

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

جوان سعدالله رشيد¹، أحلام إبراهيم ولي²، محمد الطائي³

^{1,2,3} قسم ادارة الاعمال، كلية الادرة والاقتصاد، جامعة صلاح الدين، أربيل، العراق

Email: jwan.rashed@su.edu.krd¹, ahlam.wali@su.edu.krd², mohammed.abed.altae@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 (إستراتيجية النمو، إستراتيجية الاستقرار، إستراتيجية الانكماش).

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

انتهجت البحث منهج التحليل الوصفي، لتحقيق هدف البحث ولإيجاد العلاقة بين متغيرات البحث وتم اختيار عينة البحث من مديري العديد من البنوك الخاصة بمدينة أربيل وبلغ عددهم (83) مديراً في (25) مصرفاً خاصاً. توصل البحث الى 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:

نامانجی توێژینهوهکه ناشکراکردنی رۆلی تایبەتمەندییەکانی ژینگەیی کێبڕکێ (چری کێبڕکێ نێستا، ھەرمەشی خزمەتگوزارییە جێگرمەکان، ھەرمەشی ھاتنە ناوھەری رکاھەرە نوێیەکان، ھیزی موزایەدی دابینکەران، ھیزی موزایەدی کریاران) لە ھەڵبژاردنە ستراتیژییەکان (ستراتیژی گەشەکردن، ستراتیژی سەقامگیری، ستراتیژی بچووکبوونەوه).

کێشە توێژینهوهکه لە چەند پرسیارێکدا پێناسە کرا کە سەنتەری سروشتی پەيوەندی و پەيوەندی کاریگەری نێوان گۆراوھ توێژینهوهکان بوو. بۆ ئەم مەبەستەش پلانیکی توێژینهوهی گریمانەیی دارێژرا، کە دوو گریمانەیی سەرەکی دەربری. بۆ پشتراستکردنەوهی رەواپەتی گریمانەکان، ھەموویان چەندین تاقیکردنەویان بۆ کراوھ بۆ پشتراستکردنەوهی رەواپەتی گریمانەکان. پرسیارنامەیک وەک ئامرازیک بۆ بەدەستھێنانی زانیاری بەکارھات.

توێژینهوهکه رێبازی شیکاری وەسفیی گرتەبەر بۆ گەشتن بە نامانجی توێژینهوهکه و دۆزینەوهی پەيوەندی نێوان گۆراوھ توێژینهوهکه. نمونە توێژینهوهکه لە بەرپەرانی چەند بانکیکی ئەھلی ھەلێر ھەلێر درا کە کۆی گشتی (83) بەرپەرانی لە (25) بانکی ئەھلیدا بوون. توێژینهوهکه گەشتە کۆمەڵێک ئەنجام کە گەشتی زانیان بوونی پەيوەندی پەيوەندی و کاریگەرییە لە نێوان گۆراوھکاندا. پێشگیری کرد کە ئەم پەيوەندییە بۆ خزمەتکردنی ئەو بوارە کە لە ژێر لێکۆڵینەویدا.

کلیلە وشە: ژینگەیی کێبڕکێ، ھەلێراردە ستراتیژی، بانکە تایبەتەکان، پەيوەندی و کاریگەری.



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 والتوسع في نشاطها، لمواجهة ضغوط المنافسين الحاليين 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 والتوسع، والاستقرار، والانكماش.

تأسيساً على ماسبق 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 منهجيته

1- مشكلة البحث

مرت المصارف وعلى وجهه الخصوص المصارف الخاصة في إقليم كردستان بظروف قاسية وخاصة بعد ظهور الأزمة المالية وأزمة كوفيد 19، والتي استوجب على المصارف الخاصة من تحديد خياراتها الاستراتيجية وتبني استراتيجيات جديدة تمكنها من التكيف مع التطورات البيئية، وهنا أتت 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 الى 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 جانبين وعلى النحو الآتي :

أ- الأهمية الأكاديمية

تتجسد الأهمية الأكاديمية في النقاط الآتية :

- 1- دراسة حديثة تحاول أن تغطي موضوعات في مجال الإدارة الاستراتيجية وبالشكل الذي يقدم إغناءً 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 والتراكم 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.

ب- الأهمية الميدانية

تتبع أهمية البحث الميدانية من خلال المؤشرات الآتية

- أ- إثارة إهتمام القطاع المدروس (المصرفي) لتناول مثل هذه الموضوعات الحديثة والحيوية بالدراسة والتحليل بهدف الاستفادة منها في تحديد الخيارات الاستراتيجية.
- ب- أهمية معرفة خصائص البيئة التنافسية وما يمكن أن تؤديه من دور إيجابي في تحديد الخيارات الاستراتيجية المناسبة.
- ت- التوسع في دراسة أنواع مختلفة من الخيارات الاستراتيجية وعدم تفويت الفرص على المصارف في الاستفادة منها في مواجهة التهديدات واقتناص الفرص.

3- أهداف البحث

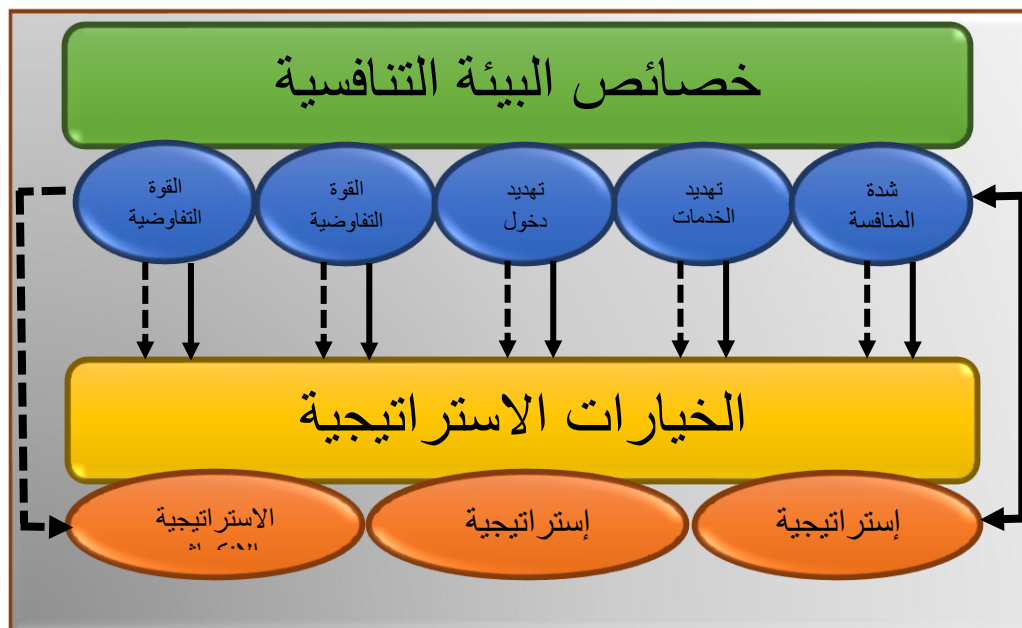
يهدف البحث إلى الإجابة على الأسئلة التي تم طرحها في مشكلة البحث، كما يسعى إلى تحقيق هدف أساس يتمثل بمحاولة التعرف على دور خصائص البيئة التنافسية في تحديد الخيارات الاستراتيجية.

ومن هذا المنطلق فإن البحث يهدف إلى تحقيق ما يأتي :

- أ- إجراء تحليل للأدبيات الإدارية لمتغيرات البحث الرئيسية والمتمثلة بخصائص البيئة التنافسية والخيارات الاستراتيجية بهدف بلورة مفاهيم جديدة وتقديم طروحات معاصرة وبالشكل الذي يخلق تراكماً معرفياً حولها.
- ب- دراسة وتحليل طبيعة العلاقة المتداخلة بين متغيرات الدراسة في المصارف المدروسة والإفادة من نتائج هذه العلاقة لغرض الاعتماد عليها والخروج باستنتاجات عملية ورفع توصيات تخدم القطاع المدروس.
- ت- التحقق من استعداد المصارف المبحوثة لتفعيل خصائص البيئة التنافسية في تحديد الخيارات الاستراتيجية.
- ث- تصميم مخطط فرضي للبحث والسعي نحو اختبار الفرضيات المنبثقة منها وتعميم نتائجها على القطاع المصرفي في إقليم كردستان العراق.

5- المخطط افترضى للبحث

صمم مخطط البحث بوصفه مخططاً افتراضياً على وفق مشكلة البحث وأهميته وأهدافه وتم تجسيد مخططاً يبين 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 وتفسير 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 بنقطة مركزية، والمقصود هنا المنظمة» (Vaesken,2000,134)، وهناك من يقدم تعريفاً موسعاً للبيئة، حيث يعرفها على أنها « مجموعة العناصر الخارجية والتي لها علاقة بأنشطة المنظمة» (Gueguen,2000,4)، أما (Duncan, 1972) فيرى، بأن البيئة توافق كل عامل مادي أو اجتماعي، حيث يؤخذ في الحسبان بشكل مباشر ضمن عملية اتخاذ القرار من قبل الأفراد في المنظمة، وبالإضافة إلى ذلك فهو يصف البيئة بأنها تتسم بالتعقيد، بالحركة وعدم التأكد» (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، الايكولوجية و القانونية» (Vaesken,2000,5)، أما (Hellriegel & Slocum) فيعرفان 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 تقديم تعريف محدد للتنافسية، فقد عرفها (مسدور، 2003، 403) بأنها القدرة على تزويد المستهلك بمنتجات وخدمات بشكل أكثر كفاءة وفعالية من المنافسين الآخرين". وعرفها (النجار، 2006، 123) بأنها "القدرة على مواجهة القوى المضادة في الأسواق و التي تقلل من نصيبها سواء في السوق المحلي أو العالمي". كما تعرف تنافسية المنظمة بالمعنى الضيق و تقاس على الفور في الأسواق بالمنتجات المباعة بطريقة مربحة و تجسد المواقع المنشودة من قبل المنظمة حتى تكون أفضل من منافسيها الفعليين. (خليل، 2003، 37).

بعد استعراض مفهومي البيئة و التنافسية 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 الاجتماعية و الاقتصادية، و التكنولوجية، و السياسة، و الواقعة خارج نطاق السيطرة المباشرة للإدارة".

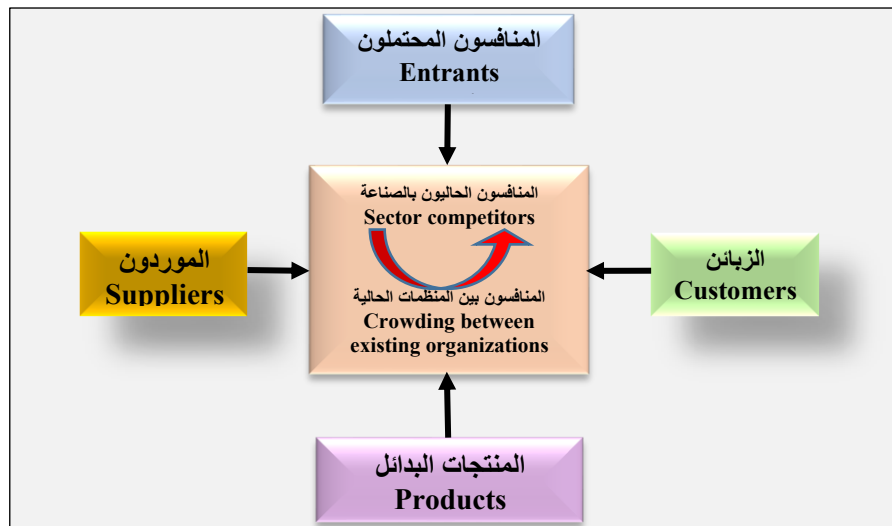
وأكد (الزهيري، 2018، 10) على أنها "متابعة ما يحدث من متغيرات المحيطة بالمنظمة وهذا يتطلب مزيد من الوعي لتحديد المعلومات الأساسية وألقائها بعناية ومعالجتها بحيث تفيد المنظمة وتسهم في تميزها". ويركز (عبدالعال، 2017، 316) على البيئة التنافسية أنها "مراجعة كل ما يتعلق بالبيئة الداخلية والخارجية بغرض التعرف على أهم الفرص والتهديدات التي تواجه المنظمة داخلياً وخارجياً". ومن وجهة نظر. (هاجر، 2018، 10) بأنها "تلك الأحداث والقوى الأخرى ذات الطبيعة الاجتماعية والاقتصادية والتكنولوجية والسياسية الواقعة خارج نطاق السيطرة المباشرة لإدارة المنظمة".

ويوضح (لقردة، 2021، 11) بأن البيئة التنافسية "هي مجموعة العناصر و المتغيرات الداخلية و الخارجية المحيطة بالمنظمة التي تؤثر على قراراتها و نشاطها و التي تتحكم 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 بيئة المنظمة هي: "سلسلة من العوامل و المتغيرات الداخلية و الخارجية المحيطة بالمنظمة، والتي تؤثر على صنع القرار في المنظمة و أنشطتها، بل و تتحكم في بقاء المنظمة و تطورها، تطوير التوجيه الجيد للمنظمة التشخيص الفعال لبيئتها حتى تتمكن من التحكم في هذه التغيرات و التكيف معها بشكل مستمر"

2- مكونات البيئة التنافسية

تتضمن البيئة التنافسية المتغيرات التي تؤثر على المنظمة وعلى غيرها من المنظمات التي تنتج منتجات متشابهة أو بدائل لبعضها. 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 (لقرادة، 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 (2-3):



شكل 2-3 يبين مكونات البيئة التنافسية وفقاً لنموذج Porter

المصدر: هانجر و يلين، جيه دافيد، توماس، 2014، ركائز الإدارة الاستراتيجية، 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 البيئية الخارجية على تنافسية المنظمة، و تحليل هيكلي لقطاعات النشاط المختلفة وقوى المنافسة بين المنظمات، ويهدف 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 بيئة الصناعة، وهذه القوى الخمس هي: (فرحاتي، 2016، 168) و (بن سديرة ومواس، 2016، 27) و (بوزحزح وصافي، 2020، 13) و (أحمد، و عبد الغفار، 2021، 14):

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

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

ثانياً- تهديد الداخلين الجدد في الصناعة: لا يقتصر تحليل الصناعة فقط على تحليل المنافسين 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 المساومة كلما كانت المنتجات المشتراة 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 ل " 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 المواءمة بين جوانب القوة والضعف فيها مع الفرص والتهديدات في بيئتها الخارجية التي تتسم اليوم بالتعقيد والديناميكية. وقد تباينت آراء الكتاب والباحثين في إيراد مفهوم محدد للخيار الاستراتيجي، إلا أنهم اتفقوا على قيمته في أنه يمثل قلب الصياغة الاستراتيجية بل يذهب كل من (Macmillan and Tampoe, 2000,132)، ويعرف (Certo, 1990,85) الخيار الاستراتيجي بأنه "قرار يتم اختياره من بين مجموعة بدائل و يعتبر افضل طريقة لتحقيق أهداف المنظمة".

و يرى (الدوري، 2003، 230) إن الخيار الاستراتيجي "هو قرار اختيار بديل من بين البدائل الاستراتيجية، الذي يمثل افضل تمثيل رسالة المنظمة وأهدافها الاستراتيجية و يتضمن القرار التركيز على بعض بدائل منتخبة، و القيام بتقويم تلك البدائل 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 البدائل الاستراتيجية واختيار البديل الأفضل عندما تواجه المنظمة بيئة ديناميكية، و يمثل افضل قرار استراتيجي عندما يتفق كل أعضاء المنظمة على هذا البديل الذي يتلاءم مع بيئة المنظمة وإمكانياتها".

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

تأسساً على ما سبق نورد تعريفاً إجرائياً للخيار الاستراتيجي على أنه افضل بديل أو قرار يتم اختياره من بين مجموعة من البدائل المتاحة يهدف لتحقيق المواءمة بين خصائص البيئة التنافسية للمنظمة ونتائج أنشطة اليقطة الاستراتيجية للوصول إلى الأداء المرغوب فيه و التي تؤدي إلى تحقيق رسالة المنظمة و أهدافها التي تمثل القاعدة التي ينطلق منها الخيار لتمكين المنظمة من المنافسة و تحقيق نجاحها.

2- أهمية الخيارات الاستراتيجية

تتجسد أهمية الخيار الإستراتيجي بأنه يعد من أهم الأدوات التي تساعد متخذي القرارات الاستراتيجية لتحديد الاستراتيجية من بين الخيارات المتاحة، والتي تتلائم مع رسالة المنظمة وأهدافها الاستراتيجية على وفق نتائج تحليل عوامل البيئة الخارجية والبيئة الداخلية للمنظمة، وبالإعتماد 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، التوقيت الملائم للتصرف وتقييم الخيارات البديلة المتاحة أمام المنظمة، والموعد النهائي بشأن الخيار الإستراتيجي، الموارد المتاحة للمنظمة، مراعاة القوة النسبية (ميرخان، 2013، 85).

وبشير (بن سديرة و مواس، 2016، 45) الى أهمية الخيار الإستراتيجي 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 الإستراتيجي الأمثل، كما يعمل على الآتي:

- أ- وضع تنافسي متميز للمنظمة من خلال تبني الاختيار الإستراتيجي الذي يحقق رسالة المنظمة التي تم رسم خطوطها وحدودها وفق الرؤيا الاستراتيجية لأفاق 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، "فال فشل في التمييز بين مستويات الاستراتيجية يعد من أكثر الأخطاء شيوعاً عند تحديد الاستراتيجية" (Thomas, 1989, 43). وعلى الرغم من اختلاف الباحثين في تحديد مستويات الخيار الاستراتيجي إلا إن معظمهم اجمع على إن هناك ثلاثة مستويات للخيارات الاستراتيجية وهذه 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). (القطامين، 2002، 101)، (الدوري، 2003، 46)،

أ- خيارات النمو السريع (التوسع)

وهي الاستراتيجية التي تعتمد المنظمة بوصفها خياراً باتجاه تحقيق أهداف جديدة أعلى من مستوى أهدافها السابقة، وترتبط استراتيجية النمو في الغالب بالتوسعات التي تمر بها المنظمة في القطاعات أعمالها الحالية أو الجديدة، وتتطلب هذه الاستراتيجية جهوداً إضافية تقوم بها الإدارة العليا في سبيل خلق آليات تكيف وتفاعل مع فرص الاستثمار البيئي الناتجة عن تحليل موارد وإمكانات المنظمة، ومنتجاتها ومنتجاتها في ظروف البيئة الخارجية ومهارة 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 وبيئة خارجية ثابتة نسبياً تقل فيها أسباب التغيير السريع واحتمالاته. عند ذلك فإن هذه المنظمات تقرر أن لا تفعل شيئاً جديداً 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 بإجراء 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 الى قطاعات اخرى.

المحور الثالث: الجانب الميداني

أولاً: وصف مجتمع البحث وعينته

يشكل التحديد السليم لمجتمع البحث أحد الأسس التي يتوقف عليها نجاح أي دراسة حيث يشير مجتمع الدراسة الى جميع العناصر ذات العلاقة بمشكلة الدراسة التي يسعى الباحث الى أن يعمم عليه النتائج، وقد تم اختيار المصارف الخاصة في محافظة أربيل ميداناً للبحث للدراسة.

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

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

ثانياً: وصف مجتمع البحث وعينته

اعتمد البحث على المنهج الوصفي التحليلي، إذ تكمن أهمية المنهج الوصفي والتحليلي في الإدارة من خلال تشخيص وتفسير 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 إزائها.

ثالثاً: وصف الخصائص الشخصية لأفراد العينة

عينة الدراسة تتضمن مديري الاقسام الرئيسية لمصارف الخاصة في مدينة أربيل حيث بلغ مجموعهم (81) مديراً 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

ت	الجنس	التكرار	النسبة المئوية
1	الذكر	53	65.4%
2	الأنثى	28	34.6%
	المجموع	81	100%

المصدر: من إعداد الباحثين

ح- توزيع أفراد العينة على وفق العمر

تم تبويب أعمار عينة الدراسة ضمن عدة فئات ويلاحظ من الجدول (2) أن نسبة معدل أفراد عينة الدراسة وفقاً للعمر أن الفئة العمرية (20- 30) سنة بلغت (46.9 %) وهم يمثل أعلى المعدلات مقارنة بالفئات العمرية الأخرى، وهذه النسبة تؤكد بأن أغلبية المدراء في المصارف 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

ت	الفئات العمرية	التكرار	النسبة المئوية
1	20 - 30 سنة	38	46.9
2	من 31 إلى 40 سنة	19	23.5
3	من 41 إلى 50 سنة	13	16
4	51 سنة فأكثر	11	13.6
	المجموع	81	%100

المصدر: من إعداد الباحثين

خ- توزيع أفراد العينة على و تحصيل 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%)، ونسبة (2.5%) جاءت حاملي شهادة الدبلوم، وفي مركز الأخير جاءت حاملي شهادات الإعدادية والدكتوراه بنسبة بلغت (1.2%) وهذه إشارة إلى 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

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

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 (إدارة الأعمال) ونسبة (30.9%)، تلتها الأفراد ذوي تخصص (المحاسبة) ونسبة قريبة بلغت (28.4%)، بينما جاء المديرين ذوي تخصص (العلوم المالية والمصرفية و IT) بالمرتبة الثالثة بنسبة (14.8%)، في حين الأفراد ذوي التخصص (الاقتصاد) احتلوا المرتبة الأخيرة بنسبة بلغت (11.1%)، مما يستنتج منه أن هناك تخصصات علمية متنوعة لدى المديرين في المصارف الأهلية المبحوثة.

الجدول 4 توزيع أفراد العينة على وفق التخصص العلمي

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

المصدر: من إعداد الباحثين

د- 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 لمديري الأقسام الرئيسية.

الجدول 5 توزيع أفراد العينة على المنصب الوظيفي

ت	المنصب الوظيفي	التكرار	النسبة المئوية
1	مدير القسم	54	66.7
2	مدير الوحدات	18	22.2
3	مدير الشعبة	9	11.1
	المجموع	81	%100

المصدر: من إعداد الباحثين

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

تم توزيع أفراد العينة على وفق مدة الخدمة في الوظيفة الحالية في المصارف عينة الدراسة ضمن عدة فئات ويلحظ من الجدول (6) أن نسبة معدل أفراد عينة الدراسة وفقاً لسنوات الخدمة في المصارف المبحوثة من الفئة (2- 5 سنة) قد بلغت (46.9%) وهي تمثل أعلى المعدلات ويدل هذا على محاولة المصارف المبحوثة استقطاب ذوي الخبرة المتوسطة من العاملين في المصارف أخرى نظراً لضرورة وجود عنصر الخبرة في المصارف 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 المصارف وهذا يدعم قدراتهم.

الجدول 6 توزيع أفراد العينة وفق مدة الخدمة في الوظيفة الحالية

ت	مدة الخدمة في الوظيفة الحالية	التكرار	النسبة المئوية
1	سنة فأقل	1	1.2
2	2-5 سنة	38	46.9
3	6-10 سنة	29	35.8
4	أكثر من 10 سنوات	13	16
	المجموع	81	%100

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 بلغت (35.8%) و (33.3%) (24.7%) على التوالي وهم يمثلون أعلى المعدلات مقارنة بمدة الخدمة الإجمالية الأخرى، وهذا يدل على اعتماد المصارف 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

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

المصدر: من إعداد الباحثين

ثالثاً: وصف وتشخيص متغيرات البحث

س-1- وصف و تشخيص متغير خصائص البيئة التنافسية

يظهر الجدول (8) التوزيعات التكرارية والنسبة المئوية والأوساط الحسابية والانحرافات المعيارية ونسب الإتفاق للفقرات (X25- X1) المتعلقة بوجهة نظر المديرين بصدد خصائص البيئة التنافسية ويعكس الوسط الحسابي المعدل العام والبالغ (4.36) على مستواه العالي أكدّه الاتفاق الجيد في إجابات أفراد العينة حيث بلغت نسبة المعدل العام للإتفاق (88.85%) التي عكسها المعدل العام للانحراف 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) مستوى جيداً لمكون شدة المنافسة الحالية للفقرات (X5 – X1) من وجهة نظر أفراد العينة اذ بلغ معدل الوسط الحسابي لهذا المكون (4.30) وأكد ذلك درجة الاتفاق العالي (85.98%) في إجابات العينة التي عكسها الانحراف 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 أكدّه الوسط الحسابي (4.44) و باتفاق عالٍ في إجابات افراد العينة حيث بلغت نسبة الاتفاق(88.89%) وعكسها الانحراف المعياري (0.880).

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

الجدول 3 التكرارات والنسب المئوية والأوساط الحسابية والانحرافات المعيارية ونسبة الاتفاق لبعد شدة المنافسة الحالية

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

المصدر: الجدول من إعداد الباحثين وبالاتماد على الحاسوب

ب- تهديد الخدمات البديلة

يوضح الجدول (9) أن هذا المكون حقق وسطاً حسابياً معدلاً بلغ (4.49) ويشير الى المستوى العالي لمكون تهديد الخدمات البديلة أكدته الانحراف المعياري البالغ (0.751) و بدرجة اتفاق عالي عكستها النسبة المئوية للاتفاق والبالغة (89.83%) للفقرات التي تقيس هذا البعد أي (X6 – X10) وتعد الفقرة (X10) من أكثر الفقرات إسهاماً في إغناء هذا البعد الذي ينص على تقديم المصارف لعروض جاذبة للعملاء وبأسعار فائدة وبشروط ائتمانية مرنة وبمعاملة متميزة والتي لا تقدمها المصارف الأخرى. تدعم درجة الاتفاق العالي في اجابات افراد العينة حيث بلغت نسبة الاتفاق (93.09%) اكده التشتت المنخفض في الإجابات ويعكسه الانحراف المعياري البالغ (0.616) وبمستوى عالٍ يبينه الوسط الحسابي (4.65) فيما يشير الجدول الى أن الفقرة (X7) حققت أقل 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 والانحراف المعياري ونسبة الاتفاق لبعد تهديد الخدمات البديلة

العبارة ت	اتفق بشدة		اتفق		محايد		اتفق		اتفق بشدة		الانحراف المعيار ي	الوسط الحس ابي	معامل التواف ق (%)
	5		4		3		2		1				
	%	Freq	%	Freq	%	Freq	%	Freq	%	Freq			
X6	62.96	51	20.99	17	13.58	11	2.47	2	0.00	0	0.822	4.44	88.89
X7	49.38	40	27.16	22	20.99	17	2.47	2	0.00	0	0.870	4.23	84.69
X8	70.37	57	13.58	11	13.58	11	2.47	2	0.00	0	0.823	4.52	90.37
X9	67.90	55	24.69	20	7.41	6	0.00	0	0.00	0	0.626	4.60	92.10
X10	72.84	59	19.75	16	7.41	6	0.00	0	0.00	0	0.616	4.65	93.09
المعدل	64.69		21.23		12.59		1.48		0.00		0.751	4.49	89.83
	85.93						1.48						

المصدر: الجدول من إعداد الباحثين وبالاتتماد على الحاسوب

ت- تهديد دخول منافسين جدد

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

ومن أبرز الفقرات التي أسهمت في إغناء هذا البعد هي (X14) والتي تشير الى وجود صعوبات قانونية وإدارية 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%) وعكسها الانحراف المعياري (0.681).

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

الجدول 10 التكرارات والنسب المئوية والأوساط الحسابية والانحراف المعياري ونسبة الاتفاق لبعء تهديد دخول منافسين جدد

معامل التوافق (%)	الانحراف 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 وبإعتماد على الحاسوب

ث- القوة التفاوضية للموردين

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

وأن من ابرز الفقرات اسهاماً في إغناء هذا البعد هي (X19) والتي تشير الى امتلاك المصارف 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 الاتفاق (91.36%) وكانت درجة التشنت في الإجابات منخفضة حيث بلغت قيمة الإنحراف المعياري (0.790).

أما اقل مستوى فحققتها الفقرة (X16) حيث بلغ الوسط الحسابي لها (4.21) والتي تشير إلى تعامل المصارف مع عدد كبير من الموردين ذوي رأس المال القوي حيث كانت درجة الاتفاق في إجابات افراد العينة اقل من الفقرات الأخرى تؤكدها نسبة الاتفاق الأقل بين الفقرات الأخرى والبالغة (84.20%) و بإنحراف معياري (0.931).

الجدول 11 التكرارات والنسب المئوية والأوساط الحسابية والانحراف المعياري ونسبة الاتفاق لبعء القوة التفاوضية للموردين

معامل التوافق (%)	الانحراف 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 وبإعتماد على الحاسوب

ج- القوة التفاوضية للمعلماء

يبين في الجدول (12) إعتدال 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 البعد يعززه الإنحراف المعياري (0.758).

وأن من أبرز الفقرات اسهاماً في إغناء هذا البعد هي (X23) والتي تشير الى امتلاك المصارف القدرة على التكامل الخلفي مستقبلاً و يدعم ذلك المستوى العالي للفقرات 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 الانحراف 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 تؤكد لها نسبة الاتفاق الأقل بين الفقرات الأخرى والبالغة (85.19%) و بإنحراف معياري (0.877).

الجدول 12 التكرارات والنسب المئوية والأوساط الحسابية والانحراف المعياري ونسبة الاتفاق لبعد القوة التفاوضية للمعلماء

العبارة ت	اتفق بشدة		اتفق		محايد		اتفق		اتفق بشدة		الوسط الحساب ي	الانحرا ف المعياري	معامل التوافق (%)
	5		4		3		2		1				
	%	Freq .	%	Freq .	%	Freq .	%	Freq .	%	Freq .			
X21	70.3 7	57	19.7 5	16	8.64	7	1.2 3	1	0.0 0	0	4.59	0.703	91.8 5
X22	64.2 0	52	23.4 6	19	8.64	7	3.7 0	3	0.0 0	0	4.48	0.808	89.6 3
X23	72.8 4	59	19.7 5	16	6.17	5	1.2 3	1	0.0 0	0	4.64	0.658	92.8 4
X24	50.6 2	41	28.4 0	23	17.2 8	14	3.7 0	3	0.0 0	0	4.26	0.877	85.1 9
X25	69.1 4	56	18.5 2	15	11.1 1	9	1.2 3	1	0.0 0	0	4.56	0.742	91.1 1
المعدل	65.43		21.98		10.37		2.22		0.00		4.51	0.758	90.1 2
	87.41						2.22						

المصدر: الجدول من إعداد الباحثين وباعتماد على الحاسوب

ش- وصف وتشخيص متغير الخيارات الاستراتيجية

يظهر الجدول (13) التوزيعات التكرارية والنسب المئوية والأوساط الحسابية والانحرافات المعيارية ونسب الإتفاق للفقرات (Z21 – Z1) المتعلقة بوجهة نظر المديرين بصدد الخيارات الاستراتيجية ويعكس الوسط الحسابي المعدل العام والبالغ (4.53) على مستواه العالي أكده الاتفاق الجيد في إجابات أفراد العينة حيث بلغت نسبة المعدل العام للاتفاق (90.57%) التي عكسها المعدل العام للانحراف المعياري (0.742) وهذا يعني توفر مستويات جيدة للخيارات الاستراتيجية في المصارف المبحوثة.

والآتي وصف لهذه الأبعاد على مستوى المصارف المبحوثة عينة الدراسة:

أ. استراتيجيات النمو

ويشمل الفقرات (Y1 – Y5) حيث يظهر الجدول (13) بأن معدل النسبة المئوية للاتفاق لهذا البعد 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 الاجابات تأكده قيمة الانحراف المعياري البالغة (0.713) وحققت الفقرة (Z5) والتي تنص على سعي المصرف إلى التكامل الامامي عن طريق التوجه لمزاولة الانشطة التسويقية أعلى وسط حسابي بلغ (4.68) اشار الى مستواها العالي اكده الاتفاق الجيد في اجابات العينة على هذه الفقرة التي عكستها النسبة المئوية للاتفاق والبالغة (93.59%) والانحراف المعياري (0.629).

بينما حققت الفقرة (Z4) التي تنص قيام المصرف بتوسيع نشاطاتها الحالية من خلال اضافة نشاطات اولية تكاملية للنشاط الحالي أقل وسط حسابي بلغ (4.30) وبذل ذلك على المستوى المتوسط لها أكده التشتت العالي في إجابات أفراد العينة التي عكستها الانحراف 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 لبعد استراتيجيات النمو

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

المصدر: الجدول من إعداد الباحثين وباعتماد على الحاسوب

ب. استراتيجيات الاستقرار

حقق هذا البعد وسطاً حسابياً معدياً عالياً بلغ (4.56) كما يظهره الجدول (14) مما يؤشر مستوى عالي لعامل استراتيجيات الاستقرار في دعم عوامل نجاح عملية الخيارات الاستراتيجية في المصارف المبحوثة أكدته التشتت المتوسط في إجابات عينة الدراسة التي عكسها الانحراف المعياري اذ بلغ (0.729) وكانت درجة الإستجابة عالية حيث أن النسبة المئوية للاتفاق المعدل بلغت (91.18%) وقد قيس بعد استراتيجيات الاستقرار بالفقرات (Z14 – Z8).

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

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

الجدول 14 التكرارات والنسب المئوية والأوساط الحسابية والانحراف المعياري ونسبة الاتفاق لبعث استراتيجيات الاستقرار

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

المصدر: الجدول من إعداد الباحثين وباعتماد على الحاسوب

ت. استراتيجيات الانكماش

يظهر الجدول (15) وسطاً حسابياً معدلاً عالياً بلغ (4.47) وكان الاتفاق عالياً في إجابات أفراد العينة عكستها النسبة المئوية للاتفاق المعدل (89.38%) والانحراف المعياري الذي بلغ (0.783).

وأما على صعيد فقرات هذا البعد التي تم قياسه بها أي (Z15 – Z21) فحققت الفقرة (Z16) أعلى وسط حسابي بلغ (4.67) أظهر مستواها العالي وأكد الاتفاق العالي في إجابات أفراد العينة وعكسته نسبة الاتفاق (93.33%) والانحراف المعياري (0.570) وتنص على قيام المصرف بمراجعة جميع أعمالها وتقوم بتشذيب الأعمال غير الضرورية

وحققت الفقرة (Z20) أقل وسط حسابي بلغ (4.27) وهو أقل من الوسط الحسابي لبقية الفقرات وأشار إلى مستواها المنخفض مقارنة بالفقرات الأخرى وأكد هذا المستوى التشتت الضعيف في إجابات أفراد العينة الذي عكسه الانحراف المعياري (0.922) وبدرجة إستجابة أقل من بقية الفقرات أكدته نسبة الاتفاق الأقل (85.43%) والتي تشير إلى 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 لبعث استراتيجيات الانكماش

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

المصدر: الجدول من إعداد الباحثين وبالا اعتماد على الحاسوب

رابعاً: اختبار فرضيات البحث

أ- اختبار فرضية علاقة الارتباط

يمثل مضمون هذه العلاقة اختباراً للفرضية 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 (P -value) (0.000).

الجدول 16 معامل الارتباط بين خصائص البيئة التنافسية والخيارات الاستراتيجية

المتغير المعتمد	الخيارات الاستراتيجية	القيمة الاحتمالية P-value
المتغير المستقل	0.259*	0.000
خصائص البيئة التنافسية		معنوية عالية
عند مستوى المعنوية $P\text{-value} \leq (0.05)$		
		n=81

المصدر: الجدول من إعداد الباحثين بالا اعتماد على نتائج الحاسبة الإلكترونية

وتتفرع 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 وعلاقته بالخيارات الاستراتيجية على وفق الفرضيات الفرعية المنبثقة من الفرضية الرئيسية الخامسة، فقد تم تحليل علاقات الارتباط بين كل مكون والخيارات الاستراتيجية على افراد، ويوضح ذلك معطيات 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 إحصائية بين شدة المنافسة الحالية والخيارات الاستراتيجية، إذ بلغ معامل الارتباط (0.201) وهي قيمة معنوية، ويتضح من الجدول وجود علاقة ارتباط معنوية ذات دلالة إحصائية بين تهديد الخدمات البديلة والخيارات الاستراتيجية، إذ بلغ معامل الارتباط (0.222*) وهي قيمة معنوية، فيما توضح نتائج التحليل إلى معنوية مكون تهديد دخول منافسين جدد وعلاقته بالخيارات الاستراتيجية، إذ بلغت قيمة معامل الارتباط (0.245*)، فيما توضح 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 للقوة 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 الإحتمالية (P-value)	الخيارات الاستراتيجية	المتغير المعتمد	
		المتغير المستقل	
0.000	0.201	شدة المنافسة الحالية	خصائص البيئة التنافسية
معنوية عالية			
0.000	0.222*	تهديد الخدمات البديلة	
معنوية عالية			
0.000	0.245*	تهديد دخول منافسين جدد	
معنوية عالية			
0.000	0.208	القوة التفاوضية للموردين	
معنوية عالية			
0.000	0.163	القوة التفاوضية للعملاء	
معنوية عالية			
n=81		عند مستوى المعنوية (0.05) $P\text{-value} \leq$	

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 أنه هناك علاقة معنوية بين خصائص البيئة التنافسية، والخيارات الاستراتيجية.

ب- اختبار فرضية التأثير

يمثل مضمون هذا التأثير اختباراً للفرضية الرئيسية الثانية والتي تنص على (وجود تأثير معنوي ذو دلالة إحصائية لخصائص البيئة التنافسية في الخيارات الاستراتيجية) وكما موضح أدناه. تشير معطيات الجدول (18) إلى أن هناك تأثيراً معنوياً 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 اثر 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		شدة المنافسة الحالية
	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 _o	المتغير المستقل	
%22.2	4.082		0.126		3.962		تهديد الخدمات البديلة
	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

الخيارات الاستراتيجية						المتغير المعتمد	
AdjustedR ²	F		B ₁		B _o		المتغير المستقل
%24.5	5.026		0.171		3.760		تهديد دخول منافسين جدد
	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

المتغير المعتمد							
الخيارات الاستراتيجية							
AdjustedR ²	F		B ₁		B _o	المتغير المستقل	
%20.8	3.557		0.123		3.980		القوة التفاوضية للموردين
	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 للعلماء
	P-value	0.000	T	2.407	T	15.105	
			P-Value	0.000	P-Value	0.000	
n=81				df=(1 , 79)			

المصدر: الجدول من إعداد الباحثين بالاعتماد على نتائج الحاسبة الإلكترونية

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

خامساً: الاستنتاجات والتوصيات

أ- الاستنتاجات

- 1- اوضحت نتائج الوصف بان أغلبية أفراد العينة هم من الذكور ضمن الفئة العمرية الفتية مما يؤكد اعتماد المصارف المبحوثة عليهم عملية المفاضلة بين الخيارات الاستراتيجية.
- 2- أكدت معطيات الوصف بان معظم أفراد العينة هم من حملة شهادة البكالوريوس وبتخصصات متنوعة تقع ما بين تخصص إدارة الأعمال والمحاسبة والعلوم المصرفية وهذه دلالة على حسن اختيار المدراء ذوي التخصصات الدقيقة للعمل في الجهاز المصرفي.
- 3- أوضحت نتائج وصف الخصائص الشخصية لأفراد العينة بأن أغليتهم مكلفين بإدارة أقسام ومن الذين لديهم خدمة في وظائفهم الحالية لمدة لا تتجاوز الخمس سنوات فيما لديهم خدمة إجمالية بحدود عشرين سنة وأكثر.
- 4- أظهرت مؤشرات وصف متغير خصائص البيئة التنافسية بشكل عام المستوى الجيد لها ولبعدها شدة المنافسة، من خلال قدرة الحملات الإعلامية للمصرف للتأثير في سلوكيات العملاء، وهذه دلالة على انخفاض المنافسة الى حد ما وفي الوضع الراهن في القطاع المصرفي في الإقليم.
- 5- بينت النتائج المستوى الجيد لبعد تهديد الخدمات البديلة من خلال العروض المقدمة للعملاء بأسعار فائدة منخفضة وبشروط انتمائية مرنة، وهذه النتائج تؤكد السعي الجاد للمصارف في إرضاء عملائها ومنعهم للتوجه لخدمات بديلة وبشكل خاص تلك التي تقدمها مكاتب الصيرفة غير الرسمية.
- 6- أظهرت النتائج بان 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 كردستان كما أشرنا الى ذلك في الاستنتاج العاشر.
- 7- وضحت معطيات الوصف المستوى الجيد لبعد القوة التفاوضية للموردين وتحقق ذلك من خلال قدرة المصارف على تبني استراتيجية التكامل الأمامي وهذه دلالة على استحواذ معظم المصارف المبحوثة على مصادر رأس المال وتكاملها معاً.
- 8- أشرت النتائج المتعلقة بالقوة التفاوضية للعملاء الى المستوى الجيد، إذ أن هناك اتفاقاً عالياً حول إمكانية المصارف الى التكامل الخلفي مستقبلاً وهذه دلالة على وضع إحدى الخيارات الاستراتيجية للنمو ضمن الخطة الاستراتيجية للمصارف المبحوثة.
- 9- أشارت معطيات الوصف الى المستوى العالي للخيارات الاستراتيجية بشكل عام، حيث ان استراتيجية النمو حققت المستوى العالي من خلال اتفاق افراد العينة على سعي المصارف للتكامل الأمامي عن طريق مزاوله الأنشطة التسويقية بشكل أكبر، وهذه دلالة على سعي المصارف لتبني استراتيجية التكامل والتنوع في نشاطاتها الكلية.
- 10- بينت النتائج ميل المصارف الى تبني استراتيجية الاستقرار بشكل الأكبر نوعاً ما مقارنة مع تبني استراتيجية النمو، وذلك من خلال قيام المصارف بتخفيض نفقاتها في مجال البحث والتطوير في الوقت الحالي، وهذه دلالة واضحة على هدف إدارات المصارف بالحفاظ على الوضع القائم والتراث في إضافة أنشطة جديدة ويعزى ذلك الى الوضع الراهن للإقليم من الناحية السياسية والاقتصادية والصحية.
- 11- على الرغم من تأكيد نتائج الوصف الى توجه المصارف الى تبني استراتيجيتي النمو والاستقرار بنسب قريبة نسبياً، ولكن هذا لايعني عدم تبني استراتيجية الانكماش في المصارف المبحوثة، إذ ان النتائج اكدت تبنيها من خلال قيام المصارف بمراجعة جميع انشطتها، وهذه النتائج تؤكد حرص المصارف الى استبعاد او إلغاء جزء من انشطتها غير المرغوبة من قبل العملاء والسعي نحو توسيع تلك الأنشطة التي تلاقي قبولاً عالياً من قبل العملاء.
- 12- بينت نتائج الانحدار الارتباط الإيجابي الطردي بين كافة متغيرات الدراسة الرئيسية والفرعية وبمعامل ارتباط مختلفة وهذه النتائج تؤكد صحة وثبوت فرضيات الدراسة الخاصة بعلاقات الارتباط مما يؤكد صحة سريان نموذج الدراسة الفرضي.

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

ب- المقترحات

- 1- ضرورة استقطاب الاناث للعمل في القطاع المصرفي لا سيما انهن يمتلكن القدرة الذهنية والمعرفية على إدارة المصارف فضلاً عن ضرورة الاعتماد على الفئة العمرية الكبيرة جنباً الى جنب مع الفئة العمرية الشبابية للاستثمار خبراتهم ومعارفهم ونضوجهم في قرارات تبني الخيارات الاستراتيجية.
- 2- ضرورة اختيار حملة الشهادات العالية من ماجستير والدكتوراه وتعيينهم في المصارف المبحوثة، مع التركيز على تخصص العلوم المصرفية لاسيما ان إعدادهم يتزايد في إقليم كردستان العراق.
- 3- على الرغم من عدم تجاوز المكلفين برئاسة الأقسام في المصارف لأكثر من خمس سنوات وهذه متطابقة كلياً مع تعليمات تدوير المناصب لكل اربعة سنوات، فان الدراسة تقترح تكليف بعض من هؤلاء المدراء لدورة تكليفية أخرى والاستفادة من خبراتهم نظراً لاختلاف لطبيعة العمل المصرفي عن طبيعة الأعمال الأخرى.
- 4- ضرورة المحافظة على الوضع التنافسي الحالي للمصارف والسعي 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 تركيز تكاملها وتعاملها مع الأطراف والموردين ذوي رأس المالي العالي لغرض تعزيز القدرة التنافسية للمصرف وتوسيع انشطتها المستقبلية.
- 8- الاحتفاظ بجودة وخصائص الخدمات الحالية للمصارف لمنع المنافسين من تقليدها وتقديمها للسوق.
- 9- ضرورة دعم وتشجيع الابداع في المجال التكنولوجي، من خلال احتضان الافكار الابداعية وتهيئة المناخ الداعم لها ومكافأة المبدعين والتميزين في المجال التكنولوجي.
- 10- ضرورة توسيع النشاطات الحالية للمصارف بدرجة أكبر، من خلال تعزيز استراتيجية التنوع المتمركز والتكامل الأممي والخلفي.
- 11- طالما اثبتت النتائج عدم ملائمة الظروف الحالية في الإقليم للنمو والتوسع، فيجب توخي الحذر في الإقدام على أنشطة توسعية في الوضع الراهن والسعي نحو الإبقاء على الوضع الحالي والمحافظة عليه.
- 12- ضرورة قيام المصارف بالاستغناء على بعض الخدمات والأنشطة الحالية وذلك من خلال تحديد تلك الجوانب المكلفة وغير الضرورية والتي لا تؤثر على ربحية المصارف وعلى موقعها التنافسي.
- 13- ضرورة استثمار العلاقات الارتباطية القوية بين المتغيرات بشكل عام وتوجيهها لخدمة المصارف قيد البحث، فضلاً عن امكانية الاستفادة من نتائج اختبار الفرضيات وتعميمها على الميدان المبحوث.
- 14- تقترح الدراسة استثمار العلاقات التأثيرية القوية وتسخيرها لصالح المصارف مع تعزيز العلاقات الضعيفة ودعمها.

المصادر

- 1- أحمد وعبدالقادر، مأمون، بغفار، (2021)، "الدور المعدل لنظام المعلومات الاستراتيجية في العلاقة بين الخيار الاستراتيجي والميزة التنافسية-دراسة حالة مؤسسات التأمين على مستوى ولاية أدرار"، مذكرة ضمن متطلبات لنيل شهادة الماجستير الأكاديمي، كلية العلوم الاقتصادية والتجارية وعلوم التسيير، قسم علوم التسيير، جامعة أحمد دراية أدرار، الجزائر.
- 2- بن سدير ومواس، أمانة، إيمان، (2016)، اثر عدم التأكد البيئي على الخيار الاستراتيجي في المؤسسة الاقتصادية-دراسة ميدانية في مركب الدرجات والدرجات النارية"سيكما-قالمة، مذكرة تخرج لاستكمال متطلبات نيل شهادة ماجستير في العلوم التسيير، تخصص إدارة أعمال مالية، كلية العلوم الاقتصادية والتجارية وعلوم التسيير، جامعة 8 ماي 1945 قالمة، الجزائر.
- 3- بوزحزح وصاحي، نهلة، رانية، 2020، "دور التحليل الموقفي الاستراتيجي في تحديد الخيار الاستراتيجي لدى المنظمة-دراسة حالة شركة سوناطراك الجزائر"، مذكرة مكملة لنيل شهادة الماجستير في علوم التسيير (ل.م.د)، معهد العلوم الاقتصادية والتجارية وعلوم التسيير، المركز الجامعي عبدالحفيظ بوصوف ميلة، الجزائر.
- 4- حمو، مريم، (2014)، "أهمية البقطة الاستراتيجية في تحقيق الميزة التنافسية"، مذكرة مكملة ضمن متطلبات شهادة ماجستير أكاديمي في العلوم لتسيير، تخصص صدارة أعمال المؤسسة، كلية العلوم الاقتصادية والتجارية وعلوم التسيير، جامعة أم البواقي، الجزائر.
- 5- خليل، نبيل مرسى، (2003)، "الإدارة الاستراتيجية، تكوين و تنفيذ استراتيجيات التنافس"، الجامعة الجديدة للنشر، الإسكندرية، مصر.
- 6- الدوري، زكريا مطلق، (2003)، الإدارة الاستراتيجية مفاهيم و عمليات و حالات دراسية، الدار الجامعية للطباعة و النشر و الترجمة، جامعة بغداد، العراق.
- 7- رضا، صفصاف، (2021)، "الخيار الاستراتيجي كميزة لتحقيق التنافسية"، رسالة ماجستير غير منشورة، جامعة محمد بوضياف، الجزائر.
- 8- الزبيدي، علي عبدالأمير، (2020)، "التحليل الاستراتيجي لبيئة الصناعية وقوى التنافسية (البيئة الخاصة بالخارجية)، محاضرة منشورة في كلية الإدارة والاقتصاد، الإدارة الاستراتيجية، جامعة سومر، العراق.
- 9- الزهيري، إيارهم عباس، (2018)، "البقطة الاستراتيجية مدخل لإدارة التميز لتحقيق ميزة التنافسية للمؤسسات التعليمية، مجلة كلية التربية، جامعة سوهاج، مجلد 52، مصر.
- 10- عبدالعال، عنتر محمد أحمد، (2017)، "دراسة تحليلية لأدوات التحليل البيئي المستخدمة في التخطيط للاستراتيجي في ضوء الادبيات الإدارية الحديثة"، مجلة كلية التربية، جامعة عين الشمس، العدد 41، الجزء 4، جامعة سوهاج، مصر.
- 11- عوض، محمد أحمد (2004)، الإدارة الاستراتيجية الاصول والأسس العلمية، الدار الجامعية للنشر والتوزيع، القاهرة، مصر.
- 12- فرحات، سميرة، (2016)، مساهمة الذكاء التنافسي 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 التسيير، قسم العلوم الاقتصادية، جامعة محمد خضير بسكرة، الجزائر.
- 13- فرحات، سميرة، (2016)، "مساهمة الذكاء التنافسي 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 التسيير، قسم علوم الاقتصادية، جامعة محمد خضير بسكرة، الجزائر.
- 14- القطامين، احمد، (2002)، "الإدارة الاستراتيجية حالات و نماذج تطبيقية"، دار مجدلاوي 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 الإدارة و الاقتصاد، الجامعة المستنصرية، العراق.
- 16- لقرادة، رندة، (2021)، "دور البقطة الاستراتيجية في المؤسسة الاقتصادية"، رسالة غير منشور، مذكرة مقدمة ضمن متطلبات نيل شهادة ماجستير أكاديمي، كلية العلوم الاقتصادية والتجارية وعلوم التسيير، قسم علوم التسيير، جامعة محمد بوضياف بالمسيلة، الجزائر.
- 17- مساعدة، ماجد عبد المهدي، (2017)، "الإدارة 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 حمدا مين، (2013)، "تحليل تأثير عوامل البيئة الخارجية العامة في تحديد الخيار الاستراتيجي-دراسة استطلاعية لأراء عينة من المديرين العاملين في بعض وزارات حكومة إقليم كردستان/العراق، كلية الإدارة والاقتصاد -قسم إدارة الأعمال، جامعة صلاح الدين، مجلة علوم الإنسانية، عدد 58.
- 20- النجار، فريد، (2006)، إدارة العمليات الاستراتيجية، الدار الجامعية للنشر، الإسكندرية.

- 21- هاجر، بلعل، (2018)، "مساهمة اليقظة الاستراتيجية في تطوير المؤسسة-دراسة حالة مؤسسة اتصالات الجزائر- مستغانم، رسالة غير منشورة، مذكرة تخرج لنيل شهادة الماجستير أكاديمي، قسم اقتصاد وتسيير مؤسسات، كلية العلوم الاقتصادية والتجارية وعلوم التسيير، جامعة عبد الحميد 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](http://www.hec.ca/bireme/pdf/2004/014-March2009).
- 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.sciencesdeggestion.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 ascendancy, 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.