



جمهورية العراق  
وزارة التعليم العالي والبحث العلمي  
جامعة كربلاء – كلية الادارة والاقتصاد  
قسم العلوم المالية والمصرفية

## توظيف التحليل الاستراتيجي (SWOT) في المصارف التجارية لتحقيق ميزة تنافسية مستدامة

دراسة ميدانية لآراء عينة من المديرين العاملين في المصارف  
التجارية في منطقة الفرات الاوسط

رسالة مقدمة الى

مجلس كلية الادارة والاقتصاد / جامعة كربلاء

وهي جزء من متطلبات نيل درجة الماجستير في العلوم المالية والمصرفية

تقدمت بها الطالبة

زهراء ترف صغير المسعودي

بإشراف

أ.م.د. علي حسين عليوي الحلوي

٢٠٢٢م

١٤٤٤هـ

بِسْمِ اللَّهِ الرَّحْمَنِ الرَّحِيمِ

((وَمَنْ يُسَلِّمْ وَجْهَهُ إِلَى اللَّهِ وَهُوَ مُحْسِنٌ

فَقَدْ اسْتَمْسَكَ بِالْعُرْوَةِ الْوُثْقَىٰ وَإِلَى اللَّهِ

عَاقِبَةُ الْأُمُورِ))

صدق الله العلي العظيم

سورة لقمان : آية ٢٢

## إقرار الخبير اللغوي

أشهد أن الرسالة الموسومة بـ (توظيف تحليل swot في المصارف التجارية لتحقيق ميزة تنافسية مستدامة) دراسة ميدانية لآراء عينة من المديرين العاملين في المصارف التجارية في منطقة الفرات الأوسط والتي تقدمت بها طالبة الماجستير (زهراء ترف صغير) قد جرت مراجعتها من الناحية اللغوية وتحت إشرافي حتى غدت مؤهلة للمناقشة ولأجله وقعت.

 التوقيع:

الخبير اللغوي: م. م. سامرة عدنان الموسوي

التاريخ: 2022/ 10 / 30

## إقرار المشرف

أشهد أن اعداد هذه الرسالة الموسومة بـ (توظيف تحليل swot في المصارف التجارية لتحقيق ميزة تنافسية مستدامة ) دراسة ميدانية لآراء عينة من المديرين العاملين في المصارف التجارية في منطقة الفرات الاوسط والتي تقدمت بها الطالبة (زهراء ترف صغير) قد جرت بإشرافي في جامعة كربلاء/ كلية الادارة والاقتصاد/ قسم العلوم المالية والمصرفية , وهي جزء من متطلبات نيل شهادة الماجستير في العلوم المالية والمصرفية .

التوقيع:  
المشرف : أ.م.د علي حسين عليوي الحلاوي  
التاريخ: 2022/ /



التوقيع:  
رئيس قسم العلوم المالية والمصرفية: أ.م.د كمال كاظم جواد الشمري  
التاريخ: 2022/ /

### إقرار رئيس لجنة الدراسات العليا

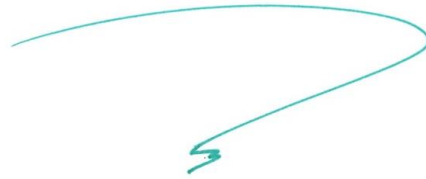
بناءً على إقرار المشرف العلمي والخبير اللغوي على رسالة الماجستير/ قسم العلوم المالية والمصرفية / للطالبة (زهراء ترف صغير) الموسومة بـ (توظيف تحليل swot في المصارف التجارية لتحقيق ميزة تنافسية مستدامة) دراسة ميدانية لآراء عينة من المديرين العاملين في المصارف التجارية في منطقة الفرات الأوسط، اشرح هذه الرسالة للمناقشة .



أ.د محمد حسين كاظم الجبوري  
رئيس لجنة الدراسات العليا  
معاون العميد للشؤون العلمية والدراسات العليا

### مصادقة مجلس الكلية

صادق مجلس كلية الإدارة والاقتصاد / جامعة كربلاء على توصية لجنة المناقشة



أ.د محمد حسين كاظم الجبوري

عميد كلية الإدارة والاقتصاد

### إقرار لجنة المناقشة

نشهد أننا رئيس وأعضاء لجنة المناقشة، باننا اطلعنا على الرسالة الموسومة بـ (توظيف تحليل swot في المصارف التجارية لتحقيق ميزة تنافسية مستدامة) دراسة ميدانية لآراء عينة من المديرين العاملين في المصارف التجارية في منطقة الفرات الأوسط. وقد ناقشنا الطالبة (زهراء ترف صغير) في محتوياتها وفي ماله علاقة بها ، ووجدنا بانها جديرة بالقبول لنيل درجة الماجستير في العلوم المالية والمصرفية وبتقدير (امتياز) .



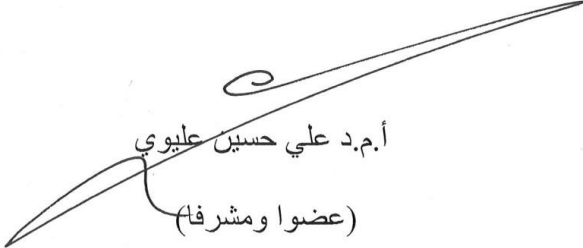
أ.م.د. قسمة صابر عوض

(عضوا)



أ.د. زينب مكي محمود

(رئيساً)



أ.م.د. علي حسين عليوي

(عضوا ومشرفاً)



أ.م.د. محمد فائز ابو طحين

(عضوا)

## الاهداء....

الى من بلغ الرسالة وأدى الأمانة ..... ونصح الأمة .....الى ينبوع الرحمة ونور العالمين .....

نبينا محمد صلى الله عليه واله وسلم

الى من اذهب عنهم الرجس وطهرهم تطهيرا فاطمة وأبيها وبعلمها وبنيتها .....

عليهم أفضل الصلاة والسلام

الى من كلفه الله بالهيبة والوقار ....الى من علمني العطاء بدون انتظار ...الى من احمل اسمه بكل افتخار ....تمنيت ان تكون معي لتري ثماراً قد حان قطافها بعد طول انتظار .....والذي الحبيب طيب الله ثراه ...

الى من كانوا معي بالقلب قبل العقل .....الى من لم تفارقني دعواتهم .... الى من اقترن الاحسان لهما بعبادة الله ..... الى امي وامي أطل الله في عمرهما

براً واحسانا ...

الى سند دربي في الحياة .....الى معنى الحب والحنان .....الى بسمه حياتي وسر وجودها أخوتي وأخواتي .....

الى ضحكة وصوت البيت... شموع الأمل وقناديل المستقبل....ابناء اخوتي واخواتي

الى من كان يشجعني في كل لحظة .... الى من شاركني كل شي ... المهندس اسامة الغانمي

الى من رافقتني خطوة بخطوة ..... ولا تزال ترافقتني .....اختي وصديقتي زهراء شاكر

الى المصابيح التي أضاءت بنورها لنا سبيل العلم والمعرفة ..... أساتذتي اليهم جميعا اهدي ثمرة هذا الجهد المتواضع محبة ووفاء

زهراء

## شكر وامتنان

الحمد لله رب العالمين والصلاة والسلام على أشرف الانبياء والمرسلين نبينا محمد (صل الله عليه واله وسلم) .

اتوجه بجزيل الشكر وعظيم الامتنان الى كل من :

الاستاذ المساعد الدكتور ( علي حسين الحلاوي ) المشرف على الرسالة الذي منحني الكثير من وقته وكان لرحابة صدره وسمو خلقه واسلوبه المميز في متابعة الرسالة واتمام هذا العمل وتقديم النصائح والارشادات فجزاه الله عني خير جزاء .

واتقدم بالشكر الى عمادة كلية الادارة والاقتصاد المتمثلة بالسيد العميد والسيد معاون العميد والسيد معاون العلمي والمعاون الاداري، وشكري الى رئيس قسم العلوم المالية والمصرفية الدكتور كمال الشمري، ولجميع اساتذتي الذين على ايديهم تعلمنا والذين اشرفوا على تدريسي في مرحلتي البكالوريوس والماجستير وفقهم الله وجزاهم كل خير ، واتقدم بالشكر الى موظفي مكتبه كلية الادارة والاقتصاد وشعبة الدراسات العليا لما قدموه من تعاون .

والشكر والتقدير للسيد رئيس لجنة المناقشة المحترم والسادة اعضاء اللجنة المحترمين، وكل الشكر والتقدير الى المقوم اللغوي والعلمي والاحصائي على جهودهم المبذولة لهذه الرسالة لما ابدوه من مساعدة كبيرة في اظهار الرسالة بشكلها اللائق ومراجعتها وجعلها قليلة الاخطاء فلهم الشكر والتقدير .

وشكري وتقديري الى اعضاء لجنة تحكيم الاستبانة الكرام ، لما كان لهم من نصح وتوجيه .

واتقدم بالشكر الى اخوتي وزملائي في مرحلة الماجستير والى كل من مد يد العون والمساعدة طيلة مدة الدراسة ، فجزى الله الجميع خيرا .

الباحثة



## المستخلص

تهدف الدراسة الى تناول عناصر التحليل الاستراتيجي (SWOT) وابرز آثاره في تحقيق الميزة التنافسية والمحافظة عليها واستدامتها ، لانها تعد هدفا محوريا عاما لمعظم المصارف وخصوصا بالنسبة للمصارف التي تعمل ضمن بيئة سريعة التغيير وذات تحديات متجددة في رغبات واحتياجات الزبائن ، الامر الذي دعى الى ضرورة بلوغ الميزة التنافسية المستدامة المناسبة لقدرات وامكانيات تلك المصارف لتحقيق التفوق في مجال تخصصها من خلال التفرد والتجدد والابتكار والديمومة في تقديم الخدمات لزيائنها مقارنة بمنافسيها .

ان المشكلة المحورية للدراسة هي (( هل بإمكان توظيف التحليل الاستراتيجي (SWOT) في تحقيق الميزة التنافسية المستدامة للمصارف التجارية عينة الدراسة )) ، وانطلقت هذه الدراسة من توصيف مشكلتها بعدد من التساؤلات الفكرية والتطبيقية ، التي تهدف الاجابة عنها استجلاء الفلسفة النظرية والدلالات الفكرية والمضامين التطبيقية للمتغيرات التي تناولتها الدراسة وهي ( تحليل SWOT ) ، (الميزة التنافسية المستدامة) . وطبقت هذه الدراسة من خلال استطلاع آراء عينة من المديرين العاملين لعدد من المصارف التجارية في منطقة الفرات الأوسط المتمثلة بـ ( بغداد ، الاتحاد ، الخليج ، المتحد، التنمية الدولي، الأهلي العراقي، اشور، سومر التجاري، الشروق الأوسط، المنصور، الاقتصاد للاستثمار والتمويل، بابل)، وبعدد اجمالي بلغ (١٠٠) مستجيباً للمدة من ٢٠٢٢/٨/١ ولغاية ٢٠٢٢/٩/٢٩ ، وتمت الاستعانة بعدد من التحليلات والاختبارات الاحصائية باستخدام البرامج الاحصائية (AMOS)،(Excel)،(Spss) وقد تم تصميم اداة قياس خاصة لجمع البيانات اللازمة التي تخدم موضوعات الدراسة ، وتوصلت الدراسة الى مجموعة من النتائج اهمها :

١- ان العلاقة بين الميزة التنافسية والتحليل الاستراتيجي (SWOT) هي علاقة تبادلية ، فالتحليل الاستراتيجي يسبب الاداء الافضل للمصارف وبالمقابل التفوق في الاداء يتطلب المزيد من التحليل الاستراتيجي للبيئة المنافسة .

وأختتمت الدراسة بمجموعة من التوصيات التي يمكن ان تستفيد منها باقي المصارف والتي كان اهمها :

١- ضرورة الاهتمام من قبل المصارف المبحوثة بالتحليل الاستراتيجي (SWOT) بشكل اكبر لما له من تأثير ايجابي على تحقيق الميزة التنافسية المستدامة .

**الكلمات المفتاحية / التحليل الاستراتيجي (SWOT) ، الميزة التنافسية المستدامة .**

## قائمة المحتويات

الصفحة	الموضوع	ت
أ	الاهداء	1
ب	الشكر والتقدير	2
ت	المستخلص	3
ث-ج	قائمة المحتويات	4
ح-ج	قائمة الاشكال	5
ح-خ	قائمة الجداول	6
خ	قائمة الملاحق	7
٢-١	المقدمة	8
<b>الفصل الاول : المنهجية العلمية للدراسة وبعض الدراسات السابقة لمتغيرات الدراسة</b>		9
٧-٣	المبحث الاول : المنهجية العلمية للدراسة	10
٣-٣	اولا : مشكلة الدراسة	11
٣-٣	ثانيا : اهمية الدراسة	12
٤-٤	ثالثا : اهداف الدراسة	13
٥-٥	رابعا : مخطط الدراسة الافتراضي	14
٦-٦	خامسا : فرضيات الدراسة	15
٦-٦	سادسا : حدود الدراسة	16
٧-٧	سابعا : مجتمع وعينة الدراسة	17
٧-٧	ثامنا : الوسائل الاحصائية	18
١٦-٨	المبحث الثاني : بعض الدراسات السابقة لمتغيرات الدراسة	19
١٢-٨	اولا : الدراسات المتعلقة بتوظيف التحليل الاستراتيجي (SWOT)	20
١٦-١٢	ثانيا : الدراسات المتعلقة بالميزة التنافسية المستدامة	21
<b>الفصل الثاني : الاطار النظري لمتغيرات الدراسة</b>		22
٤٢-١٨	المبحث الاول : توظيف التحليل الاستراتيجي (SWOT)	23
٢٦-١٨	اولا : مفهوم التحليل الاستراتيجي (SOWT)	24
٢٧-٢٦	ثانيا : اهمية التحليل الاستراتيجي (SOWT)	25
٢٨-٢٧	ثالثا : خصائص التحليل الاستراتيجي (SWOT)	26
٢٨-٢٨	رابعا : مصفوفة التحليل الاستراتيجي (SWOT)	27
٣٥-٢٩	خامسا : ابعاد نموذج التحليل الاستراتيجي (SWOT)	28
٣٩-٣٦	سادسا : استراتيجيات التحليل الاستراتيجي (SWOT)	29
٤٠-٣٩	سابعا : اهداف اداة التحليل الاستراتيجي (SWOT)	30
٤١-٤٠	ثامنا : اساليب وادوات التحليل الاستراتيجي (SWOT)	31
٤١-٤١	تاسعا : خطوات التحليل الاستراتيجي (SWOT)	32
٤٢-٤١	عاشرًا : مزايا التحليل الاستراتيجي (SWOT) في المصارف	33
٧٣-٤٣	المبحث الثاني : الميزة التنافسية المستدامة	34

٥٠-٤٣	اولا : مفهوم الميزة التنافسية المستدامة	35
٥١-٥٠	ثانيا : اهمية الميزة التنافسية المستدامة	36
٥٨-٥١	ثالثا : انواع الميزة التنافسية المستدامة	37
٥٩-٥٨	رابعا : خصائص الميزة التنافسية المستدامة	38
٦٠-٥٩	خامسا : الاستراتيجيات التنافسية للميزة التنافسية المستدامة	39
٦١-٦٠	سادسا : مؤشرات قياس الميزة التنافسية المستدامة	40
٦٢-٦٢	سابعا : مصادر الميزة التنافسية المستدامة	41
٦٣-٦٣	ثامنا : عوامل بناء الميزة التنافسية المستدامة	42
٦٤-٦٤	تاسعا : بنود قياس الميزة التنافسية المستدامة	43
٧١-٦٤	عاشرا : ابعاد الميزة التنافسية المستدامة	44
٧٢-٧١	احد عشر : مداخل دراسة الميزة التنافسية المستدامة	45
٧٣-٧٢	اثنا عشر : تنمية وتطوير الميزة التنافسية المستدامة	46
	<b>الفصل الثالث : الجانب التطبيقي للدراسة</b>	47
٧٩-٧٤	المبحث الاول : تحليل البيانات	48
٧٥-٧٤	اولا : اختبار التوزيع الطبيعي للبيانات	49
٧٩-٧٥	ثانيا : تقييم جودة بيانات الدراسة	50
٩٠-٨٠	المبحث الثاني : التحليل الوصفي للبيانات	51
٨٤-٨٠	اولا : التحليل الوصفي للمتغير المستقل (SWOT)	52
٩٠-٨٥	ثانيا : التحليل الوصفي لمتغير الميزة التنافسية المستدامة	53
١٠٠-٩١	المبحث الثالث : اختبار فرضيات الدراسة	54
٩٥-٩١	اولا : اختبار فرضية الارتباط	55
١٠٠-٩٥	ثانيا : اختبار فرضية التأثير	56
	<b>الفصل الرابع : الاستنتاجات والتوصيات</b>	57
١٠٢-١٠١	المبحث الاول : الاستنتاجات	58
١٠٤-١٠٣	المبحث الثاني : التوصيات	59
١٢٧-١٠٥	المصادر	60
	الملاحق	61

## قائمة الاشكال

الصفحة	الموضوع	رقم الشكل
٥	مخطط الدراسة	١
٢٨	مصفوفة التحليل الاستراتيجي (SWOT) – دمج العوامل الاستراتيجية الخارجية مع العوامل الاستراتيجية الداخلية	٢

٣٥	الابعاد الاربع للتحليل الاستراتيجي (SWOT)	٣
٣٨	الاستراتيجيات الاربعة للتحليل الاستراتيجي (SWOT)	٤
٤٩	مفهوم الميزة التنافسية المستدامة	٥
٥٧	اشكال الميزة التنافسية المستدامة	٦
٦٧	يوضح العلاقة بين الجودة والربح	٧
٦٨	يوضح العلاقة بين معنى الجودة من منظور الزبون والمنتج	٨
٧١	مصفوفة الابداع	٩
٧٧	التحليل العاملي التوكيدي لمتغير التحليل الاستراتيجي (SWOT)	١٠
٧٨	التحليل العاملي التوكيدي لمتغير الميزة التنافسية المستدامة	١١
٨٤	مقارنة بين ابعاد التحليل الاستراتيجي (SWOT)	١٢
٩٠	مقارنة بين ابعاد الميزة التنافسية المستدامة	١٣

## قائمة الجداول

الصفحة	الموضوع	رقم الجدول
١٠-٨	الدراسات العربية ذات الصلة للتحليل الاستراتيجي (SWOT)	١
١٢-١٠	الدراسات الاجنبية ذات الصلة للتحليل الاستراتيجي (SWOT)	٢
١٤-١٢	الدراسات العربية ذات الصلة بتحقيق الميزة التنافسية المستدامة	٣
١٦-١٤	الدراسات الاجنبية ذات الصلة بتحقيق الميزة التنافسية المستدامة	٤
٢٠-١٩	مفهوم الاستراتيجية	٥
٢٣-٢١	مفهوم التحليل الاستراتيجي	٦
٢٦-٢٤	مفهوم التحليل الاستراتيجي (SWOT)	٧
٣٠-٢٩	مفهوم نقاط القوة	٨
٣٢-٣١	مفهوم نقاط الضعف	٩
٣٣-٣٢	مفهوم الفرص	١٠
٣٤-٣٤	مفهوم التهديدات	١١
٤٥-٤٤	مفهوم الميزة التنافسية	١٢
٤٦-٤٦	مفهوم الاستدامة	١٣
٤٨-٤٨	مفهوم الميزة التنافسية المستدامة	١٤
٦٥-٦٤	ابعاد الميزة التنافسية المستدامة	١٥
٧٤-٧٤	الترميز والتوصيف	١٦
٧٥-٧٥	اختبار التوزيع الطبيعي لمتغيرات الدراسة	١٧
٧٩-٧٩	قيم معامل الثبات والصدق لأبعاد متغيرات الدراسة	١٨
٨١-٨١	تحليل استجابات افراد العينة لبعدها نقاط القوة (n=100)	١٩
٨٢-٨٢	تحليل استجابات افراد العينة لبعدها نقاط الضعف (n=100)	٢٠

٨٣-٨٣	تحليل استجابات افراد العينة لبعء نقاط الفرص (n=100)	٢١
٨٤-٨٤	تحليل استجابات افراد العينة لبعء نقاط التهءيدات (n=100)	٢٢
٨٥-٨٥	تحليل استجابات افراد العينة لبعء الكلفة (n=100)	٢٣
٨٦-٨٦	تحليل استجابات افراد العينة لبعء الجودة (n=100)	٢٤
٨٧-٨٧	تحليل استجابات افراد العينة لبعء الوقت (n=100)	٢٥
٨٨-٨٨	تحليل استجابات افراد العينة لبعء المرونة (n=100)	٢٦
٨٩-٨٩	تحليل استجابات افراد العينة لبعء الابداع (n=100)	٢٧
٩٢-٩٢	اختبار فرضية الارتباط الفرعية الاولى	٢٨
٩٣-٩٣	اختبار فرضية الارتباط الفرعية الثانية	٢٩
٩٤-٩٤	اختبار فرضية الارتباط الفرعية الثالثة	٣٠
٩٥-٩٥	اختبار فرضية الارتباط الفرعية الرابعة	٣١
٩٦-٩٦	اختبار الفرضية الفرعية الاولى للفرضية الرئيسية الثانية	٣٢
٩٧-٩٧	اختبار الفرضية الفرعية الثانية للفرضية الرئيسية الثانية	٣٣
٩٨-٩٨	اختبار الفرضية الفرعية الثالثة للفرضية الرئيسية الثانية	٣٤
٩٩-٩٩	اختبار الفرضية الفرعية الرابعة للفرضية الرئيسية الثانية	٣٥

## قائمة الملاحق

الملحق	ت
المحكمون لأداة القياس	١
الاستبانة	٢

## المقدمة

لوحظ في الآونة الاخيرة توجه الكثير من المصارف في معظم الدول الى تبني مفاهيم الادارة الاستراتيجية كالتحليل الاستراتيجي ، والتحليل الاستراتيجي (SWOT) وتطبيقها في العديد من الحالات الخدمية والاقتصادية ، ومن خلال القاء نظرة عامة وشاملة للأوضاع الحالية في الدول يمكن القول بان هناك دوافع كثيرة للأخذ بالتحليل الاستراتيجي (SWOT) في القطاع الحكومي والقطاع الخاص .

وظهور مشاكل عديدة مما توجب الامر العمل على تحسين وتطوير الأداء التنظيمي للمصارف مما يجب ان تهتم بمعرفة مكانتها مقارنة بمنافسيها ، وتحديد ميزتها التنافسية اي معرفة نقاط قوتها للاستفادة منها وتحديد نقاط ضعفها لمحاولة إيجاد حلا لها ، بالإضافة الى تحديد فرصها التي تستطيع عن طريقها تحقيق اهدافها واخذ التهديدات الخارجية في الحسبان حتى لا تفاجئها في المستقبل .

وبما ان بيئة الاعمال في الوقت الراهن زيادة في حدة المنافسة وكثرة المنافسين والتغير المستمر لرغبات الزبائن في ظل الانتاج الكبير للأسواق والتطور السريع في مجال التكنولوجيا ، فان معظم المصارف تجد نفسها مضطرة لمواجهة هذه التحديات مما يتطلب الى ابتكار اساليب ادارية حديثة تساهم في تحقيق ميزة تنافسية مستدامة تنفرد بها عن غيرها من المصارف الاخرى المنافسة من خلال تمكنها من استثمار الموارد المادية والبشرية التي تسمح لها بتلبية احتياجات الزبائن وتعظيم مصالحها ، بما يسمح لها بأرتقاء مركز تنافسي متميز والمحافظة عليه ، وتعزيز فرص نجاحها في السوق رغم تغييراته المتسارعة .

فجاءت هذه الدراسة لبيان مدى إمكانية توظيف التحليل الاستراتيجي (SWOT) ، وانطلاقا من أهمية دراسة البيئة الخارجية والداخلية للوصول الى نقاط القوة والحد من نقاط الضعف لتحديد كفاءة المصارف ليتسنى لها معالجة الخلل الحاصل قبل استثمار هذا الضعف من طرف المنافسين الذين يحولون دون بقائها في ميدان المنافسة ، وكذا تمكنه من تحليل مكونات البيئة الخارجية واكتشاف الفرص التي من الممكن استثمارها والتهديدات التي تعيق عملها في بيئتها الخارجية مستقبلا ومن ثم تحديد الموقف التنافسي لها .

وبالاحاطة بجميع جوانب الموضوع قدر الإمكان قدمت الدراسة بأربعة فصول كالآتي :

الفصل الاول ضم الاطار العام للدراسة ، وتكون من مبحثين ، الاول تناول المنهجية العلمية للدراسة ، اما الثاني فقد تضمن عرض بعض من الدراسات السابقة لمتغيرات الدراسة .

اما الفصل الثاني فقد اهتم بالأطر الفكرية والفلسفية لمتغيرات الدراسة، اذ تناول المتغير الاول تأطير الطروحات الفكرية الخاصة بالتحليل الاستراتيجي (SOWT) ، اما المتغير الثاني فقد خصص لتأطير الطروحات الفكرية الخاصة بالميزة التنافسية المستدامة .

بينما تناول الفصل الثالث الجانب التطبيقي للدراسة بثلاث مباحث ، الاول منها هو : تحليل البيانات ، والثاني : التحليل الوصفي للبيانات ، اما الثالث : اختبار فرضيات الدراسة .

واختتمت الدراسة بالفصل الرابع موضحا الاستنتاجات التي توصلت اليها الدراسة والتي بنيت عليها مجموعة من التوصيات المناسبة التي خرجت بها الدراسة على امل النظر فيها بإمعان والافادة منها خدمة لأهداف المصـارـف التجـاريـة والعـامـلـين فيها .

## الفصل الاول

(المنهجية العلمية للدارسة وبعض  
الدراسات السابقة لمتغيرات  
الدارسة)

## المبحث الاول

(منهجية العلمية للدارسة)

## المبحث الثاني

(بعض الدراسات السابقة  
لمتغيرات الدارسة)



## المبحث الاول: المنهجية العلمية للدراسة

### توطئة .....

يتناول هذا المبحث توضيح منهجية الدراسة التي تعد الاطار الذي يضمن خطة الدراسة ورؤى الباحثة فيما يخص المشكلة وكيفية الاجابة عما يطرح من اشكاليات معرفية وتطبيقية متعلقة بالظاهرة المدروسة والعلاقة بين متغيراتها ، بتحديد مشكلة الدراسة واهميته واهدافه ، فضلا عن بناء أنموذج الدراسة والفرضيات التي تتأسس عليها ، وبناء ادوات القياس والاختبار المستعملة ومن ثم تحديد العينة المبحوثة وحدودها التطبيقية والزمانية والاساليب والادوات الاحصائية المستعملة في جمع البيانات وتحليلها ، وعلية فأن تحقيق الاهداف المرجوة من الدراسة تحددتها المنهجية الموضوعية لهذا الغرض من مجموعة من الفقرات وعلى النحو الآتي :

### اولا : مشكلة الدراسة

ان لمصارف بحاجة الى وضع نظام فعال للتحليل الاستراتيجي (SWOT)، يسهم لها بمتابعة ورصد ومراقبة سير العمل وضبط علاقتها بالبيئة التي تنشط فيها وتحديد نقاط قوتها وضعفها ، واهدافها ، تطلعاتها ، توجهاتها ، سياستها ، استراتيجيتها ، وبالمقابل عليها معرفة ما يدور في بيئتها الخارجية بالرصد والتحليل للفرص والتهديدات وجمع المعلومات الخاصة بذلك ومعالجتها وايصالها في الوقت المناسب الى مراكز اتخاذ القرار لتحقيق ميزة تنافسية مستدامة للمصارف .

ومن ما سبق يمكن اجمال مشكلة الدراسة بالتساؤلات الآتية :

- 1- هل للتحليل الاستراتيجي (SWOT) تأثير على المصارف في مواجهه المنافسة في السوق ؟
- 2- هل هناك استخدام للتحليل الاستراتيجي (SWOT) المتمثل ( بنقاط القوة ، والضعف ، والفرص ، والتهديدات ) في المصارف ؟
- 3- ما مستوى ادراك المديرين عينة الدراسة لمفهوم متغيرات الدراسة وابعادها ( التحليل الاستراتيجي (SWOT)، والميزة التنافسية المستدامة) ؟

### ثانيا : اهمية الدراسة

- 1- بيان أهمية التحليل الاستراتيجي (SWOT) باعتباره أداة ضرورية ينبغي على كل مؤسسة مالية وغير مالية ان تقوم به نظرا بما يعكس في ممارستها وانشتطها المختلفة متمثلا بنقاط القوة والضعف والفرص والتهديدات .

٢- نظراً لزيادة الحاجة في تطبيق وتبني هذا التحليل بسبب زيادة المنافسة على جميع الأصعدة وفي المستويين المحلي والعالمي مما يترتب على ذلك من تداعيات قد تؤثر في ديمومة عمل المصارف .

٣- محاولة في زيادة فهم التحليل الاستراتيجي (SWOT) والتعمق للعمل به في المصارف التجارية من أجل تحقيق وتعزيز الميزة التنافسية المستدامة .

٤ - تكمن أهمية البحث بتركيزه على قطاع المصارف التجارية التي تحتاج الى التطوير والتحسين المستمر ، بتسليط الضوء على مدى استعداد المصارف التجارية لمواكبة التغيرات الحاصلة في البيئة .

٥ - إنَّ اقتصاد اليوم يعيش في عالم الانفتاح في منظمات الاعمال والمصارف والاسواق فمن الصعب فصل البيئة الداخلية عن البيئة الخارجية ، لتأثر عمل البيئة الداخلية للمصارف بالتغيرات في البيئة الخارجية .

٦- للتحليل الاستراتيجي (SWOT) أهمية كبيرة باعتباره احدى المراحل الاساسية لعملية الادارة الاستراتيجية في المصارف ويعد وسيلة لاستمرارها ونموها وطريقه يُتوصل لتقييم العمل المصرفي وتحديد مدى كفاءته وفاعليته في تحقيق اهدافه ويعزز بقائه ونموه في قطاع الصناعة المصرفية .

### ثالثاً : اهداف الدراسة

تحاول الدراسة تحقيق الأهداف الاتية من الناحيتين النظرية والعملية:-

١- بيان دور التحليل الاستراتيجي (SWOT) لتقييم أداء المصارف التجارية ، واعطاء مفاهيم عن التحليل الاستراتيجي ومعرفة اهميته وتأثيره في المصارف

٢- دراسة الوضع الحالي للمصارف عينة الدراسة للوقوف على وضعها العملي ومدى إمكانية تطويرها وتعزيزها بناءً على مؤشرات أداءها المالي وأداء الزبون وأداء مواردها البشرية .

٣- تحديد مدى توفر ابعاد التحليل الاستراتيجي (SWOT) في المصارف التجارية قيد الدراسة .

٤- قياس تأثير التحليل الاستراتيجي (SWOT) في تحقيق الميزة التنافسية المستدامة في المصارف.

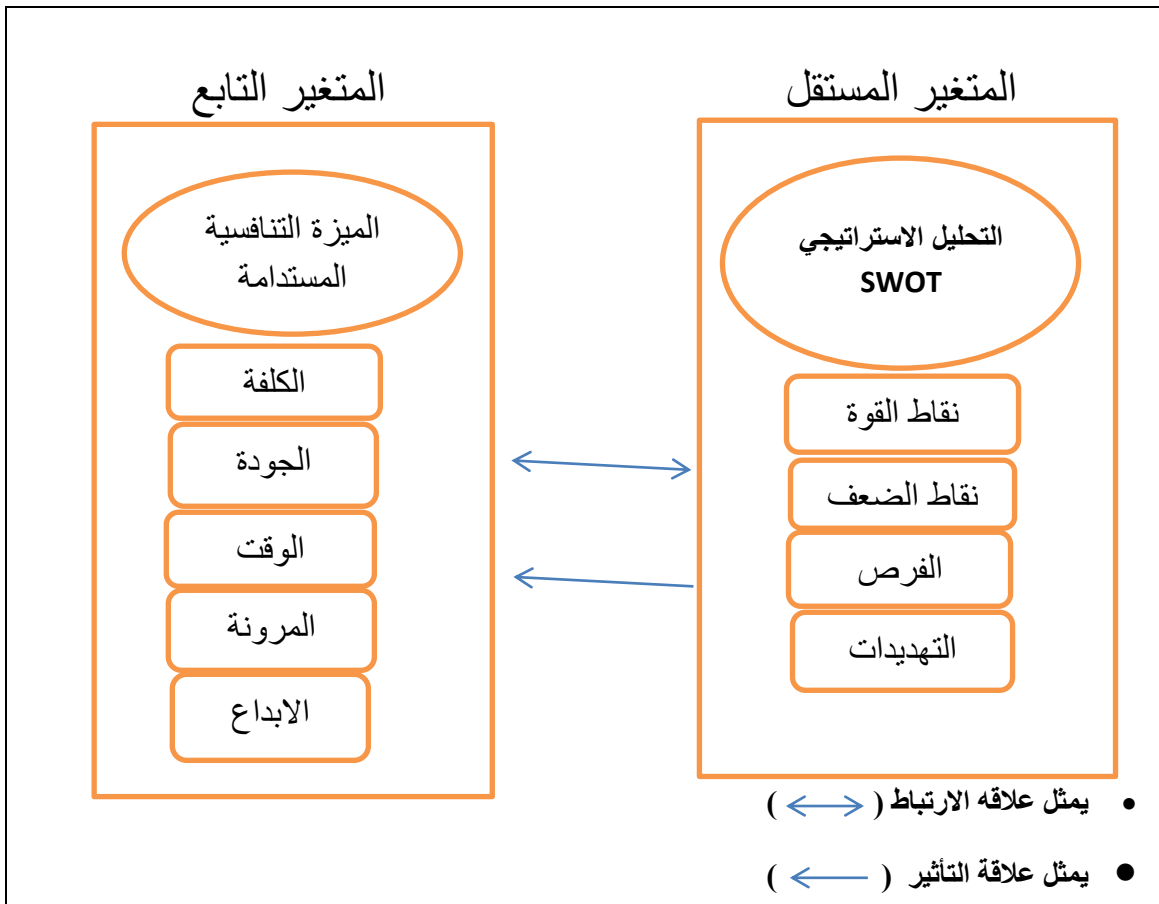
رابعاً : مخطط الدراسة الفرضي

مخطط الدراسة هو بناء فكري لمجموعة من الحقائق التي تقدم له تمثيلاً مبسطاً ومختصراً وافتراسياً للظاهرة قيد الدراسة وتفاعلاتها المحتملة .

الانموذج الفرضي للدراسة جاء على وفق ما مُسِح من نتاجات فكرية للادبيات ذات الصلة بموضوع التحليل الاستراتيجي (SWOT) في تحقيق الميزة التنافسية المستدامة ، ويصور الشكل (١) المخطط الفرضي للدراسة ، والذي يوضح ما يأتي :

١- مؤشرات التحليل الاستراتيجي (SWOT) ( المتغير المستقل ) والتي حددت بالاتي ( نقاط القوة ، نقاط الضعف ، الفرص ، التهديدات).

٢- الميزة التنافسية المستدامة ( المتغير التابع ) والذي يتكون من (بعد الكلفة ، بعد الجودة ، بعد الوقت ، بعد المرونة ، بعد الابداع ) .



الشكل (١)

مخطط الدراسة (المصدر : من اعداد الباحثة)

خامسا : فرضيات الدراسة

في ضوء مشكلة الدراسة ومن اجل تحقيق اهداف الدراسة صيغت الفرضيات الاتية:

أ- فرضية علاقات الارتباط بين متغيرات الدراسة

اولا : الفرضية الرئيسية الاولى : صيغت الفرضية بالشكل الاتي:

١- (H0) لا توجد علاقة ارتباط ذات دلالة معنوية بين نقاط القوة والميزة التنافسية المستدامة بأبعادها .

٢- (H0) لا توجد علاقة ارتباط ذات دلالة معنوية بين نقاط الضعف والميزة التنافسية المستدامة بأبعادها .

٣- (H0) لا توجد علاقة ارتباط ذات دلالة معنوية بين الفرص والميزة التنافسية المستدامة بأبعادها .

٤- (H0) لا توجد علاقة ارتباط ذات دلالة معنوية بين التهديدات والميزة التنافسية المستدامة بأبعادها .

ب- اختبار فرضيات التأثير بين متغيرات الدراسة

ثانيا : الفرضية الرئيسية الثانية : صيغت الفرضية بالشكل الاتي:

١- (H0) لا يوجد تأثير ذو دلالة معنوية لنقاط القوة في الميزة التنافسية المستدامة.

٢- (H0) لا يوجد تأثير ذو دلالة معنوية لنقاط الضعف في الميزة التنافسية المستدامة.

٣- (H0) لا يوجد تأثير ذو دلالة معنوية للفرص في الميزة التنافسية المستدامة.

٤- (H0) لا يوجد تأثير ذو دلالة معنوية للتهديدات في الميزة التنافسية المستدامة.

سادسا : حدود الدراسة :

الحدود المكانية : تمثلت في مجموعه المصارف التجارية العاملة في مناطق الفرات الأوسط المتمثلة بالمحافظات ( بغداد ، كربلاء ، النجف ، الديوانية ، الحلة ) .

سابعا : مجتمع وعينة الدراسة

تمثل مجتمع الدراسة بالمصارف التجارية الخاصة في محافظات الفرات الاوسط المتمثلة بـ(بغداد ، كربلاء ، النجف ، الديوانية ، الحلة ) وكان عدد الاستبانات الموزعة ( ١١٠ ) والراجع منها ( ١٠٠ ) استبانته ، وشملت العينة ( ١٢ ) مصرف تمثلت : (بغداد ، الاتحاد ، الخليج ، المتحد، التنمية الدولي ، الاهلي العراقي ، اشور ، سومر التجاري ، الشرق الاوسط ، المنصور ، الاقتصاد للاستثمار والتمويل ، بابل ) .

ت	المعلومات		
١	عدد الذكور والاناث	٦٤ ذكور	٣٦ الاناث
٢	الفئة العمرية	٣٢ تتراوح أعمارهم بين ٣٥ الى ٤٥	٦٨ تتراوح أعمارهم بين ٤٦ الى ٥١ فاكثر
٣	الحالة الاجتماعية	١٢ اعزب	٨٨ متزوج
٤	التحصيل الدراسي	١٥ دبلوم	٨٥ بكالوريوس
٥	المنصب الوظيفي	٤٢ معاون مدير	٥٨ مدير
٦	عدد سنوات الخدمة	٨ خدمتهم اقل من ١٠ سنوات	٩٢ خدمتهم من ١٠ سنوات فاكثر

ثامنا : الوسائل الاحصائية المستخدمة :

استنادا الى اهداف البحث ولغرض اختبار فرضياته جرى الحصول على المعلومات وجمعها باستعمال عدد من الاساليب الاحصائية التي ساعدت على انجاز هذه الدراسة والتوصل الى النتائج ذات الصلة عبر تحليل العلاقات والتأثير بين متغيرات الدراسة واختبار الفرضيات ومن هذه الاساليب :

التحليل العاملي التوكيدي وبرنامج الحزمة الاحصائية للعلوم الاجتماعية (SPSS v.23) لغرض تحليل البيانات واستخراج النتائج المتعلقة بالارتباط والانحدار البسيط ، وبرنامج (EXCEL2013) لاستخراج المعادلات الرياضية لتحليل البيانات الخاصة بوصف وتشخيص اجابات العينة في الاستبانة واستخراج البيانات ، والبرنامج الاحصائي (AMOS v.23) من اجل معرفة التأثيرات غير المباشرة .

## المبحث الثاني: بعض الجهود المعرفية السابقة

توطئة .....

إنَّ ما يميز البحث العلمي هو اتاحة الفرصة للتعرف على وجهات نظر الباحثين، وتعدُّ الجهود المعرفية من الامور المهمة لأي دراسة جديدة ، لذلك تناول هذا المبحث بعض الجهود المعرفية السابقة ذات العلاقة بالدراسة الحالية للوقوف على اخر ما توصلت اليه هذه الدراسات فيما يتعلق بكل او جزء من متغيرات الدراسة الحالية وحسب التسلسل الزمني لتقديم هذه الدراسات وعلى النحو الآتي :

اولا : دراسات عربية واجنبية ذات العلاقة بتوظيف التحليل الاستراتيجي (SWOT)

١- الدراسات العربية :-

### جدول (١)

بعض الدراسات العربية ذات الصلة بتوظيف التحليل الاستراتيجي (SWOT)

السنة : 2013	أ- الحسيني ، هيكل
تحليل الوضع الراهن لمنظمة الارشاد الزراعي في مصر باستخدام (SWOT)	
عينة البحث	منظمة الارشاد الزراعي
هدف الدراسة	تحديد الدرجة الكلية لمكونات تحليل (SWOT) لمنظمة الارشاد الزراعي في مصر وتحديد نقاط القوة والضعف في المصرف وتحديد الفرص المتاحة والتهديدات (المخاطر) التي تواجهه منظمة الارشاد الزراعي من وجهه نظر المبحوثين .
نتائج الدراسة	إنَّ منظمة الارشاد الزراعي في مصر مثل غيرها من المنظمات الارشادية في الدول النامية تعاني من ارتفاع نسبة الجوانب السلبية المتمثلة في نقاط الضعف في المصرف والتهديدات الخارجية التي تواجهه المصرف وانخفاض نسبة الجوانب الايجابية من نقاط القوة للمنظمة والفرص المتاحة الخارجية امام المصرف .
اهم التوصيات	يستلزم من متخذي القرار الاخذ بالسياسات والاستراتيجيات والاجراءات التي تؤدي الى ارتفاع الجوانب الايجابية وتدني الجوانب السلبية .

السنة : 2015	ب- عطية
استراتيجية مقترحة في ضوء التحليل الاستراتيجي (SWOT) لتفعيل دور كلية التربية في تحقيق اهدافها	
كلية التربية – جامعة أسوان	عينة البحث
هدف الدراسة هو قيام المصارف بعملية التحليل الاستراتيجي وتتمثل باتجاه دراسة وتحليل العوامل المؤثرة تجاه مسار المصارف التعليمية الحالي والمستقبلي والاختيار السليم للاستراتيجية .	
نتائج الدراسة إن سياسة (SWOT) تفيد في تفكير المسؤولين وفي سلوكهم الاداري لإيجاد افضل الخطط الاستراتيجية لحل مشكلات المصارف الجامعية وتحقيق اهدافها .	
اهم التوصيات هو التعرف على نقاط الضعف التي تؤثر على اداء الكلية والعمل على تلافيها بالتخطيط الاستراتيجي وايضا دراسة واقع الاداء للمصارف التربوية.	

السنة : 2014	ج - الجاوي ، السلطاني
توظيف التحليل الاستراتيجي SWOT لتقييم أداء المصارف التجارية	
مجموعة المصارف العراقية التجارية الخاصه والبالغ عددها (٢٢) مصرفا تجاريا حتى نهاية عام ٢٠٠٩	عينة البحث
هدف الدراسة بيان أهمية اعتماد إدارات المصارف بشكل عام والمصارف عينة البحث بشكل خاص على عملية التحليل الاستراتيجي SWOT للوقوف وباستمرار على نقاط القوة والضعف التي تمتلكها بناء على تحليل عوامل بيئتها الداخلية لغرض تعزيز مآلديها من نقاط قوة ومحاولة معالجة او تقليل نقاط الضعف وكذلك تحديد الفرص المتاحة امامها والعمل على تجنب التهديدات او اتخاذ التدابير اللازمة لمواجهتها ، وهذا يؤدي الى تحقيق أهدافها ويساعدها على الحصول على الميزة التنافسية .	
نتائج الدراسة توصل البحث الى ضرورة اعتماد المصارف عينة البحث على هذا التحليل لما له من أهمية كبيرة ومرتفعة لتقييم عملها وبشكل دقيق وصحيح	

وذلك لاعتمادها على بياناتها المالية للسنوات المتتالية للمصرف من جهة وللمقارنة مع المصارف المنافسة من جهة أخرى .	
الاعتماد على التحليل الاستراتيجي (SWOT) يساعد في تحقيق الميزة التنافسية المستدامة للمصارف امام المنافسين من خلال تتبع التغيرات البيئية الداخلية والخارجية .	اهم التوصيات

٢- الدراسات الاجنبية :-

جدول (٢)

بعض الدراسات الاجنبية ذات الصلة بتوظيف تحليل (SWOT)

A- Bernard	السنة : 2007
Managing strategic analysis in bank and financial إدارة التحليل الاستراتيجي في البنوك والمالية	
درس الباحث (١٥) منظمة رائدة في مجال الخدمات المالية في المملكة المتحدة بضمنها مصارف تجزئة واستثمار مصارف شاملة .	عينة البحث
هو مساعدة إدارات المصارف بشكل خاص ومنظمات الخدمات المالية بشكل عام على الاستمرار بعملها رغم التحديات والضغوط التنافسية ووجود المخاطر الكبيرة وذلك بالاعتماد على التحليل الاستراتيجي SWOT، والخيار الأنسب لتعقب التغيرات المتسارعة في البيئة التنافسية كما ان تحقيق التمايز والابداع يقف عند قدرة تلك المنظمات على المرونة وسرعة استجابتها لتغيرات السوق وطلبات الزبائن .	هدف الدراسة
التحليل الاستراتيجي SWOT هو احد اهم المؤشرات الفعالة للتنبؤ بالاداء التنافسي للمصارف بشكل خاص ومنظمات الاعمال بشكل عام .	نتائج الدراسة
ضرورة تبني عملية التحليل الاستراتيجي من قبل المصارف لتعقب التغيرات في البيئة الداخلية والخارجية وبما يساعدها على الاستمرار بعملها وتحقيق أهدافها الاستراتيجية .	اهم التوصيات



B- Salter,Michael	السنة : 2010
Target costing As A Cost Management Tool in The South African Motor Industry	
التكلفة المستهدفة كأداة لإدارة التكلفة في صناعة السيارات في جنوب إفريقيا	
عينة البحث	صناعه السيارات في جنوب إفريقيا
هدف الدراسة	هو التحقق مما اذا كانت التكلفة المستهدفة تستخدم كأداة لإدارة التكاليف الاستراتيجية في صناعة السيارات في جنوب افريقيا ، وستُجرى دراسة ادبية حول التكلفة المستهدفة من اجل اكتساب فهم لمبادئها والدور الذي تلعبه في ادارة التكلفة الاستراتيجية .
نتائج الدراسة	من المعتقد ان نتائج هذه الدراسة توفر رؤية ثاقبة وفهما للتأثير الذي تؤديه التكلفة المستهدفة في صناعة السيارات في جنوب افريقيا .
اهم التوصيات	هو إن العديد من شركات جنوب افريقيا مصدره وان هناك منافسة متزايدة في الداخل وان هناك حاجة لإجراء دراسة حول التكلفة المستهدفة في بيئة جنوب افريقيا ، وفي هذه الدراسة تُجرى محاولة للتحقيق في حدوث وتطبيق الممارسات التي تشبه التكلفة المستهدفة لشركات جنوب افريقيا .

C- Gurel and Tat	السنة : 2017
Design of a(SWOT)Analysis Model and its Evaluation in Diverse Digital Business Ecosystem Contexts	
تصميم نموذج تحليل (SWOT) وتقييمه في سياقات متنوعة للنظام البيئي للأعمال الرقمية .	
عينة البحث	المصارف التي تقوم بأجراء تحليل (SWOT) في التخطيط الاستراتيجي ومراقبة الجودة اثناء صياغة السياسات والتشريعات الحكومية .
هدف الدراسة	هو تحديد واكتساب ونمذجة عناصر (SWOT) في سياقات صناعية متعددة وتطوير منهجية القضايا والتحديات التي تعيق الشركات عن تحقيق الاهداف المحددة واستكشاف الحلول وتنفيذ حلول اطار العمل في ابعاد

متعددة وتقليل نقاط الضعف والتهديدات الخارجية .	
استُخدمت المصنوعات اليدوية لتحليل (SWOT) واعادة استخدامها في مجالات التطبيق والمعرفة المتعددة .	نتائج الدراسة
مناقشة الحاجة الى (SWOT) في سياقات صناعية متعددة وتعدُّ المنهجية ذات قيمة بمعنى ما .	اهم التوصيات

ثانيا : بعض الدراسات العربية والاجنبية ذات العلاقة بتحقيق الميزة التنافسية المستدامة

١- الدراسات العربية :-

جدول (3)

بعض الدراسات العربية ذات الصلة بتحقيق الميزة التنافسية المستدامة

أ- دقة	السنة : 2022
اثر ممارسات التخطيط الاستراتيجي على التنمية المستدامة للمدن الصناعية من خلال الميزة التنافسية .	
عينة البحث	جميع الإداريين والمدراء ورؤساء الأقسام في الشركات العاملة في المدن الصناعية في فلسطين والبالغ عددهم ( ١٨٣ ) فرداً ، وبلغت عينة الدراسة (١٢٧) فرداً من المجتمع الأصلي وتم جمع البيانات بواسطة استبانة اعدت لهذا الغرض .
هدف الدراسة	هو استكشاف مستوى تطبيق ممارسات التخطيط الاستراتيجي في الشركات العاملة في المدن الصناعية الفلسطينية وكذلك تم دراسة العلاقة ما بين ممارسات التخطيط الاستراتيجي والتنمية المستدامة في هذه الشركات والكشف عن الدور الوسيط الذي تلعبه الميزة التنافسية كمتغير وسيط في العلاقة ما بين ممارسات التخطيط الاستراتيجي والتنمية المستدامة .
نتائج الدراسة	اظهرت النتائج وجود اثر ذو دلالة إحصائية عند مستوى دلالة (a≤0.05) لممارسات التخطيط الاستراتيجي عن التنمية المستدامة وان الميزة التنافسية تتوسط جزئيا العلاقة بين ممارسات التخطيط الاستراتيجي

والتنمية المستدامة .	
تحسين اليه وضع الخطط الاستراتيجية بما يتلاءم مع متطلبات التنمية المستدامة واستخدام مؤشرات أداء واضحة لمراقبة تنفيذ الخطة الاستراتيجية من خلال المتغير الوسيط وهو الميزة التنافسية .	اهم التوصيات

السنة : 2014	ب - دكروري محمد
دور منطق هيمنة الخدمة SDL في تحقيق الميزة التنافسية	
دراسة تطبيقية على مراكز التسوق في القاهرة	عينة البحث
هو التعرف على مدى توفر الابعاد اللازمة لتطبيق منطق هيمنة الخدمة في مراكز التسوق بالقاهرة ومعرفة هل هناك فروقات معنوية بين عملاء هذه المراكز والتوصل الى طبيعية العلاقة بين ابعاد منطق هيمنة الخدمة وابعاد الميزة التنافسية .	هدف الدراسة
إنَّ الميزة التنافسية تنبع من القيمة التي يستطيع خلقها للعملاء وان نجاح مراكز التسوق في الاداء والكفاءة والفاعلية تعتمد على الملاكات العاملة بكفاءة من خلال توفر الكوادر البشرية عالية التأهيل والكفاءة.	نتائج الدراسة
الاهتمام بتزويد العاملين في مراكز التسوق بالمعرفة والمهارة التي تمكنهم من اداء عملهم وتحسين جودة ادائهم، والتركيز على الموارد غي الملموسة مثل الافكار والمهارات وإنَّ تكون العلاقة مع مراكز التسوق الاخرى مبنية على التنافس مع التعاون .	اهم التوصيات

السنة : 2019	ج - المحمدي
استخدام تقنية الكلفة المستهدفة في تحقيق الميزة التنافسية	
دراسة تطبيقية في الشركة العامة لصناعة السيارات والمعدات - مصنع الميكانيك	عينة البحث
إنَّ البحث يهدف الى بيان المرتكزات المعرفية لتقنية الكلفة المستهدفة وبيان تأثير تقنية الكلفة المستهدفة في تحقيق الميزة التنافسية .	هدف الدراسة
إنَّ تقنية الكلفة المستهدفة اسلوبا حديثا في التسعير وتخفيض التكاليف ،	اهم الاستنتاجات

وتعمل على تطوير المنتج الحالي وفقا لطلبات الزبائن .	
السعي الى استعمال تقنيات واساليب حديثة والتحول من الطريقة التقليدية للتسعير الى اعتماد تقنية الكلفة المستهدفة ومواكبة التطورات واجراء بحوث مستمرة للتمكن من تلبية التغيرات التي تطرأ على رغبات الزبائن .	اهم التوصيات

٢ - الدراسات الاجنبية :-

جدول (٤)

بعض الدراسات الاجنبية ذات الصلة بتحقيق الميزة التنافسية المستدامة

A- Liu , Yang	السنة : 2010
Implement a sustainable competitive advantage for proactive operations in global turbulent business environments تطبيق ميزة تنافسية مستدامة للعمليات الاستباقية في بيئات الأعمال العالمية المضطربة	
بيئة الاعمال العالمية المضطربة	عينة البحث
هو تحديد وتطوير القدرة التنافسية التشغيلية في ادارة مستدامة من خلال تنفيذ ميزة تنافسية مستدامة (SCA) لأداره مواقف الاعمال الديناميكية واستخدام القرارات الديناميكية لأداره العمليات في بيئات الاعمال العالمية المضطربة مع تقييم القدرة التنافسية في عمليات التصنيع وكيفية تطوير القدرة التنافسية .	هدف الدراسة
اقتراح مفهوم جديد لنمذجة القدرة التنافسية الشاملة بدمج استراتيجيات التصنيع والقيادة التحويلية مع مستوى التكنولوجيا معا والتي تستخدم لتقييم وتحليل اداء ادارة الازمات .	نتائج الدراسة
استخدام الحس والاستجابة لاتخاذ قرارات ديناميكية لتحسين تخصيص الموارد وتعديل الاستراتيجيات من اجل تطوير القدرة التنافسية بطريقة مستدامة.	اهم التوصيات

B- Mcllroy	السنة : 2010
<p>Creating a sustainable competitive advantage within a "Winning" Football Academy model in South Africa</p> <p>خلق ميزة تنافسية مستدامة ضمن نموذج أكاديمية كرة القدم "الفائز" في جنوب إفريقيا</p>	
عينة البحث	أكاديمية كرة القدم في جنوب إفريقيا
هدف الدراسة	هو اكتساب فهم أفضل للأعمال (خارج الميدان) المرتبطة بأكاديميات كرة القدم وبناء على نقص الابحاث ذات الصلة ، فان الحاجة الى النظر في عملية تطوير الشباب الى رياضيين النخبة ومن ثم تحسينها . بالإضافة الى ذلك يهدف البحث الى تمكين مديري اندية كرة القدم في جنوب إفريقيا بالمعرفة الاستراتيجية لتوفير اكاديمية مستدامة وتنافسية بتطوير اللاعبين والتي يمكن ان تساعد فرقنا الوطنية .
اهم الاستنتاجات	تحاول اكاديمية الشباب هو تطوير الشباب وتزويدهم بفرص ليصبحوا اللاعبين محترفين في كرة القدم اما للدوري المحلي او لبيعة في ناد اوربي بالتركيز على اللاعبين الشباب وتميئهم .
اهم التوصيات	بدلا من استخدام التوظيف كطريقة رئيسية لتقوية راس المال البشري لديك هناك عدة مزايا لأكاديميات كرة القدم المحلية ويمكن احتساب تطوير لاعبي الاكاديمية احتمالا ممكن التطبيق للاستدامة طويلة المدى لنادي كرة القدم وكذلك للمنتخب الوطني .

C- Gomes ، Romao	السنة : 2019
<p>Sustainable Competitive Advantage With the Balanced Scorecard Approach</p> <p>ميزة تنافسية مستدامة مع نهج بطاقة الأداء المتوازن</p>	
عينة البحث	جامعة ليسبوا ، البرتغال
هدف الدراسة	التعرف على الميزة التنافسية لأنها السبب الرئيس لشرح الأداء التنظيمي الأعلى وهي هدف أساسي لدراسات الإدارة الأكاديمية الاستراتيجية،

<p>وهناك ابحاث كثيرة عن الميزة التنافسية والتميز بينها وبين الأداء التنظيمي ، أن الميزة التنافسية تقع في صميم الأداء التنظيمي في بيئة الأعمال التنافسية ، وأن جوهر هذا الرأي هو أنه من أجل تحقيق ميزة تنافسية ، يجب على الشركات أن تقدم بشكل منهجي قيمة مضافة للعملاء ذات الصلة.</p>	
<p>هو ان خلق القيمة هو الهدف النهائي للمصارف ، والنظر إلى القوى التنافسية الخمس التي تؤثر على الشركة وقدرتها على كسب معدلات أعلى من المتوسط .</p>	<p>نتائج الدراسة</p>
<p>يجب أن تقوم الأبحاث المستقبلية بتحسين مجالات معينة من أجل إعطاء مزيد من التبصر في ما يأتي : استراتيجيات فرق القيادة الناجحة ، وعوامل النجاح التي توفر المرونة والابتكار والإبداع ، وتطوير علاقات عملاء أكثر جدارة بالثقة ، وتطوير استراتيجيات للتقنيات الجديدة ، وإدارة رأس المال البشري .</p>	<p>اهم التوصيات</p>

### ثالثاً : ما يميز الدراسة الحالية عن الدراسات السابقة :

الفكرة الاساسية لهذه الدراسة جاءت من اجل زيادة اثر الجانب الفكري لموضوع الدراسة وتبسيط الضوء على جوانب جديدة ومهمة لتوظيف التحليل الاستراتيجي (SWOT) في القطاع المصرفي العراقي ومحاولة لسد النقص الذي تعانيه المكتبة العربية بصورة عامة والعراقية بصورة خاصة في هذا الموضوع ، لذا فان اهم ما يميز هذه الدراسة عن سابقتها ما يأتي :

- ١- على حد علم الباحثة تعد هذه الدراسة الاولى عربيا وعراقيا في تناول متغيري الدراسة معا .
- ٢- تناول الدراسة مفهوم التحليل الاستراتيجي (SWOT) من اهميته وخصائصه ومدى تأثيره بالنسبة للمصارف التجارية .
- ٣- بيان مفهوم الميزة التنافسية واهميته ومكوناته ومعرفة العوامل الاساسية التي تؤثر على اداء القدرة التنافسية .
- ٤- لقد حاولت هذه الدراسة تقديم اضافة ومساهمة فكرية في اغناء متغيرات الدراسة نظريا وعمليا

٥- الاحتياج الفعلي لمثل هكذا مواضيع تعود بالنفع على المصارف المبحوثة وعلى باقي المصارف العاملة في المجال نفسه ، ولاسيما وانها جاءت في بيئة عراقية بحاجة اليها لتحسين الواقع الفعلي لها .

٦- تناولت الدراسة مدى تأثير الميزة التنافسية بالعوامل الداخلية والخارجية لان هذه العوامل تحدد ما اذا كانت المصارف قادرة على هزيمة المنافسين في السوق .

٧- أشارت نتائج الجهود البحثية المذكورة انفا وجود حاجة الى المزيد من البحوث والدراسات في هذا الموضوع الحيوي .

الفصل الثاني  
(الاطار النظري لمتغيرات  
الدراسة)

المبحث الاول  
(توظيف التحليل الاستراتيجي  
(SWOT))

المبحث الثاني  
(الميزة التنافسية المستدامة)



## المبحث الاول : التحليل الاستراتيجي (SWOT)

### توطئة :

ان التحليل الاستراتيجي (SWOT) يعد من ادوات التحليل الاستراتيجي المهمة التي تستخدم من قبل المصارف لتحليل السياسة الاستراتيجية وتحديد الخيار الاستراتيجي وتوجيه تلك السياسات الاستراتيجية على وفق تحليل البيئة الداخلية والخارجية للمصارف للوقوف على نقاط القوة والضعف والتعرف على الفرص المتاحة والتهديدات التي تواجهها .

و إن مصطلح (SWOT) هو اختصار للكلمات الاربعة (Strengths) القوة ، (Weaknesses) الضعف ، (Threats) التهديدات ، (Opportunities) الفرص .

و إن هذا التحليل يعرف بالتحليل الشامل للمصارف يشمل عناصر البيئة الداخلية والخارجية وتحديد العلاقة بين العوامل الداخلية والخارجية ويمثل احد العناصر المهمة لمفاهيم الادارة الاستراتيجية المتطورة ، ويركز البحث على توظيف تحليل (SWOT) في المصارف التجارية لتحقيق ميزة تنافسية مستدامة .

### اولا : مفهوم التحليل الاستراتيجي (SOWT)

قبل تناول مفهوم التحليل الاستراتيجي (SOWT) لابد من التطرق الى مفهوم الاستراتيجية والتحليل الاستراتيجي وكما هو موضح في الاتي :-

### 1 - مفهوم الاستراتيجية :

إن مصطلح الاستراتيجية مشتق من الكلمة اليونانية (Strategos) والتي تعني فن القائد او القيادة) ، ويشير الاستعمال الاصلي للمصطلح في السياق العسكري وعلم تخطيط العمليات العسكرية في عمل خطه شامله لكيفية اعداد القادة العدة للقتال والانتصار على العدو ، ولم يقتصر استخدام هذا المصطلح على العلوم العسكرية بل تعداه الى العلوم والميادين الاخرى كالعلوم الاجتماعية ، وعلم السياسة ، والاقتصاد ، والادارة (Kadi,2008:10).

وإن تأثير الاستراتيجية يتعدى الى المجهول او الى ما هو غير ممكن للتعرف عليه اي ان تأثيرها لا يقتصر في التعامل مع ما هو غير ممكن للتنبؤ، لذا فان ادراك التحديات الكبيرة المحيطة بداخل وخارج المصارف يتوقف الى حد بعيد على امكانية الافادة من كل صنوف المعرفة والخبرة وما متاح من قدرات وامكانات، وان عملية صياغة الاستراتيجية للمصارف تعد احدى المهام الصعبة

والمهمة التي تؤديها الإدارة العليا ففي ظلها يتحدد الاتجاه المستقبلي للمصارف بتحدد المصارف اتجاهها ونطاقها الشاملين على المدى الطويل ، وانها تساعد على ايجاد مجموعة متنوعة من الافكار وتعزيز مشاركة الموظف في عمليتي صياغة الاستراتيجية وتنفيذها وخلق ميزة تنافسية مستدامة ، وتوفر الوسائل المناسبة لتكيف الخدمات والانشطة مع الظروف البيئية المتغيرة او الخاضعة للتغير وتوفر اطارا لتحسين وضع الادارة والعلاقات وتقييم تقدم المصارف ووضع سلسلة من المناقشات والقرارات بين الادارة والعليا وكل مستويات الادارة الاخرى لتحديد ما هو ضروري للمصارف (Al-Ghalbi&Idris,2007:343).

وفيما يأتي عرض مجموعة من المفاهيم الاستراتيجية وكما في الجدول (٥) :-

### جدول ( ٥ )

مفهوم الاستراتيجية وفق اراء مجموعة من الكتاب والباحثين

ت	الباحث والسنة والصفحة	المفهوم
١	(Cambridge,2003 :631)	هو خطه موضوعة بعناية للعمل على انجاز او تحقيق اهداف المصارف مقارنة مع اهداف المصارف الاخرى المنافسة او فن تطوير وتنفيذ الخطة.
٢	(مرسي ، ٢٠٠٣ : ٥١)	انها نمط او نموذج معين يعبر عن تدفق مجموعة من القرارات او التصرفات وسواء كان هذا النمط هو لاستراتيجية مقصودة او مخطط لها ، او لاستراتيجية غير مقصودة او غير مخطط لها (طارئة).
٣	(Thompson&Strickland,2004: 48)	هي الطريقة التي تجعل رؤية الوحدة الاقتصادية للمصارف ورسالتها واقعا ملموسا .
٤	(Blocher et al ،2005 : 17)	هي مجموعة من الاجراءات والسياسات ومداخل الاعمال التي تصنع النجاح على المدى الطويل .
٥	(الهاشمي ، ٢٠٠٦ : ١٠)	هي اتخاذ القرارات المتعلقة بالمصارف والتي تتلاءم مع تغيرات البيئة الداخلية والخارجية وذلك لمواجهة المنافسة وبقاء المصارف في السوق .
٦	(داودي، 2007 :39)	تعرف على انها خطط وانشطة المصارف التي توضع بطريقة لضمان التوافق بين رسالة المصارف واهدافها وبين رسالة المصارف والبيئة التي تعمل بها بصورة تضمن المنافسة الجيدة.
٧	(العيد ، ٢٠٠٩ : ١٧)	عرفها بانها عملية تخطيط لتحركات المصارف في تحديد التصرفات وردود الافعال التي تغطي كل المواقف الاستراتيجية المحتملة بين مؤسسة ما ومؤسسة منافسة .

٨	(هور نجرن، 2009:857)	عرّفها على انها كيفية تحقيق المصارف الملائمة بين قدراتها وامكانياتها مع الفرص المتاحة لها في السوق وذلك من اجل تحقيق اهدافها للوصول الى منافسة تامة مع المصارف الاخرى.
٩	(Slater ،2010: 62)	تعرف بانها خطة عمل لتعزيز الموقف او وضع الوحدة الاقتصادية طويل الامد للمصارف وبناء الميزة التنافسية الدائمة .
١٠	(Benamara،2010:2)	هو تحديد للاهداف والاعراض طويلة المدى للمصارف واختيار الانشطة وتخصيص الموارد الضرورية لتحقيق تلك الاهداف .
١١	(Cordero،2011:67)	تعرف بانها الحلقة التي تربط المصارف باسواقها اذ يرى بانها تمثل الرابط المشترك بين أنشطة المصارف وعلاقات سوق المنتجات والتي تحدد الطبيعة الاساسية للعمل الذي تشارك فيه المصارف والاعمال التي تخطط لها في المستقبل.
١٢	(Wheeln&Hunger،2012 :17)	عملية وضع خطط طويلة المدى للإدارة الفعالة للفرص والتهديدات البيئية في ضوء نقاط القوة والضعف لدى المصارف.
١٣	(Al-Qaisi&Al-Tai،2014 :429)	يشير الى الفوائد التي تحصل عليها المصارف نتيجة اتباعها الاستراتيجية اذ انها تسمح للمشاركين ايجاد القيمة التي لا يمكن لأي مؤسسة ايجادها بمفردها والدخول الى الاسواق بسرعة .
١٤	(Malhotra،et al،2017:1)	انه عملية يتم من خلالها بتطوير استراتيجية المصارف للمستقبل من خلال مشاركة تعاونية بين مجموعة متنوعة من اصحاب المصالح الداخليين والخارجيين .
١٥	(Assenova،2018:148)	تعتبر بانها سلسلة من الاجراءات التي تتبعها المصارف لتحقيق الاهداف طويلة المدى لنظام المصارف .

(الجدول من اعداد الباحثة بالاعتماد على المصادر الواردة فيه )

ومما سبق يمكن تعرف الاستراتيجية من رأي الباحثة هو (عملية ابداعية مستمرة تسعى الى تحقيق رؤية ورسالة المصارف بالحصول على ادارة الموارد وتوجيهها بطرق كفوة وفعالة والعمل على مواجهه التحديات التي تفرزها بيئة الاعمال المتغيرة من تهديدات وفرص لتحقيق مستقبل افضل بالتحليل والفهم للحاضر بهدف تحقيق نوع من النجاح الدائم الذي يمكن ان يدعم النمو ويؤمن مستقبل لها على المدى الطويل ، وتشير الى مجموعه القرارات او الخطط التي تتبعها المصارف للتوافق بين بيئتها الداخلية والبيئة الخارجية لتحقيق اهدافها ) .

## 2- مفهوم التحليل الاستراتيجي

يعد التحليل الاستراتيجي من العوامل المهمة لبيئة المصارف والتي تحدد نجاحها ، فمصارف اليوم تواجه بيئة اعمال داخلية على درجه عالية من التغير اضافة لعوامل البيئة الخارجية الاخرى التي يؤدي تجاهلها الى تقليل فرص نجاح إي مصارف ، وان اسلوب التحليل الاستراتيجي يعد مدخلا يمكن بتحديد المشكلات التي تواجهها بتحديد نقاط القوة والضعف من جهة والفرص والتهديدات من جهة اخرى ( الحسيني ، ٢٠٠٠ : ٦٥ ) .

اظهرت الادبيات المعاصرة اهتمامات متزايدة بقضية التحليل الاستراتيجي ومدى تأثيره المحتمل في الاداء المصرفي لتحقيق ميزة تنافسية مستدامة ، ويعد احد الاركان الرئيسة للخطط الاستراتيجية لتحديد العوامل الخارجية المتمثلة بالفرص المتاحة في البيئة الخارجية والتي يستحسن اغتنامها ، وكذلك تحديد التهديدات المحيطة بالمصارف وهي التي تشكل خطرا على انشطتها ويجب تجاوزها او معالجتها او الاستعداد لها والتقليل من خطرها الى ادنى مستوى، كما ان عملية التحليل الاستراتيجي تتضمن دراسة وتقييم للموارد المختلفة التي تمتلكها المصارف وصولا الى تحديد نقاط القوة والضعف لديها (حسن، ٢٠١٧: ١٨).

وفيما يأتي عرض مجموعة من المفاهيم للتحليل الاستراتيجي وكما في الجدول(٦)

### جدول (٦)

مفهوم التحليل الاستراتيجي وفق اراء مجموعة من الكتاب والباحثين

ت	الباحث والسنة والصفحة	المفهوم
١	(Harold,2001 :15)	هو ركيزة اساسية في تكيف المصارف مع متغيرات البيئة الداخلية والخارجية وصنع القرارات المتعلقة بمستقبل المصارف وتنفيذها.
٢	(العبادي وإدريس ، ٢٠٠٦ : ١٨)	انه اداة تخطيطية للنجاح في التعامل مع البيئة المتغيرة ، إي مدى تغير البيئة الخارجية وتحديد الميزة التنافسية والكفاءة المتميزة ضمن البيئة الداخلية بما يساهم في زيادة القدرة على تحديد الموقف التنافسي .
٣	(Dess&Lumpkin ، 2007 :13)	يعرف بانه نقطه انطلاق للإدارة الاستراتيجية اذ تنطلق منها في عملها ويمكن ان تستخدمها بفاعلية في عملية صياغة ووضع الاستراتيجية المناسبة للمصارف .
٤	( الجادر ، ٢٠٠٧ : ٢٥)	انه تحليل وتشخيص العوامل البيئية الداخلية والخارجية المحيطة بالمصارف لمعرفة نقاط القوة والضعف والفرص والتهديدات وتحديد الموقف الاستراتيجي للمصارف ومدى تأثيره في اهداف المصارف وخياراتها الاستراتيجية .
٥	(بن قارة، 2009:27)	هو احد المكونات المهمة لعمليات الادارة الاستراتيجية حيث يهتم

بمجال متابعة وتحليل تغيرات البيئة الداخلية والخارجية للمصارف وتشخيص مواطن القوة والضعف والفرص والتهديدات المحيطة بها .		
تعرف بانها مسح البيئة الداخلية والخارجية وتقييم واستعراض للبيانات والمعلومات التي استحصل عليها ومن ثم تقديمها للمديرين في المصارف والذين يقومون بتحليلها استراتيجيا بهدف تحديد العوامل الاستراتيجية والتي تحدد مستقبل المصارف.	(Wheelen&Hung gre، 4: 2010)	٦
يساعد التحليل الاستراتيجي على فهم كيفية تأثير الاحداث الحالية والمستقبلية الداخلية والخارجية على المصارف ، والتي تؤثر على انجاز النتائج المطلوبة وانتقال المصارف من الوضع الراهن الى الرؤيا المستقبلية .	(Wheelen، 2010 : 2-7)	٧
يعرف بانه تحديد لأهداف المصارف لتحسين الاداء في المستقبل والاستثمار الامثل للموارد المتاحة للمصارف.	(الجارحي ، 2011 : 14)	٨
مرحلة من مراحل عملية الادارة الاستراتيجية ، يتضمن اكتشاف وبحث وترتيب مجموعة المسائل التي تتطلب حولا استراتيجياً اي بمعنى تحديد الفرص والتهديدات التي تتضمنها البيئة الخارجية ومطابقتها مع جوانب القوة والضعف الداخلية للمصارف، لتحديد التوجهات الاستراتيجية الممكنة مع الاخذ في الحسبان الاهداف .	(Lastrada، 2011: 45)	٩
هو مجموعة من الوسائل التي تستخدمها الادارة الاستراتيجية للمصارف لتحديد التغيرات في البيئة الخارجية وتحديد الميزة التنافسية او القدرة في السيطرة على البيئة الداخلية ويسهم ذلك في زيادة قدرة الادارة على تحديد الاهداف والمركز الاستراتيجي والقدرة التنافسية .	(الصرايرة، 2012: 22-24)	١٠
هو اسلوب يُحدد النتائج والاهداف المراد تحقيقها خلال مدة زمنية معينة ، وذلك بالتنسيق بين الموارد المتاحة وبين الامكانات الذاتية للمصارف والظروف والعوامل الخارجية المحيطة بالمصارف .	(اسماعيل، 2013: 23)	١١
هو مجموعة ادوات تستخدمها الادارة الاستراتيجية وذلك لتشخيص مدى التغير الحاصل في البيئة الخارجية وتحديد الفرص والتهديدات ، وتشخيص الميزات التنافسية في المصارف من اجل السيطرة على بيئتها الداخلية ، وذلك من اجل تحقيق العلاقة الايجابية بين التحليل الاستراتيجي للبيئة وتحديد اهداف المصارف .	(الدوري، ٢٠١٤ : ٨٣)	١٢
هو الاجراءات لفحص المصارف بدراسة المعلومات ومحاولة تفسير الاسباب والنتائج مما يساعد على اكتشاف نقاط القوة والضعف للمصارف وكذلك الفرص والتهديدات المحيطة بها .	(بقة ، محلب ، 2015: 134)	١٣

١٤	(يوسف ، احمد ، ٢٠١٧ : ٤٢ ) هو تحليل لاهم المتغيرات التي تؤثر في مستقبل المصارف في حدود البيئة الداخلية والخارجية لها بهدف التطوير وتحقيق التميز والوصول الى اعلى معدلات التنافسية .
١٥	(الحكيم ، محمود ، ٢٠١٧ : ٦٧ ) هو احد اركان التخطيط الاستراتيجي الذي يقوم بوضع صورة عن المصارف وما تمتلكه من مميزات يمكن توظيفها لصالحها وما عليها من سلبيات تحاول التغلب عليها وخفضها لأدنى حد حتى تضمن تفوقها على المنافسين لها بتقييم بيئتها الداخلية والخارجية .

(الجدول من اعداد الباحثة بالاعتماد على المصادر الواردة فيه )

ومما سبق يمكن تعريف التحليل الاستراتيجي من رأي الباحثة هو (من اهم العمليات التي تقوم بها المصارف سعيا للتعرف على الفرص والاستفادة منها وكذا التهديدات التي تواجهها والمحتمل حدوثها والتقليل منها ، اضافة الى استثمار نقاط القوة واصلاح نقاط او مواطن الضعف فيها لتواجه المنافسة بين المصارف، ويعد اسلوب او مجموعة ادوات تستخدمها المصارف لمعرفة التغير الحاصل في البيئة الخارجية ومدى تأثيره على البيئة الداخلية لها ) .

### 3- مفهوم التحليل الاستراتيجي (SOWT)

ظهر مفهوم التحليل الاستراتيجي (SWOT) خلال عقدي الستينات والسبعينات من القرن الماضي كفكرة استراتيجية ذات نطاق واسع تربط المصارف مع بيئتها بتحديد تأثير العوامل الخارجية ( المرتبطة بالبيئة ) والعوامل الداخلية ( المتعلقة بالمصارف ذاتها) وتحليل وتقييم تلك العوامل وتصنيفها الى نقاط القوة والضعف الداخلية في المصارف وفرص وتهديدات خارجية ، وتحديد العلاقة بين العوامل الخارجية والعوامل الداخلية ووضع هذه العوامل في قالب لتمكين المصارف من تحديد الاستراتيجية الملائمة التي تمكن المصارف من تحقيق اهدافها (2016:25-28 Dagnino&Cinici).

وان من اهم الجوانب في عملية التحليل الاستراتيجي (SOWT) هو الاحاطة بالبيئة التي تعمل بها المصارف وهذا يتطلب تجميع معلومات وتمحيصها وتحليل النتائج وتقييمها للتعرف على اهم المتغيرات والعوامل التي سيكون لها تأثير على المصارف والتي ينبغي الوقوف عندها بتحليل ثلاث عناصر اولهما البيئة العامة وثانيهما البيئة المهنية وهي كل ما يتعلق بالإجراءات والخدمات المقدمة للمستفيدين وثالثها بيئة المصارف ، ويتضمن التحليل البيئي تحليل البيئة الخارجية بتحديد الفرص المتاحة والاستفادة منها ومواجهه التهديدات التي تتعرض لها ، ويساعد تحليل البيئة الخارجية للمصارف في صياغة الاهداف بحسب النتائج التي استحصل عليها وان هذه العوامل غير

خاضعة للسيطرة عليها ، وتحليل البيئة الداخلية من نقاط قوة التي يجب استثمارها احسن استثمار ، كما تشوبها نقاط الضعف التي قد تعيق مسار المصارف (Kotler,et al,2006:61-63)،( البكري ، ٢٠١٠ : ١٢).

وينظر الى التحليل الاستراتيجي (SWOT) بانه اسرع اسلوب لاعطاء صورة عامة وسريعة عن الوضع الاستراتيجي للمصارف ، لذا قد يشار اليه احيانا بـ ( تقييم الظرفية ) ، ويعد تقييم العمليات الحالية للمصارف احد اهم المكونات الرئيسية للتحليل الاستراتيجي (SWOT) (SWOT) (2003:73-75, Steiss) .

وفيما يأتي عرض مجموعة من مفهوم التحليل الاستراتيجي (SOWT) وكما في الجدول (٧) :-

### جدول (٧)

مفهوم التحليل الاستراتيجي (SOWT) وفق اراء مجموعة من الباحثين

ت	الباحث والسنة والصفحة	المفهوم
١	(Meredith,2005: 27)	بانه عملية تحديد جوانب القوة والضعف في البيئة الداخلية للمصارف ، وتحديد الفرص والتهديدات في البيئة الخارجية للمصارف ، والتي تساعد في تنمية جوانب القوة والفرص المتاحة والتغلب على نقاط الضعف والتهديدات ومن ثم تطوير المصارف .
٢	(Adams,2005 :7)	يعرف بانه يمكن استخدامه لقياس درجه (تناسب) او تطابق استراتيجيات المصارف وبيئتها ، واقتراح السبل التي يمكن للمصارف ان تستفيد منها من نقاط القوة والفرص وتحمي نفسها من نقاط الضعف والتهديدات .
٣	(Ahmed,et al ,2006 :160)	وهو يمثل اطارا تحليليا ضمن عمليه التخطيط الاستراتيجي لتحليل نقاط القوة (S) ونقاط الضعف (W) والفرص (O) والتهديدات (T) ، وبذلك يكون طريقه تساعد على فصل البيئة الى بيئة داخلية (قوة وضعف) وبيئة خارجية(الفرص والتهديدات) لتحديد الايجابيات والسلبيات للمصارف المصرفية، وهو بذلك يعد اداة لتحليل نقاط القوة ونقاط الضعف والفرص والتهديدات التي تتعرض لها المصارف المصرفية .
٤	(David,2007 :71)	وهو تقييم للظروف البيئية الداخلية والخارجية سواء مناسبة او غير مناسبة بمعرفة نقاط القوة والضعف والفرص والتهديدات الخارجية لتحقيق ميزة تنافسية مستدامة لمواجهة هذه التغيرات ، و يعرف بانه اداة تخطيطية للنجاح في التعامل مع البيئة المتغيرة

هو أسلوب فعال لتحليل الوضع العام للمصارف ومعرفة نقاط القوة وفهمها ونقاط الضعف والحد منها والنظر في الفرص والتهديدات التي تواجه المصارف .	(عبدالستار، ٢٠٠٧: ١١)	٥
هو اداة تستند اليها المصارف لتشخيص الفرص للاستفادة منها ، ومساعدة المصارف في تحديد الاهداف لتكون قادرة على تحقيق المنافسة والنجاح .	(Chermak & Kasshanna, 2007 :386)	٦
هو التحليل الذي ينظر الى جميع الامكانات الداخلية والقيود والفرص المحتملة والتهديدات المحتملة من البيئة الخارجية ، اي النظر الى جميع العوامل الايجابية والسلبية داخل وخارج المصارف التي تؤثر على نجاحها والتي تساعد على التنبؤ بالاتجاهات المتغيرة وتساعد في صنع القرار .	(Strelnikov, 2008:375)	٧
هو تحليل يمكّن المصارف من تحقيق اهدافها ورسالتها بمعرفة الفرص والتهديدات ووضع الاستراتيجيات التي تؤدي الى استثمار هذه الفرص وتحديد القيود او التهديدات او التكيف معها بشكل يؤدي الى انجاز الاهداف ومواجهه المنافسة.	(Grant, 2010:62)	٨
ويعرف (SWOT) بانه فحص نقاط القوة والضعف الداخلي للمصارف والفرص للنمو والتغير والتحسين ، والتهديدات التي تتعرض لها المصارف .	(Gretzky, 2010 :92)	٩
هو وسيلة تمكننا من المقارنة بين نقاط القوة والضعف بمصفوفة تقييم العوامل الداخلية ، كما يمكّن المقارنة بين الفرص والتهديدات معن طريق مصفوفة العوامل الخارجية ، وكلا منه يوفر معلومات اكثر تساعد في اختيار الاستراتيجية المناسبة لزيادة الكفاءة ومواجهه المنافسة والمنافسين .	(نجم وهيكل، 2013:2261)	١٠
هو التحليل الذي يحدد او يلخص القضايا المهمة التي تحدث في بيئة الاعمال والمقدرة الاستراتيجية للمصارف والتي تؤثر على تطوير الاستراتيجية .	(النسور، ٢٠١٤ : ١٤٥)	١١
مجموعة من الوسائل التي تستخدمها ادارة المصارف في تحديد مدى التغير في البيئة الخارجية وتحديد الميزة التنافسية والكفاءة المميزة للمصارف في السيطرة على بيئتها الداخلية ، وهذا يؤدي الى زيادة قدرة الادارة على تحديد اهدافها ومركزها الاستراتيجي .	( الججاوي ، السلطاني، ٢٠١٤ : ١٢-١٣)	١٢
عملية يقوم بها فريق عمل لتحديد جوانب القوة والضعف في البيئة الداخلية والفرص والتهديدات في البيئة الخارجية التي تؤثر على الفاعلية المحتملة لها ، مما يساهم في تطوير الاستراتيجيات وتنمية جوانب القوة والفرص المتاحة والتغلب على نقاط الضعف والتهديدات .	(هيبية ، السيد ، ٢٠١٦ : ١٢٤)	١٣



<p>هي اداة تخطيط استراتيجي تستخدم في المصارف لتقييم نقاط القوة والضعف والفرص والتهديدات ، كما توفر معلومات عن مطابقة موارد وقدرات المصارف مع البيئة التنافسية التي تعمل بها ، وتعد نقاط القوة والفرص مفيدة لتحقيق اهداف المصارف بينما نقاط الضعف والتهديدات تكون ضارة على اهداف المصارف لذلك اختيار استراتيجية ناجحة تكون من بعد التحليل.</p>	<p>(Gurel&amp;Tat,2017:996)</p>	<p>١٤</p>
---	---------------------------------	-----------

(الجدول من اعداد الباحثة بالاعتماد على المصادر الواردة فيه )

ومما سبق يمكن تعريف التحليل الاستراتيجي (SOWT) (يعد احد الادوات المفيدة لتحليل الوضع العام في المصارف والعمل على تميز جميع العوامل والمتغيرات ذات العلاقة في اطار هذه التحليل ، فضلا عن كونه اداة مفيدة لتكوين البدائل الاستراتيجية فهي تعمل على الموازنة بين عناصر القوة والضعف في المصارف والفرص والتهديدات في البيئة الخارجية وتحليل عوامل البيئة الداخلية وعوامل البيئة الخارجية لمعرفة الايجابيات والسلبيات التي تؤثر على المصارف لتحديد استراتيجية مناسبة والوصول الى الاستراتيجية البديلة المختلفة).

### ثانيا : اهمية التحليل الاستراتيجي (SWOT)

ان للتحليل الاستراتيجي الرباعي (SWOT) أهمية بالغة داخل المصارف لأنه يساعد في تقييم القدرات والامكانيات المادية والبشرية والمعنوية المتاحة للمصارف ، وتتجلى الأهمية في النقاط الآتية ( الصرايرة ، ٢٠١٢ : ٢٤ )، (الكرخي ، ٢٠١٧ : ١٩٤-١٩٥ )، (عبد العال ، ٢٠١٧ : ٣٧٠-

(٣٧١) ، (Misbah&Mahboob,2017: 9454) ، (Gurel&Tat,2017: 1003) :-

١- بيان موقف المصارف بالنسبة لغيرها من المصارف وبيان نقاط القوة وتعزيزها للاستفادة منها والبحث عن طرق تدعيمها مستقبلا ، وبيان نقاط الضعف وذلك حتى يمكن التغلب عليها ومعالجتها.

٢- تحديد ما يسمى بالقدرة المميزة للمصارف التي تعرف على انها القدرات والموارد التي تمتلكها المصارف والعمليات التنفيذية المستخدمة في تنفيذ تلك القدرات والامكانيات لانجاز الهدف .

٣- تكمن أهمية التحليل الاستراتيجي (SWOT) في تحديد مدى العلاقة بين الاستراتيجية الحالية للمصارف ونقاط قوتها وضعفها بالمتغيرات التي تجري في بيئة اعمالها كما انه يفيد ببيان نوع الاستراتيجية او الدافع الاستراتيجي الذي يجب على المصارف استخدامه لكي تكتسب ميزة تنافسية وتحديد الاهداف الاستراتيجية للمصارف .

- ٤- يعد التحليل الاستراتيجي (SOWT) ضرورة ملحة لأنه يؤدي الى الكفاءة في الاداء وان الهدف الرئيسي هو معرفة مفاهيم اساسية من (نقاط القوة والضعف الداخلية ، والفرص والتهديدات الخارجية ) وهذا التحليل يبني على دراسة المصارف من جوهرها والمحيط الذي حولها .
- ٥- يكشف فرص نجاح المصارف ومواطن التغير الممكنة ويسهم في زيادة كفاءتها والاستمرار في مواجهه المنافسة .
- ٦- يساعد في تنظيم المعلومات وربطها مع المشاكل التي تواجه المصارف وتحليل للواقع الداخلي والخارجي للمصارف مما يزيد من قوتها التنافسية .
- ٧- يكشف عن قدرات كبار متخذي القرار في المصارف وخاصة في مجال تطوير عمل المصارف والوصول الى منافسه تامة .
- ٨- يساعد في عملية صنع القرارات ويحسن المناقشات الجماعية حول اتخاذ القرارات الاستراتيجية للمصارف .
- ٩- تساعد في تحديد الموقع التنافسي الذي تمتلكه المصارف بين المصارف الاخرى المنافسة.

### ثالثا : خصائص التحليل الاستراتيجي (SOWT)

ان التحليل الاستراتيجي هو عملية استراتيجية ضرورية للمصارف وذلك من اجل ايجاد توازن بين الفرص والتهديدات الخارجية من جهة ، وبين نقاط القوة والضعف الداخلية للمصارف من جهة اخرى من اجل تحقيق الاهداف الاستراتيجية وتحقيق المنافسة بين المصارف ومن خصائص التحليل الاستراتيجي هي ( الدوري وصالح ، ٢٠٠٩ : ٨٨ )، (ضحاوي، وآخرون ، ٢٠١١ : ٣١٣ )، (عبد العال ، ٢٠١٧ : ٣٦٦ )، ( عطية ، ٢٠١٥ : ٢٢ )، (Kawata,2003:43-44)، (Yigit,et al,2003:12) :

- ١ - هو عملية تحليل وتشخيص من خلال تحليل الفجوة بين الوضع الحالي والمستقبلي ، والاستفادة من نقاط القوة واستثمار الفرص وتصحيح نقاط الضعف وتجنب التهديدات او التكيف معها .
- ٢ - يعد من اشهر ادوات التخطيط الاستراتيجي لوضع السياسات والخطط الاستراتيجية .
- ٣ - يعتبر اداة للوصول الى نتائج تساعد على التحسين او التطوير ،وسهل الاستخدام والفهم ولا يعد غايه في حد ذاته .

٤ – يستخدم كجزء من الدراسة الذاتية للمنظومة ، ويُضمن بشكل موجز في التقرير الدوري عن وضعها الراهن .

٥ – مرن بما يسمح باستخدام اساليب وادوات المسح المختلفة للتعرف الشامل على جميع الابعاد ووجهات النظر ، ويعتمد عليه في تحليل الوضع الراهن للبيئة.

#### رابعا : مصفوفة التحليل الاستراتيجي (SWOT)

ان قوائم التحليل الاستراتيجي (SWOT) تنتج عن عمليات العصف الذهني للبيئة ، وتضم بيانات عن ابعاد التحليل الاربعة ، قد لا تكون مترابطة ومن ثم قد لا تكون تشكل اهمية مجدية في حد ذاتها ، خاصة في اختيار السياسات والاستراتيجيات التي تواجهه المصارف ، لذا يجب بلورتها في نظام يعرف بالمصفوفة Matrix ، وهذه المصفوفة تسمح برؤية المتغيرات المهمة والمؤثرة على الاختيار الاستراتيجي بتقديم اطار عملي اساسي للتحليل المنظم الذي يسهل عملية مطابقة ومواءمة التهديدات والفرص المتاحة من جهة ومواجهة الضعف والقوة للمصارف من جهة اخرى ، وهي تمثل اسلوبا متميزا في التحليل الاستراتيجي (SWOT) للمصارف او للحياة الشخصية ، في التخطيط لمواجهه الازمات المتوقعة وفي التخطيط الاستراتيجي للاستفادة من الفرص المتوقعة (هلال ، ٢٠٠٨ : ٦٨-٦٩) (Sammut &Galea,2015: 7-8) .

وان مصفوفة التحليل الرباعي هي ملخص لتحليل العوامل الاستراتيجية وتستخدم في تلخيص العوامل الاستراتيجية للمصارف وذلك بدمج العوامل الاستراتيجية الخارجية مع العوامل الاستراتيجية الداخلية ، حيث يقوم متخذي القرارات الاستراتيجية بتحديد العوامل الاستراتيجية الداخلية والخارجية الاكثر اهمية وذلك لكل من نقاط القوة والضعف والفرص والتهديدات (Wheelen&Hunger,2000:107) .

نقاط الضعف W	نقاط القوة S	البيئة الداخلية البيئة الخارجية
معالجة نقاط الضعف واستثمار الفرص	استثمار الفرص المتاحة باستخدام نقاط القوة	الفرص O
تقليل نقاط الضعف وتقليل التهديدات	استخدام نقاط القوة لتقليل التهديدات	التهديدات T

شكل رقم (٢)

مصفوفة التحليل الرباعي – دمج العوامل الاستراتيجية الخارجية مع العوامل الاستراتيجية الداخلي

Source: Koo, Hannah & Chau, Ka-yin & Koo, Leung-chi & Liu, Songhai & Tsui, Shu-chuen. (2011). A structured(SWOT)Approach to Develop For Government Macau , SAR " Journal of Strategic and Management, Group Publishing , Vol.4, P.35

### خامسا : ابعاد نموذج التحليل الاستراتيجي (SOWT)

ان التحليل الاستراتيجي يهتم بالتحليل البيئي ، والبيئة تتكون مجموعة الظروف والمتغيرات التي تحيط بالمصارف وتكون بيئة داخلية وبيئة خارجية ، والبيئة الداخلية هي تكون ضمن حدود المصارف ويمكن السيطرة عليها من قبل الادارة العليا وتتمثل بالأبعاد من نقاط قوة التي تكون لها تأثير مهم في نشاط المصارف ونقاط الضعف التي يجب تحديدها والعمل على معالجتها وتحويلها الى نقاط قوة ، والبيئة الخارجية التي تكون خارج حدود المصارف ويصعب السيطرة عليها وتتمثل بالفرص التي يجب استثمارها لصالح المصارف والتهديدات التي تواجهه المصارف ، وفيما يأتي توضيح لتحليل البيئة الداخلية والبيئة الخارجية (Daft,2003:88) :-

**أ) تحليل البيئة الداخلية :** هي البيئة التي تكون داخل المصارف وتتمثل بمجموعه العوامل والمتغيرات المادية للمصارف ، وتتمثل بنقاط القوة ونقاط الضعف وتكون نقاط القوة هي تمثل الكفاءات والمهارات والقدرات التي تميز المصارف عن المصارف الاخرى المنافسة وكذلك تمثل نقاط القوة الموارد او الاصول الداخلية التي تمكن المصارف من استثمار الفرص الخارجية ، ونقاط الضعف هي اوجه القصور والمشاكل التي تواجهه المصارف والتي تعيق نمو وتقدم المصارف وتمثل نقاط الضعف القصور الداخلي الذي يعيق المصارف عن تحقيق اهدافها وفيما يأتي توضيح لأبعاد البيئة الداخلية (الرب ، ٢٠١٦ : ٢٠٨) ، (AL-Orabi&AL-Orabi,2019:8) :-

**اولا :- نقاط القوة (Strengths) :-** وهي الامكانيات الذاتية والمهارات الموجودة داخل المصارف وتعمل على استثمار الفرص المتاحة ومعالجة التهديدات التي تواجهه المصارف لمواجهة المنافسة السوقية (Pearce & Robinson,2011:14) .

وتعرف بأنها صفات او مؤهلات تمتلكها المصارف مقارنة بالمصارف الاخرى ، وبصفة خاصة المنافسين منهم والتي تحقق لها ميزة عالية وامتلاك انتاجا احسن واسما بارزا وسمعة قوية وتقديم افضل الخدمات (الظاهر ، ٢٠٠٩ : ٩٠) .

وفيما يأتي عرض مجموعة من مفهوم نقاط القوة وكما في الجدول (٨) :-

جدول (٨) مفهوم نقاط القوة وفق اراء مجموعة من الكتاب والباحثين

ت	الباحث والسنة والصفحة	المفهوم
١	(Michael, 2000: 256)	هي الاشياء الملموسة وغير الملموسة التي تمتلكها المصارف ولإنجاز اهدافها يجب ان تكون قادرة على استخدامها بشكل ايجابي وبما يجعلها متفوقة على المنافسين في ذات المجال .
٢	(Gupta,2000:27-35),(Jones,2005:27-35),(Ludvigsson,2008:27-35)	هي اي شيء تمتلكه او تفعله المصارف ليساعدها في النجاح وتمثل نقاط القوة الجوانب المفيدة لها او قدراتها والتي تشمل الكفاءات البشرية والقدرات العملية لتحقيق اهداف المصارف
٣	(المرسي ، واخرون ٢٠٠٢:٢١٨)	وهي مجموعه العوامل الموجودة داخل المصارف ومجموعة الجوانب التي تتميز بها المصارف عن غيرها من المصارف،والتي يكون لها تأثير ايجابي في اداء المصارف واشباع حاجات عملائها ومتطلبات سوق العمل وزيادة القدرة التنافسية .
٤	(غول،٢٠٠٨:٥٦)	وهي المزايا والامكانات التي تتمتع بها المصارف بالمقارنة بما يتمتع به المنافسون ، وانها عبارة عن الموارد والقدرات للمصارف والتي تكون سمات ايجابية متاحة يمكن للمصارف ان تبني عليها فتبحث عن الفرص التي يمكن اقتناصها والاستفادة منها .
٥	(الكرخي،٢٠١٤:٢٠١)	هي الخاصية التي تضيف قيمة لشيء وهي تشير الى ان شيئاً ما يكون اكثر فائدة عند مقارنته بشيء اخر، وعادة ما تشير نقاط القوة الى الخصائص والمهارات والقدرات التي تتميز بها المصارف عن المصارف المنافسة لها .
٦	(Osita,et.al,2014:25)	هي السمات والصفات والمهارات التي تتميز بها المصارف عن المصارف الاخرى المنافسة للوصول الى النجاح والتقدم.
٧	(الكرخي ،٢٠١٧:١٩٣) (هيبة ، السيد ، ٢٠١٦ : ١٢٥) (Sammut &Galea,2015:1-4)	هي الاساس التي يمكن ان يتحقق النجاح المستمر بها وهي من الصفات التي تمكن المصارف من تحقيق رسالتها ، ويمكن ان تكون قوة مادية وغير مادية ، كما انها تعطي وصف للموظفين سواء أكانوا افرادا او فرقا وتعطي سمات متميزة ومميزات للمصارف .

(الجدول من اعداد الباحثة بالاعتماد على المصادر الواردة فيه )

ومما سبق يمكن تعريف نقاط القوة من رأي الباحثة هي ( عوامل داخل المصارف وتكون عوامل ايجابية وتمثل خصائص وقدرات ومهارات التي تتمتع بها المصارف ، ومجموعة من المعطيات

في البيئة الداخلية تساعد المصارف على اغتنام الفرص المتاحة وترفع مستوى الكفاءة والفاعلية في مواجهه المخاطر في البيئة الخارجية ).

**ثانيا :- نقاط الضعف (Weaknesses) :-** هي النقص الحاصل في الامكانيات والقدرات داخل المصارف والتي تعيق عمل المصارف والوصول الي تحقيق النجاح والوصول الى المنافسة في الاسواق(Pearce & Robinson,2011:14) .

وتعرف بانها نقاط تمنع المصارف من تحقيق الميزة التنافسية ، وان تحديد نقاط الضعف يجب ان يتم ليس فقط من وجهه نظر المصارف بل كذلك من وجهه نظر عملاء المصارف،فهي تعد الجانب السلبي في عوامل البيئة الداخلية والذي يجب على المصارف ان تسعى للتقليل منها (إديس ، ٢٠١١ ، ٦٠: .

وفيما يأتي عرض مجموعة من مفاهيم نقاط الضعف وكما في الجدول (٩) :-  
جدول (٩) مفهوم نقاط الضعف وفق اراء مجموعة من الكتاب والباحثين

ت	الباحث والسنة والصفحة	المفهوم
١	(Michael ،2000: 256)	يقصد به هو النقص في الامكانيات والقدرات التي تنعكس سلبا على اداء المصارف ولا تمكن المصارف من بلوغ ما تسعى اليه قياسا بالمنافسين .
٢	(Gupta،2000:27-35)، (Jones،2005:27-35)، (Ludvigsson،2008:27-35)	هو اي شيء لا تمتلكه او لا تستطيع ان تفعله المصارف ومن ثم فانه يمثل عقبة في طريق نجاح المصارف .
٣	(شاذلي ، فرج ،٢٠٠٤ : ١٣٠)	وهي تعد من الجوانب السلبية وجوانب القصور في الامكانيات او المهارات او الموارد داخل المصارف،التي يكون لها تاثير سلبي على الاداء داخل المصارف ويحول دون تحقيق الاهداف المستقبلية
٤	(غول، ٢٠٠٨ :٥٦)	تعرف على انها مجالات القصور في موارد المصارف ومهارات مديريها ومن ثم تؤثر سلبيا على ادائها وتقوت عليها اقتناص فرص ويتطلب تصحيحها وتقويمها لتقليل اثارها السلبية .
٥	(Osita & etal،2014 : 25)	هي الصفات التي تمنع من انجاز المهمة المطلوبة وتؤدي نقاط

الضعف الى تدهور العوامل التي تؤثر على نجاح المصارف ونموها		
هي اوجهه القصور او النقص او القيود وتعد من الصفات التي تمنع المصارف من تحقيق رسالتها وتحقيق كامل طاقاتها ، وتعد ذات تاثير كبير على تدهور النجاح التنظيمي ، ومنها العوامل التي لا تستوفي المعايير المطلوبة مثل ضعف البنية التحتية ، عدم وضوح الاهداف ، القرارات العشوائية وضعف الميزانية .	(الكرخي ، ٢٠١٧ : ١٩٣ ) هيبه ، السيد ، ٢٠١٦ : (١٢٥) (Sammut&Galea,2015:1-4)	٦
يقصد بها العوامل التي تؤدي الى عدم القدرة على الاستفادة من الفرصة او انها عرضة للتهديد .	(Sarsby,2016:9)	٧
يشير الضعف الى وجود قصور بشي عند مقارنته بشي اخر ويشير الى المواقف التي تكون فيها القدرة ضعيفة مقارنة مع قدرات المصارف المنافسة .	(Gurel &Tat, 2017 :997)	٨

(الجدول من اعداد الباحثة بالاعتماد على المصادر الواردة فيه )

ومما سبق يمكن تعريف نقاط الضعف هي (عوامل بيئة داخلية للمصارف وتمثل النقص في القدرات والامكانيات ويكون لها تأثير سلبي ، وهي عوامل تقلل من قدرة المصارف المصرفية على اغتنام الفرص المتاحة او مواجهه المخاطر في البيئة الخارجية ) .

**ب ) تحليل البيئة الخارجية :-** هي البيئة التي تكون محيطة بالمصارف من الخارج وتسمى هذه المصارف الى معرفة الوضع الحالي ومحاولة التنبؤ بالأوضاع المستقبلية المحتملة لجميع العوامل والظروف الخارجية وتمثل البيئة الخارجية بالفرص التي يجري البحث عنها والتهديدات التي تواجه المصارف والتي تعيق عملها في السوق التنافسي (Herch,2012:25) .  
وعلى المصارف تحليل البيئة ومعرفة الزبائن والمنافسين وتحديد جميع الظواهر التي قد تؤثر على اعمالها ، حيث يأخذ في كل مرة تحديد الاتجاهات الحالية وتحديد الفرص والتهديدات التي تنطوي على عمل المصارف وفيما يأتي توضيح لأبعاد البيئة الخارجية (Kotler,et al,2006:61-63) :-

**اولا : الفرص (Opportunities) :-** وتمثل في القوة القائمة او الناشئة في البيئة الخارجية للمصارف وتُستغل بشكل صحيح توفر ميزة تنافسية للمصارف (Simerson,2011:115) .  
وان الفرص المتعلقة بالبيئة الكلية تتخذ اشكالا مختلفة مثل التطورات التكنولوجية او التغييرات في الانظمة الضريبية او دراسة امكانية دخول منافسون اخرين ، وان الفرص هي احداث او مواقف يجب اغتنامها بصورة صحيحة لبلوغ اهداف المصارف (Kotler,et al,2006:61-63) .

وفيما يأتي عرض مجموعة من مفاهيم الفرص وكما في الجدول (١٠)

جدول (١٠) مفهوم الفرص وفق آراء مجموعة من الكتاب والباحثين

المفهوم	الباحث والسنة والصفحة	ت
هي المجالات او الاحداث المحتمل حصولها حاليا او مستقبلا في السوق والتي يمكن ان تستثمرها المصارف لتحقيق اهدافها عبر اعتماد خطة استراتيجية .	(Michael، 2000: 256)	١
يقصد بها هي اي موقف مناسب او فرصة يمكن ان تستغل لتحقيق نتائج جيدة للمصارف ، حيث يمكن للمصارف ان اكتساب ميزة تنافسية بالاستفادة من الفرص ، وتنشأ الفرص من السوق والمنافسة .	(Gupta، 2000:36-44) ، (Jones، 2005:36-44) ، (Ludvigsson، 2008: 36-44)	٢
هي عناصر داعمة وخدمات تطرح من المجتمع الخارجي لمساعدة المصارف على التطور والتقدم ، ويجب على المصارف استثمارها لتحقيق اهدافها الاستراتيجية .	(شاذلي ، فرج ، ٢٠٠٤ : ١٠٢)	٣
هي التغيرات المواتية في البيئة الخارجية للمصارف والتي تؤثر ايجابيا عليها ، اي هي الفرصة السوقية التي تتمتع بها المصارف بمركز تنافسي في السوق ويجعلها متميزة عن منافسيها وتزيد من قوة جذبها للزبائن والقدرة على تقديم ما يحتاجونه من منتجات .	(غول ، ٢٠٠٨ : ٥٥)	٤
وهي الفرص التي تتواجد في البيئة التي تعمل بها المصارف والتي يمكن الاستفادة منها في تخطيط وتنفيذ الاستراتيجيات التي تمكنها ان تصبح افضل وقد تكون مواقف او اتجاهات او تغيرات قائمة او محتملة بالبيئة الخارجية وتؤدي الى تحسين خدمات المصارف وتحسين مركزها التنافسي .	(الكرخي ، ٢٠١٧ : ١٩٣ ) هبية ، السيد ، ٢٠١٦ : (Sammut & Galea، 2015:4-7)	٥
وتعرف بانها ميزة وقوة دافعة ايجابية يمكن اغتنامها لتطوير الاداء ، والفرصة قد تكون وقت مناسب او موقف مناسب يساعد على تحقيق الاهداف المطلوبة .	(Gurel & Tat 2017 : 998)	٦

(الجدول من اعداد الباحثة بالاعتماد على المصادر الواردة فيه)

ومما سبق يمكن تعريف الفرص من رأي الباحثة هو ( يمثل عوامل خارجية وتكون فرص مناسبة للمصارف يجب استثمارها لصالح عمل المصارف لتحقيق الاهداف المطلوبة ، وتمثل الفرص مجموعه من المعطيات الايجابية المتاحة في البيئة الخارجية للمصارف ويؤدي استثمارها الى رفع مستوى الاداء) .

**ثانيا : التهديدات (Threats) :-** هي الظروف او العوامل الخارجية التي تواجه المصارف ، ويجب الحد منها او مواجهتها للوصول الى نجاح المصارف ومواجهه المنافسة السوقية (Simerson, 2011:115) .



وتعد التهديدات هي مشكلة او اضطراب البيئة ، وفي حال عدم وجود تسويق او استجابة مناسبة سوف تؤدي الى تدهور مكانة المصارف ، فالتهديدات اكثر خطورة والتي تؤثر بشدة على ربحية المصارف وتمنعها من بلوغ اهدافها ومواجهه المنافسة والمنافسين (Kotler,et al,2006:61-63) .  
وفي مايلي سيُعرض مجموعة من المفاهيم التي تخص التهديدات

جدول (١١) مفهوم التهديدات وفق اراء مجموعة من الكتاب والباحثين

ت	الباحث والسنة والصفحة	المفهوم
١	(Michael, 2000: 256)	هي العوامل الخارجية التي تتعرض لها المصارف وتحول دون تحقيق اهدافها ويكون لها تأثير سلبي على المصارف ، وتختلف هذه التهديدات من مؤسسة الى اخرى .
٢	(Gupta,2000:36-44),(Jones,2005:36-44),(Ludvigsson,2008:36-44)	هي العوائق والمشاكل التي تواجه المصارف او الظروف غير الملائمة التي تؤدي الى عدم تحقيق اهدافها ، ومن التهديدات التي تتعرض لها المصارف من البيئة الخارجية هي المنافسة مما يؤدي الى حروب الاسعار وتقليل الارباح .
٣	(مصطفى ، ٢٠٠٣ : ١٢١-١٢٢)	هي عملية رصد ومتابعة وتقييم للتهديدات التي تؤثر على عمل المصارفوقد يأتي التهديد من عدة مصادر بيئة خارجية : محلية او اقليمية او عالمية ، من البيئة الاقتصادية او السياسية او التشريعية او الثقافية .
٤	( غول ، ٢٠٠٨ : ٥٦ )	ويقصد بها التغيرات التي تحدث في البيئة الخارجية وتكون في غير صالح المصارف ويكون تأثيرها سلبي ، وهي متغير خارجي يميل لان يكون طويل الاجل مع غياب او تواضع قدرات او تحركات فاعله للتعامل معه .
٥	(هيبية ، السيد ، ٢٠١٦ : ١٢٨)	هي مواقف واتجاهات وتغيرات بالبيئة الخارجية وتمثل خطرا قائما او محتملا مما يجعل الوصول الى الاهداف امر صعب او مستحيل ، لذا فان التهديدات هي جميع العوامل التي يمكن ان تعوق الكفاءة والفعالية التنظيمية .
٦	( الكرخي ، ٢٠١٧ : ٢٠٢ )	وتنشأ التهديدات عندما تكون الاوضاع في البيئة الخارجية مصدرا للخطر وسببا في عدم مصداقية المصارف والتي يمكن ان تتفاقم اذا لم يجري مواجهتها مما يعرض بقاء المصارف للخطر .

(الجدول من اعداد الباحثة بالاعتماد على المصادر الواردة فيه )

ومما سبق يمكن تعريف التهديدات من راي الباحثة هي (المشاكل الخارجية التي تتعرض لها المصارف وتؤثر على عملها ويجب التقليل والحد من هذه التهديدات لأنها تؤثر على عمل واهداف

المصارف، وتعد التهديدات من المعطيات السلبية في البيئة الخارجية التي تحد من قدرة المصارف على اغتنام الفرص المتاحة بالمستوى المطلوب من الكفاءة والفاعلية ) .

ان الابعاد الاربع لأداة التحليل الرباعي (SWOT) تصنف الى ابعاد تتعلق بالبيئة الداخلية (جوانب القوة والضعف) وابعاد تتعلق بالبيئة الخارجية ( الفرص والتهديدات) (السويفي، ٢٠١٨: ١٩) ويوضح الشكل رقم ( ٣ ) الابعاد .



الشكل رقم ( ٣ )

#### الابعاد الاربع للتحليل الاستراتيجي (SWOT)

المصدر: وائل صلاح السويفي (٢٠١٨) ، فاعلية برنامج قائم على استراتيجية التحليل (SWOT) في تدريس الاستماع لتنمية فهم المسموع والاستماع الاستراتيجي لطلاب الصف الثاني الاعدادي . مجلة العلوم التربوية والنفسية ، ١٩ (٣) ، ص ٤٥-١٢ .

ومن رأي الباحثة يتبين من الشكل (٣) :

- ١- ان تحليل (SWOT) هو اجراء يستهدف الموائمة بين الانشطة الداخلية والحقائق الخارجية من اجل تحقيق تصور مستقبلي افضل للمصارف .
- ٢- التركيز على نقاط القوة وحصرها في البداية لتظهر اهميتها في مرحلة تحديد الفرص.
- ٣- رصد نقاط الضعف وحصرها في البداية لتظهر اهميتها في مرحلة تحديد التهديدات .
- ٤- ان تحديد الفرص له اهمية كبيرة في اغتنام نقاط القوة والتغلب على نقاط الضعف.

### سادسا : استراتيجيات التحليل الاستراتيجي (SWOT)

بعد تحديد العناصر الداخلية من نقاط قوة وضعف وتحديد العناصر الخارجية من فرص وتهديدات للمصارف لابد من القيام بتحليل وتقييم تلك المتغيرات الاربع الرئيسية المكونة لمصفوفة (SWOT) ، يساعد التحليل في تحديد الموقف الاستراتيجي بدمج تقويم عناصر البيئة الخارجية (الفرص والتهديدات) مع أنشطة الاداء الداخلي ( القوة والضعف) وفي ضوء نتائج التفاعلات لتحليل تلك العناصر تظهر استراتيجيات متعددة مما يجب على الادارات القيام باختيار او بناء استراتيجية تتطابق مع موقف المصارف مقابل كل هدف من اهدافها وازاء المنافسين في السوق (Kawata,2003:58-59)، (عطية، ٢٠١٥ : ٣٣)، (هيبه ،السيد، ٢٠١٦: ١٢٩-١٣٣)، وهي اربع استراتيجيات :-

**أ – استراتيجية (SO) الاستراتيجية الهجومية :-** وتسمى ايضا باستراتيجية النمو والتوسع ، يُعتمد هذه الاستراتيجية عندما تكون المصارف في افضل حالاتها لأنها تعد عن توافق وانسجام ما بين نقاط القوة التي تمتلكها وما متاح لها من فرص في السوق قادرة على استثمارها ، ومن ثم فان اعتماد هذه الاستراتيجية ينبع من قدرة المصارف على مواجهه المنافسين والدخول الى الاسواق التي يعملون بها ، فضلا عن كون مكامن قوتها اكبر من نقاط ضعفها لكي لا تسمح للمنافسين من رد الهجوم عليها في اي نقطة من نقاط ضعفها المحتملة ، وتكون هذه الاستراتيجية هي نتيجة العلاقة بين نقاط القوة والفرص المتاحة ، وبها تستخدم نقاط القوة لاستثمار الفرص ، وتكون المصارف في احسن حالاتها لأنها تعبر عن توافق بين نقاط القوة والفرص المتاحة(Gurel&Tat,2017:995).

**ب – استراتيجية (WO) الاستراتيجية العلاجية :-** او تسمى باستراتيجية التطوير او اعادة الهيكلة ، وتتبع هذه الاستراتيجية في حالة كون المصارف تتوفر امامها فرص مناسبة لكنها تعاني من نقاط ضعف قد تمنعها من استثمار تلك الفرص المتاحة في ظل الانتعاش الاقتصادي ونمو السوق وما ينتج عنه من فرص كثيرة ومتاحة لجميع المصارف فالا انها تعاني من ضعف في قدراتها وامكانياتها الداخلية وعلية ينبغي على الادارة الاستراتيجية في المصارف القيام باتخاذ استراتيجية لمعالجة وتصحيح ما تعانيه من نقاط ضعف داخلية ،وتكون هذه الاستراتيجية هي نتاج علاقه بين نقاط الضعف والفرص المتاحة وبها تستغل الفرص للتغلب على الضعف ، وتستخدم في حالة معاناة المصرف من ضعف امكانياتها امام التطوير الحادث في البيئة الخارجية وما يتيح من فرص كثيرة

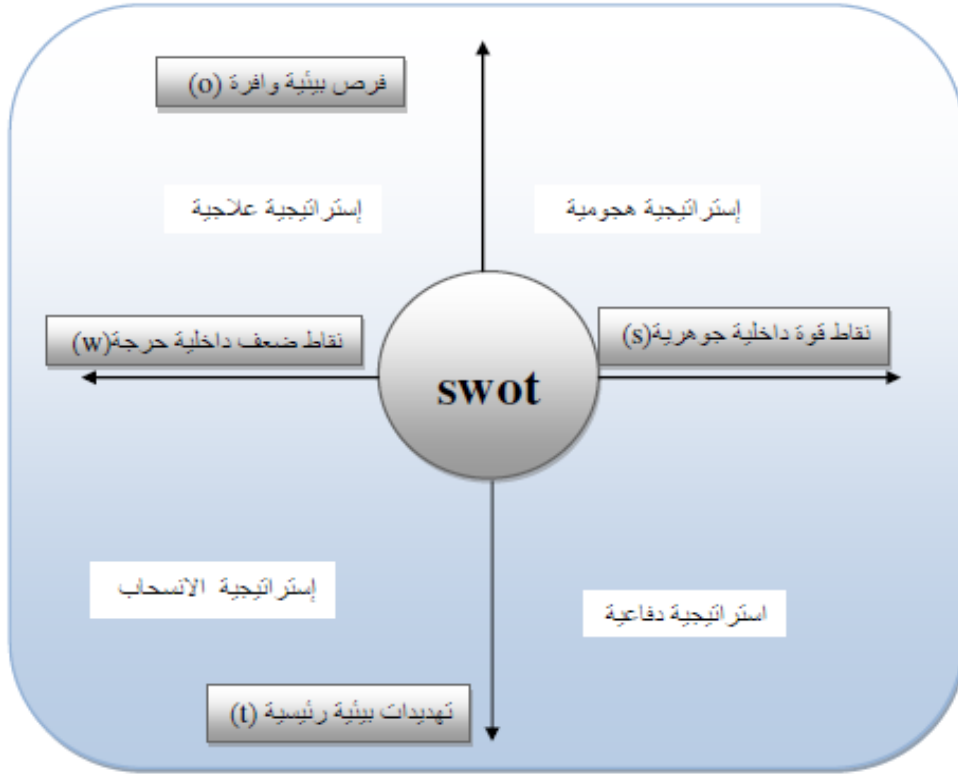
للتطور فتستخدم استراتيجية تسمح باستثمار تلك الفرص لإصلاحها وتقوية امكانياتها ( نافع ، ٢٠١٨ : ٤٢).

**ج - استراتيجية (ST) الاستراتيجية الدفاعية** :- وهي تسمى باستراتيجية الثبات والاستقرار ، وتستخدم هذه الاستراتيجية عندما تواجه المصارف متغيرات ( تحديات خارجية) غير مسيطر عليها فتسعى الى تخفيض حجم العمليات او الخدمات المقدمة للمستفيدين والتكيف مع هذه المتغيرات قدر المستطاع لان المصارف غير قادرة على التأثير في البيئة الخارجية مثل تدهور الاوضاع الاقتصادية او صدور قوانين او تشريعات او قرارات مقيدة لنشاط المصارف ولذلك فان الاستراتيجية هذه تمثل العلاقة بين ما تملكه المصارف من قوة وما تواجهه من تهديدات ، وتكون هذه الاستراتيجية ناتجة عن العلاقة بين نقاط القوة والتهديدات المحيطة ، ولتفادي التهديدات نستخدم نقاط القوة ، وتستخدم عندما تحاول المصارف التكيف مع التهديدات الخارجية ومواجهه ما يمكن مواجهته ومن ثم فأنها تنتهج استراتيجية الدفاع بتعزيز وتقوية مكامن قوتها لمواجهه التهديدات (Sammut&Galea,2015:7-8) .

**د - استراتيجية (WT) الاستراتيجية الانسحابية** :- او تسمى بالاستراتيجية الانكماشية ، وتمثل هذه الاستراتيجية اخطر الحالات التي تكون فيها المصارف لأنها تمثل حالة التوافق بين نقاط الضعف التي تعثر بها وما تواجهه من تهديدات في البيئة ، ويعود السبب في ذلك الى عدم الكفاءة التشغيلية والانتاجية والتسويقية في المصارف فضلا عن الضغوط التنافسية التي تواجهها والظروف الاقتصادية السيئة ، لذلك فانها ستعتمد استراتيجية الانسحاب او التراجع بتقليص عملياتها في مجال معين او سوق محدد او الخروج من اجزاء محددة من السوق وتقليص بعض مهامها او الغاء بعضها والانتظار لمدة من الزمن حتى تعمل على تعزيز نقاط قوتها ومعالجة نقاط الضعف ومعاودة العمل مرة اخرى ، وهذه الاستراتيجية يمكن تسميتها في بعض الاحيان باستراتيجية الانكماش ، وتعتبر هذه الاستراتيجية عن العلاقة بين نقاط الضعف والتهديدات المحيطة ، تقلل فيها الضعف وتتفادي التهديدات ، وفي حالة مرور المصارف بحالة خطر نتيجة ضعف امكانياتها امام التهديدات الخارجية فتستخدم هذه الاستراتيجية ، وقد يتطلب الامر الجمع بين اكثر من استراتيجية وفي هذه الحالة تسمى بالاستراتيجية المتنوعة (هلال ، ٢٠٠٨ : ٦٩) .

وكما موضح في الشكل ( ٤ ) نلاحظ عند كل توليفة تتبع المصارف استراتيجية خاصة ، فعندما تتاح للمصارف فرص في بيئتها الخارجية وتكون تمتلك مؤهلات او ما يسمى بنقاط قوة فأنها تستغلها لاقتناص تلك الفرص المتاحة فتتبع استراتيجية هجومية في هذه الحالة ، وفي ما اذا اتاحت للمصارف فرص وكانت لها نقاط ضعف فأنها تقوم بمعالجة الضعف ومحاولة استثمار الفرصة

المتاحة ، اما عندما تواجهه المصارف عوامل تهددها ضمن البيئة الخارجية فأنها تستعمل كل عوامل القوة التي لديها لمجابهة تلك التهديدات فعند هذه الحالة تكون المصارف تدافع عن حصتها او مكانتها في السوق فتسمى الاستراتيجية الدفاعية ،اما عند التوليفة الاخيرة والتي عندها تكون المصارف تعاني ضعفا وفي نفس الوقت تواجهها تهديدات ضمن البيئة الخارجية ففي هذه الحالة يستحن للمصارف الانسحاب من السوق (العيساوي ، ٢٠١٢ : ٣٣) .



الشكل رقم (٤)

#### الاستراتيجيات الاربع للتحليل الاستراتيجي (SWOT)

المصدر: العيساوي ، محمد الحسين ، الادارة الاستراتيجية المستدامة مدخل ادارة المنظمات في الالفية الثالثة ،

٢٠١٢ ، ص ١٢ .

وتتكون بين المكونات الاربع لأداة التحليل الاستراتيجي (SWOT) نوعين من العمليات وهي

(Sarsby,2012:18-19):

(١) عمليات ربط Match: وهي تتمثل في الربط بين العوامل الداخلية المتمثلة (بنقاط القوة والضعف) والعوامل الخارجية المتمثلة في ( الفرص والتهديدات ) .

(٢) عمليات تحويل Convert : يتمثل في تحويل الضعف الى قوة ، والتهديدات الى فرص .

وينجم عن هاتين العمليتين اربع استجابات او استراتيجيات وهي (Sarsby,2003:2)، (2012:21) Bennett&etal- :-

- ١ - استراتيجية النمو ( تربط بين نقاط القوة والفرص ) تحول الفرص الى نقاط القوة .
- ٢ - استراتيجية التنمية الداخلية ، تربط بين الفرص ونقاط الضعف فتحول نقاط الضعف الى قوة وتربطها بالفرص .
- ٣ - استراتيجية التنمية الخارجية ، تربط نقاط القوة بالتهديدات باستخدام نقاط القوة لتحويل التهديد الى فرصة .
- ٤ - استراتيجية البقاء ، تربط بين التهديدات ونقاط الضعف لوضع اسوأ سيناريو يمكن ان يحدث وتحديد خيارات صارمة تتمثل في تغييرات جوهرية لابد ان تحدث في حال لم تعالج نقاط الضعف ومع استمرار التهديدات .

### سابعا : اهداف اداة التحليل الاستراتيجي (SOWT)

ان الهدف من التحليل الاستراتيجي (SWOT) هو الحصول على صورة واضحة وشاملة للوضعية الحالية للمصارف ، بكم كافي من المعلومات التي تتميز بالشمولية ومصنفة حسب اهميتها بالنسبة للمصارف ، حيث يمكن استعمالها في وضع او تصحيح استراتيجية المصارف ، اذ تصنف المعلومات الناتجة عن التحليل الاستراتيجي (SOWT) الى فرص وتهديدات بالنسبة للتحليل الخارجي ونقاط قوة وضعف بالنسبة للتحليل الداخلي واستخدام المعرفة التي تمتلكها المصارف عن بيئاتها الداخلية والخارجية لصياغة استراتيجيات تساعد في اتخاذ قرارات استراتيجية . (Sammut&Galea,2015:1)

وهو يعد واحد من الادوات التحليلية الفعالة لتقييم موقف ويشكل احد عوامل النجاح الرئيسية في عملية التخطيط ، وتساعد اداة التحليل الاستراتيجي (SWOT) على تقديم المشكلة بصورة واقعية وواضحة فتعكس الايجابيات المتمثلة في نقاط القوة والفرص والسلبيات المتمثلة في نقاط الضعف والتهديدات بحيث تتكامل الابعاد الاربع عند استخدام (SWOT) كأداة للتحليل وينتج عنها مصفوفة التحليل الرباعي (السويفي ، ٢٠١٨ : ١٨ ) ، (Foong,2007:6) .

ومن اهداف التحليل الاستراتيجي هو تحليل لعوامل البيئة الداخلية المتمثلة بنقاط القوة والضعف داخل المصارف ، والعوامل الخارجية المتمثلة في الفرص والتهديدات المحيطة بالمصارف من

الخارج ، اضافة الى تحديد الفجوة ، ويقصد بها هي عبارة عن ناتج المقارنة بين الوضع الحالي للمصارف والوضع بالمستقبل، وذلك من اجل اعداد مصفوفة التحليل الرباعي والتي تعبر عن الخيارات الاستراتيجية الممكنة للمصارف وكذلك كيفية استخدام نقاط القوة والحد من نقاط الضعف وكيفيه استثمار كل من الفرص ومواجهه التهديدات ، وبعد تحديد الفجوة يجري هنا تحديد الاستراتيجية المناسبة لنوع الفجوة والمتاحة امام المصارف ، ومن هذه الاستراتيجيات هي عدم التغيير ، او التركيز على عدد محدود او متخصص من الخدمة ، او التحسين الجزئي ، او التطوير الشامل ، او الابتكار ، او التنوع او التقليل ، والمفاضله بين تلك الخيارات الاستراتيجية ويخضع كل خيار الى مجموعه من المعايير وهي ، المنافسة ، والتوافق ، والتحكم ، والامكانية ، والايجابية ، والخطورة ، كما يجب ان يرتبط مع اهداف المصارف والتحليل الداخلي والخارجي للمصارف (هلال، ٢٠٠٨ : ٩٩-١٠٠)، (البطانية ، الهزمية ، ٢٠١٤ : ١٦)، (Gueal&Tat,2017:994) .

ان دراسة وتقييم القدرات والامكانيات المادية والبشرية المتاحة للمصارف والتعرف على الوضع التنافسي النسبي لها ومقارنتها بالمصارفالمماثلة التي تعمل في نفس المجال ، وتحديد بين نقاط القوة وتعزيزها وامكانية الاستفادة منها والبحث عن كيفية دعمها مستقبلا بحيث تؤدي الى زيادة قدرتها على استثمار الفرص او المواجهات للمخاطر واكتشاف نقاط الضعف او مجالات القصور التنظيمية حتى يمكن التغلب عليها او الحد من اثارها السلبية ، وتحقيق الترابط بين نقاط القوة والضعف ونتائج التحليل الداخلي ومجالات الفرص ومخاطر نتائج التحليل الخارجي مما يساعد على زيادة فعالية الاستراتيجية المختارة اي الوسيلة التي تقود لاختيار الفرص وتجنب المخاطر (الكرخي ٢٠٠٩ : ١٧١-١٧٢).

### ثامنا : اساليب وادوات التحليل الاستراتيجي (SOWT)

هناك عدة انواع من الاساليب والادوات التي تستخدم في تحليل البيئة الداخلية والبيئة الخارجية ومنها (عباس ، ٢٠٠٧ : ١٤٧-١٤٩) :-

(١) اسلوب دلفاي Delfi :- يتبع هذا الاسلوب الاستبانات في جمع البيانات من الخبراء .

(٢) اسلوب السيناريوهات Scenarios :- هذه الاسلوب يركز على قضية معينة يمكن ان تحدث في المستقبل وتؤثر على المصارف ، وهناك ثلاثة من السيناريوهات هي السيناريو (المتفائل والمتشائم والمحايد) .

(٣) اسلوب الملاحظات والمقابلات :- هو الاسلوب الذي يتبع فيه المقابلات التشخيصية ويليها المقابلات المتعمقة .

٤) أسلوب التنبؤ الأسقاطي Trend Extrapolation :- هو أسلوب يقوم على فكرة أساسية وهي ان المستقبل امتداد للماضي .

٥) أسلوب المستقبلات البديلة Alternative Futures :- وهو يشبه أسلوب السيناريوهات ، غير انه يقدم بدائل التي يمكن ان يكون عليها مستقبل قضية ما .

### تاسعا : خطوات التحليل الاستراتيجي (SOWT)

ان عملية التحليل الاستراتيجي تمر بخمس خطوات رئيسية وهي (Dess,et al,2005:67)، (محمد ، ٢٠١٦ : ٧٦) ، (Kyriaki,2015:48) :-

١) المسح / الفحص :- يجري مسح البيئة الخارجية من اجل التعرف على الفرص والتهديدات المحتملة لتتمكن المصارف من رسم الخطط المستقبلية ، ويعد هذا المسح مهما بشكل كبير بالنسبة للمصارف التي تعمل ضمن بيئة متقلبة وهو غير مناسب للمصارف التي تعمل في بيئة مستقرة .

٢) القياس / المراقبة :- ويقصد بها تتبع الاحداث والتقلبات الخاصة في البيئة لتقييم التوجهات البيئية والتي اكتشفت بعملية المسح البيئي ، كما يشمل النشاط تأكيد الاحكام الاولية الصادرة من قبل الاستراتيجي على البيانات الغامضة التي تظهر من خلال المسح.

٣) الذكاء التنافسي :- يسهم في دعم مديري المصارف لمعرفة بيئتهم التنافسية من خلال المقارنة المرجعية مع نقاط قوة وضعف منافسيهم للاستفادة منها في صنع القرارات الاستراتيجية ومن ثم فان الذكاء التنافسي يمكّن المصارف من تجنب المفاجآت عن طريق استباق تحركات المنافسين .

٤) التنبؤ :- من عمليات التنبؤ يسعى المدير الاستراتيجي الى تطوير توقعاتهم عما سيحدث في البيئة ومدى سرعته ونتيجة للتغيرات والتوجهات البيئية التي تم تشخيصت عن طريق عمليات المسح والذكاء الاستراتيجي .

٥) التقييم :- ان الهدف من عملية التقييم هو تحديد مدى تأثير العوامل الاستراتيجية التي افرزتها العمليات الاربع السابقة ( المسح ، القياس ، الذكاء ، التنبؤ) وتوقيت حدوثها ، اذ يتمكن المديرون من عملية التقييم من بناء تصور واضح عن البيئة وبما يتكونه من بيانات كثيرة عنها يقومون بتحويلها الى معلومات واضحة لتحديد مواطن التهديدات البيئية ومحاولة تجنبها وجوانب الفرص المتاحة والتي بإمكان المصارف استثمارها .

### عاشرا : مزايا التحليل الاستراتيجي (SOWT)

يمكن ابراز اهم مزايا التحليل الاستراتيجي في المصارف كما يلي (Salles,2006:4) :-



١) يعطي تصورا عن الوضع المستقبلي للمصارف وليس الحاضر فقط ، ويساعد على تطوير بدائل استراتيجية وتأخذ بالحسبان توقعات التغيرات البيئية المحتملة ومدى تأثيرها على أنشطة المصارف واهدافها وهذا يستلزم توفر قاعدة معلومات دائمة ومستمرة لتجنب مخاطر الفهم غير الصحيح للبيئة .

٢) يساهم على تحسين اداء المصارف بشكل عام ويساهم في فهم طبيعة التغيرات التي تحدث في بيئة المصارف ومحاولة التعامل معها ، وتواجهه المصارف العديد من التحديات البيئية وللتحليل الاستراتيجي تأثيرا في مواجهه هذه التحديات والحد من اثارها السلبية.

٣) يرتبط بالاتجاهات التي تحكم بيئة المصارف الداخلية والخارجية ، فاذا كانت هذه الاتجاهات تتجه الى الثبات وهو احتمال لا يعكس الواقع فان الحاجة الى التحليل الاستراتيجي تكون غير مبررة بشكل كامل ، ولكن الواقع يشير العكس ، حيث ان بيئة المصارف تتصف بالتغير وعدم الثبات ، وهذا يؤكد ضرورة تبني المصارف عملية التحليل الاستراتيجي بهدف تحقيق الاستجابة السريعة والفعالة لهذه التغييرات والتكيف معها بشكل يساهم في تحقيق اهداف النمو والتوسع للمصارف .

٤) يمكن المصارف من التعامل مع التحديات التي تواجهها في اعمالها عن طريق تبني نظرة مستقبلية ، اي التنبؤ بمتغيرات الاسواق والاستجابة السريعة والمرنة لاحتياجات الزبائن ، ولا يخص المصارف الكبيرة فقط وانما المصارف الصغيرة والمتوسطة اصبحت بحاجة الى اعتماده نتيجة الترابط الوثيق في اقتصاديات العالم من جهة وعالمية الاسواق والمنافسة من جهة اخرى .

## المبحث الثاني : الميزة التنافسية المستدامة

### توطئة :

ان جدلية المنافسة بين المصارف نشأت نتيجة لاجتماع محوري المشكلة الاقتصادية وهما (ندرة الموارد – تنوع الحاجات ) فأن ندرة الموارد وتنوع حاجات الزبائن من جهة وسعي المصارف الى تلبية طلباتهم من جهة اخرى ، ادى الى اشتداد المنافسة واصبح نيل رضا الزبائن وتلبية احتياجاتهم ميزة تسعى جميع المصارف الى الوصول اليها بإتباع طرق واستراتيجيات متعددة ، فقد يجري تحقيقها بإنتاج منتج جديد بكلفة منخفضة بتطبيق استراتيجية ( الكلفة ) او من استراتيجية ( الجودة) بتقديم منتجات تتلاءم مع احتياجات الزبائن لتحقيق التميز في تقديم هذه المنتجات ، لكن شدة المنافسة وسرعة تقليد المنتجات والتطورات المتسارعة وزيادة الضغط من قبل المنافسين اجبرت المصارف على البحث عن اساليب جديدة لديمومة تلك الميزة واستمراريتها ، اذ تغير اتجاه بوصلة التفكير الاستراتيجي من احتساب الميزة التنافسية هدف الى احتساب الاستدامة هي الهدف الذي يضمن تواجد المصارف اطول مدة ممكنة في دائرة المنافسة .

### **اولا : مفهوم الميزة التنافسية المستدامة**

قبل تناول مفهوم الميزة التنافسية المستدامة لابد من تحليلها الى مفهومي الميزة التنافسية

والاستدامة وكما هو موضح في الاتي :

#### **1- مفهوم الميزة التنافسية :**

حظي مفهوم الميزة التنافسية باهتمام العديد من الباحثين نظرا لأهميتها البالغة ، وقد تعددت التعريفات المرتبطة بهذا المفهوم بتعدد وجهات نظر هؤلاء الباحثين ، وان هذا المفهوم يعد نقطة اساسية وعامل مهم ومحدد لنجاح المصارف ويمثل العنصر الاستراتيجي الذي يقدم فرصة جوهرية لكي تحقق المصارف ربحية متواصلة بالمقارنة مع منافسيها ، وتعرف بانها المهارات او القدرات او الجهود والابتكارات التي تتيح للمصارف من الحصول على شريحة اكبر ورقعة اكثر اتساعا في الاسواق التي تهتم بها ، وان المنافسة هي المحرك الذي يشجع المصارف على الاستجابة السريعة للمواقف والتكيف مع التغيرات في البيئة المنافسة وهي الحافز الذي يدفع بالمصارف الى الابتكار والتجديد وتلبية الحاجات المتغيرة للزبائن (Kolegija,2018:156) .

ان مفهوم الميزة التنافسية هو من المفاهيم التي تستحوذ اهتمام من قبل المصارف وتكون نابعة من داخل المصارف اي من امكانياتها ، فلما كانت المصارف مدركة ومقدرة للمصدر الاصلي

والحقيقي للميزة التنافسية كلما كان بإمكانها بناء استراتيجيات تساعد في استثمار هذه الميزة التنافسية ، باحتساب الاخيرة مفتاح للنجاح .وان تطوير تلك الميزة التنافسية تسمح لها بالتفوق على منافسيها (Wang,2014:156) .

وتختلف تعريفات الميزة التنافسية باختلاف وجهات نظر المؤلفين لها والجدول (١٢) يستعرض بعض تلك التعريفات :-

جدول (١٢) مفهوم الميزة التنافسية وفق آراء مجموعة من الكتاب والباحثين

ت	الباحث والسنة والصفحة	المفهوم
١	(Dessler,2001:5)	هي العوامل التي تميز منتجات المصارف عن منتجات المصارف الاخرى المنافسة بهدف زيادة الحصة السوقية ، اي قدرة المصارف من تطوير طرق تكون اكثر فاعلية لتحقيق النجاح في سوق المنافسة .
٢	(Krajewski & Ritzman,2007:5)	هي تلك الابعاد الحاسمة التي تمتلك سلسلة قيم لإرضاء الزبائن داخل المصارف وخارجها في الوقت الحالي وفي المستقبل .
٣	(Heizer&Render,2008:36)	هي خلق قيمة يزود بها الزبون وبطريقة كفوءة او هي عملية ايجاد نظام بطريقة تكون مميزة وفريدة والتي تفوق ما يتوافر لدى المنافسين .
٤	(Todericiu& Stnit,2015:679)	هي قدرة المصارف على اداء نشاطها بتكاليف اقل وبطريقة نشاط مختلفة لا يمكن للمنافسين ادراكها او تقديم منتجات بمزايا مختلفة عن منتجات المنافسين ، وتعد الميزة التنافسية هي بُعد استراتيجي.
٥	(Ahmed, 2015: 13)	وهي الخدمات التي تتسم بالتميز سواء في الجودة او السعر او التوقيت التي تقدمها المصارف والتي تفوق عن خدمات المصارف المنافسة ، والتي تلبي حاجات ورغبات الزبائن لكسب رضاهم وزيادة الحصة السوقية .
٦	(ميمون، ٢٠١٩: ٢١٠)	هي امكانية المصارف لوضع استراتيجيات معينة تمكنها من مواجهه المنافسة بشروط ملائمة وفعالة تعمل على توجيه الاعمال والنشاطات للمحافظة على الموقع التنافسي .
٧	(المحمدي، ٢٠١٩: ٤١)	هو امتلاك المصارف للقدرات والموارد التي تميزها عن المصارف الاخرى المنافسة والتي تساعد في اشباع حاجات ورغبات الزبائن بزيادة الحصة السوقية والربح.
٨	(القرشي، ٢٠٢٠: ٦١)	هي المواصفات والمؤهلات التي تمتلكها المصارف ولا تمتلكها المصارف المنافسة الحالية او المستقبلية للمنتجات

او الخدمات التي تقدمها لضمان البقاء في السوق وكسب زبائن بتحسين الجودة والمرونة والتكلفة والوقت والابداع.		
--	--	--

( الجدول من اعداد الباحثة بالاعتماد على المصادر الواردة فيه )

ومما سبق توصلت الباحثة الى ان مفهوم الميزة التنافسية هو ( مجموعة السمات والخصائص التي تنفرد بامتلاكها المصارف عن منافسيها بحيث يتميز ادائها بطريقة يصعب تقليدها من خلال اتباع استراتيجية محددة لتعزيز نقاط القوة ومعالجة نقاط الضعف وضمان الاستمرار في المنافسة ومواجهة التهديدات الخارجية واستثمار الفرص لتحقيق مكانة متميزة في السوق ، و يمكن القول ان الميزة التنافسية هي القيمة التي تقدمها المصارف لزبائنهم مقارنة بالمنافسين الاخرين سواء بالسعر المنخفض او تقديم منتجات او خدمات بمنافع متفردة ومتميزة ، وهي تنبع من قدرة المصارف على استثمار مواردها المادية والبشرية بشكل يمكنها من استثمار الفرص ومواجهه تهديدات المنافسة ).

## 2- مفهوم الاستدامة

ان مفهوم الاستدامة يقصد به التوازن بين اهداف المصارف على المدى القصير واهدافها على المدى الطويل فيما يتعلق بالجوانب الاجتماعية والبيئية والمالية ، وتحديد الاساليب والطرق التي تؤدي الى زيادة الارباح بأقل التكاليف ، و قدرة المصارف على تنويع المنتجات والخدمات المقدمة و اضافة منتجات وخدمات جديدة للسوق ، وان العلاقة بين التنوع والاداء العالي للمصارف هو للبقاء في دائرة المنافسة ، وعند ظهور فرص جديدة للمنافسة يكون هناك حاجة للتنوع لان التنوع يعزز القدرة التنافسية في السوق وان الارباح تعد مقياس لنجاح القدرات التشغيلية للمصارف باحتساب الارباح المستدامة هي تشير الى عمليات مستقرة وادارة جيدة تستطيع مواجهة والحد من المنافسة (Long,et al,2019:137) .

وتعد الاستدامة المنهج الاساسي لنجاح او فشل المصارف لذلك يجب على المصارف اخذها بنظر الاعتبار لكي تقوم بالبحث باستمرار عن الوضعية المناسبة لها ، وان المنافع التي تتحقق من اتباع المصارف لاستراتيجية تميزها عن منافسيها الحاليين والمحتملين وعلى المدى الطويل ، ومن اجل المحافظة على الارباح لمدة اطول توجب تحقيق الاستدامة للميزة التنافسية والتي تعني (الاحتفاظ بالميزة التنافسية لأطول مدة ممكنة ) (السلطاني، ٢٠٢٠: ٨٢) .

وفي ما يأتي تعريفات الاستدامة باختلاف وجهات نظر المؤلفين لها والجدول (١٣) يستعرض بعض تلك التعريفات :-

جدول (١٣) مفهوم الاستدامة وفق آراء مجموعة من الكتاب والباحثين

ت	الباحث والسنة والصفحة	المفهوم
١	(Jean & Edward, 2008:156)	هي التنمية الاقتصادية التي تلبي احتياجات الزبائن الحاليين دون المساس بقدرة الزبائن المستقبليين على تلبية احتياجاتهم الخاصة ، اي تكامل للأبعاد البيئية والاجتماعية والاقتصادية للاستدامة .
٢	(Berns et al, 2009:24)	هي قدرة المصارف على تقديم منتجات وخدمات بجودة عالية وبأقل التكاليف مقارنة بالمنافسين ولمدة اطول .
٣	(Liu, 2010:8)	هي الاستراتيجية التي تتبعها المصارف وتكون ذات تأثير ايجابي او سلبي على المنافسة او القدرات والامكانيات للنجاح على المدى الطويل .
٤	(Todericiu & Stnit, 2015:679)	هي امكانية المصارف في الحفاظ على وضعها التنافسي في السوق وتحسين قدرتها في بقاء تلك الميزة اطول وقت للمنافسة مع المنافسين .
٥	(Sharma & Singh, 2015:821)	تعرف الاستدامة بانها التوازن بين اهداف المصارف على المدى القصير واهدافها على المدى الطويل في ما يتعلق بالأبعاد الثلاثة للأداء الاجتماعي والبيئي والمالي ، وتحديد طرق لخفض التكاليف وزيادة الإيرادات والحفاظ على التوقعات الاجتماعية والبيئية عن طريق التطوير والابتكار .
٦	(حميدة، ٢٠١٨: ٢٤)	هي الاداء المتفوق الذي تحققه المصارف من الكفاءات والموارد التي تساهم في تحقيق الربح المستديم ومن خلال اتباع استراتيجية التي يصعب تقليدها من قبل المنافسين .
٧	(Mensah, 2019:5)	يقصد بها هو التركيز على اداء المصارف للأنشطة البشرية لإرضاء حاجاتهم وجعلها تحت تصرفهم بالاعتماد على الموارد البيئية المتاحة لضمان التوازن بين المجتمع والاقتصاد والبيئة وفق شروط القدرة .
٨	(ميمون ، ٢٠١٩ : ٢٨٤)	هي الميزة التي تتمتع بها المصارف وتحقق عائد اعلى مما يحققه المنافسون وفي انشاء القيمة السوقية بالاعتماد على مصادر البيئة الخارجية بتناول الاداء الاجتماعي والبيئي والاقتصادي تنشأ هذه الميزة .

( الجدول من اعداد الباحثة بالاعتماد على المصادر الواردة فيه )

ومما سبق توصلت الباحثة الى ان مفهوم الاستدامة هو ( قدرة المصارف في المحافظة على مركزها التنافسي اطول مدة ممكنة ، من خلال استخدام تقنيات ووسائل بيئية مبتكرة يصعب تقليدها بالوقت القريب لما تمتلكه المصارف من مقومات وادوات تتميز بها عن بقية المنافسين ، ولم يعد تحقيق اهداف الربحية وكسب مساحات واسعة من السوق وتحقيق الريادة والتميز يمثل امراً رئيسياً في ظل البيئة غير المستقرة التي تحيا في ظلها تلك المصارف وانا تعدى طموحها ليصل الى كيفية المحافظة وخلق حاله الديمومة لتلك الاهداف التي ان تحققت فهي حصيلة لما تتمتع به تلك المصارف من مزايا تنافسية تتفوق على مثيلاتها).

### 3- مفهوم الميزة التنافسية المستدامة

ان المنافسة الشديدة اصبحت من الصفات البارزة والمميزة لبيئة الاعمال ، فبعد ان كانت المصارف تواجه منافسة محلية من منافسين محليين يواجهون نفس الظروف اصبحت تواجه منافسة حادة من مؤسسات عالمية تعمل في ظروف بيئة افضل ، ومن هنا يجب على المصارف البحث عن ميزة تنافسية تمكنها من الاستمرار في المنافسة في السوق ، وانها تلبي احتياجات السوق الحالية والاحتياجات المستقبلية ، وان موارد المصارف المختلفة تكون لها تأثيرات تنافسية مختلفة على المصارف في سوق المنافسة وان مفهوم التميز في حد ذاته يوفر الاساس الثابت للميزة التنافسية المستدامة للمصارف (Mahdi,etal,2019:2).

وبسبب المنافسة الشديدة مع مؤسسات اخرى بنفس القطاع على مديرين المصارف السعي لجعل قراراتهم الاستراتيجية تنافسية ، ولنجاح هذه المنافسة يجب على المصارف ان تكون اكثر كفاءة وفعالية وتنفيذ الاستراتيجيات التي تمكنهم من التفوق وتحقيق النجاح على المنافسين وتكون ربحية المصارف اكبر من متوسط ربحية المصارف الاخرى التي تتنافس معها لتحقيق ميزة تنافسية ، ولتحقيق هذه الميزة يجب على المصارف ان تتمكن استراتيجياتها من الحفاظ على متوسط ربحية لعدد من السنوات ، وان تكون لديها قدرات وموارد متفوقة تمكنها من امتلاك ميزة تنافسية مستدامة (Hill&Jones,2013:7).

والجدول (١٤) يستعرض بعض مفاهيم الميزة التنافسية المستدامة من وجهه نظر بعض الباحثين :-

جدول (١٤) مفهوم الميزة التنافسية المستدامة وفق آراء مجموعة من الكتاب والباحثين

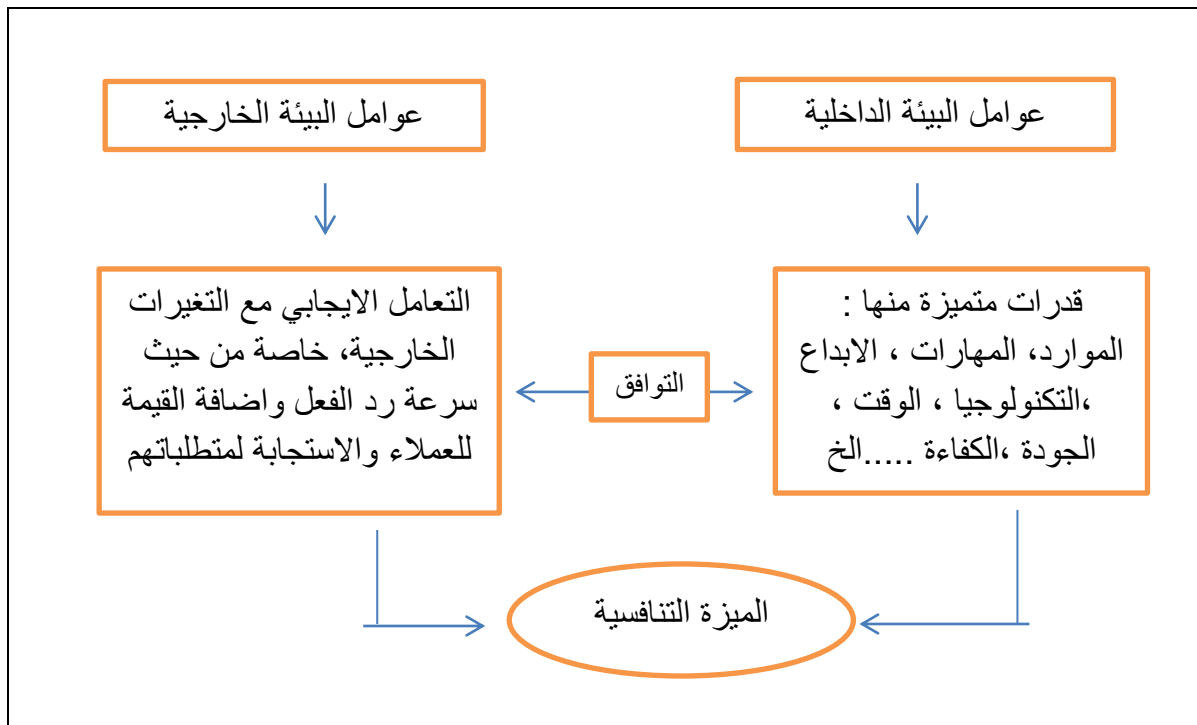
ت	الباحث والسنة والصفحة	المفهوم
١	(David,2005:8)	هي الجهود التي تقوم بها المصارف بشكل افضل من المصارف المنافسة مثل امتلاكها لميزة تنافسية مختلفة مثل الجودة المرتفعة او تكاليف منخفضة مع ارباح عالية .
٢	(Chutkaew,2006:33)	هي الاستراتيجية التي تستخدمها المصارف وينتج عنها اداء متفوق بميزة تنافسية من قبل موارد المصارف ، مع المحافظة على استمرارها والحفاظ عليها ومنع تقليدها من قبل المنافسين .
٣	(Krajewski&Ritzman,2007:50)	هي سلسلة من القيم التي تتبعها المصارف لإرضاء زبائنها الداخليين والخارجيين خلال المدة الحالية وفي المستقبل ، والحفاظ على مستوى الربحية وبشكل مستديم .
٤	(Hoffman,2008: 10)	هي تطبيق لاستراتيجية خلق القيمة المتميزة والتي تولد المنفعة ذات الامد الطويل وتتوفر من الثقة المالية والاداء المتميز ودمج المهارات والموارد بأساليب مميزة ودائمة ويصعب على المنافسين تقليدها .
٥	(Mcllory, 2010 :39 )	هي المنافع التي تتحقق للمصارف باتباع استراتيجية خلق القيمة الفريدة والتركيز على موارد الداخلية والقدرات المتميزة المتوفرة في المصارف ولا تكون متوفرة في المصارف المنافسة .
٦	(Kiprop,2014:5)	هي قدرة المصارف على تلبية احتياجات الزبائن في الوقت الحاضر مع ضمان تلبية احتياجاتهم في المستقبل .
٧	(Ghodsi & Hakkak,2015: 300)	تقوم المصارف بتطبيق استراتيجية تكون فريدة ومتميزة وقادرة على خلق قيمة مستدامة تتميز بها المصارف عن المصارف الأخرى المنافسة في السوق .
٨	(Kuncoro & Suriani,2018: 186)	تعرف بأنها القيمة التي تحققها المصارف الى زبائنها في الوقت الحالي مع استمرار تحقيقها في المستقبل لضمان المنافسة المستدامة في السوق وتحقيق ربحية اعلى للمصارف .

( الجدول من اعداد الباحثة بالاعتماد على المصادر الواردة فيه )

ومما سبق توصلت الباحثة الى ان مفهوم الميزة التنافسية المستدامة (هو قدرة المصارف على ادارة نشاطاتها بشكل يفوق الاخرين او بشكل اكثر تميزا من المنافسين ، بحيث يصعب محاكاتها

من قبل المنافسين ويضع المصارف في مركز السبق على المنافسين الاخرين ، بالإضافة الى انها عبارة عن مجموعة من الامكانيات والطرق والاساليب التي تستخدمها المصارف للتغلب على منافسيها والتي من شأنها تحقق اداء متفوق للمصارف) .

مما ذكر ، تشير الميزة التنافسية الى الخاصية التي تميز المصارف عن غيرها من المصارف بالمنافسة وتحقق لهذه المصارف موقفا تنافسيا قويا ، كما يتضح ان للميزة التنافسية بعدان رئيسيان ، بعد داخلي وبعد خارجي ، فداخليا تبني الميزة التنافسية للمصارف بالاعتماد على الكفاءات المتميزة (موارد وقدرات) ، حيث يجب التعرف عليها والاستثمار فيها بشكل يحقق الميزة التنافسية ، بينما يتمحور البعد الخارجي حول حقيقه ارتباط الميزة التنافسية بالقدرة على التعامل مع الاطراف الخارجية ، وفق اسس مبنية على سرعة رد الفعل والقدرة على استثمار الفرص والاستجابة لحاجات الزبائن ، ويمكن توضيح كيف ان الميزة التنافسية هي نتيجة لتفاعل عوامل البيئة الداخلية وعوامل البيئة الخارجية للمصارف من الشكل رقم ( ٥ ) الاتي :



شكل رقم (٥)

ابعاد الميزة التنافسية المستدامة (المصدر : من اعداد الباحثة استنادا الى ادبيات مفهوم الميزة التنافسية المستدامة)

ومن رأي الباحثة ان من الشكل اعلاه نلاحظ :

(أ) البيئة الداخلية تتضمن : قدرة المصارف على امتلاك موارد وقدرات لا تكون متوفرة لدى المنافسين ، في هذه الحالة الابتكار والابداع لهما تأثير كبير في بناء الميزة التنافسية المستدامة ، ولا



ينحصر الابداع على تطوير المنتج او الخدمة ولكنه يشمل الابداع في الاستراتيجية وفي اسلوب العمل او التكنولوجيا المستخدمة .

(ب) البيئة الخارجية تتضمن : تغير احتياجات الزبائن، التغيرات التكنولوجية ، الاقتصادية والقانونية ، وقد تنشأ الميزة التنافسية المستدامة لبعض المصارف نتيجة سرعة رد الفعل على هذه التغيرات ، من هنا تظهر اهمية قدرة المصارف في سرعة الاستجابة للمتغيرات الخارجية وهذا يعتمد على مرونة المصارف وقدرتها على متابعة المتغيرات من طريق تحليل المعلومات والتنبؤ بالتغيرات .

### ثانيا : اهمية الميزة التنافسية المستدامة

للميزة التنافسية المستدامة اهمية كبيرة في حياة المصارف بغض النظر عن طبيعة ونوع النشاط الذي تزاوله فمن طريقها يمكن للمصارف البقاء والنمو في بيئة شديدة المنافسة ، و تبرز اهميتها من تأثيرها في تحديد حاجات ورغبات الزبائن وتقدم دعما مهما يساهم في نجاح الاعمال ، كما انها توفر الانسجام بين موارد المصارف والفرص البيئية وتقدم الاساس للتحسين المستقبلي ، وان العامل الرئيس للحفاظ على الربحية في السوق التنافسي هو امتلاك ميزة تنافسية مستدامة من خلال اتباع استراتيجية مناسبة ، وتبنى الاستراتيجية بالاعتماد على الميزة التنافسية التي لا تتوفر لدى المنافسين ولمدة طويلة، وتتمثل اهمية الميزة التنافسية المستدامة في (Lynch,2003:195)، (الربيعاوي ، واخرون، ٢٠١٥ : ٥٦١-٥٦٢)، (Hosseini,2018:2) .

١- تمثل الميزة التنافسية مؤشرا ايجابيا على ان المصارف في موقع قوي في السوق ، بحصولها على حصة سوقية اكبر من منافسيها ، بما يعني انه سيكون لها زبائن اكثر رضا وولاء قياسا بالمنافسين ، مما يجعل زبائنها اقل تعرضا لهجمات عروض هؤلاء المنافسين من جهة وزيادة حجم المبيعات والارباح من جهة اخرى .

٢- تمثل الميزة التنافسية معيارا مهما للمصارف الناجحة لأنها هي التي توحد نماذج جديدة للميزة التنافسية باستمرار ، طالما إنَّ النماذج القديمة لها قد اصبحت معروفة ومتاحة بشكل واسع وان المنافسين على علم تام بها .

٣- تعد الميزة التنافسية عاملا مهما وجوهريا لعمل المصارف على اختلاف انواعها وانتاجها لأنها الاساس الذي تصاغ حوله الاستراتيجية التنافسية وتتفاعل سائر العوامل والمتغيرات لدعم الميزة التنافسية .

٤- أهمية موقع الميزة التنافسية في دراسة الإدارة الاستراتيجية إذ لا تخلو الدراسات والابحاث ضمن الاستراتيجية من مفهوم الميزة التنافسية وهو ما دفع بعض المفكرين الى القول (انه يمكن تعريف الإدارة الاستراتيجية على انها ميزة تنافسية ) .

٥- تعد سلاحا تنافسيا اساسيا لمواجهة تحديات السوق والمصارف بالمنافسة ، وذلك بقيام المصارف بتنمية معرفتها التنافسية وقدرتها على تلبية حاجيات الزبائن في المستقبل ، عن طريق ايجاد تقنيات ومهارات انتاجية بصورة قدرات تمكنها من التكيف للفرص المتغيرة بشكل سريع .

### ثالثا : انواع الميزة التنافسية المستدامة

المزايا التنافسية تتحقق عند ادراك الزبائن ان القيمة التي يحصلون عليها من وراء تعاملهم مع المصارف تفوق تلك المقدمة من طرف المصارف بالمنافسة ، ويقصد بالقيمة ( هي القيمة المدركة من الزبائن التي تعبر عن الفرق بين مجموع المنافع المحصلة من استهلاك منتج معين وبين التكلفة الكلية المقابلة للحصول على هذا المنتج ، وتشمل التكلفة كل ما يدفعه الزبائن للحصول على المنتج من السعر ، تكاليف النقل ، الجهد ، المخاطر التي يتحملها ....الخ) (Debonis&Balinski&Allen,2002:22-25)، (Kotler,etal,2006:68) .

وتتكامل عدة عوامل لتحقيق هذا الإدراك لعل أهمها السعر ، الجودة ، درجة الاعتمادية ، خدمات ما بعد البيع .... الخ ، فعلى الرغم مما اشارت اليه الدراسات بأن السعر له التأثير الاكبر في تحديد معنى القيمة لدى الزبائن غير ان العملية اكثر تعقيدا من مجرد مقارنة السعر بالجودة ، حيث يؤدي التمييز تأثيراً مهماً في تعظيم القيمة المدركة للعملاء من خلال تقديم منتج يتصف بخصائص مختلفة عن المنافسين ، من حيث التصميم ، التغليف ، الامان ، الجودة ... الخ ، وبشكل يصعب تقليده ، ويتعدى هذا البعد ليشمل تمييز المصارف كنظام متكامل ، وهو ما يؤدي الى السيطرة على السوق المستهدف وصعوبة دخول المنافسين بما ينتج عنه ارتفاع القيمة المدركة للعملاء اتجاه المصارف المتميزة (CastelnaudMetling&Daniel,2002:62)، (Brilman,2003:172)، (البكري، ٢٠٠٦: ١٤)، (معالي، ٢٠٠٢: ١١٨)، (عبد الرحمن: ٢٠٠٤: ١٧١) .

وتصنف المزايا التنافسية المستدامة الى ( مزايا تنافسية خارجية مبنية على الجودة )، إذ تركز المصارف في هذا الصنف على تمييز المنتج وهو ما يكسبها قوة تنافسية في السوق ، تجعلها تعتمد اسعار مرتفعة مقارنة بالمنافسين ، نظرا لإدراك الزبائن بأن جودة منتج المصارف افضل من جودة المنتجات المنافسة ، مع مراعاة ان يكون السعر الاضافي الذي يقبل الزبائن دفعه اكبر من التكاليف الاضافية لبناء القيمة ، والصنف الثاني يتمثل في (المزايا التنافسية الداخلية المبنية على التكلفة)، ويعتمد على تحكم المصارف في تكاليف انشطتها المختلفة كأساس لتحقيق تفوقها عن المنافسين ،

وبذلك تضيف قيمة للمنتج بسعر تكلفة منخفض عن المنافسين ، مما يسمح لها بتحقيق مردودية اكبر  
(Lambin et autres,2005:304) .

ان التكلفة المنخفضة والتميز يمثلان شكلين رئيسيين للميزة التنافسية ، اذ تتوفر المزايا التنافسية مع  
المصارف القادرة على تقديم قيمة متفوقة للزبائن بخفض معدلات هيكل التكلفة وانجذاب الزبائن للسعر  
المنخفض ، وهو ما يراعي حالة الاقتصاديات النامية اي يمثل معيار الاسعار درجة كبيرة في  
تحديد تفضيلات الزبائن ، او تمييز المنتج بطريقة تعظم القيمة المدركة من طرف الزبائن ومن ثم  
استعدادهم لدفع اسعار اعلى ( العتيبي ، ٢٠٠٨ : ٦١) .

وبشكل عام فالمصارف يمكن ان تبني شكلين رئيسيين من المزايا التنافسية : هما (ميزة التكلفة الاقل  
، ميزة التمييز)

#### ١- ميزة التكلفة الاقل :

وهي تلك الميزة التي تحققها المصارف نتيجة تخفيض التكاليف باعتماد مختلف الاساليب الممكنة  
لذلك.

أ ( مفهوم ميزة التكلفة الاقل : تتمثل الميزة التنافسية المستدامة المبنية على اساس التكلفة الاقل في  
قدرة المصارف على تخفيض تكاليف انتاج وتسويق منتجاتها مقارنة مع المصارف المنافسة ، مما  
يؤدي الى تحقيق عوائد اكبر ، فالمصارف تحقق ميزتها التنافسية المستدامة بزيادة القيمة المدركة  
للعلاء اتجاه الاسعار المنخفضة ، حيث ان تخفيض التكاليف يمكن من تخفيض الاسعار الى الحد  
الذي يتجاوز قدرة المنافسين ، وتكتسب هذه الميزة اذا كانت التكاليف المتركمة الناتجة عن الانشطة  
المشكلة لسلسلة القيمة اقل منها مقارنة مع المنافسين ، فكل نشاط ضمن سلسلة القيمة يتضمن عوامل  
للتكلفة ، ومن الضروري التأكيد على ان ميزة التكلفة الاقل تتجه الى تقديم منتجات ذات تكلفة  
منخفضة عن منتجات المنافسين ، ولكن مع المحافظة على مستوى جودة مماثل لما يقدمه المنافسون  
( عامر ، ٢٠٠١ : ٥٤١) .

ب ( أسس ميزة لتكلفة الاقل : يتطلب التنافس التكلفة الاقل ، مع مراعاة مستوى الجودة المستهدف ،  
وتحديد وتحليل كل عناصر التكلفة والعوامل المؤثرة فيها ، اضافة الى تنمية ثقافة ترشيد التكلفة لدى  
كل المستويات في المصارف ، خاصة بتشجيع العاملين على طرح افكارهم لضبط التكاليف  
وتقييمها وفقا لمعايير موضوعية ومكافأتهم عليها ، وتركز المصارف في بنائها لميزة التكلفة الاقل  
على تحقيق اقتصاديات الحجم من خلال الانتاجية المرتفعة ، والاكثر اهمية ان التحسينات في  
الجودة تؤدي الى تحسينات في الانتاجية ، والتي تؤدي الى تخفيض التكاليف (إيفان ، دين ، ٢٠٠٩ :  
٤٨٩) .

حيث تنتج التكاليف المنخفضة من الابتكارات في تصميم المنتج وتقنيات العمليات، وترتكز ميزة تخفيض التكلفة على اساليب عامة تتمحور حول الاتي (Robert,2008:227-235)،  
-( Clayton&Christensen,2008:130) :-

\* **اقتصاديات الحجم** : ان تكلفة الوحدة المنتجة تنخفض كلما زاد حجم الانتاج ، وذلك على اساس توزيع التكاليف الثابتة على الحجم الكلي للإنتاج ، غير ان هذا لا يعني زيادة الانتاج بغض النظر عن حجم الطلب لان هذا سيزيد تكلفة التخزين وتكلفة المنتجات التالفة ويضعف من قدرة المصارف على سرعة الاستجابة لتغيرات السوق ، فحجم الانتاج الكبير له عيوبه مثل الخسائر الكبيرة عند انخفاض حجم الطلب لان التكلفة الثابتة الكبيرة يجري تحميلها في هذه الحالة على حجم انتاج اقل ، كذلك فان حجم الانتاج الكبير يعني تقليل المرونة في الاستجابة الى رغبات الزبائن وصعوبة الانتاج بمواصفات محددة .

\* **اقتصاديات المجال**: تتمتع المصارف بوفورات المجال لما تنشط في عدة مجالات متشابهة، حيث تنخفض التكلفة نتيجة اشتراك مجموعة من المنتجات في مجال واحد ، ويجدر بالذكر ان هذا قد يؤدي الى عدم التركيز على اي من هذه المجالات ، كما ان المصارف قد تصبح غير مرنة للاستجابة الى احتياجات الزبائن في الوقت المناسب ، لكن يبقى على المصارف التي ترغب في المنافسة على اساس التكلفة المنخفضة ان تعتمد على وفورات المجال اذا كانت تنتج منتجات مشتركة في ذات المجال .

\* **اقتصاديات التعلم** : حيث يؤدي تعلم تقنيات وطرائق الانتاج الى تخفيض التكاليف بشكل واضح ، وهنا لا يجب التركيز على تكاليف اليد العاملة فقط ، بل يتعدى ذلك الى تكاليف النفايات والانشطة الاخرى المنتجة للقيمة ، وعليه فقدرة المصارف على التعلم يؤدي الى تمكنها من تخفيض التكاليف .

\* **تكنولوجيا الانتاج** : وذلك من خلال الاستثمار في بناء تكنولوجيا تساعد على تخفيض التكلفة ، حيث تساهم التكنولوجيا الحديثة في تخفيض زمن الانتاج وتقليل استهلاك الطاقة ... الخ ، مع الاخذ بالحسبان الابعاد المترتبة عن تطبيق تكنولوجيا جديدة خاصة من حيث تأثيرها على الهيكل التنظيمي واسلوب العمل وما تتطلبه من تكاليف للتدريب والتعلم .

\* **تصميم العمل** : يمكن تحقيق كفاءة اكثر للعمليات عن طريق اعادة تصميمها ، وذلك قد يصاحب استخدام تكنولوجيا حديثة او يكون باستخدام التكنولوجيا الحالية، حيث يمكن تقليل الفاقد في العمليات الانتاجية بتحليل العملية ودراسة سبل تحسينها، وذلك قد يكون بالاستغناء عن بعض الاعمال

المكررة ، دمج عمليتين في عملية واحدة ، تنظيم تدفق الخامات بشكل منتظم ، تبسيط العمل او وضع الادوات في مكان قريب من العامل... الخ .

## ٢- ميزة التمييز :

وهي تعبر عن توجه المصارف الى التفرد والاختلاف عن المنافسين في مجالات متعددة وبما يحقق اعلى قيمة للمنتجات من وجهه نظر الزبائن .

أ) مفهوم ميزة التمييز : تكون المصارف متميزة عن منافسيها اذا كانت تمتلك خصائص فريدة تجعل الزبائن يتعلق بها ، بمعنى ان التمييز يتمثل في قدرة المصارف على عرض منتجات فريدة ولها قيمه مرتفعة من وجهه نظر الزبائن ، هذه القيمة تتمثل في جودة اعلى ، التصميم ، سهولة الاستخدام ، خدمات مابعد البيع... الخ (فرحات ، ٢٠٠٩ : ٩٦) .

مع الاشارة الى ان التمييز يمتد ليشمل تمييز ككل عن المصارف المنافسة ، من جهه السعر ، الترويج ، الاتصال بالزبائن ، منافذ التوزيع... الخ ، وعادة ما تضع المصارف التي تعتمد ميزة التمييز اسعار مرتفعة ، وتحقق ارباح اعلى ، مع العمل على وضع قيود صعبة للحد من تقليد منتجاتها او نظامها في التمييز ، اذ يؤدي تقليد المنافسين الى زوال منافع التمييز ، لذلك يتطلب نجاح ميزة التمييز توفر جملة من العوامل ، اهمها (جمال ، ٢٠٠٥ : ١١) :-

\* تعدد استخدامات المنتج وتوافقها مع احتياجات الزبائن .

\* عدم وجود عدد كبير من المنافسين المقلدين لنظام المصارف في تمييز منتجاتها .

\* والاكثر اهمية هو ادراك الزبائن للاختلاف بين المصارف ومنافسيها .

ب) مجالات التمييز : تهدف المصارف باكتسابها لميزة التمييز الى تحقيق اداء فائق ومتميز عن المنافسين في مجال مهم من وجهه نظر الزبائن ، وعالية فهي تعمل على تحليل ودراسة الانشطة المكونة لسلسلة القيمة بغرض التعرف على المصادر الممكنة للتمييز ، والتي لا تقتصر فقط على الخصائص الفنية للمنتج فقط ، بل تتعدى لتكون الرائدة او المتميزة في المجالات الاتية (مصطفى، ٢٠٠٥: ٢٦-٣٢) :-

\* تمييز المنتج : من حيث :

- التصميم ، الحجم ، الشكل ، اللون والتركيب المادي ، الخصائص المميزة والتي تضيف بصمة خاصة لاداء المنتج ، ويمكن للمصارف ان تحدد الخصائص الجديدة التي تضيفها لمنتجاتها من خلال استقصاء اراء عينة من الزبائن ، مقارنة مع ما سيدفع بالتكلفة التي ستتحملها المصارف نتيجة هذه الخصائص.

- توافق خصائص المنتج مع المواصفات المحددة ومدى توافق تصميم وخصائص المنتج مع احتياجات الزبائن .

- مصداقية المنتج كمقياس لدرجة جودة الاداء الوظيفي ، حيث يثق الزبائن في مصداقية المنتج ويعتمد عليه .

- مدة الاستخدام ، حيث يميل كثير من الزبائن لدفع سعر اعلى للمنتجات التي تعمر اطول.

**\* التكنولوجيا المستخدمة : من حيث :**

التجهيزات وطرائق الاداء المستخدمة والنظام الذي يؤلف بين العاملين والتجهيزات في وحدة منسجمة ومتكاملة .

**\* خصائص العاملين :**

وذلك من خلال حرص المصارف على النظر للعاملين كراس مال فكري ، وتعيين عاملين يتصفون بالمعرفة والمهارة وترسيخ ثقافة الجودة لديهم ، وبذلك تحقيق التميز في الاستجابة الملائمة لاحتياجات الزبائن .

**\* قنوات التوزيع :** خاصة من حيث القرب للعملاء .

**\* خدمة الزبائن:**

حيث يمكن للمصارف ان تتميز في هذا المجال من خلال عدة سبل اهمها :

- تسهيل تلقي طلبات الزبائن .

- التركيب اذا كان المنتج يتطلب ذلك .

- تقديم الاستشارة للزبائن بخصوص الاستخدام الامثل للمنتج .

- الصيانة ، الاصلاح وخدمات ما بعد البيع .

- الصراحة والدقة عند التعامل مع الزبائن .

وللإشارة ، فمن الصعب عمليا ان تتميز المصارف في كل هذه المجالات ولكنها تعمل على بناء جوانب قوتها في احد او بعض هذه المجالات ، ولا يكتمل تحقيق التمييز الا اذا نجحت المصارف في نقل هذا التمييز الى اذهان الزبائن .

**جـ ) اسس ميزة التمييز :** حتى تتمكن المصارف من اكتساب ميزة التمييز فهي تستند الى مجموعة

من الاسس تعرف بعوامل التفرد ، وهي تتمثل فيما يأتي (Porter,2003:152-162)

**\* الاجراءات التقديرية :**

حيث تقوم المصارف باختبار الاجراءات التي تمارس بها الانشطة ، والتي يمكن ان تكون عاملا مهما في تفرد وتمييز المصارف عن المنافسين ، وتتمثل اهم هذه الاجراءات في الخدمات المقدمة ، جودة وسائل الانتاج المعتمدة ، الاجراءات التي تحكم نشاط العاملين .... الخ .

**\* الروابط :**

حيث يمكن ان تتبنى ميزة التمييز من خلال الروابط بين الانشطة ، الروابط بين الموردين ومع قنوات التوزيع .

**\* الرزنامة ( الجدولة ) :**

حيث يرتبط تفرد المصارف بالوقت الذي تعرض فيه المنتج بصورة معينة ومتميزة عن منتجات المنافسين ، مع الاخذ بالحسبان ان بعض القطاعات تتطلب تحديثا متواصلا للمحافظة على التفرد والتمييز ، بالاعتماد على تكنولوجيا اكثر حداثة .

**\* التموضع ( الموقع ) :**

حيث يؤثر هذا العامل تأثيراً مهماً في تمييز المصارف ، اذا ما أحسنت اختيار تموضع انشطتها بالشكل الذي يفضله الزبائن .

**\* اللاحق :**

حيث تنتج خاصية التفرد باشتراك عدة وحدات تابعة للمصارف في نشاط معين .

**\* أثر التعلم :**

حيث ان التعلم المستمر يؤدي الى تفرد المصارف بشكل متواصل .

**\* درجة التكامل ( الامامي / الخلفي ) :**

تسمح درجة التكامل بالحصول على خاصية التفرد ، بدمج أنشطة جديدة منتجة للقيمة كانت تمارس على مستوى الموردين او قنوات التوزيع .

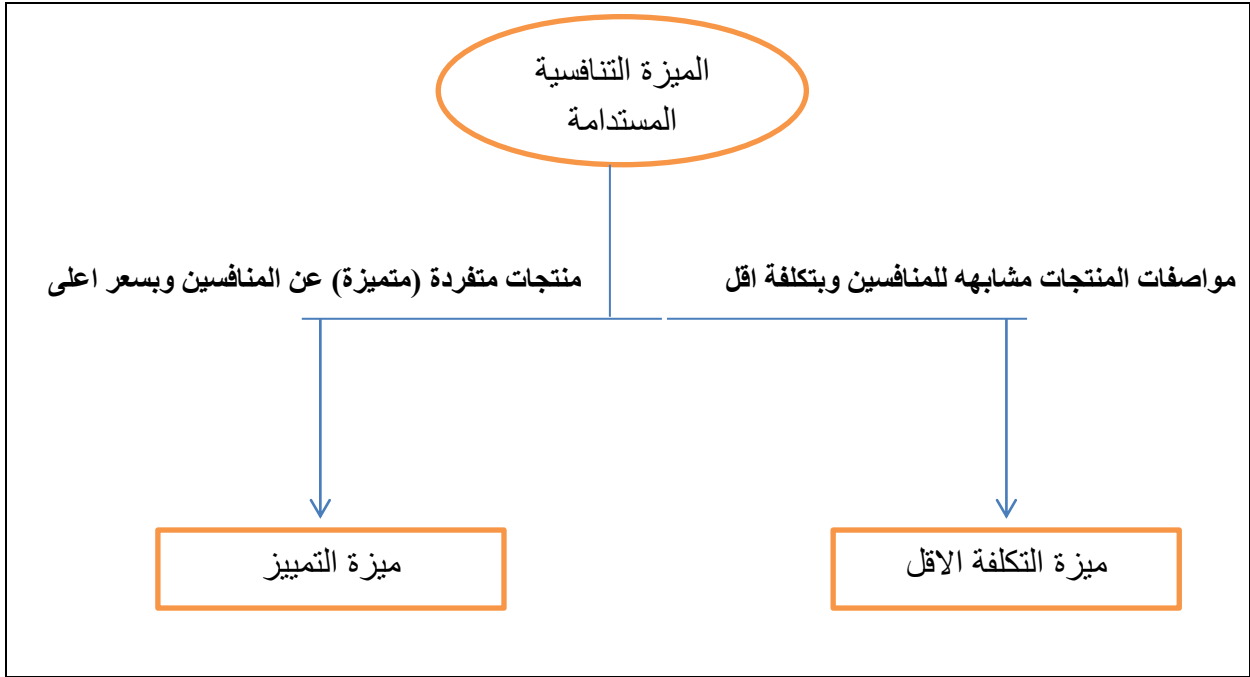
**\* الحجم :**

فالحجم الكبير يؤدي الى تمييز المصارف بتراكم الخبرات في النشاط ، مع الاخذ بالحسبان التأثير السلبي للحجم الكبير على مرونة المصارف في الاستجابة لاحتياجات الزبائن ، وبذلك التأثير السلبي على تفرد وتمييز المصارف .

وجدير بالذكر ان المصارف مطالبة بدراسة ومعاينة المجالات التي يمكن ان تتميز فيها ، حتى تتمكن من التعرف على عوامل التفرد الاكثر اهمية واستمرارية في تحقيق التمييز ، مع مراعاة العوامل التي قد تؤدي الى اثار سلبية على تمييز المصارف ، ومن اهمها التمييز المفرط ، المبالغة في تحديد السعر الاضافي ، اهمال او عدم القدرة على ضبط تكلفة التمييز والتركيز على المنتج

واهمال الانشطة الاخرى التي تؤثر تأثيرا اساسيا في تمييز المصارف ، (Robert،2008:259)

وبناء على ما ذكر ، يمكن تلخيص اشكال المزايا التنافسية المستدامة في المصارف وفقا للشكل (٦) الاتي:



الشكل (٦)

اشكال الميزة التنافسية المستدامة (المصدر : من اعداد الباحثة وفقا لتصنيفات الميزة التنافسية المستدامة)

هذه التصنيفات للميزة التنافسية المستدامة ليس هدفها الفصل ( التفرقة ) بين ميزة التكلفة الاقل وميزة التمييز ، حيث يمكن للمصارف ان تهدف الى تخفيض التكلفة والتمييز في ان واحد ، وهو ما يلاحظ على مستوى العديد من المصارف اليابانية التي تمكنت من تقديم جودة عالية ، كأحد اهم عوامل التمييز وبتكلفة اقل ، كما ان التمييز قد يؤدي الى الحصول على وفورات الحجم (انخفاض التكاليف الوحديّة) بزيادة الحصة السوقية ، هذا من جهة ومن جهة اخرى فان الزيادة في التكلفة لا تعني اهمال عامل الجودة مقارنة مع المنافسين ، حيث لا يمكن المحافظة على الاسعار عند متوسط الصناعة بمنتج دون المستوى وعلية فالمصارف لا يمكنها تجاهل عوامل مهمه كالسعر ، الجودة ، احتياجات الزبائن عند بناء مزاياها التنافسية .

فالتحديد الجيد لشكل الميزة التنافسية والتحكم في العوامل المؤثرة فيها ، يسمح للمصارف بتوجيه الجهود والتركيز على الاستثمار الامثل لقدراتها وكفاءتها لتحقيق هذه الميزة ، وقد يكون من الافضل ان تعتمد على ميزة التكلفة الاقل وميزة التمييز في ان واحد ان امكنها ذلك ، مع مراعاة الاستناد في اختيار شكل الميزة التنافسية المستدامة الى مجموعة من العوامل اهمها

-( Robert,2008:259)



- جاذبية النشاط ، والتي تتحدد وفقا لربحية قطاع النشاط ( الصناعة ) .
- حدة المنافسة وطبيعتها .
- التكنولوجيا المعتمدة ودرجة تجديدها .
- تطور احتياجات الزبائن خلال الزمن ودرجة تنوعها .
- الفرص المستقبلية الممكنة .

#### رابعا : خصائص الميزة التنافسية المستدامة

من خصائص الميزة التنافسية المستدامة هي استمرارية الميزة التنافسية من خلال استدامتها يتمكن المصارف من بلوغ التفوق على منافسيها على المدى البعيد وليس النجاح الخاص بالمدى القصير ، فضلا عن وجود مصادر اخرى للميزة التنافسية المستدامة ولكن تعد التنافسات الجوهرية هي المصدر الرئيس لها ، وتقوم المنافسة على ما تقدمه المصارف من خدمات الى الزبائن بتطوير المهارات مقارنة مع المصارف الاخرى المنافسة في السوق ، وان خصائص الميزة التنافسية المستدامة هي (Mnjala,2014:82)، (الغالبي ، إدريس ، ٢٠٠٩ : ٣٠٩) :-

- ١- اتباع المصارف استراتيجية اضافة قيمة لا يطبقها المنافس المحتمل وصعوبة تقليدها ، وان تكون متجددة وفق معطيات البيئة الخارجية من جهة وقدرات وموارد المصارف الداخلية من جهة اخرى .
- ٢- يتناسب استخدام هذه الميزات التنافسية مع الاهداف والنتائج التي ترى المصارف تحقيقها في المدى القصير والبعيد .
- ٣- ان الميزة التنافسية المستدامة هي تمكن المصارف من المنافسة بأقل الاسعار وبتكاليف منخفضة مع تقدم منتجات وخدمات مميزة وصعبه التقليد من قبل المنافسين وتكون متوافقة مع حاجات ورغبات الزبائن للحفاظ على المستوى التنافسي في السوق .
- ٤- ان الميزة التنافسية تتسم بالنسبية مقارنة بالمنافسين او مقارنتها بفترات زمينه مختلفة وهذه الصفة تجعل فهم الميزات في اطار مطلق صعب التحقيق .
- ٥- تكون للمصارف ميزة تنافسية مستدامة اذا كانت ربحيتها اعلى معدل من ربحية المصارف الاخرى المنافسة .
- ٦- ان تكون مرنة بمعنى استبدال او احلال ميزات تنافسية بأخرى بسهولة ويسر وفق اعتبارات او تطورات قدرات المصارف وتغيرات في البيئة الخارجية.

٧- ان تكون الميزة التنافسية متجددة وفق تغيرات البيئة الخارجية من جهة وقدرات وموارد المصارف الداخلية من جهة اخرى .

٨- ان تكون مستمرة ومستدامة بمعنى ان تحقق المصارف السابق على المدى الطويل وليس على المدى القصير فقط .

### خامسا : الاستراتيجيات التنافسية للميزة التنافسية المستدامة

يتطلب الامر من المصارف اختيار استراتيجيات تنافسية في ظل متغيرات بيئية متسارعة وشديدة المنافسة ، لذلك يتطلب الامر استراتيجيات تنافسية تتلاءم مع حجم التحديات حيث ان هذه الاستراتيجيات تسهم في تحقيق ميزة تنافسية مؤكدة ومتواصلة ، وان الهدف من اي استراتيجية هو الوصول الى الميزة التنافسية المستدامة التي ينتج عنها الارباح ، والاستراتيجيات الاكثر انتشارا من قبل العديد من المصارف هي استراتيجيات قيادة التكلفة والتمايز والتركيز وفيما يأتي توضيح لهذه الاستراتيجيات (Vahdati,2018:26):-

١- استراتيجية قيادة التكلفة :- وتعني استخدام المصارف للموقع الاقل كلفة مقارنة بالمصارف بالمنافسة وهذا يعني ان المصارف تكتب ميزة تنافسية مستدامة بتحقيق اقل تكاليف ، وعلى المصارف ان تنظم العلاقات بسلسلة القيمة الكلية في حال تبنيها لهذه الاستراتيجية وذلك لتحقيق الكاف ومن ثم تحقيق الميزة التنافسية المستدامة ، وتعتبر هذه الاستراتيجية عن مجموعة من الانشطة التي تهدف الى انتاج السلع والخدمات بتكلفة اقل مقارنة مع المنافسين من دون التأثير على جودة المنتجات والخصائص التي يرغب في توفرها الزبائن ، وفي هذه الاستراتيجية تتبع المصارف انتاج كميات كبيرة بكلف اقل مع امتلاك حصة سوقية كبيرة تؤدي الى ميزة تنافسية مستدامة مع بيع المنتجات بسعر اقل من المنافسين ، كما تتطلب هذه الاستراتيجية اتباع تقنيات حديثة وذات كفاءة عالية والاستثمار الامثل للموارد والامكانيات (Vahdati,2018:26).

٢- استراتيجية التمايز :- ان التميز هو مصدر للميزة التنافسية المستدامة ويعني توفير او تقديم منتجات فريدة تتميز بميزات الجودة والابتكار ولها قيمة عالية لكسب حصة في السوق وتقديم خدمة متميزة وفريدة للزبائن والتي تركز على الخصائص غير السعرية التي تجعل الزبون مستعدا لدفع علاوة اكبر ، وتعمل هذه الاستراتيجية على تطوير منتج او خدمة يقدمان سمات فريدة من نوعها ترضي رغبات وحاجات الزبائن وتكون افضل من الخدمات التي يقدمها المنافسون في السوق ، وتتطلب هذه الاستراتيجية مهارات بحث وتطوير ومهارات تسويقية عالية وعاملين ذو خبرة وكفاءة (Kiprop,2014: 19-20).

٣- استراتيجية التركيز :- تركز هذه الاستراتيجية على مجال تنافسي محدد من اجل التركيز على منتج او عدد محدد من المنتجات او التركيز على جزء من السوق المستهدف ، ويعني ان المصارف تقوم بالتركيز على تضيق قطاعات المشترين او الاسواق المستهدفة او خطوط المنتجات وتركز على مجموعة معينة من الزبائن او على منطقة معينة او سوق تنافسي محدد بهدف الوصول الى الاهداف الاستراتيجية المحددة بشكل اكثر فاعلية وكفاءة من المنافسين ، ويكون التركيز في هذه الاستراتيجية على تخفيض التكاليف او التركيز على تقديم خدمات ومنتجات معينة وتحقيق رضا الزبائن في القطاع المستهدف ، وتستطيع المصارف التي تستخدم هذه الاستراتيجية ان تحقق الميزة التنافسية المستدامة من طريق مدخل القيادة في التكاليف او من طريق مداخل التميز، (البرزنجي ، ٢٠١٧ : ٦٥٤) .

### سادسا : مؤشرات قياس الميزة التنافسية المستدامة

للتعرف على مدى نجاح او فشل الاستراتيجيات المتبعة لتحقيق الميزة التنافسية المستدامة تستخدم المصارف مقاييس متنوعة تكون ( مالية وغير مالية) ومن هذه المقاييس المالية المتبعة في المصارف هي (Khantimiro,2017:589)، (كبابي ، ٢٠٠٨ : ٥٣) ، (جماني ، ٢٠٠٨ : ٩) :-

#### ١- مقاييس الربحية (Profitability metrics)

تعد الربحية من ابرز مؤشرات التنافسية حيث تعتمد مؤشرات متعددة لقياس هذا المجال متمثلة في نسب الربحية والتي تقيس فعالية وقدرة الادارة على توليد الارباح ، وتمثل احدى النتائج المهمة التي تسعى اليها المصارف لتحقيق جدارتها وميزتها التنافسية فضلا عن انها مقياس كمي تحفز المصارف لأجراء تغييرات بغية تحقيق اعلى مستويات لادائها، لذا فهي مؤشرا مهما يقيس كل من اسبقيات الكلفة والجودة ، وان المصارف التي تتمتع بمزايا تنافسية مستدامة سوف تحقق ارباح عالية وتنعكس هذه المزايا على استمرار الربحية واستقرار الحصة السوقية للمصارف ، ومن المقاييس المالية المستخدمة في المصارف لقياس الربحية هي العائد على الاستثمار ROI ، والعائد على الموجودات ROA ، والعائد على المبيعات ( نسبة هامش الربح من المبيعات) ، لذلك فان ما يهم المصارف حقا اذا ارادت تحسين تنافسياتها واستدامتها ليس الارباح الحالية المتحققة ، وانما ما يمكن ان تحققه مستقبلا بحيث يضمن لها البقاء والحصة الاكبر من السوق ، وذلك من خلال بما تبذله من جهود في مجال البحث والتطوير والتكنولوجيا (Slack,2004:643) .

#### ٢- الحصة السوقية (Market share)

ان الاستحواذ على حصة كبيرة من السوق له انعكاسات كبيرة على ربحية المصارف او تعظيم ثروتها اكثر منها في فرع النشاط وبالنسبة للدولة ككل فالحصة السوقية تترجم اليها المزايا الانتاجية او تكلفة عوامل الانتاج ، ولقياس اداء المصارف تعد الحصة السوقية هي مؤشر جيد لمعرفة الاداء

والقدرات التنافسية في السوق ضد المنافسين وايضا تلبية احتياجات الزبائن الحاليين والمستقبلين ، وكلما كانت نسبة الحصة السوقية كبيره هذا مؤشر يتمتع المصارف بميزات تنافسية ومن ثم زيادة حجم الارباح مع الاخذ بالحسبان العوامل الخارجية مثل مستويات عدم استقرار الوضع الاقتصادي وايضا وجود منتج ذو جودة معينة او وجود عدد كبير من المنافسين ، وان الحصة السوقية تقاس باستخدام مقياس الحصة السوقية الكلية مثل المبيعات لمنتج معين يقاس بنسبة المبيعات الكلية في السوق الحصة السوقية للمصارف نسبة الى حصة المنافسين الاكبر في السوق،

. (Berkeley,2014:19)

### ٣- الانتاجية (Productivity)

ان الانتاجية هي مقياس اساسي لأداء عمليات المصارف وتعد مقياسا مهما للكلفة وهي تعبر عن قدرة المصارف على استثمار طاقاتها المتاحة لمواجهة تقلبات الطلب الذي يمثل مقياسا اخر لمرونة الحجم ، وتقيس الانتاجية الكلية لعوامل الانتاج مدى فاعلية المصارف في تحويل عوامل الانتاج الى منتجات ، اي تقيس مدى استثمار الافضل للموارد المتاحة والتي تسهم في تخفيض تكاليف الانتاج الى اقل حد ممكن ، وتمثل نسبة المدخلات الى المخرجات اي العلاقة الكمية بين ما ينتج من منتجات وبين الموارد المستخدمة لإنتاجها ، ويمكن تعزيز مقياس الانتاجية من خلال الاستخدام الامثل للموارد وامكانية زيادة الانتاج وذلك عن طريق استخدام طرق حديثة مثل التكنولوجيا وتخفيض الموارد من المدخلات عن طريق تقليل المخلفات ، وتعد الانتاجية مقياسا لمدى الاستخدام الامثل لعناصر الانتاج بما تتضمنه من موارد وطاقات متاحة للمصارف وبما يكفل لها تحقيق أهدافها (هجيرة، ٢٠٠٥ : ١١٧) .

### ٤- تكلفة الانتاج (Production cost)

يمثل متوسط كلفة التصنيع المتوسطة مقارنة بالمنافسين مؤشرا كافيا للتنافسية في فرع نشاط ذو منتجات متجانسة مالم يكن ذلك الانخفاض في التكلفة على حساب الربحية المستقبلية للمصارف ، كما يمكن لتكلفة وحدة العمل ان تكون بديلا جيدا لتكلفة الانتاج المتوسطة عندما تشكل تكلفة اليد العاملة النسبة الاكبر من التكلفة الاجمالية ، ويدل انخفاض التكلفة المتوسطة فعلا على حسن اداء المصارف لكنه مرهون بالمنتجات المتجانسة فقط ولا يطبق على المنتجات المنافسة او البديلة ، حيث تؤثر الجودة والنوعية التأثير الاكبر في تقييم تنافسية المصارف ، وفي هذا المقياس يجب ان تكون كلفة الانتاج اقل من سعر المنتجات في السوق وذلك للحفاظ على القدرة التنافسية ، عندما تكون الكلفة اكبر من سعر المنتجات فانها تفقد القدرة على المنافسة السوقية ، وان تخفيض التكاليف سوف تعزز مكانة المصارف في ظل سوق المنافسة الشديدة والذي يعد مؤشر على وجود ميزة تنافسية فريدة (اللامي، ٢٠٠٧ : ١٢) .

## سابعا : مصادر الميزة التنافسية المستدامة

ان بناء الميزة التنافسية يعتمد على ما تمتلكه المصارف من موارد مختلفة وما تتمتع به من نقاط قوة تؤهلها لاكتساب ميزة تنافسية مستدامة تنفرد بها عن منافسيها من داخل المصارف وتمتد الى البيئة الخارجية ، ولكي تبقى المصارف في المنافسة بشكل مستمر عليها ايجاد المصادر المختلفة والتي من شأنها ان تخلق ميزة تنافسية المستدامة ، واصبحت المصادر متعددة واكثر تعقيدا وذلك بسبب التغيرات التي تحدث في البيئة وهذا ما يوفر مصدرا للميزة التنافسية ، وهنا فان استدامة هذه الميزة يتطلب الربط بين القدرات الداخلية والبيئة الخارجية وهنا يتضح بان مصادر الميزة التنافسية المستدامة هي في الاساس داخلية وخارجية ، وان المصادر الداخلية تمثل ( قدرات ومهارات المصارف ومواردها) والمصادر الخارجية تمثل ( البيئة العامة ) ويرى بعض الكتاب ان مصادر الميزة التنافسية المستدامة تكون كالاتي (منى، ٢٠١٤: ٣٨٢) ، (محمود، ٢٠١٧ : ٢٤٤)، (مجذاب ، الحاكم ، ٢٠١٩ : ٣٧) :-

١- **المصادر الداخلية :-** وتمثل المصادر التي ترتبط بالموارد الملموسة وغير الملموسة وتتمثل الموارد الملموسة بالموارد الجوهرية والمهارات والقدرات الداعمة مثل الموارد المادية المتكونة من الموارد الرأسمالية التي تنعكس ايجابيا في اكتساب الميزة التنافسية المستدامة وكذلك بالنسبة للموارد البشرية التي تعد من اهم مصادر الميزة التنافسية وتتمثل بمورد العمالة كعدد ومهارات مختلفة وبقدرتها على التكيف والتسليم وتطوير خبراتها وكذلك تأتي اهمية مصدر الموارد البشرية المتمثل باستخدامات الاموال وكيفية ادارتها بما يخدم توجه المصارف التنافسي وكذلك الحال بالنسبة للموارد غير الملموسة مثل راس المال الاجتماعي الذي يحقق منه الثقة والالتزام والتعاون والمعرفة الضمنية .

٢- **المصادر الخارجية :-** تشكل البيئة الخارجية مصدرا للميزة التنافسية المستدامة حيث ان هيكل الصناعة قد يكون مصدرا للميزة التنافسية بحيث يميز المصارف عن منافسيها وكذلك فان البيئة الخارجية التي تضم العوامل السياسية والاقتصادية والديموغرافية والتكنولوجية نحو اشرف المصارف سلبا وايجابيا وان التطور في عمل المصارف والابتكارات المتجددة تؤدي الى تحقيق ميزة تنافسية مستدامة وتقديم قيمة عالية للزبون والمصارف .

## ثامنا :عوامل بناء الميزة التنافسية المستدامة

لا يوجد نموذج متكامل يستخدم من قبل المصارف لبناء ميزة تنافسية خاصة بها ، غير ان هناك عدد من المفكرين الاداريين حددوا عوامل تتيح لهم اكتشاف ميزتهم التنافسية ، وهناك اربعة عوامل تساعد على بناء الميزة التنافسية المستدامة والمحافظة عليها كما تعد اسس بناء عامة للميزة التنافسية والتي يمكن لاي مؤسسة ان تتبناها بغض النظر عن المنتجات او الخدمات التي تنتجها وهي كالاتي: (Jones،Hill 92:2008)،(بوسطة ، ٢٠١١ : ٧٦) ، (جاسم ، ٢٠١١ : ٧٤) ، (داسي ، ٢٠١٢ : ١٦٧) ، (ابو النصر ، ٢٠٠٤ : ٥٤) :-

١- **الكفاءة** : هي الاستخدام الأمثل للموارد المتاحة لتحقيق افضل النتائج باقل التكاليف ، والمصارف الاكبر كفاءة هي التي تكون مدخلاتها اقل لإنتاج مستوى معين من المخرجات .

٢- **الجودة** : هي القدرة على تحقيق رغبات المستهلك بالشكل الذي يتطابق مع توقعاته ويحقق رضا تام عن السلعة او الخدمة التي تقدم له وعلية الجودة تركز على :

\* مطابقة المنتج او الخدمة لمتطلبات الزبائن .

\* احتياجات الزبائن هي اساس اي نشاط .

\* الهدف الاساسي للمصارف من وراء الجودة هو ارضاء الزبائن والحفاظ عليهم.

٣- **الابتكار** : يعرف بانه قدرة عقلية يحاول فيها الانسان ان ينتج ويطبق ( فكرة ، وسيلة ، ادارة ، طريقة ..) لم تكن موجودة من قبل او تطوير رئيسي لها دون تقليد بما يحقق نفعاً للجميع ، كما تعرف بانها جهود المصارف في ايجاد وتطبيق حلول وافكار جديدة لم يسبقها اليها احد ويؤدي الى انتاج منتجات جديدة وعمليات وتكنولوجيا جديدة او محسنة، وهو احد اهم مصادر التميز .

٤- **الاستجابة للزبائن** : القدرة على تلبية الاحتياجات الجديدة او الطارئة للزبائن بالمرونة في اجراءات ووسائل تقديم الخدمة ، ومن متطلبات الاستجابة للزبائن هو وقت الاستجابة ويعني " تسليم المنتجات في الوقت المتفق عليه دون تأخير ، وليس ذلك فقط بل في الوقت الذي يحدده الزبائن " ، كما تعد القاعدة للتنافس في الاسواق من قبل العديد من المصارف من التركيز على خفض المهل الزمنية والتسريع في تصميم منتجات جديدة وتقديمها الى الزبائن في اقصر وقت .

## تاسعا : بنود قياس الميزة التنافسية المستدامة

هناك ثمانية بنود لقياس الميزة التنافسية (Chen&Chang, 2013:278) وهي :-

- ١- تتمتع الشركة بميزة تنافسية منخفضة التكلفة مقارنة بالمنافسين الآخرين .
- ٢- ان جودة المنتجات او الخدمات التي تقدمها المصارف افضل من منتجات وخدمات المصارف المنافسة .
- ٣- ان المصارف اكثر قدرة على البحث والتطوير والابتكار من المنافسين الآخرين.
- ٤- ان قدرة المصارف الادارية افضل من قدرات المنافسين .
- ٥- تعد ربحية المصارف افضل .
- ٦- يتجاوز نمو المصارف عدد منافسيها الآخرين .
- ٧- المصارف هي المحرك الاول في بعض المجالات المهمة وتحتل المكانة المهمة .
- ٨- صورة المصارف افضل من المصارف الاخرى المنافسة .

## عاشرا: ابعاد الميزة التنافسية المستدامة

تركز المصارف على الابعاد في تقديم المنتوجات وتلبية طلبات السوق من اجل تحقيق الميزة التنافسية ، وخلق قيمة للزبون تكون كقوة ومستدامة من اجل الوصول الى الميزة المستدامة ، وتكون الابعاد هي ضمن العملية لإرضاء الزبائن الحاليين والمتوقعون ، وقد اختلف الباحثون في تحديد هذه الابعاد فمنهم من حددها بخمس ومنهم من حددها بأكثر ، وفيما يأتي استعراض لعدد من وجهات نظر الباحثين جدول رقم (١٥) ابعاد الميزة التنافسية وهي ،(Slack,2004:44)،

( Nimaetal. ,2020:271) (Tyagi,2008:3) (Heizer,2008:39)، (Ali,2016:223-224)

(Krajewski&Ritizman2005:62) (Nadarajah,2013:54)•

-( Al-Taweel&Al-Abadi,2014:90 )-

جدول (١٥) ابعاد الميزة التنافسية المستدامة وفق اراء مجموعة من الباحثين والكتاب

ت	الكتاب والباحثون والسنة	الكلفة	الجودة	المرونة	الابتداع	التسليم	المعلومات تكنولوجيا	السوقية الحصة	للزبون الاستجابة	المقدرات الجوهرية
١	2004,Slack	✓	✓	✓	✓	✓				
٢	2005, Krajewski & Ritizman	✓	✓	✓	✓	✓				
٣	2008, Tyagi	✓	✓	✓	✓	✓				
٤	2008, Heizer	✓	✓	✓	✓	✓				
٥	البناء ، ٢٠٠٩		✓						✓	✓

✓									داسي ، ٢٠١٢	٦
				✓	✓	✓	✓	✓	2013·Nadarajah	٧
✓		✓					✓	✓	العبادي & العتيبي ، ٢٠١٤	٨
				✓	✓	✓	✓	✓	2014·Al-Taweel&Al-Abadi	٩
				✓	✓	✓	✓	✓	2016·Ali	١٠
								✓	صالح ، ٢٠١٧	١١
	✓								زعلان ، ٢٠١٧	١٢
✓	✓						✓		النعمي & حارث ، ٢٠١٨	١٣
✓									الكمري ، ٢٠١٨	١٤
					✓				الحاكم & مجذاب ، ٢٠١٩	١٥
						✓			الإبراهيمي ، ٢٠١٩	١٦
			✓						الحميري & عبد المهدي ، ٢٠١٩	١٧
				✓	✓	✓	✓	✓	2020·Nimaetal.	١٨
٤	٤	١	١	٨	٩	٩	١١	١٠	المجموع	

المصدر: من إعداد الباحثة بالاعتماد على المصادر الواردة فيه

وفي ادناه توضيح لهذه الابعاد :

#### ١- الكلفة Cost :-

الكلفة الاقل هي الهدف الاساسي التي تتنافس عن طريقه المصارفوتسعى الى تقديم منتجات وخدمات الى الزبائن بأقل كلفة وتتضمن (كلف العمل والمواد والمصاريف غير المباشرة ) ، وان المصارف التي تتمكن من السيطرة على تكلفتها وتجعلها في ادنى كلفة عما يقدمه المنافسين، فسوف تجري المنافسة بالتكلفة المنخفضة وتعد عامل مهم واساسي بموجبة يمكن ان تقدم المصارف منتجات منخفضة للزبائن ، وتصنيع منتوجات متشابهة وبسعر واطى والقدرة على مواجهه اسعار المنافسين ، ومن اجل تحقيق كلفة منخفضة يجب على المصارف تحقيق تعظيم القيمة وهذا يتطلب اختبار قرارات ادارة العمليات من اجل تحقيق التخفيض مع عدم التأثير على تحقيق توقعات الزبائن حول القيمة ، وان الفكرة هي خلق قيمة للزبون تكون بطريقة كفؤه ومستدامة عن طريق (Heizer,2008:36-37) :-

أ) التمايز :- ويقصد به هو تخصص المصارف اي تميزها بتقديم منتجات وخدمات متنوعة وتكون فريدة ، ولا يكون التميز في الخصائص المادية وخصائص الخدمة التي تؤثر على القيمة التي يحصل عليها الزبون من هذه المنتجات والخدمات فقط بل يجب ان يمتد التميز الى ابعد من ذلك .



(ب) السعر المناسب :- ان تكون المنتجات والخدمات ذات قيمة عالية من دون التأثير على جودة المنتجات والخدمات المقدمة للزبون .

(ج) الاستجابة السريعة :- سرعة تطوير توقيت المنتج وتطوير التسليم وجدول المعولية والاداء المرن .

\* والاستجابة المرنة : مطابقة التغيرات في الاسواق من تجديد الابتكارات وتقلب الاحجام بشكل كبير وبسرعة .

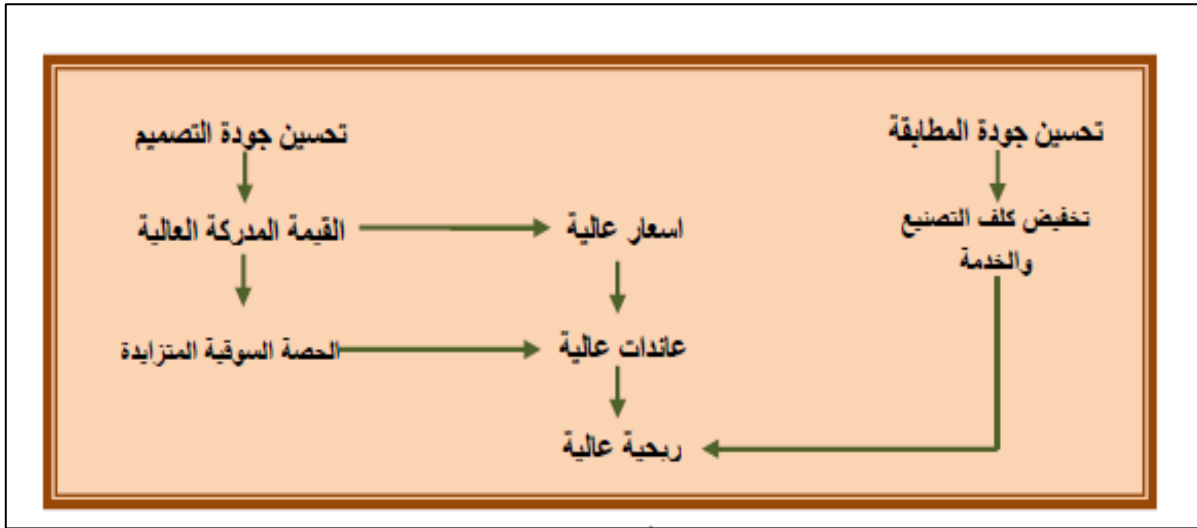
\* واستجابة المعولية في الجدول :استخدام المصارفالى المكائن الصناعية للحفاظ على الميزة التنافسية على الرغم من امتلاك المصارفالى قوى عمل تكون جيدة وذات اجور عالية .

\* والاستجابة في السرعة : يقصد بها السرعة في التصميم والانتاج والتسليم مقارنة مع المنافسين في السوق .

## ٢- الجودة Quality :-

يقصد بها الاداء والمواصفات الجيدة للمنتوج والوظيفة التي تقدمها المصارف للحصول على جودة عالية لعمليات التصميم والانتاج ، وان مفهوم الجودة تعنى بالقيمة المضافة لتحقيق الميزة التنافسية لمدة طويلة وتلبية لحاجات الزبون ومتطلباته ، وان الجودة تتعلق بالمنتج من خصائص (الشكل ، المعالم ، والاداء والمتانة والموثوقية والنمط والتصميم ) ، وعندما يدرك الزبون ان خصائص هذا المنتج تعطي منفعة عالية اكثر من منتجات المنافسين ستكون له جودة عالية وفائقة ، لان الزبون لا يبحث عن المستوى العالي وانما يبحث عن القيمة العالية مع اسعار قليلة (Krajewski&Ritizman,2005:63) ، (Hill&Jones,2008:88).

نلاحظ من الشكل (٧) ان جودة التصميم تؤثر على قيمة المنتج وان تحسينات المنتج هي التي تميز المنتج عن منتجات المنافسين ، وللحصول على اسعار اعلى وحصة سوقية اعلى يجب على المصارف ان تحسن من سمعة الجودة للمصارف وتحسين القيمة المدركة للمنتج وهذه الامور تؤدي الى زيادة في العائدات التي تقابل كلف تحسين التصميم (Evans&Lindsay,2011:26) .



شكل رقم (٧)

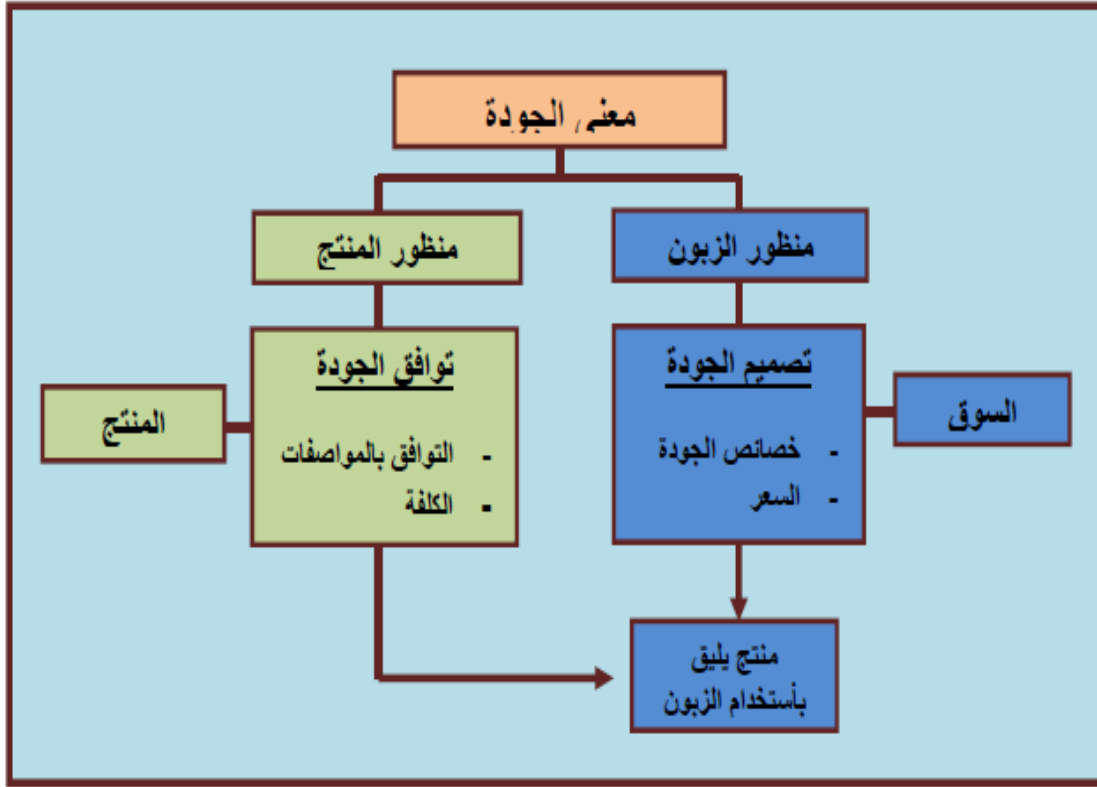
يوضح العلاقة بين الجودة والربح

Source: Evans , James R. , & Lindsay , William M. , " The Management & Control of Quality " , 11<sup>th</sup> ed , South-Western , Cengage Learning , 2011 , P (٢٦).

وتعد الجودة هي متغير استراتيجي للمصارف وعليها ان تظهر اختياراتها الادارية عن طريق الافراد والتجهيزات والتكوين ، وان هذه الاستراتيجية التنافسية تؤدي الى معركة رابحة وواضحة ومفهومة من الجميع ، وهناك مجموعة خصائص لتحقيق الجودة من اجل استراتيجية تنافسية ومنها (الخصائص الوظيفية للمنتج ، الخصائص الثانوية التي تضيف قيمة للمنتج ، والمقاييس المطابقة للمطلوبة ، المدى الزمني للمنتج ، خدمات البيع والصيانة ، والتصميم ) (البياتي، ٢٠٠٦: ٦٠) .

ولنجاح الاستراتيجيات العامة للتنافس هناك خصائص تؤثر في نجاحها وهي التصميم العالي للجودة وجودة المطابقة اي تسليم متطلبات مستوى اداء العمليات لصنع المنتجات او اداء الخدمات و مطابقة المنتجات او الخدمات للمعايير المطلوبة او المواصفات التي جرى الاتفاق عليها ، ولتحقيق اهداف المصارف الاستراتيجية عليها ان تمتلك ميزة تنافسية تكنولوجية (هجيرة ، ٢٠٠٥: ١٢٦) .

في الشكل (٨) يبين كيف صُمم المنتج حسب طلب الزبون ويوضح معنى الجودة من منظور المنتج ومنظور الزبون ، ان المنتج يجب ان يطابق المواصفات المطلوبة مع تكاليف قليلة لإنتاج منتج يلبي حاجات ورغبات الزبائن، وان منظور الزبون ان تحقق خصائص الجودة وبأسعار مناسبة للوصول الى المنتج المطلوب الذي يرغب به (Russell & Taylor, 2009:56) .



الشكل رقم (٨)

يوضح العلاقة بين معنى الجودة من منظور الزبون والمنتج

Source: Russell ، Roberta S. & Taylor ، Bernard W. ، " Operations Management Along the Supply Chain International Student Version " ، John Wiley & SONS ، Inc. ، 2009 ، P(56).

### ٣- الوقت Time :-

ان انجاز وسرعه تلبية طلبات الزبون او الخدمات المطلوبة بالوقت المحدد وادخال منتج او خدمة جديدة الى السوق تعطي ميزة تنافسية للمصارف في بيئة اعمال متغيرة بشكل سريع ، وهي بمثابة القاعدة الاساسية للمنافسة بين المصارف في الاسواق بالتركيز على خفض المهل الزمنية والسرعة في تصميم منتجات جديدة وتقديمها الى الزبائن بأقصر وقت ممكن ، وان السرعة في انجاز طلب الزبون او تقديم الخدمات بشكل سريع هذا يتطلب مستوى عالي من سرعة التطوير ودرجة عالية من التنبؤ ، ويقوم المديرون بتحديد الخطوات والوقت اللازم لتوزيع الخدمات او لإنتاج المنتج وتحليل كل خطوة للحفاظ على الوقت والحفاظ على الجودة المطلوبة ويعد الاهتمام بقصر الوقت هو بعدا اساسيا تتنافس عن طريقه المصارف(البياتي، ٢٠٠٦ : ٦١).

وان الوقت يعبر عنه كأسبقية تنافسية بثلاثة ابعاد (Krajewski&Ritizman,2005:64-65) :-  
(١) وقت التسليم السريع :- يقصد به وقت التجهيز الذي تستغرقه المصارف في استلام الطلب من الزبون لغاية تجهيزه وقد تكون الوقت قليل دقائق او قد يكون اسابيع او سنه وذلك يعتمد على نوع الطلب .

(٢) التسليم في الوقت المحدد :- يتعاقد بين المصارف والزبون على الوقت المطلوب لتجهيز الطلب ، فعلى المصارف ان تسعى الى تسليم المنتج الى الزبون بالوقت المحدد في العقد .  
(٣) سرعة التطوير :- على المصارف ان تسعى الى تطوير افكار تقديم منتجات جديدة اي الوقت التي تكون بين ولادة الافكار لحين الوصول الى المنتج ومن ثم التصميم النهائي ، وان وصول المصارف الى انتاج منتج جديد يعطي لها ميزة تنافسية والتي يصعب تجاوزها في البيئة سريعة التغير .

وكلما كان الوقت قصير في دورة حياة المنتج كانت الحاجة الى زيادة تسريع عمليات تطوير المنتج ، وكلما تزداد التطورات التكنولوجية زادت المصاريف والمخاطر وان الحصول على منتج جديد يعطي للمصارف ميزة تنافسية مستدامة في بيئة السوق المتغيرة .

#### ٤- المرونة Flexibility :-

المرونة هي قدرة المصارف في الاستجابة والتكيف السريع لتلبية طلبات السوق كما ونوعا وحسب متطلبات الزبون ، وتستخدم المرونة كسلاح تنافسي فأنها تعبر عن سعة نظام الانتاج وقدرته على التكيف مع الظروف البيئية المتغيرة ومتطلبات العمليات بصورة ناجحة ، وان المرونة هي صفة لعمليات المصارف التي تساعدها على التفاعل مع حاجات زبائنهم بسرعة وبشكل فاعل (اللهيبي ، ٢٠٠٩ : ١٠٧) .

وان بعض عمليات المصارف تتطلب نوع واحد او اكثر من انواع المرونة الاتيه (البياتي ، ٢٠٠٦ : ٦٠) ، (Krajewski&Ritizman,2005:65) ، (محسن والنجار ، ٢٠٠٩ : ٥٨) :-

- ١- الايحاء :- هي اشباع حاجات كل زبون بتصميم المنتج او الخدمة المطلوبة لكل زبون ، اي تلبية طلبات الزبائن بتغيير تصاميم المنتجات .
- ٢- التنوع :- هي قدرة المصارف على تنوع المنتجات والخدمات التي تقدمها للزبون وحسب التغيرات في السوق المنافس بالابتكارات في التصاميم بشكل كبير .

٣- مرونة الحجم :- الوقت الذي تستغرقه عمليات تطوير المنتج والانتقال من منتج الى منتج اكثر تطور ، اي المقدره على التعجيل او الابطاء في معدل الانتاج لمواجهة التغيرات والتقلبات في الطلب .

#### ٥- الابداع Innovation :-

يقصد به هو الافكار الجديدة التي تهدف الي ايجاد نمط منتج جديد او خدمه لم تكن معروفة سابقا والقدرة على تبني هذه الافكار ووضعها موضع التطبيق ، وهي الاستعدادات العلمية وطاقة الابداع ، والابداع هو تبني فكرة او سلوك جديد لصناعة المصارف او سوقها او بيئتها العامة (الدوري ، ٢٠٠٦ :١) ، (Daft,2001:357) .

وان الابداع يشير الى تطور في الانتاج والتكنولوجيا المستعملة او ايجاد طرق انتاج جديدة وتوزيع المنتجات بطريقة مختلفة عما هو مألوف في عمل المصارف، اما من الناحية التنافسية فان التحدي لا يقتصر بين المصارف فقط بل يتعداها الى الدول ، وان الدول التي تريد ان تصبح تنافسية تتجه نحو تكريس عملية الابداع (مقدم ومسعود ، ٢٠٠٧ :٢).

يوضح الشكل (٩) موقع الابداع الاستراتيجي في مصفوفة الابداع ، ان المصارف تميل الى الابداع غير المخطط وغير المقصود بالاعتماد على مداخل عرضية وغير مهيكلة بمعنى تنفيذ تحسينات تدريجية او مضافة ، وان الابداع الاستراتيجي يقود الى اضافة قيمة مميزة للزبون والشركاء ورسم الصورة المستقبلية للأعمال عن طريق الابداعات الجذرية او الشمولية المقصودة (Palner&Kaplan,2007:4) .



الشكل رقم (٩) مصفوفة الابداع

Source: Palner & Kaplan ، " A Frame Work of Strategies Innovation" ، 2007 ،  
www.innovation.point.com ,P (4) .

وتستخدم المصارف الابداع لرفع مستوى الانتاج والخدمات وعملياتها الموجودة مع تقديم خدمات ومنتجات جديدة ،فالمصارف تبذل بالكفاءات الجوهرية والمزايا التنافسية بتطبيق التكنولوجيا الخارجية والداخلية لتطوير المنتجات والخدمات (العاني، ٢٠٠٨ : ١٩١) .

### احد عشر : مداخل دراسة الميزة التنافسية المستدامة

ان مداخل دراسة الميزة التنافسية المستدامة هي (Pearce&Robinson,2007:175) :-

١- مدخل التحليل الاستراتيجي :

يعتمد هذا المدخل على بيئتين ، هما البيئة الخارجية وتضم الفرص والتهديدات ، والبيئة الداخلية تضم نقاط القوة والضعف ، تتيح الفرص للمصارف اختيار الاستراتيجية المناسبة وتنفيذها لتحقيق الاداء العالي في البيئة التنافسية للمصارف ، ان قدرة المصارف على تجنب التهديدات المحتملة تمكنها من الحفاظ على ميزتها التنافسية وتحميها من فشل المتعاملين معها ، ان اهمال المصارف للتغيرات البيئة يجعل لها اكثر عرضة للتهديدات المحتملة مما يؤدي الى ضعف موقعها التنافسي .

٢- مدخل الاستراتيجية العامة :

ان الاستراتيجية التنافسية ضمن هذا المدخل تتعلق بالمركز النسبي للمصارف في صناعة او مجال عمل معين وان ذلك المركز هو الذي يحدد مدى قدرتها على تحقيق ارباح اعلى من المعدل العام للصناعة التي تعمل فيها ، وان اهم متغيرات الميزة التنافسية المستدامة في هذا المجال هما ( الكلفة الاقل ، التمايز ) .

٣- مدخل هيكل الصناعة :

يقوم هذا المدخل على تحليل هيكل الصناعة وقد انطلق على مبدأ التنافسية ، ماهي الادالة لعفويه المصارف في قطاع الصناعة الذي تعمل فيه والذي يمتاز بخصائص تستطيع بموجبها ان تواجهه القوة التفاوضية للمشتريين والمجهزين فضلا عن امكانية مواجهتها لتهديد الداخلين الجدد ولتهديد البدائل المحتملة .

٤- مدخل سلسلة القيمة :

يعد هذا المدخل اسلوب من الاساليب التي يمكن استخدامها بوصفها اطار لتحديد نقاط قوة المصارف وايجاد الميزة التنافسية المستدامة فيها ، ويقوم على افتراض مفاده ان الهدف الاقتصادي للمصارف هو ايجاد القيمة بأنشطتها المختلفة بفحص وتدقيق الموارد لهذه الانشطة وفعاليتها وكفاءتها والرقابة عليها ، كل ذلك يمكن ان يوصل المصارف الى فهم عميق لقدرات هذه الانشطة على ايجاد القيمة ومن ثم تحديد مواطن القوة فيها وتحويلها الى ميزة تنافسية .

٥- مدخل النظرة المستندة الى الموارد :

يستند هذا المدخل الى افتراض ان المصارف هي الوحدة المناسبة للتحليل ، وتتطلق هذه النظرة من تنوع مكونات المصارف في تحقيق الميزة التنافسية المستدامة ، فالمصارف القادرة على تحقيق التكامل بين مواردها وقدراتها النادرة القيمة التي تتصف بصعوبة التقليد هي التي تكون قادرة على تحقيق الميزة التنافسية المستدامة مقارنة الى منافسيها في الصناعة .

### اثنا عشر : تنمية وتطوير الميزة التنافسية المستدامة

تقوم المصارف بتنمية مزايا تنافسية جديدة بادراك او اكتشاف سبل جديدة وافضل للمنافسة في صناعة ما ، وتطبيقها على السوق ويعد هذا التصرف في النهاية حصيلة او ناتج الابتكار و يعرف الابتكار هنا بشكل واسع ليشمل كل من التحسينات والتطورات في التكنولوجيا وتقديم اساليب افضل لأداء العمليات ، ويجري ذلك بأحداث تغييرات في المنتج وتغييرات في العملية ومداخل جديدة ، ويتحقق كل ذلك من خلال التعلم التنظيمي واجراء البحوث والتطوير ( الاستثمار في تنمية المهارات والمعرفة ) ومن اهم الابتكارات التي تغير من الميزة التنافسية المستدامة هي (بريش ، ٢٠٠٥ : ١١) :-

١- ظهور تكنولوجيات جديدة : يمكن للتغير التكنولوجي ان يخلق فرصا جديدة في مجالات تصميم المنتج ، الخدمات المقدمة للزبائن.

٢- ظهور حاجات جديدة للزبائناو تغييرها : عندما يقوم المشترون بتنمية حاجات جديدة لديهم او تغيير اولويات الحاجات ، ففي مثل هذه الحالات يحدث تعديل في الميزة التنافسية المستدامة او ربما تنمية ميزة تنافسية جديدة.

٣- ظهور قطاع جديد في الصناعة : تبرز فرصة ايجاد ميزة جديدة عندما يظهر قطاع سوقي جديد في الصناعة او ظهور طرق جديدة لإعادة تجميع القطاعات الحالية في السوق.

٤- تغيير تكاليف المدخلات او درجة توفرها : عادة ما تتأثر الميزة التنافسية المستدامة في حالة حدوث تغيير جوهري في التكاليف المطلقة او النسبية للمدخلات مثل العمالة ، الاتصالات ، الدعاية والاعلان .... الخ .

٥- حدوث تغييرات في القيود الحكومية : هناك مجموعة اخرى من المؤثرات قد تؤثر او تغير من الميزة التنافسية المستدامة مثل طبيعة القيود الحكومية في مجالات ومواصفات المنتج ، قيود الدخول الى الاسواق ، حواجز التجارة ...الخ.

ومما سبق يمكن القول ان المصارف التي تعتمد على مبادئ التحليل الاستراتيجي تحقق نجاح اكبر مقارنة مع المصارف التي لا تعتمد عليها ، ويساهم التحليل الاستراتيجي في تحديد المصادر الرئيسية لبناء الميزة التنافسية التي تعد محور واساس تحسين الاداء في المصارف وتحقيق التفوق بين المؤسسات.



الفصل الثالث  
الجانب التطبيقي للدراسة

المبحث الاول  
(تحليل البيانات)

المبحث الثاني  
(التحليل الوصفي للبيانات)

المبحث الثالث  
(اختبار فرضيات الدراسة)

### المبحث الأول: تحليل البيانات

أخضعت البيانات المتحصل عليها من استمارة الاستبيان الى جملة من التحليلات الإحصائية بعد ان رُمزت فقرات استمارة الاستبيان وحسب الجدول (١٦) الذي يبين وصفا لمتغيرات الدراسة من حيث المتغير المستقل (التحليل الاستراتيجي SWOT) وأبعاده ، والمتغير التابع (الميزة التنافسية المستدامة) بأبعاده .

#### الجدول (١٦)

الترميز والتوصيف

المقياس	البعد الفرعي	الرمز	عدد العبارات	مصدر المقياس
التحليل الاستراتيجي (SWOT)	نقاط القوة	St.	٥	جغوبي، ٢٠١٦
	نقاط الضعف	We.	٥	
	الفرص	Op.	٥	
	التحديات	Th.	٥	
الميزة التنافسية المستدامة Sustainable Competitive Advantage	بعد الكلفة	Co.	٥	البناء، ٢٠٠٩
	بعد الجودة	Qu.	٥	
	بعد الوقت	Ti.	٥	
	بعد المرونة	Fl.	٥	
	بعد الابداع	In.	٥	

المصدر: إعداد الباحثة

#### أولاً: اختبار التوزيع الطبيعي للبيانات

حتى تحدد الباحثة نوع الاختبار الذي سيستخدمه لتحليل بيانات الدراسة و لاحقاً لغرض اختبار فرضيات الدراسة، هل هو اختبار معلمي (Parametric) او غير معلمي (Nonparametric) لابد من التوضيح انه وفقاً لنظرية النهاية المركزية (Central Limit Theorem) فانه اذا كان حجم العينة (٥٠) مفردة فأكثر فان التوزيع الاحتمالي لها يقترب من التوزيع الطبيعي (Pituch & Stevens,2016:224) ، ولغرض دقة التحليل ، الذي سيضمن

بالنتيجة دقة استنتاجات وتوصيات الدراسة ، قررت الباحثة اختبار مدى خضوع البيانات للتوزيع الطبيعي باحتساب معاملي الالتواء (Skewness) والتفرطح (Kurtosis) فاذا كانت محصورة بين  $(\pm 2)$  بالنسبة لمعامل الالتواء ، و  $(\pm 3)$  لمعامل التفرطح ، فان البيانات تخضع للتوزيع الطبيعي تقريبا (Westfall & Henning ,2013:249) .

جدول (١٧)

اختبار التوزيع الطبيعي لمتغيرات الدراسة

البعد	Skewness	Kurtosis
نقاط القوة	١.١٣-	٠.٠٦-
نقاط الضعف	١.٠٤	٠.٥٤-
الفرص	٠.٣٨-	٠.٥٢-
التحديات	٠.٠٢-	٠.٨٨-
تحليل SWOT	٠.٤٠	١.١
بعد الكلفة	٠.٦٦-	٠.٣٠
بعد الجودة	٠.٠٧-	١.٠٩-
بعد الوقت	٠.٦٥	٠.٤٢-
بعد المرونة	٠.٣٧	٠.٥٤-
بعد الابداع	٠.٦٥	٠.٨٥-
الميزة التنافسية المستدامة	٠.٧٦	٠.٦٢-

المصدر: اعداد الباحثة بالاعتماد على مخرجات الحاسبة الالكترونية

وبين الجدول أنف الذكر خضوع جميع متغيرات الدراسة للتوزيع الطبيعي مما يمكن الباحث من اجراء الاختبارات المعلمية لغرض اختبار فرضيات الدراسة.

ثانيا : تقييم جودة بيانات الدراسة:

اعتمدت الباحثة مجموعة اختبارات حتى يمكن الحكم على جودة بيانات الدراسة ولضمان دقة النتائج الدراسة عبر مجموعة مؤشرات ، وعلى النحو الاتي :

١- الصدق الظاهري لاداة الدراسة : من اجل ضمان دقة مقياس الدراسة ، اطلعت الباحثة

على ما توفر لها من الادبيات الخاصة بموضوع الدراسة ، واختارت منها المقاييس التي ترى انها الأكثر ملائمة لواقع عمل المصارف مجتمع الدراسة ، الامر الذي أدى الى

اختيارها مقياسين جاهزين ، اختيرت من رسائل ماجستير من جامعات رصينة (العراق والجزائر) ، قامت الباحثة بعرض المقياس بصورته النهائية على خبراء في حقل الاختصاص (ملحق) ، ولقد اجرت الباحث التعديلات التي أوصوا بها كافة، وبما يظهره بالشكل العلمي السليم.

٢- **التحليل العاملي التوكيدي** : كون الباحثة اعتمدت مقاييس جاهزة من مصادر علمية رصينة ، قامت باجراء اختبار التحليل العاملي التوكيدي لمقاييس الدراسة ومن البرنامج الاحصائي (AMOS V. 23) بهدف التحقق من صدق البناء للمقياس ودقته ميدانياً. ولقد اعتمدت المؤشرات الاتية لغرض التحقق من مدى مطابقة بيانات العينة للأنموذج المعد للدراسة:

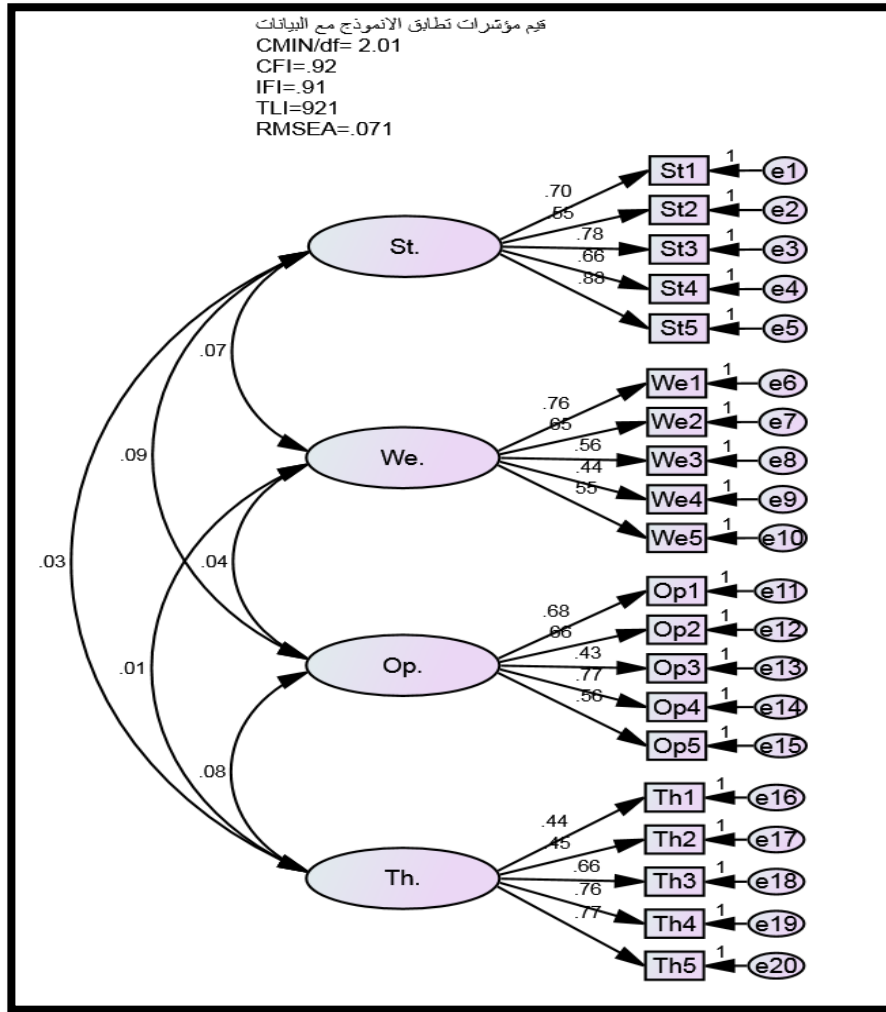
مؤشرات وقاعدة جودة المطابقة لمعادلة النمذجة الهيكلية

المؤشرات	قاعدة جودة المطابقة
النسبة بين X2 ودرجات الحرية df	اقل من ٥
مؤشر المطابقة المقارن CFI	أكبر او يساوي ٠.٩٠
مؤشر IFI	
مؤشر TLI	
مؤشر RMSEA	اقل من او يساوي ٠.٠٨
التشبعات المعيارية	أكبر او يساوي ٠.٤٠

Source: Multivariate ، R.E. (2010)، & Anderson ،B.J، Babin، W.C، Black، J.F، Hair Upper Saddle،Prentice Hall ، 7th ed. ،Data Analysis

#### أ- التحليل العاملي التوكيدي لمتغير التحليل الاستراتيجي (SWOT)

يبين الشكل (١٠) الاتي التحليل العاملي التوكيدي ومؤشرات المطابقة للمتغير المستقل (التحليل الاستراتيجي SWOT) انه يتكون من اربعة ابعاد فرعية ، وعشرين سؤال ، ويتبين ان التشبعات المعيارية (Standardized Estimations) الظاهرة على الأسهم التي تربط المتغيرات الكامنة (Latent variables) مع المتغيرات المقاسة (Observed variables) كانت ضمن النسبة المقبولة البالغة (٠.٤٠) فاكتر، كما يتبين من الشكل ان جميع مؤشرات مطابقة النموذج المعتمدة في الدراسة كانت ضمن القيم المقبولة. عليه تستدل الباحثة صدق البناء التوكيدي لمقياس تحليل سوات



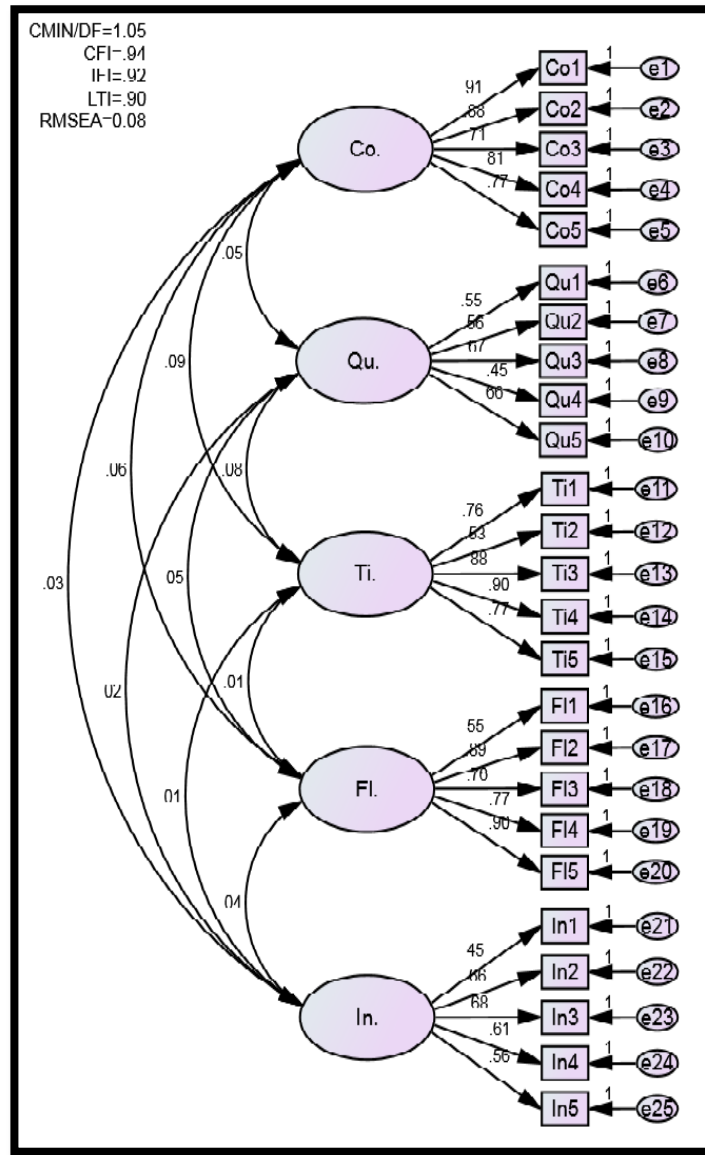
شكل (١٠)

التحليل العاملي التوكيدي لمتغير التحليل الاستراتيجي (SWOT)، من اعداد الباحثة بالاعتماد على برنامج

(AMOS V.23)

### ب- التحليل العاملي التوكيدي لمتغير الميزة التنافسية المستدامة

يبين الشكل (١١) الاتي التحليل العاملي التوكيدي ومؤشرات المطابقة للمتغير التابع (الميزة التنافسية المستدامة) وبعد اجراء التعديلات المقترحة من البرنامج على الانموذج يتكون من خمسة ابعاد فرعية، وخمسة وعشرين سؤال، ويتبين ان التشبعات المعيارية (Standardized Estimations) الظاهرة على الأسهم التي تربط المتغيرات الكامنة (Latent variables) مع المتغيرات المقاسة (Observed variables) كانت ضمن النسبة المقبولة البالغة (٠.٤٠) فاكثر، كما يتبين من الشكل ان جميع مؤشرات مطابقة النموذج المعتمدة في الدراسة كانت ضمن القيم المقبولة. عليه تستدل الباحثة صدق البناء التوكيدي لمقياس الميزة التنافسية المستدامة.



شكل (١١)

التحليل العاملي التوكيدي لمتغير الميزة التنافسية المستدامة ، من اعداد الباحثة بالاعتماد على برنامج

(AMOS V.23)

### ٣- صدق وثبات أداة قياس الدراسة:

من اهم المقاييس المستخدمة في قياس ثبات الاستبانة وأكثرها شهرة هو مقياس (Cronbach's Alpha)، فاذا بلغت قيمة الاختبار المذكور اقل من (٠.٦٠) فان ذلك يعد مؤشرا على ضعف ثبات المقياس المستخدم، في حين يعد ثبات المقياس مقبولا في حال تعديده نسبة (٠.٧٠) ، فيما تعد نسبة ثباته جيدة اذا بلغت (٠.٨٠) فاكثر (Sekrana,2003:311)

اما الصدق (Validity) هو ان مقياس الدراسة يقيس فعلا ما جرى وضعه لقياسه، بمعنى اخر هل ان المقياس يقيس الظاهرة تحت الدراسة وليس شيء اخر (Sekrana,2003:206)، ولقياس الصدق رياضيا فانه يساوي الجذر التربيعي لمعامل الثبات ( عبد الفتاح، ٢٠٠٨: ٥٦٥) ويوضح الجدول الاتي قيم معامل الثبات والصدق لمتغيرات الدراسة .

جدول (١٨)

قيم معامل الثبات والصدق لأبعاد متغيرات الدراسة

ت	الإبعاد	قيم معامل Cronbach's Alpha	قيم معامل الصدق Validity
١	نقاط القوة	٠.٩١	0.95
٢	نقاط الضعف	٠.٩٦	0.98
٣	الفرص	٠.٨٢	0.91
٤	التحديات	٠.٨٨	0.94
١	بعد الكلفة	0.70	0.84
٢	بعد الجودة	٠.٧٥	0.87
٣	بعد الوقت	٠.٧٣	0.85
٤	بعد المرونة	٠.٧٠	0.84
٥	بعد الابداع	٠.٧٣	0.85
٦	الميزة التنافسية المستدامة	0.89	0.94

المصدر: اعداد الباحثة

يتضح من الجدول انف الذكر ان قيم معاملات الثبات كافة (Cronbach's Alpha) وقيم الصدق سواء على المستوى الفرعي او الكلي ضمن الحدود المقبولة احصائيا مما يدل ان المقياس المستخدم لقياس فقرات الدراسة تتمتع بثبات وصدق عاليين.

## المبحث الثاني: التحليل الوصفي للبيانات

بهدف معرفة مدى توفر ابعاد متغيرات الدراسة ، حلت الباحثة إجابات افراد عينة الدراسة من الأوساط الحسابية الموزونة والانحرافات المعيارية وشدة الإجابة ومستواها ، علما ان الباحثة اعتمدت التصنيف الاتي للوسط الحسابي لغرض مقارنة الأوساط الحسابية الموزونة لإجابات افراد العينة (573 : 2012 Nakapan & Radsiri) .

### أولاً: - التحليل الوصفي للمتغير المستقل التحليل الاستراتيجي (SWOT)

من اجل تكوين صورة واضحة عم مدى ادراك توفر ابعاد المتغير المستقل ( التحليل الاستراتيجي SWOT) في عينة من المصارف الاهلية العراقية، احْتُسب الوسط الحسابي الموزون وشدة الإجابة والانحراف المعياري على مستوى الأسئلة والابعاد.

#### ١- نقاط القوة

حقق بعد نقاط القوة التي تتمتع بها المصارف عينة الدراسة وسط حسابي موزون بلغ (٤.٢٩). تستدل الباحثة ان المصارف عينة الدراسة تمتلك نقاط القوة المشار اليها في الفقرات الخمس المذكورة في الاستبيان وبمستوى مرتفع جدا تقريبا . ويلاحظ ان عينة الدراسة متفقة وبشكل كبير حول هذه النقاط اذ بلغت قيمة الانحراف المعياري (٠.٧٨)، ولقد نال البعد المذكور شدة إجابة جيدة بلغت (٨٥.٨٠%). لقد كانت اكثر الاسئلة اسهاما في تعزيز هذا البعد السؤال (٤) الذي يقيس تكرار مدى اعتماد المصارف على التكنولوجيا الحديثة من طريق وسط حسابي موزون بلغ (٤.٥٤) وبمستوى إجابة (مرتفع جدا)، وانحراف معياري بلغ (٠.٨٣) وهذا يدل على قوة اتفاق افراد العينة بخصوص هذا السؤال، علما ان شدة إجابة السؤال كانت جيدة (٩٠.٨٠%). اما السؤال (٣) فقد حقق اقل وسط حسابي موزون بلغ (٣.٨٧) وبمستوى إجابة (مرتفع)، بانحراف معياري (٠.٥٤) مما يدل على قوة اتفاق افراد العينة حول هذا السؤال قياسا بالاسئلة الاخرى ،علما ان شدة إجابة الفقرة كانت جيدة بنسبة (٧٧.٤٠%). يدل ذلك على ضرورة اهتمام المصارف عينة الدراسة بتعزيز الأفكار الإبداعية للعاملين ، والاهتمام بما يطرحوه من افكار.



جدول ( ١٩ )

تحليل استجابات افراد العينة لبعء نقاط القوة (n=100)

ت	العبرة	الوسط الحسابي	شدة الإجابة %	الانحراف المعياري	مستوى الإجابة
١	تمتلك ادارة المصرف مؤهلات وخبرات مهنية.	4.48	89.60	0.77	مرتفع جدا
٢	تمتلك ادارة المصرف علاقات متميزة مع زبائنها.	4.35	87.00	0.74	مرتفع جدا
٣	تعزز ادارة المصرف ابداع العاملين.	3.87	77.40	0.54	مرتفع
٤	تتبنى ادارة المصرف التكنولوجيا الحديثة في تطبيقاتها.	4.54	90.80	0.83	مرتفع جدا
٥	التركيز على تعزيز نقاط القوة وزيادتها.	4.21	84.20	0.80	مرتفع جدا
	نقاط القوة	4.29	85.80	0.78	مرتفع جدا

المصدر: إعداد الباحثة

## ٢- نقاط الضعف

يتبين من الجدول الاتي أن بعد نقاط الضعف حقق وسط حسابي موزون بلغ (١.٧٣). تستدل الباحثة ان المصارف عينة الدراسة تدرك ان نقاط الضعف المذكورة في ادناه غير متوفرة فيها. ويلاحظ ان عينة الدراسة متفقة وبشكل كبير حول هذا البعد اذ بلغت قيمة الانحراف المعياري (٠.٨١)، ولقد نال البعد المذكور شدة إجابة بلغت (٣٤.٥٢%). لقد كانت اكثر الاسئلة اسهاما في تعزيز هذا البعد السؤال (٣) الذي يقيس ضعف الاهتمام بتشجيع العاملين من وسط حسابي موزون بلغ (٢.١٣) وبمستوى إجابة (منخفض)، وانحراف معياري بلغ (٠.٥٤) وهذا يدل على قوة اتفاق افراد العينة بخصوص هذا السؤال، علما ان شدة إجابة السؤال كانت (٤٢.٦٠%)، ان ذلك يدل على ضعف الاهتمام بتشجيع العاملين في المصارف المبحوثة. والسؤالين (١ و ٤) فقد حققا اقل وسط حسابي موزون بلغ (١.٤٦) وبمستوى إجابة (منخفض جدا)، بانحراف معياري (٠.٨٣) مما يدل على قوة اتفاق افراد العينة حول هذا السؤال، علما ان شدة إجابة الفقرة كانت متوسطة بنسبة (٢٩.٢٠%). يدل ذلك على قوة ثقافة المصارف عينة الدراسة وعدم معاناتها من شحة في التدفقات النقدية.

جدول (٢٠)

تحليل استجابات افراد العينة لبعء نقاط الضعف (n=100)

ت	العبرة	الوسط الحسابي	شدة الإجابة %	الانحراف المعياري	مستوى الإجابة
١	ضعف الثقافة التنظيمية في المصرف.	1.46	29.20	0.83	منخفض جدا
٢	الهيكل التنظيمي للمصرف غير مرن.	1.79	35.80	0.80	ضعيف جدا
٣	ضعف الاهتمام بتشجيع العاملين.	2.13	42.60	0.54	منخفض
٤	ضعف التدفقات النقدية الداخلة للمصرف.	1.46	29.20	0.83	منخفض جدا
٥	يواجه المصرف ضعف في المعلومات التي تخص الزبون.	1.79	35.80	0.80	منخفض جدا
	نقاط الضعف	1.73	34.52	0.81	منخفض جدا

المصدر: إعداد الباحثة

### ٣- الفرص

بلغ الوسط الحسابي الموزون لبعء الفرص (٤.٠١). تستدل الباحثة ان العاملين في المصارف عينة الدراسة لديهم ادراك قوي للفرص المتاحة في البيئة الخارجية ، ومن ثم إمكانية الاستفادة منها في تعزيز قدراتها التنافسية ، وبمستوى مرتفع. ويلاحظ ان عينة الدراسة متفقة وبشكل كبير حول هذا البعد اذ بلغت قيمة الانحراف المعياري (٠.٧٨)، ولقد نال البعد المذكور شدة إجابة جيدة جدا بلغت (٨٠.٢٠%). لقد كانت اكثر الاسئلة اسهاما في تعزيز هذا البعد السؤال (٥) الذي يقيس تركيز المصارف على الجودة في سبيل تعزيز أدائها، من وسط حسابي موزون بلغ (٤.٣٣) وبمستوى إجابة (مرتفع جدا)، وانحراف معياري بلغ (٠.٧٤) وهذا يدل على قوة اتفاق افراد العينة بخصوص هذا السؤال، علما ان شدة إجابة السؤال كانت جيدة جدا (%٨٦.٦٠). اما السؤال (٤) فقد حقق اقل وسط حسابي موزون بلغ (٣.٦٢) وبمستوى إجابة (مرتفع)، بانحراف معياري (٠.٧٤) مما يدل على قوة اتفاق افراد العينة حول هذا السؤال قياسا بالاسئلة الاخرى ضمن البعد ،علما ان شدة إجابة الفقرة كانت جيدة بنسبة (٧٢.٤٠%). يدل ذلك على ضرورة تعزيز دراسة توجهات المنافسين المستقبلية.

جدول (٢١)

تحليل استجابات افراد العينة لبعء الفرص (n=100)

ت	العبارة	الوسط الحسابي	شدة الإجابة %	الانحراف المعياري	مستوى الإجابة
١	تلجا ادارة المصرف لدراسة ومتابعة إمكانيات ورغبات البيئة الاجتماعية التي تنشط فيها	3.81	76.20	0.58	مرتفع
٢	تهتم ادارة المصرف بمواكبة التغيرات التكنولوجية.	4.26	85.20	0.73	مرتفع جدا
٣	تعمل ادارة المصرف بشكل مستمر على توسيع الحصة السوقية.	4.03	80.60	0.86	مرتفع
٤	تقوم ادارة المصرف بدراسة امكانية دخول منافسين اخرين ومعرفة نواياهم.	3.62	72.40	0.74	مرتفع
٥	تعمل ادارة المصرف على منافسة الاخرين بالتركيز على جودة الخدمة.	4.33	86.60	0.74	مرتفع جدا
	الفرص	4.01	80.20	0.78	مرتفع

المصدر: إعداد الباحثة

٤ - التهديدات

بلغ الوسط الحسابي الموزون لبعء التهديدات (٢.٠٢). تستدل الباحثة ان العاملين في المصارف عينة الدراسة لديهم ادراك بضعف التهديدات التي تواجه مصارفهم ، ومن ثم إمكانية الاستفادة من معرفة هذه التهديدات في تعزيز قدراتها التنافسية . ويلاحظ ان عينة الدراسة متفقة وبشكل كبير حول هذا البعد اذ بلغت قيمة الانحراف المعياري (٠.٨٣)، ولقد نال البعد المذكور شدة إجابة جيدة جدا بلغت (٤٠.٤٤%). لقد كانت اكثر الاسئلة اسهاما في تعزيز هذا البعد السؤال (١) الذي يقيس عدم قدرة المصارف على تلبية كل طلبات القروض ، من وسط حسابي موزون بلغ (٢.٣٨) وبمستوى إجابة (منخفض)، وانحراف معياري بلغ (٠.٧٤) وهذا يدل على قوة اتفاق افراد العينة بخصوص هذا السؤال، علما ان شدة إجابة السؤال كانت (٤٧.٦٠%). اما السؤالين (٢ و ٥) فقد حققا اقل وسط حسابي موزون بلغ (١.٦٩) وبمستوى إجابة (منخفض جدا) ، بانحراف معياري (٠.٧٧) مما يدل على قوة اتفاق افراد العينة حول هذا السؤال ،علما ان شدة إجابة الفقرة كانت جيدة بنسبة (٣٣.٨٠%).

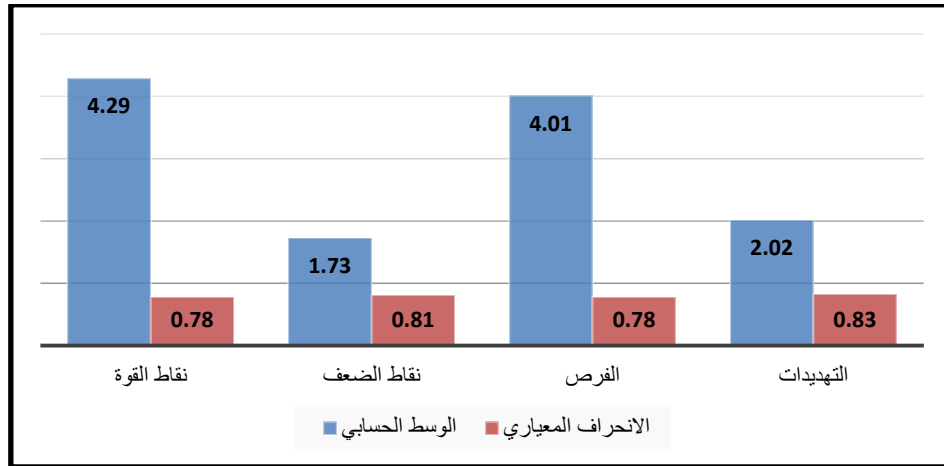
جدول (٢٢)

تحليل استجابات افراد العينة لبعث التهديدات (n=100)

ت	العبارة	الوسط الحسابي	شدة الإجابة %	الانحراف المعياري	مستوى الإجابة
١	لا يستطيع المصرف تغطية كل القروض المطلوبة.	2.38	47.60	0.74	منخفض
٢	يفتقد المصرف للماملين الماهرين.	1.69	33.80	0.77	منخفض جدا
٣	تحد التشريعات المصرفية من قدرة المصارف على المنافسة.	1.97	39.40	0.86	منخفض جدا
٤	لا يستطيع المصرف تفعيل قدراته الداخلية.	2.36	47.20	0.74	منخفض
٥	لا يواكب المصرف التطورات في الخدمات المصرفية.	1.69	33.80	0.77	منخفض جدا
	التهديدات	2.02	40.44	0.83	منخفض

المصدر: إعداد الباحثة

يبين الشكل (١٢) مقارنة بين ابعاد التحليل الاستراتيجي (SWOT) من حيث الوسط الحسابي الموزون والانحراف المعياري . يتبين انه ضمن مجموعة الجانب الإيجابي كانت عينة الدراسة تدرك ان لدى المصارف نقاط القوة اكبر من الفرص ، وكانت اجاباتهم متقاربة حيث تساوت قيمة الانحراف المعياري ، ففي الجانب السلبي فقد ادركت عينة الدراسة ان المصارف تواجه تهديدات اكثر من مما تواجه نقاط ضعف ، وكانت إجابات العينة بخصوص نقاط الضعف اكثر اتساقا من التهديدات .



شكل (١٢)

مقارنة بين ابعاد التحليل الاستراتيجي (SWOT)

المصدر: اعداد الباحثة

## ثانياً: - التحليل الوصفي لمتغير الميزة التنافسية المستدامة

قامت الباحثة بتحليل استجابات افراد عينة الدراسة فيما يخص اسئلة المتغير التابع (الميزة التنافسية المستدامة) من حيث الوسط الحسابي الموزون وشدة الإجابة والانحراف المعياري ، وعلى النحو الآتي :

### ١- بعد الكلفة

حقق بعد الكلفة وسطا حسابيا موزونا بلغ (٣.٩٩). تستدل الباحثة ان المصارف عينة الدراسة تهتم بشكل كبير بالمنافسة على أساس الكلفة من تقليل التكاليف وتعزيز الانتاجية. ويلاحظ ان عينة الدراسة متفقة وبشكل كبير حول هذا البعد اذ بلغت قيمة الانحراف المعياري (٠.٦٩)، ولقد نال البعد المذكور شدة إجابة جيدة بلغت (٧٩.٨٨%). لقد كانت اكثر الاسئلة اسهاما في تعزيز هذا البعد السؤال (٥) الذي يقيس استخدام المصرف التسعير المستهدف من خلال وسط حسابي موزون بلغ (٤.١٥) وبمستوى إجابة (مرتفع)، وانحراف معياري بلغ (٠.٣٩) وهذا يدل على قوة اتفاق افراد العينة بخصوص هذا السؤال، علما ان شدة إجابة السؤال كانت جيدة جدا (٨٣%). والسؤال (٤) قد حقق اقل وسط حسابي موزون بلغ (٣.٨٢) وبمستوى إجابة (مرتفع)، بانحراف معياري (٠.٥٩) مما يدل على قوة اتفاق افراد العينة حول هذا السؤال، علما ان شدة إجابة الفقرة كانت جيدة بنسبة (٧٦.٤٠%). يدل ذلك على ضرورة البحث عن أساليب حديثة لتقديم الخدمة المصرفية.

### جدول (٢٣)

تحليل استجابات افراد العينة لبعده الكلفة (n=100)

ت	العبارة	الوسط الحسابي	شدة الإجابة %	الانحراف المعياري	مستوى الاجابة
١	تمتلك ادارة المصرف مقدرة عالية على تقديم خدماته بأقل تكلفة ممكنة.	4.06	81.20	0.37	مرتفع
٢	تقلل ادارة المصرف من العناصر التي تزيد التكلفة.	3.99	79.80	0.77	مرتفع
٣	تقوم ادارة المصرف بتخفيض اسعار خدماته لتحقيق التميز في السوق	3.95	79.00	1.05	مرتفع
٤	تسعى ادارة المصرف للتوصل الى اساليب انتاجية ذات تكلفة اقل.	3.82	76.40	0.59	مرتفع
٥	تضع ادارة المصرف بنظر الاعتبار عند تسعير خدماته خصائص الزبائن المستهدفين.	4.15	83.00	0.39	مرتفع
	بعد التكلفة	3.99	79.88	0.69	مرتفع

المصدر: إعداد الباحثة

## ٢- بعد الجودة

من استقراء الجدول الاتي يتبين ان بعد الجودة حقق وسطا حسابيا موزونا بلغ (٤.٣٤). تستدل الباحثة ان المصارف عينة الدراسة تولي اهتمام كبير جدا لجودة خدماتها . ويلاحظ ان عينة الدراسة متفقة وبشكل كبير حول هذا البعد اذ بلغت قيمة الانحراف المعياري (٠.٦٨)، ولقد نال البعد المذكور شدة إجابة جيدة بلغت (٨٦.٧٦%). لقد كانت اكثر الاسئلة اسهاما في تعزيز هذا البعد السؤال (١) الذي يقيس اعتماد إدارة المصارف المبحوثة على الجودة كاساس للمنافسة من وسط حسابي موزون بلغ (٤.٥٥) وبمستوى إجابة (مرتفع جدا)، وانحراف معياري بلغ (٠.٥٠) وهذا يدل على قوة اتفاق افراد العينة قياسا بباقي أسئلة البعد، علما ان شدة إجابة السؤال كانت ممتازة (٩١%). والسؤال (٤) قد حقق اقل وسط حسابي موزون بلغ (٤.١٥) وبمستوى إجابة (مرتفع) ،بانحراف معياري (٠.٩٠) مما يدل على ضعف اتفاق افراد العينة حول هذا السؤال قياسا بباقي لاسئلة الاخرى ضمن البعد ،علما ان شدة إجابة الفقرة كانت جيدة جدا بنسبة (٨٦%). يدل ذلك على ضرورة قيام المصارف المبحوثة بتعزيز اجراءات الرقابة على جودة الخدمة.

### جدول (٢٤)

تحليل استجابات افراد العينة لبعد الجودة (n=100)

ت	العبرة	الوسط الحسابي	شدة الإجابة %	الانحراف المعياري	مستوى الاجابة
١	الجودة هدف رئيسي لدى ادارة المصرف في عملية مواجهه المنافسة.	4.55	91.00	0.50	مرتفع جدا
٢	تحتل الجودة العالية للخدمات الاهتمام الرئيسي لدى ادارة المصرف.	4.36	87.20	0.77	مرتفع جدا
٣	يهتم المديرين والعمالين وفق شعار الجودة بتقديم خدمات المصرف وطبقا لرسالة المصرف.	4.33	86.60	0.49	مرتفع جدا
٤	تقوم ادارة المصرف بأجراء الرقابة الداخلية للتأكد من جودة الخدمة التي يقدمها.	4.15	83.00	0.90	مرتفع
٥	لدى ادارة المصرف استراتيجيته التنافسية على اساس تقديم خدمات ذات جودة عالية.	4.30	86.00	0.56	مرتفع جدا
	بعد الجودة	4.34	86.76	0.68	مرتفع جدا

المصدر: إعداد الباحثة

### ٣- بعد الوقت

حقق بعد الوقت وسطا حسابيا موزونا بلغ (٤.٣٠). تستدل الباحثة ان المصارف عينة الدراسة تولي اهتمام كبير لعامل سرعة تقديم خدماتها للزبائن. ويلاحظ ان عينة الدراسة متفقة حول هذا البعد اذ بلغت قيمة الانحراف المعياري (٠.٦٠)، ولقد نال البعد المذكور شدة إجابة جيدة جدا بلغت (٨٥.٩٢%). لقد كانت اكثر الاسئلة اسهاما في تعزيز هذا البعد السؤال (٣) الذي يقيس انتشار فروع المصارف على نطاق رقعة جغرافية واسعة من وسط حسابي موزون بلغ (٤.٧٩) وبمستوى إجابة (مرتفع جدا)، وانحراف معياري بلغ (٠.٤١) وهذا يدل على قوة اتفاق افراد العينة بخصوص هذا السؤال، علما ان شدة إجابة السؤال كانت ممتازة (٩٥.٨٠%). و السؤال (٤) قد حقق اقل وسط حسابي موزون بلغ (٤.٠١) وبمستوى إجابة (مرتفع)، بانحراف معياري (٠.٦٦) مما يدل على ضعف اتفاق افراد العينة حول هذا السؤال قياسا بباقي الاسئلة الاخرى ضمن البعد، علما ان شدة إجابة السؤال كانت جيدة بنسبة (٨٠.٢٠%)، ويتطلب من المصرف إيلاء فقرة تعديل شروط القروض في حال طلبها من قبل الزبون الأهمية المناسبة للمحافظة على زبائنهم.

### جدول (٢٥)

تحليل استجابات افراد العينة لبعده الوقت (n=100)

ت	العبارة	الوسط الحسابي	شدة الإجابة %	الانحراف المعياري	مستوى الإجابة
١	تراعي ادارة المصرف سرعة وصول خدماته الى الزبائن ومتابعة اي مشكلة طارئة فيها .	4.33	86.60	0.47	مرتفع جدا
٢	تهتم ادارة المصرف بتقليل الوقت اللازم لتطوير الخدمات الجديدة.	4.11	82.20	0.57	مرتفع
٣	تمتلك ادارة المصرف فروع منتشرة على رقعه جغرافية واسعة.	4.79	95.80	0.41	مرتفع جدا
٤	تستجيب ادارة المصرف بسرعة لأي تغير في شروط القرض عند طلبها من قبل الزبون.	4.01	80.20	0.66	مرتفع
٥	تحقق ادارة المصرف عنصري المنفعة الزمانية والمكانية عند استخدامه للأساليب الحديثة في التوزيع وبكلفة اقل.	4.24	84.80	0.57	مرتفع جدا
	بعد الوقت	4.30	85.92	0.60	مرتفع جدا

المصدر: إعداد الباحثة

#### ٤ - بعد المرونة

حقق بعد المرونة وسطا حسابيا موزونا بلغ (٤.٠٤). تستدل الباحثة ان المصارف عينة الدراسة تهتم كثيرا بعامل المرونة في أداء مهامها. ويلاحظ ان عينة الدراسة متفقة وبشكل كبير حول هذا البعد اذ بلغت قيمة الانحراف المعياري (٠.٧٦)، ولقد نال البعد المذكور شدة إجابة جيدة بلغت (٨٠.٨٨%). لقد كانت اكثر الاسئلة اسهاما في تعزيز هذا البعد السؤال (١) الذي يقيس مواكبة المصارف للتطورات التكنولوجية في مجال تقديم الخدمات، من وسط حسابي موزون بلغ (٤.٣٥) وبمستوى إجابة (مرتفع جدا)، وانحراف معياري بلغ (٠.٥٠) وهذا يدل على قوة اتفاق افراد العينة بخصوص هذا السؤال، علما ان شدة إجابة السؤال كانت جيدة (٨٧%). والسؤال (٥) قد حقق اقل وسط حسابي موزون بلغ (٣.٧٢) وبمستوى إجابة (مرتفع)، بانحراف معياري (٠.٩٥) مما يدل على ضعف اتفاق افراد العينة حول هذا السؤال قياسا بالاسئلة الاخرى ضمن البعد، علما ان شدة إجابة الفقرة كانت جيدة بنسبة (٧٤.٤٠%). يدل ذلك على ضرورة سعي المصارف عينة الدراسة لتقديم خدمات جديدة للزبائن .

#### جدول (٢٦)

تحليل استجابات افراد العينة لبعد المرونة (n=100)

ت	العبارة	الوسط الحسابي	شدة الإجابة %	الانحراف المعياري	مستوى الإجابة
١	تهتم ادارة المصرف بمواكبة التطورات التكنولوجية في مجال تصميم الخدمات.	4.35	87.00	0.50	مرتفع جدا
٢	تهدف ادارة المصرف الى تحقيق مرونة مزيج المنتج لتلبية رغبات الزبائن.	3.82	76.40	0.69	مرتفع
٣	تستجيب ادارة المصرف للتغيرات المطلوبة في تصاميم خدماته وفقا لتفضيلات الزبائن.	4.31	86.20	0.49	مرتفع جدا
٤	لدى ادارة المصرف استعداد كبير للعمل في بيئة غير مستقرة.	4.02	80.40	0.86	مرتفع
٥	تسعى ادارة المصرف لإشباع حاجات ورغبات الزبائن من خلال تقديم خدمات جديدة.	3.72	74.40	0.95	مرتفع
	بعد المرونة	4.04	80.88	0.76	مرتفع

المصدر: إعداد الباحثة



## ٥- بعد الابداع

نال بعد الابداع وسطا حسابيا موزونا بلغ (٤.٢٠). تستدل الباحثة ان المصارف عينة الدراسة تسعى لتبني بعد الابداع في تقديم خدماتها. ويلاحظ ان عينة الدراسة متفقة وبشكل كبير حول هذا البعد اذ بلغت قيمة الانحراف المعياري (٠.٦٩)، ولقد نال البعد المذكور شدة إجابة جيدة بلغت (٨٦.٢٨%). لقد كانت اكثر الاسئلة اسهاما في تعزيز هذا البعد السؤال (٢) الذي يقيس سعي المصرف الى إدارة علاقاته مع الزبون بشكل ممتاز، من وسط حسابي موزون بلغ (٤.٧٨) وبمستوى إجابة (مرتفع جدا)، وانحراف معياري بلغ (٠.٤٢) وهذا يدل على قوة اتفاق افراد العينة بخصوص هذا السؤال، علما ان شدة إجابة السؤال كانت جيدة (%٩٥.٦٠). والسؤال (٤) قد حقق اقل وسط حسابي موزون بلغ (٣.٩١) وبمستوى إجابة (مرتفع)، بانحراف معياري (٠.٥٩) مما يدل على ضعف اتفاق افراد العينة حول هذا السؤال قياسا بمعظم الاسئلة الاخرى ضمن البعد، علما ان شدة إجابة الفقرة كانت جيدة بنسبة (٧٨.٢٠%). يجب التركيز على الجانب الإعلاني والترويجي من اجل تعريف الزبائن بالمصارف والخدمات التي تقدمها.

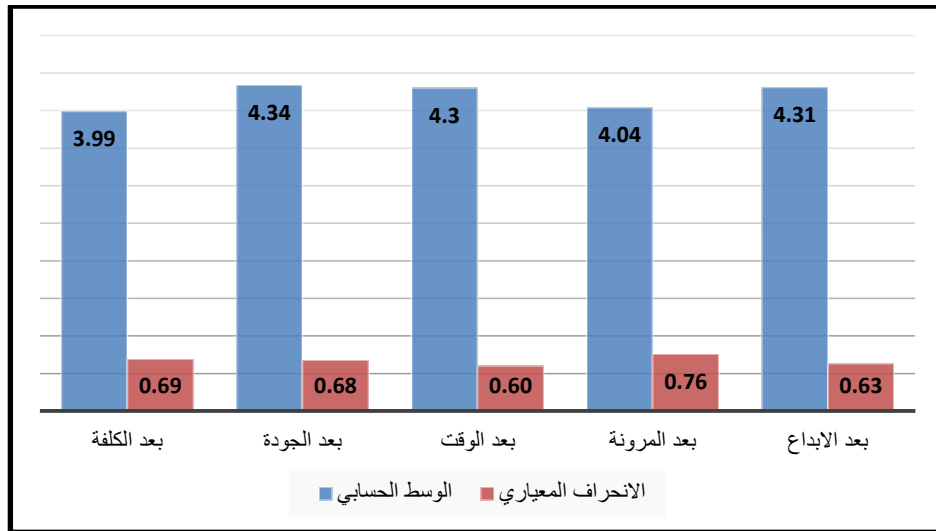
### جدول (٢٧)

تحليل استجابات افراد العينة لبعد الابداع (n=100)

ت	العبارة	الوسط الحسابي	شدة الإجابة %	الانحراف المعياري	مستوى الإجابة
١	يراعي المصرف من خلال نهج منتظم معرفة حاجات وتوقعات الزبائن والعمل على تلبيتها	4.32	86.40	0.47	مرتفع جدا
٢	يتبنى المصرف ثقافة التركيز على الزبائن من خلال ادارة وتحسين العلاقات معهم وتلبية احتياجاتهم وتوقعاتهم	4.78	95.60	0.42	مرتفع جدا
٣	المعلومات التي يتم جمعها بخصوص السوق والزبائن يتم تحليلها بانتظام لاستخدامها في برامج تحسين خدمات مصرفنا	4.52	90.40	0.50	مرتفع جدا
٤	يسعى المصرف وباستمرار لتحسين صورته امام الزبائن من خلال خلق انطباع متميز للخدمات المقدمة من قبلنا	3.91	78.20	0.59	مرتفع
٥	يتفوق مصرفنا على المنافسين في تسويق خدماته بالشكل الذي يجعلها متاحة بسهولة الى الزبون	4.04	80.80	0.70	مرتفع
	بعد الابداع	4.31	86.28	0.63	مرتفع جدا
	الميزة التنافسية المستدامة	4.20	83.94	0.69	مرتفع

المصدر: إعداد الباحثة

وبشكل عام حقق متغير الميزة التنافسية المستدامة وسطا حسابيا موزونا بلغ (٤.٢٠) بانحراف معياري (٠.٦٩) وهو ما يدل على قوة اتساق إجابات افراد عينة الدراسة ، ولقد نال المتغير شدة إجابة جيدة جدا بلغت (٨٣.٩٤%). ويبين الشكل الاتي مقارنة بين ابعاد الميزة التنافسية المستدامة من حيث توفرها واتساق إجابات افراد العينة. ويتبين من الشكل (١٣) ان بعد الجودة جاء بالمرتبة الأولى من جهة قوة ادراك توفره في المصارف مجتمع الدراسة ، يليه بعد الابداع بالمرتبة الثانية ، ثم بعد الوقت بالمرتبة الثالثة ، ثم بعد المرونة بالمرتبة الرابعة ، وبعد الكلفة بالمرتبة الخامسة. و من جهة قوة اتساق إجابات افراد عينة الدراسة فقد جاء بعد الوقت بالمرتبة الأولى ، يليه بعد الابداع بالمرتبة الثانية ، ثم بعد الجودة بالمرتبة الثالثة ، وبعد الكلفة رابعا، وأخيرا بعد المرونة.



شكل (١٣)

مقارنة بين ابعاد الميزة التنافسية المستدامة

المصدر: اعداد الباحثة

### المبحث الثالث : اختبار فرضيات الدراسة

#### أولاً: اختبار فرضية الارتباط

لغرض اختبار فرضية الارتباط ، استخدم معامل الارتباط البسيط (Pearson) ، علماً انه سيجري الحكم على قوة علاقة الارتباط حسب قاعدة (Cohen,1977:81) .

علاقة ارتباط منخفضة القوة اذا تراوحت قيمتها بين	١ - (٠.٢٩-٠.١٠)
علاقة ارتباط متوسطة القوة اذا تراوحت قيمتها بين	١ - (٠.٤٩-٠.٣٠)
علاقة ارتباط قوية اذا تراوحت قيمتها بين	(١-٠.٥٠)

#### الفرضية الرئيسية الأولى

(H0) لا توجد علاقة ارتباط ذات دلالة احصائية بين ابعاد التحليل الاستراتيجي (SWOT) والميزة التنافسية المستدامة بابعادها.

(H1) توجد علاقة ارتباط ذات دلالة معنوية بين ابعاد التحليل الاستراتيجي (SWOT) والميزة التنافسية المستدامة.

بابعادها ولقد تفرع منها الفرضيات الفرعية الآتية :-

١- الفرضية الفرعية الأولى :

(H0) لا توجد علاقة ارتباط ذات دلالة معنوية بين نقاط القوة والميزة التنافسية المستدامة بابعادها.

(H1) توجد علاقة ارتباط ذات دلالة معنوية بين نقاط القوة والميزة التنافسية المستدامة بابعادها.

ويبين الجدول (٢٨) نتيجة اختبار الفرضية الفرعية الأولى

جدول(٢٨)

اختبار فرضية الارتباط الفرعية الأولى

الميزة التنافسية	بعد	بعد	بعد الوقت	بعد	بعد	المتغير التابع
المستدامة	الابداع	المرونة	الجودة	الكفاءة	المستغير	نقاط القوة
.585	.528	.434	.507	.640	.222	Sig.
.000	.000	.000	.000	.000	.026	N
100	100	100	100	100	100	

المصدر: اعداد الباحثة

يتبين من الجدول ان العلاقات الارتباط بين المتغير المستقل (نقاط القوة) ، والمتغير التابع (الميزة التنافسية المستدامة ) بأبعادها كانت موجبة ومتفاوتة القوة ، وذات دلالة معنوية عند مستوى (١%) تقريبا. فعلى المستوى الفرعي كانت اكبر علاقة ارتباط بين نقاط القوة وبعد الجودة، حيث بلغت قيمتها (٠.640) وهي علاقة ارتباط قوية ومعنوية عند مستوى (١%) . واصغر علاقة ارتباط فقد كانت بين نقاط القوة وبعد الكفاءة حيث بلغت قيمتها (٠.٢٢٢) وهي علاقة منخفضة ومعنوية عند مستوى (٥%) . وعلى المستوى الكلي فقد بلغت قيمة علاقة الارتباط بين نقاط القوة والميزة التنافسية المستدامة (٠.٥٨٥) وهي علاقة قوية ومعنوية عند مستوى (١%) . من التحليل المتقدم يستدل الباحثة على رفض فرضية العدم (H0) للفرضية الفرعية الأولى ، وقبول الفرضية البديلة (H1) ،بمعنى (توجد علاقة ارتباط ذات دلالة احصائية بين نقاط القوة والميزة التنافسية بابعادها). ان ذلك يدفع الباحث الى الاعتقاد بانه كلما حسنت المصارف عينة الدراسة من نقاط قوتها فانها ستعزز من ميزتها التنافسية المستدامة.

٢- الفرضية الفرعية الثانية :

(H0) لا توجد علاقة ارتباط ذات دلالة معنوية بين نقاط الضعف والميزة التنافسية المستدامة بابعادها.

(H1) توجد علاقة ارتباط ذات دلالة معنوية بين نقاط الضعف والميزة التنافسية المستدامة بابعادها.

ويبين الجدول (٢٩) ادناه نتيجة اختبار الفرضية الفرعية الثانية

جدول (٢٩)

اختبار فرضية الارتباط الفرعية الثانية

الميزة التنافسية المستدامة	بعد الابداع	بعد المرونة	بعد الوقت	بعد الجودة	بعد الكلفة	المتغير التابع المتغير المستقل
-0.434	-0.393	-0.361	-0.365	-0.564	-0.043	نقاط الضعف
.000	.000	.000	.000	.000	.671	Sig.
100	100	100	100	100	100	N

المصدر: اعداد الباحثة

يتبين من الجدول ان العلاقات الارتباطية بين المتغير المستقل (نقاط الضعف) ، والمتغير التابع (الميزة التنافسية المستدامة) بأبعاده كانت سلبية ومتنوعة القوة ، وذات دلالة معنوية عند مستوى (١%) على الاغلب. فعلى المستوى الفرعي كانت اكبر علاقات الارتباط سلبية بين نقاط الضعف وبعد الجودة حيث بلغت قيمتها (-٠.٥٦٤) وهي علاقة ارتباط قوية ومعنوية عند مستوى (١%) . واصغر علاقات الارتباط سلبية فقد كانت بين نقاط الضعف وبعد الكلفة حيث بلغت قيمتها (-٠.٠٤٣) وهي علاقة ضعيفة وغير معنوية عند مستوى (٥%) . وعلى المستوى الكلي فقد بلغت قيمة علاقة الارتباط بين نقاط الضعف والميزة التنافسية المستدامة (-٠.٤٣٤) وهي علاقة متوسطة القوة ومعنوية عند مستوى (١%) . من التحليل المتقدم يستدل الباحث على رفض فرضية العدم (H0) للفرضية الفرعية الثانية ، وقبول الفرضية البديلة (H1)، بمعنى (توجد علاقة ارتباط ذات دلالة احصائية بين نقاط الضعف والميزة التنافسية المستدامة) ، وبنسبة ٧٥%. يفترض الباحث هنا انه كلما قللت المصارف عينة الدراسة من نقاط ضعفها في مختلف مجالات عملها ستزيد فرصها في تحقيق تفوق تنافسي في السوق.

### ٣- الفرضية الفرعية الثالثة :

(H0) لا توجد علاقة ارتباط ذات دلالة معنوية بين الفرص والميزة التنافسية المستدامة بابعادها.

(H1) توجد علاقة ارتباط ذات دلالة معنوية بين الفرص والميزة التنافسية المستدامة بابعادها.

ويبين الجدول (٣٠) نتيجة اختبار الفرضية الفرعية الثالثة

جدول (٣٠)

اختبار فرضية الارتباط الفرعية الثالثة

الميزة التنافسية المستدامة	بعد الابداع	بعد المرونة	بعد الوقت	بعد الجودة	بعد الكلفة	المتغير التابع المتغير المستقل
.760	.761	.657	.675	.677	.290	الفرص
.000	.000	.000	.000	.000	.003	Sig.
100	100	100	100	100	100	N

المصدر: اعداد الباحثة

يتبين من الجدول ان العلاقات الارتباطية بين المتغير المستقل (الفرص) ، والمتغير التابع (الميزة التنافسية المستدامة) بأبعادها كانت موجبة ومتفاوتة القوة، وذات دلالة معنوية عند مستوى (١%) . فعلى المستوى الفرعي كانت اكبر علاقة ارتباط بين الفرص وبعد الابداع حيث بلغت قيمتها (٠.٧٦١) وهي علاقة ارتباط قوية ومعنوية عند مستوى (١%) . واصغر علاقة ارتباط فقد كانت بين الفرص وبعد الكلفة حيث بلغت قيمتها (٠.٢٩٠) وهي علاقة منخفضة ومعنوية عند مستوى (١%) . وعلى المستوى الكلي فقد بلغت قيمة علاقة الارتباط بين الفرص والميزة التنافسية المستدامة (٠.٧٦٠) وهي علاقة قوية ومعنوية عند مستوى (١%) . من التحليل المتقدم يستدل الباحث على رفض فرضية العدم (H0) للفرضية الفرعية الثالثة ، وقبول الفرضية البديلة (H1)، بمعنى (توجد علاقة ارتباط ذات دلالة احصائية بين الفرص والميزة التنافسية بأبعادها).

٤- الفرضية الفرعية الرابعة :

(H0) لا توجد علاقة ارتباط ذات دلالة معنوية بين التهديدات والميزة التنافسية المستدامة بأبعادها.

(H1) توجد علاقة ارتباط ذات دلالة معنوية بين التهديدات والميزة التنافسية المستدامة بأبعادها.

ويبين الجدول (٣١) نتيجة اختبار الفرضية الفرعية الرابعة

جدول (٣١)

اختبار فرضية الارتباط الفرعية الرابعة

الميزة التنافسية المستدامة	بعد الابداع	بعد المرونة	بعد الوقت	بعد الجودة	بعد الكلفة	المتغير التابع المتغير المستقل
-0.706	-0.634	-0.648	-0.548	-0.694	-0.291	التهديدات
.000	.000	.000	.000	.000	.003	Sig.
100	100	100	100	100	100	N

المصدر: اعداد الباحثة

يتبين من الجدول انف الذكر ان علاقات الارتباط بين المتغير المستقل (التهديدات) ، والمتغير التابع (الميزة التنافسية المستدامة) بأبعادها كانت سالبة ومتفاوتة القوة، وذات دلالة معنوية عند مستوى (١%) . فعلى المستوى الفرعي كانت اكبر علاقة ارتباط بين التهديدات وبعد الجودة حيث بلغت قيمتها (-٠.٦٩٤) وهي علاقة ارتباط سالبة قوية ومعنوية عند مستوى (١%) . اما اصغر علاقة ارتباط فقد كانت بين التهديدات وبعد الكلفة حيث بلغت قيمتها (-٠.٢٩١) وهي علاقة سالبة منخفضة ومعنوية عند مستوى (١%) . وعلى المستوى الكلي فقد بلغت قيمة علاقة الارتباط بين التهديدات والميزة التنافسية المستدامة (-٠.٧٠٦) وهي علاقة سالبة قوية ومعنوية عند مستوى (١%) . من التحليل المتقدم يستدل الباحث على رفض فرضية العدم (H0) للفرضية الفرعية الرابعة ، وقبول الفرضية البديلة (H1)، بمعنى (توجد علاقة ارتباط ذات دلالة احصائية بين التهديدات والميزة التنافسية بابعادها)، فكلما ازدادت التهديدات التي تواجه المصارف عينة الدراسة كلما انعكس ذلك سلبا على ميزاتها التنافسية المستدامة.

### ثانيا: اختبار فرضية التأثير :

بعد ان أكملت الباحثة اختبار الفرضية الرئيسية الأولى المتعلقة باختبار علاقات الارتباط بين متغيرات الدراسة على المستوى الفرعي والكلية ، قرر استخدام معامل الانحدار البسيط من اجل اختبار الفرضية الرئيسية الثانية التي تقيس مدى تأثير المتغير المستقل (التحليل الاستراتيجي SWOT) في المتغير التابع (الميزة التنافسية المستدامة) .

الفرضية الرئيسية الثانية :-

(H0) لا يوجد تأثير ذو دلالة معنوية لابعد التحليل الاستراتيجي (SWOT) في الميزة التنافسية المستدامة.

(H1) يوجد تأثير ذو دلالة معنوية لابعد التحليل الاستراتيجي (SWOT) في الميزة التنافسية المستدامة.

ولقد تفرعت منها الفرضيات الفرعية على وفق الآتي :-

١- الفرضية الفرعية الاولى

(H0) لا يوجد تأثير ذو دلالة معنوية لنقاط القوة في الميزة التنافسية المستدامة.

(H1) يوجد تأثير ذو دلالة معنوية لنقاط القوة في الميزة التنافسية المستدامة.

ويبين الجدول اختبار الفرضية الفرعية الاولى المنبثقة عن الفرضية الرئيسية الثانية

جدول (٣٢)

اختبار الفرضية الفرعية الاولى للفرضية الرئيسية الثانية

معامل التحديد	قيمة f المحسوبة ومستوى معنويتها	قيمة t المحسوبة ومستوى معنويتها	الميزة التنافسية المستدامة		المتغير المستقل
			$\beta$	$\alpha$	
R <sup>2</sup>	**٥٠.٩٠	**٧.١٣	٠.٣١	٢.٨٨	نقاط القوة

المصدر: اعداد الباحثة

\*\*معنوي عند مستوى ١%

يتبين من الجدول انف الذكر الاتي:

١- ان بعد نقاط القوة تؤثر بصورة موجبة في الميزة التنافسية المستدامة بمقدار (٠.٣١) اذا ازداد عززت المصارف عينة الدراسة نقاط قوتها بمقدار وحدة واحدة . علما ان هذا التأثير كان معنويا عند مستوى (١%)، لان قيمة (t) المحسوبة التي تقيس معنوية معامل الانحدار بلغت (٧.١٣) وهي معنوية عند المستوى المذكور.

٢- بلغت قيمة (F) التي تقيس معنوية انموذج الانحدار (٥٠.٩٠) وهي قيمة معنوية عند مستوى (١%).



٣- بلغت قيمة معامل التحديد  $R^2$  (٠.٣٤) وهذا يدل ان نقاط القوة تفسر ما نسبته (٣٤%) من التغيرات التي تطرأ في الميزة التنافسية المستدامة في المصارف عينة الدراسة ، والنسبة المتبقية البالغة فتعود لمساهمة عوامل أخرى غير داخلية في النموذج.

٤- تستدل الباحث من التحليل انف الذكر رفض فرضية العدم ( $H_0$ )، وقبول الفرضية البديلة ( $H_1$ )، بمعنى (تؤثر نقاط القوة بصورة معنوية في الميزة التنافسية المستدامة ).

ان معادلة الانحدار تأخذ الشكل الاتي :

$$\text{الميزة التنافسية المستدامة} = ٠.٣١ + ٢.٨٨$$

## ٢- الفرضية الفرعية الثانية

( $H_0$ ) لا يوجد تأثير ذو دلالة معنوية لنقاط الضعف في الميزة التنافسية المستدامة.

( $H_1$ ) يوجد تأثير ذو دلالة معنوية لنقاط الضعف في الميزة التنافسية المستدامة.

ويبين الجدول الاتي اختبار الفرضية الفرعية الثانية المنبثقة عن الفرضية الرئيسة الثانية

### جدول ( ٣٣ )

#### اختبار الفرضية الفرعية الثانية للفرضية الرئيسة الثانية

المتغير المعتمد	الميزة التنافسية المستدامة		قيمة $t$ المحسوبة ومستوى معنويتها	قيمة $f$ المحسوبة ومستوى معنويتها	معامل التحديد $R^2$
	$\alpha$	$\beta$			
نقاط الضعف	٤.٥٠	٠.٢٠-	- **٤.٧٧	**٢٢.٧٨	٠.١٩

المصدر: اعداد الباحثة

\*\*معنوي عند مستوى ١%

يتبين من الجدول انف الذكر الاتي:

١- ان بعد نقاط الضعف تؤثر بصورة سلبية في الميزة التنافسية المستدامة بمقدار (٠.٢٠) ، بمعنى اذا ازدادت نقاط ضعف المصارف عينة الدراسة بمقدار وحدة واحدة . علما ان هذا التأثير كان معنويا عند مستوى (١%)، لان قيمة ( $t$ ) المحسوبة التي تقيس معنوية معامل الانحدار بلغت (-٤.٧٧) وهي معنوية عند المستوى المذكور.

٢- بلغت قيمة (F) التي تقيس معنوية انموذج الانحدار (٢٢.٧٨) وهي قيمة معنوية عند مستوى (١%) .

٣- بلغت قيمة معامل التحديد  $R^2$  (٠.١٩) وهذا يدل على ان نقاط الضعف تفسر ما نسبته (١٩%) من التغيرات التي تطرأ في الميزة التنافسية المستدامة في المصارف عينة الدراسة ، اما النسبة المتبقية البالغة فتعود لمساهمة عوامل أخرى غير داخلية في النموذج.

٤- تستدل الباحثة من التحليل انف الذكر رفض فرضية العدم ( $H_0$ )، وقبول الفرضية البديلة ( $H_1$ )، بمعنى (تؤثر نقاط الضعف بصورة معنوية في الميزة التنافسية المستدامة ) .

ان معادلة الانحدار تأخذ الشكل الاتي :

$$\text{الميزة التنافسية المستدامة} = ٠.٢٠ - ٤.٥٠ \cdot \text{نقاط الضعف}$$

### ٣- الفرضية الفرعية الثالثة

( $H_0$ ) لا يوجد تأثير ذو دلالة معنوية للفرص في الميزة التنافسية المستدامة.

( $H_1$ ) يوجد تأثير ذو دلالة معنوية للفرص في الميزة التنافسية المستدامة.

ويبين الجدول الاتي اختبار الفرضية الفرعية الثالثة المنبثقة عن الفرضية الرئيسية الثانية

### جدول (٣٤)

#### اختبار الفرضية الفرعية الثالثة للفرضية الرئيسية الثانية

معامل التحديد $R^2$	قيمة t		الميزة التنافسية المستدامة		المتغير المستقل
	قيمة f المحسوبة ومستوى معنويتها	قيمة t المحسوبة ومستوى معنويتها	$\beta$	$\alpha$	
٠.٥٨	**١٣٤.٤	**١١.٦٠	٠.٤٥٥	٢.٣٧	الفرص

المصدر: اعداد الباحثة

\*\*معنوي عند مستوى ١%

يتبين من الجدول انف الذكر الاتي:

١- ان بعد الفرص تؤثر بصورة ايجابية في الميزة التنافسية المستدامة بمقدار (٠.٤٥٥) ، بمعنى اذا ازدادت اهتمام المصارف عينة الدراسة بالافادة من الفرص المتاحة في السوق بمقدار وحدة واحدة . علما ان هذا التأثير كان معنويا عند مستوى (١%)، لان قيمة (t)

المحسوبة التي تقيس معنوية معامل الانحدار بلغت (١١.٦٠) وهي معنوية عند المستوى المذكور.

٢- بلغت قيمة (F) التي تقيس معنوية انموذج الانحدار (١٣٤.٤) وهي قيمة معنوية عند مستوى (١%).

٣- بلغت قيمة معامل التحديد  $R^2$  (٠.٥٨) وهذا يدل على انّ الفرص تقس ما نسبته (٥٨%) من التغيرات التي تطرأ في الميزة التنافسية المستدامة في المصارف عينة الدراسة ، والنسبة المتبقية البالغة فتعود لمساهمة عوامل أخرى غير داخلية في النموذج.

٤- تستدل الباحث من التحليل انف الذكر رفض فرضية العدم (H0)، وقبول الفرضية البديلة (H1)، بمعنى (تؤثر الفرص بصورة معنوية في الميزة التنافسية المستدامة).

ان معادلة الانحدار تأخذ الشكل الاتي :

$$\text{الميزة التنافسية المستدامة} = ٢.٣٧ + ٠.٤٥٥ \text{ الفرص}$$

#### ٤-الفرضية الفرعية الرابعة

(H0) لا يوجد تأثير ذو دلالة معنوية للتهديدات في الميزة التنافسية المستدامة.

(H1) يوجد تأثير ذو دلالة معنوية للتهديدات في الميزة التنافسية المستدامة.

ويبين الجدول الاتي اختبار الفرضية الفرعية الرابعة المنبثقة عن الفرضية الرئيسة الثانية

#### جدول (٣٥)

##### اختبار الفرضية الفرعية الرابعة للفرضية الرئيسة الثانية

معامل التحديد	قيمة f المحسوبة ومستوى معنويتها	قيمة t المحسوبة ومستوى معنويتها	الميزة التنافسية المستدامة		المتغير المعتمد
			$\beta$	$\alpha$	
$R^2$	٠.٥٠	**٩٧.٤	٠.٣٧-	٤.٩٠	التهديدات

المصدر: اعداد الباحثة

\*\*معنوي عند مستوى ١%

يتبين من الجدول انف الذكر الاتي:

١- ان بعد التهديدات تؤثر بصورة سلبية في الميزة التنافسية المستدامة بمقدار (-٠.٣٧) ، بمعنى اذا ازدادت تهديدات المصارف عينة الدراسة في السوق بمقدار وحدة واحدة . علما

ان هذا التأثير كان معنويا عند مستوى (١%)، لان قيمة (t) المحسوبة التي تقيس معنوية معامل الانحدار بلغت (-٩.٨٧) وهي معنوية عند المستوى المذكور.

٢- بلغت قيمة (F) التي تقيس معنوية انموذج الانحدار (٩٧.٤) وهي قيمة معنوية عند مستوى (١%).

٣- بلغت قيمة معامل التحديد  $R^2$  (٠.٥٠) وهذا يدل على ان التهديدات تفسر ما نسبته (٥٠%) من التغيرات التي تطرأ في الميزة التنافسية المستدامة في المصارف عينة الدراسة، والنسبة المتبقية البالغة فتعود لمساهمة عوامل أخرى غير داخلة في النموذج.

٤- تستدل الباحث من التحليل انف الذكر رفض فرضية العدم ( $H_0$ )، وقبول الفرضية البديلة ( $H_1$ )، بمعنى (تؤثر التهديدات بصورة معنوية في الميزة التنافسية المستدامة).

ان معادلة الانحدار تأخذ الشكل الاتي :

$$\text{الميزة التنافسية المستدامة} = ٠.٣٧ - ٤.٩٠ \cdot \text{التهديدات}$$

عند تدقيق النظر في التحليل انف الذكر نجد انه ضمن الجانب الإيجابي ( نقاط القوة والفرص ) كانت الفرص اقوى تأثيرا في الميزة التنافسية المستدامة حيث بلغ مقدار التأثير (٠.٤٥٥) مقابل (٠.٣١) لنقاط القوة . وفي الجانب السلبي ( نقاط القوة والتهديدات) كانت الكفة تميل الى التهديدات (-٠.٣٧) في مقابل (-٠.٢٠) نقاط الضعف . هذا يدل على انه على المصارف عينة الدراسة التركيز على البيئة الخارجية وما توفره من فرص وتهديدات اذا ما ارادت تعزيز ميزتها التنافسية المستدامة.

الفصل الرابع  
(الاستنتاجات والتوصيات)

المبحث الاول  
(الاستنتاجات)

المبحث الثاني  
(التوصيات)

## المبحث الاول : الاستنتاجات

يركز هذا المبحث على مجموعة من الاستنتاجات التي تمثل تعليلا لبعض النتائج التي ظهرت بالدراسة ، وتفسيرا للمتغيرات التي حققت تأثيرات مميزة ، والتي تسهم في ارشاد الباحثين والمتخصصين الى مجالات جديدة تستحق البحث والدراسة والتطوير .

١- ان التحليل الاستراتيجي (SWOT) هو الاسلوب الاداري الذي يمكن المصارف الكشف عن الفرص المستقبلية المتاحة امامها والتي يجب عليها استثمارها وتطويرها ، وعن التهديدات المتوقعة التي ستواجهها في بيئة عملها ، كما انه يساعد في فحص بيئتها الداخلية بتحديد نقاط القوة المتوفرة لديها ونقاط الضعف في عملها حتى يتسنى لها معالجة الخلل الحاصل ، اي ان التحليل الاستراتيجي يساعد المصارف على تحقيق ميزة تنافسية تمكنها من البقاء والاستمرار في السوق .

٢- توصل من هذه الدراسة الى ان التحليل الاستراتيجي (SWOT) يتكون من تحليل خارجي تقوم به المصارف لتحليل الفرص الجديدة التي يمكن ان تتوفر لها والتهديدات التي يجب ان تتجنبها ، ومن تحليل داخلي وهذا يتطلب فحص وضعها الداخلي بهدف حصر كل من نقاط قوتها ونقاط ضعفها .

٣- ان المصارف تحاول من التحليل الاستراتيجي (SWOT) تحقيق الميزة التنافسية المستدامة والتي تعني القدرة على التقدم على المنافسين الاخرين بالسعر المنخفض وكذلك بتقديم منتجات او خدمات بمنافع متفردة ومتميزة تعوض الزيادة السعرية المفروضة ، اي ان التحليل الاستراتيجي يساهم في بناء الميزة التنافسية للمصارف نظرا لانه يؤدي الى الكفاءة في الاداء .

٤- ان التحليل الاستراتيجي (SWOT) ليس التزاما استراتيجيا بحد ذاته ، وانما اداة استراتيجية قيّمة لتهيئة المعرفة والمعلومات وتشجيع الادارات المصرفية على التفكير الاستراتيجي المبدع بعيد الامد لمواكبة التغيرات المتسارعة في البيئة التنافسية .

٥- التحليل الاستراتيجي (SWOT) يسهم بفعالية في تحسين قدرة الادارات المصرفية على صياغة الرؤى والاستراتيجيات الابداعية ويدعم دافعية وولاء العاملين ويقلل من التركيز على التفاصيل الاجرائية للأداء ، اي المزيد من الابداعية والتنافسية والدافعية والولاء وهي مؤشرات مفيدة في تفسير اسرار العلاقة بين التحليل الاستراتيجي (SWOT) والميزة التنافسية المستدامة .

٦- تتأثر المصارف محل الدراسة بعامل المنافسين بدرجة كبيرة ، حيث يحاولون التعرف على منافسيهم ومعرفة نقاط القوة والضعف للمنافسين ، والاستجابة لاستراتيجياتهم من اجل الحفاظ على مركزها التنافسي .

٧- تتمتع المصارف بالمرونة في خططها وقراراتها حيث ترى بان في امكانها مواكبة التغيرات التي قد تطرأ في بيئتها ولديها القدرة على تطوير منتجاتها بما يخدم التغيرات الحاصلة في البيئة ، لذا فهي تشجع عمليات الابتكار وتعد المرونة عاملا اساسيا للبقاء في السوق الذي تنشط بيه .

٨- اكدت نتائج البحث ان العلاقة بين التحليل الاستراتيجي والميزة التنافسية المستدامة ليست علاقة معنوية من الناحية الاحصائية فحسب ، بل انها شرطا موقفا للنجاحات التنافسية بين المصارف .

## المبحث الثاني : التوصيات

من الاستنتاجات المشار اليها في المبحث الاول تبلورت مجموعة من الافكار يمكن صياغتها بشكل توصيات يمكن الافادة منها من لدن المصارف المصرفية المبحوثة ، كما ويمكن للمصارف الاخرى الافادة منها في سبيل حصول هذه المصارف على التفوق والتميز وضمان الاستمرار في عالم الاعمال الذي يتميز بالاضطراب والتغير ومن اجل مواجهه المنافسة السوقية والمنافسين .ويمكن عرض هذه التوصيات كما يأتي :

١- توصي الدراسة على ضرورة اهتمام المصارف بعملية التحليل الاستراتيجي (SWOT) بشقيه الداخلي والخارجي ، واعتماد الدقة في التعامل مع المعلومات البيئية ، الشي الذي ينعكس ايجابيا على تحقيق الميزة التنافسية المستدامة .

٢- العمل على ترسيخ مفهوم التحليل الاستراتيجي (SWOT) في المصارف من اجل تحقيق الميزة التنافسية ، وضرورة دعم بعدي التحليل الاستراتيجي ( نقاط القوة والفرص ) حيث كانت علاقتهما طردية مع مواجهه المنافسة السوقية .

٣- التأكيد على مفهوم الاستدامة في الميزة التنافسية من قبل المصارف المبحوثة لتكون خدماتها ملائمة مع الخدمات المقدمة من المصارف الاخرى المنافسة .

٤- على الرغم من اعتماد المصارف عناصر التحسين المستمر للخدمات المقدمة للزبائن الا ان تطوير التحسينات بحد ذاتها تمثل ميزة تمكنها من التميز بها عن منافسيها ، لذا تعد ضروري ومتوافقة مع قدراتها المتفردة عن الاخرين .

٥- تطوير وتنمية القدرات المعرفية للإدارات المصرفية بأساليب واليات التحليل الاستراتيجي (SWOT) وترسيخ ثقافة التفكير الاستراتيجي الابداعي بوصفها نقطة الارتكاز لنجاح التحليل الاستراتيجي في المصارف .

٦- تطوير وتحسين القدرات الاستراتيجية للمصارف ذات الصلة بتكنولوجيا المعلومات والتبادل الشبكي للمعرفة بين المصارف لتحسين قدرتها على استشراف التطورات المتسارعة في بيئة المصارف واسواقها .



٧- ان لنتائج البحث مضامين مهمة للمزيد من الدراسات والبحوث المستقبلية وتحديدًا في مجالات التداخل والتكامل بين تحليل القدرات الاستراتيجية المصرفية والميزة التنافسية المستدامة وتأثير تكنولوجيا المعلومات في نجاح التحليل الاستراتيجي للاعمال واعادة هندسة النظام المصرفي .

٨- القيام بالمزيد من البحوث والدراسات المتعلقة بتأثير التحليل الاستراتيجي (SWOT) على تحقيق الميزة التنافسية المستدامة ، لمعرفة الاسباب التي تكمن وراء تحقيق بعض المصارف لعوائد ومؤشرات افضل من المصارف الاخرى ، والتي من المؤمل ان تسهم في تكوين مسارات جديدة للدراسات المستقبلية ذات الصلة بموضوع البحث بالتطرق الى مناهج اخرى يمكن استعمالها في تحديد اثر خصائص المصارف المتعلقة في تحقيق الميزة التنافسية المستدامة .

المصادر

العربية

والاجنبية

## المصادر العربية

## \* القرآن الكريم

## أ - الكتب

- ١- ابو النصر ، مدحت ، " تنمية القدرات الابتكارية لدى الفرد والمصارف " الطبعة الأولى ، الاسكندرية ، مصر : دار مجموعة النيل العربية ، (٢٠٠٤) .
- ٢- ادريس ، وائل محمد ، " الادارة الاستراتيجية ( المفاهيم .... العمليات ) " الطبعة الاولى، دار وائل للنشر والتوزيع ، الاردن ، ص٦٠ ، (٢٠١١) .
- ٣- اسماعيل، لييب شائف محمد، " دليل التخطيط الاستراتيجي للقيادات الشبابية الأردن"، مؤسسة التنمية الشبابية بالشراكة مع مؤسسة فريديس إيبرت ، (٢٠١٣) .
- ٤- البكري ، مصطفى محمود ، " الموارد البشرية : مدخل لتحقيق الميزة التنافسية " الدار الجامعية ، الاسكندرية ، (٢٠٠٦) .
- ٥- الجارحي، أحمد ، "التخطيط الاستراتيجي في ضوء معايير جودة التعليم " ، الطبعة الأولى، الإسكندرية، مؤسسة حورس الدولية للنشر والتوزيع، (٢٠١١) .
- ٦- الجاوي ، طلال محمد ، السلطاني ، سكرة، "توظيف التحليل الاستراتيجي (SWOT) لتقييم المصارف التجارية " ، دار اليازوري العلمية للنشر والتوزيع ، الطبعة الاولى ، عمان - الاردن ، (٢٠١٤) .
- ٧- الحسيني ، فلاح حسن عداي ، " الادارة الاستراتيجية : مفاهيمها - مداخلها - عملياتها المعاصرة " الطبعة الاولى ، دار وائل للطباعة والنشر ، عمان ، الاردن ، (٢٠٠٠) .
- ٨- الدوري ، حسين ، " ندوة التخطيط الاستراتيجي لنظم وشبكات المعلومات " ، القاهرة ، مصر ، (٢٠٠٦) .
- ٩- الدوري، زكريا و صالح، احمد علي، " الفكر الاستراتيجي وانعكاساته على نجاح منظمات الأعمال " ، الطبعة العربية، عمان - الأردن، دار اليازوري للنشر والتوزيع ، (٢٠٠٩) .
- ١٠- الدوري، زكريا مطلق ، " الادارة الاستراتيجية: مفاهيم وعمليات وحالات دراسية " ، عمان - الاردن، دار اليازوري العلمية للنشر والتوزيع ، (٢٠١٤) .
- ١١- الرب ، سيد محمد جاد ، " التخطيط الاستراتيجي - منهج لتحقيق التميز التنافسي " ، دار الفجر،(مصر : دار الفجر) الطبعة الاولى ، (2016) .

- ١٢- الربيعاوي ، سعدون حمود جثير ، " إدارة التسويق – أسس ومفاهيم معاصرة " ، دار غيداء ، ( عمان :دار غيداء) ، (2015).
- ١٣- الظاهر ، نعيم ابراهيم ، " الادارة الاستراتيجية (المفهوم ، الاهمية ،التحديات)" ، الطبعة الاولى ، جدار للكاتب العالمي ، عمان ، (٢٠٠٩).
- ١٤- العبادي ، واثق ، إدريس ، وائل ، " استراتيجية الاعمال : مدخل تطبيقي " ، الطبعة الاولى ، الاصدار الاول ، دار الثقافة للنشر والتوزيع ، عمان ، (٢٠٠٦).
- ١٥- العيساوي ، محمد حسين ، العارضي ، جليل كاظم ، العبادي ، هاشم فوزي ، " الادارة الاستراتيجية المستدامة مدخل ادارة المنظمات في الالفية الثالثة " ، (٢٠١٢) .
- ١٦- الغالبي ، طاهر محسن منصور ، إدريس ، وائل محمد صبحي ، " الادارة الاستراتيجية منظور منهجي متكامل " ، دار وائل للنشر ، ط 2 ، عمان الاردن ، (2009).
- ١٧- الكرخي ، مجيد " التخطيط الاستراتيجي عرض نظري تطبيقي " ، دار المناهج ، عمان ، الاردن ، (٢٠٠٩) م .
- ١٨- الكرخي ، مجيد ، " التخطيط الاستراتيجي المبني على النتائج " ، بيت الغشام للنشر والترجمة ، الامارات ، (٢٠١٤).
- ١٩- الكرخي ، مجيد ، " التخطيط الاستراتيجي المبني على النتائج " ، مطبعة الريان ، (٢٠١٧) .
- ٢٠- اللامي ، د. غسان قاسم ، " ادارة التكنولوجيا " ، ط ١ ، دار المناهج للنشر ، عمان ، (٢٠٠٧).
- ٢١- المرسي ، جمال الدين محمد ، بكر ، مصطفى محمود ، جبة ، طارق رشدي ، " التفكير الاستراتيجي والادارة الاستراتيجية " ، الاسكندرية ،الدار الجامعية ، (٢٠٠٢).
- ٢٢- النسور ، اياد عبد الفتاح ، " استراتيجيات التسويق – مدخل نظري وكمي " ، الطبعة الثانية ، دار صفاء للنشر والتوزيع ، عمان ، الاردن ، (٢٠١٤) .
- ٢٣- إيفان جيمس ، دين جيمس ، ترجمة سرور علي ابراهيم سرور ، " الجودة الشاملة : الادارة والتنظيم والاستراتيجية " ، دار المريخ للنشر والتوزيع ، الرياض ، (٢٠٠٩).
- ٢٤- صرايرة ، اسماعيل محمد " التحليل الاستراتيجي " ، دار الحامد ، عمان ، الاردن ، (٢٠١٢) .
- ٢٥- عامر ، سعيد يس ، " الادارة وتحديات التغيير " مركز وايد سرفيس للنشر والتوزيع ، القاهرة ، ٥٤١ ، (٢٠٠١).

- ٢٦- عبد الفتاح ، عز حسن ، "مقدمة في الإحصاء الوصفي والاحصاء الاستدلالي" ، دار خوارزم العلمية للنشر ، جدة ، المملكة العربية السعودية ، (٢٠٠٨).
- ٢٧- غول ، فرحات ، " الوجيز في اقتصاد المصارف " ، دار الخلدونية للنشر والتوزيع ، الجزائر ، (٢٠٠٨).
- ٢٨- محسن ، عبد الكريم ، والنجار ، صباح مجيد ، " ادارة الانتاج والعمليات " ، ط 3 ، دار . وائل للنشر ، عمان ، (٢٠٠٩) .
- ٢٩- مرسي ، نبيل محمد، " الادارة الاستراتيجية : تكوين وتنفيذ استراتيجيات التنافس ، دار الجامعة الجديدة للنشر ، الاسكندرية ، (٢٠٠٣).
- ٣٠- مصطفى ، احمد سيد ، " تحديات العولمة والتخطيط الاستراتيجي رؤية مدير القرن الحادي عشر والعشرين " ، الطبعة الرابعة ، جامعة الزقازيق ، كلية التجارة ببنها ، (٢٠٠٣) .
- ٣١- مصطفى ، احمد سيد ، " الادارة التنافسية للإنتاج : كيف تنتج لتنافس في عالم متغير " ، الطبعة الاولى ، الدار الجامعية ، الاسكندرية ، (٢٠٠٥).
- ٣٢- معالي حيدر ، " نظم المعلومات : مدخل لتحقيق الميزة التنافسية " ، الطبعة الاولى ، الدار الجامعية ، القاهرة ، (٢٠٠٢).
- ٣٣- هجيرة ، شقاره ، رسالة ماجستير "الاستراتيجية التنافسية ودورها في اداء المصارف " ، جامعة الجزائر ، كلية العلوم الاقتصادية وعلوم التسيير ، ادارة الاعمال ، (٢٠٠٥) .
- ٣٤- هلال، محمد عبد الغني ، "مهارات التفكير والتخطيط الاستراتيجي : كيف تربط بين الحاضر والمستقبل " ، (٢٠٠٨).
- ٣٥- هور نجرن ، تشارلز ، فوستر، جورج ، داتار، سريكانت "محاسبة تكاليف مدخل اداري" ، ترجمة د . احمد حامد حجاج ، الجزء ٢ ، ط ١١ ، دار المريخ للنشر ، الرياض ، السعودية ، (٢٠٠٩).

#### ب - الرسائل والاطاريح

- ١- البناء ، زينب مكي محمود ، رسالة ماجستير " دور استراتيجية المحيط الازرق في تحقيق الميزة التنافسية المستدامة " ، جامعة كربلاء ، كلية الادارة والاقتصاد ، قسم ادارة الاعمال ، (2009) .
- ٢- البياتي ، اميرة شكر ولي ، رسالة ماجستير " تطبيق تقنية CRAFT في ترتيب المصنع لتحسين اداء العمليات " ، بغداد ، الكلية التقنية الإدارية / بغداد ، (٢٠٠٦) .

- ٣- الجادر ، سهير عادل حامد، " العلاقة بين التحليل الاستراتيجي واستراتيجية التحالف واثرها في الاداء المنظمي : دراسة استطلاعية لآراء عينة من شركات الاعمار والاسكان " رسالة دكتورا ، كلية الادارة والاقتصاد ، جامعة بغداد ، العراق ، (٢٠٠٧) .
- ٤- السلطاني، شيماء عدنان محمد ، " تكلفة الإنتاج الأنظف ودوره في تحسين جودة المنتج وتحقيق الميزة التنافسية المستدامة" ، رسالة ماجستير غير منشورة مقدمة الى مجلس كلية الإدارة والاقتصاد/ جامعة بغداد، (٢٠٢٠) .
- ٥- العاني ، اريج سعيد خليل ، اطروحة دكتوراه " تقييم دور ثقافة المصرف ونجاح ادارة المعرفة في تطوير الميزة التنافسية المستدامة" ، جامعة بغداد ، كلية الادارة والاقتصاد ، ادارة الاعمال ، (٢٠٠٨) .
- ٦- العيد ، ختيم محمد، " ادارة الجودة الشاملة واستراتيجية المصارف " ، مذكرة ماجستير ، جامعة محمد بوضياف المسيلة ، ص١٧ ، (٢٠٠٢) .
- ٧- القرشي، سهام عبد علي عبيد، " القياس الكلفوي على أساس المواصفات ( ABCII ) في تنفيذ عقود المقاولات ودوره في تحقيق الميزة التنافسية بحث تطبيقي في شركة المنصور العامة للمقاولات الانشائية " ، أطروحة دكتورا غير منشورة مقدمة الى المعهد العالي للدراسات المحاسبية والمالية ، (٢٠٢٠) .
- ٨- اللهيبي ، ميادة حياوي ، رسالة ماجستير " تأثير الذكاء التنافسي وادارة المعرفة في تحقيق الميزة التنافسية المستدامة " ، جامعة الكوفة ، كلية الادارة والاقتصاد ، ادارة الاعمال ، (٢٠٠٩) .
- ٩- المحمدي، علاء عبد الحسن حسن، " تكامل تقنية التكلفة المستهدفة وسلسلة القيمة ودوره في تحقيق الميزة التنافسية دراسة تطبيقية في الشركة العامة لصناعة السيارات " ، رسالة ماجستير غير منشورة مقدمة الى كلية الإدارة والاقتصاد، الجامعة المستنصرية، (٢٠١٩) .
- ١٠- الهاشمي ، بن واضح " محاولة لتشخيص البيئة الخارجية لبناء الاستراتيجية في المصارف الاقتصادية الجزائرية دراسة حالة : مؤسسة الاقمشة الصناعية الجزائرية " رسالة ماجستير ، قسم العلوم التجارية ، كلية العلوم الاقتصادية وعلوم التسيير والعلوم التجارية ، جامعة محمد بو ضياف ، المسيلة ، (٢٠٠٦) .
- ١١- أمينة ، بن قارة ، " أهمية نظام معلومات الموارد البشرية في الادارة الاستراتيجية " رسالة ماجستير جامعة الجزائر ، كلية علوم الاقتصادية وعلوم التسيير ، قسم علوم التسيير (٢٠٠٩) .

- ١٢- بريش ، فايزة ، " دور الكفاءات المحورية في تدعيم الميزة التنافسية المستدامة " ، رساله ماجستير ، تخصص تسويق ، جامعة البليدة ، (٢٠٠٥).
- ١٣- بوسطة ، عائشة ، " اثر التسويق بالعلاقات في تحقيق جودة خدمة الزبائن : دراسة حالة مجمع صيدال " ، رسالة ماجستير تخصص تسويق (غير منشورة) ، ٧٦ ، الجزائر : جامعه الجزائر ٣ ، كلية العلوم الاقتصادية والتجارية وعلوم التسيير ، قسم علوم تجارية (٢٠١١) .
- ١٤- حسن، حسين علي ، " صياغة استراتيجيات لقطاع الخدمات، دراسة حالة في مديريات الماء والمجاري والبلدية في محافظة المثنى " ، بحث مقدم الى كلية الإدارة والاقتصاد - جامعة بغداد للحصول على درجة الدبلوم عالي في الإدارة المحلية ، (٢٠١٧).
- ١٥- جغوبي ، فادية ، رسالة ماجستير ، " دور التحليل الاستراتيجي (SWOT) في تحسين اداء المصرف " ، الجزائر ، جامعة محمد خضير - بسكرة - كلية العلوم الاقتصادية والتجارية وعلوم التسيير، (٢٠١٦).
- ١٦- جماني ، مسعود ، رسالة ماجستير ، " اثر التجارة الالكترونية على انتاجية وتنافسية المصارف " ، الجزائر ، جامعة الحاج الخضر ، باتنة ، كلية العلوم الاقتصادية وعلوم التسيير ، ص٩ ، (٢٠٠٨).
- ١٧- زاوي ، حميدة "الأبداع التكنولوجي كمدخل لاكتساب ميزة تنافسية مستدامة بالمصارف الاقتصادية الجزائرية " ، دراسة حالة لمؤسسة اقتصادية، أطروحة دكتوراه مقدمة الى جامعة محمد بو ضياف، كلية العلوم الاقتصادية التجارية وعلوم التسيير،(٢٠١٨).
- ١٨- عبد الرحمن ، بن عنتر ، " نحو تحسين الانتاجية وتدعيم القدرة التنافسية للمنتجات الصناعية " ، اطروحة دكتوراه دولة في العلوم الاقتصادية ( غير منشورة) ، جامعة الجزائر ، (٢٠٠٤) .
- ١٩- كبابي ، كلثوم ، رسالة ماجستير ، " التنافسية واشكالية الاندماج في الاقتصاد العالمي " ، الجزائر ، جامعة الحاج الخضر ، باتنة ، كلية العلوم الاقتصادية وعلوم التسيير ، (٢٠٠٨).
- ٢٠- ميمون ، معاذ، " دور التسويق الأخضر في تحقيق الميزة التنافسية المستدامة دراسة حالة منظمة الاعمال تويوتا Toyota " ، اطروحة دكتوراه مقدمة الى جامعة وهران ٢ ، كلية العلوم الاقتصادية التجارية وعلوم التسيير، (٢٠١٩).

ج - المجلات والدوريات

- ١- الابراهيمى ، احسان عبد الامير عزيز ، " البراعة الاستراتيجية في تحقيق الميزة التنافسية المستدامة " ، مجلة الكلية الاسلامية الجامعة ، مجلة ١٢ ، الاصدار ٥٤ ، (٢٠١٩).
- ٢- البرزنجي ، احمد حمد فهمي سعيد ، " نموذج الجيل الثالث للتسويق ودوره في تحقيق الميزة التنافسية المستدامة " ، مجلة الغري للعلوم الاقتصادية والادارية ، المجلة 14 ، الاصدار 2-3 ، (2017).
- ٣- البطاينة ، محمد تركي ، والهزايمة ، احمد صالح ، " اثر التخطيط الاستراتيجي على عملية اتخاذ القرار : دراسة حالة الجامعات الخاصة في اقليم الشمال " . مجلة إربد للبحوث والدراسات – العلوم الادارية والمالية ، جامعة اربد الاهلية – عمادة البحث العلمي ، ١٧(٣) ، ٤٣-١ ، (٢٠١٤).
- ٤- البكري ، ثامر ، " الميزة التنافسية باعتماد تحليل(SWOT)لبناء استراتيجيات التسويق " ، الملتقى الدولي الرابع حول : المنافسة والاستراتيجيات التنافسية للمصارف الصناعية خارج قطاع المحروقات في الدول العربية من تنظيم جامعة حسيبة بن بوعلي بالشلف بالتعاون مع مخبر العولمة واقتصاديات شمال افريقيا ، (٢٠١٠).
- ٥- الحاكم ، علي عبد الله ، مجذاب ، علي كزار ، " الدور المعدل للتحديات البيئة المعاصرة للعلاقة بين التقدير الاستراتيجي والميزة التنافسية المستدامة " مجلة الادارة والاقتصاد ، المجلد ١ ، الاصدار ١٢٠ ، الصفحات ٢٧-٤٨ ، (٢٠١٩).
- ٦- الحكيم ، ليث ، محمود ، حيدر ، " اثر التحليل الاستراتيجي في مواجهه تحديات عمل مكاتب المفتشين العموميين : دراسة حالة في مكتب وزارة الاعمار والاسكان والبلديات العامة " ، جامعة الكوفة ، كلية الادارة والاقتصاد ، مجلة الغري للعلوم الاقتصادية والادارية ، المجلد ١٤ ، العدد ٢ ، (٢٠١٧) .
- ٧- الحميري ، بشار عباس ، عبد المهدي ، علي مظهر ، " دور الذكاء الاستراتيجي في تحقيق الميزة التنافسية المستدامة " مجلة كلية الادارة والاقتصاد للدراسات الاقتصادية والادارية والمالية ، مجله ١١ ، الاصدار ٢ ، الصفحات ٤٣٢-٤٣٩ ، (٢٠١٩).
- ٨- السويفي ، وائل صلاح " فاعلية برنامج قائم على استراتيجية التحليل الرباعي (SWOT)Analyses في تدريس الاستماع لتنمية فهم المسموع والاستماع الاستراتيجي لطلاب الصف الثاني الاعدادي " ، مجلة العلوم التربوية والنفسية ، ١٩ (٣) ، ١٢-٤٥ ، (٢٠١٨).



- ٩- العتيبي ، غسان ، " دور نظم دعم القرار في تحقيق الميزة التنافسية في المنظمات الادارية " ، المؤتمر العربي حول : الادارة الاستراتيجية ودعم القدرات التنافسية للمصارف العربية العامة والخاصة ، منشورات المصرف العربية للتنمية الادارية ، القاهرة ، ص ٦١ ، (٢٠٠٨) .
- ١٠- الطيب ، داودي " اثر تحليل البيئة الخارجية والداخلية في صياغة الاستراتيجية " جامعة محمد خضير بسكرة ، مجلة الباحث ، العدد ٥ ، (٢٠٠٧) .
- ١١ - العبادي ، سناء عبد الرحيم سعيد ، العتبي ، تاغي زيدان محمد ناصر ، " تأثير عناصر النجاح الحرجة في تحقيق الميزة التنافسية المستدامة " ، مجلة العلوم الاقتصادية والادارية ، المجلد ٢٠ ، الاصدار ٨٢ ، الصفحات ٢٣٥-٢٠٤ ، (٢٠١٤) .
- ١٢- الكمري ، نوفل عبد الرضا ، " اعادة هندسة العمليات الادارية للموارد البشرية وتأثيرها في تحقيق الميزة التنافسية المستدامة للمنظمات الفندقية " مجلة الادارة والاقتصاد ، الاصدار ١١٥ ، الصفحات ٢٨٢-٣٠١ ، (٢٠١٨) .
- ١٣- النعيمي ، حارث ، " تأثير تجربة الزبون في تحقيق الميزة التنافسية المستدامة دراسة تحليلية لاراء عينة من الافراد العاملين في شركة كورك للهاتف النقال في العراق " مجلة تكريت للعلوم الادارية والاقتصادية / العدد ( 41 ) المجلد (1) ج ١ الصفحات (46-75) ، (٢٠١٨) .
- ١٤- بقة الشريف ، محلب فايزة " تأثير التحليل البيئي كألية من آليات اليقظة الاستراتيجية في بناء الميزة التنافسية للمصارف الاقتصادية ، دراسة ميدانية لمجموعة من المصارف الصغيرة والمتوسطة ، بولايي برج بوعريريج " المجلة الجزائرية للتنمية الاقتصادية ، جامعة سطيف ، مجلد (٧) عدد (٢) ، (٢٠١٥) .
- ١٥- جاسم ، احمد ، " اثر الجدارة الجوهرية في عملية ابتكار المنتجات والعمليات " ، دراسة تطبيقية في الشركات العامة لصناع الاطارات بابل - مجلة الادارة والاقتصاد (٨٨) ، ٧٤ ، (٢٠١١) .
- ١٦- جمال ، عماري ، استعمال نموذج ( Fishbone ) في تقييم المزايا التنافسية لمؤسسات المنتجات الصيدلانية في الجزائر ، " الملتقى الوطني حول : إشكالية تقييم المصارف الاقتصادية " ، جامعة سكيكدة ، الجزائر ، ص ١١ ، (٢٠٠٥) .
- ١٧- دقة ، محمد نظمي محمد ، " اثر ممارسات التخطيط الاستراتيجي على التنمية المستدامة للمدن الصناعية من خلال الميزة التنافسية " ، جامعة فلسطين ، (٢٠٢٢) .

- ١٨- دكروري محمد، منى أبراهيم، " دور منطق هيمنة الخدمة SDL في تحقيق الميزة التنافسية" المجلة العلمية للتجارة والتمويل، كلية التجارة ، جامعة طنطا، المجلد(2) ، عدد (1) ، (٢٠١٤).
- ١٩- زعلان ، عبد الفتاح جاسم ، " استخدام الذكاء التسويقي لتحقيق الميزة التنافسية المستدامة من خلال الرصد البيئي " ، مجلة جامعة كربلاء ، المجلد ١٥ ، الاصدار ٣ ، صفحات ١٧٠-١٩٩ ، (٢٠١٧).
- ٢٠- شاذلي ، ناهد عدلي ، وفرج ، هاني عبد الستار ، " تجديد نظام التعليم في ضوء التحديات الحضارية المعاصرة " ، مجلة التربية والتنمية ، عدد (٣١) ، ديسمبر ٢٠٠٤ ، ص ١٣٠ ، (٢٠٠٤) .
- ٢١- صالح ، ماجد حمد ، " عناصر التحسين المستمر ودورها في تحقيق الميزة التنافسية المستدامة " ، مجلة تكريت للعلوم الادارية والاقتصاد، المجلد ١٣ ، الاصدار ٣٨ ، الصفحات ١٤٤-١٨٠ ، (٢٠١٧).
- ٢٢- ضحاوي، بيومي محمد، و المليجي، رضا إبراهيم، و توفيق، صالح الدين محمد "التخطيط الاستراتيجي في التعميم : رؤى مستقبلية ونماذج تطبيقية " ، مجلة كلية التربية، جامعة بنها، ٢٢(٨٦) ، ٣١٢-٣١٤ ، (٢٠١١) .
- ٢٣- عباس ، محمود السيد ، " مهارة استخدام نموذج(SWOT)في التخطيط الاستراتيجي للحصول على الجودة والاعتماد الاكاديمي بمؤسسات التعليم المختلفة " ، المؤتمر القومي السنوي الرابع عشر- افاق جديدة في التعليم الجامعي العربي ، جامعه عين شمس - مركز تطوير التعليم الجامعي ، (١) ١١٧-١٦٥ ، (٢٠٠٧) .
- ٢٤- عبد الستار ، حسين يوسف، " تقدير المخاطرة في تحليل(SWOT)في المصارفالصناعية دراسة تحليله " ، المؤتمر العلمي الدولي السنوي السابع ، جامعة الزيتونة ، ص ١١ ، (٢٠١٧).
- ٢٥- عبد العال، عنتر محمد أحمد " دراسة تحليلية لأدوات التحليل البيئي المستخدمة في التخطيط الاستراتيجي في ضوء الأدبيات الإدارية الحديثة " ، مجلة كلية التربية في العلوم التربوية، جامعة عين شمس - كلية التربية، ٤١(٤٩) ٣٥١-٤٣٥ ، (٢٠١٧).

- ٢٦- عطية، عماد محمد ، " استراتيجية مقترحة في ضوء التحليل الاستراتيجي سوات لتفعيل دور كلية التربية في تحقيق اهدافها : دراسة على كلية التربية جامعة أسوان" ، المجلة التربوية، جامعة سوهاج – كلية التربية(٤١)٦٣- ١٧٨ ، ( ٢٠١٥ ) .
- ٢٧- غول ، فرحات ، " الميزة التنافسية : الطريق لربح المعركة التنافسية " ، مجلة دراسات اقتصادية ، ص ٩٦ ، العدد ١٢ ، مركز البصيرة للبحوث والاستشارات والخدمات التعليمية ، الجزائر ، (٢٠٠٩) .
- ٢٨- محمد ، زيلا جمال " اثر التحليل الاستراتيجي في زيادة الحصة السوقية : دراسة ميدانية" ، مجلة الدراسات التجارية ، العدد ١٢ ، المجلد ١٣ ، (٢٠١٦) .
- ٢٩- محمود ، احمد عبد ، " نظم المعلومات التسويقية واثرها في استدامة الميزة التنافسية المستدامة " ، مجلة الغري للعلوم الاقتصادية والادارية ، مجلد ١١٤ ، الاصدار ١ ، ص ٢٤٤ ، (٢٠١٧) .
- ٣٠- مقدم ، د . عبيرات و مسعود ، بن مويزة ، " النظام الوطني للأبداع كمدخل لتحقيق التكامل التكنولوجي العربي " مجلة علوم انسانية ، السنة الخامسة ، العدد 35 ، (٢٠٠٧) .
- ٣١- نافع، سعيد عبده " نحو رؤية استراتيجية لدور الجامعات في تدعيم ثقافة ريادة الأعمال والتعليم الريادي" ، المجلة العربية للدراسات التربوية والاجتماعية ، جامعة المجمع (١٢) ، ٥-٥١ ، (٢٠١٨) .
- ٣٢- الحسيني ، عماد نجم ، هيكل ، سحر عبدالخالق " تحليل الوضع الراهن لمنظمة الارشاد الزراعي في مصر باستخدام(SWOT)" مجلة الاقتصاد الزراعي والعلوم الاجتماعية ، جامعة المنصورة ، مجلد (٤) عدد(١٢) ، (٢٠١٣) .
- ٣٣- هيبه ، زكريا محمد ، والسيد ، محمود علي احمد " التحليل البيئي باستخدام نموذج سوات في التعليم : مفهومه واليات تطبيقه " ، مجلة العلوم التربوية ، جامعة القاهرة – كلية الدراسات العليا للتربية ، ٢٤(٤) ، ١١٩-١٣٦ ، (٢٠١٦) .
- ٣٤- وهيبه داسي ، " دور ادارة المعرفة في تحقيق الميزة التنافسية – دراسة تطبيقية في المصارف الحكومية السورية " ، مجلة الباحث (١١) ، ١٦٧ ، (٢٠١٢) .

٣٥- يوسف، كمال احمد، احمد، حافظ هارون، " دور ادوات التحليل الاستراتيجي للتكاليف في تقويم الاقتصاد المالي للمنشآت الصناعية : دراسة حالة الشركات الصناعية في الخرطوم " ، مجلة الدراسات العليا ، كلية الدراسات العليا ، جامعة النيلين، المجلد ٧ ، العدد ٢٦ ، السودان، (٢٠١٧) .

## المصادر الاجنبية

### A- Books

- ١- Al-Ghalbi، Taher Mohsen Mansour and Idris، Wael Muhammad Sobhi ، "Strategic Management، an Integrated Systematic Perspective" ، First Edition، Wael Publishing and Distribution، Amman ، (2007).
- ٢-Al-Qaisi، Fadel Hamad and Al-Tai، Ali Hassoun،"Strategic Management Theories - Examples - and Contemporary Issues"، First Edition، Dar Safa for Publishing and Distribution، Amman، (2014).
- ٣- Baker Michael، J." Marketing Strategy and Management "(Vol. 3rd ed). Macmilan Business، (2000) .
- ٤- Blocher، Edward d.، Chem، Hing H.، and Hin Thomas W.،" Cost Management: A Strategic Emphasis"، 1st ed.، McGraw Hill Co.، (2005).
- ٥- Cambridge، Cambridge Learners Dictionary ،Cambridge University Press،(2003).
- ٦- Clayton M. Christensen Clayton، (2008) ، "The Past and Future of Competitive Advantage"، - Michael Porter، op. cit، (2013).
- ٧- Cohen، J. ،" Statistical power analysis for the behavioral sciences"، New York: Academic Press،(1977) .

- ٨- Cohen، J. " **Statistical Power Analysis for the Behavioral Science**".  
2nd ed. Hillsdale، NJ: Lawrence Erlbaum ,( 1988).
- ٩- Daft ، Richard، L.، " **Management**" ، 6<sup>th</sup> ed، South – Westron، Thomson  
U.S.A،(2003).
- 1٠- Daft ، Richard L. ، " **Organization and Design** " ، 7th ed ، Printed in the  
U.S.A South- Western College ، Publishing ، New York ، (2001).
- ١١- Dagnino، Giovanni Battista and Cinici، Maria Cristina "**Research  
methods for Strategic Management**" ، 1st ed، LondonUK and New  
York-USA، Routledge ، (2016).
- ١٢- David، F. "**Strategic Management : Concepts and cases**"، 8 the ed.،  
prentice – Hell Inc.، New York, (2007) .
- ١٣- David R. "**Strategic Management: Concepts and Cases**"، 10<sup>th</sup> ed.،  
Prentice Hall-Pearson Education International، Upper Saddle River ، New  
Jersey ، (2005).
- ١٤- Dess، G.;Gregory M.and Robert F.،"**Strategic Management**"،2nd  
ed.،McGraw-Hill،Inc.،New York ، (2005).
- ١٥- Dess، Gregory G.، & T . Lumpkin ،G، & tayior، Marilynل ،"**strategic  
Management**" ، (2007).
- ١٦- Dessler،Gary،Human "**resource management** "،7th ed. ، prentice-  
Hall، NewJersy ،(2001).
- ١٧- El-Kadi، O.، "**Strategy Definition and Fundamentals** "،( 2008) .
- ١٨- Evans ، James R. ، & Lindsay ، William M. ، " **The Management &  
Control of Quality** " ، 11th ed ، South-Western ، Cengage Learning،  
(2011) .

- ١٩- Grant Robert, "**Contemporary Strategy Analysis**", 6th Edition, Ed. Blakwell Publishing, Malden, USA, (2008).
- 2٠- Grant, F., "**Contemporary Strategy Analysis**", 7 th ed, Capdm Education , (2010).
- 2١- Gretzky, W. , "**strategic planning and(SWOT)analysis** " , Excerpted from Essentials of Strategic Planning in Healthcare by Jeffrey P. Harrison, (2010) .
- 2٢-Hair , J.F., Black, W.C., Babin,B.J., & Anderson , R.E. , "**Multivariate Data Analysis**" , 7th ed. ,Prentice Hall , Upper Saddle , (2010).
- ٢٣- Harold, Kerzner , "**Strategic Planning For Project Management Using A project Management Maturity Model**" , John Wiley & Sons, Inc. New York, (2001) .
- ٢٤- Heizer, Jay, and Barry Render," **Operations Management**", 8th ed., Prentice-Hall, Inc., New Jersey,( 2008 ) .
- ٢٥- Herch, Issa "**Modern Strategic Management**" , Dar Al-Hoda Publishing, Algeria, (2012).
- ٢٦- Hill, C. W., & Jones , G. (New York), "**Essentials of Strategic Management : An Itegrated Approach**", (8 ed.), Houghton Mifflin Company,( 2008) .
- ٢٧- Hill, Charlos W. L. & Jones, Gareth R.. "**Strategic Management**". 10th, ed. South-Western.( 2013 ) .
- ٢٨- Hill , Charles W.L. & Jones , Gareth R. , "**Strategic Management: An Integrated Approach** " , 8th ed , Houghton Mifflin Company, New York , (2008 ) .

- ٢٩- Jacques Castellan, Loci Daniel, Bruno Mottling, " **Le Pilot age Strategies**", 2e Edition, Ed. Organization, Paris, p 62 , (2002).
- 3٠- Jean-jaques lambin et autres, "**Marketing Strategies et Operational**", 6e Edition, Ed. DUNOD, Paris, p 304 , (2005).
- 3١- Jean Brilman, "**Les mailers parties de management**", 4e Edition, Ed. organization, Paris, p 172 , (2003).
- ٣٢- Kawata, P. A. "**Organizational Effectiveness: Strategic Planning**" National Minority AIDS Council- Washington, DC , (2003).
- ٣٣- Keenan A. Pituch, n.d. "**Applied Multivariate Statistics for the Social Sciences: Analyses with SAS and IBM's SPSS**", Sixth Edition , (2016) .
- ٣٤- Krajewski , Lee J. & Ritzman , L.P. , " **Operation Management Strategy and Analysis** " , 5th ed , A Addison Wesley , Longman , Inc. , U.S.A ,( 2005) .
- ٣٥- Krajewski, Lee J., and Larry P. Ritzman, " **Operations Management: Processes and Value Chains**", 8th ed., Perarson, Prentice-Hall, Inc., New Jersey , ( 2007 ).
- ٣٦- Liu, Yang," **Implementing Sustainable Competitive Advantage for Proactive Operations in Global Turbulent Business Environments**", Industrial Management, University of Vaasa Faculty of Technology Department of Production ,(2010).
- ٣٧- Lynch R" **corporat strategy** ",3rd ed, prentice-Hall, Inc, USA,(2003).
- ٣٨- Mansour Benamara , "**Les strategies d'innovation**, Lequarrymen seminaries international de la concurrence et les strategies

concurrentielles des entreprises industriels hors le sector de hydrocarbure  
dins les pays Arabs, organize a l'université de chef, (2010).

- ٣٩- Manuel Theorique Lastrada , "**Methods et outies analyses strategies**" ,  
(2011).
- ٤٠- Mensah, Justice, and Sandra Ricart Casadevall. "**Sustainable  
development: Meaning, history, principles, pillars, and implications  
for human action: Literature review** " Cogent Social Sciences 5, no. 1  
:1-21, (2019).
- ٤١- Meredith, Minkler , "**Community organizing and community  
building for health**" , second edition, New Jersey, rutagers,(2005).
- ٤٢- Michael Porter, **Advantage Concurrently: comment deviance sees  
concurrent et maintain son advances**, Ed. DUNOD, Paris, (2003).
- ٤٣- Nicholas Debonis, Eric Balinski, Phil Allen, "**Value-Based Marketing  
for Bottom-Line Success: 5 Steps to Customer Value**" , Ed. Mc Graw  
Hill, England, (2002).
- ٤٤- Palner & Kaplan , "**A Frame Work of Strategies Innovation**" , (2007)
- ٤٥- Pearce, Gregory G& Robinson, GT, "**Strategic management**" , Mc  
Graw. Hill, Irwin , (2007).
- ٤٦- Pearce II, John A.; and Robinson Jr., Richard, B, "**Strategic  
Management: Formulation, Implementation, and Control**" , 12<sup>th</sup> ed.,  
Richard D. McGraw-Hill, Inc., New York, (2011).
- ٤٧- Philip Kotler, Dubois Manceau, "**marketing management**" , 12 édition,  
Pearson Education, Paris, France,( 2006).



- ٤٨- Russell ، Roberta S. & Taylor ، Bernard W. ، " **Operations Management Along the Supply Chain International Student Version** " ، John Wiley & SONS ، Inc. ، (2009) .
- ٤٩- Sadler، Philip،"Strategic Management"، 2nd ed، UK & USA، Kogan page limited, (2003) .
- ٥٠- Salles Maryse، " **Strategie deset PME elligence economiq ues : methods analyzing besoin** " ، 2e Edition، Ed. Economica، Paris ، (2006).
- ٥١- Salter، Michael،" **Target costing As A Cost Management Tool in The South African Motor Industry**"، South African University،(2010) .
- ٥٢- Sammut- Bonnici، T.، & Galea، D. "(SWOT )analysis". Wiley Encyclopedia of Management، (2015).
- ٥٣- Sarsby، A. " **A useful guide to(SWOT)Analysis**". Nottingham: Pansophix Online ، (2012).
- ٥٤ - Sarsby. A ،"(SWOT)Analysis – **A guide to(SWOT)for business studies students**"، the leadership library، England ، (2016).
- ٥٥- Sekrana،Uma."**Research methods for business، A skill building approach**"،4<sup>th</sup> ed. John Wiley & Sons، Inc ، (2003).
- ٥٦ - Simerson ، B. Keith ،" **Strategic Planning A Practical Guide to Strategy Formulation and Execution**" ، Library of Congress Cataloging-in-Publication D(USA) ، (2011).
- ٥٧- Slack ، Nigel & Chambers ، Stuart & Johnston ، Robert ، "**Operations Management**" ، 4th ed ، New York ، Prentic Hall ، (2004).

- ٥٨- Steiss, Alan Walter , " **Strategic Management public and nonprofit organizations**" , New York – USA, Marcel Dekker, Inc, (2003).
- ٥٩- Strelnikov A.V. " **(SWOT)- Analysis as a tool of effective company management** " National Research Tomsk Polytechnic University, Moscow , (2008).
- ٦٠- Thomas, C. , and Strickland, A. , " **Strategic Management : Concepts and Cases**" , 13th ed. , McGraw Hill Co. , (2004) .
- ٦١- Thomas L. Wheelen, & Hunger, J. D. , " **Strategic management and business policy: toward global sustainability**" , Pearson/Prentice Hall, (2012).
- ٦٢- Wang, H. , " **Theories for competitive advantage**". In H. Hasan (Eds.) , Being Practical with Theory: A Window into Business Research (p. 33-43) , (2014).
- ٦٣- Westfall, P. H. , & Henning, K. S. , " **Understanding advanced statistical methods**" (p. 543). Boca Raton, FL, USA:: CRC Press, (2013).
- ٦٤- Wheelen T. and Hunger, D. , " **Strategic Management and Business Policy**" , Prentice . Hall , Upper Saddle River, New Jersey, (2000).
- ٦٥- Wheelen Thomas , and Hunger, J .David. , " **Cocepis strategic management and Business policy**" , (2010) .
- ٦٦- Yigit, A. S. , Al-Ansary, M. D. & Al-Najem, N. M. , " **(SWOT )Analysis and Strategic Planning As an Effective Tool for Improving Engineering Education at Kuwait University**" , (2003, October).

## **B- Thesis's & Dissertations**

- 1- Ahmed, M. "**Customer Relationship Management and its Impact on Building Competitive Advantage in the Banking Sector**", published PhD thesis, Sudan University of Science and Technology, College of Studies, Business Administration major,( 2015).
- 2- Al-Orabi, Halima and El-Orabi, Karima," **The Role of Strategic Analysis in Improving Financial Performance A Case Study at Gulf of Algeria Bank**", Master Thesis submitted to the Faculty of Business and Economic Sciences at Ahmed Derayah Adrar University, Algeria,(2019).
- 3- Bennett, B., Bevers, S., Borchardt, R., & Duckworth, B. "(SWOT ) **analysis: Identifying your strengths, weaknesses, opportunities, and threats**". Department of Ag Economics, Texas Cooperative Extension, Texas A&M, University, (2003).
- 4- Bernard M. , "**Managing strategic analysis in bank and financial**" , (2007) .
- 5- Chutkaew. Chutchanak, "**Sustainable Competitive Advantage of Strategic Corporate Social Responsibility in Thai Companies**", Submitted in partial fulfilment of the requirements for the degree MA Corporate Strategy and Governance ,(2006).
- 6- Gomes, Jorge ,Romao ,Mario, "**Sustainable Competitive Advantage With the Balanced Scorecard Approach**" , (2019) .
- 7- Gupta, S., "**Strategic Analysis of Somani Fabrics**", A thesis submitted in fulfillment of the requirements for the degree of The Master in Strategic Management, Swinburne Graduate School of Management, University of Technology, Swinburne , (2000).

- 
- 8- Hoffman ، " **Some Sekjour Development of a CCR .Strategy** " framework ، Doctoral thesis ، Queen's hniversity Belfast ، (2008).
- 9- Jonas، B.، Marcus،D.، and Gunnar،W. "**Corporate Valuation: A Case Study of Unibet**"، A thesis submitted in fulfillment of the requirements for the degree of master in Finance، Department of Business Administration، Jonkoping International Business School، Jonkoping University، Germany.،(2005).
- 10- Kiprop ، Geoffrey kiptoo،"**competitive strategies and sustainable competitive advantage at the pact incorporation**"، Unpublished search، school of business، university of Nairobi، (2014) .
- 11- Ludvigsson، S.، and Strömberg،M." **Oil Absorptive Fiber Granules-A New Product for Soda?: Industry and Market Analysis of The Swedish Absorbent Market**"، Thesis for The Degree of The Master in Division of Environmental System Analysis، Department of Energy and Environment، Chalmers University of Technology، Goteborg، Sweden.، (2008).
- 12- McIlroy. Mark، " **Creating a sustainable، competitive advantage within a 'winning' football academy model in South Africa.** "، in partial fulfilment of the requirements for the degree of Master of Business Administration، University of Pretoria, (2010).
- 13-Nadarajah، d. "**Fostering sustainable competitive advantage through business process management**" /devika a/p nadarajah (doctoral dissertation، university of malaya) , (2013).

## **C- Journals & Periodicals**

- 1- Adams, J, "Analyze your company using(SWOT)," Supply House Times, Volume 48 , (2005).
- 2- Ahmed , A. M. & Zairi, m& Almarrim K. S. "(SWOT )analysis for Air China performance and its experience with quality"(2006) .
- 3-Ali, S "The Impact of Lean Manufacturing Pillars in Enhancing the Competitive Advantage of the General Pharmaceutical Company in Samarra (An Analytical Study)", Anbar University Journal of Economic and Administrative Sciences, Volume 8, Issue 15,(2016).
- 4-Al-Taweel, A, & Al-Abadi, A "The sequential impact of the supply chain management activities and the dimensions of the operations strategy on marketing performance: a study in the General Company for the Ready-made Garments Industry in Mosul," Anbar University Journal for Administrative and Economic Sciences, Volume 2, Issue6,(2014) .
- 5- Assenova, M. G. " Formulation And Evaluation Of Marketing Bank Strategies" . Economics and Management , (2018).
- 6- Berkeley, Nigel & Cao, Dongmei & Finlay, Donald ,"Measuring Sustained Competitive Advantage From Resource-based View: Survey of Chinese Clothing Industry" , Journal of Sustainable Development; Vol. 7, No. 2, (2014).
- 7- Berns, Maurice et al,"Sustainability and Competitive Advantage", Journal of MIT SLOAN MANAGEMENT REVIEW, VOL. 51 NO. 1, pp.18-26. sloanreview.mit.edu/sustainability , (2009).

- 8- Chen, Y. S., & Chang, K. C. "**The nonlinear effect of green innovation on the corporate competitive advantage**". *Quality & Quantity*, (2013) .
- 9- Chermak, T.J., and Kasshanna, B.K., "**The Use and Misuse of(SWOT)Analysis and Implications for HRD Professional**", *Human Resource Development International*, (2007).
- 10- Cordero Borjas, A. E. "**strategic formulation , case : business sector state food and beverages Carabobo**" . *Journal of Economics, Finance and Administrative Science*, 16(30), 63-82 , (2011).
- 11- Foong, L. M." **Understanding of(SWOT)analysis**",(2007), Available online From: ([http://article. Tqm case studies. com/free-tqm-ebook/SWOT-analysis. pdf](http://article.tqm-case-studies.com/free-tqm-ebook/SWOT-analysis.pdf) .[Access on 20 November 2019] ) .
- 12- Gurel, E. & Tat, M., "**(SWOT )Analysis: A Theoretical Review**",*The Journal of International Social Research*, 10(51), 994-1006, (2017).
- 13- Hakkak, Mohammad & Ghodsi ,Masoud," **development of a sustainable competitive advantage model based on balanced scorecard** " , *International Journal of Asian Social Science*, Vol.5(5),pp. 298-308, (2015).
- 14- Hosseini, a. S., soltani, s., & mehdizadeh, m. "**Competitive advantage and its impact on new product development strategy (case study: to osnirro technical firm)**" . *Journal of open innovation: technology, market, and complexity*, 4(2), 17, (2018).
- 15- Jean Garner Stead & W. Edward Stead, "**Sustainable strategic management: an evolutionary perspective**",*Int. J. Sustainable Strategic Management*, (2008).
- 16- Khantimirov, Denis , "**Market Share as a Measure of Performance: Conceptual Issues and Financial Accountability for Marketing**

- Activities within a Firm"**, Journal of Research in Marketing Vol. 7 No.3, (2017).
- 17- Kolegija, Vilniaus, "**The Competitive Advantages Theoretical Aspects**", The University Applied Sciences, 08105, Lithuania, (2018).
- 18- Koo, Hannah & Chau, Ka-yin & Koo, Leug-chi & Liu, Songhai & Tsui, Shu-chuen, "**A structured(SWOT)Approach to Develop For Government Macau**", SAR Journal of Strategic and Management, Group Publishing , Vol.4, No, (2011).
- 19- Kuncoro, Wuryanti & Surian, Wa Ode, "**Achieving sustainable competitive advantage through product innovation and market driving**" Asia Pacific Management Review, (2018) .
- 20- Kyriaki, A. "**Strategic Analysis of the Greek Postal Market: a case study for Hellenic Post**", Procedia - Social and Behavioral Sciences, (2015).
- 21- Leong, Wei Dong, Hon Loong Lam, Wendy Pei Qin Ng, Chun Hsion Lim, Chee Pin Tan, and Sivalinga Govinda Ponnambalam. "**Lean and green manufacturing—a review on its applications and impacts Process integration and optimization for sustainability** ", (2019) .
- 22- Mahdi, O. R., Nassar, I. A., & Almsafir, M. K. , "**Knowledge management processes and sustainable competitive advantage: An empirical examination in private universities**" , Journal of Business research, 94, 320-334, (2019).

- 23- Malhotra, A., Majchrzak, A., & Niemiec, R. M. , **"Using public crowds for open strategy formulation: mitigating the risks of knowledge gaps. Long Range Planning"**,(2017).
- 24- Misbah, S. & Mahboob, U. ,**"Strengths, Weaknesses, Opportunities, And Threats Analysis of Integrating the World Health Organization patient Safety Curriculum In to Undergraduate Medical Education in Pakistan: A Qualitative Case Study"**. Journal of Educational Evaluation for Health Professions. 14(35), 1-7, (2017).
- 25- Mnjala, Dorothy Mghoi, **"The Challenges of Creating Sustainable Competitive Advantage in the Banking Industry in Kenya"**, Journal of Business and Management, Volume 16, Issue 4. PP. 82-87, (2014).
- 26- Nakapan, W. & Radsiri, S. ,**" Visual training in virtual world: A comparative study between traditional learning versus learning in a virtual world "** : Proceedings of the 17th International Conference on Computer-Aided Architectural Design Research in Asia, Pp.569-578, (2012).
- 27-Nima, R, Al-Janabi, A & Muhammad, M "**The effect of the promotional mix on achieving sustainable competitive advantage for industrial organizations: field research in the Doura refinery"** , Journal of Economic and Administrative Sciences, Volume 26, Issue 120, (2020).
- 28- Osita, I. C., Onyebuchi, I., & Justina, N. ,**"Organization's stability and productivity: the role of(SWOT)analysis an acronym for strength, Weakness , opportunities and threat"**. International Journal of Innovative and Applied Research, 2(9), 23-32, (2014).
- 29-Sharma, Richa, and Singh, Jagtar, **"Impact of Implementing Japanese 5S Practices on Total Productive Maintenance"**, International Journal



- of Current Engineering and Technology، Vol. (5)، No. (2)، P (821)، (2015).
- 30- Todericiu، Ramona، and Alexandra Stăniț. "**Intellectual capital–The key for sustainable competitive advantage for the SME's sector.**" Procedia Economics and Finance, (2015).
- 31- Tyagi، R.، " **Management Introduction Journal of Management science**",(2008) .
- 32- VAHDATI، Hojjat & NEJAD، Seyed Hadi Mousavi & SHAHSIAH، NEDA ، "**Generic Competitive Strategies towards achieving sustainable and dynamic competitive advantage**"، Revista ESPACIOS, (2018).
- 33- Wheelen، A. S.، "**Internal and External Analysis**"، International Journal of Business and Economic Development،Vol.(2) ، No.(4)، PP.(2-7)، (2010) .

الملاحق

## ملحق (١) المحكمون لأداة القياس

مكان العمل	الاختصاص الدقيق	الاسم الثلاثي	اللقب	ت
جامعة كربلاء	الادارة الاستراتيجية	د. احمد كاظم بريس	استاذ	١
جامعة الانبار	الادارة الاستراتيجية وادارة الجودة	د. عبد السلام علي حسين	استاذ	٢
جامعة بغداد	ادارة التسويق	د. نعمة شليبه الكعبي	استاذ	٣
جامعة الكوفة	الادارة الاستراتيجية ونظرية المصرف	د. هاشم فوزي العبادي	استاذ	٤
جامعة تكريت	ادارة انتاج وعمليات	د. ثامر عكاب حواس	استاذ مساعد	٥
جامعة كربلاء	الادارة الاستراتيجية	د. زينب مكي محمود	استاذ مساعد	٦
جامعة كربلاء	الادارة الاستراتيجية والسلوك التنظيمي	د. عادل عباس عبد حسين	استاذ مساعد	٧
المعهد التقني (كربلاء)	الادارة الاستراتيجية	د. علي كاظم حسين	استاذ مساعد	٨
جامعة كربلاء	ادارة التسويق والاستراتيجية	د. نغم دايخ عبد علي	استاذ مساعد	٩
الجامعة المستنصرية	الادارة الاستراتيجية	د. شهناز فاضل احمد	استاذ مساعد	١٠

\* تم الترتيب حسب اللقب العلمي والحروف الابجدية .

## ملحق (2)

وزارة التعليم العالي والبحث العلمي  
جامعة كربلاء / كلية الادارة والاقتصاد  
قسم العلوم المالية والمصرفية

م/ استبيان رسالة الماجستير

تحية طيبة .....

ان هذه الدراسة هي جزء من متطلبات الحصول على درجة الماجستير في العلوم المالية والمصرفية ، وهي بعنوان " **توظيف تحليل سوات في المصارف التجارية لتحقيق ميزة تنافسية مستدامة** " وتسعى للوصول الى بعض النتائج التي قد تساهم في تحسين الميزة التنافسية لدى المصارف من خلال التحليل الاستراتيجي ( SWOT ) بأبعاده المختلفة ( نقاط القوة ، نقاط الضعف ، الفرص ، التهديدات ) لمواجهة المنافسة السوقية وجعلها منافسة مستدامة .

يرجى التفضل بالإجابة على فقرات الاستبانة وذلك من خلال الواقع الذي تعيشه المصارف ومن واقع خبرتكم في هذا المجال ، حيث ان لدقه اجابتم على فقرات الاستبانة الاثر الكبير في مصداقية الدراسة ونجاحها ، من خلال وضع اشارة ( ✓ ) في المربع الذي ترونه مناسباً ،

شاكرين لكم حسن تعاونكم ومقدرين دعمكم المتواصل في تشجيع البحث العلمي ، مؤكداً لكم حرصنا على سرية المعلومات التي ستقدمونها ، علماً بانها ستستخدم لأغراض البحث العلمي فقط .

مع بالغ التقدير والاحترام

المشرف	الباحث
الاستاذ المساعد الدكتور	طالبة الماجستير
علي حسين عليوي الحلاوي	زهراء ترف صغير
جامعة كربلاء/ كلية الادارة والاقتصاد	جامعة كربلاء / كلية الادارة والاقتصاد
قسم العلوم المالية والمصرفية	قسم العلوم المالية والمصرفية

## المحور الاول : معلومات

ملاحظة : ضع اشارة (✓) في المربع الذي تراه مناسباً

1 - الجنس : ذكر  اثنى

2- الفئة العمرية : اقل من 25-30 سنة   
30-40 سنة   
40-46 سنة   
31-35 سنة   
41-45 سنة   
51 سنة فأكثر

3 - الحالة الاجتماعية : متزوج / متزوجة   
مطلق / مطلقة   
عزب / عزباء   
ارمل / ارملة

4 - التحصيل الدراسي : بكالوريوس   
معهد   
ماجستير   
دبلوم   
دبلوم عالي   
دكتوراه

5 - المنصب الوظيفي : مدير مصرف   
رئيس مجلس ادارة   
رئيس قسم   
معاون مدير   
عضو مجلس ادارة   
مدير شعبة / وحدة

6- عدد سنوات الخدمة : اقل من 1 سنة   
1 - 5 سنة   
6 - 10 سنة   
10 سنة فأكثر

## المحور الثاني : متغيرات البحث

**اولا : تحليل (SWOT) :-** يعرف بانه عملية يقوم بها فريق عمل لتحديد جوانب القوة والضعف في البيئة الداخلية للمصارف ، والفرص والتهديدات في البيئة الخارجية التي تؤثر على الفاعلية المحتملة لها ، مما يسهم في تطوير الاستراتيجيات وتنمية جوانب القوة والفرص المتاحة والتغلب على جوانب الضعف والتهديدات (Meredith,2005:445)

**ويعتمد تحليل (SWOT) على :-**

الرقم	الفقرة	اتفق بشدة	اتفق	لا اتفق	لا بشدة	الرقم	الفقرة	اتفق بشدة	اتفق	لا اتفق	لا بشدة
أ	نقاط القوة						نقاط الضعف				
1	تمتلك ادارة المصرف مؤهلات وخبرات مهنية.						ضعف الثقافة التنظيمية في المصرف .				
2	تمتلك ادارة المصرف علاقات متميزة مع زبائنها.						الهيكل التنظيمي للمصرف غير مرن .				
3	تعزز ادارة المصرف ابداع العاملين .						ضعف الاهتمام بتشجيع العاملين.				
4	تتبنى ادارة المصرف التكنولوجيا الحديثة في تطبيقاتها.						ضعف التدفقات النقدية الداخلة للمصرف .				
5	التركيز على تعزيز نقاط القوة وزيادتها.						يواجه المصرف ضعف في المعلومات التي تخص الزبون.				

**ج- الفرص :** هي الأحداث أو المواقف في بيئة المصرف والتي إذا ما تم اغتنامها فإنها تساعد المصرف على بلوغ أهدافه.

**د- التهديدات :** هي تلك العقبات التي تقف أمام المصرف وتحد من تحقيق أهدافها أو تقلل من قدرتها على استثمار الفرص المتاحة أمامها.

الرقم	الفقرة	اتفق بشدة	اتفق	لا اتفق بشدة	لا اتفق	اتفق بشدة	اتفق	لا اتفق بشدة	لا اتفق	اتفق بشدة	الفقرة	الرقم
ب	الفرص											
6	تلتجأ ادارة المصرف لدراسة ومتابعة إمكانيات ورغبات البيئة الاجتماعية التي تنشط فيها										لا يستطيع المصرف تغطية كل القروض المطلوبة .	
7	تهتم ادارة المصرف بمواكبة التغيرات التكنولوجية.										يفتقد المصرف للمالين الماهرين.	
8	تعمل ادارة المصرف بشكل مستمر على توسيع حصته السوقية.										تحدد التشريعات المصرفية من قدرة المصارف على المنافسة.	
9	تقوم ادارة المصرف بدراسة امكانية دخول منافسين اخرين ومعرفة نواياهم .										لا يستطيع المصرف تفعيل قدراته الداخلية.	
10	تعمل ادارة المصرف على منافسة الاخرين بالتركيز على جودة الخدمة.										لا يواكب المصرف التطورات في الخدمات المصرفية.	

**ثانيا : الميزة التنافسية المستدامة :-** تقوم المصارف بتطبيق استراتيجية تكون فريدة ومتميزة وقادرة على خلق قيمة مستدامة تتميز بها المصارف عن المصارف الاخرى المنافسة في السوق (Ghodsi&Hakkak, 2015:300)

بعد الكلفة: ويقصد به سعي المصارف للحصول على حصة سوقية اكبر كأساس لتحقيق نجاحها من خلال تقديم خدماتها بكلفة ادنى من المنافسين لها .						أ
الرقم	الفقرة	اتفق بشدة	اتفق	اتفق نوعا ما	لا اتفق	لا اتفق بشدة
11	تمتلك ادارة المصرف مقدرة عالية على تقديم خدماته بأقل تكلفة ممكنة .					
12	تقل ادارة المصرف من العناصر التي تزيد التكلفة .					
13	تقوم ادارة المصرف بتخفيض اسعار خدماته لتحقيق التميز في السوق					
14	تسعى ادارة المصرف للتوصل الى اساليب انتاجية ذات تكلفة اقل.					
15	تضع ادارة المصرف بنظر الاعتبار عند تسعير خدماته خصائص الزبائن المستهدفين.					

بعد الجودة: وهي تقديم خدمات تتلاءم مع احتياجات الزبائن ، وتعتبر الجودة من المزايا التنافسية المهمة التي تشير الى الاداء بصورة صحيحة .						ب
الرقم	الفقرة	اتفق بشدة	اتفق	اتفق نوعا ما	لا اتفق	لا اتفق بشدة
16	الجودة هدف رئيسي لدى ادارة المصرف في عملية مواجهه المنافسة .					
17	تحثل الجودة العالية للخدمات الاهتمام الرئيسي لدى ادارة المصرف .					
18	يهتم المديرين والعاملين وفق شعار الجودة بتقديم خدمات المصرف وطبقا لرسالة المصرف.					
19	تقوم ادارة المصرف بأجراء الرقابة الداخلية للتأكد من جودة الخدمة التي يقدمها .					
20	لدى ادارة المصرف استراتيجيته التنافسية على اساس تقديم خدمات ذات جودة عالية .					



ج					
بعد الوقت: ويقصد به سرعة التسليم وقدرة المصرف على تقليل الوقت الخاص بتصميم خدمات جديدة وتقديمها الى الزبائن بأقصر وقت ممكن .					
الرقم	الفقرة	اتفق بشدة	اتفق	اتفق نوعا ما	لا اتفق
21	تراعي ادارة المصرف سرعة وصول خدماته الى الزبائن ومتابعة اي مشكلة طارئة فيها .				
22	تهتم ادارة المصرف بتقليل الوقت اللازم لتطوير الخدمات الجديدة.				
23	تمتلك ادارة المصرف فروع منتشرة على رقعته جغرافية واسعة .				
24	تستجيب ادارة المصرف بسرعة لأي تغير في شروط القرض عند طلبها من قبل الزبون .				
25	تحقق ادارة المصرف عنصري المنفعة الزمانية والمكانية عند استخدامه للأساليب الحديثة في التوزيع وبكلفة اقل .				

د					
بعد المرونة: هي الاستجابة السريعة للتغيرات التي قد تحدث في تصميم الخدمات وبما يلائم حاجات الزبائن .					
الرقم	الفقرة	اتفق بشدة	اتفق	اتفق نوعا ما	لا اتفق
26	تهتم ادارة المصرف بمواكبة التطورات التكنولوجية في مجال تصميم الخدمات .				
27	تهدف ادارة المصرف الى تحقيق مرونة مزيج المنتج لتلبية رغبات الزبائن.				
28	تستجيب ادارة المصرف للتغيرات المطلوبة في تصاميم خدماته وفقا لتفضيلات الزبائن .				
29	لدى ادارة المصرف استعداد كبير للعمل في بيئة غير مستقرة .				
30	تسعى ادارة المصرف لإشباع حاجات ورغبات الزبائن من خلال تغير تصاميم الخدمات .				

هـ						
بعد الابداع : هو تقديم خدمات جديدة من خلال نتاج افكار مفيدة والقدرة على تبني هذه الافكار ووضعها موضع التطبيق .						
الرقم	الفقرة	اتفق بشدة	اتفق	اتفق نوعا ما	لا اتفق	لا اتفق بشدة
31	يراعي المصرف من خلال نهج منتظم معرفة حاجات وتوقعات الزبائن والعمل على تلبيتها .					
32	يتبنى المصرف ثقافة التركيز على الزبائن من خلال ادارة وتحسين العلاقات معهم وتلبية احتياجاتهم وتوقعاتهم .					
33	المعلومات التي يتم جمعها بخصوص السوق والزبائن يتم تحليلها بانتظام لاستخدامها في برامج تحسين خدمات مصرفنا .					
34	يسعى المصرف وباستمرار لتحسين صورته امام الزبائن من خلال خلق انطباع متميز للخدمات المقدمة من قبلنا .					
35	يتفوق مصرفنا على المنافسين في تسويق خدماته بالشكل الذي يجعلها متاحة بسهولة الى الزبون .					

## Abstract

The study aims to address the elements of strategic analysis (SWOT) and highlight its effects in achieving, maintaining and sustaining competitive advantage, because it is a general pivotal goal for most banks, especially for banks that operate within a rapidly changing environment and with renewed challenges in the desires and needs of customers, Which called for the need to achieve a sustainable competitive advantage appropriate to the capabilities and capabilities of those banks to achieve excellence in their field of specialization through exclusivity, renewal, innovation and continuity in providing services to their customers compared to their competitors.

The central problem of the study is ((Is it possible to employ the strategic analysis (SWOT) in achieving the sustainable competitive advantage of the commercial banks, the study sample)), This study proceeded from the description of its problem with a number of intellectual and applied questions, the answer to which aims to clarify the theoretical philosophy, intellectual implications and applied implications of the variables that the study dealt with, namely (SWOT analysis, (sustainable competitive advantage). This study was applied by surveying the views of a sample of working managers of a number of commercial banks in the Middle Euphrates region represented by (Baghdad, Al-Ittihad, Al-Khaleej, Al-United, International Development, Al-Ahli Al-Iraq, Assyria, Sumer Al-Tijari, Asharq Al-Awsat, Al-Mansour, Al-Iktissad for Investment and Finance, Babel ), With a total number of (100) respondents for the period from 1/8/2022 to 9/29/2022, a number of statistical analyzes and tests were used using statistical programs (AMOS), (Excel), (Spss), and a special measurement tool was designed to collect data necessary that serve the subjects of the study, The study reached a set of results, the most important of which are:

1- The relationship between competitive advantage and strategic analysis (SWOT) is a reciprocal relationship. Strategic analysis causes better performance for banks, and in return, superior performance requires more strategic analysis of the competitive environment.

The study concluded with a set of recommendations that other banks can benefit from, the most important of which were:

1- The need for greater attention by the surveyed banks to the strategic analysis (SWOT) because of its positive impact on achieving sustainable competitive advantage.

**Keywords:** Strategic analysis (SWOT), sustainable competitive advantage.

**The Republic of Iraq**

**Ministry of Higher Education and**

**Scientific Research**

**Karbala University - College of**

**Administration and Economics**

**Department of Financial and Banking Sciences**



**Employing strategic analysis (SWOT) in commercial banks to  
achieve a sustainable competitive advantage**

Survey study for views of a sample of managers working in Commercial  
Banks in the Middle Euphrates Region

Thesis have submitted to the Council of the College of Administration and  
for granting a master's degree in 'Economics at the University of Karbala  
financial and banking sciences

Submitted by

Zahraa Taraf Sagheer Al-Masoudi

Supervised by

Asst.Prof. Dr. Ali Hussein Olaywi Al-Hilawy

2022 AD

1444 AH