



JOURNAL OF ADMINISTRATION AND ECONOMICS
COLLAGE OF ADMINISTRATION AND ECONOMICS
UNIVERSITY OF KARBALA



توظيف تحليل SWOT في المصارف التجارية لتحقيق ميزة تنافسية مستدامة
(دراسة ميدانية لآراء عينة من المديرين العاملين في المصارف
التجارية في منطقة الفرات الاوسط)*

**Employing SWOT analysis in commercial banks to achieve a sustainable
competitive advantage**
**(A field study of the opinions of a sample of managers working in
commercial banks in the Middle Euphrates region)**

أ.م.د. علي حسين عليوي الحلاوي

Ali Hussein Olaywi Al-Hilawy

ali.olaywi@uokerbala.edu.iq

جامعة كربلاء كلية الادارة والاقتصاد

الباحثة/ زهراء ترف صغير

Zahraa Tarif Sagheer

flowerq944@gmail.com

جامعة كربلاء _ كلية الادارة والاقتصاد

المستخلص:

يهدف البحث الى تناول عناصر التحليل الاستراتيجي SWot وإبراز تأثيره في تحقيق الميزة التنافسية والمحافظة عليها واستدامتها , وظهرت الأدبيات المعاصرة في حقل الادارة الاستراتيجية اهتمامات متنامية بقضية التحليل الاستراتيجي وتأثيراته المحتملة على الميزة التنافسية في المصارف التجارية, إذ تعد هذه الميزة هدفا محوريا لمعظم المؤسسات خاصة وأن المؤسسات عموما والمصارف على وجه الخصوص تعيش في بيئة سريعة التغيير وذات رغبات متجددة في اذواق الزبائن مما يستلزم بلوغ الميزة التنافسية المستدامة المناسبة لقدراتها وامكانياتها والتي يمكن المؤسسة من التفوق في مجال تخصصها من تقديم المختلف والمتفرد لزيائنها والافضل من منافسيها وباستمرار , وطبق هذا البحث باستعمال بيانات لعدد من المصارف التجارية العاملة في منطقة الفرات الاوسط على عينة من المديرين العاملين فيها بعدد اجمالي بلغ (100) مستجيباً للمدة من 2022/8/1 ولغاية 2022/9/29 ، و استُعينَ بعدد من التحليلات والاختبارات الاحصائية

* البحث مستل من رسالة الماجستير الموسومة: توظيف تحليل swot في المصارف التجارية لتحقيق ميزة تنافسية مستدامة

باستخدام البرامج الاحصائية (AMOS)،(Excel)،(Spss) وقد صُممت اداة قياس خاصة لجمع البيانات اللازمة التي تخدم موضوعات البحث .

وقد توصل البحث الى مجموعة من الاستنتاجات من اهمها : هناك علاقة تأثير للتحليل الاستراتيجي SWOT على تحقيق الميزة التنافسية المستدامة للمصارف عينة البحث , وقد اختتم البحث بمجموعة من التوصيات كان من اهمها : ضرورة الاهتمام من قبل المؤسسات المصرفية المبحوثة بالتحليل الاستراتيجي SWOT بشكل اكبر لأنه له تأثير ايجابي على تحقيق الميزة التنافسية المستدامة .

الكلمات المفتاحية / التحليل الاستراتيجي الرباعي SWOT , الميزة التنافسية المستدامة

Abstract

The research aims to address the elements of strategic analysis (SWOT) and to highlight its role in achieving, maintaining and sustaining competitive advantage, As this feature is a pivotal goal for most institutions, especially since institutions in general and banks in particular live in a rapidly changing environment with renewed desires in the tastes of customers, which necessitates achieving a sustainable competitive advantage appropriate to its capabilities and capabilities, which enables the institution to excel in its field of specialization by providing the different and unique to its customers And consistently better than its competitors, This research was applied by using data of a number of commercial banks operating in the Middle Euphrates region on a sample of managers working in them with a total number of (100) respondents for the period from 1/8/2022 to 9/29/2022, and a number of analyzes and statistical tests were used. Using the statistical programs (AMOS), (Excel), (Spss), a special measurement tool was designed to collect the necessary data that serve the research topics.

The research has reached a set of conclusions, the most important of which are: There is a relationship of influence of strategic SWOT analysis on achieving sustainable competitive advantage for banks, The research concluded with a set of recommendations, the most important of which was: The necessity of paying more attention by the banking institutions surveyed to the SWOT strategic analysis, because it has a positive impact on achieving sustainable competitive advantage.

Words Key / SWOT strategic analysis, sustainable competitive advantage

المقدمة:

إنّ تحسين اداء المؤسسات كان ولايزال مشكلة معقدة في ظل تقدم التقنيات وتغير الاسواق, وكي يتطور الاداء التنظيمي للمؤسسات يجب أن تهتم بمعرفة مكانتها مقارنة بمنافسيها , وتحديد ميزتها التنافسية اي معرفة نقاط قوتها للاستفادة منها وتحديد نقاط ضعفها لمحاولة إيجاد حلا لها , فضلا عن تحديد فرصها التي تستطيع من طريقها تحقيق اهدافها واخذ التهديدات الخارجية بالحسبان حتى لا تفاجئها في المستقبل , ويعد التحليل الاستراتيجي (SWOT) اسلوبا اداريا ضروريا لتحقيق الميزة التنافسية المستدامة , وذلك من أثره في تحليل المكونات البيئية الداخلية للوصول الى نقاط القوة والحدّ من نقاط الضعف لتحديد كفاءة المؤسسة ليتسنى لها معالجة الخلل الحاصل قبل استغلال هذا الضعف من طرف المنافسين الذين يحاولون دون بقائها في ميدان المنافسة , وكذا تمكنه من تحليل مكونات البيئية الخارجية واكتشاف الفرص التي من الممكن استثمارها والتهديدات التي تعيق عملها في بيئتها الخارجية مستقبلا ومن ثم تحديد الموقف التنافسي لها .

ولضمان التغطية الشاملة للدراسة قُسمت الى اربع مباحث كالآتي :

المبحث الاول ضم الاطار العام للمبحث (منهجية البحث) , اما المبحث الثاني ضم (الاطار النظري للمبحث) , والمبحث الثالث ضم (الجانب العملي) واختتم البحث بالمبحث الرابع الذي ضم (الاستنتاجات والتوصيات) .

المبحث الاول**منهجية البحث**

يتناول هذا المبحث توضيح منهجية البحث 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 , وعليه فأن منهجية الدراسة تكون من مجموعة من الفقرات وعلى النحو الآتي :

اولا : مشكلة البحث

يعيش العالم اليوم في تطور مستمر وتغير سريع , وهذا يتطلب من المنظمات بشكل عام وإدارات المصارف بشكل خاص , مواكبة هذه التغيرات وتحديد وضع المؤسسة في ظروف عدم التأكد والتنبؤ بما سيكون عليه الحال في الأمد المتوسط والبعيد , ولذلك فان مشكله البحث تتجسد بان العمل المصرفي يتأثر بالتغيرات البيئية المتسارعة أكثر من بقيه قطاعات الاقتصاد , فضلا عن التزايد بعدد المصارف واشتداد المنافسة فيما بينهما وكذلك فشل الكثير من المصارف وإشهار إفلاسها , ومن ما سبق يمكن اجمال مشكلة البحث (ما مدى ادراك المديرين عينة الدراسة لمفهوم متغيرات الدراسة وابعادها : التحليل الاستراتيجي SWOT , والميزة التنافسية المستدامة) ؟

ثانيا : اهمية البحث

يستمد البحث اهميته من طبيعة الموضوع الذي يغطيه فهو يسلط الضوء على ابرز ما ينبغي على المؤسسة امتلاكه متمثلا بالتحليل الاستراتيجي SWot الذي تتجسد في ممارستها وانشطتها في المؤسسات المبحوثة , وتكمن اهميته البحث في الحاجة المتزايدة لتطبيق وتبني التحليل الاستراتيجي SWot ليتمكن من الحفاظ على مكانة المصارف ويسهم في تحقيق الميزة التنافسية المستدامة في وقت اصبح يعرف بالمنافسة الشديدة وعلى جميع الاصعدة وفي المستويين المحلي والعالمي ولاسيما بعد ابواب المنافسة امام المستثمر الاجنبي وما يترتب على ذلك من تداعيات قد تؤثر في ديمومة عمل المؤسسات قيد الدراسة .

ثالثا : اهداف البحث

يحاول البحث تحقيق الأهداف الاتية من الناحيتين النظرية والعلمية:-

- 1- تحديد مدى تحقق ابعاد التحليل الاستراتيجي في المصارف التجارية قيد الدراسة .
- 2- معرفة طبيعة العلاقة بين التحليل الاستراتيجي وبين الميزة التنافسية .

رابعا : مخطط البحث الفرضي

بالاستناد الى الاطار الفكري لأدبيات التحليل الاستراتيجي SWot والميزة التنافسية المستدامة والحد من عقبات التغيير وفي ضوء مشكلة البحث واهدافها قامت الباحثة بتوليف نموذج افتراضي للدراسة والذي يجسد مخططا للعلاقة بين هذه المتغيرات واتجاهات التأثير فيها . ومخطط البحث هو بناء فكري لمجموعة من الحقائق التي تقدم له تمثيلا مبسطا ومختصرا وافتراضيا للظاهرة قيد الدراسة وتفاعلاتها المحتملة .

خامسا : نموذج البحث :

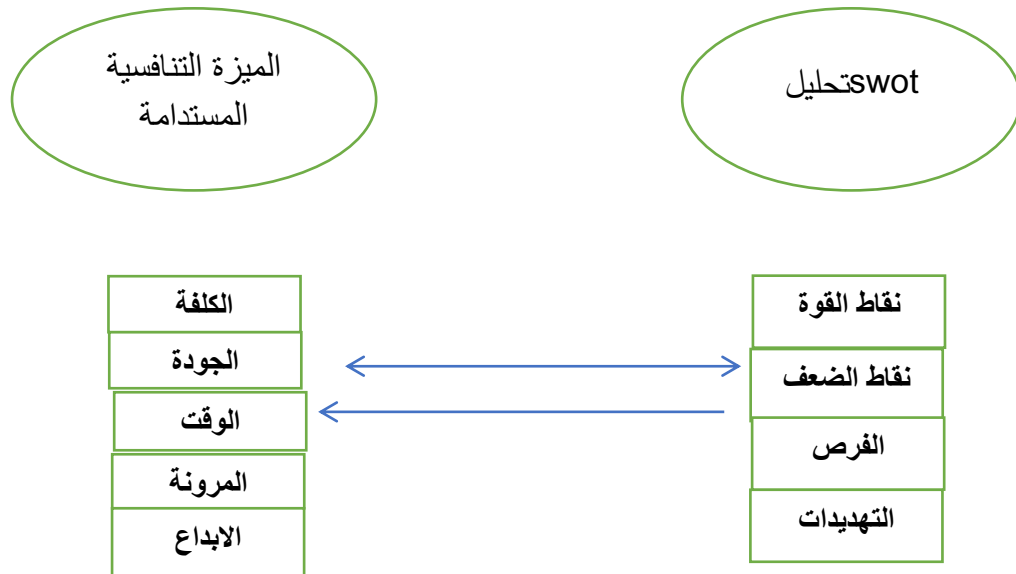
انموذج البحث الفرضي جاء على وفق ما جرى مسحه من نتاجات فكرية للأدبيات ذات الصلة بموضوع التحليل الاستراتيجي SWot في تحقيق الميزة التنافسية المستدامة عن طريق الحد من عقبات التغيير , ويصور الشكل (1) المخطط الفرضي للبحث, والذي يوضح ما يأتي :

1- مؤشرات التحليل الاستراتيجي SWot (المتغير المستقل) والتي حددت بالاتي (نقاط القوة , نقاط الضعف , الفرص , التهديدات).

2- الحد من عقبات التغيير (المتغير التابع) والذي يتكون من (بعد الكلفة , بعد الجودة , بعد الوقت , بعد المرونة , بعد الابداع) .

الشكل (1)

مخطط البحث



- يمثل علاقته الارتباط (↔)
- يمثل علاقة التأثير (→)

المصدر : من اعداد الباحثان

سادسا : فرضيات البحث :

1- لا توجد علاقة ارتباط ذات دلالة احصائية بين ابعاد تحليل SWOT والميزة التنافسية المستدامة بأبعادها .

2- توجد علاقة ارتباط ذات دلالة احصائية بين ابعاد تحليل SWOT والميزة التنافسية المستدامة بأبعادها .

3- لا يوجد تأثير معنوي لأبعاد تحليل SWOT في الميزة التنافسية المستدامة .

4- يوجد تأثير معنوي لأبعاد تحليل SWOT في الميزة التنافسية المستدامة .

سابعا : حدود البحث :

الحدود المكانية : تمثلت في مجموعه المصارف التجارية العاملة في مناطق الفرات الاوسط.

الحدود الزمانية : هي المدة الزمنية التي قامت بها الباحثة بإجراء البحث والتي امتدت للمدة من 2022/8/1 ولغاية 2022/9/29 , فقد استخدمتها الباحثة لتوزيع الاستبانة على المديرين في المصارف التجارية .

ثامنا : مجتمع وعينة البحث

تمثل مجتمع البحث بالمصارف التجارية الخاصة في الفرات الاوسط اختيرت عينة البحث نظرا لتحقق البيانات اذ شملت العينة (12) مصرف تمثلت: (بغداد , الاتحاد ,الخليج , المتحد, التنمية الدولي , الاهلي العراقي , اشور , سومر التجاري , الشرق الاوسط , المنصور , الاقتصاد للاستثمار والتمويل , بابل) .

المبحث الثاني

الاطار النظري للبحث (توظيف تحليل SWOT في المصارف التجارية لتحقيق ميزة تنافسية مستدامة)

اولا : التحليل الاستراتيجي الرباعي swot (Quadruple strategic analysis swot)

1- مفهوم التحليل الاستراتيجي الرباعي swot

ظهر مفهوم التحليل الاستراتيجي (swot) خلال عقدي الستينات والسبعينات من القرن الماضي, وهو يعدُّ كفكرة استراتيجية ذات نطاق واسع تربط المؤسسة مع بيئتها من تحديد دور العوامل الخارجية (المرتبطة بالبيئة) والعوامل الداخلية (المتعلقة بالمؤسسة ذاتها) وتحليل وتقييم تلك العوامل وتصنيفها الى نقاط القوة والضعف الداخلية في المؤسسة وفرص وتهديدات خارجية , وتحديد العلاقة بين العوامل الخارجية والعوامل الداخلية ووضع هذه العوامل في قالب لتمكين المؤسسات المصرفية من تحديد الاستراتيجيات الملائمة التي تمكن المؤسسات المصرفية من تحقيق اهدافها(Dagnino&Cinici,2016:25&182).

وفيما يأتي استعراض لأهم آراء الكتاب والباحثين فيما يخص مفهوم التحليل الاستراتيجي الرباعي swot وكما في الجدول (1) :-

جدول (1)

مفهوم التحليل الاستراتيجي الرباعي swot وفق اراء مجموعة من الكتاب والباحثين

ت	الباحث او الكاتب	المفهوم
1	(Meredith,2005: 27)	بانه عملية تحديد جوانب القوة والضعف في البيئة الداخلية للمؤسسة , وتحديد الفرص والتهديدات في البيئة الخارجية للمؤسسة , والتي تساعد في تنمية جوانب القوة والفرص المتاحة والتغلب على نقاط الضعف والتهديدات وبالتالي تطوير المؤسسة .
2	(Strelnikov,2008: 375)	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 المؤسسة التي تؤثر على نجاحها والتي تساعد على التنبؤ بالاتجاهات المتغيرة وتساعد في صنع القرار .
3	(Grant,2010:62)	هو تحليل يمكّن المؤسسة من تحقيق اهدافها ورسالتها من معرفة الفرص والتهديدات ووضع الاستراتيجيات التي تؤدي الى استثمار هذه الفرص وتحديد القيود او التهديدات او التكيف معها بشكل يؤدي الى انجاز الاهداف ومواجهه المنافسة.

(الجدول من اعداد الباحثان بالاعتماد على المصادر الواردة فيه)

ومما سبق توصلت الباحثة الى ان مفهوم التحليل الاستراتيجي الرباعي (swot) يعد احد الادوات المفيدة لتحليل الوضع العام في المؤسسات المصرفية والعمل على تميز جميع العوامل والمتغيرات ذات العلاقة في اطار هذه التحليل .

2- اهمية التحليل الاستراتيجي الرباعي swot

إنَّ للتحليل الاستراتيجي الرباعي swot أهمية بالغة داخل المؤسسة لأنه يساعد في تقييم القدرات والامكانيات المادية والبشرية والمعنوية المتاحة للمؤسسة , وتتجلى الاهمية في النقاط الاتية (صرايرة , 2012 : 24), (الكرخي , 2017: 194-195), (عبد العال , 2017: 370-371), (Misbah&Mahboob,2017:9454),(Gurel&Tat,2017:1003) :-

- 1- بيان موقف المؤسسة بالنسبة لغيرها من المؤسسات وبيان نقاط القوة وتعزيزها للاستفادة منها والبحث عن طرق تدعيمها مستقبلا , وبيان نقاط الضعف وذلك حتى يمكن التغلب عليها ومعالجتها وتقاديتها .
- 2- تحديد ما يسمى بالقدرة المميزة للمؤسسة التي تعرف على انها القدرات والموارد التي تمتلكها المؤسسة والعمليات التنفيذية المستخدمة في تنفيذ تلك القدرات والامكانيات لانجاز الهدف .

3- يساعد في تنظيم المعلومات وربطها مع المشاكل التي تواجهه المؤسسة وتحليل للواقع الداخلي والخارجي للمؤسسة مما يزيد من قوتها التنافسية .

4- يكشف عن قدرات كبار متخذي القرار في المؤسسة وخاصة في مجال تطوير عمل المؤسسة والوصول الى منافسه تامة .

3- ابعاد نموذج التحليل الاستراتيجي الرباعي swot

إن التحليل الاستراتيجي يهتم بالتحليل البيئي ، والبيئة تكون مجموعة الظروف والمتغيرات التي تحيط بالمؤسسة وتكون بيئة داخلية وبيئة خارجية (Daft,2003:88) :-

أ) (تحليل البيئة الداخلية : هي البيئة التي تكون داخل المؤسسة وتمثل بمجموعه العوامل والمتغيرات المادية للمؤسسة ، وتمثل بنقاط القوة ونقاط الضعف وفيما يأتي توضيح لأبعاد البيئة الداخلية (الرب ، 2016 : 208) ، (AL-) :- Orabi&AL-Orabi,2019:8

اولا :- نقاط القوة (Strengths) :- تعرف بأنها صفات او مؤهلات تمتلكها المؤسسة مقارنة بالمؤسسات الاخرى ، وبصفة خاصة المنافسين منهم والتي تحقق لها ميزة عالية وامتلاك انتاجا احسن واسما بارزا وسمعة قوية وتقديم افضل الخدمات (الظاهر ، 2009 : 90) .

وفيما يأتي استعراض لأهم آراء الكتاب والباحثين فيما يخص مفهوم نقاط القوة وكما في الجدول (2) :-

جدول (2)

مفهوم نقاط القوة وفق آراء مجموعة من الكتاب والباحثين

ت	الباحث او الكاتب	المفهوم
1	(Michael ,2000: 256)	هي الاشياء الملموسة وغير الملموسة التي تمتلكها المؤسسة ولإنجاز اهدافها يجب ان تكون قادرة على استخدامها بشكل ايجابي وبما يجعلها متفوقة على المنافسين في ذات المجال .
2	(Osita,et.al,2014:2 5)	هي السمات والصفات والمهارات التي تتميز بها المؤسسة عن المؤسسات الاخرى المنافسة للوصول الى النجاح والتقدم.
3	(الكرخي,2014: 201)	هي الخاصية التي تضيف قيمة لشيء وهي تشير الى ان شيئاً ما يكون اكثر فائدة عند مقارنة بشيء اخر , وعادة ما تشير نقاط القوة الى الخصائص والمهارات والقدرات التي تتميز بها المؤسسة عن المؤسسات المنافسة لها .

(الجدول من اعداد الباحثان بالاعتماد على المصادر الواردة فيه)

ومما سبق توصلت الباحثة الى ان مفهوم نقاط القوة من رأي الباحثة هي (عوامل داخل المؤسسة وتكون عوامل ايجابية وتمثل خصائص وقدرات ومهارات التي تتمتع بها المؤسسة) .

ثانياً :- نقاط الضعف (Weaknesses) :-

تعرف بانها نقاط تمنع المؤسسة من تحقيق الميزة التنافسية , وان تحديد نقاط الضعف يجب ان يكون ليس من وجهه نظر المؤسسة فقط بل كذلك من وجهه نظر عملاء المؤسسة , فهي تعد الجانب السلبي في عوامل البيئة الداخلية والذي يجب على المؤسسات ان تسعى للتقليل منها (إدريس , 2011 : 60) .
وفيما يأتي إستعراض لأهم آراء الكتاب والباحثين فيما يخص مفهوم نقاط الضعف وكما في الجدول (3) :-

جدول (3)

مفهوم نقاط الضعف وفق آراء مجموعة من الكتاب والباحثين

ت	الباحث او الكاتب	المفهوم
1	(Gupta,2000:27-35), (Jones,2005:27-35), (Ludvigsson,2008:27-35)	هو اي شيء لا تمتلكه او لا تستطيع ان تفعله المؤسسة ومن ثم فانه يمثل عقبة في طريق نجاح المؤسسة .
2	(شاذلي , فرج , 2004 : 130)	وهي تعتبر من الجوانب السلبية وجوانب القصور في الامكانيات او المهارات او الموارد داخل المؤسسة , والتي يكون لها تأثير سلبي على الاداء داخل المؤسسة ويحول دون تحقيق الاهداف المستقبلية المرجوة .
3	(Osita & etal,2014 : 25)	هي الصفات التي تمنع من انجاز المهمة المطلوبة وتؤدي نقاط الضعف الى تدهور العوامل التي تؤثر على نجاح المؤسسة ونموها .

(الجدول من اعداد الباحثان بالاعتماد على المصادر الواردة فيه)

ومما سبق توصلت الباحثة الى ان مفهوم نقاط الضعف هو (عوامل بيئة داخلية للمؤسسة وتمثل النقص في القدرات والامكانيات ويكون لها تأثير سلبي) .

ب) تحليل البيئة الخارجية :- هي البيئة التي تكون محيطة بالمؤسسة من الخارج وتسمى المؤسسة الى معرفة الوضع الحالي ومحاولة التنبؤ بالأوضاع المستقبلية المحتملة لجميع العوامل والظروف الخارجية (Herch,2012:25).

اولاً : الفرص (Opportunities) :- وتتمثل في القوة القائمة او الناشئة في البيئة الخارجية للمؤسسة اذا جرى استغلالها بشكل صحيح توفر ميزة تنافسية للمؤسسة (Simerson,2011:115) .

وفيما يأتي استعراض لأهم آراء الكتاب والباحثين فيما يخص مفهوم الفرص وكما في الجدول (4) :-

جدول (4)

مفهوم الفرص وفق آراء مجموعة من الكتاب والباحثين

المفهوم	الباحث أو الكاتب	ت
يقصد بها هي اي موقف مناسب او فرصة يمكن ان تستغل لتحقيق نتائج جيدة للمؤسسة , حيث يمكن للمؤسسات ان اكتساب ميزة تنافسية من الاستفادة من الفرص , وتتشأ الفرص من السوق والمنافسة .	(Gupta,2000:36-44), (Jones,2005:36-44) ,(Ludvigsson,2008:36-44)	1
هي عناصر داعمة وخدمات تطرح من المجتمع الخارجي لمساعدة المؤسسات على التطور والتقدم , ويجب على المؤسسة استغلالها لتحقيق اهدافها الاستراتيجية .	(شاذلي , فرج , 2004 : 102)	2
هي التغيرات المواتية في البيئة الخارجية للمؤسسة والتي تؤثر ايجابيا عليها , اي هي الفرصة السوقية التي تتمتع بها المؤسسة بمركز تنافسي في السوق ويجعلها متميزة عن منافسيها وتزيد من قوة جذبها للزبائن والقدرة على تقديم ما يحتاجونه من منتجات .	(غول , 2008 : 55)	3

(الجدول من اعداد الباحثان بالاعتماد على المصادر الواردة فيه)

ومما سبق توصلت الباحثة الى ان مفهوم الفرص من رأي الباحثة هو (يمثل عوامل خارجية وتكون فرص مناسبة للمؤسسة يجب استغلالها لصالح عمل المؤسسات لتحقيق الاهداف المطلوبة

ثانياً : التهديدات (Threats):- هي الظروف او العوامل الخارجية التي تواجهه المؤسسة , ويجب الحد منها او مواجهتها للوصول الى نجاح المؤسسة ومواجهه المنافسة السوقية .

(Simerson,2011:115)

وفيما يأتي استعراض لأهم آراء الكتاب والباحثين فيما يخص مفهوم التهديدات وكما في الجدول

(5) :-

جدول (5)

مفهوم التهديدات وفق آراء مجموعة من الكتاب والباحثين

المفهوم	الباحث او الكاتب	ت
هي العوائق والمشاكل التي تواجه المؤسسة او الظروف غير الملائمة التي تؤدي الى عدم تحقيق اهدافها , ومن التهديدات التي تتعرض لها المؤسسة من البيئة الخارجية هي المنافسة مما يؤدي الى حروب الاسعار وتقليل الارباح.	(Gupta,2000:36-44),(Jones,2005:36-44),(Ludvigsson,2008:36-44)	1
ويقصد بها التغيرات التي تحدث في البيئة الخارجية وتكون في غير صالح المؤسسة ويكون تأثيرها سلبي , وهي متغير خارجي يميل لان يكون طويل الاجل مع غياب او تواضع قدرات او تحركات فاعله للتعامل معه .	(غول , 2008 : 56)	2
وتنشأ التهديدات عندما تكون الاوضاع في البيئة الخارجية مصدرا للخطر وسببا في عدم مصداقية المؤسسة والتي يمكن ان تتفاقم اذا لم يجري مواجهتها مما يعرض بقاء المؤسسة للخطر .	(الكرخي , 2017 : 202)	3

(الجدول من اعداد الباحثان بالاعتماد على المصادر الواردة فيه)

ومما سبق توصلت الباحثة الى ان مفهوم التهديدات من رأي الباحثة هي (المشاكل الخارجية التي تتعرض لها المؤسسة وتؤثر على عملها ويجب التقليل والحد من هذه التهديدات لأنها تؤثر على عمل واهداف المؤسسات) .

ثانيا : الميزة التنافسية المستدامة (sustainable competitive advantage)

1- مفهوم الميزة التنافسية المستدامة

إنَّ المنافسة الشديدة اصبحت من الصفات البارزة والمميزة لبيئة الاعمال , فبعد ان كانت المؤسسات 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 المؤسسات البحث عن ميزة تنافسية تمكنها من الاستمرار في المنافسة في السوق (Mahdi et al,2019:2) .

والجدول (6) يستعرض بعض مفاهيم الميزة التنافسية المستدامة من وجهة نظر بعض الباحثين
-:

جدول (6)

مفهوم الميزة التنافسية المستدامة وفق آراء مجموعة من الكتاب والباحثين

المفهوم	الباحث أو الكاتب	ت
هي تطبيق لاستراتيجية خلق القيمة المتميزة والتي تولد المنفعة ذات الامد الطويل وتتوفر من خلال الثقة المالية والاداء المتميز ودمج المهارات والموارد بأساليب مميزة ودائمة ويصعب على المنافسين تقليدها .	(Hoffman,2008: 10)	1
هي المنافع التي تتحقق للمؤسسة من خلال اتباع استراتيجية خلق القيمة الفريدة والتركيز على مواردها الداخلية والقدرات المتميزة المتوفرة في المؤسسة ولا تكون متوفرة في المؤسسات المنافسة .	(Mcllory, 2010 :39)	2
تعرف بأنها القيمة التي تحققها المؤسسة الى زبائنها في الوقت الحالي مع استمرار تحقيقها في المستقبل لضمان المنافسة المستدامة في السوق وتحقيق ربحية اعلى للمؤسسة .	(Kuncoro & Suriani,2018: 186)	3

(الجدول من اعداد الباحثان بالاعتماد على المصادر الواردة فيه)

ومما سبق توصلت الباحثة الى ان مفهوم الميزة التنافسية المستدامة (هو قدرة المؤسسة على ادارة نشاطاتها بشكل يفوق الاخرين او بشكل اكثر تميزا من المنافسين) .

2- اهمية الميزة التنافسية المستدامة

للميزة التنافسية المستدامة اهمية كبيرة في حياة المؤسسات بغض النظر عن طبيعة ونوع النشاط الذي تزاوله فمن طريقها يمكن للمؤسسة البقاء والنمو في بيئة شديدة المنافسة , و تبرز اهميتها من تأثيرها في تحديد حاجات ورغبات الزبائن وتقدم دعما هاما يسهم في نجاح الاعمال , وتتمثل اهمية الميزة التنافسية المستدامة في (Lyanch,2003:195), (الربيعاوي, واخرون , 2015: 561-562) (Hosseini et

al.,2018:2 -:

- 1- تمثل الميزة التنافسية مؤشرا ايجابيا على أن المؤسسة في موقع قوي في السوق , من خلال حصولها 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 .
- 2- تمثل الميزة التنافسية معيارا مهما للمؤسسات الناجحة لأنها هي التي توحد نماذج جديدة للميزة التنافسية باستمرار , طالما النماذج القديمة لها قد اصبحت معروفة ومتاحة بشكل واسع وان المنافسين على علم تام بها .
- 3- تعد الميزة التنافسية عاملا مهما وجوهريا لعمل المؤسسات على اختلاف انواعها ونتاجها لأنها الاساس الذي تصاغ حوله الاستراتيجية التنافسية وتتفاعل سائر العوامل والمتغيرات لدعم الميزة التنافسية .

3- ابعاد الميزة التنافسية المستدامة

- تركز المؤسسة على الابعاد في تقديم المنتجات وتلبية طلبات السوق من اجل تحقيق الميزة التنافسية , وخلق قيمة للزبون تكون كفؤة ومستدامة من اجل الوصول الى الميزة المستدامة , وفيما يأتي ابعاد الميزة التنافسية وهي (Slack,2004:44)(Ali,2016:223-224)(Tyagi,2008:3), (Heizer,2008:39), (Nadarajah,2013:54), (Nimaetal.,2020:271), (Krajewski&Ritizman,2005:62), (Al-, (Taweel&Al-Abadi,2014:90) :-

1- الكلفة Cost :-

الكلفة الاقل هي الهدف الاساسي التي تتنافس من طرأقه المؤسسات وتسعى الى تقديم منتجات وخدمات الى الزبائن بأقل كلفة وتتضمن (كلف العمل والمواد والمصاريف غير المباشرة) , وان المؤسسات التي تتمكن من السيطرة على تكلفتها وتجعلها في ادنى كلفة عما يقدمه المنافسين (Heizer,2008:36-37) .

2- الجودة Quality :-

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

3- الوقت Time :-

إن انجاز وسرعه تلبية طلبات الزبون او الخدمات المطلوبة بالوقت المحدد وادخال منتوج او خدمة جديدة الى السوق تعطي ميزة تنافسية للمؤسسة في بيئة اعمال متغيرة بشكل سريع , وهي بمثابة القاعدة الاساسية للمنافسة بين المؤسسات

في الاسواق من طريق التركيز على خفض المهل الزمنية والسرعة في تصميم منتجات جديدة وتقديمها الى الزبائن بأقصر وقت ممكن (البياتي, 2006: 61).

4- المرونة Flexibility :-

المرونة هي قدرة المؤسسة في الاستجابة والتكيف السريع لتلبية طلبات السوق كما ونوعا وحسب متطلبات الزبون , وتستخدم المرونة كسلاح تنافسي لأنها تعبر عن سعة نظام الانتاج وقدرتها على التكيف مع الظروف البيئية المتغيرة ومتطلبات العمليات بصورة ناجحة (اللهيبي , 2009 : 107) .

5- الابداع Innovation :-

يقصد به هو الافكار الجديدة التي تهدف الي ايجاد نمط منتج جديد او خدمه لم تكن معروفة سابقا او النظر الى الامور الحالية بعيون جديدة والقدرة على تبني هذه الافكار ووضعها موضع التطبيق , وهي الاستعدادات العلمية وطاقة الابداع , والابداع هو تبني فكرة او سلوك جديد لصناعة المؤسسة او سوقها او بيئتها العامة (الدوري , 2006 : 1) (Daft,2001:357).

المبحث الثالث

الجانب العملي

اولا : 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 (0.60) فان ذلك يعد مؤشرا على ضعف ثبات المقياس المستخدم، في حين يعد ثبات المقياس مقبولا في حال تعديده نسبة (0.70) ، فيما تعد نسبة ثباته جيدة اذا بلغت (0.80) فاكثر (Sekrana,2003:311)

اما الصدق (Validity) هو ان مقياس الدراسة يقيس فعلا ما جرى وضعه لقياسه، بمعنى اخر هل أن المقياس يقيس الظاهرة تحت الدراسة وليس شيء اخر (Sekrana,2003:206)، ولقياس الصدق رياضيا فانه يساوي الجذر التربيعي لمعامل الثبات (عبد الفتاح ،2008: 565) .ويوضح الجدول ادناه قيم معامل الثبات والصدق لمتغيرات الدراسة.

جدول (7) قيم معامل الثبات والصدق لأبعاد متغيرات الدراسة

ت	الابعاد	قيم معامل Cronbach's Alpha	قيم معامل الصدق Validity
1	نقاط القوة	0.91	0.95

0.98	0.96	نقاط الضعف	2
0.91	0.82	الفرص	3
0.94	0.88	التحديات	4
0.84	0.70	بعد الكلفة	1
0.87	0.75	بعد الجودة	2
0.85	0.73	بعد الوقت	3
0.84	0.70	بعد المرونة	4
0.85	0.73	بعد الابداع	5

المصدر: اعداد الباحثان

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

ثانيا : التحليل الوصفي

1- التحليل الوصفي للمتغير المستقل SWOT swot

هناك اربعة ابعاد للمتغير المستقل وتتمثل بـ (نقاط القوة , نقاط الضعف , الفرص , التحديات)

أ- نقاط القوة :

حقق بعد نقاط القوة التي تتمتع بها المصارف عينة الدراسة وسط حسابي موزون بلغ (4.29)، ويلاحظ ان عينة الدراسة متفقة وبشكل كبير حول هذه النقاط اذ بلغت قيمة الانحراف المعياري (0.78)، ولقد نال البعد المذكور شدة إجابة جيدة بلغت (85.80%) .

ب- نقاط الضعف :

نلاحظ أن بعد نقاط الضعف حقق وسط حسابي موزون بلغ (1.73)، ويلاحظ أن عينة الدراسة متفقة وبشكل كبير حول هذا البعد اذ بلغت قيمة الانحراف المعياري (0.81)، ولقد نال البعد المذكور شدة إجابة جيدة بلغت (34.52%) .

ج - الفرص :

بلغ الوسط الحسابي الموزون لبعده الفرص (4.01)، ويلاحظ أن عينة الدراسة متفقة وبشكل كبير حول هذا البعد إذ بلغت قيمة الانحراف المعياري (0.78)، ولقد نال البعد المذكور شدة إجابة جيدة جدا بلغت (80.20%).

د- التهديدات :

بلغ الوسط الحسابي الموزون لبعده التهديدات (2.02)، ويلاحظ ان عينة الدراسة متفقة وبشكل كبير حول هذا البعد إذ بلغت قيمة الانحراف المعياري (0.83)، ولقد نال البعد المذكور شدة إجابة جيدة جدا بلغت (40.44%).

2- التحليل الوصفي لمتغير الميزة التنافسية المستدامة:

حقق متغير الميزة التنافسية المستدامة وسطا حسابيا موزونا بلغ (4.20) بانحراف معياري (0.69) وهو ما يدل على قوة اتساق إجابات افراد عينة الدراسة ، ولقد نال المتغير شدة إجابة جيدة جدا بلغت (83.94%).

ثالثا : اختبار الفرضيات

1- اختبار فرضيه الارتباط : (الفرضية الرئيسية الأولى)

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

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

جدول (8) اختبار فرضية الارتباط الفرعية الأولى

الميزة التنافسية المستدامة	بعد الوقت	بعد الجودة	بعد الكلفة	المتغير التابع	المتغير المستقل	
.585	.528	.434	.507	.640	.222	نقاط القوة
.000	.000	.000	.000	.000	.026	Sig.
100	100	100	100	100	100	N

المصدر : اعداد الباحثان

2- اختبار فرضيه التأثير :

الفرضية الرئيسية الثانية :-

(H0) لا يوجد تأثير ذو دلالة معنوية لابعاد تحليل SWOT في الميزة التنافسية المستدامة.

(H1) يوجد تأثير ذو دلالة معنوية لابعاد تحليل SWOT في الميزة التنافسية المستدامة.

ولقد تفرعت منها الفرضيات الفرعية على وفق الآتي :-

1- 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 الاتي اختبار الفرضية الفرعية الاولى المنبثقة عن الفرضية الرئيسة الثانية

جدول (9) اختبار الفرضية الفرعية الاولى للفرضية الرئيسة الثانية

معامل التحديد R^2	قيمة f المحسوبة ومستوى معنويتها	قيمة t المحسوبة ومستوى معنويتها	الميزة التنافسية المستدامة		المتغير المعتمد
			β	α	المتغير المستقل
0.34	**50.90	**7.13	0.31	2.88	نقاط القوة

المصدر: اعداد الباحثان

**معنوي عند مستوى 1%

يتبين من الجدول الاتي:

- 1- إن بعد نقاط القوة تؤثر بصورة موجبة في الميزة التنافسية المستدامة بمقدار (0.31) اذا ازداد عززت المصارف عينة الدراسة نقاط قوتها بمقدار وحدة واحدة . علماً أنّ هذا التأثير كان معنوياً عند مستوى (1%)، لان قيمة (t) المحسوبة التي تقيس معنوية معامل الانحدار بلغت (7.13) وهي معنوية عند المستوى المذكور .
- 2- بلغت قيمة (F) التي تقيس معنوية نموذج الانحدار (50.90) وهي قيمة معنوية عند مستوى (1%).
- 3- بلغت قيمة معامل التحديد R^2 (0.34) وهذا يعني أنّ نقاط القوة تفسر ما نسبته (34%) من التغيرات التي تطرأ في الميزة التنافسية المستدامة في المصارف عينة الدراسة ، اما النسبة المتبقية البالغة فتعود لمساهمة عوامل أخرى غير داخلية في النموذج.
- 4- تستدل الباحث من التحليل آنف الذكر رفض فرضية العدم (H0)، وقبول الفرضية البديلة (H1)، بمعنى (تؤثر نقاط القوة بصورة معنوية في الميزة التنافسية المستدامة) .

إنَّ معادلة الانحدار تأخذ الشكل الآتي :

$$\text{الميزة التنافسية المستدامة} = 2.88 + 0.31 \text{ نقاط القوة}$$

2- الفرضية الفرعية الثانية

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

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

ويبين الجدول الآتي اختبار الفرضية الفرعية الثانية المنبثقة عن الفرضية الرئيسية الثانية

جدول (10) اختبار الفرضية الفرعية الثانية للفرضية الرئيسية الثانية

معامل التحديد R ²	قيمة f المحسوبة ومستوى معنويتها	قيمة t المحسوبة ومستوى معنويتها	الميزة التنافسية المستدامة		المتغير المعتمد
			B	α	
0.19	**22.78	- **4.77	0.20-	4.50	نقاط الضعف

المصدر: اعداد الباحثان

** معنوي عند مستوى 1%

يتبين من الجدول أنف الذكر الآتي:

1- إنَّ بعد نقاط الضعف تؤثر بصورة سلبية في الميزة التنافسية المستدامة بمقدار (0.20) ، بمعنى اذا ازدادت نقاط ضعف المصارف عينة الدراسة بمقدار وحدة واحدة . علماً أنَّ هذا التأثير كان معنوياً عند مستوى (1%) ، لأن قيمة (t) المحسوبة التي تقيس معنوية معامل الانحدار بلغت (-4.77) وهي معنوية عند المستوى المذكور .

2- بلغت قيمة (F) التي تقيس معنوية انموذج الانحدار (22.78) وهي قيمة معنوية عند مستوى (1%).

3- بلغت قيمة معامل التحديد R² (0.19) وهذا يعني أنَّ نقاط الضعف تفسر ما نسبته (19%) من التغيرات التي تطرأ في الميزة التنافسية المستدامة في المصارف عينة الدراسة ، اما النسبة المتبقية البالغة فتعود لمساهمة عوامل أخرى غير داخلة في النموذج.

4- تستدل الباحث من التحليل أعلاه رفض فرضية العدم (H_0)، وقبول الفرضية البديلة (H_1)، بمعنى (تؤثر نقاط الضعف بصورة معنوية في الميزة التنافسية المستدامة).

إنَّ معادلة الانحدار تأخذ الشكل الآتي :

$$\text{الميزة التنافسية المستدامة} = 0.20 - 4.50 \text{ نقاط الضعف}$$

3- 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 الآتي اختبار الفرضية الفرعية الثالثة المنبثقة عن الفرضية الرئيسية الثانية

جدول (11) اختبار الفرضية الفرعية الثالثة للفرضية الرئيسية الثانية

معامل التحديد R^2	قيمة f المحسوبة ومستوى معنويتها	قيمة t المحسوبة ومستوى معنويتها	الميزة التنافسية المستدامة		المتغير المعتمد
			B	α	
0.58	**134.4	**11.60	0.455	2.37	الفرص

المصدر: اعداد الباحثان

** معنوي عند مستوى 1%

يتبين من الجدول الآتي الآتي:

1- إنَّ بعد الفرص تؤثر بصورة ايجابية في الميزة التنافسية المستدامة بمقدار (0.455)، بمعنى اذا ازدادت اهتمام المصارف عينة الدراسة بالإفادة من الفرص المتاحة في السوق بمقدار وحدة واحدة. علماً أن هذا التأثير كان معنوياً عند مستوى (1%)، لان قيمة (t) المحسوبة التي تقيس معنوية معامل الانحدار بلغت (11.60) وهي معنوية عند المستوى المذكور.

2- بلغت قيمة (F) التي تقيس معنوية انموذج الانحدار (134.4) وهي قيمة معنوية عند مستوى (1%).

3- بلغت قيمة معامل التحديد R^2 (0.58) وهذا يعني أن الفرص تفسر ما نسبته (58%) من التغيرات التي تطرأ في الميزة التنافسية المستدامة في المصارف عينة الدراسة ، اما النسبة المتبقية البالغة فتعود لمساهمة عوامل أخرى غير داخلة في النموذج.

4- تستدل الباحثة من التحليل أعلاه رفض فرضية العدم (H_0)، وقبول الفرضية البديلة (H_1)، بمعنى (تؤثر الفرص بصورة معنوية في الميزة التنافسية المستدامة).

إن معادلة الانحدار تأخذ الشكل الآتي : الميزة التنافسية المستدامة = $2.37 + 0.455$ الفرص

4- الفرضية الفرعية الرابعة

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

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

ويبين الجدول الآتي اختبار الفرضية الفرعية الرابعة المنبثقة عن الفرضية الرئيسية الثانية

جدول (12) اختبار الفرضية الفرعية الرابعة للفرضية الرئيسية الثانية

معامل التحديد R^2	قيمة f المحسوبة ومستوى معنويتها	قيمة t المحسوبة ومستوى معنويتها	الميزة التنافسية المستدامة		المتغير المعتمد
			B	α	
0.50	**97.4	**9.87-	0.37-	4.90	المتغير المستقل
					التهديدات

المصدر: اعداد الباحثان

**معنوي عند مستوى 1%

يتبين من الجدول الآتي:

1- إن بعد التهديدات تؤثر بصورة سلبية في الميزة التنافسية المستدامة بمقدار (-0.37) ، بمعنى اذا ازدادت تهديدات المصارف عينة الدراسة في السوق بمقدار وحدة واحدة . علما أن هذا التأثير كان معنويا عند مستوى (1%) ، لان قيمة (t) المحسوبة التي تقيس معنوية معامل الانحدار بلغت (-9.87) وهي معنوية عند المستوى المذكور.

- 2- بلغت قيمة (F) التي تقيس معنوية انموذج الانحدار (97.4) وهي قيمة معنوية عند مستوى (1%) .
- 3- بلغت قيمة معامل التحديد R^2 (0.50) وهذا يعني أن التهديدات تفسر ما نسبته (50%) من التغيرات التي تطرأ في الميزة التنافسية المستدامة في المصارف عينة الدراسة ، اما النسبة المتبقية البالغة فتعود لمساهمة عوامل أخرى غير داخلية في النموذج.
- 4- تستدل الباحث من التحليل آنف الذكر رفض فرضية العدم (H0)، وقبول الفرضية البديلة (H1)، بمعنى (تؤثر التهديدات بصورة معنوية في الميزة التنافسية المستدامة) .
- إنَّ معادلة الانحدار تأخذ الشكل الآتي :

$$\text{الميزة التنافسية المستدامة} = 037-4.90 \text{ التهديدات}$$

عند تدقيق النظر في التحليل آنف الذكر نجد انه ضمن الجانب الإيجابي (نقاط القوة والفرص) كانت الفرص اقوى تأثيرا في الميزة التنافسية المستدامة حيث بلغ مقدار التأثير (0.455) مقابل (0.31) لنقاط القوة . وفي الجانب السلبي (نقاط القوة والتهديدات) كانت الكفة تميل الى التهديدات (-0.37) في مقابل (-0.20) نقاط الضعف . هذا يعني انه على المصارف عينة الدراسة التركيز على البيئة الخارجية وما توفره من فرص وتهديدات اذا ما ارادت تعزيز ميزتها التنافسية المستدامة.

المبحث الرابع

الاستنتاجات والتوصيات

اولا : الاستنتاجات

- 1- إنَّ المصارف عينة البحث تحاول من التحليل الاستراتيجي SWot تحقيق الميزة التنافسية المستدامة والتي تعني القدرة على التقدم عن المنافسين الاخرين بالسعر المنخفض و كذلك بتقديم منتجات او خدمات بمنافع متفردة ومتميزة تعوض الزيادة السعرية المفروضة , اي ان التحليل الاستراتيجي يساهم في بناء الميزة التنافسية للمؤسسات نظرا لأنه يؤدي الى الكفاءة في الاداء .
- 2- تتمتع المصارف بالمرونة في خططها وقراراتها حيث ترى بأن 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 وتعدُّ المرونة عاملا اساسيا للبقاء في السوق الذي تنشط بيه .
- 3- إنَّ التحليل الاستراتيجي هو الاسلوب الاداري الذي يمكن للمؤسسة الكشف عن الفرص المستقبلية المتاحة امامها والتي يجب عليها استغلالها 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 إن التحليل الاستراتيجي يساعد المؤسسة على تحقيق ميزة تنافسية تمكنها من البقاء والاستمرار في السوق .

ثانيا : التوصيات

- 1- توصي الدراسة على ضرورة اهتمام المؤسسات بعملية التحليل الاستراتيجي SWot بشقيه الداخلي والخارجي , واعتماد الدقة في التعامل مع المعلومات البيئية , الشي الذي ينعكس ايجابيا على تحقيق الميزة التنافسية المستدامة.
- 2- التأكيد على مفهوم الاستدامة في الميزة التنافسية من قبل المؤسسات المصرفية المبحوثة لتكون خدماتها ملائمة مع الخدمات المقدمة من المؤسسات الاخرى المنافسة .

المصادر

اولا : المصادر العربية :

أ- الكتب

- 1- ادريس , وائل محمد , " الادارة الاستراتيجية (المفاهيم العمليات) " , الطبعة الاولى, دار وائل للنشر والتوزيع , الاردن , (2011) ,ص 60 .
- 2- البياتي , اميرة شكر ولي , رسالة ماجستير " تطبيق تقنية CRAFT في ترتيب المصنع لتحسين اداء العمليات " , بغداد , الكلية التقنية الإدارية / بغداد ، (2006) .
- 3- الدوري ، حسين ، " ندوة التخطيط الاستراتيجي لنظم وشبكات المعلومات " ، القاهرة ، مصر ، (2006) .
- 4- الرب ، سيد محمد جاد ، " التخطيط الاستراتيجي - منهج لتحقيق التميز التنافسي " ، دار الفجر،(مصر : دار الفجر ، 2016) الطبعة الاولى ، ص 208.
- 5- الربيعاوي واخرون ، سعدون حمود جثير ، " إدارة التسويق - أسس ومفاهيم معاصرة " ، دار غيداء ، (عمان :دار غيداء ، 2015) ، ص 561-562 .
- 6- الظاهر ، نعيم ابراهيم ، " الادارة الاستراتيجية(المفهوم ، الاهمية ،التحديات)" ، الطبعة الاولى ، جدار للكاتب العالمي ، عمان ، (2009) ، ص 90 .
- 7- الكرخي، مجيد (2014) "التخطيط الاستراتيجي المبني على النتائج" ، بيت الغشام للنشر والترجمة ، الامارات .
- 8- الكرخي، مجيد، (2017) " التخطيط الاستراتيجي المبني على النتائج " ، مطبعة الريان .

9- اللهيبي ، ميادة حياوي ، رسالة ماجستير " تأثير الذكاء التنافسي وإدارة المعرفة في تحقيق الميزة التنافسية المستدامة " ، جامعة الكوفة ، كلية الإدارة والاقتصاد ، إدارة الاعمال ، (2009) .

10- صرايرة ، اسماعيل محمد " التحليل الاستراتيجي " ، دار الحامد ، عمان ، الاردن ، (2012) م 1.

11- عبد الفتاح ، عز حسن (2008)، "مقدمة في الإحصاء الوصفي والإحصاء الاستدلالي"، دار خوارزم العلمية للنشر ، جدة ، المملكة العربية السعودية.

12- غول ، فرحات (2008) " الوجيز في اقتصاد المؤسسة " ، دار الخلدونية للنشر والتوزيع ، الجزائر .

ب - المجالات والدوريات

1- شاذلي ، ناهد عدلي ، وفرج ، هاني عبد الستار (2004) " تجديد نظام التعليم في ضوء التحديات الحضارية المعاصرة " ، مجلة التربية والتنمية ، عدد (31) ، ديسمبر 2004 ، ص 130 .

2- عبد العال ، عنتر محمد أحمد (2017) " 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، 41(49)351-435.

ثانيا : المصادر الأجنبية

A- Books

1- Baker Michael, J. (2000). " **Marketing Strategy and Management** "(Vol. 3rd ed). Macmilan Business .

2- Daft , Richard, L., " **Management** " , 6th ed, South – Westron, Thomson U.S.A,(2003).

3- Daft , Richard L. , " **Organization and Design** " , 7th ed , Printed in the U.S.A South-Western College , Publishing , New York , (2001).

4- Dagnino, Giovanni Battista and Cinici, Maria Cristina (2016) "**Research methods for Strategic Management**" , 1st ed, LondonUK and New York-USA, Routledge.

5-Grant, F., (2010). "**Contemporary Strategy Analysis**",7 th ed, Capdm Education.

6- Heizer, Jay, and Barry Render, "**Operations Management**", 8th ed., Prentice-Hall, Inc., New Jersey,(2008) .

- 7- Herch, Issa (2012) "**Modern Strategic Management**" , Dar Al-Hoda Publishing, Algeria.
- 8- Hill, C. W., & Jones , G. (New York).," **Essentials of Strategic Management : An Integrated Approach**", (8 ed.). 2008: Houghton Mifflin Company.
- 9- Krajewski , Lee J. & Ritzman , L.P. , "**Operation Management Strategy and Analysis**" , 5th ed , A Addison Wesley , Longman , Inc. , U.S.A ,(2005) .
- 10- Kuncoro, Wuryanti & Surian, Wa Ode," **Achieving sustainable competitive advantage through product innovation and market driving**" Asia Pacific Management Review, Vol (23), pp (186- 192),(2018) .
- 11- Lynch R,(2003)" **corporate strategy** ",3rd ed, prentice-Hall, Inc, USA.
- 12- Meredith, Minkler ,(2005)," **Community organizing and community building for health**" , second edition, New Jersey, Rutgers.
- 13- Sekrana,Uma (2003)."**Research methods for business, A skill building approach**",4th ed. John Wiley & Sons, Inc.
- 14 - Simerson , B. Keith (2011)," **Strategic Planning A Practical Guide to Strategy Formulation and Execution**" , Library of Congress Cataloging-in-Publication D(USA).
- 15- Slack , Nigel & Chambers , Stuart & Johnston , Robert , "**Operations Management**" , 4th ed , New York , Prentice Hall , (2004).
- Swot - Analysis as a tool of effective company** "16- Strelnikov A.V., (2008), , National Research Tomsk Polytechnic University, Moscow."**management**
- 17-Tyagi, R.,(2008)," **Management Introduction Journal of Management science**", Vol. 6, No. 21.

B- Thesis's & Dissertations

- 1- Al-Orabi, Halima and El-Orabi, Karima (2019)," **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.
- 2- Gupta, S., (2000)."**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.
- 3- Hoffman , (2008) , "**Some Sekjour Development of a CCR .Strategy**" framework , Doctoral thesis , Queen's University Belfast .
- 4- Jonas, B., Marcus,D., and Gunnar,W.,(2005). "**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.

5- Ludvigsson, S., and Strömberg, M., (2008). "**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.

6- McIlroy. Mark, (2010) , "**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.

7-Nadarajah, d. (2013). "**Fostering sustainable competitive advantage through business process management**" /devika a/p nadarajah (doctoral dissertation, university of malaya).

C- Journals & Periodicals

1-Ali, S,(2016) "**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.

-Al-Taweel, A, & Al-Abadi, A,(2014) "**The sequential impact of the supply chain 2 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, .

3- Gurel, E. & Tat, M. (2017), "**SWOT Analysis: A Theoretical Review**", The Journal of International Social Research, 10(51), 994-1006.

4- Hosseini, a. S., soltani, s., & mehdizadeh, m. (2018). "**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.

5- Mahdi, O. R., Nassar, I. A., & Almsafir, M. K. (2019), "**Knowledge management processes and sustainable competitive advantage: An empirical examination in private universities**" , Journal of Business research, 94, 320-334.

6- Misbah, S. & Mahboob, U. (2017). "**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.

7-Nima, R, Al-Janabi, A & Muhammad, M, 2020, "**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).

8- Osita, I. C., Onyebuchi, I., & Justina, N. (2014). "**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.