

**التحليل الاستراتيجي للبيئة الخارجية وتأثيره في تحقيق الميزة التنافسية المستدامة
(دراسة ميدانية لآراء عينة من المديرين العاملين في المصارف
التجارية الاهلية في منطقة الفرات الاوسط)**

**Strategic analysis of the external environment and its impact on
achieving sustainable competitive advantage**

أ.م.د. علي حسين عليوي الحلاوي
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:

هذه الدراسة تتناول التحليل الاستراتيجي للبيئة الخارجية بالأبعاد المتمثلة بـ (الفرص , التهديدات), و ابراز الفرص التي تستثمر لتحقيق اهداف المنظمة وتقليل التهديدات التي تتعرض لها المنظمة وتمثل خطرا قائما للوصول الى اهداف المنظمة , ودور تلك الابعاد الخارجية في تحقيق الميزة التنافسية والمحافظة عليها واستدامتها , وبواسطة استعمال بيانات لعينة من المصارف التجارية في منطقة الفرات الاوسط , ومعرفة مدى توفر الفرص المناسبة في المنظمات المصرفية ورصد ومتابعة التهديدات التي تتعرض لها خصوصا ان المنظمات تعيش في بيئة سريعة التغيير وذات رغبات متعددة في ادواق الزبائن مما يستلزم بلوغ الميزة التنافسية المستدامة المناسبة لقدراتها وامكاناتها والتي يمكن المنظمة من التفوق في مجال تخصصها من خلال تقديم المختلف والمتفرد لزبائنها والافضل من منافسيها وباستمرار , وانطلقت هذه الدراسة من مشكلة معبرا عنا بعدد من التساؤلات الفكرية والتطبيقية عن مدى تأثير التحليل الاستراتيجي للبيئة الخارجية على تحقيق ومواجهه المنافسة واستدامتها, وتهدف الاجابة عنها لاستجلاء الفلسفة النظرية والدلالات الفكرية والمضامين التطبيقية للمتغيرات التي تناولتها الدراسة وهي(التحليل الاستراتيجي للبيئة الخارجية , الميزة التنافسية المستدامة) , حيث استعانت الدراسة بمجموعة من التحليلات والاختبارات الاحصائية باستخدام البرامج الاحصائية (AMOS,Excel,Spss) وقد صُممت اداة قياس خاصة لجمع البيانات اللازمة التي تخدم موضوعات الدراسة

وقد توصل البحث الى مجموعة من الاستنتاجات من اهمها : تأثر المنظمات المصرفية بالعوامل الخارجية من الفرص وتقليل التهديدات التي تتعرض لها المنظمات لمواجهه المنافسة والمنافسين , وقد اختتم البحث بمجموعة من التوصيات وكان من اهمها : ضرورة تحليل البيئة الخارجية للمؤسسات لمعرفة الفرص المناسبة واستغلالها بشكل صحيح وتقليل التهديدات التي تتعرض لها والحد منها او مواجهتها للوصول الى نجاح المنظمة ومواجهه المنافسة السوقية .

الكلمات المفتاحية / التحليل الاستراتيجي , الفرص , التهديدات , الميزة التنافسية المستدامة

Abstract:

This study deals with the strategic analysis of the external environment with the dimensions represented by (opportunities, threats), and to highlight the opportunities that are invested to achieve the goals of the organization and reduce the threats to which the organization is exposed and represent an existing danger to reach the goals of the organization, And the role of these external dimensions in achieving, maintaining and sustaining competitive advantage, by using data from a sample of commercial banks in the Middle Euphrates region, knowing the availability of appropriate opportunities in banking organizations, and monitoring and following up on the threats they face, especially since organizations live in a rapidly changing environment with renewed desires to Customers' tastes, which necessitates achieving a sustainable competitive advantage appropriate to its capabilities and capabilities, which enables the organization to excel in its field of specialization by constantly providing the different and unique to its customers and the best of its competitors, This study started from a problem expressing a number of intellectual and applied questions about the extent of the impact of strategic analysis of the external environment on achieving and confronting competition and its sustainability, Where the study used a set of statistical analyzes and tests using statistical programs (AMOS, Excel, Spss), and a special measuring tool was designed to collect the necessary data that serve the study subjects.

The research has reached a set of conclusions, the most important of which are: Banking institutions are affected by external factors of opportunities and reduce the threats to which institutions are exposed to face competition and competitors, The research concluded with a set of recommendations, the most important of which were: the need to analyze the external environment of institutions to find out the

appropriate opportunities and exploit them correctly and to reduce the threats they are exposed to and reduce or confront them to reach the success of the institution and face market competition.

Keywords/Strategic analysis, opportunities, threats, sustainable competitive advantage

المقدمة

ويعد التحليل الاستراتيجي أسلوباً إدارياً ضرورياً لتحقيق الميزة التنافسية المستدامة ، وذلك من خلال دوره في تحليل أبعاد البيئة الخارجية والتي تتمثل بـ (الفرص ، والتهديدات) ، واكتشاف الفرص الممكن استثمارها والتهديدات التي تعيق عملها في بيئة خارجية مستقبلاً ومن ثم تحديد الموقف التنافسي لها ، ولكي يتطور الأداء التنظيمي للمنظمات يجب أن تهتم بمعرفة مكانتها مقارنة بمنافسيها ، وتحديد ميزتها التنافسية أي تحديد فرصها التي تستطيع عن طريقها تحقيق أهدافها واخذ التهديدات الخارجية في الحسبان حتى لا تفاجئها في المستقبل ، وانطلاقاً مما ذكر انفا سنذهب الدراسة للاستفهام والاجابة عن " التحليل الاستراتيجي للبيئة الخارجية في المصارف التجارية لتحقيق ميزة تنافسية مستدامة " من خلال دراسة ميدانية لأراء عينة من المدراء العاملين في المصارف التجارية الاهلية في منطقة الفرات الاوسط لاختبار صحة فرضيات الدراسة وتحقيق اهدافها .

ومن اجل ذلك قسمت الدراسة الى اربعة مباحث ترتبت كالآتي :
المبحث الاول ضم الاطار العام للدراسة ، هو المنهجية العامة الخاصة بالبحث المتمثلة بـ (مشكله البحث ، الاهمية ، الاهداف ، المخطط الفرضي للدراسة ، فرضيات الدراسة ، حدود الدراسة ، الوسائل الاحصائية المستخدمة) .
اما المبحث الثاني الاطار النظري لمتغيرات البحث وتناول مفهوم التحليل الاستراتيجي ومفهوم الميزة التنافسية المستدامة .
اما المبحث الثالث الجانب التطبيقي للدراسة فقد تناول تحليل متغيرات البحث من ناحية التحليل الاحصائي والوصفي .
واختتمت الدراسة بالمبحث الرابع بالاستنتاجات التي توصلت اليها الدراسة والتي بنيت عليها مجموعة من التوصيات المناسبة التي خرجت بها الدراسة على امل النظر فيها بإمعان والافادة منها خدمة لأهداف المصارف التجارية والعاملين فيها .

المبحث الاول :

1- منهجية البحث

1-1 مشكلة الدراسة

ان مشكله البحث تتجسد بان العمل المصرفي يتأثر بالتغيرات البيئية المتسارعة أكثر من بقية قطاعات الاقتصاد ، فضلاً عن التزايد بعدد المصارف واشتداد المنافسة فيما بينهما وكذلك فشل الكثير من المصارف وإشهار إفلاسها ، وبالتالي تكون المنظمات بحاجة الى وضع نظام فعال للتحليل الاستراتيجي مما يسهم لها بمتابعة ورصد ومراقبة سير العمل وضبط علاقتها بالبيئة الخارجية المحيطة ، ومعرفة ما يدور في بيئتها الخارجية من خلال الرصد والتحليل للفرص والتهديدات وجمع المعلومات الخاصة بذلك ومعالجتها وإبصالها في الوقت المناسب الى مراكز اتخاذ القرار لتحقيق ميزة تنافسية مستدامة للمؤسسات ، ومن خلال ماسبق يمكن اجمال مشكلة الدراسة :

1- ما مدى انتشار التحليل الاستراتيجي المتمثل (بالفرص ، والتهديدات) في البيئة الخارجية المحيطة بالمنظمات المصرفية ، ومدى تأثيرها على تحقيق الميزة التنافسية المستدامة ؟

2- ما مدى ادراك المديرين عينة الدراسة لمفهوم متغيرات الدراسة وأبعادها (التحليل الاستراتيجي للبيئة الخارجية ، والميزة التنافسية المستدامة) ؟

1-2 اهمية الدراسة

تكمن اهمية البحث في كونه يركز على قطاع المصارف التجارية التي تحتاج الى التطوير والتحسين المستمر ، من خلال تسليط الضوء على مدى استعداد المصارف التجارية لمواكبة التغيرات الحاصلة في البيئة الخارجية والبحث عن الفرص المناسبة ومواجهه التهديدات التي تعيق عمل المنظمات وتؤثر على مواجهه المنافسة ، ويمكن اظهر اهمية البحث من خلال الآتي :

1- ان مؤسسات المصارف التجارية تعمل اليوم في بيئة تتصف بتغير ديناميكي كبير وتسارع ومنافسه شديدة ومستمرة .

2- لغرض استمرار المنظمات المصرفية التجارية بعملها في ظل البيئة المتغيرة يتطلب ذلك بحوثاً ودراسات تساعد إدارات المصارف على مواكبة هذه التغيرات وفق أسس علمية ومنهجية سليمة .

1-3 اهداف الدراسة

تحاول الدراسة تحقيق الأهداف الآتية من الناحيتين النظرية والعلمية:-

1- استخدام التحليل الاستراتيجي swot يساعد إدارات المصارف من تحديد الفرص الاستثمارية المناسبة لها وتجنب مجالات الاستثمار التي لا تتناسب مع مواردها المالية والبشرية وبذلك تستطيع تحقيق أعلى معدلات النمو والربحية .

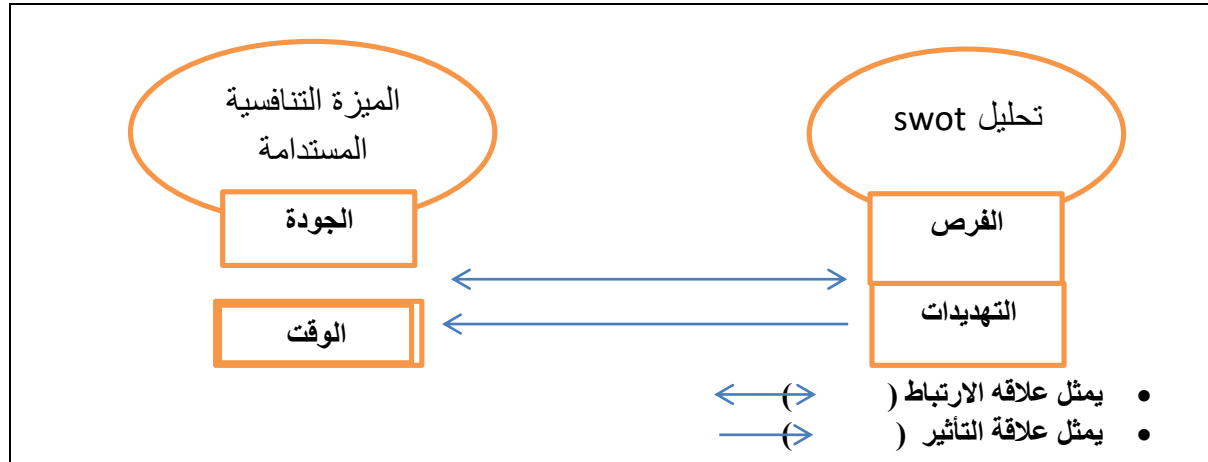
2- تحديد مستوى العلاقة والتأثير بين ابعاد متغيرات الدراسة ، المتمثلة بعوامل البيئة الخارجية (الفرص ، والتهديدات) ، وتأثيرها على ابعاد الميزة التنافسية .

1-4 المخطط الفرضي للبحث :

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

الانموذج الفرضي للدراسة جاء على وفق ما مُسح من نتائج فكرية للأدبيات ذات الصلة بموضوع التحليل الاستراتيجي للبيئة الخارجية في تحقيق الميزة التنافسية المستدامة بالحد من عقبات التغيير , وبصور الشكل (1) المخطط الفرضي للدراسة , والذي يوضح ما يأتي:

- 1- مؤشرات التحليل الاستراتيجي (المتغير المستقل) والتي حددت بالاتي (الفرص , التهديدات).
- 2- الحد من عقبات التغيير (المتغير التابع) والذي يتكون من (بعد الجودة , بعد الوقت , بعد المرونة) .



الشكل (1) مخطط الدراسة
المصدر : من اعداد الباحث

1-5 فرضيات البحث :

أ- اختبار علاقات الارتباط بين متغيرات الدراسة

اولا : الفرضية الرئيسية الاولى : صيغت الفرضية بالشكل الاتي:

- أ) (H0) لا توجد علاقة ارتباط ذات دلالة احصائية بين ابعاد تحليل سوات والميزة التنافسية المستدامة بأبعادها .
- ب) (H1) توجد علاقة ارتباط ذات دلالة معنوية بين ابعاد تحليل سوات والميزة التنافسية المستدامة بأبعادها .

ولقد تفرع عنها الفرضيات الفرعية وكما سيُبين :

- 1- لا توجد علاقة ارتباط ذات دلالة معنوية بين الفرص والميزة التنافسية المستدامة بأبعادها . توجد علاقة ارتباط ذات دلالة معنوية بين الفرص والميزة التنافسية المستدامة بأبعادها .
- 2- لا توجد علاقة ارتباط ذات دلالة معنوية بين التهديدات والميزة التنافسية المستدامة بأبعادها . توجد علاقة ارتباط ذات دلالة معنوية بين التهديدات والميزة التنافسية المستدامة بأبعادها .

ب- اختبار فرضيات التأثير بين متغيرات الدراسة

ثانيا : الفرضية الرئيسية الثانية : صيغت الفرضية بالشكل الاتي:

- أ) (H0) لا يوجد تأثير ذو دلالة معنوية لأبعاد تحليل سوات في الميزة التنافسية المستدامة .
- ب) (H1) يوجد تأثير ذو دلالة معنوية لأبعاد تحليل سوات في الميزة التنافسية المستدامة .

ولقد تفرع منها الفرضيات الفرعية وكما سيُبين :

- 1- (H0) لا يوجد تأثير ذو دلالة معنوية للفرص في الميزة التنافسية المستدامة . (H1) يوجد تأثير ذو دلالة معنوية للفرص في الميزة التنافسية المستدامة .
- 2- (H0) لا يوجد تأثير ذو دلالة معنوية للتهديدات في الميزة التنافسية المستدامة . (H1) يوجد تأثير ذو دلالة معنوية للتهديدات في الميزة التنافسية المستدامة .

1-6 حدود البحث :

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

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 .

1-7 الوسائل الاحصائية المستخدمة :

استنادا الى اهداف البحث ولغرض اختبار فرضياته جرى الحصول على البيانات وجمعها من خلال :

* الاستبانة : قامت الباحثة بتصميم استبانة بالاستناد الى عدد من المقاييس العالمية المعتمدة وتوظيفها بما يتلاءم ومتغيرات الدراسة وعملية الترابط بينها , وتضمنت الاستبانة المعلومات التعريفية عن العينة المستجيبة وايضا تضمنت متغيرات البعد

المستقل للتحليل الاستراتيجي وتفسير كل من (الفرص , والتهديدات) , ومتغيرات البعد التابع للميزة التنافسية وتفسير كل من (بعد الجودة , بعد الوقت , بعد المرونة)

المبحث الثاني : الاطار النظري لمتغيرات البحث

2- التحليل الاستراتيجي (Strategic Analysis)

2-1 مفهوم التحليل الاستراتيجي الرباعي SWOT

ويتضمن التحليل الاستراتيجي تحليل البيئة الخارجية من خلال تحديد الفرص المتاحة والاستفادة منها ومواجهه التهديدات التي تتعرض لها , ويساعد تحليل البيئة الخارجية للمؤسسات المصرفية في صياغة الاهداف بحسب النتائج التي تم الحصول عليها وان هذه العوامل غير خاضعة للسيطرة عليها , ويعتبر كفكرة استراتيجية ذات نطاق واسع تربط المنظمة مع بيئتها من خلال تحديد دور العوامل الخارجية (المرتبطة بالبيئة) , (Al-Bakri, 2010: 12) , (Kotler, et al.,2006:61-63)

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

جدول (1) مفهوم التحليل الاستراتيجي الرباعي swot وفق آراء مجموعة من الكتاب والباحثين

ت	الباحث او الكاتب	المفهوم
1	(Strelnikov,2008:375)	هو الاداة الأكثر شهرة في تحليل الوضع الاستراتيجي العام للمؤسسة وبيئتها والهدف الرئيسي منها هو تحديد الاستراتيجيات المناسبة للمؤسسة بين الاعمال ومواردها وقدراتها لمتطلبات البيئة التي تعمل بها المنظمة.
2	(Wheelen&Hunggre ,2010: 4)	تعرف بانها مسح البيئة الداخلية والخارجية وتقييم واستعراض للبيانات والمعلومات التي تم الحصول عليها ومن ثم تقديمها للمدراء في المنظمة والذين يقومون بتحليلها استراتيجيا بهدف تحديد العوامل الاستراتيجية والتي تحدد مستقبل المنظمة.
3	(Lastrada,2011:45)	مرحلة من مراحل عملية الادارة الاستراتيجية , يتضمن اكتشاف وبحث وترتيب مجموعة المسائل التي تتطلب حولا استراتيجية اي بمعنى تحديد الفرص والتهديدات التي تتضمنها البيئة الخارجية ومطابقتها مع جوانب القوة والضعف الداخلية للمؤسسة , ليتم تحديد التوجهات الاستراتيجية الممكنة مع الاخذ في الاعتبار الاهداف والغايات .
4	(alnusur , 2014 : 145)	هو التحليل الذي يحدد او يلخص القضايا المهمة التي تحدث في بيئة الاعمال والمقدرة الاستراتيجية للمؤسسة والتي تؤثر على تطوير الاستراتيجية .
5	Haybah, Al-Sayyid, 2016: (124)	عملية يقوم بها فريق عمل لتحديد جوانب القوة والضعف في البيئة الداخلية والفرص والتهديدات في البيئة الخارجية التي تؤثر على الفاعلية المحتملة لها , مما يساهم في تطوير الاستراتيجية وتنمية جوانب القوة والفرص المتاحة والتغلب على نقاط الضعف والتهديدات .

(الجدول من اعداد الباحث بالاعتماد على المصادر الواردة فيه)

ومما سبق يرى الباحث الى ان مفهوم التحليل الاستراتيجي الرباعي swot هو (اداة مفيدة لتكوين البدائل الاستراتيجية وتحليل عوامل البيئة الخارجية لمعرفة الايجابيات والسلبيات التي تؤثر على المنظمات المصرفية لتحديد استراتيجية مناسبة والوصول الى الاستراتيجية البديلة المختلفة) .

2-2 خصائص التحليل الاستراتيجي الرباعي SWOT

ان التحليل الاستراتيجي هو عملية استراتيجية ضرورية للمؤسسات وذلك من اجل ايجاد توازن بين الفرص والتهديدات الخارجية من جهة , وبين نقاط القوة والضعف الداخلية للمؤسسة من جهة اخرى من اجل تحقيق الاهداف الاستراتيجية وتحقيق المنافسة بين المنظمات ومن خصائص التحليل الاستراتيجي هي (Al-Douri and Saleh, 2009: 88) (Abdul Aal, 2017: 366) (Atiya, 2015: 22) (Dahawi and others, 2011: 313) (Kawata,2003:43-44) , (Yigit et al ., 2003 , 12) :

- 1 – عملية تحليل وتشخيص استراتيجي , الهدف هو تحليل الفجوة بين الوضع الحالي والمستقبلي , والاستفادة من نقاط القوة واستغلال الفرص وتصحيح نقاط الضعف وتجنب التهديدات او التكيف معها .
- 2 – هو من اشهر ادوات التخطيط الاستراتيجي , ويستخدم لوضع السياسات والخطط الاستراتيجية .
- 3 – هو اداة للوصول الى نتائج تساعد على التحسين او التطوير , وسهل الاستخدام والفهم ولا يعد غايه في حد ذاته .
- 4 – يستخدم كجزء من الدراسة الذاتية للمنظومة , ويوضع بشكل موجز في التقرير الدوري عن وضعها الراهن .
- 5 – مرن بما يسمح باستخدام اساليب وادوات المسح المختلفة للتعرف الشامل على جميع الابعاد ووجهات النظر , ويعتمد عليه في تحليل الوضع الراهن للبيئة .

2-3 ابعاد نموذج التحليل الاستراتيجي الرباعي swot

ان التحليل الاستراتيجي يهتم بالتحليل البيئي , وتحليل البيئة الخارجية التي تكون خارج حدود المنظمة ويصعب السيطرة عليها وتتمثل بالفرص التي يجب استثمارها لصالح المنظمة وايضا التهديدات التي تواجهها المنظمة , وفيما يلي توضيح لتحليل البيئة الخارجية (Daft,2003:88) :-

(*) تحليل البيئة الخارجية : هي البيئة التي تكون خارج المنظمة وتتمثل البيئة الخارجية بالفرص التي يتم البحث عنها والتهديدات التي تواجهه المنظمة والتي تعيق عمل المنظمات في السوق التنافسي، وتكون محيطة بالمنظمة وتسعى من خلالها لمعرفة الوضع الحالي والتنبؤ بالأوضاع المستقبلية (Herch,2012:25).

أولاً : الفرص (Opportunities) :-

وهي التي تكون فرص متعلقة بالبيئة الكلية تتخذ اشكالا مختلفة مثل التطورات التكنولوجية او التغيرات في الانظمة الضريبية او دراسة امكانية دخول منافسين اخرين , وان الفرص هي احداث او مواقف يجب اغتنامها بصورة صحيحة لبلوغ اهداف المنظمات (Kotler, et al.,2006:61-63). وفيما يلي استعراض لأهم آراء الكتاب والباحثين فيما يخص مفهوم الفرص وكما في الجدول (2) :-

جدول (2) مفهوم الفرص وفق آراء مجموعة من الكتاب والباحثين

ت	الباحث او الكاتب	المفهوم
1	(Michael ,2000: 256)	هي المجالات او الاحداث المحتمل حصولها حاليا او مستقبلا في السوق والتي يمكن ان تستثمرها المنظمة لتحقيق اهدافها عبر اعتماد خطة استراتيجية .
2	(Al-Karkhi, 2017: 193) (Hayba, Al-Sayyid, 2016: Sammut 125) &Galea,2015:4-7)	وهي الفرص التي تتواجد في البيئة التي تعمل بها المنظمة والتي يمكن الاستفادة منها في تخطيط وتنفيذ الاستراتيجيات التي تمكنها ان تصبح افضل وقد تكون مواقف او اتجاهات او تغيرات قائمة او محتملة بالبيئة الخارجية وتؤدي الى تحسين خدمات المنظمة وتحسين مركزها التنافسي .
3	(Gurel &Tat 2017 : 998)	وتعرف بانها ميزة وقوة دافعة ايجابية يمكن اغتنامها لتطوير الاداء , والفرصة قد تكون وقت مناسب او موقف مناسب يساعد على تحقيق الاهداف المطلوبة .

(الجدول من اعداد الباحث بالاعتماد على المصادر الواردة فيه)

ومما سبق يرى الباحث الى ان مفهوم الفرص هي (وتمثل الفرص مجموعه من المعطيات الايجابية المتاحة في البيئة الخارجية للمؤسسة ويؤدي استغلالها الى رفع مستوى الاداء) .

ثانياً :- التهديدات (Threats):-

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

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

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

ت	الباحث او الكاتب	المفهوم
1	(Michael ,2000: 256)	هي العوامل الخارجية التي تتعرض لها المنظمة وتحول دون تحقيق اهدافها ويكون لها تأثير سلبي على المنظمة , وتختلف هذه التهديدات من مؤسسة الى اخرى .
2	(Mustafa, 2003: 121-122)	هي عملية رصد ومتابعة وتقييم للتهديدات التي تؤثر على عمل المنظمات وقد يأتي التهديد من عدة مصادر بيئة خارجية : محلية او اقليمية او عالمية , من البيئة الاقتصادية او السياسية او التشريعية او الثقافية .
3	Haybah, Al-Sayyid, 2016: (128)	هي مواقف واتجاهات وتغيرات بالبيئة الخارجية وتمثل خطرا قائما او محتملا مما يجعل الوصول الى الاهداف امر صعب او مستحيل , لذا فان التهديدات هي جميع العوامل التي يمكن ان تعوق الكفاءة والفعالية التنظيمية .

(الجدول من اعداد الباحث بالاعتماد على المصادر الواردة فيه)

ومما سبق يرى الباحث الى ان مفهوم التهديدات هو (وتعتبر التهديدات من المعطيات السلبية في البيئة الخارجية التي تحد من قدرة المنظمة على اغتنام الفرص المتاحة بالمستوى المطلوب من الكفاءة والفاعلية).

3- الميزة التنافسية (Competitive advantage)

3-1 مفهوم الميزة التنافسية

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

وفيما يلي استعراض لأهم آراء الكتاب والباحثين فيما يخص مفهوم الميزة التنافسية وكما في الجدول (5) :-

جدول (5) مفهوم الميزة التنافسية وفق آراء مجموعة من الكتاب والباحثين

ت	الباحث أو الكاتب	المفهوم
1	(Dessler,2001:56)	هي العوامل التي تميز منتجات المنظمة عن منتجات المنظمات الأخرى المنافسة بهدف زيادة الحصة السوقية , أي قدرة المنظمة من تطوير طرق تكون أكثر فاعلية لتحقيق النجاح في سوق المنافسة .
2	(Krajewski & Ritzman,2007:50)	هي تلك الأبعاد الحاسمة التي تمتلك سلسلة قيم لإرضاء الزبائن داخل المنظمة وخارجها في الوقت الحالي وفي المستقبل .
3	(Heizer & Render,2008:36)	هي خلق قيمة يزود بها الزبون وبطريقة كفوءة أو هي عملية إيجاد نظام بطريقة تكون مميزة وفريدة والتي تفوق ما يتوافر لدى المنافسين .
4	(Al-Muhammadi, 2019: 41)	هو امتلاك المنظمة للقدرة والموارد التي تميزها عن المنظمات الأخرى المنافسة والتي تساعد في إشباع حاجات ورغبات الزبائن من خلال زيادة الحصة السوقية والربح .
5	(Al-Qurashi, 2020: 61)	هي الموصفات والمؤهلات التي تمتلكها المنظمة ولا تمتلكها المنظمات المنافسة الحالية أو المستقبلية للمنتجات أو الخدمات التي تقدمها لضمان البقاء في السوق وإيضاً كسب زبائن من خلال تحسين الجودة والمرونة والتكلفة والوقت والإبداع .

(الجدول من اعداد الباحث بالاعتماد على المصادر الواردة فيه)

ومما سبق يرى الباحث الى ان مفهوم الميزة التنافسية (هي القيمة التي تقدمها المنظمة لزبائنها مقارنة بالمنافسين الآخرين سواء بالسعر المنخفض أو تقديم منتجات أو خدمات بمناقص متفردة ومتميزة , وهي تنبع من قدرة المنظمة على استغلال مواردها المادية والبشرية بشكل يمكنها من استثمار الفرص ومواجهه تهديدات المنافسة) .

2-3 مفهوم الميزة التنافسية المستدامة

يجب على المنظمات البحث عن ميزة تنافسية تمكنها من الاستمرار في المنافسة في السوق , وان موارد المنظمة المختلفة تكون لها تأثيرات تنافسية مختلفة على المنظمات في سوق المنافسة وان مفهوم التميز في حد ذاته يوفر الأساس الثابت للميزة التنافسية المستدامة للمؤسسة (Mahdi et al,2019:2) .

وفيما يلي استعراض لأهم آراء الكتاب والباحثين فيما يخص مفهوم الميزة التنافسية المستدامة وكما في الجدول (6) :-

جدول (6) مفهوم الميزة التنافسية المستدامة وفق آراء مجموعة من الكتاب والباحثين

ت	الباحث أو الكاتب	المفهوم
1	(Chutkaew,2006:33)	هي الاستراتيجية التي تستخدمها المنظمة وينتج عنها أداء متفوق بميزة تنافسية من قبل موارد المنظمة , مع المحافظة على استمرارها والحفاظ عليها ومنع تقليدها من قبل المنافسين .
2	(Krajewski&Ritzman,2007:50)	هي سلسلة من القيم التي تتبعها المنظمات لإرضاء زبائنها الداخليين والخارجيين خلال الفترة الحالية وفي المستقبل , والحفاظ على مستوى الربحية وبشكل مستديم .
3	(Hoffman,2008:10)	هي تطبيق لاستراتيجية خلق القيمة المتميزة والتي تولد المنفعة ذات الأمد الطويل وتتوفر من خلال الثقة المالية والأداء المتميز ودمج المهارات والموارد بأساليب مميزة ودائمة ويصعب على المنافسين تقليدها .
4	(Ahmed, 2015: 13)	وهي الخدمات التي تتسم بالتميز سواء في الجودة أو السعر أو التوقيت التي تقدمها المنظمات والتي تفوق عن خدمات المنظمات المنافسة , والتي تلبي حاجات ورغبات الزبائن لكسب رضاهم وزيادة الحصة السوقية .
5	(Maimon, 2019: 210)	هي إمكانية المنظمة لوضع استراتيجية معينة تمكنها من مواجهه المنافسة بشروط ملائمة وفعالة تعمل على توجيه الأعمال والنشاطات للمحافظة على الموقع التنافسي .

(الجدول من اعداد الباحث بالاعتماد على المصادر الواردة فيه)

ومما سبق يرى الباحث الى ان مفهوم الميزة التنافسية المستدامة (هي الخاصية التي تميز المنظمة وفق اسس مبنية على سرعة رد الفعل والقدرة على استغلال الفرص والاستجابة لحاجات العملاء , ويمكن توضيح كيف ان الميزة التنافسية هي نتيجة لتفاعل عوامل البيئة الخارجية للمؤسسة مع التغيرات البيئية المستمرة) .

3-3 خصائص الميزة التنافسية المستدامة

ان من خصائص الميزة التنافسية المستدامة هي وجود مصادر أخرى للميزة التنافسية المستدامة ولكن تعد التنافسات الجوهرية هي المصدر الرئيس لها , وتقوم المنافسة على ما تقدمه المنظمات من خدمات الى الزبائن من خلال تطوير المهارات مقارنة مع المنظمات الأخرى المنافسة في السوق , واقترح بان خصائص الميزة التنافسية المستدامة هي (Mnjala,2014:82) , (Al-Ghalibi, Idris, 2009: 309) :-

- 1- تكون المؤسسة ميزة تنافسية مستدامة اذا كانت ربحيتها اعلى معدل من ربحية المنظمات الأخرى المنافسة .
- 2- ان تكون مرنة بمعنى استبدال او احلال ميزات تنافسية بأخرى بسهولة ويسر وفق اعتبارات او تطورات قدرات المنظمة وتغيرات في البيئة الخارجية .

3- ان تكون الميزة التنافسية متجددة وفق تغيرات البيئة الخارجية من جهة وقدرات وموارد المنظمة الداخلية من جهة اخرى

4- ان تكون مستمرة ومستدامة بمعنى ان تحقق المنظمة السبق على المدى الطويل وليس فقط على المدى القصير.

3-4 ابعاد الميزة التنافسية المستدامة

تركز المنظمة 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 (Slack,2004:44)(Ali,2016:223-224) (Nadarajah,2013:54), (Nimaetal.,2020:271), (Krajewski&Ritizman,2005:62), (Tyagi,2008:3), (Heizer,2008:39), (Al-Taweel&Al-Abadi,2014:90) :-

1- الجودة Quality :-

وتعتبر الجودة هي متغير استراتيجي للمؤسسات وعليها ان تظهر اختياراتها الادارية من خلال الافراد والتجهيزات والتكوين , وان هذه الاستراتيجية التنافسية تؤدي الى معركة رابحة وواضحة ومفهومة من الجميع , وهناك مجموعة خصائص لتحقيق الجودة من اجل استراتيجية تنافسية ومنها (الخصائص الوظيفية للمنتج , الخصائص الثانوية التي تضيف قيمة للمنتج , والمقاييس المطابقة للمطلوبة , المدى الزمني للمنتج , خدمات البيع والصيانة , والتصميم), وايضا مطابقة المنتجات او الخدمات للمعايير المطلوبة او المواصفات التي تم الاتفاق عليها , ولتحقيق اهداف المنظمة الاستراتيجية عليها ان تمتلك ميزة تنافسية تكنولوجيا (Hijra, 2005: 126), (Al-Bayati, 2006: 60).

2- الوقت Time :-

وان السرعة في انجاز طلب الزبون او تقديم الخدمات بشكل سريع هذا يتطلب مستوى عالي من سرعة التطوير ودرجة عالية من التنبؤ , ويقوم المدراء بتحديد الخطوات والوقت اللازم لتوزيع الخدمات او لإنتاج المنتج وتحليل كل خطوة للحفاظ على الوقت والحفاظ على الجودة المطلوبة ويعد الاهتمام بقصر الوقت هو بعدا اساسيا تتنافس من خلاله المنظمات (Al-Bayati, 2006: 61).

3- المرونة Flexibility :-

ان المرونة هي صفة لعمليات المنظمة التي تساعد على التفاعل مع حاجات زبائنها بسرعة وبشكل فاعل , وتتطلب المرونة نوع من انواع الايصاء يعني اشباع حاجات كل زبون عن طريق تصميم المنتج او الخدمة المطلوبة لكل زبون , اي تلبية طلبات الزبائن من خلال تغيير تصاميم المنتجات , (Krajewski&Ritizman,2005:65) (Al-Laheebi, 2009:107), (Mohsen and Al-Najjar, 2009:58).

المبحث الثالث : الجانب العملي

4- تحليل متغيرات البحث :

1-4 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 (Abdul Fattah, 2008: 565). ويوضح الجدول ادناه قيم معامل الثبات والصدق لمتغيرات الدراسة

جدول (7) قيم معامل الثبات والصدق لأبعاد متغيرات الدراسة

ت	الابعاد	قيم معامل Cronbach's Alpha	قيم معامل الصدق Validity
1	الفرص	0.82	0.91
2	التحديات	0.88	0.94
3	الميزة التنافسية المستدامة	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. واستخدام التحليل العملي التوكيدي وبرنامج الحزمة الاحصائية للعلوم الاجتماعية (SPSS v.23) لغرض تحليل البيانات واستخراج النتائج المتعلقة بالارتباط والارتباط الجزئي والانحدار البسيط والانحدار المتعدد , وبرنامج (EXCEL2013) لاستخراج المعادلات الرياضية لتحليل البيانات الخاصة بوصف وتشخيص اجابات العينة في الاستبانة واستخراج البيانات , والبرنامج الاحصائي (AMOS v.23) من اجل معرفة التأثيرات غير المباشرة .

4-2 التحليل الوصفي

أ) للبيئة الخارجية

1- الفرص: بلغ الوسط الحسابي الموزون لبعدها الفرص (4.01)، ويلاحظ ان عينة الدراسة متفقة وبشكل كبير حول هذا البعد اذ بلغت قيمة الانحراف المعياري (0.78)، ولقد نال البعد المذكور شدة إجابة جيدة جدا بلغت (80.20%).

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

ب) التحليل الوصفي لمتغير الميزة التنافسية المستدامة

1- بعد الجودة: يتبين ان بعد الجودة حقق وسطا حسابيا موزونا بلغ (4.34)، ويلاحظ ان عينة الدراسة متفقة وبشكل كبير حول هذا البعد اذ بلغت قيمة الانحراف المعياري (0.68)، ولقد نال البعد المذكور شدة إجابة جيدة بلغت (86.76%).

2- بعد الوقت: حقق بعد الوقت وسطا حسابيا موزونا بلغ (4.30)، ويلاحظ ان عينة الدراسة متفقة وبشكل كبير حول هذا البعد اذ بلغت قيمة الانحراف المعياري (0.60)، ولقد نال البعد المذكور شدة إجابة جيدة جدا بلغت (85.92%).

3- بعد المرونة: حقق بعد المرونة وسطا حسابيا موزونا بلغ (4.04)، ويلاحظ ان عينة الدراسة متفقة وبشكل كبير حول هذا البعد اذ بلغت قيمة الانحراف المعياري (0.76)، ولقد نال البعد المذكور شدة إجابة جيدة بلغت (80.88%).

4-3 اختبار فرضية الارتباط:

1 - الفرضية الأولى:

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

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

ويبين الجدول (8) ادناه نتيجة اختبار الفرضية الاولى

جدول (8) اختبار فرضية الارتباط الاولى

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

المصدر: اعداد الباحث

2-الفرضية الثانية:

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

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

ويبين الجدول (9) ادناه نتيجة اختبار الفرضية الثانية

جدول (9) اختبار فرضية الارتباط الثانية

المتغير التابع المتغير المستقل	بعد الكلفة	بعد الجودة	بعد الوقت	بعد المرونة	بعد الابداع	الميزة التنافسية المستدامة
التهديدات	-.291	-.694	-.548	-.648	-.634	-.706
Sig.	.003	.000	.000	.000	.000	.000
N	100	100	100	100	100	100

المصدر: اعداد الباحث

4-4 اختبار فرضية التأثير

1- الفرضية الاولى: (H0) لا يوجد تأثير ذو دلالة معنوية للفرص في الميزة التنافسية المستدامة.

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

ويبين الجدول ادناه اختبار الفرضية الفرعية الاولى المنبثقة عن الفرضية الرئيسة الثانية

جدول (10) اختبار الفرضية الفرعية الاولى للفرضية الرئيسة الثانية

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

المصدر: اعداد الباحث

**معنوي عند مستوى 1%

2- الفرضية الثانية : (H0) لا يوجد تأثير ذو دلالة معنوية للتهديدات في الميزة التنافسية المستدامة.

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

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

جدول (11) اختبار الفرضية الفرعية الثانية للفرضية الرئيسية الثانية

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

المصدر: اعداد الباحث

**معنوي عند مستوى 1%

المبحث الرابع

الاستنتاجات والتوصيات

اولا : الاستنتاجات

1- ان التحليل الاستراتيجي يسهم بفعالية في تحسين قدرة المنظمات على صياغة الرؤى والاستراتيجيات 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 العلاقة بين التحليل الاستراتيجي والميزة التنافسية المستدامة .

2- اثبتت نتائج البحث ان الجزء الاهم من التباين في التحليل الاستراتيجي في المنظمات المصرفية تفسره عوامل البيئة التنافسية تلبيها العوامل التنظيمية اي انه دالة لمستوى التعقيد والتغير البيئي ومن ثم حجم الاعمال .

3- تم التوصل من خلال هذه الدراسة الى ان التحليل الاستراتيجي swot يتكون من تحليل خارجي تقوم به المنظمة لتحليل الفرص الجديدة التي يمكن ان تتوافر لها والتهديدات التي يجب ان تتجنبها , ومن تحليل داخلي وهذا يتطلب فحص وضعها الداخلي بهدف حصر كل من نقاط قوتها ونقاط ضعفها.

4- ان التحليل الاستراتيجي ليس التزاما استراتيجيا بحد ذاته , وانما اداة استراتيجية قيمة لتهيئة المعرفة والمعلومات وتشجع ادارات المنظمات على التفكير الاستراتيجي المبدع بعيد الامد لمواكبة التغيرات المتسارعة في البيئة التنافسية .

ثانيا : التوصيات

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

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

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

4- التفكير الجدي بخيارات التحالفات الاستراتيجية الفرضية او الاندماجات لتعزيز المواقع التنافسية للمؤسسات المصرفية في الاسواق المحلية والاقليمية .

المصادر اولا : المصادر العربية :
أ- الكتب

1. Al-Bakri, Thamer. (2010). Competitive Advantage Based on SWOT Analysis for Building Marketing Strategies. Proceedings of the 4th International Forum on Competition and Competitive Strategies for Industrial Enterprises Outside the Hydrocarbon Sector in Arab Countries, organized by Hassiba Ben Bouali University, Chlef, in cooperation with the Globalization and North African Economies Laboratory, p. 12.
2. Al-Bayati, Ameera Shakir Wali. (2006). Application of the CRAFT Technique in Facility Layout to Improve Operations Performance (Master's thesis). Administrative Technical College, Baghdad, Iraq.
3. Al-Douri, Zakaria & Saleh, Ahmed Ali. (2009). Strategic Thinking and Its Reflections on the Success of Business Organizations (Arabic edition). Dar Al-Yazouri Publishing and Distribution, Amman, Jordan.
4. Al-Ghalibi, Dr. Taher Mohsen Mansour & Idris, Wael Mohammed Sobhi. (2009). Strategic Management: An Integrated Systematic Perspective (2nd ed.). Dar Wael Publishing, Amman, Jordan, p. 309.
5. Al-Karkhi, Majid. (2017). Results-Based Strategic Planning. Al-Rayan Press.
6. Al-Luhaibi, Mayada Hayawi. (2009). The Impact of Competitive Intelligence and Knowledge Management on Achieving Sustainable Competitive Advantage (Master's thesis). University of Kufa, College of Administration and Economics, Department of Business Administration.
7. Al-Nusour, Iyad Abdul-Fattah. (2014). Marketing Strategies: A Theoretical and Quantitative Approach (2nd ed.). Safa Publishing and Distribution, Amman, Jordan, p. 145.
8. Abdul-Fattah, Ezz Hassan. (2008). Introduction to Descriptive and Inferential Statistics. Khwarizmi Scientific Publishing, Jeddah, Saudi Arabia.
9. Mohsen, Abdul Karim & Al-Najjar, Sabah Majid. (2009). Production and Operations Management (3rd ed.). Dar Wael Publishing, Amman.
10. Mostafa, Ahmed Sayed. (2003). Globalization Challenges and Strategic Planning: A Vision for the Manager of the 21st Century (4th ed.). Zagazig University, Faculty of Commerce – Benha, pp. 121–122.
11. Hajira, Shaqara. (2005). Competitive Strategy and Its Role in Organizational Performance (Master's thesis). University of Algiers, Faculty of Economic and Management Sciences, Department of Business Administration.

ب- الرسائل والاطاريح

12. Al-Quraishi, Suham Abd Ali Ubaid. (2020). Specification-Based Costing (ABCII) in the Execution of Construction Contracts and Its Role in Achieving Competitive Advantage: An Applied Study in Al-Mansour State Company for Construction Contracting (Unpublished Ph.D. dissertation). Higher Institute for Accounting and Financial Studies.
13. Al-Muhammadi, Alaa Abdul Hassan Hassan. (2019). Integration of Target Costing and Value Chain and Its Role in Achieving Competitive Advantage: An Applied Study in the General Company for Automotive Industry (Unpublished Master's thesis). College of Administration and Economics, Al-Mustansiriya University.
14. Hassan, Hussein Ali. (2017). Formulating Strategies for the Services Sector: A Case Study in the Directorates of Water, Sewerage, and Municipality in Al-Muthanna Province (Postgraduate diploma research). College of Administration and Economics, University of Baghdad, for the Higher Diploma in Local Administration.

ج - المجلات والدوريات

15. Al-Hakim, Laith & Mahmoud, Haider. (2017). The Impact of Strategic Analysis in Facing the Challenges of the Work of the Offices of Inspectors General: A Case Study in the Office of the Ministry of Construction, Housing, and Municipalities. Al-Ghari Journal of Economic and Administrative Sciences, College of Administration and Economics, University of Kufa, 14.(2)
16. Dhahawi, Bayoumi Mohammed; Al-Meligy, Reda Ibrahim; & Tawfiq, Salah El-Din Mohammed. (2011). Strategic Planning in Education: Future Visions and Applied Models. Journal of the Faculty of Education, Benha University, 22(86), 312–314.
17. Abdel-Aal, Anter Mohammed Ahmed. (2017). An Analytical Study of Environmental Analysis Tools Used in Strategic Planning in Light of Modern Managerial Literature. Journal of the Faculty of Education in Educational Sciences, Ain Shams University, 41(49), 351–435.
18. Atiya, Emad Mohammed. (2015). A Proposed Strategy Based on SWOT Analysis to Enhance the Role of the Faculty of Education in Achieving Its Objectives: A Study on the Faculty of Education, Aswan University. The Educational Journal, Faculty of Education, Sohag University, (41), 63–178.
19. Hiba, Zakaria Mohammed & El-Sayed, Mahmoud Ali Ahmed. (2016). Environmental Analysis Using the SWOT Model in Education: Concept and Application Mechanisms. Journal of Educational Sciences, Faculty of Graduate Studies for Education, Cairo University, 24(4), 119–136.
20. Maimoun, Moaz. (2019). The Role of Green Marketing in Achieving Sustainable Competitive Advantage: A Case Study of Toyota Business Organization (Ph.D. dissertation). University of Oran 2, Faculty of Economic, Commercial, and Management Sciences.

A- Books

- 1- Baker Michael, J. (2000). " **Marketing Strategy and Management** " (Vol. 3rd ed). Macmillan Business .
- 2- Daft , Richard, L., " **Management** " , 6th ed, South – Westron, Thomson U.S.A,(2003).
- 3- Heizer, Jay, and Barry Render, " **Operations Management** " , 8th ed., Prentice-Hall, Inc., New Jersey,(2008) .
- 4- Herch, Issa (2012) " **Modern Strategic Management** " , Dar Al-Hoda Publishing, Algeria.
- 5- Kawata, P. A. (2003). " **Organizational Effectiveness: Strategic Planning** " ,National Minority AIDS Council- Washington, DC.
- 6- Kolegija, Vilnius, (2018)," **The Competitive Advantages Theoretical Aspects** " , The University Applied Sciences, 08105, Lithuania, Volume 7, Issue 1(14).
- 7- Krajewski , Lee J. & Ritzman , L.P. , " **Operation Management Strategy and Analysis** " , 5th ed , A Addison Wesley , Longman , Inc. , U.S.A ,(2005) .
- 8- Krajewski, Lee J., and Larry P. Ritzman, (2007)" **Operations Management: Processes and Value Chains** " , 8th ed., Perarson, Prentice-Hall, Inc., New Jersey.
- 9- Manuel Theorique Lastrada, " **Methods et outies analyses strategies** " , (2011).
- 10- Philip Kotler, Dubois Manceau, " **marketing management** " , 12 édition, Pearson Education, Paris, France, 2006.61-63.
- 11 - Sammut- Bonnici, T., & Galea, D. (2015). " **SWOT analysis** " . Wiley Encyclopedia of Management, 1-8.
- 12- Sekrana,Uma (2003). " **Research methods for business, A skill building approach** " ,4th ed. John Wiley & Sons, Inc.
- 13- Slack , Nigel & Chambers , Stuart & Johnston , Robert , " **Operations Management** " , 4th ed , New York , Prentic Hall , (2004).
- 14- Strelnikov A.V., (2008), " **Swot - Analysis as a tool of effective company management** " , National Research Tomsk Polytechnic University, Moscow.
- 15- Tyagi, R.,(2008)," **Management Introduction Journal of Management science** " , Vol. 6, No. 21.
- 16- Wheelen Thomas , and Hunger, J.David. (2010) , " **Cocepis strategic management and Business policy** " .
- 17- Yigit, A. S., Al-Ansary, M. D. & Al-Najem, N. M. (2003, October). " **SWOT Analysis and Strategic Planning As an Effective Tool for Improving Engineering Education at Kuwait University** " .

B- Thesis's & Dissertations

- 1- Ahmed, M,(2015) , " **Customer Relationship Management and its Impact on Building Competitive Advantage in the Banking Sector** " , published PhD thesis, Sudan University of Science and Technology, College of Studies, Business Administration major.
- 2- Chutkaew. Chutchanak, (2006) , " **Sustainable Competitive Advantage of Strategic Corporate Social Responsibility in Thai Companies** " , Submitted in partial fulfilment of the requirements for the degree MA Corporate Strategy and Governance.
- 3- Hoffman , (2008) , " **Some Sekjour Development of a CCR .Strategy** " framework , Doctoral thesis , Queen's hniversity Belfast .
- 4-Nadarajah, d. (2013). " **Fostering sustainable competitive advantage through business process management** " /devika a/p nadarajah (doctoral dissertation, university of malaya).

C- Journals & Periodicals

- 1-Ali, S,(2016) " **The Impact of Lean Manufacturing Pillars in Enhancing the Competitive Advantage of the General Pharmaceutical Company in Samarra (An Analytical Study)** " , Anbar University Journal of Economic and Administrative Sciences, Volume 8, Issue 15.
- 2-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, .
- 3- Gurel, E. & Tat, M. (2017), " **SWOT Analysis: A Theoretical Review** " ,The Journal of International Social Research, 10(51), 994-1006.
- 4- Mahdi, O. R., Nassar, I. A., & Almsafir, M. K. (2019), " **Knowledge management processes and sustainable competitive advantage: An empirical examination in private universities** " , Journal of Business research, 94, 320-334.
- 5-Mnjala, Dorothy Mghoi, (2014)," **The Challenges of Creating Sustainable Competitive Advantage in the Banking Industry in Kenya** " , Journal of Business and Management, Volume 16, Issue 4. PP. 82-87.
- 6-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,