

تشخيص واقع ابعاد التفوق التنافسي في منظمات الاعمال

دراسة استطلاعية لآراء القيادات الادارية في المصارف الاهلية بمدينة الموصل*

نعمان محمود فهمي الأفندي

باحث

قسم ادارة الاعمال - كلية الادارة واقتصاد
جامعة الموصل

nuomanturkmen@yahoo.com

د. سعيد عبدالله محمد النعيمي

أستاذ مساعد

قسم ادارة الاعمال - كلية الادارة واقتصاد
جامعة الموصل

allsaied@yahoo.com

المستخلص :

في ظل المعطيات البيئية المحيطة بمنظمات الاعمال المعاصرة المُتسمة بشدة التعقيد والمتسارعة في التغيير الامر الذي تترتب على الكثير من هذه المنظمات الاستجابة السريعة لهذه التغييرات بهدف طرح منتجاتها بالشكل الذي يؤهلها على تبوء موقع الصدارة في قطاع اعمالها وتحقيق التفوق التنافسي على منافسيها والاستجابة لطلبات واحتياجات زبائنها. ويتناول البحث تحديد وتشخيص ابعاد التفوق التنافسي المتمثل (الكلفة، الجودة، والإبداع، القدرات الجوهرية، الاحتفاظ بالزبائن، سمعة المنظمة) في المصارف الاهلية العاملة بمدينة الموصل التي تم اختيارها ليكون مجالاً للبحث، واعتمد الباحثان على اسلوب الاستبانة كأداة رئيسية لجمع البيانات والمعلومات في الجانب العملي للدراسة، فضلاً عن المقابلات الشخصية من أجل تحقيق أهداف الدراسة وفرضيته تم وضع نموذج افتراضي يوضح مدى توافر ابعاد التفوق التنافسي في المصارف المبحوثة. وبناءً على وصف وتشخيص متغيرات الدراسة واختبار فرضياته تم التوصل الى مجموعة من الاستنتاجات ومن اهمها ان لدى المنظمات المبحوثة الاطلاع بأبعاد التفوق التنافسي، بالإضافة الى وجود علاقة ارتباط بين ابعاد التفوق التنافسي، وتم وضع مجموعة من المقترحات المنسجمة مع الاستنتاجات.

الكلمات المفتاحية: التفوق التنافسي، الكلفة، الجودة، والإبداع، القدرات الجوهرية، الاحتفاظ بالزبائن، سمعة المنظمة.

Diagnosis of the reality of the dimensions of competitive superiority in business organizations

An exploratory study of the views of the administrative leaders in the private banks operating in the city of Mosul

Saied Abdullah Muhammad(PhD)

Assistant Professor

Department Of Business Administration

University Of Mosul

Numan Mahmud Fahmi

Researcher

Department Of Business Administration

University Of Mosul

Abstract :

In light of the data surrounding contemporary business organizations, which are very complex and rapid change, which requires many of these organizations to respond quickly to these changes in order to put products in a manner that qualifies them to take the site in the business sector and achieve competitive superiority to competitors and respond to the demands and needs of customers .The research deals with identifying and diagnosing

* بحث مستل من رسالة الماجستير مزعم تقديمها إلى مجلس كلية الادارة والاقتصاد /جامعة الموصل الموسومة " توظيف ابعاد أنموذج(Zimmerman & Tregoe) للقوى الدافعة الاستراتيجية لتحقيق التفوق التنافسي" دراسة استطلاعية لآراء مديري المصارف الاهلية في مدينة الموصل .

the dimensions of competitive superiority (cost, quality, innovation, core Capability, customer retention, reputation of the organization) in a number of business organizations.

A number of private banks operating in the city of Mosul have been selected as a research area , The researchers adopted the questionnaire method as a main tool for collecting data and information in the practical aspect of the study, As well as personal interviews in order to achieve the objectives of the study, A default model was developed showing the availability of competitive superiority dimensions in the surveyed banks. Based on the description and diagnosis of the study variables and testing hypotheses, a number of conclusions were reached, the most important of which is that the organizations concerned have full knowledge of the dimensions of competitive superiority, In addition to a relationship between the dimensions of competitive superiority, and a set of proposals were put in line with the conclusions.

KEYWORDS: competitive superiority cost, quality, innovation, core Capability, customer retention, reputation of the organization.

المقدمة :

في ظل ما يشهده السوق من تنافس محموم بين مختلف منظمات الاعمال في سعيها نحو تحقيق التفوق التنافسي على منافسيها وكسب حصة سوقية أكبر وانطلاقاً من شيوع قانون البقاء للأقوى في الكثير من قطاعات الاعمال بات هدف المحافظة على الاداء للمنظمات المتفوقة امراً في غاية الصعوبة ،اذ أن على المنظمات التي تسعى للبقاء والنمو والنجاح باستمرار تقديم أفضل السلع والخدمات الى زبائنها الحاليين والمرقبين بالإضافة إلى تلبية حاجاتهم ورغباتهم المتجددة . ولكي تتمكن من تحقيق ذلك ينبغي عليها امتلاك ميزة تنافسية تنفرد بها عن منافسيها بما يمكنها من تحقيق التفوق التنافسي المتمثل بمجموعة من المؤشرات أبرزها (الكلفة ،الجودة ،والإبداع ، القدرات الجوهرية ،الاحتفاظ بالزبائن ،سمعة المنظمة) لذلك جاءت هذه الدراسة لبيان كيف يمكن للمنظمات المبحوثة الاهتمام بهذه الأبعاد من أجل تحقيق التفوق التنافسي، وفي ضوء ذلك فإن البحث يتناول المحاور الآتية :

المحور الاول: منهجية البحث

المحور الثاني: الاطار النظري

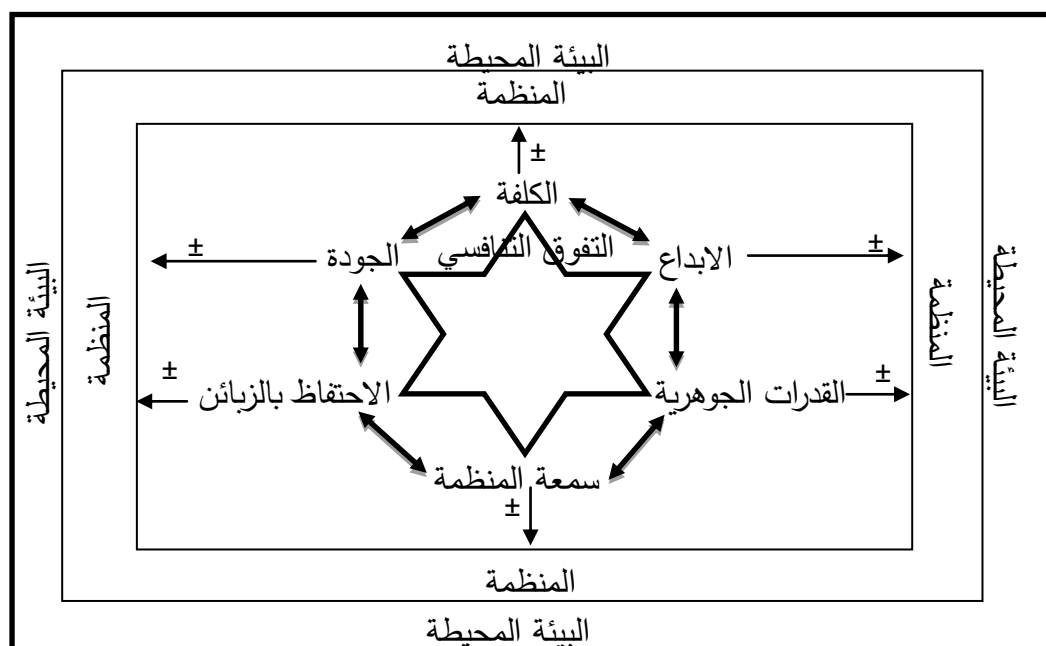
المحور الثالث: الجانب العملي

المحور الرابع: الاستنتاجات والتوصيات

المحور الاول: منهجية الدراسة

اولاً: مشكلة الدراسة/ لم يعد كافياً بالنسبة لمنظمات الاعمال المعاصرة القبول بالوضع الحالي ،فقد أوجبت التغيرات الحاصلة في بيئة الاعمال على منظمات الاعمال أن تبحث في المجالات التي تمكنها من تحقيق التفوق التنافسي والخروج عن المنافسة التقليدية ، وخلال الزيارات الاستطلاعية التي تم القيام بها لغرض اجراء مسح اولي لبعض من المصارف الاهلية في مدينة الموصل ومقابلة القيادات الإدارية فيها لمس الباحثان ان هناك ضعف في ادراك وفهم ابعاد التفوق التنافسي من قبل القيادات الإدارية في هذه المصارف ،الأمر الذي يشير إلى أن ثمة مشكلة يتعين دراستها ،وتتمثل مشكلة الدراسة بالتساؤلات الآتية:

١. ما مدى وضوح مفهوم التفوق التنافسي لدى القيادات الادارية في المصارف المبحوثة؟
 ٢. ما مدى توافر ابعاد التفوق التنافسي في المصارف المبحوثة؟
 ٣. هل هناك بعد معين من ابعاد التفوق التنافسي قد استأثر بحالة الاهتمام دون غيره من الأبعاد؟
 ٤. ما هو المطلوب من المصارف المبحوثة القيام به لتعزيز ابعاد التفوق التنافسي المعتمدة منها والعمل على تنشيط الابعاد الغير معتمدة منها وتفعيلها؟
- ثانياً: أهمية الدراسة /** تنبع أهمية هذه الدراسة من مدى مساهمة هذه الدراسة في تسليط الضوء على تحقيق التفوق التنافسي للمنظمات المتبني له وفضلاً عن تحديد أبعاد التفوق التنافسي في قطاع تقديم الخدمات المصرفية، أذ تمثل هذه الدراسة محاولة متواضعة لتحديد أبعاد لم تتطرق إليها الدراسات السابقة وخاصة في قطاع تقديم خدمات المصرفية في السوق العراقية، كما وتبرز أهمية البحث في رفد المكتبة العراقية بمساهمة متواضعة تتضمن التوجهات الحديثة لأبعاد التفوق التنافسي والتي عبرها يتم تقديم خدمة أكثر تطوراً.
- ثالثاً: اهداف الدراسة /** تهدف الدراسة الى تحقيق الاتي:
١. التعرف على مدى وضوح مفهوم وابعاد التفوق التنافسي لدى عينة الدراسة.
 ٢. توظيف الاطار النظري من خلال ما كتب حول التفوق التنافسي ومحاولة تطبيقه ميدانياً على المنظمات المبحوثة.
 ٣. نشر الوعي لدى ادارات المصارف الاهلية عن اهمية التفوق التنافسي.
 ٤. تحديد ابعاد التفوق التنافسي للمصارف الاهلية العاملة في مدينة الموصل.
 ٥. تزويد ادارة المنظمات بمقترحات التي تنسجم مع الاستنتاجات التي يتم التوصل اليها.
- رابعاً: مخطط الدراسة الافتراضي /** في ضوء مشكلة الدراسة وبغية تحقيق اهدافها جرى تصميم أنموذج الدراسة الافتراضي على النحو الاتي:



+ تعني توفر البعد - تعني عدم توفر البعد

الشكل (١) مخطط الدراسة المصدر: من اعداد الباحثان

خامساً: فرضيات الدراسة / تماشياً مع اهداف الدراسة ومشكلتها فقد تم تبني التخمينات الاتية بوصفها فرضيات الدراسة وهي:

١. تمتلك القيادات الادارية في المنظمات المبحوثة تصوراً عن ابعاد التفوق التنافسي.
٢. تتوافر أبعاد التفوق التنافسي في المصارف المبحوثة.
٣. توجد علاقة ارتباط بين ابعاد التفوق التنافسي.
٤. تتباين درجة أهمية أبعاد التفوق التنافسي في المصارف المبحوثة.

سادساً: مجتمع الدراسة وعينته / ويمثل مجتمع الدراسة الحالية المصارف الاهلية العاملة في مدينة الموصل وعددها (١٠) مصارف من أجل الوصول إلى هدف الدراسة تم اختيار العينة لتكون مجالاً للجانب الميداني للدراسة، وقد شملت العينة (٥٨) فرداً من القيادات الإدارية موزعين على (مدراء المصارف ومعاوني المدراء ورؤساء الأقسام ومدراء الشعب)، وامتدت فترة الدراسة التي تضمنت جمع البيانات من ٢٠١٤/٢/٥ إلى ٢٠١٤/٤/٢٤.

سابعاً: وصف العينة المبحوثة/ انسجماً مع توجهات الدراسة الحالية فقد تمثل مجتمعها بالمصارف الاهلية والتي تمثل عينتها بعض المصارف الاهلية العاملة في مدينة الموصل (أي تم توزيع استمارة الاستبانة على القيادات الادارية في بعض المصارف الاهلية). إذ تم توزيع (62) استمارة، وأعيد منها (58) استمارة ليصبح عدد الاستبانات المعتمدة في التحليل الإحصائي (58) استمارة، وهو ما يمثل نسبة (93.54 %) من مجموع الاستمارات الموزعة وهي نسبة يمكن الاعتماد عليها إحصائياً وعلى نحو جيد.

وبغية الوقوف على تلك الخصائص فقد اهتم الباحثان إلى الإفادة من معطيات الجدول (١) والذي يوضح الخصائص الشخصية لأفراد مجتمع الدراسة من حيث الاتي:

يشير الجدول (١) إلى خصائص عينة الدراسة التي تم الحصول عليها من خلال إجاباتهم على الجزء الاول من استمارة الاستبيان، حيث بلغت نسبة الذكور 78% وهذا يدل على ان المصارف المبحوثة تعتمد على الذكور في اداء اعمالها بشكل كبير، وكذلك تعتمد المصارف على الكوادر الحاصلة على البكالوريوس بنسبة عالية بلغت 81%، كذلك مدة الخدمة، حيث سجلت نسبة عالية بلغت 57% للأشخاص الذين لديهم خدمة اقل من 5 سنة في الوظيفة الحالية، وفيما يتعلق بالعمر سجلت نسب متساوية للأشخاص الذين تزيد اعمارهم عن ثلاثين سنة وهذا يدل على ان المصارف تعتمد على الكوادر المتقدمة في العمر للحصول على المزيد من المهارات والخبرات المتراكمة، كما سجلت نسب المشاركة في الدورات معدلات منخفضة.

الجدول رقم (١) الخصائص الشخصية لأفراد مجتمع الدراسة

الجنس			
أنثى		ذكر	
ت	%	ت	%
45	78	13	22
العمر			
أقل من 30 سنة		39-30	
ت		% ت	
8	14	15	26
17	29	18	31
31	50 فأكثر	49-40	50 فأكثر
الحالة الاجتماعية			
أعزب		متزوج	
ت	%	ت	%
14	24	18	31
8	14	15	26
17	29	18	31

2		1		86		50		12		7	
المنصب الوظيفي											
رئيس قسم				م. مدير				مدير			
%		ت		%		ت		%		ت	
60		35		16		9		24		14	
مدة الخدمة في الوظيفة الحالية											
21 فأكثر		20-16		15-11		10-6		5 سنة فأقل			
%		ت		%		ت		%		ت	
-		-		7		4		5		3	
31		18		57		33		18		57	
مدة الخدمة في المصرف											
21 فأكثر		20-16		15-11		10-6		5 سنة فأقل			
%		ت		%		ت		%		ت	
12		7		22		13		17		10	
33		19		16		9		16		9	
التحصيل العلمي											
دكتوراه		ماجستير		دبلوم عالي		بكالوريوس		دبلوم		اعدادية فما دون	
%		ت		%		ت		%		ت	
-		-		2		1		81		47	
%		7		%		4		%		8	
5		8		5		8		5		8	
التخصص العلمي											
أخرى				هندسة				ادارة			
%		ت		%		ت		%		ت	
14		8		12		7		٧٤		43	
الدورات التدريبية											
21 فأكثر		20-16		15-11		10-6		5 فأقل			
%		ت		%		ت		%		ت	
5		3		3.5		2		3.5		2	
12		7		12		7		76		44	

المصدر من اعداد الباحثان في ضوء نتائج التحليل الاحصائي

ثامناً: اساليب جمع البيانات

١. الإطار النظري : بهدف تغطيه هذا الجانب اعتمد الباحثان على العديد من المصادر العربية والأجنبية المتمثلة بالكتب والمجلات والدراسات والرسائل و الأطاريح الجامعية ،فضلا عن مصادر الانترنت .

٢. الإطار الميداني: اعتمد الباحث على عدد من الأساليب الضرورية في جمع البيانات الخاصة بهذا الجانب من الدراسة وتمثلت بالاتي:

أ. المقابلات الشخصية تمت إجراء مقابلات مع عينة الدراسة بهدف توضيح فقرات الاستبانة في حالة الحاجة إلى ذلك لضمان الاجابة الصحيحة ،فضلاً عن طرح الأسئلة الغير مباشرة بهدف اخذ فكرة عامة عن مدى فهم وإدراك الافراد المبحوثين ابعاد التفوق التنافسي.

ب. استثمار الاستبانة تعد استثمار الاستبانة مصدراً أساسياً لجمع بيانات الجانب الميداني ،وقد تم في تصميمها وصياغتها مراعاة قدرتها على تحديد المسائل المهمة المتعلقة بأبعاد التفوق التنافسي وتم اعداد فقراتها بالاعتماد على دراسات(التك، ٢٠٠٦) (الحيالي، ٢٠٠٦) (الجنابي، ٢٠٠٦،) (الطائي، ٢٠٠٦،) (السليفاني، ٢٠١١).

وتم اعتماد مقياس ليكرت الخماسي بالأوزان (١،٢،٣،٤،٥) حيث ان الرقم (١)يدل على لا اتفاق بشدة والرقم (٢) على لا اتفق والرقم(٣) على محايد والرقم (٤) على الاتفاق والرقم (٥) على الاتفاق بشدة ،و للتأكد من صدق الاستثمار تم عرض الاستثمار على مجموعة من

المحكمين* بوصفهم مختصين في العلوم الادارية أذ تم الاخذ بملاحظاتهم ومقترحاتهم وفي ضوء ذلك تمت أضافه فقرات وإلغاء فقرات أخرى بغيه تمكين الاستثمار من تحقيق أهداف الدراسة.

تاسعاً: اساليب التحليل الاحصائي / الغرض قياس النتائج واختبار فرضيات الدراسة فقد استخدم الباحث الوسائل الإحصائية الآتية:

١. التكرارات والنسب المئوية وذلك لاستخدامها في وصف متغيرات الدراسة وتشخيصها.
٢. الوسط الحسابي : لتحديد مستوى و اهمية وأبعاد التفوق التنافسي على وفق مقياس ليكرت الخماسي.
٣. الانحراف المعياري : لقياس تركيز او تشتت الإجابات عن الوسط الحسابي.
٤. تحليل الارتباط (Correlation) الخاص بمعامل ارتباط الخطي البسيط (Spearman) لتحديد نوع العلاقة بين ابعاد التفوق التنافسي.
٥. المتوسط الحسابي الموزون: وذلك بهدف مقارنة المتوسط الحسابي لكل نمط في تحديد توافره من عدمه في الشركة المبحوثة، ويتم احتساب المتوسط الحسابي الموزون كما يأتي:

$$\bar{y} = \frac{\sum w_i y_i}{\sum w_i} \quad (**)$$

wi : مجموع المتغيرات المستقلة لكل بعد . yi : المتوسط الحسابي لكل بعد . $\sum w_i$: مجموع المتغيرات المستقلة لكافة الأبعاد.

المحور الثاني: الاطار النظري اولاً: مفهوم التفوق التنافسي

أحتل مفهوم التفوق التنافسي (Competitive Superiority) أهمية كبيرة في الأدبيات المعاصرة للإدارة ، لما شهدته بيئة الأعمال من تغيرات جوهرية ، نتيجة ثورة تكنولوجيا المعلومات والمعرفة والاتصالات . وقد أصبح التحدي الحقيقي منذ منتصف التسعينات من القرن العشرين هو في الكيفية التي يمكن من خلالها تحويل المزايا التنافسية إلى التفوق(الجنابي ، ٢٠٠٦، ٦٩) ، كما يرى (Thompson) إن التفوق التنافسي ماهي إلا إضافة قيمة حقيقية للزبائن وهذا يتطلب قيام المنظمة بتنمية مواردها لتحقيق عوائد مرتفعة ومن ضمن تلك الموارد المعلومات التي تتم تميمتها من خلال تطوير نظام المعلومات(الحيالي ، ٢٠٠٦، ٦٧) . وينشأ التفوق التنافسي من قدره المنظمة على أداء أنشطتها بكلفة أقل أو فاعليه أكبر من منافسيها (Pitts & Lie 1996:68).

تم تأشير بعض التباين بين آراء وأفكار الكتاب والمفكرين عند طرحهم لمفهوم التفوق التنافسي ، إذ أن معظم التعاريف كانت متقاربة في مضمونها ومحتواها ، ولكن لا يوجد لحد الآن

* اسماء السادة المحكمين :أ.د. اكرم احمد طويل ، أ.د.موفق احمد السيدية ، أ.م.د. ليث سعدالله حسين ، أ.م.د.معن وعداالله المعاضيدي .
** (الراوي، ١٩٨٩) نقلا عن محمد، ايمن جاسم، ٢٠٠٨، مدى توافر ابعاد الابداع الاستراتيجي في المنظمات الصناعية، دراسة استطلاعية في الشركة العامة لصناعة الادوية والمستلزمات الطبية في نينوى، رسالة دبلوم، كلية الدارة والاقتصاد، جامعة الموصل، ص٤٦.

تعريف متفق عليه ، وتأسيساً على ما سبق يمكن توضيح مفاهيم التفوق التنافسي التي وردت في الأدبيات ذات العلاقة من وجهة نظر العديد من الباحثين في الجدول (٢)

الجدول رقم (٢) مفهوم التفوق التنافسي على وفق آراء الباحثين

المفهوم	الباحث والسنة
القدرات والموارد التي تمتلكها المنظمة من اجل تحقيق تفوقاً استراتيجياً على منافسيها .	Peteraf ,1993
قدرة المنظمة على استغلال نقاط قوتها في أداء أنشطتها بحيث تخلق قيمة لا يستطيع المنافسين من تحقيقها.	Pitts & Lei ,1996
العمل على تقديم فكرة قيمة من خلال تحليل مصادر الميزة التنافسية وعرف الميزة بأنها خلق وإدامة الأداء الأفضل .	Porter ,1998
على أنها تلك الوسيلة التي تتمكن بها المنظمة من تحقيق التفوق في ميدان المنافسة مع الآخرين .	Macmillan & Tampoe ,2000
أداء المنظمة لأنشطتها بصورة اكثر كفاءة وفعالية بشكل يجعلها منفردة ومتميزة في خلق قيمة لا يستطيع بقية المنافسين تحقيقها في أداؤهم لأنشطتهم.	العاني، ٢٠٠٤
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، إذا ما استندت الى عمليات معرفية ذات منهجية إدارية واضحة.	الجنابي، ٢٠٠٦
قابلية المنظمة على التفرد بخصائص مميزة وإحياء موارد وكفاءات المنظمة المتعددة المتميزة لخلق مخرجات قيمة بالإمكان الاحتفاظ بها بصورة مستمرة نسبياً من خلال إتباع أنظمة معرفية مداراة بشكل دقيق.	العاني، ٢٠٠٨
القدرات والقابليات والخصائص الفريدة التي تتمتع بها المنظمة وتميزها عن غيرها ، والكفيلة بتعزيز موقعها الريادي والمحافظة عليه لأمد بعيد في ذهن الزبون مقارنة بالمنافسين .	القطار، ٢٠١٠
الغاية الأسمى التي تسعى المنظمات لتحقيقها والمتمثل في الموقع الريادي في السوق، حيث يضمن لها النجاح والنمو والبقاء على المدى الطويل، ويرتكز أساساً على تحقيق قيمة متفوقة للزبون بتقديم خدمات ومنتجات يعجز المنافسون عن تقديمها.	سالم & عبد الكريم، ٢٠١٣
تعبير عن مهارات، مجال للتفوق والتميز من الناحية التقنية، الإدارية، التسويقية، والإستراتيجية... إلخ ، تترجم في شكل خدمات ومنتجات تقدم للعملاء مستويات إشباع أفضل مما يقدمه المنافسون بإتباع إستراتيجية معينة .	الزهراء، ٢٠١٤
عبارة عن قوة دافعة أو قيمة أساسية تتمتع بها الشركة و تؤثر على سلوك العملاء في إطار تعاملهم مع الشركة	منصوري، ٢٠١٥

المصدر :من اعداد الباحثان بالاعتماد على الدراسات والادبيات السابقة

ويمكن إعطاء تعرف إجرائي للتفوق التنافسي حيث تعني (قدرة المنظمة على تحقيق الموقع الريادي في القطاع التي تعمل فيه من خلال الاستغلال الامثل لمجموعة من العناصر المترابطة والمتفاعلة مع المهارات البشرية والتقانة والموارد الداخلية التي تمتلكها من اجل تقديم خدمات ومنتجات فريدة في خصائص التصميم والاداء).

ثانياً :أهمية التفوق التنافسي / للتفوق التنافسي أهمية كبيرة في عمل المنظمات بغض النظر عن طبيعة النشاط تمارسها تلك المنظمات والتي تسعى من خلال هذه الأنشطة جاهدة للبقاء والنمو والتطور لأطول مدة ممكنة في ظل بيئة شديدة التنافس والتغير التقني والتي تجعل التفوق مهمة بالنسبة للمنظمات، ويمكن تحديد أهمية التفوق التنافسي بالآتي.

١. يمثل التفوق التنافسي معياراً مهماً للمنظمات الناجحة لأنه هو الذي يوجد نماذج جديدة للميزة التنافسية باستمرار، طالما أن النماذج القديمة لها قد أصبحت تقليدياً ومتاحة بشكل واسع ويمكن للمنافسين اتباعها (Macmillan & Tampoe, 2000, 89).
٢. أهمية التفوق التنافسي تنبع من التحديات التي تواجه المنظمات في الوقت الحاضر، إذ أصبحت بأمر الحاجة إلى ما يميزها عن بقية المنظمات الأخرى من أنشطة أو قدرات أو موارد لكي تتمكن من البقاء والمنافسة في بيئة اليوم نتيجة تلك التحديات، لذلك لا بد للمنظمة من السعي للحصول على ميزة تنافسية من خلال تدريب وتطوير عاملها (عسكر، ٢٠٠٧، ٣٢).
٣. ان العامل الأساس الذي يرتبط بتحقيق التفوق التنافسي يرتبط بقابليات المنظمة على استخدام الكفاءة للموارد لبناء ميزة تنافسية من خلال استغلال الامتثل للكفاءات الداخلية والخارجية المحددة بالمنظمة لمواجهة تغيرات المعقدة للبيئة (Teece, et.al, 1997 : 510).
٤. أهمية التفوق التنافسي تمثل مؤشراً إيجابياً نحو توجه المنظمة لاحتلال موقع قوي في السوق من خلال الحصول على حصة سوقية أكبر من المنافسين وزيادة حجم المبيعات والأرباح (العاني، ٢٠٠٨، ١٧٨).
٥. إن تحقيق التفوق التنافسي يقترن بقدرة المنظمة على مضاعفة منافع منتجاتها بما يحقق جذباً للزبائن ومن شأن تلك المنافع رفع مستوى أداء المنتج الذي يعد احد مقاييس تفوق المنظمة في السوق التي تطرح منتجاتها (Dilworth, 1996:7).

ثالثاً: مصادر التفوق التنافسي/ ينبع التفوق التنافسي من داخل المنظمة بالأساس، إلا أن المنظمة كنظام يعمل في بيئة خارجية يؤثر ويتأثر بها، لذلك فإن أي من أجزاء هذا النظام فضلاً عن البيئة الخارجية يمكن أن تكون مصدراً للتفوق التنافسي وعليه يمكن تقسيم مصادر التفوق التنافسي كالآتي: (العاني، ٢٠٠٨، ١٧٩).

١. **المصادر الداخلية** تتكون من الموارد الجوهرية والمهارات والكفاءات الداعمة لها (Hoffman, 2000, 1). ويمكن تصنيف موارد المنظمة إلى الموارد المادية وهي الموارد الرأسمالية، وإن فائدتها في اكتساب الميزة التنافسية المستدامة تتحدد بموقعها وعمرها وقدرتها، والموارد البشرية التي تقيّم بعدد وأنواع مهاراتها المختلفة وقابلية تكيفها وتعلمها، والموارد المالية التي تتضمن مصادر واستخدامات الأموال وإدارة علاقاتها، وأخيراً الموارد غير الملموسة (المعنوية) التي تتصف بصعوبة تقليدها ومحاكاتها مثل العلامة التجارية والاسم التجاري وسمعة المنظمة تمثل قيمة عالية وعدم المحافظة عليها يؤدي إلى فقدان ثقة الناس بها (الدليمي، ٢٠٠٩، ٧٩)، و الموارد (المهارات) التقنية وهي المسؤولة عن تحسين المنفعة التقنية بشكل نسبي ضد محاولة التقليد مثل براءة الاختراع (المعاضدي، ٢٠٠٦ : ١٦-١٧)، وأما الأنشطة والمهارات فتتعلق أساساً بالإدارة وأساليبها وأنشطتها التي تقوم بها المنظمة (Pitts & Lei, 1996, 69)، ولا يكفي أن تكون الموارد والمهارات قادرة على جعل المنظمة تتنافس مع الآخرين، بل يجب أن تجعلها تتفوق عليها لتعد موارد قادرة على تحقيق وإدامة ميزة التفوق التنافسي (العاني، ٢٠٠٨، ١٧٩).
٢. **المصادر الخارجية**: أشارت بعض الدراسات مثل (الروسان، ١٩٩٧) (النجار، ٢٠٠١) (الربيعاوي، ٢٠٠٠) نقلاً عن (العاني، ٢٠٠٨، ١٧٩) إلى أن البيئة الخارجية قد تشكل مصدراً للتفوق التنافسي. إذ تضم البيئة الخارجية مجموعة من العوامل السياسية والاقتصادية والديموغرافية والتكنولوجية والتي تؤثر في المنظمات بالاتجاه الايجابي أو السلبي (Pitts & Lei, 1996, 69).

أ. **التشريعات الحكومية** وتتعلق بسياسات الدولة وقوانينها، فضلاً عن القوى الجيوسياسية المؤثرة على المستوى الإقليمي والدولي وغيرها، وأن العامل الحاسم في تأثير المتغيرات السياسية والقانونية والتشريعية على ميدان الأعمال هو مدى توافر الاستقرار السياسي (العبيدي، ٢٠٠٥، ٨٩).

ب. **التغيير التقني**: التغيرات الفنية والتقنية الحاصلة في الأدوات، والوسائل المادية، التي تستعملها المنظمات و بضمنها أساليب انجاز الأعمال والإنتاج للمنتجات الملموسة وغير ملموسة تشكل مصدراً مهماً لكي تحقق المنظمات التفوق على منافسيها (المسعودي، ٢٠٠٧، ٧٣).

ج. **حجم المنافسة في الصناعة**: يعد حجم المنافسة من العوامل المهمة في التفوق التنافسي حيث أنها كلما ازدادت المنافسة زادت معها معدلات التجديد والابتكار، وتكافح المنظمات من أجل تحقيق الأفضلية على منافسيها من خلال المبادرة بتقديم منتجات جديدة وعمليات جيدة وأساليب انجاز عمل جديدة (هل وجونز، ٢٠٠٨ : ١٥٩)، إذ إن زيادة حجم المنافسة يؤدي بالتأكيد إلى اهتمام المنظمة بالجوانب الاستراتيجية كتنظيم الاستراتيجي لعملياتها وانشطتها ومنها التسويقية الأجل الوقوف بوجه المنافسين والتفوق عليهم (الجعبري، ٢٠١٣، ٢٧).

على الرغم من أن كلا من المصادر الداخلية والخارجية لها دور في خلق وتحقيق التفوق التنافسي للمنظمة، إلا أنه يعول على المصادر الداخلية أكثر، فإذا كانت عوامل البيئة الخارجية تمثل فرصاً للمنظمة وظروفاً مناسبة لها، فإن الميزة لا تتحقق إلا من خلال موارد وقدرات المنظمة ومن خلال قدرتها على التعامل مع الظروف واستثمار تلك الفرص.

رابعاً: أبعاد التفوق التنافسي/ تعد التفوق التنافسي متغير الدراسة الحالية لذا لا بد من تحديد إبعاد تحقيق التفوق التنافسي لكي يتسنى قياس ودراسة العلاقة بين ابعادها. وهناك عدد من الباحثين والكتاب لهم الدور المتميز في التنوع والإسهام في تحديد إبعاد التفوق التنافسي، حيث تباينت طروحات الكتاب والباحثين في تحديد إبعاد التفوق التنافسي، فلكل باحث أو كاتب له توجهات خاصة في إبعاد التفوق التنافسي بحسب توجهات الدراسة المطلوب إجراؤها ونوع القطاع (قطاع الخدمي، قطاع الصناعي)، الجدول (٣) يبين أبعاد التفوق التنافسي (بتصرف من الأدبيات السابقة) ويشير حول اتفاق الباحثين والمتخصصين حول أبعاد التفوق التنافسي لتتمثل بـ (الكلفة، الجودة، الإبداع) ولأغراض هذه تم الاعتماد الأبعاد التي استحوذت على أكثر نسب والمتضمنة (الكلفة، الجودة، الإبداع) ويشير الجدول (٣) ومن خلاله أن (٩٠%) أكدوا على الكلفة كبعد من أبعاد التفوق التنافسي، وكذلك بنسبة (٨٤%) منهم على بعد الجودة، ويؤكد نسبة (٦٢%) على بعد الإبداع والجدول (٣) يوضح أهم أبعاد التفوق التنافسي من وجهة نظر الباحثين، فضلاً عن أبعاد (القدرات الجوهرية، الاحتفاظ بالزبائن، سمعة المنظمة) التي يراها الباحثان هامة وأساسية وتتعلق بالدراسة الحالية بما ينسجم مع الجانب الميداني بعد القيام بتوزيع قائمة فحص على مديري المصارف الأهلية للوقوف على وقواع اعتماد ابعاد التفوق التنافسي من قبل ادارات المصارف الأهلية والجدول (٤) يوضح أهم أبعاد التفوق التنافسي من وجهة نظر مدراء المصارف وهي:

الجدول (٣) ابعاد التفوق التنافسي من وجهة نظر الباحثين

رضا الزبون	تعاون المجهزين	التميز	التسليم	الاحتفاظ بالزبون	المعرفة	التقانة	التصميم	سهولة الاستعمال	القطرات الجوهرية	سمعة المنظمة	التحالفات	النمو	الابتاع	المرونة	الاعتمادية	التركيز	الجودة	الكفاءة	السنة	الاستراتيجيات	
																				الباحث	الترتيب
			x	x									x	x			x	x	1993	Evans	١
													x	x		x	x	x	1993	Hicks	٢
	x			x										x	x		x	x	1995	Certo	٣
														x	x		x	x	1996	Dilworth	٤
	x			x				x			x	x	x				x	x	1997	Best	٥
	x						x						x	x			x		1998	Slack	٦
							x			x						x	x	x	1998	Mintezberg	٧
			x											x			x	x	1999	Krajewski & Ritzman	٨
			x										x				x	x	2000	Grant	٩
			x	x		x							x				x	x	2000	Macmillan	١٠
x													x	x			x	x	2001	Hill&Jones	١١
																	x	x	2001	اليوزبكي	١٢
											x		x				x	x	2002	بني حمدان	١٣
x													x				x	x	2002	Grant	١٤
														x	x		x	x	2003	Dilworth	١٥
			x											x			x	x	2003	Davis & others	١٦
					x				x	x	x		x						2004	Lynch & Baines	١٧
			x											x			x	x	2004	نديم	١٨
											x	x	x				x	x	2005	الزعيبي	١٩
			x										x	x			x	x	2005	مهدي	٢٠
			x	x										x			x	x	2006	Swayne& Walter	٢١
			x										x	x			x	x	2006	الجنابي	٢٢
			x										x	x			x	x	2006	الطائي	٢٣
		x			x								x				x	x	2007	عسكر	٢٤
			x											x			x	x	2008	Baxter	٢٥
			x											x			x	x	2008	البكري	٢٦
			x										x	x			x	x	2009	محسن والنجار	٢٧
			x										x	x			x	x	2009	الحكيم	٢٨
			x										x	x			x	x	2010	العطار	٢٩
		x							x				x				x	x	2011	السليفاني	٣٠
			x										x	x			x	x	2012	الفضل و غدير	٣١
			x											x					2013	الجعبري	٣٢
٢	٣	٢	١٧	٥	٢	١	٢	١	٢	٢	٤	٢	٢٠	٢٠	٣	٢	٢٧	٢٩		المجموع	
%٦	%٩	%٦	%٥٣	%١٥	%٦	%٣	%٦	%٣	%٦	%٦	%١٢	%٦	%١٢	%١٢	%٩	%٦	%٨٤	%٩٠		النسبة	

المصدر: من اعداد الباحثان بالاعتماد على دراسة السليفاني

للموارد التي تمتلكها المنظمة وتحقيق الكفاءة والفاعلية في عمليات النقل والتخزين من جهة فضلاً عن ارتباط الجودة بمنظور الزبائن من جهة ثانية، وذلك لأنه يمثل الجهة التي تتولى مسؤولية الحكم على جودة المنتج وردائه (اغا، ٢٠١٠، ٣٨)، وتعرف الجودة من وجهة نظر (الطائي، ٢٠٠٦ : ٢٥) و (Slack, et.al, 1998 : 53) على أنها عمل الأشياء بشكل صحيح لتقديم منتجات بما تتلاءم مع استخدام الزبون، وتعني الجودة مجموعة الخصائص الهندسية والصيغة المحددة لتلبية توقعات الزبون عند استخدام المنتج (السليفاني، ٢٠١١، ٩٠)، وتسعى إدارة العمليات في المنظمات إلى تقديم منتجات تتصف بالجودة والمطابقة للمواصفات بما يحقق رضا الزبائن، إذ إن الزبون هو الجزء الأكثر أهمية في خطة الإنتاج ويجب أن يكون هدف الجودة حاجات الزبائن في الحاضر والمستقبل (Russell & Taylor, 2000 : 84).

٣. **الإبداع** هو خلق الأفكار الجديدة البعيدة عن السياق التقليدي في التفكير واستحداث كافة الطرائق والأساليب التي من شأنها تحويل هذه الأفكار إلى واقع مطبق وذو قيمة نافعة للمجتمع متحمليين في ذلك كل أشكال المغامرة المتمثلة بعمليات التغيير والدعم لتحقيق الأهداف التنظيمية (التك، ٢٠٠٦، ٥٠).

أما (Lynch, 2000, 280) يشير إلى مفهوم الإبداع بأنه القابلية على تطبيق مبادرات جديدة تذهب إلى تطوير الاستراتيجيات الحالية، ويضيف (Kinicki & Williams, 2003 : 8) إن عملية إيجاد وسائل لتوصيل خدمات جديدة تسمى الإبداع ولا تسمح أية منظمة خدمية أو إنتاجية لنفسها بان تكون راضية عن نفسها وبالأخص عندما يأتي منافسيها بأفكار مبدعة. ويعد الإبداع كل فكرة جديدة في العمليات والأنشطة التسويقية التي تؤدي إلى تغير إيجابي وتوظيفها بنجاح وبشكل يجعل المنظمة متفوقة على المنافسين (الطائي، ٢٠٠٦ : ٢٦)، حيث إن الإبداع عبارة عن أفكار تتصف بانها جديدة ومفيدة ومتصلة بحل مشكلات معينة أو تجميع أو إعادة تركيب الانماط المعروفة من المعرفة في أشكال فريدة (الحكيم، ٢٠١٥، ٦٣٧)، كما إن عملية الإبداع أصبحت شرطاً ضرورياً للمنظمة التي تريد أن تتمتع بصفة التميز (Hiezer & Render, 1999 : 37).

٤. **القدرات الجوهرية** تتوقف قدرة المنظمة على تحقيق أهدافها وتنفيذ استراتيجياتها بنجاح على امتلاكها القدرة الجوهرية تمكنها من التفوق على منافسيها، (العاني، ٢٠٠٨، ١٩٧) وتمثل القدرات الجوهرية موارد المنظمة التي تتيح لها أداء أنشطتها الداخلية بصورة أفضل من منافسيها (Thompson & Strickland, 1999 : 108)، ويتفق مع هذا المفهوم (Macmillan & Tampoe)، "فالمقدرات الجوهرية هي ما تستخدمه المنظمة من موارد لإنتاج منتجاتها بصورة أفضل من منافسيها، أو أداء تلك الأنشطة بالشكل الذي لا يمكن للمنافسين تقليدها" (Macmillan & Tampoe, 2000: 101)، فقد عرف (Rowe) وزملاؤه القدرات الجوهرية بانها مزيج فريد من الموارد والخبرات في منظمة معينة، كما عرفها أيضا (Prahuled&Hume) حزمة من المهارات والتقنيات التي تمتلكها المنظمة والتي تمكنها من تقديم منفعة حقيقية للعمل (الوليد، ٢٠٠٩، ٤٠).

ان اهمية القدرات الجوهرية تنبع من مقدرتها على تحقيق التفوق التنافسي فهي تعد قيمة فقط اذا سمحت للمنظمة بأداء أنشطة معينة تكون نتائجها تحقيق التفوق التنافسي (macmilian and tampoe, 2000,99).

٥. **الاحتفاظ بالزبائن** : تعتبر هذه الميزة من أهم الأبعاد التفوق التنافسي للمؤسسات، حيث أن هذه الأخيرة تعتمد في نشاطها وتسويقها لمنتجاتها على السمعة في تقديم المنتجات وبلوغ رضا الزبون فهو مصدر الربحية الحقيقية، وبالتالي قيام المنظمة بإهمال هذا العامل من شأنه أن يؤدي إلى زوال المنظمة بأكملها(دادن & رشيد، ٢٠١٢، ٤١٣)، ويشير إلى الجهود المبذولة من قبل إدارة المصرف للاحتفاظ بالزبائن أطول فترة ممكنة، وأنه آلية تعتمد على مجموعة من الأنشطة والخطوات المستمرة التي تسعى إلى الاحتفاظ بالزبائن وصولاً إلى ما يعرف بالزبون أو الزبون مدى الحياة وهذا يتطلب تطوير برامج خاصة بكل زبون أو مجموعة متشابهة نسبياً من الزبائن تعتمد على تطوير قاعدة البيانات الخاصة بهم.(السليفاني، ٢٠١١، ٤٩).

ويرى (Sheth) أن هناك علاقة مباشرة بين توجه المنظمة نحو الزبون وبين الاحتفاظ بالزبون ، فالمزايا التنافسية التي يمكن أن تحققها المنظمة من خلال التوجه نحو الزبون إنما تتحقق بواسطة الاحتفاظ به (السويدي، ٢٠١٠، ٨٢).

٦. **سمعة المنظمة** الانطباع الذهني الشامل الذي يتشكل من قبل اصحاب المصلحة المتعاملين مع المنظمة حول انشطتها وأنظمتها وقراراتها وسياساتها والذي يتحدد في ضوء استمرار علاقاتهم وتعاملهم ودعمهم من عدمه، وبالتالي فإنها يتجسد في كل الجهود والانجازات المتميزة التي ترمي من وراءها تلك المنظمات كسب رضا المجتمع وتحقيق رفاهيته.(رشيد & زيادي، ٢٠١٤، ١٧)، السمعة عبارة عن التقدير الذي حظى بها المنظمة من قبل أصحاب المصالح والمصادقية التي تتمتع بها المنظمة في سياساتها وأنظمتها وعمليتها وأدائها(أمين، ٢٠١٤، ١٢٣).

وينظر الى السمعة بانها عنصرا رئيسيا من أصول المنظمة جنبا إلى جنب مع الأداء المالي والابتكار، والصورة الذهنية المترابطة عن المنظمة عبر الزمن، كما أنها ترتبط بهوية وأداء المنظمة وطريقة رد الآخرين على سلوكها (Kitchen & Watson 2010,1). تسمح السمعة للمنظمة بتحصيل المعلومات المفضلة حول ما يخص ادائها لأنشطتها الى المستفيدين واصحاب المصالح المتعاملين معها وبنفس الوقت تعد السمعة مهمة لبناء علاقات على المدى الطويل مع المستفيدين (Lynch & Baines, 2004, 10).

المحور الثالث: الجانب العملي

اولاً: وصف متغيرات الدراسة / يعرض الجدول (٥) التوزيعات التكرارية والنسب المئوية والأوساط الحسابية والانحرافات المعيارية لبعدها التفوق التنافسي، عن طريق إجابات الأفراد المبحوثين على المؤشرات الخاصة بمتغيراته المتمثلة بالكلفة، والجودة، والابداع، والقدرات الجوهرية، والاحتفاظ بالزبائن، وسمعة المنظمة.

الجدول (٥) وصف متغيرات التفوق التنافسي وتشخيصها

المتغيرات الكلفة	لا أتفق بشدة		لا أتفق		محايد		أتفق		أتفق بشدة		المتغيرات الكلفة
	%	ت	%	ت	%	ت	%	ت	%	ت	
Y1	-	-	18.97	11	29.31	17	48.28	28	3.44	2	0.831
Y2	1.72	1	17.24	10	50.00	29	27.58	16	3.44	2	0.838
Y3	-	-	22.41	13	48.28	28	22.41	13	6.89	4	0.847
المعدل العام المعدل الكلي للمتغير	0.57	0.57	19.54	11	42.53	17	32.75	17	4.59	2	0.836
الجودة											
Y4	-	-	37.93	22	37.93	22	20.68	12	3.44	2	0.852
Y5	-	-	39.65	23	44.82	26	12.06	7	3.44	2	0.789
Y6	-	-	43.10	25	32.75	19	22.41	13	1.72	1	0.840
المعدل العام المعدل الكلي للمتغير	-	-	40.22	22	38.5	20	18.38	10	2.86	2	0.827
الإبداع											
Y7	-	-	32.75	19	46.56	27	18.97	11	1.72	1	0.765
Y8	1.72	1	18.97	11	51.72	30	10.34	6	15.52	9	1.066
Y9	3.44	2	25.86	15	50.00	29	10.34	9	5.17	3	0.967
Y10	1.72	1	39.65	23	43.10	25	8.63	5	6.89	4	0.956
المعدل العام المعدل الكلي للمتغير	1.72	1.72	29.30	15	47.84	25	12.07	7	7.32	3	0.938
القدرات الجوهرية											
Y11	1.72	1	29.31	17	44.82	26	22.41	13	1.72	1	0.868
Y12	-	-	27.58	16	37.93	22	29.31	17	5.17	3	0.880
Y13	1.72	1	17.24	10	58.62	34	12.06	7	10.34	6	0.913
Y14	-	-	27.58	16	27.58	16	37.93	22	6.89	4	0.942
المعدل العام المعدل الكلي للمتغير	0.86	0.86	25.42	16	42.32	22	25.42	13	6.03	3	0.900
الاحتفاظ بالزيان											
Y15	-	-	44.82	26	39.65	23	12.06	7	3.44	2	0.806
Y16	-	-	29.31	17	51.72	30	15.52	9	3.44	2	0.769
Y17	3.44	2	15.52	9	56.89	33	24.13	14	-	-	0.826
المعدل العام المعدل الكلي للمتغير	1.14	1.14	29.88	17	49.42	26	17.23	8	2.29	2	0.800
سمعة المنظمة											
Y18	-	-	34.48	20	55.17	32	6.89	4	3.44	2	0.719
Y19	-	-	37.93	22	36.20	21	24.13	14	1.72	1	0.831
Y20	-	-	41.38	24	48.28	28	10.34	6	-	-	0.654
Y21	1.72	1	43.10	25	41.38	24	12.06	7	1.72	1	0.859
المعدل العام المعدل الكلي للمتغير	0.43	0.43	39.22	22	45.25	26	13.35	7	1.72	1	0.766
المعدل الكلي للمتغير	2.15	2.15	84.47	24	84.47	24	20.39	7	2.15	2	0.844
المعدل الكلي للبعد	4.92	4.92	74.90	25	74.90	25	20.39	7	4.92	3	0.844

المصدر: من اعداد الباحثان بالاعتماد على نتائج الحاسبة الالكترونية.

تميل إجابات المبحوثين في الجدول (٥) إلى الاتفاق بدلالة الوسط الحسابي (3.995) وبانحراف معياري قدره (0.844) ونسبة اتفاق (٧٤.٩٠%)، ويلاحظ من الجدول (٥) ان كل الابعاد اسهمت في اغناء التفوق التنافسي وذلك بأوساط الحسابية متقاربة قدرها على التوالي (3.758، 4.160، 3.948، 3.853، 4.045، 4.211) والتي هي اعلى من الوسط الفرضي حسب مقياس ليكرت الخماسي المعتمد في الدراسة .

ثانياً: اختبار فرضيات الدراسة

١. اختبار الفرضية الاولى: والتي تنص على " تمتلك القيادات الادارية في المنظمات المبحوثة تصوراً عن ابعاد التفوق التنافسي" إذ تبين من المؤشر الكلي للوسط الحسابي البالغ (3.995)

والذي هو اعلى من الوسط الفرضي(٣) ، ان القيادات الادارية في المنظمات المبحوثة تمتلك تصوراً واضحاً عن ابعاد التفوق التنافسي ، ويؤكد ذلك قيم النسب لمؤشرات (اتفق ولا اتفق) البالغة على التوالي(74.90%) (4.92%) الموضحة في الجدول(٥).

٢. اختبار الفرضية الثانية :والتي تنص على " تتوافر ابعاد التفوق التنافسي في المصارف المبحوثة " إذ تشير معطيات الجدول (٦) إلى أي مدى تتوافر ابعاد التفوق التنافسي في المنظمات المبحوثة والتي تم تحديدها من خلال مقارنة الوسط الحسابي لكل بعد مع المتوسط الحسابي الموزون ككل إذ ان المتوسط الحسابي الموزون يكون أكثر دقة من المتوسط الحسابي العام وكما في الجدول(٦)

الجدول رقم (٦) يوضح مدى توافر أبعاد التفوق التنافسي بالاعتماد الوسط الحسابي لكل بعد ومقارنته مع المتوسط الحسابي الموزون للأبعاد

الابعاد	الوسط الحسابي للبعد	المتوسط الحسابي الموزون	متوافر	غير متوافر
الكلفة	3.758	3.997		✓
الجودة	4.160	3.997	✓	
الابداع	3.948	3.997		✓
القدرات الجوهرية	3.853	3.997		✓
الاحتفاظ بالزبائن	4.045	3.997	✓	
سمعة المنظمة	4.211	3.997	✓	

المصدر : من اعداد الباحثان

نلاحظ من نتائج الجدول(٦) أن الوسط الحسابي لكل من الابعاد (الجودة، الاحتفاظ بالزبائن، سمعة المنظمة) تجاوز المتوسط الحسابي الموزون للأبعاد وهذا يعني توافر هذه الابعاد في المصارف المبحوثة ، اما الوسط الحسابي للأبعاد (الكلفة ،الابداع ،القدرات الجوهرية) فكانت أقل من المتوسط الحسابي الموزون للأبعاد وهذا يعني عدم توافر هذه الابعاد في المصارف المبحوثة.

٣. اختبار الفرضية الثالثة : يتم التركيز في هذا المحور على اختبار صحة الفرضية الثالثة والتي تنص على وجود علاقة ارتباط بين ابعاد التفوق التنافسي مع بعضها البعض والمتمثلة بـ (الكلفة ،الجودة ، الابداع ،القدرات الجوهرية ،الاحتفاظ بالزبائن و سمعة المنظمة)، والجدول(٤) يوضح نتائج علاقة الارتباط هذه الابعاد.

ويشير الجدول (٧) إلى وجود علاقة ارتباط معنوي بين ابعاد التفوق التنافسي مع بعضها البعض، عند مستوى معنوية (٠,٠٥) ،وعند مستوى معنوي (٠,٠١) ، وهذا يؤكد صحة الفرضية .

الجدول رقم (٧) نتائج علاقة ارتباط بين ابعاد التفوق التنافسي مع بعضها البعض

الجودة	الكلفة	الجودة	الابداع	القدرات الجوهرية	الاحتفاظ بالزبائن
	.539**				
الابداع	.565**	.399**			
القدرات الجوهرية	.660**	.667**	.725**		
الاحتفاظ بالزبائن	.470**	.357**	.634**	.519**	
سمعة المنظمة	.419**	.308*	.595**	.556**	.699**

* $P \leq 0,05$

N=٥٨

** $P \leq 0,01$

المصدر : من إعداد الباحثان بالاعتماد على نتائج الحاسبة الالكترونية.

٤. اختبار الفرضية الرابعة :والتي تنص على " تتباين درجة أهمية ابعاد التفوق التنافسي في المصارف المبحوثة " ،يشير الجدول (٨) الى درجة تباين أهمية ابعاد التفوق التنافسي فقد

تباينت الأوساط الحسابية والانحرافات المعيارية ومعاملات الاختلاف لكل بعد من ابعاد التفوق التنافسي، اذ بلغ الوسط الحسابي لبعد سمعة المنظمة 4.211 وبذلك احتلت المرتبة الاولى من حيث الاهمية تم اتت في المرحلة الثانية الجودة حيث بلغ الوسط الحسابي لها 4.160، واحتل بعد الاحتفاظ بالزبائن المرتبة الثالثة وكانت قيمة الوسط الحسابي 4.045، وبلغ الوسط الحسابي لبعد الابداع 3.948 وبذلك اتت في المرحلة الرابعة، اما بعد القدرات الجوهرية جاءت في المرتبة الخامسة وكان الوسط الحسابي لها 3.853، اما بعد الكلفة فحققت المرتبة الاخيرة وكان الوسط الحسابي لها 3.758. ويتبين من ذلك أن الوسط الحسابي العام لهذه الابعاد اكبر من الوسط الفرضي البالغ (٣) . مما يدل أن هذا المتغير بمؤشراته يعد واضحاً بشكل كبير من قبل أفراد العينة الدراسة.

الجدول رقم (٨) تباين اهمية متغيرات التفوق التنافسي في المنظمات المبحوثة

ت	متغيرات التفوق التنافسي	الوسط الحسابي	الانحراف المعياري	معامل الاختلاف	درجة الاهمية
١	سمعة المنظمة	4.211	0.766	18.19	1
٢	الجودة	4.160	0.827	19.87	2
٣	الاحتفاظ بالزبائن	4.045	0.800	19.77	3
٤	الابداع	3.948	0.938	23.75	4
٥	القدرات الجوهرية	3.853	0.900	23.35	5
٦	الكلفة	3.758	0.836	22.24	6
-	المعدل	3.995	0.844	21.19	-

المصدر: من اعداد الباحثان بالاعتماد على نتائج الحاسبة الالكترونية.

المحور الرابع: الاستنتاجات والتوصيات

اولاً: **الاستنتاجات/** في ضوء نتائج الدراسة يمكن التوصل الى الاستنتاجات الآتية :

١. توصلت الدراسة إلى ان القيادات الادارية في المنظمات المبحوثة تمتلك تصورات واضحة عن التفوق التنافسي وأبعاده.
٢. تبين من خلال الواقع الميداني للمنظمات المبحوثة توافر بعض ابعاد التفوق التنافسي في المنظمات المبحوثة خلال فترة الدراسة الحالية وهذا لا يعني ان الابعاد الغير متوافرة لا تتوافر في فترات اخرى غير فترة الدراسة .
٣. يتبين من خلال النتائج التي افرزها الجانب العملي للدراسة أن تباين أهمية أبعاد التفوق التنافسي في الشركات المبحوثة .
٤. أظهرت نتائج التحليل الإحصائي المتحققة، أن مؤشر سمعة المنظمة كان واضحاً بدرجة كبيرة لدى أفراد العينة لحصوله على المرتبة الأولى من حيث الترتيب والأهمية النسبية.
٥. ظهرت نتائج التحليل وجود علاقة ارتباط ذات دلالة احصائية معنوية بين أبعاد التفوق التنافسي.

ثانياً: **التوصيات/** في ضوء الاستنتاجات السابقة، توصي الدراسة بالآتي :

١. ضرورة الادراك المتزايد لإدارات المنظمات المبحوثة للتفوق التنافسي بوصفها مهما لبقاء المنظمات وزيادة الاهتمام بأبعاد التفوق التنافسي لزيادة قدرتها على مواجهة المنافسين والتغيرات البيئية .
٢. ضرورة زيادة الاهتمام من قبل المنظمات المبحوثة ببعد سمعة المنظمة باعتبارها العامل الابرز في جذب زبائن جدد والاحتفاظ بالزبائن الحاليين.
٣. التأكيد على اهتمام المنظمات المبحوثة ببعد الابداع وأيلاءه الاهتمام الأكبر عن طريق توفير المناخ التنظيمي الملائم للكوادر الإدارية والفنية، ومنحهم الحرية الكاملة في مشاركة الإدارة

العليا بطرح الأفكار الجديدة والمبتكرة، فضلا عن منحهم المكافآت المالية والمعنوية عن كل فكرة جديدة تخدم المنظمة ، وتسهم في كسب ثقة الزبائن والمحافظة عليهم .
٤. العمل على الحفاظ على المستوى الذي تحققه المنظمة في تميزها في الاسواق عن طريق مواكبة التطورات التكنولوجية الحاصلة في مختلف المجالات فضلاً عن العمل على ضمان تحقيق الجودة في عملياتها ومواصفات مخرجاتها.

قائمة المصادر

أولاً: المصادر العربية

الرسائل الجامعية

١. أغا ،احمد عوني احمد حسن عمر،(٢٠١٠) ، دور أنشطة اللوجستك في تعزيز المزايا التنافسية دراسة تطبيقية في الشركة العامة لصناعة الأدوية والمستلزمات الطبية في نينوى ، رسالة ماجستير غير منشورة ، كلية الادارة والاقتصاد ، جامعة الموصل.
٢. الزهراء ،بوعسلة فطيمة ،(٢٠١٤) ،دور نظم المعلومات الاستراتيجية في تحقيق الميزة التنافسية دراسة حالة في مؤسسة اتصالات الجزائر وحدة بسكرة ،رسالة ماجستير غير منشورة ، كلية العلوم الاقتصاد والتجارة وعلوم التسيير ، جامعة محمد خضير ،بسكرة.
٣. التكا ،اسيل زهير رشيد أمين ،(٢٠٠٦) ،دور الإدارة الذاتية في تعزيز الإبداع لأعضاء الهيئة التدريسية في جامعة الموصل ،رسالة ماجستير غير منشورة ،كلية الادارة والاقتصاد ،جامعة الموصل.
٤. الجعبري ،أسيل يسري حسني ،(٢٠١٣) ،دور المقارنة المرجعية في تعزيز أثر الخيارات الاستراتيجية على تحقيق التفوق التنافسي ،دراسة تطبيقية على سجدي وشركاه ورابتك جردانة للتصميم والاستشارات الهندسية ، رسالة ماجستير غير منشورة ، كلية الاعمال، جامعة الشرق الاوسط.
٥. الجنابي ،أميرة هاتف،(٢٠٠٦) ،اثر ادارة معرفة الزبون في تحقيق التفوق التنافسي ،دراسة مقارنة في عينة من المصارف العراقية ،رسالة ماجستير غير منشورة ، كلية الادارة والاقتصاد ،جامعة الكوفة .
٦. الحيايي ، احمد مؤيد عطية ، (٢٠٠٦) ، الأثر التتابعي لخصائص ونجاح نظام المعلومات الادارية في تحقيق الميزة التنافسية ، رسالة ماجستير غير منشورة ،كلية الادارة والاقتصاد ، جامعة الموصل.
٧. الدليمي ،عراك عبود عمير،(٢٠٠٩) ،تأثير مقدرات الإبداع الاستراتيجي ورأس المال الاجتماعي في بناء الميزة التنافسية المستدامة دراسة تحليلية في عينة من المصارف العراقية الخاصة ، رسالة ماجستير غير منشورة ، كلية الادارة والاقتصاد ، جامعة بغداد.
٨. السليفاني ،محمد عبد الرحمن عمر(٢٠١١) ، دور إدارة علاقات الزبائن في تحقيق التفوق التنافسي دراسة استطلاعية لعينة من الأفراد العاملين في فنادق الدرجة الأولى في المنطقة الشمالية ، رسالة ماجستير غير منشورة ، كلية الادارة والاقتصاد ، جامعة الموصل.
٩. السويدي ،نبيل حامد احمد ،(٢٠١٠) ، تطوير نظام المعلومات التسويقية الموجه نحو الزبون وابتكار المنتج دراسة حالة في معمل الألبسة الجاهزة ولدي ، أطروحة دكتوراه غير منشورة ، كلية الادارة والاقتصاد ، جامعة الموصل.
١٠. العاني ، أريج سعيد خليل،(٢٠٠٨) ،تقييم دور تقانة المنظمة ونجاح ادارة المعرفة في تطوير الميزة التنافسية المستدامة ، دراسة تطبيقية في شركات الاتصال الخليوي العاملة في العراق ، اطروحة دكتوراه غير منشورة ، كلية الإدارة والاقتصاد ، جامعة بغداد .
١١. العاني ،علي فائق جميل ،(٢٠٠٤) ، دور إدارة المعرفة في تحقيق الميزة التنافسية دراسة حالة في كل من الشركة العامة لصناعة البطاريات والشركة العامة للصناعات الكهربائية ، رسالة ماجستير غير منشورة ، كلية الادارة والاقتصاد ، جامعة بغداد .
١٢. العبيدي ،بشار محمد خليل ،(٢٠٠٥) ،الإبداع التقني وأثره في تحقيق الميزة التنافسية ،دراسة تحليلية لأراء عينة من مديري المنظمات الصناعية ، رسالة ماجستير غير منشورة ، كلية الادارة والاقتصاد ، جامعة المستنصرية.
١٣. عسكر ، سامي شاهر ، (٢٠٠٧) ،اثر تدريب الموارد البشرية في تحقيق الميزة التنافسية ، دراسة لأراء عينة من المتدربين في الشركة العامة لصناعة الادوية والمستلزمات الطبية / نينوى ، رسالة ماجستير غير منشورة ، كلية الإدارة والاقتصاد ، جامعة الموصل .

- المسعودي ، محمد اصبح بكال ، (٢٠٠٧) ، العلاقة بين مقدرات الابداع الاستراتيجي وسلوكيات القيادة التحولية وأثرهما في الميزة التنافسية المستدامة ، دراسة تحليلية لآراء عينة من التدريسيين في الكليات الأهلية ببغداد ، رسالة ماجستير غير منشورة ، كلية الادارة والاقتصاد ، جامعة بغداد.
١٤. منصورى ، رقية (٢٠١٥) ، توافق التخطيط الإستراتيجي للمنظمة و التخطيط الإستراتيجي لنظم المعلومات و أثره على تحقيق عوامل التفوق التنافسي ، رسالة ماجستير غير منشورة ، كلية العلوم والاقتصاد والتجارة وعلوم التسيير ، جامعة محمد خضير ، بسكرة.
١٥. الوليد ، هلالى ، (٢٠٠٩) ، الأسس العامة لبناء المزايا التنافسية ودورها في خلق القيمة دراسة حالة: الشركة الجزائرية للهاتف النقال MOBILIS ، رسالة ماجستير غير منشورة ، كلية العلوم والاقتصاد وعلوم التسيير وعلوم التجارية ، جامعة محمد بن ضياف - المسيلة.
- الكتب
١. هل ، شارلز وجونز ، جارديث ، (٢٠٠٨) ، الإدارة الإستراتيجية - مدخل متكامل ، تعريب محمد سيد احمد عبد المتعال وإسماعيل علي بسيوني ، الطبعة الانكليزية ، دار المريخ للنشر ، رياض.
- الدوريات والمؤتمرات
١. أمين ، هنار إبراهيم ، (٢٠١٤) ، دور مكونات الجودة الريادية في تعزيز السمعة الإستراتيجية دراسة استطلاعية لآراء القيادات الإدارية في عدد من كليات جامعة دهبك ، مجلة القادسية للعلوم الإدارية والاقتصادية ، المجلد، ١٦ العدد٤.
٢. بن سالم ، امال وعبدالكريم ، سهام ، (٢٠١٣) ، " دور اليقظة والذكاء الاستراتيجي في تحقيق التفوق التنافسي للمنظمات" ، المؤتمر العلمي الدولي الثالث ، كلية المال والأعمال ، جامعة العلوم الإسلامية العالمية.
٣. الحكيم ، ليث علي يوسف ، (٢٠٠٨) ، امكانيه تطبيق مدخل 6Sigma المرتكز على إدارة المعرفة في تحقيق التفوق التنافسي - دراسة استطلاعية لآراء عينة من رؤساء الأقسام في الشركة العامة للاسمنت الجنوبية www.4uarab.com.
٤. دادن ، عبدالغفور ورشيد ، حفصي ، (٢٠١٢) ، المؤسسة بين تحقيق التنافسية ومحددات المسؤولية الاجتماعية والبيئية ، الملتقى العلمي الدولي حول سلوك المؤسسة الاقتصادية في ظل رهانات التنمية المستدامة والعدالة الاجتماعية.
٥. رشيد ، صالح عبد الرضا و الزيايدي ، صباح حسين ، (٢٠١٤) ، دور المسؤولية الاجتماعية في تعزيز السمعة المنظمية المدركة دراسة تحليلية لآراء القيادات الجامعية في عينة من كليات جامعة القادسية ، مجلة القادسية للعلوم الإدارية والاقتصادية ، المجلد، ١٦ العدد١.
٦. الطائي ، يوسف حجيم ، (٢٠٠٦) ، إستراتيجية السوق الأزرق ودورها في تحقيق التفوق التنافسي ، دراسة تطبيقية في معمل الكوفة ، مجلة القادسية للعلوم الإدارية والاقتصادية ، مجلد ٨ ، العدد ٤ ، القادسية.
٧. العطار ، فؤاد حمودي (٢٠١٠) ، دور فلسفة المحيط الأزرق في تحقيق التفوق التنافسي دراسة استطلاعية لآراء عينة من العاملين في شركة زين للاتصالات ببغداد ، مجلة جامعة كربلاء العلمية ، المجلد ٨ ، العدد٣/الانساني.
٨. المعاضيدي ، معن وعد الله ، (٢٠٠٦) ، إسهامات نظرية الإستراتيجية القائمة على الموارد في تحقيق الميزة التنافسية ، دراسة نظرية تحليلية ، مجلة بحوث مستقبلية ، العدد ١٥ ، موصل.

Books

1. Dilworth ,James B, (1996) ,Operation management 2nd ed McGraw- Hill.
2. Heizer, Jay & Render, Barry ,(1999) , Principles of operations management ,3rd ed prentice – Hall New Jersey.
3. Kinicki, Angelo &Williams ,Brian K, (2003) , "Management A practical Introduction McGraw – Hill Irwin .
4. Krajewski , Lee & Larry , Ret , man .p & mathotra , manor J.K, (2007) , Operations management, 8 ed, prentice –Hall New Jersey.
5. Lynch, Richard , (2000) , "Corporate strategy" 2ed prentice – Hall inc.
6. Macmillan ,Hugh & Tampoe ,Mahan ,(2000) ,strategic management process ,content and Implementation ,Oxford university press Inc ,New York .

7. Pitts , Robert & Lei , David ,(1996) , Strategic management building and sustaining , competitive Advantage . west pub .
8. Porter , Michael , (1998) , Competitive advantage creating and sustaining superior performance free press , New York .
9. Russell , Roberta's & Taylor Bernard . w ,(2000) ,operations management 2ed prentice – Hall New Jersey.
10. Slack, Nigel & stuart chambers, marland, Hlau Harrison and Robert Johnston, (1998) ,operation management, 2nd ed pitman publishing, London.
11. Thompson, Arthur& Strickland. A.J., (1999), Strategic management concepts and cases , 11th ed McGraw – Hill .

Periodical

1. Hoffman ,Nicole P, (2000), An Examination of the "Sustainable Competitive Advantage" Concept: Past, Present, and Future,
2. Lynch, Richard & Baines, Paul, (2004), strategy Development in UK Higher education Towards resource-based competitive advantage, Journal of Higher Education Policy and management Vol.26,No,2 p.171-187
3. Peteraf, M., (1993), “The Cornerstones of Competitive Advantage:A Resource-Based View”, Strategic Management Journal, March, p.179 191.
4. Teece, D., Pisano, G., & Shuen, A , (1997) , “Dynamic Capabilities and Strategic Management”, Strategic Management Journal, Vol.18, p.509-533.
5. Watson, Tom & Kitchen, Philip J,(2010), Reputation Management: Corporate Image and Communication <http://eprints.bournemouth.ac.uk/12633/>.