

تعزيز التفوق الاستراتيجي من خلال الوضوح الاستراتيجي

بحث وصفي تحليلي في المصارف العراقية الخاصة(*)

الباحث: قاسم محمد إسماعيل المحمدي

جامعة الانبار
كلية الإدارة والاقتصاد

gas21n1001@uoanbar.edu.iq

أ.د. خميس ناصر محمد

جامعة الانبار
كلية الإدارة والاقتصاد

dr.khamees_mohammed@uoanbar.edu.iq

ISSN 2709-6475 DOI: <https://dx.doi.org/10.37940/BEJAR.2023.5.6.19>

تأريخ النشر ٢٠٢٣/١٢/٣٠

تأريخ قبول النشر ٢٠٢٣/٦/١

تأريخ استلام البحث ٢٠٢٣/٥/٢٣

المستخلص

هدف البحث الحالي إلى تشخيص طبيعة العلاقة والاثار بين الوضوح الاستراتيجي بوصفه متغير مستقل والتفوق الاستراتيجي متغير معتمد في المصارف العراقية الخاصة، ولإنجاز هذا البحث تم الاعتماد على المنهج الوصفي التحليلي، وتمثل مجتمع البحث بالمدراء العاملين في المصارف العراقية الخاصة البالغ عددهم (225) مديراً، وطبق البحث على عينة مكونة من (107) مديراً ممن يشغلون منصب المدير المفوض ومعاونيه ومدراء الأقسام ومدراء الفروع في المصارف الخاصة المبحوثة البالغ عددها (7) مصارف تم اختيارها لخبرتها في مجال عملها، واعتمدت الاستبانة كأداة رئيسة في جمع البيانات المتعلقة بالجانب العملي للبحث وقد تضمنت (41) فقرة تم معالجتها وتحليلها باستعمال عدد من أدوات الإحصاء الوصفي والاستدلالي مثل (الوسط الحسابي، الانحراف المعياري، معامل الاختلاف، معامل الارتباط Pearson) من خلال استعمال برامج التحليل الاحصائي (SPSS V.24)، (AMOS V.24) لاختبار فرضيات البحث الرئيسية والفرعية، وتوصل البحث إلى عدة نتائج أهمها وجود علاقة ارتباط ذات دلالة معنوية بين الوضوح الاستراتيجي بأبعاده والتفوق الاستراتيجي بأبعاده، وفي ضوء النتائج التي توصل إليها البحث تم تقديم عدد من التوصيات أهمها استثمار طبيعة علاقة الارتباط الموجبة بين أبعاد البحث لتحقيق التفوق الاستراتيجي المنشود من خلال الاهتمام بهذه الأبعاد بشكل شامل.

الكلمات المفتاحية: الوضوح الاستراتيجي، التفوق الاستراتيجي، المصارف العراقية الخاصة.



مجلة اقتصاديات الأعمال
المجلد (٥) العدد (٦) ٢٠٢٣
الصفحات: ٣٦١-٣٧٦

(*) البحث مستل من رسالة ماجستير للباحث الثاني.

Enhancing strategic supremacy through strategic clarity Analytical descriptive research on Iraqi private banks^(*)

Researcher: Qasim Muhammad Ismail Al-Muhammadi
University of Anbar
College of Business Administration
qas21n1001@uoanbar.edu.iq

Prof.Dr. Khamis Nasser Mohammed
University of Anbar
College of Business Administration
dr.khamees_mohammed@uoanbar.edu.iq

Abstract

The current research aims to diagnose the nature of the relationship and the impact between strategic clarity as an independent variable and strategic supremacy as an approved variable in Iraqi private banks, To accomplish this research, the analytical descriptive approach was relied upon, and the research community was represented by managers working in Iraqi private banks, who numbered (225) managers, The research was applied to a sample of (107) managers who hold the position of delegated manager, his assistant, department managers and branch managers in the surveyed private banks, which are (7) banks that were chosen for their experience in their field of work, The questionnaire was adopted as a main tool in collecting data related to the practical side of the research, and it included (41) items that were processed and analyzed using a number of descriptive and inferential statistical tools such as (Arithmetic mean, standard deviation, coefficient of variation, Pearson correlation coefficient) through the use of statistical analysis programs (SPSS V.24), (AMOS V.24) to test the main and sub-research hypotheses, The research reached several results, the most important of which is the existence of a significant correlation between strategic clarity in its dimensions and strategic supremacy in its dimensions, In the light of the findings of the research, a number of recommendations were presented, the most important of which is to invest the nature of the positive correlation between the dimensions of the research to achieve the desired strategic supremacy by paying attention to these dimensions comprehensively.

Key words: Strategic Clarity, Strategic Supremacy, Iraqi Private Banks.

(*)The research is extracted from a master's thesis of the second researcher.

المقدمة:

لقد غيرت العولمة الكثير من أنماط عمل منظمات الأعمال وبدأت فجوة الأداء تضيق أو تكاد تنعدم بين معظم المنظمات، الأمر الذي دفع المنظمات إلى البحث عن موارد جديدة يمكن استغلالها مع ما تم استغلاله من الموارد التقليدية (الملموسة) لأجل تقديم حلول مرضية لمشاكل تلك المنظمات، وهنا بدأت تبرز الكثير من الطروحات الجوهرية افرزتها طبيعة المرحلة ومنها الاتجاه صوب الإدارة الاستراتيجية ومستجداتها فكانت ممارسات الوضوح الاستراتيجي هي أحد الحلول الناجعة في مجال تحديد الاستراتيجيات ورسم السياسات الملائمة لمجابهة التحديات والتغيرات البيئية والقيام بمجموعة من الخطوات الاستباقية لكي تضمن وصولها إلى المراكز التنافسية المتقدمة، وهذا يتطلب من قيادة المنظمات إعادة النظر في بناء مهام العمل التنظيمي من خلال توظيف ممارسات الوضوح الاستراتيجي بشكل فاعل في المنظمات من أجل إدامة ادائها وتفعيل دورها في المجتمع والذي يمكن ان يحقق التفوق الاستراتيجي لها، وعلى الرغم من أهمية القطاع المصرفي الخاص ودوره البارز في تحقيق التنمية الاقتصادية لأي بلد وخاصة في العراق على وجه التحديد، إلا أنه بات من الواضح ان الوضع الحالي لهذا القطاع في العراق يحتاج إلى مزيد من الإصلاحات في البنية التنظيمية الاستراتيجية للمصارف من حيث مدى ملائمتها للواقع ومطابقتها مع المعايير التنظيمية العالمية، والتي قد تولد غموضاً استراتيجياً قد يعترى خططها مما يؤدي إلى حدوث تراجع في مستويات الأداء التنظيمي، ونتيجة لهذه الأهمية الحيوية للقطاع المصرفي الخاص في العراق تبلورت فكرة هذا البحث التي اهتمت بمحاولة البحث والتحليل للمساهمة في تطوير البنية التنظيمية لهذا القطاع، وتحديداً فيما يتعلق بموضوع الوضوح الاستراتيجي ودوره في تحقيق التفوق الاستراتيجي كمساهمة في تحقيق التقدم والنمو لهذا القطاع المهم، ولأجل تحقيق أهداف البحث تكونت هيكليّة البحث من أربعة محاور أساسية، إذ يتضمن المحور الأول الإطار المنهجي للبحث، واختص المحور الثاني بالجانب النظري للبحث، وأفرد المحور الثالث للجانب الميداني للبحث، وأخيراً فقد خصص المحور الرابع للاستنتاجات والتوصيات التي توصل إليها البحث الحالي.

المحور الأول: منهجية البحث:**أولاً: مشكلة البحث:**

تعاني معظم المنظمات، ومنها منظمات القطاع المصرفي الخاص مشاكل وتحديات معقدة، ولاسيما في عصر أصبحت فيه حدود التقدم والريادة شبه ملغاة، فالجميع يبحث عن تحقيق التفوق الاستراتيجي لمنظمتهم، ولغرض عدم إضاعة الفرصة على هذه المنظمات، وجعلها تستفيد من ممارسات الوضوح الاستراتيجي لديها، عليها أن تدرك بأن ممارسات الوضوح الاستراتيجي هي مصدر الفكر، والإبداع، وأساس التطور، لذلك ينبغي عليها استثمار ممارسات الوضوح الاستراتيجي، وتطبيقها بشكل مباشر في سبيل بناء منظمات يمكن ان تكون قادرة على تحقيق التفوق الاستراتيجي، ومن هذه المنطلقات يمكن تحديد مشكلة البحث بالتساؤل الرئيس الآتي: (ما دور الوضوح الاستراتيجي في تحقيق التفوق الاستراتيجي في المصارف العراقية الخاصة المبحوثة)، ويتفرع من التساؤل الرئيس التساؤلات الفرعية الآتية:

١. ما مستوى واقع الوضوح الاستراتيجي وأبعاده في المصارف المبحوثة؟
٢. ما مستوى واقع التفوق الاستراتيجي وأبعاده في المصارف المبحوثة؟
٣. ما طبيعة علاقة الارتباط بين الوضوح الاستراتيجي والتفوق الاستراتيجي؟
٤. ما طبيعة علاقة التأثير للوضوح الاستراتيجي في التفوق الاستراتيجي؟

ثانياً: أهداف البحث:

1. قياس مستوى توافر الأبعاد الفرعية لكل من الوضوح الاستراتيجي والتفوق الاستراتيجي في المصارف الخاصة المبحوثة.
2. تشخيص طبيعة علاقة الارتباط لكل من الوضوح الاستراتيجي والتفوق الاستراتيجي واسهام أبعادهما وبيان نتائجها عن طريق اختبار فرضيات البحث وفق المخطط الفرضي.
3. التوصل إلى نتائج يمكن ان تسهم في تعزيز ممارسات الوضوح الاستراتيجي والتفوق الاستراتيجي في المصارف الخاصة المبحوثة عند تطبيقها لأبعاد البحث على نحو خاص، فضلاً عن إمكانية تعميم النتائج على المنظمات في القطاعات المقاربة لها على نحو عام.
4. تقديم حلول وتوصيات من واقع المصارف الخاصة المبحوثة في ضوء الاستنتاجات التي يتم التوصل إليها يمكن ان تستفيد منها تلك المصارف بوجه خاص وعموم المنظمات العراقية بوجه عام حول الدور الذي يمكن ان يلعبه الوضوح الاستراتيجي في تحقيق التفوق الاستراتيجي.

ثالثاً: أهمية البحث:

1. تكمن أهمية البحث الحالي بما يأتي:
 1. تأتي أهمية البحث كمحاولة علمية تسلط الضوء على أحد المواضيع المهمة والحيوية للمنظمات بشكل عام والمصارف العراقية الخاصة المبحوثة بشكل خاص، التي تتمثل في دور الوضوح الاستراتيجي في تحقيق التفوق الاستراتيجي.
 2. إبراز الدور التطبيقي لمتغيري البحث في المصارف الخاصة المبحوثة لكي تكون قادرة على التطور وتحقيق التقدم والازدهار المنشود، وبالتالي انعكاسها الواضح على المجتمع بأسره، إذ تعد ممارسات الوضوح الاستراتيجي السبيل الوحيد الذي لا يمكن الاستغناء عنه في أغلب المنظمات وربما جميعها كممارسات الوصول إلى التفوق المطلوب.
 3. يعزز البحث الحالي الجهود المعرفية السابقة نظراً لعدم توفر دراسات رابطة بين متغيرات هذا البحث على حد علم الباحث وإطلاعه مما يحقق تراكماً معرفياً لإثراء المكتبة العربية والعراقية على حد سواء في هذا المجال.
 4. يمكن أن تقود النتائج التي سيتوصل إليها البحث في فهم المنظمات المبحوثة لطبيعة العلاقة بين الوضوح الاستراتيجي والتفوق الاستراتيجي التي قد تساعد في تشخيص المشكلات المتعلقة بتجويد أدائها وبالتالي تكون مواتية بشكل أكبر في إظهار الممارسات الإبداعية لمقدراتها، فضلاً عن تحسين برامجها وخططها وأهدافها المستقبلية.

رابعاً: مجتمع البحث والعينة المختارة:

نظراً لطبيعة متغيرات البحث الحالي والمتمثلة بـ(الوضوح الاستراتيجي والتفوق الاستراتيجي) وأبعادهما، فقد اختار الباحث المصارف العراقية الخاصة العاملة في محافظة بغداد والموضحة في الجدول (1) باعتبارها ميداناً للبحث الحالي.

الجدول (1) مجتمع وعينة البحث

ت	اسم المصرف	سنة التأسيس	رأس المال بالمليار كما في ٢٠٢٢/١٢/٣١	عدد الفروع
1	الشرق الاوسط	١٩٩٣	250	12
2	المتحد للاستثمار	١٩٩٤	300	19
3	سومر التجاري	١٩٩٩	250	10
4	الخليج التجاري	١٩٩٩	300	19
5	الاتحاد العراقي	٢٠٠٢	252	11
6	الإقليم التجاري	٢٠٠٣	250	7
7	اشور الدولي	٢٠٠٥	250	10

المصدر: الجدول من إعداد الباحثان.

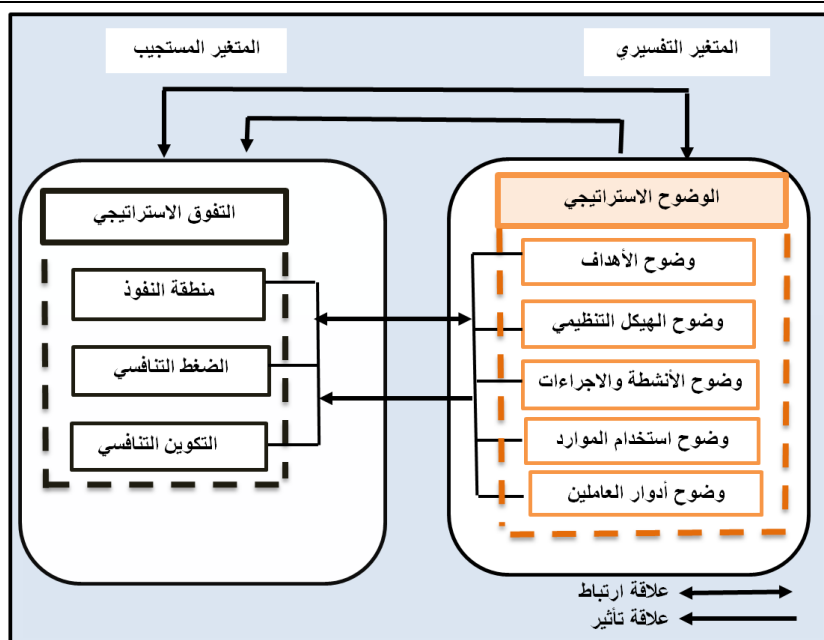
وبلغ عدد المصارف التي خضعت للبحث (7) مصارف خاصة وهي ذات خبرة في مجال عملها ومسجلة في سوق بغداد للأوراق المالية، وقد اعتمد أساس تسلسلها (1-7) على أساس سنة التأسيس، أما مجتمع البحث فهو يتألف من القيادات الإدارية التي تعمل في تلك المصارف، وذلك لإدراكهم العالي لتأثيرات هذه المتغيرات المباشرة وغير المباشرة على الأداء العام للمصارف التي يعملون بها، وهم كل من الإدارات العليا متمثلة بالمدير المفوض ومعاونيه، والإدارات الوسطى التي تتكون من رؤساء الأقسام في الإدارات العامة للمصارف ومدراء الفروع، وطبق البحث على عينة مكونة من (107) مديراً وبذلك تعد عينة البحث طبقية عشوائية قصدية، وهي تشكل نسبة (47%) من مجتمع البحث البالغ (225) مديراً.

رابعاً: فرضيات البحث:

1. توجد علاقة ارتباط ذات دلالة معنوية بين الوضوح الاستراتيجي بأبعاده والتفوق الاستراتيجي بأبعاده في المصارف الخاصة المبحوثة.
2. توجد علاقة تأثير ذات دلالة معنوية للوضوح الاستراتيجي بأبعاده في التفوق الاستراتيجي بأبعاده في المصارف الخاصة المبحوثة.

خامساً: مخطط البحث الفرضي:

- يعد تصميم المخطط الفرضي للبحث من متطلبات المعالجة المنهجية للمشكلة لأنه يشير إلى العلاقة المنطقية بين متغيرات البحث، والشكل (1) يوضح مخطط البحث الفرضي الذي يعرض متغيرات البحث ويبين طبيعة العلاقة بينهما وهما:
1. الوضوح الاستراتيجي بأبعاده (وضوح الأهداف، وضوح الهيكل التنظيمي، وضوح الأنشطة والإجراءات، وضوح استخدام الموارد، وضوح أدوار العاملين).
 2. التفوق الاستراتيجي بأبعاده (منطقة النفوذ، الضغط التنافسي، التكوين التنافسي).



الشكل (1) مخطط البحث الفرضي

المصدر: الشكل من إعداد الباحثان.

المحور الثاني: الإطار النظري:

أولاً: الوضوح الاستراتيجي Strategic Clarity:

بعد الوضوح الاستراتيجي مفهوم حديث نسبياً جذب انتباه الباحثين في أواخر القرن التاسع عشر على أساس أن معظم المنظمات لديها استراتيجية محددة، لكن هذه المنظمات قد تواجه صعوبة في ترجمة خططها إلى إجراءات محددة، وقد تكمن هذه الصعوبة في عدم وضوح هذه الاستراتيجية، وتجنباً لحالة الغموض التي أثرت على مستوى الأداء في المنظمات ذات الأنشطة المختلفة (Dhaher & Saeed, 2021:2500). فإن ذلك يتطلب وجود قوة في القرارات الصعبة والانضباط التنظيمي لصناعة الأهداف وتحقيق الانسجام مع الهيكل التنظيمي، ووضع خطة تتلاءم مع ثقافة المنظمة والتكنولوجيا المستخدمة فيها (كاظم، ٢٠٢٠: ٥)، ولغرض توضيح مفهوم الوضوح الاستراتيجي ارتأى الباحث تقديم مجموعة من التعريفات التي تطرق إليها بعض الباحثين وكما مبينة في الجدول (2).

الجدول (2) تعريفات الوضوح الاستراتيجي بالاعتماد على آراء عدد من الباحثين

ت	اسم الباحث	تعريف الوضوح الاستراتيجي
١	Bantel, 1993:1188	انه السعي الموجه لمجموعة متسقة داخلياً من التكتيكات التنافسية، تناسب أنواع الإستراتيجيات التي حددها منظرين مثل (Porter, 1980) و (Miles & Snow, 1978) التي تعد ضرورية لنجاح عمل المنظمة.
٢	Barczak & McDonough, 2003:6	درجة وضوح ومعرفة أعضاء فريق العمل باستراتيجية المنتج الجديد لمنظمتهم، لأن معرفة وفهم إستراتيجية المنتجات الجديدة للمنظمة تمكن أعضاء الفريق من معرفة مدى ملائمتهم للمنظمة وكيف يمكنهم المساهمة في نجاح عملها، كما أنه يوفر حدوداً للأفراد.
٣	Shea, 2014:2	نهج جديد يتم تطبيقه في المنظمات الحديثة على الرغم من الطبيعة المؤقتة والديناميكية لغرض تحقيق أداء منظمي قوي.

المصدر: الجدول من إعداد الباحثان.

أهمية الوضوح الاستراتيجي:

اكتسب الوضوح الاستراتيجي ك ممارسة أهمية بارزة جديدة في مجال الإدارة الاستراتيجية (Gulbrandsen,2019:3). خاصة بالنسبة للمنظمات ذات الموقف شديد المخاطرة، إذ أصبح الاستراتيجية المصاغة بوضوح أكثر ملائمة لنجاح عمل تلك المنظمات (Kock & Gemünden, 2021:53).

وحققت منظمات الأعمال الكثير من الفوائد من خلال استخدامها للوضوح الاستراتيجي التي يوجزها (Srinivas,et.al.,2013:3) بما يأتي:

١. يلعب الوضوح الاستراتيجي دوراً كبيراً في التحول الاستراتيجي للمنظمة في ظل ضغوط الأداء التنظيمي والمخاطر.
٢. يعمل الوضوح الاستراتيجي على تشديد منظور الرقابة من خلال مقارنة الأداء والجهد المبذول من العاملين بالأداء المطلوب وفق مهام كل وظيفة وتبعاً لاستراتيجيات المنظمة.
٣. تنفيذ ما تطمح إليه المنظمة للحد من مخاطر التعقيد الوظيفي وتجنب بعض المشاكل المعقدة للإدارة التي قد تواجهها.
٤. تقليل مخاطر التشغيل والتنفيذ التي تتعلق بمخاطر السمعة ومخاطر الاستثمار.

أبعاد الوضوح الاستراتيجي:

على الرغم من قلة الدراسات التي تناولت موضوع الوضوح الاستراتيجي، اتضح بأن الأبعاد الخمسة التي استند عليها نموذج (GRASP) للباحثين (Ritchie & Puente,2008) قد شكلت توافقاً بين أغلبية الباحثين منها دراسة (Hassan & Al-Kubasy,2020) و (Dhaher & Saaed,2021)، ونظراً لكونه نموذج متكامل وكذلك ينسجم مع توجهات البحث الحالي سيجري اعتمادها كأبعاد أساسية في هذا البحث، وفيما يلي توضيح لهذه الأبعاد:

١. وضوح الأهداف Clarity of Goals:

إن المفهوم الأساسي في وضوح الهدف هو أن الأهداف مهمة وأنه يجب أن تكون واضحة حتى يُنظر إليها على أنها مهمة، وبالتالي زيادة دافع الفرد نحو تحقيق الهدف، فضلاً عن أنه عندما يكون هناك مستوى عالٍ من وضوح الهدف في المنظمة، فإن أعضاء الفريق يفهمون بوضوح العلاقات المتبادلة بين أهدافهم ومهامهم وأهداف فريقهم (Kim,et.al.,2020:4)، وفي سياق مماثل يقترح (Gonzalez-Mule,et.al.,2016:6) بأن وضوح الهدف التنظيمي مرتبط بشكل إيجابي بأداء الفريق لسببين هما: أولاً، الفهم الواضح للهدف يعزز الأداء من خلال توجيه الجهد نحو تحقيق هذا الهدف، ثانياً، يقود وضوح الهدف التنظيمي الفرق إلى تطوير رؤية واضحة بشكل جماعي لكيفية مساهمة سلوكياتهم في أداء المنظمة وتوفير المعرفة بالأهداف التي تقدرها المنظمة وهذا يؤدي بدوره إلى مستويات أعلى من الأداء.

٢. وضوح الهيكل التنظيمي Clarity of the Organizational Structure:

تحتاج المنظمات إلى تصميم هياكلها وفقاً للاستراتيجيات التنظيمية وظروف بيئة العمل الداخلية والخارجية، لأن الهيكل التنظيمي له تأثيرات عديدة وكبيرة على كل من الأفراد والمنظمات (Kanten,et.al.,2015:1359). ويحدد تصميم الهيكل التنظيمي في كثير من الأحيان ما إذا كانت المنظمة تتكيف مع بيئاتها الداخلية والخارجية، مما يؤثر على قدرتها التنافسية، ويتعين على

المنظمات التي تواجه التغييرات داخليا وخارجيا، على سبيل المثال (حصتها في السوق، أذواق الزبائن، التكنولوجيا) تغيير هياكلها للتكيف مع الوضع الجديد (Jiang,2011:15).

٣. وضوح الأنشطة والإجراءات :Clarity of Activities and Procedures

يعرف وضوح الأنشطة بأنه الدرجة التي يكون فيها الأفراد متأكدين من كيفية أداء واجباتهم، فعندما يكون هناك وضوح عال في العملية على مستوى الموظف والفريق، يفهم الموظفون وأعضاء الفريق بوضوح الإجراءات اللازمة لتحقيق أهدافهم (Kim,et.al.,2020:4). لذلك فإن الحاجة إلى وجود إجراءات واضحة وفعالة تكون أعلى لفهم سلسلة العملية بأكملها وربطها ببعضها البعض (Silva & Oliveira,2020:16).

٤. وضوح استخدام الموارد :Clarity of Resource Use

تعتبر موارد المنظمة هي المصدر الرئيسي لميزتها، ويتم إنشاء ميزة تنافسية من داخل المنظمة ولاسيما تلك الموارد التي تكون ذات قيمة في نفس الوقت، ونادرة، ويصعب استبدالها وقادرة على تحقيق التفوق التنافسي (Fahy,2000:96). وبالتالي ينصب التركيز على مدى تفرد واختلاف هذه الموارد مقارنة بموارد منافسيها، لذلك ومن أجل تحقيق الميزة التنافسية يتعين على المنظمات أن تحلل بيقظة نقاط قوتها وضعفها الداخلية وأن تكون قادرة على استغلال هذه الموارد (Othman,et.al.,2015:126).

٥. وضوح أدوار العاملين :Clarity of Employee Roles

يشير وضوح الدور إلى مدى وضوح التعبير عن مجموعة من الأنشطة المتوقعة من الفرد (Onuoha,et.al.,2016:11)، فضلاً عن ذلك عندما تكون الأدوار والمسؤوليات واضحة لأعضاء المنظمة، فإنهم يكونون أكثر رضا وأكثر التزاماً بعملهم (Srikanth & Jomon,2013:106).

ثانياً: التفوق الاستراتيجي Strategic Supremacy

إن مصطلح التفوق الاستراتيجي يشير إلى نوع خاص من القوة التي تمتلكها المنظمة، وهي لا تتعلق بقدرات المنظمة وإمكاناتها، بل بالقدر الذي تستطيع فيه المنظمة استخدام قدراتها وإمكاناتها بكفاءة وفعالية لتحقيق التفوق الاستراتيجي (Abu Doush,2019:13)، إذ يعمل التفوق الاستراتيجي على توفير إطار عمل واضح لكيفية تفاعل منظمة متعددة الأعمال مع المنظمات الرائدة في الصناعة التي تعمل فيها بطريقة فعالة واستباقية لضمان مناطق نفوذها ووضع حدود لمناطق التأثير من المنظمات المنافسة، وهو بمثابة مجموعة من العمليات المعقدة التي تهدف إلى تحقيق الامتداد الجغرافي والتكنولوجي والمعلوماتي، وهي طريقة لتنظيم الأنشطة النوعية والكمية (Shlaka,2022:694)، ولغرض توضيح مفهوم التفوق الاستراتيجي ارتأى الباحث تقديم مجموعة من التعريفات وكما مبينة في الجدول (3).

الجدول (3) تعريف التفوق الاستراتيجي بالاعتماد على آراء عدد من الباحثين

ت	اسم الباحث	تعريف الوضوح الاستراتيجي
١	Kotze,2003:103	هو قدرة المنظمة على تحقيق التفوق في أدائها على منافسيها من خلال خلق نوع من التميز والاستدامة وتطوير وضع استراتيجي مميز من خلال إنجاز أنشطة مختلفة عن تلك التي يقوم بها منافسوها.
٢	Depperu & Cerrato,2005:9	قدرة المنظمة على التحكم في الموارد والعوامل الحاسمة المتعلقة بالمجهزين، والوصول إلى أفضل قنوات التوزيع، وتوليد المعرفة الاستراتيجية وتوظيفها بكفاءة وفعالية أكبر من المنافسين.
٣	Garzia,2007:3	هو عملية تسريع الابتكار من أجل تعزيز قدرة المنظمة على استخدام الموارد وتحقيق كفاءة أكبر في إنشاء نموذج تنافسي جديد ليصبح مهيماً في الصناعة من خلال تنفيذ استراتيجيات للتكيف مع البيئة.

المصدر: الجدول من إعداد الباحثان.

أهمية التفوق الاستراتيجي:

- يمكن توضيح أهمية التفوق الاستراتيجي حسب اتفاق عدد من الباحثين من خلال النقاط التالية وعلى النحو الآتي: (Alhilawy,et.al.,2020:14767) (الهيوري، ٢٠٢٢: ٨٠-٨١) (مهدي، ٢٠١٩: ٧١)
١. يعد بمثابة وسيلة لتقليل الضغط التنافسي وتحقيق التوازن.
 ٢. طريقة لخلق والحفاظ على القدرات وتقديم أفضل الخدمات للزبائن.
 ٣. يعمل على بناء مزايا جديدة لتحل محل القديمة وخلق رؤية عالمية تؤسس محفظة قوية للمنظمة وفق نهج استراتيجي متميز يتضمن إعادة تصميم القدرات الأساسية وإقامة توازن بين قوة الصناعة لتوسيع نفوذه.
 ٤. يحل بيئة السوق التنافسية ويعتمد على بُعدين، الأول هو التأثير على العمليات الأساسية، والثاني هو الحاجة إلى تطوير أنشطة التسويق والمبيعات.
 ٥. القدرة على ادخال الأساليب والتكنولوجيا المتطورة في المنظمة وعملياتها الإنتاجية.

أبعاد التفوق الاستراتيجي:

اتفق أغلب الباحثين على مجموعة من الأبعاد لقياس التفوق الاستراتيجي ونتيجة لقلة التباين بين الأبعاد المقدمة تم الاعتماد على دراسة (Khatib & ALshawabkeh,2022) في تحديد أبعاد البحث الحالي نظراً لانسجامها مع توجهاته وفيما يأتي توضيح لهذه الأبعاد:

١. منطقة النفوذ Sphere of Influence:

يشير مفهوم منطقة النفوذ إلى أن هناك مجالات يكون للأفراد أو المنظمات تأثيراً أكبر نسبياً عليها، ومن ثم المسؤولية عنها أكثر من الآخرين (Karches,et.al.,2021:3537). وفقاً لذلك فإن المعايير الأكثر استخداماً لتحديد منطقة النفوذ هي هيمنة الحصة السوقية والميزة التنافسية المحلية، في القطاع المصرفي يتم تحديد منطقة النفوذ على أنها تلك الأسواق التي يمتلك فيها المصرف أكبر نسبة من الفروع من بين المصارف التي تعمل في نفس السوق، يتوافق هذا التحديد مع كل من هيمنة الحصة السوقية والميزة التنافسية المحلية، أولاً في القطاع المصرفي غالباً ما يتم تمثيل حصة السوق من خلال نسبة الفروع التي يعمل بها كل مصرف في السوق (Fuentelsaz & Gómez,2006: 478). ثانياً في تجارة التجزئة قد توفر الخدمات المصرفية للأفراد وتوافر المعلومات والقرب من الزبائن ميزة تنافسية، ويتم جمع هذا الشكل من المعلومات بشكل أكثر فاعلية عن طريق الفروع المحلية، وهذا يعني أن المصارف التي لديها شبكة كبيرة من الفروع تتمتع بميزة إعلامية في

الأنشطة المصرفية للأفراد، وبالتالي يمكن القول بأن هيمنة فروع المصارف تعمل على تحقيق الميزة التنافسية المحلية (Gómez, et.al., 2020:10-11).

٢. الضغط التنافسي Competitive Pressure:

ينظر إلى الضغط التنافسي داخل صناعة معينة على أنه سلسلة متصلة تمتد من المنافسة المفرطة إلى التواطؤ (D'Aveni, 2002:39). وتختلف الضغوط التنافسية من منظمة إلى أخرى حسب نوع المنافسة ودرجة شدتها، فإذا كانت المنافسة قوية ومكثفة، فإن المنظمات تعمل على تحسين قدراتها التنافسية ومراقبة تحركات المنافسين واحتوائهم في مناطق نفوذهم لمنعهم من الوصول إلى مجالهم التنافسي، وقد تأتي الضغوط التنافسية التي تواجه المنظمات من منافس واحد أو مجموعة من المنافسين (إبراهيم، ٢٠٢٢: ٥٠-٥١).

٣. التكوين التنافسي Competitive Configuration:

يرتبط التكوين التنافسي بتطوير ميزة تنافسية وغالباً ما يتم تصوره على أنه قدرة المنظمة على الدمج الفعال لمواردها وقدراتها التي تسعى إلى إنشاء كفاءات ذات قيمة مضافة يصعب تكرارها من المنافسين الآخرين (Barney, 2001:644)، لذلك يعد تحليل القدرة الاستراتيجية لتحقيق ميزة تنافسية أمراً بالغ الأهمية لسببين أولاً: يحدد ما إذا كانت موارد المنظمة وكفاءاتها تناسب البيئة، وثانياً: يحدد فرصاً جديدة لتوسيع واستغلال الكفاءات الفريدة والنادرة للمنظمة بطرق يصعب تقليدها أو عن طريق إنشاء اتجاهات جديدة للسوق أو كليهما (Mutunga, et.al., 2014: 149).

ثالثاً: العلاقة الرابطة بين متغيرات البحث:

إن العلاقة بين الوضوح الاستراتيجي والتفوق الاستراتيجي هي واحدة من المساهمات الأساسية لتوفير نظرة ثاقبة في مجال الإدارة الاستراتيجية، وقد توصل الباحثون في أدبيات الإدارة الاستراتيجية إلى أن الوضوح الاستراتيجي عنصر أساسي في عمليات المنظمة لأنه يولد فهماً لاستراتيجية العمل، ومن هو المسؤول، ولماذا، وكيف تتم العمليات في المنظمة، وفي الوقت نفسه يهدف إلى تحسين العمل الجماعي، ورفع مستوى التزام العاملين، وله فوائد وتأثير على التفوق في الأداء التنظيمي، لأنه آلية واضحة تهدف إلى تحقيق الأداء المتفوق (Dhaher & Saaed, 2021: 2502). من خلال دعم الكفاءة في القيادة التنظيمية التي تلهم وتحفز العاملين على تحسين أدائهم (Ritchie-Dunham & Puente, 2008:2). وفي نفس السياق يهدف إلى تحقيق النجاح والتفوق، الأمر الذي يتطلب أن تمتلك المنظمات القدرة على استشراف المستقبل (القصير، ٢٠١٥: ٣٠٣).

المحور الثالث: الإطار العملي:

يستعرض المحور الحالي تحليلاً وتشخيصاً لواقع متغيرات وأبعاد البحث لدى المصارف المبحوثة، من خلال إجابات العينة على الاستبانة الصالحة للتحليل الإحصائي وعددها (107) استبانة، وبواقع (41) فقرة، وتم استعمال عدد من الأساليب الإحصائية لوصف اتجاه إجابات العينة ومستوى التشبث والتجانس بينها، ومنها الوسط الحسابي والانحراف المعياري ومعامل الاختلاف، والجدول (4) يبين اتجاه الموافقة بحسب قيم الوسط الحسابي.

الجدول (4) اتجاه الموافقة

تسلسل الفئة	1	2	3	4	5
	لا اتفق بشدة	لا اتفق	محايد	اتفق	اتفق بشدة
قيمة الوسط الحسابي	1.80-1	2.0-1.81	3.40-2.61	4.20-3.41	5-4.21
اتجاه الموافقة	منخفض جداً	منخفض	معتدل	مرتفع	مرتفع جداً

المصدر: الجدول من إعداد الباحثان بالاعتماد على الدراسات السابقة.

أولاً: الوصف الإحصائي لمتغير الوضوح الاستراتيجي وأبعاده:

يظهر الجدول (5) نتائج الإحصاءات الوصفية لمتغير الوضوح الاستراتيجي الذي تم قياسه بخمسة أبعاد، إذ بلغ الوسط الحسابي الكلي لهذا المتغير (4.299) وبلغ الانحراف المعياري (0.728) وبلغ معامل الاختلاف (16.93)، وتشير هذه النتائج الإحصائية إلى أن متغير الوضوح الاستراتيجي قد حصل على درجة مرتفعة جداً من الأهمية وفقاً لإجابات أفراد عينة البحث، أما ترتيب أبعاد الوضوح الاستراتيجي الفرعية فقد جاء ترتيبها كالتالي (وضوح أدوار العاملين، وضوح الأهداف، وضوح الهيكل التنظيمي، وضوح استخدام الموارد، وضوح الأنشطة والجراءات) على التوالي حسب إجابات أفراد عينة البحث والجدول (5) يوضح ترتيب هذه الأبعاد.

الجدول (5) مستوى أهمية متغير الوضوح الاستراتيجي لدى أفراد عينة البحث وترتيب أبعاده

ت	البُعد	الوسط الحسابي	الانحراف المعياري	معامل الاختلاف	الموافقة	الترتيب
١	وضوح الأهداف	4.287	0.717	16.72	مرتفع جداً	2
٢	وضوح الهيكل التنظيمي	4.306	0.733	17.02	مرتفع جداً	3
٣	وضوح الأنشطة والجراءات	4.265	0.757	17.74	مرتفع جداً	5
٤	وضوح استخدام الموارد	4.257	0.754	17.71	مرتفع جداً	4
٥	وضوح أدوار العاملين	4.381	0.683	15.59	مرتفع جداً	1
	المعدل العام لمتغير الوضوح الاستراتيجي	4.299	0.728	16.93	مرتفع جداً	

المصدر: الجدول من إعداد الباحثان بالاعتماد على نتائج برنامج SPSS V.24.

ثانياً: الوصف الإحصائي لمتغير التفوق الاستراتيجي وأبعاده:

يظهر الجدول (6) نتائج الإحصاءات الوصفية لمتغير التفوق الاستراتيجي الذي تم قياسه بثلاثة أبعاد، إذ بلغ الوسط الحسابي الكلي لهذا المتغير (4.224) وبلغ الانحراف المعياري (0.790) وبلغ معامل الاختلاف (18.70)، وتشير هذه النتائج الإحصائية إلى أن متغير التفوق الاستراتيجي قد حصل على درجة مرتفعة جداً من الأهمية وفقاً لإجابات أفراد عينة البحث، أما ترتيب أبعاد التفوق الاستراتيجي الفرعية فقد جاء ترتيبها كالتالي (الضغط التنافسي، منطقة النفوذ، التكوين التنافسي) على التوالي حسب إجابات أفراد عينة البحث والجدول (6) يوضح ترتيب هذه الأبعاد.

الجدول (6) مستوى أهمية متغير التفوق الاستراتيجي لدى أفراد عينة البحث وترتيب أبعاده

ت	البُعد	الوسط الحسابي	الانحراف المعياري	معامل الاختلاف	الموافقة	الترتيب
١	منطقة النفوذ	4.210	0.814	19.33	مرتفع جداً	2
٢	الضغط التنافسي	4.270	0.731	17.11	مرتفع جداً	1
٣	التكوين التنافسي	4.194	0.827	19.71	مرتفع	3
	المعدل العام لمتغير التفوق الاستراتيجي	4.224	0.790	18.70	مرتفع جداً	

المصدر: الجدول من إعداد الباحثان بالاعتماد على نتائج برنامج SPSS V.24.

ثالثاً: اختبار فرضية الارتباط الرئيسية للبحث:

تشير نتائج الجدول (7) إلى وجود علاقة ارتباط إيجابية ذات دلالة معنوية إحصائية بين الوضوح الاستراتيجي بأبعاده الخمسة والتفوق الاستراتيجي، إذ بلغت قيم الارتباط بينهما (0.643^{**} ، 0.629^{**} ، 0.701^{**} ، 0.736^{**} ، 0.672^{**}) على التوالي وتشير هذه القيم إلى

وجود علاقة ارتباط قوية إلى متوسطة عند مستوى معنوية (0.01)، وبناء على ما تقدم يمكن تفسير هذه العلاقة بأن إدارات المصارف الخاصة عينة البحث في حال اهتمامها بأبعاد الوضوح الاستراتيجي من حيث السعي إلى صياغة الأهداف بشكل واضح وتحديد مؤشرات قياسها وضمان إمكانية تحقيقها، فضلاً عن تخصيص إدارة المصارف جزءاً من وقتها لضمان فهم كل العاملين للأهداف الموضوعية فإن ذلك يؤدي إلى تحقيق أهدافها المنشودة وتعزيز تفوقها الاستراتيجي، وتأسيساً على ما تقدم يمكن قبول الفرضية الرئيسية الأولى التي محتواها (توجد علاقة ارتباط ذات دلالة معنوية بين الوضوح الاستراتيجي بأبعاده والتفوق الاستراتيجي بأبعاده في المصارف الخاصة المبحوثة)، والجدول (7) يوضح ذلك.

الجدول (7) نتائج الارتباط بين الوضوح الاستراتيجي بأبعاده والتفوق الاستراتيجي

أبعاد المتغير المستقل (الوضوح الاستراتيجي)		التفوق الاستراتيجي Y	
		R	Sig.
وضوح الأهداف	X1	0.643**	0.000
وضوح الهيكل التنظيمي	X2	0.629**	0.000
وضوح الأنشطة والإجراءات	X3	0.701**	0.000
وضوح استخدام الموارد	X4	0.736**	0.000
وضوح أدوار العاملين	X5	0.672**	0.000
إجمالي الوضوح الاستراتيجي	X	0.803**	0.000

(*) العلاقة معنوية عند مستوى (0.05)، (**) العلاقة معنوية عند مستوى (0.01)

المصدر: الجدول من إعداد الباحثين بالاعتماد على نتائج برنامج SPSS V.24.

رابعاً: اختبار فرضية التأثير الرئيسية للبحث:

يمكن من خلال الجدول (8) ملاحظة بيانات اختبار الفرضية الرئيسية الثانية التي محتواها: توجد علاقة تأثير ذات دلالة معنوية للوضوح الاستراتيجي بأبعاده في التفوق الاستراتيجي بأبعاده في المصارف الخاصة المبحوثة.

الجدول (8) بيانات اختبار فرضية التأثير الرئيسية للبحث

الفرضية	المسار	β	T	P	R ² - F-Sig	القرار
الرئيسية الثانية	وضوح الأهداف << التفوق الاستراتيجي	0.034	0.366	0.715	R ² = 0.689 F = 44.724 Sig = 0.000	قبول الفرضية
	وضوح الهيكل التنظيمي << التفوق الاستراتيجي	0.035	0.397	0.692		
	وضوح الأنشطة والإجراءات << التفوق الاستراتيجي	0.194	2.110	0.037		
	وضوح استخدام الموارد << التفوق الاستراتيجي	0.428	5.441	0.000		
	وضوح أدوار العاملين << التفوق الاستراتيجي	0.288	3.636	0.000		

قيمة F الجدولية = 3.92، عدد النماذج المعنوية = 3، مجموع النماذج = 5، N = 107

المصدر: الجدول من إعداد الباحثين بالاعتماد على نتائج برنامج SPSS V.24.

تظهر نتائج الجدول (8) الآتي:

أ. بلغت قيمة (F) المحسوبة (44.724) وهي أعلى من قيمة (F) الجدولية عند مستوى معنوية (0.05) التي بلغت قيمتها (3.92) ويدل هذا على وجود علاقة تأثير لأبعاد الوضوح الاستراتيجي في التفوق الاستراتيجي، ويعد ذلك مبرراً لقبول الفرضية الرئيسية الثانية التي محتواها: توجد علاقة تأثير ذات دلالة معنوية للوضوح الاستراتيجي بأبعاده في التفوق الاستراتيجي بأبعاده في المصارف الخاصة المبحوثة.

ب. أما بالنسبة لقيمة (R^2) لأنموذج الانحدار المتعدد فقد بلغت (0.689) وهذا يشير إلى أن أبعاد الوضوح الاستراتيجي تفسر ما نسبته (68%) من التغيرات التي تطرأ على المتغير التابع (التفوق الاستراتيجي) في حين أن النسبة المتبقية تعود إلى متغيرات أخرى لم يتم تضمينها في انموذج الانحدار وفيما يتعلق بمعنوية انموذج الانحدار فقد بلغت قيمة (Sig) (0.000) وهي أقل من (0.05) وهذا يؤكد معنوية انموذج الانحدار المتعدد وقبول الفرضية الرئيسة الثانية.

ت. وفيما يتعلق بتأثير أبعاد (الوضوح الاستراتيجي) في (التفوق الاستراتيجي) اتضح بأن هناك تأثير معنوي لكل من بُعد (وضوح الأنشطة والإجراءات)، ووضوح استخدام الموارد، ووضوح أدوار العاملين) فقد بلغت قيم (β) الخاصة بالأبعاد المعنوية (0.194، 0.428، 0.288) على التوالي، وهذا يؤكد بأن التغير في بُعد (وضوح الأنشطة والإجراءات) وحدة واحدة يؤدي إلى التغير في التفوق الاستراتيجي بنسبة (19%) وأن التغير في بُعد (وضوح استخدام الموارد) وحدة واحدة يؤدي إلى التغير في التفوق الاستراتيجي بنسبة (42%) وكذلك بالنسبة لبُعد ووضوح أدوار العاملين، أما فيما يتعلق بقيم (Sig) المعنوية لهذه الأبعاد فقد بلغت (0.000، 0.037، 0.000) على التوالي وهي أصغر من (0.05) وهذا يشير إلى أن أبعاد (وضوح الأنشطة والإجراءات)، ووضوح استخدام الموارد، ووضوح أدوار العاملين) تحظى بالاهتمام من قبل إدارات المصارف المبحوثة لتأثيرها المعنوي في التفوق الاستراتيجي، أما بُعدي (وضوح الأهداف، ووضوح الهيكل التنظيمي) فإنهما لم يحققا تأثيراً معنوياً في التفوق الاستراتيجي لأن قيمتهما أكبر من (0.05)، إذ بلغت (0.715، 0.692) على التوالي وهذا يدل على أن إدارات المصارف المبحوثة لم تدرك الدور الفاعل لهذين البُعدين في تحقيق التفوق الاستراتيجي مما أدى إلى انخفاض قيمتهما.

المحور الرابع: الاستنتاجات والتوصيات:

أولاً: الاستنتاجات:

1. حقق متغير الوضوح الاستراتيجي مستوى أهمية مرتفع جداً حسب إجابات الأفراد عينة البحث، مما يدل على أن إدارات المصارف المبحوثة مهتمة جداً بمستوى وضوحها الاستراتيجي وهذا يؤكد سعيها إلى الاهتمام بوضوح أنشطتها التفصيلية وإجراءات العمل ضمن خطوط الاتصال الإداري بين مستوياتها الإدارية ووضوح أهدافها العامة بين جميع الأفراد العاملين من أجل تحسين أدوارهم الوظيفية والواجبات المنوطة بهم وكيفية استخدام وتوزيع الموارد المختلفة على جميع فروع المصارف المبحوثة.
2. اكتسب متغير التفوق الاستراتيجي درجة مرتفعة جداً من الأهمية وفقاً لإجابات أفراد عينة البحث، وهذا يدل على أن إدارات المصارف المبحوثة تسعى إلى تحقيق التفوق على منافسيها من خلال تقديم أفضل الخدمات مقارنة بالمنافسين، كما أن لدى المصارف المبحوثة رؤية واضحة حول أنواع الضغوط التنافسية التي تواجهها في منطقة نفوذها وهذا نابع من معرفتها لمواطن القوة والضعف لديها.
3. بينت نتائج التحليل وجود علاقة ارتباط ذات دلالة معنوية بين الوضوح الاستراتيجي بأبعاده والتفوق الاستراتيجي بأبعاده في المصارف الخاصة المبحوثة، وهي علاقة ارتباط إيجابية قوية وتدل على أن أي ارتفاع أو انخفاض في مستوى العناية بمتغير الوضوح الاستراتيجي سيؤدي إلى ارتفاع أو انخفاض تحقيق التفوق الاستراتيجي بنفس قيمة معامل الارتباط.

٤. يتضح من خلال نتائج التحليل بان هناك تأثير معنوي موجب للأبعاد المستقلة (وضوح الأنشطة والإجراءات، وضوح استخدام الموارد، وضوح أدوار العاملين) في التفوق الاستراتيجي في المصارف الخاصة المبحوثة، أما بُعدي (وضوح الأهداف، وضوح الهيكل التنظيمي) فهي لم تحقق تأثير معنوي في التفوق الاستراتيجي، ولعل السبب في ذلك يعود إلى ان هذه الأبعاد لم تكن فاعلة في تأثيرها على التفوق الاستراتيجي في المصارف الخاصة عينة البحث الأمر الذي أدى إلى انخفاض قيمتها.

ثانياً: التوصيات:

١. ينبغي ان تعمل إدارات المصارف عينة البحث على توظيف أبعاد الوضوح الاستراتيجي التي أظهرت اهتمام كبير من قبل عينة البحث بغية استثمارها من خلال دعم وتعزيز هذه الأبعاد بشكل كلي.
٢. ضرورة ان تعمل إدارات المصارف عينة البحث على توظيف أبعاد التفوق الاستراتيجي التي أظهرت اهتمام كبير من قبل عينة البحث بغية استثمارها بالشكل الذي يحقق لها التفوق المنشود.
٣. ضرورة ان تولي إدارات المصارف المبحوثة اهتمام كبير لمتغيرات البحث الرئيسة وأبعادها الفرعية، نظراً لوجود علاقة ارتباط ايجابية بينهما، وانعكاس ذلك على طبيعة عمل تلك المصارف، من خلال تطوير التقنيات التي تمكنهم من رصد تحركات المنافسين والتعرف بسرعة على القدرات والاستراتيجيات التنافسية الخاصة بهم من خلال امتلاك آليات الإنذار المبكر التي تساهم في اكتشاف البيئة مثل الاعتماد على الموارد التكنولوجية التي تساهم في تطوير الاستشعار البيئي.
٤. حث إدارات المصارف المبحوثة إلى الاهتمام أكثر ببُعدي (وضوح الأهداف، وضوح الهيكل التنظيمي) من خلال إعادة النظر في الهيكل التنظيمي لكي يصبح أكثر فاعلية في تلبية متطلبات العمل الروتينية وغير المتوقعة، فضلاً عن التركيز على استخدام أساليب موضوعية في وضع الأهداف وتضيق الفجوة بين أهداف العاملين والمصرف وخلق حالة من التوازن في ذلك.

المصادر والمراجع:

أولاً: المصادر العربية:

١. إبراهيم، مها فاضل، (٢٠٢٢)، الدور الوسيط للإدارة بالتجوال لتأثير الضغوط التنافسية في فرص التجديد الاستراتيجي لمنظمات الأعمال: بحث ميداني، أطروحة دكتوراه، تخصص إدارة الأعمال، كلية الإدارة والاقتصاد، جامعة بغداد، العراق.
٢. القصير، ناتاليا احمد، (٢٠١٥)، الوضوح الاستراتيجي وعلاقته بالركود التنظيمي: دراسة تطبيقية لعينة من المصارف الأهلية العراقية، رسالة ماجستير، تخصص إدارة الأعمال، كلية الإدارة والاقتصاد، جامعة الكوفة، العراق.
٣. كاظم، طارق، (٢٠٢٠)، الوضوح الاستراتيجي، ورقة بحثية، جامعة سومر، كلية الإدارة والاقتصاد، قسم الإدارة العامة.
٤. مهدي، حنان حسين، (٢٠١٩)، اعتماد معالجات الجهل المعرفي في تحقيق التفوق الاستراتيجي: دراسة وصفية تحليلية في وزارة التربية، رسالة ماجستير، تخصص إدارة الأعمال، كلية الإدارة والاقتصاد، الجامعة المستنصرية، العراق.
٥. الهبوري، علي حسن علوان، (٢٠٢٢)، القيادة البارعة والقدرات الاستراتيجية وتأثيرهما في التفوق الاستراتيجي: دراسة تطبيقية في وزارة الكهرباء - دائرة التدريب وبحوث الطاقة، رسالة ماجستير، تخصص إدارة الأعمال، كلية الإدارة والاقتصاد، الجامعة المستنصرية، العراق.

ثانياً: المصادر الأجنبية:

6. Abu Doush, Ashraf Ahmed Mahmoud, (2019), The Impact of Strategic Supremacy Dimensions in achieving Competitive Priorities: A Case Study in Arab Bank, PhD Thesis, Isra University.
7. Alhilawy, Ali Hussein Olaywi, Aljanabi, Adil Abbas Abed, & Bareas, Ahmed Kadim, (2020), Resonant Leadership and Its Impact on strategic supremacy, Transylvanian Review, Vol XXVII, No. 47, pp. 14765-14770.
8. Bantel, Karen A. (1993), Strategic clarity in banking: Role of top management-team demography. Psychological reports, Vol. 73, No.3, pp. 1187-1201.
9. Barczak, Gloria, & McDonough, Edward F., (2003), Understanding the impact of contexts on factors leading to global team performance, Management International Review, Vol. 3, No. 5, pp. 1-23.
10. Barney, Jay B., (2001), Resource-based theories of competitive advantage: A ten-year retrospective on the resource-based view, Journal of management, Vol.27, No.6, pp. 643-650.
11. D'Aveni, Richard A., (2002), Competitive pressure systems: Mapping and managing multimarket contact, MIT Sloan Management Review, Vol. 44, No.1, pp. 39-49.
12. Depperu, Donatella, & Cerrato, Daniele, (2005), Analyzing international competitiveness at the firm level: concepts and measures, Working Paper No. 32, pp. 1-27.
13. Dhaher, Mi'ad Hameed & Saaed, Hadeel Kadhim. (2021) Strategic Clarity and Effect of Organizational Excellence: Analytical Research in The State Company for Automobile and Equipment Industry: An Extracted Research from PhD Dissertation. Journal of Contemporary Issues in Business and Government, Vol. 27, No. 3, pp. 2500-2509.
14. Dobni, C. Brooke, Klassen, Mark, & Sands, Drummond, (2017), Keeping things simple: how strategic clarity boosts organizational performance. Strategic Direction, Vol. 33, No.1, pp. 22 – 24.
15. Fahy, John, (2000), The resource-based view of the firm: some stumbling-blocks on the road to understanding sustainable competitive advantage, Journal of European industrial training, Vol. 24, No. 2/3/4, pp. 94 – 104.
16. Fuentelsaz, Lucio, & Gómez, Jaime, (2006), Multipoint competition, strategic similarity and entry into geographic markets, Strategic Management Journal, Vol. 27, No.5, pp. 477-499.
17. Garzia, Carmine, (2007), The Process of Strategic Innovation. A System Dynamics Approach, International System Dynamics Conference Proceedings, System Dynamics Society: Korea, pp. 1-15.
18. Gómez, Jaime, Orcos, Raquel, & Palomas, Sergio, (2020), Operating under the radar in spheres of influence: Taking advantage of industry leaders' market domains, Strategic Organization, Vol. 18, No.2, pp. 275-300.
19. Gonzalez-Mulé, E., Courtright, Stephen H., DeGeest, David, Seong, Jee-Young, & Hong, Doo-Seung, (2016), Channeled autonomy: The joint effects of autonomy and feedback on team performance through organizational goal clarity, Journal of Management, Vol.42, No.7, pp. 2018-2033.
20. Gulbrandsen, Ib T.(2019), The co-presence of clarity and ambiguity in strategic corporate communication–An exploratory study. International Journal of Strategic Communication, Vol. 13, No.2, pp. 95-109.

21. Jiang, Feng, (2011), Effects of organizational structure and culture on employee communication behaviors in chinese organizations, Doctoral dissertation, The Faculty of the Jack J. Valenti School of Communication, University of Houston.
22. Kanten, Pelin, Kanten, Selahattin, & Gurlek, Mert, (2015), The effects of organizational structures and learning organization on job embeddedness and individual adaptive performance, *Procedia Economics and Finance*, Vol.23, pp. 1358-1366.
23. Karches, Kyle, DeCamp, Matthew, George, Maura, Prochaska, Micah, Saunders, Milda, Thorsteinsdottir, Bjorg, & Dzeng, Elizabeth, (2021), Spheres of Influence and Strategic Advocacy for Equity in Medicine, *Journal of general internal medicine*, Vol.36, No.11, pp. 3537-3540.
24. Kim, Jinhwan, Kim, Hyeob, & Kwon, HyukJun, (2020), The impact of employees' perceptions of strategic alignment on sustainability: an empirical investigation of Korean firms, *Sustainability*, Vol.12, No.10, 1-23.
25. Kock, Alexander, & Gemünden Hans Georg. (2021), How entrepreneurial orientation can leverage innovation project portfolio management. *R&D Management*, Vol. 51, No.1, pp. 40-56.
26. Kotze, J. G. (2003), Strategic supremacy in the hypercompetitive 21st century. *South African Journal of Economic and Management Sciences*, Vol. 6, No.1, pp. 99-117.
27. Mutunga, S. L., Minja, D., & Gachanja, P., (2014), Resource Configurations on sustainable competitive advantage of food and beverage firms in Kenya: A resource based view of the firm, *European Journal of Business and Management*, Vol. 6, No. 24, pp. 147-157.
28. Onuoha, Uloma Doris, Ogunjinmi, Tolulope, & Owodunni, Mayedun, (2016), Role clarity, self-concept and job satisfaction of library personnel in selected university libraries in Ogun State, Nigeria, *Journal of Applied Information Science and Technology*, Vol.9, No.2, pp. 9-16.
29. Othman, Rohana, Arshad, Roshayani, Aris, Nooraslinda Abdul, & Arif, Siti Maznah Mohd, (2015), Organizational resources and sustained competitive advantage of cooperative organizations in Malaysia, *Procedia-Social and Behavioral Sciences*, Vol.170, pp. 120-127.
30. Ritchie-Dunham, James L., & Puente, Luz María, (2008), Strategic clarity: actions for identifying and correcting gaps in mental models. *Long Range Planning*, Vol. 41, No.5, pp.509-529.
31. Shea, Robert (2014), White Paper: The Clarity Framework™ A Fresh Approach to Organizational Performance, Strategies Corporation GP, World Headquarters.
32. Shlaka, Tariq Kadhim, (2022), The Effect Entrepreneurial Alertness in Achieving Strategic Supremacy, *Alkut university college journal*, pp. 690-700.
33. Silva, Rui, & Oliveira, Cidália, (2020), The influence of innovation in tangible and intangible resource allocation: A qualitative multi case study, *Sustainability*, Vol.12, No.12, pp. 1-21.
34. Srikanth, P. B., & Jomon, M. G., (2013), Role ambiguity and role performance Effectiveness: Moderating the Effect of Feedback seeking Behaviour, *Asian Academy of Management Journal*, Vol.18, No.2, pp. 105- 127.
35. Srinivas, Val, Dillon, Dennis, & Zagone, Ryan, (2013), Bank specialization New Strategies, new Risks?, *Thomson Reuters*, pp. 1-13.