

القدرات الاستراتيجية وأثرها في تحقيق التفوق التنافسي دراسة تحليلية لأراء عينة من القيادات الإدارية في المصارف الأهلية في مدينة الموصل

أ.م.د. وزيرة يحيى محمد*

المستخلص

هدفت الدراسة الى تحليل أثر القدرات الاستراتيجية بإبعادها (المعرفة الفنية لخلق القيمة ، القدرة على توليد الموارد وامتلاكها. التقنية المستخدمة) في تحقيق التفوق التنافسي في المصارف الأهلية المتمثلة (مصرف الموصل / للتنمية والاستثمار، مصرف الموصل/الشرق الأوسط ، مصرف جيان) . وقد تمثلت عينة الدراسة رؤساء ومسؤولي الشعب وكان حجم العينة (45) فردا ، كما قامت الدراسة على فرضيتين رئيسيتين (وجود علاقة ارتباط واثربين القدرات الاستراتيجية والتفوق التنافسي) واختبار الفرضيتين تم جمع البيانات بالاعتماد على استمارة الاستبانة بوصفها اداة رئيسية لجمع البيانات ،وقد خضعت للتحليل الاحصائي باستخدام نظام برنامج (SPSS) وصولا الى معرفة الاوساط الحسابية والانحرافات المعيارية ومعامل الارتباط والاثربللوصول الى نتائج الدراسة التي افضت الى مجموعة من الاستنتاجات التي اكدت صحة فرضيتي الدراسة وفي ضوء الاستنتاجات تم تقديم عدد من المقترحات التي حثت المصارف على ضرورة رصد التغييرات البنية بما يضمن تطوير قدراتها التقنية للتكيف مع معطيات الثورة المعلوماتية والتكنولوجية بهدف البقاء وتحقيق التفوق التنافسي .

Abstract

This study aimed to analyze the impact of strategic capacities in all their dimensions (technical knowledge to create the value, the ability to generate and owner resources and the technology used) to achieve competitive edge in the private banks of (Bank of Mosul for Development and Investment ,Bank of Mosul / Middle East ,Bank of Jian). The Managers and heads of units have been the study samples. The sample size was (45) members. The study also had two main hypotheses as follows: and there is correlation and impact between strategic capabilities and competitive edge .To test these hypotheses ,data was collected based on a form of questionnaire as a major tool for data collection . These data have been analyzed according to statistical system using the program (SPSS) to calculate the averages the standard deviation ,the link and impact access to the results of the study. The conclusions confirmed the validity of hypotheses of the study and in the light of the findings, a number of recommendation introduced which urged the banks to the need of environmental monitoring changes to ensure the development of technical capabilities and to cope with the requirements of the information and technological revolution in order to keep and achieve the competitive success .

* معهد تقني - الموصل .

مقبول للنشر بتاريخ 2013/9/23

المقدمة:

تسعى المنظمات باختلاف أنواعها لتحقيق التفوق والتميز ضماناً لنموها واستمرارها بقائها في ظل بيئة تنافسية غير مؤكدة ، مما حدا بالباحثين والكتاب الاهتمام بموضوع بناء القدرات الإستراتيجية كمورداً إستراتيجياً معاصراً ومصدراً حيويًا لتحقيق التفوق التنافسي .
لذا جاءت الدراسة لتسلط الضوء على إستراتيجية القدرات الإستراتيجية (متغير مستقل) وتحقيق التفوق التنافسي (متغير معتمد) ولغرض تحقيق هذا تم عرض المحاور الآتية :
المحور الأول : منهجية البحث .
المحور الثاني : الإطار النظري .
المحور الثالث : العلاقة النظرية بين المتغيرين .
المحور الرابع : الإطار الميداني .
المحور الخامس : الاستنتاجات والمقترحات .

المحور الأول منهجية البحث

يهدف البحث الى التعرف على مشكلة البحث والمناهج المعتمدة لمعالجتها وأهميتها العلمية والعملية والاهداف والمرامي المتوخاة وكالاتي :

أولاً: مشكلة البحث:

تواجه المنظمات المعاصرة تهديداً كبيراً مستمراً لها نتيجة التغيرات في البيئة الخارجية المليئة بالتحديات التنافسية مما يجعل من الصعوبة على المنظمات ان تحقق تفوقها تنافسياً الامن خلال امتلاكها قدرات إستراتيجية تمكنها من تحقيق تميز وجني فوائد تنافسية ،ومن خلال هذا يمكن توضيح مشكلة الدراسة من خلال التساؤلات الآتية:

- 1- هل تسهم القدرات الاستراتيجية في تحقيق التفوق التنافسي في المنظمات المبحوثة ؟
- 2- ماهي خلاصة نتاج الافكار النظرية عن طبيعة العلاقة بين القدرات الإستراتيجية والتفوق التنافسي؟
- 3- هل هناك علاقات ارتباط وتأثير ذوات دلالات معنوية بين متغيرات البحث؟

ثانياً : أهمية البحث:

تتجلى أهمية البحث من خلال :

- 1- تناوله لموضوعين مهمين للمنظمات وعلى المستويين النظري والتطبيقي لانهما يساهمان في البقاء والاستمرار في البيئة التنافسية.
- 2- تقديم عرض للإطار النظري لمتغيري البحث (القدرات الاستراتيجية والتفوق التنافسي) على نحو يعكس الحاجة الماسة للمنظمات عامة والمنظمات المبحوثة خاصة الى التفكير باليات لتحقيق التفوق التنافسي.
- 3- يجسد البحث أهمية دور القدرات الاستراتيجية من خلال ابعاده لتحقيق التفوق التنافسي للمنظمات المبحوثة.

ثالثاً : اهداف البحث

يسعى البحث إلى تحديد وتشخيص دور القدرات الاستراتيجية في تحقيق التفوق التنافسي من خلال التركيز على الاهداف الآتية :

1. عرض الاطر النظرية لموضوعي البحث وفق ما شارته اليه الادبيات المرتبطة بمتغيراته .
2. الكشف عن طبيعة العلاقة بين القدرات الاستراتيجية والتفوق التنافسي في المنظمات المبحوثة .
3. تبني مخطط فرضي يوضح مسار علاقات الارتباط والاثار الافتراضية بين متغيري البحث تمهيداً للاختبار التطبيقي له وصولاً الى الصورة التي تعكس تأثير القدرات الاستراتيجية في تحقيق التفوق التنافسي .
4. تقديم مقترحات للمنظمات المبحوثة فيما يخص الاهتمام بالقدرات الاستراتيجية وما يترتب عليها من تأثير في تحقيق التفوق على المنافسين.

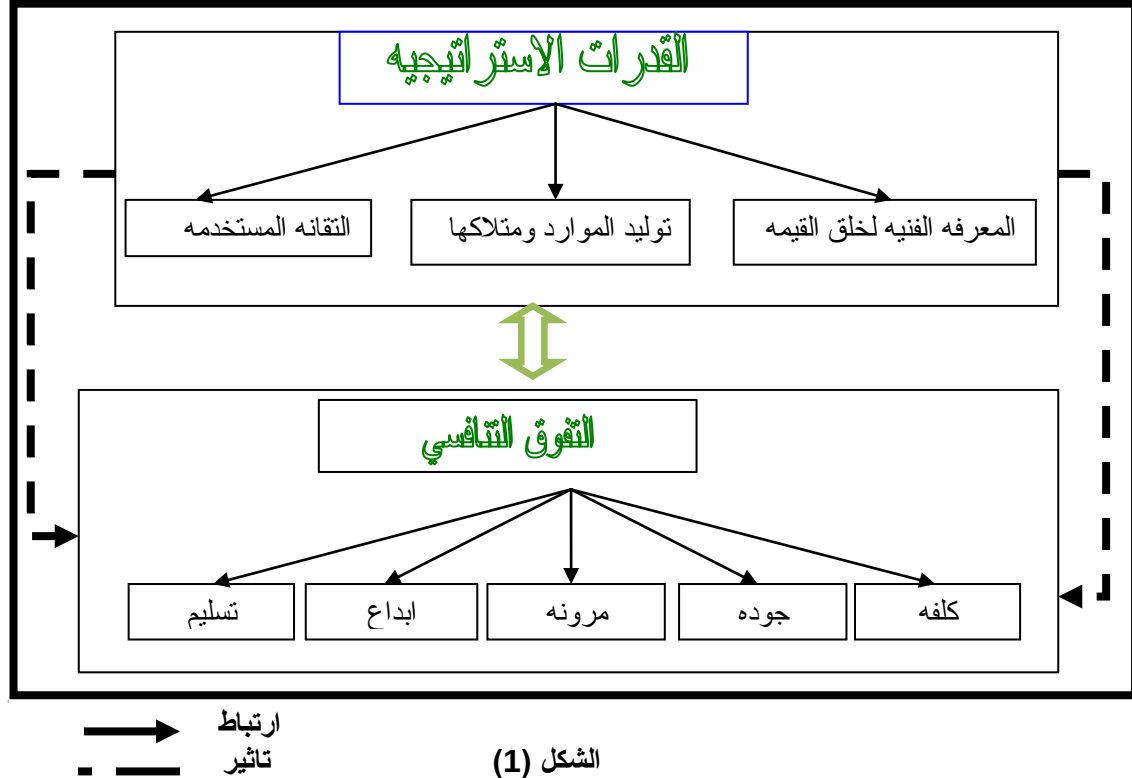
رابعاً : فرضيات البحث

تماشياً مع اهداف البحث وللاختبار انموذجها تم صياغة الفرضيات الآتية :

1. توجد علاقة ارتباط ذات دلالة احصائية بين القدرات الاستراتيجية وابعاد التفوق التنافسي .
2. يوجد تأثير ذات دلالة احصائية بين القدرات الاستراتيجية في ابعاد التفوق التنافسي .

خامسا : نموذج البحث

في ضوء مشكلة البحث واهدافه تطلب بناء نموذج شمولي مقترح لتشخيص العلاقة بين القدرات الاستراتيجية والتفوق التنافسي ويوضحه الشكل (1)



النموذج من اعداد الباحثه

سادسا : اساليب جمع البيانات والمعلومات :

لقد اعتمد في جمع البيانات النظرية من الكتب والرسائل والمقالات العربية والاجنبية والتي لها علاقة بموضوع البحث . اما الجانب التطبيقي تم الاعتماد على استمارة استبائية بوصفها اداة رئيسة في جمع البيانات، حيث شملت متغيري الدراسة ، وتمت صياغتها بحيث تخدم اهداف الدراسة وفرضياته بالاستناد الى الجانب النظري والرجوع الى البحوث السابقة ومنها بحث (المطيري ،2012) (الجنابي،2006) (كشمولة،2007) (المعاضيدي2001). وتعتمد الاستبانة ثلاث اجزاء رئيسية تضمن الجزء الاول معلومات شخصية خاصة بعينة البحث ،اما الثاني فقد اشتمل على متغيرات بناء القدرات الاستراتيجية والمتمثلة ، بالمعرفة الفنية لخلق القيمة.القدرة على توليد الموارد واملاكها ، التقانة المستخدمة ،اما الجزء الثالث فقد تناول مؤشرات التفوق التنافسي والمتمثلة (الكلفة،الجودة ،التوقيت، المرونة ،الابداع) .

سابعا : صدق الاداة وثباتها :

1. صدق الاداة (Validity) وتعني قدرة استبانة الدراسة على قياس المتغيرات التي صممت لاستبانة من اجل قياسها . وقد تم عرض الاستبانة على عدد المتخصصين بهدف التأكد من صدق الاداة .
2. ثبات الاداة (Reliability) وتشير الى مدى الحصول على النتائج نفسها في حال اعادة القياس في ظل توافر ظروف مشابهة للظروف التي تمت فيها الدراسة باستخدام مقياس ألفا كرونباخ لتحديد درجة ثبات الاداة اذ بلغت نتيجة الاختبار (82%) .

ثامنا: وصف عينة البحث:

حاولت الباحثة اختيار فئة من (مسؤولي الوحدات والاقسام والشعب) في المنظمات المبحوثة والجدول (1) يوضح خصائص عينة البحث

الجدول (1)
خصائص عينة البحث

الجنس			العمر			التحصيل الدراسي			مدة الخدمة		
الفقرة	العدد	%	الفقرة	العدد	%	الفقرة	العدد	%	الفقرة	العدد	%
ذكر	25	55.5	30-20	9	20	إعدادية	5	11.1	10-5	16	35
انثى	20	44.5	40-31	18	40	دبلوم	5	13.7	15-11	18	40
			50-41	9	20	بكالوريوس	27	57.6	20-16	5	11.2
			60-51	5	11.5	دبلوم عالي	4	8.8	30-21	3	6.4
			60 فما فوق	4	8.5	شهادة عليا	4	8.8	30 فما فوق	3	6.4
مجموع	45	100		45	100		45	100		45	100

يتضح من خلال الجدول السابق ما يأتي:

فيما يخص الجنس يظهر بان المرأة لها دور لا يقل عن دور الرجل في العمل المصرفي ، وان اعتماد المنظمات كان على الفئات العمرية (31-40) نستدل من ذلك بان المصارف تعتمد على فئة الشباب التي تمتلك قدرا كبيرا من الحيوية والنشاط للارتفاع في اداء وظائفهم ، اتضح من خلال تحليل سنوات الخدمة للمبحوثين فكانت اعلى نسبة الفئة المحصورة بين (11-15) يستدل من ذلك على تنوع الخبرة لدى القيادات في المصارف المبحوثة التي تعكس الخبرة والنضج لدى المبحوثين ، اما ما يتعلق بالتحصيل الدراسي تبين بان اغلبية المبحوثين هم حملة البكالوريوس وهذا مؤشر جيد لانجاح الدراسة بامكانية التعامل مع استمارة الاستبانة .

تاسعا : اساليب التحليل الاحصائي:

تم استخدام برنامج SPSS لاختبار فرضيات البحث فضلاً عن :

1. التكرارات والنسب المئوية والانحرافات المعيارية.
2. معامل الارتباط البسيط.
3. الانحدار المتعدد لقياس التأثير المعنوي للمتغيرات المستقلة في المتغير المعتمد.

المبحث الثاني الاطار النظري

اولاً: القدرات الاستراتيجية :

تتمثل قدره المنظمة لتحقيق اهدافها وتنفيذ استراتيجياتها بنجاح في امتلاك القدرات الاستراتيجية التي تجعلها متفوقة على منافسيها، لذا تسعى هذه الدراسة الى استشراف مفهوم القدرات الاستراتيجية كمصطلح معاصر يعبر عنه بتوجه استراتيجي لاداره المنظمات الحديثه .

1- مفهوم القدرات الاستراتيجية :

في البداية تشير الى مجموعة من التعاريف المرتبطة بالقدرات الاستراتيجية حيث ظهرت مفاهيم مشابهة ومتدالفة لمفهوم القدرات او الكفاءة ، اكد (المعاضيدي 2005،14) وسبقه (Grant,2000,113) بان مصطلح المقدرة او الكفاءة يستعملان بشكل متبادل للدلالة على مفهوم واحد والتي تعد الخطوة السابقة لفهم المنظمة بقدراتها الاستراتيجية اما الاستراتيجية مجموعة متكاملة من الافعال المصممة لتوليد ميزة تنافسية قابلة للاستمرار (Coyne,et,al,2000,133) .

وفي ضوء ذلك فان البحث يركز على المفاهيم الواردة في ادبيات علم الادارة وكما موضح بالجدول (2)

الجدول (2)

مفهوم القدرات الاستراتيجية بحسب آراء الكتاب والباحثين

الباحث/ السنة /الصفحة	المفهوم
Ansoff,1990,196	التخصص الامثل للموارد والمهام على نشاطات المنظمة.
Bawman&Asch,1996,9	مصادر التفوق على المنافسين وتحقيق القيمة المضافة الافضل.
Macillan&Tampoe,2000,121	قدرات جوهرية تسهم في تحقيق القيمة المضافة للزبون واكتساب المزايا التنافسية، يجب ان تكون نادرة وقيمة وغير قابلة للتحلل وصعبة التقليد.
Aquina,Guimaraes,2000,5	مجموعة من المهارات، المعرفة، استراتيجية ، ادراكية، اعتقادات وقيم ومواقف تقود العاملين الى عمليات البحث والتطوير في المنظمة.
باقر 2004، 3	مجموعة من المهارات، المعرفة، استراتيجية ، ادراكية، اعتقادات وقيم ومواقف تقود العاملين الى عمليات البحث والتطوير في المنظمة.
نايف 2007، 50	مهارات المنظمة في ادارة اشطتها الذي يؤكد المزايا التنافسية من خلال تحقيق قيمة للزبون مقابل الثمن الذي يدفعه وبشكل افضل من المنافسين من خلال استثمار قدرات الافراد والمنظمة لتحقيق معايير عالية للنتاج

لذا ترى الباحثة بان القدرات الاستراتيجية هي مهارات تنظيمية وإدارية يمتلكها العاملون في المنظمة كمورد أساسي يتصف بالندرة والقيمة المضافة لاكساب الزبون وصعوبة تقليده بحيث لا تستطيع المنظمات الاخرى بسهولة الحصول عليها وبكلفة عالية .

2- ابعاد القدرات الاستراتيجية:

لقد ادركت المنظمات الناجحة بان ديمومة بقاؤها في دنيا الاعمال ان تبحث عن مصادر تمكنها من البقاء وتحقيق النجاح والتفوق التنافسي، لا بد ان تسعى باستخدام المعرفة الفنية لبناء القيمة المضافة والتقانة المستخدمة التي تساعد في بناء القدرات الاستراتيجية التي لا يستطيع المنافس من تقليدها والبقاء منافسا مستندا على القدرات التي تمكنها من مواجهة التكيف مع البيئة التنافسية المتصاعدة وتتحدد هذه القدرات من خلال توفر الابعاد الاتية: (Lenze,1980) (المعاضدي، 2001) (كشمولة، 2007)

- المعرفة الفنية لخلق القيمة.
- القدرة على توليد الموارد وامتلاكها.
- التقانة المستخدمة .

1- المعرفة الفنية لخلق القيمة :

اصبحت المنظمات تدرك بان المعرفة تعد المصدر الاكثر اهمية في بناء الميزة التنافسية التي تضمن استمرار المنظمة ونجاحها. في حين اكد (Martennson, 2000,1) ان المعرفة موجودات المنظمة التي تتعلق بالمنتجات والاسواق والتقانة والمنظمات التي تمتلكها يجعل عملياتها قادرة على تحقيق وتوليد الفوائد واضافة القيمة. وذهب (العبيدي، 2005، 9) بان المعرفة كل ما يستطيع الفرد من خبرات ومهارات وسياسات واجراءات، ومعلومات مخزنة في ارشيف وقواعد المعرفة الخاصة بالمنظمة للقيام بالعمل المطلوب بالشكل المناسب ودون تأخير بأقل وقت وجهد ممكن. ويشير (المعاضدي 2001، 30) مقدار ما يمتلكه من معرفة فنية لبناء القيمة يعتمد تفوقها على نشاط معين من انشطتها الخاصة لخلق او تكوين تلك القيمة على الاقل، وان لهذه المعرفة الفنية المتراكمة والموجودات المادية اثار مباشرة في تكوين القدرات الاستراتيجية والتي تساهم في خلق القدرة الاستراتيجية الكلية . وفي الاتجاه نفسه اكد (كشمولة 2007، 41) بان المعرفة هي العامل البارز لاستمرار ونجاح المنظمة وتحقيق الميزة التنافسية وخلق القدرات الاستراتيجية مما يتطلب تقييم المنتجات والسلع ومنتجات المنظمة ذات القيمة الى المعرفة التي تسعى المنظمة الى بناء تلك القيمة لزبائنها . وأشاروا (العلي وآخرون 2006، 26) بان المعرفة المورد الاكثر اهمية من مورد راس المال وقوة العمل وانها ادارة لاجاد القيمة المضافة وتكمن اهميتها في كونها المورد الوحيد الذي لا يخضع لقانون تناقص الغلة وانها لاتعاني من مشكلة الندرة باعتبارها المورد الوحيد الوافر الذي يبني التراكم ولا يتناقص بالاستخدام بل على العكس يمكن استخدامها في توليد وتطوير افكار جديدة بتكلفة اخص وبدون تكلفة اضافية.

ومن خلال ما سبق تعد المعرفة امرا حاسما وحيويا في عصر المعلوماتية التي تضيف قيمة لاعمال المنظمة من خلال استخدامها في توليد وتطوير افكار جديدة.

2. القدرة على توليد الموارد وامتلاكها:

تمتلك المنظمات حزمة من الموارد ،لذا تحتاج الى استراتيجيات تساعد في دعم وامتلاك هذه الموارد النادرة القيمة والتي لا يمكن تقليدها و تضمن للمنظمة البقاء والاستمرار والتوسع في تحقيق الارباح ودعم مركزها التنافسي . اختلف الباحثين في تحديد مفهوم الموارد وهذا يتأتى من تباين انواعها ومتضمناتها فقد عرفت (Amit&Schoemater, 1992,34) مدخلات عوامل تسيطر عليها المنظمة وتستعملها لغراض وتطوير وتنفيذ استراتيجيات المنظمة وقدرتها بوصفها طاقات موجهة نحو تنسيق ونشر الموارد وانجاز المهام المحققة لاهدافها. اما (Tecce,et,al, 1997,517) فيشيرون الى مجموعة الموجودات التي تمتلكها المنظمة والتي تمكنها من تحديد موقفها الاستراتيجي لتقرر درجات ما تمتلكه من الميزة التنافسية في اي مرحلة زمنية من مراحل دورة حياتها. كما عرفت موارد المنظمة مجموعة من الموجودات الاستراتيجية ذات القيمة العالية والتي لايمكن ان يستغنى عنها اي جزء منها باي حال من الاحوال . اي فرصة المنظمة في تحقيق اهدافها في زمن معين يكمن في الموجودات الاستراتيجية او في بعضها (المعاضدي 2006، 11). وفي نفس السياق اضاف (المطيري 2012، 26-27) ان الموارد النادرة والمتفردة تتسم باربعة خصائص هي:

1. يجب ان يسهم المورد في خلق القيمة للمنظمة يعده احد نقاط القوة التي يمكن استخدامها في استغلال الفرص المتاحة او تفادي التهديدات المحتملة في البيئة الخارجية .
2. يجب ان يكون المورد نادرا او فريدا او مميزا ضمن المنافسين الحاليين او المحتملين للمنظمة.
3. يجب ان لا يكون المورد قابلا للتقليد بشكل كامل وبسهولة من قبل المنظمات المنافسة التي لا تمتلكه . عدم استبداله بمورد مماثل له .

وترى الباحثة بان الموارد هي موجودات يمكن استخدامها لتبني وتطوير استراتيجيات لخلق القيمة، ولقد وردت في الادبيات الادارية العديد من التصنيفات التي تعالج تقسيم الموارد، لذا ارتأت الباحثة استعراض الجدول (3) الذي يبين اراء الكتاب والباحثين في هذا المجال وكما يأتي:

الجدول (3)

تصنيف الموارد حسب اراء الكتاب والباحثين

الباحث/السنة/الصفحة	التصنيف
Porter,1988,4	موجودات العمليات : الخبرة الوظيفية-التقانة-الانظمة الادارية موجودات المدخلات : القدرات المالية -ولاء المجهزين موجودات القنوات : ولاء اموزعين- تفضيل القنوات موجودات المستهلكين : ادراك معرفة الزبون موجودات المعرفة بالسوق : ردود افعال المستهلكين والمجهزين والمنافسين
Jones,1999,269	موارد وظيفية : المهارات والقابليات التي يصعب تقليدها موارد منتظمة : راس المال -السمعة والعلامة التجارية
هل جونز 218,1999	موارد مادية : المباني والمصانع والتجهيزات يمكن تقليدها موارد معنوية : العلامة التجارية وسمعة الشركة والاسم التجاري يصعب تقليدها مهارات او الموارد (التقنية)
Eisenhardt&Martin,1105,2000	موجودات طبيعية : المعدات المتخصصة موجودات بشرية : الخبرة في تقنية المعلومات موجودات تنظيمية : قوى المبيعات العليا
كشمولة 43,2007	موارد ملموسة : مادية وغير مادية موارد غير ملموسة : براءات الاختراع-الجودة- المعلومات-الكفاءات موارد المنظمة

الجدول من إعداد الباحثة اعتمادا على اراء الكتاب والباحثين

وترى الباحثة بان بناء القدرات الاستراتيجية للمنظمة يعتمد بمدى قدرتها بالمحافظة على مواردها الثمينة والنادرة ذات القيمة العالية بوضع العوائق التي تحد من قدرة المنافسين من تقليدها او محاكاتها وتمنع دخول المنافسين المحتملين التي من خلالها تحقق تفوقها التنافسي .

3.التقانة المستخدمة :

اصبحت التقانة اساس العملية الاستراتيجية للمنظمة لكونها مصدرا للحصول على حزمة متنوعة ومتكاملة من القدرات والمزايا التي تدعم مباشرة استراتيجيات المنظمة من خلال الاستخدام لها. وقد وصفت التقانة من قبل (Lenz.1980.229) بأنها المعرفة والخبرات والترتيبات الادارية الكافية لتركيز الجهود الانسانية وتنسيقها نحو تحقيق الغايات والاهداف...اما (الحياي 7,2006) فقد نظرت الى التقانة من خلال ثلاثة جوانب رئيسية :

- 1- التقانة بوصفها انتاجا ويرتبط ذلك بوجود شيئا ملموس كنتيجة لتطبيق الاجراءات العملية المناسبة ويأخذ شكل التقانة العلمية كالالات والاجهزة والمعدات.
 - 2- التقانة بوصفها عملية يقصد بها التطبيق المنظم ،والموثوق بها لحل المشكلات او انجاز اهداف معينة .
 - 3- التقانة مزيج من العمليات والنتائج ترتبط هنا بالجمع بين جانبين،هما الحاسوب الذي يجمع المعلومات ،وعمليات المعالجة المختلفة وامكانية استرجاعها وبرامجياتها.
- ومن خلال ماسبق من مفاهيم للتقانة ترى الدراسة بان التقانة لاتظهر فقط على التطورات في المعدات والالات بل تشير ايضا الى المعرفة الفنية بوصفها جزء اساسيا من التقانة.
- ولقد وردت عدة تصنيفات للتقانة اعتمادا على وجهات نظر متباينة في شكلها ومتفقة في جوهرها ويمكن اجمال هذه التقسيمات الى النحو الاتي وكما في الجدول (4).

الجدول (4)

تصنيفات التقانة حسب اراء الكتاب والباحثين

Tomposon1967,18	تقانة، المتسلطة والمتراطة-التقانة الوسيطة -التقانة الكثيفة
Stephen1990,18	التقانة الروتينية -التقانة غير الروتينية -التقانة الهندسية-التقانة الحرفية
عبد الباقي 24,2001	تقانة المعلومات -تقانة المواصلات -تقانة الاوتوماتيكية -تقانة الحيوية

الجدول من اعداد الباحثة بالاعتماد على اراء الكتاب والباحثين

اما اهميتها ظهر الاهتمام بالتقانة بوصفها مطلبا اساسيا للمنظمات المعاصرة باعتباره من الموجهات الاساسية للاداء المتفوق لمنظمات الاعمال ،وفي هذا الاتجاه يمكن اجمال اهمية التقانة وحسب وجهة نظر

بعض الكتاب والباحثين ومنهم (السلمي، 2001، 43)، (Turban, et, al, 2002, 51) (الهاشمي، 2003، 23)

- 1- مصدر طاقة بالنسبة للادارات في المنظمات المعاصرة.
- 2- تنمية ذاكرة المنظمة وتنشيط قدراتها المعرفية.
- 3- تعزيز نقاط القوة باستثمار الفرص الخارجية.
- 4- تسهم في انشاء القدرة العقلية والجوهرية وايجاد الميزة التنافسية .
- 5- يمكن ان ترفع من مستويات استثماراتها بخلق موارد فريدة عند تطبيقها استراتيجيات غير قابلة للتقليد من المنافسين.

بالرغم من ايجابيات استخدام التقانة الا انها لا تخلو من السلبيات وكماياتي:

- 1- تقليل عمليات الابداع والابتكار لدى العاملين.
 - 2- عدم وجود تناسب بين مهارات وقدرات الافراد مع التقانة العالية .
 - 3- خوف العاملين من فقدان اعمالهم بسبب التوسع في استخدام التقانة المتطورة .
- وتبين من خلال ماسبق بان التقانة تعتبر الركيزة الاساسية للادارة المعاصرة في تنمية القدرات الاستراتيجية من حيث التفكير والابداع وبالرغم من ايجابياتها بتأثيرها على البيئة الداخلية والخارجية باقتناص الفرص واستثمارها الا ان هناك سلبيات تؤثر على العاملين في انماط مهاراتهم وخبراتهم في اداء العمل .

ثانيا: التفوق التنافسي

1- المفهوم والاهمية

يمثل التفوق التنافسي طموحا مشروعا لكل منظمة بتطوير مقدراتها التنافسية في تحديد جوانب القوة والضعف في مواردها وتحويل جوانب القوة الى مزايا تنافسية لمواجهة المنظمات المنافسة ، و(اضاف) الشريبي (22, 1987) بان التفوق التنافسي يعتمد على المصادر الموجودة في المنظمة التي يصعب تقليدها من قبل المنافسين والتميز في الاداء التي تكون مصدرا اساسيا لتحقيق التفوق التنافسي والكيفية التي يمكن من خلالها تحويل المزايا التنافسية الى ميزة تفوق ويشير (الغالب، ادريس 262, 2009) ان المنظمات تعتمد الى تعبئة مواردها المادية والبشرية والتنظيمية، فتتخذ قرارات حاسمة قصد امتلاك موقع تنافسي في السوق يؤهلها لان تتفوق على منافسيها ضمن القطاع الذي تنشط فيه اذ يستدعي التفوق على المنافسين الاستناد الى ميزة تنافسية حقيقية يتم انشاؤها بعد ادراك وتفكير عميق حتى تضمن المنظمة قدرة تنافسية عالية وتؤمن البقاء ضمن جماعة المنافسين والنمو في السوق وتأسيسا لما سبق يمكن توضيح مفاهيم التفوق التنافسي التي وردت من قبل العديد من الباحثين ويمكن ايجاز بعضها من خلال الجدول (5)

الجدول (5)

مفهوم التفوق التنافسي على وفق اراء عدد من الباحثين

بانه شئ يميز المنظمة او منتجاتها تميزا ايجابيا عن منافسيها وذلك في نظر زبائنها	Fahey, 1989, 28
يعني القابلية على تقديم قيمة متفوقة للزبون .	Evens, 1993, 83
اي شئ متفرد ومتميز تتمتع به المنظمة	Lynch, 2000, 22
القدرات والقابليات والخصائص الفريدة التي تمتلكها المنظمة الكفيلة بتعزيز موقعها الريادي بالسوق في ذهن الزبون مقارنة بالمنافسين بحيث يمكن ان تحافظ عليها لمدة طويلة من الزمن .	الجباني 69, 2006
قدرة المنظمة على اكتشاف طرائق جديدة اكثر كفاءة وفعالية من المنافسين مما يجسد عملية ابداع واسعة النطاق.	معاضدي وعباس, 12, 2009
قدرة المنظمة على انتاج (سلع وخدمات) الى الزبائن بشكل متميز عما يقدمه المنافسون ،من خلال استغلال مواردها المادية والبشرية والفكرية فقد تتعلق بالجودة او بالتكنولوجيا او بالقدرة على تخفيض التكلفة، او الكفاءة التسويقية او التوقيت في اقتناص الفرص وكسب موضع قدم في السوق .	الهزايمة 43, 2011
يعبر عن الاداء المتميز الذي يصعب تقليده عن طريق تحسين انماط العمل وذلك من خلال تحسين الممارسات وتطويرها ضمن مستوى اعلى من السوق .	المطيري 24, 2012

الجدول من اعداد الباحثة بالاعتماد على اراء الكتاب والباحثين

وترى الباحثة ان التفوق التنافسي (يعني اقتدار المنظمة باستغلال نقاط القوة الداخلية لتحسين انماط العمل بما يضمن نموها واستمرارها لاحراز النجاح والتقدم على منافسيها) .

2أهمية التفوق التنافسي :

- 1- اهتمام المنظمات بالجوانب الاستراتيجية كالتخطيط الاستراتيجي لعملياتها وانشطتها ومنها التسويقية لاجل الوقوف في وجه المنافس والتميز عليهم من خلال امتلاك خصائص غير موجودة لدى الآخرين .
- 2- يعتبر اداة لتعزيز الاداء عن طريق تحسين انماط العمل وتحسين الممارسات وتطويرها مقارنة بالمنافسين (المطيري 38، 2012) .

3- يحقق بناء نظام يمتلك ميزة فريدة او مميزة يتفوق بها على المنافسين من خلال قيمة الزبون بطريقة كفوءة ومستدامة يمكن المحافظة عليها باستمرار وعرضها بشكل افضل من الآخرين (محسن والنجار 2004, 52).

4- استثمار مجموعة الاصول المالية والبشرية والتكنولوجية بما يحقق قيمة للعملاء تلبي احتياجاتهم ، وكذلك التميز عن المنافسين (خليل 1998, 80).

5- يقترن التفوق التنافسي من خلال الكلفة الواطنة مع الجودة العالية والاستجابة السريعة في تغير تصاميم المنتجات وقدرتها بتقديمها في المكان والزمان المطلوب يعد ميزة تنافسية تعتبر من الغايات المستهدفة من قبل ادارة العمليات على وفق الاهداف التي تضعها استراتيجية المنظمة (Hiezer&Render, 1999, 9).

6- يمثل التفوق التنافسي مؤشرا للاحتفاظ بالزبون التي تعتبر المهمة الاولى لاي منظمة يمكن ان تحتل مركزا مميزا لها في ذهن الزبون سواء لخدماتها او منتجاتها او للمنظمة ككل (الجنابي 2006, 30).

3- مصادر التفوق التنافسي :

يتطلب من المنظمات وفي خضم التغيرات البيئية ان تدعم مصادر اسبقياتها التنافسية واستدامتها لضمان استمرارها وبقائها في ظل البيئة التنافسية لذا يتم البحث عن المصادر التي تحقق النجاح والتميز في البيئة الديناميكية حيث اكد (السليفاني 2011, 84) وسبقته (الجنابي 2006, 73) ان القدرات الاستراتيجية هي المصدر الأكثر أهمية للتفوق التنافسي من خلال المحافظة عليها وتطويرها مما يساعد المنظمة باستغلال الفرص المتاحة من البيئة الخارجية ومنها الفرص السوقية . كذلك تم التركيز على المصادر التي تنبع من داخل المنظمة التي تتمثل بالموارد التي تكون نقاط قوة تسهم بتحقيق التفوق التنافسي اذا تميزت بالقيمة ومنفردة ونادرة وصعبة ومكلفة تقليدها .

ويرى (Porter) ان تحليل سلسلة القيمة التي تعد بمثابة اداة لوصف أنشطة المنظمة والتي توضح التركيب البنائي للتفوق التنافسي ، الذي يمثل نظام متداخل او شبكة من الأنشطة الأساسية والتي اطلق عليها (Porter) أنشطة اضافة القيمة وتتضمن الانتاج والتسويق والتسليم والخدمات المتعلقة بالمنتج . اما الأنشطة المساعدة او الداعمة تتضمن الأنشطة المرتبطة (المدخلات ، التكنولوجيا ، الموارد البشرية والبنى التحتية الكلية التي تدعم الأنشطة الأساسية في المنظمة (Porter, 1998, 45) وكما في الشكل (2)



شكل (2)

سلسلة القيمة بوصفها مصدرا للتفوق التنافسي للمنظمة

Source :Porter , (1998) , Competitive Advantage Creating and sustaining superior performance , new York , the free press, P: 46.

اما المصادر الخارجية وما موجود فيها تمثل تفوق تنافسي وتشمل:

- التشريعات الحكومية
- التقدم التكنولوجي
- حجم المنافسين في الصناعة

وتأسيسا لما سبق ان مصادر التفوق التنافسي تنبع من داخل المنظمة بقدراتها الاستراتيجية ومواردها التي تمثل نقاط قوة لاستغلال الفرص لجعلها ميزة تفوق ، وبما ان المنظمة نظام مفتوح تعمل في البيئة الخارجية فانها تؤثر وتتأثر فيها بما موجود تمثل تفوق تنافسي .

4- ابعاد التفوق التنافسي :

تعمل منظمات الاعمال في عالمنا المعاصر في ظل بيئة تنافسية معقدة وسريعة التغير اقتصاديا ، تقنيا ، سياسيا ، اجتماعيا وثقافيا تشكل فرصا حقيقية للنمو والتفوق او تهديدا للبقاء والتنافس في البيئات المختلفة ، واكدت (الجنابي 2006, 80) بان ابعاد التفوق التنافسي تشير الى القدرات والقابليات التي تمتلكها المنظمة

لتحقيق التفوق والافضلية على المنافسين ويأتي هذا التفوق من خلال تطوير الابعاد التنافسية التي تعد جزء من اهداف المنظمة الرئيسية (النمو، البقاء، الاستقرار) .
لذا تم عرض ابعاد التفوق التنافسي حسب اراء الباحثين والكتاب من خلال الجدول (6) .

الجدول (6)

ابعاد التفوق التنافسي حسب اراء الباحثين والكتاب

المؤشرات	الباحث / السنة / الصفحة
الكلفة- النوعية - المرونة- التسليم	Evance,448,1993
التفوق في التكلفة - التميزالابداعي -المنافسة السعريّة -التميز التسويقي	العوض12,2002
الكلفة الوطنية - الجودة - الوقت - المرونة- الابداع والتميز	مهدي5-7,2005
الموقع في السوق- المرونة- معرفة كيفية اداء العمل - الجودة - الخدمات- التكاليف	العربي10-11,2006
الكلفة - الجودة - المرونة- التسليم- الابداع	الجنابي15,2006
التكلفة - الجودة الابداع - المرونة- التسليم	Stevenson,2007,14
التميز - الاستجابة	المطيري12,2012

المصدر: الجدول من اعداد الباحثة بالاعتماد على اراء الكتاب والباحثين

وبناء على ماسبق ،فقد تم اختيار مجموعة من العناصر (الكلفة الوطنية ، الجودة ، التسليم المرونة ، الابداع) بوصفها المترجمة لابعاد التفوق التنافسي والتي يتم الاعتماد عليها في الاطار الميداني للدراسة الحالية وهناك مبررات لهذا الاختيار هي :

1. اتفاق نسبة كثيرة من الباحثين بشأنها .
2. تؤثر درجة ارتباط وتأثيربين هذه الابعاد في تحقيق التفوق التنافسي .

وفيما يأتي توضيح مبسط لكل من هذه الابعاد :

1. الكلفة الوطنية :

تعد الكلفة المنخفضة البعد التنافسي الاول التي تعمل المنظمات (التي تعتمد كلفة المنتج اساسا في المنافسة) . حيث اكد (Krajewskin& Ritzman, 1999,360) ان اتخاذالكلفة اساسا للمنافسة يستوجب زيادة الانتاجية والاقتصاد في النفقات من حيث كلفة الايدي العاملة والرقابة المستمرة على المواد الاولوية لتصميم نظام يخفض الكلف لكل وحدة سلعة او خدمة . وفي نفس السياق بين (Dilworth,1996,56) ان مايميز المنظمة التي تركز على الكلف المنخفضة لتحقيق ميزة تفوق بانخفاض رؤوس اموالها وقوة عملها وكلف عملياتها مقارنة مع المنظمات المنافسة في السوق .

ويضيف (الجنابي 80,2006) بان قدرة المنظمة على توزيع المنتجات او الخدمات بأقل النفقات مما يسمح بتحقيق ميزة كلفوية .

وبناءً على ماتقدم ان المنظمات اتى تسعى الى البقاء والنمو والاستمرارلا بد من الاهتمام بتخفيض تكاليف الانتاج ادنى من المنظمات المنافسة كاحد الاسبقيات التنافسية التي تساعد في مواجهة منافسيها.

2-الجودة :

تمثل اسبقية تنافسية تعكس جودة المخرجات كما يدركها الزبون او اداء الاشياء بصورة صحيحة (Slack,etal,1998,51) ،وترى (الجنابي 81,2006) بان الجودة هي مواوئة المنتج للاستعمال من خلال خمس ميزات للجودة هي :

- الصفات التكنولوجية تتمثل بقوة المخرجات .
- الصفات النفسية التي تحقق الطعم والشكل والجمالية .
- الصفات الزمنية المتعلقة بالمعولية والديمومة .
- الصفات الاخلاقية المتعلقة بدرجة مصداقية رجال البيع وامانته.

وتضيف (الجنابي 82,2006) ان المنظمات تهدف من خلال اعتماد الجودة بوصفها بعد تنافسي تحقق

فوائد عديدة منها :

زيادة الحصة السوقية كفاءة الانتاج -حماية من المنافسين - تقليل من المخاطرة .
تأسيسا لما سبق تمثل الجودة العامل الحاسم في قدرة المنظمة في تلبية رغبات وحاجات الزبائن وفق الخصائص والمواصفات المطلوبة التي تحقق جاذبية تنافسية للسلع والخدمات المقدمة .

2. التسليم :

توافر المخرجات في الزمان والمكان المطلوب يعد ميزة تنافسية تسعى المنظمة لبلوغها إذ إن التسليم في الوقت المحدد يمثل مدى قدرة ادارة العمليات على مقابلة متطلبات التجهيز المستمر للبضائع الى المستهلكين ،إن التركيز على الوقت يعد الاساس للسباق ضد الزمن والوقت لها دون المساس بالجودة ، فالتنافس على اساس الوقت يتضمن ثلاث اسبقيات وهي (محسن والنجار،2004، 56) .

- 1- أسرعة في التسليم اوفترة الانتظام .
- 2- التسليم في الوقت المحدد المتفق عليه .
- 3- السرعة في التطوير ومقاس بقدار الوقت المطلوب لتطويره وتصميم منتج جديد . وللتسليم في الوقت المحدد يحقق فوائد للمنظمة هي: (Shafer&Meredi,1998,3)

زيادة الجودة -زيادة الفوائد - تقليل الخزين -زيادة الكفاءة - تقليل الاخطاء - تقليل المخاطرة وفي ضوء ذلك فإن السرعة في تقديم السلع والخدمات في الوقت المحدد تعتبر ميزة تنافسية بقدرة المنظمة على ارضاء الزبون وحسب الجدولة الزمنية.

3. المرونة :

قدرة المنظمة على التحول في عملياتها فهي القدرة على التغير من قسم الى اخر او من زبون الى اخر بأقل كلفة وتأثير ممكن (العلي 2000، 44) ، اما (Heizer&Render,1999,37) فقد اشارا بان المرونة البعد التنافسي الحاسم في اسواق الحاضر والمستقبل والقابلية على التكيف لتقديم مقادير مختلفة من منتجات وخدمات متنوعة ، وتتضمن المرونة مرونة المنتج (الايصانية) وتعني القدرة تلبية متطلبات ورغبات الزبائن المنفردة وكذلك قدرة المنظمة الاستجابة في مستويات الطلب والتحكم بالحجم والتسليم باوقات مختلفة (Slack, et,al,1998,59).

واتساقا لما ذكر المرونة كاحد الاسبقيات التنافسية التي تحدد قدرة المنظمة في التكيف في تصميم وحجم المنتج لتحقيق المركز التنافسي الفريد .

4. الابداع :

يمثل احدى الاسبقيات التنافسية المهمة التي المنظمات باشاعة روح الابداع والابتكار لدى العاملين وتعميق الشعور بالمسؤولية والقدرة على صنع قرارات المبتكرة واشاعة الافكار الجديدة في العمل (مهدي 2005، 6) ، واكد كل من (العزاوي،الجريري 2010، 31) بان الابداع قدرة المنظمة على التوصل الى ما هو جديد ويضيف قيمة اكبر واسرع وتقديم منتج افضل من منتجات المنافسين في السوق وتقديم ،وا شار كل من (النجار،محسن 2004، 60) بان المنظمات التي تسعى الى امتلاك الخاصية القيادية تركز بالبحث والتطوير التي تساعد بتقديم خدمات جديدة وافكار خلاقة مما يساعد المنظمة من مواجهة منافسيها خلاصة القول بان الابداع هو القوة التنافسية اللازمة لتحقيق المنظمات النجاح التي تسعى اليه لتكون في الصدارة وتتميز على منافسيها بتبني الابداع بتقديم افكار مبدعة لكسب مركز تنافسي في السوق .

المحور الثالث**العلاقة النظرية بين القدرات الاستراتيجية والتفوق التنافسي**

تعد القدرات الاستراتيجية المحرك الاساسي للمنظمات المعاصرة في اداء انشطتها لتحقيق التفوق التنافسي الذي يعكس نجاح المنظمة ومن ثم تقديم كل ما هو متميز ،لذا تبقى العلاقة قائمة بين توافر القدرات الاستراتيجية بمدىها الصحيح وبين مستوى التفوق الذي تتوقع المنظمة ابتغاه ، ويذهب (مصطفى، 2001، 138) ان المنظمات تستطيع ان تحقق التفوق على المنافسين بالسعر والجودة وسرعة التسليم وتقديم الخدمات والقدرة على الابتكار بما يضمن رضا الزبائن من خلال ماتملكه من خبرات ومعارف وموارد وتقانة والتي تعتبر نقاط قوة تساعد في تحقيق اهدافها .وفي نفس السياق اكد (Afuah,2004,111) ان تمايز المنظمات في امتلاك انواع مختلفة من الموارد التي تعتبر من المصادر الموجودة في المنظمة التي يصعب على المنافسين تقليدها او محاكاتها بما يجعل المنظمة قادرة على تنفيذ مهامها الحالية والمستقبلية على نحو اكثر فاعلية بما يحقق التفوق التنافسي التي يضمن للمنظمة البقاء والاستمرار . وفي نفس الاتجاه اوضحت (الجنابي 2006، 70) ان الموارد تعتبر نقاط قوة تشجع بتحقيق التفوق اذا اتسمت بكونها قيمة ومنفردة ومكلفة عند تقليدها لابد من المحافظة عليها وتطويرها لتمكنها باستغلال الفرص المتاحة في البيئة الخارجية .كما اضاف (Zhou,2010,1) ان النظرية القائمة على الموارد (RBV)كاظهار يساهم في تفسير كيفية تحقيق التفوق التنافسي في سياق البيانات المتغيرة بسرعة كدور حاسم لبناء وتكوين ودمج الموارد التي تفضي الى القدرات والكفاءات الداخلية بصفة مستمرة استجابة لظروف السوق المتغيرة. اما (Lenze,1980,225) اوضح بان قدرة المنظمة على تحقيق النجاح لابد من توافر اساسيات لهذه القدرات

لكي تتمكن من تحديدها وهذه الاساسيات تتمثل بالتقانة ، القدرة على توليد الموارد وامتلاكها ، المعرفة الفنية لخلق القيمة، مما يفسر حالة من التداونية بينها نحو تحقيق التميز في عملياتها ، وخلاصة القول ان التفوق التنافسي يمثل الحصيلة النهائية لتفعيل القدرات الاستراتيجية مع الاخذ بنظر الاعتبار كافة العوامل الاخرى .

المحور الرابع الاطار المبدائي

اولا : وصف وتشخيص متغيرات الدراسة وتشخيصها

يتناول هذا الجزء وصف وتشخيص متغيري الدراسة باستخدام المتوسطات الحسابية والانحرافات المعيارية والتكرارات والنسب المئوية لكل بعد من ابعاد الدراسة وعلى النحو الاتي :

أ- وصف متغيرات القدرات الاستراتيجية وتشخيصها

يوضح الجدول (7) التوزيعات التكرارية والنسب المئوية والاطار الحسابية لاجابات المبحوثين عن مقاييس متغيرات الدراسة.

1- المعرفة الفنية لخلق القيمة

غطى هذا البعد الفقرات (X1-X4) وقد بلغ الوسط الحسابي والانحراف المعياري لمجمل فقرات هذا البعد ماقيمته (4.005) و (0.63) على التوالي ونسبة اتفاق (78.9%) وهذا دليل على ان المعرفة الفنية لخلق القيمة امرا مهما وحيويا في عصر المعلوماتية التي تضيف قيمة للمنظمة من خلال توليد افكار جديدة ومن العناصر التي اسهمت في اغناء معدل هذا المتغير هو

قدرة المصرف للتكيف مع البيئة الخارجية بامتلاكها المعارف (X1) اذ حصلت على نسبة اتفاق بلغ (86.6%) وبوسط حسابي مقداره (4.31) وانحراف معياري (0.70) ، اما الفقرة (X4) فقد حصلت على ادنى نسبة اتفاق بمقدار (66.6%) بوسط حسابي (3.88) وانحراف معياري قدره (0.74) ، وهذا يدل على اهتمام المنظمات المبحوثة بالمعرفة الفنية وإدراكها لأهمية هذه المعرفة في تحقيق الأهداف ورفع مستويات الأداء.

2- توليد الموارد وامتلاكها

تضمن هذا البعد الفقرات (X5-X8) وتبين مانسبته (76.50%) من اجابات المبحوثين متفقون على هذا البعد يدعمه الوسط الحسابي (4.027) وبانحراف معياري (0.72) في حين حققت الفقرة (X6) على اعلى نسبة اتفاق بمقدار (86.6%) المتمثلة في سعي ادارة المصارف بامتلاك الموارد التي تحقق التفوق بوسط حسابي مقداره (4.15) وانحراف معياري (0.63) ، اما الفقرة (X5) التي حصلت على ادنى نسبة اتفاق بلغ (68.8%) بوسط حسابي مقداره (3.93) وانحراف معياري (0.750) يلاحظ اهتمام المنظمات المبحوثة القدرة على توليد الموارد وامتلاكها، بما يعكس طبيعة الكفاءات الجيدة التي تتمتع بها المنظمات في تحقيق التميز على المنافسين .

3- التقانة المستخدمة

يعكس مستوى اجابات افراد عينة الدراسة عن فقرات هذا البعد الى تنص عن المعلومات والاساليب والعمليات التي يتم من خلالها تحويل المدخلات في اي نظام الى مخرجات المتمثلة (X9-X12) اذ بلغت نسبة الاتفاق بحسب اراء المبحوثين (73.9%) بوسط حسابي مقداره (3.912) وانحراف معياري (0.74) ، كما توضح النتائج بان الفقرة (X12) قد تميزت باستحواذها على التوافق الاعلى اذ جاءت بنسبة اتفاق بلغ (80%) بوسط حسابي مقداره (3.75) وانحراف معياري (0.63) اما الفقرة (X11) التي تنص بان المصارف تستخدم تقانة تتناسب مع مستويات الارباح التي تحققها حصلت على ادنى نسبة اتفاق بلغ (68.9%) وبوسط حسابي (3.75) وبانحراف معياري (0.77). هذا يدل أن المنظمات المبحوثة تعتقد بانها تمتلك التقانة وتستخدمها بشكل جيد وبما يساهم في دعم المعارف وتحقيق القدرات الاستراتيجية للمنظمة.

الجدول (7)

التكرارات والنسب المئوية والأوساط الحسابية والانحرافات المعيارية لاستجابات المبحوثين حول فقرات القدرات الاستراتيجية

الانحراف المعياري	وسط حسابي	لا اتفق بشدة		لا اتفق		محايد		اتفق		اتفق بشدة		
		%	ت	%	ت	%	ت	%	ت	%	ت	
0.70	4.31				-	13.3	6	42.2	19	44.4	20	X ₁
0.58	3.97					17.8	8	66.7	30	15.6	7	X ₂
0.50	3.86					20	9	3.73	33	7.6	3	X ₃
0.74	3.88					33.3	15	44.4	20	22.2	10	X ₄
0.63	4.005											
0.75	3.93					31.1	14	44.4	20	24.4	11	X ₅
0.63	4.15					13.3	6	57.8	26	28.9	13	X ₆
0.71	4.06					22.2	10	48.9	22	28.2	13	X ₇
0.78	3.97			2.2	1	24.4	11	46.7	21	26.7	12	X ₈
0.72	4.027											
0.80	3.93			4.4	2	22.2	10	48.9	22	24.4	11	X ₉
0.75	4.06					24.4	11	44.4	20	31.1	14	X ₁₀
0.77	3.75			6.7	3	24.4	11	55.6	25	13.3	6	X ₁₁
0.63	3.91			2.2	1	17.8	8	66.7	30	13.3	6	X ₁₂
0.74	3.912											

وصف وتشخيص ابعاد التفوق التنافسي :

1- الكلفة الوطنية: تتضمن هذا البعد الفقرات (X13-X16) فقد جاءت نسبة اتفاق المبحوثين على فقرات هذا البعد مامقداره (65%) من الاراء في المقابل (9.4%) لايتفق، فضلاً عن ان (25.6%) منهم محايد على وجودها، ويدعم ذلك قيمة الوسط الحسابي البالغة (3.69) وقيمة الانحراف المعياري (0.81). ومن اهم الفقرات التي اسهمت في اغناء المتغير الفقرة (X14) التي تنص بان المنظمات المبحوثة تدعم وحدات البحث والتطوير لتقليل الكلفة وهذا مايميز المنظمة التي تركز على الكلف المنخفضة مقارنة بمنافسيها كاساس للمنافسة بنسبة اتفاق بلغ (71.1%) بوسط حسابي (3.73) وانحراف معياري . ويدل من خلال ذلك على أن المنظمات البحوثية تسعى لتخفيض كلفة الخدمة المقدمة دون المساس بجودة الخدمة المقدمة من خلال الاهتمام بقدراتها في دعم وحدات البحث والتطوير التي تسهم بصورة اقتصادية ورشيقة في خفض التكاليف الى ادنى حد.

2- الجودة توضح نتائج الجدول الى ان (65%) من الافراد المبحوثين متفقون، بينما (3.9%) لايتفقون على ذلك، في حين (30.5%) محايد، ويعزز ذلك الوسط الحسابي (3.84) وبانحراف معياري (0.83)، اما اعلى نسبة اتفاق فقد استحوذت كل من الفقرتين (X18-X20) مامقداره (68.9%) بخصوص متقدمه ادارة المصرف من خدمات ذات جودة عالية باتباعها معايير واضحة لضمان التزام الاقسام في تنفيذها في حين حصلت الفقرة (X17) على ادنى نسبة اتفاق بلغ (62.2%) بوسط حسابي (3.86) وانحراف معياري (0.94) بحسب اراء المبحوثين .

ويلاحظ بان المنظمات عينة البحث تركز على الجودة عند تقديم الخدمة إذا ما أرادت تحقيق التفوق التنافسية وعلى اعتبارها مطلباً تسعى إليها كل المنظمات العاملة في هذا الميدان وتحقيق الإبداع.

3- المرونة: تشير نتائج الجدول بان نسبة (63.4%) من الافراد المبحوثين متفقون بينما (1.1%) من الافراد المبحوثين اشاروا الى عدم اتفاقهم، في حين نجد (34.45%) من الافراد المبحوثين محايدين، وجاءت الاجابات بوسط حسابي وانحراف معياري (3.86) (0.86) على التوالي. ومن ابرز الفقرات التي اسهمت في اغناء المتغير هي الفقرة (X22) المتمثلة باستجابة ادارة المصرف لحاجات زبائنها بقدرة عالية وباتفاق (75.5%)، ويعزز ذلك الوسط الحسابي (4.04) وانحراف معياري مقداره (0.85)، وبعده العنصر (X23) الذي ينص بان ادارة المصرف لديها خطة مرنة لمواجهة مايتطلب من تغيير باتفاق (64.5%) وبوسط حسابي (3.93) وانحراف معياري (0.85). وهذا يدل بان المنظمات المبحوثة لها القدرة في تلبية متطلبات ورغبات الزبائن المنفردة فضلاً عن التكيف في تصميم وحجم المنتج.

4- التسليم: يتبين من الجدول الى اتفاق المبحوثين بنسبة (69.8%) من خلال الوسط الحسابي لمجمل المؤشرات البالغ (3.91) وانحراف معياري قدره (0.77)، كما بلغت نسبة عدم الاتفاق حسب راي المبحوثين (1.8%)، اما اعلى نسبة اتفاق حصلت الفقرة (X28) بوسط حسابي وانحراف معياري (4.04) (0.67) على التوالي، في حين الفقرة (X25) حصلت على اقل نسبة اتفاق بلغ (60%) بوسط حسابي وانحراف معياري بمقدار (3.75) (0.77) اما باقي المؤشرات فقد تراوحت بين المؤشرين الاكبر والاقل اتفاقاً وبدلالة الاوساط الحسابية لمجمل اجاباتهم. يلاحظ اهتمام المنظمات المبحوثة بزيادة قدرة عاملها على ارضاء الزبون حسب الجدولة الزمنية.

5- الابداع: تتضمن هذا البعد خمس فقرات هي (X30-X34)، فقد جاءت نسبة اتفاق المبحوثين على فقرات هذا البعد مامقداره (64.4%) بوسط حسابي (3.73) وانحراف معياري (0.89)، اما اعلى نسبة

اتفاق فقد حصلت عليها الفقرة (X30) التي تنص بتكيف ادارة المصرف مع بيئة العمل وذلك بتركيزها على الابداع اذ بلغت نسبة اتفاق المبحوثين (71.1%) بوسط حسابي (3.97) وانحراف معياري (0.91) ثم تلتها الفقرات الاخرى. وهذا يعني بأن المنظمات عينة البحث لديها الرغبة بالإبداع لمواجهة التحديات الداخلية والخارجية وتقديم خدمات متجددة وبصورة مستمرة وذلك بسبب القدرات والإمكانات التي تمتلكها.

الجدول (8)

التكرارات والالوساط الحسابية والانحرافات المعيارية لاستجابات المبحوثين حول فقرات التفوق التنافسي

المتغير	المؤشر	اتفاق بشدة		لا اتفاق		محايد		اتفاق		اتفاق بشدة		المؤشر الكلي	
		%	الترتيب	%	الترتيب	%	الترتيب	%	الترتيب	%	الترتيب		
													لا اتفاق
الكفاءة	0.91	3.80			11.1	5	20	9	46.7	21	22.2	10	X13
	0.83	3.73			11.1	5	17.8	8	57.8	26	13.3	6	X14
	0.61	3.62			4.4	2	31.1	14	62.2	28	2.2	1	X15
	0.61	3.62			11.1	5	33.3	15	37.8	47	17.8	8	X16
	0.80	3.69	المؤشر الكلي										
الجودة	0.94	3.86			6.7	3	31.1	14	31.1	14	31.1	14	X17
	0.94	3.86			4.4	2	26.7	12	46.7	21	22.2	10	X18
	0.87	3.84			4.4	2	33.3	15	35.6	16	26.7	12	X19
	0.71	3.88					31.1	14	48.9	22	20	9	X20
	0.83	3.86	المؤشر الكلي										
المرئية	0.76	3.84					37.8	17	40	18	22.2	10	X21
	0.85	4.04			4.4	2	20	9	42.2	19	33.3	15	X22
	0.80	3.93			.		35.6	16	35.6	16	28.9	13	X23
	0.85	3.66			4.4	2	44.4	20	31.1	14	20	9	X24
	0.81	3.86	المؤشر الكلي										
التسليم	0.77	3.75			2.2	1	37.8	17	42.2	19	17.8	8	X25
	0.86	3.97					37.8	17	26.7	12	35.6	16	X26
	0.71	3.88					31.1	14	48.9	22	20	9	X27
	0.67	4.04			2.2	1	13.3	6	62.2	28	22.2	10	X28
	0.82	3.95			4.4	2	22.2	10	46.7	21	26.7	12	X29
0.77	3.91	المؤشر الكلي											
الإبداع	0.91	3.97			6,7	3	22.2	10	40	18	31.1	14	X30
	1.11	3.64			20	9	24.4	11	26.7	12	28.9	13	X31
	0.82	3.68			6.7	3	33.3	15	44.4	20	15.6	7	X32
	0.72	3.57			11.1	5	22.2	10	64.4	29	2.2	1	X33
	0.93	3.82			11.1	5	20	9	44.4	20	24.4	11	X34
0.89	73.3											المؤشر الكلي	

ثانيا :علاقة الارتباط بين القدرات الاستراتيجية والتفوق التنافسي

تعكس معطيات الجدول (9)علاقة الارتباط بين ابعاد القدرات الاستراتيجية بوصفها متغيرا مستقلا وابعاد التفوق التنافسي بوصفها متغيرا معتمدا ،اذ تشير القيم الواردة في الجدول الى وجود علاقة ارتباط معنوية موجبة بين متغيري الدراسة على مستوى المؤشر الكلي لهما اذ بلغ قيمة معامل الارتباط ** (0.644) عند مستوى معنوية (0.01) لتؤشر امتلاك المنظمات المبحوثة القدرات الاستراتيجية و تعزز وتدعم التفوق التنافسي ويمكن تأشير علاقات الارتباط معنوية على مستوى المؤشرات الفرعية لمتغيري الدراسة وعلى النحو الاتي :

وجود علاقة ارتباط معنوية بين ابعاد القدرات الاستراتيجية (المؤشر الكلي) وكل بعد من ابعاد التفوق التنافسي ، اذ سجلت اعلى قيمة ارتباط مع بعد توليد الموارد وامتلاكها بلغ ** (0.625) تلاها (التقانة) ثم المعرفة الفنية لخلق القيمة ، اذ بلغت قيم معاملات ارتباطها ** (0.549،0.554) على التوالي لكل منها

كما ،ويستدل من ذلك ان امتلاك المنظمات الموارد النادرة التي يصعب تقليدها او محاكاتها من قبل منافسيها واستخدام التقانات الحديثة ان تعطي فرصة اكبر للمنظمات بتحقيق التفوق التنافسي. كما تفصح مؤشرات الجدول الى وجود علاقة ارتباط معنوية بين كل بعد من ابعاد القدرات الاستراتيجية وكل بعد من ابعاد التفوق التنافسي.

الجدول (9)

نتائج علاقات الارتباط بين القدرات الاستراتيجية والتفوق التنافسي

المتغير المستقل المتغير المعتمد	المعرفة لخلق القيمة	توليد الموارد وامتلاكها	التقانة المستخدمة	المؤشر الكلي
الكلفة	0.538 **	0.509 **	0.441 *	0.55 **
الجودة	0.579**	0.530 **	0.531 **	0.610**
المرونة	0.512**	0.664 **	0.805 **	0.627 **
التسليم	0.305*	0.600 **	0.481 *	0.525 **
الابداع	0.561**	0.518 **	0.509 **	0.095 **
المؤشر الكلي	0.554**	0.625 **	0.549 **	0.644**

P**<0.0

P*≤0.05

N=45

ثالثا : تأثير القدرات الاستراتيجية في التفوق التنافسي

يتضح من معطيات الجدول (10) وجود تأثير معنوي للقدرات الاستراتيجية مجتمعة في ابعاد التفوق التنافسي حسب معامل التحديد R^2 البالغ (44%) من استجابة المتغير المعتمد للمتغير المستقل يعود الى ان القدرات الاستراتيجية تستجيب ولكن بشكل ضعيف لتحقيق التفوق التنافسي بالرغم من تبين الاستجابة وبالمقابل فان (55.9%) من الاستجابة تعود لمتغيرات اخرى خارج نطاق البحث ويدعم ذلك قيم F المحسوبة البالغة (10.775) التي هي اكبر من قيمتها الجدولية البالغة (3.135) وبدرجة حرية (3,41)، وكما تشير نتائج الانحدار المتعدد الى تأثير متغيرات القدرات معنويا في الكلفة الواطنة ويدعم ذلك قيمة F (7.239) التي هي اكبر من قيمتها الجدولية البالغة (4.737) وبدرجة حرية (3,41) ويستدل من قيمة معامل التحديد R^2 (34 %) من التباين في قدرة المبحوثين على التكيف مع هذا المتغير في هذه الابعاد ويتطلب من المنظمات المبحوثة الاهتمام بتحقيق التكلفة دون المساس بالجودة ومن اختبار (T) لها تبين ان اعلى اسهام في هذا التأثير يركز على توليد الموارد وامتلاكها (3.881) وهي قيمة معنوية عند مقارنتها بقيمتها الجدولية والبالغة (1.231) مما يدل على ان توليد الموارد وامتلاكها هي طاقات موجهة لدعم المركز التنافسي للمنظمة. كما تؤثر متغيرات القدرات الاستراتيجية في الجودة وتدعم قيمة F المحسوبة (8.830) وهي اعلى من قيمتها الجدولية (3.438) ويفسر تباينها معامل التحديد R^2 (39%) ويستدل من معاملات واختبار t تبين ان اعلى تأثير باسهم (0.336) وبدلالة T المحسوبة (4.661) التي هي قيم معنوية عند مقارنتها بالجدولية ، وتعكس هذه النتيجة تأثير المعرفة الفنية لخلق القيمة الفنية في جودة مخرجات المنظمات المبحوثة . كما اشرت نتائج الانحدار تأثير متغيرات القدرات الاستراتيجية معنويا في متغير المرونة ويعود (12.262) يتباين ذلك التأثير الى متغيرات القدرات الاستراتيجية وذلك بدلالة R^2 البالغ (47%) ومن اختبار T ان اعلى تأثير لهذه المتغيرات هي في توليد الموارد وامتلاكها (0.664)** وبلغت قيمة t المحسوبة (5.817) وهي قيم معنوية وهذا يعكس ان الموارد النادرة التي تمتلكها لها القدرة على الاستجابة لمتطلبات الزبائن المتغيرة بما يعزز المركز التنافسي الفريد. كما هناك وجود تأثير معنوي لمتغيرات القدرات الاستراتيجية في التسليم وتدعمه قيمة F المحسوبة (7.849) وهي اكبر من قيمتها الجدولية البالغة (3.725) وتدل قيمة معامل التحديد R^2 على ان (36%) من التباين في قدرة المنظمات المبحوثة على تأثير متغيرات القدرات الاستراتيجية في التسليم ، ويتضح ان اختبار t ان اعلى تأثير لتلك المتغيرات يعود الى متغير توليد الموارد وامتلاكها بمعدل (0.600)** وهي قيمة معنوية لانها اكبر من قيمتها الجدولية هذا يدل قدرة المنظمات المبحوثة بتوفير مخرجاتها في الزمان والمكان المطلوب ، كما ان هناك تأثير معنوي لمتغيرات القدرات الاستراتيجية في الابداع وتدعمه قيمة F المحسوبة (7.974) وهي اكبر من قيمتها الجدولية (3.676) وتدل قيمة معامل التحديد R^2 على ان (36%) من التباين في قدرة المنظمات المبحوثة على تأثير متغيرات القدرات الاستراتيجية في الابداع ويتضح ان اختبار t لها ان اعلى تأثير واسهام قدره (0.314) وبدلالة T المحسوبة (4.438) التي هي قيمة معنوية تعكس هذه النتيجة تأثير المعرفة الفنية لخلق القيمة في الابداع يستدل من ذلك بان الابداع يساعد المنظمة في مواجهة منافسيها باضافة قيمة اكبر من خلال الافكار المبدعة لكسب مركز تنافسي في السوق. كما احتلت المرونة المرتبة الاولى والكلفة الواطنة المرتبة الاخيرة بدلالة (R^2) في علاقتهما مع متغيرات القدرات الاستراتيجية.

4. الجنابي ، اميرة هاتف حداوي (2006) اثر ادارة معرفة الزبون في تحقيق التفوق التنافسي دراسة مقارنة بين عينة من المصارف العراقية ، رسالة ماجستير (غير منشورة) كلية الادارة والاقتصاد،جامعة الكوفة . العبيدي ، نشوان محمد عبد العالي ، (2005) ، أثر عمليات إدارة المعرفة في إقامة متطلبات الجودة الشاملة للبيئة (TQEM) : دراسة استطلاعية في عينة من الشركات الصناعية المساهمة في محافظة نينوى ، رسالة ماجستير (غير منشورة) ، كلية الإدارة والاقتصاد ، جامعة الموصل.
6. السليفاوي، محمد عبد الرحمن عمر (2011) دور ادارة علاقات الزبائن في تحقيق التفوق التنافسي ،دراسة استطلاعية لعينة من الافراد العاملين في فنادق الدرجة الاولى في المنطقة الشمالية ،رسالة ماجستير(غير منشورة) ،كلية الادارة والاقتصاد ،جامعة الموصل .
7. المطيري،مبارك مطلق (2011) مدى ادراك المديرين لاسلوب المقارنة المرجعية في الاعمال الالكترونية واثره على تحقيق التفوق التنافسي لدى البنوك الكويتية رسالة ماجستير ادارة اعمال ،جامعة الشرق الاوسط للدراسات العليا .
8. المطيري ،فيصل غازي عبد العزيز(2012) اثر التوجه الابداعي على تحقيق ميزة تنافسية ،دراسة تطبيقية على البنوك التجارية الكويتية ،رسالة ماجستير في ادارة الاعمال ،جامعة الشرق الاوسط.
9. كشمولة ،عمر محمد صبحي (2007) تأثير النمط القيادي في بناء القدرات الاستراتيجية،دراسة تحليلية لآراء المدراء في عينة من المنظمات الصناعية في محافظة نينوى رسالة ماجستير(غير منشورة) ،كلية الادارة والاقتصاد،جامعة الموصل .
10. العنزي ،حمدان عبيد منصور(2008)قدرات تقانة المعلومات ودورها في الابداع الاستراتيجي،دراسة تطبيقية في عينة من شركات الاتصالات المتنقلة في العراق ،دراسة ماجستير(غير منشورة) كلية الادارة والاقتصاد،جامعة الموصل .
- 12- الحيايي ، احمد مزيد عطية ، (2006) ، الأثر التتابعي لخصائص ونجاح نظام المعلومات الادارية في تحقيق الميزة التنافسية ، رسالة ماجستير غير منشورة ، كلية الادارة والاقتصاد ، جامعة الموصل .
- 13- القحطاني ،فيصل غازي عبد العزيز(2010) الادارة الاستراتيجية لتحسين القدرة التنافسية للشركات وفقا لمعايير الادارة الاستراتيجية ،وإدارة الجودة الشاملة ،رسالة ماجستير في ادارة الاعمال ، كلية ادارة اعمال المملكة المتحدة ،الجامعة الدولية البريطانية.
- 14- الهاشمي ،شيماء محمد صالح (2003) دور تقانة المعلومات في اعادة هندسة العمليات الإدارية ،رسالة ماجستير(غير منشورة) ،كلية الادارة والاقتصاد،جامعة الموصل .

الكتب

1. ا لعلبي ، عبدالستار محمد ، (2000) ، إدارة الإنتاج والعمليات : مدخل كمي، الطبعة الأولى ، دار وائل للنشر والتوزيع ، عمان ، الأردن
2. الغالبي، طاهر محسن منصور وإدريس، وائل محمد صبحي، (2009) ، الإدارة الإستراتيجية مدخل منهجي متكامل ، ط1 ، دار وائل للنشر، عمان.
3. باقر، عبد الكريم محسن (2004) قياس وإدارة المعرفة ،جامعة الزيتونة الاردنية ،كلية الاقتصاد والعلوم الادارية ،عمان الاردن تقنيات المعلومات.
4. خليل ،نبيل مرسي (1998) الميزة التنافسية في مجال الاعمال ،مركز الاسكندرية للكتاب،مصر.
5. عبد الباقي ، صلاح الدين ، (2001) ، قضايا إدارية معاصرة، الطبعة الأولى ، القاهرة
6. هل ، شارلز وجونز ، جاريت ، (1999) ، الإدارة الاستراتيجية: مدخل متكامل، ترجمة مراجعة رفاعي محمد رفاعي ومحمد سيد أحمد عبدالمتعال ، دار المريخ للنشر والتوزيع ، الرياض ، المملكة العربية السعودية .
7. السالمي ، عبد الرزاق (2001) ، ط2 ، ادارة المناهج للتوزيع ، عمان.
8. محسن ، عبد الكريم والنجار، صباح مجيد (2004) ادارة الانتاج والعمليات ،دار وائل للنشر والتوزيع ،عمان الاردن .
9. ا لعلبي ، عبد الستار، قنديلجي، عامر ابراهيم ، العمري ، غسان(2006) المدخل الى ادارة المعرفة ،دار المسيرة للنشر والتوزيع والطباعة عمان الاردن .

الدوريات والمجلات :

1. المعاضدي ، معن وعد الله ، (2006) ، إسهامات نظرية الإستراتيجية القائمة على الموارد في تحقيق الميزة التنافسية (دراسة نظرية تحليلية) ، مجلة بحوث مستقبلية ، العدد (15) ، وحدة الدراسات المستقبلية ، كلية الحداثات الجامعة ، الموصل ، العراق .
2. المعاضدي ، معن وعد الله وأحمد ، ميسر إبراهيم ، (2005) ، دور محتوى قرارات التسويق في دعم القدرة الإستراتيجية وتعزيز الميزة التنافسية ، مجلة تنمية الرافدين، المجلد (27) ، العدد (77) ، العراق .
3. المعاضدي ، معن وعد الله والعباس ، حسن صبحي حسن (2009) ، تحقيق المزايا التنافسية واستدامتها باستخدام بعض المؤشرات المالية - دراسة تطبيقية في سوق العراق للأوراق المالية ، مجلة تنمية الرافدين ، المجلد 31 ، العدد 95 ، موصل.
4. العزاوي، محمد عبد الوهاب والجرجري، احمد سليمان محمد (2010) دور تقانة المعلومات والاتصالات في تحقيق المزايا التنافسية (دراسة استطلاعية في الشركة العامة لصناعة الادوية والمستلزمات الطبية في محافظة نينوى) ،مجلة بحوث مستقبلية، العدد (29/ 30) مركز الدراسات المستقبلية ،كلية الحداثات الجامعة ،الموصل ، العراق .
5. مصطفى ، أحمد سيد ، (2001) ، قدرة الإدارة العربية على تنمية القدرات التنافسية العربية - كيف ؟ مجلة آفاق اقتصادية، المجلد (22) ، العدد (85) .
6. مهدي ، احلام صالح (2005) الدور الاستراتيجي في تحقيق التفوق التنافسي ،مجلة التقني المجلد (8) ، العدد (4) .
7. الشربيني، عبد الفتاح ، (1987) ، المناخ التنظيمي وتطوير الخدمة المصرفية في البنوك التجارية الكويتية، المجلة العربية للإدارة ، مجلد (11) ، العدد (3) .

المؤتمرات والندوات:

1. العربي، تيفاي (2010) واقع بناء القدرات التنافسية في المؤسسات الصغيرة والمتوسطة - كنموذج عن المؤسسات الصناعية خارج قطاع المحروقات من وجهة نظر العاملين -دراسة تحليلية ميدانية - الملتقى الدولي الدولي -الرابح حول المنافسة والاستراتيجيات التنافسية للمؤسسات الصناعية خارج قطاع الحروقات في الدول العربية .
2. العوض، محمد عبدالله (2002) استراتيجيات التسويق التنافسية (إطار جديد لمفهوم قديم) الملتقى الاول للتسويق في الوطن العربي (الواقع وافاق التطوير /الشارقة-الامارات العربية 15-16 أكتوبر 2002 .

المصادر الأجنبية

- 1- Ansoff, Igor. ,(1990) *"Implanting strategy management"*, Prentice. Hall, New Jersey.
- 2- GrantRober M. (2000) *"Toward Acknowledge. Based Theory of the firm "*, (SMJ), Winter Vol. 4. No.1.
- 3- Mcmillan, Hugh & Tampo, mahen (2000) *"Strategic Management"*, Oxford university press.
- 4- Coyne, K. P., R. Buaron, R. N. Foster and A. Bhide (2000). Gaining
- 5- Jones,Gareth, (1999) *Organiztion Theory* ,2nd,ed, Publishing ComPany Inc.,U.S.A .
- 6- Teece, David J., Gary Pisano, & Amy Shuen, (1997), *Dynamic Capabilities and Strategic Management*. Strategic Management Journal, 18(7).
- 7- Amit, R., & P. J. H. Schoemaker, (1993), *Strategic Assets and Organizational Rent*, Strategic Management Journal, 14 (1).
- 8- Porter ,(1998) ,*Competitive Advantage Creating and sustaiaining superior performance* , new York ,the free press
- 9- Porter, M., (1988), *The Competitive Advantage of Nations*, A Division of Macmillan, Inc., The Free Press, New York.
- 10- Turban E. et al, (2002) *"Introduction to information Technology"*, John wiley & sons, New York.
- 11-Heizer J,Render B. (1999) *Principles of Operation Management* (3rd) Prentice -Hall New Jersey .
- 12-Evans ,J.R.(1993) *Applied P rodaction &Operation Management* (4thed), West Pub U.S.A .
- 13- Bowman C .& Asch D (1996) *Managing Strategy* Macmillan Press Ltd ,G Britain.
- 14-Lynch,R,(2000) *Corporate Strategy*, 2nd Printed-Hill new jersey,U.S.A.
- 15-Slack N& et al (1998) *Operation Management*(2nd ed .)Pitman Pub ,London .
- 16-krajewski ,Lee ,J &Ritzman, Larry ,P (1999) *Operation Management Strategy &Analysis* , 5ed m Wesley Publishing ,co ,N, Y.
- 17-Dilworth j, (1996) *"Operations Management "* McGraw H New York ,
- 18- Lenz, C. (1980), *Strategic Capability: A Concept and Framework for Analysis*, Academy of Management Review, Vol. 5, No. 2.
- 19- Stephen P. Robbins, (1990), *Organizational Theory; Structure, Designs and Applications*, 3rd.ed., Englewood Cliffs, Prentice-Hall Inc., New Jersey.
- 20-Thompson, James, D., (1967), *Organization in Action*, McGraw-Hill, New York.
- 21- Stevenson ,William,J., (2007) *production /operation Management* ,6th ed ,Von Hoffmann Press .
- 22- Martennson,M (200 0) *"A critical Review of K.M. as Management tool"*, JKM vol.4 No.3
- 23-Fahey ,Liam (1989) *The Strategic planning management readers* prentice Hall,Inc, new Jersey.
- 24 - Shafar,Scott&Meradith,Jack (1998) *operations management Aprocess Approach with spread sheets* John Willy ,Sons ,New York.
- 25- Aquino Guimaraes, et al (2000) *"Forecasting core competence in R& D environment"*, paper presented at the 9th IAMOT conference, Miami, Florida
- 26- Eisenhardt, K. M. & J. Martin, (2000), *Dynamic Capabilities: What are They?* Strategic Management Journal, 21 (10/11), October-November (2000) *Applying Corporate Knowledge Management Practices in Higher Education* .Educause Quarterly, Number 4
- 27 -Afuah, Michael, (2004), *Competitive Advantages*, The Free Press, New York.
- 29- Kevin ZhengZhou (2010)How strategic orientations influence the building of dynamic capability in emerging economies,journal of Business Research,School of Business,The Univerity of Hong Kong,Pokiulam,

<http://dx.doi.org.tiger.sempertool.dk/10.1016/j.jbusres.2009.03.003>

بسم الله الرحمن الرحيم

م /استمارة الاستبانة
نضع بين أيديكم الاستبيان الخاص بالبحث الموسوم (القدرات الاستراتيجية ودورها في تحقيق التفوق التنافسي .. دراسة استطلاعية لأراء عينة من القيادات الإدارية في عدد من المصارف الاهلية فسي مدينة الموصل" راجين الإجابة على الفقرات الواردة فيها لأغراض البحث العلمي (فلا داعي لذكر الاسم).
شاكرين تعاونكم

الباحثة

اولا: المعلومات العامة حول المجيب على الاستمارة

1. الجنس: ذكر () أنثى ()
2. التحصيل الدراسي: دكتوراه () ماجستير () دبلوم عالي () بكالوريوس () دبلوم () إعدادية ()
3. العمر: من (30-20) سنة من (40-31) سنة (50-41) (60-51) من 61 فما فوق
4. عدد سنوات الخدمة: من (10-5) (15-11) (20-16) (25-20) (30 فما فوق)

في المصرف

(أ) القدرات الاستراتيجية :

1-المعرفة الفنية لخلق القيمة تعتبر المعرفة امرا حاسما وحيويا في عصر المعلوماتية التي تضيف قيمة لاعمال المنظمة من خلال استخدامها في توليد وتطوير افكار جديدة

ت	العبارات	اتفق بشده	اتفق	ما اتفق الى حد	لا اتفق	لا بشده
1.	يمتلك المصرف قاعدة معرفية توھلها لبناء القيمة الخاصة بأنشطتها					
2.	يتكيف المصرف مع البيئة الخارجية وذلك لامتلاكها المعارف اللازمة					
3.	تدعم ادارة المصرف المعارف الفنية والتقنية بشكل كبير في بناء القدرات					
4.	تتبنى ادارة المصرف المعرفة للقيام بكل ما من شأنه ايجاد القيمة للزبان					

2- القدرة على توليد الموارد وامتلاكها :الموجودات النادرة التي تمتلكها المنظمة والتي من خلالها تحقيق الارباح وخفض الكلف لتحقيق التفوق التنافسي .

ت	العبارات	اتفق بشده	اتفق	ما اتفق الى حد	لا اتفق	لا بشده
1.	تحاول ادارة المصرف امتلاك قدرات مناسبة لتوليد الموارد وامتلاكها					
2.	تسعى ادارة المصرف على امتلاك الموارد التي تحقق التفوق التنافسي					
3.	تحقق ادارة المصرف التفوق التنافسي من خلال دعمها للموارد					
4.	تؤمن ادارة المصرف امتلاك الموارد النادرة والتي يصعب تقليدها لتحقيق التفوق التنافسي					

3- التقانة المستخدمة : المعلومات والأساليب والعمليات التي يتم من خلالها تحويل المدخلات في أي نظام إلى مخرجات

ت	العبارات	اتفق بشده	اتفق	ما اتفق الى حد	لا اتفق	لا بشده
1.	يستخدم المصرف الاساليب التقنية الحديثة كاساس لتاديه انشطتها					
2.	يسعى المصرف الى الاهتمام بالانواع المختلفة المكونة للتقانة المستخدمة لما لذلك اثر في بناء القدرات					
3.	تتناسب التقانة التي تستخدمها ادارة المصرف مع مستويات الارباح التي تحققها					
4.	تؤمن ادارة المصرف باستخدام التقانة للعاملين لبناء القدرات الاستراتيجية					

ب (التفوق التنافسي :

1- الكلفة الواطنة : قدرة المنظمة على تقديم الخدمات باقل النفقات مما يسمح بتحقيق ميزة كلفوية

ت	العبارات	اتفق بشده	اتفق	ما اتفق الى حد	لا اتفق	لا بشده
1.	تخفض ادارة المصرف تكاليف الخدمة دون المساس بالجودة					
2.	تدعم ادارة المصرف أنشطة البحث والتطوير لغرض خفض تكاليف الخدمة المقدمة					
3.	تستخدم طاقاتها المتاحة بصورة اقتصادية ورشيدة لاجل تخفيض التكاليف					
4.	تقدم خدمات باسعار اقل مقارنة بخدمات منافسيها					

2- الجودة :تعني اداء الاشياء بصورة صحيحة كما يدركها الزبون

ت	العبارات	اتفق بشده	اتفق	اتفق الى حد ما	لا اتفق	لا بشده
1.	تهتم ادارة المصرف بجودة الخدمات كمطلب استراتيجي					
2.	تقدم دارة المصرف خدمات بجودة عالية مقارنة بخدمات المنافسين					
3.	تهتم ادارة المصرف بتطوير قدرات ا لعاملين من اجل تقديم خدمات مميزة					
4.	تتبنى ادارة المصرف معايير واضحة لضمان الجودة في جميع اقسامها					

3- المرونة: القدرة على تلبية رغبات وحاجات الزبائن والاستجابة في مستويات الطلب

ت	العبارات	اتفق بشده	اتفق	اتفق الى حد ما	لا اتفق	لا بشده
1.	تسعى ادارة المصرف لاجراء التعديلات في نمط الخدمات لتتكيف مع رغبات الزبون					
2.	تستجيب ادارة المصرف لحاجات زبائنهم بقدرة عالية					
3.	تعتمد ادارة المصرف خطة مرنة لمواجهة ما يتطلب من تغيير للاستمرار في عملها					
4.	تؤمن ادارة المصرف الاستجابة السريعة للتطورات في مجال العمل					

4- التسليم : مكانية ارضاء الزبائن من خلال حصولهم على الخدمات في الوقت المحدد وبحسب الجدولة الزمنية

ت	العبارات	اتفق بشده	اتفق	اتفق الى حد ما	لا اتفق	لا بشده
1.	تتسم ادارة المصرف بدقة الإيفاء بمواعيد الخدمة الى الزبون					
2.	يسعى المصرف الى تقديم الخدمة في الموعد المحدد					
3.	تحاول ادارة المصرف تقليل وقت الانتظار عند تقديم الخدمة.					
4.	تحرص ادارة المصرف على ادخال العاملين دورات تدريبية لزيادة مهاراتهم في عملية التسليم					
5.	تؤمن ادارة المصرف على انجاز متطلبات الزبون باقل فترة ممكنة.					

5- الابداع :الاتيان بشئ جديد ليضيف قيمة اكبر واسرع في تقديم الخدمات مقارنة بالمنافسين

ت	العبارات	اتفق بشده	اتفق	اتفق الى حد ما	لا اتفق	لا بشده
	تتكيف ادارة المصرف مع بيئة العمل وذلك بتركيزها على الابداع					
	ترتقي ادارة المصرف بمستوى الخدمات المقدمة بتشجيع الافكار الابداعية					
	توسع ادارة المصرف من افاق التطوير والتجديد لتحقيق ميزاتها					
	تتمكن ادارة المصرف التحسس بالمشكلات التي تعترضها					
	تستفيد ادارة المصرف من خبرات وتجارب المصارف المنافسة في عملية الابداع لتلبية حاجات زبائنهم					

.....

.....

.....