

دور ريادية الأعمال في تحقيق الميزة التنافسية -دراسة استطلاعية لآراء عينة من المديرين في المصارف العراقية الخاصة

الباحث إياد خالد مهدي الجوراني

أ.م.د صلاح الدين عواد كريم الكبيسي

الملخص

يهدف البحث الى معرفة دور ريادية الاعمال من خلال العلاقة والتأثير في الميزة التنافسية للمصارف العراقية الخاصة ولغرض تحقيق هدف البحث والاجابة عن تساؤلات المشكلة, تم سحب عينة مكونة من (70) فردا في (10) مصارف عراقية خاصة واعتمدت (الاستبانة كأداة اساسية, المقابلات الشخصية, ملاحظات الباحثان) لجمع البيانات والمعلومات التي تم معالجتها وتحليلها باستعمال عدد من الاساليب الاحصائية من ضمنها معاملات الارتباط و تحليل الانحدار المتعدد وتحليل المسار وقد توصل البحث الى عدة نتائج منها : ان هناك علاقة وتأثير معنوي لأبعاد ريادية الاعمال (دعم الإدارة, وحرية العمل, والمكافآت- التعزيز, وتوافر الوقت, وحدود العمل) مجتمعة في تحقيق الميزة التنافسية وان علاقة وتأثير هذه الأبعاد مجتمعة اكثر منها بشكل منفرد.

اما اهم التوصيات فكانت ضرورة استفادة ادارات المصارف العراقية الخاصة من ابعاد ريادية الاعمال في احداث المزيد من التغييرات الايجابية في الميزة التنافسية سيما في ميزة السرعة في تقديم الخدمات وتفعيل ذلك في مجال زيادة الحصة السوقية.

Abstract

The purpose of this search is know the Role of entrepreneurial business in competitive advantage of for Iraqi private banks, through relationship and effect, The present search is applied on (70) subjects selected randomly from (10) Iraqi private banks. Questionnaire , interviews, and the researcher's personal observations are all regarded as strategies for data collection. Many statistical procedures are used ,like variance, Multiple Regression. The main findings is :There are asignifinct relationship and effect of the entrepreneurial business dimensions in competitive advantages, The importance recommendations of this study was all relevant to the processes adopted by Iraqi private banks in implementing creative entrepreneurial business dimensions , in creating positive changes in the competitive strategy of time , speed, achievement of customers' services, and its relevance in increasing more market share.

المقدمة:

بات من أخطر آثار العصر الجديد ظهور التنافسية (Competitiveness) كحقيقة أساسية لتحديد نجاح منظمات الأعمال أو فشلها بدرجة غير مسبوقه. وتؤدي المنافسة في بيئة الاعمال الحالية دوراً أساسياً وحيوياً في تحديد وضع المنظمات الخدمية في السوق، إذ أن هذه المنظمات أصبحت أكثر تبنياً وتقبلاً للأفكار التي تشجع إطلاق المنافسة وتقييد الاحتكارات. فضلاً عن الدور الذي تؤديه ريادية الاعمال في المجال الاقتصادي في العالم الذي يشهد تطورات وتغيرات تؤثر في اداء الكثير من منظمات الاعمال ومع تسارع

معدلات هذه التغيرات في مجال التكنولوجيا والمعلومات والتي غيرت مفاهيم الزمان والمكان وبما يؤثر دخول المنظمات ميدان المنافسة العالمية، الامر الذي زاد اهمية موضوع ريادة الاعمال كأحد الخيارات التي تلجأ اليها المنظمة للتكيف والتلائم مع متطلبات المنافسة والتغيير. ولغرض الإحاطة بالموضوع فقد تضمن البحث وفقاً لمنهجيته محاور اربعة، تناول الاول منهجية البحث. اما الثاني فانصرف الى التأطير النظري للبحث وتخصص الثالث بالاطار العملي وخرج البحث بمحوره الرابع بجملة من الاستنتاجات والتوصيات .

المحور الاول- منهجية البحث وبعض الدراسات السابقة

اولاً : مشكلة البحث:

نتيجة للتنافس المتزايد اجبرت المنظمات على اعادة التفكير في كيفية انتاج وتقديم المنتجات والخدمات (Kemelgor,2002:67) لذا اصبح لزاماً على منظمات الاعمال في البلدان النامية النظر في تبني العمليات التنظيمية والاستراتيجية التي تسهل التوجهات والتفكير والسلوك الريادي وان فهم لماذا تسعى المنظمات وراء الفرص بوضوح الربط بين ريادة المنظمة والاستراتيجية. فالدور الذي تلعبه ريادة الاعمال وتأثيرها في السلوك العام للمنظمة يستحق الاهتمام والدراسة. فهل يدرك المدير في البيئات النامية سيما المدير في البيئة العراقية عموماً وفي بيئة الصناعة المصرفية خصوصاً، بأن الريادية واحدة من اهم ادوات استراتيجية المنظمة لتحقيق ميزتها التنافسية. وقد ادرك الباحثان حاجة المنظمات العراقية لمثل هذه الدراسات وقد ميزا القطاع المصرفي كونه يمتاز بمعرفة متجددة وميلاً نحو تفعيل ابعاد ريادة الاعمال التي تشكل ارضية محتملة لهكذا دراسات، وتبرز مشكلة الدراسة اكثر بأثارة التساؤلات الآتية:

- 1- هل ان المصارف العراقية الخاصة تعمل فعلاً لتفعيل ريادة الاعمال وما مستوى ذلك ؟
- 2- ما مستوى الميزة التنافسية التي تحققها المصارف العراقية الخاصة ؟
- 3- ما علاقة واثر ريادة الاعمال في تحقيق الميزة التنافسية في المصارف العراقية الخاصة ؟

ثانياً: اهمية البحث:

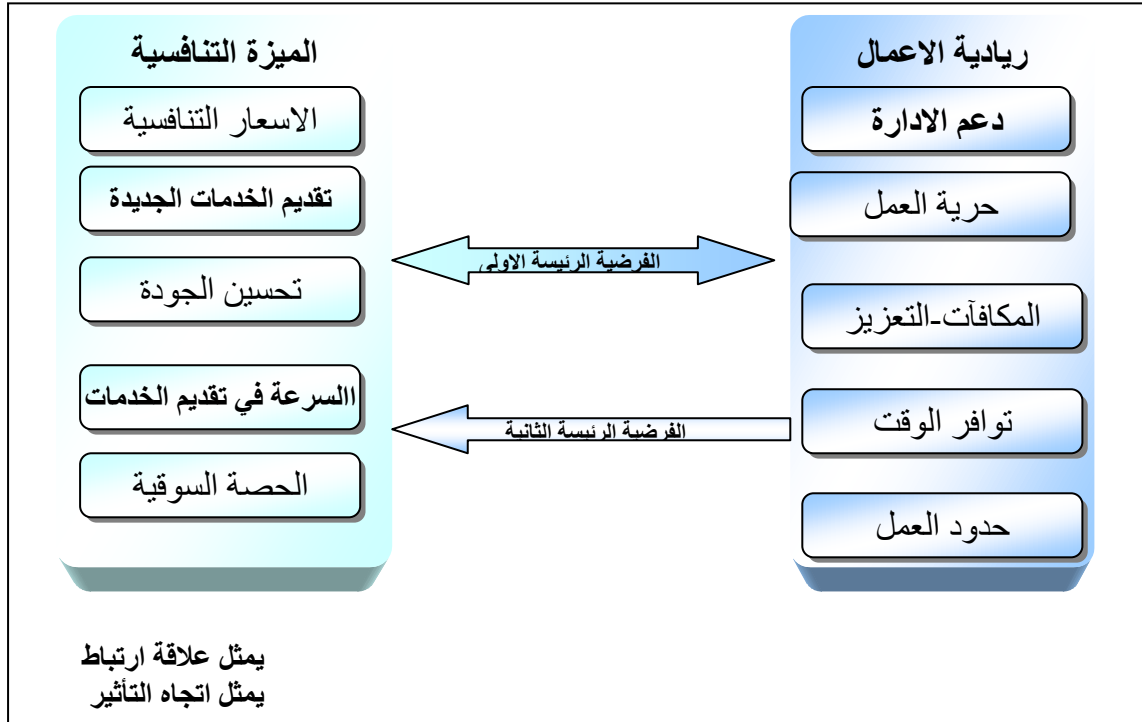
تكمن اهمية البحث في كونه يبحث في موضوع مهم وحيوي يتمثل بريادية الاعمال ومساهمتها في خلق الميزة التنافسية واستمراريتها، هذا في الجانب النظري. اما في الجانب العملي فيمكن ان يعد دليلاً لمديري المصارف في استعمال ريادة الاعمال لتحقيق الميزة التنافسية لمصارفهم والعمل على استدامتها فضلاً عن الكشف على مدى فاعلية متغيرات ريادة الاعمال والميزة التنافسية في المصارف المبحوثة .

ثالثاً: اهداف البحث:

- 1- تأكيد اهمية ودور ريادة الاعمال في ايجاد وتعزيز واستدامة الميزة التنافسية للمصارف العراقية الخاصة.
- 2- تشخيص مدى ادراك ريادة الاعمال وابعادها في المصارف العراقية الخاصة.
- 3- فحص واختبار علاقة واثر ريادة الاعمال في تحقيق الميزة التنافسية.

رابعاً: أنموذج البحث:

بني مخطط البحث ليقدم صورة معبرة عن فكرته ويوضح طبيعة العلاقات واتجاهات التأثير بين متغيراته التوضيحية والمستجيبة. وفي ضوء مشكلة البحث ومتطلباته قام الباحثان بتوليف مخططاً مقترحاً بالاستناد الى دراسة (Sebora et al,2010) لعناصر ريادة الاعمال والى دراسة (الطلافة,2008) لعناصر الميزة التنافسية وكما موضح في الشكل (1) .



الشكل (1) أنموذج البحث

الشكل (1) أنموذج البحث

خامساً: فرضيات البحث:

اعتمد البحث في قياس واختبار مخطئه على فرضيتين رئيسيتين وعشر فرضيات فرعية. وجرى صياغتها كالاتي:

الفرضية الرئيسية الاولى: يحقق تطبيق ريادة الاعمال الناجحة تحسیناً معنوياً في متطلبات الميزة التنافسية للمصارف العراقية الخاصة. وينبثق عنها خمس فرضيات فرعية:

- 1- يحقق دعم الادارة تحسیناً معنوياً في متطلبات الميزة التنافسية للمصارف العراقية الخاصة.
- 2- تحقق حرية العمل تحسیناً معنوياً في متطلبات الميزة التنافسية للمصارف العراقية الخاصة.
- 3- تحقق المكافآت-التعزيز تحسیناً معنوياً في متطلبات الميزة التنافسية للمصارف العراقية الخاصة.
- 4- يحقق توافر الوقت تحسیناً معنوياً في متطلبات الميزة التنافسية للمصارف العراقية الخاصة.
- 5- تحقق حدود العمل تحسیناً معنوياً في متطلبات الميزة التنافسية للمصارف العراقية الخاصة.

الفرضية الرئيسية الثانية: يؤثر تطبيق ريادة الاعمال الناجحة معنوياً في تحسين متطلبات نجاح الميزة التنافسية للمصارف العراقية الخاصة. وينبثق عنها خمس فرضيات فرعية:

- 1- يؤثر تطبيق دعم الادارة معنوياً في تحسين متطلبات نجاح الميزة التنافسية للمصارف العراقية الخاصة.
- 2- يؤثر تطبيق حرية العمل معنوياً في تحسين متطلبات نجاح الميزة التنافسية للمصارف العراقية الخاصة.
- 3- تؤثر المكافآت-التعزيز معنوياً في تحسين متطلبات نجاح الميزة التنافسية للمصارف العراقية الخاصة.
- 4- يؤثر توافر الوقت معنوياً في تحسين متطلبات نجاح الميزة التنافسية للمصارف العراقية الخاصة.
- 5- يؤثر تطبيق حدود العمل معنوياً في تحسين متطلبات نجاح الميزة التنافسية للمصارف العراقية الخاصة.

سادسا: متغيرات البحث والتعاريف الاجرائية:

لغرض وصف متغيرات البحث (التوضيحي والمستجيب), يمكن الاستدلال بمخططها شكل (1). اذ تعبر ريادة الاعمال بمتغيراتها الفرعية (دعم الادارة, حرية العمل, المكافآت-التعزيز, توافر الوقت, حدود العمل) عن المتغير التوضيحي الذي يسهم في تفسير الاختلاف في المتغير المستجيب الميزة التنافسية بأبعادها الفرعية (الاسعار التنافسية, تقديم الخدمات الجديدة, تحسين الجودة, السرعة في تقديم الخدمات, الحصة السوقية) والجدول (1) يوضح متغيرات البحث الرئيسية والفرعية وتعريفها الاجرائية.

الجدول (1) متغيرات الدراسة الرئيسية والفرعية وتعريفها الاجرائية

المتغير الرئيسي	الفرعية	التعريف الاجرائي
ريادية الاعمال	الادارة	هي عملية تمييز الفرص والاستعداد لاستغلالها وتقبل المخاطرة وادارتها وتنظيم وتنسيق الموارد لخلق الميزة التنافسية.
		المتغيرات الفرعية
		دعم الادارة
		حرية العمل
		المكافآت التعزيز
		توافر الوقت
		حدود العمل
الميزة التنافسية	الاسعار	هي اداء المنظمة لانشطتها بصورة اكثر كفاءة وفاعلية مقارنة بالمنافسين.
		المتغيرات الفرعية
		الاسعار التنافسية
		تقديم الخدمات الجديدة
		تحسين الجودة
		السرعة في تقديم الخدمات
		الحصة السوقية

سابعاً: عينة البحث:

تم اختيار ما نسبته (50%) من مجتمع البحث ليمثل عينته, إذ بلغ مجموع العينة (77) شخصاً مكونة من (8) من مصرف الائتمان, (9) المصرف الأهلي, (10) مصرف الشمال, (10) المصرف المتحد, (4) مصرف كوردستان- فرع بغداد, (9) مصرف المنصور, (6) مصرف الوركاء, (6) المصرف التجاري, (6) مصرف آشور, (5) مصرف عبر العراق. إذ تم توزيع (77) استبانة واسترجعت منها (70) استبانة صالحة وبذلك يكون عدد العينة (70) فرداً.

ثامناً: بعض الدراسات السابقة:

1- دراسة (السكرانة, 2005):

بعنوان (استراتيجيات الريادة ودورها في تحقيق الميزة التنافسية وتحسين الأداء). إذ هدفت الدراسة إلى إبراز دور استراتيجيات الريادة في تحسين أداء الشركات, وتعزيز الميزة التنافسية لها, وقد تمثل مجتمع الدراسة بأربع شركات اتصالات اردنية, وعينة عشوائية قوامها (50) مديراً, واستعملت الاستبانة لجمع المعلومات التي تم تحليلها بأساليب الاحصاء الاستدلالي ومن ابرز نتائج هذه الدراسة هي: وجود علاقة ذات دلالة احصائية بين تطبيق استراتيجيات الريادة وتحقيق الميزة التنافسية, ووجود علاقة ذات دلالة احصائية بين تطبيق استراتيجيات الريادة وتحسين أداء الشركات عينة البحث.

2- دراسة (Molmstrom, 2010):

بعنوان (Competence Acquisition and Competitive Advantages) (اكتساب القدرة والميزة التنافسية). طبقت هذه الدراسة على (276) شركة سويدية قسمت على ثلاث مجموعات تشمل شركات البرمجيات والأنظمة, وشركات الصناعات الكهربائية, وشركات الإعلان, واستخدم الباحث أسلوب العينة المصنفة وصنف الشركات صنفين الاول (تمتلك نمواً عالياً أو معتدلاً) والآخر (تمتلك نمواً قليلاً أو لا تمتلك), وهدفت الدراسة إلى معرفة كيفية اكتساب الميزة التنافسية من خلال التوجه الريادي, ومفهوم الأعمال, وربطت هذه الدراسة بين مدخل الميزة التنافسية المستند على الموارد والريادية ومن أهم استنتاجاتها: لكي يكون اكتساب المقدرة ناجحاً فيجب ان يكون هناك انسجام بين أبعاد القيمة والكفاءة والخبرة والابداع.

3- دراسة (Sebora et al, 2010):

بعنوان (Corporate entrepreneurship in the face of changing competition) (ريادية الأعمال في مواجهة التغيرات التنافسية). تهدف هذه الدراسة إلى القاء الضوء على العلاقة بين ريادية الأعمال والتغيرات التنافسية لست شركات تصنيع تايلندية, وتكونت العينة من (212) مدير عمليات, واستعملت وثيقة تقييم ريادية الأعمال (CEAI) كمقياس لتغيرات الدراسة وافترضت هذه الدراسة بأن دعم الإدارة لريادية الأعمال من خلال المكافآت, والسماح للعاملين بحرية اكبر في العمل مرتبط بتحسين المنافسة ومن ابرز نتائجها ان الشركات المبحوثة كانت متأثرة بريادية الأعمال الفاعلة, وان ريادية الأعمال الفاعلة تتأثر بالتنافسية والسياسة الحكومية.

المحور الثاني - التأطير النظري للبحث.

اولاً: ريادة الاعمال: مفاهيم اساسية .

1- مفهوم الريادية في المنظمات:

يرى (Cartner,1990:15) بان مفهوم الريادية هو الاجراءات لايجاد شيء مختلف ذو قيمة من خلال تكريس الوقت و الجهد اللازمين لذلك مع الاخذ بنظر الاعتبار المخاطرة المصاحبة لذلك وللحصول على مكتسبات مادية او الرضا الفردي.. و اشار (Covin&Slevin,1991:81) الى اهمية ربط الريادة بمصطلح مفاهيمي مرتبط بالسلوك المنظمي لعدة اسباب منها ان الفاعلية الريادية تقاس من خلال اداء المنظمة, أنموذج الريادة يؤكد على السلوكيات, يدار السلوك المنظمي من خلال توليد استراتيجيات منظمية والخضوع للمداخلات الادارية. اما (Ireland et al,2001:49) فقد وسعوا هذا المفهوم لتفسير الادارة الاستراتيجية كسياق للاعمال الريادية وطريق لخلق الثروة لذا ظهر التداخل بين الادارة الاستراتيجية والنشاط الريادي وتم تمييز (6) مجالات ذات علاقة بالريادية و الادارة الاستراتيجية وتشمل الابداع, الشبكات, العولمة, التعلم المنظمي, النمو, فرق الادارة العليا. وعرف (Kemelgor,2002:68) ريادة المنظمة بانها ظاهرة تبرز على مستوى المنظمة التي تلتزم جدياً بتوليد الابتكارات والابداعات الجذرية والتراكمية لتحقيق اهمية استراتيجية مرتبطة بتنافسية تلك المنظمة. فالمنظمات الريادية قادرة على دعم الابتكارات بشكل نظامي ومستمر والسلوك الريادي تحتاجه جميع المنظمات لتواكب التطور في بيئة شديدة التنافس. ويرى الباحثان ان تعريف الريادية: هي عملية تمييز الفرص والاستعداد لاستغلالها وتقبل المخاطرة وادارتها وتنظيم وتنسيق الموارد لخلق الميزة التنافسية.

2- اهمية الريادية للمنظمات:

تتجلى اهمية الريادة في اسهامها في تعجيل التنمية الاقتصادية من خلال توليد الأفكار الجديدة وتحويلها الى المخاطرة المربحة والنشاطات الريادية ليست فقط حاضرات للابداع وانما تقدم فرصة التوظيف وزيادة المنافسة ايضاً (Zahra,1999:36) . ويعزو (Chen et al,2005:529) اهمية الريادية للدور المهم الذي تلعبه في تحسين الانتاجية وتشجيع النمو الاقتصادي. والريادية تساعد المنظمة على خلق اعمال تجارية جديدة من خلال (ابداع المنتج او العملية, تطوير السوق, تبني التجديد الاستراتيجي) وان عمليات الريادية يمكن ان تحدث على مستوى المنظمة او وحدة الاعمال او المستوى الوظيفي او المشروع وبهدف واحد وهو تحسين موقع المنظمة التنافسي وتحسين الاداء الحالي (Ireland,2006:13). وفقاً لـ (Ranyan,2008) فان المنظمة التي تتبنى التوجه الريادي قد تحسن ادائها ولا سيما المنظمات الصغيرة التي تعمل في البيئات العدائية . والسلوك الريادي المتكامل يؤدي الى فاعلية تشغيلية أفضل, فقد اصبح هو المعيار في المنظمات التي تستخدم استراتيجية الريادة والتي تطور وتحسن منتجاتها وخدماتها استجابةً للتغيرات البيئية التنافسية. وان السلوك الريادي هو الذي يحدد المنظمة بشكل هادف ومستمر ويشكل مجال عملياتها بتمييز واستغلال الفرص الريادية الموجهة نحو الابداع (Studdard,2009:243).

3- خصائص الريادية في الاعمال:

يشير (Teece,2000:42) الى ان المنظمة الريادية يجب ان تنظم لتكون مرنة ومتجاوبة ويتطلب منها مجموعة من الخواص مثل الحدود, تحفيز العمل العالي المستوى لتشجيع الرد الهجومي لتطوير المنافسة, اللابروقراطية, الهرمية البسيطة, ثقافة الابداع والريادة التي تستجيب بسرعة لدعم وتنمية المعرفة المتخصصة. ويرى (Kuratko&Welsch,2001:16) بأن خصائص الريادية تتمثل بالقدرة على التحفيز, تحفيز الانجاز, الاستقلالية, الابتكار, المرونة, المثابرة, تقبل المخاطرة, الرؤيا. والعمل الريادي كما يرى (Chen et al,2005:532) مرتبط بثلاث خصائص عامة هي المخاطرة أي تقبل الخطر والاضطرابات, المبادأة أي التوجه نحو العمل والتفكير الاستباقي, ادراك الابداع الذي يربط الريادية بالتوجه نحو الابداع وبالرجوع الى نظريات التطور الاقتصادي. ويرى الباحثان أن القواسم المشتركة لريادية الاعمال هي: الإبداع وتقبل المخاطرة والمرونة.

4- مصادر ريادية الأعمال:

هناك الكثير من مصادر ريادية الاعمال وقد احصى الباحثان عدد منها حسب آراء الباحثين إذ أشار (Drucker,1985:30-129) الى ان الحاجة الى طريقة او اسلوب عمل جديد تعد مصدراً مهماً من مصادر الريادية وكذلك التغيير في هيكل الصناعة او التغيير في اذواق واحتياجات الزبائن فضلاً عن المعرفة الجديدة إذ تعد المعرفة العلمية والفنية والاجتماعية من مصادر الريادية. والريادية يمكن ان تسهل او تعرقل بالربط بين الرياديين الطموحين والموارد, فالشبكات الريادية يمكن ان تكون مستندة على الخبرة التي لا تحدد مدى الاتصالات فقط وإنما قد تؤثر في تصور الفرص وطرائق العمل. وتتضمن الشبكات الخارجية أكثر من الترتيبات الرسمية وبضمنها التحالفات الاستراتيجية بالشركات الاخرى والذي ينتج عنه المشاركة بالمعرفة والابداع وفوائد اخرى للمشاركة (Dubini&Aldrich,1991:306). وتتضمن الشبكات الخارجية ايضاً عضوية الهيئات المهنية وجمعيات التجارة والمعارض التجارية, فجميعها مهمة لتوسيع رؤيا المنظمة الريادية نحو الزبائن المتوقعين وتوسيع تصورات الاسواق المحتملة, ويشير (Lancaster,2000:142) الى اربعة مصادر هي العاملين, الزبائن, وسطاء التسويق, المنافسون الذين يشكلون مصدراً غير مباشر للبحث لتقديم الخدمات الجديدة.

5- استراتيجيات الريادية في الاعمال:

قبل تحديد إستراتيجيات الريادية في الاعمال ينوه الباحثان برؤية (Hitt et al,2001:479) بأن استراتيجية الريادة هي التكامل بين الريادة (اعمال السعي الى الفرصة) والاستراتيجية (اعمال السعي للميزة) ووجهات النظر لتصميم وتطبيق الريادية التي تخلق الثروة. فتكامل الاعمال الريادية مع الاستراتيجية ضروري للمنظمات لخلق الحد الاعلى للثروة (Ireland,2001:49). إذ الجزء الريادي من الاستراتيجية الريادية متمثل في عملية تحديد الفرص التي يمكن استغلالها من خلال الابداع, في حين يتمثل الجزء الاستراتيجي بعملية تحديد الطريقة الافضل لإدارة جهود الابداع في المنظمة. ويربط (Kuratko,2001:5) استراتيجيات الريادية بعدد من ابعاد الريادية مثل استغلال توفر الفرص, الابتكار والابداع والتحديث, القدرة على اجراء التغييرات السريعة, الالتزام, التطوير والتوسع في الميزة التنافسية القدرة على النمو والاستمرارية. وفقاً لـ (Ireland et al,2003) فان استراتيجية الريادية تشير الى سعي المنظمات للأداء المتفوق من خلال الاستعمال الآني

للريادية (السعي الى الفرصة) والنشاطات الاستراتيجية (السعي الى الميزة), أي استعمال كل من الريادة والنشاطات الاستراتيجية بشكل متوافق. فهي اذن الموازنة المستمرة بين الفرص وسلوك السعي الى الميزة. وفي هذا المجال يرى (Feldman,2005:71) بان الاستراتيجيات الريادية هي تمييز الفرص والاستعداد لاستغلالها وتقبل المخاطرة وادارتها وتنظيم وتنسيق الموارد لخلق الميزة التنافسية لتبني استغلال الفرص. وفقا لما ورد أعلاه يمكن تعريف استراتيجية الريادة للمصارف العراقية الخاصة بانها تلك الاستراتيجية التي يتبناها المصرف والتي تشجع على واحد او مجموعة من ابعاد استراتيجية الريادة كالإبداع والابتكار والتميز وتقبل المخاطر والمبادأة بقصد المنافسة والتكيف مع البيئة.

6- معايير ومؤشرات قياس الريادية في الاعمال:

في الوقت الحاضر اصبحت ريادية الاعمال ضرورية في الاسواق التنافسية, فهناك محاولات كثيرة لتمييز العوامل التي تشجع التزام المنظمة بريادية الاعمال (Zahra et al,2000:76). ويشير (Morris et al,2008) الى اهمية قياس العوامل التنظيمية التي تؤدي الى فاعلية ريادية الاعمال اذ ان بعض المنظمات تكون ريادية اكثر من غيرها. ويرى الباحثان ان الابعاد الخمسة التي اشار اليها (Hornsby et al,2002:49) تمثل اطاراً شمولياً للابعاد التي تؤثر في التباين في ريادية الاعمال, لذا سيركز علىها كمعايير ومؤشرات قياس الريادية. وهذه الابعاد هي:

أ- دعم الادارة: تتأثر مقدرة المنظمة على زيادة طابعها الريادي بانسجام ممارسات الادارة مع توجهاتها الريادية (Zahra et al,1999:5). اذ تُعرف الادارة العليا بانها مجموعة من الافراد في المنظمة, المسؤولون عن تلك القرارات الاستراتيجية والتنظيمية التي تؤثر على التوجه والعمليات والاداء للمنظمة ككل (Helfat et al,2006:45). ويشير دعم الادارة الى المدى الذي يقدم فيه المديرون التوجيه والصلاحية والموارد (Ifinedo,2008:555). وبحسب راي (Sebora et al,2010:455) فان دعم الادارة يشير الى استعداد المديرين لتسهيل وتشجيع الانشطة والفعاليات الريادية في المنظمة.

ب- حرية العمل: أشار الباحثون الى بعد الاستقلالية كأحد ابعاد ريادية الاعمال والذي يمكن ان يعد مرادف لبعد حرية العمل. إذ ذكر (Rothwell & Lindholm,1999:90) ان حرية العمل تحتاج الى او تتكامل مع مدخل المبادأة في عرض الكفاءة الفردية في العمل. وان فرصة المشاركة في القرارات الجوهرية تجعل العمل تحدياتي اكثر ومحفز للإنجاز وهادف ومكافئ اكثر (Appelbayn,2002:120). وتشير حرية العمل الى الاعتقاد بأن العاملين يمتلكون حرية تحديد الفعاليات والانشطة المرتبطة بأداء عملهم (Sebora et al,2010:455).

ج- المكافآت-التعزيز: تؤكد الادبيات المعنية بالريادية بأن نظام المكافآت الفاعل والذي يحفز الفاعلية الريادية يجب ان يأخذ بالاعتبار كل من الاهداف والتغذية العكسية والتأكيد على المسؤولية الفردية والتحفيز المعتمد على النتيجة (Barringer & Milkovich,1998:3). ويؤثر نظام المكافآت تأثير ايجابي كبير في رفع الفاعلية الريادية (Sebora et al,2010:455). واستناداً الى نظرية التوقع لـ (Vroom) التي تؤكد على ان (الفرد يتوقع بأن انجاز المهمة سيؤدي الى المكافآت) فان دعم نظام الابداع يعد عامل اساسي لدفع الافراد والمنظمات نحو الابداع.

د- الوقت المتاح للأبداع: يشكل توافر الموارد ومن ضمنها الوقت, عنصر مهم لدعم وتسهيل ريادة الاعمال ويجب ادراك الموارد المتاحة للفعاليات والعمليات والانشطة الابداعية (Sykes & Blok,1989:159). اذ يقترح (Hornsby et al,2002:99) بأن تبني الافكار الجديدة والمبدعة يتطلب منح الافراد الوقت الكافي لتبني هذه الافكار وإنضاجها. وهناك حاجة الى ان يكون عبء العمل معقول للسماح بالوقت الكافي للأبداع والعمل على حل المشاكل طويلة الامد (Sebora et al 2010:456).

هـ- حدود العمل: تعتمد المنظمة المتحررة من العقبات على قيم تحفيز الادارة للسعي وراء التكامل والتنسيق التام داخل المنظمة من خلال التنسيق ومشاركة الموارد والاقسام, ومثل هكذا منظمات يكون لها مستويات ادارة قليلة ووحدات عمل قليلة نسبياً وتدعم تكوين فرق العمل وتمكين مشرفي وافراد مستوى الخط الاول وتمتلك اتصالات مفتوحة عمودياً وجانبياً وتؤكد على النتائج لا على الانشطة. ويشير (Luke&Verreynne,2006: 62) الى أن المرونة في قواعد واجراءات العمل والمداومات الجادة بين الفرد ومسئوله المباشر, ضرورية للأعمال الريادية. ويتفق معه في هذا الرأي (Kyrgidou et al,2010:48) ويضيف الى ذلك الاخذ بنظر الاعتبار القدرات الدينامية واستثمارها.

ثانيا : الميزة التنافسية: مفاهيم اساسية.

1- مفهوم الميزة التنافسية:

تناول الباحثون الميزة التنافسية من مداخل مختلفة لكنهم مجمعون على انها نتيجة لبناء المنظمة لقدراتها التي تميزها عن المنافسين فقد أشار (Barey,1991:99) إلى أن المنظمة يمكنها أن تصف ذاتها بأنها تمتلك الميزة التنافسية عندما تطبق إستراتيجية خلق القيمة ليس مع المنافسين الحاليين فقط وإنما مع المنافسين المحتملين أيضاً. و تجسدت في حقل الإدارة الإستراتيجية من خلال التأكيد على إن المنظمات متباينة في مواردها وقدراتها الداخلية، ولأجل صياغة إستراتيجيتها، لابد لها أولاً من تقييم مواردها ومقدراتها لتحديد ما تتميز بيه على المنظمات المنافسة، وهذا يعبر عن الميزة التنافسية (Peteraf,1993:179) وهي تشير إلى قدرة المنظمة على تحقيق التفوق (Superiority) والأفضلية والأرجحية على المنافسين في السوق، هذا التفوق يأتي من خلال تطوير القدرات المميزة في الشركة، وعليه فأن القدرات المميزة تقود إلى خلق الميزة التنافسية. أن القدرة المميزة تتطلب من العمليات الإنتاجية في الخدمة أو التصنيع أن تركز على ما يجب أن تعمله بالشكل الأفضل(النجم،2001:21).

2- أهمية الميزة التنافسية:

يدرك الباحثان الاهمية البالغة التي تمثلها الميزة التنافسية للمنظمات لما أكد عليه الباحثون في هذا المجال فقد أشار (Gzepil,1992:40) إلى أهمية الميزة التنافسية بوصفها تمثل مؤشراً ايجابياً لموقع المنظمة القوي في السوق من خلال الحصول على حصة سوقية اكبر من منافسيها, وتعد معياراً مهماً للمنظمات التي تريد البقاء والنمو, وكلما كانت نماذجها صعبة التقليد وعالية المعايير, كلما حافظت المنظمة على استدامتها, إذ إن الابتكارات المتلاحقة والمعرفة المتسارعة تجعل الميزة التنافسية مؤقتة (Hill & Jones, 2001: 122) .. فقد وصفت الميزة التنافسية بأنها تؤدي إلى تحقيق التفوق والأفضلية على

المنافسين, تنبع من داخل المنظمة وتحقق قيمة لها, تنعكس في كفاءة أداء المنظمة وفي أنشطتها أو في قيمة ما تقدم للزبائن أو كليهما(يوئيل,2005:67) .

3- تحقيق واستدامة الميزة التنافسية:

يشير الباحثان الى ان تحقيق الميزة التنافسية هو غاية ما تطمح له المنظمات بل هو الهدف من استدامتها والمحافظة عليها واستدامة الميزة التنافسية ليست بالأمر السهل, لاسيما في بيئة الأعمال الحالية التي تتميز بالتغير السريع والتنافس الشديد, الأمر الذي يجعل المنافسون قادرين على تقليد الميزة التنافسية, إذ يتحقق للميزة التنافسية سمة الاستمرارية إذا أمكن للمنظمة المحافظة على ميزة التكلفة الأقل أو تميز المنتج أو الخدمة في مواجهة المنظمات المنافسة. وأوضح (Prodrug, 2008:7) انها تتحقق عندما تكون المنظمة قادرة على خلق القيمة الاقتصادية من مواردها الجوهرية ذات القيمة والندرة وعدم إمكانية إبدالها وتقليدها من قبل المنافسين . هناك اتجاهات مختلفة حول كيفية تحقيق المنظمات للميزة التنافسية وكيفية المحافظة عليها يمكن حصرها بالآتي:

أ- اتجاه العوامل الداخلية والخارجية: إذ أشار (Porter) إلى أن تحقيق الميزة التنافسية مرهون بتأثير العوامل الخارجية إذ تمثل شدة المنافسة داخل السوق و تهديد دخول المنافسين الجدد و تهديد المنتجات البديلة و قوة مساومة الموردين و قوة مساومة الزبائن. اما العوامل الداخلية: يمكن أن تصنف إلى ثلاث مجموعات هي: الموارد المادية والبشرية والتنظيمية (David,2007:101).

ب- اتجاه النظرة المستندة إلى الموارد: ويحدد نوعين من الأصول هما: الأصول الإستراتيجية وهي التي تنتج عنها الميزة التنافسية، والأصول غير الإستراتيجية وهي التي لا تسهم في نجاح المنظمة على المدى الطويل. وأشار (Lynch,2000:279) إلى أن جوهر هذا الاتجاه هو التركيز على الموارد الذاتية للمنظمة أكثر من التركيز على الاستراتيجيات المتاحة لكل المنظمات.

ج- اتجاه التحليل الاستراتيجي: إذ تنتج الميزة التنافسية عن التخطيط الاستراتيجي الذي ينتج بدوره عن التحليل الاستراتيجي (George,2008:83) والذي يشمل تحليل SOWT ويرى (Hani & Alhawary,2009:97) بأن المنظمات القادرة على بناء إستراتيجية جديدة اسرع واقل كلفة من غيرها ستكون قادرة على التنافس.

د- اتجاه الاستراتيجيات التنافسية: وهذه الاستراتيجيات هي: إستراتيجية قيادة الكلفة وتهدف إلى زيادة الحصة السوقية للمنظمة بالاحتفاظ بالكلف المنخفضة مقارنةً بالمنافسين (Daft,2010:113), إستراتيجية التمايز إذ ينبغي أن تكون منتجات وخدمات المنظمة مميزة وفريدة في الصناعة التي تعمل بها في بعض الأبعاد التي تكون ذات قيمة عالية لدى الزبائن (Porter,1987:47) , إستراتيجية التركيز على جزء معين يمكن أن ينجز أما بالكلفة أو التمايز استناداً إلى متطلبات الزبائن وهذه الإستراتيجية تناسب الحالات التي يكون فيها الزبائن لديهم تفضيلات خاصة.

هـ - اتجاه الموارد الخاصة والقدرات المتميزة: فقد أشار (Hill & Jones, 2008:89) إلى أن الموارد الخاصة والقدرات المتميزة (مهارة الشركة في تنسيق مواردها لخلق أعلى قيمة) تعد مصدر الجدارة الجوهرية والتي تسمح للمنظمة في تحقيق أعلى الكفاءة، والجودة، والإبداع، أو الاستجابة للزيائن ومن ثم تحقيق الميزة التنافسية.. ويرى (Hani & Alhawary:2009:94) أن المنظمات تحتاج إلى الاستناد إلى المقدرات المتميزة لأغراض تحقيق فوائد حقيقية في ظل التنافس والغموض والمخاطرة واللاتأكد.

و- اتجاه سلسلة القيمة: هو الاتجاه الذي يستند إلى أن الميزة التنافسية تنتج عن قدرة المنظمة على أداء الأنشطة المطلوبة بكلفة أوطأ من المنافسين بالطرائق التي تخلق قيمة للزيون (George,2008:84).

ز- اتجاه المنافسة القائمة على الوقت: بسبب التغيرات السريعة التي تجري في الأسواق، مما تطلب الاستجابة السريعة لها؛ لذا فإنها تعد الإستراتيجية التي تحقق الميزة التنافسية من خلال السرعة في إجراء التغيرات العملية في المنظمة، فقد أصبحت الاستجابة عامل النجاح الأساسي لزيادة الحصة السوقية.

4- خصائص الميزة التنافسية: حدد (العبود، 2001:27) خصائصها بأنها تشتق من رغبات وحاجات الزيون. تقدم الملائمة الفريدة بين موارد المنظمة والفرص في البيئة، طويلة الأمد وصعبة التقليد من قبل المنافسين، تقدم قاعدة للتحسينات اللاحقة، تقدم التوجيه والتحفيز لكل المنظمة. أما (Wolff et al,2007:2) فيرى بأن خصائص الميزة التنافسية تتمثل بقابليتها على التراكم، إمكانية استغلالها أو استثمارها، إعادة التجميع، ابتكار مجموعة من الموارد القوية، تركيب متعدد الأبعاد ولا يمكن تقييمها تجريبياً.

5- أبعاد الميزة التنافسية: على الرغم من المراجعة والتحليل للعديد من الأدبيات المنشورة في مجال الميزة التنافسية، لم يظهر وجود تصنيف واضح أو متفق عليه لتصنيف المزايا التنافسية؛ واستناداً لعدد من الباحثين والدراسات مثل (Oliver,1997) (Westhead,2003) (Smith,2007) (Day George,2008) سيتم في هذا البحث الاعتماد على الأبعاد ادناه التي استعملت بدراسة (الطلافحة، 2008) والتي تشمل:

أ- السرعة في تقديم الخدمة: تهتم المصارف بتقديم مدى واسع من الخدمات، تتضمن الخدمات العامة: مثل عمليات تحويل الأموال الداخلية والخارجية، ومنح البطاقات الائتمانية، الخدمات الخاصة كتقديم الخدمات الاستشارية للزيائن وأصحاب الودائع الكبيرة وخدمات التأمين وأنواعها المختلفة، فضلاً عن ذلك فأن المصارف تحرص على امتلاك معايير الجودة العالية في خدماتها الى جنب السرعة لما يوفره ذلك من تحقيق ميزة تنافسية للمصرف.

ب- الحصة السوقية: يستخدم مقياس الحصة السوقية للتمييز بين الربحين والخاسرين في السوق، إذ أن هذا المقياس يستخدم لحساب نصيب المنظمة من المبيعات في السوق ومقارنته بالمنافسين، ويقصد بالحصة السوقية: نسبة مبيعات المنظمة إلى مبيعات الصناعة (DayGeorge, 2008:21).

ج- تقديم الخدمات الجديدة: ان التجديد أو الابتكار يمثل أحد أهم الأسس البنائية للمزايا التنافسية وعلى المدى الطويل، يمكن النظر إلى المنافسة كعملية موجهة بواسطة التجديد لأن عمليات التجديد التي تحرزها المنظمات تمثل نجاحاً يمكن أن يشكل مصدراً رئيساً للمزايا التنافسية لأنها تمنح شيئاً منفرداً يفتقر إليه المنافسون، ويسمح التفرد للمنظمة بتمييز ذاتها ومن ثم اختلافها عن غيرها فضلاً عن فرض أسعار عالية لمنتجاتها أو خفض تكاليف منتجاتها بنسبة كبيرة مقارنة بغيرها (الخضري، 2004:85).

د- تحسين الجودة: ان جودة السلعة هي إحدى الركائز الأساسية التي تستطيع أن تضمن ولاء الزبائن، وتزيد من حجم استهلاكهم للسلعة أو الخدمة وتعرف منظمة المواصفات الدولية الجودة بأنها "مجموعة مميزات وخصائص السلعة أو الخدمة والتي تعطي القدرة على تلبية رغبات الزبائن الضمنية والظاهرة" (Westhead, 2003:105). أن توكيد الجودة يشير إلى جميع النشاطات التي تبني داخل العملية الإنتاجية، لضمان أن السلع النهائية تتطابق مع المتطلبات المتفق عليها (الوقاية من العيوب) وأن ضبط الجودة يشير إلى الإجراءات المتخذة لتقييم قبول السلعة أو الخدمة (كشف العيوب) لدى الزبائن (عبيدات، 2004:76).

6- معايير ومؤشرات بلوغ القدرة التنافسية لدى المصارف :

يعد نظام القياس لأبعاد المنافسة المختلفة ضروري لوضع خارطة الموقع التنافسي للمنظمة ومن المعايير والمؤشرات التي تمكن المصارف من بلوغ القدرة التنافسية نجدها تتضمن: تبني منظومة متكاملة للاستراتيجيات التنافسية هي: الجودة والتكلفة والوقت والتميز. تبني إستراتيجية التدريب المستمر للعاملين ورصد المخصصات المناسبة لذلك دون تفتير، تبني فلسفة وأسلوب الجودة الشاملة ونشر ثقافة الجودة، كتوجه للتحسين المستمر في عمليات المصرف ككل من خلال مشاركة العاملين استلهاهما لتوقعات الزبائن وتوافقاً معها أو استباقاً لها (مصطفى، 2006:146). وتبني واستخدام تكنولوجيا المعلومات، المقارنة والاقتداء بمنافس أنموذجي، التوجه نحو التحالف الاستراتيجي، التوجه التسويقي، القدرة على توليد الابتكارات من خلال برامج الاقتراحات وتشجيع التفكير الابتكاري لأن الأولويات التنافسية تعتمد على الإبداع والابتكار في بناء القدرات التنافسية (Klein et al, 2001:8).

ثالثاً : العلاقة بين ريادة الأعمال والميزة التنافسية:

أشار الباحثان إلى العلاقة بين ريادة الأعمال والميزة التنافسية ومن جوانب عدة، فقد أشار (Bettis&Hitt, 1997:163) إلى تأثيرات العمل الريادي مثل النمو والمرونة والتغيير بوصفها أولويات استراتيجية تمكن المنظمة من النجاح والاستمرار في البيئة التنافسية. وينظر (Bird, 1998:53) إلى مفهوم خلق الميزة التنافسية على أنه امتداد لصنع الاستراتيجية الريادية من خلال تكامل صنع الاستراتيجية مع القدرة على اتخاذ القرارات السريعة في البيئة المتغيرة. ويشير (John, 1999:289) إلى أن إيجاد الموازنة في بيئة الأعمال من خلال الوعي الاستراتيجي وتعلم اكتشاف إدارة التغيير الفاعلة يؤدي إلى خلق الاستراتيجيات والنتائج الايجابية وذلك بالاستفادة من قدرة الرياديين في وضع المعلومات للرؤيا التنافسية والابداع وازافة القيمة والاستجابة للفرص واستغلالها وتقبل المخاطرة. ويرى (Tidd et al, 1999:71) بأن تحقيق الميزة

التنافسية يتم من خلال الابداع المستمر والسعي وراء فرص الاعمال الجديدة. وفي بعض الحالات الريادية فان التركيز الموجه قد يمكن المنظمة من قيادة التطوير في قطاعها وتستعمل الابداع المستمر كميزة تنافسية, بمعنى ان المبادرة تحتاج الى متطلبات الابداع (Covin&Miles,2007:89). ويرى كل من (Yiu&Lou,2008:37) و (Ireland et al,2009:19) بان خلق وادارة المنظمة الريادية التي تحدث فيها الإبداعات على اساس مستمر هي تحديات تنافسية اساسية وان المديرين بحاجة الى فهم العوامل المرتبطة بريادية الاعمال الناجحة والتي تمكنهم من تغيير استراتيجياتهم لتشجيع وتحفيز الريادية التي تضمن استمرارية النجاح والمنافسة. وان تقبل المخاطرة هي احدى خصائص الريادية وعندما تتوازن هذه الخاصية مع الحدد والعمل الاستراتيجي فأنها تصبح مصدر محتمل للميزة التنافسية (Kyrgidou&Haghes,2010:57).

وبالرجوع الى ما ورد اعلاه من وجهات نظر وآراء للباحثين نلاحظ بان هناك علاقة بين ريادية الأعمال والميزة التنافسية فضلاً عن التداخل الكبير بين هذين المتغيرين اذ نجد في بعض الحالات ان احدهما مكمل للآخر فكلاهما مرتبطان ايجابياً بنمو المنظمة واستمرارها في البيئة المتغيرة.

المحور الثالث- الجانب العملي.

سيتم في هذا المحور عرض النتائج وتحليلها واختبار الفرضيات وكالاتي:

اولاً: عرض النتائج وتحليلها:

1- عرض نتائج متغيرات ريادية الأعمال وتحليلها.

يعكس الجدول (2) أن مستوى ريادية الأعمال في المصارف العراقية الخاصة فوق المتوسط ويدل على ذلك قيمة الوسط الحسابي لإجمالي للريادية البالغة (3.82) وهي قيمة فوق الوسط الفرضي البالغ (3) وبانسجام مقبول في الإجابة إذ بلغت قيمة الانحراف المعياري الإجمالي (1.03) ومعامل الاختلاف (26.9) وقد قيس هذا المتغير بخمسة أبعاد فرعية هي دعم الإدارة, وحرية العمل, والمكافآت-التعزيز, وتوافر الوقت, وحدود العمل وكانت النتائج كالاتي:

جدول(2) وصف عام لفقرات متغير ريادية الأعمال(n=70)

متغيرات ريادية الأعمال	الوسط الحسابي	الانحراف المعياري	معامل الاختلاف
دعم الإدارة:	1 تشجيع الإدارة تقديم الافكار الجديدة والسعي لتطبيقها.	4.11	0.86
	2 تشجيع الإدارة لقواعد واجراءات العمل المرنة.	4.37	0.68
	3 خبرات المديرين متساوية في دعمهم الابداع.	2.33	1.30
	4 وجود نظام معياري لتقويم الابداع ومكافئة المبدعين.	3.31	1.16
	5 تشجيع المخاطرة التشغيلية في العمل.	3.46	1.38
	6 منح الوقت والمال والدعم المعنوي لتطوير الافكار.	3.71	0.95
	7 دعم المشاريع الصغيرة غير المؤكدة النجاح المقدمة.	2.29	1.12
حرية العمل:	الوسط الحسابي والانحراف المعياري ومعامل الاختلاف العام	3.37	1.05
	8 اتاحة حرية التصرف للعاملين في اداء العمل .	3.43	1.07
	9 عدم العقوبة واللوم إلى العامل الذي يخطأ.	2.97	1.29
	10 مراعاة قدرات العاملين الفردية لتحسين فرص الاداء.	4.06	0.89
	11 يعرف اغلب العاملين مسؤوليتهم لتقديم خدمة مميزة.	4.07	1.07
12 سعة الاستقلالية في العمل لاتاحة الاداء المرن.	3.89	1.16	
الوسط الحسابي والانحراف المعياري ومعامل الاختلاف العام	3.68	1.09	29.6

20.5	0.90	4.37	13	مساعدة المدير في انجاز العمل بازالة المعوقات.	المكافآت- التعبئة
33	1.21	3.66	14	المكافآت جيدة مقارنة بالاداء المقدم.	
23.5	0.94	3.99	15	التحديات والتقدير تعزز انجاز العمل على احسن وجه.	
25.4	1.02	4.01	الوسط الحسابي والانحراف المعياري ومعامل الاختلاف العام		توافر الوقت
30.4	1.16	3.81	16	عبء العمل يوفر الوقت لتطوير الاداء وتقديم الأفكار الجديدة.	
22.9	0.92	4.01	17	عملي مرتب على أساس الوقت ولا وجود لما يعيق أداءه.	
18.2	0.73	3.99	18	يتاح لي التعاون مع زملائي لتخصيص الوقت لحل المشكلات.	
26	1.01	3.87	19	اهتمام الإدارة بالوقت والاستفادة من تقليله لتحسين الاداء.	
24.4	0.96	3.92	الوسط الحسابي والانحراف المعياري ومعامل الاختلاف العام		
30	1.05	3.49	20	اجراءات العمل وممارساته كانت قياسية في اداء العمل .	حدود العمل
19.7	0.88	4.46	21	يوجد في المصرف قواعد واجراءات مكتوبة.	
26.6	1.12	4.20	22	يوجد في المصرف وصف وظيفي يحدد اداء المهمات.	
23	0.99	4.29	23	توجد مداومات مع المسؤول المباشر حول اداء.	
27.6	1.15	4.16	24	لا اشكك في قدراتي لمعرفة حدود عملي.	
25.2	1.04	4.12	الوسط الحسابي والانحراف المعياري ومعامل الاختلاف العام		
26.9	1.03	3.82	الوسط الحسابي والانحراف المعياري ومعامل الاختلاف العام لإجمالي ريادية الأعمال		

أ- دعم الإدارة: حقق هذا البعد وسطاً حسابياً عاماً بلغ (3.82) وانسجاماً مقبولاً بالإجابات إذ بلغت قيمة الانحراف المعياري العام (1.05) ومعامل الاختلاف (31.1)، مما يظهر وجود دعم من إدارات المصارف عينة البحث، وتشجيع للأفكار الجديدة وقواعد وإجراءات العمل المرنة، وقد لمس الباحثان صوراً منها مثل الأخذ بفكرة تقديم خدمات الحوالات الخارجية على وفق نظام (Western Union) لأنحاء العالم كافة خلال دقائق، وعلى صعيد الفقرات فقد تم قياس هذا البعد بالفقرات (1-7) من الاستبانة وتراوحت فيها النتائج بين أعلى قيمة للفقرة رقم (2) (تشجيع قواعد وإجراءات العمل المرنة) إذ بلغت (4.37) وبأقل تشتتت في الإجابات إذ كان الانحراف المعياري لها (0.68) ومعامل الاختلاف (15.5) وهذا يؤكد تشجيع إدارة المصارف على جعل القواعد والاجراءات في العمل مرنة وسريعة الاستجابة لاحتياجات الزبائن، وبسط مشاهدات الباحثان في هذا المجال هو وجود بوابتين إضافيتين الى جانب البوابة الرئيسية في المصرف المتحد تفتح في حالة انشغال البوابة الرئيسية أثناء التنظيف او التعطل كي لا يتأخر الزبون في الدخول. وأقل قيمة وسط حسابي حققها الفقرة (7) (دعم المشاريع الصغيرة غير المؤكدة بنجاحها) إذ بلغت (2.29) وهي قيمة تحت الوسط وبتشتت مقبول وقيمة انحراف معياري (1.12) ومعامل الاختلاف (48.9) ويؤكد ذلك إجماع إدارات المصارف عن الدخول بالمغامرة في مثل هكذا مشروعات ليست مضمونة النجاح.

ب- حرية العمل: يظهر الجدول (2) وسطاً حسابياً عاماً لحرية العمل فوق الوسط الفرضي بلغ (3.68) وبتشتت مقبول في الإجابات يعكسه الانحراف المعياري العام البالغ (1.09) ومعامل الاختلاف (29.6) وهذه النتيجة تعكس اهتمامات فوق المتوسطة لإدارات المصارف العراقية الخاصة لحرية التصرف في أداء العمل ومراعاة القدرات للعاملين ومعرفة العاملين لمسؤوليتهم في المصارف العراقية الخاصة، وعلى مستوى الفقرات فقد تم قياس هذا البعد بالفقرات (8-12) من الاستبانة وتراوحت النتائج فيها بين أعلى

قيمة للفقرة رقم (11) (معرفة العاملين لمسؤوليتهم)، إذ بلغت (4.07) وبأقل تشتت في الإجابات، إذ كان الانحراف المعياري لها (1.07) ومعامل الاختلاف (26.2)، وهذا يؤكد أن اغلب العاملين يعرفون مسؤوليتهم في تقديم خدمة متميزة. وأقل قيمة وسط حسابي حققتها الفقرة (9) (توجيه العقوبة واللوم للعامل الذي يخطأ)، إذ بلغت (2.97) وهي قيمة تحت الوسط بقليل وبتشتت مقبول بقيمة انحراف معياري (1.29) ومعامل الاختلاف (43.4).

ج- المكافآت-التعزيز: تحققت أوساطاً حسابية لهذا البعد فوق الوسط الفرضي في جميع الفقرات وأشرت النتائج حوله أن وسطاً حسابياً عاماً بلغ (4.01) وبنسجام مقبول في الإجابات يعكسه الانحراف المعياري العام البالغ (1.02) بمعامل اختلاف (25.4) وهذه النتيجة تؤكد مساعدة المديرين في انجاز العمل والمكافآت جيدة مقارنة بالأداء والتقدير الخاص يعزز انجاز العمل. وتم قياس هذا البعد بالفقرات (13-15) من الاستبانة وتحققت أعلى قيمة بالفقرة رقم (13) (مديري يساعدني في انجاز عملي بإزالة العقبات) والبالغة (4.37) وبأقل تشتت في الإجابات إذ كان الانحراف المعياري لها (0.90) ومعامل الاختلاف (20.5) وتؤكد هذه النتيجة إن المديرين في المصارف يساعدون مرؤوسهم في انجاز عملهم بإزالة العقبات وبشكل كبير وهذا ما شاهده الباحث اثناء مقابلة مدير الحسابات في المصرف المتحد إذ استفسر منه ثلاث عاملين في غضون (15) دقيقة. بينما تحققت أدنى قيمة وسط حسابي بالفقرة رقم (14) (المكافآت جيدة مقارنة بالأداء المقدم) والبالغة (3.66) وبتشتت مقبول إذ كان (1.21) ومعامل الاختلاف (33) وتؤكد هذه النتيجة إن إدارة المصارف تكافئ الأداء الجيد بمستوى فوق الوسط.

د- توافر الوقت: حقق هذا البعد وسطاً حسابياً فوق الوسط الفرضي في جميع الفقرات وأشرت النتائج حوله وسطاً حسابياً عاماً بلغ (3.92) وبنسجام مقبول بالإجابات، إذ بلغت قيمة الانحراف المعياري العام (0.96) ومعامل الاختلاف (24,4) وتؤشر هذه النتيجة توفر الوقت لتطوير الأداء والعمل مرتب على أساس الوقت وتخصيص الوقت الكافي لحل المشكلات المعقدة، واهتمام إدارات المصارف بالوقت وتقليله في تحسين الخدمة، وقد قيس هذا البعد بالفقرات (16-19) من الاستبانة، وقد تراوحت نتائج هذا البعد بين أعلى قيمة وسط حسابي بالفقرة رقم (17) (عملي مرتب على أساس الوقت ولا وجود لما يعيق أداءه) والتي بلغت (4.01) وبتشتت قليل في الإجابات، إذ كان الانحراف المعياري لها (0.92) وهذا يشير إلى أن العمل في المصارف مرتب على أساس الوقت وبمستوى عالٍ وهذا ما شاهده الباحثان من خلال حرص بعض المديرين الذين قابلهم على اوقات العمل. وبين أقل قيمة وسط حسابي بالفقرة رقم (16) (لا اشعر أن عبء العمل عالٍ ويوفر الوقت لتطوير الأداء) والبالغة (3.81) وهذه القيمة فوق الوسط وبتشتت مقبول بدرجة (1.16) ومعامل الاختلاف (30.4) إذ تشير إلى أن عبء العمل يسمح بتقديم الأفكار المبدعة بدرجة فوق الوسط.

هـ - حدود العمل: يظهر الجدول (2) مستوى عالٍ لحدود العمل للمصارف عينة البحث يؤكدده الوسط الحسابي العام البالغ (4.12) وبنسجام معياري عام (1.04) بمعامل اختلاف (25.2) يعكس درجة انسجام مقبولة في إجابات أفراد العينة، الأمر الذي يشير إلى وجود قواعد مكتوبة ووصف وظيفي ومعرفة المديرين لحدود عملهم. وقد تمثلت الفقرات المخصصة لقياس هذا البعد بالفقرات (20-24) من الاستبانة والتي حققت قيمةً متقاربة نوعاً ما للوسط الحسابي تراوحت بين أعلى قيمة حققتها الفقرة (21)

(وجود قواعد وإجراءات عمل مكتوبة) بلغت (4.46) وبأقل تشتت في الإجابات من بين الفقرات إذ كان الانحراف المعياري لها (0.88) ومعامل الاختلاف (19.7)، مما يؤكد وجود قواعد وإجراءات عمل تحريرية بشكل كبير. وبين أقل قيمة وسط حسابي حققتها الفقرة (20) (إجراءات العمل وممارساته القياسية في أداء العمل) بلغت (3.49) وبتشتت مقبول بلغ (1.05) ومعامل الاختلاف (30) وهذه النتيجة تؤكد إن إدارة المصارف العراقية الخاصة تولي اهتماماً متوسطاً لمسألة إجراءات العمل وممارساته القياسية.

2- عرض نتائج متغيرات الميزة التنافسية وتحليلها.

يظهر الجدول (3) الأوساط الحسابية، والانحرافات المعيارية، ومعاملات الاختلاف المتعلقة بوجهة نظر المديرين في المصارف عينة البحث بخصوص الميزة التنافسية ويعكس الجدول وسطاً حسابياً عاماً فوق الوسط الفرضي يبلغ (3.98)، ويشير الانحراف المعياري البالغ (1.06) إلى الانسجام المقبول في الإجابات. وقد شمل هذا المتغير خمسة أبعاد وكالاتي:

أ- الأسعار التنافسية: يعكس الجدول (3) وسطاً حسابياً عاماً فوق الوسط للأسعار التنافسية قيمته (3.87) وبتشتت مقبول بالإجابات إذ بلغت قيمة الانحراف المعياري العام (1.16)، ومعامل الاختلاف (29.9)، وهذه النتيجة تؤشر أن المصارف العراقية الخاصة تهتم بتقديم خدماتها بأسعار تنافسية، ووجود قياسات سعرية وإجراء تغييرات في الأسعار تشجع التعامل، مثل التغيير في أسعار الفوائد والعمولات، إذ تؤشر بعض التقارير المنشورة لبعض المصارف عينة البحث انخفاضاً في إيرادات العمليات المصرفية، يقابله ارتفاعاً في إيرادات الاستثمار، أما على صعيد الفقرات فقد قيس هذا البعد بالفقرات (24-28) من الاستبانة و كانت النتائج قد تراوحت بين أعلى قيمة للفقرة رقم (25) (بهم إدارة المصرف تقديم خدمات بأسعار تنافسية مقارنة بالآخرين)، إذ بلغت (4.36) وبأقل تشتت في الإجابات إذ كان الانحراف المعياري لها (0.98) ومعامل الاختلاف (22.5) وهذا يؤكد أن إدارة المصارف تولي اهتماماً عالى للأسعار التنافسية. وبين أقل قيمة وسط حسابي حققتها الفقرة (26) (وجود قياسات سعرية تراعي ظروف المعيشة) والتي بلغت (3.13) وهي قيمة حول الوسط وبتشتت مقبول إذ كان الانحراف المعياري (1.39) ومعامل الاختلاف (44.4) وهذه النتيجة تؤكد أن إدارة المصارف العراقية الخاصة تولي اهتماماً متوسطاً لمسألة مراعات ظروف المعيشة للزبائن وهذا ما شاهده الباحثان فلم تكن اغلب المصارف تستجيب لتعديل أسعارها على وفق الحاجة التنافسية بينها.

جدول (3) وصف عام لفقرات متغيرات الميزة التنافسية (n=70)

متغيرات الميزة التنافسية		الوسط الحسابي	الانحراف المعياري	معامل الاختلاف
الأسعار التنافسية	25	4.36	0.98	22.5
	26	3.13	1.39	44.4
	27	3.77	1.18	31.3
	28	4.21	1.08	25.6
تقديم الخدمات الجديدة	الوسط الحسابي والانحراف المعياري ومعامل الاختلاف العام			
	29	4.21	0.92	21.8
	30	4.23	1.11	26.2
	31	4.07	0.99	24.3
		4.17	1.01	24.2

21.2	0.94	4.44	سعي الإدارة الجاد لتحسين جودة الخدمات.	32	تحسين الجودة
31.2	1.15	3.69	لا توجد مطالبات من الزبائن لتحسين جودة الخدمات.	33	
28.9	1.13	3.90	تطبيق الأساليب المتطورة في إدارة الجودة الشاملة.	34	
32.1	1.22	3.80	وجود أقسام تعنى بدراسات تحسين جودة الخدمات.	35	
28	1.11	3.96	الوسط الحسابي والانحراف المعياري ومعامل الاختلاف العام		
23.6	0.97	4.10	خدمات المصرف سريعة قياساً بالمصارف الأخرى.	36	السرعة في تقديم الخدمات
39.3	1.400	3.56	سرعة تقديم الخدمة لاتعني شيئاً قياساً بالعوامل الأخرى.	37	
21.8	0.92	4.21	تجري في المصرف دراسات لتطوير الاداء في تقديم الخدمة.	38	
27.7	1.10	3.96	الوسط الحسابي والانحراف المعياري ومعامل الاختلاف العام		السرعة في تقديم الخدمات
32.9	1.19	3.61	الحصة السوقية لمصرفنا قوبة قياساً بالمصارف الأخرى.	39	
15.8	0.69	4.34	تتنامي الحصة السوقية لمصرفنا بين سنة وأخرى	40	
23.6	0.94	3.98	الوسط الحسابي والانحراف المعياري ومعامل الاختلاف العام		
26.6	1.06	3.98	الوسط الحسابي والانحراف المعياري ومعامل الاختلاف العام لإجمالي الميزة التنافسية		

ب- تقديم الخدمات الجديدة: حقق هذا البعد وسطاً حسابياً عالياً لجميع الفقرات وأشرت النتائج وسطاً حسابياً عاماً بلغ (4.07) وبانسجام مقبول بالإجابات، إذ بلغت قيمة الانحراف المعياري العام (1.01) ومعامل الاختلاف (24.2)، وتؤشر هذه النتيجة اهتماماً عالياً من قبل المصارف عينة البحث بمسألة تقديم الخدمات الجديدة من خلال تبني الأفكار الإبداعية لتقديم الخدمات المميزة، ومواكبة المستجدات في بيئة المصارف بشكل فاعل إذ إن بعض المصارف أدخلت مؤخراً الخدمات التالية: الصراف الآلي ونظام (SWIFT) والبعض الآخر ينوي الشروع بتقديم خدمات (Vice Card) و (Internet Banking) و (Tel Banking) قريباً، وشملت فقرات القياس لهذا البعد الفقرات (31,30,29) من الاستبانة والتي حققت قيمة عالية للوسط الحسابي تراوحت بين أعلى قيمة حققتها الفقرة (30) (المواكبة الجادة للمستجدات في بيئة المصارف) بلغت (4.23) وبأعلى تشتت في الإجابات، إذ كان الانحراف المعياري لها (1.11) ومعامل الاختلاف (26,2)، مما يؤكد وجود اهتمام عالٍ لبعض المصارف عينة البحث لمواكبة للتطورات، إذ بلغ عدد الدورات التدريبية للمصرف المتحد (41) دورة داخل العراق وخارجه. وبين أقل قيمة وسط حسابي حققتها الفقرة (31) (الحرص على تقديم خدمات بارزة للزبائن) بلغت (4.07) وبتشتت مقبول، إذ بلغ الانحراف المعياري (0.99) ومعامل الاختلاف (24.3)، وهذه النتيجة تؤكد أن إدارة المصارف العراقية الخاصة تولي اهتماماً عالياً لمسألة تقديم الخدمات البارزة للزبائن.

ج- تحسين الجودة: حقق هذا البعد وسطاً حسابياً فوق الوسط الفرضي في جميع الفقرات وأشرت النتائج وسطاً حسابياً عاماً بلغ (3.96) وبانسجام مقبول بالإجابات، إذ بلغت قيمة الانحراف المعياري العام (1.11)، ومعامل الاختلاف (28)، وتؤشر هذه النتيجة وجود سعي جاد لإدارة المصارف العراقية الخاصة لتحسين جودة الخدمات، ومن الصور التي شاهدها الباحثان في هذا الجانب، هي الخطط المستقبلية التطويرية المعلن عنها بمنشورات بعض المصارف عينة البحث، مثل النظام المصرفي (BANKS). وقد قيس هذا البعد بالفقرات (32-35) من الاستبانة وقد تراوحت نتائج هذا البعد بين أعلى قيمة وسط حسابي بالفقرة رقم (32) (يوجد سعي جاد للإدارة لتحسين جودة الخدمات) والتي بلغت (4.44) وبتشتت قليل في الإجابات، إذ كان الانحراف المعياري لها (0.94) ومعامل الاختلاف

(21.2), وهذا يشير إلى اهتمام إدارة المصارف بتقديم خدمات ذات جودة للزبائن, وبمستوى عالٍ. وبين أقل قيمة وسط حسابي بالفقرة رقم (33) (لا توجد مطالبات من الزبائن لتحسين جودة الخدمات), والبالغة (3.69), وهذه القيمة فوق الوسط وبتشتت مقبول بدرجة انحراف معياري (1.15), ومعامل الاختلاف (31.2) إذ تعكس رضاً متوسطاً للزبائن عن جودة الخدمات المقدمة من المصارف بدرجة فوق الوسط.

د- السرعة في تقديم الخدمات: تحققت أوساطاً حسابية لهذا البعد فوق الوسط الفرضي في جميع الفقرات, وأشرت النتائج وسطاً حسابياً عاماً بلغ (3.96), وبانسجام مقبول في الإجابات يعكسه الانحراف المعياري العام البالغ (1.10) ومعامل الاختلاف (27.7) وهذه النتيجة تؤكد وجود اهتمام من قبل المصارف بسرعة تقديم الخدمات, وهذا ما شاهدته الباحثان ولاسيما خدمات الحوالات الخارجية الصادرة والواردة على وفق نظام (Western Union) لأنحاء العالم كافة خلال دقائق. وتم قياس هذا البعد بالفقرات (38,37,36) من الاستبانة, وتحققت أعلى قيمة بالفقرة رقم (38) (إجراء دراسات لتقديم الخدمة بأسلوب سريع وتمتيز) والبالغة (4.21) وبأقل تشتت في الإجابات إذ كان الانحراف المعياري لها (0.92) ومعامل الاختلاف (21.8) وتؤكد هذه النتيجة إن المصارف تسعى إلى تطوير أداء العمل في تقديم الخدمة بالسرعة المناسبة وهذا ما لمسها الباحثان خلال المقابلات الميدانية, وتحديدًا مع (مدير الامتثال في مصرف الائتمان) الذي أكد على هذه النقطة. بينما تحققت أدنى قيمة وسط حسابي بالفقرة رقم (37) (مقارنة سرعة تقديم الخدمة قياساً بالعوامل الأخرى) والبالغة (3.56) وبتشتت مقبول, إذ كان الانحراف المعياري (1.40) ومعامل الاختلاف (39.3) وتؤكد هذه النتيجة أن إدارة المصارف تولي اهتماماً فوق الوسط لهذا البعد إذا ما قورن بالعوامل الأخرى كالسعر أو طريقة التعامل .

هـ- الحصة السوقية: يظهر الجدول (3) وسطاً حسابياً عاماً للحصة السوقية بلغت قيمته (3.98) وبانسجام مقبول بالإجابات, تعكسه قيمة الانحراف المعياري العام (0.94), ومعامل الاختلاف (23.6), وهذه النتيجة تعكس تنامي الحصة السوقية للمصارف المبحوثة, وقد قيس هذا البعد بالفقرتين (40,39) من الاستبانة إذ حققت الفقرة رقم (40) (وضوح تنامي حصة المصرف السوقية للإدارة والزبائن) قيمة عالية للوسط الحسابي بلغت (4.34), وبتشتت جيد, إذ بلغت قيمة الانحراف المعياري لها (0.69), ومعامل الاختلاف (15.8), وبهذا تأكيد على أن الحصة السوقية للمصارف عينة البحث تنمو سنوياً, ولاحظ الباحثان ذلك من خلال وجود الفروع تحت التأسيس لبعض المصارف والمعلن عنها في المنشورات, فضلاً عن الزيادات الحاصلة في رأس المال لبعض المصارف عينة البحث فقد ارتفع رأس المال للمصرف المتحد من (25) مليار دينار في سنة (2008) إلى (100) مليار دينار لسنة (2009), أما الفقرة رقم (39) (قوة الحصة السوقية للمصرف قياساً بالمصارف الأخرى) فقد حققت وسط حسابي قدره (3.61), وبتشتت مقبول يعكسه الانحراف المعياري البالغ (1.19), وهذه النتيجة تشير إلى قوة الحصة السوقية للمصارف عينة البحث.

ثانيا: العلاقة بين ريادة الأعمال والميزة التنافسية:

انطلقت الفرضية الرئيسية الاولى من توقع (ان تطبيق ريادة الأعمال الناجحة يحقق تحسناً في متطلبات نجاح الميزة التنافسية للمصارف العراقية الخاصة) ومن تدقيق العلاقات التي يعرضها الجدول (4) المعبر عن مصفوفة الارتباط بين المتغيرين لخلق الوضوح حول توفير النتائج لدعم الفرضية من عدمه وإذا ما دعمت الفرضية فيتم تحديد الدعم لها وكانت الاستنتاجات من الجدول كالتالي:

1- أظهر بعد دعم الإدارة كاحد ابعاد ريادة الأعمال (6) علاقات ارتباط معنوية مع متغيرات الميزة التنافسية من مجموع العلاقات بينهما والبالغة (6) علاقات وبما يشكل (100%) وكانت العلاقات جميعها قوية وبمستوى معنوية (0.01). وهذه النتيجة توفر دعماً كبيراً لاثبات الفرضية الفرعية الاولى من الفرضية الرئيسية الاولى وهذا يدل على وجود دعم الإدارة في المصارف لتحقيق التحسين في متطلبات نجاح الميزة التنافسية.

2- أظهرت حرية العمل كاحدى ابعاد ريادة الأعمال (6) علاقات ارتباط معنوية مع متغيرات الميزة التنافسية من مجموع العلاقات بينهما والبالغة (6) علاقات وبما يشكل نسبة (100%) وكانت العلاقات جميعها قوية وبمستوى معنوية (0.01) ماعدا العلاقة بالحصة السوقية إذ كانت بمستوى معنوية (0.05). وهذه النتيجة توفر دعماً عالياً لاثبات الفرضية الفرعية الثانية من الفرضية الرئيسية الاولى وبهذا دليل على أن المديرين في المصارف يتمتعون بحرية العمل لتحقيق التحسين في متطلبات نجاح الميزة التنافسية.

جدول (4) قيم معاملات ارتباط (Spearman) بين ريادة الأعمال والميزة التنافسية (n=70)

العلاقات المعنوية		اجمالي الميزة التنافسية	الحصة السوقية	السرعة في تقديم الخدمة	تحسين الجودة	تقديم الخدمات الجديدة	الاسعار التنافسية	الميزة التنافسية	ريادية الأعمال
الاهمية	العدد								
100%	6	0.63**	0.28**	0.54**	0.53**	0.38**	0.37**	دعم الإدارة	
100%	6	0.54**	0.44**	0.45**	0.39**	0.39**	0.25*	حرية العمل	
100%	6	0.52**	0.26*	0.37**	0.34**	0.51**	0.33**	المكافآت-التعزيز	
83%	5	0.44**	0.33**	0.49**	0.26*	0.22	0.27*	توافر الوقت	
100%	6	0.51**	0.30**	0.48**	0.43**	0.29**	0.24*	حدود العمل	
100%	6	0.71**	0.42**	0.62**	0.54**	0.46**	0.39**	اجمالي ريادة الأعمال	
	35							العدد	
	97%							الاهمية	

* قيمة (t) الجدولية تحت مستوى معنوية 0.05 = 1.99

** قيمة (t) الجدولية تحت مستوى معنوية 0.01 = 2.37

- 3- أظهر احد ابعاد ريادة الأعمال والمتمثل بالمكافآت-التعزيز (6) علاقات ارتباط معنوية مع متغيرات الميزة التنافسية من مجموع العلاقات بينهما وباللغة (6) علاقات وبما يشكل نسبة (100%) وكانت العلاقات جميعها قوية وبمستوى معنوية (0.01) ماعدا علاقة حرية العمل بالاسعار التنافسية إذ كانت بمستوى معنوية (0.05). وهذه النتيجة توفر دعماً عالياً لاثبات الفرضية الفرعية الثالثة من الفرضية الرئيسية الاولى وبهذا دليل على أن المكافآت في المصارف تحقق التحسين في متطلبات نجاح الميزة التنافسية.
- 4- أظهر توافر الوقت (5) علاقات ارتباط معنوية مع متغيرات الميزة التنافسية من اصل (6) علاقات مكونة ما نسبته (83%) اربعة منها قوية وبمستوى معنوية (0.01) وواحدة بمستوى معنوية (0.05). وهذه النتيجة توفر دعماً كافياً لاثبات الفرضية الفرعية الرابعة من الفرضية الرئيسية الاولى .
- 5- اظهرت حدود العمل (6) علاقات ارتباط معنوية مع متغيرات الميزة التنافسية من اصل (6) علاقات أي ما نسبته (100%) الامر الذي يدعم اثبات الفرضية الفرعية الخامسة من الفرضية الرئيسية الاولى دعماً عالياً جداً.
- 6- لم تتحقق أي علاقة سلبية ولم تكن هناك إلا علاقة واحدة ضعيفة غير معنوية بين توافر الوقت وتقديم الخدمات الجديدة.
- 7- كانت علاقة الارتباط لاجمالي ريادة الأعمال مع اجمالي الميزة التنافسية عالية جداً إذ بلغ معامل الارتباط (0.71) وهو دال معنوياً بمستوى (0.01).
- 8- النتائج اعلاه تظهر وجود علاقات ارتباط معنوية بين متغيرات ريادة الأعمال ومتغيرات الميزة التنافسية والبالغ عددها (35) علاقة من اصل (36) أي ما نسبته تقريباً (97%).
- والنتائج اعلاه توفر دعماً كافياً لاثبات صحة الفرضية الرئيسية الاولى وعلى المستويين الفرعي والاجمالي.

ثانياً: تأثير ريادة الأعمال في الميزة التنافسية:

- يعرض الجدول (5) قيم معامل بيتا (B) ومعامل التحديد (R^2) وقيمة (F) المحسوبة والدلالة ضمن مصفوفة فرعية ولكل أنموذج انحدار. إذ نصت الفرضية الرئيسية الثانية على ان هـ (يؤثر تطبيق ريادة الأعمال معنوياً في تحسين متطلبات نجاح الميزة التنافسية للمصارف العراقية الخاصة). ومن النماذج التي تظهر في الجدول (3) الذي يبين نماذج التأثير المعنوية وغير المعنوية بين متغيرات الميزة التنافسية ومتغيرات ريادة الأعمال يتبين لنا الاتي:
- 1- أظهر دعم الإدارة كاحد ابعاد ريادة الأعمال (6) نماذج تأثير معنوية مع متغيرات الميزة التنافسية من مجموع (6) نماذج أي ما نسبته (100%). وهذه النتيجة تسمح بقبول الفرضية الفرعية الاولى من الفرضية الرئيسية الثانية (يؤثر تطبيق دعم الإدارة الناجح في تحسين متطلبات نجاح الميزة التنافسية للمصارف العراقية الخاصة).
- 2- أظهرت حرية العمل كواحدة من ابعاد ريادة الأعمال (6) نماذج تأثير معنوية مع متغيرات الميزة التنافسية من مجموع (6) نماذج وبما يشكل (100%). وهذه النتيجة توفر دعماً عالياً لقبول الفرضية

الفرضية الثانية من الفرضية الرئيسية الثانية (يؤثر تطبيق حرية العمل الناجحة في تحسين متطلبات نجاح الميزة التنافسية للمصارف العراقية الخاصة) .

النموذج المفترية		جدول (5) قيم (B) و(F) و(R ²) والدرجة للتوزيع الاحصائي لتأثير ريادة الأعمال في الميزة التنافسية (n=70)												
النموذج المفترية	الدرجة النسبية	البيانات التجريبية		الحصة السوقية		السرعة في تقديم الخدمة		تصميم الجودة		تقديم الخدمات الجيدة		الامتداد التنافسية		الميزة التنافسية ريادية الأعمال
		البيانات التجريبية	الحصة السوقية	السرعة في تقديم الخدمة	تصميم الجودة	تقديم الخدمات الجيدة	الامتداد التنافسية							
%100	6	0.40	0.49	0.08	0.31	0.29	0.64	0.29	0.64	0.14	0.41	0.37	دعم الإدارة	
		0.29	0.45	0.19	0.52	0.20	0.57	0.15	0.49	0.15	0.45	0.06		0.27
%100	6	0.27	0.34	0.07	0.24	0.14	0.37	0.11	0.33	0.26	0.46	0.27	حرية العمل	
		0.20	0.33	0.11	0.36	0.24	0.56	0.07	0.30	0.05	0.23	0.07		0.24
%83	5	0.20	0.33	0.11	0.36	0.24	0.56	0.07	0.30	0.05	0.23	0.07	توافر الوقت	
		0.26	0.42	0.09	0.36	0.24	0.61	0.19	0.54	0.09	0.34	0.06		0.25
%100	6	0.26	0.42	0.09	0.36	0.24	0.61	0.19	0.54	0.09	0.34	0.06	حدود العمل	
		0.50	0.70	0.17	0.80	0.39	0.69	0.29	0.81	0.21	0.65	0.15		0.50
%100	6	0.50	0.70	0.17	0.80	0.39	0.69	0.29	0.81	0.21	0.65	0.15	0.50	اجمالي ريادة الأعمال
%97	35	0.50	0.70	0.17	0.80	0.39	0.69	0.29	0.81	0.21	0.65	0.15	0.50	الطلب

المصفوفة القرعية تامل:

قيمة F المقصودة عند مستوى دلالة 0.05 ودرجة حرية (1.68) = 4.00
قيمة F المقصودة عند مستوى دلالة 0.01 ودرجة حرية (1.68) = 7.08

3- أظهرت المكافآت-التعزيز (6) نماذج تأثير معنوية مع متغيرات الميزة التنافسية من مجموع العلاقات بينهما وبالدرجة (6) علاقات وبما يشكل (100%). وهذه النتيجة توفر الدعم العالي لقبول الفرضية

الفرعية الثالثة من الفرضية الرئيسية الثانية (تؤثر المكافآت-التعزيز الناجحة في تحسين متطلبات نجاح الميزة التنافسية للمصارف العراقية الخاصة) .

4- اظهر توافر الوقت (5) نماذج تأثير معنوية من اصل (6) علاقات مع متغيرات الميزة التنافسية بما يشكل نسبة (83%) . ولم يظهر اية علاقة معنوية مع تقديم الخدمات الجديدة وهذه النتيجة تسمح بقبول الفرضية الفرعية الرابعة من الفرضية الرئيسية الثانية (يؤثر توافر الوقت في تحسين متطلبات نجاح الميزة التنافسية للمصارف العراقية الخاصة) .

5- كانت نماذج التأثير الـ (6) لبعده حدود العمل مع متغيرات الميزة التنافسية جميعها معنوية وبما يشكل نسبة (100%) وكانت ثلاثة منها بمستوى معنوية (0.01) والثلاثة الاخرى بمستوى معنوية (0.05). وهي نتيجة تدعم الفرضية الفرعية الخامسة من الفرضية الرئيسية الثانية (يؤثر تطبيق حدود العمل الناجح في تحسين متطلبات نجاح الميزة التنافسية للمصارف العراقية الخاصة).

6- كانت نماذج التأثير لاجمالي ريادية الأعمال مع متغيرات الميزة التنافسية والبالغ عددها (6) نماذج جميعها معنوية وبما يشكل نسبة (100%) وكانت جميعها بمستوى معنوية (0.01).

7- ظهرت العلاقة عموماً بين ريادية الاعمال والميزة التنافسية (35) أنموذجاً معنوياً من اصل (36) أنموذج تأثير بينهما أي ما نسبته (97%)

والنتائج اعلاه توفر دعماً كافياً لقبول الفرضية الرئيسية الثانية على المستويين الفرعي والاجمالي.

المحور الرابع- الاستنتاجات والتوصيات

اولاً: استنتاجات العلاقة بين ريادية الأعمال والميزة التنافسية:

1- كان استثمار المصارف المبحوثة لدعم الادارة العليا لتحقيق الميزة التنافسية فيها بالمجمل عالياً لكنه على مستوى المزايا الفرعية كان متفاوتاً بين التعزيز العالي سيما بسرعة تقديم الخدمة وتحسين جودة خدماتها والمتوسط في مجال تقديم خدمات جديدة واسعار تنافسية لكن التعزيز كان متوسطاً في مسألة تحقيق المزيد من الحصة السوقية.

2- تبين ان المصارف العراقية الخاصة قد استطاعت من خلال حرية العمل الممنوحة للمديرين فيها من احداث المزيد من المزايا التنافسية وقد ظهر هذا التعزيز عالياً في سرعة تقديم الخدمة وفي العلاقات مع الزبائن لتوسيع الحصة السوقية لها وفي تقديم الخدمات الجديدة وتحسين جودة الخدمة لكنها لم تكن عالية في مجال تحقيق السعر التنافسي ومرد ذلك ان المصارف تتبع استراتيجية تسعير للخدمات غير مرنة.

3- ظهر ان ادارات المصارف المبحوثة قد استعملت سياسة مكافآت جيدة انعكست في تحقيق المزيد من المزايا التنافسية وقد كان لهذه السياسة دور واضح في تعزيز الميل لتقديم المزيد من الخدمات الجديدة وفي سرعة تقديم الخدمات وتحسين جودة الخدمات وبدرجة اقل في تعزيز الحصة السوقية بتلك المصارف.

4- تبين ان ادارات المصارف عينة البحث منحت فرصة جيدة لتعزيز المزايا التنافسية لها عن طريق اتاحة المزيد من الوقت عبر توزيع الاعباء على عدد ملائم جداً من الموظفين مما اتاح لهم المجال في الضغط

على وقت الانجاز الأمر الذي انعكس ايجابياً في ميزة السرعة في تقديم الخدمات وايضاً انعكس ايجابياً في تعزيز الحصّة السوقية للمصارف, لكن توافر الوقت انعكس بدرجة تعزيز اقل على ميزة تقديم الاسعار التنافسية وميزة تحسين الجودة لكن الادارات تلك لم تستطع عن طريق توافر الوقت من تعزيز ميزة تقديم الخدمات الجديدة اذ انها ركزت في اغلب وقتها المتاح على الخدمات الحالية.

5- كان لسياسة تحديد حدود العمل بشكل واضح دوراً في تحقيق الميزة التنافسية للمصارف المبحوثة انعكس ذلك في تعزيز ميزة السرعة في تقديم الخدمة وفي ميزة تحسين جودة الخدمات وبدرجة اقل في كل من ميزة الحصّة السوقية وتقديم خدمات جديدة وبدرجة متواضعة في تحقيق الميزة التنافسية عن طريق تقديم أسعار تنافسية.

6- تبين ان ادارات المصارف العراقية الخاصة تستعمل ابعاد ريادة الاعمال (دعم الادارة, حرية العمل, المكافآت-التعزيز, توافر الوقت, حدود العمل) مجتمعةً في تعزيز المزايا التنافسية لها اكثر مما لو استعملت تلك الابعاد بشكل منفرد وهذا يؤكد استنتاجاً منطقياً على وجود ترابط وتكامل بين هذه الابعاد ينعكس دوره بشكل اكبر بالاسلوب الجمعي مما لو استعملت بشكل منفرد لتحقيق المزايا التنافسية في العمل المصرفي.

ثانياً: الاستنتاجات الخاصة بأنموذج التأثير:

1- استثمرت المصارف المبحوثة التغييرات الحاصلة في دعم الادارة العليا في احداث المزيد من التأثير في تحقيق الميزة التنافسية بالمجمل بالرغم من انه على مستوى المزايا الفرعية كان متفاوتاً بين التغييرات العالية في سرعة تقديم الخدمة وتحسين جودة خدماتها والمتوسط في مجال تقديم خدمات جديدة واسعار تنافسية لكن التعزيز كان متوسطاً في مسألة تحقيق المزيد من الحصّة السوقية.

2- استطاعت المصارف العراقية الخاصة من خلال التغيير حرية العمل الممنوحة للمديرين فيها من احداث المزيد من التأثير في المزايا التنافسية وقد ظهر هذا التأثير عالياً في سرعة تقديم الخدمة وفي العلاقات مع الزبائن لتوسيع الحصّة السوقية لها وفي تقديم الخدمات الجديدة وتحسين جودة الخدمة لكن هذا التأثير لم يكن عالياً في مجال تحقيق السعر التنافسي بسبب السياسات السعرية المقيدة وغير المرنة.

3- تبين ان ادارات المصارف المبحوثة تمكنت وبشكل كبير من التأثير في تحسين متطلبات الميزة التنافسية من خلال سياسات المكافآت-التعزيز الجيدة اذ كان للتغييرات في هذه السياسة الدور الواضح في احداث المزيد من التغييرات في الميل لتقديم المزيد من الخدمات الجديدة والسرعة في تقديم الخدمات وبتأثير قليل في الحصّة السوقية لهذه المصارف.

4- تمكنت المصارف عينة البحث من الحصول على فرصة للتأثير في الميزة التنافسية لها من خلال توزيع عبء العمل للضغط على وقت الانجاز الذي يؤثر ايجابياً في ميزة السرعة في تقديم الخدمات. لكن ذلك لم يؤثر في ميزة تقديم الخدمات الجديدة لأن التركيز كان على الخدمات الحالية.

5- اظهرت التغييرات في حدود العمل للمصارف العراقية الخاصة التأثير الواضح في تحقيق الميزة التنافسية اذ تبين التأثير الاكبر في ميزة السرعة في تقديم الخدمات وتحسين جودة الخدمات وبتأثير اقل في ميزتي الحصّة السوقية وتقديم خدمات جديدة وبتأثير متواضع في ميزة تقديم اسعار تنافسية.

6- استطاعت ادارات المصارف العراقية الخاصة استعمال التغيرات في ابعاد ريادة الاعمال (دعم الادارة, حرية العمل, المكافآت-التعزيز, توافر الوقت, حدود العمل) مجتمعةً في احداث المزيد من التغيرات في تحقيق الميزة التنافسية لها اكثر من استعمالها بالتأثير بشكل منفرد.

ثالثاً: التوصيات

- 1- ضرورة استفادة ادارات المصارف العراقية الخاصة من دعم الادارة العليا في تعزيز الميزة التنافسية على المستوى الاجمالي وتفعيل دورها على مستوى المزايا الفرعية سيما في زيادة الحصّة السوقية وضرورة احداث المزيد من التغيير في الميزة التنافسية.
- 2- ضرورة الاستفادة من حرية العمل الممنوحة للمديرين في المصارف العراقية الخاصة في تعزيز ميزتها التنافسية سيما ميزة السرعة في تقديم الخدمة والحصّة السوقية وتفعيل دورها في تحقيق ميزة الاسعار التنافسية وضرورة احداث المزيد من التغيير في تلك المزايا التنافسية عبر توسيع حصتها السوقية وادخال المزيد من الخدمات المصرفية.
- 3- ضرورة استثمار ادارات المصارف العراقية الخاصة لسياسة المكافآت الجيدة في تعزيز الميزة التنافسية سيما في تشجيع الميل لتقديم الافكار الابداعية لعرض المزيد من الخدمات الجديدة والسرعة في تقديم الخدمة وتحسين الجودة وتفعيل دور هذه السياسة في مجال زيادة الحصّة السوقية. وضرورة احداث الكثير من التغيير في الميزة التنافسية عامةً.
- 4- ضرورة الاستفادة من اتاحة الوقت في تعزيز الميزة التنافسية للمصارف العراقية الخاصة واحداث المزيد من التغيير فيها. وضرورة تفعيل دوره في تقديم الخدمات الجديدة.
- 5- ضرورة استثمار ادارات المصارف المبحوثة لدور سياسة تحديد حدود العمل في تشجيع السرعة في تقديم الخدمات وتحسين جودتها وزيادة الحصّة السوقية وتفعيل دور تلك السياسة في ميزة تقديم اسعار تنافسية لاحداث المزيد من التغيير في الميزة التنافسية لتلك المصارف.
- 6- ضرورة توظيف ادارات المصارف العراقية الخاصة لأبعاد ريادة الاعمال (دعم الادارة, حرية العمل, المكافآت-التعزيز, توافر الوقت, حدود العمل) بنظرة تكاملية اكثر من تفعيلها بشكل مفرد في تعزيز مزاياها التنافسية واحداث المزيد من التغيير في تلك المزايا.

المصادر

- 1- الخضيرى, محسن احمد, (2004), صناعة المزايا التنافسية, منهج تحقيق التقدم من خلال الخروج الى آفاق التنمية, مجموعة النيل العربية, مصر.
- 2- الطلافحة, محمد ضيف الله علي, (2008), اثر ادارة التغيير في تحقيق الميزة التنافسية لمجموعة الاتصالات الاردنية, رسالة ماجستير غير منشورة, جامعة آل البيت, المفرق, الاردن.
- 3- عبيدات, محمد ابراهيم, (2004), تطوير المنتجات الجديدة (مدخل سلوكي), دار وائل, عمان, الاردن.
- 4- مصطفى, ابو بكر, (2006), الموارد البشرية مدخل لتحقيق الميزة التنافسية, الدار الجامعية, الاردن.
- 5- نجم, عبود نجم, (2001), ادارة العمليات: النظم والاساليب والاتجاهات الحديثة, الجزء الثاني, الرياض.
- 6- يونيل, اميل عقيل, (2005), أنموذج تقييم أنظمة المعلومات كأداة تنافسية في المصارف دراسة حالة, دورية الادارة العامة, المجلد (38), العدد (2), المملكة العربية السعودية.

المصادر الانجليزية

7. Appelbaum, E. (2002), Thr impact of new forms of work organization on workers, in Murray, G., Brlanger, J., Giles, A. and Lapointe, P. (Eds), Work and Employment Relations in the High-performance Workplace, Continuurn, London, pp 120-49.
8. Barringer, M.W. and Milkovich, G.T. (1998), A theoretical exploration of the adoption and design of flexible benefits plans: a case of human resource innovation, Academy of Management Review, Vol. 23 No. 2, pp. 305-24.
9. Barney, Jay., (1991), "Firm Resources Sustain Competitive Advantage, Journal of Mnagement, Vol 17, No 1, pp.99-120.
10. Bird, B. (1988), "Implementing entrepreneurial ideas: the case for intention", Academy of Management Review, Vol. 13 No. 3, pp. 442-53.
11. Chen, Jin . Zhu, Wang Z. A, , (2005), A system model for corporate entrepreneurship, International Journal of Manpower Vol. 26 No. 6, pp. 529-543
12. Covin, J.G. and Slevin, D.P. (1991), "A conceptual model of entrepreneurship as firm behavior", Entrepreneurship Theory and Practice, Vol. 16 No. 1, pp. 7-26.
13. Czepil, J., (1992), "Competitive Marketing Strategy" Prentice-Hall, New Jersey.
14. David, Fred R. (2007). Strategic Management Concepts, (11th Ed). New Jersey: Pearson Prentice Hall.
15. Drucker, P.F. (1985), Innovation and Entrepreneurship, 2th ed, London.
16. Dubini, P. and Aldrich, H (1991) 'Personal and extended networks are central to the entrepreneurial process' Journal of Business venturing 6, 305-313
17. Feldman, M.P. (2005), "The entrepreneurial event revisited: firm formation in a regional context", in Breschi, S. and Malerba, F. (Eds), Clusters, Networks, and Innovation, Oxford University Press, Oxford, pp. 136-68.
18. Helfat, C.E., Harris, D. and Wolfson, P.J. (2006), "The pipeline to the top: women and men in the top executive ranks of U.S. corporations", Academy of Management Perspectives, Vol. 20 No. 4, pp. 42-64.
19. Hitt, M.A., Ireland, R.D., Camp, S.M. and Sexton, D.L. (2001), "Strategic entrepreneurship: entrepreneurial strategies for wealth creation", Strategic Management Journal, Vol. 22 No. 479, p. 491 (special issue).
20. Ifinedo, Princely, (2008), Impacts of business vision, top management support, and external expertise on ERP success, Business Process Management Journal Vol. 14 No. 4, pp. 551-568
21. Ireland, R.D., Hitt, M.A., Camp, S.M. and Sexton, D.L. (2001), "Integrating entrepreneurship and strategic management actions to create firm wealth", Academy of Management Executive, Vol. 15 No. 1, pp. 49-63.
22. Ireland, R., Hitt, M. and Sirmon, G. (2003), "A model of strategic entrepreneurship: the construct and its dimensions", Journal of Management, Vol. 29 No. 6, pp. 963-89.
23. Kyrgidou Lida P., Hughes, Mathew, (2010) A: Strategic entrepreneurship: origins, core elements and research directions, European Business Review Vol. 22 No. 1, pp. 43-63.

24. Lancaster, Geoff and Lastor, Goham M., (2000), Marketing management, The McGraw-Hitt Companines, Inc. London
25. Luke Belinda and Verreyne Martie-Louise., (2006), Exploring strategic entrepreneurship in the public sector, Qualitative Research in Accounting & Management Vol. 3 No. 1, pp. 4-26
26. Lumpkin, G.T. and Dess, G.G. (1996), "Clarifying the entrepreneurial orientation construct and linking it to performance", Academy of Management Review, Vol. 21 No. 1, pp. 135-72.
27. Lynch, Richard, (2000), "Corporate Strategy" 2th Ed, Prentice-Hall, Inc., U.S.A.
28. Morris, M.H., Kuratko, D.F. and Covin, J.G. (2008), Corporate Entrepreneurship and innovation, South- Western College, Mason, OH.
29. Porter M, (1987), " From competitive advantage to corporate strategy", Harvard Business Review, Vol 3, No. 6, P. 46.
30. Rothwell, W.J. and Lindholm, J.E. (1999), "Competency identification, modelling assessment in the USA", International Journal of Training Development, Vol. 3, pp. 90-105.
31. Studdard, L. Nareatha & Munchus, George, (2009), Entrepreneurial firms' acquisition of knowledge using proactive help-seeking behaviour , International Journal of Entrepreneurial Behaviour & Research Vol. 15 No. 3, pp. 242-261
32. Sykes, H.B. and Block, Z. (1998), Corporate venturing obstacles: sources and solutions, Journal of Business Venturing, Vol. 4 No. 3, pp. 159-67.
33. Teece, J. David, (2000) "Strategies for Managing Knowledge Asset: the Role of Firm Structure and Industrial Context" Inc., U.S.A
34. Westhead, P., (2003), "Company performance and objectives reported by first and multi-generation family companies: a research note", Journal of Small Business and Enterprise Development, Vol. 10 No. 1, pp. 93-105.
35. Zahra, S.A. (1999), "The challenging rules of global competitiveness in the 21st century", Academy of Management Executive, Vol. 13 No. 1, pp. 36-42.
36. Zahra, S.S., Neuvaum, D.O. and Huse, M. (2000), "Entrepreneurship in medium-size companies: exploring the effects of ownership and governance systems", Journal of Management, Vol. 26 No. 5, pp. 947-76.