مجلة جامعة تشرين – سلسلة العلوم الاقتصادية والقانونية

اسم المقال: تحليل الميزة التنافسية في المصارف السورية باستخدام المؤشرات الذاتية (دراسة مقارنة بين المصرف التجاري السوري ومصرف سورية والمهجر)
اسم الكاتب: زينا ناصر الدين
رابط ثابت: https://political-encyclopedia.org/index.php/library/5174
تاريخ الاسترداد: 2026/05/15 04:03 +03

الموسوعة السياسيّة هي مبادرة أكاديمية غير هادفة للربح، تساعد الباحثين والطلاب على الوصول واستخدام وبناء مجموعات أوسع من المحتوى العلمي العربي في مجال علم السياسة واستخدامها في الأرشيف الرقمي الموثوق به لإغناء المحتوى العربي على الإنترنت.
لمزيد من المعلومات حول الموسوعة السياسيّة – Encyclopedia Political، يرجى التواصل على info@political-encyclopedia.org

استخدامكم لأرشيف مكتبة الموسوعة السياسيّة – Encyclopedia Political يعني موافقتك على شروط وأحكام الاستخدام المتاحة على الموقع https://political-encyclopedia.org/terms-of-use

تم الحصول على هذا المقال من موقع مجلة جامعة تشرين – سلسلة العلوم الاقتصادية والقانونية – ورفده في مكتبة الموسوعة السياسيّة مستوفياً شروط حقوق الملكية الفكريّة ومتطلبات رخصة المشاع الإبداعي التي ينضوي المقال تحتها.

مجلة جامعة تشرين للبحوث والدراسات العلمية _ سلسلة العلوم الاقتصادية والقانونية المجلد (40) العدد (5) 2018
Tishreen University Journal for Research and Scientific Studies -Economic and Legal Sciences Series Vol. (40) No. (5) 2018

تحليل الميزة التنافسية في المصارف السورية باستخدام المؤشرات الذاتية (دراسة مقارنة بين المصرف التجاري السوري ومصرف سورية والمهجر)

زينا ناصر الدين *

(تاريخ الإيداع 9 / 7 / 2018. قُبِل للنشر في 12 / 9 / 2018)

□ ملخّص □

تتميز البيئة الاقتصادية الحديثة بمتغيراتها التي تتسم بحالة من عدم الاستقرار نتيجة ظروف المنافسة المتزايدة والتطور التكنولوجي الكبير في مختلف المجالات، مما يفرض على مختلف القطاعات الاقتصادية ومن ضمنها المصارف السعي المستمر لمواكبة التطورات والبحث عن مزايا تنافسية تجعلها قادرة على الاستمرار والبقاء في السوق.

يهدف البحث إلى دراسة مدى تحقيق المصارف السورية للميزة التنافسية بالاعتماد على المؤشرات الذاتية من خلال مقارنة تطور المؤشرات الذاتية لكل من المصرف التجاري السوري ومصرف سورية والمهجر.

وتمت صياغة فرضية رئيسة يتفرع عنها ثلاثة فرضيات فرعية، تم اختبارها بواسطة الحزمة الإحصائية للعلوم الاجتماعية SPSS ،Statistical Package for Social Sciences V(23)، لتتوصل الباحثة إلى عدة نتائج أهمّها: يحقق كل من المصرف التجاري السوري ومصرف سورية والمهجر ميزة تنافسية، حيث يتفوق المصرف التجاري السوري في مؤشرات كفاية رأس المال والسيولة نوعية الموظفين، بينما يتفوق مصرف سورية والمهجر في مؤشر نظم المعلومات والتكنولوجيا.

الكلمات المفتاحية: الميزة التنافسية، المؤشرات الذاتية، الحوكمة، السيولة، كفاية رأس المال، نظم المعلومات والتكنولوجيا، نوعية الموظفين.

* قائم بالإعمال – قسم الاقتصاد والتخطيط – كلية الاقتصاد – جامعة تشرين – اللاذقية – سورية.
Email:zendin1981@gmail.com

مجلة جامعة تشرين للبحوث والدراسات العلمية _ سلسلة العلوم الاقتصادية والقانونية المجلد (40) العدد (5) 2018
Tishreen University Journal for Research and Scientific Studies -Economic and Legal Sciences Series Vol. (40) No. (5) 2018

Analyzing the Competitive Advantage in Syrian Banks Using Subjective Indicators (A Comparative Study between Commercial Bank of Syria and Bank of Syria and overseas)

Zeina Naser Al-Dein *

(Received 9 / 7 / 2018. Accepted 12 / 9 / 2017)

□ ABSTRACT □

The modern economic environment is characterized by its unstable variables due to the increasing competition conditions and the great technological development in various fields. This requires various sectors of the economy, including banks, to continuously strive to keep abreast of developments and to find competitive advantages that will enable them to continue and stay in the market.

The aim of the research is to study the extent to which Syrian banks have achieved competitive advantage based on the subjective indicators by comparing them of the Commercial Bank of Syria and the Bank of Syria and overseas.

A basic hypothesis was drawn up, with three sub-hypotheses, which were tested by the Statistical Package for Social Sciences, SPSS V (23). The researcher came up with several results, the most important of which are: The Commercial Bank of Syria and the Bank of Syria and overseas achieve a competitive advantage, Commercial Bank of Syria outperforms in the indices of capital adequacy and liquidity and quality of employees, while the Bank of Syria and overseas outperforms in the index of information systems and technology.

Keywords: Competitive Advantage, Self-indicators, Governance, Liquidity, Capital Adequacy, Information Systems and Technology, Quality of Staff**.**

Charge d'affaires, Department of Economics and Planning, Faculty of Economics, Tishreen University, Lattakia, Syria. Email:zendin1981@gmail.com

مقدمة

أحدثت التطورات الاقتصادية والسياسية التي رافقت دخول عصر العولمة والانفتاح الاقتصادي، تزايداً ملموساً في حاجة الدول الأقل انفتاحاً إلى إعادة النظر في هيكلية مؤسساتها وأسواقها المالية، بشكل يُسهم في اندماجها في الاقتصاد العالمي ويؤثر إيجابياً في واقعها التنموي الاقتصادي والاجتماعي، ويعزز من قدرة المؤسسات المالية على استيعاب تلك التحولات وتداعياتها.

وفي سورية، وكغيرها من الدول النامية، شهد القطاع المالي عدة تغيرات، حيث بدأ بالتحرير المالي والمصرفي، وإعادة النظر بالأنظمة والقوانين القائمة، وسنّ العديد من القوانين الجديدة، كمتطلبات أساسية لإصلاح النظام المالي، وجعله قادر على استيعاب عصر العولمة والانفتاح الاقتصادي. وقد رافق هذه التطورات تحديات تنافسية جديدة لكل قطاعات الاقتصاد الوطني ومنها القطاع المصرفي، لما يشكله هذا القطاع من أهمية كبيرة في الاقتصاد الوطني.

حيث يشير مفهوم التنافسية إلى القدرة على الصمود أمام المنافسين بغرض تحقيق الأهداف من ربحية، ونمو، واستقرار، وتوسع، وتجديد[1]. بينما تنشأ الميزة التنافسية من خلال قدرة المنظمة على اكتشاف طرق جديدة أكثر فعالية من تلك المستخدمة من قبل المنافسين، حيث يكون بمقدورها تجسيد هذا الاكتشاف ميدانياً، وبمعنى آخر إحداث عملية إبداع بمفهومه الواسع[2].

أما التنافسية المصرفية فتعني قدرة المؤسسة المصرفية على التميز عن المنافسين في الصناعة المصرفية والتفوق عليهم، من خلال إنتاج وتقديم خدمات مصرفية تحاكي خدمات المنافسين وتتفوق عليهم، وبالتالي تعزيز الاقتصاد المحلي[3].

مشكلة البحث

تناولت العديد من الدراسات تحليل التنافسية في القطاع المصرفي ومدى قدرة المصارف العاملة ضمن بيئة تتميز بالمنافسة على استغلال نقاط قوتها لمواجهة تحديات المنافسة. وتشير المراجعة النظرية للأدبيات بأن الموضوع تم تناوله بوجهات نظر متعددة، وهذا الأمر يعكس صعوبة قياس التنافسية للمؤسسات وخاصة المصارف في تحديد وضعها الحالي والمستقبلي في ضوء ما تمتلكه من نقاط قوة. مما يجعل من الأهمية بمكان دراسة مؤشرات التنافسية التي تساعد المصارف في تقييم وضعها التنافسي الحالي والمستقبلي من خلال الإجابة على التساؤل الرئيس الآتي:

هل تحقق المصارف السورية المدروسة مزايا تنافسية في مؤشرات التنافسية الذاتية؟ ويتفرع عنها ما يلي:

1- هل تحقق المصارف السورية المدروسة ميزة تنافسية في مؤشر حوكمة الشركات والالتزام بالأنظمة المصرفية؟

2- هل تحقق المصارف السورية المدروسة ميزة تنافسية في مؤشر نوعية الموظفين؟

3- هل تحقق المصارف السورية المدروسة ميزة تنافسية في مؤشر نظم المعلومات والتكنولوجيا؟

أهمية البحث وأهدافه

تكمن الأهمية النظرية للدراسة من خلال دراسة مفهوم الميزة التنافسية والمؤشرات الذاتية لها، حيث تكتسب الميزة التنافسية أهميتها باعتبارها الهدف الذي تسعى المصارف إلى تحقيقه في ظل المنافسة الشديدة.

وتكمن الأهمية العملية والتطبيقية للبحث في دراسة وتحليل واقع التنافسية في المصارف المدروسة والمقارنة فيما بينها مما يساعد المديرين في تلك المصارف في تحديد الوضع التنافسي لكل مصرف. ومعرفة نقاط القوة للعمل على تعزيزها، ونقاط الضعف للعمل على تحسينها.

ويهدف البحث إلى دراسة مدى تحقيق المصارف السورية للميزة التنافسية بالاعتماد على المؤشرات الذاتية من خلال مقارنتها لكل من المصرف التجاري السوري ومصرف سورية والمهجر.

فرضيات البحث

الفرضية الرئيسة: " تحقق المصارف السورية المدروسة مزايا تنافسية في المؤشرات الذاتية.

ويتفرع عنها الفرضيات التالية:

1- تحقق المصارف السورية المدروسة ميزة تنافسية في مؤشر حوكمة الشركات والالتزام بالأنظمة المصرفية.

2- تحقق المصارف السورية المدروسة ميزة تنافسية في مؤشر نوعية الموظفين.

3- تحقق المصارف السورية المدروسة ميزة تنافسية في مؤشر نظم المعلومات والتكنولوجيا.

منهجية البحث

لتحقيق أهداف البحث تم اعتماد المنهج الوصفي التحليلي للبيانات المتعلقة بمتغيرات البحث المتمثلة بالمؤشرات الذاتية للميزة التنافسية وهي الحوكمة والسيولة وكفاية رأس المال، ونوعية الموظفين، ونظم المعلومات والتكنولوجيا.

وتم استخدام المصادر الثانوية للبيانات بالاعتماد على التقارير السنوية المنشورة عبر المواقع الرسمية للمصارف المدروسة، والتقارير المالية وتقارير الحوكمة المنشورة على موقع سوق دمشق للأوراق المالية، إضافة إلى الكتب والمقالات العلمية وغيرها من المراجع المحكمة.

وتم استخدام المصادر الأولية للبيانات لتقييم المؤشرات الذاتية المتعلقة بنوعية الموظفين ونظم المعلومات والتكنولوجيا من خلال توزيع استبانة على عينة من موظفي المصرفين بلغ عددها في المصرف التجاري السوري (100) استبانةً واستردَّ منها (76) استبانةً، وتمَّ استبعاد (6) استبانات لعدم استكمال الإجابات، فكانت الاستبانات الخاضعة للتَّحليل هي (70) استبانةً. أمَّا بخصوص عيِّنة البحث لمصرف سورية والمهجر فقد تمَّ توزيع (30) استبانةً واستردَّ منها (25) استبانةً، وتمَّ استبعاد أي (5) استبانات لعدم استكمال الإجابات، فكانت الاستبانات الخاضعة للتَّحليل هي (20) استبانةً.

الأساليب والأدوات الإحصائيَّة المستخدمة في تحليل البيانات:

بمـا أنَّ اختيـار الأسـلوب الملائـم فـي التَّحليـل يعتمـد اعتمـاداً رئيسـيَّاً علـى نـوع البيانـات المـراد تحليلهـا، فقـد تـمَّ اسـتخدام البرنـامج الإحصـائيِّ المعـروف اختصـاراً ب SPSS حزمـة البـرامج الإحصـائيَّة للعلـوم الاجتماعيَّـة (Statistical Package for Social Sciences) وفيمـا يلـي مجموعة الأساليب الإحصائيَّة المستخدمة في تحليل البيانات:

-تمَّ ترميز وإدخال البيانات إلى الحاسب الآليِّ حسب مقياس ليكرت الخماسي.

- تـم حسـاب المتوسِّـط الحسـابيِّ Mean وذلـك لمعرفـة مـدى ارتفـاع أو انخفـاض اسـتجابات أفـراد البحـث علـى كـلِّ عبـارةٍ مـن عبـارات متغيِّـرات البحـث الأساسـيَّة مـع العلـم بأنَّـه يفيـد فـي ترتيـب العبارات حسب أعلى متوسِّطٍ حسابيٍّ.

- تـمَّ اسـتخدام الانحـراف المعيـاري (Standard Deviation) للتَّعـرُّف علـى مـدى انحـراف اسـتجابات أفـراد البحـث لكـلِّ عبـارةٍ مـن عبـارات متغيِّـرات البحـث ولكـلِّ محـورٍ مـن المحـاور الرَّئيسـيَّة عن متوسِّطها الحسابيِّ

- اختبـار T لمتوسِّـط عيِّنـةٍ واحـدةٍ One sample T test لمعرفـة الفـرق بـين متوسِّـط الفقـرة والمتوسِّط الحياديِّ "3"[4].

مجتمع وعينة البحث

يتـألف مجتمـع البحـث مـن جميـع المصـارف العاملـة فـي السـوق المصـرفية السـورية. وعلـى اعتبـار هـذا البحـث دراسـة مقارنـة، اقتصـرت عينـة البحـث علـى المصـرف التجـاري السـوري كنمـوذج للمصـارف السـورية العامـة ومصـرف سـورية والمهجـر الفرنسـي كنمـوذج للمصـارف السـورية الخاصة خلال الفترة الممتدة من عام 2005 ولغاية 2015.

الدراسات السابقة

1 – دراسـة الصـمادي وآخـرون (2013): تحليـل تنافسـية المصـارف التجاريـة الأردنيـة للفتـرة 2000-2009 [5]

هـدف البحـث إلـى تحليـل تنافسـية المصـارف التجاريـة العاملـة فـي السـوق المصـرفي الأردنـي ومـدى قـدرة المصـارف المحليـة علـى مواجهـة التحـديات التنافسـية مـن المصـارف الأجنبيـة وتحديـد أهـم العوامـل المـؤثرة فـي التنافسـية. وقـد اعتمـدت البحـث نمـوذج بـانزر روز H- (Panzar-Rosse: statistic) بشـكل رئيسـي إضـافة إلـى اسـتخدام أسـلوب Pooled and Panel data analysis الـذي يمكـن تقـديرهما بنمـوذج الأثـر الثابـت والعشـوائي (FEM& REM) وطريقـة المربعـات الصـغرى (OLS) لاختبـار بيانـات البحـث والتأكـد مـن مـدى ملاءمتهـا لنمـوذج القيـاس، حيـث تـم تطبيـق هـذه النمـاذج علـى بيانـات متعلقـة ب (19) مصـرفاً تجاريـاً منهـا (6) مصـارف أجنبية خلال فترة القياس الواقعة بين (2000-2009).

وقـد توصـل البحـث إلـى أن السـوق المصـرفي الأردنـي يعمـل فـي ظـل ظـروف المنافسـة الاحتكاريـة، وان المصـارف التجاريـة الأجنبيـة تشـكل تحـدياً تنافسـياً للمصـارف المحليـة، حيـث دلـت النتـائج علـى

أن ربحيتها أعلى نسبياً، وان العوامل المؤثرة على تنافسيتها كانت مختلفة عن تلك العوامل في المصارف المحلية.

2-دراسة أحمد (2010): الاستراتيجيات التسويقية وأثرها على الميزة التنافسية دراسة ميدانية على المصرف التجاري السوري.[6]

هدف البحث إلى التعريف بالاستراتيجية التسويقية، ومتطلبات تطبيقها ودورها الفعال في تحسين أداء المصرف من خلال الحصول على الميزة التنافسية، وتقويم الاستراتيجية التسويقية القائمة في ظل تعريف الاستراتيجية التسويقية الواضحة المطلوبة، وتقويم الواقع الراهن للمصرف التجاري السوري وأجهزته الإدارية والأساليب المتبعة فيه، باستخدام استبانة وزعت على موظفي المصرف، واستبانة أخرى وزعت على زبائن المصرف، وتم اختيار عينة إحصائية موزعة حسب المناطق (المنطقة الجنوبية-المنطقة الوسطى-المنطقة الساحلية-المنطقة الشرقية-المنطقة الشمالية).

وقد توصل البحث إلى عدم وجود فروق جوهرية بين الاستراتيجيات التسويقية المطبقة في المصرف التجاري السوري والاستراتيجيات التسويقية الواجب اتباعها لحصول المصرف على الميزة التنافسية، ووجود علاقة إيجابية ذات دلالة معنوية بين تطبيق الاستراتيجيات التسويقية وتحقيق أدنى كلفة للخدمات المصرفية المقدمة من المصرف التجاري السوري، ووجود أثر إيجابي للاستراتيجيات التسويقية على الميزة التنافسية في المصرف التجاري السوري، وذلك من خلال التأثير في عناصر هذه الميزة من الكفاية والجودة والتجديد والابتكار والاستجابة لحاجات العميل، أي أن الاستراتيجيات التسويقية أساس هام في تحقيقها.

3 -دراسة kasekende et al. (2009): إعادة الهيكلة من أجل التنافسية: قطاع الخدمات المالية في الاقتصادات الافريقية الأربعة الأكبر [7]

Restructuring for Competitiveness: The Financial Services Sector s Four Largest Economies'in Africa

يستعرض البحث الإصلاحات الواسعة في القطاع المالي لكل من أكبر أربعة اقتصادات في إفريقيا في ظل العولمة، والعوامل الداخلية التي أثرت في كل من تلك الاقتصادات، وأثرها على الظروف التنافسية للخدمات المالية. وبعد دراسات الإصلاحات التي تمت مؤخراً في جنوب إفريقيا، والجزائر، ونيجيريا، ومصر، استخدمت مؤشرات للتنافسية هي (كفاية رأس المال-نسب الربحية-نسب السيولة-الحساسية لمخاطر السوق-جودة الموجودات: القروض غير العاملة إلى إجمالي القروض). وشملت القطاع المصرفي كله بما فيه المصارف الإسلامية. وتم استخدام نموذج بانزر روز (Panzar-Rosse: H-statistic). لقياس تنافسية المصارف وتحديد نوع السوق التي تعمل ضمنها المصارف في كل دولة.

وقد توصل البحث إلى أن الدول الأربعة تبنت إصلاحات في القطاع المالي، ولكن مع بعض الاختلافات في الوتيرة والنهج، وذلك من أجل تعزيز الظروف التنافسية للخدمات المالية.

اختلاف البحث الحالية عن الدراسات السابقة

يختلف البحث الحالي عن الدراسات السابقة في كونه يهدف لتحديد واقع التنافسية المصرفية في المصارف السورية من خلال تقييم واقع التنافسية في المصارف المدروسة بالاعتماد على المؤشرات الذاتية.

الجانب النظري للبحث

أولاً: مفهوم التنافسية وتعريفها وطرق قياسها

1-مفهوم التنافسية في الفكر الاقتصادي:

من الصعب تتبع الأصول التاريخية لظهور مفهوم اقتصادي معين، خاصة إذا كان يتمتع بالحداثة ولا يخضع لنظرية عامة تفسره مثل مفهوم التنافسية، ولكن من خلال القراءة المتأنية للأدبيات الاقتصادية التي تناولت موضوع " التنافسية " تبين أن هذا المفهوم ارتبط بأمرين:

الأمر الأول: أن ظهور مفهوم التنافسية الدولية والاهتمام به على المستوى القومي تصاحب مع تفجر قضية العجز الكبير في الميزان التجاري للولايات المتحدة الأمريكية خلال الفترة من 1981 – 1987 وزيادة المديونية لها خاصة مع اليابان[8].

الأمر الثاني: حيث ظهر الاهتمام مجددا بهذا المفهوم وبدرجة مكثفة في بداية التسعينات من القرن العشرين كإفراز طبيعي لما أطلق عليه بالنظام الاقتصادي العالمي الجديد، وظهور سمات وتداعيات عديدة له، والتي كان من أبرزها ظهور ما سمي بظاهرة " العولمة" GLOBALIZATION والتأكيد مرة أخرى على التوجه نحو الاعتماد على اقتصاديات وقوى السوق[9].

يمكن التمييز بين مدرستين رئيسيتين اهتمت كل منهما بدراسة التنافسية ويكمن الاختلاف بينهما في كيفية صنع الميزة التنافسية للاقتصاديات بمعنى ماهي مدخلات صنع الميزة التنافسية، وهما مدرسة رجال الإدارة ومدرسة الاقتصاديين[10]:

1-مدرسة رجال الإدارة: ويعتبر مايكل بورتر من جامعة هارفارد رائد هذه المدرسة التي تركز على الجوانب المتعلقة بالتكلفة والإنتاجية، إذ تعتبر التنافسية سياسة وطنية يتم تعزيزها عبر زيادة الإنتاجية اعتماداً على الاختراع والعنصر الفكري في الإنتاج بدلاً من الاعتماد على الميزة النسبية في امتلاك الموارد الطبيعية واليد العاملة الرخيصة والمناخ والموقع الجغرافي.

2-مدرسة الاقتصاديين: وتركز على الرفاه الاقتصادي وتربطه بالنمو المستدام، وتعتبر الاقتصاد تنافسياً إذا كان قادراً على تحقيق النمو دون الإخلال بميزان المدفوعات، وبالتالي يجب أن ينعكس هذا النمو تحسناً في مستوى الرفاه، وذلك اعتماداً على رفع الإنتاجية والاختراع في عمليات الإنتاج كثيفة رأس المال، مع التوجه للاستثمار في الدول ذات العمالة رخيصة الكلفة بالنسبة للعمليات الإنتاجية التي تتطلب كثافة في اليد العاملة.

2-تعريف التنافسية:

قد اهتم الكتاب والاقتصاديين وكذلك المنظمات والهيئات الدولية بتعريف التنافسية على مستوى الدول أكثر من تعريف التنافسية على مستوى المؤسسات وقطاع النشاط، لذلك نجد أن هناك العديد من التعريفات للمنظمات والمؤسسات والهيئات الدولية منها ما يلي:

– يعرف **المنتدى الاقتصادي العالمي** «WEF» (World Economic Forum) التنافسية بأنها: "القدرة على توفير البيئة الملائمة لتحقيق معدلات نمو مرتفعة ومستدامة". وفي نص آخر عرفها المنتدى على أنها:" مقدرة الاقتصاد الوطني على التوصل إلى معدلات مستدامة من النمو الاقتصادي محسوبة بمعدلات التغير السنوي لدخل الفرد[11]".

– أما **المعهد الدولي للتنمية الإدارية** (International Institute for Management Development) «IMD» فيعرف التنافسية بأنها:" القدرة على إنشاء القيمة المضافة وزيادة الثروة الوطنية عن طريق إدارة الأصول والعمليات وربط هذه العلاقات بنموذج اقتصادي اجتماعي قادر على تحقيق هذه الأهداف " [12] ويربط هذا التعريف تحقيق النمو بمقدرة البلد على إدارة أصوله بطريقة فعالة تسمح له بالتفوق في الأسواق الدولية.

وقد عرَفها Garelli (2014)، "هي مجال من مجالات النظرية الاقتصادية، يحلل الوقائع والسياسات التي تشكل قدرة أمة ما لخلق والحفاظ على البيئة التي تساعد على خلق مزيد من القيمة المضافة لشركاتها والمزيد من الازدهار لشعبها[13].

– أما بالنسبة لتعريف **معهد التنافسية الدولية** « (Institute of Global Competitiveness): IGC» "تتعلق التنافسية الوطنية بالأداء الحالي والكامن للأنشطة الاقتصادية المرتبطة بالتنافس مع الدول الأخرى"[14] ، وضع لهذا التعريف مجالات تتناول الأنشطة التصديرية ومنافسة الواردات والاستثمارات الأجنبية.

– ويعرفها المجلس **الأمريكي للسياسة التنافسية** بأنها: "قدرة الدولة على إنتاج سلع وخدمات تنافس في الأسواق العالمية وفى نفس الوقت تحقق مستويات معيشة مطردة في الأجل الطويل.

أما منظمة التعاون الاقتصادي والتنمية «OECD» فقد عرَفت التنافسية على مستوى الدولة أنها: "المدى الذي تنتج الدولة من خلاله في ظل شروط السوق الحرة والعادلة، منتجات وخدمات تنافس في الأسواق العالمية، وفي نفس الوقت يتم تحقيق زيادة الدخل الحقيقي لأفرادها في الأجل الطويل[15] .

وبناء على ما سبق يمكننا القول إن تنافسية دولة ما تكون مقترنة بزيادة حصصها في السوق على مستوى التجارة الخارجية أو على مستوى التدفقات المالية، بزيادة في الدخل وتحسن في مستوى معيشة أفرادها دون تدهور في ميزان المدفوعات الخارجية أو زيادة في أعباء الديون على المدى الطويل. كما أنها تقترن بأداء الاقتصاد بصفة عامة وأداء القطاعات الخاضعة للمنافسة بصفة خاصة بشكل يجعل تحسن الحصص في السوق تحسنا مستمراً.

3 –قياس التنافسية

وتتعدد التقارير العالمية التي تناولت قياس التنافسية من خلال العديد من المؤشرات التي تغطى عدداً كبيراً من دول العالم، من هذه التقارير ما يلي[16]:

1– تقرير المعهد الدولي لتنمية الإدارة (IMD) في سويسرا، والذي يصدر الكتاب السنوي عن التنافسية في العالم (WCY) ويتضمن هذا التقرير ترتيب لدول العالم، وفقاً لعدد من المؤشرات تندرج تحت ثمانية عوامل للتنافسية هي : الاقتصاد المحلي (30) مؤشراً ، العولمة (45) ،

الحكومة (48) ، المالية (27) ، البنية التحتية (32) ، الإدارة (36) ، العلوم والتقانة (26) ، الموارد البشرية (44) ، ويشمل التقرير عدداً من الدول النامية بالإضافة إلى دول منظمة التعاون الاقتصادي والتنمية، وقد بلغ عدد الدول التي يشملها تقرير عام 2015 ، 61 دولة، لم يشمل التقرير سورية. احتلت فيه دولة الإمارات العربية المتحدة المرتبة الثانية عشرة، ودولة قطر المرتبة الثالثة عشرة.

2-تقرير المنتدى الاقتصادي العالمي (WEF) حيث يقوم بإصدار تقرير التنافسية العالمية (GCR)ويستند إلى عدد كبير من المؤشرات موزعة على ثمانية عوامل :الانفتاح، الحكومة، المالية، البنية التحتية، التقانة، الإدارة، العمل، والمؤسسات، والذي يشتمل على أكثر من 130 دولة، (احتلت سورية في التقرير الصادر عن المنتدى الاقتصادي العالمي للعام 2009-2010 المرتبة 94 بين 133 دولة، بقيمة مؤشر بلغت 3.8 من أصل 7 درجات[17]).

3-مؤشرات المصرف الدولي (WB) والذي يعد مؤشرات عن التنافسية للعديد من الدول، ينشرها على شبكة الإنترنت، وتتضمن 64 مؤشرا، تغطى عدداً من البلدان العربية هي الجزائر، مصر، الأردن، الكويت، موريتانيا، المغرب، عمان، السعودية، تونس، الإمارات، اليمن[18].

4-مؤشرات صندوق النقد الدولي (IMF) والذي ينشر عدد محدود من المؤشرات مثل: أسعار الصرف الحقيقية المستندة إلى مؤشرات أسعار المستهلك، قيمة وحدة التصدير للسلع المصنعة، السعر النسبي للسلع المتداولة وغير المتداولة، تكلفة وحدة العمل في الصناعة التحويلية.

وعلى الرغم من أن أكثر التقارير العالمية تتضمن العديد من المؤشرات لقياس التنافسية، إلا أنها يعاب عليها، أنها لا تضم الكثير من الدول النامية، إلى جانب أن أساليب ترجيح المؤشرات قد يشوبه بعض التحيز، خاصة بالنسبة للمؤشرات المأخوذة من بيانات قوائم الاستبيان والمتضمنة أراء المديرين التنفيذين في أداء الاقتصاد.

وتجدر الإشارة أنه صدر عن رئاسة مجلس الوزراء في سورية القرار رقم 1624 بتاريخ 18 نيسان 2007، القاضي بتشكيل مجلس إدارة المرصد الوطني للتنافسية وحدد مهامه في صياغة السياسات والاستراتيجيات الواجب تطبيقها لتحسين بيئة الأعمال والاستثمار وتعزيز تنافسية الاقتصاد السوري[19].

ثانياً: المؤشرات الذاتية

1- الحوكمة:

عرفت منظمة التعاون الاقتصادي والتنمية OECD الحوكمة بأنها " مجموعة العلاقات ما بين إدارة المؤسسة، مجلس إدارتها والجهات الأخرى التي لها اهتمام بالمؤسسة (أصحاب المصالح)، كما أنها تبين الآلية التي توضح من خلالها أهداف المؤسسة والوسائل لتحقيق تلك الأهداف ومراقبة تحقيقها، بالتالي فإن الحوكمة الجيدة هي التي توفر لكل من المجلس والإدارة التنفيذية الحوافز المناسبة للوصول إلى الأهداف التي تصب في مصلحة المؤسسة، وتسهل إيجاد عملية مراقبة فاعلة، وبالتالي تساعد المؤسسة على استغلال مواردها بكفاءة"[20].

كما عرفها تقرير حوكمة الشركات الخاضعة لإشراف هيئة الأوراق والأسواق المالية السورية، بأنها "مجموعة القوانين والقواعد والمعايير التي توضح توزيع الحقوق والمسؤوليات على مختلف الأطراف المشاركة في المؤسسة بما في ذلك مجلس الإدارة والمديرين التنفيذيين والمساهمين وأصحاب المصالح، كما تحدد الإجراءات اللازمة لاتخاذ القرارات داخل المؤسسة."[21]

أي أن الحوكمة هي الإطار العام الذي تحدد من خلاله أهداف الشركة وسبل تحقيق هذ الأهداف إضافةً إلى مراقبة الأداء لتقييم ما تم تحقيقه.

كما أن الممارسات الجيدة للحوكمة تساعد الشركات والاقتصاديات بشكلٍ عام على جذب الاستثمار ودعم الأداء الاقتصادي والقدرة على المنافسة على المدى الطويل وذلك كالآتي:

أ-يؤدي تطبيق الإفصاح والشفافية في معاملات الشركة وفي إجراءات المحاسبة المالية إلى الحد من استنزاف موارد الشركة وتآكل قدرتها التنافسية وبالتالي انصراف المستثمرين عنها والوصول إلى قوائم مالية على أسس ومبادئ محاسبية عالية الجودة.

ب-تؤدي إجراءات الحوكمة إلى تحسين إدارة الشركة من خلال مساعدة الإدارة التنفيذية ومجلس الإدارة على تطوير استراتيجية سليمة للشركة وضمان اتخاذ القرارات على أسس صحيحة، مما يساهم في جذب الاستثمارات بشروط جيدة وعلى تحسين كفاءة أداء الشركة.

ج-تطبيق حوكمة الشركات فيما يتعلق بحماية صغار المساهمين يفسح المجال أمام الشركة لدخول الأسواق ذات السيولة الأعلى، لزيادة ثقة المستثمرين وتشجيعهم على استثمار مدخراتهم.

د-تساعد الحوكمة على تقليل المخاطر المختلفة إلى حدها الأدنى.

هـ-تزيد الحوكمة من قدرة الشركة على توسيع أسواق منتجاتها ودخول أسواق جديدة[22].

وقد أصدر مجلس النقد والتسليف في الجمهورية العربية السورية القرار رقم 489/م ن / ب 4 بتاريخ 2009/4/8، الذي ألزم المصارف بإعداد دليل الحوكمة[23].

2-نوعية الموظفين:

يمكن التعبير عنها بالقدرة والمعرفة التي يمتلكها موظفي المصرف، والمهنية، والمستوى العلمي والثقافي.

3-نظم المعلومات والتكنولوجيا:

يمكن تعريف نظم المعلومات "بأنها مجموعة من الأفراد والتجهيزات والإجراءات والبرمجيات والاتصالات وقواعد البيانات والتي تعمل بشكل يدوي أو آلي أو ميكانيكي على جمع المعلومات وتخزينها ومعالجتها ثم نشرها للمستفيد"[24].

بينما تعرف نظم المعلومات المصرفية المبنية على الحوسبة الالكترونية، بأنها عبارة عن مجموعة مترابطة ومنظمة من المكونات المادية للحواسيب الالكترونية وغير المادية والافراد والبيانات والاجراءات التي تعمل بطريقة متكاملة في تجميع وتخزين ثم تحويل (معالجة) البيانات المصرفية المدخلة لها الى معلومات قابلة للاستخدام تفيد عملية اتخاذ القرارات في المصارف المختلفة.

وفي ضوء التعريف السابق، يتضح أن هناك خمس مكونات أو عناصر أساسية لتكوين نظام معلومات مصرفي مبني على الحوسبة الالكترونية بالمصرف، بحيث يستطيع تشغيل البيانات

وتوفير معلومات مفيدة لمتخذي القرار المصرفي وهذه المكونات هي، موظفي المصرف، البيانات المصرفية، أجهزة الحوسبة الالكترونية، برامج الحوسبة الالكترونية والاجراءات[25].

النتائج والمناقشة

تحليل مؤشرات التنافسية في المصارف المدروسة

الفرضية الأولى: تحقق المصارف السورية المدروسة ميزة تنافسية في مؤشر حوكمة الشركات والالتزام بالأنظمة المصرفية.

1-حوكمة الشركات والالتزام بالأنظمة المصرفية:

أصدر مجلس النقد والتسليف القرار رقم 489/م ن / ب 4 بتاريخ 2009/4/8، الذي ألزم المصارف بإعداد دليل الحوكمة وفق أحكام الدليل الملحق بنص القرار المذكور، ويجب الحصول على موافقة مصرف سورية المركزي، مديرية مفوضية الحكومة، على مشروع الدليل بعد اعتماده من قبل مجلس الإدارة ويتم نشره بحيث تتوفر نسخة محدثة منه على الموقع الالكتروني لكل مصرف وللجمهور عند الطلب. ويقوم المصرف بالإفصاح (ضمن تقريره السنوي) للجمهور عن مدى التزام إدارة المصرف ببنود الدليل، على أن يتضمن التقرير بيان مدى التزام إدارة المصرف بتطبيق كل بند من بنوده مع ذكر أسباب عدم الالتزام بأي بند لم يتم تطبيقه، وبيان الإجراءات البديلة التي تم القيام بها للالتزام بهذه البنود. وتطبق على المصارف التقليدية والمصارف الإسلامية العاملة أحكام نظام حوكمة الشركات الصادر عن هيئة الأوراق والأسواق المالية السورية فيما لم يرد بشأنه نص في الدليل الصادر عن مجلس النقد والتسليف[26].

ويلتزم المصرف التجاري السوري بإعداد دليل الحوكمة، وقد ورد في الدليل المنشور على موقع المصرف التجاري السوري أن مجلس الإدارة يشكل لجنة الحوكمة، ولجنة التدقيق، ولجنة الترشيحات والمكافآت، ولجنة إدارة المخاطر، وأي لجان أخرى يراها ضرورية لعمل المصرف.

كما أفصح المصرف التجاري السوري أيضاً في تقاريره السنوية أنه ملتزم بالقرارات الصادرة عن مجلس النقد والتسليف المتعلقة بكل من الاحتياطي الخاص، كفاية رأس المال، سقف التسهيلات الممنوحة، نسبة السيولة، تركيز المخاطر الائتمانية، معايير المحاسبة الدولية.

وضمن هذا السياق فإن مصرف سورية والمهجر ملتزم بإعداد دليل الحوكمة، وقد أفصح أيضاً في تقارير الحوكمة المنشورة لدى هيئة الأسواق والأوراق المالية السورية، أنه ملتزم بالقرارات الصادرة عن مجلس النقد والتسليف المتعلقة بكل من الاحتياطي الخاص، كفاية رأس المال، سقف التسهيلات الممنوحة، نسبة السيولة، تركيز المخاطر الائتمانية، وهو يعتمد معايير المحاسبة الدولية (ISA) ومعايير إعداد التقارير المالية الدولية (IFRS).

بالتالي نجد أن كل من المصرف التجاري السوري ومصرف سورية والمهجر يحققان ميزة تنافسية في مؤشر حوكمة الشركات والالتزام بالأنظمة المصرفية.

ويمكن للباحثة مقارنة مؤشرات كفاية رأس المال، والسيولة لكل من المصرفين وذلك لإمكانية احتسابها من واقع القوائم المالية المنشورة لكل مهما وفقاً لما يلي: [27] [28]

2-معدل كفاية رأس المال:

يوضح الجدول الآتي مقارنة مؤشر كفاية رأس المال، لكل من المصرفين خلال الفترة الممتدة من 2005 ولغاية2015:

الجدول (3) تطور معدل كفاية رأس المال للمصرف التجاري السوري ولمصرف سورية والمهجر بين عامي 2005-2015

المؤشر/ العام	2005	2006	2007	2008	2009	2010	2011	2012	2013	2014	2015
التجاري السوري	%2	11,66 %	%12	17,03 %	15,62 %	15,65 %	27.20 %	31.50 %	31.50 %	39.18 %	-
سورية والمهجر	16،3 %	%9،2	12.3 %0	11,63 %	13,11 %	11,93 %	14.48 %	17.74 %	10.09 %	11.97 %	15.49 %

المصدر: من اعداد الباحثة بالاعتماد على التقارير السنوية للمصارف خلال السنوات المذكورة.

نلاحظ من الجدول نسبة كفاية رأس المال المنخفضة للمصرف التجاري السوري في عام 2005، ومن ثم ازدادت في الأعوام ما قبل الأزمة لتبلغ أعلى قيمة لها في 2008، وبقيت أعلى من الحد الأدنى الذي قرره مجلس النقد والتسليف (8%)، ونلاحظ الزيادة المتطردة لنسبة كفاية رأس المال خلال أعوام الأزمة الممتدة من 2011 – 2015.

كما نلاحظ من الجدول السابق أن نسبة كفاية رأس المال لمصرف سورية والمهجر تذبذبت خلال الفترة الممتدة من 2005-2015 وحققت أعلى قيمة لها في عام 2005، وأدنى قيمة لها في عام 2006. لكن كفاية رأس المال لمصرف سورية والمهجر بقيت أعلى من النسبة المحددة من قبل المصرف المركزي وهي 8%.

وبالتالي يتفوق المصرف التجاري السوري على مصرف سورية والمهجر في الميزة التنافسية التي تتعلق بمعدل كفاية رأس المال وهذه يعني أن ملاءة المصرف التجاري السوري أكثر جودة من مصرف سورية والمهجر وخاصة خلال فترة الأزمة.

3 -نسبة السيولة:

يوضح الجدول الآتي مقارنة مؤشر نسبة السيولة، لكل من المصرفين خلال الفترة الممتدة من 2005 ولغاية2015:

الجدول (4) تطور نسبة السيولة للمصرف التجاري السوري سورية والمهجر بين عامي 2005-2015

المؤشر/ العام	2005	2006	2007	2008	2009	2010	2011	2012	2013	2014	2015
التجاري السوري	%19,34	%19,44	%18,9	%56,25	%51,73	%45,37	%50	%54	%24.07	%45.98	%47
سورية والمهجر	34%	6%،35	74,3%	64,6%	46,35%	29,3%	%60	%68	%83.5	%95.22	%101.38

المصدر: من اعداد الباحثة بالاعتماد على التقارير السنوية للمصارف خلال السنوات المذكورة.

نلاحظ من الجدول أن نسبة السيولة للمصرف التجاري السوري كانت متقاربة في نسبة السيولة في الأعوام 2005-2006-2007، ضمن حدود 19% أي أنها أقل من النسبة القانونية (20% حسب نص القرار 73). أما في الأعوام 2008-2009-2010 كانت النسبة مرتفعة أي أعلى من النسبة القانونية، وهذا يعني أن سيولة المصرف مرتفعة وهو قادر على الوفاء بالتزاماته في الوقت المحدد، إلا أن ذلك يمكن أن ينعكس سلباً على العائد المصرفي لعدم توظيف هذه السيولة الفائضة في استثمارات يمكن أن تدر عائداً خلال فترة ما قبل الأزمة. وخلال فترة الأزمة حافظ على نسب مرتفعة من السيولة كاستراتيجية اتبعها المصرف لمواجهة المخاطر التي أفرزتها الأزمة لتبلغ أعلى قيمة لها في عام 2011 وأقل نسبة سيولة لها في عام 2013 وجميع هذه النسب خلال فترة الأزمة كانت أعلى من النسبة القانونية.

أما بالنسبة لمصرف سورية والمهجر نلاحظ من الجدول السابق أنه مع بداية عمل المصرف كانت النسبة السيولة بحدود 34%، لكنها ارتفعت كثيراً بعد ذلك في العامين 2007 و2008، ثم عاودت الانخفاض إلى الحدود المقبولة في 2009 و2010.

إن نسبة السيولة في بداية عمل المصرف جيدة وتدل على حضور جيد في السوق وإقبال المودعين على التعامل معه، أما في العامين 2007-2008 زادت هذه النسب بشكل كبير أي أكثر من 70%، مما يعني أن حجم الودائع ازداد لكن هذه الودائع لم توظف في مجال الإقراض والاستثمار. وذلك بسبب بيئة القرارات الرسمية التي لم تكن تسمح للمصارف بالإقراض بالعملة الصعبة.

وفي العام 2008 صدر القرار 348/م ن/ ب 4 بتاريخ 16-1-2008 [29]، الذي سمح للمصارف المرخصة بمنح القروض بالعملات الأجنبية لتمويل مشاريع استثمارية وتنموية في القطر، وهذا ما أعطى المصرف بعض الحرية في إقراض جزء من ودائعه بالعملة الصعبة، بالتالي نلاحظ انخفاض نسب السيولة إلى المعدل الذي حدده المصرف المركزي في العامين 2009-2010.

بينما حقق مصرف سورية والمهجر زيادة مضطردة في نسبة السيولة خلال فترة الأزمة الممتدة من عام 2011 ولغاية 2015 وذلك لمواجهة المخاطر الناتجة عن الازمة وهذه النسب جميعها أعلى من النسبة القانونية. مع توقف عمليات الإقراض خلال فترة الازمة.

مما سبق يتبين أن المصرف التجاري السوري يتفوق في الميزة التنافسية التي تتعلق بنسبة السيولة المتوافرة والقدرة على الوفاء بالتزامات مع الأخذ بالاعتبار استمراره بتمويل القروض الحكومية مقارنة بتوقف عمليات الإقراض في مصرف سورية والمهجر.

وبالتالي نقبل الفرضية التي تقول: تحقق المصارف السورية المدروسة ميزة تنافسية في مؤشر حوكمة الشركات والالتزام بالأنظمة المصرفية.

الفرضية الثانية: تحقق المصارف السورية المدروسة ميزة تنافسية في مؤشر نوعية الموظفين

يبيِّن الجدول (5) نتائج تحليل آراء عيِّنة البحث المتعلقة بمحور نوعية الموظفين لكل من المصرف التجاري السوري ومصرف سورية والمهجر وفقاً للآتي:

الجدول (5) نتائج تحليل آراء العيِّنة حول الفرضيَّة الفرعية الثانية (نوعية الموظفين)

	الفقرة		المتوسِّط الحسابيِّ	الانحراف المعياريِّ	الوزن النِّسبيِّ	Tقيمة	القيمة الاحتماليَّة
	محور نوعية الموظفين						
1	تسود روح التعاون بين الموظفين وفي الأقسام المختلفة في المصرف.	التجاري السوري	4.69	0.468	93.8	30.163	.000
		سورية والمهجر	4.55	.605	91	11.461	.000
2	يتم تدريب الموظفين على استخدام الأساليب التقنية الحديثة لتقديم الخدمات المصرفية التكنولوجية.	التجاري السوري	4.04	0.647	80.8	13.489	.000
		سورية والمهجر	4.25	.851	85	6.571	.000
3	تقوم إدارة المصرف بعمل دورات تدريبية خارجية لموظفي المصرف.	التجاري السوري	4.07	0.666	81.4	13.452	.000
		سورية والمهجر	4.05	.686	81	6.842	.000
4	تقوم إدارة المصرف بتقوية الموظفين وتأكيد خبراتهم بإعادة التدريب	التجاري السوري	2.90	0.871	58	−0.961	.340
		سورية والمهجر	4.35	.587	87	10.283	.000

5	تقوم إدارة المصرف بإعطاء الموظفين الصلاحيات اللازمة حسب جدول صلاحيات الأعمال.	التجاري السوري	2.84	0.879	56.8	-1.496	.139
		سورية والمهجر	2.65	1.089	53	-1.437	.167
6	تشجع الإدارة العاملين على العمل كفريق واحد.	التجاري السوري	4.13	0.797	82.6	11.845	.000
		سورية والمهجر	4.30	.470	86	12.365	.000
7	مدة بقاء الموظف على رأس عمله طويلة جداً.	التجاري السوري	4.51	0.717	90.2	17.667	.000
		سورية والمهجر	2.25	.716	45	-4.682	.000
8	تؤخذ المبادرات والأفكار الجديدة المطروحة من قبل بعض الموظفين بعين الاعتبار من قبل الإدارة.	التجاري السوري	4.24	0.788	84.8	13.192	.000
		سورية والمهجر	3.10	1.119	62	.400	.694
	المجموع	التجاري السوري	3.929	0.48	78.58	16.188	.000
		سورية والمهجر	3.688	.533	73.76	5.772	.000

المصدر: إعداد الباحثة بالاعتماد على SPSS

حيث يتبيَّن من الجدول السَّابق ما يأتي:

1 -بالنسبة للمصرف التجاري السوري قيم الوسط الحسابي تتراوح بين 2.84-4.69 أي ما يمثِّل نسبة 56.8%-93.8% على التَّوالي، والمتوسط العام للمحور بلغ 3.929 أي ما يمثِّل نسبة 78.58 ممَّا يشير إلى أنَّ آراء عيِّنة البحث وبالتالي فإن **المصرف التجاري السوري يحقق ميزة تنافسية في مؤشر نوعية الموظفين**. ونلاحظ من الجدول رقم (5) وحسب ترتيب الأهمِّيَّة أنَّ أعلى نسبة من الوسط الحسابيِّ هي على التَّوالي:

- في الفقرة رقم "1" بلغ الوزن النِّسبيِّ "93.8%"، والقيمة الاحتماليَّة "0.000" والوسط الحسابيِّ 4.69، ممَّا يدلُّ على أنه تسود روح التعاون بين الموظفين في الأقسام المختلفة في المصرف.
- في الفقرة رقم "7" بلغ الوزن النِّسبيِّ "90.2%"، والقيمة الاحتماليَّة "0.000" والوسط الحسابيِّ 4.51، ممَّا يدلُّ على أنَّ مدة بقاء الموظف على رأس عمله طويلة جداً.

– في الفقرة رقم "8" بلغ الوزن النِّسبيِّ "84.8%"، والقيمة الاحتماليَّة "0.000" والوسط الحسابيِّ 4.24، ممَّا يدلُّ على أنَّ الإدارة تأخذ المبادرات والأفكار الجديدة المطروحة من قبل بعض الموظفين بعين الاعتبار.

– في الفقرة رقم "6" بلغ الوزن النِّسبيِّ "82.6%"، والقيمة الاحتماليَّة "0.000" والوسط الحسابيِّ 4.13، ممَّا يدلُّ على أنَّ الإدارة تشجع العاملين على العمل كفريق واحد.

– في الفقرة رقم "3" بلغ الوزن النِّسبيِّ "81.4%"، والقيمة الاحتماليَّة "0.000" والوسط الحسابيِّ 4.07، ممَّا يدلُّ على أنَّ إدارة المصرف تقوم بعمل دورات تدريبية خارجية لموظفي المصرف.

– في الفقرة رقم "2" بلغ الوزن النِّسبيِّ "80.8%"، والقيمة الاحتماليَّة "0.000" والوسط الحسابيِّ 4.04، ممَّا يدلُّ على أنَّه يتم تدريب الموظفين على استخدام الأساليب التقنية الحديثة لتقديم الخدمات المصرفية التكنولوجية.

– في الفقرة رقم "4" بلغ الوزن النِّسبيِّ "58%"، والقيمة الاحتماليَّة "0.340" والوسط الحسابيِّ 2.9، ممَّا يدلُّ على أنّ هذه الفقرة كانت حيادية أي كان هناك تفاوت في آراء الموظفين حيث أن البعض كانت إجاباتهم بالموافقة في حين أن البعض الأخر أجاب بالرفض أو اتخذ موقف الحياد.

– في الفقرة رقم "5" بلغ الوزن النِّسبيِّ "56.8%"، والقيمة الاحتماليَّة "0.139" والوسط الحسابيِّ 2.84، ممَّا يدلُّ على أنَّ هذه الفقرة كانت حيادية أي كان هناك تفاوت في آراء الموظفين حيث أن البعض كانت إجاباتهم بالموافقة في حين أن البعض الأخر أجاب بالرفض اجاب بالرفض أو اتخذ موقف الحياد.

2-أما بالنسبة لمصرف سورية والمهجر يلاحظ أنَّ قيم الوسط الحسابي تتراوح بين 2.25-4.55 أي ما يمثِّل نسبة 45%-91% على التَّوالي، والمتوسط العام للمحور بلغ 3.688 أي ما يمثِّل نسبة 73.76 ممَّا يشير إلى أنَّ مصرف سورية والمهجر يحقق ميزة تنافسية في مؤشر نوعية الموظفين. ونلاحظ من الجدول رقم (5) وحسب ترتيب الأهمِّيَّة أنَّ أعلى نسبة من الوسط الحسابيِّ هي على التَّوالي:

– في الفقرة رقم "1" بلغ الوزن النِّسبيِّ "91%"، والقيمة الاحتماليَّة "0.000" والوسط الحسابيِّ 4.55، ممَّا يدلُّ على أنه تسود روح التعاون بين الموظفين في الأقسام المختلفة في المصرف.

– في الفقرة رقم "4" بلغ الوزن النِّسبيِّ "87%"، والقيمة الاحتماليَّة "0.000" والوسط الحسابيِّ 4.35، ممَّا يدلُّ على أنَّ إدارة المصرف تقوم بتقوية الموظفين وتأكيد خبراتهم بإعادة التدريب.

– في الفقرة رقم "6" بلغ الوزن النِّسبيِّ "86%"، والقيمة الاحتماليَّة "0.000" والوسط الحسابيِّ 4.30، ممَّا يدلُّ على أنَّ الإدارة تشجع العاملين على العمل كفريق واحد.

– في الفقرة رقم "2" بلغ الوزن النِّسبيِّ "85%"، والقيمة الاحتماليَّة "0.000" والوسط الحسابيِّ 4.25، ممَّا يدلُّ على أنَّه يتم تدريب الموظفين على استخدام الأساليب التقنية الحديثة لتقديم الخدمات المصرفية التكنولوجية.

– في الفقرة رقم "3" بلغ الوزن النِّسبيِّ "81%"، والقيمة الاحتماليَّة "0.000" والوسط الحسابيِّ 4.05، ممَّا يدلُّ على أنَّ إدارة المصرف تقوم بعمل دورات تدريبية خارجية لموظفي المصرف.

– في الفقرة رقم "8" بلغ الوزن النِّسبيِّ "62%"، والقيمة الاحتماليَّة "0.694" والوسط الحسابيِّ 3.1، ممَّا يدلُّ على أنّ هذه الفقرة كانت حياديةً أي كان هناك تفاوت في آراء الموظفين حيث أن البعض كانت إجاباتهم بالموافقة في حين أن البعض الأخر أجاب بالرفض أو اتخذ موقف الحياد.

– في الفقرة رقم "5" بلغ الوزن النِّسبيِّ "53%"، والقيمة الاحتماليَّة "0.167" والوسط الحسابيِّ 2.65، ممَّا يدلُّ على أنّ هذه الفقرة كانت حياديةً أي كان هناك تفاوت في آراء الموظفين حيث أن البعض كانت إجاباتهم بالموافقة في حين أن البعض الأخر أجاب بالرفض أو اتخذ موقف الحياد.

– في الفقرة رقم "7" بلغ الوزن النِّسبيِّ "45%"، والقيمة الاحتماليَّة "0.000" والوسط الحسابيِّ 2.25، ممَّا يدلُّ على أنَّ مدة بقاء الموظف على رأس عمله غير طويلة.

المقارنة بين المصرفين

تبيَّن أنَّ المتوسِّط الحسابيَّ لجميع فقرات محور (نوعية الموظفين) للمصرف التجاري السوري يساوي 3.929والوزن النِّسبيِّ يساوي 78.58% وهو أكبر من الوزن النِّسبيِّ المتوسِّط "60% " وقيمة Tالمحسوبة تساوي 16.188 وهي أكبر من قيمة T الجدوليَّة والَّتي تساوي 1.96 والقيمة الاحتماليَّة تساوي 0.000 وهي أقلَّ من0.05 وبالتَّالي فإنَّ المصرف التجاري السوري يحقق ميزة تنافسية في مؤشر نوعية الموظفين.

كما تبيَّن أنَّ المتوسِّط الحسابيَّ لجميع فقرات محور (نوعية الموظفين) لمصرف سورية والمهجر يساوي 3.688 والوزن النِّسبيِّ يساوي 73.76% وهو أكبر من الوزن النِّسبيِّ المتوسِّط "60% " وقيمة T المحسوبة تساوي 5.772 وهي أكبر من قيمة T الجدوليَّة والَّتي تساوي 2.093 والقيمة الاحتماليَّة تساوي 0.000 وهي أقلَّ من 0.05 وبالتَّالي فإنَّ مصرف سورية والمهجر يحقق ميزة تنافسية في مؤشر نوعية الموظفين.

ومن خلال ما سبق تبين أن كل من المصرفين متكافئين وسطياً في تحقيق ميزة التنافسية في مؤشر نوعية الموظفين وبتقدير جيد ضمن المجال (3.41–4.20) حيث يتفوق المصرف التجاري السوري على مصرف سورية المهجر بنسبة تعادل 0.241%

وبالتالي نقبل الفرضية التي تقول: تحقق المصارف السورية المدروسة ميزة تنافسية في مؤشر نوعية الموظفين.

الفرضية الثالثة: تحقق المصارف السورية المدروسة ميزة تنافسية في مؤشر نظم المعلومات والتكنولوجيا.

يبيِّن الجدول رقم (6) نتائج تحليل آراء عيِّنة البحث المتعلقة بمحور نظم المعلومات والتكنولوجيا لكل من المصرف التجاري السوري ومصرف سورية والمهجر وفقاً للآتي:

الجدول (6) نتائج تحليل آراء العيّنة حول الفرضيّة الفرعية الثالثة (نظم المعلومات والتكنولوجيا)

	الفقرة		المتوسّط الحسابيّ	الانحراف المعياريّ	الوزن النِّسبيّ	Tقيمة	القيمة الاحتماليَّة
محور نظم المعلومات والتكنولوجيا							
1	تؤدي طريقة انتقال الأوامر والتعليمات إلى الاستخدام الأمثل للموارد المتاحة.	التجاري السوري	2.86	0.839	57.2	-1.425	.159
		سورية والمهجر	4.10	.641	82	7.687	.000
2	يستخدم المصرف أجهزة وبرمجيات حاسوبية متطورة.	التجاري السوري	4.17	0.613	83.4	15.984	.000
		سورية والمهجر	4.55	.605	91	11.461	.000
3	تتوافر شبكة اتصالات حديثة وفعالة لخدمة النظام داخل المصرف.	التجاري السوري	4.69	0.468	93.8	30.163	.000
		سورية والمهجر	4.00	.725	80	6.164	.000
4	يعمل المصرف على تحديث وتطوير الأجهزة والبرمجيات الخاصة بتكنولوجيا المعلومات باستمرار.	التجاري السوري	4.04	0.647	80.8	13.489	.000
		سورية والمهجر	4.10	.553	82	8.904	.000
5	تساعد أتمتة العمل في المصرف على السرعة في إنجاز معاملات الزبائن.	التجاري السوري	4.51	0.697	90.2	18.187	.000
		سورية والمهجر	4.75	.444	95	17.616	.000
6	يتناسب مستوى التكنولوجيا المتوفرة حالياً مع طبيعة عمل المصرف.	التجاري السوري	4.16	0.911	83.2	10.627	.000
		سورية والمهجر	4.25	.639	85	8.753	.000
7	يؤدي اعتماد المصرف على تكنولوجيا المعلومات إلى تحديث وتطوير الخدمات المصرفية المقدمة.	التجاري السوري	4.06	0.849	81.2	10.414	.000
		سورية والمهجر	3.95	.605	79	7.025	.000

8	تتوفر في المصرف برمجيات جاهزة ذات مواصفات جيدة تنعكس إيجابياً على أداء العمل.	التجاري السوري	2.76	0.892	55.2	-2.279	.026
		سورية والمهجر	3.05	.826	61	.271	.789
	المجموع	التجاري السوري	3.913	0.492	78.26	15.519	.000
		سورية والمهجر	4.094	.419	81.88	11.667	.000

المصدر: إعداد الباحثة بالاعتماد على SPSS

حيث يتبيَّن من الجدول رقم (6) ما يأتي:

1- بالنسبة للمصرف التجاري السوري تبين أنَّ قيم الوسط الحسابي تتراوح بين 2.76-4.69 أي ما يمثِّل نسبة 55.2%-93.8% ، والمتوسط العام للمحور بلغ 3.913 أي ما يمثِّل نسبة 78.26% ممَّا يشير إلى أنَّ **المصرف التجاري السوري يحقق ميزة تنافسية في مؤشر نظم المعلومات والتكنولوجيا**. ونلاحظ وحسب ترتيب الأهمِّيَّة أنَّ أعلى نسبة من الوسط الحسابيِّ هي على التَّوالي:

- في الفقرة رقم "3" بلغ الوزن النِّسبيِّ "93.8%"، والقيمة الاحتماليَّة "0.000" والوسط الحسابي 4.69، ممَّا يدلُّ على أنَّه تتوافر شبكة اتصالات حديثة وفعالة لخدمة النظام داخل المصرف.

- في الفقرة رقم "5" بلغ الوزن النِّسبيِّ "90.2%"، والقيمة الاحتماليَّة "0.000" والوسط الحسابي 4.51، ممَّا يدلُّ على أنَّ أتمتة العمل في المصرف تساعد على السرعة في إنجاز معاملات الزبائن.

- في الفقرة رقم "2" بلغ الوزن النِّسبيِّ "83.4%"، والقيمة الاحتماليَّة "0.000" والوسط الحسابي 4.17، ممَّا يدلُّ على أنَّ المصرف يستخدم أجهزة وبرمجيات حاسوبية متطورة.

- في الفقرة رقم "6" بلغ الوزن النِّسبيِّ "83.2%"، والقيمة الاحتماليَّة "0.000" والوسط الحسابي4.16 ، ممَّا يدلُّ على أنَّ المصرف يعمل على تحديث وتطوير الأجهزة والبرمجيات الخاصة بتكنولوجيا المعلومات باستمرار.

- في الفقرة رقم "7" بلغ الوزن النِّسبيِّ "81.2%"، والقيمة الاحتماليَّة "0.000" والوسط الحسابي 4.06، ممَّا يدلُّ على أنَّ اعتماد المصرف على تكنولوجيا المعلومات يؤدي إلى تحديث وتطوير الخدمات المصرفية المقدمة.

- في الفقرة رقم "4" بلغ الوزن النِّسبيِّ "80.8%"، والقيمة الاحتماليَّة "0.000" والوسط الحسابي 4.04، ممَّا يدلُّ على أنَّ المصرف يعمل على تحديث وتطوير الأجهزة والبرمجيات الخاصة بتكنولوجيا المعلومات باستمرار.

- في الفقرة رقم "1" بلغ الوزن النِّسبيِّ "57.2%"، والقيمة الاحتماليَّة "0.159" والوسط الحسابي 2.86، ممَّا يدلُّ على أنَّ هذه الفقرة كانت حيادية أي كان هناك تفاوت في آراء

المـوظفين حيـث أن الـبعض كانـت إجابـاتهم بالموافقـة فـي حـين أن الـبعض الأخـر أجـاب بـالرفض اجاب بالرفض أو اتخذ موقف الحياد.

– فـي الفقـرة رقـم "8" بلـغ الـوزن النِّسـبيِّ "55.2%"، والقيمـة الاحتماليَّـة "0.026" والوسـط الحسـابي 2.76، ممَّـا يـدلُّ علـى أنـه لا يتـوفر فـي المصـرف برمجيـات جـاهزة ذات مواصـفات جيـدة تنعكس إيجابياً على أداء العمل.

2– بالنسـبة لمصـرف سـورية والمهجـر تبـين أنَّ قـيم الوسـط الحسـابي تتـراوح بـين 3.05–4.75 أي مـا يمثِّـل نسـبة 61%–95% علـى التَّـوالي، والمتوسـط العـام للمحـور بلـغ 4.094 أي مـا يمثِّـل نسـبة 81.88% ممَّـا يشـير إلـى أنَّ **مصـرف سـورية والمهجـر يحقـق ميـزة تنافسـية فـي مؤشـر نظـم المعلومـات والتكنولوجيـا**. ونلاحـظ وحسـب ترتيـب الأهمِّيَّـة أنَّ أعلـى نسـبة مـن الوسـط الحسابيِّ هي على التَّوالي:

– فـي الفقـرة رقـم "5" بلـغ الـوزن النِّسـبيِّ "95%"، والقيمـة الاحتماليَّـة "0.000" والوسـط الحسـابي 4.75، ممَّا يدلُّ على أنَّ أتمتة العمل في المصرف تساعد على السرعة في إنجاز معاملات الزبائن.

– فـي الفقـرة رقـم "2" بلـغ الـوزن النِّسـبيِّ "91%"، والقيمـة الاحتماليَّـة "0.000" والوسـط الحسـابي 4.55، ممَّا يدلُّ على أنَّ المصرف يستخدم أجهزة وبرمجيات حاسوبية متطورة.

– فـي الفقـرة رقـم "6" بلـغ الـوزن النِّسـبيِّ "85%"، والقيمـة الاحتماليَّـة "0.000" والوسـط الحسـابي 4.25، ممَّا يدلُّ على أنَّ مستوى التكنولوجيا المتوفرة حالياً يتناسب مع طبيعة عمل المصرف.

– فـي الفقـرة رقـم "1" بلـغ الـوزن النِّسـبيِّ "82%"، والقيمـة الاحتماليَّـة "0.000" والوسـط الحسـابي 4.10، ممَّا يدلُّ على أنَّ طريقة انتقال الأوامر والتعليمات تؤدي إلى الاستخدام الأمثل للموارد المتاحة.

– فـي الفقـرة رقـم "4" بلـغ الـوزن النِّسـبيِّ "82%"، والقيمـة الاحتماليَّـة "0.000" والوسـط الحسـابي 4.10، ممَّـا يـدلُّ علـى أنَّ المصـرف يعمـل علـى تحـديث وتطـوير الأجهـزة والبرمجيـات الخاصـة بتكنولوجيا المعلومات باستمرار.

– فـي الفقـرة رقـم "3" بلـغ الـوزن النِّسـبيِّ "80%"، والقيمـة الاحتماليَّـة "0.000" والوسـط الحسـابي 4.00، ممَّا يدلُّ على أنَّه تتوافر شبكة اتصالات حديثة وفعالة لخدمة النظام داخل المصرف.

– فـي الفقـرة رقـم "7" بلـغ الـوزن النِّسـبيِّ "79%"، والقيمـة الاحتماليَّـة "0.000" والوسـط الحسـابي 3.95، ممَّـا يـدلُّ علـى أنَّ اعتمـاد المصـرف علـى تكنولوجيـا المعلومـات يـؤدي إلـى تحـديث وتطوير الخدمات المصرفية المقدمة.

– فـي الفقـرة رقـم "8" بلـغ الـوزن النِّسـبيِّ "61%"، والقيمـة الاحتماليَّـة "0.789" والوسـط الحسـابي 2.76، ممَّـا يـدلُّ علـى أنّ هـذه الفقـرة كانـت حياديـة أي كـان هنـاك تفـاوت فـي آراء المـوظفين حيـث أن البعض كانت إجاباتهم بالموافقة في حين أن البعض الأخر أجاب بالرفض أو اتخذ موقف الحياد.

المقارنة بين المصرفين:

يتبيَّن أنَّ المتوسِّط الحسابيِّ لجميع فقرات محور **(نظـم المعلومـات والتكنولوجيـا)** للمصـرف التجاري السوري يساوي 3.913 والوزن النِّسبيِّ يساوي 78.26% وهو أكبر من الوزن النِّسبيِّ المتوسِّط "60% "وكانت قيمة T المحسوبة تساوي 15.519 وهي أكبر من قيمة T الجدوليَّة

والَّتي تساوي 1.96 والقيمة الاحتماليَّة تساوي0.000 وهي أقلَّ من 0.05 وبذلك فإنَّ المصرف التجاري السوري يحقق ميزة تنافسية في مؤشر نظم المعلومات والتكنولوجيا.

كما أنَّ المتوسِّط الحسابيِّ لجميع فقرات محور **(نظم المعلومات والتكنولوجيا)** لمصرف سورية والمهجر يساوي 4.094 والوزن النِّسبيِّ يساوي 81.88% وهو أكبر من الوزن النِّسبيِّ المتوسِّط "60% "وكانت قيمة T المحسوبة تساوي11.67 وهي أكبر من قيمة T الجدوليَّة والَّتي تساوي 2.093 والقيمة الاحتماليَّة تساوي0.000 وهي أقلَّ من 0.05 وبذلك فإنَّ مصرف سورية والمهجر يحقق ميزة تنافسية في مؤشر نظم المعلومات والتكنولوجيا.

ومن خلال ما سبق تبين أن كل من المصرفين متكافئين وسطياً في تحقيق ميزة التنافسية في مؤشر نظم المعلومات والتكنولوجيا وبتقدير جيد ضمن المجال (3.41-4.20) حيث يتفوق مصرف سورية المهجر على المصرف التجاري السوري بنسبة تعادل 0.181%. وبالتالي نقبل الفرضية التي تقول تحقق المصارف السورية المدروسة ميزة تنافسية في مؤشر نظم المعلومات والتكنولوجيا.

ومن خلال ما سبق نقبل الفرضية الرئيسة التي تقول يحقق المصرف التجاري السوري ومصرف سورية والمهجر مزايا تنافسية في المؤشرات الذاتية.

الاستنتاجات والتوصيات

الاستنتاجات

1 – يحقق المصرف التجاري السوري ومصرف سورية والمهجر مزايا تنافسية في المؤشرات الذاتية.

2 –يحقق كل من المصرف التجاري السوري ومصرف سورية والمهجر ميزة تنافسية في مؤشر حوكمة الشركات والالتزام بالأنظمة المصرفية.

3 – يتفوق المصرف التجاري السوري على مصرف سورية والمهجر في الميزة التنافسية التي تتعلق بمعدل كفاية رأس المال وهذه يعني أن ملاءة المصرف التجاري السوري أكثر جودة من مصرف سورية والمهجر وخاصة خلال فترة الأزمة.

4–يتفوق المصرف التجاري السوري في الميزة التنافسية التي تتعلق بنسبة السيولة المتوافرة والقدرة على الوفاء بالتزامات مع الأخذ بالاعتبار استمراره بتمويل القروض الحكومية مقارنة بتوقف عمليات الإقراض في مصرف سورية والمهجر.

5 – يتكافئ كل من المصرف التجاري السوري ومصرف سورية والمهجر وسطياً في تحقيق ميزة التنافسية في مؤشر نوعية الموظفين وبتقدير جيد يقع ضمن المجال (3.41-4.20) حيث يتفوق المصرف التجاري السوري على مصرف سورية المهجر بنسبة تعادل 0.241%.

6 – يتكافئ كل من المصرف التجاري السوري ومصرف سورية والمهجر وسطياً في تحقيق ميزة التنافسية في مؤشر نظم المعلومات والتكنولوجيا وبتقدير جيد يقع ضمن المجال (3.41-

4.20) حيث يتفوق مصرف سورية المهجر على المصرف التجاري السوري بنسبة تعادل 0.181%.

التوصيات

1 – التركيز على أهم المؤشرات التي سجلت تراجعاً لدى المصارف المدروسة أو حتى التي سجلت تذبذباً، والوقوف على أسباب التراجع. ودراسة إمكانية تحسين تلك المؤشرات لكل مصرف.

2 –تحرير المصرف التجاري السوري من الروتين والبيروقراطية، حتى لا يخسر عملائه الذين لا يعانون من الروتين في المصارف الخاصة، وتعزيز استخدام التكنولوجيا الحديثة واستثمارها في هذا المجال، وتدريب الموظفين بشكل مستمر.

2 –العمل على تعزيز المزايا التنافسية لكل مصرف من خلال الاهتمام بالتسويق المصرفي ووضع الاستراتيجيات التسويقية المناسبة. واعتماد مبادئ الإدارة الاستراتيجية.

3 –العمل على إنشاء قسم خاص في كل مصرف يعمل على تحليل المنافسة والمنافسين. ودراسة العملاء في السوق والعمل الدؤوب على اكتشاف حاجاتهم ورغباتهم المتجددة والعمل على تلبيتها بالجودة المناسبة والسرعة اللازمة.

4 –التركيز على تقديم خدمات جديدة ومتطورة ومختلفة عن المصارف الأخرى بحيث تعزز الميزة التنافسية لدى المصرف، وتعزز حصوله عليها في ظل المنافسة السائدة في السوق.

المراجع

[1] النجار، فريد .*المنافسة والترويج التطبيقي: آليات الشركات لتحسين المراكز التنافسية مدخل المقارنات التطويرية المستمرة*. الإسكندرية: مؤسسة شباب الجامعة. 2000، 11.

[2] PORTER, ME**.** *Competitive strategy techniques for analyzing industries and competitors*. New York. Free press. 1980.

[3] قندح، عدلي شحادة. *تأثير اتفاقية الجاتس على تنافسية المصارف القطرية (1995-2001)*. مصرف قطر المركزي. 2003، 45.

[4] عبد الفتاح، عز. *مقدمة في الإحصاء الوصفي والاستدلالي باستخدام SPSS*. ط1، جدة: خوارزم العلمية للنشر والتوزيع، 2008.

[5] الصمادي، سامي أحمد؛ زريقات، زياد محمد؛ بن شايب، مرجانة أحمد. *تحليل تنافسية المصارف التجارية الأردنية للفترة* 2000–2009. المجلة الأردنية في إدارة الأعمال. مجلد 9(1)، 2013.

[6] أحمد، أيهم نظير. *الاستراتيجيات التسويقية وأثرها على الميزة التنافسية دراسة ميدانية على المصرف التجاري السوري*. رسالة ماجستير غير منشورة. قسم إدارة الأعمال، كلية الاقتصاد، جامعة تشرين: سورية، 2010.

[7] KASEKENDE, L.; MLAMBO, K.; MURINDE,V. *Restructuring for Competitiveness: The Financial Services Sector in Africa's Four Largest Economies.* The Africa Competitiveness Report 2009 © 2009 World Economic Forum, the World Bank and the African Development Bank. 2009.

[8] HATSOPOULOS, G., *ET* .Al. *"U. S. Competitiveness: Beyond the Trade Deficit ".* In King, Philip (editor), International Economics and International Economic Policy: a Reader, Macgraw – Hill, Singapora, 1990

[9] عبد الرحمن ، ابراهيم حلمي .*التنافسية في ظل العولمة*. مجلة المدير العربي، أبريل، 138.

[10] المرصد الوطني للتنافسية. *التنافسية في الفكر الاقتصادي*. سورية، 2011، 3-9-20.

[11] خضري، محمد .*أثر اقتصاد المعرفة في تحقيق القدرة التنافسية للاقتصادات العربية*. مداخلة مقدمة في المؤتمر العلمي الدولي السنوي الخامس حول: "اقتصاد المعرفة والتنمية الاقتصادية"، كلية الاقتصاد والعلوم الإدارية، جامعة الزيتونة الأردنية، عمان: الأردن، 2005، 4.

[12] سلمان، حيان أحمد .*جدلية التنافسية الصناعية وجوهرها ومؤشراتها في الاقتصاد السوري*. الاقتصادية الإلكترونية، دمشق. 2009 ،423.

[13] GARELLI, S. *The Fundamentals and History of Competitiveness*. imd world competitiveness yearbook ,2014.

[14]وديع، محمد عدنان .*القدرة التنافسية وقياسها في سلسلة جسر التنمية*. الكويت: المعهد العربي للتخطيط. 2003 ،(24): 6-7.

[15] نوير، طارق. *دور الحكومة الداعم للتنافسية: حالة مصر*. الكويت: المعهد العربي للتخطيط.2002.

[16] نوير، طارق. *المرجع السابق نفسه*.

[17] المرصد الوطني للتنافسية. *مؤشرات تنافسية الاقتصاد السوري 2009 حسب تقرير التنافسية العالمية 2009-2010 الصادر عن المنتدى الاقتصادي العالمي WEF*، دمشق، 2009.

[18] وديع ، محمد عدنان. *مؤشرات التنافسية وسياساتها في البلدان العربية*. المعهد العربي للتخطيط، 2001.

[19] المرصد الوطني للتنافسية؛ برنامج الأمم المتحدة الإنمائي وهيئة تخطيط الدولة. *التقرير الوطني الأول لتنافسية الاقتصاد السوري 2007*. سورية، 2008 ،21 -22-24.

[20] مجلس النقد والتسليف. *دليل الحوكمة لدى المصارف التقليدية العاملة في الجمهورية العربية السورية*2009. تم استرجاعه في 25-5-2017 على الرابط:

http://www.banquecentrale.gov.sy/mone-poli-ar/cmc/cmc-489-2ar.pdf

[21]هيئة الأوراق والأسواق المالية السورية. *تقرير حوكمة الشركات الخاضعة لإشراف هيئة الأوراق والأسواق المالية السورية 2010*. تم استرجاعه في 2017/5/20 على الرابط:

http://scfms.sy/govReports/ar/23/0/تقارير-الحوكمة/

[22]هيئة الأوراق والأسواق المالية السورية. *تقرير حوكمة الشركات الخاضعة لإشراف هيئة الأوراق والأسواق المالية السورية*. المرجع السابق نفسه.

[23] *قرارات مجلس النقد والتسليف*. تم استرجاعه في 2017/5/25 على الرابط:

http://www.banquecentrale.gov.sy/mone-poli-ar/cmc/cmc-489-ar.pdf

[24] إسماعيل، عماد أحمد. *خصائص نظم المعلومات وأثرها في تحديد خيار المنافسة الاستراتيجي في الإدارتين العليا والوسطى دراسة تطبيقية على المصارف التجارية العاملة في قطاع غزة*. رسالة ماجستير غير منشورة. قسم إدارة الأعمال، كلية التجارة، الجامعة الإسلامية، غزة: فلسطين، 2011، 27.

[25] الطائي، محمد عبد الحسين *نظام المعلومات الإدارية*. الطبعة الثانية، دار الكتب للطباعة والنشر، جامعة الموصل، 2000.

[26] *دليل الحوكمة لدى المصرف التجاري السوري*. تم استرجاعه في 25-/5/2017على الرابط:

http://www.cbs-bank.sy/#

[27] *تقرير المصرف التجاري السوري* للأعوام 2005 ولغاية 2014.

[28] *تقرير مصرف سورية والمهجر* للأعوام 2005 ولغاية 2015.

[29] *قرارات مجلس النقد والتسليف*. تم استرجاعه في 2017/5/25 على الرابط:

http://www.banquecentrale.gov.sy/mone-poli-ar/cmc/cmc-348-ar.pdf