ISSN1813-1719

# مجلة تكريت للعلوم الإدارية والاقتصادية

تعنى بالبحوث الإدارية والاقتصادية
والمحاسبية والمعلوماتية

دورية فصلية علمية محكمة

## دور تقنية المعلومات في تحقيق المزايا التنافسية
## دراسة تحليلية لآراء عينة من مديري المصارف في محافظة نينوى

أ. علاء عبدالسلام يحيى  د. بسام عبدالرحمن يوسف

قسم نظم المعلومات الإدارية
كلية الإدارة والاقتصاد
جامعة الموصل

**المستخلص**

يهدف البحث الحالي للتعرف على دور تقنية المعلومات في تحقيق المزايا التنافسية من خلال تحليل علاقات الارتباط والأثر بين هذين البعدين في إطار عينة من المصارف الحكومية والأهلية في محافظة نينوى ، وقد تم معالجة مشكلة بحثية رئيسة مفادها ضعف قدرة المنظمات بشكلٍ عام والمصارف بوجه خاص على تبني استراتيجيات وأساليب تحقق لها ميزة تنافسية ، وتم اعتماد تقنية المعلومات باعتبارها من الأساليب الحديثة والمعاصرة والتي يمكن أن تحقق للمنظمات تلك الميزة ، لذا تمت صياغة مجموعة إثارات بحثية وكالآتي :

١. هل هناك علاقة بين تقنية المعلومات التي تعتمدها المنظمات وإمكانية تحقيقها للمزايا التنافسية ؟
٢. كيف يمكن للمنظمة توظيف تقنية المعلومات كأداة لتحقيق المزايا التنافسية ؟

وعلى هذا الأساس افترض البحث أن هناك علاقة تأثير معنوية موجبة لتقنية المعلومات في تحقيق المزايا التنافسية . ولقد تم التوصل إلى مجموعة من الاستنتاجات أبرزها أن هناك تباين في اهتمامات المصارف عينة البحث في توظيف تقنية المعلومات لتحقيق المزايا التنافسية ، فضلاً عن وجود تأثير معنوي جزئي لتقنية المعلومات في الاستراتيجيات التنافسية وبخاصة في استراتيجية التمايز .

The Role of Information Technology in Achieving Competitive Advantages
Analytical Study for the Opinion's of Bank Managers in Ninevah Province

The current study aims at managing the role of Information Technology (IT) in achieving the competitive advantages via the correlative and effects on these dimensions within the frame of government and private banks in Ninevah. The hypothesis of the study has been highlighted in the shortage in the ability of the organizations generally and banks particularly to adopt the suitable strategy and methods that realize the competitive advantages. IT basis has been adapted as one of the modern methods that enable the organizations to achieve these advantages. Hence, a group of indices have been designed as follows:

1. Is there any sort of relationship between IT and the capability to achieve the competitive advantages?
2. How the organizations employ IT as a way of realizing the competitive advantages?

On this basis, there is a sort of correlation and positive moral effect between IT and competitive advantages embodied in the competitive strategies.

The study concluded into several points, the most essential one is that there is a variance in the sample banks concentration in the employing IT in order to achieve the competitive advantages. In addition to the presence of the moral effect in the competitive strategies specially the strategy of discriminate.

المقدمة :

تعدّ تقنيات المعلومات والاتصالات في العصر الحاضر من أهم ركائز تقدم الدول وتطورها ، اذ تعد المعلومات العنصر الحاسم لنجاح المنظمات وخصوصاً تلك التي تعمل في بيئات تتسم بالمنافسة العالية والتعقيد المتزايد وعدم التأكد البيئي ، اذ فرضت هذه العوامل على المنظمات ضرورة اللجوء إلى استخدام كافة الوسائل التقنية المتاحة للحصول على المعلومات المفيدة لمتخذي القرار والتي تقود الى تحقيق التفوق التنافسي .

إن الحاجة للحصول على المعلومات من قبل الأفراد والمنظمات ليست بالشيء الجديد فهي عملية تلقائية فطرية ، ألا ان الجديد في ذلك هو ابتكار الوسائل التقنية المتطورة من الآلات والحواسيب ووسائل الاتصال والشبكات الحاسوبية فضلاً عن أتساع نطاق المعارف والعلوم والأحداث والتي تتطلب معالجة كم هائل من البيانات للحصول على معلومات ذات خصائص نوعية عالية .

إن بقاء المنظمات ونجاحها في البيئات التي تتصف بالمنافسة والتعقيد مرهون بقدرتها في الحصول على المعلومات الاستراتيجية عن بيئتها الخارجية سواءً العامة منها أو بيئة المهمة فضلاً عن بيئتها الداخلية ، ألا أن مجرد بقاء المنظمة في السوق لا يكفي وحده لضمان النجاح ، إذ يستدعي الأمر تحقيقها للريادة والتفوق التنافسي .

## المبحث الأول :منهجية البحث

**أولاً: مشكلة البحث :**

تعاني المنظمات التي تعمل في بيئات تنافسية من صعوبة الحصول على المعلومات الحرجة ، فضلاً عن ضعف توظيف هذه المعلومات ، وتعد تقنية المعلومات من ابرز الوسائل التي تساعد المنظمات في التخلص من الكثير من مشاكلها وتزيد فرص نجاحها وتفوقها على المنافسين ، وعليه يمكن تحديد مشكلة البحث الحالي من خلال صياغة التساؤلات البحثية الآتية :

١. هل يؤدي استخدام تقنية المعلومات في المصارف عينة البحث الى تحقيق المزايا التنافسية ؟
٢. هل تؤثر تقنية المعلومات على المركز التنافسي للمنظمة ؟
٣. كيف يمكن للمنظمة أن تستخدم تقنية المعلومات كأداة لتحقيق المزايا التنافسية ؟

ثانياً: هدف البحث : يسعى البحث لتحقيق الأهداف آلاتية :

١. التعرف على مدى تأثير تقنية المعلومات في تحقيق المزايا التنافسية في المنظمات عينة البحث
٢. تقديم أحاطه نظرية لأبرز المفاهيم المتعلقة بتقنية المعلومات ودورها في تحقيق المزايا التنافسية
٣. المساهمة في تطوير الواقع الميداني الذي تشهده المنظمات عينة البحث ، من خلال إيضاح الدور البارز لتقنية المعلومات في المنظمات ذات البيئات التنافسية .

**ثالثاً: أهمية البحث :**

تنبثق أهمية البحث من الاهتمام الكبير الذي توليه دول العالم بشكل عام والدول المتقدمة بشكل خاص لتقنية المعلومات وانعكاساتها على مجمل الحياة الإنسانية وعلى أداء المنظمات والتي من أبرزها تقنيات الاتصال والمتعلقة بالشبكة العالمية للمعلومات (الإنترنت)، فضلاً عن أهمية تقنية المعلومات في تحسين عملية اتخاذ القرارات والمزايا التنافسية التي تحققها المنظمة من جراء استخدامها لتلك التقنيات .

**رابعاً: فرضيات البحث :**

١. **الفرضية الرئيسة الأولى** : (هناك علاقة ارتباط معنوية بين تقنية المعلومات والاستراتيجيات التنافسية) . وينبثق عنها الفرضيات الفرعية الآتية :
   أ. هناك علاقة ارتباط معنوية بين تقنية المعلومات واستراتيجية تخفيض الكلفة .
   ب. هناك علاقة ارتباط معنوية بين تقنية المعلومات واستراتيجية التمايز .
   جـ. هناك علاقة ارتباط معنوية بين تقنية المعلومات واستراتيجية التركيز.
٢. **الفرضية الرئيسة الثانية** : (تؤثر تقنية المعلومات تأثيراً أيجابياً في تحقيق المزايا التنافسية للمصارف عينة البحث) . وينبثق عنها الفرضيات الفرعية الآتية :
   أ. تؤثر تقنية المعلومات تأثيراً إيجابياً في إستراتيجية تخفيض الكلفة .
   ب. تؤثر تقنية المعلومات تأثيراً إيجابياً في إستراتيجية التمايز .
   جـ. تؤثر تقنية المعلومات تأثيراً إيجابياً في إستراتيجية التركيز .

**خامسا: أسلوب جمع البيانات وتحليلها :**

للحصول على البيانات اللازمة لتحقيق هدف البحث فقد تمّ استخدام الاستبانة كأداة رئيسة في جمع البيانات واشتملت على جزأين ، تضمن الأول المعلومات العامة التعريفية لأفراد عينة البحث ، وخصص الجزء الثاني لتقنية المعلومات والاستراتيجيات التنافسية التي تعتمدها المنظمات وقد تم تحليل (٣٨) استمارة وباستخدام النظام الجاهز (SPSS) وباعتماد تحليل الارتباط البسيط لإيجاد العلاقات بين المتغيرات في حين أعتمد أسلوب الانحدار البسيط لبيان أثر تقنية المعلومات على الاستراتيجيات التنافسية المعتمدة لغرض الوصول إلى النتائج المرجوة للبحث .

**سادساً: وصف الإفراد عينة البحث:**

يهدف هذا المحور التعرف على خصائص افراد عينة المبحوثين من حيث العمر والحالة الاجتماعية والتحصيل الدراسي وكما يأتي:

١. العمر: يوضح الجدول (١) الفئات العمرية لافراد عينة البحث ، إذ احرزت الفئة (٣٦-٤٠) اعلى نسبة والبالغة (٣٤.٢١%) والتي تشير الى النضج الذهني لدى هذه الشريحة والتي تنعكس على الرشد في اتخاذ القرارات.
٢. الحالة الاجتماعية: يوضح الجدول (١) ارتفاع نسبة المديرين المتزوجين اذ بلغت نسبتهم (٦٣.١٦%) والتي تشير الى الاستقرار الاجتماعي لدى نسبة كبيرة من عينة البحث.
٣. التحصيل الدراسي: يشير الجدول (١) الى ارتفاع نسبة المديرين الحاصلين على شهادة البكالوريوس والبالغة (٤٧.٣٧%) في حين ان هناك انخفاض ملحوظ في نسبة التدريسيين الحاصلين على الشهادات العليا.

٤. سنوات الخدمة الإجمالية: ان ارتفاع نسبة سنوات الخدمة الاجمالية للفئة (٢٦-فأكثر) للمديرين عينة البحث والبالغة (٣١.٥٨%) يشير الى التراكم المعرفي والخبرة الكبيرة في هذا المجال.

جدول ( ١ ) الخصائص الشخصية لإفراد عينة الدراسة

| | | | | | | | | | | | |
|---|---|---|---|---|---|---|---|---|---|---|---|
| العمر | ٣٠-٢٥ | | ٣٥-٣١ | | ٤٠-٣٦ | | ٤٥-٤١ | | ٤٦-فأكثر | | المجموع | |
| | ت | % | ت | % | ت | % | ت | % | ت | % | ت | % |
| | ٢ | ٥.٢٦ | ٨ | ٢١.٠٥ | ١٣ | ٣٤.٢١ | ٩ | ٢٣.٦٩ | ٦ | ١٥.٧٩ | ٣٨ | ١٠٠ |
| الحالة الاجتماعية | أعزب | | متزوج | | مطلق | | أرمل | | المجموع | | | |
| | ت | % | ت | % | ت | % | ت | % | ت | % | | |
| | ١١ | ٢٨.٩٥ | ٢٤ | ٦٣.١٦ | ٢ | ٥.٢٦ | ١ | ٢.٦٣ | ٣٨ | ١٠٠ | | |
| التحصيل الدراسي | دكتوراه | | ماجستير | | دبلوم عالٍ | | بكالوريوس | | دبلوم فني | | إعدادية فما دون | |
| | ت | % | ت | % | ت | % | ت | % | ت | % | ت | % |
| | - | - | ٢ | ٥.٢٦ | ٦ | ١٥.٧٩ | ١٨ | ٤٧.٣٧ | ٥ | ١٣.١٦ | ٧ | ١٨.٤٢ |
| سنوات الخدمة الإجمالية | ١٠-٥ | | ١٥-١١ | | ٢٠-١٦ | | ٢٥-٢١ | | ٢٦- فأكثر | | المجموع | |
| | ت | % | ت | % | ت | % | ت | % | ت | % | ت | % |
| | ٤ | ١٠.٥٣ | ٨ | ٢١.٠٥ | ٦ | ١٥.٧٩ | ٨ | ٢١.٠٥ | ١٢ | ٣١.٥٨ | ٣٨ | ١٠٠ |

## المبحث الثاني :الإطار النظري

### أولاً: مفهوم تقنية المعلومات :

على الرغم من تباين وجهات نظر الباحثين في إعطاء مفهوم واضح ومحدد لتقنية المعلومات ، إلاّ أن هذا المفهوم ينحصر في تطبيقات هذه التقنية ، إذ يرى (**Bakopoulos**) بأن تقنية المعلومات هي مجموعة المصادر غير البشرية المخصصة لخزن ومعالجة وايصال المعلومات وهي الطريقة التي يتم بواسطتها تنظيم هذه المصادر في نظام قادر على إنجاز مجموعة معينة من المهام (**William, 1989, 88**) .

كما تعرف تقنية المعلومات بكونها التقنية الأساسية المستخدمة في نظام المعلومات الحديثة المبنية على الحاسوب وتطبيقاته بالنسبة للمستفيدين من النظام وتتضمن الأجهزة وشبكات الاتصالات وقواعد البيانات والبرامج الأخرى (أيوب ، ٢٠٠٠ ، ١٦٣) ، ويؤكد هذا المفهوم بأن تقنية المعلومات هي إحدى المكونات الفرعية لنظم المعلومات المحوسبة .

ويتفق (عثمان) مع المفاهيم السابقة بان تقنية المعلومات تعني كل التقنيات المرتبطة بجمع ومعالجة وحفظ ونشر المعلومات والذي بدأ يتبلور كمصطلح عام منذ نهاية عقد التسعينات ، إذ يشمل تقنيات الحاسبات والاتصالات والبرمجيات المرتبطة بها . (عثمان ، ١٩٩٨ ، ٦) .

ويرى (العدواني) أن تقنية المعلومات هي عبارة عن طريقة فضلاً عن كونها مجموعة من الأجهزة والمعدات (العدواني ، ١٩٩٨ ، ٤٦) ، ويتفق (مصطفى) مع هذا المفهوم ويعتبرها مجموعة من الأساليب والأجهزة والتطبيقات والوسائل المادية التي يمكن من خلالها جمع البيانات ونقلها وتجهيزها وخزنها وبثها واسترجاعها (مصطفى ، ١٩٨٧ ، ٢٥). وللوقوف على طبيعة هذا المصطلح لابد من تحليله وتجزئته الى محورين رئيسيين هما:

- **التقنية** : طبقاً لرأي (**Robbins**) فأنها تشير إلى المعلومات والتقنيات والمعالجات المطلوبة لتحويل المدخلات إلى مخرجات في المنظمة (**Robbins, 1990, 176**) ويعرفها (الشماع وحمود) بأنها جميع المعارف الإنسانية التطبيقية التي تسهم إيجابياً في معالجة المشكلات والمواقف التي تواجه المنظمات أو الأفراد في إطار تحقيق الأهداف (الشماع وحمود ، ١٩٨٩ ، ٣٥٤) ، ويعرف معجم وبستر (**Webster**) التقنية بأنها جميع الوسائل التقنية المستخدمة لتوفير الحاجات الضرورية للجميع ، وكونها العلم التطبيقي والمصطلحات التقنية التي تستخدم العلم والفن (**Sidney London, 1984, 755**) .
- **المعلومات** : وهي البيانات التي تمت معالجتها بحيث أصبح لها دلاله معينة ونشوء رابط بين مضامينها والتي من خلالها يمكن استخلاص معنى معين يساعد صانع القرار في التعرف على الأمور التي تواجهه والتقييم الدقيق للمواقف . (الطائي ، ٢٠٠٠ ، ٣٧) .

واتساقاً مع ما تقدم من مفاهيم يمكن طرح مفهوم متكامل تعبر عن وجهة نظر الباحثان لتقنية المعلومات ، إذ يمكن تعريفها بأنها ((أية وسيلة أو أداة تستخدم لغرض التعامل مع المعلومات وفي أي عنصر من عناصر نظام المعلومات ابتداء من مرحلة جمع البيانات ومروراً بعمليات المعالجة وانتهاءً بتقديم المعلومات للمستفيدين ، فضلاً عن دخولها في عملية الخزن والاسترجاع وشبكات الاتصال سواءً أكانت متطورة أم تقليدية)) .

ومن هنا يتضح أن تقنية المعلومات هي جزء من نظام المعلومات الإدارية ، وغالباً ما تتمثل هذه التقنية بالأجهزة والمعدات التي تتعامل مع المعلومات ، عليه فإن نظام المعلومات الإدارية هو مفهوم أوسع وأشمل من تقنية المعلومات ويتضح ذلك من خلال تعريف نظام المعلومات الإدارية والذي يعني التكوين الهيكلي المتكامل والمتفاعل من الآلات والمعدات والبرامج والقواعد والقوى العاملة والذي يكفل تحصيل ومعالجة البيانات لاجل توفير المعلومات الضرورية (توصيلها للمستفيدين ، تخزينها ، تحديثها ، استرجاعها) بالوقت المناسب والتكلفة والكمية المناسبتين عن البيئة الداخلية للمنظمة والبيئة الخارجية المحيطة بها، وفيما يخص أدائها في الماضي والحاضر والتنبؤات المحتملة في المستقبل ، وعلى النحو الذي يسهل مهمة الإدارات في جميع المستويات في صنع القرارات من خلال إنجاز الوظائف الإدارية وبما يحقق أفضل استخدام ممكن لهذه المعلومات . (الطائي ، ٢٠٠٠ ، ٢٦)

ولعل من أبرز المفاهيم الحديثة ذات صلة بتقنية المعلومات ، هو مصطلح المعلوماتية (**Informatics**) وهي عبارة عن مجموعة العلوم والتقنيات الخاصة بالمعالجة

النظامية للبيانات والمعلومات والتي ينظر لها على أساس كونها وعاءً للمعرفة مع الاهتمام بحفظها وقتياً وتراسلها موقعياً (الصباغ ، ١٩٩٩ ، ١٢).
كما تعرف المعلوماتية بأنها مصطلح حديث يشمل كل الوسائل التقنية الحديثة لتخزين واسترجاع المعرفة الإنسانية في الحاسبات وملحقاتها وانتقالها من مكان لاخر عبر وسائل اتصال سلكية ولاسلكية كالهواتف والأقمار الصناعية (علي ، ١٩٩٩ ، ١) .

**ثانياً: أهمية تقنية المعلومات**

تنبثق أهمية تقنية المعلومات المتطورة من الدور البارز الذي تؤديه في انجاز الأنشطة المنظمية والتي من أبرزها مساهمتها في تحقيق التفوق التنافسي ، ان أهمية الثورة التقنية الحالية للمعلومات تتمثل في كونها تعتمد على المعرفة العلمية المتقدمة والاستخدام الأمثل للمعلومات المتدفقة بوتيرة متسارعة وكذلك في خصوصيتها وانفرادها عن الثورات التقنية السابقة فهي لا تعتمد على الموارد الأولية او الطاقة او الأسواق او غيرها من عوامل الإنتاج بل أن عمادها ومحركها الأساسي هو العقل البشري ، وبذلك فأن هذه الثورة لن تكون حكراً على المجتمعات او الدول الكبيرة أو الغنية بمواردها الأولية ، ولكن يمكن لجميع شعوب العالم ان تخوض غمارها وتستفيد منها وتوظفها لصالح مسيرتها التنموية ( برهان، ١٩٩٩، ٢).

**ثالثاً: مبررات تطبيق تقنية المعلومات**

إن لجوء المنظمات لتطبيق تقنية المعلومات لديها يقف وراءه مجموعة من المبررات أهمها :

**١. منافع التقدم التكنولوجي :**

لقد أدت الثورة التقنية إلى إظهار فوائد عديدة لتطبيقاتها العملية في مختلف المجالات بما في ذلك تحسين نوعية المنتجات التي تقدمها مؤسسات الأعمال .

**٢. الاستجابة والتكيف مع متطلبات البيئة المحيطة :**

إن انتشار وتطبيق مفهوم تقنية المعلومات في كثير من المنظمات والمجتمعات يحتم على جميع الدول والمنظمات اللحاق بركب التطور تجنباً لاحتمالات العزلة والتراجع عن مواكبة عصر السرعة والمعلوماتية والتنافس في تقديم الخدمات والسلع بناءً على معايير السهولة والفاعلية والكفاية والنوعية (العواملة ، ٢٠٠٢ ، ١٥١) .

**٣. إيجاد قنوات اتصال :**

تساعد تقنية المعلومات في إيجاد قنوات اتصال جديدة من خلال شبكات الحواسيب والاتصالات سواءً على مستوى المنظمة أو على المستوى الوطني أو العالمي ، وقد مكنّ ذلك من زيادة سرعة تدفق ومعالجة البيانات وتبادل المعلومات وتطوير أساليب إدارية حديثة كالاجتماعات والتفاوض وعقد الصفقات عن بعد وغيرها (برهان ، ١٩٩٩، ٨) .

**٤. إيجاد القيمة :**

تؤدي تقنية المعلومات دوراً مهماً في الاقتصاد المبني على المعرفة والمعلومات ، فقوة تقنية المعلومات تساعد المنظمات الخدمية على تقديم خدمات ذات قيمة عالية كبطاقة

الائتمان والتسليم الفوري للطرود وأنظمة الحجز العالمية والمستندة إلى تقنية المعلومات مما يشير إلى أهمية دور تقنية المعلومات في حياة المنظمة ونجاحها.

**رابعاً: تقنية المعلومات والميزة التنافسية**

تعد الميزة التنافسية هدفاً تسعى المنظمات من خلاله الى تحقيق التفوق على المنظمات المنافسة العاملة في نفس القطاع ، فنشوء هذا المفهوم وهيمنته على التوجهات الإستراتيجية دفع بعض الباحثين إلى تعريف الإدارة الاستراتيجية بأنها إدارة الميزة التنافسية فهي عملية تحديد وتطوير واستخدام الميزة بشكل واضح وملموس بحيث يمكن تطبيقها والحفاظ عليها (القطب ، ٢٠٠٢ ، ٤٣) .

كما يعرفها (**Harvy**) بأنها المصدر الذي يعزز وضع الشركة في السوق بما يحقق لها الأرباح الاحتكارية من خلال امتيازها على منافسيها في المحاور الآتية ( **Harvy, 1998, 7**):

- تمايز المنتجات التي تنتجها الشركة عن منتجات المنافسين .
- التركيز على قطاعات متخصصة معينة في السوق .
- التركيز على الإنتاج أو على القنوات التوزيعية .
- استخدام سياسات محددة للسعر والكلفة .

وتعرف الميزة التنافسية بأنها خاصية أو مجموعة خصائص نسبية تنفرد بها المنظمة ويمكنها الاحتفاظ بها لمدة طويلة نسبياً نتيجة لصعوبة محاكاتها او تحقيق المنفعة لها وتمكنها من التفوق على المنافسين فيما تقدمه من منتجات وخدمات للزبائن (الزعبي ، ١٩٩٩ ، ٦٠) . عليه فإن الميزة التنافسية هي كل نشاط تؤديه المنظمة يجعلها تتفوق على منافسيها (اليوزبكي ، ٢٠٠١ ، ٤٣) .

إن سعي المنظمة لاحراز الميزة التنافسية مرهون بامتلاكها للوسائل والسبل التي تمكنها من الوصول إلى ذلك الهدف ، وهذا ما يطلق عليه في الأدبيات الادارية بالاستراتيجيات التنافسية ولعل من أكثرها شيوعاً هي الإستراتيجيات التنافسية العامة المنسوبة إلى (**Porter, 1980**) والذي يرى بأن الاستراتيجية التنافسية تستند إلى الأنشطة الفريدة والمختلفة وتتعلق بالمركز النسبي التنافسي للمنظمة في مجال الصناعة التي تنتمي إليها ، وإن ذلك المركز هو الذي يحدد مدى قدرتها على تحقيق أرباح أعلى من معدل الصناعة وذلك المستوى من الاداء ينبع من امتلاك المنظمة للميزة التنافسية ، ومن خلال هذا التفاعل يرى (**Porter**) أن أمام المنظمة ثلاث أنواع من الإستراتيجيات التنافسية هي قيادة الكلفة الشاملة ، التمايز والتركيز المستند إما إلى الكلفة أو التمايز . وكل من هذه الإستراتيجيات يمكن أن تحقق لها ميزة تنافسية ، والشكل التالي يوضح ذلك : (القطب ، ٢٠٠٢ ، ٦٠).

**الشكل (١)**
**الاستراتيجيات التنافسية العامة**

| النطاق | قيادة الكلفة | التمايز |
|---|---|---|

| التنافسي | التركيز المستند إلى الكلفة | التركيز المستند إلى التمايز |
|---|---|---|

**الميزة التنافسية**

وفيما يلي توضيح لتلك الاستراتيجيات التنافسية :

**١. استراتيجية قيادة الكلفة**

تعدّ استراتيجية الكلفة المنخفضة مدخل تنافسي قوي في الأسواق التي يتمايز مشتريها بحساسيتهم نحو الأسعار ، فمن خلال تخفيض الكلف في كل مجال من مجالات الأنشطة مع المحافظة على مستوى مقبول من النوعية ، تستطيع المنظمة أن تبيع منتجاتها أو خدماتها بأسعار رائدة في السوق . **(Thompson & Strickland, 1999, 103)**

كما تعني هذه الاستراتيجية محاولة انفراد المنظمة بتقديم منتجات ذات كلف منخفضة مقارنة مع منتجات المنافسين ، أن الافتراض الأساسي الذي تقوم عليه هذه الاستراتيجية هو كسب ميزة الكلفة على المنافسين والتي يمكن من خلالها كسب حصة سوقية كبيرة . **(Pitts,1996, 88)** ، أن تحقيق هذه الاستراتيجية يتطلب حصة سوقية كبيرة نسبياً وتصاميم سهلة التصنيع والصيانة ، مع مدى واسع من المنتجات من أجل توزيع الكلف ، فضلاً عن استثمارات رأسمالية كبيرة جداً وخاصة في بداية التأسيس ، وعدد كبير من المعدات وأسعار تنافسية ابتدائية مع تحمل خسائر أولية لغرض بناء الحصة السوقية **(Porter, 1980, 91)** ، وتستطيع المنظمة أن تحقق ميزة الكلفة المنخفضة باستخدام تقنية المعلومات من خلال عدة أساليب وكالآتي :

آ. **التنسيق بين الأقسام** : لقد مكنت تقنية المعلومات من زيادة قدرة التنسيق بين أقسام المنظمة وبين المنظمات مع بعضها البعض مما قلل من كلف المقابلات الشخصية والتي قد تتطلب انتقال الافراد من منطقة الى أخرى ، فضلاً عن اختصار الوقت المستغرق لإنجاز ذلك ، اذ مكنت الشبكات المحلية والعالمية من ربط الحواسيب التابعة للشركات مع بعضها البعض **(Daft, 2001, 246-247)** .

ب. **تبسيط الإجراءات** : إن لجوء المنظمة لتطبيق تقنية المعلومات يساهم في خفض الكلف المتعلقة بالإجراءات الإدارية الروتينية والمعاملات وتخفيض التكاليف الكلية للأعمال الورقية والمراسلات البريدية .

جـ. **تقليل المخزون** : يعدّ المخزون من المواد الأولية ، والنصف مصنعة ، وتامة الصنع لأية منظمة صناعية من الموجودات التي تتكبد المنشأة من جراء الاحتفاظ بها كلفاً عالية والتي تتمثل بكلف أيجار المخازن أو اندثارها في حالة تملكها ، فضلاً عن تعطيل مبالغ مالية كبيرة لاتدر عائداً لها ، عليه بفضل استخدام تقنية المعلومات تمكنت المنظمات من الاتصال بالمجهزين بوسائل أكثر سهولة وسرعة والذين سيقومون بدورهم بتزويد المنظمة بالموارد المطلوبة خلال فترة زمنية قصيرة .

د. **تقليل الاعتماد على الأيدي العاملة** : يعدّ المورد البشري أحد أهم عوامل الإنتاج لأية منظمة ، وتتكبد المنظمات تكاليف عالية تتمثل في الرواتب والأجور والمنافع الأخرى التي تقدمها المنظمة للعاملين ، الا أن توظيف تقنية المعلومات يؤدي الى التأثير على الهيكل التنظيمي ، فالتغيرات التي يحدثها استخدام هذه التقنيات في المهام والمسؤوليات على مستوى الإفراد والوحدات الإدارية ، تنعكس في تغير طبيعة بعض الوظائف مما

يستلزم إعادة هيكلة وإجراء التعديلات المناسبة في الهيكل التنظيمي للمنظمة ، والذي غالباً ما ينتج عنه دمج وإلغاء بعض الوظائف والأقسام والوحدات الأمر الذي يؤدي الى التخلي عن أعداد كبيرة من القوى العاملة ، ولعل من أوضح التطبيقات على ذلك هو استخدام السيطرة الحاسوبية على المكائن من خلال نظام التصنيع المتكامل بالحاسوب (**CIM**) وكل من نظامي الـ (**CAD**) و(**CAM**) والتي أدت الى تقليص الاعتماد على الأيدي العاملة بشكل كبير جداً (اليوزبكي ، ٢٠٠٥ ، ١١) .

هـ. **تقليص الحجم (الترشيق) وإعادة التنظيم** : إذ تدل التقديرات في الدول الصناعية أن نتيجة استخدام هذه التقنية أمكن تخفيض حجم الجهاز الاداري بنسبة تتراوح بين ٣٠-٤٠ % والذي انعكس بدوره على تقليل التكاليف الادارية (**Applegabe, 1988, 129**).

**٢. استراتيجية التمايز**

تقوم هذه الاستراتيجية على أساس تقديم المنظمة لمنتجات متمايزة وفريدة ، وتأخذ طرائق تحقيق هذه الاستراتيجية أشكالا متعددة كتصميم متمايز او علامة تجارية متمايزة أو أبعاداً أخرى ، إذ تعمد الشركات إلى تمييز نفسها باستخدام عدة أبعاد في مرة واحدة وفي آن واحد . (**Porter, 1980, 37**)

وتعرف هذه الاستراتيجية بأنها عملية تخطيط النشاط لتحقيق تمايز في مخرجاته قياساً للبدائل المطروحة في السوق مما يحقق انفراد مخرجاته بمواصفات فريدة ترتقي على بديلاتها (يونس ، ١٩٩٤ ، ١١٥) .

إن الافتراض المهم الكامن وراء إستراتيجية التمايز ، هو رغبة الزبائن بدفع أسعار أعلى لمنتجات تختلف في خصائصها وميزاتها عن المنتجات المماثلة ، ان القيمة العالية لهذه المنتجات يتم ايجادها من خلال الجودة العالية للمنتج أو بسبب تقنياته العالية او جاذبيته او تقديمه بصورة مميزة ، إن استراتيجية التنافس تبني الميزة التنافسية عن طريق جعل الزبائن أقل ميلاً للبحث عن منتجات بديلة أخرى عند إشباع متطلباتهم ( **Pitts, 1996, 94**) .

**٣. استراتيجية التركيز**

تقوم الفكرة الأساسية لهذه الاستراتيجية على أساس اختيار مجال تنافسي محدود في القطاع الذي تعمل فيه المنظمة ، ومن ثمّ استخدام مداخل تحقيق الميزة التنافسية سواءً المستندة إلى الكلفة أم تلك التي تستهدف التمايز وتركيز العمل فيها على ذلك القطاع ، والعمل على إشباع حاجات ورغبات خاصة لمجموعة معينة من الزبائن أو التركيز على استخدامات معينة للمنتج . ويتوقف نجاح استراتيجية التركيز بشكل خاص على مدى ملائمة القطاع الذي تستهدف المنظمة التنافس خلاله مع قدرتها على التركيز في ذلك الجزء باتجاه استبعاد المنافسين الآخرين والمحتملين ومنعهم من التأثير في حصة المنظمة (القطب ، ٢٠٠٢ ، ٦٣) .

إن استراتيجية التركيز المستندة على الكلفة المنخفضة او التمايز تكون ملائمة للمنظمة في ظل توفر مجموعة من الشروط منها :

١. أن يكون القطاع السوقي المستهدف كبيرا بالدرجة التي يمكن ان يحقق من خلالها الربح.

٢. أن تكون هناك احتمالية نمو مرتفعة للقطاع السوقي المستهدف .
٣. أن يكون لدى المنظمة الموارد اللازمة للعمل في ذلك القطاع بصورة فاعلة .
٤. أن تكون المنظمة قادرة للدفاع عن نفسها أمام المنافسين من خلال المحافظة على سمعتها وعلامتها التجارية أمام زبائنها .

أما المخاطر التي قد تتعرض لها هذه الاستراتيجية فانها تتمثل في احتمالية أيجاد المنافسين لطرق فعالة تستخدم في التركيز على خدمة القطاع السوقي المستهدف ، كما قد يتوجه مستهلكي ذلك القطاع نحو السوق الأوسع خاصة وان الأذواق والتوجهات تتغير بمرور الزمن (**Thompson & Strickland, 1999, 155**) .

## المبحث الثالث:الإطار الميداني

### أولاً: وصف وتشخيص آراء ومواقف عينة المبحوثين في المصارف

يهدف هذا المحور للتعرف على طبيعة الاراء والمواقف التي أبداها المبحوثين حول الابعاد الرئيسة للبحث والمتمثلة بتقنية المعلومات والمزايا التنافسية والمتغيرات المكونة لهذه الابعاد وكالاتي :

**١. وصف متغير تقنية المعلومات :**

تشير معطيات الجدول (**2**) الخاصة بالتوزيعات التكرارية والوسط الحسابي والانحراف المعياري لتقنية المعلومات إلى ارتفاع نسبة اتفاق آراء المبحوثين على توفر تقنيات المعلومات في المصارف والبالغة (**82.78%**) والتي تساعد في تطوير الخدمات المصرفية المقدمة للزبائن ، فضلاً عن رفع كفاءة أداء الأفراد العاملين ، في حين أن (**17.01%**) من افراد عينة البحث اشاروا إلى غياب هذه التقنيات وعدم توظيفها في أنشطة المصرف عينة البحث . وقد جاء ذلك بوسط حسابي (**4.168**) وانحراف معياري (**0.752**). ومن أكثر المتغيرات التي أدت الى غزارة هذا البعد واغناءه هو المتغير ($X_1$) والذي ينص على أن المصرف يمتلك وسائل تقنية متطورة لمعالجة البيانات وبوسط حسابي (**4.237**) وانحراف معياري (**0.634**) .

**الجدول (٢)**
**التوزيع التكراري لتقنية المعلومات في المصارف عينة البحث**

| عبارة | مقياس الإجابة | | | | | | | | | | وسط حسابي | انحراف معياري |
|---|---|---|---|---|---|---|---|---|---|---|---|---|
| | اتفق تماماً | | اتفق | | اتفق الى حد ما | | لا اتفق | | لا اتفق تماماً | | | |
| | ت | % | ت | % | ت | % | ت | % | ت | % | | |
| $X_1$ | 13 | 34.2 | 21 | 55.2 | 4 | 10.5 | – | – | – | – | 4.237 | 0.634 |
| $X_2$ | 7 | 18.4 | 24 | 63.1 | 7 | 18.4 | – | – | – | – | 4.000 | 0.615 |
| $X_3$ | 9 | 23.6 | 23 | 60.5 | 4 | 10.5 | 2 | 5.2 | – | – | 4.026 | 0.753 |

| | | | | | | | | | | | | |
|---|---|---|---|---|---|---|---|---|---|---|---|---|
| 0.835 | 4.289 | - | - | 5.2 | 2 | 7.8 | 3 | 39.4 | 15 | 47.3 | 18 | $X_4$ |
| 0.811 | 4.132 | - | - | 2.6 | 1 | 18.4 | 7 | 42.1 | 16 | 36.8 | 14 | $X_5$ |
| 0.795 | 4.263 | - | - | 2.6 | 1 | 13.1 | 5 | 39.4 | 15 | 44.7 | 17 | $X_6$ |
| 0.739 | 4.316 | - | - | - | - | 15.7 | 6 | 36.8 | 14 | 47.3 | 18 | $X_7$ |
| 0.718 | 4.158 | - | - | 2.6 | 1 | 10.5 | 4 | 55.2 | 21 | 31.5 | 12 | $X_8$ |
| 0.732 | 4.289 | - | - | - | - | 15.7 | 6 | 39.4 | 15 | 44.7 | 17 | $X_9$ |
| 0.894 | 4.105 | - | - | 5.2 | 2 | 18.4 | 7 | 36.8 | 14 | 39.4 | 15 | $X_{10}$ |
| 0.788 | 3.974 | - | - | 2.6 | 1 | 23.6 | 9 | 47.3 | 18 | 26.3 | 10 | $X_{11}$ |
| 0.714 | 4.237 | - | - | - | - | 15.7 | 6 | 44.7 | 17 | 39.4 | 15 | $X_{12}$ |
| 0.752 | 4.168 | - | | 2.16 | | 14.85 | | 46.65 | | 36.13 | | |

## ٢. وصف متغير استراتيجية الكلفة الأدنى

تشير نتائج الجدول **(3)** إلى أن (**73.1**%) من أفراد عينة البحث متفقون على سعي المصرف لاعتماد إستراتيجية الكلفة الادنى كوسيلة لتحقيق الميزة التنافسية ، في حين ان (**7.3**%) يؤكدون على عدم اعتماد تلك الاستراتيجية من قبل مصارفهم وجاء ذلك بوسط حسابي (**4.099**) وانحراف معياري (**0.854**) .

ان من ابرز المتغيرات التي ساهمت في إغناء هذا البعد هو المتغير ($X_{13}$) والذي ينص على أهتمام المصرف بسياسة تقليل التكاليف كلما امكن ذلك ، وجاء بعده المتغير ($X_{16}$) والذي ينص على أن التكاليف التسويقية في المصرف منخفضة مقارنة بالمصارف المماثلة ، إذ جاء ذلك بوسط حسابي (**4.289**) و (**3.842**) وبانحراف معياري (**0.565**) و (**0.855**) على التوالي .

**الجدول (٣)**
**التوزيع التكراري لاستراتيجية الكلفة الادنى في المصارف عينة البحث**

| متغيرات البحث | | مقياس الاجابة | | | | | | | | | | الوسط الحسابي | انحراف معياري |
|---|---|---|---|---|---|---|---|---|---|---|---|---|---|
| | | اتفق تماماً | | اتفق | | اتفق الى حد ما | | لا اتفق | | لا اتفق تماماً | | | |
| | | ت | % | ت | % | ت | % | ت | % | ت | % | | |
| استراتيجية الكلفة الأدنى | X13 | 13 | 34.2 | 23 | 60.5 | 2 | 5.2 | - | - | - | - | 4.289 | 0.565 |
| | X14 | 5 | 13.1 | 20 | 52.6 | 11 | 28.9 | 2 | 5.2 | - | - | 3.737 | 0.760 |
| | X15 | 13 | 34.2 | 11 | 28.9 | 10 | 26.3 | 4 | 10.5 | - | - | 3.868 | 1.081 |
| | X16 | 8 | 21.1 | 19 | 50 | 8 | 21.1 | 3 | 7.8 | - | - | 3.842 | 0.855 |
| | X17 | 9 | 23.6 | 18 | 47.3 | 6 | 15.7 | 3 | 7.8 | 2 | 5.2 | 4.763 | 1.076 |
| *المؤشر الكلي* | | | 25.24 | | 47.86 | | 19.44 | | 6.26 | | 1.04 | 4.099 | 0.854 |

### ٣. وصف متغير استراتيجية التمايز

توضح نتائج الجدول **(4)** الى وجود اتفاق كبير نسبياً بين افراد عينة البحث لسعي المصارف الى تقديم خدمات متمايزة مقارنة بالمصارف المنافسة والبالغة (**76.22**%) ، في حين يرى (**4.18**%) من الأفراد أن المصارف التي ينتمون إليها لا تعتمد استراتيجية التمايز كوسيلة للمنافسة ، وجاء ذلك بوسط حسابي (**4.063**) وانحراف معياري (**0.833**) . ومن أبرز المتغيرات التي ساهمت في إنشاء هذا البعد هما كل من المتغيرين ($X_{18}$) والذي ينص على أن المصرف يعمل على تقديم خدمات تتناسب مع حاجات ورغبات الزبائن والمتغير ($X_{20}$) وهو كون إدارة المصرف تتمايز باعتمادها سياسة موثوقة لنوعية الخدمة المقدمة ، وجاء ذلك بوسط حسابي (**4.237**) و (**4.105**) وبانحراف معياري (**0.634**) و (**0.863**) على التوالي .

**الجدول (٤)**

**التوزيع التكراري لاستراتيجية التمايز في المصارف عينة البحث**

| متغيرات البحث | | مقياس الاجابة | | | | | | | | | | وسط حسابي | انحراف معياري |
|---|---|---|---|---|---|---|---|---|---|---|---|---|---|
| | | اتفق تماماً | | اتفق | | اتفق إلى حد ما | | لا أتفق | | لا اتفق تماماً | | | |
| | | ت | % | ت | % | ت | % | ت | % | ت | % | | |
| أسس البحيه للتنافس | $X_{18}$ | 13 | 34.2 | 21 | 55.2 | 4 | 10.5 | - | - | - | - | 4.237 | 0.634 |
| | $X_{19}$ | 15 | 39.4 | 14 | 36.8 | 7 | 18.4 | 2 | 5.2 | - | - | 4.105 | 0.894 |
| | $X_{20}$ | 14 | 36.8 | 16 | 42.1 | 6 | 15.7 | 2 | 5.2 | - | - | 4.105 | 0.863 |
| | $X_{21}$ | 12 | 31.5 | 11 | 28.9 | 15 | 39.4 | - | - | - | - | 3.921 | 0.850 |
| | $X_{22}$ | 11 | 28.9 | 18 | 47.3 | 5 | 13.1 | 4 | 10.5 | - | - | 3.947 | 0.928 |
| المؤشر الكلي | | | 34.16 | | 42.06 | | 19.42 | | 4.18 | - | - | 4.063 | 0.833 |

### ٤. وصف متغير استراتيجية التركيز

تشير نتائج الجدول (5) أن (**52.54**%) من الأفراد المبحوثين يرون سعي المصرف بتوجيه خدماته نحو شريحة سوقية محددة معتمداً استراتيجية التركيز كوسيلة للمنافسة ، في حين أن (**20.32**%) من المبحوثين يعتقدون بأن المصرف لا يعتمد تلك الإستراتيجية لغرض تحقيق الميزة التنافسية عن بقية المصارف العاملة في نفس القطاع ، وجاء ذلك بوسط حسابي (**3.49**) وبانحراف معياري (**1.038**) . ومن أبرز المتغيرات التي أسهمت في إغناء هذا البعد هما كل من المتغيرين ($X_{23}$) والذي نص على أن المصرف يعمل على تقديم خدماته لفئة سوقية معينة ، والمتغير ($X_{25}$) وهو اقتصار المصرف في عمله على تقديم خدمات متمايزة للزبائن ، وبوسط حسابي (**3.658**) و (**3.789**) وبانحراف معياري (**1.122**) و (**0.843**) على التوالي .

**الجدول (٥)**

**التوزيع التكراري لاستراتيجية التركيز في المصارف عينة البحث**

| متغيرات | مقياس الاجابة | وسط | انحراف |
|---|---|---|---|

| البحث | | اتفق بشدة | | اتفق | | اتفق إلى حد ما | | لا اتفق | | لا اتفق بشدة | | حسابي | معياري |
|---|---|---|---|---|---|---|---|---|---|---|---|---|---|
| | | ت | % | ت | % | ت | % | ت | % | ت | % | | |
| استراتيجية التركيز | $X_{23}$ | 9 | 23.6 | 15 | 39.4 | 8 | 21.1 | 4 | 10.5 | 2 | 5.2 | 3.658 | 1.122 |
| | $X_{24}$ | 6 | 15.7 | 9 | 23.6 | 12 | 31.5 | 10 | 26.3 | 1 | 2.6 | 3.237 | 1.101 |
| | $X_{25}$ | 7 | 18.4 | 19 | 50 | 9 | 23.6 | 3 | 7.8 | - | - | 3.789 | 0.843 |
| | $X_{26}$ | 7 | 18.4 | 8 | 21.1 | 12 | 31.5 | 11 | 28.9 | - | - | 3.289 | 1.088 |
| المؤشر الكلي | | | 19.02 | | 33.52 | | 26.9 | | 18.37 | | 1.95 | 3.493 | 1.038 |

**ثانياً: اختبار فرضيات البحث**

لغرض الوصول إلى الأهداف التي يسعى البحث الى تحقيقها يستلزم الأمر اختبار صحة فرضيات البحث وكالآتي :

**١-اختبار فرضيات الارتباط:**

**الفرضية الرئيسة الأولى :**

يتضح من الجدول (٦) ان قيمة معامل الارتباط بين تقنية المعلومات والاستراتيجيات التنافسية بشكل عام بلغت **(0.550)** وهي علاقة معنوية متوسطة القوة ، وهذا يشير الى وجود دور لتقنية المعلومات في تطبيق الاستراتيجيات المعتمدة من قبل المنظمات عينة البحث بسبب تباين الاهتمام من قبل المصارف في تبني التقنية الحديثة المستخدمة (في جمع وتحليل البيانات) بشكل كبير وكعامل أساس وفاعل من عوامل النجاح التنافسية ، وبناءً على ما سبق يتم قبول الفرضية الرئيسة الاولى.

**الجدول (٦)**
**يوضح علاقات الارتباط بين متغيرات الدراسة**

| | تقنية المعلومات | الإستراتيجيات التنافسية | استراتيجية الكلفة | استراتيجية التمايز | استراتيجية التركيز |
|---|---|---|---|---|---|
| تقنية المعلومات | 1.000 | 0.550** | 0.361* | 0.661** | 0.016 |
| الاستراتيجيات التنافسية | 0.550** | 1.000 | 0.795** | 0.658** | 0.491** |
| استراتيجية الكلفة | 0.٣٧٨* | 0.795** | 1.000 | 0.370* | 0.173 |
| استراتيجية التمايز | 0.٦٥٥** | 0.658** | 0.380* | 1.000 | -0.145 |
| استراتيجية التركيز | 0.0٠٢ | 0.491** | 0.155 | -0.148 | 1.000 |

** معنوي عند مستوى **(0.01)** ، * معنوي عند مستوى **(0.05)** ، **ن = 38**

**اختبار الفرضيات الفرعية**

١. تبين من الجدول (٦) أن العلاقة بين تقنية المعلومات واستراتيجية قيادة الكلفة هي علاقة معنوية تحت مستوى **(0.05)** الا انها تميل للضعف ، إذ بلغت **(0.378)** والسبب في ذلك يعود الى أن المنظمات عينة البحث لم تتبنى تقنية المعلومات لغرض تقليل التكاليف خصوصاً المصارف التابعة للقطاع العام والتي شكلت أغلب عينة البحث

والتي تحظى بالدعم من قبل الدولة كونها إحدى المؤسسات المالية التابعة لها ، فضلاً عن أن استخدام تقنية المعلومات يؤدي الى رفع التكاليف في الامد القصير وهذا ما يتنافى مع إستراتيجية قيادة الكلفة فضلاً عن تحمل هذه المنظمات تكاليف التقادم والاندثار وكلف الصيانة والتشغيل للتقانات المتطورة .

٢. يتضح من الجدول (٦) أن العلاقة بين تقنية المعلومات واستراتيجية التمايز هي علاقة معنوية قوية نسبياً تحت مستوى معنوية (**0.01**) وهي أعلى قيمة بين علاقات الارتباط للاستراتيجيات التنافسية ، اذ بلغت (**0.655**) وهذا يعود الى كون المنظمات التي ترغب في التمايز عن المنافسين تعتمد على تقنية المعلومات لغرض تقديم خدمات متمايزة تتسم بالسرعة والجودة العالية لتحقيق رضا الزبائن .

٣. يشير الجدول (٦) إلى العلاقة بين تقنية المعلومات واستراتيجية التركيز ، اذ بلغت (**0.002**) وهي علاقة ضعيفة جدا وغير معنوية والسبب في ذلك يعود الى اعتماد المصارف على تقنية المعلومات الموجهة لفئات سوقية متنوعة ، إذ كانت أغلب المصارف عينة البحث تعتمد تقانات عامة تخدم كافة الشرائح السوقية في القطاع المصرفي.

**٢- اختبار فرضيات التأثير**

**١. الفرضية الفرعية الأولى:**

يوضح الجدول (٧) علاقة تاثير تقنية المعلومات على استراتيجية الكلفة ، اذ بلغت قيمة معامل التحديد ($R^2$) (١٤.٣%) ، وهي قيمة منخفضة والتي تشير الى وجود متغيرات أخرى أكثر تأثيرا في استراتيجية الكلفة ، وقد بلغت قيمة (**T**) (٢.٤٥) وهي قيمة معنوية تحت مستوى (٠.٠٥).

**جدول (٧)**

**مؤشرات تحليل الانحدار بين استراتيجية الكلفة وتقنية المعلومات**

| Predictor | Coef. | St. Dev. | T | P |
|---|---|---|---|---|
| Constant | 2.9954 | 0.4840 | 6.19 | 0.000 |
| Cost | 0.3009 | 0.1228 | 2.45 | 0.019 |

$R^2$=14.3%

ويوضح جدول تحليل التباين (٨) ان قيمة (**F**) بلغت (٦.٠٠) وهي قيمة معنوية عند مستوى (٠.٠٥) ، طبقاً لقيمة الفا البالغة (٠.٠١٩).

**جدول (٨)**

**تحليل التباين لانموذج التأثير بين استراتيجية الكلفة وتقنية المعلومات**

| Source | DF | SS | MS | F | P |
|---|---|---|---|---|---|
| Regression | 1 | 1.1208 | 1.1208 | 6.00 | 0.019 |
| Error | 36 | 6.7193 | 0.1866 | | |
| Total | 37 | 7.8401 | | | |

وبناءً على ما سبق يتم قبول الفرضية القائلة بتاثير تقنية المعلومات على استراتيجية الكلفة الادنى.

**٢. الفرضية الفرعية الثانية:**

تنص الفرضية الفرعية الثانية على أن تقنية المعلومات تؤثر تاثيراً ايجابياً في استراتيجية التمايز ، ومن خلال الجدول (٩) فإن قيمة معامل التحديد ($R^2$) يفسر ما نسبته (**42.9%**) من المتغير المعتمد ، ولقد بلغت قيمة (**T**) (٥.٢٠) وهي قيمة معنوية عند مستوى (٠.٠٥).

**جدول (٩)**

**مؤشرات تحليل الانحدار بين استراتيجية التمايز وتقنية المعلومات**

| Predictor | Coef. | St. Dev. | T | P |
|---|---|---|---|---|
| Constant | 2.1431 | 0.3938 | 5.44 | 0.000 |
| Differentiation | 0.49856 | 0.09588 | 5.20 | 0.000 |

$R^2$=42.9%

في حين بلغت قيمة (**F**) (**27.04**) وهي تشير الى وجود علاقة تأثير بين تقنية المعلومات واستراتيجية التمايز ، اذ ان المصارف عينة البحث والتي ترغب في التمايز عن المنافسين تحاول اقتناء التقانات الحديثة التي تمكنها من كسب زبائن جدد وتقديم خدمات مصرفية جديدة فاستخدام البطاقة المصرفية والنقد الالكتروني والاستعانة بالاجهزة الالكترونية الحديثة كالصراف الآلي وإنجاز المعاملات المصرفية الكترونياً وعبر شبكات الانترنيت كل ذلك سوف يمنح المصارف ميزة تنافسية تمكنها من التفوق على المنافسين سواء في الاسواق المحلية او على نطاق دولي.

**جدول (١٠)**

**تحليل التباين لانموذج التأثير بين استراتيجية التمايز وتقنية المعلومات**

| Source | DF | SS | MS | F | P |
|---|---|---|---|---|---|
| Regression | 1 | 3.3627 | 3.3627 | 27.04 | 0.000 |
| Error | 36 | 4.4774 | 0.1244 | | |
| Total | 37 | 7.8401 | | | |

وبناءً على ما سبق يتم قبول الفرضية القائلة بوجود تاثير معنوي لتقنية المعلومات على استراتيجية التمايز.

**٣. الفرضية الفرعية الثالثة:**

يتضح من الجدول (١١) والخاص بؤشرات تحليل الانحدار ، والجدول (١٢) الخاص بتحليل التباين ان قيمة معامل التحديد ($R^2$) وقيمة (**F**) هي (**0.000**) وهذا يشير الى عدم وجود علاقة تأثير لتقنية المعلومات على استراتيجية التركيز في المصارف عينة الدراسة.

**جدول (١١)**

**مؤشرات تحليل الانحدار بين استراتيجية التركيز وتقنية المعلومات**

| Predictor | Coef. | St. Dev. | T | P |
|---|---|---|---|---|
| Constant | 4.1646 | 0.3977 | 10.47 | 0.000 |
| Focus | 0.0012 | 0.1118 | 0.01 | 0.991 |

$R^2$=٠.٠٠٠%

**جدول (١٢)**

**تحليل التباين لانموذج التأثير بين استراتيجية التركيز وتقنية المعلومات**

| Source | DF | SS | MS | F | P |
|---|---|---|---|---|---|
| Regression | 1 | 0.0000 | 0.0000 | 0.00 | 0.991 |
| Error | 36 | 7.8401 | 0.2178 | | |
| Total | 37 | 7.8401 | | | |

والسبب في ذلك يعود إلى أن بعض المصارف عينة البحث لا تعتمد على تقنية المعلومات عند تبنيها هذه الاستراتيجية إذ أنها تركز على قطاعات معينة وتقدم خدماتها الى اعداد محدودة من الزبائن الذين يتواجدون في تلك القطاعات كالمصارف الزراعية والصناعية والعقارية وهي مصارف متخصصة لخدمة فئة محددة من الزبائن وهذا ما يقود الى رفض هذه الفرضية والتي تنص على ان تقنية المعلومات تؤثر تاثيراً ايجابياً في استراتيجية التركيز .

## المبحث الرابع
## الاستنتاجات والتوصيات

**أولا: الاستنتاجات**

١. توضح نتائج وصف عينة المبحوثين الى ارتفاع نسبة المديرين ذوي الخدمة الوظيفية الاجمالية ، وهذا يشير الى النضج الوظيفي والخبرة المتراكمة في مجال العمل المصرفي.
٢. اشرت نتائج وصف متغيرات البحث الى وجود نسب اتفاق عالية نسبياً بين اراء المديرين بخصوص تواجد تقنيات المعلومات والاتجاه نحو اعتماد استراتيجيات محددة ، الا ان نسب الاتفاق هذه لا تعني بالضرورة قوة او ضعف توظيف هذه التقنيات في الاستراتيجيات التنافسية .
٣. تتباين اهتمامات المصارف عينة البحث بخصوص توظيف تقنية المعلومات في تطبيق الاستراتيجيات التنافسية وهذا ما يوضح اهتمام بعض المصارف في استخدام تلك التقانات في حين تعزف المصارف الأخرى عن اللجوء اليها لغرض تحقيق الميزة التنافسية ، ان سبب هذا التباين يعود الى عوامل متعددة ، منها مايتعلق بطبيعة ملكية المصرف ، اذ اشارت نتائج الدراسة الاستطلاعية الاولية الى ان المصارف الاهلية اكثر ميلاً لتبني هذه التقنيات ، كما تفصح هذ النتيجة عن وجود ضعف في تحديد الوجهة الاستراتيجية.
٤. أشارت نتائج التحليل الى وجود علاقة ارتباط بين تقنية المعلومات وكل من استراتيجية قيادة الكلفة والتمايز والتي بلغت اعلى قيمة بين قيم الارتباط ، ان هذه النتيجة يمكن تفسيرها بسعي مديري المصارف عينة البحث الى توظيف تقنية المعلومات في تبني مدخل التركيز على جودة الخدمات المصرفية المقدمة من حيث السرعة في انجاز

العمل والدقة في عملية الحسابات ، في حين ان مجال تقليص كلفة الانشطة المصرفية يكاد يكون محدوداً ومقيداً بالتعليمات والاجراءات والسياقات غير القابلة للتعديل .

٥. ان غياب العلاقة والاثر بين تقنية المعلومات واستراتيجية التركيز له ما يبرره ، اذ ان طبيعة المصارف عينة البحث ذات تخصصات عامة ، فضلاً عن عدم وجود تقنيات معلوماتية متخصصة يمكن توظيفها في مجال مصرفي محدد ، الامر الذي ادى الى غياب دور تقنية المعلومات استراتيجية التركيز.

**ثانياً: التوصيات**

١. إن ضعف توجه المصارف نحو تبني استراتيجية محددة بشكل جدّي (كما هو الحال مع استراتيجية خفض الكلف) يدفعنا إلى حث إدارات هذه المصارف للسعي نحو تبني استراتيجية محددة وفق ما ينسجم مع توجه المصرف ورؤيته بعيدة الامد وطبيعة عمله وبما يتوافق مع القوانين والتعليمات الصادرة من البنك المركزي .

٢. ضرورة اهتمام المصارف بالتقانات المصرفية الحديثة وعدّها عنصراً مهماً لنجاح تلك المصارف وبخاصة في عالم يشهد التطورات المضطردة وفي مختلف المجالات ، اذ بات من الضروري سعي المصارف لتطوير عملياتها المصرفية كباستخدام الوسائل الالكترونية والاستفادة من الشبكة الدولية للمعلومات (الإنترنت) فيما يخص فتح الاعتمادات المصرفية وتسديد المبالغ وتحويلها .

٣. ضرورة التفكير في توجيه تقنيات المعلومات لخدمة شرائح سوقية محددة خصوصاً تلك التي تكون في مواقع جغرافية بعيدة والتي قد تكون خارج القطر ، وذلك بالاستفادة من شبكات المدن والشبكات الاقليمية ، والتي قد تتمثل بشريحة الطلبة ورجال الاعمال والشركات.

٤. ضرورة الاستفادة من التجارب العالمية في مجال العمل المصرفي من حيث إنجاز المعاملات واستخدام التقانات الحديثة الامر الذي يتطلب توفير الكوادر جديدة ذات مؤهلات عالية ، والعمل على تدريب الكوادر الحالية للاستفادة من هذه التقنيات .

المصادر

**أولاً. المصادر العربية**

**الرسائل الجامعية:**

١. الزعبي ، حسن علي ، (١٩٩٩) ، أثر نظام المعلومات الإستراتيجية في بناء وتطوير المزايا التنافسية وتحقيق عوامل التفوق التنافسي ، أطروحة دكتوراه غير منشورة ، كلية الإدارة والاقتصاد ، جامعة بغداد .

٢. القطب ، محي الدين يحيى توفيق ، (٢٠٠٢) ، الخيار الاستراتيجي وأثره في تحقيق الميزة التنافسية ، أطروحة دكتوراه غير منشورة ، كلية الإدارة والاقتصاد ، الجامعة المستنصرية .

٣. العدواني ، عبدالستار محمد علي ، (١٩٩٨) ، تطوير نظام المعلومات الإدارية بالتركيز على تطبيقات تقنية المعلومات الحديثة : حالة دراسية في المعهد الفني

بالموصل ـ أطروحة دكتوراه غير منشورة ، كلية الإدارة والاقتصاد ، جامعة الموصل .
٤. اليوزبكي ، بسام عبدالرحمن ، (٢٠٠٥) ، اثر تقنية المعلومات و راس المال الفكري في تحقيق الاداء المتمايز ، دراسة استطلاعية في عينة من كليات جامعة الموصل ، أطروحة دكتوراه غير منشورة ، كلية الإدارة والاقتصاد ، جامعة الموصل.
٥. اليوزبكي ، بسام عبدالرحمن ، (٢٠٠١) ، أثر معلومات الموارد البشرية في تحقيق المزايا التنافسية ، رسالة ماجستير غير منشورة ، كلية الإدارة والاقتصاد ، جامعة الموصل .

**الدوريات:**

١. أيوب ، ناديا ، (٢٠٠٠) ، كفاءة نظم تقنية المعلومات من وجهة نظر المستفيد في المنشآت الصناعية السعودية الصغيرة ، مجلة دراسات ، العلوم الإدارية ، المجلد ٢٧ ، العدد ١.
٢. برهان ، محمد نور ، (١٩٩٩) ، تقنية المعلومات وتحديات الإدارة العامة العربية في عقد التسعينات ، المجلة العربية للإدارة ، المجلد ١٩ ، العدد ١ .
٣. الصباغ ، عماد عبدالوهاب ، (١٩٩٩) ، امتياز تكنولوجيا المعلومات : السبل والآفاق ، مجلة تنمية الرافدين ، العدد ٥٧ .
٤. عثمان ، أكرم محمد ، (١٩٩٨) ، تكنولوجيا المعلومات وآفاق المستقبل ، مجلة كلية الرافدين الجامعة للعلوم ، العدد الأول .
٥. علي ، صباح عبدالعزيز ، (١٩٩٩) ، المعلوماتية في صناعة الإنسان (العقل والضمير) ، مجلة كلية الرافدين الجامعة للعلوم ، العدد ٣ .
٦. العواملة ، نائل عبدالحافظ ، (٢٠٠٢) ، الحكومة الإلكترونية ومستقبل الإدارة العامة : دراسة استطلاعية للقطاع العام في دولة قطر ، مجلة دراسات ، العلوم الإدارية ، المجلد ٢٩ ، العدد١ .
٧. مصطفى ، سليمان حسين ، (١٩٨٧) ، نقل تقنيات المعلومات إلى الأقطار النامية ، المجلة العربية للإدارة ، المجلد ١١ ، العدد ٤ .
٨. يونس ، طارق شريف ، (١٩٩٤) ، إعداد الإستراتيجية الإدارية : دراسة في المستلزمات والعوامل المؤثرة ، مجلة الإداري ، العدد ٥٦ ، مارس .

الكتب:

١. الشماع ، خليل محمد حسن و حمود ، خضير كاظم ، (١٩٨٩) ، نظرية المنظمة ، الطبعة الأولى ، مطابع دار الشؤون الثقافية العامة ، بغداد .
٢. الطائي ، محمد عبد حسين ، (٢٠٠٠) ، نظام المعلومات الإدارية ، دار الكتب للطباعة والنشر ، جامعة الموصل .

**ثانياً. المصادر الإنكليزية**

1. **Applegate, Lunda M., et. al., (1988), Information Technology and Tomorrow Manager, H.B.R., Vol. 66, No. 6, November-December.**

2. **Daft, R., (2001), Organization Theory and Design, 7th. ed., South-Western Publishing, U.S.A.**
3. **Harvy, D. (1998), Strategic Management and Business Policy, 2nd. ed., Merril Publishing Co.**
4. **Pitts, R. A. & Lei, D., (1996), Strategic Management Building and Sustaining Competitive Advantages, West Publishing Co.**
5. **Porter, M., (1980), Competitive Strategy: Techniques for Analyzing Industries and Competitors, Division of Macmillan Publishing Co., Inc., New York.**
6. **Sidney L. London, (1984), Webster Illustrated Contemporary Dictionary as the English Language.**
7. **Stephen, Robbins, (1990), Organization Theory: Structure, Design and Application, Prentice-Hall International Inc., London.**
8. **Thompson, A. & Strickland, J., (1999), Strategic Management: Concepts and Cases, 11th. ed., McGraw-Hill, U.S.A.**
9. **William, King, et. al., (1989), Using Information and Information Technology for Sustainable Competitive Advantages: Some Empirical Evidence, Information and Management.**

**جامعة الموصل**
**كلية الإدارة والاقتصاد**
**قسم إدارة الأعمال**

**م/ استمارة استبانة**

**السيد المدير المحترم :**

تمثل استمارة الاستبانة هذه جزء من متطلبات أعداد البحث المرسوم : **(دور تقنية المعلومات في تحقيق المزايا التنافسية : دراسة استطلاعية لآراء عينة من مديري المصارف)** . وتعد هذه الاستمارة مقياساً يعتمد لأغراض البحث العلمي ، وان تفضلكم بالإجابة المناسبة يساهم في الحصول على نتائج دقيقة بما يعزز تحقيق أهداف البحث ، علماً بان الإجابة تستخدم حصراً لأغراض البحث العلمي دون ضرورة لذكر الاسم .**شاكرين تعاونكم**

**ملاحظات عامة :**

١. **يأمل الباحثين من شخصكم الكريم قراءة جميع العبارات أولاً ثم البدء بتأشير كل منها ضمن سلم الإجابة وبما يعبر عن موقفكم الدقيق .**
٢. **ليس هناك إجابة صحيحة أو خاطئة ، فنحن نطلب رأيكم الصريح والدقيق على السؤال المطروح .**
٣. **يرجى عدم ترك أي سؤال من دون إجابة ، لان ذلك يعني عدم صلاحية الاستمارة للتحليل**
٤. **يرجى بيان مدى اتفاقك مع كل فقرة من الفقرات من خلال وضع إشارة (✓ ) في المربع الذي يعطي دقة وصفك للموقف المطلوب وكما تعكسه حقيقة ما موجود فعلاً.**

**الباحثان**

| | |
|---|---|
| **أ. علاء عبدالسلام يحيى**<br>**مدرس** | **د. بسام عبدالرحمن يوسف**<br>**مدرس** |

**أولاً بيانات عامة :**

١. بيانات خاصة بالمصرف :
- اسم المصرف: • تاريخ تأسيس المصرف: • نوع النشاط :
- عدد الأفراد العاملين في الوقت الحالي : ( ) الدائميون ( ) المؤقتون

٢. بيانات خاصة بالمدير :
- العنوان الوظيفي : القسم :
- العمر : • الجنس ( ) ذكر ( ) أنثى
- الحالة الاجتماعية: ( ) أعزب ( ) متزوج ( ) مطلق ( ) أرمل
- التحصيل الدراسي: ( ) دكتوراه ( ) ماجستير ( ) دبلوم عالي ( ) بكالوريوس ( ) دبلوم فني ( ) إعدادية ( ) دون إعدادية
- عدد سنوات الخدمة في المنصب الحالي :
- عدد سنوات الخدمة الكلية:

**تقنية المعلومات** : يقصد بتقنية المعلومات الأجهزة والمعدات المتطورة والتي تتعامل مع المعلومات كالحاسبات وشبكات الاتصالات .

| ت | العبارات | اتفق تماماً | اتفق | اتفق الى حد ما | لا اتفق | لا اتفق تماماً |
|---|---|---|---|---|---|---|
| ١ | يمتلك المصرف وسائل تقنية متطورة لمعالجة البيانات | | | | | |
| ٢ | يستخدم المصرف اجهزة حاسوب لغرض توفير معلومات للجهات المستفيدة | | | | | |
| ٣ | توفر الوسائل التقنية الحديثة الكمية المناسبة من المعلومات للمساعدة في عملية اتخاذ القرارات | | | | | |
| ٤ | تساعد تقنية المعلومات في تحسين الخدمات المقدمة للزبائن | | | | | |
| ٥ | تؤدي تقنية المعلومات الى خفض الكلف الى ادنى حد ممكن من خلال تبسيط الاجراءات الادارية | | | | | |
| ٦ | يؤدي استخدام الوسائل التقنية الحديثة الى سرعة الحصول على المعلومات بالوقت المناسب للايفاء بحاجات المستفيد | | | | | |
| ٧ | يقود استخدام التقنية الحديثة الى الحصول على المعلومات بالنوعية الملائمة | | | | | |
| ٨ | توفر تقنية المعلومات المقدرة على استرجاع المعلومات المخزونة بكفاءة عالية | | | | | |
| ٩ | تساهم تقنية المعلومات في تطوير كفاءة اداء المستخدمين للنظام | | | | | |
| ١٠ | تعد تقنية المعلومات وسيلة ناجحة ومهمة لاجراء عمليات الاتصال بين الأطراف المختلفة في المصرف | | | | | |
| ١١ | توفر تقنية المعلومات متطلبات التخزين المناسب للمعلومات | | | | | |
| ١٢ | تعزز تقنية المعلومات المعتمدة في المصرف الثقة بينه وبين الزبائن من خلال الدقة التي تتمايز بها المعلومات | | | | | |

**استراتيجية الكلفة الادنى** : وتعني قيام المصرف بخفض كلف الخدمات المقدمة لغرض القدرة على المنافسة مع المصارف الاخرى .

| ت | العبارات | اتفق تماماً | اتفق | اتفق الى حد ما | لا اتفق | لا اتفق تماماً |
|---|---|---|---|---|---|---|
| ١ | يهتم المصرف بسياسة تقليل التكاليف كلما امكن ذلك | | | | | |
| ٢ | لتخفيض اجور العاملين يستخدم المصرف التقنيات المتطورة | | | | | |
| ٣ | يلجا المصرف الى تقليل الاعتماد على الايدي العاملة كنتيجة لاستخدام التقنيات المتطورة | | | | | |

| | | | | | | |
|---|---|---|---|---|---|---|
| ٤ | التكاليف التسويقية في المصرف منخفضة مقارنة بالمصارف المماثلة | | | | | |
| ٥ | يسعى المصرف الى التقليل من السيولة النقدية بما يعزز قدرته على المنافسة | | | | | |

**استراتيجية التمايز** : وتعني ان المصرف يسعى الى تقديم خدمات متمايزة ( نوعية عالية ) مقارنة بالمصارف المنافسة .

| ت | العبارات | اتفق تماماً | اتفق | اتفق الى حد ما | لا اتفق | لا اتفق تماماً |
|---|---|---|---|---|---|---|
| ١ | يعمل المصرف على تقديم خدمات تتناسب مع حاجات ورغبات الزبائن | | | | | |
| ٢ | يسعى المصرف الى تقديم الخدمات للزبائن بجودة عالية | | | | | |
| ٣ | تتمايز ادارة المصرف باعتمادها سياسة موثوقة لجودة الخدمات المقدمة | | | | | |
| ٤ | يفضل الزبائن جودة الخدمات المقدمة من قبل المصرف على خدمات المصارف الاخرى بالرغم من ارتفاع اسعارها | | | | | |
| ٥ | جميع العاملين في المصرف مسؤولون عن جودة الخدمات المقدمة للزبائن | | | | | |

**استراتيجية التركيز** : وتعني قيام المصرف بتوجيه خدماته نحو شريحة سوقية محددة وتوجيه جهوده التسويقية نحوها او تقديم نوع محدد من الانشطة .

| ت | العبارات | اتفق تماماً | اتفق | اتفق الى حد ما | لا اتفق | لا اتفق تماماً |
|---|---|---|---|---|---|---|
| ١ | يعمل المصرف على تقديم خدماته لفئة سوقية معينة | | | | | |
| ٢ | يخدم المصرف لزبائن المتواجدين في منطقة سوقية معينة | | | | | |
| ٣ | يقتصر المصرف في عمله على تقديم خدمات متمايزة للزبائن | | | | | |
| ٤ | يتخصص المصرف بنوع محدد من الأنشطة المصرفية | | | | | |

This document was created with Win2PDF available at http://www.win2pdf.com.
The unregistered version of Win2PDF is for evaluation or non-commercial use only.
This page will not be added after purchasing Win2PDF.