

القدرات المعرفية والاستراتيجية واثربهما في بناء الميزة التنافسية بحث ميداني لآراء عينة من القيادات الادارية في المصارف الاهلية العراقية

أ.د. صلاح الدين عواد الكبيسي الباحث/ تغريد خليل ابراهيم
كلية الادارة والاقتصاد /جامعة بغداد / ادارة اعمال

المستخلص

تناول البحث توليفة المتغيرات المتمثلة بالميزة التنافسية وآلية تحقيقها من خلال التركيز على القدرات المعرفية والاستراتيجية للقيادات الادارية ، وان الحكومات والدول المتقدمة اخذت تتسابق بشكل محموم ومصيري في استثمار المزيد من الاموال والموارد في تنمية ثروتها البشرية والمعرفية ويعد ذلك خيارها الاستثماري الراجح دائما والذي لا يخيب ابداً ، لان الله سبحانه وتعالى منح البشر قدرات عن سائر المخلوقات وان هذه القدرات متفاوتة من شخص الى اخر، تبرز مشكلة البحث باثارة تساؤلات عن جوهر ما يدور حوله البحث وبالجانبين النظري والميداني ، وهدف البحث الاجابة عن تلك التساؤلات عبر التأطير النظري والمفاهيمي عن متغيراته اولاً واختبار نماذج العلاقة والاثربثانياً ، ولغرض تحقيق هدف البحث والاجابة عن تساؤلات المشكلة ، طبق البحث على عينة مكونة من (٧٠) مديراً في (٩) مصارف اهلية عراقية، وتم اعتماد الاستبانة كأداة اساسية فضلاً عن المقابلات الشخصية لجمع البيانات والمعلومات التي تم جمعها وتحليلها باستعمال عدد من الاساليب الاحصائية المتمثلة بـ (التكرارات ، النسب المئوية ، الوسط الحسابي ، الانحراف المعياري ، معامل الاختلاف ، ومعامل الارتباط سبيرمان ، وتحليل الانحدار البسيط والمتعدد ، وتحليل المسار). وكانت ابرز النتائج التي تم التوصل اليها : وجود علاقة ارتباط معنوية عالية بين القدرات المعرفية والقدرات الاستراتيجية فضلاً عن ان هناك تأثير متزايد للقدرات المعرفية على الميزة التنافسية عبر توسيط محاور القدرات الاستراتيجية . اما اهم التوصيات فكانت ينبغي على المصارف الاهلية العراقية ان تعمل على تكامل القدرات المعرفية والاستراتيجية مجتمعة من اجل تحقيق الميزة التنافسية اكثر مما لو استعملت كلتا القدرتين بشكل منفرد .

المصطلحات الرئيسية للبحث/ القدرات المعرفية- القدرات الاستراتيجية- الميزة التنافسية .



مجلة العلوم
الاقتصادية والإدارية
المجلد 20
العدد 79
لسنة 2014
الصفحات 33-74

* البحث مستل من رسالة ماجستير.



المقدمة :

أننا نعيش في زمن العلم والتقنية ومن يملك المعرفة وليس لديه القدرة على إدارتها وترجمتها بشكل مؤثر في الأداء بطرائق مثلى ، لن يستطيع مواجهة التحديات ومخاطر المنافسة من اجل التميز ، ولاسيما مع حلول الالفية الثالثة وسيادة اقتصاد المعلومات او الاقتصاد المبني على المعرفة ، اذ لم يعد اكتناز واكتساب المعلومات والمعرفة لوحدها مجدياً ، بل يقتضي مواجهة التحديات والتغيرات السريعة في بيئة الاعمال بوجود توجه جديد للعمل يستجيب ويواكب تلك التحديات والتغيرات ويعد رأس المال الفكري وتطبيقاته اساس نجاح المشروعات ، اذ يتمثل بنخبة من العاملين يمتلكون مجموعة من القدرات المعرفية والاستراتيجية دون غيرهم تمكنهم هذه القدرات من انتاج الافكار الجديدة او تطوير افكار قديمة التي تمكن المنظمة من توسيع حصتها السوقية وتعظيم نقاط قوتها وتجعلها في موقع يمكنها من اقتناص الفرصة المناسبة من اجل تحقيق الميزة التنافسية ، واصبحت القدرات المعرفية والاستراتيجية القوة الرئيسية لأية منظمة والتي تقاس بما لديها من عقول مبدعة قادرة على التفكير والتطوير والابداع وادارة عمليات التغيير بنجاح وفي الوقت ذاته ترغب في تحقيق الميزة التنافسية التي تتحقق من خلال تبني القدرات والمواهب الابداعية وتعد القدرات اليوم من اهم المعايير المعتمدة لقياس وتقييم الاداء من جهة والقابلية التنافسية من جهة اخرى . تضمن البحث خمسة محاور ، خصص المبحث الاول منهجية البحث، والثاني الدراسات السابقة، وانصرف المحور الثالث للجانب النظري، اما المحور الرابع فقد تضمن عرض وتحليل النتائج واختبار الفرضيات، ثم اختتم البحث بالمحور الخامس لعرض الاستنتاجات والتوصيات .

المحور الاول / منهجية البحث

اولاً / مشكلة البحث :

مع تزايد الاهتمام من قبل ادارة الموارد البشرية والقيادات في المنظمات الطامحة الى صياغة وتنفيذ خططها الهادفة الى التطور والنجاح الدائم في عالم تتقاذفه تحديات العولمة وضرورة تحقيق الميزة التنافسية من خلال مناخها المعقدة ومتغيراتها السريعة التي لا يرقى الى مواكبتها ولا يتكافأ مع تحدياتها الديناميكية سوى اصحاب العقول المتوقدة من المبدعين والموهوبين ، ومن هنا تبرز مشكلة البحث على المستوى النظري من حيث الجدل الفكري حول توظيف القدرات المعرفية والاستراتيجية للقيادات الادارية وبما يكفل تحقيق الميزة التنافسية ، اما على صعيد التطبيق فتبدو المشكلة الميدانية في مدى تمكن إدارة المصارف الاهلية العراقية من توظيف القدرات المعرفية والاستراتيجية للقيادات الادارية في بناء الميزة التنافسية فيها . فضلاً من حاجة هذه الادارات الى ايجاد نوع من التوافق بين القدرات المعرفية والاستراتيجية كي تستطيع المصارف الاهلية خلق ميزتها التنافسية ، فهل تدرك القيادات في البيئات النامية ، لاسيما البيئة العراقية بشكل عام وفي بيئة الصناعة المصرفية بشكل خاص بأهمية متغيرات البحث وبهذه التوليفة الجديدة وتبرز مشكلة البحث اكثر باثارة التساؤلات الآتية :

- ١- ما مستوى ادراك القيادات العليا في المصارف المبحوثة للقدرات المعرفية والاستراتيجية ؟
- ٢- هل تمتلك المصارف الاهلية العراقية الميزة التنافسية ؟
- ٣- ما مدى استفادة القيادات العليا في المصارف الاهلية العراقية من القدرات المعرفية والاستراتيجية الموجودة فيها ؟

ثانياً / اهمية البحث :



القدرات المعرفية والاستراتيجية واثرها في بناء الميزة التنافسية

بحث ميداني لاراء عينة من القيادات الادارية في المصارف الاهلية العراقية

يكتسب البحث أهميته من أهمية المتغيرات المبحوثة ويبدو ذلك أكثر وضوحاً في جانبين: الجانب النظري إذ يشكل إضافة متواضعة للمكتبة العراقية في مجال القدرات المعرفية والقدرات الاستراتيجية وايضاً لموضوع الميزة التنافسية بما يحويه الجانب النظري من اسهامات الباحثين والمنظرين في هذه المجالات وتشخيص العلاقات ومستوياتها بين متغيرات البحث .

اما الجانب العملي فيكتسب أهمية كبيرة بالنسبة للبيئة العراقية وما تعانيه من هجرة القيادات الادارية وعدم الإدراك لأهمية هذه الموضوعات وتأثيرها لاسيما في العمل المصرفي وأهميته ايضاً في امكانية تشخيص القدرات المعرفية والاستراتيجية التي يتمتع بها المديرون في المصارف الاهلية العراقية وفي توظيف تلك القدرات بما ينعكس ايجابياً على الميزة التنافسية .

ثالثاً / اهداف البحث :

يعد البحث الحالي محاولة نظرية وتشخيصية لدراسة وتحليل العلاقة بين متغيرات البحث القدرات المعرفية والقدرات الاستراتيجية وقياس تأثير هذه العلاقة في بناء الميزة التنافسية اذا يسعى البحث بلوغ الاهداف الاتية :

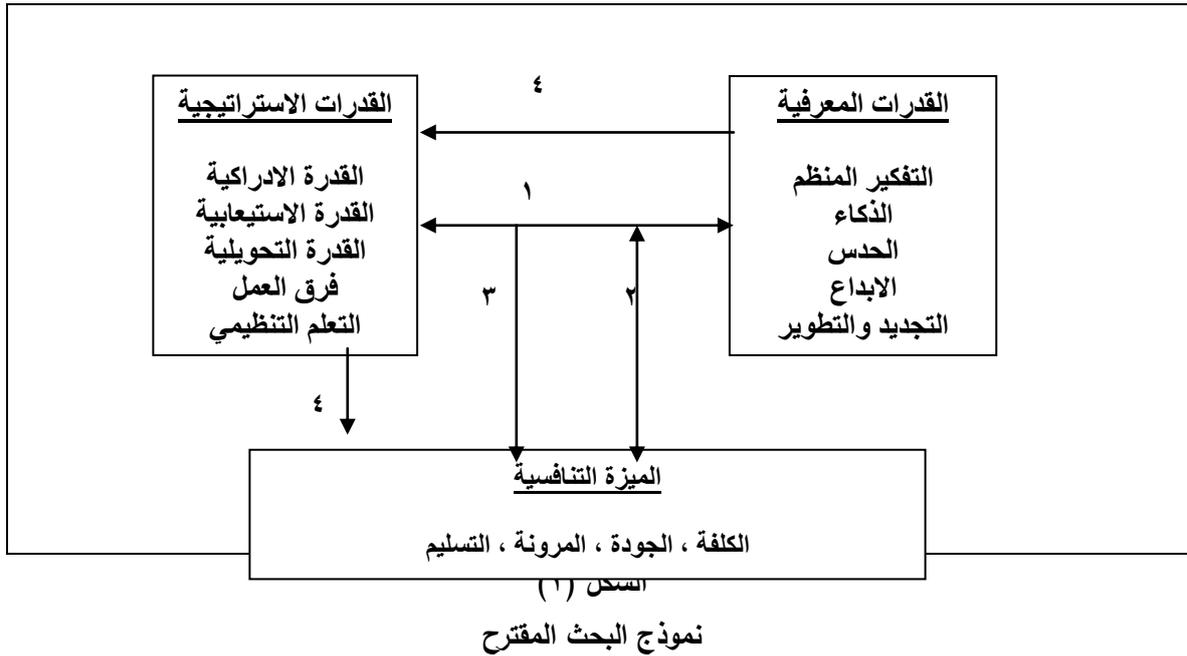
- ١- التعرف على مدى امتلاك المصارف المبحوثة للقدرات المعرفية والاستراتيجية .
- ٢- تشخيص مدى امتلاك المصارف المبحوثة للميزة التنافسية .
- ٣- تحديد مدى التوافق بين القدرات المعرفية والاستراتيجية ودورهما الكبيرين في بناء الميزة التنافسية في المصارف الاهلية العراقية .
- ٤- التوصل الى مجموعة من الاستنتاجات وتقديم التوصيات في ضوء النتائج لهذا البحث والتي قد تساعد المصارف الاهلية العراقية في بناء ميزتها التنافسية .

رابعاً / منهج البحث :

ان موضوع البحث وأهدافه يلعب دوراً مهماً في اختيار منهجه، وتحديد أسلوب جمع البيانات والمعلومات اللازمة له، وعلى وفق أهداف البحث وطبيعة متغيراته ، فقد اعتمد الباحثان (المنهج الوصفي التحليلي) الذي لا يقف عند حد جمع المعلومات لوصف الظاهرة ، وانما يعمد إلى تحليلها وكشف العلاقات بين ابعادها .

خامساً / نموذج البحث المقترح :

اعتمد الباحثان في بناء نموذج البحث على دراسة (حسين، ٢٠٠٧) في ما يخص ابعاد القدرات المعرفية ، ودراسة (المالكي، ٢٠١١) فيما يخص ابعاد القدرات الاستراتيجية ، ودراسة (المعموري، ٢٠٠٢) لابعاد الميزة التنافسية والشكل (١) يمثل نموذج البحث المقترح .



سادساً / فرضيات البحث :

يسعى البحث الى اختبار اربعة انواع من الفرضيات وهي :

الفرضية الرئيسية الاولى : توجد علاقة ارتباط ذات دلالة معنوية بين القدرات المعرفية والقدرات الاستراتيجية في المصارف الاهلية العراقية .

الفرضية الرئيسية الثانية : توجد علاقة ارتباط ذات دلالة معنوية بين " القدرات المعرفية والاستراتيجية مجتمعة " وبين الميزة التنافسية .

الفرضية الرئيسية الثالثة : هناك تأثير للقدرات المعرفية والقدرات الاستراتيجية في بناء الميزة التنافسية في المصارف الاهلية العراقية .

الفرضية الرئيسية الرابعة : يزداد تأثير القدرات المعرفية في تحقيق الميزة التنافسية عبر متغيرات القدرات الاستراتيجية في المصارف الاهلية العراقية .



المحور الثاني / دراسات سابقة

سيتم هنا استعراض بعض الجهود البحثية التي تناولت القدرات المعرفية والقدرات الاستراتيجية والميزة التنافسية بقصد الاستفادة منها وكالاتي :

١- دراسة (المعاضيدي واحمد ، ٢٠٠٥) هدفت الدراسة المعنونة (دور محتوى قرارات التسويق في دعم القدرة الاستراتيجية وتعزيز الميزة التنافسية) الى التعرف على طبيعة العلاقة بين مضامين قرارات التسويق والقدرات الاستراتيجية وكذلك تحديد اتجاهات تأثير القدرات الاستراتيجية في المزايا التنافسية ، وشملت الدراسة القطاع الصناعي العراقي شركة المشروبات الغازية للمنطقة الشمالية والشركة العربية للمياه المعدنية وكانت عينة البحث ١٢٠ فردا شملت مستويات الادارة العليا فضلا عن مديري الخط الاول، واستخدمت الاستبانة كأداة جمع المعلومات واستخدمت الادوات الاحصائية المتمثلة بتحليل الانحدار، وكانت ابرز النتائج تشير الى وجود علاقة ارتباط معنوية موجبة بين محتوى قرارات التسويق والقدرات الاستراتيجية وايضا وجود تأثير معنوية لابعاد القدرات الاستراتيجية المتمثلة بـ (المعرفة بالزبائن الحاليين والمستقبلين ، المعرفة بالمنافسين تقييم سوق المنتجات ، المعرفة باتجاهات الصناعة تخصيص الموارد المالية ، وضع الخطط) في الميزة التنافسية.

٢- دراسة (Khandekar & Sharma , 2005)هدفت الدراسة المعنونة (Managing Human Resource Capabilities For Sustainable Competitive Advantage ، قدرات ادارة الموارد البشرية لاستدامة الميزة التنافسية) الى دراسة دور قدرات الموارد البشرية في استدامة الميزة التنافسية ، و شملت الدراسة ٩ منظمات عالمية هندية وتم اختيار عينة عشوائية ٣٠٠ مدير، و استخدمت الاستبانة كأداة جمع المعلومات وتم استخدام الادوات الاحصائية المتمثلة بحزمة ١٢ (SPSS) والنسب المئوية والانحراف المعياري والتحليل العائلي . وكانت ابرز النتائج ان قدرات الموارد البشرية المتمثلة بـ (اجتذاب واستبقاء الموظفين ، تطوير الخبرات من خلال نظم التعليم ، المكافأة ، تقاسم الخبرات) لها تأثير كبير في استدامة الميزة التنافسية لان الحفاظ عليها تتوقف على قدرة المنظمة على اجتذاب واستبقاء الأفراد ذوي المهارات اللازمة .

٣- دراسة (المسعودي ، ٢٠٠٧) هدفت الدراسة المعنونة (العلاقة بين مقدرات الابداع الاستراتيجي وسلوكيات القيادة التحويلية واثروها في الميزة التنافسية المستدامة) الى تصويب مفاهيم الميزة التنافسية المستدامة واستيعاب مؤثرتها بدلالة التناغم بين المقدرات وجعلها سياقاً في سلوك القادة التحويلين ، شملت الدراسة ٧ كليات اهلية في بغداد وكان حجم العينة ٥٦ عضو هيئة تدريس ، واستخدمت الاستبانة كأداة جمع المعلومات وتم استخدام الادوات الاحصائية المتمثلة بالنسب المئوية والوسيط والمدى والانحدار المتعدد وتحليل التباين ، وكانت ابرز النتائج وجود العلاقات الارتباطية بين مقدرات الابداع الاستراتيجي المتمثلة بالابعاد (فرق العمل ، التعلم التنظيمي) وسلوكيات القيادة التحويلية من جهة واثبات العلاقات التأثيرية لكلا المتغيرين على تحقيق الاستدامة في الميزة التنافسية والمتمثلة بـ (فاعلية التدريسيين ، الثقافة الابداعية ، تقانة المعلومات) .



٤- دراسة (Akhtar et al 2013) هدفت الدراسة المعنونة (Exploring and Measuring Organizational Learning Capability and Competitive Advantage of Petroleum Industry Firms ، استكشاف وقياس قدرة التعلم التنظيمي والميزة التنافسية في شركات صناعة البترول) الى دراسة تأثير التعلم التنظيمي في الميزة التنافسية في الشركات ، وشملت الدراسة شركات صناعة البترول في الباكستان وكان حجم العينة ٩٤ فردا، وتم استخدام الاستبانة كأداة جمع المعلومات والمقابلات وتم استخدام الادوات الاحصائية المتمثلة بالانحدار المتعدد ، وكانت ابرز النتائج ان المؤسسات المتعلمة والتعلم التنظيمي تسهم اسهاما كبيرا في تحقيق الميزة التنافسية .

المحور الثالث / الاطار النظري

اولاً / القدرات المعرفية : مفاهيم اساسية :

سيتم في هذه الفقرة تناول مفهوم القدرات المعرفية واهميتها وابعادها وبنائها واداراتها وكالاتي :

١- مفهوم القدرات المعرفية

ذكر (الخفاجي ، ٢٠٠٨ : ٢٩٧ - ٢٩٨) ان الباحثين تناولوا تسميات مختلفة للقدرات المعرفية فمنهم من اشار الى انها القدرات العقلية ، ومنهم من عبر عنها بالقدرات الذهنية ، وفسرها اخرون بالذكاء بكل متغيراته ونظر اليها على انها الذكاء والمعرفة والقدرة الكلامية والافئاع والمنطق ، وطبقا لما يؤكد عليه (Lawshe) فان معظم الباحثين يشيرون الى ان القدرات المعرفية تنعكس في سرعة البديهة والقدرة على التعلم والبراعات المتعددة وبنائها قادرة على تصحيح ذاتها في الحالات التي تتطلب انتقالا سريعا من محفز الى اخر . اما (Griffin , 2002 : 476) فقد عرف القدرات المعرفية على انها قوة الافراد على التفكير بذكاء وتحليل الوضع والبيانات على نحو فعال وقد يكون الذكاء شرطا مسبقا للابداع الفردي وان الاشخاص الاكثر ابداع هم اذكيا للغاية . وعرف (Baldwin et al , 2008 : 17) القدرة المعرفية على انها القدرة على التعلم ومعالجة المعلومات المعرفية مثل الفهم ، والقراءة ، والانماط الرياضية والمكانية . ومن وجهه نظر (السماك ، ٢٠١١ : ١٥) يمكن وصف مفهوم القدرات المعرفية على انها من المفاهيم الاكثر شيوعا في الناتج الفكري الاداري في الوقت الحاضر نظرا للتغيرات والتحولات الكبيرة في بيئة العمل ولذلك فان الحديث عن القدرات المعرفية يرتبط ارتباطاً مباشراً بالخصائص المعرفية التي يمتلكها العنصر البشري على صعيد المستوى الفردي او الجماعي في المنظمة فضلا عن كون جوهر عملية التميز والتفوق يقع في نطاق تنمية القدرات المعرفية وتفعيلها .

٢- اهمية القدرات المعرفية :

لقد اشار عدد من الباحثين الى اهمية ودور القدرات المعرفية في نجاح وتحقيق اهداف المنظمة ، وان المنظمات التي تمتلك قدرات معرفية تتمكن من تحقيق نتائج قوية اذ يرى (Dawson , 2000 : 323) اهمية القدرات في المنظمة كونها اساس النجاح التنظيمي وتمثل أحد الاصول الثابتة التي بحاجة الى ان تدار . و اشار (Fulmer&Barry, 2004:254) ان للقدرات المعرفية اهمية كبيرة لانها توفر مزايا في : اكتساب المعلومات اذ ان هناك توافق حول فكرة ان القدرة المعرفية تزيد من القدرة على التعلم والمعالجة ذات الصلة بالمعلومات اكثر سرعة ودقة .

سلامة صنع القرار اي الحكمة والدقة في اتخاذ القرارات اذ ترتبط القدرة المعرفية بالعقلانية وعدم التحيز ، التكيف مع التعقيد اي اهميتها في حالات الغموض واختلاط الاهداف والزخم الزماني . اما (Cardy : 31 , 2007 & Gandz) فيرى ان المنظمات تواجه تحديا يتمثل بالمنافسة وتغير اذواق الزبائن فمن الضروري ان تكون المنظمة مرنة من خلال تمكين العاملين فضلا عن التعليم والتدريب والتشجيع على المبادرات لتفوق المنظمة وهذا ما يعزز الاتجاه نحو الاهتمام بالخبرات والمهارات لتطوير قدرات العاملين من جانب وتعزيز قابليات المنظمة من جانب اخر . ومن وجهه نظر (Ryan et al , 2009 : 861) فإن اهمية القدرات بوصفها المفتاح لتقديم صورة اكثر شمولية لاداء العمل . وأشار (Dumitriu et al , 2011 : 66) الى اهميتها بكونها تركز على بناء التكامل الامثل للمعرفة والمهارات للتكيف مع مختلف الحالات ، وتسهم في حل المشاكل ومهام المشاريع . ونوه (Martina et al , 2012 : 136) الى اهمية القدرات تكمن في تنمية المنظمة عن طريق القدرات الفردية فهي مصدر نجاح المنظمة والقدرة على زيادة جودة العمل والعمل على تحسين الانتاجية وتعزيز الاداء .

٣- ابعاد القدرات المعرفية :

سيتم في هذا البحث الاعتماد على نموذج (حسين ٢٠٠٧) اذ يعتمد على الابعاد الاتية (التفكير المنظم ، الذكاء ، الحدس ، والابداع ، التجديد والتطوير) ومن اجل ايضاح هذه الابعاد بشيء من التفصيل سوف نتناولها على النحو الآتي :

أ- التفكير المنظم : اشار (Bonn , 2005 : 337) الى انه وسيلة تجمع بين النهج العقلاني والتفكير الخلاق لحل المشكلات، وهذا التوجه يركز على كيفية فهم المديرين محاولة لفهم للاطار التنظيمي واتخاذ الاجراءات الاستراتيجية في بيئة معقدة للغاية والقدرة على المنافسة . ويرى (العبيدي ، ٢٠١٠ : ٣) على انه عملية ذهنية وفكرية تستخدم الحدس والابداع لبلورة منظور استراتيجي وهو تفكير عالي المستوى لتحقيق الاهداف الاستراتيجية عن طريق صياغة الاستراتيجية الناجحة . ونوه (الدوري وصالح ، ٢٠٠٩ : ٢٧٦) الى ان التفكير المنظم يسهم في : بناء رؤى مستقبلية لكونه موجه بالفرضيات ويعتمد على صيغة توجيه الاسئلة الصحيحة أكثر من ايجاد الاجوبة الصحيحة ، أعتنام اكبر عدد من الفرص الراجعة من خلال الوقت والسرعة والاستجابة المناسبة، تحليل المواقف التي تواجه المنظمة والتي تتميز بالتحدي والتغير .

ب- الذكاء : وهو القدرة على الربط بين الاشياء وابداع العلاقة بينها (الحديثي ، ٢٠٠٢ : ٣٤) . ونظر اليه (الخفاجي ، ٢٠٠٨ : ٣٠٠) على انه المحصلة الكلية لمختلف القدرات والمواهب العقلية المعرفية التي تضم التفكير والادراك والتذكر والتخيل والانتباه . وذكر (العجمي ، ٢٠٠٨ : ٢١١) ان الذكاء يعد من أهم القدرات العقلية للادارة وقد أثبتت كثير من الدراسات ان هناك صلة بين الذكاء والنجاح في القيادة فالذكاء يجعل القائد لديه بعد تصوري يتعرف من خلاله على المشكلات ويستطيع مواجهتها ، كذلك يمد الفرد بسرعة البديهة والفتنة ومواجهة الامور بحزم . وصنف (سلمان ، ٢٠١٢ : ١٥٦) الذكاء الى ثلاثة انواع : الذكاء المجرد : وهو القدرة على معالجة الالفاظ والرموز ، الذكاء الميكانيكي : وهو القدرة على معالجة الاشياء والمواد العينية كما يبدو في المهارات اليدوية الميكانيكية ، الذكاء الاجتماعي : وهو القدرة على التفاعل بفعالية مع الآخرين ويتضمن القدرة على فهم الناس ، والتعامل معهم ، والتصرف في المواقف الاجتماعية .

ت- الحدس : عرّفه بانه قدرة متخذ القرار على الاستجابة السريعة لحالات محددة باعتماد الظن والتخمين المتكون من الخبرة الشخصية ، ويظهر دوره في : ان الحدس من أبرز مقومات القادة (صناعات القرار) ،

القدرات المعرفية والاستراتيجية واثروها في بناء الميزة التنافسية**بحث ميداني لاراء عينة من القيادات الادارية في المصارف الاهلية العراقية**

ابعد القادة عن اي نوع من أنواع القلق ، ويتيح رؤية الحقائق والافكار من زوايا مختلفة والكشف عن مشكلات الاعمال قبل وقوعها (صالح واخرون ، ٢٠١٠ : ١٩٣) . ويرى (جواد ، ٢٠١٠ : ٣١٨) ان الحدس هو القابلية على التوقع (التنبؤ) بالتغيير ووقوع الاحداث الجديدة وتوسيع مدى الرؤية وبعث تفصيلي ، وتبني المخاطرة وبناء الثقة ، فضلا عن ان لابد للقادة الجيدين امتلاك روح المبادرة وقبول التغيير آجلا ام عاجلا فنجدهم يتحركون وبسرعة لخدمة الزبائن ، وأقتناص فرص التنافس الايجابية ، وتسخير قوى المنظمة لصالحها وصالح منتسبيها .

ث- الإبداع : عرف (Lawson & Samson , 2001 , 384) بأنه القدرة على تحويل المعرفة والافكار بشكل مستمر الى منتجات وعمليات وانظمة جديدة لصالح المنظمة واصحاب المصالح ، وان الشبكات والتحالفات والزبائن والموردين والمنافسين هم مصادر مهمة للإبداع . ويرى (الكبيسي ، ٢٠٠٥ : ٩١) ان مصطلح الإبداع يشير الى ثلاثة أمور أولاً: ان الإبداع فعل تغيير كونه توليداً ، وأدواته الخيال والتصور والمعرفة بأنواعها ، ثانياً: انه عمل واعٍ وجهود دؤوب لا يأتي من دون عناء ، ثالثاً: هو ابتكار تستنبط فيه الحقائق غير المعروفة من حقائق معروفة في الأصل . وأشار (كاظم و جابر ، ٢٠١١ : ١٣٧) الى اهم الصفات التي يتصف بها مدير الابداع وهي : التميز بالرؤية الابداعية ، الثقة العالية بالنفس وعدم الاستسلام ، التعامل مع التغيير بايجابية ، الاستقلالية الفردية وعدم التسلط على الاخرين ، القدرة على التعامل مع الغموض ، التعامل الحر مع المفاهيم والعناصر لاكتشاف الجديد في مجال العمل .

ج- التجديد والتطوير : ذكر (الطاهر ، ٢٠١٢ : ٤٨) ان بعض الكفاءات الضرورية اليوم قد تصبح غير مفيدة في الغد بفضل التطورات الحاصلة في البيئة وهذا من أهم التحديات التي تواجه المنظمات اليوم وبالذات التي تستثمر في الكفاءات البشرية الفكرية . وأشار (دودين ، ٢٠١٢ : ١٨) الى التجديد والتطوير بأنه جهد مخطط يشمل المنظمة بأكملها ويدار من القمة بغية زيادة فعالية التنظيم من خلال ادخال تحسينات وتداخلات مدروسة في عمليات التنظيم . اما (مهدي ، ٢٠١٢ : ٢٦٨) فقد حدد السمات التي يتصف بها التجديد والتطوير وهي : ان يكون معروف الاهداف والوسائل ، ان يأتي بطموحات وتطلعات جديدة للمنظمة وللعاملين ، يكسب الادارة عناصر او مهارات جديدة لتحقيق الاهداف ، يزيل العوائق ورفع نقاط الضعف والاختلالات .

٤- بناء وادارة القدرات المعرفية :

تعتمد المنظمات على العاملين في مجال المعرفة التي تخلق قيمة اكبر لها ولزبائنها وتحديداً المعرفة الضمنية الخاصة بهم والقدرة على اضافة قيمة ويكون عملهم ضمن سياق تنظيمي والذي يوفر لهم بنية تحتية واطار عمل تمكنهم من تحقيق اقصى قدر على خلق القيمة . وذكر (Dawson , 2000 : 324-325) ان مجالات تطوير القدرات المعرفية تظهر في الجانب الرئيس من السياق التنظيمي الا وهو تدفق المعلومات والمعرفة وان تآلف العديد من الافراد يمكنهم انشاء قيمة اكبر من الافراد الذين يعملون بشكل منفصل ، اما وسائل تطوير القدرات المعرفية هي التكنولوجيا ، والمهارات والسلوكيات البشرية وهناك مجالين لتطوير القدرات هما الفرد ، والمنظمة .

ويقصد بالتكنولوجيا الفردية : يمكن ان تزيد من فعالية وقدرات العاملين في مجال المعرفة مثل محركات البحث ، التكنولوجيا التنظيمية : وهي اداة مساعدة وقوية لتدفق المعلومات والمعرفة مثل التخزين المشترك للوثائق والانتقال الى الشبكات الداخلية . وعد (دودين، ٢٠١٢ : ٣٧٧) ان تطوير الكفاءات البشرية بوصفه جهداً استثمارياً يركز على زيادة المعرفة والقدرات لدى جميع الأفراد العاملين لتدعيم العناصر الاساسية المميزة للكفاءات البشرية اذ ادخلت مفاهيم جديدة مثل الجودة والتكنولوجيا البشرية والمشاركة الفعالة للفرد في ادارة التنمية اذ يكون الانسان محور جميع العناصر السابقة .

ثانياً / القدرات الاستراتيجية : مفاهيم اساسية :

سيتم في هذه الفقرة تناول مفهوم واهمية وابعاد وخصائص القدرات الاستراتيجية وكالاتي :

١- مفهوم القدرات الاستراتيجية :

تتفاوت منظمات الاعمال العربية والدولية فيما تتمتع به من قدرات استراتيجية كما ونوعاً توقيتاً وكلفة ، ويأتي الحديث عن القدرات مواكب للموارد الاستراتيجية الملموسة وغير الملموسة المادية والمالية والبشرية والمعلوماتية . وقد عرف القدرات الاستراتيجية كل من (Spector , 2000 : 96) ، (Bernardin, 2007:70) بانها تشخيص المعرفة والمهارات والخصائص الاخرى المهمة والضرورية لاداء المهمات . وعرفها (Desarbo et al , 2005 : 49) بانها حزمة من المهارات والمعرفة المتراكمة اذ تتيح للمنظمات او للوحدات تنسيق الانشطة لانشاء قيمة اقتصادية والحفاظ على الميزة التنافسية . ونوه (المعاضيدي واحمد ، ٢٠٠٥ : ٣٦) الى انها المهارات المتميزة التي تقود الى تحقيق الميزة التنافسية كونها : توفر وسيلة للوصول الى مساحات سوقية مهمة ، وتسهم بشكل كبير في ادراك المستهلك لفائدة المنتج ، وتضع عوائق امام المنافسين في تقليدها . ومن وجهة نظر (Spendlove , 2007 : 409) فهي مجموعة من السلوكيات ولها اثر فعال في تسليم النتائج المرجوة، ويمكن توجيه القدرات الاستراتيجية لادارة الموارد البشرية مثل التوظيف وتخطيط التعاقب . اما (شلبي و علي ، ٢٠٠٩ : ٥) فقد عرفها بانها مجموعة من المعارف والمهارات والاتجاهات " الميول والسلوك " التي تؤثر تأثيراً واضحاً في اداء الفرد الذي يمكن قياسه بمستويات اداء معتمدة والعمل على تحسينه عن طريق التدريب والتطوير .

٢- اهمية القدرات الاستراتيجية :

يرى الباحثان ان اهمية القدرات الاستراتيجية للمنظمات لاتتحقق بعدد الملاكات البشرية التي تمتلكها وانما من خلال الاعتماد على المفكرين والمبدعين واصحاب العقول المنتجة الذين يمتلكون المعرفة ، المهارات ، القابليات ، والقدرات والتي تعد اساس التفكير الاستراتيجي والابداع وبما يجعله السلاح الاكثر اهمية للمنظمات . و اشار (Lawson & Samson , 2001 : 384) الى ان اهمية القدرات الاستراتيجية تتمثل في التحول المستمر للمعرفة والافكار الى منتجات جديدة من اجل تحقيق المنفعة للمنظمة واثبات الوجود المؤثر في بيئة الاعمال .

اما (Savaneviciene et al , 2008 : 87) فيرى ان اهمية القدرات الاستراتيجية كونها تعد شرطاً اساسياً للمديرين للتخطيط والتنظيم والقيادة . ومن وجهة نظر (المرسومي ، ٢٠٠٩ : ٦٦) ان قدرة المنظمة على تحقيق اهدافها وتنفيذ استراتيجياتها بنجاح وذلك من خلال امتلاك القدرات الاستراتيجية التي تجعلها متفوقة على منافسيها اذ ترتبط هذه القدرة بثلاث محاور وهي : الموارد المتاحة للمنظمة ، القدرة على تنفيذ نشاطات المنظمة ، والموازنة بين الموارد والنشاطات ، وان تكامل هذه المحاور تتحقق للمنظمة القدرة الاستراتيجية والتي من خلالها تحقق الميزة التنافسية . اما (Simon et al , 2011 : 1306) فيرى انها ذات قيمة للزبائن وفضل من تلك التي يمتلكها المنافسين .

٣- ابعاد القدرات الاستراتيجية :

سيتم اعتماد الابعاد التي طرحها (المالكي ٢٠١١) في نموذجها وهي (القدرة الادراكية ، والاستيعابية ، والتحويلية ، فرق العمل ، والتعلم التنظيمي) ومن اجل ايضاح هذه الابعاد بشيء من التفصيل سوف نتناولها على النحو الآتي :

أ- **القدرة الادراكية** : عرفها (Willis,1996:595) بانها القابلية على الاداء وبصورة ملائمة للمهام المعقدة ادراكياً ويوضح (Berghman , 2006 :55) ان الرؤية الخارجية حول الصناعات الأخرى، والزبائن تبدو موضوعات حاسمة للقدرة الإدراكية ضمن مفهوم الإبداع الاستراتيجي، وإن آليات التعلم الاستراتيجي تؤثر في هذه القدرة بالشكل الذي يؤدي الى تطوير قدرات الإبداع الاستراتيجي . وتظهر الادراكية في جعل المنظمة قادرة على الموازنة بين الفرص المتاحة امامها والتهديدات التي تحدد بها (Barreto,2011:206) . ونوه (المالكي، ٢٠١١ : ٩٢) الى ان القدرات الادراكية تساعد المنظمة على الكشف عما موجود في البيئة للتحرك ازائه سواء كانت فرصة أم تهديد .

ب- **القدرة الاستيعابية** : نوه (الشيخلي ، ٢٠٠٩ : ٨٧) الى ان القابلية الاستيعابية لا تحدد بتقاسم المعرفة بين وحدات المنظمة وإنما بالتفاعل مع البيئة الخارجية للمنظمة و استيعاب المعلومات الجديدة واستثمارها . لذا يظهر جلياً دور القدرة الاستيعابية في ظل التحولات التي تتعرض لها المنظمات لان استيعاب المعرفة يقود الى فتح آفاق الإبداع المتتابع (المالكي ، ٢٠١١ : ٩٢) . اما (Zonooz et al , -٧٤) (2011 : 73) وقد عرفها بانها القدرة على فهم واستخدام المعرفة الجديدة ، والقدرة الاستيعابية تتألف من ثلاث ابعاد وهي : علاقة المنظمة مع البيئة الخارجية : ان مستوى وكثافة الاتصال مع البيئة الخارجية تؤثر في قدرة المنظمة باستيعاب المعرفة الخارجية ، البعد الجماعي : ان استيعاب المعرفة الخارجية يعتمد على طبيعة عناصر جماعة المعرفة اي ضرورة استيعاب المعرفة من مصادر متعددة وبشكل مستمر ، البعد الفردي : اي قدرة الأفراد على اكتساب واستخدام المعرفة نتيجة خبرات التعلم والمهارات الفردية واساليب الاتصالات المشتركة والممارسات الفنية الفعالة .

ت- **القدرة التحويلية** : وتمثل القدرة التحويلية مؤشرا تسترشد به المنظمة لتحديد نوع التحولات المناسبة التي تقتضيها الظروف لجعل المنظمة تحقق اقصى درجة من الاستجابة لبيئتها (Zahra & George , 2002:187) . وعرفها (المالكي ، ٢٠١١ : ٩٣) بأنها قدرة المنظمة على تحديد سبل التحول في النظم والعمليات وآليات التشغيل عن طريق الاندماج الاجتماعي الذي يسهل حركة المعرفة وادارتها داخل المنظمة بما يدعم عملية التكيف مع الواقع .

ث- **فرق العمل** : عرف (Hellriegel et al , 2001 : 226) فرق العمل على إنها عدد من العاملين لديهم مجموعة من المؤهلات (القابليات، والكفاءات، والمعرفة) ويكونوا ملتزمين باداء اهداف عامة، وعلاقات عمل متبادلة بينهم . وقد وجد (Erdem , 2003:230) عدد من العوامل التي هي بمثابة معوقات امام تحقيق الفريق للنجاح الذي يهدف الوصول اليه وهذه العوامل هي : الهيكلية : تركز معظم الهياكل لمنظمات الاعمال على اداء الفرد وليست على جهد الفريق وهذا يخلق تنافسية سلبية تؤثر في روح الفريق ، الافتقار للموارد: تعيق الفريق من تحقيق الاهداف المطلوبة ، عدم الثقة : ان التعاون، والثقة، والامانة من الامور الجوهرية لنجاح عمل الفريق، وان الافتقار لهذه العناصر المهمة سيعيق نجاح الفريق ، غياب الثقافة المشتركة: يجب ان تكون هناك معايير ثقافية، ولغة مشتركة بين اعضاء الفريق الواحد بينهم وبين الادارة، ويجب ان يكون نظام العمل الجماعي من اسبقيات واولويات المنظمة ، الاستخدام غير المناسب لمنهج الفريق: يعد الوقت من العوامل الحاسمة في صنع القرار، وان منهج الفريق قد لا يكون هو الافضل على الدوام وخصوصاً في الظروف الملحة .

ج- **التعلم التنظيمي** : يرى (المسعودي ، ٢٠٠٧ : ٤٢) بأنها الكفاءة المتنامية بين الافراد في ايجاد وحل المشكلات بنجاح سواء أكانت على الامد القصير أم البعيد ، وان جهد الادارة لخلق منظمة متعلمة هو جهد لانشاء ايديولوجيا تعلم او جعله مؤسسياً في سياقات المنظمة . اما (McShane & VonGlinow, 2007:54) فيرى التعلم التنظيمي بانه عملية توسيع وتعميق المعرفة في اطار ملائم هو منظمات التعلم ، وتعرف منظمة التعلم بأنها المنظمة التي طورت القدرة على التكيف والتغير المستمر لأن جميع اعضائها يقومون بدور فعال في تحديد وحل القضايا المختلفة المرتبطة بالعمل . و اشار (Akhtar et al , 2013 : 92) الى اللبانات الاساسية لبناء التعلم التنظيمي هي : القدرة على التكيف ، وبيئة تعليمية داعمة للعمليات والممارسات ، والسلوك القيادي الذي يعزز التعلم .

٤- خصائص القدرات الاستراتيجية :

اشار بعض الباحثين الى الخصائص التي تتصف بها القدرات الاستراتيجية ، فقد اشار (Hitt et al , 2003 : 88-91) الى المعايير الاربعة لتحديدها وهي : القدرات القيمة : تسمح للمنظمة باستغلال الفرص وتكون قادرة على خلق القيمة الاكبر لزبائنها ، القدرات النادرة : هي التي يمتلكها القليل من المنافسين الحاليين والمحتملين، قدرات صعبة التقليد : وهي القدرات التي لا تتمكن المنظمات الاخرى من تطويرها بسهولة ويتم خلق هكذا قدرات بسبب واحد او اكثر من الاسباب الثلاثة الاتية : ان المنظمة قادرة على تطوير القدرات بسبب الازواج التاريخية المميزة ، او تكون رابطة بين قدرات المنظمة وميزتها التنافسية بصورة غامضة وعدم وضوحها للمنظمات الاخرى ، والمعيار الاخير هو القدرات غير القابلة للاستبدال : ان القيمة الاستراتيجية للقدرات تزداد عندما تصبح صعبة من حيث الاستبدال كلما كانت غير ملموسة .

وأشار (Bohlander et al , 2004:9) الى أن الخصائص التي يجب أن تتمتع بها الموارد البشرية الاستراتيجية لغرض تحقيق الميزة التنافسية في ظل اقتصاد المعرفة ، هي: ذات قيمة : أي بمعنى أن العاملين يكونوا قادرين على تحسين الكفاءة والفاعلية للمنظمة عندما يجدون الطرق اللازمة لتخفيض الكلف وتحقيق شئ استثنائي للزبون ، أو لإيجاد بعض حالات الارتباط بين برامج التمكين ، ومبادرات إدارة الجودة الشاملة .

التحسين المستمر لمنتجات المنظمة وخدماتها ، نادرة الوجود : ويكون ذلك عندما تكون معارف ومهارات وقدرات العاملين غير متساوية مع ما تمتلكه المنظمات المنافسة ، صعوبة التقليد : أي بمعنى أن قدرات وخصائص العاملين لا يمكن أستنساخها او تقليدها من قبل الآخرين ، منظمة ومرتبطة : ويتم ذلك عندما تكون قدرات ومواهب العاملين لها القدرة على ربط وتحسين أعمالهم في مهام جديدة لحظة حدوثها. ومن وجه نظر (Vartanova , 2010: 57) ان الخصائص التي تتصف بها القدرات الاستراتيجية هي : انها تسهم للوصول الى اسواق جديدة ، تضيف قيمة للسلع ، صعوبة تقليدها ، والعمل على استدامتها .

ثالثاً / الميزة التنافسية : مفاهيم اساسية :

سيتم في هذه الفقرة تناول مفهوم الميزة التنافسية واستدامتها واهميتها وابعادها وخصائصها وكالاتي :

١ - مفهوم الميزة التنافسية :

تعددت اراء الكتاب والباحثين في تحديد مفهوم الميزة التنافسية وقد جاء هذا التنوع بسبب تنوع واختلاف الخلفيات العلمية التي انطلق منها كل منهم وسيحاول الباحثان استعراض تلك المفاهيم وفقاً للاسس الاتية :

أ- المفاهيم التي ركزت على انها الخصائص والسمات :

ركز بعض الباحثين في تفسير مفهوم الميزة التنافسية بوصفها مجموعة خصائص وقد عرفها كل من (الزعيبي ، 2005:139) و (حسن ، 2008:63) بانها الخصيصة او مجموعة خصائص التي تنفرد بها المنظمة ويمكنها الاحتفاظ بها لمدة طويلة نسبيا نتيجة صعوبة محاكاتها ، وتحقق المنفعة لها وتمكنها من التفوق على المنافسين فيما تقدمه من خدمات/منتجات للعملاء . في حين اشار (الطائي و الخفاجي ، 2009 :294) الى الميزة التنافسية بانها الخصيصة او السمة التي تميز المنظمة من المنظمات المنافسة الاخرى بشكل عام. اما (سليم ، 2010:341) عرفها بانها الخصائص والقدرات والكفاءات المحورية وجوانب التفوق التي تتمتع بها المنظمة وتميزها عن المنافسين في السوق .

ب - المفاهيم التي ركزت على انها قدرة :

تناول عدد من الباحثين مفهومها بوصفها قدرة فقد عرفها (Lasserre,2007:45) بانها قدرات من الصعب اجراء نسخ مماثل او تقليدها وانها غير قابلة للتداول . وعرفها (Carpenter&Sanders,2009:22) على انها قدرة الشركة على خلق قيمة بطريقة لا يتمكن المنافسون تقليدها. الاتجاه نفسه عرفها (Beardwell&Claydon, 2010:683) بانها قدرة المنظمة على اضافة المزيد من القيمة لعملائها اكثر من المنافسين ومن ثم اكتساب موقع متميز في السوق ، وبالاتجاه ذاته عرفها(Bratic,2011:4) بانها قدره الشركة على خلق موقع يمكن الدفاع من خلاله امام المنافسين . اما (Wen Cheng et al ,2011:100) هي القدرة على البقاء في صدارة المنافسة الحالية والمحتملة .

ت- المفاهيم التي ركزت على انها شي فريد :

ضمن هذا الاتجاه عرفها (Lynch,2000:153) على انها البحث عن شي متفرد ومختلف عن المنافسين . وأشار(اللامي ،2008:280) الى انها اي شيء متفرد تتمتع به المنظمة لتحقيق رغبات زبائنها في تقديم الافضل والاقل كلفة والاسرع في التجهيز ، والتي تعد اهداف اساسية تسعى اليها لتحقيق رسالتها والمتمثلة بوجودها وتميزها الدائم .

ث - المفاهيم التي ركزت على انها قابلة:

ضمن هذا الاتجاه عرفها (Bernardin,2007:15) بانها قابلية المنظمة على صياغة الاستراتيجيات التي تضعها في مركز مرموق نسبة الى المنظمات الاخرى في الصناعة . اما (Schermerhorn,2008:84) عرفها بانها قابلية المنظمة على عمل الاشياء الجيدة اكثر من منافسيها. في حين عرفها (Jones&George,2008:27)،(Kinicki&Williams,2008:8)على انها قابلية المنظمة على انتاج البضائع / الخدمات بصورة فاعلة اكثر من المنافسين مع التفوق في الاداء ادائيا عليهم. اما (Kotler&Keller,2012:289) فقد عرفها على انها قابلية المنظمة على الاداء بأسلوب واحد او اساليب عدة ليس بإمكان المنافسين اتباعها .

ج - المفاهيم التي ركزت على انها نظام :

ضمن هذا الاتجاه عرفها (Heizer&Render,2011:67) بانها ايجاد نظام له فائدة مميزة على المنافسين والفكرة هي خلق قيمة للزبون بطريقة كفوة ومستدامة .وبالاتجاه نفسه عرفها (كريم،2012:225) بانها نظام تتوافر فيه الميزة التي تفوق على ما يتوافر لدى المنافسين .

ح- المفاهيم التي ركزت على انها وسائل او مجالات:

اذ عرفها (Anthouy et al,1999:486) بانها مجموعة من الغايات (الاهداف) التي تسعى المنظمة اليها والوسائل (السياسات) للوصول الى تلك الغايات التي تعطيها ميزة على المنافسين . وعدها (Macmillan&Tampoc,2000:120) بانها الوسيلة التي تستطيع المنظمة من خلالها التفوق في المنافسة على الاخرين . في حين عرفها (المعاضدي واحمد ،2005:37) بانها المجالات التي تمكن المنظمة ان تنافس الغير من خلالها بطريقة اكثر فاعلية . في حين عرفها (Haag et al,2007:18) بانها توفير المنتج /الخدمة بطريقة اكثر قيمة للزبائن مما يقوم به المنافسون . اما (يحيى ،2012:9) فيرى ان الميزة توصف بالمجالات التي تتفوق بها المنظمة على منافسيها .

٢- اهمية الميزة التنافسية :

تناول العديد من الباحثين اهمية الميزة التنافسية واسهبوا في ذلك ، ذكر (Macmillan&Tampoc,2000:89) كونها تمثل معياراً لتحديد المنظمات الناجحة عن غيرها ، لان المنظمات الناجحة تتميز بايجاد منتجات / خدمات جديدة متفردة يصعب تقليدها ومحاكاتها . لكن (Lynch,2000:153) اشار الى اهمية موقع الميزة التنافسية في دراسة الادارة الاستراتيجية اذ لا تخلو الدراسات والابحاث ضمن الاستراتيجية من مفهوم الميزة التنافسية . وأشار (العاني ، 2004:82) لأهميتها كونها مؤشراً ايجابياً نحو توجه المنظمة لاحتلال موقع قوي في السوق من خلال حصولها على حصة سوقية اكبر من منافسيها .

القدرات المعرفية والاستراتيجية واثروها في بناء الميزة التنافسية**بحث ميداني لاراء عينة من القيادات الادارية في المصارف الاهلية العراقية**

اما (الزبيدي، 2008:42) حدد اهميتها : بوصفها العامل الجوهرى لعمل المنظمات لانها القاعدة التي تصاغ على اساسها الاستراتيجية التنافسية ، وتساعد المنظمة في ان تكون قائده للسوق ، وتسهم في خلق نظام يمتلك ميزة فريدة تتفوق بها على منافسيها ، وتعد عامل مهم لوحدة الاعمال الاستراتيجية فضلا عن كونها سلاحاً تنافسياً لمواجهة تحديات السوق . لكن (نعمة، 2010:219) اشار الى انها تسهم في التأثير الايجابي في مدركات العملاء .

ويرى (Wen Cheng et al ,2011:100) ان اهمية الميزة التنافسية تعد عاملا حاسما لنجاح المنظمة من خلال العمل والادارة السليمة لهيكلها وعملياتها والتواصل مع الموارد والقدرات والكفاءات الاساسية لها.

٣- **ابعاد الميزة التنافسية** : تم التركيز في هذا البحث على الابعاد الذي تم طرحها في نموذج (المعموري ٢٠٠٢) والتي سيتم تناولها بالتفصيل :

أ- **الكلفة** : ان التنافس على اساس الكلفة يتطلب تركيز الاهتمام نحو تخفيض جميع عناصر الكلف : كلف العمل، والموارد، والتلف، والتكاليف الصناعية وغيرها بهدف تخفيض كلفة الوحدة الواحدة للسلعة / الخدمة (النجار ومحسن ، ٢٠٠٤ : ٥٨) . ونوه (عسكر ، ٢٠٠٧ : ٤٧) الى ان المنظمة التي تسعى الى تحقيق الميزة التنافسية يجب ان تسعى الى تأهيل مواردها البشرية ليصبحوا قادرين على اداء اعمالهم بكفاءة وفاعلية وبذلك تخفض تكاليف الاشراف لان العاملين يكونوا ملمين باداء اعمالهم . و اضاف (Stevenson,2007: 4) ان المنظمات يمكن ان تخفض التكاليف من خلال الاستخدام الكفء للطاقة الانتاجية المتاحة فضلا عن التحسين المستمر لجودة المنتجات والابداع في التصميم واتقان العمليات فضلا عن مساعدة المديرين في دعم واسناد استراتيجية المنظمة ليكون لها تميز في مجال الكلفة

ب- **الجودة** : هي احدى الركائز الاساسية للمنظمة والتي تستطيع ان تضمن ولاء الزبائن وتزيد من حجم استهلاكهم للسلعة / الخدمة ، وتعرف بانها مجموعة مميزات وخصائص السلعة / الخدمة والتي تعطي القدرة على تلبية رغبات الزبائن (Westhead , 2003 : 105) . و اشار (ايتزل واخرون ، ٢٠٠٦ : ٢٨٥) ان الجودة هي العامل الاكثر اهمية للمنظمات لكي تتمكن من البقاء في الاسواق دائمة التوسع والتقدم والتي تتضمن المنافسة العالمية الشرسة . ونوه (المعاضيدي ، ٢٠٠٦ : ٢٦) بانها تشير الى امكانية الاعتماد والوثوق بالسلع / الخدمة التي تطرحها المنظمة لانجاز الوظائف التي صممت من اجلها ، اذ يتضح التأثير المضاعف للجودة العالية في بناء الميزة التنافسية من خلال توفير منتجات عالية الجودة تزيد قيمتها في نظر الزبائن.

ت- **المرونة** : وهي القدرة على تقديم مدى واسع من المنتجات للزبائن ، وان العنصر المهم هو القدرة على تقديم منتجات في الوقت الذي يكون مطلوبا من المنظمة ان تطور منتجات جديدة (المعموري ، ٢٠٠٢ : ٤٢) . و اشار (Kahreh et al , 2011 :30) الى انها القدرة على تكيف الطاقة الانتاجية للتغيرات في البيئة ومتطلبات السوق ، والمرونة تشمل بـ : تتبع التغيرات في اذواق المستهلكين واحتياجاتهم وتوقعاتهم وذلك لاجراء تغييرات في تصميم المنتجات ، والمرونة في الاستجابة للتغيرات في الطلب على السلعة / الخدمة . اما (كريم ، ٢٠١٢ : ٢٢٦) فقد عرف المرونة بانها الاستجابة السريعة للتغير في طلب الزبون فضلاً عن زيادة رضا الزبون في التسليم الموجه بواسطة تقليص الوقت .



ث- التسليم : عبر (المعموري ، ٢٠٠٢ : ٤٣) عن التسليم بأمرين هما : اعتمادية التسليم : ويقصد به التسليم في الموعد المحدد ويرتبط بالقدرة على تجهيز المنتج في الموعد المحدد ، سرعة التسليم : وهو العمل بشكل اسرع ويرتبط بالقدرة على انجاز عملية الانتاج بشكل يرضي الزبون . ونوه (Kahreh , 2011 : 30) الى التسليم يكون مصدر للميزة التنافسية عندما تحاول المنظمات للحد من المدة الزمنية بين قبول طلبات الزبائن والايفاء بهذه الطلبات وهو يعد مقياسا لالتزام المنظمة امام الزبائن .

٤- خصائص الميزة التنافسية :

اشار بعض الباحثين الى خصائص الميزة التنافسية واعتماداً على (عسكر ، 2007:32) و(يحيى ، 2012:10) ان للميزة التنافسية جملة من الخصائص وهي : انها نسبية تتحقق بالمقارنة ، وتؤدي الى التفوق والافضلية على المنافسين ، تنبع من داخل المنظمة ، تنعكس في كفاءة المنظمة وانشطتها ، انها تتحقق لفترة طويلة ، يجب ان تؤدي الى التأثير في الزبائن وادراكهم للافضلية . اما من وجهة نظر (Thompso etal,2007:369-370) فقد ذكر اربع سمات تتعلق بالقدرات الجوهرية التنافسية المهمة وهي : انها مجموعة من المهارات والمعرفة تنمو من الجهود المشتركة لمجاميع العمل المتعددة الوظائف، تظهر على نحو متدرج خارج جهود المنظمة اما لصقل المهارات او الاستجابة لمشاكل الزبون، التركيز على الجهد الاكبر والموهبة الاكبر من تلك التي يعتمد عليها المنافسين لتحقيق الهيمنة المطلوبة للميزة التنافسية ، وضرورة اسهامها في تعديل قدرات المنظمة مع التغيرات في حاجات الزبائن لصقل قدراتها وميزتها التنافسية . اما (Bernardin,2007:15) ذكر مبدآن اساسيان يصفان المدى الذي يمتلك فيه العمل ميزة تنافسية وهما : القيمة بالنسبة للزبون تحدث الميزة التنافسية لو ادرك الزبائن بانهم يحصلون على قيمة اكبر من تعاملهم مع المنظمة اكثر من منافسيها ويتطلب ذلك تركيز العمال على فهم حاجات الزبائن وتوقعاتهم وهذا يحدث لو تم استخدام بيانات الزبون في تصميم عمليات معالجة المنتجات والخدمات، الحفاظ على التميز اي عرض المنتج / الخدمة التي لا يتمكن المنافسون من محاكاتها او استنساخها بسهولة اذ تأتي الميزة التنافسية حينما تضيف قيمة للزبون من خلال شكل ما من اشكال التميز . و اشار (الدوري وصالح ، 2009:206) ان الميزة التنافسية القوية تتصف بالخصائص الاتية : تتحدد بالاعتماد على حاجات ورغبات الزبائن، وتقدم دعماً مهماً يسهم في نجاح الاعمال ، وتوفر الانسجام بين موارد المنظمة والفرص البيئية ، تتصف بالديمومة والقوة وصعوبة تقليدها من قبل المنافسين ، تقدم اساساً للتحسينات المستقبلية ، وتقدم التوجيه والتحفيز لعموم المنظمة .



رابعاً / العلاقة بين القدرات المعرفية والاستراتيجية والميزة التنافسية :

ان المنظمات تستعمل فرق العمل التي تتكون من افراد يمتازون بخلفيات فكرية ومعرفية وخبرات متنوعة بقصد الاستفادة من ميزتهم التنافسية لتحسين عملياتها الداخلية ، و فرق العمل تخلق مواهب متنوعة وبالتالي فهي تمثل استراتيجية فعالة للموارد البشرية (Horwitz & Horwitz , 2007 :993) . ونوه (السكارنه ، ٢٠٠٨ : ٨٢) الى ان المنظمات تستطيع الدخول الى الاسواق من خلال منتجات جديدة او فرص جديدة من خلال الاستفادة من العناصر المرتبطة سواء أكانت بالابداع والمغامرة والاستقلالية والميزة التنافسية المنفردة وان المنظمات بحاجة الى ادارة قادرة على ايجاد نوع من التناعم بين ما تمتلكه من معرفة كلية وقدرات فنية وتخطيط استراتيجي وامتلاك رؤية ثاقبة . وأشار (2 : Smith , 2009) الى ان القدرات الديناميكية تمثل قدرة المنظمة على الاندماج وبناء واعادة تكوين الكفاءات الداخلية والخارجية للمعالجة السريعة في البيئات المتغيرة من اجل تحقيق الميزة التنافسية . وأضاف (العنزي وصالح، ٢٠٠٩:١٩٧) إن رأس المال البشري الذي يتمثل بجميع الموارد البشرية ذات الإمكانيات المتميزة على شغل الوظائف الإدارية والفنية، التي لديها القدرات الإبداعية والابتكارية من خلال معارف وخبرات العاملين المتراكمة وتماسكهم كفريق عمل متكامل.

ولابد للمنظمة من إدراك المقدرات الجوهرية التي تحقق الميزة التنافسية المستدامة، وامتلاكها رأس مال بشري يمتلك المهارات والمعارف المتخصصة في الزمان والمكان المناسبين . وذكر (King & Lakhani , 2011 : 5) ان القدرة الاستيعابية تحسن وبشكل ايجابي نتائج الابداع فضلا عن الجودة والسرعة ويعد التعلم التنظيمي ناتج الابداع الداخلي ويحسن بشكل متكرر القدرة الاستيعابية . واضاف (Stocklin , 2011 : 73) من اجل بناء القدرات يتطلب القدرة على تحديد الاهداف وتقييم الحاجة ووضع الاستراتيجية ووضع رؤية وتنظيم واتجاه واضح يسلط الضوء على الخطط والنظم الهيكلية وعنصر اساسي في بناء القدرات هو بناء التأزر التي تسود من خلال المداخلات وتبادل المعلومات وان عملية بناء القدرات تصبح جزء لا يتجزأ من اجل بناء منظمة عالية الاداء محققة بذلك الميزة التنافسية . ويرى (Cui & Jiao , 2011:386) الى ضرورة قيام المنظمات وباستمرار باعادة تكوين الموارد الداخلية والقدرات لتولي المنظمات مسؤولية التكيف مع البيئة المضطربة والحفاظ على الميزة التنافسية .

المحور الرابع / الجانب العملي

سيتم في هذا المحور عرض وتحليل النتائج التي افرزتها الاستبانة لتشخيص مستوى متغيرات البحث باستخدام بعض الاساليب الاحصائية الوصفية : الوسط الحسابي والانحراف المعياري لتقدير التشتت المطلق لاجابات افراد العينة عن الوسط الحسابي ومعامل الاختلاف لتقدير التشتت النسبي سيشمل تحليل الاجابات حول الابعاد الرئيسية والفرعية ثم بعد ذلك اختبار فرضيات البحث وكالاتي :

اولاً / عرض وتحليل النتائج :

سيتم عرض وتحليل النتائج لمتغيرات القدرات المعرفية (التفكير المنظم، الذكاء، الحدس، والابداع، التجديد والتطوير) ومن ثم عرض وتحليل متغيرات القدرات الاستراتيجية (القدرة الادراكية، والقدرة الاستيعابية، القدرة التحويلية، فرق العمل ، والتعلم التنظيمي) وايضاً متغيرات الميزة التنافسية (الكلفة، الجودة، المرونة، والتسليم) وكالاتي :

١- **مستوى القدرات المعرفية** : يظهر الجدول (١) وسطاً حسابياً عاماً عالياً يبلغ (3.64) وهي اكبر من قيمة الوسط الفرضي والبالغ (٣) ، ويأنسجام جيد في الاجابات اذ بلغت قيمة الانحراف المعياري ومعامل الاختلاف (0.64) (١٧.٥٨) على التوالي . وقد قيس هذا المتغير بخمسة متغيرات فرعية وهي التفكير المنظم ، الذكاء ، الحدس ، الابداع ، والتجديد والتطوير وكانت النتائج حولهما كالاتي:

أ- **التفكير المنظم** : يعكس الجدول (١) وسطاً عاماً عالياً للتفكير المنظم إذ بلغ (٣.٨١) ويأنسجام جيد بالاجابات، إذ بلغت قيمة الانحراف المعياري العام (0.89) ومعامل الاختلاف (23.36) وهذه النتيجة تؤثر اعتماد الهيئات القيادية في المصارف على التفكير المنظم في العمل كقابلية متقدمة لأغراض التفوق ، أما على صعيد الفقرات فقد قيس هذا البعد بالفقرات (١-٣) من الاستبانة وتراوحت النتائج حولها بين أعلى قيمة وسط حسابي حققتها الفقرة (٣) (يميل لاسناد بعض المهمات الصعبة الى موظفين ذوو الاختصاص) إذ بلغت (4.07) وبتشتت مقبول في الإجابات إذ كان الانحراف المعياري لها (1.11) ومعامل الاختلاف (27.27) وهذه النتيجة تؤكد الاعتماد الكبير على الموظفين اصحاب الخبرة المتراكمة وممارسة العمل لمدة طويلة في انجاز المهمات الصعبة.

وبين اقل قيمة وسط حسابي حققتها الفقرة (1) (يسهم بتطوير العمل في المصرف اعتمادا على قابلياته وخبراته الشخصية من دون مشورة الآخرين) والتي بلغت (3.43) وهي قيمة اعلى من الوسط الفرضي ، لكن الانسجام في الاجابات كان ضعيف إذ كانت قيمة الانحراف المعياري لها (1.38) ومعامل الاختلاف (40.23) وهذه النتيجة تؤكد ان العمل المصرفي يقوم على اساس التعليمات الخاصة من البنك المركزي وضرورة السير وفق الضوابط والتعليمات دون مخالفتها فضلاً عن المساهمات الابداعية من قبل المديرين في مجال عملهم .

ب- الذكاء : يظهر الجدول (1) وسطاً عاماً عالياً للذكاء إذ بلغ (3.98) وبانسجام جيد بالإجابات إذ بلغت قيمة الانحراف المعياري العام (0.84) ومعامل الاختلاف (21.11) وهذه النتيجة تؤشر أن المصارف الاهلية العراقية تعتمد وبشكل كبير على خبرات العاملين ومستويات ذكاءهم لحل المشكلات وتوظف تكنولوجيا المعلومات لتبادل المعرفة الضمنية، وتكافئ العاملين الذين يتشاركون بالمعرفة، أما على صعيد الفقرات فقد قيس هذا البعد بالفقرات (4-6) من الاستبانة وكانت النتائج حولها قد تراوحت بين أعلى قيمة للفقرة رقم (4) (يوظف ذكاءه في مواجهة التحديات وتوليد المواقف الموجهة لخدمة المصرف)، إذ بلغت (4.16)، وبتشتت مقبول في الإجابات، إذ كان الانحراف المعياري ومعامل الاختلاف لها (0.91) و(21.88) على التوالي، توضح هذه النتيجة مدى مستوى استخدام المصارف المبحوثة لموهبة الذكاء بشكل واضح . وبين اقل قيمة وسط حسابي حقتها الفقرة (6) (يسخر ذكاءه للوصول الى النتائج المرجوه)، والتي بلغت (3.81)، وهي قيمة اعلى من الوسط الفرضي وبتشتت مقبول إذ كان الانحراف المعياري (1.03) ومعامل اختلاف (27.03)، وهذه النتيجة تؤكد أن المديرين يولون اهتماماً عالياً لمسألة تسخير ذكاءهم في حل المشكلات وتحمل الغموض من اجل تحقيق الاهداف المخطط لها .

ت- الحدس : يظهر الجدول (1) وسطاً عاماً متوسط للحدس إذ بلغ (3.25) وبانسجام جيد بالإجابات إذ بلغت قيمة الانحراف المعياري العام (0.72) ومعامل الاختلاف العام (22.15) وهذه النتيجة تؤشر أن المصارف الاهلية العراقية تولي اهتمام جيد لاهمية الحدس في العمل المصرفي ، أما على صعيد الفقرات فقد قيس هذا البعد بالفقرات (7-9) من الاستبانة وكانت النتائج حوله قد تراوحت بين أعلى قيمة للفقرة رقم (8) (يجد حلولاً للمشكلات التي تقلقه عندما يكون متوقد الذهن)، إذ بلغت (3.60)، وبتشتت مقبول في الإجابات، إذ كان الانحراف المعياري (1.08) ومعامل الاختلاف لها (30.0) ، وهذا يؤشر للباحثان المستوى الجيد في استخدام الحدس من قبل المديرين في التعامل مع المشاكل التي تمر بها المصارف عينة البحث . وبين اقل قيمة وسط حسابي حقتها الفقرة (7) (تتنابه مشاعر غامضة ويعيش الارتباك حين تصادفه احداث غير متوقعه)، والتي بلغت (3.06)، وبتشتت مقبول في الاجابات إذ كان الانحراف المعياري (1.20) ومعامل اختلاف (39.22) وهو سؤال معكوس ، وهذه النتيجة تؤكد ان المديرين ونتيجة الخبرة المتراكمة يستطيعون مواجهة المشكلات والصعوبات التي تواجههم وبدرجة معقولة واتخاذ الحيطة من الوقوع في الاخطاء سواء الداخلية ام الخارجية .



القدرات المعرفية والاستراتيجية واثروها في بناء الميزة التنافسية

بحث ميداني لاراء عينة من القيادات الادارية في المصارف الاهلية العراقية

جدول (١) قيم الوسط الحسابي والانحراف المعياري ومعامل الاختلاف بصدد القدرات المعرفية (ن=٧٠)

المتغيرات الفرعية	ت	القدرات المعرفية	الوسط الحسابي	الانحراف المعياري	معامل الاختلاف %
التفكير المنظم	X1	يسهم بتطوير العمل في المصرف اعتمادا على قابلياته وخبراته دون مشورة الاخرين.	٣.٤٣	١.٣٨	٤٠.٢٣
	X2	يسعى في توليد خيارات متنوعة لاتخاذ القرارات التي تلائم الموقف .	٣.٩٣	٠.٩٧	٢٤.٦٨
	X3	يميل لاسناد بعض المهمات الصعبة الى موظفين ذوو الاختصاص.	٤.٠٧	١.١١	٢٧.٢٧
الوسط الحسابي والانحراف المعياري ومعامل الاختلاف العامين					
النكاه	X4	يوظف نكاهه في مواجهة التحديات وتوليد المواقف لخدمة المصرف.	٤.١٦	٠.٩١	٢١.٨٨
	X5	ينصح زملاءه باعتماد نكاههم في كشف الانحرافات وتصحيح اخطاء العمل باستمرار	٣.٩٦	٠.٩٢	٢٣.٢٣
	X6	يسخر نكاهه للوصول الى النتائج المرجوه .	٣.٨١	١.٠٣	٢٧.٠٣
الوسط الحسابي والانحراف المعياري ومعامل الاختلاف العامين					
الحس	X7	تنتابه مشاعر غامضة ويعيش الارتباك حين تصادف احداث غير متوقعة.	٣.٠٦	١.٢٠	٣٩.٢٢
	X8	يجد حولا للمشكلات التي تقلقه عندما يكون متوقد الذهن .	٣.٦٠	١.٠٨	٣٠.٠٠
	X9	ينسجم مع زملائه في العمل الذين تقل عنهم حالات الحس السريع .	٣.١٠	١.٢٦	٤٠.٦٥
الوسط الحسابي والانحراف المعياري ومعامل الاختلاف العامين					
الاجابة	X10	يحلل المواقف والمشكلات سعيا ليجاد حلول مناسبة حتى لو اقتضى الامر وقتا طويلا .	٤.٠٩	١.١٣	٢٧.٦٣
	X11	يمتلك امكانات ومؤهلات كامنة لم يحفزها مجلس الادارة لاطهارها .	٣.٢٩	١.١٧	٣٥.٥٦
	X12	يعتقد بانه ليس هناك شيء اسمه الابداع في التعامل مع المواقف واتخاذ القرارات.	٣.٦٣	١.٢١	٣٣.٣٣
الوسط الحسابي والانحراف المعياري ومعامل الاختلاف العامين					
التجديد والتطوير	X13	يتراجع بسرعة امام حالات التجديد والتطوير التي لم يتقبلها مجلس الادارة .	٣.٢٤	١.٣١	٤٠.٤٣
	X14	يخوض في تجديد العمل وتطوير الاداء الذي ينطوي على جهد وكلفة اضافيين .	٣.٥٩	١.١٧	٣٢.٥٩
	X15	يتمتع باستقلالية عالية وحرية تصرف للقيام بالتجديد والتطوير على مستوى العمل.	٣.٧٠	١.٣٤	٣٦.٢٢
الوسط الحسابي والانحراف المعياري ومعامل الاختلاف العامين					
الوسط الحسابي والانحراف المعياري ومعامل الاختلاف لاجمالي القدرات المعرفية					
			٣.٦٤	٠.٦٤	١٧.٥٨

ث- الابداع : يظهر الجدول (١) وسطاً عاماً عالياً للابداع إذ بلغ (٣.٦٧) ويانسجام جيد بالإجابات إذ بلغت قيمة الانحراف المعياري العام (0.79) ومعامل الاختلاف (21.53) وهذه النتيجة توشر أن المصارف الاهلية العراقية تمتلك القابلية التي يتمتع بها المدبرون والتي من خلالها يقوم بالاضافات الجديدة والخدمات التي تقدمها المصارف ، وبما يؤدي الى نجاح المصارف وتفوقها في عملها ، أما على صعيد الفقرات فقد قيس هذا البعد بالفقرات (10-12) من الاستبانة وكانت النتائج حولها قد تراوحت بين أعلى قيمة للفقرة رقم (١٠) (يحلل المواقف والمشكلات التي تواجهه سعياً ليجاد حلولاً مناسبة لها حتى لو اقتضى الامر وقتاً طويلاً لذلك)، إذ بلغت (4.09)، و بتشتت مقبول في الإجابات، إذ كان الانحراف المعياري (1.13) ومعامل الاختلاف لها (27.63) ، ومن خلال هذه النتيجة لمس الباحثان حرص إدارات المصارف على استخدام افضل الاساليب المتبعة لحل المشكلات . وبين اقل قيمة وسط حسابي حققتها الفقرة (11) (يمتلك امكانات ومؤهلات كامنة لم يحفره مجلس الادارة لظهارها)، والتي بلغت (3.29)، وبتشتت مقبول في الاجابات إذ كان الانحراف المعياري (1.17) ومعامل اختلاف (35.56) ، وهذا يؤكد ان المدبرون يمتلكون قدرات أبداعية لم تكتشفها تلك المصارف بعد وهذا ما أكد عليه اغلب افراد عينة البحث .

ج- التجديد والتطوير : يظهر الجدول (١) وسطاً عاماً عالياً للتجديد والتطوير إذ بلغ (٣.٥١) ويانسجام مقبول بالإجابات إذ بلغت قيمة الانحراف المعياري العام (0.98) ومعامل الاختلاف (27.92) وهذه النتيجة توشر للباحثان أن المصارف الاهلية توفر سياسة تمكين متوسطة يتمتع بها المدبرون في اتخاذ قرارات التطوير التي تتلائم ومتطلبات العمل في تلك المصارف ، أما على صعيد الفقرات فقد قيس هذا البعد بالفقرات (١٣-١٥) من الاستبانة وكانت النتائج حولها قد تراوحت بين اعلى قيمة وسط حسابي حققتها الفقرة (15) (يتمتع باستقلالية عالية وحرية تصرف للقيام بالتجديد والتطوير على مستوى العمل)، والتي بلغت (3.70) وهو اعلى من الوسط الفرضي، وبتشتت عالي في الاجابات لكنه مقبول إذ كان الانحراف المعياري (1.34) ومعامل اختلاف (36.22)، وهذا ما يؤكد ان ادارة المصارف تسعى الى اعطاء تفويض وصلاحيات لادخال التجديد والتطوير في العمل المصرفي . وبين اقل وسط حسابي حققتها الفقرة (١٣) (يتراجع بسرعة امام حالات التجديد والتطوير التي لم يتقبلها مجلس الادارة) إذ بلغ (٣.٢٤) وبتشتت عالي ايضا لكنه مقبول إذ بلغ الانحراف المعياري (١.٣١) ، ومعامل الاختلاف بلغ (٤٠.٤٣) وتدل هذه النتيجة بان حالات التجديد والتطوير في العمل تعتمد على مشورة وموافقة مجلس الادارة على هكذا مبادرات وهذا ما اكدت عليه عينة البحث .

٢- مستوى القدرات الاستراتيجية : يعكس الجدول (٢) أن مستوى القدرات الاستراتيجية في المصارف الاهلية العراقية عالية ، ويدل على ذلك قيمة الوسط الحسابي لإجمالي القدرات الاستراتيجية إذ بلغت (٣.٦١) وهي قيمة فوق الوسط ، ويانسجام جيد في الإجابة إذ بلغت قيمة الانحراف المعياري الإجمالي (٠.٧٦) وبمعامل اختلاف (21.05) وقد قيس هذا المتغير بخمسة متغيرات فرعية وهي القدرة الادراكية ، القدرة الاستيعابية ، القدرة التحويلية ، فرق العمل ، والتعلم التنظيمي وكانت النتائج حولها كالاتي:

أ- القدرة الإدراكية : يظهر الجدول (٢) وسطاً عاماً يميل الى ان يكون عالياً للقدرة الإدراكية إذ بلغ (٣.٦٢) وبانسجام جيد بالإجابات إذ بلغت قيمة الانحراف المعياري العام (0.85) ومعامل الاختلاف (23.48) وهذه النتيجة توشر أن المصارف الاهلية العراقية تمتلك قدرة إدراكية في أطار خاص وبدرجة جيدة وداعمة للعمل المصرفي لانجاز المهام المناطة بها فضلا عن كثافة الخبرة المتراكمة لدى المديرين الذين كان اغلبهم من العاملين سابقاً لمدة طويلة في القطاع المصرفي الحكومي ، أما على صعيد الفقرات فقد قيس هذا البعد بالفقرات (١٦-٢٠) من الاستبانة وكانت النتائج حولها قد تراوحت بين أعلى قيمة للفقرة رقم (١٦) (يركز على بحث مشكلات العمل المكلف بها لرسم مستقبلها)، إذ بلغت (3.97)، وبتشتت مقبول في الإجابات، إذ كان الانحراف المعياري (1.08) ومعامل الاختلاف لها (27.20) ، وهذا ما يؤكد أن إدارة المصارف تسعى إلى البحث عن أفضل الاساليب لايجاد حلول مناسبة للمشكلات التي تواجههم . وبين اقل قيمة وسط حسابي حققتها الفقرة (19) (لدية قدرة على ادراك التغيرات قبل حدوثها)، والتي بلغت (3.40)، وبتشتت ضعيف في الاجابات إذ كان الانحراف المعياري (1.16) ومعامل اختلاف (34.12)، وتشير هذه النتيجة الى ان المديرين في المصارف المبحوثة يمتازون بالأسلوب التكيفي في إدراك الأحداث وان يكونوا استباقيين في ادراك الاحداث في أطار البيئة العامة من اجل تنفيذ مهام العمل وتحقيق التقدم .

جدول (٢) قيم الوسط الحسابي والانحراف المعياري ومعامل الاختلاف بصدد القدرات الاستراتيجية (ن=٧٠)

المتغيرات الفرعية	ت	القدرات الاستراتيجية	الوسط الحسابي	الانحراف المعياري	معامل الاختلاف %
القدرة الإدراكية	X16	يركز على بحث مشكلات العمل المكلف بها لرسم مستقبلها .	٣.٩٧	١.٠٨	٢٧.٢٠
	X17	بعيد عن ادراك التغيرات التي تحصل في اطار البيئة .	٣.٤٤	١.٢١	٣٥.١٧
	X18	يدرك اهمية البيانات ذات العلاقة بالموشرات الاقتصادية كمعدل النمو الاقتصادي.	٣.٨٧	١.٠٦	٢٧.٣٩
	X19	لدية قدرة على ادراك التغيرات قبل حدوثها .	٣.٤٠	١.١٦	٣٤.١٢
	X20	يدرك اسباب فجوة المعلومات القائمة بينه والمديرين الآخرين .	٣.٤٠	١.٢٦	٣٧.٠٦
الوسط الحسابي والانحراف المعياري ومعامل الاختلاف العامين					
القدرة الاستيعابية	X21	يجرى مناقشات دورية للافتراضات التي يمتلكها القطاعات المختلفة التابعة له .	٣.٧٦	١.٢٢	٣٢.٤٥
	X22	يعمل على ترتيب وحفظ انطباعاته عن البيئة بشكل منتظم لبناء قاعدة معلومات	٣.٥١	١.٢٨	٣٦.٤٧
	X23	يوظف معطيات الازمات السابقة في تعامله مع واقع المجتمع .	٣.٤٩	١.٢٦	٣٦.١٠
	X24	لديه حالة من الاريابك حول طبيعة المشكلات التي تواجه القطاعات المختلفة .	٣.٤٠	١.٣٤	٣٩.٤١
	X25	يضع مجموعة مداخل لفهم المشكلة الواحدة .	٣.٨٤	١.١١	٢٨.٩١



الوسط الحسابي والانحراف المعياري ومعامل الاختلاف العامين			
٢٦.١١	٠.٩٤	٣.٦٠	
٣٢.٩٨	١.٢٣	٣.٧٣	X26
٣٣.١٥	١.٢٣	٣.٧١	X27
٢٨.٧٢	١.١٤	٣.٩٧	X28
٥١.٨٥	١.٥٤	٢.٩٧	X29
٣٠.٥٥	١.١٧	٣.٨٣	X30
الوسط الحسابي والانحراف المعياري ومعامل الاختلاف العامين			
٢٥.٨٢	٠.٩٤	٣.٦٤	
٢٩.٠٢	١.١٢	٣.٨٦	X31
٢١.٩٦	٠.٩٢	٤.١٩	X32
٣٢.٠١	١.١٣	٣.٥٣	X33
٣١.٨١	١.١١	٣.٤٩	X34
٥٧.٢٠	١.٤٣	٢.٥٠	X35
الوسط الحسابي والانحراف المعياري ومعامل الاختلاف العامين			
١٩.٠٩	٠.٦٧	٣.٥١	
٣٠.٧٩	١.١٣	٣.٦٧	X36
٢٨.٩٧	١.٠٤	٣.٥٩	X37
٣٠.٧١	١.١٧	٣.٨١	X38
٣٨.٩٧	١.٣٦	٣.٤٩	X39
٣٦.١٠	١.٣٥	٣.٧٤	X40
الوسط الحسابي والانحراف المعياري ومعامل الاختلاف العامين			
٢٢.٤٠	٠.٨٢	٣.٦٦	
الوسط الحسابي والانحراف المعياري ومعامل الاختلاف لاجمالي القدرات الاستراتيجية			
٢١.٠٥	٠.٧٦	٣.٦١	

ب- القدرة الاستيعابية: يظهر الجدول (٢) وسطاً عاماً عالياً للقدرة الاستيعابية إذ بلغ (٣.٦٠) وبانسجام مقبول بالإجابات إذ بلغت قيمة الانحراف المعياري العام (0.94) ومعامل الاختلاف (26.11) وهذه النتيجة تؤشر أن المصارف عينة البحث تمتلك قدرة استيعابية بدرجة جيدة تمكنها من استيعاب مجريات الأحداث التي تقع ضمن نطاق العمل المصرفي ، أما على صعيد الفقرات فقد قيس هذا البعد بالفقرات (٢١) - (٢٥) من الاستبانة وكانت النتائج حولها قد تراوحت بين أعلى قيمة للفقرة رقم (٢٥) (يضع مجموعة مداخل لفهم المشكلة الواحدة)، إذ بلغت (3.84)، وبتشتت مقبول في الإجابات، إذ كان الانحراف المعياري ومعامل الاختلاف لها (1.11) و(28.91) على التوالي، وهذه النتيجة تتطابق مع الواقع بصورة عامة وللعمل المصرفي بشكل خاص إذ ضرورة وضع مجموعة مداخل لفهم المشكلة الواحدة وذلك لتنوع رغبات الزبائن ودوافعهم . وبين أقل قيمة وسط حسابي حققتها الفقرة (24) (لديه حالة من الازباك حول طبيعة المشكلات التي تواجه القطاعات المختلفة).

والتي بلغت (3.40)، وهي قيمة اعلى من الوسط وبتشتت مقبول إذ كان الانحراف المعياري (1.34) ومعامل اختلاف (39.41)، وتدل هذه النتيجة على ان المديرين لا يواجهون الاريك في حل المشكلات ولديهم مستوى جيد من الدراية من اجل استيعاب طبيعة المشكلات التي تواجههم .

ت- القدرة التحويلية : يظهر الجدول (٢) وسطاً عاماً عالياً للقدرة التحويلية إذ بلغ (٣.٦٤) وبنسجام مقبول بالإجابات إذ بلغت قيمة الانحراف المعياري العام (0.94) ومعامل الاختلاف (25.82) وهو ما يؤكد توافر هذا البعد كقدرة في المصارف الاهلية العراقية عينة البحث ، أما على صعيد الفقرات فقد قيس هذا البعد بالفقرات (٢٦-٣٠) من الاستبانة وكانت النتائج حولها قد تراوحت بين اعلى قيمة وسط حسابي للفقرة (٢٨) (يعمل على الارتقاء بمهارته وقدراته لتقديم ما هو افضل) ، إذ بلغت (٣.٩٧) وبتشتت مقبول بالإجابات ، إذ بلغ الانحراف المعياري (١.١٤) ومعامل الاختلاف (٢٨.٧٢) وتبين هذه النتيجة ان المديرين يهتمون باستحداث الاساليب المتطورة والانظمة المصرفية الحديثة في انجاز المهام بنجاح ، وبين اقل قيمة وسط حسابي للفقرة رقم (٢٩) (يمتلك معدلات مرتفعة من الاجراءات الروتينية غير المبررة بما يعزز الجمود) ، إذ بلغت (2.97)، وهي اقل من الوسط الفرضي ، وبتشتت ضعيف في الإجابات، إذ كان الانحراف المعياري ومعامل الاختلاف لها (1.54) و(51.85) على التوالي، وهو سؤال معكوس إذ عكست المؤشرات الأحصائية ضرورة اهتمام المصارف المبحوثة بالاجراءات الروتينية والعمل على تقليصها والعمل على امتلاك قدرة تحويلية تمكن من تحويل ما تم استيعابه الى اجراءات عمل مناسبة .

ث- فرق العمل : يظهر الجدول (٢) وسطاً عاماً عالياً لفرق العمل إذ بلغ (٣.٥١) وبنسجام جيد بالإجابات إذ بلغت قيمة الانحراف المعياري العام (0.67) ومعامل الاختلاف (19.09) وهذه النتيجة توشر أن المصارف الاهلية العراقية تسعى الى الاستفادة من خبرات العاملين وفرق العمل لتبادل المعرفة الضمنية، أما على صعيد الفقرات فقد قيس هذا البعد بالفقرات (31-35) من الاستبانة وكانت النتائج حولها قد تراوحت بين اعلى قيمة وسط حسابي حقتها الفقرة (32) (يشجع فرق العمل في المصرف على ان تؤدي اكثر من دور في آن واحد)، إذ بلغت (٤.١٩)، وهي قيمة اعلى من الوسط الفرضي وبتشتت مقبول إذ كان الانحراف المعياري (0.92) ومعامل اختلاف (21.96)، وهذه النتيجة تؤكد أن المديرين يولون اهتماماً عالياً لمسألة تعزيز روح العمل الفرقي في المصارف الاهلية العراقية . وبين ادنى قيمة للفقرة رقم (٣٥) (ينتمي لفريق عمل لاينقصه اسلوب التحاور وتبادل الافكار)، إذ بلغت (2.50)، وبتشتت مقبول في الإجابات، إذ كان الانحراف المعياري ومعامل الاختلاف لها (1.43) و(57.20) على التوالي، وهذا ما يؤكد أن إدارات المصارف تولي اهتمام دون المستوى المطلوب في تعزيز أسلوب تبادل الحوار والأفكار وكذلك قبول وجهات النظر بين أعضاء الفريق الواحد وبين الفرق الأخرى .

ج- التعلم التنظيمي : يظهر الجدول (٢) وسطاً عاماً عالياً للتعلم التنظيمي إذ بلغ (٣.٦٦) وبنسجام جيد بالإجابات إذ بلغت قيمة الانحراف المعياري العام (0.82) ومعامل الاختلاف (22.40) وهذه النتيجة توشر أن التعلم التنظيمي في المصارف عينة البحث بمستوى جيد وأن العاملين فيها يتمتعون أيضاً بمعدل جيد من التعلم التنظيمي ، أما على صعيد الفقرات فقد قيس هذا البعد بالفقرات (36-40) من الاستبانة وكانت النتائج حولها قد تراوحت بين أعلى قيمة للفقرة رقم (٣٨) (يتمتع بمرونة عالية ليحافظ على قدرته في تحديث اساليب التعلم الذاتي).

إذ بلغت (3.81)، وبتشتت مقبول في الإجابات، إذ كان الانحراف المعياري ومعامل الاختلاف لها (1.17) و(30.71) على التوالي، وهذا ما يؤكد أن إدارة المصارف تهتم في تعزيز قدرات العاملين من النواحي الإدارية وذلك عبر تنظيم الدورات التطويرية مع التركيز على تطوير القيادات الإدارية. وبين أقل قيمة وسط حسابي حققتها الفقرة (39) (يولي عمليات التعلم اهتماما دون المستوى المطلوب)، والتي بلغت (3.49)، وهو سؤال معكوس وقيمه أعلى من الوسط وبتشتت مقبول في الاجابات، إذ كان الانحراف المعياري (1.36) ومعامل اختلاف (38.97) ، ويستنتج الباحثان الى ان التعلم الفردي يشكل الاساس في عملية التعلم التنظيمي وفي حالة عدم الاهتمام بهذا الجانب يعد عائقاً امام هذه العملية .

٣- مستوى الميزة التنافسية : يظهر الجدول (٣) التوزيعات التكرارية والنسب المئوية والأوساط الحسابية، والانحرافات المعيارية، ومعاملات الاختلاف المتعلقة بوجهة نظر المديرين في المصارف عينة البحث بخصوص الميزة التنافسية ويعكس الجدول وسطاً حسابياً عاماً عالياً يبلغ (3.83) ويشير الانحراف المعياري البالغ (0.72) إلى الانسجام الجيد في الإجابات وبمعامل اختلاف (١٨.٨٠) وقد قيس هذا المتغير من خلال اربعة متغيرات فرعية وهي الكلفة ، الجودة ، المرونة ، التسليم ، وكانت النتائج حولهما كالآتي:

أ- الكلفة : يعكس الجدول (٣) وسطاً حسابياً عاماً عالياً للكلفة قيمته (4.07) وبنسجام جيد بالإجابات إذ بلغت قيمة الانحراف المعياري العام (0.85)، ومعامل الاختلاف (20.88)، وهذه النتيجة توشر أن المصارف الأهلية العراقية تهتم بتقديم خدماتها بأسعار تنافسية، ووجود قياسات سعرية وإجراء تغييرات في الأسعار لتشجع التعامل، مثل التغيير في أسعار الفوائد والعمولات، أما على صعيد الفقرات فقد قيس هذا البعد بالفقرات (٤١-٤٥) من الاستبانة وكانت النتائج قد تراوحت بين أعلى قيمة للفقرة رقم (٤١) (تعمل ادارة المصرف على استثمار كامل طاقة العاملين لزيادة تقديم الخدمات)، إذ بلغت (4.30) وبأقل تشتت في الإجابات إذ كان الانحراف المعياري لها (٠.٩٧) ومعامل الاختلاف (22.56) وهذا يؤكد أن إدارة المصارف تولي اهتماماً بهذا الجانب من أجل زيادة الخدمات المقدمة من قبل المصرف وياقضى حد فضاء عن مساعدة الانظمة الحديثة كنظام (BANKS) ، والصراف الآلي (ATM) وترك النظام اليدوي مما يعزز مواكبة الموظفين على التطورات الحاصلة واصبحت الخدمة تعرض إلكترونياً مقللة بذلك الجهد والوقت والكلفة واصبح العمل اكثر تنظيماً. وبين أقل قيمة وسط حسابي حققتها الفقرة (42) (استغلال ادارة المصرف لكامل طاقتها الانتاجية يقلل من كلفة انتاجها مقارنة بالمنافسين) والتي بلغت (3.80) وهي قيمة أعلى من الوسط وبتشتت مقبول إذ كان الانحراف المعياري (1.12) ومعامل الاختلاف (29.47) وهذه النتيجة تؤكد أن إدارة المصارف الأهلية العراقية تولي اهتماماً عالياً لمسألة الاستغلال الكامل للطاقات من أجل الانتاج بكلف أقل من المنافسين .

ب- الجودة : حقق هذا البعد وسطاً حسابياً عالياً إذ بلغ (4.06) وبنسجام مقبول بالإجابات، إذ بلغت قيمة الانحراف المعياري العام (0.99)، ومعامل الاختلاف (24.38)، وتوشر هذه النتيجة وجود سعي جاد لإدارة المصارف الأهلية العراقية لتحسين جودة الخدمات، ومن الصور التي شاهدها الباحثان في هذا الجانب، هي الخطط المستقبلية التطويرية المعلن عنها بمنشورات بعض المصارف عينة البحث إذ تم الاعتماد على نظام (ASPS) وهو نظام جيد يسهل امور المصرف في تحليل ومعالجة المشكلات ، ونظام المقاصة الالكترونية (ICH) ونظام المدفوعات النقدية (RTGS) .



القدرات المعرفية والاستراتيجية واثروها في بناء الميزة التنافسية

بحث ميداني لاراء عينة من القيادات الادارية في المصارف الاهلية العراقية

وبالنسبة للفقرات فقد قيس هذا البعد بالفقرات (46-50) من الاستبانة وقد تراوحت نتائج هذا البعد بين أعلى قيمة وسط حسابي بالفقرة رقم (48) (توظف ادارة المصرف مهارات وقدرات العاملين في ادراك حاجات زبائنهم ورغباتهم) والتي بلغت (4.13) وبتشتت مقبول في الإجابات، إذ كان الانحراف المعياري لها (1.08) ومعامل الاختلاف (26.15)، وهذا يشير إلى اهتمام إدارة المصارف عينة البحث بتقديم خدمات ذات جودة للزبائن، وبمستوى عالٍ وتقديم الخدمات الجديدة من خلال تبني الأفكار الإبداعية لتقديم الخدمات المميزة وكسب رضا الزبون. وبين أقل قيمة وسط حسابي بالفقرة رقم (47) (الاحتفاظ بالعناصر الكفوءة والمهارة في توظيف التقانة الحديثة لتحسين جودة الخدمة)، والبالغة (3.91)، وهذه القيمة اعلى من الوسط وبتشتت مقبول إذ بلغ الانحراف المعياري (1.27)، ومعامل الاختلاف (32.48) وتعكس هذه النتيجة ان المصارف تسعى لتطوير قدرات الكوادر الموجودة فقد تكون القدرات غير محدثة لمواكبة التطورات الحاصلة وفي بعض الاحيان حصول التصادم مع الغير عند تقديم الأفكار والمبادرات الجديدة .

جدول (٣) قيم الوسط الحسابي والانحراف المعياري ومعامل الاختلاف بصدد الميزة التنافسية (ن=٧٠)

المتغيرات الفرعية	ت	الميزة التنافسية	الوسط الحسابي	الانحراف المعياري	معامل الاختلاف %
الكلفة	X41	استثمار كامل طاقة العاملين لزيادة تقديم الخدمات .	٤.٣٠	٠.٩٧	٢٢.٥٦
	X42	استغلال كامل طاقتها الانتاجية يقلل من كلفة انتاجها مقارنة بالمنافسين .	٣.٨٠	١.١٢	٢٩.٤٧
	X43	استثمار كفاءة العاملين في توظيف تكنولوجيا حديثة تضمن استخدام افضل للاجهزة.	٤.٢٦	٠.٩٣	٢١.٨٣
	X44	تقليل معدلات الهدر والضياع في الوقت والمجهودات والمواد .	٤.١٠	١.٠٧	٢٦.٠٩
	X45	التركيز وبشكل كبير على البحث والتطوير لتقليل التكاليف الى الحد الادنى .	٣.٩٠	١.١٩	٣٠.٥١
الوسط الحسابي والانحراف المعياري ومعامل الاختلاف العامين					
الجودة	X46	التقويم المستمر لقدرات العاملين لضمان الوصول الى المواصفات العالمية في الجودة	٤.٠٦	١.١١	٢٧.٣٤
	X47	الاحتفاظ بالعناصر الكفوءة والمهارة في توظيف التقانة الحديثة لتحسين جودة الخدمة	٣.٩١	١.٢٧	٣٢.٤٨
	X48	توظيف مهارات وقدرات العاملين في ادراك حاجات زبائنهم ورغباتهم .	٤.١٣	١.٠٨	٢٦.١٥
	X49	تميز خدماتها من حيث الجودة ، والثقة ، والجاذبية ، وسهولة الاستخدام .	٤.٠٩	١.١١	٢٧.١٤
	X50	البحث والتطوير والتحسين المستمر لجودة خدماتها .	٤.١٣	١.١٢	٢٧.١٢
الوسط الحسابي والانحراف المعياري ومعامل الاختلاف العامين					
العرونة	X51	استخدام نتائج تقويم الاداء لمعرفة مدى قدرة العاملين في التكيف السريع مع البيئة لتقديم منتجات متنوعة تلبي حاجات ورغبات الزبائن .	٣.٨١	١.١٦	٣٠.٤٥
	X52	التقويم الموضوعي والمستمر للاداء لتحفيز العاملين على الابداع .	٣.٧٤	١.٠٩	٢٩.١٤
	X53	تحفيز العاملين على تقبل عملية التغيير السريع بما يستجيب لرغبة	٣.٨٣	١.٠٦	٢٧.٦٨

زيائنه .			
٤١.٥٢	١.٣٧	٣.٣٠	X54
تواجه ادارة المصرف صعوبة في تغيير العمليات المحددة لاقسامها المختلفة بسبب ضعف الامكانيات المادية ، البشرية ، والمعلوماتية .			
٤٥.٥٤	١.٤٣	٣.١٤	X55
الاحتفاظ بعاملين احتياط لمواجهة الطلبات الطارئة على الخدمة .			
الوسط الحسابي والانحراف المعياري ومعامل الاختلاف العامين			
٢٢.٤٧	٠.٨٠	٣.٥٦	
٢٧.٨٨	١.٠٩	٣.٩١	X56
تجهيز زيائنها بالخدمات في الزمان والمكان المناسبين .			
٣٨.١٢	١.٣٠	٣.٤١	X57
تطول في كثير من الاحيان فترة انتظار الزبائن للحصول على ما يطلبونه من خدمات			
٣٠.٨٧	١.١٧	٣.٧٩	X58
التميز بالقدرة على تنوع خدماتها بشكل سريع يرضي الزبائن .			
٤٤.٠١	١.٤٧	٣.٣٤	X59
تواجه ادارة المصرف صعوبة في زيادة المنافذ التوزيعية لخدماتها .			
الوسط الحسابي والانحراف المعياري ومعامل الاختلاف العامين			
٢٢.١٦	٠.٨٠	٣.٦١	
الوسط الحسابي والانحراف المعياري ومعامل الاختلاف لاجمالي الميزة التنافسية			
١٨.٨٠	٠.٧٢	٣.٨٣	

ت- المرونة : يعكس الجدول (٣) وسطاً حسابياً عاماً يميل ان يكون عالياً للمرونة اذ بلغ قيمته (3.56) وبانسجام جيد بالإجابات إذ بلغت قيمة الانحراف المعياري العام (0.80)، ومعامل الاختلاف (22.47)، وهذه النتيجة توشر أن المصارف تحرص على وضع تحديثات للسياسات والاجراءات من وقت الى اخر وذلك لمواكبة التطورات والظروف والازمات الحاصلة والمرونة في ذلك ، أما على صعيد الفقرات فقد قيس هذا البعد بالفقرات (٥١-٥٥) من الاستبانة وكانت النتائج قد تراوحت بين أعلى قيمة وسط حسابي للفقرة رقم (٥٣) (تحفز ادارة المصرف العاملين على تقبل عملية التغيير السريع في حجم وتشكيلة خدماتها بما يستجيب لرغبة زيائنه)، إذ بلغت (3.83) وبتشتت مقبول في الإجابات إذ كان الانحراف المعياري لها (١.٠٦) ومعامل الاختلاف (27.68) وهذا يؤكد أن إدارات المصارف عينة البحث تولي اهتماماً عالياً لمتابعة التنوع والتجديد عند تقديم الخدمات للزبائن . وبين اقل قيمة وسط حسابي حقتها الفقرة (55) (الاحتفاظ بعاملين احتياط لمواجهة الطلبات الطارئة على الخدمة) والتي بلغت (3.14) وهي قيمة حول الوسط وبتشتت ضعيف إذ كان الانحراف المعياري (1.43) ومعامل الاختلاف (45.54) وهذه النتيجة تؤكد أن إدارة المصارف الاهلية لديها سياسة متبعة اذ تواجه الطلبات الطارئة على الخدمات من خلال بقاء الموظفين لديها بعد اوقات الدوام الرسمي لانجاز حاجات الزبائن مقابل حوافز ومكافآت مادية .

ث- التسليم : من خلال نتائج جدول (٣) حقق هذا البعد وسطاً حسابياً عاماً عالياً اذ بلغ (3.61)، وبانسجام جيد في الإجابات يعكسه الانحراف المعياري العام البالغ (0.80) ومعامل الاختلاف (22.16) وهذه النتيجة تؤكد وجود اهتمام من قبل المصارف بسرعة تقديم الخدمات مثلاً بخصوص خدمات الحوالات الخارجية الصادرة والواردة اذ تنجز على وفق نظام (Swift) لأنحاء العالم كافة .

القدرات المعرفية والاستراتيجية واثروها في بناء الميزة التنافسية**بحث ميداني لاراء عينة من القيادات الادارية في المصارف الاهلية العراقية**

أ - اظهر التفكير المنظم بوصفه احد متغيرات القدرات المعرفية (٦) علاقات ارتباط معنوية مع متغيرات القدرات الاستراتيجية من مجموع العلاقات والبالغة (٦) علاقات وبما يشكل (١٠٠%) وكانت العلاقات جميعها قوية وبمستوى معنوية (٠.٠١) وكانت اقوى علاقة بين التفكير المنظم والتعلم التنظيمي اذ بلغ معامل الارتباط (**٤٣.٠) وتوفر هذه النتيجة دعماً عالياً لاثبات الفرضية الفرعية الاولى من الفرضية الرئيسية الاولى (توجد علاقة ارتباط ذات دلالة معنوية بين التفكير المنظم ومتغيرات القدرات الاستراتيجية).

ب- اظهر الذكاء بوصفه احد متغيرات القدرات المعرفية (٦) علاقات ارتباط معنوية مع متغيرات القدرات الاستراتيجية من مجموع العلاقات والبالغة (٦) علاقات وبما يشكل (١٠٠%) وكانت العلاقات جميعها قوية وبمستوى معنوية (٠.٠١) وكانت اقوى علاقة بين الذكاء والتعلم التنظيمي اذ بلغت (**٥٢.٠) وتوفر هذه النتيجة دعماً عالياً لاثبات الفرضية الفرعية الثانية من الفرضية الرئيسية الاولى (توجد علاقة ارتباط ذات دلالة معنوية بين الذكاء ومتغيرات القدرات الاستراتيجية) .

ت - اظهر الحدس بوصفه احد متغيرات القدرات المعرفية (٦) علاقات ارتباط معنوية مع متغيرات القدرات الاستراتيجية من مجموع العلاقات والبالغة (٦) علاقات وبما يشكل (١٠٠%) وكانت العلاقات جميعها قوية وبمستوى معنوية (٠.٠١) ، عدا علاقة الحدس مع القدرة الاستيعابية فقد كانت بمستوى معنوية (٠.٠٥) وكانت اقوى علاقة بين الحدس والقدرة التحويلية اذ بلغت (**٥٢.٠) وتوفر هذه النتيجة دعماً عالياً لاثبات الفرضية الفرعية الثالثة من الفرضية الرئيسية الاولى (توجد علاقة ارتباط ذات دلالة معنوية بين الحدس ومتغيرات القدرات الاستراتيجية) .

ث- اظهر الابداع بوصفه احد متغيرات القدرات المعرفية (٦) علاقات ارتباط معنوية مع متغيرات القدرات الاستراتيجية من مجموع العلاقات والبالغة (٦) علاقات وبما يشكل (١٠٠%) وكانت العلاقات جميعها قوية وبمستوى معنوية (٠.٠١) وكانت اقوى علاقة بين الابداع و (القدرة الاستيعابية ، التعلم التنظيمي) اذ بلغت (**٦٠.٠) وتوفر هذه النتيجة دعماً عالياً لاثبات الفرضية الفرعية الرابعة من الفرضية الرئيسية الاولى (توجد علاقة ارتباط ذات دلالة معنوية بين الابداع ومتغيرات القدرات الاستراتيجية) .

ج- اظهر التجديد والتطوير بوصفه احد متغيرات القدرات المعرفية (٦) علاقات ارتباط معنوية مع متغيرات القدرات الاستراتيجية من مجموع العلاقات والبالغة (٦) علاقات وبما يشكل (١٠٠%) وكانت العلاقات جميعها قوية وبمستوى معنوية (٠.٠١) وكانت اقوى علاقة بين التجديد والتطوير والقدرة الادراكية اذ بلغت (**٧٠.٠) وتوفر هذه النتيجة دعماً عالياً لاثبات الفرضية الفرعية الخامسة من الفرضية الرئيسية الاولى (توجد علاقة ارتباط ذات دلالة معنوية بين التجديد والتطوير ومتغيرات القدرات الاستراتيجية) .

ح- اظهرت اجمالي القدرات المعرفية (٦) علاقات ارتباط معنوية مع متغيرات القدرات الاستراتيجية من مجموع العلاقات والبالغة (٦) علاقات وبما يشكل (١٠٠%) وكانت العلاقات جميعها قوية وبمستوى معنوية (٠.٠١) . وفي ضوء هذه النتيجة تقبل الفرضية الرئيسية الاولى على المستوى الاجمالي .

خ- كانت علاقة الارتباط لاجمالي القدرات المعرفية مع اجمالي القدرات الاستراتيجية عالية اذ بلغ معامل الارتباط (**٧٧.٠) وهو دال معنوياً بمستوى (٠.٠١) وهذا يؤكد ميل العلاقة للزيادة اذا ما تكاملت القدرات المعرفية مع بعضها بعلاقتها مع ابعاد القدرات الاستراتيجية مجتمعة اكثر منها اذا كانت بشكل منفرد .

د- بلغ عدد العلاقات المعنوية بين متغيرات القدرات المعرفية ومتغيرات القدرات الاستراتيجية (٣٦) علاقة من اصل (٣٦) ، اي بنسبة (١٠٠%) وهذه النتائج توفر دعماً عالياً لاثبات صحة الفرضية الرئيسية الاولى على المستويين الفردي والاجمالي .

٢- العلاقة بين القدرات المعرفية والقدرات الاستراتيجية مجتمعة مع الميزة التنافسية:

نصت الفرضية الرئيسية الثانية من توقع (توجد علاقة ارتباط ذات دلالة معنوية بين " القدرات المعرفية والاستراتيجية مجتمعة " وبين الميزة التنافسية) وبعد اجراء اختبار الارتباط ظهرت العلاقات في الجدول (٥) المعبر عن مصفوفة الارتباط بين المتغيرات لخلق الوضوح حول توافر النتائج لدعم الفرضية من عدمه المتغيرات وكالاتي :

أ- اظهرت القدرات المعرفية (٥) علاقات ارتباط معنوية مع متغيرات الميزة التنافسية من مجموع العلاقات وبالغة (٥) علاقات ، وبما يشكل (١٠٠%) وكانت العلاقات جميعها قوية وبمستوى معنوية (٠.٠١) وهذه النتيجة توفر دعماً كافياً لاثبات الفرضية الفرعية الاولى من الفرضية الرئيسية الثانية (توجد علاقة ارتباط ذات دلالة معنوية بين القدرات المعرفية وبين متغيرات الميزة التنافسية) .

ب- اظهرت القدرات الاستراتيجية (٥) علاقات ارتباط معنوية مع متغيرات الميزة التنافسية من مجموع العلاقات وبالغة (٥) علاقات ، وبما يشكل (١٠٠%) وكانت العلاقات جميعها قوية وبمستوى معنوية (٠.٠١) وهذه النتيجة توفر دعماً كافياً لاثبات الفرضية الفرعية الثانية من الفرضية الرئيسية الثانية (وجد علاقة ارتباط ذات دلالة معنوية بين القدرات الاستراتيجية وبين متغيرات الميزة التنافسية) .

ت- اظهر اجمالي القدرات " المعرفية و الاستراتيجية مجتمعة " (٥) علاقات ارتباط معنوية مع متغيرات الميزة التنافسية من مجموع العلاقات وبالغة (٥) وبما يشكل (١٠٠%) وكانت العلاقات جميعها قوية وبمستوى معنوية (٠.٠١) وهذه النتيجة توفر دعماً كافياً لاثبات الفرضية الرئيسية الثانية .

ث- كانت علاقة الارتباط لاجمالي القدرات " المعرفية و الاستراتيجية مجتمعة " مع اجمالي الميزة التنافسية عالية جداً اذ بلغ معامل الارتباط المتعدد (٠.٨٣) وهو دال معنوياً بمستوى (٠.٠١) .

ج- بلغ عدد العلاقات بين القدرات " المعرفية والاستراتيجية مجتمعة " ومتغيرات الميزة التنافسية (١٥) علاقة من اصل (١٥) اي بنسبة (١٠٠%) .

جدول (٥) نتائج معامل ارتباط المتعدد بين القدرات المعرفية و الاستراتيجية مع الميزة التنافسية (n=٧٠)

العلاقات المعنوية		اجمالي الميزة التنافسية	التسليم	المرونة	الجودة	الكلفة	الميزة التنافسية	
الاهمية	العدد						القدرات	
%١٠٠	٥	**٠.٧٧	**٠.٥٦	**٠.٧٦	**٠.٦٩	**٠.٧٢٤	القدرات المعرفية	
%١٠٠	٥	**٠.٨١	**٠.٥٢	**٠.٧٩	**٠.٧٨	**٠.٧٢٠	القدرات الاستراتيجية	
%١٠٠	٥	**٠.٨٣	**٠.٥٧	**٠.٨٢	**٠.٧٩	**٠.٧٦	الاجمالي	
١٥							العدد	العلاقات
%١٠٠							الاهمية	المعنوية

٣- تأثير القدرات المعرفية والقدرات الاستراتيجية في بناء الميزة التنافسية:

سيتم في هذه الفقرة عرض قيم معامل بيتا (β)، ومعامل التحديد (R^2) وقيمة (F) المحسوبة ، والدلالة ضمن مصفوفة فرعية ولكل نموذج انحدار لغرض اختبار الفرضية الرئيسية الثالثة التي تنص على ان (هناك تأثير للقدرات المعرفية والقدرات الاستراتيجية في بناء الميزة التنافسية)

من خلال نتائج جدول (٦) اظهرت متغيرات القدرات المعرفية المتمثلة بـ(التفكير المنظم، الذكاء، الحدس، الابداع، التجديد والتطوير) نماذج تأثير معنوية مع الميزة التنافسية، وبما ان قيمة (F) المحسوبة اكبر من قيمتها الجدولية ، ومعاملات بيتا كانت موجبة ، وهذه النتيجة تسمح بقبول الفرضية الفرعية الاولى من الفرضية الرئيسية الثالثة (هناك تأثير ذو دلالة معنوية للقدرات المعرفية في بناء الميزة التنافسية) .

جدول (٦) قيم (β) و (F) و (R^2) والدلالة لنماذج الانحدار لتأثير القدرات المعرفية في الميزة التنافسية ($n=70$)

الميزة التنافسية		المتغير المستجيب
		المتغير المستقل
٠.٣٣	٠.٥٧	التفكير المنظم
دال	٣٣.٢٦	
٠.٢٨	٠.٥٣	الذكاء
دال	٢٦.٣٠	
٠.٢٥	٠.٥٠	الحدس
دال	٢٣.١٦	
٠.٣٠	٠.٥٥	الابداع
دال	٢٩.٢٥	
٠.٤٣	٠.٦٦	التجديد والتطوير
دال	٥١.٦٦	
٠.٥٦	٠.٧٥	اجمالي القدرات المعرفية
دال	٨٧.٤٠	

قيمة F الجدولية عند مستوى دلالة ٠.٠٥ ودرجة حرية (١.٦٨) = ٤.٠٠

قيمة F الجدولية عند مستوى دلالة ٠.٠١ ودرجة حرية (١.٦٨) = ٧.٠٨

المصفوفة الفرعية تمثل :

R^2	β
الدلالة	F

ومن خلال نتائج جدول (٧) يتبين ايضا ان هناك تأثير معنوي لمتغيرات القدرات الاستراتيجية المتمثلة بـ (القدرة الادراكية، القدرة الاستيعابية، والقدرة التحولية، فرق العمل ، والتعلم التنظيمي) في الميزة التنافسية وهذه النتيجة تدعم نتائج دراسة (المسعودي ، ٢٠٠٧) ودراسة (الدليمي ، ٢٠٠٩) ، وبما ان قيمة (F) المحسوبة اكبر من قيمتها الجدولية ، ومعاملات بيتا كانت موجبة ، وهذه النتيجة تسمح بقبول الفرضية الفرعية الثانية من الفرضية الرئيسية الثالثة (هناك تأثير ذو دلالة معنوية للقدرات الاستراتيجية في بناء الميزة التنافسية) .

القدرات المعرفية والاستراتيجية واثروها في بناء الميزة التنافسية

بحث ميداني لاراء عينة من القيادات الادارية في المصارف الاهلية العراقية

جدول (٧) قيم (β) و (F) و (R^2) والدلالة لنماذج الانحدار لتأثير القدرات الاستراتيجية في الميزة التنافسية ($n=70$)

الميزة التنافسية		المتغير المستجيب	
		المتغير المستقل	
٠.٦١	٠.٨٠	القدرة الادراكية	
دال	١٠٤.٩٧		
٠.٦٢	٠.٣١	القدرة الاستيعابية	
دال	١٠٩.٢٢		
٠.٦٩	٠.٨٣	القدرة التحويلية	
دال	١٤٧.٧٤		
٠.٤٩	٠.٧٠	فرق العمل	
دال	٦٤.٢٣		
٠.٧٣	٠.٨٥	التعلم التنظيمي	
دال	١٨٣.٧٢		
٠.٧٨	٠.٨٩	اجمالي القدرات الاستراتيجية	
دال	٢٤٦.٣٨		

قيمة F الجدولية عند مستوى دلالة ٠.٠٥ ودرجة حرية (١.٦٨) = ٤.٠٠

قيمة F الجدولية عند مستوى دلالة ٠.٠١ ودرجة حرية (١.٦٨) = ٧.٠٨

٤- تأثير القدرات المعرفية في الميزة التنافسية عبر القدرات الاستراتيجية :

نصت الفرضية الرئيسية الرابعة من توقع (يزداد تأثير القدرات المعرفية في تحقيق الميزة التنافسية عبر القدرات الاستراتيجية) ولغرض معرفة تأثير ابعاد متغير القدرات المعرفية في الميزة التنافسية هل يزداد من خلال اعتماد متغير القدرات الاستراتيجية والعلاقة السببية بينهما تم استخدام اسلوب تحليل المسار الذي يعد من الاساليب المهمة فهو يوضح التأثير المباشر والتأثيرات غير المباشرة والتأثير الكلي لمعرفة اي بعد سيزداد تأثير متغير القدرات المعرفية من خلاله في الميزة التنافسية، وكانت النتائج كما يعرضها جدول (٨) ، كالآتي :

جدول (٨) نتائج تحليل المسار في تأثير محاور القدرات المعرفية في الميزة التنافسية عبر محاور القدرات الاستراتيجية

اولا / تأثير التفكير المنظم في الميزة التنافسية من خلال متغيرات القدرات الاستراتيجية	
٠.٢٠	تأثير مباشر
٠.١٠	من خلال القدرة الادراكية
٠.١٠	من خلال القدرة الاستيعابية
٠.١١	من خلال القدرة التحويلية
٠.١٣	من خلال فرق العمل
٠.٠٦	من خلال التعلم التنظيمي
٠.٥٠	مجموع التأثير غير المباشر
٠.٧٠	التأثير الكلي



القدرات المعرفية والاستراتيجية واثروها في بناء الميزة التنافسية

بحث ميداني لاراء عينة من القيادات الادارية في المصارف الاهلية العراقية

ثانيا / تأثير الذكاء في الميزة التنافسية من خلال متغيرات القدرات الاستراتيجية		
٠.١٥	تأثير مباشر	
	من خلال القدرة الادراكية	تأثير غير المباشر
٠.٠٧	من خلال القدرة الاستيعابية	
٠.٠٧	من خلال القدرة التحويلية	
٠.٠٦	من خلال فرق العمل	
٠.١٣	من خلال التعلم التنظيمي	
٠.٠١	مجموع التأثير غير المباشر	
٠.٣٤	التأثير الكلي	
٠.٤٩		
ثالثا / تأثير الحدس في الميزة التنافسية من خلال متغيرات القدرات الاستراتيجية		
٠.٢٧	تأثير مباشر	
	من خلال القدرة الادراكية	تأثير غير المباشر
٠.١٢	من خلال القدرة الاستيعابية	
٠.١٣	من خلال القدرة التحويلية	
٠.٠٤	من خلال فرق العمل	
٠.١٤	من خلال التعلم التنظيمي	
٠.٠٩	مجموع التأثير غير المباشر	
٠.٥٢	التأثير الكلي	
٠.٧٩		
رابعا / تأثير الابداع في الميزة التنافسية من خلال متغيرات القدرات الاستراتيجية		
٠.١٦	تأثير مباشر	
	من خلال القدرة الادراكية	تأثير غير المباشر
٠.٠٨	من خلال القدرة الاستيعابية	
٠.٠٤	من خلال القدرة التحويلية	
٠.٠٦	من خلال فرق العمل	
٠.١٦	من خلال التعلم التنظيمي	
-٠.٠١	مجموع التأثير غير المباشر	
٠.٣٣	التأثير الكلي	
٠.٤٩		
خامسا / تأثير التجديد والتطوير في الميزة التنافسية من خلال متغيرات القدرات الاستراتيجية		
٠.٢١	تأثير مباشر	
	من خلال القدرة الادراكية	تأثير غير المباشر
٠.١٣	من خلال القدرة الاستيعابية	
٠.١٧	من خلال القدرة التحويلية	
٠.١١	من خلال فرق العمل	
٠.٢٤	من خلال التعلم التنظيمي	
٠.٠٤	مجموع التأثير غير المباشر	
٠.٦٩	التأثير الكلي	
٠.٩٠		



أ- اظهرت النتائج ان تطبيق التفكير المنظم في المصارف الاهلية العراقية سيؤدي الى تأثير مباشر في الميزة التنافسية بمقدار (٠.٢٠) وتأثيرات غير المباشرة عبر متغيرات القدرة الاستراتيجية اي ما مجموعه (٠.٥٠) وجميعها كانت موجبة وعليه يكون التأثير الكلي للتفكير المنظم في الميزة التنافسية عبر القدرات الاستراتيجية قد بلغ (٠.٧٠) وعند المقارنة مع تأثير التفكير المنظم في الميزة التنافسية في جدول (٦) البالغة (٠.٥٧) تؤكد النتيجة ان تأثير التفكير المنظم في الميزة التنافسية سوف يزداد اذا ما كان عبر ابعاد القدرات الاستراتيجية ، اما اعلى تأثير غير مباشر فكان من خلال بعد فرق العمل اذ بلغ (٠.١٣) وهذا يعني بانها اهم قدرة من القدرات الاستراتيجية التي تزيد من تأثير التفكير المنظم في الميزة التنافسية ، وهذه النتيجة تسمح بقبول الفرضية الفرعية الاولى من الفرضية الرئيسية الرابعة (يزداد تأثير التفكير المنظم للمصارف الاهلية العراقية في تحقيق الميزة التنافسية عبر القدرات الاستراتيجية).

ب- اظهرت النتائج كما في جدول (٨) ان تطبيق الذكاء في المصارف الاهلية العراقية سيؤدي الى تأثير مباشر في الميزة التنافسية بمقدار (٠.١٥) وتأثيرات غير المباشرة عبر القدرات الاستراتيجية اي ما مجموعه (٠.٣٤) وجميعها كانت موجبة وعليه يكون التأثير الكلي للذكاء في الميزة التنافسية عبر القدرات الاستراتيجية اذ بلغ (٠.٤٩) وعند المقارنة مع تأثير الذكاء في الميزة التنافسية في جدول (٦) البالغة (٠.٥٣) تؤكد النتيجة ان تأثير الذكاء في الميزة التنافسية سوف يقل اذا ما كان عبر ابعاد القدرات الاستراتيجية، اما اعلى تأثير غير مباشر فكان من خلال بعد فرق العمل اذ بلغ (٠.١٣) وهذا يعني بانها اهم قدرة من القدرات الاستراتيجية التي تزيد من تأثير الذكاء في الميزة التنافسية ، وهذه النتيجة لاتسمح بقبول الفرضية الفرعية الثانية من الفرضية الرئيسية الرابعة (يزداد تأثير الذكاء للمصارف الاهلية العراقية في تحقيق الميزة التنافسية عبر القدرات الاستراتيجية).

ت- اظهرت النتائج كما في جدول (٨) ان تطبيق الحدس في المصارف الاهلية العراقية سيؤدي الى تأثير مباشر في الميزة التنافسية بمقدار (٠.٢٧) وتأثيرات غير المباشرة عبر القدرات الاستراتيجية اي ما مجموعه (٠.٥٢) وجميعها كانت موجبة وعليه يكون التأثير الكلي للحدس في الميزة التنافسية عبر محاور القدرات الاستراتيجية اذ بلغ (٠.٧٩) وعند المقارنة مع تأثير الحدس في الميزة التنافسية في جدول (٦) البالغة (٠.٥٠) تؤكد النتيجة ان تأثير الحدس في الميزة التنافسية سوف يزداد اذا ما كان عبر ابعاد القدرات الاستراتيجية، اما اعلى تأثير غير مباشر فكان من خلال قدرة فرق العمل اذ بلغ (٠.١٤) وهذا يعني بانها اهم قدرة من القدرات الاستراتيجية التي تزيد من تأثير الحدس في الميزة التنافسية وهذه النتيجة تسمح بقبول الفرضية الفرعية الثالثة من الفرضية الرئيسية الرابعة (يزداد تأثير الحدس للمصارف الاهلية العراقية في تحقيق الميزة التنافسية عبر القدرات الاستراتيجية).

ث- اظهرت النتائج كما في جدول (٨) ان تطبيق الابداع في المصارف الاهلية العراقية سيؤدي الى تأثير مباشر في الميزة التنافسية بمقدار (٠.١٦) وتأثيرات غير المباشرة عبر القدرات الاستراتيجية وجميعها كانت موجبة ما عدا قيمة محور التعلم التنظيمي اذ كانت سالبة وهذا يدل ان الابداع له تأثير غير مباشر سلبي على الميزة التنافسية من خلال هذا المحور، وبلغ مجموع التأثيرات غير المباشرة (٠.٣٣) وعليه يكون التأثير الكلي للابداع في الميزة التنافسية عبر محاور القدرات الاستراتيجية (٠.٤٩) وعند المقارنة مع تأثير الابداع في الميزة التنافسية في جدول (٦) البالغة (٠.٥٥) تؤكد النتيجة ان تأثير الابداع في الميزة التنافسية سوف يقل اذا ما كان عبر ابعاد القدرات الاستراتيجية، اما اعلى تأثير غير مباشر فكان من خلال فرق العمل اذ بلغت (٠.١٦) وهذا يعني بانها اهم قدرة من القدرات الاستراتيجية التي تزيد من تأثير الابداع في الميزة التنافسية، وهذه النتيجة لاتسمح بقبول الفرضية الفرعية الرابعة من الفرضية الرئيسية الرابعة (يزداد تأثير الابداع للمصارف الاهلية العراقية في تحقيق الميزة التنافسية عبر القدرات الاستراتيجية).

ج- اظهرت النتائج كما في جدول (٨) ان تطبيق التجديد والتطوير في المصارف الاهلية العراقية سيؤدي الى تأثير مباشر في الميزة التنافسية بمقدار (٠.٢١) وتأثيرات غير المباشرة عبر القدرات الاستراتيجية وجميعها كانت موجبة، اي ما مجموعه (٠.٦٩) وعليه يكون التأثير الكلي للتجديد والتطوير في الميزة التنافسية عبر محاور القدرات الاستراتيجية اذ بلغ (٠.٩٠) وعند المقارنة مع تأثير التجديد والتطوير في الميزة التنافسية في جدول (٦) البالغة (٠.٦٦) تؤكد النتيجة ان تأثير التجديد والتطوير في الميزة التنافسية سوف يزداد اذا ما كان عبر ابعاد القدرات الاستراتيجية، اما اعلى تأثير غير مباشر فكان من خلال فرق العمل اذ بلغت (٠.٢٤) وهذا يعني بانها اهم قدرة من القدرات الاستراتيجية التي تزيد من تأثير التجديد والتطوير في الميزة التنافسية وهذه النتيجة تسمح بقبول الفرضية الفرعية الخامسة من الفرضية الرئيسية الرابعة (يزداد تأثير التجديد والتطوير للمصارف الاهلية العراقية في تحقيق الميزة التنافسية عبر القدرات الاستراتيجية).

ومن خلال النتائج السابقة يتضح لنا ان (٣) قدرات معرفية من اصل (٥) يزداد تأثيرهما في الميزة التنافسية اذ ما كان ذلك عبر القدرات الاستراتيجية اي ما نسبته (٦٠%) وهذا يسمح في اثبات الفرضية الرئيسية الرابعة التي مفادها (يزداد تأثير القدرات المعرفية في تحقيق الميزة التنافسية عبر القدرات الاستراتيجية).

المحور الخامس / الاستنتاجات والتوصيات

اولاً / الاستنتاجات :

- ١- اتضح ان ادارات المصارف عينة البحث تستعمل ابعاد القدرات المعرفية (التفكير المنظم، الذكاء، الحدس، الابداع، التجديد والتطوير) مجتمعة في تعزيز القدرات الاستراتيجية اكثر مما لو استعملت تلك الابعاد بشكل منفرد ، وهذا يؤكد استنتاجاً منطقياً على وجود ترابط وتكامل بين هذه الابعاد .
- ٢- يبدو ان ادارة المصارف عينة البحث تميل الى تكامل القدرات المعرفية والاستراتيجية لتحقيق ميزتها التنافسية اكثر مما لو استعملت كلتا القدرتين بصورة منفصلة .
- ٣- تبين ان ادارات المصارف استطاعت وبشكل جدي من توظيف التغييرات التي حصلت في القدرات المعرفية للمديرين فيها سيما في قدرتهم على التفكير المنظم وفي التجديد والتطوير وفي قدراتهم الابداعية وسلوكياتهم الذكية وفي قدراتهم الحدسية في احداث المزيد من التغيرات الايجابية لتحقيق المزايا التنافسية فيها عبر خفض الكلف وتحسين الجودة ورفع مستويات المرونة والسرعة في تسليم الخدمات .
- ٤- ظهر ان ادارات المصارف الاهلية العراقية قد ادركت اهمية التغييرات الايجابية التي حصلت في مجال القدرات الاستراتيجية لمديرها والمتمثلة في قدراتهم لادراك ما حولهم واستيعابهم للمشكلات وفي قدراتهم التحويلية وفي تشكيل فرق العمل وفي التعلم المنظمي في احداث المزيد من التغييرات الايجابية في مجال خفض الكلف وتعظيم الجودة وفي مجال المرونة وفي سرعة تسليم الخدمات باتجاه تحقيق ميزة تنافسية والمحافظة عليها .
- ٥- ظهر ان ادارات المصارف المبحوثة تميل لخلق نوع من التكامل بين القدرات الاستراتيجية لمديرها وتوظيف ذلك التكامل من احداث المزيد من التغيرات في خفض الكلف فيها او في تحسين جودة خدماتها او في زيادة مرونتها لتقديم خدمات جديدة او في تحسين فترة تسليم الخدمة المصرفية فيها وان هذا التكامل لهذه القدرات افضل لتلك المصارف مما لو استعملت تلك القدرات بشكل منفرد .

ثانياً / التوصيات :

- ١- على ادارات المصارف عينة البحث العمل الجدي من اجل توظيف ابعاد القدرات المعرفية المتمثلة بـ(التفكير المنظم، الذكاء، الحدس، الابداع، التجديد والتطوير) بنظرة تكاملية اكثر من تفعيلها بصورة منفردة من اجل تعزيز القدرات الاستراتيجية للمديرين .
- ٢- ينبغي استثمار ادارات المصارف المبحوثة القدرات المعرفية للمديرين و بكل مؤشراتهما من اجل تعزيز الميزة التنافسية لاسيما في مجال الكلفة ، المرونة ، وفي مجال الجودة، والتسليم، فضلا عن احداث المزيد من التغيرات في الميزة التنافسية ، من خلال اهتمام إدارة المصارف باتجاهات ورغبات وميول الزبائن لمعرفة نوعية الخدمات المقدمة لهم، والاهتمام بجودتها بما يضمن الاستجابة السريعة لتحقيق طلبات الزبائن .
- ٣- ضرورة الاستفادة من القدرات الاستراتيجية للمديرين من اجل احداث التغيير الايجابي في المزايا التنافسية لاسيما في مجال الكلفة، والجودة ، والمرونة، والتسليم ، وذلك الاستفادة من اقتصاديات الحجم الذي يسهم في خفض الكلف فضلا عن تفعيل ما تمتلكه من قدرات مادية وفكرية ومعلوماتية .
- ٤- يستلزم على ادارات المصارف المبحوثة خلق تكامل ما بين القدرات المعرفية والاستراتيجية للمديرين من اجل امتلاك وتعزيز الميزة التنافسية والتفوق على المنافسين، واعتماد مبدأ المشاركة بالمعرفة وبهذا الصدد

يمكن لتلك الادارات من توظيف تكامل قدرة التفكير المنظم والذكاء وحس مديرها وقدراتهم الابداعية والتجديد والتطوير مع قدراتهم الادراكية والاستيعابية وفي التعلم المنظمي لتحقيق المزيد من خفض الكلف وزيادة جودة الخدمة وسرعة تقديمها .

المصادر

اولا / المصادر العربية :

أ-الكتب :

- 1- ايتزل ، مايكل و وكر ، بروس و ستانتون ، ويليام (٢٠٠٦) ، " التسويق " ، ط ١ ، الناشران مكتبة لبنان .
- ٢- جواد ، شوقي ناجي (٢٠١٠) ، " ادارة الاعمال " ، ط ١ ، دار الحامد للنشر والتوزيع ،الاردن .
- ٣ - حسن ، حسين عجلان ، (٢٠٠٨) ، " استراتيجيات الادارة المعرفية " ، ط ١ ، اثناء للنشر والتوزيع ، الاردن .
- ٤- الخفاجي ، نعمة عباس ، (٢٠٠٨) ، " الفكر الاستراتيجي قراءات معاصرة " ، ط ١ ، دار الثقافة للنشر والتوزيع ، الاردن .
- ٥ - الدوري ، زكريا و صالح ، احمد علي ، (٢٠٠٩) ، " الفكر الاستراتيجي " ، ط ١ ، دار اليازوري للنشر والتوزيع ، الاردن .
- ٦ - دودين ، احمد يوسف (٢٠١٢) ، " ادارة التغيير والتطوير التنظيمي " ، ط ١ ، دار اليازوري العلمية للنشر والتوزيع ، الاردن .
- ٧- الزعبي ، حسن علي ، (٢٠٠٥) ، " نظم المعلومات الاستراتيجية " ، ط ١ ، دار وائل للنشر والتوزيع .
- ٨- العجمي ، محمد حسنين (٢٠٠٨) ، " الاتجاهات الحديثة في القيادة الادارية " ، ط ١ ، دار المسيرة للنشر والتوزيع والطباعة ، الاردن .
- ٩- سليم ، احمد عبد السلام ، (٢٠١٠) ، " الادارة الاستراتيجية والميزة التنافسية في المنظمات الحديثة " ، ط ١ ، دار وائل للنشر والتوزيع .
- ١٠- صالح ، احمد على و العزاوي ، بشرى هاشم و ابراهيم ، ابراهيم خليل ، (٢٠١٠) ، " الادارة بالذكاءات " ، ط ١ ، دار وائل للنشر .
- ١١- الصرن ، رعد حسن (٢٠٠١) ، كيف تخلق بيئة ابتكارية في المنظمات ؟ ادارة الابداع والابتكار " ، ط ١ ، دار الرضا للنشر، سوريا .
- ١٢- الطائي ، محمد عبد حسين و الخفاجي ، نعمة عباس خضير ، (٢٠٠٩) ، " نظم المعلومات الاستراتيجية " ، ط ١ ، دار الثقافة للنشر والتوزيع ، الاردن .
- ١٣ - الظاهر ، اسمهان ماجد ، (٢٠١٢) ، " ادارة المعرفة " ، ط ١ ، دار وائل للنشر، الاردن .
- ١٤ - العنزوي ، سعد علي و صالح ، احمد (٢٠٠٩) ، " إدارة رأس المال الفكري في منظمات الأعمال " ، دار اليازوري العلمية للنشر والتوزيع .
- ١٥ - اللامي ، غسان قاسم ، (٢٠٠٨) ، " ادارة العمليات " ، ط ١ ، اناء للنشر والتوزيع، الاردن .

١٦- النجار ، صباح مجيد و محسن ، عبد الكريم (٢٠٠٩) ، " ادارة الانتاج والعمليات " ، ط ٣ ، دار وائل للنشر، الاردن .

ب- الرسائل والاطارح الجامعية :

١٧- الحديثي ، اصفاد مرتضى سعيد ، (٢٠٠٠) ، " تحليل المحفظة الاستراتيجية على وفق المدخل المعرفي " ، رسالة ماجستير في ادارة الاعمال غير منشورة مقدمة الى مجلس كلية الادارة والاقتصاد - جامعة بغداد .

١٨- الزيدي ، محمد دريعي بدر عبد الله ، (٢٠٠٨) ، " عمليات الاعمال في بعض المجالات الوظيفية واثرها في تحقيق الميزة التنافسية " ، رسالة دبلوم عالي في ادارة الاعمال غير منشورة مقدمة الى مجلس كلية الادارة والاقتصاد - جامعة الموصل .

١٩- الشبخلي ، مهني محمد ياسين ، (٢٠٠٩) ، " دور المعرفة الضمنية واستراتيجيات ادارة المعرفة في بناء المقدرات الجوهرية " ، رسالة ماجستير في ادارة الاعمال غير منشورة مقدمة الى مجلس كلية الادارة والاقتصاد - جامعة بغداد .

٢٠- العاني ، علي فائق جميل ، (٢٠٠٤) ، " دور ادارة المعرفة في تحقيق الميزة التنافسية " ، رسالة ماجستير في ادارة الاعمال غير منشورة مقدمة الى مجلس كلية الادارة والاقتصاد - جامعة بغداد .

٢١- عسكر ، سامي شاهر ، (٢٠٠٧) ، " اثر تدريب الموارد البشرية في تحقيق الميزة التنافسية " ، رسالة ماجستير غير منشورة مقدمة الى مجلس كلية الادارة والاقتصاد - جامعة الموصل .

٢٢- المرسومي ، مروج طاهر هذال ، (٢٠٠٩) ، " التفكير الاستراتيجي واثره في تطوير المقدرات الجوهرية " ، رسالة دبلوم عالي معادل للماجستير في المصارف غير منشورة مقدمة الى مجلس المعهد العالي للدراسات المحاسبية والمالية - جامعة بغداد .

٢٣- المسعودي ، محمد اصبح بكال ، (٢٠٠٧) ، " العلاقة بين مقدرات الابداع الاستراتيجي وسلوكيات القيادة التحويلية واثروها في الميزة التنافسية المستدامة " ، رسالة ماجستير في ادارة الاعمال غير منشورة مقدمة الى مجلس كلية الادارة والاقتصاد - جامعة بغداد .

٢٤- المالكي ، مصطفى صباح حليحل ، (٢٠١١) ، " اثر عوامل النجاح الحرجة في دعم مقدرات الابداع الاستراتيجي " ، رسالة ماجستير في الادارة العامة غير منشورة مقدمة الى مجلس كلية الادارة والاقتصاد - جامعة بغداد .

٢٥- المعموري ، آمل غالب راشد (٢٠٠٢) ، " فاعلية تفويم اداء الموارد البشرية واثرها في تحقيق الميزة التنافسية للمنظمة " ، رسالة ماجستير في ادارة الاعمال غير منشورة مقدمة الى مجلس كلية الادارة والاقتصاد - جامعة بغداد .

ت - البحوث والدوريات :

- ٢٦- احمد ، ميسر ابراهيم و المعاضدي ، معن وعد الله ، (٢٠٠٥) ، " دور محتوى قرارات التسويق في دعم القدرة الاستراتيجية وتعزيز الميزة التنافسية " ، مجلة تنمية الرافدين ، كلية الادارة والاقتصاد - جامعة الموصل ، مجلد (٢٧) ، العدد (٧٧) .
- ٢٧- السماك ، منال عبد الجبار ، (٢٠١١) ، " دور الكفاءة المعرفية في تنمية القدرة على التفكير الابتكاري " ، مجلة تنمية الرافدين ، كلية الادارة والاقتصاد - جامعة الموصل ، مجلد (٣٣) ، العدد (١٠٤) .
- ٢٨ - السكارنه ، بلال خلف (٢٠٠٨) ، " استراتيجيات الريادة ودورها في تحقيق الميزة التنافسية " ، مجلة كلية بغداد للعلوم الاقتصادية ، العدد (١٧) .
- ٢٩ - سلمان ، ناظم جواد عبد (٢٠١٢) ، " الذكاء الشعوري والشخصية القيادية للمديرين " ، مجلة العلوم الاقتصادية والإدارية ، المجلد (١٨) ، العدد (٦٨) .
- ٣٠ - شلبي ، مسلم علاوي و علي ، عروية رشيد ، (٢٠٠٩) ، " قياس واقع القدرات في جامعة البصرة وآفاق تحسينها " ، المجلد (٣) ، العدد (٥) .
- ٣١ - كاظم ، نماء جواد و جابر ، رافع عبد الرضا ، (٢٠١١) ، " السمات الابداعية للمدراء والمقدرة الجوهرية الأثر والعلاقة " ، مجلة الادارة والاقتصاد ، العدد (٨٩) .
- ٣٢ - كريم ، احمد حميد ، (٢٠١٢) ، " تأثير الابداع المنظمي في تحقيق الميزة التنافسية " ، مجلة الادارة والاقتصاد ، العدد (٩١) .
- ٣٣ - كريم ، احمد حميد ، (٢٠١٢) ، " تأثير الابداع المنظمي في تحقيق الميزة التنافسية " ، مجلة الادارة والاقتصاد ، العدد (٩١) .
- ٣٤ - المعاضدي ، معن وعد الله (٢٠٠٦) ، " اسهامات نظرية الاستراتيجية القائمة على الموارد في تحقيق الميزة التنافسية " ، مجلة بحوث اقتصادية ، عدد ١٥ .
- ٣٥ - مهدي ، سامرة احمد ، (٢٠١٢) ، " عمليات الادارة المعرفية واثروها في القدرات الابداعية " ، مجلة كلية بغداد للعلوم الاقتصادية ، العدد (٣٠) .
- ٣٦- نعمة ، نغم حسين ، (٢٠١٠) ، " بناء وتطوير رأس المال البشري ودوره في تحقيق الميزة التنافسية " ، مجلة الغري للعلوم الاقتصادية والإدارية ، كلية الادارة والاقتصاد - جامعة الكوفة ، مجلد (٣) .
- ٣٧ - يحيى ، وزيرة محمد ، (٢٠١٢) ، " تأثير نظام الاتصالات في مشاركة المنظمات بالمعرفة الموجهة نحو الميزة التنافسية " ، مجلة بحوث مستقبلية ، كلية الحدباء - مركز الدراسات المستقبلية ، العدد ٣٩ .

ثانياً / المصادر الأجنبية :

A- Books:



- ٣٨ – Anthony , William & Perrewe , Pamela & Kacmar , Michele (1999) , " *Human Resource Management* " , 3th ed , Dryden Press .
- 39 – Beardwell , Julie & Claydon , Tim (2010) , " *Human Resource Management* " , 6th ed , Pearson Education Limited .
- 40 – Baldwin , Timothy & Bommer , William & Rubin m Robert (2008) , " *Developing Managers Skills* " , Mc Graw – Hill Irwin .
- ٤١ – Bernardin , John (2007) , " *Human Resource Management* " .
- ٤٢ – Bohlander , G & Snell , S & Sherman , A (2004) , " *Human Resources Management* " , 4th ed , South – Western College Publishing .
- 43 – Carpenter , Mason & Sanders , Gerard (2009) , " *Strategic Management* " , 2nd ed , Pearson Prentice Hall .
- 44 – Griffin , Ricky (2002) , " *Management* " , 7th ed , Houghton Mifflin Company .
- 45 – Hitt , Michael & Lreland , Duane & Hoskisson , Robert (2003) , " *Strategic Management* " 5th ed , Thomson South – Western.
- 46 – Haag , Stephen & Cummings , Maeve & Phillips , Amy (2007) , " *Management Information Systems* " , 6th ed , Mc Graw – Hill Irwin .
- 47 – Hellriegel , Don & Slocum , John & Woodman , Richardw (2001) , " *Organizational Behavior* " , 9th ed , South Western College , PublishinginUSA.
- 48 – Heizer , Jay & Render , Barry (2011) , " *Operations Management* " 10th ed.
- 49 – Jones , Gareth & George , Jennifer (2008) , " *Contemporary Management* " , 5th ed , Mc Graw – Hill Irwin .
- 50 – Kinicki , Angelo & Williams , Brian (2008) , " *Management* " , 3th ed , , Mc Graw – Hill Irwin .
- 51 – Kotler , Philip & Keller , Kevin (2012) , " *Marketing Management* " , 14th ed , Prentice Hall .
- 52 – Lynch , Richard (2000) , " *Corporate Strategy* " , 2 ed , Prentice Hall .
- 53 - Lasserre , Philippe (2007) , " *Global Strategic Management* " , 2 ed , Palgrave macmillan .
- 54 – Macmillan , Hugh & Tampo , Mahen (2000) , " *Strategic Management Process Content and Implementation* " , Oxford Press.
- 55 – Mcshane , Steven & Glinow , Mary (2007) , " *Organizational Behavior* " , Mc Graw – Hill Irwin .
- 56 – Spector , Paul (2000) , " *Industrial and Organizational Psychology* " , 2 ed , John Wiley & Sons Inc .
- 57– Schermerhorn , John (2008) , " *Management* " , John Wiley & Sons Inc .
- 58 – Stevenson , William (2007) , " *Production Operations Management* " , 8th ed , Von Hoffmann Press.
- 59 – Thompson , Arthur & Strickland , A . J & Gamble , John E (2007) , " *Crafting and Executing Strategy* " , 15th ed , Mc Graw – Hill Irwin



- 60- Akhtar , Naveed & Khan , Rasheed Ahmed & Mujtaba , Bahaudin G. (2013) , " Exploring and Measuring Organizational Learning Capability and Competitive Advantage of Petroleum Industry Firms " , *International Business and Management* , Vol. 6, No. 1, pp. 89-103.
- 61 – Bratić , Diana (2011) , " Achieving a Competitive Advantage by SCM " , *IBIMA Business Review* , Vol. 2011.
- 62 - Bonn, Ingrid (2005) , " Improving Strategic Thinking : a multilevel approach " , *Leadership & Organization Development Journal* , Vol. 26 No. 5 .
- 63 – Berghman , Liselore (2006) , "Strategic Innovation Capacity a Mixed Method Study On Deliberate Strategic Learning Mechanisms" , RSM Erasmus University Rotterdam , Prof . Dr . S.W.J , Lamberts , pp.1-372 .
- 64 – Barreto ,I (2011) , " Dynamic Capabilities : a Review of Past Research and an Agenda for the Future " , *Journal of Management* , Vol . 36 , No . 1 , pp. 256 – 280 .
- ٦٥- Cardy, Robert L. & Gandz Jeffrey (2007), " Be Structured in Managing Talent, Don't Leave Sustainable Competitive Advantage to Change", *Development And Learning in Organizations* , Vol 21, No.3.
- ٦٦ – Dumitriu , Constan]a & Timofti , Iulia-Cristina & Dumitriu , Gheorghe (2011) , "Cognitive and Meta – Cognitive Competencies of the Beginning Teachers intervention Strategies for Socloprofessional insertion " , *Review of research and social intervention* , Vol. 35.
- 67 – Desarbo , Wayne & Benedtto , Anthony & Song , Michael & Sinha , Indrajit (2005), " Revisiting The and Snow Strategic Framework : Uncovering Interrelationships Between Strategic Types , Capabilities , Environmental Uncertainty , and Firm Performance " , *Strategic Management Journal* , Vol . 26 , pp. 47-74 .
- 68 – Dawson , Ross (2000) , " Knowledge capabilities as the focus of organizational development and strategy" , *Journal of Knowledge Management* , Vol. 4 Iss: 4 pp. 320 – 327 .
- 69 – Erdem , Ferda (2003) , " Optimal Trust and Teamwork : From Groupthink to Teamthink " , *Emerald Work Study* , Vol . 52 , No. 5 .
- 70 – Fulmer , Ingrid Smithey & Barry , Bruce (2004) , " The Smart Negotiator : Cognitive Ability and Emotional Intelligence in Negotiation " , *International Journal of Conflict Management* , Vol. 15 Iss: 3 pp. 245 – 272 .
- 71 – Cui , Yu & Jiao , Hao (2011) , "Dynamic capabilities, strategic stakeholder alliances and sustainable competitive advantage: evidence from China " , *Emerald Group Publishing Limited* , Vol. 11, No. 4.
- 72 – Horwitz , S.K. & Horwitz , I.B. (2007) , " The Effects of Team Diversity on Team Outcomes : A meta-analytic Review of Team Demography " , *Journal of Management* , Vol. 33 ,No.6 .
- 73 – King , Andrew A. & Lakhani , Karim R. (2011) , " The Contingent Effect of Absorptive Capacity: An Open Innovation Analysis " , *Working Paper* .
- 74 – Kahreh , Mohammad Safari & Ahmadi , Heidar & Hashemi , Asgar(2011) , " Achieving competitive advantage through empowering employees: An empirical study " , *Far East Journal of Psychology and Business* , Vol. 3 No. 2 .
- 75 -Lawson , Benn & Samson , Danny (2001) , " Developing innovation Capability in Organizations : A Dynamic Capabilities Approach " , *International Journal of Innovation Management* , Vol. 5, No. 3 .



- 76 – Martina, Königová & Hana, Urbancová & Jiří , Fejfar (2012) , " Identification -iof Managerial Competencies in Knowledge-based Organizations " , *Journal of Competitiveness* , Vol. 4, Issue 1, pp. 129-142 .
- 77 – Ryan , Geoff & Emmerling , Robert & Spencer , Lyle (2009) , " Distinguishing high-performing European executives: The role of emotional, social and cognitive competencies " , *Journal of Management Development* , Vol. 28 Iss: 9 pp. 859 – 875 .
- 78 -Savanevičienė , Asta & Stukaitė , Dalia & Šilingienė , Violeta (2008) , " Development of Strategic Individual Competences " , *Engineering economics Work Humanism* , No. 3.
- 79– Spendlove , Marion (2007) , " Competencies for effective leadership in higher education" , *International Journal of Educational Management* , Vol. 21 No. 5 pp. 407-417 .
- 80 – Simon , Alan & Kumar , Vanya & Schoeman , Peter & Moffat , Pirrie & Power , Damien (2011) , " Strategic capabilities and their relationship to organisational success and its measures: Some pointers from five Australian studies " , *Management Decision* , Vol. 49 Iss: 8 pp. 1305 – 1326 .
- 81 – Smith , Mark Easterby & Lyles , Marjorie A. & Peteraf, Margaret A. (2009) , " Dynamic Capabilities: Current Debates and Future Directions " , *British Journal of Management* , Vol. 20 .
- 82 – Stöcklin , Sacha (2011) , " Capacity Building through Integration and Transformational Leadership - A case study " , *Higher Learning Research Communications* , Vol . 1 , No . 1 .
- 83 – Vartanova , E (2010) , " The Essence Characteristics and Types Of Strategic Competitnce " , *Information Technologies Management and Society* , Vol . 3 , No 2 .
- 84 - Wen-Cheng , Wang & Chien-Hung , Lin &Ying-Chien , Chu (2011) , " Types of Competitive Advantage and Analysis " , *International Journal of Business and Management* , Vol. 6, No. 5.
- 85 – Willis , Sherry L.(1996) , " Everyday Cognitive Competence in Elderly Persons : Conceptual Issues and Empirical Findings " , *The Gerontologist Society of America* , Vol.36 , No.5, pp:595-601.
- 86 – Westhead , Paul (2003) , " Company performance and objectives reported by first and multi-generation family companies: a research note" , *Journal of Small Business and Enterprise Development* , Vol. 10 Iss: 1 pp. 93 – 105 .
- 87- Zonooz , Behrooz Hadi & Farzam , Vahid & Satarifar , Mohammad & Bakhshi , Lotfali (2011) , " The Relationship between Knowledge Transfer and Competitiveness in “SMES” with Emphasis on Absorptive Capacity and Combinative Capabilities " , *International Business and Management* , Vol. 2, No. 1 , pp. 59-85 .
- 88 – Zahra , Shaker & Nielsen , Anders (2002) , " Sources of Capabilities , Integration and Technology Commercialization " , *Strategic Management Journal* , Vol . 23 , pp: 377- 398 .



knowledge strategic abilities And impact in the building of competitive advantage Field research the views of a sample of the administrative leaders of the Iraqi private banks

Abstract

The research synthesis variables of competitive advantage and the mechanism achieved by focusing on knowledge abilities and strategic of the administrative leadership, and governments and the developed countries took the racing frantically and my destiny to invest more money and resources to development of wealth and human knowledge is so choice investment winner always and who Aaikhyee never, because God Almighty give humans the abilities of all other creatures and that these abilities varying from person to person, there is the problem of search provoking questions about the essence of what it's about research and both sides theoretical and field, the objective of this research to answer these questions through the framing of theoretical and conceptual all variables first and test models of the relationship and impact Secondly, the purpose of achieving the objective of this research and to answer questions about the problem, applied research on a sample of (70) manager in (9) banks Iraqi civil, was adopted resolution as an essential tool, as well as personal interviews to collect data and information that has been collected and analyzed using A number of statistical methods of (frequencies, percentages, mean, standard deviation, coefficient of variation, and Spearman correlation coefficient, and analysis of simple and multiple regression, analysis of the track). The most prominent results were reached: There is a highly significant correlation between knowledge abilities and strategic abilities as well as that there is an increasing influence of knowledge abilities for competitive advantage through the center axes strategic abilities . The most important recommendations was to be on the Iraqi private banks to work on the integration of knowledge abilities and strategy combined in order to achieve a more competitive advantage than if used both individually Akaddrtin the.

Key Words: knowledge abilities, strategic abilities, competitive advantage .