

التحليل الاستراتيجي للبيئة الداخلية وتأثيره في تحقيق الميزة التنافسية المستدامة**Strategic analysis of the internal environment and its impact on achieving sustainable competitive advantage**

علي حسين الحلاوي
كلية الإدارة والاقتصاد، جامعة كربلاء،
كربلاء، العراق

Ali H. Al- Hilawy
College of Economics and
Administration, Karbala
University, Karbala, Iraq
ali.olaywi@uokerbala.edu.iq

*زهراء ترف صغير
كلية الإدارة والاقتصاد، جامعة كربلاء،
كربلاء، العراق

Zahraa T. Sagheer
College of Economics and
Administration, Karbala
University, Karbala, Iraq
flowerq944@gmail.com

معلومات البحث:

- تاريخ الاستلام: 05-11-2022
- تاريخ ارسال: 26- 11- 2022
- التعديلات
- تاريخ قبول: 29- 11- 2022
- النشر

***Corresponding author:**

Zahraa T. Sagheer
flowerq944@gmail.com

المستخلص

هذه الدراسة تتناول التحليل الاستراتيجي للبيئة الداخلية وابرار نقاط القوة التي تستثمر لتحقيق اهداف المؤسسة وتقليل نقاط الضعف التي تتعرض لها المؤسسة وتمثل خطرا قائما للوصول الى اهداف المؤسسة , ودور تلك الابعاد الداخلية في تحقيق الميزة التنافسية والمحافظة عليها واستدامتها , ومعرفة مدى توفر نقاط القوة في المؤسسات المصرفية ورصد وتقليل نقاط الضعف التي تتعرض لها خصوصا ان المؤسسات تعيش في بيئة سريعة التغيير وذات رغبات متجددة في ادواق الزبائن مما يستلزم بلوغ الميزة التنافسية المستدامة المناسبة لقدراتها وامكاناتها والتي يمكن المؤسسة من التفوق في مجال تخصصها من خلال تقديم المختلف والمتفرد لزبائنها والافضل من منافسيها وباستمرار , وطبق هذا البحث من خلال استعمال بيانات لعدد من المصارف التجارية العاملة في منطقة الفرات الاوسط على عينة من المديرين العاملين فيها بعدد اجمالي بلغ (100) مستجيباً للمدة من 2022/8/1 ولغاية 2022/9/29 ، وتمت الاستعانة بعدد من التحليلات والاختبارات الاحصائية باستخدام البرامج الاحصائية (AMOS)،(Excel)،(Spss) وقد تم تصميم اداة قياس خاصة لجمع البيانات اللازمة التي تخدم موضوعات البحث . وقد توصل البحث الى مجموعة من الاستنتاجات من اهمها : تأثر المؤسسات المصرفية بالعوامل الداخلية من نقاط القوة وتقليل نقاط الضعف التي تتعرض لها المؤسسات لمواجهة المنافسة والمنافسين , وقد اختتم البحث بمجموعة من التوصيات وكان من اهمها : ضرورة تحليل البيئة الداخلية للمؤسسات لمعرفة نقاط القوة المناسبة واستغلالها بشكل صحيح وتقليل نقاط الضعف التي تتعرض لها والحد منها او مواجهتها للوصول الى نجاح المؤسسة ومواجهه المنافسة السوقية .

الكلمات المفتاحية : التحليل الاستراتيجي، نقاط القوة، نقاط الضعف، الميزة التنافسية المستدامة.

Abstract

This study deals with the strategic analysis of the internal environment and highlighting the strengths that are invested to achieve the goals of the institution and reduce the weaknesses faced by the institution and represent an existing danger to reach the goals of the institution, and the role of those internal dimensions in achieving competitive advantage and maintaining and sustaining it, Knowing the availability of strengths in banking institutions and monitoring and reducing weaknesses that they are exposed to, especially since institutions live in a rapidly changing environment with renewed desires in the tastes of customers, which necessitates achieving a sustainable competitive advantage appropriate to its capabilities and capabilities, which enables the institution to excel in its field of specialization by providing various Unique to its customers and always better than its competitors, This research was applied through the use of data for a number of commercial banks operating in the Middle Euphrates region on a sample of managers working in them with a total number of (100) respondents for the period from 1/8/2022 to 29/9/2022, and a number of statistical analyzes and tests were used. Using the statistical programs (AMOS), (Excel, (Spss), a special measuring tool has been designed to collect the necessary data that serves the research topics. The research has reached a set of conclusions, the most important of which are: Banking institutions are affected by the internal factors of strengths and reduce the weaknesses that institutions are exposed

to in order to face competition and competitors, The research concluded with a set of recommendations, the most important of which were: The necessity of analyzing the internal environment of the institutions to find out the appropriate strengths and exploiting them correctly and to reduce the weaknesses that they are exposed to and reduce them or confront them to reach the success of the institution and face market competition.

Keywords: strategic analysis, strengths, weaknesses, sustainable competitive advantage

المقدمة

ان تحسين اداء المؤسسات كان ولا يزال مشكلة معقدة في ظل تقدم التقنيات وتغير الاسواق، وكي يتطور الاداء التنظيمي للمؤسسات يجب ان تهتم بمعرفة مكانتها مقارنة بمنافسيها ، وتحديد ميزتها التنافسية اي معرفة نقاط قوتها للاستفادة منها وتحديد نقاط ضعفها لمحاولة إيجاد حلا لها ، ويعد التحليل الاستراتيجي للبيئة الداخلية اسلوبا اداريا ضروريا لتحقيق الميزة التنافسية المستدامة ، وذلك من أثره في تحليل المكونات البيئية الداخلية للوصول الى نقاط القوة والحد من نقاط الضعف لتحديد كفاءة المؤسسة ليتسنى لها معالجة الخلل الحاصل قبل استغلال هذا الضعف من طرف المنافسين الذين يحولون دون بقائها في ميدان المنافسة ومن ثم تحديد الموقف التنافسي لها .

ولضمان التغطية الشاملة للدراسة تم تقسيمها الى اربع مباحث كالآتي :

المبحث الاول ضم الاطار العام للمبحث (منهجية البحث) ، اما المبحث الثاني ضم (الاطار النظري للمبحث) ، والمبحث الثالث ضم (الجانب العملي) واختتم البحث بالمبحث الرابع الذي ضم (الاستنتاجات والتوصيات) .

المبحث الأول: منهجية البحث

يتناول هذا المبحث توضيح منهجية الدراسة من خلال تحديد مشكلة البحث واهدافه واهميته ، فضلا عن بناء أنموذج البحث والفرضيات التي تتأسس عليها ، وبناء ادوات القياس والاختبار المستعملة ومن ثم تحديد العينة المبحوثه وحدودها التطبيقية والزمانية والاساليب والادوات الاحصائية المستعملة في جمع البيانات وتحليلها ، وعليه فإن منهجية الدراسة تكون على النحو الآتي :

اولا : مشكلة الدراسة

تسعى المؤسسات عادة الى تحقيق النجاح والتفوق الدائم في ادائها من اجل ان تحافظ على موقعها التنافسي مع وجود مؤسسات اخرى تسعى للهدف نفسه ، ومن اجل تحقيق ذلك تقوم تلك المؤسسات باتباع استراتيجيات مدروسة تساهم في تحقيق الاهداف المطلوبة في ظل التغيرات المتسارعة في بيئة الاعمال ، ومن خلال ما سبق يمكن اجمال مشكلة الدراسة (ما مدى انتشار التحليل الاستراتيجي SWOT المتمثل (بنقاط القوة ، والضعف) في المؤسسات المصرفية، ومدى تأثيرها على تحقيق الميزة التنافسية المستدامة) ؟

ثانيا : اهمية الدراسة

تتجسد أهمية الدراسة في فهم التحليل الاستراتيجي SWOT وعملية في المصارف التجارية من اجل تحقيق الميزة التنافسية

المستدامة ، ومدى تأثير عمل المصارف بالعوامل البيئية الداخلية لمواجهة المنافسة واستمرارها ، و لغرض استمرار المؤسسات المصرفية التجارية بعملها في ظل البيئة المتغيرة يتطلب ذلك بحوثا ودراسات تساعد إدارات المصارف على مواكبة هذه التغيرات وفق أسس علمية ومنهجية سليمة .

ثالثا : اهداف الدراسة

تحاول الدراسة تحقيق الأهداف الآتية من الناحيتين النظرية والعلمية:-

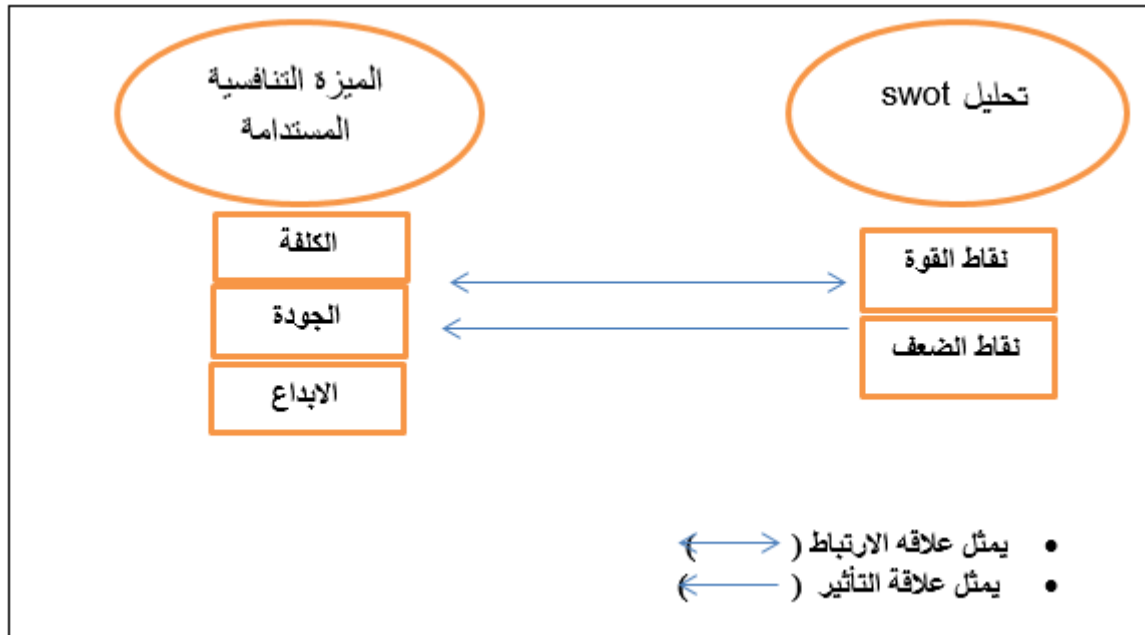
1- بيان أهمية التحليل الاستراتيجي SWOT لتقييم أداء المصارف التجارية ، واعطاء مفاهيم عن التحليل الاستراتيجي ومعرفة أهميته ودوره في المصارف .

2- تحديد مستوى العلاقة والتأثير بين ابعاد متغيرات الدراسة ، المتمثلة بعوامل البيئة الداخلية المتمثلة بـ (نقاط القوة ، ونقاط الضعف) ، وتأثيرها على ابعاد الميزة التنافسية .

رابعا : انموذج البحث :

انموذج البحث الفرضي جاء على وفق ما تم مسحه من نتائج فكرية للادبيات ذات الصلة بموضوع التحليل الاستراتيجي swot في تحقيق الميزة التنافسية المستدامة عن طريق الحد من عقبات التغيير ، وبصور الشكل (1) المخطط الفرضي للبحث، والذي يوضح ما يأتي :

1- مؤشرات التحليل الاستراتيجي للبيئة الداخلية (المتغير المستقل) والتي حددت بالآتي (نقاط القوة ، نقاط الضعف).
2- الحد من عقبات التغيير (المتغير التابع) والذي يتكون من (بعد الكلفة ، بعد الجودة ، بعد الابداع) .



الشكل (1): مخطط البحث
المصدر : من اعداد الباحثة

البحث نظرا لتوافر البيانات اذ شملت العينة (12) مصرف تمثلت: (بغداد , الاتحاد , الخليج , المتحد , التنمية الدولي , الاهلي العراقي , اشور , سومر التجاري , الشرق الاوسط , المنصور , الاقتصاد للاستثمار والتمويل , بابل) .

المبحث الثاني: الاطار النظري للبحث لمتغيرات البحث

اولا : التحليل الاستراتيجي (Strategic Analysis)

1- مفهوم التحليل الاستراتيجي

يعد التحليل الاستراتيجي من العوامل المهمة لبيئة المؤسسة والتي من خلالها يتم تحديد نجاحها , فمؤسسات اليوم تواجه بيئة اعمال داخلية على درجة عالية من التغير وان اسلوب التحليل الاستراتيجي يعتبر مدخلا الذي من خلاله يمكن تحديد المشكلات التي تواجهها من خلال تحديد نقاط القوة والضعف (الحسيني , 2000 : 65) .

وفيما يلي استعراض لأهم آراء الكتاب والباحثين فيما يخص مفهوم التحليل الاستراتيجي وكما في الجدول (1) :-

خامسا : فرضيات البحث :

- 1- لا توجد علاقة ارتباط ذات دلالة معنوية بين ابعاد البيئة الداخلية والميزة التنافسية المستدامة بأبعادها.
- 2- توجد علاقة ارتباط ذات دلالة معنوية بين ابعاد البيئة الداخلية والميزة التنافسية المستدامة بأبعادها.
- 3- لا توجد تأثير ذو دلالة معنوية بين ابعاد البيئة الداخلية والميزة التنافسية المستدامة بأبعادها.
- 4 - يوجد تأثير ذو دلالة معنوية بين ابعاد البيئة الداخلية والميزة التنافسية المستدامة بأبعادها

سادسا : حدود البحث :

الحدود المكانية : تمثلت في مجموعه المصارف التجارية العاملة في مناطق الفرات الاوسط.

الحدود الزمانية : هي المدة الزمنية التي قامت بها الباحثة باجراء البحث والتي امتدت للفترة من 2022/8/1 ولغاية 2022/9/29 , فقد استخدمتها الباحثة لتوزيع الاستبانة على المدراء في المصارف التجارية .

سابعا : مجتمع وعينة البحث

تمثل مجتمع البحث بالمصارف التجارية الخاصة في الفرات الاوسط وتم اختيار عينة

جدول (1) مفهوم التحليل الاستراتيجي وفق آراء مجموعة من الكتاب والباحثين

ت	الباحث او الكاتب	المفهوم
1	(Dess&Lumpkin,2007 :13)	يعرف بانه نقطه انطلاق للإدارة الاستراتيجية التي تستخدم في صياغة ووضع الاستراتيجية المناسبة للمؤسسة والذي تستخدمها بفاعلية في ادائها.

يساعد التحليل الاستراتيجي على فهم كيفية تأثير الاحداث الحالية والمستقبلية الداخلية والخارجية على المؤسسة , والتي تؤثر على انجاز النتائج المطلوبة وانتقال المؤسسة من الوضع الراهن الى الرؤيا المستقبلية.	(Wheelen,2010 : 2-7)	2
هو مجموعة من الوسائل التي تستخدمها الادارة الاستراتيجية للمؤسسة لتحديد من خلالها التغيرات التي تحصل في البيئة الخارجية وتحدد من خلالها الميزة التنافسية او القدرة في السيطرة على البيئة الداخلية ويسهم ذلك في زيادة قدرة الادارة على تحديد المركز الاستراتيجي والقدرة التنافسية وتحديد الاهداف .	(صرايرة, 2012: 22-24)	3

(الجدول من اعداد الباحثة بالاعتماد على المصادر الواردة فيه)

البيئة الداخلية هي تكون ضمن حدود المؤسسة ويمكن السيطرة عليها من قبل الادارة العليا وتمثل بالأبعاد من نقاط قوة التي تكون لها تأثير مهم في نشاط المؤسسة ونقاط الضعف التي يجب تحديدها والعمل على معالجتها وتحويلها الى نقاط قوة (Daft,2003:88) :-

(* **تحليل البيئة الداخلية :** هي البيئة التي تكون داخل المؤسسة وتتكون من نقاط القوة وهي تمثل الكفاءات والمهارات والقدرات التي تميز المؤسسة عن المؤسسات الاخرى المنافسة وكذلك تمثل نقاط القوة الموارد او الاصول الداخلية التي تمكن المؤسسة من استثمار الفرص الخارجية , ونقاط الضعف هي اوجه القصور والمشاكل التي تواجهه المؤسسة والتي تعيق نمو وتقدم المؤسسة وتمثل نقاط الضعف القصور الداخلي الذي يعيق المؤسسة عن تحقيق اهدافها , وفيما يلي توضيح لأبعاد البيئة الداخلية (الرَب , 2016 : 208) , (AL-Orabi&AL-Orabi,2019:8) :-

اولا :- نقاط القوة (Strengths) :- وهي الامكانيات الذاتية والمهارات الموجودة داخل المؤسسة وتعمل على استغلال الفرص المتاحة ومعالجة التهديدات التي تواجهه المؤسسة لمواجهة المنافسة السَّوقية (Pearce&Robinson,2011:14) .

وفيما يلي استعراض لأهم آراء الكتاب والباحثين فيما يخص مفهوم نقاط القوة وكما في الجدول (2) :-

ومما سبق توصلت الباحثة الى ان مفهوم التحليل الاستراتيجي من رأي الباحثة هو (انه تحليل وتشخيص العوامل البيئية الداخلية للمؤسسة المصرفية لمعرفة نقاط القوة والضعف وتحديد الموقف الاستراتيجي للمؤسسة ومدى تأثيره في اهدافها وخياراتها الاستراتيجية) .

3- اهمية التحليل الاستراتيجي

يساعد التحليل الاستراتيجي الرباعي في تقييم القدرات والامكانيات المادية والبشرية والمعنوية المتاحة للمؤسسة , وتتجلى الاهمية في النقاط الاتية (صرايرة , 2012 : 24) , (الكرخي , 2017 : 194-195) , (عبد العال , 2017 : 370-371) , (Misbah&Mahboob,2017:9454) , (371) , (Gurel&Tat,2017:1003) :-

1- ان اهمية التحليل الاستراتيجي تكمن في تحديد مدى العلاقة للمؤسسة بين نقاط قوتها وضعفها والاستراتيجية الحالية لها بالمتغيرات التي تجري في بيئة اعمالها , كما ان هناك اهمية في بيان نوع الاستراتيجية او الدافع الاستراتيجي الذي يجب على المؤسسة ان تستخدمه لكي تكتسب ميزة تنافسية وتحديد الاهداف الاستراتيجية للمؤسسة .

2- هناك ضرورة ملحة للتحليل الاستراتيجي لأنه يؤدي الى الكفاءة في الاداء وان الهدف الرئيسي منه هو معرفة مفاهيم اساسية من (نقاط القوة والضعف الداخلية) , وهذا التحليل سوف يبني على دراسة جوهرية للمؤسسة من المحيط الذي حولها .

3- يحسن المناقشات الجماعية ويساعد في صنع القرارات حول اتخاذ القرارات الاستراتيجية للمؤسسة.

4- يساهم في تحديد موقع المؤسسة التنافسي الذي تتنافس من خلاله مع المؤسسات الاخرى المنافسة لها .

4- ابعاد نموذج التحليل الاستراتيجي

جدول (2) مفهوم نقاط القوة وفق آراء مجموعة من الكتاب والباحثين

ت	الباحث او الكاتب	المفهوم
1	(Gupta,2000:27-35),(Jones,2005:27-35),(Ludvigsson,2008:27-35)	هي اي شيء تمتلكه او تفعله المؤسسة ليساعدها في النجاح , وتمثل نقاط القوة الجوانب المفيدة للمؤسسة او قدرات المؤسسة والتي تشمل الكفاءات البشرية والقدرات العملية لتحقيق اهداف المؤسسة .
2	(المرسي , وآخرون 2002: 218)	وهي مجموعه العوامل الموجودة داخل المؤسسة ومجموعة الجوانب التي تتميز بها المؤسسة عن غيرها من المؤسسات , والتي يكون لها تأثير ايجابي في اداء المؤسسة واشباع حاجات عملائها والمتطلبات في سوق الاعمال وزيادة القدرة التنافسية .

3	(غول، 2008: 56)	وهي المزايا والامكانيات التي تتمتع بها المؤسسة بالمقارنة بما يتمتع به المنافسون , او انها عبارة عن الموارد والقدرات للمؤسسة والتي تكون سمات ايجابية متاحة يمكن للمؤسسة ان تبني عليها فتبحث عن الفرص التي يمكن اقتناصها والاستفادة منها .
---	-----------------	--

(الجدول من اعداد الباحثة بالاعتماد على المصادر الواردة فيه)

هي النقص الحاصل في الامكانيات والقدرات داخل المؤسسة والتي تعيق عمل المؤسسة والوصول الي تحقيق النجاح والوصول الى المنافسة في الاسواق .

(Pearce & Robinson, 2011: 14)

وفيما يلي استعراض لأهم آراء الكتاب والباحثين فيما يخص مفهوم نقاط الضعف وكما في الجدول (3) :-

ومما سبق توصلت الباحثة الى ان مفهوم نقاط القوة من راي الباحثه هي (مجموعة من المعطيات في البيئة الداخلية تساعد المؤسسات المصرفية على اغتنام الفرص المتاحة وترفع مستوى الكفاءة والفاعلية في مواجهه المخاطر في البيئة الخارجية) .

ثانيا :- نقاط الضعف (Weaknesses) :-

جدول (3) مفهوم نقاط الضعف وفق آراء مجموعة من الكتاب والباحثين

ت	الباحث او الكاتب	المفهوم
1	(Michael, 2000: 256)	يقصد به هو النقص في الامكانيات والقدرات التي تنعكس سلبا على اداء المؤسسة ولا تمكن المؤسسة من بلوغ ما تسعى اليه قياسا بالمنافسين .
2	(غول، 2008: 56)	تعرف على انها مجالات القصور في موارد المؤسسة ومهارات مديريها وبالتالي تؤثر سلبا على ادائها وتفوت عليها اقتناص فرص ويتطلب تصحيحها وتقويمها لتقليل اثارها السلبية .
3	(الكرخي , 2017: 193) هيبية السيد , 2016 : 125 , (Sammut&Galea, 2015: 1-4)	هي اوجهه القصور او النقص او القيود وتعتبر من الصفات التي تمنع المؤسسة من تحقيق رسالتها وتحقيق كامل طاقاتها , وتعد ذات تأثير كبير على تدهور النجاح التنظيمي , ومنها العوامل التي لا تستوفي المعايير المطلوبة مثل ضعف البنية التحتية , عدم وضوح الاهداف , القرارات العشوائية وضعف الميزانية .

(الجدول من اعداد الباحثة بالاعتماد على المصادر الواردة فيه)

من داخل المؤسسة اي من امكانياتها , فلكما كانت المؤسسة مدركة ومقدرة للمصدر الاصلي والحقيقي للميزة التنافسية كلما كان بإمكانها بناء استراتيجيات تساعد في استغلال هذه الميزة التنافسية , باعتبار الاخير مفتاح للنجاح .وان تطوير تلك الميزة التنافسية تسمح لها بالتفوق على منافسيها (Wang, 2014: 156) .

وفيما يلي استعراض لأهم آراء الكتاب والباحثين فيما يخص مفهوم الميزة التنافسية وكما في الجدول (4) :-

ومما سبق توصلت الباحثة الى ان مفهوم نقاط الضعف هو (عوامل تقلل من قدرة المؤسسات المصرفية على اغتنام الفرص المتاحة او مواجهه المخاطر في البيئة الخارجية).

ثانيا : الميزة التنافسية (Competitive advantage)

1- مفهوم الميزة التنافسية

ان مفهوم الميزة التنافسية هو من المفاهيم التي تستحوذ اهتمام من قبل المؤسسات وتكون نابعة

جدول (4) مفهوم الميزة التنافسية وفق آراء مجموعة من الكتاب والباحثين

ت	الباحث او الكاتب	المفهوم
1	(Todericiu&Stni t, 2015: 679)	هي قدرة المؤسسة على اداء نشاطها بتكاليف اقل وبطريقة نشاط مختلفة لا يمكن للمنافسين ادراكها او تقديم منتجات بمزايا مختلفة عن منتجات المنافسين , وتعتبر بُعد استراتيجي.
2	(Ahmed, 2015: 13)	وهي الخدمات التي تتسم بالتميز سواء في الجودة او السعر او التوقيت التي تقدمها المؤسسات والتي تفوق عن خدمات المؤسسات المنافسة , والتي تلبي كل حاجات ورغبات الزبائن لكسب رضاهم وزيادة في الحصة السوقية .
3	(ميمون, 2019 : 210)	هي امكانية المؤسسة لوضع استراتيجية معينة تمكنها من مواجهه المنافسة بشروط ملائمة وفعالة تعمل على توجيه الاعمال والنشاطات للمحافظة على الموقع التنافسي .

(الجدول من اعداد الباحثة بالاعتماد على المصادر الواردة فيه)

السوق الحالية والاحتياجات المستقبلية , وان موارد المؤسسة المختلفة تكون لها تأثيرات تنافسية مختلفة على المؤسسات في سوق المنافسة وان مفهوم التميز في حد ذاته يوفر الاساس الثابت للميزة التنافسية المستدامة للمؤسسة (Mahdi et al,2019:2) .
وفيما يلي استعراض لأهم آراء الكتاب والباحثين فيما يخص مفهوم الميزة التنافسية المستدامة وكما في الجدول (5) :-

ومما سبق توصلت الباحثة الى ان مفهوم الميزة التنافسية (هي مجموعة السمات والخصائص التي تتفرد بامتلاكها المؤسسة عن منافسيها بحيث يتميز ادائها بطريقة يصعب تقليدها من خلال اتباع استراتيجية محددة لتعزيز القوة الداخلية ومعالجة الضعف وضمان الاستمرار في المنافسة) .

2- مفهوم الميزة التنافسية المستدامة

وان مفهوم الميزة التنافسية المستدامة تربط بين الميزة التنافسية والميزة الاستراتيجية وانها تلبي احتياجات

جدول (5) مفهوم الميزة التنافسية المستدامة وفق آراء مجموعة من الكتاب والباحثين

ت	الباحث او الكاتب	المفهوم
1	(David,2005:8)	هي الجهود التي تقوم بها المؤسسات بشكل افضل من المؤسسات المنافسة مثل امتلاكها لميزة تنافسية مختلفة مثل الجودة المرتفعة او تكاليف منخفضة مع ارباح عالية .
2	(Kiprop,2014:5)	تقوم المؤسسة بتطبيق استراتيجية تكون فريدة ومتميزة وقادرة على خلق قيمة مستدامة تتميز بها المؤسسة عن المؤسسات الاخرى المنافسة في السوق.
3	(Hakkak&Ghod si,2015:300)	تقوم المؤسسة بتطبيق استراتيجية تكون فريدة ومتميزة وقادرة على خلق قيمة مستدامة تتميز بها المؤسسة عن المؤسسات الاخرى المنافسة في السوق .

(الجدول من اعداد الباحثة بالاعتماد على المصادر الواردة فيه)

قيامها بتنمية معرفتها التنافسية وايضا القدرة على تلبية حاجيات الزبائن مستقبلا , عن طريق ايجاد تقنيات ومهارات تكون انتاجية بصورة تمكنها من التكيف للفرص المتغيرة بشكل سريع.

4- ابعاد الميزة التنافسية المستدامة

تركز المؤسسة على الابعاد في تقديم المنتجات وتلبية طلبات السوق من اجل تحقيق الميزة التنافسية , وخلق قيمة للزبون تكون كفوة ومستدامة من اجل الوصول الى الميزة المستدامة , وهي (Ali,2016:223-224),(Slack,2004:44), (Tyagi,2008:3), (Heizer,2008:39), (Nadarajah,2013:54), (Nimaetal.,2020:271), (Krajewski&Ritizman,2005:62), (Al-Taweel&Al-Abadi,2014:90) :-

1- الكلفة Cost :-

تتم المنافسة بين المؤسسات من خلال التكلفة المنخفضة وتعتبر عامل مهم واساسي بموجبة يمكن ان تقدم المؤسسة منتجات منخفضة للزبائن , وتصنيع منتجات متشابهة وبسعر واطى والقدرة على مواجهه اسعار المنافسين , ومن اجل تحقيق كلفة منخفضة يجب على المؤسسة تحقيق تعظيم القيمة وهذا يتطلب اختبار قرارات ادارة العمليات من اجل تحقيق التخفيض مع عدم التأثير على تحقيق توقعات الزبائن حول القيمة (Heizer,2008:36-37) .

2- الجودة Quality :-

ان جودة التصميم تؤثر على قيمة المنتج وان تحسينات المنتج هي التي تميز المنتج عن منتجات المنافسين ,

ومما سبق توصلت الباحثة الى ان مفهوم الميزة التنافسية المستدامة (تعرف بأنها القيمة التي تحققها المؤسسة الى زبائنهم في الوقت الحالي مع استمرار تحقيقها في المستقبل لضمان المنافسة المستدامة في السوق وتحقيق ربحية اعلى للمؤسسة) .

3- اهمية الميزة التنافسية المستدامة

تساهم الاهمية في توفر انسجام بين كل من موارد المؤسسة والفرص البيئية وتقدم الاساس للتحسين المستقبلي , وان العامل الرئيسي للحفاظ على الربحية في السوق التنافسي هو امتلاك ميزة تنافسية مستدامة من خلال اتباع استراتيجية مناسبة , وتبنى الاستراتيجية بالاعتماد على الميزة التنافسية التي لا تتوفر لدى المنافسين ولقترات طويلة, وتتمثل اهمية الميزة التنافسية المستدامة في (Lyanch,2003:195), (الربيعي, 2015: 561-562) (Hosseini et al.,2018:2) :-

1- ان لموقع الميزة التنافسية اهمية في دراسة الادارة الاستراتيجية اذ لا تخلو الدراسات والابحاث ضمن هذه الاستراتيجية من مفهوم الميزة التنافسية وهو ما دفع بعض المفكرين الى القول (انه يمكن تعريف الادارة الاستراتيجية على انها ميزة تنافسية) .

2- تعد سلاحا تنافسيا اساسيا لمواجهه تحديات السوق والمؤسسات المنافسة , وذلك عن طريق

يتضح من الجدول أعلاه ان كافة قيم معاملات الثبات (Cronbach's Alpha) وقيم الصدق سواء على المستوى الفرعي او الكلي ضمن الحدود المقبولة احصائيا تعني ان المقياس الذي استخدم لقياس فقرات الدراسة تتمتع بثبات وصدق عاليين.

ثانيا : التحليل الوصفي (أ) للبيئة الداخلية

1- **نقاط القوة :** حقق بعد نقاط القوة التي تتمتع بها المصارف عينة الدراسة وسط حسابي موزون بلغ (4.29)، ويلاحظ ان عينة الدراسة متفقة وبشكل كبير حول هذه النقاط اذ بلغت قيمة الانحراف المعياري (0.78)، ولقد نال البعد المذكور شدة إجابة جيدة بلغت (85.80%).

2- **نقاط الضعف :** أن بعد نقاط الضعف حقق وسط حسابي موزون بلغ (1.73)، ويلاحظ ان عينة الدراسة متفقة وبشكل كبير حول هذا البعد اذ بلغت قيمة الانحراف المعياري (0.81)، ولقد نال البعد المذكور شدة إجابة جيدة بلغت (34.52%).

(ب) **التحليل الوصفي لمتغير الميزة التنافسية المستدامة**

1- **بعد الكلفة :** حقق بعد الكلفة وسطا حسابيا موزونا بلغ (3.99) ، ويلاحظ ان عينة الدراسة متفقة وبشكل كبير حول هذا البعد اذ بلغت قيمة الانحراف المعياري (0.69)، ولقد نال البعد المذكور شدة إجابة جيدة بلغت (79.88%).

2- **بعد الجودة :** يتبين ان بعد الجودة حقق وسطا حسابيا موزونا بلغ (4.34)، ويلاحظ ان عينة الدراسة متفقة وبشكل كبير حول هذا البعد اذ بلغت قيمة الانحراف المعياري (0.68)، ولقد نال البعد المذكور شدة إجابة جيدة بلغت (86.76%).

3- **بعد الابداع :** نال بعد الابداع وسطا حسابيا موزونا بلغ (4.20) ، ويلاحظ ان عينة الدراسة متفقة وبشكل كبير حول هذا البعد اذ بلغت قيمة الانحراف المعياري (0.69)، ولقد نال البعد المذكور شدة إجابة جيدة بلغت (86.28%).

ثالثا : اختبار فرضية الارتباط

1- الفرضية الأولى :

(H0) لا توجد علاقة ارتباط ذات دلالة معنوية بين نقاط القوة والميزة التنافسية المستدامة بابعادها.

(H1) توجد علاقة ارتباط ذات دلالة معنوية بين نقاط القوة والميزة التنافسية المستدامة بابعادها.

وبين الجدول (7) ادناه نتيجة اختبار الفرضية الأولى

وللحصول على اسعار اعلى وحصة سوقية اعلى يجب على المؤسسة ان تحسن من سمعة الجودة للمؤسسة وتحسين القيمة المدركة للمنتج وهذه الامور تؤدي الى زيادة في العائدات التي تقابل كلف تحسين التصميم ، ولنجاح الاستراتيجيات العامة للتنافس هناك خصائص تلعب دور في نجاحها وهي التصميم العالي للجودة وجودة المطابقة اي تسليم متطلبات مستوى اداء العمليات لصنع المنتجات او اداء الخدمات (Evans&Lindsay,2011:26) ، (هجيـــــرة 2005: 126) .

3- الابداع Innovation :-

وان الابداع يشير الى تطور في الانتاج والتكنولوجيا المستعملة او ايجاد طرق انتاج جديدة وتوزيع المنتجات بطريقة مختلفة عما هو مألوف في عمل المؤسسات ، اما من الناحية التنافسية فان التحدي لا يقتصر بين المؤسسات فقط بل يتعداها الى الدول ، وان الدول التي تريد ان تصبح تنافسية تتجه نحو تكريس عملية الابداع ، وتستخدم المؤسسات الابداع لرفع مستوى الانتاج والخدمات وعملياتها الموجودة مع تقديم خدمات ومنتجات جديدة (مقدم ومسعود ، 2007 : 2) ، (العاني، 2008 : 191) .

المبحث الثالث: الجانب العملي

اولا : صدق وثبات أداة قياس الدراسة:

من اهم المقاييس التي تستخدم في قياس ثبات الاستبانة والاكثر شهرة هو مقياس (Cronbach's Alpha)، فاذا بلغت قيمة الاختبار اقل من (0.60) فان ذلك يكون مؤشرا على ضعف ثبات المقياس المستخدم، في حال تعديده نسبة (0.70) يعد ثبات المقياس مقبولا ، فيما اذا بلغت (0.80) فاكثرت نسبة ثباته جيدة (Sekrana,2003:311) .

اما الصدق (Validity) هو ان مقياس الدراسة يقيس فعلا ما تم وضعه لقياسه، بمعنى اخر هل ان المقياس يقيس الظاهرة تحت الدراسة وليس شيء اخر (Sekrana,2003:206)، ولقياس الصدق رياضيا فانه يساوي الجذر التربيعي لمعامل الثبات (عبد الفتاح، 2008: 565). ويوضح الجدول ادناه قيم معامل الثبات والصدق لمتغيرات الدراسة.

جدول(6) قيم معامل الثبات والصدق لأبعاد متغيرات الدراسة

ت	الابعاد	قيم معامل Cronbach's Alpha	قيم معامل الصدق Validity
1	نقاط القوة	0.91	0.95
2	نقاط الضعف	0.96	0.98
3	ميزة تنافسية مستدامة		

المصدر: اعداد الباحثة

جدول (7) اختبار فرضية الارتباط الفرعية الأولى

المتغير التابع المتغير المستقل	بعد الكلفة	بعد الجودة	بعد الوقت	بعد المرونة	بعد الابداع	الميزة التنافسية المستدامة
نقاط القوة	.222	.640	.507	.434	.528	.585
Sig.	.026	.000	.000	.000	.000	.000
N	100	100	100	100	100	100

المصدر: اعداد الباحثة

2-الفرضية الثانية :
(H0) لا توجد علاقة ارتباط ذات دلالة معنوية بين نقاط الضعف والميزة التنافسية المستدامة بابعادها.
(H1) توجد علاقة ارتباط ذات دلالة معنوية بين نقاط الضعف والميزة التنافسية المستدامة بابعادها.
ويبين الجدول (8) ادناه نتيجة اختبار الفرضية الفرعية الثانية

جدول (8) اختبار فرضية الارتباط الفرعية الثانية

المتغير التابع المتغير المستقل	بعد الكلفة	بعد الجودة	بعد الوقت	بعد المرونة	بعد الابداع	الميزة التنافسية المستدامة
نقاط الضعف	-.043-	-.564-	-.365-	-.361-	-.393-	-.434-
Sig.	.671	.000	.000	.000	.000	.000
N	100	100	100	100	100	100

المصدر: اعداد الباحث

رابعا : اختبار فرضية التأثير
1- الفرضية الاولى :
(H0) لا يوجد تأثير ذو دلالة معنوية لنقاط القوة في الميزة التنافسية المستدامة.
(H1) يوجد تأثير ذو دلالة معنوية لنقاط القوة في الميزة التنافسية المستدامة.
ويبين الجدول ادناه اختبار الفرضية الاولى المنبثقة عن الفرضية الرئيسية الثانية

جدول (9) اختبار الفرضية الاولى للفرضية الرئيسية الثانية

المتغير المعتمد المتغير المستقل	الميزة التنافسية المستدامة		قيمة t المحسوبة ومستوى معنويتها	قيمة f المحسوبة ومستوى معنويتها	معامل التحديد R ²
	α	β			
نقاط القوة	2.88	0.31	**7.13	**50.90	0.34

المصدر: اعداد الباحثة

**معنوي عند مستوى 1%

2- الفرضية الثانية :
(H0) لا يوجد تأثير ذو دلالة معنوية لنقاط الضعف في الميزة التنافسية المستدامة.
(H1) يوجد تأثير ذو دلالة معنوية لنقاط الضعف في الميزة التنافسية المستدامة.
ويبين الجدول ادناه اختبار الفرضية الفرعية الثانية المنبثقة عن الفرضية الرئيسية الثانية

جدول (10) اختبار الفرضية الفرعية الثانية للفرضية الرئيسية الثانية

المتغير المعتمد المتغير المستقل	الميزة التنافسية المستدامة		قيمة t المحسوبة ومستوى معنويتها	قيمة f المحسوبة ومستوى معنويتها	معامل التحديد R ²
	α	β			
نقاط الضعف	4.50	0.20-	**4.77-	**22.78	0.19

المصدر: اعداد الباحث

**معنوي عند مستوى 1%

المبحث الرابع: الاستنتاجات والتوصيات :

أولا : الاستنتاجات

- 1- ان التحليل الاستراتيجي هو الاسلوب الاداري الذي يساعد المؤسسة المصرفية في فحص بيئتها الداخلية بتحديد نقاط القوة المتوفرة لديها ونقاط الضعف في عملها حتى يتسنى لها معالجة الخلل الحاصل ، اي ان التحليل الاستراتيجي يساعد المؤسسة المصرفية على تحقيق ميزة تنافسية تمكنها من البقاء والاستمرار في السوق .
- 2- تتأثر المؤسسة محل الدراسة بعامل المنافسين بدرجة كبيرة ، حيث يحاولون التعرف على منافسيهم ومعرفة نقاط القوة والضعف للمنافسين ، والاستجابة لاستراتيجياتهم من اجل الحفاظ على مركزها التنافسي.
- 3- ان التحليل الاستراتيجي ليس التزاما استراتيجيا بحد ذاته ، وانما اداة استراتيجية قيمة لتهيئة المعرفة والمعلومات وتشجع ادارات المؤسسات على التفكير الاستراتيجي المبدع بعيد الامد لمواكبة التغيرات المتسارعة في البيئة التنافسية .

ثانيا : التوصيات

- 1- على الرغم من اعتماد المؤسسات عناصر التحسين المستمر للخدمات المقدمة للزبائن الا ان تطوير التحسينات بحد ذاتها تمثل ميزة تمكنها من التميز بها عن منافسيها ، لذا تعد ضروري ومتوافقة مع قدراتها المتفردة عن الآخرين .
- 2- تطوير وتنمية القدرات المعرفية للإدارات المصرفية بأساليب واليات التحليل الاستراتيجي SWOT وترسيخ ثقافة التفكير الاستراتيجي الابداعي بوصفها نقطة الارتكاز لنجاح هذا التحليل في المؤسسات المصرفية .

المصادر

أولا : المصادر العربية :

أ- الكتب

- 1- البكري ، ثامر، " الميزة التنافسية باعتماد تحليل SWOT لبناء استراتيجيات التسويق " ، الملتقى الدولي الرابع حول : المنافسة والاستراتيجيات التنافسية للمؤسسات الصناعية خارج قطاع المحروقات في الدول العربية من تنظيم جامعة حسنية بن بوعلي بالشلف بالتعاون مع مخبر العولمة واقتصاديات شمال افريقيا ، (2010) ، ص12 .
- 2- الحسيني ، صلاح حسن عداي ، (2000) ، " الادارة الاستراتيجية : مفاهيمها – مداخلها – عملياتها المعاصرة " ط1 ، دار وائل للطباعة والنشر ، عمان ، الاردن .
- 3- الرب ، سيد محمد جاد ، " التخطيط الاستراتيجي – منهج لتحقيق التميز التنافسي " ، دار الفجر، (مصر : دار الفجر ، 2016) الطبعة الاولى ، ص208 .
- 4- الربيعاوي وآخرون ، سعدون حمود جثير ، " إدارة التسويق – أسس ومفاهيم معاصرة " ،

دار غيداء ، (عمان : دار غيداء ، 2015) ، ص 561-562 .

5- الكرخي، مجيد، (2017) " التخطيط الاستراتيجي المبني على النتائج " ، مطبعة الريان.

6- المرسي وآخرون (2002) " التفكير الاستراتيجي والادارة الاستراتيجية " ، الاسكندرية ، الدار الجامعية.

7- صرايرة ، اسماعيل محمد " التحليل الاستراتيجي " ، دار الحامد ، عمان ، الاردن ، (2012) م .

8- عيد الفتاح ، عز حسن (2008)، "مقدمة في الإحصاء الوصفي والإحصاء الاستدلالي"، دار خوارزم العلمية للنشر ، جدة ، المملكة العربية السعودية.

9- غول ، فرحات (2008) " السوجيز في اقتصاد المؤسسة " ، دار الخلدونية للنشر والتوزيع ، الجزائر.

10- هجيرة ، شقاره ، رسالة ماجستير " الاستراتيجية التنافسية ودورها في اداء المؤسسة " ، جامعة الجزائر ، كلية العلوم الاقتصادية وعلوم التسيير ، ادارة الاعمال ، (2005) .

ب- الرسائل والاطاريح

1- العاني ، اريج سعيد خليل ، اطروحة دكتوراه "تقييم دور ثقافة المنظمة ونجاح ادارة المعرفة في تطوير الميزة التنافسية المستدامة" ، جامعة بغداد ، كلية الادارة والاقتصاد ، ادارة الاعمال ، (2008).

2- ميمون ، معاذ، " دور التسويق الأخضر في تحقيق الميزة التنافسية المستدامة دراسة حالة منظمة الاعمال تويوتا Toyota، اطروحة دكتوراه مقدمة الى جامعة وهران 2 ، كلية العلوم الاقتصادية التجارية وعلوم التسيير ، (2019) .

ج- المجلات والدوريات

1- عبد العال، عنتر محمد أحمد (2017) " دراسة تحليلية لأدوات التحليل البيئي المستخدمة في التخطيط الاستراتيجي في ضوء الأدبيات الإدارية الحديثة " ، مجلة كلية التربية في العلوم التربوية، جامعة عين شمس – كلية التربية، 41(49) 351-435.

2- مقدم ، د . عبيرات و مسعود ، بن موزة ، " النظام الوطني للأبداع كمدخل لتحقيق التكامل التكنولوجي العربي " مجلة علوم انسانية ، السنة الخامسة ، العدد35 ، (2007).

3- هبيرة ، زكريا محمد ، والسيد ، محمود علي احمد (2016) " التحليل البيئي باستخدام نموذج سوات في التعليم : مفهومه واليات تطبيقه " ، مجلة العلوم التربوية ، جامعة القاهرة – كلية الدراسات العليا للتربية ، 24(4)، 119-136 .

ثانيا : المصادر الاجنبية

A- Books

- 16- Wang, H. (2014), "Theories for competitive advantage". In H. Hasan (Eds.), *Being Practical with Theory: A Window into Business Research* (p. 33-43).
- 17- Wheelen Thomas, and Hunger, J. David. (2010), "Cocepis strategic management and Business policy".
- B- Thesis's & Dissertations
- 1- Ahmed, M., (2015), "Customer Relationship Management and its Impact on Building Competitive Advantage in the Banking Sector", published PhD thesis, Sudan University of Science and Technology, College of Studies, Business Administration major.
- 2- Al-Orabi, Halima and El-Orabi, Karima (2019), "The Role of Strategic Analysis in Improving Financial Performance A Case Study at Gulf of Algeria Bank", Master Thesis submitted to the Faculty of Business and Economic Sciences at Ahmed Derayah Adrar University, Algeria.
- 3- Gupta, S., (2000). "Strategic Analysis of Somani Fabrics", A thesis submitted in fulfillment of the requirements for the degree of The Master in Strategic Management, Swinburne Graduate School of Management, University of Technology, Swinburne.
- 4- Jonas, B., Marcus, D., and Gunnar, W., (2005). "Corporate Valuation: A Case Study of Unibet", A thesis submitted in fulfillment of the requirements for the degree of master in Finance, Department of Business Administration, Jonkoping International Business School, Jonkoping University, Germany.
- 5- Kiprop, Geoffrey, "competitive strategies and sustainable competitive advantage at the pact incorporation", Unpublished search, school of business, university of Nairobi, (2014).
- 6- Ludvigsson, S., and Strömberg, M., (2008). "Oil Absorptive Fiber Granules-A New Product for Soda?: Industry and Market Analysis of The Swedish Absorbent Market", Thesis for The Degree of The Master in Division of Environmental System Analysis, Department of Energy and Environment, Chalmers University of Technology, Goteborg, Sweden.
- 1- Baker Michael, J. (2000). "Marketing Strategy and Management" (Vol. 3rd ed). Macmillan Business.
- 2- Daft, Richard, L., "Management", 6th ed, South – Westron, Thomson U.S.A., (2003).
- 3- David R. (2005) "Strategic Management: Concepts and Cases", 10th ed., Prentice Hall-Pearson Education International, Upper Saddle River, New Jersey.
- 4- Dess, Gregory G., & T. Lumpkin, G., & Taylor, Marilyn. (2007). "Strategic Management".
- 5- Evans, James R., & Lindsay, William M., "The Management & Control of Quality", 11th ed, South-Western, Cengage Learning, (2011).
- 6- Heizer, Jay, and Barry Render, "Operations Management", 8th ed., Prentice-Hall, Inc., New Jersey, (2008).
- 7- Krajewski, Lee J. & Ritzman, L.P., "Operation Management Strategy and Analysis", 5th ed, Addison Wesley, Longman, Inc., U.S.A., (2005).
- 8- Lynch R., (2003) "corporate strategy", 3rd ed, prentice-Hall, Inc, USA.
- 9- Pearce II, John A.; and Robinson Jr., Richard, B., "Strategic Management: Formulation, Implementation, and Control", 12th ed., Richard D. McGraw-Hill, Inc., New York, (2011).
- 10- Philip Kotler, Dubois Manceau, "marketing management", 12th édition, Pearson Education, Paris, France, 2006.61-63.
- 11- Sammut-Bonnici, T., & Galea, D. (2015). "SWOT analysis". Wiley Encyclopedia of Management, 1-8.
- 12- Sekrana, Uma (2003). "Research methods for business, A skill building approach", 4th ed. John Wiley & Sons, Inc.
- 13- Slack, Nigel & Chambers, Stuart & Johnston, Robert, "Operations Management", 4th ed, New York, Prentice Hall, (2004).
- 14- Todericiu, Ramona, and Alexandra Stăniș. "Intellectual capital-The key for sustainable competitive advantage for the SME's sector." *Procedia Economics and Finance* 27 (2015): 676-681.
- 15- Tyagi, R., (2008), "Management Introduction Journal of Management science", Vol. 6, No. 21.

- 4- Hakkak, Mohammad & Ghodsi ,Masoud," development of a sustainable competitive advantage model based on balanced scorecard ", International Journal of Asian Social Science, Vol.5(5),pp. 298-308, (2015) .
- 5- Hosseini, a. S., soltani, s., & mehdizadeh, m. (2018). " Competitive advantage and its impact on new product development strategy (case study: to osnirro technical firm" . Journal of open innovation: technology, market, and complexity, 4(2), 17.
- 6- Mahdi, O. R., Nassar, I. A., & Almsafir, M. K. (2019), "Knowledge management processes and sustainable competitive advantage: An empirical examination in private universities", Journal of Business research, 94, 320-334.
- 7- Misbah, S. & Mahboob, U. (2017). "Strengths, Weaknesses, Opportunities, And Threats Analysis of Integrating the World Health Organization patient Safety Curriculum In to Undergraduate Medical Education in Pakistan: A Qualitative Case Study". Journal of Educational Evaluation for Health Professions. 14(35), 1-7.
- 7-Nadarajah, d. (2013). "Fostering sustainable competitive advantage through business process management" /devika a/p nadarajah (doctoral dissertation, university of malaya).
- C- Journals & Periodicals
- 1-Ali, S,(2016) “The Impact of Lean Manufacturing Pillars in Enhancing the Competitive Advantage of the General Pharmaceutical Company in Samarra (An Analytical Study)", Anbar University Journal of Economic and Administrative Sciences, Volume 8, Issue 15.
- 2-Al-Taweel, A, & Al-Abadi, A,(2014) “The sequential impact of the supply chain management activities and the dimensions of the operations strategy on marketing performance: a study in the General Company for the Ready-made Garments Industry in Mosul,” Anbar University Journal for Administrative and Economic Sciences, Volume 2, Issue6, .
- 3- Gurel, E. & Tat, M. (2017), "SWOT Analysis: A Theoretical Review",The Journal of International Social Research, 10(51), 994-1006.