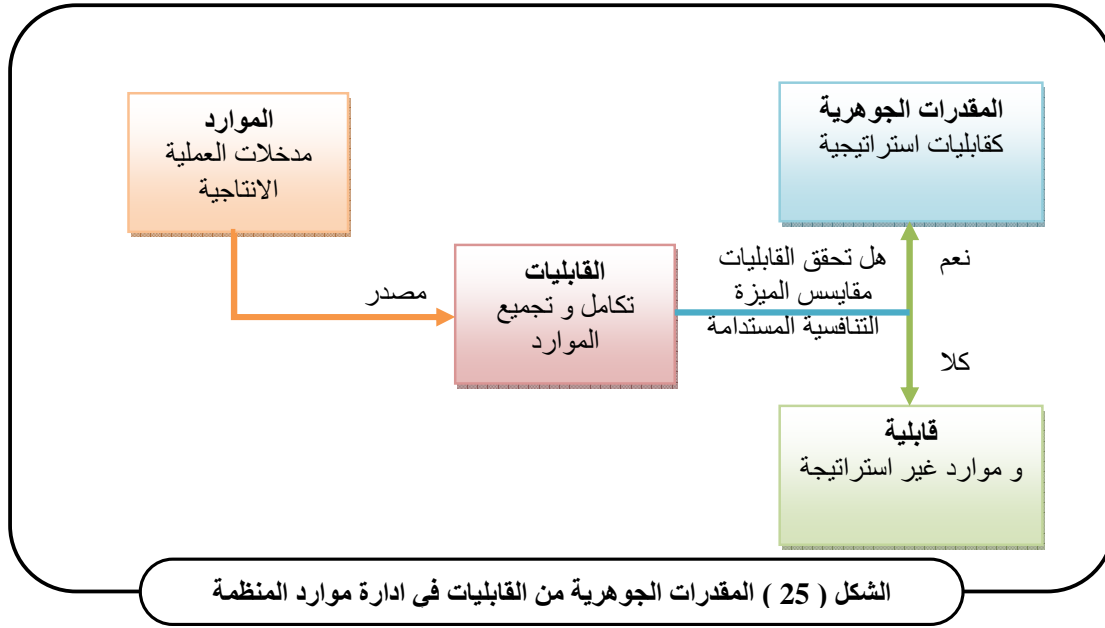
و نجد لدى (Hill and Jones) أن الموارد (Resources) تعني ما تمتلكه المنظمة من أصول و التي تنقسم بدورها إلى موارد ملموسة (Tangible Resources) و التي هي تلك الأصول المادية التي يمكن ان ترى و تقاس مثل معدات الإنتاج و خطوط الإنتاج و المخزون و الأراضي و المباني و غيرها أما الموارد غير الملموسة (Intangible Resources) و هي الأصول غير المادية و التي تتكون لدى المدراء و العاملين لدى المنظمة نتيجة لحصيلة فترة تاريخية من العمل و تراكم الخبرة و المعرفة لديهم في مجال العمل و التي من الصعب تقليدها و الحصول عليها مثل الملكية الفكرية للمنظمة (Intellectual Property) في براءات الاختراع و حقوق التأليف و العلامة التجارية و غيرها و نجد ان (Dess et al) يضيف ان هنالك موارد من نوع تدعى بالموارد التنظيمية (Organizational Resources) و التي تعبر عن المقدرات و المهارات التي يتحلى بها العاملون في المنظمة (Dess et al , 2007 : 93) .

أما القابليات (Capabilities) فأنها تمثل مهارات المنظمة في تنسيق مواردها و جعلها تعمل بأفضل □ورة ممكنة و تتمثل القابليات في أنظمة المنظمة و عملياتها و □رق اتخاذ القرارات فيها بشأن إدارة أنشطتها الداخلية لغرض تحقيق أهدافها. (Hill and Jones, 2008 : أما (77 -78) Gopinath and Siciliano) فعرفا القابليات على إنها تلك المهارات اللازمة للحصول على أفضل فائدة من الموارد المتاحة للمنظمة (: Gopinath and Siciliano,2010) (65) و الشكل (24) يوضح (Jelassi and Enders) كيفية تكوين المقدرات الجوهرية من خلال دمج الموارد و القابليات في المنظمة



Source : Jelassi, Tawfik and Albrecht Enders, "Strategic of e – Business: Creating value through Electronic and Mobile Commerce" 2nd Edition, Pearson Education limited, England, 2008, P79

أما (Hitt et al) فلم يعارض رأي (Jelassi and Enders) في أن المقدرات الجوهرية تتأتى من دمج الموارد و القابليات لكنه يؤكد على ان المقدرات تنتج من استخدام القابليات في إدارة لموارد و بالتالي فان الموارد هي التي تقود للقابليات و القابليات هي التي تقود للمقدرات الجوهرية التي يصفها بأنها أحجار بناء الميزة التنافسية و لكن بعد ان تخضع الموارد و القابليات لمقاييس تحقيق الميزة التنافسية المستدامة و هذا ما يوضحه (Haskisson et al) حيث يتفق بدوره مع سابقه (Hitt et at) في ذلك و كما موضح في الشكل (25)



Source : Hoskisson, Robert E. : Micheal A. Hitt : R. Duane Ireland and Jeffrey Harrison “ Competing For Advantage “ 2nd Edition , Thomson Higher Education , mason, USA, 2008, p 108

كما وتظهر المقدرات الجوهرية مع الوقت و بالتعليم المتراكم في كيفية استخدام الموارد و القابليات من اجل اجراء عمليات المنظمة و لذلك يلجا (Hitt et al) إلى تسميتها بـ (جواهر تاج المنظمة) (Organization Crown Jewels) لكون المنظمة تنجزها بصورة أفضل من منافسيها و من خلالها تضيف قيمة فريدة لبضائعها و خدماتها و لفترة زمنية □ ويلة محققة بذلك ميزة تنافسية مستدامة. (Hitt et al , 2009 : 76 – 81)

و من خلال ما سبق يمكننا ان نستنتج ان المقدرات الجوهرية هي :-

- 1 – مزيج من الموارد و القابليات و الانشطة و العمليات و المعرفة داخل المنظمة.
- 2 – تعد حجر الزاوية في بناء الميزة التنافسية المستدامة.
- 3 – ما تجيده المنظمة بشكل أفضل من مثيلاتها.
- 4 – تسهم و الى حد كبير في اضافة قيمة للزبون.
- 5 – جاءت نتيجة لتراكم خبرت سنوات في مضمار العمل و الاختصاص.

و في ضوء ما سبق يمكن ان نعرف المقدرات الجوهرية في المنظمة على انها ((مزيج من الموارد و القابليات الفريدة التي تمتلكها المنظمة و التي تجيد استخدامها و توظيفها بشكل أفضل من مثيلاتها لأجل تحقيق الميزة التنافسية المستدامة للمنظمة))

ثالثاً - تصنيف المقدرات الجوهرية Core competencies Classifications

ان المقدرات الجوهرية في المنظمة تتخذ عدة اشكال وتصنيفات نتيجة تعدد وجهات نظر الباحثين و الكتاب و هي : -

1 – تصنيف (Coyne et al , 1997)

حيث □ نفها (Coyne et al) الى مجموعتين رئيسيتين وهما :.

أ – مقدرات الذكاء (الفطنة) Insight / Foresight Competencies

هي المقدرات التي تمكن المنظمة من اكتشاف وتعلم الحقائق والنماذج التي تكون فوائد السبق في انتاج منتج او خدمة جديدة مقارنة بالآخرين والتي تأتي من :.

1 – المعرفة التقنية والعلمية :

والتي ينتج عنها عدة منتجات ابداعية جديدة وكما هو الحال في معرفة انتاج العدسات لدى (Canon) و الإمكانات التقنية لدى (Sony) في تصغير الأجهزة الالكترونية.

2 – البيانات المملوكة :

مثل المعرفة السلوكية ودرجات الانتماء المستخدمة بواسطة مصرف (Citibank) التي استخدمها بدوره عام (1980) في بناء نظام بطاقات الانتماء الاميركي .

3 – المعلومات المشتقة نتيجة المشاركة وفق تحالفات معينة في اعمال معينة واستغلالها في الدخول الى قطاع معين مثل دخول شركة (Enron) في قطاع اعمال الغاز .

4 – الموهبة :

والتي تمكن المنظمة من اختراع منتجات ناجحة مثل الافلام المتحركة لشركة (Walt Disney) ومنتجات شركة (3M)

5 – التحليل والاستنتاج الجيد والدليل على ذلك الارباح العالية التي حققتها (Berkshire) و (Fidelity Magellan Fund) باستخدام نفس البيانات المتوفرة لباقي المحللين الماليين

وان ما يميز هذه المجموعة من المقدرات هو كون المنظمة تضطلع بها لوحدها ومن تلقاء نفسها .

ب - مقدرات التنفيذ الخارجي Frontline Execution Competencies

و تنتج عندما تكون جودة المنتجات والخدمات النهائية متباينة من حيث تقدير الزبائن □ بقا لنش □ افراد مراكز البيع والتي تعرف على انها القابلية الفريدة في تسليم المنتجات والخدمات التي تجعل المنتج او الخدمة تقترب من الجودة المثالية.

2 – تصنيف (Lathi , 1999)

بموجب هذا التصنيف عمد (Lathi) الى تقسيم المقدرات الجوهرية الى مستويين فالمستوى الاول منظمية والثاني فردية وكالاتي :- (Lathi,1999 : 61)

أ – المقدرات على مستوى المنظمة Organization Level Core Competencies
فالمقدرات في هذا المستوى متأتية من أعمال المنظمة والتي تمثل قوة المنظمة وقابليتها وهذا ما وضحه وأشار إليه (Hamel and Prahalad) والناتج من التعلم المتراكم داخل المنظمة والمتظمة تنسيق وتكامل مختلف مهارات الإنتاج و الدخول الى أسواق جديدة وتقديم تكنولوجيا عالية والمشاركة في زيادة القيمة المقدمة للزبون مع □ عوبة تقليدها من قبل المنافسين الآخرين .

ب – المقدرات على مستوى الأفراد Individual Level Core Competencies
يقصد بالمقدرات الجوهرية الفردية هي المهارات و الإمكانيات الكامنة التي يمتلكها الافراد في المنظمة من مدراء وموظفين والتي تمثل المقدرات التي يتطلبها منصب أو مستوى عمل الفرد (Individual) في المنظمة والتي تساهم بدورها في نجاح دور الفرد في تعزيز قوة المنظمة من خلال الاداء الفعال والمتكامل .

3 – تصنيف (Drejer , 2002)

إن (Drejer) قام بدراسة أدبيات المقدرات الجوهرية و استنتج من ذلك ان المقدرات التي وردت في تلك الأدبيات يمكن ان تصنف على أساسين هما :

أ – مصدر المقدرات Core Competencies Source

و الذي ينقسم بدوره الى :

1 – المقدرات الخاصة □ : Firm Specific Competencies

و يقصد بها تلك المقدرات التي تطورها المنظمة داخليا بالاعتماد على إمكانياتها و قابليتها و التي تنشأ مع الزمن حيث يصعب على المنافسين تقليدها و يعد هذا النوع من المقدرات أهم مصادر الميزة التنافسية للمنظمة .

2 – مقدرات المتطلبات العامة Public Domain Core Competencies

و تتأتى هذه المقدرات الجوهرية من خلال أيفاء المنظمة بمعايير معينة مفروضة بشكل أفضل من باقي المنظمات في قطاعها الصناعي , حيث ستميز هذه المنظمة عن غيرها من المنظمات الاخرى خصوصاً □ في الصناعات التي يصعب ان تُحقق فيها المعايير و مثالها قدرة

منظمة معينة على تحقيق معايير الجودة لشهادة (ISO 9000) في □ ناعة يعجز فيها باقي المنافسين من بلوغ مثل هذه الشهادة.

ب - □بيعة المقدرات الجوهرية Nature of Core competencies

و التي تنقسم بدورها الى ثلاث تصنيفات ثانوية هي :

1 - المقدرات المبنية على أساس المنتج Product Based Competencies
و التي تمثل المنتج النهائي بموجها يمثل المقدرة الجوهرية للمنظمة بحيث لا يمكن تقليده او تقديم بديل عنه و يحصل هذا النوع في المنظمات التي تحتكر إنتاج سلعة معينة كليا .

2 - المقدرات على أساس العمليات Process Based Competencies
و يقصد بها تلك العمليات التي تطورها في داخلها و التي تتبناها في عملها بعد ذلك و خصوصاً □ العمليات التي تستخدم فيها التكنولوجيا في المنظمات الصناعية.

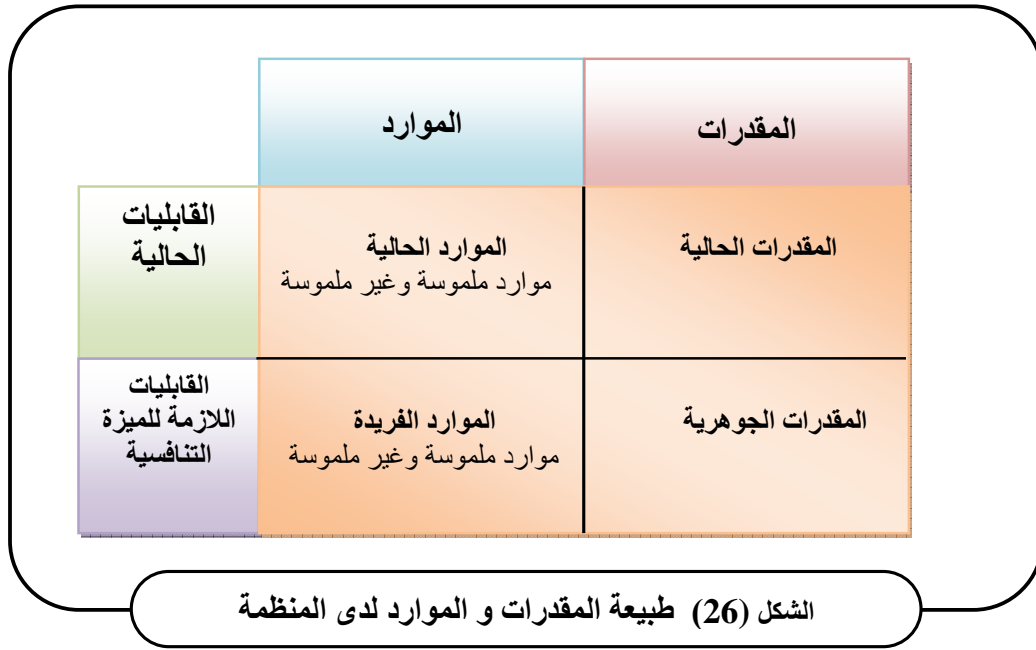
3 - المقدرات على أساس الإدارة Administration based Competencies
و تتعلق تلك المقدرات بالأنظمة الإدارية المستخدمة في المنظمة مثل استخدام نظم المعلومات الإدارية (MIS) المطورة داخل المنظمة و خصوصاً □ المبنية على تكنولوجيا المعلومات الحديثة او المعايير الادارية و المبنية من قبل المنظمة و نظم الاتصالات و ادارة الموارد البشرية و غيرها .

رابعاً - تحديد المقدرات الجوهرية Determining Core Competencies

وفقاً لـ (Hitt , et al) فان تحديد المقدرات الجوهرية يتم باستخدام أداتين أساسيتين لذلك فالأداة الاولى هي مقاييس المقدرات الجوهرية والتي تستخدمها المنظمات لتحديد مقدراتها الجوهرية وبالتالي تحقيق ميزتها التنافسية المستدامة اما الاداة الثانية فهي تحليل سلسلة القيمة (Value Chain) والتي تستخدمها المنظمات لاختيار المقدرات التي تخلق قيمة لها من اجل إدامتها والتركيز عليها (81 : Hitt et al , 2009) و سوف نتناول كل من الأداتين في تحديد المقدرات الجوهرية

1 - مقاييس المقدرات الجوهرية Core Competencies Criteria

ينبغي على المنظمات تحديد ما تمتلكه من مقدرات جوهرية لأجل الاعتماد عليها في بناء الميزة التنافسية و من خلال الشكل (26) يوضح (Johnson et al) ان للمنظمة موارد و قابليات مختلفة لكن ليست جميعها تحقق الميزة التنافسية فالميزة التنافسية تحتاج الى موارد فريدة غير متوفرة لدى المنافسين بالإضافة الى المقدرات الجوهرية و التي لا تمتلكها سوى المنظمة (Johnson et al , 2005 : 118)



Source : Johnson ,Garry : Kevan Scholes and Richard Whittington “ Exploring Corporate Strategy” 7th Edition, Person Education limited, England ,2005 , p 118

ولما كانت هذه المنظمات تمتلك من الموارد والقابليات والمقدرات الكم الهائل لذلك يصعب عليها ان تحدد وبدقة اين تكمن مقدراتها في ذلك الكم من الموارد و القابليات ثم هل هذه المقدرات فعلا جوهرية ام غير ذلك ؟ (weele , 2010 : 169) وللإجابة على مثل هذا السؤال يورد كتاب الادارة الاستراتيجية بدورهم مجموعة من المقاييس والتي تستخدمها المنظمات بدورها من اجل ان تحدد ما تمتلكه فعلا من المقدرات الجوهرية .

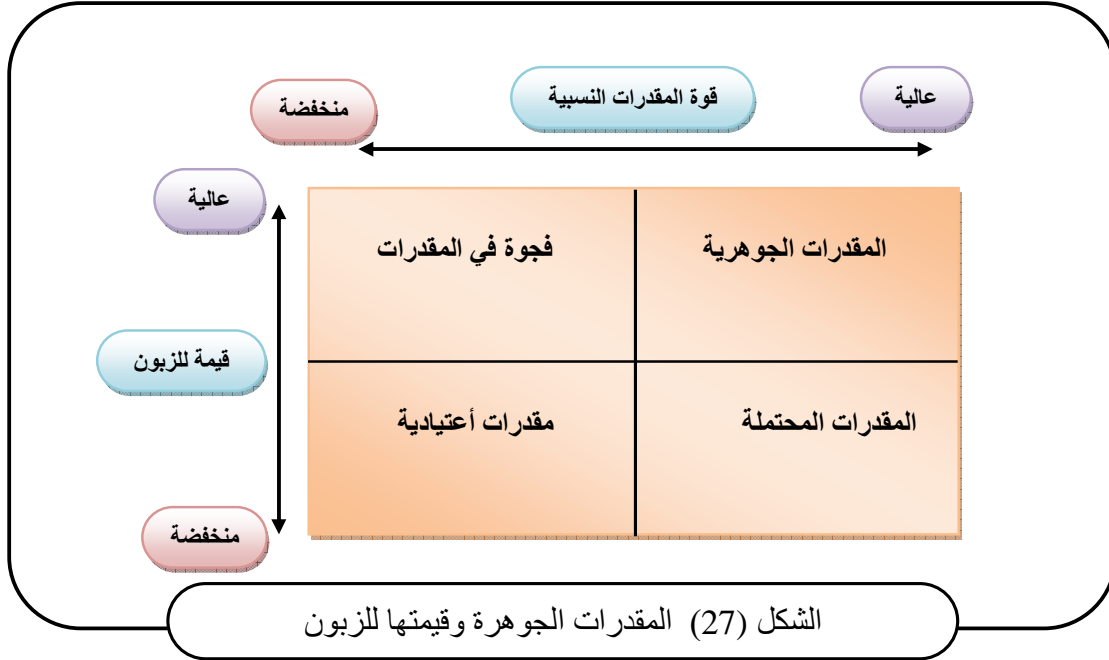
و بطبيعة الحال نجد ان هنالك اختلاف لدى الكتاب حول هذه المقاييس حيث ان البعض قدم ثلاثة مقاييس وآخرون قدموا اربعة او خمسة و حتى ثمانية ونحن بدورنا حاولنا ان نضمن كل ما حصلنا عليه من المقاييس التي و□لت الى احد عشر مقياسا بعد جمع كل وجهات النظر الممكنة لكتاب الادارة الاستراتيجية وكانت كالتالي .:

أ - قيمة (ثمينة) Valuable

ان القابليات القيمة تمكن المنظمة من استغلال الفرص و تجنب المخاطر المحيطة بها في البيئة الخارجية حيث ان استخدام القابليات بكفاءة لاستغلال الفرص يجعل المنظمة تخلق قيمة للزبائن مما يعطي هذه القابليات أهمية في تنفيذ الإستراتيجية و تحقيق الميزة التنافسية المستدامة ففي عهد مديرها التنفيذي (Jack Welch's) بنت (GE) مقدرات جوهرية قيمة في قطاع الخدمات المالية من خلال ما تمتلكه وما اكتسبته من مقدرات في الأعمال الجديدة التي دخلتها و

من اجل هذه المقدرات عملت (GE) على وضع الافراد المناسبين في المكان الصحيح لوظائفهم وبهذا اعتمد (Jack Welch's) على الموارد البشرية في خلق القيمة لزيائنه (Hitt et al 2007:82).

و يجد (Hussey) ان المقدرات تتجه لتكون جوهرية كلما زادت القيمة التي تقدمها للزبون والمنظمة و كما في الشكل (27) (Hussey,1998:188)



Source : Hussey, David “ Strategic management : From theory to implementation” 4th Edition,Buterworh- Heinemann,Reed Educational and Professional Publishing, Oxford,England,1998,p 188.

ب – نادرة Rare

اذا كان المنافسون الحاليون او المتحملون يمتلكون نفس الموارد القيمة التي تمتلكها المنظمة فسوف لن تكون مقدرات جوهرية لكون جميع المنظمات المتنافسة ستستغل هذه الموارد في إستراتيجيتها وبالتالي لن تحصل المنظمات على فائدة تنافسية منها ولكي تكون الموارد مقدرات جوهرية ومصدر للميزة التنافسية يجب ان تكون غير متوفرة لباقي المنظمات اي لا تمتلكها و بالتالي فأن هذا يضمن للمنظمة ان تكون مقدره جوهرية تنفرد بها عن باقي المنظمات في حالة حصولها على مثل هذه الموارد لكون الاستراتيجيات تتطلب مزيج من الموارد والقابليات لا تمتلكها باقي المنظمات المنافسة والا لن تستطيع ان تحقق الميزة التنافسية حتى لو كانت هذه الموارد قيمة (Valuable resources) (Dess et al,2007:95).

ج - غير قابلة للتقليد Non - Imitable

و يقصد في هذا المقياس ان المنافسين يجدون □ عوبة في تقليد ما تمتلكه المنظمة من المقدرات حيث ان المقدرات الجوهرية لو كانت موارد اعتيادية فمن السهولة ان تقلد و لكن لو كانت سلسلة من الانشطة والعمليات المترابطة والتي تستخدم من خلالها الموارد من اجل تحقيق الميزة التنافسية المستدامة ستكون □ عبة التقليد و من اجل ذلك يجب أن تمتاز بالتالي.

(Johnson et al , 2008 : 103 - 106)

1 – التعقيد Complexity

لأجل ان لا تقلد المقدرات يجب ان تمتاز بالتعقيد حيث ينبغي ان تكون سلسلة من العمليات المترابطة والمتكاملة والتي وتعمل سويا من اجل تقديم قيمة الزبون فمثلا مدير شركة (Plasco) يتحدث حول مصدر ميزتهم التنافسية كونه ينحصر في المرونة (Flexibility) والإبداع (Innovaion) فان الإبداع والمرونة وهي مجموعة من الانشطة والفعاليات المنفصلة تعمل سويا وبالتالي هذا يجعلها غير مفهومة بالنسبة للمنافسين حتى لو حاولوا تطبيق المرونة والابداع في أعمالهم كما في (Plasco)

2 – الثقافة و التاريخ Culture and History

في اغلب المنظمات تكون المقدرات كجزء من ثقافتها المنظمة على الرغم من ان بعض المدراء لا يدركون ذلك حتى لو كانت واضحة (Explicit) فالتكامل بين الفعاليات التنظيمية يكون □ بيعيا لان الأفراد يعرفون ما عليهم .

كما ان المقدرات الجوهرية تتطور مع الوقت وبطرق مختلفة داخل المنظمة وبالتالي من الصعب ان تقلد وهذا يسمى احيانا باستقلالية المسار (path dependency) على افتراض ان المقدرات لو □ ورت في المنظمة ولفترة □ ويلة سيكون من الصعب تقليدها .

3 – غموض المسبب Casual ambiguity

سبب آخر لصعوبة تقليد المقدرات هو عدم فهم المنافسين للعلاقة والأثر الخاص بالمقدرات الجوهرية في دعم الميزة التنافسية مما يسود حالة عدم الثقة لديهم في محاولة تقليد المقدرات الجوهرية و يتأتى الغموض هنا من ناحيتين أساسيتين هما .

أ – غموض الخصائص (Characteristics ambiguity) .

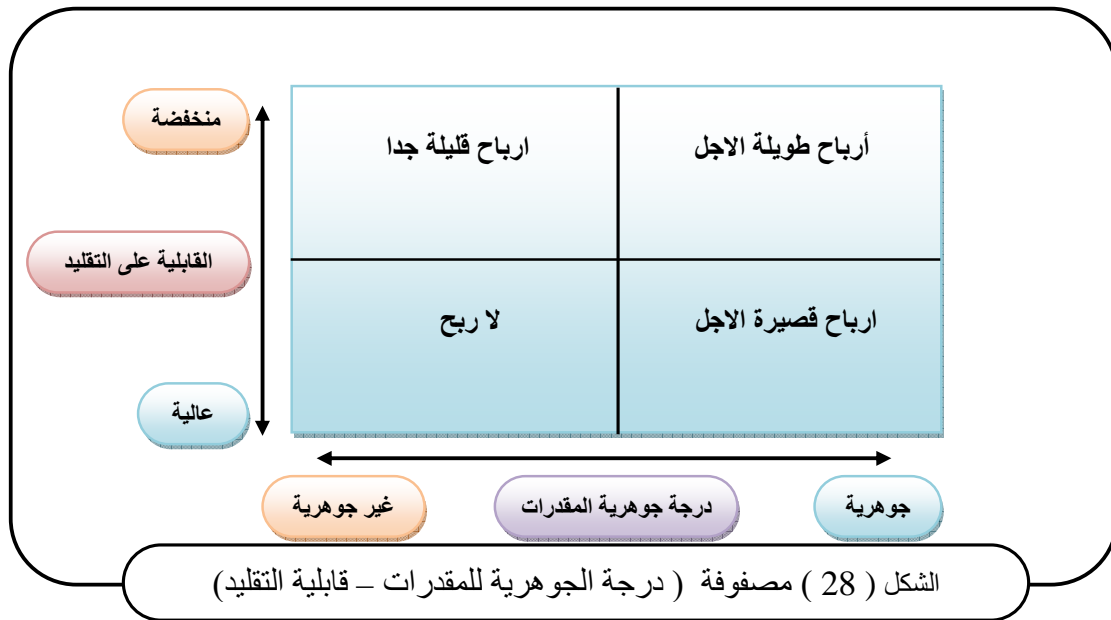
الغموض الناجم عن غموض خصائص المقدرات الجوهرية و □ عوبة فهم ما تمتاز به.

ب – غموض الرابط (Linkage ambiguity) .

عدم القدرة على فهم الروابط فيما بين العمليات والانشطة والموارد التي تؤدي الى تحقيق

الميزة التنافسية .

كما ويجد (Trott) ان عدم وجود امكانية تقليد المقدرات الجوهرية يرتبط بشكل كبير ببربحية المنظمة في الامد البعيد حيث حققت شركة (Honda) ارباح كبيرة و لمدة (50) سنة نتيجة خبرتها في انتاج المحركات ذات الاداء العالي و التي لم يستطع منافسيها في باقي الشركات من تقليد محركاتها . و هنالك أمثلة أخرى لهذه الحالة تتمثل في شركة (Intel) المختصة بصناعة معالجات الحواسيب و كذلك شركة (Coca Cola) التي مازالت تحقق ارباحا عالية لقدرتها على انتاج مشروبات غازية متميزة منذ فترة زمنية ليست بالقصيرة وهذا ما نلاحظه في مصفوفة (Trott) المسماة بمصفوفة (درجة الجوهرية للمقدرات – قابلية التقليد) و التي تتضح كما في الشكل (28) . (Trott,2005 : 186)



Source: Trott, Paul “Innovation Management and New Product Development “3rd Edition, Pearson Education Limited,England,2005,p186

د – غير قابلة للتبديل (Non-Substitutability).

من اجل الحفاظ على الميزة التنافسية للمنظمة يجب ان تمتاز المقدرات الجوهرية التي تعتمد عليها الميزة بكونها غير قابلة للتبديل وهذا يشابه الى حد كبير مخرجات السلع البديلة في نموذج (Porter) للقوى الخمس حيث ان مخرجات المقدرات الجوهرية هنا تكون في احتمالية ان يقوم المنافسون بأيجاد مقدرات جوهرية تعطى نفس الفوائد التي تقدمها المقدرات الجوهرية لدى المنظمة وبالتالي خسارة الميزة التنافسية (Carpenter and Sanders, 2009 : 82 – 83).

هـ – قابلية الاستغلال Exploitability

ان التحكم في الموارد مهم و لكن ذلك غير كافي لتكون مقدرات جوهرية وإنما يجب على المنظمة ان تكون قادرة على استغلالها والحصول على المنافع المتأتية منها و وفق هذا المعيار يكون السؤال واسع و لكن القصد هنا عن امكانية المنظمة في تحقيق قيمة أكثر من القيمة التي تنتجها الموارد نفسها وهذا يتعلق بكفاءة العمليات لدى المنظمة والتي بدونها لا يمكن للمنظمة من الحصول على منافع كثيرة حتى لو تحققت (الاربعة مقاييس السابقة) فالموارد والقابليات القيمة متوفرة لدى باقي المنظمات والتي تعطيها ميزة تنافسية و لكن ليست كل منظمة فالمنظمات القادرة على استغلال مواردها بصورة □ حيحة في استراتيجيتها هي التي ستحصل على الميزة التنافسية على العكس من تلك التي تمتلك الموارد والقابليات و التي لا تستطيع استغلالها فهي بذلك لاتقدر على ان تحصل على ميزة تنافسية مالم تستخدمها بطريقة فعالة ومثالية ومثالها شركة (Novell) الأمريكية لصناعة شبكات الحواسيب عندما انخفضت قابليتها في المنافسة وبعد تبديل المدير التنفيذي جاء المدير الجديد ليحدد ان المشكلة ليست في عدم توفر الموارد والقابليات ولكن المشكلة تكمن في عدم وجود □ ريقة لاستغلالها بصورة مثلى. (Carpenter and Sanders,2009 : 83 – 84)

و – منظمة Organized

ان السؤال الذي يكمن هنا هو في هل ان المنظمة منظمة بصورة جيدة لكي تحصل على افضل واقصى استخدام وفائدة من مواردها و قابليتها و كذلك الموارد يجب ان تكون منظمة و متكاملة مع باقي موارد و عمليات المنظمة من اجل تحقيق أفضل أداء مبتغى منها (Barney and Hesterly,2010:81)

ز – الثبات (البقاء) (Durability).

ان الموارد التي تكون بطيئة في الاندثار تكون اكثر قيمة مقارنة بنظيرتها سريعة الاندثار فالموارد الملموسة مثل البضائع وراس المال ممكن ان تستهلك بسرعة مقارنة بالموارد الاخرى غير الملموسة مثل العلامة التجارية التي تاخذ وقت □ ويل لكي تفقد قيمتها ومثالها العلامة التجارية لشركة كوكا كولا التي مازالت محافظة على سمعتها وبقائها بينما نجد ان تقنيات الحواسيب ذات اندثار سريع بسبب التطور الملحوظ في تكنولوجيا الحواسيب ولذلك فان مع المنافسة العالية في القرن الواحد والعشرين نجد ان المقدرات الجوهرية وبالتالي الميزة التنافسية تتعرض للتلاشي بسرعة في ضل هذه المنافسة مما يحتم تواجد معيار الثبات في قيمة الموارد و القابليات كمتطلب ضروري وأساسي وبالتالي يرى البعض ان ميزة الثبات في المقدرات

الجوهرية تعد مهمة في تحقيق الميزة التنافسية المستدامة لغرض بقاء المنظمة (Pearce and Robinson, 2003 : 130)

ح - الديناميكية (Dynamic).

في ظل المنافسة العالية أ□بح من الصعب المحافظة على الميزة التنافسية نتيجة لتغير الظروف والقوى في البيئة مما يحتم على مصدر الميزة التنافسية (المقدرات الجوهرية) ان تمتاز بالديناميكية اي ان تكون مرنة ومتجددة وقابلة للتغير من اجل التكيف مع حاجات الزبائن والتغيرات المتصاعدة في البيئة حيث ان عملية التكيف تبني على أساس تلك القابليات التي تمتلكها المنظمة والتي تمتاز بكونها قابليات ديناميكية وكما وضحها (David Teece) في سلسلة دراسات اكااديمية مع تقديم أدلة على أهميتها للمنظمة في مثل هذه الظروف (Johnson et al , 2005 : 132).

ط - قابلية التوسع Extensibility

ان المقدرات الجوهرية تمكن المنظمة من الزيادة والتوسع في الو□ول الى منتجات واسواق جديدة وبقال (Hamel and Prahalad, 1994) حيث إن المقدرات تكون فعلا جوهرية عندما تكون الاساس للدخول الى اسواق منتجات جديدة كما أكدا على إن المقدرات الجوهرية يجب ان تكون وسيلة للو□ول الى مجالات و منتجات و عمليات جديدة و لذلك نجد إن جزء من عملية ادارة المقدرات الجوهرية تكمن في محاولة ايجاد مفاهيم جديدة و مجالات مشتقة من المقدرات الجوهرية (Morden , 2007 : 434)

ك - غير قابلة للنقل Non Transferable

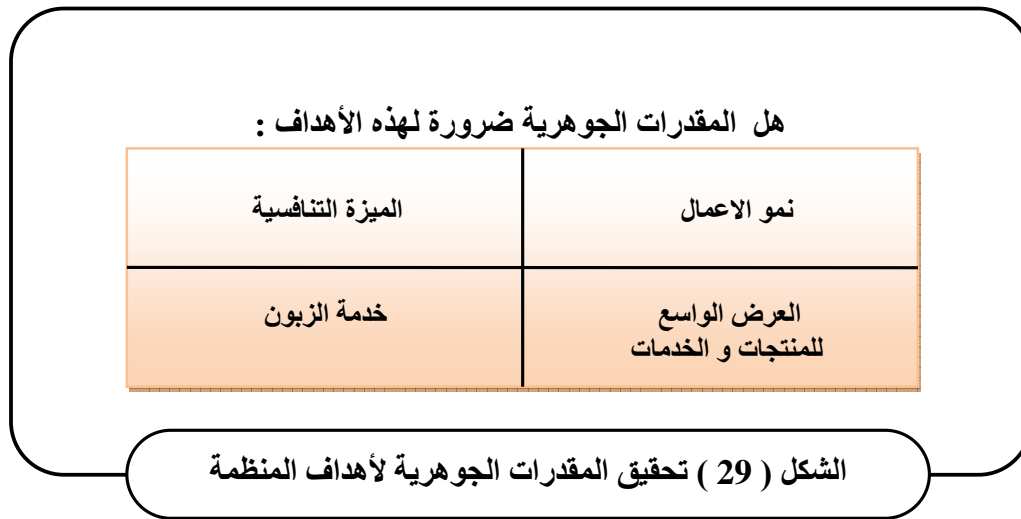
عندما تكون الموارد غير قابلة للنقل و في حالة كونها قيمة و غير قابلة للتقليد و نادرة فأنها ستكون الميزة التنافسية المستدامة لكون المنظمات الاخرى غير قادرة على الحصول عليها و هذا يدفعها الى عقد تحالفات او شراكات مع المنظمات المالكة للمقدرات الجوهرية مع احتفاظ الاخيرة بمقدراتها الجوهرية (Maier et al , 2009 : 13)

ل - قابلة للاقتناء Appropriability

إن عوائد المقدرات الجوهرية يجب ان تعود للمنظمة تحديدا و ليس لغيرها على الرغم من تعرضها الى المساومة (Barging) من قبل الشركاء في الاعمال من المجهزين و الزبائن و غيرهم الا ان الجزء الاكبر يجب ان يكون من نصيب المنظمة لأن ملكية المقدرات تعود للمنظمة و مثال ذلك شركة (Disney) عندما اشترت حقوق (Mickey Mouse) إذ كانت عوائد الاخيرة تعود كليا الى شركة (Disney) اما في باقي الشركات في نفس الصناعة (□ناعاة

الافلام) فأن الجزء الاكبر من عوائدها كان يذهب للمخرجين و الممثلين (Pearce and (Robinson , 2000:197 -198 .

ان المعايير سابقة الذكر اعتمد الكتاب فيها على تحقيق الميزة التنافسية المستدامة كمييار
لاعتبار الموارد و القابليات كمقدرات جوهرية من وجهة نظرهم و لكن قدم (Cohen and
Roussel) وجهة نظر تعتبر مكملة نوعا ما لسابقهم من الكتاب عندما ذكروا ان المقدرات لكي
تكون جوهرية يجب ان لا تقتصر على تحقيق الميزة التنافسية و حسب وإنما تحقق الأهداف
الإستراتيجية للمنظمة الى جانب الميزة التنافسية و المتمثلة في نمو الاعمال و خدمة الزبون و
العرض الواسع للخدمات و المنتجات وان تحقيق المنظمة لهذه الاهداف يؤكد امتلاكها لمقدرات
جوهرية فاعلة و نشطة و قد وضحا ذلك من خلال الشكل (29) (Cohen and Roussel,)
(2005: 120 -121



Source: Cohen, Shoshannah and Joseph Roussel “ Strategic Supply Chain Management : the Five disciplines for top Performance” 1st Edition, McGraw – Hill Companies , Inc , New York, 2005 , P 121

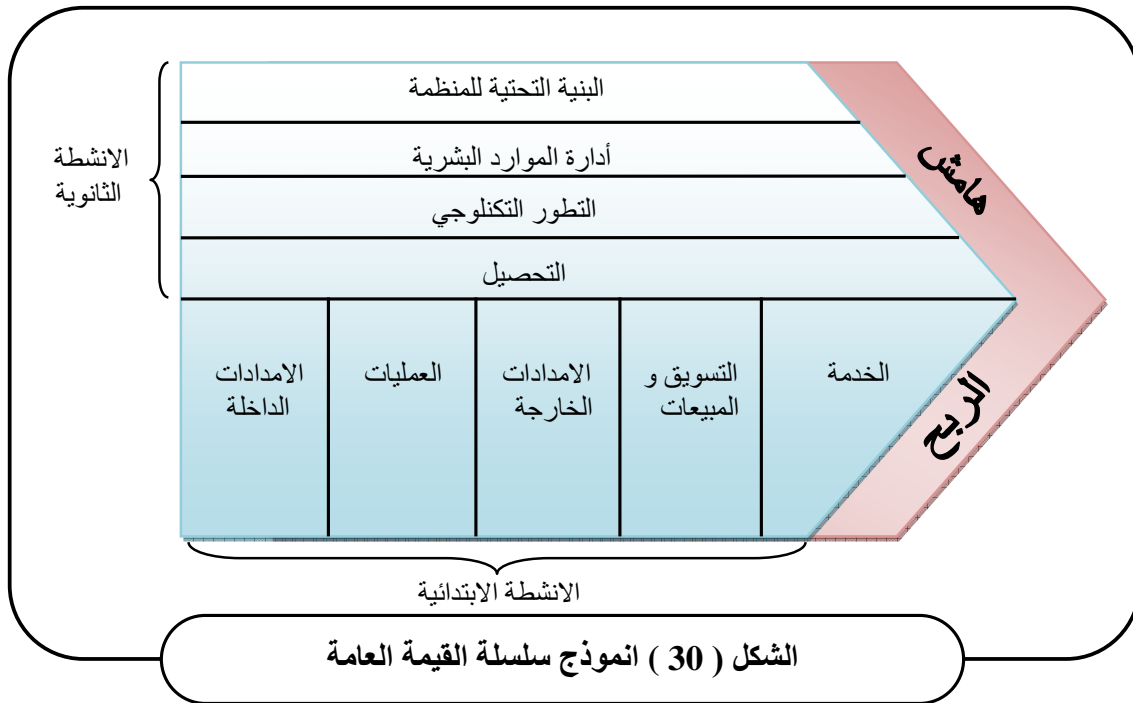
اما (Broring) فقد اكد ان المقدرات تكون جوهرية للمنظمة متى ما أبحث المنظمة
متميزة استراتيجيا عن باقي منافسيها بالاعتماد عليها كأساس في عملها (: Broring ,2005)
(99) .

2 – سلسلة القيمة Value Chain

يعتبر تحليل سلسلة القيمة الأداة الثانية الأساسية في عملية تحديد المقدرات الجوهرية وبقال (Hitt et al) حيث يمكن تحليل سلسلة القيمة للمنظمة من خلال معرفة الأنشطة التي تضيف قيمة من تلك التي لا تضيفها و كذلك موقف الكلفة في ظل أنشطة المنظمة الأساسية حيث ان تحديد الأنشطة التي تضيف و تعزز القيمة يوجب على المنظمة تطويرها و المحافظة عليها لكونها تعتبر مقدرات تمكن المنظمة من تحقيق الميزة التنافسية (Hitt et al ,2007 :85)

و عرف (Wheelen and Hunger) سلسلة القيمة على انها مجموعة مترابطة من الأنشطة الخالقة للقيمة و التي تبدأ من المواد الأولية القادمة من المجهزين الى سلسلة من الأنشطة المضافة للقيمة و المتضمنة الإنتاج و التسويق و □ولا الى التوزيع و أخيرا إلى يد المستهلك النهائي (Wheelen and Hunger , 2010 : 191)

و تنقسم سلسلة القيمة بدورها الى قسمين فالقسم الأول يتمثل بالأنشطة الابتدائية (الرئيسية) Primary activities و القسم الثاني يتمثل بالأنشطة الثانوية (الساندة) Support activities و كما موضح في الشكل (30)



Source: Porter, Michael E , “ Competitive Advantage : Creating and Sustaining Superior Performance” 1st Edition, The Free Press, New York ,USA,1985, p37

اما مكونات الأنشطة الابتدائية و الثانوية فتكون كالآتي : (Thompson and Martin ,2005)
(255)

1 – الأنشطة الابتدائية (الرئيسية) Primary activities

و التي تتكون بدورها من الأنشطة التالية : -

أ – الإمدادات الداخلة Inbound Logistics : و التي تتضمن الأنشطة المتعلقة باستلام و
خزن و توزيع المواد الأولية و انظمة النقل الداخلي .

ب – العمليات Operations : و هي عمليات تحويل المدخلات الى منتجات او خدمات تامة و
تتكون من عمليات المعالجة و التجميع و التعبئة .

ج – الإمدادات الخارجة Outbound logistics : و تشمل أنشطة توزيع المنتجات و الخدمات
النهائية .

د – التسويق و المبيعات Marketing and Sales : و يقصد بها كل ما يتعلق بانشطة الإعلان
و الدعاية و التسعير

هـ - الخدمة Service : و يقصد بالخدمة ما يرافق المنتج من خدمات إضافية تقدمها المنظمة
مثل خدمات التنصيب و التصليح و الضمان و التدريب على استخدام المنتج.

2 – الأنشطة الثانوية (الساندة) support activities : و التي تتكون بدورها من مجموعة من
الأنشطة الساندة للأنشطة الابتدائية و التي هي :

أ – التحصيل Procurement

و هي عمليات او وظائف متعلقة بشراء أي مدخلات تدخل في سلسلة القيمة و الحصول عليها و
قد تتخذ هذه العمليات أحياناً شكل سياسات او اجراءات تتخذ من قبل المدراء و المهندسين
باعتبارهم من يمتلك الخبرة فيما تحتاج المنظمة شرائه .

ب – التطور التكنولوجي Technology development

تعرف التكنولوجيا هنا بمفهومها الواسع و المتضمن (يعرف – كيف) (Know – how) و
البحث و التطوير و تصميم المنتج و تحسين العمليات و تكنولوجيا المعلومات.

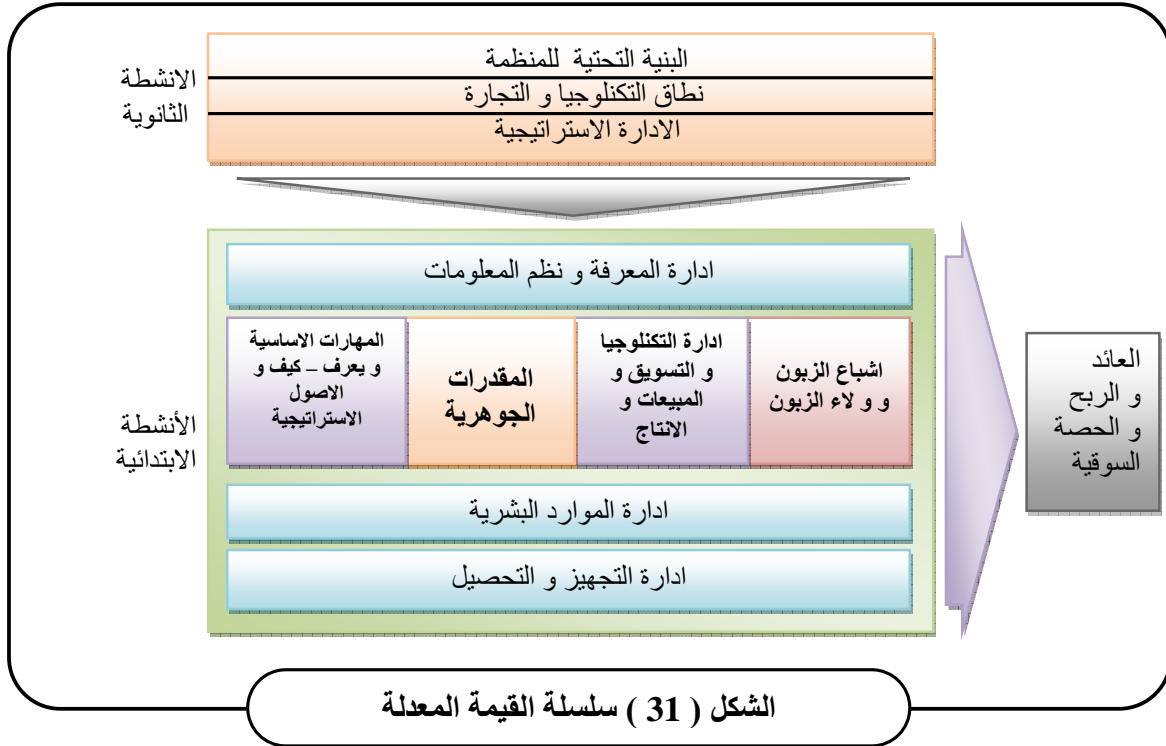
ج – إدارة الموارد البشرية Human resource management

و تتضمن جميع الأنشطة المتعلقة بالتوظيف و التدريب و التطوير و مكافئات الأفراد داخل
المنظمة

د – البنية التحتية للمنظمة The organization's structure

و المتضمنة هيكل المنظمة و التخطيط و الرقابة المالية و إدارة الجودة و المصممة لدعم كل
مكونات و أنشطة سلسلة القيمة.

يسمى النموذج السابق لسلسلة القيمة بنموذج سلسلة القيمة العامة (Generic Value Chain) لـ (Porter,1985) لكونه مخطط افتراضي عام يشمل ويتعلق مع جميع الصناعات إلا أن لـ (Macmillan and Tampoe) رأي آخر في التعامل مع نموذج سلسلة القيمة فمع التغيرات الكبيرة التي رأت على بيئة الأعمال في كافة الصعد بالإضافة الى السمات الخاصة التي تمتاز بها بعض المنظمات نجد ان سلسلة القيمة قد خضعت لبعض التعديلات لجعلها أكثر تكيفا مع ناعات معينة و أعطائها مرونة عالية للتطبيق في الأعمال المختلفة و حدث ذلك عندما أشار (Martin , 1995) الى أهمية تكنولوجيا المعلومات في ربط أنشطة سلسلة القيمة و أدخل نظم المعلومات باعتبار جميع المنظمات اليوم تعتمد بشكل كبير على تحصيل المعلومات و تبادلها داخل المنظمة و يضيف (Macmillan and Tampoe) إن إضافة إدارة المعرفة و إدارة الأفراد (إدارة الموارد البشرية) لسلسلة القيمة يعد أمرا مهما لكونهما أنشطة تؤدي إلى زيادة التكاملية و في نهاية المطاف وجدا إن من الضروري اعتماد تحليل سلسلة القيمة على اساس المقدرات الجوهرية (Core Competencies) باعتباره نموذجا معدل لنموذج (Porter,1985) التقليدي كما يعكس تعديلات (Martin , 1995) و (Macmillan and Tampoe,2000:119). (الشكل (31) .



Source: Macmillan , Hugh and Mahen Tampoe “ Strategic Management “ 1st Edition, Oxford university press , UK, 2000, p 120

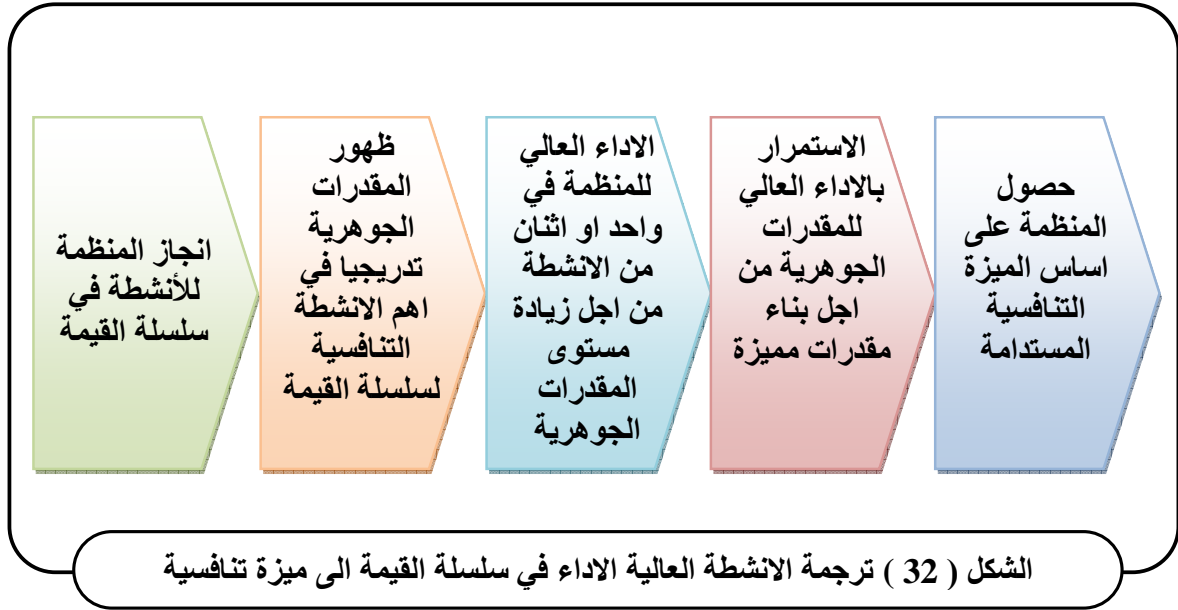
و وفقا لـ (Wheleen and hunger) فإن المنظمات بعدما تقوم بعملية تحديد أنشطة سلسلة القيمة فإن عليها ان تحلل سلسلة القيمة من اجل معرفة منق القوة و الضعف لديها لذلك عليها اجراء الخطوات التالية لتحليل سلسلة القيمة (Wheleen and hunger , 2008 : 113 - 114) :

1 – تفحص سلسلة القيمة الخاص بكل خط انتاجي من خطوط انتاج المنتجات او الخدمات لغرض تحديد أي الأنشطة فيها تعد مراكز قوة (مقدرات جوهرية) و اي منها مراكز ضعف و هل تعطي مراكز القوى للمنظمة ميزة تنافسية.

2 – تفحص الروابط بين الأنشطة داخل سلسلة القيمة الواحدة والروابط هنا تعني التوافق بين الطريقة التي ينجز فيها نشاط معين و اداء الكلفة في نشاط اخر من اجل البحث عن تحقيق ميزة تنافسية و مثال ذلك ان استخدام العاملين لغرض التحقق من ان المنتجات الخارجة من الخط الانتاجي سليمة 100% قد يزيد من التكاليف و لكن هذه الزيادة ستكون اقل مما لو استخدمت المنظمة فرق لإعادة ايانة المنتجات المباعة.

3 – تفحص التداؤبية المحتملة ما بين سلاسل القيمة للخطوط الانتاجية المختلفة إذ ان لكل نشاط مساهمة معينة في تحقيق اقتصاديات الحجم و لكن البعض لا يستطيع تحقيق اقتصاديات الحجم في نشاط معين مثل التسويق او خطوط الإنتاج لذلك تلجأ المنظمة هنا الى استخدام ما تمتلكه من سلاسل القيمة لخطوط الإنتاج الأخرى من قنوات توزيع منتجات او خطوط إنتاجها على سبيل المشاركة و الذي يسمى بالإنتاج المشترك (Joint production) الذي يوفر للمنظمة ما يسمى باقتصاديات السعة (Economics of scope) حيث ينجم عنه تقليل كلفة بنسبة أقل مما لو عملت خطوط الإنتاج بشكل منفصل .

أما (Thompson et al) فيجد ان المنظمة بعد ان تحدد اي الأنشطة تضيف قيمة في سلسلة القيمة و التي تعد نقا قوة لها (مقدرات جوهرية) فإن عليها ان تستغل قابليتها و خبراتها في بناء و تدعيم مقدراتها الجوهرية لجعلها مقدرات مميزة و التي تعد مرحلة متقدمة من المقدرات الجوهرية و بدورها تقود إلى الميزة التنافسية و يتم ذلك عبر مجموعة من الخطوات يوضحها الشكل (32) (Thompson et al , 2004 : 99 - 100)



Source: Thompson ,Arthur A ; John E. Gamble and A .J .Strickland ,”Strategy :Core concepts , Analytical Toots,Readings”1st Edition, McGraw-Hill Companies, Inc, new York ,USA,2004

خامسا - ادارة المقدرات الجوهرية Core Competencies Management

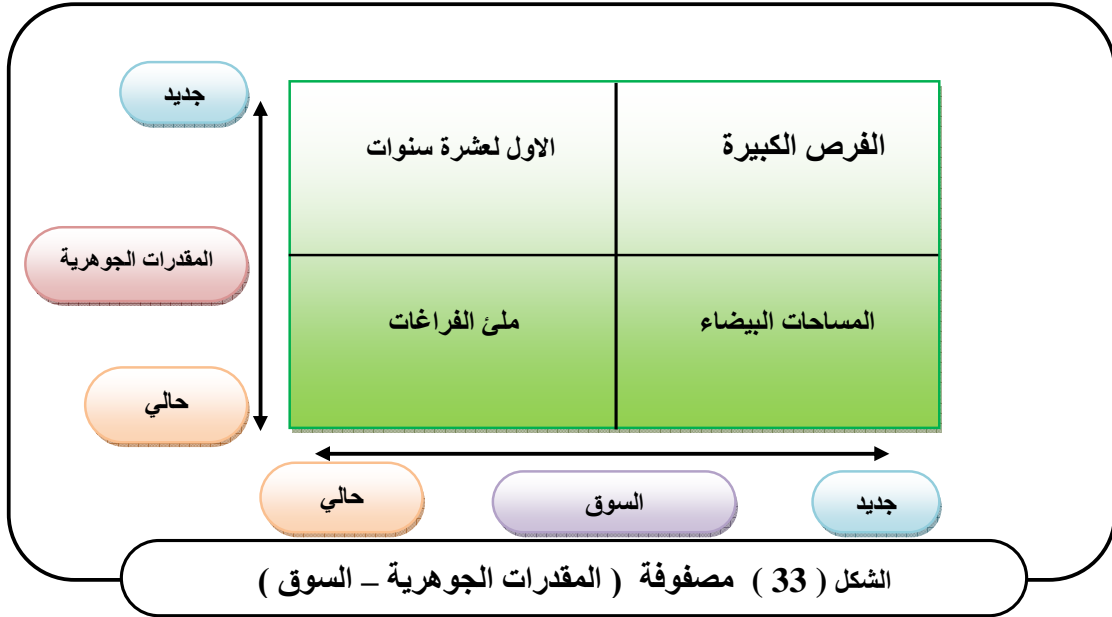
تحاول العديد من المنظمات اليوم ان تكون مبدعة و مبتكرة الا ان عدد قليل منها ما يستطيع النجاح في الاعتماد على الابداع و الابتكار كمقدرات جوهرية فالعديد من الكتاب الذين تناولو موضوع المقدرات الجوهرية و دورها الاساسي في خلق القيمة لفترة ويلة حددوا كيفية التعامل مع المقدرات الجوهرية و ادارتها بالطريقة التي تعزز اداء المنظمة : (Snyder and Duarte , 2003 : 7 – 8) و لذلك نجد ان (Hamel and Prahalad) قد وضعا خمسة مهام ادارية اساسية لأدارة المقدرات الجوهرية في المنظمة و جعلها فاعلة و مؤثرة و هي كالتالي : - (Hamel and Parhalad , 1994 : 224 – 236)

1 – تحديد المقدرات الجوهرية Identifying core competencies

على قادة المنظمة ان يحددوا المقدرات الجوهرية بصورة دقيقة و عميقة مع تشارك الرأي حول الفوائد الجوهرية المتوخات منها لصالح المنظمة و ذلك من خلال تقدير مطابقة كل مقدرة مع معايير و مقاييس المقدرات الجوهرية المتمثلة في القيمة و عوبة التقليد و الندرة و غيرها من المقاييس سابقة الذكر .

2 – وضع اجندة لاكتساب المقدرات الجوهرية Establishing the core competencies Acquisition Agenda

في هذه المهمة يتوجب على القادة في المنظمة وضع الخطط اللازمة لاكتساب المقدرات الجوهرية و معرفة كيفية قيام المقدرات الحالية او الجديدة بتدعيم موقف المنظمة التنافسي في الاسواق الحالية و المستقبلية و بالتالي معرفة الاماكن التي تدعم المقدرات الجوهرية الحالية و الاماكن التي تحتاج المنظمة فيها الى بناء مقدرات جوهرية جديدة و المناق التي لا تدعم موقف المنظمة و يتضح ذلك من خلال مصفوفة (المقدرات الجوهرية – السوق) و كما في الشكل



Source: Hamel ,Gary and C .K . Prahalad, “Competing for the Future “ 1st Edition,Harverd Business School Press ,Boston,Massachusets,USA ,1994 ,p227

و نلاحظ من خلال المصفوفة التالية اربعة حالات هي : -
 أ – ملئ الفراغات Full in the blanks : في هذا الموقف تحاول المنظمة استخدام ما تمتلكه من محفظة مقدرات و منتجات او خدمات من اجل تدعيم موقفها في سوق منتجاتها الحالي اما التسمية فهي تعني محاولة المنظمة البحث عن الفراغات و الاماكن الشاغرة في السوق الحالي و ملئها بما تمتلكها من مقدرات حاليا .

ب – الأول لمدة عشر سنوات Premier Plus 10 : في هذا الموقف تحاول المنظمة معرفة المقدرات الجديدة الواجب بنائها مستقبلاً للبقاء في □دارة مزودي المنتجات و الخدمات في السوق المالية لمدة (عشر سنوات) القادمة على الأقل .

ج – المساحات البيضاء White Spaces : سميت هذه الحالة بالمساحات البيضاء لكون المقدرات الجوهرية الحالية لا تغطي كافة متطلبات الاسواق الجديدة ومن هنا كان على المنظمة زيادة استغلال المقدرات الجوهرية الحالية لغرض سد هذه المساحات غير المستغلة في الأسواق الجديدة .

د – الفرص الكبيرة : Mega opportunities : هنا يكون هدف الادارة في المنظمة بناء مقدرات الجوهرية الجديدة وفق الفرص المتاحة في السوق الجديدة التي تكون من وجهة نظرهم مضمينة و جذابة و يتوقعون تعزيز موقف المنظمة من خلالها .

3 – بناء المقدرات الجوهرية الجديدة Building new core competencies

قد تحتاج المقدرات في بنائها الى خمس او عشر سنوات لا بل اكثر من ذلك احيانا و لذلك فهذا يتطلب ثبات فريق الإدارة في منا □بهم لفترة معينة خصوصاً □هؤلاء الذين لديهم معرفة أي المقدرات الجوهرية مهمة للمنظمة و التي ينبغي بنائها .

4 – استخدام المقدرات الجوهرية Deploying core competencies

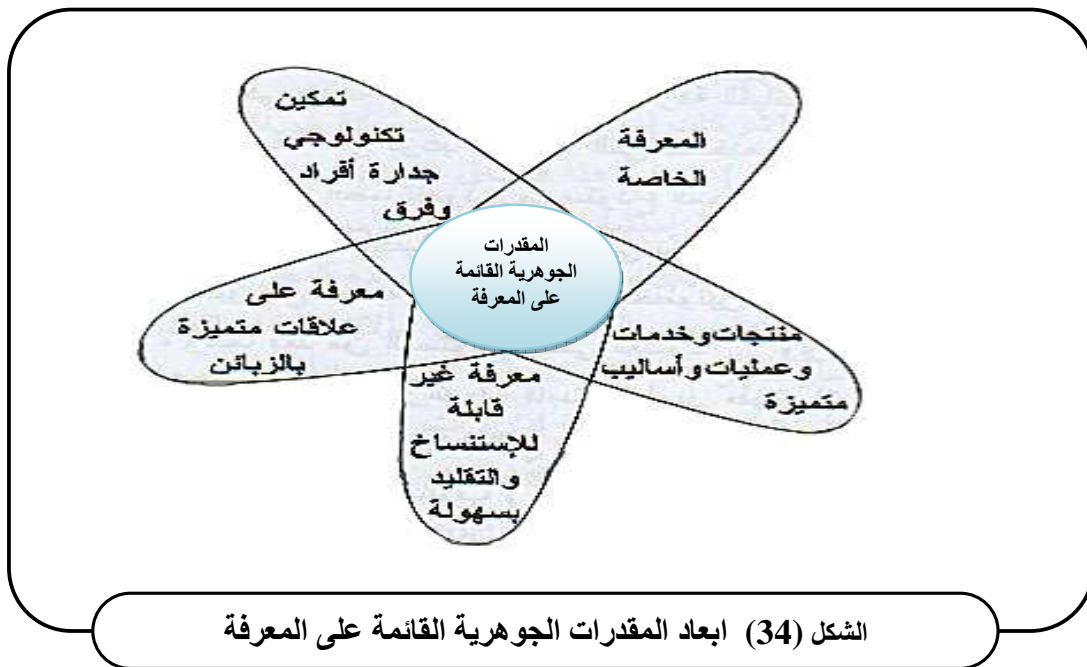
اعادة نشر المقدرات الجوهرية في المنظمة و توزيعها في كافة المستويات من اجل ان تأخذ دورها حيث ان هذا يختلف من منظمة الى اخرى و بحسب نظرة الإدارة إلى المقدرات الجوهرية فبعض الادارات توظف المقدرات الجوهرية بشكل اكثر فاعلية من الاخرى و هذا يرفع من كفاءة عمل المنظمة داخليا .

5 – حماية المقدرات الجوهرية و الدفاع Protecting and Defending Core competencies

ان الإدارة مسئولة عن المقدرات الجوهرية و بالتالي ينبغي عليها ان تدافع عنها و تحميها □ول الوقت ذلك لكونها معرضة للضياع بعدة □رق منها النقص في التمويل او خسارة فوائدها او تفككها و إزالتها من المنظمة و لذلك فالموا □لة في ادامتها يعد جزء من المظاهرة الاستراتيجية اللازمة للحفاظ عليها .

سادسا - المقدرات الجوهرية على اساس المعرفة Core Competencies Based on Knowledge

يرى (Haskisson et al) ان تبني القابليات على تطوير و تبادل و الحصول على المعرفة من خلال رأس المال البشري أمر مهم جدا في المنظمة لكون المعرفة أرضية لفعاليات المنظمة و ان اساس العديد من القابليات يكمن في المهارة و المعرفة لدى موظفي المنظمة و خبراتهم الوظيفية حيث تلجا المنظمات الى تطوير قابليات العاملين فيها من اجل الحفاظ على الميزة التنافسية او استخدامها عن ريق التعليم و التدريب و خصوصا الابداع و يرى قادة الاعمال في العالم ان جذور الميزة التنافسية تتأتى من العديد من مكونات المنظمة و التي تعد المعرفة أحداها (105 : 2008, Haskisson et al) و لذلك نجد ان (نجم) يورد مفهوم المقدرات على اساس المعرفة حيث من خلالها ركز على دور المعرفة الكبير في بناء المقدرات الجوهرية للمنظمة كما في الشكل (34) . (نجم , 2008 : 161)



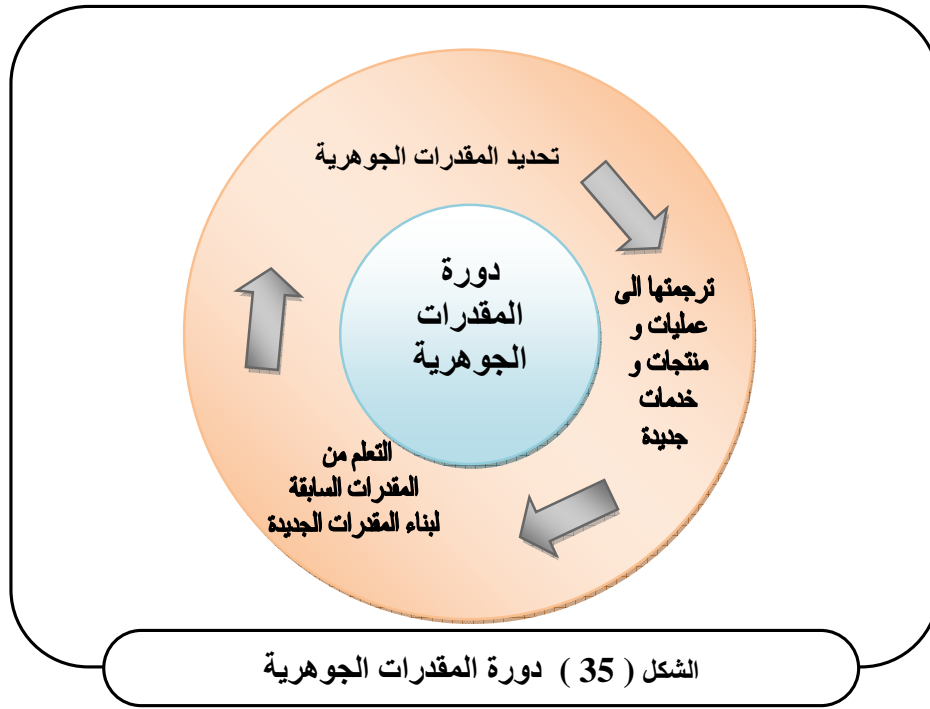
كبحر المصدر : نجم ، نجم عبود " ادارة المعرفة : المفاهيم و الاستراتيجيات و العمليات " الطبعة الثانية، مؤسسة الوراق للنشر و التوزيع ، عمان ، الاردن ، 2008، ص 161

سابعا - دورة المقدرات الجوهرية Core Competencies Cycle

من خلال المواضيع السابقة و تحديدا مقاييس المقدرات الجوهرية و التي بينت ان المقدرات الجوهرية في المنظمة تتسم بالديمومة و الحركية (Dynamic) و هذا ما دفع (Tidd)

الى تقديم ما يسمى بـ (دورة المقدرات الجوهرية) و التي ترتبط بثلاثة مفاهيم هي تحديد المقدرات و الإبداع و التعلم .

فيجب على المنظمة ان تحدد مقدراتها الجوهرية من خلال دراسة مكامن تواجدها و بيعتها و من ثم تستخدم الابداع عن طريق استخدام قابلياتها في تحويل هذه المقدرات إلى عمليات و منتجات و خدمات جديدة و التي بدورها تقود الى النجاح و من ثم التعلم من العملية السابقة من اجل استخدامها كأسلوب تغذية عكسية لتطوير مقدراتها الحالية و يبين الشكل (35) دورة المقدرات الجوهرية للمنظمة وفقا لمفهوم (Tidd). (Tidd,2006 : 7)



Source: Tidd , Joe “ From Knowledge Management To Strategic Competence” 1st Edition , Imperical College Press ,London,UK, 2006, p7

ثامنا - طرق تطوير واكتساب المقدرات الجوهرية Core Competencies

Developing and Acquisition Methods

في ظل هذا العدد من المنظمات التي تعمل في بيئة الاعمال اليوم نجد ان كل هذه المنظمات تمتلك الكثير من الموارد و القابليات و لكن ليست جميعها تمتلك المقدرات فبعض المنظمات بالكاد تمتلك المقدرات اللازمة لبقائها و البعض الاخر يمتلك مقدرات تميزه عن الآخرين و لما كانت المقدرات اساس الميزة التنافسية اللازمة لبقاء المنظمة فما الذي تصنعه المنظمات التي لا

تمتلك المقدرات ؟ او تلك التي تمتلك مقدرات دون المطلوب؟ و للإجابة على هذا السؤال نجد ان (Coyne et al) قد وضحو ذلك في عدة مداخل و هي :- (49 : 1997 , Coyne et al) (52)

1 – التطوير Evolution : في هذا المدخل يتم تطوير المقدرات الجوهرية للمنظمة من خلال إدخال تعديلات على أسلوب سير العمل في المنظمة و برامجها الداخلية و معاييرها في العمل و الإنتاج و غيرها من الأساليب الأخرى دون اللجوء الى تغيير العاملين فيها لمواقعهم .

2 – التركيز (الاحتضان) Incubation : هنا يكون اساس عمل المدخل في قيام ادارة المنظمة بتكوين فريق خاص من العاملين الذين يقومون بدورهم بتطوير مقدرات المنظمة في مدة من (2 – 3) سنوات في نشأ □ معين و من ثم تناقلها في باقي إرجاء المنظمة .

3 – الاكتساب Acquisition : في هذا المدخل يعمل مدراء المنظمة على تحديد ما يحتاجونه لبناء مقدراتهم من مهارات و قابليات معينة حيث بعد تحليلها و تحديدها يلجئون الى محاولة اكتسابها عن □ ريق اكتساب منظمة تمتلكها او الاندماج معها او التحالف و يستخدم هذا المدخل عند عدم توفر الوقت لتطوير المقدرات المتوفرة لديها احيانا .

اما (Wheleen and hunger) فأنهما يوضحان □ رق تطوير و اكتساب المقدرات الجوهرية بواسطة الأساليب التالية : - (107 : 2006 , Wheleen and hunger)

1 – من خلال الحصول على الأ □ ول القيمة مثل براءة الاختراع و التي تعتبر ملك المنظمة و مثالها شركة (Xerox) عندما □ ورت منتجاتها عن □ ريق براءة اختراع أجهزة الاستنساخ .

2 – الحصول عليها من جهات أخرى مثل شركة (Whirlpool) عندما حصلت على شبكة توزيع عالمية عن □ ريق شراء احد أقسام شركة (Philips).

3 – من خلال مشاركتها مع منظمة أخرى عن □ ريق التحالف مثل شركة (Apple) عندما تحالفت مع شركة تصميم لتصميم أشكال حواسيبها و منتجاتها الأخرى.

4 – بنائها داخل المنظمة عبر تراكمها مع الوقت و مثالها تطوير شركة (Honda) امكانياتها في □ ناعة السيارات من خلال خبرتها في □ ناعتها للدراجات النارية .

في حين نجد (Greaver II) يضيف مجموعة أخرى من أساليب تطوير و اكتساب

المقدرات الجوهرية و التي تمثلت ب : - (93 : 1999 , Greaver II)

1 – استئجار عاملين موهوبين يمتلكون مهارات معينة تحتاجها المنظمة في تعزيز مقدراتها الجوهرية .

2 – الاستعانة بالمستشارين و الاكاديميين المعنيين بالاختصاصات ذات العلاقة بعمل المنظمة.

- 3 – استخدام العقود في تطوير مقدرات المنظمة مثل تشارك و تقاسم تكاليف تطوير المقدرات الجوهرية مع المجهزين و باعة التجزئة.
- 4 – اقامة المشاريع المشتركة من اجل تقاسم المقدرات المتوفرة لدى المنظمة .
- 5 – الحصول على التراخيص لغرض استخدام المقدرات الجوهرية الخاصة بالمنظمات الاخرى
الراغبة بذلك بمقابل معين

تاسعا - فوائد المقدرات الجوهرية Core Competencies Advantages

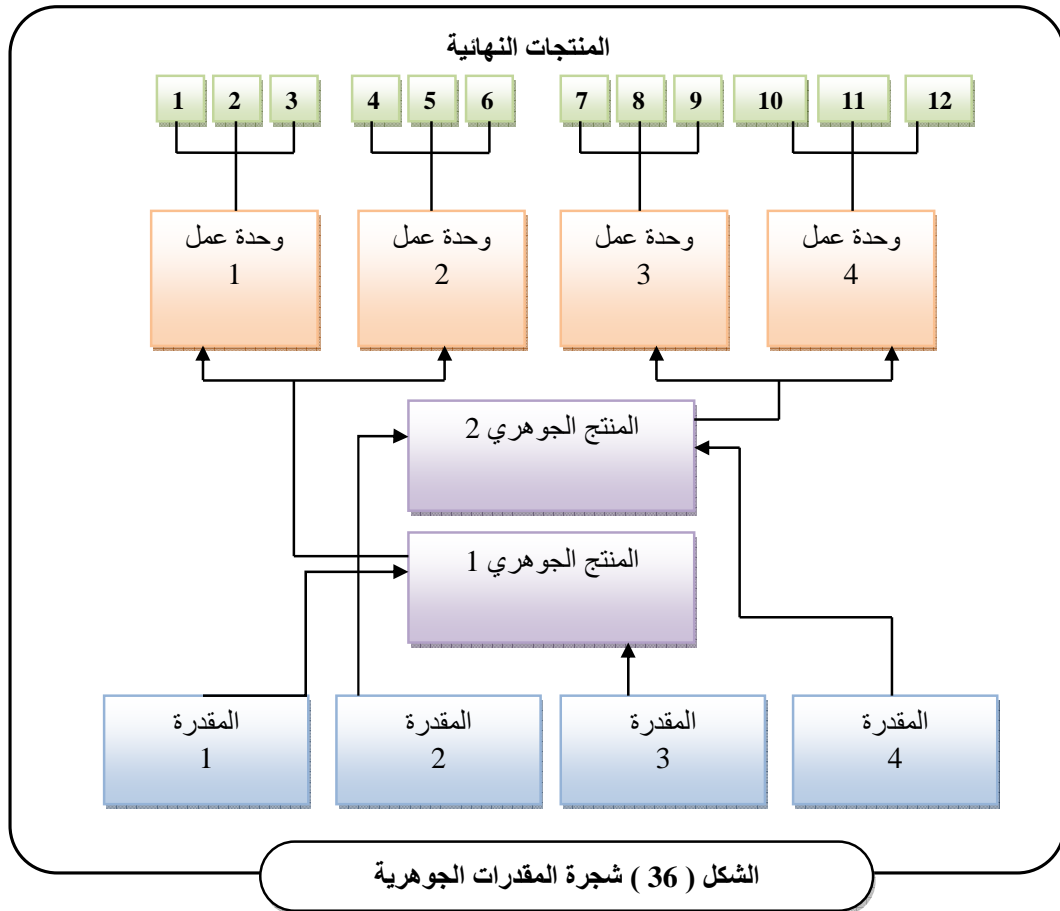
تتأتى فوائد المقدرات الجوهرية من ناحيتين فالناحية الأولى هي فوائدها للمنظمة في الأجل الطويل و المتمثلة في كونها تميز المنظمة و تعطىها إمكانات اكبر من منافسيها عبر تكوينها للميزة التنافسية المستدامة للمنظمة على باقي منافسيها (Neal and McElroy , 2004 : 68) (Silber and Kearay,2010 : 112) و هذا يمكنها من تكوين مركزا تنافسيا مرموقا و تحصيل حصة سوقية كبيرة أما في الأجل القصير فأن المقدرات الجوهرية تضيف قيمة لزبائن المنظمة عن طريق زيادة جودة منتوجاتها و تقليل تكاليفها و هذا يساعدها في الاحتفاظ بالزبائن مع كسب زبائن جدد (Barringer and Ireland , 2008 :175)

أما (Landon and Landon) فيجدان ان المقدرات الجوهرية تؤدي الى جعل المنظمة من المنظمات العالمية أو من الفئة الدولية (World Class) و هذا بدوره يؤدي الى زيادة عوائد المنظمة بشكل افضل مما لو كانت أعمالها تقتصر على السوق المحلية (Landon and Landon , 2007 :110)

عاشرا - المقدرات الجوهرية والمنتجات النهائية Core Competencies and Final product

ان الميزة التنافسية لا تتأتى من المنتجات فحسب و انما من المقدرات الجوهرية التي تمتلكها المنظمة و التي ستقود الى خلق منتجات و خدمات تميز المنظمة عن غيرها من المنظمات الاخرى و هذا ما قدمه (Hamel and prahalad) في أروحاتهما فالمهارة مثلا تقود المنظمة الى تحقيق الميزة التنافسية ومثالها شركة (Gore) التي امتلكت مهارات و معرفة مكنتها من تطوير مواد كيميائية ادت الى احتفاضها بأنتاج منتجات خاصة لمدة ثلاثين سنة و لكن الميزة التنافسية لا تأتي فقط من الاصول المادية او القابليات التي تمتلكها المنظمة بل تتعداها الى عمليات المنظمة مثل شركة (Tesco) التي ورت انظمة توزيع متقدمة من خلال خبراتها في

مجال عملها و مما سبق نرى ان المقدرات الجوهرية هي اساس و جذر المنافسة ولو كانت تتخذ مخرجات المنظمة عدة اشكال (Trott , 2005 : 185) و لتفسير ذلك ذلك نجد ان (Hamel and Prahalad) قد اوضحا العلاقة بين المقدرات الجوهرية و المنتجات النهائية للمنظمة و كيف تستند الاخيرة الى المقدرات . حيث شبها هذه العلاقة بالشجرة فالجذور (roots) هي المقدرات الجوهرية للمنظمة اما الساق (Trunk) هو المنتجات الجوهرية (Core products) و التي لا يقصد بها المنتجات التي تسلم للزبون و انما هي المنتجات المستخدمة في انتاج المنتج النهائي و تمثل باقي الفروع خطوط الإنتاج و وحدات الاعمال اما الاوراق و الزهور فتتمثل بدورها المنتجات و الخدمات النهائية للمنظمة . و الشكل (36) (Hamel and Prahalad,1990 :81)



Source: Hamel, Gary and C.K.Prahalad, "The Core Competence of the Corporation" Harvard Business Review, May-June 1990, p82

و من خلال الشكل (36) قد يتبادر الى الذهن سؤال عن عدد المقدرات الجوهرية اللازمة لتتملكها المنظمة و في حقيقة الامر من الصعب الاجابة على هذا السؤال بصورة دقيقة و السبب وراء ذلك هو تباين اراء الكتاب و الباحثين في هذا الموضوع فالبعض يرى ان المنظمة يجب ان تمتلك واحدة او اثنتين من المقدرات الجوهرية مثل (Barringer and Ireland) اللذان وجدا في دراسة (Bain) دليل على ذلك فقد وجد (Bain) في دراسته لأكثر من (1800) شركة في سبعة دول ان (80%) منها توافر خلق القيمة مع (5.5 %) معدل ارتفاع ارباحها في خضم (10) سنوات نتيجة تركيزها على عمل واحد مرتبط بمقدرة جوهرية معينة (Barringer and Ireland, 2008 : 175).

و لكن (Hitt et al) يرى ان على المنظمة ان تركز على ثلاث او أربعة مقدرات لا أكثر لان ذلك سيؤدي الى تقليل امكانات المنظمة من التركيز على انشطتها التنافسية . (Hitt et al , 2007 : 81)

في حين نجد ان (Donnellan et al) يؤكد ان المنظمة باستطاعتها ان تركز على خمس او ست مقدرات و ليس اكثر (Donnellan et al, 2006 : 182) و تأسيسا على ذلك يمكننا القول ان المنظمة يفضل ان تركز على المقدرات التي تقودها للميزة التنافسية و بالعدد الذي تراه مناسباً في ظل إمكاناتها لا أكثر

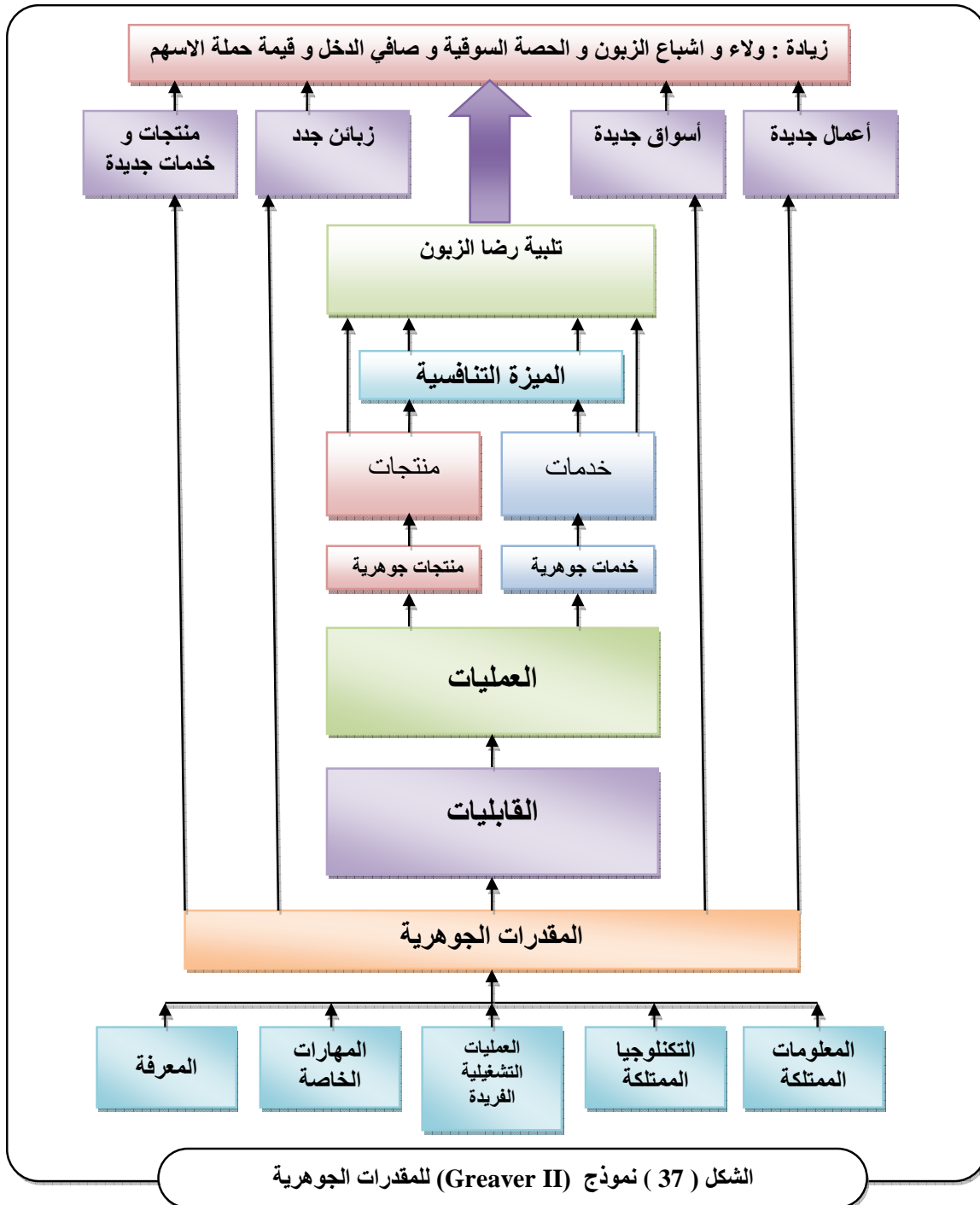
حادي عشر : نماذج المقدرات الجوهرية Core Competencies Models

بعد ظهور مصطلح المقدرات الجوهرية عام 1990 و لحد اليوم قدم العديد من الباحثين و الكتاب نماذج لمساعدة المنظمات في تحديد و بناء مقدراتها الجوهرية باعتبارها اساس بناء الميزة التنافسية و عليه في المواضيع القادمة سنقوم بعرض بعض من تلك النماذج و اختيار احداها كأنموذج للدراسة :

1 – نموذج (Greaver II , 1999)

عمد (Greaver II) في نموده الى الاشارة الى خليط (المعرفة و المهارات و التكنولوجيا و الاساليب التشغيلية و المعلومات) الذي على حد قوله متوفر في جميع المنظمات و لكنه غير ظاهر او مؤثر و بالتالي على الادارة ان تقوم باكتشافه من اجل استخدامه في خلق المقدرات الجوهرية للمنظمة و القيام بعد ذلك بتدعيمها من خلال الاستثمار فيها و تحديد افضل الطرق

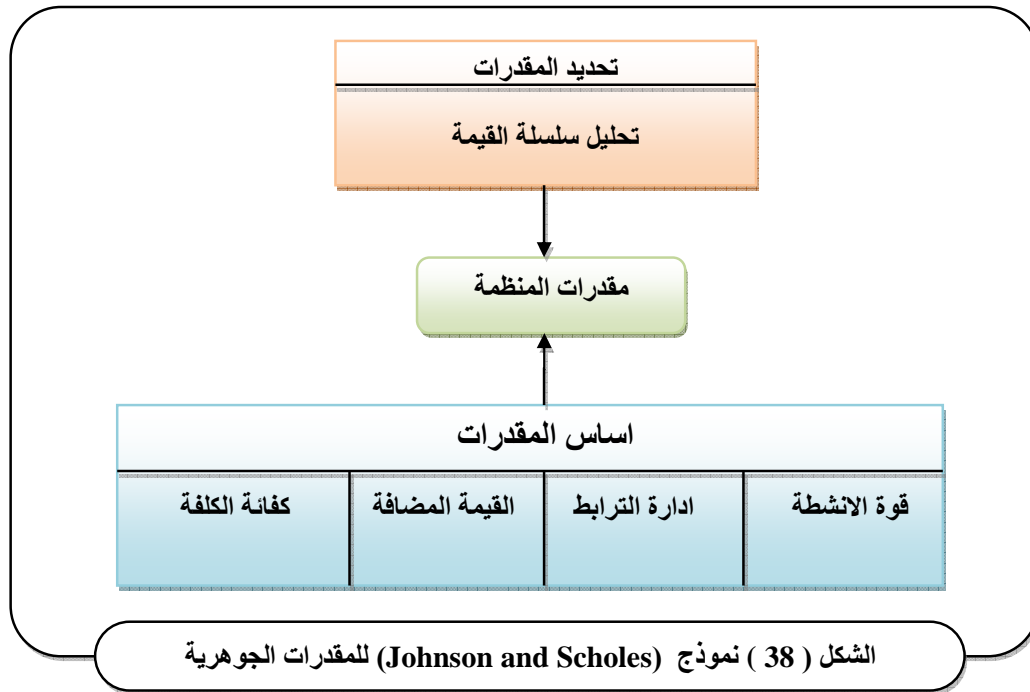
لتكاملها معا و التأكد من تواجدها في جميع مستويات المنظمة من اجل تحسين منتجاتها و خدماتها الحالية و يوضح الشكل (37) نموذج (Greaver II) للمقدرات الجوهريّة:



Source: Greaver II, Maurice F “ Strategic Outsourcing : A Structured Approach to outsourcing Decisions and Initiative”1st Edition, AMACOM BOOKS ,New York,USA,1999,p91

2 – نموذج (Johnson and Scholes , 1999)

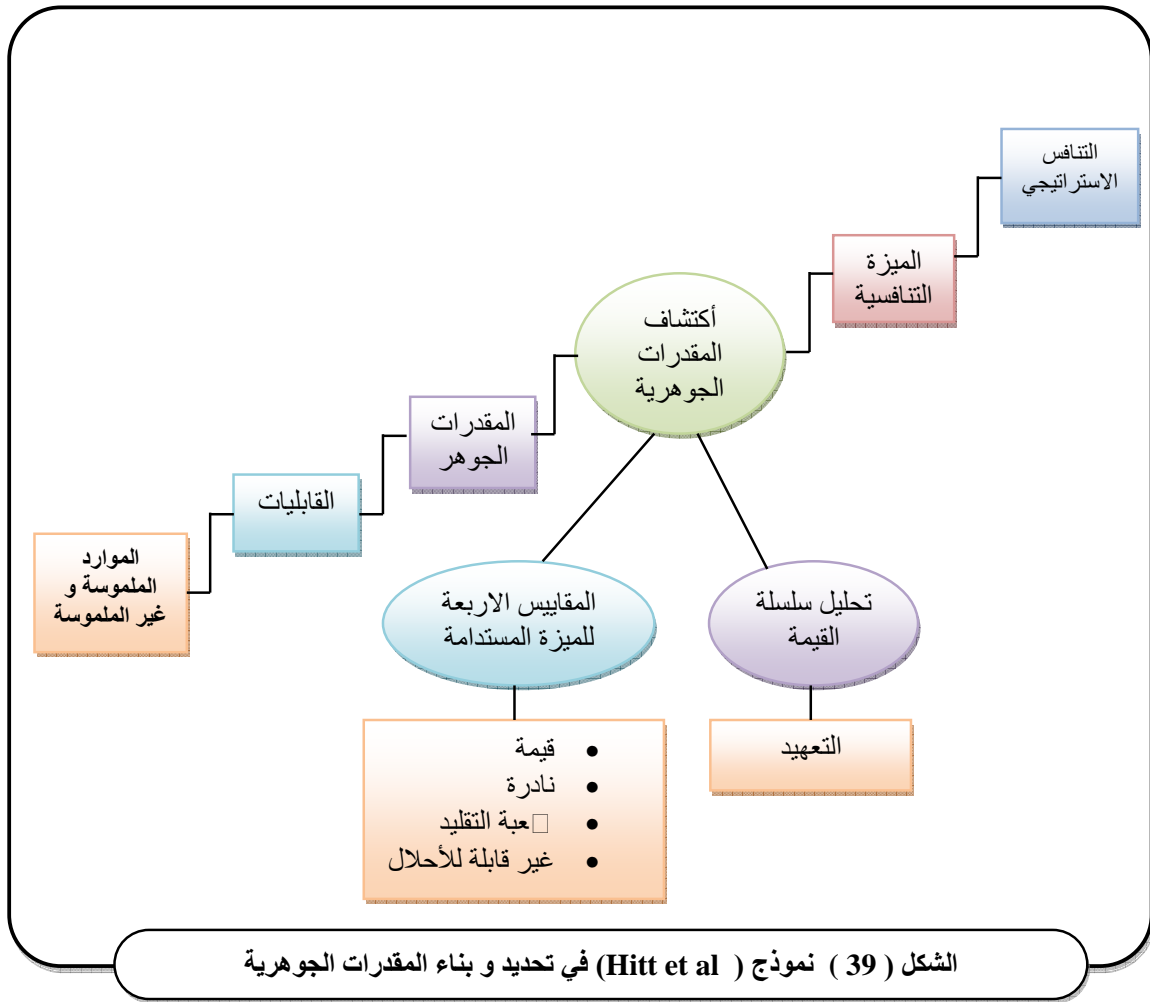
يرى (Johnson and Scholes) إن الأداء العالي للمنظمات يكون من خلال قدرتها على استخدام مواردها في بناء المقدرات الجوهرية عن طريق الترابط والتكامل بين أنشطتها المتنوعة و عملياتها من أجل تحقيق الأداء المتميز و لما كانت المقدرات الجوهرية ذات أهمية كبيرة للمنظمة مما يخضع تحقيقها لإنجاز المنظمة أعمالها أفضل من منافسيها و زيادة القيمة المقدمة للزبون فضلا عن الفوائد ويلة الاجل لذلك على المنظمة تحليل و بناء مقدراتها وفقا للفرص المتوفرة في السوق و هذا يتطلب منها معرفة مقدراتها جيدا و فهمها من اجل التركيز عليها و بنائها و هذا يكون من وجهة نظر الكاتبين من خلال خطوتين أولهما تحليل سلسلة القيمة (Value chain analysis) و ثانيهما تحليل أسس بناء المقدرات المتمثلة بكفاءة الكلفة (Cost efficiency) و اضافة القيمة (Value added) و ادارة الروابط (Managing Linkages) و جعلها غير قابلة للتقليد (Non –Imitable) و عند تحقيق هذه الأنشطة تكون المنظمة قد حددت و بنت مقدراتها الجوهرية و كما في الشكل (38)



Source: Johnson, Gerry and Kevan Scholes “ Exploring Corporate strategy” 5th Edition, Pearson Education Limited, England, 1999, p157

3 – نموذج (Hitt et al , 2007)

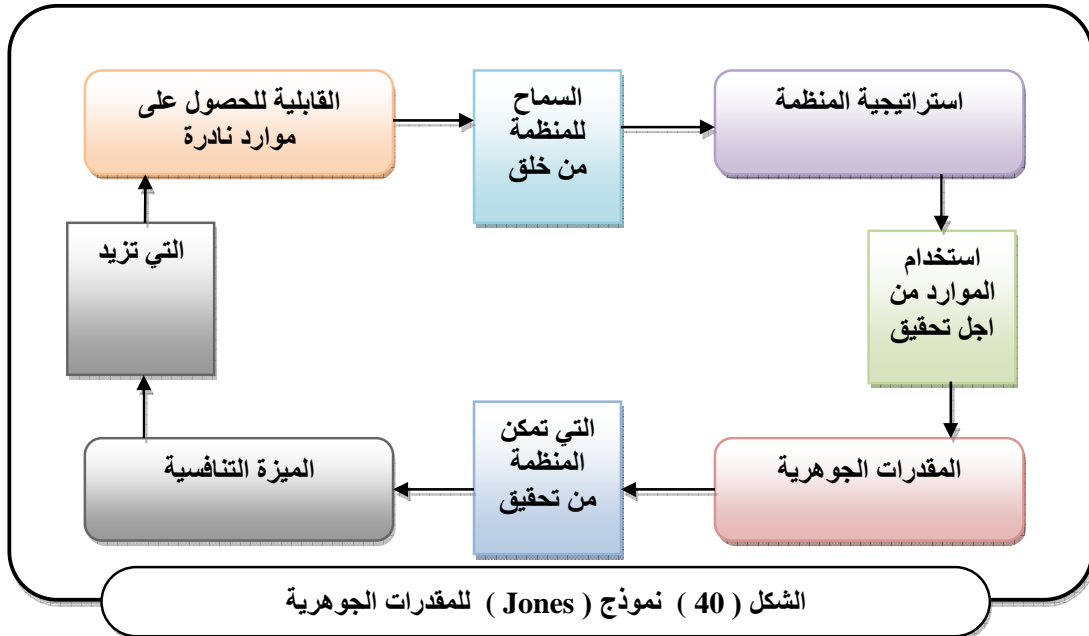
في هذا النموذج تعامل (Hitt et al) مع موارد المنظمة و قابلياتها باعتبارها الاساس في تكوين المقدرات الجوهرية و لما كانت المنظمات بدورها تمتلك خليط مختلف من الموارد و القابليات فأن عليها التأكد مما تمتلكه من مقدرات جوهرية عن ريق تحديدها باستخدام أداتين أساسيتين هما المقاييس الأربعة (For Criteria) و تحليل سلسلة القيمة و بعد تحديد اين تكمن مقدراتها الجوهرية تتجه المنظمة الى تحقيق الميزة التنافسية بالاعتماد عليها محققا بذلك التنافس الاستراتيجي و يوضح الشكل (39) نموذج (Hitt et al) في تحديد و بناء المقدرات الجوهرية



Source: Hitt , Michael A . ; Robert E. Hoskisson and R.Dane Ireland “ Management of strategy : Concepts and Cases” 1st Edition, Thomson Higher Education, mason, USA, 2007, p72

4 – نموذج (Jones , 2007)

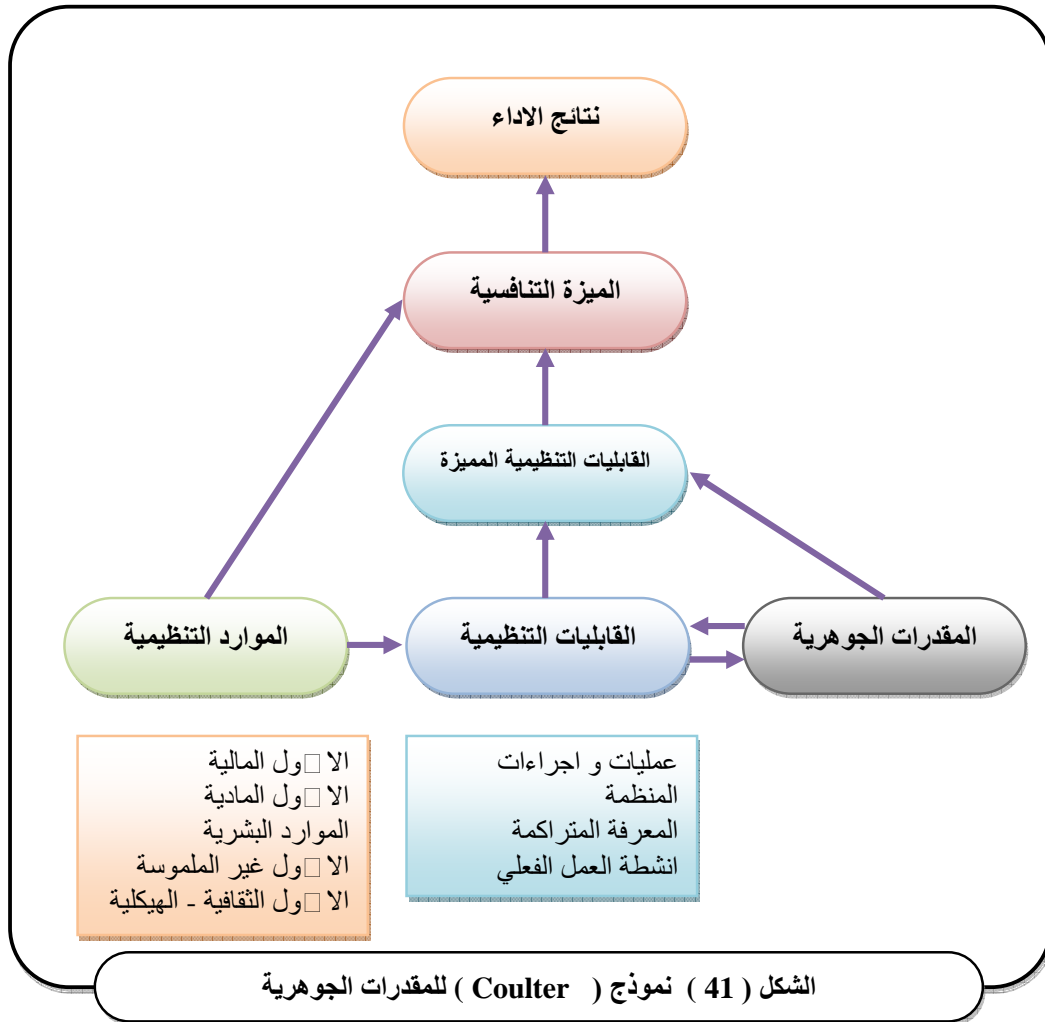
قدم هذا النموذج رجا جديدا بشأن الموارد المؤدية إلى تحقيق المقدرات الجوهرية فو □فها بالموارد النادرة و من ثم قسمها إلى نوعين حيث مثل النوع الأول الموارد الوظيفية (Functional resources) و التي يقصد بها تلك الامكانيات و المهارات التي يمتلكها العاملون في وظائف المنظمة اما النوع الثاني فمثل الموارد التنظيمية (Organizational resources) و التي يقصد بها المهارات التي تملكها المنظمة في إدارتها العليا أو ملكيتها للموارد النادرة و أضاف لذلك شر □ وجود قابليات التنسيق (Coordination Abilities) و الذي يعني إمكانية استغلال تلك الموارد و التنسيق ما بينها من اجل خلق القيمة التي تميز المنظمة عن غيرها و تعطيها الميزة التنافسية و قد أوضح أيضا في نمودجه (نموذج دورة خلق القيمة) ان الموارد النادرة تؤدي الى تمكين المنظمة من □ياغة إستراتيجيتها مما يدفع الى تعزيز مقدراتها الجوهرية التي تمكنها من تحقيق الميزة التنافسية و كما في الشكل (40)



Source: Jones , Gareth R." Organization Theory, Design , and Change" 5th edition, Pearson Education ,Inc. Upper saddle River, New Jersey, 2007 p206

5 – نموذج (Coulter , 2010)

في هذا النموذج بينت (Coulter) أن المقدرات الجوهرية للمنظمة تتأتى من الموارد التي تمتلكها و ما تستخدمه المنظمة من قابليات لأدائها و استخدامها من مهارات و خبرة تمتلكها المنظمة في تعاملها مع الموارد و تعد الموارد و القابليات من وجهة نظر (Coulter) أحجار بناء المقدرات الجوهرية و التي تساهم بشكل كبير في تكوين القابليات التنظيمية المميزة التي تقود بدورها إلى الأداء الجيد بعدما تحقق المنظمة الميزة التنافسية المستدامة أمام باقي المنظمات الأخرى . و الشكل (41) يبين نموذج (Coulter)



Source: Coulter , Mary " Strategic Management in action",5th Edition, Pearson Education, Inc. publishing as prentice hall, Upper Saddle River, New Jersey,USA,2010,P104

من خلال استعراضنا للنماذج السابقة اختار الباحث أنموذج (Hitt et al , 2007) كأنموذج معتمد للدراسة من اجل قياس المقدرات الجوهرية لكونه شامل و واضح المكونات . فكونه شامل جاء من انه يتعامل في تحديد و بناء المقدرات الجوهرية بصورة عامة بغض النظر عن خصائص المنظمة او بيئتها او قطاعها و بالتالي يجعله مؤهل للتطبيق في القطاع المصرفي و اما كونه واضحا فلأنه يبين مصدر المقدرات الجوهرية و كيفية بنائها و ما هي مكوناتها فوفقا للنموذج ان حزمة الموارد المختلفة التي تمتلكها المنظمة يمكن ان تستخدمها مع ما تمتلكه من قابليات لغرض تحقيق المقدرات الجوهرية و ذلك بعد ان تخضع هذه القابليات الى اربعة مقاييس يمكن على اثرها ان تكون مقدرات جوهرية و اساس تحقيق الميزة التنافسية المستدامة .

وفقا للنموذج يوضح (Hitt et al) ان المقدرات الجوهرية تنشأ من المكونات التالية و بالترتيب :

1 – الموارد (Resources)

و هي الا□ول (Assets) التي تمتلكها المنظمة و تنقسم بدورها الى :

أ – الموارد الملموسة (Tangible Assets) : و التي تتكون من الا□ول التي يمكن ان ترى و تقاس مثل معدات الانتاج و خطوط التصنيع و غيرها و يجد (Hitt et al) انها لا تخرج عن اربعة انواع اساسية تتضح في الجدول (26)

جدول (26) الموارد الملموسة وفقا لـ (Hitt et al)

| الموارد الملموسة | |
|-----------------------|---|
| 1 – الموارد المالية | - أماكنيات المنظمة الاقتراضية - أماكنيات المنظمة في الحصول على تمويل داخلي |
| 2 – الموارد التنظيمية | - نظام التقارير الرسمي الداخلي و أنظمة الادارة و التنسيق و الرقابة |
| 3 – الموارد المادية | - معدات و خطوط الانتاج في المنظمة |
| 4 – الموارد التقنية | - مخزون التكنولوجيا من براءات الاختراع و العلامة التجارية و حقوق التأليف و الاسرار التجارية |

Source: Hitt , Michael A . ; Robert E. Hoskisson and R. Daune Ireland “ Management of strategy : Concepts and Cases” 1st Edition, Thomson Higher Education,mason,USA,2007,p76

ب – الموارد الغير ملموسة (Intangible Resources)

و تتمثل بتلك الاصول المتجذرة عميقا في تاريخ المنظمة و التي تطورت مع الزمن و تأملت في انظمة ووظائف المنظمة حيث تكون قابلية التحليل و التقليد من قبل المنافسين مثل المعرفة و الثقة بين العاملين و المدراء و القابليات الابداعية و غيرها و تتضمن ثلاثة انواع يوضحها (Hitt et al) في الجدول (27)

جدول (27) الموارد الغير الملموسة وفقا لـ (Hitt et al)

| الموارد غير الملموسة | |
|-----------------------------|---|
| 1 – الموارد البشرية | - المعرفة - الثقة - القابليات الادارية - النظم التنظيمية |
| 2 – الموارد الابداعية | - الافكار - القابليات العلمية - قابلية الابداع |
| 3 – موارد السمعة (الشهرة) | - السمعة مع الزبائن - العلامة التجارية - أدراك جودة المنتجات من قبل الزبائن - السمعة مع المجهزين - العلاقة و التفاعل الفعال و الكفاءة و الدعم و الفوائد المتبادلة |

Source: Hitt , Michael A . ; Robert E. Hoskisson and R. Daune Ireland “ Management of strategy : Concepts and Cases” 1st Edition, Thomson Higher Education, mason, USA, 2007, p76

و من وجهة نظر (Hitt et al) ان القابليات لتكون مقدرات جوهرية و مصدر للميزة التنافسية المستدامة يجب ان تنطبق عليها اربعة مقاييس (Criteria) وهي كما في الجدول (28)

جدول (28) مقاييس المقدرات الجوهرية وفقا لـ (Hitt et al)

| مقاييس القابليات | |
|--|---|
| 1 - قابليات قيمة | تساعد المنظمة على مواجهة التهديدات و استغلال الفرص |
| 2 - قابليات نادرة | غير ممتلئة من قبل الاخرين |
| 3 - قابليات <input type="checkbox"/> عبء التقليد | - تاريخية : علامة تجارية او ثقافة تنظيمية فريدة و قيمة - غامضة الاسباب : استخدامها في المقدرات غير واضح للمنافسين - معقدة اجتماعيا :مثل العلاقات الشخصية و الثقة و الصداقة بين المدراء و المجهزين و الزبائن |
| 4 - قابليات غير قابلة للاستبدال | لا يوجد مثيل او مكافئ استراتيجي لها |

Source: Hitt , Michael A . ; Robert E. Hoskisson and R. Daune Ireland “ Management of strategy : Concepts and Cases” 1st Edition, Thomson Higher Education,mason,USA,2007,p82


| المحيط الأزرق | | تسويق الأنشطة | التركيز | التمييز | قيادة الكلفة | التحكين | التعهد لحساب الغير | الابتكار | المنظمة الأسرة | التصفية | إعادة الهيكلة | التجرد أو التقليص | التحول | التحالفات | الاستثمار | الاندماج و الاكتساب | التنويع | التكامل | التركيز | التنويع التدريجي | الحصاد | حركة مع الهيكلة | التوقف أو الترتيب | الربح | عدم التغيير | الإستراتيجية | المؤلف |
|---------------|----------|---------------|----------|----------|--------------|----------|-----------------------|----------|----------------|----------|---------------|----------------------|-----------|-----------|-----------|------------------------|-----------|----------|----------|------------------|----------|-----------------|-------------------|-----------|-------------|---------------------------|--------|
| | | ● | | | | | | | | | | ● | | ● | | ● | ● | | | | | | | | | Hussay 1998 | |
| | | | ● | ● | ● | | | | | | | ● | | ● | | ● | ● | ● | | | | | | | ● | Johnson & Scholes 1999 | |
| | | | | | | | | | | ● | | ● | | ● | | ● | ● | ● | | | | ● | ● | ● | | Langford & Male 2001 | |
| | | | | | | | | | | | | ● | | ● | | ● | ● | ● | | | | ● | ● | ● | | القطنين 2002 | |
| | | | | | | | | | | | | | | ● | | ● | ● | ● | | | | | | | | White 2004 | |
| | | | | | | | | | | | ● | | | ● | | ● | ● | ● | | | | | | | | Dess et al 2005 | |
| | | | | | | | | ● | | | | | | ● | | ● | ● | ● | | | ● | | | | | Kenny 2005 | |
| | | | | | | | | | | ● | ● | ● | ● | ● | | ● | ● | ● | ● | | ● | ● | ● | ● | | Leibold 2005 | |
| | | | | | | | | | | | ● | ● | ● | ● | | ● | ● | ● | ● | | ● | ● | ● | ● | | الدوري 2005 | |
| | | | | | | | | | | | | ● | ● | ● | | ● | ● | ● | ● | | | | | | | Durand 2006 | |
| | | | | | | | | | | | | ● | ● | ● | | ● | ● | ● | ● | | | | | | | تومبسون و سترايكلاند 2006 | |
| | | | ● | ● | ● | | ● | | | | ● | ● | ● | ● | | ● | ● | ● | ● | | | | | | | David 2007 | |
| | | | | | | | | | | | ● | ● | ● | ● | | ● | ● | ● | ● | | ● | | | | | Hitt et al 2007 | |
| | | | | | | | | | | | ● | ● | ● | ● | | ● | ● | ● | ● | | ● | | | | ● | Robbins & Coulter 2007 | |
| | | | | | | | ● | ● | | | ● | ● | ● | ● | | ● | ● | ● | ● | | | | | | ● | مرسي و سليم 2007 | |
| | | | | | | | | | | | | | | ● | | ● | ● | ● | ● | | | | | | | Hill & Jones 2008 | |
| ● | | | ● | ● | ● | | | | | | ● | ● | ● | ● | | ● | ● | ● | ● | | | | | | | Thompson et al 2008 | |
| | | | | | | | | ● | ● | | ● | ● | ● | ● | | ● | ● | ● | ● | | | ● | ● | ● | | Wheelen & Hunger 2008 | |
| | | | | | | | ● | | | | ● | ● | ● | ● | | ● | ● | ● | ● | | | | | | | سادلر 2008 | |
| | | | | | | | | ● | ● | | ● | ● | ● | ● | | ● | ● | ● | ● | | | ● | ● | ● | | رشيد و جلاب 2008 | |
| | | | | | | | | | | | | | | ● | | ● | ● | ● | ● | | | | | | | Carpenter & Sanders 2009 | |
| | | | | | | | | | | | | | | ● | | ● | ● | ● | ● | | | | | | ● | Teece 2009 | |
| | | | ● | ● | ● | ● | | | | | ● | ● | ● | ● | | ● | ● | ● | ● | | ● | ● | ● | ● | | الظاهر 2009 | |
| | | | ● | ● | ● | | | | ● | ● | ● | ● | ● | ● | | ● | ● | ● | ● | | ● | ● | ● | ● | | بن حيتور 2009 | |
| | | | | | | | | | ● | ● | ● | ● | ● | ● | | ● | ● | ● | ● | | ● | ● | ● | ● | | بني حمدان و إدريس 2009 | |
| | | | | | | | | | | | | | | | | | | | | | | | | | | المجموع | |
| | | | | | | | | | | | | | | | | | | | | | | | | | | النسبة | |
| 1 | 1 | 5 | 5 | 5 | 1 | 3 | 2 | 4 | 9 | 7 | 13 | 7 | 22 | 1 | 24 | 24 | 12 | 9 | 6 | 1 | 3 | 5 | 5 | 10 | | | |
| 4% | 4% | 20% | 20% | 20% | 4% | 12% | 8% | 16% | 36% | 28% | 52% | 28% | 88% | 4% | 96% | 96% | 48% | 36% | 24% | 4% | 12% | 20% | 20% | 40% | | | |

الفصل الثالث

وصف و تشخيص متغيرات الدراسة

و تحليل النتائج و التباين

المبحث الأول : وصف و تشخيص أبعاد متغيرات الدراسة 

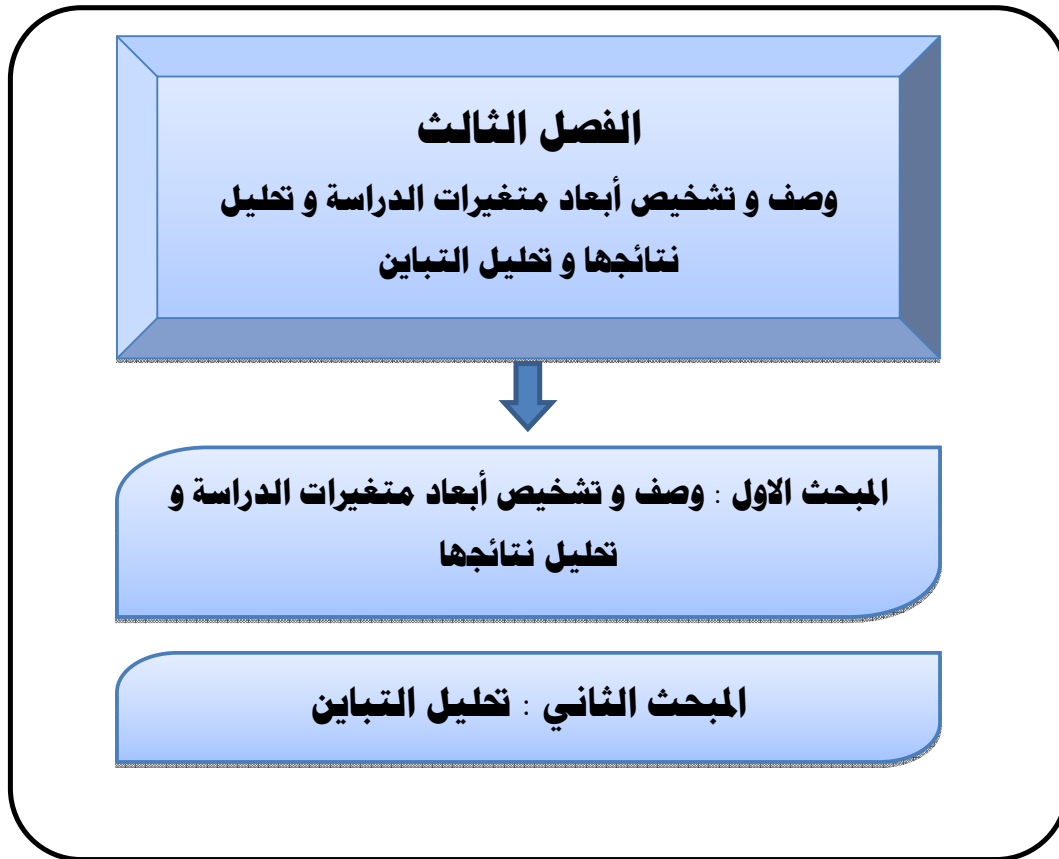
المبحث الثاني : التحليل الإحصائي لتباين تبني متغيرات 

الدراسة الحالية

الفصل الثالث

وصف و تشخيص أبعاد متغيرات الدراسة و تحليل نتائجها و تحليل التباين

يسلط هذا الفصل في مبحثه الاول الضوء على عملية وصف و تشخيص متغيرات الدراسة (الاستراتيجيات المصرفية و ابعادها و المقدرات الجوهرية و ابعادها) وفقا للآراء عينة الدراسة مع اجراء الاختبارات الاولية لها لمعرفة مدى اهتمام العينة بتبني المتغيرات الرئيسية للدراسة في حين نجد ان الفصل الثاني تطرق الى التحليل الاحصائي لتباين اهتمامات المصارف المبحوثة في تبني متغيرات الدراسة



الفصل الثالث

المبحث الأول

وصف و تشخيص أبعاد متغيرات الدراسة و تحليل نتائجها

يتناول هذا المبحث عرض لبيانات استمارة الاستبانة و تحليلها فيما يخص إجابات أفراد العينة حول متغير الاستراتيجيات المصرفية و المقدرات الجوهرية . وقد تم قياس الإجابات على أسئلة المتغيرات الرئيسية للدراسة باستخدام المقياس ذي الأحد عشر درجة الذي يتراوح ما بين أعلى وزن له و الذي هو (100 %) إلى أدنى وزن له و هو (0 %) . و من اجل الشروع بتحليل النتائج تم تبويب بيانات الاستبانة بشكل جداول تكرارية لإجابات أفراد العينة بغية استخراج قيم الأوساط الحسابية الموزونة و الانحرافات المعيارية و معاملات الاختلاف و قيمة (t) المحسوبة مع الإشارة إلى أن الباحث أعتمد معيار الاختبار (الوسط الحسابي الفرضي للدراسة) و البالغ (50 %) من اجل قياس و تقييم الدرجة المتحصل عليها فيما يخص فقرات الاستراتيجيات المصرفية و المقدرات الجوهرية للمصارف و الذي يحتسب من خلال جمع أعلى وزن و البالغ (100 %) مع أدنى وزن و البالغ (0 %) و تقسم الناتج على (2) . عن طريق اجراء التحليلات و المعالجات الإحصائية تم الحصول على النتائج و التي سنأتي على توضيحها بالتفصيل تباعا .

أولا : عرض النتائج المتعلقة باستجابة المبحوثين حول الاستراتيجيات المصرفية

1 - نتائج المصارف الحكومية Governments Banks Results

من خلال الجدول (29) تتضح اجابات افراد عينة الدراسة من المصارف الحكومية حول الاستراتيجيات المصرفية حيث تتضمن الجداول قيم الاوساط الحسابية و الانحرافات المعيارية و معاملات الاختلاف و قيمة (t) المحسوبة و حيث يتضح من نتائج الجدول ما يلي :-

ان هنالك ارتفاع في الوسط الحسابي الموزون العام الذي بلغ (0.7) و بانحراف معياري عام قدره (0.21) في حين نجد ان قيمة معامل الاختلاف لهذا المتغير كانت (0.3) و هذا يدل على ان الوسط الحسابي الموزون العام اكبر من معيار الاختبار (الوسط الحسابي الفرضي

لدراسة) و البالغ (0.5) بالإضافة لذلك فقد بلغت شدة الاجابة (70.5%) و بالتالي فأن هذا يعني ان هذا المتغير كان واضحا بشكل جيد لدى أفراد العينة (المصارف الحكومية) و يعود السبب وراء ذلك الى ارتفاع مستوى إدراك أفراد العينة على أهمية الدور الذي يلعبه متغير الاستراتيجيات المصرفية في مجال عمل الصناعة المصرفية في القطاع الحكومي العراقي مما انعكس بشكل ايجابي على إجابات أفراد العينة .

و ما يدعم و يؤكد ذلك هو ان قيمة (t) المحسوبة قد بلغت (4.47) و هي اكبر بذلك من قيمة (t) الجدولية البالغة (2.086) عند مستوى معنوية (5%) و بدرجة حرية (20) (Levine, and Stephan , 2010 : 316) و هذا يدل على ان اغلب إجابات أفراد عينة الدراسة تتفق على الأهمية و الدور الذي تلعبه الاستراتيجيات المصرفية في قيادة المصارف باتجاه تحقيق أهدافها المرسومة باعتمادها على إمكانياتها و مواردها في ظل حالة اللاتأكد التي تتسم بها بيئة الصناعة المصرفية خصوصا و بيئة الأعمال عموما في ظل الأوضاع التي يمر بها البلد .

و في ما يلي شرح مفصل لنتائج الاستراتيجيات المصرفية :

أ – إستراتيجية التنوع (إستراتيجية الصيرفة الشاملة)

نجد إن الوسط الحسابي الموزون لإستراتيجية التنوع قد بلغ (0.69) بانحراف معياري بلغ (0.23) و بالتالي فان الوسط الحسابي الموزون أكبر من معيار الاختبار (الوسط الحسابي الفرضي للدراسة) البالغ (0.5) مما يدل على وضوح أهمية هذه الاستراتيجية لأفراد عينة الدراسة . أما قيمة معامل الاختلاف لهذه الاستراتيجية فكانت (0.34) في حين كانت شدة الاجابة (69.5%) و ما يدعم ذلك هو ان قيمة (t) المحسوبة للوسط الحسابي بلغت (3.79) و هي بذلك اكبر من قيمة (t) الجدولية البالغة (2.086) عند مستوى معنوية (5%) و بدرجة حرية (20) و ذلك يعود الى امتلاك أفراد العينة (المصارف الحكومية) تصورا واضحا حول أهمية إستراتيجية التنوع .

أما في المستوى التفصيلي لهذه الإستراتيجية فأننا نجد ان جميع فقرات هذه الإستراتيجية و التي هي ($x_1, x_2, x_3, x_4, x_5, x_6$) قد حققت ارتفاعا في الوسط الحسابي الموزون الذي بلغ (0.75 , 0.61 , 0.68 , 0.74 , 0.67 , 0.7) على التوالي مقارنة بمعيار الاختبار (الوسط الحسابي الفرضي للدراسة) البالغ (0.5) و هذا يدل على تبني المصارف الحكومية لهذه الاستراتيجية .

و قد كانت معاملات الانحراف المعياري للفقرات المذكورة أعلاه (0.24 , 0.29 , 0.23 , 0.206 , 0.22 , 0.201) على التوالي . في حين بلغت معاملات الاختلاف (0.32 , 0.48 , 0.34 , 0.27 , 0.33 , 0.28) بالإضافة لذلك نجد ان شدة الاجابة للفقرات كانت على التوالي (75.2 % , 60.9 % , 68.5 % , 74.7 % , 67.1 % , 70.4 %) و تأسيسا على ذلك فأن النتائج توضح ان أفراد عينة الدراسة اتفقوا على ان المصارف الحكومية يمكن لها ان توسع نطاق خدماتها الحالية و إضافة خدمات جديدة غير تقليدية و ان التنوع يؤدي إلى زيادة عوائد المصرف و تقليل و توزيع المخاطر التي سيواجهها المصرف كما ان ما يمتلكه من موارد تؤهله لتنوع خدماته و ان افراد العينة اتفقوا على ان تعامل المصرف مع قطاعات اقتصادية متنوعة تكسبه خبرات و مهارات في تقديمه للخدمات و تعامله مع الزبائن المختلفين في حين نجد انهم اتفقوا بشكل واضح على ان استراتيجية التنوع تكسب المصرف مرونة عالية في التكيف مع كافة التغيرات و التطورات الائتمانية و تعد الفقرة (x1) الأكثر إسهاما في أغناء هذه الإستراتيجية في حين سجلت الفقرة (x2) أكبر نسبة انحراف معياري بين فقرات هذه الإستراتيجية و الذي بلغ (0.29) مما يدل على قلة تجانس إجابات أفراد العينة في هذه الفقرة تحديدا من بين فقرات إستراتيجية التنوع .

أما بالنسبة لقيم (t) المحسوبة نجدها قد بلغت (4.66 , 3.54 , 5.49 , 3.61 , 1.71 , 4.77) وهي بالتالي جاءت بطبيعة الحال أكبر من قيمة (t) الجدولية البالغة (2.086) عند مستوى معنوية (5%) و بدرجة حرية (20) فيما عدا الفقرة (x2) فقد سجلت قيمة (t) المحسوبة فيها أقل من قيمة (t) الجدولية المذكورة و بالتالي فهي لم تثبت معنويتها مقارنة بباقي الفقرات و مما يؤخذ على الفقرة أيضا تسجيلها لأكثر معامل اختلاف مقارنة بالفقرات الأخرى إذ بلغ معامل الاختلاف فيها (0.48) و هذا معناه ان هنالك اختلاف في قبولهم لفكرة ان استراتيجية التنوع ستسهم عند تبنيها في زيادة عوائد المصرف و تقليل المخاطر المحتملة.

ب - إستراتيجية الاندماج

بلغ المتوسط الحسابي الموزون لإستراتيجية الاندماج (0.72) و بلغ الانحراف المعياري (0.21) و بذلك يكون الوسط الحسابي الموزون لهذه الإستراتيجية أكبر من معيار الاختبار (الوسط الحسابي الفرضي للدراسة) البالغ (0.5) و هذا يدل على وضوح أهمية هذه الإستراتيجية لأفراد عينة الدراسة (المصارف الحكومية) أو أنهم يمتلكون انطبعا جيدا حول هذه الإستراتيجية و الذي ينتج من كونهم يعتبرون إستراتيجية الاندماج بديل إستراتيجي مهم نتيجة للدور الذي تلعبه في قيادة توجهات المصارف مستقبلا.

و لقد كان معامل الاختلاف لهذه الاستراتيجية (0.29) و قد جاءت شدة الاجابة (72.3%) و ما يدعم الاستنتاجات السابقة الذكر هو ان نتيجة مقارنة قيمة (t) المحسوبة و البالغة (4.79) مع قيمة (t) الجدولية البالغة (2.086) عند مستوى معنوية (5%) و بدرجة حرية (20) و التي كانت فيها قيمة (t) المحسوبة أكبر من قيمة (t) الجدولية و هذه النتيجة تعزى الى امتلاك أفراد العينة (المصارف الحكومية) تصور واضح حول دور و أهمية إستراتيجية الاندماج في المصارف الحكومية .

و عند ملاحظتنا لجميع فقرات هذه الاستراتيجية (x12, x11, x10, x9, x8, x7) نجد انها قد حققت الاوساط الحسابية التالية (0.75, 0.75, 0.71, 0.81, 0.6, 0.69) و هي بذلك قد حققت وسط حسابي موزون أعلى من معيار الاختبار (الوسط الحسابي الفرضي للدراسة) و البالغ (0.5) و اما معاملات الانحراف المعياري فقد كانت على التوالي (0.18, 0.24, 0.15, 0.2351, 0.17, 0.2357). في حين جاءت معاملات الاختلاف بالشكل التالي و على الترتيب (0.26, 0.4, 0.19, 0.33, 0.23, 0.31) كما كانت شدة الاجابة لها (69.5%, 60%, 81.9%, 71.4%, 75.7%, 75.7%) على الترتيب و هذا يشير الى ان المصارف تسعى للاندماج بغية تعزيز موقفها التنافسي و ان المصارف الناشئة عن الاندماج تكون ذات إمكانيات أكبر من المصارف التي كونتها و هي منفردة و قد اتفقت العينة بشكل كبير مع فكرة ان الاندماج المصرفي يعد حلا تنتهجه المصارف لمواجهة الازمات التي تصيب القطاع المصرفي و كذلك يمكن الاندماج المصارف من الدخول الى اسواق جديدة و كذلك يسهم الاندماج المصرفي في رفع أداء المصارف المكونة عن الاندماج و زيادة حصتها السوقية مقارنة بمنافسيها.

و ما يخص قيمة (t) المحسوبة لفقرات استراتيجية الاندماج نجد انها بلغت (4.96, 1.88, 9.31, 4.17, 6.73, 4.99) و بالتالي فهي جاءت أعلى من قيمة (t) الجدولية البالغة (2.086) عند مستوى معنوية (5%) و بدرجة حرية (20) فيما عدا الفقرة (x8) فأنها سجلت قيمة أقل من قيمة (t) الجدولة و بالتالي فهي لم تثبت معنويتها مقارنة بالفقرات الاخرى كما نلاحظ ان الفقرة (x8) قد حققت اعلى معامل اختلاف في استراتيجية الاندماج و الذي بلغ (0.4) مقارنة بأقل معامل اختلاف حققته الفقرة (x9) و البالغة (0.19) و ان دل هذا على شيء فإنه يدل على ضعف تجانس اجابات افراد عينة الدراسة بشأن الفقرة (x8) و هذا ناجم من الشكوك التي ابداهها المستجوبون حول كون المصارف الناتجة بعد الاندماج ستكون ذات مقدرات و إمكانات أكبر من مجموع إمكانات و مقدرات المصارف التي تكونت منها و قد يكون ذلك ناجم أيضا من ضعف معرفتهم بمفهوم التداؤبية و اقتصاديات الحجم.

ج – استراتيجية التحالفات (التحالفات الاستراتيجية)

يتضح أن الوسط الحسابي الموزون لمتغير استراتيجيات التحالفات قد بلغ (0.69) و بانحراف معياري بلغ (0.18) و هذا يشير الى ان الوسط الحسابي الموزون لاستراتيجية التحالفات أكبر من معيار الاختبار (الوسط الحسابي الفرضي للدراسة) و البالغ (0.5) و هذا يشير الى ان المصارف الحكومية تجد هنالك أهمية في تبني هذه الإستراتيجية وقد بلغت قيمة معامل الاختلاف لهذا المتغير (0.25) في حين كانت شدة الاجابة (69.7 %) و ما يعزز ذلك قيمة (t) المحسوبة التي بلغت (5.056) و هي بذلك أكبر من قيمة (t) الجدولية البالغة (2.086) عند مستوى معنوية (5%) و بدرجة حرية (20) . و ذلك يدل على قوة امتلاك أفراد عينة الدراسة للتصور حول أهمية متغير استراتيجيات التحالفات كبديل استراتيجي ضمن اولويات المصارف الحكومية العراقية و كذلك الدور الذي يلعبه في تطوير الصناعة المصرفية العراقية عبر عقد تحالفات فيما بين المصارف الحكومية العراقية او مع مصارف دولية او اقليمية.

أما ما يخص المستوى التفصيلي فأنا نجد ان جميع فقرات هذه الاستراتيجية (x13 , x14 , x15 , x16 , x17 , x18) قد حققت ارتفاعا في الوسط الحسابي الموزون مما يعني تبني المصارف الحكومية لاستراتيجية التحالف أذ بلغت الاوساط الحسابية و على الترتيب (0.71 , 0.68 , 0.73 , 0.671 , 0.676 , 0.7) و بالتالي فهي اعلى من معيار الاختبار (الوسط الحسابي الفرضي للدراسة) و البالغ (0.5) و كانت معاملات الانحراف المعياري للفقرات المذكورة (0.14 , 0.1711 , 0.1717 , 0.21 , 0.13 , 0.23) في حين كانت معاملات الاختلاف للفقرات المذكورة و على التوالي (0.2 , 0.25 , 0.23 , 0.31 , 0.19 , 0.33) وقد حققت شدة الاجابة القيم التالية و على الترتيب (70.9 % , 68.5 % , 73.8 % , 67.1 % , 67.6 % , 70.4 %) و بالتالي فإن هذه النتائج تدلل على أجماع افراد العينة على تأكيد الدور الذي تلعبه التحالفات الاستراتيجية في تعزيز القدرات التنافسية للمصارف المتحالفة كما تقلل التحالفات تكاليف الدخول الى الاسواق الجديدة و البحث عن زبائن جدد و كذلك تعد التحالفات وسيلة هامة تمكن المصرف من زيادة امكانياته الاقراضية بالتعاون مع مصارف أخرى حليفة هذا و تسهم التحالفات ايضا بتحقيق وفورات الحجم في تقديم الخدمات المصرفية و . و تعد الفقرة (x15) الاكثر اسهاما في اغناء استراتيجية التحالف لكونها حصلت على اعلى وسط حسابي موزون مقارنة بباقي فقرات هذه الاستراتيجية و بالتالي فإن هذا يؤكد على أهمية التحالفات الاستراتيجية بين المصارف لتقديم القروض المشتركة مما يضمن عوائد اعلى و ملائمة مالية للمصارف المتحالفة .

أما حول قيمة (t) فنجد ان قيمة (t) المحسوبة لفقرات هذه الاستراتيجيات و التي كانت على الترتيب (6.63 , 4.97 , 6.35 , 3.73 , 6.03 , 3.98) هي أكبر من قيمة (t) الجدولية البالغة (2.086) عند مستوى معنوية (5%) و بدرجة حرية (20) و هذا يؤكد على معنوية إجابات افراد العينة هذه الاستراتيجيات وفقراتها الفرعية .
و لقد حققت الفقرة (x18) أعلى معامل اختلاف و البالغ (0.33) مقارنة بأدنى معامل اختلاف و البالغ (0.19) و الذي حققته الفقرة (x17) و هذا يدل على ان الفقرة (x18) كانت الأقل تجانسا من حيث اجابات أفراد العينة لهذه الاستراتيجيات و بالتالي يؤكد ان العينة لديها اهتمام مختلف بشأن أمكانية المصرف تكوين محفظة واسعة من الخدمات المالية و المصرفية عبر استخدامها لاستراتيجيات التحالف .

جدول (29) التوزيعات التكرارية و الاوساط الحسابية الموزونة و الانحرافات المعيارية و معامل الاختلاف و قيمة (t) المحسوبة لاستجابات افراد عينة الدراسة الخاصة بالاستراتيجيات المصرفية في المصارف الحكومية العراقية

| الاستئلة | 1 | 0.9 | 0.8 | 0.7 | 0.6 | 0.5 | 0.4 | 0.3 | 0.2 | 0.1 | 0 | مج | الوسط | انحراف | اختلاف | قيمة-t | شدة الاجابة |
|-----------|----|-----|-----|-----|-----|-----|-----|-----|-----|-----|---|-----|-------|--------|--------|---------|-------------|
| x1 | 4 | 6 | 2 | 2 | 4 | 2 | 0 | 0 | 0 | 0 | 1 | 21 | 0.752 | 0.2421 | 0.322 | 4.77631 | 75.2381 |
| x2 | 2 | 2 | 6 | 1 | 1 | 3 | 2 | 1 | 1 | 1 | 1 | 21 | 0.61 | 0.2931 | 0.481 | 1.7122 | 60.9524 |
| x3 | 0 | 6 | 4 | 5 | 2 | 1 | 0 | 1 | 1 | 1 | 0 | 21 | 0.686 | 0.2351 | 0.343 | 3.61904 | 68.5714 |
| x4 | 4 | 2 | 8 | 1 | 2 | 0 | 4 | 0 | 0 | 0 | 0 | 21 | 0.748 | 0.2064 | 0.276 | 5.49588 | 74.7619 |
| x5 | 0 | 6 | 4 | 2 | 3 | 3 | 0 | 2 | 1 | 0 | 0 | 21 | 0.671 | 0.2217 | 0.33 | 3.5433 | 67.1429 |
| x6 | 2 | 3 | 5 | 4 | 3 | 0 | 3 | 1 | 0 | 0 | 0 | 21 | 0.705 | 0.2012 | 0.285 | 4.66342 | 70.4762 |
| التوزيع | 12 | 25 | 29 | 15 | 15 | 9 | 9 | 5 | 3 | 2 | 2 | 126 | 0.695 | 0.2356 | 0.339 | 3.79738 | 69.5238 |
| x7 | 2 | 3 | 2 | 5 | 5 | 3 | 0 | 1 | 0 | 0 | 0 | 21 | 0.695 | 0.1802 | 0.259 | 4.96406 | 69.5238 |
| x8 | 1 | 3 | 4 | 1 | 2 | 3 | 3 | 3 | 1 | 0 | 0 | 21 | 0.6 | 0.2429 | 0.405 | 1.88638 | 60 |
| x9 | 6 | 3 | 6 | 2 | 3 | 1 | 0 | 0 | 0 | 0 | 0 | 21 | 0.819 | 0.1569 | 0.192 | 9.31698 | 81.9048 |
| x10 | 3 | 3 | 6 | 2 | 3 | 0 | 3 | 0 | 0 | 1 | 0 | 21 | 0.714 | 0.2351 | 0.329 | 4.17582 | 71.4286 |
| x11 | 3 | 5 | 4 | 1 | 5 | 3 | 0 | 0 | 0 | 0 | 0 | 21 | 0.757 | 0.1748 | 0.231 | 6.73863 | 75.7143 |
| x12 | 2 | 4 | 8 | 2 | 3 | 0 | 0 | 0 | 1 | 1 | 0 | 21 | 0.757 | 0.2357 | 0.311 | 4.99809 | 75.7143 |
| الانتماء | 17 | 25 | 26 | 13 | 21 | 10 | 6 | 4 | 2 | 2 | 0 | 126 | 0.724 | 0.2141 | 0.296 | 4.79033 | 72.381 |
| x13 | 1 | 2 | 6 | 5 | 3 | 4 | 0 | 0 | 0 | 0 | 0 | 21 | 0.71 | 0.1446 | 0.204 | 6.63997 | 70.9524 |
| x14 | 0 | 4 | 6 | 2 | 3 | 4 | 2 | 0 | 0 | 0 | 0 | 21 | 0.686 | 0.1711 | 0.25 | 4.97247 | 68.5714 |
| x15 | 1 | 5 | 6 | 3 | 3 | 2 | 0 | 1 | 0 | 0 | 0 | 21 | 0.738 | 0.1717 | 0.233 | 6.35434 | 73.8095 |
| x16 | 1 | 4 | 6 | 0 | 1 | 6 | 2 | 1 | 0 | 0 | 0 | 21 | 0.671 | 0.2101 | 0.313 | 3.73859 | 67.1429 |
| x17 | 2 | 5 | 5 | 5 | 4 | 5 | 0 | 0 | 0 | 0 | 0 | 21 | 0.676 | 0.1338 | 0.198 | 6.03328 | 67.619 |
| x18 | 0 | 2 | 6 | 3 | 1 | 1 | 1 | 2 | 1 | 0 | 0 | 21 | 0.705 | 0.2355 | 0.334 | 3.98337 | 70.4762 |
| التحالفات | 5 | 21 | 35 | 18 | 15 | 22 | 5 | 4 | 1 | 0 | 0 | 126 | 0.698 | 0.1791 | 0.257 | 5.05598 | 69.7619 |
| اجملي | 34 | 71 | 90 | 46 | 51 | 41 | 20 | 13 | 6 | 4 | 2 | 378 | 0.706 | 0.2107 | 0.299 | 4.46991 | 70.5556 |

المصدر : من اعداد الباحث بالاعتماد على نتائج برنامج Excel 2010

2 - نتائج المصارف الاهلية Private Banks Results

يشير الجدول (30) الى التحليل الاحصائي لاستجابات أفراد عينة الدراسة في المصارف الاهلية حول متغير الاستراتيجيات المصرفية ، أذ يتضمن الجدول المذكور قيم الاوساط الحسابية الموزونة و الانحرافات المعيارية و معاملات الاختلاف و قيمة (t) المحسوبة و يتضح من نتائج الواردة في الجدول المذكور أعلاه ما يأتي :-

يظهر ان هنالك ارتفاعا في قيمة الوسط الحسابي الموزون العام لمتغير الاستراتيجية المصرفية و الذي بلغ (0.8) و بانحراف معياري عام بلغ (0.2) و لقد بلغت قيمة معامل الاختلاف لهذا المتغير (0.26) و يتضح من ذلك ان الوسط الحسابي الموزون أكبر من معيار الاختبار (الوسط الحسابي الفرضي للدراسة) و البالغ (0.5) بالإضافة لذلك بلغت شدة الاجابة (80.2 %) و هذا يدل على ان متغير الاستراتيجيات المصرفية كان واضح لدى افراد العينة (المصارف الاهلية) و الذي ينبع من الفهم و الادراك الذي يمتلكه افراد العينة حول اهمية هذا المتغير مما انعكس إيجابيا على اجابات افراد العينة و ما يدعم ذلك هو ان قيمة (t) المحسوبة قد بلغت (6.66) و هي بذلك اكبر من قيمتها الجدولية البالغة (2.009) عند مستوى معنوية (5%) و بدرجة حرية (49) (Levine, and Stephan , 2010 : 317). و هذا يدل على ان اغلب افراد عينة الدراسة في المصارف الاهلية تتفق حول اهمية متغير الاستراتيجيات المصرفية بشكل جيد جدا .

و فيما يلي شرح مفصل حول استراتيجيات متغير الاستراتيجيات المصرفية

أ – استراتيجية التنوع (استراتيجية الصيرفة الشاملة)

يتضح ان الوسط الحسابي الموزون لمتغير التنوع قد بلغ (0.79) و بانحراف معياري (0.21) و بالتالي يتضح من ذلك ان الوسط الحسابي الموزون أكبر من معيار الاختبار (الوسط الحسابي الفرضي للدراسة) و البالغ (0.5) و هذا يدل على تبني المصارف الاهلية لهذا المتغير . و بلغت قيمة معامل الاختلاف (0.26) . و ما يدعم ذلك هو قيمة (t) المحسوبة و البالغة (6.47) و هي اكبر من قيمة (t) الجدولية البالغة (2.009) عند مستوى معنوية (5%) و بدرجة حرية (49) و هذا يعزى الى امتلاك افراد العينة انطباع جيد حول دور استراتيجية الصيرفة الشاملة كبديل استراتيجي ضمن بدائل الاستراتيجيات المصرفية و دوره لدى المصارف الاهلية العراقية . و على المستوى التفصيلي يتضح ان جميع فقرات هذه الاستراتيجية و المتمثلة بالفقرات (x1 , x2 , x3 , x4 , x5 , x6) قد سجلت ارتفاعا في الوسط الحسابي الموزون و مما يعني قوة تبني المصارف الاهلية عينة الدراسة لهذه الفقرات إذ بلغت الاوساط الحسابية لها و على الترتيب (0.8 , 0.796 , 0.76 , 0.81 , 0.79 , 0.82) و هي بذلك أكبر من معامل الاختبار (الوسط الحسابي الفرضي للدراسة) و البالغ (0.5) و كانت معاملات الانحرافات المعيارية للفقرات المذكورة و على التوالي (0.22 , 0.21 , 0.23 , 0.196 , 0.189 , 0.21) أما معاملات الاختلاف للفقرات المذكورة فقد بلغت على الترتيب (0.28 , 0.261 , 0.3 , 0.24 , 0.24 , 0.263) في حين كانت قيم شدة الاجابة (79.6% , 80% , 76.6% , 81.8% , 79% , 82%) و هذا يوضح

ان للمصارف العراقية الامكانات اللازمة لتوسيع نطاق خدماتهم الحالية و اضافة خدمات مالية جديدة و متكاملة و متنوعة كما يتفق افراد العينة على ان استخدام المصرف لهذه الاستراتيجيات سوف يمكن المصرف من الحصول على خبرات و مهارات تزيد من عوائده و تقلل من مخاطرته بحيث تمكنه من تحقيق وفورات الحجم في انتاج الخدمات المصرفية و تكسبه مرونة في التأقلم و التكيف مع التغيرات الائتمانية و ان الفقرة (x6) كانت الاكثر إسهاما في تعزيز هذه الاستراتيجية مقارنة بباقي فقرات الاستراتيجية لكونها حققت أعلى متوسط حسابي موزون بلغ (0.82) مقارنة بأقل فقرة و التي كانت (x3) بوسط حسابي موزون بلغ (0.76) أما الفقرة (x3) فقد حققت اعلى معامل اختلاف الذي بلغ (0.3) و هذا يدل على عدم تجانس اجابات افراد العينة بسبب اختلاف رأيهم حول دور موارد المصرف الحالية في تقديم خدمات متكاملة .

و نجد ان قيمة (t) المحسوبة للفقرات أعلاه قد بلغت (6.05 , 6.57 , 5.21 , 7.41 , 7 , 6.79) و هي بذلك أعلى من قيمة (t) الجدولية البالغة (2.009) عند مستوى معنوية (5%) و بدرجة حرية (49) . و هذا يعني ثبوت معنوية اجابات افراد العينة على جميع الفقرات كما و تعتبر الفقرتان (x4 , x5) التان حققنا اقل قيمة في معامل الاختلاف و البالغ (0.24) لكليهما و الذي يدل على تجانس اجابات افراد العينة و اقترابها مع بعضها حول هاتين الفقرتين و هذا يؤكد تقارب اجابات افراد العينة حول الصيرفة الشاملة تزيد من المهارات و الخبرات المكتسبة و تحقق وفورات الحجم للمصرف .

ب - استراتيجية الاندماج

من خلال مشاهدة الجدول (30) نجد ان الوسط الحسابي الموزون لاستراتيجية الاندماج قد سجل ارتفاعا واضح فقد بلغ (0.801) بانحراف معياري بلغ (0.21) و بذلك يكون الوسط الحسابي الموزون اعلى من معامل الاختبار (الوسط الحسابي الفرضي البالغ) و البالغة (0.5) وقد كانت شدة الاجابة (80 %) و بالتالي هذا دلالة على وضوح هذه الاستراتيجية لدى الافراد عينة الدراسة (المصارف الاهلية) بشكل انعكس إيجابيا على اجاباتهم حول فقرة هذه الاستراتيجية الاستراتيجية أما قيمة معامل الاختلاف فقد بلغت (0.27) و ما يعزز موقف هذه الاستراتيجية نتائج قيمة (t) المحسوبة التي بلغت (6.4) و هي بذلك أعلى من قيمة (t) الجدولية البالغة (2.009) عند مستوى معنوية (5%) و بدرجة حرية (49) و هذا يعني ان المصارف الأهلية العراقية تؤكد أهمية تبني إستراتيجية الاندماج .

أما على المستوى التفصيلي لهذه الاستراتيجية فإنه يوضح أيضا ارتفاعا بالوسط الحسابي الموزون لفقرات هذه الإستراتيجية ($x_7, x_8, x_9, x_{10}, x_{11}, x_{12}$) و التي كانت تباعا (0.798 , 0.82 , 0.76 , 0.8 , 0.81 , 0.794) و هي بذلك اعلي من معيار الاختبار (الوسط الحسابي الفرضي للدراسة) البالغ (0.5) أما الانحرافات المعيارية للفقرات المذكورة فكانت على الترتيب (0.25 , 0.194 , 0.206 , 0.192 , 0.204 , 0.23) في حين نجد معاملات الاختلاف للفقرات المذكورة قد بلغت (0.31 , 0.236 , 0.27 , 0.238 , 0.25 , 0.3) في حين كانت قيم شدة الاجابة (79.8 % , 82.4 % , 76.8 % , 80.8 % , 81.2 % , 79.4 %) و هذا يدل على ان المصارف الاهلية العراقية ترى ان الاندماجات المصرفية تحقق فوائد للمصرف تتمثل في تعزيز موقعه التنافسي في السوق المصرفي عبر تمكين المصرف من زيادة حصته السوقية و تسهيل دخوله لأسواق جديدة ورفع أداء المصرف و كذلك يرون ان الاندماج يعتبر حلا تستخدمه المصارف بغية التخلص من الأزمات التي تصيب القطاع المصرفي ، و تعتبر الفقرة (x_8) الفقرة الأكثر إسهاما في تعزيز هذه الإستراتيجية لكونها حققت أعلى وسط حسابي موزون و البالغ (0.82) و ما يعزز ذلك حصولها أيضا على ادنى قيمة معامل اختلاف و البالغة (0.236) و هذا يدل على تجانس الإجابة و الاقتراب من الإجماع لدى أفراد العينة في كون المصرف الناشئ عن الاندماج سيكون ذي إمكانيات و مقدرات أعلى من كل المصارف المكونة له فيما لو عملت سويا و ذلك تحقيقا لمبدأ التداوبية .

أما قيمة (t) فكانت للفقرات اعلاه على التوالي (5.4 , 7.63 , 5.94 , 7.32 , 6.98 , 5.64) و هي بذلك أعلى من قيمة (t) الجدولية البالغة (2.009) عند مستوى معنوية (5 %) و بدرجة حرية (49) و هذا يدل على معنوية جميع فقرات هذه الإستراتيجية و قد حققت الفقرة (x_7) اعلى قيمة معامل اختلاف و هذه دلالة على ضعف تجانس إجابات أفراد العينة حول هذه الفقرة و هذا يعني عدم وجود انطباع جيد حول دور استراتيجية الاندماج في تعزيز التفوق التنافسي للمصرف .

ج - التحالفات الإستراتيجية .

ان الوسط الحسابي الموزون لإستراتيجية التحالفات بلغ (0.8) بانحراف معياري مقدراه (0.19) و بذلك يظهر ان الوسط الحسابي اكبر من معيار الاختبار (الوسط الحسابي الفرضي للدراسة) البالغ (0.5) و هذا يؤكد وضوح هذه الإستراتيجية لدى أفراد عينة الدراسة مما انعكس ايجابيا على إجاباتهم حول فقرات هذا البعد و يعكس أيضا تبني المصارف الأهلية لهذه الإستراتيجية و قد بلغت قيمة معامل الاختلاف لهذه الإستراتيجية (0.24) في حين كانت شدة الاجابة (80.7 %) و ما يدعم ذلك قيمة (t) المحسوبة التي بلغت (7.1227) و هي

بذلك أعلى من قيمة (t) الجدولية البالغة (2.009) عند مستوى معنوية (5%) و بدرجة حرية (49) و هذا يؤكد على ان المصارف الأهلية العراقية تمتلك صورة واضحة حول أهمية إستراتيجية التحالف كبديل استراتيجي و هذا ما أنعكس بصورة واضحة على إجابات أفراد العينة حول هذه الاستراتيجيات .

أما من خلال ملاحظة تفاصيل فقرات هذه الإستراتيجية (x13 , x14 , x15 , x16 , x17 , x18) نجد إنها قد حققت ارتفاعا واضحا في المتوسطات الحسابية الموزونة و التي بلغت على التوالي (0.81 , 0.77 , 0.828 , 0.79 , 0.818 , 0.826) و هي بذلك كانت أعلى من قيمة معيار الاختبار (الوسط الحسابي الفرضي للدراسة) و البالغ (0.5) كما كانت معاملات الانحراف المعياري للفقرات المذكورة أعلاه كما يلي (0.16 , 0.201 , 0.202 , 0.22 , 0.194 , 0.193) و هذا يدل على ان عينة الدراسة لها فهم واضح لدور هذه الاستراتيجية كبديل استراتيجي ناجح ضمن الاستراتيجية المصرفية مما عزز هذا المتغير أما ما يخص قيم معاملات الاختلاف فنجد انها سجلت القيم التالية تباعا (0.2 , 0.26 , 0.24 , 0.28 , 0.238 , 0.234) فيما بلغت قيم شدة الاجابة (81.2% , 77.2% , 82.8% , 79% , 81.8% , 82.6%) .

يتضح مما تقدم إن التحالفات الإستراتيجية تعزز المقدرات التنافسية للمصرف كما وتقلل تكاليف الدخول و الوصول الى الأسواق و الزبائن الجدد و تعد التحالفات الإستراتيجية وسيلة و أسلوب تعتمده المصارف في القروض ذات الأحجام الكبيرة من خلال مشاركة تلك القروض مع المصارف الاخرى الحليفة معها و تسهم التحالفات ايضا في تحقيق وفورات الحجم للمصارف المتحالفة و بالتالي تمكنها من تقديم محفظة واسعة من الخدمات المالية و المصرفية المختلفة . و تعتبر الفقرة (x15) الفقرة الأكثر إسهاما في تعزيز نتائج هذه الإستراتيجية لكونها ببساطة قد حازت على اكبر وسط حسابي موزون مقارنة بنظيراتها في هذه الإستراتيجية حيث بلغ المتوسط الحسابي الموزون لها (0.828) و هذا يؤكد على ان أفراد عينة المصارف الأهلية تتفق بشكل جيد جدا حول كون التحالفات الاستراتيجية وسيلة هامة تمكن المصرف من تقديم قروض مشتركة مع مصارف أخرى .

أما قيمة (t) المحسوبة للفقرات أعلاه فقد بلغت و على التوالي النتائج التالية (8.48 , 6.19 , 7.43 , 5.85 , 7.49 , 7.71) و بذلك كانت كل قيم (t) المحسوبة و المذكورة أنفا أعلى من قيمة (t) الجدولية البالغة (2.009) عند مستوى معنوية (5%) و بدرجة حرية (49) و هذا دلالة على ثبوت معنوية إجابات أفراد العينة حول جميع فقرات التحالفات الإستراتيجية و نلاحظ ان الفقرة (x16) كانت الأعلى قيمة من حيث معامل الاختلاف

بين جميع فقرات الإستراتيجية مقارنة بأقل قيمة و التي حققتها الفقرة (x13) و البالغة (0.2) و هذا يدفعنا للقول بأن الفقرة (x16) كانت إجابات أفراد العينة (المصارف الأهلية) الأقل تجانسا من باقي فقرات الإستراتيجية و هذا يدل على ضعف اتفاق أفراد العينة بشأن ان المصرف يهتم بالتحالفات الإستراتيجية من اجل مواجهة المصارف المنافسة في السوق المصرفي .

جدول (30) التوزيعات التكرارية و الاوساط الحسابية الموزونة و الانحرافات المعيارية و معامل الاختلاف و قيمة (t) المحسوبة لاستجابات افراد عينة الدراسة الخاصة بالاستراتيجيات المصرفية في المصارف الاهلية العراقية

| شدة الاجابة | قيمة t | اختلاف | انحراف | الوسط | مج | 0 | 0.1 | 0.2 | 0.3 | 0.4 | 0.5 | 0.6 | 0.7 | 0.8 | 0.9 | 1 | الامثلة |
|-------------|---------|--------|--------|-------|-----|---|-----|-----|-----|-----|-----|-----|-----|-----|-----|-----|-----------|
| 79.6 | 6.05408 | 0.281 | 0.224 | 0.796 | 50 | 0 | 1 | 1 | 0 | 0 | 9 | 2 | 1 | 7 | 15 | 14 | x1 |
| 80 | 6.5776 | 0.261 | 0.209 | 0.8 | 50 | 0 | 0 | 2 | 1 | 0 | 4 | 2 | 7 | 7 | 14 | 13 | x2 |
| 76.6 | 5.21916 | 0.305 | 0.2335 | 0.766 | 50 | 0 | 0 | 3 | 0 | 5 | 2 | 1 | 7 | 6 | 16 | 10 | x3 |
| 81.8 | 7.41162 | 0.24 | 0.1966 | 0.818 | 50 | 0 | 0 | 1 | 1 | 1 | 4 | 1 | 4 | 10 | 14 | 14 | x4 |
| 79 | 7.0013 | 0.24 | 0.1898 | 0.79 | 50 | 0 | 1 | 0 | 0 | 2 | 2 | 3 | 12 | 6 | 14 | 10 | x5 |
| 82 | 6.79729 | 0.263 | 0.2157 | 0.82 | 50 | 0 | 1 | 1 | 2 | 0 | 1 | 1 | 8 | 4 | 18 | 14 | x6 |
| 79.833 | 6.47913 | 0.264 | 0.211 | 0.798 | 300 | 0 | 3 | 8 | 4 | 8 | 22 | 10 | 39 | 40 | 91 | 75 | التوزيع |
| 79.8 | 5.4027 | 0.317 | 0.2527 | 0.798 | 50 | 1 | 1 | 0 | 1 | 1 | 4 | 6 | 4 | 3 | 7 | 22 | x7 |
| 82.4 | 7.63786 | 0.236 | 0.1944 | 0.824 | 50 | 0 | 0 | 0 | 1 | 1 | 5 | 4 | 3 | 7 | 11 | 18 | x8 |
| 76.8 | 5.94757 | 0.269 | 0.2065 | 0.768 | 50 | 0 | 0 | 1 | 0 | 5 | 3 | 3 | 7 | 9 | 12 | 10 | x9 |
| 80.8 | 7.32909 | 0.238 | 0.1926 | 0.808 | 50 | 0 | 0 | 0 | 1 | 1 | 6 | 3 | 5 | 6 | 14 | 14 | x10 |
| 81.2 | 6.98449 | 0.252 | 0.2047 | 0.812 | 50 | 0 | 0 | 0 | 2 | 1 | 5 | 3 | 5 | 4 | 14 | 16 | x11 |
| 79.4 | 5.64727 | 0.3 | 0.2385 | 0.794 | 50 | 0 | 0 | 1 | 4 | 2 | 1 | 4 | 5 | 3 | 13 | 17 | x12 |
| 80.067 | 6.40802 | 0.269 | 0.215 | 0.801 | 300 | 1 | 1 | 2 | 9 | 11 | 24 | 23 | 29 | 32 | 71 | 97 | الاندماج |
| 81.2 | 8.47937 | 0.208 | 0.1686 | 0.812 | 50 | 0 | 0 | 0 | 0 | 1 | 3 | 5 | 9 | 9 | 8 | 15 | x13 |
| 77.2 | 6.19872 | 0.26 | 0.2011 | 0.772 | 50 | 0 | 0 | 1 | 1 | 2 | 4 | 3 | 9 | 8 | 12 | 10 | x14 |
| 82.8 | 7.43747 | 0.244 | 0.2021 | 0.828 | 50 | 1 | 0 | 0 | 0 | 1 | 4 | 2 | 3 | 10 | 13 | 16 | x15 |
| 79 | 5.85356 | 0.287 | 0.227 | 0.79 | 50 | 1 | 0 | 1 | 1 | 1 | 2 | 5 | 6 | 7 | 12 | 14 | x16 |
| 81.8 | 7.49116 | 0.238 | 0.1945 | 0.818 | 50 | 0 | 0 | 1 | 1 | 1 | 3 | 2 | 4 | 12 | 11 | 15 | x17 |
| 82.6 | 7.71633 | 0.234 | 0.1936 | 0.826 | 50 | 0 | 1 | 0 | 0 | 0 | 6 | 0 | 6 | 10 | 10 | 17 | x18 |
| 80.767 | 7.12277 | 0.245 | 0.1979 | 0.808 | 300 | 2 | 1 | 3 | 3 | 6 | 22 | 17 | 37 | 56 | 66 | 87 | التحالفات |
| 80.222 | 6.66093 | 0.259 | 0.2079 | 0.802 | 900 | 3 | 5 | 13 | 16 | 25 | 68 | 50 | 105 | 128 | 228 | 259 | اجملي |

المصدر : من اعداد الباحث بالاعتماد على نتائج برنامج Excel 2010

ثانيا : - عرض النتائج المتعلقة باستجابات المبحوثين حول ابعاد متغير المقدرات الجوهرية

1 - نتائج المصارف الحكومية Government Banks Result

يشير الجدول (31) الى التحليل الإحصائي لاستجابات افراد عينة الدراسة للمصارف الحكومية حول ابعاد المقدرات الجوهرية الذي يتضمن بدوره قيم الاوساط الحسابية الموزونة و الانحرافات المعيارية و معاملات الاختلاف و قيمة (t) المحسوبة و التي تتضح من خلاله النتائج التالية :

إن هنالك ارتفاع في الوسط الحسابي الموزون العام لمتغير المقدرات الجوهرية الذي بلغ (0.7) و بانحراف معياري عام قدره (0.23) و بمعامل اختلاف (0.32) و كانت شدة

الاجابة (70.13 %) و من خلال ذلك يتضح أن الوسط الحسابي الموزون العام اكبر من معيار الاختبار (الوسط الحسابي الفرضي للدراسة) و البالغ (0.5) و هذا يدل على وضوح تصور أفراد العينة (المصارف الحكومية) حول متغير المقدرات الجوهرية مما انعكس ايجابيا على إجاباتهم و ما يدعم ذلك هو ان قيمة (t) المحسوبة التي بلغت (4.012) و التي كانت اكبر من قيمة (t) الجدولية البالغة (2.086) عند مستوى معنوية (5 %) و بدرجة حرية (20) و الذي يوضح أهمية متغير المقدرات الجوهرية لدى المصارف الحكومية و الذي يمكنها من التنافس و التفوق على منافسيها من المصارف المتواجدة في بيئة عملها المصرفي .

و فيما يلي شرح تفصيلي لأبعاد المقدرات الجوهرية :

أ - الموارد الملموسة

من خلال اطلعنا على بيانات الموارد الملموسة نجد ثمة ارتفاعا في الوسط الحسابي الموزون لهذا البعد الذي بلغ (0.68) و بانحراف معياري بلغ (0.24) و ذلك يوضح ان الوسط الحسابي الموزون لهذا البعد أكبر من معيار الاختبار (الوسط الحسابي الفرضي للدراسة) البالغ (0.5) و هذا يعني تبني المصارف الحكومية لهذا البعد أما قيمة معامل الاختلاف فكانت (0.36) في حين كانت قيمة شدة الاجابة (67.9 %) و ما يدعم ذلك هو أن قيمة (t) المحسوبة و البالغة (3.3537) كانت اكبر من قيمة (t) الجدولية البالغة (2.086) عند مستوى معنوية (5 %) و بدرجة حرية (20) و هذا يدل على قوة امتلاك أفراد عينة الدراسة للتصور حول أهمية بعد الموارد الملموسة في المصارف الحكومية عينة الدراسة .

و يشار إلى إن جميع فقرات هذا البعد ($y_1, y_2, y_3, y_4, y_5, y_6$) قد حققت ارتفاعا في الوسط الحسابي الموزون و الذي بلغ على الترتيب (0.719 , 0.73 , 0.58 , 0.714 , 0.724 , 0.59) و هذا يجعلها اكبر من معيار الاختبار (الوسط الحسابي الفرضي للدراسة) و البالغ (0.5) و هذا يدل على قوة تبني المصارف الحكومية لهذا البعد ، اما معاملات الانحراف المعياري للفقرات أعلاه فقد بلغت هي الأخرى على الترتيب (0.211 , 0.24 , 0.26 , 0.23 , 0.209 , 0.27) مع ملاحظة أقيام معاملات الاختلاف للفقرات المذكورة التي جاءت نتائجها بالشكل التالي (0.29 , 0.336 , 0.453 , 0.332 , 0.28 , 0.455) اما شدة الاجابة فقد كانت قيمها كالتالي (71.9 % , 73.8 % , 58.5 % , 71.4 % , 72.3 % , 59.5 %) و هذا يؤكد على انه بإمكان المصرف من الحصول على قروض من خارج المصرف لأجل تمويل أنشطته و ان المصرف يمتلك انظمة رقابة و تنسيق و تقارير داخلية على مستوى عالي من الأداء و تتوفر لدى المصارف ما يكفيها من معدات و الادوات اللازمة لتقديم الخدمات المصرفية كما يتضح ان أفراد

العينة يتفقون بشكل جيد مع كون الموارد المالية لدى المصرف هي الداعم الأساسي لتقوية مركزه التنافسي و ان المصرف يمتلك تقنيات حديثة تساعده في منافسة المصارف الأخرى ، و يتضح أيضا ان الفقرة (y2) كانت الفقرة الأكثر إسهاما في تعزيز نتائج هذا البعد من خلال تحقيقها لأعلى وسط حسابي موزون و الذي بلغ (0.738) و هذا يدل على ان أعضاء العينة المبحوثة يؤكدون على امتلاك المصارف لأنظمة التنسيق والرقابة و التدقيق الداخلي و انها تعمل بالمستوى المطلوب و كما ينبغي و كما ان الفقرة (y5) قد حصلت على أدنى معامل اختلاف و الذي بلغ بدوره (0.28) و هذا يؤكد على تجانس إجابات أفراد العينة فيما يخص هذه الفقرة .

أما ما يخص قيمة (t) المحسوبة للفقرة المذكورة فقد كانت تباعا (4.75 , 4.4 , 1.48 , 4.13 , 4.89 , 1.61) و هي بذلك اعلى من قيمة (t) الجدولية و البالغة (2.086) عند مستوى معنوية (5 %) و بدرجة حرية (20) و هذا يعني ثبوت معنوية إجابات الافراد ما عدا الفقرتان (y3 , y6) اللتان لم تثبتان معنويتيهما و نلاحظ ايضا ان الفقرة (y6) قد حققت اكبر معامل اختلاف في فقرات هذا البعد و الذي بلغ (0.455) مقارنة بأقل معامل اختلاف و الذي كان من نصيب الفقرة (y5) و البالغ (0.28) و هذا يدل على ضعف تجانس اجابات افراد العينة حول الفقرة (y6) و بالتالي يعني ضعف امتلاك المصارف الحكومية للتقنيات الحديثة التي تساعدها في منافسة باقي المصارف .

ب- الموارد غير الملموسة

كان الوسط الحسابي الموزون لبعدها (الموارد غير الملموسة) (0.76) و بانحراف معياري بلغ (0.196) و قد تبين ان الوسط الحسابي الموزون لهذا البعد أكبر من معيار الاختبار (الوسط الحسابي الفرضي للدراسة) و البالغ (0.5) و هذا يعني ان المصارف الحكومية تتبنى هذا البعد بقوة جيدة و كان معامل الاختلاف لهذا البعد قد بلغ (0.25) و شدة الاجابة (76 %) ، و ما يدعم ذلك ان قيمة (t) المحسوبة قد بلغت (6.085) و هي بذلك أكبر من قيمة (t) الجدولية البالغة (2.086) عند مستوى معنوية (5 %) و بدرجة حرية (20) و هذا يشير الى اتفاق معظم اجابات عينة الدراسة (المصارف الحكومية) حول اهمية بعد الموارد الغير ملموسة لكونها تمثل عنصر و مكون اساسي من مكونات المقدرات الجوهرية .

و يلاحظ ان جميع فقرات هذا البعد و هي (y7 , y8 , y9 , y10 , y11 , y12) قد حققت ارتفاعا واضحا في الوسط الحسابي الموزون اذا بلغت اوساطها الحسابية الموزونة و على الترتيب (0.72 , 0.78 , 0.76 , 0.73 , 0.74 , 0.81) و هي بذلك اعلى من معيار الاختبار (الوسط الحسابي الفرضي للدراسة) و البالغ (0.5) مما يعني قوة تبني المصارف الحكومية لفقرات هذا البعد ، اما ما يتعلق بمعاملات الانحراف المعياري للفقرات المذكورة اعلاه نجدها

كانت (0.21 , 0.199 , 0.193 , 0.18 , 0.208 , 0.189) على التوالي و يلاحظ ان معاملات الاختلاف بلغت للفقرات المذكورة (0.23 , 0.28 , 0.24 , 0.252, 0.255, 0.29) على الترتيب , اما قيم شدة الاجابة فكانت (72.3 % , 78 % , 76.6 % , 73.8 % , 74.2 % , 80.9 %) و من خلال ما سبق يتضح ان المعرفة المكتسبة مع الزمن ترفع من امكانيات المصرف في القيام بأنشطته و تقديم خدماته و ان الثقة المتبادلة بين المستويات الادارية في المصرف تلعب دور فاعل في تعزيز إمكانياته و ادائه و ما يعزز أمكانيات المصرف أيضا ما يمتلكه من قابليات فردية لدى الادارة و ما يطرحه العاملون في المصرف من افكار خلاقية و جديدة تركز في اذهان الافراد الذين يمتازون بالقابليات الابداعية و تعتبر الفقرة (y12) الفقرة الأكثر الإسهام في اغناء هذا البعد كونها حققت اعلى وسط حسابي موزون و الذي بلغ (0.81) مقارنة بباقي فقرات هذا البعد و ما يعزز موقفها كونها حصلت ايضا على اقل معامل اختلاف في هذا البعد و الذي بلغ (0.23) و هذا يدل على تجانس اجابات افراد العينة حول هذه الفقرة و يؤكد في الوقت نفسه تقريبا و بأجماع ان العلامة التجارية و اسم المصرف المشهور يعد موردا مهماً من الموارد الغير ملموسة و المكونة للمقدرات الجوهرية لدى المصارف .

أما قيمة (t) المحسوبة للفقرات المذكورة فقد كانت كما يلي تباعا (4.78 , 6.46 , 6.32 , 6.05 , 5.33 , 7.48) و هي بذلك تكون اعلى من قيمة (t) الجدولية البالغة (2.086) عند مستوى معنوية (5 %) و بدرجة حرية (20) . و هذا يؤكد على ان جميع الفقرات الواردة في هذا البعد قد اكدت معنوية أجابتها و نجد ان الفقرة (y7) قد حققت اعلى معامل اختلاف و البالغ (0.29) و هذا يعني ضعف تجانس إجابات افراد العينة فيها مقارنة بالفقرة (y12) التي كانت قد حققت أقل معامل اختلاف في هذا البعد و البالغ (0.23) و هذا يعني ان افراد العينة يمتلكون آراء متباينة بشأن اتفاقهم مع دور المعرفة في دعم امكانيات و قابليات المصرف في القيام بأنشطته المختلفة .

ج - القابليات

ان الوسط الحسابي الموزون لبعد القابليات قد بلغ (0.66) بانحراف معياري بلغ (0.23) و هذا يعني ان الوسط الحسابي الموزون لهذا البعد هو اكبر من معيار الاختبار (الوسط الحسابي الفرضي للدراسة) و البالغ (0.5) و معناه ان المصارف الحكومية تتبنى هذا البعد بقوة متوسطة و قد بلغ معامل الاختلاف لهذا البعد (0.35) بينما كانت شدة الاجابة (66.4 %) ، و عند ملاحظة قيمة (t) المحسوبة لهذا البعد البالغة (3.1925) نجد انها اكبر من قيمة (t) الجدولية البالغة (2.086) عند مستوى معنوية (5 %) و بدرجة حرية (20) مما يعني

وضوح أهمية هذا البعد لدى افراد العينة (المصارف الحكومية) مما انعكس ايجابيا على اجاباتهم.

و بشكل تفصيلي ان جميع فقرات البعد و هي (y13 , y14 , y15 , y16 , y17 , y18) قد حققت ارتفاعا واضحا في الاوساط الحسابية الموزونة التي بلغت على التوالي (0.69 , 0.65 , 0.629 , 0.638 , 0.624 , 0.74) و هي بذلك كانت اعلى من معيار الاختبار (الوسط الحسابي الفرضي للدراسة) و البالغ (0.5) و هذا دليل واضح على قوة امتلاك المصارف الحكومية للتصور الواضح حول هذا البعد مما انعكس ايجابيا في اجاباتهم على فقرات هذا البعد و قد سجلت قيمة معاملات الانحراف المعياري للفقرات المذكورة القيم التالية على الترتيب (0.2224 , 0.19 , 0.26 , 0.25 , 0.24 , 0.2226) في حين كانت قيم معاملات الاختلاف للفقرات المذكورة (0.32 , 0.29 , 0.42 , 0.4 , 0.39 , 0.3) على التوالي في حين كانت قيم شدة الاجابة (69.5% , 65.7% , 62.8% , 63.8% , 62.3% , 74.2%) ، وهذه النتائج تدلل على ان المصارف الحكومية تمتلك القابليات و المهارات اللازمة لإدارة و استثمار ما تمتلكه من موارد و تساعدها في مواجهة التهديدات و استغلال الفرص في البيئة الخارجية و كما ان المصرف يعتمد الى حد ما على مهارات العاملين في توظيف موارده لتحقيق الميزة التنافسية و ان المصرف الحكومي يمتلك قابليات نادرة لا تمتلكها باقي المصارف مما يصعب الامر عليها فهم اسرار نجاح المصرف نظرا لامتيازها بالتعقيد و صعوبة التحليل ايضا كما و ان العلاقات الجيدة من بين العاملين في المصرف تلعب دور هام في ادارة موارده و مما يذكر ان الفقرة (y18) كانت الفقرة الاكثر إسهاما في اغناء هذا البعد لكونها حققت و بشكل واضح اعلى وسط حسابي موزون مقارنة بباقي فقرات هذا البعد و البالغ (0.74) و هذا يؤكد اتفاق المصارف الحكومة (افراد العينة) على اهمية الدور الذي تلعبه العلاقات الحسنة بين العاملين و الادارة داخل المصرف في ادارة موارده بأحسن وجه.

و نجد ان قيمة (t) المحسوبة للفقرات اعلاه و البالغة بالترتيب (4.02 , 3.71 , 2.19 , 2.45 , 2.29 , 4.99) و هي بذلك كانت اعلى من قيمة (t) الجدولية البالغة (2.086) عند مستوى معنوية (5 %) و بدرجة حرية (20) مما يعني ثبوت معنوية اجابات افراد العينة حول فقرات هذا البعد و تعد الفقرة (y15) الاكثر تشنتا من حيث اجابات افراد العينة و ان اجاباتهم تتسم بضعف التجانس كونها سجلت اكبر قيمة في معاملات الاختلاف لهذا البعد و البالغة (0.42) مقارنة بأقل قيمة معامل اختلاف حققتها الفقرة (y14) و البالغة (0.29) و هذا يؤكد اختلاف اجابات افراد العينة حول توافر القابليات القيمة لدى المصرف اللازمة لمواجهة التهديدات و استغلال الفرص في البيئة الخارجية .

جدول (31) التوزيعات التكرارية و الاوساط الحسابية الموزونة و الانحرافات المعيارية و معامل الاختلاف و قيمة (t) المحسوبة لاستجابات افراد عينة الدراسة الخاصة بالمقدرات الجوهرية في المصارف الحكومية العراقية

| الاسئلة | 1 | 0.9 | 0.8 | 0.7 | 0.6 | 0.5 | 0.4 | 0.3 | 0.2 | 0.1 | 0 | مج | الوسط | انحراف | اختلاف | قيمة t | شدة الاجابة |
|----------------------|----|-----|-----|-----|-----|-----|-----|-----|-----|-----|---|-----|-------|--------|--------|---------|-------------|
| y1 | 3 | 5 | 2 | 2 | 4 | 3 | 1 | 1 | 0 | 0 | 0 | 21 | 0.719 | 0.2112 | 0.294 | 4.75153 | 71.9048 |
| y2 | 4 | 5 | 4 | 1 | 2 | 3 | 0 | 1 | 0 | 1 | 0 | 21 | 0.738 | 0.2479 | 0.336 | 4.4 | 73.8095 |
| y3 | 1 | 2 | 4 | 2 | 3 | 4 | 0 | 1 | 1 | 1 | 1 | 21 | 0.586 | 0.2651 | 0.453 | 1.48141 | 58.5714 |
| y4 | 3 | 5 | 4 | 1 | 1 | 5 | 0 | 1 | 1 | 0 | 0 | 21 | 0.714 | 0.2372 | 0.332 | 4.13856 | 71.4286 |
| y5 | 2 | 5 | 6 | 0 | 3 | 2 | 2 | 1 | 0 | 0 | 0 | 21 | 0.724 | 0.2095 | 0.289 | 4.89416 | 72.381 |
| y6 | 1 | 3 | 1 | 6 | 2 | 2 | 2 | 1 | 0 | 0 | 2 | 21 | 0.595 | 0.2711 | 0.455 | 1.60988 | 59.5238 |
| الموارد الملموسة | 14 | 25 | 23 | 7 | 19 | 19 | 7 | 5 | 2 | 2 | 3 | 126 | 0.679 | 0.2451 | 0.361 | 3.35377 | 67.9365 |
| y7 | 3 | 3 | 6 | 2 | 2 | 3 | 1 | 0 | 1 | 0 | 0 | 21 | 0.724 | 0.2143 | 0.296 | 4.78635 | 72.381 |
| y8 | 3 | 8 | 2 | 3 | 3 | 1 | 0 | 0 | 1 | 0 | 0 | 21 | 0.781 | 0.199 | 0.255 | 6.46749 | 78.0952 |
| y9 | 3 | 6 | 5 | 1 | 2 | 2 | 2 | 0 | 0 | 0 | 0 | 21 | 0.767 | 0.1932 | 0.252 | 6.32376 | 76.6667 |
| y10 | 0 | 7 | 5 | 4 | 2 | 2 | 0 | 0 | 1 | 0 | 0 | 21 | 0.738 | 0.1802 | 0.244 | 6.05373 | 73.8095 |
| y11 | 3 | 5 | 3 | 4 | 3 | 1 | 1 | 0 | 1 | 0 | 0 | 21 | 0.743 | 0.2087 | 0.281 | 5.33096 | 74.2857 |
| y12 | 5 | 5 | 7 | 0 | 1 | 2 | 0 | 1 | 0 | 0 | 0 | 21 | 0.81 | 0.1895 | 0.234 | 7.48468 | 80.9524 |
| الموارد غير الملموسة | 17 | 34 | 28 | 14 | 13 | 11 | 4 | 1 | 4 | 0 | 0 | 126 | 0.76 | 0.196 | 0.258 | 6.08585 | 76.0317 |
| y13 | 2 | 5 | 3 | 3 | 1 | 4 | 1 | 2 | 0 | 0 | 0 | 21 | 0.695 | 0.2224 | 0.32 | 4.02181 | 69.5238 |
| y14 | 1 | 2 | 5 | 4 | 2 | 3 | 3 | 1 | 0 | 0 | 0 | 21 | 0.657 | 0.1938 | 0.295 | 3.71468 | 65.7143 |
| y15 | 1 | 4 | 5 | 2 | 1 | 1 | 3 | 2 | 1 | 1 | 0 | 21 | 0.629 | 0.2686 | 0.427 | 2.19332 | 62.8571 |
| y16 | 1 | 4 | 4 | 3 | 2 | 2 | 1 | 2 | 1 | 1 | 0 | 21 | 0.638 | 0.2578 | 0.404 | 2.45415 | 63.8095 |
| y17 | 0 | 4 | 6 | 2 | 1 | 1 | 2 | 4 | 1 | 0 | 0 | 21 | 0.624 | 0.2468 | 0.396 | 2.29871 | 62.381 |
| y18 | 2 | 8 | 2 | 3 | 2 | 2 | 0 | 1 | 1 | 0 | 0 | 21 | 0.743 | 0.2226 | 0.3 | 4.99793 | 74.2857 |
| التعليقات | 7 | 27 | 25 | 17 | 9 | 13 | 10 | 12 | 4 | 2 | 0 | 126 | 0.664 | 0.2358 | 0.355 | 3.19257 | 66.4286 |
| اجملي | 38 | 86 | 76 | 38 | 41 | 43 | 21 | 18 | 10 | 4 | 3 | 378 | 0.701 | 0.2299 | 0.328 | 4.0121 | 70.1323 |

المصدر : من اعداد الباحث بالاعتماد على نتائج برنامج Excel 2010

2 - نتائج المصارف الاهلية Private Banks Results

كما في الجدول (32) الذي يشير الى التحليل الإحصائي لاستجابات أفراد عينة الدراسة في المصارف الاهلية العراقية و الخاصة بأبعاد متغير المقدرات الجوهرية و الذي يتضمن بدوره قيم الاوساط الحسابية الموزونة و الانحرافات المعيارية و معاملات الاختلاف و قيمة (t) المحسوبة و الذي وضح بدوره النتائج التالية حول متغير المقدرات الجوهرية و كما يلي :-

ان هنالك ارتفاعا واضحا في الوسط الحسابي الموزون العام لمتغير المقدرات الجوهرية اذ بلغ (0.82) و بانحراف معياري عام بلغ (0.17) و قد بلغت قيمة معامل الاختلاف لهذا المتغير (0.21) بذلك يتضح جليا ان الوسط الحسابي اكبر من معيار الاختبار (الوسط الحسابي الفرضي للدراسة) و البالغ (0.5) كما وكانت شدة الاجابة (81.9 %) و هذا يعني ان متغير المقدرات الجوهرية كان واضحا لدى أفراد عينة الدراسة مما يعني تبني المصارف الاهلية العراقية لأبعاد المقدرات الجوهرية و بالتالي هذا ما انعكس بشكل ايجابي على اجابات أفراد

العينة و ما يؤكد و يدعم ذلك هو ان قيمة (t) المحسوبة و البالغة (8.2589) و هي بذلك اعلى من قيمة (t) الجدولية البالغة (2.009) عند مستوى معنوية (5%) و بدرجة حرية (49) و هذا يدل ايضا على اهمية متغير المقدرات الجوهرية و دوره المهم في تحقيق الميزة التنافسية للمصارف .

وفي ما يلي شرح تفصيلي لأبعاد المقدرات الجوهرية .

أ – الموارد الملموسة

بلغ الوسط الحسابي الموزون لبعدها الموارد الملموسة (0.8) بانحراف معياري بلغ (0.19) و تبين ان الوسط الحسابي الموزون اكبر من معيار الاختبار (أي الوسط الحسابي الفرضي) البالغ (0.5) و هذا يعني ان المصارف الاهلية تتبنى هذا البعد بقوة جيد جدا في حين بلغ معامل الاختلاف لهذا البعد (0.24) في حين بلغت شدة الاجابة (80.1%) و مما يدعم ذلك كون قيمة (t) المحسوبة و البالغة (6.987) كانت اكبر من قيمة (t) الجدولية البالغة (2.009) عند مستوى معنوية (5%) و بدرجة حرية (49) و هذا يشير الى امتلاك افراد العينة (المصارف الاهلية) للتصور حول اهمية بعد الموارد الملموسة.

و على المستوى التفصيلي نجد ان جميع فقرات بعد الموارد الملموسة و المكونة من الفقرات ($y_1, y_2, y_3, y_4, y_5, y_6$) قد حققت ارتفاعا واضحا في الاوساط الحسابية الموزونة و التي كانت تباعا كالتالي (0.66 , 0.8 , 0.78 , 0.85 , 0.854 , 0.84) و هي على الاساس تكون اعلى من معيار الاختبار (الوسط الحسابي الفرضي للدراسة) و البالغ (0.5) مما يعني قوة تبني المصارف الاهلية لهذا البعد .

و قد حققت هذه الفقرات ايضا قيمة معاملات الانحراف التي بلغت هي الاخرى على التوالي (0.25 , 0.182 , 0.19 , 0.143 , 0.14 , 0.188) في حين كانت معاملات الاختلاف كالتالي (0.38 , 0.22 , 0.24 , 0.168 , 0.164 , 0.22) بينما كانت شدة الاجابة (66.2% , 80.8% , 78.8% , 85% , 85.4% , 84.4%) و بالتالي فأن هذه النتائج تشير الى انه بإمكان المصرف تمويل انشطته من مصادر مختلفة سواء كانت داخلية او خارجية وان المصرف يمتلك أنظمة رقابة و تنسيق و تقارير داخلية على مستوى عالي من الدقة و تتوفر لدى المصرف معدات و ادوات حديثة وكافية لتقديم الخدمات المصرفية و منافسة باقي المصارف و ان الموارد المالية اهم الموارد التي يعتمد عليها المصرف أمام الاخرين و انها الداعم الاساسي لتقوية مركز المصرف التنافسي . و تعتبر الفقرة (y_5) الفقرة الاكثر أسهما في اغناء هذا البعد كونها حققت أعلى وسط حسابي موزون الذي بلغ (0.854) و ما يعزز ذلك تحقيقها في الوقت

ذاته لأدنى معامل اختلاف و البالغ (0.164) وهذا يعني ان الاجابات في هذه الفقرة كانت الاكثر تجانسا في هذا البعد و هذا يؤكد على قوة اتفاق المصارف الاهلية على ان الموارد المالية للمصرف تعتبر الداعم الاساسي في تقوية المركز التنافسي للمصرف .

و اما قيمة (t) المحسوبة فهي الاخرى كانت على الترتيب (2.95 , 7.72 , 6.75 , 11.19 , 11.56 , 8.35) و هذا يعني ان جميع قيم (t) المحسوبة لفقرات هذا البعد كانت اكبر من قيمة (t) الجدولية البالغة (2.009) عند مستوى معنوية (5%) و بدرجة حرية (49) و هذا يعني ثبوت معنوية اجابات افراد العينة حول فقرات هذا البعد و يشار ايضا الى ان الفقرة (y1) كانت الفقرة الاقل تجانسا من حيث اجابات افراد العينة لكونها سجلت اعلى معامل اختلاف في هذا البعد و الذي بلغ (0.38) مما يدل على ان تصور افراد العينة لم يكن بمستوى متقارب حول امكانية حصول المصرف على قروض من جهات خارجية لتمويل انشطته الداخلية .

ب - الموارد الغير ملموسة

سجل الوسط الحسابي الموزون لبعد الموارد الغير ملموسة ارتفاعا واضح بلغ (0.85) و هو بذلك كان اعلى من معيار الاختبار (الوسط الحسابي الفرضي للدراسة) و البالغ (0.5) و هذا يعني تبني المصارف الاهلية لبعد الموارد الغير ملموسة بنسبة جيد جدا و كانت عندها قيمة معامل الانحراف المعياري (0.14) و بمعامل اختلاف بلغ (0.16) و كانت قيمة شدة الاجابة (85.6%) و عند ملاحظة قيمة (t) المحسوبة و البالغة (11.34) نجد انها كانت اكبر من قيمة (t) الجدولية البالغة (2.009) عند مستوى معنوية (5%) و بدرجة حرية (49) مما يعني اتفاق افراد العينة حول اهمية بعد الموارد الغير ملموسة في المصارف الاهلية .

أما على الصعيد التفصيلي فقد حققت فقرات هذا البعد (y7 , y8 , y9 , y10 , y11 , y12) ارتفاعا واضحا في الاوساط الحسابية الموزونة التي بلغت على التوالي (0.83 , 0.88 , 0.868 , 0.82 , 0.86 , 0.864) و هي بذلك كانت اعلى من معيار الاختبار (الوسط الحسابي الفرضي للدراسة) و البالغ (0.5) و هذا يعني وضوح فقرات هذا البعد لدى المصارف الاهلية العراقية اما معاملات الانحراف المعياري لفقرات هذا البعد فكانت على التوالي (0.133 , 0.137 , 0.157 , 0.168 , 0.11 , 0.14) فيما كانت معاملات الاختلاف للفقرات المذكورة قد بلغت (0.16 , 0.15 , 0.18 , 0.2 , 0.13 , 0.165) كما وكانت قيم شدة الاجابة (83.4% , 88.6% , 86.8% , 82.4% , 86% , 86.4%) و عليه يتضح ان المعرفة المكتسبة مع الزمن تسهم في زيادة امكانيات المصرف عند قيامه بوظائفه و انشطته و ان الثقة المتبادلة بين المستويات الادارية للمصرف تسهم في تعزيز كفاءته و ادائه كما و ان

المهارات و الافكار الابداعية التي يتحلى بها العاملون في المصرف تعد ذات دور فاعل في تعزيز إمكانياته وتعتبر الفقرة (y8) الفقرة الاكثر اسهاما في هذا البعد كونها حققت وسطا حسابيا موزونا بلغ (0.88) و هي بذلك كانت صاحبة أكبر وسط حسابي موزون ضمن هذا البعد و ذلك يدل على التأييد و بشكل جيد جدا من قبل افراد عينة الدراسة على الاهمية التي تلعبها العلاقات الجيدة و الثقة المتبادلة بين المستويات الادارية للمصرف في تعزيز كفاءته و ادائه.

أما قيم (t) المحسوبة للفقرات المذكورة اعلاه فقد كانت وعلى التوالي كالآتي (11.47 , 12.9 , 10.73 , 8.81 , 14.21 , 11.7) و هي بذلك اعلى من قيمة (t) الجدولية البالغة (2.009) عند مستوى معنوية (5%) و بدرجة حرية (49) و هذا يثبت معنوية اجابات افراد العينة حول فقرات هذا البعد و يلاحظ ان الفقرة (y10) كانت قد حققت اعلى معامل اختلاف و الذي بلغ (0.2) مقارنة بأقل معامل اختلاف حققته الفقرة (y11) و الذي بلغ (0.13) و هذا يعني اختلاف اجابات افراد العينة حول دور الافكار التي يطرحها العاملون في زيادة امكانيات المصرف .

ج - القابليات

بلغت قيمة الوسط الحسابي الموزون لبعد القابليات (0.8) بانحراف معياري قدره (0.18) و هذا يعني ان الوسط الحسابي الموزون لهذا البعد كان اكبر من معيار الاختبار (الوسط الحسابي الفرضي للدراسة) و البالغ (0.5) و هذا يعني تبني المصارف الاهلية لهذا البعد و قد بلغت قيمة معامل الاختلاف (0.22) في حين كانت شدة الاجابة (80%) بينما كانت قيمة (t) المحسوبة (7.62) و هي بذلك أكبر من قيمة (t) الجدولية البالغة (2.009) عند مستوى معنوية (5%) و بدرجة حرية (49) و يعزى ذلك الى اتفاق معظم اجابات العينة على اهمية بعد القابليات في كونها جزء و مصدر مهم من مصادر بناء المقدرات الجوهرية .

أما على المستوى التفصيلي فقد كانت الفقرات (y13 , y14 , y15 , y16 , y17 , y18) قد سجلت البيانات التالية حيث بلغت الاوساط الحسابية الموزونة للفقرات المذكورة على التوالي (0.82 , 0.84 , 0.79 , 0.72 , 0.73 , 0.88) و هي بذلك كانت اكبر من معيار الاختبار (الوسط الحسابي الفرضي للدراسة) البالغ (0.5) اما معاملات الانحراف للفقرات المذكورة قد بلغت على التوالي (0.14 , 0.11 , 0.18 , 0.23 , 0.19 , 0.13) في حين بلغت معاملات الاختلاف للفقرات المذكورة (0.17 , 0.13 , 0.23 , 0.32 , 0.26 , 0.15) في حين كانت شدة الاجابة (82.6% , 84.2% , 79.2% , 72.6% , 73.2% , 88.6%) و هذا يدل

على ان المصارف الاهلية تمتلك القابليات و المهارات اللازمة لإدارة و استثمار مواردها و مواجهة التهديدات و استغلال الفرص في البيئة الخارجية عبر الاستعانة بخبرات و مهارات العاملين في توظيف الموارد لتحقيق الميزة التنافسية للمصرف و ان المصارف تمتلك مهارات و قابليات نادرة لا تمتلكها باقي المصارف لصعوبة فهمها و تحليلها من جانب المصارف المنافسة كما وتلعب العلاقة الجيدة بين العاملين في المصرف دور كبير في ادارة موارده بكفاءة و تعد الفقرة (y18) الفقرة الاكثر اسهاما في اغناء بعد القابليات لكونها حصلت على اعلى وسط حسابي موزون و الذي بلغ (0.88) و هذا يدل على اهتمام افراد العينة ووضوح اهمية العلاقات الجيدة بين العاملين في المصرف برأيهم مما انعكس بشكل ايجابي عند اجاباتهم عن هذه الفقرة .

أما قيمة (t) المحسوبة لل فقرات المذكورة فقد كانت بالشكل التالي (10.69 , 13.48 , 7.32 , 4.38 , 5.44 , 13.04) و هي بذلك أكبر من قيمة (t) الجدولية البالغة (2.009) عند مستوى معنوية (5 %) و بدرجة حرية (49) مما يعني ثبوت معنوية اجابات أفراد العينة عند المستوى المذكور و قد حققت الفقرة (y16) أعلى معامل اختلاف و الذي بلغ (0.32) مقارنة بباقي فقرات بعد القابليات و التي كان ادنى معامل اختلاف فيها البالغ (0.13) و الذي كان من نصيب الفقرة (y14) و هذا يدفعنا للقول ان الاجابات في الفقرة (y16) كانت الاقل تجانسا مقارنة بباقي فقرات هذا البعد و هذا يشير الى ضعف تبني المصارف الاهلية للموارد و القابليات النادرة التي لا تمتلكها باقي المصارف .

جدول (32) التوزيعات التكرارية و الاوساط الحسابية الموزونة و الانحرافات المعيارية و معامل الاختلاف و قيمة

(t) المحسوبة لاستجابات افراد عينة الدراسة الخاصة بالمقدرات الجوهرية في المصارف الاهلية العراقية

| الاسئلة | 1 | 0.9 | 0.8 | 0.7 | 0.6 | 0.5 | 0.4 | 0.3 | 0.2 | 0.1 | 0 | مج | الوسط | انحراف | اختلاف | قيمة-t | شدة الاجابة |
|----------------------|-----|-----|-----|-----|-----|-----|-----|-----|-----|-----|---|-----|-------|--------|--------|---------|-------------|
| y1 | 7 | 3 | 11 | 8 | 6 | 8 | 2 | 1 | 1 | 1 | 2 | 50 | 0.662 | 0.2514 | 0.38 | 2.95217 | 66.2 |
| y2 | 14 | 11 | 9 | 5 | 6 | 3 | 1 | 1 | 0 | 0 | 0 | 50 | 0.808 | 0.1828 | 0.226 | 7.72158 | 80.8 |
| y3 | 12 | 11 | 7 | 10 | 5 | 2 | 2 | 0 | 0 | 1 | 0 | 50 | 0.788 | 0.1955 | 0.248 | 6.74994 | 78.8 |
| y4 | 13 | 16 | 13 | 3 | 2 | 2 | 1 | 0 | 0 | 0 | 0 | 50 | 0.85 | 0.1432 | 0.168 | 11.1979 | 85 |
| y5 | 13 | 19 | 8 | 5 | 2 | 3 | 0 | 0 | 0 | 0 | 0 | 50 | 0.854 | 0.1403 | 0.164 | 11.5631 | 85.4 |
| y6 | 16 | 17 | 6 | 4 | 4 | 1 | 1 | 1 | 0 | 1 | 0 | 50 | 0.844 | 0.1886 | 0.223 | 8.35676 | 84.4 |
| الموارد الملموسة | 75 | 77 | 54 | 35 | 25 | 19 | 6 | 3 | 1 | 3 | 2 | 300 | 0.801 | 0.1974 | 0.246 | 6.98715 | 80.1 |
| y7 | 10 | 16 | 12 | 7 | 3 | 2 | 0 | 0 | 0 | 0 | 0 | 50 | 0.834 | 0.1334 | 0.16 | 11.4707 | 83.4 |
| y8 | 20 | 14 | 11 | 2 | 2 | 0 | 0 | 1 | 0 | 0 | 0 | 50 | 0.886 | 0.137 | 0.155 | 12.9062 | 88.6 |
| y9 | 17 | 16 | 11 | 2 | 2 | 0 | 0 | 2 | 0 | 0 | 0 | 50 | 0.868 | 0.1571 | 0.181 | 10.7355 | 86.8 |
| y10 | 11 | 13 | 16 | 6 | 0 | 2 | 0 | 1 | 1 | 0 | 0 | 50 | 0.824 | 0.1685 | 0.204 | 8.81056 | 82.4 |
| y11 | 14 | 14 | 11 | 10 | 1 | 0 | 0 | 0 | 0 | 0 | 0 | 50 | 0.86 | 0.1161 | 0.135 | 14.2129 | 86 |
| y12 | 18 | 12 | 11 | 5 | 1 | 3 | 0 | 0 | 0 | 0 | 0 | 50 | 0.864 | 0.1425 | 0.165 | 11.7031 | 86.4 |
| الموارد غير الملموسة | 90 | 85 | 72 | 32 | 9 | 7 | 0 | 4 | 1 | 0 | 0 | 300 | 0.856 | 0.1438 | 0.168 | 11.3468 | 85.6 |
| y13 | 13 | 9 | 14 | 6 | 8 | 0 | 0 | 0 | 0 | 0 | 0 | 50 | 0.826 | 0.1397 | 0.169 | 10.6929 | 82.6 |
| y14 | 10 | 13 | 19 | 5 | 2 | 1 | 0 | 0 | 0 | 0 | 0 | 50 | 0.842 | 0.1162 | 0.138 | 13.4839 | 84.2 |
| y15 | 10 | 13 | 9 | 7 | 7 | 3 | 0 | 0 | 0 | 1 | 0 | 50 | 0.792 | 0.1828 | 0.231 | 7.32046 | 79.2 |
| y16 | 10 | 8 | 8 | 9 | 4 | 4 | 2 | 3 | 1 | 1 | 0 | 50 | 0.726 | 0.2363 | 0.325 | 4.38215 | 72.6 |
| y17 | 7 | 9 | 9 | 7 | 4 | 4 | 4 | 0 | 1 | 0 | 0 | 50 | 0.732 | 0.1953 | 0.267 | 5.44327 | 73.2 |
| y18 | 22 | 13 | 6 | 5 | 3 | 1 | 0 | 0 | 0 | 0 | 0 | 50 | 0.886 | 0.1355 | 0.153 | 13.0488 | 88.6 |
| القابليات | 72 | 65 | 65 | 41 | 31 | 13 | 6 | 3 | 2 | 2 | 0 | 300 | 0.801 | 0.1807 | 0.226 | 7.62525 | 80.067 |
| اجملي | 237 | 227 | 191 | 108 | 65 | 39 | 12 | 10 | 4 | 5 | 2 | 900 | 0.819 | 0.1771 | 0.216 | 8.25892 | 81.922 |

ثالثا : المقارنة بين المصارف الحكومية و الاهلية حول متغيري الدراسة
جدول (33) مقارنة للاستراتيجيات المصرفية

| المصارف الاهلية | | | المصارف الحكومية | | | الاستراتيجيات المصرفية |
|-----------------|----------------------|------------------|------------------|----------------------|------------------|----------------------------------|
| الترتيب | الانحراف المعياري | الوسط الحسابي | الترتيب | الانحراف المعياري | الوسط الحسابي | |
| الثالثة | 0.211 | 0.79 | الثالثة | 0.23 | 0.695 | التنوع (الصيرفة الشاملة) |
| الثانية | 0.215 | 0.801 | الاولى | 0.21 | 0.72 | الاندماج |
| الاولى | 0.19 | 0.808 | الثانية | 0.18 | 0.698 | التحالفات الاستراتيجية |

المصدر : من اعداد الباحث بالاعتماد على نتائج برنامج Excel 2010

ومن الجدول اعلاه نلاحظ ما يلي :-

1 - نجد و بشكل تفصيلي ان استراتيجية الاندماج في المصارف الحكومية جاءت بالمرتبة الاولى و ذلك يدل على اهمية تبني المصارف لاستراتيجية الاندماج كونها تحمل انطبعا جيدا حول دور استراتيجية الاندماج المصرفي بين المصارف الحكومية لما لها من دور كبير في تعزيز امكانيات المصرف التنافسية و زيادة موارده و عوائده مستقبلا مع ضمان حصة سوقية جيدة في حين نجد ان التحالفات الاستراتيجية حلت بالمرتبة الثانية مقابل حلول استراتيجية التنوع (الصيرفة الشاملة) بالمرتبة الثالثة من حيث اولوية الاستراتيجيات المذكورة بسبب طبيعة عمل المصارف الحكومية التي تعمل في ظل تشريعات البنك المركزي على الرغم من توفر موارد مالية كافية الى حد ما تمكنها من ممارسة الصيرفة الشاملة .

2 - في المصارف الاهلية حلت استراتيجية التحالفات بالمرتبة الاولى و هي بذلك تسنمت الاولوية بين الاستراتيجيات المدروسة و يعود ذلك الى كون المصارف الاهلية تتبنى التحالفات الاستراتيجية و تجدها الخيار الاقرب و الاكثر مقبولة في تعزيز خدماتها في السوق المصرفية العراقية و ذلك من خلال تعاونها مع بعضها لمواجهة العقبات التي تمر بها اثناء العمل مع تبادل

الخبرات و الامكانيات في ظل حدود معينة بينما حلت استراتيجية الاندماج في المرتبة الثانية وهي بذلك اقل اهمية من التحالفات و جاءت بعدها استراتيجية التنوع (الصيرفة الشاملة) لتتشغل المرتبة الثالثة و الاخيرة بين الاستراتيجيات لكونها تحتاج الى موارد مالية عالية لا تمتلكها بعض المصارف الاهلية اضافة الى عدم المام الزبائن بالخدمات الحديثة غير التقليدية.

3 - ان هنالك اختلاف في متغير الاستراتيجيات المصرفية من حيث الاوساط و الانحرافات المعيارية و لكن نجد نوع من التقارب في الاهمية و التي تمثل بالتفضيلات من حيث الاولوية في ان كلا المصارف الحكومية و الاهلية قد جعلت استراتيجية التنوع (الصيرفة الشاملة في المرتبة الثالثة و لكنها اختلفت بشأن استراتيجية الاندماج و التحالفات الاستراتيجية .

جدول (34) مقارنة لأبعاد المقدرات الجوهرية

| المصارف الاهلية | | | المصارف الحكومية | | | ابعاد المقدرات الجوهرية |
|-----------------|-------------------|---------------|------------------|-------------------|---------------|-------------------------|
| الترتيب | الانحراف المعياري | الوسط الحسابي | الترتيب | الانحراف المعياري | الوسط الحسابي | |
| الثالث | 0.19 | 0.801 | الثاني | 0.24 | 0.68 | الموارد الملموسة |
| الاول | 0.14 | 0.856 | الاول | 0.16 | 0.76 | الموارد الغير الملموسة |
| الثاني | 0.18 | 0.801 | الثالث | 0.23 | 0.66 | القابليات |

المصدر : من اعداد الباحث بالاعتماد على نتائج برنامج Excel 2010

ومن خلال الجدول اعلاه نلاحظ ان : -

1 - في المصارف الحكومية يحتل بعد الموارد الغير ملموسة المرتبة الاولى في اولويات ابعاد متغير المقدرات الجوهرية لدى افراد عينة الدراسة و ذلك يعود لأدراكهم حول اهمية هذا البعد في مجال العمل المصرفي الحكومي و الذي يتكون من المعرفة بالعمل المصرفي و الثقة بين العاملين و الابداع و القابليات الفردية و غيرها من الموارد الغير ملموسة في حين نجد ان بعد الموارد الملموسة قد حل بالمرتبة الثانية ليبقى بعد القابليات في المرتبة الثالثة و الاخيرة و الذي

يتكون من القابليات التي تقرر كيفية تخصيص الموارد و ادارتها و التي هي غالبا ما تخضع لتشريعات و توجيهات الحكومة مما يقلل حريتها نوعا ما.

2 – في حين نلاحظ ان المصارف الاهلية كانت ابدت اهتماما بعيد الموارد الغير ملموسة و ذلك لكونها تجد في هذا البعد محورا مهما من محاور بناء المقدرات الجوهرية و التي تهدف الى تطويرها من خلال نشر المعرفة بالعمليات المصرفية و تدريب العاملين لزيادة خبراتهم و التعامل مع الزبائن بصورة جيدة لخلق سمعة للمصرف و ترسيخ الاسم التجاري في اذهانهم و هذا يجعلها تتبنى هذا البعد بقوة جيد جدا أما بعد القابليات فقد حل بالمرتبة الثانية مقارنة ببعـد الموارد الملموسة و الذي جاء هو الآخر بالمرتبة الثالثة و الاخيرة و الناتج من محدودية الموارد المالية لبعض المصارف الاهلية.

3 – على الرغم من تباين ابعاد متغير المقدرات الجوهرية لدى المصارف الحكومية و الاهلية من حيث الاوساط الحسابية و معاملات الانحراف الا اننا نجد ان هنالك تقارب بسيط قد حصل بينهما فيما يخص اولويات الابعاد و هذا نراه في ان كلا المصارف الحكومية و الاهلية قد جعلت الاولوية في اختيارها لمتغير (الموارد غير الملموسة) في المرتبة الاولى فيما اختلفت في المراتب الثانية و الثالثة .

الفصل الثالث

المبحث الثاني

التحليل الإحصائي لتباين تبني متغيرات الدراسة

يتضمن هذا المبحث اختبار تباين المصارف عينة الدراسة من حيث تبنيها لمتغيرات الدراسة و هي بذلك تكون وفق الفرضية الرئيسية الاولى ((لا تتباين المصارف عينة الدراسة في تبني متغير الاستراتيجيات المصرفية و المقدرات الجوهرية)) و من اجل اثبات صحة هذه الفرضية فأنا لا بد من ان نختبر الفرضيتين الفرعيتين المنبثقتين عنها و كما يلي : -

1 – اختبار الفرضية الفرعية الاولى :- (First Sub Hypothesis Test)

و التي كانت كما يلي :

فرضية العدم (H_0) : (لا تتباين المصارف عينة الدراسة في تبني الاستراتيجيات المصرفية)
 فرضية الوجود (H_1) : (تتباين المصارف عينة الدراسة في تبني الاستراتيجيات المصرفية)

و لما كانت عينة الدراسة هي مصارف حكومية و اهلية و لكون الدراسة هي دراسة مقارنة بالأصل و لذلك سنعمد الى دراسة الفرضية الفرعية بالنسبة للمصارف الحكومية على حدة و للمصارف الاهلية كذلك و كما في التالي :

أ – اختبار التباين في المصارف الحكومية (Government Banks Variance Test)

من اجل قبول أي الفرضيتين هنا فأنا سنستخدم أسلوب تحليل التباين باتجاه واحد (One Way ANOVA) و الذي من خلاله حصلنا على النتائج التالية في الجدول (35):

الجدول (35) تحليل التباين للمصارف الحكومية في تبني الاستراتيجيات المصرفية

| مصادر الاختلاف | مجموع المربعات | درجات الحرية | متوسط المربعات | قيمة F المحسوبة | قيمة F الجدولية |
|----------------|----------------|--------------|----------------|-----------------|-----------------|
| بين المجموعات | 0.012 | 1 | 0.012 | 0.920 | 8.18 |
| الخطأ | 0.251 | 19 | 0.013 | ---- | ---- |
| الكلي | 0.263 | 20 | ---- | ---- | ---- |

المصدر : من اعداد الباحث بالاعتماد على نتائج برنامج SPSS V17

و بذلك يتضح من خلال نتائج الجدول (35) ان قيمة (F) المحسوبة و البالغة (0.920) هي اصغر من قيمة (F) الجدولية البالغة (8.18) عند مستوى معنوية (1 %) و بدرجة حرية (19) (Ramachandran and Tsokos , 2009 : 771) و بذلك تدفعنا النتائج اعلاه الى قبول فرضية العدم (H_0) و رفض فرضية الوجود (H_1) بمعنى ((لا تتباين المصارف الحكومية عينة الدراسة في تبني الاستراتيجيات المصرفية)) و بالتالي يمكننا القول بعدم تباين معنوي بين المصارف الحكومية في تبني الاستراتيجيات المصرفية المدروسة و يعود السبب وراء ذلك الى كون جميع القرارات الخاصة بالمصارف الحكومية تتخذ بصورة مركزية من لدن الدولة و كما ان مصرف الرشيد ما هو الا نسخة طبق الاصل من مصرف الرافدين .

ب - اختبار التباين في المصارف الاهلية (Private Banks Variance Test)

بعد معالجة البيانات احصائيا تم التوصل الى الجدول (36) و الذي يوضح اسلوب تحليل التباين باتجاه (One Way ANOVA) لإجابات أفراد عينة المصارف الاهلية حول الاستراتيجيات المصرفية و كما يلي :

الجدول (36) تحليل التباين للمصارف الاهلية في تبني الاستراتيجيات المصرفية

| مصادر الاختلاف | مجموع المربعات | درجات الحرية | متوسط المربعات | قيمة F المحسوبة | قيمة F الجدولية |
|----------------|----------------|--------------|----------------|-----------------|-----------------|
| بين المجموعات | 0.113 | 4 | 0.028 | 1.125 | 3.83 |
| الخطأ | 1.129 | 45 | 0.025 | ---- | ---- |
| الكلي | 1.242 | 49 | ---- | ---- | ---- |

المصدر : من اعداد الباحث بالاعتماد على نتائج برنامج SPSS V17

و يوضح الجدول (36) ان قيمة (F) المحسوبة و البالغة (1.125) كانت اقل من قيمة (F) الجدولية التي بلغت (3.83) عند مستوى معنوية (1 %)

(Ramachandran and Tsokos , 2009 : 775) و بدرجة حرية (45) و تأسيسا على ذلك فأنا سنقبل فرضية العدم (H_0) و نرفض الفرضية البديلة (الوجود) (H_1) أي ((لا تتباين المصارف الأهلية عينة الدراسة في تبني الاستراتيجيات المصرفية)) و يعود ذلك الى كون اغلب العاملين في ادارة هذه المصارف هم من متقاعدي المصارف الحكومية مع ضعف توافر الكفاءات الادارية القادرة على صياغة استراتيجيات تخص مصارفهم و تميزها عن باقي منافسيها فضلا عن ان السيطرة لازالت للبنك المركزي .

2 – اختبار الفرضية الفرعية الثانية :- (Second Sub Hypothesis Test)

و التي كانت بالشكل التالي :

فرضية العدم (H_0) : (لا تتباين المصارف عينة الدراسة في تبني أبعاد المقدرات الجوهرية)
 فرضية الوجود (H_1) : (تتباين المصارف عينة الدراسة في تبني أبعاد المقدرات الجوهرية)

و كما جرت العادة في الفرضية الفرعية الاولى فسوف نتطرق في تحليل التباين هنا لكل من المصارف الحكومية و الأهلية كلا على حدة و كما يلي :

أ – اختبار التباين في المصارف الحكومية (Government Banks Variance Test)

من اجل التعرف فيما اذا كان هنالك تباين لدى المصارف الحكومية عينة الدراسة تم اللجوء الى استخدام تحليل التباين باتجاه واحد (One Way ANOVA) و الذي جاءت نتائجه كما في الجدول (37) :-

الجدول (37) تحليل التباين للمصارف الحكومية في تبني المقدرات الجوهرية

| مصادر الاختلاف | مجموع المربعات | درجات الحرية | متوسط المربعات | قيمة F المحسوبة | قيمة F الجدولية |
|----------------|----------------|--------------|----------------|-----------------|-----------------|
| بين المجموعات | 0.06 | 1 | 0.06 | 2.24 | 8.18 |
| الخطأ | 0.51 | 19 | 0.027 | ---- | ---- |
| الكلية | 0.571 | 20 | ---- | ---- | ---- |

المصدر : من اعداد الباحث بالاعتماد على نتائج برنامج SPSS V17

و من خلال دراسة الجدول (37) نجد و بوضوح ان قيمة (F) المحسوبة و البالغة (2.24) كانت اقل من قيمة (F) الجدولية البالغة (8.18) عند مستوى معنوية (1 %) و

بدرجة حرية (19) و بالتالي هذا يدفعنا إلى قبول فرضية العدم (H_0) و رفض الفرضية البديلة (الوجود) (H_1) أي ((لا تتباين المصارف الحكومية عينة الدراسة في تبنيها لأبعاد المقدرات الجوهرية)) و يعود السبب وراء ذلك لكونها تخضع لنفس القوانين و الاساليب الادارية الحكومية و خصوصا فيما يتعلق بإدارة و تنمية مواردها المالية و البشرية و توجيهها في خدمة الدولة كونها احدا الوسائل التي تستخدمها الحكومة في توجيه سياستها المالية و النقدية

ب - اختبار التباين في المصارف الأهلية (Private Banks Variance Test)

للقوف على نتيجة فيما اذا كان هنالك تباين او لا في المصارف الاهلية نلاحظ جدول (38) جدول تحليل التباين بتجاه واحد (One Way ANOVA) و الذي حقق النتائج التالية حول التباين :

الجدول (38) تحليل التباين للمصارف الاهلية في تبني المقدرات الجوهرية

| مصادر الاختلاف | مجموع المربعات | درجات الحرية | متوسط المربعات | قيمة F المحسوبة | قيمة F الجدولية |
|----------------|----------------|--------------|----------------|-----------------|-----------------|
| بين المجموعات | 0.054 | 4 | 0.013 | 1.506 | 3.83 |
| الخطأ | 0.401 | 45 | 0.009 | ---- | ---- |
| الكلية | 0.455 | 49 | ---- | ---- | ---- |

المصدر : من اعداد الباحث بالاعتماد على نتائج برنامج SPSS V17

و يتضح من خلال الجدول (38) ان قيمة (F) المحسوبة و البالغة (1.506) كانت اقل مما عليه من قيمة (F) الجدولية البالغة (3.83) عند مستوى معنوية (1 %) و بدرجة حرية (45) و هذا يحتم علينا قبول فرضية العدم (H_0) و رفض الفرضية الوجود (H_1) أي ((لا تتباين المصارف الأهلية عينة الدراسة في تبنيها لأبعاد المقدرات الجوهرية) و هذا معناه إن إجابات أفراد عينة الدراسة من المصارف الاهلية لا تتباين فيما بينها حول تبني ابعاد المقدرات الجوهرية و يعود السبب في ذلك الى طبيعة التشريعات القانونية المفروضة على المصارف الاهلية بالإضافة الى الطبيعة الحذرة التي تتعامل بها المصارف الاهلية مع البيئة العراقية بسبب عدم استقرارها مما يحتم عليها التعامل معها في ظل حدود معينة .

الفصل الرابع

اختبار مخطط الدراسة و فرضياتها

المبحث الأول : التحليل الإحصائي لعلاقة 

الارتباط بين متغيرات الدراسة

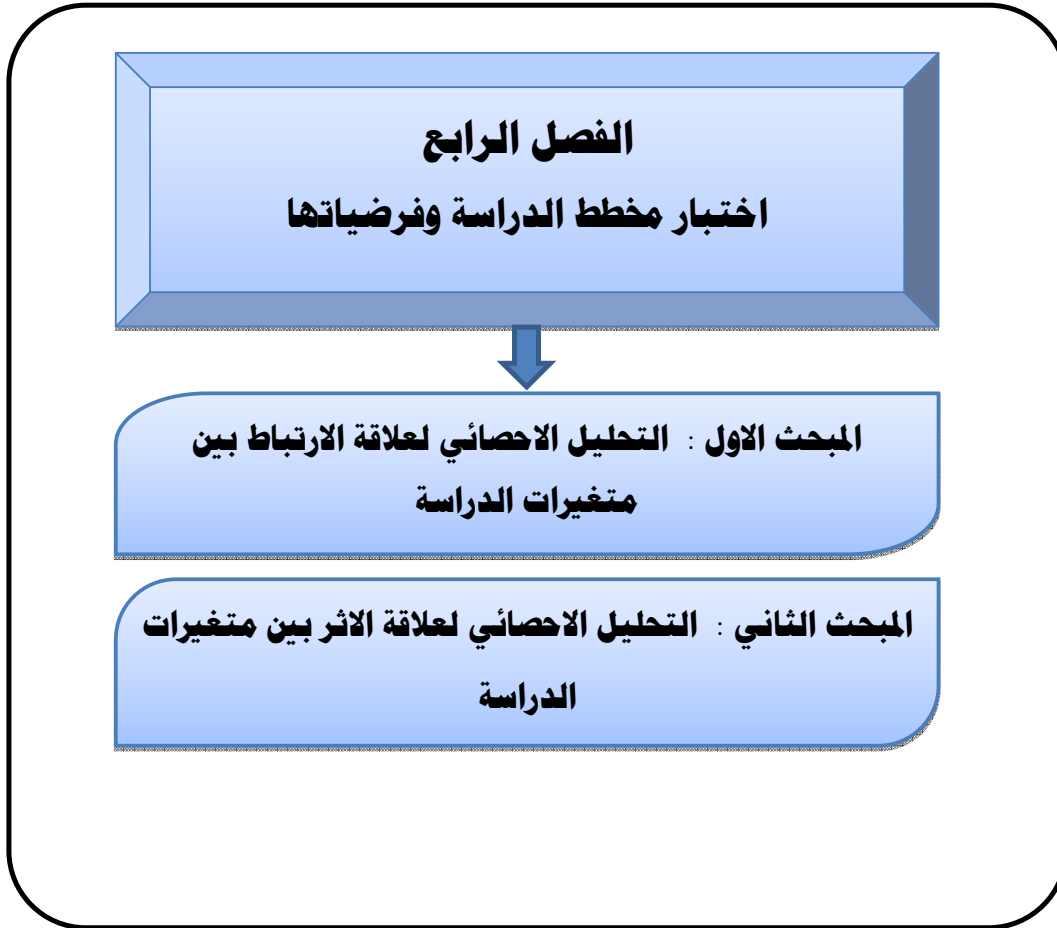
المبحث الثاني : التحليل الإحصائي لعلاقة الأثر 

بين متغيرات الدراسة

الفصل الرابع

اختبار مخطط الدراسة وفرضياتها

يهدف هذا الفصل الى التعرف على طبيعة علاقة الارتباط و الاثر بين متغيرات الدراسة (الاستراتيجيات المصرفية) (X) و(المقدرات الجوهرية) (Y) على مستوى المصارف الحكومية الاهلية عينة الدراسة و ذلك عبر التحقق من صحة فرضيات الدراسة الرئيسية و الفرعية من خلال استخدام الاساليب الاحصائية المناسبة و قد تناول الباحث في هذا الفصل مبحثين تناول فيها المبحث الاول التحليل الاحصائي لعلاقة الارتباط بين متغيرات الدراسة بينما تناول المبحث الثاني التحليل الاحصائي لعلاقة الاثر بين متغيرات الدراسة .



الفصل الرابع

المبحث الاول

التحليل الإحصائي لعلاقات الارتباط بين متغيرات الدراسة

في هذا المبحث يتم تحليل علاقة الارتباط بين كل من الاستراتيجيات المصرفية و أبعاد المقدرات الجوهرية مع اختبار معنويتها من خلال اختبار علاقة الارتباط في الفرضية الرئيسية الثانية و الفرضيات الفرعية المنبثقة عنها و ذلك عبر استخدام مجموعة من الأساليب الإحصائية مثل معامل الارتباط الخطي لـ (Pearson) و اختبار قيمة (t) .

و من اجل البت بصورة نهائية في شأن التحقق من صحة الفرضية الرئيسية الثانية تم اختبار الفرضيات المنبثقة عنها و كما يلي : -

1 – اختبار الفرضية الفرعية الأولى : (First Sub Hypothesis Test)

فرضية العدم (H_0) : (لا توجد علاقة ارتباط ذات دلالة إحصائية بين إستراتيجية التنوع و المقدرات الجوهرية)

فرضية الوجود (H_1) : (توجد علاقة ارتباط ذات دلالة إحصائية بين إستراتيجية التنوع و المقدرات الجوهرية)

و يبين الجدول (39) نتائج علاقة الارتباط بين متغير إستراتيجية التنوع (الصيرفة الشاملة) و المقدرات الجوهرية بالإضافة إلى قيمة (t) المحسوبة و الجدولية و قيمة الدلالة الإحصائية (P – Value) و القرار الخاص بالفرضية الفرعية الأولى.

جدول (39) نتائج علاقة الارتباط بين استراتيجية التنويع (الصيرفة الشاملة) و المقدرات الجهرية للمصارف الحكومية و الاهلية

| المقدرات الجهرية | | التابع |
|-------------------|-------------------|-------------------------------------|
| المصارف الاهلية | المصارف الحكومية | المستقل |
| 0.881 | 0.895 | التنويع (الصيرفة الشاملة) |
| 12.882 | 8.748 | قيمة (t) المحسوبة |
| 2.6822 | 2.8609 | قيمة (t) الجدولية بمستوى معنوية 1 % |
| 0.000 | 0.000 | P-Value |
| قبول فرضية الوجود | قبول فرضية الوجود | القرار |

المصدر : من اعداد الباحث بالاعتماد على نتائج برنامج SPSS V17

أ – الارتباط في المصارف الحكومية (Correlation in Government Banks)

و من خلال الجدول نجد و بوضوح وجود علاقة ارتباط موجبة و قوية و ذات دلالة احصائية عند مستوى معنوية (1 %) بين استراتيجية التنويع (الصيرفة الشاملة) كمتغير مستقل و متغير المقدرات الجهرية كمتغير تابع إذ بلغ معامل الارتباط بينهما (0.895) و ما يعزز ذلك ان قيمة (t) المحسوبة لعلاقة الارتباط بينهما و البالغة (8.748) كانت اكبر من قيمة (t) الجدولية البالغة (2.8609) و كذلك قيمة الدلالة الاحصائية (P – value) كانت اقل من مستوى المعنوية (1 %) حيث بلغت (0.000) مما يدل على قبول فرضية الوجود (H_1) و رفض فرضية العدم (H_0) و معنى ذلك وجود علاقة ارتباط ذات دلالة احصائية عند مستوى معنوية (1 %) بين استراتيجية التنويع (الصيرفة الشاملة) و المقدرات الجهرية و ذلك يفسر بأن تبني المصارف الحكومية عينة الدراسة لاستراتيجية التنويع (الصيرفة الشاملة) سيسهم و بشكل كبير في بناء مقدراتها الجهرية .

ب – الارتباط في المصارف الاهلية (Correlation in Private Banks)

يتضح من الجدول (39) ان هنالك علاقة ارتباط موجبة و قوية و ذات دلالة احصائية عند مستوى (1 %) بين استراتيجية التنوع (الصيرفة الشاملة) كمتغير مستقل و متغير المقدرات الجوهرية كمتغير تابع حيث بلغ معامل الارتباط بينهما (0.881) و ما يعزز ذلك ان قيمة (t) المحسوبة لعلاقة الارتباط هذه و البالغة (12.882) هي اكبر من قيمة (t) الجدولية البالغة (2.6822) اما قيمة الدلالة الإحصائية (P-Value) فقد كانت (0.000) و هي بذلك اقل من مستوى المعنوية البالغ (1 %) و هذا يدفعنا الى قبول الفرضية البديلة (الوجود) (H_1) و رفض فرضية العدم (H_0) و الذي معناه وجود علاقة ارتباط ذات دلالة احصائية و بمستوى معنوية (1 %) بين استراتيجية التنوع (الصيرفة الشاملة) و متغير المقدرات الجوهرية و هذا يعني ان تبني المصارف الاهلية عينة الدراسة لاستراتيجية التنوع سيسهم في تعزيز و بناء المقدرات الجوهرية لها .

2 – اختبار الفرضية الفرعية الثانية : (Second Sub Hypothesis Test)

جاءت الفرضية الفرعية الثانية بالشكل التالي :

فرضية العدم (H_0) : (لا توجد علاقة ارتباط ذات دلالة إحصائية بين استراتيجية الاندماج و المقدرات الجوهرية)

فرضية الوجود (H_1) : (توجد علاقة ارتباط ذات دلالة إحصائية بين استراتيجية الاندماج و المقدرات الجوهرية)

حيث يعرض الجدول (40) نتائج علاقة الارتباط بين استراتيجية الاندماج و متغير المقدرات الجوهرية للمصارف الحكومية و الاهلية بالإضافة لذلك قيمة (t) المحسوبة و الجدولية و قيمة الدلالة الاحصائية (P-Value) القرار الخاص بالفرضية .

جدول (40) نتائج علاقة الارتباط بين استراتيجية الاندماج و المقدرات الجوهرية للمصارف الحكومية و الاهلية

| المقدرات الجوهرية | | التابع |
|-------------------|-------------------|-------------------------------------|
| المصارف الاهلية | المصارف الحكومية | المستقل |
| 0.881 | 0.785 | استراتيجية الاندماج |
| 12.913 | 5.528 | قيمة (t) المحسوبة |
| 2.6822 | 2.8609 | قيمة (t) الجدولية بمستوى معنوية 1 % |
| 0.000 | 0.000 | P-Value |
| قبول فرضية الوجود | قبول فرضية الوجود | القرار |

المصدر : من اعداد الباحث بالاعتماد على نتائج برنامج SPSS V17

أ – الارتباط في المصارف الحكومية (Correlation in Government Banks)

يتضح من الجدول (40) ان هنالك علاقة ارتباط موجبة و قوية و ذات دلالة احصائية عند مستوى معنوية (1 %) أي بدرجة ثقة (0.99) بين استراتيجية الاندماج و متغير المقدرات الجوهرية حيث بلغ معامل الارتباط بينهما (0.785) و ما يدعم ذلك هو ان قيمة (t) المحسوبة لعلاقة الارتباط بينهما كانت (5.528) و التي هي بذلك اكبر من قيمة (t) الجدولية البالغة (2.8609) عند مستوى معنوية (1 %) و كذلك قيمة الدلالة الاحصائية (P-Value) البالغة (0.000) و قد كانت اقل من مستوى المعنوية البالغ (1 %) و بالتالي هذا يدفعنا الى رفض فرضية العدم (H_0) و قبول الفرضية البديلة (الوجود) (H_1) و بالتالي هذا يعني وجود علاقة ارتباط بين استراتيجية الاندماج و المقدرات الجوهرية عند مستوى معنوية (1 %) و هذا يدل على ان تبني المصارف الحكومية لاستراتيجية الاندماج سيؤدي بها الى تعزيز مقدراتها الجوهرية .

ب – الارتباط في المصارف الاهلية (Correlation Among Private Banks)

يشير الجدول (40) الى وجود علاقة ارتباط موجبة و قوية و ذات دلالة احصائية عند مستوى معنوية (1 %) أي بدرجة ثقة (0.99) بين استراتيجية الاندماج كمتغير مستقل و متغير

المقدرات الجوهرية كمتغير تابع و قد بلغ معامل الارتباط بينهما (0.881) و ما يدعم ذلك هو ان قيمة (t) المحسوبة لعلاقة الارتباط بينهما و البالغة (12.913) و هي اكبر من قيمة (t) الجدولية البالغة (2.6822) و كذلك قيمة الدلالة الاحصائية (P-Value) التي كانت قد بلغت (0.000) و هي بذلك اقل من مستوى المعنوية البالغ (1 %) و هذا يؤكد قبول فرضية الوجود (H_1) و رفض فرضية العدم (H_0) و بالتالي هذا يعني وجود علاقة ارتباط ذات دلالة احصائية و بمستوى معنوية (1 %) بين استراتيجية الاندماج و متغير المقدرات الجوهرية و هذا يعني ان تبني المصارف لهذه الاستراتيجيات سيسهم في تعزيز و بناء مقدراتها الجوهرية.

3 – اختبار الفرضية الفرعية الثالثة (Third Sub Hypothesis Test)

فرضية العدم (H_0) : (لا توجد علاقة ارتباط ذات دلالة إحصائية بين التحالفات الاستراتيجية و المقدرات الجوهرية)
 فرضية الوجود (H_1) : (توجد علاقة ارتباط ذات دلالة إحصائية بين التحالفات الاستراتيجية و المقدرات الجوهرية)

جدول (41) نتائج علاقة الارتباط بين التحالفات الاستراتيجية و المقدرات الجوهرية للمصارف الحكومية و الاهلية

| المقدرات الجوهرية | | التابع المستقل |
|-------------------|-------------------|-------------------------------------|
| المصارف الاهلية | المصارف الحكومية | |
| 0.922 | 0.829 | التحالفات الاستراتيجية |
| 16.476 | 6.451 | قيمة (t) المحسوبة |
| 2.6822 | 2.8609 | قيمة (t) الجدولية بمستوى معنوية 1 % |
| 0.000 | 0.000 | P-Value |
| قبول فرضية الوجود | قبول فرضية الوجود | القرار |

المصدر : من اعداد الباحث بالاعتماد على نتائج برنامج SPSS V17

و من خلال الجدول (41) نحصل على نتائج علاقة الارتباط بين التحالفات الاستراتيجية و المقدرات الجوهرية للمصارف الحكومية و الاهلية فضلا عن قيمة (t) المحسوبة و الجدولية و قيمة الدلالة الاحصائية (P – Value) و القرار الخاص بالفرضية :

أ – الارتباط في المصارف الحكومية (Correlation in Government Banks)

وجود علاقة ارتباط موجبة و قوية و ذات دلالة احصائية عند مستوى معنوية (1 %) أي بدرجة ثقة (0.99) بين التحالفات الاستراتيجية كمتغير مستقل و المقدرات الجوهرية كمتغير تابع . حيث كانت قيمة معامل الارتباط بينهما (0.829) و ما يدعم ذلك كون (t) المحسوبة لعلاقة الارتباط كانت (6.451) و هي اكبر بذلك من قيمة (t) الجدولية البالغة (2.8609) و قد كانت قيمة الدالة الاحصائية (P – Value) (0.000) و هي بذلك كانت اقل من مستوى المعنوية البالغ (1 %) و هذا يجعلنا نرفض فرضية العدم (H_0) و نقبل الفرضية البديلة (الوجود) (H_1) عند مستوى معنوية (1 %) و هذا يعني وجود علاقة ارتباط ذات دلالة احصائية بين التحالفات الاستراتيجية و المقدرات الجوهرية لدى المصارف الحكومية عينة الدراسة و ان تبنيها لهذه الاستراتيجية (التحالفات) سيسهم في تعزيز بناء المقدرات الجوهرية .

أ – الارتباط في المصارف الاهلية (Correlation Among Private Banks)

وجود علاقة ارتباط موجبة و قوية ذات دلالة احصائية عند مستوى معنوية (1 %) أي بدرجة ثقة (0.99) بين التحالفات الاستراتيجية كمتغير مستقل و المقدرات الجوهرية كمتغير تابع حيث بلغ معامل الارتباط بينهما (0.922) و ما يدعم ذلك ان قيمة (t) المحسوبة لعلاقة الارتباط بينهما و البالغة (16.476) و هي اكبر بذلك من قيمة (t) الجدولية البالغة (2.6822) و كذلك قيمة الدلالة الاحصائية (P – Value) و البالغة (0.000) و بذلك كانت اقل من مستوى المعنوية (1 %) .

و هذا يدفعنا الى رفض فرضية العدم (H_0) و قبول الفرضية البديلة (الوجود) (H_1) عند مستوى معنوية (1 %) و التي معناها ان هنالك علاقة ارتباط ذات دلالة احصائية عند مستوى معنوية (1 %) بين التحالفات الاستراتيجية و المقدرات الجوهرية لدى المصارف الاهلية و ان تبني المصارف الاهلية للتحالفات الاستراتيجية سيؤدي الى تعزيز بناء مقدراتها الجوهرية .

و للتحقق من معنوية علاقة الارتباط بين الاستراتيجيات المصرفية كمتغير مستقل و المقدرات الجوهرية كمتغير تابع لجأ الباحث الى اختبار الفرضية الرئيسية الثانية للمصارف الحكومية و الاهلية و التي كانت كما يلي :

فرضية العدم (H_0) : (لا توجد علاقة ارتباط ذات دلالة إحصائية بين الاستراتيجيات المصرفية و المقدرات الجوهرية)
فرضية الوجود (H_1) : (توجد علاقة ارتباط ذات دلالة إحصائية بين التحالفات الاستراتيجية المصرفية و المقدرات الجوهرية)

و يبين الجدول (42) نتائج الارتباط بين الاستراتيجيات المصرفية و المقدرات الجوهرية بالإضافة الى قيمة (t) المحسوبة و الجدولية و قيمة الدلالة الاحصائية (P-value) و القرار الخاص بالفرضية.

جدول (42) نتائج علاقة الارتباط بين الاستراتيجيات المصرفية و المقدرات الجوهرية للمصارف الحكومية و الاهلية

| المقدرات الجوهرية | | التابع المستقل |
|-------------------|-------------------|-------------------------------------|
| المصارف الاهلية | المصارف الحكومية | |
| 0.93 | 0.939 | الاستراتيجيات المصرفية |
| 17.461 | 11.902 | قيمة (t) المحسوبة |
| 2.6822 | 2.8609 | قيمة (t) الجدولية بمستوى معنوية 1 % |
| 0.000 | 0.000 | P-Value |
| قبول فرضية الوجود | قبول فرضية الوجود | القرار |

بمصدر : من اعداد الباحث بالاعتماد على نتائج برنامج SPSS V17

أ - الارتباط في المصارف الحكومية (Correlation in Government Banks)

من خلال الجدول (42) نجد ان هنالك علاقة ارتباط موجبة و قوية و معنوية وذات دلالة احصائية عند مستوى معنوية (1 %) أي بدرجة ثقة (0.99) بين متغير الاستراتيجيات

المصرفية كمتغير مستقل و المقدرات الجوهرية كمتغير تابع فقد بلغت قيمة معامل الارتباط للعلاقة بينهما (0.939) و ما يعزز ذلك هو قيمة (t) المحسوبة لعلاقة الارتباط و البالغة (11.902) و التي كانت اكبر من قيمة (t) الجدولية البالغة (2.8609) عند مستوى معنوية (1 %) اما قيمة الدلالة الاحصائية (P-value) فكانت (0.000) و هي بذلك اقل من مستوى المعنوية (1 %) و بالتالي فإن هذه النتائج تدفعنا الى رفض فرضية العدم (H_0) و قبول الفرضية البديلة (الوجود) (H_1) عند مستوى معنوية (1 %) و هذا يعني وجود علاقة ارتباط ذات دلالة احصائية بين متغير الاستراتيجية المصرفية و المقدرات الجوهرية لدى المصارف الحكومية و بالتالي فإن هذا يدل على ان تبنى المصارف للاستراتيجيات المصرفية سيسهم بتعزيز بناء مقدراتها الجوهرية .

ب - الارتباط بين المصارف الاهلية (Correlation Among Private Banks)

و من خلال الجدول (42) نجد بوضوح ان هنالك علاقة ارتباط موجبة و قوية و ذات دلالة احصائية بين متغير الاستراتيجيات المصرفية كمتغير مستقل و المقدرات الجوهرية كمتغير تابع و بمستوى معنوية (1 %) أي بمستوى ثقة (0.99) و قد بلغ معامل الارتباط بينهما (0.93) و كما يعزز ذلك قيمة (t) المحسوبة و البالغة (17.461) و التي كانت كما يتضح اكبر من قيمتها الجدولية البالغة (2.6822) عند مستوى معنوية (1 %) و ما يخص قيمة الدلالة الاحصائية (P - Value) فقد بلغت (0.000) و هي بذلك اقل من مستوى المعنوية (1 %) و هذا جعلنا نرفض فرضية العدم (H_0) و نقبل الفرضية البديلة (الوجود) (H_1) عند مستوى معنوية (1 %) و التي معناها وجود علاقة ارتباط ذات دلالة إحصائية بين متغير الاستراتيجيات المصرفية و متغير المقدرات الجوهرية لدى المصارف الاهلية عينة الدراسة و معنى ذلك انه لتعزيز مقدراتها الجوهرية يمكن للمصارف الاهلية استخدام الاستراتيجيات المصرفية كوسيلة لذلك .

و يوضح الجدول (43) ترتيب قوة العلاقة الارتباطية بين الاستراتيجيات المصرفية و المقدرات الجوهرية بشكل أجمالي و على مستوى المصارف و كما يلي :

1 - نجد ان المصارف الحكومية قد حلت بالمركز الاول من حيث علاقة الارتباط بين الاستراتيجيات المصرفية كمتغير مستقل و المقدرات الجوهرية كمتغير تابع و بمعامل ارتباط كانت قيمته (0.939) فيما حلت بالمرتبة الثانية من حيث العلاقة المصارف الاهلية و بفارق

ضئيل عن مثيلاتها الحكومية اذ بلغ معامل الارتباط فيها (0.93) و هذا يدل على التقارب الكبير بين مواقف المصارف الحكومية و نظيراتها الاهلية فيما يخص علاقة الاستراتيجيات المصرفية مع المقدرات الجوهرية .

2 - اما تفصيليا فنجد ان هنالك اختلافا واضحا في مستوى الارتباط من وجه نظر المصارف الاهلية و الحكومية ففي المصارف الحكومية تربعت علاقة التنوع مع المقدرات الجوهرية بمعامل ارتباط (0.895) في المرتبة الاولى بينما جاءت علاقة ارتباط التحالفات الاستراتيجية مع متغير المقدرات الجوهرية بالمرتبة الثانية و بمعامل ارتباط بلغ (0.829) في حين كانت المرتبة الثالثة من نصيب علاقة ارتباط استراتيجية الاندماج مع المقدرات الجوهرية و بمعامل ارتباط بلغ (0.785) .

اما في المصارف الاهلية فكانت المرتبة الاولى من نصيب علاقة التحالفات الاستراتيجية مع المقدرات الجوهرية بمعامل ارتباط بلغ (0.922) في حين كانت المرتبة الثانية مناصفة بين علاقة التنوع و المقدرات الجوهرية و علاقة الاندماج بالمقدرات الجوهرية اذ حقق كلاهما معامل ارتباط بلغ (0.881) مما جعلها في مرتبة واحدة من وجهة نظر العينة .

جدول (43) ترتيب قوة العلاقة الارتباطية بين الاستراتيجيات المصرفية و المقدرات الجوهرية للمصارف عينة الدراسة .

| المقدرات الجوهرية | | | | المتغير التابع |
|-------------------|-------|------------------|-------|----------------------------|
| المصارف الاهلية | | المصارف الحكومية | | المتغير المستقل |
| الثانية | 0.881 | الاولى | 0.895 | التنوع (الصيرفة الشاملة) |
| الثانية | 0.881 | الثالثة | 0.785 | الاندماج |
| الاولى | 0.922 | الثانية | 0.829 | التحالفات الاستراتيجية |
| الثانية | 0.93 | الاولى | 0.939 | الاستراتيجيات المصرفية |

المصدر : من اعداد الباحث بالاعتماد على نتائج برنامج SPSS V17

الفصل الرابع

المبحث الثاني

التحليل الإحصائي لعلاقة الأثر بين متغيرات الدراسة

يهدف هذا المبحث الى اختبار الفرضية الفرعية الثالثة المتضمنة ((لا توجد علاقة اثر بين الاستراتيجيات المصرفية و المقدرات الجوهرية)) و من اجل التحقق من ثبات هذه الفرضية عكف الباحث على استخدام الانحدار الخطي البسيط (Regression) بالإضافة الى استخدامه لمعامل التفسير (R^2) لغرض قياس نسبة ما تفسره الاستراتيجيات المصرفية من تغيرات تأثر في المقدرات الجوهرية بالنسبة للمصارف عينة الدراسة .
و للوقوف على صحة الفرضية الرئيسية الثالثة كان لزاما علينا اختبار صحة الفرضيات الفرعية المنبثقة عنها و كما يلي :

اولا - اختبار الفرضية الفرعية الاولى : (First Sub Hypothesis Test)

فرضية العدم (H_0) : لا توجد علاقة أثر ذات دلالة احصائية بين استراتيجية التنوع و المقدرات الجوهرية
فرضية الوجود (H_1) : توجد علاقة أثر ذات دلالة احصائية بين استراتيجية التنوع و المقدرات الجوهرية

و الجدول (44) يوضح معلمات نموذج الانحدار البسيط المستخدمة في قياس أثر استراتيجية التنوع في المقدرات الجوهرية للمصارف عينة الدراسة و لكلاً من المصارف الحكومية و الاهلية على حدة و كما يلي :

جدول (44) العلاقة التأثيرية لاستراتيجية التنوع (الصيرفة الشاملة) في المقدرات الجوهرية

| المتغير التابع | المتغير المستقل | Constant | | التنوع | | قيمة (F) المحسوبة | قيمة (F) الجدولية | مستوى دلالة (F) | معامل التفسير (R^2) | المعامل المعياري للانحدار |
|------------------|-----------------|----------|-------|---------|------|-------------------|-------------------|-----------------|-------------------------|---------------------------|
| | | B_0 | B_1 | | | | | | | |
| المصارف الحكومية | | -0.08337 | 1.126 | 76.525 | 8.1 | 0.000 | 0.801 | 0.895 | | |
| المصارف الاهلية | | 0.369 | 0.564 | 165.947 | 7.17 | 0.000 | 0.776 | 0.881 | | |

المصدر : من اعداد الباحث بالاعتماد على نتائج برنامج SPSS V17

1 – علاقة الاثر في المصارف الحكومية Effect Relation in Government Banks

من خلال الجدول (44) يتبين ما يلي :

أ – ان قيمة (F) المحسوبة لنموذج الانحدار البسيط بلغت (76.525) و هي اكبر بذلك من قيمة (F) الجدولية البالغة (8.1) عند مستوى معنوية (1 %) و بدرجة حرية (19) و ان مستوى دلالة (F) قد بلغت (0.000) مما يعني وجود علاقة اثر بين المتغيرين ذات دلالة احصائية عند مستوى معنوية (1 %) و بالتالي هذا يعني قبول فرضية الوجود (H_1) و رفض فرضية العدم (H_0) و هذا معناه ان هنالك علاقة اثر ذات دلالة احصائية بين استراتيجية التنوع (الصيرفة الشاملة) و المقدرات الجوهرية و تفسر النتائج اعلاه انه من بين كل (100) قرار برفض فرضية العدم لن يكون هنالك أي قرار خاطئ بمعنى رفض فرضية العدم و هي صحيحة .

ب – و يتضح ايضا من قيمة معامل التفسير (R^2) البالغة (0.801) يعني ان نسبة ما تفسره استراتيجية التنوع (الصيرفة الشاملة) من التغيرات التي تطرا على المقدرات الجوهرية هي (80.1 %) اما النسبة الباقية البالغة (19.9 %) فتعود لمساهمة متغيرات اخرى غير داخلية في الانموذج .

ج – بلغت قيمة المعامل المعياري للانحدار (Beta) (0.895) و هذا معناه ان زيادة قيمة استراتيجية التنوع (الصيرفة الشاملة) بمقدار وحدة واحدة سيؤدي الى زيادة في المقدرات الجوهرية بمقدار (89.5 %) من وحدة انحراف معياري واحدة .

2 – علاقة الاثر في المصارف الاهلية Effect Relation in Private Banks

من خلال الجدول (44) يتبين ما يلي :

أ – ان قيمة (F) المحسوبة لنموذج الانحدار البسيط بلغت (165.947) و هي اكبر بذلك من قيمة (F) الجدولية البالغة (7.17) عند مستوى معنوية (1 %) و بدرجة حرية (48) و ان مستوى دلالة (F) قد بلغت (0.000) مما يعني وجود علاقة اثر بين المتغيرين ذات دلالة احصائية عند مستوى معنوية (1 %) و بالتالي هذا يعني قبول فرضية الوجود (H_1) و رفض فرضية العدم (H_0) و هذا معناه ان هنالك علاقة اثر ذات دلالة احصائية بين استراتيجية التنوع (الصيرفة الشاملة) و المقدرات الجوهرية و تفسر النتائج اعلاه انه من بين كل (100) قرار برفض فرضية العدم لن يكون هنالك أي قرار خاطئ بمعنى رفض فرضية العدم و هي صحيحة .

ب - و يتضح ايضا من قيمة معامل التفسير (R^2) البالغة (0.776) ان نسبة ما تفسره استراتيجية التنوع (الصيرفة الشاملة) من التغيرات التي تطرا على المقدرات الجوهرية هي (77.6 %) اما النسبة الباقية البالغة (22.4 %) فتعود لمساهمة متغيرات اخرى غير داخلية في الانموذج .

ج - أما قيمة المعامل المعياري للانحدار (Beta) (0.881) و بالتالي فهذا معناه ان زيادة قيمة استراتيجية التنوع (الصيرفة الشاملة) بمقدار وحدة واحدة سيؤدي الى زيادة في المقدرات الجوهرية بمقدار (88.1 %) من وحدة انحراف معياري واحدة .

ثانيا - اختبار الفرضية الفرعية الثانية : (Second Sub Hypothesis Test)

فرضية العدم (H_0) : لا توجد علاقة أثر ذات دلالة احصائية بين استراتيجية الاندماج و المقدرات الجوهرية
فرضية الوجود (H_1) : توجد علاقة أثر ذات دلالة احصائية بين استراتيجية الاندماج و المقدرات الجوهرية

و الجدول (45) يوضح معلمات نموذج الانحدار البسيط المستخدمة في قياس أثر استراتيجية التنوع في المقدرات الجوهرية للمصارف عينة الدراسة و لكلاً من المصارف الحكومية و الاهلية و كما يلي :

الجدول (45) العلاقة التآثيرية لاستراتيجية الاندماج في المقدرات الجوهرية

| المعامل المعياري للانحدار | معامل التفسير (R^2) | مستوى دلالة (F) | قيمة (F) الجدولية | قيمة (F) المحسوبة | الاندماج | | المتغير المستقل | |
|---------------------------|-------------------------|-----------------|-------------------|-------------------|----------|----------------|------------------|--|
| | | | | | B_1 | Constant B_0 | المتغير التابع | |
| 0.785 | 0.617 | 0.000 | 8.1 | 30.561 | 0.953 | 0.007599 | المصارف الحكومية | |
| 0.881 | 0.776 | 0.000 | 7.17 | 166.758 | 0.476 | 0.439 | المصارف الاهلية | |

المصدر : من اعداد الباحث بالاعتماد على نتائج برنامج SPSS V17

1 – علاقة الاثر في المصارف الحكومية Effect Relation in Government Banks

من خلال الجدول (45) يتبين ما يلي :

أ – ان قيمة (F) المحسوبة لنموذج الانحدار البسيط بلغت (30.561) و هي اكبر بذلك من قيمة (F) الجدولية البالغة (8.1) عند مستوى معنوية (1 %) و بدرجة حرية (19) و ان مستوى دلالة (F) قد بلغت (0.000) مما يعني وجود علاقة اثر بين المتغيرين ذات دلالة احصائية عند مستوى معنوية (1 %) و بالتالي هذا يعني قبول فرضية الوجود (H_1) و رفض فرضية العدم (H_0) و هذا معناه ان هنالك علاقة اثر ذات دلالة احصائية بين استراتيجية الاندماج و المقدرات الجوهرية و تفسر النتائج اعلاه انه من بين كل (100) قرار برفض فرضية العدم لن يكون هنالك أي قرار خاطئ بمعنى رفض فرضية العدم و هي صحيحة .

ب – و يتضح ايضا من قيمة معامل التفسير (R^2) البالغة (0.617) ان نسبة ما تفسره استراتيجية الاندماج من التغيرات التي تطرا على المقدرات الجوهرية هي (61.7 %) اما النسبة الباقية البالغة (38.3 %) فتعود لمساهمة متغيرات اخرى غير داخلية في الانموذج .

ج – بلغت قيمة المعامل المعياري للانحدار (Beta) (0.785) و بالتالي فأن هذا معناه ان زيادة قيمة استراتيجية الاندماج بمقدار وحدة واحدة سيؤدي الى زيادة في المقدرات الجوهرية بمقدار (78.5 %) من وحدة انحراف معياري واحدة .

2 – علاقة الاثر في المصارف الاهلية Effect Relation in Private Banks

من خلال الجدول (45) يتبين ما يلي :

أ – ان قيمة (F) المحسوبة لنموذج الانحدار البسيط بلغت (166.758) و هي اكبر بذلك من قيمة (F) الجدولية البالغة (7.17) عند مستوى معنوية (1 %) و بدرجة حرية (48) و ان مستوى دلالة (F) قد بلغت (0.000) مما يعني وجود علاقة اثر بين المتغيرين ذات دلالة احصائية عند مستوى معنوية (1 %) و بالتالي هذا يعني قبول فرضية الوجود (H_1) و رفض فرضية العدم (H_0) و هذا معناه ان هنالك علاقة اثر ذات دلالة احصائية بين استراتيجية الاندماج و المقدرات الجوهرية و تفسر النتائج اعلاه انه من بين كل (100) قرار برفض فرضية العدم لن يكون هنالك أي قرار خاطئ بمعنى رفض فرضية العدم و هي صحيحة .

ب – و يتضح ايضا من قيمة معامل التفسير (R^2) البالغة (0.776) ان نسبة ما تفسره استراتيجية الاندماج من التغيرات التي تطرا على المقدرات الجوهرية هي (77.6 %) اما النسبة الباقية البالغة (22.4 %) فتعود لمساهمة متغيرات اخرى غير داخلية في الانموذج .

ج – أما قيمة المعامل المعياري للانحدار (Beta) فقد بلغت (0.881) و بالتالي فإن هذا معناه ان زيادة قيمة استراتيجية الاندماج بمقدار وحدة واحدة سيؤدي الى زيادة في المقدرات الجوهرية بمقدار (88.1 %) من وحدة انحراف معياري واحدة

ثالثا – اختبار الفرضية الفرعية الثالثة : (Third Sub Hypothesis Test)

فرضية العدم (H₀) : لا توجد علاقة أثر ذات دلالة احصائية بين التحالفات الاستراتيجية و المقدرات الجوهرية
فرضية الوجود (H₁) : توجد علاقة أثر ذات دلالة احصائية بين التحالفات الاستراتيجية و المقدرات الجوهرية

و الجدول (46) يوضح معلمات نموذج الانحدار البسيط المستخدمة في قياس أثر استراتيجية التنوع في المقدرات الجوهرية للمصارف عينة الدراسة و لكلاً من المصارف الحكومية و الاهلية و كما يلي :

جدول (46) العلاقة التآثرية بين التحالفات الاستراتيجية و المقدرات الجوهرية

| المعامل المعياري للانحدار | معامل التفسير (R ²) | مستوى دلالة (F) | قيمة (F) الجدولية | قيمة (F) المحسوبة | التحالفات | | المتغير المستقل | المتغير التابع |
|---------------------------|----------------------------------|-----------------|-------------------|-------------------|----------------|-------------------------|------------------|----------------|
| | | | | | B ₁ | Constant B ₀ | | |
| 0.829 | 0.687 | 0.000 | 8.1 | 41.616 | 1.238 | - 0.180 | المصارف الحكومية | تأثير المصارف |
| 0.922 | 0.850 | 0.000 | 7.17 | 271.444 | 0.558 | 0.368 | المصارف الاهلية | |

المصدر : من اعداد الباحث بالاعتماد على نتائج برنامج SPSS V17

1 – علاقة الاثر في المصارف الحكومية Effect Relation in Government Banks

و من خلال الجدول (46) يتبين ما يلي :

أ – ان قيمة (F) المحسوبة لنموذج الانحدار البسيط بلغت (41.616) و هي اكبر بذلك من قيمة (F) الجدولية البالغة (8.1) عند مستوى معنوية (1 %) و بدرجة حرية (19) و ان مستوى دلالة (F) قد بلغت (0.000) مما يعني وجود علاقة اثر بين المتغيرين ذات دلالة احصائية عند مستوى معنوية (1 %) و بالتالي هذا يعني قبول فرضية الوجود (H₁) و رفض فرضية العدم (H₀) و هذا معناه ان هنالك علاقة اثر ذات دلالة احصائية بين التحالفات

الاستراتيجية و المقدرات الجوهرية و تفسر النتائج اعلاه انه من بين كل (100) قرار برفض فرضية العدم لن يكون هنالك أي قرار خاطئ بمعنى رفض فرضية العدم و هي صحيحة.

ب – و يتضح ايضا من قيمة معامل التفسير (R^2) البالغة (0.687) ان نسبة ما تفسره التحالفات الاستراتيجية من التغيرات التي تطرا على المقدرات الجوهرية هي (68.7 %) اما النسبة الباقية البالغة (31.3 %) فتعود لمساهمة متغيرات اخرى غير داخلية في الانموذج .

ج – أما قيمة المعامل المعياري للانحدار (Beta) فقد بلغت (0.829) و بالتالي فإن هذا معناه ان زيادة قيمة التحالفات الاستراتيجية بمقدار وحدة واحدة سيؤدي الى زيادة في المقدرات الجوهرية بمقدار (82.9 %) من وحدة انحراف معياري واحدة .

2 – علاقة الاثر في المصارف الاهلية Effect Relation in Private Banks

من خلال الجدول (46) يتبين ما يلي :

أ – ان قيمة (F) المحسوبة لنموذج الانحدار البسيط بلغت (271.444) و هي اكبر بذلك من قيمة (F) الجدولية البالغة (7.17) عند مستوى معنوية (1 %) و عند درجة حرية (48) و ان مستوى دلالة (F) قد بلغت (0.000) مما يعني وجود علاقة اثر بين المتغيرين ذات دلالة احصائية عند مستوى معنوية (1 %) و بالتالي هذا يعني قبول فرضية الوجود (H_1) و رفض فرضية العدم (H_0) و هذا معناه ان هنالك علاقة اثر ذات دلالة احصائية بين التحالفات الاستراتيجية و المقدرات الجوهرية و تفسر النتائج اعلاه انه من بين كل (100) قرار برفض فرضية العدم لن يكون هنالك أي قرار خاطئ بمعنى رفض فرضية العدم و هي صحيحة.

ب – و يتضح ايضا من قيمة معامل التفسير (R^2) البالغة (0.85) ان نسبة ما تفسره التحالفات الاستراتيجية من التغيرات التي تطرا على المقدرات الجوهرية هي (85 %) اما النسبة الباقية البالغة (15 %) فتعود لمساهمة متغيرات اخرى غير داخلية في الانموذج .

ج – أما قيمة المعامل المعياري للانحدار (Beta) فقد بلغت (0.922) و بالتالي فإن هذا معناه ان زيادة قيمة التحالفات الاستراتيجية بمقدار وحدة واحدة سيؤدي الى زيادة في المقدرات الجوهرية بمقدار (92.2 %) من وحدة انحراف معياري واحدة

و تأسيسا على ما تقدم و بعد اختبار الفرضيات الفرعية المنبثقة عن الفرضية الرئيسية الثالثة لجأ الباحث الى اختبار الفرضية الرئيسية بشكل اجمالي من اجل التأكد من مدى صحتها و ثبوتها و بالتالي كانت كما يلي :

ثالثا – اختبار الفرضية الرئيسية الثالثة : (Third Main Hypothesis Test)

فرضية العدم (H_0) : لا توجد علاقة أثر ذات دلالة احصائية بين الاستراتيجيات المصرفية و المقدرات الجوهرية
فرضية الوجود (H_1) : توجد علاقة أثر ذات دلالة احصائية بين الاستراتيجيات المصرفية و المقدرات الجوهرية

و الجدول (47) يوضح معاملات نموذج الانحدار البسيط المستخدمة في قياس أثر استراتيجية التنوع في المقدرات الجوهرية للمصارف عينة الدراسة و لكلا من الحكومية و الاهلية و كما يلي :

جدول (47) العلاقة التآثرية بين الاستراتيجيات المصرفية و المقدرات الجوهرية

| المتغير التابع | المتغير المستقل | Constant | | الاستراتيجيات | | قيمة (F) المحسوبة | قيمة (F) الجدولية | مستوى دلالة (F) | معامل التفسير (R ²) | المعامل المعياري للانحدار |
|------------------|-----------------|----------------|----------------|---------------|------|-------------------|-------------------|-----------------|---------------------------------|---------------------------|
| | | B ₀ | B ₁ | | | | | | | |
| المصارف الحكومية | المصارف الاهلية | -0.284 | 1.383 | 141.667 | 8.1 | 0.000 | 0.882 | 0.939 | | |
| المصارف الحكومية | المصارف الاهلية | 0.361 | 0.572 | 304.871 | 7.17 | 0.000 | 0.864 | 0.93 | | |

المصدر : من اعداد الباحث بالاعتماد على نتائج برنامج SPSS V17

1 – علاقة الاثر في المصارف الحكومية Effect Relation in Government Banks

من خلال الجدول (47) يتبين ما يلي :

أ – ان قيمة (F) المحسوبة لنموذج الانحدار البسيط بلغت (141.667) و هي اكبر بذلك من قيمة (F) الجدولية البالغة (8.1) عند مستوى معنوية (1 %) و بدرجة حرية (19) و ان مستوى دلالة (F) قد بلغت (0.000) مما يعني وجود علاقة اثر بين المتغيرين ذات دلالة احصائية عند مستوى معنوية (1 %) و بالتالي هذا يعني قبول فرضية الوجود (H_1) و رفض فرضية العدم (H_0) و هذا معناه ان هنالك علاقة اثر ذات دلالة احصائية بين الاستراتيجيات المصرفية و المقدرات الجوهرية و تفسر النتائج اعلاه ان انه من بين كل (100) قرار برفض فرضية العدم لن يكون هنالك أي قرار خاطئ بمعنى رفض فرضية العدم و هي صحيحة .

ب - و يتضح ايضا من قيمة معامل التفسير (R^2) البالغة (0.882) ان نسبة ما تفسره الاستراتيجيات المصرفية من التغيرات التي تطرا على المقدرات الجوهرية هي (88.2 %) اما النسبة الباقية البالغة (11.8 %) فتعود لمساهمة متغيرات اخرى غير داخلية في الانموذج .
ج - أما قيمة المعامل المعياري للانحدار (Beta) فقد بلغت (0.939) و بالتالي فأن هذا معناه ان زيادة قيمة الاستراتيجيات المصرفية بمقدار وحدة واحدة سيؤدي الى زيادة في المقدرات الجوهرية بمقدار (93.9 %) من وحدة انحراف معياري واحدة .

2 - علاقة الاثر في المصارف الاهلية Effect Relation in Private Banks

و من خلال الجدول (47) يتبين ما يلي :

أ - ان قيمة (F) المحسوبة لنموذج الانحدار البسيط بلغت (304.871) و هي اكبر بذلك من قيمة (F) الجدولية البالغة (7.17) عند مستوى معنوية (1 %) و بدرجة حرية (48) و ان مستوى دلالة (F) قد بلغت (0.000) مما يعني وجود علاقة اثر بين المتغيرين ذات دلالة احصائية عند مستوى معنوية (1 %) و بالتالي هذا يعني قبول فرضية الوجود (H_1) و رفض فرضية العدم (H_0) و هذا معناه ان هنالك علاقة اثر ذات دلالة احصائية بين الاستراتيجيات المصرفية و المقدرات الجوهرية و تفسر النتائج اعلاه ان انه من بين كل (100) قرار برفض فرضية العدم لن يكون هنالك أي قرار خاطئ بمعنى رفض فرضية العدم و هي صحيحة .
ب - و يتضح ايضا من قيمة معامل التفسير (R^2) البالغة (0.864) ان نسبة ما تفسره الاستراتيجيات المصرفية من التغيرات التي تطرا على المقدرات الجوهرية هي (86.4 %) اما النسبة الباقية البالغة (13.6 %) فتعود لمساهمة متغيرات اخرى غير داخلية في الانموذج .
ج - أما قيمة المعامل المعياري للانحدار (Beta) (0.93) و بالتالي فأن هذا معناه ان زيادة الاستراتيجيات المصرفية بمقدار وحدة واحدة سيؤدي الى زيادة في المقدرات الجوهرية بمقدار (93 %) من وحدة انحراف معياري واحدة .

ويوضح الجدول (48) ترتيب قوة العلاقة التآثيرية بين الاستراتيجيات المصرفية و المقدرات الجوهرية من خلال معامل التفسير (R^2) و كما يرد في الجدول (48) و على النحو التالي :

الجدول (48) ترتيب قوة علاقة الاثر بين المتغيرات

| المقدرات الجوهرية | | | | المتغير التابع |
|-------------------|----------------|------------------|----------------|----------------------------|
| المصارف الاهلية | | المصارف الحكومية | | |
| المرتبة | R ² | المرتبة | R ² | المتغير المستقل |
| الثانية | 0.776 | الاولى | 0.801 | التنوع (الصيرفة الشاملة) |
| الثانية | 0.776 | الثالثة | 0.617 | الاندماج |
| الاولى | 0.85 | الثانية | 0.687 | التحالفات الاستراتيجية |
| الثانية | 0.864 | الاولى | 0.882 | الاستراتيجيات المصرفية |

المصدر : من اعداد الباحث بالاعتماد على نتائج برنامج SPSS V17

- 1 - في المصارف الحكومية جاءت استراتيجية التنوع (الصيرفة الشاملة) بالمرتبة الاولى بمعامل تفسير بلغ (0.801) اما المرتبة الثانية فقد كانت من نصيب التحالفات الاستراتيجية بمعامل تفسير (0.687) و قد جاءت استراتيجية الاندماج بالمرتبة الاخيرة بمعامل تفسير (0.617) مما يعطي مؤشر الى اهتمام المصارف الحكومية بتبني استراتيجية التنوع (الصيرفة الشاملة) بسبب توفر الموارد المالية اللازمة لذلك .
- 2 - اما في المصارف الاهلية نجد ان استراتيجية التحالفات الاستراتيجية جاءت بالمرتبة الاولى بمعامل تفسير بلغ (0.85) اما المرتبة الثانية فكانت مناصفة بين استراتيجية الصيرفة الشاملة و استراتيجية الاندماج بمعامل تفسير بلغ (0.776) لكلا منهما و يعود السبب وراء هذه الاولويات الى ان المصارف الاهلية تزاو الصيرفة الشاملة بصورة بدائية بالإضافة الى استخدامها للتحالفات الاستراتيجية بصورة فاعلة بصيغة تعاون فيما بينها و قلت عملية الاندماج و ندرتها.
- 3 - اما بصورة عامة فقد كانت قوة العلاقة التآثيرية لمتغير الاستراتيجيات المصرفية بصورة عامة اكبر لدى المصارف الحكومية عندما جاءت بمعامل تفسير (0.882) مقارنة بمثيلاتها لدى المصارف الاهلية (0.864) .

و من خلال ملاحظة النتائج اعلان نجد ان كلا القطاعين المصرفيين مختلفين تماما من حيث قوة ترتيب علاقة الاثر و يظهر ذلك واضحا في كون استراتيجية التنوع (الصيرفة الشاملة) جاءت بالمرتبة الاولى بالنسبة للمصارف الحكومية بينما نجدها بالمرتبة الثانية في المصارف الاهلية اما استراتيجية الاندماج فكانت لدى المصارف الحكومية في المرتبة الثالثة في حين كانت

بالمرتبة الثانية لدى المصارف الاهلية اما استراتيجية التحالفات الاستراتيجية فكانت بالمرتبة الثانية بالنسبة للمصارف الحكومية بينما كانت الاولى لدى المصارف الاهلية و هذا الاختلاف ناجم من اختلاف طبيعة القطاع و حجم الامكانيات و الموارد المتوفرة لديها ناهيك التشريعات القانونية لكل قطاع و طبيعة علاقته بالدولة .

الفصل الخامس

الاستنتاجات و التوصيات

المبحث الأول : الاستنتاجات 

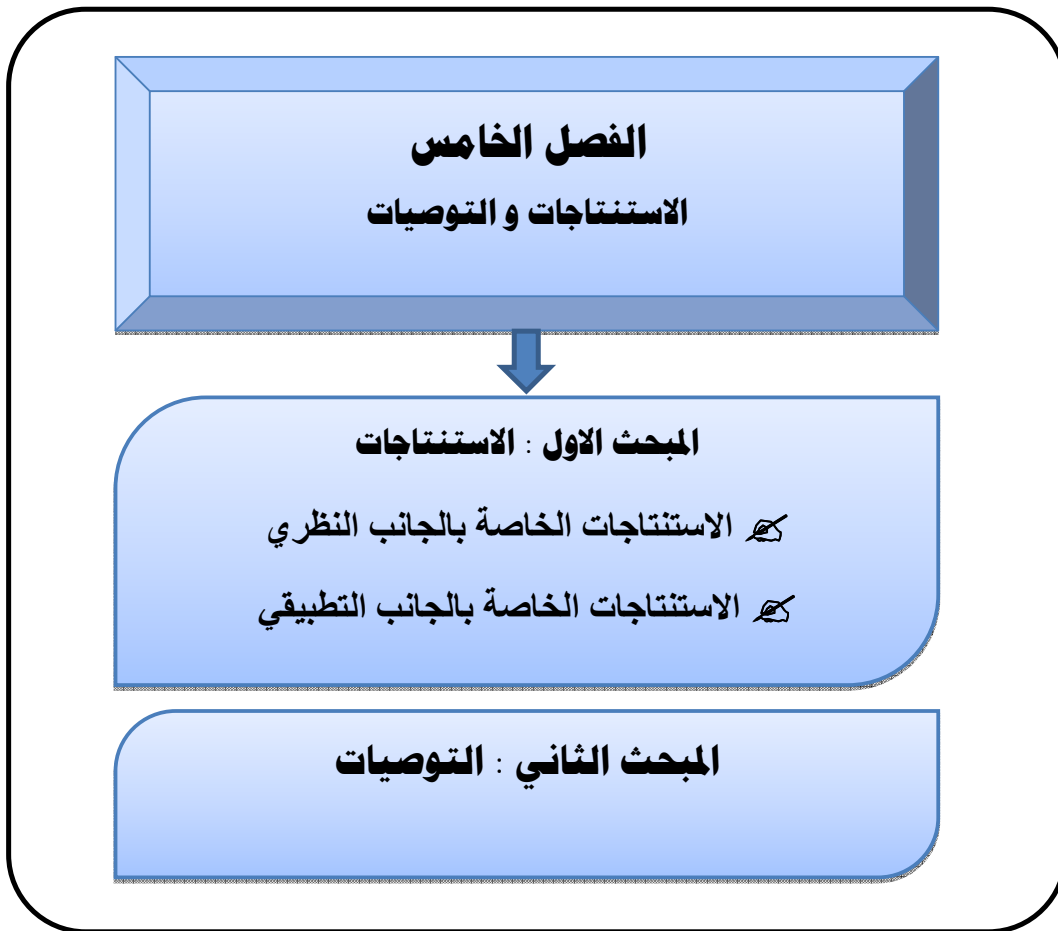
المبحث الثاني : التوصيات 

الفصل الخامس

الاستنتاجات و التوصيات

تمهيد :

يتناول المبحث الاول من هذا الفصل الاستنتاجات التي تم التوصل اليها في ظل الاطارين (النظري و العملي) و في ضوء نتائج عملية تحليل البيانات و المعلومات التي تمت وفق الاساليب الاحصائية المعتمدة للتأكد من صحة نتائجها بينما جاء المبحث الثاني بعرض التوصيات و المقترحات التي تم التوصل اليها و التي تساعد المصارف المبحوثة على تبني الاستراتيجيات المصرفية و ابعاد المقدرات الجوهرية.



الفصل الخامس

المبحث الأول

الاستنتاجات

في ضوء النتائج المستخلصة من عرض و تحليل الجانبين النظري و التطبيق للرسالة فقد تم التوصل الى مجموعة من الاستنتاجات و التي سيتم التطرق لها وفق النحو التالي :-

أولاً : الاستنتاجات الخاصة بالجانب النظري للدراسة:

1 – ان ما تتصف به البيئة العامة و البيئة المصرفية بصورة خاصة من حالة الديناميكية و عدم الاستقرار اضافة الى حالة اللاتأكد جعل من المصارف باعتبارها مؤسسات حيوية تبحث عن وسائل لمواجهة هذه التغيرات من اجل ضمان بقائها و سلامة موقفها التنافسي.

2 – تعد الاستراتيجيات المصرفية المنهج المثالي لمواجهة التغيرات البيئية من اجل تحقيق اهداف المصرف الاساسية و المتمثلة بالربحية و السيولة و الامان و غيرها من الاهداف الاخرى للمصرف.

3 – تصاغ الاستراتيجيات المصرفية على اساس ما يمتلكه المصرف من الخبرات و التي صقلها مع الزمن مدراءه و العاملين في الادارات المختلفة من اجل رفع ادائه و تحقق اهدافه بأفضل صورة و اكثر امان.

4 – تمتلك العديد من المصارف الموارد و القابليات و لكن ذلك لا يعني انها تمتلك المقدرات الجوهرية او انها تستغلها بالصورة التي تجعلها افضل من منافسيها .

5 – تنشأ المقدرات الجوهرية من استخدام المصارف لقابليتها الفريدة في ادارة استغلال مواردها بأنواعه و على افضل وجه.

6 – ان ادراك المصرف لما يمتلكه من مقدرات جوهرية و ادارتها بصورة فعالة و بما يخدم موقفه التنافسي فأن ذلك سيؤدي الى افضلية للمصرف مقارنة بباقي المصارف و بالتالي تحقيقه للميزة التنافسية.

ثانيا : الاستنتاجات الخاصة بالجانب العملي للدراسة :

1 - اظهرت النتائج الاحصائية لتشخيص عينة الدراسة حول الاستراتيجيات المصرفية في المصارف الحكومية بأن الوسط الحسابي الموزون الكلي للاستراتيجيات المصرفية كان اكبر من الوسط الحسابي الفرضي و هذا يدل على ان العينة (ادارات المصارف الحكومية) تنظر باهتماما كبير لهذا المتغير (الاستراتيجيات المصرفية) و ذلك متأني من ارتفاع مستوى ادراك افراد العينة الى اهمية الدور الذي يلعبه هذا المتغير في مجال عمل الصناعة المصرفية في القطاع الحكومي مما انعكس بشكل ايجابي على اجابات افراد العينة و تتأني هذه الاهمية من :

أ - ان هنالك حاجة لدى لمصارف الحكومية في تبني استراتيجية التنوع (الصيرفة الشاملة) عبر زيادة خدماتها الحالية و اضافة خدمات جديدة و اكتساب المصرف لمرونة عالية في التعامل مع التغيرات و التطورات في البيئة المصرفية .

ب - هنالك ضرورة لدى المصارف للاندماج من اجل تعزيز موقفها التنافسي و الدخول الى الاسواق الجديدة و كذلك مواجهة الازمات التي تصيب القطاع المصرفي .

ج - تهتم المصارف بالتحالفات الاستراتيجية كونها وسيلة هامة تمكنها من تقديم قروض كبيرة و كذلك تسهل دخولها الى الاسواق الجديدة سواء الاقليمية او الدولية .

كما اثبتت الدراسة ان ادارات المصارف .

أ - ضعف اهتمامها بتوزيع المخاطرة في عملها .

ب - ضعف اهتمامها بمفهوم التداؤبية الناتجة من اندماج المصارف و يعود السبب وراء ذلك الى عدم دراية الادارات حول اهمية مفهوم التداؤبية و ما تحققه اقتصاديات الحجم .

ج - اهتمام المصارف بتكوين محفظة واسعة من الخدمات المصرفية عبر التحالفات الاستراتيجية التي لحد الان لم تسعى تلك المصارف رغم الحاجة لها .

2 - اظهرت النتائج الاحصائية لتشخيص عينة الدراسة حول ابعاد متغير الاستراتيجيات المصرفية في المصارف الاهلية بأن الوسط الحسابي الموزون الكلي لمتغير الاستراتيجيات المصرفية كان اكبر من الوسط الحسابي الفرضي و بالتالي فإن هذا دليل على ارتفاع مستوى الادراك و الرؤيا لدى افراد العينة حول اهمية هذا المتغير مما انعكس بشكل ايجابي على اجابات افراد العينة و قد كانت الاوساط الحسابية الموزونة لجميع الفقرات اكبر من الوسط الحسابي الفرضي و هذا يعني ان ادارات المصارف تهتم بشكل كبير عبر :

أ - الحاجة للسعي الى التعامل مع قطاعات اقتصادية متنوعة من اجل زيادة خبرات و كفاءة المصرف و تحقيق وفورات الحجم و جعل المصرف يكتسب مرونة في التكيف مع التغيرات

الائتمانية.

ب – توفر ضرورة لدى المصارف للاندماج من اجل زيادة امكانياتها و قابلياتها بما يسهم من رفع ادائها و كذلك باعتباره حلا للأزمات التي تواجهها و لزيادة امكانيات المصرف الناتج من الاندماج .

ج – الحاجة لدى المصارف لأقامه تحالفات استراتيجية من اجل تكوين محفظة واسعة من الخدمات المالية والمصرفية.
و اظهرت هذه الدراسة ايضا :

أ – ان الموارد لدى المصرف قد لا تكفي لتقديم خدمات متنوعة متكاملة .

ب – ضعف اهتمام ادارات المصارف الالهية المبحوثة بالاعتماد على استراتيجية الاندماج في تعزيز موقف المصرف التنافسي .

ج - ضعف اهتمام ادارات المصارف الالهية المبحوثة بالتحالفات الاستراتيجية كوسيلة لتقليل حدة المنافسة .

3 – اظهرت النتائج الاحصائية لتشخيص عينة الدراسة حول ابعاد المقدرات الجوهرية في المصارف الحكومية ان الوسط الحسابي الموزون الكلي لمتغير المقدرات الجوهرية كان اكبر من الوسط الحسابي الفرضي و هذا يعني ان متغير المقدرات الجوهرية كان واضحا بشكل كبير لدى افراد العينة و بالتالي هذا انعكس بشكل ايجابي على اجابات افراد العينة و ان الفقرات قد حققت وسط حسابي موزون اعلى من الوسط الحسابي الفرضي و هذا يشير الى اهتمام المتأني من :

أ – اهتمام المصارف بأن الموارد المالية التي يعتمد عليها المصرف في عمله هي اهم ما يمتلكه من موارد و اكثرها اهمية في بناء مقدراتها الجوهرية و موقفه التنافسي .

ب – يلعب الاسم التجاري و السمعة للمصرف دورا كبيرا في كونه موردا غير ملموس للمصرف.

ج – اهتمام المصارف بلعب العلاقات الجيدة بين العاملين و الادارة دورا هاما في ادارة موارد المصرف .

في حين نجد ان هنالك ضعف اهتمام للإدارات حول :

أ – امتلاك المصرف لتقنيات حديثة تساعده في منافسة باقي المصارف .

ب – قيام المصرف بأنشطته على اساس المعرفة المكتسبة مع الزمن .

ج – توفر القابليات الفنية التي تساعده في مواجهة التهديدات و استغلال الفرص .

4 – اظهرت النتائج الاحصائية لتشخيص عينة الدراسة حول ابعاد المقدرات الجوهرية في المصارف الالهية الى ان الوسط الحسابي الموزون الكلي لمتغير المقدرات الجوهرية كان اكبر

من الوسط الحسابي الفرضي و هذا يعني ان متغير المقدرات الجوهرية كان واضحا بشكل كبير لدى افراد العينة و بالتالي هذا انعكس بشكل ايجابي على اجابات افراد العينة و ان الفقرات قد حققت وسطا حسابيا موزونا اعلى من الوسط الحسابي الفرضي و هذا يشير الى اهتمامها المتأتي من :

أ - اهتمامها بالموارد المالية التي تعتبر بأنها اهم الموارد التي يعتمد عليها المصرف في المنافسة امام الآخرين و انها الداعم الاساس لتقوية مركزه التنافسي.
ب - الثقة المتبادلة بين المستويات الادارية للمصرف من تعزيز كفاءته و ادائه .
ج - العلاقات الجيدة بين العاملين في داخل المصرف و ما تلعبه من دورا هام في ادارة موارد المصرف بالصورة المثلى.

في حين نجد ضعف اهتمام الادارات في العينة ب:

أ - امكانية الحصول على قروض من جهات خارجية لتمويل انشطته الداخلية.
ب - ضعف الاهتمام بالأفكار التي يطرحها العاملين لزيادة امكانيات المصرف.
ج - ضعف امتلاك المصرف للقابليات و الموارد النادرة و التي لا تمتلكها باقي المصارف

5 - لا تتباين نظرة ادارة المصارف الحكومية المبحوثة في تبني استراتيجيات متغير الاستراتيجيات المصرفية المتمثلة ((باستراتيجية التنوع (الصيرفة الشاملة) و استراتيجية الاندماج و التحالفات الاستراتيجية)) حيث اظهرت النتائج ان المصارف الحكومية تولي اهتمامات متقاربة لتلك الاستراتيجيات اما فيما يخص المصارف الاهلية فالنتيجة كانت كذلك فلم تتباين المصارف في تبنيها للاستراتيجيات المصرفية مما يدل على ضعف التصور الاستراتيجي لديها مما جعلها في حالة ضعف التمييز بين المهم و الاهم من الاستراتيجيات المصرفية .

6 - لا تتباين نظرة ادارات المصارف الحكومية المبحوثة في تبني ابعاد المقدرات الجوهرية و المتمثلة (بالموارد الملموسة والموارد غير الملموسة و القبليات) حيث اظهرت النتائج ان ادارات المصارف الحكومية تهتم بصورة متقاربة لأبعاد المقدرات الجوهرية و كانت المصارف الاهلية كذلك حيث لم تتباين في تبنيها لأبعاد المقدرات الجوهرية مما يدل على ضعف قدرتها على التشخيص لمقدراتها و مدى الحاجة .

7 - اظهرت النتائج الاحصائية وجود علاقة ارتباط موجبة و قوية و ذات دلالة احصائية بين متغير الاستراتيجيات المصرفية و المقدرات الجوهرية للمصارف الحكومية و الاهلية و ذلك

يدلل بأنه كلما اهتمت المصارف الحكومية و الاهلية عينة الدراسة بمتغير الاستراتيجيات المصرفية من خلال تبني استراتيجياته الثلاثة قيد الدراسة ((استراتيجية التنوع (الصيرفة الشاملة) و استراتيجية الاندماج و التحالفات الاستراتيجية)) كلما انعكس ذلك و بشكل ايجابي على قدراتها التنافسية.

8 - اثبتت النتائج الاحصائية وجود علاقة ارتباط موجبة و ذات دلالة احصائية بين استراتيجية التنوع (الصيرفة الشاملة) و متغير المقدرات الجوهرية للمصارف الحكومية و الاهلية و ذلك يدلل بأنه كلما اهتمت المصارف الحكومية و الاهلية عينة الدراسة باستراتيجية التنوع (الصيرفة الشاملة) سيسهم ذلك في تعزيز مقدراتها الجوهرية .

9 - بينت النتائج الاحصائية وجود علاقة ارتباط موجبة و ذات دلالة احصائية بين استراتيجية الاندماج و متغير المقدرات الجوهرية للمصارف الحكومية و الاهلية و ذلك يدلل بأنه كلما اهتمت المصارف الحكومية و الاهلية عينة الدراسة بالاندماج سيسهم ذلك في تدعيم مقدراتها الجوهرية و هذا يظهر الحاجة الى تبني الاندماجات لتحقيق المقدرات الجوهرية التي تتنافس بها مع غيرها من المصارف .

10 - اظهرت النتائج الاحصائية وجود علاقة ارتباط موجبة و ذات دلالة احصائية بين التحالفات الاستراتيجية و متغير المقدرات الجوهرية للمصارف الحكومية و الاهلية و ذلك يدلل بأنه كلما اهتمت المصارف الحكومية و الاهلية عينة الدراسة بالتحالفات الاستراتيجية سيؤدي ذلك الى تحسين مقدراتها الجوهرية و بالتالي تظهر الحاجة الى اقامة التحالفات الاستراتيجية سواء على الصعيد المحلي أي بين المصارف الحكومية او على الصعيد الاقليمي او الدولي مع مصارف عربية او اجنبية .

11 - دلت النتائج الاحصائية في المصارف الحكومية ان متغير الاستراتيجيات المصرفية يأتي اولاً من حيث قوة علاقة الارتباط مع متغير المقدرات الجوهرية للمصارف بينما حلت هذه العلاقة في المرتبة الثانية بالنسبة للمصارف الاهلية مما يظهر الحاجة الكبيرة لديها الى تبني هذه الاستراتيجيات اكثر من المصارف الاهلية التي هي ايضا بحاجة لها من خلال الاستنتاجات السابقة .

12 - اظهرت النتائج الاحصائية في المصارف الحكومية ان استراتيجية التنوع (الصيرفة الشاملة) تأتي بالمرتبة الاولى من حيث قوة علاقة الارتباط مع المقدرات الجوهرية للمصارف في حين تلتها التحالفات الاستراتيجية و كانت استراتيجية الاندماج في المرتبة الثالثة اما في المصارف الاهلية فكانت قوة علاقة الارتباط مع المقدرات الجوهرية تتأى بالمرتبة الاولى بالنسبة لاستراتيجية التحالفات بينما حلت استراتيجية التنوع (الصيرفة الشاملة) و استراتيجية الاندماج بالمركز الثاني بالتساوي و هذا يظهر بدوره ترتيب الحاجة الى تبني كل من تلك الاستراتيجيات من لدن تلك المصارف .

13 - بينت النتائج الاحصائية وجود علاقة اثر معنوية بين متغير الاستراتيجيات المصرفية و متغير المقدرات الجوهرية للمصارف المبحوثة مما يشير الى ان تبني المصارف المبحوثة للاستراتيجيات المصرفية سوف يؤثر بشكل مـبار في تحسين مقدراتها الجوهرية .

14 - اظهرت النتائج الاحصائية وجود علاقة اثر معنوية بين استراتيجية التنوع (الصيرفة الشاملة) و متغير المقدرات الجوهرية للمصارف المبحوثة مما يشير الى ان تبني المصارف المبحوثة استراتيجية التنوع (الصيرفة الشاملة) سوف يؤثر بصور ملحوظة في تدعيم مقدراتها الجوهرية

15 - اظهرت النتائج الاحصائية وجود علاقة اثر معنوية بين استراتيجية الاندماج و متغير المقدرات الجوهرية للمصارف المبحوثة مما يشير الى ان تبني المصارف المبحوثة استراتيجية الاندماج سوف يؤثر بشكل مـبار عبر المساهمة في بناء مقدراتها الجوهرية مما يظهر حاجة تلك المصارف لبناء اندماجات سواء محلية او دولية .

16 - اظهرت النتائج الاحصائية وجود علاقة اثر معنوية بين التحالفات الاستراتيجية و متغير المقدرات الجوهرية للمصارف المبحوثة مما يشير الى ان تبني المصارف المبحوثة للتحالفات الاستراتيجية سوف يؤثر بشكل واضح في تعزيز مقدراتها الجوهرية مما يشير الى حاجة تلك المصارف الى اقامة التحالفات الاستراتيجية مع المصارف العربية و العالمية .

17 - اظهرت الدراسة ايضا ان قوة علاقة الاثر بين الاستراتيجية المصرفية و المقدرات الجوهرية بين المصارف كانت فيها المصارف الحكومية بالمرتبة الاولى و تلتها المصارف

الاهلية بالمركز الثاني مما يظهر حاجة تبني المصارف الحكومية اكثر من الاهلية رغم حاجة المصارف الاهلية لها ايضا وفق الاستنتاجات السابقة .

18 - اظهرت النتائج الاحصائية في المصارف الحكومية ان متغير استراتيجية التنوع (الصيرفة الشاملة) جاءت المرتبة الاولى من حيث قوة الاثر على متغير المقدرات الجوهرية بينما جاءت التحالفات الاستراتيجية بالمرتبة الثانية مقابل حصول استراتيجية الاندماج على المرتبة الثالثة اما في المصارف الاهلية اما في المصارف الاهلية نجد ان استراتيجية التحالفات الاستراتيجية جاءت بالمرتبة الاولى اما المرتبة الثانية فكانت مناصفة بين استراتيجية الصيرفة الشاملة و استراتيجية الاندماج و يعود السبب وراء هذه الاولويات الى ان المصارف الاهلية تزاو الصيرفة الشاملة بصورة بدائية بالإضافة الى استخدامها للتحالفات الاستراتيجية بصورة فاعلة بصيغة تعاون فيما بينها و قلت عملية الاندماج و ندرتها.

19 - و نجد في المصارف الحكومية ان بعد الموارد الغير ملموسة يأتي المرتبة الاولى من حيث توافره من بين ابعاد متغير المقدرات الجوهرية وفق رأي عينة الدراسة و الذي يتكون من المعرفة بالعمل المصرفي و الثقة بين العاملين و الابداع و القابليات التي يمتاز بها الافراد و غيرها من الموارد الغير ملموسة في حين نجد ان بعد الموارد الملموسة جاء بالمرتبة الثانية فيما حقق بعد القابليات المرتبة الثالثة و الاخيرة من حيث التوافر و الذي يتكون من القابليات التي تقرر كيفية تخصيص الموارد و ادارتها و التي هي غالبا ما تخضع لتشريعات و توجيهات الحكومة مما يقلل حريتها نوعا ما , في حين نلاحظ في المصارف الاهلية توافر بعد الموارد الغير ملموسة بالدرجة الاولى و المتأتي من المعرفة بالعمليات المصرفية و تدريب العاملين لزيادة خبراتهم و التعامل مع الزبائن بصورة جيدة لخلق سمعة للمصرف و ترسيخ الاسم التجاري في اذهانهم في حين كان بعد القابليات في المرتبة الثانية و جاءت الموارد الملموسة بالمرتبة الثالثة و الاخيرة من حيث التوافر و السبب من وراء ذلك محدودية الموارد المالية للمصارف الاهلية مقارنة بالمصارف الحكومية .

الفصل الخامس

المبحث الثاني

التوصيات

استكمالاً لمتطلبات الدراسة وفي ضوء ما تقدم من اطر نظرية لموضوع الاستراتيجيات المصرفية و دورها في بناء المقدرات الجوهرية للمصارف و ما اظهرته التحليلات الميدانية من استنتاجات (نظرية و عملية) من جهة اخرى نستعرض فيما يأتي مجموعة من التوصيات المقدمة الى المصارف بصورة عامة و الى المصارف المبحوثة بصورة خاصة و التي جاءت على النحو التالي :-

- 1 - ضرورة اهتمام ادارات المصارف المبحوثة بالاستراتيجيات المصرفية التي تم دراستها (استراتيجية التنوع (الصيرفة الشاملة) و استراتيجية الاندماج و التحالفات الاستراتيجية) لما لتلك الاستراتيجيات من اثر كبير على المصارف المبحوثة و الذي يتم عبر :
 - أ - اعداد الكوادر المتخصصة ذات التوجه الاستراتيجي لتحديد و صياغة الاستراتيجية المصرفية الملائمة للمصرف عبر العمل على تطوير الخبرات الادارية للمصارف في الادارات العليا من خلال ادخالها في دورات تدريبية لدى مصارف اقليمية و عالمية ذات باع طويل في تبني المدخل الاستراتيجي في عملها من اجل الاطلاع على تجاربها و عملياتها .
 - ب - الاستعانة بكافة الخبرات الممكنة لدى المصرف من الاداريين و المستشارين و ما يتوفر لدى المصرف من خبراء لوضع تلك الاستراتيجيات.
 - ج - السماح للعاملين في المصارف بأبداء آرائهم حول الاستراتيجيات المطروحة و خصوصا هؤلاء الذين لهم مدة طويلة في العمل المصرفي .
 - د - القيام بأجراء المسح و التحليل للبيئة الداخلية للمصرف من اجل تحديد مواطن القوة و الضعف و كذلك البيئة الخارجية للمصرف لتشخيص الفرص و التهديدات التي يواجهها و اخذها بنظر الاعتبار عند وضع الاستراتيجية .
 - هـ - توفير الاساليب الادارية و التنظيمية التي تتطلبها الاستراتيجية لتنفيذها .
 - و - التركيز على اختيار البديل الاستراتيجي الافضل بالنسبة للمصرف و طبقا لموقفه التنافسي و امكانات المصرف الحالية و الاهداف المرجو تحقيقها.

- ز – ضرورة وضع لجان من الخبراء و المدراء و المتخصصين في الادارة العليا تعمل على مراجعة سير تنفيذ الاستراتيجية المصرفية من اجل تعزيزها و تصحيح الانحرافات التي قد تظهر مع الوقت من بدأ الشروع بتنفيذها .
- 2 – يجب ان تتلاءم الاستراتيجيات المرسومة مع ما يمتلكه المصرف من موارد و قابليات فلا يذهب الى وضع استراتيجية تحتاج اكبر من موارده فيفشل في تنفيذها و لا يضع استراتيجية تحتاج اقل من موارده فلا يستطيع ان يستغلها بالصورة الامثل .
- 3 – ضرورة اهتمام المصارف بمبدأ التدائبية الناجم من دمج الموارد و القابليات في المصرف و ما يحققه من نتائج تؤدي الى مضاعفة موارده و قابلياته بصورة افضل مما لو كانت تعمل بها على حدة.
- 4 – ضرورة اهتمام المصارف بتنويع خدماتها المالية و المصرفية من اجل زيادة عوائدها من مبدأ اهتمامها باقتصاديات الحجم بالإضافة الى تنويع مخاطرتها عبر تنويع تعاملها مع قطاعات اقتصادية مختلفة .
- 5 – ضرورة اهتمام المصارف العراقية بالتحالفات الاستراتيجية فيما بينها من اجل تقليل حدة المنافسة و تقديم قروض كبيرة لتمويل المشاريع و لمواجهة المنافسة المتوقعة من المصارف الاجنبية و الإقليمية اذما دخلت البيئة المصرفية العراقية مستقبلا.
- 6 – اللجوء الى الاندماج المصرفي كوسيلة للتخلص من الازمات التي تصيب القطاع المصرفي او لمواجهة بعض التشريعات و المتطلبات القانونية مثل كفاية رأس المال و يتم ذلك من خلال عملا الاندماجات فيما بين المصارف الحكومية فيما بينها و كذلك الحال بالنسبة للمصارف الاهلية او التوسع للاندماج مع مصارف اقليمية و عالمية و التي يفضل ان تكون ذات تصنيف ائتماني عالي .
- 7 – ضرورة قيام المصرف بتحديد ما يمتلكه فعلا من الموارد و الامكانيات و القابليات و بشكل دوري و معرفة ما يتطلبه عمله و انشطته منها .
- 8 – ضرورة الحصول على تقنيات حديثة تساعد المصرف في المنافسة و اداء انشطته بصورة متقدمة و يمكن ذلك من خلال تدعيم عمل المصرف بالحواسيب و اساليب الاتصال المتطورة و نظم المعلومات الحديثة.
- 9 – تنمية رأس المال لكونه المورد الاساسي و المهم الذي تعتمد عليه المصارف في منافستها لباقي المصارف و ذلك عبر الاقتراض الخارجي و غيره من المصادر الاخرى التي تمكن المصرف من الحصول على التمويل .

- 10 – اهتمام المصرف بسمعته كونها مقدره جوهرية لما لها من اثر بالغ في نفوس الزبائن و المساهمين و هذا بدوره يسهم في جذب زبائن جدد و الاحتفاظ بهم بسهولة و ذلك عبر :-
- أ – خلق صورة ذهنية جيدة للمصرف لدى الزبائن عبر استخدام اساليب جيدة في التعامل مع الزبائن عند تقديم الخدمات المصرفية .
- ب – الشفافية في الافصاح المالي و المحاسبي لنتائج اعمال المصرف مما يخلق جو ثقة لحملة الاسهم و المتعاملين باسهم المصرف في السوق المالية.
- ج - قيام المصرف بالأنشطة الاجتماعية مثل دعم المؤسسات الخيرية و رعاية انشطتها.
- د – عدم مخالفة القوانين النافذة و الحفاظ على سجله التاريخي خالي من المخالفات القانونية و العقوبات .
- 11 – الاهتمام بالثقة المتبادلة بين الادارات المختلفة و العاملين في المصرف مما يسهل انسيابية العمل داخله و تقليل حالات الصراع التنظيمي و بالتالي أجادة ادارة الموارد بصورة افضل.
- 12 – الاهتمام بجعل مصدر المقدرات الجوهرية للمصارف غير واضح للمنافسين لأجل ان يدوم استخدامه لأطول فترة و لغرض عدم تقليده من قبل باقي المصارف و ذلك من خلال :-
- أ – ولاء العاملين في المصرف و تنبيههم الى عدم تسريب المعلومات المتعلقة بمواطن المقدرات الجوهرية للمصرف .
- ب – جعل المقدرات الجوهرية ترتبط بسلسلة من العمليات و الانشطة مما يصعب الامر على المنافسين في محاولة محاكاتها و تقليدها.
- ج – ربطها بتاريخ و ثقافة المصرف مما يعطي خصوصية بالنسبة للمصرف في بناء مقدراته الجوهرية و بالتالي تجد باقي المصارف صعوبة في استخدامها .
- د – توخي الحذر بالنسبة للمدراء و المسؤولين في المصرف الى التصريح او الاشارة في الاعلام الى مكان قوة المصرف و مقدراته .
- 13 – ينبغي على المصارف ادارة و ادامة مقدراتها الجوهرية بما يتناسب و التطورات الحاصلة في السوق المصرفية و البحث عن مقدرات جوهرية محتملة مستقبلا تجعل المصرف يحافظ على مكانته التنافسية.
- 14 – تنمية امكانات الافراد العاملين داخل المصرف من خلال زيادة خبراتهم بأنشطة وخدمات المصرف عبر ادخالهم في دورات تدريب تأهيلية دورية بالاختصاصات المصرفية .
- 15 – تنمية العمل بروح الفريق الواحد من خلال الاهتمام بالعلاقات الجيدة بين العاملين في المصرف و اداراته .

المصادر

References

المصادر العربية 

English References 

المصادر العربية

أولا : الكتب

- 1 - أحمد ، محمد سمير ، " الإدارة الإستراتيجية و تنمية الموارد البشرية " الطبعة الأولى ، دار الميسرة للنشر و التوزيع و الطباعة ، عمان ، الأردن ، 2009 .
- 2 - بني حمدان ، خالد محمد و وائل محمد إدريس ، " الإستراتيجية و التخطيط الاستراتيجي : منهج معاصر " ، الطبعة الأولى ، دار اليازوري العلمية للنشر و التوزيع ، عمان ، الأردن ، 2007 .
- 3 - بني حمدان ، خالد محمد و وائل محمد إدريس ، " الإستراتيجية و التخطيط الاستراتيجي : منهج معاصر " ، الطبعة الثانية ، دار اليازوري العلمية للنشر و التوزيع ، عمان ، الأردن ، 2009 .
- 4 - ثومبسون ، أرثر و أي جي سترايكلاند ، " الإدارة الإستراتيجية : المفاهيم و الحالات " ، الطبعة الأولى ، شركة لبنان ناشرون بالتعاون مع شركة ماكجرو هيل ، بيروت ، لبنان ، 2006 .
- 5 - جبر ، هشام ، " إدارة المصارف " الطبعة الأولى ، الشركة العربية المتحدة للتسويق و التوريدات ، القاهرة ، جمهورية مصر العربية ، 2008 .
- 6 - جمعة ، السعيد فرحات ، " الاداء المالي لمنظمات الاعمال و التحديات الراهنة " ، الطبعة الأولى ، دار المريخ للنشر ، الرياض المملكة العربية السعودية ، 2000 .
- 7 - الحسيني ، فلاح حسن عداي و مؤيد عبد الرحمن عبد الله الدوري ، " إدارة البنوك : مدخل كمي و استراتيجي معاصر " ، الطبعة الأولى ، دار وائل للنشر ، عمان ، الأردن ، 2000 .
- 8 - الحسيني ، فلاح حسن عداي و مؤيد عبد الرحمن عبد الله الدوري ، " إدارة البنوك : مدخل كمي و استراتيجي معاصر " ، الطبعة الثانية ، دار وائل للنشر ، عمان ، الأردن ، 2008 .
- 9 - خضر ، حسان ، " الدمج المصرفي " ، الطبعة الرابعة ، منشورات المعهد العربي للتخطيط ، مدينة الكويت ، الكويت ، 2005 .
- 10 - الخضير ، محسن احمد ، " الاندماج المصرفي " الطبعة الاولى ، نشر و توزيع الدار الجامعية ، الاسكندرية ، مصر ، 2007 .
- 11 - الدوري ، زكريا مطلق ، " الإدارة الإستراتيجية : مفاهيم و عمليات و حالات دراسية " ، الطبعة الأولى ، دار اليازوري العلمية للنشر و التوزيع ، عمان ، الاردن ، 2005 .
- 12 - رشيد ، صالح عبد الرضا و إحسان دهش جلاب ، " الإدارة الإستراتيجية : مدخل تكاملي " ، الطبعة الأولى ، دار المناهج للنشر و التوزيع ، عمان ، الأردن ، 2008 .
- 13 - سادler ، فيليب ، " الإدارة الإستراتيجية " ، ترجمة علاء احمد إصلاح ، الطبعة الأولى ، نشر مجموعة النيل العربية ، القاهرة ، مصر ، 2008 .
- 14 - سالم ، شاهين عكاب ، " الصيرفة : بحوث و تطبيقات " ، الطبعة الأولى ، نون 4 للنشر و الطباعة و التوزيع ، حلب ، سوريا ، 2008 .
- 15 - الصيرفي ، محمد " التخطيط الاستراتيجي " ، الطبعة الاولى ، مؤسسة حورس الدولية للنشر و التوزيع ، الإسكندرية ، مصر ، 2008 .
- 16 - الظاهر ، نعيم إبراهيم ، " الإدارة الإستراتيجية " ، الطبعة الأولى ، عالم الكتب الحديثة للنشر و التوزيع و جدارا للكتاب العالمي للنشر و التوزيع ، عمان ، الأردن ، 2009 .

- 17 – عبد الحميد ، عبد المطلب ، " البنوك الشاملة : عملياتها و إدارتها " ، الطبعة الأولى ، الدار الجامعية للطباعة و النشر ، القاهرة ، جمهورية مصر العربية ، 2008 .
- 18 – الغندور ، حافظ كامل ، " عمليات الدمج و التملك من منظور مصرفي : القطاع المالي العربي في مواجهة عصر الاندماجات و التملك " ، الطبعة الأولى ، اتحاد المصارف العربية ، بيروت ، لبنان ، 2000 .
- 19 – القطامين ، احمد " الإدارة الإستراتيجية : حالات و نماذج تطبيقية " الطبعة الأولى ، دار مجدولاي للنشر و التوزيع ، عمان ، الأردن ، 2002 .
- 20 – كورتيل ، فريد " تسويق الخدمات " ، الطبعة الاولى ، دار كنوز المعرفة العلمية للنشر و التوزيع ، عمان ، الأردن ، 2009 .
- 21 – مرسي ، نبيل و احمد سليم ، " الإدارة الإستراتيجية : إدارة التنافسية و إدارة المعرفة و إدارة المخاطرة " ، الطبعة الأولى ، المكتب الجامعي الحديث ، الاسكندرية ، مصر ، 2007 .
- 22 – موسى ، شقيري نوري و محمود ابراهيم نور و وليد احمد صافي و سوزان سمير ذيب و ايناس ظافر الراميني ، " المؤسسات المالية : المحلية و الدولية " ، الطبعة الاولى ، دار الميسرة للنشر و التوزيع و الطباعة ، عمان ، الاردن ، 2005 .
- 23 – الناشف ، انطوان و خليل هندي ، " العمليات المصرفية و السوق المالية : الجزء الثالث دمج المصارف " ، الطبعة الاولى ، المؤسسة الحديثة للكتاب طرابلس ، لبنان ، 2000 .
- 24 – نجم ، نجم عبود " ادارة المعرفة : المفاهيم و الاستراتيجيات و العمليات " الطبعة الثانية ، مؤسسة الوراق للنشر و التوزيع ، عمان ، الأردن ، 2008 .
- 25 – هندي ، منير ابراهيم ، " ادارة البنوك التجارية : مدخل اتخاذ القرار " الطبعة الثالثة ، المكتب العربي الحديث في الإسكندرية ، جمهورية مصر العربية ، 2000 .

ثانيا : الرسائل و الاطاريح الجامعية

- 1 – المشهداني ، شيماء عبد اللطيف سلمان " العلاقة بين تقانة المعلومات و التدريب و اثرها في القدرات المميزة : دراسة مسحية للأراء المدراء العاملين في الشركة العامة للنقل البري " رسالة غير منشورة ، كلية الادارة و الاقتصاد ، جامعة بغداد ، العراق ، 2002 .
- 2 – نايف ، اسعد كاظم " العلاقة بين ادارة المعرفة و المقدرات الجوهرية و اثرها على الاداء الاستراتيجي : دراسة استطلاعية تحليلية مقارنة لعينة شركات وزارة الصناعة في مدينة بغداد " اطروحة دكتوراه غير منشورة ، كلية الادارة و الاقتصاد ، جامعة بغداد ، العراق ، 2007 .

ثالثا : البحوث و الدراسات و الدوريات

- 1 – الشماع ، خليل محمد حسن ، " دور المصرف الشامل في تطوير السوق المالية " ، مجلة اتحاد المصارف العربية ، المجلد 14 ، العدد 158 ، بيروت ، لبنان ، 1994 .
- 2 – الشنجر ، عبد الكريم " قراءة في اتجاهات القطاع المصرفي العربي نحو الاندماج و التكتل بالإشارة الى تجارب عربية مختارة " ، محافظة القادسية ، جامعة القادسية ، كلية الإدارة و الاقتصاد ، 2007 .
- 3 – محمد ، حاكم محسن و حيدر يونس كاظم " اندماج المصارف الأردنية في ظل التحرر المالي " ، "المجلة العراقية للعلوم الإدارية " ، المجلد 5 ، العدد 20 ، كربلاء ، العراق ، 2008 .

رابعاً : المؤتمرات

1 – هويدي ، علي محمد حسن ، " دراسة بعض الجوانب المحاسبية للتجربة المصرية"، المؤتمر العلمي الرابع تحت عنوان " الريادة و الإبداع : استراتيجيات الأعمال في مواجهة تحديات العولمة " جامعة فيلادلفيا ، كلية العلوم الإدارية و المالية و للفترة من 13- 15 آذار 2005 .

خامساً : مصادر الانترنت (شبكة المعلومات الدولية)

1 – الحمودني ، الياس خضير ، " الصيرفة الشاملة و أفاق استخدامها كخيار استراتيجي في ظل العولمة " جامعة حضرموت ، اليمن ، 2009 .

<http://www.jps-dir.com/Forum/uploads/1364/Ayrafah.doc>

2 – الخراشي ، مدحت ، " اندماج المصارف العربية و الخيار الاستراتيجي "، موقع اشراق ، 2009 .
<http://www.Ishraqa.com>

3 – محمد ، حسين مطر عبد الله ، " الاندماج المصرفي اهدافه و انواعه و ايجابياته و سلبياته" وحدة المعرفة في محرك كوكل، 2009 .
<http://knol.google.com>

4 – عبد الخالق ، احمد، " البنوك الشاملة"، نشر الدليل الالكتروني للقانون العربي، 2010 .

<http://www.arablawinfo.com>

5 – الشعار ، محمد خالد محمد السيد ، " سياسة الدمج المصرفي و اثرها على اداء المصارف – دراسة حالة بنك الخرطوم"، الجزء الاول ، وحدة المعرفة في كوكل ، 2010 .

[/http://knol.google.com/k](http://knol.google.com/k)

English References

A : - Books

- 1- Alessandrini, Pietro.; Michael Fratianni and Alberto Zazzaro , " The Changing Geography Of Banking And Finance" 1st Edition, Springer Science and Business Media L.L.C , New York , USA, 2009.
- 2 - Al-Huq , Rehan, "Alliances and Co-Evolution Insights From The Banking Sector " 1st Edition, Palgrave Macmillan Ltd, New York , 2005.
- 3 - American Bankers Association " Banking and Finance Terminology" 4th Edition, American Bankers Association Publishing ,Washington .D.C. ,USA , 1999.
- 4 - Anderloni, Luisa ; David T . Llewellyn and Reinhardt H. Schmidt , " Financial Innovation in Retail and Corporate Banking " 2st Edition, Edward Elgar Publishing Limited, UK, 2009.
- 5 - Anklam, Patti, " Network : A Practical Guide To Creating and Sustaining Networks at Work and in the World"1st Edition, Elsevier. Inc. , Burlington,USA,2007.
- 6 - Artis, Michael ; Axel Weber and Elizabeth Hennessy ," The Euro : A Challenge and Opportunity For Financial Markets' 1st Edition, Rutledge , New York, US, 2000.
- 7 - Ayadi, Rym and Gearges Pujals " Banking Consolidation The EU : Overview and Prospects" 1st Edition, Centre For European Policy Studies Brussels , Belgium ,2004.
- 8 - Bamford, James D. ; Benjamin Gomes-Casseres and Michael S. Robinson " Mastering Alliance Strategy A Comprehensive Guide to Design Management and Organization " 1st Edition, John Wiley and Sons,Inc. , New Jersey.US. 2003.
- 9 - Barney, Jay .B , " Gaining and Sustaining Competitive Advantage " 1st Edition , Addison – Wesley Publishing Company , Inc. ,1997.
- 10 - Barney, Jay .B and William S. Hesterly " Strategic Management and Competitive Advantage : Concepts and Cases" 1st Edition, Pearson Education, Inc. , Upper Saddle River , New Jersey, USA,2006.

- 11 - Barney, Jay .B and William S. Hesterly " Strategic Management and Competitive Advantage : Concepts and Cases" 3rd Edition, Pearson Education, Inc. , Upper Saddle River , New Jersey, USA,2010.
- 12 - Battilossi, Stefano and Youssef Cassis " European Banks and The American Challenge Comptition and Cooperation in International Banking Under Breton woods" 1st Edition, Oxford University, Inc. , New York, 2002.
- 13- Becerra, Manuel, "Theory of the Firm For Strategic Management : Economic Value Analysis " 1st Edition, Cambridge University, New York,2009.
- 14 - Baltzan , Paige and Amy Philips " Business Driven Information Systems" 1st Edition, McGraw-Hill/ Irwin, Inc. , New York, USA, 2008.
- 15 - Barringer, Bruce . R and Duane Ireland " Entrepreneurship Successfully Launching New Venture" 2nd Edition, Pearson Education, Inc. Upper Saddle River,New Jersey, USA, 2008.
- 16 - Beamish, Paul . ; Allen J. Morrison; Andraw Inkpen and Philip M. Rosenzweig" International Management : Text and Cases " 5th Edition , The McGraw-Hill Companies, Inc. New York, USA , 2003.
- 17 - Betz, Frederick," Executive Strategy : Strategic Management and Information Technology" 1st Edition, John Wiley and Sons, Inc. , New York, 2001.
- 18 - Bhalla,V.K. " Working Capital Management : Text and Cases " 7th Edition, J .L.Kumar For Anmol Publications Pvt . Ltd. , New Delhi, 2005.
- 19 - Blatz , Michael ; Karl .J.Kraus and Sacha Haghani " Corporate Restructuring : Finance in times of Crisis " 1st Edition, Springer – Verlage, Berlin, Germany, 2006.
- 20 - Blocher, Edward J; Kung H. Chen ; Gary Cokins and Thomas W. Lin " Cost Management : A Strategic Emphasis" 3rd Edition, McGraw – Hill Companies, Inc, New York, USA, 2005.
- 21 - Block , Stanley .B and Geoffrey A. Hirt " Foundations of Financial Management " 9th Edition, The McGraw-Hill Companies, Inc. New York, USA , 2000.
- 22- Broring , Stefanie " The Front End of Innovation Converging Industries"1st Edition, Deutscher University – Verlag GWV.Fechverlege GmbH,Wiesbaden, Germany, 2005.

- 23- Burner Robert, F. ; Mark .R Eaker ; R. Edward Freeman ; Robert E. Spekman ; Elizabeth Olmsted Teisbert and S. Venkataraman " Portable MBA " 3th Edition, John Wiley and Sons Inc, New Jersey, USA, 1998.
- 24- Bruner, Robert F. " Deals From Hell : M & A Lessons That Rise Above The Ashes" 1st Edition, John Wiley and Sons, Inc. , Canada, 2005.
- 25- Brunsson, Nils and John P. Olsen , " The Retorning Organization" 1st Edition, Rutledge, London,1993.
- 26- Borio, Claudio : Gianni Tohiolo and Piet Clemet, " Past and Future of Central Bank Cooperation" 1st Edition, Cambridge University Press , New York , 2008.
- 27- Busch, Andreas ," Banking Regulation and Globalization " 1st Edition, Oxford University Press, New York,USA,2009.
- 28- Calomiris , Charles W. " US Bank Deregulation In Historical Perspective " 1st Edition, Cambridge University Press, New York, USA,2000.
- 29- Canals , Jordi , " Universal Banking : International Comparisons and Theoretical Perspectives" 1st Edition, Oxford University Press, New York ,1997.
- 30- Capie , Forrest ; Charles Goodhart ; Stanly Fischer and Norbert Schmidt " The Future Of Central Banking : the Tercentenary Symposium Of the Bank Of England" 1st Edition, Cambridge University Press , New York, USA, 1994.
- 31- Carpenter, Mason A. and Wm. Gerard Sanders," Strategic Management : A Dynamic Perspective" 2nd Edition, Person Education, Inc. Upper Saddle River, 2009.
- 32- Cassis, Youssef , " Finance and Financers In European History1880 – 1960" 1st Edition, Cambridge University Press , Cambridge ,UK,1999.
- 33- Chaffey, Dave and P. R. Smith " E – Marketing Excellence : Planning and Optimizing Your Digital Marketing " 3rd Edition, Elsevier ,Ltd. Jordan hill, Oxford,UK,2008.
- 34- Child, John ; David Faulkner and Stephen B. Tallman" Cooperative Strategy" 1st Edition, Oxford University Press, Inc. , New York , 2005.
- 35- Chorafas, Dimitris .N " Wealth Management: Private Banking ,Investment Decisions and Structured Financial Products" 1st Edition, Elsevier Ltd. Jordan Hill, Oxford, Great Britain , 2006.

- 36- Christopher , Shea, M. and G. David Garson" Handbook of Public Information Systems" 3rd Edition ,CRC Press , Taylor and Francis Group L.L.C, New York, USA,2010 .
- 37- Coffey , John ; Valerie Garrow and Linda Holbeche " Reaping The Benefits Of Mergers and acquisitions In Search of The Golden Fleece " 1st Edition , Butter Worth-Heinemann , Oxford, England, 2002.
- 38- Cohen, Stephen .S. and Gavin Boyd " Corporate Government and Globalization : Long Range Planning Issues " 1st Edition, Edward Elgar Publishing ,Cheltenham , UK ,2000 .
- 39 - Cohen , Shoshanna and Joseph Roussel " Strategic Supply Chain Management : The Five Disciplines For Top Performance" 1st Edition, McGraw-Hill Companies, Inc, New York, USA, 2005.
- 40 - Cooper, Scott W. and Roman G. Hiebing " The One-Day Marketing Plan : Organization and Completing a Plan That Works " ,3rd Edition , McGraw-Hall Companies , Inc. , New York, 2004.
- 41- Cooper, Cary .L and Verena Kusstatscher" Managing Emotions in Mergers and Acquisitions " 1st Edition, Edward Elgar Publishing Limited, Cheltenham, UK , 2005.
- 42- Coulter, Mary , " Strategic Management in Acion", 5th Edition, Pearson Education, Inc. , Upper Saddle River , New Jersey, USA,2010.
- 43- Coyle , Brian " Mergers and Acquisitions Corporate Finance " 1st Edition , AMACOM Books, New York, 2000.
- 44- Croxford , Hugh ; Frank Abramson and Alex Jablonowski , " The Art Of Better Retail Banking Supportable Predictions on the Future Of Retail Banking " 1st Edition, John Wiley and Sons , Inc , Chichester, England, 2005.
- 45 - Crum, Roy L. and Itzhak Goldberg , " Restructuring and Managing The Enterprise In Transition " 1st Edition , International bank for Reconstruction and Development , The World Bank , Washington,USA,1998.
- 46 - Cuplan, Refik , " Global Business Alliances : Theory and Practice" 1st Edition, Quorum Books , Greenwood Publishing Group Inc, US, 2002
- 47 - Daft , Richard," Organization Theory and Design " 10th Edition, South-Western , Cengage Learninig ,Mason,USA,2010.

- 48 - Damanpour , Faramarz , " The Evolution of Foreign Banking Institutions In The United States : Developments in The International Finance " 1st Edition, Quorum Books, Greenwood Press, Ltd., USA, 1990.
- 49 - Daniel, Teresa , " A. and Gary S. Metcalf " The management of People in Mergers and Acquisitions " 1st Edition, Quorum Books , Greenwood Publishing, Inc, USA,2001.
- 50 - Daniels, John D. and Lee H. Radebeagh " International Business : Environments and Operations" 7th Edition, Addison- Wesley Publishing Company Inc. ,USA, 1995.
- 51- David, Fred .R, " Strategic Management Concepts and Cases " 11th Edition, Pearson Education, Inc., Upper saddle river, New Jersey, USA, 2007.
- 52- Davis , Steven. I , " Investment Banking : Addressing The Management Issues "1st Edition, Palgrave Macmillan , New York, USA, 2003 .
- 53- Davis , Steven. I , " Excellence in Banking Revisited " 1st Edition, Palgrave Macmillan, New York, USA, 2004.
- 54- DeNisi, Anglo.S and Ricky W. Griffin" Human Resources Management "1st Edition, Houghton Company Ltd, Boston,USA,2001.
- 55- Deresky , Helen, "International Management : Managing Across Borders and cultures " 5th Edition, Pearson Education, Inc., Upper saddle river, New Jersey, USA, 2006.
- 56 - Dess , Gergory G.; G.T. Lumpkin and Alan B. Eisner, " Strategic Management : Concepts and Cases " 1st Edition, McGraw- Hill Companies, Inc. New York,2007.
- 57 -Dess , Gergory G.; G.T. Lumpkin and Merlyn .L. Taylor " , " Strategic Management : Creating Competitive Advantages " 2nd Edition, McGraw- Hill Companies, Inc. New York,2005.
- 58 - Dilley , Deboah K. " Essentials Of Banking " 1st Edition, John Wiley and Sons , Inc ,New Jersey , USA, 2008.
- 59 - Donnellan , Brian ; Tor J. Larson ; Linda Levine and Janice I . De Gross" The Transfer and Diffusion of Information Technology For Organizational Resilience " 1st Edition, Springer, Inc. ,Springer street , New York,2006.

- 60 - Drejer, Anders " Strategic Management and Core Competencies : Theory and Application" , 1st Edition , Quorum Books, Greenwood Publishing , Group , West port, USA, 2002.
- 61- Durand , Rudolph , " Organizational Evolution and Strategic Management" 1st Edition, SAGE Publications Ltd, London, UK , 2006.
- 62 - Edwards, Jermy and Klaus Fischer " Banking Finance and Investment in Germany" 1st Edition, Cambridge University Press , New York, USA , 1994.
- 63 - Ellis, John and David Williams " International Business Strategy"1st Edition, Pitman Publishing , Great Britain, 1995.
- 64 - Enoch , Charles and John H. Green " Banking Soundness and Monetary Policy : Issues and Experiences in The Global Economy " 1st Edition, International Monetary Fund Publication Services, Washington D.C. ,USA , 1997.
- 65- Eun , Cheal .S and Burce G. Resnick " International Finance Management " 2nd Edition, McGraw-Hill Companies , Inc. , New York, USA, 2007
- 66 - Evanse , Frank . C and David M . Bishop " Valuation For M & A : Building Value in Private Companies " 1st Edition, John Wiley and Sons , Inc. New Jersey , 2001.
- 67 - Fabozzi, Frank J. ; Petter N . Kolm ; Dessislava A. Pachamanova and Sergio M. Focardi " Robust Portfolio : Optimization and Management " , 1st Edition, John Wiley & Sons, Inc. ,New Jersey , USA, 2007.
- 68 - Feignbaum, Armand V. and Donald S. Feignbaum " The Power of Management Innovation : 24 Key for Sustaining and Accelerating Business Growth and Profitability " 1st Edition , McGraw – Hill Companies , Inc . New York, 2009.
- 69 - Ferrell ,O.C. ; Geoffrey Hirt and Linda Ferrell " Business : A Chenging World " 6th Edition, McGraw – Hill Companies ,Inc. , New York, 2008.
- 70 - Fight , Andrew " Understanding International Bank Risk " 1st Edition, John Wiley and Sons , Ltd, Chichester, England , 2004.
- 71- Fifiield , Paul " Marketing Strategy : The difference between marketing and market" 3rd Edition , Elsevier, Inc. London, UK,2007.
- 72- Fiodelisi , Franco," Merger and Acquisitions in European Banking" 1st Edition, Palgrave Macmillan Publishers, Limited , England,2009.

- 73- Fohlin, Caroline , " Finance Capitalism and Germany's Rise To Industrial Power " 1st Edition , Cambridge University Press , New York, USA, 2007.
- 74 - Frankel , Michael .E .S Mergers and Acquisitions Basics : The Key Steps Of Acquisitions Divestitures and Investment" 1st Edition, John Wiley and Sons , Inc, New Jersey , USA, 2005.
- 75 - Frankel , Jacob A. and Morris, Goldstein " Functioning Of the International Monetary System" 1st Edition, International Monetary Fund , Washington .D.C ,US,1996
- 76 - Frensch , Florian " The Social Side Of Mergers and Acquisitions : Cooperation Relationships After Merger and Acquisition " 1st Edition, Deulsch University- Velarg. Frankfurt, Germany , 2007.
- 77 - Gandy, Anthony, " Banking Strategies and Beyond 2000" 2nd Edition, Glnlake Publishing Company, USA, 2000.
- 78 - Gangopadhyay , Shubhashis " Institutions Governing Financial Markets" 1st Edition, Allied Publishers Limited , New Delhi, India, 1997.
- 79 - Garten , Helen A. " Why Bank Regulation Failed : Designing a Bank Regulation Strongly For 1990s " 1st Edition, Quorum Books, Greenwood Publishing Group ,Inc., West port ,USA,1991
- 80 - Gaughan, Patrick . A " Mergers : What Can Go Wrong and How to Prevent it " 1st Edition, John Wiley and Sons. Inc, .New Jersey , USA, 2005.
- 81- Gaughan, Patrick . A " Mergers : What Can Go Wrong and How to Prevent it " 3st Edition, John Wiley and Sons. Inc, .New Jersey , USA, 2007.
- 82- Gaur , Ajai S and Snjaya S. Gaur " Statistical Methods for Practice and Research : A Guide to Data Analysis using SPSS",2nd Edition , Published by Vivek Mehra for SAGE Publications India Pvt Ltd, Chaman Enterprises, New Delhi, India , 2009 .
- 83- Gibbs , Richard and Andrew Humphries " Strategic Alliances and Marketing Partnership : Gaining Competitive Advantage Through Collaboration and Partnering " 1st Edition , Kogan Page Limited ,US, 2009.
- 84 - Gitman, Lawrence J. " Principles of Managerial finance " 12 Edition, Pearson Education , Inc. , Boston, USA, 2009.

85 - Gopinath, C. and Julie Siciliano " Strategize : Experiential Exerciese in Strategic Management " 3rd Edition , South- Western Cegage Learning ,Mason , USA, 2010.

86 - Greasley, Andrew; Paul Bocij : Daved Chaffey and Simon Nickie " Business information System : Technology, Development and Management For the E-Business" 3rd Edition, Pearson Education Limited , England , 2006.

87 - Greaver, Maurice , " Strategic Outsourcing : A structured Approach To Outsourcing Decisions and initiative " 1st Edition, AMACOM press , New York, USA, 1999.

88 - Green, Dived and Karl Patrick " Banking and Financial Stability in Central Europe : Integrating Transition Economics into The European Union " 1st Edition, Edward Elgar Publishing Limited, Cheltenham, UK, 2002.

89 - Greenbaum , Stuart I. and Anjan V . Thakor " Contemporary Financial Intermediation" 2nd Elsevier, Inc. London, UK,2007.

90 - Greenwich Associates " Financial Services Without Borders : How To Succeed in Professional Financial Services " 1st Editions , John Wiley and Sons , Inc. , New York, 2001.

91- Gregoiou , Greg . N and Luc Renneboog ," International Merger and Acquisitions Activity Scince 1990 : Recent Research and Quantities Analysis" 1st Edition, Elsevier Inc, Burlington,USA,2007.

92 - Grenning , Hennie Van and Sonja Brajovic Bratanovic " Analyzing Banking Risk : A framework For Assessing Corporate Governance and Risk Management " 3rd Edition, The International Bank For Reconstruction , Washington. D.C. , USA,2009.

93 - Griffin , Ricky W and Micheal W. Pustay " International Business : A managerial Perspective " 4th Edition, Pearson Education , Inc. , Upper saddle River , New Jersey , USA , 2005.

94 - Guillén, Mauro .F and Adrian Tschoegl, " Building A Global Bank : The Transformation of Banco Santander " 1st Edition , Princeton University Press , New Jersey USA , 2008.

95 - Gutterman , Alan S." The Law of Domestic and International s\Strategic Alliances: A Survey For Corporate Management " 1st Edition, Quorum Books, Greenwood Publishing Group , Inc. , US, 1995.

- 96 - Guplan , Refik " Global Business Alliances : Theory and Practice " 1st Edition, Quorum Books, Greenwood Publishing Group, USA, 2002.
- 97 - Haddock, Patricia " Careers in Banking and Finance " 2nd Edition, The Rosen Publishing Group, Inc . New York, 1998
- 98 - Hamel , Gary and C. K . Prahalad " Competing For the Future ",1st Edition, Harvard Business School Press , Boston, Massachusetts, USA, 1994.
- 99 - Hanley , Anne G. " Native Capital : Financial Institutions and Economic Development in Sao Paulo, Brazil 1850 – 1920" 1st Edition, Stanford University Press ,Stanford, California,USA,2005.
- 100- Hannagan, Tim , " Mastering Strategic Management " 1st Edition, Palgrave Macmillan , New York,USA,2002.
- 101- Harbison , John R. and Peter Pekar " Smart Alliances : A Practical Guide to Repeatable Success Strategy " 1st Edition, John Wiley and Sons. Inc, UK,1998.
- 102- Heffernen , Shelagh , " Modern Banking " 1st Edition, John Wiley and Sons, Ltd., Chichester , England , 2005 .
- 103- Hill , Charles W. L ., " International Business : Competing in The Global Marketplace " 4th Edition, McGraw- Hill Companies, Inc . New York, USA, 2003.
- 104- Hill , Charles and Gareth R . Jones " Strategic Management " 8th Edition, Houghton Mifflin Company , Boston, USA, 2008.
- 105- Hitt , Michael A, ; R. Duane Ireland and Robert E. Haskisson " Management of Strategy : Concept and Cases " 1st Edition ,Thomason Higher Education , USA, 2007
- 106 - Hitt , Michael A, ; R. Duane Ireland and Robert E. Haskisson " Strategic Management Concept : Competitiveness and Globalization" 8th Edition , South-Western, Cengage Learning , Mason, USA, 2009.
- 107 - Hoskisson , Robert E. ; Michael A. Hitt ; R. Duane Ireland and Jeffrey Harrison " Competing For Advantage " 2nd Edition , Thomson Higher Education , Mason, USA,2008.
- 108 - Huang, Wei Xin , " Institutional Banking For Emerging Markets: Principles and Practice" 1st Edition, John Wiley and Sons Ltd., Chichester, England ,2007.

- 109 - Hughes, Jane E. and Scott B. MacDonald " International Banking " 1st Edition, Pearson Education Asia Limited and Tsinghua Universal Press China, 2003.
- 110- Hussey, David , " Strategic Management From Theory to Implementation' 4th Butterworth- Heinemann Jordan Hill, Oxford, Great Britain, 1998.,
- 111- Hyder , Akmal S. and Desglegn Abraha " Strategic Alliances in Eastern and Central Europe " 1st Edition, Pergamon Elsevier Science Ltd. Oxford, UK, 2003.
- 112- Iqbal, Munaewar and Philip Molyneux " Thirty Years of Islamic Banking : History , Performance and Prospects " 1st Edition, Palgrave Macmillan , New York , USA, 2005.
- 113 - Itschert, Jörg and Rehan Al-Huq "International Banking Strategic Alliances" 1st Edition, Palgrave Macmillan ,New York,2003
- 114 - Ivancevich , John M. ; Peter Lorenzi ; Steven J. Skinner and Philip B . Crosby " Management : Quality and Competitiveness" 2nd Edition, McGraw- Hill Companies ,Inc., New York ,1997.
- 115 - Jelassi , Tawfik and Albert Enders " Strategic Of E-Business : Creating Value through Electronic and Mobile Commercial " 2nd Edition, Pearson Education Limited , England, 2008.
- 116 - Jansen, Sven , " British and German Banking Strategies " 1st Edition, Palgrave Macmillan, New York, USA, 2009.
- 117 - Jeucken , Marcel H.A " Sustainable Finance and Banking : The Financial Sector and The Future of the Plant " 1st Edition , Earth scan Publications Ltd. , UK, 2001.
- 118 - Johnson, Garry and Kevan scholes " Exploring Corporate Strategy "5th Edition, Pearson Education Limited , England , 1999.
- 119 - Johnson, Garry ; Kevan scholes and Richard Whittington, " Exploring Corporate Strategy " 7th Edition, Pearson Education Limited , England , 2005.
- 120 - Johnson, Garry ; Kevan scholes and Richard Whittington, " Exploring Corporate Strategy: Text and Cases " 8th Edition, Pearson Education Limited , England , 2008.
- 121- Johnson, Hazel .J " Banking Alliances " 1st Edition, World Scientific Publishing Company , Ltd. , Farrer Road, Singapore, 2000.

- 122- Jones, Geoffrey " Multinationals and Global Capitalism : From The Nineteenth to The Twenty – First Century " 1st Edition, Oxford University Press , Inc. , New York, USA, 2005.
- 123 - Jones, Gareth . R " Organization Theory, Design and Change" 5th Edition, Pearson Education, Inc. , Upper Saddle River , New Jersey, USA,2007.
- 124 - Jones, Gareth .R and Jennifer M .George, " Contemporary Management " 4th Edition, McGraw-Hill/Irwin companies ,Inc. , New York, 2006.
- 125 - Kaplan, Steven N . " Merger and Productivity" 1st Edition, National Bureau of Economic Research , London, Great Britain , 2000.
- 126 - Karmann , Alexander " Financial Structure and Stability " 1st Edition, Physica – Verlag, A Springer - Verlag, Company , New York, USA, 2000.
- 127 – Katsioloudes, Mariosl " Strategic Management :Global Cultural Perspectives for Profit and Non-Profit Organizations " 1st edition , Elsevier Inc. Butterworth Heinemann , Burlington, MA 01803, USA , 2007
- 128 - Kenny, Graham" Strategic Planning and Performance Management Development and Measure Winning Strategy" 1st Edition, Elsevier, Great Britain , 2005.
- 129 - Kepila, Raj and Uma Kapila, " Ongoing Development in Banking and Financial Sector Vol1 " 1st Edition, Academic Foundation, Delhi ,India,1999.
- 130- Khiaonarong, Tanai and Jonathan Liebenau " Banking On Innovation : Modernisation of Payment systems" 1st Edition, Physica - Velrage ,Berlin, Germany,2009.
- 131- Kim, Sak and Senng H . Kim " Global Corporate Finance" 6th Edition, Black Well Publishing Ltd, UK, 2006 .
- 132- Koulopoulos , Thomas M." Smart Sourcing : Driving Innovation and Growth Through Outsourcing" 1st Edition, Platinum Press, MA, USA, 2006.
- 133- Krahen , Jan .P and Reinhard H. Schmidt " The German Financial System" 1st Edition, Oxford University Press , Inc., USA, 2004.
- 134- Kuglin , Fred A. and Jeff Hook Building Leading and Managing Strategic Alliances : How to Work Effectively And Profitably With Partner Companies " 1st Edition, American Management Association , New York , 2002.

- 135 - Laudon , Kenneth C. and Jane P . Laudon " Management Information Systems : Managing The Digital Firms " 10th Edition, Pearson Education , Inc. , Upper saddle River , New Jersey , USA , 2007.
- 136- Langford, David and Steven Male " Strategic Management in Construction" 2nd Edition, Blackwell Science Publication Company ,Oxford, UK , 2001.
- 137 - Lei bold, Marios ; Gilbert J . B Probst and Michael Gibbert " Strategic Management in The Knowledge Economy : New Approachs and Busness Application" 2nd Edition, A Joint Publication of Publicists Corporate Publishing and Wiley – VCH Verlag Gmbh and Cokgan , Germany,2005.
- 138 - Levi , Maurice . D " International Finance " 4th Edition, Routledge , New York,2005.
- 139 – Levine , David M. and David F. Stephan " A Guide for Everyone Who Has Ever Been Afraid of Statistics" 1st Edition , Pearson Education, Inc. , Upper Saddle River, New Jersey 07458 , USA , 2010 .
- 140- Lynch, Richard " Corporate Strategy" 4th Edition, Pearson Education Limited , England , 2006.
- 141- Machiraju, H.R " Modern Commercial Banking : Principles and Practice " 3rd Edition, New Age International Publishers Ltd. Ansari Road ,Daryaganj, New Delhi, India, 2003.
- 142- Machiraju, H.R " Modern Commercial Banking : Principles and Practice " 4th Edition, New Age International Publishers Ltd. Ansari Road ,Daryaganj, New Delhi, India, 2008.
- 143- Macmillan, Hugh and Mahen Tampoe "Strategic Management " ,1st Edition, Oxford university Press, UK , 2000.
- 144- Madura , Jeff , " Financial Institutions and Markets " 8th Edition, Thomson South – Westren , Thomson Higher Edition, Mason, USA, 2008.
- 145- Maier, Ronald ; Thomas Hadrich and Rene Peinl " Enterprise Knowledge Infrastructures" 2nd Edition, Springer- Verlag, Berlin, Heidelberg, Germany,2009.
- 146- Matthews, Kent and John Thompson " The Economics Of Banking ' 1st Edition, John Wiley Sons. Inc. , Chichester , England , 2005.
- 147 - Maude, Davie " Global Privet Banking and Wealth Management "1st Edition, John Wiley and Sons Ltd, .West Sussex, England, 2006.

- 148- Melnick , Edward .L. ; Pravean R.Nayyar ; Michael L . Pinedo an Sridhar Seshadri" Creating Value in Financial Services : Strategies , Operations and Technologies " 1st Edition, Kluwer Academic Publishers, Massachusetts ,USA, 2000.
- 149 - Mentzer, John T. " Fundamentals Of Supply Chain management , Twelve Drivers of Competitive Advantage" 1st Edition, SAGE Publications, Inc. California, USA , 2004.
- 150 - Miller, Edwin L , " Mergers and Acquisitions " 1st Edition John Wiley and Sons , Inc. , New York, 2008.
- 151- Mintzberg, Henry ; Bruce Ahlstrand and Joseph Lampel " Strategy Safari" 1st Edition, The Free Press, New York, USA, 1998.
- 152- Mintzberg, Henry and James Brian Quinn, " The Strategy Process : Concepts ,Context and Cases " 4th Edition, Pearson Education Limited , UK, 1999.
- 153- Moles, Peter and Nichblas Terry , " The Hand Book of International Financial Terms" 1st Edition, Oxford University , University Press Ltd, New York , 2002.
- 154 - Morden, Tony " Principles of Strategic Management", 3rd Edition, ASHGATE Publishing Limited , Hampshire, England, 2007.
- 155 - Morrison, Alan D. and William J. Wilhelm , " Investment Banking ,Institutions , Politics and Law", 1st Edition, Oxford University , Press ,Inc. , New York, USA, 2007.
- 156 - Mullineux, Andraw W. and Victor Muinde " Handbook of International Banking " 1st Edition, Edward Elgar Publishing Limited, Cheltenham , UK , 2003.
- 157 - Mwenda , Kenneth Kaoma" Banking Supervision and Systematic Bank Restructuring : An International and Comparative Legal Perspective" 1st Edition, Cavendish Publishers Limited , Wharton Street , London, United Kingdom , 2000.
- 158- Neale, Bill and Trefor McElroy, " Business Finance : Value Based approach" 1st Edition, Pearson Education Limited , England , 2004.
- 159 - O'Brien , Jonathan " Category Management In Purchasing " 1st Edition, Kogan Page Limited , London , United State Kingdom, 2009.
- 160 - Oum, Tae Hoon ; Jong – Hun Park and Anming Zhang , " Globalization and Strategic Alliances" 1st Edition, Elsevier Sciences Ltd., Oxford ,UK, 2000.

- 161 - Padoan , Pier Carlo , Paul A. Brenton and Gavin Boyd , " The Structural Foundations of International Finance : Problems of Growth and Stability " 1st Edition, Edward Elgar Publishing Limited , Cheltenham, UK, 2003 .
- 162 - Pandey , Michael, ." Financial Management " Vikas, Publishing House Inc, England, 1995
- 163 - Pearce , John A. and Richard B. Robinson ,Jr " Strategic Management : Formulation , Implementation, and Control ." 7th Edition, McGraw – Hill / Irwin , New York, USA, 2000.
- 164 - Pearce , John A. and Richard B. Robinson ,Jr " Strategic Management : Formulation , Implementation, and Control ." 8th Edition, McGraw – Hill / Irwin , New York, USA, 2003.
- 165 - Pettit, Justin, " Strategic Corporation Finance : Applications in Valuation and Capital Structure " 1st Edition, John Wiley and Sons. Inc. , new Jersey, USA , 2007.
- 166 - Porter , Michael E. " competitive Advantage : Creating and Sustaining Superior Performance " 1st Edition, The Free Press, New York, USA, 1985.
- 167 – Ramachandran , Kandethody M. and Chris P .Toskos " Mathematical Statistics with Applications" 1st Edition , Elsevier Sciences Ltd., Oxford ,UK, 2009.
- 168 - Robbins, Stephen and Mary Coulter , " Management" 9th Edition, Pearson Education, Inc. , Upper Saddle River , New Jersey, USA, 2007.
- 169 - Romanek, Broc and Cynthia M .Krus " Mergers and Acquisitions " 1st Edition, Capstone publishing , Oxford, UK , 2002 .
- 170 - Rond, Markde., " Strategic Alliances as Social Facts : Business, Biotechnology and Intellectual History " 1st Edition, Cambridge University Press ,New York, US, 2003.
- 171- Rose ,Peter S. " Commercial Bank Management " 4rd Edition, McGraw – Hill Companies, Inc. , New York, USA, 2002.
- 172- Rose ,Peter S. and Sylvia C . Hudgins " Bank Management and Financial Services " 3rd Edition, McGraw – Hill Companies, Inc. , New York, USA, 2005..

- 173- Ross , Stephan A. ; Randolph W .Waster Filed ; Jeffery F. Jeff and Brad Ford D. Jordan" Fundamentals of Corporate Finance" 6th Edition, McGraw-Hill/ Irwin, New York, USA , 2003.
- 174- Ross , Stephan A. ; Randolph W .Waster Filed ; Jeffery F. Jeff and Brad Ford D. Jordan" Fundamentals of Corporate Finance" 7th Edition, McGraw-Hill/ Irwin, New York, USA , 2006.
- 175 - Ross , Stephan A. ; Randolph W .Wester Filed ; Jeffery F. Jeff and Brad Ford D. Jordan , " Corporate Finance : Core Principles and Applications " 1st Edition, McGraw-Hill/ Irwin, New York, USA , 2007.
- 176- Ross , Stephan A. ; Randolph W .Wester Filed ; Jeffery F. Jeff and Brad Ford D. Jordan , " Corporate Finance : Core Principles and Applications " 2st Edition, McGraw-Hill/ Irwin, New York, USA , 2008.
- 177- Roussakis, Emmanuel N. " Commercial Banking in An Era of Deregulation, " 3rd Edition, Preeger Publishers,USA,1997.
- 178- Russ, Meir " Knowledge Management Strategies For Business Development" 1st Edition, Published By IGI Global Business Science Reference , New York, USA, 2010.
- 179- Saint – Onge , Hubert and Jay Chatzkel " Beyond The Deal : Mergers and Acquisitions that Achieve Breakthrough Performance Gains" 1st Edition, McGraw – Hill Companies , Inc. New York, USA, 2009.
- 180- Saunders , Anthony and Ingo Walter, " Universal Banking the United States : What Could We Gain? What Could We Lose?" 1st Edition, Oxford University Press , New York, USA, 1994.
- 181- Saunders , Anthony and Marcia Millon Cornett, " Financial Institution Management : A Risk Management Approach" 6th Edition, McGraw – Hill / Irwin, Inc New York, USA, 2007.
- 182- Scarborough, Norman M. and Zimmerer, Thomas W. " Essentials Of Entrepreneurship and Small Business Management " 5th Edition, Pearson Education, Inc. , Upper Saddle River , New Jersey, USA , 2008.
- 183- Sharma ,Manoranjan " Dynamics of Indian Banking: Views and Vistas " 1st Edition ,Atlantic Publishers and Distributors Ltd. New Delhi, India, 2008.

- 184- Shrivatava, Mohan Prasad ; Pradeep Kumar Pandey and V.P. Vidyarthi, " Banking Reforms and Globalization ", 1st Edition, APH Publishing Corporation, New Delhi, India , 2007.
- 185- Silber, Kenneth and Lynn Kearny " Organization Intelligence : A Guide To Under Standing The Business Of Your Organization For H.R, Training And Performance Consulting" 1st Edition, John Wiley and Sons, Inc . , New Jersey, USA, 2010.
- 186- Singh , Dalvinder, " Banking Regulation Of UK and US Financial Markets " 1st Edition , ASHGATE Publishing Limited , Aldershot, England, 2007.
- 187- Skinner, Chris " The Future Of Banking In Globalize World " 1st Edition, John Wiley and Sons Ltd, West Sussex, England, 2007.
- 188- Smith , Roy .C and Ingo Walter, " Global Banking" 2nd Edition, Oxford University Press , Inc. , Madison Avenue, New York , USA, 2003.
- 189- Snyder, Nancy Tennant and Deborah L, Duarte , " Strategic Innovation : Embedding Innovation as a Core Competency in Your Organization" 1st Edition, Jossey-Bass A Wiley Imprint , San Francisco, USA, 2007.
- 190- Stigum , Maria. L and Anthony Crescenzi , " Stigum's Money Market " 4th Edition, McGraw – Hill Companies, Inc. , New York , 2007.
- 191- Teece, David .J " Dynamic Capabilities and Strategic Management" 1st Edition, Oxford university Press, Inc. , New york , USA , 2009.
- 192- Thompson, Arthur A. and A. J. Strickland III " Strategic Management " 11th Edition, McGraw- Hill / Irwin Companies , Inc. New York, USA, 1999.
- 193- Thompson, Arthur A. ; A. J. Strickland III and John E. Gamble, " Strategy : Concepts, Analytical, Tools, Readings " 1st Edition , McGraw-Hall Companies, Inc. New York, USA, 2004 .
- 194- Thompson, Arthur A. ; A. J. Strickland III and John E. Gamble," Crafting and Executing Strategy : The Quest For Competitive Advantage" 16th Edition, McGraw- Hill Companies Inc, New York, USA , 2008.
- 195- Thompson, John and Frank Martin , " Strategic Management : Awareness and Change " 5th Edition, Thomson Learning , London, UK , 2005.

- 196- Tidd, Joe " From Knowledge Management to Strategic Competence : Measuring Technological Market and Organizational Innovation , 2nd Edition, Imperial Collage Press, London, UK, 2006.
- 197 - Trott, Paul " Innovation Management and New Product Development " 3rd Edition, Pearson Education Limited, England , 2005.
- 198 - Trott, Paul " Innovation Management and New Product Development " 4rd Edition, Pearson Education Limited, England , 2008.
- 199- Very, Philippe , " The Management of Merger and Acquisition" 1st Edition, John Wiley and Sons Inc. , New Jersey , USA, 2004.
- 200- Walter , Norbert and Rudiger Von Rosen " German Financial Markets" 1st Edition, Gresham Books, Woodhead Publishing Ltd, Cambridge, England, 1995.
- 201- Weele, Arjanvan " Purchasing and Supply Chain Management : Analysis, Planning and Practice" 1st Edition, Cengage Learning EMEA Charlton House , United Kingdom, 2010.
- 202- Weston, J. Fred and Samuel C . Weaver ," Mergers and Acquisition" 1st Edition, McGraw- Hill companies ,Inc. , New York, USA, 2001.
- 203- Wheelen , Thomas L. and J. David Hanger : " Strategic management and Business Policy: Achieving Sustainability International Edition",10th Edition, Pearson Education, Inc. , Upper Saddle River , New Jersey, USA,2006.
- 204- Wheelen , Thomas L. and J. David Hanger : " Strategic management and Business Policy: Achieving Sustainability International Edition",11th Edition, Pearson Education, Inc. , Upper Saddle River , New Jersey, USA,2008.
- 205 - Wheelen , Thomas L. and J. David Hanger : " Strategic management and Business Policy: Achieving Sustainability International Edition",12th Edition, Pearson Education, Inc. , Upper Saddle River , New Jersey, USA,2010.
- 206 - White, Colin ," Strategic Management " ,1st Edition, Palgrave Macmillan, New York, USA, 2004.
- 207 - Williams , Kevan " Strategic Management " 1st Edition, Dorling Kindersly Publishing, New York, USA, 2009.

B : - Journals and Periodicals

- 1 – Bani – Hani , Jehad s. and Faleh Abdelgader AlHawary " The Impact of Core Competencies on Competitive Advantage : Strategic Challenge " International Bulletin Business Administration , Euro Journals Inc., Issue 6 , 2009 .
- 2- Benston, George J . William C . Hunter and Larry D . Wall , " Motivations For Bank Mergers and Acquisition : Enhancing The Deposit Insurance Put Option , Versus Earnings , Diversification , " Journal Of Money , Credit and Banking", Vol 27, , 1995.
- 3- Chaitanya, Krishna V. " Universal Banking The Indian Perspective " ," Regional and Sectorial Economic Studies " , Vol5 . No 1,2005.
- 4- Cooper, Cary L. and Sydney Finkelstien " , " Advances in Merger and Acquisitions" , Vol 6 , Elsevier Ltd. , 2007.
- 5- Coyne Kevin P.; Stephen J. D. Hall and Patricia Gorman Cliaford " IS Your Core Competence A Mirage ? " THE McKinsey Quarterly , Number 1, 1997.
- 6- Das, T.K . and Bengsheng Teng " Instabilities of Strategic Alliances an Internal Tensions Perspective " , " Organization Science Journal, Vol 11, No.1 , 2000.
- 7- De Paula, Luis Fernando Rodrigues " Expansion strategies of banks: does size matter? " , " Economic Belo Horizonte", Vol 12 No.2, 2002 .
- 8- Elmuti , Dean and Yunus Kathawala " An Overview, Of Strategic Alliances " ," Management Review " Vol 39 , No 3 , By MCB University Press , 2001.
- 9- Hamel , Gary and C.K. Prahalad , " the Core Competence Of the Corporation", " Harvard Business Review" , May – June ,1990
- 10- Hitt , Michael A.; Barbaraw Keats and Samuel M. De Marie " Navigation in The New Competitive Landscape : Building Strategic Flexibility and Competitive Advantage in The 21st Century " , " Competitiveness and Global Leadership in The 21st Century " , Vol 12 , No 4 ,1998.
- 11- Lathi, Ryan K. " Identifying and Integration , Individual Level and Organization Level Core Competenceis " , " Journal of Business and Psychology " Vol 14, No 1, Fall 1999.
- 12- Lazo , Bernardo Batic and Douglas Wood " Management of Core Competencies in Mexican and European Banks " International Journal Of Bank Management , MCB University Press, No19 , Vol 2 , 2001 .

- 13- Marios , Bernard and Tamym ADbdessemed " Cross Border alliances in the French Banking Sector : Alliances and Stability Conditions " , " International Studies Of Management & Organization" Vol 26 , No 8, 1996.
- 14 – Markides , C and Peter J . Williamson " Related Diversification , Core Competencies and Corporate Performance " Strategic Management Journal, Wiley and Sons ,Inc. , Vol15 , Special Issue , 1994 .
- 15- Schmidt, Reinhardt, H . " The Future Of Banking in Europe " , " Financial Markets and Portfolio Management " Swiss Society For Financial research ,Vol 12, No 4, 2001.
- 16- Tebboune, Sofiane " The Rational Behind Strategic Alliances In Application Service Provision, " , " Journal Of Cases on Information Technology" Vol 10 , No 3 , IGI Global Press , 2008.
- 17- Schuler , Randall S. ; Ibraiz Taraque and Susan E. Jackson " Managing Human Resources in Cross Border Alliances " , " Advances in Mergers and Acquisitions " Elsevier Ltd, Vol 3 , No5, 2004.
- 18- Vennet Riudi Vander, " Cost and Profit Efficiency of Financial conglomerates and Universal Banks in Europe " , " Journal Of Money , Credit and Banking" Vol 34, No 1, Black well Publishing , Feb.2002.
- 19- Whipple , Judith M. and Robert Frankel , " The Alliances Formation Process" , "International Food and Agribusiness" , Vol 1 , No. 3 , JAI press, 1998.
- 20- Wilmarth , Arthur E. " The Dark Side Of Universal Banking : Financial Conglomerates and The Origins of The Subprime Financial Crisis" , " Connecticut Law Review" , Vol 41, No 4, May ,2009.
- 21- Yasoda, Hiroshi, " Strategic Alliances For SMEs" , " CACCI Journal " , Vol 1 , 2005.
- 22- Yu, Peiyi and Bac Val Luu ." Banking Merger The Impact Of Financial Liberaztion On The Taiwanese Banking Industry " , from " Review Of Quantitative Finance and Accounting " , Vol 20 , Kluwer Academic Publishers , Netherlands , 2003.

C : - Thesis

- 1- Thechatakerng , Sunee " The Implementation of Strategic Alliances By Thai " Doctoral Thesis, university Autonoma De Barcelona, Barcelona, Spain, 2003.

D : - Dictionaries

1- Merriam - Webster, " Collegiate Dictionary" 11th Edition, An Encyclopedia BRITANNICA Company, Springfield , Massachusetts,USA,2005.

E : - Internet (World Wide Web)

1- Alves , Antonio J. ; Gary A. Dymski and Luiz Fernando De Paula " Banking Strategy and Credit Expansion Apost Keynesian Approach,2009 .
(http://www.econ.fea.usp.br/seminarios/artigos2/banking_strategy.pdf)

2 – Ayadi , Rym and Geoges Pujals " Banking mergers and Acquisitions in the EU : overview , Assessment and Prospects" center of European Policy studies , Vienna, 2005 .

3- Baderldin , Ahmed and Christian Kalhoefer " The Effect Of Merger and Acquisitions on Bank Performance in Egypt " Working Paper, No .18 , October , 2009 (<http://mgt.guc.edu.eg/wpapers/018Baderldin- Kalhoefer2009.pdf>)

4- Berger, Allen N. ; Anthony Saunders ; Joseph M. Scalise ; Gregory F. Udell " The Effects of Bank Mergers and Acquisitions on Small Business Lending " , USA,May,1997.
(<http://www.federalreserve.gov/pubs/feds/1997/199728/199728pap.pdf>)

5- Board Governors of Federal Reserve System , (FRB) , [All Statistical Releases](http://www.federalreserve.gov/),
(<http://www.federalreserve.gov/>)

6 – Bos ,J.W.B and C.J.M Kool " Bank Efficiency : The Role Of Bank strategy and Local Market Conditions "Utrecht School of Economics , Netherlands ,June , 2004 .

7- Boyle , Stanly E. and Michael J. Piette " An Ineridustry Analysis of Merger Activity : 1960 – 1983 " (www.springerlink.com/index/L26655MKV612R486.pdf)

8- Calomiris , Charles W . " Universal Banking and The Financing Of Industrial Development " Policy Research Working Paper 1533, The World Bank , Finance and Privet Sector Development (Division) and Financial Sector Development < November , 1995 . (<http://poseidon01.ssrn.com/>)

9- Calomiris , Charles W. " Corporate Finance Benefits From Universal Banking : Germany and The United State 1870-1914" National Bureau of Economic Research " Massachusetts, Avenue , July 1993.
(http://papers.ssrn.com/sol3/papers.cfm?abstract_id=408185)

- 10 - Calomiris , Charles W ." The Cost of Rejecting Universal Banking : American Finance in the German Mirror , 1870 – 1914 " June , 1995.
(<http://www.nber.org/chapters/c8756.pdf>)
- 11 - Cheang , Nicholas " Practices of Universal Banks and Macao's Banking Activtes " , Monetary Authority Of Macao, 2004 .
(http://www.amcm.gov.mo/publication/quarterly/Oct2004/Universa_en.pdf)
- 12- Chia, Robert ; Brad Mackay and Swapnesh Masrani " Capabilities as Structuring Disposition : Reforming Core Competencies in Practice Terms " University Of St . Andrews .Scotland (http://www.s-as-p.org/files_papers/Robert%20Chia.pdf)
- 13 – Crocco , Marco and Ana Tereza Lanna Figueiredo " Differentiated Bank strategies Across the Territory : An Exploratory Analysis" January , 2009.
- 14- Crouzille , Celine ; Laetitia Lepetit and Carlos Bautista " How Did the Asian Stock Market React to Bank Mergers after the 1997 Financial Crisis " , 2005
(http://www.upd.edu.ph/~cba/bautista/docs/per_clb.pdf)
- 15- Dymski, Gary A. " The Global Bank Merger Wave : Implications for Developing Countries the developing Economics" December 2002
(http://www.apec.info/asia/jpapec3/02_04_03.pdf)
- 16- Factset mergerstate .LLC, " Merger and Acquisition Activity In Us Industry Rankings For 2009 , Public and Privet Sector, 2010(<http://www.Mergerstate.com>).
- 17- Federal Deposit Insurance Corporation, (FDIC) , Historical Trends, January 8 2010 (www.fdic.gov)
- 18 - Ferreira, Miguel A. and Pedro Matos " Universal Banks and corporate Control : Evidence From the Global syndicated Loan Market " European Central Bank Working Paper Series , July , 2009. (<http://www.ecb.europa.eu> .)
- 19 - Elsas , Ralf and Jan Pieter Krahen " Universal Banks and Relationships With Firms" By Oxford University Press , 2004.
(http://www.ifk-cfs.de/fileadmin/downloads/publications/wp/03_20.pdf)
- 20 - Erel, Isil , "The Effect of Bank Mergers on Loan Prices: Evidence from the U.S." August 2006.
(<http://www.newyorkfed.org/research/conference/2006/cffi/Erel.pdf>)
- 21- Gratton , Heather , " Future Of Banking Study Regional and Other Midsize Banks Recent Trends and Short-term Prospects" by Federal Deposit Insurance

Corporation , June 22, 2004

(http://www.fdic.gov/bank/analytical/future/fob_06.pdf)

22 - Jamel , Abdul Nasir , and Anuj Kumar Rathi , " Universal Banking In India" ,2010 (http://www.indianmba.com/Occasional_Papers/OP157/op157.html)

23- Lazo , Bernard Batiz and Douglas Wood , " Corporate Strategy For Mexican Banks and Market Contestability Theory : A review " , Manchester Business school , Manchester , England , July 1995.

(<http://129.3.20.41/eps/io/papers/0301/0301014.pdf>)

24 – Sebastian , Miguel and Carmen Hernansanz " The Spanish Bank's Strategy in latin American " BBVA Economics Research Department , Suerf, Vienna , 2000.

25 - Prochnik , Vector " Systematic Innovation Strategic Alliances and International Technology Transfer To Brazil " 20th Annual McMaster Business Conference , Scool of Business , McMaster University , Jan 20-22 ,1999.

(http://www.ie.ufrj.br/cadeiasprodutivas/pdfs/systemic_innovation_strategic_alliances_and_international_technology_transfer_to_brazil.pdf)

26 - Schidbach , Jan " Global Banking Trends After The Crisis " Dutch Bank Research , Frankfort , Germany, 2009. (<http://www.dbresearch.com>)

27- Xie , Lili , " Universal Banking Conflicts of Interests and Firm Growth " Department of Economics , Ball State University , July , 25 , 2005, (<http://web.bsu.edu/cob/econ/research/papers/bsuecwp200703xie.pdf>)

28- Zeng , Dandan " Technical Efficiency in Mega European Bank Mergers and Acquisition" May 2006. (<http://www.ecomod.org/files/papers/1625.pdf>) .

الملاحق

أسماء السادة محكمي الاستبيان 

استمارة الاستبيان 

ارتباط المصارف الحكومية 

ارتباط المصارف الأهلية 

الوسائل الإحصائية المستخدمة في الدراسة 

ملحق رقم (1)

اسماء السادة محكمين الاستبانة

- 1 - أ. د. محمد عبد الحسين الخطيب / قسم اللغة العربية / كلية التربية / جامعة كربلاء.
- 2 - أ. د. غسان قاسم اللامي / قسم ادارة الاعمال / كلية الادارة والاقتصاد / جامعة بغداد.
- 3 - أ. د. عواد كاظم الخالدي / رئيس قسم الاحصاء / كلية الادارة والاقتصاد / جامعة كربلاء.
- 4 - أ. د. علي حسون الطائي / رئيس قسم الإدارة العامة / كلية الإدارة والاقتصاد / جامعة بغداد.
- 5 - أ. د. رضا صاحب أبو حمد/رئيس قسم العلوم المالية و المصرفية/كلية الادارة والاقتصاد/جامعة الكوفة
- 6 - أ. د. م. أكرم محسن الياسري /رئيس قسم ادارة الاعمال / كلية الادارة والاقتصاد / جامعة كربلاء.
- 7 - أ. د. م. علي كريم الخفاجي / قسم ادارة الاعمال / كلية الادارة والاقتصاد / جامعة كربلاء.
- 8 - أ. د. م. عبد السلام لفته / قسم ادارة الاعمال / كلية الادارة والاقتصاد / جامعة بغداد.
- 9 - أ. د. م. عبد الرحمن الملا / قسم ادارة الاعمال / كلية الادارة والاقتصاد / جامعة بغداد.
- 10 - أ. د. م. مؤيد عبد الحسين الفضل / قسم ادارة الاعمال / كلية الادارة والاقتصاد / جامعة الكوفة .
- 11 - أ. عزيز كاظم نايف / قسم علم النفس / كلية التربية / جامعة كربلاء.
- 12 - أ. م. فؤاد حمودي العطار / قسم إدارة الأعمال / كلية الإدارة والاقتصاد / جامعة كربلاء.
- 13 - أ. م. عبد الكريم شعبان / قسم ادارة الاعمال / كلية الادارة والاقتصاد / جامعة الكوفة .
- 14 - أ. م. صلاح الدين الكبيسي / قسم ادارة الاعمال / كلية الإدارة والاقتصاد / جامعة بغداد.

ملحق رقم (2)



وزارة التعليم العالي و البحث العلمي
جامعة كركلاء
كلية الإدارة و الاقتصاد
قسم العلوم المالية و المصرفية

أستمارة الأستبانة

تحية احترام و تقدير

نضع بين يدي حضرتكم هذه الأستمارة بوصفها جزءا من متطلبات انجاز رسالة الماجستير في العلوم المالية و المصرفية التي تسعى إلى دراسة ((**دور الأستراتيجيات المصرفية في بناء المقدرات الجوهرية للمصارف - دراسة استطلاعية مقارنة في عينة من المصارف العراقية الحكومية و الأهلية**)) نتيجة للدور الذي تضطلع به المصارف الأهلية العراقية في الاقتصاد العراقي راجين تعاونكم معنا في الإجابة عن أسئلة الأستبانة بموضوعية و انطلاقا من خبراتكم العميقة في المجال المصرفي من اجل انجاز بحثنا و دعما لمسيرة البحث العلمي في بلدنا العزيز . كما أن هذه الأستمارة معدة حصرا لأغراض البحث العلمي فلا داعي لذكر الاسم أو التوقيع كما سنتعامل مع الإجابات بسرية تامة لذا نرجو من حضرتكم وضع علامة (✓) أمام العبارة التي ترونها مناسبة.

شاكرين لكم سلفاً جهودكم المباركة و حسن تعاونكم معنا و الله ولي التوفيق

الباحث

المشرف

طالب الماجستير : قسم العلوم المالية و المصرفية

أ. د. علاء فرحان طالب

محمد فائز حسن

المحور الأول : المعلومات العامة

1 - أسم المصرف :

2 - العنوان الوظيفي :

3 - الجنس : ذكر أنثى

4 - العمر :

50 - 41

20 فأقل

60 - 51

30 - 21

61 فأكثر

40 - 31

5 - التحصيل الدراسي :

لوم عالي

أعدادية فأقل

اجستير

لوم

دكتوراه

كالوريوس

6 - سنوات الخدمة في القطاع المصرفي :

20 - 16

أقل من خمس سنوات

21 فأكثر

10 - 5

15 - 11

7 - عدد الدورات التدريبية التي شاركت فيها :

9 - 7

لا يوجد

10 فأكثر

3 - 1

6 - 4

ملحق رقم (3)

جدو □ ارتباط المصارف الحكومية

| | | X | X1 | X2 | X3 | Y |
|----|---------------------|--------|--------|--------|--------|--------|
| X | Pearson Correlation | 1 | .912** | .869** | .891** | .939** |
| | Sig. (2-tailed) | . | .000 | .000 | .000 | .000 |
| | N | 21 | 21 | 21 | 21 | 21 |
| X1 | Pearson Correlation | .912** | 1 | .656** | .781** | .895** |
| | Sig. (2-tailed) | .000 | . | .001 | .000 | .000 |
| | N | 21 | 21 | 21 | 21 | 21 |
| X2 | Pearson Correlation | .869** | .656** | 1 | .636** | .785** |
| | Sig. (2-tailed) | .000 | .001 | . | .002 | .000 |
| | N | 21 | 21 | 21 | 21 | 21 |
| X3 | Pearson Correlation | .891** | .781** | .636** | 1 | .829** |
| | Sig. (2-tailed) | .000 | .000 | .002 | . | .000 |
| | N | 21 | 21 | 21 | 21 | 21 |
| Y | Pearson Correlation | .939** | .895** | .785** | .829** | 1 |
| | Sig. (2-tailed) | .000 | .000 | .000 | .000 | . |
| | N | 21 | 21 | 21 | 21 | 21 |

ملحق رقم (4)

جدو □ ارتباط المصارف الأهلية

| | | X | X1 | X2 | X3 | Y |
|----|---------------------|--------|--------|--------|--------|--------|
| X | Pearson Correlation | 1 | .956** | .969** | .961** | .930** |
| | Sig. (2-tailed) | . | .000 | .000 | .000 | .000 |
| | N | 50 | 50 | 50 | 50 | 50 |
| X1 | Pearson Correlation | .956** | 1 | .889** | .878** | .881** |
| | Sig. (2-tailed) | .000 | . | .000 | .000 | .000 |
| | N | 50 | 50 | 50 | 50 | 50 |
| X2 | Pearson Correlation | .969** | .889** | 1 | .897** | .881** |
| | Sig. (2-tailed) | .000 | .000 | . | .000 | .000 |
| | N | 50 | 50 | 50 | 50 | 50 |
| X3 | Pearson Correlation | .961** | .878** | .897** | 1 | .922** |
| | Sig. (2-tailed) | .000 | .000 | .000 | . | .000 |
| | N | 50 | 50 | 50 | 50 | 50 |
| Y | Pearson Correlation | .930** | .881** | .881** | .922** | 1 |
| | Sig. (2-tailed) | .000 | .000 | .000 | .000 | . |
| | N | 50 | 50 | 50 | 50 | 50 |

ملحق رقم (5)

الاساليب الاحصائية المستخدمة في الدراسة

1 - الوسط الحسابي

$$\bar{X} = \frac{\sum \bar{X}}{N}$$

حيث ان

 \bar{X} = الوسط الحسابي

N = حجم العينة

2 - الوسط الحسابي الموزون

$$W\bar{X} = \frac{\sum Xi fi}{\sum fi}$$

حيث ان

WX = الوسط الحسابي المرجح

Xi = اجابة الفقرة

Fi = تكرار الفقرة

3 - اختبار (T) للوسط الحسابي

$$T = \frac{\bar{X} - \mu}{\frac{\delta}{\sqrt{N}}}$$

حيث ان

 \bar{X} = الوسط الحسابي

N = حجم العينة

 μ = الوسط الفرضي δ = الانحراف المعياري

4 - اختبار الصدق (معامل الفا كرونباخ)

$$r_{tt} = \left(\frac{n}{n-1} \right) \left(1 - \frac{\sum sdi^2}{sdi^2} \right)$$

حيث ان

 r_{tt} = معامل ارتباط ألفا (كرونباخ).

n = عدد فقرات المقياس.

 $\sum SD_i^2$ = مجموع تباينات فقرات المقياس. SD_i^2 = التباين الكلي للاختبار

5 - الانحراف المعياري

$$S = \sqrt{\frac{\sum f_i (x_i - \bar{x})^2}{f_i - 1}}$$

حيث ان

S = الانحراف المعياري.

 x_i = اجابات أفراد العينة. f_i = التكرار. \bar{x} = الوسط الحسابي للاستجابات.

6 - اختبار T لمعنوية الارتباط

$$T = r \times \sqrt{\frac{n-2}{1-r_{xy}^2}}$$

حيث ان

r = معامل الارتباط

n = حجم العينة (عدد المشاهدات).

7 - شدة الاجابة = الوسط الحسابي x 100 %

8- معامل الاختلاف

حيث ان

S = الانحراف المعياري

 \bar{x} = الوسط الحسابي

$$Dc = \frac{S}{\bar{x}} \times 100$$

9- معامل الانحدار البسيط

حيث ان

 \hat{y} = قيمة y التقديرية

a = قيمة الثابت

$$\hat{y} = a + bx$$

$$a = \bar{y} - b\bar{x}$$

$$b = \frac{\sum xiyi - n\bar{x}\bar{y}}{\sum xi^2 - n(\bar{x})^2}$$

b = ميل خط الانحدار

10- معامل ارتباط بيرسون للرتب

حيث ان

 r_s = معامل ارتباط بيرسون للرتب d^2 = الفرق بين الرتب

N = حجم العينة

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

11- معامل التفسير (معامل التحديد)

حيث ان

 r_s = معامل ارتباط بيرسون للرتب R^2 = معامل التفسير (معامل التحديد)

$$R^2 = r^2$$

12- اختبار F

حيث ان

F = اختبار F

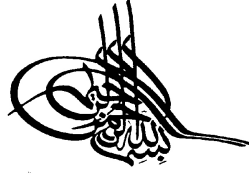
MSG = متوسط مربعات المجموعات

MSE = متوسط مربعات الخطأ

$$F = \frac{MSG}{MSE}$$

$$MSG = \frac{SSG}{K - 1}$$

$$MSG = \frac{SSE}{K(n - 1)}$$



جمهورية العراق
وزارة التعليم العالي و البحث العلمي
جلاء كراء
كلية الإدارة و الاقتصاد
قسم العلوم المالية و المصرفية

م: تحكيم استمارة استبيان

حضرة الأستاذ الفاضل (المحترم)

السلام عليكم ..
تماشياً و سياق البحث العلمي في اختبار الصدق الظاهري و الشمولية للاستبانة , نعرض
على حضرتكم الاستبانة التي صممت في إطار موضوع رسالة الماجستير ((دور
الاستراتيجيات المصرفية في بناء المقدرات الجوهرية للمصارف – دراسة استطلاعية في
عينة من المصارف الأهلية العراقية)) نتيجة عدم توفر مقاييس جاهزة تقيس معظم متغيرات
الدراسة كما نود إعلام حضرتكم إن المقياس المستخدم في الاستبانة هو المقياس المنوي و كما
في الأتي :

| اتفق نسبة | | | | | | | | | | | العبارة | ت |
|-----------|----|----|----|----|----|----|----|----|----|-----|---------|---|
| 0 | 10 | 20 | 30 | 40 | 50 | 60 | 70 | 80 | 90 | 100 | | |
| % | % | % | % | % | % | % | % | % | % | % | | |

راجين تعاونكم معنا في تثبيت لآحظآتكم القيمة ن آجل دعم سيرة البحث العلمي في لآنا
العزير و الله ولي التوفيق.

الباحث

طالب الماجستير : قسم العلوم المالية و المصرفية

محمد فآنر آسن

المشرف

أ. د. علاء فرآان طالب

Abstract

This study aims to study the banking strategies and its role in building the core competencies for banks (a comparative study in a sample of government and Private banks) the state of instability in the banking environment of Iraq in particular, and the total environment in general resulting from the uncertainty and difficulty of predicting the future and circumstances make it necessary to come to the banks to protect themselves in an environment of legislation and high competitiveness through the adoption of the strategic approach in its dealings through drawing appropriate strategies to achieve its objectives.

The banks dependent on today to stay in the environment that are dynamic and competitive on her own resources and capabilities to enable them to continue to work and maintaining their competitive status and superiority over its competitors by harnessing their existing resources and capabilities in optimum image in order to build their core competencies and advantage competitive to the rest of its competitors and thus stay in the area of work and competition and that it can be through the adoption of the bank of strategies that can strengthen and build those core competencies.

Despite the importance of banking strategies and adopt some of the banks have to build and strengthen its core competencies, we find today that many banks are still not aware about importance of the role of banking in the strategies to build the core competencies and this is a problem that the focus of the study and is working on appropriate solutions as much as possible and this study seeks to achieve a set of goals and most important of which:

- 1 - see how the adoption of the sample researched banks study of the banking strategies and how to employ them to build their core competencies and strengthen it.
- 2 - determine the correlation between banking strategies and dimensions of the core competencies in the researched banks.
- 3 - Determine the impact of the relationship between banking strategy and the dimensions of the core competencies in the researched banks.

In order to achieve these goals, the study adopted a blueprint presumably reflects the logical relationships between the variables of the study and in order to detect when the nature of this relationship has been put forward several hypotheses as answers to preliminary and this study seeks to verify their validity and in this context was introduced three assumptions ,it was as follows:

- 1 - do not vary the sample banks in the adoption of the study variables.
- 2 - There is no statistically significant correlation relationship between banking strategies and core competencies.
- 3 - There is no statistical significance impact relationship between banking strategies and core competencies.

And in order to implement this study in the field and test her assumptions and as a comparative study has been selected Government banks (Rafedain and Rasheed Bank) and

private banks (Bank of Baghdad , National Bank , Gulf Bank , the Bank of Credit and Investment Bank) for being the banks, leading, with a history in the banking Iraqi and contains the departments a good fit for the study and are eligible to answer the questionnaire and cooperated with the researcher in the distribution of the questionnaire as a basic tool for the study and had reached the sample (71) of managers and heads of departments and people in the public administration and has used statistical program (SPSS V17) and (Microsoft Excel 2010) for the purpose of statistical treatments and had findings of this study to several conclusions:

- 1 - Government banks do not vary in the adoption of banking strategies and core competencies.
- 2 - private banks do not vary in adoption banking strategies and core competencies.
- 3 - there is a statistically significant relationship and influence between the variables of the study in the government and the private banks.

Finally the study included several recommendations, including:

- 1 - The necessity of departments of banks researched banking strategies that have been studied ((diversification strategy (universal banking) , a strategy of merger and strategic alliances)) because these strategies, have large the impact on banks are researched.
- 2 - Working on the development of managerial expertise in the departments of banks across the top entry in the sessions of the regional and global banks with a long tradition in the adoption of the strategic approach in its work in order to see their experiences and update their processes and work experience.
- 3 – the Drawn strategies must be mesh with the resources and capabilities in the banks so because of that the bank must not to put strategy invest less than what his have and never use all what it has or put strategy over his abilities and cannot implement it .

Republic of Iraq
Ministry of Higher Education
and Scientific Research
Karbala'a University
Administration and Economics College
Department of Financial and Banking
Sciences



The Role of Banking Strategies in Building the Core Competencies of Banks

**An Exploratory Comparative Study Between Government and
Private Banks**

**A Thesis Presented To
The Council Of Administration and Economics College
in Karbala'a University**

As a Part Of Requirements To Obtain Master Degree In The
Financial and Banking Sciences

Presented By

Mohammed Faiz Hassan Mahdy Al-Zauba'ay

And the supervision By

**Prof. Dr
*Alaa Farhan Talib***

2010 A.B

1431 A.H