



دور القابليات الديناميكية في تعزيز الميزة التنافسية
دراسة تحليلية في مصرف إيلاف الإسلامي

رشيد ، صالح عبد الرضا* .العبودي، علي عبد الرزاق لفته^a
* الاستاذ الدكتور، جامعة القادسية ، كلية الادارة والاقتصاد.
a الباحث ، جامعة القادسية ، كلية الادارة والاقتصاد

ملخص الدراسة	معلومات البحث
حاولت هذه الدراسة استكشاف الدور الذي تؤديه القابليات الديناميكية في تعزيز الميزة التنافسية للمنظمات ، إذ حاولت تقديم إطار نظري لبعض مما تم طرحه من قبل الكتاب والباحثين حول متغيري الدراسة ، بالإضافة إلى إطار عملي تحليلي لآراء (40) فرداً من القيادات المصرفية في مصرف إيلاف الإسلامي / الإدارة العامة و(6) من فروعها المنتشرة في منطقة الفرات الأوسط. وقد تم التعبير عن القابليات الديناميكية بوصفها متغيراً مستقلاً من خلال ثلاثة أبعاد هي (قابلية الاستشعار ، وقابلية الاستحواذ ، وقابلية إعادة التشكيل) بالاستناد إلى المقياس الذي أعده (Wilden et al,2013)، في حين تم التعبير عن الميزة التنافسية بعدها متغيراً معتمداً من خلال بعديها (الأداء الاستراتيجي ، والأداء المالي) بالاستناد إلى مقياس (Schilke,2013). وقد توصلت الدراسة إلى مجموعة من الاستنتاجات جاء في مقدمتها وجود توجه ملموس لدى المصرف لمواكبة التطورات والتغيرات البيئية وذلك من خلال استخدام أساليب وطرق متنوعة لاستشعار تلك التغيرات والقيام بتصميم نموذج أعمال يستجيب لتلك التغيرات بما يضمن استمراره ونموه . كما تضمنت الدراسة مجموعة من التوصيات أهمها ضرورة قيام المصرف محل الدراسة بتطوير فلسفته الخاصة تجاه القابليات الديناميكية بحيث تصبح جزءاً من إستراتيجيته الهادفة إلى تحقيق الميزة التنافسية وإدامتها.	الاستلام : 2015/3 /22 التقييم : 2015/3/24 التعديل : 2015/4/26 القبول: 2015/4/28 النشر : 2015/6/30

The role of dynamic capabilities in enhancing a competitive advantage : An analytical study in Elaf Islamic Bank

Abstract

The study attempted to explore the role of dynamic capabilities in enhancing competitive advantage of organization. It introduced a theoretical framework of many view point of researchers about study variables. It also introduced analytical framework for opinions of (40) of Elaf Islamic Bank managers from different administrative levels. Dynamic capabilities as independent variable was expressed through(3) dimensions (Sensing capability, Seizing capability, Re-configuration capability) based on (Wilden et al,2013).

The competitive advantage as dependent variable was expressed through (2) dimensions (strategic performance and financial performance) according to (Schilke,2013). The study reached to some conclusions, among them is the necessity of developing a bank philosophy toward dynamic capabilities that becomes a part of its strategy to create and maintain the competitive advantage.

المبحث الأول/ منهجية الدراسة

مشكلة الدراسة :

شهدت البيئة العراقية خلال السنوات الاثنتي عشر المنصرمة تغيرات دراماتيكية انعكست تأثيراتها على مختلف القطاعات الاقتصادية ومنها القطاع المصرفي الحكومي والأهلي ، حيث واجهت الإدارات المصرفية تحديات كبيرة وأكثر تعقيداً إذا ما قورنت بالتحديات التي واجهتها خلال سنوات ما قبل التغيير . ومن بين هذه التحديات هو التوسع الكبير في عدد المصارف الأهلية التي تم تأسيسها خلال الفترة المذكورة مما زاد من حدة المنافسة بين هذه المصارف للاستحواذ على اكبر حصة سوقية ممكنة وتحقيق أعلى قدر ممكن من الأرباح . وفي ظل بيئة أعمال متقلبة وسريعة التغير يصبح اكتساب الميزة التنافسية وإدامتها عن طريق الاعتماد على الاصول الثابتة بمفردها مهمة تكاد تكون مستحيلة حيث يتطلب هكذا نوع من البيئات مرونة عالية تسمح لها بالاستجابة للتغيرات المستمرة من خلال إعادة تشكيل قابلياتها التشغيلية لتكون قادرة على مواكبة تلك التغيرات . ومن هنا تجسدت مشكلة الدراسة من خلال إثارة عدد من التساؤلات وهي :

- 1- هل يمتلك مصرف إيلاف الإسلامي القابليات الديناميكية التي تؤهله لاكتساب ميزة تنافسية من وجهة نظر عينة الدراسة ؟
- 2- هل استطاع المصرف موضوع الدراسة تحقيق الميزة التنافسية بالمقارنة مع نظرائه من المصارف الأخرى مقاسة بالأداء المالي أو الاستراتيجي للمصرف أو كليهما ؟
- 3- هل هناك علاقة بين امتلاك المصرف المذكور للقابليات الديناميكية وبين اكتسابه للميزة التنافسية وما طبيعة تلك العلاقة ؟
- 4- ما مدى إسهام القابليات الديناميكية في تعزيز الميزة التنافسية للمنظمات ، واي من تلك القابليات لها الإسهام الأكبر في هذا المجال ؟

أهمية الدراسة :

تتبع أهمية الدراسة من أهمية الدور الذي يمكن أن تضطلع به القابليات الديناميكية التي تمتلكها المنظمات في تحقيق الميزة التنافسية وإدامتها في ظل بيئة تتسم بالتعقيد والتغير المستمر . فالكثاب الميزة التنافسية وإدامتها في ظل هذا النوع من البيئات من خلال الاعتماد على الأصول الثابتة بمفردها يكاد يكون مستحيلاً ، وبالتالي فان هناك حاجة ماسة لإعادة تشكيل القابليات التشغيلية التي تمتلكها المنظمة لمواكبة التغيرات المتسارعة في بيئة الأعمال والاستجابة لها بسرعة اكبر من منافسيها . ومن هنا فان هذه الدراسة تكتسب أهميتها من خلال :

- 1- تناولها لمتغيرين مهمين لنجاح واستمرارية المنظمات هما القابليات الديناميكية والميزة التنافسية حيث أن الربط بينهما له الدور الفاعل في تحقيق التميز للمنظمات والارتقاء بها.
 - 2- تتضمن هذه الدراسة إلى جهود الدراسات السابقة في إثراء الجانب المعرفي لكل من مفهوم القابليات الديناميكية والميزة التنافسية من خلال طرح وجهات النظر المختلفة ذات الصلة بالمتغيرين المذكورين .
 - 3- تناولت بالوصف والتحليل طبيعة العلاقة والتأثير بين المتغيرين المذكورين لأهميتهما في نجاح المنظمات واستمرارها.
 - 4- من المتوقع إسهام الدراسة الحالية في زيادة إدراك القائمين على الإدارات المصرفية بأهمية توظيف القابليات الديناميكية في تعزيز الميزة التنافسية وإدامتها .
- أهداف الدراسة :
- تسعى هذه الدراسة إلى تحقيق الأهداف الآتية :
- 1- تقديم إطار مفاهيمي حول مفهوم القابليات الديناميكية وأبعادها ومفهوم الميزة التنافسية وطرق قياسها
 - 2- على وفق المصادر العلمية التي توفرت لدى الباحثين .
 - 3- التعرف على مدى امتلاك مصرف إيلاف الإسلامي للقابليات الديناميكية ، وهل

في ضوء مشكلة الدراسة وأسئلتها تم صياغة مجموعة من الفرضيات الرئيسية والفرعية وعلى النحو الآتي :

الفرضية الرئيسية الأولى

توجد علاقة ارتباط ذات دلالة إحصائية بين القابليات الديناميكية بدلالة أبعادها مجتمعة والميزة التنافسية بدلالة أبعادها مجتمعة ، وتتفرع منها الفرضيات الفرعية الآتية :

- ✓ توجد علاقة ارتباط ذات دلالة إحصائية بين بعد قابلية الاستشعار وأبعاد الميزة التنافسية.
- ✓ توجد علاقة ارتباط ذات دلالة إحصائية بين بعد قابلية الاستحواذ وأبعاد الميزة التنافسية.
- ✓ توجد علاقة ارتباط ذات دلالة إحصائية بين بعد قابلية إعادة التشكيل وأبعاد الميزة التنافسية.

الفرضية الرئيسية الثانية :

يوجد تأثير ذو دلالة إحصائية للقابليات الديناميكية كمتغير كلي مستقل في الميزة التنافسية بوصفها متغيراً كلياً تابعاً، وتتفرع منها الفرضيات الفرعية الآتية :

- ✓ يوجد تأثير ذو دلالة إحصائية لبعد قابلية الاستشعار في الميزة التنافسية .
- ✓ يوجد تأثير ذو دلالة إحصائية لبعد قابلية الاستحواذ في الميزة التنافسية .
- ✓ يوجد تأثير ذو دلالة إحصائية لبعد قابلية إعادة التشكيل في الميزة التنافسية.

أدوات الدراسة :

من أجل تحقيق أهداف الدراسة واختبار فرضياتها، استخدم الباحثان أكثر من أداة للحصول على البيانات والمعلومات المطلوبة وكالاتي:

1- مراجع الإطار النظري

اعتمدت الدراسة العديد من المصادر المتمثلة بالمراجع العلمية من كتب ومجلات ودراسات وبحوث وأطاريح ورسائل ومؤتمرات ذات صلة بمتغيراتها ، فضلاً عن استخدام شبكة الانترنت من أجل التوصل إلى إطار علمي واضح لمعالجة مشكلة الدراسة.

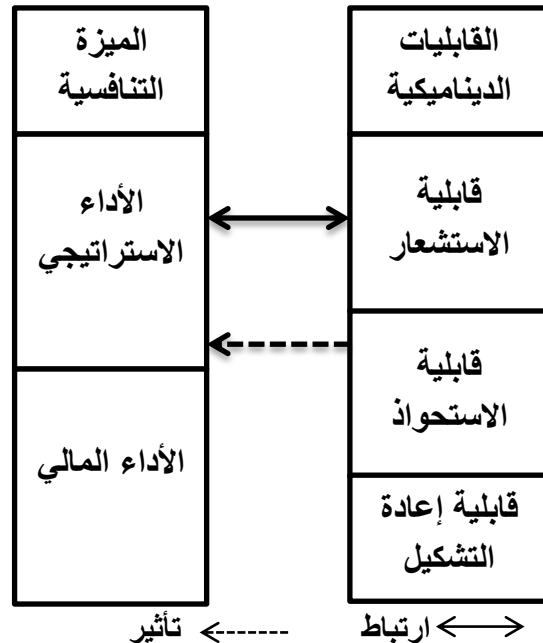
استطاع تحقيق ميزة تنافسية على المصارف المناظرة من وجهة نظر أفراد عينة الدراسة.

- 4- التعرف على طبيعة العلاقة التي تربط بين القابليات الديناميكية والميزة التنافسية .
- 5- تفحص الدور الذي يمكن أن تمارسه القابليات الديناميكية في تحقيق الميزة التنافسية .
- 6- تقديم بعض التوصيات التي يمكن لإدارة المصرف محل الدراسة والمصارف الأخرى الاستفادة منها في ضوء نتائج التحليل.

المخطط الفرضي :

لتحقيق أهداف الدراسة تم إعداد مخطط فرضي الشكل (1) يوضح اتجاه العلاقة والتأثير بين متغيرات الدراسة وكما يأتي :

- 1- المتغير المستقل : ويتمثل بالقابليات الديناميكية بأبعادها (قابلية الاستشعار، وقابلية الاستحواذ، وقابلية إعادة التشكيل).
- 2- المتغير التابع: ويتمثل بالميزة التنافسية بأبعادها (الأداء الاستراتيجي ، والأداء المالي).



الشكل (1) مخطط الدراسة الفرضي

فرضيات الدراسة :

2- أدوات الإطار الميداني

تم الاعتماد على عدد من الوسائل الضرورية للحصول على البيانات الخاصة بمتغيرات الدراسة لتغطية الجانب الميداني لها وهي :

❖ المقابلات الشخصية :

تم إجراء عدد من المقابلات الشخصية مع الأفراد عينة الدراسة بهدف توضيح بعض الفقرات الخاصة بالاستبانة من أجل الحصول على إجابات دقيقة.

❖ الاستبانة :

أعدت الدراسة الاستبانة أداة رئيسة لجمع البيانات. وقد استندت فقراتها على عدد من الدراسات ذات الصلة بمتغيراتها ، إذ تم عرض النموذج الأولي للاستبانة على عدد من الخبراء في حقل الاختصاص لاستطلاع آرائهم حول مدى دقة ووضوح كل فقرة من فقراتها من الناحية العلمية وتحديد مدى صلاحيتها في قياس ما مطلوب قياسه، وأسفرت هذه العملية عن عدد من الملاحظات التي نالت اهتمام الباحثين وأفضت إلى إجراء عمليات الحذف والتعديل والإضافة التي حصلت على اتفاق أغلب الخبراء بما يتلاءم وفرضيات الدراسة ويخدم أهدافها.

وقد استعمل الباحثان مقياس (Likert) خماسي الدرجات (لا اتفق بشدة ، لا اتفق ، محايد ، اتفق ، اتفق بشدة) لكونه من أكثر الأساليب استعمالاً في مجال العلوم الإدارية والاجتماعية .

مجتمع وعينة الدراسة

يحتل القطاع المصرفي الخاص مكانة متميزة في الاقتصاد العراقي لما له من أهمية ودور جوهري في حشد وتعبئة المدخرات المحلية والأجنبية وتمويل المشاريع الاستثمارية. وتشكل المصارف الإسلامية ما نسبته (16%) من المصارف الأهلية العاملة في العراق. وقد بدأت هذه المصارف أنشطتها منذ سنة (1993) عندما تأسس المصرف العراقي الإسلامي للإستثمار والتنمية ، ثم تأسست مصارف إسلامية أخرى بعد عام (2003) ليصل عددها إلى ثمانية مصارف في نهاية عام (2014)، وقد جاء اختيار مصرف إيلاف

الإسلامي ليكون ميداناً للدراسة باعتباره أحد المصارف التي حققت انجازات عديدة ولها مساهمات فاعلة في عملية التنمية التي يشهدها البلد من خلال المساهمة في تمويل العديد من المشاريع الإستراتيجية . وقد وقع اختيار الباحثين على القيادات المصرفية المتمثلة بـ (مدير، رئيس قسم) في مصرف إيلاف الإسلامي/ الإدارة العامة و(6) من فروع المصرف المنتشرة في منطقة الفرات الأوسط.

وقد شملت العينة (45) قيادة مصرفية وزعت عليهم الاستبانة المعدة لهذا الغرض استرجع منها (40) وبنسبة استرجاع بلغت (88%) كما هو موضح في الجدول (2).

جدول (2) عدد الاستثمارات الموزعة والمسترجعة

عدد الاستثمارات الموزعة	الموقع القيادي		فرع المصرف
	رئيس قسم	مدير	
النسبة المئوية المسترجع	الكلي	رئيس قسم	مدير
73%	15	14	1
100%	5	4	1
100%	5	4	1
100%	5	4	1
80%	5	3	1
100%	5	4	1
100%	5	4	1
88%	40	38	7

الوسائل الإحصائية المعتمدة تم اختبار فرضيات الدراسة باستخدام الأساليب والمؤشرات الإحصائية الآتية :

- ❖ الوسط الحسابي لتحديد مستوى استجابة عينة الدراسة لمتغيرات الدراسة، والانحراف المعياري لتشخيص مدى تشتت الإجابات عن وسطها الحسابي .
- ❖ معامل الارتباط البسيط (Pearson) لتحديد قوة وطبيعة العلاقة بين متغيرات الدراسة .
- ❖ تحليل الانحدار المتعدد لقياس علاقة التأثير المتعددة بين المتغيرين المستقل والتابع .

- ❖ اختبار T لتحديد معنوية علاقات الارتباط المحسوبة بين متغيرات الدراسة .
- ❖ اختبار F لأختبار معنوية علاقات التأثير .
- ❖ معامل التحديد R2 لتفسير مقدار تأثير المتغير المستقل في المتغير المعتمد .

المبحث الثاني/القابليات الديناميكية
أولاً : مفهوم القابليات الديناميكية

هناك العديد من الأطر التي طرحها الباحثون للإجابة على تساؤل جوهرى في حقل الإدارة الإستراتيجية يتمحور حول الكيفية التي تستطيع فيها المنظمات من الحصول على ميزة تنافسية مستدامة advantage Sustainable competitive ومن بين تلك الأطر هو إطار القابليات الديناميكية (Dynamic capabilities) (Teece et al,1997; Teece & Pisano, 1994) الذي ينطلق من استنتاج مفاده أن وجهة النظر المستندة الى الموارد (Resource-based view) (Barney, 1991; Wernerfelt, 1984; Penrose, 1959) ووجهة النظر المستندة الى السوق (Market-based view) (Porter,1980) ذات قيمة محدودة في تفسير كيفية تحقيق الميزة التنافسية وإدامتها في ظل التغيرات المستمرة في البيئة الخارجية (MacInerney-May, 2011:13).

ويعتقد (Mauludin et al.,2013:40) أن إطار القابليات الديناميكية هو إطار جديد نسبياً ويقع ما بين عدد من النظريات كالاقتصاد التطوري (Nelson & Winter ,1982) الذي يحاول الإجابة على السؤال المتعلق بكيفية نمو المنظمات بمرور الوقت ، ووجهة النظر المستندة الى الموارد التي تحاول الإجابة على السؤال الذي يتمحور حول كيف ولماذا لا تتجانس مختلف المنظمات في مواردها ، وكذلك مدخل التعلم التنظيمي (Organizational learning) الذي يبحث عن الإجابة على الكيفية التي تستطيع المنظمات من خلالها اكتساب المعرفة وتوظيفها (Kogut & Zander ,1992; Barney,1991) .

وقد تلقى مفهوم القابليات الديناميكية اهتماماً متزايداً من قبل الباحثين في مجال الإدارة الإستراتيجية لا لتركيزه على بناء الميزة التنافسية من خلال مجموعة الموارد التي تمتلكها المنظمة

فحسب ، وإنما على تغيير تلك الموارد بمرور الوقت بما يتواءم مع التغيرات التي تحدث في بيئة المنظمة (Boccardelli & Magnusson,2006:162) والتي غالباً ما تمتاز بكونها سريعة القلب ، وعالية التعقيد ، وحاجتها ملحة إلى الإبداع لضمان قدرة المنظمة على التعامل مع ديناميكيات السوق ايضاً (Mauludin et al.,2013:40) .

وتشير القابليات الديناميكية الى قدرة المنظمة على تكامل وبناء وإعادة تشكيل المقدرات الداخلية والخارجية للمنظمة لمواجهة التغيرات البيئية المتسارعة (Teece et al, 1997:516) ،فيما وصفها (Eisenhardt & Martin ,2000: 1107) بعمليات المنظمة ذات الصلة بتكامل وإعادة تشكيل واكتساب الموارد ونشرها بهدف تحقيق الموائمة مع تغيرات السوق أو المساهمة في إحداثها ، وهي العمليات التنظيمية والإستراتيجية التي يستطيع المدراء من خلالها تحويل الموارد الى موجودات إنتاجية جديدة في بيئة الأعمال المتغيرة (Galunic & Eisenhardt,2001:1229) . ويعرفها كل من (Zahra & George,2002:148) بالقابليات الموجهة نحو التغيير بما يساعد المنظمة لإعادة نشر وتشكيل قاعدة مواردها لتلبية طلبات الزبائن المتغيرة ومواجهة إستراتيجيات المنافسين . وينظر إليها (Bitar,2004:6) على أنها القدرة الجمعية للمنظمة لخلق ميزة تنافسية مستدامة عن طريق تطوير وإدامة وتجديد قابلياتها من خلال عملية التعلم المستمر سواء على مستوى الأفراد أو المنظمة ، وهي قدرة المنظمة على خلق وتوسيع أو تعديل مواردها المعرفية وقابلياتها أو إجراءاتها بهدف تحسين فاعليتها التنظيمية (Salunke et al.,2011:1252) وهي إمكانية المنظمة على حل المشكلات التي تواجهها بطريقة نظامية من خلال إستشعار الفرص والتهديدات واتخاذ القرارات الموجهة نحو السوق بالتوقيت المناسب وكذلك تغيير قاعدة مواردها (Ildfonso,2012:10) ، وتعامل معها (Pavlou & El Sawy ,2011:239) بوصفها وسيلة لمواجهة البيئات المضطربة من خلال مساعدة المدراء على توسيع، وتعديل، وإعادة تشكيل

الاستشعار لا يتضمن فقط الاستثمار في أنشطة البحث والتحقيق وإعادة التحقق من احتياجات الزبائن والفرص التكنولوجية، بل يتضمن أيضا فهم الطلبات الكامنة، والتطور الهيكلي للصناعات، والأسواق، واستجابات الموردين، والمنافسين المحتملين (Olovsson & Lundstrom,2010, 21; Teece,2007:1322). وعلمى وفنقى (Nelson & Winter,1982; March & Simon,1958) يتوجب على المنظمات إجراء عملية الفحص المستمر والبحث والاستكشاف حول التكنولوجيا والأسواق على مستوى البيئتين القريبة والبعيدة لتحديد الفرص والتهديدات التي قد تواجهها في المستقبل (Guttel & Konlechner,2010: 21)، فمن المهم أن تعمل تلك المنظمات على تجميع المعلومات المطلوبة حول بيئة الأعمال (Kamp,2013:33).

ويعرف الاستشعار على انه القدرة على استكشاف وتفسير ومتابعة الفرص البيئية (Pavlou & El Sawy, 2011:243-244) من خلال عمليات توليد ونشر استخبارات السوق والاستجابة لها (Alinaghian,2012:16)، ويعتقد (Tabarsa et al.,2014:180) أن قابلية الاستشعار تشير إلى الآليات، العمليات، والقابليات التي تقود المنظمة صوب الإدراك الواعي والديناميكي للفرص والتحديات والتهديدات البيئية، وهذا يتطلب من المنظمة إقامة علاقات وثيقة مع الزبائن والموردين وشركاء البحث والتطوير وإدامتها باستمرار، فضلاً عن مراعاتها لأفضل الممارسات في الصناعة (Teece,2007:1322; Wilden et al.,2013:74) وبحسب (Teece, 2007 ; Day, 2004) فان المنظمات التي تسعى للحصول على ميزة تنافسية يجب أن تكون قادرة على فحص الأسواق العالمية والمحلية، وتقييم تفضيلات الزبائن الفعلية، والاستحواذ على الأفكار الجديدة التي يتم توليدها من قبل العاملين (Kindström et al.,2013:1064).

قابلياتها التشغيلية إلى أخرى جديدة تتواءم بشكل أفضل مع تلك البيئة.

ويشير (Kuuluvainen,2011:39) إلى أن أغلب الباحثين ينظرون إلى القابليات الديناميكية على انها العمليات ذات الصلة بقابلية المنظمة على إعادة تشكيل قاعدة مواردها كي تستطيع الاستجابة بطريقة أفضل للتغيرات التي تحصل في بيئتها التنافسية، وهذا ما أكدته كل من (Aramand & Valliere,2012:145) و (Ueanu & Şerban,2013:480)، بالقول أن القابليات الديناميكية هي قدرة المنظمة على تغيير وتحسين قابلياتها الأساسية لضمان الاستجابة للتغيرات الحاصلة في بيئتها. ويتفق الباحثان مع وجهة النظر التي طرحها (Teece,2007:1319) بأن القابليات الديناميكية هي قدرة المنظمة على استشعار الفرص والتحديات البيئية وإستثمارها من خلال إعادة تشكيل أصولها الملموسة وغير الملموسة لإدامة تنافسيتها.

ثانياً : أنواع القابليات الديناميكية

على الرغم من أن البحث في القابليات الديناميكية لا يزال في مراحله الأولى كما يقول (Moliterno & Wiersema,2007)، وأن الأدب الإداري قد تضمن مسميات مختلفة للإشارة إلى قابليات متشابهة أو تسميات متشابهة لقابليات مختلفة (Pavlou & El Sawy,2011)، إلا أن هناك شبه اتفاق بين الباحثين على وجود ثلاث أنواع من القابليات الديناميكية تعكس وجهة نظر (Teece,2007) وهي قابلية الاستشعار، وقابلية الاستحواذ، وقابلية إعادة التشكيل كما يظهر ذلك الجدول (3).

1- قابلية الاستشعار

تحدد قدرة المنظمة على تقييم متطلبات التغيير وتبني التعديلات اللازمة في ضوء قابليتها على استشعار (Sensing) الفرص والتحديات التي تفرزها البيئة الخارجية للمنظمة وتقييم الأسواق والمنافسين وإنجاز عملية إعادة التشكيل والتحول بطريقة أسرع من المنافسين (Teece et al.,1997: 521). ويتضمن الاستشعار عملية المسح، والخلق، والتعلم، والنشاط التفسيري، فضلاً عن الاستثمار في الأنشطة البحثية والأنشطة ذات العلاقة والتي تعتبر ضرورية ومكملة لهذا النشاط (Teece,2007:1322). فنشاط

جدول (3) أنواع القابليات الديناميكية

أنواع القابليات الديناميكية													الباحث والسنة	ت					
الإستفادة من الموارد المتاحة	إدارة التهديدات	قابلية المرونة	التشكيل	العقل الجمعي	التوجه نحو السوق	الاستجابة للتنافسية الاستراتيجية	التنسيق	التشبيك	التكامل	التعلم	الابداعية	الاستيعابية			التكيف	التحويل	إعادة التشكيل	الاستحواد	الاستشعار
									✓	✓				✓	✓			(Teece & Pisano,1994)	1
							✓		✓	✓				✓	✓			(Teece et al,1997)	2
				✓	✓		✓					✓						(Pavlou & Sawy,2006)	3
	✓														✓	✓	✓	(Teece,2007)	4
											✓	✓	✓					(Wang & Ahmed ,2007)	5
✓									✓	✓					✓			(Bhutto,2008)	6
								✓			✓	✓	✓					(Parida,2008)	7
									✓		✓	✓					✓	(Jeng Hou,2008)	8
															✓	✓	✓	(O'Reilly & Tushman,2008)	9
						✓	✓			✓								(Protogerou et al,2008)	10
	✓														✓	✓	✓	(Olovsson & Lundstrom,2010)	11
										✓		✓					✓	(Jeng Hou & Tsung Chien,2010)	12
											✓	✓	✓					(Cabral,2010)	13
															✓	✓	✓	(Güttel & Konlechner,2010)	14
										✓					✓		✓	(MacInerney ,2011)	15
															✓	✓	✓	(Gebauer,2011)	16
									✓						✓	✓	✓	(Jiao et al,2011)	17
														✓		✓	✓	(Teece ,2011)	18
							✓		✓	✓				✓	✓			(Abro et al,2011)	19
			✓											✓	✓		✓	(Cao,2011)	20
							✓		✓	✓							✓	(Pavlou & Sawy,2011)	21
								✓			✓	✓	✓					(Ritthiphruk & Salgado ,2012)	22
															✓	✓	✓	(Jantunen et al ,2012)	23
														✓		✓	✓	(Chikumbo & Efremovska,2012)	24
														✓		✓	✓	(Alinaghian,2012)	25
															✓	✓	✓	(Kamp,2013)	26
															✓	✓	✓	(Kindström et al ,2013)	27
											✓	✓	✓					(Collins et al ,2013)	28
															✓	✓	✓	(Wilden et al ,2013)	29
	✓	✓													✓	✓	✓	(Mauludin et al ,2013)	30
							✓		✓	✓							✓	(Nieves & Haller,2014)	31
1	3	1	1	1	1	1	6	2	8	9	6	8	5	7	16	14	20	المجموع	

الداخلية والخارجية الضرورية لتلبية متطلبات السوق التي تتغير باستمرار (Akwei,2007:41-42).

وبعبارة أخرى أن نموذج أعمال المنظمة ومنطق الأعمال المرتبط به قد يكون سليماً بما فيه الكفاية لاستثمار الفرص المرتبطة بأعمالها الحالية ، إلا أنه قد لا يكون كافياً للاستحواذ على الفرص الجديدة المنبثقة عن التغيرات المتسارعة في بيئة الأعمال المعاصرة ما يتطلب قيام المنظمة بإعادة تشكيل العناصر الأساسية لنموذج أعمالها ومواردها وقابلياتها الحالية (Kindström et al,2013:1065) ، فالمفتاح للنمو المربح والمستدام للمنظمة يكمن في إعادة تجميع وتشكيل الموجودات والهيكل التنظيمية بما يتناسب مع ذلك النمو ومع التغيرات التي تحصل في الأسواق والتكنولوجيا (Wilden et al.,2013:74;Kamp,2013:34). وكخلاصة لما تقدم فإن إعادة التشكيل تهدف إلى إعادة ترتيب وتشكيل القابليات التشغيلية للمنظمة لتكون قادرة على الاستجابة للتغيرات المتسارعة في البيئة الخارجية للمنظمة بالطريقة التي تمكنها من التفوق على منافسيها .

المبحث الثالث / الميزة التنافسية

أولاً: مفهوم الميزة التنافسية

استقطب موضوع الميزة التنافسية (Competitive advantage) اهتمام الباحثين والممارسين على حد سواء ، فظروف المنافسة المتزايدة التي ولدتها الثورة التكنولوجية ، والنمو البطيء للصناعة ، واتساع ظاهرة العولمة دفعت المنظمات إلى البحث عن طرق جديدة للتكيف مع بيئتها من أجل ضمان نجاحها واستمرارها ، وأصبح إمتلاك هذه المنظمات للميزة التنافسية شرطاً مسبقاً لضمان بقاءها على الأمد الطويل .

ويمكن إرجاع المفهوم الأساسي للميزة التنافسية إلى كل من (Chamberlin,1939) و (Selznick,1957) الذي ينسب له ربط الميزة مع المقدرة ، إلا أن التطور الرئيسي للمفهوم قد تحقق على يد (Hofer & Schendel,1978:25) عندما وصفا الميزة التنافسية بأنها المركز الفريد الذي تحتله المنظمة مقابل منافسيها عن طريق نمطها الخاص في نشر الموارد ، مع أن (Alderson,1965) كان أول من أدرك أن المنظمة يجب أن تسعى للحصول على خصائص فريدة تميزها عن غيرها من المنظمات

2- قابلية الاستحواذ

إن إستشعار الفرص السوقية شئ والاستحواذ عليها واستثمارها شئ آخر . وقد أدرك Teece (2007) هذه الحقيقة بقوله أن المنظمة قد تستشعر الفرصة الموجودة في السوق ، إلا أنها قد لا تكون قادرة على إستثمارها بالطريقة الصحيحة وبالتالي فإن كلاً منهما يمثل نشاطاً مختلفاً عن الآخر. وبحسب (Cao,2011:457) فإن قابلية الاستحواذ تعبر عن قدرة المنظمة على إستثمار الفرص المتاحة في السوق من خلال تقديم منتجات أو خدمات ، وعمليات جديدة . أما (Teece,2011:12) فإنه يرى أن قابلية الاستحواذ تتضمن تصميم نماذج الأعمال التي تلبى إحتياجات الزبائن ورغباتهم وتسهم في خلق القيمة للمنظمة ، كما تتضمن تأمين الموارد المادية والبشرية الضرورية لأستثمار الفرصة والعمل على تصميم نظام فاعل لتحفيز العاملين وإدامة علاقات المنظمة مع الزبائن والموردين والأطراف المكتملة الأخرى ، فمن المهم في هذه المرحلة أن تقوم المنظمة بتعبئة الموارد لاستثمار الفرصة والاستحواذ على القيمة وذلك من خلال المنتجات أو الخدمات أو العمليات الجديدة (Teece,2012:1396). ويتفق (Wilden et al.,2013:74) مع كل من (O'Reilly & Tushman,2008; Teece,2007) في أن الاستحواذ على الفرص يتضمن تقييم القابليات الحالية والمحتملة ، والاستثمارات المحتملة في التصاميم والتكنولوجيا الملائمة التي تلقى القبول والاستحسان في السوق ، فيما أكد (Kindström et al.,2013:1065) على أهمية وجود نموذج للأعمال قادر على إدامة واستثمار الفرص الجديدة .

3- قابلية إعادة التشكيل

غالباً ما تتجه المنظمات الناجحة للقبول بالنجاحات التي حققها خلال الفترة الماضية وتركز الاهتمام صوب الانخراط بأنشطة الإستثمار دون الاستكشاف ، ومن هنا فإن إجراء تعديلات طفيفة على نموذج أعمالها قد يكون كافياً لاستثمار الفرص الحالية في الأسواق التي تمارس نشاطها فيها (Helfat et al,2007) ، إلا إن هذه المنظمات يجب أن تتعلم وتطور قدرتها على إعادة تشكيل موجوداتها ومواردها وإنجاز التحولات

التنافسية هي مفهوم يستخدم عادة لوصف أداء المنظمة بالمقارنة مع المنافسين في سوق محددة .

وعلى الرغم من التباين في وجهات نظر الباحثين حول مفهوم الميزة التنافسية ، إلا أن الأمر المسلّم به هو أن الميزة التنافسية هي في صميم أداء المنظمة في الأسواق التنافسية (Ngole & Munir, 2008:2)، وأن التباين في الأداء يمكن تفسيره من خلال مدرستين متنافستين هما مدرسة المنظمة الصناعية (Industrial organization) والتي تقترض أن هيكل الصناعة هو الذي يحدد أداء المنظمة بدرجة كبيرة ، فيما تركز نظرية الموارد (Resource theory) على الدور الحاسم الذي تؤديه موارد المنظمة وقرارات الإدارة في تحديد مستوى ذلك الأداء ، بمعنى أن الميزة التنافسية عادة ماتكون متجذرة في نشر واستثمار موارد المنظمة وقابليتها المميزة وإعادة تشكيلها (Bhatt and Grover,2005:256) وهذا ما تبنته الدراسة الحالية .

ثانياً : قياس الميزة التنافسية

على الرغم من التحديات الحقيقية المرتبطة بقياس الميزة التنافسية (Competitive advantage) للمنظمات ، إلا أن هناك العديد من المحاولات التي قام بها الباحثون في حقل الإدارة الإستراتيجية لتحقيق هذا الهدف . فقد حدد Barney & Hesterly(2010:13) مدخلين يمكن الاستعانة بهما لقياس الميزة التنافسية وهما المدخل المحاسبي الذي يركز على قياس الأداء المحاسبي بوصفه مؤشراً على التفوق التنافسي للمنظمة على المنظمات الأخرى ، والمدخل الاقتصادي الذي يركز على قياس الميزة التنافسية للمنظمة من خلال أدائها الاقتصادي .

1- المقاييس المحاسبية للميزة التنافسية

يمثل الأداء المحاسبي مؤشراً على امتلاك المنظمة ميزة تنافسية عندما يكون أدائها أعلى من الأداء المحاسبي للمنظمات المنافسة . وتستعمل الكشوفات المحاسبية الخاصة بالأرباح والخسائر والميزانية العمومية لتحديد النسب المالية والمحاسبية التي تصف الجوانب المختلفة لأداء المنظمة وقياس الميزة التنافسية .

ويقال أن المنظمة تحقق ميزة تنافسية بالمقارنة مع المنظمات الأخرى عندما تحقق أداءً محاسبياً أعلى من المعدل (Above average accounting performance) . أما إذا حققت المنظمة أداءً محاسبياً مساوياً للأداء

المنافسة في نظر الزبون . كما قدم (Ansoff,1965) تعريفاً للميزة التنافسية يعزّز فكرة حاجة المنظمة لامتلاك مزايا فريدة مقارنة بالمنافسين إذا ما أرادت البقاء والاستمرار، ثم جاء (Porter,1985;Day,1984) ليقدم صياغة مفاهيمية جديدة للميزة التنافسية على أنها هدفاً للإستراتيجية حيث إعتبروا الميزة التنافسية كهدف للإستراتيجية باعتبار أن الأداء المتفوق يرتبط بالميزة التنافسية (Reed & Defillippi,1990:90). وبحسب (Porter,1985:3) فإن الميزة التنافسية تتحقق حينما تكون المنظمة قادرة على تقديم نفس المزايا التي يقدمها المنافسون بتكلفة أقل ، أو تقديم منافع تفوق تلك التي تقدمها المنتجات المنافسة بما يمكنها من خلق القيمة المميزة لربانها والأرباح العالية لنفسها .

ومن وجهة نظر (Ulrich & Lake,1991:82) فإن الميزة التنافسية تقوم على عنصرين أساسيين هما القيمة المدركة للزبون، والتفوق، فيما ركز (McGahan,1994:120) على كل من الكفاءة والفاعلية في تعريف الميزة التنافسية عندما أشار إلى أن الميزة التنافسية هي أداء المنظمة لأنشطتها بصورة أكثر كفاءة وفاعلية مقارنة بالمنافسين.

ووصفها (Macmillan & Tambo, 2000:89) بأنها الوسيلة التي تستطيع من خلالها وحدة الأعمال أن تحقق الفوز في تنافسها مع وحدات الأعمال الأخرى. وعرفها (O'Brien , 2004:3) بأنها تطوير المنتجات، والخدمات، أو القابليات التي تمنح المنظمة مركزاً تنافسياً متميزاً بالمقارنة مع منافسيها.

وتشير الميزة التنافسية من وجهة نظر (Bradmore,2007:28) إلى المدى الذي تتمتع فيه المنظمات بالمعرفة والقدرة على التغلب على التحديات التي تشكلها حدة المنافسة ، والحفاظ على /أو تحسين مركزها التنافسي في السوق. وتنبثق الميزة التنافسية من خلق المقدرات المتميزة التي يتم توظيفها لخلق القيمة للزبائن وتحقيق مزايا التكلفة و / أو التمايز ، بما يقود إلى حصول المنظمة على حصة سوقية عالية وأداء مربح (Mäntymaa,2013:12). وهذا ما أكدته (Thatte,2007:43). ويقول أن المنظمة تحصل على الميزة التنافسية فقط عندما تتفوق على منافسيها إما من خلال تقديم منتجات أو خدمات بكلفة أقل من المنافسين أو تقديمها بطريقة تميّزها عنهم بما يحقق قيمة مميزة للزبائن ، فيما رأت (Poth,2014:55) أن الميزة

فأنها تكون قد حققت أداء اقتصادي طبيعياً (Normal economic performance) وبالتالي فإنها في وضع التكافؤ التنافسي ، في حين أن المنظمة التي تحقق عائداً أقل من تكلفة الحصول على رأس المال فإن أدائها يوصف على أنه أداء اقتصادي دون المعدل (Below normal economic performance) وبالتالي فإنها لا تحقق أي ميزة تنافسية ما يعني أن قدرتها على البقاء والاستمرار ستكون محل شك .
وبالنظر لكون المؤشرات المشار إليها سواء كانت مؤشرات محاسبية أو إقتصادية تركز على الأداء المالي للمنظمة بالدرجة الأولى فإن من الضروري الأخذ بالحسبان الأوجه الأخرى للأداء التي ترتبط بالأداء الاستراتيجي للمنظمة .
وانطلاقاً من هذا الفهم فقد قدم (Schilke,2013) مقياساً للميزة التنافسية يأخذ بنظر الاعتبار الأداء المالي للمنظمة والأداء الاستراتيجي لها وهو المنحى الذي ستعتمده هذه الدراسة لقياس الميزة التنافسية للمنظمة المبحوثة .
ثالثاً/ العلاقة بين القابليات الديناميكية والميزة التنافسية

إجذب مفهوم القابليات الديناميكية ل (Teece et al, 1997) اهتمام العديد من الباحثين لأهميته في توضيح الكيفية التي تستطيع المنظمات من خلالها الحصول على الميزة التنافسية وإدامتها (Akwei,2007:1)، وأجريت العديد من البحوث والدراسات حول تأثير القابليات الديناميكية على الميزة التنافسية سواء على مستوى العملية أو على مستوى المنظمة (MacInerney-May,2011:13).
فمنظمات اليوم تعيش عالماً تحكمه العولمة حيث ظروف السوق تتغير باستمرار ، والحاجة لتحديث المعرفة السوقية والتكنولوجية تزايد بدرجة كبيرة لتمكين هذه المنظمات من تكيف تلك المعرفة بما يتواءم ومتطلبات البيئة الخارجية من خلال توظيف الموارد والقابليات والمقدرات التي تمتلكها بطريقة يصعب تقليدها ويحقق لها ميزة تنافسية على الأمد البعيد (Grunbaum & Stenger ,2013:182) .

وبحسب (Teece et al., 1997) فإن الميزة التنافسية في البيئات الديناميكية تركز إلى العمليات والإجراءات الداخلية التي تتيح للمنظمة تغيير وتجديد مخزونها من القابليات التنظيمية بما يمكّنها من تقديم دفع مستمر من المنتجات والخدمات الإبداعية للزبائن (Hou,2008:1255) ، فالمنظمة بحاجة إلى تلك القابليات لتعزيز مواردها ومقدراتها الحالية وخلق ونشر موارد ومقدرات

المحاسبية على مستوى الصناعة (Average accounting performance) عندئذ تكون المنظمة في حالة تكافؤ تنافسي (Competitive parity) ، في حين لا تمتلك المنظمة أي ميزة تنافسية أو ما يطلق عليه (Competitive disadvantage) عندما يكون أدائها المحاسبي دون معدل الصناعة التي تعمل فيها (Below average accounting performance) ومن بين النسب المالية التي تستعمل لقياس الأداء المحاسبي للمنظمة هي نسب الربحية (Profitability ratios) ، ونسب السيولة (Liquidity ratios) ، نسب الرافعة (Leverage ratios) ، ونسب النشاط (Activity ratios) .
إن الميزة المرتبطة باستعمال النسب المحاسبية لقياس الميزة التنافسية هي سهولة إحتساب تلك النسب من الكشوفات المالية للمنظمة، فضلاً عن أن كل المنظمات مطالبة بإعداد تلك الكشوفات وجعلها متاحة أمام الجميع ، إلا أنها لا تأخذ بنظر الاعتبار تكلفة الحصول على رأس المال المستخدم في تمويل أنشطتها وعملياتها المختلفة .

2- المقاييس الاقتصادية للميزة التنافسية

إن المشكلة الرئيسية التي تواجه استعمال المؤشرات المحاسبية كأدوات لقياس الميزة التنافسية هي عدم أخذها بالحسبان تكلفة الحصول على رأس المال المستخدم في عملية إنتاج وتسويق السلع أو الخدمات التي تتعامل بها المنظمة . ومن المعلوم ان المنظمة تستطيع الحصول على رأس المال إما من خلال الاقتراض (Dept) من المصارف أو إصدار السندات وتكون تكلفة المديونية مساوية لمعدل العائد الذي يجب أن تدفعه المنظمة للدائنين لدفعهم لإقراضها ، أو من خلال حق الملكية (Equity) عن طريق قيام الأفراد والمؤسسات بشراء أسهم المنظمة . وتكون تكلفة حق الملكية مساوية لمعدل العائد الذي يمكن أن تقدمه المنظمة إلى المساهمين لدفعهم للاستثمار في أنشطتها ، وبالتالي فإن تكلفة رأس المال تمثل مستوى الأداء الذي يجب أن تحققه المنظمة بهدف تلبية الأهداف الاقتصادية لأثنين من أصحاب المصلحة الأساسيين وهما الدائنين والمساهمين.

والمنظمة التي تحقق عوائد أعلى من تكلفة الحصول على رأس المال المستخدم يقال عنها أنها حققت أداءً إقتصادياً أعلى من الطبيعي (Above normal economic performance) وبالتالي فإنها تمتلك ميزة تنافسية بالمقارنة مع المنظمات الأخرى المنافسة ، أما المنظمة التي تحقق عائداً مساوياً لتكلفة الحصول على رأس المال المستخدم

يتكون الإطار العملي للدراسة من أربعة جوانب رئيسية ، يختص الجانب الأول منه بمقاييس الدراسة فيما يتضمن الجانب الثاني اختبار الصدق الظاهري والثبات البنائي للمقاييس المذكورة ، ويهتم الجانب الثالث بالوصف الإحصائي لمتغيرات الدراسة ، أما الجانب الرابع فيتعلق باختبار فرضياتها .
أولاً : مقاييس الدراسة

تضمنت الدراسة مقياسين رئيسيين هما مقياس القابليات الديناميكية و مقياس الميزة التنافسية وكل منهما يتكون من عدة أبعاد فرعية والجدول (4) يقدم توضيحاً حول ترميز كل متغير وكل بعد وتحديد مصدر الحصول على المقياس وعدد الفقرات :

جدول (4) الترميز والتوصيف لمتغيرات الدراسة

المصدر	عدد الفقرات	الرمز	المتغيرات الرئيسية والفرعية
Wilden et) (al,2013	12	Dyn Cap	القابليات الديناميكية
	4	Sen Cap	قابلية الاستشعار
	4	Sei Cap	قابلية الاستحواذ
	4	Rec Cap	قابلية إعادة التشكيل
Schilke,2013	6	Co Ad	الميزة التنافسية
	3	St Per	الأداء الاستراتيجي
	3	Fi Per	الأداء المالي

ثانياً. اختبار أداة القياس

تمثل استمارة الاستبيان (Questionnaire) الأداة الأساسية لجمع بيانات الدراسة الحالية وتعتمد هذه الأداة على سلم قياس ليكرت (Likert) الخماسي من (لا اتفق تماماً إلى اتفق تماماً). وفي ما يأتي بعض الاختبارات التي توجب القيام بها للتأكد من دقة وصحة البيانات التي تم الحصول عليها.

1- الصدق الظاهري لأداة القياس

تم عرض أداة الدراسة في صورتها الأولية على عدد من المحكمين المتخصصين في مجال إدارة الأعمال بلغ عددهم (7) محكماً ملحق (1) وذلك للتأكد من الصدق الظاهري لأداة القياس ، حيث اعد الباحثان استمارة خاصة من اجل استطلاع آراء المحكمين فيما يخص مدى وضوح كل عبارة من حيث المحتوى الفكري والصياغة ومن ثم تصحيح ما ينبغي تصحيحه من العبارات من خلال الإضافة أو الحذف في ضوء الآراء التي اتفق عليها (75%) من المحكمين .

2- الثبات البنائي لأداة القياس

جديدة لاكتساب ميزة تنافسية مستدامة تمكّنها من البقاء والاستمرار في ظل التغيرات المتسارعة في البيئة الخارجية (Tutueanu & Şerban, 2013:478) .
وعلى الرغم من أن الميزة التنافسية من منظور القابليات الديناميكية تتأتى من قدرة المنظمة على إعادة تشكيل مقدراتها وموجوداتها الحالية لتعزيز القيمة المقدمة لزبائنهم بطريقة يصعب على المنافسين تقليدها ، إلا أن هناك بعض الدراسات ومنها دراسة (Ambrosini & Bowman, 2009:38) قد أشارت إلى أن هناك أربعة نتائج محتملة قد تنجم عن نشر القابليات الديناميكية.

فقد يؤدي نشر القابليات الديناميكية إلى حصول المنظمة على ميزة تنافسية مستدامة إذا كانت قاعدة الموارد (Resource base) غير قابلة للتقليد من قبل المنافسين لفترة طويلة والعوائد التي تحصل عليها المنظمة مستمرة . وقد تكون هذه الميزة مؤقتة كما هو الحال في ظروف المنافسة المفرطة (Hyper competition) ، كما يمكن أن تمنح عملية نشر القابليات الديناميكية تكافؤاً تنافسياً فقط (Competitive parity) إذا كان تأثير ذلك على قاعدة الموارد يسمح للمنظمة باستمرار العمل في الصناعة دون أن يسمح لها بالتفوق على المنافسين ، كما يمكن أن تقود عملية نشر القابليات الديناميكية إلى الفشل إذا كانت قاعدة الموارد التي حصلت عليها المنظمة لا تتواءم مع السوق الذي تعمل فيه . كما أشار (Schilke, 2013:1-2) إلى أن القابليات الديناميكية يمكن أن تمنح المنظمة ميزة تنافسية ، إلا أن تأثير تلك القابليات يتوقف على مستوى ديناميكية البيئة الخارجية للمنظمة حيث يكون هذا التأثير قوياً في ظل المستويات المتوسطة من الديناميكية في حين يكون هذا التأثير بدرجة أقل عندما تكون ديناميكية البيئة منخفضة أو عالية . ومن بين الدراسات الأخرى التي أشرت وجود العلاقة بين القابليات الديناميكية والميزة التنافسية هي دراسة كل من (Reuter et al., 2010 ; Tejumade, 2011; Tattara, 2012; Ridder, 2012 ; Rugami & Aosa, 2013 ; Adeniran & Johnston , 2013 ; Schilke, 2013; Li&Liu, 2014 ; Kiiro et al., 2014) .

المبحث الرابع / الإطار العملي للدراسة

مُبيناً إنسجام إجابات عينة الدراسة تجاه هذه الفقرة ، في حين حصلت الفقرة (1) الخاصة ب(يساهم العاملون في المصرف في الأنشطة التي تقيمها المؤسسات المالية المتخصصة) على أدنى المتوسطات الحسابية بلغ (3.22) وبانحراف معياري بلغ (0.61) مُظهراً إتساق وتناغم إجابات الأفراد عينة الدراسة.

ووفقاً لما تقدم، فإن المعدل العام لُبعد قابلية الاستشعار بلغ (3.51) بانحراف معياري عام بلغ (0.70). ويشير ذلك إلى وجود تقبل ايجابي مرتفع من قبل قيادات المصرف عينة الدراسة اتجاه توفر هذا البعد لان قيمة الوسط الحسابي اكبر نسبياً من المتوسط الفرضي (3) وأن الإجابات الواردة في فقرات هذا البعد يسودها الانسجام والاتساق .

❖ قابلية الاستحواذ

يعكس الجدول (6) البيانات الوصفية الخاصة بإجابات عينة الدراسة تجاه بُعد قابلية الاستحواذ (Sei Cap)، والذي يبين بان أعلى المتوسطات الحسابية لهذا البعد كان من نصيب الفقرة (2) الخاصة بـ (يتبنى المصرف أفضل الممارسات في مجالي الإقراض والاستثمار في القطاع المصرفي بهدف تحقيقها) وبمقدار (4.10) وبانحراف معياري قدره (0.70) مُبيناً إتساق إجابات عينة الدراسة وإنسجامها تجاه هذه الفقرة ، في حين حصلت الفقرة (4) الخاصة بـ (تغير إدارة المصرف ممارساتها حينما تؤثر التغذية العكسية من الزبائن الحاجة إلى التغيير) على أدنى المتوسطات الحسابية بلغ (3.10) وبانحراف معياري قدره (0.74) بما يعكس إتساق إجابات الأفراد عينة الدراسة وتناغمها.

وفي ضوء ما تقدم، فإن المعدل العام لُبعد قابلية الاستحواذ بلغ (3.76) وبانحراف معياري عام قدره (0.75). ويدل المتوسط الحسابي العام لبعد قابلية الاستحواذ على وجود تقبل ايجابي مرتفع من قبل قيادات المصرف عينة الدراسة اتجاه توفر هذا البعد. كما يؤشر الانحراف المعياري الانسجام والاتساق للإجابات الواردة في فقراته.

❖ قابلية إعادة التشكيل

يعرض الجدول (6) البيانات الوصفية لإجابات عينة الدراسة تجاه بُعد قابلية إعادة التشكيل (Rec Cap) ، إذ حازت الفقرة (2) الخاصة بـ (إجراء تغييرات جوهرية في الإستراتيجية أو أساليب تسويق الخدمة المصرفية)

قام الباحثان بالتأكد من الثبات البنائي لأداة القياس الخاصة بالدراسة من خلال استخدام اختبار كرونباخ ألفا حيث تم حساب معامل الثبات للأداة باستخدام معامل ارتباط كرونباخ ألفا الموضح في الجدول (5) . والذي أظهرت نتائجه تناسقاً داخلياً بين العوامل المكونة للمتغيرين (القابليات الديناميكية والميزة التنافسية) والتي كانت قيمها (0.867) و(0.827) على التوالي وهي قيم مقبولة إحصائياً لأنها مساوية أو أكبر من (0.75) في البحوث الإدارية (Nunnaly & Bernstein, 1994) .

جدول (5) معامل ارتباط كرونباخ ألفا لمتغيرات الدراسة

المتغير	كرونباخ ألفا للمتغير	البعد	معامل كرونباخ ألفا لكل بعد
Dyn Cap	0.867	Sen Cap	0.769
		Sei Cap	0.774
		Rec Cap	0.766
Co Ad	0.827	St Per	0.853
		Fi Per	0.751

ثالثاً: الإحصاءات الوصفية لمتغيرات

الدراسة

يشير الجدول (6) إلى الأوساط الحسابية ، والانحرافات المعيارية لمتغيرات الدراسة ، والتي يستخلص منها المؤشرات التحليلية الآتية:-

1- القابليات الديناميكية (Dyn Cap)

يبين الجدول (6) أبعاد المتغير المستقل (القابليات الديناميكية) والمتكون من ثلاثة أبعاد فرعية (قابلية الاستشعار ، وقابلية الاستحواذ ، وقابلية إعادة التشكيل) حسب أنموذج (Wilden et al, 2013) الذي اعتمده هذه الدراسة ، وقد تراوحت قيم المتوسطات الحسابية لأبعاد هذا المتغير بين (3.10, 4.30) على مقياس ليكرت الخماسي ، مما يشير إلى ان هناك موافقة من عينة الدراسة تجاه أسئلة هذا المتغير وبدرجة عالية وفيما يخص أبعاده الفرعية كما يلي :

❖ قابلية الاستشعار

يُظهر الجدول (6) البيانات الوصفية لأجابات عينة الدراسة تجاه بُعد قابلية الاستشعار (SenCap) والذي يبين بان أعلى المتوسطات الحسابية لهذا البعد كان من نصيب الفقرة (4) الخاصة بـ (يعمل المصرف على إجراء عملية المسح البيئي للبيئتين التنافسية والعامّة باستمرار) حيث بلغ (4.07) بانحراف معياري قدره (0.82)

المصرف حصة سوقية كبيرة خلال السنوات الخمس الماضية بالمقارنة مع المصارف الأخرى) ، وبانحراف معياري (0.94) ، مبيناً اتساق وانسجام إجابات عينة الدراسة تجاه هذه الفقرة من فقرات بعد الأداء الاستراتيجي ، في حين حصلت الفقرتين (1) الخاصة بـ(حقوق المصرف مزايا إستراتيجية خلال السنوات الخمس الماضية بالمقارنة مع المصارف المنافسة الأخرى) ، والفقرة (3) الخاصة بـ(بشكل عام يمكن القول أن المصرف حقق نجاحاً خلال السنوات الخمس الماضية بالمقارنة مع المصارف الأخرى) على أدنى المتوسطات الحسابية بلغ (3.52) ، لكل منهما وبانحراف معياري قدره (0.90) و (1.01) لكل منهما على التوالي مظهراً اتساق وتناغم إجابات الأفراد عينة الدراسة تجاه تلك الفقرة .

وعلى وفق ما تقدم ، فإن المعدل العام لُبعد الأداء الاستراتيجي بلغ (3.56) مؤشراً وجود تقبل من قبل قيادات المصرف عينة الدراسة اتجاه توفر هذا البعد لان قيمة الوسط الحسابي اكبر من المتوسط الفرضي (3) ، أما الانحراف المعياري العام فقد بلغ (0.95) ، مما يدل على انسجام الإجابات الواردة في فقرات هذا البعد.

❖ الأداء المالي

يعرض الجدول (6) البيانات الخاصة بالوصف الإحصائي لُبعد الأداء المالي (Fi Per) ، إذ يتضح ان أعلى المتوسطات الحسابية لهذا البعد كان من نصيب الفقرة (3) الخاصة بـ(حقوق المصرف عائداً على المبيعات أعلى من المعدل بالمقارنة مع القطاع المصرفي) بلغ (3.85) وبانحراف معياري (0.94) مبيناً مدى تناسق إجابات أفراد عينة الدراسة. في حين حصلت الفقرة (1) الخاصة بـ(ارباحاً أعلى من المعدل

على أعلى المتوسطات الحسابية والذي بلغ (4.30) وبانحراف معياري (0.67) ، في حين حصلت الفقرة (3) الخاصة بـ(إعادة تجديد عمليات المصرف في مجالي الإقراض والاستثمار) على أدنى المتوسطات الحسابية الذي بلغ (3.80) وبانحراف معياري بلغ (0.82) مبيناً اتساق وتناغم إجابات الأفراد عينة الدراسة تجاه هذه الفقرة.

وعلى وفق ما تقدم ، فإن المعدل العام لُبعد قابلية إعادة التشكيل بلغ (4.04) وبانحراف معياري عام بلغ (0.76) ويدل المتوسط الحسابي العام لُبعد قابلية إعادة التشكيل على وجود تقبل ايجابي مرتفع من قبل قيادات المصرف عينة الدراسة اتجاه توفر هذا البعد ، كما يشير الانحراف المعياري إلى ان الإجابات الواردة في فقرات هذا البعد يسودها الانسجام والاتساق.

وبناءً على ما تقدم فإن المتوسط الحسابي العام لمتغير القابليات الديناميكية حسب أبعادها الرئيسية الثلاث بلغ (3.77). وعموماً يعبر هذا المتوسط الحسابي عن وجود تقبل ايجابي جيد نسبياً اتجاه توفر أبعاد القابليات الديناميكية في المصرف عينة الدراسة. إذ يلاحظ بان بعد قابلية إعادة التشكيل قد حصل على أعلى المتوسطات الحسابية في حين حصل بعد قابلية الاستشعار على اقل المتوسطات الحسابية ، أما الانحراف المعياري العام فقد بلغ (0.73) مما يدل على وجود الاتساق في إجابات عينة الدراسة اتجاه الأبعاد الأساسية لهذا المتغير.

2- الميزة التنافسية (Co Ad)

❖ الأداء الاستراتيجي

يعكس الجدول (6) البيانات الوصفية الخاصة بإجابات عينة الدراسة تجاه بعد الأداء الاستراتيجي (St Per) ، إذ يلاحظ بان أعلى المتوسطات الحسابية لهذا البعد و البالغ (3.65) كان من نصيب الفقرة (2) الخاصة بـ(امتلاك

جدول (6) المتوسطات الحسابية والانحرافات المعيارية لأداة الدراسة

Dym Cap	SenCap				SciCap				Rec Cap				
	Q1	Q2	Q3	Q4	Q1	Q2	Q3	Q4	Q1	Q2	Q3	Q4	
Mean	3.22	3.30	3.47	4.07	3.82	4.10	4.02	3.10	3.87	4.30	3.80	4.22	
	13.5				763.				04.4				73.7
Std. Deviation	0.61	0.72	0.67	0.82	0.84	0.70	0.73	0.74	0.82	0.67	0.82	0.73	
	700.				750.				760.				730.
Co Ad	St Per			Fi Per									
	Q1	Q2	Q3	Q1	Q2	Q3							
Mean	3.52	3.65	3.52	3.30	3.62	3.85							
	3.56			593.			573.						
Std. Deviation	0.90	0.94	1.01	1.09	0.89	0.94							
	950.			970.			960.						

فإذا ظهر وجود علامة (* أو **) على معامل الارتباط فإن هذا يعني بان قيمة (t) المحسوبة أكبر من الجدولية. ويتم الحكم على مقدار قوة معامل الارتباط في ضوء قاعدة (Cohen & Cohen, 1983) وكالاتي:-

علاقة الارتباط منخفضة: إذا كانت قيمة معامل الارتباط أقل من (0.10).

علاقة الارتباط معتدلة: إذا كانت قيمة معامل الارتباط بين (0.10 - 0.30).

علاقة الارتباط قوية: إذا كانت قيمة معامل الارتباط أعلى من (0.30).

يظهر الجدول (7) أن هنالك علاقة ارتباط قوية وموجبة (لأن قيمتها أكبر من 0.30) وذات دلالة معنوية عند مستوى (1%) بين القابليات الديناميكية بأبعادها مجتمعة و الميزة التنافسية إذ بلغ معامل الارتباط البسيط بين المتغيرين (0.630). وتدعم هذه النتيجة صحة الفرضية الرئيسية الأولى .

(الجدول 7)

مصفوفة ارتباط بيرسون للعلاقة بين القابليات الديناميكية بأبعادها مجتمعة و الميزة التنافسية

Correlations

	Dyn Cap	Co Ad
Pearson Correlation	1	0.630 ^{**}
Dyn Cap Sig. (2-tailed)		.000
N	40	40
Pearson Correlation	0.630 ^{**}	1
Co Ad Sig. (2-tailed)	.000	
N	40	40

** Correlation is significant at the 0.01 level (2-tailed).

وتتفرع من هذه الفرضية ثلاث فرضيات فرعية هي:-

1- توجد علاقة ارتباط ذات دلالة إحصائية بين بعد قابلية الاستشعار وأبعاد الميزة التنافسية.

يشير جدول مصفوفة الارتباط (8) بان هنالك علاقات ارتباط قوية وموجبة (لان قيمتها اكبر من 0.30) وذات دلالة معنوية عند مستوى (1% , 5%) بين بعد قابلية الاستشعار وأبعاد الميزة التنافسية (الأداء الاستراتيجي والأداء المالي)، إذ بلغت قيم معاملات الارتباط البسيط

على مستوى القطاع المصرفي) على أدنى المتوسطات الحسابية بلغ (3.30) ، وبانحراف معياري قدره (1.09).

وعلى وفق ماتقدم، فإن المعدل العام لبُعد الأداء المالي بلغ (3.59) وبانحراف معياري قدره (0.97). ويدل المتوسط الحسابي العام لبُعد الأداء المالي على وجود تقبل ايجابي مرتفع من قبل قيادات المصرف عينة الدراسة اتجاه توفر هذا البعد. اما الانحراف المعياري فانه يشير إلى انسجام واتساق الإجابات الواردة بخصوص فقرات هذا البعد.

واعتماداً على ماسبق فإن المتوسط الحسابي العام لمتغير الميزة التنافسية بلغ (3.57) ويعبر هذا المتوسط عموماً عن وجود تقبل ايجابي لدى القيادات المصرفية في المصرف تجاه توفر أبعاد متغير الميزة التنافسية. وقد حصل بعد الأداء المالي على أعلى المتوسطات الحسابية في حين حصل بعد الأداء الاستراتيجي على اقل المتوسطات الحسابية. أما الانحراف المعياري العام للميزة التنافسية فقد بلغ (0.96) مما يشير إلى الاتساق في إجابات عينة الدراسة تجاه الأبعاد الأساسية لهذا المتغير.

رابعاً: اختبار فرضيات الدراسة

أ- الفرضية الرئيسية الأولى

"توجد علاقة ارتباط موجبة ذات دلالة إحصائية بين القابليات الديناميكية بدلالة أبعادها مجتمعةً والميزة التنافسية بدلالة أبعادها مجتمعةً"

اعتمد الباحثان في هذه الدراسة على معامل الارتباط البسيط (Pearson) لاختبار الفرضية الرئيسية الأولى والمتمثلة بعلاقات الارتباط بين أبعاد المتغير المستقل (القابليات الديناميكية) والمتغير التابع (الميزة التنافسية). إذ يظهر الجدولين (7,8) مصفوفة معاملات الارتباط البسيط (Pearson) بين هذه المتغيرات. وقبل الدخول في اختبار الفرضيات الفرعية الثلاث لهذه الفرضية فان الجدولين (7,8) يشيران أيضاً إلى حجم العينة (40) ونوع الاختبار (2-tailed). ومختصر (Sig.) في الجدول يشير إلى اختبار معنوية معامل الارتباط من خلال مقارنة قيمة (t) المحسوبة مع الجدولية من غير أن يظهر قيمها.

وهذا يدل على أن المصرف موضوع الدراسة لديه قابليات ديناميكية تمكنه من تحقيق ميزة تنافسية على المصارف الأخرى العاملة في نفس القطاع مقاسه بالأداء الاستراتيجي والمالي.

أ- الفرضية الرئيسة الثانية :
بقصد التأكد من صحة الفرضية الرئيسة الثانية " يوجد تأثير إيجابي ذو دلالة إحصائية للقابليات الديناميكية كمتغير كلي مستقل في الميزة التنافسية بوصفها متغيراً كلياً تابعاً " تم إعداد الجداول (9,10,11) كخطوة أولى لمعرفة مدى التأثير الذي تحدثه القابليات الديناميكية في الميزة التنافسية بالاعتماد على معادلة الانحدار الخطي المتعدد. أما اختبار الفرضيات الفرعية الأولى والثانية والثالثة فقد جرى بالاعتماد على معادلة الانحدار الخطي البسيط لمعرفة تأثير أبعاد القابليات الديناميكية منفردة في الميزة التنافسية .

بينها (0.559,0.335) على التوالي. وتدعم هذه النتيجة صحة الفرضية الفرعية (1) بشكل كلي.

2- توجد علاقة ارتباط ذات دلالة إحصائية بين بعد قابلية الاستحواذ وأبعاد الميزة التنافسية. يلاحظ من الجدول (8) بان هنالك علاقات ارتباط قوية وموجبة (لان قيمتها اكبر من 0.30) وذات دلالة معنوية عند مستوى (1%) بين بعد قابلية الاستحواذ وأبعاد الميزة التنافسية (الأداء الاستراتيجي والأداء المالي)، إذ بلغت قيم معاملات الارتباط البسيط بينها (0.485,0.464) على التوالي . وتدعم هذه النتيجة صحة الفرضية الفرعية (2) بشكل كلي.

3- توجد علاقة ارتباط ذات دلالة إحصائية بين بعد قابلية إعادة التشكيل وأبعاد الميزة التنافسية.

يتبين من الجدول (8) مصفوفة الارتباط بأن هنالك علاقات ارتباط قوية وموجبة (لان قيمتها

الجدول (8) مصفوفة ارتباط بيرسون للعلاقة بين ابعاد القابليات الديناميكية وابعاد الميزة التنافسية

Correlations

	Sen Cap	Sei Cap	Rec Cap	St Per	Fi Per
Pearson Correlation	1				
Sen Cap					
Sig. (2-tailed)					
N	40				
Pearson Correlation	0.750**	1			
Sei Cap					
Sig. (2-tailed)	0.000				
N	40	40			
Pearson Correlation	0.587**	0.695**	1		
Rec Cap					
Sig. (2-tailed)	0.000	0.000			
N	40	40	40		
Pearson Correlation	0.335*	0.464**	0.562**	1	
St Per					
Sig. (2-tailed)	0.034	0.003	0.000		
N	40	40	40	40	
Pearson Correlation	0.559**	0.485**	0.604**	0.527**	1
Fi Per					
Sig. (2-tailed)	0.000	0.002	0.000	0.000	
N	40	40	40	40	40

** . Correlation is significant at the 0.01 level (2-tailed).

* . Correlation is significant at the 0.05 level (2-tailed).

أكبر من 0.30) وذات دلالة معنوية عند مستوى (1%) بين بعد قابلية إعادة التشكيل وأبعاد الميزة التنافسية (الأداء الاستراتيجي والأداء المالي) ، إذ بلغت قيم معاملات الارتباط البسيط بينها (0.604,0.562) على التوالي . وتدعم هذه النتيجة صحة الفرضية الفرعية (3) بشكل كلي أيضاً.

وبناءً على ما تقدم تدعم هذه النتائج صحة الفرضية الرئيسة والفرضيات الفرعية (1،2،3).

الجدول (9) اختبار ANOVA تأثير القابليات الديناميكية و الميزة التنافسية

ANOVA^a

Model	Sum of Squares	Df	Mean Square	F	Sig.
1 Regression	5.212	3	1.737	10.105	0.000 ^b
Residual	6.189	36	0.172		
Total	11.401	39			

a. Dependent Variable: Co Ad

b. Predictors: (Constant), Rec Cap, Sen Cap, Sei Cap

الجدول (10) معاملات الانحدار لتأثير القابليات الديناميكية و الميزة التنافسية

Coefficients^a

Model	Unstandardized Coefficients		Standardized Coefficients	t	Sig.
	B	Std. Error	Beta		
1 (Constant)	0.983	0.498		1.975	0.056
Sen Cap	0.097	0.151	0.121	0.645	0.523
Sei Cap	0.068	0.195	0.074	0.352	0.727
Rec Cap	0.543	0.173	0.540	3.132	0.003

a. Dependent Variable: Co Ad

الجدول (11) ملخص لتأثير القابليات الديناميكية و الميزة التنافسية

Model Summary

Model	R	R Square	Adjusted R Square	Std. Error of the Estimate
1	0.676a	0.457	0.412	0.41464

a. Predictors: (Constant), Rec Cap, Sen Cap, Sei Cap

معنوية معامل بيتا غير المعياري عند مستوى (1%) وكانت القدرة التفسيرية لهذا الإنموذج عالية نسبياً وفقاً لقيمة ($R^2=0.457$) التي بينها الجدول (11). إذ يشير هذا إلى قدرة المتغير المستقل على تفسير ما مقداره (45.7%) من الاختلافات الحاصلة في المتغير المعتمد، وهذا يوضح مقدار التأثير لمتغير القابليات الديناميكية في الميزة التنافسية، وبذلك تحققت الفرضية الرئيسية الثانية.

1- اختبار الفرضية الفرعية الأولى (الفرضية الرئيسية الثانية): يوجد تأثير ذو دلالة إحصائية لبعده قابلية الاستشعار في أبعاد الميزة التنافسية "

توضح الجداول (9,10,11) أن القابليات الديناميكية تمارس تأثيراً معنوياً في الميزة التنافسية. حيث يبين الجدول (9) الخاص بتحليل التباين إن الإنموذج معنوي وفقاً لقيمة (F) المحسوبة والتي بلغت (10.105) وهي أكبر من القيمة الجدولية عند مستوى معنوية (1%).

كما نلاحظ من خلال قيمة معامل بيتا غير المعياري (Unstandardized Beta Coefficient) انه يوجد تأثير معنوي للقابليات الديناميكية في الميزة التنافسية بمقدار (0.983) كما يظهرها الجدول (10) وكانت قيمة (t) المحسوبة قد بلغت (1.975) وهي تدلّ على

الجدول(12) اختبار ANOVA تأثير قابلية الاستشعار في الميزة التنافسية

ANOVAa						
Model		Sum of Squares	df	Mean Square	F	Sig.
1	Regression	2.774	1	2.774	12.217	0.001b
	Residual	8.628	38	0.227		
	Total	11.401	39			

a. Dependent Variable: Co Ad

b. Predictors: (Constant), Sen Cap

الجدول(13) معاملات الانحدار لتأثير قابلية الاستشعار في الميزة التنافسية

Coefficients ^a						
Model		Unstandardized Coefficients		Standardized Coefficients	t	Sig.
		B	Std. Error	Beta		
1	(Constant)	2.250	0.412		5.455	0.000
	Sen Cap	0.396	0.113	0.493	3.495	0.001

a. Dependent Variable: Co Ad

الجدول (14) ملخص لتأثير قابلية الاستشعار في الميزة التنافسية

Model Summary				
Model	R	R Square	Adjusted R Square	Std. Error of the Estimate
1	0.493a	0.243	0.223	0.47649

a. Predictors: (Constant), Sen Cap

عالية نسبياً وفقاً لقيمة ($R^2=0.243$) التي بينها الجدول (14). وهذا يشير إلى ان البعد قابلية الاستشعار لديه القدرة على تفسير ما مقداره (24.3%) من الاختلافات الحاصلة في المتغير المعتمد ، ويوضح مقدار التأثير لبعد قابلية الاستشعار في الميزة التنافسية ، وبذلك تحققت الفرضية الفرعية الأولى.

2- اختبار الفرضية الفرعية الثانية(الفرضية الرئيسية الثانية): يوجد تأثير ذو دلالة إحصائية لبعد قابلية الاستحواذ في أبعاد الميزة التنافسية "

توضح الجداول (12,13,14) أن قابلية الاستشعار تمارس تأثيراً معنوياً في الميزة التنافسية. حيث يبين الجدول (12) الخاص بتحليل التباين إن الإنموج معنوي وفقاً لقيمة (F) المحسوبة والتي بلغت (12.217) وهي اكبر من القيمة الجدولية عند مستوى معنوية (1%). كما نلاحظ من خلال قيمة معامل بيتا غير المعياري (Unstandardized Beta Coefficient) انه يوجد تأثير معنوي لقابلية الاستشعار في الميزة التنافسية بمقدار (0.493) كما يظهرها الجدول (13) وكانت قيمة (t) المحسوبة قد بلغت (3.495) وهي تدلّ على معنوية معامل بيتا غير المعياري عند مستوى (1%). وكانت القدرة التفسيرية لهذا الإنموج

الجدول (15) اختبار ANOVA تأثير قابلية الاستحواذ في الميزة التنافسية

ANOVA ^a					
Model	Sum of Squares	df	Mean Square	F	Sig.
1 Regression	3.323	1	3.323	15.628	0.000b
Residual	8.079	38	0.213		
Total	11.401	39			

a. Dependent Variable: Co Ad

b. Predictors: (Constant), Sei Cap

الجدول (16) معاملات الانحدار لتأثير قابلية الاستحواذ في الميزة التنافسية

Coefficients ^a						
Model		Unstandardized Coefficients		Standardized	t	Sig.
		B	Std. Error	Beta		
1	(Constant)	1.775	0.484		3.665	0.001
	Sei Cap	0.498	0.126	0.540	3.953	0.000

Dependent Variable: Co Ad

الجدول (17) ملخص لتأثير قابلية الاستحواذ في الميزة التنافسية

Model Summary				
Model	R	R Square	Adjusted R Square	Std. Error of the Estimate
1	0.540a	0.291	0.273	0.46108

a. Predictors: (Constant), Sei Cap

إلى ان البعد قابلية الاستحواذ لديه القدرة على تفسير ما مقداره (29.1%) من الاختلافات الحاصلة في المتغير المعتمد، ويوضح مقدار التأثير لبعد قابلية الاستحواذ في الميزة التنافسية، وبذلك تحققت الفرضية الفرعية الثانية.

3- اختبار الفرضية الفرعية الثالثة (الفرضية الرئيسية الثانية): يوجد تأثير ذو دلالة إحصائية لبعد قابلية إعادة التشكيل في أبعاد الميزة التنافسية "

توضح الجداول (15,16,17) أن قابلية الاستحواذ تمارس تأثيراً معنوياً في الميزة التنافسية. كما ويوضح الجدول (15) الخاص بتحليل التباين إن الإنموذج معنوي وفقاً لقيمة (F) المحسوبة والتي بلغت (15.628) وهي أكبر من القيمة الجدولية عند مستوى معنوية (1%). كما نلاحظ من خلال قيمة معامل بيتا غير المعياري (Unstandardized Beta Coefficient) انه يوجد تأثير معنوي لقابلية الاستحواذ في الميزة التنافسية بمقدار (0.540) كما يظهرها الجدول (16) وقد كانت قيمة (t) المحسوبة قد بلغت (3.953) وهي تدلّ على معنوية معامل بيتا غير المعياري عند مستوى (1%). وكانت قيمة $R^2=0.291$ بحسب جدول (17). وهذا يشير

الجدول (18) اختبار ANOVA تأثير قابلية إعادة التشكيل في الميزة التنافسية

Model	Sum of Squares	df	Mean Square	F	Sig.
1 Regression	5.000	1	5.000	29.679	0.000b
Residual	6.402	38	0.168		
Total	11.401	39			

a. Dependent Variable: Co Ad

b. Predictors: (Constant), Rec Cap

الجدول (19) معاملات الانحدار لتأثير قابلية إعادة التشكيل في الميزة التنافسية

Model	Unstandardized Coefficients		Standardized Coefficients	t	Sig.
	B	Std. Error	Beta		
1 (Constant)	1.120	0.472		2.372	0.023
Rec Cap	0.666	0.122	0.662	5.448	0.000

Dependent Variable: Co Ad

الجدول (20) ملخص لتأثير قابلية إعادة التشكيل في الميزة التنافسية

Model	R	R Square	Adjusted R Square	Std. Error of the Estimate
1	0.662a	0.439	0.424	0.41044

a. Predictors: (Constant), Rec Cap

توضح الجداول (18,19,20) أن قابلية إعادة التشكيل تمارس تأثيراً معنوياً في الميزة التنافسية. كما ويوضح الجدول (18) الخاص بتحليل التباين إن الإنموذج معنوي وفقاً لقيمة (F) المحسوبة والتي بلغت (29.679) وهي أكبر من القيمة الجدولية عند مستوى معنوية (1%). كما نلاحظ من خلال قيمة معامل بيتا غير المعياري (Unstandardized Beta Coefficient) انه يوجد تأثير معنوي لقابلية إعادة التشكيل في الميزة التنافسية بمقدار (0.662) كما يظهرها الجدول (19) وكانت قيمة قيمة (t) المحسوبة قد بلغت (5.448) وهي تدلّ على معنوية معامل بيتا غير المعياري عند مستوى (1%). وكانت قيمة (R²=0.439) بحسب الجدول (20). وهذا يشير إلى ان البعد قابلية إعادة التشكيل لديه القدرة على تفسير ما مقداره (43.9%) من الاختلافات الحاصلة في المتغير المعتمد ، ويوضح مقدار التأثير لبعد قابلية إعادة التشكيل في الميزة التنافسية ، وبذلك تحققت الفرضية الفرعية الثالثة.

المبحث الرابع /الاستنتاجات والتوصيات

تم تخصيص هذا المبحث من اجل عرض أهم الاستنتاجات والتوصيات التي توصلت إليها الدراسة وكما يأتي

أولاً: الاستنتاجات

1- أظهرت نتائج التحليل لإجابات عينة الدراسة وجود توجه ملموس لدى المصرف لمواكبة التطورات والتغيرات البيئية وذلك من خلال استخدامه أساليب وطرق متنوعة لاستشعار تلك التغيرات والقيام بتصميم نموذج أعمال يستجيب لتلك المتغيرات بما يضمن استمراره ونموه .

2- يتبع المصرف عينة الدراسة أفضل الممارسات الموجودة في القطاع المصرفي العراقي في مجالي الإقراض والاستثمار والتي مكنته من تحقيق مزايا إستراتيجية خلال السنوات الخمس الماضية بالمقارنة مع المصارف المنافسة الأخرى .

3- بينت نتائج الدراسة ان إدارة المصرف تستجيب لمعالجة أوجه القصور التي يشخصها العاملون عبر ممارساتها حينما تؤثر التغذية العكسية من الزبائن الحاجة إلى وجود ذلك القصور في أنشطتها.

4- يسعى مصرف إيلاف الإسلامي إلى إعادة ترتيب وتشكيل القابليات التشغيلية لفروعه لتكون قادرة على الاستجابة للتغيرات المتسارعة في البيئة الخارجية للمنظمة بالطريقة التي تمكنها من التفوق على منافسيها .

5- لدى المصرف القدرة على فتح قنوات تواصل داخلية مع العاملين وأخرى خارجية مع زبائنه لغرض الاستفادة منها في تحقيق الأهداف التي يسعى لها من خلال إجراء التغيرات والتعديلات التي تتلائم مع ما يقترحونه من ملاحظات أو مايقدمونه من توصيات .

6- يمتلك المصرف عينة الدراسة القابلية على الاستجابة الديناميكية لما يطرأ من تغيرات داخلية وخارجية عن طريق إعادة التجديد

والتحديث المستمر لعملياته وأساليبه الإدارية وبالشكل الذي يتلائم مع تلك التغيرات .

7- حقق المصرف موضوع الدراسة تقدماً في اغلب مفاصل عمله وهذا ما انعكس ايجاباً نوعاً ما على حصته السوقية بالمقارنة مع منافسيه ، وهذا ما عكسته نتائج الدراسة في ان المصرف قد حقق ارباحاً لأبأس بها مقارنة بمنافسيه من المصارف الخاصة الأخرى .

8- يستعمل المصرف أساليب متنوعة لتحديد قطاعات السوق المستهدفة واحتياجات الزبائن المتغيرة ، من خلال إجراء تغييرات جوهرية في الإستراتيجية أو أساليب تسويق الخدمة المصرفية .

9- اظهر المصرف عينة الدراسة ميول عالي تجاه فقرات القابليات الديناميكية وهذا يؤشر مستوى عالي من الإدراك تجاه تلك القابليات بأبعادها الثلاثة (قابلية الاستشعار ، وقابلية الاستحواذ ، وقابلية إعادة التشكيل) . وهذا يؤشر أن المصرف يمتلك قابليات ديناميكية تمكنها من التعامل مع التغيرات البيئية وتوظيف تلك القابليات لتحقيق التميز والتفوق التنافسي.

10- اظهر المصرف موضوع الدراسة ميولاً عالياً تجاه متغير الميزة التنافسية وهذا يؤشر جملة من العوامل التي تدفع وتشجع عينة الدراسة في ممارسة السلوكيات والتوجهات التنافسية على كل من الأداء الاستراتيجي والأداء المالي.

11- أظهرت نتائج الاختبار لفرضيتي الدراسة (الفرضيتين الرئيسيتين) وجود علاقة ارتباط وتأثير بين القابليات الديناميكية بأبعادها الثلاثة (قابلية الاستشعار ، وقابلية الاستحواذ ، وقابلية إعادة التشكيل) والميزة التنافسية ببعديها (الأداء الاستراتيجي والأداء المالي) .

ثانياً: التوصيات

1. ضرورة قيام المصرف محل الدراسة بتطوير فلسفته الخاصة تجاه القابليات الديناميكية بحيث

1. تصبح جزءا من إستراتيجيته الهادفة إلى تحقيق الميزة التنافسية وإدامتها.
2. التأكيد على إجراء عملية المسح المستمر للبيئتين التنافسية والعامّة بهدف الإدراك الواعي والدينامي للفرص والتحديات البيئية من خلال تطوير أساليب متنوعة لتحديد قطاعات السوق المستهدفة واحتياجات الزبائن المتغيرة.
3. ضرورة توجه المصرف محل الدراسة لمتابعة أفضل الممارسات الموجودة في مجالي الإقراض والاستثمار في القطاع المصرفي والاستفادة من تجارب المصارف الناجحة بما يسهم في تطوير وتعزيز قابلياته التشغيلية وإعادة تشكيلها لضمان إدامة الميزة التنافسية التي حققها المصرف خلال السنوات الماضية .
4. العمل على إجراء تغييرات جوهرية في إستراتيجية أو أساليب تسويق الخدمة المصرفية لدى المصرف موضوع الدراسة من خلال تبني عملية إعادة تجديد عمليات المصرف في مجالي الإقراض والاستثمار.
5. ضرورة أن تكون هناك هياكل تنظيمية أفقية داعمة تتسم بالمرونة وتسهل من عملية الاتصال والتواصل بين المصرف الإدارة العامة وفروعه في المحافظات لزيادة سرعة استجابة إدارة المصرف لمعالجة أوجه القصور التي يشخصها العاملون والزبائن على حد سواء والتي يمكن الحصول عليها من خلال التغذية العكسية وتحديد الحاجة إلى التغيير في أساليب العمل وإجراءاته .
6. أهمية سعي المصرف محل الدراسة لاستثمار جزء من موارده لإيجاد الحلول لمشكلات الزبائن مما يؤدي إلى الإفادة من المزايا التنافسية التي يحصل عليها مما يقود إلى الحصول على عوائد وأرباح بنسب أعلى من المصارف المنافسة الأخرى .
7. ضرورة قيام المصرف بتقديم خدمات مصرفية جديدة إلى الزبائن باستخدام التقنيات ووسائل الاتصال الحديثة كالانترنت والموبايل وغيرها بهدف زيادة رضا أولئك الزبائن وتعزيز مركزه التنافسي في السوق .

المصادر

Books

1. Barney, Jay B., & Hesterly, William S., (2010), Strategic Management and Competitive Advantage: Concepts and Cases, (3rd: Ed). USA: Prentice Hall.
2. Cohen, J., and Cohen, P. (1983), Applied multiple regression/ correlation analysis for the behavioral, Sciences (2nd Ed.). New York: Lawrence Erlbaum Associates.
3. O'Brien, James A. (2004). Management Information Systems: Managing Information Technology in Business Enterprise (6th Ed.). McGraw-Hill, Boston.
4. Macmillan, H.; Tampoe, M. (2000), "Strategic Management: Process, Content and Implementation", Oxford University Press, Oxford-New York.
5. Nunnally, J.C. & Bernstein, I.H. (1994), Psychometric theory. New York: McGraw-Hill.

Journals and Conferences

6. Abro, Qazimhammad Moinuddin, Memon, Nafees Ahmed,&Arshdi , PirIrfanullah Shah,(2011), Dynamic Capabilities and Firm Performance: A Case of Two SMEs in Pakistan, Mehran University Research Journal of Engineering & Technology, VO.30, NO. 3, pp.521-530.
7. Adeniran, Tejumade& Johnston, Kevin A., (2013), Investigating the dynamic capabilities and competitive advantage of South African SMEs, African Journal of Business Management, Vol. 6(11), pp. 4088-4099.
8. Alinaghian, Leila Sadat, (2012), Operationalizing Dynamic Capabilities: A Supply Network Configuration Approach, Paper to be presented Institute for Manufacturing, Department of Engineering, University of Cambridge.
9. Alinaghian, Leila Sadat, (2012), Operationalizing Dynamic Capabilities: A Supply Network Configuration Approach, Paper to be presented at the DRUID Academy, University of Cambridge /The Moeller Centre.
10. Ambrosini, Véronique, & Bowman, Cliff, (2009), what are dynamic capabilities and are they a useful construct in strategic management? International Journal of Management Reviews, Vo.11, Is.1, PP.29-24.
11. Aramand, Majid& Valliere, Dave, (2012), Dynamic capabilities in entrepreneurial firms: A case study approach, Journal of International Entrepreneurship, 10(2), pp. 142-157.
12. Bhatt , Ganesh D.& Grover ,Varun ,(2005), Types of Information Technology Capabilities and Their Role in Competitive Advantage :An Empirical Study, Journal of Management Information Systems ,Vol. 22, No. 2, pp. 253-277.

13. Bitar, Jad, (2004), a Contingency View of Dynamic Capabilities, Walter-J.-Somers, HEC Montréal, ISSN: 1711-6309.
14. Boccardelli, Paolo & Magnusson, Mats G., (2006), Dynamic Capabilities in Early-Phase Entrepreneurship, Knowledge and Process Management, Vol.13, N.3, pp. 162–174.
15. Cabral, José Ednilson de Oliveira, (2010), Firms' Dynamic Capabilities, Innovative Types And Sustainability: A Theoretical Framework, XVI International Conference on Industrial Engineering And Operations Management, Challenges and Maturity of Production Engineering: competitiveness of enterprises, working conditions, environment, São Carlos, SP, Brazil, 12 to 15 October – 2010.
16. Cao, Lanlan, (2011), Dynamic capabilities in a turbulent market environment: empirical evidence from international retailers in China, Journal of Strategic Marketing, Vol. 19, No. 5, pp. 455–469.
17. Collins, Josh, Malmgren, Mike, & Sandberg, Erik, (2013), Strategic Change through Dynamic Capabilities: The response to the market entry of low-cost airlines, working paper, Ash ridge Business School, Berkhamsted.
18. Dynamic Capacity: On the Interplay between Routinized and Ad-hoc Change, Paper presented at the Fourth International Conference on Organizational Routines, Organizational Routines between Change and Stability: Linking Empirical Research to Recent Theoretical Debates', Nice, France.
19. Eisenhardt, Kathleen M., & Martin, Jeffrey A., (2000), Dynamic Capabilities: What Are They? Strategic Management Journal, 21(8), 1105–1121.
20. Galunic, D. Charles, and Eisenhardt, Kathleen m., (2001), Architectural innovation and modular corporate forms, Academy of management Journal, Vol. 44, No. 6, PP. 1229-1249.
21. Gebauer, Heiko, (2011), Exploring the contribution of management innovation to the evolution of dynamic capabilities, Industrial Marketing Management, (40), pp.1238–1250.
22. Grunbaum, Niels Nolsoe & Stenger, Marianne, (2013), Dynamic Capabilities - Are They Profitable? 1st Annual International Interdisciplinary Conference, AIIC 2013, 24-26 April, Azores, Portugal, pp.182-192.
23. Güttel, Wolfgang H., & Konlechner, Stefan W., (2010), Dynamic Capacity: On The Interplay Between Reutilized and AD-HOC Change, Fourth International Conference on Organizational Routines, Nice, France.
24. Jantunen, Ari, Ellonen, Hanna-Kaisa, & Johansson, Anette, (2012), beyond appearances – Do dynamic capabilities of innovative firms actually differ? European Management Journal, (30), pp. 141- 155.

25. JengHou, Jia, & TsungChien, Ying, (2010), The Effect of Market Knowledge Management Competence on Business Performance: A Dynamic Capabilities Perspective, *International Journal of Electronic Business Management*, Vol. 8, No. 2, pp. 96-109.
26. JengHou, Jia, (2008), Towarda Research Model of Market Orientation and Dynamic Capabilities, *Social Behavior and Personality*, 36(9), pp.1251-1268.
27. Jiao, Hao, Alon, Ilan, & Cui, Yu, (2011), Environmental dynamism, innovation, and dynamic capabilities: the case of China, *Journal of Enterprising Communities: People and Places in the Global Economy* Vol. 5, No. 2, pp. 131-144.
28. Kiiru, Grace, Iravo & Mike, Oloko, Margaret, (2014), Mediating Effect Of Competition Orientation On The Relationship Between Dynamic Capabilities And Competitive Advantage Of Small And Medium Retail Enterprises In Kenya, *Research journal's Journal of Management*, Vol.2, No.5, ISSN 2347-8217.
29. Kindström, Daniel, Kowalkowski, Christian, & Sandberg, Erik, (2013), Enabling service innovation: A dynamic capabilities approach, *Journal of Business Research*, vol.66, pp. 1063–1073.
30. Kuuluvainen, Arto, (2011) Dynamic capabilities in the international growth of small and medium-sized firms. *Publications of Turku School of Economics: Series a-4: 2011*.
31. Li, Da-yuan & Liu, Juan, (2014), Dynamic capabilities, environmental dynamism, and competitive advantage: Evidence from China. *Journal of Business Research*, 67(1), 2793-2799.
32. Mauludin, Hanif, Alhabsji, Taher, Idrus, Syafii & Arifin, Zainul, (2013), Market Orientation, Learning Organization and Dynamic Capability as Antecedents of Value Creation, *IOSR Journal of Business and Management*, Vol.10, Iss.2, PP 38-48.
33. McGahan, Anita M., (1994), Industry Structure and Competitive Advantage, *Harvard Business Review*, pp.115-124.
34. Nieves, Julia & Haller, Sabine, (2014), Building dynamic capabilities through knowledge resources, *Tourism Management*, 40, PP.224-232.
35. O'Reilly, Charles A., & Tushman, Michael L., (2008), Ambidexterity as a dynamic capability: Resolving the innovator's dilemma, *Research in Organizational Behavior*, 28, pp.185–206.
36. Pavlou, Paul A., & ElSawy, Omar A., (2006), From IT Leveraging Competence to Competitive Advantage in Turbulent Environments: The Case of New Product Development, *Information Systems Research*, 17(3), pp.198-227.

37. Pavlou, Paul A., & El Sawy, Omar A., (2011), Understanding the Elusive Black Box of Dynamic Capabilities, *Decision Sciences Journal*, Vol.42, N.1, and PP.293-273.
38. Porter, M. E. (1985) *Competitive advantage: Creating and sustaining superior performance*. New York: Free Press.
39. Protogerou, A., Caloghirou, Y., & Lioukas, S., (2008), *Dynamic Capabilities And Their Indirect Impact On Firm Performance*, Paper submitted to the DRUID 25th Celebration Conference 2008, Copenhagen, CBS, Denmark.
40. Reed, Richard & DeFillippi, Robert J., (1990), *Causal Ambiguity, Barriers to Imitation, and Sustainable Competitive Advantage*, *Academy of Management Review*, Vol. 15, No. 1, pp.88-102.
41. Reuter, Carsten, Foerstl, Kai, Hartmann, Evi & Blome, Constantine, *Sustainable Global Supplier Management – The Role of Dynamic Capabilities in Achieving Competitive Advantage*. In: *Journal of Supply Chain Management*, 46(2), 45-63.
42. Ridder, Ann-Kristin, (2012), *External Dynamic Capabilities: Creating Competitive Advantage in Innovation via External Resource Renewal*, Working Paper, School of Business and Economics, Maastricht University.
43. Salunke, Sandeep, Weerawardena, Jay, & McColl-Kennedy, Janet R., (2011), *Towards a model of dynamic capabilities in innovation-based competitive strategy: Insights from project-oriented service firms*, *Industrial Marketing Management*, (40), pp.1251–1263.
44. Schilke, Oliver, (2013), *On the Contingent Value of Dynamic Capabilities for Competitive Advantage: The Nonlinear Moderating Effect of Environmental Dynamism*. *Strategic Management Journal*, 35 (2), pp.179-203.
45. Tabarsa, Gholamali, Moghadam, Akram Hadizadeh & Hamidian, Mohammad, (2014), *American International Journal of Research in Humanities, Arts and Social Sciences*, 5(2), pp. 180-183.
46. Tattara, Giuseppe, (2012), *from competitive advantage to dynamic capabilities: small and medium-sized multinationals in Asia*, University of Venice, Munich Personal Repec Archive.
47. Teece, David J., (2012), *Dynamic Capabilities: Routines versus Entrepreneurial Action*, *Journal of Management Studies*, Vol. 49, No. 8, pp. 1395-1401.
48. Teece, David, and Pisano, Gray, (1994), *The Dynamic Capabilities of Firms: an Introduction*, *Industrial and corporate change*, vo.3, no.3, pp.537-556.
49. Teece, J. D (2011) *Dynamic Capabilities: A Framework for Profitability*. Forthcoming, *Ivey Business Journal* 4th Feb.

50. Teece, David J., (2007), Explicating Dynamic Capabilities: The Nature And Micro Foundations of (Sustainable) Enterprise Performance, Strategic Management Journal, vol.28, No.13, pp. 1319–1350.
51. Teece, David J., Pisano, Gary and Shuen, Amy, (1997), Dynamic Capabilities and Strategic Management, Strategic Management Journal, Vol. 18, No. 7, pp. 509-533.
52. Țutueanu, Gabriela & Șerban, Elena Claudia, (2013), The Effects of Dynamic Capabilities In The Entrepreneurial Firms, Proceedings of The 7th International Management Conference ,New Management for the New Economy, November 7th-8th, 2013, Bucharest, Romania.
53. Ulrich, Dave & Lake, Dale, (1991), Organizational capability: creating competitive advantage, Academy of Management Executive, Vol.5, No. 1, pp.77-92.
54. Wang, C. L. and Ahmed, P. K. (2007). Dynamic capabilities: a review and research agenda. International Journal of Management Reviews, Vol.9 (1), pp. 31–51.
55. Wilden, Ralf, Gudergan, Siegfried P., Nielsen, p.p., & Lings, Ian, (2013), Dynamic Capabilities and Performance: Strategy, Structure and Environment, Long Range Planning, (46), pp. 72-96.
56. Zahra, Shaker A., & George, Gerard, (2002), the Net-Enabled Business Innovation Cycle and the Evolution of Dynamic Capabilities, Information Systems Research, Vol. 13, No. 2, pp. 147-150.

Thesis:

57. Adeniran, Tejumade, (2011), An investigation of how South African Small and Medium Enterprises use ICT and Dynamic Capabilities to achieve competitive advantage, unpublished Master thesis , Master of Commerce (MCom) in Information Systems, University of Cape Town.
58. Akhtar, Naveed, (2009), The Relationship of Organizational Learning and Competitive Advantage: A Case Study of Petroleum Companies of Pakistan, unpublished PH.D. Dissertation, Faculty of Advanced Integrated Studies and Research, National University of Modern Languages, Islamabad.
59. Akwei, Cynthia Adorkor, (2007), The Process of Creating Dynamic Capabilities, unpublished thesis, Loughborough University.
60. Bhutto, Arabella, (2008), A Dynamic Technological Capability (DTC) Model for the Next Generation of Technology Evolution, unpublished PH.D. dissertation, The Nottingham University Business School, UK.
61. Bradmore, Donald J., (2009), The Quest of Australian Public Universities for Competitive Advantage in a Global Higher Education Environment, unpublished PH.D. dissertation, Department of Management, Business Portfolio, RMIT University.

- 62.Chikumbo, Irene &Efremovska, Irena, 2012, An Emerging Innovation Agenda: Leveraging Intrapreneur's Influence on the Dynamic Capabilities of a Company, unpublished Master thesis in Innovation, Entrepreneurship and Business Development, School OF Management, Karlskrona, Sweden.
- 63.Hofer, C. W., &Schendel, D. (1978). Strategy formulation: Analytical concepts. St. Paul, MN: West Publishing Company.
- 64.Ildefonso, Joao Miguel Vieira, (2012), what is The Role of Perseverance in The Development of Dynamic Capabilities? Abreus Case study, unpublished Master thesis,Católica Lisbon – School of Business and Economics.
- 65.Kamp, Jos, (2013), An analysis of the core competencies of the Case organization Group and the importance of dynamic capabilities to manage core competencies, unpublished Master thesis, University of Twente, Hengelo.
- 66.MacInerney-May,Kieran, (2011), The Value of Dynamic Capabilities for Strategic Management, unpublished PH.D. dissertation, obtaining the doctoral degree the Economic and Social Sciences the University of Cologne, Stuttgart.
- 67.Mäntymaa, Joonas, (2013), Gaining Competitive Advantage through Quality of Services in Financial Industry, unpublished Master thesis, Oulu Business School, University OF Oulu.
- 68.Ngole, Ngasu-Betek,(2008), Total Quality Management as a Competitive Advantage From a Marketing Perspective, A Case study of HMS Industrial Networks AB and Ernst & Young LLP, unpublished Master thesis , Masters Programme in International Marketing ,Faculty of Business and Engineering , Halmstad University.
- 69.Olovsson, Clara &Lundström, Elin, (2010), Dynamic Capabilities. A multiple case study on successful entrepreneurs in South Africa, unpublished Bachelor thesis, Umea School of Business.
- 70.Parida, Vinit,(2008), Small Firm Capabilities for Competitiveness An empirical study of ICT related small Swedish firms, unpublished Master thesis , Department of Business Administration and Social Science Entrepreneurship, Luleå University of Technology.
- 71.Poth, Susanna, (2014), Competitive Advantage in the Service Industry. The Importance of Strategic Congruence, Integrated Control and Coherent Organizational Structure – A Longitudinal Case Study of an Insurance Company, unpublished PH.D. dissertation, Uppsala University.
- 72.Ritthiphruk, Rangsan, & Salgado, Carlos Alberto Carrillo, 2012, the role of capabilities in the business model transformation: The case of utilities companies, unpublished Master thesis, in the Management and Economics of Innovation Programme, Department of Technology Management and

Economics, Division of Innovation Engineering and Management, Chalmers University of Technology, Goteborg, Sweden.

73. Rugami, James Maina & Aosa, Evans, (2013), Environmental dynamic capabilities and their effect on competitive advantage and firm performance ,Prime Journal of Business Administration and Management (BAM) ,ISSN: 2251-1261. Vol. 3(11), pp. 1239-1243.
74. Thatte, Ashish A., (2007), Competitive Advantage of a Firm through Supply Chain Responsiveness and SCM Practices, unpublished PH.D. dissertation in Manufacturing Management, University of Toledo.

ملحق (1)

أسماء السادة الخبراء المحكمين

الذين تم استطلاع آرائهم بخصوص الاستبانة

مكان العمل	أسماء السادة المحكمين	ت
كلية الإدارة والاقتصاد / جامعة القادسية	أ.د. إحسان دهش جلاب	1
كلية الإدارة والاقتصاد / جامعة المثنى	أ.م.د. عامر علي حسين	2
كلية الإدارة والاقتصاد / جامعة القادسية	أ.م.د. جواد محسن راضي	3
كلية الإدارة والاقتصاد / جامعة القادسية	أ.م.د. حسين علي عبد الرسول	4
كلية الإدارة والاقتصاد / جامعة القادسية	أ.م.د. فاضل راضي غباش	5
كلية الإدارة والاقتصاد / جامعة القادسية	أ. فارس جعباز شلاش	6
كلية الإدارة والاقتصاد / جامعة القادسية	أ.م. عبد الإله جميل وطن	7

ملحق (2)

م / استبانة

السادة المحترمون

نهديكم أجمل التحيات

نشكر سلفا اهتمامكم و تعاونكم في ملئ الاستمارة المرفقة والخاصة بالدراسة الموسومة بـ(دور القابليات الديناميكية في تعزيز الميزة التنافسية دراسة تحليلية في مصرف إيلاف الإسلامي). ونود أن نبين بأن المعلومات سيتم استخدامها لأغراض البحث العلمي فقط .

وبالنظر لما تملكونه من خبرة ومعرفة بعمل المصرف نرجو تأشير خيار من الخيارات المتاحة أمام كل فقرة من الفقرات من خلال وضع علامة (✓) في المكان المناسب لأجابتكم بما ينسجم مع الواقع الفعلي في مصرفكم، لذا نتطلع شاكرين إلى تعاونكم معنا وتملؤنا الثقة بدقة اجابتكم وموضوعيتها حول جميع الفقرات والتي ستسهم في سلامة التحليل ودقة النتائج.

إجابتكم الدقيقة والمتأنية عنصر أساس في صدق النتائج التي سنحصل عليها، وسيعكس هذا تفهما ووعيا رفيعا للسعي نحو تعزيز الأطر المعرفية والفلسفية للبحث العلمي بأبعاده التطبيقية والعلمية ، وسيتعامل الباحثان مع الأجابات بأمانة علمية وموضوعية مطلقة. مع وافر التقدير والاحترام...

الباحث

أ.د صالح عبد الرضا رشيد
علي عبد الرزاق لفته

الجزء الأول : معلومات شخصية

أ- الدور الاجتماعي () ذكر () أنثى ()
ب- العمر

20 – 30 () 31 – 40 () 41 – 50 () 50 فما فوق ()

ت- التحصيل الدراسي

() اعدادية () دبلوم فني

() بكالوريوس () دبلوم عالي

() ماجستير () دكتوراه

غير ذلك يذكر رجاء

ث- التخصص العلمي بحسب الشهادة

() إدارة أعمال () محاسبة

() علوم مالية و مصرفية () اقتصاد

() إدارة عامة () حاسوب

غير ذلك يذكر رجاء

ج- الموقع الوظيفي الحالي

() مدير () معاون مدير

() مدير قسم () مسؤول شعبة

ح- عدد سنوات الخدمة في الموقع الوظيفي الحالي

() 1 – 5 () 6 – 10

() 11 – 15 () 16 – 20

() أكثر من 20 سنة

خ- عدد سنوات الخدمة في القطاع المصرفي

() 1 – 5 () 6 – 10

() 11 – 15 () 16 – 20

() 21 – 25 () أكثر من 25 سنة

الجزء الثاني / متغيرات الدراسة /

أولاً : القابليات الديناميكية (Dynamic Capabilities) :

هي قدرة المنظمة على استشعار الفرص والتحديات البيئية واستثمارها من خلال إعادة تشكيل أصولها الملموسة وغير الملموسة لإدامة تنافسيتها .

أ- قابلية الاستشعار (Sensing Capability):

تشير إلى الآليات ، والعمليات ، و القابليات التي تقود المنظمة صوب الإدراك الواعي والديناميكي للفرص والتحديات والتهديدات البيئية .

العبرة	اتفق بشدة	اتفق	محايد	لا أتفق	لا أتفق بشدة
بين إلى أي مدى تتفق مع العبارات الآتية :					
1- يساهم العاملون في المصرف في الأنشطة التي تقيمها المؤسسات المالية المتخصصة .					
2- يستخدم المصرف أساليب متنوعة لتحديد قطاعات السوق المستهدفة واحتياجات الزبائن المتغيرة .					
3- يتابع المصرف أفضل الممارسات الموجودة في مجالي الإقراض والاستثمار في القطاع المصرفي .					
4- يعمل المصرف على إجراء عملية المسح البيئي للبيئتين التنافسية والعامة باستمرار .					

ب- قابلية الاستحواذ (Seizing Capability): هي تلك القابلية التي تتضمن تصميم نماذج الأعمال التي تلبي احتياجات الزبائن ورغباتهم وتسهم في خلق القيمة للمنظمة .

العبرة	اتفق بشدة	اتفق	محايد	لا أتفق	لا أتفق بشدة
بين إلى أي مدى تتفق مع العبارات الآتية :					
1- يستثمر المصرف جزءاً من موارده لإيجاد الحلول لمشكلات الزبائن .					
2- يتبنى (يطبق) المصرف أفضل الممارسات في مجالي الإقراض والاستثمار في القطاع المصرفي بهدف تحقيقها .					
3- تستجيب إدارة المصرف لمعالجة أوجه القصور التي يشخصها العاملون .					

					4- تغير إدارة المصرف ممارساتها حينما تؤثر التغذية العكسية من الزبائن الحاجة إلى التغيير .
--	--	--	--	--	---

ج - قابلية إعادة التشكيل (*Reconfiguration Capability*): هي إعادة ترتيب وتشكيل القابليات التشغيلية للمنظمة لتكون قادرة على الاستجابة للتغيرات المتسارعة في البيئة الخارجية للمنظمة بالطريقة التي تمكنها من التفوق على منافسيها .

بين إلى أي مدى تتفق مع العبارات الآتية :

العبارة	أتفق بشدة	أتفق	محايد	لا أتفق	لا أتفق بشدة
حقوق المصرف خلال السنوات الخمس الماضية :					
1- تطبيق أساليب إدارية جديدة .					
2- إجراء تغييرات جوهرية في الإستراتيجية او أساليب تسويق الخدمة المصرفية .					
3- إعادة تجديد عمليات المصرف في مجالي الإقراض والاستثمار .					
4- طرق جديدة لانجاز أهداف المصرف وغاياته .					

ثانيا : الميزة التنافسية *Competitive Advantage*:

هي مفهوم يستخدم عادة لوصف أداء المنظمة بالمقارنة مع المنافسين في سوق محددة مما يعني ان الأداء المتفوق للمنظمة على منافسيها يمثل مؤشراً لحصولها على الميزة التنافسية .

أ- الأداء الاستراتيجي (*Strategic performance*):

بين إلى أي مدى تتفق مع العبارات الآتية :

العبارة	أتفق بشدة	أتفق	محايد	لا أتفق	لا أتفق بشدة
1- حقق المصرف مزايا إستراتيجية خلال السنوات الخمس الماضية بالمقارنة مع المصارف المنافسة الأخرى.					
2- امتلك المصرف حصة سوقية كبيرة خلال السنوات الخمس الماضية بالمقارنة مع المصارف الأخرى .					
3- بشكل عام يمكن القول ان المصرف حقق نجاحاً خلال					

					السنوات الخمس الماضية بالمقارنة مع المصارف الأخرى .
--	--	--	--	--	---

أ- الأداء المالي (*Financial performance*) :
بين إلى أي مدى تتفق مع العبارات الآتية :

لا أتفق بشدة	لا أتفق	محايد	أتفق	أتفق بشدة	العبارة
حقق المصرف خلال السنوات الخمس الماضية :					
					1- ارباحاً أعلى من المعدل على مستوى القطاع المصرفي .
					2- عائداً على الاستثمار أعلى من معدل العائد في القطاع المصرفي.
					3- عائداً على المبيعات أعلى من المعدل بالمقارنة مع القطاع المصرفي .