



الجمهورية العربية السورية

وزارة التعليم العالي والبحث العلمي

جامعة الأندلس للعلوم والتقنية

عمادة الدراسات العليا

كلية العلوم الإدارية

قسم إدارة الأعمال

دور التخطيط الاستراتيجي في تحقيق الميزة التنافسية
(دراسة حالة بنك سبأ الإسلامي . صنعاء)

رسالة مقدمة لاستكمال متطلبات الحصول على درجة الماجستير في إدارة الأعمال

إعداد الباحثة :

أمانى عبد العزيز ثابت شبالة

إشراف :

الدكتور/ جبر عبد القوي إسماعيل السنباني

أستاذ إدارة الأعمال المشارك . جامعة الأندلس للعلوم والتقنية

صنعاء

1445 هـ - 2023 م

بِسْمِ اللَّهِ الرَّحْمَنِ الرَّحِيمِ

﴿ يَا أَيُّهَا الَّذِينَ آمَنُوا اتَّقُوا اللَّهَ وَكُنْظِرْ نَفْسُ مَا قَدَمْتُ لَعْدِ وَاتَّقُوا اللَّهَ إِنَّ

اللَّهُ خَبِيرٌ بِمَا تَعْمَلُونَ ﴾

صدق الله العظيم

(سورة الحشر، الآية 18)

الإهداء

إلى أمي وأخي - مرحمهما الله - وغمرهما بكامل مغفرته وعفوه .

إلى من أحمل اسمه بكل اعتزاز، قدوتي وفخري والدي الحبيب - حفظه الله -

وأطال في عمره، وأمدّه بالصحة والعافية .

إلى سندي ومرفاق دربي في الحياة، إخواني

إلى نزهات حياتي وعطرها، أخواتي

إلى من آزرني وكانت لي خير عون، زوجة أخي

إلى أساتذتي الأجلاء

إلى كل الزملاء والأصدقاء

وإلى كل من ساهم في إنجاح هذا العمل

أهدي ثمرة جهدي المتواضع

الشكر والتقدير

بداية أحمد الله عز وجل حمداً يليق بعظمته وعلو مقامه أن وفقني ويسر لي اتمام هذه الدراسة وبعد:
يطيب لي أن أتقدم بعظيم الشكر والتقدير والعرفان للدكتور: جبر عبد القوي السنباني الذي تفضل بالإشراف على هذه الدراسة ، وبذله الجهد في سبيل تصحيحها وتقويمها، وذلك من خلال نصائحه وملاحظاته القيمة التي كان لها بالغ الأثر في انجاح هذه الدراسة.

وأتوجه بالشكر الجزيل إلى أعضاء لجنة المناقشة الأستاذ الدكتور: أمين عبد الوهاب الحمادي، والأستاذ الدكتور: عبده أحمد العامري ؛ لتفضلهم بقبول مناقشة الدراسة وإثراءها بإرشاداتهم، فلهم كل التقدير والاحترام .

كما أتقدم بالشكر الجزيل للأساتذة المحكمين الذين شاركوا بخبراتهم في تقويم الاستبانة الخاصة بهذه الدراسة.

والشكر موصول إلى جامعتي الحبيبة جامعة الأندلس، وإلى أعضاء هيئة التدريس في كلية العلوم الإدارية على ما قدموه من دعم ومساندة .

كما أتوجه بالشكر إلى كل العاملين في بنك سبأ الإسلامي في صنعاء على تعاونهم وإدلائهم بالمعلومات والبيانات المتعلقة بهذه الدراسة.

وأتوج شكري لعائلتي من ذللت لي الصعاب في سبيل إتمام هذه الدراسة، ولكل من مد لي يد العون، وأخص بالذكر الأستاذ الدكتور: حسن محمد شبالة نائب عميد كلية الآداب بجامعة إب.

وختاماً أسأل الله أن يجعل هذا العمل خالصاً لوجهه الكريم، وأن يلهمني التوفيق والسداد إنه ولي ذلك والقادر عليه، وكما بدأت أختم شكري لله العلي القدير .

الباحثة

قائمة المحتويات

رقم الصفحة	المحتويات
ب	البسمة .
ج	الآية القرآنية .
د	الإهداء .
هـ	الشكر والتقدير .
و	قائمة المحتويات .
ط	قائمة الجداول .
ك	قائمة الأشكال .
ك	قائمة الملاحق .
ل	ملخص الدراسة .
الفصل الأول الإطار العام للدراسة والدراسات السابقة	
المبحث الأول : الإطار العام للدراسة	
2	1.1.1 المقدمة .
4	2.1.1 مشكلة الدراسة .
5	3.1.1 أهداف الدراسة .
5	4.1.1 أهمية الدراسة .
6	5.1.1 أنموذج الدراسة .
9	6.1.1 فرضيات الدراسة .
10	7.1.1 مصطلحات الدراسة .
13	8.1.1 . حدود الدراسة .
المبحث الثاني الدراسات السابقة	
14	1.2.1 الدراسات المتعلقة بالمتغير المستقل (التخطيط الاستراتيجي) .
23	2.2.1 :الدراسات المتعلقة بالمتغير التابع (الميزة التنافسية) .
32	3.2.1 الدراسات المتعلقة بالمتغيرين: المتغير المستقل والمتغير التابع.
39	4.2.1 التعقيب على الدراسات السابقة .

رقم الصفحة	المحتويات
الفصل الثاني : الإطار النظري للدراسة	
المبحث الأول: التخطيط الاستراتيجي	
41	تمهيد.
41	1.1.2 مفهوم التخطيط الاستراتيجي .
43	2.1.2 أهمية التخطيط الاستراتيجي .
44	3.1.2 أهداف التخطيط الاستراتيجي .
45	4.1.2 مستويات التخطيط الاستراتيجي ومكوناته .
46	5.1.2 خصائص التخطيط الاستراتيجي .
48	6.1.2 متطلبات نجاح التخطيط الاستراتيجي .
49	7.1.2 أبعاد التخطيط الاستراتيجي .
64	8.1.2 معوقات التخطيط الاستراتيجي .
المبحث الثاني : الميزة التنافسية	
65	تمهيد.
65	1.2.2 مفهوم الميزة التنافسية .
66	2.2.2 أهمية الميزة التنافسية .
68	3.2.2 أهداف الميزة التنافسية .
69	4.2.2 خصائص الميزة التنافسية .
70	5.2.2 مراحل بناء الميزة التنافسية .
71	6.2.2 مصادر الميزة التنافسية.
73	7.2.2 العوامل المؤثرة في تحقيق الميزة التنافسية.
75	8.2.2 أبعاد الميزة التنافسية.
79	9.2.2 دور التخطيط الاستراتيجي في تحقيق الميزة التنافسية.
الفصل الثالث : منهجية الدراسة وإجراءاتها	
83	تمهيد .
83	1.3 نبذة تعريفية عن بنك سبأ الإسلامي
86	2.3 منهج الدراسة .
86	3.3 مجتمع الدراسة .
86	4.3 عينة الدراسة .

رقم الصفحة	المحتويات
87	5.3 نسبة استجابة عينة الدراسة
87	6.3 مصادر جمع البيانات .
87	7.3 أداة الدراسة وخطوات بناءها .
89	8.3 مقياس أداة الدراسة
89	9.3 الأساليب الإحصائية المستخدمة .
90	10.3 اختبار التوزيع الطبيعي
91	11.3 صدق وثبات أداة الدراسة
96	12.3 المحك المعياري للإجابات .
الفصل الرابع : عرض وتفسير نتائج الدراسة	
المبحث الأول: عرض وتحليل نتائج متغيرات الدراسة	
98	تمهيد .
98	1.1.4 عرض خصائص عينة الدراسة .
101	2.1.4 التحليل الوصفي لمتغيرات الدراسة
المبحث الثاني : اختبار فرضيات الدراسة	
113	تمهيد .
113	1.2.4 اختبار الفرضية الأولى .
118	2.2.4 اختبار الفرضية الثانية .
124	3.2.4 اختبار الفرضية الثالثة .
الفصل الخامس : الاستنتاجات والتوصيات والمقترحات	
130	تمهيد.
130	1.5 الاستنتاجات .
132	2.5 التوصيات والمقترحات .
135	قائمة المصادر والمراجع
153	الملاحق
166	Abstract

قائمة الجداول

رقم الصفحة	عناوين الجداول	رقم الجدول
7	الدراسات التي تم الاستناد إليها في تحديد أبعاد التخطيط الاستراتيجي .	1.
8	الدراسات التي تم الاستناد إليها في تحديد أبعاد الميزة التنافسية .	2.
14	الدراسات السابقة المتعلقة بالدراسة الحالية .	3.
89	مكونات الاستبانة .	4.
90	اختبار التوزيع الطبيعي للبيانات بالاعتماد على معامل الالتواء والتقطع.	5.
92	الاتساق الداخلي لفقرات أبعاد المتغير المستقل التخطيط الاستراتيجي .	6.
93	الاتساق الداخلي لفقرات أبعاد المتغير التابع الميزة التنافسية .	7.
94	معامل الارتباط بين أبعاد المتغير المستقل التخطيط الاستراتيجي والدرجة الكلية لفقرات المحور .	8.
94	معامل الارتباط بين أبعاد المتغير التابع الميزة التنافسية والدرجة الكلية لفقرات المحور .	9.
95	نتائج اختبار ألفا كرونباخ لأداة الدراسة .	10.
96	كيفية تفسير قيم النتائج الإحصائية .	11.
98	خصائص عينة الدراسة حسب متغير الجنس .	12.
99	خصائص عينة الدراسة حسب متغير العمر .	13.
99	خصائص عينة الدراسة حسب متغير المؤهل العلمي .	14.
100	خصائص عينة الدراسة حسب متغير المسمى الوظيفي .	15.
100	خصائص عينة الدراسة حسب متغير سنوات الخدمة في البنك .	16.
101	المتوسطات الحسابية والانحرافات المعيارية لمتغير التخطيط الاستراتيجي.	17.
102	المتوسطات الحسابية والانحرافات المعيارية لبعده التوجه الاستراتيجي .	18.
103	المتوسطات الحسابية والانحرافات المعيارية لبعده التحليل الاستراتيجي .	19.
105	المتوسطات الحسابية والانحرافات المعيارية لبعده الخيار الاستراتيجي .	20.
106	المتوسطات الحسابية والانحرافات المعيارية لمتغير الميزة التنافسية .	21.
107	المتوسطات الحسابية والانحرافات المعيارية لبعده قيادة التكلفة .	22.
108	المتوسطات الحسابية والانحرافات المعيارية لبعده التميز .	23.
110	المتوسطات الحسابية والانحرافات المعيارية لبعده الإبداع .	24.

رقم الصفحة	عناوين الجداول	رقم الجدول
111	المتوسطات الحسابية والانحرافات المعيارية لبعد سرعة الاستجابة.	25.
113	نتائج اختبار الفرضية الرئيسية .	26.
114	نتائج اختبار الفرضية الفرعية الأولى .	27.
115	نتائج اختبار الفرضية الفرعية الثانية .	28.
116	نتائج اختبار الفرضية الفرعية الثالثة .	29.
117	ترتيب تأثير عناصر التخطيط الاستراتيجي في الميزة التنافسية.	30.
119	اختبار الفروق في آراء العينة حول تطبيق التخطيط الاستراتيجي حسب متغير الجنس.	31.
120	اختبار الفروق في آراء العينة حول تطبيق التخطيط الاستراتيجي حسب متغير العمر.	32.
121	اختبار الفروق في آراء العينة حول مستوى تحقيق الميزة التنافسية حسب متغير المؤهل العلمي .	33.
122	اختبار الفروق في آراء العينة حول تطبيق التخطيط الاستراتيجي حسب متغير المسمى الوظيفي .	34.
123	اختبار الفروق في آراء العينة حول تطبيق التخطيط الاستراتيجي حسب متغير سنوات الخدمة .	35.
124	اختبار الفروق في آراء العينة حول مستوى تحقيق الميزة التنافسية حسب متغير الجنس	36.
125	اختبار الفروق في آراء العينة حول مستوى تحقيق الميزة التنافسية حسب متغير العمر .	37.
126	اختبار الفروق في آراء العينة حول مستوى تحقيق الميزة التنافسية حسب متغير المؤهل العلمي .	38.
126	اختبار الفروق في آراء العينة حول مستوى تحقيق الميزة التنافسية حسب متغير المسمى الوظيفي .	39.
127	اختبار الفروق في آراء العينة حول مستوى تحقيق الميزة التنافسية حسب متغير سنوات الخدمة .	40.
162	قائمة أسماء المحكمين .	41.

قائمة الأشكال

رقم الصفحة	عناوين الأشكال	رقم الشكل
9	أنموذج الدراسة .	1.
46	مستويات التخطيط الاستراتيجي ومكوناته .	2.
60	التحليل الرباعي .	3.
71	مراحل بناء الميزة التنافسية .	4.
73	العوامل المؤثرة في تحقيق الميزة التنافسية .	5.
74	القوى التنافسية الخمس لبورتر .	6.
85	الهيكل التنظيمي لبنك سبأ الإسلامي .	7.

قائمة الملاحق

رقم الصفحة	عناوين الملاحق	رقم الملحق
153	دراسة استطلاعية	1.
155	الاستبانة بصورتها الأولية .	2.
160	قائمة أسماء المحكمين.	3.
161	الاستبانة بصورتها النهائية .	4.

ملخص الدراسة

عنوان الدراسة : دور التخطيط الاستراتيجي في تحقيق الميزة التنافسية (دراسة حالة بنك سبأ الإسلامي - صنعاء) .

الباحثة:

الأستاذ الدكتور:

أماني عبد العزيز ثابت شباله

جبر عبد القوي إسماعيل السنباني

هدفت هذه الدراسة إلى التعرف على دور التخطيط الاستراتيجي بأبعاده: (التوجه الاستراتيجي، التحليل الاستراتيجي، الخيار الاستراتيجي) في تحقيق الميزة التنافسية بأبعاده: (قيادة التكلفة، التميز، الإبداع، سرعة الاستجابة) في بنك سبأ الإسلامي - صنعاء، بالإضافة إلى تحديد الفروقات بين إجابات أفراد العينة حول متغيرات الدراسة، والتي تعزى إلى خصائصهم الديموغرافية: (الجنس، العمر، المؤهل العلمي، المستوى الوظيفي، سنوات الخدمة في البنك).

ولتحقيق أهداف الدراسة استخدمت الدراسة المنهج الوصفي التحليلي، والاستبانة كأداة للدراسة، وتكون مجتمع الدراسة من (275) مفردة، تم اختيار عينة طبقية عشوائية عددها (161) مفردة من مجتمع الدراسة، واعتمدت الدراسة على عدد من الأساليب الإحصائية المناسبة باستخدام برنامج الحزم الإحصائية (spss) .

وتوصلت الدراسة إلى عدد من النتائج أهمها: وجود اهتمام مرتفع لدى بنك سبأ الإسلامي بممارسة التخطيط الاستراتيجي، وتحقيق الميزة التنافسية، وأن هناك دور إيجابي للتخطيط الاستراتيجي بأبعاده: (التوجه الاستراتيجي، التحليل الاستراتيجي، الخيار الاستراتيجي) في تحقيق الميزة التنافسية في بنك سبأ الإسلامي، وأنه لا توجد فروق ذات دلالة إحصائية في إجابات العينة فيما يتعلق بمتغيرات الدراسة، حيث لا يوجد تأثير للمتغيرات (الجنس، العمر، المؤهل العلمي، المستوى الوظيفي، سنوات الخدمة في البنك) في مستوى ممارسة التخطيط الاستراتيجي، وكذلك في مستوى تحقيق الميزة التنافسية في بنك سبأ الإسلامي - صنعاء.

وعلى ضوء النتائج قدمت الدراسة العديد من التوصيات أهمها: تعزيز ممارسة التخطيط الاستراتيجي من قبل بنك سبأ الإسلامي باستخدام الأساليب العلمية الحديثة، والعمل على قياس رضا العملاء عن الخدمات المقدمة من قبل البنك لأهمية ذلك في تحسين جودة الخدمة المقدمة وتحقيق الميزة التنافسية .

الفصل الأول

الإطار العام للدراسة والدراسات السابقة

المبحث الأول : الإطار العام للدراسة

المبحث الثاني: الدراسات السابقة

المبحث الأول: الإطار العام للدراسة

1.1.1 المقدمة :

شهد العالم على مدار العقدين الأخيرين تطورات سريعة ومتلاحقة في بيئة الأعمال الحديثة نتيجة للتوجه نحو: حرية التجارة، زيادة حدة المنافسة محليا وعالمياً، ظهور التجارة الالكترونية، فضلاً عن تغير أذواق وسلوكيات الزبائن، وتهدف المنظمات في ظل تلك الظروف التي فرضتها البيئة الاقتصادية للنظام العالمي الجديد أن تكون الأقوى والأفضل، لذلك فإن هذه المنظمات تسعى إلى التغيير من الأساليب التقليدية المستخدمة إلى أساليب جديدة لمواكبة التطورات المتلاحقة في بيئة الأعمال (جيجان، 2022,39).

وقد شكل الاهتمام برصد التغيرات البيئية والتفكير بأساليب التعامل معها التحدي المهم أمام منظمات الأعمال، ومهما كان حجم المنظمة فإنها تبحث عن الوسائل التي تحقق لها النجاح والتفوق في بيئتها، وذلك من خلال الاستفادة الكاملة من الفرص المتاحة لها بشكل أكفأ من منافسيها، وتحويل تلك الفرص إلى قيم حقيقية تنعكس في زيادة حصتها السوقية وأرباحها على المدى البعيد، وبهذا المعنى يعتبر تطوير الميزة التنافسية هدفاً استراتيجياً تسعى الشركة لاستدامته لتمكين من تحقيق النجاح في بيئتها والاستمرار في مجال عملها .

ويعد التخطيط الاستراتيجي محور عمل أي منظمة تسعى إلى تحديد إطار عمل استراتيجي قوامه التنبؤ والاستشراف العلمي والعملية ، فهو يحدد الوجهة الهادفة للمنظمة ويمنح لها الانسجام والتوازن، فالتخطيط الاستراتيجي كما يؤكد عليه بعض الباحثين المختصين يركز في عملياته على تحديد الأهداف البعيدة المدى، ورسم طريقة الوصول إليها بفاعلية، وهو ضروري لمواجهة التغيرات الطارئة والمفاجئة، وما يزيد من قيمة التخطيط الاستراتيجي حاجة المنظمات إلى الحفاظ على مكتسباتها المختلفة والمتعددة في السوق وطموحها إلى نيل مكانه تنافسية فيه.

وبناءً على ذلك فقد أصبح التخطيط الاستراتيجي أحد عناصر نجاح كثير من المنظمات الحديثة، خاصة في بيئة العمل شديدة التنافسية، وقد شاع استخدام التخطيط الاستراتيجي في مختلف المنظمات على اختلاف أنواعها، فقد ساهم التخطيط الاستراتيجي في تحسين وتطوير أداء المنظمة الكلي وزيادة قدراتها التنافسية بشكل كبير، وقد زاد الاهتمام بالتخطيط الاستراتيجي نتيجة مساهمته في وضوح الرؤية المستقبلية للمنظمات، واستكشاف كافة العوامل الداخلية والخارجية المؤثرة على أداء المنظمة، واستغلال إمكانيات وقدرات المنظمة بشكل أفضل، وتكمن أهمية التخطيط الاستراتيجي في مساعدة مديري المنظمات على التفكير الاستراتيجي بشكل مختلف، وزيادة

قدرات المنظمة على التعامل مع التحديات والتهديدات التي تواجهها في بيئة العمل، بجانب مواكبة التغيرات والتطورات السريعة والتي تؤثر على أداء المنظمة، وتعزيز القدرات التنافسية للمنظمة (عبيد وآخرون، 2021، 85).

وتعتبر الميزة التنافسية عنصراً أساسياً وجوهرياً لنجاح المنظمات في بيئة الأعمال، إذ يرتبط مفهومها باستخدام المنظمة لمواردها وإمكانياتها بشكل يتسم بنوع من الخصوصية والتميز، مما يؤدي إلى تفوقها على منافسيها؛ ونتيجة لذلك تحرص المنظمات حسب هذا المفهوم على العمل المستمر لخلق واكتساب الميزة التنافسية والمحافظة عليها لمدة أطول .

ويعد القطاع المصرفي من أهم القطاعات الاقتصادية في الدول المتقدمة والنامية على حد سواء، حيث أن الدور الذي تؤديه البنوك في الحياة الاقتصادية دور مهم وفاعل، فهي أساس النظام الاقتصادي الحديث، كما أصبح لها دور رئيسي في تحقيق أهداف ومكونات السياسة النقدية الاقتصادية للدولة بشقها النقدي، لذلك فهي تساهم بشكل رئيسي في رفع الكفاءة والفاعلية الإدارية، وتعمل وفقاً لاستراتيجيات وبرامج واضحة لتحقيق جميع أهدافها وغاياتها ضمن إطار البيئة المالية والمصرفية التنافسية، ومع التطور التكنولوجي المتسارع والمتزايد في هذا العصر، ورغبة العملاء في الحصول على ما هو أفضل، تسعى البنوك إلى ملائمة رغبات وتوقعات العملاء وتحقيق رضاهم عن طريق التطوير المستمر لجودة الخدمة .

وفي ضوء ذلك تسعى البنوك إلى تحقيق الميزة التنافسية من خلال تطبيقها لأبعاد التخطيط الاستراتيجي، حيث تقوم بتحليل البيئة الداخلية والخارجية المحيطة بالمنظمة لكي تحدد الفرص المتاحة لها ومن ثم تعمل على استغلالها، ومن ناحية أخرى لكي تواجه التحديات التي تعيقها، كما تقوم المنظمة من خلال عملية التحليل البيئي بتحديد جوانب القوة والضعف في مواردها، حيث تعمل على سد الخلل الحاصل قبل أن يسعى المنافسون لاستغلال هذا الضعف، مما يؤدي إلى خروجها من المنافسة، وتحويل جوانب القوة إلى ميزة تنافسية.

وفي هذا الإطار تأتي هذه الدراسة لتبين دور التخطيط الاستراتيجي في تحقيق الميزة التنافسية في بنك سبأ الاسلامي، ومستوى ممارسته، والاستراتيجيات التي يمكن للبنك اللجوء إليها، من أجل تحقيق ميزة تنافسية مستدامة.

2.1.1 مشكلة الدراسة :

تواجه البنوك اليمنية بشكل عام متغيرات بيئية تتصف بالاضطراب، وعدم التأكد، وعدم الاستقرار، والتغير الدائم في توقعات العملاء، حيث أوجدت هذه المتغيرات جملة من الصعاب والتحديات، حيث لم يعد بمقدور تلك البنوك العمل دون رؤية واضحة، وأهداف مستقبلية تأخذ في اعتبارها تطورات البيئة المحلية والخارجية، فمستوى التنافسية الذي قد توضع فيه نتيجة للمتغيرات التي تحيط بها يتطلب أهداف وسياسات استراتيجية على درجة عالية من الكفاءة، التي تعنى بالرفع من قدراتها التنافسية والتي تضمن لها الريادة والتميز .

وبالاطلاع على الدراسات السابقة التي أجريت على البنوك الإسلامية ومنها دراسة (الطويلي، 2020)، (الجماعي، 2019)، ودراسة (هيح، 2019) تبين أن البنوك الإسلامية اليمنية تجد نفسها اليوم أمام العديد من التحديات، نتيجة التغيرات السريعة والعولمة وانفتاح الأسواق وازدياد حدة المنافسة، بالإضافة إلى الأزمة الاقتصادية التي يواجهها البلد، كل ذلك زاد من الصعوبات التي تواجهها هذه البنوك في تحقيق أهدافها، حيث أدت تلك المتغيرات إلى حدوث تغييرات هيكلية في آليات صياغة الاستراتيجيات داخل البنوك، لضمان بقاؤها واستمرارها في بيئة العمل.

ومن خلال بعض المقابلات التي أجرتها الباحثة مع مدراء الإدارات في بنك سبأ الإسلامي (الملحق 1)، تبين أن البنك يواجه مشكلات وتحديات ناشئة عن الوضع العام للبلد والظروف التي فرضتها الحرب، ومن أهم هذه المشكلات: نقص السيولة، وعدم قدرة البنك على مواجهة السحوبات، وارتفاع معدل المخاطرة نتيجة عدم الاستقرار، مما أدى إلى ضعف البنك على مواجهة المنافسة، الأمر الذي يحتم على بنك سبأ الإسلامي مواجهة هذه التحديات من خلال تبني التخطيط الاستراتيجي كأسلوب لمواجهة التحديات، وتحقيق النمو، وتحسين وتدعيم المركز التنافسي.

بناءً على ما سبق يمكن صياغة مشكلة الدراسة في السؤال الرئيسي التالي :

ما دور التخطيط الاستراتيجي في تحقيق الميزة التنافسية في بنك سبأ الإسلامي - صنعاء ؟

ويتفرع من السؤال الرئيسي الأسئلة الفرعية التالية :

1. ما مستوى ممارسة التخطيط الاستراتيجي في بنك سبأ الإسلامي - صنعاء؟

2. ما مستوى تحقيق الميزة التنافسية في بنك سبأ الإسلامي - صنعاء؟

3- ما دور التخطيط الاستراتيجي بأبعاده: (التوجه الاستراتيجي، التحليل الاستراتيجي، الخيار الاستراتيجي) في تحقيق الميزة التنافسية في بنك سبأ الإسلامي - صنعاء؟

4- هل توجد فروق ذات دلالات إحصائية في متوسط إجابات عينة الدراسة حول مستوى ممارسة التخطيط الاستراتيجي، ومستوى تحقيق الميزة التنافسية في بنك سبأ الإسلامي - صنعاء، والتي تعزى إلى المتغيرات الآتية: (الجنس، العمر، المؤهل العلمي، المستوى الوظيفي، سنوات الخدمة في البنك)؟

3.1.1 أهداف الدراسة :

هدفت هذه الدراسة بشكل رئيسي إلى التعرف على دور التخطيط الاستراتيجي في تحقيق الميزة التنافسية في بنك سبأ الإسلامي - صنعاء، وينبثق من الهدف الرئيسي الأهداف الفرعية التالية:

1. التعرف على مستوى ممارسة التخطيط الاستراتيجي في بنك سبأ الإسلامي - صنعاء .
2. التعرف على مستوى تحقيق الميزة التنافسية في بنك سبأ الإسلامي - صنعاء.
- 3- تحديد دور التخطيط الاستراتيجي بأبعاده: (التوجه الاستراتيجي، التحليل الاستراتيجي، الخيار الاستراتيجي) في تحقيق الميزة التنافسية في بنك سبأ الإسلامي - صنعاء .
- 4- تحديد مستوى الفروقات في متوسط إجابات عينة الدراسة حول مستوى تطبيق التخطيط الاستراتيجي، ومستوى تحقيق الميزة التنافسية في بنك سبأ الإسلامي - صنعاء، والتي تعزى إلى المتغيرات الآتية: (الجنس، العمر، المؤهل العلمي، المستوى الوظيفي، سنوات الخدمة في البنك) .

4.1.1 أهمية الدراسة :

تكمن أهمية هذه الدراسة في ما يلي :

أولاً: الأهمية العلمية :

تبرز أهمية هذه الدراسة من حيث الجانب العلمي بما يلي:

1. تعتبر هذه الدراسة من وجهة نظر الباحثة وبعد الاطلاع على المصادر الخاصة بالدراسة من أولى الدراسات التي تناولت دور التخطيط الاستراتيجي في تحقيق الميزة التنافسية في بنك سبأ الإسلامي - صنعاء .
2. تستمد هذه الدراسة أهميتها من أهمية موضوع التخطيط الاستراتيجي، حيث يعد من المواضيع التي لاقت اهتماماً من قبل الخبراء والباحثين في مجال الإدارة، كونه أحد المداخل الإدارية الحديثة، وركيزة أساسية من ركائز النجاح للمنظمات في بيئة سريعة التغير وشديدة التنافسية.

3. تسهم هذه الدراسة في تحسين المعرفة في مجال الميزة التنافسية، والذي يعتبر من المجالات الهامة لضمان البقاء والاستمرارية للمنظمات .
4. توجيه نظر الباحثين إلى إجراء المزيد من الدراسات في هذا المجال الهام، مما يشكل إضافة جديدة إلى المكتبة الإدارية (اليمنية والعربية).

ثانياً: الأهمية العملية :

تبرز أهمية هذه الدراسة من حيث الجانب العملي بما يلي:

- 1- تناولت هذه الدراسة أحد القطاعات المصرفية الإسلامية في اليمن وهو بنك سبأ الإسلامي - صنعاء، والذي يؤدي دوراً مهماً في التنمية الاقتصادية والمجتمعية .
- 2- تشخيص مستوى التخطيط الاستراتيجي في بنك سبأ الإسلامي، وتوفير المعلومات التي تساعد الإدارة العليا في إيجاد الحلول التي تضمن نجاح تطبيق التخطيط الاستراتيجي بكفاءة وفعالية.
3. تساعد هذه الدراسة المعنيين في وضع الاستراتيجيات التي تسهم في تحقيق الميزة التنافسية .
4. تسهم هذه الدراسة من خلال نتائجها في تقديم المقترحات والتوصيات المناسبة التي قد تخدم متخذي القرارات في بنك سبأ الإسلامي.

5.1.1 نموذج الدراسة :

في ضوء مشكلة الدراسة واستناداً إلى الدراسات السابقة التي تناولت متغيري التخطيط الاستراتيجي والميزة التنافسية، تم إعداد وتطوير أنموذج الدراسة الحالية والذي يوضح المتغيرات المكونة للدراسة الحالية، ويعطي تصوراً أولياً عن التأثير بين متغيرات الدراسة ، ويتكون هذا النموذج من متغيرين هما: المتغير المستقل (التخطيط الاستراتيجي)، والمتغير التابع (الميزة التنافسية) وقد تم تحديد أبعاد المتغير المستقل والمتغير التابع بالرجوع إلى دراسات سابقة وذلك على النحو الآتي:

أولاً: المرجعيات الخاصة بأبعاد المتغير المستقل " التخطيط الاستراتيجي " :

تم تحديد أبعاد المتغير المستقل (التخطيط الاستراتيجي) استناداً للدراسات السابقة كما يلي:(التوجه الاستراتيجي، التحليل الاستراتيجي، الخيار الاستراتيجي)، وذلك لأنها أكثر تكراراً وارتباطاً بأهداف ومجتمع الدراسة، كما هو موضح في الجدول (1) .

جدول (1) الدراسات التي تم الاستناد إليها في تحديد أبعاد التخطيط الاستراتيجي

الأبعاد الدراسات	التوجه الاستراتيجي	التحليل الاستراتيجي	الخيار الاستراتيجي	تنفيذ الخطة الاستراتيجية	الرقابة الاستراتيجية
(الشامي، 2021)	√	√	√	√	√
(الخيارين، 2020)	√	√			
(حميان، 2019)	√	√	√		
(المسبحي، 2019)	√	√			
(الحبابي، 2018)	√	√	√		
(الدهمي، 2018)	√	√	√	√	√
(الريالات، 2018)	√	√	√		
(المطري، 2018)	√	√			
(صالح، 2016)	√	√	√	√	√
(الطيري، 2016)	√	√	√		
(محمد، 2016)	√	√	√		
التكرار	12	12	9	3	3
النسبة	%100	%100	%75	%25	%25

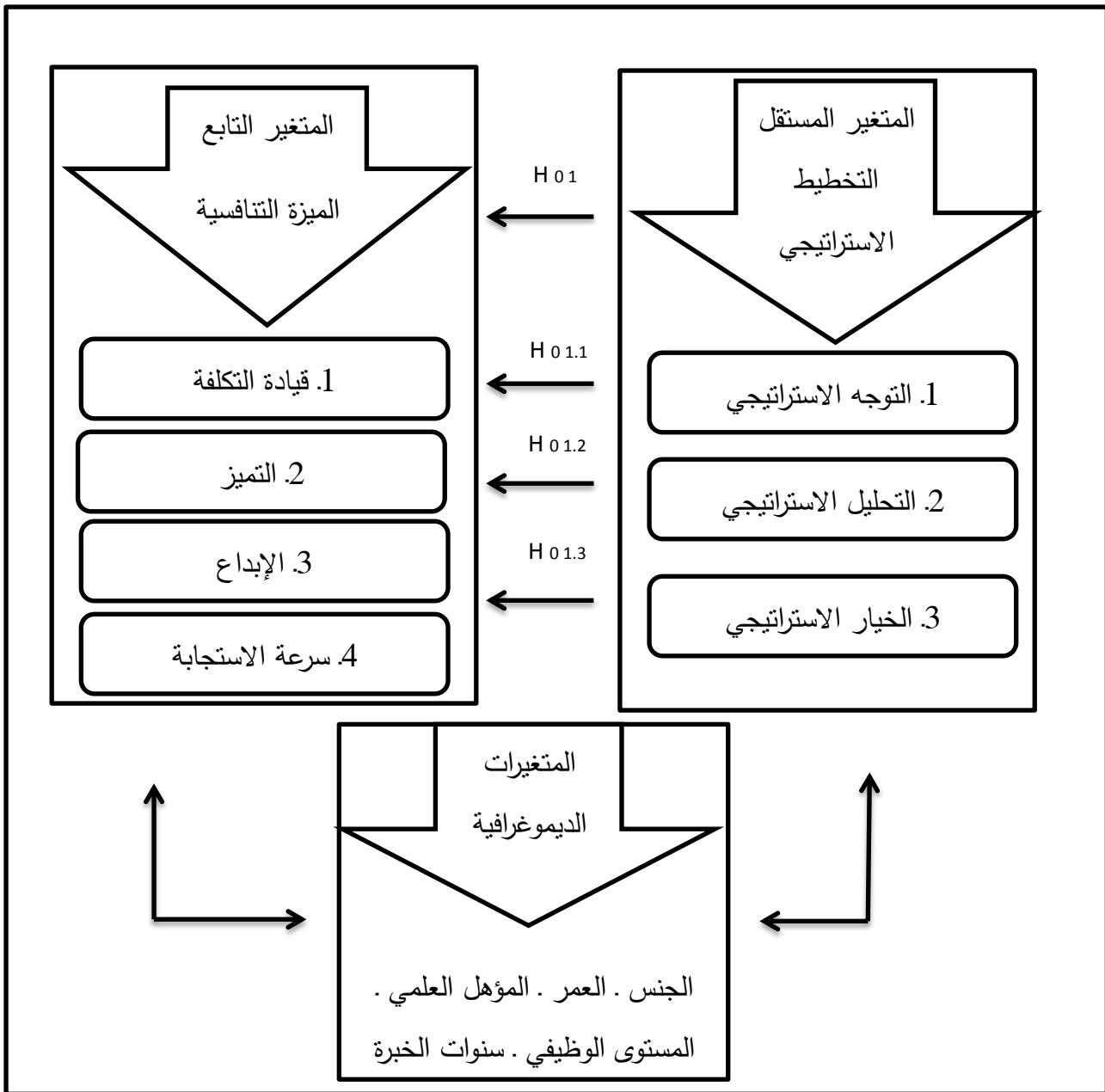
ثانياً: المرجعيات الخاصة بأبعاد المتغير التابع " الميزة التنافسية " :

تم تحديد تم تحديد أبعاد المتغير التابع (الميزة التنافسية) كما يلي:(قيادة التكلفة، التميز، الإبداع، سرعة الاستجابة)، لأنها أكثر تكراراً وارتباطاً بأهداف ومجتمع الدراسة، كما هو موضح في الجدول رقم (2) .

جدول (2) الدراسات التي تم الاستناد إليها في تحديد أبعاد الميزة التنافسية

الأبعاد الدراسات	قيادة التكلفة	التميز	الإبداع	سرعة الاستجابة	رضا العميل
(فايع، 2021)	√				√
(المعمري، 2021)	√	√	√		
(خلف، 2020)	√			√	
(الطويلي، 2020)	√		√		
(الجماعي، 2019)	√	√			√
(الدبعي، 2019)	√	√	√	√	√
(شملخ، 2019)			√	√	
(العزامي، 2019)	√	√	√		
(هيج ، 2019)		√	√	√	
(المحيا، 2018)	√	√			
(عثمان، 2017)	√	√			√
(أبو هرييد، 2017)	√		√	√	
التكرار	10	7	7	5	4
النسبة	%83	%58	%58	%41	%30

ومن خلال مراجعة الدراسات السابقة، وما ذكر في الإطار النظري المتعلق بمتغيراتها، تم بناء نموذج الدراسة والذي يتكون من المتغير المستقل (التخطيط الاستراتيجي) والمتغير التابع (الميزة التنافسية)، ويتضح ذلك من خلال الشكل (1) .



شكل رقم (1) أنموذج الدراسة

6.1.1 فرضيات الدراسة :

بناءً على مشكلة الدراسة وتساؤلاتها يمكن صياغة الفرضيات الآتية :

1. الفرضية الأولى :

لا يوجد دور ذو دلالة إحصائية عند مستوى ($\alpha \leq 0,05$) للتخطيط في تحقيق الميزة التنافسية في بنك سبأ الإسلامي - صنعاء .

ويتفرع من هذه الفرضية الفرضيات الآتية :

1- الفرضية الفرعية الأولى : لا يوجد دور ذو دلالة إحصائية عند مستوى ($a \leq 0,05$) للتوجه الاستراتيجي في تحقيق الميزة التنافسية في بنك سبأ الإسلامي - صنعاء .

2- الفرضية الفرعية الثانية : لا يوجد دور ذو دلالة إحصائية عند مستوى ($a \leq 0,05$) للتحليل الاستراتيجي في تحقيق الميزة التنافسية في بنك سبأ الإسلامي - صنعاء .

3- الفرضية الفرعية الثالثة : لا يوجد دور ذو دلالة إحصائية عند مستوى ($a \leq 0,05$) للخيار الاستراتيجي في تحقيق الميزة التنافسية في بنك سبأ الإسلامي - صنعاء .

2- الفرضية الثانية :

لا توجد فروق ذات دلالة إحصائية عند مستوى ($a \leq 0,05$) في متوسط إجابات عينة الدراسة حول مستوى ممارسة التخطيط الاستراتيجي في بنك سبأ الإسلامي - صنعاء، والتي تعزى للمتغيرات الديموغرافية (الجنس، العمر، المؤهل العلمي، المستوى الوظيفي، سنوات الخدمة في البنك).

3. الفرضية الثالثة :

لا توجد فروق ذات دلالة إحصائية عند مستوى ($a \leq 0,05$) في متوسط إجابات عينة الدراسة حول مستوى تحقيق الميزة التنافسية في بنك سبأ الإسلامي - صنعاء، والتي تعزى للمتغيرات الديموغرافية (الجنس، العمر، المؤهل العلمي، المستوى الوظيفي، سنوات الخدمة في البنك).

7.1.1 مصطلحات الدراسة :

وتشمل مصطلحات الدراسة التعريفات المرجعية والإجرائية لمتغيرات وأبعاد الدراسة الحالية وهي:

1. التخطيط الاستراتيجي :

"هو عملية توجيه لأنشطة المؤسسة لتحقيق رؤيتها ورسالتها، عبر تحليل البيئة الخارجية والداخلية لها، ووضع خطط إجرائية لردم الفجوة بين الوضع القائم والوضع المرغوب فيه، ويوجه بتنمية الفكر الشامل لدى أعضاء المؤسسة، عبر بناء الرؤية المشتركة لكيفية خلق التكامل بين أهداف الوحدات الفرعية وأهداف المؤسسة ككل " (الشميلي، 2017، 25) .

و يعرف إجرائياً بأنه: عملية إدارية يتم من خلالها تحديد اتجاهات بنك سبأ الإسلامي وأهدافها المستقبلية، وهو أسلوب ونهج إداري حديث يساعد في اتخاذ القرارات اللازمة، وتحديد الإجراءات الضرورية، وتقديم الموارد المتاحة، لتحقيق الأهداف المنشودة.

2. التوجه الاستراتيجي :

"هو المسلك الذي يتيح تنسيق الجهود من خلال رؤية واضحة، وترجمة الرسالة والأهداف الاستراتيجية إلى الواقع العملي، لتحقيق الاستجابة والتكيف مع البيئة، ووضع المنظمة في مسارها القويم لإنجاز أهدافها الاستراتيجية " (الجنابي، 2017، 111) .

ويعرف إجرائياً بأنه: المسار الذي يسلكه بنك سبأ الإسلامي في الوصول إلى المستقبل المنشود، من خلال وضع رؤية شاملة تحدد أين سيكون البنك في المستقبل، وصياغة الرسالة، ومن ثم تحديد الأهداف الاستراتيجية الذي يسعى إلى تحقيقها .

3. التحليل الاستراتيجي :

"هو فهم المنظمة لبيئتها الداخلية والخارجية، وتحديد أفضل سبل الاستجابة للتغيرات السريعة واستغلالها لتحقيق أفضل أداء" (القيسي والطائي، 2013، 131)

ويعرف إجرائياً بأنه: عملية يقوم من خلالها بنك سبأ الإسلامي بدراسة وتحليل البيئة (الداخلية والخارجية)، لغرض التعرف على نقاط القوة والضعف في البيئة الداخلية للبنك، ومعرفة الفرص المتاحة والتهديدات المتوقعة في البيئة الخارجية، وذلك لمساعدته في تحسين أدائه التنظيمي .

4. الخيار الاستراتيجي :

"هو الخيار الأفضل من عدة خيارات بناءً على مجموعة من المعايير لاستخدام البديل المناسب من بين البدائل المتاحة، والغاية هي تحقيق الأهداف المطلوبة من خلال استغلال الفرص المتاحة وعناصر القوة وتجنب التهديدات " (جبر، 2022، 137).

ويعرف إجرائياً بأنه: عملية تفكير إبداعي يقوم من خلالها بنك سبأ الإسلامي بالمفاضلة بين مجموعة من البدائل الاستراتيجية التي تم وضعها في ضوء التحليل الاستراتيجي، وذلك لتحديد واختيار البديل الاستراتيجي المناسب الذي يمكن البنك من تحقيق ميزة تنافسية .

5. الميزة التنافسية :

يقصد بالميزة التنافسية : " قدرة إحدى المنظمات على التفوق في أدائها على المنظمات الأخرى، لأنها تنتج المنتجات وتقدم الخدمات المرغوب فيها من قبل العملاء، وذلك بكفاءة وفاعلية أفضل من المنظمات الأخرى" (جاد الرب، 2016، 42) .

وتعرف إجرائياً بأنها : قدرة بنك سبأ الإسلامي على امتلاك المهارات والتقنيات والمعلومات التي تتيح له التفوق في تقديم قيم ومنافع للعملاء بطريقة أفضل مما يقدمه المنافسون .

6. قيادة التكلفة :

عرف درة وجرادات (2014، 180) قيادة التكلفة بأنها " استراتيجية جذب الزبائن من خلال تقديم سلع أو خدمات بأسعار تقل عن أسعار المنافسين " .

وتعرف إجرائياً بأنها: قدرة بنك سبأ الإسلامي على تقديم خدمات ذات جودة مماثلة أو أفضل مما يقدمه المنافسون ، وبتكلفة أقل.

7. التميز:

"هو قدرة المنظمة على تلبية حاجات ورغبات عملائها بطريقة فريدة، من خلال تقديم منتجات أو خدمات مبتكرة وذات نوعية عالية" (الغالبى وإدريس ، 2015 ، 419) .

ويعرف إجرائياً بأنه: قدرة بنك سبأ الإسلامي على حيازة مجموعة من الخصائص التي تتميز بها الخدمات والمنافع التي يقدمها البنك لعملائه، عن الخدمات والمنافع التي تقدمها البنوك الأخرى.

8. الإبداع :

"هو عبارة عن قدرة المنظمة على التعامل مع الأفكار الحديثة وعمليات خلق الأفكار التي قد تعطي مفاهيم جديدة، أو سلعاً وخدمات، أو عمليات تقنية جديدة " (سلطان وعثمان، 2021، 99).

ويعرف إجرائياً بأنه: قدرة بنك سبأ الإسلامي على طرح خدمات جديدة ومبتكرة ذات جودة عالية، وتطوير الخدمات الحالية بما يتناسب مع قدرات ورغبات العملاء .

9. سرعة الاستجابة :

"هي قدرة المنظمة على تقديم المنتج في الوقت المحدد الذي يرغبه الزبون، وتشمل الدقة والسرعة في مواعيد التسليم، والمرونة في الاستجابة لطلبات الزبائن " (شنافي، 2017، 325) .

وتعرف اجرائياً بأنها: قدرة بنك سبأ الإسلامي على توفير الخدمات للعملاء في الوقت المحدد، وذلك باستخدام التقنيات المتطورة التي تساعد في سرعة تقديم الخدمات، وكذلك الاستجابة السريعة للمتغيرات التي تطرأ على رغبات العملاء.

8.1.1 حدود الدراسة :

تتمثل حدود الدراسة في الآتي :

- 1- **الحدود الموضوعية:** ركزت هذه الدراسة على دور التخطيط الاستراتيجي بأبعاده:(التوجه الاستراتيجي، التحليل الاستراتيجي، الخيار الاستراتيجي) في تحقيق الميزة التنافسية بأبعادها (قيادة التكلفة، التمييز، الإبداع، سرعة الاستجابة) في بنك سبأ الإسلامي - صنعاء .
2. **الحدود المكانية :** اقتصرت هذه الدراسة على بنك سبأ الإسلامي - صنعاء .
- 3- **الحدود البشرية :** شملت الدراسة جميع الإداريين في المستويات العليا والوسطى والتنفيذية، والمختصين في بنك سبأ الإسلامي - صنعاء.

المبحث الثاني: الدراسات السابقة

في هذا المبحث سيتم عرض الدراسات السابقة التي تناولت متغيرات الدراسة الحالية من حيث: أهدافها، والمنهجية المستخدمة، وأهم النتائج التي توصلت إليها، وسيتم عرض الدراسات الخاصة بالمتغيرات محلياً وعربياً وأجنبياً، وترتيبها من الأحدث إلى الأقدم، مع ذكر أوجه التشابه والاختلاف مع الدراسة الحالية، وأوجه الاستفادة من الدراسات السابقة، وما يميز الدراسة الحالية عن الدراسات السابقة وذلك على النحو الآتي:

جدول (3) الدراسات السابقة المتعلقة بالدراسة الحالية.

1.2.1 الدراسات المتعلقة بالمتغير المستقل (التخطيط الاستراتيجي) :	
أولاً: الدراسات المحلية :	
1- دراسة (الشامي، 2021) بعنوان: "دور التخطيط الاستراتيجي في تحسين أداء المحفظة الاستثمارية في الهيئة العامة للتأمينات والمعاشات اليمنية ":	
بلد الدراسة:	اليمن .
نوع الدراسة:	رسالة ماجستير - 2021م.
المتغير المستقل:	التخطيط الاستراتيجي.
المتغير التابع:	أداء المحفظة الاستثمارية.
أهم أهداف الدراسة:	التعرف على دور التخطيط الاستراتيجي بأبعاده: (التحليل البيئي - التوجه الاستراتيجي - صياغة الخطة الاستراتيجية - تنفيذ الخطة الاستراتيجية - الرقابة الاستراتيجية) في تحسين أداء المحفظة الاستثمارية في الهيئة العامة للتأمينات والمعاشات .
مجتمع الدراسة:	تكون مجتمع وعينة الدراسة من قيادة الهيئة ومساعدى المدراء العموم وكافة موظفي الإدارة العامة في التخطيط والاستثمار، والبالغ عددهم "55" شخص، وقد تم استخدام أسلوب الحصر الشامل في تحديد عينة الدراسة .
منهج الدراسة:	المنهج الوصفي التحليلي والمنهج الاستنباطي .
أداة الدراسة :	المقابلة . تحليل المحتوى . الاستبانة .
أهم نتائج الدراسة:	وجود دور للتخطيط الاستراتيجي في تحسين أداء المحفظة الاستثمارية في الهيئة العامة للتأمينات والمعاشات، وأن مستوى التخطيط في الهيئة عالي بينما مستوى أداء المحفظة الاستثمارية ضعيف .
أوجه التشابه :	- المتغير المستقل (التخطيط الاستراتيجي) . - المنهج الوصفي التحليلي، وأداة الدراسة الاستبتيان.

أوجه الاختلاف:	- المتغير التابع. - مجتمع الدراسة، وأسلوب استخدام العينة.
2. دراسة (حميان، 2019) بعنوان: "دور التخطيط الاستراتيجي في تطوير الأداء المؤسسي من منظور بطاقة الأداء المتوازن دراسة حالة شركة كمران للصناعة والاستثمار الجمهورية اليمنية":	
بلد الدراسة:	اليمن .
نوع الدراسة:	رسالة ماجستير. 2019 م.
المتغير المستقل:	التخطيط الاستراتيجي.
المتغير التابع:	الأداء المؤسسي.
أهم أهداف الدراسة:	التعرف على دور التخطيط الاستراتيجي (الرؤية، الرسالة، التحليل الاستراتيجي، الأهداف، والخيار الاستراتيجي) في تطوير الأداء المؤسسي من منظور بطاقة الأداء المتوازن في شركة كمران للصناعة والاستثمار.
مجتمع الدراسة:	تكون مجتمع الدراسة من كافة موظفي شركة كمران للصناعة والاستثمار في أمانة العاصمة صنعاء، والبالغ عددهم (332) موظفاً، وتكونت عينة الدراسة من عينة قسدية من مجتمع الدراسة بلغ عددها (120) موظفاً .
منهج الدراسة:	المنهج الوصفي التحليلي .
أداة الدراسة:	الاستبانة .
أهم نتائج الدراسة:	وجود دور للتخطيط الاستراتيجي في تطوير الأداء المؤسسي من منظور بطاقة الأداء المتوازن في شركة كمران للصناعة والاستثمار، وأن مستوى التخطيط الاستراتيجي ومستوى الأداء المؤسسي من منظور بطاقة الأداء المتوازن في شركة كمران للصناعة والاستثمار مقبول.
أوجه التشابه:	- المتغير المستقل (التخطيط الاستراتيجي). - المنهج الوصفي التحليلي، وأداة الدراسة.
أوجه الاختلاف:	- المتغير التابع. - مجتمع الدراسة، وأسلوب استخدام العينة.
3. دراسة (المسبحي، 2019) بعنوان: "دور التخطيط الاستراتيجي في تحسين أداء العاملين بشركة النفط اليمنية":	
بلد الدراسة:	اليمن .
نوع الدراسة:	رسالة ماجستير. 2019م.
المتغير المستقل:	التخطيط الاستراتيجي.

أداء العاملين.	المتغير التابع:
التعرف على مستوى دور التخطيط الاستراتيجي في تحسين أداء العاملين بشركة النفط اليمنية، ومعرفة مدى توفر مقومات التخطيط الاستراتيجي بشركة النفط اليمنية.	أهم أهداف الدراسة:
تكون مجتمع الدراسة من العاملين في (الإدارة العامة) لشركة النفط اليمنية، والبالغ عددهم (661) فرداً، وتم أخذ عينة طبقية عشوائية بلغت (232) فرداً .	مجتمع الدراسة:
المنهج الوصفي التحليلي .	منهج الدراسة:
الاستبانة .	أداة الدراسة:
إسهام التخطيط الاستراتيجي في تحسين أداء العاملين بشركة النفط اليمنية بتقدير نسبي (73,72 %)، وكذلك توفر مقومات التخطيط الاستراتيجي في شركة النفط اليمنية بتقدير نسبي (62,06 %).	أهم نتائج الدراسة:
- المتغير المستقل (التخطيط الاستراتيجي). - المنهج الوصفي التحليلي وأداة الدراسة الاستبانة وأسلوب استخدام العينة.	أوجه التشابه :
- المتغير التابع . - مجتمع الدراسة.	أوجه الاختلاف :
4- دراسة (الحبابي، 2018) بعنوان: "التخطيط الاستراتيجي وأثره في الأداء المؤسسي بديوان عام وزارة العدل بالجمهورية اليمنية":	
اليمن .	بلد الدراسة:
رسالة ماجستير- 2018م.	نوع الدراسة:
التخطيط الاستراتيجي.	المتغير المستقل:
الأداء المؤسسي.	المتغير التابع:
التعرف على واقع التخطيط الاستراتيجي والأداء المؤسسي في وزارة العدل، والتعرف على أثر التخطيط الاستراتيجي في الأداء المؤسسي الشامل للوزارة، وتقديم مؤشرات واضحة ومقترحات تطويرية للارتقاء بالأداء المؤسسي في الوزارة .	أهم أهداف الدراسة:
تكون مجتمع الدراسة من (271) من قيادات وزارة العدل، وشاغلي الوظائف الإشرافية، وبعض المستشارين الذين هم بدرجة مدير بديوان عام وزارة العدل، وتمثلت عينة الدراسة في (160) فرداً من القيادات وشاغلي الوظائف الإشرافية بديوان عام وزارة العدل، حيث قام الباحث باستخدام طريقة العينة القصدية .	مجتمع الدراسة:
المنهج الوصفي التحليلي .	منهج الدراسة:

أداة الدراسة:	الاستبانة .
أهم نتائج الدراسة:	وجود أثر ذو دلالة إحصائية للتخطيط الاستراتيجي بشكل عام بأبعاده مجتمعة: (الرؤية والرسالة والأهداف، التحليل الاستراتيجي، الخيارات الاستراتيجية)، وكذلك وجود علاقة ارتباطية طردية بين التخطيط الاستراتيجي والأداء المؤسسي بديوان عام وزارة العدل .
أوجه التشابه :	- المتغير المستقل (التخطيط الاستراتيجي). - المنهج الوصفي التحليلي، وأداة الدراسة.
أوجه الاختلاف :	- المتغير التابع . - مجتمع الدراسة، وأسلوب استخدام العينة .
ثانياً: الدراسات العربية :	
5 دراسة (الآغا،2020) بعنوان: "دور التخطيط الاستراتيجي في تحقيق جودة التعليم العالي من وجهة نظر العاملين في الجامعات الفلسطينية" :	
بلد الدراسة:	فلسطين .
نوع الدراسة:	رسالة ماجستير- 2020م.
المتغير المستقل:	التخطيط الاستراتيجي .
المتغير التابع:	جودة التعليم العالي.
أهم أهداف الدراسة:	كشف دور التخطيط الاستراتيجي في تحقيق جودة التعليم العالي من وجهة نظر العاملين في الجامعات الفلسطينية .
مجتمع الدراسة:	تكون مجتمع الدراسة من الإدارة العليا ورؤساء الأقسام الأكاديمية والإدارية، وأصحاب المناصب الإشرافية العاملين في الجامعات العامة والحكومية في قطاع غزة (الجامعة الإسلامية، جامعة الأزهر، جامعة الأقصى)، والبالغ عددهم (418) موظفاً، وتم تحديد عينة الدراسة باستخدام طريقة العينة العشوائية الطبقية وبلغت (230) مفردة.
منهج الدراسة:	المنهج الوصفي التحليلي .
أداة الدراسة:	الاستبانة .
أهم نتائج الدراسة:	وجود علاقة طردية إيجابية ذات دلالة إحصائية بين التخطيط الاستراتيجي وتحقيق جودة التعليم العالي في الجامعات الفلسطينية، وكذلك وجود أثر ذو دلالة إحصائية لمتغيرات التخطيط الاستراتيجي في تحقيق جودة التعليم العالي في الجامعات الفلسطينية .

أوجه التشابه :	- المتغير المستقل (التخطيط الاستراتيجي). - المنهج الوصفي التحليلي، وأداة الدراسة، وأسلوب استخدام العينة.
أوجه الاختلاف :	- المتغير التابع . - مجتمع وبلد الدراسة.
6- دراسة (الخيارين، 2020) بعنوان: "التخطيط الاستراتيجي وأثره على تحقيق التميز المؤسسي في المؤسسات الحكومية دراسة تطبيقية على القيادات في وزارة الدفاع القطرية" :	
بلد الدراسة:	قطر .
نوع الدراسة:	رسالة ماجستير- 2020م.
المتغير المستقل:	التخطيط الاستراتيجي.
المتغير التابع:	التميز المؤسسي.
أهم أهداف الدراسة:	قياس أثر التخطيط الاستراتيجي بأبعاده (التحليل الاستراتيجي، الرؤية الاستراتيجية، الرسالة الاستراتيجية، الأهداف الاستراتيجية) على تحقيق التميز المؤسسي وزارة الدفاع القطرية.
مجتمع الدراسة:	تكون مجتمع الدراسة من (703) قيادياً وقيادية، وقد تم اختيار عينة عشوائية بلغت (300) موظفاً وموظفة يعملون في وزارة الدفاع القطرية.
منهج الدراسة:	المنهج الوصفي التحليلي .
أداة الدراسة:	الاستبانة.
أهم نتائج الدراسة:	وجود أثر للتخطيط الاستراتيجي بأبعاده: (التحليل الاستراتيجي، الرؤية الاستراتيجية، الرسالة الاستراتيجية، الأهداف الاستراتيجية) على مستوى التميز المؤسسي في قيادات وزارة الدفاع القطرية.
أوجه التشابه :	- المتغير المستقل(التخطيط الاستراتيجي). - المنهج الوصفي التحليلي، وأداة الدراسة .
أوجه الاختلاف :	- المتغير التابع . - مجتمع وبلد الدراسة، وأسلوب استخدام العينة .
7- دراسة (الشمري، 2019) بعنوان: " دور التخطيط الاستراتيجي في تطوير رأس المال البشري دراسة ميدانية في الكليات الأهلية في العراق":	
بلد الدراسة:	العراق .
نوع الدراسة:	رسالة ماجستير- 2019م.
المتغير المستقل:	التخطيط الاستراتيجي .

المتغير التابع:	رأس المال البشري .
أهم أهداف الدراسة:	التعرف على دور التخطيط الاستراتيجي في تنمية رأس المال البشري في الكليات الأهلية في العراق من وجهة نظر العاملين .
مجتمع الدراسة:	تكون مجتمع الدراسة من جميع الكليات الأهلية في العراق، والبالغ عددها (49) كلية، وتكونت عينة الدراسة من العاملين في الكليات الأهلية في بغداد، والبالغ عددها (17) كلية، أما أفراد العينة فقد بلغ عددهم (1173) مستجيباً .
منهج الدراسة:	المنهج الوصفي التحليلي .
أداة الدراسة:	الاستبانة .
أهم نتائج الدراسة:	وجود دور للتخطيط الاستراتيجي بأبعاده: (الرؤية، الرسالة، الأهداف الاستراتيجية، والتحليل الاستراتيجي) في تطوير رأس المال البشري في الكليات الأهلية في العراق من وجهة نظر العاملين في هذه الكليات، وتبين أن هذه الكليات تعمل وفق رؤية واضحة للمحافظة على نقاط القوة واستثمارها في اقتناص الفرص، والتقليل من نقاط الضعف ومواجهة التهديدات .
أوجه التشابه :	- المتغير المستقل (التخطيط الاستراتيجي). - المنهج الوصفي التحليلي، وأداة الدراسة.
أوجه الاختلاف :	- المتغير التابع . - مجتمع وبلد الدراسة.
8- دراسة (الخطيب، 2018) بعنوان: "أثر التخطيط الاستراتيجي على تسويق الخدمات السياحية في سلطة منطقة العقبة الاقتصادية الخاصة " :	
بلد الدراسة:	الأردن .
نوع الدراسة:	رسالة ماجستير- 2018م.
المتغير المستقل:	التخطيط الاستراتيجي.
المتغير التابع:	الخدمات السياحية.
أهم أهداف الدراسة:	التعرف على أثر التخطيط الاستراتيجي بأبعاده (الرؤية، الرسالة، الأهداف، التحليل الاستراتيجي، البدائل الاستراتيجية) على تسويق الخدمات السياحية في سلطة منطقة العقبة الاقتصادية الخاصة .
مجتمع الدراسة:	تكون مجتمع الدراسة من العاملين في سلطة منطقة العقبة الاقتصادية الخاصة، أما عينة الدراسة فتمثلت في عينة عشوائية مقدارها (136) فرداً من مجتمع الدراسة .
منهج الدراسة:	المنهج الوصفي التحليلي .

أداة الدراسة:	الاستبانة .
أهم نتائج الدراسة:	وجود أثر ذو دلالة احصائية للتخطيط الاستراتيجي لكافة العمليات التسويقية للخدمات السياحية في سلطة منطقة العقبة الاقتصادية .
أوجه التشابه :	- المتغير المستقل (التخطيط الاستراتيجي). - المنهج الوصفي التحليلي، وأداة الدراسة .
أوجه الاختلاف :	- المتغير التابع . - مجتمع وبلد الدراسة، وأسلوب استخدام العينة.
ثالثاً: الدراسات الأجنبية :	
9- (Matychak, 2019), " Surveying the Strategic Planning Landscape at US Business Schools: A Comparison of Traditional and Agile-Infused' Approaches " :	
عنوان الدراسة:	مسح مشهد التخطيط الاستراتيجي في كليات إدارة الأعمال الأمريكية . مقارنة بين الأساليب التقليدية والمرنة.
بلد الدراسة:	الولايات المتحدة الأمريكية.
نوع الدراسة:	أطروحة دكتوراه - 2019م.
المتغير المستقل:	التخطيط الاستراتيجي.
المتغير التابع:	الأساليب التفكيرية .
أهم أهداف الدراسة:	استكشاف عمليات التخطيط الاستراتيجي لكليات الأعمال العليا الموجودة في الولايات المتحدة، كما هدفت إلى دراسة الضغوط الداخلية والخارجية التي تواجهها كليات إدارة الأعمال من أجل التخطيط الاستراتيجي .
مجتمع الدراسة:	تكون مجتمع الدراسة من المسؤولين عن برامج الدراسات العليا داخل كليات إدارة الأعمال الأمريكية، أما عينة الدراسة فتضمنت (96) من مديري هذه الكليات .
منهج الدراسة:	المنهج الوصفي التحليلي .
أداة الدراسة:	الاستبانة .
أهم نتائج الدراسة:	أن التخطيط الاستراتيجي لكليات إدارة الأعمال يتضمن إلى حد كبير العديد من المكونات الموجودة تاريخياً في الخطط الاستراتيجية مثل: (بيان المهمة، الرؤية، الأهداف، التحليل البيئي)، وأن كليات إدارة الأعمال في الولايات المتحدة تواجه مجموعة متنوعة من الضغوط التي لها تأثير على صناعة تعليم الإدارة بالكامل ، وبشكل أكثر تحديداً تعليم إدارة الخريجين.

أوجه التشابه :	- المتغير المستقل (التخطيط الاستراتيجي). - المنهج الوصفي التحليلي، وأداة الدراسة.
أوجه الاختلاف :	- مجتمع وبلد الدراسة، وأسلوب استخدام العينة.
10- (Gomera& et all, 2018), "Relationship between strategic planning and financial performance: The case of small, micro and medium-scale businesses in the Buffalo City Metropolitan " :	
عنوان الدراسة:	العلاقة بين التخطيط الاستراتيجي والأداء المالي - دراسة حالة الشركات الصغيرة والمتوسطة ومنتاهية الصغر الحجم في بوفالو سيتي متروبوليتان.
بلد الدراسة:	جنوب أفريقيا.
نوع الدراسة:	رسالة ماجستير- 2018م.
المتغير المستقل:	التخطيط الاستراتيجي.
المتغير التابع:	الأداء المالي .
أهم أهداف الدراسة:	تحديد العلاقة بين التخطيط الاستراتيجي والأداء المالي داخل الشركات الصغيرة، والمتوسطة، ومنتاهية الصغر في بوفالو سيتي متروبوليتان بجنوب أفريقيا.
مجتمع الدراسة:	تكون مجتمع وعينة البحث من (225) موظفاً، تم تصنيفهم على أنهم مالكو أو مديرو الشركات الصغيرة ومنتاهية الصغر والمتوسطة الحجم العاملة في بوفالو سيتي متروبوليتان في مقاطعة الكاب الشرقية بجنوب إفريقيا .
منهج الدراسة:	المنهج الوصفي التحليلي .
أداة الدراسة:	الاستبانة .
أهم نتائج الدراسة:	أن جوانب التخطيط الاستراتيجي (الصياغة، والتنفيذ، والتقييم، والرقابة) لها علاقة إيجابية بالأداء المالي في هذه الشركات .
أوجه التشابه :	- المتغير المستقل (التخطيط الاستراتيجي). - المنهج الوصفي التحليلي، وأداة الدراسة.
أوجه الاختلاف :	- المتغير التابع . - مجتمع وبلد الدراسة، وأسلوب استخدام العينة.
11- (Al-Harethi & Al-Maamari, 2018), "The Impact of Strategic Planning on Improving Institutional Performance at Limkokwing University of Creative Technology Malaysia" :	
عنوان الدراسة:	أثر التخطيط الاستراتيجي على تحسين الأداء المؤسسي في جامعة ليكوكوينج للتكنولوجيا الإبداعية في ماليزيا .
بلد الدراسة:	ماليزيا.

رسالة ماجستير- 2018م.	نوع الدراسة:
التخطيط الاستراتيجي.	المتغير المستقل:
الأداء المؤسسي.	المتغير التابع:
معرفة أثر التخطيط الاستراتيجي على تحسين الأداء المؤسسي في جامعة ليمكوكوينج للتكنولوجيا الإبداعية في ماليزيا.	أهم أهداف الدراسة:
تكون مجتمع الدراسة من كافة موظفي الجامعة، وتم اختيار عينة عشوائية طبقية عددها (120) موظفاً.	مجتمع الدراسة:
المنهج الوصفي التحليلي .	منهج الدراسة:
الاستبانة .	أداة الدراسة:
وجود أثر ايجابي للتخطيط الاستراتيجي في تحسين الأداء المالي في الجامعة، وأن الجامعة تمارس التخطيط الاستراتيجي بدرجة مرتفعة.	أهم نتائج الدراسة:
. المتغير المستقل (التخطيط الاستراتيجي). . المنهج الوصفي التحليلي، وأداة الدراسة، وأسلوب استخدام العينة.	أوجه التشابه :
. المتغير التابع . . مجتمع وبلد الدراسة.	أوجه الاختلاف :
12- (Bieler & McKenzie,2017) " Strategic Planning for Sustainability in Canadian Higher Education" :	
التخطيط الاستراتيجي من أجل الاستدامة في التعليم العالي الكندي.	عنوان الدراسة:
كندا.	بلد الدراسة:
رسالة ماجستير- 2017م.	نوع الدراسة:
التخطيط الاستراتيجي .	المتغير المستقل:
الاستدامة.	المتغير التابع:
تحليل محتوى التخطيط الاستراتيجي لمؤسسات التعليم العالي، من أجل تحديد مدى إدراج الاستدامة كأولوية كبيرة في السياسة العامة لهذه المؤسسات.	أهم أهداف الدراسة:
تكون مجتمع الدراسة من (50) مؤسسة من مؤسسات التعليم العالي الكندي، أما عينة الدراسة فتضمنت (20) مؤسسة لديها استجابة استيعابية للاستدامة.	مجتمع الدراسة:
المنهج الوصفي التحليلي .	منهج الدراسة:
تحليل المحتوى.	أداة الدراسة:

أهم نتائج الدراسة :	تباين التخطيط من أجل الاستدامة لمؤسسات التعليم العالي، فالبعض يركز على المناهج الدراسية وإصلاحها، والبعض الآخر يركز على تنمية الدراسات البحثية في جميع المجالات، وبعض الجامعات يوجد لديها أهداف استراتيجية وأهداف تنفيذية لتعزيز الاستدامة .
أوجه التشابه :	- المتغير المستقل (التخطيط الاستراتيجي). - المنهج الوصفي التحليلي.
أوجه الاختلاف :	- المتغير التابع . - مجتمع وبلد الدراسة، وأسلوب استخدام العينة، وأداة الدراسة .
2.2.1 الدراسات المتعلقة بالمتغير التابع (الميزة التنافسية) :	
أولاً: الدراسات المحلية :	
13. دراسة (فايع، 2021) بعنوان: "دور التفكير الاستراتيجي في تعزيز الميزة التنافسية بالمؤسسة العامة لمطابع الكتاب المدرسي في الجمهورية اليمنية":	
بلد الدراسة:	اليمن .
نوع الدراسة:	رسالة ماجستير- 2021م.
المتغير المستقل:	التفكير الاستراتيجي .
المتغير التابع:	الميزة التنافسية .
أهم أهداف الدراسة:	التعرف على دور التفكير الاستراتيجي في تعزيز الميزة التنافسية بالمؤسسة العامة لمطابع الكتاب المدرسي في الجمهورية اليمنية .
مجتمع الدراسة:	تكون مجتمع الدراسة من (290) فرداً من العاملين في المؤسسة العامة لمطابع الكتاب المدرسي وقطاعي المناهج والمشاريع في وزارة التربية والتعليم، أما عينة الدراسة فتضمنت عينة عشوائية طبقية نسبية مكونة من (88) من القيادات الإدارية من الصف الأول والثاني في المؤسسة العامة والعملاء الداخليين في قطاعي المناهج والمشاريع في وزارة التربية والتعليم .
منهج الدراسة:	المنهج الوصفي التحليلي .
أداة الدراسة:	الاستبانة .
أهم نتائج الدراسة:	وجود علاقة ارتباط طردي موجب بين التفكير الاستراتيجي بجميع محاوره (التفكير الإبداعي، التفكير بالوقت، التفكير التشخيصي، والتفكير التخطيطي) على الميزة التنافسية بالمؤسسة العامة لمطابع الكتاب المدرسي .

أوجه التشابه :	- المتغير التابع (الميزة التنافسية). - المنهج الوصفي التحليلي وأداة الدراسة، وأسلوب استخدام العينة .
أوجه الاختلاف :	- المتغير المستقل . - مجتمع الدراسة .
14- دراسة (الطويلي، 2020) بعنوان: "أثر تطبيق إدارة الجودة الشاملة في تحقيق الميزة التنافسية في البنوك الإسلامية اليمنية":	
بلد الدراسة:	اليمن .
نوع الدراسة:	رسالة ماجستير- 2020م.
المتغير المستقل:	إدارة الجودة الشاملة.
المتغير التابع:	الميزة التنافسية .
أهم أهداف الدراسة:	قياس أثر ممارسات إدارة الجودة الشاملة في تحقيق الميزة التنافسية في البنوك الإسلامية اليمنية.
مجتمع الدراسة:	تكون مجتمع الدراسة من جميع العاملين في البنوك الإسلامية اليمنية التالية: (بنك سبأ الإسلامي، بنك التضامن الدولي) في أمانة العاصمة، وتم اختيار عينة عشوائية طبقية مكونة من (90) مفردة من الموظفين العاملين في البنكين .
منهج الدراسة:	المنهج الوصفي التحليلي .
أداة الدراسة:	الاستبانة .
أهم نتائج الدراسة:	وجود أثر ذو دلالة إحصائية لتطبيق إدارة الجودة الشاملة في تحقيق الميزة التنافسية في البنوك الإسلامية اليمنية، وأن مستوى ممارسة إدارة الجودة الشاملة و مستوى تحقق الميزة التنافسية في البنوك الإسلامية اليمنية مرتفع حسب تقديرات عينة الدراسة.
أوجه التشابه :	- المتغير التابع (الميزة التنافسية). - المنهج الوصفي التحليلي، وأداة الدراسة. - مجتمع الدراسة، وأسلوب استخدام العينة.
أوجه الاختلاف :	المتغير المستقل .
15- دراسة (الجماعي، 2019) بعنوان: "دور أخلاقيات التسويق في تعزيز الميزة التنافسية للمصارف الإسلامية اليمنية":	
بلد الدراسة:	اليمن .
نوع الدراسة:	رسالة ماجستير- 2019م.

المتغير المستقل:	أخلاقيات التسويق.
المتغير التابع:	الميزة التنافسية .
أهم أهداف الدراسة:	معرفة دور أخلاقيات التسويق عن طريق أبعادها المختلفة:(الصدق، المسؤولية، العدالة، الاحترام، الشفافية، المواطنة) في تعزيز الميزة التنافسية بأبعادها المختلفة: (التكلفة الأقل، الجودة، التميز، رضا العميل) للمصارف الإسلامية اليمنية، بالإضافة إلى التعرف على مدى اهتمام المصارف الإسلامية اليمنية في تطبيق أخلاقيات التسويق والميزة التنافسية .
مجتمع الدراسة:	تمثل مجتمع الدراسة من كافة العملاء (الأفراد والشركات) في المصارف الإسلامية اليمنية الذي بلغ عددهم (680، 965) عميل، ، وكانت عينة الدراسة المختارة بأسلوب العينة العشوائية البسيطة قد بلغت (384) فرداً وشركة من إجمالي مجتمع الدراسة .
منهج الدراسة:	المنهج الوصفي التحليلي .
أداة الدراسة:	الاستبانة .
أهم نتائج الدراسة:	وجود دور ذو دلالة إحصائية لأخلاقيات التسويق:(الصدق، المسؤولية، الاحترام، المواطنة) في تعزيز الميزة التنافسية في المصارف الإسلامية اليمنية، وكذلك وجود مستوى مرتفع في تطبيق أخلاقيات التسويق لدى المصارف الإسلامية اليمنية، ومستوى مرتفع للميزة التنافسية لدى المصارف الإسلامية اليمنية .
أوجه التشابه:	- المتغير التابع (الميزة التنافسية). - المنهج الوصفي التحليلي، وأداة الدراسة. - مجتمع الدراسة، وأسلوب استخدام العينة.
أوجه الاختلاف:	المتغير المستقل .
16- دراسة (الدبعي 2019) بعنوان: "أثر جودة الخدمات المصرفية الإلكترونية في تحقيق الميزة التنافسية - دراسة تطبيقية على بنك التسليف التعاوني والزراعي" :	
بلد الدراسة:	اليمن .
نوع الدراسة:	رسالة ماجستير- 2019م.
المتغير المستقل:	جودة الخدمات المصرفية الإلكترونية .
المتغير التابع:	الميزة التنافسية.
أهم أهداف الدراسة:	قياس أثر جودة الخدمات المصرفية الإلكترونية بأبعادها (سهولة الاستخدام، الأمان، السرية، سرعة الاستجابة، الاعتمادية) في تحقيق الميزة التنافسية.

مجتمع الدراسة:	تكون مجتمع الدراسة من العملاء المستخدمين للخدمات المصرفية الإلكترونية في فروع بنك التسليف التعاوني والزراعي في أمانة العاصمة صنعاء، والبالغ عددهم (400000) عميل ، وتضمنت عينة الدراسة عينة عشوائية من مجتمع الدراسة بلغ قوامها (384) مفردة .
منهج الدراسة:	المنهج الوصفي التحليلي .
أداة الدراسة:	الاستبانة .
أهم نتائج الدراسة:	وجود تأثير ذو دلالة احصائية لجودة الخدمات الإلكترونية بأبعادها (سهولة الاستخدام، الأمان، السرية، سرعة الاستجابة، الاعتمادية) في تحقيق الميزة التنافسية الإلكترونية في بنك التسليف التعاوني والزراعي، وأن مستوى جودة الخدمات المصرفية الإلكترونية ومستوى تحقيق الميزة التنافسية في البنك كان مرتفعاً .
أوجه التشابه:	- المتغير التابع (الميزة التنافسية). - المنهج الوصفي التحليلي، وأداة الدراسة.
أوجه الاختلاف :	- المتغير المستقل . - مجتمع الدراسة، وأسلوب استخدام العينة .
ثانياً: الدراسات العربية :	
17- دراسة (المعمري، 2021) بعنوان: "دور الإبداع الإداري في تعزيز الميزة التنافسية في شركات الاتصالات في سلطنة عمان" :	
بلد الدراسة:	سلطنة عمان .
نوع الدراسة:	رسالة ماجستير- 2021م.
المتغير المستقل:	الإبداع الإداري .
المتغير التابع:	الميزة التنافسية.
أهم أهداف الدراسة:	التعرف على أثر الإبداع الإداري بأبعاده (الطلاقة، والمرونة، الأصالة، الإفاضة، الإحساس بالمشكلات) في تعزيز الميزة التنافسية بأبعادها (الكلفة الأقل، التميز، الإبداع، النمو، جودة الخدمات، السيطرة على الأسواق) في شركات الاتصالات في سلطنة عمان .

مجتمع الدراسة:	تكون مجتمع الدراسة من العاملين في الإدارة العليا والوسطى في شركات الاتصالات في سلطنة عمان، والمتمثلة بشركتين مسجلتين بشكل رسمي وهما شركة (عمان تل) وشركة (أوريدو)، والبالغ عددهم (565) موظفاً وموظفة، وتم تحديد العينة باستخدام أسلوب العينة الهادفة .
منهج الدراسة:	المنهج الوصفي التحليلي .
أداة الدراسة:	الاستبانة .
أهم نتائج الدراسة:	وجود أثر ذو دلالة إحصائية للإبداع الإداري بأبعاده (الطلاقة، المرونة، الأصالة، الإفاضة، الإحساس بالمشكلات) في تعزيز الميزة التنافسية في شركات الاتصالات العمانية.
أوجه التشابه :	- المتغير التابع (الميزة التنافسية). - المنهج الوصفي التحليلي وأداة الدراسة.
أوجه الاختلاف :	- المتغير المستقل . - مجتمع وبلد الدراسة، وأسلوب استخدام العينة .
18. دراسة (خلف، 2020) بعنوان: " دور الريادة الاستراتيجية في تحقيق الميزة التنافسية دراسة تطبيقية على شركات الأدوية الفلسطينية " :	
بلد الدراسة:	فلسطين .
نوع الدراسة:	رسالة ماجستير- 2020م.
المتغير المستقل:	الريادة الاستراتيجية.
المتغير التابع:	الميزة التنافسية.
أهم أهداف الدراسة:	التعرف على دور الريادة الاستراتيجية في تحقيق الميزة التنافسية في شركات الأدوية الفلسطينية.
مجتمع الدراسة:	تم اختيار مجتمع وعينة الدراسة من جميع العاملين في الوظائف الإشرافية في شركات الأدوية الفلسطينية، والبالغ عددهم (186) موظفاً، وقد قام الباحث باستخدام طريقة الحصر الشامل لمجتمع الدراسة.
منهج الدراسة:	المنهج الوصفي التحليلي .
أداة الدراسة:	الاستبانة .

أهم نتائج الدراسة:	وجود أثر وعلاقة ذات دلالة إحصائية بين محاور الريادة الاستراتيجية: (العقلية الريادية، الابتكار، تعبئة رأس المال، الإدارة والقيادة الاستراتيجية، النمو والربحية، العوامل والموارد الاستراتيجية) وتحقيق الميزة التنافسية في شركات الأدوية الفلسطينية.
أوجه التشابه :	- المتغير التابع (الميزة التنافسية). - المنهج الوصفي التحليلي، وأداة الدراسة.
أوجه الاختلاف :	- المتغير المستقل . - مجتمع وبلد الدراسة، وأسلوب استخدام العينة .
19. دراسة (شملخ، 2019) بعنوان: "أثر البراعة التنظيمية في تحقيق الميزة التنافسية دراسة مقارنة بين الجامعة الإسلامية وجامعة الأزهر بغزة" :	
بلد الدراسة:	فلسطين .
نوع الدراسة:	رسالة ماجستير- 2019م.
المتغير المستقل:	البراعة التنظيمية.
المتغير التابع:	الميزة التنافسية.
أهم أهداف الدراسة:	التعرف على أثر البراعة التنظيمية في تحقيق الميزة التنافسية في الجامعة الإسلامية وجامعة الأزهر بغزة، ودراسة تأثير الأبعاد الثلاثة للبراعة التنظيمية: (الاستغلال، الاستكشاف، الهيكل التنظيمي المرن) على تحقيق الميزة التنافسية .
مجتمع الدراسة:	تكون مجتمع الدراسة من (516) موظفاً، إدارياً، وأكاديميين بمنصب إداري في كل من الجامعة الإسلامية وجامعة الأزهر بغزة، وتضمنت عينة الدراسة عينة عشوائية طبقية من مجتمع الدراسة بلغ عددها (280) موظفاً .
منهج الدراسة:	المنهج الوصفي التحليلي .
أداة الدراسة:	الاستبانة .
أهم نتائج الدراسة:	وجود أثر ذو دلالة إحصائية للبراعة التنظيمية بأبعادها: (الاستغلال، الاستكشاف، الهيكل التنظيمي المرن) مجتمعة على (الميزة التنافسية) في الجامعات الفلسطينية بنسبة 76.5%.
أوجه التشابه :	- المتغير التابع (الميزة التنافسية). - المنهج الوصفي التحليلي، وأداة الدراسة، وأسلوب استخدام العينة.
أوجه الاختلاف :	- المتغير المستقل . - مجتمع وبلد الدراسة .

20. دراسة (العزامي، 2019) بعنوان: " تأثير جودة الخدمات على الميزة التنافسية للمؤسسات المصرفية العراقية":	
الأردن .	بلد الدراسة:
رسالة ماجستير- 2019م.	نوع الدراسة:
جودة الخدمات.	المتغير المستقل:
الميزة التنافسية.	المتغير التابع:
أهم أهداف الدراسة: التعرف على أثر جودة الخدمات في تحقيق الميزة التنافسية في المؤسسات المصرفية العراقية، وقد تناولت الدراسة خمسة أبعاد لجودة الخدمات:(الملموسية، الاعتمادية، الاستجابة، الأمان، التعاطف)، وثلاثة أبعاد للميزة التنافسية:(تخفيض التكاليف، الإبداع، التمييز).	
مجتمع الدراسة: تكون مجتمع الدراسة من المتعاملين مع مصرف (الرافدين، والاستثمار)، أما عينة الدراسة فتمثلت بالعملاء المتعاملين مع مصرفي (الرافدين، والاستثمار)، والبالغ عددهم (190)، وقد اتبعت الدراسة الطريقة العشوائية .	
المنهج الوصفي التحليلي .	منهج الدراسة:
الاستبانة .	أداة الدراسة:
أهم نتائج الدراسة: هناك أثر لجودة الخدمات بأبعادها: (الاعتمادية، الاستجابة، الأمان، التعاطف) على الميزة التنافسية في المؤسسات المصرفية العراقية عينة الدراسة .	
أوجه التشابه : - المتغير التابع (الميزة التنافسية). - المنهج الوصفي التحليلي، وأداة الدراسة.	
أوجه الاختلاف : - المتغير المستقل . - مجتمع وبلد الدراسة، وأسلوب استخدام العينة.	
ثالثاً: الدراسات الأجنبية :	
21-(Nzioka & Kariuki(2021)" Influence of Strategic Internal Factors on Competitive Advantage of Commercial Banks in Nairobi County, Kenya":	
عنوان الدراسة:	تأثير العوامل الداخلية الاستراتيجية على الميزة التنافسية للمصارف التجارية في مقاطعة نيروبي كينيا .
بلد الدراسة:	كينيا .
نوع الدراسة:	رسالة ماجستير- 2021م.
المتغير المستقل:	العوامل الداخلية الاستراتيجية.
المتغير التابع:	الميزة التنافسية.

أهم أهداف الدراسة:	فحص تأثير العوامل الداخلية الاستراتيجية على الميزة التنافسية في البنوك التجارية في مقاطعة نيروبي كينيا .
مجتمع الدراسة:	تكون مجتمع وعينة الدراسة من مدراء ونواب المصارف التجارية الموجودة داخل مقاطعة نيروبي، والبالغ عددهم (86) مديراً ونائباً .
منهج الدراسة:	المنهج الوصفي التحليلي .
أداة الدراسة:	الاستبانة .
أهم نتائج الدراسة:	وجود علاقة إيجابية قوية معنوية بين العوامل الداخلية الاستراتيجية (التخطيط الاستراتيجي، والقيادة الاستراتيجية، وتخصيص الموارد، وإدارة الجودة الشاملة) والميزة التنافسية للبنوك التجارية.
أوجه التشابه :	- المتغير التابع (الميزة التنافسية). - المنهج الوصفي التحليلي، وأداة الدراسة.
أوجه الاختلاف :	- المتغير المستقل . - مجتمع وبلد الدراسة، وأسلوب استخدام العينة.
22- (Handayani & Karnawati,2020), " Achieving Competitive Advantage Through Intellectual Capital In Mining Companies In The Indonesia Stock Exchange " :	
عنوان الدراسة:	تحقيق الميزة التنافسية من خلال رأس المال الفكري في شركات التعدين في بورصة إندونيسيا .
بلد الدراسة:	إندونيسيا .
نوع الدراسة:	رسالة ماجستير- 2020م.
المتغير المستقل:	دور رأس المال الفكري.
المتغير التابع:	الميزة التنافسية.
أهم أهداف الدراسة:	معرفة دور رأس المال الفكري في تحقيق الميزة التنافسية في شركات التعدين في بورصة إندونيسيا، وتحليل عامل رأس المال الفكري والذي يتكون من:(معامل رأس المال ذي القيمة المضافة، رأس المال البشري، رأس المال الهيكلي)، وتوضيح دوره في تحقيق الميزة التنافسية .
مجتمع الدراسة:	تكون مجتمع الدراسة من العاملين في شركات التعدين في بورصة إندونيسيا خلال الأعوام م2016 إلى 2018، والبالغ عددهم (223) عاملاً .
منهج الدراسة:	المنهج الوصفي التحليلي .
أداة الدراسة:	الاستبانة .

أهم نتائج الدراسة:	أن رأس المال البشري ورأس المال الهيكلي يؤثران في آن واحد على الميزة التنافسية، في حين أن معامل رأس المال ذو القيمة المضافة جزئياً، ورأس المال الهيكلي لهما تأثير إيجابي على الميزة التنافسية في شركات التعدين في بورصة إندونيسيا .
أوجه التشابه :	- المتغير التابع (الميزة التنافسية). - المنهج الوصفي التحليلي، وأداة الدراسة.
أوجه الاختلاف :	- المتغير المستقل . - مجتمع وبلد الدراسة، وأسلوب استخدام العينة.
23- (Jorge, 2018), “The Mediating Effect of Strategic Orientation, Innovation Capabilities and Managerial Capabilities among Exploration and Exploitation, Competitive Advantage and firm’s Performance”:	
عنوان الدراسة:	الدور الوسيط للتوجه الاستراتيجي وقدرات الابتكار والقدرات الإدارية بين الاستكشاف والاستغلال والميزة التنافسية والأداء .
بلد الدراسة:	البرتغال .
نوع الدراسة:	رسالة ماجستير- 2018م.
المتغير المستقل:	الاستكشاف والاستغلال .
المتغير التابع:	الميزة التنافسية والأداء .
أهم أهداف الدراسة:	التعرف على أثر القدرات الديناميكية (الاستكشاف والاستغلال) على الميزة التنافسية والأداء، فضلاً عن ايضاح الدور الوسيط للتوجه الاستراتيجي، والابتكار في العلاقة بين التوجه الاستراتيجي والقدرات الديناميكية والميزة التنافسية .
مجتمع الدراسة:	تكون مجتمع الدراسة من المدراء العاملين في الشركات البرتغالية كبيرة ومتوسطة الحجم، وتكونت عينة الدراسة من (387) مديراً تم اختيارهم بطريقة العينة العشوائية البسيطة .
منهج الدراسة:	المنهج الوصفي التحليلي .
أداة الدراسة:	الاستبانة .
أهم نتائج الدراسة :	وجود أثر ذو دلالة احصائية للتوجه الاستراتيجي في الميزة التنافسية، ووجود أثر ذو دلالة احصائية للقدرات الديناميكية في تحقيق الميزة التنافسية .
أوجه التشابه :	- المتغير التابع . - منهج الدراسة .

أوجه الاختلاف :	- المتغير المستقل. - بلد ومجتمع الدراسة، وأسلوب استخدام العينة .
24-(Palandeng & et all,2018), " Influence analysis of supply chain management and supply chain flexibility to competitive advantage and impact on company performance of fish processing in Bitung city" :	
عنوان الدراسة:	تأثير إدارة سلسلة التوريدات ومرونة سلسلة التوريدات على الميزة التنافسية وتأثيرها على أداء شركات تجهيز الأسماك في مدينة بيتونج .
بلد الدراسة:	إندونيسيا.
نوع الدراسة:	رسالة ماجستير- 2018م.
المتغير المستقل:	سلسلة التوريدات.
المتغير التابع:	الميزة التنافسية.
أهم أهداف الدراسة:	تحديد تأثير إدارة سلسلة التوريد ومرونة سلسلة التوريد على أداء الشركة من خلال الميزة التنافسية.
مجتمع الدراسة:	تكون مجتمع الدراسة من شركات تجهيز الأسماك في مدينة بيتونج ، أما عينة الدراسة فتضمنت (21) شركة.
منهج الدراسة:	المنهج الوصفي التحليلي .
أداة الدراسة:	الاستبانة ، المقابلة.
أهم نتائج الدراسة :	أن إدارة سلسلة التوريد لها تأثير إيجابي على الميزة التنافسية لشركات تجهيز الأسماك في مدينة بيتونج بإندونيسيا .
أوجه التشابه :	- المتغير التابع (الميزة التنافسية). - المنهج الوصفي التحليلي، وأداة الدراسة .
أوجه الاختلاف :	- المتغير المستقل. - مجتمع وبلد الدراسة، وأسلوب استخدام العينة.
3-2-1 الدراسات المتعلقة بالمتغيرين: المتغير المستقل (التخطيط الاستراتيجي)، والمتغير التابع (الميزة التنافسية) :	
أولاً: الدراسات المحلية :	
25. دراسة (الدهمي، 2018) بعنوان: "دور التخطيط الاستراتيجي في تحقيق الميزة التنافسية في شركات الهاتف النقال العاملة في الجمهورية اليمنية - دراسة حالة على شركة يمن موبايل":	
بلد الدراسة:	اليمن .
نوع الدراسة:	رسالة ماجستير- 2018م.

المتغير المستقل:	التخطيط الاستراتيجي.
المتغير التابع:	الميزة التنافسية.
أهم أهداف الدراسة:	تحديد دور التخطيط الاستراتيجي في تحقيق الميزة التنافسية في شركات الهاتف النقال العاملة في الجمهورية اليمنية .
مجتمع الدراسة:	شملت الدراسة أعضاء الإدارة العليا، وإدارة التنفيذية، ومدراء الإدارات، ورؤساء الأقسام في شركة يمن موبايل للهاتف النقال العاملة في الجمهورية اليمنية، وعددهم الإجمالي (82) فرداً، وقد قام الباحث بحصر شامل لجميع مفردات الدراسة، وكان العدد النهائي للذين شملتهم الدراسة (68) فرداً .
منهج الدراسة:	المنهج الوصفي التحليلي .
أداة الدراسة:	الاستبانة .
أهم نتائج الدراسة:	وجود دور بدرجة قوية للتخطيط الاستراتيجي في تحقيق الميزة التنافسية في شركة يمن موبايل للهاتف النقال، ووجود مستوى محدود وبدرجة مقبولة للتخطيط الاستراتيجي والميزة التنافسية في شركة يمن موبايل للهاتف النقال.
أوجه التشابه :	- المتغير المستقل (التخطيط الاستراتيجي)، والمتغير التابع (الميزة التنافسية). - المنهج الوصفي التحليلي، وأداة الدراسة.
أوجه الاختلاف :	مجتمع الدراسة، وأسلوب استخدام العينة .
26. دراسة (الحرثي، 2016) بعنوان: "دور التخطيط الاستراتيجي في تحقيق التميز التنافسي في سوق الاتصالات اليمنية . دراسة ميدانية على المؤسسة العامة للاتصالات " :	
بلد الدراسة:	اليمن .
نوع الدراسة:	رسالة ماجستير - 2016م.
المتغير المستقل:	التخطيط الاستراتيجي.
المتغير التابع:	التميز التنافسي.
أهم أهداف الدراسة:	التعريف بواقع التخطيط الاستراتيجي ودوره في تحقيق الميزة التنافسية للمؤسسة العامة للاتصالات، وذلك بالاستعانة بنموذج الميزة التنافسية (قيادة الكلفة - التمايز- التركيز - التوجه السوقي)، وكذلك مكونات التخطيط الاستراتيجي (البيئة الداخلية - البيئة الخارجية - الرؤية والرسالة والأهداف) .
مجتمع الدراسة:	تكون مجتمع الدراسة من جميع العاملين في المؤسسة العامة للاتصالات، وتم اختيار عينة الدراسة بأسلوب العينة العمدية الغنية بالمعلومات من مديري العموم، ومديري الإدارات في المؤسسة وعددهم (94).

منهج الدراسة:	المنهج الوصفي التحليلي .
أداة الدراسة:	الاستبانة .
أهم نتائج الدراسة:	وجود علاقة ارتباط طردية بين التخطيط الاستراتيجي وتحقيق التميز التنافسي، ووجود علاقة تأثير طردية بين التخطيط الاستراتيجي وتحقيق التميز التنافسي في المؤسسة العامة للاتصالات .
أوجه التشابه :	. المتغير المستقل (التخطيط الاستراتيجي)، والمتغير التابع (الميزة التنافسية) . . المنهج الوصفي التحليلي، وأداة الدراسة.
أوجه الاختلاف :	مجتمع الدراسة، وأسلوب استخدام العينة .
27- دراسة (السفيناني، 2016) بعنوان: "العلاقة بين التخطيط الاستراتيجي وتحقيق الميزة التنافسية دراسة ميدانية في شركة الاتصالات MTN في اليمن" :	
بلد الدراسة:	اليمن .
نوع الدراسة:	رسالة ماجستير- 2016م.
المتغير المستقل:	التخطيط الاستراتيجي.
المتغير التابع:	الميزة التنافسية.
أهم أهداف الدراسة:	التعرف على العلاقة بين التخطيط الاستراتيجي المتمثل بأبعاده: (الرؤية، الرسالة، الأهداف، والتحليل البيئي)، وتحقيق الميزة التنافسية المتمثلة بأبعادها: (التميز، الإبداع، والتكلفة الأقل) في شركة MTN للاتصالات .
مجتمع الدراسة:	تكون مجتمع وعينة الدراسة من جميع العاملين في شركة MTN للاتصالات.
منهج الدراسة:	المنهج الوصفي التحليلي .
أداة الدراسة:	الاستبانة .
أهم نتائج الدراسة:	وجود علاقة إيجابية بين التخطيط الاستراتيجي وتحقيق الميزة التنافسية بواقع 76.3% في شركة MTN للاتصالات .
أوجه التشابه :	. المتغير المستقل (التخطيط الاستراتيجي)، والمتغير التابع (الميزة التنافسية) . . المنهج الوصفي التحليلي، وأداة الدراسة.
أوجه الاختلاف :	مجتمع الدراسة .
ثانياً: الدراسات العربية :	
28- دراسة (الداودية، 2022) بعنوان: "أثر التخطيط الاستراتيجي في تعزيز الميزة التنافسية لدى المؤسسات الصغيرة والمتوسطة - دراسة ميدانية على محافظة جنوب الشرقية" :	
بلد الدراسة:	سلطنة عمان .

نوع الدراسة:	رسالة ماجستير، 2022م.
المتغير المستقل:	التخطيط الاستراتيجي .
المتغير التابع:	الميزة التنافسية .
أهم أهداف الدراسة:	التعرف على أثر التخطيط الاستراتيجي في تعزيز الميزة التنافسية لدى المؤسسات الصغيرة والمتوسطة في محافظة الشرقية .
مجتمع الدراسة:	تكون مجتمع الدراسة من (1635) من أصحاب المؤسسات الصغيرة والمتوسطة، أما عينة الدراسة فتضمنت (355) من أصحاب هذه المؤسسات من حاملي بطاقة ريادة الأعمال .
منهج الدراسة:	المنهج الوصفي التحليلي .
أداة الدراسة:	الاستبانة .
أهم نتائج الدراسة:	وجود أثر بين أبعاد التخطيط الاستراتيجي في تعزيز الميزة التنافسية لدى المؤسسات الصغيرة والمتوسطة، ووجود موافقة عالية لاستجابة أفراد العينة لمجالات واقع التخطيط الاستراتيجي والميزة التنافسية في المؤسسات محل الدراسة .
أوجه التشابه :	. المتغير المستقل (التخطيط الاستراتيجي)، والمتغير التابع (الميزة التنافسية) . . المنهج الوصفي التحليلي، وأداة الدراسة.
أوجه الاختلاف :	مجتمع وبلد الدراسة .
29. دراسة (الكفارنة، 2022) بعنوان: "التخطيط الاستراتيجي وعلاقته بالميزة التنافسية في ظل جائحة كورونا دراسة حالة البنك الإسلامي الفلسطيني" :	
بلد الدراسة:	فلسطين .
نوع الدراسة:	رسالة ماجستير- 2022م.
المتغير المستقل:	التخطيط الاستراتيجي.
المتغير التابع:	الميزة التنافسية.
أهم أهداف الدراسة:	معرفة طبيعة العلاقة الارتباطية بين التخطيط الاستراتيجي وتحقيق الميزة التنافسية في البنك الإسلامي الفلسطيني في ظل جائحة كورونا.
مجتمع الدراسة:	تكون مجتمع الدراسة وعينتها من جميع العاملين في البنك الإسلامي الفلسطيني والبالغ عددهم (٨٧) عاملاً، وقد قام الباحث باتباع أسلوب الحصر الشامل لجميع أفراد مجتمع الدراسة .
منهج الدراسة:	المنهج الوصفي التحليلي .

أداة الدراسة:	الاستبانة .
أهم نتائج الدراسة:	وجود علاقة ذات دلالة إحصائية بين التخطيط الاستراتيجي والميزة التنافسية في البنك الإسلامي الفلسطيني .
أوجه التشابه :	. المتغير المستقل (التخطيط الاستراتيجي)، والمتغير التابع (الميزة التنافسية). . المنهج الوصفي التحليلي، وأداة الدراسة.
أوجه الاختلاف :	مجتمع وبلد الدراسة، وأسلوب استخدام العينة .
30. دراسة (عثمان، 2017) بعنوان: "التخطيط الاستراتيجي ودوره في تحقيق الميزة التنافسية بالتطبيق على شركات الاتصالات العاملة بالسودان" :	
بلد الدراسة:	السودان .
نوع الدراسة:	رسالة ماجستير- 2017م.
المتغير المستقل:	التخطيط الاستراتيجي.
المتغير التابع:	الميزة التنافسية.
أهم أهداف الدراسة:	التعرف على دور التخطيط الاستراتيجي في تحقيق الميزة التنافسية، واختبار العلاقة والتأثير بين التخطيط الاستراتيجي والميزة التنافسية في شركات الاتصالات السودانية.
مجتمع الدراسة:	تكون مجتمع الدراسة من : (الموظفين، المديرين، مديري الإدارات، مديري الأقسام، والعملاء) في شركات الاتصالات السودانية، أما عينة الدراسة فتمثلت في (320) مستهدفاً من مجتمع الدراسة .
منهج الدراسة:	المنهج الوصفي التحليلي .
أداة الدراسة:	الاستبانة .
أهم نتائج الدراسة:	وجود علاقة طردية ومتوسطة ومؤثرة بين التخطيط الاستراتيجي والميزة التنافسية في شركات الاتصالات السودانية.
أوجه التشابه :	. المتغير المستقل (التخطيط الاستراتيجي)، والمتغير التابع (الميزة التنافسية). . المنهج الوصفي التحليلي، وأداة الدراسة.
أوجه الاختلاف :	مجتمع وبلد الدراسة، وأسلوب استخدام العينة .
31- دراسة (الريالات، 2013) بعنوان: "أثر التخطيط الاستراتيجي في بناء الميزة التنافسية لشركات الأدوية الأردنية" :	
بلد الدراسة:	الأردن.
نوع الدراسة:	رسالة ماجستير- 2013م.

المتغير المستقل:	التخطيط الاستراتيجي.
المتغير التابع:	الميزة التنافسية.
أهم أهداف الدراسة:	التعرف على أثر التخطيط الاستراتيجي في بناء الميزة التنافسية لشركات الأدوية الأردنية، وبيان العوامل الأساسية التي يجب أن تؤخذ بعين الاعتبار عند القيام بعملية التخطيط الاستراتيجي، وإبراز دوره في تعزيز الميزة التنافسية لشركات الأدوية الأردنية .
مجتمع الدراسة:	تمثل مجتمع الدراسة في شركات الأدوية الأردنية، أما عينة الدراسة فقد تضمنت (136) مدير ومساعد مدير ورئيس قسم ورئيس شعبة، أي ما نسبته (30%) من المجموع الكلي لمجتمع الدراسة .
منهج الدراسة:	المنهج الوصفي التحليلي .
أداة الدراسة:	الاستبانة .
أهم نتائج الدراسة:	أن هناك ضعف من قبل شركات الأدوية في التركيز على عامل جودة السلع والخدمات المقدمة، وكذلك عاملي التمايز والتكاليف، وأن هناك اهتمام ملحوظ على عاملي المرونة والتسليم، وهذه العوامل تمثل عناصر الميزة التنافسية.
أوجه التشابه :	. المتغير المستقل (التخطيط الاستراتيجي)، والمتغير التابع (الميزة التنافسية). . المنهج الوصفي التحليلي، وأداة الدراسة، وأسلوب استخدام العينة .
أوجه الاختلاف :	مجتمع وبلد الدراسة.
ثالثاً: الدراسات الأجنبية :	
32- (Abdi , 2020), " Effect of Strategic Planning On Sustainable Competitive Advantage of Islamic Commercial Banks in Kenya":	
عنوان الدراسة:	تأثير التخطيط الاستراتيجي على الميزة التنافسية المستدامة للبنوك التجارية الإسلامية في كينيا .
بلد الدراسة:	كينيا .
نوع الدراسة:	رسالة ماجستير- 2020م.
المتغير المستقل:	التخطيط الاستراتيجي.
المتغير التابع:	الميزة التنافسية.
أهم أهداف الدراسة:	تحديد تأثير التخطيط الاستراتيجي على الميزة التنافسية المستدامة للبنوك التجارية الإسلامية في كينيا .

مجتمع الدراسة:	تكون مجتمع الدراسة من (210) فرداً من المديرين والمشرفين من المقرات الرئيسية للبنوك الخمسة التي تقدم الخدمات المصرفية الإسلامية (2 من البنوك الإسلامية الكاملة و3 بنوك تقليدية تقدم الخدمات المصرفية الإسلامية)، وقد تم استخدام العينة العشوائية الطبقية في هذه الدراسة لاختيار (111) عينة من المستجيبين .
منهج الدراسة:	المنهج الوصفي التحليلي .
أداة الدراسة:	الاستبانة .
أهم نتائج الدراسة:	وجود تأثير للتخطيط الاستراتيجي على الميزة التنافسية المستدامة للبنوك التجارية الإسلامية، وهذا يعني أن التخطيط الاستراتيجي يعزز الميزة التنافسية المستدامة في البنوك التجارية الإسلامية في كينيا .
أوجه التشابه :	. المتغير المستقل (التخطيط الاستراتيجي)، والمتغير التابع (الميزة التنافسية). . المنهج الوصفي التحليلي، وأداة الدراسة . . بيئة الدراسة، وأسلوب استخدام العينة.
أوجه الاختلاف :	مجتمع وبلد الدراسة.
33- (Awino, 2013), " Strategic Planning and Competitive Advantage of ICT Small and Medium Enterprises in Kenya" :	
عنوان الدراسة:	التخطيط الاستراتيجي والميزة التنافسية لشركات تكنولوجيا المعلومات والاتصالات الصغيرة والمتوسطة في كينيا.
بلد الدراسة:	كينيا.
نوع الدراسة:	رسالة ماجستير- 2013م.
المتغير المستقل:	التخطيط الاستراتيجي .
المتغير التابع:	الميزة التنافسية.
أهم أهداف الدراسة:	استكشاف دور التخطيط الاستراتيجي والميزة التنافسية لشركات تكنولوجيا المعلومات والاتصالات الصغيرة والمتوسطة في كينيا .
مجتمع الدراسة:	تكون مجتمع الدراسة من (238) شركة من شركات تكنولوجيا المعلومات والاتصالات في نيروبي وضواحيها، وتم اختيار عينة طبقية بلغ مقدارها (438) من (146) شركة تشكل 61 % من إجمالي الشركات .
منهج الدراسة:	المنهج الوصفي التحليلي .
أداة الدراسة:	تحليل المحتوى.

أهم نتائج الدراسة :	أن التخطيط الاستراتيجي له تأثير هام وإيجابي في أداء الشركات الصغيرة والمتوسطة في نيروبي، وأظهر اختبار الفرضيات أن التخطيط الاستراتيجي له تأثير إيجابي وهام على الميزة التنافسية.
أوجه التشابه :	. المتغير المستقل (التخطيط الاستراتيجي)، والمتغير التابع (الميزة التنافسية). . المنهج الوصفي التحليلي، وأسلوب استخدام العينة.
أوجه الاختلاف :	مجتمع وبلد الدراسة، وأداة الدراسة .

4.2.1 التعقيب على الدراسات السابقة بشكل عام:

1. أوجه الاستفادة من الدراسات السابقة :

أ. إثراء الإطار النظري.

ب. صياغة تساؤلات وفرضيات الدراسة .

ج. اختيار المنهج العلمي المناسب للدراسة .

د. تحديد واختيار أداة الدراسة .

هـ. استخدام الأساليب الإحصائية المناسبة.

و. تدعيم نتائج الدراسة الحالية بنتائج الدراسات السابقة .

ز. الاستفادة من مراجع الدراسات السابقة .

2. ما يميز الدراسة الحالية عن الدراسات السابقة :

أ. أنها من أوائل الدراسات . حسب علم الباحثة . التي تناولت دور التخطيط الاستراتيجي في تحقيق

الميزة التنافسية والتي استهدفت بنك سبأ الإسلامي - صنعاء .

ب - ربطت الدراسة الحالية بين التخطيط الاستراتيجي بأبعاده : (التوجه الاستراتيجي، التحليل

الاستراتيجي، الخيار الاستراتيجي)، والميزة التنافسية بأبعادها : (قيادة التكلفة، التميز، الإبداع، سرعة

الاستجابة) في بنك سبأ الإسلامي - صنعاء.

ج. تعتبر هذه الدراسة نقطة انطلاق لدراسات أخرى تتناول جوانب أخرى في البنوك اليمنية .

الفصل الثاني الإطار النظري للدراسة

المبحث الأول : التخطيط الاستراتيجي.

المبحث الثاني: الميزة التنافسية

المبحث الأول : التخطيط الاستراتيجي

تمهيد:

يتناول هذا المبحث موضوع التخطيط الاستراتيجي حيث سيتم التطرق إلى مفهوم التخطيط الاستراتيجي، وأهميته، وأهدافه، ومستوياته، وخصائصه، ومتطلبات نجاح التخطيط الاستراتيجي ومعوقات نجاحه، ومن ثم أبعاد التخطيط الاستراتيجي بشيء من التفصيل .

1.1.2 مفهوم التخطيط الاستراتيجي :

يعد التخطيط هو مرحلة التفكير التي تسبق أي عمل منظم، والتي تنتهي باتخاذ القرارات المتعلقة بما يجب عمله وكيف يتم ومتى يتم، وبالتالي ينفذ التخطيط سلسلة من القرارات التي تتعلق بالمستقبل، حيث أنه يشمل التنبؤ بما سيكون عليه المستقبل مع الاستعداد لهذا المستقبل، وتوفير المتطلبات المادية والبشرية لتحقيق غايات هذا العمل(السكرانة، 2015، 13).

ويمثل التخطيط الاستراتيجي جوهر الإدارة الاستراتيجية باعتباره العملية الأكثر أهمية بين عمليات الإدارة الاستراتيجية، ويشير التخطيط الاستراتيجي إلى عملية صياغة رسالة المنظمة في ضوء رؤيتها الجوهرية وبناء غاياتها وأهدافها المستقبلية، ويستند التخطيط الاستراتيجي على عمليات التحليل الاستراتيجي للبيئتين الداخلية والخارجية، حيث يساعد هذا التخطيط على اختيار الاستراتيجية المناسبة استناداً على ما وفره التحليل الاستراتيجي من معطيات حول نقاط القوة والضعف، والفرص والتهديدات التي تحيط بالمنظمة (جرادات، 2013، 123).

وقد تناول العديد من الكتاب والباحثين في علم الإدارة مفهوم التخطيط الاستراتيجي وأوردوا العديد من التعريفات نذكر منها الآتي :

عرف عبد اللطيف (2016، 29) التخطيط الاستراتيجي بأنه: " ذلك النوع من التخطيط المستقبلي الذي يراعي ما يحيط بالمؤسسة من قوى وعوامل خارجية باعتبار أنها قد تكون أكثر تأثيراً في قوتها من القوى و العوامل المؤسسة ، وبين عناصر البيئة خارج المؤسسة وبما يسهم في إمكانية اكتشاف واستطلاع الفرص والإمكانيات الجديدة المختلفة والمتاحة لمستقبل المؤسسة " .

ويعرف المصري(2016، 21) التخطيط الاستراتيجي بأنه: " عملية متواصلة ونظامية يقوم فيها الأعضاء من القادة في المنظمة باتخاذ القرارات المتعلقة بمستقبل تلك المنظمة وتطورها، بالإضافة إلى الإجراءات والعمليات المطلوبة لتحقيق ذلك المستقبل المنشود، وتحديد الكيفية التي يتم فيها قياس مستوى النجاح في تحقيقه " .

ويشير كل من (Tarigan & siagia (2021,365 إلى التخطيط الاستراتيجي بأنه : " جهد تبذله الشركة بطريقه منضبطة ومنهجية لبناء تفاعلات مع الوظائف ذات الصلة في وضع القرارات كمبدأ توجيهي لأهداف الشركة خلال فترة محددة للحفاظ على القدرة التنافسية للشركة وتعزيزها تجاه بيئة أعمالها " .

ويرى (Zomorrodian (2017,2 بأن التخطيط الاستراتيجي هو : " طريقة منظمة لتحديد ووضع رؤية بعيدة المدى للمنظمة، وصياغة الأهداف، وتطوير العمل، وتحديد المهام والمكونات الرئيسية الأخرى لتحقيق الأهداف المنشودة " .

فيما يرى المالكي (2018، 101) أن التخطيط الاستراتيجي هو : عملية متكاملة متعلقة بتحديد توجهات أصحاب المصلحة في المحيط الخارجي، وذلك بالتركيز على :

- الحصول على المعلومات المتعلقة بالماضي والحاضر والتنبؤ بمستوى الأداء المتوقع في المستقبل.
- رصد الفرص المتاحة والتهديدات المتوقعة في المحيط الخارجي للشركة .
- تقييم نقاط القوة والضعف في العمليات الداخلية للشركة .

وقد يُعرف التخطيط الاستراتيجي من خلال أربع نقاط، يُرى أنها تعطي الجوانب التي يتضمنها هذا الأسلوب التخطيطي، وهي : (المربع، 2013، 16)

1- مستقبلية القرارات الحالية : حيث إن التخطيط الاستراتيجي يركز على تحديد مواطن القوة والضعف التي تكمن في المستقبل، وذلك لإيجاد أساس يمكن للمنظمة أن تعتمد عليه في اتخاذ قرارات حالية تؤدي للاستفادة من الفرص المتاحة وتجنب المخاطر، وعلى ذلك فالتخطيط هنا يعني تصميماً للمستقبل وتحديدًا للوسائل الكفيلة بإحداثه.

2- التخطيط كعملية: فالتخطيط الاستراتيجي عملية تبدأ بوضع الأهداف، ثم تحديد الاستراتيجيات والسياسات والخطط التفصيلية التي تتضمن تنفيذ الاستراتيجيات بصورة تؤدي إلى تحقيق الأهداف المطلوبة، وعلى ذلك فالتخطيط بهذه الصورة بعد عملية يتحدد من خلالها بشكل مسبق نوع الجهد التخطيطي المطلوب، وتوقيته، وكيفية تنفيذه، والشخص أو الجهة التي ستولى التنفيذ، وكيفية التعامل مع النتائج، وهذا يعني أنها عملية تسير على أسس مفهومة، ولكنها في نفس الوقت تتصف بالاستمرارية؛ لاحتواء التغيرات التي قد تحدث في البيئة وإن كان ذلك لا يعني تغيير الخطط كل يوم، ولكن عندما تكون هناك ضرورة لذلك.

3- التخطيط كفلسفة: فالتخطيط يعد اتجاهاً وطريقة للحياة، فهو يركز على الأداء المبني على أساس دراسة واستلهام المستقبل، كما أنه يركز أيضاً على استمرارية التخطيط وعدم اعتماده فقط على مجموعة ثابتة من الإجراءات والأساليب.

4. التخطيط كبناء: فالتخطيط الاستراتيجي يعمل على ربط ثلاثة أنماط رئيسية من الخطط هي: الخطط الاستراتيجية، والبرامج متوسطة المدى، والميزانيات قصيرة المدى، والخطط الإجرائية بهدف تحويل التكامل بينها إلى قرارات حالية.

ومما سبق يمكن القول أن التخطيط الاستراتيجي هو : أسلوب إداري حديث يقوم على التحليل الدقيق للبيئة الداخلية والخارجية للمنظمة وذلك للوقوف على وضع المنظمة من أجل تخصيص الموارد المتاحة وتقييم الفرص وتحديد التهديدات، مما يساعدها على تصميم الاستراتيجيات المناسبة بهدف الانتقال من الوضع الحالي إلى الوضع الذي تطمح المنظمة بالوصول إليه لتحقيق أهدافها الاستراتيجية.

2.1.2 أهمية التخطيط الاستراتيجي :

تتجلى أهمية التخطيط الاستراتيجي لأي منظمة في كونه أداة في يد الإدارة العليا للمنظمة تمكنها من مواجهة التغيرات والمستجدات التي تطرأ في بيئتها، ولها تأثير في قدرتها على تحقيق أهدافها، إضافة إلى أنه يشكل الخط الأساسي الذي تنتهجه الإدارة في تعاملها مع المستقبل البعيد، وتتخذة كقاعدة لاتخاذ القرارات ذات العلاقة بأداء المنشأة، أو ذات التأثير المحوري على استمرار التنظيم ونجاحه وفاعليته (جعفر، 2017، 295).

ويرى محمد (2016، 50) أن أهمية التخطيط الاستراتيجي تتمثل في :

- 1- توضيحه للمستقبل والتنبؤ بالأحداث والتهيو لها، حيث يساعد المنظمة على التحوط لمتغيراتها واتخاذ الإجراءات الكفيلة لمواجهتها.
- 2- يساعد المنظمة على استخدام الطريقة العقلانية في تحديد خياراتها في العمل، وسلوك الطريق الأفضل لتحقيق أهدافها.
- 3- يمكن المنظمة من الاستفادة المثلى من قدراتها المالية والاقتصادية، وتحقيق نتائج أفضل من توظيف هذه القدرات في المستقبل.
- 4- يقوي العمل الجماعي ويكسب الخبرة لكافة أفراد المنظمة، حيث يشارك جميعهم في بناء الاستراتيجية ووضع أهدافها.
- 5- يساعد على تحسين أداء المنظمة من خلال كشف القضايا الرئيسية لأنشطتها، والصعوبات التي تواجهها، والتعامل بكفاءة مع الظروف والمتغيرات بسرعة.

- 6- يدفع باتجاه تحسين كيفية صنع القرار، لأنه يؤكد على النشاطات الرئيسية للمنظمة، وكيفية تحقيقها، والقرارات الفاعلة لبلوغها، فهو يساعد المنظمة على تثبيت نواياها ووضع الأساليب اللازمة للتعامل معها، وإصدار التوصيات اللازمة بوضعها على مسالكها الصحيحة.
- 7- يعمل على توسيع المنظمة لمعارفها ودراساتها، وبناء قواعد معلوماتية لمختلف جوانب بيئتها الداخلية و البيئة الخارجية المحيطة بها.
- 8 - يساعد التخطيط الاستراتيجي على تكامل واتساق الأنشطة الإدارية والتنفيذية في المنظمة، وذلك بإحداثه أنظمة عمل متناسقة ومتفاعلة بعيدة عن التقاطع والتضارب.

فيما لخص اليساري(2022، 640-641) أهمية التخطيط الاستراتيجي من خلال النقاط الآتية:

1. تطوير أفكار ومفاهيم لم يتم التفكير بها بوضوح .
2. التأمّل في المستقبل يقدم فرصة للمنظمة لتبني نشاط واضح في السوق، ويضع المنظمة في خطوة متقدمة على منافسيها .
- 3- تطوير فهم التحديات التي تواجهها المنظمة، واعتبارات الاستراتيجية التي يجب على المنظمة اتباعها.

وتكمن أهمية التخطيط الاستراتيجي في أنه وسيلة ومنهج إداري لعمل المنظمات، حيث يمكنها من التعرف على الفرص والمخاطر الموجودة في البيئة الخارجية، بالإضافة إلى تحليل نقاط القوة والضعف في البيئة الداخلية، ومن ثم تحديد البدائل المناسبة واتخاذ القرارات السليمة لتحقيق الأهداف، وتوجيه الجهود لتطوير أداء المنظمة.

3.1.2 أهداف التخطيط الاستراتيجي :

يحقق التخطيط الاستراتيجي مجموعة من الأهداف أهمها الآتي: (أحمد، 2012، 39 - 40)

1. بناء معلومات أفضل للإدارة العليا لاتخاذ قرارات أفضل .
2. صياغة وتطوير رسالة المؤسسة وأهدافها .
3. تحديد وصياغة الغايات والأهداف الاستراتيجية للمؤسسة .
4. تحديد وتوفير متطلبات تحسين الأداء وتحقيق نمو وتقديم المؤسسة .
5. التأكد من تحقيق الترابط بين رسالة المؤسسة وأهدافها، وما يتم وضعه من سياسات وقواعد وأنظمة عمل .
6. الاستثمار الأفضل لمواردها البشرية والمادية .

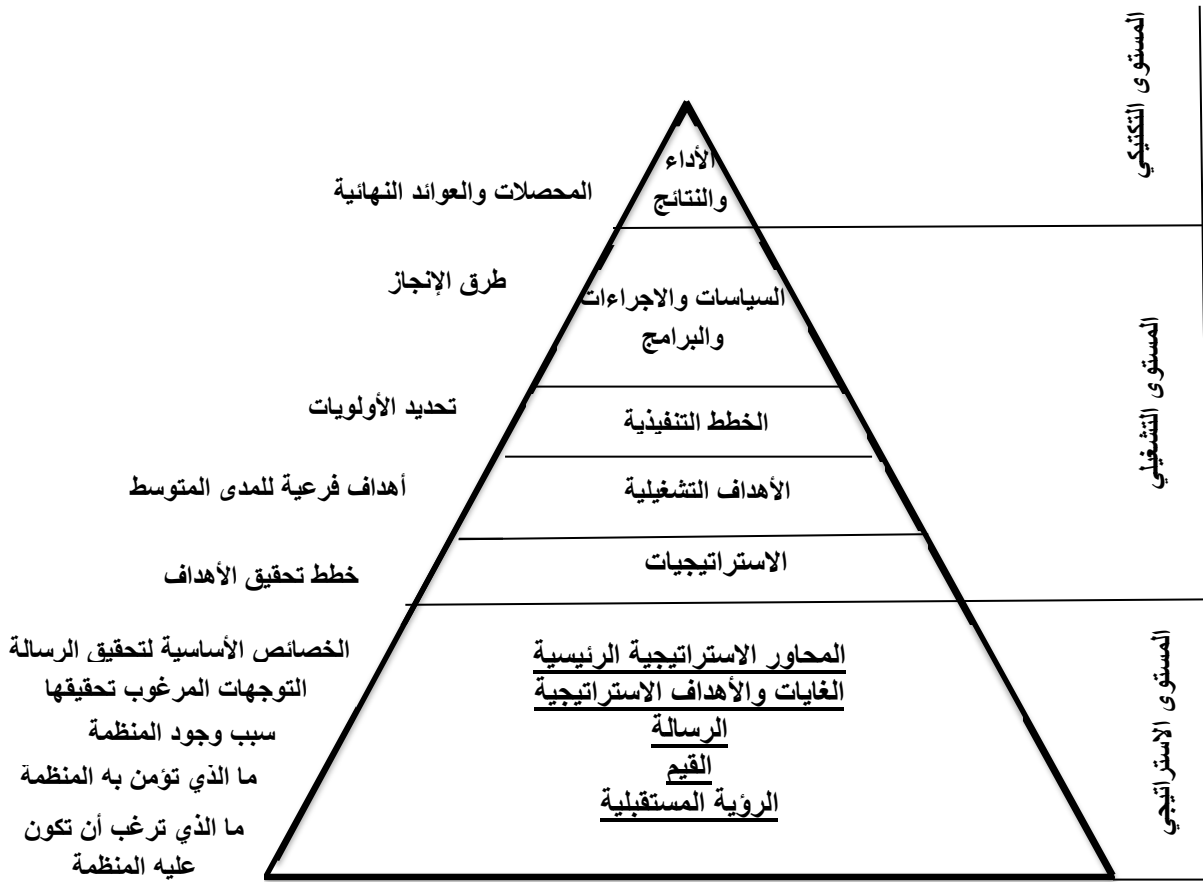
7. إعداد تحليل للمواقف لتشخيص وتحديد الفرص والتهديدات التي تعمل على زيادة الوعي المحتمل في ضوء نواحي القوة والضعف التنظيمية .
- 8 - التنسيق الجيد بين الأنشطة الداخلية المختلفة بالمؤسسة .
9. إنشاء اتصالات تنظيمية أفضل .
- 10- وضع أهداف يمكن الوصول إليها وتكون أكثر واقعية .
- 11- توفير المرونة لدى المؤسسة للتكيف مع المتغيرات غير المتوقعة .

ويمكن القول أن الهدف من التخطيط الاستراتيجي هو: منح المنظمات ميزة لفهم ظروف بيئتها الخارجية، وقوى التنافس السائدة، والتعرف على جوانب القوة والضعف الداخلية، لكي تستطيع المنظمة صياغة وإعداد وتنفيذ استراتيجياتها بنجاح .

4.1.2 مستويات التخطيط الاستراتيجي ومكوناته:

تعتمد الخطة الاستراتيجية في إعدادها وتنفيذها على الإدارة التي تنفذها، وهي تحاول أن تجعل من المنظمة كياناً متماسكاً ومتكاملاً تعمل جميع أجزائها متناسقة لأجل تحقيق الأهداف، وعلى هذا الأساس يمكن أن ننظر إلى ثلاثة أنواع من المستويات في المنظمة التي يبنى على أساسها التخطيط الاستراتيجي وهي: (الكرخي، 2014، 81 - 82)

- 1- التخطيط الاستراتيجي على مستوى المنظمة Strategies: حيث يختص التخطيط الاستراتيجي بالمنظمة ككل وتتخذ القرارات الاستراتيجية فيها على هذا المستوى.
- 2- التخطيط الاستراتيجي على مستوى الوحدات United Strategies: وتختص به المنظمات الكبيرة التي تتكون من منظمات أصغر (وحدات)، حيث توضع استراتيجيات لكل وحدة من الوحدات، وبالتنسيق مع الاستراتيجية العامة للمنظمة.
- 3- التخطيط الاستراتيجي على المستوى الوظيفي Functional Strategies : وتختص به الأقسام في الوحدات داخل المنظمة، حيث توضع لهذه الأقسام استراتيجيات خاصة بها مسترشدة باستراتيجية الوحدات، ويتميز هذا النوع بكونه قصير الأمد وذات علاقة بالجانب التشغيلي للمنظمة.



الشكل (2) : مستويات التخطيط الاستراتيجي ومكوناته

المصدر : (الغالي وإدريس، مصدر سابق، 123)

5.1.2 خصائص التخطيط الاستراتيجي :

ينطلق التخطيط الاستراتيجي من تحليل منهجي شامل للمركز التنافسي الحالي للمنظمة، والفرص والتهديدات الحالية والمتوقعة في عالم الأعمال، ولعناصر القوة والضعف الذاتية الموجودة في داخل المنظمة من جهة أخرى، ومن ثم يتصف التخطيط الاستراتيجي بأنه: (المجلد، 2020، 18)

1. يعد عملية متكاملة ومتنوعة الأبعاد لصياغة وتطبيق خطة استراتيجية شاملة، تؤدي إلى إكساب أو تكوين الميزة التنافسية للمنظمة .

2. يسعى إلى وضع مسارات رئيسية للفعل الاستراتيجي تتمثل بخطة استراتيجية أقل رسمية وأقل ثباتاً، وأكثر تغيراً وأوسع شمولاً، وأعمق تحليلاً من الخطط الرسمية التقليدية التي تتغلق على ثوابت مبادئها، وقواعد عملها، ومراحل تنفيذها .

3- يحقق التخطيط الاستراتيجي التفاعل والحوار البناء بين المستويات الإدارية الثلاث في التخطيط (العليا - الوسطى - الدنيا) عن مستقبل التنظيم وسبل نجاحه وتطويره، ويرشد اتخاذ القرارات في العملية الإدارية .

إن نجاح التخطيط الاستراتيجي يرتبط إلى حد كبير بما يحتويه من خصائص فريدة ومتجددة، مرنة وقادرة على الاستجابة للتغيرات والمعطيات البيئية المحيطة، وتتمتع عملية التخطيط الاستراتيجي الناجحة بمجموعة من الخصائص تتمثل بالآتي : (حمدان وإدريس، 2019، 10)

- 1- أن عملية التخطيط الاستراتيجي ذات مدلول حقيقي؛ بمعنى أن الأفكار الواردة بالخطة يجب أن تستغل بمنظور مستقبلي وواضح .
 - 2- تدعم بإطار للعمل وليس بمجرد تنبؤات مادية .
 - 3- عملية شمولية وتكاملية، وليست عمليات تجميع لرؤية وقيم وأهداف وأفكار متناثرة.
 - 4 عمليات التخطيط الاستراتيجي تعطي اتجاهاً، وليس إرباكاً وتشويشاً نتيجة كثرة الدخول في تفاصيل غير مبررة .
 5. عمليات التخطيط الاستراتيجي الجيدة موجهة بالعملاء، وحاجات السوق، ومتطلبات البيئة، وليس مجرد عمليات موجهة بذاتها.
 6. أن تكون فاعلة باتجاه الفرص المتاحة، وليست متأخرة، وتأتي كردود فعل للأحداث البيئية.
 7. عملية التخطيط الاستراتيجي الفعالة تتسم بالمغامرة ، وليست عمليات تأثر سلبي وردود أفعال.
 8. عملية التخطيط الاستراتيجي عمليات تسارعيه مرنة، وليست انكماشية جامدة .
 9. عملية التخطيط الاستراتيجي هجومية مفتوحة، وليست دفاعية مغلقة .
 10. عملية التخطيط الاستراتيجي موجهة بالأولويات، وليست مجرد إضافات منقطعة.
 11. أن يكون التخطيط الاستراتيجي واقعي، وليس عملية مساومات سياسية.
 12. أن التنفيذ هو مفتاح النجاح وليس نظرية مجردة .
 13. أن تكون عملية التخطيط الاستراتيجي متجهة إلى النتائج، ولا توضع على الرفوف للتباهي .
 14. عملية التخطيط الاستراتيجي عملية مستمرة، وليست عملية عرضية.
- نستنتج مما سبق أن التخطيط الاستراتيجي يتميز بخصائص منها :

1. يحدد الاتجاه المستقبلي للمنظمة .
2. يساهم في تطوير أداء المنظمة خلال فترة زمنية محددة.
3. الاستجابة السريعة للمتغيرات البيئية الداخلية والخارجية على حد سواء .

6.1.2 متطلبات نجاح التخطيط الاستراتيجي:

نظراً لتمييز التخطيط الاستراتيجي بتركيزه على عمليات بناء القرارات المستقبلية، ووضع الأهداف والاستراتيجيات والبرامج الزمنية، فإن هذه العملية لها عوامل ومتطلبات عديدة لكي تتم بالصورة المرغوبة، وإن عدم توافر هذه المتطلبات يعني أن التخطيط الاستراتيجي لا يمكن أن يحقق الأهداف المرجوة منه، ويمكن تلخيص أهم العوامل التي يجب أخذها بنظر الاعتبار عند وضع الخطة الاستراتيجية بالتالي: (إبراهيم، 2019، 238-239)

1. المناخ التنظيمي المناسب: يتطلب نجاح عملية التخطيط الاستراتيجي توفر هيكل تنظيمي واضح ومناسب، ومدراء ذوي خبرة ومعرفة في مجال التخطيط الاستراتيجي، يؤمنون بأهمية عملية التخطيط الاستراتيجي، ومتعاونين و منسجمين فيما بينهم، ومستعدين لتخصيص وقت إضافي لعملية التخطيط الاستراتيجي.
2. الدافعية: حيث إن أحد أهم متطلبات نجاح عملية التخطيط الاستراتيجي هو توفر الحماس والإرادة لدى المدراء في المنظمة، وأن يكونوا على استعداد لبذل الجهد والوقت الكافي لعملية التخطيط الاستراتيجي، حيث إن نجاح التخطيط الاستراتيجي يعتمد إلى حد كبير على دافعية أعضاء فريق الإدارة العليا نحو تحقيق أهداف المنظمة الاستراتيجية.
3. نظام المعلومات الإدارية: يتطلب نجاح عملية التخطيط الاستراتيجي توفر نظام معلومات إدارية كفو، إذ أنه يمثل سلاحاً استراتيجياً للمنظمات، يمكنها من استغلال الفرص، ومواجهة التحديات من خلال توفير المعلومات الضرورية لعملية التخطيط الاستراتيجي.
4. المشاركة: تتطلب عملية التخطيط الاستراتيجي إشراك جميع العاملين في المنظمة، ومن مختلف المستويات الإدارية بهدف ضمان تفاعلهم عند تنفيذ الخطة الاستراتيجية، بحيث تتولد لديهم قناعة كاملة بحجم الفوائد المترتبة على نجاح تطبيق تلك الخطة الاستراتيجية.
5. الواقعية: أحد أهم عوامل نجاح عملية التخطيط الاستراتيجي الواقعية في التخطيط، بمعنى أن الخطة الاستراتيجية المقترحة يجب أن تكون مستمدة من الواقع الفعلي للمنظمة وأن تعكس ذلك الواقع، حيث إنها يجب أن تكون مبنية على تحليل ودراسة مواطن القوة والضعف الفعلية للمنظمة.
6. المرونة: نظراً لعدم استقرار بيئة المنظمة الخارجية تتطلب عملية التخطيط الاستراتيجي أن تكون على درجة من المرونة، ولها القدرة على التكيف مع الظروف والأحداث الغير المتوقعة أو المتغيرة.
7. الانسجام والتناغم: أحد أهم عوامل نجاح الخطة الاستراتيجية أن تكون منسجمة ومتناغمة مع استراتيجية وأهداف المنظمة، وتتناسب خصائصها الفريدة.
8. الشمول: تتطلب عملية التخطيط الاستراتيجي النظر إلى المشكلة من زوايا وأبعاد متعددة، بهدف رسم تصور واضح عن طبيعة المشكلة وكيفية معالجتها.

9. التكامل: أحد أهم عوامل نجاح التخطيط الاستراتيجي أن يكون هناك تكامل وتنسيق بين الخطط طويلة الأمد والمتوسطة والقصيرة .

10. الوضوح: يجب أن تكون الخطة الاستراتيجية واضحة الأهداف ومفهومة من قبل العاملين في المنظمة، وأن تكون قابلة للتقديم والمتابعة والرقابة لضمان عدم حدوث انحراف أثناء التنفيذ .

7.1.2 أبعاد التخطيط الاستراتيجي :

من خلال الاطلاع على العديد من المراجع المرتبطة بالتخطيط الاستراتيجي ومن خلال العودة إلى الجدول رقم (2) واستطلاع الدراسات السابقة لوحظ أن هناك نوع من التوافق على الأبعاد الأكثر شيوعاً وهي (التوجه الاستراتيجي، التحليل الاستراتيجي، الخيار الاستراتيجي)، وكل بعد من هذه الأبعاد يتكون من عدد من العناصر التي تتكامل مع بعضها لشكل التخطيط الاستراتيجي، وتتمثل هذه الأبعاد في:

1.7.1.2 التوجه الاستراتيجي :

يعد مفهوم التوجه الاستراتيجي من المفاهيم المهمة في أدبيات إدارة الأعمال، لكون بقاء المنظمة وقدرتها على المنافسة يرتبط بكيفية قيامها بتطبيق هذا المفهوم بالشكل الصحيح ضمن بيئتها الداخلية والخارجية.

ويمكن تعريف التوجه الاستراتيجي على أنه : "مجموعة من الاستراتيجيات العامة ذات التوجه الجوهري للمنظمة نحو وضع رسالتها (من نحن؟)، والذي تستمدتها من الرؤية للمستقبل (ماذا سنكون؟)، لتحدد ضمن هذه الاستراتيجيات ماهية المبادئ والقيم اللازمة لتحقيق أهدافها" (سلمان، 2020، 110) .

وترى الباحثة بأن التوجه الاستراتيجي عبارة عن : عملية تفكير استراتيجي عميق من قبل القائمين على التخطيط الاستراتيجي، تتركز على الإبداع من أجل رسم الرؤية والرسالة والأهداف الاستراتيجية، والتي تشكل الأبعاد المستقبلية للمنظمة .

وتظهر أهمية التوجه الاستراتيجي لمنظمات الأعمال من خلال قدرته على رسم غايات المنظمة وأهدافها، وتحدي التوجهات طويلة الأمد لبلوغ هذه الأهداف في مدى زمني ملائم، وفي بيئة تتسم بالسرعة وعدم التأكد، وتتركز أهمية التوجه الاستراتيجي في النقاط التالية: (نوفان، 2023، 169)

1. التسارع الكمي والنوعي في البيئة الخارجية: ويظهر ذلك في سرعة التغيير في البيئة المحيطة سواءً كانت في البيئة السياسية، أو الاجتماعية، أو الاقتصادية للعالم الذي يخلق حالة عدم التأكد البيئي، ومن أهم وظائف التوجه الاستراتيجي هو مواكبة التغيير وليس مواجهته.

2. تدعيم المركز التنافسي : يدعم التوجه الاستراتيجي، ويزيد من قدرة المنظمة على مواجهة الظروف التنافسية الشديدة المتمثلة بظهور منافسين جدد باستمرار، مما يفرض على صانعي الاستراتيجية وضع خطط استراتيجية كفؤة بعيدة المدى .

ويتكون بعد التوجه الاستراتيجي من ثلاثة عناصر تتمثل بالرؤية، الرسالة، والأهداف الاستراتيجية وفيما يلي سيتم عرض هذه العناصر بالتفصيل .

أولاً: الرؤية الاستراتيجية :

تعتبر الرؤية الخطوة الأساسية الأولى في التخطيط الاستراتيجي، فهي بمثابة الدليل الإرشادي لإعداد استراتيجيات المنظمة، والتي في ضوءها يتم إعداد أهداف واستراتيجيات المنظمة، وطالما أن كل العاملين في هذه المنظمات يحتاجون إلى إطار عام يستوضحون منه خطواتهم وأعمالهم، مما ينعكس إيجابياً على جهودهم وتوجيهها بما يقتضي تطوير المنظمة وتقديمها ، لذلك فإن الرؤية هي السبيل العملي لتحقيق ذلك (عميش و بولقصيات، 2022، 44).

وتعرف الرؤية بأنها: "تصور مستقبلي أفضل من الواقع الحالي بالإضافة إلى طرق تنفيذه" (الغرابوي، 2020، 116).

كما يرى صقور والصرن (2018، 24) أن الرؤية هي " تصور لشكل المنظمة في المستقبل كما يوده المديرون، وتكون هذه الصورة في حدود 5 إلى 10 سنوات، وتشمل هذه الصورة مكانة المنظمة في السوق من حيث قيمتها، وسمعتها، وإنتاجها، وخدماتها، مع استغلال نقاط قوتها، والتركيز على قدرتها على التحرك في هذا المستقبل، لتحقيق مثاليات وقيم جديدة لنفسها ولكل الأطراف المستفيدة وذات المصلحة بالمنظمة.

وتعرف أيضاً بأنها: "المسار المستقبلي للمنظمة التي تحدد الوجهة التي ترغب في الوصول إليها، والمركز الذي تنوي تحقيقه، ونوعية القدرات والإمكانات التي تخطط لتنميتها" (حسين، 2020، 333) .

ويمكن القول بأن الرؤية تمثل الإطار الاستراتيجي للهوية أو الصورة، أو المكانة التي تطمح المنظمة بالوصول إليها في المستقبل .

أ. خطوات وضع الرؤية :

تتمثل الخطوات السليمة لوضع وتحديد الرؤية المستقبلية في الآتي : (ماهر، 2014، 90-91)

1- تحديد رغبات وآمال الأطراف ذات المصلحة : وهم يمثلون الملاك والمستهلكين والموردين والمنافسين والحكومة والمجتمع، و لكل طرف آمال يمكن أن يحققها من المنظمة، وتستطيع المنظمة دراسة هذه الرغبات و الآمال ، و محاولة تحقيق أهداف جميع هذه الأطراف.

2- دراسة بيئة المنظمة: تفرض دراسة البيئة الخارجية ميزة أساسية وهي التعرف على التهديدات والمشاكل التي قد تواجه المنظمة في تحقيقها للرؤية، وبالتالي تتكشف إمكانيات للسيطرة على هذه التهديدات، والأهم أن البيئة الخارجية توفر تلك الفرص الهائلة التي يمكن للمنظمة أن تستغلها لمصلحتها، بالإضافة إلى هذا تؤدي دراسة البيئة الداخلية إلى تحديد نقاط القوة لدى المنظمة، وهو ما يمثل القوة الدافعة لها، و القيم الأساسية التي يتم الاستناد إليها للانطلاق في المستقبل .

3. الصياغة المبدئية للرؤية: في هذه المرحلة يشترك المديرون في مجموعة من المناقشات والمحاويرات تهدف إلى تحديد أولويات المنظمة في تحقيق أهداف الأطراف ذوى المصلحة، وفي استثمار الفرص المحيطة، والانطلاق إلى المستقبل استناداً على نقاط القوة المتاحة لديها، كما تحدد المنظمة صورة المجتمع في المستقبل، وشكل القوى المؤثرة فيه، حتى تستطيع المنظمة أن تحدد مكانتها في هذه الصورة الكبيرة للمجتمع، وتبدأ إذن رؤية المنظمة وصورتها بتشكيل مبدئياً.

4.الصياغة النهائية للرؤية: في هذه المرحلة يتم التحديد النهائي لأولويات المنظمة، وذلك لوضع الكلمات الموجودة في الصياغة النهائية للرؤية، ومراجعة الصياغة المبدئية للرؤية وتنظيفها من أي شوائب.

ب . أهمية الرؤية :

للرؤية الاستراتيجية أهمية خاصة ذات علاقة بمستقبل المنظمة وماهي الصورة التي يمكن أن تكون عليها، استناداً إلى حجم ومستوى الأهداف والرغبات التي يطمح إليها المسؤولين في الإدارات العليا، والتصورات التي يسعى الاستراتيجيون إلى وضعها وتحديدها في الأمد البعيد، إذ تكمن هذه الأهمية في تحقيق ما يأتي : (النعيمي، 2021، 52-53)

1- ضرورة أن تراقب كل منظمة وتسيطر على مستقبلها في بيئة أصبحت تنافسية بشكل كبير، وهذا يعطي للإدارة فرصة معرفة اتجاهات تطور المنظمة المستقبلي .

- 2- تبرز الرؤية الاستراتيجية ، الحاجة إلى استراتيجيات إبداعية، تلبى التطلعات الحقيقية للإدارة والعاملين والمستفيدين، وتعزز منظورهم الإيجابي تجاه المنظمة.
- 3- الرؤية تجنب المنظمة حالات الفشل والإخفاق المصاحب لعدم امتلاكها منظور واضح ومحدد لطبيعة الأعمال والاتجاهات السائدة.
4. تساهم الرؤية الواضحة في بناء تفاعل إيجابي بين الإدارة والعاملين في المنظمة.

ويمكن القول أن الرؤية المستقبلية تشكل حافزاً للتغيير، والدفع باتجاه تفعيل التعاون، والتنسيق بين مختلف المستويات الإدارية لتطوير الإمكانيات المتاحة، والبحث في فرص الحصول على متطلبات دعم المنظمة داخلياً وخارجياً وصولاً إلى الحالة الأفضل، فالرؤية الجيدة مرهونة بإبداعات المفكر الاستراتيجي، وقدرته على استكشاف مجالات النمو والتطور، فضلاً عن توفر القناعة لدى إدارة المنظمة والعاملين فيها، لضمان تعاونهم بالشكل الذي يجعل هذه الرؤية بمثابة هدفاً استراتيجياً طموحاً، وغاية يسعى الجميع إلى تحقيقها في الأمد البعيد .

ج . عناصر الرؤية :

تتكون الرؤية من عنصرين رئيسيين هما: (المحمدي، 2018، 153. 155)

1. الايدولوجيا الجوهرية Core ideology :

ويطلق عليها أحيانا الفلسفة المرشدة، وهي تمثل الهوية الذاتية للمنظمة التي لا تتغير بمرور الزمن رغم التغيرات التي تحصل في البيئة الخارجية للمنظمة، وإن الصفة المميزة لأغلب المنظمات الناجحة: هي امتلاكها إيديولوجيا جوهرية تتسم بالثبات والاستمرارية، في الوقت الذي تعمل فيه على تحقيق التقدم صوب الأغراض المنشودة لها، من خلال التغيير الذي تحدثه في كل شيء عدا ما يتعلق بتلك الايدولوجيا، وتتكون الايدولوجيا الجوهرية من عنصرين فرعيين هما :

أ. القيم الجوهرية: وهي مجموعة المبادئ المرشدة للمنظمة، والتي لا ترتبط بزمن معين، وتمثل مصدر الهام للعاملين فيها لملاحقة الغرض الرئيس الذي تسعى المنظمة إلى تحقيقه، ويجب التمييز بين القيم الجوهرية المتأصلة في المنظمة، وبين الأعراف والمعتقدات الثقافية التي يمكن أن تكون منفتحة أمام التغيير، وعادةً ما تمتلك المنظمات الناجحة عدداً من القيم الجوهرية التي قد لا يتجاوز عددها خمسة قيم ومنها:

- الجودة العالية.
- التكنولوجيا الفائقة.
- الابتكار والإبداع.

- المسؤولية الاجتماعية.

ب . الغرض الجوهرية: وهو السبب المتصور أو المثالي لوجود المنظمة، والذي يعبر عن روحها، ويعكس اهتمامها بالآخرين ليشكل الرابطة التي تربط الجميع، وتوحد جهودهم صوب المستقبل المرغوب للمنظمة .

2- المستقبل المتصور: ويعني المستقبل المتصور: الزمن الذي لم يتحقق بعد، وهو يعكس آمال وطموحات المنظمة وما ترغب أن تكون عليه في المستقبل، وإن تطلب ذلك أحداث تغييرات كبيرة في برامج وسياقات العمل التي تعتمد عليها المنظمة، وأن هذا المستقبل يحمل معه طموحاتها وآمالها مع إمكانية تحقيقه من خلال التطور والتقدم الذي تحرزه المنظمة.

ثانياً: الرسالة :

يعرف عباس (2018، 30) الرسالة بأنها " عبارة عن بيان رسمي يوضح سبب وجود المنظمة، وطبيعة النشاط الذي تمارسه، وتمثل الخصائص الفريدة في المنظمة، والتي تميزها عن غيرها من المنظمات المماثلة لها ."

وتعرف الرسالة بأنها : " السبب الرئيسي لوجود المنظمة، وأهمية الخدمات التي تقدمها للمجتمع الذي توجد به، ويعبر عن رسالة المنظمة بجملة محددة تعد بمثابة شعار المنظمة، ينبثق عن السبب الحقيقي والجوهري لوجودها " (علاء الدين، 2020، 63) .

بينما أشار الجنابي (2019، 149) إلى الرسالة بأنها : " بيان كيف ستحقق المنظمة رؤيتها " .

ويمكن القول بأن الرسالة تمثل الغاية من وجود المنظمة، والتي ستعمل المنظمة على تحقيقها بمشاركة كافة الأطراف الرئيسية المحيطة بها .

أ . أهداف الرسالة :

توضح رسالة المنظمة المسار أو الاتجاه العام للمنظمة، والذي يشكل أساساً لصياغة أهداف المنظمة واستراتيجياتها، ويمكن لرسالة المنظمة أن تحقق الآتي: (الضمور، 2012، 74.75)

- 1- الإجماع إلى الغرض: الهدف الأول من رسالة المنظمة هو تحديد الصناعات الأعمال الحالية التي تشارك فيها المنظمة، وهذا يوفر مساراً يدرکه جميع المديرين ويلتزمون به.
- 2- استغلال الموارد: تأسيساً على العرض الذي توضحه رسالة المنظمة، فإن هذه الرسالة تسمح بمراجعة أولية للاتجاهات التي يمكن استغلال الموارد فيها.

3. مناخ المنظمة وفلسفتها: توفر الرسالة نقطة بداية لتطوير قيم المنظمة واعتقاداتها وتوجهاتها، والتي ستشكل ثقافتها التي توجه سلوك المنظمة.
4. رؤية بعيدة المدى: من الأسباب الرئيسة لوجود رسالة للمنظمة هو: توفير نقطة بداية للتفكير أبعد من العمل الحالي، وبما يسمح لسيناريو الآمال المستقبلية.
5. تحديد مجال العمل: سوف تكون رسالة المنظمة أكثر فاعلية إذا كانت محددة وليست مجرد عبارات عامة واسعة، متضمنة العملاء وحاجاتهم التي يجب تلبيتها.
6. التوجه نحو السوق: وهذه الخاصية في الرسالة تسمح بتوفير بؤرة تركيز أولية وعامة بشأن العملاء، إذ يجب وضع العملاء في مركز العمل، حتى تقوم المنظمة بتطوير توجهات نحو تلبية حاجاتهم.
- 7- إيجاد دافعية لدى العاملين: يجب أن تكون صياغة الرسالة قادرة على أن تتضمن طبيعة عمل المنظمة بصورة جاهزة وسهلة الفهم من قبل العاملين، وينبغي أن تساعد العاملين على فهم مسار أو اتجاه المنظمة، وكذلك الربط بين أدوارهم والمسار العام .

ب . العناصر الأساسية المكونة لرسالة المنظمة :

تختلف رسالة المنظمة (بيان المنظمة) من حيث الطول، والمحتوى، والصيغة، ودرجة التحديد، غير أن معظم الأكاديميين والتنفيذيين والمختصين في الإدارة الاستراتيجية يعتبرون أن رسالة المنظمة (بيان المنظمة) الفعلي هو الذي يحتوي أو يعكس عناصر أساسية وهي: (العريفي، 2014، 128. 130)

1. المستهلكون: لا بد أن تحدد رسالة المنظمة من هم عملاء الشركة الذين تقدم لهم منتجات الشركة، سواءً كانت سلعية أو خدمية.
2. المنتجات: لا بد أن تحدد رسالة المنظمة ما هي المنتجات الأساسية للمنظمة التي تقوم بإنتاجها وتقديمها للعملاء.
3. السوق: لا بد أن تحدد رسالة المنظمة أين ستنافس المنظمة .
4. التكنولوجيا: لا بد أن توضح رسالة المنظمة ما إذا كانت التكنولوجيا تمثل بالنسبة لها اهتماماً أساسياً أم ثانوياً .
5. الاهتمام بالبقاء، والنمو، والربحية: لا بد أن تشير رسالة المنظمة إلى أن المنظمة ستمارس نشاطها بحكمة وحصافة واقتصاد، وستهتم بالنمو والأرباح اللذين سيحققان النجاح والبقاء للشركة .
6. الفلسفة: لا بد أن تبين رسالة المنظمة ما هي المعتقدات والقيم التي تؤمن بها المنظمة .

7. طبيعة القوى الدافعة في المنظمة: لا بد أن تبين رسالة المنظمة القوة الدافعة التي تميز المنظمة عن غيرها من المنظمات، والتي يقصد بها: "القوى التي تعتمد عليها المنظمة في دفع جهودها إلى الأمام، والتي تكسبها ميزة تنافسية تميزها عن غيرها".

8. الاهتمام بصورة المنظمة أمام المجتمع : لا بد أن تبين رسالة المنظمة مدى اهتمامها بقضايا المجتمع الاجتماعية والبيئة المحيطة

9. الاهتمام بالعاملين: لا بد أن تبين رسالة المنظمة كيف ينظر إلى العاملين، بمعنى هل يتم اعتبارهم أصل ذو قيمة عالية للمنظمة

ج. سمات الرسالة الناجحة :

تتصف الرسالة الناجحة بمجموعة من السمات منها: (David & David, 2017,165)

- 1- واسعة النطاق .
- 2- طولها أقل من 150 كلمة .
- 3- ملهمة .
- 4- تشخص منفعة منتجات المنظمة .
- 5- تكشف مسؤولية المنظمة الاجتماعية .
- 6- تكشف بأن المنظمة مسؤولة بيئياً .
- 7- تشمل مكوناتها التسعة .
- 8- توحد ما بين الآراء المختلفة .

د - الفرق بين الرؤية والرسالة :

أوضح المغربي (2013، 189) أن الرسالة تختلف عن الرؤية، فالرؤية طموحات المنظمة وآمالها في المستقبل، التي لا يمكن تحقيقها في ظل الموارد الحالية، وهي لا تمثل مرشداً محدداً لاستراتيجيات المنظمة نظراً لعموميات التوجهات التي تحتويها، والرؤية هي الأساس العام الذي تبنى عليه الرسالة، في حين أن الرسالة تحدد السبب من وجود المنظمة، فالمنظمة تحدد رؤيتها بأنها تطمح لأن تكون الرائدة في مجالها، في حين تحدد الرسالة كيف تسعى المنظمة إلى تحقيق هذا الحلم بمنهجية معينة .

ثالثاً: الأهداف الاستراتيجية :

تعرف الأهداف الاستراتيجية بأنها : " النتائج المرغوب تحقيقها بالجهد الفردي أو الجماعي خلال فترة زمنية محددة، أي أنها رغبة تحدد حاضراً، ويؤمل أن تحقق مستقبلاً عن طريق أداء عمل أو ممارسة نشاطات معينة" (الصبيحات، 2019، 276) .

وتشير ذوابي (2015، 322) إلى الأهداف الاستراتيجية بأنها: "التزام إداري يحقق أهداف أداء محددة، وفي إطار زمني محدد، لتحقيق النتائج التي ترتبط مباشرة برؤية الشركة الاستراتيجية وقيمها الأساسية".

بينما يعرف طوقان (2018 55) الأهداف الاستراتيجية بأنها : " النتائج المحددة المتوقع تحققها في نهاية فترة زمنية محددة، بناءً على الرؤية والتصور الذهني لدى المنظمة والقائمين عليها والفرق الذي يسند إليه إعداد الخطة الاستراتيجية".

ويمكن القول بأن الأهداف الاستراتيجية هي : النتائج والغايات النهائية التي يرغب بنك سبأ الإسلامي الوصول إليها وتحقيقها، وترتبط بنطاق زمني محدد .

أ. أهمية وضع الأهداف الاستراتيجية :

اهتم الباحثون والمتخصصون بتوضيح أهمية وضع الأهداف الاستراتيجية لما تحقق من وظائف مهمة للمؤسسة، والتي تكمن في الجوانب التالية: (خليل، 2015، 90)

1. تساعد الأهداف الاستراتيجية على تعريف المؤسسة للبيئة التي تعمل بها.
2. تعد مرشداً لاتخاذ القرارات بما يتناسب والمواقف التي تواجهها الإدارة العليا.
3. تساعد الإدارة العليا في تحديد السلطات والمسئوليات للأفراد والأقسام، وتحديد أدوارهم في الهيكل التنظيمي للمؤسسة.
4. تزود الأهداف الاستراتيجية المؤسسة بمعايير لتقييم الأداء التنظيمي، أي وضع صيغ ومقاييس كمية في إطار زمني يتناسب وإمكانية تحقيق الهدف.
5. الأهداف الاستراتيجية تعتبر نتائج ملموسة أكثر من الغاية أو الرسالة.
6. تساهم في تحديد طبيعة العلاقات السائدة في المؤسسة .
7. تمثل الأهداف الاستراتيجية نقطة الارتكاز التي تُبنى عليها مدخلات العملية داخل المؤسسة، كما أنها نقطة النهاية التي تلتنقي عندها مختلف هذه المدخلات في أثناء التقويم الشامل للمؤسسة.

ب . خصائص الأهداف الاستراتيجية :

توجد مجموعة من الخصائص الواجب توافرها في الأهداف الاستراتيجية، ومن أهمها:
(Dzemyda,2014,39)

1. أن تكون قابلة للقياس .
2. أن تكون واضحة .
3. أن تكون محددة لتقييم القرارات .
4. أن تكون ذات حد زمني، أي تتضمن وقتاً محدداً لتنفيذها .
5. أن لا تتجاوز قدرات المنظمة .
6. أن تكون قابلة للتغيير .
7. أن تكون متسقة، أي متوافقة مع وجهات نظر كل طرف .

2.7.1.2 التحليل الاستراتيجي :

يعد التحليل الاستراتيجي إحدى المراحل المهمة التي تقوم الإدارة الاستراتيجية بتبنيها، وذلك لأهمية تأثيره على أهدافها وأنشطتها، فهو مجموعة أدوات تستخدمها الإدارة الاستراتيجية لتشخيص مدى التغير الحاصل في البيئة، وتحديد الفرص والتهديدات، وتشخيص السمات والمتغيرات التنافسية في المنظمة من أجل السيطرة على بيئتها الضمنية بشكل يساعد الإدارة على تحقيق العلاقة الإيجابية من التحليل الاستراتيجي للبيئة، وتحديد أهداف المنظمة وتحديد الاستراتيجية المطلوبة (عاتي، 2016، 282) .

ويشير شلاكه وعبد الله (2018، 239) إلى التحليل الاستراتيجي بأنه: " فهم الوضع الاستراتيجي للمنظمة، وذلك من خلال معرفة التغيرات الحاصلة في بيئتها، والمدى الذي تؤثر فيه على أنشطة المنظمة، ومن ثم تحديد قدرة المنظمة على توظيف واستغلال مواردها الداخلية " .

ويعرف العطاس (2017، 212) التحليل الاستراتيجي بأنه : "أداة وأسلوب للحصول على رؤية شاملة حول المنظمة ومحيطها، من خلال دراسة البيئة الحالية والمستقبلية للمنظمة" .

كما عرفه (الجبوري، 2014، 192) بأنه: "أداة تخطيطية للنجاح في التعامل مع البيئة المتغيرة، وهو تقييم يتفحص ظروف البيئة الداخلية والخارجية سواءً أكانت مناسبة أو غير مناسبة، وذلك من خلال تحليل مجالات القوة والضعف والفرص والتهديدات" .

ويمكن القول بأن التحليل الاستراتيجي هو : تحليل مكونات البيئة الداخلية والخارجية للمنظمة لاكتشاف نقاط القوة والضعف، ومن ثم العمل على تعزيز نقاط القوة والتخلص من نقاط الضعف أو تقليل آثارها، واكتشاف الفرص الممكن استثمارها والتهديدات التي تعيق عمل المنظمة في بيئتها الخارجية، وتحويلها إلى مزايا ومنافع لصالح المنظمة.

أ . أهمية التحليل الاستراتيجي :

يساعد التحليل الاستراتيجي في تقييم القدرات والامكانيات المادية والبشرية والمعنوية المتاحة للمنظمة، وتتجلى أهميته في النقاط الآتية : (صغير والحلاوي، 2023، 67)

- 1- هناك ضرورة ملحة للتحليل الاستراتيجي؛ لأنه يؤدي الى الكفاءة في الأداء، ولأنه يبني على دراسة جوهرية للمؤسسة والمحيط الذي حولها .
- 2- يحسن المناقشات الجماعية ويساعد في اتخاذ القرارات الاستراتيجية للمؤسسة.
- 3- يساهم في تحديد موقع المؤسسة التنافسي الذي تتنافس من خلاله مع المؤسسات .

بينما يرى الصرايرة (2012، 24) أن أهمية التحليل الاستراتيجي تكمن في الآتي :

- 1- المساهمة في تقييم القدرات والإمكانيات المادية والبشرية والمعنوية المتاحة للمنظمة، وإيضاح المنظمة بالنسبة لغيرها من المنظمات في الصناعة .
- 2- بيان وتحديد نقاط القوة وتعزيزها للاستفادة منها، والبحث عن طرق تدعيمها مستقبلاً
- 3- بيان وتحديد نقاط الضعف وذلك حتى يمكن التغلب عليها ومعالجتها، أو تفاديها ببعض نقاط القوة الحالية للمنظمة.
- 4- انتهاز الفرص المتاحة من خلال نقاط القوة الداخلية، وتجنب المخاطر أو تحجيمها من خلال إزالة نقاط الضعف في المنظمة .

ب . متطلبات التحليل الاستراتيجي :

يلزم لتحليل بيئة المنظمة الناجحة توافر مجموعة من المتطلبات أهمها ما يأتي:
(الحميري، 2014، 178)

1. وجود نظام شامل وفعال للمعلومات الإدارية للمنظمة، يتضمن مدخلات الخطة ومخرجاتها، بالشكل الذي يساعد على تحديد نقاط قوتها ونقاط ضعفها، والفرص والتهديدات بدقة وموضوعية وكفاءة، وإنما يبني الموقف السليم والقرار الرشيد على المعلومة الشاملة الحديثة الدقيقة.

2. إجراء المسوحات والتحليل الشامل لجميع ما يتعلق بالمنظمة داخلياً، لتحديد واستقصاء أهم نقاط القوة ونقاط الضعف، وخارجياً لتحديد الميادين التي تعمل فيها، واستقصاء أهم العوامل المؤثرة في تحديد الفرص والتهديدات.

3. التنبؤ بالمستقبل ووضع السيناريوهات والتصورات للمستقبل المنشود، لتحديد واستقصاء أهم نقاط القوة ونقاط الضعف، والفرص والتهديدات المتوقع حدوثها في المستقبل .

4. توافر المتخصصين في مجال تحليل البيئة واستشراف المستقبل، وإشراك فريق التخطيط الذي يمثل جميع القطاعات والإدارات في المنظمة، لينقل الصورة الحقيقية بتجرد عن واقع المنظمة وبيئتها الداخلية والخارجية.

ج . خطوات التحليل الاستراتيجي :

ينطوي التحليل الاستراتيجي أو كما يسمى التحليل البيئي الرباعي (SWOT Analysis) على تحليل كل من البيئة الخارجية للمنظمة، والبيئة الداخلية لها (أو قدراتها الذاتية)، كما هو موضح في الشكل (3) وفيما يلي توضيح لخطوات هذا التحليل : (الرجى وملكاوي، 2012، 292)

1- تحليل البيئة الداخلية (نقاط القوة ونقاط الضعف) :

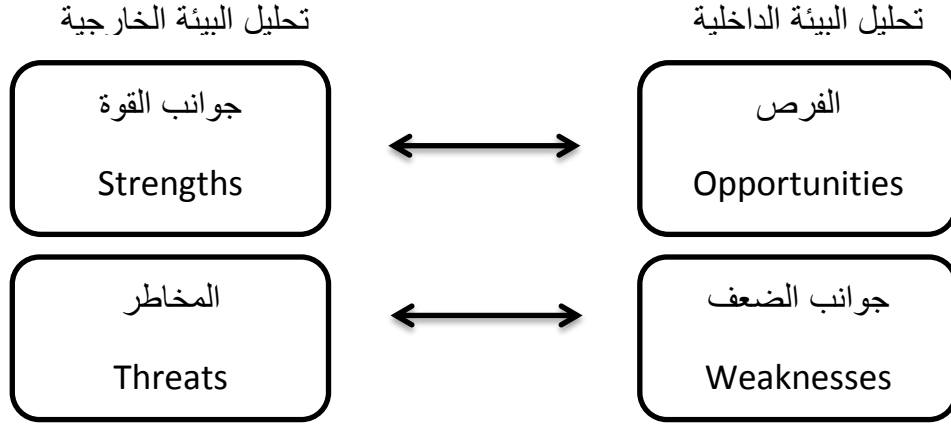
تتضمن عناصر البيئة الداخلية جميع العوامل الخاضعة لسيطرة الإدارة، مثل: سياسات وقواعد وإجراءات العمل، التسهيلات المادية، والموارد البشرية العاملة، ظروف العمل المادية، الموارد المالية المتاحة، وينتهي تحليل عناصر البيئة الداخلية أو القدرات الذاتية بتحديد نقاط القوة ونقاط الضعف، بهدف تحديد عناصر ومقومات قوة المنظمة وضعفها مما يمكنها من اقتناص الفرص البيئية المتاحة، وتجنب وتحييد التهديدات المحتملة، وبالتالي وضع استراتيجية للمنظمة تحقق أهدافها العامة ورسالتها .

2- تحليل البيئة الخارجية (الفرص والتهديدات) :

تتضمن عناصر البيئة الخارجية للمنظمة جميع العوامل غير الخاضعة لسيطرة الإدارة، وتنقسم عناصر البيئة الخارجية إلى مستويين :

أ- البيئة الخارجية العامة : وتشمل المتغيرات البيئية التي تؤثر على جميع المنظمات العاملة في المجتمع بغض النظر عن طبيعة النشاط الذي تقوم به، أو المجال الذي تنتمي إليه مثل : العوامل الاقتصادية، والعوامل السياسية، والعوامل السكانية، والعوامل الاجتماعية، والعوامل الثقافية، والعوامل الدولية، والعوامل القانونية والتشريعية، والعوامل التكنولوجية، والعوامل الطبيعية.

ب . البيئة الخارجية الخاصة: وتتضمن العوامل البيئية ذات التأثير الخاص على مجال النشاط الذي تعمل به المنظمة، مثل: العملاء الحاليون والمتوقعون، والموردون، والمنافسون، والسلع أو الخدمات البديلة، وينتهي تحليل عناصر البيئة الخارجية بتحديد الفرص والتهديدات.



الشكل (3) التحليل الرباعي (SWOT Analysis)

المصدر: (الغامدي، 2015، 88)

3.7.1.2 الخيار الاستراتيجي :

يعد الخيار الاستراتيجي أحد الحلقات المهمة في عملية الصياغة الاستراتيجية، والذي يستند إلى نتائج عملية التحليل الاستراتيجي، إذ يتم تكوين مجموعة بدائل متاحة يكون الخيار الاستراتيجي أفضلها من وجهة نظر الإدارة، حيث يتم انتقاؤه والعمل به للفترة المستقبلية لتحقيق ما تصبو إليه من أهداف، بوصفه سيؤدي إلى انتقال المنظمة نحو وضع أفضل مما هي عليه الآن (محمد، 2022، 415، 416).

وعلى الرغم من تعدد المداخل في تحديد مفهوم الخيار الاستراتيجي، إلا أنه يبقى عبارة عن: " قرار أو بديل استراتيجي يتم اختياره من بين البدائل المتوفرة على ضوء قدرات المنظمة المتاحة؛ لكونه أكثر ملائمة لأهداف المنظمة ووضعها الحالي، ويعزز من قدراتها التكيفية مع بيئتها الخارجية" (الصميدعي، 2010، 103).

من خلال ما سبق يمكن القول بأن الخيار الاستراتيجي هو : أفضل بديل يتم اختياره من بين مجموعة من البدائل المتاحة، والذي يهدف إلى الوصول إلى تحقيق الأداء المرغوب فيه، والذي يؤدي بدوره إلى تحقيق أهداف ورسالة المنظمة، وتحقيق نجاحها في المستقبل.

أ. مراحل الخيار الاستراتيجي :

هناك ثلاث مراحل يمر بها الخيار الاستراتيجي للوصول إلى الخيار أو البديل المناسب وهذه المراحل هي : (عواد ومحمود، 2018، 149)

- 1- توليد البدائل الاستراتيجية: تقوم المنظمة في البداية بتوليد عدة بدائل استراتيجية، ومهما كانت الطريقة التي تولد بها البدائل الاستراتيجية فإنها تتطلب درجة عالية من الإبداع، والمعرفة النظرية، والخبرة العملية من القائمين عليها.
2. تقييم تلك البدائل: تقييم المنظمة البدائل الاستراتيجية التي قامت بتوليدها وفق معايير محددة .
3. اختيار البديل المناسب بناءً على نتائج تقييم البدائل الاستراتيجية .

ب . أنواع الخيارات الاستراتيجية :

هناك العديد من أنواع الخيارات الاستراتيجية نوجزها بما يأتي :

1. استراتيجية الاستقرار (عدم القيام بشيء): هذه الاستراتيجية تتبنى من قبل المنظمات الناجحة التي تعمل في بيئة يمكن التنبؤ بها، فتقوم المنظمة بحشد مواردها في مجال الأعمال الحالية، لغرض تحسين ميزتها التنافسية والمحافظة على وضعها الحالي وما حققته من نتائج، ولهذه الاستراتيجية أنواع عديدة تتمثل بالآتي : (علوان وآخرون ، 2022 ، 253)
- أ . استراتيجية عدم التغيير: وهي استمرار المنظمة بالأعمال نفسها دون أي تغيير يذكر.

ب . استراتيجية الربح: تنطلق من فكرة التضحية بالنمو بهدف زيادة الأرباح، إذ يركز أداؤها نحو تخفيض كلف البحث والتطوير.

ج . استراتيجية التريث : تتضمن تخفيض مستوى أهداف المنظمة إلى مستوى يسمح لها بدعم وتعزيز مواردها في حالة استنزاف مواردها وطاقاتها .

د. استراتيجية الحركة البطيئة : تتبع هذه الاستراتيجية في حالة ادراك الإدارة العليا أنها غير قادرة على الاستمرار في اتباع استراتيجية النمو بسبب عوامل خارجية عديدة.

هـ . استراتيجية الحصاد : إذ تقوم هذه الاستراتيجية بتقليص حجم الأنشطة الحالية، والاستغناء عن أنشطة لم يعد بالإمكان تطويرها.

و. استراتيجية النمو التدريجي : إذ تقوم المنظمة باختيار نوع معين من الأنشطة بعناية، بحيث تكون عمليات النمو فيها ممكنة، في حين تبقى الأنشطة الأخرى في وضع الاستقرار .

2. استراتيجية الانسحاب (الانكماش): تتبنى المنظمات هذه الاستراتيجية عند انخفاض معدل تحقيق الأهداف عما سبق تحقيقه، إذ تعمل على تقليل خطوط إنتاجها وأهدافها، وتقليص أسواقها ووظائفها، وإضافة التحسينات الوظيفية، وتقليل الأنشطة في الوحدات العاملة ذات التدفق النقدي السلبي، وتتخذ هذه الاستراتيجية أنواع عديدة هي : (عباس، 2018، 261)

أ. استراتيجية التحويل: تقوم المنظمة بتغيير أنشطة أعمالها الحالية والتحول إلى مجالات عديدة، إلا أن هذا التحول لا يعني عدم احتفاظ المنظمة بأنشطتها القديمة، ولكن التركيز ربما يكون أكثر على أنشطة الأعمال الجديدة .

ب - استراتيجية التخفيض وإعادة التأهيل: تقوم المنظمة بتخفيض حجم بعض أنشطة أعمالها، والتكاليف الخاصة بالأعمال غير الفعالة.

ج . استراتيجية المنظمة الأسيرة: تقوم المنظمة بتخفيض نطاق عملياتها الوظيفية، وتركز على نشاطاتها الإنتاجية إذ تتولى أخرى عملية شراء منتجاتها بالكامل، وتسويقها وفق قواعد تسليم محددة .

3. استراتيجية الاندماج : يقصد بالاندماج اتفاق منطمتين أو أكثر على تكوين منظمة جديدة، فتتقد المنظمات المستقلتان شخصيتيهما تماماً وتظهر للوجود منظمة جديدة، ويتم الاندماج في الغالب بين منظمات متقاربة في الحجم والإمكانيات، وحدد (عطا، 2015، 148-149) أنواع الاندماج بالآتي :

أ. الاندماج الأفقي: ويعني اتحاد منطمتين أو أكثر تتنافسان بشكل مباشر.

ب . الاندماج العمودي: ويعني اتحاد منطمتين أو أكثر بقصد تجهيز إحدهما الأخرى بما تحتاجه .

ج . الاندماج الترابط: ويعني اتحاد منطمتين أو أكثر لها منتجات متشابهة ومتماثلة .

د. الاندماج غير المترابط: ويعني الاعتماد على أكثر من نوع من أنواع الاندماج أعلاه .

4. استراتيجية تطوير المنتج : تقوم هذه الاستراتيجية على أساس أن المنظمة لا تستطيع أن تنمو أو تبقى دون توليد المنتجات الجديدة المتطورة، وعليه تقوم المنظمة بإضافة مميزات ووظائف جديدة على المبيعات الحالية وتقديمها بصورة جديدة، وتسعى هذه الاستراتيجية إلى تحديد نوع وطبيعة المنافسة من حيث خصائص المنتج، والتصميم، والاستخدامات، والجودة، والتعبئة، والتغليف، وكذلك تحديد المنتجات المطلوب تطويرها وتحسينها، والتركيز على بحوث السوق المرتبطة بها (عباس، مصدر سابق، 261).

5. استراتيجية التغلغل في السوق : تسعى هذه الاستراتيجية إلى زيادة الحصة السوقية للمنظمة عن طريق زيادة معدل الاستهلاك للزبائن الحاليين، وجذب انتباه زبائن جدد، ويتم هذا من خلال تطوير المنتج وإيجاد استخدامات جديدة له، مع تكثيف عملية الترويج وتخفيض الأسعار، وزيادة منافع عرض السلعة وخاصة في الأماكن المستهدفة، وتهتم هذه الاستراتيجية بالعديد من العوامل منها : اتجاهات وأذواق المستهلكين ودوافع الشراء، درجة المنافسة، خصائص المستهلك، خصائص السوق (عطا، مصدر سابق، 149).

6- استراتيجية التصفية : تشير هذه الاستراتيجية إلى انتهاء أعمال المنظمة بحيث تغلق أبوابها وتصفى أعمالها، وعادةً ما تعتبر التصفية الخيار الأخير أمام المنظمة، ومن أهم المبررات الداعية إلى هذه الاستراتيجية الأسباب التالية: (رضوان، 2013، 66.65)

- أ. الخسائر المتتالية التي لحقت بالمنظمة .
- ب. ضعف الإدارة وارتباك العمليات التنظيمية بها.
- ج. انسحاب شريك هام أو أكثر من شركاء المنظمة.
- د. عندما تكون قيمة المنظمة عند تصفيتها أفضل من قيمتها في حياتها واستمرارها.

ج . صعوبات الخيار الاستراتيجي :

هناك عدد من الصعوبات التي تحد من التوجه نحو اختيار البدائل الاستراتيجية المناسبة كما يراها الكثير من الكتاب والباحثين الاقتصاديين وهي: (المحمدي، مصدر سابق، 91. 92)

1- المعلومات: قد لا تتوفر المعلومات المتكاملة عن البدائل المتاحة أو التي هي قيد الدراسة والتحليل، مما يشكل ذلك عقبة أمام صانعي الخيار الاستراتيجي، أو أنهم ينجزون ما هو مطلوب منهم من أعمال وفق معلومات غير متكاملة أو غير واقعية، وفي هذه الأحوال تتأثر البدائل المتاحة، وتصبح عملية صنع الخيار الاستراتيجي ليست بالسهلة إن لم تكن مناسبة تماماً.

2. الوقت وضوابط الكلفة: يتوجب على صانع الخيار الاستراتيجي الانتباه إلى ناحيتين: الأولى الالتزام بالوقت المطلوب لإنجاز كافة الإجراءات المطلوبة ضمن التوقيت المحدد، والثانية الالتزام التام بضوابط الكلفة والعمل بحدودها وعدم تخطيها، حيث أن عملية ضبط الوقت، وعدم تجاوز الكلفة عن الحد المسموح به تجعل من فاعلية القرار ومنهج العمل للتنفيذ عملاً ميسراً يسير وفق منهج علمي صحيح، وبالتالي تكون مخرجاته من العمل المتعلقة بالاختيار صحيحة وتحقق الأهداف المرجوة.

3. انقطاع الاتصال: أحيانا تتوفر معلومات جيدة ومفيدة ومناسبة لدى المؤسسة إلا أنها بعيدة عن متناول الإداريين المشاركين في صنع الخيار الاستراتيجي، وبالتالي تكون هذه المعلومات محددة لعملية الاختيار على الرغم من توفرها.

4. الحالات السابقة المماثلة: قد تتحول السياسات الموضوعية والأفعال السابقة إلى محددات تفسد حالة التآني والتفكير الصحيح عند صانعي القرار، وفي هذه الحالة قد تحول الأعمال السابقة غير الخاضعة لدراسة الى بدائل مغرية.

4. الإدراك و التبصر: إذا امتلك صانعوا القرار الاستراتيجي قدرة إدراكية حسية مع بصيرة قادرة على الفرز والتحليل، فإن ذلك سيمكنهم من التوصل إلى الحكم الموضوعي الواقعي، وبالتالي الانتقاء الصحيح للبدائل المتاحة لاختيار البديل الاستراتيجي المناسب.

8.1.2 معوقات التخطيط الاستراتيجي:

هناك العديد من المعوقات التي تواجه استخدام التخطيط الاستراتيجي كمدخل لتحقيق أهداف المنظمة بعيدة المدى، ومن أهم هذه المعوقات: (قاسم والديراوي، 2021، 448)

1. عدم رغبة المدراء في استخدام التخطيط الاستراتيجي لما يحتاجه من وقت لإعداد الخطة.
2. صعوبة وضع نظام للتخطيط الاستراتيجي، و صعوبة جمع المعلومات والبيانات وتحليلها لوضع الخطة الاستراتيجية.
3. التغيرات المتسارعة في البيئة الخارجية، الأمر الذي يضع الخطة أمام واقع جديد يختلف عن الواقع الذي بنيت عليه مما يؤدي إلى تعثرها وربما فشلها.
4. عدم قدرة الإدارة على تحديد الأهداف وبناء خطة استراتيجية، وذلك بسبب عدم وجود المقومات والقدرات على وضع الخطة الاستراتيجية.
5. مقاومة التغيير من قبل أفراد المنظمة، حيث التخطيط الاستراتيجي يتلزم تماماً مع إحداث تغيير في العمل نحو الأفضل، وتبني سياسات وإجراءات وبرامج لهذا الغرض.
6. عدم توفر الأموال اللازمة لتغطية نفقات الخطة مما يؤدي بها إلى التوقف والفشل.
7. عدم وضوح المسؤوليات داخل المنظمة وضعف هيكلها التنظيمي، وذلك من خلال عدم توزيع المسؤوليات والصلاحيات على المستويات الإدارية المختلفة.
8. انشغال المستويات الإدارية العليا بالمشكلات الروتينية اليومية.

المبحث الثاني : الميزة التنافسية

تمهيد :

يتناول هذا المبحث موضوع الميزة التنافسية من حيث مفهوم الميزة التنافسية، وأهميتها، وأهدافها، وخصائصها، ومراحل بناءها، ومصادرها، والعوامل المؤثرة في تحقيقها، ومحدداتها، ومن ثم أبعاد الميزة التنافسية .

1.2.2 مفهوم الميزة التنافسية :

تؤدي الميزة التنافسية دوراً مهماً في المنظمات من حيث أهميتها في دراسات الإدارة الاستراتيجية، إضافة إلى أنها تحدد ما هي المنظمات الناجحة عن غيرها من المنظمات غير الناجحة، كذلك فإن الميزة التنافسية تتمثل في القيمة الكبيرة التي تقدمها للعميل، والتي تدفعه إلى تكرار التعامل مع المنظمة، ومن ثم تزداد حصتها السوقية أو سمعتها، وإن ما تحققه المنظمات من ميزات إنما هي انعكاس لقدرة الإدارة على تحقيق التكلفة المنخفضة لمنتجاتها، وتقديم الخدمات بالجودة المناسبة، إضافة إلى الاستجابة السريعة لطلبات العملاء واحتياجاتهم (كاظم، 2021، 7)

وتعد الميزة التنافسية عاملاً مهماً من عوامل تحقيق رسالة المنظمة وأهدافها الاستراتيجية، ومدخلاً من مداخل تطوير المنظمة، ونظراً لأهمية هذا المفهوم الإداري فقد تعددت آراء الكتاب والباحثين حول تحديد مفهوم الميزة التنافسية.

حيث عرفها القطب (2012، 80) بأنها : " استغلال المنظمة لنقاط قوتها الداخلية في أداء الأنشطة الخاصة بها، بحيث تخلق قيمة لا يستطيع بقية المنافسين تحقيقها في أدائهم لأنشطتهم " .

ويعرف (Hakan 2019, 165) الميزة التنافسية بأنها : " القيمة المضافة التي تحصل عليها المنظمة مقارنة مع المنافسين " .

ويرى كافي (2013، 235) بأن الميزة التنافسية هي : " ما تختص به مؤسسة دون غيرها، بما يعطي قيمة مضافة إلى العملاء بشكل يزيد أو يختلف عما يقدمه المنافسون في السوق، حيث يمكن أن تقدم المؤسسة مجموعة من المنافع أكثر من المنافس، أو تقديم نفس المنافع بسعر أقل" .

ويعرف (Baroto & et all 2012,120) الميزة التنافسية بأنها: "مجموعة من العوامل المترابطة بشكل مباشر أو غير مباشر لها علاقة باستقرار المنظمة في السوق، عن طريق

الاستخدام الأمثل للموارد المتاحة، والمشاركة في المجالات الاقتصادية بفاعلية، والتي تؤثر على استقرار الأرباح وتطويرها " .

وتشير البارودي (2019، 182) إلى الميزة التنافسية بأنها : "المهارة أو المورد المتميز الذي يتيح للمنظمة إنتاج قيم و منافع للعملاء تزيد عما يقدمه لهم المنافسون " .

وتحقق المنظمة الميزة التنافسية من خلال قدراتها أو أولوياتها التنافسية، والتي يتم تعريفها على أنها : أبعاد استراتيجية تختار المنظمة على أساسها المنافسة في السوق المستهدفة (Russell & Millar,2014,41).

نلاحظ من التعاريف السابقة أن الميزة التنافسية تتضمن الآتي :

1. قدرة المنظمة على تكوين قيمة بطريقة لا يمكن تقليدها.
2. الخصائص أو الموارد أو القدرات التي تميز المنظمة في السوق.
3. القدرة على تخفيض التكاليف بشكل أفضل من المنافسين .
4. الأبعاد التي ينبغي امتلاكها من أجل التفوق على الآخرين .

وترى الباحثة أن الميزة التنافسية هي : قدرة المنظمة على تحقيق التميز على المنظمات المنافسة من خلال تبني استراتيجيات جديدة ومبتكرة يصعب على المنافسين تقليدها، وتقديم خدمات ذات جودة عالية تحقق التميز على المستوى المحلي والعالمي .

2.2.2 أهمية الميزة التنافسية

للميزة التنافسية أهمية كبيرة في حياة المنظمات بغض النظر عن طبيعة ونوع النشاط الذي تزاوله، فمن خلالها يمكن للمنظمة البقاء والنمو والاستمرار في بيئة شديدة المنافسة، وتظهر هذه الأهمية من خلال الآتي: (فنجان، 2018، 189)

- 1- خلق قيمة للعملاء تلبي احتياجاتهم وتضمن ولائهم، وتدعم وتحسن سمعة وصورة المؤسسة في أذهانهم.
- 2- تحقيق التميز الاستراتيجي عن المنافسين في السلع والخدمات المقدمة إلى العملاء، مع إمكانية التميز في الموارد والكفاءات والاستراتيجيات المنتجة في ظل بيئة شديدة المنافسة .
- 3- تحقيق حصة سوقية للمؤسسة، وكذا ربحية عالية للبقاء والاستثمار في السوق، حيث تمثل الميزة التنافسية مؤشراً إيجابياً على أن المنظمة في موقع قوي في السوق، من خلال حصولها على حصة سوقية أكبر من منافسيها، وبما يعني أنه سيكون لها زبائن أكثر رضاً وولاء قياساً

بالمنافسين، مما يجعل زبائنها أقل تعرضاً لهجمات عروض هؤلاء المنافسين من جهة، وزيادة حجم المبيعات والأرباح من جهة أخرى .

4. تمثل الميزة التنافسية معياراً مهماً للمنظمات الناجحة، لأنها هي التي توجد نماذج جديدة للميزة التنافسية باستمرار، طالما أن النماذج القديمة لها قد أصبحت معروفة ومتاحة بشكل واسع، وأن المنافسين على علم تام بها.

بينما أشار محمد (2021، 115-116) إلى أن أهمية الميزة التنافسية يمكن تحديدها عن طريق النقاط الآتية :

1. أهمية موقع الميزة التنافسية في دراسة الإدارة الاستراتيجية، إذ عدّ البعض الإدارة الاستراتيجية على أنها الميزة التنافسية.

2. إن المنظمة التي تتفوق هي تلك المنظمة التي تدرك الأساس الحقيقي للمنافسة، وهذا الأساس من المحتمل أن يتغير في المستقبل، والناجحون سيكونون تلك المنظمات التي تفهم قواعد المنافسة الحالية، وكيف ستتغير هذه القواعد في المستقبل، والنجاح في المستقبل سوف يعتمد على إيجاد أساليب جديدة للميزة التنافسية، لأن الأساليب القديمة أصبحت معروفة للجميع .

3. تمثل معياراً مهماً لتحديد المنظمات الناجحة، حيث تتميز هذه المنظمات بإيجاد نماذج جديدة متفردة من الصعب تقليدها ومحاكاتها باستمرار، طالما أن النماذج القديمة لها قد أصبحت معروفة ومتاحة بشكل أوسع، وأن المنافسين على علم كامل بها .

4. تعد الميزة التنافسية عاملاً مهماً وجوهرياً لعمل المنظمات على اختلاف أنواعها وإنتاجها، لأنها الأساس التي تصاغ حوله الاستراتيجية التنافسية، وتتفاعل سائر العوامل أو المتغيرات لدعم هذه الميزة، وانبثاق الاستراتيجية الشاملة للمنظمة .

5. تقدم التوجيه والتحفيز لعموم المنظمة، فضلاً عن توافر الانسجام الفريد بين المنظمة والفرص من البيئة .

6. تتفوق المنظمة في النوعية والكمية، لذا تحصل على الأفضلية بالنسبة للآخرين، ومن ثم تحقق نتائج جيدة في الأداء .

7. تعمل الميزة التنافسية على خلق ميزة متفردة، أو ميزة تتفوق بها المنظمة على الآخرين عن طريق زيادة القيمة للعميل .

في ضوء ما تقدم يمكن القول أن الميزة التنافسية اكتسبت أهمية كبيرة في منظمات الأعمال المعاصرة، بفعل التطور والتغير السريع في بيئة الأعمال، باعتبارها أداة المنظمة التي تعزز من قدرتها على تطبيق استراتيجيات تجعلها تتفوق على المنافسين بمركز قوي ، كما أنها تسهم في تقديم

التحفيز والتوجيه للمنظمات للسعي لاكتساب موقع في السوق، من خلال الحصول على حصة سوقية أكبر من المنافسين وزيادة حجم المبيعات والأرباح .

3.2.2 أهداف الميزة التنافسية :

تسعى المنظمات من خلال الميزة التنافسية إلى تحقيق الأهداف الآتية:
(خالد ويعقوب، 2021، 295)

- 1- إيجاد فرص تسويقية جديدة : وتتبع هذه الفرص من خلال وجود احتياجات لا تشبعها المنتجات المعروضة حالياً، وغالباً ما تأتي الفرص التسويقية الجديدة نتيجة حصول المنظمة على مزايا تنافسية، بمقتضاها تضيف المنظمة قيمة مضافة للزبائن بشكل يزيد أو يختلف عن ما يقدمه المنافسون في السوق .
- 2- دخول مجال تنافسي جديد، كدخول سوق جديد، أو التعامل مع نوعية جديدة من الزبائن، أو نوعية جديدة من المنتجات والخدمات.
- 3- تكوين رؤية مستقبلية جديدة للأهداف التي تريد المنظمة بلوغها، وللفرص الكبيرة التي ترغب في اقتناصها.

إن الاقتصاد التنافسي قائماً على مجموعة أسس مميزة، تؤهل المنظمات الحائزة عليها للانطلاق إلى مستقبل واعد، وتمكنها من تحقيق مجموعة من الأهداف أهمها:
(الشمري وآخرون، 2021، 241. 242)

- 1- الانفتاح الواسع على الآخرين : بمعنى القفز من مرحلة الانغلاق على الذات إلى مرحلة الانفتاح على الآخرين (المستهلكين) الذين يصبحون مكوناً رئيساً من مكونات نشاط المنظمة، والذين يعدون كجسر واصل بين واقع حاضر ومستقبل مرغوب، فتتحقق المنظمة لميزة تنافسية سيزيد عدد مستخدمي منتجاتها، ومن ثم توسع تعاملاتها واطلاعها على مختلف سلوكيات وأذواق المستهلكين، واكتسابها لخبرة معينة في التعامل معهم والانفتاح ليس فقط على الزبائن، بل على المنافسين والموردين و المنظمات المشابهة وغيرها.
- 2- كثافة الربح والسعي لتحقيقه: فالربح هدف رئيس من أهداف المنظمات ذات المزايا التنافسية، وهو هدف يرتبط بدافع التملك والحيارة لكافة أشكال الأصول، ويتم ذلك عن طريق خطة مبرمجة زمنياً من أجل:

- . زيادة العائد : أسهم الملكية، سندات التمويل، صكوك الاستثمار .
- . زيادة المردود : القيمة المضافة، هامش الربح، فارق سعر البيع.
- . زيادة الدخل: الأجر، الرتب، المكافآت.

وعن طريق هذه الزيادات تتمكن المؤسسة من رفع احتياطياتها، ومن ثم تدعيم الاستثمار، والتوسع في نشاطها مما يؤدي إلى زيادة أرباحها، وتحقيقها الموقع المميز في السوق.

3- التوغل في السوق العالمية: ويقصد به التحول من تغطية السوق المحلية إلى تغطية أسواق عالمية، والوصول إلى درجة متقدمة من السيطرة والتحكم في هذه الأسواق.

4- الاطلاع المباشر على أهم الاكتشافات والبحوث العلمية : إذ تهدف المنظمات إلى التحول من البحث عن حل المشكلة أو الأزمة إلى التفوق بالاكتشاف والبحث والزيادة في آفاق غير مسبقة من العلم والمعرفة، وهي آفاق تتيح مجالات جديدة للتفوق، وتتيح إمكانية التميز لمنتجات المنظمة.

4.2.2 خصائص الميزة التنافسية :

إن أهم خصائص الميزة التنافسية هو أن تمتلك المنظمة القابلية على استغلال مواردها على نحو كفو وفاعل لتطوير وإدامة أي مزايا تنافسية ممكنة ، وقد اتفق الباحثون والكتاب على وجود مجموعة من الخصائص التي ينبغي توفرها في موارد ومقدرات المنظمة لكي يتم عدها ميزة تنافسية ومنها: (الربيعاوي وآخرون، 2015، 573)

1. تساعد المنظمة على استغلال الفرص وتجنب التهديدات.
2. أن تكون ذات قيمة عالية وغير قابلة للتقليد .
3. أن تكون حاسمة: أي تمنح الأسبقية والتفوق على المنافسين.
4. تتصف بالديمومة وصعوبة تقليد المنافسين لها.
5. وتقدم التوجيه والتحفيز لعموم المنظمة، وتمثل أساساً للتحسينات المستقبلية
6. توفر الانسجام الفريد بين المنظمة والبيئة .

وقد أشار الإمام والشمري (2022، 98-99) إلى أن الميزة التنافسية يجب أن تتوفر فيها الخصائص الآتية :

- 1- ان تكون مستمرة ومستدامة؛ بمعنى أن تحقق للمصرف السبق على المدى الطويل وليس على المدى القصير فقط.
2. تتسم بالنسبية مقارنة بالمنافسين، أو مقارنتها في مدد زمنية مختلفة، وهذه الصفة تجعل فهم الميزات في إطار مطلق صعب التحقيق.
3. أن تكون متجددة على وفق معطيات البيئة الخارجية من جهة، وقدرات وموارد المصرف الداخلية من جهة أخرى.

4. أن تكون مرنة؛ بمعنى يمكن إحلال ميزات تنافسية بأخرى أكثر سهولة ويسر على وفق اعتبارات التغيرات الحاصلة في البيئة الخارجية، أو تطور موارد وقدرات وجدارات المصرف من جهة أخرى.
5. أن يتناسب استخدام هذه الميزات التنافسية مع الأهداف والنتائج التي يريد المصرف تحقيقها في المديين القصير والبعيد.

مما سبق نستنتج أن خصائص الميزة التنافسية هي :

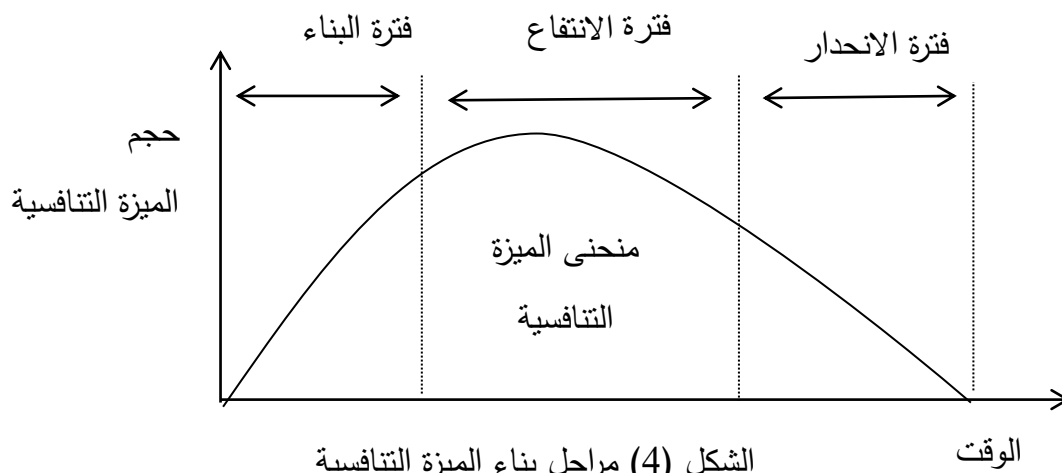
1. أنها دائمة ومن الصعب تقليدها .
2. تخلق الانسجام بين الموارد والفرص البيئية، حيث تستخدم هذه الموارد بكفاءة، وتوظفها في استغلال الفرص.
3. توفر الحوافز والتعليمات للفرد والمنظمة .

5.2.2 مراحل بناء الميزة التنافسية :

يمر بناء الميزة التنافسية بعدة مراحل، وتحتاج إلى فحص دقيق لكافة الإمكانيات والمصادر المتاحة في بناءها، والتي قد تستغرق فترة زمنية طويلة وبخاصة في الشركات الصناعية ذات الإنتاج الواسع ويوضح الشكل (4) المراحل التي تمر بها الميزة التنافسية في عملية البناء ومدى علاقتها بعامل الزمن كما يلي : (البكري، 2018، 197)

1. فترة بناء الميزة: قد تكون قصيرة أو طويلة، تبعاً إلى خصوصية المنظمة، أو المنتجات والخدمات التي تقدمها وطبيعة السوق التي تعمل بها، وحجم المنافسة السائدة فيها، وكلما طالت فترة البناء كلما تطلب المزيد من الاستثمارات، واستخدام تكنولوجيا متقدمة تتيح لها فرصة التفوق على منافسيها في ذات المجال، وكذلك الأمر متعلق بالجانب الترويجي والمؤشر بفاعلية الحملات، وتأثيرها في الجمهور والسوق المستهدف، فضلا عن عمليات التخطيط للمنتج أو الخدمة.
2. فترة المنافع التي تجنيها المنظمة من تحقيق الميزة التنافسية: تسعى لأن تكون أطول مدة ممكنة، وتعمل على إدامتها من خلال زيادة درجة تعقيد الميزة التنافسية بما لا يتيح الفرصة أمام المنافسين في تقليدها بسهولة، وقد ينعكس ذلك على ارتفاع الكلف المترتبة على بناءها، أو الإمكانيات والمهارات البشرية اللازمة لتنفيذها، فعندما تمتلك المؤسسة التأثير الأكبر في التحكم بالفرص المتاحة في السوق، فإنه يعني امتلاكها الميزة التنافسية، وقد تكون تلك الميزة على شكل عمليات أو تقنيات فنية أو مهارات تسويقية، مثال شركة مايكروسوفت Microsoft استخدمت مهاراتها التسويقية والتقنية في تسويق برنامج Windows والذي كان الأكثر سهولة في الاستخدام، وبما أتاح لها استغلال الفرص المتاحة وإدامة أمد الميزة التنافسية، من خلال تطوير البرنامج بإصدارات جديدة تتوافق مع المستجد من حاجات المستخدمين للحاسوب ومواكبة متطلبات التقدم.

3. فترة الانحدار: تعني بأن الميزة التنافسية التي تمتلكها المؤسسة قد أصبحت تقليدية وفقدت قوتها التأثيرية في السوق، ويتأثر ذلك بانخفاض حجم الاقبال عليها، وقد يرجع ذلك إلى أسباب كثيرة ومن أهمها: امتلاك المنافسون لميزة تنافسية أفضل مما تمتلكه المؤسسة وقد يكون بمجال السعر أو الجودة، أو السرعة في عمليات التسليم للمنتج أو المرونة في التعامل مع متطلبات الإنتاج والتسويق ... الخ، ومن المناسب الإشارة هنا إلى أن منحى انخفاض الانحدار للميزة التنافسية قد يكون سريع أو بطيء، تبعاً إلى القوة التأثيرية للمنافسين الآخرين في السوق، وحجم ما يمتلكونه من ميزة تنافسية جديدة.



الشكل (4) مراحل بناء الميزة التنافسية

المصدر: (البكري، 2018، 198)

6.2.2 مصادر الميزة التنافسية :

يستند بناء الميزة التنافسية بشكل أساسي على ما تمتلكه المنظمة من موارد داخلية مختلفة، ومن نقاط قوة تؤهلها لاكتساب ميزة تنافسية تتفرد بها عن المنظمات الأخرى، ومن خلال مراجعة أدبيات الإدارة الاستراتيجية يمكن تحديد مصادر الميزة التنافسية بالآتي : (كريم، 2012، 225)

1- المصادر الداخلية : تتضمن الموارد التي تمتلكها المنظمة والأنشطة والمهارات التي تقوم بها، فالموارد تشمل جميع الموجودات الرأسمالية والمالية، والموجودات البشرية التي تمثل المعرفة والمهارات، والموجودات التنظيمية، حيث أن تميز المنظمة بامتلاك موارد بشرية ذات مؤهلات علمية متقدمة، أو امتلاكها لرأس مال كبير قياساً بالآخرين يجعلها تتميز عن المنافسين، والأهم هو كيفية إدارة المنظمة لاستخدام هذه الموارد، أما الأنشطة والمهارات فتتعلق أساساً بالإدارة وأساليبها وأنشطتها، كما أن الحظ في بعض الأحيان يشكل أحد مصادر الميزة التنافسية، وتم وضعه ضمن أربعة مصادر هي : الفشل التنافسي للآخرين، المهارات الفريدة للمنظمة، الموارد الفريدة لها، والحظ، ويلاحظ أن الحظ لا يعول عليه كثيراً خاصة أن المنظمات وصلت إلى درجة

عالية من التطور والتقنية المستخدمة، فلا فرصة له في العملية بل إن التخطيط الاستراتيجي العلمي السليم هو السبيل لتحقيق الميزة التنافسية المستدامة.

2. المصادر الخارجية: أشارت بعض الدراسات أن البيئة الخارجية قد تشكل مصدراً للميزة التنافسية، حيث تضم مجموعة من العوامل السياسية، والاقتصادية، والديموغرافية والتكنولوجية، والتي تؤثر في المنظمات بالاتجاه الإيجابي أو السلبي .

وبالرغم من أن كلاً من المصادر الداخلية والخارجية لها دور في خلق وتحقيق ميزة تنافسية للمنظمة، إلا أنه يعول على المصادر الداخلية أكثر، فإذا كانت عوامل البيئة الخارجية تمثل فرصاً للمنظمة وظروفاً مناسبة، فإن الميزة لا تتحقق إلا من خلال موارد وقدرات المنظمة، ومن خلال قدراتها على التعامل مع الظروف واستثمار تلك الفرص .

وذكر عبد اللطيف (2021، 281) بأن للميزة التنافسية للمؤسسة مصادر متعددة منها :

1. الموارد : وتمثل الإمكانيات المادية والبشرية، والعمليات التنظيمية، والمعرفة التي تمتلكها المنظمة، وتعتبر عنصر قوة عندما توفر للمؤسسة ميزة تنافسية، كما يحدد بعض المتخصصين مجموعة من العناصر الأساسية يجب أن تتسم بها موارد المنظمة، لكي تكون قادرة على توليد وتحقيق وتعزيز الميزة التنافسية، وهي أن تكون غير قابلة للإحلال، وأن تكون هذه الموارد قيمة ونادرة .
- 2- الكفاءة : تتجسد الكفاءة في الاستغلال الأمثل للموارد المتاحة، وتقاس بكمية المدخلات المستخدمة لإنتاج مخرجات متميزة، فكلما ارتفع معدل كفاءة المؤسسة كلما قلت المدخلات المطلوبة لإنتاج مخرجات مميزة، فالمؤسسة تتميز تكاليفها بالانخفاض إذا كانت تستحوذ على كفاءة إنتاجية عالية مقارنة بمنافسيها، مما يسمح لها ببناء مزايا تنافسية.
- 3- الجودة: نتيجة للتغيرات السريعة والتطورات المتعاقبة زاد اهتمام المؤسسات بتلبية رغبات المستهلكين، والحرص على رضاهم، والبقاء في المنافسة من خلال منتجات ذات جودة عالية.
4. المعرفة: تعد مصدر مهم من مصادر الميزة التنافسية، وهي تتمثل فيما يطلق عليه رأس المال الفكري، ويشمل مختلف منتجات الفكر الإنساني من تقنيات، ونظريات، ومفاهيم، وغيرها من الأشكال، حيث أصبح نجاح أي منظمة في التميز لا يمكن تحقيقه بدون وجود إدارة فاعلة لرأس مالها الفكري، باستخدام طرق وأساليب حديثة للوصول إلى أفكار إبداعية لتنمية وتعظيم ميزة التنافسية.
- 5- التكنولوجيا : تعتبر التكنولوجيا من أكثر عوامل تغيير القدرات التنافسية للمنظمة، لأنها تشمل التطبيقات العلمية لتطوير عمليات الإنتاج .

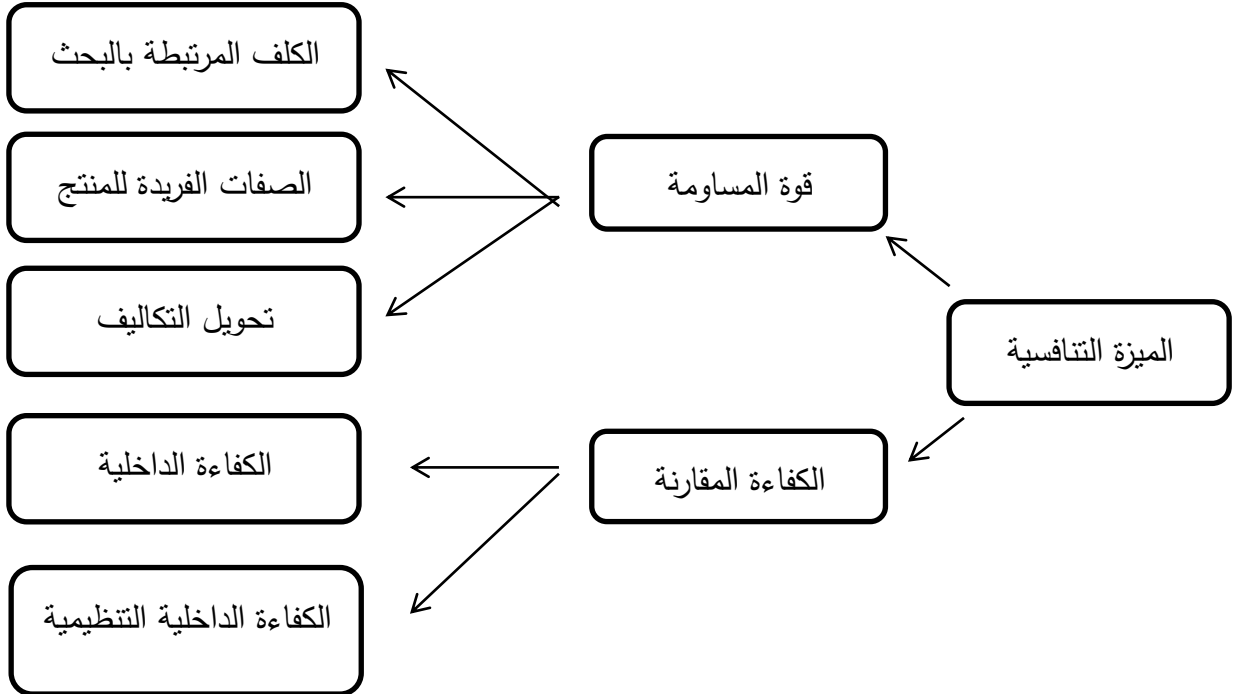
ويمكن القول بأن المنظمة تكتسب الميزة التنافسية عن طريق :

1. التميز في المنتج أو الخدمة المقدمة من حيث : الإبداع، والجودة، والخدمات المقدمة.
2. تخفيض التكاليف مما يساعدها على أداء وظائفها بكفاءة أفضل من المنافسين .
3. استغلال التطور التكنولوجي والتقني السريع لمنع المنافسين من تقليد التكنولوجيا المستخدمة .

7.2.2 العوامل المؤثرة في تحقيق الميزة التنافسية :

يوجد عاملين مهمين ومؤثرين في تحقيق الميزة التنافسية وهما :
(الحسيني وآخرون، 2013، 1322)

1. الكفاءة المقارنة : التي تستطيع الشركة من خلالها أن تنتج السلع والخدمات بكلفة أدنى من كلفة إنتاج المنافسين، وتتأثر هذه الحالة بالكفاءة الداخلية التي توضح مستوى التكاليف التي تتحملها الشركة من الداخل، والكفاءة التنظيمية المتبادلة، والتي تشير إلى التكاليف التي تتحملها الشركة من خلال تعاملاتها مع الشركات الخارجية .
2. قوة المساومة : وهي القوة التي تمتلكها الشركة وتحقق لها ميزة تنافسية في المساومة مع زبائنها ومجهزيها لصالحها الخاص، وهذا الأمر يتأثر بعوامل أساسية منها الكلف المرتبطة بالبحث والتطوير، وكلف التسويق، وكذلك صفات المنتج الفريدة، بالإضافة إلى كلفة التمويل .

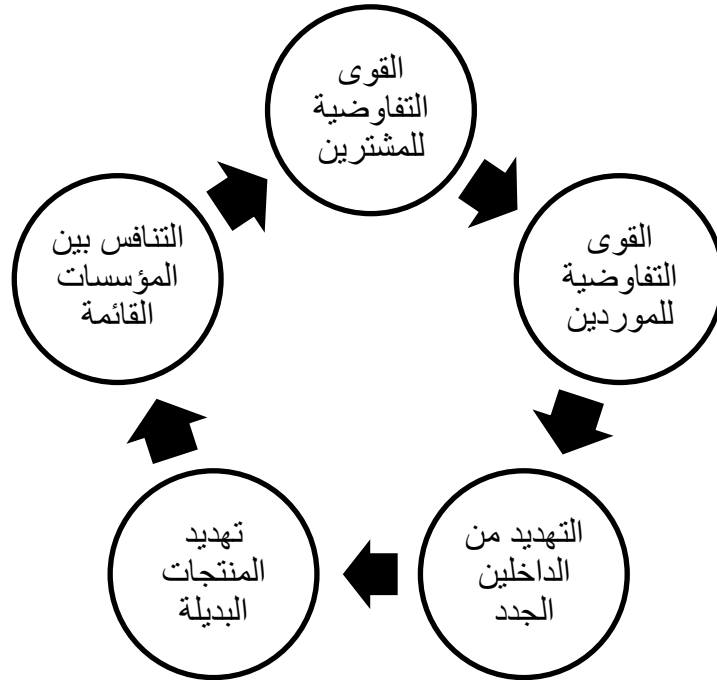


الشكل (5) العوامل المؤثرة في تحقيق الميزة التنافسية

المصدر : (الحسيني وآخرون ، 2013 ، 1322)

وقد بين بورتر بأن هنالك خمسة قوى أساسية تعتبر هي المؤثرة على الميزة التنافسية وهي:
(الزعاير والطالب، 2020، 133)

- 1- قوى التنافس الحالية (شركاء السوق) : وتتمثل في مجموعة المنافسين الحاليين للشركة، والذين يتقاسمون معها الحصة السوقية.
- 2- قوة الموردين التفاوضية: وتتمثل في القوة التي يفرضها الموردون على المنظمة حتى يزودوها بالمواد الخام الأولية أو الخدمات التي يقدمونها، ومن الجدير بالذكر بأن على المنظمة أن تسعى لبناء علاقات وطيدة مع الموردين؛ لتضمن تعاونهم وشراكتهم لتحقيق المنفعة المتبادلة للطرفين.
- 3- قوة المستهلكين التفاوضية: وتتمثل في قدرة الزبائن على التحكم في السوق من خلال الطلب، وهنا قد يستغل الزبائن قدرتهم على الشراء، من خلال بعض التجمعات التي تستهدف الضغط على المزودين بالمنتجات أو الخدمات، من خلال التهديد بالمقاطعة مثلاً.
- 4- احتمالية دخول منافسين جدد: المنافسون الجدد من أكبر القوى التي قد تؤثر على مستوى التنافس بين منظمات الأعمال، وتسعى العديد من المنظمات لفرض محددات تمنع دخول منافسين جدد، من خلال بعض الشروط التي قد تحدد رأس المال، أو نوع النشاط، أو ما إلى ذلك.
- 5- تهديد البدائل : يجب أن يؤخذ بعين الاعتبار الخدمات أو المنتجات البديلة تلك التي تقدمها بعض منظمات الأعمال من القوى التنافسية الأخرى.



الشكل (6) القوى التنافسية الخمس لبورتر

المصدر : (استانبولي، 2020)

8.2.2 أبعاد الميزة التنافسية :

اختلف الباحثون والكتاب على تحديد عدد معين من أبعاد الميزة التنافسية، أو ما تسمى بالأسبقيات التنافسية، ومن خلال العودة إلى الجدول رقم (2) واستطلاع الدراسات السابقة، وجدت الباحثة أن هناك نوع من التوافق على الأبعاد الأكثر شيوعاً، والتي يعد كل واحد منها بمثابة بعداً أساسياً لتحقيق الميزة التنافسية ، وتتمثل هذه الأبعاد في:

1.8.2.2 قيادة التكلفة :

ويقصد بها : "أن تسعى المنظمة إلى أن تكون تكلفة منتجاتها أقل تكلفة في السوق، إذ تتميز بقدرتها على إنتاج وبيع نفس المنتجات، وتقديم الخدمات بأسعار أقل من المنافسين " (حسين، 2013 ، 98).

وتعتبر قيادة التكلفة عن مجموعة من الأنشطة التي تهدف إلى إنتاج السلع، وتقديم الخدمات بتكلفة أقل مقارنة بالمنافسين، من دون التأثير على الإنتاجية والجودة والخصائص التي يرغب الزبائن في توافرها، وتميل الوحدة الاقتصادية التي تتبع هذه الاستراتيجية إلى إنتاج منتجات بكميات كبيرة، ولنجاح هذه الاستراتيجية ينبغي أن تمتلك الوحدة الاقتصادية حصة سوقية كبيرة تؤدي إلى ميزة تنافسية مستدامة، عن طريق بيع منتجاتها، أو تقديم خدماتها بسعر أقل من منافسيها، كما تتطلب هذه الاستراتيجية ما يلي : (محمد، 2020 ، 71)

1. الاستغلال الأمثل للموارد المتاحة للوحدة الاقتصادية .
2. اتباع التقنيات ذات الكفاءة التصنيعية والهندسية الحديثة لتحسين الإنتاجية، والتخلص من تكاليف الجودة الرديئة (تكاليف الفشل الداخلي والخارجي).
3. تخفيض تكاليف البحث والتطوير والإعلان .

واعتماد استراتيجية قيادة التكلفة يحقق للمؤسسة ميزتين هما : (الرشيدي، 2019 ، 398)

1. قدرة المؤسسة على فرض أسعار أدنى من أسعار المنافسين نظراً لانخفاض التكاليف، مع تحقيق نفس مستوى الربح، وإذا قامت المؤسسات المنافسة بتقديم أسعار تعادل أسعارها، فإنها ستستمر بتحقيق أرباح أعلى من المؤسسات المنافسة، نظراً لما تتمتع به من مزايا التكلفة الأدنى.
2. قدرة المؤسسة الفائزة بالتكلفة على تحمل أعباء وتبعات المنافسة بصورة أكبر من المنافسين، في حال زادت حدة المنافسة .

ومن أهم المخاطر الأساسية لاستراتيجية قيادة التكلفة هي: (الجبالي، 2016 ، 55)

1. قابلية المنافسين لإيجاد طرق إنتاج بكلفة أقل .

2. إتباع المنافسون لسياسة الوفورات في كلفة العمالة.
3. سهولة تقليد المنافسين للطرق المتبعة في قيادة التكلفة .
4. تركيز المنظمة على قيادة التكلفة قد يفقدها الرؤية في تغير أذواق المستهلكين، والتي تتطلب البحث عن طرق وأعمال جديدة.

2.8.2.2 التميز :

ويقصد به : تميز الخدمة التي تقدمها الشركة من أجل إيجاد شيء يدرك على المستوى الذي تعمل به المنظمة، وإيجاد شهرة لعلامتها التجارية، أو من خلال استخدام تقنيات محددة، ويمكن استخدامها من خلال تمييز خدمات ومنتجات المنظمة عن المنافسين، وذلك من خلال إضافة خصائص فريدة للخدمات أو المنتجات مما يعطيها جاذبية تنافسية في السوق ، ويمكن استخدام استراتيجية التميز بثلاث طرائق وهي : (نعمه وآخرون، 2020، 270) .

1. من خلال تمييز منتج أو خدمة المنظمة عن منتجات أو خدمات المنافسين، وذلك بإضافة منافع إشباعية جديدة أو فريدة تكسبها جاذبية، شرط أن تكون هذه الميزة مهمة ومفيدة للزبون فضلاً عن كونها قابلة للإدامة.
2. احتمال توافر فرص لاستخدام تكنولوجيا المعلومات لا يمكن للآخرين امتلاكها.
3. من خلال وجود خبرات ومهارات متميزة.

وتستطيع المنظمة أن تخلق لنفسها مركزاً تنافسياً مميزاً، من خلال إيجاد درجة عالية من التميز لمنتجاتها عن تلك التي يقدمها المنافسون، ومثل ذلك التميز يمكن المؤسسة من فرض السعر الذي تراه مناسباً، وكذلك زيادة عدد الوحدات المباعة، وتنمية درجة عالية من ولاء المستهلك لعلاماتها (الأسطة، 2016، 224).

و يحقق التميز للمنظمة جملة من المزايا أبرزها : (إلياس، 2021، 242)

1. يسهل التعرف على المنتجات التي يرغب المستهلك في الحصول عليها.
2. حماية المستهلك بتعريفه بمصدر الإنتاج، وضمان الحصول على مستوى جودة معين .
3. يؤدي التميز إلى سعي كل مؤسسة إلى تطوير منتجاتها، مما يؤدي إلى زيادة منفعة المستهلك.
4. إدراك المستهلك للاختلاف بين منتج المنظمة ومنافسيها.

ومن أبرز المشاكل التي قد تنتج عن تطبيق استراتيجية التميز : (إلياس، 2019، 48)

1. صعوبة الحفاظ على الميزة التنافسية على المدى الطويل.

2. ارتفاع تكاليف المنتجات المتميزة، مما يؤدي إلى بحث المستهلك عن البدائل الرخيصة .
3. القدرة على تقليد المنتج المميز بسهولة .
4. التغييرات التي تطرأ على أذواق المستهلكين .

3.8.2.2 الإبداع :

يعد الإبداع أحد الأبعاد الاستراتيجية المهمة لتحقيق الميزة التنافسية، وبالتالي النمو والبقاء في بيئة الأعمال، إذ أن له علاقة متبادلة مع الأبعاد التنافسية السابقة.

ويشير الإبداع إلى التطور في الإنتاج والتكنولوجيا المستخدمة، أو إيجاد طرق إنتاج جديدة، وتوزيع المنتجات بطريقة مختلفة عما هو مألوف في عمل المنظمات، وتستخدم المنظمات الإبداع لرفع مستوى الإنتاج والخدمات وعملياتها الموجودة، مع تقديم خدمات ومنتجات جديدة (صغير والحلاوي، 2023، 70).

ويمكن القول بأن الإبداع يتحقق من خلال تخفيض الكلف والتحسين المستمر للمنتج، كما أن الإبداع في المنتج والخدمة، أو العملية، أو التسويق يعد وسيلة لتحقيق المرونة والقدرة على مواكبة حاجات ورغبات الزبائن، والتي تسهم في مقابلة متطلبات التسليم السريع في الوقت المحدد، وبالتالي قدرة المنظمة على حماية إبداعها من التقليد (خلف، 2019، 251).

ويقصد به : "اعتماد أسلوب جديد لم يسبق أن استخدم سابقاً ، يتم من خلاله بيان نقاط قوة المنظمة التي تحقق لها سرعة الاستجابة للفرص السوقية، ومواجهة التهديدات من خلال الميزة التنافسية التي تحصل عليها " (العنزي، 2019، 60).

وبعبارة أخرى هو: الخطوة الأولى للابتكار، حيث يشجع على تطوير الأفكار الابتكارية التي تعكس حاجات العملاء، ومن ثم تبني هذه الأفكار مما يعود بالنفع على الفرد والمجتمع ، ويسهم في نجاح المنظمة.

ويتميز الإبداع بمجموعة من الخصائص وهي : (عليوي، 2016، 405)

1. يكون الإبداع قوة للمنظمات الصغيرة لكي تتنافس مع المنظمات الكبيرة.
- 2- الإبداع هو مفتاح مخرجات المنظمات التي تبحث عن النجاح؛ للتنافس مع المنظمات التي تتنافس في الاقتصاد العالمي .
3. يعزز الإبداع الاستراتيجية التنافسية للمنظمة.

وأضافت: ويعد الإبداع العامل الحاسم في قدرة المنظمات على مواجهة القيود والتهديدات الجديدة، والاستفادة من الفرص، وينبغي عليها تجاوز معوقات عملية الإبداع وهي: (عليوي، مصدر سابق، 405)

1. ضعف الإمكانيات المالية والبشرية والمعلوماتية للمنظمة.
2. موقف الإدارة التي لا تحب المخاطرة باتجاه التغيير.
3. مقدرات المنظمة الضعيفة في اكتساب المعرفة وإدراكها واستيعابها.
4. صعوبة الوصول إلى موجودات المنظمة التكميلية.
5. قواعد ولوائح المنظمة الصارمة، وهيكلها التنظيمي الذي لا يشجع على الإبداع.
6. . انشغال الإدارة العليا بالمشاكل التشغيلية القصيرة الأمد، وقلة الاهتمام بالاستراتيجية البعيدة الأمد.

4.8.2.2 سرعة الاستجابة :

تعتبر سرعة الاستجابة أحد أبعاد الميزة التنافسية، وللوصول إليها يجب على المنظمة أن تكون قادرة على إتمام المهام الموكلة إليها بصورة ترضي عملائها أكثر من المنافسين، ولتحقيق سرعة الاستجابة يجب أن تتوفر الشروط الآتية : (ابراهيم، 2022، 212)

1. التركيز على العملاء: ويتم ذلك من خلال التركيز على معرفة وإشباع حاجاته ورغباته .
2. التركيز على وقت الاستجابة: ويعني تقديم المنتجات والخدمات للعملاء في الوقت المحدد .

وتعد سعة الاستجابة من الأسس المهمة لبناء الميزة التنافسية، وذلك لأنه يتعين على المنظمة أن تكون قادرة على أداء مهامها بشكل أفضل من المنافسين، ومن ثم تحديد وإشباع حاجات عملائها مع مراعاة وقت الاستجابة للعميل، وهو الوقت المستغرق بالنسبة للخدمة حتى أدائها (أحمد وعبد القادر، 2021، 13).

وللوصول إلى استجابة عالية يجب على المنظمة أن تكون قادرة على انجاز مهامها بشكل يرضي عملائها أكثر من المنافسين في سوق العمل، وسرعة الاستجابة هي: مجموعة القيم المتعلقة بعوامل المرونة والموثوقية المتوفرة في المنظمة وهي كما يلي : (الموسوي، 2022، 49)

1. الاستجابة المرنة : هي القدرة على مطابقة متغيرات السوق من حيث تغيير المنتجات والأحجام، والاستجابة للمتغيرات الدراماتيكية ككلفة وتصميم المنتج .
2. الموثوقية: هي إمكانية الاعتماد على المنتج في تحقيق القيمة التي يتوقعها العميل، وهذا يدعم استدامة الميزة التنافسية .

ولتحقيق الاستجابة المتفوقة للعملاء يلزم على المنظمة أن تقدم للعملاء ما يرغبونه في الوقت المحدد، وبالسعر الذين هم على استعداد لدفعه، طالما أن ذلك لا يكون على حساب ربحية المنظمة على المدى الطويل .

وتنعكس مميزات الاستجابة السريعة لطلبات العملاء على المؤسسة إيجابا، وذلك من خلال ما يلي: (بو زورين، 2018، 198)

- 1- التركيز على العملاء وخدمة احتياجاتهم، مما يزيد من رضاهم وولائهم للمؤسسة.
2. التشغيل الفعال والذي يقلل المخزونات، ويلغي الخطوات التي لا تضيف قيمة.
3. تقليل تكاليف العمليات، وتخفيض الهدر في الوقت والعمل.
- 4- توليد أسرع للعائد، وزيادة التدفقات النقدية مع سرعة التسليم.
- 5 - اتصالات أفضل بسبب خطوط الاتصالات المباشرة .
- 6- مع وقت أقل للتسليم، يوجد وقت أقل للتغيرات في أوامر وطلبات العملاء .
- 7- قدرة المؤسسة على الاحتفاظ بعملائها وزيادة قاعدة عملائها، ومن ثم زيادة حصتها السوقية .
8. تحسين معنويات العاملين؛ بسبب النتائج الإيجابية المحققة من خلال مجهوداتهم المبذولة، وعملهم الجاد في تحقيق طلبات ورغبات العملاء خدمة لأهداف المنظمة .
9. الاستجابة الأسرع للعملاء تقلل من تكاليف الوحدة المنتجة أو الخدمة بشكل كبير .

9.2.2 دور التخطيط الاستراتيجي في تحقيق الميزة التنافسية :

يعتبر التخطيط الاستراتيجي مدخل للميزة التنافسية، فهو يعنى بتحديد امكانات المنظمة المختلفة البشرية والمالية والتي تسخرها لتحقيق الربحية، كما تسعى المنظمة إلى الاستفادة من دراسة الفرص الاستثمارية المتاحة في السوق ومحاولة استغلالها، فالتخطيط يضمن للمنظمة تنظيم العمل، والتنبؤ بالمستقبل الذي قد تؤثر تغيراته الاقتصادية والبيئة القانونية والسياسية وغيرها على المؤسسة بشكل كبير، وتختلف درجة تأثير كل عامل من العوامل السابقة في المنظمة ولكن جميعها يؤثر على الاهداف التسويقية والانتاجية، لذلك تساعد دراسة وتحليل البيئة الخارجية على معرفة الفرص، ومعرفة المخاطر والتهديدات، والتي تمكن المنظمة من الاستعداد لمواجهةها أو التخفيف من آثارها(الأمين، 2017، 63).

كما تساعد الاستراتيجية المنظمات الصغيرة والمتوسطة على تحديد وجهة المشروع، وتوضيح رسالته، وترجمة رؤيته، وإن بداية كل مشروع يجب أن يحدد مساره بخطة استراتيجية واضحة، ويمكن أن تساهم في الإجابة عن التساؤلات التالية: أين يمكن أن تذهب المنظمة ؟

وإلى أين تستطيع أن تذهب؟ وكيف تستطيع أن تصل؟ جميعها تساؤلات تستطيع المنظمة تحديد إجاباتها من خلال المسح البيئي بطريقة سليمة، وهذا لا يكون إلا من خلال التخطيط الاستراتيجي، لذلك فإن التخطيط الاستراتيجي مرتبط ارتباط كلي بالميزة التنافسية (قرامز، 2018، 940).

وفيما يلي توضيح لدور أبعاد التخطيط الاستراتيجي في تحقيق الميزة التنافسية :

أولاً: دور التوجه الاستراتيجي في تحقيق الميزة التنافسية :

يسهم التوجه الاستراتيجي في تحقيق الميزة التنافسية من خلال ما يلي: (بو حديد، 2011، 11)

1. تمثل الرؤية خريطة مسار توضح مستقبل المنظمة، وتوفر معلومات محددة عن التقنية والتركيز على العملاء والأسواق الجغرافية والإنتاجية التي يجب أن تتبعها المنظمة، والإمكانات التي يجب تطويرها، ونوعية المنظمة التي ترغب الإدارة في تحقيقها مستقبلاً، وبالتالي فإن صياغة رؤية واضحة ومدروسة يمكن أن تسهم في بناء وتحقيق الاستراتيجية الفعالة التي تحقق الميزة التنافسية للمنظمة .

2- تتضمن رسالة المنظمة إعلان لفلسفتها والمجال الذي تعمل فيه، ويميزها عن غيرها من المنظمات سواءً كان هذا المجال يتعلق بالمنتجات التي تنتجها، أو أنواع المستهلكين الذين ترغب في إشباع حاجاتهم، أو الجانب التكنولوجي المستخدم، ويعتبر تشكيل رسالة المنظمة أحد النقاط الأساسية في عملية التخطيط الاستراتيجي، وهي انعكاس أو تلخيص لرؤية المنظمة، وعندما تقوم المنظمة بصياغة رسالتها بشكل واضح ومدروس، فإن ذلك بالضرورة يساهم في تحقيق الميزة التنافسية بشكل واضح .

3- تؤدي الصياغة الواضحة والدقيقة للأهداف الاستراتيجية إلى تمكين المنظمة من نوع من الميزة التنافسية، وكلما تمكنت المنظمة من تحقيق أهدافها الاستراتيجية، كلما أدى ذلك إلى تحقيق الميزة التنافسية للمنظمة.

ثانياً: دور التحليل الاستراتيجي في تحقيق الميزة التنافسية :

العلاقة بين التحليل الاستراتيجي والميزة التنافسية متبادلة، حيث يعتمد بناء الميزة التنافسية على التحليل الاستراتيجي الشامل والمفصل لبيئة المنظمة الداخلية والخارجية، ويتجلى دوره في معرفة جوانب القوة والضعف في البيئة الداخلية، ومن ثم العمل على تجاوز جوانب الضعف، واكتشاف المجالات التي تتفوق فيها المنظمة عن منافسيها، والعمل على استغلالها في تطوير واعتماد استراتيجيات تنافسية تساعد في بناء ميزة تنافسية مستدامة للمنظمة، كما يساعد التحليل الاستراتيجي المنظمات على فحص بيئتها الخارجية، بهدف معرفة التغيير الحاصل والمحمّل في

المجالات الاجتماعية، والاقتصادية، والسياسية، والتكنولوجية ومن ثم العمل على ربط المنظمة ببيئتها الخارجية بشكل يضمن نجاحها في تحقيق أهدافها، لذا فإن عملية التحليل البيئي الداخلي والخارجي تحظى بأهمية استثنائية، وذلك لكونها تساعد المؤسسات على بناء الميزة التنافسية من خلال استثمار ما لديها من نقاط قوة في استغلال الفرص الموجودة في البيئة الخارجية ومواجهة التحديات، والتقليل من نقاط ضعفها الداخلية أو التخلص منها (مطرف وقواسمي، 2021، 28).

ثالثاً: دور الخيار الاستراتيجي في تحقيق الميزة التنافسية :

يعبر الخيار الاستراتيجي عن بديل من البدائل المتاحة يمكن سلوكه من طرف المنظمة لبلوغ هدف أو أهداف استراتيجية محددة، ويتوقف حجم الخيارات المتاحة أمام المؤسسة على عوامل داخلية تتعلق بالمؤسسة نفسها، وهي تعكس مدى قوة المؤسسة ومركزها التنافسي، حيث كلما كانت المؤسسة قوية تعددت خياراتها، وتنعكس قوتها من خلال موارها وحجمها وطموح أصحابها وغيرها من المؤشرات، عكس العوامل الخارجية التي تتعلق بالمحيط وهي تعبر عن مدى الرواج أو الكساد في سوق المنظمة (شهناز، 2016، 61).

ويمكن القول أن التخطيط الاستراتيجي والميزة التنافسية وجهان لعملة واحدة، تسعى من خلالهما المنظمة لمواكبة التطور السريع في بيئة الأعمال، والابتكار بتقديم منتجات أو خدمات لها سوق تنافسي، حتى تستطيع الحفاظ على عملائها الحاليين، وكسب عملاء جدد من خلال الحفاظ عليهم وضمان ولائهم وكسب ثقتهم، وبالتالي تستطيع رفع حصتها السوقية وتحقيق الميزة التنافسية المستدامة .

الفصل الثالث

منهجية الدراسة وإجراءاتها

الفصل الثالث: منهجية الدراسة وإجراءاتها

تمهيد:

تُعد منهجية الدراسة وإجراءاتها بمثابة الأدوات الفاعلة التي تعين الباحث الاجتماعي على جمع البيانات والمعلومات النظرية والميدانية، وتصنيفها وتحليلها وتنظيمها وفق المسارات المنهجية والعلمية التي يؤمن بها ويعتمدها في دراسته التي يقوم بها، للتوصل إلى النتائج التي يتم تفسيرها في ضوء أدبيات الدراسة المتعلقة بموضوع الدراسة، لتحقيق الأهداف التي تسعى إلى تحقيقها، وبالتالي خصص هذا الفصل لتناول إجراءات الدراسة من خلال تناول الآتي: نبذة تعريفية عن بنك سبأ الإسلامي، منهج الدراسة، مجتمع الدراسة، عينة الدراسة، مصادر جمع البيانات، أداة الدراسة، خطوات بنائها، والأساليب الإحصائية المستخدمة في تحليل البيانات، واختبار التوزيع الطبيعي، وأخيراً قياس مدى صدق أداة الدراسة وثباتها.

1.3 نبذة تعريفية عن بنك سبأ الإسلامي :

أولاً: نشأة بنك سبأ الإسلامي :

تأسس بنك سبأ الإسلامي كشركة يمنية مساهمة مقفلة بموجب قرار وزير التموين والتجارة رقم 25 بتاريخ 25 يونيو 1996م وتصريح البنك المركزي اليمني رقم 311م/م الصادر بتاريخ 2 إبريل 1997م.

وبدأ البنك نشاطه رسمياً في الثالث من إبريل من العام 1997م، كصرح اقتصادي إسلامي بقاعدة مساهمين عريضة تصل إلى 6400 مساهم من جميع شرائح المجتمع.

ومن أهم المساهمين في البنك: المؤسسة الإسلامية لتنمية القطاع الخاص، وكذلك بنك دبي الإسلامي، إذ أن أكبر حصة مساهمين هي مع هاتين الجهتين، فضلاً عن مساهمين محليين.

ويقوم البنك بممارسة الأعمال المصرفية والمالية والتجارية وأعمال الاستثمار، وفقاً لأحكام الشريعة الإسلامية وبإشراف هيئة الرقابة الشرعية، وذلك من خلال المركز الرئيسي بمدينة صنعاء وفروعه المنتشرة في محافظات الجمهورية اليمنية والبالغة سبعة عشر فرعاً وأربعة مكاتب حالياً

.Http//sababank.com

ثانياً: رؤية البنك :

ترسيخ مبدأ التعامل مع بنك سبأ الإسلامي كخيار أول للتعامل المصرفي
. [Http//sababank.com](http://sababank.com)

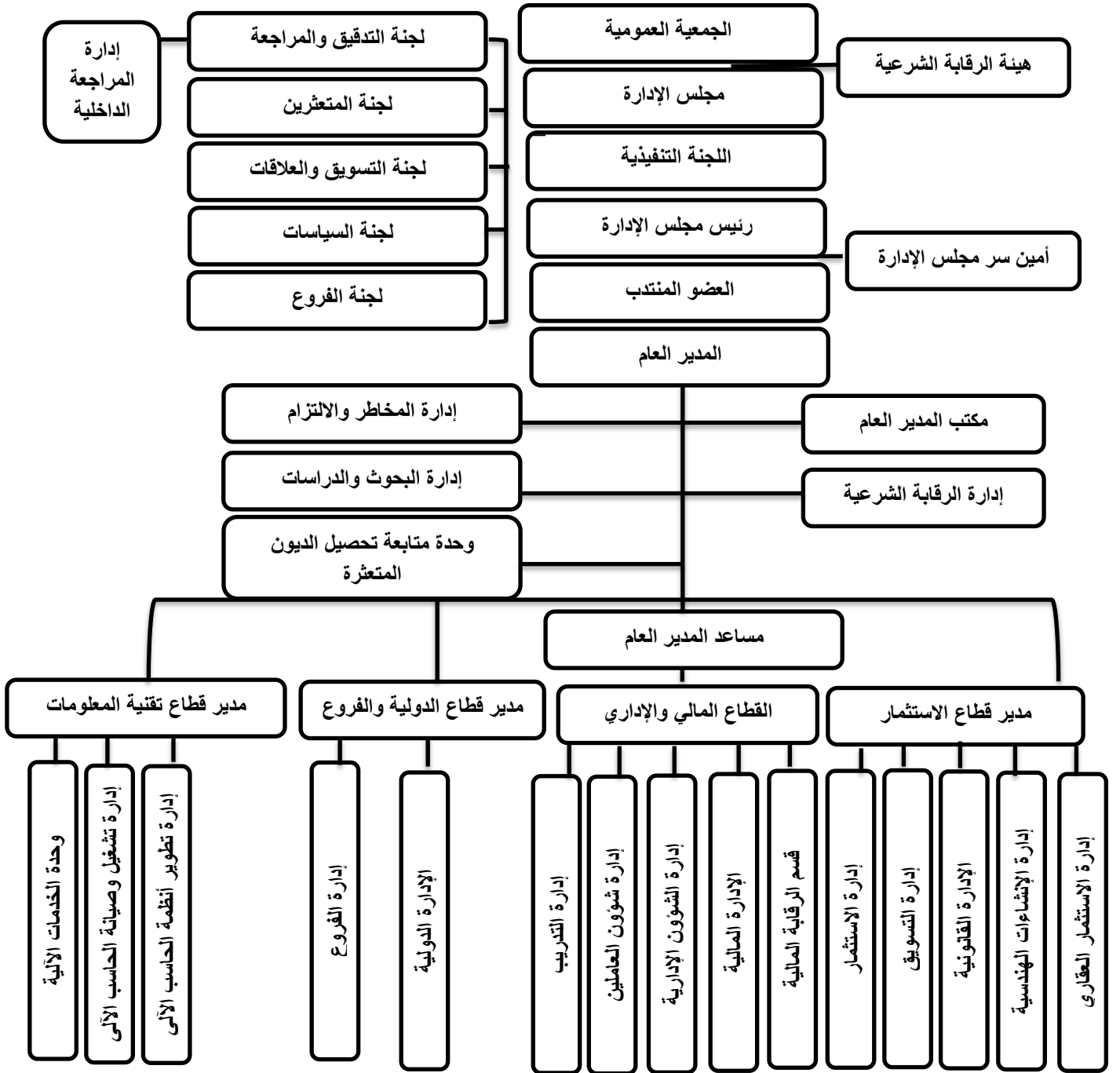
ثالثاً: رسالة البنك :

التفوق في تلبية الاحتياجات المصرفية المتنوعة للمتعاملين وفق أحكام الشريعة الإسلامية
الغراء، بما يضمن تحقيق أفضل العوائد الممكنة للمساهمين والمودعين على أساس يتسم بالثبات
والاستقرار . [Http//sababank.com](http://sababank.com)

رابعاً: الخدمات التي يقدمها البنك:

يعمل بنك سبأ الإسلامي مع مختلف الشركات والمؤسسات في كافة القطاعات الاقتصادية،
ويوفر مزيجاً فريداً من الحلول المالية والمشورة المهنية، وتسعى دائرة تمويل الشركات في البنك إلى
تقديم الحلول والأساليب المثلى لمساعدة الشركات والمؤسسات المستهدفة؛ لتأسيس أو تطوير أو
تلبية احتياجات مشاريعهم عن طريق الدراسة والتحليل المالي، وتقديم التصورات التي تفوق أو
تضاهي توقعات ورغبات العملاء، ويسعى فريق العمل إلى خدمة مختلف القطاعات الاقتصادية،
والتي تسعى إلى التطور والإبداع في مجال عملها، ويقدم بنك سبأ الإسلامي مجموعة واسعة من
الخدمات والحلول التمويلية والمصرفية المميزة لقطاع الأفراد والمشروعات الصغيرة، وتمتاز هذه
الخدمات باستجابتها لمتطلبات العملاء وتنوع رغباتهم، كما تتميز بتطبيق أرقى المعايير المهنية
في تقديم الخدمة عبر نظام التقييم بالنقاط، والذي ساهم في رفع كفاءة الخدمات وخفض التكاليف،
بالإضافة إلى الاستجابة السريعة لطلبات العملاء من خلال شبكة فروع البنك
. [Http//sababank.com](http://sababank.com)

خامساً: الهيكل التنظيمي لبنك سبأ الإسلامي :



الشكل (7) : الهيكل التنظيمي لبنك سبأ الإسلامي

المصدر: [Http://sababank.com](http://sababank.com)

2.3 منهج الدراسة:

يعرف منهج الدراسة بأنه: الخطوات والمراحل العملية والفكرية التي تؤدي إلى الكشف عن إجابة لأسئلة الدراسة، أو هي الطريقة التي يستخدمها الباحث في جمع بياناته، واختبار فرضياته بواسطة مجموعة من القواعد المنطقية التي تحكم سير العمل، وتحدد أدواته حتى تصل إلى النتائج المطلوبة (الأديمي، 2010، 218).

وبناءً على طبيعة الدراسة ولتحقيق أهدافها اعتمدت الدراسة على المنهج الوصفي التحليلي؛ كونه أكثر المناهج استخداماً في الدراسات الإدارية والإنسانية، وقد تم اعتماد هذا المنهج نتيجة لطبيعة الدراسة وأهدافها، وهو المنهج الذي يتم من خلاله جمع البيانات من مجتمع الدراسة أو عينه منهم؛ من أجل وصف الظاهرة موضوع الدراسة، من حيث طبيعتها، ودرجة وجودها، وواقعها، وتفسيورها، للوصول إلى استنتاجات يبنى عليها التصور المقترح، مما يمكّن من الوصول إلى استنتاجات وتعميمات بشأن الظاهرة موضوع البحث (عبيدات وعدس، وكايد، 2016، 191).

ويعرف المنهج الوصفي بأنه: المنهج الذي يقوم بوصف ودراسة الظواهر الإنسانية كما هي في الواقع، وهو من أكثر المناهج استخداماً في العلوم الإنسانية (ومنها العلوم الإدارية)، ويقوم هذا المنهج على وصف ودراسة الظواهر والمتغيرات التي يهتم بها الباحث كما هي في الواقع (الملموس (العريقي، 2020، 6).

3.3 مجتمع الدراسة:

يشير المجتمع إلى مجموعة كاملة من الأفراد أو الأحداث أو المنظمات التي يرغب الباحث بدراستها (Bougie & Sekaran, 2016, 236)، كما يعرف مجتمع الدراسة بأنه: جميع مفردات الظاهرة التي يقوم بها الباحث بدراسته (العمراني، 2013، 93).

ويتكون مجتمع الدراسة من الموظفين الإداريين والمختصين في بنك سبأ الإسلامي في أمانة العاصمة صنعاء والبالغ عددهم (275) عنصراً

4.3 عينة الدراسة:

تعرف العينة بأنها مجموعة جزئية من مجتمع الدراسة يتم اختيارها بطريقة مناسبة، وإجراء الدراسة عليها، ومن ثم استخدام تلك النتائج وتعميمها على كامل مجتمع الدراسة الأصلي (المحمودي، 2019، 160)، وفي هذه الدراسة تم اختيار عينة عشوائية طبقية حجمها (161) مفردة، وقد تم تحديد حجم عينة الدراسة بناءً على جدول حجم العينات

(Krejcie & Morgan, 1970) الذي أورده العريقي (2016، 186)، والذي حدد بأن مجتمع مكونة من (275) عنصراً فإن حجم العينة (161) مفردة، وتم اختيارها بطريقة العينة العشوائية الطبقة.

5.3 نسبة استجابة عينة الدراسة:

تم توزيع (161) استبانة، وتم استرجاع (156) استبانة من الاستبانات الموزعة، أي ما نسبته (96.89%) من مجموع الاستبانات الموزعة، وبعد الاطلاع على الاستبانات المستردة وتدقيقها تبين أن هناك (4) استبانة غير صالحة للتحليل الإحصائي تم استبعادها، وبهذا يكون عدد الاستبانات الصالحة للتحليل الإحصائي (152)، استبانة أي ما نسبته (94.41%) من مجموع الاستبانات الموزعة.

6.3 مصادر جمع البيانات

اعتمدت الدراسة على مصدرين أساسيين لجمع البيانات هما:

1. المصادر الأولية:

تم إعداد استبانة لأغراض استكمال متطلبات الدراسة بما يتناسب مع متغيراتها، وتم تطويرها بما يتناسب مع الدراسة الحالية لجمع البيانات من العاملين في بنك سبأ الإسلامي، للتعرف على ذات العلاقة بدور التخطيط الاستراتيجي في تحقيق الميزة التنافسية في بنك سبأ الإسلامي، وتم توزيع استبانة الدراسة على العاملين بالبنك، ومن ثم تفرغها وتحليلها باستخدام الاختبارات الإحصائية المناسبة، بهدف الوصول لدلالات ذات قيمة ومؤشرات تدعم موضوع الدراسة.

2. المصادر الثانوية:

وتتمثل في البيانات والمعلومات المتعلقة بالجانب النظري، وتكوين معرفة حول متغيرات الدراسة، وبناء مؤشرات قياس متغيرات وأبعاد الدراسة، وقد تم جمع تلك البيانات والمعلومات من خلال البحث، والقراءة المنظمة، والتحليل من عدد من المصادر منها: (الكتب، والأطروحات، والأبحاث العلمية العربية والأجنبية، والدوريات والمجلات العلمية المحكمة، والمؤتمرات ومواقع الإنترنت المتاحة للبحث العلمي) ذات العلاقة بموضوع الدراسة.

7.3 أداة الدراسة وخطوات بنائها:

تعرف الأداة بأنها: الوسيلة التي تستخدم في جمع البيانات من الواقع الميداني، وهي على درجة كبيرة من الأهمية بالبحث الاجتماعي، ويُعد الاستبيان أداة من أدوات البحث الاجتماعي التي تساعد على ضمان موضوعية البيانات المطلوبة إلى حد كبير (الخواجة، 2010، 231).

وقد تم الاعتماد على الاستبانة كأداة رئيسة لجمع البيانات اللازمة لهذه الدراسة، وتعرف الاستبانة بأنها: "مجموعة من الأسئلة والاستفسارات المتنوعة، والمرتبطة بعضها ببعض الآخر بشكل يحقق الهدف، أو الأهداف التي يسعى إليها الباحث بضوء موضوعه، والمشكلة التي اختارها لبحثه" (المحمودي، 2019، 126).

وقد قامت الباحثة بتصميم وتطوير استبانة لتحديد دور التخطيط الاستراتيجي في تحقيق الميزة التنافسية في بنك سبأ الإسلامي - صنعاء، وقد تم الاعتماد في بناء فقرات متغيرات الدراسة على مجموعة من الدراسات السابقة، وقد تم بناء أداة الدراسة وفقاً للخطوات التالية:

1. مراجعة أدوات جمع البيانات التي اهتمت بجوانب الدراسة الحالية، والتي لها علاقة مباشرة بموضوع الدراسة للاستفادة منها في بناء أداة هذه الدراسة.
2. تحديد الأبعاد الرئيسية للاستبانة، وصياغة الفقرات الواقعة ضمن كل بُعد.
3. إعداد الاستبانة في صورتها الأولية.
4. عرض الاستبانة على المشرف وتمت مراجعتها وإجراء بعض التعديلات عليها، وبعد ذلك تم عرضها على عدد من المحكمين من ذوي العلاقة؛ لاستطلاع آراءهم حول أداة الدراسة، واختبار صدق الأداة.
5. بعد إجراءات التحكيم تم التصميم النهائي للاستبانة وتوزيعها.

وقد تم تقسيم الاستبانة إلى قسمين أساسيين، هما:

القسم الأول: يتضمن المعلومات الشخصية والوظيفية لمفردات العينة، والتي شملت: المتغيرات الشخصية (الجنس، العمر، المؤهل العلمي، المستوى الوظيفي، سنوات الخدمة في البنك).

القسم الثاني: يتضمن الفقرات الخاصة بقياس التخطيط الاستراتيجي والميزة التنافسية، ويتكون من (37 فقرة) مقسمة إلى محورين هما:

المحور الأول: يتناول الفقرات الخاصة بالمتغير المستقل (التخطيط الاستراتيجي)، ويتكون من (16 فقرة) موزعة على ثلاثة أبعاد، كما في الجدول (4).

المحور الثاني: ويتعلق بالفقرات الخاصة بالمتغير التابع (الميزة التنافسية)، ويتكون من (21 فقرة) مقسمة على أربعة أبعاد، كما في الجدول (4).

جدول (4): مكونات استمارة الاستبانة

المحاور	الأبعاد	عدد الفقرات	النسبة
التخطيط الاستراتيجي	التوجه الاستراتيجي	6	16,22%
	التحليل الاستراتيجي	6	16,22%
	الخيار الاستراتيجي	4	10,81%
الميزة التنافسية	قيادة التكلفة	5	13,51%
	التميز	6	16,22%
	الإبداع	5	13,51%
	سرعة الاستجابة	5	13,51%
الإجمالي		37	100%

3. 8 مقياس أداة الدراسة:

اعتمدت الاستبانة على مقياس ليكرت الخماسي المكون من خمس درجات، حيث أعطى الرقم (5) للبدل موافق بشدة، والرقم (4) للبدل موافق، والرقم (3) للبدل موافق إلى حد ما، والرقم (2) للبدل غير موافق، والرقم (1) للبدل غير موافق بشدة.

3.9 الأساليب الإحصائية المستخدمة:

- للإجابة على أسئلة الدراسة واختبار فرضياتها تم استخدام برنامج التحليل الإحصائي (SPSS) لتحليل البيانات، وتم استخدام الأساليب الإحصائية الآتية:
1. اختبار الالتواء والتقلطح (Skewness & Kurtosis): لاختبار التوزيع الطبيعي، للتأكد من أن جميع جميع متغيرات الاستبانة تتبع التوزيع الطبيعي.
 2. اختبار معامل ارتباط بيرسون (Person's Correlation): لاختبار الصدق البنائي وصدق الاتساق الداخلي، لمعرفة مدى قوة العلاقة بين فقرات أسئلة الاستبانة، والأبعاد التي تنتمي لها من جهة، وبين الأبعاد الرئيسية والمحاور من جهة أخرى.
 3. اختبار ألفا كرونباخ (Cronbach's Alpha): لمعرفة مدى ثبات أداة الدراسة، ومدى مصداقية آراء العينة على مستوى المتغيرات الرئيسية، وأبعادها الفرعية.
 4. التكرارات Frequencies والنسب المئوية: لحساب تكرار ونسبة البيانات العامة للمشاركين في عينة الدراسة.
 5. المتوسط الحسابي والانحراف المعياري: لمعرفة متوسط آراء العينة في الدراسة، ومدى انحراف إجابات العينة عن الوسط الافتراضي (3 درجة المحايد)، وإثبات موافقة أو عدم موافقة العينة على الفقرات.

6. تحليل الانحدار الخطي البسيط Simple Regression Analyses: لمعرفة أثر المتغير المستقل على المتغير التابع لاختبار فرضيات الدراسة.

7. اختبار T للعينات المستقلة (Independent Sample T-Test): لاختبار الفروق في آراء العينة حول المتغيرات التي تتكون من فئتين فقط (الجنس).

8. تحليل التباين F الأحادي (One Way Anova): لاختبار الفروق في آراء العينة حول المتغيرات التي تحتوي على ثلاث فئات فأكثر: (العمر، المؤهل العلمي، المستوى الوظيفي، سنوات الخدمة في البنك).

3-10 اختبار التوزيع الطبيعي:

التوزيع الطبيعي هو: الدرجة التي يتوافق فيها توزيع بيانات العينة مع التوزيع الطبيعي، ويظهر على شكل جرس مقلوب، ومتماثل حول الوسط، ويمتد إلى ما لا نهاية في الاتجاهين، ومعظم البيانات تتوزع حول الوسط (Hair et al., 2010, 70).

ولغرض التأكد من اتباع متغيرات وأبعاد الاستبانة للتوزيع الطبيعي، تم استخدام اختبار التوزيع الطبيعي؛ لاحتساب قيمة الالتواء والتفطح (Skewness & Kurtosis) لجميع الأبعاد، ووفقاً لـ (Hair et al., 2010, 70, 72) إذا جاءت قيمة كلٍ من الالتواء والتفطح محصورة بين (+1) و (-1) عند مستوى دلالة (0.05)، تعتبر البيانات موزعة طبيعياً، والجدول (5) يوضح نتائج اختبار التوزيع الطبيعي .

جدول (5) اختبار التوزيع الطبيعي للبيانات بالاعتماد على معامل الالتواء والتفطح

معامل التفطح (Kurtosis)	معامل الالتواء (Skewness)	محاور الاستبيان
0,861	0,927 -	التوجه الاستراتيجي
0,448	0,600 -	التحليل الاستراتيجي
0,180-	0,515 -	الخيار الاستراتيجي
0,497	0,704-	إجمالي التخطيط الاستراتيجي
0,146-	0,545 -	قيادة التكلفة
0,265-	0,331 -	التميز
0,312-	0,522-	الإبداع
0,676	0,800-	سرعة الاستجابة
0,024-	0,585-	إجمالي الميزة التنافسية

يتضح من الجدول أن جميع قيم الالتواء لجميع المتغيرات تراوحت بين (-0,927) و (-0,331)، كما تراوحت جميع قيم التفلطح لجميع الأبعاد بين (-0,312) و (+0,861)، أي أنه لا يوجد بُعد يتجاوز فيها قيمة الالتواء أو التفلطح عن (+1) أو (-1)، وهذا يشير إلى أن جميع متغيرات وأبعاد الاستبانة تتبع التوزيع الطبيعي، وأن العينة التي تم جمع البيانات الأولية من خلالها تعد ممثلة لمجتمع الدراسة.

11.3 صدق وثبات أداة الدراسة:

1.11.3 صدق أداة الدراسة:

يعرف صدق أداة الدراسة بأنه: مدى تمكن أداة جمع البيانات أو إجراءات القياس من قياس المطلوب قياسه، ويعني ذلك أنه إذا تمكنت أداة جمع البيانات من قياس الغرض الذي صممت لقياسه، فإنها بذلك تكون صادقة، كما يقصد بالصدق: شمول الاستمارة لكل العناصر التي يجب أن تدخل في التحليل من ناحية، ووضوح فقراتها ومفرداتها من ناحية ثانية، بحيث تكون مفهومة لكل من يستخدمها (عبيدات وآخرون، 2016، 160)، وقد تم التأكد من صدق الأداة ودقة فقرات القياس، وتناسقها للبعد الذي أدرجت فيه، وملاءمتها لموضوع الدراسة، ووضوحها ومدى صلاحيتها لغوياً، فقد تم التأكد من صدق أداة جمع البيانات بالطرق الآتية:

أ . الصدق الظاهري (صدق المحتوى):

تم عرض الاستبانة على عدد من المحكمين من ذوي الاختصاص من أعضاء هيئة التدريس والمختصين في عدد من الجامعات اليمنية، وتم الطلب منهم إبداء آرائهم في مدى مناسبة العبارات لقياس ما وضعت لأجله، واستناداً إلى الملاحظات والتوجيهات التي أبداها المحكمون تم إجراء التعديلات المقترحة، بالإضافة إلى حذف أو إضافة بعض الفقرات في ضوء المقترحات المقدمة.

ب . صدق الاتساق الداخلي (التكويني):

يقصد بصدق الاتساق الداخلي: مدى ارتباط درجة كل بند من بنود الاختبار بالدرجة الكلية للاختبار، ويستخدم كمعيار لقياس صلاحية البنود، وقياسها لما يقيسه الاختبار (المحمودي، 2019، 135)، وللتأكد من عدم وجود فقرات في أداة الدراسة يمكن أن تضعف القدرة التفسيرية للنتائج، تم حساب الاتساق الداخلي للاستبانة باستخدام معامل ارتباط بيرسون (R) بين كل فقرة والبعد الذي تنتمي إليه هذه الفقرة، وعلى مستوى جميع فقرات الاستبانة، وتفترض هذه الطريقة أن الفقرة التي ستحصل على درجة ارتباط منخفضة جداً، أو ذات قيمة سالبة، أو قيمة مستوى دلالتها

أكبر من (0.05)، فيعني ذلك أن الفقرة تضعف القدرة التفسيرية للنتائج الخاصة بالبعد، وبالتالي يتم استبعادها (Linn & Gronlund, 2000)، ويمكن توضيح نتيجة هذا الاختبار فيما يأتي:

أولاً: نتائج الاتساق الداخلي للمتغير المستقل: التخطيط الاستراتيجي:

جدول (6): الاتساق الداخلي ل فقرات أبعاد المتغير المستقل التخطيط الاستراتيجي

الخيار الاستراتيجي			التحليل الاستراتيجي			التوجه الاستراتيجي		
مستوى الدلالة	معامل ارتباط	رقم الفقرة	مستوى الدلالة	معامل ارتباط	رقم الفقرة	مستوى الدلالة	معامل ارتباط	رقم الفقرة
,000	,899**	1	,000	,851**	1	,000	,871**	1
,000	,919**	2	,000	,874**	2	,000	,855**	2
,000	,920**	3	,000	,851**	3	,000	,914**	3
,000	,912**	4	,000	,891**	4	,000	,894**	4
			,000	,844**	5	,000	,827**	5
			,000	,772**	6	,000	,760**	6

(**) وجود ارتباط ذو دلالة إحصائية عند مستوى الدلالة ($p \leq 0,01$)

يتضح من الجدول (6) أن جميع فقرات المتغير المستقل التخطيط الاستراتيجي جاءت مرتبطة بأبعادها بدرجة ارتباط موجبة، وذات دلالة إحصائية عند مستوى (0,01)، ودرجة الارتباط تتراوح بين (0,760) و(0,920)، ما يشير إلى عدم وجود فقرات قد تضعف المصادقية لهذه الأبعاد، وهذا يشير إلى مؤشرات صدق مرتفعة وكافية يمكن الوثوق بها في تطبيق الدراسة الحالية، وبذلك تعتبر أبعاد وفقرات المتغير المستقل صادقة لما وضعت لقياسه.

ثانياً: نتائج الاتساق الداخلي للمتغير التابع الميزة التنافسية:

جدول (7): الاتساق الداخلي لفقرات أبعاد المتغير التابع الميزة التنافسية

التميز			قيادة التكلفة		
مستوى الدلالة	معامل ارتباط	رقم الفقرة	مستوى الدلالة	معامل ارتباط	رقم الفقرة
,000	,866**	1	,000	,803 **	1
,000	,846**	2	,000	,847**	2
,000	,888**	3	,000	,874**	3
,000	,793**	4	,000	,674**	4
,000	,764**	5	,000	,778**	5
,000	,807**	6			
سرعة الاستجابة			الإبداع		
مستوى الدلالة	معامل ارتباط	رقم الفقرة	مستوى الدلالة	معامل ارتباط	رقم الفقرة
,000	,898**	1	,000	,856**	1
,000	,903**	2	,000	,866**	2
,000	,877**	3	,000	,848**	3
,000	,792**	4	,000	,855**	4
,000	,888**	5	,000	,864**	5

(**) وجود ارتباط ذو دلالة إحصائية عند مستوى الدلالة ($p \leq 0,01$)

يتضح من الجدول (7) أن جميع فقرات المتغير التابع الميزة التنافسية جاءت مرتبطة بأبعادها بدرجة ارتباط موجبة وقوية، وذات دلالة إحصائية عند مستوى ($0,01$)، ودرجة الارتباط تتراوح بين ($0,674$) و ($0,903$)، ما يشير إلى عدم وجود فقرات قد تضعف المصدقية لهذه الأبعاد، وهذا يشير إلى مؤشرات صدق مرتفعة وكافية يمكن الوثوق بها في تطبيق الدراسة الحالية، وبذلك تعتبر أبعاد وفقرات المتغير التابع صادقة لما وضعت لقياسه.

ج - الصدق البنائي:

يعتبر الصدق البنائي أحد مقاييس صدق الأداة الذي يقيس مدى تحقق الأهداف التي تريد الأداة الوصول إليها، ويبين مدى ارتباط كل مجال من مجالات الدراسة بالدرجة الكلية لفقرات المجال، وقد تم استخدام معامل الارتباط بيرسون للتحقق من ذلك، والنتائج موضحة كما يأتي:

أولاً: الصدق البنائي للمتغير المستقل التخطيط الاستراتيجي:

جدول (8) معامل الارتباط بين أبعاد المتغير المستقل (التخطيط الاستراتيجي) والدرجة الكلية

لفقرات المحور

م	الأبعاد	معامل ارتباط	مستوى الدلالة
1	التوجه الاستراتيجي	,829**	,000
2	التحليل الاستراتيجي	,934**	,000
3	الخيار الاستراتيجي	,891**	,000

(**) وجود ارتباط ذو دلالة إحصائية عند مستوى الدلالة ($p \leq 0,01$)

يتضح من الجدول (8) أن جميع أبعاد المتغير المستقل التخطيط الاستراتيجي جاءت مرتبطة بالدرجة الكلية لفقرات المحور بدرجات ارتباط موجبة، وذات دالة إحصائية عند مستوى (0,01)، وهذا يبين مدى ارتباط كل بعد من أبعاد المتغير المستقل بالدرجة الكلية لجميع فقرات المحور، مما يشير إلى عدم وجود أبعاد قد تضعف من المصادقية بهذا المحور، وبذلك تعتبر جميع أبعاد المتغير المستقل صادقة لما وضعت لقياسه .

ثانياً: الصدق البنائي للمتغير التابع الميزة التنافسية:

جدول (9) معامل الارتباط بين أبعاد المتغير التابع الميزة التنافسية والدرجة الكلية لفقرات المحور

م	الأبعاد	معامل ارتباط	مستوى الدلالة
1	قيادة التكلفة	,841**	,000
2	التميز	,924**	,000
3	الإبداع	,924**	,000
4	سرعة الاستجابة	,905**	,000

(**) وجود ارتباط ذو دلالة إحصائية عند مستوى الدلالة ($p \leq 0,01$)

يتضح من الجدول (9) أن جميع أبعاد المتغير التابع الميزة التنافسية جاءت مرتبطة بمحورها بدرجات ارتباط موجبة، وذات دالة إحصائية عند مستوى (0,01)، وهذا يبين مدى ارتباط كل بعد من أبعاد المتغير التابع الميزة التنافسية بالدرجة الكلية لجميع فقرات المحور، مما يشير إلى عدم وجود أبعاد قد تضعف من المصادقية لمحور الميزة التنافسية، وبذلك تعتبر جميع أبعاد المتغير التابع صادقة لما وضعت لقياسه.

2.11.3 اختبار ثبات الأداة:

يقصد بثبات الاستبانة : "قدرة الأداة على قياس ما صممت لقياسه في فترة زمنية متفاوتة" (العمراني، 2013، 115)، أو بمعنى آخر الثبات يعني: "درجة ما يعطيه المقياس من نتائج متقاربة عند كل مرة يستخدم فيها، أي إذا تكرر توزيع الاستبانة على المبحوثين في فترات زمنية متقاربة فإن النتائج ستكون متقاربة" (العريقي، 2020، 103).

وقد تم التحقق من ثبات متغيرات الدراسة، ومصداقية إجابات مجتمع الدراسة على فقرات الاستبانة من خلال اختبار ألفا كرونباخ (Cronbach Alpha)، وذلك لأنه مقياس شائع الاستخدام لسهولة ووضوح دلالاته، حيث يدل معامل ألفا كرونباخ (Cronbach Alpha) على الموثوقية الداخلية، والارتباط الإيجابي بين أسئلة الاستبانة (Bougie, & Sekrana, 2016, 289)، والحد الأدنى للقول بثبات الاستبانة هو أن تكون درجة الثبات (0.640) فأكثر، فإذا جاءت أقل من ذلك يتم إعادة توزيع الاستبانة على عينة أكثر انسجاماً مع موضوع الدراسة (الفئة المستهدفة من الدراسة)، (Taber, 2018, 1278). والجدول (11) يوضح نتائج اختبار كرونباخ.

جدول (10) نتائج اختبار ألفا كرونباخ لأداة الدراسة

البعد / المجال	عدد الفقرات	درجة الثبات Alpha	Alpha/درجة المصدقية
التوجه الاستراتيجي	6	0,920	0,959
التحليل الاستراتيجي	6	0,920	0,959
الخيار الاستراتيجي	4	0,932	0,965
إجمالي التخطيط الاستراتيجي	16	0,953	0,976
قيادة التكلفة	5	0,854	0,924
التميز	6	0,906	0,952
الإبداع	5	0,908	0,953
سرعة الاستجابة	5	0,923	0,961
إجمالي الميزة التنافسية	21	0,962	0,981
الاستبيان بشكل عام	37	0,975	0,987

يتضح من الجدول (10) أن قيمة معامل الثبات (إلfa كرونباخ) جاءت مرتفعة لكل بعد من أبعاد التخطيط الاستراتيجي، حيث تراوحت بين (0,920 و 0,932)، وبدرجة مصداقية تتراوح بين (0,959 و 0,965)، بينما بلغت قيمة معامل الثبات لإجمالي محور التخطيط الاستراتيجي (0,953)، وبدرجة مصداقية (0,976)، فيما جاءت قيمة معامل الثبات (ألفا كرونباخ) مرتفعة لكل

بعد من أبعاد الميزة التنافسية، حيث تراوحت بين (0,854 و0,923)، وبدرجة مصداقية تتراوح بين (0,924 و0,961)، بينما بلغت قيمة معامل الثبات لإجمالي محور الميزة التنافسية (0,962)، وبدرجة مصداقية (0,981).

وبشكل عام بلغت قيمة الثبات (ألفا كرونباخ) لأداة جمع البيانات (0,975)، وبدرجة مصداقية (0,987)، وهذا يعني أنها جاء بنسبة ثبات مرتفعة جداً، ودرجة مصداقية مرتفعة جداً، مما يؤهلها لتكون أداة قياس مناسبة وفاعلة لهذه الدراسة، ويمكن الاعتماد على النتائج في تعميمها على مجتمع الدراسة بدرجة مرتفعة.

12.3 المحك المعياري للإجابات (كيفية تفسير قيم النتائج الإحصائية):

من أهداف هذه الدراسة التعرف على مستوى تطبيق التخطيط الاستراتيجي، ومستوى تحقيق الميزة التنافسية في بنك سبأ الإسلامي - صنعاء، ولتحقيق ذلك تم استخدام أداة الدراسة من خلال وضع فقرات واضحة على مقياس ليكرت الخماسي، لأخذ آراء العينة حول أبعاد الدراسة المختلفة في الاستبانة، وقد كانت الخيارات المتاحة أمام كل عبارة (موافق بشدة، موافق، موافق إلى حد ما، غير موافق، غير موافق بشدة)، وتم تصنيف إجابات المستهدفين بالدراسة بحسب متوسطاتها الحسابية، بغرض الوصف إلى (منخفضة جداً، منخفضة، متوسطة، مرتفعة، مرتفعة جداً)، وقد تم ذلك بإعطاء الإجابات اللفظية قيمةً حسابية وفقاً لمقياس (ليكرت) الخماسي لقياس الاتجاهات.

ولتحديد المحك المعتمد في الدراسة؛ فقد تم تحديد طول الخلايا في مقياس ليكرت الخماسي من خلال حساب المدى بين درجات المقياس (5-1=4)، ومن ثم تقسيمة على أكبر قيمة في المقياس للحصول على طول الخلية أي (5/4 = 0.80)، وبعد ذلك تم إضافة هذه القيمة إلى أقل قيمة في المقياس (بداية المقياس وهي واحد صحيح) وذلك لتحديد الحد الأعلى لهذه الخلية، وهكذا أصبح طول الخلايا كما هو موضح في الجدول التالي (Alkharusi, 2022, 15) والجدول (11) يوضح ذلك:

جدول (11) كيفية تفسير قيم النتائج الإحصائية

النسبة	درجة التوفر (التطبيق)	التقدير اللفظي	إذا كان المتوسط
أقل من 36%	منخفضة جداً	غير موافق بشدة	أقل من 1.8
من 36% وأقل من 52%	منخفضة	غير موافق	من 1.8 وأقل من 2.6
من 52% وأقل من 68%	متوسطة	موافق إلى حد ما	من 2.6 وأقل من 3.4
من 68% وأقل من 84%	مرتفعة	موافق	من 3.4 وأقل من 4.2
من 84% وأقل من 100%	مرتفعة جداً	موافق بشدة	من 4.2 حتى 5

الفصل الرابع

عرض وتفسير نتائج الدراسة

المبحث الأول: عرض وتحليل نتائج متغيرات الدراسة.

المبحث الثاني: اختبار فرضيات الدراسة.

المبحث الأول: عرض وتحليل نتائج متغيرات الدراسة

تمهيد

بعد التطرق في الفصل السابق إلى منهجية الدراسة وإجراءاتها، يستعرض هذا الفصل عرض وتحليل وتفسير نتائج الدراسة ومناقشتها من خلال استعراض خصائص أفراد عينة الدراسة، وعرض نتائج التحليل الوصفي لمتغيرات وأبعاد الدراسة، ومن ثم فقرات أبعاد الدراسة؛ من أجل التعرف على مستوى تطبيق التخطيط الاستراتيجي، ومستوى تحقيق الميزة التنافسية في بنك سبأ الإسلامي - صنعاء، كما تم عرض نتائج اختبار الفرضيات لقياس دور التخطيط الاستراتيجي في تحقيق الميزة التنافسية في بنك سبأ الإسلامي، بالإضافة إلى فحص مدى وجود فروق ذات دلالة إحصائية عند مستوى الدلالة (0,05) بين متوسطات استجابات أفراد العينة حول التخطيط الاستراتيجي، وتحقيق الميزة التنافسية في بنك سبأ الإسلامي - صنعاء والتي تعزى للمتغيرات: (الجنس، العمر، المؤهل العلمي، المستوى الوظيفي، سنوات الخدمة في البنك)، وفيما يأتي مناقشة نتائج كل مجال من مجالات الدراسة للإجابة على تساؤلات الدراسة واختبار فرضياتها؛ على النحو الآتي:

1.1.4 عرض خصائص عينة الدراسة:

احتوت أداة الدراسة (الاستبانة) على الخصائص التالية: (الجنس، العمر، المؤهل العلمي، المستوى الوظيفي، سنوات الخدمة في البنك)، وقد تم إيجاد التوزيعات التكرارية، والنسب المئوية، للمتغيرات الديمغرافية على النحو الآتي:

1.1.1.4 متغير الجنس:

جدول (12) خصائص عينة الدراسة حسب متغير الجنس

النسبة %	التكرار	الجنس
88,66%	134	الذكور
11,84	18	الإناث
100%	152	الإجمالي

يتضح من الجدول (12)، أنَّ (134) من أفراد العينة من الذكور وبنسبة (88,16%) من إجمالي مجتمع الدراسة، بينما عدد الإناث بلغ (18) فرداً، وبنسبة (11,84%) من إجمالي مجتمع الدراسة، ويشير ذلك إلى أن أغلب أفراد العينة من موظفي البنك كانوا من الذكور، ويمكن تفسير ذلك أنه ناتج عن طبيعة المجتمع اليمني، وعاداته وتقاليده وثقافته، وموقفه من خروج المرأة للعمل.

2.1.1.4 متغير العمر:

جدول (13) خصائص عينة الدراسة حسب متغير العمر

النسبة %	التكرار	العمر
2,63%	4	30 سنة وأقل
53,95%	82	31-40 سنة
36,84%	56	41-50 سنة
6,58	10	أكثر من 50 سنة
100%	152	الإجمالي

يتبين من الجدول (13) أن عينة الدراسة شملت الأفراد من مختلف الفئات العمرية، حيث بلغ عدد أفراد عينة الدراسة الذين أعمارهم 30 سنة وأقل (4) فرداً وبنسبة (2,63%) من العينة الكلية، وبلغ عدد الأفراد الذين أعمارهم من 31 إلى 40 سنة (82) فرداً وبنسبة (53,95%) من العينة الكلية، وبلغ عدد الأفراد الذين أعمارهم من 41 إلى 50 سنة (56) فرداً وبنسبة (36,84%) من العينة الكلية، وبلغ عدد الأفراد الذين أعمارهم أكبر من 50 سنة (10) فرداً وبنسبة (6,58%) من العينة الكلية.

وتشير هذه النتائج إلى أن نسبة (97,37%) من أفراد عينة الدراسة أعمارهم (أكثر من 30 سنة)، ما يعني أن البنك يعتمد على الطاقات الشبابية في تسيير عمل البنك .

3.1.1.4 متغير المؤهل العلمي:

جدول (14) خصائص عينة الدراسة حسب متغير المؤهل العلمي

النسبة	التكرار	المؤهل العلمي
1,97%	3	ثانوية عامة
85,53%	130	بكالوريوس
11,18%	17	ماجستير
1,32%	2	دكتوراه
100%	152	الإجمالي

يتبين من الجدول (14) أن نسبة (1,97%) من مفردات عينة الدراسة هم من حملة المؤهل العلمي (ثانوية عامة)، فيما نسبة (85,53%) من حملة المؤهل العلمي (بكالوريوس)، وجاءت نسبة (11,18%) من حملة المؤهل العلمي (ماجستير)، وأخيراً جاءت نسبة (1,32%) من حملة المؤهل العلمي (دكتوراه).

وتوضح هذه النتيجة أن ما يقارب (98%) من مفردات عينة الدراسة هم من حملة المؤهل العلمي بكالوريوس فأعلى، وهذا يعطي مؤشراً على أن عينة الدراسة مؤهلة بدرجة علمية تجعلها مدركة للقضايا محل الدراسة، وهذا يزيد من ثقة نتائج الدراسة، وأن البنك يفضل هذه الفئة من حملة البكالوريوس.

4.1.1.4 متغير المسمى الوظيفي:

جدول (15) خصائص عينة الدراسة حسب متغير المسمى الوظيفي

النسبة	التكرار	المسمى الوظيفي
9,21%	14	مدير إدارة
15,13%	23	رئيس قسم
75,66%	115	مختص
100 %	152	الإجمالي

يتبين من الجدول (15) أن عينة الدراسة شملت (14) فرداً من فئة مدير إدارة بنسبة (9,21%) من مجتمع الدراسة، و(23) فرداً من فئة رئيس قسم بنسبة (15,13%)، و(115) فرداً من فئة مختص بنسبة (75,66%).

ويمكن تفسير هذه النتيجة إلى أن هذا التوزيع يتفق مع التوزيع الطبيعي لعدد العاملين في المنظمات، كون أعداد العاملين في أي منظمة تكون الأكثر عدداً في القاعدة، وأقل عدداً في المستويات الإدارية الأعلى، وذلك لتسهيل العملية الإدارية من تنسيق وإدارة وغيرها، وإنجاز الأعمال بكفاءة، وبالتالي فهذا التدرج يعد ظاهرة طبيعية.

5.1.1.4 متغير سنوات الخدمة في البنك:

جدول (16) خصائص عينة الدراسة حسب متغير سنوات الخدمة في البنك

النسبة	التكرار	سنوات الخدمة في البنك
1,32%	2	أقل من 5 سنوات
25,66%	39	من 5-10 سنوات
49,34%	75	من 11-15 سنة
23,66%	36	أكثر من 15 سنة
100%	152	الإجمالي

يتبين من الجدول (16) أن نسبة (1,32%) من أفراد عينة الدراسة خبرتهم أقل 5 سنوات، بينما نسبة (25,66%) من أفراد عينة الدراسة تراوحت خبرتهم من 5 إلى 10 سنوات، وكذلك نسبة

(49,34%) من أفراد عينة الدراسة تراوحت خبرتهم من 11 إلى 15 سنة، ونسبة (23,68%) من أفراد عينة الدراسة خبرتهم أكثر من 15 سنة.

ومن هذه النتائج يتضح أن هناك تنوع في خبرات مفردات العينة، وأن ما يقارب (73%) من عينة الدراسة سنوات خدمتهم أكثر من 10 سنوات، ما يعني أن لديهم خبرة علمية في الأعمال المصرفية، وبالتالي إمكانية الاعتماد بشكل أفضل على إجاباتهم.

2.1.4 التحليل الوصفي لمتغيرات الدراسة:

من أهداف الدراسة التعرف على مستوى تطبيق التخطيط الاستراتيجي، ومستوى تحقيق الميزة التنافسية في بنك سبأ الإسلامي - صنعاء، ولتحقيق ذلك تم استخدام المتوسطات الحسابية والانحرافات المعيارية والنسب المئوية، وقد تم ذلك على النحو الآتي:

1.2.1.4 التحليل الوصفي لأبعاد المتغير المستقل: التخطيط الاستراتيجي:

لمعرفة مستوى ممارسة التخطيط الاستراتيجي في بنك سبأ الإسلامي، تم استخراج المتوسطات الحسابية والانحرافات المعيارية والنسب المئوية لإجابات عينة الدراسة، كما في الجدول (17).

جدول (17) المتوسطات الحسابية والانحرافات المعيارية لمتغير التخطيط الاستراتيجي

م	البعد	المتوسط الحسابي	الانحراف المعياري	الوزن النسبي	مستوى التطبيق	المرتبة
1	التوجه الاستراتيجي	4,03	0,70	80,61%	مرتفعة	1
2	التحليل الاستراتيجي	3,66	0,80	73,27%	مرتفعة	2
3	الخيار الاستراتيجي	3,58	0,83	71,58%	مرتفعة	3
	متوسط التخطيط الاستراتيجي	3,76	0,69	75,15%	مرتفعة	

يتضح من الجدول (17) أن مستوى ممارسة التخطيط الاستراتيجي في بنك سبأ الإسلامي كان مرتفعاً حسب تقديرات عينة الدراسة، فقد جاء بنسبة موافقة (75,15%)، وبمتوسط حسابي (3,76)، وانحراف معياري (0,69)، كما يتضح من الجدول أن جميع أبعاد التخطيط الاستراتيجي متوفرة بدرجة مرتفعة، وقد جاء في المرتبة الأولى بعد التوجه الاستراتيجي بمتوسط حسابي (4,03)، ووزن نسبي (80,61%)، وانحراف معياري (0,70)، وجاء في المرتبة الثانية بعد التحليل الاستراتيجي بمتوسط حسابي (3,66)، ووزن نسبي (73,27%)، وانحراف معياري (0,80)، وفي المرتبة الأخيرة جاء بعد الخيار الاستراتيجي بمتوسط حسابي (3,58)، ووزن نسبي (71,58%)، وانحراف معياري (0,83).

ولمعرفة مستوى ممارسة التخطيط الاستراتيجي في بنك سبأ الإسلامي بصنعاء، بحسب فقرات كل بُعد من أبعاده سوف نوضح ذلك كما يأتي:

البعد الأول: التوجه الاستراتيجي:

لمعرفة مستوى ممارسة التوجه الاستراتيجي في بنك سبأ الإسلامي، تم استخراج المتوسطات الحسابية والانحرافات المعيارية والنسب المئوية، كما في الجدول (18).

جدول (18) المتوسطات الحسابية والانحرافات المعيارية لبُعد التوجه الاستراتيجي

رقم الفقرة	الفقرة	المتوسط الحسابي	الانحراف المعياري	الوزن النسبي	مستوى التطبيق	الرتبة
2	يمتلك البنك رسالة واضحة.	4,33	0,71	86,58%	مرتفعة جداً	1
1	يمتلك البنك رؤية واضحة.	4,28	0,76	85,66%	مرتفعة جداً	2
3	تتضمن رسالة البنك توظيف جميع الموارد والإمكانات بما ينسجم والرؤية المستقبلية.	4,07	0,84	81,32%	مرتفعة	3
4	توضع الأهداف الاستراتيجية على ضوء ما تم صياغته في رؤية ورسالة البنك.	4,07	0,83	81,31%	مرتفعة	4
5	يمتلك البنك أهداف واقعية وقابلة للقياس.	3,96	0,80	79,21%	مرتفعة	5
6	يشرك البنك جميع العاملين عند إعداد التوجه الاستراتيجي له.	3,48	1,00	69,61%	مرتفعة	6
متوسط بُعد التوجه الاستراتيجي		4,03	0,70	80,61%	مرتفعة	

يوضح الجدول (18) أن استجابات أفراد عينة الدراسة كانت مرتفعة حول بُعد التوجه الاستراتيجي، حيث تتراوح المتوسطات الحسابية لهذا البعد بين (4,33) و(3,48)، ويقابلها نسب موافقة تتراوح بين (86,58%) و (69,61%)، وبدرجة موافقة تتراوح بين (مرتفعة ومرتفعة جداً)، وبشكل عام بلغ المتوسط الحسابي لبعد التوجه الاستراتيجي (4,03)، ووزن نسبي (80,61%)، وانحراف معياري (0,70).

كما يتضح من الجدول أن أعلى فقرة في هذا البعد هي الفقرة رقم (2) التي تنص على: (يمتلك البنك رسالة واضحة) وبدرجة موافقة (مرتفعة جداً)، حيث حصلت على متوسط حسابي (4,33)، ويقابلها توافراً بنسبة (86,58%)، وانحراف معياري (0,71)، ويؤكد ذلك بأن البنك محل الدراسة يمتلك رسالة واضحة.

في حين أن أدنى فقرة في هذا البعد هي الفقرة رقم (6) التي تنص على: (يشرك البنك جميع العاملين عند إعداد التوجه الاستراتيجي له) وبدرجة موافقة (مرتفعة)، حيث حصلت على متوسط

حسابي (3,48)، ويقابلها توافراً بنسبة (69,61%)، وانحراف معياري (1,00)، وذلك يشير إلى أن البنك محل الدراسة يشرك جميع العاملين عند إعداد التوجه الاستراتيجي له. ومن خلال النتائج السابقة يتضح أن بنك سبأ الإسلامي يبدي اهتماماً مرتفعاً بممارسة التوجه الاستراتيجي، فالبنك يبدي اهتماماً عالياً بامتلاك رؤية واضحة، ويمتلك رسالة واضحة تتضمن توظيف جميع الموارد والإمكانات بما ينسجم والرؤية المستقبلية، كما يمتلك البنك أهداف واقعية وقابلة للقياس، وهذه الأهداف تم وضعها على ضوء ما تم صياغته في رؤية ورسالة البنك. وتعزو الباحثة ذلك إلى أن قيادات البنك محل الدراسة يدركون ويفهمون أهمية التوجه الاستراتيجي في تحديد الأهداف المختلفة، واختيار الاستراتيجيات، ووضع الخطط العملية، وتخصيص الموارد ومختلف الأنشطة الأخرى، مما يزيد من القدرة على استشراق المستقبل، وتحقيق الأهداف المحددة.

البعد الثاني: التحليل الاستراتيجي:

للتعرف على مستوى الاهتمام بالتحليل الاستراتيجي في بنك سبأ الإسلامي، تم استخراج المتوسطات الحسابية والانحرافات المعيارية والنسب المئوية، كما في الجدول (19).

جدول (19) المتوسطات الحسابية والانحرافات المعيارية لبعد التحليل الاستراتيجي

رقم الفقرة	الفقرة	المتوسط الحسابي	الانحراف المعياري	الوزن النسبي	مستوى التطبيق	الرتبة
1	يحلل البنك البيئة الداخلية التي يعمل فيها لمعرفة نقاط القوة والضعف.	3,82	0,94	76,45%	مرتفعة	1
2	يحلل البنك البيئة الخارجية لتحديد الفرص المتاحة والتهديدات المتوقعة.	3,82	0,89	76,45%	مرتفعة	2
3	يستفيد البنك من نقاط القوة في تحسين وضعه التنافسي.	3,69	0,93	73,82%	مرتفعة	3
4	يسعى البنك إلى تحويل التهديدات إلى فرص إيجابية للتطوير المستقبلي.	3,64	0,93	72,76%	مرتفعة	4
5	يحرص البنك على التحليل المستمر لأحوال القطاع البنكي لتحديد الاستراتيجيات المستقبلية.	3,59	0,94	71,84%	مرتفعة	5
6	يستعين البنك بجهات استشارية متخصصة لتحليل البيئة التي يعمل فيها.	3,41	1,03	68,29%	مرتفعة	6
متوسط بُعد التحليل الاستراتيجي		3,66	0,80	73,27%	مرتفعة	

يوضح الجدول (19) أن استجابات أفراد عينة الدراسة كانت مرتفعة حول بُعد التحليل الاستراتيجي، حيث تتراوح المتوسطات الحسابية لهذا البعد بين (3,82) و(3,41)، ويقابلها نسب موافقة تتراوح بين (76,45%) و (68,29%)، وبشكل عام بلغ المتوسط الحسابي لبعد التحليل الاستراتيجي (3,66)، ووزن نسبي (73,27%)، وانحراف معياري (0,80)، ما يشير إلى اهتمام مرتفع ببُعد التحليل الاستراتيجي في بنك سبأ الإسلامي، كما يتضح من الجدول أنّ أعلى فقرة في هذا البُعد هي الفقرة رقم (1) التي تنص على: (يحلل البنك البيئة الداخلية التي يعمل فيها لمعرفة نقاط القوة والضعف) وبدرجة موافقة (مرتفعة)، حيث حصلت على متوسط حسابي (3,82)، ويقابلها توافراً بنسبة (76,45%)، وانحراف معياري (0,94)، وهذه الدرجة تعني أن البنك محل الدراسة يحلل البيئة الداخلية التي يعمل فيها لمعرفة نقاط القوة والضعف، وهذه النتيجة تعني أن البنك يقوم بتحليل البيئة الداخلية للتعرف على نقاط القوة لتنميتها ونقاط الضعف لتجاوزها، من خلال وضع الاستراتيجيات المناسبة التي تتلاءم مع قدرتها الداخلية والظروف الخارجية، في حين أنّ أدنى فقرة في هذا البُعد هي الفقرة رقم (6) التي تنص على: (يستعين البنك بجهات استشارية متخصصة لتحليل البيئة التي يعمل فيها) وبدرجة موافقة (مرتفعة)، حيث حصلت على متوسط حسابي (3,41)، ويقابلها توافراً بنسبة (68.29%)، وانحراف معياري (1,03)، مما يشير إلى أن البنك محل الدراسة يستعين بجهات استشارية متخصصة لتحليل البيئة التي يعمل فيها.

ومن خلال النتائج السابقة يتضح أن بنك سبأ الإسلامي يبدي اهتماماً مرتفعاً بالتحليل الاستراتيجي، أي أن البنك يحلل البيئة الداخلية التي يعمل فيها لمعرفة نقاط القوة والضعف، ويحلل البنك البيئة الخارجية لتحديد الفرص المتاحة والتهديدات المتوقعة، ويستفيد البنك من نقاط القوة في تحسين وضعه التنافسي، ويسعى إلى تحويل التهديدات إلى فرص إيجابية للتطوير المستقبلي، كما يحرص على التحليل المستمر لأحوال القطاع البنكي لتحديد الاستراتيجيات المستقبلية، إضافة إلى أن البنك يستعين بجهات استشارية متخصصة لتحليل البيئة التي يعمل فيها، وتغزو الباحثة ذلك إلى اهتمام القيادة العليا في البنك محل الدراسة بالتحليل الاستراتيجي، وذلك من خلال وضع خطط استراتيجية للبنك، استناداً إلى تحليل دقيق للبيئة الداخلية (نقاط القوة والضعف)، والبيئة الخارجية (الفرص والتحديات)، للاستفادة قدر الإمكان من الفرص المتوفرة في البيئة الخارجية، وتجنب التهديدات أو الحد من آثارها، كما تتعرف على نقاط القوة لتنميتها، ونقاط الضعف لتجاوزها، كما يحرص البنك على التحليل المستمر لأحوال القطاع البنكي لتحديد الاستراتيجيات المستقبلية، وذلك بهدف تطوير استراتيجيات استباقية للتعامل مع منافسيه.

البعد الثالث: الخيار الاستراتيجي:

للتعرف على مستوى الاهتمام بالخيار الاستراتيجي في بنك سبأ الإسلامي، تم استخراج المتوسطات الحسابية، والانحرافات المعيارية، والنسب المئوية، كما في الجدول (20).

جدول (20) المتوسطات الحسابية والانحرافات المعيارية لبُعد الخيار الاستراتيجي

رقم الفقرة	الفقرة	المتوسط الحسابي	الانحراف المعياري	الوزن النسبي	مستوى التطبيق	الرتبة
1	يضع البنك استراتيجيات بديلة لمواجهة الاحتمالات المستقبلية.	3,66	0,91	73,16%	مرتفعة	1
2	يقوم البنك بوضع بدائل استراتيجية تتناسب مع ظروفه الداخلية والخارجية.	3,59	0,85	71,84%	مرتفعة	2
4	يختار البنك البديل الاستراتيجي المناسب بناءً على نتائج تقييم البدائل الاستراتيجية.	3,55	0,95	70,92%	مرتفعة	3
3	يقيم البنك البدائل الاستراتيجية في ضوء مجموعة من المعايير الكمية والنوعية.	3,52	0,95	70,39%	مرتفعة	4
	متوسط بُعد الخيار الاستراتيجي	3,58	0,83	71,58%	مرتفعة	

يوضح الجدول (20) أن استجابات أفراد عينة الدراسة كانت مرتفعة حول بُعد الخيار الاستراتيجي، حيث تتراوح المتوسطات الحسابية لهذا البعد بين (3,66) و(3,52)، ويقابلها نسب موافقة تتراوح بين (73,16%) و (70,39%)، وبشكل عام بلغ المتوسط الحسابي لبُعد الخيار الاستراتيجي (3,58)، ووزن نسبي (71,58%)، وانحراف معياري (0,83).

كما يتضح من الجدول أنّ أعلى فقرة في هذا البُعد هي الفقرة رقم (1) التي تنص على: (يضع البنك استراتيجيات بديلة لمواجهة الاحتمالات المستقبلية) وبدرجة موافقة (مرتفعة)، حيث حصلت على متوسط حسابي (3,66)، ويقابلها توافراً بنسبة (73,16%)، وانحراف معياري (0,91)، وهذا يشير إلى أن بنك سبأ محل الدراسة يضع استراتيجيات بديلة لمواجهة الاحتمالات المستقبلية.

في حين أنّ أدنى فقرة في هذا البُعد هي الفقرة رقم (3) التي تنص على: (يقيم البنك البدائل الاستراتيجية في ضوء مجموعة من المعايير الكمية والنوعية) وبدرجة موافقة (مرتفعة)، حيث حصلت على متوسط حسابي (3,52)، ويقابلها توافراً بنسبة (70,39%)، وانحراف معياري (0,95)، وهذه الدرجة تعني أن البنك محل الدراسة يقيم البدائل الاستراتيجية في ضوء مجموعة من المعايير الكمية والنوعية.

ومن خلال النتائج السابقة يتضح أن بنك سبأ الإسلامي يهتم اهتماماً مرتفعاً بالخيار الاستراتيجي، من خلال وضع استراتيجيات بديلة لمواجهة الاحتمالات المستقبلية، ووضع بدائل استراتيجية تتناسب مع ظروفه الداخلية والخارجية، يقيم البنك البدائل الاستراتيجية في ضوء مجموعة من المعايير الكمية والنوعية، لاختيار البديل الاستراتيجي المناسب بناءً على نتائج تقييم البدائل الاستراتيجية.

بعد الانتهاء من التحليل الوصفي للمتغير المستقل، اتضح أن مستوى ممارسة التخطيط الاستراتيجي في بنك سبأ الإسلامي كان مرتفعاً بجميع أبعاده، ولذلك يمكن القول أن الهدف الأول للدراسة الذي ينص على: (التعرف على مستوى تطبيق التخطيط الاستراتيجي في بنك سبأ الإسلامي في صنعاء) قد تم تحقيقه. كما يمكن القول أن التساؤل الفرعي الأول للدراسة الآتي: (ما مستوى ممارسة التخطيط الاستراتيجي في بنك سبأ الإسلامي - صنعاء؟) قد تمت الإجابة عنه.

2.2.1.4. التحليل الوصفي لأبعاد المتغير التابع: الميزة التنافسية:

لمعرفة مستوى تحقق الميزة التنافسية في بنك سبأ الإسلامي، تم استخراج المتوسطات الحسابية، والانحرافات المعيارية، والنسب المئوية، كما في الجدول (21).

جدول (21) المتوسطات الحسابية والانحرافات المعيارية لمتغير الميزة التنافسية

م	البعد	المتوسط الحسابي	الانحراف المعياري	الوزن النسبي	مستوى التوفر	الرتبة
1	قيادة التكلفة	3,69	0,68	73,84%	مرتفعة	1
2	التميز	3,61	0,75	72,19%	مرتفعة	2
3	الإبداع	3,56	0,82	71,11%	مرتفعة	3
4	سرعة الاستجابة	3,51	0,80	70,18%	مرتفعة	4
	متوسط الميزة التنافسية	3,59	0,69	71,83	مرتفعة	

يتضح من الجدول (21) أن مستوى تحقق الميزة التنافسية في بنك سبأ الإسلامي كان مرتفعاً حسب تقديرات عينة الدراسة، فقد جاء بنسبة موافقة (71,83%)، وبمتوسط حسابي (3,59)، وانحراف معياري (0,69).

كما يتضح من الجدول (21) أن جميع أبعاد الميزة التنافسية متوفرة بدرجة مرتفعة، فقد جاء بُعد (قيادة التكلفة) في المرتبة الأولى بمتوسط (3,69)، ووزن نسبي (73,84%)، وانحراف معياري (0,68)، وجاء في المرتبة الثانية بُعد (التميز) بمتوسط حسابي (3,61)، ووزن نسبي (72,19%)،

وانحراف معياري (0,75)، وجاء في المرتبة الثالثة بُعد (الإبداع) بمتوسط حسابي (3,56)، ووزن نسبي (71,11%)، وانحراف معياري (0,82)، وجاء في المرتبة الأخيرة بُعد (سرعة الاستجابة) بمتوسط حسابي (3,51)، ووزن نسبي (70,18%)، وانحراف معياري (0,80).

ولمعرفة مستوى تحقق الميزة التنافسية في بنك سبأ الإسلامي، بحسب فقرات كل بُعد من أبعادها سوف نوضح ذلك على النحو الآتي:

البعد الأول: قيادة التكلفة:

لمعرفة مستوى الميزة التنافسية في بنك سبأ الإسلامي من خلال بُعد قيادة التكلفة تم استخراج المتوسطات الحسابية، والانحرافات المعيارية، والنسب المئوية، كما في الجدول (22).

جدول (22) المتوسطات الحسابية والانحرافات المعيارية لبعد قيادة التكلفة

رقم الفقرة	الفقرة	المتوسط الحسابي	الانحراف المعياري	الوزن النسبي	مستوى التوفر	الرتبة
5	يحرص البنك على تقديم خدماته بأقل تكلفة ممكنة.	3,93	0,75	78,55%	مرتفعة	1
4	يمتلك البنك كوادرات متخصصة تسهم في تخفيض تكاليف الخدمات.	3,92	0,83	78,42%	مرتفعة	2
3	يعمل البنك على مفهوم الاستخدام الأمثل للموارد المتاحة لتحقيق الكفاءة الإنتاجية.	3,67	0,84	73,42%	مرتفعة	3
1	يدعم البنك أنشطة البحث والتطوير من أجل تقليل كلفة الخدمات.	3,53	0,93	70,66%	مرتفعة	4
2	يراجع البنك تكاليف الإنتاج بهدف التخلي عن بعض الأنشطة غير الضرورية من أجل تخفيض التكاليف.	3,41	0,90	68,16%	مرتفعة	5
	متوسط بُعد قيادة التكلفة	3,69	0,68	73,84%	مرتفعة	

يوضح الجدول (22) أن استجابات أفراد عينة الدراسة كانت مرتفعة حول بُعد قيادة التكلفة، حيث تتراوح المتوسطات الحسابية لهذا البعد بين (3,93) و(3,41)، ويقابلها نسب موافقة تتراوح بين (78,55%) و(68,16%)، وبشكل عام بلغ المتوسط الحسابي لبعد قيادة التكلفة (3,69)، ووزن نسبي (73,84%)، وانحراف معياري (0,68) وهذا يعني أن هناك تقارباً بين مستوى تحقق فقرات هذا البعد.

كما يتضح من الجدول أن أعلى فقرة في هذا البُعد هي الفقرة رقم (5) التي تنص على: (يحرص البنك على تقديم خدماته بأقل تكلفة ممكنة) وبدرجة موافقة (مرتفعة)، حيث حصلت على متوسط حسابي (3,93)، ويقابلها توافراً بنسبة (78,55%)، وانحراف معياري (0,75)، وهذا يمكن تفسيره بأن البنك محل الدراسة يحرص على تقديم خدماته بأقل تكلفة ممكنة.

في حين أن أدنى فقرة في هذا البُعد هي الفقرة رقم (2) التي تنص على: (يراجع البنك تكاليف الإنتاج بهدف التخلي عن بعض الأنشطة غير الضرورية من أجل تخفيض التكاليف) وبدرجة موافقة (مرتفعة)، حيث حصلت على متوسط حسابي (3,41)، ويقابلها توافراً بنسبة (68,16%)، وانحراف معياري (0,90)، وذلك يشير إلى أن بنك سبأ محل الدراسة يراجع تكاليف الإنتاج بهدف التخلي عن بعض الأنشطة غير الضرورية من أجل تخفيض التكاليف.

بناء على ما سبق يمكن القول أن مستوى تحقق الميزة التنافسية في بنك سبأ الإسلامي بحسب بُعد قيادة التكلفة كان مرتفعاً، فالبنك يحرص على تقديم خدماته بأقل تكلفة ممكنة، ويمتلك كوادراً متخصصة تسهم في تخفيض تكاليف الخدمات، كما يحرص البنك على الاستخدام الأمثل للموارد المتاحة لتحقيق الكفاءة الإنتاجية، ويدعم أنشطة البحث والتطوير من أجل تقليل كلفة الخدمات، إضافة إلى حرص البنك مراجعة تكاليف الإنتاج بهدف التخلي عن بعض الأنشطة غير الضرورية من أجل تخفيض التكاليف.

البعد الثاني: التميز:

لمعرفة مستوى تحقق الميزة التنافسية في بنك سبأ الإسلامي من خلال بُعد التميز تم استخراج المتوسطات الحسابية، والانحرافات المعيارية، والنسب المئوية، والنتائج كما في الجدول (23).

جدول (23) المتوسطات الحسابية والانحرافات المعيارية لبعد التميز

رقم الفقرة	الفقرة	المتوسط الحسابي	الانحراف المعياري	الوزن النسبي	مستوى التوفر	الرتبة
4	يتميز البنك بتقديم خدمات بأسعار مناسبة مقارنة بالمنافسين.	3,66	0,86	73,16%	مرتفعة	1
5	يتميز البنك باستقطاب الأفراد ذوي المؤهلات العلمية والكفاءة العالية.	3,66	0,95	73,16%	مرتفعة	2
1	يقدم البنك خدمات متميزة ومختلفة عما يقدمه المنافسون.	3,64	0,86	72,76%	مرتفعة	3

رقم الفقرة	الفقرة	المتوسط الحسابي	الانحراف المعياري	الوزن النسبي	مستوى التوفر	الرتبة
6	يوظف البنك الإمكانيات التكنولوجية الحديثة في تقديم خدمات سريعة تلبي رغبات العملاء.	3,63	0,98	72,63%	مرتفعة	4
2	يسعى البنك لتقديم خدمات ذات جودة عالية مقارنة بالبنوك المنافسة.	3,55	0,88	70,92%	مرتفعة	5
3	تتميز الخدمات التي يقدمها البنك بالحدثة والتطور.	3,53	0,88	70,53%	مرتفعة	6
	متوسط بُعد التميز	3,61	0,75	72,19%	مرتفعة	

يوضح الجدول (23) أن جميع فقرات بُعد التميز حصلت على درجة موافقة مرتفعة من قبل عينة الدراسة، حيث تتراوح المتوسطات الحسابية لهذا البعد بين (3,66) و(3,53)، ويقابلها نسب موافقة تتراوح بين (73,16%) و (70,53%)، وبشكل عام بلغ المتوسط الحسابي لبعد التميز (3,61)، ووزن نسبي (72,19%)، وانحراف معياري (0,75).

كما يتضح من الجدول أن أعلى فقرة في هذا البعد هي الفقرة رقم (4)، التي تنص على: (يتميز البنك بتقديم خدمات بأسعار مناسبة مقارنة بالمنافسين)، وبدرجة موافقة (مرتفعة)، حيث حصلت على متوسط حسابي (3,66)، ويقابلها توافراً بنسبة (73,16%)، وانحراف معياري (0,86)، ويمكن أن يفسر ذلك بأن البنك محل الدراسة يتميز بتقديم خدمات بأسعار مناسبة مقارنة بالمنافسين.

في حين أن أدنى فقرة في هذا البعد هي الفقرة رقم (3)، التي تنص على: (تتميز الخدمات التي يقدمها البنك بالحدثة والتطور) وبدرجة موافقة (مرتفعة)، حيث حصلت على متوسط حسابي (3,53)، ويقابلها توافراً بنسبة (70,53%)، وانحراف معياري (0,88)، ويمكن تفسير ذلك بأن الخدمات التي يقدمها البنك محل الدراسة تتميز بالحدثة والتطور.

بناء على ما سبق يمكن القول أن مستوى تحقق الميزة التنافسية في بنك سبأ الإسلامي بحسب بُعد التميز كان مرتفعاً، حيث يتميز البنك بتقديم خدمات بأسعار مناسبة مقارنة بالمنافسين، وباستقطاب الأفراد ذوي المؤهلات العلمية والكفاءة العالية، ويقدم خدمات متميزة ومختلفة عما يقدمه المنافسون، كما يوظف الإمكانيات التكنولوجية الحديثة في تقديم خدمات سريعة تلبي رغبات العملاء، ويسعى لتقديم خدمات ذات جودة عالية مقارنة بالبنوك المنافسة.

البعد الثالث: الإبداع:

لمعرفة مستوى تحقق الميزة التنافسية في بنك سبأ الإسلامي من خلال بُعد الإبداع، تم استخراج المتوسطات الحسابية، والانحرافات المعيارية، والنسب المئوية، كما في الجدول (24).

جدول (24) المتوسطات الحسابية والانحرافات المعيارية لبعد الإبداع

رقم الفقرة	الفقرة	المتوسط الحسابي	الانحراف المعياري	الوزن النسبي	مستوى التوفر	الرتبة
3	يرسم البنك صورة ذهنية ايجابية عن نشاطاته عند جميع المتعاملين .	3,67	0,82	%73,42	مرتفع	1
1	يسعى البنك إلى ترويج خدماته بطريقة إبداعية.	3,65	0,91	%73,03	مرتفع	2
2	يهتم البنك بأن يكون المبادر في طرح الخدمات الجديدة والمبتكرة في السوق.	3,59	0,99	%71,84	مرتفع	3
4	يحلل البنك حاجات المتعاملين معه لوضع حلول إبداعية مبتكرة.	3,53	0,99	%70,66	مرتفع	4
5	يقوم البنك بتكريم أصحاب الأفكار الإبداعية.	3,33	1,08	%66,58	متوسط	5
متوسط بُعد الإبداع		3,56	0,82	%71,11	مرتفع	

يوضح الجدول (24) أن استجابات أفراد عينة الدراسة كانت مرتفعة حول بُعد الإبداع، حيث تتراوح المتوسطات الحسابية لهذا البعد بين (3,67) و(3,33)، ويقابلها نسب موافقة تتراوح بين (%73,42) و (%66,58)، وبشكل عام بلغ المتوسط الحسابي لبعد الإبداع (3,56)، ووزن نسبي (%71,11)، وانحراف معياري (0,82) وهذا يعني أن هناك تقارباً بين مستوى تحقق فقرات هذا البعد.

كما يتضح من الجدول أن أعلى فقرة في هذا البعد هي الفقرة رقم (3) التي تنص على: (يرسم البنك صورة ذهنية إيجابية عن نشاطاته عند جميع المتعاملين) وبدرجة موافقة (مرتفعة)، حيث حصلت على متوسط حسابي (3,67)، ويقابلها توافراً بنسبة (%73,42)، وانحراف معياري (0,82)، وهذه الدرجة تفسر بأن البنك يرسم صورة ذهنية إيجابية عن نشاطاته عند جميع المتعاملين.

في حين أن أدنى فقرة في هذا البعد هي الفقرة رقم (5) التي تنص على: (يقوم البنك بتكريم أصحاب الأفكار الإبداعية) وبدرجة موافقة (متوسطة)، حيث حصلت على متوسط حسابي (3,33)،

ويقابلها توافراً بنسبة (66,58%)، وانحراف معياري (1,08)، ويمكن تفسير ذلك بأن البنك يقوم بتكريم أصحاب الأفكار الإبداعية بدرجة متوسطة، وهذه الدرجة المتوسطة تشير إلى وجود ضعف في حرص البنك على تكريم أصحاب الأفكار الإبداعية.

بناءً على ما سبق يمكن القول أن مستوى تحقيق الميزة التنافسية في بنك سبأ الإسلامي بحسب بُعد الإبداع كان مرتفعاً، أي أن البنك يرسم صورة ذهنية إيجابية عن نشاطاته عند جميع المتعاملين، ويسعى إلى ترويج خدماته بطريقة إبداعية، ويهتم بأن يكون المبادر في طرح الخدمات الجديدة والمبتكرة في السوق، كما يحلل البنك حاجات المتعاملين معه لوضع حلول إبداعية مبتكرة.

ويمكن تفسير ذلك إلى إدراك البنك محل الدراسة بأهمية الإبداع، ولذا يعمل على تنمية القدرات الإبداعية والمحافظة عليها، من خلال الاهتمام بالعاملين ورفع كفاءتهم وفاعليتهم، لمساعدتهم على ابتكار أساليب وأفكار مفيدة للعمل، وتوفير البيئة المساعدة والمحفزة للعاملين في إنجاز أعمالهم، وتحقيق التميز في الخدمات التي يقدمها.

البعد الرابع: سرعة الاستجابة:

لمعرفة مستوى تحقق الميزة التنافسية في بنك سبأ الإسلامي من خلال بُعد سرعة الاستجابة، تم استخراج المتوسطات الحسابية، والانحرافات المعيارية، والنسب المئوية، كما في الجدول (25).

جدول (25) المتوسطات الحسابية والانحرافات المعيارية لبعد سرعة الاستجابة

رقم الفقرة	الفقرة	المتوسط الحسابي	الانحراف المعياري	الوزن النسبي	مستوى التوفر	الرتبة
4	يحرص البنك على تقليص الوقت المستغرق في تقديم الخدمات.	3,60	0,85	71,97%	مرتفع	1
3	يوجد لدى البنك الإمكانيات المتطورة للاستجابة السريعة للطلبات المتغيرة لعملائه.	3,54	0,93	70,79%	مرتفع	2
5	يهتم البنك بدراسة السوق وذلك للتعرف على رغبات العملاء غير المشبعة.	3,51	0,96	70,13%	مرتفع	3
2	يتميز البنك بالاستجابة السريعة عند تقديم الخدمات التي يطلبها العملاء.	3,48	0,90	69,61%	مرتفع	4
1	يقدم البنك خدماته للعملاء في الوقت المناسب دائماً.	2,42	0,92	68,42%	مرتفع	5
	متوسط بُعد سرعة الاستجابة	3,51	0,80	70,18%	مرتفع	

يوضح الجدول (25) أن استجابات أفراد عينة الدراسة كانت مرتفعة حول بُعد سرعة الاستجابة، حيث تتراوح المتوسطات الحسابية لهذا البعد بين (3,60) و(3,42)، ويقابلها نسب موافقة تتراوح بين (71,97%) و (68,42%)، وبشكل عام بلغ المتوسط الحسابي لبعد سرعة الاستجابة (3,51)، ووزن نسبي (70,18%)، وانحراف معياري (0,80).

كما يتضح من الجدول أن أعلى فقرة في هذا البعد هي الفقرة رقم (4) التي تنص على: (يحرص البنك على تقليص الوقت المستغرق في تقديم الخدمات) وبدرجة موافقة (مرتفعة)، حيث حصلت على متوسط حسابي (3,60)، ويقابلها توافراً بنسبة (71,97%)، وانحراف معياري (0,85)، وهذه الدرجة تشير إلى أن البنك محل الدراسة يحرص على تقليص الوقت المستغرق في تقديم الخدمات، ويمكن تفسير ذلك إلى حرص البنك محل الدراسة على المنافسة عن طريق الاهتمام بالعملاء وتلبية احتياجاتهم بالسرعة المطلوبة، والاستجابة السريعة لطلباتهم من خلال تقليص الوقت المستغرق في تقديم الخدمات.

في حين أن أدنى فقرة في هذا البعد هي الفقرة رقم (1) التي تنص على: (يقدم البنك خدماته للعملاء في الوقت المناسب دائماً) وبدرجة موافقة (مرتفعة)، حيث حصلت على متوسط حسابي (3,42) ويقابلها توافراً بنسبة (68,42%) وانحراف معياري (0,92)، ويمكن تفسير ذلك بأن البنك محل الدراسة يقدم خدماته للعملاء في الوقت المناسب دائماً.

بناءً على ما سبق يمكن القول أن مستوى تحقق الميزة التنافسية في بنك سبأ الإسلامي بحسب بُعد سرعة الاستجابة كان مرتفعاً، حيث يحرص البنك على تقليص الوقت المستغرق في تقديم الخدمات، ويمتلك البنك الإمكانيات المتطورة للاستجابة السريعة للطلبات المتغيرة لعملائه، ويهتم بدراسة السوق وذلك للتعرف على رغبات العملاء غير المشبعة، ويتميز البنك بالاستجابة السريعة عند تقديم الخدمات التي يطلبها العملاء، ويقدم خدماته للعملاء في الوقت المناسب دائماً.

بعد الانتهاء من التحليل الوصفي للمتغير التابع اتضح أن مستوى تحقيق الميزة التنافسية في بنك سبأ الإسلامي كان مرتفعاً، ولذلك يمكن القول أن الهدف الثاني للدراسة الذي ينص على: (التعرف على مستوى تحقيق الميزة التنافسية في بنك سبأ الإسلامي في صناعة) قد تم تحقيقه.

كما يمكن القول أن التساؤل الفرعي الثاني للدراسة الآتي: (ما مستوى تحقيق الميزة التنافسية في بنك سبأ الإسلامي في صناعة؟) قد تمت الإجابة عنه.

المبحث الثاني: اختبار فرضيات الدراسة

تمهيد:

لاختبار فرضيات الدراسة تم استخدام اختبار تحليل الانحدار الخطي البسيط Simple Regression Analysis؛ لاختبار الفرضية الرئيسة الأولى والفرضيات الفرعية لها، كما تم استخدام اختبار T-Test للعينات المستقلة؛ لإيجاد الفروق في آراء العينة حول التخطيط الاستراتيجي والميزة التنافسية في بنك سبأ الإسلامي - صنعاء، حسب المتغيرات التي تتكون من فئتين فقط (الجنس)، كما تم استخدام تحليل التباين F الأحادي (One Way Anova)؛ لاختبار الفروق في آراء العينة حول التخطيط الاستراتيجي والميزة التنافسية في بنك سبأ الإسلامي - صنعاء، حسب المتغيرات التي تحتوي على ثلاث فئات فأكثر (العمر، المؤهل العلمي، المسمى الوظيفي، سنوات الخدمة في البنك)، وقد تم ذلك على النحو الآتي:

1.2.4 اختبار الفرضية الأولى:

تنص هذه الفرضية على أنه: لا يوجد دور ذو دلالة إحصائية عند مستوى $(\alpha \leq 0,05)$ للتخطيط الاستراتيجي بأبعاده: (التوجه الاستراتيجي، التحليل الاستراتيجي، الخيار الاستراتيجي) في تحقيق الميزة التنافسية في بنك سبأ الإسلامي - صنعاء.

وتهدف هذه الفرضية إلى معرفة دور التخطيط الاستراتيجي في تحقيق الميزة التنافسية في بنك سبأ الإسلامي - صنعاء، واختبار هذه الفرضية تم استخدام معامل الارتباط لبيرسون وتحليل الانحدار الخطي البسيط، والجدول (26) يوضح ذلك.

جدول (26) نتائج اختبار الفرضية الرئيسة

Sig.T	اختبار T	معامل الانحدار B	Sig.F	اختبار F	R ²	R
مستوى الدلالة			مستوى الدلالة		معامل التحديد	معامل الارتباط
,000	17,35	0,812	,000	301,13	0,866	0,817

يتضح من الجدول (26) أن قيمة معامل الارتباط (R) التي بلغت (0,817)، تشير إلى وجود علاقة ارتباط إيجابية بين التخطيط الاستراتيجي والميزة التنافسية بلغت (81,70%)، عند مستوى دلالة (0,05)، كما توضح قيمة معامل التحديد R² بأن التخطيط الاستراتيجي في بنك سبأ بشكل عام يفسر ما نسبته (0,866) من التغيرات الحاصلة في الميزة التنافسية، ما يشير إلى أن التخطيط الاستراتيجي يسهم بنسبة (66,80%) في مستوى تحقيق الميزة التنافسية في البنك، كما تفسر قيمة معامل الانحدار β التي بلغت (0,812)، أنه بافتراض تحييد أثر أي متغيرات أخرى لم تخضع

للدراسة، فإن الزيادة بدرجة واحدة في مستوى تطبيق التخطيط الاستراتيجي في بنك سبأ الإسلامي سيؤدي إلى زيادة في مستوى تحقيق الميزة التنافسية بمقدار (81,20%)، ويؤكد معنوية هذا الدور قيمة F المحسوبة والتي بلغت (301,13) عند مستوى دلالة (0,05)، وهذا يعني وجود دور ذو دلالة إحصائية للتخطيط الاستراتيجي في تحقيق الميزة التنافسية في بنك سبأ الإسلامي، وبالتالي فإننا نرفض الفرضية الأولى للدراسة بصورتها العدمية (H_0) وقبول الفرضية (H_1)، التي تنص على أنه:

يوجد دور ذو دلالة إحصائية عند مستوى ($\alpha \leq 0,05$) للتخطيط الاستراتيجي بأبعاده:
(التوجه الاستراتيجي، التحليل الاستراتيجي، الخيار الاستراتيجي) في تحقيق الميزة التنافسية في بنك سبأ الإسلامي - صنعاء.

ويمكن تفسير هذه النتيجة أن تحقيق الميزة التنافسية يتطلب الالتزام وممارسة التخطيط الاستراتيجي بأبعاده: (التوجه الاستراتيجي، التحليل الاستراتيجي، الخيار الاستراتيجي) بشكل فاعل، لأن التخطيط الاستراتيجي يمثل عملية إدارية يسهم في تعزيز مكانة المؤسسة في بيئتها التنافسية، كما تفسر هذه النتيجة أن البنك محل الدراسة تمارس التخطيط الاستراتيجي بأبعاده: (التوجه الاستراتيجي، التحليل الاستراتيجي، الخيار الاستراتيجي)، كما بينت ذلك نتائج مستوى تطبيق التخطيط الاستراتيجي بجميع أبعادها والتي كانت عالية؛ مما أثر بشكل إيجابي في تحقيق الميزة التنافسية.

1.1.2.4 اختبار الفرضية الفرعية الأولى:

تنص هذه الفرضية على أنه: لا يوجد دور ذو دلالة إحصائية عند مستوى ($\alpha \leq 0,05$) للتوجه الاستراتيجي في تحقيق الميزة التنافسية في بنك سبأ الإسلامي - صنعاء.
وتهدف هذه الفرضية إلى التعرف على دور التوجه الاستراتيجي في تحقيق الميزة التنافسية في بنك سبأ الإسلامي - صنعاء، واختبار هذه الفرضية تم استخدام معامل الارتباط لبيرسون، وتحليل الانحدار الخطي البسيط، والجدول (27) يوضح ذلك.

جدول (27) نتائج اختبار الفرضية الفرعية الأولى.

Sig.T مستوى الدلالة	اختبار T	الانحدار B	Sig.F مستوى الدلالة	اختبار F	R ² معامل التحديد	R معامل الارتباط
,000	14,34	0,652	,000	105,98	0,414	0,643

يتضح من البيانات الواردة في الجدول (27) وجود دور ذو دلالة إحصائية للتوجه الاستراتيجي وبين تحقيق الميزة التنافسية في بنك سبأ الإسلامي - صنعاء، حيث بلغت قيمة معامل الارتباط (R) (0,643) وهي ذات دلالة إحصائية عند مستوى (0,05)، كما توضح قيمة معامل التحديد R^2 بأن التوجه الاستراتيجي بشكل عام يفسر ما نسبته (0,414) من التغيرات الحاصلة في الميزة التنافسية في بنك سبأ، ما يشير إلى أن التوجه الاستراتيجي يسهم بنسبة (41,40%) في مستوى تحقيق الميزة التنافسية في البنك، وهذا يعني وجود دور ذو دلالة إحصائية للتوجه الاستراتيجي في تحقيق الميزة التنافسية في بنك سبأ الإسلامي صنعاء.

كما تفسر قيمة معامل الانحدار β التي بلغت (0,631)، أنه بافتراض تحييد أثر أي متغيرات أخرى لم تخضع للدراسة ستؤدي الزيادة بنسبة (100%) في مستوى الاهتمام بالتوجه الاستراتيجي في بنك سبأ الإسلامي إلى زيادة مستوى تحقيق الميزة التنافسية بمقدار (63,10%)، ويؤكد معنوية هذا الدور قيمة F المحسوبة والتي بلغت (105,98) عند مستوى دلالة (0,05)، وهذا يؤكد وجود دور ذو دلالة إحصائية للتوجه الاستراتيجي في تحقيق الميزة التنافسية في بنك سبأ الإسلامي، مما يعني رفض الفرضية الفرعية الأولى للدراسة بصورتها العدمية (H_0) وقبول الفرضية (H_1)، التي تنص على أنه:

يوجد دور ذو دلالة إحصائية عند مستوى ($\alpha \leq 0,05$) للتوجه الاستراتيجي في تحقيق الميزة التنافسية في بنك سبأ الإسلامي - صنعاء.

2.1.2.4 اختبار الفرضية الفرعية الثانية:

تنص هذه الفرضية على أنه: لا يوجد دور ذو دلالة إحصائية عند مستوى ($\alpha \leq 0,05$) للتحليل الاستراتيجي في تحقيق الميزة التنافسية في بنك سبأ الإسلامي - صنعاء.

وتهدف هذه الفرضية إلى التعرف على دور التحليل الاستراتيجي في تحقيق الميزة التنافسية في بنك سبأ الإسلامي - صنعاء، واختبار هذه الفرضية تم استخدام معامل الارتباط لبيرسون، وتحليل الانحدار الخطي البسيط، والجدول (28) يوضح ذلك.

جدول (28) نتائج اختبار الفرضية الفرعية الثانية.

Sig.T مستوى الدلالة	اختبار T	الانحدار B	Sig.F مستوى الدلالة	اختبار F	R^2 معامل التحديد	R معامل الارتباط
,000	14,34	0,652	,000	205,69	0,578	0,760

يتضح من البيانات الواردة في الجدول (28) وجود دور ذو دلالة إحصائية للتحليل الاستراتيجي في تحقيق الميزة التنافسية في بنك سبأ الإسلامي - صنعاء، حيث بلغت قيمة معامل الارتباط (R) (0,760)، وهي ذات دلالة إحصائية عند مستوى (0,05)، كما توضح قيمة معامل التحديد R^2 بأن التحليل الاستراتيجي بشكل عام يفسر ما نسبته (0,578) من التغيرات الحاصلة في تحقيق الميزة التنافسية في بنك سبأ الإسلامي، ما يشير إلى أن التحليل الاستراتيجي يسهم بنسبة (57,80%) في مستوى تحقيق الميزة التنافسية في البنك، وهذا يعني وجود دور ذو دلالة إحصائية للتحليل الاستراتيجي في تحقيق الميزة التنافسية في بنك سبأ الإسلامي - صنعاء

كما أن قيمة معامل الانحدار β التي بلغت (0,652)، توضح أنه بافتراض تحييد أثر أي متغيرات أخرى لم تخضع للدراسة ستؤدي الزيادة بنسبة (100%) في مستوى الاهتمام التحليل الاستراتيجي في بنك سبأ الإسلامي إلى زيادة في مستوى تحقق الميزة التنافسية بمقدار (65,20%)، ويؤكد معنوية هذا الدور قيمة F المحسوبة والتي بلغت (205,69) عند مستوى دلالة (0,05)، وهذا يؤكد وجود دور ذو دلالة إحصائية للتحليل الاستراتيجي في تحقيق الميزة التنافسية في بنك سبأ الإسلامي، ما يعني رفض الفرضية الفرعية الثانية للدراسة بصورتها العدمية (H_0) وقبول الفرضية (H_1)، التي تنص على أنه:

يوجد دور ذو دلالة إحصائية عند مستوى ($\alpha \leq 0,05$) للتحليل الاستراتيجي في تحقيق الميزة التنافسية في بنك سبأ الإسلامي - صنعاء.

3.1.2.4 اختبار الفرضية الفرعية الثالثة:

تنص هذه الفرضية على أنه: لا يوجد دور ذو دلالة إحصائية عند مستوى ($\alpha \leq 0,05$) للخيار الاستراتيجي في تحقيق الميزة التنافسية في بنك سبأ الإسلامي - صنعاء.

وتهدف هذه الفرضية إلى التعرف على دور الخيار الاستراتيجي في تحقيق الميزة التنافسية في بنك سبأ الإسلامي - صنعاء، واختبار هذه الفرضية تم استخدام معامل الارتباط لبيرسون، وتحليل الانحدار الخطي البسيط، والجدول (29) يوضح ذلك.

جدول (29) يبين نتائج اختبار الفرضية الفرعية الثالثة.

Sig.T مستوى الدلالة	اختبار T	الانحدار B	Sig.F مستوى الدلالة	اختبار F	R^2 معامل التحديد	R معامل الارتباط
,000	14,26	0,624	,000	203,33	0,575	0,759

يتضح من البيانات الواردة في الجدول (29) وجود دور ذو دلالة إحصائية للخيار الاستراتيجي في تحقيق الميزة التنافسية في بنك سبأ الإسلامي، حيث بلغت قيمة معامل الارتباط (R) (0,759) وهي ذات دلالة إحصائية عند مستوى (0,05)، كما توضح قيمة معامل التحديد R^2 بأن الخيار الاستراتيجي بشكل عام يفسر ما نسبته (0,575) من التغيرات الحاصلة في الميزة التنافسية في بنك سبأ الإسلامي، يشير إلى أن الخيار الاستراتيجي يسهم بنسبة (57,50%) في مستوى تحقيق الميزة التنافسية في البنك، وهذا يعني وجود دور ذو دلالة إحصائية للخيار الاستراتيجي في تحقيق الميزة التنافسية في بنك سبأ الإسلامي.

كما تفسر قيمة معامل الانحدار β التي بلغت (0,624)، أنه بافتراض تحييد أثر أي متغيرات أخرى لم تخضع للدراسة ستؤدي الزيادة بنسبة (100%) في مستوى الاهتمام بالخيار الاستراتيجي في بنك سبأ الإسلامي إلى زيادة في مستوى تحقيق الميزة التنافسية بمقدار (62,40%)، ويؤكد معنوية هذا الدور قيمة F المحسوبة والتي بلغت (203,33) عند مستوى دلالة (0,05)، وهذا يثبت وجود دور ذو دلالة إحصائية للخيار الاستراتيجي في تحقيق الميزة التنافسية في بنك سبأ الإسلامي - صنعاء، ما يعني رفض الفرضية الفرعية الثالثة للدراسة بصورتها العدمية (H_0) وقبول الفرضية (H_1)، التي تنص على أنه:

يوجد دور ذو دلالة إحصائية عند مستوى ($\alpha \leq 0,05$) للخيار الاستراتيجي في تحقيق الميزة التنافسية في بنك سبأ الإسلامي - صنعاء.

ولتحديد ترتيب تأثير أبعاد التخطيط الاستراتيجي: (التوجه الاستراتيجي، التحليل الاستراتيجي، الخيار الاستراتيجي) في تحقيق الميزة التنافسية في بنك سبأ الإسلامي - صنعاء، تم توضيحه في الجدول (30) كما يلي:

جدول (30) ترتيب تأثير عناصر التخطيط الاستراتيجي في الميزة التنافسية.

الترتيب	Sig.F مستوى الدلالة	اختبار F	R^2 معامل التحديد	البعد
3	,000	105,98	0,414	التوجه الاستراتيجي
1	,000	205,69	0,578	التحليل الاستراتيجي
2	,000	203,33	0,575	الخيار الاستراتيجي

يتضح من الجدول (30) أن تأثير أبعاد التخطيط الاستراتيجي في تحقيق الميزة التنافسية في بنك سبأ الإسلامي متفاوت، فقد جاء بُعد التحليل الاستراتيجي الأعلى تأثيراً في الميزة التنافسية، يليه بعد الخيار الاستراتيجي، وجاء في المرتبة الأخيرة بُعد التوجه الاستراتيجي.

بناءً على ما سبق وبعد الانتهاء من اختبار الفرضية الرئيسية الأولى للدراسة، والفرضيات الفرعية لها، يمكن القول إن الهدف الثالث للدراسة الذي ينص على: تحديد دور التخطيط الاستراتيجي بأبعاده: (التوجه الاستراتيجي، التحليل الاستراتيجي، الخيار الاستراتيجي) في تحقيق الميزة التنافسية في بنك سبأ الإسلامي في صنعاء قد تم تحقيقه.

كما يمكن القول أن التساؤل الفرعي الثالث للدراسة والذي ينص على: (ما دور التخطيط الاستراتيجي بأبعاده: (التوجه الاستراتيجي، التحليل الاستراتيجي، الخيار الاستراتيجي) في تحقيق الميزة التنافسية في بنك سبأ الإسلامي في صنعاء قد تمت الإجابة عنه.

2.2.4 اختبار الفرضية الثانية:

تنص هذه الفرضية على أنه: لا توجد فروق ذات دلالة إحصائية عند مستوى ($\alpha \leq 0,05$) في متوسط إجابات عينة الدراسة حول مستوى ممارسة التخطيط الاستراتيجي في بنك سبأ الإسلامي، والتي تعزى للمتغيرات الديموغرافية: (الجنس، العمر، المؤهل العلمي، المستوى الوظيفي، سنوات الخدمة في البنك).

وللتأكد من وجود فروق في تقديرات عينة الدراسة حول التخطيط الاستراتيجي في بنك سبأ الإسلامي - صنعاء بحسب المتغيرات الديموغرافية: (الجنس، العمر، المؤهل العلمي، المسمى الوظيفي، سنوات الخدمة في البنك)، تم استخدام اختبار T-Test للعينات المستقلة ذات المتغيرين، واختبار تحليل التباين الأحادي One-Way ANOVA للعينات المستقلة ذات الثلاثة متغيرات كما يأتي:

1- نتائج اختبار الفروق حول ممارسة التخطيط الاستراتيجي في بنك سبأ الإسلامي - صنعاء حسب متغير الجنس:

استخدمت الباحثة اختبار (T-Test) لعينتين مستقلتين، لمعرفة الفروق في متوسط استجابات أفراد عينة الدراسة، حول تطبيق التخطيط الاستراتيجي في بنك سبأ الإسلامي - صنعاء تعزى لمتغير (الجنس)، وكانت النتائج كما في الجدول (31).

جدول (31) اختبار الفروق في آراء العينة حول ممارسة التخطيط الاستراتيجي حسب متغير الجنس

T-Test		الإناث			الذكور			المحور
مستوى الدلالة عند 0.05	اختبار T	الانحراف المعياري	المتوسط	العدد	الانحراف المعياري	المتوسط	العدد	
0,318	1,002-	0,73	3,91	18	0,68	3,74	134	التخطيط الاستراتيجي

يتضح من الجدول رقم (31) عدم وجود فروق ذات دلالة إحصائية بين استجابات أفراد العينة حول تطبيق التخطيط الاستراتيجي في بنك سبأ الإسلامي- صنعاء تعزى لمتغير (الجنس)، حيث أن القيمة الاحتمالية (Sig.) المقابلة لاختبار (T) لعينتين مستقلتين جاءت أكبر من مستوى الدلالة (0,05)، في الدرجة الكلية لمحور (التخطيط الاستراتيجي).

وتبين هذه النتيجة تقارب وتجانس وجهات نظر أفراد العينة بغض النظر عن اختلاف جنسهم (ذكور، وإناث)، ويمكن تفسير عدم وجود اختلاف بين الجنسين (ذكور، وإناث) إلى تقارب بيئة وظروف وقوانين ولوائح العمل التي يعمل فيها الجنسين، وبالتالي فنظرتهم متشابهة لموضوع الدراسة.

2- نتائج اختبار الفروق حول ممارسة التخطيط الاستراتيجي في بنك سبأ الإسلامي - صنعاء، حسب متغير العمر:

استخدمت الباحثة اختبار تحليل التباين الأحادي (One-Way ANOVA)، لمعرفة الفروق في استجابات أفراد عينة الدراسة حول ممارسة التخطيط الاستراتيجي في بنك سبأ الإسلامي- صنعاء تُعزى لمتغير (العمر)، وكانت النتائج كما في الجدول (32).

جدول (32) اختبار الفروق في آراء العينة حول حسب متغير العمر

المحور	العمر	العدد	المتوسط	الانحراف المعياري	اختبار F	مستوى الدلالة عند 0.05
التخطيط الاستراتيجي	30 سنة وأقل	4	4.26	0.43	1,089	0,356
	31-40 سنة	82	3.79	0.68		
	41-0-5 سنة	56	3.67	0.70		
	أكثر من 50 سنة	10	3.74	0.76		
	الإجمالي	152	3.76	0.69		

يتضح من الجدول (32) أن القيمة الاحتمالية (Sig.) المقابلة لاختبار تحليل التباين الأحادي، جاءت أكبر من مستوى الدلالة (0.05)، في الدرجة الكلية لمحور (التخطيط الاستراتيجي)، وهذا يدل على عدم وجود فروق ذات دلالة إحصائية بين استجابات مفردات العينة حول ممارسة التخطيط الاستراتيجي في بنك سبأ الإسلامي - صنعاء تعزى لمتغير العمر.

وتعزو الباحثة عدم وجود اختلافات بين الفئات العمرية حول التخطيط الاستراتيجي في بنك سبأ الإسلامي، إلى أن جميع العاملين في البنك محل الدراسة يدركون أنه تمارس عملية التخطيط الاستراتيجي، ما جعل نظرتهم متشابهة ومقاربة.

3- نتائج اختبار الفروق حول ممارسة التخطيط الاستراتيجي في بنك سبأ الإسلامي - صنعاء حسب متغير المؤهل العلمي:

استخدمت الباحثة اختبار تحليل التباين الأحادي (One-Way ANOVA)، لمعرفة الفروق في استجابات أفراد عينة الدراسة حول ممارسة التخطيط الاستراتيجي في بنك سبأ الإسلامي - صنعاء تُعزى لمتغير (المؤهل العلمي)، وكانت النتائج كما في الجدول (33).

جدول (33) اختبار الفروق في آراء العينة حول ممارسة التخطيط الاستراتيجي حسب متغير المؤهل العلمي

المحور	المؤهل العلمي	العدد	المتوسط	الانحراف المعياري	اختبار F	مستوى الدلالة عند 0.05
التخطيط الاستراتيجي	ثانوية عامة	3	3,43	0,48	0,371	0,774
	بكالوريوس	130	3,75	0,71		
	ماجستير	17	3,84	0,56		
	دكتوراه	2	3,94	0,08		
	الإجمالي	152	3,76	0,69		

يتضح من الجدول (33) أن القيمة الاحتمالية (Sig.) المقابلة لاختبار تحليل التباين الأحادي، جاءت أكبر من مستوى الدلالة (0,05)، في الدرجة الكلية لمحور (التخطيط الاستراتيجي)، وهذا يدل على عدم وجود فروق ذات دلالة إحصائية بين متوسط استجابات أفراد العينة حول ممارسة التخطيط الاستراتيجي في بنك سبأ الإسلامي - صنعاء تعزى لمتغير (المؤهل العلمي).

ويمكن تفسير عدم وجود اختلافات في إجابات المبحوثين حسب المؤهل العلمي حول التخطيط الاستراتيجي في بنك سبأ الإسلامي، إلى أن المؤهلات العلمية لم تؤثر في رؤية أفراد المجتمع حول موضوع الدراسة، كما أن (98%) من أفراد العينة من حملة مؤهل بكالوريوس فأعلى؛ الأمر جعل من آرائهم حول التخطيط الاستراتيجي أكثر تجانساً وتقارباً.

4. نتائج اختبار الفروق حول ممارسة التخطيط الاستراتيجي في بنك سبأ الإسلامي - صنعاء حسب متغير المسمى الوظيفي:

استخدمت الباحثة اختبار تحليل التباين الأحادي (One-Way ANOVA)، لمعرفة الفروق في استجابات أفراد عينة الدراسة حول ممارسة التخطيط الاستراتيجي في بنك سبأ الإسلامي - صنعاء تُعزى لمتغير (المسمى الوظيفي)، وكانت النتائج كما في الجدول (34).

جدول (34) اختبار الفروق في آراء العينة حول ممارسة التخطيط الاستراتيجي حسب متغير المسمى الوظيفي

المسمى الوظيفي	العدد	المتوسط	الانحراف المعياري	اختبار F	مستوى الدلالة عند 0.05
مدير إدارة	14	3,63	0,55	2,482	0,087
رئيس قسم	23	3,50	0,71		
مختص	115	3,83	0,69		
الإجمالي	152	3,76	0,69		

يتضح من الجدول (34) أن القيمة الاحتمالية (Sig.) المقابلة لاختبار تحليل التباين الأحادي، جاءت أكبر من مستوى الدلالة (0,05)، في الدرجة الكلية لمحور (التخطيط الاستراتيجي) وهذا يدل على عدم وجود فروق ذات دلالة إحصائية بين استجابات مفردات العينة حول ممارسة التخطيط الاستراتيجي في بنك سبأ الإسلامي - صنعاء تعزى لمتغير (المسمى الوظيفي).

ويمكن تفسير عدم وجود اختلافات في إجابات الباحثين حسب المسمى الوظيفي تجاه التخطيط الاستراتيجي في بنك سبأ الإسلامي، إلى أن المسميات الوظيفية لم تؤثر في رؤية أفراد المجتمع حول مستوى التخطيط الاستراتيجي في بنك سبأ الإسلامي.

هـ. نتائج اختبار الفروق حول ممارسة التخطيط الاستراتيجي في بنك سبأ الإسلامي - صنعاء حسب متغير سنوات الخدمة في البنك:

استخدمت الباحثة اختبار تحليل التباين الأحادي (One-Way ANOVA)، لمعرفة الفروق في استجابات أفراد عينة الدراسة حول تطبيق التخطيط الاستراتيجي في بنك سبأ الإسلامي - صنعاء تعزى لمتغير (سنوات الخدمة في البنك) وكانت النتائج كما في الجدول (35).

جدول (35) اختبار الفروق في آراء العينة حول ممارسة التخطيط الاستراتيجي حسب متغير

سنوات الخدمة

المحور	سنوات الخدمة في البنك	العدد	المتوسط	الانحراف المعياري	اختبار F	مستوى الدلالة عند 0.05
مبادئ التخطيط الاستراتيجي	أقل من 5 سنوات	2	3,90	0,02	1,417	0,240
	من 5-10 سنوات	39	3,80	0,78		
	من 11-15 سنة	75	3,83	0,61		
	أكثر من 15 سنة	36	3,55	0,73		
	الإجمالي	152	3,76	0,69		

يتضح من الجدول (35) أن القيمة الاحتمالية (Sig.) المقابلة لاختبار تحليل التباين الأحادي، جاءت أكبر من مستوى الدلالة (0,05)، في الدرجة الكلية لمحور (التخطيط الاستراتيجي)، وهذا يدل على عدم وجود فروق ذات دلالة إحصائية بين استجابات أفراد العينة حول مستوى ممارسة التخطيط الاستراتيجي في بنك سبأ الإسلامي - صنعاء تعزى لمتغير سنوات الخدمة في البنك.

ويمكن تفسير عدم وجود اختلافات في إجابات الباحثين حسب سنوات الخدمة في البنك حول التخطيط الاستراتيجي في بنك سبأ الإسلامي، إلى أن العاملين لا يختلفون في وجهة نظرهم نحو التخطيط الاستراتيجي في بنك سبأ الإسلامي، نظراً لمستواهم المعرفي، وخبرتهم المتقاربة التي انعكست على وجهة نظرهم.

وبعد الانتهاء من اختبار الفرضية الرئيسية الثانية أظهرت نتائج الدراسة الآتي:

عدم وجود فروق ذات دلالة إحصائية في إجابات عينة الدراسة حول مستوى تطبيق التخطيط الاستراتيجي في بنك سبأ الإسلامي - صنعاء تعزى للمتغيرات: (الجنس، العمر، المؤهل العلمي، المسمى الوظيفي، سنوات الخدمة في البنك)، وبالتالي نقبل الفرضية الثانية للدراسة بصورتها العدمية (H_0) التي تنص على أنه:

لا توجد فروق ذات دلالة إحصائية عند مستوى ($\alpha \leq 0,05$) في متوسط إجابات عينة الدراسة حول مستوى ممارسة التخطيط الاستراتيجي في بنك سبأ الإسلامي، والتي تعزى للمتغيرات الديموغرافية: (الجنس، العمر، المؤهل العلمي، المستوى الوظيفي، سنوات الخدمة في البنك).

3.2.4 اختبار الفرضية الثالثة:

تنص هذه الفرضية على أنه: لا توجد فروق ذات دلالة إحصائية عند مستوى ($\alpha \leq 0,05$) في متوسط إجابات عينة الدراسة حول مستوى تحقيق الميزة التنافسية في بنك سبأ الإسلامي - صنعاء، والتي تعزى للمتغيرات الديموغرافية: (الجنس، العمر، المؤهل العلمي، المستوى الوظيفي، سنوات الخدمة في البنك).

وللتأكد من وجود فروق في تقديرات عينة الدراسة حول مستوى تحقيق الميزة التنافسية في بنك سبأ الإسلامي - صنعاء بحسب المتغيرات الديموغرافية: (الجنس، العمر، المؤهل العلمي، المسمى الوظيفي، سنوات الخدمة في البنك)، تم استخدام اختبار T-Test للعينات المستقلة ذات المتغيرين، واختبار تحليل التباين الأحادي One-Way ANOVA للعينات المستقلة ذات الثلاثة متغيرات كما يأتي:

1- نتائج اختبار الفروق حول مستوى تحقيق الميزة التنافسية في بنك سبأ الإسلامي - صنعاء حسب متغير الجنس:

استخدمت الباحثة اختبار (T-Test) لعينتين مستقلتين، لمعرفة الفروق في متوسط استجابات أفراد عينة الدراسة حول مستوى تحقيق الميزة التنافسية في بنك سبأ الإسلامي - صنعاء تعزى لمتغير (الجنس)، وكانت النتائج كما في الجدول (36).

جدول (36) اختبار الفروق في آراء العينة حول مستوى تحقيق الميزة التنافسية حسب متغير الجنس

T-Test		الإناث			الذكور			المحور
مستوى الدلالة عند 0,05	اختبار T	الانحراف المعياري	المتوسط	العدد	الانحراف المعياري	المتوسط	العدد	
0,710	0,372-	0,59	3,65	18	0,70	3,58	134	الميزة التنافسية

يتضح من الجدول رقم (36) عدم وجود فروق ذات دلالة إحصائية بين استجابات أفراد العينة حول تحقق الميزة التنافسية في بنك سبأ الإسلامي - صنعاء تعزى لمتغير (الجنس)، حيث أن القيمة الاحتمالية (Sig.) المقابلة لاختبار (T) لعينتين مستقلتين جاءت أكبر من مستوى الدلالة (0,05)، في الدرجة الكلية لمحور (الميزة التنافسية).

2- نتائج اختبار الفروق مستوى تحقيق الميزة التنافسية في بنك سبأ الإسلامي - صنعاء حسب متغير العمر:

استخدمت الباحثة اختبار تحليل التباين الأحادي (One-Way ANOVA)، لمعرفة الفروق في استجابات أفراد عينة الدراسة حول مستوى تحقيق الميزة التنافسية في بنك سبأ الإسلامي - صنعاء تُعزى لمتغير (العمر)، وكانت النتائج كما في الجدول (37).

جدول (37) اختبار الفروق في آراء العينة حول مستوى تحقيق الميزة التنافسية حسب متغير العمر

المحور	العمر	العدد	المتوسط	الانحراف المعياري	اختبار F	مستوى الدلالة عند 0.05
الميزة التنافسية	30 سنة وأقل	4	4,21	0,25	1,535	0,208
	31-40 سنة	82	3,62	0,60		
	41-50 سنة	56	3,50	0,79		
	أكثر من 50 سنة	10	3,61	0,72		
	الإجمالي	152	3,59	0,69		

يتضح من الجدول (37) أن القيمة الاحتمالية (Sig.) المقابلة لاختبار تحليل التباين الأحادي، جاءت أكبر من مستوى الدلالة (0.05)، في الدرجة الكلية لمحور (الميزة التنافسية)، وهذا يدل على عدم وجود فروق ذات دلالة إحصائية بين استجابات مفردات العينة حول تحقق الميزة التنافسية في بنك سبأ الإسلامي - صنعاء تعزى لمتغير العمر.

ويمكن تفسير ذلك بأن أفراد العينة يعملون في ظروف عمل واحدة، ويخضعون لذات اللوائح والأنظمة، والممارسات الإدارية، وهذا جعل العاملين في البنك يدركون مستوى الميزة التنافسية بغض النظر عن أعمارهم، مما جعل نظرتهم متشابهة ومقاربة.

3- نتائج اختبار الفروق حول مستوى تحقيق الميزة التنافسية في بنك سبأ الإسلامي - صنعاء حسب متغير المؤهل العلمي:

استخدمت الباحثة اختبار تحليل التباين الأحادي (One-Way ANOVA)، لمعرفة الفروق في استجابات أفراد عينة الدراسة حول مستوى تحقيق الميزة التنافسية في بنك سبأ الإسلامي - صنعاء تُعزى لمتغير (المؤهل العلمي)، وكانت النتائج كما في الجدول (38).

جدول (38) اختبار الفروق في آراء العينة حول مستوى تحقيق الميزة التنافسية حسب متغير المؤهل العلمي

المحور	المؤهل العلمي	العدد	المتوسط	الانحراف المعياري	اختبار F	مستوى الدلالة عند 0.05
الميزة التنافسية	ثانوية عامة	3	3,50	0,50	0,258	0,856
	بكالوريوس	130	3,59	0,69		
	ماجستير	17	3,56	0,70		
	دكتوراه	2	4,00	0,01		
	الإجمالي	152	33,59	0,69		

يتضح من الجدول (38) أن القيمة الاحتمالية (Sig.) المقابلة لاختبار تحليل التباين الأحادي، جاءت أكبر من مستوى الدلالة (0,05)، في الدرجة الكلية لمحور (الميزة التنافسية)، وهذا يدل على عدم وجود فروق ذات دلالة إحصائية بين متوسط استجابات أفراد العينة حول تحقق الميزة التنافسية في بنك سبأ الإسلامي - صنعاء تعزى لمتغير (المؤهل العلمي).

4- نتائج اختبار الفروق حول مستوى تحقق الميزة التنافسية في بنك سبأ الإسلامي - صنعاء حسب متغير المسمى الوظيفي:

استخدمت الباحثة اختبار تحليل التباين الأحادي (One-Way ANOVA)، لمعرفة الفروق في استجابات أفراد عينة الدراسة حول تحقق الميزة التنافسية في بنك سبأ الإسلامي - صنعاء تُعزى لمتغير (المسمى الوظيفي)، وكانت النتائج كما في الجدول (39).

جدول (39) اختبار الفروق في آراء العينة حول مستوى تحقيق الميزة التنافسية حسب متغير المسمى الوظيفي

البعد	المسمى الوظيفي	العدد	المتوسط	الانحراف المعياري	اختبار F	مستوى الدلالة عند 0.05
الميزة التنافسية	مدير إدارة	14	3,32	0,67	2,687	0,071
	رئيس قسم	23	3,40	0,68		
	مختص	115	3,66	0,68		
	الإجمالي	152	3,59	0,69		

يتضح من الجدول (39) أن القيمة الاحتمالية (Sig.) المقابلة لاختبار تحليل التباين الأحادي، جاءت أكبر من مستوى الدلالة (0,05)، في الدرجة الكلية لمحور (تحقق الميزة التنافسية)، وهذا يدل على عدم وجود فروق ذات دلالة إحصائية بين استجابات مفردات العينة حول تحقق الميزة التنافسية في بنك سبأ الإسلامي - صنعا تعزى لمتغير المسمى الوظيفي.

5. نتائج اختبار الفروق حول مستوى تحقق الميزة التنافسية في بنك سبأ الإسلامي - صنعا حسب متغير سنوات الخدمة في البنك:

استخدمت الباحثة اختبار تحليل التباين الأحادي (One-Way ANOVA)، لمعرفة الفروق في استجابات أفراد عينة الدراسة حول تحقق الميزة التنافسية في بنك سبأ الإسلامي - صنعا تُعزى لمتغير (سنوات الخدمة في البنك)، وكانت النتائج كما في الجدول (40).

جدول (40) اختبار الفروق في آراء العينة حول مستوى تحقيق الميزة التنافسية حسب متغير سنوات الخدمة

المحور	سنوات الخدمة في البنك	العدد	المتوسط	الانحراف المعياري	اختبار F	مستوى الدلالة عند 0.05
مبادئ التخطيط الاستراتيجي	أقل من 5 سنوات	2	3,74	0,35	1,771	0,155
	من 5-10 سنوات	39	3,69	2,64		
	من 11-15 سنة	75	3,64	0,65		
	أكثر من 15 سنة	36	3,37	0,79		
	الإجمالي	152	3,59	0,69		

يتضح من الجدول (40) أن القيمة الاحتمالية (Sig.) المقابلة لاختبار تحليل التباين الأحادي، جاءت أكبر من مستوى الدلالة (0,05)، في الدرجة الكلية لمحور (الميزة التنافسية)، وهذا يدل على عدم وجود فروق ذات دلالة إحصائية بين متوسط استجابات أفراد العينة حول تحقق الميزة التنافسية في بنك سبأ الإسلامي - صنعا تعزى لمتغير (سنوات الخدمة في البنك).

وبعد الانتهاء من اختبار الفرضية الثالثة أظهرت نتائج الدراسة الآتي:

عدم وجود فروق ذات دلالة إحصائية في متوسط إجابات عينة الدراسة حول الميزة التنافسية في بنك سبأ الإسلامي - صنعا تعزى للمتغيرات (الجنس، العمر، المؤهل العلمي، المسمى الوظيفي، سنوات

الخدمة في البنك)، وبالتالي نقبل الفرضية الثالثة للدراسة بصورتها العدمية (H_0) التي تنص على أنه:

لا توجد فروق ذات دلالة إحصائية عند مستوى ($\alpha \leq 0,05$) في متوسط إجابات عينة الدراسة حول مستوى تحقيق الميزة التنافسية في بنك سبأ الإسلامي - صنعاء، والتي تعزى للمتغيرات الديموغرافية: (الجنس، العمر، المؤهل العلمي، المستوى الوظيفي، سنوات الخدمة في البنك).

ومن خلال اختبار الفرضيتين الثانية والثالثة يمكن القول ن الهدف الرابع للدراسة الذي ينص على: تحديد مستوى الفروقات في إجابات عينة الدراسة حول مستوى ممارسة التخطيط الاستراتيجي، ومستوى تحقيق الميزة التنافسية في بنك سبأ الإسلامي - صنعاء، والتي تعزى إلى المتغيرات الآتية: (الجنس، العمر، المؤهل العلمي، المستوى الوظيفي، سنوات الخدمة في البنك)، قد تم تحقيقه. كما يمكن القول إن التساؤل الرابع للدراسة الذي ينص على: (هل توجد فروق ذات دلالات إحصائية في إجابات عينة الدراسة حول مستوى ممارسة التخطيط الاستراتيجي، ومستوى تحقيق الميزة التنافسية في بنك سبأ الإسلامي - صنعاء، والتي تعزى إلى المتغيرات الآتية: (الجنس، العمر، المؤهل العلمي، المستوى الوظيفي، سنوات الخدمة في البنك؟) تمت الإجابة عنه.

الفصل الخامس:
الاستنتاجات والتوصيات والمقترحات

الفصل الخامس

الاستنتاجات والتوصيات والمقترحات

تمهيد

في ضوء نتائج الدراسة الميدانية التي تمت في الفصل الرابع، خصص هذا الفصل لعرض أهم الاستنتاجات التي تم استخلاصها من تلك النتائج، كإجابة عن أسئلة الدراسة، وتحقيق لأهدافها، ونتائج اختبار الفرضيات التي تم طرحها في الفصل الأول، وعلى ضوء الاستنتاجات تم طرح عدد من التوصيات والمقترحات، وذلك على النحو الآتي:

1.5 الاستنتاجات

بناءً على النتائج التي تم التوصل إليها بعد التحليل الإحصائي للبيانات الأولية، يمكن تقديم الاستنتاجات الآتية:

1- يوجد اهتمام مرتفع لدى البنك محل الدراسة بممارسة التخطيط الاستراتيجي، بأبعاده المختلفة، إلا أن اهتمامه ببعده (التوجه الاستراتيجي)، كان أكبر من اهتمامه ببعده (التحليل الاستراتيجي)، والخيار الاستراتيجي) حيث كانا الأقل تحققاً.

2. يبدي البنك محل الدراسة اهتماماً مرتفعاً بممارسة التوجه الاستراتيجي، وحرصه على امتلاك رؤية واضحة، ويمتلك رسالة واضحة تتضمن توظيف جميع الموارد والإمكانات بما ينسجم والرؤية المستقبلية، ويمتلك أهداف واقعية وقابلة للقياس، وهذه الأهداف تم وضعها على ضوء ما تم صياغته في رؤية ورسالة البنك.

3. يحرص البنك محل الدراسة حرصاً مرتفعاً بالتحليل الاستراتيجي، لتقييم البيئة الداخلية للتعرف على نقاط القوة لنتميتها، ونقاط الضعف لتجاوزها، ويحلل البيئة الخارجية للاستفادة قدر الإمكان من الفرص المتوفرة في البيئة الخارجية، وتجنب التهديدات أو الحد من آثارها، كما يحرص على التحليل المستمر لأحوال القطاع البنكي، بغرض اكتساب المعلومات حول المنافسين لتحديد الاستراتيجيات المستقبلية.

4. يهتم البنك محل الدراسة اهتماماً مرتفعاً بالخيار الاستراتيجي، من خلال وضع استراتيجيات بديلة لمواجهة الاحتمالات المستقبلية، ووضع بدائل استراتيجية تتناسب مع ظروفه الداخلية والخارجية،

ويقيم البنك البدائل الاستراتيجية في ضوء مجموعة من المعايير الكمية والنوعية، لاختيار البديل الاستراتيجي المناسب، بناءً على نتائج تقييم البدائل الاستراتيجية.

5- يهتم البنك محل الدراسة اهتماماً مرتفعاً بتحقيق الميزة التنافسية بكافة أبعادها: (قيادة التكلفة، التميز، الابداع، سرعة الاستجابة).

6. يحرص البنك محل الدراسة حرصاً عالياً على تخفيض التكلفة، من خلال حرصه على الاستخدام الأمثل للموارد المتاحة لتحقيق الكفاءة الإنتاجية، لتقديم خدماته بأقل تكلفة ممكنة، إضافة إلى حرص البنك مراجعة تكاليف الإنتاج، بهدف التخلي عن بعض الأنشطة غير الضرورية من أجل تخفيض التكاليف.

7. يهتم البنك محل الدراسة اهتماماً عالياً بتحقيق التميز في خدماته، من خلال تقديم خدمات متميزة ومختلفة عما يقدمه المنافسون، وبأسعار مناسبة مقارنة بالمنافسين، وباستقطاب الأفراد ذوي المؤهلات العلمية والكفاءة العالية، إضافة إلى توظيف الإمكانيات التكنولوجية الحديثة في تقديم خدمات سريعة تلبي رغبات العملاء.

8 . يظهر البنك محل الدراسة اهتماماً عالياً بالإبداع، ويسعى إلى ترويج خدماته بطريقة إبداعية، ويعطي اهتماماً مرتفعاً بأن يكون المبادر في طرح الخدمات الجديدة والمبتكرة في السوق، لرسم صورة ذهنية إيجابية عن نشاطاته عند جميع المتعاملين.

9. وجود قصور في حرص البنك محل الدراسة على تكريم أصحاب الأفكار الإبداعية.

10- يعطي البنك محل الدراسة اهتماماً خاصاً للعملاء والاستجابة السريعة لطلباتهم، ويحرص على تقليص الوقت المستغرق في تقديم الخدمات، لتقديم خدماته في الوقت المناسب دائماً، ويمتلك الإمكانيات المتطورة للاستجابة السريعة للطلبات المتغيرة لعملائه، ويهتم بدراسة السوق وذلك للتعرف على رغبات العملاء غير المشبعة.

11- للتخطيط الاستراتيجي دور إيجابي في تحقيق الميزة التنافسية في بنك سبأ الإسلامي، أي أن اهتمام البنك بممارسة التخطيط الاستراتيجي بأبعاده : (التوجه الاستراتيجي، التحليل الاستراتيجي، الخيار الاستراتيجي) دور ايجابي في تحقيق الميزة التنافسية، من خلال تعزيز مكانة البنك في بيئتها التنافسية.

12. أن تأثير أبعاد التخطيط الاستراتيجي في تحقيق الميزة التنافسية في بنك سبأ الإسلامي، متفاوت، فقد جاء بُعد التحليل الاستراتيجي الأعلى تأثيراً في الميزة التنافسية، يليه بُعد الخيار الاستراتيجي، وجاء في المرتبة الأخيرة بُعد التوجه الاستراتيجي.

13. لا يوجد تأثير للمتغيرات: (الجنس، العمر، المؤهل العلمي، المسمى الوظيفي، سنوات الخدمة في البنك) في مستوى ممارسة للتخطيط الاستراتيجي في بنك سبأ الإسلامي.

14. لا يوجد تأثير للمتغيرات: (الجنس، العمر، المؤهل العلمي، المسمى الوظيفي، سنوات الخدمة في البنك) في مستوى تحقيق الميزة التنافسية في بنك سبأ الإسلامي.

2.5 التوصيات والمقترحات

في ضوء استنتاجات الدراسة التي تم الحصول عليها من نتائج التحليل الإحصائي، تم الخروج بمجموعة من التوصيات والمقترحات سنتناولها كما يلي:

1.2.5 التوصيات:

في ضوء استنتاجات الدراسة خلصت الدراسة إلى مجموعة من التوصيات كما يأتي:

1- الاستمرار في ممارسة التخطيط الاستراتيجي من قبل البنك، وتعزيز هذه الممارسة باستخدام الأساليب العلمية الحديثة في التخطيط الاستراتيجي، لضمان تحسين مستوى أداء البنك، وتحقيق الميزة التنافسية.

2- الحفاظ على مستوى اهتمام البنك محل الدراسة بالتوجه الاستراتيجي، باعتباره متغير له دور في تحقيق الميزة التنافسية.

3- ضرورة الاهتمام بالتحليل الاستراتيجي في بالبنك بشكل أكبر مما هو عليه الآن، لا سيما وهو الأكثر تأثيراً في تحقيق الميزة التنافسية في البنك محل الدراسة.

4- ضرورة الاهتمام بالخيار الاستراتيجي في بالبنك بشكل أكبر مما هو عليه الآن، لا سيما وهو الأقل ممارسةً من قبل البنك محل الدراسة.

5- إعطاء المزيد من الاهتمام بتحسين مستوى الميزة التنافسية في البنك محل الدراسة بجميع أبعادها، لا سيما بُعد سرعة الاستجابة؛ كونه الأقل تحققاً على مستوى أبعاد الميزة التنافسية.

6. العمل على تشجيع الأفكار الإبداعية، وتقدير الإنجازات المتميزة للعاملين من قبل القيادات الإدارية، وتحفيز وتكريم المتميزين وأصحاب الأفكار الإبداعية مادياً ومعنوياً، لحث الآخرين على الاقتداء بهم.

7. العمل على خلق مناخ تنافسي إيجابي بين المرؤوسين، من أجل تحريك طاقاتهم الكامنة، وتنمية قدراتهم على الإبداع والابتكار لزيادة أدائهم.

8. الاهتمام باتباع أساليب حديثة لتخفيض التكاليف، بهدف التخلي عن بعض الأنشطة غير الضرورية من أجل تخفيض التكاليف، بما يؤدي إلى إكساب البنك ميزة تنافسية.

9. المزيد من الاهتمام بجودة الخدمات المصرفية المقدمة من البنك للعملاء، لما لذلك من أثر في إشباع حاجاتهم ورغباتهم وتحقيق الميزة التنافسية.

10- زيادة الاستثمار في الوقت، والمبادرة، والاستجابة السريعة عند تقديم الخدمات التي يطلبها العملاء، لكسب عملاء جدد، ولتحقيق ميزة تنافسية تسهم في البقاء والاستمرار في السوق.

11. الحرص على قياس رضا العملاء عن الخدمات المقدمة من قبل البنك محل الدراسة، لأهمية ذلك في تحسين جودة الخدمات المقدمة وتحقيق ميزة تنافسية.

2.2.5 المقترحات:

في ضوء النتائج التي توصلت إليها الدراسة، يمكن اقتراح بعض الدراسات التي يمكن أن تكون مكملة لهذه الدراسة، وإثراءً لها، والتي يمكن أن تشكل إضافة علمية في هذا المجال، وذلك على النحو الآتي:

- دراسة دور التخطيط الاستراتيجي في تحقيق التفوق الاستراتيجي.
- دراسة دور التوجه الاستراتيجي في تعزيز الميزة التنافسية.
- دراسة التحليل الاستراتيجي ودوره في تحقيق الميزة التنافسية.
- دراسة أثر إدارة الموهبة في تحقيق الميزة التنافسية.
- محاولة تطبيق الدراسة الحالية في مؤسسات أخرى غير البنوك: كالمؤسسات الصناعية، أو شركات صناعة الأغذية، أو شركات صناعة الأدوية، أو شركات الاتصالات، أو الجامعات.

قائمة المصادر والمراجع

قائمة المصادر والمراجع :

أولاً: القرآن الكريم.

ثانياً: المراجع العربية:

أ. الكتب :

1. أحمد، حافظ فرج (2012)، التخطيط الاستراتيجي والجودة الشاملة، دار اللطائف للنشر والتوزيع، القاهرة ، مصر .
2. الأديمي، منصور ياسين(2010)، منهج البحث العلمي وتطبيقاته في العلوم التجارية والاقتصادية، الأمين للنشر والتوزيع، صنعاء، اليمن.
- 3- الأسطة، عبد القادر محمد (2016)، أساسيات الإدارة الاستراتيجية الحديثة، دار الأكاديميون للنشر والتوزيع، عمان، الأردن .
4. إلياس، طارق (2019)، الإدارة بالعمليات من الاستراتيجية إلى الخطط التنفيذية، مركز الخبرات المهنية للإدارة، الجيزة، مصر.
5. الإمام، صلاح الدين محمد؛ الشمري، صادق راشد (2022)، الشمول المالي والميزة التنافسية تجارب محلية ودولية، دار اليازوري للنشر والتوزيع، عمان، الأردن .
- 6- البارودي، منال أحمد (2019)، علم استشراف المستقبل، المجموعة العربية للتدريب والنشر، القاهرة، مصر.
- 7- البكري، ثامر (2018)، استراتيجيات التسويق، دار اليازوري العلمية للنشر والتوزيع، عمان، الأردن.
- 8- جاد الرب، سيد محمد (2016)، التخطيط الاستراتيجي منهج لتحقيق التميز التنافسي، دار الفجر للنشر والتوزيع، القاهرة، مصر .
9. الجبالي، حمزة (2016)، التنمية الإدارية، دار عالم الثقافة للنشر والتوزيع، عمان، الأردن .
- 10- الجبوري، حسين محمد (2014)، التخطيط الاستراتيجي في المؤسسات العامة فكر معاصر ومنهج علمي في عالم متجدد، دار صفاء للنشر والتوزيع، عمان، الأردن .

- 11- جرادات، ناصر محمد (2013)، الإدارة الاستراتيجية منظور تكاملي حديث، دار إثراء للنشر والتوزيع، عمان، الأردن .
- 12- الجنابي، أكرم سالم(2017)، الادارة الاستراتيجية وتحديات القرن الحادي والعشرين، دار أمجد للنشر والتوزيع، عمان، الأردن .
- 13- الجنابي، صاحب عبد مرزوك (2019)، استراتيجيات القيادة والإشراف، دار اليازوري للنشر والتوزيع، عمان، الأردن .
- 14- حمدان ، خالد محمد؛ إدريس، وائل محمد(2019)، الاستراتيجية والتخطيط الاستراتيجي منهج معاصر، دار اليازوري للنشر والتوزيع، عمان ، الأردن .
- 15- الحميري، عبد الجليل سعيد (2014)، الإدارة الاستراتيجية ببساطة الأهداف المتوازنة، دار الكتب، صنعاء، اليمن.
- 16- خليل، نبيل سعد (2015)، مداخل حديثة في إدارة المؤسسات التعليمية، دار الفجر للنشر والتوزيع، القاهرة، مصر .
- 17- الخواجة، محمد ياسر (2011)، البحث الاجتماعي أسس منهجية ونماذج تطبيقية، مصر العربية للنشر والتوزيع، القاهرة، مصر .
- 18- درة، عبد الباري إبراهيم ؛ جرادات، ناصر محمد (2014)، الأساسيات في الإدارة الاستراتيجية منحي نظري تطبيقي، دار وائل للنشر، عمان، الأردن .
- 19- الربيعاوي، سعدون حمود (2015)، إدارة التسويق أسس ومفاهيم معاصرة، دار غيداء للنشر والتوزيع، عمان، الأردن .
- 20- رضوان، محمود عبد الفتاح(2013)، البرنامج العلمي لكتابة الخطة الاستراتيجية، المجموعة العربية للتدريب والنشر، القاهرة، مصر .
- 21- الزعابير، راکز علي؛ الطالب، غسان (2020)، الإدارة الالكترونية والتسويق الالكتروني لمنظمات الأعمال المعاصرة، دار اليازوري للنشر والتوزيع، عمان، الأردن .
- 22- السكارنة، بلال خلف (2015)، التخطيط الاستراتيجي، دار المسيرة للنشر، عمان، الأردن .
- 23- سلطان، حكمت رشيد؛ عثمان، محمود محمد (2021)، الريادة منظور استراتيجي، دار الأكاديميون للنشر والتوزيع، عمان، الأردن .

- 24- الشميلي، عائشة يوسف (2017)، الإدارة الاستراتيجية الحديثة، دار الفجر للنشر والتوزيع، القاهرة، مصر .
25. الصبيحات، إبراهيم بدر (2019)، قضايا إدارية واقتصادية معاصرة، دار المسيرة للنشر والتوزيع ، عمّان، الأردن .
26. الصرايرة، اسماعيل محمد (2012)، التحليل الاستراتيجي في إعادة هندسة العمليات الإدارية، دار ومكتبة الحامد للنشر والتوزيع، عمان، الأردن .
27. صقور، مجد؛ الصرن، رعد (2018)، الإدارة الاستراتيجية، الجامعة الافتراضية السورية، سوريا .
- 28- الصميدعي، محمود جاسم(2010)، استراتيجيات التسويق مدخل كمي وتحليلي، دار الحامد للنشر، عمان، الأردن .
29. الضمور، موفق محمد (2012)، التخطيط الاستراتيجي للموارد البشرية في القطاع العام، دار الحامد للنشر والتوزيع، عمّان، الأردن .
30. طوقان، عامر محمد (2018)، التخطيط الاستراتيجي والتخطيط التشغيلي، دار البيروني للنشر والتوزيع، عمان، الأردن .
- 31- عباس، أنس عبد الباسط (2018)، الإدارة الاستراتيجية رؤية معاصرة، دار النشر الدولي، الرياض، المملكة العربية السعودية .
32. عبد اللطيف ، عصام (2016)، التخطيط الاستراتيجي ومعالجة الخلل الإداري، نيو لينك الدولية للنشر والتدريب، القاهرة، مصر .
33. عبيدات، ذوقان؛ وآخرون(2016)، البحث العلمي مفهومه وأدواته وأساليبه، دار الفكر للطباعة والنشر والتوزيع، عمّان، الأردن .
34. العريقي، منصور محمد إسماعيل (2020)، طرق البحث العلمي للباحثين في مختلف المجالات، الأمين للنشر والتوزيع، صنعاء، اليمن .
- 35- العريقي، منصور محمد (2014)، الإدارة الاستراتيجية، مركز الأمين للنشر والتوزيع، صنعاء، اليمن .
- 36- علاء الدين، رسلان (2020)، أبحاث تطبيقية في الإدارة المعاصرة (أبحاث محكمة)، دار مؤسسة رسلان للطباعة والنشر والتوزيع، دمشق، سوريا .

- 37- العمراني، عبد الغني محمد (2013)، أساسيات البحث التربوي (الطبعة الأولى)، دار الكتاب الجامعي، صنعاء، اليمن.
- 38- العنزي، سعد علي (2019)، الإدارة الاستراتيجية للموارد البشرية منظور عالمي، دار اليازوري للنشر والتوزيع، عمان، الأردن .
- 39- الغالبي، طاهر محسن؛ إدريس، وائل محمد (2015)، الأساسيات في الإدارة الاستراتيجية مدخل نظري تطبيقي، دار وائل للنشر، عمان، الأردن .
- 40- الغامدي، عبد الرحيم (2015)، التسويق الاستراتيجي النظرية والتطبيق مدخل اتخاذ القرارات، مكتبة الإكليل، الطائف، المملكة العربية السعودية.
- 41- الغرابوي، شهدان عادل (2020)، القيادة الإدارية كوسيلة لتحسين أداء العاملين في المؤسسات الاقتصادية، دار الفكر الجامعي، الاسكندرية، مصر .
- 42- القطب، محي الدين (2012)، الخيار الاستراتيجي وأثره في تحقيق الميزة التنافسية، دار الحامد للنشر والتوزيع، عمان، الأردن .
- 43- القيسي، فاضل حمد؛ الطائي، علي حمود (2013)، الإدارة الاستراتيجية نظريات مداخل أمثلة وقضايا معاصرة، دار صفاء للنشر والتوزيع، عمان، الأردن .
- 44- كافي، مصطفى يوسف (2013)، اقتصاديات البيئة، دار مؤسسة رسلان للنشر والتوزيع، دمشق، سوريا.
- 45- الكرخي، مجيد (2014)، التخطيط الاستراتيجي المبني على النتائج، دار الكتب القطرية ، قطر.
- 46- ماهر، أحمد (2014)، الدليل العملي للمديرين في الإدارة الاستراتيجية، الدار الجامعية، الاسكندرية، مصر .
- 47- محمد، جمال عبد الله (2016)، التخطيط الاستراتيجي، دار المعترف للنشر، عمّان، الأردن .
- 48- المحمدي، سعد علي (2018)، الادارة الاستراتيجية وإدارات معاصرة، دار اليازوري للنشر والتوزيع، عمّان، الأردن .
- 49- المحمودي، محمد سرحان، (2019)، مناهج البحث العلمي، الطبعة الثالثة، دار الكتب، صنعاء، اليمن.

50- المصري، مصطفى أحمد(2016)، التخطيط الاستراتيجي، دار التعليم الجامعي، الاسكندرية، مصر.

51- المغربي، عبد الحميد (2013)، الإدارة الاستراتيجية الأصول العلمية والتوجهات المستقبلية والتطبيقات العملية، إدارة النشر العلمي بجامعة الطائف، المملكة العربية السعودية .

52. النعيمي، صلاح عبد القادر(2021)، الاستراتيجية والإدارة الاستراتيجية نظرة تحليلية وعلاقات تكاملية للمفاهيم والمصطلحات، دار اليازوري للنشر والتوزيع، عمان، الأردن .

ب . الرسائل العلمية :

1. أحمد، محمد الأمين (2017)، دور التخطيط الاستراتيجي في تحقيق الميزة التنافسية في المؤسسة دراسة حالة الصندوق الوطني للتوفير والاحتياط بنك القبة، رسالة ماجستير، كلية العلوم الاقتصادية والتجارية وعلوم التسيير، جامعة العربي بن مهيدي أو البواقي، الجزائر.

2. أحمد، ماموني؛ عبد القادر، بغفار(2021)، الدور المعدل لنظام المعلومات الاستراتيجي في العلاقة بين الخيار الاستراتيجي والميزة التنافسية دراسة حالة مؤسسات التأمين على مستوى ولاية أدرار، رسالة ماجستير، كلية العلوم الاقتصادية والتجارية وعلوم التسيير، جامعة أحمد دراية أدرار، الجزائر.

3. الأغا، محمود بسام(2020)، دور التخطيط الاستراتيجي في تحقيق جودة التعليم العالي من وجهة نظر العاملين في الجمعيات الفلسطينية، رسالة ماجستير، كلية الاقتصاد والعلوم الإدارية، الجامعة الإسلامية، غزة، فلسطين .

4- الجماعي، رامية محمد (2019)، دور أخلاقيات التسويق في تعزيز الميزة التنافسية للمصارف الإسلامية اليمنية، رسالة ماجستير، قسم العلوم الإدارية والمالية، الأكاديمية اليمنية للدراسات العليا، صنعاء، اليمن.

5. الحبابي، خالد محمد (2018)، التخطيط الاستراتيجي وأثره في الأداء المؤسسي بديوان عام وزارة العدل، رسالة ماجستير، كلية الدراسات العليا، جامعة آزال للتنمية البشرية، صنعاء، اليمن .

6. الحرثي، أمين محمد (2016)، دور التخطيط الاستراتيجي في تحقيق التميز التنافسي في سوق الاتصالات اليمنية، رسالة ماجستير، مركز تطوير الإدارة العامة، جامعة صنعاء، صنعاء، اليمن.

7. حميان، معاذ حميان (2019)، دور التخطيط الاستراتيجي في تطوير الأداء المؤسسي من منظور بطاقة الأداء المتوازن دراسة حالة كمران للصناعة والاستثمار، الجمهورية اليمنية، رسالة ماجستير، كلية الدراسات العليا، جامعة المستقبل، صنعاء، اليمن .
8. الخطيب، جبريل عبد الكريم(2018)، : " أثر التخطيط الاستراتيجي على تسويق الخدمات السياحية في سلطة منطقة العقبة الاقتصادية الخاصة، رسالة ماجستير، كلية الأعمال، جامعة عمان العربية، الأردن.
9. خلف، إياد حلمي (2020)، دور الريادة الاستراتيجية في تحقيق الميزة التنافسية دراسة تطبيقية في شركات الأدوية الفلسطينية، رسالة ماجستير، كلية الاقتصاد والعلوم الإدارية، الجامعة الإسلامية، غزة، فلسطين.
- 10- الخيارين، حمد مبارك (2020)، التخطيط الاستراتيجي وأثره على تحقيق التميز المؤسسي في المؤسسات الحكومية دراسة تطبيقية على القيادات في وزارة الدفاع القطرية، رسالة ماجستير، كلية الدراسات العليا، جامعة الزرقاء، الزرقاء، الأردن.
- 11- الداودية، رحمة بنت علي(2022)، أثر التخطيط الاستراتيجي في تعزيز الميزة التنافسية لدى المؤسسات الصغيرة والمتوسطة دراسة ميدانية على محافظة جنوب الشرقية، رسالة ماجستير، جامعة الشرقية، سلطنة عمان .
- 12- الدبعي، محمد ناظم (2019)، أثر جودة الخدمات المصرفية في تحقيق الميزة التنافسية دراسة تطبيقية على بنك التسليف الزراعي والتعاوني، رسالة ماجستير، برنامج إدارة الأعمال، جامعة العلوم الحديثة، صنعاء، اليمن .
- 13- الدهمي، حارث عبد الله (2018)، دور التخطيط الاستراتيجي في تحقيق الميزة التنافسية في شركات الهاتف النقال العاملة في الجمهورية اليمنية، رسالة ماجستير، قسم العلوم المالية والإدارية، الأكاديمية اليمنية للدراسات العليا، صنعاء، اليمن .
14. الريالات، أنس وليد (2013)، أثر التخطيط الاستراتيجي في بناء الميزة التنافسية لشركات الأدوية الأردنية، رسالة ماجستير، كلية الدراسات العليا، جامعة البلقاء التطبيقية، السلط، الأردن .
- 15- السفيناني، غمدان عبد الجبار (2016)، العلاقة بين التخطيط الاستراتيجي وتحقيق الميزة التنافسية دراسة ميدانية في شركة الاتصالات MTN في اليمن، رسالة ماجستير، كلية العلوم المالية والإدارية الأكاديمية العربية للعلوم المالية والمصرفية، صنعاء، اليمن .

- 16- الشامي، رضوان أحمد (2021)، دور التخطيط الاستراتيجي في تحسين أداء المحفظة الاستثمارية في الهيئة العامة للمعاشات والتأمينات، رسالة ماجستير، قسم العلوم المالية والإدارية، الأكاديمية اليمنية لدراسات العليا، صنعاء، اليمن .
17. الشمري، يوسف ماهر (2019)، دور التخطيط الاستراتيجي في تطوير رأس المال البشري دراسة ميدانية في الكليات الأهلية في العراق، رسالة ماجستير، كلية الاقتصاد والعلوم الإدارية، جامعة آل البيت ، الأردن.
18. شملخ، فرحانة محمود (2019)، أثر البراعة التنظيمية في تحقيق الميزة التنافسية دراسة مقارنة بين الجامعة الإسلامية وجامعة الأزهر بغزه، رسالة ماجستير، كلية الاقتصاد والعلوم الإدارية، الجامعة الإسلامية، غزة، فلسطين.
19. شهناز، حوحو (2106)، دور الخيار الاستراتيجي في تحقيق الميزة التنافسية دراسة حالة المؤسسة الوطنية لصناعة الكوابل جنرال كابل، رسالة ماجستير، كلية العلوم الاقتصادية والتجارية وعلوم التسيير، جامعة محمد خيضر بسكرة، الجزائر .
- 20- صالح، عبد العزيز سلطان (2016)، دور التخطيط الاستراتيجي في تحقيق مبادئ الجودة الشاملة دراسة حالة شركة يمن موبايل، رسالة ماجستير، قسم العلوم الإدارية والمالية، الأكاديمية اليمنية للدراسات العليا، صنعاء، اليمن .
21. الطويلي، سميحة عبد الله (2020)، أثر تطبيق إدارة الجودة الشاملة في تحقيق الميزة التنافسية في البنوك الإسلامية اليمنية، رسالة ماجستير، كلية العلوم المالية والمصرفية، الأكاديمية العربية للعلوم المالية والمصرفية، صنعاء، اليمن .
22. الطيري، دولة ناصر (2016)، التخطيط الاستراتيجي ودوره في تحسين جودة الخدمة التعليمية في الجامعات اليمنية، رسالة ماجستير، كلية العلوم الإدارية، جامعة ذمار، اليمن.
23. عثمان، داوود عبد الله (2017)، التخطيط الاستراتيجي ودوره في تحقيق الميزة التنافسية بالتطبيق على شركات الاتصالات الاملة بالسودان، رسالة ماجستير، كلية الدراسات العليا، جامعة النيلين، السودان.
24. العزامي، أحمد عدنان (2019)، تأثير جودة الخدمات على الميزة التنافسية للمؤسسات المصرفية العراقية، رسالة ماجستير، كلية الاقتصاد والعلوم الإدارية، جامعة آل البيت، الأردن .

25. فايع، إبراهيم علي (2021)، دور التفكير الاستراتيجي في تعزيز الميزة التنافسية بالمؤسسة العامة لمطابع الكتاب المدرسي في الجمهورية اليمنية، رسالة ماجستير، قسم العلوم الإدارية والمالية، الأكاديمية اليمنية للدراسات العليا، صنعاء، اليمن .
26. الكفارنة، محمود محمد (2022)، التخطيط الاستراتيجي وعلاقته بالميزة التنافسية في ظل جائحة كورونا دراسة حالة البنك الإسلامي الفلسطيني، رسالة ماجستير، كلية الاقتصاد والعلوم الإدارية، الجامعة الإسلامية، غزة، فلسطين.
27. محمد، ياسين قاسم (2016)، التخطيط الاستراتيجي وأثره على إدارة الأزمات دراسة ميدانية على جامعة العلوم والتكنولوجيا صنعاء، رسالة ماجستير، كلية العلوم المالية والمصرفية، الأكاديمية العربية للعلوم المالية والمصرفية، صنعاء، اليمن .
28. المحيا، رياض قاسم (2018)، تطبيق مبادئ إدارة الجودة الشاملة وأثره في تحقيق الميزة التنافسية دراسة حالة جامعة العلوم والتكنولوجيا اليمنية، رسالة ماجستير، كلية العلوم المالية والمصرفية، الأكاديمية اليمنية للعلوم المالية والمصرفية، صنعاء، اليمن .
29. المسبحي، الخضر سالم (2019)، دور التخطيط الاستراتيجي في تحسين أداء العاملين في شركة النفط اليمنية، رسالة ماجستير، كلية الدراسات العليا، جامعة المستقبل .
30. مطرف، أيمن؛ فواسمي، عبد العزيز (2021)، التحليل البيئي ودوره في تحقيق الميزة التنافسية المستدامة دراسة حالة مؤسسة الاتصالات الجزائرية، رسالة ماجستير، كلية العلوم الاقتصادية والتسيير والعلوم التجارية، جامعة العربي التبسي تبسة، الجزائر .
- 31- المطري، دينا عبد الله (2018)، العلاقة بين التخطيط الاستراتيجي والأداء المؤسسي في الجامعات الأهلية بالجمهورية اليمنية، رسالة ماجستير، كلية العلوم الإدارية، جامعة الأندلس للعلوم والتقنية، صنعاء، اليمن.
32. المعمري، حمود بن سعود (2021)، دور الإبداع الإداري في تعزيز الميزة التنافسية في شركات الاتصالات في سلطنة عمان، رسالة ماجستير، كلية الدراسات العليا، جامعة الزرقاء، الزرقاء، الأردن .
33. أبو هرييد، ياسر سعيد (2017)، دور المسؤولية الاجتماعية في تحقيق الميزة دراسة حالة شركة توزيع كهرباء محافظات غزة، رسالة ماجستير، جامعة الأقصى، غزة، فلسطين.

34 . هيج، درة علي، (2019)، تكنولوجيا المعلومات وأثرها في تحقيق الميزة التنافسية دراسة ميدانية في البنوك الإسلامية بأمانة العاصمة، رسالة ماجستير، جامعة العلوم والتكنولوجيا، صنعاء، اليمن .

ج - المجلات العلمية المحكمة :

1- ابراهيم، دعاء أحمد (2022)، تأثير تطبيق نظم المعلومات المحوسبة في تحقيق الميزة التنافسية المستدامة، مجلة الريادة للمال والأعمال، جامعة النهدين، العراق، المجلد(3)، العدد (4)، ص 207 : 223.

2- إبراهيم، محمد خليل (2019)، أثر التخطيط الاستراتيجي في تحسين الرضا الوظيفي دراسة استطلاعية لآراء عينة من الملاكات الإدارية في جامعة ميسان، مجلة الإدارة والاقتصاد، جامعة ميسان، العراق، المجلد(42)، العدد(122)، ص ص 233 : 247 .

3- إلياس، سالم (يونيو، 2021)، التنافسية والميزة التنافسية في منظمات الأعمال، مجلة أبحاث ودراسات التنمية، جامعة محمد البشير الإبراهيمي، الجزائر، المجلد(8)، العدد (1)، ص ص 230 : 248.

4- بو حديد، ليلي (أغسطس 2011)، دور التخطيط الاستراتيجي في تفعيل الميزة التنافسية للمنظمات العربية، مجلة الحقوق والعلوم الإنسانية، جامعة زيان بن عاشور بالجلفة، الجزائر، المجلد (25)، العدد (1)، ص ص 1 : 13.

5- بوزورين، فيروز (2018) ، الاستجابة المتفوقة لحاجات العملاء ضرورة أم خيار، مجلة أبحاث اقتصادية وإدارية، جامعة محمد خيضر بسكرة، العدد (23)، ص ص 187 : 206.

6- جبر، عمار فرحان (2022)، دور التخطيط الاستراتيجي في تحقيق التفوق التنظيمي دراسة استطلاعية لآراء عينة من مدراء الأقسام ومسؤولي الشعب في المديرية العامة لتربية محافظة ديالى، مجلة جامعة الأنبار للعلوم الاقتصادية والإدارية، العراق، المجلد (14)، العدد (2)، ص ص 130 : 146.

7. جعفر، يونس إبراهيم (يناير، 2017)، أثر التخطيط الاستراتيجي في إدارة الأزمات ، مجلة جامعة الأقصى، جامعة الأقصى، فلسطين، المجلد (21)، العدد (1)، ص ص 293 : 324 .

8. جيجان، حذام فالج (أبريل 2022)، دور هندسة القيمة والهندسة العكسية في تحقيق الميزة التنافسية دراسة استطلاعية، *مجلة الدراسات الاقتصادية والإدارية، الجامعة التقنية، العراق، المجلد (1)، العدد (26)، ص ص 390:406 .*
- 9- حسين، سنان قاسم (2020)، دور التخطيط الاستراتيجي في أساليب إدارة الأزمات دراسة استطلاعية لآراء عينة من التدريسيين في جامعة دهوك، *مجلة تكريت للعلوم الإدارية والاقتصادية، جامعة تكريت، العراق، المجلد (16)، العدد (خاص)، ص ص 327:343.*
- 10- حسين، وليد حسين (2013)، استخدام إدارة الموهبة كخيار لتعزيز الميزة التنافسية للمنظمات بحث ميداني في وحدات الأداء الجامعي، *مجلة كلية التراث الجامعة، كلية التراث، بغداد، العراق، العدد (13)، ص ص 78 : 131.*
11. الحسيني، أحمد خليل ؛ وآخرون (2013)، إدارة الجودة الشاملة وأثرها في تحقيق الميزة التنافسية دراسة ميدانية في مصنع المحاقن الطبية في بابل، *مجلة جامعة بابل، جامعة بابل، العراق، المجلد (21)، العدد (4)، ص ص 1317: 1336 .*
- 12- خالد، دلال عكيد؛ يعقوب منذر خضر(2021)، الثقافة التسويقية ودورها في تعزيز الميزة التنافسية دراسة استطلاعية في شركة نوروز المزودة لخدمات الانترنت في مدينة دهوك، *مجلة تنمية الرافدين، كلية الإدارة والاقتصاد، جامعة الموصل، المجلد(40)، العدد (132)، ص ص 287:303.*
13. خلف، مديحة عباس (2019)، المعرفة السوقية ودورها في تحقيق الميزة التنافسية بحث تطبيقي في الشركة العامة للإسمنت العراقية، *مجلة الاقتصاد والعلوم الإدارية، كلية الإدارة والاقتصاد، جامعة بغداد، المجلد (25)، العدد (114)، ص ص 242:263.*
14. الديراوي، أيمن حسن ؛ قاسم، اسماعيل عبد الله (يونيو، 2021) ، دور التخطيط الاستراتيجي في أداء الموارد البشرية في البنوك الفلسطينية ، *مجلة تكريت للعلوم الإدارية والاقتصادية، جامعة تكريت، المجلد (17)، العدد (54)، ص ص 442:461 .*
- 15- ذوابي، مي نجيب (2015) أثر التشارك بالمعرفة في تحقيق الأهداف الاستراتيجية دراسة تطبيقية على الجامعات الأردنية الخاصة، *مجلة كلية بغداد للعلوم الاقتصادية الجامعة، العراق، العدد 43، ص ص 313:336.*

- 16- الرجى، منصور ناصر؛ ملكاوي، نازم محمود (2012)، دور نظام المعلومات الاستراتيجي في التخطيط الاستراتيجي دراسة ميدانية في البنوك الأردنية، مجلة كلية بغداد للعلوم الاقتصادية الجامعة، العراق، العدد (33)، ص ص 283 : 305.
- 17- الرشدي، بدر عوض (أكتوبر، 2019)، مدخل الميزة التنافسية واستراتيجياتها دراسة تحليلية ورؤية تكاملية، مجلة كلية التربية، جامعة بنها، مصر، العدد (120)، ص ص 389 : 405.
- 18- سلمان، آية محمد، (2020)، أثر التوجه الاستراتيجي في اختيار المدخل الوصفي للقرار الاستراتيجي دراسة تحليلية في ديوان وزارة التخطيط والجهاز المركزي للإحصاء، مجلة كلية بغداد للعلوم الاقتصادية الجامعة، كلية بغداد، العدد (61)، ص ص 103 : 134.
- 19- شلاكة، طارق كاظم؛ عبدالله، حيدر طه (2018)، التخطيط الاستراتيجي ودوره في تحقيق الأداء العالي بحث تحليلي لآراء عينة من قيادات أمانة بغداد، مجلة تكريت للعلوم الإدارية والاقتصادية، جامعة تكريت، العراق، المجلد (4)، العدد (44)، ص ص 234 : 253.
- 20- الشمري، أحمد عبد الله؛ وآخرون (2021)، تأثير الاقتدار المعرفي في استدامة الميزة التنافسية بحث تحليلي لآراء عينة من مديري الجامعة الإسلامية في النجف، المجلة العراقية للعلوم الإدارية، جامعة كربلاء، العراق، المجلد (17)، العدد (68)، ص ص 233 : 254.
- 21- شنافي، نوال (2017)، دور التمكين الإداري في تحقيق الميزة التنافسية دراسة حالة مؤسسة صناعة الكوابل، مجلة العلوم الإنسانية، جامعة محمد خيضر بسكرة، العدد (48)، ص ص 317 : 337.
- 22- صغير، زهراء ترف؛ الحلاوي، علي حسين (يناير 2023)، التحليل الاستراتيجي للبيئة الداخلية وتأثيره في تحقيق الميزة التنافسية المستدامة، مجلة الريادة للمال والأعمال، جامعة النهريين، العراق، المجلد (4)، العدد (1)، ص ص 64 : 74 .
- 23- عاتي، لقاء مطر (يوليو 2016)، تأثير أبعاد المعرفة في تفعيل عمليات التخطيط الاستراتيجي دراسة استطلاعية في مديرية تخطيط البصرة، مجلة حولية المنتدى، النجف، العراق، المجلد (1)، العدد (26)، ص ص 265 : 299.
- 24- عباس، سامي أحمد (2018)، ذكاء الأعمال وأثره في تحديد الخيار الاستراتيجي دراسة استطلاعية لآراء عينة من العاملين في الشركة العامة للصناعات الكهربائية، مجلة الدنانير، الجامعة العراقية، المجلد (1)، العدد (12)، ص ص 249 : 279.

25. عبد اللطيف، عماد عبد اللطيف (2021يناير)، دور التشارك المعرفي في تحقيق الميزة التنافسية دراسة ميدانية بجامعة سوهاج، **مجلة كلية التربية، جامعة سوهاج، مصر، العدد (3)، ص ص 245: 333 .**
26. عبید، هاني علي؛ وآخرون (مارس 2021)، أثر التخطيط الاستراتيجي على القدرة التصديرية لشركات انتاج الزيوت النباتية الدور الوسيط للقدرة التنافسية، **مجلة الدراسات والبحوث البيئية، جامعة مدينة السادات، القاهرة، المجلد (5)، العدد (11)، ص ص 84: 97 .**
27. عطا، خالدية مصطفى (2015)، الذكاء الاستراتيجي وأثره في تحديد الخيار الاستراتيجي دراسة استطلاعية لآراء عينة من العاملين في الشركة العامة لتصنيع الحبوب التابعة لوزارة التجارة، **مجلة كلية بغداد للعلوم الاقتصادية الجامعة، كلية بغداد، العراق، العدد (43)، ص ص 135: 162 .**
- 28- العطاس، وليد أحمد (2017)، التحليل الاستراتيجي في المشاريع الصغيرة والمتوسطة في الجمهورية اليمنية، **مجلة أبحاث اقتصادية وإدارية، جامعة محمد خضير بسكرة، الجزائر، العدد(22)، ص ص 211: 234.**
- 29- علوان، فراس حسين؛ وآخرون (مارس 2022)، أثر المهارات القيادية في تحديد الخيار الاستراتيجي الأفضل لمكتب مفوضية انتخابات صلاح الدين، **مجلة كلية الكوت الجامعة، العراق، عدد خاص، ص ص 247: 266 .**
30. عليوي، إلهام محمد (2016)، تحقيق الميزة التنافسية في إطار إدارة المعرفة دراسة استطلاعية على عدد من المصارف العراقية الخاصة، **مجلة الدنانير، كلية الإدارة والاقتصاد، الجامعة العراقية، المجلد (1)، العدد (9)، ص ص 387: 418.**
31. عميش، سميرة؛ بولقصبيات ، محفوظ (2022)، أهمية الرؤية الاستراتيجية في نجاح استراتيجيات المؤسسات الاقتصادية شركة أمازون نموذجاً، **مجلة التنمية والاقتصاد التطبيقي، جامعة المسيلة، الجزائر، المجلد (6)، العدد (2)، ص ص 44: 54 .**
- 32- عواد، خالد روكان؛ محمود، زيد خوام (2018)، التخطيط الاستراتيجي وتأثيره في الذكاء الاقتصادي بحث استطلاعي في الشركة العامة لمنتجات ألبان أبي غريب، **مجلة كلية بغداد للعلوم الاقتصادية الجامعة، العراق، العدد (55)، ص ص 139: 166.**

33. فنجان، محمد رحمة (2018)، التغيير الاستراتيجي وأثره في خلق ميزة تنافسية للمنظمات بحث ميداني في عدد من الكليات الأهلية، مجلة كلية بغداد للعلوم الاقتصادية الجامعة، كلية بغداد، العراق، العدد (7)، ص ص 175: 202.
- 34- القاسم، ميادة (2021)، مناهج البحث الاجتماعي وتطبيقاتها في علم الاجتماع، "دراسة سوسيولوجية تحليلية"، المجلة العربية للنشر العلمي، مركز البحث وتطوير الموارد البشرية، الأردن، العدد (31)، ص ص 530: 554.
35. قرامز، فطيمة الزهرة (2018)، منطق التفكير الاستراتيجي للمؤسسات الصغيرة والمتوسطة، مجلة العلوم الإنسانية، جامعة أم البواقي، الجزائر، العدد (9)، المجلد (5)، العدد (1)، ص ص 932: 946.
36. كاظم، فارس عبد الله (أكتوبر، 2021)، الميزة التنافسية للمصارف الأهلية وتأثيرها في مستوى إدراك الزبون بتوسيط جودة الخدمة دراسة استطلاعية تحليلية، مجلة كلية بغداد، للعلوم الاقتصادية الجامعة، كلية بغداد، العراق، العدد (66)، ص ص 1: 18.
37. كريم، أحمد حميد (2012)، تأثير الإبداع المنظمي في تحقيق الميزة التنافسية بحث تحليلي لعينة من المصارف التجارية العراقية، مجلة الإدارة والاقتصاد، كلية الإدارة والاقتصاد، جامعة كربلاء، العراق، العدد (91)، ص ص 219: 237 .
38. المالكي، علي نعيم (نوفمبر، 2018)، بناء نظام متكامل للتخطيط الاستراتيجي وقياس تأثيره في الأداء الاستراتيجي من منظور بطاقة العلامات المتوازنة دراسة استطلاعية لآراء عينة من المديرين والمسؤولين في شركة نفط الجنوب، مجلة العلوم الاقتصادية، كلية الإدارة والاقتصاد، جامعة البصرة، المجلد (12)، العدد (49)، ص ص 92: 118 .
- 39- محمد، أمل صبار (2021)، تصميم المنتج ودوره في تعزيز الميزة التنافسية، المجلة العراقية للعلوم الإدارية، جامعة كربلاء، العراق، المجلد (17)، العدد (68)، ص ص 105 : 133.
40. محمد، شيماء عدنان (2020)، دور تكلفة الإنتاج الأنظف في تحقيق الميزة التنافسية المستدامة، مجلة تكريت للعلوم الإدارية والاقتصادية، كلية الإدارة والاقتصاد، جامعة تكريت، العراق، المجلد (16)، العدد (51)، ص ص 63: 79 .

41. محمد، وفاء عبد الله (2022)، تأثير الرؤية الاستراتيجية للشركة في تحديد الخيار الاستراتيجي، بحث تطبيقي في شركة التأمين العراقية، مجلة دراسات محاسبية ومالية، جامعة بغداد، المجلد (17)، العدد (60)، ص ص 410 : 422 .

42. المجالد، أحمد كباد (أكتوبر 2020)، واقع التخطيط الاستراتيجي في مدارس التعليم بمدينة عرعر، مجلة شباب الباحثين في العلوم التربوية ، كلية التربية، جامعة سوهاج، مصر، العدد (5)، ص ص 2 : 34 .

43. المربع، صالح سعد (سبتمبر 2013)، التخطيط الاستراتيجي طريق لتطوير المستقبل، مجلة الأمن والحياة، جامعة نايف العربية للعلوم الأمنية، الرياض، المملكة العربية السعودية، العدد (377)، ص ص 1 : 32 .

44. الموسوي، محمد هاشم (يناير 2022)، الافصاح الالكتروني عن المحتوى المعلوماتي للتقارير المتكاملة وأثره في تحقيق الميزة التنافسية المستدامة، مجلة وارث العلمية، جامعة وارث الأنبياء، العراق، المجلد (4)، العدد (10)، ص ص 43 : 56 .

45- نعمه، رسل سلمان؛ وآخرون (2020)، تأثير المزيج الترويجي في تحقيق الميزة التنافسية المستدامة للمنظمات الصناعية بحث ميداني في مصفى الدورة، مجلة الاقتصاد والعلوم الإدارية، كلية الإدارة والاقتصاد، جامعة بغداد، المجلد (26)، العدد (120)، ص ص 261 : 280.

46- نوفان، رواء فايق (مارس 2023)، تأثير التوجه الاستراتيجي في أبعاد المسؤولية الاجتماعية بحث تطبيقي في مصرف الرافدين، مجلة دراسات محاسبية ومالية، جامعة بغداد، المجلد (18)، العدد (62)، ص ص 162 : 180.

74- اليساري، علي حسين (سبتمبر 2022)، التخطيط الاستراتيجي وأثره في تحقيق التنمية السياحية المستدامة، مجلة نسق، الجمعية العراقية للدراسات التربوية والنفسية، المجلد (35)، العدد (9)، العراق، ص ص 634 : 650 .

ثالثاً: المواقع الالكترونية :

1. استانبولي، محمد ياسين (إبريل، 2020)، القوى التنافسية الخمس (نموذج بورتر)، موقع الباحثون المسلمون، متاح بتاريخ (16 / 9 / 2023)، على الرابط :

. <https://www.facebook.com/The.Muslim.res> .

2. موقع بنك سبأ الإسلامي، متاح بتاريخ: 25 /6 /2023 على الرابط :

<http://sababank.com/about> .

رابعاً: المراجع الأجنبية :

- 1- Abdi Mohamed(March, 2020), Effect of Strategic Planning On Sustainable Competitive Advantage of Islamic Commercial Banks in Kenya, **IOSR Journal of Business and Management**, Volume 22, Issue 3. Ser. V (March, 2020), PP 14-19.
- 2- Awino, Zachary B(APRIL2013) Strategic Planning and Competitive Advantage of ICT Small and Medium Enterprises in Kenya, **Business and Management Horizons**, UNIVERSITY OF NAIROBI, KENYA, , Vol. 1, No. 1, PP 191-204 .
- 3- Baroto, M.B, & et all (2012), Hybrid Strategy: A New Strategy for Competitive Advantage, **International Journal of Business and Management**, vol (7), no(20), p p 120:133.
- 4- Bieler, A. and McKenzie, M. (2017) Strategic Planning for Sustainability in Canadian Higher Education, **Multidisciplinary Digital Publishing Institute** ,V(9), No(2),pp 161-183.
- 5-David , Fred R. & David, Forest R (2017), **Strategic Management A Competitive Advantage APP. Roach: Concepts and Cases**, Sixteenth Edition, Published by Pearson Education, London, UK.
- 6-Dzemyda, Ignas (2014), **Strategic Management of Business Organizations**, Without the Edition , Published By UAB Vitae Litera, Vilnius, Lithuania.
- 7- Gomera, Shingiral; And et all(2018), Relationship between strategic planning and financial performance: The case of small, micro and medium-scale businesses in the Buffalo City Metropolitan, **South African Journal of Economic and Management Sciences**, pp 1-9 .
- 8- Hair, J. F., Black, W. C., Basin, B. J., & Anderson, R. E. (2010). **Multivariate data analysis** (7th ed.). New Jersey: Upper Saddle River: Prentice Hall Higher Education.

- 9- Hakan, B(2019),A practical approach for determining the competitive advantages of a business, **American journal of operations management and information systems**,(4)2.
- 10- Handayani, S., & Karnawati, Y. (2020, March). Achieving Competitive Advantage Through Intellectual Capital In Mining Companies In The Indonesia Stock Exchange. **In Annual International Conference on Accounting Research** (pp. 54-58).
- 11- Al-Harethi, A. A. M., & Al-Maamari, Q. A. (2018). The Impact of Strategic Planning on Improving Institutional Performance at Limkokwing University of Creative Technology Malaysia. **International Journal of Psychology and Cognitive Science**, 4(3), 112-129.
- 12- Jorge, (2018), The Mediating Effect of Strategic Orientation, Innovation Capabilities and Managerial Capabilities Among Exploration and Exploitation, **Competitive Advantage and firm's Performance** , Glob. Entrep. Res(8)29.
- 13- Alkharusi, H. (2022). A descriptive analysis and interpretation of data from Likert scales in educational and psychological research. . *Indian Gronlund Journal of Psychology and Education*, 12(2), 13-16.
- 14-Linn, R. L., & N. E. (2000). *Measurement and assessment in teaching* (8th ed.). Englewood Cliffs, New Jersey: Merrill/Prentice Hall.
- 15- Matychak J.P(2019), *Surveying the Strategic Planning Landscape at US Business Schools: A Comparison of Traditional and Agile-Infused' Approaches*, **Doctor Dissertation** , University of Pittsburgh, USA.
- 16 - Nzioka, Charity; Kariuki, Paul(2021) Influence of Strategic Internal Factors on Competitive Advantage of Commercial Banks in Nairobi County, Kenya, **Journal of International Business and Management** ,4(7): 01-16 .
- 17- Palandeng, I. D., Kindangen, P., Tumbel, A., & Massie, J. (2018). Influence analysis of supply chain management and supply chain flexibility to competitive advantage and impact on company performance of fish processing in Bitung city, **Journal of research in business, economics and management**, 10(1), 1783-1802.
- 18- Rusell, S.,Millar,H(2014),Exploring the relationships among sustainable manufacturing practices, business performance and competitive advantage: perspectives from a developing economy , **Journal of management and sustainability**,4, (3), pp 37:53.

- 19- Sekaran, U., & Bougie, R(2016)**Research Methods for Business : A Skill-Building Approach** (7th edition) Fourth Edition .Chichester: John Wiley & Sons Ltd.
- 20- Taber, Keith, S. (2018), The Use of Cronbach's Alpha When Developing and Reporting Research Instruments in Science Education, **Res Sci Educ**, 48,1273–1296.
- 21- Tarigan, Zeplin jiwa; siagian, Hotlan(February, 2021), The effects of strategic planning ,purchasing strategy and strategic partnership on operational performance ,uncertain supply chain management ,Canada,vol9, pp363: 372.
- 22- Zomorrodian, Asghar (March,2017), "New Trends on Strategic Planning: Virtual Environment, Tech Innovation, Globalization & Organizational Performance", (Submitted to the 24th. Annual Meeting of American Society of Business & Behavioral Sciences, Las Vegas Nevada, pp 1 – 22.

الملاحق



الجمهورية العربية السورية

وزارة التعليم العالي والبحث العلمي

جامعة الأندلس للعلوم والتقنية

عمادة الدراسات العليا

كلية العلوم الإدارية

قسم إدارة الأعمال

ملحق (1): دراسة استطلاعية

الأخوة / مدراء الإدارات في بنك سبأ الإسلامي المحترمون

تحية طيبة وبعد

تهدف الباحثة من خلال دراستها الحالية إلى التعرف على "دور التخطيط الاستراتيجي في تحقيق الميزة التنافسية في بنك سبأ الإسلامي - صنعاء"، ومدى توافر أبعاد التخطيط الاستراتيجي والميزة التنافسية في بنك سبأ الإسلامي .

ونظراً لأهمية هذه الدراسة، وباعتباركم من ذوي الخبرة والاختصاص تضع الباحثة بين أيديكم هذه الأسئلة الاستطلاعية بهدف إثراء محاور وفقرات الدراسة، علماً بأن ما ستدلون به من معلومات سيسهم في خدمة هذه الدراسة، ويساعد في تحقيق الغاية التي تسعى إليها .

وتقبلوا خالص الشكر والتقدير ،،،

الباحثة :

أمانى عبد العزيز ثابت شباله

1. ما هي المشكلات والتحديات التي يواجهها البنك ؟
2. هل يواجه البنك منافسة قوية؟
3. هل يشرك البنك جميع العاملين عند إعداد الخطط المستقبلية؟
4. هل يقوم البنك بالتحليل المستمر لأحوال القطاع البنكي؟
5. هل يقوم البنك باستقطاب وتوظيف الكوادر ذات الاختصاص؟
6. هل يقدم البنك خدماته بتكلفة أقل من البنوك المنافسة؟
7. هل يدعم البنك أنشطة البحث والتطوير؟
8. هل يحفز البنك العاملين على الإبداع والابتكار ؟
9. هل يقوم البنك بدراسة السوق بغرض التعرف على رغبات العملاء؟
10. هل يمتلك البنك إمكانات تكنولوجية حديثة ومتطورة؟



الجمهورية العربية السورية

وزارة التعليم العالي والبحث العلمي

جامعة الأندلس للعلوم والتكنولوجيا

عمادة الدراسات العليا

كلية العلوم الإدارية

قسم إدارة الأعمال

ملحق (2) : الاستبانة بصورتها الأولية

بيانات الأستاذ المحكم

الاسم الرباعي:

الدرجة العلمية : التخصص:

الجامعة / جهة العمل : الصفة / الوظيفة

الموضوع : تحكيم استبانة

السلام عليكم ورحمة الله وبركاته وبعد

بداية تهديكم الباحثة أطيب التحايا، وبالإشارة إلى الموضوع أعلاه فإن الباحثة تقوم بإجراء دراسة بعنوان: " دور التخطيط الاستراتيجي في تحقيق الميزة التنافسية دراسة حالة بنك سبأ الإسلامي - صنعاء" وهي ضمن متطلبات الحصول على درجة الماجستير في إدارة الأعمال .

ونظراً لأهمية الموضوع وما تتمتعون به من خبرة علمية واسعة في هذا المجال، أرجو منكم التكرم بتحكيم الاستبانة وإبداء آرائكم وملاحظاتكم حول فقرات الاستبانة من حيث مدى انتماء الفقرات للبعد الوارد فيه، ومدى وضوح وسلامة صياغة الفقرات، وإضافة وتعديل أو حذف أي فقرة، وتقديم أي مقترحات ترونها مناسبة لمجال الدراسة .

الباحثة :

أماني عبد العزيز ثابت شباله

أولاً : البيانات الديموغرافية:

يرجى التكرم بوضع إشارة (√) في المكان المناسب :

الجنس	-1	() ذكر .	-2	() أنثى .
العمر	-1	() أقل من 30 سنة .	-2	() 31-40 سنة .
	-3	() 41-50 سنة .	-4	() أكثر من 50 سنة .
المؤهل العلمي	-1	() ثانوية عامة.	-2	() بكالوريوس.
	-3	() ماجستير.	-4	() دكتوراه .
المستوى الوظيفي	-1	() رئيس قسم .	-2	() نائب مدير إدارة.
	-3	() مدير إدارة .	-4	() نائب مدير عام .
	-5	() مدير عام .		
سنوات الخدمة في البنك	-1	() أقل من 5 سنوات.	-2	() 5-10 سنوات.
	-2	() 11-15 سنة .	-4	() أكثر من 15 سنة.

ثانياً : محاور الاستبانة وأبعادها :

المحور الأول : التخطيط الاستراتيجي:

يعرف التخطيط الاستراتيجي في هذه الدراسة بأنه : عملية إدارية يتم من خلالها تحديد اتجاهات بنك سبأ الإسلامي وأهدافه المستقبلية، وهو أسلوب ونهج إداري حديث يساعد في اتخاذ القرارات اللازمة، وتحديد الإجراءات الضرورية، وتقديم الموارد المتاحة، لتحقيق الأهداف المنشودة.

ملاحظات	الوضوح		الانتماء		الفقرات	م
	غير واضحة	واضحة	غير منتبئية	منتبئية		
<p>البعد الأول : التوجه الاستراتيجي : المسار الذي يسترشد به بنك سبأ الإسلامي في الوصول إلى المستقبل المنشود، من خلال وضع رؤية شاملة تحدد أين سيكون البنك في المستقبل، وصياغة الرسالة، ومن ثم تحديد الأهداف الاستراتيجية الذي يسعى إلى تحقيقها .</p>						
					يمتلك البنك رؤية واضحة .	1
					تعطي رؤية البنك صوره واضحة للمسار الذي تريد أن يصل إليه في المستقبل .	2
					رؤية البنك تدعم التوجه نحو تحقيق الميزة التنافسية للبنك.	3
					يمتلك البنك رسالة واضحة .	4
					تم الاستناد إلى رؤية البنك عند صياغة الرسالة .	5
					تتضمن رسالة البنك توظيف جميع الموارد والإمكانات بما ينسجم والرؤية المستقبلية.	6
					توضع الأهداف الاستراتيجية على ضوء ما تم صياغته في رؤية ورسالة البنك .	7
					تعكس الأهداف الاستراتيجية المستقبل المرغوب الذي يطمح البنك للوصول إليه.	8
					يشرك البنك جميع العاملين عند إعداد التوجه الاستراتيجي له.	9

<p>البعد الثاني : التحليل الاستراتيجي : عملية يقوم من خلالها بنك سبأ الإسلامي بدراسة وتحليل البيئة التي تحيط به، لغرض التعرف على نقاط القوة والضعف في البيئة الداخلية للبنك، ومعرفة الفرص المتاحة والتهديدات المتوقعة في البيئة الخارجية، وذلك لمساعدته في تحسين أدائه التنظيمي .</p>						
					10	يدرس البنك ويحلل البيئة الداخلية لتحديد نقاط القوة والضعف .
					11	يدرس البنك ويحلل البيئة الخارجية لتحديد الفرص المتاحة والتهديدات المتوقعة .
					12	يسعى البنك إلى تحويل التهديدات إلى فرص يمكن الاستفادة منها بشكل إيجابي .
					13	تشمل عملية التحليل الاستراتيجي جميع عناصر البيئة الداخلية للبنك .
					14	تشمل عملية التحليل الاستراتيجي جميع عناصر البيئة الخارجية للبنك .
					15	يحرص البنك على التحليل المستمر للبيئة لمعالجة المتطلبات السريعة وقت حدوثها .
					16	يستعين البنك بجهات استشارية متخصصة لتحليل بيئته الداخلية والخارجية .
					17	يسعى البنك إلى تفعيل علاقاته بالبيئة الخارجية .
<p>البعد الثالث : الخيار الاستراتيجي : عملية تفكير إبداعي يقوم من خلالها بنك سبأ الإسلامي بالمفاضلة بين مجموعة من البدائل الاستراتيجية التي تم وضعها في ضوء التحليل الاستراتيجي، وذلك لتحديد واختيار البديل الاستراتيجي المناسب الذي يمكن البنك من تحقيق ميزة تنافسية .</p>						
					18	يتم مقابلة نقاط القوة والضعف للبنك مع الفرص والتهديدات الخارجية لتحديد الخيار الاستراتيجي .
					19	يضع البنك عدة استراتيجيات بديلة لمواجهة الاحتمالات المستقبلية .
					20	يستخدم البنك التفكير الاستراتيجي لخلق البدائل المناسبة لسد الفجوة الاستراتيجية .
					21	يقوم البنك بوضع بدائل استراتيجية تتناسب مع ظروفه الداخلية والخارجية .

					22	يقيم البنك البدائل الاستراتيجية في ضوء مجموعة من المعايير الكمية والنوعية .
					23	يختار البنك البديل الاستراتيجي المناسب بناءً على نتائج تقييم البدائل الاستراتيجية .
					24	الاستراتيجية البديلة التي تم اختيارها تضمن تحقيق ميزة تنافسية للبنك .
<p>البعد الرابع : التنفيذ الاستراتيجي : تهيئة كافة الجوانب الإدارية والوظيفية في بنك سبأ الإسلامي بشكل يضمن وضع الخطة الاستراتيجية موضع التنفيذ الفعلي. من خلال سلسلة من الخطط والبرامج والإجراءات والموازنات، والتجهيزات البشرية اللازمة.</p>						
					25	يحدد البنك المتطلبات الأساسية لعملية تنفيذ الاستراتيجية .
					26	يوزع البنك مسؤولية التنفيذ على جميع المستويات الإدارية.
					27	يحدد البنك البرامج والموازنات والسياسات اللازمة لتنفيذ الاستراتيجية .
					28	يحدد البنك معايير ومؤشرات الأداء لتنفيذ الاستراتيجية .
					29	يتمكّن البنك المهارات الإدارية اللازمة لتنفيذ الاستراتيجية .
<p>البعد الخامس : الرقابة الاستراتيجية : نظام للتعرف على مدى نجاح بنك سبأ الإسلامي في تنفيذ أهدافه وتطلعاته، من خلال مقارنة ما تم تنفيذه فعلياً مع ما هو مخطط، ومحاولة اكتشاف أسباب الانحرافات عن الخطط والأهداف الموضوعية، ومن ثم اتخاذ الإجراءات التصحيحية في الوقت المناسب .</p>						
					30	يراقب البنك ويقيم عملية تنفيذ الاستراتيجية أولاً بأول .
					31	يضع البنك مقاييس ومعايير أداء (مالية وغير مالية) مناسبة وواضحة .
					32	يقارن البنك بين الأداء المخطط له وما تم انجازه لمعرفة مدى فاعلية التنفيذ .
					33	يقوم البنك بالإجراءات التصحيحية أثناء وجود انحراف في التنفيذ .
					34	يستفيد البنك من نتائج التقييم في إعداد الخطط المستقبلية.

ملحق (3)

الجدول (41): قائمة أسماء المحكمين

م	اسم الدكتور	التخصص	الدرجة العلمية	جهة العمل/ الجامعة
1.	أحمد محمد الشامي .	إدارة أعمال	أستاذ	صنعاء
2.	عبد الخالق هادي طواف .	إدارة أعمال	أستاذ	عمران
3.	توفيق مصلح السنباني .	إدارة أعمال	أستاذ مشارك	ذمار
4.	عبد أحمد العامري .	إدارة أعمال	أستاذ مشارك	العلوم والتكنولوجيا
5.	نبيل محمد العلفي .	إدارة أعمال	أستاذ مشارك	عمران
6.	سعيد عبد المؤمن أنعم .	إدارة أعمال	أستاذ مساعد	العلوم الحديثة
7.	فهيم سعيد الدقاف .	علوم مالية	أستاذ مساعد	الإمارتية
8.	محمد عبدالله الكهالي .	إدارة أعمال	أستاذ مساعد	الإمارتية
9.	محمد علي الرحبي .	إدارة أعمال	أستاذ مساعد	الإمارتية



الجمهورية العربية السورية

وزارة التعليم العالي والبحث العلمي

جامعة الأندلس للعلوم والتقنية

عمادة الدراسات العليا

كلية العلوم الإدارية

قسم إدارة الأعمال

ملحق (4): الاستبانة بصورتها النهائية

المحترمون

الأخوة / الأخوات /

السلام عليكم ورحمة الله وبركاته وبعد

تقوم الباحثة بإجراء دراستها ضمن متطلبات الحصول على درجة الماجستير في إدارة الأعمال بعنوان: "دور التخطيط الاستراتيجي في تحقيق الميزة التنافسية دراسة حالة بنك سبأ الإسلامي صنعاء" ولغرض جمع البيانات صممت الباحثة استبانة مكونة من جزأين وهما:

الجزء الأول: البيانات الديموغرافية .

الجزء الثاني: محاور الاستبانة وأبعادها .

لذا أرجو من سيادتكم التكرم بالإجابة على جميع فقرات الاستبانة وذلك بوضع علامة (√) في المكان الذي يناسب وجهة نظركم ، حيث أن نتائج الدراسة تعتمد وبشكل رئيسي على دقة إجاباتكم، كما أن ترك أي فقرة دون إجابة يجعل من تحليل الاستبانة أمراً غير ممكن، وأنه بآن الإجابة على فقرات الاستبانة لن تستخدم إلا لغرض البحث العلمي .

وتقبلوا خالص الشكر والتقدير،،،،

الباحثة

أولاً : البيانات الديموغرافية:

يرجى وضع إشارة (√) في المكان المناسب من وجهة نظرك :

1.	الجنس	1. () ذكر .	2. () أنثى .
2.	العمر	1. () أقل من 30 سنة.	2. () 31 . 40 سنة .
		3. () 41 . 50 سنة .	4. () أكثر من 50 سنة.
3.	المؤهل العلمي	1. () ثانوية عامة.	2. () بكالوريوس .
		3. () ماجستير .	4. () دكتوراه.
4.	المستوى الوظيفي	1. () مدير عام.	2. () مساعد مدير عام .
		3. () مدير إدارة .	4. () نائب مدير إدارة .
		5. () مساعد مدير إدارة.	6. () رئيس قسم .
5.	سنوات الخدمة في البنك	1. () أقل من 5 سنوات.	2. () من 5 . 10 سنوات.
		2. () من 11 . 15 سنة.	4. () أكثر من 15 سنة.

ثانياً : محاور الاستبانة وأبعادها :

المحور الأول : التخطيط الاستراتيجي:

يرجى وضع إشارة (√) في المكان المناسب من وجهة نظرك :

م	الفقرات	موافق بشدة	موافق	موافق إلى حد ما	غير موافق بشدة	غير موافق
البعد الأول : التوجه الاستراتيجي						
1	يملك البنك رؤية واضحة .					
2	يملك البنك رسالة واضحة .					
3	تتضمن رسالة البنك توظيف جميع الموارد والإمكانات بما ينسجم والرؤية المستقبلية.					
4	توضع الأهداف الاستراتيجية على ضوء ما تم صياغته في رؤية ورسالة البنك .					
5	يملك البنك أهداف واقعية وقابلة للقياس .					
6	يشرك البنك جميع العاملين عند إعداد التوجه الاستراتيجي له .					
البعد الثاني : التحليل الاستراتيجي						
7	يحلل البنك البيئة الداخلية التي يعمل فيها لمعرفة نقاط القوة والضعف.					
8	يحلل البنك البيئة الخارجية لتحديد الفرص المتاحة والتهديدات المتوقعة .					
9	يستفيد البنك من نقاط القوة في تحسين وضعه التنافسي .					
10	يسعى البنك إلى تحويل التهديدات إلى فرص إيجابية للتطوير المستقبلي.					
11	يحرص البنك على التحليل المستمر لأحوال القطاع البنكي لتحديد الاستراتيجيات المستقبلية .					
12	يستعين البنك بجهات استشارية متخصصة لتحليل البيئة التي يعمل فيها.					

البعد الثالث : الخيار الاستراتيجي					
					13 يضع البنك استراتيجيات بديلة لمواجهة الاحتمالات المستقبلية .
					14 يقوم البنك بوضع بدائل استراتيجية تتناسب مع ظروفه الداخلية والخارجية .
					15 يقيم البنك البدائل الاستراتيجية في ضوء مجموعة من المعايير الكمية والنوعية .
					16 يختار البنك البديل الاستراتيجي المناسب بناءً على نتائج تقييم البدائل الاستراتيجية .

المحور الثاني : الميزة التنافسية:

يرجى وضع إشارة (√) في المكان المناسب من وجهة نظرك :

م	الفقرات	موافق بشدة	موافق	موافق إلى حد ما	غير موافق	غير موافق بشدة
البعد الأول: قيادة التكلفة						
1	يدعم البنك أنشطة البحث والتطوير من أجل تقليل كلفة الخدمات .					
2	يراجع البنك تكاليف الإنتاج بهدف التخلي عن بعض الأنشطة غير الضرورية من أجل تخفيض التكاليف .					
3	يعمل البنك على مفهوم الاستخدام الأمثل للموارد المتاحة لتحقيق الكفاءة الإنتاجية .					
4	يمتلك البنك كوادر متخصصة تسهم في تخفيض تكاليف الخدمات .					
5	يحرص البنك على تقديم خدماته بأقل تكلفة ممكنة .					
البعد الثاني: التميز						
6	يقدم البنك خدمات متميزة ومختلفة عما يقدمه المنافسون.					

					يسعى البنك لتقديم خدمات ذات جودة عالية مقارنة بالبنوك المنافسة.	7
					تتميز الخدمات التي يقدمها البنك بالحدثة والتطور .	8
					يتميز البنك بتقديم خدمات بأسعار مناسبة مقارنة بالمنافسين .	9
					يتميز البنك باستقطاب الأفراد ذوي المؤهلات العلمية والكفاءة العالية .	10
					يوظف البنك الإمكانيات التكنولوجية الحديثة في تقديم خدمات سريعة تلبي رغبات العملاء .	11
البعد الثالث : الإبداع						
					يسعى البنك إلى ترويج خدماته بطريقة إبداعية.	12
					يهتم البنك بأن يكون المبادر في طرح الخدمات الجديدة والمبتكرة في السوق.	13
					يرسم البنك صورة ذهنية إيجابية عن نشاطاته عند جميع المتعاملين.	14
					يحلل البنك حاجات المتعاملين معه لوضع حلول إبداعية مبتكرة .	15
					يقوم البنك بتكريم أصحاب الأفكار الإبداعية .	16
البعد الرابع : سرعة الاستجابة						
					يقدم البنك خدماته للعملاء في الوقت المناسب دائماً .	18
					يتميز البنك بالاستجابة السريعة عند تقديم الخدمات التي يطلبها العملاء .	19
					يوجد لدى البنك الإمكانيات المتطورة للاستجابة السريعة للطلبات المتغيرة لعملائه.	20
					يحرص البنك على تقليص الوقت المستغرق في تقديم الخدمات .	21
					يهتم البنك بدراسة السوق وذلك للتعرف على رغبات العملاء غير المشبعة.	22

Abstract

Title: the role of strategic planning in achieving the competitive advantage
case study of Saba Islamic Bank, Sana.

The researcher:

Amani Abd ALAzeez Thabit Shabalah

The professor:

Jabr Abdul-Qawi Ismael Alsnbani

This study aimed to identify the role of strategic planning and its dimensions (strategic orientation, strategic analysis, strategic option) in achieving the competitive advantage and its dimensions (cost leadership, excellence, creation, responsiveness) in Saba Islamic Bank, Sana' , In addition to identify the differences between the answers of the sample members about the study variables to their demographic characteristics (gender, age, academic qualifications, functional level, and years of service in the bank).

And to achiev the goals of the study the researcher has used the descriptive analytical method , and the questionnaire as a study tool, the population consisted of (275) Bank employees . A stratified random sample of (161) members of population study was taken, and the study used a number of statistical methods applopiate using statistical packages (spss) .

The study reached a number of results, the most important of which are: there is a high interest in Saba Islamic Bank In practicing strategic planning and to achieve the competitive advantage ,and there is a positive role for strategic planning and its dimensions (strategic orientation, strategic analysis, strategic option) in achieving the competitive advantage in Saba Islamic Bank, Sana' ,and there are no statistically significant differences in the sample's answers regarding the study variables, as there is no effect of the variables (gender, age, academic qualifications, functional level, and years of service in the bank) in the level of practice the strategic planning, and in the level of achieving the competitive advantage in Saba Islamic Bank, Sana.

And according to the results, the study presented several recommendations the most important of which are: strengthen the practice of strategic planning by Saba Islamic Bank, using modern scientific methods, and working to measure customer satisfaction with the services provided by the bank, due to the importance of this in improving the quality of service provided, and to achieve the competitive advantage .

**Republic of Yemen
Alandalus University for Science &
Technology
Graduate Studies Deanship
Faculty of Administrative sciences
Business Administration department**



The role of strategic planning in achieving competitive advantage

(case study of Saba Islamic Bank - Sana'a)

**Master's thesis submitted to complete the requirements for
obtaining a master's degree in Administrative Sciences,
specializing in Business Administration**

Done by:

Amani Abdulaziz Thabit Shabalah

Supervised by:

D. Jaber Abdel Qawi Ismail Al Sanabani

**Associate Professor of Administrative Sciences – AlAndalus
university for science and Technology**

Sana'a

1445 - 2023