

**انعكاس المقدرات الجوهرية على الاداء المصرفي في ضوء بطاقة العلامات
المتوازنة : دراسة تطبيقية في عينة من المصارف التجارية الخاصة العراقية**

*The Reflection of the Essential Abilities on the Banking
Fulfillment in the Light of the Balanced Signs:
Applied Study in the Foundation of the Privet Commercial
Banks In Iraq*

أ. م. د. أكرم الياسري (١) Ass. Prof. Dr. Akram al-Yaseri

أ. د. عواد الخالدي (٢) Prof. Dr. Awwad Al-Khalidi

م. د. بشار عباس الحميري (٣) Dr. Basshar Abbas Al-Hmeiry

مقدمة

التغير الذي شهدته بيئة الاعمال التنافسية منذ تسعينات القرن المنصرم اصبح امرا مفروضا لا يمكن تجنبه، ومن اهم التغيرات التي تواجه منظمات الاعمال في الوقت الحاضر، اتساع ظاهرة العولمة، ظهور انماط جديدة من المنافسة، نظم تكنولوجيا المعلومات المتقدمة، الاسواق الناجحة، الاشكال الجديدة للتحالفات الاستراتيجية، المنتجات الايصائية، وغير ذلك من الظواهر المعقدة التي دفعت هذا النوع من المنظمات الى البحث عن اساليب جديدة في التصدي للتغيرات السريعة. و الجدير بالذكر، اصبحت الادارة الاستراتيجية على مدى الثلاثين سنة الماضية حقلا للبحث والممارسة الادارية، وظهرت خلال فترة تطور مسيرة البحوث الاستراتيجية نماذج واطر مفاهيمية متنوعة تنافسية من جانب، ومكملة لبعضها من جانب آخر، وقد ساعدت هذه النماذج على نجاح المنظمات في البيئات المستقرة نسبيا، الا ان فاعليتها اصبحت محدودة في مجال تهيئة منظمات الاعمال للاستجابة لمتطلبات البيئة المتغيرة. بعبارة اخرى، عندما تصبح التغيرات البيئية على نحو متزايد غير معروفة، او لا يمكن تحديدها بوضوح، سريعة التحرك، ومتنوعة، فان الاعتماد على المداخل

-
- ١ - الادارة والاقتصاد / جامعة كربلاء
٢ - الادارة والاقتصاد / جامعة كربلاء
٣ - الادارة والاقتصاد / جامعة بابل

التقليدية للاستراتيجية يعد امرا بالغ الخطورة، مما كان دافعا الى ظهور توجهات وتطبيقات جديدة في مجال الاستراتيجية تهتم بالتركيز على المقدرات الجوهرية.

وبناء على ما تقدم، فان المصارف التجارية الخاصة العراقية موضوع الدراسة الحالية، هي اليوم بأمس الحاجة الى تبني مدخل المقدرات الجوهرية، وذلك للتحويلات الاقتصادية والسياسية والاجتماعية التي تشهدها البيئة العراقية، وما لهذه التحويلات من انعكاسات على البيئة التنافسية على المستوى المحلي والعالمي في الحاضر والمستقبل. اذ هي بحاجة الى توفير الموارد المصرفية اللازمة التي يمكن من خلالها الارتقاء بالخدمة المصرفية وبما يضمن لها اعلى قدر ممكن من العوائد.

وانطلاقا مما تقدم ولتحقيق الاهداف التي يصبوا اليها البحث، فقد تضمن اربعة مباحث، تناول المبحث الاول الاطار المفاهيمي، في حين كرس المبحث الثاني لمنهجية البحث، واختص المبحث الثالث بالجانب التطبيقي، وتضمن المبحث الرابع الاستنتاجات والتوصيات.

المبحث الاول: الاطار المفاهيمي للبحث

اولا - المقدرات الجوهرية

منذ ان ظهر نموذج المقدرات الجوهرية في التسعينات من القرن الماضي كوسيلة او اداة لتحقيق الميزة التنافسية، اثار اهتمام الباحثين والممارسين على حد سواء. ومنذ ذلك الوقت كتب الكثير عن موضوع المقدرات الجوهرية، ونتيجة لما يشهده الموقف التنافسي الحالي من تغيرات كثيرة ومعقدة سبق الحديث عنها في المبحث السابق، وجدت الكثير من المنظمات ان مداخل الاستراتيجية التقليدية اصبحت محدودة الفاعلية، مما دفع الباحثين الى البحث عن مداخل جديدة لاستراتيجية المنظمة بهدف تلبية متطلبات البيئة التنافسية المتغيرة.

ومن هذا المنطلق، فقد خضع مدخلي الميزة التنافسية المتمثلين بمدخل المنظمة الصناعية (I/O) Industrial Organizational، والمدخل المستند الى الموارد Resource - Based View (RBV) لاعادة تقييم.

وبما ان الاطار النظري لمدخل المقدرات الجوهرية هو امتداد للتطور الحاصل في المفاهيم والادوات ذات الصلة بمدخل (I/O) ومدخل (RBV)، بوصفهما مدخلي رئيسين للميزة التنافسية ومكملين لبعضهما، لذا بات من الاهمية بمكان استعراض اهم الافكار الاساسية التي يستند اليها المدخلين المذكورين قبل الولوج في نموذج المقدرات الجوهرية وكالاتي:

١- مدخل المنظمة الصناعية: Industrial / Organization

يعد هذا المدخل من مداخل علم الاقتصاد ويتمثل محور اهتمامه بهيكل الاسواق، سلوك المنظمات، الفوائد الاجتماعية، الكلف المرتبطة بالاشكال المتنوعة لهيكل السوق، كيفية عمل المشاريع ضمن نطاق هياكل السوق المتنوعة، ومدى تطابق المخرجات مع مصالح الجمهور.

(Teece, 1984:93-109)، وان تطوير المدخل المذكور يعود الى (Mason, 1939) في الثلاثينات و(1956, Bain) والخمسينات من القرن الماضي. اذ يرى الباحثان ان اداء المنظمة في السوق يعتمد على خصائص بيئة الصناعة التي تتنافس فيها (Shephard & Shephard, 2004:145). وان مساهمة مدخل المنظمة الصناعية (I / O) في التحليل التنافسي يرجع الى واحد من ابرز النماذج التي استند عليها وهو نموذج الهيكل - السلوك - الاداء وشكل (١) يوضح النموذج التقليدي للمنظمة الصناعية بحسب رأي (Mason & Bain)



شكل (١)

النموذج التقليدي للمنظمة الصناعية من وجهة نظر (Mason & Bain)

Source: Porter M.E." The contributions of Industrial Organization to Strategic Management " , Academy of Management Review ,Vol.6, No 4 ,1981. p: 611

وفقا للنموذج المذكور حدد الاداء بشكل واسع ليتضمن المعنى الاقتصادي للاداء الاجتماعي، وهو بذلك يتضمن مفاهيم متعددة منها الربحية والكفاءة. يضاف الى ذلك، اعتماد الاداء على سلوك المشترين والبائعين في مسائل مثل الممارسات المعتمدة في تحديد الاسعار، والسياسات والعلاقات التنسيقية والتعاونية السرية والعلنية داخل المنظمة، والتزامات البحث والتطوير، والاعلان واستراتيجيات خطط الانتاج والاستثمار في تسهيلات الانتاج وما شابه. من جانب آخر، فان السلوك يعتمد بدوره على هيكل السوق، والذي يتحدد من خلال مجموعة من السمات او الخصائص مثال ذلك، عدد وحجم انتشار المشترين والبائعين، مستوى تمايز المنتج، الحواجز التي تعيق دخول المنافسين المحتملين، ودرجة التكامل العمودي، ونسبة الكلف الثابتة الى الكلف المتغيرة المرتبطة بتكنولوجيا الصناعة. وان هيكل السوق والسلوك يتأثران بعدد متنوع من المتغيرات الاساسية. وفيما يتعلق بالطلب، فان هذه المتغيرات تتضمن مرونة السعر، متاحة الاحلال او الاستبدال، معدل النمو، السمة الدورية والموسمية، طرق او اساليب الشراء المعتمدة، وانماط او اساليب التسويق. وبخصوص العرض، فان هناك ظروف اخرى تتعلق بطبيعة الوصول الى المواد الاولية، وخصائص تكنولوجيا الصناعة، وعمليات الانتاج (ثابتة، مرنة، تدفق مستمر، او دفعة.. الخ) ومتانة المنتج، وكلف التخزين والشحن. وشكل (٢) يعرض الفقرات الاساسية لنموذج المنظمة الصناعية. (Teece, 1984:93-94)(Caves, 1980: 64-92).

شكل (٢)

الفقرات الأساسية لانموذج المنظمة الصناعية



Source: F.M Scherer "Industrial Market Structure & Economic performance"

Chicago, Rand McNally, 1980. P: 4

الاقتصادية تتمثل بالاتي :-

نقلا عن (Teece, 1984:95)

ومن الملاحظ، كان الهدف من وراء انموذج الهيكل - السلوك - الاداء هو مساعدة صناع السياسة العامة في صناعة السياسة الاقتصادية للحكومة، وذلك من خلال التركيز على الخصائص الهيكلية للصناعة، اذ يستطيع السياسيين من خلال الانموذج توقع الصناعات التي يمكن ان تحقق فيها المنظمات معدلات عائد تتسم بفوائد اقتصادية واجتماعية، ومع وجود عدد من الخصائص الهيكلية للصناعة التي يمكن ان تسهم في تقليل المنافسة داخل الصناعة، وانه بإمكان صانعي السياسة العامة وضع التشريعات والاصلاحات التي يمكن ان تحقق مستوى من المنافسة يمثل الافضل على المستوى الاجتماعي.

ان الافتراضات الأساسية الت

(رشيد وجلاب، ٢٠٠٨ : ٨١) (Hitt et al, 2001: 21-23) (Barney, 1986b: 791-800)

١. ان البيئة الخارجية وعلى وجه الخصوص البيئة الهيكلية للصناعة تتضمن مجموعة من المحددات والضغوط في ضوءها توضع الاستراتيجيات، والاخيرة هي التي تحدد اداء المنظمة.

٢. ان اغلب المنظمات التي تتنافس في صناعة او قطاع معين يفترض انها تسيطر على مجموعة متماثلة ومتجانسة من الموارد، وتتبع استراتيجيات متشابهة في تخصيص تلك الموارد.
٣. ان الموارد المستخدمة في تنفيذ الاستراتيجيات تكون قابلة للانتقال عبر المنظمات، وان هذا النوع من الموارد يمكن اكتسابه او الحصول عليه من قبل المنظمات التي تفتقر اليه ولهذا السبب، فان التفاوت في امتلاك هذه الموارد بين المنظمات يستمر على الابد القصير.
٤. القرارات التي تتخذ من قبل ادارات المنظمات تتسم بالرشد والعقلانية من اجل تحقيق اكبر قدر من العوائد.

ومن منطلق الافتراضات المشار اليها، فان الخيارات الاستراتيجية التي تتخذها ادارة المنظمة تتأثر الى حد بعيد بقطاع الصناعة الذي تعمل فيه. وان قدرة المنظمة على المنافسة يمكن تعزيزها عند اختيار الصناعة التي يمكن ان تحقق لها اكبر قدر ممكن من العوائد. يضاف الى ذلك، مدى تعلم المنظمة لكيفية استخدام الموارد المتاحة لها في تنفيذ الاستراتيجية التي تتلائم مع خصائص الصناعة التي تعمل فيها.

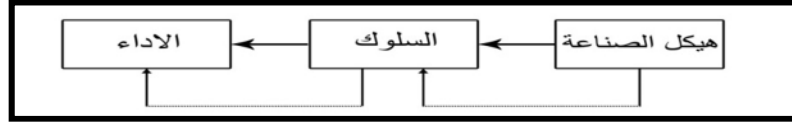
ومن اهم الانتقادات التي تعرض لها النموذج (I/O) الاتي :-

(Porter, 1981:613) (Teece et al, 1997:509-533) (McDermott, 2003:18)

١. اعتماد النموذج في تحليله للخصائص الهيكلية على مستوى الصناعة، واقتراحه لفكرة ان المنظمة، هي بمثابة صندوق اسود، وان الميزة التنافسية تكمن في مستوى الصناعة. وهذا يعني ان المنظمة لم تركز الاهتمام اللازم لاكتشاف مصادر جديدة للقيمة، وهذا بدوره يقلل من اهمية الاختلافات او التفاوت بين المنظمات، كما انه يغالي في التاكيد على اهمية هيكل الصناعة ومتغيرات البيئة الواسعة كمحددات على ارباح المنظمة. وما يؤكد ذلك، فقد اشترت بعض الدراسات الميدانية (Rumelt, 1984)، ان هيكل الصناعة مسؤول عن (8-15%) من التباينات في معدلات الارباح عبر المنظمات وقد اشترت الدراسات ايضا ان الاختلافات الخاصة كانت مسؤولة عن التباين المتبقي في العوائد.
٢. ان النموذج Bain/mason يعتمد على الوضع الساكن للمنافسة، أي انه يستخدم اسلوبا عابرا او خاطفا في تحليله للصناعة، لذا فانه يهمل التغيير المحتمل الذي قد يحدث في بيئة الصناعة. يضاف الى ذلك تركيز النموذج كثيرا على ما الذي يجعل الصناعات في وضع جذاب، بدلا من التركيز على معرفة لماذا بعض المنظمات تكون قادرة اكثر من غيرها على انجاز مواقع متميزة او تحتل المراتب الاولى في الصناعة. علاوة على ذلك، انه لم يهتم بتفسير ان بعض المنظمات تستطيع خلق انماط جديدة من الميزة التنافسية، في حين هناك منظمات اخرى تبدو قادرة فقط على اتباع المنظمات التي تحتل موقع القيادة في الصناعة.
٣. ومن نقاط الضعف التي يتسم بها النموذج المذكور ايضا، انه حدد بعض سمات هيكل الصناعة دون الخوض في التفاصيل الفرعية لهذه السمات.
٤. اهتم النموذج بالكشف عن علاقات هيكل الصناعة بالاداء، حتى وان لم يكن لها وجود في كل الصناعة او بعبارة اخرى، تفسر بعض التباين في الاداء.

٥. لم يدرك النموذج بان الخيارات الاستراتيجية للمنظمة يمكن ان يكون لها تأثير مهم على هيكل الصناعة، فضلا عن ان اداء المنظمة في الماضي هو الآخر قد يكون له تأثير على الخيارات الاستراتيجية.

ونتيجة لذلك وكما يرى (Porter) ان وجهة نظر (Bain/mason) المتضمنة ان الخيارات الاستراتيجية ليس لها تأثير مهم على هيكل الصناعة لا يمكن الاعتماد عليها، اذ اصبح واضحا ان للتغذية الراجعة عن سلوك المنظمة (الاستراتيجية)، تأثير على هيكل السوق. مما دفع (Porter) الى تعديل النموذج الاصلي ليتضمن التغذية الراجعة وكما هو موضح في شكل (٣)



شكل (٣)

النموذج المعدل للمنظمة الصناعية من وجهة نظر Porter

Source: Porter M.E." The contributions of Industrial Organization to Strategic Management " , Academy of Management Review ,Vol.6, No. 4 ,1981. p:

وفي محاولة لاستخدام الاطار الفكري لانموذج المنظمة الصناعية في تطوير او بناء نظرية معيارية للاستراتيجية التنافسية (Porter,1980: 216) (Barney,1986c:792) فان الباحثين في مجال الادارة الاستراتيجية قد قلبوا الاهداف الاصلية للسياسة رأسا على عقب، فبدلا من البحث عن مساعدة صانعي السياسة العامة في خفض عوائد المنظمة الى مستوى التنافس التام، فأنهم حاولوا تطوير نماذج يمكن من خلالها مساعدة المنظمات في الحصول على عوائد اعلى من العوائد الاقتصادية الاعتيادية، وضمن اطار الهيكل، السلوك، والاداء. ان التركيز المناسب للمنظمات التي تسعى الى الحصول على عوائد اعلى من المعدل العام للصناعة يتطلب منها تعديل الخصائص الهيكلية للصناعة التي تعمل فيها من اجل تحقيق مثل هذه العوائد. وهكذا يستلزم الامر من هذه المنظمات السعي الى خلق حواجز دخول عالية لخفض عدد المنظمات العاملة في الصناعة التي تعمل فيها، وان تعمل على تقليل مرونة الطلب، ورفع مستوى تمايز منتجاتها. اذ ان المنظمات التي تستطيع تحقيق واحدة او اكثر من متطلبات زيادة العوائد، ستجد نفسها في مأمن من انخفاض العوائد وتمتع باداء مالي متميز. ومن الملاحظ ان العمل الابداعي لـ (Porter,1980) والمتمثل بقوى المنافسة الخمس المؤثرة في الصناعة يعد امتدادا منطقيا لانموذج (O /I). (McDermott,2003:12-19) (السالم، ٩٧: ٢٠٠٥ - ٩٩) (Dess et al,2007: 57-67) (رشيد وجلاب، ٢٠٠٨: ١١٦ - ١٢٥) اذ يرى Porter، ان معرفة المصادر الاساسية للضغط التنافسي تزود المنظمة بأساس برنامج العمل الاستراتيجي. وان قوى المنافسة تسلط الضوء على عناصر القوة والضعف وموقع المنظمة في الصناعة التي تنتمي اليها، وتوضح المجالات التي يمكن للتغيير الاستراتيجي ان يحقق أقصى ما يمكن

من العوائد. يضاف الى ذلك، انها تسلط الضوء على المواقع التي تمتلك اهمية كبيرة سواء كان ذلك بالنسبة للفرص او التهديدات. وقد اضاف Porter، ان لكل صناعة هيكل اساسي او مجموعة من الخصائص الاقتصادية والفنية والتي تشكل حاجزا للقوى التنافسية. ومن اجل ان يضع الاستراتيجي المنظمة في افضل موقع ضمن البيئة التي تعمل فيها، فان الامر يستلزم منه اجراء تقييم للبيئة والقوى الخمس المؤثرة في المنافسة، وهي تهديدات المنافسين الجدد، والقوة التفاوضية للموردين، والقوة التفاوضية للمشترين، وتهديدات المنتجات البديلة، وشدة المنافسة بين المنافسين الحاليين.

٢- المدخل المستند الى الموارد: Resource-Based View (RBV)

المشاكل التي واجهت مدخل المنظمة الصناعية (I/O) في التطبيق حفزت بعض الباحثين في مجال الاستراتيجية على تطوير المدخل المستند الى الموارد. وعلى الرغم انه من المداخل الحديثة، الا ان جذوره التاريخية تعود الى الاعمال المبكرة الاصيلية لمجموعة من الباحثين من ابرزهم (Schumpeter, 1934, 1950) (Selznick, 1959) (Penrose, 1959) (Learned et al, 1969).

وبحسب رأي (Schumpeter, 1950)، في مقالته الموسومة الهدم الخلاق، ان الريادية والابداع عنصران اساسيان في نجاح الاعمال، والتطور الاقتصادي. والمنظمة التي ترتبط بالريادية من خلال الجمع بين التكنولوجيا، موارد الانتاج والتنسيق، والقدرات، باستخدام اساليب جديدة تضعف موقف المنافس وتحفز نموها وقدرتها على التجديد. (Zhang, 1998:28)

كذلك كانت لـ (Penrose, 1959) مساهمات اصيلة فيما يخص تطور المدخل المستند الى الموارد. ففي نظريتها (نمو المنظمة) اعتبرت ان توسع نشاطات المنظمة تقيد في الامد البعيد بما تملكه من موارد ادارية داخلية، منها على سبيل المثال المهارات والخبرات. وبما ان موارد المنظمة تفرض قيودا على نموها، فان الاستخدام الامثل للموارد، وليس امتلاك الموارد نفسها، هو الذي يجعل المنظمة قادرة على تحقيق الميزة التنافسية. اذ من المفاهيم الرئيسية التي تضمنها عمل (Penrose) ذات الصلة بالمدخل المذكور، هو عدم تجانس موارد المنظمة، والذي يعد في الوقت الحاضر اساس القدرة المميزة، وبحسب رأيها، ان عدم تجانس الخدمات المنتجة او المحتملة المتاحة من الموارد هي التي تمنح الخاصية المتفردة او المميزة للمنظمة. (Pitelis, 2009:66-69)

ويعد (Selznick, 1957)، اول من طرح مصطلح القدرة المميزة (Distinctive Competence)، لوصف الاعمال او النشاطات التي تؤديها المنظمة بشكل جيد مقارنة بالمنافسين لها. اذ لاحظ ظهور قدرات خاصة وقيود اثناء تقدم المنظمات، وقد دمج مفهوم القدرات المميزة لاحقا ضمن الاطار الكلاسيكي المتمثل بتحليل (SWOT)، الذي اكد على موائمة القدرات التنظيمية الداخلية (نقاط القوة والضعف)، مع التهديدات والفرص البيئية من اجل تطوير الاستراتيجيات التنافسية. وقد وسع (Andrew, 1971)، عمل Penrose ليكون مدخلا لصياغة

الاستراتيجية، إذ افترض أن صياغة الاستراتيجية تبدأ من تقييم موارد وقدرات المنظمة، وإذا تميزت هذه على موارد وقدرات المنافسين وتواءمت مع الفرص البيئية بشكل مناسب، فإنها تشكل أساس الميزة التنافسية للمنظمة. (Zhang,1998:29)

وكانت لجهود (Wernerfelt, 1984:171-180) دور كبير في تطوير أفكار Penrose، وقد تجسدت هذه الجهود في بحثه الموسوم (مدخل المنظمة المستند إلى الموارد)، الذي نشر في مجلة الإدارة الاستراتيجية عام 1984، والذي من خلاله أخذ المدخل المذكور عنوانه الحالي (RBV). وقد تضمن البحث المشار إليه الافتراضات الآتية:

النظر إلى المنظمات في ضوء الموارد التي بحوزتها، يقود إلى تصور يختلف عن وجهة النظر التقليدية (المنتج - السوق)، وعلى وجه الخصوص بالنسبة للمنظمات التي تبني استراتيجية التنوع، إذ ينظر إليها في ضوء منظور آخر.

يمكن تحديد أنواع مختلفة من الموارد التي تقود إلى أرباح عالية، وبالمقارنة مع حواجز الدخول وفق مدخل المنظمة الصناعية، فإن هذه الموارد ترتبط بحواجز تموضع الموارد ضمن نطاق المصطلحات الفنية لمدخل المستند إلى الموارد.

تستلزم استراتيجية المنظمة الكبيرة إجراء موازنة مهمة بين استثمار الموارد الموجودة وبين خلق موارد أخرى جديدة.

يمكن النظر إلى الاكتساب على أنه شراء حزمة من الموارد من سوق لا تتوفر فيه شروط المنافسة التامة وإذا كان الأساس الذي يقوم عليه الشراء يتمثل بالحصول على موارد نادرة من هذا السوق، مع بقاء الأمور الأخرى على ما هي عليه، تزداد فرص شراء الموارد بأسعار رخيصة والحصول على عوائد أعلى.

وبحسب رأي انصار مدخل الموارد (RBV)، أن المدخل المذكور يتضمن تفسيراً للاختلاف الذي يحصل في أداء المنظمات، وتوزيع الموارد والقدرات التي تخلق القيمة بشكل غير متجانس بين المنظمات وأن عدم التجانس هذا يتيح احتمالية الحصول على عوائد أعلى من العوائد العادية.

وبحسب رأي (Barney,1991:101)، أن الموارد لا تنتقل بشكل كامل عبر المنظمات، ولهذا السبب فإن عدم التجانس يمكن أن يستمر لفترة طويلة. وقد بين (Rumelt,1984:167-186) (Peteraf,1993:179-191) (Mahoney&Pandian,1992:363-380)، أن عدم تجانس الموارد قد ينتج عنه أنواع محددة من الفشل في السوق مثل ندرة الموارد، القيود المفروضة على المخرجات أو الموجودات غير الملموسة، والعناصر البشرية الخاصة. وبما أن هناك مصادر مختلفة لعدم تجانس الموارد، فالمنظمة قد تستفيد من أنواع الربح المختلفة. وبما أن عدم التجانس يعد ضرورة لتوليد الربح، إلا أن ذلك لا يعد شرطاً كافياً لوجود أو استمرار الاختلاف في أداء المنظمة. ولكي يولد عدم التجانس ريع مستمرة ودائمة، فإنه يفترض أن يستمر لفترة طويلة نسبياً.

وعلى العموم يمكن اجمال الافتراضات التي يستند اليها هذا المدخل بالآتي :
(Mello,2002) نقلا عن (رشيد وجلاب، ٨٥: ٢٠٠٨)

- ١- تشكل موارد المنظمة الاساس الذي تستند اليه المنظمة في اتخاذ قراراتها الاستراتيجية وليس خصائص البيئة الخارجية.
- ٢- يمكن ان تحصل المنظمة على الميزة التنافسية عن طريق الاكتساب والموارد التنظيمية القيمة.
- ٣- تستطيع المنظمة اختيار الموقع المتميز واكتساب الموارد القيمة.
- ٤- ليس من السهولة انتقال الموارد.
- ٥- تتميز الموارد القيمة بكونها مكلفة في تقليدها وغير قابلة للحلال.

وقد وسع (Barney & Hesterly,2010:81) (Barney,1991:99-120) مدخل المستند الى الموارد ليتضمن العلاقة بين موارد المنظمة والميزة التنافسية. حيث بين ان فهم مصادر الميزة التنافسية يتطلب بناء نموذج نظري يبدأ بافتراض ان موارد المنظمة غير متجانسة (Heterogenous)، وتتسم بالثبات (Imitable). وبحسب رأيه، ليست جميع موارد المنظمة تحمل احتمالية توليد مزايا تنافسية مستدامة. وعند اخذ هذا الاحتمال بعين الاعتبار، يفترض ان تتميز الموارد المذكورة بخمس خصائص او شروط نظرية تشكل اساس الميزة التنافسية وهي ان تكون الموارد قيمة، ونادرة، وصعبة التقليد، وغير قابلة للحلال او الاستبدال ومكاملة. وتعد هذه الخصائص كمؤشرات تجريبية لمعرفة مدى تجانس، وثبات موارد المنظمة، ومدى فائدتها في توليد المزايا التنافسية. وفي ادناه نستعرض بايجاز الخصائص المذكورة وكالاتي:

١- الموارد القيمة Valuable Resources

تصبح موارد المنظمة مصدرا للميزة التنافسية عندما تكون ذو قيمة. وان امتلاك هذا النوع من الموارد يساعد على صياغة وتنفيذ الاستراتيجيات التي تحسن من كفاءة وفاعلية المنظمة. وبحسب تحليل (SWOT)، ان تحسين اداء المنظمة يتوقف على استخدام استراتيجيات المنظمة في استغلال الفرص وتحييد التهديدات البيئية.

من جانب آخر، توجد خصائص اخرى قد تؤهل موارد المنظمة لان تكون مصدرا للميزة التنافسية، وهي ان تكون نادرة، وصعبة التقليد، وغير قابلة للحلال او الاستبدال ومكاملة. الا ان توافر هذه الخصائص لا يمكن ان يشكل موردا مالم يستخدم في استغلال الفرص وتحييد التهديدات البيئية ايضا. وان الخصائص المذكورة يجب ان تكون ذو قيمة اذا اريد لها ان تكون موردا يؤثر حالة التكامل بين النماذج البيئية، ونماذج المدخل المستند الى الموارد. اذ ان النماذج البيئية تساعد على تحديد خصائص المنظمة التي تستغل الفرص وتحييد التهديدات، او بعبارة اخرى، تحدد أي من هذه الخصائص يمكن ان تشكل موردا ذو قيمة لها. في حين يؤثر مدخل المستند الى الموارد الخصائص الاضافية اللازم توافرها في هذه الموارد فيما لو اريد لها ان تكون مصدرا للميزة التنافسية المستدامة.

٢- الموارد النادرة Rare Resources

عندما تكون الموارد ذو القيمة بحوزة عدد كبير من المنظمات المتنافسة لاتعد مصدرا لكل من الميزة التنافسية، والميزة التنافسية المستدامة. والمنظمة التي تنفذ استراتيجية خلق القيمة تتمتع بالميزة التنافسية عندما لا يكون بأستطاعة عدد كبير من المنظمات المتنافسة الشروع بتنفيذ متزامن لنفس الاستراتيجية. ومن هذا المنطلق، اذا كان لدى منظمة ما موردا ذو قيمة، وان هناك عدد كبير من المنظمات يمتلك ذات المورد، وان جميع هذه المنظمات لديها القدرة على استغلال المورد المذكور بنفس الطريقة او الاسلوب، فهي بذلك تنفذ استراتيجية عامة لاتمنح أي من هذه المنظمات ميزة تنافسية.

وعند تطبيق نفس التحليل الخاص بحزمة موارد المنظمة القيمة التي تستخدم في صياغة وتنفيذ الاستراتيجيات، مع ملاحظة ان تنفيذ بعض الاستراتيجيات يستلزم توافر مزيج معين من الموارد المادية والبشرية والتنظيمية. فاذا كانت هذه الحزمة الخاصة من موارد المنظمة غير نادرة، عندئذ سيكون بأستطاعة عدد كبير من المنظمات المتنافسة صياغة وتنفيذ الاستراتيجيات التي نحن بصدها، علما ان هذه الاستراتيجيات لن تكون مصدرا للميزة التنافسية، حتى وان كانت تلك الموارد ذو قيمة. وعلى العموم اذا كان عدد المنظمات الذي يمتلك موردا او حزمة من الموارد القيمة اقل من عدد المنظمات التي هي بحاجة اليها في توليد دينامية تنافسية في الصناعة التي تعمل فيها، فان هذا المورد او حزمة الموارد التي بحوزة هذا العدد القليل من المنظمات يحتمل ان يكون مصدرا للميزة التنافسية.

٣- الموارد صعبة التقليد او التي يمكن تقليدها على نحو غير تام Imperfectly Imitable

اذا توافر للمنظمة موارد قيمة ونادرة، فان هذه الموارد تمثل نقطة انطلاق التحرك الاول باتجاه تحقيق الميزة التنافسية. وبهذا الخصوص، فان الموارد التنظيمية القيمة والنادرة يمكن ان تكون مصدرا للميزة التنافسية لمنظمة ما في حالة واحدة فقط، وذلك عندما لم يكن بأستطاعة المنظمات المتنافسة امتلاك او الحصول على هذه الموارد (Barney,1986a:1231-1241). من جانب آخر، قد يكون من الصعب تقليد مورد منظمة ما، وذلك بسبب او مجموعة من الاسباب وهي:

أ- ان قدرة المنظمة على الحصول واستغلال بعض الموارد يعتمد على الظروف التاريخية الفريدة الخاصة بها، مثال ذلك المنظمة التي تضع او تستخدم تسهيلات خاصة في موقع معين، يظهر فيما بعد ان الموقع ذو قيمة اكبر بكثير من القيمة المتوقعة منه، وذلك لامتلاكه موردا يصعب تقليده. مثال ذلك المنظمة التي اعتادت على تهيئة ظروف متفردة للباحثين فيها من اجل خلق او استغلال اكتشافات علمية معينة قد تحصل على مورد يتميز بصعوبة التقليد.

ب- تتسم العلاقة بين الموارد المملوكة للمنظمة والميزة التنافسية بالغموض السببي :
يشير الغموض السببي الى صعوبة فهم العلاقة بين موارد منظمة ما والميزة التنافسية المتحققة من هذه الموارد. وفي مثل هذه الحالة ، يصعب على المنظمات التي تسعى الى تقليد الاستراتيجيات الناجحة للمنظمة المذكورة ، لعدم قدرتها على معرفة أي من الموارد او الفعاليات التي يفترض تقليدها . (Reed & Defillippi,1990:88-102)

ت - التعقيد الاجتماعي : والسبب الاخير الذي يجعل المورد صعب التقليد عندما يمثل المورد ظاهرة اجتماعية معقدة. أي ان التعامل مع المورد يتجاوز قدرات المنظمات المنافسة على ادارته بشكل نظامي. وخير مثال على ذلك ، العلاقات الشخصية بين المديرين في المنظمة ، الثقافة التنظيمية ، سمعة المنظمة وسط الموردين وغير ذلك.

٤ - القابلية للحلال او الاستبدال Non substitutability

حتى يكون مورد المنظمة مصدرا للميزة التنافسية المستدامة ، يفترض ان لا توجد موارد ذو قيمة متكافئة من الناحية الاستراتيجية ، ونادرة او صعبة التقليد. من جانب آخر ، يمكن ان يأخذ الاحلال شكلين ، الاول قد يكون من الصعوبة بالنسبة للمنظمة ان تقلد موارد منظمة اخرى بشكل دقيق ، الا انها قد تستطيع احلال او استخدام موارد مشابهة تستطيع من خلالها صياغة وتنفيذ الاستراتيجيات نفسها ، مثال ذلك تستطيع المنظمة المقلدة تطوير فريق الادارة العليا بطريقة متفردة ، وعلى الرغم من ان الفريق المذكور يختلف عن فريق المنظمة المنافسة في جوانب عديدة ، الا انه من الناحية الاستراتيجية قد يكون متكافئ مع الفريق الآخر (Pearce et al ,1987:658-675). وينجز الشكل الثاني من الاحلال من خلال التكافؤ الاستراتيجي (Zucker,1977: 726-743) على سبيل المثال ، مديروا منظمة ما لديهم رؤية واضحة عن مستقبل منظمتهم ، وهذه الرؤية ناجمة عن خبرة ومهارات القيادة الكرماتية للمنظمة المذكورة. من جانب آخر ، في منظمات اخرى ، كذلك لدى مديريها رؤية واضحة عن مستقبل منظمتهم ، الا ان هذه الرؤية هي حصيلة عمليات التخطيط الاستراتيجي المعتمدة من قبل ادارات المنظمات المذكورة. من هنا يمكن القول ان كلا الرؤيتين يمكن اعتبارهما متكافئتين من الناحية الاستراتيجية ، وبناء على ذلك ، يمكن احلال احدهما محل الاخرى ، ونتيجة لذلك ، فان مثل هذه الموارد لا يمكن ان تكون مصدرا للميزة التنافسية المستدامة.

٥ - الموارد والقدرات المكملة Complementary Resources & Capabilities

ان احتمالية امتلاك المنظمة لميزة تنافسية تعتمد على ان تكون مواردها ذات قيمة ونادرة وغير قابلة للتقليد والاحلال. ومن اجل ان ندرك هذه الاحتمالية بشكل كامل ، يستلزم الامر تنظيم المنظمة بشكل يجعل منها قادرة على استغلال الموارد والقدرات المتاحة لها ، ويجب ان تكون متكاملة مع بعضها وبما يضمن تحقيق افضل اداء مبتغى منها. وبهذا الخصوص ، توجد مكونات عديدة ذات صلة بعنصر التنظيم وهي :

هيكل اعداد التقارير الرسمية Formal reporting structure : ويقصد به وصف من يقوم بمهمة اعداد التقارير ، ولمن توجه التقارير في المنظمة . ان هذا الامر غالبا ما يتجسد في الخارطة التنظيمية للمنظمة .

انظمة الرقابة الادارية Management Control System : تشير الى نطاق الآليات الرسمية وغير الرسمية بهدف التأكد من ان سلوكيات المدراء تنسجم مع استراتيجيات المنظمة . وتتضمن الرقابة الادارية الرسمية الموازنة ونشاطات اعداد التقارير التي عن طريقها يطلع الافراد في اعلى الهرم التنظيمي على تصرفات الافراد في المستويات الدنيا للهيكل التنظيمي . في حين تتضمن الرقابة الادارية غير الرسمية ثقافة المنظمة ، واستعداد الافراد العاملين لمراقبة سلوكيات بعضهم البعض .

سياسات التعويض Compensation Policies : تشير الى الطرائق المعتمدة في دفع اجور الافراد العاملين في المنظمة ، وان هذا النوع من السياسات هو الذي يحفز العاملين نحو التصرف بطرق معينة

ان المكونات السابقة لعنصر التنظيم غالبا ما يطلق عليها اسم الموارد والقدرات المكملة وذلك لعدم قدرتها على توليد ميزة تنافسية بمفردها . الا ان دمج هذا النوع من الموارد مع الموارد والقدرات الاخرى يمكن المنظمة من الوصول الى فهم لسبل تحقيق الميزة التنافسية .

وما تجدر الاشارة اليه ، ان المدخل المستند الى الموارد قد عانى من محددات عديدة ، وخلال السنوات الاخيرة ظهرت انتقادات مختلفة للمدخل المذكور من اهمها : (McDermott,2003:26) (Priem & Butler,2001: 22-40)

يقود المدخل المذكور الى التركيز بدرجة كبيرة على الموائمة بين موارد المنظمة والفرص البيئية المتاحة ، ولم يعر اهتماما كافيا لبناء موارد وقدرات جديدة لخلق واستثمار الفرص في المستقبل . وكما هو حال مدخل المنظمة الصناعية ، فانه يتجه نحو الاهتمام بالمشاكل الحالية على حساب الفرص المستقبلية .

المغالطات في التركيز على تحليل البيئة الداخلية للمنظمة ، وان مثل هذا التركيز يؤدي بالضرورة الى اهمال معالجة المشاكل المرتبطة بالتغير السريع الحاصل في البيئة الخارجية .

يهتم (RBV) بتحديد الخصائص العامة للموارد التي تولد ريع للمنظمة ، ولا يهتم كثيرا بمقارنة الموارد مع بعضها . اضاف الى ذلك ، انه لم يجب عن التساؤل حول لماذا بعض الموارد غير المتجانسة تولد قيمة للمنظمة ، في حين ان البعض الاخر لا يكون كذلك .

يفتقر (RBV) الى التطبيقات الادارية ، اذ انه ينصح المدراء بالحصول على الموارد والتي تتميز بالخصائص الخمس التي سبق الاشارة اليها ، والعمل على تطوير المنظمة بشكل مناسب ، الا انه لم يوضح كيف يمكن القيام بذلك .

من خلال استعراض الاطر النظرية لكلا المدخلين ، والوقوف على اهم الافتراضات الاساسية لكل منهما ، يتضح ان هناك أوجه شبه واختلاف بينهما . وان اوجه الشبه متأنية من

اهتمامها بتحقيق الميزة التنافسية. من جانب آخر، يختلف المدخلين المشار اليهما من حيث طبيعة توجه كل منهما في مجال تحقيق الميزة التنافسية. فعلى سبيل المثال، يفسر مدخل قوى التنافس الخمس لبورتر استراتيجية المنظمة من خلال المنتجات التي تصنعها والاسواق التي تخدمها. اذ انه يركز على تأثير متغيرات البيئة الخارجية على تطوير وتنمية الاستراتيجية، ويقترح على المنظمة تقييم قوى التنافس الموجودة في بيئة الصناعة التي تعمل فيها، كونها تشكل باعثا للفرص والتهديدات البيئية. وانطلاقا من ذلك، فان الاستراتيجية الرئيسية للمنظمة تتعاطى مع مهمة اختيار الصناعة المناسبة، ووضع المنظمة ضمن تلك الصناعة ووفقا لما تملبه عليها قوى التنافس الخمس.

في حين ان تبني مدخل المستند الى الموارد، يتطلب من المنظمة اختيار الموقع الاستراتيجي الخاص بها، وذلك بالاعتماد على الموارد والقدرات التي تتسم بمجموعة من الخصائص وهي ان تكون (قيمة، نادرة، صعبة التقليد، وغير قابلة للحلال ومكملة)، بدلا من المنتجات والخدمات التي تشتق من هذه الموارد والقدرات. بعبارة اخرى، تعد الموارد والقدرات جذور يشتق منها مختلف انواع المنتجات لمختلف انواع الاسواق. يضاف الى ذلك، تركيز الاستراتيجية على رفع قيمة الموارد والقدرات عبر العديد من الاسواق والمنتجات، بدلا من استهداف منتجات محددة لاسواق معينة.

من جانب آخر، يتفق كلا المدخلين على ان الهدف الاساسي للمنظمة يتمثل في تحقيق الميزة التنافسية المستدامة. الا انهما يختلفان حول كيفية استدامة الميزة التنافسية. فعلى سبيل المثال، ووفقا لمدخل قوى التنافس الخمس ترتبط استدامة الميزة التنافسية بتحقيق عوائد اعلى من المتوسط في الامد البعيد. اما بالنسبة للمدخل الثاني، فان استدامة الميزة التنافسية ترتبط بفشل المنافسين في تقليد الموارد المولدة للميزة التنافسية

وباختصار، يتضح من أوجه الشبه والاختلاف بين المدخلين المذكورين، ان البيئة الخارجية هي مجال تركيز مدخل قوى التنافس الخمس، في حين ان البيئة الداخلية للمنظمة تعكس مجال تركيز المدخل الثاني. ومن هذا المنطلق، فان الاطر النظرية الخاصة بهما مكملتا لبعضهما. او بعبارة اخرى، ان المدخلين المذكورين يمثلان وجهين لعملة واحدة والمتمثلة بالميزة التنافسية.

٣- مدخل القدرات الجوهرية: Core Competence Model

الانتقادات التي وجهت الى المدخل المستند الى الموارد كانت دافعا للعديد من الباحثين في مجال الاستراتيجية الى تطوير المدخل المذكور، من خلال توحيد وتكامل الافكار التي يستند اليها مع المدخل البيئي، انطلاقا من فكرة ان الادارة الاستراتيجية بحاجة الى ان تهتم بكلا البيئتين الداخلية والخارجية للمنظمة، (Priem & Butler, 2001: 22-40). ومن الملاحظ، ان هذا النمط من التكامل قاد الى ظهور انموذج جديد هو الانموذج المستند الى القدرات Cometenace - Based Model او ما يسمى بانموذج القدرات الجوهرية. وان اول من بلور الاطار النظري للانموذج المذكور هما (Prahalad & Hamel, 1990, 1994).

ومما تجدر الإشارة اليه، ان مصطلح المقدرة Comptence واهميته بالنسبة لنجاح الاستراتيجية لم يكن حديثا، اذ ان اول من استخدم مصطلح المقدرة المميزة (Distinctive Competence) هو العالم (Selznick,1957) قبل اكثر من خمسين عاما للإشارة الى الاشياء التي تنفذ من قبل المنظمة بشكل افضل من المنافسين لها. وقد وسع (Andrews, 1969) هذه الفكرة، اذ بين ان المقدرة المميزة للمنظمة هي اكبر من ان تقوم المنظمة بعمل ما بشكل جيد، فهي تشير الى الاسلوب المتفرد الذي تستطيع المنظمة من خلاله توحيد الموارد والقيم التنظيمية. (Zhang, 1998:35)

وعلى الرغم من ان الانموذج المستند الى القدرات ظهر الى الوجود خلال العقدين المنصرمين، الا انه لايزال هناك غموض او التباس يدور حول المفاهيم التي يستند اليها والمتمثلة بالموارد، القدرات، المقدرات، والمقدرات الجوهرية، والمصطلحات المرادفة لها مثل المقدرات المميزة، المقدرات التنظيمية وغيرها. ومن بين هؤلاء الباحثين الذين استخدموا بعض هذه المصطلحات بشكل مترادف (Andrews,1971)، (Spanos & Pratacos, 2004)، (Peteraf & Bergen, 2003)، (Ray et al, 2004). لذا بات من الاهمية تمييز مفهوم المقدرات الجوهرية عن بقية المفاهيم المرتبطة به، وعلى وجه الخصوص الموارد، القدرات، والمقدرات وذلك بالاعتماد على الخصائص الاساسية لكل واحد منها (Ljunquist,2007: 394). وانطلاقا من ذلك، فانه لا بد من استعراض اراء الباحثين حول المفاهيم الاساسية لانموذج المقدرات الجوهرية قبل الخوض في الاطار النظري للانموذج المذكور والمتمثلة بالفكر التي تضمنتها اجاث (Parhaland & Hamel, 1990,1994)، وغيرهم من الباحثين وكالاتي:

مفهوم الموارد، القدرات، المقدرات وبعض المصطلحات المرادفة

عرف (Wernerfelt, 1984: 172)، الموارد (Resources) على انها أي شيء يشكل مصدر قوة او ضعف لمنظمة معينة. في حين ربط (Barney, 1991:101)، الموارد بـ استراتيجية المنظمة، اذ يرى ان موارد المنظمة تتضمن جميع الموجودات، القدرات، العمليات التنظيمية، خصائص المنظمة، المعلومات، المعرفة... الخ، المسيطر عليها من قبل المنظمة، والتي تمنحها القدرة على ادراك وتنفيذ الاستراتيجيات التي تحسن من كفاءتها وفعاليتها.

اما (Pearce & Robinson, 2003: 126)، فقد عرفا موارد المنظمة على انها الموجودات الملموسة وغير الملموسة، والقدرات التنظيمية. وتشير الموجودات الملموسة الى الموجودات التي يكون من السهولة تحديدها، وهي غالبا ماتكون موجودة في بيان الموازنة العمومية للمنظمة، و تتضمن تسهيلات الانتاج، المواد الاولية، الموارد المالية، العقارات... الخ). او بعبارة اخرى تشير الموجودات الملموسة الى الوسائل المادية والمالية التي تستخدمها المنظمة في تزويد الزبائن بالقيمة. في حين يقصد بالقدرات التنظيمية المهارات المتمثلة بـ (القدرة، طرائق دمج و توحيد الموجودات، الناس، والعمليات) التي تستخدمها المنظمة في تحويل المدخلات الى مخرجات.

وقد اشار ا (Barney & Hesterly, 2006: 76)، الى ان الموارد هي الموجودات الملموسة وغير الملموسة التي تسيطر عليها المنظمة، والتي يمكن ان تستخدمها في تصور وتنفيذ الاستراتيجية الخاصة بها.

اما القدرات (Capabilities)، فهي الموجودات الملموسة وغير الملموسة (Tangible & Intangible Assets)، التي تمكن المنظمة من الحصول على ميزة كاملة من الموارد الاخرى التي تحت سيطرتها. وهذا يعني ان القدرات بمفردها لا تمكن المنظمة من تصور وتنفيذ الاستراتيجيات الخاصة بها، بل تساعد على استخدام الموارد الاخرى في تصور وتنفيذ مثل هذه الاستراتيجيات، وخير مثال على ذلك، القدرات التي تتضمن مهارات تسويقية معينة، والتعاون بين المديرين. علما ان الباحثين قد صنفا الموارد، والقدرات ضمن اربع فئات وهي الموارد المالية، والموارد المادية، والموارد البشرية، والموارد التنظيمية. ويتضح من هذا التصنيف انهما لم يميزا بشكل واضح بين الموارد والقدرات.

في حين نظر (Hill & Jones, 2008: 77-79) الى الموارد على انها موجودات المنظمة وهي على نوعين موارد ملموسة وموارد غير ملموسة. اما القدرات فتشير الى مهارات المنظمة في تنسيق مواردها ووضع هذه الموارد في المجالات المنتجة. وتكمن المهارات في قواعد وروتينات واجراءات المنظمة. وعلى العموم، فان القدرات هي محصلة الهيكل التنظيمي، العمليات، نظم الرقابة، ونظم التعيين المعتمدة من قبل المنظمة. وبما ان القدرات هي موارد غير ملموسة، فانها تتجسد في الاسلوب الذي يستخدمه الافراد في التعامل والتعاون وصنع القرارات اكثر من كونها تكمن في ذات الافراد.

وتشير القدرات المميزة (Distinctive Competencies) الى القوى التي تسمح للمنظمة بتميز منتجاتها عن منتجات المنافسين و / او تحقيق كلف اقل من كلف المنافسين. فعلى سبيل المثال، القدرة المميزة التي تتمتع بها شركة (South West Airlines) للطيران تكمن في ادارة الشركة المذكورة لقوى العمل الخاصة بها، والتي قادت الى زيادة انتاجية العاملين وتحقيق كلف متدنية، علما ان القدرات المميزة تنشأ من مصدرين مكملين لبعضهما، وهما الموارد والقدرات.

وعرف (Thompson et al, 2008: 100-102) القدرة Competence على انها نشاط تستطيع المنظمة انجازه بشكل جيد. وهي محصلة الخبرة والتعلم التراكمي، وتنامي البراعة في انجاز نشاطا داخليا. وتنشأ مقدرة المنظمة من خلال الجهود المدروسة لتطوير القدرة التنظيمية لعمل او تنفيذ شئ ما. وان بعض القدرات يرتبط بخبرات ومهارات محددة، مثال ذلك، رقابة المخزون في الوقت المناسب، وكفاءة التصنيع منخفضة الكلفة، او اختيار مواقع لمناجر جديدة. ان هذا النوع من القدرات ينبثق من البراعة في مجال او وظيفة معينة، وتنفذ مثل هذه القدرات في قسم او وحدة تنظيمية. في حين هناك نوع آخر من القدرات ينشأ عبر المجالات الوظيفية. او بعبارة اخرى، ان هذا النوع من القدرات هو محصلة التعاون بين الافراد من ذوي الخبرات المتنوعة من العاملين في وحدات

تنظيمية مختلفة، مثال ذلك مقدرة المنظمة في مجال تطوير المنتج تأتي من توحيد جهود الافراد والجماعات من اصحاب الخبرة في البحوث التسويقية، تطوير المنتجات الجديدة، التصميم والهندسة وغير ذلك.

في حين تشير المقدرة الجوهرية الى البراعة في تنفيذ نشاط داخلي يحتل اهمية خاصة بالنسبة لاستراتيجية المنظمة وقدرتها التنافسية. والمقدرة الجوهرية ذو قيمة اكبر من المقدرة لارتباطها بتنفيذ احدى النشاطات الجوهرية لاستراتيجية المنظمة، و مساهمتها في نجاح المنظمة في السوق. او بعبارة اخرى، قدرة المنظمة على تنفيذ نشاط تنافسي مهم بطريقة افضل من تنفيذ النشاطات الداخلية الاخرى. والمقدرة الجوهرية يمكن ان ترتبط في أي جانب من نشاطات المنظمة، مثال ذلك الخبرة في مجال توحيد التقنيات المتعددة لخلق عوائل لمنتجات جديدة، ومعرفة - كيف بخصوص ايجاد وتشغيل نظم منخفضة الكلفة في مجال ادارة سلسلة التجهيز، والقدرة المتمثلة بطرح جيل جديد من المنتجات في السوق، ومهارات صنع منتجات عالية الجودة ومنخفضة الكلفة، والقدرة على انجاز طلبات الزبون بدقة وسرعة الخ. والجدير بالذكر، غالبا ماتستند المقدرات الجوهرية الى المعرفة اذ انها تكمن في راس المال الفكري للمنظمة. يضاف الى ذلك، تجمع المقدرات الجوهرية على شكل توليفة من المعرفة والخبرة عبر اقسام المنظمة وليس في منتج قسم منفرد او مجموعة عمل معينة.

وتشير المقدرة المميزة Distinctive Competence الى النشاط ذو القيمة التنافسية الذي تنفذه المنظمة بطريقة افضل من المنافسين لها. والمقدرة المميزة تدل على امتلاك المنظمة لبراعة اكبر مقارنة بالمقدرة الجوهرية. او بعبارة اخرى، مستوى من البراعة لا يمتلكه المنافسين. مثال ذلك، بذلت شركة Toyota جهود دؤبة عبر عدة عقود استطاعت من خلالها خلق مقدرة مميزة تمثلت بالكلفة المنخفضة، والجودة العالية في تصنيع المحركات، ونظام الانتاج الرشيق الذي تميز بتفوقه على النظم المعتمدة من قبل المنافسين في مجال صناعة السيارات.

وعرف (Wheelen et al, 2012: 138) الموارد على انها موجودات المنظمة، وهي تشكل اللبنات الاساسية للمنظمة، وتتضمن ثلاثة انواع من الموجودات وهي الملموسة والبشرية وغير الملموسة. في حين تشير القدرات الى قدرة المنظمة على استغلال الموارد التي بحوزتها، وتتضمن عمليات الاعمال، والروتينات التي تدير عملية التفاعل بين الموارد من اجل تحويل المدخلات الى مخرجات. فعلى سبيل المثال، القدرات التسويقية للمنظمة تعتمد على التفاعل بين المختصين في التسويق، تكنولوجيا المعلومات والموارد المالية. وتكمن القدرات في المجالات الوظيفية، اذ ان هناك قدرات تسويقية، وقدرات تصنيعية، وقدرات بحث وتطوير. الخ. ويقصد بالمقدرات (Competence)، تكامل وتنسيق القدرات عبر الوظائف. فعلى سبيل المثال، المقدرات ذات الصلة بتطوير المنتج في احد اقسام المنظمة، قد تكون محصلة تكامل ادارة قدرات نظم المعلومات، القدرات التسويقية، قدرات البحث والتطوير، والقدرات الانتاجية ضمن ذلك القسم من المنظمة. في حين ان المقدرات الجوهرية (Core Competences)، هي حصيلة التجمع التراكمي للقدرات

عبر وحدات واقسام المنظمة. وتعتبر القدرات الجوهرية عن قدرة المنظمة على القيام بعمل ما بشكل متميز. ومن هذا المنطلق، فان تطوير منتج جديد يعد مقدرة جوهرية، اذا تجاوز حدود القسم الذي قام بمثل هذا العمل. وخير مثال على ذلك، تمتلك شركة (Fed Ex) الامريكية مقدرة جوهرية من خلال تطبيق تكنولوجيا المعلومات في جميع العمليات التي تقوم بها. والجدير بالذكر، عندما تتفوق القدرات الجوهرية الخاصة بمنظمة ما على القدرات الجوهرية للمنافسين عندئذ يطلق على هذا النوع بالمقدرات المميزة.

يتضح من خلال التعاريف المشار اليها اختلاف اراء الباحثين حول مفهوم القدرات والمصطلحات المرتبطة بها والمتمثلة بالموارد والقدرات. يضاف الى ذلك، وجود تداخل واضح بين هذه المفاهيم.

- وبناء على ماتقدم يمكن ان نستنتج ان القدرات الجوهرية:
- موجودات معرفية تتسم بالتكامل، وتساعد المنظمة في الحصول على عوائد اعلى من العوائد الاعتيادية من خلال تنسيق استخدام الموارد المختلفة للمنظمة.
 - تمنح المنظمة قدرة ذو قيمة تنافسية لا يمكن مضاهاتها من قبل المنافسين.
 - تشكل الاساس الذي تركز عليه الميزة التنافسية للمنظمة.
 - تعزز الموقع التنافسي للمنظمة.
 - تسهم في اضافة قيمة للزبون.

وعليه تعرف الدراسة الحالية القدرات الجوهرية على انها مزيج المهارات والقدرات التي تخلق قيمة متفردة في السوق وتمنح المنظمة تمايز بعيد الامد اذا تم فهمها وادارتها بشكل مناسب.

٤ - خصائص القدرات الجوهرية: Core Competences Characteristics

يتفق اغلب الباحثين على ان اهم ما يميز القدرات الجوهرية عن بقية المفاهيم المرادفة او المرتبطة بها هي تمتعها بخمس من الخصائص وهي:

White,2004:247-248 ; Zhang ,1999: 106-111 Carpenter & Sanders,2009:82-83؛ Maier et al,2009:13 Morden,2007:434
Barney & Hesterly,2010:81

١ - التراكمية Collectiveness

بما ان القدرات الجوهرية تمثل حالة من التأزر او التعاون بين بعض نشاطات الاعمال الخاصة بمنظمة ما، لذا بين الكثير من الباحثين ومن بينهم (Pralhad & Hamel, 1990) و (Grant, 1991)، الى ان التراكمية التي تجعل من مقدرة المنظمة تتصف بالشمولية، تكون مفيدة في مجال الاعمال. وان هذه القدرات في ظروف عديدة تمكن المنظمة من الدخول الى قطاعات سوقية جديدة او تقديم منتجات جديدة. وبهذا الخصوص، هناك ثلاث سمات قد تستخدم في وصف خصيصة التراكمية وهي:

أ- عبر المنتج Across-Product

يفترض ان تمتلك المقدرات الجوهرية القدرة على تسليم منتجات وخدمات متنوعة ، واطافة قيمة للمنظمة من خلال تكامل موجودات ومهارات متعددة. فعلى سبيل المثال ، نتيجة لتكامل المهارات البصرية ، والالكترونيات المصغرة ، استطاعت شركة Canon من خلال استخدام القدرات التي تتمتع بها في مجال البحث والتطوير ان تؤسس لنجاحها في مجال انتاج مجموعة منتج تبدأ بالناسخات الليزرية وصولا الى المعدات التي تعمل بالاشعة السينية .

ب- عبر الوظيفة Across - Function

المقدرات الجوهرية يجب ان تشكل من خلال تكامل جهود فرق متعددة على مستوى نشاطات او فعاليات المنظمة ، اذ ان وجود المقدرة يعد امرا حاسما او ضروريا لنجاح او تفوق العمليات الوظيفية. فعلى سبيل المثال ، ان قدرة شركة (Black & Decker) نشأت من خلال الجهود المشتركة للباحثين التقنيين ، ومهندسي تطوير المنتج ، علما ان هذا التكامل قد ميز وظيفية البحث والتطوير للشركة المذكورة وسط المنافسين لها .

ج- عبر الاعمال Across - Business

كثيرا ما تكون المقدرة عنصرا اساسيا من عناصر عملية نشاط الاعمال عندما تتكامل افقيا عبر المجالات الوظيفية للمنظمة. وان مفهوم المقدرات الجوهرية لـ (Prahalad & Hamel) اكد بشكل خاص على اهمية المقدرات العابرة لحدود وحدات الاعمال في المنظمات متعددة النشاطات او وحدات الاعمال الاستراتيجية. وبهذا الخصوص اكد العديد من الباحثين ان وجود مثل هذه المقدرات يؤدي الى تحقيق تكامل افضل لوحدات الاعمال الاستراتيجية.

٢- التفرد Uniqueness

لقد اكدت جميع مداخل الادارة المعاصرة على ان التفرد يعد خصيصة بارزة للمقدرات الجوهرية ، اذ يمكن ان يكون اداة او وسيلة لمنع المنافسين من تجريد المنظمة من الميزة التنافسية الخاصة بها ، والناجمة عن امتلاكها لمقدرة ما . ولتحقيق خاصية التفرد يجب توفر واحدة او اكثر من السمات الاتية :

أ- الندرة في السوق Rare in Market

اذا توافر للمنظمة واحدة او اكثر من القدرات البارزة ، تستطيع المنظمة ان تتمتع بميزة تنافسية من خلال تنفيذها لاستراتيجية خلق القيمة المستندة الى هذه القدرات. فعلى سبيل المثال ، قدرة شركة Sony في مجال صناعة الالكترونيات المصغرة تعد من القدرات النادرة في اسواق الالكترونيات العالمية. لذلك استطاعت الشركة المذكورة ان تحمي الميزة التنافسية التي تتمتع بها في هذا المجال لمدة طويلة مقارنة بالشركات المنافسة لها .

ومن الملاحظ حتى تتحقق سمة الندرة، لا يعني بالضرورة ان تكون هناك قدرة خاصة مملوكة من قبل منظمة معينة، بل هناك من يعتقد ان الندرة قد تتحقق من خلال اعتمادية المسار او الخبرة الخاصة بمنظمة معينة والمكتسبة عبر تاريخ عملها الطويل.

ب- صعوبة التقليد Inimitability

وتشير الى المدى الذي لا يمكن تقليد موارد او قدرات منظمة ما من قبل المنافسين. فاذا كان المورد او القدرة تتميز بصعوبة التقليد، فان هذا النوع من القدرات سيحقق قيمة اضافية للمنظمة. ومن هذا المنطلق، كلما كانت القدرة صعبة التقليد كلما ساعد المنظمة على الاحتفاظ في التفوق. والجدير بالذكر، تنشأ صعوبة التقليد من عدم توافر المعلومات اللازمة بشكل كامل، فاذا كانت المعلومات المتوافرة لدى المنافسين حول مقدرة معينة مشوشة او ناقصة، ففي مثل هذه الحالة تستطيع المقدرة ان تحمي خصوصيتها لفترة اطول. فعلى سبيل المثال، مقدرة (Wal-Mart) اللوجستية تجسدت في عملية معقدة من خلال توافق عدد من الادوات (الاتصالات عبر الاقمار الاصطناعية، أنظمة الطلب الالكتروني.. الخ). وعلى الرغم من ان المنافس الرئيسي للشركة المذكورة هي شركة (K-Mart)، تمتلك القدرة على اكتساب الادوات المذكورة، الا انه طالما ان المقدرة المشار اليها قد تطورت عبر الانشطة الوظيفية بشكل غير منظور بالنسبة لشركة (K-Mart)، فعليه فان الشركة المنافسة لازالت غير قادرة على محاكاة القدرة اللوجستية التي تتمتع بها شركة (Wal-Mart)

ج- عدم الاحلال او الاستبدال Non-Substitutability

يعد الاحلال او الاستبدال تهديد خطير لقيمة المقدرة الجوهرية، وكما اشار (Dierickx & Cool, 1989) الى ان وجود البدائل يعني ان المقدرة لا تستطيع الاستمرار لمدة طويلة في خلق القيمة المميزة للزبائن. فعلى سبيل المثال، عندما قامت شركة Canon بتحدي المركز السوقي لشركة Xerox المهيمنة في سوق الناسخات متوسطة الحجم، الا ان امتلاك شركة Xerox لشبكة خدمات واسعة كانت تشكل عائقا كبيرا امام شركة Canon. ولكن بعد ان استطاعت شركة Canon تطوير مقدرة تصميم منتج مميزة، جعل من الشركة المذكورة قادرة على تقديم منتجات ذات جودة عالية وخفضت الحاجة الى الخدمة، مما ادى الى الحد من فاعلية شبكة خدمات شركة Xerox ومن ثم فقدان الشركة المذكورة لقدرتها في خلق القيمة للزبون.

٣- الموارد والقدرات المكملة Complementray Resources & Capabilities

تشير الى ضرورة تنظيم المنظمة لنفسها بشكل يجعل منها قادرة على استغلال الموارد والقدرات المتاحة لها، وبما يضمن تحقيق افضل اداء مبتغى منها. ويتضمن عنصر التنظيم عدد من المكونات وهي هيكل اعداد التقارير الرسمية ونظم الرقابة الادارية وسياسات التعويض، وان هذه المكونات غالبا ما يطلق عليها بالموارد والقدرات المكملة وذلك لعدم قدرتها على توليد ميزة تنافسية بمفردها، الا ان دمجها مع الموارد والقدرات الاخرى يمكن المنظمة من الوصول الى فهم افضل لسبل تحقيق الميزة التنافسية.

٤- التفوق Superiority

يفترض ان يضيف المورد قيمة للمنظمة من خلال مساهمته في منح قيمة للزبون ، وتشق هذه القيمة من قدرة المورد على مساعدة المنظمة على استغلال الفرص ، او تحييد تهديدات البيئة الخارجية. كذلك تشق القيمة من قدرة المنظمة على تلبية رغبات الزبائن بطريقة او اسلوب يتفوق على قدرات المنافسين في هذا المجال.

٥- الثبات Durability

عندما يكون تفرد المقدرة الجوهرية سريع الزوال عندئذ تكون الميزة التنافسية قصيرة الاجل وذات قيمة محدودة ، والعكس هو الصحيح. وان مدة بقاء تفرد المقدرة غالبا ما يرتبط بدورة حياة المنتج ، والتكنولوجيا ، وخير مثال على ذلك ، لا يستمر التفرد في مجال صناعة الكومبيوتر فترة طويلة من الزمن لقصر دورة حياة المنتج والتكنولوجيا.

٥- ابعاد المقدرات الجوهرية: Core Competences Dimensions

لم يعثر الباحث على مقياس او بحث اختص بدراسة ابعاد المقدرات الجوهرية ، علما ان اراء الباحثين الذين تناولت دراساتهم موضوع المقدرات الجوهرية تباينت الى حد كبير حول الابعاد المذكورة. (انجد Hamel & Prahalad, 1994) قد اكدا ضمن تأطيرهم لانموذج المقدرات الجوهرية على المشاركة في الرؤية ، التعلم التنظيمي ، والبعد التكاملي. وحدد (Zhang, 1998) مجموعة من الابعاد وهي مقدرات الادارة الاستراتيجية ، مقدرات التعلم التنظيمي ، المقدرات الادارية ، مقدرات الانتاج والصيانة. وذكر (McDermott, 2003) بعدين هما المقدرات الوظيفية والبعد التكاملي. وتناول (Wang & Yang, 2004) المقدرات التسويقية ، المقدرات التكنولوجية ، والمقدرات التكاملية. في حين ركز (Menor & Roth, 2008) على استراتيجية تطوير الخدمات الجديدة ، والبراءة التسويقية ، وخبرة تكنولوجيا المعلومات. واخيرا تطرق (Agh et al, 2012) الى المشاركة في الرؤية ، والتعاون ، والتمكين. وبناء على ماتقدم فقد اعتمدت الدراسة الحالية الابعاد الاتية:

أ. المشاركة في الرؤية Shared Vision

تعكس الرؤية صورة ماتريد ان تكون عليه المنظمة في المستقبل ، وارؤية الفاعلة هي محصلة قيام الادارة العليا باشارك عدد واسع من العاملين في صياغة وتطوير الرؤية المستقبلية ، ومن خلال هذه المشاركة تستطيع المنظمة تنسيق وتوحيد الآراء المختلفة للعاملين باتجاه تحقيق الاهداف الاستراتيجية للمنظمة. (George, 1997:66)

ب. التعلم التنظيمي Organizational Learning

يركز التعلم التنظيمي على طبيعة التغيير المستمر للمنظمة ، فكلما زادت قدرة المنظمة على التعلم زادت قدرة العاملين على ادارة وخزن واسترجاع واستخدام المعرفة الناجمة عن نشاطات وفعاليات التعلم المختلفة. وعليه فان التعلم التنظيمي يشير الى عملية التعلم التراكمي التي تحدث

من خلال التعامل مع وبين العاملين ، وان قدرات التعلم التنظيمي هي بمثابة آليات نظامية وفعاليات تستخدم من قبل المنظمة لتسهيل عملية الحصول على المعرفة ونشرها داخل المنظمة. (Ngwenga - Scoburgh,2009:20-21)

ج. صناعة وتطوير الخدمات المصرفية الجديدة Manufacturing & Developing New Financial Services

تشير الى العمليات والتطبيقات المبتكرة التي تمكن المصرف من تقديم خدمات جديدة بهدف التغلب على المشاكل الناجمة عن التغيير في ظروف السوق من جانب ، وضمان الربحية والموقع التنافسي من جانب آخر. ومن بين الخدمات المطورة او المبتكرة في مجال الصناعة المصرفية بطاقات الائتمان ، الصراف الآلي ، الخدمات المصرفية عن طريق الانترنت والموبايل او اية تسهيلات ائتمانية لم تعرض للزبون من قبل المصارف المنافسة. (Menor & Roth ,2008:269-270)

د. البعد التكاملي Integrative Dimension

يشير الى الخصائص التي تمكن المنظمة من الحصول على المعلومات من المصادر المتنوعة وتوحيدها ونشرها ، ويتضمن مجموعة معقدة من انماط التنسيق بين العاملين من جانب ، وبين العاملين والموارد من جانب آخر. ومن هذا المنطلق ، فان البعد التكاملي للمقدرات الجوهرية يركز على تكامل وتوحيد الأنشطة الوظيفية والمعرفة الفنية والتنظيمية والخبرات والروتين التنظيمي. (Wang & Yang ,2004:252)

ثانياً الاداء المصرفي في ضوء بطاقة العلامات المتوازنة

١- مفهوم الاداء المصرفي:

يعد الاداء من المفاهيم الاساسية بالنسبة لمنظمات الاعمال على اختلاف وطبيعة المهام التي تقوم بها ، اذ ان النتائج التي تتمخض عنه ذات اهمية بالغة في استمرار وديمومة المنظمة ، وقد يترتب عليها اثار مضرّة بها مما يجعل منه مؤشراً مهماً يمكن من خلاله قياس مدى نجاح المنظمة في استغلال الموارد المتاحة لها وبما يضمن تحقيق اهدافها (Hase , 2007:19-23). لذا فان التعرف على الاداء المصرفي والالام بجوانبه يتطلب تناول مفهوم الاداء بشكل عام كونه يمثل الاطار العام لصورة سير اعمال المنظمات على اختلاف طبيعة المجالات التي تعمل فيها ، وان النشاط المصرفي مثل بقية النشاطات المنظمة الاخرى ما هو الا انعكاس للاطار المذكور. ومما تجدر الاشارة له ، ان هناك عدد كبير من الدراسات والبحوث تناولت مفهوم الاداء ، الا ان واقع الامر لم يتوصل اليه الباحثين والمختصين الى اجماع حول مفهوم محدد له ، وغالبا ما يكمن الخلاف في تنوع اتجاهاتهم واهدافهم ، وتعدد واختلاف المعايير المستخدمة من قبلهم في دراسة الاداء Vanktraman & Ramanujam (1986:801). وعلى الرغم من تباين آراء المختصين حول مفهوم الاداء الا انهم يتفقون على انه انعكاس لامكانية المنظمة في تحقيق ما تصبوا اليه من اهداف (Eccles , 1991:131). وعرف

((Robbins & Wiersema, 1995: 272) الاداء على انه قدرة المنظمة على انجاز الاهداف طويلة الامد. ويرى (Wright et al, 1998: 259) ان الاداء يعبر عن النتائج التي ترغب المنظمة فيها وتسعى الى تحقيقها. اما (Verweire et al, 2004: 20-21) فقد عرفوا الاداء على انه مستوى انجاز المنظمة في مجال خلق القيمة لجمهور السوق. . في حين عرف (Neely, 2007: 127) الاداء على انه القيام بعمل ما في الوقت الحاضر تتمثل مخرجاته بقيمة تقاس غدا.

ان التعاريف المشار اليها في اعلاه، تناولت الاداء من منظور النتائج المتحققة، وقد اغفلت جوانب اخرى مهمة ترتبط بعمليات المنظمة ونشاطاتها وطريقة استخدامها للموارد والامكانات ومدى فاعليتها. أي بعبارة اخرى، لم تأخذ بالمنظور الشامل او الاستراتيجي للاداء. ومن بين التعاريف التي اخذت بالمنظور المذكور تعريف (Miller & Bromiely, 1990: 757) حيث يرى ان الاداء ماهو الا تعبير عن كيفية استخدام المنظمة لمواردها المادية والبشرية واستغلال هذه الموارد بالشكل الذي يجعل منها قادرة على تحقيق الاهداف التي تسعى اليها. ويرى (الشماع وحمود، ٢٠٠٠ : ٣٣٠) ان الاداء هو المؤشر الرئيسي في استخدام الموارد البشرية والمادية والمعلوماتية المتاحة بالشكل الذي يحقق اعلى الفوائد فضلا عن اشباع حاجات ورغبات الاشخاص العاملين ورفع روحهم المعنوية. ويرى (Wheelen et al, 2012: 20) ان الاداء هو النتيجة النهائية لنشاط المنظمة وهو انعكاس لكيفية استخدام المنظمة لمواردها المالية والبشرية لغرض تحقيق اهدافها. ومن المنظور الاستراتيجي للاداء، فقد عرف (الحسيني والدوري، ٢٠٠٠ : ١١٨) "الاداء المصرفي بانه النشاط الشمولي المستمر الذي يعكس نجاح المصرف واستمراريته وقدرته في التكيف مع البيئة او فشله وفق اسس ومعايير محددة يضعها المصرف وفقا لمتطلبات نشاطه في ضوء الاهداف طويلة الامد". وعرف (جودي، ٢٠٠٨ : ٨٣) الاداء المصرفي على انه "الوسائل اللازمة وأوجه النشاط المختلفة والجهود المبذولة لقيام المصارف بدورها، وتنفيذ وظائفها في ظل البيئة المحيطة لتقديم الخدمات المصرفية التي تحقق الأهداف". اما (Al- Hawary, 2011: 39) فقد عرف الاداء المصرفي على انه "انعكاس لكيفية استخدام المصرف للموارد المتاحة له بشكل يمكنه من تحقيق اهدافه". يتضح من التعاريف السابقة ان الاداء هو انعكاس للنتائج المتحققة من عمليات ونشاطات المنظمة (المصرف) المتنوعة، ويفترض ان يتسم بالشمولية بهدف تشخيص قدرة المنظمة على التكيف للظروف البيئية واقتناص الفرص من خلال استغلال الموارد والقدرات المتاحة وبما يفضي الى معرفة قدرة المنظمة على بلوغ الاهداف التي تسعى اليها. ومن وجهة نظر الدراسة الحالية فان الاداء المصرفي "هو دالة لكل الانشطة والفعاليات التي يقوم بها المصرف والذي يمكن من خلاله تقييم قدرته على استخدام الموارد والقدرات المتاحة وبما يضمن تحقيق اهدافه".

٢- تقييم الاداء المصرفي:

يعد تقييم الاداء من العمليات المهمة التي تهدف المنظمة من وراء القيام به قياس مدى النجاح الذي حققته في انجاز مختلف الاهداف التي تسعى اليها. وقد تباينت آراء الباحثين حول مفهوم تقييم الاداء وذلك لاختلاف الزاوية التي ينظرون من خلالها الى المفهوم المذكور وهو بذلك لا يختلف عن المفاهيم الادارية الاخرى. وعلى العموم ينظر اغلب الباحثين الى تقييم الاداء على انه، مقارنة الاداء الفعلي بمؤشرات سبق وان تم تحديدها من قبل ادارة المنظمة بهدف اكتشاف الانحرافات ومن ثم العمل على تصحيحها.

ويعرف (Lebas, 1995:24) تقييم الاداء على انه " نظام تستطيع المنظمة من خلاله توجيه عملياتها اليومية وتقييم فيما اذا حققت الاهداف التي تسعى اليها ". وعرف (Horngren, et al 45: 2002), تقييم الاداء على انه " احد مكونات نظم الرقابة الادارية ويحتل اهمية خاصة في ربط سلوك العاملين بالاهداف التنظيمية ". ويرى (Lebas & Euske, 2007:127) ان تقييم الاداء " هو حاصل مجموع العمليات التي تقوم مدراء المنظمات الى القيام بالأفعال اللازمة في الحاضر وبما يساعد على ايجاد منظمة تتسم بالقدرة على الانجاز في المستقبل ".

والجدير بالملاحظة، ان تقييم الاداء قد يكون جزئيا اذ يتناول بعض الجوانب ذات العلاقة ببعض الأنشطة والفعاليات التي تقوم بها المنظمة حسب الاهمية النسبية او مناطق الضعف وفقا لما يتطلبه الهدف من عملية التقييم (Gurbanov, 2011: 30-31) (Mitchell, et al, 2013: 6-16)، او اجراء تقويميا شاملا للاداء وهذا ما يدعى بالاداء الاستراتيجي، وهو لا يقتصر على تقييم اداء نشاط معين دون غيره، وانما يغطي مختلف اوجه نشاط المنظمة. أخذا بنظر الاعتبار الاستراتيجية الكلية للمنظمة وارتباط عملية الاداء بالاهداف المرسومة على مختلف مستويات المنظمة.

وهناك العديد من الباحثين من تبني المنظور الاستراتيجي في تعريف تقييم الاداء فعلى سبيل المثال، عرف (Neely et al, 1995:95): تقييم الاداء على انه " مقياس يستخدم في تحديد كفاءة وفاعلية استراتيجية الاعمال، اذ انه يوصل المعلومات المالية وغير المالية التي تؤثر في عملية اتخاذ القرار والفعاليات الادارية ". وبالنسبة لـ (Simons, 2000: 337) فان تقييم الاداء " هو نظام معلومات يستخدم من قبل المدراء في تعقب تنفيذ الاستراتيجية من خلال مقارنة النتائج الفعلية مع الاهداف الاستراتيجية للمنظمة ". في حين ينظر (Slizyte & Bakanauskiene, 2007:317) الى تقييم الاداء على انه " مقارنة المستويات الفعلية مع المستويات المستهدفة للاداء، وتعتمد فاعلية قياس الاداء على مدى علاقته باستراتيجية المنظمة، وتستخدم ادارة الاداء معلومات التقييم في ادارة وتحسين الاداء هذا بالاضافة الى التأكد من الفعاليات المنجزة ".

وبناء على ذلك، تعرف الدراسة الحالية تقييم الاداء المصرفي على انه " عملية تحليل للنتائج المتحققة عن الأنشطة والفعاليات التي يقوم بها المصرف ومقارنتها بالخطط المعدة مسبقا وتحديد

الانحرافات وتشخيص اسبابها واتخاذ الاجراءات اللازمة للحد من تأثيرها او منع تكرارها في المستقبل".

٣ - مداخل تقييم الاداء المصرفي:

تزايد اهتمام ادارات منظمات الاعمال بدور نظم تقييم الاداء خلال العقدين الاخيرين من القرن الماضي وذلك لاهمية هذه النظم في تنفيذ الاستراتيجيات وصنع القرارات. لذا، ظهرت الحاجة الى نظم رقابية اكثر فاعلية، مما كان دافعا لتوجيه الانظار نحو المقاييس غير المالية، بعد ان اصبح واضحا ان الاعتماد على المقاييس المالية فقط لا يعكس مجمل جوانب الاداء الكلي للمنظمة. اذ ان المقاييس المذكورة تعبر عن الاداء المنجز في الماضي، وان الاعتماد عليها بشكل كامل يضعف من قدرة المنظمة على خلق القيمة في الامد البعيد، لاسيما وان قدرتها على استغلال الموجودات غير الملموسة اصبح اكثر اهمية من الموجودات الملموسة. وان البحث عن ما يسمى بنظم القياس المتوازن قاد الى تطور العديد من مداخل تقييم الاداء المصرفي، منها على سبيل المثال، المداخل المالية، مداخل الفاعلية التنظيمية، المداخل المعاصرة المتمثلة بـ (مدخل اصحاب المصالح، مدخل القيم المتنافسة، مدخل بطاقة العلامات المتوازنة). ونتيجة لاعتماد البحث الحالي على انموذج بطاقة العلامات المتوازنة كمدخل في تقييم الاداء المصرفي لذا فانه سيتقتصر على تناول الانموذج المذكور وكالاتي:

أ - مفهوم بطاقة العلامات المتوازنة

حظى مفهوم بطاقة العلامات المتوازنة بتعريفات كثيرة من لدن الكتاب والباحثين في العلوم الادارية والمحاسبية، وهي على العموم تستند الى الافكار التي طرحها (Kaplan & Norton) بخصوص الاطار النظري للبطاقة المذكورة فعلى سبيل المثال، كان تعريفهم لها على انها مجموعة من المقاييس التي تزود الادارة العليا بنظرة راسخة وشاملة عن اعمال المنظمة، وتتضمن مقاييس مالية تقيس النشاطات والفعاليات المنجزة، واخرى تشغيلية مكملية للمقاييس المالية ترتبط برضا الزبون، العمليات الداخلية، نشاطات التحسن والابداع في المنظمة (Kaplan & Norton, 1992: 71). وقد تضمن بحثهم الموسوم (Using the Balanced Scorecard as a Strategic Management System) تعريف آخر لبطاقة العلامات المتوازنة والذي ينص على انها اداة تمكن المنظمة من تعقب النتائج المالية ومدى التقدم الحاصل في بناء القدرات والحصول على الموجودات غير الملموسة التي تحتاج اليها المنظمة في المستقبل (Kaplan & Norton, 1996: 75).

وبالنسبة لـ (Tzeng et al, 2011: 908) انها تقنية فاعلة يمكن من خلالها الوصول الى تقييم افضل لاداء المنظمة. وبحسب رأي (Hirschel, 2012: 2) هي استجابة لعصر جديد غير العصر الصناعي، وهو ما يطلق عليه اليوم عصر المعلوماتية. وهي بذلك تمثل اداة تهدف الى الموازنة بين المقاييس المالية وغير المالية التي هي بمثابة موجهات للنجاح المالي في عصر المعلومات. وعرفها

(Kaskey, 2013: 22) على انها اداة ادارية تتضمن مقاييس عامة واخرى فريدة تستخدم في قياس الاداء الكلي للمنظمة.

ومن خلال ما تقدم يعرف الباحث بطاقة العلامات المتوازنة على انها نظام للرقابة وتقييم الاداء الاستراتيجي يجمع بين المقاييس المالية والمقاييس غير المالية، التي من خلالها تترجم استراتيجية المنظمة الى اهداف محددة وقابلة للقياس.

بـ منظورات بطاقة العلامات المتوازنة

حدد (Kaplan & Norton) اربعة مجالات رئيسية تتمثل بـ المجال المالي، الزبائن، العمليات الداخلية، والتعلم والنمو، يمكن للمنظمات التركيز عليها في بناء بطاقة العلامات المتوازنة، وان هذه المجالات تضم مجموعة متنوعة من الاهداف والمقاييس والغايات والمبادرات. ومن هذا المنطلق، فان بطاقة العلامات المتوازنة تقدم صورة شاملة وواضحة عن اداء المنظمات من خلال المنظورات الاربعة الآتية:

١- المنظور المالي Financial Perspective

يأخذ المنظور المالي بنظر الاعتبار المحصلة النهائية او النتائج الاقتصادية الناجمة عن النشاطات التي سبق وان انجزت من قبل المنظمة، فهو يركز على المقاييس ذات العلاقة بالربحية والتي من خلالها يستطيع المساهمين التحقق من ربحية استثماراتهم، اذ يطرح التساؤل الاتي: للنجاح ماليا كيف يجب ان نظهر امام المساهمين؟ (Fernandez, 2002: 1) والجدير بالملاحظة، ان المقاييس المالية تمثل الاسلوب التقليدي في تحليل النجاح التنظيمي. فبالنسبة للمنظمات التي تشكل فيها الموجودات الملموسة جزءا كبيرا من قيمتها السوقية، فان هذه المقاييس تعد ملائمة لقياس اداء هذا النوع من المنظمات. ويرى (Kaplan & Atkinson, 2000: 95) ان هذه المقاييس تعكس الاداء المالي الشامل، فضلا عن تمتعها بإمكانية التنبؤ بقدرة المنظمة على الايفاء بديونها على الامد البعيد.

٢- منظور الزبائن Customer Perspective

المنظور الثاني من بطاقة العلامات المتوازنة والذي يمكن من خلاله النظر الى المنظمة يتمثل بالزبائن. لذا فان تبني هذا المنظور يتطلب تحديد الزبائن وقطاعات السوق التي يمكن ان تتنافس فيها المنظمة، ومن ثم الوسائل التي تستخدم في تزويد الزبائن والاسواق بالقيمة. وانطلاقا من ذلك، فان هناك حاجة الى ايجاد مقاييس معينة تساعد في الاجابة على السؤال الآتي: من اجل تحقيق رؤيتنا كيف يجب ان نبدو في نظر زبائننا؟ وعليه فأختيار هذا النوع من المقاييس يعتمد بالدرجة الاساس على نوع الزبون، والقيمة المستهدفة التي تسعى المنظمة تزويدها الى هذا الزبون. (Kaplan & Norton, 1992: 73)

٣- منظور العمليات الداخلية Internal Business Perspective

يركز هذا المنظور على تحديد العمليات الضرورية لإنجاز الاهداف التي تضمنها المنظورين السابقين، ومن هذا المنطلق يستلزم من ادارة المنظمات الاجابة على السؤال الآتي: من اجل تحقيق رضا الزبائن والمساهمين، ماهي العمليات والانشطة التي ينبغي ان تتفوق بها؟. وقد اشار (Tucker, 2006:11)، ان هدف منظور العمليات الداخلية يتجسد في تحديد العمليات الاساسية واللازمة لتجهيز الزبائن بالمنتجات او الخدمات التي يرغبون فيها، ومن ثم تطوير مقاييس تساعد في التأكد ان هذه العمليات تنجز بشكل جيد، اذ هي تساعد المديرين في التركيز على العمليات الداخلية المهمة والتي تمكنهم في نهاية الامر من تلبية توقعات الزبائن.

وبحسب رأي (Kaplan & Norton) ان التركيز على العمليات الداخلية الحرجة تمكن المنظمات من تسليم القيمة المقترحة للزبائن في قطاعات السوق المستهدفة وتلبية توقعات المساهمين في تحقيق عوائد مالية عالية (Davis, 2000:21)

٤ - منظور التعلم والنمو Learning & Growth Perspective

يتجسد المنظور الرابع لبطاقة العلامات المتوازنة في النمو والتعلم، ويركز على ما هو مطلوب لكي تتحقق اهداف المنظورات الثلاثة السابقة. وتحت هذا المنظور يستلزم من ادارة المنظمة الاجابة على السؤال الآتي: من اجل تحقيق رؤيتنا، كيف يمكن ان نستفيد قدراتنا من خلال التغيير والتحسين؟. وبهذا الخصوص يرى (McWhorter, 2001:32) ان التركيز الرئيسي للمنظور المذكور يتمثل في التأكد من ان المنظمة تستطيع تطوير القدرات الخاصة بها بصورة تمكنها من انجاز الانشطة والفعاليات المهمة. وعليه يفترض ان يوجه منظور التعلم والنمو المنظورات الثلاثة الاخرى بالاتجاه الصحيح، وبما يدعم التوجه العام للمنظمة

مما تقدم يتضح ان بطاقة العلامات المتوازنة هي بمثابة مدخل لقياس الاداء الاستراتيجي، صممت للجمع بين المقاييس المالية وغير المالية التي ترتبط عوامل النجاح الرئيسة باستراتيجية المنظمة. وان بطاقة العلامات المتوازنة تساعد مدراء المنظمات على الموازنة بين مقاييس الاداء قصيرة الامد والاهداف طويلة الامد التي ترتبط بالرؤية والرسالة والقيم الجوهرية اللازمة لإنجاز الاستراتيجيات على مستوى وحدات الاعمال والمنظمة. وهي بذلك تمثل نظام للإدارة وليست مجرد نظام قياس.

المبحث الثاني: منهجية البحث

تناول هذا المبحث منهجية البحث المتمثلة بالمشكلة والاهمية والاهداف والانموذج الفرضي للبحث وفرضيات البحث ومجتمع البحث وعينته وتوزيع الاستبانة واستلامها.

اولا- مشكلة البحث

اكّد معظم الكتاب و الباحثين في مجال الادارة الاستراتيجية على ان التغييرات التي حدثت في العقدين الماضيين كان لها تأثير بالغ الاهمية على المشهد التنافسي ، ومن اهم تلك التغييرات التقدم التكنولوجي السريع ، المنافسة الحادة ، تغيير حاجات واذواق الزبائن ، وعولمة الاسواق . وقد احدثت هذه التحولات فرص وتحديات كثيرة ونتيجة لذلك ، فقد ادركت غالبية منظمات الاعمال ان الكثير من المفاهيم التقليدية التي سبق وان ساعدت على نجاح المنظمات العاملة في البيئات المستقرة ، لا يمكن الاعتماد عليها في ادارة التحولات الجديدة التي تشهدها البيئة التنافسية ، مما كان دافعا لعدد كبير من الباحثين الى البحث عن مداخل جديدة من بينها مدخل القدرات الجوهرية ، وانطلاقا مما تقدم يمكن تجسيد مشكلة الدراسة من خلال التساؤلات الآتية :-

ما مدى تطبيق ادارات المصارف لمفهوم القدرات الجوهرية وابعادها ؟ وهل تسعى نحو توفير الموارد الاساسية التي يمكن ان تساهم في بناء القدرات الجوهرية وتطويرها ؟ .
ما مدى استعداد ادارات المصارف على تجاوز معايير قياس الاداء المصرفي التقليدية المستندة على البيانات التاريخية والتوجه نحو تطبيق معايير غير مالية في قياس الاداء المصرفي ؟ .
هل توجد علاقات ارتباط بين القدرات الجوهرية والاداء المصرفي ؟ .
هل توجد علاقات تأثير للمقدّرات الجوهرية في الاداء المصرفي ؟ .

ثانيا:- أهمية الدراسة

تتجسد أهمية الدراسة الحالية بالآتي :-

١ - تبرز أهمية البحث من خلال تناوله لقطاع مهم الا وهو القطاع المصرفي ، اذ تكتسب المصارف التجارية أهمية كبيرة مقارنة بالمؤسسات المالية الأخرى ، نظرا لتعدد وتنوع الخدمات التي تقدمها للجمهور ودورها في جذب الاموال من مصادر التمويل المتنوعة ، والعمل على استثمارها في الميادين الاستثمارية المختلفة ، وما لذلك من اثر في تنشيط عجلة التنمية الاقتصادية في المجتمع .
٢ - قلة الدراسات والبحوث التي تناولت متغير القدرات الجوهرية ، علما ان المتغير المذكور يعد من الموضوعات التي تبلورت اطرها النظرية في العقدين الماضيين ، ومن هذا المنطلق فهو من المواضيع الحديثة .

٣ - يعد البحث الحالي من الدراسات التي يمكن ان توفر قاعدة معلومات مهمة ستكون بمثابة دليل عمل او مرشد لادارات المصارف المبحوثة على المستوى التشغيلي والاستراتيجي وذلك لطبيعة الاطار الفكري وابعاد متغير البحث المعتمدة ودورها في تطوير الاداء المصرفي .

ثالثا:- أهداف الدراسة

تتجسد اهداف الدراسة في الآتي :

١- توضيح الجدول الفكري الدائر حول مفاهيم المقدرات الجوهرية والاداء المصرفي بهدف المساهمة في الحد من حالة التداخل الموجودة ضمن مفاهيم متغيرات البحث، وتمييزها عن المفاهيم الاخرى ذات الصلة بأطرها الفكرية.

٢- تشخيص ودراسة علاقات الارتباط والتأثير بين متغيرات الدراسة المتمثلة بالمقدرات الجوهرية والاداء المصرفي.

٣- وضع توصيات للمصارف عينة الدراسة في ضوء النتائج التي سيتم التوصل اليها وصياغة الآليات اللازمة لتنفيذ هذه التوصيات، وبما يضمن الاستفادة منها في تطوير العمل المصرفي في المجالات التي تضمنتها الدراسة.

رابعاً:- انموذج الدراسة الفرضي

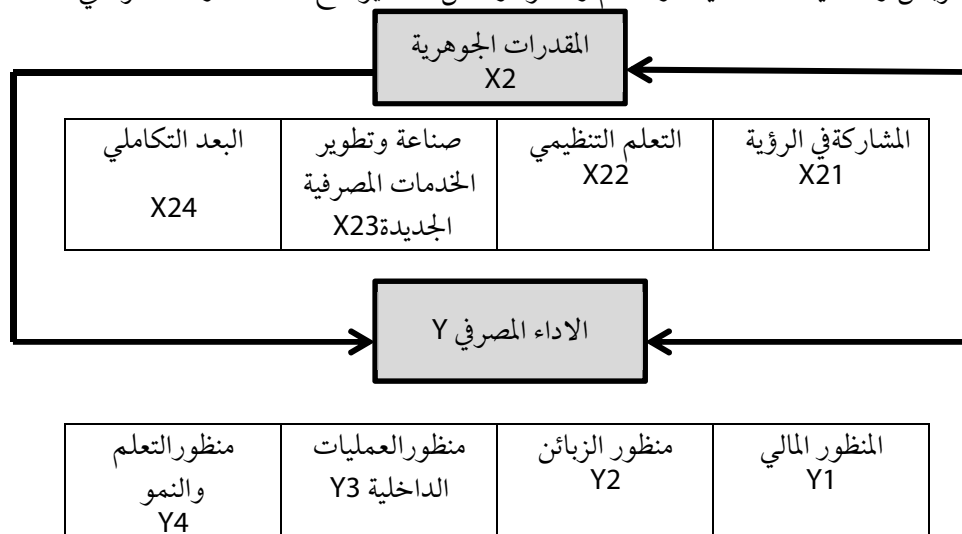
تم تصميم انموذج الدراسة بالاستناد الى الاطر الفكرية لمتغيرات الدراسة، وفي ضوء مشكلة واهداف وفرضيات الدراسة، اذ يجسد الانموذج مخططاً للعلاقات بين هذه المتغيرات واتجاهات التأثير فيها. تضمن الانموذج اربعة ابعاد للمقدرات الجوهرية وهي المشاركة في الرؤية، والتعلم التنظيمي، و صناعة وتطوير الخدمات المصرفية الجديدة، والبعد التكاملي استناداً الى آراء وتصنيفات عدة اهمها:

Hamel & Prahalad,1994;

Zhang,1998;McDermott,2003;Wang&Yang,2004;Menor&

Roth,2008; Agh etal,2012 وفيما يتعلق بمتغير الاداء المصرفي فقد اعتمد الباحث

بطاقة العلامات المتوازنة لـ (Kaplan & Norton) والمتضمنة اربعة منظورات وهي المالي والزبائن والعمليات الداخلية، والتعلم والنمو. وشكل (٤) يوضح مخطط الدراسة الفرضي.



تمثل الارقام على الاسهم فرضيات البحث الرئيسة شكل (٤) مخطط الدراسة الفرضي

خامسا - الفرضيات

تضمنت الدراسة الفرضيات التالية :-

الفرضية الرئيسة الاولى : لا توجد علاقة ارتباط ذات دلالة معنوية بين المقدرات الجوهرية X2 والاداء المصرفي Y، ويتفرع عنها الفرضيات الفرعية الآتية :-

- ١- لا توجد علاقة ارتباط ذات دلالة معنوية بين المشاركة في الرؤية و الاداء المصرفي بابعاده (المنظور المالي، ومنظور الزبائن، ومنظور العمليات الداخلية، ومنظور التعلم والنمو)
- ٢- لا توجد علاقة ارتباط ذات دلالة معنوية بين التعلم التنظيمي و الاداء المصرفي بابعاده (المنظور المالي، ومنظور الزبائن، ومنظور العمليات الداخلية، ومنظور التعلم والنمو)
- ٣- لا توجد علاقة ارتباط ذات دلالة معنوية بين صناعة وتطوير الخدمات المصرفية الجديدة و الاداء المصرفي بابعاده (المنظور المالي، ومنظور الزبائن، ومنظور العمليات الداخلية، ومنظور التعلم والنمو)

٤- لا توجد علاقة ارتباط ذات دلالة معنوية بين البعد التكاملي و الاداء المصرفي بابعاده (المنظور المالي، ومنظور الزبائن، ومنظور العمليات الداخلية، ومنظور التعلم والنمو)

الفرضية الرئيسة الثانية : لا توجد علاقة تأثير ذات دلالة معنوية للمقدرات الجوهرية X2 في الاداء المصرفي Y، ويتفرع عنها الفرضيات الفرعية الآتية :-

- ١- لا توجد علاقة تأثير ذات دلالة معنوية للمشاركة في الرؤية في الاداء المصرفي بابعاده (المنظور المالي، ومنظور الزبائن، ومنظور العمليات الداخلية، ومنظور التعلم والنمو)
- ٢- لا توجد علاقة تأثير ذات دلالة معنوية للتعلم التنظيمي في الاداء المصرفي بابعاده (المنظور المالي، ومنظور الزبائن، ومنظور العمليات الداخلية، ومنظور التعلم والنمو)
- ٣- لا توجد علاقة تأثير ذات دلالة معنوية لصناعة وتطوير الخدمات المصرفية الجديدة في الاداء المصرفي بابعاده (المنظور المالي، ومنظور الزبائن، ومنظور العمليات الداخلية، ومنظور التعلم والنمو)
- ٤- لا توجد علاقة تأثير ذات دلالة معنوية للبعد التكاملي في الاداء المصرفي بابعاده (المنظور المالي، ومنظور الزبائن، ومنظور العمليات الداخلية، ومنظور التعلم والنمو)

سادسا - مجتمع البحث وعينته

تم اختيار قطاع المصارف التجارية الخاصة العراقية ميدانا للدراسة نظرا لاهمية الدور الذي يضطلع به هذا النوع من المؤسسات المالية في التنمية الاقتصادية. وقد تم اختيار عينة من المصارف باعتماد اساس علمي وهو متوسط حجم الودائع المصرفية المتحقق خلال السلسلة الزمنية

(٢٠٠٧- ٢٠١١)، اذ تم احتساب المتوسط المذكور لمجتمع الدراسة البالغ سبعة عشر مصرف خاص المدرجة ضمن سوق العراق للاوراق المالية وجدول (١) يتضمن المصارف التجارية الخاصة مرتبة حسب متوسط حجم الودائع المصرفية، وقد تم اختيار المصارف الخمسة الاولى التي حققت اعلى المتوسطات كعينة للدراسة، واستبعد مصرف دار السلام الذي احتل التسلسل الرابع ضمن الجدول المذكور لرفض ادارة المصرف فكرة قبول استبانة البحث وتوزيعها على العاملين.

جدول (١) تسلسل المصارف الخاصة على وفق متوسط حجم الودائع للفترة (2007- 2011)

ت	اسم المصرف	متوسط حجم الودائع المصرفية دينار عراقي	سنة التأسيس	عدد العاملين عام 2011
1	بغداد	565065448753	1992	837
2	الشرق الاوسط العراقي للاستثمار	435023616693	1993	711
3	الشمال للتمويل والاستثمار	414562005105	2004	638
4	دار السلام للاستثمار	277402028758	1998	345
5	الاتئمان العراقي	275508671720	1998	424
6	المتحد للاستثمار	173577677867	1994	369
7	الموصل للتنمية والاستثمار	140635868439	2001	350
8	الاستثمار العراقي	124250557400	1993	432
9	بابل	106547499940	1999	177
10	الخليج التجاري	97761079933	1999	522
11	التجاري العراقي	87298516449	1992	171
12	الاقتصاد للاستثمار والتمويل	86989188904	1999	1074
13	آشور الدولي للاستثمار	70516321550	2005	123
14	المنصور الاستثمار	69949487675	2005	186
15	الاهلي العراقي	49881979400	1995	246
16	الاتحاد العراقي	35842818632	2002	73
17	سومر التجاري	31727988365	1999	225

المصدر: من اعداد الباحث استنادا الى البيانات والحسابات الختامية للمصارف المذكورة

سابعا- توزيع الاستبانة واستلامها

من الامور التي كانت محط اهتمام الباحث عند توزيع استمارة الاستبانة توضيح المفاهيم التي تضمنتها لافراد عينة الدراسة وعلاقة فقراتها بواقع النشاط المصرفي، وقد تمثلت ثمره الجهد الذي

بذله الباحث في هذا المجال في دقة الاجابات ، واتضح ذلك من التقارب الكبير في اجابات افراد العينة عن فقرات الاستبانة حيث انعكس ذلك على الانحراف المعياري لتلك الاجابات ، علما ان نسبة الاجابة قد بلغت (100%) ويوضح جدول (٢) عدد الاستثمارات الموزعة لكل مصرف ونسبة الاستجابة وكانت الاستبانة المصدر الرئيسي للحصول على البيانات ذات الصلة بمتغيري الدراسة وهما المرونة الاستراتيجية و الاداء المصرفي.

جدول (٢) عدد الاستثمارات الموزعة

ت	المصارف عينة الدراسة	عدد الاستثمارات	نسبة الاستجابة
١	بغداد	20	100 %
٢	الشرق الاوسط العراقي للاستثمار	20	
٣	الشمال للتمويل والاستثمار	20	
٤	الائتمان العراقي	20	
٥	المتحد للاستثمار	20	
	المجموع	100	

المبحث الثالث: الجانب التطبيقي

اولاً- إختبار أداة المقياس

تمثل استمارة الاستبيان (Questionnaire) الاداة الاساسية لجمع بيانات الدراسة الحالية. والتي اعتمدت على مقياس ليكرت (Likert) الخماسي من (لا اتفق تماماً - الى - اتفق تماماً). وبسبب الاهمية التي تحتلها اداة القياس في اي دراسة تعتمد المنهج التجريبي (Empirical Approach)، فقد تطلب الامر اجراء إختبار أداة المقياس وقد أستعان الباحث بمجموعة من الأساليب وهي (الصدق الظاهري وصدق الثبات) للتأكد من دقة وصحة البيانات التي تم الحصول عليها ، وكما هو موضح في أدناه:

١ . الصدق الظاهري : Face Validity

لقد تم عرض مقياس الدراسة على مجموعة خبراء من ذوي الخبرة والإختصاص في مجال إدارة الأعمال (أنظر الملحق 1)، وفي ضوء ملاحظات السادة الخبراء جرى إعادة صياغة بعض أسئلة المقياس لتصبح أكثر دقة ووضوحاً للمستجيبين.

٢ . ثبات المقياس Instrument Reliability :

تم قياس ثبات المقياس عن طريق معرفة مدة الإتساق الداخلي لفقراته باستعمال معامل كرونباخ ألفا Cronbach Alpha، وكما هو موضح في جدول (٣) أدناه.

جدول (٣) ثبات المقياس

المتغير الرئيس	البعد	عدد الفقرات	Cronbach Alpha
المقدرات الجوهرية	المشاركة في الرؤية	7	.89
	التعلم التنظيمي	7	.87
	صناعة وتطوير الخدمات المصرفية الجديدة	7	.92
	البعد التكاملي	7	.83
الأداء المصرفي	المنظور المالي	7	.86
	منظور الزبائن	7	.88
	منظور العمليات الداخلية	7	.87
	منظور التعلم والنمو	7	.81

المصدر: من إعداد الباحث بالإستعانة ببرنامج SPSS v.20.

وفقاً لـ (Sekaran & Bougie, 2010)، فإن نتائج جدول (٣) أعلاه، تشير إلى إن معامل كرونباخ ألفا لجميع فقرات المقياس هي أكبر من 70، وهذا يدل على توافر الإتساق الداخلي لفقراته وكذلك صلاحيته لإجراء التحليلات الإحصائية الأخرى.

ثانيًا إختبار فرضيات الدراسة

أ- إختبار فرضيات علاقات الارتباط بين متغيرات الدراسة :

أعتمد الباحث في إختبار الفرضيات الخاصة بعلاقات الارتباط بين متغيرات الدراسة على معامل الارتباط البسيط (Pearson). اذ يظهر جدول (٤)، مصفوفة معاملات الارتباط البسيط (Pearson) بين متغيرات الدراسة وإبعادها.

وقبل الدخول في اختبار الفرضيات الرئيسة والفرعية، فانه من الاهمية الإشارة إلى بعض الامور التي أظهرها جدول (٤)، إذ أنه أشار الى ما يأتي :

- حجم العينة (100).
- نوع الاختبار (2-tailed).

معنوية معامل الارتباط عن طريق المختصر (Sig.)، والذي تمت الإشارة، اليها من خلال مقارنة قيمة (t) المحسوبة مع الجدولية من غير ان تظهر قيمها عن طريق وضع نجمتين (❖❖) على معامل الارتباط، مما يعني ان قيمة (t) المحسوبة اكبر من الجدولية.

ومما يجدر الإشارة له، يتم الحكم على مقدار قوة معامل الارتباط في ضوء قاعدة (Cohen & Cohen, 1983)، وكالآتي :

- علاقة الارتباط منخفضة: اذا كانت قيمة معامل الارتباط اقل من 0.10.

- علاقة الارتباط معتدلة : اذا كانت قيمة معامل الارتباط بين 0.10-0.30.
 - علاقة الارتباط قوية : اذا كانت قيمة معامل الارتباط اعلى من 0.30.
- جدول (٤) علاقات الارتباط بين متغيري القدرات الجوهرية والاداء المصرفي

	Y	Y1	Y2	Y3	Y4
X2 pearson correlation Sig(2-tailed) N	.662** .000 100	.651** .000 100	.658** .000 100	.673** .000 100	.630** .000 100
X21 pearson correlation Sig(2-tailed) N	.663** .000 100	.651** .000 100	.664** .000 100	.664** .000 100	.632** .000 100
X22 pearson correlation Sig(2-tailed) N	.661** .000 100	.650** .000 100	.656** .000 100	.672** .000 100	.628** .000 100
X23 pearson correlation Sig(2-tailed) N	.639** .000 100	.635** .000 100	.632** .000 100	.651** .000 100	.607** .000 100
X24 pearson correlation Sig(2-tailed) N	.692** .000 100	.684** .000 100	.685** .000 100	.699** .000 100	.659** .000 100

Correlation is significant at the 0.01 level (2-tailed)

المصدر: نتائج برنامج SPSS v.20

- الفرضية الرئيسة الاولى:** لا توجد علاقة ارتباط ذات دلالة معنوية بين القدرات الجوهرية و الاداء المصرفي ، ويتفرع منها الفرضيات الفرعية الآتية ، ويتفرع منها الفرضيات الفرعية الآتية :
- ١- لا توجد علاقة ارتباط ذات دلالة معنوية بين المشاركة في الرؤية و الاداء المصرفي بابعاده (المنظور المالي ، ومنظور الزبائن ، ومنظور العمليات الداخلية ، ومنظور التعلم والنمو).
- يبين جدول (٤) وجود علاقة ارتباط معنوية وموجبة وقوية (1%) ($r = 0.663, p < 0.01$) بين بعد المشاركة في الرؤية (X21) ومتغير الأداء المصرفي (Y). وتفيد هذه النتيجة بأن المصارف التي يزداد لديها مستوى المشاركة في الرؤية سوف يزداد فيها مستوى الأداء المصرفي والعكس صحيح لان العلاقة الاحصائية بين المتغيرين كانت طردية (موجبة). وهذا يؤكد عدم صحة الفرضية الفرعية (1).
- ٢- لا توجد علاقة ارتباط ذات دلالة معنوية بين التعلم التنظيمي و الاداء المصرفي بابعاده (المنظور المالي ، ومنظور الزبائن ، ومنظور العمليات الداخلية ، ومنظور التعلم والنمو).
- يبين جدول (٤) وجود علاقة ارتباط معنوية وموجبة وقوية (1%) ($r = 0.661, p < 0.01$) بين بعد التعلم التنظيمي (X22) ومتغير الأداء المصرفي (Y). وتفيد هذه النتيجة بأن المصارف التي يزداد لديها مستوى التعلم التنظيمي سوف يزداد فيها مستوى الأداء المصرفي والعكس صحيح لان العلاقة الاحصائية بين المتغيرين كانت طردية (موجبة). وهذا يؤكد عدم صحة الفرضية الفرعية (2).

٣- لا توجد علاقة ارتباط ذات دلالة معنوية بين صناعة وتطوير الخدمات المصرفية الجديدة و الاداء المصرفي بابعاده (المنظور المالي، ومنظور الزبائن، ومنظور العمليات الداخلية، ومنظور التعلم والنمو).

يبين جدول (٤) وجود علاقة ارتباط معنوية وموجبة وقوية (1%) ($r = 0.639, p < 0.01$) بين بعد صناعة وتطوير الخدمات المصرفية الجديدة (X23) ومتغير الأداء المصرفي (Y). وتفيد هذه النتيجة بأن المصارف التي يزداد لديها مستوى صناعة وتطوير الخدمات المصرفية الجديدة سوف يزداد فيها مستوى الأداء المصرفي والعكس صحيح لان العلاقة الاحصائية بين المتغيرين كانت طردية (موجبة). وهذا يؤكد عدم صحة الفرضية الفرعية (3).

٤- لا توجد علاقة ارتباط ذات دلالة معنوية بين البعد التكاملي و الاداء المصرفي بابعاده (المنظور المالي، ومنظور الزبائن، ومنظور العمليات الداخلية، ومنظور التعلم والنمو).

يبين جدول (٤) وجود علاقة ارتباط معنوية وموجبة وقوية (1%) ($r = 0.692, p < 0.01$) بين البعد التكاملي (X24) ومتغير الأداء المصرفي (Y). وتفيد هذه النتيجة بأن المصارف التي يزداد لديها مستوى البعد التكاملي سوف يزداد فيها مستوى الأداء المصرفي والعكس صحيح لان العلاقة الاحصائية بين المتغيرين كانت طردية (موجبة). وهذا يؤكد عدم صحة الفرضية الفرعية (4).

وبناء على ماتقدم ترفض الفرضية الرئيسة الاولى وذلك لوجود علاقة ارتباط ذات دلالة معنوية موجبة بين المقدرات الجوهرية والاداء المصرفي.

ب- اختبار فرضيات علاقات التأثير بين متغيرات الدراسة

اعتمد الباحث في اختبار فرضيات علاقات التأثير بين متغيرات الدراسة وأبعادها على النموذج الهيكلي الفرضي Structural Model باستخدام معادلة النمذجة الهيكلية Structural Equation Model من خلال استخدام برنامج (AMOS v.20) وهو من أدق البرامج الإحصائية المستخدمة في هذا المجال. ان معادلة النمذجة الهيكلية (SEM) تعد من الادوات الاحصائية التي لها القابلية على التعامل مع اعداد كبيرة من المتغيرات المستقلة والمعتمدة وكذلك لها القابلية على التعامل مع المتغيرات الكامنة (Latent variables) غير القابلة للقياس التي تتكون بفعل مجموعة من المتغيرات التي يمكن قياسها. وعند الرجوع إلى إنموذج البحث الفرضي نلاحظ أنه يتكون من متغير مستقل وهو المقدرات الجوهرية بابعادها (المشاركة في الرؤية، التعلم التنظيمي، صناعة وتطوير الخدمات المصرفية الجديدة، البعد التكاملي)، ومتغير تابع هو الأداء المصرفي الذي يتضمن كل من (المنظور المالي، منظور الزبائن، منظور العمليات الداخلية، منظور التعلم والنمو). ويستخدم النموذج الهيكلي للتأكد من ملاءمة نموذج الدراسة مع البيانات المستخدمة للعينة. ويتم الحكم على ملاءمة النموذج الهيكلي من خلال ما يعرف بمؤشرات جودة المطابقة التي من أهمها ما يظهر في جدول (٥) أدناه.

ت	المؤشر	القاعدة
1	النسبة (Ratio) بين قيم χ^2 ودرجات الحرية df	أقل من 3
2	P-value	أكبر من أو يساوي 0.05
3	حسن المطابقة (Goodness of Fit Index (GFI)	أكبر من أو يساوي 0.09
4	مؤشر جذر متوسط مربع الخطأ التقريبي : Root Mean Square Error of Approximation (RMSEA)	أقل من 0.05 أو 0.08

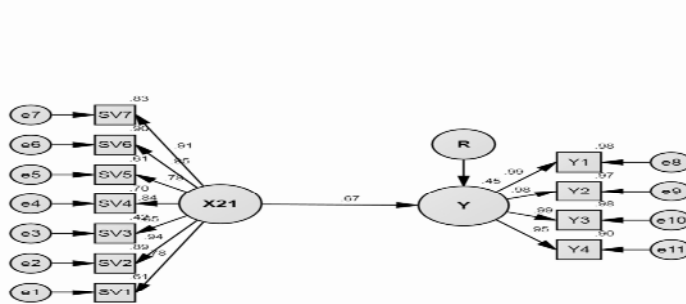
جدول (٥) مؤشرات جودة المطابقة

المصدر: إعداد الباحث بالإعتماد على (Schumacker & Lomax (2004) و Kline (2011).
إن المؤشرات التي تظهر في جدول (٥) أعلاه، لا تحكم على صحة فرضيات البحث بل يتم التأكد من خلال المعاملات الموجودة على الاسهم سواء بين المتغيرات المستقلة والمتغيرات المعتمدة (معاملات بيتا المعيارية). وهذه التقنية الاحصائية هي أكثر تطوراً ودقة من تحليل الانحدار المتعدد لأنها تأخذ بنظر الاعتبار مدى ملائمة البيانات للنموذج الذي يتم افتراضه بناءً على طبيعة العلاقات بين متغيرات الدراسة.

الفرضية الرئيسية الثانية:

لا توجد علاقة تأثير ذو دلالة معنوية للمقدرات الجوهرية في الاداء المصرفي، ويتفرع منها الفرضيات الفرعية الآتية:

١. لا توجد علاقة تأثير ذات دلالة معنوية للمشاركة في الرؤية في الاداء المصرفي بابعاده (المنظور المالي، ومنظور الزبائن، ومنظور العمليات الداخلية، ومنظور التعلم والنمو).
- شكل (٥) يظهر أنموذج التأثير لبعده المشاركة في الرؤية (X21) في الأداء المصرفي (Y).



المصدر: نتائج برنامج AMOS v.20

شكل (٥) أنموذج التأثير لبعده المشاركة في الرؤية في الاداء المصرفي

وكما يلاحظ من خلال شكل (٥) أعلاه، وجود حالة مطابقة جيدة بين البيانات والعلاقات المفترضة للبحث اعتماداً على مؤشرات جودة المطابقة. إذ يلاحظ أن قيمة كاي سكوير الى درجات

الحرية بلغت اقل من (5) وهذا يقع ضمن متطلبات الحد المقبول. اما قيمة (RMSEA) وبقية المؤشرات فهي مقبولة ايضا (RMSEA=0.061, GFI=0.905, P-value=.054).

وبما إن نتائج إنموذج تأثير بعد المشاركة في الرؤية في الأداء المصرفي هي متوافقة مع مؤشرات جودة المطابقة، لذا يمكن الإعتماد عليها في اختبار الفرضية الفرعية الأولى من الفرضية الرئيسة الثانية. وقد اظهرت نتائج وجود تأثير معنوي لبعد المشاركة في الرؤية في الأداء المصرفي وأبعاده (المنظور المالي، ومنظور الزبائن، ومنظور العمليات الداخلية، ومنظور التعلم والنمو) مقداره (674). وتشير فحوى هذه النتيجة الى إن المصارف التي تهتم بمشاركة العاملين في صياغة الرؤية المستقبلية تتمكن من تحسين أدائها المصرفي بصورة إيجابية.

فضلاً عن ذلك فإن قيمة معامل تفسير (R^2) قد بلغت (45). وهي تدل على إن بعد المشاركة في الرؤية يفسر ما نسبته 45% من التغيرات التي تحصل في الاداء المصرفي والباقي يعود إلى متغيرات مؤثرة أخرى. وتجدر الإشارة كذلك إلى إن جميع تقديرات أنموذج اختبار الفرضية الفرعية الأولى من الفرضية الرئيسة الثانية هي تقديرات معنوية تحت مستوى $p < 001$ وكذلك قيم C.R. هي أكبر من 1.96 (إنظر جدول (٦) في أدناه)، وهذا ما يدل على رفض الفرضية الفرعية الاولى.

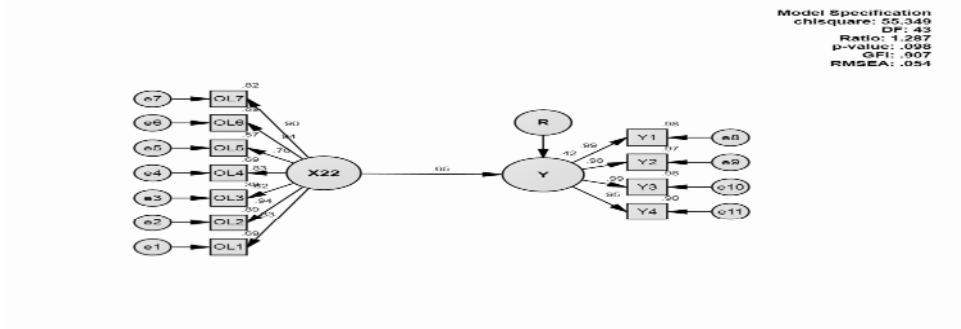
جدول (٦) معنوية تقديرات أنموذج اختبار الفرضية الفرعية الأولى من الفرضية الرئيسة الثانية

	Variance	S.E.	C.R.	P
X21	.206	.045	4.593	***
R	.152	.023	6.638	***
e1	.133	.020	6.627	***
e2	.028	.006	4.890	***
e3	.183	.027	6.838	***
e4	.128	.020	6.432	***
e5	.135	.020	6.605	***
e6	.036	.007	4.771	***
e7	.061	.011	5.716	***
e8	.006	.001	4.841	***
e9	.014	.003	5.337	***
e10	.005	.001	3.740	***
e11	.032	.005	6.580	***

المصدر: نتائج برنامج AMOS v.20

٢. لا توجد علاقة تأثير ذو دلالة معنوية للتعلم التنظيمي في الاداء المصرفي بأبعاده (المنظور المالي، ومنظور الزبائن، ومنظور العمليات الداخلية، و منظور التعلم والنمو).

شكل (٦) يظهر أنموذج التأثير لبعء التعلم التنظيمي (X22) في الأداء المصرفي (Y).



المصدر: نتائج برنامج AMOS v.20

شكل (٦) أنموذج التأثير لبعء التعلم التنظيمي في الأداء المصرفي

وكما يلاحظ من خلال شكل (٦) أعلاه، وجود حالة مطابقة جيدة بين البيانات والعلاقات المفترضة للبحث اعتماداً على مؤشرات جودة المطابقة. اذ يلاحظ أن قيمة كاي سكوير الى درجات الحرية بلغت اقل من (5) وهذا يقع ضمن متطلبات الحد المقبول. اما قيمة (RMSEA) وبقية المؤشرات فهي مقبولة ايضا (RMSEA=0.054, GFI=0.907, P-value=.098).

وبما إن نتائج أنموذج تأثير بعء التعلم التنظيمي في الأداء المصرفي هي متوافقة مع مؤشرات جودة المطابقة، لذا يمكن الاعتماد عليها في اختبار الفرضية الفرعية الثانية من الفرضية الرئيسية الثانية. فلقد أظهرت نتائج وجود تأثير معنوي لبعء التعلم التنظيمي في الأداء المصرفي وأبعاده (المنظور المالي، ومنظور الزبائن، ومنظور العمليات الداخلية، ومنظور التعلم والنمو) مقداره (0.654). ويشير فحوى هذه النتيجة الى إن المصارف التي يتوافر لديها إهتمام في التعلم التنظيمي تتمكن من تحسين أدائها المصرفي.

فضلاً عن ذلك فإن قيمة معامل تفسير (R^2) قد بلغت (0.42). وهي تدل على إن بعء التعلم التنظيمي يفسر ما نسبته 42% من التغيرات التي تحصل في الاداء المصرفي والباقي يعود إلى متغيرات مؤثرة أخرى. والجدير بالذكر، إن جميع تقديرات أنموذج اختبار الفرضية الفرعية الثانية من الفرضية الرئيسية الثانية هي تقديرات معنوية تحت مستوى $p < 001$ وكذلك قيم C.R. هي أكبر من 1.96 (إنظر جدول (٧) أدناه)، وهذا ما يدل على رفض الفرضية الفرعية الثانية.

جدول (٧) معنوية تقديرات أنموذج اختبار الفرضية الفرعية الثانية من الفرضية الرئيسية الثانية

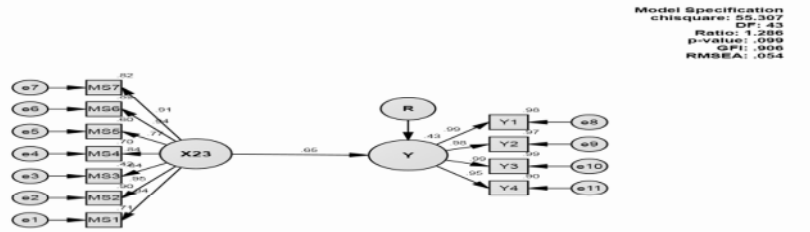
	Variance	S.E.	C.R.	P
X22	.211	.042	5.058	***
R	.160	.024	6.657	***
e1	.094	.015	6.416	***
e2	.025	.005	4.737	***
e3	.172	.025	6.854	***

e4	.123	.019	6.451	***
e5	.133	.020	6.644	***
e6	.035	.007	4.878	***
e7	.061	.011	5.806	***
e8	.006	.001	4.837	***
e9	.014	.003	5.358	***
e10	.005	.001	3.718	***
e11	.032	.005	6.578	***

المصدر: نتائج برنامج AMOS v.20

٣. لا توجد علاقة تأثير ذو دلالة معنوية صناعة وتطوير الخدمات المصرفية الجديدة في الأداء المصرفي بأبعاده (المنظور المالي، ومنظور الزبائن، ومنظور العمليات الداخلية، ومنظور التعلم والنمو).

شكل (٧) يظهر أنموذج التأثير لبعده صناعة وتطوير الخدمات المصرفية الجديدة (X23) في الأداء المصرفي (Y).



المصدر: نتائج برنامج AMOS v.20

شكل (٧) أنموذج التأثير لبعده صناعة وتطوير الخدمات المصرفية الجديدة في الأداء المصرفي وكما يلاحظ من خلال شكل (٧) أعلاه، وجود حالة مطابقة جيدة بين البيانات والعلاقات المفترضة للبحث اعتماداً على مؤشرات جودة المطابقة. إذ يلاحظ أن قيمة كاي سكوير الى درجات الحرية بلغت اقل من (5) وهذا يقع ضمن متطلبات الحد المقبول. اما قيمة (RMSEA) وبقية المؤشرات فهي مقبولة ايضاً (RMSEA=0.054, GFI=0.906, P-value=0.099).

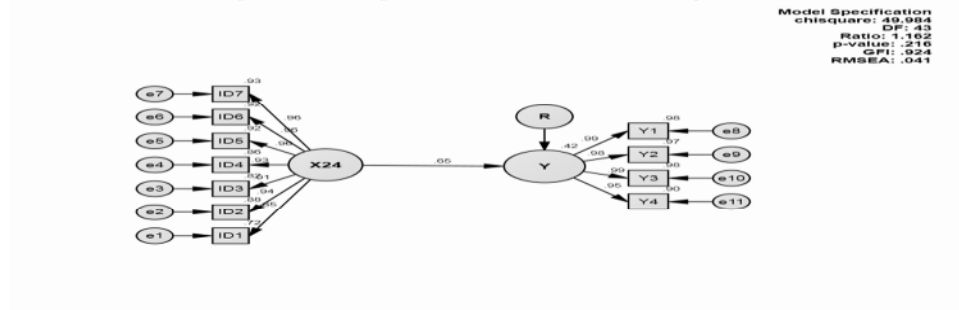
وبما إن نتائج أنموذج تأثير لبعده صناعة وتطوير الخدمات المصرفية في الأداء المصرفي هي متوافقة مع مؤشرات جودة المطابقة، لذا يمكن الإعتماد عليها في اختبار الفرضية الفرعية الثالثة من الفرضية الرئيسية الثانية. وقد اظهرت نتائجه وجود تأثير معنوي لبعده صناعة وتطوير الخدمات المصرفية في الأداء المصرفي وأبعاده (المنظور المالي، ومنظور الزبائن، ومنظور العمليات الداخلية، ومنظور التعلم والنمو) مقداره (0.655). وتشير فحوى هذه النتيجة الى إن المصارف التي يتوافر لديها إهتمام في صناعة وتطوير الخدمات المصرفية تتمكن من تحسين أدائها المصرفي.

فضلاً عن ذلك فإن قيمة معامل تفسير (R^2) قد بلغت (43). وهي تدل على إن بعد صناعة وتطوير الخدمات المصرفية الجديدة يفسر ما نسبته 43% من التغيرات التي تحصل في الاداء المصرفي والباقي يعود إلى متغيرات مؤثرة أخرى. ويلاحظ ايضا إن جميع تقديرات أنموذج إختبار الفرضية الفرعية الثالثة من الفرضية الرئيسة الثانية هي تقديرات معنوية تحت مستوى $p < 001$ وكذلك قيم C.R. هي أكبر من 1.96 (إنظر جدول (٨) أدناه)، وهذا ما يدل على رفض الفرضية الفرعية الثالثة. جدول (٨) معنوية تقديرات أنموذج إختبار الفرضية الفرعية الثالثة من الفرضية الرئيسة الثانية

	Variance	S.E.	C.R.	P
X23	.227	.044	5.153	***
R	.159	.024	6.664	***
e1	.094	.015	6.410	***
e2	.025	.005	4.706	***
e3	.174	.025	6.842	***
e4	.123	.019	6.455	***
e5	.134	.020	6.633	***
e6	.035	.007	4.901	***
e7	.061	.011	5.814	***
e8	.006	.001	4.835	***
e9	.014	.003	5.368	***
e10	.004	.001	3.701	***
e11	.032	.005	6.579	***

المصدر: نتائج برنامج AMOS v.20

٤. لا توجد علاقة تأثير ذو دلالة معنوية للبعد التكاملي في الاداء المصرفي بأبعاده (المنظور المالي، ومنظور الزبائن، ومنظور العمليات الداخلية، و منظور التعلم والنمو). شكل (٨) يظهر أنموذج التأثير للبعد التكاملي (X24) في الأداء المصرفي (Y).



المصدر: نتائج برنامج AMOS v.20

شكل (٨) أنموذج التأثير للبعد التكاملي في الأداء المصرفي

وكما يلاحظ من خلال شكل (٨) أعلاه، وجود حالة مطابقة جيدة بين البيانات والعلاقات المفترضة للبحث إعتقاداً على مؤشرات جودة المطابقة. اذ يلاحظ أن قيمة كاي سكوير الى درجات

الحرية بلغت اقل من (5) وهذا يقع ضمن متطلبات الحد المقبول. اما قيمة (RMSEA) وبقية المؤشرات فهي مقبولة ايضا (RMSEA=0.041, GFI=0.924, P-value=.216).

وبما إن نتائج إنموذج تأثير البعد التكاملي في الأداء المصرفي هي متوافقة مع مؤشرات جودة المطابقة، لذا يمكن الإعتماد عليها في اختبار الفرضية الفرعية الرابعة من الفرضية الرئيسة الثانية. فلقد أظهرت نتائجه وجود تأثير معنوي للبعد التكاملي في الأداء المصرفي وأبعاده (المنظور المالي، ومنظور الزبائن، ومنظور العمليات الداخلية، ومنظور التعلم والنمو) مقداره (654). ويشير فحوى هذه النتيجة إلى إن المصارف التي تهتم بالبعد التكاملي تتمكن من تحسين أدائها المصرفي. فضلاً عن ذلك فإن قيمة معامل تفسير (R^2) قد بلغت (42). وهي تدل على إن البعد التكاملي يفسر ما نسبته 42% من التغيرات التي تحصل في الاداء المصرفي والباقي يعود إلى متغيرات مؤثرة أخرى. والجدير بالذكر، إن جميع تقديرات أنموذج إختبار الفرضية الفرعية الرابعة من الفرضية الرئيسة الثانية هي تقديرات معنوية تحت مستوى $p < 001$ وكذلك قيم C.R. هي أكبر من 1.96 (إنظر جدول (9) أدناه)، وهذا ما يدل على رفض الفرضية الفرعية الرابعة.

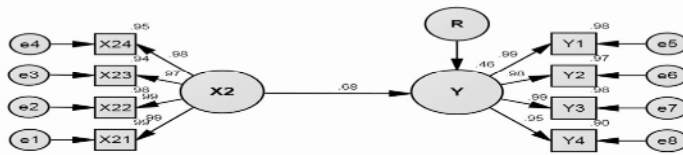
جدول (9) معنوية تقديرات أنموذج إختبار الفرضية الفرعية الرابعة من الفرضية الرئيسة الثانية

	Variance	S.E.	C.R.	P
X24	.126	.024	5.235	***
R	.162	.024	6.755	***
e1	.050	.007	6.721	***
e2	.020	.003	6.075	***
e3	.028	.004	6.448	***
e4	.023	.004	6.278	***
e5	.015	.003	5.664	***
e6	.015	.003	5.646	***
e7	.012	.002	5.336	***
e8	.006	.001	4.841	***
e9	.014	.003	5.358	***
e10	.005	.001	3.759	***
e11	.032	.005	6.568	***

المصدر: نتائج برنامج AMOS v.20

ومن أجل تأكيد ما توصل اليه الباحث من نتائج في أعلاه، فإن شكل (9) يظهر تأثير أبعاد متغير المقدرات الجوهرية في متغير الأداء المصرفي بصورة مجمعة.

Model Specification
 chisquare: 22.969
 DF: 19
 Ratio: 1.209
 p-value: .239
 GFI: .948
 RMSEA: .046



المصدر: نتائج برنامج AMOS v.20

شكل (٩) نموذج التأثير لمتغير المقدرات الجوهرية في الأداء المصرفي

وكما يلاحظ من خلال شكل (٩) أعلاه، وجود حالة مطابقة جيدة بين البيانات والعلاقات المفترضة للبحث اعتماداً على مؤشرات جودة المطابقة. إذ يلاحظ أن قيمة كاي سكوير الى درجات الحرية بلغت اقل من (5) وهذا يقع ضمن متطلبات الحد المقبول. اما قيمة (RMSEA) وبقية المؤشرات فهي مقبولة ايضاً (RMSEA=0.046, GFI=0.948, P-value=.239).

وبما إن نتائج إنموذج تأثير متغير المقدرات الجوهرية في الأداء المصرفي هي متوافقة مع مؤشرات جودة المطابقة، لذا يمكن الإعتماد عليها في اختبار الفرضية الرئيسة الثانية. فلقد أظهرت نتائجه وجود تأثير معنوي موجب لمتغير المقدرات الجوهرية وأبعادها (المشاركة في الرؤية، والتعلم التنظيمي، وصناعة وتطوير الخدمات المصرفية الجديدة، والبعد التكاملي) في الأداء المصرفي وأبعاده (المنظور المالي، ومنظور الزبائن، ومنظور العمليات الداخلية، ومنظور التعلم والنمو) مقداره (0.678). ويشير فحوى هذه النتيجة الى إن المصارف التي تتوافر لديها مقدرات جوهرية تتمكن من تحسين أدائها المصرفي بصورة إيجابية. وكما مبين في جدول (١٠).

جدول (١٠) تأثير المقدرات الجوهرية في الأداء المصرفي

Path			Regression	S.E.	C.R.	P
Y	<---	X2	.678	.083	8.979	***

المصدر: نتائج برنامج AMOS v.20

فضلاً عن ذلك فإن قيمة معامل تفسير (R^2) قد بلغت (0.46). وهي تدل على إن متغير المقدرات الجوهرية يفسر ما نسبته 46% من التغيرات التي تحصل في الاداء المصرفي والباقي يعود إلى متغيرات مؤثرة أخرى. وتجدر الإشارة كذلك إلى إن جميع تقديرات أنموذج اختبار الفرضية الرئيسة الثانية هي تقديرات معنوية تحت مستوى 001. $p < 001$ وكذلك قيم C.R. هي أكبر من 1.96 (إنظر جدول (١١) أدناه)، وهذا ما يدل على رفض هذه الفرضية الرئيسة الثانية.

جدول (١١) معنوية تقديرات أنموذج إختبار الفرضية الرئيسة الثانية

	Variance	S.E.	C.R.	P
X2	.232	.033	6.937	***
R	.150	.022	6.799	***
e1	.003	.001	3.405	***
e2	.004	.001	4.376	***
e3	.012	.002	6.248	***
e4	.007	.001	6.082	***
e5	.006	.001	4.828	***
e6	.014	.003	5.341	***
e7	.005	.001	3.783	***
e8	.032	.005	6.576	***

المصدر: نتائج برنامج AMOS v.20

المبحث الرابع: الاستنتاجات والتوصيات

أولاً- الاستنتاجات:

يسعى البحث من خلال هذه الفقرة عرض اهم الاستنتاجات التي تم التوصل اليها والمستنبطة من الجانب النظري ونتائج الدراسة الميدانية، وضمن هذا الاطار فقد توصل البحث الى الاستنتاجات الآتية:

أ- الاستنتاجات النظرية

من خلال الدراسات والبحوث التي تناولت الاطار النظري لمتغيرات البحث والمتمثلة بالمقدورات الجوهرية والاداء المصرفي، يمكن ان نستخلص جملة من الاستنتاجات وعلى وفق هذه المتغيرات وكالاتي:

تعد البيئة الخارجية بحسب مدخل المنظمة الصناعية العامل الاساس في تحديد استراتيجية المنظمة، في حين يفترض المدخل المستند الى الموارد، ان عوامل النجاح الحاسمة تكمن في البيئة الداخلية المتمثلة بالموارد والقدرات التي تمتلكها المنظمة.

لايجوز النظر الى مدخل المنظمة الصناعية والمدخل المستند الى الموارد على انها متنافسان، بل انها مكملان لبعضهما من حيث تفسيرهما لظاهرة الميزة التنافسية، أي انها يمثلان وجهين لعملة واحدة.

يركز مدخل المنظمة الصناعية والمدخل المستند الى الموارد الى حد بعيد على المواءمة بين موارد المنظمة والفرص البيئية الحالية ولم يعرا اهتماما كافيا لبناء موارد وقدرات جديدة لخلق واستغلال الفرص التي قد تكون متاحة في المستقبل.

ان النموذج المقدرات الجوهرية هو امتداد للتطور الحاصل في المفاهيم والادوات ذات الصلة بمدخل المنظمة الصناعية ، والمدخل المستند الى الموارد بوصفهما مدخلين رئيسين للميزة التنافسية ومكملين لبعضهما.

ان التفرد يعد صفة بارزة للمقدرات الجوهرية ، اذ يمكن ان يكون اداة لمنع المنافسين تجريد المنظمة من الميزة التنافسية الخاصة بها والناجمة عن امتلاكها لمقدرة ما.

ب- الاستنتاجات الميدانية:

من خلال النتائج التي توصلت اليها الدراسة يمكن تحديد جملة من الاستنتاجات :

- ١- كشفت المؤشرات الاحصائية عن وجود علاقة ارتباط موجبة وقوية وذات دلالة معنوية بين المقدرات الجوهرية والاداء المصرفي وعلى النحو الآتي :
تستخدم المصارف عينة الدراسة المشاركة في الرؤية لعلاقتها بتنسيق وتوحيد الآراء المختلفة للعاملين ذات الصلة بتحديد الاهداف الاستراتيجية للاداء المصرفي.
تبنى المصارف المبحوثة التعلم التنظيمي لعلاقته الايجابية بتحسين الاداء على مستوى العاملين والاقسام والفروع التابعة لها.
تهتم المصارف عينة الدراسة بصناعة وتطوير الخدمات المصرفية الجديدة لعلاقتها الايجابية بتحقيق رضا الزبون وزيادة العوائد المالية.
تعتمد المصارف المبحوثة البعد التكاملي لعلاقته الايجابية بتكامل وتوحيد نشاطات وفعاليات الاداء المصرفي وايجاد تطبيقات جديدة للمعارف والخبرات الموجودة.
- ٢- اظهرت المؤشرات الاحصائية وجود تأثير معنوي موجب لمتغير المقدرات الجوهرية وابعاده في الاداء المصرفي ، مما يشير الى ان المصارف التي تتوافر لديها مقدرات جوهرية تستطيع تحسين ادائها المصرفي بصورة ايجابية ، وتعزز هذه النتيجة ما توصلت اليه دراسات :
Henderson & Cockburn ,1994 ; Mc Dermott,2003 ; Wang ,et al ,2004 ;
Srivastava ,2005 ; Agha et al ,2012 . اذ تشير الى وجود تأثير ايجابي وذات دلالة معنوية للمقدرات الجوهرية في اداء المنظمة.

ثانيا - التوصيات :

في ضوء ما خلصت اليه الدراسة الحالية من استنتاجات يمكن طرح مجموعة من التوصيات
زج اكبر عدد ممكن من العاملين في صياغة الرؤية المستقبلية ، كونها تعد اداة مهمة يمكن عن طريقها ربط العاملين بالاهداف الاستراتيجية للمصرف ، اذ غالبا ما يبدي الافراد العاملين قبولهم ومساهماتهم في الرؤية المشتركة انطلاقا من ميلهم الفطري نحو الارتباط بالاشياء التي تبدو اكبر منهم. فضلا عن ان مشاركة العاملين في صياغة الرؤية الاستراتيجية للمصرف تفضي الى تنسيق

وتوحيد الآراء المختلفة للعاملين وبما يضمن الوصول الى وجهة نظر جماعية تكون بمثابة قاسم مشترك لمختلف تصورات وتوقعات العاملين في المصرف.

زيادة الاهتمام بآليات التعلم التنظيمي لتسهيل عملية الحصول على المعرفة وتوحيدها ونشرها داخل المصرف، و تشجيع العاملين على توليد الرؤى والافكار التي تتسم بالابداع من خلال اقامة الندوات والمؤتمرات والمسابقات للافكار المذكورة ومكافأة المبدعين.

قيام المصارف المعنية برفع كفاءة العمليات الداخلية للاجراءات المتعلقة بتقديم الخدمات المصرفية المتنوعة للزبائن منها على سبيل المثال، الدقة، والسرعة و السرية في انجاز الخدمة المصرفية، لعلاقة هذه الاجراءات برضا الزبائن، و تأثيرها الكبير على العوائد المتحققة للمصرف.

يعد رضا الزبون امرا بالغ الاهمية بالنسبة للمنظمات المعاصرة لاسيما في ظل التغيرات التي تشهدها بيئة الاعمال في الوقت الحاضر. وبهذا الخصوص فان الامر يتطلب من المصارف الخاصة الاستفادة من التجارب العالمية في مجال العمل المصرفي من حيث انجاز المعاملات باستخدام تكنولوجيا المعلومات وما يتطلبه ذلك من اعداد كوادر مؤهلة وقادرة على تلبية رغبات الزبائن وحاجاتهم في هذا المجال.

ان صناعة وتطوير الخدمات المصرفية الجديدة تعد من النشاطات المصرفية المهمة، وذلك لزيادة حدة المنافسة على المستوى المحلي والعالمي وتنوع طلبات الزبائن ورغباتهم وتطور تكنولوجيا المعلومات، وبهذا الخصوص فان المصارف التجارية لم تول هذا النوع من الخدمات المصرفية الاهتمام اللازم منها على سبيل المثال، بطاقات الائتمان، والصراف الآلي، والخدمات المصرفية عن طريق الموبايل والانترنت، ما تستحق من اهتمام، اذ ما زال استخدام بطاقات الائتمان محدودا مقارنة بدور المصارف في هذا المجال بالدول المجاورة. كذلك الحال بالنسبة للصراف الآلي، اذ ما زال استخدامه مقتصر على الفروع الرئيسية، وعدم وجود للخدمات التي تقدم عن طريق الموبايل والانترنت. وفيما يتعلق بذلك توصي الدراسة بالآتي :

اشراك العاملين في المصارف الخاصة بدورات تدريبية مكثفة داخل العراق وخارجه في مجال استخدام ادوات تكنولوجيا المعلومات في العمل المصرفي، وبما يمكن المتدربين تقديم الخدمات المصرفية الجديدة بالشكل الذي يلبي رغبات الزبائن وحاجاتهم.

التوسع في استخدام الصراف الآلي من خلال نصب الاجهزة المذكورة في المواقع التي تتميز بالكثافة السكانية وتوفر عنصر الامان، ومن بين اهم هذه المواقع المؤسسات الجامعية. علما ان مثل هذا التوسع سوف يشجع نسبة كبيرة من الجمهور على فتح الحسابات وايداع الاموال لدى المصارف المذكورة، مما يزيد من السيولة والعوائد التي قد تنجم عن استثمار مثل هذه السيولة.

الشروع في تقديم انواع معينة من الخدمات المصرفية عن طريق الموبايل والانترنت مثل الرسائل المصرفية، خدمات قبول بطاقة الزبون في المراكز التجارية، تسوية المدفوعات عن طريق الانترنت وغير ذلك، مع ضمان سرية عالية في انجاز العمليات المصرفية وتأمين الحماية اللازمة عن طريق

ايجاد اطر فنية وتنظيمية تتسم بالشفافية في العمل المصرفي ، هذا فضلا عن اقامة رقابة محكمة على هذا النوع من التعاملات.

قيام المصارف التجارية الخاصة بحملات تسويقية دورية لزيادة الوعي لدى العاملين في المصارف المذكورة وجمهور المواطنين باهمية الخدمات المصرفية المقدمة عبر القنوات الالكترونية واطلاعهم على المزايا والفوائد التي يمكن ان يحصلوا عليها من هذه القنوات.

ضرورة قيام المصارف التجارية الخاصة باستخدام بطاقة العلامات المتوازنة في الادارة وتقييم الاداء وبالشكل الذي يؤدي الى انسجام الاهداف المرسومة مع الاستراتيجية التي يتبناها المصرف في ظل الظروف والتطورات التي تشهدها البيئة التنافسية الحالية. وبهذا الصدد تقترح الدراسة الآتي :

قيام ادارة المصارف المذكورة بوضع معايير مستهدفة لكل مجالات النشاط المصرفي في ضوء المؤشرات التي يتم اختيارها من قبل المعنيين في الادارة المصرفية. اذ يمكن الاستفادة من هذه المعايير في تقييم اداء المصرف ومعرفة وضعه التنافسي مقارنة بالمصارف المنافسة ، فضلا عن امكانية تعديل وتطوير هذه المعايير لتكون اكثر فاعلية في تقييم الاداء المصرفي.

تذليل الصعوبات التي تواجه عملية تطبيق بطاقة العلامات المتوازنة المتمثلة على الاغلب بقناعة العاملين باهمية المؤشرات المالية دون غيرها في تقييم النشاط المصرفي من جهة ، وعدم الرغبة في تغيير السلوكيات التي ورثوها واعتادوا على ممارستها فترة طويلة من الزمن من جهة ثانية. مما يتطلب من ادارة المصارف المذكورة زيادة وعي العاملين باهمية تطبيق بطاقة العلامات المتوازنة من خلال اشراكهم ببنودات وبرامج تدريب حول كيفية تطبيق البطاقة المذكورة ورصد المبالغ المالية اللازمة لذلك.

المصادر

المصادر العربية

الحسيني، فلاح حسن عداي ؛ والدوري، مؤيد عبد الرحمن " ادارة البنوك، مدخل كمي واستراتيجي معاصر "، عمان، دار وائل للنشر، ٢٠٠٠.

السالم، مؤيد سعيد " اساسيات الادارة الاستراتيجية "، الطبعة الاولى، دار وائل للنشر، عمان، ٢٠٠٥.

الشماع، خليل محمد حسن ؛ حمود، خضير كاظم " نظرية المنظمة "، دار المسيرة للنشر والتوزيع، عمان، ٢٠٠٠.

جودي، حيدر حمزة " علاقة القرار الاستراتيجي في الاداء المصرفي: دراسة تحليلية "، مجلة الادارة والاقتصاد جامعة بغداد، العدد ٦٨، ٢٠٠٨.

رشيد، صالح عبد الرضا ، جلاب، احسان دهش " الادارة الاستراتيجية: مدخل تكاملي "، دار المناهج للنشر والتوزيع، ٢٠٠٨.

المصادر الانكليزية

- 1- Agha , S. ; Alrubaiee , L. & Jamhour , M. " Effect of Core Competencies on Competitive Advantage & Organizational Performance " , International Journal of Business & Management, Vol. 7 , No. 1 , 2012.
- 2- AL-Hawary ,Sulieman I. S. "The effect of Banks Governance on Banking Performance of The Jordanian Commercial Banks: Tobin's Q model , An applied study " , International Research Journal of Finance and Economics , No. 71 , 2011.
- 3- Barney , J.B. " Firm Resources & Sustained Competitive Advantage " , Journal of Management , Vol. 17 , No. 1, 1991.
- 4- Barney , J.B." Strategic Factor Markets: Expectations ,Luck and Business Strategy " , Management Science , Vol.32 , No. 10, 1986 a.
- 5- Barney , J.B." Organizational Culture: Can it be a Source of Sustained Competitive Advantage ? " , Academy of Management Review , Vol.11, No. 3,1986 b.
- 6- Barney , J.B. " Types of Competition & The Theory of Strategy: Toward An Integrative Framework " , Academy of Management Review , Vol.11 , No. 4, 1986 c.
- 7- Barney , J. B. & Hesterly , W.S. " Strategic Management and Competitive Advantage: Concepts and Cases " , 1st edition , Pearson Education , Inc.,Upper Saddle River, NewJersey, USA, 2006.
- 8- Barney , J. B. & Hesterly , W.S. " Strategic Management and Competitive Advantage: Concepts and Cases " , 3rd edition , Pearson Education , Inc.,Upper Saddle River, NewJersey, USA, 2010.
- 9- Carpenter ,M.A. & Sanders , Wm. G." Strategic Management: A Dynamic Perspective: Concepts " , 2nd edition , Person Education Inc.,Prentice Hall, Upper Saddle River, NewJersey, USA, 2009.
- 10- Caves , R.E. " Industrial Organization ,Corporate Strategy and Structure ",Journal of Economic Literature , Vol. 18 , No. 1, 1980.
- 11- Cohen ,J. & Cohen ,P. " Applied Multiple Regression /Correlation Analysis for the Behavioral Sciences", New York: Lawrence Erlbaum Associates,1983.
- 12- Davis , Stanley B. " An Investigation of the Development , Implementation and Effectiveness of the Balanced Scorecard: a Field Study " , PhD , Dissertation, University of Alabama ,2000.
- 13- Dess, G. G. ; Lumpkin , G.T. & Eisner , A. B. " Strategic Management: Creating Competitive Advantages" ,3 edition, Irwin , McGraw-Hill, 2007.

- 14- Eccles , Robert G. , " The Performance Measurement Manifesto " , Harvard Business Review , Vol. 69 , No. 1 , 1991.
- 15- Gurbanov , G. " Relationship Between Performance Measurement & Modernization of The Public Sector " , PhD , Dissertation, University of Phoenix, 2011.
- 16- Hase ,C. A. " First Line Leadership Development:Its Impact On Organizational Performance Aboard U.S. Navy Ships " , PhD, Dissertation, Capella University,2007.
- 17- Hamel ,G. & Prahalad ,C.K. " Competing for the Future " , Harvard Business School Press, Boston ,USA, 1994.
- 18 - Hill , C. W. L. & Jones , G. R. " Strategic Management: An Integrated Approach " , 8th , Houghton Mifflin Company , 2008.
- 120 - George , S. " Focus Through Shared Vision " , National Productivity Review ,Vol.16 , No.3 , 1997.
- 19- Hirschel ,Henry Lee " Balanced Scorecard Yields Better Results In Continuous Process Improvement Cultures " , PhD, Dissertation, Golden Gate University,2012.
- 20 - Hitt , M. A. ; Ireland , R. D. ; Hoskisson , R. E. " Strategic Management: Competitiveness and Globalization" , 4th edition, South – Western College Publishing , ,2001.
- 21- Horngren ,C. ; Sundem ,G. ; Stratton ,W. & Teall ,H. " Management Accounting " , Fourth Canadian Ed. , Toronto: Prentice Hall , 2002.
- 22- Kaplan ,R.S & Norton ,D.P " The Balanced Scorecard- Measures That Drive Performance " , Harvard Business Review, Vol. 70 ,No.1 , 1992.
- 23- Kaplan ,R.S & Norton ,D.P " Using the Balanced Scorecard as a Strategic Management System " , Harvard Business Review, Vol.74 ,No.1 , 1996.
- 24- Kaplan , R.S & Atkinson , A.A. , " Advanced Management Accounting " , 3rd ed , New Jersey ,Prentice-Hall Upper,2000.
- 25- Kaskey ,Victoria L. " The Balanced Scorecard: A Comparative Study of Accounting Education and Experience on Common Measure Bias" , Advances in Management , Vol. 6 , No. 7 , 2013.
- 26- Kline ,R. " Principles & Practice of Structural Equation Modeling " , 3rd ed ,New York ,Guilford Press ,2011.
- 27- Lebas , M. J. " Performance Measurement & Performance Management " , International Journal of Production Economics , Vol. 41 , No. 1 , 1995.

- 28- Lebas, M. & Euske, K. " A Conceptual and Operational Delineation of Performance " ,In Business Performance ,Edited by Neely Andy , London: Cambridge University Press ,2007.
- 29- Mair , R. ; Thomas, H. & Rene , P. " Enterprise Knowledge Infrastructures" , 2nd edition, Springer –Verlag , Berlin , Heidelberg , Germany,2009.
- 30 - Mahoney , J. T. & Pandian , J. R. " The Resource –Based View Within The Conversation of Strategic management " , Strategic Management Journal , Vol. 13 , No.5 , 1992.
- 31- Menor ,L. J. & Roth ,A.V. " New Service Development Competence and Performance: An Empirical Investigation in Retail Banking " , Production and Operations Management , Vol.17 , No. 3 , 2008.
- 32 - Mc Dermott , M.A. " An Empirical Investigation of Core Competence and Firm Performance " , PhD, Dissertation ,School of Business ,State University of New York , 2003.
- 33- McWhorter, L. B. " The Balanced Scorecard: An Empirical Analysis of Its Effect on Managers Job Satisfaction & Performance Evaluations " , PhD , Dissertation, University of Kentucky ,2001.
- 34- Miller , K. D. & Bromiley , P. , "Strategic Risk And Corporate Performance: An analysis of Alternative Risk Measures", Academy of Management Journal , Vol. 33 , No. 4 , 1990.
- 35- Mitchell , F. ; Nielsen , L. B. ; Norreklit ,H. & Norreklit ,L. " Scoring Strategic Performance: A Pragmatic Constructivist approach to Strategic Performance Measurement " , Journal of Management & Governance , Vol.17 , No. 1, 2013.
- 36 -Morden , T." Principles of Straregic Management " 3rd edition, ASHGATE Publishing Limited , England , 2007.
- 37- Neely, A. ; Gregory, M. & Platts, K. " Performance measurement system design: A literature review and research agenda", International Journal of Operations & Production Management, , Vol.15 , No. 4 ,1995.
- 38- Neely , A. " Business Performance Measurment: Unifying Theories and Integrating Practice " , 2ed ed , Cambridge University Press ,2007.
- 39 - Ngwenya-Scoburgh , L. " Organizational Learning: An Exploration of The Influence of Capabilities and Factors " , PhD, Dissertation, Capella University ,2009.
- 40 - Pearce , J. A. ; Freeman ,E. B. & Robinson ,R. B. " The Tenuous Link Between Formal Strategic Planing and Financial Performance " , Academy of Management Review ,Vol.12 , No. 4 , 1987.

- 41 - Pearce , J.A. & Robinson , R. B. " Strategic Management: Formulation ,Implementation , and Control " 8th edition , McGraw-Hill Irwin, NewYork, 2003.
- 42- Peteraf , M. A. " The Cornerstones of Competitive Advantage: A Resource-based view " , Strategic Management Journal,Vol. 14 , No. 3, 1993.
- 43 - Pitelis , Christos N. " The Theory of the Growth of the Firm " , 4th ed , Oxford University Press Inc. ,2009.
- 44- Porter ,M.E. " Competitive Strategy: Techniques for Analyzing Industries and Competitors "Simon & Schuster Inc. , Free Press, NewYork , 1980.
- 45 - Porter , M. E." The Contributions of Industrial Organization to Strategic Management " Academy of Management Review , Vol. 6 , No. 4 ,1981.
- 46- Priem , R. & Butler , J. " Is The Resource Based View a Useful Perspective For Strategic Management Research ? " , Academy of Management Review , Vol. 26 , No.1 , 2001.
- 47- Reed ,R. & Defillippi , R. " Causal Ambiguity , Barriers to Imitation , and Sustainable Competitive Advantage " , Academy of Management Review , Vol. 15 , No. 1, 1990.
- 48- Robins , Jemes & Wiersema ,Margarethe F. " A Resource-Based Approach to the Multibusiness Firm: Empirical Analysis of Portfolio Interrelationships And Corporate Financial Performance", Strategic Management Journal, Vol. 16 , No ,4 ,1995.
- 49- Rumelt, R. P. "Towards a Strategic Theory of the Firm" in Robert Lamb (ed.) Competitive Strategic Management. Englewood Cliffs, N.J.: Prentice-Hall, 1984.
- 50- Schumacker ,R. E. & Lomax ,R.G. " A beginner's Guide to Structural Equation Modeling " , 2nd ed , Lawrence Erlbaum Associates ,Inc.,Mahwah, NJ. ,2004.
- 51- Sekaran ,U. & Bougie ,R. " Research Methods for Business: A skill building approach", 5th ed ,Uk , John Wiley & Sons ,2010.
- 52- Simons, R " Performance Measurement & Control Systems for Implementing Strategy" , Performance Measurement & Control Systems for Implementing Strategy New Jersey: Prentice-Hall, Inc., 2000.
- 53- Slizyte, A. & Bakanauskiene, I." Designing performance measurement system in organization" , Management of Organizations: Systematic Research, No. 43, 2007.

- 54 - Shephard ,W. G. & Shephard ,J. M. " The Economic of Industrial Organization " , 5th edition , Waveland Press Inc , USA, 2004.
- 55 - Teece , D.J. " Economic Analysis & Strategic Management " , California Management Review , Vol. 26, No. 3 , 1984.
- 56 - Teece , D.J. ; Pisano , G. & Shuen , N. " Dynamic Capabilities & Strategic Management " , Strategic Management Journal , Vol. 18 , No. 7 , 1997.
- 57- Tzeng ,Gwo- Hshiung ; Hsu ,Tsung-Shin ; Chen , Fu- Hsiang " A balanced Scorecard Approach to Establish a Performance Evaluation and Relationship Model for Hot Spring Hotels Based on a Hybrid MCDM model Combining DEMATEL & ANP " International Journal of Hospitality Management ,Vol.30 ,No.4 ,2011.
- 58- Tucker , Suzanne C. " The Balanced Scorecard & LongTerm Profitability" ,Master Thesis ,University of New Brunswick , 2006.
- 59 - Thompson ,A. A. ; Strickland III ,A. J. & Gamble ,J. E. " Crafting & Executing Strategy: the Quest for Competitive Advantage " ,16th ed , McGraw-Hill , USA,2008.
- 60- Vankatraman , N. ; Ramanujam V. , " Measurment Of Business Performance In Strategy Resarch: A Comparison Approaches " , Academy Of Management Review , Vol. 11 ,No. 4 , 1986.
- 61- Verweire , K. ; Baeten , X. ; Somers , L. & Berghe , Lutgart V. " Performance From a Finance Perspective: Shareholder Value and Beyond " , In Integrated Performance Management: New Hype or New Paradigm ? " Verweire Kurt , and Berghe Lutgart Van Den , London: SAGE Publications ,2004.
- 62- Wang, Y.; Lo,Hing-Po & Yang , Y. " The Constituents of Core Competencies & Firm Performance: Evidence from High – Technology Firms in China " , Journal of Engineering & Technology Management , Vol. 21 , No.4 , 2004.
- 63 - Wheelen ,T. L. ; Hunger , J.D. ; Wheelen , K. E. & Hoffman , A. N. " Strategic Management and Business Policy: Toward Global Sustainability " , 13th edition, Pearson Prentice Hall ,2012.
- 64 -White , C. " Strategic Management " , 1st edition , Palgrave Macmillan, NewYork , 2004.
- 65 -Wernerfelt , B. " A Resource – Based View of The Firm " , Strategic Management Journal , Vol. 5 , No. 2, 1984.

66- Wright , Peter L. ; Kroll , Mark J. & Parnell, John A."Strategic Management Concepts and cases", Prentice Hall,1998.

67 - Zhang , J. " Information Systems , Organizational Competencies , and Firm Performance: An Investigation Within The Resource –based view "Ph.d ,Cleveland State University ,1998.

68 - Zhang , Y. " Development of A Structured Framework For Core Competence Evaluation In The Manufacturing & Service Industries " , Ph.D. Dissertation ,School of Engineering Sheffield Hallam University ,United Kindom,1999.

69 -Zucker ,L. G. " The Role of Institutionalization in Cultural Persistence " , American Sociological Review , Vol.42 , No. 5, 1977.