

انعكاس الضغوط التنافسية على الاداء الاستراتيجي - بحث ميداني في عينة من المصارف التجارية الخاصة العراقية

## Reflection of the Competitive Pressures on Strategic Performance - Field Research in a sample of Iraqi private commercial banks

Ahmed Naji Habsi<sup>1</sup>Dr. Othman Ibrahim Ahmed AL-khafaji<sup>2</sup>

Received

16/10/2023

Accepted

30/10/2023

Published

31/3/2024

**Abstract :**

This research aims to study and measure the correlation and influence relationships between competitive pressures Represented by its dimensions (product competition, market share competition, similar companies, technological change, price competition, government regulations and policies, as well as promotion and distribution channels), and strategic performance in its dimensions (competitive performance, operational performance, and performance Financial), and the main research problem was that the private commercial banking sector in Iraq is witnessing intense competition between banks in general and commercial banks specifically, and the competitive pressures generated by the competition between those banks and its impact on strategic performance. By conducting a simple comparison, we find that the structure of the sector Banking in neighboring countries such as Saudi Arabia consists of a group of (30) banks, in Turkey it consists of (43) banks, and in Iran (30) banks. If the comparison is made to a country like the United Kingdom, it has (54) banks, while in Iraq it has (77) operating banks. Through this comparison, the extent of competition between banks operating in Iraq becomes clear. The researcher adopted the descriptive analytical approach to complete the research. The field of research was the banking sector, specifically private commercial banks, which are (Bank of Baghdad, Commercial Bank of Iraq, Iraqi Investment, National Bank of Iraq, Iraqi Credit, Economy Bank for Investment and Finance, Sumer Commercial, Business Gulf, Mosul for Development and Investment, and the Iraqi Federation), and the questionnaire was the main tool that the researcher adopted to collect data and information regarding the responses of the research sample, as the research community consisted of (343) individuals from senior and middle leadership. In the aforementioned banks, the sample reached (200) respondents, and the number of returned questionnaires suitable for statistical analysis reached (177) questionnaires. For the purpose of analyzing the data, the program (SPSS.V26) was used, and among the statistical methods used in the analysis process (arithmetic mean, standard deviation, coefficient of variation, simple linear regression analysis), and the most prominent results reached are the presence of a correlation and influence on the degree of morality between competitive pressures and strategic performance.

**Keywords:** Competitive Pressures, Strategic performance.

1- Postgraduate Student, College of Administration and Economics, University of Baghdad, [Ahmed.naji2103m@coadec.uobaghdad.edu.iq](mailto:Ahmed.naji2103m@coadec.uobaghdad.edu.iq).

2- Lecturer, College of Administration and Economics, University of Baghdad, [Othman.i@coadec.uobaghdad.edu.iq](mailto:Othman.i@coadec.uobaghdad.edu.iq)

**المستخلص:**

يهدف هذا البحث الى دراسة وقياس علاقات التأثير بين الضغوط التنافسية بأبعادها (تنافسية المنتج، الحصة السوقية التنافسية، المنظمات ذات النشاط المماثل، التغيير التكنولوجي، المنافسة السعرية، قنوات الترويج والتوزيع)، والاداء الاستراتيجي بأبعاده المتمثلة بـ (الاداء التنافسي، الاداء التشغيلي، والاداء المالي)، وتمثلت مشكلة البحث الرئيسية في كون القطاع المصرفي التجاري الخاص في العراق يشهد منافسة محتدمة بين المصارف بصورة عامة والتجارية على وجه التحديد وما يتولد عن المنافسة من ضغوط تنافسية بين المصارف تلك وانعكاسها على الاداء الاستراتيجي، فمن خلال اجراء مقارنة بسيطة نجد ان هيكل القطاع المصرفي في الدول المجاورة مثل السعودية يتألف بمجموعة من (30) مصرفاً، وفي تركيا من (43) مصرفاً، وايران (30) مصرفاً، واذا ما اجريت المقارنة بدولة كالمملكة المتحدة ففيها (54) مصرفاً، اما في العراق ففيه (77) مصرفاً عاملاً، ومن خلال هذه المقارنة يتضح حجم المنافسة بين المصارف العاملة في العراق، واعتمد الباحثان المنهج الوصفي التحليلي لإنجاز البحث، وكان ميدان البحث هو القطاع المصرفي وعلى وجه التحديد المصارف التجارية الخاصة وهي (مصرف بغداد، التجاري العراقي، الاستثمار العراقي، الاهلي العراقي، الائتمان العراقي، الاقتصاد للاستثمار والتمويل، سومر التجاري، الخليج التجاري، الموصل للتنمية والاستثمار، والاتحاد العراقي)، وكانت الاستبانة هي الاداة الرئيسية التي اعتمدها الباحثان لجمع البيانات والمعلومات فيما يخص استجابات عينة البحث، اذ كان مجتمع البحث عبارة عن (343) فرداً من القيادات العليا والوسطى في المصارف انفة الذكر، فيما بلغت العينة (200) مستجيباً، وبلغ عدد الاستبانات العائدة والصالحة للتحليل الاحصائي (177) استبانة، ولغرض تحليل البيانات تم استخدام برنامج (SPSS .V26) و(Excel2010)، ومن الاساليب الاحصائية المستخدمة في عملية التحليل (الوسط الحسابي، الانحراف المعياري، معامل الاختلاف، تحليل الانحدار الخطي البسيط)، وبرز النتائج التي توصل اليها وجود ارتباط وتأثير عند درجة المعنوية بين الضغوط التنافسية والاداء الاستراتيجي.

**الكلمات المفتاحية:** الضغوط التنافسية، الاداء الاستراتيجي.

**المقدمة:**

لا يكاد المهتم ان يبذل جهداً يذكر لاستجلاء الحقيقة التي مفادها ان الباعث الرئيس بالنسبة للتصرفات التي تبديها المنظمات تجاه بيئة اعمالها سوءً كانت تلك التصرفات هجومية او دفاعية او نحو الاستقرار هو طبيعة تلك البيئة، ومن الملاحظ ان بيئة الاعمال بصفة عامة اخذت - ومنذ مدة ليست بالقصير - في التحول الى بيئة عدائية ومضطربة وذات تحديات جمًا، الضغوط التنافسية حتما هي واحدة من تجليات هذا الصراع الذي تشهده البيئة، اشكال تلك الضغوط متعددة ومختلفة، كذلك تأثيراتها، ويتجلى هذا التأثير في اداء المنظمات، ولما كانت الضغوط التنافسية هي محرك للإجراءات الاستراتيجية فبطبيعة الحال سوف يرتبط تأثيرها بصورة مباشرة بالأداء الاستراتيجي للمنظمات، فاذا ما استطاعت المنظمة من التفاعل مع تلك الضغوط على النحو الذي يضمن استثمارها باعدها فرصا فهي حتما سوف تنعكس ايجاباً على ادائها، والا فهمي من دواعي فشل المنظمات وانهارها. اما مشكلة البحث فتتعلق بالقطاع المصرفي التجاري الخاص في العراق الذي يشهد منافسة محتدمة بين المصارف بصورة عامة والتجارية على وجه التحديد وما يتولد عن المنافسة من ضغوط تنافسية بين المصارف تلك وانعكاسها على الاداء الاستراتيجي؛ فمن خلال اجراء مقارنة بسيطة نجد ان هيكل القطاع المصرفي في الدول المجاورة مثل السعودية يتألف بمجموعة من (30) مصرفاً، وفي تركيا من (43) مصرفاً، وايران (30) مصرفاً، واذا ما قارنه بدولة كالمملكة المتحدة ففيها (54) مصرفاً، اما في العراق ففيه (77) مصرفاً عاملاً، ومن خلال هذه المقارنة يتضح حجم المنافسة بين المصارف العاملة في العراق. وتمثلت غاية البحث الحالي في دراسة وتحديد طبيعة العلاقة بين الضغوط التنافسية والاداء الاستراتيجية في مجموعة من المصارف التجارية الخاصة، عبر دراسة علاقات التأثير بينهما في تلك المصارف.

**أولاً: منهجية البحث**

**1- مشكلة البحث:** يتم تسليط الضوء على مشكلة البحث من خلال الجانب النظري والعملي، فالجانب النظري يحاول ردم الفجوة المعرفية في الأدبيات التي تناولت متغيري البحث، إذ وعلى خلاف المتوقع فإن الدراسات التي ربطت بين متغيري البحث المتمثلين بـ (الضغوط التنافسية) وانعكاسها على (الاداء الاستراتيجي) شحيحة جداً، فضلاً عن انحسار الدراسات التي عالجت المتغير المستقل؛ أما المشكلة التطبيقية للبحث فتنبثق من تناولها للقطاع المصرفي العراقي الذي وبمجرد ملاحظة اعداد المصارف العاملة فيه سوءً كانت تلك المصارف تجارية او اسلامية او متخصصة، حكومية كانت ام خاصة يمكن استشراف مدى حدة واستنحال الصراع التنافسي في هذا القطاع، إذ إن هيكل القطاع المصرفي العراقي يتكون من (77) مصرفاً عاملاً، وبصورة حتمية سينعكس العدد الكبير هذا بشكل ضغوطاً تنافسية وتوتر في بيئة العمل المصرفي، ولاسيما وان من المؤشر ان العراق يعاني من تدني الثقافة المصرفية من جهة، ومن جهة اخرى تؤثر الاحصائيات الى اكتناز 80% من اموال البلد المتداولة داخل المنازل، بمعنى اخر ان الحصة السوقية تعتبر ثابتة نسبياً وكل مصرف يحاول قدر الامكان التوسع على حساب المصارف الاخرى، وان هذه الضغوط التنافسية تؤثر حتماً في الاداء الاستراتيجي لتلك المصارف، ولابد من الاشارة الى انه ليس بالضرورة ان تنعكس المنافسة سلباً، إذ يمكن ان تكون مدعاة للابتكار والابداع والتفوق وبلورة افكار تنافسية خلاقة، كما وتكون دافعاً مهماً لليقظة الدائمة، ويمكن تلخص مشكلة البحث في التساؤل الآتي:

ما التأثير الذي توديه الضغوط التنافسية على الاداء الاستراتيجي للمنظمات عينة البحث؟

**2- اهمية البحث:**

**1- تتبع الاهمية الفكرية للبحث من اهمية المتغيرات الرئيسية والابعاد الفرعية التي يناقشها، وماهيتها، فضلاً عن كونه محاولة لفك التشابك والتداخل المعرفي والفكري للمفاهيم التي تناولها، اضافة الى التطرق الى أبرز التوجهات والمداخل التي عالجت متغيري البحث وابعادهما الفرعية، كما ويسهم في رمد المكتبة العراقية والعربية بالموضوعات ذات الاهمية (الضغوط التنافسية والاداء الاستراتيجي).**

**2- يكتسب البحث اهمية فائقة بالنسبة لبيئة العمل المصرفي العراقي، إذ يسلط الضوء على القطاع المصرفي التجاري الخاص المكون من مجموعة واسعة من المصارف، فضلاً عن كونه يلامس حاجة المنظمات بصفة عامة والقطاع المصرفي على وجه الخصوص الى اعادة النظر اتجاه الضغوط التنافسية.**

**3- الابتعاد عن الرؤية الضيقة المحدودة اتجاه تلك الضغوط باعتبارها عناصراً محبطة ومدعاة للفشل، وتبني رؤية أكثر مرونة تتبنى استغلال الفرص والسعي الى تصبير المخاطر المترتبة على الضغوط الى فرص واجب استثمارها.**

**4- يتيح البحث الحالي الفرصة لتحديد اهم الاسباب والعوامل التي تحدد الضغوط التنافسية المفروضة على المصارف التجارية الخاصة، وبيان وجهة نظر القيادات العليا والوسطى في تلك المصارف حول تلك الضغوط فضلاً عن الاداء الاستراتيجي.**

**3- اهداف البحث:**

**1- السعي في توضيح المرتكزات الفكرية والمفاهيم العلمية من خلال الجانب النظري لمتغيري البحث، وعرض اهم الابعاد والمقاييس لهما.**

**2- تشخيص مستوى الضغوط التنافسية في المنظمات عينة البحث.**

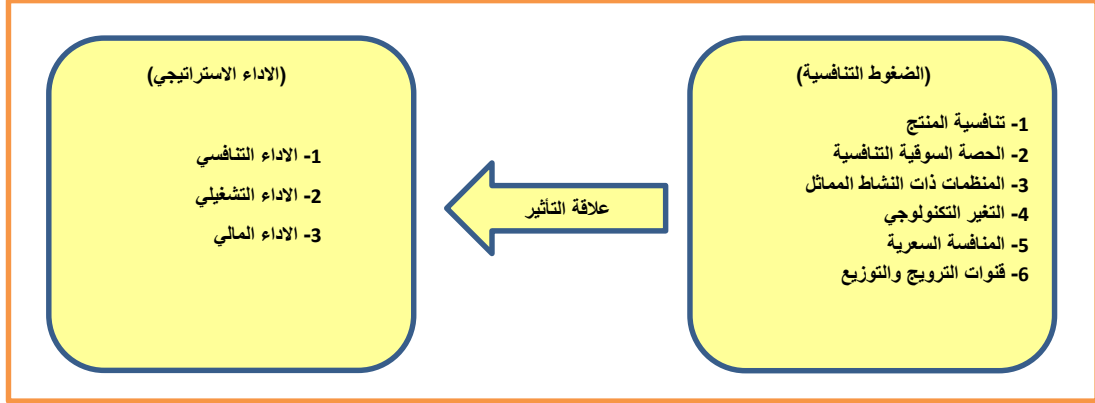
**3- معرفة مستوى الاداء الاستراتيجي للمنظمات عينة البحث.**

**4- بيان طبيعة العلاقة بين الضغوط التنافسية والاداء الاستراتيجي في المنظمات عينة البحث.**

**5- اختبار مدى وجود علاقة ارتباط ذات دلالة معنوية بين الضغوط التنافسية والاداء الاستراتيجي في المنظمات عينة البحث.**

**6- اختبار مدى تأثير الضغوط التنافسية في الاداء الاستراتيجي في المنظمات عينة البحث.**

4- **مخطط البحث الفرضي:** يقدم المخطط الفرضي رؤية معبرة عن فكرة البحث، اذ يوضح طبيعة العلاقات واتجاهات التأثير بين متغيراتها فضلا عن تجسيده لمشكلة البحث واهدافه، ويتكون هذا المخطط من المتغيرين وهما، المتغير المستقل (الضغوط التنافسية)، والمتغير التابع (الاداء الاستراتيجي)، وكما موضح في الشكل (1) الاتي:



الشكل (1) المخطط الفرضي للبحث

5- **فرضية البحث:** يعتمد الباحثان الفرضية الاتية: توجد علاقة تأثير معنوي ذات دلالة احصائية عند مستوى المعنوية (0.05) للضغوط التنافسية في الاداء الاستراتيجي.

6- **منهج البحث:** ان اسلوب البحث يتم تحديده استناداً الى المتغيرات الرئيسية والابعاد الفرعية له، والاهداف المراد تحقيقها، كذلك التساؤلات التي لا بد من الاجابة عنها، فضلا عن نوع البيانات والمعلومات التي سعى الباحثان للحصول عليها ونوعيتها، اذ تم الاعتماد على المنهج الوصفي التحليلي في عملية عرض البيانات وتحليلها، وكذلك وصف متغيرات البحث، وتوضيح طبيعة العلاقة بين تلك المتغيرات (المتغير المستقل، والتابع) ومعرفة طبيعة العلاقة التأثيرية بين المتغيرين.

7- **حدود البحث:** تضمن البحث اربعة اشكال من الحدود وهي

7-1 **الحدود المكانية:** تم اجراء البحث في عدد من المصارف التجارية الخاصة في مدينة بغداد، وهذه المصارف (التجاري العراقي، الاستثمار العراقي، الاهلي العراقي، الائتمان العراقي، الاقتصاد للاستثمار والتمويل، سومر التجاري، الخليج التجاري، الموصل للتنمية والاستثمار، الاتحاد العراقي).

7-2 **الحدود الزمانية:** استغرقت عملية جمع البيانات شهرين، اما المدة الزمنية التي غطتها البيانات المالية فهي السنوات الخمس الماضية.

7-3 **الحدود البشرية:** وتمثلت في مجموعة من المديرين، ومعاوني المديرين، ورؤساء الاقسام في الادارات العليا والوسطى.

## 8- وصف عينة البحث:

الجدول (1) وصف عينة البحث

| ت  | اسم المصرف                  | عدد المناصب الادارية المستهدفة | عدد الاستبانات الموزعة | العائد والصالح للتحليل الاحصائي | نسبة كل مصرف الى اجمالي حجم العينة |
|----|-----------------------------|--------------------------------|------------------------|---------------------------------|------------------------------------|
| 1  | بغداد                       | 48                             | 28                     | 23                              | 13%                                |
| 2  | التجاري العراقي             | 28                             | 16                     | 14                              | 8%                                 |
| 3  | الاستثمار العراقي           | 40                             | 23                     | 20                              | 11.3%                              |
| 4  | الاهلي العراقي              | 31                             | 18                     | 18                              | 10.2%                              |
| 5  | الائتمان العراقي            | 31                             | 18                     | 13                              | 7.3%                               |
| 6  | الاقتصاد للاستثمار والتمويل | 32                             | 19                     | 18                              | 10.2%                              |
| 7  | سومر التجاري                | 31                             | 18                     | 16                              | 9%                                 |
| 8  | الخليج التجاري              | 37                             | 22                     | 20                              | 11.3%                              |
| 9  | الموصل للتنمية والاستثمار   | 36                             | 21                     | 20                              | 11.3%                              |
| 10 | الاتحاد العراقي             | 29                             | 17                     | 15                              | 8.4%                               |
|    | المجموع                     | 343                            | 200                    | 177                             | 100%                               |

المصدر: من اعداد الباحثان.

9- وسائل جمع البيانات والمعلومات: اعتمد الباحثان في عملية جمع البيانات والمعلومات طرائق ووسائل متنوعة بما يضمن التوصل الى المعارف والحقائق العلمية الرصينة وذلك لتعزيز الجانبين النظري والعملي وكما يأتي:

9-1 الجانب النظري: تم اعتماد البيانات والمعلومات النظرية المتعلقة بمتغيري البحث المتمثلين بـ (الضغوط التنافسية والاداء الاستراتيجي) من الكتب والمراجع والاطاريج والرسائل والدراسات المنشورة والمجلات العلمية الرصينة، وبالغتين العربية والانكليزية المتوفرة في المكتبات وشبكة الانترنت.

9-2 الجانب العملي: تعد الاستبانة هي الأداة الرئيسية التي اعتمد عليها الباحثان في جمع بيانات ومعلومات البحث وفي قياس المتغيرات، إذ تم اعداد استبانة مكونة من ثلاثة محاور، وكما موضحة في الملحق (1) وعلى النحو الآتي: - المحور الاول: تضمن المعلومات التعريفية الشخصية لعينة البحث، وهي (الجنس، العمر، المؤهل العلمي، المنصب الوظيفي، سنوات الخدمة)

المحور الثاني: شمل الفقرات الخاصة بالمتغير المستقل (الضغوط التنافسية)، إذ ضمت (30) فقرة وزعت على (6) ابعاد بمعدل خمس فقرات لكل بعد من الأبعاد.

المحور الثالث: احتوى الفقرات الخاصة بالمتغير التابع (الاداء الاستراتيجي)، إذ تكونت من (24) فقرة وزعت على (3) ابعاد بمعدل ثمان فقرات لكل بعد من الأبعاد.

10- الاساليب الاحصائية المستخدمة: لأجل تحليل المعلومات والبيانات واختبار الافتراضات البحثية، تم الاستعانة بمجموعة من التقنيات والوسائل الإحصائية المختلفة، وتم الاعتماد على البرامج المعتمدة والجاهزة مثل (SPSS V26) و(Excel 2010).

## ثانيًا: الدراسات السابقة

## 1- دراسة (Soewarno et al.,2020)

|                            |   |
|----------------------------|---|
| عنوان الدراسة              | الضغط التنافسي وأداء الأعمال في صناعة الباتيك في جاوة تيمور<br>(Competitive Pressure and Business Performance in East Java Batik Industry)  |
| هدف الدراسة                | كشف تأثير الضغط التنافسي والقدرة على الابتكار في أداء الأعمال، في الشركات متوسطة وصغيرة الحجم في صناعة الباتيك في جاوة تيمور - اندونيسيا؛ فضلا عن كشف تأثير الضغوط التنافسية في أداء الأعمال عبر القدرة على الابتكار كمتغير وسيط. |
| المنهج المتبع              | (وصفي تحليلي)   |
| مجتمع وعينة الدراسة        | المجتمع تمثل في العاملين ضمن صناعة الباتيك في جاوة - اندونيسيا، والعينة تكونت من (245) عاملاً.  |
| الاساليب الاحصائية المتبعة | تم تحليل البيانات باستخدام SEM-PLS.   |
| ابعاد الدراسة              | تم استخدام الابعاد الاتية (تنافسية المنتج، الحصة السوقية التنافسية، الشركات ذات النشاط المماثل، التغيير التكنولوجي، المنافسة السعرية، اللوائح والسياسات الحكومية، قنوات الترويج والتوزيع) لقياس الضغوط التنافسية في هذه الدراسة.  |
| اداة الدراسة               | (الاستبانة)   |
| اهم النتائج                | يوجد تأثير ايجابي مباشر للضغط التنافسي في أداء الأعمال، وان الضغوط التنافسية اثرت بشكل ايجابي في القدرة على الابتكار.   |
| مجال الافادة والتوظيف      | اعتماد ابعاد الدراسة فيما يخص متغير (الضغوط التنافسية)، فضلا عن تعزيز الجانب النظري.  |

## 2- دراسة (ابراهيم,2023)

|                            |   |
|----------------------------|---|
| عنوان الدراسة              | الدور الوسيط للإدارة بالتجوال لتأثير الضغوط التنافسية في فرص التجديد الاستراتيجي لمنظمات الاعمال/<br>بحث ميداني لفنادق الدرجة الممتازة في مدينة بغداد   |
| هدف الدراسة                | الهدف من الدراسة هو تشخيص علاقات الارتباط والتأثير بين متغير الضغوط التنافسية ومتغير الادارة بالتجوال والتجديد الاستراتيجي، فضلا عن بيان دور الوساطة للإدارة بالتجوال في رسم ملامح علاقة التأثير للضغوط التنافسية في التجديد الاستراتيجي. |
| المنهج المتبع              | (وصفي تحليلي)   |
| مجتمع وعينة الدراسة        | تكون مجتمع البحث من ست فنادق درجة ممتازة في بغداد، وتحديدًا مديري الاقسام والدوائر، وبلغ حجم عينة الدراسة (106) فرد.  |
| الاساليب الاحصائية المتبعة | تمثلت الاساليب الاحصائية في (النسب المئوية، الوسط الحسابي، الانحراف المعياري، معامل الاختلاف، معامل الارتباط، معامل الانحدار، ادوات اخرى ترتبط بطبيعة التحليل الاحصائي).  |
| ابعاد الدراسة              | استخدمت الباحث لقياس الضغوط التنافسية الابعاد الاتية (تنافسية المنتج، الحصة السوقية التنافسية، الشركات ذات النشاط المماثل، التغيير التكنولوجي، المنافسة السعرية، اللوائح والسياسات الحكومية، قنوات الترويج والتوزيع).                     |
| اهم النتائج                | خلصت الدراسة الى وجود علاقة ارتباط ذات دلالة معنوية بين متغيرات الدراسة اللائي يتمثلن في  |

|   |                       |
|---|-----------------------|
| (الضغوط التنافسية، الإدارة بالتجوال، والتجديد الاستراتيجي)؛ فضلا عن تأثير ذو لالة معنوية لمتغير الضغوط التنافسية في كل من الإدارة بالتجوال والتجديد الاستراتيجي كلا منهما على حدة كما وجدنا هناك وساطة جزئية للإدارة بالتجوال لتأثير الضغوط التنافسية في التجديد الاستراتيجي. |                       |
| اعتماد ابعاد ومقياس الدراسة فيما يخص متغير (الضغوط التنافسية) بعد اجراء التعديلات اللازمة، والاطلاع على هيكلية وبناء الجانب النظري وتعزيزه.   | مجال الافادة والتوظيف |

## 3- دراسة (كاظم واخرون, 2020)

|  |                            |
|--|----------------------------|
| تأثير تبني نموذج المنظمة الذكية في تحقيق الأداء الاستراتيجي المتميز بحث استطلاعي لآراء عينة من المديرين في شركات الاتصالات المتنقلة في العراق (زين العراق، كورك، واسيا سيل)  | عنوان الدراسة              |
| الهدف من البحث هو معرفة تأثير المنظمة الذكية كمتغير مستقل بأبعدها (التكيف، الاستدامة، تشكيل وفهم البيئة، والبراعة) في الاداء الاستراتيجي المتميز كمتغير معتمد بأبعاده (الاداء التشغيلي، الاداء التنافسي، والاداء المالي).  | هدف الدراسة                |
| المنهج الاستطلاعي  | المنهج المتبع              |
| اقامت الدراسة في ثلاث شركات للاتصالات المتنقلة في العراق وهي (زين العراق، كورك، اسيا سيل)، وتكونت العينة من (242) فرداً من العاملين في الشركات المبحوثة متمثلين في مديرين الادارة العليا والوسطى.  | مجتمع وعينة الدراسة        |
| مقياس (الفا كرونباخ)، الوسط الحسابي الموزون، معامل الاختلاف، معامل الارتباط البسيط، اختباري (t, f)   | الاساليب الاحصائية المتبعة |
| تتمثل ابعاد المتغير المعتمد (الاداء الاستراتيجي) في (الاداء التشغيلي، الاداء التنافسي، والاداء المالي)   | ابعاد الدراسة              |
| (الاستبانة، المقابلات الشخصية)   | اداة الدراسة               |
| ان الشركات المبحوثة تعول كثيراً على قدرتها في التصميم، والتعديل، والتغيير لمواجهة تغيرات البيئة، ومن ثم اعتمادها وضعاً دفاعياً تجاه تهديدات المنافسين، علماً ان تبني هذا الوضع يأتي من خلال المتابعة والمراقبة الدقيقة للتطورات التنافسية في السوق، ومتابعة احتياجات ورغبات الزبائن. | اهم النتائج                |
| اعتماد ابعاد الدراسة فيما يخص متغير الاداء الاستراتيجي (الاداء التشغيلي، الاداء التنافسي، الاداء المالي).  | مجال الافادة والتوظيف      |

## 4- دراسة (هادي, 2022)

|   |                     |
|---|---------------------|
| تأثير إدارة الموارد البشرية المستندة على الأدلة في الأداء الاستراتيجي بتوسيط القدرات المعرفية الديناميكية بحث تحليلي مقارنة لعينة من شركات التأمين العراقية   | عنوان الدراسة       |
| الهدف الاساسي للبحث يتمحور حول معرفة مدى تأثير ادارة الموارد البشرية المستندة على الادلة في تحسين الاداء الاستراتيجي، فضلا عن بيان مدى الزيادة في حجم التأثير عندما تكون القدرات المعرفية الديناميكية متغيرا وسيطا. | هدف الدراسة         |
| الوصفي التحليلي   | المنهج المتبع       |
| تمثل مجتمع الدراسة شركات قطاع التأمين الاهلية والحكومية العراقي، والعينة تألفت من (102) من المديرين ومعاونهم.   | مجتمع وعينة الدراسة |
| الوسط الحسابي، الانحراف المعياري، نسبة الاتفاق، معامل الاختلاف، معامل الارتباط، الانحدار الخطي  | الاساليب            |

|                       |   |
|-----------------------|---|
| الاحصائية المتبعة     | المتعدد، الانحدار الخطي البسيط، وتحليل المسار .   |
| ابعاد الدراسة         | فيما يخص الاداء الاستراتيجي فقد تمثلت ابعاده بالأداء التنافسي، الاداء التشغيلي، والاداء المالي.   |
| اهم النتائج           | افرزت الدراسة مجموعة من النتائج اكدت صحة الفرضيات التي انطلق منها الباحث، وعلى المستويين الفردي، والاجمالي، ولكلا القطاعين في عينة البحث.     |
| مجال الافادة والتوظيف | اعتماد ابعاد ومقياس الدراسة فيما يخص متغير (الاداء الاستراتيجي) بعد اجراء التعديلات اللازمة، والاطلاع على هيكلية وبناء الجانب النظري وتعزيزه. |

## 5-دراسة ( Soewarno &amp; Tjahjadi , 2020 )

|                            |  |
|----------------------------|--|
| عنوان الدراسة              | (Mediating effect of strategy on competitive pressure, stakeholder pressure and strategic performance management (SPM): evidence from HEIs in Indonesia)<br>التأثير الوسيط للاستراتيجية على الضغط التنافسي وضغط أصحاب المصلحة وإدارة الأداء الاستراتيجي (SPM): أدلة من مؤسسات التعليم العالي في إندونيسيا  |
| هدف الدراسة                | تهدف هذه الدراسة إلى استكشاف الدور الوسيط للاستراتيجية، أولاً معرفة ما إذا كانت الاستراتيجية تتوسط العلاقة بين الضغط التنافسي وإدارة الأداء الاجتماعي؛ ثانياً معرفة ما إذا كانت الاستراتيجية تتوسط العلاقة بين ضغط أصحاب المصلحة وإدارة الأداء الاجتماعي.  |
| المنهج المتبع              | (الكمي)  |
| مجتمع وعينة الدراسة        | مؤسسات التعليم العالي في إندونيسيا؛ والعينة مكونة من (654) مديراً.   |
| الاساليب الاحصائية المتبعة | تم تصميم هذه الدراسة كدراسة كمية باستخدام نمذجة المعادلات الهيكلية ذات المربعات الصغرى الجزئية (PLS-SEM) من أجل اختبار الفرضيات.   |
| ابعاد الدراسة              | فيما يخص متغير الضغوط التنافسية فقد تمثلت ابعاده في (حواجز الدخول، اللوائح والسياسات، الكثافة التنافسية، البدائل، المنافسة المحلية، المنافسة الأجنبية، تمايز المنتجات، ضغط الشركاء) اما بعد ادارة الاداء الاستراتيجي فأبعاده هي (نظام رقابة إدارية، تطوير مقاييس استراتيجية، وحدة خاصة لإدارة الأداء، وحدة خاصة لمساعدة القادة لمراقبة النتائج الاستراتيجية، وحدة خاصة لمساعدة القادة في الاتصالات الاستراتيجية، نظام لتنفيذ المكافآت والعقوبات الاستراتيجية، مناقشة دورية للنتائج الاستراتيجية، تنفيذ أساليب محددة، تطوير مهارات رأس المال البشري في تنفيذ إدارة الأداء). |
| اداة الدراسة               | مسح البيانات السابقة.  |
| اهم النتائج                | أظهرت النتائج أن كلاً من الضغط التنافسي وضغط أصحاب المصلحة لهما تأثير إيجابي مباشر على إدارة الأداء الاجتماعي، وتتوسط الاستراتيجية بشكل كامل العلاقة بين الضغط التنافسي وإدارة الاداء الاستراتيجي كما تتوسط الاستراتيجية جزئياً العلاقة بين ضغط أصحاب المصلحة وإدارة الاداء الاستراتيجي.   |
| مجال الافادة والتوظيف      | تعزيز الجانب النظري للبحث.   |



## المبحث الثاني: التأطير النظري

## اولاً: الضغوط التنافسية

1- مفهوم الضغوط التنافسية وتعريفها : تتبع الضغوط التنافسية من عدد المنظمات (الكبيرة والصغيرة) التي تتنافس على الحصص المتنامية في الأسواق المتاحة أو تتنافس للحفاظ على الحصص التي تمتلكها بالفعل (Middleton et al.,2009:34)؛ وتوقع (Zucchini & kretschmer,2011:6) أن يؤثر الضغط التنافسي في سلوك المنظمة، أي أن المنظمات تقوم بحركات تنافسية استجابةً لـ "التأثير الكلي لأفعال منافسين متعددين"، ويُستخدم مصطلح "الضغط التنافسي" لتمييز المفهوم من "التوتر التنافسي المدرك"، الذي حدده (Chen et al.,2007)، بـ "مدى اعتبار مديري المنظمة وأصحاب المصلحة في الصناعة أن منافساً معيناً هو المنافس الرئيس للمنظمة"، فالتوتر التنافسي هو بناء على مستوى ثنائي، أي أنه يصف العلاقة (ربما غير المتماثلة) المتصورة بين اثنين من المنظمات المتنافسة، في المقابل يصف الضغط التنافسي العلاقة المتصورة بين المنظمة وبيئتها التنافسية بأكملها؛ وكذلك لا بد من تمييز الضغوط التنافسية من مصطلح "الكثافة التنافسية" إذ تشير إلى أنها الحالة التي تكون فيها المنافسة شرسة بسبب عدد المنافسين في السوق ونقص الفرص المحتملة لمزيد من النمو في الاعمال التي تمارسها المنظمة (Auh & Merguc,2005:1654).

## الجدول (2) تعريف الضغوط التنافسية

| ت | الباحث، السنة: الصفحة          | المضمون  |
|---|--------------------------------|--|
| 1 | chong et al.,2005:121          | شدة المنافسة في السوق التي تواجهها المنظمة في كل من العناصر الاتية (السعر، تمايز المنتج، وتوزيع المنتج او تسويقه).   |
| 2 | Maduku et al.,2016:714         | الضغط التنافسي هو الضغط النابع من بيئة المؤسسة، الذي ينشأ من التهديد بفقدان الميزة التنافسية ويجبر المنظمة على تبني التكنولوجيا.   |
| 3 | Venkateswarlu et al., 2020:227 | الضغط التنافسي هو الضغط الذي يشعر به الفرد أو منظمة الأعمال عند التنافس مع الآخرين لتحقيق الأفضلية أو لتحقيق هدف تجاري لا يمكن تحقيقه إلا للمرشح الأوفر حظاً.  |
| 4 | Addison,2021:2018              | وهو الضغط الناشئ عندما تتنافس المنظمة مع المنافسين في السوق عبر التفاعلات التنافسية المتكررة مع المنظمات الاخرى التي تسعى الى كسب الزبائن، او زيادة الحصة السوقية، او الكفاح من اجل البقاء .   |
| 5 | ابراهيم،2023:53                | تُعرف الضغوط التنافسية على انها مجموعة من العوامل التي تحيط بالمنظمة وتشكل قيود ومقررات تحد من قدرة المنظمة على الاحتفاظ بحصتها السوقية، والتي تتطلب عملية مواجهتها بناء ميزة تنافسية واجراء عملية مسح للبيئة لوضع استراتيجية مناسبة لمواجهة هذه الضغوطات. |

المصدر: من اعداد الباحثان بالاعتماد على المصادر المذكورة

انطلاقاً من التعاريف الوارد انفاً يمكن تعريف الضغوط التنافسية على أنها احدى انواع ضغوط البيئة الخاصة الخارجية (بيئة الصناعة) للمنظمة، وتتولد عن قيام واحد فأكثر من المنافسين بالسعي للحصول على حصة سوقية اضافية على حساب الاخرين، وينعكس تأثير الضغوط التنافسية في القرارات الاستراتيجية للمنظمة ككل.

واستناداً الى ما تقدم يمكن القول ان الضغوط التنافسية التي تقع المنظمة تحت وطأتها تؤثر فيها بصفة عامة، وان كل ادارة من ادارت الاقسام في المنظمة تشعر وتتفاعل مع تأثير تلك الضغوط بصورة او بأخرى، ومن هذا المنطلق يصبح لكل ادارة وجهة نظر وتفسير خاص بها للضغوط التنافسية تلك، وبناءً عليه تتباين الاستجابات التي تبديها الادارات انسجاماً و التأثير الذي يفرض عليها، وتكون ملزمة بالتحرك والتفاعل مع الضغوط على النحو الذي يضمن تحويلها من كونها مخاطر تهدد ليس الادارة المعنية فقط، انما المنظمة ككل الى فرص واجب استثمارها واستغلالها على اتم وجه بما ينسجم والتوجه الاستراتيجي الذي تتبناه المنظمة.

2- النجاة من الضغوط التنافسية، بعض محددات النجاح : وتواجه المنظمات تعرضات مختلفة للضغوط التنافسية، فبعضها مجهزة بشكل أفضل لمقاومة المنافسة المتزايدة من غيرها، فمثلاً قد لا تكون الأفاق المستقبلية لقائد الصناعة مهددة بالمنافسة بنفس القدر مثل تلك الخاصة باتباع الصناعة (Frésard & Valta,2012:24)؛ وتدافع المنظمات عن نفسها ضد المنافسين عبر الإجراءات التنافسية، وهي التحركات التنافسية الموجهة خارجياً والمحددة والملاحظة التي تبدأها المنظمة لتعزيز مركزها التنافسي النسبي، وتميل هذه الإجراءات عادة إلى أن تكون إجراءات "تسويقية"، مثل إدخال منتجات جديدة أو تعديلات الأسعار أو دخول

أسواق جديدة أو تشكيل تحالفات، ولكن يمكن أيضا أن تكون إجراءات غير تسويقية، مثل الضغط أو الإجراءات القانونية أو البيانات الصحفية؛ كما وإن فهم متى وكيف تختار المنظمات مثل هذه الإجراءات يعد أمر بالغ الأهمية لعلماء الاستراتيجية والممارسين على حد سواء، ويمكن القول إن إجراءات المنافسة هي واحدة من أهم محفزات الإجراءات التنافسية (Zucchini et al.,2018:5).

قد اتفقت (ابراهيم،2022:62-63) مع (Onyeiwu & Ganguly,2016:168 ff.)، على ان خصائص المنظمات من المتغيرات المهمة للقدرة على تحمل الضغوط التنافسية، ونستعرض هذه المتغيرات كما وردت على النحو الآتي: -  
أ- عمر المنظمة: العلاقة بين عمر المنظمة والقدرة على تحمل الضغوط التنافسية والتكيف معها معقدة وغامضة، فمن ناحية قد تكون المنظمات الأقدم أكثر خبرة في الاستجابة للضغوط التنافسية واحتوائها، بالنظر إلى تجاربها السابقة، ولكن هذه المنظمات من جانب اخر قد تكون معتمدة على الاساليب الادارية التقليدية القديمة.

ب- حجم المنظمة: إن الذين يعتقدون أن المنظمات الكبيرة تميل إلى الأداء بشكل أفضل يجادلون بأنها غالبًا ما تكون أفضل تنظيمًا واداريًا من المنظمات الصغيرة، وهي قادرة أيضًا على جذب والاحتفاظ بأصول فريدة، وإدارة ماهرة وموظفين تقنيين تماشيًا مع نظرية (Schumpeter)، فضلًا عن ذلك غالبًا ما يكون لدى المنظمات الكبيرة وصول سهل نسبيًا إلى الائتمان المصرفي وبتكلفة أقل.

ج- التأثيرات العنقودية: تشير العناقيد الى التجمعات الصناعية المترابطة، وهي مجموعة من المنظمات المتقاربة جغرافيا والمترابطة وايضا المؤسسات المرتبطة بها في ميدان معين، وتربطها أوجه مشتركة وتكامل معين، ان ارتباط المنظمات بعناقيد يظهر ان بيئة الاعمال الخارجية تلعب دورا مهما في بقاؤها.

د- الوصول إلى البنية التحتية: أن توافر البنية التحتية مثل المياه والكهرباء والطرق الجيدة والاتصالات السلكية واللاسلكية وتكنولوجيا المعلومات يعد عنصرًا حاسمًا في نجاح المنظمة في بيئة تنافسية، وتفرض البنية التحتية غير الملائمة تكاليف إضافية على المنظمات ومن ثم تقوض قدرتها التنافسية.

هـ- الخطوط الانتاجية: في الكثير من الصناعات تميل بعض خطوط الإنتاج إلى أن تكون أكثر عرضة للضغوط التنافسية من غيرها، ومن المرجح أن تتجح المنظمات المتخصصة في خطوط الإنتاج الأقل عرضة للضغوط التنافسية.

## ثانيا: الاداء الاستراتيجي

1- مفهوم الاداء الاستراتيجي : يعد الاداء لفظ يقابل المصطلح اللاتيني (Performare) والذي يعني اعطاء "كلية الشكل" لشيء ما، ومنه تم اشتقاق اللفظ الانكليزي (performance) الذي يفهم بانه انجاز العمل او الالية التي يتم تحقق اهداف المنظمة من خلاله، وهذا المعنى هو نفسه الذي ذهب اليه قاموس (Petit Larousse) (الغالبي والمالكي،2018:102)؛ ومنذ البدايات الاولى لنشأته كان لمفهوم الاداء ارتباط وثيق بعلم الادارة، وظل واحداً من المحاور الرئيسة التي يوليها علماء الادارة اهتماما وتركيزاً، فباستخدام مفهوم الاداء يمكن تقديم صورة شاملة عن الكيفية التي يتم من خلالها سير الاعمال والانشطة في المنظمة، ويعد مفهوم الاداء جوهرياً ومهماً لجميع المنظمات، فهو ظاهرة شمولية تُعدُّ عنصراً محورياً في جميع فروع ومجالات المعرفة الادارية، بما في ذلك الادارة الاستراتيجية (حافظ وجميل،2018:129)؛ وأصبح الأداء في الوقت الحاضر مفهوماً يرتبط بأبحاث الإدارة الاستراتيجية، وكثيراً ما يتم توظيفه بوصفه متغيراً تابعاً، وقد اكد هذه النظرة (Jenatabad,2015) في إطار تضمين الجانب العملي والاداري والاستراتيجي في الأداء، وهذه الميزة اجتذبت اهتمام المديرين والأكاديميين على حد سواء، ويُعد الاداء محور اهتمام الادارة الاستراتيجية بعدّه اختباراً زمنياً للاستراتيجية التي تتبناها الادارة (الفقي،2021:85)؛ كما يُعدُّ الاداء الاستراتيجي نقطة التركيز والنواة الأساسية للإدارة الاستراتيجية، اذ يلعب دوراً حاسماً في عملية اتخاذ القرارات في المنظمات، فهو يتضمن ترجمة

الخطط الاستراتيجية إلى نتائج ملوسة ويُمكن القادة الاستراتيجيين من الاستجابة بسرعة وكفاءة للتحويلات غير المتوقعة، ويعد تحديد مفهوم الأداء الاستراتيجي بشكل دقيق أمرًا صعبًا، فالباحثون لديهم فلسفات واهتمامات متباينة في هذا الصدد، ومع ذلك هناك توافق بأن الأداء الاستراتيجي يجسد قدرة المنظمة على تحقيق أهدافها ومبادئها في المدى المتوسط والطويل (Almadi & Shanshool,2021:56) ويقدم الجدول (3) الآتي مجموعة من تعاريف الاداء الاستراتيجي وفقًا لآراء بعض المختصين وكما يأتي: -

### الجدول (3) تعاريف الاداء الاستراتيجي

| ت | الباحث، السنة: الصفحة       | المضمون   |
|---|-----------------------------|---|
| 1 | فصل،2021:41                 | فلسفة ادارية تهدف الى تحقيق مكانة مستقبلية للمنظمة يتم ذلك عن طريق القيام بتقييم ادائها التشغيلي والمالي والاستراتيجي في منحنى تكاملي يتيح قاعدة للمعلومات تتضمن مقاييس مالية وغير مالية.                             |
| 2 | Alharafsheh et al.,2021:302 | يشير إلى مدى تكامل الموظفين واندماجهم في استراتيجية المنظمة بشكل يؤدي إلى انسياب الاستراتيجية في جميع أجزاء المنظمة بشكل يؤدي إلى المساهمة في تحقيق الأهداف الاستراتيجية.   |
| 3 | الخفاجي،2022:98             | النتائج او المخرجات الفعلية للمنظمة مقابل ما كان منشود خلال فترة زمنية.   |
| 4 | Al Haraisa,2022:46          | أنه النتائج النهائية لأنشطة المنظمة والتي تتمثل في قدرتها على تحقيق أهدافها طويلة المدى من خلال استغلال مواردها بكفاءة وفعالية  |
| 5 | Thneibat et al.,2023:327    | هو تعبير عن الأنشطة والمهام التي يمارسها الموظف في المنظمة والنتائج الفعلية التي يحققها في مجال عمله بنجاح لتحقيق أهداف المنظمة بكفاءة وفعالية وفق الموارد المتاحة والنظم الإدارية، القواعد والإجراءات المحددة للعمل. |

2- أهمية الاداء الاستراتيجي : تم الاعتراف بالأداء الاستراتيجي باعتباره جانباً مهماً من جوانب العمليات التجارية للشركة في مجال عملها (Chung,2011:523)؛ ويرى (طاهر وجمال) ان أهمية الاداء الاستراتيجي تظهر بالنسبة للمنظمات باعتباره مقياساً للنجاح في عملية تنفيذ استراتيجياتها، والالتزام الذي تبديه تلك المنظمات بصورة مستمرة في تحقيق اهدافها عن طريق اداء متطور يأخذ بنظر الاعتبار التحسين المستمر، فضلا عن توليد القيمة المضافة لكلا من المنظمة واصحاب المصلحة على حدٍ سواء، بما يحقق التوظيف الامثل لموارد وقدرات المنظمة بكفاءة وفاعلية بصورة تضمن تحقيق التميز عن المنافسين (طاهر وجمال،2020:27).

وذكر (Yasseen et al.,2020) أن أهمية الأداء الاستراتيجي تتبع من ثلاثة جوانب، الأول هو الجانب النظري، وفي هذا الجانب يعد الأداء الاستراتيجي جوهر الإدارة الاستراتيجية ويشمل جميع نظريات ومبادئ الإدارة؛ بينما الجانب الثاني يسمى الجانب التطبيقي وينبع من استخدام الدراسات في مجال الإدارة الاداء الاستراتيجي في اختيار العديد من الاستراتيجيات والتوصل الى النتائج؛ في حين أن الجانب الثالث وهو الجانب الإداري، وينبع من الاهتمام المتزايد للإدارة في المنظمات ونتائجها والتحويلات التي تحدث في هذه المنظمات في العديد من الجوانب مثل الأهداف الاستراتيجية والإجراءات والبرامج وذلك وفقاً للأداء؛ وبناءً على ما سبق فإن الأداء الاستراتيجي هو مقياس شائع الاستخدام من قبل المنظمات بطريقة تساعدهم على ترجمة استراتيجياتهم إلى أهداف قابلة للقياس والتنبؤ بالآفاق المستقبلية بصورة نسبية (Al Haraisa,2022:47).

وتلاحظ (بن غزال،2020:65) ان أهمية الاداء الاستراتيجي تبرز في: -

1. يوفر مقياساً لمدى نجاح المنظمة، عبر السعي الذي تبذله تلك المنظمة لمواصلة انشطتها لغرض تحقيق اهدافها.
2. يُظهر مدى قدرة المنظمة في عملية التنمية، عن طريق توفير أكبر قدر من المخرجات بأقل كلفة، والسعي حثيثاً للتخلص من مسببات الهدر والتلف.
3. بث روح المنافسة بين الاقسام والادارات في المنظمة.
4. يعكس درجة التراصف والانسجام بين الاهداف والاستراتيجيات المتبعة لتنفيذها.

**3- ابعاد الاداء الاستراتيجي :** في السنوات السابقة حظي مفهوم الأداء الاستراتيجي باهتمام كبير من لدن علماء الادارة، والجهود المبذولة لتفعيل أداء الأعمال وفهم علاقته بمختلف المحددات موثقة على نطاق واسع، ومع ذلك تجدر الإشارة إلى أن معظم المؤشرات التي كانت تستخدم سابقاً لقياس أداء الأعمال قد تم إعدادها بشكل أساس بالاستناد إلى المؤشرات والأساليب والنظريات المالية، وإن استخدام المنهجيات المالية لقياس الأداء غير مناسب، ولا يكفي لإعطاء نظرة شاملة لأداء الأعمال، ومن ثم يحد من قدرة المديرين والمالكين على التفكير الاستراتيجي (Majid et al.,2019:3078).

من البديهي ملاحظة تعدد وجهات النظر اتجاه الاداء الاستراتيجي، لدرجة ان قد يغدو من شبه المستحيل بمكان الاحاطة بمجمل متبنيات المهتمين والدارسين والاساتذة والمنظرين والممارسين وعلماء الادارة؛ ابعاد الاداء الاستراتيجي ليست ببعيدة عن عدم الاتفاق الحاصل، فقد كان لها النصيب الاعظم من التباين والاختلاف في الروى الفكرية، ومع ذلك تجدر الاشارة الى أن اغلب المؤشرات التي تستخدم لقياس الاداء الاستراتيجي كانت تستند الى المؤشرات او الاساليب او النظريات المالية، ويعاب على تلك المؤشرات قصورها عن تقديم نظرة شاملة عن الاداء الاستراتيجي.

**3-1 الاداء التنافسي Competitive Performance :** يعرف الاداء التنافسي بانه عبارة عن المحافظة على الاوضاع الجيدة عن طريق استغلال القدرات المتاحة، مع السعي لتطوير انواع جديدة من المزايا التنافسية عن طريق ايجاد قواعد جديدة في الميدان التنافسي، ويستند الاداء التنافسي بصورة اساسية الى التحليل الاستراتيجي للمجال التنافسي؛ وبحسب (الصغير، 2015) فان الاداء التنافسي يجسد النجاح الذي ينبعث ليس من أنشطة وعمليات المنظمة فقط، وانما من قدراتها على التكيف والاندماج في المناخ التنافسي الذي تنشط فيه تلك المنظمة، وبناءً عليه فالأداء التنافسي يستند الى منطق ان تحقيق المنظمة نتائج او تحقيقها اهدافها يعتمد - وبصورة اساسية - على شدة المنافسة بين المنظمات، اضافة الى الخصائص التنافسية التي يتسم بها القطاع الذي تنتسب اليه المنظمة، وانطلاقاً من ذلك يمكن القول إن الاداء التنافسي يرتبط بقدرة المنظمة على ايجاد ميزة تنافسية تدفعها نحو التفوق التنافسي (بن غزال، 2020:68).

إن الهدف الاساس للأداء التنافسي البقاء والنمو وبناء المركز التنافسي للمنظمة، ويسهم بشكل فعال في رفع كفاءة المنظمة وتحقيق اهدافها المطلوبة، ويعمل ايضا على توفير الحلول والبدائل حتى تتمكن المنظمة من صد مخاطر الخلل او الاخفاق في العمليات بما يضمن تحقيق التطور، واهم مقاييس الاداء التنافسي هي (العائد على الموجودات ROA، القيمة السوقية المضافة، تدقيق ملاحظات المستفيدين) (بريس و جبر، 2021:219)؛ ويشير (Al Kurdi et al.) الى الأداء التنافسي بعدة طريقة للوصول إلى أهداف الأداء بشكل فريد عبر تحقيق قياسات عالية الجودة، عندما تكون هناك عملية لتحسين الجودة، فإن الممارسات الخالية من الهدر هي أداءً تنافسياً ممكناً لأن هذه الممارسات تمكن الشركات من المنافسة بشكل فريد، ويمكن تقييم الأداء التنافسي عبر المرونة وخفض التكاليف وإدارة الجودة ورضا الزبائن (Al Kurdi et al.,2023:262).

**3-2 الاداء التشغيلي Operational Performance :** الأداء هو وصف لمستوى انجاز تنفيذ مهام المنظمة في محاولة لتحقيق أهدافها، وغاياتها، ورسالتها، ورؤيتها؛ وفقاً لـ (Daft,2010)، فان الأداء التشغيلي هو مجال إداري متخصص في إنتاج السلع والخدمات واستخدام أدوات وتقنيات خاصة لحل مشاكل الإنتاج (Cahyaningratia & Naylahb,2023:97)؛ وَيُنظَرُ الى الأداء التشغيلي في الأصل على أنه فرع من الإدارة يركز على تصنيع المنتجات والخدمات واستخدام الأدوات والإجراءات المتخصصة لمواجهة تحديات التصنيع (Pramudana et al.,2023:963).

وتطرق (AlBrakat et al.) الى الاداء التشغيلي بعدة الأداء المرتبط بالعمليات الداخلية للشركة، بما في ذلك الإنتاجية وجودة المنتج وإسعاد الزبائن؛ كما ويشير ايضاً إلى النتائج المتحققة بواسطة المهارات التشغيلية المتخصصة؛ وورد (Flynn et al., 2010) أيضاً بان الاداء التشغيلي يشير إلى التعزيزات التي نفذتها الشركة رداً على تغيّر المناخ التنافسي؛ وفقاً لـ (Ho et al.,2002)، يتعلق الاداء التشغيلي بقدرة التصنيع والموارد التي يجب أن تركز على تعزيز الأهداف التنافسية التي يتم التعبير عنها في التوجه الاستراتيجي (AlBrakat et al.,2023:524).

وفي ضوء الدراسات التي تناولت الاداء التشغيلي في القطاع المصرفي، الأصول المصرفية هي مورد تستخدم لتمويل الأنشطة التشغيلية للبنك في توزيع الائتمان، وفقا لهذا المنطلق يعرف الأداء التشغيلي بأنه الافعال المتمثلة في تنفيذ جميع سياسات البنك في مدة زمنية معينة (Lestari & Indarto,2021:732).

**3-3 الاداء المالي Financial Performance** : بحسب (Al-Qadi)، تم تعريف الأداء المالي على أنه قدرة المنظمة على البقاء والاستمرار في تحقيق أهدافها عبر استثمار مواردها المالية بكفاءة؛ وأكد (Nirino et al.,2021) بأن الأداء المالي يدور حول الفاعلية والكفاءة في استخدام موارد المنظمة وحمايتها من الضياع والهدر؛ إلى جانب ذلك ومن وجهة نظر اصحاب المصلحة، يتم وصف الأداء المالي بأنه الدرجة التي تسهم بها الأنشطة الأساسية للمنظمة في خلق قيمة المنظمة لتحقيق رغبات أصحاب المصلحة بأقل التكاليف؛ وفقا لـ (Ginting,2021)، يعد الاداء المالي أحد مفاهيم الأداء الواسعة للمنظمة بناءً على التحليل الكمي للمؤشرات المالية ومقارنتها بالنسب المعيارية لتحديد قدرة المنظمة على استثمار مواردها المتاحة من اجل تحقيق الأرباح. (Al-Qadi,2022:824) ؛ كما ويعبر عن قدرة المنظمة على تحقيق التوازن المالي، وخلق هيكل مالي فعّال، وتحقيق أعلى معدل عائد على الاستثمار، لا جل توليد القيمة للمساهمين وجذب المستثمرين وكسب ثقة المتعاملين مع المنظمة (مسعودي ومداوي،2022:22).

ومن المنظور الاوسع والابسط يمكن تقييم الاداء المالي باستخدام تكلفة رأس المال، أي مقارنة العائد من العمل بتكلفة رأس المال لتقييم ربحية المشروع، فإذا تمكنت الإدارة من تحقيق عائد أعلى على تكلفة رأس المال، فعندئذ يتم التعامل مع الإدارة على أنها إدارة فعالة، والعكس صحيح. (Sana et al.,2017:106)؛ كما ويمكن تقييم الاداء المالي للمنظمة عبر مؤشرات أو متغيرات مختلفة تقيس نجاحها، بشكل عام تركز المنظمة على معلومات الاداء المالي المستمدة من البيانات المالية، وتساعد هذه البيانات المستثمرين الحاليين والمحتملين، والدائنين، والمستخدمين الآخرين، على تحديد الاستثمارات والقرارات الائتمانية وتحليل الأسهم والآفاق المستقبلية للمنظمة؛ يتم إجراء تقييم أداء المنظمة بهدف تحفيز الموظفين على تحقيق الأهداف التنظيمية والامتثال لمعايير السلوك المحددة مسبقاً من أجل تحقيق الأهداف الجيدة للمنظمة، فمن خلال تقييمات الاداء يمكن للمنظمات اختيار الاستراتيجيات وهيكلها المالي (Prasetyo & Aliyyah,2021:3).

### ثالثاً: الربط بين متغيري البحث

يتحدد أداء المنظمة، ولو بصورة جزئية على الأقل بمدى فعالية وكفاءة تنفيذ الاستراتيجية التنافسية لتلك المنظمة (Chereau,2012:49)؛ ويشير الاداء الاستراتيجي بحسب (Chung) إلى الوضع التنافسي للشركة فيما يتعلق بمنافسيها الرئيسيين، وزيادة الوعي بمنتجات المنظمة، والاستجابة للضغوط التنافسية، ويعد (chung) ان الاستجابة التي تبديها المنظمات اتجاه الضغوط التنافسية هو احد الابعاد التي يقاس الاداء الاستراتيجي للمنظمة من خلالها (Chung,2011:523)؛ وفي الاتجاه نفسه اكد (Yousaf & Majid) ان الاداء الاستراتيجي يشير إلى الإنجاز الناجح للأهداف الاستراتيجية للمنظمة، ويغطي كلا من الأداء التنظيمي والفاعلية التنظيمية، فضلا عن كونه يمثل القدرة التنافسية للمنظمة، ويشمل المركز الأكثر تأثيراً بين المنافسين في تحقيق مكانة في الصناعة، وزيادة وعي الشركة والاستجابة لتلك التحديات التنافسية التي أنشأها المنافسون، كما وأن الاداء الاستراتيجي يعزز عملية التعلم ويساعد المنظمة على إنشاء المقدرات الفريدة والتنافسية في المجالات التشغيلية، ويرشد الاداء الاستراتيجي حول المواقف التنافسية للأعمال، ويغطي التفاصيل المتعلقة بالأداء العام للمنظمة، والأداء المرتبط بالمنافسين والأداء المتعلق بالأعمال الأخرى من النوع نفسه في الصناعة (Yousaf & Majid,2016:1).

كما لاحظ (Gomes et. al.) انه وفي بيئة ديناميكية اذ تسعى منظمات الاعمال جاهدة لتحقيق موقف تنافسي مستدام، فقد يؤدي الارتباك في الاداء وعدم التوافق بين التوجه الاستراتيجي ونهج إدارة الاداء إلى فشل استراتيجي، وتتمثل امكانية مقاييس الاداء والمقاييس ذات الصلة في القدرة على دفع المنظمة بشكل إيجابي ورؤيتها واستراتيجيتها وتوقعات الموظفين نحو التميز التنافسي،

ويتم تضخيم هذه الإمكانيات عندما تدمج المنظمة ممارسات إدارة الاداء والأساليب التنافسية والتوجه الاستراتيجي الشامل (Gomes et al.,2018:170).

ويتم تعريف أداء الأعمال على أنه مقياس لمستويات تحقيق الأهداف المخططة، مثل تحقيق الإنتاج، والتكاليف، والجودة، وجداول التسليم، والخدمات، وحجم المبيعات، والحصة السوقية، والربحية، وهناك العديد من العوامل التي تؤثر على أداء الأعمال مثل الضغط التنافسي، والقدرة على الابتكار، ورأس المال الاجتماعي، والاستراتيجيات، ومحاسبة الإدارة الاستراتيجية، وخصائص أهداف الميزانية وما إلى ذلك، كما وتؤثر ضغوط المنافسة على أداء الأعمال بطرائق مختلفة، إذ ان الطبيعة الحادة للمنافسة مشكلة خطيرة للمنظمات، وهذا يحدث لأن بيئة الأعمال قد خضعت لتغيير يتميز بعدم اليقين وكثافة نمو المنافسة المتزايدة (Soewarno et. al.,2020:331).

وقد لعب مفهوم الأداء الاستراتيجي في المنظمات دورًا مهمًا نظرًا لدوره في تحقيق الميزة التنافسية، ويعتبر ذلك مهمة صعبة تستغرق وقتًا أطول من صياغة الاستراتيجية، من هذا الجانب يتم النظر للأداء الاستراتيجي على أنه التكيف والاستجابة والتأثير بين المنظمة وبيئتها، (Kahwaji et al.,2020:1972).

ويفترض (Soewarno & Tjahjadi,2020:1748) يرتبط الضغط التنافسي بشكل إيجابي بإدارة الأداء الاستراتيجي، فكلما زاد الضغط التنافسي زادت الحاجة إلى نظام تحكم إداري موثوق به كجزء من عمليات الحوكمة الرشيدة وتحديدًا نظام ادارة الاداء؛ وتظهر نتائج دراسة (Khattak & Ali,2021:10) وجود علاقة ذات دلالة إيجابية متسقة بين مؤشر ليرنر (مقياس عكسي للمنافسة) ومقاييس الأداء، مما يشير إلى أن المنافسة تؤدي إلى تآكل أرباح البنوك وتزيد من إقدام المصارف على المخاطرة، أن المنافسة تؤدي إلى انخفاض هوامش ربح البنوك، وتزيد من خطر الفشل.

وضمن الاطار الاوسع فان الاستراتيجية بصورة عامة ماهي الا "خطة الإدارة لتنمية الأعمال المنظمة، وتعزيز مكانتها في السوق، وجذب الزبائن وإرضائهم، والتنافس بنجاح، وتحقيق الأهداف المنشودة" (Tan et al.,2012:353)؛ وأضاف (Thompson et al.,2022:14) ان علامة الاستراتيجية الناجحة هي الأداء القوي للمنظمة، وهناك نوعان من مؤشرات الأداء يكشفان بشكل كبير عن جودة استراتيجية المنظمة اولهما القوة التنافسية والمكانة في السوق، والاخر الربحية والقوة المالية، ويعد الأداء المالي الأعلى من المتوسط أو زيادة الحصة السوقية أو الموقف التنافسي أو الربحية علامات على وجود استراتيجية ناجحة.

### المبحث الثالث: الجانب العملي

يقدم هذا المبحث عرض وتحليل إجابات أفراد العينة على اسئلة الاستبانة التي تم توزيعها عليهم، اعتمادًا على التوزيعات التكرارية لأجابتهم والنسب المئوية، وعرض الأوساط الحسابية لتشخيص الإجابات، والانحرافات المعيارية لتقدير مدى التشتت في الإجابات، ومعامل الاختلاف لتحديد درجة التجانس وترتيب الفقرات، فضلاً عن الأهمية النسبية لكل فقرة من الفقرات، وقد تم استخدام مقياس (Likert) الخماسي في استجابات فراد العينة وكالاتي: -

اولا : عرض وتحليل استجابة عينة البحث لمتغير الضغوط التنافسية :تم قياس المتغير المستقل (الضغوط التنافسية) في المنظمات عينة البحث بفقرات بلغ عددها (30) موزعة على النحو الاتي:- الفقرات (1-5) تقيس بعد تنافسية الخدمات، و (6-10) تقيس بعد الحصة السوقية التنافسية، و (11-15) تقيس بعد المنظمات ذات النشاط المماثل، و (16-20) تقيس بعد التغير التكنولوجي، و (21-25) تقيس بعد المنافسة السعيرية، و (26-30) تقيس بعد قنوات الترويج والتوزيع؛ ويتضح من الجدول (3) في ادناه ان متغير (الضغوط التنافسية) حصل على وسط حسابي مرتفع بلغ (3.619) ويانسجام عال في الاستجابات إذ بلغ الانحراف المعياري (0.136) وبمعامل اختلاف (0.038) وتشير هذه القيم ان المصارف عينة البحث تواجه ضغوطاً تنافسية مرتفعة مع توافر امكانية عالية لاستغلال تلك الضغوط التنافسية عن طريق حركة الابتكار وتطوير خدمات متميزة تضمن التفوق التنافسي في قبال الضغوط التنافسية تلك، ويعرض الجدول (3) الاتي الوسط الحسابي والانحراف المعياري ومعامل الاختلاف للمتغير المستقل (الضغوط التنافسية) وعلى النحو التالي:-

## الجدول (3) الوسط الحسابي والانحراف المعياري ومعامل الاختلاف لمتغير الضغوط التنافسية

| ت                                     | الفقرة  | الوسط الحسابي | الانحراف المعياري | معامل الاختلاف |
|---------------------------------------|---|---------------|-------------------|----------------|
| 1                                     | تسعى المصارف المنافسة الى تنوع خدماتها وبشكل مستمر.                                   | 3.989         | 0.682             | 0.171          |
| 2                                     | يملك المنافسون خدمات ذات خصائص فريدة.   | 3.853         | 0.769             | 0.200          |
| 3                                     | يقدم المنافسون خدمات بجودة عالية.   | 3.469         | 0.699             | 0.202          |
| 4                                     | تبالغ المصارف المنافسة في سرعة تقديم الخدمة.  | 2.520         | 0.604             | 0.240          |
| 5                                     | يملك المنافسون علامات تجارية مميزة وجديرة بالثقة.                                     | 3.847         | 0.787             | 0.204          |
| اجمالي بعد تنافسية الخدمات            |   |               |                   |                |
| 6                                     | تمتلك المصارف المنافسة حصة سوقية كبيرة.   | 3.678         | 0.726             | 0.197          |
| 7                                     | يواجه مصرفنا سهولة في توسيع حصته السوقية.   | 3.655         | 0.731             | 0.200          |
| 8                                     | هناك إمكانية للمصرف في الدخول الى قطاع المصارف التجارية.                              | 2.395         | 0.524             | 0.219          |
| 9                                     | يواجه مصرفنا سهولة في مواجهة المصارف التجارية الاخرى.                                 | 3.469         | 0.715             | 0.206          |
| 10                                    | يواجه مصرفنا مصارف لها موقع متميز في العمل المصرفي                                    | 3.712         | 0.770             | 0.207          |
| اجمالي بعد الحصة السوقية التنافسية    |   |               |                   |                |
| 11                                    | توجد مصارف كثيرة تقدم خدمات مشابهة لما يقدمه مصرفنا.                                  | 4.102         | 0.739             | 0.180          |
| 12                                    | تمارس المصارف المنافسة أنشطة مصرفية متنوعة.   | 3.870         | 0.826             | 0.213          |
| 13                                    | الخدمات التي يقدمها مصرفنا لا تشكل عامل جذب للزبائن.                                  | 2.209         | 0.550             | 0.249          |
| 14                                    | يبتكر ويستحدث مصرفنا بشكل دائم خدمات مصرفية جديدة من اجل التفوق على المنافسين.        | 4.203         | 0.677             | 0.161          |
| 15                                    | تستخدم المصارف المنافسة انماط واساليب ادارية متقدمة.                                  | 3.977         | 0.753             | 0.189          |
| اجمالي بعد المصارف ذات النشاط المماثل |   |               |                   |                |
| 16                                    | تستخدم المصارف المنافسة تكنولوجيا متقدمة في مجال العمل المصرفي.                       | 4.158         | 0.681             | 0.164          |
| 17                                    | تعمل المصارف المنافسة على استقطاب الموهوبين في التقنيات الحديثة.                      | 3.994         | 0.772             | 0.193          |
| 18                                    | تركز المصارف المنافسة على توظيف المعرفة التقنية في أعمالهم بما يؤهلهم لتوسيع اعمالهم. | 4.017         | 0.734             | 0.183          |
| 19                                    | تدفع المخاطر التكنولوجية بالمنافسين الى السعي نحو تبني نظام التأمين على الودائع.      | 3.661         | 0.897             | 0.245          |
| 20                                    | تستخدم المصارف المنافسة اساليب التسويق الالكتروني لخدماتها.                           | 4.096         | 0.781             | 0.191          |
| اجمالي بُعد التغير التكنولوجي         |   |               |                   |                |
| 21                                    | تعرض المصارف المنافسة خدماتها بأسعار مناسبة.  | 3.751         | 0.801             | 0.214          |
| 22                                    | تقدم المصارف المنافسة عروض وخدمات مجانية او مخفضة للمعاملين وللوسطاء.                 | 4.040         | 0.786             | 0.195          |
| 23                                    | تركز المصارف المنافسة على تقديم الخدمات التي تولد عوائد مرتفعة.                       | 3.701         | 0.816             | 0.220          |
| 24                                    | تستند عروض المصارف المنافسة على تخفيض الأسعار بسبب كبر حجم عملياتها وخدماتها.         | 3.977         | 0.839             | 0.211          |
| 25                                    | يتعذر على مصرفنا المواجهة في ظل شدة المنافسة.   | 2.503         | 0.534             | 0.213          |
| اجمالي بُعد المنافسة السعرية          |   |               |                   |                |
| 26                                    | تنتشر فروع المصارف المنافسة في مناطق جغرافية واسعة.                                   | 3.972         | 0.794             | 0.200          |
| 27                                    | تهتم المصارف المنافسة بالقيام بعمليات ترويجية ذات مستوى عالي من الذكاء الاحترافي.     | 3.808         | 0.663             | 0.174          |
| 28                                    | تخصص المصارف المنافسة اموالاً كبيرة لنشاط الترويج لخدماتها.                           | 3.486         | 0.777             | 0.223          |
| 29                                    | التخصيصات المالية التي يقدمها مصرفنا لنشاط الترويج قليلة.                             | 2.407         | 0.597             | 0.248          |
| 30                                    | يبتكر مصرفنا طرقاً واساليب ترويجية من شأنها التأثير في الجمهور المستهدف.              | 4.040         | 0.710             | 0.176          |
| اجمالي بُعد قنوات التوزيع والترويج    |   |               |                   |                |
| الضغوط التنافسية                      |   |               |                   |                |
|                                       |   | 3.619         | 0.136             | 0.038          |

المصدر: اعداد الباحثان مستندا الى مخرجات (SPSS v26).

ويتضح من الجدول (3) في اعلاه ما يأتي:-

1- فيما يخص بعد (تنافسية الخدمات)، الفقرة (1) تشير إلى أن المصارف المنافسة تسعى بشكل مستمر إلى تنوع خدماتها، وقد تم قياس متوسط هذا الفقرة بقيمة (3.989) أي توافر مرتفع مع انحراف معياري يبلغ (0.682)، ومعامل الاختلاف لهذه الفقرة هو (0.171)، اي ان نسبة التجانس بلغت (83%)، وكانت والاسبقية المرتبطة بهذه الفقرة هي (1)؛ وتشير النتائج في اعلاه الى أهمية تلبية تطلعات واحتياجات الزبائن المتنوعة في سوق تنافسي، فمن خلال تنوع خدماتهم بشكل مستمر مكن المصارف من الوصول إلى شرائح متعددة من الزبائن وجذبهم نحو الخدمات المقدمة.

اما الفقرة رقم (4) في الجدول هي الاقل من حيث الوسط الحسابي، اذ كان (2.520) أي بتوافر معتدل، مع انحراف معياري قدره (0.604)، ويُقدَّر معامل الاختلاف لهذه الفقرة بنسبة (0.240)، اي ان نسبة التجانس بلغت (76%)، وتشير هذه النتائج الى طبيعة الاجراءات الروتينية الرتيبة والبيروقراطية والتأخير والتي تؤثر في سرعة انجاز الاعمال، وان هذه المعرفلات مرصودة من قبل المهتمين.

وتُظهر النتائج الإحصائية بناءً على استجابات العينة لُبُعد تنافسية الخدمات ان البعد بصورة عامة قد حقق متوسط الوسط الحسابي للتقديرات الذي بلغ (3.536) أي بتوافر مرتفع، كما يُظهر الانحراف المعياري يُساوي (0.314)، كذلك تُوضَّح مقياس الاختلاف قيمة (0.089)؛ وبشكل عام يمكن القول إن النتائج الإيجابية لهذه البعد تشير إلى أن المصارف التجارية العاملة في القطاع المصرفي العراقي تشهد منافسة واضحة، وبما انها لازالت تلك المصارف قائمة وتمارس عملها فهي قد تجاوزت توقعات مستوى التنافسية في تقديم خدماتها، وهذا يعكس تفوقها في تلبية احتياجات وتوقعات الزبائن بشكل يجعلها تبقى منافسة ومتميزة في سوق الخدمات المصرفية.

**2- فيما يخص بعد (الحصة السوقية التنافسية)**، تشير الفقرة (10) من الجدول إلى أن المصرف يواجه منافسة من مصارف أخرى لديها موقع متميز في مجال العمل المصرفي، وبلغ الوسط الحسابي القيمة (3.712) تُمثِّل توافر مرتفع، اما الانحراف المعياري فقيمته (0.770)، في حين ان قيمة معامل الاختلاف (0.207)، اذ بلغت نسبة التجانس (79%) وهي بالأسبقية (1)، وتظهر تلك القيم ان المصارف المنافسة هي مصارف متمرسة الى حد كبير فيما يتعلق بكيفية التعامل مع المنافسين، وذات حصة سوقية يعتد بها.

بينما الفقرة رقم (8) من الجدول، تُظهر النتائج الإحصائية الوصفية أن الوسط الحسابي لهذه الفقرة يبلغ (2.395) أي بتوافر ضعيف، مع انحراف معياري يبلغ (0.524)، مما يُشير إلى تباين كبير بين التقييمات، وتُظهر قيمة معامل الاختلاف (219.0)، بنسبة تجانس (78%)، وكانت اسبقية هذه الفقرة هي (5)، وهذه دلالة على ان القطاع المصرفي التجاري يتمتع بحواجز دخول عالية تحد من تدفق الداخلون الجدد للقطاع.

يتضح لُبُعد الحصة السوقية التنافسية أن متوسط تقييمات العينة لُبُعد الحصة السوقية التنافسية هو (3.382) أي بتوافر معتدل، وأن هناك تشبهاً نسبياً منخفضاً حول هذا المتوسط اذ يبلغ الانحراف المعياري (0.297)، كما يُظهر معامل الاختلاف بقيمة (0.088) أن هناك اختلاف طفيف بين الفقرات في هذا البُعد، وتشير القيم في اعلاه الى ان هذا البعد جاء في الترتيب الاخير من بين ابعاد الضغوط التنافسية ككل وهذا يعكس حقيقة كثرة المصارف المتنافسة، اذ ان الصراع التنافسي يشد في سعي المصارف للمحافظة على حصتها السوقية الحالية فضلا عن السعي لتوسيع تلك الحصة.

**3- فيما يخص بعد (المصارف ذات النشاط المماثل)**، تظهر الفقرة (14) في الجدول أن الاستجابات التي ابدتها القيادات العليا والوسطى في المصارف المبحوثة تحقق متوسط تقييم قوي ومتفوق بلغ (4.203) من أصل 5، مشير إلى توافر مرتفع، ويُظهر الانحراف المعياري البالغ (0.677) التباين المحدود بين تقييمات الأفراد حول المصرف، فضلا عن ذلك يبلغ معامل الاختلاف (0.161) اي ان نسبة التجانس كانت (84%)، وتُظهر الاسبقية (1) لهذه الفقرة، وتشير النتائج في أعلاه الى الفهم العميق من قبل القادة لأهمية ابتكار واستحداث خدمات بما يلئم حاجات الزبائن من اجل تحقيق تفوق تنافسي في قبال الضغوط التي يفرضها المنافسين.

في المقابل، فان الفقرة (13) في الجدول تتحدث عن "الخدمات التي يقدمها مصرفنا تشكل عامل جذب للزبائن"، اذ إن قيمة الوسط الحسابي هنا هي (2.209) أي توافر ضعيف، اما قيمة الانحراف المعياري هنا هي (0.550) وهذا يُظهر درجة التشبث أو التباين في تقييمات الأفراد حول المصرف، الانحراف المعياري المنخفض يشير إلى أن معظم التقييمات قريبة من متوسط القيمة، في حين ان قيمة معامل الاختلاف يُقدر بـ (0.249) وهو يعكس درجة التباين بين تقديرات المصارف المختلفة في هذا البُعد كون نسبة التجانس بلغت (75%)، وان الاسبقية هنا هي (5)، النتائج توضح بان الخدمات المقدمة من اغلب المصارف المبحوثة تعد جاذبة الى حد كبير للزبائن وتأتي الجاذبية تلك بعد قيام المصارف بتقديم حزم من الخدمات بما يتلاءم واحتياج الزبائن.



اما النتائج لبعده "المصارف ذات النشاط المماثل" تُظهر بصورة عامة ان قيمة المتوسط الحسابي هي (3.672) أي بتوافر مرتفع، مما يشير إلى أن الغالبية الكبيرة من قيادات المصارف تقدر هذا البُعد بشكل مرتفع، في حين ان قيمة الانحراف المعياري هي (0.329) وتعكس القيمة المنخفضة للانحراف المعياري أن معظم التقييمات قريبة من المتوسط، اما قيمة معامل الاختلاف هي (0.089) وهذا يُظهر هذه القيمة منخفضة، وتظهر النتائج أعلاه ان للمصارف نقاط القوة يجب الاستمرار فيها وتحسينها للارتقاء بأدائهم كما هو الحال بالنسبة لابتكار الخدمات الجديدة التي تتوافق مع احتياج الزبائن، كما وان المصارف توجه جهودها للتحسين والتطوير نحو تحقيق معدل تقييم أفضل وتعزيز جودة الخدمات مما سمح للمصارف توجيه استراتيجياتهم لتحقيق نمو مستدام وزيادة رضا الزبائن.

**4- فيما يخص بعد (التغير التكنولوجي)**، أظهرت الفقرة (16) بان وسطها الحسابي هو (4.158) أي توافر مرتفع، ويُشير الانحراف المعياري إلى (0.681)، في حين ان معامل الاختلاف هو (0.164)، وبنسبة تجانس (84%)، والاسبقية هي (1)، وتشير النتائج المرتبطة بهذه الفقرة ان المصارف تسعى الى تطوير عملياتها من خلال تبني نظم التكنولوجيا الحديثة بما يضمن مسايرة التطورات الحاصلة في القطاع المصرفي، فضلا عن الاهمية الفائقة التي يبديها قادة المصارف للتكنولوجيا في العمل المصرفي.

بينما الفقرة (19) جاءت بوسط حسابي (3.661) أي بتوافر مرتفع، اما الانحراف المعياري (0.897) وهو تباين معتدل، في حين ان معامل الاختلاف (0.245) أي نسبة التجانس تقارب (75%)، والاسبقية (5)؛ وتعتبر نتائج هذه الفقرة بالرغم من كونها الاخيرة من حيث الأسبقية عن توافر مرتفع والذي يعني ان قسما كبير من العينة المبحوثة تتوافق آرائهم حول إمكانية تدارك المخاطر المترتبة على استخدام التكنولوجيا من خلال تبني نظام التأمين على الودائع.

تظهر النتائج الاحصائية الاجمالية حول بُعد التغير التكنولوجي ان له وسط الحسابي بقيمة (3.985) أي بتوافر مرتفع، في حين ان الانحراف المعياري قيمته (0.325) وهذا الرقم يشير إلى قيمة منخفضة تشير إلى وجود استقرار وتقارب بين القيم، اما معامل الاختلاف قيمة (0.082)، وهي قيمة أقل من معامل الاختلاف تشير إلى توزيع أكثر انتظامًا للقيم حول المتوسط، وتشير نتائج هذا البعد انه قد جاء بالترتيب الاول من بين ابعاد الضغوط التنافسية ليعكس بذلك الاهمية المفرطة له، ومن خلال ما سبق فإن التكنولوجيا تعد عنصرًا حاسمًا وفائق الاهمية في عمل المصارف، وان امتلاك المنافسين لتكنولوجيات متطورة يشكل ضغوطًا تنافسية مباشرة على المصارف، وبالرغم من كون التوسع في استخدام التكنولوجيا يترتب عليه اثار كبيرة بحكم إمكانية تعرضها للمخاطر المتنوعة الا ان هذه العقبة يمكن تجاوزها من خلال الاعتماد على نظم التأمين على الودائع.

**5- فيما يخص بعد (المنافسة السعرية)**، يتضح بان الفقرة (22) لها وسط حسابي هو يساوي (3.751) أي توافر مرتفع، وتُظهر قيمة الانحراف المعياري (0.801) مدى تفاوت البيانات حول المتوسط، في حين ان معامل الاختلاف (0.214) يُقدّر درجة التباين بين قيم العينات المختلفة، وهو قيمة أقل لعامل الاختلاف تشير إلى تقارب أكبر بين القيم، وبنسبة تجانس (79%)، اما الأسبقية وفقًا لهذه الفقرة تشير الرقم (1)، وأشارت النتائج في أعلاه بتمكن المصارف من القيام بتطبيق استراتيجيات تسعير محسنة تستند إلى تقديم خدمات بأسعار مناسبة تمكنها من أن تقوم بضبط أسعار خدماتها لتتناسب مع متوسط الأسعار الذي تقدمه المصارف المنافسة، مع مراعاة العوامل الاقتصادية واحتياجات الزبائن مما مكن المصارف من جذب المزيد من الزبائن والتنافس بفاعلية أكبر في السوق.

بالمقابل فان الفقرة (25) في الجدول جاءت بالوسط الحسابي (2.503) بتوافر ضعيف، اما الانحراف المعياري هنا هو (534.0) وهذا يشير إلى أن هناك تشتت معتدل في تقييمات المشاركين، في حين ان معامل الاختلاف (0.213) اي نسبة التجانس كانت (79%) في اراء العينة، والاسبقية المرتبطة بها هي (5)، وهذا يعني أنه يحتل مكانًا متأخرًا بالمقارنة مع باقي الفقرات، وتدل النتائج في أعلاه بان هناك منافسة في سوق المصارف تسببت في ضغط على الأسعار وجعلت من الصعب على المصرف تقديم خدمات بأسعار مجزية دون التأثير سلبيًا على الربحية، وفي ذات الوقت لم تقف المنافسة الشديدة عائق بوجه المصارف المبحوثة.

ان اجمالي بُعد المنافسة السعرية له وسط حسابي هو (3.594) أي توافر مرتفع، اما الانحراف المعياري هو (0.354) وهو يشير إلى تباين معتدل في القيم، في حين ان معامل الاختلاف هو (0.099) وهو يُظهر تبايناً معتدلاً نسبةً للمتوسط، ويتبين من النتائج في أعلاه ان المنافسة السعرية مكنت متخذي القرارات في المصارف من اتخاذ قرارات استراتيجية أكثر توجيهاً لتحسين خدماتهم وتنافسيتهم في السوق المصرفي التجاري، كما مكنتهم من تحديد ما إذا كان هناك حاجة لتعديل سياساتهم المالية وأسعارهم لتحسين أدائهم، مما أدى ذلك إلى تحسين كفاءة استخدام رأس المال وزيادة العوائد، كذلك مكنتهم من تطوير استراتيجيات التسويق المتميزة كالأسعار التنافسية، وتبسيط الضوء على هذه النقطة في جهود التسويق.

**6- فيما يخص بعد (قنوات الترويج والتوزيع)،** الفقرة (30) يتضح ان الوسط الحسابي لها هو (4.040) أي بتوافر مرتفع، اما انحرافها المعياري فهو (0.710)، في حين ان معامل اختلافها يبلغ (0.176) اي ان نسبة التجانس كانت (82%)، وان الأسبقية لها هي الأولى على باقي الفقرات للبعد، وتشير النتائج السابقة إلى جدية قادة المصارف المبحوثة حول أهمية التفكير الابداعي لابتكار طرائق جديدة وفعالة للترويج لخدماتهم وتمكن المصرف من تحقيق تميزاً واقتحام الاسواق بطريقة تلقت انتباه الزبائن المستهدفين.

في المقابل فأن الفقرة (29) جاءت بالمتوسط الحسابي (2.407) ويعد هذا المتوسط كمؤشر للتوافر الضعيف، اما الانحراف المعياري فجاء بالقيمة (0.597) في حين ان معامل الاختلاف (0.248) قيمة نسبية للانحراف المعياري تمثل نسبة التباين في تخصيص المصرف لنشاط الترويج بالنسبة إلى متوسط التخصيص، اي ان نسبة تجانس الاجابات كانت (75%)، وان الأسبقية جاءت بالمرتبة (5) وتدل النتائج السابقة على ان معظم المصارف توفر تخصيصات مالية محددة للأنشطة الترويجية، الا ان نسبة التجانس تعكس ان تفكير القادة حيال أهمية هذه الفقرة ليس بمستوى واحد، اي هناك تباين حول مدى أهمية توفير التخصيصات المالية لأنشطة الترويج.

اما بُعد "قنوات التوزيع والترويج" بصورة عامة فيُظهر متوسط حسابي (3.542) أي توافر مرتفع، وان الانحراف المعياري يُشير إلى (0.308) وجود تباين معتدل بين القيم، كما ان معامل الاختلاف بمقدار (0.087) يُظهر تبايناً معتدلاً مقارنةً بالمتوسط، وتشير النتائج لبُعد "قنوات التوزيع والترويج" الى انه من خلال معرفة مستوى انتشار وجودة الترويج وقنوات التوزيع للمصارف المنافسة، تمكنت المصارف التجارية الاهلية من تطوير استراتيجيات تسويقية أكثر فاعلية، وفهم العوامل التي تجعل المصارف تبرز في جذب الزبائن وساعد في تحسين جودة التسويق وتقديم الخدمات بطرائق تلبي احتياجات الزبائن، وتمكنت المصارف من أن تبتكر أساليب تواصل مبتكرة تلائم احتياجات الجمهور المستهدف وتجذب انتباههم بشكل أفضل.

**ثانياً : عرض وتحليل استجابة عينة البحث لمتغير الاداء الاستراتيجي:** تم قياس المتغير التابع (الاداء الاستراتيجي) في المنظمات عينة البحث بفقرات بلغ عددها (24) موزعة على النحو الاتي:- الفقرات (1-8) تقيس بعد الاداء التنافسي، و (9-16) تقيس بعد الاداء التشغيلي، و (17-24) تقيس بعد الاداء المالي؛ ويتضح من الجدول (4) في ادناه ان متغير (الاداء الاستراتيجي) حصل على وسط حسابي معتدل بلغ (3.390) وبانسجام عال في الاستجابات اذ بلغ الانحراف المعياري (0.192) وبمعامل اختلاف (0.057) وتشير هذه القيم ان اداء المصارف عينة البحث الاستراتيجي يقع تحت تأثير المنافسة الكبيرة التي يشهدها القطاع المصرفي التجاري العراقي والتي تتعكس بصورة واضحة على الاداء الاستراتيجي لتلك المصارف، ويعرض الجدول (4) الاتي الوسط الحسابي والانحراف المعياري ومعامل الاختلاف للمتغير المستجيب (الاداء الاستراتيجي) وعلى النحو التالي:-

## الجدول (4) الوسط الحسابي والانحراف المعياري ومعامل الاختلاف لمتغير الاداء الاستراتيجي

| ت                                  | الفقرة  | الوسط الحسابي | الانحراف المعياري | معامل الاختلاف |
|------------------------------------|---|---------------|-------------------|----------------|
| 1                                  | يتبع المصرف استراتيجية قيادة الكلفة في التنافس ضمن القطاع المصرفي.  | 3.390         | 0.995             | 0.293          |
| 2                                  | المرونة في التعامل مع الزبائن يجعل المصرف في وضع تنافسي جيد.  | 4.011         | 0.790             | 0.197          |
| 3                                  | تتميز الخدمات المقدمة من قبل المصرف بجودة أفضل مقارنة بالمصارف المنافسة.  | 3.475         | 0.840             | 0.242          |
| 4                                  | يقوم المصرف بأجراء بحوث ودراسات مستمرة لتحديد اهم التطورات الحاصلة في الصناعة المصرفية.                                   | 3.599         | 0.778             | 0.216          |
| 5                                  | يمتلك المصرف فريق تسويقي يتمتع بخبرات كبيرة في مجال العمل المصرفي.  | 3.684         | 0.724             | 0.197          |
| 6                                  | يقوم المصرف بتقديم الخدمات حسب رغبة وطلب الزبائن.   | 3.616         | 0.723             | 0.200          |
| 7                                  | يسعى المصرف الى التوسع جغرافيا أكثر لتسويق خدماته بشكل أكبر.  | 1.887         | 0.818             | 0.433          |
| 8                                  | تنوع الخدمات المصرفية المقدمة من قبل المصرف مقارنة بالمنافسين.  | 3.350         | 1.034             | 0.309          |
| <b>اجمالي بُعد الأداء التنافسي</b> |   |               |                   |                |
|                                    |   | 3.376         | 0.297             | 0.088          |
| 9                                  | يعمل المصرف باستمرار على تخفيض النفقات التشغيلية بما يتناسب وتحقيق الاهداف الاستراتيجية.                                  | 3.678         | 0.868             | 0.236          |
| 10                                 | يلتزم المصرف من حيث الوقت المحدد بدفع الحسابات وإجراء العمليات المصرفية.  | 3.870         | 0.657             | 0.170          |
| 11                                 | يتمتع موظفو المصرف بكفاءة عالية في تعريف الزبائن بالبرامج والانشطة المصرفية التي يقدمها المصرف.                           | 3.588         | 0.869             | 0.242          |
| 12                                 | يستخدم المصرف موارده وامكانياته المتاحة بشكل فاعل وكفوء.  | 3.480         | 0.905             | 0.260          |
| 13                                 | المصرف يقوم بأجراء حملات اعلانية لتوعية المجتمع بالخدمات المصرفية.  | 1.932         | 0.870             | 0.450          |
| 14                                 | يركز المصرف على برامجه الرئيسية من اجل انجاز اهدافه الجوهرية.   | 3.548         | 0.879             | 0.248          |
| 15                                 | يتبنى المصرف الاستراتيجيات المناسبة لخدمة انشطته الداخلية المتعلقة بعملة.   | 3.480         | 0.873             | 0.251          |
| 16                                 | المنتجين في المصرف اساس نجاحه في اداء أعماله.   | 3.718         | 0.811             | 0.218          |
| <b>اجمالي بُعد الأداء التشغيلي</b> |   |               |                   |                |
|                                    |   | 3.412         | 0.296             | 0.087          |
| 17                                 | يسعى المصرف الى تعظيم الارباح من خلال تحسين اداءه.  | 3.486         | 0.978             | 0.280          |
| 18                                 | تنوع مصادر دخل المصرف من خلال ممارسة أنشطة متعددة.  | 3.836         | 0.755             | 0.197          |
| 19                                 | جمهور الزبائن لديهم ثقة بإمكانيات الشركة من الناحية المالية.  | 3.520         | 0.833             | 0.237          |
| 20                                 | يمتلك المصرف كوادر مؤهلة تتمتع بخبرات كبيرة في مجال الحسابات.   | 3.593         | 0.779             | 0.217          |
| 21                                 | يعد تحقيق الارباح الاولية الاولى التي يسعى مصرفنا الى تحقيقها.  | 1.972         | 0.726             | 0.368          |
| 22                                 | تظهر معدلات عالية في الارباح الصافية السنوية، وان الإيرادات تفوق المصروفات، بما يعكس ايجابا على الحسابات الختامية للمصرف. | 3.576         | 0.908             | 0.254          |
| 23                                 | يسعى المصرف الى زيادة موجوداته الاجمالية من خلال التوجه للمشروعات ذات المردود المالي.                                     | 3.508         | 0.954             | 0.272          |
| 24                                 | يسعى المصرف الى اعتماد استراتيجية تخفيض التكاليف في تقديم خدماته.   | 3.571         | 0.688             | 0.193          |
| <b>اجمالي بُعد الأداء المالي</b>   |   |               |                   |                |
|                                    |   | 3.383         | 0.333             | 0.099          |
| <b>الأداء الاستراتيجي</b>          |   |               |                   |                |
|                                    |   | 3.390         | 0.192             | 0.057          |

المصدر: اعداد الباحثان مستندا الى مخرجات (SPSS v26).

وينتضح من الجدول (4) في اعلاه ما يأتي: -

1- فيما يخص بُعد (الاداء التنافسي)، في الفقرة (2) من الجدول يتم التطرق إلى " المرونة في التعامل مع الزبائن يجعل المصرف في وضع تنافسي جيد"، إذ إن الوسط الحسابي لهذه الفقرة هو (4.011)، وان الانحراف المعياري يبلغ (0.790) مما يشير إلى أن التقييمات مقارنة حول المتوسط، في حين ان معامل الاختلاف هو (0.197) وهو مؤشر على قيمة منخفضة تشير إلى أن التقييمات تتقارب بشكل جيد حول المتوسط بنسبة تتجانس بلغت (80%) اما الاسبقية لهذه الفقرة تأتي في المرتبة الأولى، وبناءً على هذه المعلومات يمكن الاستنتاج أن المصارف المبحوثة تظهر مستوى عالٍ من المرونة في التعامل مع الزبائن، وأنهم قادرون على تلبية احتياجات الزبائن بشكل فعال.

في المقابل فان الفقرة (7) اظهرت قيمة الوسط الحسابي لها (1.887) أي بتوافر ضعيف، وان الانحراف المعياري هو (0.818) مما يشير إلى وجود توجه متجانس نسبياً نحو الرأي، في حين ان معامل الاختلاف هو (0.433) هذا المعامل يشير إلى وجود تباين مرتفع في الآراء بخصوص توجه المصرف نحو التوسع الجغرافي، ومن الواضح أن هذه الفقرة تظهر توجهًا نحو التوسع الجغرافي لكنها تشير إلى وجود تباين كبير في آراء القادة حيال هذا التوجه، بعض القادة قد يكونوا متحمسين لهذا التوسع، في حين

يمكن أن يكون لدى آخرين مخاوف أو تحفظات بشأنه أو ان مصارفهم حققت التوسع المطلوب ولو محلياً، حيث عادة ما يتطلب التوسع الجغرافي استثمارات كبيرة في فتح فروع جديدة أو توسيع الوجود الجغرافي.

وان اجمالي بُعد الأداء التنافسي له وسط حسابي يبلغ (3.376) من أصل 5 نقاط اي بتوافر معتدل، وان انحرافه المعياري هو (0.297) ويشير إلى توحيد آراء القادة الى حد ما فيما يتعلق بالأداء التنافسي، اما معامل الاختلاف هنا هو (0.088) ويشير إلى توحيد رؤى الأفراد بشكل جيد بشأن الأداء التنافسي، وتشير النتائج الى أن المصارف المبحوثة تبلي حسناً فيما يخص الاداء التنافسي اذ يدرك القادة ان المرونة في التعامل مع الزبائن مفتاح النجاح والتفوق في ظل المنافسة التي يشهدها القطاع المصرفي.

**2- فيما يخص بعد (الاداء التشغيلي)**، ان الفقرة رقم (10) في الجدول قد حصلت على الوسط الحسابي (3.870) وهذا يشير إلى أن المصرف قد حصل على تقييم مرتفع في هذا الجانب، اما الانحراف المعياري هو (0.657) منخفض ويشير ذلك إلى أن هناك اتفاق أكبر بين العينة في التقييم حول هذا الجانب من الأداء، في حين ان معامل الاختلاف هو (0.170) وهذا يشير إلى أن هناك توافق نسبياً بين التقييمات المختلفة حول هذا الجانب بنسبة تجانس بلغت (83%) اما الاسبقية فتم تصنيف الفقرة كأول بالنسبة لباقى الفقرات، وتشير النتائج الى الالتزام بالوقت وإجراء العمليات المصرفية بالالتزام من المصارف المبحوثة بالكفاءة الإدارية مما ساعد المصرف في تحسين أساليب الإدارة وتنظيم العمليات الداخلية وضمان استمرارية الالتزام بالوقت والجودة في الخدمة، كما رفع من ثقة الزبائن في تلك المصارف.

في المقابل فان الفقرة رقم (13) في الجدول الوسط الحسابي (1.932) وهو يعكس تقييماً ضعيفاً، في حين ان الانحراف المعياري هو (0.870) يشير هذا إلى وجود تباين نسبي في الآراء، وان معامل الاختلاف هو (0.450) مما يشير إلى اختلاف كبير في الآراء حول هذه الفقرة، اما الاسبقية الخاصة بهذه الفقرة فهي الاخيرة، وتدل القيم السابقة على أن المصرف موارد محدودة، ويقوم بتوجيه موارده بشكل رئيس إلى عملياته الأساسية مثل تقديم الخدمات المصرفية، اضافة الى ان الحملات الترويجية التي يجريها المصرف هي حملات ذات اهداف محددة ومركزة، اي انها تركز على تعريف الجمهور المستهدف بالمصرف والخدمات التي يقدمها لا بالخدمات المصرفية بصورة عامة.

اتضح بان بُعد الأداء التشغيلي له وسط الحسابي يبلغ (3.412) يُمثل توافر مرتفع للأداء التشغيلي للمصرف اما الانحراف المعياري هو (0.296)، في حين ان معامل الاختلاف هنا هو (0.087) اذ يُعكس ان تشتت قليل لآراء العينة حول بُعد التشغيلي، وتشير النتائج السابقة الى أن "بعد الأداء التشغيلي"، سمح للإدارة بمراقبة الأداء الشامل للمصرف، ومكنهم استخدام هذه المعلومات لفهم أين يقفون من ناحية الأداء ومدى ملاءمته لأهدافهم الاستراتيجية، ومكن للإدارة تحليل الجوانب التي تبرز كنقاط قوة والجوانب التي تحتاج إلى تحسين، هذا يسمح لهم بتحديد الأولويات ووضع استراتيجيات لتطوير الأداء، كما مكن الإدارة من اتخاذ قرارات استراتيجية مستنيرة تمكنهم من توجيه الموارد وتطوير السياسات والإجراءات الإيجابية وتصحيح الجوانب الضعيفة، ووفر نظرة شاملة للأداء مما رفع من مستوى الشفافية حول عمل المصرف وساعد في بناء الثقة لدى الزبائن والشركاء والمستثمرين (اصحاب المصلحة).

**3- فيما يخص بعد (الاداء المالي)**، ان الفقرة (18) من الجدول تتحدث عن " تنوع مصادر دخل المصرف من خلال ممارسة أنشطة متعددة."، وان الوسط الحسابي لهذه الفقرة هو (3.836) ويدل على توافر مرتفع، اما الانحراف المعياري لهذه الفقرة هو (0.755) وهو قيمة منخفضة تشير إلى أن آراء العينة متقاربة، في حين ان معامل الاختلاف لهذه الفقرة هو (0.197) وهي قيمة منخفضة تشير إلى تباين منخفض نسبياً اذ كانت نسبة التجانس مقارنة (80%)، وان أسبقية هذه الفقرة حصلت على تصنيف أولوية رقم (1) بين جميع الفقرات، وتشير النتائج أعلاه الى ان المصارف تعتبر تنوع مصادر الدخل اسلوباً إيجابياً لأي منظمة للتقليل من مخاطر التعرض لخسائر كبيرة في حالة تأثر مصدر واحد بظروف غير متوقعة، ويساعد على تحقيق استدامة مالية للمصرف، وان هذا التنوع للمصادر يشير إلى وجود استراتيجية إدارية ناجحة للمصرف اتاحت الاستفادة من مزايا متعددة للأنشطة المالية المختلفة التي يمارسها.

بالمقابل فان الفقرة (21) من الجدول حققت الوسط الحسابي (1.972) مما دل على توافر ضعيف، وان قيمة الانحراف المعياري هي (0.726)، وان قيمة معامل الاختلاف هنا هي (0.368) اي ان نسبة التجانس في الاستجابات حول هذه الفقرة كانت (63%) وتعكس هذه النسبة ان التجانس منخفض الى حد كبير، في حين ان الأسبقية لهذه الفقرة حصلت على تصنيف أولوية رقم (8) بين جميع الفقرات وهذا يعني أنها تأتي في المرتبة الاخيرة، مما يشير الى أن القادة لا يعدون الهدف الاسمي والواحد للمصرف هو تحقيق ربح بقدر المشاركة و الاسهام في تحقيق تنمية شاملة ومستدامة في المجتمع.

اما بُعد الأداء المالي ككل فقد جاء بوسط حسابي (3.383) مما يدل على توافر معتدل لبعد الأداء المالي، اما الانحراف المعياري له (0.333) ويشير إلى أن القيم قريبة من الوسط الحسابي وأقل تقلباً نسبياً، في حين ان معامل الاختلاف هنا هو (0.099) وإنه يشير إلى تباين قليل نسبياً، وتدل النتائج للبعد الى ان المصارف تسعى بصورة جادة الى تنوع مصادر دخل المصرف عن طريق السعي الى تقديم الخدمات المصرفية الى مجموعات مختلفة من الزبائن وابداع فئات جديدة مثل تقديم خدمات الى الموظفين العاملين في القطاع العام، فضلا عن النظرة شبة المنسجمة من لدن القادة تجاه اعتبار الربحية هي الهدف الاسمي للمصارف.

### ثالثاً: اختبار الفرضية وتفسيرها

توجد علاقة تأثير معنوي ذات دلالة احصائية عند مستوى المعنوية (0.05) للضغوط التنافسية في الاداء الاستراتيجي. من الجدول (5) الاتي، الذي يوضح تحليل الانحدار الخطي البسيط لتأثير الضغوط التنافسية في الاداء الاستراتيجي، اذ يتضح بان قيمة الثابت  $(\alpha) = 6.855$  مما يدل على قدرة المصارف التجارية الاهلية في تحقيق الاداء الاستراتيجي، اما قيمة  $(\beta) = (-0.958)$  أي ان التغير بوحدة واحدة للضغوط التنافسية سيؤدي الى التغير في الاداء الاستراتيجي للمصارف التجارية الاهلية بمقدار  $(-95.8\%)$  وبصورة عكسية، في حين ان قيمة  $(R^2) = (0.461)$  ويدل على ان ما نسبته (46%) للتباين الحاصل في الاداء الاستراتيجي يعزى الى الضغوط التنافسية.

ومما سبق يتضح للباحث قبول الفرضية الرئيسية الثانية التي هي: (يوجد تأثير ذو دلالة إحصائية عند مستوى (0.05) للضغوط التنافسية في الاداء الاستراتيجي).

الجدول (5) نتائج اختبار علاقات التأثير الضغوط التنافسية في الاداء الاستراتيجي

| العلاقات المعنوية |          | الضغوط التنافسية | قوات التوزيع والترويج | المنافسة السعرية | التغير التكنولوجي | المصارف ذات النشاط المماثل | الحصة السوقية التنافسية | تنافسية الخدمات | المؤثرات       | المعغيرات          |
|-------------------|----------|------------------|-----------------------|------------------|-------------------|----------------------------|-------------------------|-----------------|----------------|--------------------|
| %100              | العلاقات |                  |                       |                  |                   |                            |                         |                 |                |                    |
| %100              | 6        | 6.855            | 3.742                 | 3.907            | 4.135             | 4.210                      | 4.016                   | 4.063           | $\alpha$       | الاداء الاستراتيجي |
|                   |          | -0.958           | -0.099                | -0.144           | -0.187            | -0.223                     | -0.185                  | -0.190          | $\beta$        |                    |
|                   |          | 0.461            | 0.025                 | 0.070            | 0.100             | 0.146                      | 0.082                   | 0.097           | $R^2$          |                    |
|                   |          | 0.000            | 0.000                 | 0.000            | 0.000             | 0.000                      | 0.000                   | 0.000           | Sig.           |                    |
|                   |          | معنوي            | معنوي                 | معنوي            | معنوي             | معنوي                      | معنوي                   | معنوي           | نتيجة الاختبار |                    |

### المبحث الرابع: الاستنتاجات والتوصيات

#### اولاً: الاستنتاجات

1- تبين من النتائج أن جهود المصارف المنافسة في تنوع خدماتها تلعب دوراً حاسماً في تحسين تجربة الزبائن وزيادة مستوى رضاهم، فضلا عن ذلك أظهرت هذه الجهود أيضاً أن التنافس في القطاع المصرفي التجاري الاهلي يشجع على التفكير

- المبتكر ورفع مستوى التقنيات المستخدمة في العمليات المصرفية، ويتضح أيضًا أن تنوع خدمات المصارف يمكن أن يسهم في إيجاد فرص جديدة للمصرف بما يعزز من الشراكة بين المصرف والزبائن.
- 2- اتضح أن وجود مصارف منافسة ذات موقع متميز في العمل المصرفي يمكن أن يكون مصدر إلهام للمصارف التجارية الخاصة لتعزيز استراتيجياتها، وأن يعزز ذلك بدوره من تطوير الخدمات المقدمة للزبائن بصورة عامة، ويظهر هذا تحدي آخر، إذ إن وجود هذه المصارف المتميزة يفتح أمامها فرصًا جديدة لتوسيع نطاق أعمالها واستكشاف أسواق وزبائن جدد، مما عزز من نموها.
- 3- افصح النتائج أن المصارف تجد صعوبة في الدخول والانغماس في قطاع المصارف التجارية الخاص العراقي، إذ أظهرت البيانات أن هذا القطاع يتميز بمستوى عالٍ من التنافسية، وأنه يحتوي على مصارف تجارية متمرسة وذات خبرة عميقة في هذا المجال، ومن ثم يصبح من الصعب على المصرف الجديد تحقيق التميز وكسب حصة من السوق في وجود هذه المنافسة الشديدة.
- 4- افادت النتائج أيضًا أن المصارف تتميز بالابتكار المستمر وتقديم خدمات مصرفية جديدة بانتظام، وهذا عزز من مكانتها بصورة اجمالية الى حد ما في السوق، مما انعكس بدوره من خلال ارتفاع مستوى التنافسية عن طريق تلبية توقعات واحتياجات الزبائن، ومن ثم دفع نحو تعزيز سمعتها وقدرتها على جذب المواهب والمنافسة بقوة في القطاع.
- 5- يتضح أن المصارف المنافسة تسعى نحو الاعتماد وبشكل كبير على تكنولوجيا متقدمة في مجال العمل المصرفي، وهذا يدعم كفاءة العمليات وقدرتها على تقديم خدمات مصرفية مبتكرة وآمنة للزبائن، ومن ثم فإن استخدام التكنولوجيا التقليدية لا يسهم بشكل كبير في تعزيز نجاح المصارف وزيادة تنافسيتها في هذا السوق المنافس.
- 6- ان علاقة الضغوط التنافسية مع الاداء الاستراتيجي علاقة عكسية وذات دلالة معنوية وهذا ينسجم مع مضمون فرضية البحث.
- 7- اتضح ان قوة تأثير الضغوط التنافسية في الاداء الاستراتيجي ذات مقدار عالٍ، وعليه فان الضغوط التنافسية تستمد الاهمية من قوة تأثيرها في الاداء الاستراتيجي وهذا ينسجم وفرضية البحث.
- 8- ان قوة تأثير الضغوط التنافسية في اداء المنظمات عينة البحث سيمكنها من السعي لتكييف اجراءاتها واستراتيجياتها بصفة عامة من اجل كبح تلك الضغوط بما يضمن تعزيز الاداء الاستراتيجي.

#### ثانيًا: التوصيات

- 1- يتوجب على المصارف التجارية الخاصة أن تكون دقيقة في استخدام التكنولوجيا لتحسين سرعة تقديم الخدمة دون المساس بجودتها، فضلًا عن ذلك يتوجب عليها أن تركز على فهم احتياجات الزبائن وتقديم الخدمات بمرونة وفقًا لتلك الاحتياجات باعتبارها مفتاحًا رئيسًا للنجاح، وعليها أيضًا أن تعمل على توعية الزبائن بالتوقعات الزمنية لتقديم الخدمة، ومن الضروري الاستماع بعناية لملاحظات الزبائن واعدّها عنصرًا بالغ الأهمية في عمليات التحسين المستمر للعمليات، وهنا لا بد من ان تتضافر جهود جميع الادارات في المصارف من اجل تحقيق النقاط في اعلاه.
- 2- ينبغي للمصارف التي تسعى الى دخول القطاع المصرفي التجاري الخاص إجراء دراسة سوق شاملة لفحص فرص السوق وتحليل منافسيه بعناية لتحديد ما إذا كان مناسبًا دخول هذا القطاع، كما يجب أن تعمل الادارة المالية والاستراتيجية في المصارف على تطوير استراتيجية فعالة لإدارة التكاليف وتحقيق التوازن بين تقديم خدمات عالية الجودة والحفاظ على رأس المال، ويتوجب على ادارات البحث والتطوير وادارة نظم المعلوماتية في المصارف الاستثمار في التكنولوجيا الحديثة ومحاولة الزج بتقنيات الذكاء الاصطناعي لتحسين كفاءة العمليات وزيادة القدرة على منافسة اللاعبين الرئيسيين، فضلًا عن تقليل الوقت في معالجة العمليات المصرفية.

- 3- يجب على المصرف تحسين تجربة الزبائن وتوسيع مجموعة الخدمات بشكل مستمر، واستثمار في التكنولوجيا لتقديم تجربة رقمية مبتكرة، وتوجيه جهود التسويق بشكل فعال، فضلا عن ذلك ينبغي على ادارات التسويق في المصارف الاستماع بعناية لملاحظات الزبائن وابتكار حزم من الخدمات المخصصة لاحتياجاتهم الفريدة، وبحث عن شركات استراتيجية لتعزيز مجموعة الخدمات وتحقيق رضا الزبائن بشكل متزايد.
- 4- يجب على المختصين في جانب البحث والتطوير والدعم التكنولوجي في المصارف التجارية ان تضع استراتيجية وإجراءات واضحة للتعامل مع حالات الطوارئ التكنولوجية، بما في ذلك استعادة البيانات وضمان استمرارية الخدمة للزبائن، كما ينبغي أن تكون المصارف على استعداد لتوظيف مهنين محترفين في مجال الأمان التكنولوجي وتقديم التدريب المستمر لفرق الأمان الداخلية، ويمكن للمصارف النظر في نظام التأمين على الودائع للتخفيف من المخاطر وان تكون بذلك اكثر استعدادا للتنافس مع المصارف المنافسة بشكل أقوى وأكثر أماناً في سوق الخدمات المصرفية.
- 5- يجب على إدارة المصرف تطوير استراتيجية متقدمة تتضمن تحديد نقاط القوة والضعف واستغلال الفرص ومواجهة التهديدات، ثم ينبغي وضع خطة عمل واضحة تمكن المصرف من تحقيق ميزة تنافسية، كما ينبغي على إدارة المصرف التركيز على تقديم خدمات متميزة تجعل الزبائن يرونها استثنائية وتلبي احتياجاتهم بشكل مميز، من جهة أخرى، يجب تحسين كفاءة العمليات وتقليل التكاليف التشغيلية من خلال تحسين تكنولوجيا المعلومات وتبسيط الإجراءات البيروقراطية .
- 6- يجب على المصرف تحسين تجربة الزبائن وتوسيع مجموعة الخدمات بشكل مستمر، واستثمار في التكنولوجيا لتقديم تجربة رقمية مبتكرة، وتوجيه جهود التسويق بشكل فعال، فضلا عن ذلك ينبغي على ادارات التسويق في المصارف الاستماع بعناية لملاحظات الزبائن وابتكار حزم من الخدمات المخصصة لاحتياجاتهم الفريدة، وبحث عن شركات استراتيجية لتعزيز مجموعة الخدمات وتحقيق رضا الزبائن بشكل متزايد.
- 7- ينبغي دعم المخصصات المالية لنشاط الترويج بحيث تكون كافية لتنفيذ استراتيجيات تسويق فعالة في ظل التوجه الحاصل في المجتمع، كما يجب تحديد الأولويات فيما يتعلق بالتسويق والترويج والتركيز على الأنشطة التي تعود بأكبر قيمة، يمكن تخصيص المزيد من الميزانية لهذه الأنشطة، وبالإمكان توفير التخصيصات المالية من خلال الاستفادة من التسويق الرقمي ووسائل التواصل الاجتماعي التي تكون تكاليفها منخفضة نسبياً وفعالة في الترويج.
- 8- ايلاء الادارات الاستراتيجية في المصارف التجارية الحالات الخاصة بالاهمية، والاستفادة من الدروس المستنبطة من مدة انتشار وباء كورونا في عموم العالم، من خلال تبني سيناريوهات معدة خصيصاً تأخذ بعين الاعتبار الازمات وحالات انعدام الاستقرار، بما يمكنها من التفاعل مع مختلف متغيرات البيئة.

## المصادر:

- 1- ابراهيم، مها فاضل (2023)، الدور الوسيط للإدارة بالتجوال لتأثير الضغوط التنافسية في فرص التجديد الاستراتيجي لمنظمات الاعمال/ بحث ميداني لفنادق الدرجة الممتازة في مدينة بغداد، اطروحة دكتوراه في فلسفة ادارة الاعمال مقدمة الى مجلس كلية الادارة والاقتصاد - جامعة بغداد.
- 2- كاظم، جاسم راهي والطار، فؤاد حمودي والياسري، أكرم محسن (2020)، تأثير تبني نموذج المنظمة الذكية في تحقيق الأداء الاستراتيجي المتميز بحث استطلاعي لآراء عينة من المديرين في شركات الاتصالات المتنقلة في العراق (زين العراق، كورك، واسيا سيل) ، مجلة المثى للعلوم الادارية والاقتصادية، المجلد (10)، العدد (3)، ص 60-79.
- 3- هادي، امير باسم (2022)، تأثير إدارة الموارد البشرية المستندة على الأدلة في الأداء الاستراتيجي بتوسيط القدرات المعرفية الديناميكية بحث تحليلي مقارنة لعينة من شركات التأمين العراقية، اطروحة دكتوراه في ادارة الاعمال مقدمة الى مجلس كلية الادارة والاقتصاد، جامعة بغداد.
- 4- الغالبي، طاهر محسن والمالكي، علي عبد الحسين (2018)، بناء نظام متكامل للتخطيط الاستراتيجي وقياس تأثيره في الأداء الاستراتيجي من منظور بطاقة العلامات المتوازنة (دراسة استطلاعية لآراء عينة من المديرين والمسؤولين في شركة نفط الجنوب)، مجلة العلوم الاقتصادية، المجلد (12)، العدد (49).
- 5- حافظ، عبد الناصر وجميل، اية طالب (2016)، الاعتماد الأكاديمي من وجهة نظر التدريسيين العراقيين المغتربين وتأثيره في الأداء الاستراتيجي لمؤسسات التعليم العالي-بحث ميداني، مجلة العلوم الاقتصادية والادارية، المجلد (22)، العدد (93)، ص 124-141.

- 6- الفقي، أحمد محمود مصطفى (2021)، تأثير التعويض الاستراتيجي في تقويم الأداء الاستراتيجي - الدور الوسيط لجودة الموارد البشرية: دراسة ميدانية في عينة من المنظمات الدولية العاملة في العراق، اطروحة مقدمة الى مجلس كلية الإدارة والاقتصاد/ جامعة الموصل وهي جزء من متطلبات نيل درجة الدكتوراه فلسفة في إدارة الأعمال.
- 7- فيصل، مثنى زاحم (2021)، الاداء الاستراتيجي في ضوء العلاقة التفاعلية بين المقدرات الديناميكية وادارة التعقيد - بحث تحليلي مقارنة في عينة من الكليات الاهلية، أطروحة مقدمة إلى مجلس كلية الإدارة والاقتصاد/ جامعة بغداد كجزء من متطلبات نيل درجة دكتوراه فلسفة في علوم إدارة الأعمال.
- 8- الخفاجي، حسنين حامد (2022)، تأثير استراتيجية التكنولوجيا في الاداء الاستراتيجي: جودة المنتجات النفطية متغيرا وسيطا، اطروحة مقدمة الى مجلس كلية الادارة والاقتصاد - جامعة كربلاء وهي جزء من متطلبات نيل شهادة الدكتوراه في فلسفة ادارة الاعمال.
- 9- بن غزال، ابتسام (2020)، اثر المرونة الاستراتيجية على الاداء الاستراتيجي للمجمعات الصناعية - دراسة حالة مجمع صيدال - اطروحة دكتوراه، جامعة محمد خضير، كلية العلوم الاقتصادية والتجارية وعلوم التسيير، قسم علوم التسيير، بسكرة.

## References:

- 1- Addison, Sylvia (2021), Impact of Advancement of Technology, Competitive Pressure, User Expectation on Continuous Digital Disruption: Mediating Role of Perceive Ease of Use, Open Journal of Business and Management, Vol. 9, No. 4, Pages 2013-2079.
- 2- Al Haraisa, Y. E. (2022). The Impact of Strategic Alignment and Strategic Awareness on Strategic Performance: Evidence from Jordan, International Journal of Academic Research in Accounting Finance and Management Sciences, 12(4), 42-55.
- 3- Alharafsheh, M., Harahsheh, A., Lehyeh, S. A., & Alrawashedh, N. (2021). *The impact of entrepreneurs characteristics of private jordanian universities leaders on strategic performance: The mediating role of strategic planning*. International Journal of Scientific & Technology Research, 10(1), 299-309.
- 4- AlBrakat, N., Al-Hawary, S., & Muflih, S. (2023). Green supply chain practices and their effects on operational performance: An experimental study in Jordanian private hospitals. *Uncertain Supply Chain Management*, 11(2), 523-532.
- 5- Al Kurdi, B., Alquqa, E., Alzoubi, H., Alshurideh, M., & Al-Hawary, S. (2023). The effect of process quality improvement and lean practices on competitive performance in the UAE healthcare industry. *Uncertain Supply Chain Management*, 11(1), 261-266.
- 6- Almadi, M. D. & Shanshool, Z. A. (2021) The Strategic Performance of The Iraqi Ministry of Foreign Affairs Through Ambidextrous Leadership, *International Journal of Research in Social Sciences and Humanities*, 11 (2), 48-64.
- 7- Auh, S., & Menguc, B. (2005). Balancing exploration and exploitation: The moderating role of competitive intensity. *Journal of business research*, 58(12), 1652-1661.
- 8- Cahyaningratri, C., & Naylah, M. (2023). The effect of supply chain operational capabilities in consolidating organizational compatibility of supply chain process integration and business performance. *Uncertain Supply Chain Management*, 11(1), 95-102.
- 9- Chong, V. K. & Eggleton, I. R., & Leong, M. K. (2005), *The impact of market competition and budgetary participation on performance and job satisfaction: a research note*, *The British Accounting Review*, Vol. 73, Issue. 1, Pages 115-133.
- 10- Chung, H. F. (2011). *Market orientation, guanxi, and business performance*. *Industrial Marketing Management*. *Industrial Marketing Management*, 40(4), 522-533.
- 11- Frésard, L., & Valta, P. (2012). Competitive pressure and corporate policies. Unpublished working paper. University of Maryland, College Park, MD.
- 12- Lestari, R. I. & Indarto, I. (2021). The Relationship between Debt Securities Issuance and Operational Performance: An Empirical Study of Banks in Indonesia. *Journal of Asian Finance, Economics and Business*, 8(6), 731-740.
- 13- Maduku, Daniel K. & Mpinganjira, Mercy & Duh, Helen (2016), Understanding mobile marketing adoption intention by South African SMEs: A multi-perspective framework, *International Journal of Information Management*, Vol. 36, Issue. 5, Pages 711-723.
- 14- Majid, A., Yasir, M., Yousaf, Z., & Qudratullah, H. (2019). Role of network capability, structural flexibility and management commitment in defining strategic performance in hospitality industry. *International Journal of Contemporary Hospitality Management*, 31(8), 3077-3096.
- 15- Middleton, Victor T. C. & Fyall, Alan & Morgan, Michael & Ranchhod, Ashok (2009), *Marketing in Travel and Tourism*, Fourth Edition, Elsevier Ltd., UK
- 16- Onyeiwu, Steve & Ganguly, Anirban (2016), "Managing competitive pressures in the globalization era: the case of tooling and machining in Pennsylvania", *International Journal of Globalization and Small Business*, Vol. 08, No. 2, Pages 158-178.
- 17- Pramudana, K., Yasa, N., Ekawati, N., & Setiawan, P. (2023). Determinants of operational performance of pharmaceutical wholesalers' companies in Bali province. *Uncertain Supply Chain Management*, 11(3), 961-976.



- 18-** Prasetyo, I., & Aliyyah, N. (2021). Impact financial performance to stock prices: Evidence from Indonesia. J. Legal Ethical & Regul, 24 (1).
- 19-** Sana, Ashish Kumar & Biswas, Bappaditya & Sarkar, Swapan & Das, Samyabrata (2017), Financial Management, McGraw Hill Education India.
- 20-** Soewarno, N. & Tjahjadi, B. & Permatanadia, D. (2020), *Competitive Pressure and Business Performance in East Java Batik Industry*, Journal of Asian Finance: Economics and Business, Vol. 7, No. 12, Pages 329-336.
- 21-** Venkateswarlu, D. & Jeyalakshmi, R. & Rambabu, U. (2020), Positive Influence of Competitive Pressure On Customer Satisfaction, Waffren-Und Kostumkunde Journal, Vol. 11, Issue. 2, Pages 227-233.
- 22-** Thneibat, H., Al-Mufleh, M., Abdelaziz, G., Alrawashdeh, K., & Al-Alqahtani, M. (2023). *The impact of supply chain integration on strategic performance: The mediating role of strategic vigilance*. Uncertain Supply Chain Management, 11(1), 325-330.
- 23-** Zucchini, Leon & Kretschmer, Tobias (2011), "Competitive Pressure: Competitive Dynamics as Reactions to Multiple Rivals", Discussion Paper, No. 12-03, Ludwig Maximilians-Universität München, Fakultät für Betriebswirtschaft, München.