

مدى توافر القوى الدافعة الإستراتيجية وفق نموذج Trego and Zimmerman في المؤسسات المصرفية

دراسة استطلاعية لآراء القيادات الإدارية في المصارف الأهلية بمحافظة نينوى

نعمان محمود فهمي الأفندي
كلية الإدارة واقتصاد/ جامعة الموصل
nuomanturkmen@yahoo.com
٠٧٥١٥٣٢٨٤١١

أ.م. د. سعيد عبدالله محمد النعيمي
كلية الإدارة واقتصاد / جامعة الموصل
allsaied@yahoo.com
٠٧٥١٥١٤٩٤٦٦

المستخلص :

في ظل المتغيرات البيئية المتسارعة المحيطة بمنظمات الاعمال المعاصرة المتسمة بشدة التعقيد الامر الذي تترتب على الكثير من هذه المصارف الاستجابة الفورية لهذه التغيرات بهدف طرح منتجاتها بالشكل الذي يؤهلها على تبوء موقع الصدارة في قطاع اعمالها وتحقيق التفوق على منافسيها والاستجابة لطلبات ورغبات واحتياجات زبائنها. يتناول البحث دراسة وتشخيص مدى توافر القوى الدافعة الإستراتيجية وفق نموذج Trego and Zimmerman المتمثلة (المنتجات المقدمة ، احتياجات السوق ، نوع السوق /قطاع الاعمال ، التقنية ، الإمكانيات الانتاجية ، طرق البيع ، طرق التوزيع ، الحجم /النمو ، العوائد /الارباح) في المصارف الأهلية العاملة بمحافظة نينوى التي تم اختيارها ليكون مجالاً للبحث ، واعتمد الباحثان على اسلوب الاستبانة كأداة رئيسية لجمع البيانات والمعلومات في الجانب العملي للبحث ، فضلاً عن المقابلات الشخصية ، ومن أجل تحقيق أهداف البحث وفرضياته تم وضع أنموذج افتراضي للبحث يوضح مدى توافر ابعاد القوى الدافعة الإستراتيجية في المصارف المبحوثة. وبناءً على وصف وتشخيص متغيرات البحث واختبار فرضياته تم التوصل الى مجموعة من الاستنتاجات ومن اهمها توافر متباين للقوى الدافعة الإستراتيجية في المصارف المبحوثة ، وقد تم وضع مجموعة من المقترحات المنسجمة مع الاستنتاجات.

الكلمات المفتاحية : القوى الدافعة الإستراتيجية ، المنتجات المقدمة ، احتياجات السوق ، نوع السوق /قطاع الاعمال ، التقنية ، الإمكانيات الانتاجية ، طرق البيع ، طرق التوزيع ، الحجم /النمو ، العوائد /الارباح.

The availability of strategic driving forces according to the Trego and Zimmerman model in banking institutions

An exploratory study of the views of the administrative leaders in the
private banks operating in the Nineveh governorate

Abstract :

In light of the rapid environmental changes surrounding contemporary business organizations, which are very complex. Which is why many of these banks respond immediately to these changes in order to put their products in a way that qualifies them to take the lead in the business sector and to excel in their competitors and to respond to the demands, wishes and needs of their customers. The study examines and diagnoses the availability of strategic driving forces according to the Trego

and Zimmerman model (products supplied, market needs, market type / business sector, technology, production potential, sales methods, distribution methods, volume / growth, returns / profits) The researchers adopted the questionnaire method as a main tool for collecting data and information in the practical aspect of the research as well as personal interviews. In order to achieve the research objectives and hypothesis, a default model of research was developed indicating the availability of the dimensions of the forces Strategy in the surveyed banks. Based on the description and diagnosis of the research variables and the testing of hypotheses, a number of conclusions were reached, the most important of which is the different availability of strategic driving forces in the surveyed banks. A number of proposals have been developed in line with the conclusions.

Keywords: strategic driving forces , products provided, market needs, market / business type, technology, production potential, sales methods, distribution methods, volume / growth, returns / profits).

المقدمة :

في ظل المعطيات المحيطة بمنظمات الاعمال المعاصرة والتي تتسم بشدة التعقيد والتغيرات المتسارعة تبرز اهمية العوامل الإستراتيجية الحرجة التي تمارس دوراً جوهرياً في نجاح المنظمة او فشلها ومن بين هذه العوامل هو ما تناولها الباحثين وفي المقدمة منهم (Tregoe & Zimmerman) والتي اطلقوا عليها القوة الدافعة الإستراتيجية Strategic Driving Force للتفوق التنافسي والتميز والنجاح، التي لها الدور الكبير في تحديد طبيعة واتجاه المنظمة ومنتجاتها وخدماتها في الأسواق من خلال مجموعة من الأبعاد و المتمثل بـ (المنتجات المقدمة ، احتياجات السوق ، نوع السوق /قطاع الاعمال ، التقانة ، الإمكانيات الانتاجية ، طرق البيع ، طرق التوزيع ، الحجم /النمو ، العوائد /الارباح) .

المحور الاول :منهجية البحث

اولاً :مشكلة البحث/ لم يعد كافياً بالنسبة لمنظمات الاعمال المعاصرة القبول بالوضع الحالي ،فقد أوجبت التغيرات الحاصلة في بيئة الاعمال على منظمات الاعمال أن تبحث في المجالات التي تمكنها من البقاء والخروج عن المنافسة التقليدية ، ومن خلال الزيارات الاستطلاعية التي تم القيام بها لغرض اجراء مسح اولي لبعض من المصارف الاهلية في محافظة نينوى ومقابلة القيادات الإدارية فيها لمس الباحثان ان هناك ضعف في ادراك وفهم و اعتماد وتطبيق القوى الدافعة الإستراتيجية من قبل القيادات الادارية في هذه المصارف ومدى تأثيرها في نجاح المصرف؛ الأمر الذي يشير إلى أن ثمة مشكلة يتعين دراستها والبحث فيها، فجاء هذا البحث ليحاول الكشف عن واقع اعتماد المصارف الاهلية في محافظة نينوى للقوى الدافعة الإستراتيجية ،وتتمثل مشكلة البحث بالتساؤلات الآتية:

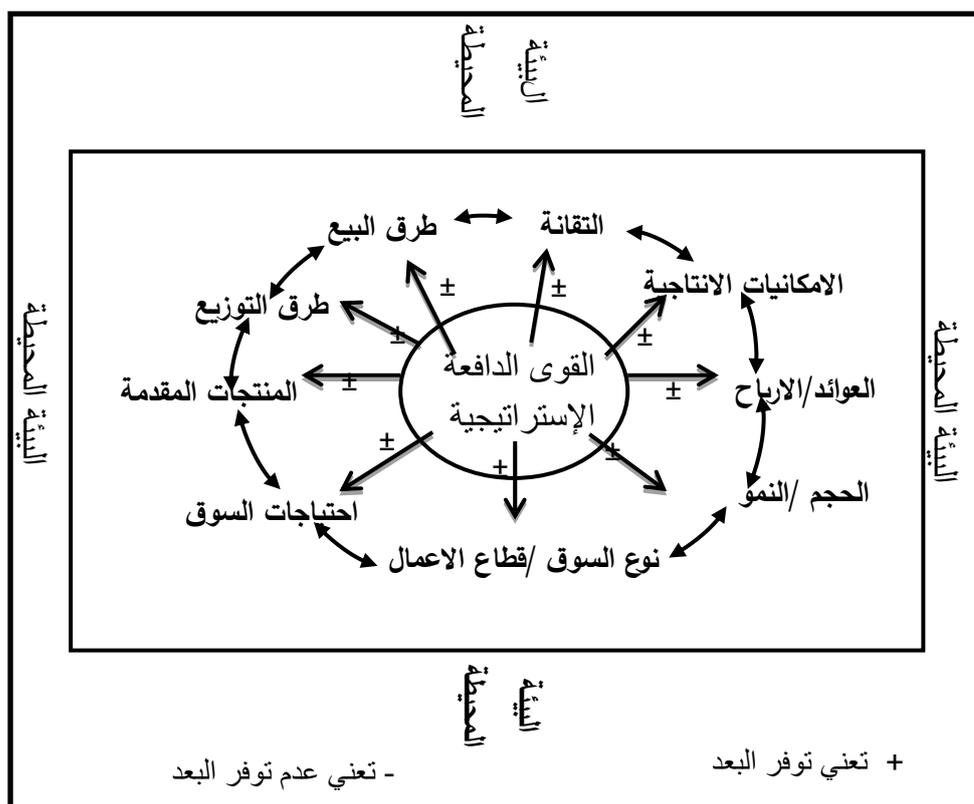
- ١ . مدى فهم وادراك مديري المصارف المبحوثة للقوى الدافعة الإستراتيجية ؟
- ٢ . مدى اعتماد المصارف المبحوثة القوى الدافعة الإستراتيجية؟
- ٣ . هل هناك بعد معين من ابعاد القوى الدافعة الإستراتيجية قد استأثر بحالة الاهتمام دون غيره من الأبعاد الأخرى؟

ثانياً: أهمية البحث / تتبع أهمية هذا البحث من مدى مساهمة هذا البحث في تسليط الضوء على دور التي تلعبه القوى الدافعة الإستراتيجية في تحديد اتجاه المصارف فضلاً عن تحديد أبعاد القوى الدافعة الإستراتيجية في قطاع تقديم الخدمات المصرفية ،أذ يمثل هذا البحث محاولة متواضعة لتحديد أبعاد القوى الدافعة الاستراتيجية وخاصة في قطاع تقديم الخدمات المصرفية في السوق العراقية كما وتبرز أهمية البحث في رفد المكتبة العراقية بمساهمة متواضعة تتضمن التوجهات الحديثة لأبعاد القوى الدافعة الإستراتيجية والتي عبرها يتم تقديم خدمة أكثر تطوراً.

ثالثاً: اهداف البحث / يهدف البحث الى تحقيق الاتي:

١. التعرف على مدى وضوح مفهوم وابعاد القوى الدافعة الإستراتيجية لدى عينة البحث.
٢. توظيف الاطار النظري من خلال ما كتب حول القوى الدافعة الإستراتيجية ومحاولة تطبيقه ميدانياً على المصارف المبحوثة.
٣. نشر الوعي لدى ادارات المصارف الاهلية عن اهمية القوى الدافعة الإستراتيجية.
٤. تحديد ابعاد القوى الدافعة الإستراتيجية للمصارف الاهلية العاملة في محافظة نينوى.
٥. تزويد ادارة المصارف بمقترحات التي تنسجم مع الاستنتاجات التي يتم التوصل اليها.

رابعاً: مخطط البحث الافتراضي / في ضوء مشكلة البحث وبغية تحقيق اهدافه جرى تصميم أنموذج البحث الافتراضي على النحو الاتي:



الشكل (١) مخطط البحث الافتراضي

المصدر: من اعداد الباحثان

خامساً: فرضيات البحث / تماشياً مع اهداف البحث ومشكلتها فقد اعتمد البحث الفرضيات الاتية بوصفها فرضيات البحث وهي:

١. تمتلك القيادات الادارية في المصارف المبحوثة تصوراً عن ابعاد القوى الدافعة الإستراتيجية.
٢. تتوافر أبعاد القوى الدافعة الإستراتيجية في المصارف المبحوثة.
٣. تتباين درجة أهمية أبعاد القوى الدافعة الإستراتيجية في المصارف المبحوثة.
٤. توجد علاقة ارتباط بين ابعاد القوى الدافعة الاستراتيجية.

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

سابعاً: اساليب جمع البيانات

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

٢. **الإطار الميداني:** اعتمد الباحثان على عدد من الأساليب الضرورية في جمع البيانات الخاصة بهذا الجانب من البحث وتمثلت بالاتي:

- أ. **المقابلات الشخصية** تمت إجراء مقابلات مع عينة البحث بهدف توضيح فقرات الاستبانة في حالة الحاجة إلى ذلك لضمان الاجابة الصحيحة ،فضلاً عن طرح الأسئلة الغير مباشرة بهدف اخذ فكرة عامة عن مدى فهم وإدراك الافراد المبحوثين ابعاد القوى الدافعة الإستراتيجية.
- ب. **قائمة الفحص :** تعد قائمة الفحص اداة مهمة لجمع البيانات ،فقد تم استخدام قائمة الفحص من اجل تحديد اولي لأبعاد القوى الدافعة المعتدة في القطاع المصرفي.(الملحق رقم ١)
- ج. **استمارة الاستبانة** تعد استمارة الاستبانة مصدراً أساسياً لجمع بيانات الجانب الميداني ،وقد تم في تصميمها وصياغتها مراعاة قدرتها على تحديد المسائل المهمة المتعلقة بأبعاد القوى الدافعة الإستراتيجية (الملحق رقم ٢).

وتم اعتماد مقياس ليكرت الخماسي بالأوزان (١,٢,٣,٤,٥) حيث ان الرقم (١) يدل على لا اتفاق بشدة والرقم (٢) على لا اتفق والرقم(٣) على محايد والرقم (٤) على الاتفاق والرقم (٥) على الاتفاق بشدة ،و للتأكد من صدق الاستمارة تم عرض الاستمارة على مجموعة من المحكمين* بوصفهم مختصين في العلوم الادارية أذ تم الاخذ بملاحظاتهم ومقترحاتهم وفي ضوء ذلك تمت اضافته فقرات وإلغاء فقرات أخرى بغيه تمكين الاستمارة من تحقيق أهداف البحث.

ثامناً : اساليب التحليل الاحصائي / لغرض قياس النتائج واختبار فرضيات البحث فقد استخدم الباحثان الوسائل الإحصائية الاتية:

١. التكرارات والنسب المئوية وذلك لاستخدامها في وصف متغيرات البحث وتشخيصها.
٢. الوسط الحسابي : لتحديد مستوى و اهمية وأبعاد القوى الدافعة الإستراتيجية على وفق مقياس ليكرت الخماسي.
٣. الانحراف المعياري : لقياس تركيز او تشتت الإجابات عن الوسط الحسابي.

* اسماء السادة المحكمين :أ.د. اكرم احمد طويل ،أ. د.موفق احمد السيدية ،أ.م.د. ليث سعدالله حسين ،أ.م.د.معن وعداالله المعاضيدي .

٤. المتوسط الحسابي الموزون: وذلك بهدف مقارنة المتوسط الحسابي لكل نمط في تحديد توافره من عدمه في (المصارف عينة البحث)، ويتم احتساب المتوسط الحسابي الموزون كما يأتي:

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

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

المحور الثاني: الاطار النظري

اولاً: مفهوم القوى الدافعة الإستراتيجية/تعد القوى الدافعة الإستراتيجية ذات اهمية بالغة لمنظمات الاعمال في الوقت الراهن خاصة في ظل زيادة المنافسة في قطاع الاعمال وتعقيد البيئة وسرعة التغيير والتطوير التقني، حيث ان مفهوم القوى الدافعة اساسي في التفكير الاستراتيجي، فهو يلعب دوراً موحداً في الهيكل الاستراتيجي ويسمح للإدارة العليا بالوصول الى هذا الهيكل من اجل اتخاذ القرارات الإستراتيجية في المصرف والتي تلعب دوراً مهماً في تحقيق القوى الدافعة الإستراتيجية للمنظمة.

إذ أن القوى الدافعة الإستراتيجية تعني هي تلك القوى التي تشكل استراتيجيات المصرف (mar 2-1, 2013). . والجدول رقم (١) يوضح مفهوم القوى الدافعة الإستراتيجية لعدد من الكتاب والباحثين وحسب التسلسل الزمني لها.

الجدول رقم (١)

مفهوم القوى الدافعة الإستراتيجية على وفق آراء الباحثين

الباحث والسنة	مفهوم القوى الدافعة الإستراتيجية
Markus, 1981	هي المجال الإستراتيجي التي تؤثر على طبيعة واتجاه منتجات المنظمة وخدماتها وأسواقها.
تريجو وزيمران، 1988	مفتاح الادارة الإستراتيجية لاختيارات السوق والمنتجات الرئيسية التي يجب على المنظمة اتخاذ قرار بشأنها.
Tregoe, et .al, 1990	هي اللبنة الأساسية في المنظمة التي تقوم بتطوير إجابات متسقة ومتماسكة على الأسئلة الإستراتيجية، القوى الدافعة هي المحدد الرئيسي للرؤية الإستراتيجية المستقبلية للمنظمة.
ماهر، 1999	القوى التي تعتمد عليها المنظمة أو الشركة في دفع جهودها الى الأمام ، وتميزها عن غيرها ، و إعطائها الميزة التنافسية عن غيرها من المصارف أو الشركات ، أو السبب الأساسي في دفع المنظمة إلى الأمام.
Thompson & Strickland, 2003	العوامل الأساسية المحددة للصناعة والظروف التنافسية لأن القوى الدافعة من شأنها أن تخلق حافزاً أو ضغطاً من أجل التغيير وتسمى القوى الأكثر هيمنة بالقوى الدافعة لأنها هي الأكبر تأثيراً على أنواع التغييرات التي ستحدث في بيئة الصناعة التنافسية.
الدوري، 2005	هي تلك القوى التي تلعب دوراً بارزاً في تغير ظروف الصناعة والتي تولد تحفيزاً أو ضغطاً للمنظمة بسبب تأثيرها الكبير في هيكل الصناعة وبيئة التنافس.
Thompson & Gamble & Strickland, 2006	هي تلك القوى التي تمتلك التأثير الأكبر على التغييرات الجارية في هيكل الصناعة والبيئة التنافسية ، وتنشأ بعض القوى الدافعة في البيئة الخارجية للمنظمة ، ولكن معظمها تنشأ في بيئة المنظمة والبيئة التنافسية.
Palmatier, 2008	المجال الاستراتيجي الذي هو الأكثر أهمية للشركة وهو المحرك الذي يدفع ، أو يقود

** (الراوي، ١٩٨٩) نقلاً عن محمد، ايمن جاسم، ٢٠٠٨، مدى توافر ابعاد الابداع الاستراتيجي في المنظمات الصناعية، دراسة استطلاعية في الشركة العامة لصناعة الادوية والمستلزمات الطبية في نينوى، رسالة دبلوم، كلية الدارة والاقتصاد، جامعة الموصل، ص٤٦.

الشركة إلى النجاح.	
المحدد الأساسي لمجال منتجات وأسواق المستقبل وذلك علماً بأن القوة الدافعة والمنتج ومجال السوق الذي تقترحه هي التي توفر الأساس لتحديد الاختيارات الأخرى في المنظور الاستراتيجي.	الصرفي، 2009
هي الأسباب الرئيسية الكامنة وراء التغيير في الصناعة والظروف التنافسية - ولها أكبر تأثير على كيفية تغيير المشهد الصناعي، بعضها تنشأ في الحلقة الخارجية من البيئة الكلية وبعضها تنشأ في الحلقة الداخلية	Chauhan, 2010
نطاق السوق والخدمات والمنتجات التي تقترح توفر الأساس لتحديد الخيارات الإستراتيجية لتكوين صورة المنظمة.	Koehn, 2011
تعبير لفضي خارج عن بيان رسالة المنظمة وتحدد القوى الدافعة نطاق المنتج والسوق المستقبلي الذي يحدد النشاط التجاري ويوفر إطاراً لتوجيه قرارات التشغيل.	Dalderup, 2014
هي العوامل الخارجية التي تسبب ، أو قد تسبب ، تغييرات في النظم وهذه العوامل خارج النظام الذي يهم أصحاب المصلحة من حيث أنها تعتبر خارجة عن سيطرة هؤلاء أصحاب المصلحة.	Sellamna, 2015

المصدر: من اعداد الباحثان بالاعتماد على الادبيات السابقة.

تأسيساً على ما تقدم نتوصل للآتي:

١. القوى الدافعة الإستراتيجية قد تكون عوامل في داخل المصرف أو من خارجها .
٢. القوى الدافعة الإستراتيجية تحدد طبيعة مجال ونشاط المصرف واتجاهه واسواقه.
٣. القوى الدافعة الإستراتيجية هي العوامل الأساسية المحددة للتغيير في ظروف الصناعة والظروف التنافسية .
٤. القوى الدافعة الإستراتيجية هي قوى محركة وليست تنفيذية أو تشغيلية.
٥. تشكل القوى الدافعة الإستراتيجية القلب النابض بالنسبة لأعمال المصرف والذي يمنحها ميزتها التنافسية.

ويمكن إعطاء تعرف إجرائي للقوى الدافعة الإستراتيجية انها (مجموعة من العوامل الخارجية والداخلية التي لها الدور الاساسي في تحديد طبيعة ونشاط المصرف والاسواق التي تخدمها والمنتجات والخدمات التي تقدمها وتساهم في تحديد الخيارات الإستراتيجية في المستقبل وصياغة الإستراتيجية الرئيسية للمنظمة) .

ثانياً :اهمية القوى الدافعة الإستراتيجية/ من خلال مفهوم القوى الدافعة الإستراتيجية يمكن تلمس أهميته بالنسبة للمصارف وحياتها ونموها وتطورها ، وإن للقوى الدافعة الإستراتيجية أهمية كبيرة حيث انها تشكل كل مجالات الاختيار في الاطار الاستراتيجي ، كما انها تُوحد استراتيجية المنظمة.

وتبرز أهمية القوى الدافعة الإستراتيجية بشكل واضح عندما تحقق القوى الدافعة أهداف التوجه الاستراتيجي للمنظمة نحو اسواق او قطاعات اعمال او منتجات معينة من اجل تحقيق القوى الدافعة الإستراتيجية. ويمكن تحديد أهمية القوى الدافعة الإستراتيجية بالآتي: (تريجو وزيمرمان ، ١٩٨٨، ٩٤)، (Tregoe, et .al , 1990 , 4-16)، (تريغو و زيمرمان ، ١٩٩٠، ٨٦)، (ماهر ، ١٩٩٩، ٥٩)، (بني حمدان وادريس ، ٢٠٠٩، ١٧٨)

١. تقدم القوى الدافعة الإستراتيجية الأسلوب الأساسي لتوليد بدائل مستقبلية ولتقدير ما الذي يمكن أن تعنيه كل منها بمدلول المنتجات والاسواق والقدرات والعوائد.
٢. تعد القوى الدافعة الإستراتيجية اداة لصياغة الإستراتيجية الرئيسية للمنظمة ووسيلة لإبراز وجهات النظر المختلفة عن الاتجاه المستقبلي للأعمال ،حيث يتيح القوى الدافعة للمديرين أن يضعوا و يقيموا استراتيجيات مستقبلية للمنظمة.

٣. تساعد القوى الدافعة الإستراتيجية الإدارة العليا على تقدير تفكير الافراد المسؤولين بالنسبة لأكثر الموضوعات أهميه التي تجابه المنظمة ،وانها أيضاً تساعد أعضاء فريق الادارة العليا على ان يفهموا المدير العام ويتفهم كل منهم الاخر.

٤. تساعد القوى الدافعة الإستراتيجية في تحديد وتكامل الخيارات الإستراتيجية للمديرين في المنظمة .

٥. ان للقوى الدافعة الإستراتيجية اهمية كبرى وجوهريه في مقاومة المنافسة ،إن لم يكن هناك طريقة لمعرفة الإستراتيجية الفعلية للمنافس فلن تستطيع مراقبة أفعالهم بعناية لتكتسب نظرة معمقة عن قواهم الدافعة ، سيكون التنبؤ بعمليات المنتج والسوق المستقبلية أيسر بمجرد التوصل الى افتراضات واقعية بالنسبة لقوته الدافعة.

٦. تمارس القوى الدافعة الإستراتيجية دوراً بارزاً في نجاح منظمات الاعمال وهذا يتناسب بشكل مضطرد مع ادراك الادارات العليا للقوى الدافعة الإستراتيجية واستفادتهم في تطويعها في تحقيق النجاح وهي التي تمنحها ميزتها التنافسية في قطاع اعمالها.

٧. تلعب القوى الدافعة الإستراتيجية دوراً مهماً في تغيير طبيعة واتجاه المنظمة ، اذ انه من الصعب إجراء اي تغيير على طبيعة المنظمة وتوجهاتها ان لم يكن هناك تأثير للقوى الدافعة على القرارات المتعلقة بالخيارات والمنتجات.

ثالثاً: مصادر القوى الدافعة الإستراتيجية/ لا توجد منظمة ما إلا ويتوافر لديها مصدر أو أكثر من مصادر القوى الدافعة الإستراتيجية ، غير أنه في كثير من الأحيان وكنتيجه لعدم فهم المدير والادارة العليا لمفهوم القوى الدافعة الإستراتيجية أو الاختلاف فيما بينهم حول مصدرها ومجالاتها المختلفة نجد اختلافاً في تحديد الاختيارات والبدائل الإستراتيجية في المستقبل وفيما يلي بعض الامثلة التي تمثل مصادر القوى الدافعة الإستراتيجية (أبو قحف ، ١٩٩٢ ، ١٧٩):

١. الاسواق الحالية والمرتبقة واحتياجاتها
٢. السلع (أو الخدمات) الحالية.
٣. المهارات المتوافرة والقوى العاملة.
٤. القيادة .
٥. حضارة المنظمة (القيم السائدة أو المشتركة داخل المنظمة).
٦. النظم (نظم العمل والانتاج) .
٧. الموقع.
٨. الطاقة الانتاجية المتاحة والمرتبقة أو الإمكانات الانتاجية.
٩. حجم ومعدلات النمو والربحية المنظمة.
١٠. رأس المال أو الموارد المالية والموارد الطبيعية.

رابعاً: ابعاد القوى الدافعة الإستراتيجية/ حيث تعد القوى الدافعة الإستراتيجية من العوامل الرئيسية لنجاح المنظمة ولا بد من تحديد أبعاد القوى الدافعة الإستراتيجية لكي يتسنى قياس ودراسة العلاقة فيما بينها ، ويعتبر الباحثان (Tregoe & Zimmerman, 1980) هما اول من تطرقا الى موضوع القوى الدافعة الإستراتيجية وابرز الدور المهم التي تلعبه في نجاح المنظمة في القطاع التي تعمل بها وتحقق القوى الدافعة الإستراتيجية ،وتأثيرها في استراتيجية المنظمة المستقبلية.

وقد حدد الباحثان تسع مجالات استراتيجية(المنتجات المقدمة ، احتياجات السوق ، النقانة ، الإمكانات الانتاجية ، طرق البيع ، طرق التوزيع ،الموارد الطبيعية ، الحجم /النمو ، العوائد /الارباح) تمثل القوى الدافعة الإستراتيجية التي يمكن ان تؤثر كل منها تأثيراً واضحاً على طبيعة واتجاه أية منظمة (الدوري ، ٢٠٠٥ ، ١٠٩) ، في حين اضاف الباحثين (Below ,& et .al, 1987) بعدد آخر إليها (نوع السوق /قطاع الاعمال) لتصبح عشرة ابعاد ووضع هذه الابعاد في استمارة خاصة لقياس مدى توافر هذه الابعاد، ويجب على المنظمة فهم القوى الدافعة الإستراتيجية وتفصيلها، هل المنظمة مدفوعة بمنتجاتها أو تقنياتها أو طريقة توزيعها أو نوع التسويق أو المنتجات المقدمة؟ في حين أن جميع الابعاد قد تكون موجودة، يجب على منظمة الأعمال فهم

القوى الدافعة الإستراتيجية للمنظمة واستغلال دافعها الاستراتيجي الرئيسي ،إن فهم الدافع الاستراتيجي للمنظمة أمر مهم عند النظر في القرارات المتعلقة بالمنتجات والأسواق المستقبلية (56, 2007, Software Engineering Institute). بالرغم من وجود جميع هذه القوى في اغلب المصارف ، فان واحداً منها فقط يكون هو الالهام استراتيجياً لمنظمة الاعمال ويعد بمثابة الدافع الذي يوجهها نحو تحقيق النجاح ، ان الاعتماد على اي من هذه القوى يعتبر مهم للغاية بالنسبة الى المصارف(بني حمدان وادريس ،٢٠٠٩، ١٧٨). لأن كل قوة تعتبر استراتيجية يمكن ان تفقد المنظمة باتجاه مختلف، بل انها يمكن أن تغير كثيراً من واقعها المستقبلي، لابد لإدارة المصارف ان تختار القوة ذو البعد الاستراتيجي الاكثر تأثيراً و ملائمة لها من اجل تحقيق الميزة التنافسية.

ويمكن توضيح ابعاد القوى الدافعة الإستراتيجية من وجهة نظر الباحثين من خلال الجدول (٢) وكالاتي:

الجدول رقم (٢)
ابعاد القوى الدافعة الإستراتيجية من وجهة نظر الباحثين

الاستراتيجيات		السنة	المنتجات المقدمة	احتياجات السوق	نوع السوق/قطاع الاعمال	التقانة	الإمكانات الانتاجية	طرق البيع	طرق التوزيع	الموارد الطبيعية	الحجم/النمو	لجنة العملاء	نوع المستخدمين	العوائد/الارباح
المصرف	الرقم													
Tregoe & Zimmerman	١	1980	×	×		×	×	×	×	×	×			×
Markus	٢	1981	×	×		×	×	×	×	×	×			×
Robert	٣	2000	×		×	×	×	×	×	×	×	×	×	×
Boar	٤	2001	×	×		×	×	×	×	×	×			×
Robert & Racine	٥	2001	×		×	×	×	×	×	×	×	×	×	×
Robert	٦	2004	×		×	×	×	×	×	×	×	×	×	×
السالم	٧	2005	×		×	×	×	×	×					×
بن حبتور	٨	2007	×		×	×	×	×	×					×
Ramakers	٩	2008	×	×		×	×	×	×		×			×
Tonelli	١٠	2009	×	×		×	×	×	×	×	×			×
Bowers	١١	2011	×		×	×	×	×	×	×	×			×
المجموع			١١	٥	٦	١١	١١	١١	١١	١٠	٨	٩	٣	١١
النسبة			١٠٠%	٤٥%	٥٥%	١٠٠%	١٠٠%	١٠٠%	١٠٠%	٩١%	٧٦%	٥٢%	٢٧%	١٠٠%

المصدر: من اعداد الباحثان بالاعتماد على الدراسات السابقة.

ويشير الجدول (٢) اتفاق اغلبية الباحثين والمتخصصين حول ابعاد القوى الدافعة الإستراتيجية المتمثل ب(المنتجات المقدمة، التقانة، الإمكانات الانتاجية، طرق البيع، طرق التوزيع، الحجم/النمو، العوائد/الربح) ، ولأغراض هذا البحث تم الاعتماد الأبعاد التي استحوذت على أكثر نسب واتفاق من قبل الباحثين والمختصين وخاصة الكاتبان Tregoe & Zimmerman, 1980 (المنتجات المقدمة ، التقانة ، الإمكانات الانتاجية ، طرق البيع ، طرق التوزيع ، الحجم/النمو ، العوائد/الربح) ، فضلاً عن أبعاد (احتياجات السوق ، نوع السوق /قطاع الاعمال) التي

يراه الباحثان هامة وأساسية وتتعلق بالبحث الحالي واستبعاد بعد الموارد الطبيعية لعدم وجودها في قطاع عينة البحث بعد القيام بإجراء زيارات على المصارف المبحوثة للوقوف على الابعاد الذي يتم التركيز عليها من قبل ادارات المصارف من خلال توزيع قائمة فحص(الملحق رقم ١) على القيادات الادارية في المصارف الاهلية عينة البحث وتم توضيح نتائج الفحص في الجدول (٣)الاتي:

الجدول رقم (٣)

ابعاد القوى الدافعة الإستراتيجية من وجهة نظر مدراء المصارف الاهلية عينة البحث

العوائد / الأرباح	نوع المستخدمين	الحجم/النمو	الموارد الطبيعية	طرق التوزيع	طرق البيع	الإمكانات الانتاجية	التقانة	نوع السوق/قطاع الأعمال	احتياجات السوق	المنتجات المقدمة	الاستراتيجيات المصرف	
											١	٢
×		×				×	×	×	×	×	الشمال	١
×					×	×	×		×	×	بابل	٢
		×					×		×		العراقي الاسلامي	٣
×	×						×		×		المتحد	٤
×	×			×	×	×	×	×		×	بغداد	٥
		×		×			×	×		×	الموصل للتنمية	٦
×		×		×	×	×	×	×	×	×	الشرق الاوسط	٧
×	×					×	×		×		جيهان	٨
×		×					×	×	×	×	اشور الدولي	٩
×		×					×	×	×	×	الأهلي العراقي	١٠
٨	٣	٦	٠	٣	٣	٥	١٠	٦	٨	٧	المجموع	
											النسبة	

المصدر: من اعداد الباحثان بالاعتماد على قائمة فحص.

وفيما يلي توضيح لهذه الابعاد:

اولاً: المنتجات المقدمة يعرف (تريجو وزيرمان، ١٩٨٨، ٥٧)المنتجات المقدمة بانها هي ما تقدمه المنظمة على الاسواق التي تتعامل معها، بما في ذلك تقديم المساعدة والصيانة ، ويمكن تعريف المنتج بصفة فردية او كخط انتاجي أو تجميع منتجات او منتجات فرعية وتعرف المنتجات على اساس السمات المشتركة مثل الوظائف التي تؤديها والحاجات التي تلبئها للمستهلكين . ان المصارف التي تركز على المنتجات المقدمة كقوى دافعة هي التي ركزت أعمالها لمنتج واحد أو لمنتجات نمطية ونتيجة لذلك ، فإن المنتجات المستقبلية التي ستقدمها يمكن التنبؤ بها بالدقة لأنها ستكون تعديلات أو تمديدات للمنتج الحالي (Robert & Racine, 2001, 52) . وبعبارة أخرى ، يبقى شكل المنتج أو وظيفته ثابتاً بمرور الوقت (Bowers, 2011, 9) . وتتصف هذه المصارف بعنايتها بالخصائص المشتركة لمنتجاتها وسوف تطور أو تقدم منتجات جديدة تتناسب مع تلك الخصائص ، وكذلك عادة ما تميل هذه المنظمة إلى مجموعة منتجات ضيقة نسبياً وتفقر إلى قدرات تسويقية قوية وستقوم هذه المنظمة بتوسيع أو تعديل منتجاتها الحالية لملء الخط الإنتاجي ، وسوف تقوم بتطوير منتجات جديدة تناسب خصائص المنتج الحالي ، وقد تقوم بتطوير شكل بديل من المنتجات لتلبية نفس الحاجة لمنتجها الحال(Tregoe, et .al ,1990 ,8).

ويؤكد (السالم، ٢٠٠٥، ٧٨) ان المصارف عادة ما تقوم بإنتاج منتج معين أو مجموعة منتجات وتضع استراتيجيتها على اساس تحقيق مزايا تنافسية معينة من خلال التركيز على خصائص فريدة لا تتوافر في المنتجات المتنافسة، وتعد الاساس في وضع استراتيجيتها التسويقية.

ثانياً: احتياجات السوق يمكن تعريف السوق بأنه الاطار الذي تعمل فيه القوى المحددة للأسعار أي أنه العلاقة بين العرض والطلب، حيث يتكون من مجموعة من الافراد المعلومين الذين لديهم حاجات ورغبات والذين لديهم المقدرة والرغبة في القيام بعملية التبادل من أجل إشباع حاجاتهم ورغباتهم تلك (الصرفي، ٢٠٠٩، ٤٥٨).

ان المنظمة التي تكون قوتها الدافعة هي احتياجات السوق سوف تنتج وتوفر مجموعة من المنتجات لإشباع الاحتياجات الحالية والناشئة في القطاعات السوق أو مجموعات الزبائن الذين تخدمهم، و انها تبحث باستمرار عن طرق بديلة لإشباع الحاجات التي تلبيها حالياً (تريفو وزيمرمان، ١٩٩٠، ٤٩). وتسعى لتوقع احتياجات الجديدة للسوق مع منتجات جديدة ومختلفة. ومن المحتم أن تسعى المنظمة إلى تلبية مطالب الأسواق المماثلة لتلك التي تخدمها حالياً، وهذا يدل على اعتماد ناجح لاحتياجات السوق كقوة دافعة (Markus, 1981, 26). أو ان منظمات الأعمال تحاول خدمة الاحتياجات الخاصة لجزء معين من السوق، وسوف تبحث عن الخدمات أو المنتجات الجديدة لخدمة هذا الجزء من السوق، وفي الأسواق الجديدة سيتم تقديم نفس الشريحة. وان قدراتها ستدعم الاحتياجات والمنتجات الجديدة لخدمة تلك الاسواق (Veenhoven, 2012, 70).

وأضاف (Gammel, 2008, 12) إن على المصارف التي تركز احتياجات السوق كقوى دافعة تطوير المنتجات والخدمات التي تلبي احتياجات أسواقها المستهدفة على أفضل وجه، وان التغييرات في هذه الاسواق سوف تؤدي إلى تغييرات في عرض منتجاتها. فيما أشار (Ramakers, 2008, 45) على أن مثل هذه المصارف، ستوجه موارد كبيرة إلى مهام مثل تحليل الاحتياجات وأبحاث السوق، وتطوير وتقديم منتجات جديدة في الوقت المناسب أمر بالغ الأهمية.

ثالثاً: نوع السوق /قطاع الاعمال تمثل عدد القطاعات التي يتكون منها السوق حيث أن هذه القطاعات تتفاوت كل منها من حيث الاحتياجات والرغبات ومدى الاستجابة للمؤثرات التسويقية حيث يمثل لكل قطاع من هذه القطاعات فرص تسويقية مختلفة ومستقلة (العطاب، ٢٠٠٢، ٦).

ويؤكد (Robert, 2000, 71) إن المنظمة التي تركز على نوع السوق أو قطاع الاعمال كقوى دافعة تحدد حاجات مشتركة بين الزبائن في تلك الاسواق ثم تستجيب بشكل مجموعة واسعة من المنتجات غير ذات الصلة وراثياً، ومستقرة مع تغير ظروف السوق. ويضيف (بني حمدان وادريس، ٢٠٠٩، ١٧٨) أن المنظمة تركز عملها بشكل كامل على خدمة فئة محددة دون سواها من العملاء حيث تحاول هذه المنظمة تلبية مجموعة من الاحتياجات المترابطة التي تيثق عن تلك الفئة من العملاء. في حين يشير (Robert, 2004, 9) أنه يجب على المنظمة التي قوتها الدافعة هي نوع السوق أو قطاع الاعمال تثبيت التميز لتحسين التفوق الاستراتيجي، ولكن في قطاعات مختلفة بشكل كبير، هذه المنظمة أقرنت مصيرها في أيدي نوع السوق أو قطاع الاعمال، لذلك من أجل بقاءها وازدهارها يجب أن يعرفهم بشكل أفضل من أي منافس. ويجب أن تعرف المنظمة كل شيء هناك لمعرفة نوع سوقها أو قطاع عمالها من أجل الكشف بسرعة أي تغييرات في العادات والديموغرافيات، وما يحب ويكره. في حين أشار (بن حبتور، ٢٠٠٧، ٩٧) إن المصارف التي ترى أن قوتها النسبية ومزاياها التنافسية تتحقق من خلال ارتباطها المستمر والمباشر مع أسواقها فهي دائمة البحث عن احتياجات العملاء في تلك الاسواق والتي تعتبر الاساس في تقديم المنتجات الجديدة من وقت لآخر.

رابعاً: التفانة تعني بأنها تطبيقات المعرفة لحل المشكلات البشرية وبشكل ضيق حيث تعني مجموعة العمليات ، والادوات ، والطرائق ، والإجراءات ، والمعدات المستخدمة لإنتاج السلع والخدمات(المنصور، ٢٠١٠، ٩٥) . أو أنها العمليات والمكائن والأعمال المستخدمة لتحويل المدخلات إلى مخرجات(Daft, 2004, 244) .

إن المنظمة التي تعتمد على التفانة كقوى دافعة تمتلك تقنية أو خبرة أساسية أو مميزة في جذور أعمالها، هذا النوع من المصارف تبحث عن التطبيقات المحتملة لتلك التفانة التي من منها تصمم منتجاتها(Robert & Racine, 2001, 52). وبمجرد أن تجد التطبيق المناسب تقوم المنظمة بتطوير منتج يتم طرحه بتقنية هذا التطبيق، ويقدم المنتج الجديد لجميع العملاء في هذا السوق، في حين تنمو تلك الأعمال تذهب المنظمة للبحث عن تطبيق آخر لتكرار نفس العملية (Bowers, 2011, 10). في مثل هذه المصارف التي تحركها التفانة عادة ما تخلق التفانة الأسواق بدلاً من الاستجابة للاحتياجات، وعادة ما تتبع تقنياتها أينما تقودها، فإن التفانة هي التي تحدد مجال المنتجات التي تقدمها والأسواق التي تخدمها ، أكثر مما تحدد المنتجات والأسواق التفانة ، وينبغي أن تسعى المنظمة التي يحركها التفانة إلى التوصل إلى تطبيقات متنوعة لتقنياتها وتحقق ذلك من خلال المنتجات التي تطورها بواسطة تلك التقنية أو من خلال بيع إنتاج تقنياتها إلى منظمات أخرى قادرة على تطوير منتجات وخدمات جديدة (تريجو و زيمرمان ، ١٩٨٨، ٥٧) . أو يتم ترخيص التفانة للآخرين ، في المصارف الغير هادفة للربح، وهناك عدد قليل من المصارف التي تخلق التكنولوجيا الخاصة بها، ومع ذلك فإن العديد من المصارف تطور الملكية الفكرية الخاصة بها التي هي فريدة من نوعها في مجال عملهم ،حيث يكون من المنطقي استبدال "التفانة" ب "الملكية الفكرية" كقوة دافعة محتملة لاستراتيجية المصارف غير الربحية (Gammel, 2008, 12) .

خامساً: الإمكانيات الانتاجية وتعني ما يقع تحت تحكم المنظمة ويتضمن الموارد المادية والمالية والبشرية والتكنولوجية والمعلوماتية(العزواي ، ٢٠٠٦، ٣٥) .

إن المنظمة التي قوتها الدافعة الإمكانيات الانتاجية هي التي قامت ببناء قدرات خاصة في عملية الإنتاج التي تسمح لها لجعل منتجاتها ذات ميزات يصعب على منافسيها تقليدها ، ثم يبحث عن الفرص التي يمكن فيها استغلال هذه القدرات (Robert, 2004, 10) . وهذه المنظمة لا يمكنها أن تقدم إلا المنتجات التي يمكن تطويرها أو تصنيعها باستخدام العمليات و المعرفة الفنية والنظم والمعدات الخاصة بها، المنتجات الجديدة يمكن أن تكون مختلفة تماماً عن المنتجات الحالية في حين لا تزال تستخدم مصانعها ومرافقها القائمة (Markus, 1981, 26) . ويشير (Ramakers, 2008, 45) أن المنظمة ستقوم بتصنيع المنتجات بأحجام كبيرة للاستفادة من اقتصاديات الحجم ، وسوف يكون التركيز على الكفاءة في إنتاج تلك المنتجات بأقصى قدر. وقد أكد(Robert, 2000, 71) على أن المنظمة التي قوتها الدافعة هي الطاقة الإنتاجية لديها استثمارات ضخمة في المنشأة الإنتاجية والرسالة الرئيسية لهذه المصارف هي "الحفاظ على تشغيل هذه المنشآت" - ، وتتمثل الإستراتيجية في هذه المصارف إبقاء منشأة الإنتاج تعمل بأقصى طاقة ، وهذه القدرات قد تكون ضخمة أو صغيرة ، في كلتا الحالتين يتم تحديد المنتجات المقدمة للأسواق من خلال العمليات الانتاجية وهذه القدرات تدعم تحسين عملية الإنتاج والبحث عن المنتجات الجديدة التي تستخدم تلك المهارات(Nourse & Roulac, 1993, 477).

سادساً: طريقة البيع يمكن تعريف البيع بانه العملية التي تهدف إلى زيادة العائدات من خلال خلق الميزة التنافسية في اساليب تقديم ، وتسليم والاتصال بالزبائن من أجل خلق علاقة طويلة الامد معهم (الصميدعي و يوسف ، ٢٠١١، ١٤) .

حيث يجب على المنظمة التي قوتها الدافعة (طريقة البيع) تقديم المنتجات والخدمات التي يمكن بيعها من خلال طريقة البيع التي تتبعها وعلى المنظمة إقناع العملاء بالشراء وإن قدرات

المنظمة ستدعم تحسين المعرفة حول طريقة البيع المتبعة وإيجاد منتجات وأسواق أخرى يمكن التعامل معها بهذه الطريقة (Veenhoven, 2012, 72). ينصب التركيز على طريقة محددة للبيع ، والتي تسعى المنظمة إلى الكمال فيها ، ويستخدمها لإقناع العملاء لشراء أنواع معينة من السلع ، وستوجه المنظمة نحو تحديد السلع المناسبة لطريقة البيع هذه وتحسين طريقة البيع القائمة (Tonelli, 2009, 322). في هذه الإستراتيجية تمتلك المنظمة طريقة فريدة أو مميزة للبيع ويجب أن تستفيد من جميع الفرص التي تتولد من طريقة البيع هذه (Bowers, 2011, 10). وأخيراً يجب بناء منظمة تسويقية قادرة على تنفيذ خطة التسويق . لأن المفاجآت وخيبات الأمل يمكن أن تحدث مع خطط التسويق. وسوف تحتاج المنظمة إلى التغذية الراجعة والتحكم لفهم فاعلية وفعالية أنشطته التسويقية وكيف يمكن تحسينها (Kotler & Keller, 2009, 30).

وأشار (تريكو و زيمرمان ، ١٩٩٠، ٤٠) أن المصارف التي يدفعها طريقة البيع قد تسعى إلى مداخل أخرى تكون مشابهة أو منسجمة مع أسلوبها الحالي. وسوف تطور مقدراتها الأخرى وخاصة طريقة التوزيع لكي تساعد طريقتها في البيع ، وقد تباع هذه المنظمة منتجات منظمات أخرى لكي تحصل على أعظم فائدة من طريقة البيع كقوى دافعة . وأكد (بني حمدان وادريس ، ٢٠٠٩، ١٧٨) أن هذه المصارف تتميز بامتلاكها طريقة فريدة ومميزه في الحصول على طلبات من عملائها. ونجد ان هذه المصارف لا ترغب بالمنتجات التي لا يمكن بيعها من خلال طريقة البيع التي تمارسها ، ولا تحاول استقطاب العملاء الذين لا يمكن الوصول اليهم من خلال طريقة البيع وقنوات التسويق هذه .

سابعاً: طريقة التوزيع هو ذلك النشاط الذي يساعد على انسياب السلع والخدمات من المنتج إلى المستهلك أو المستعمل بكفاءة وفاعلية وبالكمية والنوعية والوقت الملائم ومن خلال قنوات التوزيع (الصميدعي و يوسف ، ٢٠١١، ٣٢٨).

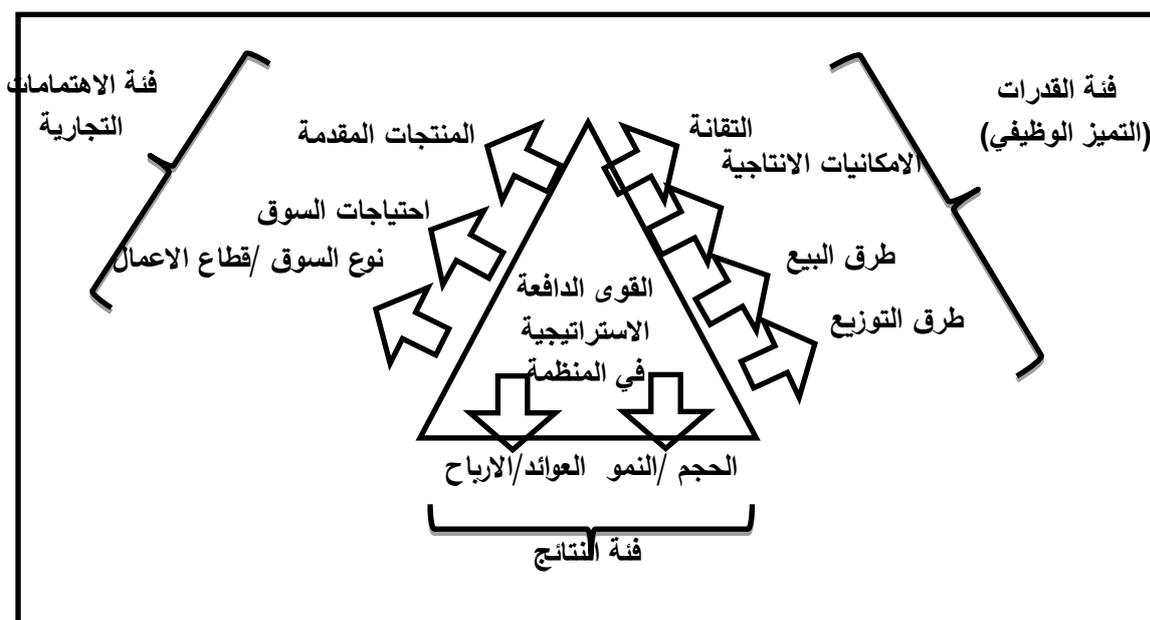
إن المنظمة التي قواتها الدافعة طريقة توزيع تعتمد على طريقة فريدة أو مميزة لنقل السلع والخدمات من مكان إلى آخر، كل الفرص التي تتبعها المنظمة يجب أن تعمل على تحسين طريقة التوزيع هذه (Robert & Racine, 2001, 52). ويؤكد (Markus, 1981, 26) أنه يمكن للمنظمة اختيار المنتجات والأسواق على أساس قنوات التوزيع الخاصة بها . ويمكن أن يتوسع ذلك من خلال الاعتماد على أساليب مماثلة لتوزيع أو توزيع المنتجات من المصارف الأخرى من خلال قنواتها الخاصة . في حين أوضح (Ramakers, 2008, 45) أن المنظمة التي تقودها طريقة التوزيع ستحدد المنتجات التي تبيعها، والعملاء الذين تخدمهم ونطاقها الجغرافي على أساس تلك الأنواع من المنتجات أو الخدمات والأجهزة التي يمكن التعامل معها من خلال قنوات التوزيع القائم . وقد تسعى إلى قنوات توزيع أخرى مشابهة لقنوات التوزيع الحالية. وسيتم تطوير قدراتها الأخرى، وطريقة البيع، لدعم هذا الأسلوب من التوزيع. وأكد (Tonelli, 2009, 322) على أن تركيز يجب أن ينصب على توفير السلع والخدمات من خلال نظام توزيع القائم . وستسعى المنظمة جاهدة لتحديد وتطوير المنتجات التي يمكن تسليمها عن طريق نظام التوزيع الذي تعمل به ، وسوف تسعى إلى استكمال هذا النظام من خلال إيجاد طرق جديدة . وعندما تقوم المنظمة بإيجاد طرق جديدة لتوزيع منتجاتها فهي تستقطب مستهلكين ، وتوسع الطلب وبالتالي تؤثر على المنافسين ، وعلى المنظمة أن تحدد أي من الطرق التوزيعية تمثل مجال تميز وقوة لها (ماهر ، ١٩٩٩، ٥٩).

ثامناً: الحجم /النمو هو إحدى مواصفات المنظمة ، كونه يؤثر بشكل مباشر على الهيكل التنظيمي للمنظمة والتكنولوجيا المستخدمة فيها، ودرجة التعقيد والبيئة، وبالتالي يؤثر على أدائها ونمطها ونوعيتها، ويقصد بحجم المنظمة: العدد الإجمالي الكلي للعاملين في المنظمة ذلك أنه يعكس حجم الهيكل التنظيمي للمنظمة ويتحدد من خلال تفاعلات العلاقات التبادلية، كما يعتبر الحجم مؤثر أساسي في نمو المنظمة وحركتها وتطورها ودورة حياتها (تاويريريت ، ٢٠٠٦، ٨٢).

ويؤكد(الدوري، ٢٠٠٥، ١٠٨) إن المنظمة التي تعد الحجم/النمو كقوى دافعة ، لا بد لها أن تحدد مديات النمو في المستقبل والتي يختلف كثيراً عن مستوى الأداء الحالي . ووضح (12, 2008, Gammel) أن القرارات المتخذة في هذه المنظمة ستحدد أي المنتجات التي تقدم والأسواق التي تخدم على أساس تلك التي توفر أكبر معدل للنمو، وتؤدي مباشرة إلى تغيير في السوق و / أو المنتجات، واهتمامها الاستراتيجي الوحيد هو النمو والحجم من أجل مصالحها . ويقول (26, 1981, Markus) أنه ثمة نهج آخر للمنظمة في تحديد منتجاتها ونطاق سوقها هو رغبتها في أن تصبح أكبر أو أصغر، ومن خلال اتخاذ قرار بشأن الحاجة إلى تغيير تدريجي (أو جوهري) في الحجم أو النمو، قد تختار المنظمة الدخول في منتجات أو أسواق جديدة أو غير ذات صلة. ويشير(تريجو وزيمرمان، ١٩٨٨، ٦١) أن المنظمة التي تنشأ النمو السريع ولكن في نطاق المنتج والسوق الحالي ليست مدفوعة بالحجم/النمو. والحجم/النمو لا يعني الوصول إلى تلقائياً إلى الكبر، إنما قد يعني الانحسار المنضبط إذا كان مثل هذا الانكماش يحدد مجال المنتجات والأسواق ، وليس من المحتمل ان يكون الحجم/النمو قوة دافعة لفترة طويلة، الحجم / النمو من المرجح ان تكون كقوة دافعة لفترة محدودة لتمكن المنظمة من التحرك نحو القوة دافعة أخرى . واستناداً إلى موقع منتجاتها، يجب على المنظمة البدء في تطوير منتجات جديدة تطلق كجزء من وجهة نظرها على المدى الطويل، وينبغي أن تأخذ الإستراتيجية بعين الاعتبار الفرص والتحديات المتغيرة (30, 2009, Kotler & Keller) .

تاسعاً: العوائد والأرباح هو العائد الذي تحصل عليه المنظمة بعد خصم جميع النفقات الظاهرة كأجور العمال وقيمة المواد الأولية بالإضافة إلى جميع النفقات الضمنية كريع عقاراته، فالربح الاقتصادي هو فائض إيرادات الإنتاج على جميع النفقات ظاهرة كانت أو ضمنية(بوكريدي، ٢٠٠٦، ١٢). وأشار كل من (9, 1990, Tregoe, et .al) العوائد / الربح كقوة دافعة ، قدرة المنظمة على تحقيق عائد أو ربح استراتيجي هو الأساس الذي يحدد ما هي الاعمال التي تحافظ أو تكتسبها المنظمة ، عادةً المصارف مع العوائد / الأرباح كقوة دافعة عمالها ستحقق الأرباح بدلاً من تطوير منتجات جديدة أو العملاء جدد، والعقلية الإستراتيجية للمصارف من هذا النوع هي مالية بحتة. ويؤكد (71, 2000, Robert) على أن المنظمة التي يكون تركيزها الاستراتيجي الوحيد هو الحد الأدنى من العائد أو الربح هو عادة مجموعة من الأعمال التجارية غير ذات الصلة. ويضيف (45, 2008, Ramakers) أن المنظمة التي قوتها الدافعة العوائد / الأرباح ستحدد نطاق منتجاتها وأسواقها من رغبتها في تحقيق مستويات محددة من العائد/الربح.العائد / الربح هو القوة الدافعة فقط إذا تم إجراء تغيير في نطاق المنتج أو السوق من أجل تحقيق متطلبات العائد / الربح، المنظمة التي ترغب في زيادة عاندها وربحها، ولكن تبقى ضمن نطاق المنتج والسوق الحالي ليست قوتها الدافعة العوائد/الأرباح. وليكون العائد / الربح كقوة دافعة، يجب تحديد المنتجات والأسواق التي يتم من خلال تحقيق أفضل عائد ممكن، هذه القوة الدافعة قد تدفع منظمة للتغيير من خط واحد من المنتجات ذات الصلة إلى خط مختلف من المنتجات ذات الصلة بسبب اعتبارات العائد / الربح، قد تكون خيارات المنتج/السوق التي يحركها العائد / الربح محصورة أو محدودة بسبب حاجتها إلى تحقيق عائد ثابت . فيما أكد (ماهر، ١٩٩٩، ٥٩) إن المصارف التي تتمتع باقتصاديات الحجم، ويظهر فيها أثر منحنيات التعلم يكون لديها القدرة على تخفيض التكاليف وبذلك تخفض اسعارها وبذلك تتبع بكميات كبيرة وهذا يؤدي الى زيادة في الأرباح والعوائد (2000, Pride & ferrel) . (44)

يمكن القول ان القوى الدافعة موجودة في جميع المصارف ولكن بنسب متفاوتة حسب طبيعة ونشاط المنظمة، لكن عدم ادراك الادارة العليا لأهمية ومصادر القوى الدافعة يولد اخفاقاً في تحديد الخيارات أو البدائل الإستراتيجية في المستقبل. ويوضح الشكل (٢) أبعاد القوى الدافعة الإستراتيجية في المنظمة .



شكل رقم (٢)

أبعاد القوى الدافعة الإستراتيجية وفئاتها في المنظمة

المصدر: من إعداد الباحثان.

المحور الثالث: الجانب العملي

أولاً: وصف متغيرات البحث/ يعرض الجدول (٤) التوزيعات التكرارية والنسب المئوية والأوساط الحسابية والانحرافات المعيارية لأبعاد القوى الدافعة الإستراتيجية، عن طريق إجابات الأفراد المبحوثين على المؤشرات تلك الأبعاد المتمثل بـ(المنتجات المقدمة ، احتياجات السوق ، نوع السوق /قطاع الاعمال ، التقانة ، الإمكانيات الانتاجية ، طرق البيع ، طرق التوزيع ، الحجم /النمو ، العوائد /الارباح).

الجدول (٤)

وصف ابعاد متغير القوى الدافعة الإستراتيجية وتشخيصها

الابعاد	لا أتفق بشدة		أتفق بشدة		محايد		لا أتفق		لا أتفق بشدة		المنتجات المقدمة	
	%	ت	%	ت	%	ت	%	ت	%	ت		
0.504	4.517	51.72	30	48.28	28	-	-	-	-	-	-	X1
0.636	4.344	43.10	25	48.28	28	8.62	5	-	-	-	-	X2
0.828	3.741	15.52	9	51.72	30	24.13	14	8.63	5	-	-	X3
0.654	4.310	41.38	24	48.28	28	10.34	6	-	-	-	-	X4
0.655	4.228	37.39		49.14		10.77		2.15		-		المعدل العام
		86.53						2.15		المعدل الكلي للبعد		
احتياجات السوق												
0.803	4.051	31.03	18	46.56	27	18.97	11	3.44	2	-	-	X5
0.712	3.810	32.75	19	51.72	30	31.03	18	1.72	1	-	-	X6

0.888	3.982	29.31	17	48.28	28	13.79	8	8.62	5	-	-	X7
0.804	4.139	39.65	23	34.48	20	25.86	15	-	-	-	-	X8
0.802	3.995	33.18		45.26		22.41		3.44		-		المعدل العام
		78.44					3.44					المعدل الكلي للبعد
نوع السوق / قطاع الاعمال												
0.720	4.275	39.65	23	51.72	30	5.17	3	3.44	2	-	-	X9
0.821	3.534	10.34	6	43.10	25	36.20	21	10.34	6	-	-	X10
1.050	3.862	32.75	19	36.20	21	15.52	9	15.52	9	-	-	X11
0.864	3.890	27.58		43.67		18.96		9.76		-		المعدل العام
		71.25					9.76					المعدل الكلي للبعد
التقانة												
1.248	4.051	55.17	32	18.97	11	1.72	1	24.13	14	-	-	X12
0.767	4.155	32.75	19	55.17	32	6.89	4	5.17	3	-	-	X13
0.767	4.155	32.75	19	55.17	32	6.89	4	5.17	3	-	-	X14
0.616	4.620	67.24	39	29.31	17	1.72	1	1.72	1	-	-	X15
0.850	4.245	46.97		39.65		4.30		9.04				المعدل العام
		86.62					9.04					المعدل الكلي للبعد
الامكانيات الانتاجية												
0.583	4.362	41.38	24	53.44	31	5.17	3	-	-	-	-	X16
0.721	4.189	34.48	20	51.72	30	12.06	7	1.72	1	-	-	X17
0.762	4.344	48.28	28	41.38	24	6.89	4	3.44	2	-	-	X18
1.054	3.637	20.68	12	41.38	24	22.41	13	12.06	7	3.44	2	X19
0.778	4.133	36.20		46.98		11.63		4.30		0.86		المعدل العام
		83.18					5.16					المعدل الكلي للمتغير
طريقة البيع												
1.106	4.069	44.82	26	34.48	20	5.17	3	13.79	8	1.72	1	X20
0.970	4.069	39.65	23	37.93	22	12.06	7	10.34	6	-	-	X21
0.960	3.913	27.58	16	50.00	29	8.63	5	13.79	8	-	-	X22
1.012	4.017	37.35		40.80		8.62		12.64		0.57		المعدل العام
		78.15					13.21					المعدل الكلي للبعد
طريقة التوزيع												
0.777	4.310	46.56	27	41.38	24	8.63	5	3.44	2	-	-	X23
1.011	3.827	29.31	17	37.93	22	18.97	11	13.79	8	-	-	X24
0.847	3.682	22.41	13	46.56	27	27.58	16	1.72	1	1.72	1	X25
0.772	4.293	48.28	28	32.75	19	18.97	11	-	-	-	-	X26
0.851	4.073	36.64		39.65		18.53		4.73		0.43		المعدل العام
		76.29					5.16					المعدل الكلي للبعد
الحجم / النمو												

0.745	4.379	53.44	31	31.03	18	15.52	9	-	-	-	X27
0.775	4.172	37.93	22	43.10	25	17.24	10	1.72	1	-	X28
0.747	4.396	55.17	32	29.31	17	15.52	9	-	-	-	X29
0.756	4.316	48.83		34.48		16.09		0.57		-	المعدل العام
		83.31					0.57				المعدل الكلي للبعد
العوائد/الارباح											
0.657	4.241	34.48	20	56.89	33	6.89	4	1.72	1	-	X30
1.040	3.931	34.48	20	37.93	22	15.52	9	10.34	6	1.72	X31
0.985	2.896	6.89	4	17.24	10	39.65	23	31.03	18	5.17	X32
0.970	4.069	41.38	24	31.03	18	22.41	13	3.44	2	1.72	X33
0.913	3.784	29.30		35.77		21.11		11.6		2.15	المعدل العام
		65.07					13.75				المعدل الكلي للبعد
0.833	4.075	78.76				14.71		6.91			المعدل الكلي للبعد

المصدر: من اعداد الباحثان بالاعتماد على نتائج الحاسبة الالكترونية.

تميل إجابات المبحوثين في الجدول (٤) إلى الاتفاق بدلالة الوسط الحسابي (٤.٠٧٥) وبانحراف معياري قدره (٠.٨٣٣) ونسبة اتفاق (٧٨.٧٦%)، ويلاحظ من الجدول (٤) ان كل الابعاد اسهمت في اغناء التفوق التنافسي وذلك بأوساط الحسابية متقاربة قدرها على التوالي (٤.٢٢٨، ٣.٩٩٥، ٣.٨٩٠، ٤.٢٤٥، ٤.١٣٣، ٤.٠٧٣، ٤.٠١٧، ٤.٣١٦، ٣.٧٨٤) والتي هي اعلى من الوسط الفرضي حسب مقياس ليكرت الخماسي المعتمد في البحث .

ثانياً: اختبار فرضيات البحث

١. اختبار الفرضية الاولى: والتي تنص على " تمتلك القيادات الادارية في المصارف المبحوثة تصوراً عن ابعاد القوى الدافعة الاستراتيجية" إذ تبين من المؤشر الكلي للوسط الحسابي البالغ (٤.٠٧٥) والذي هو اعلى من الوسط الفرضي (٣)، ان القيادات الادارية في المصارف المبحوثة تمتلك تصوراً واضحاً عن ابعاد القوى الدافعة الاستراتيجية، ويؤكد ذلك قيم النسب لمؤشرات (اتفق ولا اتفق) البالغة على التوالي (٧٨.٧٦%) (٦.٩١%) الموضحة في الجدول (٤).

٢. اختبار الفرضية الثانية: والتي تنص على " تتوافر ابعاد القوى الدافعة الاستراتيجية في المصارف المبحوثة" إذ تشير معطيات الجدول (٥) إلى أي مدى تتوافر ابعاد القوى الدافعة الاستراتيجية في المصارف المبحوثة.

الجدول رقم (٥) يوضح مدى توافر ابعاد القوى الدافعة الاستراتيجية بالاعتماد الوسط الحسابي لكل بعد ومقارنته مع المتوسط الحسابي الموزون للأبعاد

الابعاد	الوسط الحسابي للبعد	المتوسط الحسابي الموزون	متوا فر	متوافر بدرجة اقل
المنتجات المقدمة	4.228	٤.٠٧٠	✓	
احتياجات السوق	3.995	٤.٠٧٠		✓
نوع السوق /قطاع الاعمال	3.890	٤.٠٧٠		✓
التقانة	4.245	٤.٠٧٠	✓	
الامكانيات الانتاجية	4.133	٤.٠٧٠	✓	
طريقة البيع	4.017	٤.٠٧٠		✓

	✓	٤.٠٧٠	4.073	طريقة التوزيع
	✓	٤.٠٧٠	4.316	الحجم/النمو
✓		٤.٠٧٠	3.784	العوائد/الارباح

المصدر: من اعداد الباحثان

نلاحظ من نتائج الجدول (٥) أن الوسط الحسابي لكل من الابعاد (المنتجات المقدمة، التقانة، الامكانيات الانتاجية، طريقة التوزيع، الحجم/النمو) تجاوز المتوسط الحسابي الموزون للابعاد وهذا يعني توافر هذه الابعاد في المصارف المبحوثة، اما الوسط الحسابي للابعاد (احتياجات السوق، نوع السوق/قطاع الاعمال، طريقة البيع، العوائد/الارباح) فكانت أقل من المتوسط الحسابي الموزون للابعاد وهذا يعني توافر هذه الابعاد بدرجة أقل في المصارف المبحوثة.

٣. اختبار الفرضية الثالثة: والتي تنص على (تباين درجة أهمية أبعاد القوى الدافعة الإستراتيجية في المصارف المبحوثة) نلاحظ من نتائج الجدول (٦) أن المصارف المبحوثة تهتم بالدرجة الأولى بمعرفة الامكانيات الانتاجية وتحاول تطوير الانظمة والمعدات اللازمة للإنتاج وبالسرع المناسبة والجودة العالية، ثم يركز بنسبة أقل على الحجم/النمو، ما هي نسبة النمو الذي يجب تحقيقها، وثم تأتي بالمرتبة الثالثة طريقة التوزيع والاهتمام بالوسائل التي يتم بها إيصال الخدمات الى الزبائن، وتأتي في المرحلة الرابعة نوع السوق/قطاع الاعمال ما هو نوع السوق أو قطاع الاعمال الذي يتم التركيز عليه، وتأتي احتياجات السوق في المرحلة الخامسة وكيفية تلبية طلبات وحاجات ورغبات السوق، ويأتي العوائد/الارباح في المرحلة السادسة ويتم التركيز هنا على نسبة الارباح أو العوائد الذي يجب تحقيقها، وفي المرحلة السابعة جاءت التقانة وما هي المهارات والمعارف التي يجب الاهتمام بها، أما في المرحلة الثامنة جاءت طريقة البيع وما هي الوسائل التي يتم فيها تقديم الخدمات إلى الزبائن، في حين كانت المنتجات المقدمة بالمرتبة الأخيرة والتي يكون التركيز عليها قليل أو قد لا يتم التركيز عليها أصلاً.

الجدول رقم (٦)

ترتيب ابعاد القوى الدافعة الاستراتيجية حسب تباين اهميتها النسبية في المصارف المبحوثة ككل

الترتيب	الاهمية النسبية	القوى الدافعة الاستراتيجية
1	0.658	الامكانيات الانتاجية
2	0.817	الامكانيات الانتاجية، الحجم/النمو
3	0.877	الامكانيات الانتاجية، الحجم/النمو، طريقة التوزيع
4	0.923	الامكانيات الانتاجية، الحجم/النمو، طريقة التوزيع، نوع السوق/قطاع الاعمال
5	0.955	الامكانيات الانتاجية، الحجم/النمو، طريقة التوزيع، نوع السوق/قطاع الاعمال، احتياجات السوق
6	0.971	الامكانيات الانتاجية، الحجم/النمو، طريقة التوزيع، نوع السوق/قطاع الاعمال، احتياجات السوق، العوائد/الارباح
7	0.981	الامكانيات الانتاجية، الحجم/النمو، طريقة التوزيع، نوع السوق/قطاع الاعمال، احتياجات السوق، العوائد/الارباح، التقانة
8	0.992	الامكانيات الانتاجية، الحجم/النمو، طريقة التوزيع، نوع السوق/قطاع الاعمال، احتياجات السوق، العوائد/الارباح، التقانة، طريقة البيع
9	1000	الامكانيات الانتاجية، الحجم/النمو، طريقة التوزيع، نوع السوق/قطاع الاعمال، احتياجات السوق، العوائد/الارباح، التقانة، طريقة البيع، المنتجات المقدمة

المصدر: من إعداد الباحثان (في ضوء نتائج برنامج التحليل الاحصائي SPSS).

٤. اختبار الفرضية الرابعة: يتم التركيز في هذا المحور على اختبار صحة الفرضية الرابعة والتي تنص على (وجود علاقة ارتباط معنوية بين ابعاد القوى الدافعة الاستراتيجية) والمتمثل بـ (المنتجات المقدمة ، احتياجات السوق ، نوع السوق /قطاع الاعمال، التقانة ، الإمكانيات الانتاجية ، طرق البيع ، طرق التوزيع ، الحجم /النمو ، العوائد /الربح)، والجدول (٧) يوضح نتائج علاقة الارتباط هذه الابعاد.

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

الجدول رقم (٧)
نتائج علاقة ارتباط بين ابعاد القوى الدافعة الاستراتيجية مع بعضها البعض

الحجم /النمو	طرق التوزيع	طرق البيع	الإمكانيات الانتاجية	التقانة	نوع السوق /قطاع الاعمال	احتياجات السوق	المنتجات المقدمة	
							.٦١١**	احتياجات السوق
						.٢٩٠*	.٣٩٣**	نوع السوق /قطاع الاعمال
					.٣٧٦**	.٢67*	.٣٥١**	التقانة
				.٤٨٤**	.٤٧٢**	.٤٢٦**	.٢٧٩*	الإمكانيات الانتاجية
			.٧٦٠**	.٢٩6*	.٥٣١**	.3٨8*	.٢٢١	طرق البيع
		.٥٥٤**	.٥٨٦**	.٤٥٠**	.3٦٤**	.٤٤٠**	.٣٤٢**	طرق التوزيع
	.٤٧٠**	.٤٠٠**	.٤٣٦**	.٥١٠**	.٤٠٩**	.٤67**	.٤٦٣**	الحجم /النمو
.٣٢٧**	.٤٥٦**	.٤٨٦**	.٥٢٧**	.٣٥٩**	.٣٣٢**	.٣٠٤**	-٠٠١	العوائد /الربح

** P ≤ ٠,٠١

* P ≤ ٠,٠٥

N=٥٨

المصدر : من إعداد الباحثان (في ضوء نتائج برنامج التحليل الاحصائي (SPSS).

المحور الرابع: الاستنتاجات والتوصيات

اولاً: الاستنتاجات/ في ضوء نتائج البحث يمكن التوصل الى الاستنتاجات الآتية :

١. تعد القوى الدافعة الاستراتيجية مهماً وحيوياً، فهي تساعد المصارف المبحوثة على تعزيز قدرتها التنافسية وزيادة حصتها السوقية من تحسين ممارستها للأنشطة وتنظيم عملياتها المختلفة.
٢. تبين للباحثان من خلال الجانب النظري للبحث أن تبني القوى الدافعة الاستراتيجية في المصارف يساعد في تحسين أداء هذه المصارف وتنمية قدراتها عن طريق تركيز طاقاتها على قوتها الدافعة وتقديم منتجات ذات مستوى متميز من الجودة إلى الزبائن .
٣. توصل البحث إلى ان القيادات الادارية في المصارف المبحوثة تمتلك تصورات واضحة عن القوى الدافعة الإستراتيجية وأبعاده.
٤. تبين من خلال الواقع الميداني للمصارف المبحوثة توافر بعض ابعاد القوى الدافعة الإستراتيجية في المصارف المبحوثة خلال فترة البحث الحالية فيما كانت الابعاد الاخرى م متوافر بدرجة اقل .
٥. يتبين من خلال النتائج التي افرزها الجانب العملي للدراسة تباين أهمية أبعاد القوى الدافعة الإستراتيجية في المصارف المبحوثة .
٦. أظهرت نتائج التحليل الإحصائي المتحققة ،أن مؤشر الامكانيات الانتاجية كان واضحاً بدرجة كبيرة لدى أفراد العينة لحصوله على المرتبة الأولى من حيث الترتيب والأهمية النسبية.

٧. اظهرت نتائج التحليل وجود علاقة ارتباط ذات دلالة احصائية معنوية بين أبعاده القوى الدافعة الاستراتيجية.

ثانياً: التوصيات/ في ضوء الاستنتاجات السابقة ، يوصي البحث بالآتي :

١. ضرورة الادراك المتزايد لإدارات المصارف المبحوثة للقوى الدافعة الإستراتيجية بوصفها مهما لبقاء المصارف وزيادة الاهتمام بأبعاد القوى الدافعة الإستراتيجية لزيادة قدرتها على مواجهة المنافسين والتغيرات البيئية .
٢. ضرورة قيام المصارف المبحوثة بمراجعة وتقييم دوري للقوى الدافعة الاستراتيجية المعتمدة لديها للوقوف على فاعليتها في تحقيق اهداف المنظمة ، والتعرف على القوى الدافعة الاستراتيجية التي يمكن التركيز عليها لمواكبة التغيرات والتطورات الحاصلة في القطاع التي تعمل فيها.
٣. ضرورة زيادة الاهتمام من قبل المصارف المبحوثة ببعد الامكانيات الانتاجية باعتبارها العامل الابرز في قدرة المصرف على الاستمرار في انتاج وتقديم الخدمة مما يؤثر على نجاح المنظمة وبقائها .

المصادر:

اولاً: المصادر العربية

أ الرسائل والأطاريح الجامعية

١. بولمخال ،مريم ،(٢٠١٢) ،إدماج أبعاد التنمية المستدامة في الإدارة الاستراتيجية للمؤسسات الاقتصادية الجزائرية /دراسة حالة مؤسسة الاسمنت لعين الكبيرة ، رسالة ماجستير غير منشورة ،كلية العلوم الاقتصادية والتجارية وعلوم التسيير ، جامعة فرحات عباس سطيف.
٢. تاوريريت ،نور الدين ،(٢٠٠٦) ،قياس الفاعلية التنظيمية من خلال التقييم التنظيمي :مساهمة في بناء نموذج متكامل للتقييم التنظيمي ،اطروحة دكتوراه غير منشورة ،كلية العلوم الإنسانية والعلوم الإجتماعية ،جامعة محمود منتوري قسنطينة .
٣. العطاب ،ياسين عبد الله على احمد ،(٢٠٠٢) ،أثر استراتيجيات استهداف السوق على المزيج التسويقي ورضا الزبون ،دراسة ميدانية في مصارف بغداد التجارية ،رسالة ماجستير غير منشورة ، كلية الادارة والاقتصاد ، جامعة المستنصرية .

ب الكتب

١. ابو قحف ،عبد السلام ،(١٩٩٢) ،اساسيات الادارة الاستراتيجية ،الدار الجامعة ،بيروت ،لبنان.
٢. بن حبتور ،عبد العزيز صالح ،(٢٠٠٧) ،الإدارة الاستراتيجية :إدارة جديدة في عالم متغير ،ط١ ،دار المسيرة للنشر والتوزيع والطباعة ،عمان ،الأردن.
٣. بني حمدان ،خالد محمد ،وإدريس ،وائل محمد ،(٢٠٠٩) ،الاستراتيجية والتخطيط الاستراتيجي :منهج معاصر ، دار اليازوري العلمية للنشر والتوزيع ،عمان ،الأردن .
٤. تريجو ،بنجامين ب ،وزيرمان ،جون و ،(١٩٨٨) ،استراتيجية الإدارة العليا :ماهيتها وكيفية تشغيلها ،ترجمة ابراهيم على البرلس ،الدار الدولية للنشر والتوزيع ،القاهرة ،مصر.
٥. تريجو ،بنجامين وزيرمان ،جون ،(١٩٩٠) ،القوة المحركة :ستراتيجية جديدة للمؤسسة ،ترجمة هشام القروي ،دار الشؤون الثقافية العامة ،بغداد ،العراق.
٦. الدوري ،زكريا مطلق ،(٢٠٠٥) ،الإدارة الاستراتيجية :مفاهيم وعمليات وحالات دراسية ،دار اليازوري العلمية للنشر والتوزيع ،عمان ،الأردن .
٧. السالم ،مؤيد سعيد ،(٢٠٠٥) ،أساسيات الإدارة الاستراتيجية ،ط١ ،دار وائل للنشر والتوزيع ،عمان ،الأردن .
٨. الصرفي ،محمد ،(٢٠٠٩) ،التسويق الاستراتيجي ،المكتب الجامعي الحديث .
٩. الصميدعي ،محمود جاسم ويوسف ،ردينة عثمان ،(٢٠١١) ،التسويق الإستراتيجي ،ط١ ،دار المسيرة للنشر والتوزيع والطباعة ،عمان ،الأردن.
١٠. العزاوي ،محمد ،(٢٠٠٦) ،الإنتاج وإدارة العمليات ،دار اليازوري العلمية للنشر والتوزيع ،عمان ،الأردن .
١١. ماهر ،أحمد ،(١٩٩٩) ،الإدارة الاستراتيجية ،الدار الجامعية طبع .نشر .توزيع ،الاسكندرية ،مصر.
١٢. المنصور ،كاسر نصر ،(٢٠٠١) ،إدارة العمليات الإنتاجية :الأسس النظرية والطرائق الكمية ،ط١ ،دار الحامد للنشر والتوزيع ،عمان ،الأردن .

ثانياً: المصادر الأجنبية

A. Official Publication

1. Software Engineering Institute, Interpreting Capability Maturity Model Integration(CMMI)for Business Development Organizations in the Government and Industrial Business Sectors , (2007), U.S.A .

B. Dissertations & Thesis

1. Dalderup , Ruben ,(2014) , beating the crunch Corporate Real Estate Management , Thesis , Faculty of Architecture , Department Real Estate and Housing , Delft University of Technology .

2. Ramakers ,Yvette ,(2008) , Strategic Alignments in The Care Sector , Masters thesis ,Eindhoven University of Technology .

3. Tonelli , Marcello ,(2009) , Unstructured Strategig Decision-Making Processes: CRE Decision-Making in the Italian Consulting Industry , Dissertation Ph.D ,Queensland University of Technology .

4. Vanderspuy , Maria Mmgdalena ,(2007) , The Development of a Strategic Plan for Relationship Mail (PTY) LTD , Masters thesis , North-West University .

5. Veenhoven , Rob ,(2012) ,VastgoedStrategie Voor Hogescholen : Een onderzoek naar de afstelling van de vastgoedstrategie van een hogeschool op de ondernemingsstrategie , Masters thesis , Amsterdam School of Real Estate .

C. Conferences

1. Gammel ,David ,(2008) ,Unleashing the Strategic Potential of the Web :Maximizing the contribution your web site makes to your mission and strategy , Acce Convention Innovate , Pittsburgh, Pennsylvania .

D. Books

1. Boar ,Bernard H. ,(2001) ,The Art Of Strategic Planning for Information Tecgnology ,2nd ed ,Johan Wiley &Sons ,Inc , Publication ,New York .

2. Daft, Richard L., (2004), Organization Theory and Design, 8th ed., Thomson, U.S.A.

3. Kotler ,Philip & Keller ,Kevin Lane ,(2009) ,Marketing Management ,13th ed , Prentice – Hall Inc ,New Jersey ,U.S.A .

4. Pride ,William .M &Ferrell .C.O ,(2000) ,Marketing :Concepts and strategies , 9th ed ,Houghton Mifflin ,U.S.A.

5. Robert ,Michael & Racine ,Bernard ,(2001) , e-Strategy PURE & Simple Connecting Your Internet Strategy to Your Business Strategy , McGraw – Hill , Inc., New York, U.S.A.

6. Robert ,Michel ,(2000) ,The Power of strategic Thinking :Lock in Markets ,Lock out Competitors ,McGraw – Hill , Inc., New York, U.S.A.

7. Thompson, Arthur& Gamble ,John &Strickland. A.J.,(2006) ,Strategy Winning in the Marketplace ,2nd ed, McGraw – Hill , Inc., New York, U.S.A.

8. Thompson, Arthur& Strickland. A.J., (2003), Strategic management concepts and cases , 13th ed McGraw – Hill , Inc., New York, U.S.A.

E. Periodical

1. Bowers ,Craig ,(2011) ,Driving Force: The DNA of Strategy , The Strategist ,The CEO s Guide To Strategic Thinking , Vol.25 ,No.2 .

2. Koehn , David J , (2011) ,Developing A Common Frame Of Reference for Organizational Transformation , www.scribd.com .

3. Markus , Robert M , (1981),"Driving force: Key to strategy", Planning Review, Vol. 9 Iss 6 pp. 24 – 27

4. Nourse , Hugh O. , Roulac , Stephen E. ,(1993) , Linking Real Estate Decisions to Corporate Strategy , Journal of Real Estate Research , Vol .8 ,NO.4 .

5. Palmatier , George ,(2008) , Strategic Planning: An Executive's Aid for Strategic Thinking, Development and Deployment , Penton Media, Inc. www.oliverwight-americas.com

6. Robert , Michel ,(2004) , Driving Force: The DNA of Strategy , The Strategist ,<http://decisionprocesses.com>.

7. Tregoe , Benjamin B. ,& Zimmerman , John W. ,& Smith , Ronald A. ,and Tobia , Peter M. ,(1990) , "The driving force", Planning Review, Vol. 18 Iss 2 pp. 4 – 11.

F. Internet

1. Chauhan ,Himanshu ,(2010) , Understanding : Driving Forces ,Strategic Group Mapping &Key Success Factors, <http://himanshuchauhansm.blogspot.com> .

2. Mar ,Anna ,(2013) ,What Are Strategic Drivers? , <http://business.simplicable.com/business/new/what-are-strategic-drivers>.

3. Sellamna ,Nour ,(2015) , Driving Forces, Scenarios and Strategies - Key Concepts , <http://www.icra-edu.org> .

