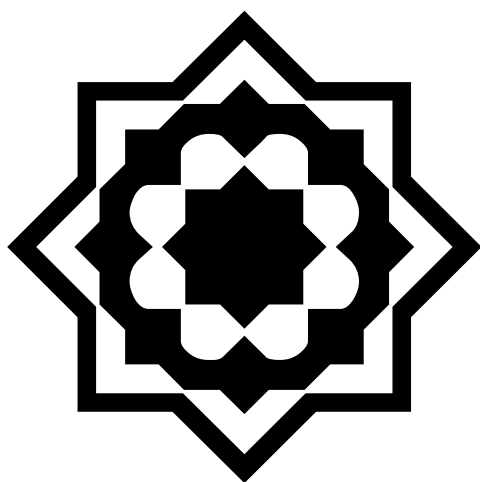


التحليل الاستراتيجي والأداء التنافسي

دراسة تحليلية

في صناعة الخدمات المصرفية

م. د. عبد السلام إبراهيم عبيد
الكلية التقنية الإدارية - الشؤون العلمية



المستخلص:-

أظهرت الأدبيات المعاصرة في حقل الإدارة الإستراتيجية اهتمامات متنامية بقضية التحليل الاستراتيجي وتأثيراته المحتملة في الأداء التنافسي للصناعة المصرفية وفي قدرتها على تحقيق الميزة التنافسية المستدامة في بيئة الأعمال. تمّ تطوير واختبار أنموذجاً تكاملياً للعلاقات السببية بين العوامل البيئية والتنظيمية والإدارية وكثافة التحليل الاستراتيجي والأداء التنافسي باستعمال بيانات لعينة من أربعة مصارف خاصة. أكدت نتائج البحث أن كثافة استخدام المصارف لعمليات التحليل الاستراتيجي لها أثر إيجابي على الاداء التنافسي للمصارف، كذلك أشارت نتائج التحليل الإحصائي أن العلاقة بين الأداء التنافسي والتحليل الاستراتيجي هي علاقة تبادلية، فالتحليل الاستراتيجي يسبب الأداء الأفضل وبالمقابل أن التفوق في الأداء يتطلب المزيد من التحليل الاستراتيجي للبيئة التنافسية والقدرات الاستراتيجية، وقد حملت النتائج مضامين مهمة لبحوث ودراسات مستقبلية.

المبحث الأول
منهجية البحث ودراسات سابقة
Methodology & Related Studies

منهجية البحث Research Methodology

مشكلة البحث Problem statement

عدت قضية التداخل بين التحليل الاستراتيجي والأداء التنافسي للأعمال من القضايا الحرجة التي لازالت محور اهتمام العديد من الباحثين في حقل الإدارة الاستراتيجية.

(Macmillan & Tampoe ، (Porter ، 1998)^[2]، (Johnson K Scholes ، 1997,2000)^[1]، (Robinson ، 2005)^[6]، (Daving K Brown ، 2004)^[5]، (Hung ، 2004)^[4]، (2000)^[3].

تجسدت مشكلة البحث في تحليل حقيقة التداؤب بين التحليل الاستراتيجي والتفوق التنافسي في صناعة الخدمات المصرفية في إطار عدة تساؤلات جوهرية أهمها: ما موقع التحليل الاستراتيجي في الأجندة التنافسية للإدارات المصرفية؟ ما مستوى تبني المصارف لمنظومة التحليل الاستراتيجي؟ ما مستوى كثافة التحليل الاستراتيجي في الصناعة المصرفية؟ وما العوامل المحددة لكثافة التحليل الاستراتيجي؟ وأخيراً ما أثر كثافة التحليل الاستراتيجي في الأداء التنافسي؟

أهمية البحث Research Importance

أظهرت العديد من الدراسات المعاصرة اهتمامات متنامية بأثر التحليل الاستراتيجي في تحقيق التفوق التنافسي وبناء الميزة التنافسية المستدامة.

(BMW ، (Bell ، 2002)^[9]، (Porter ، 1998)^[8]، (Hopkins & Hopkins 1998)^[7]، (2007)^[10].

(القطب، ٢٠٠٢)^[11]، (الزغبى، ١٩٩٩)^[12] وفي إطار تلك الاهتمامات تتجسد أهمية البحث في محورين أساسيين، الأول نظري وتمثل في سعي البحث إلى تأطير الأدبيات ذات الصلة بقضية التداخل بين التحليل الاستراتيجي والأداء التنافسي، أما المحور الثاني فتتمثل في محاولة البحث تشخيص واقع التحليل الاستراتيجي في الصناعة المصرفية وحث الإدارات المصرفية على تفهم دوره في تحسين الأداء التنافسي.

أهداف البحث Research Objectives

سعى البحث إلى تحقيق الأهداف الآتية:-

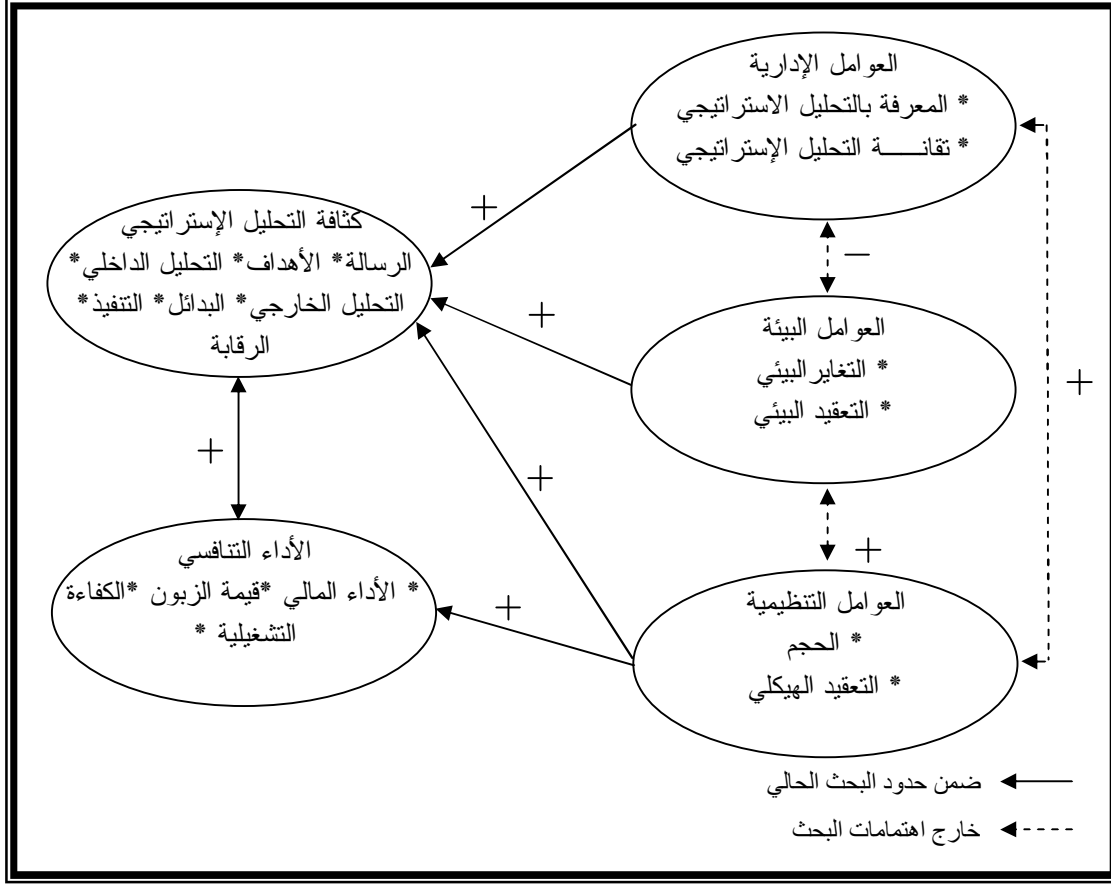
١. اختبار وتحليل محددات كثافة التحليل الاستراتيجي في صناعة الخدمات المصرفية.
٢. اختبار وتحليل العلاقات السببية بين كثافة التحليل الاستراتيجي والأداء التنافسي للصناعة.
٣. حث الإدارات المصرفية على تفهم دور التحليل الاستراتيجي في تحقيق التفوق التنافسي في بيئة الصناعة.
٤. تأطير الأدبيات والاسهامات المعرفية في قضية التداخل بين التحليل الاستراتيجي والأداء التنافسي.
٥. تقديم ما يسهم في تفعيل عمليات التحليل الاستراتيجي وتبنيها في المصارف عينة البحث.

أنموذج البحث Research Model

يعرض الشكل (١) أنموذج البحث الافتراضي والعلاقات السببية بين متغيراته الرئيسية، وقد صمم على وفق أنموذج السبب - الأثر (Cuase-Effect Model)، إذ يمثل الجانب الأيمن للمتغيرات المستقلة ممثلة بالعوامل المحددة لكثافة التحليل الاستراتيجي في الصناعة المصرفية وضمت العوامل الإدارية (معرفة وثقافة التحليل الاستراتيجي)، والعوامل البيئية (مستوى التعقيد والتغاير البيئي) والعوامل التنظيمية (الحجم والتعقيد الهيكلي)، في حين ضم الجانب الأيسر كثافة التحليل الاستراتيجي



في الصناعة المصرفية (الرسالة، الأهداف الاستراتيجية، التحليل الاستراتيجي الداخلي، التحليل الاستراتيجي الخارجي، البدائل الاستراتيجية، والتنفيذ والرقابة الاستراتيجية) وأخيراً الأداء التنافسي للصناعة (الأداء المالي، الكفاءة التشغيلية، الزبون، الإبداع والتعلم) وتمثل اتجاهات الأسهم في الشكل وإشارتي (+ ، -) نمط واتجاه العلاقات السببية بين المتغيرات الداخلة في أنموذج البحث.



شكل (١)

الأنموذج الافتراضي والعلاقات السببية بين متغيرات البحث

المصدر: إعداد الباحثان.

فرضيات البحث Research Hypothesis

على وفق مشكلة وأنموذج البحث تم صياغة فرضيات الإثبات الآتية:-

- H₁ : توجد علاقة ارتباط وأثر ذات دلالة احصائية بين العوامل الإدارية وكثافة التحليل الاستراتيجي.
- H₂ : توجد علاقة ارتباط وأثر ذات دلالة احصائية بين العوامل البيئية وكثافة التحليل الاستراتيجي.
- H₃ : توجد علاقة ارتباط وأثر ذات دلالة احصائية بين العوامل التنظيمية وكثافة التحليل الاستراتيجي.
- H₄ : توجد علاقة ارتباط وأثر ذات دلالة احصائية بين كثافة التحليل الاستراتيجي والأداء التنافسي.
- H₅ : توجد علاقة ارتباط وأثر ذات دلالة احصائية بين العوامل التنظيمية والأداء التنافسي.
- H₆ : توجد علاقة ارتباط وأثر ذات دلالة احصائية بين الأداء التنافسي وكثافة التحليل الاستراتيجي.

مؤشرات القياس وأساليب جمع البيانات Measuring Index & Data Collection Techniques

تمّ قياس العوامل الإدارية بدلالة مؤشري المعرفة بالتحليل الاستراتيجي وثقافة التحليل الاستراتيجي، وكلاهما يعكس مدى توافر المعرفة والخبرة (Knowledge & Expertise) بعمليات التحليل الاستراتيجي ومستوى الإسناد الثقافي (Cultural Support) لتبني تلك العمليات في إدارة الفعاليات والأنشطة المصرفية. والعوامل البيئية بدلالة مؤشري التعقيد البيئي (Environmental Complexity) والتغاير البيئي (Environmental Change) وكلاهما يعبر عن تشابك وحركة المؤثرات البيئية في الصناعة المصرفية. أما العوامل التنظيمية فقد تمّ قياسها بدلالة مؤشري الحجم (اللوغارتم الطبيعي للموجودات) والتعقيد الهيكلي وكلاهما يعكس مستوى التعقيدات الهيكلية الناشئة عن خيارات النمو والتوسع والتنوع في النشاطات المصرفية.

وتمّ قياس كثافة التحليل الاستراتيجي بدلالة سبعة مؤشرات هي الرسالة (Mission)، الأهداف الإستراتيجية (Strategic Objective) التحليل الداخلي (Internal Analysis)، التحليل الخارجي (Strategic Analysis)، البدائل الإستراتيجية (Strategic Options)، التنفيذ (Implementation) والرقابة الإستراتيجية (External Control). وأخيراً تمّ قياس الأداء التنافسي بدلالة الأداء المالي (معدل العائد على حق الملكية)، والزبون (النمو في الودائع) والعمليات الداخلية (القيمة المضافة، والإبداع والتعلم (نفقات البحث والتطوير). وتمّ جمع البيانات ذات الصلة بمؤشرات البحث الكمية (Quantitative Variables) من واقع الكشوفات والتقارير المالية للمصارف عينة البحث للفترة (٢٠٠٠-٢٠٠٦)، فضلاً عن استمارة الاستقصاء التي أعدت لجمع البيانات ذات الصلة بالمتغيرات الوصفية (Qualitative Variables) والتي صممت على وفق مقياس رتبتي مؤلف من عشرة درجات. أخضعت أداة القياس إلى اختبار الثبات (Text – Retest Reliability) والصدق (Validity)، ويعرض الجدول (١) مؤشرات قياس متغيرات البحث ونتائج اختبار الثبات والصدق لأداة القياس.

جدول (١)
مؤشرات القياس ونتائج اختبار الصدق والثبات

ت	متغيرات البحث	مؤشرات القياس	نهج القياس	اختبار الصدق والثبات		الدراسات المعتمدة
				الثبات	الصدق	
١.	العوامل الإدارية	* المعرفة بالتحليل الاستراتيجي * ثقافة التحليل الاستراتيجي	وصفي وصفي	٠,٨٦ ٠,٨٨	٠,٩٢ ٠,٩١	(Miller, 1997)
٢.	العوامل البيئية	* التعقيد البيئي * التغير البيئي	وصفي وصفي	٠,٧٩ ٠,٨٢	٠,٨٨ ٠,٨٧	(Ardekan, 1998)
٣.	العوامل التنظيمية	* الحجم * التعقيد الهيكلي	موضوعي وصفي	٠,٧٤	٠,٨٦	
٤.	كثافة التحليل الاستراتيجي	* الرسالة * الأهداف الاستراتيجية * التحليل الداخلي * التحليل الخارجي * البدائل الاستراتيجية * التنفيذ * الرقابة	وصفي وصفي وصفي وصفي وصفي وصفي وصفي	٠,٨٦ ٠,٨٤ ٠,٧٩ ٠,٨٨ ٠,٨٣ ٠,٨٢ ٠,٨٨	٠,٩٤ ٠,٩٣ ٠,٨٧ ٠,٩٤ ٠,٨٨ ٠,٨٥ ٠,٩٦	(William & Dreher, 1996) (Armstrong, 1997)
٥.	الأداء التنافسي	* الأداء المالي * قيمة الزبون * الكفاءة التشغيلية * الإبداع والتعلم	موضوعي ي موضوعي ي موضوعي ي	----- ----- ----- -----	----- ----- ----- -----	(Kaplan & Norton, 2002)

ميدان البحث وأساليب التحليل الإحصائي Research Field & Statistical Tests

تمّ اختبار أنموذج البحث وفرضياته في بيئة صناعة الخدمات المصرفية والتي تواجه تحديات إستراتيجية حقيقية نتيجة للتحويلات الهيكلية في الاقتصاديات المحلية نحو آلية السوق فضلاً عن تحديات المنافسة وعولمة الأسواق المصرفية، أضف إليها تنامي دخول اللاعبين الجدد إلى أسواق الصناعة. شملت عينة البحث أكبر المصارف الأهلية حجماً من حيث إجمالي الموجودات وهي (الوركاء، الشرق

الأوسط، التجاري، بغداد). تم توزيع أداة القياس على عينة ضمت (٥٠) مديراً مفوضاً ومدير فرع من المصارف الأربعة أعيد منها (٤٢) استمارة فقط وبنسبة استجابة بلغت (٨٤%). وقد أخضعت البيانات الأولية إلى عدة اختبارات إحصائية وصولاً إلى اختبار العلاقات السببية بين متغيرات نموذج البحث عبر عدة برامج جاهزة منها (SPSS، LISREL Model) وهو حقيبة إحصائية صممت لتحليل العلاقات الهيكلية الخطية بين المتغيرات الوصفية وتحديد علاقات الأثر المباشر وغير المباشر فيما بينها عبر تحليل المسار (Path Analysis)^(١).

٢. دراسات سابقة Related Studies

نعرض فيما يأتي بإيجاز المضامين المهمة لعدد من الدراسات ذات الصلة بموضوع البحث والتي تمت الاستفادة من بعض أطرها النظرية والتطبيقية في بحثنا الحالي.

• دراسة (Hopkins & Hopkins 1997)^(١) (Strategic Planning & Financial Performance)

قدم الباحثان نموذجاً مفاهيمياً لتحليل العلاقات السببية بين التخطيط الاستراتيجي والتفوق المالي بدلالة مؤشرات صافي الدخل (Net Income) ونمو الودائع (Deposit Growth) ومعدل العائد على حق الملكية (ROE)، شملت الدراسة (٣٥٠) مصرفاً تجارياً في الولايات المتحدة الأمريكية. وبتوظيف نموذج (LISREL Model) قدمت الدراسة الأدلة الإحصائية والتجريبية لصحة الافتراضات الخاصة بتزامن التخطيط الاستراتيجي في المصارف عينة البحث مع مؤشرات التفوق المالي في بيئة الصناعة المصرفية.

• دراسة (Hung، 2004)^(٢) (Using Strategic Analysis To Understand The Institutional Environment)

سعت الدراسة إلى توظيف تحليل السوات (SWOT) لتحليل البيئة المؤسسية لمنظمات التعليم العالي، بعد أن شهدت تطورات متسارعة أفرزتها ثورة المعلومات وتقنيات لتعلم الشبكي والألكتروني. أكدت نتائج الدراسة التي شملت عدد من الجامعات الفيتنامية أن التحليل الاستراتيجي للبيئة المؤسسية لمنظمات التعليم العالي مؤشر فعال للتنبؤ بالتوجهات الإستراتيجية للجامعات وفي تحديد قدرتها على الاستجابة للتحديات الإستراتيجية المعاصرة.

• دراسة (Bernard M. 2007)^(٣) (Managing Strategic Analysis in Banks & Financial Service)

درس الباحث (١٥) منظمة رائدة في مجال الخدمات المالية في المملكة المتحدة بضمنها مصارف تجزئة واستثمار ومصارف شاملة، أكدت الدراسة أن العديد من منظمات الخدمات المالية تواجه تحديات وضغوطاً تنافسية أدت إلى تقليص هامش الربحية وولاءات الزبائن، وأن عمل تلك المنظمات في بيئة ذات مخاطرة عالية (High Risk Environment) جعل التحليل الاستراتيجي هو الخيار الأنسب لتعقب التغيرات المتسارعة في البيئة التنافسية. كما أن تحقيق التمايز والإبداع يقف عند قدرة تلك المنظمات على مرونة وسرعة استجابتها لتغيرات السوق وطلبات الزبائن. توصلت الدراسة إلى أن التحليل الاستراتيجي أحد أهم المؤشرات الفعالة للتنبؤ بالأداء التنافسي للمصارف تحديداً ومنظمات الخدمات المالية بشكل عام.

(1) See Goldberger & Duncan (1997) " Structural Equation Models In The Social Sciences " Seminar Press . New York.

(2) See Hopkins & Hopkins (1997) " Strategic Planning & Financial Performance" Strategic Management Journal Vol: 18 No: 8 pp: 635-652.

See ([http:// www.charityvillage.org](http://www.charityvillage.org))

(3) See ([http:// www.knowledssystem.com](http://www.knowledssystem.com))



المبحث الثاني الإطار النظري للبحث Theoretical Framework

المقدمة Introduction

تقف المنظمات المصرفية أمام تحديات إستراتيجية وتنافسية خطيرة أفرزتها التحولات المتسارعة في بيئة الأعمال الكونية (Global Business Environment) نحو عولمة الاقتصاديات وانفتاح الأسواق العالمية والتبادل الشبكي الحر للأموال والمعرفة والمعلومات، فضلاً عن الموجات المتلاحقة من الاندماجات والتكتلات والتحالفات الاستراتيجية، أضف إليها مرونة الصناعة المصرفية في قبول الداخلين واللاعبين الجدد في سوق الصناعة^[١٣] الأمر الذي ألزم المصارف بضرورة إعادة هندسة خياراتها وتوجهاتها الاستراتيجية^[١٤] ولأجل ذلك التزمت العديد من المصارف العالمية الرائدة بالتحليل الاستراتيجي (Strategic Analysis) بوصفه أداة قيمة ومفتاحية لنجاح إعادة هندسة عمليات الأعمال المصرفية على وفق إدراكات نظامية عميقة لفرص ومحددات بيئة الصناعة والموارد والقدرات الإستراتيجية للأعمال^[١٥].

لقد أثبتت التجارب أن التحليل الاستراتيجي أداة فعالة لتقليص فجوة عدم التأكد (uncertainly) ومحاكاة التطورات المتسارعة في بيئة الأعمال التنافسية وتدعيم قدرة منظمات الأعمال على بناء المركز الاستراتيجي المميز في الصناعة^[١٦].

إن البحث هو محاولة لاختبار العلاقات السببية (Causal Relationships) بين كثافة التحليل الاستراتيجي في صناعة الخدمات المصرفية وقدرتها في تحقيق التمايز في الأداء التنافسي وبناء الميزة المستدامة بوصفها إحدى القضايا الحرجة في أدبيات الإدارة الإستراتيجية بعد أن أثبتت المراجعة التحليلية للأدبيات تعارض (بل تناقض) نتائج الاختبارات والبحوث التجريبية في حسم الجدليات المعرفية حول الموضوع.

• مراجعة الأدبيات Literature Review

أظهرت الأدبيات اهتمامات متنامية بقضية التداخل بين التحليل الاستراتيجي وبناء وتطوير الميزة المستدامة وتحسين الأداء التنافسي لمنظمات الأعمال.

، (Porter، 1998)^[19]، (Johnson & Scholes، 1997)^[18]، (Ansoff، 1990)^[17]، (Macmillan & Tampoe، 2000)^[20]، (Bell، 2002)^[21]، (Allio، 2006)^[22]

ومنذ البدايات الأولى لبلورة حقل الإدارة الإستراتيجية أكد كل من (Chaneler & Ansoff) على المنظور الاستراتيجي للأعمال بأفاق بعيدة الأمد تستند إلى التنبؤ بالمستقبل لتأمين بيئة أعمال معروفة (Knowable Environment)، كما أكد (Druker) أن نجاح الأعمال يقف عند مستوى حضورها التنافسي في بيئتها^[٢٣].

لقد قدم العديد من الباحثين والممارسين تعريفات مختلفة للتحليل الاستراتيجي عبرت عن معتقداتهم وتوجهاتهم ومدارسهم الفكرية، فالتحليل الاستراتيجي يعني "عملية مستمرة ومعقدة لقيادة التغيير الاستراتيجي"^[٢٤]. أي أنه "جهود نظامية لتشكيل القرارات ذات الصلة بتحديد طبيعة الأعمال وتوجهاتها الاستراتيجية"^[٢٥]. كما أنه يعني "مدخل لبناء وتطوير طموح المنظمة ومستقبلها بعيد الأمد، وهو يشير كذلك إلى "آليات خلق التكامل الحركي بين القدرات الإستراتيجية والضغوط التنافسية في كل متماسك (Cohesive Whole)^[٢٦]. إنه جوهر الفكر الاستراتيجي للأعمال (The Kernel Of Strategic Thought)، وأداة قيمة لاستكشاف مصادر الميزة التنافسية المستدامة في بيئة الصناعة وتطوير المقدرات الإستراتيجية المميزة (Distinctive Strategic Capabilities)^[٢٧]. لقد اختزل مصطلح التحليل الاستراتيجي بمصطلح السوات (SWOT) الذي طور لأول مرة في مدرسة هارفارد

للأعمال (Harvard Business School) والذي ارتكز على بعدين الأول خارجي واهتم بتحليل بيئة الأعمال التنافسية بهدف تشخيص فرص النمو والتفوق (Opportunities) وتجنب المحددات والتهديدات (Threats) المحتملة التي قد تؤدي إلى إضعاف المركز التنافسي للأعمال في بيئة الصناعة، أما البعد الثاني فقد اهتم بتحليل الموارد والقدرات المميزة (strengths) التي تدعم تنافسية الأعمال في بناء وتطوير الميزة الإستراتيجية المستدامة، أي الخصائص والسمات والكفاءات الجوهرية (Core Competencies) التي تسهم في تحديد الأداء التنافسي وتجنب نقاط الضعف (Weakness) المحددة لبناء المركز الاستراتيجي المميز للأعمال^[٢٨].

وعموماً نرى أن التحليل الاستراتيجي "عملية مستمرة لتحقيق التوازن الحركي (Dynamic Equilibrium) بين الأعمال وبيئتها التنافسية" فقد أنفقت الأدبيات على أن الأهمية الجوهرية للتحليل الاستراتيجي تكمن في خلق التداوب والتناسك والتطابق (Synergy & Consistency & Fitness) بين قدرات وموارد الأعمال وفرص البقاء والتفوق والنمو في البيئة التنافسية.

فالتحليل الاستراتيجي يسهم بقوة في صياغة رؤية ورسالة واستراتيجيات الأعمال في بيئة غير مؤكدة تتسم بالتعقيد والتغاير وعدم التجانس، أنه يساعد في تقليص فجوة عدم التأكد والغموض البيئي وتحديد الاتجاهات المستقبلية للأعمال، وهو بالنتيجة يوفر للأعمال الإطار التشغيلي الملائم لقيادة عمليات التغيير الاستراتيجي واكتساب الميزة المستدامة^[٢٩]. أنه يجهز المخططين الاستراتيجيين بالمعلومات القيمة لاتخاذ القرارات الإستراتيجية ذات الصلة بتحقيق الالتحام (التراصيف) (Alignment) بين الأعمال والعالم المحيط بها^[٣٠]. إن التحليل الاستراتيجي يسهم في رسم خارطة القوى الموجهة والمؤثرة في صياغة الغرض الاستراتيجي للأعمال^[٣١]. فهو يهتم بتحليل المركز (الموقع) الاستراتيجي (Strategic Position)، للأعمال في إطار عدة تساؤلات جوهرية أهمها، ما التغيرات المحتملة في البيئة التنافسية؟ ما سيناريو التأثيرات المحتملة لتلك التغيرات على أداء الأعمال؟ ما هي القدرات والموارد الإستراتيجية التي تحقق التمايز أو تخلق الفرص الجديدة للتفوق؟ ماذا يطمح المستفيدون (أصحاب المصالح) من الأعمال؟ كيف تؤثر طموحاتهم في تحديد المنظور المستقبلي للأعمال؟

إن التحليل الاستراتيجي يهدف في النهاية إلى تشكيل الصورة الكلية لسيناريو التأثيرات المحتملة على حاضر ومستقبل الأعمال في الداخل والخارج. وفيما يأتي مناقشة موجزة لمكونات التحليل الاستراتيجي^[٣٢].

• تحليل البيئة التنافسية Competitive Environment Analysis

تعمل منظمات الأعمال في عالمنا المعاصر في ظل بيئة تنافسية معقدة وسريعة التغيير اقتصادياً، تقنياً سياسياً، اجتماعياً وثقافياً. ويهدف التحليل الاستراتيجي إلى تحديد القوى البيئية المؤثرة في الأداء التنافسي للأعمال وتحديد ما إذا كانت تشكل فرصاً حقيقية للنمو والتفوق أو تهديداً للبقاء والتنافسية في بيئة الصناعة.

• تحليل الموارد والقدرات الإستراتيجية Resources & Strategic Capabilities Analysis

إن تفاعل الموارد القيمة (ملموسة وغير ملموسة) مع القدرات الإستراتيجية يشكل الكفاءات الجوهرية المميزة للأعمال (Distinctive Core Competencies)، وهي إحدى القيود الإستراتيجية لخيارات الأعمال وتوجهاتها الاستراتيجية. إن الطريق المؤكد لبناء وتطوير القدرات المميزة للأعمال يبدأ في تحليل نقاط القوة والضعف ليس من أجل خلق المطابقة (Fitness) بين الأعمال وبيئتها التنافسية فحسب، بل عبر البحث عن كيفية توسيع (Stretch) تلك القدرات لخلق فرص جديدة للتفوق والنمو.



• تطوير رؤية ورسالة الأعمال Vision & Mission Development

إن التحليل الاستراتيجي يسهم في تأطير رؤية ورسالة الأعمال وغرضها الاستراتيجي، فرسالة الأعمال تحدد الأغراض الإستراتيجية الموجهة للأعمال على وفق قيم وتوقعات المستفيدين (Stakeholder) بينما تعبر الرؤية والغرض الاستراتيجي عن الحالة المستقبلية المرغوبة (Desired Future State) في الأجل غير المنظور وكلاهما استجابة لتفاعل ديناميكي بين حركية البيئة التنافسية ومرونة القدرات الاستراتيجية.

• تطوير الخيارات والبدائل الإستراتيجية Strategic Choices & Strategic Options

تهتم هذه المرحلة من التحليل الاستراتيجي بتحديد أسس تطوير الخيارات الإستراتيجية أو ما يطلق عليه بالاستراتيجيات العامة (Generic Strategies) للمنافسة في مجال التمايز والنمو وخلق القيمة المضافة أو قيادة الكلفة أو التركيز، تليها توليد البدائل الإستراتيجية أو خيارات حماية المركز التنافسي الحالي أو البحث عن موقع تنافسي جديد، ترافقها عمليات تقديم واختبار تلك الخيارات والبدائل على وفق معايير الملائمة (Suitability) والقبول (Acceptability) وإمكانية التنفيذ (Feasibility).

• التنفيذ والرقابة الإستراتيجية Implementation & Strategic Control

إن صياغة الفرض الاستراتيجي وتطوير الخيارات والبدائل التنافسية تبقى ذات قيمة محدودة بحد ذاتها أن لم تتزامن مع تحليل متطلبات التنفيذ والرقابة الإستراتيجية ومنها تحديداً قضايا التغيير الاستراتيجي ومرونة التصاميم التنظيمية وتخصيص الموارد وتطوير نظم المعلومات الإستراتيجية لتعقب التطورات التنافسية في بيئة الأعمال.

• التحليل الاستراتيجي والأداء التنافسي Strategic Analysis & Competitive Performance

لا زالت قضية التداخل بين كثافة التحليل الاستراتيجي والأداء التنافسي من القضايا الساخنة في أدبيات الإدارة الإستراتيجية. ففي الوقت الذي أكدت فيه العديد من الدراسات صحة الافتراضات الخاصة بتكامل التحليل الاستراتيجي والتفوق التنافسي لمنظمات الأعمال اتجهت دراسات أخرى لتقديم ما يؤكد ضعف العلاقات السببية بين كثافة التحليل الاستراتيجي ومؤشرات التفوق التنافسي^[٣٤]. إن المراجعة التحليلية للأدبيات أكدت ميل الجزء الأكبر من الدراسات باتجاه تأكيد الدور الإيجابي للتحليل الاستراتيجي في تحقيق الميزة المستدامة في بيئة الأعمال^[٣٥] لقد فسر بعض الباحثين حقيقة هذا الجدل المعرفي في الأدبيات بمشكلات المنهجية (ثبات وصدق المقاييس) وملائمة أساليب التحليل الإحصائي^[٣٦] وفي معرض تعليقه على هذه القضية أكد (Mintzberg) على أن التحليل الاستراتيجي ليس له قيمة بحد ذاته وأنه سيكون قيماً (Valuable) فقط عندما يمنح المنظمة طاقة جديدة لتطوير قدرات استثمار فرص التفوق والنمو في البيئة التنافسية وتوصل إلى استنتاجات قوية تدعم حقيقة التداخل بين التحليل الاستراتيجي والأداء التنافسي^[٣٧] كما أظهرت دراسة أخرى معنوية العلاقات السببية بين التحليل الاستراتيجي والأداء المالي^[٣٨].

وفي حدود بحثنا الحالي فإن كثافة التحليل الاستراتيجي (Strategic Analysis Intensity) تشير إلى مستوى تمركز المنظمات المصرفية واهتمامها بالمكونات الأساسية لعملية التحليل الاستراتيجي وإن الافتراض الأساسي للبحث انطلق من حقيقة أن اهتمام المنظمات المصرفية وتركيزها المتوازن على مكونات التحليل الاستراتيجي سينعكس إيجاباً في تدعيم تنافسياتها وقدراتها الاستراتيجية. إذ تواجه تلك المنظمات بيئة تنافسية غاية في التعقيد والتغاير (Complexity & Change) تتطلب فهماً دقيقاً لاتجاهاتها وتأثيراتها المحتملة، عبر تطوير الخيارات والبدائل الإستراتيجية الملائمة لتحقيق

المرونة وسرعة الاستجابة لتلك التأثيرات. أثبتت الدراسات أن المصارف التي تهتم بعمليات التحليل الاستراتيجي (بآليات رسمية أو غير رسمية) وبكثافة عالية حققت أداءً تنافسياً مميزاً مقارنة بالمصارف التي مارست عمليات التحليل الاستراتيجي بكثافة أقل^[٣٩].

وعلى وفق نموذج البحث فإن كثافة التحليل الاستراتيجي في الصناعة هي دالة لتفاعل ثلاث محددات هي العوامل الإدارية والعوامل البيئية والعوامل التنظيمية. وفيما يأتي مناقشة موجزة لتلك العوامل:

• العوامل الإدارية Managerial Factors

إن كثافة التحليل الاستراتيجي في الصناعة المصرفية هي دالة النوعين من المحددات الإدارية الأول يرتبط بمستوى معرفة الإدارة (Management Knowledge) بأساليب وأدوات التحليل الاستراتيجي أما المحدد الثاني فيرتبط بالثقافة الإدارية (Managerial Culture) وكلاهما محدد أساسي (Major Determinants) لمستوى اهتمامات المصرف بعمليات التحليل الاستراتيجي. وبهذا الصدد فقد أكدت إحدى الدراسات على أنه بالرغم من مشاركة الإدارات العليا في المصارف في عمليات التحليل الاستراتيجي إلا أن قليلاً من الانتباه ركز على ما إذا كان للإدارات العليا المعرفة والخبرة (Knowledge & Expertise) التي تؤهلها لإدارة تلك العملية بكفاءة^[٤٠] إذ أنفقت الأدبيات على أن أحد أهم أسباب فشل المصارف في تبني عمليات التحليل الاستراتيجي بكثافة عالية ارتبط إلى حد كبير بمستوى ما تملكه الإدارات العليا من خبرة ومعرفة وثقافة سائدة لتوظيف آليات التحليل الاستراتيجي الملائمة، وإن المصارف ذات الخبرة والمعرفة الإدارية العالية هي الأكثر نجاحاً في توظيف تلك الآليات في إدارة أنشطتها المختلفة. كما أن ثقافة الإدارة العليا وافترضاها المسلم بها (Taken – For granted Assumption) هي محدد آخر لكثافة التحليل الاستراتيجي وقد كان هذا الافتراض محور اهتمام إحدى الدراسات التي أكدت على تفاضل منظمات الأعمال في أدائها التنافسي على وفق مستوى تركيز وإيمان الإدارة العليا بأهمية التحليل الاستراتيجي بوصفه منهجاً استراتيجياً لتشخيص مصادر الميزة المستدامة في بيئة الأعمال. كما أكدت دراسة أخرى على وجود علاقة جوهرية بين الأهمية المدركة للتحليل الاستراتيجي من قبل الإدارات العليا وتحسين أداء الأعمال^[٤١]. وعموماً فإن الافتراض الأساسي لبحثنا استند إلى حقيقة أن امتلاك المصارف لثقافة تفاعلية (Proactive Culture) هو محدد مهم لكثافة التحليل الاستراتيجي فيها.

• العوامل البيئية Environmental Factors

حظيت قضية الترابط بين العوامل البيئية وتطوير الاستراتيجيات والخيارات التنافسية بالجزء الأوفر من اهتمامات الباحثين والممارسين في حقل الإدارة الاستراتيجية.

^[42](Lynch، 2000)، ^[43](Wheelen، & Hunger، 2000)، ^[44](Hitt & Ireland، 2001)

إذ أنفقت الأدبيات على أن التعقيد والتغير البيئي (Complexity & Change) هما أهم محددين لكثافة التحليل الاستراتيجي^[٤٥] ويشير التعقيد البيئي (Environmental Complexity) إلى مستوى التجانس والتمركز في عناصر البيئة التنافسية للأعمال في حين يعني التغيير البيئي (Environmental Change) مستوى تنوع وحركية وانتشار تلك العناصر في بيئة الأعمال. وعموماً فقد أكدت نتائج إحدى الدراسات أن تنامي إدراكات الإدارة العليا بمستوى التغير والتعقيد البيئي تزامن بقوة مع كثافة التحليل الاستراتيجي^[٤٦]. إذ يرى (Ansoff) أن الافتراض السابق يستند إلى حقيقة أن المنظمات التي تواجه مستويات عالية من التعقيد والتغير تميل إلى تبني آليات التحليل الاستراتيجي بكثافة عالية من أجل محاكاة الظروف غير المؤكدة^[٤٧]. ويبدو ذلك أكثر في بيئة الصناعة المصرفية، إذ يفترض البحث أن الإدارات المصرفية تميل إلى تبني آليات متقدمة في تعقب ورقابة التغيرات المتسارعة في بيئتها التنافسية كلما ازداد إدراكها لمستوى التعقيد والتغير في بيئة الأعمال، إذ أشارت إحدى الدراسات إلى أن كثافة التحليل الاستراتيجي في منظمات الأعمال هي دالة مباشرة أو غير



مباشرة لمستوى التعقيد والتغاير في البيئة التنافسية، وستكون الضغوط التنافسية لتبني عمليات التحليل الاستراتيجي أقل في البيئات المستقرة وغير المعقدة^[٤٨]. وعموماً فإن للعوامل البيئية تأثيرات تفاعلية لا تقف عند حدود إدراك الإدارة العليا لمستوى التعقيد والتغير البيئي بل تتعداه إلى تقليص مستوى اللاتأكد والمخاطرة في اتخاذ القرارات الإستراتيجية ذات الصلة بتحسين الأداء التنافسي للأعمال.

• العوامل التنظيمية Organizational Factors

أشارت بعض الأدبيات أن عاملي الحجم (size) والتعقيد الهيكلي (Structural Complexity) الناشئين عن خيارات النمو والتوسع والتنوع في الصناعة هما محددين جوهريين لكثافة التحليل الاستراتيجي فقد أكدت نتائج إحدى الدراسات أن التعقيد الهيكلي بدلالة عدد وحدات الأعمال الإستراتيجية (SBU) وحجم الأعمال بدلالة عدد العاملين عاملان جوهريان في تحديد قدرة منظمات الأعمال على الاستجابة والتكيف الاستراتيجي وأن التكيف الاستراتيجي محدد مهم لأداء الأعمال^[٤٩]. وفي بيئة الصناعة المصرفية أشارت إحدى الدراسات إلى أن النمو والتوسع في نشاط وحجم المصرف يعني المزيد من التعقيدات الهيكلية التي تتطلب المزيد من التحليل الاستراتيجي المكثف لتأمين النجاح التنافسي. كما أن عاملي النمو الهيكلي والحجم أثر إيجابي مباشر في تحسين الأداء التنافسي لمنظمات الأعمال (ومنها المنظمات المصرفية) على وفق مبدأ اقتصاديات الحجم وقوة السوق (Economies Of Scale & Market Power) وعلى وفق نتائج المراجعة السابقة للأدبيات وإشارة إلى الأنموذج الافتراضي للبحث فإن كثافة التحليل الاستراتيجي هي متغير وسيط بين العوامل الإدارية والبيئية والتنظيمية والأداء التنافسي للأعمال في بيئة الصناعة المصرفية وأن العلاقات التبادلية من متغيرات البحث تتمثل في أن العوامل الإدارية والبيئية والتنظيمية هي محددات فعالة لكثافة التحليل الاستراتيجي وأن كثافة التحليل الاستراتيجي هي محدد فعال للأداء التنافسي.

المبحث الثالث نتائج التحليل والمناقشة Analysis Results & Discussion

• نتائج الاختبارات الوصفية لمتغيرات البحث Descriptive Statistical Tests

يعرض الشكل (٢) نتائج الاختبارات الوصفية ومسارات العلاقات السببية بين المتغيرات المستقلة والتابعة ومعاملات التحميل (التباين والتباين المشترك) بين المسارات المختلفة على وفق الأنموذج الافتراضي للبحث، ومنه يتضح تباين استجابة عينة البحث للمتغيرات الوصفية بدلالة الوسط الحسابي المرجح والانحراف المعياري مقارنة بالوسط الحسابي لأداة القياس وقدرة (٥,٥). فعلى سبيل المثال وفي محور العوامل الإدارية حقق مؤشر المعرفة بالتحليل الاستراتيجي وسطاً حسابياً مرجحاً بلغ (٧,٢٠) وبانحراف معياري (١,٨٨) في حين بلغ الوسط الحسابي المرجح لمؤشر ثقافة التحليل الاستراتيجي (٧,١٨) وبانحراف معياري (١,٧٨)، إذ يعكس المؤشران معاً وضوح وفعالية العوامل الإدارية لعينة البحث من جانب وتنامي اهتمامات المصارف بدور التحليل الاستراتيجي في تفعيل خياراتها الإستراتيجية من جانب آخر. وفي محور العوامل البيئية حقق مؤشر التعقيد البيئي وسطاً حسابياً مرجحاً قدره (٧,٤٥) بانحراف معياري (١,٧٢)، ويعكس المؤشران معاً مستوى ديناميكية البيئة التنافسية في صناعة الخدمات المصرفية وتنامي فجوة اللاتأكد البيئي المدرك الذي يحيط بالصناعة وأنشطتها المختلفة. وفي محور العوامل التنظيمية حقق مؤشر الحجم (بدلالة اللوغاريتم الطبيعي للموجودات المصرفية) وسطاً حسابياً بلغ (٤,٧٢) بانحراف معياري (٠,٥٦)، في حين حقق مؤشر التعقيد الهيكلي وسطاً حسابياً مرجحاً قدره (٦,٤٥) بانحراف معياري (١,٤٧). ولكلا المؤشرين مضامين مهمة تؤكد تنامي حجم الصناعة ومستوى التعقيدات الهيكلية في بنيتها التحتية.

أما مؤشرات كثافة التحليل الاستراتيجي فقد جاءت على وفق أهميتها النسبية لعينة البحث كما يأتي: مؤشر الرقابة الاستراتيجية، مؤشر التنفيذ الاستراتيجي، التحليل الاستراتيجي الداخلي، البدائل الاستراتيجية، التحليل الاستراتيجي الخارجي، (الأهداف الإستراتيجية وأخيراً رسالة المصرف وبأوساط حسابية مرجحة بلغت (٧,٦٤)، (٧,٤٨)، (٧,٣٧)، (٧,٢٨)، (٧,١٩)، (٧,١٢)، (٦,٨٠)، وإنحرافات معيارية (١,٩٦)، (١,٦٤)، (١,٨٢)، (١,٥٢)، (١,٦٥)، (١,٦٥)، (١,٩٥) على التوالي وللمؤشرات السابقة مضامين مهمة أكدت اختلاف اهتمامات الصناعة بمكونات التحليل الاستراتيجي، والواضح أنها تدرجت وفقاً لمستوى لتلك الاهتمامات من أسفل هرم التحليل الاستراتيجي (مؤشرات الرقابة والتنفيذ) إلى أعلى هرم التحليل الاستراتيجي (رسالة المصرف وأهدافه الاستراتيجية). وهو تأكيد على حرص الإدارات المصرفية على التعامل مع المؤشرات ذات الطابع التشغيلي قصير الأمد مقارنة بالمؤشرات ذات الطابع الاستراتيجي بعيد الأمد. أما مؤشرات الأداء التنافسي في الصناعة فكانت كما يأتي: حقق مؤشر الأداء المالي بدلالة معدل العائد على حق الملكية وسطاً حسابياً بلغ (٠,٣٢١) بانحراف معياري (٠,١٤٠)، كما حقق مؤشر قيمة الزبون بدلالة النمو في الودائع وسطاً حسابياً بلغ (٠,٤٧٥) بانحراف معياري (٠,٢٠٥)، في حين حقق مؤشر الكفاءة التشغيلية بدلالة القيمة المضافة وسطاً حسابياً قدره (٠,٧٨٤) بانحراف معياري (٠,١٤٣) وأخيراً حقق مؤشر الإبداع بدلالة نفقات البحث والتطوير وسطاً حسابياً قدره (٠,٠٢٧) بانحراف معياري بلغ (٠,٠٠٤). وتعكس المؤشرات السابقة تحسناً ملحوظاً في الأداء التنافسي للمصارف عينة البحث.



المصدر: نتائج الحاسبة الألكترونية (LISREL PROGRAM)

● اختبار العلاقات السببية بين متغيرات البحث Causal Relationships Test Between Variables

يعرض الجدول (٢) نتائج اختبار الثبات (Reliability Test) والعلاقات الارتباطية بين متغيرات البحث. ومنها يتضح أن معاملات الثبات والتوافق بين مؤشرات القياس تجاوزت قيمتها (٠,٧٠) لجميع المؤشرات وهذا يعني القبول بمستوى التوافق (الاتساق الداخلي) بين مؤشرات القياس، وكما يتضح من نتائج الجدول فإن قيم معاملات الثبات (القيم القطرية في مصفوفة الارتباط) تفوق جميع المعاملات في نفس الصف والعمود، وهو مؤشر على قبول اختبار الثبات للمقياس المعتمد.*

وعلى صعيد علاقات الارتباط بين متغيرات البحث فقد حقق مؤشر المعرفة بالتحليل الاستراتيجي في الصناعة المصرفية علاقات ارتباط ذات دلالة احصائية بمؤشرات كثافة التحليل الاستراتيجي فيها، كانت على وفق قوة وشدة العلاقة كما يأتي: (٠,٤١) مع مؤشر التنفيذ الاستراتيجي، (٠,٣٦) مع مؤشر البدائل الاستراتيجية، (٠,٣٥) مع مؤشر الرقابة الاستراتيجية، (٠,٢٨) مع مؤشر رسالة المصرف. في حين ارتبط مؤشر ثقافة التحليل الاستراتيجي بمؤشرات كثافة التحليل الاستراتيجي في الصناعة المصرفية بعدة علاقات ارتباط كانت على وفق شدتها كما يأتي: (٠,٦٧) بمؤشر التنفيذ الاستراتيجي، (٠,٦٤) بمؤشر رسالة المصرف، (٠,٥٧) بمؤشر الرقابة الاستراتيجية و(٠,٥٦) بمؤشر البدائل الاستراتيجية. وبرغم أن النتائج السابقة تدعم حيوية العوامل الإدارية في بيئة الصناعة المصرفية واسنادها لكثافة التحليل الاستراتيجي في الصناعة، إلا أن هذا الاستدلال يبدو أكثر وضوحاً لمؤشر ثقافة التحليل الاستراتيجي في الصناعة مقارنة بمؤشر المعرفة بالتحليل الاستراتيجي الذي أشر بدوره وجود نقص في خبرة ومعرفة المصارف باليات وأساليب التحليل الاستراتيجي على مستوى المصرف أو الصناعة. وفي محور العوامل البيئية حقق مؤشر التعقيد البيئي عدة علاقات ارتباط مع مؤشرات كثافة التحليل الاستراتيجي كانت على وفق شدة العلاقة كما يأتي: (٠,٥٢) بمؤشر التحليل الاستراتيجي الخارجي، (٠,٤٧) بمؤشر الرقابة الاستراتيجية، (٠,٤٨) بمؤشر التحليل الاستراتيجي الداخلي و(٠,٣٠) بمؤشر التنفيذ الاستراتيجي. في حين جاءت قوة العلاقات الارتباطية لمؤشر التغيير البيئي بكثافة مؤشرات التحليل الاستراتيجي كما يأتي: (٠,٤٥) بمؤشر التحليل الاستراتيجي الخارجي، (٠,٤٣) بمؤشر التحليل الاستراتيجي الداخلي، (٠,٣٣) بمؤشر الرقابة الاستراتيجية، (٠,٢٦) بمؤشر تطوير البدائل الاستراتيجية. وتؤكد النتائج السابقة صحة الافتراض الخاص بتزامن كثافة التحليل الاستراتيجي في الصناعة ومستوى التعقيد والتغير في البيئة التنافسية. وفي محور العوامل التنظيمية حقق مؤشر الحجم عدة علاقات ارتباط بمؤشرات كثافة التحليل الاستراتيجي في الصناعة كانت على وفق قوة العلاقة كما يأتي: - (٠,٣٣) بمؤشر التحليل الاستراتيجي الداخلي، (٠,٢٨) بمؤشر التحليل الاستراتيجي الخارجي، (٠,٢٧) بمؤشر الرقابة الاستراتيجية، (٠,٢١) بمؤشر التنفيذ الاستراتيجي، أما مؤشر التعقيد الهيكلي فكان ترتيب علاقاته الارتباطية مع مؤشرات كثافة التحليل الاستراتيجي في الصناعة كما يأتي: (٠,٤٣) بمؤشر التحليل الاستراتيجي الداخلي، (٠,٢٦) بمؤشر التحليل الاستراتيجي الخارجي، (٠,٢٠) بمؤشر الأهداف الاستراتيجية.

وعموماً فإن دور العوامل التنظيمية في صناعة الخدمات المصرفية لم يكن فعالاً لصغر حجم المصارف وبساطة ترتيباتها الهيكلية مقارنة بالمصارف العالمية.

* Hopkins & Hopkins (1997) Op Cit pp: 636 – 651.

جدول (٢) مصفوفة علاقات الارتباط واختبار الثبات بين متغيرات البحث

ت	Variables	١	٢	٣	٤	٥	٦	٧	٨	٩	١٠	١١	١٢	١٣	١٤	١٥	١٦	١٧
١	* الاداء التنافسي * الاداء المالي	٠,٨٦																
٢	قيمة الربون	٠,٤٨	٠,٧٣															
٣	الكفاءة التشغيلية	٠,٧٦	٠,٦٠	٠,٧٨														
٤	* الإبداع * كثافة التحليل الاستراتيجي	٠,٢٤	٠,٣١	٠,٤٢	٠,٨٤													
٥	رسالة المصرف	٠,٣٤	٠,٢٠	٠,٢٧	٠,١١	٠,٧٩												
٦	الأهداف الاستراتيجية	٠,٣٣	٠,٣١	٠,٢٣	٠,٠٣	٠,٣١	٠,٧١											
٧	التحليل الداخلي	٠,٣٦	٠,٢١	٠,٢٦	٠,٢٠	٠,٠٤	٠,٤٤	٠,٧٨										
٨	التحليل الخارجي	٠,١٨	٠,٣٣	٠,١٦	٠,٢٠	٠,١٩	٠,١٦	٠,٢٧	٠,٧٨									
٩	البدائل الاستراتيجية	٠,٢٤	٠,٣٢	٠,٤٤	٠,١٧	٠,٦٦	٠,٢٣	٠,٠٧	٠,٢٤	٠,٧٢								
١٠	التنفيذ الاستراتيجي	٠,٢٦	٠,٠٥	٠,٥١	٠,٠٢	٠,٧٦	٠,٢٦	٠,١٩	٠,١٥	٠,٧٦	٠,٨٨							
١١	الرقابة الاستراتيجية * العوامل الإدارية	٠,٣١	٠,٢٧	٠,٤٣	٠,٢٠	٠,٦٤	٠,١٧	٠,١٠	٠,٢١	٠,٧٧	٠,٨١	٠,٧٧						
١٢	المعرفة بالتحليل الاستراتيجي	٠,١٢	٠,١٦	٠,٠٩	٠,٣٢	٠,٢٨	٠,١٨	٠,٢٤	٠,٠٧	٠,٣٦	٠,٤١	٠,٣٥	٠,٣٤					
١٣	ثقافة التحليل الاستراتيجي * العوامل البيئية	٠,٣٤	٠,٢٤	٠,٢٧	٠,٢٤	٠,٦٤	٠,٣١	٠,٢٣	٠,١٠	٠,٥٦	٠,٦٧	٠,٥٧	٠,٤٥	٠,٧٦				
١٤	التعقيد البيئي	٠,٢٣	٠,٠٨	٠,٣٦	٠,٢٧	٠,٠٧	٠,٠٩	٠,٤٨	٠,٥٢	٠,٢٨	٠,٣٠	٠,٤٧	٠,٢٩	٠,٣٠	٠,٨٢			
١٥	التغيير البيئي * العوامل التنظيمية	٠,٣١	٠,٢٠	٠,٤٢	٠,٢٨	٠,٠٧	٠,٠٥	٠,٤٣	٠,٤٥	٠,٢٦	٠,١٦	٠,٣٣	٠,٤١	٠,٠٧	٠,٤٣	٠,٨٦		
١٦	الحجم	٠,٢٠	٠,٣٢	٠,٢٢	٠,٢١	٠,٠٩	٠,٠٤	٠,٣٣	٠,٢٨	٠,٠٢	٠,٢٧	٠,٢١	٠,٠٢	٠,٠٥	٠,٢٣	٠,٠٣	٠,٧٨	
١٧	التعقيد الهيكلي	٠,١٥	٠,٦٤	٠,٢٨	٠,٣٨	٠,٠٣	٠,٢٠	٠,٤٣	٠,٢٦	٠,١٣	٠,٠٧	٠,٠٦	٠,١٦	٠,١٩	٠,٤١	٠,٥٤	٠,٦٥	٠,٧٨

*Key to Significant test: Correlations of (0.19) or greater are significant at $P < 0.05$

* Diagonal Coefficient = Reliability test index.

المصدر : Computer Output (Spss model)

وفي محور العلاقة بين كثافة التحليل الاستراتيجي والاداء التنافسي حقق مؤشر رسالة المصرف ثلاثة علاقات ارتباط ذات دلالة إحصائية بمؤشرات الاداء التنافسي في الصناعة كانت على وفق شدتها كما يأتي: (٠,٣٤) بمؤشر الاداء المالي، (٠,٢٧) بمؤشر الكفاءة التشغيلية، (٠,١٩) بمؤشر قيمة الزبون. وحقق مؤشر الأهداف الإستراتيجية ثلاثة علاقات ارتباط ذات دلالة إحصائية بمؤشرات الاداء التنافسي في الصناعة جاءت على وفق شدة العلاقة كما يأتي: (٠,٣٣) بمؤشر الاداء المالي، (٠,٣١) بمؤشر قيمة الزبون، (٠,٢٣) بمؤشر الكفاءة التشغيلية. وجاء ترتيب العلاقات الارتباطية بين التحليل الاستراتيجي الداخلي ومؤشرات الاداء التنافسي على وفق شدة علاقة الارتباط كما يأتي: (٠,٣٦) بمؤشر الاداء المالي، (٠,٢٦) بمؤشر الاداء التشغيلي، (٠,٢١) بمؤشر قيمة الزبون و (٠,٢٠) بمؤشر الإبداع، وحقق مؤشر التحليل الاستراتيجي الخارجي عدة علاقات ارتباطية بمؤشرات الاداء التنافسي كان ترتيبها كما يأتي: (٠,٣٣) بمؤشر قيمة الزبون و (٠,٢٠) بمؤشر الإبداع. كما حقق مؤشر البدائل الإستراتيجية علاقات ارتباطية ذات دلالة إحصائية بمؤشرات الاداء التنافسي كان ترتيبها على وفق شدة العلاقة كما يأتي: (٠,٤٤) بمؤشر الكفاءة التشغيلية، (٠,٣٢) بمؤشر قيمة الزبون و (٠,٢٤) بمؤشر الاداء المالي. وجاء ترتيب علاقات الارتباط ذات الدلالة الإحصائية بين مؤشر التنفيذ الاستراتيجي ومؤشرات الاداء التنافسي كما يأتي: (٠,٥١) بمؤشر الكفاءة التشغيلية، (٠,٢٦) بمؤشر الاداء المالي، وأخيراً حقق مؤشر الرقابة الإستراتيجية علاقات ارتباط ذات دلالة إحصائية بجميع مؤشرات الاداء التنافسي في الصناعة كان ترتيبها على وفق شدة علاقة الارتباط كما يأتي: (٠,٤٣)، (٠,٣١)، (٠,٢٧)، (٠,٢٠) بمؤشرات الكفاءة التشغيلية والاداء المالي وقيمة الزبون والإبداع على التوالي وبمستوى معنوية ($p \leq 0,05$). وتعكس معاملات الارتباط بين مؤشرات كثافة التحليل الاستراتيجي والاداء التنافسي حقيقة تركز الصناعة المصرفية حول أبعاد التحليل الاستراتيجي ذات المضامين التشغيلية في تحسين مؤشرات الاداء المالي والتشغيلي مقارنة بمؤشرات قيمة الزبون والإبداع والنمو في بيئة الصناعة.

ويعرض الجدول (٣) نتائج اختبار حسن المطابقة (Goodness-Of-Fit) لمصفوفة العلاقات الارتباطية بدلالة اختبار (Chi-Square) و التباين والتباين المشترك (Variance – Covariance) بين متغيرات البحث. إذ أكدت نتائج التحليل أن قيمة (χ^2) الكلية للنموذج فاقت قيمتها المعيارية عند مستوى معنوية ($p > 0,05$)، وهذا يعني القبول بحسن مطابقة نموذج التحليل المعتمد في البحث وعموماً فإن نتائج برنامج (LISREL8) في تحليل المعادلة الهيكلية بطريقة المربعات الصغرى العامة (GLS) لتقدير معاملات الاختبار (Parameter Estimates) لنماذج الانحدار الأساسية والمعدلة أشارت إلى أن قيم (t) كانت معنوية لجميع التقديرات ولكلا النموذجين وبمستوى معنوية ($p \leq 0,05$) باستثناء العلاقة بين العوامل الإدارية وكثافة التحليل الاستراتيجي التي لم تكن ذات دلالة إحصائية ($t = -0.40$ ، $Y_{21} = -0.07$)، كما كانت معلمة الاختبار لنفس المتغير غير معنوية إحصائياً ($t = -0.38$ ، $\lambda_{y_{21}} = -0.07$)، وبشكل عام بلغت قيمة (χ^2) للنموذج الانحدار الأولي (الأساسي) (114.79) بدرجة حرية (34) وبمستوى معنوية ($p = 0.093$)، كما بلغت قيمة مؤشر حسن المطابقة المصحح لنفس النموذج ($AGFI = 0.82$) وهو مؤشر لقياس حجم التباين النسبي والمشارك معاً وتتراوح قيمته القياسية بين (0 – 1)، وأخيراً بلغ الجذر التربيعي لمتوسط مربعات خطأ التقريب ($RMSEA = 0.042$) وبمستوى معنوية ($p \leq 0.05$) وهو مؤشر آخر لتأكيد معولية نموذج الانحدار المعتمد في البحث.

جدول (٣)
اختبار معولية نماذج الانحدار الأساسية والمعدلة بين متغيرات البحث

ت	معلومات الاختبار	النموذج الأساسي Initial Model		النموذج المصحح Adjusted Model	
		قيمة المعلمة	اختبار (t)	قيمة المعلمة	اختبار (t)
١.	$\lambda y 21$	- 0.95 (0.08)	- 0.40	- 0.95 (0.09)	- 0.38
٢.	$\lambda y 31$	0.04 (0.01)	** 3.98	0.05 (0.01)	** 5.34
٣.	$\lambda y 52$	0.04 (0.01)	** 4.15	0.03 (0.00)	** 8.78
٤.	$\lambda y 62$	0.62 (0.12)	** 5.21	0.32 (0.09)	** 3.73
٥.	$\lambda y 72$	0.48 (0.13)	** 3.82	0.14 (0.09)	* 1.89
٦.	$\lambda y 82$	1.06 (0.12)	1.68	1.79 (0.09)	* 1.76
٧.	$\lambda y 92$	0.71 (0.09)	** 8.05	0.70 (0.07)	** 8.07
٨.	$\lambda y 102$	1.01 (0.21)	** 9.17	0.86 (0.07)	** 10.51
٩.	$\lambda y 112$	1.48 (0.34)	** 8.21	0.80 (0.07)	** 13.19
١٠.	$\lambda \chi 21$	0.80 (2.69)	** 4.40	0.15 (0.09)	** 5.64
١١.	$\lambda \chi 42$	0.11 (0.30)	* 1.90	1.74 (0.39)	** 2.01
١٢.	$\lambda \chi 63$	0.38 (1.52)	* 1.92	1.86 (3.26)	** 2.03
١٣.	y 21	0.51 (1.23)	- 0.41	- 0.07 (0.41)	- 0.40
١٤.	y 22	0.48 (1.49)	* 1.95	0.42 (0.74)	** 2.11
١٥.	y 23	0.42 (11.47)	* 1.79	0.58 (1.10)	** 2.80
١٦.	y 13	0.51 (1.89)	* 1.96	1.58 (1.05)	** 2.82
١٧.	B 12	0.02 (0.00)	** 2.47	0.46 (23.08)	** 3.91
١٨.	B 21	0.06 (1.20)	** 3.52	0.48 (3.32)	** 3.97
	χ^2	114.79		112.03	
	p	0.093		0.110	
	AGFI	0.82		0.82	
	RMSEA	0.042		0.040	

* $p \leq 0.05$ ، ** $p \leq 0.01$

ملاحظات:-

١. القيم بين الأقواس تمثل الخطأ المعياري للنموذج (Standard Error)
 ٢. اختبار (t) من طرف واحد (One-tailed (t) Test)
 ٣. (AGFI) هو مؤشر حسن المطابقة المصحح (Adjusted Goodness of Fit Index)
 ٤. (RMSEA) هو الجذر التربيعي لمتوسط مربعات الخطأ (Root Mean Square Error)
- ولأجل تحسين معولية نموذج الانحدار الأولي تم تكييف نموذج البحث عبر إدخال العلاقة التبادلية بين كثافة التحليل الاستراتيجي والاداء التنافسي (B_{21}) [راجع الشكل (١)] إذ حقق أنموذج الانحدار المعدل تحسناً ملحوظاً في حسن المطابقة بدلالة قيمة (χ^2) التي انخفضت إلى (112.08)، كما ارتفعت قيمة الـ (p) إلى (0.11) وانخفض مجموع مربعات الخطأ إلى (0.04)، وعكست المؤشرات السابقة حقيقة عدم التداخل بين متغيرات البحث وبأعلى مستوى ($\chi^2 = 0.11$).
- وفي محور العوامل المؤثرة في كثافة التحليل الاستراتيجي للصناعة فقد جاءت العوامل البيئية أولاً بأثر كلي بلغ (0.64) وهي تفسر ما نسبته (٧٤%) من التباين الكلي في كثافة التحليل الاستراتيجي، تليها



العوامل التنظيمية بأثر كلي قدره (0.53) وهي تفسر ما نسبته (٥٩%) من التباين الكلي في استجابة الصناعة لعمليات التحليل الاستراتيجي وبمستوى معنوية ($p \leq 0.01$) في حين لم تحقق العوامل الإدارية علاقة أثر ذات دلالة إحصائية بكثافة التحليل الاستراتيجي في الصناعة المصرفية، ولعل ذلك يرتبط إلى حد كبير بضعف المؤشر الخاص بمعرفة وخبرة الإدارات المصرفية بتقنيات التحليل الاستراتيجي وهو ما أكدته نتائج التحليل الإحصائي السابقة.

وأخيراً كان للعوامل التنظيمية أثراً كلياً معنوياً في الأداء التنافسي للصناعة بلغ (0.43) وهي تفسر ما نسبته (٥٨%) من التباين الكلي في الأداء في حين كان للأداء التنافسي أثراً تبادلياً كلياً بكثافة التحليل الاستراتيجي بلغ (0.38) وقد فسر معنوياً ما نسبته (٤٩%) من التباين في كثافة التحليل الاستراتيجي في الصناعة المصرفية.

فإن نتائج اختبار تحليل المسار (Path Analysis) التي يعرضها الجدول (٤) أكدت قبول فرضيات الإثبات (H_2, H_3, H_4, H_5, H_6) ورفض الفرضيات البديلة (العدم)، ورفض فرضية الإثبات (H_1) وقبول فرضية العدم. وكما يتضح من الجدول (٤) فإن النتيجة الأهم هي علاقة الأثر القوية وذات الدلالة الإحصائية لكثافة التحليل الاستراتيجي والأداء التنافسي، وبأثر مباشر بلغ (0.49) وأثر غير مباشر (من خلال العوامل الأخرى) قدره (0.12) وبأثر كلي قدره (0.61) بمستوى معنوية ($p \leq 0.01$)، وهي تفسر ما نسبته (٦٨%) من التباين الكلي في الأداء التنافسي للصناعة، وهذا ما يتفق مع نتائج العديد من الدراسات المعاصرة بصدد الموضوع.

جدول (٤) الأثر غير المباشر والمباشر والكلي في أنموذج الانحدار المعدل

ت	الفرضيات	الاتجاه المسار Path Direction	الأثر المباشر Direct Effect	الأثر غير المباشر Indirect Effect	الأثر الكلي Total Effect	معامل التحديد (R^2)	نتيجة الاختبار
١.	H_1	العوامل الإدارية - كثافة التحليل الاستراتيجي	0.14	0.03	0.17	0.19	رفض
٢.	H_2	العوامل البيئية - كثافة التحليل الاستراتيجي	0.56	0.08	0.64	0.74	قبول
٣.	H_3	العوامل التنظيمية - كثافة التحليل الاستراتيجي	0.48	0.05	0.53	0.59	قبول
٤.	H_4	كثافة التحليل الاستراتيجي - الأداء التنافسي	0.49	0.12	0.61	0.68	قبول
٥.	H_5	المتغيرات التنظيمية - الأداء التنافسي	0.31	0.12	0.43	0.58	قبول
٦.	H_6	الأداء التنافسي - كثافة التحليل الاستراتيجي	0.29	0.09	0.38	0.49	قبول

* $p \leq 0.05$ ، ** $p \leq 0.01$

المصدر: نتائج الحاسبة الألكترونية (8 – LISREL Model)

الاستنتاجات والتوصيات Conclusions & Recommendations

الاستنتاجات Conclusions

توصل البحث إلى عدة استنتاجات أهمها:-

١. تأكيد صحة الافتراضات ذات الصلة بمعنوية العلاقات السببية بين كثافة التحليل الاستراتيجي في الصناعة المصرفية والتفوق في الأداء التنافسي بمحاوره المختلفة (مالي، زبون، تشغيلي، إبداع).
٢. أكدت نتائج البحث أن العلاقة بين كثافة التحليل الاستراتيجي والأداء التنافسي ليست علاقة معنوية من الناحية الإحصائية فحسب، بل أنها شرطاً موقفياً للنجاحات التنافسية على مستوى الصناعة.
٣. إن التحليل الاستراتيجي ليس التزاماً استراتيجياً بحد ذاته، وإنما أداة إستراتيجية قيّمة لتهيئة المعرفة والمعلومات وتشجيع الإدارات المصرفية على التفكير الاستراتيجي المبدع بعيد الأمد لاستشراف التغيرات المتسارعة في البيئة التنافسية.
٤. إن التحليل الاستراتيجي يسهم بفعالية في تحسين قدرة الإدارات المصرفية على صياغة الرؤى والاستراتيجيات الإبداعية ويدعم دافعية وولاء العاملين ويقلل من التركيز على التفاصيل الإجرائية للأداء، إنه يعني المزيد من الإبداعية والتنافسية والدافعية والولاء وهي مؤشرات مفيدة في تفسير أسرار الصندوق الأسود لعلاقة الأداء التنافسي بالتحليل الاستراتيجي.
٥. أثبتت نتائج البحث أن الجزء الأهم من التباين في كثافة التحليل الاستراتيجي في الصناعة المصرفية تفسره عوامل البيئة التنافسية نليها العوامل التنظيمية أي أنه دالة لمستوى التعقيد والتغير البيئي أولاً ثم حجم الأعمال وتعقيداتها الهيكلية ثانياً.
٦. ضعف مستويات الخبرة والمعرفة الإستراتيجية للإدارات المصرفية بأهمية ودور التحليل الاستراتيجي وآليات توظيفه في اسناد وتفعيل الأنشطة والفعاليات المصرفية، فضلاً عن افتقار الصناعة إلى الثقافات الساندة للتحليل الاستراتيجي، كونه أداة موجه للتفكير الاستراتيجي المبدع.
٧. تركز الأجندة التنافسية لمصارف الصناعة حول المكونات التشغيلية للأداء التنافسي مقارنة بمؤشرات تحسين قيمة الزبون والتعلم والإبداع.

التوصيات Recommendations

- من أجل تفعيل دور التحليل الاستراتيجي في صناعة الخدمات المصرفية يوصي البحث بما يأتي:
١. إن التزامن الإيجابي بين النجاحات التنافسية للصناعة المصرفية وكثافة التحليل الاستراتيجي جعل من الأخير خياراً استراتيجياً ملزماً لمصارف الصناعة وأداة إستراتيجية قيمة لتدعيم تنافسيتها وقدراتها الإستراتيجية وبالضرورة مراكزها الإستراتيجية في سوق الصناعة.
 ٢. تطوير وتنمية القدرات المعرفية للإدارات المصرفية بأساليب وآليات التحليل الاستراتيجي وترسيخ ثقافة التفكير الاستراتيجي الإبداعي بوصفها نقطة الارتكاز لنجاح التحليل الاستراتيجي في المصارف.
 ٣. تطوير وتحسين القدرات الإستراتيجية للمصارف ذات الصلة بتكنولوجيا المعلومات والتبادل الشبكي للمعرفة بين المصارف لتحسين قدرتها على استشراف التطورات المتسارعة في بيئة الصناعة وأسواقها.
 ٤. التفكير الجدي بخيارات التحالفات الإستراتيجية الفرضية أو خيارات الاندماجات لتعزيز المواقع التنافسية للمصارف في الأسواق المحلية والإقليمية.
 ٥. إن تولي الإدارات المصرفية اهتمامات متوازنة بمجالات الأداء التنافسي ذات الصلة بتحسين قيمة الزبون ومؤشرات التعلم والإبداع والنمو فضلاً عن الأداء المالي والتشغيلي.



٦. إن لنتائج البحث مضامين مهمة للمزيد من الدراسات والبحوث المستقبلية وتحديدًا في مجالات التداخل والتكامل بين تحليل القدرات الإستراتيجية المصرفية والميزة التنافسية المستدامة ودور تكنولوجيا المعلومات في نجاح التحليل الاستراتيجي للأعمال وأخيرًا التحليل الاستراتيجي وإعادة هندسة النظام المصرفي.

Abstract:

المصطلحات الرئيسية Key Terms

التحليل الاستراتيجي Strategic Analysis ، الأداء التنافسي Competitive Performance.

Contemporary literatures in the field of strategic management have shown increasing interest in the issue of strategic analysis and its impacts on banking industry competitive performance, and on its capability to achieve sustainable advantage in property business environment. An integrative model of causal relationships among environmental, managerial and organizational factors, strategic analysis intensity and competitive performance was developed and tested by using data from four private banks. The results suggested that the intensity with which banks engage in the strategic analysis process has a direct positive effect on banks competitive performance. Results also indicated a reciprocal relationship between strategic analysis intensity and competitive performance, that is strategic analysis intensity causes better performance, on the other hand better competitive performance require greater strategic analysis intensity. Finally the results hold important implications for other future researches and studies.

هيئة التعليم التقني
الكلية التقنية الإدارية/الكوفة
الشؤون العلمية

السيد المدير المفوض المحترم
السادة مديرو الفروع المحترمون
السلام عليكم ورحمة الله وبركاته

استمارة استقصاء (Checklists)

نضع بين أيديكم استمارة الاستقصاء الخاصة بموضوع بحثنا الموسوم (التحليل الإستراتيجي والأداء التنافسي) آمليين تعاونكم معنا في إجابة فقراتها من واقع خبرتكم ودرائتكم القيمة في العمل المصرفي. تمّ انتخاب مصرفكم ميداناً لبحثنا كونه من المصارف الرائدة في تقديم الخدمات المالية والمصرفية وله سجل حافل في تفعيل النشاط المصرفي مع العرض بأن الاستمارة مخصصة لأغراض البحث العلمي حصراً شاكرين حرصكم على تدعيم وتشجيع مسيرة البحث العلمي. وتقبلوا فائق الشكر والتقدير والاحترام.

الباحثان

القسم الأول:

١. معلومات عامة

الجنس: ☐ ذكر ☐ أنثى

عدد سنوات الخدمة أقل من (١٠) ☐ ١١-٢٠ ☐ ٢١-٣٠ ☐ ٣١ فأكثر ☐

المنصب الوظيفي: مدير مفوض ☐ مدير فرع ☐ مدير قسم ☐ مدير شعبة ☐

التحصيل الدراسي: دكتوراه ☐ ماجستير ☐ بكالوريوس ☐ دبلوم ☐ إعدادية ☐

٢- معلومات تخص المصرف:

اسم المصرف ----- تاريخ التأسيس ----- عدد الفروع والمكاتب -----.

رأس مال المصرف ----- عدد المساهمين ----- أعضاء مجلس الإدارة -----.

للمصرف قسم مستقل للتخطيط والمتابعة نعم ☐ لا ☐

للمصرف قسم مستقل للتحليل الاستراتيجي نعم ☐ لا ☐

للمصرف لجان متخصصة لمتابعة التطورات في الأسواق المالية نعم ☐ لا ☐

يهتم المصرف كثيراً بنتائج التحليل الإستراتيجي لبيئة الصناعة المصرفية نعم ☐ لا ☐

التحليل الاستراتيجي يحتل أولوية خاصة في اهتمامات المصرف نعم ☐ لا ☐

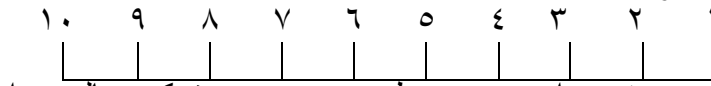


القسم الثاني: مؤشرات قياس متغيرات البحث

كثافة التحليل الاستراتيجي Strategic Analysis Intensity

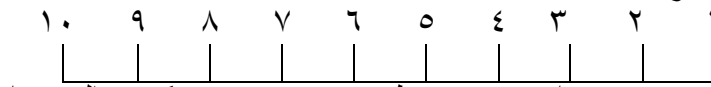
تشير كثافة التحليل الاستراتيجي (في حدود بحثنا الحالي) إلى عمليات توظيف آليات نظامية لصياغة وتنفيذ البدائل والخطط لإستراتيجية المصرف فضلاً عن متابعة التطورات المتسارعة في بيئة الصناعة المصرفية لتأمين المرونة والتكيف والاستدامة في الأداء التنافسي. وعلى وفق ذلك ما مستوى تركيز المصرف على إنجاز وتطوير المكونات الاتية: (يرجى وضع دائرة حول الرقم الذي تراه مناسباً).

* مستوى الاهتمام بصياغة رؤية ورسالة المصرف المستقبلية.



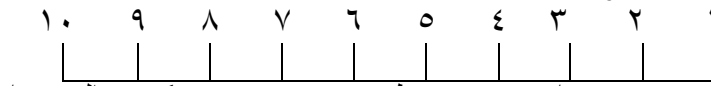
تركيز ضعيف جدا وسط تركيز عالي جدا

* مستوى الاهتمام بصياغة الإستراتيجية للمصرف.



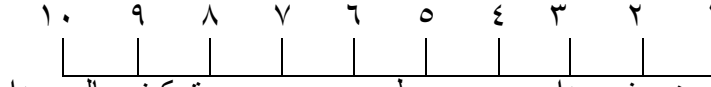
تركيز ضعيف جدا وسط تركيز عالي جدا

* مستوى الاهتمام بتحليل نقاط القوة والضعف للمصرف.



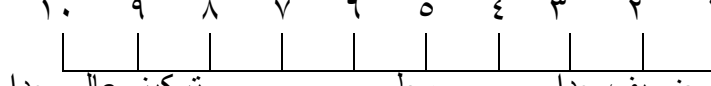
تركيز ضعيف جدا وسط تركيز عالي جدا

* مستوى التركيز على تحليل الفرص والتهديدات البيئية.



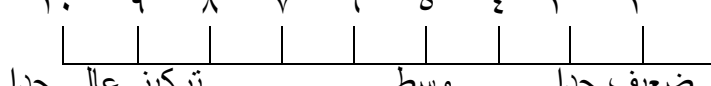
تركيز ضعيف جدا وسط تركيز عالي جدا

* مستوى الاهتمام بتطوير البدائل الإستراتيجية.



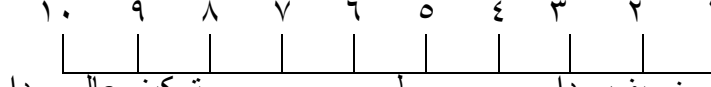
تركيز ضعيف جدا وسط تركيز عالي جدا

* مستوى التركيز على تنفيذ البدائل الإستراتيجية.



تركيز ضعيف جدا وسط تركيز عالي جدا

* مستوى التركيز على رقابة تنفيذ البدائل.



تركيز ضعيف جدا وسط تركيز عالي جدا

* العوامل الموجهة للتحليل الاستراتيجي Driving Factors of strategic Analysis وهي في حدود بحثنا ثلاثة عوامل هي: العوامل البيئية (درجة التعقيد والتغير في بيئة المصرف الخارجية)، والعوامل التنظيمية (حجم المصرف ومستوى التعقيدات الهيكلية) والعوامل الإدارية (مستوى المعرفة بالآليات التحليل الاستراتيجي والثقافة الداعمة له). وعلى وفق ذلك ما تقديرك للمؤشرات الآتية: (ضع دائرة على الرقم الذي تراه مناسباً).

* مدى التغير في بيئة المصرف الخارجية

١٠	٩	٨	٧	٦	٥	٤	٣	٢	١
تركيز ضعيف جدا			وسط				تركيز عالي جدا		

* مستوى التعقيدات في بيئة المصرف الخارجية

١٠	٩	٨	٧	٦	٥	٤	٣	٢	١
تركيز ضعيف جدا			وسط				تركيز عالي جدا		

* مستوى معرفة المصرف بالآليات التحليل الاستراتيجي.

١٠	٩	٨	٧	٦	٥	٤	٣	٢	١
تركيز ضعيف جدا			وسط				تركيز عالي جدا		

* مستوى دعم المصرف لثقافة التفكير الاستراتيجي.

١٠	٩	٨	٧	٦	٥	٤	٣	٢	١
تركيز ضعيف جدا			وسط				تركيز عالي جدا		

* مدى التعقيدات الهيكلية في هيكل المصرف الحالي.

١٠	٩	٨	٧	٦	٥	٤	٣	٢	١
تركيز ضعيف جدا			وسط				تركيز عالي جدا		

* مدى انتشار خدمات المصرف جغرافياً.

١٠	٩	٨	٧	٦	٥	٤	٣	٢	١
تركيز ضعيف جدا			وسط				تركيز عالي جدا		

* مستوى النمو في عدد المتعاملين.

١٠	٩	٨	٧	٦	٥	٤	٣	٢	١
تركيز ضعيف جدا			وسط				تركيز عالي جدا		

* مستوى التحسن في تقليص النفقات.

١٠	٩	٨	٧	٦	٥	٤	٣	٢	١
تركيز ضعيف جدا			وسط				تركيز عالي جدا		

* اهتمام المصرف بجهود البحث والتطوير والتعليم.

١٠	٩	٨	٧	٦	٥	٤	٣	٢	١
تركيز ضعيف جدا			وسط				تركيز عالي جدا		

آرائكم السديدة مفتاح لاستشراف المستقبل

Reference

المصادر

1. Johnson & Scholes (1997) "Exploring Strategic Management" Prentice Hall Europe, p.p.89-103.
2. Porter M. (1998), "What is Strategy?" Harvard Business Review vol: 74, No.6, (Nov.-Dec. p.p.: 61-78.
3. Macmillan & Tampoe (200) "Strategic Management" Process content and Implementation" Oxford press, p.p. 24-51.
4. Hung L. (2004) "Using Strategic Analyses to Understand the Institutional Environment" <http://www.canthounivers.org>.
5. Daving W. & Brown S. (2004) "Implementing Strategic Planning Model for Small Manufacturing Firm" Advanced Management Journal vol. 69 Issue I pp. 18-24.
6. Robonson, R. (2005) How to conduct A SWOT Analysis, ABARIS Consulting Inc. Viewed 8 July 2006. <http://www.charityvillage.com>.
7. Hopkins & Hopkins (1998) " Strategic Planning and Financial Performance": Strategic Management Journal. Vol. 18, No8. p.p. 635-652.
8. Porter M. (1998), OPCIT p.p. 61-78.
9. Bell L. (2002)" Strategic Analysis and school Management: full of Sound and fury, signifying Nothing? Journal of Education Administration vol. 40, No.4, p.p. 407-424.
10. BMW. (2007) " Strategic Management" <http://www.bmw.com>.
١١. القطب، محي الدين (2002) " الخيار الإستراتيجي وأثره في تحقيق الميزة التنافسية" أطروحة دكتوراه (غير منشورة)، كلية الإدارة والاقتصاد، الجامعة المستنصرية، ص: 46-50.
١٢. الزعبي، حسين علي (1999) " أثر نظام المعلومات الاستراتيجي في بناء تطوير المزايا التنافسية وتحقيق التفوق التنافسي" أطروحة دكتوراه (غير منشورة)، كلية الإدارة والاقتصاد - جامعة بغداد، ص38-42.
13. Mintzberg, H. (1994) "Rethinking Strategic Planning" Long Range Planning, Vol: 72, P.P. 12-21.
14. Prasad, B. (1994) "The Paradox of Planning in Banks" Banker Magazine May – Jun, p.p. 77-81.
15. Bird A., (1991) "A 1990s Twist on Strategic Planning" Banker Magazine March– April, p.p. 66-69.
16. Horn L. F. (1994) "Strategic Analysis & Strategic Planning " Hamburg GFA- Consulting Group. <http://www.hamburg.consult.com>
17. Ansoff H. (1990) "Implanting Strategic Management" 2nd ed Prentice-Hall,, p.p.64-27.
18. Johnson & Scholes (1997) OP Cit, p.p.88-102. , p.p.89-103.



19. Porter M. (1998), Op Cit p.p. 61-78.
20. Macmillan & Tampoe (2000) Op Cit p.p. 26-52.
21. Bell L. (2002)" Op Cit p.p. 407-424.
22. Allio (2006) "Swots –Keys to Business Strategies"
<http://www.plan.wre.org/strategicplan.hot>.
23. Drucker. P. (1994) "Managing for Tomorrow "Modern office procedures vol 26. No. 6 Jun, p.p. 12-16.
24. Delahaye, B. L. (2000) "Strategic Human Resource Development" Milton John wile & sons, p. 16.
25. Mintzberg, H. (1998) "The Strategic Process" Revised European Edition, Prentico-Hall INC. P. 53.
26. Lynch R. (2000) "Corporate Strategy" 2nd ed, Prentice – Hall INC, P.46.
27. Hitt M. & Lreland R. (2001)"Strategic Management, Competitiveness and Globalization 4thed, South College pub, p.p.63-74.
28. Pearce J.A. & Robbins S. K. (1997)"The Impact of Grand Strategy on Financial Performance" Strategic Management Journal Vol.12 No. 4, p. 675.
29. Christen, C. M. (1997) "Making Strategy: Learning By Doing Harrarea Business Review 15, 11 P.P. 141-150.
30. Davies B. & Li Ellison (1996) "Strategic planning I Schools an Oxymoron? School Leadership & Management 18 (4) P.P. 461-473.
31. Hahn, W. & Powers, T. (1999) "The Impact of Planning Sophistication and Implementation on firm Performance "The Journal of Business and Economic Studies vol. 4, P.P. 18-22.
32. Byrne, I. A. (1996) "Strategic Analysis" Business week 46(3490), p.p. 46-51.
33. Mintzberg, H. (1994) "The Fall & Rise of Strategic planning" Harvard Business Review 72 (1) p.p. 107-114.
34. Miller C. & Cardinal L. (1994) "Strategic Analysis & Performance Academy of Management Journal (37), p.p.: 1649-1665.
35. chwenk & Shrader (1993) "effect of formal Strategic Planning on Financial performance" Entrepreneurship Theory and Practice, Spring P.P. 53-64.
36. Nliles & Snow (1993) "Industry Variety and Performance" Strategic Management Journal (14) P.P.: 163-177.
37. Schraeder M. (2002) "A Simplified Approach to Strategic Planning Business Process Management (8)(1) P.P.: 8-18.
38. Porter, M.(1997)"Creative Advantages" Executive Excellence14(1)p.p.17-18
39. Hopkins & Hopkins (1998) Op Cit, p.p. 61-78.
40. Higgins J. Vincze (1993)" Strategic Management: Concepts and CasesDryden Press chicory p.p.
41. Austin D. (1991), "Practical Planning Suggestions for Community Banks Banker Magazine, P.P. 78-82, (May –June).
42. Lynch (2000) Op. Cit. P. 58.

43. Wheelen T. & Hunger D. (1995) "Strategic Management & Business Police" 3rded, Prentice Hall Inc, P.P.: 49-57.
44. Hitt M. & Ireland R. (2000) Op, Cit, P.P. 74-89.
45. Wright P. et al (1998), "Strategic Management Concepts" 2nded, Prentice – Hall, p.p.49-67.
46. Robinson & Pearce (1994)" Strategic Management, Formulation and Control, Irwin, Homewood, P. 94.
47. Ansoff (1991) "Critique of Henry Mint berg's the Design School: Recon siding the Basic Premises of Strategic Management Journal (12), p.p. 446-461.
48. Rowe, A. et al (1994) "Strategic Management: A Methodological Approach 4thed, Addision- Wesly Pub. Co. p.170.
49. Daft, R. (2001) "Organization Theory & Design "4thed, South Western College, p.p. 42-102.
50. Hopkins, & Hopkins (1994) "Want to Succeed: Get With the Plan "Journal of Retail Banking 16 (3), p.p. 26-31.