

دور خصائص البيئة التنافسية في تحديد الخيارات الاستراتيجية
 دراسة تحليلية لرأء عينة من مديرى المصارف الخاصة في مدينة أربيل

جوان سعد الله رشيد¹، أحلام إبراهيم ولی²، محمد الطائى³

قسم ادارة الاعمال، كلية الادارة والاقتصاد، جامعة صلاح الدين، أربيل، العراق

Email: jwan.rashed@su.edu.krd¹, ahlam.wali@su.edu.krd², mohammed.abed.altaee@gmail.com³

الملخص:

يهدف البحث الى الكشف عن دور خصائص البيئة التنافسية (شدة المنافسة الحالية، تهديد الخدمات البديلة، تهديد دخول منافسين جدد، القوة التفاوضية للموردين، القوة التفاوضية للعملاء) في الخيارات الاستراتيجية (استراتيجية النمو، إستراتيجية الاستقرار، إستراتيجية الانكماش).

حددت مشكلة البحث في عدة تساوؤلات تمحورت حول طبيعة علاقة الارتباط والتأثير بين متغيرات البحث ولأجل ذلك تم وضع مخطط فرضي للبحث يعبر عن فرضيتين رئيسيتين ولأجل التأكيد من صحة الفرضيات خضعت جميعها لاختبارات متعددة للتأكد مدى صحتها. وتم استخدام الاستبانة كوسيلة للحصول على البيانات.

انتهت البحث منهج التحليل الوصفي، لتحقيق هدف البحث وإيجاد العلاقة بين متغيرات البحث وتم اختيار عينة البحث من مديرى العديد من البنوك الخاصة بمدينة أربيل وبلغ عددهم (83) مديرًا في (25) مصرفًا خاصًا. توصل البحث إلى مجموعة من الاستنتاجات ومن أهمها وجود علاقة ارتباط وتأثير بين المتغيرات وأوصى باستثمار هذه العلاقة لخدمة الميدان المبحوث.

الكلمات المفتاحية: البيئة التنافسية، الخيارات الاستراتيجية، البنوك الخاصة، الارتباط والتأثير.

پوخته:

ئامانچى تویىزىنەوەكە ئاشكراكىدىنى رۆلى تايىەتمەندىيەكەن ئىنگەى كىپرەكىيە (چىرى كىپرەكىيە ئىستا، ھەر شەھى خزمەتگۈزىرىيە جىڭگەرەكەن، ھەر شەھى ھاتنە ناوەھى رىكابىرە نوئىبەكەن، ھېزى موز اپەدەي داينىكەرەن، ھېزى موز اپەدەي كەرىاران) لە ھەلبىزىرىدە ستراتىئى كەرىدەن، ستراتىئى سەقامگىرى، ستراتىئى بچوو كېبۈنەوە).

كىشەئى تویىزىنەوەكە لە چەند پرسىيارىكدا پىتىسە كرا كە سەنتىرى سروشى پەيپەندى و پەيپەندى كارىگەرى نىوان گۇراوە تویىزىنەوەكەن بۇو. بۇ ئەم مەبەستەش پلاينىكى تویىزىنەوەي گەریمانەيى دارىزىرا، كە دوو گەریمانەي سەرەمكى دەرىرى. بۇ پىشىراستكەرنەوەي رەوايەتى گەریمانەكەن، ھەممۇيان چەندىن تاقىكەرنەمەيان بۇ كراوە بۇ پىشىراستكەرنەوەي رەوايى گەریمانەكەن. پرسىيارنامەيەك وەك ئامرازىيەك بۇ بەدەستەتىنەن زانىارى بەكارەت.

تویىزىنەوەكە رېيازى شىكارى وەسفىي گەرتەبەر بۇ گەميشتن بە ئامانچى تویىزىنەوەكە و دۆزىنەوەي پەيپەندى نىوان گۇراوە تویىزىنەوەكە. نمونىي تویىزىنەوەكە لە بېرىۋەبەرانى چەند بانكىكى ئەھلى ھەولىر ھەلبىزىرەدا كە كۆى گەشتى (83) بېرىۋەبەر لە (25) بانكى ئەھلىدا بۇون. تویىزىنەوەكە گەميشتە كۆمەلەيىك ئەنچام كە گەنگەرەنەيان بۇونى پەيپەندى و كارىگەرمىيە لە نىوان گۇراوەكەندا. پېشىيارى كە ئەم پەيپەندىيە بقۇزىرىتەمە بۇ خزمەتکەرنى ئەم بوارە كە لەئىر لېكۈلەنەدایە.

كىلە وشە: ئىنگەى كىپرەكى، ھەلبىزىرىدە ستراتىئى، بانكە تايىەتمەكەن، پەيپەندى و كارىگەرى.



Abstract:

The research aims to uncover the role of competitive environment characteristics (intensity of current competition, threat of substitute services, threat of entry of new competitors, bargaining power of suppliers, bargaining power of customers) in strategic choices (growth strategy, stability strategy, contraction strategy).

The research problem was defined in several questions centered on the nature of the correlation and influence relationship between the research variables. To this end, a hypothetical research plan was developed, expressing two main hypotheses. To verify the validity of the hypotheses, all were subjected to multiple tests to confirm their validity. A questionnaire was used as a means of obtaining data.

The research adopted the descriptive analysis approach to achieve the research objective and to find the relationship between the research variables. The research sample was selected from managers of several private banks in Erbil, totaling (83) managers in (25) private banks. The research reached a set of conclusions, the most important of which is the existence of a correlation and influence relationship between the variables. It recommended exploiting this relationship to serve the field under study.

Key words: Competitive Environment, Strategic Choices, Private Banks, Correlation and Influence.





المقدمة:

نتيجة للتحديات التي تواجهها المنظمات في ظل زيادة حدة المنافسة واتساع رقعتها وتعدد مجالاتها، أصبحت معظم المصارف تسعى للبحث عن كيفية بناء وتطوير كفاءتها المتميزة، والتي من شأنها أن تمنحها أفضلية لا يمتلكها الآخرون تلك هي الميزة أو الأفضلية التنافسية باعتبارها الخاصية التي تميز المنظمة عن منافسيها، وتحقق لها التفوق والسبق التنافسي، وقد أصبحت المصارف اليوم في موقف يحتم عليها العمل على اكتساب ميزة تنافسية، تضمن لها السيطرة والنجاح على المدى الطويل من خلال النمو والتوسيع في نشاطها، لمواجهة ضغوط المنافسين المحليين والمحتملين، لذلك فهي تسعى إلى اختيار البديل المناسب والذي يتلاءم وإمكانياتها الداخلية والخارجية، وبذلك فهي أمام عدة بدائل وخيارات إستراتيجية كبرى تتراوح بين خيارات النمو والتوسيع، والاستقرار، والانكماش.

تأسيساً على ما سبق فقد اشتمل البحث على أربعة محاور تم تخصيص المحور الأول للإطار العام ومنهجية البحث فيما تناول المحور الثاني الجانب النظري وخصص البحث بالمحور الثالث وتضمن الجانب الميداني واختتمت البحث بالمحور الرابع وشمل الاستنتاجات والتوصيات.

المحور الأول: الإطار العام للبحث و منهجه

1- مشكلة البحث

مررت المصارف وعلى وجهة الخصوص المصارف الخاصة في إقليم كوردستان بظروف قاسية وخاصة بعد ظهور الأزمة المالية وأزمة كوفيد 19، والتي استوجبت على المصارف الخاصة من تحديد خياراتها الاستراتيجية وتبني استراتيجيات جديدة تمكّنها من التكيف مع التطورات البيئية، وهنا أنت البيئة التنافسية كوسيلة لتحديد تلك الخيارات الاستراتيجية. لذا بناءً على ما تم طرحه في المقدمة يتناول البحث دراسة متغيرين يمثل الأول المتغير المستقل (البيئة التنافسية) ويمثل المتغير المعتمد (الخيارات الاستراتيجية) حيث يسعى البحث إلى دراسة انعكاس المتغير المستقل في المتغير التابع وتجسيده من خلال طرح التساؤلات الآتية:

- ما هي خصائص البيئة التنافسية؟
- ماهي الخيارات الاستراتيجية الثلاثة؟
- هل توجد علاقة معنوية بين خصائص البيئة التنافسية و الخيارات الاستراتيجية؟
- هل تؤثر خصائص البيئة التنافسية في تسويق الخدمات المصرفية؟

2- أهمية البحث

تتجلى أهمية البحث في جانبيين وعلى النحو الآتي :

أ- الأهمية الأكاديمية

تجسد الأهمية الأكاديمية في النقاط الآتية :

- 1- دراسة حديثة تحاول أن تغطي موضوعات في مجال الإدارة الاستراتيجية وبالشكل الذي يقدم إغناء معرفياً وفكرياً في محاولة بسيطة من الباحثين لتقديم مفاهيم ونتائج جديدة حول إمكانية تحديد الخيارات الاستراتيجية.
- 2- تعد هذه الدراسة مساهمة متواضعة في إغناء مكتبة الإقليم خصوصاً والعراق عموماً وذلك من خلال التواصل مع الجهود البحثية السابقة للكتاب والباحثين لزيادة الإثراء الفكري والترانيم المعرفي في مجال متغيرات البحث.
- 3- تمثل أولى المحاولات في البيئة المحلية التي تقدم خيارات إستراتيجية ممكنة التطبيق في القطاع (المصرفي)، الأمر الذي يكون منطلقاً للباحثين الآخرين لتناول أبعاده كل على حده بشيء من التفصيل والتعميق وفي مجالات أخرى أيضاً.
- 4- يقدم البحث توضيحاً لأهم خصائص البيئة التنافسية والتي ستسهم في توضيح العلاقة بينها وبين الخيارات الاستراتيجية.

بـ. الأهمية الميدانية

تعكس أهمية البحث الميدانية من خلال المؤشرات الآتية

- أـ. إثارة إهتمام القطاع المدروس (المصرفي) لتناول مثل هذه الموضوعات الحديثة والحيوية بالدراسة والتحليل بهدف الإستفادة منها في تحديد الخيارات الاستراتيجية.
- بـ. أهمية معرفة خصائص البيئة التنافسية وما يمكن أن تؤديه من دور إيجابي في تحديد الخيارات الاستراتيجية المناسبة.
- تـ. التوسع في دراسة أنواع مختلفة من الخيارات الاستراتيجية وعدم تقوية الفرص على المصارف في الإلقاء منها في مواجهة التهديدات واقتراض الفرص.

3- أهداف البحث

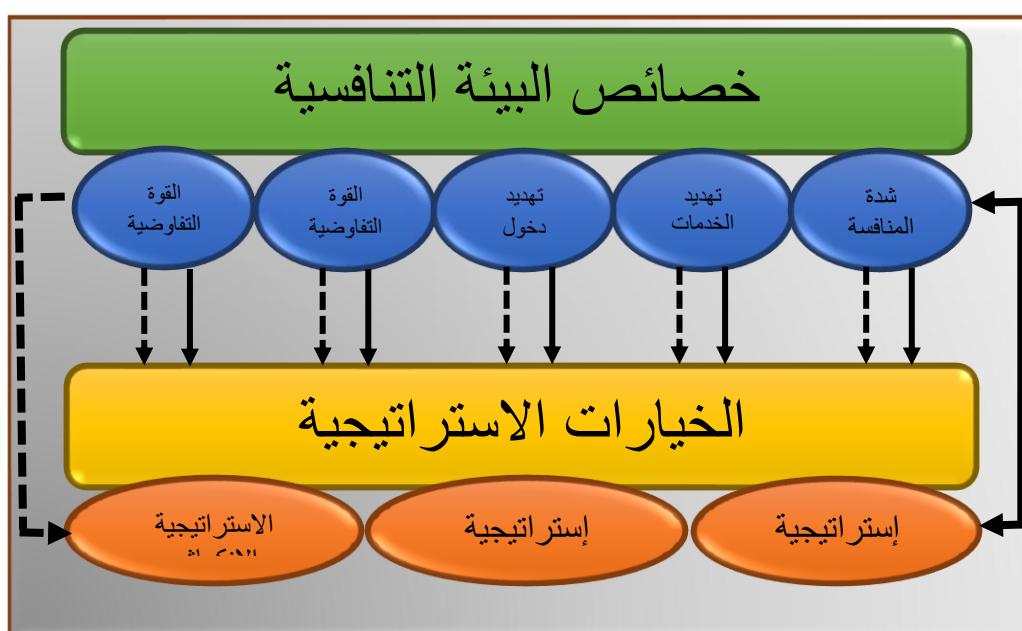
يهدف البحث إلى الإجابة على الأسئلة التي تم طرحها في مشكلة البحث، كما يسعى إلى تحقيق هدف أساس يتمثل بمحاولة التعرف على دور خصائص البيئة التنافسية في تحديد الخيارات الاستراتيجية.

ومن هذا المنطلق فإن البحث يهدف إلى تحقيق ما يأتي :

- أـ. إجراء تحليل للأدبيات الإدارية لمتغيرات البحث الرئيسية والمتمثلة بخصائص البيئة التنافسية والخيارات الاستراتيجية بهدف بلورة مفاهيم جديدة وتقديم طروحات معاصرة وبالشكل الذي يخلق ترافقاً معرفياً حولها.
- بـ. دراسة وتحليل طبيعة العلاقة المتداخلة بين متغيرات الدراسة في المصارف المدروسة والإلقاء من نتائج هذه العلاقة لغرض الاعتماد عليها والخروج باستنتاجات عملية ورفع توصيات تخدم القطاع المدروس.
- تـ. التحقق من استعداد المصارف المدروسة لتفعيل خصائص البيئة التنافسية في تحديد الخيارات الاستراتيجية.
- ثـ. تصميم مخطط فرضي للبحث والسعى نحو اختبار الفرضيات المنبثقة منها وتعزيز نتائجها على القطاع المصرفي في إقليم كوردستان العراق.

5- المخطط افتراضي للبحث

صمم مخطط البحث بوصفه مخططاً افتراضياً على وفق مشكلة البحث و أهميته واهدافه وتم تجسيد مخططه بين العلاقات بين متغيرات البحث واتجاهات التأثير فيها كما في شكل (1)



الشكل (1) المخطط الفرضي للبحث
 المصدر: من إعداد الباحثين

6- فرضيات الدراسة

الفرضية الرئيسية الأولى: توجد علاقة ارتباط معنوي بين خصائص البيئة التنافسية والخيارات الاستراتيجية. وتتغير على وفق البحث الحالي.

الفرضية الرئيسية الثانية: توجد تأثير معنوي لخصائص البيئة التنافسية و الخيارات الاستراتيجية.

7- منهج البحث

اعتمد البحث على المنهج الوصفي التحليلي، إذ تكمن أهمية المنهج الوصفي والتحليلي في الإدارة من خلال تشخيص وتقدير الظواهر القائمة والتنبؤ بنتائجها في المستقبل، وفي معالجة سلبياتها من خلال تقديم الحلول الممكنة للمشكلات التي تعانيها المنظمات.

المحور الثاني: جانب النظري

أولاً: البيئة التنافسية

1- مفهوم البيئة التنافسية

لغرض التعرف على مفهوم البيئة التنافسية لابد من التطرق أولاً لمفهوم البيئة ثم لمفهوم التنافسية وصولاً إلى المفهوم الشامل للبيئة التنافسية حيث أنها تمثل بشكل واسع كل ما يحيط ب نقطة مركزية، والمقصود هنا المنظمة» (Vaesken, 2000,134)، و هناك من يقدم تعريفاً موسعاً للبيئة، حيث يعرّفها على أنها « مجموعة العناصر الخارجية والتي لها علاقة بأنشطة المنظمة» بشكل مباشر ضمن عملية اتخاذ القرار من قبل الأفراد في المنظمة، وبالإضافة إلى ذلك فهو يصف البيئة بأنها تتسم بالتعقيد، بالحركة وبعدم التأكّد» (Brouard, 2004,2)، ويستند كل من (Johnson & Scholes, 2002) في تعريفهما للبيئة إلى مكونات هذه الأخيرة والمتمثلة في الأبعاد السياسية، الاقتصادية، الاجتماعية و الثقافية، التكنولوجية، الایكولوجية و القانونية» (Hellriegel & Slocum) (Vaesken, 2000,5)، أمّا (Gueguen,2000,4) فيعرّفان البيئة من خلال ثلاثة نظم فرعية وهي: النظام الفرعي الاقتصادي، النظام الفرعي السياسي و النظام الفرعي الثقافي» (Gueguen,2004,5).

أما فيما يخص مفهوم التنافسية فلم يتفق علماء الإدارة على تقييم تعريف محدد للتنافسية، فقد عرفها (مسدور،2003،403) " بأنها القررة على تزويد المستهلك بمنتجات و خدمات بشكل أكثر كفاءة و فعالية من المنافسين الآخرين ". و عرفها (النجار،2006،123) بأنها "القدرة على مواجهة القوى المضادة في الأسواق و التي تقلل من نصبيها سواء في السوق المحلي أو العالمي". كما تعرف تنافسية المنظمة بالمعنى الضيق و تقلّس على الفور في الأسواق بالمنتجات المباعة بطريقة مربحة و تجسد الواقع المنشودة من قبل المنظمة حتى تكون أفضل من منافسيها الفعّلين. (خليل،2003،37).

بعد استعراض مفهومي البيئة والتنافسية في ضوء الأدبيات المتاحة في الفكر الإداري نستعرض مفهوماً للبيئة التنافسية حيث أشار إليها (مساعدة،2017،150) على أنها " تلك الأحداث و المنظمات و القوى الأخرى ذات الطبيعة الإجتماعية و الاقتصادية، و التكنولوجية، و السياسة، و الواقعة خارج نطاق السيطرة المباشرة للإدارة".

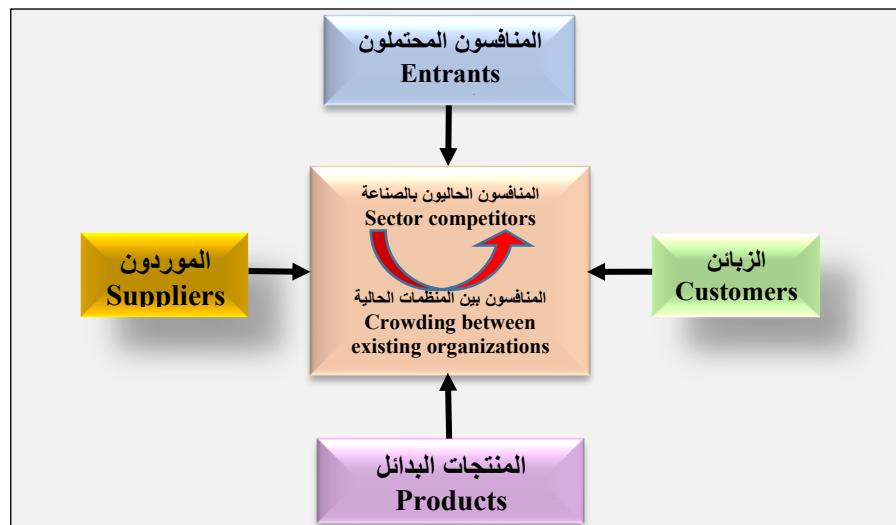
و أكد (الزهيري،2018،10) على أنها "متابعة ما يحدث من متغيرات المحيطة بالمنظمة وهذا يتطلب مزيد من الوعي لتحديد المعلومات الأساسية وأنفائها بعناية و معالجتها بحيث تقييد المنظمة و تسهم في تميزها". و يركز (عبدالعال،2017،316) على البيئة التنافسية أنها "مراجعة كل ما يتعلق بالبيئة الداخلية والخارجية بعرض التعرف على أهم الفرص والتهديدات التي تواجه المنظمة داخلياً و خارجياً". ومن وجّه نظر. (هاجر،2018،10) بأنها" تلك الأحداث و القوى الأخرى ذات الطبيعة الإجتماعية و الاقتصادية و التكنولوجية و السياسية الواقعة خارج نطاق السيطرة المباشرة لإدارة المنظمة".

ويوضح (لقردة،2021،11) بأن البيئة التنافسية " هي مجموعة العناصر الداخلية و الخارجية المحيطة بالمنظمة التي تؤثر على قراراتها و نشاطها و التي تحكم حتى في بقائها و تطورها، ما يدعوا المنظمة إلى التشخيص الجيد و الفعال لبيئتها حتى تتمكن من السيطرة على هذه المتغيرات و التأقلم مع الجديد باستمرار".

من خلال التعريف السابق، يمكن ملاحظة أن بيئـة المنظـمة هي: "سلسلـة من العـوامل و المـتغيرات الدـاخـلـية و الـخـارـجـية المـحيـطة بالـمنظـمة، و التي تـؤثر على صـنع القرـار فيـ المنـظـمة و أـنشـطـتها، بل و تـحكـم فيـ بـقاءـ المنـظـمة و تـطـورـها، تـطـوـيرـ التـوجـيهـ الجـيدـ للـمنظـمةـ التـشـخـصـ الفـعـالـ لـبيـئـتهاـ حتـىـ تـمـكـنـ منـ التـحكـمـ فيـ هـذـهـ التـغـيـرـاتـ وـ التـكـيفـ معـهاـ بشـكـلـ مـسـتـمرـ".

2- مكونات البيئة التنافسية

تتضمن البيئة التنافسية المتغيرات التي تؤثر على المنظمة وعلى غيرها من المنظمات التي تنتج منتجات مشابهة أو بديل بعضها. ويطلق عليها أيضاً البيئة الخارجية الخاصة، لأنها تمثل البيئة التي تعمل فيها المنظمة وتتنافس فيها مع غيرها من المنظمة. متغيرات البيئة التنافسية يمكن أن تؤثر إيجاباً أو سلباً على حصة المنظمة وربحها ومركزها التنافسي (قرادة، 2021، 12) و (حمو، 2014، 29) و (الزبيدي، 2020، 11) و (فرحات، 2016، 44)، تتكون البيئة التنافسية من عدة متغيرات يمكن توضيحها وفقاً لتحليل (Porter) وهي: العملاء، المنافسون المحتملون، القوى العاملة، الموردون، المنتجات البديلة و المنافسون الحاليون (Probst, 1998, 19) . يمكن توضيح ذلك من خلال الشكل (3-2) :



شكل 2-3 يبين مكونات البيئة التنافسية وفقاً لنموذج Porter

المصدر: هانجو رو يلين، جيھ دافید، توماس، 2014، رکائز الإداره الاستراتيچية، توزيع مكتبة لبنان ناشرون، الطبعة الأولى، ص 71.

تستطيع المنظمات الكبيرة التأثير على البيئة التنافسية إلى حد ما. فمثلاً تستطيع أن تؤثر في تحديد السعر، مستوى التكنولوجيا، الأجور، نفقات الإعلان وغيرها. المنظمات الصغيرة غير قادرة على تحديد ذلك. تختلف المتغيرات من صناعة لأخرى فمثلاً المنافسون يمثلون المتغير المهم في صناعة معينة في حين تكون السلع البديلة ذات تأثير أكبر في صناعة أخرى (عوض، 2004، 106).

3- خصائص البيئة التنافسية

قدم بورتر "Porter" نموذجاً لدراسة المؤثرات البيئة الخارجية على تنافسية المنظمة، وتحليل هيكل لقطاعات النشاط المختلفة وقوى المنافسة بين المنظمات، وبهدف إلى تحليل العوامل المؤثرة في تشكيل هيكل المنافسة التي تحدد بدورها خصائص البيئة التنافسية للصناعات التي تقدم منتجات أو خدمات متكاملة، وحسب بورتر الأداء التنافسي وهي نتيجة تأثير خمسة قوى في بيئه الصناعة، وهذه القوى الخمس هي: (فرحاتي، 2016، 168) و (بن سديره ومواس، 2016، 27) و (بوزحاج وصافي، 2020، 13) و (أحمد ، عبدالغفار، 2021، 14):

- أ- شدة المنافسة بين المنافسين في الصناعة.
- ب- تهديد الداخلين الجدد في الصناعة.
- ت- تهديد المنتجات البديلة.
- ث- قوة القاوض (المساومة) لدى الموردين.
- ج- قوة القاوض (المساومة) لدى الزبائن.

أولاً- شدة المنافسة بين المتنافسين في الصناعة: تعتبر المزاحمة بين المتنافسين مركز القوى التي تساهم في تحديد مدى جاذبية الصناعة.

ثانياً- تهديد الداخلين الجدد في الصناعة: لا يقتصر تحليل الصناعة فقط على تحليل المتنافسين الحاليين، بل هو توجيه الاهتمام نحو الداخلين الجدد المحتملين والذين تكون لديهم الرغبة في اقتحام السوق معتمدين على القدرات الجديدة، وترتبط محدودية تأثير هؤلاء الداخلين الجدد حسب نوعية حواجز الدخول في قطاع النشاط.

ثالثاً- تهديد المنتجات البديلة: منظمات القطاع هي في حالة منافسة مع كل المنظمات التي تنتج منتجات بديلة، وهذه المواد البديلة تحدد من أرباح المنظمات.

رابعاً- قوة التفاوض (المساومة) لدى الموردين: يمكن للموردين أن يمارسوا ضغطاً كبيراً على القطاع إما برفع الأسعار أو بتدنية مستويات الجودة للمواد التي يوردونها، وهذا التهديد سيؤدي هذا بالعديد من المنظمات إلى الخروج من السوق.

خامساً- قوة التفاوض (المساومة) لدى الزبائن: تزيد قوة هذه المسوأة كلما كانت المنتجات المشتراء غير متميزة، وبالتالي يمكنهم الانتقال إلى منتج آخر، وكلما كان هناك ارتباط لمنتجات وخدمات الزبون ارتباطاً وثيقاً بمنتجات القطاع، يكون الزبون أقل حساسية للسعر والعكس صحيح، وبالتالي عملية انتقاء الزبائن في حد ذاتها تدخل ضمن القرارات الاستراتيجية لما لها من تأثير على الزبائن التنافسية التي يمكن تحقيقها.

نستنتج مما سبق كيف تكون الصناعة أكثر جاذبية، لكن إذا كانت القوى الخمس لـ "بورتر" تتحكم في مدى جاذبية القطاع والأرباح التي يمكن أن يجنيها، الإشكالية تكمن في كيفية اختيار القطاع المناسب الذي تملك فيه المنظمة التفوق على حساب منافسيها وتحسن موقعها التنافسي.

ثانياً: الخيارات الاستراتيجية

1- مفهوم الخيارات الاستراتيجية

يعد تحديد الخيار الاستراتيجي أحد مراحل الإدارة الاستراتيجية المهمة التي تنتهي بتحديد المسارات الاستراتيجية للمنظمة، وإن تحديد هذه المسارات يتم من خلال دور المنظمة في المواجهة بين جوانب القوة والضعف فيها مع الفرص والتهديدات في بيئتها الخارجية التي تتسنم اليوم بالتعقيد والдинاميكية. وقد تباينت آراء الكتاب والباحثين في إيراد مفهوم محدد لخيار الاستراتيجي، إلا أنهم انفقو على قيمته في أنه يمثل قلب الصياغة الاستراتيجية بل يذهب كل من (Macmillan and Tamroe, 2000,132)، ويعرف (Certo, 1990,85) الخيار الاستراتيجي بأنه "قرار يتم اختياره من بين مجموعة بدائل ويعتبر أفضل طريقة لتحقيق أهداف المنظمة".

و يرى (الدوري، 2003،230) إن الخيار الاستراتيجي "هو قرار اختيار بديل من بين البديل الاستراتيجية، الذي يمثل أفضل تمثيل رسالة المنظمة وأهدافها الاستراتيجية و يتضمن القرار التركيز على بعض بدائل منتخبة، و القيام بتقدير تلك البديل وفقاً لمجموعة من الأدوات التي تساعد في اعتماد البديل الاستراتيجي الأكثر ملاءمة".

و يرى كل من(Wheelen and Hunger,2004,183) إن الخيار الاستراتيجي "هو تقييم البديل الاستراتيجية و اختيار البديل الأفضل عندما تواجه المنظمة بيئه ديناميكية، و يمثل افضل قرار استراتيجي عندما يتقد كل أعضاء المنظمة على هذا البديل الذي يتلاءم مع بيئه المنظمة و إمكانياتها".

وأشار (رضا، 2021،19) إلى الخيار الاستراتيجي على أنه" النتيجة النهائية لمجموعة عمليات مترابطة ومتسلسلة والذي يؤدي إلى نقل المنظمة إلى وضع أفضل".

تأسساً على ما سبق نورد تعريفاً اجرائياً لخيار الاستراتيجي على أنه افضل بديل أو قرار يتم اختياره من بين مجموعة من البديل المتاحة بهدف لتحقيق المواجهة بين خصائص البيئة التنافسية للمنظمة ونتائج أنشطة القيادة الاستراتيجية للوصول إلى الأداء المرغوب فيه و التي تؤدي إلى تحقيق رسالة المنظمة وأهدافها التي تمثل القاعدة التي ينطلق منها الخيار لتمكن المنظمة من المنافسة و تحقيق نجاحها.

2- أهمية الخيارات الاستراتيجية

تجسد أهمية الخيار الاستراتيجي بأنه يعد من أهم الأدوات التي تساعد متلذhi القرارات الاستراتيجية لتحديد الاستراتيجية من بين الخيارات المتاحة، والتي تلتزم مع رسالة المنظمة وأهدافها الاستراتيجية على وفق نتائج تحليل عوامل البيئة الخارجية والبيئة الداخلية للمنظمة، وبالاعتماد على معايير مثل: التمسك الشديد من قبل إدارة العليا بالإستراتيجيات السابقة، اتجاهات ذوي القوة والنفوذ في المنظمة وقدرتها على إقناع العاملين، اتجاه الإدارة نحو الخطر، التوفيق الملائم للتصرف وتقدير الخيارات البديلة المتاحة أمام المنظمة، والموعد النهائي بشأن الخيار الاستراتيجي، الموارد المتاحة للمنظمة، مراعاة القوة النسبية (ميرخان، 2013، 85).

ويشير (بن سديرة و مواس، 2016، 45) إلى أهمية الخيار الاستراتيجي في كونه الغاية النهائية التي تسعى إلى تحقيقها أي منظمة هي تحقيق النجاح، ولضمان ذلك فإنها تقوم بتحديد رؤية واضحة لأعمالها عبر أفق المستقبل الذي يمتد في شبكة من حالات المخاطر وتقلب البيئة، وهذا لا يتم إلا بالإعتماد على الخيار الاستراتيجي الأمثل، كما يعمل على الآتي:

أ- وضع تنافسي متميز للمنظمة من خلال تبني الاختيار الاستراتيجي الذي يحقق رسالة المنظمة التي تم رسم خطوطها وحدودها وفق الرؤيا الاستراتيجية لآفاق المستقبل.

ب- تحديد المسارات الاستراتيجية للمنظمة من خلال التفاعل بين عناصر القوة والإيديولوجية والإدراك والطموحات والقيم الجماعات التحالف مع البيئة.

ت- لا يمثل الدور العقلاني والفعال والواعي لتحديد وتحقيق أهداف المنظمة وتنفيذ رسالتها.

3- أنواع الخيارات الاستراتيجية

عند الحديث عن الخيار الاستراتيجي، يجب توضيح المستوى الذي يعمل فيه ذلك الخيار، "فالفشل في التمييز بين مستويات الاستراتيجية يعد من أكثر الأخطاء شيوعا عند تحديد الاستراتيجية" (Thomas, 1989, 43). و على الرغم من اختلاف الباحثين في تحديد مستويات الخيار الاستراتيجي إلا إن معظمهم اجمع على إن هناك ثلاثة مستويات للخيارات الاستراتيجية و هذه المستويات هي:

- الخيار الاستراتيجي في المستوى الكلي (Corporate)
- الخيار الاستراتيجي في مستوى وحدات الأعمال (Business)
- الخيارات الاستراتيجية في المستوى الوظيفي (Functions)

(Robbins, 1990, 123), (Beard & Dess, 1981, 663), (Wright & Noe, 1998, 97) (Griffin, 1993, 179), (Wright, et al., 1998, 155), (Miller & Dess, 1996, 145), (Daft, 2003, 245), (Robbins & Coulter, 1999, 237), (الدوري، 2002، 46)، (القطامين، 2003، 101).

أ- خيارات النمو السريع (التوسيع)

وهي الاستراتيجية التي تعتمد其ها المنظمة بوصفها خيارا باتجاه تحقيق أهداف جديدة أعلى من مستوى اهدافها السابقة، وترتبط استراتيجية النمو في الغالب بالتوسيعات التي تمر بها المنظمة في القطاعات اعمالها الحالية أو الجديدة، وترتبط هذه الاستراتيجية جهودا إضافية تقوم بها الإدارة العليا في سبيل خلق آليات تكيف و تفاعل مع فرص الاستثمار البيئي الناتجة عن تحليل موارد و إمكانيات المنظمة، خدماتها و منتجاتها في ظروف البيئة الخارجية و مهارة الإدارة العليا على تحليل هذه العناصر كأساس لنجاح استراتيجية النمو التي تسعى إلى اتباعها (القطب، 2002، 11).

ب- خيارات الاستقرار أو خيارات النمو المستقر

يناسب هذا الخيار المنظمات الناجحة باستخدام استراتيجيتها الحالية، عندما تعمل في بيئة تنافسية مستقرة و بيئة خارجية ثابتة نسبيا تقل فيها أسباب التغيير السريع و احتمالاته. عند ذلك فإن هذه المنظمات تقرر أن لا تتعقد شيئا جيدا بل تعتمد على مصادر النجاح السابقة، و عندما لا تميل إلى المخاطرة بالدخول إلى أسواق جديدة أو تقديم منتجات جديدة (Wheelen and Hunger, 2000, 145) و يعرف كل من (Robbins and Coulter, 1999, 248) استراتيجية أو خيارات الاستقرار بأنها الاستراتيجية على المستوى الكلي للمنظمة و تتضمن أو تتميز بعدم القيام بإجراءات تغييرات هامة في أنشطة المنظمة و عملياتها.

ت- خيارات الانكماش

يناسب هذا الخيار المنظمات التي تعاني في تلك البيئة والتي تعمل في بيئة خارجية غير مستقرة وكذلك في ظل وجود شركات عملاقة التي تتمكن من حصد الحصة السوقية. لذا تفضل المنظمة الانسحاب في تلك القطاع ومن ثم دخول إلى قطاعات أخرى.

المحور الثالث: الجانب الميداني

أولاً: وصف مجتمع البحث وعيته

يشكل التحديد السليم لمجتمع البحث أحد الأسس التي يتوقف عليها نجاح أي دراسة حيث يشير مجتمع الدراسة إلى جميع العناصر ذات العلاقة بمشكلة الدراسة التي يسعى الباحث إلى أن يعم على النتائج، وقد تم اختيار المصادر الخاصة في محافظة أربيل ميدانياً للبحث للدراسة.

ويعود الدافع وراء اختيار هذا الميدان مجالاً للدراسة للمبررات (الأسباب) الآتية:

- 1- النهج المتميز للمصادر الخاصة في إقليم كوردستان والاستمرارية في التحديث والتطوير والتنمية في الخدمات المصرفية.
- 2- الدور الإيجابي الذي تؤديه المصادر وعلى وجه الخصوص مصادر القطاع الخاص والذي انعكس إيجابياً على الاستثمارات في الأقليم.
- 3- توسيع النشاط للمصادر الخاصة والمساهمة مع المسؤولية الاجتماعية تجاه المجتمع العلمي.
- 4- تعاون إدارات هذه المصادر مع الباحثين وإبداء المساعدة له في الحصول على البيانات والمعلومات الازمة عند توزيع الاستثمارات وتقديم التسهيلات الضرورية حول ذلك.
- 5- عدم إجراء اختبار ودراسة متغيرات الدراسة وتطبيقها في القطاع المصرفي في بيئة إقليم كوردستان من قبل على حد علم الباحثين، الأمر الذي استوجب إجراء الدراسة الحالية في هذا القطاع.
- 6- أما فيما يخص مجتمع البحث فقد تمثل بكافة المدرباء في المصادر الخاصة وبلغ عددهم (209) مدرباً ولغرض تمثيل المجتمع للعينة تمثيلاً صحيحاً فقد استخدم الباحثين (الطريقة القصدية) لاختيار عينة البحث حيث شملت عينة البحث (81) مدرباً تم توزيع استثمارات الاستبانة عليهم وتم استحصلالها وكانت جميعها صالحة للتحليل.

ثانياً: وصف مجتمع البحث وعيته

اعتمد البحث على المنهج الوصفي التحليلي، إذ تكمن أهمية المنهج الوصفي والتحليلي في الإدارة من خلال تشخيص وتقدير الظواهر القائمة والتنبؤ بنتائجها في المستقبل، وفي معالجة سلبياتها من خلال تقديم الحلول الممكنة للمشكلات التي تعانيها المنظمات. والدراسة الوصفية هي دراسة أولية لمشكلة غير مألوفة لا يعرف عنها الباحثين إلا القليل، وتبدأ بطرح التساؤلات ومن ثم الوصول إلى تصورات أخرى جديدة إزاءها.

ثالثاً: وصف الخصائص الشخصية لإفراد العينة

عينة الدراسة تتضمن مدربين الرئيسيين لمصادر الخاصة في مدينة أربيل حيث بلغ مجموعهم (81) مدرباً وسنستعرض في هذه الفقرة الخصائص الشخصية لأفراد عينة الدراسة المتمثلة في (الجنس- العمر - التحصيل العلمي- التخصص العلمي- المنصب الوظيفي- مدة الخدمة في الوظيفة الحالية- مدة الخدمة الإجمالية) وعلى النحو الآتي :

ث- توزيع أفراد العينة على وفق الجنس

ج-

يوضح الجدول (1)، توزيع أفراد عينة الدراسة حسب الجنس وتبين أن معدل الذكور من أفراد عينة الدراسة قد بلغ (65.4 %) بينما معدل الإناث بلغ (34.6 %)، وهذا يشير إلى أن المعدل الأكبر من أفراد عينة الدراسة هم من الذكور.

جدول 1 توزيع أفراد العينة على وفق الجنس

النسبة المئوية	النكرار	الجنس	ت
%65.4	53	الذكر	1
%34.6	28	الأخرى	2
%100	81	المجموع	

المصدر: من إعداد الباحثين

ح- توزيع أفراد العينة على وفق العمر

تم تبويب أعمار عينة الدراسة ضمن عدة فئات ويلحظ من الجدول (2) أن نسبة معدل أفراد عينة الدراسة وفقاً للعمر أن الفئة العمرية (20-30) سنة بلغت (46.9 %) وهي تمثل أعلى المعدلات مقارنة بالفئات العمرية الأخرى، وهذه النسبة تؤكد بأن اغلبية المدرباء في المصادر المبحوثة هم من فئات عمرية شبابية العمر مما يدل على نضجهم وإدراكهم للتعامل مع العاملين وهم بقمة عطائهم لوقوعهم ضمن الفئات العمرية الشبابية، ولديهم الخبرة والقدرة على التكيف وإستجابة أكثر مع التغيرات البيئية. ثم جاءت معدل الفئة العمرية (31-40 سنة) بلغ (23.5 %)، أما معدل الفئة العمرية (41-50 سنة) تمثل (16 %) في حين جاءت في المرتبة الأخيرة معدل الفئة العمرية (51 سنة فأكثر) حيث بلغت نسبتها (13.6 %).

جدول 2 توزيع أفراد العينة على وفق العمر

النسبة المئوية	النكرار	الفئات العمرية	ت
46.9	38	20 - 30 سنة	1
23.5	19	من 31 إلى 40 سنة	2
16	13	من 41 إلى 50 سنة	3
13.6	11	50 سنة فأكثر	4
%100	81	المجموع	

المصدر: من إعداد الباحثين

خ- توزيع أفراد العينة على وتحصيل العلمي

تبين من الجدول (3) بأن أكثرية أفراد عينة الدراسة الذين يحملون شهادة البكالوريوس حيث بلغت نسبتهم (65.4%)، ثم جاءت حاملي شهادة الدبلوم بنسبة (16%)، في حين جاءت حاملي شهادة دبلوم العالي في المركز الثالث بنسبة (13.6%)، وبنسبة (2.5%) جاءت حاملي شهادة الدبلوم، وفي مركز الأخير جاءتنا حاملي شهادات الإعدادية والدكتوراه بسبة بلغت (1.2%) وهذه إشارة الى أن أغلبية أفراد العينة هم من حملة الشهادات الجامعية ولهم مؤهلات علمية جيدة، ويعزى ذلك إلى إهتمام المصارف المبحوثة بتوظيف كوادر ذو مؤهلات علمية جيدة لمواكبة التطورات الحاصلة في البيئة الخارجية وذلك من أجل تحقيق الخيارات الاستراتيجية.

جدول 3 توزيع أفراد العينة على وفق التحصيل العلمي

النسبة المئوية	النكرار	التحصيل الدراسي	ت
1.2	1	دكتوراه	1
2.5	2	ماجستير	2
13.6	11	دبلوم عالي	3
65.4	53	بكالوريوس	4
16	13	دبلوم	5
1.2	1	الإعدادية	6
%100	81	المجموع	

المصدر: من إعداد الباحثين

د- التخصص العلمي

تبين أن أغلبية المديرين في المصارف الخاصة المبحوثة كما هو مبين في جدول (4) هم من ذوي التخصص العلمي (ادارة الاعمال) وبنسبة (30.9%)، تلتها الأفراد ذوي تخصص المحاسبة (28.4%)، بينما جاء المديرون ذوي تخصص (العلوم المالية والمصرفية و IT) بالمرتبة الثالثة وبنسبة (14.8%)، في حين الأفراد ذوي التخصص (الاقتصاد) احتلوا المرتبة الأخيرة وبنسبة بلغت (11.1%). مما يستنتج منه أن هناك تخصصات علمية متعددة لدى المديرين في المصارف الأهلية المبحوثة.

الجدول 4 توزيع أفراد العينة على وفق التخصص العلمي

النسبة المئوية	النكرار	التخصص العلمي	ت
30.9	25	ادارة الاعمال	1
28.4	23	المحاسبة	2
14.8	12	العلوم المالية والمصرفية	3
11.1	9	الاقتصاد	4
14.8	12	IT	5
%100	81	المجموع	

المصدر: من إعداد الباحثين

ذ- توزيع أفراد العينة على وفق المنصب الوظيفي

يوضح الجدول (5)، توزيع أفراد عينة الدراسة حسب المنصب الوظيفي وتبين أن أعلى المعدلات تتمثل بمنصب مدير القسم حيث جاءت بنسبة (66.7%) ثم جاءت مسؤولي الوحدات بنسبة (22.2%) في حين جاءت مسؤولي الأقسام بالمرتبة الأخيرة بنسبة (11.1%) وهذا ما أيدته المقابلات الشخصية مع أفراد العينة من قبل الباحثين بينما كانت المعدلات الأقل بالنسبة لمدير الأقسام الرئيسية.

الجدول 5 توزيع أفراد العينة على المنصب الوظيفي

النسبة المئوية	النكرار	المنصب الوظيفي	ت
66.7	54	مدير القسم	1
22.2	18	مدير الوحدات	2
11.1	9	مدير الشعبة	3
%100		المجموع	

المصدر: من إعداد الباحثين

ر- توزيع أفراد العينة على وفق مدة الخدمة في الوظيفة الحالية

تم توزيع أفراد العينة على وفق مدة الخدمة في المصادر في الوظيفة الحالية في المصارف ضمن عدة فئات ويلحظ من الجدول (6) أن نسبة معدل أفراد عينة الدراسة وفقاً لسنوات الخدمة في المصادر المبحوثة من الفئة (2-5 سنة) قد بلغت (46.9%) وهي تمثل أعلى المعدلات ويدل هذا على محاولة المصادر المبحوثة استقطاب ذوي الخبرة المتوسطة من العاملين في المصادر أخرى نظراً لضرورة وجود عنصر الخبرة في المصادر المبحوثة. ثم جاءت فئة (6-10 سنة) بنسبة (35.8%) بينما جاءت في المرتبة الثالثة الفئة (أكثر من 10 سنوات) بنسبة (16%)، في حين أن الفئة (سنة وأقل) قد بلغت (1.2%) وهي أقل، وبذلك فإن أفراد العينة لهم خبرة جيدة في مجال المصادر وهذا يدعم قدراتهم.

الجدول 6 توزيع أفراد العينة وفق مدة الخدمة في الوظيفة الحالية

النسبة المئوية	النكرار	مدة الخدمة في الوظيفة الحالية	ت
1.2	1	سنة فأقل	1
46.9	38	5-2 سنة	2
35.8	29	10-6 سنة	3
16	13	أكثر من 10 سنوات	4
%100		المجموع	

المصدر: من إعداد الباحثين

ز- توزيع أفراد العينة على وفق مدة الخدمة الإجمالية

تم توزيع أفراد عينة الدراسة على وفق مدة الخدمة الإجمالية ضمن عدة فئات ويلحظ من الجدول (7) أن نسبة معدل أفراد عينة الدراسة وفقاً لسنوات الخدمة من الفئة (11-20 سنة) والفئة (20 سنة فأكثر) والفئة (6-10 سنة) قد بلغنا (33.3%) و(35.8%) و(24.7%) على التوالي وهم يمثلون أعلى المعدلات مقارنة بمدة الخدمة الإجمالية الأخرى، وهذا يدل على إعتماد المصادر على ذوي الخبرة في تقديم الخدمات للزبائن. في حين أن الفئة (1-5 سنة) قد بلغت (6.2%) وهو يمثل نسبة مئوية أقل مقارنة بنسبة مدة الخدمة الإجمالية الأخرى.

الجدول 7 توزيع أفراد العينة وفق مدة الخدمة الإجمالية

نسبة المؤدية	النكرار	مدة الخدمة الإجمالية	ت
6.2	5	سنة 5 - 1	1
24.7	20	سنة 10-6	2
35.8	29	سنة 20-11	3
16	27	سنة فأكثر 20	4
%100	81	المجموع	

المصدر: من إعداد الباحثين

ثالثاً: وصف وتشخيص متغيرات البحث

س-1- وصف وتشخيص متغير خصائص البيئة التنافسية

يظهر الجدول (8) التوزيعات التكرارية والنسبة المئوية والأوساط الحسابية والإنحرافات المعيارية ونسب الإنفاق للفقرات (X1-X5) المتعلقة بوجهة نظر المديرين بصفد خصائص البيئة التنافسية ويعكس الوسط الحسابي المعدل العام والبالغ (4.36) على مستوى العالمي أكدت الإنفاق الجيد في إجابات أفراد العينة حيث بلغت نسبة المعدل العام للإنفاق (88.85%) التي عكسها المعدل العام للإنحراف المعياري (0.784) وهذا يعني توفر مستويات جيدة لخصائص البيئة التنافسية في المصارف المبحوثة. والاتي وصف وتشخيص لخصائص البيئة التنافسية:

أ- شدة المنافسة الحالية

أظهر الجدول (8) مستوىً جيداً لمكون شدة المنافسة الحالية للفقرات (X1-X5) من وجهة نظر أفراد العينة اذ بلغ معدل الوسط الحسابي لهذا المكون (4.30) وأكذ ذلك درجة الإنفاق العالمي (85.98%) في إجابات العينة التي عكسها الإنحراف المعياري العام الذي بلغ (0.888).

ومن أبرز الفقرات التي أسهمت في إغناء هذا البعد هي (X4) والتي تشير الى تميز الحملات الاعلامية لمصرفنا بالقوة والتأثير على سلوكيات المستهلكين وبمستوى عالٍ اكده الوسط الحسابي (4.44) و باتفاق عالٍ في اجابات افراد العينة حيث بلغت نسبة الإنفاق (88.89%) و عكسها الإنحراف المعياري (0.880).

فيما جاءت الفقرة (X3) بأقل درجة اتفاق أكدتها نسبة الإنفاق البالغة (78.52%) وهذا يدل على الإنفاق المتوسط في إجابات العينة التي عكسها الإنحراف المعياري (0.959) وأن قيمة الوسط الحسابي البالغة (3.93) تعكس المستوى المتوسط عدم امتلاك منافسيين المصارف القدرة على تقديم نفس الخدمات بتكلفة أقل.

الجدول 3 التكرارات والنسب المئوية والأوساط الحسابية والإنحراف المعياري ونسبة الإنفاق بعد شدة المنافسة الحالية

معامل التوافق (%)	الإنحراف المعياري	الوسط الحسابي	لا اتفاق بشدة		لا اتفاق		محابي		اتفاق		اتفاق بشدة		العبارات	
			1		2		3		4		5			
			%	Freq	%	Freq	%	Freq	%	Freq	%	Freq		
86.67	0.866	4.33	0.00	0	3.70	3	14.81	12	25.93	21	55.56	45	X1	
88.40	0.920	4.42	0.00	0	4.94	4	14.81	12	13.58	11	66.67	54	X2	
78.52	0.959	3.93	0.00	0	7.41	6	27.16	22	30.86	25	34.57	28	X3	
88.89	0.880	4.44	0.00	0	3.70	3	14.81	12	14.81	12	66.67	54	X4	
87.41	0.813	4.37	0.00	0	3.70	3	9.88	8	32.10	26	54.32	44	X5	
85.98	0.888	4.30	0.00		4.69		16.30		23.46		55.56		المعدل	
			4.69						79.01					

المصدر: الجدول من إعداد الباحثين وبالاعتماد على الحاسوب

ب- تهديد الخدمات البديلة

يوضح الجدول (9) أن هذا المكون حق وسطاً حسابياً معدلاً بلغ (4.49) ويشير الى المستوى العالي لمكون تهديد الخدمات البديلة أكده الإنحراف المعياري البالغ (0.751) و بدرجة اتفاق عالي عكستها النسبة المئوية للاقلاق والبالغة (89.83%) للفقرات التي تقيس هذا البعد أي (X6 – X10) و تعد الفقرة (X10) من أكثر الفقرات إسهاماً في إغباء هذا البعد الذي ينص على تقديم المصارف لعرض جاذبة للعملاء وباسعار فائدة وبشروط اجتماعية مرنة وبمعاملة متغيرة والتي لا تقدمها المصارف الأخرى. تدعم درجة الاتفاق العالي في اجابات افراد العينة حيث بلغت نسبة الاتفاق (93.09%) اكده النشت المخفض في الإجابات ويعكسه الإنحراف المعياري البالغ (0.616) وبمستوى عالٍ يبينه الوسط الحسابي .(4.65) فيما يشير الجدول الى أن الفقرة (X7) حققت اقل مستوى مقارنة مع الفقرات الأخرى وتنص ان أسعار الخدمات المصرفية منخفضة مقارنة بالمصارف المنافسة. حيث بلغ الوسط الحسابي (4.23) مما يدل على مستوى أقل مقارنة بالفقرات الأخرى وبدرجة اتفاق جيدة.

الجدول 9 التكرارات والنسب المئوية والأوساط الحسابية والإنحراف المعياري ونسبة الاتفاق بعد تهديد الخدمات البديلة

معامل التوا فرق (%)	الإنحراف المعياري	الوسط الحسابي	لا اتفاق بشدة		لا اتفاق		محابي		اتفاق		اتفاق بشدة		العبارات	
			1		2		3		4		5			
			%	Freq	%	Freq	%	Freq	%	Freq	%	Freq		
88.89	0.822	4.44	0.00	0	2.47	2	13.58	11	20.99	17	62.96	51	X6	
84.69	0.870	4.23	0.00	0	2.47	2	20.99	17	27.16	22	49.38	40	X7	
90.37	0.823	4.52	0.00	0	2.47	2	13.58	11	13.58	11	70.37	57	X8	
92.10	0.626	4.60	0.00	0	0.00	0	7.41	6	24.69	20	67.90	55	X9	
93.09	0.616	4.65	0.00	0	0.00	0	7.41	6	19.75	16	72.84	59	X10	
89.83	0.751	4.49	0.00		1.48		12.59		21.23		64.69		المعدل	
					1.48				85.93					

المصدر: الجدول من إعداد الباحثين وبالاعتماد على الحاسوب

ت- تهديد دخول منافسين جدد

أظهر الجدول (10) مستوىً جيداً بعد تهديد دخول منافسين جدد للفقرات (X11 – X15) من وجهة نظر افراد العينة اذ بلغ معدل الوسط الحسابي لهذا البعد (4.50) واكده ذلك درجة الاتفاق العالي (90.07%) في اجابات العينة التي عكسها الإنحراف المعياري العام الذي بلغ (0.724).

ومن أبرز الفقرات التي أسهمت في إغباء هذا البعد هي (X14) والتي تشير الى وجود صعوبات قانونية وادارية للحصول على تراخيص العمل في القطاع المصرفي وبمستوى عالٍ اكده الوسط الحسابي (4.62) و باتفاق عالٍ في اجابات افراد العينة حيث بلغت نسبة الاتفاق (92.35%) و عكسها الإنحراف المعياري (0.681).

فيما جاءت الفقرة (X13) بأقل درجة اتفاق اكدها نسبة الإتفاق البالغة (85.68%) وهذا يدل على الاتفاق المتوسط في إجابات العينة التي عكسها الإنحراف المعياري (0.855) وأن قيمة الوسط الحسابي البالغة (4.28) تعكس المستوى العالي والتي تنصل على تميز الحملات الاعلانية للمنافسين الجدد بالضعف وعدم الكفاءة في اقتناع العملاء.



الجدول 10 التكرارات والنسب المئوية والأوساط الحسابية والإنحراف المعياري ونسبة الاتفاق بعد تهديد دخول منافسين جدد

معامل التوافق (%)	الإنحراف المعياري	الوسط الحسابي	لا اتفق بشدة		لا اتفق		محايد		اتفق		اتفق بشدة		العبارات	
			1		2		3		4		5			
			%	Freq.	%	Freq.	%	Freq.	%	Freq.	%	Freq.		
90.37	0.743	4.52	0.00	0	2.47	2	7.41	6	25.93	21	64.20	52	X11	
90.62	0.691	4.53	0.00	0	1.23	1	7.41	6	28.40	23	62.96	51	X12	
85.68	0.855	4.28	0.00	0	2.47	2	18.52	15	27.16	22	51.85	42	X13	
92.35	0.681	4.62	0.00	0	1.23	1	7.41	6	19.75	16	71.60	58	X14	
91.36	0.651	4.57	0.00	0	0.00	0	8.64	7	25.93	21	65.43	53	X15	
90.07	0.724	4.50	0.00		1.48		9.88	25.43		63.21		المعدل		
			1.48					88.64						

المصدر: الجدول من إعداد الباحثين وبالاعتماد على الحاسوب

ث- القوة التفاوضية للموردين

يوضح الجدول (11) إعتماد الفقرات (X16 – X20) لقياس هذا المكون من خصائص البيئة التنافسية حيث بلغت نسبة الإتفاق المعدل (88.25%) مما يدل على درجة الإتفاق العالي لإجابات أفراد العينة ويعكس الوسط الحسابي المعدل (4.41) المستوى العالي لهذا بعد يعززه الإنحراف المعياري (0.798).

وأن من ابرز الفقرات اسهاماً في إغناء هذا البعد هي (X19) والتي تشير إلى امتلاك المصادر القدرة على تبني استراتيجية التكامل الأمامي ويدعم ذلك المستوى العالي للفقرة حيث بلغت الوسط الحسابي (4.57) وكانت درجة الإستجابة عالية لإجابات أفراد العينة ويعكس ذلك نسبة الإتفاق (91.36%) وكانت درجة التشتت في الإجابات منخفضة حيث بلغت قيمة الإنحراف المعياري (0.790).

أما أقل مستوى فحققتها الفقرة (X16) حيث بلغ الوسط الحسابي لها (4.21) والتي تشير إلى تعامل المصادر مع عدد كبير من الموردين ذوي رأس المال القوي حيث كانت درجة الإتفاق في إجابات أفراد العينة أقل من الفقرات الأخرى تؤكد لها نسبة الإتفاق الأقل بين الفقرات الأخرى والبالغة (84.20%) وبنحراف معياري (0.931).

الجدول 11 التكرارات والنسب المئوية والأوساط الحسابية والإنحراف المعياري ونسبة الاتفاق بعد القوة التفاوضية للموردين

معامل التوافق (%)	الإنحراف المعياري	الوسط الحسابي	لا اتفق بشدة		لا اتفق		محايد		اتفق		اتفق بشدة		العبارات	
			1		2		3		4		5			
			%	Freq.	%	Freq.	%	Freq.	%	Freq.	%	Freq.		
84.20	0.931	4.21	0.00	0	0.00	0	7.41	6	20.99	17	62.96	51	X16	
90.86	0.708	4.54	0.00	0	1.23	1	8.64	7	24.69	20	65.43	53	X17	
84.44	0.851	4.22	0.00	0	2.47	2	19.75	16	30.86	25	46.91	38	X18	
91.36	0.790	4.57	0.00	0	3.70	3	7.41	6	17.28	14	71.60	58	X19	
90.37	0.709	4.52	0.00	0	0.00	0	12.35	10	23.46	19	64.20	52	X20	
88.25	0.798	4.41	0.00		1.48		11.11	23.46		62.22		المعدل		
			1.48					85.68						

المصدر: الجدول من إعداد الباحثين وبالاعتماد على الحاسوب

جـ- القوة التفاوضية للعملاء

يبين في الجدول (12) إعتماد الفقرات (X20 – X25) لقياس هذا المكون من خصائص البيئة التنافسية حيث بلغت نسبة الإتفاق المعدل (90.12%) مما يدل على درجة الاتفاق الجيدة لإجابات أفراد العينة ويعكس الوسط الحسابي المعدل (4.51) المستوى الجيد لهذا بعد يعززه الإنحراف المعياري (0.758).

وأن من أبرز الفقرات اسهاماً في إغناء هذا بعد هي (X23) والتي تشير الى امتلاك المصارف القدرة على التكامل الخلفي مستقبلاً ويدعم ذلك المستوى العالمي للفقرة حيث بلغت الوسط الحسابي (4.64) وكانت درجة الإستجابة عالية لإجابات أفراد العينة ويعكس ذلك نسبة الاتفاق (92.84%) وكانت درجة التشتت في الإجابات منخفضة حيث بلغت قيمة الإنحراف المعياري (0.658).

أما أقل مستوى فحققتها الفقرة (X24) حيث بلغ الوسط الحسابي لها (4.26) والتي تشير إلى عدم وجود مصارف في منافسة قادرة على تقديم خدمات بنفس خصائص المقدمة حيث كانت درجة الاتفاق في إجابات أفراد العينة أقل من الفقرات الأخرى تؤكدها نسبة الاتفاق الأقل بين الفقرات الأخرى والبالغة (85.19%) و بإنحراف معياري (0.877).

الجدول 12 التكرارات والنسب المئوية والأوساط الحسابية والإنحراف المعياري ونسبة الاتفاق بعد القوة التفاوضية للعملاء

معامل التوافق (%)	انحراف المعياري	الوسط الحسابي	لا اتفاق بشدة		لا اتفاق		محايد		اتفاق		اتفاق بشدة		العبارات	
			1		2		3		4		5			
			%	Freq	%	Freq	%	Freq	%	Freq	%	Freq		
91.85	0.703	4.59	0.00	0	1.23	1	8.64	7	19.75	16	70.37	57	X21	
89.63	0.808	4.48	0.00	0	3.70	3	8.64	7	23.46	19	64.20	52	X22	
92.84	0.658	4.64	0.00	0	1.23	1	6.17	5	19.75	16	72.84	59	X23	
85.19	0.877	4.26	0.00	0	3.70	3	17.28	14	28.40	23	50.62	41	X24	
91.11	0.742	4.56	0.00	0	1.23	1	11.11	9	18.52	15	69.14	56	X25	
90.12	0.758	4.51	0.00		2.22		10.37		21.98		65.43		المعدل	
			2.22						87.41					

المصدر: الجدول من إعداد الباحثين وبالاعتماد على الحاسوب

شـ- وصف وتشخيص متغير الخيارات الاستراتيجية

يظهر الجدول (13) التوزيعات التكرارية والنسب المئوية والأوساط الحسابية والإنحرافات المعيارية ونسبة الإتفاق للفرات (Z21 – Z1) المتعلقة بوجهة نظر المديرين بقصد الخيارات الاستراتيجية ويعكس الوسط الحسابي المعدل العام والبالغ (4.53) على مستوى العالى أكده الاتفاق الجيد في إجابات أفراد العينة حيث بلغت نسبة المعدل العام للإتفاق (90.57%) عكسها المعدل العام للإنحراف المعياري (0.742) وهذا يعني توفر مستويات جيدة لخيارات الاستراتيجية في المصارف المبحوثة.

والاتي وصف لهذه الابعاد على مستوى المصارف المبحوثة عينة الدراسة:

أـ. استراتيجيات النمو

ويشمل الفقرات (Y1 – Y5) حيث يظهر الجدول (13) بأن معدل النسبة المئوية للإتفاق لهذا بعد بلغ (91.15%) مما يشير الى درجة الاتفاق العالية في إجابات أفراد العينة وبلغ معدل الوسط الحسابي (4.56) وهذا يؤكد المستوى جيد لبعد استراتيجيات النمو في المصارف المبحوثة وبدرجة تشتت منخفضة في الإجابات تأكده قيمة الإنحراف المعياري البالغة (0.713) وحققت الفقرة (Z5) والتي تنص على سعي المصرف إلى التكامل الامامي عن طريق التوجه لمزاولة الأنشطة التسويقية أعلى وسط حسابي بلغ (4.68) اشار الى مستوىها العالى أكده الاتفاق الجيد في إجابات العينة على هذه الفقرة التي عكستها النسبة المئوية للإتفاق والبالغة (93.59%) والإنحراف المعياري (0.629).

يبينما حققت الفقرة (Z4) التي تنص قيام المصرف بتوسيع نشاطاتها الحالية من خلال اضافة نشاطات اولية تكميلية للنشاط الحالى أقل وسط حسابي بلغ (4.30) ويدل ذلك على المستوى المتوسط لها أكده التشتت العالى في إجابات أفراد العينة التي عكستها الإنحراف المعياري إذ بلغ (0.887) وكانت درجة الاستجابة أقل من الفقرات الأخرى حيث بلغت نسبة الاتفاق (85.93%).

الجدول 13 التكرارات والنسب المئوية والأوساط الحسابية والانحراف المعياري ونسبة الاتفاق بعد استراتيجيات التمو

معامل التوافق (%)	الانحراف المعياري	الوسط الحسابي	لا اتفق بشدة		لا اتفق		محابي		اتفاق		اتفاق بشدة		العبارات	
			1		2		3		4		5			
			%	Freq	%	Freq	%	Freq	%	Freq	%	Freq		
92.35	0.663	4.62	0.00	0	1.23	1	6.17	5	22.22	18	70.37	57	Z1	
91.36	0.757	4.57	0.00	0	3.70	3	4.94	4	22.22	18	69.14	56	Z2	
92.59	0.558	4.63	0.00	0	0.00	0	3.70	3	29.63	24	66.67	54	Z3	
85.93	0.887	4.30	0.00	0	3.70	3	17.28	14	24.69	20	54.32	44	Z4	
93.58	0.629	4.68	0.00	0	0.00	0	8.64	7	14.81	12	76.54	62	Z5	
91.11	0.806	4.56	0.00	0	4.94	4	4.94	4	19.75	16	70.37	57	Z6	
91.11	0.689	4.56	0.00	0	1.23	1	7.41	6	25.93	21	65.43	53	Z7	
91.15	0.713	4.56	0.00		2.12		7.58		22.75		67.55		المعدل	
			2.12						90.30					

المصدر: الجدول من إعداد الباحثين وبالاعتماد على الحاسوب

ب. استراتيجيات الاستقرار

حق هذا البعد وسطاً حسابياً معدلاً عالياً بلغ (4.56) كما يظهره الجدول (14) مما يؤشر مستوىً عالياً لعامل استراتيجيات الاستقرار في دعم عوامل نجاح عملية الخيارات الاستراتيجية في المصارف المبحوثة أكده التشتت المتوسط في إجابات عينة الدراسة التي عكسها الإنحراف المعياري اذ بلغ (0.729) وكانت درجة الإستجابة عالية حيث أن النسبة المئوية للاتفاق المعدل بلغت (91.18%) وقد قيس بعد استراتيجيات الاستقرار بالفرات (Z8-Z14).

وحققت الفقرة (Z11) والتي تنص على قيام المصرف على تخفيض نفقاتها في مجال البحث والتطوير أعلى وسط حسابي بلغ (4.75) اشار الى مستواها العالي اكده الاتفاق الجيد في اجابات العينة على هذه الفقرة التي عكستها النسبة المئوية للاتفاق والبالغة (95.06%) والإنحراف المعياري (0.513).

وكان أقل وسط حسابي هو الذي حققه الفقرة (Z14) والتي تشير الى ادراك ادارة المصرف بأن الظروف البيئية الحالية غير مؤاتية للنمو والتوسيع اذ بلغ (4.38) ويدل على مستواها المتوسط وакده التشتت العالي في إجابات افراد العينة الذي عكسها الإنحراف المعياري (0.845) وكانت درجة الإستجابة أقل من بقية الفقرات حيث بلغت نسبة الاتفاق (87.65%).

الجدول 14 التكرارات والنسب المئوية والأوساط الحسابية والإنحراف المعياري ونسبة الإنفاق بعد استراتيجيات الاستقرار

معامل التوا فق (%)	الانحراف المعيار ي	الوسط الحس ابي	لا انفاق بشدة	لا انفاق	محاييد		انفاق		انفاق بشدة		العبارات	
			1		2		3		4			
			%	Freq .	%	Freq .	%	Freq .	%	Freq .		
88.89	0.822	4.44	0.00	0	2.47	2	13.58	11	20.99	17	62.96	51 Z8
94.07	0.580	4.70	0.00	0	0.00	0	6.17	5	17.28	14	76.54	62 Z9
90.86	0.759	4.54	0.00	0	3.70	3	4.94	4	24.69	20	66.67	54 Z10
95.06	0.513	4.75	0.00	0	0.00	0	3.70	3	17.28	14	79.01	64 Z11
90.86	0.807	4.54	0.00	0	4.94	4	4.94	4	20.99	17	69.14	56 Z12
90.86	0.775	4.54	0.00	0	3.70	3	6.17	5	22.22	18	67.90	55 Z13
87.65	0.845	4.38	0.00	0	2.47	2	16.05	13	22.22	18	59.26	48 Z14
91.18	0.729	4.56	0.00		2.47		7.94		20.81		68.78	
									89.59		المعدل	

المصدر: الجدول من إعداد الباحثين وبالاعتماد على الحاسوب

ت. استراتيجيات الانكماش

يظهر الجدول (15) وسطاً حسابياً معدلاً عالياً بلغ (4.47) وكان الإنفاق عالياً في إجابات أفراد العينة عكسها النسبة المئوية للإنفاق المعدل (%) والإنحراف المعياري الذي بلغ (0.783).

وأما على صعيد فقرات هذا البعد التي تم قياسه بها أي (Z15 - Z21) فتحقق الفقرة (Z16) أعلى وسط حسابي بلغ (4.67) أظهر مستواها العالي وأكده الإنفاق العالي في إجابات أفراد العينة وعكسه نسبة الإنفاق (%)93.33 والإنحراف المعياري (0.570) وتتصدر على قيام المصرف بمراجعة جميع اعمالها وتقوم بتشذيب الاعمال غير الضرورية

وتحقق الفقرة (Z20) أقل وسط حسابي بلغ (4.27) وهو أقل من الوسط الحسابي لبقية الفقرات وأشار الى مستواها المنخفض مقارنة بالفقرات الأخرى وأكده هذا المستوى التشتيت الضعيف في إجابات أفراد العينة الذي عكسه الإنحراف المعياري اذ بلغ (0.922) وبدرجة إستجابة أقل من بقية الفقرات أكدته نسبة الإنفاق الأقل (85.43%) والتي تشير الى يعمل المصرف على الاستغناء عن بعض الخدمات والأنشطة بسبب المشاكل التي تعاني منها المصرف.

الجدول 15 التكرارات والنسب المئوية والأوساط الحسابية والانحراف المعياري ونسبة الاتفاق بعد استراتيجيات الانكماش

معامل التوا فق (%)	الانحراف المعيار ي	الوسط الحس ابي	لا اتفق بشدة	لا اتفق	محايد		اتفاق		اتفاق بشدة		العبارات							
			1	2	3	4	5											
			%	Freq .	%	Freq .	%	Freq .	%	Freq .								
89.88	0.760	4.49	0.00	0	1.23	1	12.35	10	22.22	18	64.20	52 Z15						
93.33	0.570	4.67	0.00	0	1.23	1	1.23	1	27.16	22	70.37	57 Z16						
91.11	0.707	4.56	0.00	0	2.47	2	4.94	4	27.16	22	65.43	53 Z17						
87.65	0.943	4.38	0.00	0	7.41	6	9.88	8	19.75	16	62.96	51 Z18						
88.64	0.790	4.43	0.00	0	2.47	2	11.11	9	27.16	22	59.26	48 Z19						
85.43	0.922	4.27	0.00	0	4.94	4	17.28	14	23.46	19	54.32	44 Z20						
89.63	0.792	4.48	0.00	0	2.47	2	11.11	9	22.22	18	64.20	52 Z21						
89.38	0.783	4.47	0.00		3.17		9.70		24.16		62.96							
			3.17					87.13										
المصدر: الجدول من إعداد الباحثين وبالاعتماد على الحاسوب																		

المصدر: الجدول من إعداد الباحثين وبالاعتماد على الحاسوب

رابعاً: اختبار فرضيات البحث
أ- اختبار فرضية علاقة الارتباط

يمثل مضمون هذه العلاقة اختباراً لفرضية الرئيسية الأولى والتي تنص على (هناك علاقة معنوية بين خصائص البيئة التنافسية، والخيارات الاستراتيجية). من أجل التعرف على طبيعة علاقات الارتباط بين خصائص البيئة التنافسية إجمالاً والخيارات الاستراتيجية نعرض الجدول (16) والذي يشير إلى وجود علاقة ارتباط معنوية موجبة بين خصائص البيئة التنافسية والخيارات الاستراتيجية، حيث بلغت قيمة معامل الارتباط الكلي (0.259^*) عند مستوى معنوية (0.05)، وبلغت القيمة الاحتمالية (0.000)(value).

الجدول 16 معامل الارتباط بين خصائص البيئة التنافسية والخيارات الاستراتيجية

الخيارات الاستراتيجية		المتغير المعتمد	
0.000	0.259*	المتغير المستقل	
		خصائص البيئة التنافسية	
عند مستوى المعنوية ($0.05 \leq P-value$)			
n=81			

المصدر: الجدول من إعداد الباحثين وبالاعتماد على نتائج الحاسبة الإلكترونية

وتتفق عن الفرضية الرئيسية الأولى فرضيات فرعية تنص على أن هناك علاقة ارتباط معنوية بين كل خصائص البيئة التنافسية والمتمثلة في (شدة المنافسة الحالية، تهديد الخدمات البديلة، تهديد دخول منافسين جدد، القوة التفاوضية للموردين، القوة التفاوضية للعملاء) والخيارات الاستراتيجية مجتمعة والجدول (17) يوضح ذلك.

بهدف إعطاء مؤشرات تفصيلية بين كل مكون من خصائص البيئة التنافسية وعلاقتها بالخيارات الاستراتيجية على وفق الفرضيات الفرعية المنبثقة من الفرضية الرئيسية الخامسة، فقد تم تحليل علاقات الارتباط بين كل مكون والخيارات الاستراتيجية على انفراد، ويوضح ذلك معلومات الجدول (17) معاملات الارتباط بين خصائص البيئة التنافسية (شدة المنافسة الحالية، تهديد الخدمات البديلة، تهديد دخول منافسين جدد، القوة التفاوضية للموردين، القوة التفاوضية للعملاء) بكونها متغيرات مستقلة وبين الخيارات الاستراتيجية بكونها متغيرات معتمدة وتشير إلى وجود علاقات ارتباط معنوية ذات دلالة احصائية بين شدة المنافسة الحالية والخيارات الاستراتيجية، إذ بلغ معامل الارتباط (0.201) وهي قيمة معنوية، ويتبين من الجدول وجود علاقة ارتباط معنوية ذات دلالة احصائية بين تهديد الخدمات البديلة والخيارات الاستراتيجية، إذ بلغ معامل الارتباط (0.222) وهي قيمة معنوية، فيما تؤشر نتائج التحليل إلى معنوية مكون تهديد دخول منافسين جدد وعلاقته بالخيارات الاستراتيجية، إذ بلغت قيمة معامل الارتباط (0.245)، فيما تؤشر نتائج التحليل إلى معنوية مكون القوة التفاوضية للموردين وعلاقته بالخيارات الاستراتيجية، إذ بلغت قيمة معامل الارتباط (0.208) وهي قيمة معنوية، كما بلغ معامل الارتباط لقوة التفاوضية للعملاء (0.163) وهي قيمة معنوية. وبلغت القيمة الاحتمالية (P-value) (0.000) وبهذا تقبل الفرضيات الفرعية الأولى والثانية والثالثة والرابعة والخامسة المنبثقة من الفرضية الرئيسية الخامسة.

الجدول 17 معاملات الارتباط بين خصائص البيئة التنافسية والخيارات الاستراتيجية

القيمة الاحتمالية (P-value)	الخيارات الاستراتيجية	المتغير المعتمد	
		المتغير المستقل	المتغير المستقل
0.000	0.201	شدة المنافسة الحالية	.
معنوية عالية		تهديد الخدمات البديلة	
0.000	0.222*	تهديد دخول منافسين جدد	.
معنوية عالية		القوة التفاوضية للموردين	
0.000	0.245*	القوة التفاوضية للعملاء	.
معنوية عالية		القوة التفاوضية للعملاء	
0.000	0.208	القوة التفاوضية للعملاء	.
معنوية عالية		القوة التفاوضية للعملاء	
0.000	0.163	القوة التفاوضية للعملاء	.
معنوية عالية		القوة التفاوضية للعملاء	
n=81		عند مستوى المعنوية (0.05)	

المصدر: الجدول من إعداد الباحثين بالاعتماد على نتائج الحاسبة الإلكترونية

ويتبين من الجدول اعلاه أن العلاقة بين تهديد دخول منافسين جدد والخيارات الاستراتيجية هي أقوى العلاقات من بين مكونات الأخرى لخصائص البيئة التنافسية، ونفهم من ذلك أن تهديد دخول منافسين جدد المصارف المبحوثة لها دور الكبير في تحقيق الخيارات الاستراتيجية. وبهذا تقبل الفرضية الرئيسية الأولى التي تنص على انه هناك علاقة معنوية بين خصائص البيئة التنافسية، والخيارات الاستراتيجية.

بـ- اختبار فرضية التأثير

يمثل مضمون هذا التأثير اختباراً للفرضية الرئيسية الثانية والتي تنص على (وجود تأثير معنوي ذو دلالة احصائية لخصائص البيئة التنافسية في الخيارات الاستراتيجية) وكما موضح أدناه. تشير معلومات الجدول (18) إلى أن هناك تأثيراً معنواً لشدة المنافسة الحالية في الخيارات الاستراتيجية، ويدعمه قيمة (F) المحسوبة (3.666) وهي قيمة معنوية عند مستوى معنوي (0.05)، وقد فسر معامل التحديد المعدل ($AdjustedR^2$) ما نسبته (14.4%) من التباين الحاصل في الخيارات الاستراتيجية، أما النسبة المتبقية والبالغة (85.6%) فتعود إلى متغيرات أخرى، كما أن قيمة (B_1) قد بلغت (0.168) وهي تشير إلى أن التغير الحاصل في شدة المنافسة الحالية بوحدة واحدة يؤدي إلى تغير في الخيارات الاستراتيجية بمقدار (0.168)، ويستدل من قيمة (t) المحسوبة (3.291) بأنها قيمة معنوية عند مستوى معنوي (0.05). بموجب ذلك تم قبول الفرضية الفرعية الأولى من الفرضية الرئيسية الثامنة.

الجدول 18 تحليل أثر شدة المنافسة الحالية في الخيارات الاستراتيجية

الخيارات الاستراتيجية						المتغير المعتمد
AdjustedR ²	F		B ₁	B ₀		المتغير المستقل
%14.4	3.666		0.368		4.328	
	P-value	0.000	T	3.291	T	18.720
			P-Value	0.000	P-Value	0.000
n=81			df=(1, 79)			

المصدر: الجدول من إعداد الباحثين بالاعتماد على نتائج الحاسبة الإلكترونية

ت- تأثير تهديد الخدمات البديلة في الخيارات الاستراتيجية

تشير نتائج الجدول (19) إلى أن هناك تأثيراً معنوياً لتهديد الخدمات البديلة في الخيارات الاستراتيجية، ويدعمها قيمة (F) المحسوبة (4.082) وهي قيمة معنوية عند مستوى معنوي (0.05)، وقد فسر معامل التحديد المعدل (AdjustedR²) ما نسبته (22.2%) من التباين الحاصل في الخيارات الاستراتيجية، وبذلك يمثل أكبر تأثير مقارنة ببقية خصائص البيئة التنافسية، أما النسبة المتبقية والبالغة (77.8%) فتعود إلى متغيرات أخرى، كما أن قيمة (B₁) قد بلغت (0.126) وهي تشير إلى أن التغير الحاصل في تهديد الخدمات البديلة بوحدة واحدة يؤدي إلى تغير في الخيارات الاستراتيجية بمقدار (0.126)، ومن خلال متابعة قيمة (t) المحسوبة (2.020) تظهر بأنها قيمة معنوية عند مستوى معنوي (0.05). بموجب ذلك تم قبول الفرضية الفرعية الثانية من الفرضية الرئيسية الثامنة.

الجدول 19 تحليل أثر تهديد الخدمات البديلة في الخيارات الاستراتيجية

الخيارات الاستراتيجية						المتغير المعتمد
AdjustedR ²	F		B ₁	B ₀		المتغير المستقل
%22.2	4.082		0.126		3.962	
	P-value	0.000	T	2.020	T	14.092
			P-Value	0.000	P-Value	0.000
n=81			df=(1, 79)			

المصدر: الجدول من إعداد الباحثين بالاعتماد على نتائج الحاسبة الإلكترونية

ث- تأثير تهديد دخول منافسين جدد في الخيارات الاستراتيجية

تشير نتائج الجدول (20) إلى أن هناك تأثيراً معنوياً لتهديد دخول منافسين جدد في الخيارات الاستراتيجية، ويدعمها قيمة (F) المحسوبة (5.046) وهي قيمة معنوية عند مستوى معنوي (0.05)، وهي تشير إلى وجود تأثير معنوي لتهديد دخول منافسين جدد في البقطة الاستراتيجية، وهذا يفسر قيمة معامل التحديد المعدل (AdjustedR²) البالغة ما نسبته (24.5%) من التباين الحاصل في البقطة الاستراتيجية، أما النسبة المتبقية والبالغة (75.5%) فتعود إلى متغيرات أخرى، أما قيمة معامل (B₁) فقد بلغ (0.171) وهي تشير إلى أن تغيراً بمقدار وحدة واحدة في تهديد دخول منافسين جدد سوف يؤدي إلى تغير في الخيارات الاستراتيجية بمقدار (0.171)، ويستدل من قيمة (t) المحسوبة (2.246) بأنها قيمة معنوية عند مستوى معنوي (0.05). بموجب ذلك تم قبول الفرضية الفرعية الثالثة من الفرضية الرئيسية الثامنة.

الجدول 20 تحليل أثر تهديد دخول منافسين جدد في الخيارات الاستراتيجية

ال الخيارات الاستراتيجية						المتغير المعتمد
AdjustedR ²	F		B ₁		B ₀	المتغير المستقل
%24.5	5.026		0.171		3.760	
	P-value	0.000	T	2.246	T	10.970
			P-Value	0.000	P-Value	0.000
n=81			df=(1, 79)			

المصدر: الجدول من إعداد الباحثين بالاعتماد على نتائج الحاسبة الإلكترونية

ج- تأثير القوة التفاوضية للموردين في الخيارات الاستراتيجية

تشير معطيات الجدول (21) إلى أن هناك تأثيراً معنوياً للقوة التفاوضية للموردين في الخيارات الاستراتيجية، ويدعمه قيمة (F) المحسوبة (3.557) وهي قيمة معنوية عند مستوى معنوي (0.05)، وقد فسر معامل التحديد المعدل (AdjustedR²) ما نسبته (20.8%) من التباين الحاصل في الخيارات الاستراتيجية، أما النسبة المتبقية والبالغة (79.2%) فتعود إلى متغيرات أخرى، كما أن قيمة (B₁) قد بلغت (0.123) وهي تشير إلى أن التغير الحاصل في القوة التفاوضية للموردين بوحدة واحدة يؤدي إلى تغير في الخيارات الاستراتيجية بمقدار (0.123)، ويستدل من قيمة (t) المحسوبة (1.886) بأنها قيمة معنوية عند مستوى معنوي (0.05). بموجب ذلك تم قبول الفرضية الفرعية الرابعة من الفرضية الرئيسية الثامنة.

الجدول 21 تحليل أثر القوة التفاوضية للموردين في الخيارات الاستراتيجية

ال الخيارات الاستراتيجية						المتغير المعتمد
AdjustedR ²	F		B ₁		B ₀	المتغير المستقل
%20.8	3.557		0.123		3.980	
	P-value	0.000	T	1.886	T	13.654
			P-Value	0.000	P-Value	0.000
n=81			df=(1, 79)			

المصدر: الجدول من إعداد الباحثين بالاعتماد على نتائج الحاسبة الإلكترونية

ح- تأثير القوة التفاوضية للعملاء في الخيارات الاستراتيجية

تشير نتائج الجدول (22) إلى أن هناك تأثيراً معنوياً للقوة التفاوضية للعملاء في الخيارات الاستراتيجية، ويدعمها قيمة (F) المحسوبة (3.980) وهي قيمة معنوية عند مستوى معنوي (0.05)، وقد فسر معامل التحديد المعدل (AdjustedR²) ما نسبته (15.6%) من التباين الحاصل في الخيارات الاستراتيجية، أما النسبة المتبقية والبالغة (84.4%) فتعود إلى متغيرات أخرى، كما أن قيمة (B₁) قد بلغت (0.185) وهي تشير إلى أن التغير الحاصل في القوة التفاوضية للعملاء بوحدة واحدة يؤدي إلى تغير في الخيارات الاستراتيجية بمقدار (0.185)، ومن خلال متابعة قيمة (t) المحسوبة (2.407) تظهر بأنها قيمة معنوية عند مستوى معنوي (0.05). بموجب ذلك تم قبول الفرضية الفرعية الخامسة من الفرضية الرئيسية الثالثة.

الجدول 22 تحليل أثر القوة التفاوضية للعملاء في الخيارات الاستراتيجية

الخيارات الاستراتيجية						المتغير المعتمد	
AdjustedR ²	F		B ₁	B ₀		المتغير المستقل	
%15.6	3.980		0.185		4.144	القوة التفاوضية للعملاء	
	P-value	0.000	T	2.407	T	15.105	
n=81				P-Value		0.000	
						df=(1, 79)	

المصدر: الجدول من إعداد الباحثين بالاعتماد على نتائج الحاسبة الإلكترونية

وبهذا تقبل الفرضية الرئيسية الثالثة التي تنص على انه وجود تأثير معنوي ذو دلالة إحصائية لخصائص البيئة التنافسية في الخيارات الاستراتيجية.

خامساً: الاستنتاجات و التوصيات

أ- الاستنتاجات

- أوضحت نتائج الوصف بأن أغلبية أفراد العينة هم من الذكور ضمن الفئة العمرية الفتيّة مما يؤكد اعتماد المصارف المبحوثة عليهم عملية المفاضلة بين الخيارات الاستراتيجية.
- أكّدت معطيات الوصف بأن معظم أفراد العينة هم من حملة شهادة البكالوريوس وبتخصّصات متنوعة تقع ما بين تخصّص إدارة الأعمال والمحاسبة والعلوم المصرفية وهذه دلالة على حُسن اختيار المدراء ذوي التخصّصات الدقيقة للعمل في الجهاز المصرفي.
- أوضحت نتائج وصف الخصائص الشخصية لأفراد العينة بأنّ أغلبيّتهم مكلّفين بإدارة أقسام ومن الذين لديهم خدمة في وظائفهم الحاليّة لمدة لا تتجاوز الخمس سنوات فيما لديهم خدمة إجماليّة بحدود عشرين سنة وأكثر.
- أظهرت مؤشرات وصف متغير خصائص البيئة التنافسية بشكل عام المستوى الجيد لها ولبعدها شدة المنافسة، من خلال قدرة العملات الإعلامية للمصرف للتأثير في سلوكيات العملاء، وهذه دلالة على انخفاض المنافسة إلى حد ما وفي الوضع الراهن في القطاع المصرفي في الإقليم.
- بيّنت النتائج المستوى الجيد بعد تهديد الخدمات البديلة من خلال العروض المقدمة للعملاء بأسعار فائدة منخفضة وبشروط انتعانية مرنة، وهذه النتائج تؤكّد السعي الجاد للمصارف في إرضاع عمالها ومنعهم للتوجه لخدمات بديلة وبشكل خاص تلك التي تقدّمها مكاتب الصيرفة غير الرسمية.
- أظهرت النتائج بأن هناك صعوبات قانونية وإدارية للحصول على تراخيص وإجازات للعمل في القطاع المصرفي وهذه دلالة على عدم إمكانية دخول منافسين جدد لهذا القطاع، وهذا ما يؤكد انخفاض شدة المنافسة في الوقت الراهن في إقليم كورستان كما أشرنا إلى ذلك في الاستنتاج العاشر.
- وضحت معطيات الوصف المستوى الجيد بعد القوة التفاوضية للموردين وتحقق ذلك من خلال قدرة المصارف على تبني استراتيجية التكامل الأمامي وهذه دلالة على استحواد معظم المصارف المبحوثة على مصادر رأس المال وتكاملها معاً.
- أشرت النتائج المتعلقة بالقوة التفاوضية للعملاء إلى المستوى الجيد، إذ أن هناك اتفاقاً عالياً حول إمكانية المصارف إلى التكامل الخافي مستقبلاً وهذه دلالة على وضع إحدى الخيارات الاستراتيجية للنمو ضمن الخطة الاستراتيجية للمصارف المبحوثة.
- أشارت معطيات للوصف إلى المستوى العالمي للخيارات الاستراتيجية بشكل عام، حيث ان استراتيجية النمو حققت المستوى العالمي من خلال اتفاق افراد العينة على سعي المصارف للتكامل الأمامي عن طريق مزاولة الأنشطة التسويقية بشكل أكبر، وهذه دلالة على سعي المصارف لتبني استراتيجية التكامل والتّنوع في نشاطاتها الكلية.
- بيّنت النتائج ميل المصارف إلى تبني استراتيجية الاستقرار بشكل الأكبر نوعاً ما مقارنة مع تبني استراتيجية النمو، وذلك من خلال قيام المصارف بتخفيف نفقاتها في مجال البحث والتطوير في الوقت الحالي، وهذه دلالة واضحة على هدف إدارات المصارف بالحفاظ على الوضع القائم والترثّ في إضافة أنشطة جديدة ويعزى ذلك إلى الوضع الراهن للأقليم من الناحية السياسية والاقتصادية والصحية.
- على الرغم من تأكيد نتائج الوصف إلى توجّه المصارف إلى تبني استراتيجية النمو والاستقرار بحسب قريبة نسبياً، ولكن هذا لا يعني عدم تبني استراتيجية الانكماش في المصارف المبحوثة، إذ ان النتائج أكّدت تبنيها من خلال قيام المصارف بمراجعة جميع انشطتها، وهذه النتائج تؤكّد حرص المصارف إلى استبعاد أو إلغاء جزء من انشطتها غير المرغوبية من قبل العملاء والسعى نحو توسيع تلك الأنشطة التي تلاقي قبولاً عالياً من قبل العملاء.
- بيّنت نتائج الانحدار الارتباط الإيجابي الطردي بين كافة متغيرات الدراسة الرئيسية والفرعية وبمعامل ارتباط مختلفة وهذه النتائج تؤكّد صحة وثبتت فرضيات الدراسة الخاصة بعلاقة الارتباط مما يؤكد صحة سريان أنموذج الدراسة الفرضي.

13- أشارت أنموذج الانحدار الخطى البسيط والمتعدد الى وجود تأثيرات قوية بين كافة متغيرات الدراسة وبنسبة متفاوتة وهذه النتائج تؤكد صحة اختبار فرضيات التأثير من جهة وصحة سريان الانموذج من جهة ثانية.

بـ- المقترنات

- 1- ضرورة استقطاب الاناث للعمل في القطاع المصرفي لا سيما انهن يمتلكن القدرة الذهنية والمعرفية على إدارة المصادر فضلاً عن ضرورة الاعتماد على الفئة العمرية الكبيرة جنباً الى جنب مع الفئة العمرية الشبابية للاستثمار بخبراتهم و المعارفهم و نضوجهم في قرارات تبني الخيارات الاستراتيجية.
- 2- ضرورة اختيار حملة الشهادات العالمية من ماجستير والدكتوراه وتعيينهم في المصادر المبحوثة، مع التركيز على تخصص العلوم المصرفية لاسيمما ان اعدادهم يتزايد في إقليم كورستان العراق.
- 3- على الرغم من عدم تجاوز المكلفين برئاسة الأقسام في المصادر لأكثر من خمس سنوات وهذه متطابقة كلية مع تعليمات تدوير المناصب لكل اربعة سنوات، فإن الدراسة تقترح تكليف بعض من هؤلاء المدراء لدورات تكليفية أخرى والاستفادة من خبراتهم نظراً لاختلاف طبيعة العمل المصرفية عن طبيعة الأعمال الأخرى.
- 4- ضرورة المحافظة على الوضع التنافسي الحالي للمصارف والسعى نحو تعزيزها طالما ان شدة المنافسة غير قوية في الوقت الراهن نظراً لعدم امتلاك المنافسين القدرة على تقديم نفس الخدمات وبتكلفة أقل.
- 5- تقترح الدراسة للمصارف قيد البحث المحافظة على أسعاره خدماتها التنافسية مع الاحتفاظ بنفس جودتها وسرعة تقديمها.
- 6- ضرورة استغلال ضعف الحملات الإعلانية للمنافسين من خلال مضاعفة الجهود الإعلانية الحالية وتخصيص موازنة عالية لها.
- 7- تقترح الدراسة ترتكيز تكاملها وتعاملها مع الأطراف والموردين ذوي رأس المال العالي لغرض تعزيز القدرة التنافسية للمصرف وتوسيع انشطتها المستقبلية.
- 8- الاحتفاظ بجودة وخصائص الخدمات الحالية للمصارف لمنع المنافسين من تقليلها وتقدمها للسوق.
- 9- ضرورة دعم وتشجيع الابداع في المجال التكنولوجي، من خلال احتضان الافكار الابداعية وتهيئة المناخ الداعم لها ومكافأة المبدعين والمتميزين في المجال التكنولوجي.
- 10- ضرورة توسيع النشاطات الحالية للمصارف بدرجة أكبر، من خلال تعزيز استراتيجية التوسيع المتمركز والتكميل الأمامي والخلفي.
- 11- طالما ثبتت النتائج عدم ملاءمة الظروف الحالية في الإقليم للنمو والتوسع، فيجب توخي الحذر في الإقدام على انشطة توسيعية في الوضع الراهن والسعى نحو الإبقاء على الوضع الحالي والمحافظة عليه.
- 12- ضرورة قيام المصادر بالاستغناء على بعض الخدمات والأنشطة الحالية وذالك من خلال تحديد تلك الجوانب المكلفة وغير الضرورية والتي لا تؤثر على ربحية المصادر وعلى موقفها التنافسي.
- 13- ضرورة استثمار العلاقات الارتباطية القوية بين المتغيرات بشكل عام وتوجيهها لخدمة المصادر قيد البحث، فضلاً عن امكانية الاستفادة من نتائج اختبار الفرضيات وتعديتها على الميدان المبحوث.
- 14- تقترح الدراسة استثمار العلاقات التأثيرية القوية وتسخيرها لصالح المصادر مع تعزيز العلاقات الضعيفة ودعمها.

- 1- أحمد و عبد القادر، مأمون، بغار، (2021)، "الدور المعدل لنظام المعلومات الاستراتيجي في العلاقة بين الخيار الاستراتيجي والميزة التنافسية-دراسة حالة مؤسسات التأمين على مستوى ولاية أدرار"، مذكرة ضمن متطلبات نيل شهادة الماجستير الأكاديمي، كلية العلوم الاقتصادية والتجارية وعلوم التسويق، قسم علوم التسويق، جامعة محمد دراية أدرار، الجزائر.
- 2- بن سدير ومواس، آمنة، إيمان، (2016)، "اثر عدم التأكيد البيئي على الخيار الاستراتيجي في المؤسسة الاقتصادية-دراسة ميدانية في مرکب الدرجات والدرجات التارییة" سیکما-قالمة، مذكرة تخرج لاستكمال متطلبات نيل شهادة ماجستير في العلوم التسويق، تخصص إدارة أعمال مالية، كلية العلوم الاقتصادية والتجارية وعلوم التسويق، جامعة 8 ماي 1945 قالمة، الجزائر.
- 3- بوزحزم وصالحي، نهلة، رانی، 2020، "دور التحليل الموقفي الاستراتيجي في تحديد الخيار الاستراتيجي لدى المنظمة-دراسة حالة شركة سوناطراك الجزائر"، مذكرة مكملة لنيل شهادة الماجستير في علوم التسويق (ل.م.د)، معهد العلوم الاقتصادية والتجارية وعلوم التسويق، المركز الجامعي عبد الحفيظ بو الصوف ميلة، الجزائر.
- 4- حمو، مريم، (2014)، "أهمية البيقظة الاستراتيجية في تحقيق الميزة التنافسية"، مذكرة مكملة ضمن متطلبات شهادة ماجستير أكاديمي في العلوم لتسويق، تخصص مدارسة أعمال المؤسسة، كلية العلوم الاقتصادية والتجارية وعلوم التسويق، جامعة أم البوابي، الجزائر.
- 5- خليل، نبيل مرسى، (2003)، "الادارة الاستراتيجية، تكوين و تنفيذ استراتيجيات التنافس"، الجامعة الجديدة للنشر، الإسكندرية، مصر.
- 6- الدوري، زكريا مطلقا، (2003)، "الادارة الاستراتيجية مفاهيم و عمليات و حالات دراسية، الدار الجامعية للطباعة و النشر و الترجمة، جامعة بغداد، العراق.
- 7- رضا، صفاصف، (2021)، "الخيار الاستراتيجي كميزة لتحقيق التنافسية"، رسالة ماجستير غير منشورة، جامعة محمد بو ضياف، الجزائر.
- 8- الزبيدي، علي عبدالامير، (2020)، "التحليل الإستراتيجي لبيئة الصناعية وقوى التنافسية (البيئة الخاصة الخارجية)"، محاضرة منشورة في كلية الإدارة والاقتصاد، الإدارية الاستراتيجية، جامعة سومر، العراق.
- 9- الزهيري، إبراهيم عباس، (2018)، "البيقظة الاستراتيجية مدخل لإدارة التميز لتحقيق ميزة التنافسية للمؤسسات التعليمية، مجلة كلية التربية، جامعة سوهاج، مجلد 52، مصر.
- 10- عبدالعال، عتبر محمد أحمد، (2017)، "دراسة تحليلية لأدوات التحليل البيئي المستخدمة في التخطيط للاستراتيجي في ضوء الابدبيات الإدارية الحديثة"، مجلة كلية التربية، جامعة عين الشمس، العدد 41، الجزء 4، جامعة سوهاج، مصر.
- 11- عوض، محمد أحمد (2004)، "الادارة الاستراتيجية الاصول والأسس العلمية، الدار الجامعية للنشر والتوزيع، القاهرة، مصر.
- 12- فرات، سميرة، (2016)، "مساهمة الذكاء التناصفي في تحسين الأداء الصناعي-دراسة حالة مجموعة من مؤسسات الصناعية الغذائية، أطروحة مقدمة كجزء من متطلبات نيل شهادة دكتوراه في العلوم الاقتصاد الصناعي، كلية العلوم الاقتصادية والتجارية وعلوم التسويق، قسم العلوم الاقتصادية، جامعة محمد خضرير بسكرة، الجزائر.
- 13- فرات، سميرة، (2016)، "مساهمة الذكاء التناصفي في تحسين الأداء الصناعي-دراسة حالة مجموعة من المؤسسات الصناعية الغذائية"، أطروحة غير منشورة، أطروحة مقدمة لنيل شهادة دكتوراه لعلوم الاقتصاد الصناعي، كلية العلوم الاقتصادية والتجارية وعلوم التسويق، قسم علوم الاقتصاد، جامعة محمد خضرير بسكرة، الجزائر.
- 14- القطاطين، احمد، (2002)، "الادارة الاستراتيجية حالات و نماذج تطبيقية"، دار مجلاوي للنشر و التوزيع، الطبعة الاولى، عمان، الأردن.
- 15- القطب، محي الدين يحيى توفيق، (2002)، "الخيار الاستراتيجي و أثره في تحقيق الميزة التنافسية في عينة من شركات التأمين الأردنية"، أطروحة دكتوراه غير منشورة، إدارة أعمال، كلية الإدارية و الاقتصاد، الجامعة المستنصرية، العراق.
- 16- لفرادة، رندة، (2021)، "دور البيقظة الاستراتيجية في المؤسسة الاقتصادية" ، رسالة غير منشورة، مذكرة مقدمة ضمن متطلبات نيل شهادة ماجستير اكاديمي، كلية العلوم الاقتصادية والتجارية وعلوم التسويق، قسم علوم التسويق، جامعة محمد بو ضياف بالمبشلة، الجزائر.
- 17- مساعدة، ماجد عبد المهدى، (2017)، "الادارة الاستراتيجية" ، دار المسيرة للنشر و التوزيع و الطباعة، الطبعة الثانية، عمان، الأردن.
- 18- مسدور، كمال رزيق فارس (2003) تعزيز القدرة التنافسية للشركة الاقتصادية الجزائرية، الملتقى الوطني حول الشركة الاقتصادية الجزائرية وتحديات المناخ الجديد، جامعة ورقلة.
- 19- ميرخان، خالد حمادمين، (2013)، "تحليل تأثير عوامل البيئة الخارجية العامة في تحديد الخيار الاستراتيجي-دراسة استطلاعية لآراء عينة من المديرين العاملين في بعض وزارات حكومة إقليم كوردستان/العراق، كلية الإدارية و الاقتصاد - قسم إدارة الأعمال، جامعة صلاح الدين، مجلة علوم الإنسانية، عدد 58.
- 20- النجار، فريد، (2006): إدارة العمليات الاستراتيجية، الدار الجامعية للنشر، الإسكندرية.

- 21- هاجر، بلعسل، (2018)، "مساهمة اليقظة الاستراتيجية في تطوير المؤسسة-دراسة حالة مؤسسة اتصالات الجزائر-مستغانم، رسالة غير منشورة، مذكرة تخرج لنيل شهادة الماجستير أكاديمي، قسم اقتصاد وتنمية مؤسسات، كلية العلوم الاقتصادية والتجارية وعلوم التسبيير، جامعة عبدالحميد ابن باديس، مستغانم، الجزائر.
- 22- Beard, D., and Dess, G., (1981), "Corporate-Level Strategy, Business-Level Strategy and Firm Performance", *Academy of Management Journal*, 24(4) :P.663-688.
- 23- Brouard Francois, (2004) Development of a diagnostic tool for strategic watch practices of SMEs, PP 01.02. 7th French-speaking international holiday in SME entrepreneurship 27.28 and 29 October. Montpellier. <http://www.hec.ca/bireme/pdf/2004/014>- March 2009.
- 24- Certo, C.S. and Paul, P.J., (1990), "Strategic Management Focus and Process", Singapore, Mc Graw-Hill Co.
- 25- G. Gueguen, (2004), The perceived environment of SMEs Internet www.sciencesdegestion.com/pdf 5th international French-speaking congress on SMEs 25,26 and 27 October [Consulté le 30/05/2004]. In Lille.
- 26- Griffin, R., (1993), "Management", 4th ed., Boston. Houghton Mifflin.
- 27- Johnson, G., and Scholes, K., (2002), "Exploring Corporate Strategy", 3rd ed. Prentice-Hall, International.
- 28- Macmillan, Hugh., J Tampoe, Mahen. (2000), Strategic Management Published in United States by Oxford University Press Inc., P.135.
- 29- Miller, A., and Dess, G., (1996), "Strategic Management", 1st ed., Mc Graw-Hill Inc.
- 30- Probst, G (1998), " Practical Knowledge Management A model that works". *Journal of Knowledge Management*. Vol.3.
- 31- Robbins, P. Stephen, Coulter, Mary, (1999), "Management", 6th ed, New Jersey Prentice-Hall, Inc.
- 32- Robbins, S., (1990), "Organizational Theory", 3rd.ed., Prentice-Hall Inc.
- 33- S. Borcieu, (2004), An action strategy for SMEs on the institutional environment : Institutional ascendance, 7th international Francophone congress on entrepreneurship and SMEs October 27, 28 and 29, 2004, Montpellier, www.airepme.org.
- 34- Thomas, J.G., (1989), "Strategic Management", New York: Harper and Row.
- 35- Wheelen, T., and Hunger, D., (2004), "Strategic Management and Business Policy", 9th ed. Prentice-Hall.
- 36- Wheelen, T., L., and Hunger, T.D., (2000), "Strategic Management and Business Policy", 3rd ed., U.S.A., Addison-Wesley Publishing Co.
- 37- Wright, P., Kroll, M., and Parnell, J., (1998), "Strategic Management Concepts", 2nd ed., Prentice-Hall.
- 38- Wright, P., Kroll, M., and Parnell, J., (1998), "Strategic Management Concepts", 2nd ed., Prentice-Hall.