

تعظيم الاستراتيجيات التنافسية العامة في إطار عوامل النجاح الحاسمة وعملية إدارة المخاطر: بحث تطبيقي في عينتنا من المصارف العراقية الخاصة

أ.د. سعد علي حمود العنزي / كلية الادارة والاقتصاد / جامعة بغداد
م.م. عراك عبود عمير / كلية الادارة والاقتصاد

المستخلص

تناول البحث عوامل النجاح الحاسمة وعملية إدارة المخاطر بوصفها متغيرين تفسيريين، والاستراتيجيات التنافسية العامة بوصفها متغيراً مستجيباً، وتبلورت المشكلة في ضوء حاجة المنظمات إلى رؤية أشمل لاستيعاب مفهوم إدارة المخاطر لتعظيم الاستراتيجيات التنافسية العامة، وعلى هذا الأساس صيغت مشكلة البحث استفهاماً للفجوة المعرفية القائمة بين الطروحات الفكرية المُسَخَّرَة لأغراض تفسير العلاقة بين عوامل النجاح الحاسمة وعملية إدارة المخاطر.

يهدف البحث الى تحديد مدى الافادة من ادارة المخاطر في تعظيم مخرجات العملية الانتاجية للمصارف العراقية الخاصة، وتشخيص عوامل النجاح الحاسمة لعملية ادارة المخاطر، واختبار البيئة العراقية لاحتضانها. وأُعيد البحث على اسلوب المسح التحليلي، وتم استعمال اسلوب البرمجة الخطية لاختبار فرضية البحث، وتم جمع البيانات من خلال إجراء المقابلات المهيكلة لـ (٤٨) مديراً من الإدارات العليا والوسطى والإشرافية في (١٢) مصرفاً عراقياً خاصاً.

توصل البحث الى امكانية عوامل النجاح الحاسمة وعملية إدارة المخاطر وتعظيم مخرجات العملية الانتاجية المتمثلة بالاستراتيجيات التنافسية العامة للمصارف العراقية الخاصة. وأُستنتج وجود عوامل النجاح الحاسمة، وعملية إدارة المخاطر في تقليل التغيرات غير الاساسية في نشاطاتها المصارف. وأوصى بضرورة الاستثمار بعوامل النجاح الحاسمة لتعظيم القيمة المضافة، وأُقترح إجراء دراسة لتأثير استراتيجيات معالجة المخاطر على الاداء الاستراتيجي لمنظمات الاعمال من خلال المقارنة بين المصارف الخاصة العراقية والإقليمية والعالمية.

المصطلحات الرئيسية للبحث/ عوامل النجاح الحاسمة، عملية إدارة المخاطر، الاستراتيجيات التنافسية العامة ، تشكيل المجال العام للمخاطر، تحديد المخاطر ، معالجة المخاطر ، مصفوفة المخاطر.



□مجلة العلوم
الاقتصادية والإدارية
المجلد ٢١ العدد ٨٣
الصفحات ١-٢٠

* البحث مستل من اطروحة دكتوراه



المقدمة:

برز الفكر الاستراتيجي لإدارة المخاطر ليمد المنظمات بالرؤية المستقبلية والقدرات الإبداعية والحدسية لتحديد المخاطر ومعالجتها، من خلال الشراكات والتحالفات الاستراتيجية مع المنظمات الأخرى، أو من خلال التأمين على الاعمال الخطرة لتحويلها الى الآخرين، أو إدارتها في خضم السعي لمواجهة التحديات عندما تكون المنظمة قادرة على مواجهة المخاطر وتحمل نتائجها في ضوء عوامل النجاح الحاسمة وتأثيراتها المحتملة لتحقيق القيمة المضافة في منظمات الاعمال، وتهيئة آليات رصينة للاستراتيجيات التنافسية التي تحقق أهداف منظمات الأعمال.

المبحث الأول/ المدخل النظري للمبحث

يتناول هذا المبحث تحديد مفهوم عوامل النجاح الحاسمة وعملية الادارة والاستراتيجيات التنافسية العامة، كما هي عند منظري الإدارة الاستراتيجية،

أولاً: عوامل النجاح الحاسمة

تعد عوامل النجاح الحاسمة (Critical Success Factors - CSF) اسلوباً تشخيصياً لتحديد العوامل الأكثر أهمية في تحقيق أهداف المنظمة، وهي تمثل مجالات الاداء الرئيسية في المنظمة التي تسهم في زيادة مستوى الأداء وتحقيق النجاح للمنظمات.

١- مفهوم عوامل النجاح الحاسمة

تُعرف عوامل النجاح الحاسمة بأنها العوامل الأكثر أهمية لنجاح اعمال المنظمة (O'Brien, 1995:54). ويرى (John & Peter, 1997: 459) فهي مجموعة العوامل التي تزيد من ادراك المديرين لكل ما هو مهم وأساسي للمنظمة. وأوضح (Heizer &Render,1999:45) بأنها النشاطات أو العوامل التي تؤدي الى تحقيق الميزة التنافسية.

وعرفها (Vihland, 2000: 2) بأنها مجالات الأداء العالي التي تفقد المنظمة لتحقيق اهدافها. ويضع الباحثان تعريفاً لـ عوامل النجاح الحاسمة بأنها) عدد محدود من العوامل التي ترتبط بطبيعة عمل المنظمة وبيئتها، وينعكس تأثيرها في فاعلية الأداء، وتسهم في مواجهة التحديات وتعزيز موقع المنظمة التنافسي، وهي تختلف بحسب المنظمة والصناعة والقطاع والوقت، وذلك تبعاً لاختلاف الاستراتيجيات المنفذة والاسواق والقوى التنافسية والظروف البيئية.

٢- أهمية عوامل النجاح الحاسمة

تتزايد أهمية عوامل النجاح الحاسمة للمنظمات لاستخدامها كوسيلة للتصميم الفعال لأنظمة قياس الأداء والرقابة، وقد تركزت أهميتها في توضيح الاهتمامات الرئيسية للإدارة العليا وقيمتها، وتعمل على تحسين التوازن بين الاستراتيجيات والسياسات وانظمة التشغيل في حقيبة التطوير والابداع، كما تسهم في التحديد الدقيق لحجم المعلومات التي يجب جمعها من قبل المنظمة، وتعد محفزاً لتوجيه المنظمة لتركيز جهودها لبناء القدرات (Antonios, 2011: 45).

٣- خصائص عوامل النجاح الحاسمة

تتلخص خصائص عوامل النجاح الحاسمة بما يأتي: (Linda, 2010: 9-11)

أ- التسلسل الهرمي لعوامل النجاح الحاسمة: تتضمن عوامل النجاح الحاسمة اربع مستويات طبيعية لهرمية هذه العوامل التي تدعم الاهداف العامة للمنظمة، وهي عوامل النجاح الحاسمة على مستوى الصناعة، المنظمة، الأقسام، والافراد، توصف هذه العوامل على مستوى الصناعة بتقاسمها بين جميع المنظمات داخل الصناعة، ويمكن ان تختلف هذه عوامل النجاح الحاسمة من صناعة الى اخرى ومن منظمة الى اخرى، ومن وقت الى آخر، ومن مدير الى آخر.

ب- تنوع عوامل النجاح الحاسمة : ان تنوع وتعدد تصنيفات عوامل النجاح الحاسمة سواء على مستوى هيكل الصناعة أو الاستراتيجية التنافسية أو البيئة الخارجية وتحديات المنظمة أو منظور الإدارة، وقد تشمل عوامل النجاح الحاسمة للمنظمة بعضها أو جميعها.

ج- فريدة عوامل النجاح الحاسمة (CSF Uniqueness): من الاهمية التركيز العالي على عوامل النجاح الفريدة للمنظمة، فليس كل عوامل النجاح الحاسمة فريدة للمنظمة أو للأقسام أو وحدات الاعمال التشغيلية أو الافراد الذين يرغبون بتطبيقها.

د- ثبات عوامل النجاح الحاسمة على مرور الزمن (CSF Stability Over Time): على الرغم من ثبات عوامل النجاح الحاسمة الى حد ما مع مرور الزمن، بما يمكن المنظمة من التخطيط الاستراتيجي، الا إنها تتغير مثلما تتغير بيئة الصناعة، وموقع المنظمة ضمن تغييرات الصناعة، وقد يكون تغيرها على وفق ظهور التهديدات أو الفرص.

٤- تحليل عوامل النجاح الحاسمة لعملية ادارة المخاطر

تختلف عوامل النجاح الحاسمة باختلاف الصناعة والمنظمة والاعمال والمشاريع في المنظمة الواحدة، ويتطلب توافرها لتكون إدارة المخاطر قادرة على تقليل المخاطر التي تواجه أعمال المنظمات (Prapawadee,2009:14); (Pernille,2013:15) وكما يأتي:

أ- التزام الإدارة العليا ودعمها: (Support top Management and Commitment) يرتبط دعم الإدارة العليا باتخاذ القرارات الفاعلة لإدارة المخاطر والتفويض للأخذ بالتغيرات في عمليات الاعمال، وتكمن الفوائد المرتبطة بتحسين عملية اتخاذ القرار لإدارة المخاطر باستجابة الإدارة العليا لعمليات الاعمال والالتزام بتقليل المخاطر.

ب- ثقافة المنظمة (Organizational Culture) : تؤثر ثقافة المنظمة على نجاح الإدارة ومواجهة المخاطر من خلال دعمها لفرق العمل والتعاون والتنبؤ بالمخاطر ومعالجتها وتطوير التعاون والعمل الجماعي من خلال تقاسم المعرفة ، إذ تتطلب إدارة المخاطر دمج العديد من الثقافات التي تجعل النظام متماسكاً في الافتراضات والقيم التي تتبناها جميع المنظمات المرتبطة بسلسلة القيمة.



تعظيم الاستراتيجيات التنافسية العامة في إطار عوامل النجاح الحاسمة وعملية إدارة المخاطر: بحث تطبيقي في عينتنا من المصارف العراقية الخاصة

ج- الاتصالات (Communication) إن الاتصالات تجعل من التنافس في البيئة الداخلية والخارجية للمنظمة في أوضاع صورة لمتخذ القرار، وهي القادرة على وصف ونقل رسالة المنظمة واستراتيجياتها الى العاملين بدقة ووضوح (Aula&Siira,2010:127).

د- الثقة (Trust): هي عرض الأفراد للسلوك المنسجم مع التوقعات، وتعد عاملاً حاسماً لنجاح المنظمات إذ تسهم بتقاسم المخاطر وتقليلها وتحسين الأداء (Hitt et al,2001:118).

هـ- الهيكل التنظيمي: ترتبط ادارة المخاطر بمرونة ورشاقة الهياكل التنظيمية (Fluidity of Structures)، إذ ان الاستجابة بسرعة وبأساليب مختلفة في مواجهة الظروف المتغيرة يتم من خلال اتباع منهج مرن .

و- تدريب العاملين: تؤدي عملية التدريب والتطوير الى زيادة مخزون المهارات والمعرفة، التي تؤدي الى تطوير قابليات العاملين، مما تسهم في زيادة الانتاجية وتخفيض الكلف وتقليل المخاطر، مما يؤدي الى تحقيق المنظمة للقيمة المضافة (الشيخلي، ٢٠٠١: ١٠٢).

ز- تكنولوجيا المعلومات (Information Technology): تمثل تكنولوجيا المعلومات جانباً مهماً من جوانب الموقف الاستراتيجي الذي تواجه به المنظمة المخاطر ومن خلالها تقوم بإدارة المخاطر التي تواجهها، كما تشير إلى استعداد المنظمة وقدرتها على تخصيص المزيد من الموارد لنتائج مشاريعها التي يصعب التنبؤ بها (Bleeker,2012:6).

ثانياً: عملية إدارة المخاطر

تعد إدارة المخاطر من المفاهيم الحديثة ، بوصفها تهتم بالحد من المخاطر والتقليل من حجم الخسارة المتوقعة، من خلال عملية إدارة المخاطر.

١. مفهوم إدارة المخاطر

قبل الدخول في مفهوم إدارة المخاطر سنوضح أولاً مفهوم المخاطر، فهي تعرف بأنها حدث أو تأثير يهدد النجاح في انجاز اعمال المنظمة من حيث الوقت أو الجودة (Olufemi, 2013: 15). وأوضح (أبو بكر و السيفو، ٢٠٠٩: ٧٠) ان المخاطر هي الانحراف السلبي غير المرغوب به في النتائج التي يمكن ان تحدث خلال مدة محددة، أو الانحراف الايجابي الذي لا يمثل خطراً. ويعرف الباحثان المخاطر بأنها " أحداث محتملة وغير متوقعة ترتبط باللاتأكد، وتحمل في جوانبها الضرر أو المنفعة، ولا يمكن التنبؤ الدقيق بنتائجها، وتتطلب اتخاذ قرار من خلال المعلومات القليلة المتوفرة لتقدير احتمالات حصولها".

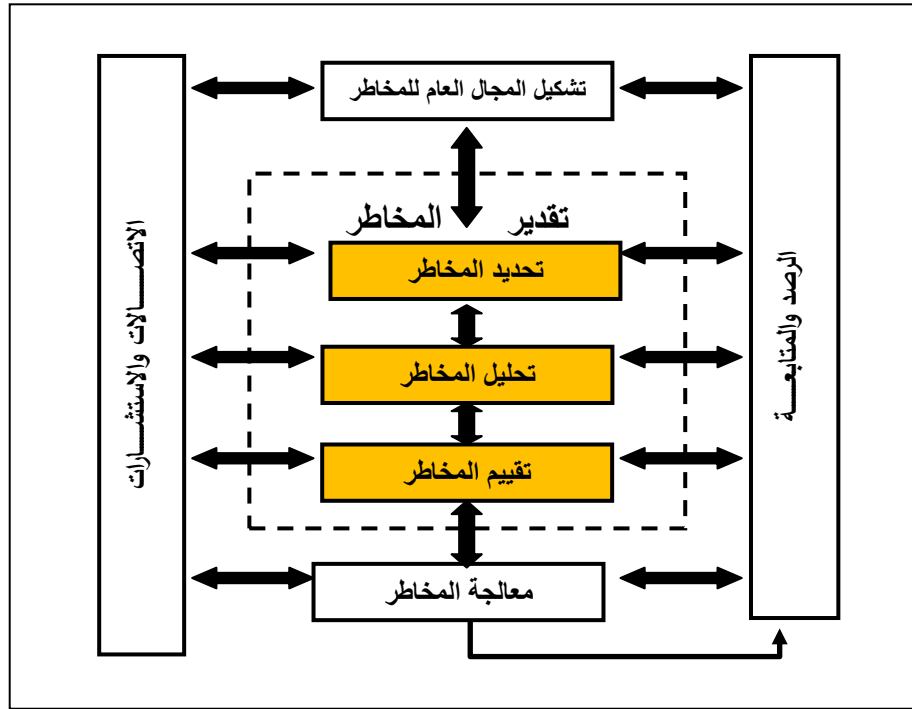
أما إدارة المخاطر فقد تعددت المقولات التي وردت في مفهومها باختلاف مداخل واتجاهات الباحثين، إذ عرفها (Annoni et al .2006:2) بأنها تطبيق السياسات والإجراءات والمعايير المختلفة الي تتعلق بكفاءة إدارة البيانات وتسليم المعلومات بشكل يسهم في المعالجة والسيطرة على المخاطر. وبين (Begum,2009:11) ان إدارة المخاطر نشاط مستمر يغطي دورة حياة الأعمال كاملة في مراحل التخطيط والتنفيذ والرقابة، وتهدف الى انجاز العمل في الوقت المحدد وفي حدود الموازنة والسيطرة على المخاطر أو تجنبها.

٢. عملية إدارة المخاطر

تعد عملية إدارة المخاطر (Risk Management Process) عملية مستمرة في جميع المنظمات لمواجهة المخاطر، وتوصف بأنها مجموعة من المعايير أو الأطر لغرض مساعدة المنظمة بجعل إدارة المخاطر جزءاً لا يتجزأ عن عمليات الإدارة بهدف معالجة المخاطر، واستخدام المعلومات كأساس لاتخاذ القرارات.

وأشار الباحثين (Begum, 2009: 18); (Ann,2010:12); (Gagandeep , 2012: 26); (Heinz, 2010: 82); (Nam Cao, 2007: 19); (Purdy, 2010: 882) بأن عملية إدارة المخاطر تتكون من سبعة مراحل تتصف بكونها مراحل متكاملة ومنتدجة ومستمرة فيما بينها في الواقع العملي. والشكل (١) يوضح ذلك، وهي كما يأتي:

شكل (١) نموذج عملية ادارة المخاطر على وفق (ISO 31000: 2009)



Source : Purdy, G.(2010)," ISO31000:2009 Setting a new Standard for Risk Management", Risk Analysis Journal , Vol.30, No.6, pp.882.

أ- مرحلة تشكيل المجال العام للمخاطر: تعد مرحلة تشكيل المجال العام للمخاطر (Context Stage) الخطوة الأولى في عملية إدارة المخاطر، وهي تشير إلى جوانب البيئة والمخاطر وتنظيم إدارة المخاطر التي يجري تطبيقها، وعادة ما يجري تشكيل المجال العام للمخاطر بوقت مبكر، لتجنب إهدار الوقت والموارد، ومن الضروري أن تُفيم إدارة المخاطر مقدرات المنظمة وأهدافها واستراتيجياتها ، فضلا عن توفير الأدلة للقرارات بدراسات أكثر تفصيلا لإدارة المخاطر، مما يسهل تحديد مجال المراحل المتبقية لإدارة المخاطر (Begum, 2009: 18).

ب- مرحلة تحديد المخاطر: تمثل مرحلة تحديد المخاطر (Identify the risk) اكتشاف وتحديد المخاطر المحتملة، التي تحدث بشكل كبير والتي تحدث بشكل أقل، وتحديد المخاطر التي ينبغي إدارتها، لتقديم قائمة بالأحداث التي سيكون لها تأثير هام على أداء المنظمة، ومن الضروري النظر في الأسباب والسيناريوهات المحتملة (Gagandeep , 2012: 26).

ج- مرحلة تحليل المخاطر: تهدف مرحلة تحليل المخاطر (Risk analysis) إلى تحديد العوامل المؤدية إلى التأثير السلبي، من أجل التعامل معها لتحديد نتائجها (prapawadee, 2009: 10). ويتضمن تحليل المخاطر تقنيات كمية ونوعية (pernille,2013:17).

د- مرحلة تقييم المخاطر: تعد هذه المرحلة من أكثر المهام تكراراً، وهي أساسية في العديد من القرارات ، وتساعد الإدارة في معالجة المخاطر، إذ بعد ان يتم الانتهاء من تحليل المخاطر يتم تقييمها وقياسها (Nam,2007: 20). وينبغي النظر في تأثير المخاطر من خلال الاعتماد على مصفوفة المخاطر الموضحة بالشكل (٢) لتقدير مستوى المخاطر من خلال بعدين هما تأثير المخاطر واحتمال حدوثها (Heniz-peter,2010:85).

عالي متوسط منخفض	منخفض	متوسط	عالي
	منخفض	متوسط	متوسط
	منخفض	منخفض	منخفض

التأثير
شكل (٢) مصفوفة المخاطر

Source: Pernille Monstad, (2013), " unveiling and enablers of risk management in interoperability efforts ", Master's thesis of economic and social sciences department of information system, university of Agder in Norway, p:18

ه- مرحلة معالجة المخاطر: تحدد مرحلة معالجة المخاطر (Risk Treatment) الاستجابة للمخاطر ومعالجتها، من خلال وضع الإجراءات الأفضل التي تحقق احتمالات النجاح الأكبر، وتتطلب هذه المرحلة وصف المخاطر ووصف الأحداث المثيرة بالشكل الصحيح، وأكد (ISO, 31000:2009) ان الغرض من عملية معالجة المخاطر هو لتحديد المخاطر التي ينبغي معالجتها التي يكون مستواها غير مقبول (Pernill, 2013:18). ويتم معالجة المخاطر من خلال عدة أهمها استراتيجية تقليل المخاطر، استراتيجية قبول المخاطر، استراتيجية تحويل المخاطر، واستراتيجية تجنب المخاطر.

و- مرحلة الرصد والمراجعة (Monitoring and Review): تتضمن هذه المرحلة تقييم جودة نظم الرقابة والسيطرة بمرور الوقت، والبراعة في الرقابة على الأنشطة، وتهدف مرحلة الرصد الى خلق الضبط وتنظيم السيطرة على مخاطر البيئة المختلفة على المنظمات وإبقائها ضمن الحدود المقبولة والمحددة مسبقاً، وتهدف هذه المرحلة الى تمكين المنظمة لإدارة أعمالها بكفاءة من خلال تطبيقات عملية إدارة المخاطر (Ann, 2010: 11).



تعظيم الاستراتيجيات التنافسية العامة في إطار عوامل النجاح الحاسمة وعملية إدارة المخاطر: بحث تطبيقي في عينتنا من المصارف العراقية الخاصة

ز- التواصل والاستشارة: تهدف مرحلة التواصل والاستشارة (Consultation) الى تحديد من سيشارك في جميع مراحل عملية إدارة المخاطر والعمل على جعل يدركون اساس اتخاذ القرارات ، وسبب تحديد الاجراءات، وفهم المتطلبات معايير إدارة المخاطر (9: Prapawadee, 2009).

٣. الاستراتيجيات التنافسية العامة

تعد الاستراتيجية التنافسية عملية اتخاذ اجراءات هجومية أو دفاعية لاتخاذ مواقع يمكن الدفاع عنها في صناعة معينة، والتعامل بنجاح مع القوى التنافسية لتحقيق عائد مرتفع على الاستثمار للمنظمة، وإن أفضل استراتيجية تتبعها المنظمة هي بناء فريد يعكس ظروفها الحالية.

أ- مفهوم الاستراتيجية التنافسية

تهتم الاستراتيجية التنافسية بتحديد المنتجات التي يجب تطويرها، وتحديد مدى اسهامها في تحقيق أهداف المنظمة، وقيمة الزبون المضافة، فضلاً عن تحديد أساليب المنافسة، وآليات العمل التي يجب ان تلتزم من خلالها وحدات الأعمال الاستراتيجية بفلسفة المنظمة، وفعاليتها لتحقيق أهدافها المنشودة(اللامبي، ٢٠٠٧: ٤٧). وتعرف الاستراتيجية التنافسية بانها مجموعة من الاجراءات التي تسمح للمنظمة بخلق مواقع هجومية أو دفاعية في صناعة معينة لتحقيق عائد متفوق على الاستثمار (1: Andrew, 1986).

ويرى (Charles & Careth, 2010: 76) ان الاستراتيجيات التنافسية تتطلب حشد وبناء الموارد والقدرات في كفاءات متميزة، لتحقيق الميزة التنافسية ومن ثم تحقيق دعم ربحية المنظمة. ويين (Hill, 1992:144) أن الاستراتيجية التنافسية هي تلك العمليات التي تتضمن تحديد حاجات الزبائن وكيفية إشباعها، وتحديد نوع الزبائن الذين تتم خدمتهم، وتحديد المقدرات والكفاءات المتميزة التي يتم من خلالها إشباع حاجات الزبائن.

ب- أنواع الاستراتيجيات التنافسية

تسعى المنظمات من خلال الاستراتيجيات التنافسية العامة الى اكتساب مزايا تنافسية تضمن لها التفوق وتحقيق العائد المطلوب، وتتكون الاستراتيجية التنافسية من التوجهات والمبادرات التي تتخذها المنظمة لجذب الزبائن، وتلبية توقعاتهم ومقاومة الضغوط التنافسية عليها، ولذلك تبذل المنظمات في صياغة الاستراتيجيات التنافسية الكفيلة بكسب رضا الزبائن. وتتنوع الاستراتيجيات التنافسية التي أشار اليها (Porter) الى خمس استراتيجيات وهي (13: Colin, 2008):

أولاً: استراتيجية قيادة الكلفة

تعد استراتيجية قيادة الكلفة (Cost Leadership Strategy) استراتيجية تنافسية منخفضة الكلفة تستهدف السوق الواسع، لجذب اكبر طيف من الزبائن الذين يُعولون على السعر المنخفض، وتهدف المنظمة الى تحقيق التفوق على المنافسين، من خلال إنتاج منتجات بكلف أقل من كلف المنافسين، ويترتب على اعتماد هذه الاستراتيجية ميزتين هما تحقيق المنظمة سعر أقل من أسعار المنافسين مع تحقيقها نفس الربحية بسبب انخفاض الكلفة المرتبطة بها، وقدرتها على تحمل المنافسة الحادة أفضل من المنافسين لانخفاض كلفها، ولهذا تحقق المنظمات التي تتبع هذه الاستراتيجية أرباح تفوق المعدل المتوسط (209: Wheelen&Hunger, 2012).



تعظيم الاستراتيجيات التنافسية العامة في إطار عوامل النجاح الحاسمة وعملية إدارة المخاطر: بحث تطبيقي في عينتنا من المصارف العراقية الخاصة

ويمكن تحقيق استراتيجية قيادة الكلفة عن طريق أسلوبين أساسيين هما الإدارة الكفوة لتكاليف نشاطات سلسلة القيمة، وتجديد سلسلة القيمة لإزالة النشاطات غير الضرورية من خلال (Thompson et al, 2008:139)

(ثانياً) : استراتيجية التمايز

إن استراتيجية التمايز (Differentiation) هي قدرة المنظمة على توفير القيمة المتميزة والمتفوقة للمشتري، في ضوء جودة المنتج والمواصفات الخاصة التي يرغبها أو خدمات ما بعد البيع، وتستهدف هذه الاستراتيجية السوق الواسع، وتتضمن إنتاج منتجات مدركة بتميز علامتها التجارية وتصميمها، وتعد استراتيجية التمايز قابلة للتنفيذ لكسب العائدات فوق المتوسط في أعمال محددة (Sadiq&Salem, 2012:1464). وتمثل استراتيجية التمايز توجهاً تنافسياً جذاباً عندما تكون احتياجات المشترين وتفضيلاتهم متباينة بشكل كبير، إذ لا يمكن لمنتج قياسي معين إشباعها، ويتطلب تنفيذ هذه الاستراتيجية معرفة ما يعتبره المشترون أساسياً، وما يعتقدون أنه قيمة (Collins, 2008:15).

(ثالثاً): استراتيجية الكلفة الأفضل

تحتل استراتيجية الكلفة الأفضل (Best Cost Strategy) مركزاً وسطياً، بين استراتيجيتي قيادة الكلفة الكلية واستراتيجية التمايز من جهة وبين استراتيجيتي التركيز على الكلفة المنخفضة والتركيز على التمايز من جهة أخرى، وتعد مزيجاً متناسقاً يوازن بين التأكيد الاستراتيجي على الكلفة المنخفضة والتأكيد الاستراتيجي على التمايز، بخصائص المنتج المطلوبة التي تزود بالقيمة المرغوبة، وتستهدف هذه الاستراتيجية الزبائن الذين يهتمون بقيمة المنتجات ولكنهم يتحسسون من السعر المرتفع (Thompson&Stricland, 2003: 168).

(رابعاً): استراتيجية التركيز على الكلفة المنخفضة

تعد استراتيجية التركيز على الكلفة المنخفضة استراتيجية تنافسية ذات كلفة منخفضة، تركز على مجموعة معينة من المشترين أو على سوق جغرافية معينة كونها تستهدف السوق الضيق، من خلال تقليل الكلف بإزالة نفقات الاعلان والترويج والنفقات التي لا تؤثر في قيمة المنتج (Yuhui & Ji Liu, 2011:8) (Datta, 2008: 8).

(خامساً): استراتيجية التركيز على التمايز: إن المنظمة التي تنفذ استراتيجية التركيز على التمايز تركز على إنتاج منتجات قليلة و متميزة لقطاع معين من السوق تخدم فيه عدد محدود من الزبائن في السوق الضيق، لخدمة الزبائن الذين يرغبون بالمنتجات المتميزة ولا يهتمون بالسعر (Charles&Gareth, 2010:163).

المبحث الثاني / منهجية البحث

يناقش البحث إثارات فلسفية بمدى قدرة المنظمات العراقية على استعمال عوامل نجاحها الحاسمة وعملية إدارة المخاطر لتعظيم مخرجاتها وتحقيق القيمة المضافة.

أولاً: مشكلة البحث

تنطلق مشكلة البحث من مدى إمكانية المصارف العراقية الخاصة من تعظيم الاستراتيجيات التنافسية العامة من خلال عوامل النجاح الحاسمة وعملية إدارة المخاطر، والتي تثير عدداً من القضايا البحثية. وهي علي النحو الآتي:

1. ما هي مفاهيم مصطلحي المخاطر، وعوامل النجاح الحاسمة في الفكر التنظيمي؟
2. هل تمتلك إدارة المخاطر معنىً محدداً في الفكر الاستراتيجي بصفة خاصة؟ وما المقصود بعملية إدارة المخاطر؟ وكيف يمكن معالجة المخاطر التي تواجه المصارف الخاصة؟
3. هل تعتمد الاستراتيجيات التنافسية للمصارف الخاصة على عوامل النجاح الحاسمة وإدارة المخاطر التي تواجهها؟

ثانياً: أهداف البحث

- استرشاداً بجوانب مشكلة البحث، يمكن تحديد الأهداف التي يسعى الى تحقيقها في الآتي:
1. تقييم واقع ادارة المخاطر وتحديد الاستفادة منها في صياغة الاستراتيجيات التنافسية العامة.
 2. تشخيص عوامل النجاح الحاسمة لعملية ادارة المخاطر للمصارف الخاصة، وعرض بعض التوصيات لصياغة الاستراتيجيات التنافسية
 3. اختبار مدى تعظيم عوامل النجاح الحاسمة وعملية ادارة المخاطر للاستراتيجيات التنافسية .

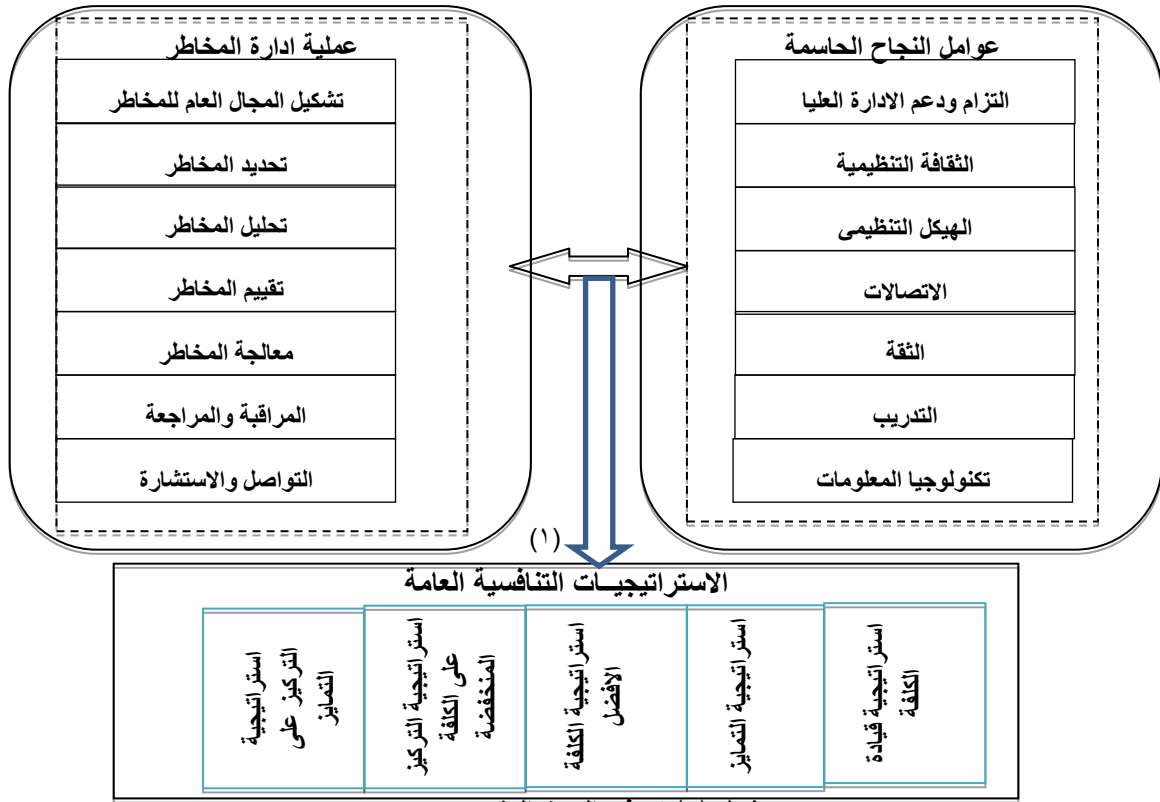
ثالثاً: أهمية البحث

- يكتسب البحث أهميته من خلال أهمية الموضوعات التي اهتم بمعالجتها، وهي كما يأتي:
- أ- تبرز أهمية البحث في الضرورة الملحة لإدارة المخاطر لتقليل الآثار السلبية لحالات اللاتأكد
 - ب- الاسهام في تأشير السبل الكفيلة لإدارة المخاطر والتنبؤ بها، وتحديد المعالجات اللازمة.
 - ج- زيادة المعرفة بأساليب تعظيم المخرجات في ضوء عوامل النجاح وعملية إدارة المخاطر.

رابعاً: نموذج البحث المقترح وفرضياته

يستمد نموذج البحث الموضح في الشكل (3) بُنية العلاقات بين عوامل النجاح الحاسمة وعملية إدارة المخاطر، والاستراتيجيات التنافسية العامة. ويقوم النموذج على فرضية رئيسة مفادها " تتعاظم الاستراتيجيات التنافسية العامة في إطار عوامل النجاح الحاسمة وعملية إدارة المخاطر في المصارف العراقية الخاصة ". وتنبثق عنها فرضيتان فرعيتان هما:

- أ- تسهم عوامل النجاح الحاسمة في تعظيم الاستراتيجيات التنافسية في المصارف الخاصة.
- ب- تسهم عملية إدارة المخاطر في تعظيم الاستراتيجيات التنافسية في المصارف الخاصة.



سادساً: مجتمع البحث وعينته

اختار الباحثان المصارف العراقية الخاصة، بحسب تاريخ تأسيسها، العاملة في مدينة بغداد حصراً لاختبار الفرضيات ميدانياً في بيئة العمل بعد استبعاد مصرفي الوركاء والبصرة الأهلي لوضعهما تحت وصاية البنك المركزي، بوصفها ميداناً لتطبيق البحث، وان عدد المصارف العراقية الخاصة العاملة في بغداد حصراً (29) مصرف، واعتمد البحث الحالي ما نسبته 40% منها لاختبار فرضياته، والتي بلغ عددها (12) مصرفاً خاصاً. وتم جمع البيانات من خلال المقابلات المهيكلة لـ (30) مديراً. وكما هو موضح بالجدول (1).

جدول (1) المقابلات المهيكلة في المصارف العراقية الخاصة

عدد المقابلات المهيكلة	الإدارات الاشرافية	الإدارات الوسطى	الإدارة العليا (المدير والمدير المفوض)	سنة تأسيس المصرف	اسم المصرف	التسلسل
5	1	2	2	1992	التجاري	1
6	2	2	2	1992	بغداد	2
4	1	2	1	1993	العراقي الاسلامي	3
5	2	2	1	1994	الشرق الاوسط	4
4	2	1	1	1994	المتحد	5
3	1	1	1	1995	الاهلي العراقي	6
4	1	1	2	1999	الانتمان	7
4	1	2	1	2000	الخليج التجاري	8
4	1	1	2	2001	ايلاف الاسلامي	9
3	1	1	1	2004	الشمال	10
3	1	1	1	2005	كوردستان الدولي	11
3	1	1	1	2005	الوطني الاسلامي	12
48	15	17	16		المجموع	

المبحث الثالث/ تحليل الكفاءة الإنتاجية للمصارف العراقية الخاصة

سيجري تحليل كفاءة إنتاجية المصارف الخاصة من خلال استعمال أسلوب البرمجة الخطية لتحديد مؤشر كفاءة الخدمة المصرفية للمصارف العراقية الخاصة عينتا البحث على تعظيم الاستراتيجيات التنافسية العامة من خلال عوامل النجاح الحاسمة وعملية إدارة المخاطر كهدف يسعى المصرف الى تحقيقه. وسيتم تناول عرض وتحليل نتائج التحليل الوصفي لمتغيرات البحث، وتحليل الكفاءة الإنتاجية للمصارف العراقية الخاصة.

أولاً: عرض نتائج التحليل الوصفي لمتغيرات البحث وتحليلها

تتضمن هذه الفقرة عرضاً احصائياً لنتائج متغيرات البحث مع تحليل وتفسير هذه النتائج. واشتملت على عرض المتوسطات الحسابية لفقرات الاستبانة المهيكلة وانحرافات المعيارية ومعاملات الاختلاف، لتحديد مستوى الإجابة والاهمية النسبية. وقد اعتمدت استبانة البحث على مقياس ليكرت ثلاثي المستوى، إذ أعطيت الإجابة نعم (٣) درجات، وأما الإجابة (الى حد ما) فأعطيت (٢) درجة، بينما أعطي (١) للإجابة كلا، وكان الوسط الفرضي (٢).

يُبين الجدول (٢) الاوساط الحسابية والانحرافات المعيارية ومعاملات الاختلاف المتعلقة بوجهات نظر المديرين الذين تمت مقابلتهم، بصدد متغيرات البحث. ويعكس الجدول المذكور أن المتغير المستقل (عوامل النجاح الحاسمة) الذي حقق وسطاً حسابياً عالياً بلغت قيمته (٢.٥٥) عكس مستواه العالي مقارنة بالوسط الفرضي (٢) من أقصى وسط (٣)، وأكدته الانسجام العالي الذي أظهره الانحراف المعياري والتشتت القليل جداً في اجابات المديرين الذين تمت مقابلتهم.

أما المتغير المستقل (عملية إدارة المخاطر) فحقق أعلى سطا حسابياً بلغت قيمته (2.63) مقارنة بالمتغيرات الاخرى، عكس مستواه العالي، وأكدته الانسجام العالي الذي أظهره والتشتت القليل جداً في اجابات المديرين الذين تمت مقابلتهم الذي عكسه قيمة الانحراف المنخفضة التي بلغت (٠.١٢) ومعامل الاختلاف الذي بلغت قيمته (٠.٠٤)

أما المتغير المعتمد (صياغة الاستراتيجيات التنافسية العامة) فقد حقق أقل وسط حسابي مقارنة بالمتغيرات الاخرى بلغت قيمته (٢.١٨)، والذي أوضح المستوى المقبول لهذا المتغير، وأكدته الانسجام العالي الذي أظهره والتشتت المنخفض جداً في اجابات المديرين الذين تمت مقابلتهم، الذي عكسه قيمة الانحراف المنخفضة التي بلغت (٠.٢٠) ،



تعظيم الاستراتيجيات التنافسية العامة في إطار عوامل النجاح الحاسمة وعملية إدارة المخاطر: بحث تطبيقي في عينتا من المصارف العراقية الخاصة

جدول (٢) الأوساط الحسابية والانحرافات المعيارية ومعامل الاختلاف لعوامل النجاح الحاسمة

المتغير	وصف المتغيرات	الوسط الحسابي	الانحراف المعياري	معامل الاختلاف
x1	كم عدد سنوات خبرتك في ادارة المخاطر؟ (أقل من ٣ سنوات)، (من ٣-٥، أكثر من ٥)	2.28	0.74	0.32
x2	هل يؤثر مجال عملك في خصائص ونوع وقيمة وجودة الخدمات المصرفية؟	2.72	0.54	0.20
x3	هل تلتزم الادارة العليا بإدارة المخاطر وتدعم تخصيص الموارد	2.48	0.59	0.24
x4	من هو الذي يمتلك السلطة للتركيز على ادارة المخاطر في المصرف، (إختار ما يناسب ذلك) ؟ (المدير المفوض ، مدير ادارة المخاطر ، مدراء الاقسام)	2.52	0.51	0.20
x5	تقوم الادارة العليا بتحديد واضح للمسؤوليات	2.48	0.51	0.21
x6	تلتزم الادارة العليا بامتلاك الموظفين للمهارات والخبرات	2.56	0.51	0.20
x7	يدعم المصرف خطط تطوير ادارة المخاطر	2.68	0.48	0.18
x8	ما مستوى حدود ثقة المصرف بالموظفين وفيما بينهم	2.56	0.51	0.20
x9	كيف تكون الاتصالات فاعلة في مصرفكم لتقليل المخاطر؟ من خلال ايجاد المعلومات الواضحة والجديرة بالثقة. أو تطوير الفهم بين الادارة والموظفين. أو اتصالات منتظمة بين الادارة والاقسام والشعب .	2.68	0.48	0.18
x10	هل تقوم منظومة الاتصالات بتطوير الفهم وتحقيق التواصل بين الادارة والعاملين واصحاب المصالح	2.56	0.51	0.20
mm	اجمالي عوامل النجاح الحاسمة	2.55	0.22	0.086
x11	يوثق المصرف أدلة ومعايير ادارة المخاطر وسياساتها	2.72	0.46	0.17
x12	تتم ادارة المخاطر وفق معايير محددة	2.76	0.44	0.16
x13	يزود المصرف بدورات تدريبية حول ادارة المخاطر؟ (دورة واحدة سنويا ،دورة كل سنتين ،لا توجد دورات)	2.76	0.44	0.16
x14	يتم تحديد الموظفين المشاركين في كل مرحلة من مراحل ادارة المخاطر	2.64	0.49	0.19
x15	تقيم (المخاطر التي تواجه المصرف) لتتم الموافقة على النشاطات الجديدة	2.68	0.48	0.18
x16	يملك المصرف عملية متابعة ومراجعة للمخاطر	2.60	0.50	0.19
x17	تتم معالجة المخاطر التي تواجه المصرف وفق استراتيجيات ادارة المخاطر	2.68	0.48	0.18
x18	يقوم المصرف بالتأمين على اعماله وموجوداته	2.80	0.41	0.15
x19	يقوم المصرف بإقامة التحالفات مع مصارف اخرى أو المشاركة معها	2.32	0.80	0.35
x20	يستخدم المصرف مستشارين داخليين وخارجيين لتقديم المشورة	2.36	0.64	0.27
RR	اجمالي عملية ادارة المخاطر	2.63	0.12	0.045
x21	يسعى مصرفكم للتطور والعمل على مستوى دولي؟	2.04	0.61	0.30
x22	يوكد المصرف على ان تكون اسعار خدماته المصرفية أقل من جميع المصارف الاخرى	1.68	0.48	0.28
x23	توجد رقابة شديدة على كلف الاعلان والدعاية للإبقاء على الخدمات الحالية وعدم تطويرها من أجل عدم زيادة الكلف ؟	2.76	0.44	0.16
x24	يسعى المصرف تطوير خدماته المصرفية باستمرار من اجل تحقيق التميز بالتركيز على الزبائن الذي يعولون على السعر المنخفض.	1.72	0.46	0.27
x25	يسعى المصرف تطوير خدماته المصرفية باستمرار لتحقيق التميز بالتركيز على الزبائن الذي يعولون على الخدمات المتميزة ولا يهتمون لارتفاع الاسعار	2.72	0.46	0.17
x26	هل يهدف مصرفكم الى تحقيق موقع متميز في السوق المصرفية الاقليمية؟	1.96	0.54	0.27
x27	يسعى مصرفنا لبناء سمعة عالية	2.76	0.52	0.19
x28	يركز المصرف على الزبائن الذين يهتمون بالموازنة بين سعر الخدمات وبين تميزها.	2.96	0.20	0.07
x29	يركز المصرف على شريحة الزبائن الذين يعولون على السعر المنخفض	1.52	0.51	0.34
x30	يركز المصرف على شريحة من الزبائن الذين يعولون على الخدمة المتميزة	1.64	0.57	0.35
SS	اجمالي الاستراتيجيات التنافسية العامة	2.18	0.20	0.091

المصدر: من اعداد الباحثان بالاعتماد على برنامج Excel

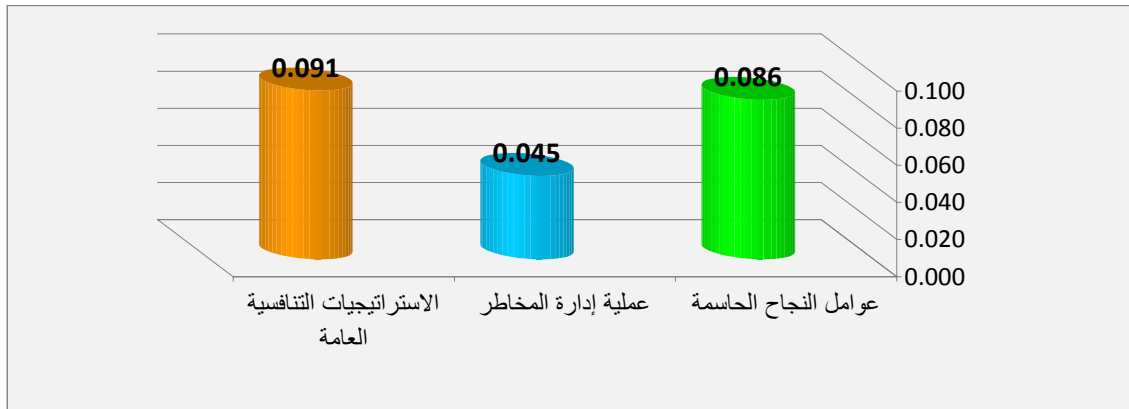
يُبين جدول (٣) ترتيب متغيرات البحث ويُظهر المتغير التفسيري (عملية إدارة المخاطر) الذي جاء بالمرتبة الأولى في الأهمية النسبية، وجاء بالمرتبة الثانية المتغير التفسيري عواما النجاح الحاسمة، أما المرتبة الثالثة فاحتلها المتغير المستجيب الاستراتيجيات التنافسية العامة، وهذا يعود سببه الى استخدام المديرين للهيكل المركزي وعدم تفويض الصلاحيات مما أضعف ذلك المتغير التفسيري عوامل النجاح الحاسمة لتأتي بالمرتبة الثانية .

جدول (٣) ترتيب متغيرات البحث الرئيسة على وفق معامل الاختلاف

الرمز	المتغيرات الرئيسة للبحث	الوسط الحسابي	الانحراف المعياري	معامل الاختلاف	ترتيب المتغيرات
mm	عوامل النجاح الحاسمة	2.55	0.22	0.086	٢
RR	عملية إدارة المخاطر	2.63	0.12	0.045	١
SS	الاستراتيجيات التنافسية العامة	2.18	0.20	0.091	٣

المصدر: من اعداد الباحثان بالاعتماد على برنامج Excel

والشكل (٣) يوضح ذلك على وفق معاملات اختلاف هذه المحاور استناداً الى المقابلة المهيكلية.



شكل (٣) ترتيب الأهمية النسبية للمتغيرات الرئيسة للبحث على وفق معامل الاختلاف

المصدر: من اعداد الباحثان بالاعتماد على برنامج Excel

ثانياً: تحليل الكفاءة الإنتاجية باستعمال أسلوب البرمجة الخطية من خلال برنامج (DEA) على

مستوى للمصارف العراقية الخاصة

يُستعرض في هذه الفقرة تحليل الكفاءة الإنتاجية (كفاءة الخدمة المصرفية) للمصارف الخاصة، باستعمال أسلوب البرمجة الخطية من خلال برنامج تحليل مغلف البيانات (Data Envelopment Analysis Program-DEA) ، عن طريق توظيف البيانات لعوامل النجاح الحاسمة وعملية ادارة المخاطر كعوامل مستقلة، والاستراتيجيات التنافسية كعامل معتمد، إذ تُعد الاستراتيجيات التنافسية مخرجات (منتجات المصارف الخاصة)، وهي هدف تسعى الى تعظيمه المصارف الخاصة، وفي الوقت نفسه تحاول المصارف توظيف عوامل النجاح وعملية ادارة المخاطر بأفضل طريقة ممكنة بوصفها مدخلات العملية الإنتاجية للخدمة المصرفية، وعلى هذا الاساس تتكون دالة إنتاج الخدمة المصرفية كما يأتي :

$$SS = F (mm , RR)$$



تعظيم الاستراتيجيات التنافسية العامة في إطار عوامل النجاح الحاسمة وعملية إدارة المخاطر: بحث تطبيقي في عينة من المصارف العراقية الخاصة

حيث تمثل:

SS : الاستراتيجيات التنافسية كمتغير تابع (وهو الهدف الذي يسعى المصرف الى تعظيمه.

mm: عوامل النجاح الحاسمة كمتغير مستقل يعتمد عليه المصرف في تحقيق اهدافه.

RR : عملية ادارة المخاطر كمتغير مستقل وهي عنصر انتاجي يعتمد عليه في تحقيق الهدف.

إن استعمال أسلوب البرمجة الخطية لإيجاد مؤشر الكفاءة الانتاجية لعينة المصارف الخاصة التي يجب أن تتصف بثلاثة شروط أولها أن تمارس أعمالاً متماثلة وتتصف بالتجانس، وأن تواجه نفس الظروف المحيطة، وإن تتشابه في انماط عملها (Malhotra & Rashmi,2008:26) .

وإن برنامج تحليل مغلف البيانات (DEA) شائع الاستخدام في قياس كفاءة الخدمة المصرفية، لذلك يمكن تطبيقه بطريقة توجيه المخرجات (Output Oriented Method) التي يكون الهدف الاساس منها تعظيم المخرجات الإنتاجية في ضوء ثبات حجم المدخلات المتاحة، وطريقة توجيه المدخلات (Input Oriented Method) التي يكون الهدف الاساس منها استعمال أقل ما يمكن من المدخلات المتاحة للحصول على المخرجات الانتاجية نفسها (Dang,2011:2) .

ويهدف برنامج تحليل مغلف البيانات (DEA) إلى تحقيق أعلى قيمة، تتحقق عندما تكون النسبة المئوية للكفاءة الانتاجية (١٠٠%)، وعندها يكون (مستوى الكفاءة = ١) من خلال مجموعة أوزان المخرجات (u_r)، ومجموعة أوزان المدخلات (v_i)، وكما يأتي (Mikulas,2010:150):

$$\begin{aligned} \text{maximize}_{u,v} \quad & h_0(u, v) = \frac{\sum_{r=1}^s y_{r0} u_r}{\sum_{i=1}^m x_{i0} v_i} \\ \text{subject to} \quad & \frac{\sum_{r=1}^s y_{rj} u_r}{\sum_{i=1}^m x_{ij} v_i} \leq 1 \quad (j = 1, 2, \dots, n), \\ & u_r \geq 0 \quad (r = 1, 2, \dots, s), \\ & v_i \geq 0 \quad (i = 1, 2, \dots, m), \end{aligned}$$

حيث إن:

(u_r) : مجموعة الاوزان للمخرجات. (v_i) : مجموعة الاوزان للمدخلات .

y_r : مخرجات المصرف .

x_i : مدخلات المصرف.

ويمكن للمصرف ان يحقق كفاءة مثالية اذا حصل على مستوى كفاءة (١) ، الذي يعني التطابق التام بين أداء المصرف الفعلي وأداء المصرف المستهدف. اما اذا حقق المصرف مستوى كفاءة اقل من (١) فهذا يشير الى ان المصرف يعاني من حالة كفاءة منقوصة، أي غير كفوء نسبيا الى المصارف المناظرة ، ويعني ذلك وجود هدر بمقدار النسبة بين مستوى الكفاءة المتحققة وبين الكفاءة المثالية، ويتم حل برنامج (DEA) من خلال تحويل النموذج إلى برنامج خطي وإيجاد القيمة المثلى لمجموعة أوزان المخرجات (u_r)، ولمجموعة أوزان المدخلات (v_i)، من خلال استخدام أساليب البرمجة الخطية القياسية. والجدول (٤) يوضح كفاءة الخدمة الانتاجية للمصارف العراقية الخاصة عينة البحث.

جدول (٤) كفاءة الخدمة المصرفية على وفق البرمجة الخطية من خلال برنامج (DEA)

ت	اسم المصرف	الكفاءة الانتاجية	نسبة الهدر التقريبية في المدخلات
١	المصرف التجاري العراقي	٩٦.٣%	٤%
٢	المصرف الاهلي العراقي	٨٩.٣%	١١%
٣	المصرف العراقي الاسلامي	٨٨.٢%	١٢%
٤	مصرف كوردستان الدولي	٨٦.٤%	١٤%
٥	المصرف الوطني الاسلامي	٨٥.٥%	١٦%
٦	المصرف الخليج التجاري	٨٤.٦%	١٧%
٧	مصرف ايلاف الاسلامي	٨٢.٦%	١٨%
٨	مصرف الانتماء العراقي	٨٠.٧%	٢١%
٩	المصرف المتحد	٧٨.٣%	٢٢%
١٠	مصرف الشرق الاوسط	٧٦.١%	٢٤%
١١	مصرف بغداد	٧٤.٣%	٢٧%
١٢	مصرف الشمال الدولي	٧٤.٧%	٢٨%

المصدر : من إعداد الباحثان بالاعتماد على نتائج برنامج تحليل معلف البيانات (DEA) الاصدار الثاني منه.

يُظهر الجدول (٤) مؤشرات كفاءة الانتاجية (كفاءة الخدمة المصرفية) للمصارف العراقية الخاصة عينة البحث، مرتبة تنازلياً حسب مؤشر كفاءة المصرف والنسبة المئوية للهدر في المدخلات. اذا نجد ما يأتي:
ويوضح الجدول (٤) المذكور آنفاً كفاءة المصارف العراقية الخاصة الاخرى ونسبة الهدر في المدخلات، والذي يشير الى أن المصارف المدروسة استطاعت تعظيم الاستراتيجيات التنافسية العامة مع ثبات المدخلات المتمثلة بالمتغيرات التفسيرية.

وهذا يدل على ان المصارف العراقية الخاصة استطاعت تعظيم الاستراتيجيات التنافسية من خلال مدخلاتها المتمثلة بالمتغير التفسيري عوامل النجاح الحاسمة، مما يقود الى قبول الفرضية الفرعية الأولى التي مفادها (تسهم عوامل النجاح الحاسمة في تعظيم الاستراتيجيات التنافسية العامة في المصارف العراقية الخاصة).

كما ان المصارف العراقية الخاصة استطاعت تعظيم الاستراتيجيات التنافسية من خلال مدخلاتها المتمثلة بالمتغير التفسيري عملية إدارة المخاطر مما يقود الى قبول الفرضية الفرعية الثانية التي مفادها (تسهم عملية إدارة المخاطر في تعظيم الاستراتيجيات التنافسية العامة في المصارف العراقية الخاصة).
وهذا يقود الى تحقق فريضة البحث الرئيسية (تتعاظم الاستراتيجيات التنافسية العامة من خلال عوامل النجاح الحاسمة وعملية إدارة المخاطر في المصارف العراقية الخاصة).

خاتمة البحث

يستعرض نتائج تحليل الجانب الميداني في حقل عوامل النجاح الحاسمة وعملية إدارة المخاطر والاستراتيجيات التنافسية العامة، فضلاً عن نتائج المعايشة الميدانية للباحثين في المصارف العراقية الخاصة المدروسة.

أولاً: الاستنتاجات

1. استطاعت المصارف الخاصة المدروسة من توظيف عوامل النجاح الحاسمة في إعداد جيد لعملية إدارة المخاطر وتطويرها وجعل مراحلها مندمجة في الواقع العملي لصياغة الاستراتيجيات التنافسية التي تُعظم القيمة المضافة وتحقق أهداف المصرف.
2. تمكنت المصارف العراقية الخاصة من توظيف عملية إدارة المخاطر بجميع مراحلها، إذ وظفت مرحلة تحديد المخاطر وتحليلها ووصفها وتصنيف مصدرها وتحديد أسبابها وتأثيراتها وما ينبغي إدارته منها، وتقييمها ومعالجتها باستراتيجيات معالجة المخاطر لتعظيم صياغة الاستراتيجية التنافسية التي تُمكن المصرف من تحقيق أهدافه.

التوصيات

1. ضرورة الاستثمار بعوامل النجاح الحاسمة لإدارة المخاطر وإدامة هذه العوامل وتطويرها لتعظيم القيمة المضافة من خلال الاستراتيجية التنافسية التي ينفذها المصرف، من خلال مشاركة الإدارة العليا مع العاملين بورش عمل واتخاذ التفويض منهج عمل وتقليل المركزية من خلال اعتماد الهياكل المرنة والاستفادة من التزام للإدارة العليا ودعمها لإدارة المخاطر، وتشجيع المصارف العراقية الخاصة على بناء هياكل تنظيمية مرنة، لتسهيل الاتصالات الأفقية بدلاً من العمودية،
2. تشجيع الاستثمار بعملية إدارة المخاطر خصوصاً بالتطبيقات التكنولوجية الحديثة، ودمجها مع مقدرات إدارة المخاطر لزيادة خلق المبادرات الإبداعية الجديدة، وتقديم قيمة جديدة وعالية للزبون والمصرف وربط المصارف الخاصة مع البنك المركزي، ضرورة استثمار المصارف الخاصة بتحديد المخاطر التي ينبغي إدارتها وتحديد أسبابها وتأثيراتها ومصادرها،

المقترحات

1. إجراء دراسة لتأثير استراتيجيات معالجة المخاطر على الاداء الاستراتيجي من خلال المقارنة بين المصارف الخاصة العراقية والاقليمية والعالمية.
2. إنشاء مركز تخصصي لإدارة المخاطر يأخذ على عاتقه بمتابعة تطبيق معايير إدارة المخاطر في المنظمات الخدمية والصناعية، ويهتم بأبحاث إدارة المخاطر.



المصادر

- ١- ابو بكر، عيد احمد، و السيفو ، وليد اسماعيل (٢٠٠٩)، ادارة الخطر والتامين، الطبعة العربية الاولى، عمان - الاردن: دار اليازوري العلمية للنشر والتوزيع.
- ٢- عبدلي لطيفة(٢٠١٢) دور ومكانة ادارة المخاطر في المؤسسة الاقتصادية : دراسة حالة، مؤسسة السميت ومشتقاته SCIS سعيدة، رسالة ماجستير منشورة، مقدمة الى كلية العلوم الادارية والاقتصادية في جامعة ابي بكر بلقايد- الجزائر
1. O'Brien B. (1995),"Information Management Decisions , Briefings and Critical Thinking, Pitman Pub.
2. John M.& Peter Lorenzi (1997),"Management Quality and Competitiveness",2nd Ed ,USA.
3. Heizer Jay ,&Render Barry(1999),"Principles Of Operations Management " ,3th Ed , prentice Hall, New Jersey.
4. Viehland, Dennis W.(2000) "critical success factors for Developing an e-Business strategy" R.L.I.M.S. Journal, Vol:1, PP.1-7 .
5. Ranjan, Jayanthi & Bhatnagar, vishal (2008) "critical success factors for Implementing CRM using Data mining" *Journal of knowledge management practice*, vol.9, No.3, PP.1-7 .
6. Antonio's Michail, (2011), "An investigation of the relationship between value Chan activities and generic strategies in small and medium- size enterprises in U.K manufacturing" A Thesis of degree of doctoral philosophy in international business University of central Lancashire.
7. Linda Parker Gates(2010),"Strategic planning with critical success factors and future scenarios, An integration strategic planning farm work", Carnegie Mellon University.
8. Prapawadee Na Ranong., (2009)."Critical success factor for effective risk managemet procedures in financial industries", *Master Thesis in Thailand*, Umea Universty.
9. Pernille Monstad Roberg., (2013)"Unveiling barriers and enablers of risk management in interoperability efforts" *A Thesis of degree Master of Economic and Social sciences Department of information System*, University of Agder.
10. Aula, P.& Siira, K,(2010),"Organizational Communication and Conflict Management Systems A Social Complexity Approach", *Nordicom Review Journal*, Vol. 3, No.1 , pp. 125-141.
11. Hitt M. A. & Ireland R. D. & Hoskisson R. E. (2001),"Strategic Management & Globalization", 4th Ed. , South-Western College Pub.



12. Bleeker , I. , (2012) “ The influence of Entrepreneurial Orientation on the Innovation Process: An Empirical Research on Manufacturing SMEs ” , Master thesis Business Administration, specialization track Innovation & Entrepreneurship , University of Twente.
13. Olufemi Vincent Tolani., (2013)"An Examination of Risk Preferences in Public-private Partnerships in Nigeria", *A Thesis submitted to the Faculty of graduate studies in partial fulfillment of thereuirements for the degree of Doctor of Philosophy*, University of Calgary.
14. Annoni, A. Bernard, L. Douglas, J. , Greenwood, J. , Laiz,I. , Lioyd, M. Sabeur, Z., Marie, A., Jacques, J., and Uslander, T., (2006) *Open Architecture and Spacail Data Inrastructure for Risk Management*. London: RoutLegde and Kegan Paul.
15. Begum Ongel, (2009), "Assessing Risk management Maturity: A Framework for the construction companies", *A Thesis in Partial fulfillment of the requirements for the degree of Master of Science in Buileling Science in architecture*, Middle east Technical University.
16. Ann Lourens, (2010), "The development of a technology strategy frame work to improve the competitive of small- to medium- size furniture manufacturers in south Africa" thesis of doctors of business Administration at the nelson Mandela Metropolitan University business school.
17. Heinz-peter berg, (2010), " risk management: procedures methods and experiences". RT and A journal VOL.1, NO. June, 2006, PP.79-95.
18. Nam Cao Nguyen., (2007) "Risk management strategies and decision support tools for dry land farmers in southwest Queensland, Australia', *A thesis Submitted for degree of Doctor of Philosophy*, University Of Queensland.
19. Gagandeep Singh, (2012), "use of knowledge management techniques for risk management thesis in Master's program international project management Chalmers University, Sweden,
20. Purdy, G. (2010), " ISO 31000:2009.setting a new standard for risk management, journal of risk analysis, VOL30, NO.6, pp.881-886.
21. Kajsa, Simu., (2009),"The Construction Site manager's impact on risk management Performance, *Doctoral Thesis*, Lulea University of Technology.
22. Andrew C.Boynton and Robert W. zmnd (1986), "An assessment critical success factors" Sloan management review, Vol.25, No.4, PP.17-27.
23. Charles W.L.Hill & Gareth R.Jones, (2010),"Strategic management an integrated approach" 9th . South- western cengage learning, mason, USA.
24. Hill, C. W.,& Jones G.R(1992),"Strategic Management Theory: an Integrated Approach", 2nd Ed, Houghton Mifflin com.U.S.A., ISBH.



25. Colin White, (2004), " strategic management", 5th Ed, palgrave Macmillan.
26. Wheelen L.Thomas & Hunger David, (2010), " Strategic management and business policy sustainability international Edition", 12th Ed. Prentice Hall, New Jersey.
27. Whellen, L.Thomas & Hunger, J. David (2012),"Strategic management and business policy", 13th ED. Published as prentice Hall, New Jersey.
28. Thomas L. Wheelen and David Hunger, (2004), "Strategic management and business policy", 9th Ed. Prentice Hall, New Jersey.
29. Thompson, A. &Strichland J. (2003) "Strategic management, concepts and cases" 12th Ed, McGraw, Hill , Irwin.
30. Thompson, Jr, Strickland & john E. Gamble, (2008),"Crafting and executing strategy, the quest for competitive advantage", 16th ED, McGraw-Hill, New York.
31. Datta Y. (2009), "A critique of porter's cost leadership and differentiation strategies" master thesis in business Hugh's college of business, Oxford University.
32. Collins Nwakanma Amanze, (2008), " an analysis of marketing strategies of an integrated facility services company the case of is, Sweden" thesis for the master degree in business administration, school of management, Bleking institute of technology, Sweden.
33. Sadiq Sohail & Salem M.Al-ghamdi, (2012), " The relationship between strategy, reward and organizational performance: An empirical investigation, middleo-east journal of scientific research, Vol.11, No,10, PP.1463-1471.
34. Malhotra K. and Rashmi M (2008) Analyzing Financial Statements Using Data Envelopment Analysis , Commercial Lending Review , September–October, pp. 25- 31
35. Dang Ngo-Thanh (2011). Effectiveness of the Global Banking System in 2010 - A Data Envelopment Analysis Approach, SSRN Working Paper Series. Rochester, April
36. Mikulas L. (2010) Mathematical Optimization and Economic Analysis, Springer, New York.



Maximizing competitive strategies in the general framework of the critical success factors and the risk management process: applied research in a sample of Iraqi private banks

Abstract

Discussion dealt with the independent factors critical such us success factors and the risk management process, and dependent factor of the general competitive strategies, and began searching the dilemma of thought, as crystallized his problem in the light of the need for organizations to philosophy and deeper vision of a more comprehensive understanding of the concept of risk management, assessment and management to maximize the competitive strategies of public, and on this basis, Search queries formulated problem of the gap between the knowledge-based intellectual propositions farcical for the purposes of interpretation of the relationship between the critical success factors and the risk management process, and likelihood maximize the output of the production process.

And manifested aim of the research in determining the extent of benefit from risk management to maximize the output of the production process of the private Iraqi banks, and the diagnosis of the critical success factors for the risk management process, and submit proposals that could contribute to clarifying these modern concepts in the field of strategic thinking, and test the Iraqi environment to incubate Search and rely on the analytical style of the survey, was the use of a linear programming approach to test the hypothesis of the research, data was collected through structured interviews for (48 (a director of the upper and middle departments and operational in twelve private Iraqi banks

The research found the impact of the critical success factors and the risk management process to maximize the general competitive strategies, being the output of the production process of the Iraqi private banks. And conclude the existence of the critical success factors for the risk management process, and the existence of interest in the risk management process changes to reduce non-core activities in the banks, and the protection of its resources. The recommended research need to invest critical success factors for risk management and the need for sustaining order to maximize the added value of strategic competitiveness and encourage investment process of risk management, and propose to conduct a study of the impact of strategies to address the risks to strategic performance of the business organizations through the comparison between private banks Iraqi and regional, and create a specialized center for risk management.

Key words: critical success factors, the risk management process, competitive strategies general, the formation of the general area of risk, risk identification, risk treatment, risk matrix.