

تأثير نقاط القوة لتحقيق الميزة التنافسية المستدامة والفرص متغير وسيط
 دراسة ميدانية لآراء عينة من المديرين العاملين في المصارف
 التجارية الاهلية في منطقة الفرات الاوسط

Effect of strengths on opportunities to achieve sustainable
 competitive advantage

أ.م.د. علي حسين عليوي الحلوي
 Ali Hussein Olaiwy Al-Hilawy
 ali.olaiwy@uokerbala.edu.iq
 جامعة كربلاء/كلية الادارة والاقتصاد
 Economics and Administration
 College Karbala University

زهراء ترف صغير
 Zahraa Tarif Sagheer
 flowerq944@gmail.com
 جامعة كربلاء/كلية الادارة والاقتصاد
 Economics and Administration
 College Karbala University

المستخلص:

نتناول في هذه البحث التحليل الاستراتيجي وابرار نقاط القوة في البيئة الداخلية للمؤسسة والتي تستثمر لتحقيق اهداف المؤسسة ومعرفة الفرص المناسبة في البيئة الخارجية للمؤسسة لاستثمارها لصالحها, وباعتبار هذه الفرص وسيط يتم من خلاله تعزيز نقاط القوة في المؤسسة لمواجهة المنافسين وتحقيق منافسة مستدامة , وبواسطة استعمال بيانات لعينة من المصارف التجارية في منطقة الفرات الاوسط , ومعرفة مدى توفر الفرص المناسبة في المؤسسات المصرفية ونقاط القوة التي تتوفر فيها لبلوغ الميزة التنافسية المستدامة المناسبة لقدراتها وامكاناتها والتي يمكن المؤسسة من التفوق في مجال تخصصها من خلال تقديم المختلف والمتفرد لزيائنها والافضل من منافسيها وباستمرار .

وقد توصل البحث الى مجموعة من الاستنتاجات من اهمها : تأثر المؤسسات المصرفية بالعوامل الداخلية المتمثلة بنقاط القوة وبالعوامل الخارجية من الفرص باعتبارها كوسيط لتعزيز نقاط القوة ومواجهه المنافسة والمنافسين , وقد اختتم البحث بمجموعة من التوصيات وكان من اهمها : ضرورة تعزيز نقاط القوة داخل المؤسسة من خلال معرفة الفرص المناسبة واستغلالها بشكل صحيح للوصول الى نجاح المؤسسة ومواجهه المنافسة السوقية .

الكلمات المفتاحية/ الاستراتيجية , نقاط القوة , الفرص , الاستدامة , الميزة التنافسية المستدامة

Abstract:

In this research, we discuss the strategic analysis and highlight the strengths in the internal environment of the institution, which invests to achieve the objectives of the institution and to know the appropriate opportunities in the external environment of the institution to invest in its favor, As these opportunities are a medium through which the strengths of the organization are enhanced to face competitors and achieve sustainable competition, and by using data for a sample of commercial banks in the Middle Euphrates region, and knowing the availability of appropriate opportunities in banking institutions and the strengths in which they are available to achieve a sustainable competitive advantage appropriate to its capabilities and potentials, which enables the institution to excel in its field of specialization by constantly presenting the different and unique to its customers and the best of its competitors .

The research reached a set of conclusions, the most important of which are: Banking institutions are affected by internal factors represented by strengths and external factors of opportunities as a mediator to enhance strengths and face competition and competitors, The research concluded with a set of recommendations, the most important of which were: the need to strengthen the strengths within the institution by knowing the appropriate opportunities and exploiting them correctly to reach the success of the institution and face market competition.

Keywords / Strategy, strength, opportunity, sustainability, sustainable competitive advantage

1-المقدمة:

توجه الكثير من الاجهزة والمؤسسات في معظم الدول في الآونة الاخيرة الى تبني مفاهيم الادارة الاستراتيجية كالتحليل الاستراتيجي, ولكي يتطور الاداء التنظيمي للمؤسسات يجب ان تهتم بمعرفة مكانتها مقارنة بمنافسيها , وتحديد ميزتها التنافسية اي معرفة نقاط قوتها للاستفادة منها بالإضافة الى تحديد الفرص كمتغير وسيط تؤثر على نقاط القوة في المؤسسة التي تستطيع من خلالها تحقيق اهدافها بواسطة تمكينها من استغلال الموارد المادية والبشرية التي تسمح لها بتلبية احتياجات الزبون او العميل وتعظيم مصالحها , كما تسمح لها باحتلال مركز تنافسي متميز والمحافظة عليه , وتعزيز فرص نجاحها في السوق في ظل هذه التغييرات المتسارعة , واختيرت عينة الدراسة نظرا لتوفر البيانات اذ شملت العينة (12) مصرف تمثلت (بغداد , الاتحاد , الخليج , المتحد, التنمية الدولي , الاهلي العراقي , اشور , سومر التجاري , الشرق الاوسط , المنصور , الاقتصاد للاستثمار والتمويل , بابل) .

المبحث الاول :

2- منهجية البحث:

1-2 مشكلة البحث:

ان العالم اليوم يعيش في تطور مستمر وتغير سريع , وهذا يتطلب من المؤسسات مواكبة هذه التغييرات وتحديد وضع المؤسسة, ولذلك فان مشكله البحث تتجسد بان العمل المصرفي يتأثر بالتغيرات البيئية المتسارعة أكثر من بقيه قطاعات الاقتصاد , فضلا عن التزايد بعدد المصارف واشتداد المنافسة فيما بينهما وكذلك فشل الكثير من المصارف وإشهار إفلاسها, وان للتحليل الاستراتيجي للمؤسسات هو نظام فعال مما يسهم لها بمتابعة ورصد ومراقبة سير العمل وضبط علاقتها بالبيئة الداخلية المتمثلة بنقاط القوة والبيئة الخارجية المحيطة التي تتمثل بالفرص المناسبة , وبالمقابل عليها كذلك معرفة ما يدور في بيئتها الخارجية من خلال الرصد والتحليل للفرص وجمع المعلومات الخاصة بذلك ومعالجتها وايصالها في الوقت المناسب الى مراكز اتخاذ القرار كمتغير وسيط له تأثير على تعزيز نقاط القوة في داخل المؤسسة لتحقيق ميزة تنافسية مستدامة للمؤسسات , ومن خلال ما سبق يمكن اجمال مشكلة البحث :

- 1- ما مدى انتشار التحليل الاستراتيجي المتمثل بنقاط القوة في البيئة الداخلية للمؤسسات المصرفية , والفرص المناسبة في البيئة الخارجية المحيطة بالمؤسسات المصرفية, ومدى تأثيرها على تحقيق الميزة التنافسية المستدامة؟
- 2- ما العلاقة بين نقاط القوة والميزة التنافسية والفرص الخارجية باعتبار الفرص وسيط لدعم نقاط القوة داخل المؤسسة لتحقيق التنافس والاستدامة ؟

2-2 اهمية البحث :

ان اهمية عملية التحليل الاستراتيجي هي احدى المراحل الاساسية لعملية الادارة الاستراتيجية في المصارف وبعد وسيلة لاستمرارها ونموها ومن خلاله يتم التوصل لتقييم العمل المصرفي وتحديد مدى كفاءته وفاعليته في تحقيق اهدافه ويعزز بقاءه ونموه في قطاع الصناعة المصرفية , ويمكن اظهر اهمية البحث من خلال الاتي :

- 1- لا تستطيع اي مؤسسة ان تضع استراتيجية جيدة ومناسبة من دون معرفة نقاط قوتها والتي على اساسها نختار الفرصة المناسبة والمتاحة لها .
- 2- اهمية البحث تتجسد في فهم التحليل الاستراتيجي وعملة في المصارف التجارية من اجل تحقيق الميزة التنافسية المستدامة , ومدى تأثير عمل المصارف بالعوامل البيئية الخارجية المتمثلة ب (الفرص) والعوامل الداخلية المتمثلة ب (نقاط القوة) لمواجهة المنافسة واستمرارها.

3-2 اهداف البحث:

تحاول البحث تحقيق الأهداف الاتية من الناحيتين النظرية والعلمية:-

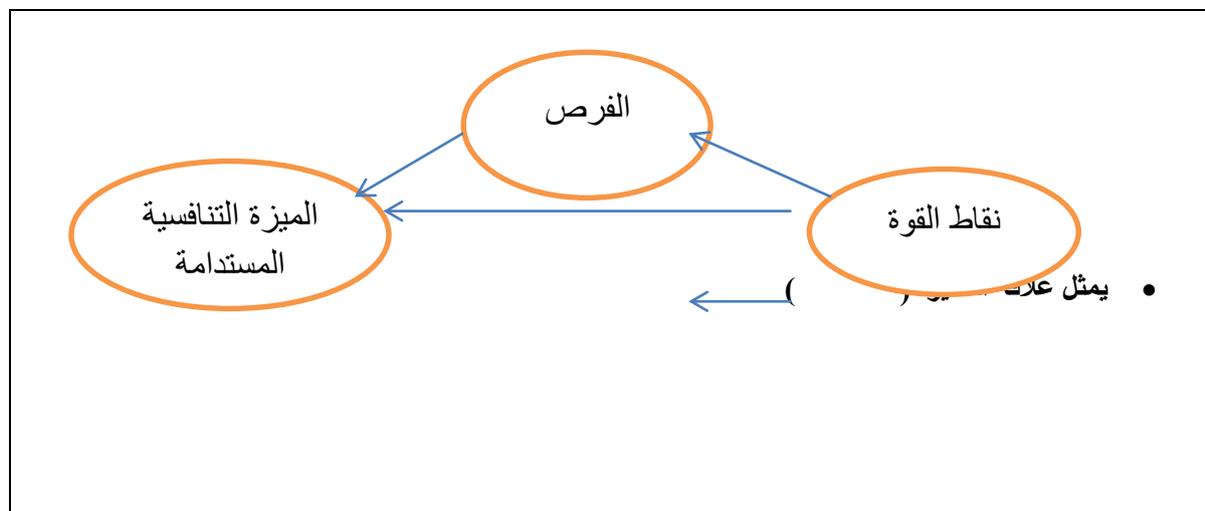
- 1- دراسة الوضع الحالي للمصارف عينة البحث للوقوف على وضعها العملي ومدى أمكانية تطويرها وتعزيزها بناء على مؤشرات أداءها المالي وأداء الزبون وأداء مواردها البشرية .
- 2- قياس تأثير التحليل الاستراتيجي من خلال تحليل البيئة الداخلية للمؤسسة من نقاط القوة وتحليل البيئة الخارجية للمؤسسة لمعرفة الفرص , والنور في تحقيق الميزة التنافسية المستدامة في المؤسسة .

4-2 مخطط الفرضي للبحث :

الانموذج الفرضي للدراسة جاء على وفق ما سُبح من نتاجات فكرية للادبيات ذات الصلة بموضوع نقاط القوة وتأثيرها في تحقيق الميزة التنافسية المستدامة عن طريق الفرص المناسبة للمؤسسة , ويصور الشكل (1) المخطط الفرضي للدراسة , والذي يوضح ما يأتي :

1- مؤشرات نقاط القوة (المتغير المستقل) والتي تؤثر على (المتغير التابع) الميزة التنافسية بأبعاده (بعد الكلفة , بعد الوقت) .

2- معرفة مدى تأثير الفرص (متغير وسيط) على تحقيق نقاط القوة التي تؤثر في الميزة التنافسية المستدامة .



الشكل (1) مخطط الدراسة

المصدر : من اعداد الباحث

2-5 فرضيات البحث :

(H0) لا تتوسط الفرص العلاقة بين نقاط القوة والميزة التنافسية المستدامة.

(H1) تتوسط الفرص العلاقة بين نقاط القوة والميزة التنافسية المستدامة.

2-6 حدود البحث :

الحدود المكانية : تمثلت في مجموعه المصارف التجارية الاهلية العاملة في مناطق الفرات الاوسط , اذ شملت العينة (12) مصرف تمثلت : (بغداد , الاتحاد , الخليج , المتحد, التنمية الدولي , الاهلي العراقي , اشور , سومر التجاري , الشرق الاوسط , المنصور , الاقتصاد للاستثمار والتمويل , بابل) .

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

2-7 هيكلية البحث :

تم تقسيم هيكلية البحث الى ثلاثة مباحث : تضمن المبحث الاول منهجية البحث من المشكلة , الاهمية , الاهداف , الفرضيات , وحدود وهيكلية البحث , اما المبحث الثاني فقد تناول الاطار النظري مفهوم الاستراتيجية ومفهوم نقاط القوة ومفهوم الفرص والميزة التنافسية , في حين خصص المبحث الثالث تحليل البيانات , وختتم البحث بالاستنتاجات والتوصيات التي توصل اليها الباحث .

المبحث الثاني : الاطار النظري للمبحث لمتغيرات البحث:

3- التحليل الاستراتيجي (Strategic Analysis):

3-1 مفهوم الاستراتيجية:

ان دور الاستراتيجية يتعدى الى المجهول او الى ما هو غير قابل للتعرف عليه اي ان دورها لا يقتصر في التعامل مع ما هو غير قابل للتنبؤ, لذا فان ادراك التحديات الكبيرة المحيطة بداخل وخارج المؤسسة يتوقف الى حد بعيد على امكانية الافادة من كل صنوف المعرفة والخبرة وما متاح من قدرات وامكانيات , وتوفر اطارا لتحسين وضع الادارة والعلاقات وتقييم تقدم المؤسسة ووضع سلسلة من المناقشات والقرارات بين الادارة والعليا وكل مستويات الادارة الاخرى لتحديد ما هو ضروري للمؤسسة (Al-Ghalbi&Idris,2007:343) .

وفيما يلي استعراض لأهم آراء الكتاب والباحثين فيما يخص مفهوم الاستراتيجية وكما في الجدول (1) :

جدول (1) مفهوم الاستراتيجية وفق آراء مجموعة من الكتاب والباحثين

المفهوم	الباحث او الكاتب	ت
عرفها على انها كيفية تحقيق المؤسسة الملائمة بين قدراتها وامكانياتها مع الفرص المتاحة لها في السوق وذلك من اجل تحقيق اهدافها للوصول الى منافسة تامة مع المؤسسات الاخرى.	(Hor Negrin,2009:857)	1
تعرف بانها خطة عمل لتعزيز الموقف او وضع الوحدة الاقتصادية طويل الامد للمؤسسة وبناء الميزة التنافسية الدائمة .	(Slater ,2010: 62)	2
تعرف بانها الحلقة التي تربط المؤسسة باسواقها اذ يرى بانها تمثل الرابط المشترك بين أنشطة المؤسسة وعلاقات سوق المنتجات والتي تحدد الطبيعة الاساسية للعمل الذي تشارك فيه المؤسسة والاعمال التي تخطط لها في المستقبل .	(Cordero,2011:67)	3
عملية وضع خطط طويلة المدى للإدارة الفعالة للفرص والتهديدات البيئية في ضوء نقاط القوة والضعف لدى المؤسسات .	(Wheeln&Hunger,2012 :17)	4
تعتبر بانها سلسلة من الاجراءات التي تتبعها المؤسسة لتحقيق الاهداف طويلة المدى لنظام المؤسسة .	(Assenova,2018:148)	5

(الجدول من اعداد الباحثة بالاعتماد على المصادر الواردة فيه)

ومما سبق يرى الباحث الى ان مفهوم الاستراتيجية هو (عملية ابداعية مستمرة تسعى الى تحقيق رؤية ورسالة المؤسسة من خلال الحصول على ادارة الموارد وتوجيهها بطريقة كفؤة وفعالة والعمل على مواجهه التحديات التي تفرزها بيئة الاعمال المتغيرة من تهديدات وفرص لتحقيق مستقبل افضل من خلال التحليل والفهم للحاضر بهدف تحقيق نوع من النجاح الدائم) .

3.2 مفهوم نقاط القوة:

وهي النقاط التي تكون ناتجة عن تحليل البيئة الداخلية للمؤسسة وتكون ضمن حدودها ويمكن السيطرة عليها من قبل الادارة العليا ويكون لها تأثير مهم في نشاط المؤسسة , وتمثل الكفاءات والمهارات والقدرات التي تميز المؤسسة عن المؤسسات الاخرى المنافسة وكذلك تمثل نقاط القوة الموارد او الاصول الداخلية التي تمكن المؤسسة من استثمار الفرص الخارجية , (AL-Rab,2016;208),(AL-Orabi&AL-Orabi,2019:8) .

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

جدول (2) مفهوم نقاط القوة وفق آراء مجموعة من الكتاب والباحثين

المفهوم	الباحث او الكاتب	ت
هي اي شيء تمتلكه او تفعله المؤسسة ليساعدها في النجاح , وتمثل نقاط القوة الجوانب المفيدة للمؤسسة او قدرات المؤسسة والتي تشمل الكفاءات البشرية والقدرات العملية لتحقيق اهداف المؤسسة .	(Gupta,2000:27-35), (Jones,2005:27-35), (Ludvigsson,2008:27-35)	1
وهي مجموعه العوامل الموجودة داخل المؤسسة ومجموعة الجوانب التي تتميز بها المؤسسة عن غيرها من المؤسسات , والتي يكون لها تأثير ايجابي في اداء المؤسسة واشباع حاجات عملائها ومتطلبات سوق العمل وزيادة القدرة التنافسية .	(Al-Morsi&et.al,2002:218)	2
تتمثل في النواحي الايجابية الداعمة للمؤسسة والتي تميزها عن غيرها , ويمكن للمؤسسة من خلالها ان تحقق مكاسب معينة مثل الكفاءة والإبداع والموارد البشرية المتميزة وكلها يمكن ان تدعم قدرة المؤسسة في تحقيق اهدافها.	(AbuBakr&Al-Naim,2008:130) ,	3
هي سمات تساعد المؤسسة على تحقيق المنافسة بشكل ايجابي في العمل او خصائص ومؤهلات مميزة تمتلكها المؤسسة مقارنة بالمؤسسات الاخرى.	(Srivastava et al.,2013:48)	4
هي الاساس التي يمكن ان يتحقق النجاح المستمر بها وهي من الصفات التي تمكن المؤسسة من تحقيق رسالتها , ويمكن ان تكون قوة مادية وغير مادية , كما انها تعطي وصف للموظفين سواء أكانوا افرادا او فرقا وتعطي سمات متميزة ومميزات للمؤسسة .	(Al-Karkhi,2017:193), (Heiba& Al-Sayed 125 , 2016 :), (Sammut&Galea,2015:1-4)	5

(الجدول من اعداد الباحث بالاعتماد على المصادر الواردة فيه)

ومما سبق يرى الباحث الى ان مفهوم نقاط القوة هي (مجموعة من المعطيات في البيئة الداخلية تساعد المؤسسات المصرفية على اغتنام الفرص المتاحة وترفع مستوى الكفاءة والفاعلية في مواجهه المخاطر في البيئة الخارجية) .

3-3 مفهوم الفرص :

ان الفرص هي احداث او مواقف يجب اغتنامها بصورة صحيحة لبلوغ اهداف المؤسسات , وايضا هي الفرص المتعلقة بالبيئة الكلية وتتخذ اشكالا مختلفة مثل التطورات التكنولوجية او التغيرات في الانظمة الضريبية او دراسة امكانية دخول منافسين اخرين , وعلى المؤسسة تحليل البيئة الخارجية ومعرفة العملاء والمنافسين وتحديد جميع الظواهر التي قد تؤثر

على اعمالها , حيث يأخذ في كل مرة تحديد الاتجاهات الحالية وتحديد الفرص المناسبة واستغلالها, (Kotler, et al.,2006:61-63).

وفيما يلي استعراض لأهم آراء الكتاب والباحثين فيما يخص مفهوم الفرص وكما في الجدول (3) :-

جدول (3) مفهوم الفرص وفق آراء مجموعة من الكتاب والباحثين

ت	الباحث او الكاتب	المفهوم
1	(Gupta,2000:36-44), (Jones,2005:36-44), (Ludvigsson,2008:36-44)	يقصد بها هي اي موقف مناسب او فرصة يمكن ان تستغل لتحقيق نتائج جيدة للمؤسسة , حيث يمكن للمؤسسات ان اكتساب ميزة تنافسية بالاستفادة من الفرص , وتنشأ الفرص من السوق والمنافسة .
2	(Shazly &Faraj, 2004;102)	هي عناصر داعمة وخدمات تطرح من المجتمع الخارجي لمساعدة المؤسسات على التطور والتقدم , ويجب على المؤسسة استغلالها لتحقيق اهدافها الاستراتيجية .
3	(Idris & Al-Morsi,2006:211)	تمثل اوجهه القصور الذاتية سواء كانت في الموارد او في الامكانيات المادية والبشرية او نظم العمل المطبقة ويمكن ان تعوق المؤسسة عن تحقيق اهدافها ورسالتها .
4	(AbuBakr&Al-Naim,2008:130)	هي النواحي السلبية التي تقلل من قدرة المؤسسة للاستجابة الى احتياجات العملاء من جودة وسعر وخدمة, وغيرها من الجوانب التي يتطلب الامر معالجتها لدعم القدرة التنافسية للمؤسسة والتي يمكن ان تسبب عواقب امام تحقيق اهداف المؤسسة اذا ما فشلت في التعامل الفعال معها .
5	(Srivastava et al.,2013:48)	القيود التي تواجه المؤسسة خلال عملية تطوير او تنفيذ الاستراتيجية , وتتمثل بجوانب متعددة منها مثل التنظيم الاداري ومجالات التسويق وشؤون الانتاج والعمليات .

(الجدول من اعداد الباحث بالاعتماد على المصادر الواردة فيه)

ومما سبق يرى الباحث الى ان مفهوم الفرص هي (يمثل عوامل خارجية وتكون فرص مناسبة للمؤسسة يجب استغلالها لصالح عمل المؤسسات لتحقيق الاهداف المطلوبة).

3-4 استراتيجيات التحليل الاستراتيجي SWOT

بعد تحديد العناصر الداخلية من نقاط قوة وتحديد العناصر الخارجية من فرص للمؤسسة لابد من القيام بتحليل وتقييم تلك المتغيرات, يساعد التحليل في تحديد الموقف الاستراتيجي من خلال دمج تقويم عناصر البيئة الخارجية (الفرص) مع أنشطة الاداء الداخلي (القوة) وفي ضوء نتائج التفاعلات لتحليل تلك العناصر تظهر استراتيجيات متعددة مما يتوجب على الادارات القيام باختيار او بناء استراتيجية تتطابق مع موقف المؤسسة مقابل كل هدف من اهدافها وازاء المنافسين في السوق , (Kawata,2003:58-59), (Hilal,2008:69), (Sammut&Galea,2015:7-8), (Gurel&Tat,2017:995), (Attia,2015:33), (Nafi ,2018:42) , (Heiba& Al-Sayed,2016:129-133)

أ – استراتيجية (SO) الاستراتيجية الهجومية :- و تسمى ايضا باستراتيجية النمو والتوسع , ويتم اعتماد هذه الاستراتيجية عندما تكون المؤسسة في افضل حالاتها لأنها تعبر عن توافق وانسجام ما بين نقاط القوة التي تمتلكها وما متاح لها من فرص في السوق قادرة على استثمارها , وبالتالي فان اعتماد هذه الاستراتيجية ينبع من قدرة المؤسسة على مواجهه المنافسين والدخول الى الاسواق التي يعملون بها , فضلا عن كون مكان قوتها اكبر من نقاط ضعفها لكي لا تسمح للمنافسين من رد الهجوم عليها في اي نقطة من نقاط ضعفها المحتملة , وتكون هذه الاستراتيجية هي نتيجة العلاقة بين نقاط القوة والفرص المتاحة , وبها تستخدم نقاط القوة لاستغلال الفرص , و تكون المؤسسة في احسن حالاتها لأنها تعبر عن توافق بين نقاط القوة والفرص المتاحة.

ب – استراتيجية (WO) الاستراتيجية العلاجية :- او تسمى باستراتيجية التطوير او اعادة الهيكلة , وتتبع هذه الاستراتيجية في حالة كون المؤسسة تتوافر امامها فرص مناسبة لكنها تعاني من نقاط ضعف قد تمنعها من استغلال تلك الفرص المتاحة في ظل الانتعاش الاقتصادي ونمو السوق وما ينتج عنه من فرص كثيرة ومتاحة لجميع المؤسسات الا انها تعاني من ضعف في قدراتها وامكانياتها الداخلية وعلية ينبغي على الادارة الاستراتيجية في المؤسسة القيام باتخاذ استراتيجية لمعالجة وتصحيح ما تعانيه من نقاط ضعف داخلية , وتكون هذه الاستراتيجية هي نتاج علاقة بين نقاط الضعف والفرص المتاحة وبها تستغل

الفرص للتغلب على الضعف , وتستخدم في حالة معاناة المنظمة من ضعف امكانياتها امام التطوير الحادث في البيئة الخارجية وما يتيح من فرص كثيرة للتطور فيتم استخدام استراتيجية تسمح باستغلال تلك الفرص لإصلاحها وتقوية امكانياتها.

4- الميزة التنافسية (Competitive advantage):

1- 4 مفهوم الاستدامة :

ان مفهوم الاستدامة يقصد به التوازن بين اهداف المؤسسة على المدى القصير واهدافها على المدى الطويل فيما يتعلق بالجوانب الاجتماعية والبيئية والمالية , وتحديد الاساليب والطرق التي تؤدي الى زيادة الارباح بأقل التكاليف , وايضا قدرة المؤسسات على تنويع المنتجات والخدمات المقدمة وازافة منتجات وخدمات جديدة للسوق , وان العلاقة بين التنويع والاداء العالي للمؤسسة هو للبقاء في دائرة المنافسة , وعند ظهور فرص جديدة للمنافسة يكون هناك حاجة للتنوع لان التنوع يعزز القدرة التنافسية في السوق وان الارباح تعتبر مقياس لنجاح القدرات التشغيلية للمؤسسات باعتبار الارباح المستدامة هي تشير الى عمليات مستقرة وادارة جيدة تستطيع مواجهة والحد من المنافسة , (Long et al.,2019:137) .
وفيما يلي استعراض لأهم آراء الكتاب والباحثين فيما يخص مفهوم الاستدامة وكما في الجدول (4) :-

جدول (4) مفهوم الاستدامة وفق آراء مجموعة من الكتاب والباحثين

ت	الباحث او الكاتب	المفهوم
1	(Liu,2010:8)	هي الاستراتيجية التي تتبعها المؤسسات وتكون ذات تأثير ايجابي او سلبي على المنافسة او القدرات والامكانيات للنجاح على المدى الطويل .
2	(Todericiu&Stnit,2015:679)	هي امكانية المؤسسة في الحفاظ على وضعها التنافسي في السوق وتحسين قدرتها في بقاء تلك الميزة اطول وقت للمنافسة مع المنافسين .
3	(Hamida,2018:24)	هي الاداء المتفوق الذي تحققه المؤسسات من خلال الكفاءات والموارد التي تساهم في تحقيق الربح المستديم ومن خلال اتباع استراتيجية التي يصعب تقليدها من قبل المنافسين .
4	(Mensah,2019:5)	يقصد بها هو التركيز على اداء المؤسسة للأنشطة البشرية لإرضاء حاجاتهم وجعلها تحت تصرفهم بالاعتماد على الموارد البيئية المتاحة لضمان التوازن بين المجتمع والاقتصاد والبيئة وفق شروط القدرة .
5	(memon,2019:284)	هي الميزة التي تتمتع بها المؤسسة وتحقق عائد اعلى مما يحققه المنافسون وفي انشاء القيمة السوقية بالاعتماد على مصادر البيئة الخارجية بتناول الاداء الاجتماعي والبيئي والاقتصادي تنشأ هذه الميزة .

(الجدول من اعداد الباحث بالاعتماد على المصادر الواردة فيه)

ومما سبق يرى الباحث الى ان مفهوم الاستدامة هي (قدرة المؤسسة في المحافظة على مركزها التنافسي اطول مدة ممكنة , من خلال استخدام تقنيات ووسائل بيئية مبتكرة يصعب تقليدها بالوقت القريب لما تمتلكه المؤسسة من مقومات وادوات تتميز بها عن بقية المنافسين).

2- ابعاد الميزة التنافسية المستدامة:

تركز المؤسسة على الابعاد في تقديم المنتجات وتلبية طلبات السوق من اجل تحقيق الميزة التنافسية , وخلق قيمة للزبون تكون كفاءة ومستدامة من اجل الوصول الى الميزة المستدامة , وفي ادناه توضيح لابعاد الميزة التنافسية وهي (Heizer,2008:39),(Tyagi,2008:3)

(Slack,2004:44),(Ali,2016:223-224)

(Krajewski&Ritizman,2005:62) ,(Nimaetal.,2020:271),(Nadarajah,2013:54)

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

1- الكلفة Cost :-

ان الكلفة هي خلق قيمة للزبون تكون بطريقة كفاءة ومستدامة عن طريق (Heizer,2008:36-37) :
(أ) التمايز :- ويقصد به هو تخصص المؤسسة اي تميزها بتقديم منتجات وخدمات متنوعة وتكون فريدة , ولا يكون التميز فقط في الخصائص المادية وخصائص الخدمة التي تؤثر على القيمة التي يحصل عليها الزبون من هذه المنتجات والخدمات بل يجب ان يمتد التميز الى ابعاد من ذلك .

(ب) السعر المناسب: ان تكون المنتجات والخدمات ذات قيمة عالية من دون التأثير على جودة المنتجات والخدمات المقدمة للزبون (ج) الاستجابة السريعة :- سرعة تطوير توقيت المنتج وتطوير التسليم وجدول المعولية والاداء المرنة .

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

* واستجابة المعولية في الجدول :استخدام المؤسسات الى المكاين الصناعية للحفاظ على الميزة التنافسية على الرغم من امتلاك المؤسسات الى قوى عمل تكون جيدة وذات اجور عالية .
* والاستجابة في السرعة : يقصد بها السرعة في التصميم والانتاج والتسليم مقارنة مع المنافسين في السوق .

2- الوقت Time :-

كلما كان الوقت قصير في دورة حياة المنتج كانت الحاجة الى زيادة تسريع عمليات تطوير المنتج , وكلما تزداد التطورات التكنولوجية زادت المصاريف والمخاطر وان الحصول على منتج جديد يعطي للمؤسسة ميزة تنافسية مستدامة في بيئة السوق المتغيرة , وان الوقت يعبر عنه كأسبقية تنافسية من خلال ثلاثة ابعاد :- (Krajewski & Ritizman, 2005:64-65) .
(1) وقت التسليم السريع :- يقصد به وقت التجهيز الذي تستغرقه المؤسسة في استلام الطلب من الزبون لغاية تجهيزه وقد تكون الوقت قليل دقائق او قد يكون اسابيع او سنه وذلك يعتمد على نوع الطلب .
(2) التسليم في الوقت المحدد :- يتم التعاقد بين المؤسسة والزبون على الوقت المطلوب لتجهيز الطلب , فعلى المؤسسة ان تسعى الى تسليم المنتج الى الزبون بالوقت المحدد في العقد .
(3) سرعة التطوير :- على المؤسسة ان تسعى الى تطوير افكار تقديم منتجات جديدة اي الوقت التي تكون بين ولادة الافكار لحين الوصول الى المنتج وبالتالي التصميم النهائي , وان وصول المؤسسة الى انتاج منتج جديد يعطي لها ميزة تنافسية والتي يصعب تجاوزها في البيئة سريعة التغير .

3.4 الاستراتيجيات التنافسية للميزة:

يتطلب الامر من المؤسسات اختيار استراتيجيات تنافسية في ظل متغيرات بيئية متسارعة وشديدة المنافسة , لذلك يتطلب الامر استراتيجيات تنافسية تتلاءم مع حجم التحديات وفيما يلي توضيح لهذه الاستراتيجيات , (Vahdatietal., 2018:26), (Kiprop, 2014:19-20) , (Al-Barzanji, 2017:654) :-

1- استراتيجيات قيادة التكلفة :- وتعني استخدام المؤسسات للموقع الاقل كلفة مقارنة بالمؤسسات المنافسة وهذا يعني ان المؤسسات تكتب ميزة تنافسية مستدامة من خلال تحقيق اقل تكاليف , وعلى المؤسسات ان تنظم العلاقات من خلال سلسلة القيمة الكلية في حال تبنيها لهذه الاستراتيجية وذلك لتحقيق الكلف ومن ثم تحقيق الميزة التنافسية المستدامة .
2- استراتيجيات التمايز :- ان التميز هو مصدر للميزة التنافسية المستدامة ويعني توفير او تقديم منتجات فريدة تتميز بميزات الجودة والابتكار ولها قيمة عالية لكسب حصة في السوق وتقديم خدمة متميزة وفريدة للزبائن والتي تركز على الخصائص غير السعرية التي تجعل الزبون مستعدا لدفع علاوة اكبر .
3- استراتيجيات التركيز :- تركز هذه الاستراتيجية على مجال تنافسي محدد من اجل التركيز على منتج او عدد محدد من المنتجات او التركيز على جزء من السوق المستهدف , ويعني ان المؤسسة تقوم بالتركيز على تضيق قطاعات المشترين او الاسواق المستهدفة او خطوط المنتجات وتتركز على مجموعة معينة من الزبائن او على منطقة معينة او سوق تنافسي محدد بهدف الوصول الى الاهداف الاستراتيجية المحددة بشكل اكثر فاعلية وكفاءة من المنافسين .

المبحث الثالث :

5. الجانب العملي:

5.1 صدق وثبات أداة قياس الدراسة:

من اهم المقاييس المستخدمة في قياس ثبات الاستبانة وأكثرها شهرة هو مقياس (Cronbach's Alpha)، فاذا بلغت قيمة الاختبار المذكور اقل من (0.60) فان ذلك يعد مؤشرا على ضعف ثبات المقياس المستخدم، في حين يعد ثبات المقياس مقبولا في حال تعديده نسبة (0.70) ، فيما تعد نسبة ثباته جيدة اذا بلغت (0.80) فاكثر (Sekrana, 2003:311) اما الصدق (Validity) هو ان مقياس الدراسة يقيس فعلا ما تم وضعه لقياسه، بمعنى اخر هل ان المقياس يقيس الظاهرة تحت الدراسة وليس شيء اخر (Sekrana, 2003:206)، ولقياس الصدق رياضيا فانه يساوي الجذر التربيعي لمعامل الثبات (Abdelfattah, 2008:565). ويوضح الجدول ادناه قيم معامل الثبات والصدق لمتغيرات الدراسة

جدول(5) قيم معامل الثبات والصدق لأبعاد متغيرات الدراسة

ت	الإبعاد	قيم معامل Cronbach's Alpha	قيم معامل الصدق Validity
1	نقاط القوة	0.91	0.95
2	الفرص	0.82	0.91
1	بعد الكلفة	0.70	0.84
2	بعد الوقت	0.73	0.85
3	ميزة تنافسية مستدامة	0.89	0.94

المصدر: اعداد الباحث

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

5-2 تحليل متغيرات البحث :

سعي الباحث في هذا المبحث الى اختبار فرضية البحث الرئيسية التي تضمنت الاتي

(H0) لا تتوسط الفرص العلاقة بين نقاط القوة والميزة التنافسية المستدامة.

(H1) تتوسط الفرص العلاقة بين نقاط القوة والميزة التنافسية المستدامة.

بهدف اختبار الفرضية أعلاه استخدمت الباحثة أسلوب تحليل المسار (Path analysis) وبالافادة من البرنامج الاحصائي

(AMOS.23)، ويبين الشكل (2) ادناه تحليل المسار للفرضية أعلاه ، حيث يمثل الحرف (X) نقاط القوة ، اما الحرف

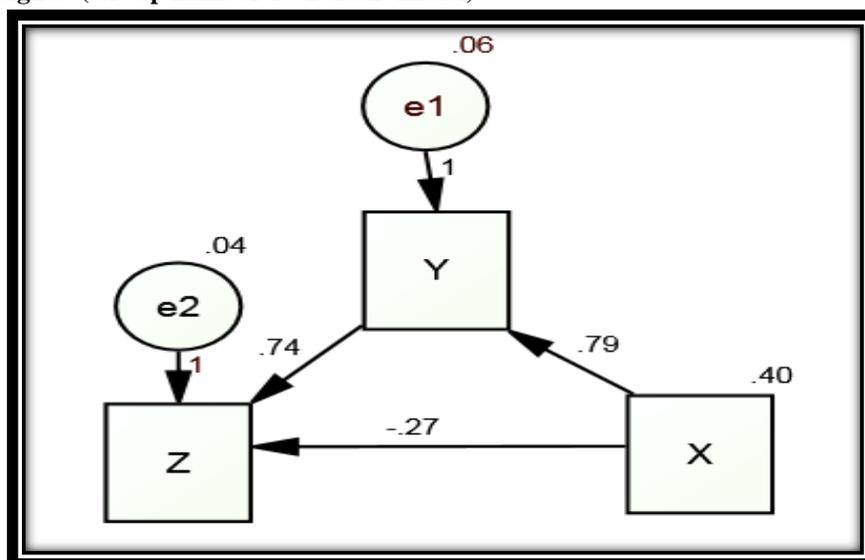
(Y) فيمثل الفرص ، اما الحرف (Z) فيمثل الميزة التنافسية المستدامة . ولقد اعتمد الباحث معاملات الانحدار غير المعيارية

لغرض قياس التأثيرات المباشرة وغير المباشرة ، وكما يبينه الجدول (6) ادناه

جدول (6)

Label	P	C.R.	S.E.	Estimate			
	***	20.542	.038	.786	X	<---	Y
	***	8.794	.084	.738	Y	<---	Z
	***	-3.743	.073	-.274	X	<---	Z

Regression Weights: (Group number 1 - Default model)



الشكل (2) تحليل المسار للفرضية

المصدر : اعداد الباحث

يتبين من الجدول والشكل أعلاه الاتي :

- 1- ان قيمة التأثير المباشر لنقاط القوة في الميزة التنافسية المستدامة (-.27) وهي قيمة سالبة ومعنوية عند مستوى (1%) لان القيمة الحرجة (C.R) بلغت قيمتها (-3.743) وهي معنوية عند المستوى المذكور .
- 2- ان قيمة التأثير المباشر لنقاط القوة في الفرص (.79) وهي قيمة موجبة ومعنوية عند مستوى (1%) لان القيمة الحرجة (C.R) بلغت قيمتها (20.542) وهي معنوية عند المستوى المذكور .
- 3- ان قيمة التأثير المباشر للفرص في الميزة التنافسية المستدامة (.74) وهي قيمة موجبة ومعنوية عند مستوى (1%) لان القيمة الحرجة (C.R) بلغت قيمتها (8.794) وهي معنوية عند المستوى المذكور .
- 4- بلغت قيمة التأثير غير المباشر لنقاط القوة في الميزة التنافسية عبر الفرص (.58) وهو تأثير معنوي عند مستوى (1%) لان قيمة اختبار (Sobel) التي تقيس معنوية علاقة التأثير بوجود متغير وسيط بلغت (8.4).
- 5- بلغ التأثير الكلي لنقاط القوة في الميزة التنافسية المستدامة (-.315 = .58 + .27) .

6- بما ان العلاقة بين المتغير المستقل (نقاط القوة) والمتغير التابع (الميزة التنافسية المستدامة) بوجود المتغير الوسيط كانت معنوية ، فان الوساطة جزئية.
تستدل الباحثة رفض فرضية العدم(H0) وقبول فرضية الوجود (H1) بمعنى (تتوسط الفرص العلاقة بين نقاط القوة والميزة التنافسية المستدامة) وكانت هذه الوساطة جزئية.

المبحث الرابع:

6. الاستنتاجات والتوصيات:

6.1 الاستنتاجات:

- 1- ان التحليل الاستراتيجي يسهم بفعالية في تحسين قدرة الادارات المصرفية على صياغة الرؤى والاستراتيجيات الابداعية ويدعم دافعية وولاء العاملين ويقلل من التركيز على التفاصيل الاجرائية للأداء , اي انه يعني المزيد من الابداعية والتنافسية والدافعية والولاء وهي مؤشرات مفيدة في تفسير اسرار العلاقة بين التحليل الاستراتيجي swot والميزة التنافسية المستدامة .
- 2- ان التحليل الاستراتيجي يبين ان نقاط القوة تؤثر سلبا على المؤسسة وعلى الميزة التنافسية المستدامة اذا لم يتم استثمار الفرص المناسبة التي تعزز نقاط القوة لمواجهة المنافسة , اي بمعنى كلما ازدادت نقاط القوة في المؤسسة كلما كان لها اثر سلبي على الميزة التنافسية وعلى المؤسسة اذا لم يتم خلق فرص لاستثمارها في تحقيق الميزة التنافسية.
- 3- يعتبر الزبون من اهم المرتكزات التي تقوم عليها المؤسسات مقارنة مع منافسيها لذا عليها السعي الدؤوب والدائم لجلب اكبر عدد من الزبائن والمحافظة عليه من خلال ارضائه وتلبية حاجاته ورغباته .

6.2 التوصيات:

- 1- العمل على ترسيخ مفهوم التحليل الاستراتيجي swot في المؤسسات المصرفية من اجل تحقيق الميزة التنافسية , وضرورة دعم بعدي التحليل الاستراتيجي (نقاط القوة والفرص) حيث كانت علاقتهما طردية مع مواجهه المنافسة السوقية .
- 2- ان التزامن الايجابي بين النجاحات التنافسية للمؤسسات المصرفية وكثافة التحليل الاستراتيجي swot جعل من الاخير خيارا استراتيجيا ملزما للمؤسسات المصرفية وأداة استراتيجية قيمة لتدعيم تنافسيتها وقدراتها الاستراتيجية .

المصادر:

- 1- Al-Ghalbi, Taher Mohsen Mansour and Idris, Wael Muhammad Sobhi (2007), "**Strategic Management, an Integrated Systematic Perspective**" , First Edition, Wael Publishing and Distribution, Amman.
- 2- Ali, S.(2016) "**The Impact of Lean Manufacturing Pillars in Enhancing the Competitive Advantage of the General Pharmaceutical Company in Samarra (An Analytical Study)**", Anbar University Journal of Economic and Administrative Sciences, Volume 8, Issue 15.
- 3- Al-Orabi, Halima and El-Orabi, Karima (2019)," **The Role of Strategic Analysis in Improving Financial Performance A Case Study at Gulf of Algeria Bank**", Master Thesis submitted to the Faculty of Business and Economic Sciences at Ahmed Derayah Adrar University, Algeria.
- 4- Al-Taweel, A, & Al-Abadi, A,(2014) "**The sequential impact of the supply chain management activities and the dimensions of the operations strategy on marketing performance: a study in the General Company for the Ready-made Garments Industry in Mosul**," Anbar University Journal for Administrative and Economic Sciences, Volume 2, Issue6, .
- 5- Assenova, M. G. (2018). "**Formulation And Evaluation Of Marketing Bank Strategies**" . Economics and Management , 14(1), 148-155.
- 6- Cordero Borjas, A. E. (2011). "**strategic formulation , case : business sector state food and beverages Carabobo**" . Journal of Economics, Finance and Administrative Science, 16(30), 63-82.
- 7- Gupta, S., (2000)."**Strategic Analysis of Somani Fabrics**", A thesis submitted in fulfillment of the requirements for the degree of The Master in Strategic Management, Swinburne Graduate School of Management, University of Technology, Swinburne.

- 8- Gurel, E. & Tat, M. (2017), "**SWOT Analysis: A Theoretical Review**", The Journal of International Social Research, 10(51), 994-1006.
- 9- Heizer, Jay, and Barry Render, "**Operations Management**", 8th ed., Prentice-Hall, Inc., New Jersey, (2008)
- 10- Jonas, B., Marcus, D., and Gunnar, W., (2005). "**Corporate Valuation: A Case Study of Unibet**", A thesis submitted in fulfillment of the requirements for the degree of master in Finance, Department of Business Administration, Jonkoping International Business School, Jonkoping University, Germany.
- 11- Kawata, P. A. (2003). "**Organizational Effectiveness: Strategic Planning**" ,National Minority AIDS Council- Washington, DC.
- 12- Kiprop , Geoffrey kiptoo, "**competitive strategies and sustainable competitive advantage at the pact incorporation**", Unpublished search, school of business, university of Nairobi, (2014) .
- 13- Krajewski , Lee J. & Ritizman , L.P. , "**Operation Management Strategy and Analysis** " , 5th ed , A Addison Wesley , Longman , Inc. , U.S.A ,(2005) .
- 14- Long, Wei Dong, Hon Loong Lam, Wendy Pei Qin Ng, Chun Hsion Lim, Chee Pin Tan, and Sivalinga Govinda Ponnambalam. "**Lean and green manufacturing—a review on its applications and impacts Process integration and optimization for sustainability** " 3, no. 1 (2019): 5-23.
- 15- Liu, Yang,(2010), "**Implementing Sustainable Competitive Advantage for Proactive Operations in Global Turbulent Business Environments**", Industrial Management, University of Vaasa Faculty of Technology Department of Production.
- 16- Ludvigsson, S., and Strömberg, M., (2008). "**Oil Absorptive Fiber Granules-A New Product for Soda?: Industry and Market Analysis of The Swedish Absorbent Market**", Thesis for The Degree of The Master in Division of Environmental System Analysis, Department of Energy and Environment, Chalmers University of Technology, Goteborg, Sweden.
- 17- Nadarajah, d. (2013). "**Fostering sustainable competitive advantage through business process management**" /devika a/p nadarajah (doctoral dissertation, university of malaya).
- 18- Nima, R, Al-Janabi, A & Muhammad, M, 2020, "**The effect of the promotional mix on achieving sustainable competitive advantage for industrial organizations: field research in the Doura refinery**" , Journal of Economic and Administrative Sciences, Volume 26, Issue 120, (2020).
- 19- Philip Kotler, Dubois Manceau, "**marketing management**", 12 édition, Pearson Education, Paris, France, 2006.61-63.
- 20- Salter, Michael, "**Target costing As A Cost Management Tool in The South African Motor Industry**", South African University,(2010) .
- 21- Sammut- Bonnici, T., & Galea, D. (2015). "**SWOT analysis**". Wiley Encyclopedia of Management, 1-8.
- 22- Sekrana, Uma (2003). "**Research methods for business, A skill building approach**", 4th ed. John Wiley & Sons, Inc.
- 23- Slack , Nigel & Chambers , Stuart & Johnston , Robert , "**Operations Management**" , 4th ed , New York , Prentice Hall , (2004).
- 24- Srivastava, M., Franklin, A., and Martinette, L., (2013) "**Building a Sustainable Competitive Advantage**", Journal of Technology Management & Innovation, Vol. 8, No. 2, pp. 47-60.
- 25- Thomas L. Wheelen, & Hunger, J. D. (2012), "**Strategic management and business policy: toward global sustainability**", Pearson/Prentice Hall. 14- Tyagi, R., (2008), "**Management Introduction Journal of Management science**", Vol. 6, No. 21.
- 26- Todericiu, Ramona, and Alexandra Stăniș. "**Intellectual capital—The key for sustainable competitive advantage for the SME's sector.**" Procedia Economics and Finance 27 (2015): 676-681.

- 27- Tyagi, R.,(2008)," **Management Introduction Journal of Management science**", Vol. 6, No. 21.
- 28- VAHDATI, Hojjat & NEJAD, Seyed Hadi Mousavi & SHAHSIAH, NEDA (2018), "**Generic Competitive Strategies towards achieving sustainable and dynamic competitive advantage**", Revista ESPACIOS, Vol.39, No.13.
- 29- Abu Bakr, Mustafa Mahmoud, Al-Naim, Fahd bin Abdullah, "Strategic Management and the Quality of Thinking and Decisions in Contemporary Institutions," Dar Al-Masry, Cairo, Egypt, (2008).
- 30- Al-Barzanji, Ahmed Hamad Fahmy Saeed, "The Third Generation Marketing Model and its Course in Achieving Sustainable Competitive Advantage," Al-Ghari Journal of Economic and Administrative Sciences, (2017), Magazine 14, Issue 2-3, pp. 641-672.
- 31- Al-Rab, Sayed Muhammad Gad, "Strategic Planning - An Approach to Achieving Competitive Excellence," Dar Al-Fajr, (Egypt: Dar Al-Fajr, 2016), first edition, p. 208.
- 32- Al-Karkhi, Majeed, (2017) "Strategic Planning Based on Results", Al-Rayyan Press.
- 33- Al-Morsi and others (2002) "Strategic Thinking and Strategic Management", Alexandria University House.
- 34- Idris, Thabet Abdel-Rahman, Al-Morsi, Jamal Al-Din Muhammad, "Strategic Management: Applied Concepts and Models," Dar Al-Jami'ah, Egypt, (2006).
- 35- Zawaoui, Hamida, "Technological innovation as an input to gaining a sustainable competitive advantage in the Algerian economic institution," a case study of an economic institution, a doctoral thesis submitted to Mohamed Bou Diaf University, Faculty of Commercial Economics and Management Sciences, (2018).
- 36- Shazly, Nahid Adly, and Faraj, Hani Abdel Sattar (2004) "Renewing the education system in light of contemporary civilizational challenges," Journal of Education and Development, No. (31), December 2004, p. 130.
- 37- Attia, Imad Mohamed (2015) "A proposed strategy in light of the SWAT strategic analysis to activate the role of the Faculty of Education in achieving its goals: a study on the Faculty of Education, Aswan University," Educational Journal, Sohag University - Faculty of Education (41) 63-178.
- 38- Nafi, Saeed Abdo (2018) "Towards a strategic vision for the role of universities in strengthening the culture of entrepreneurship and leadership education," Arab Journal of Educational and Social Studies, Majma'ah University (12), 5-51.
- 39- Hilal, Muhammad Abdel-Ghani (2008) "Thinking and Strategic Planning Skills: How to Connect the Present and the Future," Performance and Development Center.
- 40- Hor Negrin, Charles, Foster, George, Datar, Srikant (2009) "Cost Accounting, an Administrative Approach," translated by Dr. Ahmed Hamid Hajjaj, Part 2, 11th edition, Al-Marikh Publishing House, Riyadh, Saudi Arabia.
- 41- Heiba, Zakaria Muhammad, and Al-Sayed, Mahmoud Ali Ahmed (2016) "Environmental analysis using the SWAT model in education: understanding and mechanisms for its application," Journal of Educational Sciences, Cairo University - Graduate School of Education, 24 (4), 119-136.