مجلة جامعة تشرين – سلسلة العلوم الاقتصادية والقانونية

اسم المقال: مدى توافر أبعاد التوجه الاستراتيجي في القطاع المصرفي "دراسة ميدانية في المصارف التجارية الخاصة في الساحل السوري"
اسم الكاتب: د. كندة علي ديب، د. رامي محمد محمد، عبود محمد ونوس
رابط ثابت: https://political-encyclopedia.org/index.php/library/5512
تاريخ الاسترداد: 2026/11/03 23:17 +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.

Availability Of Strategic Direction Dimensions In The Banking Sector
(A Field Study In The Private Commercial Banks In The Syrian Coast)

Dr. Kinda Ali Deeb*
Dr. Rami Mohammed Mohammed**
Abboud Mohammed Wanus***

(Received 9 / 8 / 2020. Accepted 26 / 10 / 2020)

□ ABSTRACT □

This study aimed to determine the availability of the dimensions of the strategic orientation: entrepreneurial orientation, market orientation, technology orientation in the branches of private commercial banks in the Syrian coast. And discuss their hypotheses

While in relation to the research methods, a questionnaire was developed through the researcher's view of the published literature as a tool for collecting the primary data, and the grades were distributed to the items of the questionnaire according to the Likert pentagon scale, and the research sample was represented by 110 individual staff from banks, and then he conducted a field study for the purpose of demonstrating this Relationship.

The study concluded that bank management does not accept or implement ideas that were not previously thought about, and banks do not have a willingness to take risks as a result of providing new services, and that banks do not seek customer opinions to know their satisfaction with the services provided, and the average responses of the sample members to a variable Orientation towards competitors 2.984, which indicates a lack of availability after the orientation towards competitors as one of the dimensions of the strategic direction in the banking sector.

Key words: strategic direction; Pioneering; Customer oriented; Orientation towards competitors; Private commercial banks in the Syrian coast.

*Associate Professor, Department Of Business Administration, Faculty Of Economics, Tishreen University, Lattakia, Syria.

**Assistant Professor, Department Of Business Administration, Faculty Of Economics, Tishreen University, Lattakia, Syria.

*** Postgraduate Student (MA), Department Of Business Administration, Faculty Of Economics, Tishreen University, Lattakia, Syria.

مدى توافر أبعاد التوجه الإستراتيجي في القطاع المصرفي
"دراسة ميدانية في المصارف التجارية الخاصة في الساحل السوري"

الدكتورة كندة علي ديب*
الدكتور رامي محمد محمد**
عبود محمد ونوس***

(تاريخ الإيداع 9 / 8 / 2020. قُبِل للنشر في 26 / 10 / 2020)

□ ملخّص □

هدفت هذه الدِّراسة إلى تحديد مدى توافر أبعاد التوجه الإستراتيجي: التوجه الريادي، التوجه نحو العملاء، التوجه نحو التكنولوجيا في فروع المصارف التجارية الخاصة في الساحل السوري، اعتمد الباحث في هذه الدراسة على المنهج الوصفي، الذي يقوم على وصف الظاهرة وصفا دقيقا وتحليلها للإجابة على أهداف الدراسة ومناقشة فرضياتها.

أما بالنسبة لطرائق البحث تم تطوير استبانة من خلال اطلاع الباحث على الأدبيات المنشورة كأداة لجمع البيانات الأولية، وتمّ توزيع الدرجات على بنود الاستبانة وفقاً لمقياس ليكرت الخماسي، وقاد تمثلت عينة البحث بـ110 مفردة من كادر العاملين في المصارف، ومن ثمَّ أجرى دراسة ميدانيَّة بغرض بيان هذه العلاقة.

وقد خلصت الدِّراسة إلى إن إدارة المصارف لا تتقبل ولا تنفذ الأفكار التي لم يتم التفكير فيها مسبقاً، وليس لدى المصارف استعداداً لتحمل المخاطرة من جراء تقديم خدمات جديدة ، وإن المصارف لا تقوم باستطلاع آراء العملاء لمعرفة رضاهم عن الخدمات المقدمة، وبلغ متوسّط إجابات أفراد العيّنة لمتغيّر التوجه نحو المنافسين 2.984، وهو يدلّ على عدم توافر بعد التوجه نحو المنافسين كأحد أبعاد التوجه الإستراتيجي في القطاع المصرفي

الكلمات المفتاحية: التوجه الاستراتيجي، التوجه نحو الريادة، التوجه نحو العملاء، التوجه نحو المنافسين، المصارف التجارية الخاصة في الساحل السوري.

* أستاذ مساعد – قسم إدارة الأعمال– كلية الاقتصاد – جامعة تشرين – اللاذقية – سورية.
** مدرس– قسم إدارة الأعمال– كلية الاقتصاد– جامعة تشرين– اللاذقية– سورية.
*** طالب دراسات عليا (ماجستير)– قسم إدارة الأعمال– كلية الاقتصاد– جامعة تشرين– اللاذقية– سورية.

مقدّمة:

تسعى معظم المنظمات إلى تحقيق النجاح في عملياتها وأنشطتها وتسعى باستمرار لبناء مركز استراتيجي وتنافسي متميز، يضمن لها البناء والنمو وتحسين الأداء في ظل البيئة التي تعمل بها، ولغرض إنجاز هذه الأهداف فإن الأمر يتطلب من إدارة هذه المنظمات أن تمتلك توجهاً استراتيجياً، يلائم وضعها ويمكّنها من تدعيم موقفها التنافسي.

ولأن الاستمرار والنجاح والنمو في المنظمات المعاصرة يفرض عليها أن تقوم بتطوير توجهات إستراتيجية مناسبة مما يسهم في تحسين سلعها وخدماتها لإشباع حاجات ورغبات وأذواق العملاء، والتي تعدّ ذات تغيّر سريع في وقتنا الحاضر، الأمر الذي يعتبر تطوير وتقديم السلع والخدمات واحدة من الوسائل الإستراتيجية الهامة التي تسهم في بقاء ونمو وتوسع المنظمات، وتزيد قدراتها على تحقيق أهدافها.

ولكون المصارف واحدة من تلك المنظمات والتي تعمل في ظروف بيئية متغيرة، وبسبب تنوع الخدمات التي تقدمها، والتطور التكنولوجي السريع، وظهور مفاهيم العولمة وتطبيقاتها وزيادة حدة المنافسة في القطاع المصرفي وتغير حاجات ورغبات العملاء، فإنه أصبح أمراً ضرورياً وملحاً أن تقوم إدارة تلك المصارف بزيادة التكيف والمرونة والقدرة على التحرك بسرعة اتجاه الفرص الجديدة (الاستباقية) للبقاء في البيئة الحالية والمستقبلية.

فالتحديات التي تواجه تلك المصارف تتطلب تبني التوجه الاستراتيجي الذي يتوافق مع تلك التحديات والمتغيرات البيئية المضطربة ويعمل بشكل كفؤ على استثمار تلك الفرص بالشكل الأمثل من خلال اتباع عدد من الأساليب الإدارية الحديثة، انطلاقاً مما سبق يسعى الباحث إلى تحديد مدى توافر أبعاد التوجه الاستراتيجي: التوجه الريادي التوجه نحو العملاء، التوجه نحو المنافسين، والتوجه التكنولوجي، في فروع المصارف التجارية الخاصة في الساحل السوري.

الدِّراسات السَّابقة:

1 الدراسات العربية:

1ـ1دراسة (أبو نجم، 2018) وهي بعنوان:

"أثر التوجه الاستراتيجي للمنظمات على صناعة القرارات: دراسة على شركات الاتصالات في سورية".

المشكلة والأهداف: تتمثل مشكلة الدراسة بالإجابة على السؤال الآتي: ما هو أثر التوجه الاستراتيجي للمنظمات على صناعة القرارات في شركات الاتصالات في سورية؟

وتتحدد أسئلة الدراسة في الآتي:

1 –ما درجة تطبيق التوجه نحو العملاء في شركات الاتصالات السورية؟

2 –ما درجة تطبيق التوجه نحو المنافسين في شركات الاتصالات السورية؟

3 –ما درجة تطبيق التوجه نحو الإبداع في شركات الاتصالات السورية؟

4 –ما درجة تطبيق التوجه نحو التكنولوجيا في شركات الاتصالات السورية؟

5 –ما واقع صنع القرارات في شركات الاتصالات السورية؟

6 –ما أثر أبعاد التوجه الاستراتيجي على صناعة القرارات في شركات الاتصالات السورية؟

بينما هدفت الدراسة إلى معرفة درجة تطبيق التوجه نحو العملاء، والتوجه نحو المنافسين، والتوجه نحو الإبداع، والتوجه نحو التكنولوجيا في شركات الاتصالات السورية، ومعرفة واقع صنع القرارات في تلك الشركات.

المنهجية: اعتمد الباحث على المنهج الوصفي التحليلي وقام بتوزيع استبانة على عينة بلغ حجمها (111) فردا من مختلف المستويات الإدارية والتنظيمية في شركات الاتصالات السورية.

بعض نتائج الدراسة: توصلت الدراسة إلى أن تطبيق التوجه نحو كل من العملاء والتكنولوجيا جاء بدرجة مرتفعة، بينما جاء التوجه نحو المنافسين بدرجة متوسطة والتوجه نحو الإبداع بدرجة منخفضة، وجاءت المتوسطات الحسابية فيما يتعلق بواقع صناعة القرارات في شركات الاتصالات السورية بدرجة متوسطة، ووجود أثر ذو إحصائية لجميع أبعاد التوجه الاستراتيجي على صناعة القرارات في شركات الاتصالات السورية.

1ـ2دراسة(قاسم وراضي،2018) وهي بعنوان:

"**التوجه الاستراتيجي وتأثيره في تحقيق البراعة التنظيمية: دراسة استطلاعية لآراء عينة من مدراء بعض المصارف الخاصة العراقية**".

المشكلة والأهداف:تلخصت مشكلة البحث بالإجابة عن السؤال الآتي: إلى أي مدى تتوافر القدرة لدى الإدارة العليا على صياغة التوجه الاستراتيجي لتحسين قابلية المنظمة في التكيف مع تغيرات البيئة والتي تنعكس إيجابا على البراعة التنظيمية والمتمثلة باستثمار واستكشاف الفرص وتحقيق الإبداع فيها؟

بينما هدفت الدراسة إلى عرض نماذج مفاهيمية توضح العلاقات بين المتغيرات الرئيسية للبحث المتمثلة بالتوجه الاستراتيجي (متغير مستقل) والبراعة التنظيمية (متغير تابع) ومدى توافرها في عدد من المصارف الخاصة، كما هدفت إلى اختبار طبيعة ونوع وقوة علاقة الارتباط بين التوجه الاستراتيجي معبرا عنه بـ(التوجه نحو السوق، والتوجه نحو التكنولوجيا، والتوجه الريادي) والبراعة التنظيمية لدى المصارف الخاصة في عدد من المحافظات الوسطى والجنوبية.

المنهجية: اعتمد الباحث المنهج الوصفي التحليلي، وقام بتوزيع استبانة للحصول على البيانات الضرورية لإنجاز بحثه، وبلغ حجم العينة (162) مفردة، واستخدم الباحث عدد من الأساليب الإحصائية في تحليل البيانات.

بعض نتائج الدراسة: توصلت الدراسة إلى تبني المصارف الخاصة التوجه نحو السوق كنمط مميز لتوجهها الاستراتيجي مقارنة بالتوجهات الاستراتيجية الأخرى (التوجه الريادي والتوجه نحو التكنولوجيا) والقائمة بشكل أساسي على التوجه نحو الزبون ونحو المنافس والتنسيق بين الوظائف التي تؤديها المنظمة، كما توصلت الدراسة إلى أن هناك سعي مستمر من قبل إدارات المصارف الخاصة في تبني مفاهيم معاصرة في تكنولوجيا الخدمات المصرفية ومحاولة تطبيق أحدث التقنيات لتطوير خدمات جديدة قائمة على استراتيجية ريادية.

2 الدراسات الأجنبية:

1.2 دراسة (jassmy and Bhaya,2016)وهي بعنوان:

Strategic orientation and effects on organizational performance –analytical study in real estate banks in Al Dewaniya province.

العنوان باللغة العربية: "التوجه الاستراتيجي والتأثيرات على الأداء التنظيمي: دراسة تحليلية في البنوك العقارية بمحافظة الديوانية".

المشكلة والأهداف: تمثلت مشكلة الدراسة في التساؤل الآتي:

ما هو تأثير التوجه الاستراتيجي على الأداء التنظيمي في المصارف العقارية بمحافظة الديوانية؟

بينما هدفت الدراسة إلى بيان العلاقة بين أبعاد التوجهات الاستراتيجية والميزة التنافسية والأداء التنظيمي.

المنهجية: تم تطبيق الدراسة على المصارف العقارية في محافظة الديوانية، حيث تم جمع البيانات الأولية عن طريق الاستبيان. تم توزيع (80) نموذجاً، تم إرجاع (70) استبيانا منها 53 قابلة للاستخدام (صالحة وكاملة) تم إخضاع المجموعة إلى تحليل الارتباط والانحدار.

بعض نتائج الدراسة: تشير نتائج هذه الدراسة إلى أن الميزة التنافسية لها تأثير مباشر على أداء المصرف، لاسيما استراتيجية التمايز عند تقديم خدمة جديدة لعملائها، ووجدت الدراسة التأثير الإيجابي للتوجه الاستراتيجي (التوجه المنافس وتوجه العميل) على الميزة التنافسية، وتشير النتائج إلى أن التوجه الاستراتيجي سيكون أكثر نجاحًا في الاستجابة لاحتياجات العملاء ورغباتهم وفي تحقيق تنافسية مستدامة من خلال التركيز على التمايز، لا يعتبر اتجاه المنافسين عديم الأهمية في العلاقة بين التوجه المنافس والأداء التنظيمي.

2-2-2 دراسة (Tomas & Juan, 2018) وهي بعنوان:

The relationship between strategic orientation dimensions and hotel outsourcing and its impact on organizational performance. An application in a tourism destination.

العنوان باللغة العربية: "العلاقة بين أبعاد التوجه الاستراتيجي وتعهيد الفنادق وأثره على الأداء التنظيمي: دراسة تطبيقية في وجهة سياحية".

المشكلة والأهداف: تلخصت مشكلة بالإجابة على الأسئلة الآتية:

1. هل توجد علاقة بين أبعاد التوجه الاستراتيجي للفنادق(تحليل تنافسي، عدوانية، دفاعية ، مستقبلية، استباقية، مخاطر) ومستوى الاستعانة بالمصادر الخارجية؟

2. هل توجد علاقة بين الاستعانة بالمصادر الخارجية والأداء المالي وغير المالي في قطاع الفنادق؟

وهدفت الدراسة إلى تحليل تأثير أبعاد التوجه الاستراتيجي على مستوى التعهيد الخارجي للفنادق، وتحديد ما إذا كان هناك تأثير لمستوى الاستعانة بمصادر خارجية على الأداء التنظيمي.

المنهجية: تم تطبيق الدراسة في جزر الكناري داخل اسبانيا، التي تشكل جزءا منها واحدة من الوجهات السياحية الأوربية الرئيسة. فمن بين (71) فندقا، شاركت (63) في الدراسة، مع (77) استبيان تم ملؤه من قبل المدراء ومساعديهم، وتم استخدام برنامج التحليل الإحصائي SPSS لتحليل البيانات لإثبات صحة الفرضيات من عدمها.

بعض نتائج الدراسة: توصلت الدراسة لمجموعة من النتائج أهمها:

–تظهر النتائج أن جميع أبعاد التوجه الاستراتيجي باستثناء المستقبلية، تؤثر على مستوى الاستعانة بالمصادر الخارجية في الفنادق.

–تظهر الدراسة علاقة نظرية بين التوجه الاستراتيجي والاستعانة بالمصادر الخارجية، والأداء التنظيمي. حيث تم تحليل أبعاد استراتيجية مختلفة من أجل هذا الغرض.

موقع الدِّراسة الحالية من الدِّراسات السابقة: بعد استطلاع مجموعة من الدراسات السابقة التي تناولت التوجه الإستراتيجي، نلاحظ أنّ الدراسة الحالية هي امتداد للدراسات السابقة من ناحية تناولها لموضوع التوجه الإستراتيجي، لكن البحث الحالي تركز على تحديد مدى توافر الأبعاد المحددة للتوجه الإستراتيجي في القطاع المصرفي، حيث استفاد الباحث من الدراسات السابقة في تصميم أداة البحث "الاستبانة"، وفي تكوين الإطار النظري والمنهجي للبحث.

. مشكلة البحث:

تمثل عملية تحديد التوجه الاستراتيجي لأي مصرف بشكل واضح ودقيق المهمة الأساسية والأولى للقيادة العليا في ذلك المصرف، ذلك أن فعالية تحديد الاتجاه بعبارات بشكل متكامل تعتمد عليه مختلف الأنشطة الأخرى في المصرف من تحديد الأهداف المختلفة واختيار الاستراتيجيات ووضع الخطط العملية وتخصيص الموارد ومختلف الأنشطة الأخرى تبين للباحث من خلال الدراسة الاستطلاعية التي أجراها في عدد من المصارف الخاصة في الساحل السوري على عينة استطلاعية بلغت (20) عاملاً، والمقابلات التي أجراها أنّ هناك تباين في الاهتمام بأبعاد التوجه الإستراتيجي

(التوجه الريادي، التوجه نحو العملاء، التوجه نحو المنافسين، التوجه نحو التكنولوجيا)، ومن خلال مراجعة الدراسات السابقة التي تناولت موضوع البحث كان للتوجه الاستراتيجي دوراً في حل المشكلات التي تعاني منها المصارف من خلال تأثيره بإحداث التغيير المناسب في أساليبها الإدارية والخدمية وإسهامه في تحسين أدائها وربحيتها، ويمكن تحديد مشكلة البحث في التساؤل الآتي:

ما مدى توافر أبعاد التوجه الإستراتيجي لدى فروع المصارف التجارية الخاصة في الساحل السوري؟

أهمية البحث وأهدافه :

تنقسم أهمية البحث إلى جانبين:

1. الجانب الأول: تنبع أهمية البحث من الناحية النظرية كونها تتطرق إلى موضوع أساسي ومهم وهو التوجه الإستراتيجي، لما له من دور في تحقيق قيمة مضافة للمصارف محل الدراسة، ويعد من أهم الوسائل التي تمكن هذه المصارف من الوصول إلى مرحلة التميز في ظل التطورات المتسارعة ويساعدها على مواصلة تقدمها وإزالة الصعوبات ووضع الحلول الجذرية لما يعترضها من مشاكل، وزيادة جودة خدماتها.

2 الجانب الثاني:تنبع الأهمية العملية انطلاقاً من أهمية القطاع المصرفي الذي يعد من القطاعات الحيوية الهامة في المجتمع والاقتصاد، حيث يمكن أن تساعد نتائج هذه الدراسة مديري المصارف محل الدراسة في مواكبة التطورات المتسارعة من خلال تسليط الضوء على أهمية التوجه الاستراتيجي.

يتمثل الهدف الرئيس للبحث بـ: تحديد مدى توافر أبعاد التوجه الإستراتيجي: التوجه الريادي، التوجه نحو السوق، التوجه نحو التكنولوجيا في فروع المصارف التجارية الخاصة في الساحل السوري.

فرضيات البحث :

تتمثل فرضيات البحث بكل مما يلي:

1. لا يوجد فروق معنوية بين متوسط إجابات أفراد العينة فيما يتعلق بمدى توافر بعد التوجه نحو الريادة وبين متوسط درجات مقياس ليكرت الخماسي /3/.

2. لا يوجد فروق معنوية بين متوسط إجابات أفراد العينة فيما يتعلق بمدى توافر بعد التوجه نحو العملاء وبين متوسط درجات مقياس ليكرت الخماسي /3/.

3. لا يوجد فروق معنوية بين متوسط إجابات أفراد العينة فيما يتعلق بمدى توافر بعد التوجه نحو المنافسين وبين متوسط درجات مقياس ليكرت الخماسي /3/.

4. لا يوجد فروق معنوية بين متوسط إجابات أفراد العينة فيما يتعلق بمدى توافر بعد التوجه نحو التكنولوجيا وبين متوسط درجات مقياس ليكرت الخماسي /3/.

منهجية البحث :

اعتمد الباحث في هذا البحث على المنهج الوصفي، الذي يقوم على وصف الظاهرة وصفا دقيقا وتحليلها للإجابة على أهداف الدراسة ومناقشة فرضياتها.

أما بالنسبة لطرائق البحث تم تطوير استبانة من خلال اطلاع الباحث على الأدبيات المنشورة كأداة لجمع البيانات الأولية،وتمّ توزيع الدرجات على بنود الاستبانة وفقاً لمقياس ليكرت الخماسي، وذلك بإعطاء الدرجة /5/ للإجابة متوافر

بدرجة كبيرة جداً، والدرجة /4/ للإجابة متوافر بدرجة كبيرة، والدرجة /3/ للإجابة متوافر بدرجة متوسطة، والدرجة /2/ للإجابة متوافر بدرجة ضعيفة، والدرجة /1/ للإجابة متوافر بدرجة ضعيفة جداً.ومن أجل اختبار الفرضيات قام الباحث بتفريغ البيانات الأولية في قاعدة بيانات تم تحليلها باستخدام برنامج SPSS إصدار /20/، واستخدم الباحث معامل ألفا كرونباخ لقياس ثبات المقياس، وتم الاعتماد على اختبار t ستودينت لحساب متوسط إجابات أفراد العينة، وكذلك تم اعتماد مستوى معنوية 0.05 لقبول أو رفض الفرضيات وهو من المستويات المعنوية المتفق عليها في اختبار الفرضيات في هذه الدراسة.

مجتمع وعينة البحث :

يشمل مجتمع البحث جميع الإداريين (مدير، معاون مدير، رئيس قسم، رئيس شعبة أو دائرة) لدى فروع المصارف التجارية الخاصة في الساحل السوري، وهي (مصرف بيمو السعودي الفرنسي، المصرف الدولي للتجارة والتمويل، المصرف العربي سورية، مصرف سورية والمهجر، مصرف بيبلوس سورية،مصرف عودة سورية، مصرف الأردن سورية، مصرف سورية والخليج،مصرف قطر الوطني سورية، مصرف الشرق، فرنسبنك سورية)، وبناءً على ذلك وبالاعتماد على طريقة المعاينة العشوائية البسيطة تمّ توزيع (115) استبانة على كافة المسؤولين في فروع المصارف التجارية الآنفة الذكر، واسترجع منها (112) استبانة، وتمّ استبعاد (2) استبانات لعدم صلاحيتها للتحليل الإحصائي، وبذلك يكون عدد الاستبانات المستردة والصالحة للتحليل الإحصائي (110) استبانة،وبنسبة استجابة (95.7%).

. <u>الإطار النظري للبحث:</u>

1 <u>مفهوم التوجه الإستراتيجي:</u>

أشار (Kiiru, 2015, p22) إلى أنه يتم إدراك التوجه الإستراتيجي كمورد قيم يسهم في تحقيق الميزة التنافسية، وأشار إلى أن هناك مجموعة كبيرة من الدراسات حول التوجه الإستراتيجي الأكثر وضوحاً هي التوجه نحو السوق والريادة. وقد اختلفت تعريفات التوجه الاستراتيجي من باحث لآخر ومن دراسة لأخرى، وفيما يلي أهمها:

هو عملية تحليلية لاختيار الموقع المستقبلي للمنظمة تبعاً للتغيرات الحاصلة في بيئتها الخارجية، ومدى تكيف المنظمة معها (يونس، 2002، ص112).

ويعرف التوجه الإستراتيجي أيضاً بأنه: الكيفية التي سيتم بواسطتها إنجاز الأهداف الاستراتيجية، وتسعى إلى تعظيم العناصر الإيجابية للكفاءة التشغيلية للمؤسسة في نفس الوقت الذي تؤدي فيه إلى تقليل العناصر ذات الأبعاد السلبية والمحبطة لعملها. أن التوجهات الاستراتيجية يجب أن توجه إلى الأهداف الاستراتيجية ويجب أن تخدم بشكل مباشر عملية إنجازها (الدهدار،2006، ص50).

وفي تعريف آخر يعرف التوجه الإستراتيجي بأنه: الوسيلة التي توجه المنظمة نحو خلق السلوك السليم وذلك من أجل تحقيق الأداء العالي على المدى البعيد، والذي يتكون من أربعة أبعاد وهي السوق، والتعلم، وتنظيم المشاريع (Runing, et al, 2014, p222).

2<u>أهمية التوجه الإستراتيجي:</u>

أكدت العديد من الدراسات الدور الكبير للتوجه الاستراتيجي للمنظمات وتأثيره على أدائها بشكل عام وعلى ميزاتها التنافسية وحصتها السوقية وغيرها من المتغيرات المتعلقة بالمنظمة.وقد توصلت بعض الدراسات إلى أن التوجه الإستراتيجي يسهم في تحسين الموقف التنافسي لمنظمات الأعمال وزيادة أرباحها في المدى البعيد، وتتبلور أهميته من

خلال خلق المنافع لتلك المنظمات وذلك من خلال تطبيق المفاهيم والأساليب المستخدمة في هذا المجال (السوداني وشونة، 2017، ص154). ووفق (الكرخي، 2014، ص67) فإن التوجه الاستراتيجي بشكل عام يسهم في:

- تحديد الأهداف البعيدة للمنظمة وتحديد الإجراءات اللازمة لتحقيقها.
- توضيح الأهداف والتوجيه اللازم لمستقبل المنظمة ككل.
- توحيد وتنسيق جميع الجهود أو الإدارات نحو الأهداف والغايات المحددة.
- التركيز الواضح على الأمور والمسائل الهامة استراتيجياً.
- مساعدة المديرين على بلورة رؤية وتفكير استراتيجي طويل المدى.
- الفهم الجيد للتغيرات البيئية السريعة وأثرها على أداء إدارة المنظمة.
- تحسين الأداء الكلي للمنظمة.
- جعل المديرين أكثر استجابة ووعياً بظروف البيئة وتغيراتها.
- تحديد التوجهات المستقبلية للمنظمة.
- ضمان التعامل الفعال مع المتغيرات الداخلية والخارجية التي تؤثر على أداء المنظمة.
- تنمية التفاعل بين المدراء من مختلف المستويات الإدارية عند إعداد أو تنفيذ الخطط.

3.أنواع التوجهات الإستراتيجية:

تعددت وتباينت أنواع ونماذج التوجه الإستراتيجي تبعاً لتعدد المدارس والنظريات الإدارية من جهة، وبحسب نوع المنظمة ومجال عملها من جهة ثانية، وفيما يأتي نستعرض أهم هذه الأنواع:

3ـ1 التوجه نحو الريادة:

أصبح للتوجه الريادي أهمية متزايدة في منظمات الأعمال بمختلف أحجامها والسبب تأثيره الإيجابي في نمو المنظمة، حيث أن توجه ريادة الأعمال هو عامل مهم لتحقيق النجاح للمنظمة في بيئة الأعمال المتسارعة والأرباح المستقبلية غير المؤكدة، واحتياج المنظمات للسعي باستمرار لاستغلال الفرص بكفاءة، وهو مفتاح لعنصر النجاح التنظيمي والربحية (السوداني وشونة، 2017، ص154).

وهناك العديد من الأبعاد للتوجه نحو الريادية منها(Koivuniemi, 2016, P16-18):

الإبداعية: على الرغم من النقاش والتناقضات في أدبيات الابداع، يتفق معظم الباحثين بأن عملية الابداع تشمل ثلاث مجموعات واسعة من النشاطات وهي: تحديد الفرصة، إيجاد الخيارات البديلة، اختيار وتشذيب الخيارات(البدائل).

- **الاستباقية:** وتمثل أحد العناصر الرئيسة لوصف الريادة، ويمتاز السلوك الاستباقي بأنه (موجه ذاتيا، يميل إلى التغيير، يطمح إلى المستقبل، يسعى إلى التنفيذ، ويهدف إلى التأثير على نفسه أو ذاته أو بيئته.
- **تحمل المخاطر:** تعد المخاطرة إحدى الخصائص النموذجية والمرتبطة بالريادية، ولذلك فهي وظيفة هامة للفرد والمنظمة، كما تمثل عنصرا متأصلا وجزء لا يتجزأ من الريادة وتفترض عدم اليقين في المستقبل.

3ـ2 التوجه نحو العملاء:

يركز التوجه نحو العملاء على الفهم الكافي لاستهداف العملاء وذلك لتقديم قيم متفوقة بالنسبة لهم، فهو يهتم باحتياجات المستهلك وتحليل القوى التي تؤثر في تلك الحاجات وكيفية الاستحواذ على حصة سوقية كبيرة، كما يتضمن التوجه نحو العملاء التصرفات التي نتخذها المؤسسة للاستجابة للمعلومات عن حاجه العملاء، وبالتالي فإن فهم

احتياجات العميل والاستجابة لها وتقديم منتجات وخدمات تتناسب مع العملاء من شأنه تحقيق الربح للمنظمة (الدوري، 2005، ص135).

وهناك مبادئ أساسية للتركيز على العملاء وخدمة العميل والعناية به (المبيريك والشميمري، 2016، ص99):

ـ لتلبية الفورية القدرة على تلبية الوعود.

–الدقة واللباقة في التعامل. (تزويد العميل بالمعلومات، والدقة في الوفاء بالالتزامات).

ـ إبداء المودة والإنصات للعميل (جو الألفة والمودة ومخاطبتهم على مستوى تفكيرهم).

3ـ3 التوجه نحو المنافسين:

التوجه نحو المنافسين هو ذلك التوجه الاستراتيجي الذي يعكس الوضع التنافسي النسبي الجيد والمستمر لمؤسسة ما إزاء منافسيها، بحيث يتجلى في شكل تقديم منتجات ذات خصائص متفردة يكون معها العميل مستعداً لدفع أكثر، أو تقديم منتجات لا تقل قيمة عن منتجات المنافسين وبأسعار أقل. وبهذا المعنى تعتبر تطوير الميزة التنافسية هدفاً استراتيجياً تسعى المنظمة الاقتصادية لتحقيقه من خلال الأداء المتميز للموارد الداخلية، والكفاءات الاستراتيجية ذات المعرفة الكامنة، ضمن مختلف أنظمة، واستراتيجيات، وأنشطة، وعمليات المنظمة، بما يؤدي إلى تخفيض التكاليف وتحسين الجودة، وريادة السوق، وتعظيم الربحية على المدى الطويل (وصاف، 2005، ص35).

4ـ3 التوجه نحو التكنولوجيا:

مع التطور التكنولوجي المذهل الذي يشهده العالم في الآونة الأخيرة لا يمكن أن نخفي تأثير التكنولوجيا الحديثة على أداء المنظمات والمؤسسات، حيث حملت تلك الصناعات التكنولوجية المتطورة طابع الابتكار والمرونة في التعامل، هذا التطور ساعد العديد من المؤسسات والمنظمات على إدارة مختلف الأقسام وعلى المستويات المتعددة في الشركة بشكل أفضل، وقد أصبحت معظم المنظمات تبني استراتيجياتها الإدارية على التكنولوجيا، لدرجة أن كل منظمة تتخلف عن مواكبة هذا الكم الهائل من التطور ستلاحظ بعد فترة من الزمن أنها بدأت بالانحسار والتراجع على كافة الأصعدة، وخاصة على صعيد الجودة والتسويق؛ فالتوجه نحو التكنولوجيا معناه أن المستهلكين يفضلون المنتجات والخدمات المتميزة تكنولوجياً (الخماسية، 2012، ص27).واستخدام التكنولوجيا المتطورة أصبح له دلالات واضحة في كافة القطاعات، حيث مكنت التكنولوجيا الحديثة المنظمات من التنسيق بين كافة العمليات والموارد والأعمال للوصول إلى أفضل خدمة ومنتجات للزبائن والعملاء وتغطية شاملة لكافة الأسواق وأكثر مرونة في الوصول للزبائن وتحقيق قيمة أعلى للأعمال (نجم، 2009، ص33).

4. نتائج اعتماد التوجه الإستراتيجي:

تختلف نتائج التوجه الاستراتيجي باختلاف نوع التوجه وكيفية تحقيق أهدافه، إلا أنه وبشكل عام فإن اعتماد التوجه الاستراتيجي يؤدي إلى(حمزة، 2015،ص65):

1) تكوين ثقافة جديدة في الشركة مبنية على الصراحة والصدق وعدم التحيز.

2) القضاء على البيروقراطية عن طريق تفويض الصلاحيات إلى الإدارة المتوسطة والتنفيذية.

3) تطوير الهيكل التنظيمي وخلق جو عمل جديد من خلال تشجيع المبادرة الفردية.

4) الالتزام بالجانب الاستراتيجي للخيارات المطروحة.

5) فهم معادلات السوق الحديثة والمعقدة.

6) اعتماد مبدأ شركة بلا حدود حيث يفتح المجال أمام الجميع للمساهمة بأفكارهم كشركاء حقيقيين وفاعلين في مسار العملية الانتاجية.

النتائج والمناقشة:

تصميم البحث:

قام الباحث بإجراء **بحث استكشافي** (Exploratory Research) الغاية منه تحديد مدى توافر أبعاد التوجه الإستراتيجي في القطاع المصرفي، وفق خصوصية قطاع المصارف في سورية بسبب أن متطلبات التوجه الإستراتيجي في القطاع المصرفي في سورية في القطاعات العامة والخاصة تختلف أهميتها حسب نوعية الخدمة وطبيعة المتلقي.

وبناءً على ذلك تضمن **البحث الاستكشافي** مقابلات معمقة مع جميع الإداريين في المصرف (مدير، معاون مدير، رئيس قسم، رئيس دائرة أو شعبة)، غرض مناقشة مدى توافر أبعاد التوجه الإستراتيجي في القطاع المصرفي المحددة بالدراسات السابقة معهم وذلك لتحديد هذه الأبعاد والمعوقات قصد التخفيف منها أو التخلص منها.

ثمّ قام الباحث بإجراء **بحث استنتاجي** (Conclusive Research) قاس فيه أبعاد التوجه الإستراتيجي في القطاع المصرفي بمكوناته وذلك بالقيام ببحث وصفي يقوم على الاستقصاء وجمع البيانات بطريقة كمية (Quantitative) من خلال تصميم مقطعي مفرد (Single cross sectional) أي سحب عينة واحدة وبطريق عشوائية بسيطة من المجتمع المستهدف، ثمّ تحليل النتائج عبر برنامج احصائي هو SPSS 20.

البحث الاستكشافي:

من خلال الدراسات السابقة المذكورة سابقاً في هذا البحث التي اهتمت بتحليل مدى توافر أبعاد التوجه الإستراتيجي في القطاع المصرفي وغيرها، ومن ثمّ عرض وسائله وعناصره المميزة على الموظفين (مدراء ورؤساء أقسام ورؤساء دوائر وغيرهم) في القطاع المصرفي في الساحل السوري، والإدارة لسنوات طويلة، لتعديل تلك الأبعاد والعمل على إزالة المعوقات التي تقف عائقاً دون تفعيل دورها وفق الخصوصية المحلية في المصارف السورية نتيجة خبرتهم الطويلة في هذا المجال حيث قد تختلف القطاعات المحلية عن مثيلاتها في العالم لاختلاف العادات والثقافة الاجتماعية.

وجد الباحث أن تقييم مدى توافر أبعاد التوجه الإستراتيجي في سورية لا يختلف عمّا توصلت إليه الدراسات السابقة في بعض المواضع، واختلافه عنها في مواضع أخرى.

توصل البحث الاستكشافي إلى أنّ التوجه الاستراتيجي وفق الخصوصية المحلية السورية الناجمة عن تقييم أبعاده هي:

ـ تحسين عمل المصارف الخاصة يكون من خلال توافر أحد أبعاد التوجه الاستراتيجي لضمان تقديم جيد للخدمات وبالتّالي تنويع خدمات المصارف وزيادة جودة خدماتها.

ـ تحسين واقع التوجه الاستراتيجي يكون من خلال التركيز على بعد التوجه نحو المنافسين وتفعيل دور البعد التكنولوجي، وجعلها مفهومة للعاملين وشحذ همم في مجال العمل المصرفي لتحقيقها، والعمل على تطوير كفاءة ومهارة العاملين فيها، والتركز على تحقيق الإبداع والتطوير الدائم في كافة المجالات الخدمية المصرفية، ومن خلال تحقيق تميز المصارف المحلية عن المصارف الأخرى في طريقة عملها.

ـ على المصرف أن يقوم باستطلاع آراء العملاء لمعرفة رضاهم عن الخدمات المقدمة، وذلك له دور هام في تحسين أدائه.

ـ ضرورة أن يكون لدى المصرف استعداداً لتحمل المخاطرة من جراء تقديم خدمات جديدة .

ـ ضرورة أن يقوم المصرف بدراسة نقاط القوة ونقاط الضعف عند المنافسين، لمعرفة موقعه منها.

ـ ضرورة أن يقوم المصرف بتقديم عروضاً على الخدمات بحيث تميزه عن المصارف المنافسة.
ـ على المصرف أن يقدم خدماته في وقت أسرع من المصارف المنافسة
ـ على المصرف أن يقوم بمسح دوري للخدمات التي تقدمها المصارف المنافسة.
ـ من الضروري أن يتبع المصرف نظام الإدارة الإلكترونية في معظم الخدمات التي يقدمها.
ـ من الضروري أن يوفر المصرف نظام معلومات إدارية يساعد على تنظيم العمل ودقته.

.2.1البحث الاستنتاجي:

.1.2.1 ميدان الدراسة:

جميع المصارف التجارية الخاصة العاملة في الساحل السوري حيث تمَّ توزيع الاستبيان على العاملين فيها.

.2.2.1 مجتمع البحث:

العاملون في المصارف التجارية الخاصة العاملة في الساحل السوري.

.3.2.1عينة البحث:تم أخذ عينة من العاملين في المصارف التجارية في الساحل السوري، ثم تم توزيع الاستبيان عليها في أماكن مختلفة في المصارف حتى تشمل أكبر تنوع من العاملين، تم توزيع الاستبيان على العاملين في معظم فروع المصارف التجارية الخاصة العاملة في الساحل السوري.

.4.2.1 حجم العينة:

عدد أفراد العينة (115) وزعت عليهم الاستبانة وكان عدد الأوراق المقبولة (112) بينما تمّ رفض(2) استبانة غير صالحة ليبقى عدد الاستبانات الصالحة للتحليل (110) استبانة.

.5.2.1 نوع العينة: يتمثَّل مُجتمع البحث المستهدف بجميع العاملين في المصارف التجارية في الساحل السوري، حيث تم سحب عينة من مجتمع البحث بما يتوافق مع عدد العاملين لكل مصرف، وذلك لتقييم مدى توافر أبعاد التوجه الإستراتيجي في تلك المصارف.

تمَّ الاعتماد على المعاينة العشوائيَّة البسيطة كإطار عام للمعاينة، حيثُ تمَّ سحب عيِّنة البحث من مجتمع البحث بالاعتماد على قانون العيِّنة الإحصائي.

.6.2.1 سحب العينة: تم سحب عينة واحدة ولمرة واحدة بطريقة عشوائية بسيطة، حيث أننا نستخدم التصميم المقطعي المفرد في البحث (Single cross sectional)، حيثُ تمَّ سحب عيِّنة البحث من مجتمع البحث بالاعتماد على قانون العيِّنة الإحصائي.

.7.2.1 حدود البحث:

الحدود المكانية: فروع المصارف التجارية الخاصة في الساحل السوري.

الحدود الزمانية: خلال الفترة الممتدة من شهر حزيران حتى شهر تموز من العام 2020.

.8.2.1 أسلوب جمع البيانات والأدوات الإحصائية المستخدمة:

تمّ بناء الاستبانة بالاستعانة بالدراسات السابقة ومراجع حول طرق بناء الاستبيان.

حيث تمّ اتخاذ القرار بأنَّ الاستبيان يتم تعبئته بوجود الباحث لتوضيح أي غموض في ذهن المستجوَب، لاختصار وقت جمع البيانات، لضمان عدم إهمال المستجوَب للاستبانة ولصعوبة استعادة الاستبانة وخاصة أن الاستبانة تم توزيعها في معظم الحالات على العاملين في أماكن عملهم وأثناء الدوام الرسمي حيث استعادتها في حال بقيت مع المستجوّب شبه مستحيلة.

بناءً على ذلك تمّ تصميم الاستبانة بحيث تكون قصيرة ولا تستهلك وقتاً للإجابة عنها ولا تحوي على أسئلة شخصية أو محرجة. الإجابات على أسئلة الاستبانة تكون بتحديد المستجوب لأحد الخيارات المحددة له بالاعتماد على مقياس ليكرت الخماسي.

تم توزيع (115) الاستبانة على أفراد وكان عدد الأوراق المقبولة (112) بينما تمّ رفض(2) استبانة غير صالحة، لعدم الجدية في تعبئة المعلومات، ليبقى عدد الاستبانات الصالحة للتحليل (110).

1ـ2ـ9 وثوقية المقياس: تمّ التأكد من وثوقية المقياس الحاصل لدينا بعد تفريغ البيانات من الاستبانة على البرنامج الاحصائي SPSS20 بحساب معامل كرونباخ ألفا Cronbach's alpha، لتقييم مدى توافر أبعاد التوجه الإستراتيجي في تلك المصارف، والتي تمَّ قياسها بعدة متغيرات والذي كانت قيمته 0.80 وهي أعلى من الحد الأدنى المقبول لنانوناللي، (1994) Nunnally المساوي لـ 0.7 وأنه في العديد من الدراسات الحد المقبول هو0.6 مما يشير إلى وثوقية جيدة للمقياس.

2ـالجزء العملي الميداني:

2ـ1 أداة الدّراسة:

بغية تقييم مدى توافر أبعاد التوجه الاستراتيجي في المصارف المبحوثة لجأ الباحث الى اجراء دراسة ميدانية من خلال تصميم استبيان موجه الى العاملين في المصارف، وقد وزع الاستبيان على 115عامل استعاد منها 112استبياناً واستبعد منها2 استبيانات لنقص المعلومات فيها فكانت الاستبيانات الصالحة للدراسة والتي أدخلها في التحليل هي 110 استبياناً وهي نسبة تمثيل جيدة جداً.

وقام بسحب العينة بطريقة عشوائية وحرص على أن يكون حجم العينة أكبر من 100 مفردة لتكون ممثلة للمجتمع المدروس تمثيلاً جيداً ولتكون النتائج قابلة للتعميم، ولقد أظهرت لاحقاً عدد الاستبيانات الداخلة في التحليل حسب عمل أفراد العينة المدروسة في المصارف فاعتمد الباحث على الاستبانة كأداة لجمع البيانات، مع قيامه بالمقابلات الشخصية مع عدد من أفراد عيّنة البحث، وقد قام الباحث بتقسيم الاستبانة إلى قسمين رئيسين:

القسم الأول:تناول هذا القسم جمع بيانات عن المتغيرات الديموغرافية للعينة التي تمّ توزيع الاستبانة عليها.

القسم الثاني:تناول هذا القسم جمع بيانات حول تقييم مدى توافر أبعاد التوجه الإستراتيجي في المصارف التجارية وهي عبارة عن 29 عبارة، حيث تمّ عرضها وتحكيمها من قبل لجنة التحكيم. وقد اعتمد الباحث على مقياس ليكرت الخماسي حيث قابل كل عبارة خمس درجات من الموافقة.

<u>توصيف المتغيرات الديموغرافية:</u> يوضّح الجدول (1) خصائص العيّنة الديموغرافية.

الجدول (1) توصيف المتغيرات الديموغرافية

الجنس		
الجنس	**التكرار**	**النسبة المئوية**
ذكر	76	69.1
أنثى	34	30.9

العمر			المؤهل العلمي		
العمر	**التكرار**	**النسبة المئوية**	**المؤهل العلمي**	**التكرار**	**النسبة المئوية**
أقل من 30	30	27.3	ثانوية عامة أو أقل	10	9.1

40-30	29	26.4	معهد متوسط	21	19.1
50-41	26	23.6	إجازة جامعية	47	42.7
أكثرمن 50	25	22.7	دراسات عليا	32	29.1
الصفة الوظيفية			**الخبرة الوظيفية**		
الصفة الوظيفية	**التكرار**	**النسبة المئوية**	**الخبرة الوظيفية**	**التكرار**	**النسبة المئوية**
مدير فرع	0	0	1-5 سنوات	30	27.3
رئيس قسم	5	4.5	6-10 سنوات	2	1.8
رئيس دائرة	4	3.6	11-15 سنة	27	24.5
موظف	101	91.8	أكثر من 15 سنة	51	46.4

المصدر: نتائج التحليل الإحصائي باستخدام برنامج SPSS إصدار20.

شملت عينة الدراسة 76 ذكراً و 34 أنثى، كما شملت عينة الدراسة 5 رؤساء أقسام و4 رؤساء و101 موظف، وكانت أغلب عينة الدراسة من حملة الإجازة الجامعية، وكانت الخبرة الوظيفية لأغلب أفراد العينة أكثر من 15 سنة.
كما يبيّن الجدول الآتي التكرارات والنسب المئوية لعدد الدورات التدريبية التي خضع لها أفراد العينة.

الجدول رقم (2): عدد الدورات التدريبية التي خضع لها العامل.

		Frequency	Percent	Valid Percent	Cumulative Percent
Valid	No	30	27.3	27.3	27.3
	3	12	10.9	10.9	38.2
	5	49	44.5	44.5	82.7
	7	19	17.3	17.3	100.0
	Total	110	100.0	100.0	

المصدر: نتائج التحليل الإحصائي باستخدام برنامج SPSS إصدار 20.

حيث يتضح من خلال الجدول رقم (2) أن نسبة 27.3% من أفراد العينة لم يخضعوا لأية دورة تدريبية، في حين كانت نسبة من اتبعوا ثلاث دورات 10.9%، ونسبة 44.5% لمن اتّبع خمس دورات، ونسبة 17.3% لمن اتبع سبع دورات.

2-2- اختبار ثبات وصدق المقياس:

قام الباحث باستخدام طريقة ألفا كرونباخ لحساب ثبات المقاييس (غدير، 2012، ص 234-246)، حيث تمّ حساب معامل ألفا كرونباخ لحساب ثبات جميع عبارات الاستبانة معاً كما هو موضح بالجدول رقم (3)، وحساب ثبات متغيّرات الدّراسة كلّ على حدة.

الجدول (3)عدد العبارات الداخلة في التحليل والمستثناة

Case Processing Summary الجدول (2) عدد العبارات الداخلة في التحليل والمستثناة			
		N	%
Cases	Valid	110	100.0
	Excluded[a]	0	.0

	Total	110	100.0

المصدر: نتائج التحليل الإحصائي باستخدام برنامجSPSS إصدار 20.

يظهر الجدول (4) أن قيمة ثبات معامل الثبات ألفا كرونباخ الكلّية باستثناء متغيّر الجنس لأنّه الوحيد غير الرتبي يساوي 0.80 وهي أكبر من 0.6، وهذا يدل على أن جميع العبارات تتمتع بثبات جيّد ولا داعي لحذف أيّة عبارة.

الجدول (4) معامل ألفا كرونباخ لجميع عبارات الاستبانة

Cronbach's Alpha	N of Items
.80	35

المصدر: نتائج التحليل الإحصائي باستخدام برنامجSPSS إصدار 20.

معامل ثبات متغيرات الدراسة كلّ على حدة:

قام الباحث بحساب معامل الثبات ألفا كرونباخ لمتغيرات الدراسة كلّ على حدة وكانت النتائج كالآتي:

الجدول (5) معامل ألفا كرونباخ لكل متغيّر على حدة

المتغير	Cronbach's Alpha	N of Items
التوجه نحو الريادة	0.743	5
التوجه نحو العملاء	0.755	8
التوجه نحو المنافسين	0.807	8
التوجه نحو التكنولوجيا	0.620	8

المصدر: نتائج التحليل الإحصائي باستخدام برنامجSPSS إصدار 20.

وجد الباحث من خلال الجدول (5) أن قيمة معامل ألفا كرونباخ للعبارات المستخدمة في قياس كل متغير على حدة كانت جميعها أكبر من 0.6، وهذا يدل على ثبات مقبول وجيد وممتاز للبيانات وصلاحيتها للدراسة ولا داعي لحذف أيّة عبارة من العبارات.

مقياس الصّدق (الاتّساق الداخلي لفقرات الاستبانة):

لاختبار صدق محتوى فقرات الاستبانة قام الباحث بدراسة طرقيّات عدّة في الدّراسة مع طرف أساسيّ كالمتوسّط الإجمالي (غدير، 2012، ص 247-248)، واختبار تلك العلاقات؛ حيث كانت العلاقات الناتجة معنوية أي ذات دلالة إحصائية؛ وكان ذلك مؤشّراً على صدق المقياس.

Sig= p= 0.000 < a= 0.01، وبذلك يكون الباحث قد تأكد من صدق وثبات فقرات الاستبانة، وأصبحت الاستبانة صالحة للتطبيق على عيّنة الدّراسة الأساسيّة.

2-3 حساب الإحصائيات الوصفية لكل محور من محاور الاستبانة:

- لا يوجد فروق معنوية بين متوسط إجابات أفراد العينة فيما يتعلق بمدى توافر بعد التوجه نحو الريادة وبين متوسط درجات مقياس ليكرت الخماسي /3/.قام الباحث بحساب الإحصائيات الوصفية لكل عبارة من عبارات محور

التوجه نحو الريادة وذلك لمعرفة متوسط إجابات أفراد العينة حيث تبيّن من خلال الجدول (6) أن قيمة المتوسط الحسابي للعبارة "**تتقبل إدارة المصرف وتنفذ الأفكار التي لم يتم التفكير فيها مسبقاً**" بلغت2.85 وهي أقل من متوسط المقياس وهذا يبيّن بأن إدارة المصرف لا تتقبل ولا تنفذ الأفكار التي لم يتم التفكير فيها مسبقاً، وإن قيمة المتوسط الحسابي لإجابات أفراد العينة على العبارة "**لدى مصرفنا استعداداً لتحمل المخاطرة من جراء تقديم خدمات جديدة** "بلغت 2.16 والذي يبيّن بأنه ليس لدى المصرف استعداداً لتحمل المخاطرة من جراء تقديم خدمات جديدة وفق إجابات أفراد العيّنة.

الجدول (6) الإحصائيات الوصفية الخاصّة بعبارات محور التوجه نحو الريادة.

One-Sample Statistics						
	N	Mean	Std. Deviation	Std. Error Mean	Sig. (2-tailed)	القرار
يشجع المصرف الموظفين على النظر إلى أبعد من حدود أعمالنا الحالية.	110	4.98	.134	.013	.000	دال
تتقبل إدارة المصرف وتنفذ الأفكار التي لم يتم التفكير فيها مسبقاً.	110	2.85	.876	.084	.084	غير دال
تشجع ثقافة المصرف على تطوير خدمات جديدة وإبداعية.	110	4.02	.231	.009	.000	دال
لدى مصرفنا استعداداً لتحمل المخاطرة من جراء تقديم خدمات جديدة.	110	2.16	.614	.059	.000	دال
تفضل إدارة المصرف تطوير خدمات جديدة خارج حدود أسواقنا الحالية	110	4.88	.444	.042	.000	دال

المصدر: نتائج التحليل الإحصائي باستخدام برنامج SPSS إصدار 20.

ـ لا يوجد فروق معنوية بين متوسط إجابات أفراد العينة فيما يتعلق بمدى توافر بعد التوجه نحو العملاء وبين متوسط درجات مقياس ليكرت الخماسي /3/. قام الباحث بحساب الاحصائيات الوصفية لكل عبارة من عبارات محور التوجه نحو العملاء وذلك لمعرفة متوسط إجابات أفراد العينة حيث تبيّن من خلال الجدول (7) أن أقل متوسط حسابي لإجابات أفراد العينة هو 2.62 وهو أقل من متوسط الحياد 3، ومعنوي، والذي يبيّن بأن المصرف **لا يقوم باستطلاع آراء العملاء لمعرفة رضاهم عن الخدمات المقدمة وفق إجابات أفراد العينة.**

الجدول (7) الإحصائيات الوصفية الخاصّة بمحور التوجه نحو العملاء.

One-Sample Statistics						
	N	Mean	Std. Deviation	Std. Error Mean	Sig. (2-tailed)	القرار
يقوم المصرف بدراسة احتياجات العملاء الحالية ويعمل على تلبيتها	110	4.98	.133	.012	.000	دال

يعمل المصرف على تعزيز الثقة بينه وبين العملاء باستمرار.	110	4.96	.188	.018	.000	دال
يتعامل المصرف باهتمام مع ملاحظات العملاء واستفساراتهم	110	4.95	.212	020.	.000	دال
يوجد نظام واضح لتلقي شكاوي العملاء	110	3.92	.978	093.	.000	دال
يهتم المصرف بالحفاظ على سرية بيانات العملاء	110	4.93	.934	.049	.000	دال
يقوم المصرف باستطلاع آراء العملاء لمعرفة رضاهم عن الخدمات المقدمة	110	2.62	1.837	.075	.031	دال
يمتلك موظفي المصرف المعرفة التامة للإجابة على أسئلة واستفسارات العملاء.	110	4.32	.487	.046	.000	دال
يقدم المصرف خدمات تتناسب مع جميع فئات العملاء.	110	3.16	1.392	.033	.220	غير دال

المصدر: نتائج التحليل الإحصائي باستخدام برنامجSPSS إصدار 20.

ـ لا يوجد فروق معنوية بين متوسط إجابات أفراد العينة فيما يتعلق بمدى توافر بعد التوجه نحو المنافسين وبين متوسط درجات مقياس ليكرت الخماسي /3/. قام الباحث بحساب الاحصائيات الوصفية لكل عبارة من عبارات محور التوجه نحو المنافسين وذلك لمعرفة متوسط إجابات أفراد العينة حيث تبيّن من خلال الجدول (8) أن أقل متوسط حسابي لإجابات أفراد العينة هو 2.53 وهو أقل من متوسط الحياد 3، ومعنوي، والذي يبيّن بأن المصرف **لايقوم بدراسة نقاط القوة ونقاط الضعف عند المنافسين،** وأن أقل متوسط حسابي لإجابات أفراد العينة هو 2.99 وهو أقل من متوسط الحياد 3، ومعنوي، والذي يبيّن بأن المصرف **لا يقدم عروضاً على الخدمات بحيث تميزه عن المصارف المنافسة،** وأن أقل متوسط حسابي لإجابات أفراد العينة هو 2.09 وهو أقل من متوسط الحياد 3، ومعنوي، **والذي يبيّن بأن المصرف لا يقدم خدماته في وقت أسرع من المصارف المنافسة،** وأن أقل متوسط حسابي لإجابات أفراد العينة هو 1.26 وهو أقل من متوسط الحياد 3، ومعنوي، والذي يبيّن بأن المصرف **لا يقوم بمسح دوري للخدمات التي تقدمها المصارف المنافسة،** وأن أقل متوسط حسابي لإجابات أفراد العينة هو 2.01 وهو أقل من متوسط الحياد 3، ومعنوي، والذي يبيّن بأن المصرف **لا يقوم بتطوير وتمييز خدماته من خلال مقارنتها مع خدمات المصارف المنافسة.** وفق إجابات أفراد العينة، فكانت النتائج كالآتي:

الجدول (8) الإحصائيات الوصفية الخاصّة بعبارات محورالتوجه نحو المنافسين.

One-Sample Statistics						
	N	Mean	Std. Deviation	Std. Error Mean	Sig. (2-tailed)	القرار
يقوم المصرف بدراسة نقاط القوة ونقاط الضعف عند المنافسين.	110	2.53	1.905	.082	.011	دال
يقوم المصرف بدراسة استراتيجيات المصارف المنافسة.	110	4.33	.741	.045	.000	دال

يقدم المصرف عروضاً على الخدمات بحيث تميزه عن المصارف المنافسة.	110	2.99	1.411	.035	.946	غير دال
يقدم المصرف خدماته في وقت أسرع من المصارف المنافسة.	110	2.09	.480	.043	.000	دال
يقدم المصرف خدمات ذات جودة عالية مقارنة بالمصارف المنافسة.	110	3.71	1.131	.062	.000	دال
يقوم المصرف بمسح دوري للخدمات التي تقدمها المصارف المنافسة.	110	1.26	.599	091.	.000	دال
يقوم المصرف بتطوير وتمييز خدماته من خلال مقارنتها مع خدمات المصارف المنافسة.	110	2.01	.214	.020	.000	دال
يسعى المصرف إلى جعل مواصفات خدماته مطابقة للمواصفات والمعايير الوطنية والدولية.	110	4.95	392.	.037	.000	دال

المصدر: نتائج التحليل الإحصائي باستخدام برنامجSPSS إصدار 20.

ـ لا يوجد فروق معنوية بين متوسط إجابات أفراد العينة فيما يتعلق بمدى توافر بعد التوجه نحو التكنولوجيا وبين متوسط درجات مقياس ليكرت الخماسي /3/. تمّ حساب متوسط إجابات أفراد العيّنة على العبارات الّتي تقيس محور التوجه نحو التكنولوجيا، فكانت النتائج أقل متوسط حسابي لإجابات أفراد العينة هو 2.05 وهو أقل من متوسط الحياد 3، ومعنوي، والذي يبيّن بأنه **لا يتوافر لدى المصرف نظام معلومات إدارية يساعد على تنظيم العمل ودقته**، وأن أقل متوسط حسابي لإجابات أفراد العينة هو 1.15 وهو أقل من متوسط الحياد 3، ومعنوي، والذي يبيّن بأن المصرف **لا يتبع نظام الإدارة الإلكترونية في معظم الخدمات التي يقدمها** وفقاً لإجابات أفراد العينة:

الجدول (9) الإحصائيات الوصفية الخاصّة بعبارات محور التوجه نحو التكنولوجيا.

One-Sample Statistics						
	N	Mean	Std. Deviation	Std. Error Mean	Sig. (2-tailed)	القرار
يتوافر لدى المصرف نظام معلومات إدارية يساعد على تنظيم العمل ودقته	110	2.05	.342	.031	.000	دال
يقوم المصرف بتحديث الأجهزة الإلكترونية المستخدمة لتواكب أحدث التقنيات العالمية.	110	4.91	.090	.061	.000	دال
يتوافر لدى المصرف موقع إلكتروني يقدم الكثير من الخدمات للعملاء تغني عن الذهاب إلى مركز الخدمة.	110	3.81	1.631	.076	.000	دال
يوظف المصرف التقنيات الحديثة في تقديم خدمات ومميزة وسريعة للعملاء.	110	3.61	.793	.042	.000	دال
يتبع المصرف نظام الإدارة الإلكترونية في معظم الخدمات التي يقدمها.	110	1.15	.675	064.	.000	دال

يساعد الهيكل التنظيمي للمصرف على توظيف التكنولوجيا في الإدارة.	110	3.71	1.344	.064	.000	دال
يتوافر لدى المصرف شبكة اتصالات داخلية لتسهيل إجراءات العمل وتبادل البيانات والمعلومات بين الدوائر والأقسام.	110	3.07	1.340	.071	.000	دال
يتوافر لدى العاملين في المصرف المهارات والخبرات الكافية للتعامل مع التقنيات الإلكترونية الحديثة.	110	4.95	1.080	.025	.000	دال

المصدر: نتائج التحليل الإحصائي باستخدام برنامجSPSS إصدار 20.

ـ ثمَّ قام الباحث بحساب المتوسط الحسابي الإجمالي لمتوسطات عبارات كل محور من محاور الاستبانة وكما هو واضح من الجدول (10)، فقد بلغ متوسّط إجابات أفراد العيّنة لمتغيّر التوجه نحو المنافسين 2.984، أصغر من متوسط المقياس وهو يدلّ على عدم توافر بعد التوجه نحو المنافسين كأحد أبعاد التوجه الإستراتيجي في القطاع المصرفي.

الجدول (10) متوسط إجابات أفراد العينة على كل محور

البعد	Mean
التوجه نحو الريادة	3.778
التوجه نحو العملاء	4.23
التوجه نحو المنافسين	2.984
التوجه نحو التكنولوجيا	3.408

المصدر: نتائج التحليل الإحصائي باستخدام برنامج SPSS اصدار 20.

الاستنتاجات والتوصيات:

1ـ الاستنتاجات:

أظهرت نتائج اختبار الفرضيات وفق إجابات أفراد العينة كل مما يلي:

1ـ إن إدارة المصرف لا تتقبل ولا تنفذ الأفكار التي لم يتم التفكير فيها مسبقاً.

2ـ ليس لدى المصرف استعداداً لتحمل المخاطرة من جراء تقديم خدمات جديدة.

3ـ إن المصرف لا يقوم باستطلاع آراء العملاء لمعرفة رضاهم عن الخدمات المقدمة.

4ـ إن المصرف لايقوم بدراسة نقاط القوة ونقاط الضعف عند المنافسين.

5ـ إن المصرف لا يقدم عروضاً على الخدمات بحيث تميزه عن المصارف المنافسة.

6ـ إن المصرف لا يقدم خدماته في وقت أسرع من المصارف المنافسة.

7ـ إن المصرف لا يقوم بمسح دوري للخدمات التي تقدمها المصارف المنافسة.

8ـ إن المصرف لا يقوم بتطوير وتمييز خدماته من خلال مقارنتها مع خدمات المصارف المنافسة.

9ـ إن المصرف لا يتبع نظام الإدارة الإلكترونية في معظم الخدمات التي يقدمها.

10ـ لا يتوافر لدى المصرف نظام معلومات إدارية يساعد على تنظيم العمل ودقته.

11ـ عدم توافر بعد التوجه نحو المنافسين كأحد أبعاد التوجه الإستراتيجي في القطاع المصرفي التجاري الخاص.

.2 التوصيات:

1ـ على إدارة المصرف أن تتقبل وتنفذ الأفكار التي لم يتم التفكير فيها مسبقاً في العمل المصرفي.

2ـ يجب أن يكون لدى المصرف استعداداً لتحمل المخاطرة من جراء تقديم خدمات جديدة.

3ـ على المصرف أن يقوم باستطلاع آراء العملاء لمعرفة رضاهم عن الخدمات المقدمة، وذلك له دور هام في تحسين أدائه.

4ـ على المصرف القيام بدراسة نقاط القوة ونقاط الضعف عند المنافسين، لمعرفة موقعه منها.

5ـ على المصرف أن يقدم عروضاً على الخدمات بحيث تميزه عن المصارف المنافسة.

6ـ على المصرف أن يقدم خدماته في وقت أسرع من المصارف المنافسة.

7ـ على المصرف أن يقوم بمسح دوري للخدمات التي تقدمها المصارف المنافسة.

8ـ من الضروري أن يقوم المصرف بتطوير وتمييز خدماته من خلال مقارنتها مع خدمات المصارف المنافسة.

9ـ من الضروري أن يتبع المصرف نظام الإدارة الإلكترونية في معظم الخدمات التي يقدمها.

10ـ توفير نظام معلومات إدارية يساعد على تنظيم العمل ودقته.

11ـ ضرورة العمل على تبني بعد التوجه نحو المنافسين كأحد أبعاد التوجه الإستراتيجي في القطاع المصرفي التجاري الخاص.

12ـ ضرورة الاستمرار بدراسات التوجه الاستراتيجي في العمل المصرفي، والعمل على ربطه مع متغيرات أخرى من الممكن أن يكون لها دور هام في تحسين العمل المصرفي:

ـ دور التوجه الاستراتيجي في تحسين الأداء المالي للمصارف.

ـ دور التوجه الاستراتيجي في تحسين ربحية المصرف.

ـ دور التوجه الاستراتيجي في تحسين كفاءة العمل المصرفي.

References:

1. Abu Najm, Mirna. *The impact of the strategic direction of organizations on decision-making: a study on telecommunications companies in Syria*, Master Thesis, Syrian Virtual University, Syria (2018)**.**

2. Al Sudanese, Ali Mwat Zehoud Shona, Hossam Hamdan. *The effect of strategic direction on the performance of Iraqi private banks: a comparative approach,* Journal of Economic and Administrative Sciences, No. 101, Volume 23, (2017), 149-177.

3. Alddar, Marwan Hammouda. *The relationship between the strategic direction of senior management in Palestinian universities and its competitive advantage, a field study on universities in the Gaza Strip*, an unpublished master's thesis, the Islamic University, Gaza, (2006*).*

4. Al-Douri, Zakaria*Strategic Management Concepts and Case Studies*, Al Yazouri Publishing House, Amman, Jordan**,** (2005).

5. Al-Karkhi, Majeed. *Results-based strategic planning*, publications of the Ministry of Culture, Arts and Heritage, Qatar, (2014).

6. Alkhomasia, Saddam Muhammad Talib. *E-government, the road to administrative reform*, Dar Al-Kitab Al-Hadith for Publishing and Distribution, Jordan, (2012).
7. Al-Mobiriq, Wafa bint Nasser; Al-Shammari, Ahmed bin Abdul Rahman. *Principles of entrepreneurship for non-specialists***,** Dar Al-Obeikan, Riyadh, (2016).
8. Hamza, congratulations Rasheed Ahmed. *Strategic direction and its impact on the performance of telecom companies Knowledge management as an intermediate variable: a study on a sample of telecom companies in Khartoum State*, unpublished PhD thesis, Sudan University of Science and Technology, Sudan, (2015).
9. JASSMY, Basim Abbas KRAIDY., BHAYA, Zaki Muhammad ABBAS. *Strategic orientation and effects on organizational performance –analytical study in real estate banks in Al Dewaniya province*,proceedings of the 10th international management conference, Bucharest, Romania, (2016), 200-212.
10. Kiiru, Grace Wangari. *Dynamic capabilities, strategic orientation and competitive advantage of small and medium-retail enterprises in Kenya.* A thesis submitted in partial fulfillment for the degree of Doctor of Philosophy in Business Administration in the Jomo Kenyatta University of Agriculture and Technology, (2015).
11. Koivuniemi, Reetta, *What it takes to become an entrepreneurial leader*?, Master's Thesis, Aalto University, Helsinki, (2016).
12. Likert ،R. (1932). A Technic for the measurement of attitudes. Archives of Psychology ،140 ،1-55.Retrieved Jul. 20 ،2017 ،from http://www.Wikipedia.
13. Najm, Abboud. *Management and electronic knowledge*, 1st floor, Dar Al-Yazouri Scientific Publishing and Distribution, Amman, Jordan, (2009)..
14. Nunnally ،Jum C. and Bernstein Ira HIn: Parasuraman A. ،Zeithaml Valarie A. and Malhotra Arvind. E-S-QUAL ،*A Multiple-Item Scale for Assessing Electronic Service Quality*. Journal of Service Research. (199,(2005), 7(10) ،1-21.
15. Qasim, Zahraa Naeem; Radi, Jawad Mohsen. *Strategic direction and its impact on achieving organizational prowess: an exploratory study of the opinions of a sample of managers of some Iraqi private banks*, Journal of Administration and Economics, (2018), Volume (7), No. (25), 110-139
16. Runing, Hunik Sri., Harsono, Mugi., Haryono, Tulus.. *The Relationship between Strategy Orientation and Marketing Performance: The Role of Organizational Change Capability***,** American International Journal of Contemporary Research, (2014) Vol. 4, No1.
17. Tomás F. Espino-Rodríguez., Juan Carlos Ramírez-Fierro*The relationship between strategic orientation dimensions and hotel outsourcing and its impact on organizational performance. An application in a tourism destination*, MDPI, Sustainability, (2018), 10, 1769, 1-17.
18. WSaaf, Saadi. *Towards a strategic management of knowledge and the competitive advantage of the economic institution*, research presented to the international forum on: knowledge, the new pillar and competitive challenge of economic institutions, Algeria, (2005).
19. Younis, Tariq Sharif *The Strategic Thought of Leaders, Lessons Inspired in International and Arab Experiences*, Publications of the Arab Organization for Administrative Development, Egypt. (2002**).**