

Strategic Clusters and their Relationship to Enhancing the Effectiveness of Banking Processes / An Applied Research in a Number of Iraqi Private Commercial Banks Samah Nezar Ibrahim Prof. Dr. Baydaa Staar Lafta

Post-Graduate Institute for Accounting Financial
Studies – University of Baghdad

samah.nezar1202m@pgiafs.uobaghdad.edu.iq

Received: 13/1/2026

Post-Graduate Institute for Accounting Financial
Studies – University of Baghdad

bydaastaar@mracpc.uobaghdad.edu.iq

Published: 30/6/2026

Accepted: 15/2/2026

Abstract

The research aims to shed light on a modern and evolving concept in the banking sector, namely strategic clusters represented by its dimensions (Collaborate, Competition, Organizational Procedures, Specialized Knowledge, Logistics Support, and Mobilizing governmental Support). It examines their relationship with enhancing Banking Processes Effectiveness which includes (creative process effectiveness, operational process effectiveness, and social interaction effectiveness) within the surveyed Iraqi private commercial banks. The research was applied in several banks (Bank of Baghdad, Middle East Iraqi Bank for Investment, Iraqi Investment Bank, Al-Ahli Iraqi Bank, Sumer Commercial Bank, Gulf Commercial Bank, Union Bank of Iraqi, Ashur International Investment Bank, Al-Mansour Investment Bank, and International Development Bank for Investment and Finance). The research adopted a descriptive-analytical approach utilizing a questionnaire as the primary tool for data collection from a sample of (356) officials across functional levels (Top Management, Middle Management, and Executive Management). The statistical program (SPSS) was used to calculate the (weighted arithmetic mean, standard deviation, coefficient of variation, Pearson correlation coefficient, and z-test). The research reached several findings, the most prominent of which was the existence of a strong positive correlation between strategic clusters and the effectiveness of banking Processes.

Keywords: Strategic Clusters, Banking Processes Effectiveness, Iraqi Private Commercial Banks.

العناقيد الاستراتيجية وعلاقتها بتعزيز فاعلية العمليات المصرفية/ بحث تطبيقي في عدد من المصارف التجارية العراقية الخاصة
أ. د. بيداء ستار لفتة سماح نزار إبراهيم

المعهد العالي للدراسات المحاسبية والمالية / جامعة بغداد

المعهد العالي للدراسات المحاسبية والمالية / جامعة بغداد

المستخلص

يهدف البحث الى تسليط الضوء على مفهوم حديث ومتجدد في القطاع المصرفي و هو العناقيد الاستراتيجية والتمثلة أبعادها (التعاون، المنافسة، الإجراءات التنظيمية، المعرفة التخصصية، الدعم اللوجستي، تحشيد الدعم الحكومي) وعلاقتها بتعزيز فاعلية العمليات المصرفية والتمثلة أبعادها (فاعلية العمليات الإبداعية، فاعلية العمليات التشغيلية، فاعلية عمليات التفاعل الاجتماعي) لدى المصارف العراقية التجارية الخاصة المتمثلة بمصرف (بغداد، الشرق الأوسط العراقي للاستثمار، الاستثمار العراقي، الأهلي العراقي، سومر التجاري، الخليج التجاري، الاتحاد العراقي، آشور الدولي للاستثمار، المنصور للاستثمار، عبر العراق للاستثمار، التنمية الدولي للاستثمار والتمويل)، واعتمد البحث المنهج الوصفي التحليلي باستخدام الاستبانة كأداة رئيسة في جمع بياناته من العينة البالغ عددها (356) مسؤولاً في المستويات الوظيفية (الإدارة العليا، الإدارة الوسطى، الإدارة التنفيذية)، وقد تم تطبيق البرنامج الاحصائي (SPSS) في احتساب (الوسط الحسابي المرجح، والانحراف المعياري، ومعامل الاختلاف، ومعامل الارتباط بيرسون، واختبار Z) وتوصل البحث الى النتائج والتي من ابرزها وجود علاقة ارتباط طردية وقوية بين العناقيد الاستراتيجية وفاعلية العمليات المصرفية.
الكلمات المفتاحية: - العناقيد الاستراتيجية، فاعلية العمليات المصرفية، المصارف العراقية التجارية الخاصة.

المقدمة

يعتمد نجاح وبقاء المنظمات بشكل عام والمصارف بشكل خاص على فاعلية عملياتها المصرفية وقدرتها على تحقيق أهدافها في تقديم الخدمات المالية والمصرفية، من خلال تحديد وتنفيذ الأهداف والاستراتيجيات لكل عملية تنفيذية تؤثر في الأداء الكلي للمصرف. كما ان جزء كبير من فاعلية تلك العمليات يعتمد بشكل خاص على بناء تنظيمات هيكلية تحقق درجة عالية من التكيف والموائمة بين هيكلها التنظيمي وأهدافها ضمن تنظيم هيكلي اداري مناسب، عبر تبني العناقيد الاستراتيجية كأداة لتعزيز فاعلية العمليات المصرفية عبر التكامل المعرفي واللوجستي، لتزويد صناع القرار برؤية استراتيجية تضمن استدامة الأداء في ظل التحديات الاقتصادية الراهنة. وعليه تكونت هيكلية البحث من أربعة مباحث، يركز المبحث الأول على منهجية البحث، وتناول المبحث الثاني التأطير النظري للبحث، أما الثالث جاء بتحليل نتائج البحث واختبار فرضياته، وركز الرابع والأخير على عرض أهم الاستنتاجات والتوصيات التي توصل اليها البحث.

١- منهجية البحث

١-١ مشكلة البحث

تمثلت مشكلة البحث في ضعف قدرة المصارف على أداء عملياتها المصرفية بمستوى الفاعلية المطلوبة، والتي برزت من خلال اطلاع الباحثة على التقارير المالية السنوية للمصارف، والتي أوضحت هناك تذبذباً في مستوى أرباحها السنوية، فضلاً عن وجود فجوة إدراكية وعملية لدى القيادات المصرفية حول كيفية استثمار العناقيد الاستراتيجية كمدخل حديث لتطوير العمليات المصرفية فعلى الرغم من التوجه نحو التحول الرقمي، لاتزال المصارف العراقية الخاصة تعاني من ضعف التنسيق البيئي (التعاوني والتنافسي) مما ينعكس سلباً على مستوى فاعلية عملياتها. ويمكن تلخيص مشكلة البحث بإثارة التساؤل الرئيسي الآتي: -

- ما طبيعة ونوع العلاقة الارتباطية بين ابعاد العناقيد الاستراتيجية وفاعلية العمليات المصرفية للمصارف المبحوثة؟

٢-١ أهمية البحث

يكتسب البحث أهميته من خلال الآتي:

١-٢-١ الاتراء المعرفي في مواضيع مهمة وحيوية ورائدة في ميادين إدارة المصارف لغرض تحفيز الباحثين والمختصين للقيام ببحوث أخرى تثرى هذا الموضوع.

٢-٢-١ الافادة من النتائج التي توصل اليها البحث لمساعدة أصحاب القرار في المصارف المبحوثة واثارة انتباههم الى أهمية العناقيد الاستراتيجية وما ستقرضه من معطيات النجاح وتحسين نظرة أصحاب المصلحة لها.

٣-٢-١ تسلط الضوء على القطاع المصرفي، بوصفه من القطاعات الحيوية، اذ انها ستشكل محوراً أساسياً وشرطاً مهماً لتنشيط حركة الاقتصاد في البلد.

٣-١ أهداف البحث

تمثلت اهداف البحث بالآتي: -

١-٣-١ تحديد مستوى الاهتمام بالعناقيد الاستراتيجية وفاعلية العمليات المصرفية في المصارف المبحوثة.

٢-٣-١ بيان طبيعة العلاقة ونوعها بين العناقيد الاستراتيجية وفاعلية العمليات المصرفية في المصارف المبحوثة.

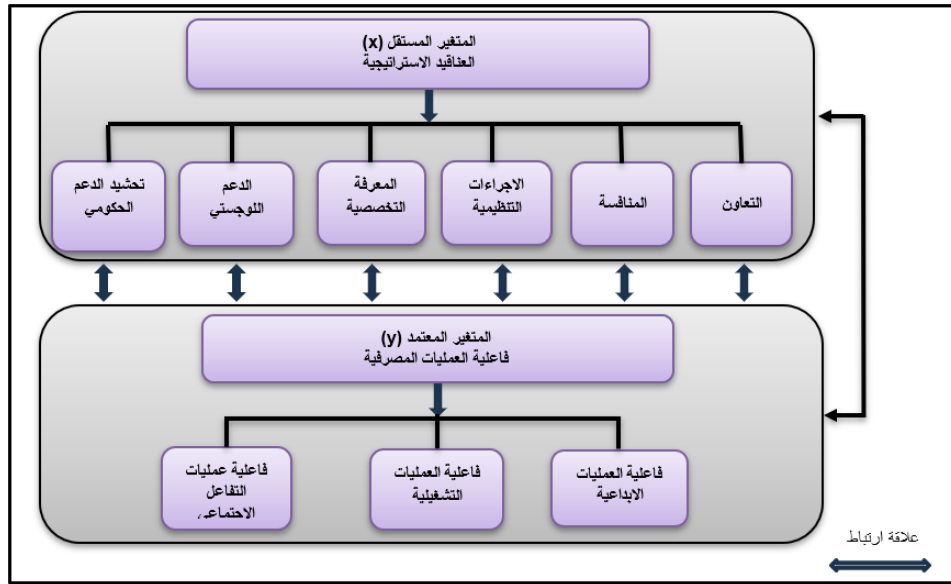
٤-١ مخطط البحث الفرضي

يوضح الشكل (١) مخطط البحث الفرضي والذي يحتوي على المتغيرين الرئيسيين وهما: -

١-٤-١ المتغير المستقل (X) العناقيد الاستراتيجية متمثلاً ب(التعاون، المنافسة، الإجراءات التنظيمية، المعرفة التخصصية،

الدعم اللوجستي، تحشيد الدعم الحكومي).

٢-٤-١ المتغير المعتمد (Y) فاعلية العمليات المصرفية والمتمثل ب(فاعلية العمليات الإبداعية، فاعلية العمليات التشغيلية، فاعلية عمليات التفاعل الاجتماعي).



شكل (١) مخطط البحث الفرضي

المصدر: اعداد الباحثان

٥-١ فرضيات البحث

تنص الفرضية الرئيسة للبحث ب(ترتبط العناقد الاستراتيجية اجمالاً مع فاعلية العمليات المصرفية ارتباطاً معنوياً)، وتنبثق منها ست فرضيات فرعية وهي: -

- ١-٥-١ يرتبط التعاون مع فاعلية العمليات المصرفية ارتباطاً معنوياً.
- ٢-٥-١ ترتبط المنافسة مع فاعلية العمليات المصرفية ارتباطاً معنوياً.
- ٣-٥-١ ترتبط الإجراءات التنظيمية مع فاعلية العمليات المصرفية ارتباطاً معنوياً.
- ٤-٥-١ ترتبط المعرفة التخصصية مع فاعلية العمليات المصرفية ارتباطاً معنوياً.
- ٥-٥-١ يرتبط الدعم اللوجستي مع فاعلية العمليات المصرفية ارتباطاً معنوياً.
- ٦-٥-١ يرتبط تحشيد الدعم الحكومي مع فاعلية العمليات المصرفية ارتباطاً معنوياً.

٦-١ منهج البحث

اعتمد البحث المنهج الوصفي التحليلي بوصفه أكثر المناهج شيوعاً واستخداماً، والذي يعمل على عرض البيانات والمعلومات التي تصف الظاهرة المبحوثة بشكل جيد.

٧-١ حدود البحث

١-٧-١ الحدود المكانية: - اجري البحث في المصارف العراقية التجارية الخاصة وتتمثل في كل من مصرف (بغداد، الشرق الأوسط العراقي للاستثمار، الاستثمار العراقي، الأهلي العراقي، سومر التجاري، الخليج التجاري، الاتحاد العراقي، آشور الدولي للاستثمار، المنصور للاستثمار، عبر العراق للاستثمار، التنمية الدولي للاستثمار والتمويل) والكائنة ضمن الرقعة الجغرافية لمحافظة بغداد.

٢-٧-١ الحدود الزمانية: - وتمتد مدة اجراء البحث من (٢٠٢٥/٨/١) الى (٢٠٢٥/١٢/٣٠).

١-٧-٣ الحدود البشرية: - وتشمل عدداً من المسؤولين في المصارف المبحوثة وهم من يشغلون المستويات الإدارية (العليا، الوسطى، التنفيذية).

١-٨ مجتمع وعينة البحث

اعتمد البحث القيادات المسؤولة عن تبني ممارسة العناقيد الاستراتيجية، والتي تحرص على تعزيز فاعلية العمليات المصرفية للمصارف المبحوثة، اذ بلغ مجتمع البحث في المصارف الاحد عشر البالغ عددهم (٥١٧) مسؤولاً من القيادات بالمستويات الوظيفية (الإدارة العليا، الإدارة الوسطى، الإدارة التنفيذية)، اذ اختيرت عينة البحث بطريقة العينة الطبقية العشوائية بالاعتماد على نموذج (Krejcie&Morgan, 1970)، اذ وزعت (٤٢٤) استبانة، وتم استلام (٣٨١) استبانة، وتبين عدد الاستبانات الصالحة لإجراء التحليل الاحصائي هي (٣٥٦) استمارة، وبهذا أصبح حجم العينة النهائي (٣٥٦) شخصاً وهم يمثلون نسبة (٦٩٪) من مجتمع البحث.

١-٩ أداة البحث

اعتمدت الباحثة الاستبانة كأداة رئيسة لجمع بيانات ومعلومات الجانب التطبيقي للبحث، اذ صممت فقراتها بالاستناد الى الادبيات ذات الصلة وتكييفها بما يحقق أهداف البحث بعد عرضها على مجموعة من المحكمين المختصين لضمان صدقها، اذ تألفت من محورين أساسيين هما: الأول خصص للمعلومات الديموغرافية للمبحوثين وهي (الجنس، العمر، المؤهل العلمي، المستوى الوظيفي، عدد سنوات الخدمة)، أما الثاني فقد خصص لمتغيرات البحث الرئيسية وأبعادها، والتي تكونت من (5) أسئلة لكل بعد من أبعاد العناقيد الاستراتيجية وفاعلية العمليات المصرفية وأصبحت بأجمالي (45) سؤالاً، ولغرض قياس استجابات العينة صيغت على وفق مقياس ليكرت الخماسي لدرجة (عالية جداً، عالية، متوسطة، منخفضة، منخفضة جداً) وبأوزان (1,2,3,4,5) على التوالي.

١-١٠ الأساليب الإحصائية المعتمدة

استخدمت الباحثة البرنامج الاحصائي الجاهز (SPSS. v٢٨) في احتساب النسب المئوية، الوسط الحسابي المرجح، الانحراف المعياري، معامل الاختلاف، معامل الارتباط بيرسون، اختبار Z.

٢- التآطير النظري للبحث

١-٢ التآطير المفاهيمي للعناقيد الاستراتيجية

٢-١-١-٢ تعريف العناقيد الاستراتيجية: تعددت تعريفات العناقيد الاستراتيجية الواردة في الادبيات وتباينت في مضمونها وفقاً لوجهات نظر الباحثين والمتخصصين، فقد عرفها (Manickam,2016: 35) على انها: نظام تتبناه المنظمات وتدعمه ادارياً لتوسيع نطاق عملها وزيادة أنشطتها وفروعها لدعم عمليات الابتكار، وعرفها كل من (Bergman& Feser, 2020:8) بانها: مجموعة من المنظمات التجارية وغير التجارية الذي يعد انتماؤها الى هذه المجموعة عنصراً مهماً في تعزيز القدرة التنافسية، ويرتبط العقود فيما بين أعضائه من خلال العلاقات الداعمة مع الموردين ومقدمي الخدمات، او التقنيات المشتركة، او المستفيدين من الخدمات، او قنوات التوزيع المشتركة، او تجمعات العاملين المشتركة، أما الباحثان فقد عرفتا العناقيد الاستراتيجية اجرائياً بأنها: منظومة متكاملة من العلاقات والأنشطة المتبادلة والمتربطة بعلاقات تشابكية بين المصارف التجارية والجهات الداعمة تتسم بخصائص مشتركة تهدف الى توحيد الجهود التنظيمية والمعرفية واستثمار تكاملها في تعزيز كفاءة وفاعلية الخدمات المقدمة وضمان الاستجابة السريعة لمتطلبات السوق.

٢-١-٢ أهمية العناقيد الاستراتيجية: تتجلى أهمية العناقيد الاستراتيجية من خلال النقاط الاتية:

أ. تسهل تبادل المعلومات واكتساب المعرفة، وبالتالي سرعة الاستجابة للتغيرات في العمليات المصرفية. (Delgado, et al) (2014:6-7)

ب. تعزز من الابتكار من خلال تحسين التعاون بين المنظمات وتطوير المنتجات والخدمات بشكل مستمر. (حفصي، ٢٠١٩: ٢٢)

ت. تنمي الكفاءات وتخلق مزايا تنافسية مستدامة عبر تشجيع التعلم والتجديد وتحسين الأداء التنظيمي. (بن جدو وسعيدوي، ٢٠٢٣: ٢٣).

ث. تحقيق كفاءة تشغيلية أعلى وتخفيض التكاليف للمنظمات التي تعمل ضمن العناقيد مقارنة بالمنظمات التي تعمل خارجها، وذلك بفضل توافر البنية التحتية والموارد المالية المناسبة (سالم، ٢٠٢٤: ١٨).

٢-١-٣ أبعاد العناقيد الاستراتيجية: يعتمد البحث الحالي على كلاً من (Newlands, 2003) و(حميد، ٢٠٢٤) في تحديد أبعاد العناقيد الاستراتيجية المتمثلة بـ (التعاون، المنافسة، الإجراءات التنظيمية، المعرفة التخصصية، الدعم اللوجستي، تحشيد الدعم الحكومي)، ويعود ذلك الى كونها تغطي جوانب هامة للمصرف لمواكبة التطورات التكنولوجية، مما شجع الباحثان على اختيارها.

وفيما يأتي توضيح أبعاد العناقيد الاستراتيجية المعتمدة في البحث الحالي:

أ. التعاون: عرف (الشيخ، ٢٠١٥: ١٠) التعاون على انه: آلية تقوم بها مجموعة من المنظمات والافراد التي تعمل معاً بدافع المنفعة المشتركة. وقد أدرك (Ivory, 2012: 16) ان التعاون من خلال المنظمات التجارية يمكن ان يحسن الاتصالات والبنى التحتية اللوجستية والاستثمار في التكنولوجيا المالية والمساهمة في ترويج الخدمات والمنتجات في المعارض التجارية، لذا تتعاون المصارف فيما بينها ومع الجهات ذات العلاقة لتحقيق اهداف مشتركة في مجالات البنية التحتية وإدارة المخاطر وتبادل الموارد وتوفير الدعم المالي (الطبيبي، ٢٠١٩: ٤٢-٤٣)، وعرفه (Tait, 2021: 4) بأنه: التشارك في الاحتياجات والرؤية لكيفية الاستثمار والعمل معاً بشكل جماعي لتلبية احتياجات الزبائن.

ب. المنافسة: عرفت بأنها حرية دخول الشركات الى أي سوق وخروجها منه دون قيود (Nallari & Griffith, 2013: 1)، وعرفتها (النصاري، ٢٠٢٤: ١٢) هي حالة من المزاومة بين منظمين للحصول على أكبر حصة في السوق سواء كان سوق محلي أو سوق عالمي، اذ تعكس المنافسة الحديثة دور الاستجابات التسويقية الاستراتيجية في تحفيز الابتكار وتعزيز التنافسية ولاسيما من خلال التركيز على جودة الخدمات ورضا الزبائن في ظل العولمة واشتداد الضغوط الاقتصادية والتكنولوجية، حيث يتوقف بقاء المنظمات واستمراريتها على قدرتها في تحقيق توافق استراتيجي فعال مع بيئة تنافسية ديناميكية (SIMBE, 2022: 8)، اذ تبنت غالبية الدول إصلاحات للقطاع المالي كجزء لا يتجزأ من استراتيجيات اصلاح السوق الاوسع نطاقاً، بهدف تأسيس أسواق مالية أكثر كفاءة ومنافسة، وتهدف هذه الإصلاحات الى تعزيز المنافسة المصرفية وتغذية النمو الاقتصادي من خلال التنمية المالية (الفاضلي وآخرون، ٢٠٢٥: ٣٣).

ت. الإجراءات التنظيمية: تعرف الإجراءات التنظيمية بانها قدرة المنظمة على تنظيم إجراءاتها بشكل يساعد على استخدام مواردها بكفاءة وتحقيق نواتج تتسق مع أهدافها وذات صلة بمستخدميها من الافراد (Peterson et al, 2003:1)، كما عرفت (حميد، ٢٠٢٤: ١٩١) هي سلسلة من الخطوات لتنظيم وتنفيذ الأنشطة بالشكل الذي يحقق الانسجام وتتناسق الاعمال وتوفير الوقت والتكلفة بأفضل الطرائق الممكنة، اذ ان الإجراءات والسياسات الإدارية تعد منهجاً تخطيطياً تتبناه إدارة المصرف لإصدار التوجيهات التي تقود المديرين لاتخاذ القرارات الاستراتيجية، وعليه تعتبر من اختصاصات الإدارة العليا في المصرف التي تقوم بمسؤولية وضع السياسات التي يتبناها المصرف في التصدي للتحديات الداخلية والخارجية. (محمد ولفته، ٢٠٢٠: ٣)

ث. **المعرفة التخصصية:** عرفها (Meihami & Meihami, 2013: 81) بأنها الانضباط الذي يعزز نهجاً متكاملاً لتحديد والتقاط وتقييم واسترجاع ومشاركة جميع موجودات المعلومات الخاصة بالمنظمة، وتشمل قواعد بيانات ووثائق، وسياسات وإجراءات وخبرات وتجارب لم يتم التقاطها من قبل الأفراد فقد أصبحت الموجودات غير الملموسة كنماذج المخاطر الداخلية والعلاقات مع الزبائن والمعرفة التخصصية مصدر حاسم للميزة التنافسية، لذلك يعتمد المركز التنافسي للمصرف بشكل متزايد على المعرفة التخصصية من بين عوامل أخرى (Sokol, 2020: 1685)، فالمعرفة التخصصية القوة التي تمتد من رأس المال الفكري الداخلي المتعلق بالمصرف وصولاً الى ثروة البيانات الهائلة والمحفوظة حول معاملات الزبائن، لان الهدف العام للقطاع المصرفي هو تعزيز رضا الزبائن وزيادة الإيرادات نتيجة لذلك (Chiran, 2008: 73).

ج. **الدعم اللوجستي:** عرف (برقاوي، ٢٠٢٠: ٤) الدعم اللوجستي بأنه: شبكة متحركة من التسهيلات والشركات وذلك مع اختلافها وتناقض أهدافها، كما يمثل مزيجاً من العلم والفن وذلك لتحقيق التحسين في طريقة حصول المنظمة على احتياجاتها لتقديم الخدمة وتسليمها للزبائن، إذ إن توفير الخدمات اللوجستية الحديثة يعزز من قدرة العناقيد على النفاذ إلى الأسواق الإقليمية والدولية إذ يسهم بشكل فعال في دعم المركز التنافسي للمصارف وزبائنهم من الشركات، فضلاً عن رفع مستويات الربحية لديها (إسماعيل، ٢٠٢١: ٢٢٢).

ح. **تحشيد الدعم الحكومي:** ويقصد به: الإعانات والمنح، أي النفقات التي تدفعها الدولة نقداً او عيناً لمساعدة المنظمات على أداء أدوارها بالشكل المطلوب كالمساعدات والمنح المقدمة للمنظمات التعليمية والصحية والعمرانية والمصرفية (عودة، 7 2013:)، إذ ان الإصلاح الاقتصادي الناجح يتطلب شراكة استراتيجية وتعاون بين الحكومة والقطاع الخاص، حيث يجب على الحكومة توفير بيئة تشريعية وتجارية مستقرة وهذا يستلزم اشراك القطاع الخاص بكافة مجالاته الصناعية والزراعية والخدمية في صناعة القرار الاقتصادي وقيادة السوق عبر المراحل الإصلاحية المختلفة لبناء مقدمات سليمة للانتقال الاقتصادي (النصيري، ٢٠٢٣: ١٧٠).

٢-٢ التآطير المفاهيمي لفاعلية العمليات المصرفية

١-٢-٢ تعريف فاعلية العمليات المصرفية:

تباينت التعريفات التي تناولت فاعلية العمليات المصرفية، فقد عرفها (VETROVA, 2017: 31) على أنها: "القدرة على تحقيق أقصى إنتاجية بأقل تكاليف ممكنة، مع ضمان جودة الخدمات المالية وتعزيز الاستدامة التنافسية. وأيضاً عرفها (المحاسنة، ٢٠٢٠: ٢٤٩) بأنها: "الأفعال والأنشطة المتعلقة بالجوانب الإبداعية والتشغيلية وعمليات التفاعل الاجتماعي التي تتم داخل المصرف والذي يسعى الى تقديم قيمة مضافة لإشباع حاجات ومقابلة وتوقعات الزبائن لضمان تحقيق الأهداف والاحتفاظ بالحصة السوقية واستدامتها"، كما عرفها (عبد الله، ٢٠٢١: ٥٤) بأنها: "مجموعة الأنشطة والمهام المالية التي يقدمها المصرف لإشباع حاجات الزبائن وهي ذات مضمون نفعي وغير ملموسة ويدركها الزبون من خلال قيمتها النفعية".

٢-٢-٢ أهمية فاعلية العمليات المصرفية:

تحقق العمليات المصرفية أهمية بالغة تظهر من خلال ما تقدمه من فوائد مهمة يمكن توضيحها بالآتي:

أ- تعد عاملاً حيوياً وأساسياً للقيام بالأنشطة التسويقية المختلفة التي يتبعها المصرف بشكل فعال للمحافظة على استمرار نشاطه وتعزيزه على المدى البعيد. (معلا، ١٩٩٥: ١٥٤)

ب- دورها الحيوي في حماية أموال المودعين وضمان سهولة سحبها مع توفير بنية تحتية متكاملة لإدارة الحسابات والتحويلات المالية. (عباس، ٢٠٢١: ٤٨)

ت- تمثل مصدر رئيسي لتزويد القطاعات الاقتصادية برأس المال عبر منح الائتمان للمشروعات الصناعية والخدمية وتمويل الشركات ودعم نقل التكنولوجيا والتجارة العالمية. (علواني، ٢٠١٩: ٣٦)

٢-٢-٣ أبعاد فاعلية العمليات المصرفية: اعتمد البحث الحالي على نموذج كلاً من (الكساسبة، 2011) و (المحاسنة، 2020) في تحديد أبعاد فاعلية العمليات المصرفية والتي يمكن توضيحها بالآتي:

أ- فاعلية العمليات الإبداعية: تعد فاعلية العمليات الإبداعية الركيزة الأساسية لتمكين المنظمات من مواجهة التغييرات البيئية المتسارعة والتكنولوجيا المتطورة وما ترتب عليها من زيادة الحاجة الى منتجات متخصصة ودورة حياة أقصر (Elashry et al, 2024:2)، وعرفها (الكساسبة، 2011:50) بأنها قدرة المصارف على تطوير أنشطتها وخدماتها المقدمة لتلبية احتياجات الزبائن من خلال تنفيذ الأساليب والاستراتيجيات الجديدة والتميزة. لذا فان الابداع يمكن المصارف من زيادة التعاون مع موظفيها من خلال توفير فرص التكامل لهم، مثل ورش العمل والندوات وجلسات النقاش لتبادل الأفكار. (Rodrigues & Rua, 2025:2)

ب- فاعلية العمليات التشغيلية: عرفها (Hall & Johnson, 2009:3) على انها: من اهم أنماط العمليات الأساسية للبيع والتصنيع والاعلام والتسويق والمبيعات، وكذلك عرفها (المحاسنة، ٢٠٢٠: ٢٥٠) بانها: الأنشطة والإجراءات ذات الصلة بتصميم خدمات موثوقة وسهلة الاستخدام وتقديمها في الوقت المناسب وبما يلبي احتياجات الزبائن، ويرى (الكساسبة، ٢٠١١: ٥٣) ان ضرورة تعزيز فاعلية العمليات التشغيلية تنبثق من تبني سياسات استقطاب تستهدف الملاكات النوعية بالتزامن مع تشكيل فرق تخصصية تعنى بتطوير المسارات الإجرائية وهيكلية عمليات التوظيف بما يضمن مواءمة الكفاءات البشرية مع الأهداف التشغيلية للمصرف، ومن هذا المنطلق، فإن نجاح فاعلية العمليات التشغيلية لا يقاس بعدد التطبيقات المستخدمة، بل يقاس بمدى استمرارية الاستخدام الفعلي من قبل الزبائن، لما لذلك من أثر مباشر في رفع فاعلية العمليات المصرفية وتحسين كفاءتها التشغيلية.

ت- فاعلية التفاعل الاجتماعي: تشير الى توافر السلعة ومساندة الزبون بعد البيع وتوصيل الخدمة. (المحاسنة، ٢٠٢٠: ٢٥٠)، وهو مجموعة من السمات التي هي نوع من الاستعدادات الثابتة نسبياً تميز استجابات العنصر البشري في سلوكه الاجتماعي. (Taşdemir et al, 2017: 53)، اذ ان التركيز على الزبون والعمل على خدمته من خلال فهم احتياجاته ومتطلباته والعمل على تلبيتها هي رغبات واجبة من قبل المصارف التي تسعى الى تعزيز فاعلية عملياتها المصرفية اذ يجب عليها ان توسع قدرتها في الاستجابة لحاجات زبائنها وتفعيل دور التغذية العكسية في تحقيق رغباتهم. (حسن ولفته، ٢٠٢٠: ٨٣)

٣- تحليل نتائج البحث واختبار فرضياته

٣-١ تحليل نتائج البحث لمتغير العناقيد الاستراتيجية

لغرض تقييم مدى اهتمام العينة المبحوثة بالعناقيد الاستراتيجية، فقد أظهرت نتائج التحليل الاحصائي في الجدول (١) الآتي:

جدول (١) ترتيب أبعاد العناقيد الاستراتيجية بحسب معاملات الاختلاف

ترتيب الأبعاد	معامل الاختلاف %	الانحراف المعياري	الوسط الحسابي	أبعاد المتغير المستقل العناقيد الاستراتيجية	ت
السادس	38.04	1.095	2.879	التعاون	١
الخامس	37.70	1.064	2.821	المنافسة	2
الثاني	33.40	0.960	2.874	الإجراءات التنظيمية	٣
الثالث	35.03	1.013	2.892	المعرفة التخصصية	٤
الأول	32.06	0.979	3.055	الدعم اللوجستي	٥
الرابع	35.35	1.063	3.007	تحشيد الدعم الحكومي	
	31.67	0.925	2.921	المتوسط العام لمتغير العناقيد الاستراتيجية	

المصدر: مخرجات برنامج (SPSS V.28)

يتضح من نتائج الجدول (١) الآتي :-

١-١-٣ بلغ اجمالي الوسط الحسابي المرجح لهذا المتغير (2.921) وهي قيمة أكبر من قيمة الوسط الفرضي (٣)، مما يشير الى اهتمام متوسط أبعاد المبحوثين اتجاه العنقائية الاستراتيجية كافة، كما أن قيمة اجمالي الانحراف المعياري له (0.925).
٢-١-٣ لغرض بيان أي من أبعاد العنقايد الاستراتيجية أكثر أهمية من غيرها فقد استعمل معامل الاختلاف وكانت النتائج على النحو الآتي :-

- أ- جاء (الدعم اللوجستي) بالترتيب الاول لكون قيمة معامل الاختلاف جاءت أصغر من ذات القيمة للأبعاد الأخرى وقد بلغت (32.06)، وبوسط حسابي بلغ (3.055) وبانحراف معياري بلغ (0.979).
- ب- حلت (الإجراءات التنظيمية) بالترتيب الثاني بمعامل اختلاف بلغ (33.40)، وبوسط حسابي بلغ (2.874) وبانحراف معياري بلغ (0.960).
- ت- حصلت (المعرفة التخصصية) على الترتيب الثالث بمعامل اختلاف بلغ (35.03)، وبوسط حسابي بلغ (2.892) وبانحراف معياري بلغ (1.013).
- ث- جاء بعد (تحشيد الدعم الحكومي) بالترتيب الرابع بمعامل اختلاف بلغ (35.35)، وبوسط حسابي بلغ (3.007) وبانحراف معياري بلغ (1.063).
- ج- احتلت (المنافسة) على الترتيب الخامس بمعامل اختلاف بلغ (37.70)، وبوسط حسابي بلغ (2.821) وبانحراف معياري بلغ (1.064).
- ح- أما (التعاون) فقد جاء بالمرتبة السادسة والأخيرة بمعامل اختلاف بلغ (38.04) وبوسط حسابي بلغ (2.879) وبانحراف معياري بلغ (1.095).

يتضح من النتائج السابقة أن هناك تقارباً بين معامل الاختلاف للعنقايد الاستراتيجية، وهذا يعكس مدى الانسجام فيما بينها مجتمعة في المصارف المبحوثة، وكما يتوجب على إدارات المصارف المبحوثة الاهتمام بأبعاد العنقايد الاستراتيجية ولاسيما (المعرفة التخصصية)، الامر الذي يبرز الحاجة الى تعميق هذه الممارسات وتكثيفها بما يخدم تحقيق الأنشطة المصرفية بكفاءة وفاعلية.

٢-٣ تحليل نتائج البحث لمتغير فاعلية العمليات المصرفية

من أجل تقييم مدى اهتمام المصارف المبحوثة بأبعاد فاعلية العمليات المصرفية، فقد ظهرت نتائج الجدول (٢) الآتي:-

جدول (٢) ترتيب أبعاد فاعلية العمليات المصرفية بحسب معامل الاختلاف

ت	أبعاد المتغير التابع فاعلية العمليات المصرفية	الوسط الحسابي	الانحراف المعياري	معامل الاختلاف %	ترتيب الأبعاد
١	فاعلية العمليات الإبداعية	2.810	1.072	38.14	الثاني
2	فاعلية العمليات التشغيلية	2.827	1.068	37.76	الاول
٣	فاعلية عمليات التفاعل الاجتماعي	2.797	1.102	39.38	الثالث
	المتوسط العام لمتغير فاعلية العمليات المصرفية	2.811	1.016	36.14	

المصدر : مخرجات برنامج (SPSS V.28)

يتضح من نتائج الجدول (٢) الآتي :-

١-٢-٣ بلغ اجمالي الوسط الحسابي المرجح لهذا المتغير (2.811) وهي قيمة أكبر من قيمة الوسط الفرضي البالغ (٣) مما يدل على درجة تأييد واهتمام متوسطة ابدتها ادارات المصارف المبحوثة نحو كل بعد من ابعاد فاعلية العمليات المصرفية، كما بلغت قيمة اجمالي الانحراف المعياري له (1.016)، والتي توضح قلة التشتت في الاجابات يعود إلى تجانس واتفاق آراء العينة المبحوثة.

- ٣-٢-٢ ولغرض بيان ترتيب ابعاد فاعلية العمليات المصرفية وبحسب آراء المبحوثين وهي كالآتي:
- أ- حصل بعد (فاعلية العمليات التشغيلية) على الترتيب الأول لكون قيمة معامل الاختلاف هي أصغر من قيم الأبعاد الأخرى، إذ بلغت (37.76)، وبوسط حسابي بلغ (2.827) وبانحراف معاري (1.068).
- ب- احتل بعد (فاعلية العمليات الإبداعية) الترتيب الثاني بمعامل اختلاف بلغ (38.14) وبوسط حسابي بلغ (2.810) وبانحراف معياري بلغ (1.072).
- ت- جاء بعد (فاعلية عمليات التفاعل الاجتماعي) بالترتيب الثالث والأخير بمعامل اختلاف بلغ (39.38) وبوسط حسابي بلغ (2.797) وبانحراف معياري بلغ (1.102).
- يتضح من النتائج أن هناك تقارباً كبيراً بين معامل الاختلاف للأبعاد كافة، وهذا يشير إلى ضرورة اهتمام ادارات المصارف المبحوثة وتركيزها على ابعاد فاعلية العمليات المصرفية ولاسيما فاعلية عمليات التفاعل الاجتماعي بشكل أكبر مستقبلاً.
- ٣-٣ اختبار فرضية البحث.
- ٣-٣-١ اختبار الفرضية الرئيسة للبحث
- لاختبار صحة الفرضية الرئيسة للبحث والتي مفادها (ترتبط العناقيد الاستراتيجية اجمالاً مع فاعلية العمليات المصرفية ارتباطاً معنوياً)، ويعرض الجدول (٣) العلاقة بين المتغيرات المبحوثة وكالاتي: -

جدول (٣) قيم الارتباط بين العناقيد الاستراتيجية وفاعلية العمليات المصرفية

أبعاد العناقيد الاستراتيجية	المؤشرات الإحصائية	فاعلية العمليات المصرفية
التعاون	R	0.791**
	Sig	0.000
	Z	20.180
المنافسة	R	0.833**
	Sig	0.000
	Z	22.506
الاجراءات التنظيمية	R	0.817**
	Sig	0.000
	Z	21.564
المعرفة التخصصية	R	0.815**
	Sig	0.000
	Z	21.451
الدعم اللوجستي	R	0.780**
	Sig	0.000
	Z	19.641
تحشيد الدعم الحكومي	R	0.789**
	Sig	0.000
	Z	20.080
العناقيد الاستراتيجية	R	0.894**
	Sig	0.000
	Z	27.083

المصدر: مخرجات برنامج (SPSS V.28)

أظهرت نتائج الجدول (٣) إن قيمة معامل الارتباط بيرسون بين اجمالي العناقيد الاستراتيجية ومتغير فاعلية العمليات المصرفية، بلغت (0.894) وهي قيمة موجبة توضح علاقة ارتباط طردية وقوية دالة معنوية عند المستوى (0.05) وبما أن قيمة (z) المحسوبة هي (27.083) أكبر من الجدولية البالغة (1.96) عليا تقبل فرضية البحث الرئيسة، إذ تشير تلك النتائج إلى ان تبني المصارف

المبحوثة لممارسات العناقد الاستراتيجية يسهم بصورة جوهرية في تعزيز فاعلية العمليات المصرفية، من خلال تحسين التكامل بين الأنشطة ورفع كفاءة الأداء وتعزيز القدرة على التكيف مع المتغيرات البيئية بما يدعم تحقيق الأهداف الاستراتيجية للمصارف.

٣-٣-٢ اختبار الفرضيات الفرعية

أ- أشارت نتائج الجدول (٣) إلى أن قيمة معامل الارتباط بين التعاون وإجمالي فاعلية العمليات المصرفية قد بلغت (0.791) وهي قيمة موجبة وطردية ولكون قيمة (Z) المحسوبة البالغة (20.180) هي أكبر من الجدولية التي تساوي (1.96) عند مستوى المعنوية (0.05) تعكس تلك النتيجة، المستوى الجوهري للتعاون في دعم تبادل الموارد والخبرات وإدارة المخاطر المشتركة وتعزيز التكامل بين المصارف، فإن ذلك سيسهم في تحسين كفاءة تنفيذ العمليات المصرفية ورفع مستوى فاعليتها، وبذلك يتم قبول الفرضية الفرعية الأولى.

ب- بلغت قيمة معامل الارتباط بين المنافسة ومتغير فاعلية العمليات المصرفية (0.833) وهي قيمة موجبة وطردية، كما أن قيمة (Z) المحسوبة وبالغة (22.506) هي أكبر من الجدولية البالغة (1.96) عند مستوى معنوية (0.05)، إذ تدل تلك النتيجة على أن تحقيق فاعلية العمليات المصرفية للمصارف المبحوثة يكون مرهوناً بتحسين جودة خدماتها المصرفية وزيادة حصتها السوقية وبهذا تقبل الفرضية الفرعية الثانية.

ت- أظهرت نتائج الجدول (3) أن قيمة معامل الارتباط بين الإجراءات التنظيمية وفاعلية العمليات المصرفية قد بلغت (0.817) وهي قيمة موجبة وطردية، وإن قيمة (Z) المحسوبة البالغة (21.564) وهي أكبر من الجدولية البالغة (1.96) عند مستوى معنوية (0.05)، إذ تعكس تلك النتيجة إلى أن الاهتمام بالإجراءات التنظيمية من قبل إدارات المصارف المبحوثة فإن ذلك سيجعل من تلك المصارف متمكنة استراتيجياً، وعلية تقبل الفرضية الثالثة للبحث.

ث- كما بلغت قيمة معامل الارتباط بين المعرفة التخصصية وفاعلية العمليات المصرفية (0.815) وهي قيمة موجبة وطردية، ولكون قيمة (Z) المحسوبة البالغة (21.451) وهي أكبر من نظيرتها الجدولية البالغة (1.96) عند مستوى معنوية (0.05)، وذلك يوضح بان كلما زاد اهتمام إدارات المصارف بالمعرفة التخصصية زاد من فاعلية العمليات المصرفية، وعلية تقبل الفرضية الفرعية الرابعة.

ج- كانت قيمة معامل الارتباط بين الدعم اللوجستي وفاعلية العمليات المصرفية هي (0.780) وهي قيمة موجبة وطردية ولكون قيمة (Z) المحسوبة البالغة (19.641) وهي أكبر من الجدولية البالغة (1.96) عند مستوى معنوية (0.05)، وتعكس تلك النتيجة تصوراً نحو رفع فاعلية العمليات المصرفية للمصارف المبحوثة من خلال توفير دعم لوجستي مناسب، وعلية تقبل الفرضية الفرعية الخامسة.

ح- بلغت قيمة معامل الارتباط بين تحشيد الدعم الحكومي وفاعلية العمليات المصرفية للمصارف (0.789) وهي قيمة موجبة وطردية، كما أن قيمة (Z) المحسوبة البالغة (20.080) وهي أكبر من نظيرتها الجدولية البالغة (1.96) عند مستوى معنوية (0.05) وتعني تلك النتيجة أن الاهتمام بتحشيد الدعم الحكومي وبناء الشراكات مع الجهات التنظيمية سيؤدي بالمصارف المبحوثة إلى تحقيق فاعلية العمليات المصرفية التي تصبو لها، وعلية تقبل الفرضية الفرعية السادسة.

٤- الاستنتاجات والتوصيات

٤-١ الاستنتاجات

اعتماداً على النتائج العملية للبحث، فقد تم التوصل إلى الاستنتاجات الآتية:

أ. توافر الاهتمام بالعناقد الاستراتيجية في المصارف المبحوثة وبدرجة متوسطة لأهميتها في تحقيق فاعلية العمليات المصرفية التي تصبو إليها تلك المصارف.

- ب. ظهر أن هناك ادراكاً واهتماماً بالعناقيد الاستراتيجية والتي جاءت بحسب الترتيب تنازلياً كالآتي (الدعم اللوجستي، الإجراءات التنظيمية، المعرفة التخصصية، تحشيد الدعم الحكومي، المنافسة، التعاون).
- ت. مستوى توافر الاهتمام لدى المصارف المبحوثة بفاعلية العمليات المصرفية كان بدرجة متوسطة، إذ جاءت الأبعاد حسب الترتيب تنازلياً كالآتي (فاعلية العمليات التشغيلية، فاعلية العمليات الإبداعية، فاعلية عمليات التفاعل الاجتماعي).
- ث. وجود علاقة ارتباط طردية إيجابية وقوية بين إجمالي العناقيد الاستراتيجية وفاعلية العمليات المصرفية.
- ج. كشفت النتائج أن أقوى علاقة ارتباط كانت بين المنافسة وفاعلية العمليات المصرفية.

٢-٤ التوصيات

- أ. يوصي البحث باهتمام المصارف المبحوثة بممارسة ادارتها للعناقيد الاستراتيجية بوصفها توجهاً استراتيجياً مترابطاً الأبعاد يسهم في الاستفادة من الموارد والخبرات المشتركة لدعم القرارات التمويلية والاستثمارية فيها، فضلاً عن رفع كفاءة الأداء المصرفي وزيادة فاعلية العمليات المصرفية.
- ب. السعي لتطوير الإجراءات التنظيمية في المصارف المبحوثة عبر تعزيز تنسيق الوظائف الداخلية والخارجية وتحديد أفضل الطرائق لأداء الأنشطة المصرفية.
- ت. اشراك العاملين في الندوات وورش العمل لاكتساب معرفة سوقية داعمة لتنمية القدرات الإبداعية لديهم بما يسهم في تعزيز فاعلية العمليات المصرفية.
- ث. اجراء استطلاعات منتظمة لمعرفة احتياجات الزبائن وتوظيف نتائجها في القرارات المصرفية.

References

- اسماعيل، هبة الله محمد أحمد. (٢٠٢١). "أثر الأداء اللوجستي على تنمية الصادرات في الدول النامية"، المجلة العلمية للبحوث والدراسات التجارية، 35 (1)، 240-215.
- برقاوي، باسم يوسف. (٢٠٢٠). "أثر فاعلية الدعم اللوجستي في التقليل من مخاطر الازمات الأمنية: دراسة حالة: إدارة المشتريات والمستودعات في شرطة أبو ظبي"، مركز البحث وتطوير الموارد البشري (رمح)، ٤٧ (٢)، ٢٥-١.
- بن جدو، سعاد، وسعيدوي، شهباز. (٢٠٢٣). "استراتيجية العناقيد الصناعية ودورها في تعزيز القدرة التنافسية للمؤسسات الصغيرة والمتوسطة في الجزائر بالنظر للتجربة الإيطالية"، رسالة ماجستير، كلية العلوم الاقتصادية والتجارية وعلوم التسيير، جامعة ٠٨ ماي ١٩٤٥، قالمة، الجزائر.
- حسن، هبة فائق ولفتم، بدياء ستار. (٢٠٢٠). "تأثير التوجه الاستراتيجي الاستباقي والتحليلي في التفوق التنظيمي الضريبي/ بحث تطبيقي في الهيئة العامة للضرائب"، مجلة دراسات محاسبية ومالية، ١٥ (٥٠)، ٧٧-٨٨.
- حفصي، نصر الدين. (٢٠١٩). "العناقيد الصناعية ودورها في تعزيز تنافسية الاقتصاد الوطني - عرض تجارب دولية"، رسالة ماجستير، كلية العلوم الاقتصادية والتجارية وعلوم التسيير، جامعة 8 ماي 1945 قالمة، الجزائر.
- حميد، إيلاف مطلق. (٢٠٢٤). "تأثير الوضوح الاستراتيجي في تحقيق العناقيد الاستراتيجية بتوسط التكامل السلوكي للإدارة العليا - دراسة مقارنة لعينة من الجامعات الحكومية والأهلية"، أطروحة دكتوراه، كلية الإدارة والاقتصاد، الجامعة المستنصرية، العراق.
- سالم، إيمان. (٢٠٢٤). "دور العناقيد الصناعية في تحقيق التنمية الاقتصادية مع التطبيق على إقليم قناة السويس"، مجلة التنمية والسياسات الاقتصادية، ٢٦ (١)، 11-42.
- الشيخ، هالة مصطفى. (2015). "العوامل المؤثرة على التعاون بين العاملين في المنظمات الحكومية: دراسة حالة سلطة الأراضي قطاع غزة"، رسالة ماجستير، كلية التجارة، الجامعة الإسلامية، غزة، فلسطين.
- الطبيبي، رولا غازي. (٢٠١٩). "التعاون بين البنوك العاملة في قطاع غزة ومطوري التكنولوجيا المالية"، رسالة ماجستير، كلية الاقتصاد والعلوم الإدارية، الجامعة الإسلامية بغزة، فلسطين.
- عباس، زهراء عبد الحسين. (٢٠٢١). "تأثير جائحة كورونا في العمليات المصرفية/ دراسة تحليلية على عينة من المصارف الحكومية في محافظة النجف الاشرف"، دبلوم عالي (إدارة مصارف)، كلية الإدارة والاقتصاد، جامعة الكوفة، العراق.

١١. عبد الله، مازن نعمان. (٢٠٢١). "متطلبات الريادة الاستراتيجية ودورها في تعزيز العمليات المصرفية - دراسة تحليلية لعينة من المصارف في محافظة صلاح الدين"، مجلة اراء للدراسات الاقتصادية والإدارية، المركز الجامعي أفلو، ٣ (١)، ٤٨-٦٥.
١٢. علواني، نسمة. (٢٠١٩). "دور المراجعة الداخلية في تحسين أداء العمليات المصرفية: دراسة حالة بالمفتشية الجهوية لبنك الفلاحة والتنمية الريفية-قسنطينة"، رسالة ماجستير، كلية العلوم الاقتصادية والتجارية وعلوم التسيير، جامعة 8ماي 1945 قالمة، الجزائر.
١٣. عودة، محمد حسن. (2013). "العلاقة بين الدعم الحكومي والرفاهية الاقتصادية في العراق للمدة (١٩٧٥-٢٠١١)"، رسالة ماجستير، جامعة البصرة، العراق.
١٤. الفاضلي، عبد الله رجب، صحرابي، جليلة، واطحيشات، فتحية خليل. (٢٠٢٥). "أثر المنافسة المصرفية على كفاءة المصارف التجارية: دليل تجريبي من دول مجلس التعاون الخليجي"، Journal of Economic Growth and Entrepreneurship JEGE، 8 (1)، 32-46.
١٥. الكساسبة، صالح الشيخ محمد علي. (٢٠١١). "تأثير رأس المال الفكري على فاعلية العمليات الداخلية في شركات الاتصالات الاردنية"، اطروحة دكتوراه، كلية الاعمال، جامعة عمان العربية، الأردن.
١٦. المحاسنة، محمد عبد الرحيم. (٢٠٢٠). "أثر جودة المعلومات في فاعلية العمليات الداخلية في البنوك التجارية العاملة في مدينة عمان في الأردن" دراسة تطبيقية"، المجلة العربية للإدارة، ٤٠ (٤)، ٢٤٧-٢٦٨.
١٧. محمد، لقاء سوادى ولفتة، بيداء ستار. (٢٠٢٠). "أبعاد الثقة التنظيمية وعلاقتها بتحقيق المكانة الاستراتيجية للمصارف: بحث تطبيقي على عينة من المصارف التجارية العراقية الخاصة"، مجلة دراسات محاسبية ومالية، ١٥ (٥٣)، ١-١١.
١٨. معلا، ناجي. (١٩٩٥). "استراتيجية التسويق في المصارف والمؤسسات المالية"، الطبعة الأولى، نشر بدعم من معهد الدراسات المالية والمصرفية، عمان - الأردن.
١٩. النصارى، دعاء فيصل عجيل. (2024). "دور المنافسة المصرفية في تحفيز النمو الاقتصادي في العراق"، رسالة ماجستير، كلية الإدارة والاقتصاد، جامعة كربلاء، العراق.
٢٠. النصيري، سمير. (٢٠٢٣). "الإصلاح الاقتصادي والمصرفي: كتابات في التحديات والفرص 2015-2023"، الطبعة الأولى، دار باليت للطباعة، بغداد، العراق.
21. Bergman, E. M., & Feser, E. J. (2020). "Industrial and regional clusters: Concepts and comparative applications", (2nd ed.) West Virginia University: The Research Repository @ WVN.
22. Chen, H., Yu, L., & He, X. (2013). "Research on the cooperation relationship of cluster enterprises based on the network view: Taking central-satellite type industry cluster as example", Journal of Applied Sciences, 13(8), 1332-1338.
23. Chiran, J, C. (2008). "Knowledge Management in Banking Industries: uses and opportunities", Journal of the University Librarians Association of Sri Lanka, 12, 68-84.
24. Delgado, M, Porter, M, E., & Stern, S. (201٤). "Defining Cluster of Related Industries", National Bureau of Economic Research, 16(1), 1- 46.
25. Elashry, M. M., Kortam, W. A. elrazik, & Ali, T. M. (2024). "High-performance work systems and organizational ambidexterity: the mediating role of knowledge management systems- evidence from the Egyptian public-telecommunication sector", Future Business Journal, 10 (1), 1-20.
26. Hall, J, M., & Johnson, M., E. (2009). "When should process be art, not science", Harvard Business Review, 3 (5), 1-8.
27. Ivory, P. R. (2012). "Clusters and cluster initiatives: The role of collaboration and social capital in building a system of innovation in Ireland", Doctoral dissertation, Dublin City University.
28. Manickam, Anu, R., S. (2016). "FUTURE OF CLUSTER DEVELOPMENT-LESSONE FROM ENERGY VALLEY, THE NETHERLANDS", Doctoral Dissertations, University of London South Bank.
29. Meihami, B, Meihami, H. (2013). "Knowledge Management away to gain a competitive advantage in firms Evidence of Manufacturing Companies", International Letters of Social and Humanistic Sciences, ISSN: 2300-2697, 14, 80-91.
30. Nallari, R & Griffith, B. "Clusters of Competitiveness," (2013), <https://documents1.worldbank.org/curated/en/152521468158381169/pdf/798920PUB0Clus00Box377374B00PUBLIC0>.
31. Newlands, D.(2003). "Competition and Cooperation in Industrial Clusters: The Implications for Public Policy", European Planning Studies, 11 (5), 521-532.
32. Krejcie, Robert V., Morgan, Daryle W., "Determining Sample Size for Research Activities", Educational and Psychological Measurement, 1970.
33. Peterson, W, Gijsbers, G, & Wilks, M. (2003). "An Organizational Performance Assessment System for Agricultural Research Organizations: Concepts, Methods, and Procedures", International Service for National Agricultural Research (ISNAR).
34. Rodrigues, D, & Rua, O, L. (2025). "Open innovation as a model to boost the business success of SMEs in the automotive sector: A multiple case study", Journal of Open Innovation: Technology, Market, and Complexity, 11(3), 1-10.



35. SIMBE, M, M. (2022)."To Investigate the Role of Monopolistic Competitive Environment Responses on Organizational Performance: A Case of Kenya Power Company in Kisii and Nyamira Counties ", Master's Thesis, School of Business and Economics, University of Kisii.
36. Sokol, A. (2020)." Empirical verification of the importance of economic knowledge in the development of creativity of creative employees", Procedia Computer Science, 176, 1684-1692.
37. Tait, K, E. (2021)."Secure Work in the Worker-Cooperative Sector", Doctoral dissertation, University of Carolina.
38. Taşdemir, D, Ç, Bahar, A, D,& Çayırağasi, F.(2017)." A Study on Social Capital Concept, Development and Importance", JOURNAL OF MANAGEMENT SCIENCE AND BUSINESS ADMINISTRATION, 4(1),52-56.
39. VETROVA, T., N. (2017)."EFFECTIVENESS OF BANKING: EVALUATION AND MEASURING", SOCIAL-ECONOMIC PHENOMENA AND PROCESSES, 12 (2), 30-35.