



وزارة التعليم العالي والبحث العلمي

الجامعة التقنية الوسطى

الكلية التقنية الإدارية - بغداد

## وقائع المؤتمر العلمي التخصصي الرابع

### للكلية التقنية الإدارية - بغداد

للمدة من

2018 / 11/ 29 -28

تحت شعار

## الإبداع الإداري لتحقيق الرؤية المستقبلية

### لمنظمات الأعمال

المجلد الثاني / رقم الإيداع (642)

البحوث المنشورة محكمة

## الفهرست المجلد الثاني

| المحور المالي والمصرفي |   |  |         |
|------------------------|---|--|---------|
| ت                      | عنوان البحث   | اسم الباحث   | الصفحة  |
| 31                     | دور استخدام استراتيجيات الصيرفة الشاملة في تعزيز المقدرات التنافسية المصرفية/دراسة تطبيقية في المصرف العراقي للتجارة(بابل، كربلاء، النجف) | م.م. قاسم حاجم صاحب<br>السيدة زينب علي حسين                            | 2-27    |
| 32                     | مؤشرات قياس الشمول المالي في العراق   | أ.م.د. نغم حسين نعمة<br>السيد احمد نوري حسن                            | 28-54   |
| 33                     | السياسة المالية وتحديات التحول من العجز الى الاستقرار المالي على مستوى الاستدامة المالية في العراق  | م. احمد صالح حسن<br>م. علي وهيب عبد الله                               | 55-73   |
| 34                     | رأس المال البشري وعلاقته بالصيرفة الالكترونية في المصارف التجارية العراقية /دراسة تطبيقية في مصرفي الرافدين والرشد فرع الصويرة            | م.د. نصير محمد عزال<br>م. كمال عودة فاضل<br>م.م. هالة عايد هادي        | 74-104  |
| 35                     | The Usage of Automatic Teller Machine (ATM) in Kurdistan Bank-Erbil   | Yazen N. Mahmood<br>Anas M. Maarooof                                   | 105-112 |
| 36                     | دور صندوق النقد الدولي في ادارة الديون العراقية   | أ.م.د. عماد خليل ابراهيم<br>م.د. شيماء عبد الستار جبر                  | 113-130 |
| 37                     | تأثير تقلبات سعر الصرف على مؤشر تركيز سوق العراق للأوراق المالية/دراسة تطبيقية في سوق العراق للأوراق المالية                              | أ.م.د. شذى عبد الحسين جبر<br>السيدة نهران قاسم كرمين                   | 131-152 |
| 38                     | ACOMPARISON STUDY ON PAYTM AND OTHERS ELECTRONIC PAYMEENT STSTEM OF E_WALLET  | Dr. Anwar Mustafa<br>PhD. Scholar : Syed Mohd Minhaj                   | 153-160 |
| محور الجودة            |   |  |         |
| 39                     | اثر الادارة العليا في تطبيق الجودة الشاملة/دراسة تطبيقية لعينة من تدريسي وموظفي جامعة الفلوجة   | أ.م.د. خالد عبد الله ابراهيم<br>د. شذى عبود شاكر                       | 162-177 |
| 40                     | متطلبات ادارة الجودة الشاملة للبيئة واثرها في ابعاد التنمية المستدامة/دراسة استطلاعية في عدد من المنظمات الصناعية الصغيرة في محافظة نينوى | أ.د. اكرم احمد الطويل<br>السيد احمد عبد الستار<br>السيدة صفا موفق نايف | 178-200 |

## (دور استخدام استراتيجية الصيرفة الشاملة في تعزيز المقدرات التنافسية المصرفية دراسة تطبيقية في المصرف العراقي للتجارة / بابل، كربلاء، النجف)

م. م. قاسم حاجم صاحب المعموري      الباحثة : زينب علي حسين  
كلية الإمام الكاظم (ع) للعلوم الإسلامية الجامعة

### المستخلص

تناولت هذه الدراسة تحليل علاقات الاثر بين استخدام استراتيجية الصيرفة الشاملة ودورها في تعزيز المقدرات التنافسية المصرفية في المصرف العراقي للتجارة، وقد سعت الدراسة الى تحقيق مجموعة من الاهداف: -

- معرفة مدى تبني المصرف موضوع البحث لاستراتيجية الصيرفة الشاملة (التنوع) وكيفية توظيفها لبناء المقدرات التنافسية للمصرف.

- تقديم مجموعة من التوصيات التي قد تسهم في تعزيز أدراك المصرف موضوع البحث لأهمية استخدام استراتيجية التنوع (الصيرفة الشاملة) ودورها في بناء وتعزيز المقدرات التنافسية للمصرف. ومن اجل تحقيق هذه الأهداف فقد تبينت الدراسة نمودجا فرضيا يعبر عن العلاقات المنطقية بين متغيرات الدراسة اذ عدت استراتيجية الصيرفة الشاملة متغيرا مستقلا يؤثر في المقدرات التنافسية المصرفية بوصفها متغيرا معتمدا، وبغية الكشف عن طبيعة العلاقات المتمثلة في انموذج الدراسة فقد اتجهت الدراسة الحالية الى طرح مجموعة من الفروض بوصفها إجابات أولية تسعى الدراسة الى التحقق من صحتها.

كما وتم استخدام استمارة الاستبيان كأداة لتجميع البيانات والمعلومات اللازمة من عينة البحث والبالغة (35) من القيادات الإدارية في المصرف.

**الكلمات المفتاحية:** الصيرفة الشاملة، المقدرات التنافسية المصرفية، المصرف العراقي للتجارة.

### Abstract

The study examined the analysis of the relationship between the use of the comprehensive banking strategy and its role in enhancing the competitiveness of banking in the Iraqi Trade Bank. The study sought to achieve a set of

### objectives:

- Knowing the extent to which the bank adopted the subject of the study of the comprehensive banking strategy (diversification) and how to employ it to build the competitive capabilities of the bank

- Providing a set of recommendations that may contribute to enhancing the bank's awareness of the importance of using the diversification strategy and its role in building and enhancing the competitive capabilities of the bank

In order to achieve these objectives, the study adopted a hypothesis model that expresses the logical relations between the variables of the study. The comprehensive banking strategy is considered an independent variable that affects the competitiveness of banking as a dependent variable. In order to uncover the nature of the relations represented in the study model, As preliminary answers the study seeks to verify .

The questionnaire was used as a tool to collect data and information from the research sample of (35) of the administrative leadership in the bank.

**Keywords:** Comprehensive Banking, Competitive Banking Capabilities, Iraqi Trade Bank .

### المقدمة: -

شهد حقل الادارة المصرفية خلال العقدين الأخيرين نموذجا مصرفيا مهما هو نموذج الصيرفة الشاملة أو نموذج الصيرفة ذات الخدمات الكاملة وقد حقق هذا النموذج نجاحات مميزة في البيئات التي طبق فيها، أذ أن نجاح العديد من بلدان العالم في الاسواق المالية العالمية وفي تطورها الاقتصادي يعزى الى هذا التطبيق، وتتعاظم الحاجة للصيرفة الشاملة في بلداننا النامية قبل المتقدمة لأنها تعيش فجوة كبيرة بينها وبين حالة التقدم التي تشهدها الدول الأكثر تقدما .

أن الواقع العملي يؤكد عدم وجود صيغة جاهزة يمكن أن تصلح لكل الظروف زمانا ومكانا بوصفها استراتيجية يمكن اعتمادها في إدارة أموال المصارف ويمكن أن تلبي كل الاحتياجات وفق صيغ تتلاءم مع ظروفها والمتغيرات التي تحيط بها وطبيعة الاهداف التي تتحرك من خلالها .

ويكتسب مدخل الصيرفة الشاملة أهمية مميزة لا سيما أن العالم يشهد تغيرات كبيرة وسريعة عديدة تتعلق بجميع جوانب الحياة الانسانية والتي أزداد تأثيرها في الصناعة المصرفية في الثمانينات وما بعدها والتي أدت الى زيادة الاهتمام بالصيرفة الشاملة على الصعيد العالمي والعربي وأخذ هذا الموضوع يشغل حيزا كبيرا من اهتمامات الباحثين والمصرفيين على حد سواء .

ومن هنا يتبين كم أصبح لهذا الموضوع من أهمية كبيرة لمتخذي القرارات المصرفية والمالية لما يتحملونه من مسؤولية تقرض عليهم وضع الصورة الصحيحة لتطبيق مصرفي في ضوء ظروفهم ومواردهم المتاحة وأن يكونوا مستعدين لكل تطورات تحدث ضمن بيئتهم لكي يعملوا بسرعة لتعديل وتغيير استراتيجياتهم ضمن منطق الفرص والتحديات .

أن الحقائق أعلاه تؤكد الاهمية الخاصة لدراسة هذا الموضوع والخوض فيه لقناعتنا بأن هذا يصب في اتجاه تطوير المصارف من أجل زيادة كفاءة وفاعلية الخدمات والأنشطة المصرفية وبأقصى مواصفات من حيث الكلفة والنوعية والوقت والمكان .

وفي ضوء ذلك كانت المراجعة لأدبيات علم إدارة المصارف والادارة المالية، اذ تجسدت مراجعة هذه الادبيات بأطار نظري عام لموضوع البحث هذا والموسوم (دور استخدام استراتيجية الصيرفة الشاملة في تعزيز المقدرات التنافسية المصرفية / دراسة تطبيقية في المصرف العراقي للتجارة). وقد جاء محتويات البحث مشتملة على أربعة مباحث تضمن - :

**المبحث الاول :منهجية البحث.**

**المبحث الثاني :الجانب النظري للبحث.**

**المبحث الثالث :الجانب التطبيقي للبحث.**

**المبحث الرابع :الاستنتاجات والتوصيات.**

**المبحث الاول / منهجية البحث**

يتناول هذا المبحث عرضا لمنهجية البحث واطارة العام والاجراءات المتبعة في تنفيذه وذلك من خلال المحاور الآتية:

**اولا :مشكلة البحث - :**

يعد استخدام الاستراتيجيات المصرفية ومن ضمنها استراتيجية الصيرفة الشاملة من سمات العصر الحديث وان التطبيق والتنفيذ الناجح لهذه الاستراتيجيات يساعد المؤسسات المصرفية على البقاء والاستمرار من خلال تحسين نوعية المنتجات والخدمات المقدمة وتطوير اجراءات واساليب العمل وخلق ظروف بيئية مناسبة داخل المصرف تسمح للكوادر من تحمل المسؤولية اتجاه واستثمار الفرص وتجنب المخاطر بما يتناسب مع القدرات الرشيدة، وبما يؤدي الى تحقيق وتعزيز المقدرات التنافسية للمصرف، فقد طبقت هذه الفلسفة في العديد من الشركات الصناعية .

من الضروري حصر مشكلة الدراسة، وعليه يمكن حصر إشكالية البحث فيما يلي:

"ما أثر استخدام استراتيجية الصيرفة الشاملة في تعزيز المقدرات التنافسية للمصرف موضوع البحث"

وتتدرج ضمن هذه الاشكالية مجموعة من التساؤلات:

- التعرف على واقع تطبيق استراتيجية الصيرفة الشاملة في المصرف موضوع البحث .
- التعرف على مدى تحقيق المصرف موضوع البحث للمقدرات التنافسية.
- ما هي مستوى علاقة ودرجة تأثير استخدام استراتيجية الصيرفة الشاملة (التنوع ) في تعزيز المقدرات التنافسية للمصرف موضوع البحث.

**ثانيا :اهمية البحث:**

يستمد البحث أهميته من أهمية المتغيرات التي قد تعرض لها، اذ تناول هذه البحث متغيرين يدرك الجميع اهميتهما، فقد تمثل المتغير الأول استراتيجية الصيرفة الشاملة (التنوع ) الذي تعد سلاحا استراتيجيا تستطيع من خلاله المؤسسات المصرفية ان تعزز من مقدراتها التنافسية، بالإضافة الى

استمالة وتوجيه انتباه المصارف العراقية بشكل عام والمصرف موضوع البحث بشكل خاص الى الأهمية التي يمتاز بها بموضوع البحث عبر توجيه ادراكات القيادات الإدارية في المصرف الى الدور الذي يلعبه استخدام استراتيجية الصيرفة الشاملة في بناء المقدرات التنافسية للمصرف .

### ثالثاً: اهداف البحث:

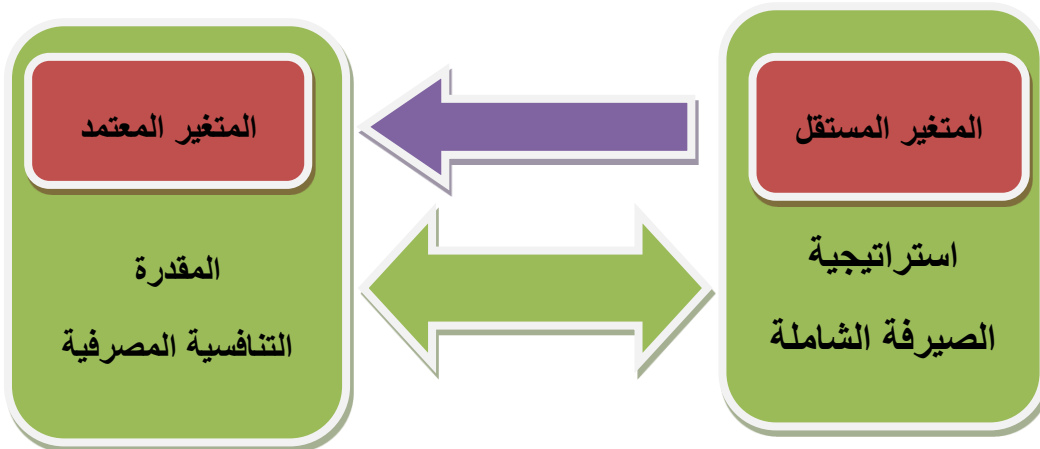
من خلال مشكلة البحث وأهميته فان الهدف الرئيسي للبحث يتمثل في تعريف المصارف بالدور الذي يلعبه استخدام استراتيجية الصيرفة الشاملة (التنوع) في بناء المقدرات التنافسية للمصرف، واضف الى ان البحث يهدف الى :

- معرفة مدى تبني المصرف موضوع البحث لاستراتيجية الصيرفة الشاملة (التنوع) وكيفية توظيفها لبناء المقدرات التنافسية للمصرف .
- تحديد علاقة الأثر بين استراتيجية الصيرفة الشاملة (التنوع) (والمقدرات التنافسية المصرفية) .
- توضيح المضامين والدلالات النظرية والعملية لاستراتيجية الصيرفة الشاملة (التنوع) في بناء المقدرات التنافسية للمصرف.
- تقديم مجموعة من الاستنتاجات والتوصيات التي قد تسهم في تعزيز أدراك المصرف موضوع البحث لأهمية استخدام استراتيجية التنوع (الصيرفة الشاملة) ودورها في بناء وتعزيز المقدرات التنافسية للمصرف .

### رابعاً: المخطط الفرضي للبحث:

في ضوء مشكلة البحث وأهدافها وضمن اطارها النظري والتطبيقي تم تصميم مخطط فرضي يعبر عن العلاقات المنطقية بين متغيرات البحث وكما في الشكل (1) والذي تم استنباطه من الادبيات المستخدمة في هذه البحث والذي يعبر بدوره عن نوعين من المتغيرات والتي هي :

- 1 - المتغير المستقل : والذي تتضمن متغير استراتيجية التنوع والصيرفة الشاملة
- 2- المتغير المعتمدة التابع : وهي التي تتمثل بالمقدرات التنافسية



المصدر :من اعداد الباحث باستخدام الحاسبة الإلكترونية

#### خامسا: فرضيات الدراسة ( Study Hypotheses )

من اجل تحقيق اهداف البحث واختبار مخططة الفرضي فقد اعتمد البحث على مجموعة من الفرضيات وهي على النحو الاتي:

- **الفرضية الرئيسية الأولى:** لا توجد علاقة ذات دلالة إحصائية بين استخدام استراتيجية الصيرفة الشاملة وتعزيز المقدرات التنافسية للمصرف قيد البحث .
- **الفرضية الرئيسية الثانية:** لا يوجد أثر ذو دلالة معنوية لاستخدام استراتيجية الصيرفة الشاملة في تعزيز المقدرات التنافسية للمصرف في قيد البحث.

#### سادسا : منهج البحث ( Methodology of the study )

عمدت الدراسة الى استخدام المنهج الوصفي التحليلي في اختبار فرضياتها من خلال دراسة العلاقة بين متغيرات البحث :-

#### سابعا : حدود البحث ( Study boundaries )

##### **1. الحدود المكانية للدراسة (Spatial boundaries of the study)**

حتمت طبيعة متغيرات الدراسة الى ان تكون عينة الدراسة مختصة بالقطاع المصرفي وتأسيسا على ذلك فان مكان اجراء البحث التطبيقية هو المصرف العراقي للتجارة فرع بابل.

##### **2. الحدود الزمنية للبحث :**

تعد الحدود الزمانية للبحث هي المدة التي قام فيها الباحث بأجراء الدراسة و التي تمثلت بمدة سنة اما المدة التي تمتد من ( 2018 ) .

##### **3. الحدود البشرية للبحث :-**

تعد الحدود البشرية للبحث هي العينة التي قام الباحث باختيارها والتي تمثلت بمجموعة من القيادات الإدارية والمهنية في المصرف العراقي للتجارة فرع بابل .

#### ثامناً :أساليب التحليل الإحصائي المستخدمة في البحث:

تمت الاستعانة بمجموعة من الأساليب الإحصائية من اجل اختبار فرضيات الدراسة وقياسها بالإضافة الى ذلك تم استخدام البرنامج الإحصائي في العلوم الاجتماعية ( SPSS V17.0 ) كانت هذه الأساليب الإحصائية المستخدمة كما يلي :

1. التكرارات والأوساط الحسابية الموزونة والانحرافات المعيارية :والمستخدمة في عرض إجابات افراد عينة الدراسة وتحليلها ومعرفة مستوى اجاباتهم بخصوص متغيرات الدراسة ومدى أهميتها ومعرفة مدى تشتت الإجابات عن وسطها الحسابي.

2. الانحدار البسيط ( Simple Regression ) و قد استخدم في قياس التأثير المعنوي للمتغيرات المستقلة الرئيسية في المتغير المعتمد الرئيسي

3. معامل الارتباط البسيط ( Simple Correlation Coefficient ) و قد استخدم في تحديد طبيعة العلاقة بين متغيرين هذا فضلا عن تحديد الاتساق و التناغم الداخلي للفقرات في الاستبيان الخاص بالاستراتيجيات المصرفية و القدرات التنافسية للمنظمة .
4. معامل التحديد (  $R^2$  ) و هو الذي يوضح مقدار التغيرات الحاصلة في المتغير المعتمد التي من الممكن تفسيرها عن طريق المتغير المستقل.
5. اختبار ( T ) و قد تم استخدامه لاختبار معنوية علاقة الارتباط و قياسها بين متغيرات الدراسة
6. اختبار ( F ) و قد تم استخدامه في اختبار معنوية علاقة الاثر و قياسها بين متغيرات الدراسة .

#### تاسعا: وصف عينة البحث

تم اختيار عينة عشوائية تمثلت بمجموعة من المدراء العاملين في المصرف العراقي للتجارة قيد البحث، فقد تم توزيع (25) استمارة استبيان استرجع منها (24) استمارة حيث بلغت نسبة الاستجابة (0.96) ويوضح الجدول رقم (2) خصائص افراد عينة البحث

جدول رقم (2) خصائص عينة البحث من حيث الجنس

| ت | الخاصية | الفئة | التكرار | %   |
|---|---------|-------|---------|-----|
| 1 | الجنس   | ذكر   | 16      | 96% |
|   |         | انثى  | 9       | 4%  |

المصدر :من اعداد الباحث

يوضح الجدول رقم (2) ان اغلب افراد عينة البحث هم كانوا من الذكور حيث بلغت نسبتهم (64%) في حين بلغت نسبة الاناث حوالي (36%) وهذا الامر يعكس لنا طبيعة المجتمع العراقي اذا غالبا ما تكون المراكز القيادية للذكور وهذا بالإضافة الى طبيعة المهام الإدارية موقع كما ويشير الجدول ( 3 ) الى خصائص عينة البحث من حيث العمر .

جدول رقم (3) خصائص عينة البحث من حيث العمر

| ت | الخاصية | الفئة   | التكرار | %   |
|---|---------|---------|---------|-----|
| 2 | العمر   | 21 – 30 | 18      | 72% |
|   |         | 31 – 40 | 6       | 24% |
|   |         | 41 – 50 | 1       | 4%  |
|   |         | 51 – 60 | 0       | 0%  |

المصدر :من اعداد الباحث

يبين الجدول رقم (3) ان النسبة الاعلى لأعمار المبحوثين تتركز في العينة التكرارية (30 – 21) حيث شكلوا (72%) من اجمالي افراد العينة ثم جاءت الفئة التكرارية (31 – 40) في المرتبة الثانية



حيث شكلوا ما نسبته (24%) في حين جاءت الفئة العمرية ( 41-50 ) في المرتبة الثالثة حيث شكلوا نسبة (4%) وهذا يعني ان اغلب هم من يمتلكون الخبرة في العمل حيث ان هذه الفئة هي المناسبة للقيام بالأعمال في مجال الادارة بالمصرف حيث انهم يمتلكون النضوج العمري ورح الشباب الذي يجعلهم يتحملوا المسؤوليات الكبيرة المناطة بهم ، ويشير الجدول (4) الى المؤهل العلمي للمبحوثين.

جدول رقم (4) خصائص عينة البحث من حيث المؤهل العلمي

| ت | الخاصية       | الفئة       | التكرار | %   |
|---|---------------|-------------|---------|-----|
| 3 | المؤهل العلمي | ثانوية فاقل | 0       | 0%  |
|   |               | دبلوم       | 4       | 16% |
|   |               | بكالوريوس   | 17      | 68% |
|   |               | دبلوم عالي  | 2       | 8%  |
|   |               | ماجستير     | 2       | 8%  |

المصدر :من اعداد الباحث

يبين الجدول (4) ان (68%) من افراد عينة البحث هم من يحملون شهادة البكالوريوس وان (16%) من افراد عينة البحث هم من يحملون شهادة الدبلوم وان (8%) من افراد عينة البحث هم من يحملون شهادة الدبلوم العالي والماجستير على التوالي وان هذه النتائج تشير الى ان اغلب افراد عينة البحث هم من يحملون شهادة البكالوريوس وهذا يدل على ارتفاع المستوى العلمي لعينة البحث .كما وتم اعداد الجدول رقم (5) لبيان سنوات الخدمة في الشركة

جدول رقم (5) خصائص عينة البحث من حيث سنوات الخدمة

| ت | الخاصية      | الفئة    | التكرار | %   |
|---|--------------|----------|---------|-----|
| 4 | سنوات الخدمة | اقل من 5 | 16      | 64% |
|   |              | 6- 10    | 5       | 20% |
|   |              | 11- 15   | 4       | 16% |
|   |              | 16- 20   | 14      | 29% |
|   |              | 21 فاكثر | 0       | 0%  |

المصدر :من اعداد الباحث

يبين لنا الجدول ان الفئة اقل من (5 سنة) قد احتلت اكبر نسبة من حيث سنوات الخدمة فقد كانت نسبتهم (64%) ثم جاءت الفئة (20- 16) بالمرتبة الثانية بنسبة (29%) ثم تأتي الفئة (10- 6) بالمرتبة الثالثة بأنسبة (20%) والفئة (15- 11) سنوات بنسبة بلغت (16%) وهذه النتائج تدل على

ان اغلب افراد عينة البحث هم من يمتلكون خدمات وظيفية تتراوح ما بين اقل 5 سنوات وهي خدمة تؤهلهم لامتلاك خبرة وظيفية لا داء اعمالهم الادارية على اكمل وجه، كما ويشير الجدول (6) الى عدد الدورات التدريبية لا افراد عينة البحث.

جدول رقم (6) خصائص عينة البحث من حيث عدد الدورات التدريبية

| ت | الخاصية               | الفئة                 | التكرار | %   |
|---|-----------------------|-----------------------|---------|-----|
| 5 | عدد الدورات التدريبية | لا توجد دورات تدريبية | 6       | 24% |
|   |                       | 1- 3                  | 11      | 44% |
|   |                       | 4- 6                  | 6       | 24% |
|   |                       | 7- 9                  | 2       | 8%  |
|   |                       | 10 فأكثر              | 0       | 0%  |

المصدر :من اعداد الباحث

يبين لنا الجدول (6) ان الفئات (1- 3) دوره تدريبية التي تم المشاركة فيها اعلى نسبة فقد بلغت (44%) في جاءت الفئات التي لا تمتلك دورات تدريبية والفئة (4-6) بالمرتبة الثانية حيث بلغت نسبتهم (24%) ، واما الفئة (7-9) دورة تدريبية فقد جاءت بالمرتبة الثالثة فقد حصلت على (8%) وهذا يدل على ان ما يقارب (76%) من افراد عينة البحث هم من خضعوا لدورات تدريبية دورة واحدة كحد ادنى وعشرة دورات كحد اقصى (وهذا ما يساعد على تحسين ادائهم وتطوير مهاراتهم الادارية وحيث بلغت نسبته الافراد الذين لم يخضعوا لأي دورة تدريبية تقريبا.(19%).

#### اختبارات صدق وثبات اداة البحث:

نتائج اختبار صدق وثبات مقياس البحث الاتساق الداخلي لفقرات الاستبانة ودقة اجابات افراد عينة الدراسة حسب المتغيرات المتعلقة بالبحث.

جدول رقم(7) اختبار صدق وثبات مقياس البحث ودقة إجابات افراد العينة

| ت | متغيرات الدراسة                  | مجموع الفقرات | معامل الفا كرونباخ | نسبة الصدق والثبات (%) | معامل ارتباط التجزئة النصفية |
|---|----------------------------------|---------------|--------------------|------------------------|------------------------------|
| 1 | فقرات استراتيجية الصيرفة الشاملة | 6             | 0.8695             | 86.95%                 | 0.8695                       |
| 2 | فقرات المقدرة التنافسية المصرفية | 10            | 0.8693             | 86.93%                 | 0.8696                       |
| 3 | كافة متغيرات الدراسة             | 16            | 86.94              | 86.94%                 | 0.8694                       |

المصدر :من اعداد الباحث على وفق نتائج الحاسوب باستخدام برنامج Spss.v.20

- يتضح لنا من خلال نتائج الاختبار الواردة في الجدول اعلاه ما يأتي :
- إن جميع معاملات الفا كرونباخ معاملات الصدق والثبات لفقرات استراتيجية الصيرفة الشاملة وفقرات المقدرة التنافسية المصرفية، وكذلك كافة فقرات البحث البالغة (0.8695,0.8693, 0.8694)، على الترتيب تعد مقبولة بشكل كبير من الناحيتين الادارية والاحصائية، كما تشير نسبة الصدق والثبات الى دقة مقياس الدراسة .
  - إن جميع معاملات ارتباط التجزئة النصفية والبالغة (0.8695,0.8696,0.8694) للمتغيرات المدروسة، تعد عالية جدا وتشير هذه النتائج الى دقة اجابات افراد العينة

### المبحث الثاني / الجانب النظري

ويتضمن هذا المبحث المحاور الاتية :

أولا :استراتيجية الصيرفة الشاملة (التنوع) : (المفهوم، النشأة، الدوافع، الفوائد)

- مفهوم استراتيجية الصيرفة الشاملة :

ازدادت حدة المنافسة و بشكل كبير منذ بداية السبعينيات في القطاع المصرفي كنتيجة لمجموعة من المؤثرات مثل العولمة والتشريعات القانونية والتطور التكنولوجي و توسع دور أسواق رأس المال فضلا عن تنامي أعداد مؤسسات الوساطة المالية مما عرض موقع المصارف ومكانتها السوقية للخطر و مما دفعها ذلك الى التخلي عن التمسك بأنشطتها التقليدية و اللجوء الى توسيع نطاق عملها من خلال إضافة أنشطة مالية ومصرفية أخرى مثل تقديم خدمات الصيرفة الاستثمارية (Investment banking) المتمثلة بالإتجار والاكتتاب بالأوراق المالية بالإضافة الى تقديم خدمات التأمين (Insurance) ناهيك عن التنوع الجغرافي لفروعها و عملياتها و من زاوية أخرى نجد ان هذا التوسع لم يقتصر على المصارف التجارية وإنما انتهجه باقي المؤسسات المالية و المصرفية مثل مصارف الاستثمار وشركات التأمين ومؤسسات الادخار والإقراض وبيوت السمسرة و غيرها . وبالتالي ظهرت اهمية استراتيجية التنوع في المؤسسات المالية والمصرفية والتي يطلق عليها تسمية استراتيجية الصيرفة الشاملة فيها، كخيار استراتيجي لتلك المنظمات الباحثة عن تحقيق ميزة تنافسية (Meinick et al,2000:37-38) (universal banking strategy)، (الحمودني، 2010:1)، (Madura,2008:17).

فقد تناول العديد من الكتاب والباحثين مفهوم استراتيجية الصيرفة الشاملة وسنعرض بعضا منها : حيث أشار " (Saunders and Walter,1994: 84) تقديم باقة من الخدمات المصرفية تتضمن قبول الودائع والسحب عليها و المتاجرة بالأوراق المالية و بيع وشراء العملات و التعامل بالمشتقات المالية و الاكتتاب بالإصدارات الجديدة للأسهم و السندات و خدمات السمسرة و إدارة الاستثمار والتأمين"، وبين " (Calomiris,1995: 259) وهي مجموعة من الأنشطة تتجز من خلال المصارف تتضمن قبول الودائع و تقديم الائتمان والإقراض المباشر والاحتفاظ بالأوراق المالية

والاكتتاب بها" ، في حين أوضح ( اتحاد المصارف الأمريكي، 1999:369) عرض و تقديم مدى واسع من الخدمات المالية و المصرفية المختلفة مثل عمليات الصيرفة التجارية و التأمين و المتاجرة بالأوراق المالية و الاكتتاب بالإصدارات الجديدة منها في ظل منظمة واحدة" ، ويعرفها (Melnick et al,2000, 38) " امكانية قيام المصرف بتقديم مدى واسع من الخدمات المالية التي تتكون من عملية قبول و تقديم الودائع و الاتجار بالأوراق المالية و بيع و شراء العملات المختلفة و تقديم خدمات الاستثمار و التأمين و اصدار الاوراق المالية الجديدة" ، ويشير ( Hughes and MacDonald,2003: 462) " قابلية المصرف في عرض مدى واسع من الخدمات المالية والمصرفية و تتضمن الصيرفة التجارية و إصدار الأوراق المالية و تقديم خدمات التأمين و ذلك في مصرف واحد " ، كما ويرى " ( Shrivatava et al,2007: 278) تقديم مجموعة متميزة من الخدمات المالية تتضمن الائتمان و المتاجرة بالأوراق المالية و المشتقات المالية و العملات و تقديم خدمات الوساطة و النصح و المشورة و ادارة الائتمان و خدمات التأمين " في حين بين (Machiraju, 2008:36) تقديم المصرف للصيرفة التجارية و الصيرفة الاستثمارية و التعامل بالأوراق المالية.

وتأسيساً على ما تقدم يمكن إعطاء تعريف متكامل لمفهوم استراتيجية الصيرفة الشاملة (ونعني بها تبني فلسفة التنوع في الخدمات التي يقدمها البنك وتنوع مصادر التمويل، ومجالات الاستثمار من مختلف القطاعات فهي تجمع بين وظائف البنوك التجارية التقليدية ووظائف المتخصصة وبنوك الاستثمار والأعمال، فتجمع بين الخدمات التقليدية والخدمات الحديثة ومن هنا يتمكن البنك من جذب العملاء وبذلك تقلص حجم التذبذبات الاقتصادية نتيجة تنوعه لمجالات تدخلاته) التمويلات البنكية، التدخلات في الأسواق المالية والمحلية والدولي .

#### • نشأة وتطور الصيرفة الشاملة :

يسمي (Walter and Van Rose) ألمانيا ببلد الصيرفة الشاملة الكلاسيكي (Walter and Van Rose,1994:36) أما (Heffernan) فيذهب ابعده من ذلك ليصفها بموطن المصارف الشاملة (Heffernan,2005:19) كون المصارف الألمانية هي اول من ابتكر وبحق استراتيجية الصيرفة الشاملة لذا يعود ظهورها في المانيا تحديدا وفقا لرأي (Fohlin) الى فترة الثلاثينيات او الأربعينيات من القرن التاسع عشر (4: Fohlin, 2007) ، حين ان الصيرفة الشاملة في المانيا تعود الى العام 1850 (cocca,&Geiger,2007:36) وقد استمر هذا الوضع في المانيا حتى الوقت الحاضر باعتباره من سمات العمل المصرفي الالاماني، حيث كان دورها دور استثماري تنموي وخليط من الصيرفة التجارية واعمال بنوك الاستثمار وتمويل المساهمة في رؤوس أموال المشروعات والقيام بأعمال السمسرة والتعهد بإصدار الأوراق المالية وغيرها ، واتسعت مهام البنوك الألمانية من كونها مجرد مؤسسات تمنح اتمان قصير الاجل الى منح اتمان متوسط وطويل الاجل بما يتناسب مع

المشروعات كثيفة رأس الأموال (كاظم، 191): 2016 و انتشرت بعدها في بلدان غير أوروبية مثل البرازيل و تحديدا في عام 1890 (116-115: 2005, Hanley) ، وقد اتجهت معظم الدول الى انشاء المصارف الشاملة التي تقدم العديد من الخدمات المالية والمصرفية المتنوعة والتي تشمل الصيرفة التجارية والاستثمارية والتأمين وغيرها في بعض الدول الاوروبية مثل سويسرا وفرنسا في العام 1986.

واما في اليابان ففي عام (1989) تم تحديد نظاما ماليا يشمل مختلف الأنشطة المالية بما في ذلك الأوراق المالية ونشاط سوق الأوراق المالية، وحيث ان هذا النظام كان يشبه الى حد كبير تلك الأنظمة المستخدمة في الولايات المتحدة الامريكية والقائم على تقديم خدمات متنوعة، وقد استخدمت مثل هذه النظم في كندا والمكسيك أيضا (Roxana, 2017:39)، (Charmaz, 2000:520).

• دوافع التحول إلى الصيرفة الشاملة:

ويمكن تلخيص الأسباب التي تدعو البنوك التقليدية والمتخصصة الى التحول البنوك الشاملة بما يلي :-

(شامية، أرشيد، الخطيب، 1993: 132)، (Rose, 1994:120)، (3، Hempel, 1994)، (طاهر، 2006: 552) (الباز، 2003: 86)، (حماد، 2001: 12)، (مايكل، 2000: 50)، (رشيد، 2005: 43) (كاظم، 2016: 164) .

• تزايد درجة المنافسة في السوق المصرفي والرغبة في تقليل المخاطر المصرفية، حيث فقدت البنوك التجارية التقليدية الكثير من مهامها والتي سلبتها إياها أسواق المال والمؤسسات المالية، وبفعل هذا عملت البنوك على تعظيم أرباحها وحتى إن كان خارج ميزانياتها.

• تحرير التجارة الخارجية وتزايد تيار قوة العولمة المالية والشركات متعددة الجنسيات، مما اوجب على البنوك تنويع وتعدد خدماتها تكيفا مع الأوضاع للحفاظ على العملاء واحتضان عملاء جدد.

• من اجل البقاء لجأت البنوك التقليدية إلى استخدام مبدأ التنويع لاسترضاء الزبائن، وتلبية احتياجاتهم الائتمانية المختلفة وفي مناطق جغرافية مختلفة.

• تزايد أهمية ال زبائن وضرورة تلبية احتياجاتهم ورغباتهم عل أساس المفهوم الحديث للتسويق، خصوصا انخفاض هامش ربحية الأنشطة التقليدية التي تنجزها البنوك.

• تطور السوق النقدية والمالية.

• الحاجة إلى تنويع خدمات المصارف وتعزيز دورها في اقتصاديات الدول.

• زيادة أهمية إدارة الجودة الشاملة كفلسفة في قطاع الخدمات ومن ضمنها قطاع المصارف .

• ظهور البنوك الافتراضية وتطور النقود الالكترونية، حيث بفعل هذا التطور التكنولوجي ساهم إلى التقليل من الحاجة إلى انتشار البنوك والتزايد من فروعها، وتزايد الوزن النسبي لما يسمى بالاقتصاد الرقمي.

### • فوائد تبني استراتيجية الصيرفة الشاملة:

للاستخدام استراتيجية الصيرفة الشاملة مجموعة من الفوائد التي تحققها المصارف والمؤسسات المالية التي تقدم حزمة واسطة من الخدمات المصرفية، وتتجلى هذه الفوائد في النقاط التالية - :  
(Kapila and Kapila,1999:153)، (Padoan et al ,2003:75)، (Artis et al ، (Mathews and Thompson ,2005: 60) ، (Canals ,1997 :138) ، (2000:139) ، (Elsas and Krahnan ,2009: 4) ، (Jamal and Rathi ,2010 :2) ، (كاظم، (193:2016) (معهد الدراسات المصرفية، 2013:100).

• تقليل المخاطرة التي يتعرض لها المصرف ونتائجها بالاعتماد على التنويع حيث يظهر ذلك جليا من خلال دراسة أثر الازمة المالية على المصارف الشاملة في فترة الثلاثينيات بعد ازمة الكساد العظيم والتي ثبت فيها ان المصارف الشاملة لم تحقق خسائر كبيرة مقارنة مع نظيرتها المتخصصة.  
• تحقيق اقتصاديات الحجم وقد تحققت عندما تنخفض كلفة الوحدة الواحدة من الخدمات المنتجة بزيادة عدد الخدمات المقدمة ويعود السبب وراء ذلك لثبات التكاليف الثابتة مقارنة بزيادة الوحدات المنتجة ومما يؤدي إلى تقليل كلفة الوحدة الواحدة.

• التنويع في مصادر التمويل والاستثمار من خلال التنويع في عرض الخدمات المصرفية والتويع في استثمار الأنشطة المصرفية من اجل تعزيز الربحية وتقليل المخاطر وإبراز قدراتها التنافسية.  
• قابلية أكبر في جلب الزبائن والاحتفاظ بهم وبناء علاقات طويلة الأجل معهم من خلال تقديم كافة الخدمات المصرفية.

• إمكانية عالية في التكيف مع التغيرات الحاصلة في الائتمان بصورة خاصة وفي السوق المالية وسوق الخدمات المصرفية بصورة عامة وذلك ناتج من المرونة العالية التي تمتاز بها المصارف الشاملة عكس نظيرتها المتخصصة.

• زيادة القيمة المضافة للمصرف جراء القيمة المضافة من الخدمات المصرفية والمالية الجديدة.  
• تسهم استراتيجية الصيرفة الشاملة في تعظيم استغلال ما يتوافر لدى الدولة من موارد تقوم بتعبئتها وتخصيصها للأغراض التنموية على نحو يتسم بالكفاءة والرشاد.

### عمليات الصيرفة الشاملة :-

لما كانت استراتيجية الصيرفة الشاملة تتطوي على تقديم كافة الخدمات الموجودة في البيئة المالية والمصرفية فمن البديهي ان نجد المصارف الشاملة تضطلع بالعديد من الأنشطة والعمليات اللازمة لتقديم تلك الخدمات سواء كانت تقليدية او غير تقليدية ولذلك سنحاول هنا بيان ما تقوم به المصارف الشاملة من خلا الجدول الاتي :-

|               |                                  |                   |
|---------------|----------------------------------|-------------------|
| • الودائع :-  | • الاكتتاب في الأوراق المالية :- | • حركة الأموال :- |
| • ودائع جارية | • اذون الخزينة                   | • التمويل المحلي  |

|  |  |   |
|--|--|---|
| <ul style="list-style-type: none"> <li>• التمويل الخارجي</li> <li>• <u>خدمات الضمان:</u> -</li> <li>• الاعتمادات المستندية</li> <li>• التحصيلات المستندية</li> <li>• المشروعات الجديدة</li> <li>• <u>خدمات التامين:</u> -</li> <li>• تامين الصادرات</li> <li>• تامين المخاطر</li> <li>• تامين الفائدة</li> <li>• تامين الممتلكات</li> <li>• <u>التمويل المتخصص:</u> -</li> <li>• تمويل شراء الأصول</li> <li>• التمويل التأجيري</li> <li>• تمويل الصادرات</li> <li>• تمويل المشروعات</li> <li>• التمويل بالمشاركة</li> <li>• التمويل العقاري</li> </ul> | <ul style="list-style-type: none"> <li>• مستندات الدولة</li> <li>• مستندات المحليات</li> <li>• مستندات الشركات</li> <li>• <u>خدمات الاستشارة:</u> -</li> <li>• إدارة السيولة</li> <li>• التخطيط المالي</li> <li>• الاستثمار العقاري</li> <li>• التجارة الخارجية</li> <li>• استشارات قانونية</li> <li>• استشارات ضريبية</li> <li>• بحوث التسويق</li> <li>• دراسات الجدوى</li> <li>• <u>خدمات المستهلك:</u> -</li> <li>• بطاقات الائتمان</li> <li>• الشيكات السياحية</li> <li>• الصراف الآلي</li> <li>• تامين الودائع</li> <li>• صناديق الاستثمار</li> <li>• إدارة الأصول للأفراد</li> </ul> | <ul style="list-style-type: none"> <li>• ودائع توفير</li> <li>• ودائع لأجل</li> <li>• <u>التداول:</u> -</li> <li>• الأوراق المالية</li> <li>• النقد الأجنبي</li> <li>• المشتقات المالية</li> <li>• العقود المستقبلية</li> <li>• <u>بيع الأوراق البنكية:</u> -</li> <li>• شهادات إيداع</li> <li>• الأسهم والسندات</li> <li>• شهادات العائد المتغير</li> <li>• <u>الائتمان:</u> -</li> <li>• الائتمان الاستهلاكي</li> <li>• ائتمان المؤسسات</li> <li>• ائتمان البنوك المحلية والدولية</li> <li>• <u>السمسرة:</u> -</li> <li>• في السوق المالية</li> <li>• في العملات</li> <li>• في الأراضي والعقارات</li> <li>• في الذهب</li> </ul> |
|--|--|---|

المصدر: (هشام ، 2008 ، 14)، (عربية، 2005 : 203) (كاظم، 2016: 195)

ثانيا: المقدرات التنافسية المصرفية: (المفهوم، النشأة، المؤشرات، الفوائد): -

• مفهوم المقدرات التنافسية المصرفية - :

لمفهوم المقدرات التنافسية (Competitiveness) معاني عدة في عدد من المجالات ففي اللغة نجد ان قاموس (Merriam – Webster's) يورد كلمة (Competitiveness) بمعنى الكفاءة والمقدرة للقيام بشيء ما في الحياة او امتلاك امكانات وقابليات معينة في مجال معين

(Merriam – Webster's, 2005: 277)

أما على مستوى الافراد (Individuals) فنجد ان (Christopher and Garson) يشيران على انها) تلك المعرفة والمهارات والقابليات المطلوبة لدى الفرد لتنفيذ مهمة او مجموعة مهام بكفاءة واتقان (Christopher and Garson, 2010: 355) وعلى مستوى المنظمات فتعد المقدرات

التنافسية الطريق نحو الفرص المستقبلية للمنظمات التي تود الحصول على حصة مقبولة من الأرباح في السوق المستقبلية.

فالمقدرة التنافسية في القطاع المصرفي، هي قدرة هذا القطاع في المحافظة على حصته في الأسواق المحلية والإقليمية والدولية، والعمل على زيادتها وزيادة حجم أرباحه من خلال التنويع في عمليات المصرفية المقدمة للعملاء وخدماته، وتطوير هذه العمليات والخدمات بما يتلاءم وأذواق العملاء على المستوى المحلي والإقليمي والدولي، وتحقيق عائدات مرتفعة للمساهمين والمودعين، وتحسين دخول العاملين فيه (قاسمي، 2015: 309).

فقد تناول العديد من الكتاب والباحثين مفهوم المقدرات التنافسية المصرفية، وسنعرض بعضاً منها : حيث أشار (Thompson and Strickland, 1999: 108) على أنها " الأنشطة الداخلية التنافسية المهمة للمنظمة و التي تجيدها بشكل افضل من منافسيها" ، وبين (Macmillan and Tampoe, 2000: 347) " خليط التقنيات والقابليات و الموارد في تكوين قابلية تنظيمية فريدة تحقق الميزة التنافسية المستدامة" ، في حين أوضح (Banerjee, 2004) هي قدرة الشركة او المنتج على المنافسة مع الآخرين بواسطة انتاج وتقديم المنتجات على نحو يتميز بالنجاح والكفاءة"، ويعرفها " (Wang, 2005, 38) هي مقدرة الشركة على تقديم المنتجات التي تساهم في زيادة القيمة للزبائن من المنتجات التي يقدمها المنافسين في السوق وهذا ما يؤدي الى ارتفاع المبيعات وارتفاع الأرباح ومن ثم البقاء والاستمرار والازدهار" ، ويشير " (Wheelen and Hunger, 2006: 106) مجموعة من المقدرات التي تنتشر عبر الوحدات داخل المنظمة وتكون الشيء الذي تجيده المنظمة بصورة ممتازة " (Macmillan & Tampou, 2007, 24) هي إمكانية الشركة وقدرتها على الابداع والتميز باستخدام الموارد والعمليات والنظم والمهارات " .في حين بين (Baltzen and Philips, 2008: 459) الأعمال والوظائف الأساسية لدى المنظمة والتي تجيدها بشكل أفضل من باقي منافسيها، وأوضح " (Sasatani, 2009, 5) هي قدرة الشركة على توفير المنتجات ذات الكفاءة وفاعلية بالمقارنة بين منافسيها في السوق ومقدرتها على استغلال الفرص المتاحة في الأسواق القائمة وبالشكل الذي يحقق لها النتائج المرجوة منها مثل) الربح، العائد، جودة المنتج ، في حين استعرض " (Silber and Kearny, 2010: 112) المهارات و المعرفة التنظيمية والتي بدونها لا تكون المنظمة موجودة و التي تجعل المنظمة تعمل بشكل افضل من أي منظمة اخرى و بالتالي تجعلها فريدة، في أشار (عبد الحميد & عقبه، 2012: 171) هي قدرة الشركة على تلبية رغبات واحتياجات الزبائن المختلفة وذلك بتوفير السلع والخدمات ذات الجودة العالية والسعر المناسب وفي الوقت المناسب وبشكل أكثر كفاءة من المنافسين، كما وبين (العابد، 2013: 40) قدرة الشركة على الاستحواذ على الحصة السوقية المهمة وبالشكل الذي يعود عليها بالمرودود الجيد، وأوضح (نسرين، 2014: 3) هي كافة الجهود والإجراءات والابتكارات و العمليات الإدارية والتسويقية



والإنتاجية والتطويرية التي تقوم بممارستها من أجل الحصول على الحصة الكبيرة في الأسواق التي تهتم بها .

وفي ضوء ما تقدم يستخلص الباحث على أن المفاهيم التي قد تم تناولها حول تنافسية الشركة تشترك جميعاً بخيط فكري هو أنها تبع من داخل الشركة وذلك بواسطة الاعتماد على مواردها التي تمثل نقاط قوة الشركات التي تمكنها من البقاء والاستمرار والمنافسة في الأسواق وثم أن التنافسية هي أيضاً المدخل الذي تتمتع فيه الشركة بالقدرة التي تفوق منافسيها في السوق على رصد الفرص الخارجية والحد من التهديدات وذلك باتباع المناهج والمعايير على نحو متميز من حيث التطبيق وبالشكل الذي يمكنها من استخدام مواردها بكفاءة وفاعلية ومما يعطيها القدرة على زيادة إنتاجيتها وربحياتها ويحقق لها موقعا تنافسيا قويا ويزيد من حصتها السوقية.

#### • نشأة وتطور المقدرات التنافسية :-

تعمل المنظمات في ظل البيئة المحيطة بها سواء أكانت بيئة صناعية أم تجارية أو غيرها و مما يحتم عليها أن تتأقلم مع تلك البيئة من خلال إيفائها بمتطلبات المنافسة المبنية على أساس رسم الاستراتيجية الصحيحة للوصول إلى ذلك و هذا يتأتى بعد دراسة موقفها التنافسي وفق تحليل SWOT والذي نلاحظه في دراسات (Porter,1980) عندما وضع كيفية صياغة الاستراتيجية في ظل الفرص (Opportunities) والتهديدات (Threats) والذي بدوره ركز على جانب من تحليل SWOT وهو جانب البيئة الخارجية للمنظمة و ساد ذلك في فترة الثمانينيات (Mintzberg et al,1999:50)، و لكن ما وجه الأنظار نحو البيئة الداخلية و دورها في بناء الاستراتيجية ظهر عام 1987 على يد (Hiroyuki Itami) عندما بدأ يركز على ما تمتلكه المنظمة داخليا من الأصول و المهارات الفريدة و التي سماها بالأصول المخفية (Invisible Assets Mintzberg et al,1998:213)، حتى جاءت طروحات (Hamel and Prahalad) عام 1990 التي قدمت مفهوم جديد يدعى المقدرات التنافسية (Core Competitiveness) في مقالة نشرتها مجلة جامعة الهارفرد تحت عنوان المقدرات الجوهرية للشركات (Core Competitiveness Of Corporations) والتي كانا قد حصلا بفضلها على جائزة ماكنزي للأبداع في عام 1989 وقد خرجا بنتيجة مفادها أن المدراء في المنظمات يجب أن ينظروا إلى المنظمة كمحفظة مقدرات (Competencies Portfolio) و ليس كمحفظة أعمال (Business Portfolio).

#### • مداخل التحليل للمقدرات التنافسية المصرفية :- (Competitiveness Analysis Approach)

يوجد عدد من المداخل الخاصة بدراسة المقدرات التنافسية المصرفية، فبعضها يركز على المصادر الداخلية وبعضها الآخر يركز على المصادر الخارجية - :

#### • مدخل تحليل سلسلة القيمة: (Value Chain Analysis)

هو أحد الأساليب التحليلية التي يمكن استخدامها بوصفها اطارا لتحديد مواطن قوة الشركة وتعزيز تنافسيتها وهذا الأسلوب التحليلي يقوم على افتراض أساسه ان الهدف الاقتصادي للشركة يتمثل بخلق القيم بواسطة أنشطتها المختلفة، اذ بالفحص الدقيق لموارد هذه الأنشطة وكفاءة وفاعلية الرقابة على هذه الأنشطة يمكن الوصول الى خلق القيم على نحو يعزز من تنافسيتها (القطب، 2002:51) .  
وان سلسلة القيمة تتضمن مجموعة من النشاطات الأساسية والداعمة، وهذه الأنشطة هي :  
(Carpenter & Sanders ,2009,88)

• **الأنشطة الأساسية: (Primary Activities)**

وهي الأنشطة المرتبطة بخدمات ما بعد البيع، وتصلح الأدوات الاحتياطية، وتسويق المبيعات، ونظم الامداد الخارجي، والمزيج التسويقي، وخزن وتوزيع المنتجات التامة الصنع، والتعامل مع الآلات، ومناولة وخزن المواد الاولية.

• **الأنشطة الداعمة: (Support Activities)**

وهذا النوع من الانشطة يرتبط بتوفير المدخلات التي تسمح للأنشطة الأساسية بالعمل، وهذه الأنشطة (هي) البنية التحتية للشركة، والإدارة العامة، والمحاسبة، والتخطيط الاستراتيجي، وإدارة الموارد البشرية، والتدريب، والتحفيز، والتطورات التكنولوجية، والبحث والتطوير، والمشتريات.

• **مدخل التحليل الاستراتيجي: (Strategic Analysis Approach)**

هي مجموعة من الوسائل التي تستخدمها الإدارة في تحديد التغيرات التي تطرأ على بيئة الشركة سواء أكانت بيئتها الداخلية او الخارجية (العاني، 2004:80)

• **مدخل التحليل المستند على الموارد: (Resource Based Analysis Approach)**

يعد هذا المدخل من المداخل المعاصرة لتحليل تنافسية الشركة، اذ يقوم على افتراض أساسه هو ان الشركة هي الوحدة المناسبة للتحليل، وتنطلق هذه الفكرة من ان تنوع موارد الشركة هو الذي يحقق القدرة التنافسية للشركة، فالشركة القادرة على تحقيق التكامل بين مواردها ومقدراتها الجوهرية هي التي تكون قادرة على تحقيق وتعزيز تنافسيتها مقارنة بالمنافسين الاخرين.

• **مدخل التحليل لهيكل الصناعة: (Industry Structure Analysis Approach)**

إنَّ شيوع حالة المنافسة، وانفتاح البيئة العالمية، وازدياد ظاهرة العولمة، والارتقاء بتقنيات المعلومات واستخدامها الواسع في العصر الحديث أدى الى وضع قيود ومحددات على الافتراضات الأساسية للمنافسة التقليدية، ولهذا فقد انتقل التحليل من التركيز على التحليل البيئي العام الى التحليل الصناعي التنافسي. (Jelass&Enders,2008,54)

• **فوائد المقدرات التنافسية المصرفية (Core competitiveness Advantages)**

تتأتى فوائد المقدرات الجوهرية من ناحيتين فالناحية الأولى هي فوائدها للمنظمة في الأجل الطويل والمتمثلة في كونها تميز المنظمة و تعطيها إمكانات اكبر من منافسيها عبر تكوينها للميزة التنافسية

المستدامة للمنظمة على باقي منافسيها ( Silber and Kearay, 2010 : 112) و هذا يمكنها من تكوين مركزا تنافسيا مرموقا و تحصيل حصة سوقية كبيرة أما في الأجل القصير فأن المقدرات الجوهرية تضيف قيمة لزيائن المنظمة عن طريق زيادة جودة منتوجاتها و تقليل تكاليفها و هذا يساعدها في الاحتفاظ بالزيائن مع كسب زيائن جدد (Barringer and Ireland , 2008 :175)، أما ( Landon and Landon ) فيجدان ان المقدرات الجوهرية تؤدي الى جعل المنظمة من المنظمات العالمية أو من الفئة الدولية (World Class) و هذا بدوره يؤدي الى زيادة عوائد المنظمة بشكل افضل مما لو كانت أعمالها تقتصر على السوق المحلية. (Landon and Landon , 2007 :110)

### • العوامل المؤثرة على المقدرات التنافسية Factors affecting on the competitiveness

فقد أوضح (العابد، 2013: 43) ان هناك العديد من العوامل التي تؤثر في المقدرات التنافسية :-

- اقتصاديات الحجم، التي تحققها الشركة بزيادة مبيعاتها.
- منحنيات الخبرة والتعلم، التي تظهر عندما تقوم الشركة بمضاعفة انتاجها بالشكل الذي يؤدي الى تخفيض تكلفة الوحدة الواحدة بنسبة كبيرة.
- استخدام التكنولوجيا .
- وسائل الاتصال التي تجمع بين مختلف الوظائف داخل الشركة سواء كانت هذه الاتصالات عمودية ام افقية.
- استغلال المصادر الفريدة للمواد الخام.
- القوانين والتشريعات الحكومية.
- متطلبات تطوير وزيادة القدرة التنافسية المصرفية :

لقد أضحي لزاما على المصارف ان تسعى بخطوات متسارعة نحو تطوير ودعم وزيادة المقدرات التنافسية المصرفية حتى تستطيع الارتقاء الى مستوى التحديات المتباينة التي تواجه العمل المصرفي خلال القرن الحادي والعشرين، وفي هذا الخصوص يمكن تحديد عدد من المحاور الرئيسة لتطوير وزيادة القدرات التنافسية المصرفية (حميدي، 2008:150) (قاسمي، 2015:106) (عمر، 2014:96) وهي على النحو الاتي - :

- مواكبة أحدث التطورات التكنولوجية في العمل المصرفي - :
- ان من اهم المحاور التي يجب تبنيها لتعزيز الاستفادة من التطبيقات التكنولوجية الحديثة في العمل المصرفي تتمثل بالآتي - :
- زيادة الانفاق الاستثماري في مجال تكنولوجيا المعلومات باعتبارها اهم الأسلحة التي تحرص البنوك على اقتنائها من اجل الصمود ومجابهة المنافسة وتقديم خدمات مصرفية متطورة.

- الإسراع بربط المصرف وباقي فروع شركة اتصالات بما يضمن سرعة تداول البيانات الخاصة بالعملاء وإجراء التسويات اللازمة عليها، بالإضافة الى الارتباط بالشبكات الإلكترونية الخاصة بالمصرف والمؤسسات المالية الأخرى.
- التوسع في استخدام خدمات الإلكترونية كالصراف الآلي تقديم ATM لتقديم خدمات متنوعة مثل تسجيل أوامر الدفع التي يطلبها العملاء.
- تطوير وتنويع الخدمات المصرفية - :
- في هذا الإطار يجب على لمصارف تلبية احتياجات العملاء وتنويع خدماتها للوصول الى ما يسمى بالصيرفة الشاملة ( البنوك الشاملة) مع التركيز على صيرفة التجزئة وتقديم القروض الاستهلاكية وإصدار بطاقات الائتمان التي أصبحت تستحوذ على اهتمام متزايد من قبل المصارف خلال السنوات القليلة الماضية ومن أهم هذه الخدمات : -
- الارتقاء بالموارد البشرية :-
- من اجل تحقيق افضل استثمار للموارد البشرية في المصرف والارتقاء بمستوى أدائها يتم تبني عدد من الاستراتيجيات المتكاملة للوصول الى " الانموذج المصرفي الفعال " ونذكر منها ما يأتي :-
- الاستعانة بأحد بيوت الخبرة العالمية او المصارف الكبرى لتدريب الكوادر المصرفية على استخدام تكنولوجيا الصناعة المصرفية وأدوات العصر الحديث مثل الانترنت وغيرها.
- ارسال موظفي المصرف في بعثات تدريبية الى من اجل استيعاب أدوات التكنولوجيا المستخدمة في المصارف العالمية وطرق التعامل معها وكيفية تطبيقها.
- ترسيخ بعض المفاهيم المتطورة لموظفي البنوك التي تتعلق بأهمية الابتكار والابداع ومواكبة التطورات التكنولوجية الحديثة وتطوير المنتجات المصرفية والمبادرة لكسب عملاء.
- ضرورة قيام مسؤولي التسويق المصرفي بمعايشة البيئة الاقتصادية والاجتماعية التي يعمل فيها البنك مع استخدام المنهج العلمي في تحليل قدرات العملاء المالية وتحديد احتياجاتهم وتصميم مزيج الخدمات المصرفية الذي يتلاءم معهم.

### المبحث الثالث / الجانب التطبيقي

- يتم في هذا المبحث عرض التحليل الوصفي الاحصائي لمتغيرات البحث من خلال الادوات الاحصائية كالوسط الحسابي المرجح والانحراف المعياري ومعامل الاختلاف وعلاقات الارتباط والتأثير لمتغيرات البحث المستقلة والمعتمدة واختبار الفرضيات من خلال المحاور الآتية:-
- اولاً :وصف وتشخيص متغيرات البحث :** يتناول هذا المحور وصف وتشخيص آراء عينة البحث، حيث انه يتضمن عرض البيانات التي أظهرتها استمارة الاستبيان وتحليل استجابات افراد العينة فيما يخص متغيري البحث استراتيجية الصيرفة الشاملة والمقدرات التنافسية المصرفية.
- وصف وتشخيص آراء عينة الدراسة عن متغير استراتيجية الصيرفة الشاملة.

جدول رقم (8) التوزيع التكراري والوسط الحسابي المرجح والانحراف المعياري والوزن المئوي لإجابات افراد العينة لمتغير استراتيجية الصيرفة الشاملة

| ت | فقرات استراتيجية الصيرفة الشاملة   | اتفق بشدة    | اتفق  | محايد | لا اتفق | لا اتفق بشدة | الوسط الحسابي المرجح | الانحراف المعياري | معامل الاختلاف | شدة الإجابة |
|---|--|--------------|-------|-------|---------|--------------|----------------------|-------------------|----------------|-------------|
|   |  | العدد        | العدد | العدد | العدد   | العدد        |                      |                   |                |             |
|   |  | %            | %     | %     | %       | %            |                      |                   |                |             |
| 1 | يمكن للمصرف توسيع نطاق خدماته الحالية و إضافة خدمات جديدة غير تقليدية.                     | 16           | 8     | 1     | 0       | 0            | 4.68                 | 0.47              | 0.23           | 83%         |
|   |  | 64%          | 32%   | 4%    | 0%      | 0%           |                      |                   |                |             |
| 2 | يوفر التنوع في خدمات المصرف زيادة لعوائده و تقليل المخاطر التي يواجهها.                    | 13           | 9     | 3     | 0       | 0            | 4.48                 | 0.65              | 0.43           | 82%         |
|   |  | 52%          | 36%   | 12%   | 0%      | 0%           |                      |                   |                |             |
| 3 | تسهم الموارد المتوفرة لدى المصرف في تقديم خدمات مالية متكاملة و متنوعة.                    | 11           | 12    | 2     | 0       | 0            | 4.42                 | 0.58              | 0.34           | 80%         |
|   |  | 44%          | 48%   | 8%    | 0%      | 0%           |                      |                   |                |             |
| 4 | يتيح تعامل المصرف مع قطاعات اقتصادية متعددة اكتسابه للخبرات و المهارات.                    | 11           | 13    | 1     | 0       | 0            | 4.48                 | 0.51              | 0.26           | 82%         |
|   |  | 44%          | 52%   | 4%    | 0%      | 0%           |                      |                   |                |             |
| 5 | تحقق الصيرفة الشاملة وفورات الحجم في انتاج الخدمات المصرفية للمصارف .                      | 10           | 10    | 5     | 0       | 0            | 4.12                 | 0.83              | 0.69           | 79%         |
|   |  | 40%          | 40%   | 20%   | 0%      | 0%           |                      |                   |                |             |
| 6 | تكسب الصيرفة الشاملة المصارف مرونة عالية في التكيف مع كافة التغيرات والتطورات الائتمانية . | 13           | 8     | 4     | 0       | 0            | 4.40                 | 0.76              | 0.58           | 81%         |
|   |  | 25%          | 32%   | 16%   | 0%      | 0%           |                      |                   |                |             |
|   |  | المعدل العام |       |       |         |              | 4.43                 | 0.63              | 0.42           | 81%         |

المصدر : من اعداد الباحث

يشير جدول (8) الى ان المعدل العام للوسط الحسابي الموزون لاستراتيجية الصيرفة الشاملة قد بلغ (4.43) بانحراف معياري (0.63) وبالتالي فان الوسط الحسابي الموزون اكبر من الوسط الحسابي

الفرضي والبالغ (3) ، اما معامل الاختلاف لهذه الاستراتيجية فقط بلغ (0.42) في حين ان شدة الاجابة لهذه الاستراتيجية قد بلغت (81%) مما يدل على وضوح وامتلاك افراد عينة البحث تصورا واضحا حول اهمية استخدام هذه الاستراتيجية.

اما في المستوى التفصيلي لهذه الاستراتيجية فأنا نجد ان جميع الفقرات X1, X2, X3, X4, X5, X6 قد حققت ارتفاعا في الوسط الحسابي الموزون والذي بلغ على التوالي (4.68, 4.48, 4.42 , 4.48, 4.12 , 4.40) مقارنة بالوسط الفرضي للبحث والذي بلغ (3) ، وهذا يدل على تبني المصرف موضوع البحث لهذه الاستراتيجية من خلال توسيع نطاق خدماته الحالية وتنويعها لزيادة الفوائد وتقليل المخاطر التي يواجهها من خلال توفير الموارد المحققة لذلك بالإضافة الى تعامله مع قطاعات اقتصادية مختلفة لكسب الخبرات والمهارات وهذا كله حق للمصرف موضوع البحث وفورات كبيرة في انتاج الخدمات المصرفية وبالتالي اكسبه مرونة عالية في التكيف مع التغيرات والتطورات الائتمانية.

#### • وصف وتشخيص آراء عينة الدراسة عن متغير المقدرة التنافسية المصرفية.

جدول رقم(8) التوزيع التكراري والوسط الحسابي المرجح والانحراف المعياري والوزن المئوي لإجابات

افراد العينة لمتغير المقدرة التنافسية المصرفية

| ت | فقرات<br>المقدرة التنافسية المصرفية   | اتفق<br>بشدة | اتفق | م<br>ي | لا<br>اتفق | لا<br>اتفق<br>بشدة | الوسط<br>الحسابي<br>المرجح | الانحراف<br>المعياري | معامل<br>الاختلاف | شدة<br>الاجابة |
|---|---|--------------|------|--------|------------|--------------------|----------------------------|----------------------|-------------------|----------------|
|   |   |              |      |        |            |                    |                            |                      |                   |                |
|   |   |              |      |        |            |                    |                            |                      |                   |                |
| 1 | تتوفر لدى المصرف معدات<br>و أدوات كافية لتقديم<br>الخدمات المصرفية                | 20           | 4    | 1      | 0          | 0                  | 4.80                       | 0.40                 | 0.17              | 85%            |
|   |   | 64%          | 32%  | 4%     | 0%         | 0%                 |                            |                      |                   |                |
| 2 | تعد الموارد المالية أهم<br>الموارد و التي يعتمد عليها<br>المصرف أمام الآخرين.     | 12           | 12   | 1      | 0          | 0                  | 4.44                       | 0.58                 | 0.34              | 82%            |
|   |   | 52%          | 36%  | 12%    | 0%         | 0%                 |                            |                      |                   |                |
| 3 | يشكل توافر الموارد المالية<br>للمصرف الداعم الأساسي<br>لتقوية المركز التنافسي له. | 11           | 12   | 2      | 0          | 0                  | 4.44                       | 0.58                 | 0.34              | 82%            |
|   |   | 44%          | 48%  | 8%     | 0%         | 0%                 |                            |                      |                   |                |
| 4 | يمتلك المصرف تقنيات<br>حديثة تساعده في منافسة<br>المصارف الأخرى.                  | 11           | 13   | 1      | 0          | 0                  | 4.88                       | 0.33                 | 0.11              | 87%            |
|   |   | 44%          | 48%  | 8%     | %          | %                  |                            |                      |                   |                |

|    |   |     |     |     |    |    |      |      |      |     |
|----|---|-----|-----|-----|----|----|------|------|------|-----|
| 5  | يمتلك المصرف أسماً تجارياً مشهوراً و مكانة متميزة مقارنة بالمصارف المنافسة.       | 16  | 7   | 2   | 0  | 0  | 4.64 | 0.57 | 0.32 | 84% |
|    |   | 64% | 28% | 8%  | 0% | 0% |      |      |      |     |
| 6  | تلعب القابليات الإبداعية للعاملين دوراً في تعزيز أداء المصرف و دعم إمكانياته.     | 14  | 10  | 1   | 0  | 0  | 4.56 | 0.51 | 0.26 | 84% |
|    |   | 56% | 40% | 4%  | 0% | 0% |      |      |      |     |
| 7  | يمتلك المصرف قابليات و موارد نادرة لا تمتلكها باقي المصارف.                       | 13  | 7   | 5   | 0  | 0  | 4.40 | 0.76 | 0.58 | 83% |
|    |   | 52% | 28% | 20% | 0% | 0% |      |      |      |     |
| 8  | يصعب على المنافسين فهم أسرار نجاح المصرف نظراً لتعقيدها و صعوبة                   | 10  | 9   | 6   | 0  | 0  | 4.20 | 0.82 | 0.67 | 80% |
|    |   | 40% | 36% | 24% | 0% | 0% |      |      |      |     |
| 9  | تلعب العلاقات الجيدة بين العاملين داخل المصرف دوراً هاماً في إدارة موارده.        | 13  | 11  | 1   | 0  | 0  | 4.56 | 0.51 | 0.26 | 82% |
|    |   | 52% | 44% | 4%  | 0% | 0% |      |      |      |     |
| 10 | تتوفر لدى المصرف القابليات القيمة التي تساعد في مواجهة التهديدات و استغلال الفرص. | 10  | 14  | 1   | 0  | 0  | 4.42 | 0.50 | 0.25 | 81% |
|    |   | 40% | 56% | 4%  | 0% | 0% |      |      |      |     |
|    | المعدل العام  |     |     |     |    |    | 4.53 | 0.55 | 0.33 | 83% |

المصدر :من اعداد الباحث

يشير الجدول ( 8 ) الى المعدل العام للوسط الحسابي الموزون لمتغير المقدرات التنافسية المصرفية قد بلغ (4.53) بانحراف معياري قد بلغ (0.55) وبالتالي فان الوسط الحسابي الموزون اكبر من الوسط الحسابي الفرضي والبالغ (3) ، بمعامل اختلاف بلغ (0.33)، في حين بلغت شدة الاجابة لهذا المتغير (83%) وهذا يدل الى وضوح تصور افراد عينة البحث حول متغير المقدرات التنافسية المصرفية المتحققة للمصرف .

اما في المستوى التفصيلي لهذا المتغير فأنا نجد الى ان جميع الفقرات ( y1-y10 ) قد حققت ارتفاعاً في الوسط الحسابي الموزون والذي بلغ على التوالي (4.80، 4.44، 4.44، 4.88، 4.64، 4.56، 4.40، 4.20، 4.56، 4.42) مقارنة بالوسط الحسابي الفرضي والبالغ (3) وهذا يدل على قوة تبني المصرف موضوع البحث لهذا المتغير ، اما معاملات الانحراف المعياري فقد بلغت على التوالي (0.40، 0.58، 0.58، 0.32، 0.33، 0.51، 0.76، 0.82، 0.51، 0.50) وهذا يؤكد على امتلاك المصرف للمقدرات التنافسية من خلال ما تتوفر لديه من معدات والادوات والموارد المالية الكافية لتقديم الخدمات المصرفية اتي تتميز عن الاخرين بالإضافة الى امتلاكه لتقنيات حديثة وتمتع أفرادها بالقابليات الابداعية التي ساعدة على منافسة أقرانه من المصارف الاخرى وعززت من نقاط وقوته التي مقدرات جوهرية له.

ثانيا : علاقات الارتباط بين استراتيجية الصيرفة الشاملة والمقدرة التنافسية المصرفية للمصرف قيد البحث : لغرض اختبار الفرضية الرئيسة الاولى تم اعداد الجدول الاتي:

جدول ( 9 ) نتائج علاقات الارتباط بين استراتيجية والمقدرة التنافسية المصرفية

| قيمة (t)<br>الجدولية | المقدرة التنافسية  | المغير المعتمد             |             |
|----------------------|--|----------------------------|-------------|
|                      |  | المغير المستقل             |             |
| 2.485                | 0.805  | استراتيجية الصيرفة الشاملة |             |
| درجة الثقة           | 44.543   | قيمة (t) المحسوبة          |             |
| 0.99                 | توجد علاقة ارتباط قوية وموجبة وذات دلالة معنوية عند مستوى (1%) مع المقدرة التنافسية المصرفية . |                            | نوع العلاقة |

المصدر : من اعداد الباحث على وفق نتائج الحاسوب باستخدام برنامج spss.v.21 ويشير الجدول اعلاه الى ان معامل الارتباط البسيط بين متغير الصيرفة الشاملة (X1) والمقدرة التنافسية المصرفية (Y1) وقد بلغ ( 0.805 ) وهذا يدل على وجود علاقة ارتباط موجبة بين استراتيجية الصيرفة الشاملة والمقدرة التنافسية المصرفية، وهي علاقة ارتباط ايجابية وقوية وذات دلالة احصائية بمستوى ثقة (0.99) وهذه العلاقة تشير الى انه كلما اهتم المصرف موضوع البحث بتنويع خدماته المصرفية وتقديم خدمات واسعة وتعامله مع قطاعات اقتصادية مختلفة كلما كان قادر على تحقيق المقدرة التنافسية المصرفية وتعزيزها، وهي علاقة ذات دلالة اذ بلغت قيمة (t) المحسوبة (44.543) وهي اكبر من قيمتها الجدولية والبالغة (2.485) عند مستوى معنوية ( 0.01 ) .

ثالثا: علاقة التأثير بين استراتيجية الصيرفة الشاملة والمقدرة التنافسية المصرفية :

لغرض اختبار الفرضية الرئيسة الثانية تم اعداد جدول رقم(10)  
جدول (10) تقدير معلمات انموذج الانحدار الخطي البسيط لقياس تأثير استراتيجية الصيرفة الشاملة في تعزيز المقدرات التنافسية

| معامل التفسير (R <sup>2</sup> )   | قيمة (F) |          | المقدرة التنافسية ( Y ) | CONSTANT | المغير المعتمد<br>المغير المستقل |
|---|----------|----------|-------------------------|----------|----------------------------------|
|   | الجدولية | المحسوبة | B                       | A        |                                  |
| 0.64  | 1.98     | 39.290   | 4.329                   | 51.992   | استراتيجية الصيرفة الشاملة       |
| ترفض الفرضية التي مفادها ( لا يوجد تأثير لاستراتيجية الصيرفة الشاملة في المقدرات التنافسية المصرفية ) |          |          |                         |          | القرار                           |

المصدر : من اعداد الباحث على وفق نتائج الحاسوب باستخدام برنامج spss.v.21



يتضح من النتائج الواردة في الجدول اعلاه ما يأتي:-

- ان قيمة (F) المحسوبة لا نموذج الانحدار الخطي البسيط استراتيجية الصيرفة الشاملة (X) قد بلغت (39.290) وهي اكبر من قيمة (F) الجدولية والبالغة (1.98) عند مستوى معنوية (1%) وهذا يدل على ثبوت معامل الانحدار (b=4.329) عند مستوى المعنوية المذكورة أي ان أي تغير مقداره وحدة واحدة من استراتيجية الصيرفة الشاملة يؤثر في المقدرة التنافسية المصرفية بمقدار (4.329) وهذا يعني ثبوت معنوية انموذج الانحدار الخطي البسيط.

وبناء على ذلك يكون متغير استراتيجية (X) ذات تأثير ذو دلالة معنوية في تعزيز المقدرة التنافسية المصرفية (Y)

- ان قيمة معامل التفسير ( $R^2$ ) بلغت (0.64) وهذا يعني ان متغير استراتيجية الصيرفة الشاملة (X) تفسر ما نسبته (64%) من التغيرات التي تطرأ على المقدرات التنافسية (Y) اما النسبة المتبقية والبالغة تقريبا (36%) والتي لم يستطيع معامل التفسير ( $R^2$ ) تفسيرها فترجع الى مساهمة متغيرات اخرى غير داخلية في مخطط الدراسة الحالية.

وبناء على ما تقدم يكون لاستراتيجية الصيرفة الشاملة (X) تأثير ذو دلالة معنوية في تحقيق المقدرات التنافسية (Y) وعلية ترفض الفرضية الثانية والتي مفادها ( لا يوجد تأثير ذو دلالة معنوية لاستراتيجية الصيرفة الشاملة في تحقيق المقدرات التنافسية المصرفية)

#### المبحث الرابع / الاستنتاجات والتوصيات

##### اولا : الاستنتاجات :-

تقسم الاستنتاجات الى قسمين وهما :

##### أ. الاستنتاجات النظرية:

1. تعد استراتيجية الصيرفة الشاملة احدى الاستراتيجيات المصرفية التي تعتبر المنهج المثالي لمواجهة التغيرات البيئية من اجل تحقيق اهداف المصرف الاساسية و المتمثلة بالربحية و السيولة و الامان و غيرها من الاهداف الاخرى للمصرف.

2. تعد المصارف الشاملة أحد أنواع المؤسسات المالية الوسطية التي لها دور حيوي مهم في الاقتصاد من خلال مده بالأموال اللازمة لدفع عجلة التنمية الاقتصادية وتحقيق التراكم الرأسمالي في قطاعاته الاقتصادية المختلفة .

3. اصبح من المتوجب على البنوك تنويع وتعدد خدماته وذلك تكيفا مع الكثير مع المتغيرات التي طرأت ومنها تحرير التجارة الخارجية وتزايد تيار قوة العولمة المالية والشركات متعددة الجنسيات، وبغية الحفاظ على العملاء واحتضان عملاء جدد.

4. تتطلب الصيرفة الشاملة دخول المصارف بشكل واسع الى المجالات الاستثمارية المتمثلة بتأسيس الشركات والمشاركة فيها والعمل على تكوين محفظة استثمارية متنوعة من الاوراق المالية المختلفة وهذا ، سيؤدي الى تنشيط الاستثمار المؤسسي وتعزيز أداء المصارف .

#### ب. الاستنتاجات العملية :

1. اظهرت النتائج الاحصائية لتشخيص عينة الدراسة حول استراتيجية الصيرفة الشاملة بأن الوسط الحسابي الموزون كان اكبر من الوسط الحسابي الفرضي و هذا يدل على ان العينة ( المصرف العراقي للتجارة ) تتظر باهتمام كبير لهذا المتغير ( استراتيجية الصيرفة الشاملة ) و ذلك متأتي من ارتفاع مستوى ادراك افراد العينة الى اهمية الدور الذي يلعبه هذا المتغير في مجال عمل الصناعة المصرفية في القطاع القطاعات المختلفة مما انعكس بشكل ايجابي على اجابات افراد العينة .

2. اثبتت النتائج الاحصائية وجود علاقة ارتباط موجبة و ذات دلالة احصائية بين استراتيجية التنويع ( الصيرفة الشاملة ) و متغير المقدرات التنافسية المصرفية و ذلك يدل بأنه كلما اهتم المصرف عينة الدراسة باستراتيجية التنويع ( الصيرفة الشاملة ) سيسهم ذلك في تعزيز مقدراتها التنافسية .

3. بينت النتائج الاحصائية وجود علاقة اثر معنوية بين متغير الاستراتيجيات المصرفية و متغير المقدرات التنافسية للمصرف المبحوث مما يشير الى ان تبني المصرف المبحوث للاستراتيجية الصيرفة الشاملة سوف يؤثر بشكل مباشر في تحسين مقدراتها التنافسية .

#### ثانيا : التوصيات:

1. ضرورة عمل المصارف الشاملة على جذب كفاءات إدارية ذات تخصصات وخبرة في الصيرفة الشاملة والنشاط الاستثماري والتي هي ضرورية لتوجهات المصارف الحديثة في ظل الصيرفة الشاملة وضرورة لمطالبات التوسع والنمو والتطوير .

2. تشجيع المصارف الشاملة لتلعب دورا أكبر في مجال الاستثمار المؤسسي في سوق الاوراق المالية الى حد دخولها في مجال صناعة سوق الاوراق المالية Market Making وفق قواعد يعدها سوق الاوراق المالية بالتنسيق مع البنك المركزي .

3. ضرورة اهتمام المصارف بتنويع خدماتها المالية و المصرفية من اجل زيادة عوائدها من مبدأ اهتمامها باقتصاديات الحجم بالإضافة الى تنويع مخاطرتها عبر تنويع تعاملها مع قطاعات اقتصادية مختلفة

4. ضرورة الحصول على تقنيات حديثة تساعد المصرف في المنافسة و اداء انشطته بصورة متقدمة ويمكن ذلك من خلال تدعيم عمل المصرف بالحواسيب و اساليب الاتصال المتطورة و نظم المعلومات الحديثة.

5. تنمية العمل بروح الفريق الواحد من خلال الاهتمام بالعلاقات الجيدة بين العاملين في المصرف وإدارته

6. ينبغي على المصارف إدارة و ادامة مقدراتها التنافسية بما يتناسب و التطورات الحاصلة في السوق المصرفية و البحث عن مقدرات جوهرية محتملة مستقبلا تجعل المصرف يحافظ على مكانته التنافسية.

#### المصادر :

##### أولاً: المصادر العربية:-

1. عبد الحميد، زعباط & عقبة، سحنون " دور السياسات الصناعية والمصرفية في ترقية تنافسية الجهاز المصرفي الجزائري"، أبحاث اقتصادية وإدارية، كلية العلوم الاقتصادية والتجارية، جامعة محمد خيضر بسكرة، العدد الحادي عشر، 2012.
2. العاني وآخرون، إدارة الجودة الشاملة ومتطلبات التأهيل الايزو، مطبعة الأشقر، 2002.
3. العابد، لزهري "إشكالية تحسين القدرة التنافسية للمؤسسات الصغيرة والمتوسطة في الجزائر"، أطروحة دكتوراه، كلية العلوم الاقتصادية والتجارية، جامعة قسنطينة، 2013.
4. نسرين، مهربية، " تأثير تنافسية المؤسسة على أدائها المالي - دراسة حالة مؤسسة اتصالات الجزائر موبليس للفترة 2007 - 2012، رسالة ماجستير، جامعة العلوم الاقتصادية وعلوم التسيير، جامعة قاصدي مرباح - ورقلة، الجزائر، 2014.
5. عبد الحميد ، عبد المطلب ، " البنوك الشاملة : عملياتها و إدارتها "، الطبعة الأولى ، الدار الجامعية للطباعة و النشر ، القاهرة ، جمهورية مصر العربية ، 2008 .

##### ثانياً: المصادر الأجنبية :-

1. Melnick , Edward L. ; Pravean R.Nayyar ; Michael L . Pinedo an Sridhar Seshadri" Creating Value in Financial Services : Strategies , Operations and Technologies " 1<sup>st</sup> Edition, Kluwer Academic Publishers, Massachusetts ,USA, 2000.
2. Madura , Jeff , " Financial Institutions and Markets " 8<sup>th</sup> Edition, Thomson South – Westren , Thomson Higher Edition, Mason, USA, 2008.
3. Saunders , Anthony and Ingo Walter, " Universal Banking the United States : What Could We Gain? What Could We Lose?" 1<sup>st</sup> Edition, Oxford University Press , New York, USA, 1994.
4. Calomiris , Charles W. " US Bank Deregulation In Historical Perspective " 1<sup>st</sup> Edition, Cambridge University Press, New York, USA, 2000.

5. Hughes, Jane E. and Scott B. MacDonald " International Banking " 1<sup>st</sup> Edition, Pearson Education Asia Limited and Tsinghua Universal Press China, 2003.
6. Machiraju, H.R " Modern Commercial Banking : Principles and Practice " 4<sup>th</sup> Edition, New Age International Publishers Ltd. Ansari Road ,Daryaganj, New Delhi, India, 2008
7. Hanley , Anne G. " Native Capital : Financial Institutions and Economic Development in Sao Paulo, Brazil 1850 – 1920" 1<sup>st</sup> Edition, Stanford University Press ,Stanford, California,USA,2005
8. Matthews, Kent and John Thompson " The Economics Of Banking ' 1<sup>st</sup> Edition, John Wiley Sons. Inc. , Chichester , England , 2005
9. Macmillan, Hugh and Mahen Tampoe "Strategic Management " ,1<sup>st</sup> Edition, Oxford university Press, UK , 2000
10. Stevenson, William, J. "Operations Management". 8<sup>th</sup> edition. McGraw-Hill. New York, 2005.
11. Macmillan, Hugh and Mahen Tampoe "Strategic Management " ,1<sup>st</sup> Edition, Oxford university Press, UK , 2000.
12. Thompson, Arthur A. and A. J. Strickland III " Strategic Management " 11<sup>th</sup> Edition, McGraw- Hill / Irwin Companies , Inc. New York, USA, 1999.
13. Banerjee S. " Determinants of International Competitiveness: A Comparative study of the sugar Industry in Australia, Brazil, and the European Union, A master Thesis, School of International Business, Queensland University of Technology, Brisbane, Australia, 2004.
14. . Wang L. Wang P. Wang R., "Analysis of the Competitiveness of the Ningbo Garment Industry" Master thesis in International Business Program, The Department of Business Studies, Kristianstad University College, 2005.
15. Laudon, K. C. & Laudon J.P. " Digital information systems: managing the digital firms, New Jersey, Prentice-Hill, 2006.
16. Sasatani D. "National competitiveness index of the forest products industry in the Asia, 2009
17. Mintzberg, Henry ; Bruce Ahlstrand and Joseph Lampel " Strategy Safari" 1<sup>st</sup> Edition, The Free Press, New York, USA, 1998.
18. Jelassi & Enders, "Strategies for – Business Creating Value through Electronic and Commerce Concepts and Cases", Prentice – Hall, New York, 2008.