

دور ادارة الازمات المصرفية في تحقيق الميزة التنافسية

م. بركة بهجت م.م. بان حاتم
كلية اقتصاديات الاعمال / جامعة النهرين

المقدمة

يعيش العالم اليوم في ظل التغيرات العالمية والعولمة التي يشهدها الاقتصاد العالمي بمختلف قطاعاته ولا يخلو العالم من الازمات التي قد تختلف بأثارها على الاقتصاد وعليه يجب التعامل الفعال مع الازمات لتحقيق النجاح الاداري، ويعتبر القطاع المصرفي القلب النابض للاقتصاد العالمي فان تعرضه لأي ازمة يؤثر بالسلب على باقي القطاعات وعلى ثقة المستثمرين ورؤوس الاموال، كما له تأثير ايجابي الى التنمية الاقتصادية من خلال تعبئة المدخرات الكافية التي يطلبها النمو الاقتصادي والتوزيع الكفاء لها مختلف مجالات الاستثمار والاستغلال.

ان الدور الذي يلعبه القطاع المصرفي في النهوض باقتصاديات الدول يتوقف مدى تطور هذا القطاع فترتبط فعالية هذا القطاع بمدى وجود المنافسة فيه ومدى تحقيقها فتنافسية المصارف او اكتسابها لميزة تنافسية تحظى بدور كبير في القطاع المصرفي وزيادة فعاليته التي تحدد بدورها حركة الاقتصاد للبلد ويندفع به الالمام وخاصة خلال الاقتصاد المفتوح.

مشكلة البحث

نتيجة لزيادة الحدة المنافسة في المصارف واستخدامها للأدوات حديثة ومتطورة تستهدف من خلالها اكبر حصة سوقية ممكنة وبالتالي على المصارف المحلية مواجهه هذه المنافسة لضمان استقرارها وهذا من خلال التأكيد على كيفية ادارة الازمات التي قد يتعرض لها المصرف.

فرضية البحث

الازمات المصرفية لها تأثير على تحقيق الميزة التنافسية.

منهجية البحث

تتلخص مشكلة البحث في ظاهرها تشهدها منظمات الاعمال المصرفية في التحول الكبير في مجال المصارف وتطويع المعلومات وادارتها وسط كم هائل من مراجع

وثائق متوفرة واختيار المعلومة الصحيحة منها, لقد اصبح من الضروري على المصارف الاستفادة بكل ما تشمله من تراخيص وبراءات اختراع ورأس المال وهذا ما يتجلى في ادارة الازمات المصرفية والميزة التنافسية

اهمية البحث

- ❖ محاولة الالمام بموضوع ادارة الازمات خاصة للمصارف بما له من تأثير في تطوير الاقتصاد ومواجهة التحديات في ظل اقتصاد السوق.
- ❖ اصبحت الميزة التنافسية محور اهتمام معظم المصارف خاصة من خلال جودة الخدمة المقدمة والتي تعتبر ظروف منافسة شديدة والناجمة عن عولمة الاقتصاد, فهي بذلك تعتبر اداة استراتيجية يمكن من خلالها مواجهة التحديات والظروف.

اهداف البحث

1. التعرف على كيفية ادارة الازمات التي قد تتعرض لها المصارف
2. بيان اهمية الميزة التنافسية ومدى تأثيرها على القطاع المصرفي

المبحث الاول

ادارة الازمات المصرفية

تعد الازمات المصرفية من الموضوعات المهمة التي اخذت تستحوذ على اهتمامات الباحثين والمصرفيين وتشغل اهتمامهم على المستوى المحلي والعالمي لاسيما في اعقاب الازمات المالية والمصرفية التي حصلت في كثير من دول العالم واخيرا الازمة المالية العالمية في عام , 2008 وطالما ان المؤسسات المالية ولاسيما المصارف تعد منظمات اعمال ومن خلال انشطتها المختلفة الى قبول الودائع ومنح القروض والتسليفات والاستثمارات المالية فأنها تتعرض الى انواع مختلفة من الازمات و المخاطر المالية من خلال استخدام اموالها لهذه الانشطة لذا فأن نجاح بإدارة المصارف تكمن في عملها وقدرتها من اماكن اجراء الموازنة السليمة بين العائد والمخاطر اي عليها توازن بين هدف الربحية ومتطلبات السيولة والامان , علما ان اصحاب رؤوس الاموال او المالكين يضغطوا باتجاه تحقيق اعلى العوائد والارباح وبالمقابل فأن المودعين يرغبون بأن تكون متطلبات سيولة مرتفعة لدى المصرف ليضمنوا سحب اموالهم في الوقت الذي يحتاجون اليها.

لذلك ينبغي على المصارف ان تولي اهمية خاصة من اجل وضع ادارة خاصة للإدارة الازمات لما لها من اهمية في الهيكل التنظيمي وعليه ينبغي معرفة وتحديد مفهوم ادارة الازمات باعتبارها من الموضوعات المهمة في البحث:

اولا : مفهوم ادارة الازمات

كافة الاجراءات التي تقوم بها ادارات المصارف من اجل وضع حدود للأثار السلبية الناجمة عن تلك المخاطر بأشكالها المختلفة والمحافظة عليها من ادنى حد ممكن وتحليل المخاطر وتقييمها ومراقبتها بهدف¹ (تقليل والتخفيف من اثارها السلبية على المصارف). (الشمري، 2014، 2017)

العناصر الاساسية للأزمة: وهذه العناصر هي:

1. **عنصر المفاجأة :** إذ أن الأزمة تنشأ وتنفجر في وقت مفاجئ غير متوقع بدقة وفي مكان مفاجئ ايضا.

2. **عنصر التهديد :** تتضمن الازمة تهديدا للأهداف والمصالح في الحاضر.

3. **عنصر الوقت :** أن الوقت المتاح أمام صناع القرار يكون وقتاً ضيقاً ومحدداً (ابو فارة، 19، 2009)

لذلك ونتيجة للازمات التي تعرضت لها المصارف فأن لجنه بازل للرقابة المصرفية قد وضعت عدة اجراءات واعتبارات من عام 1988 قد وضعت اجراءات تلزم المصارف لتغطية مخاطر الائتمان ومخاطر اخرى كما الزمت المصارف بالاحتفاظ بمعدل كفاية رأس مال مناسب لا يقل عن 8% لتغطية مخاطر الائتمان.

ان المخاطر المالية تعتبر من المسببات التي تؤدي الى ضعف في ادارة المصارف والمؤسسات المالية حيث ان المخاطر (risks) تشير الى عدم التأكد بشأن التدفقات النقدية المستقبلية حيث ان كل مؤسسة او مصرف تفضل التدفقات النقدية المؤكدة على التدفقات النقدية الغير مؤكدة.

اي ينبغي معرفة فهم المخاطر اي ان المخاطر ضمن الاطار الموافق عليه من قبل مجلس ادارة المصرف-

• ان العائد المتوقع يتناسب مع درجة المخاطر

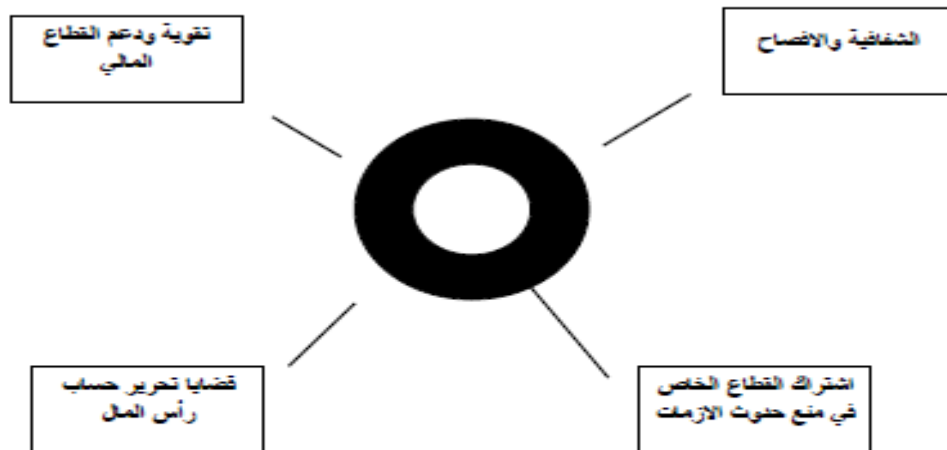
• ان تخصيص رأس المال والموارد يتناسب مع مستوى المخاط-

• ان القرارات المتعلقة بتحمل المخاطر واضحة وسهلة الفهم-

ان كل مصرف يمتلك خصائص ومقومات خاصة به تمثل طبيعة سوق المصرف ومستوى المنافسة التي يواجهها ونوعية الخدمات التي يقدمها والمجالات التي يمتلك

خبرات إدارية متخصصة والقيود التنظيمية وهذه كلها تؤثر في عملية المبادلة المرغوبة بين العائد والمخاطرة. كما ينبغي تحديد وقياس ومتابعة ومراقبة الالتزامات وإجراءات التخفيف والإبلاغ عنها والتحكم فيها وتقتضي هذه الإجراءات تطبيق استراتيجيات ملائمة وسقوف وإجراءات وانظمه معلومات وإدارة فعالة ورشيده لاتخاذ القرارات واعداد التقارير والبيانات الداخلية عن الالتزام بما يتناسب مع نطاق وطبيعة أنشطة المصارف مع العرض ان الاسباب الأساسية التي أدت الى تزايد حدة هذه الالتزامات بشكل كبير في العصر الحديث حيث عزا معظم الاقتصاديين ذلك الى ظاهرتين أساسيتين الأولى تشير الى زيادة معدلات التغيير في الحياة الاقتصادية والثانية الى زيادة معدلات الترابط والتداخل بين القطاعات الاقتصادية المختلفة ونتيجة 1.(ذلك زادت الالتزامات التي يواجهها كل منتج (الشمري، 2014، 210-210)

شكل رقم (1)



محاور الإزمة المالية

المصدر: صائق راشد الشمري "إدارة العمليات المصرفية الواقع والتحديات العملية" دار الكتب الطبعة الثالثة 2014 ص 210

ثانيا: مراحل نشوء الإزمة (دورة حياة الإزمة)

1. **مرحلة النشأة:** يشعر المسؤولون بإحساس مبهم بأن ثمة مشكلة في الطريق. وغن استطاع المدير أن يتعرف ولو جزئيا على العوامل الأساسية فيها استطاع أن يقوم

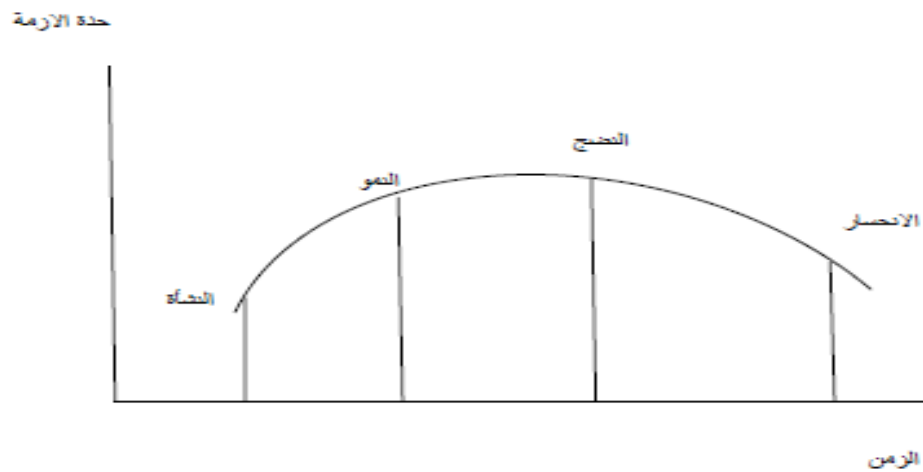
بتنفيذ الأزمات. أي تحويل مسارها من خلال خلق اهتمامات جديدة أو امتصاص المحركين لها.

2. **مرحلة النمو** حينما يتم تغذية الأزمة بمحركات وأسباب وأشخاص إضافية تبدأ في الكبر والنمو. وفي هذه المرحلة يجب على المسؤولين استقطاب محركات وعوامل النمو، أو تحييدها، أو خلق تعارض في المصالح بين الأشخاص المحركين لها.

3. **مرحلة النضج**: هنا تصبح الأزمة في قمته وتبدأ في إفراز خسائر فادحة للمنظمة وتدمر من حولها من مديريين أو أشخاص أو موجودات. وتصبح السيطرة على الأزمة صعبة مالم يتم اتخاذ القرار بمواجهة جذرية مع مسببات الأزمة ومحركيها، أو البحث عن كبش فداء يتحمل وزر الخسائر وتنتهي عنده الأزمة.

4. **مرحلة الانحسار**: هنا تبدأ الأزمة في الأفول والانتفاء وذلك بسبب الصدام أو المواجهة معها، فإن فقدت الأزمة أسبابها وأشخاصها بدأت في الانحسار. وعلى المسؤولين عدم التفاؤل فربما يلم الأشخاص المسببون للأزمة شتاتهم أو تبدأ أسباب الأزمة في النهوض مرة أخرى. وعلى المنظمة أن تعيد بناء نفسها وأن تتعلم من أخطائها. (ماهر، 29، 2011)

شكل رقم (2)



دورة حياة الأزمة

المصدر : د. أحمد ماهر " إدارة الأزمات " الدار الجامعية _ الاسكندرية ، الطبعة الثانية 2011 ص 29

ثالثا: العوامل المؤثرة في ادارة الازمات المصرفية

هنالك عوامل تؤثر على ادارة الازمات هي:

1. التطورات الكبيرة والمتسارعة في تكنولوجيا الاتصالات واجهزة الحاسوب والبرمجيات وعولمة الصيرفة مع ابتكار تقنيات متطورة حديثة.
 2. ارتفاع حدة الوعي المصرفي وبالأخص في الدول المتقدمة.
 3. التصاعد الشديد في حدة المنافسة في صناعة الخدمات المالية والمصرفية خاصة في ظل الادخال المتزايد لمنتجات وخدمات مالية ومصرفية جديدة الى السوق من قبل المؤسسات المصرفية وغير المصرفية.
 4. عدم اهتمام ادارة المصارف بإدارة الازمات مع ضعف الوعي والخبرة الكافية لها .
 5. الاعتماد المتزايد على اسناد الاعمال الى جهات خارجية(طرف ثالث) لتوفير خدمات معينة اضافته الى تحالفات ومشروعات مشتركة جديدة مع مؤسسات غير مصرفية, مما سيؤدي الى حدوث مخاطرة التشغيل والذي اكدت عليه مقررات لجنة بازل المصرفية.
 6. تصاعد امكانية الغش والاحتيال والتدليس او الى افشاء اسرار بعض الزبائن ومعرفة الارقام السرية لحساباتهم او الاختراق غير الشرعي لشبكة المعلوماتية وحسابات الزبائن الاصليين , وعليه لابد من الحفاظ على سرية وتكامل المعلومات والتأكد من هوية الزبائن وشرعيتهم بالنسبة للحسابات المصرفية وشرعية التوقيع الالكتروني والتشفير وغيرها.
 7. عدم شفافية القوانين والتشريعات الخاصة بتطبيق ونطاق صلاحية القوانين
 8. ان عملية تجميع واختراق والمشاركة المتتالية لكميات كبيرة من المعلومات حول الزبائن وقد تؤدي الى نشوء مشاكل تتعلق بخصوصية الزبون.
- ولغرض المعالجة الدقيقة ينبغي ان تتوفر لدى المصارف العراقية انظمة ضبط داخلي وتدقيق كفوء وفاعل من اجل ضبط عمليات الغش والتزوير والاحتيال وحماية اموال المودعين مع العلم ان ضرورة وجود نظام الضبط والتدقيق الداخلي قد اكدت عليه لجنة بازل للرقابة المصرفية باعتباره جزء فاعل ومهم من نظام الرقابة الداخلية فهو يتعامل مع النظام الاداري والمحاسبي ويتداخل معها.(مجلة المصاحف العربية، 22، 2001)

رابعا :المخاطر التي تتعرض لها المصارف:

ان من اهم المخاطر التي تتعرض لها المصارف هي:

1. المخاطرة الائتمانية:

عدم مقدرة الطرف الاخر من الوفاء بالتزاماته المتفق عليها او عندما يتخلف المقترض عن سداد مبلغ

القرض في التاريخ المحدد وتعتبر هذه المخاطرة من اكثر انواع المخاطر اهمية واقدمها بالرغم من ظهور انواع حديثة من المخاطر , ان لجنة بازل للرقابة المصرفية قد طالبت المصارف بضرورة الاحتفاظ بمعدل كفاية رأس مال مناسب لا يقل عن 8% وتم تحديده في العراق الى % 12 وذلك لتغطية مخاطر الائتمان أي احتمال عدم ايفاء المقترض بتسديد مبلغ القرض والفائدة المستحقة عليه في تاريخ استحقاقه واحتمال تحقق الخسارة نتيجة ذلك لذا لا بد من تخفيض درجة المخاطرة الائتمانية وبالتالي تخفيض هامش الخسارة الناجمة عنها.

بالإمكان تحديد اربعة اساليب من الممكن ان تدعم المصارف العراقية بالتخفيف او التقليل من هذه المخاطر وهي:

1.1. **تسعير القرض:** يجب تحديد مبلغ هذا القرض مضافا اليه سعر الفائدة السائد في السوق بالإضافة الى علاوة المخاطرة والمصاريف الادارية الاخرى.

1.2. **حدود الائتمان:** ان معظم المصارف العراقية تنظر الى الملاءة المالية باعتبارها كل ما يملكه الزبون من اموال منقولة وغير منقولة, حيث تقوم المصارف باحتساب المكشوف كنسبة من رقم اعمال النشاط الذي يمكن ان يتعرض الى تفاوت زمني بين التدفقات النقدية الداخلة والخارجة.

اما بالنسبة للخصم فهو عملية شراء ديون العميل الحقيقية والتي ينبغي ان تشكل نسبة من رقم اعمال نشاطه ايضا. وعلى هذا الاساس نلاحظ ان التسهيلات التي تمنح للزبائن في العراق عن الملاءة المالية هي انها اصبحت تمنح للزبائن بعيدا عن حجم انشطتهم التجارية وانما على اساس ما يملكه من اموال منقولة وغير منقولة, وهذا ادى بالنتيجة الى ان يكون حجم التسهيلات اكبر من استحقاقها الذي اصبحت تمنح للزبون بعيدا عن حجم انشطته التجارية والذي بدوره ادى الى تكلؤ في التسديد. ومن هذا المنطلق فأن معظم المصارف لا تعتمد على تسعير القروض فقط عند اتخاذ قرار الاقراض , وعادة ما يتم وضع قيودا محددة للائتمان , لذلك فأن المقترضين يجدون انفسهم خاضعين لحدود هذا الائتمان.

1.3. **الضمان:** ان المصارف عند قيامها بمنح المقترضين قد تتعرض الى ظروف معينة تلجأ الى طلب ضمانات , وتستخدم هذه الضمانات لتقليل المخاطر عن الائتمانيات الممنوحة (الشجري، 213، 2014-2015)

التنويع: ان المصارف العراقية مدعوة الى قيامها بتنويع اتجاهات قروضها فلا تمنح معظمها الى قطاع واحد دون القطاعات الاخرى حيث تقوم بتوزيع محفظة قروضها في القطاع الواحد على اكثر من مشروع حتى تتلافى المخاطر التي تترتب عن ذلك , والتي قد يتعرض بعضها لازمات مالية معينة.

2. مخاطر السيولة :

وتعني عدم القدرة على الحصول على الاموال وقت الحاجة اليها او انها تنشأ عندما يواجه المصرف مشكلة عدم توفر النقد الكافي لمواجهه التزاماته القصيرة الامد وتشمل مسحوبات الودائع والطلب على القروض والتسهيلات, ان المصارف العراقية ينبغي لها ان تؤمن سيولة كافية القصد منها الوفاء بمسحوبات المودعين من جانب اخر تلبية احتياجات المقترضين في الوقت المناسب اي عدم تفويت فرصه استثمارية دون الاضطرار الى بيع اوراق مالية بخسائر كبيرة او الاقتراض بمعدلات فائدة مرتفعة.

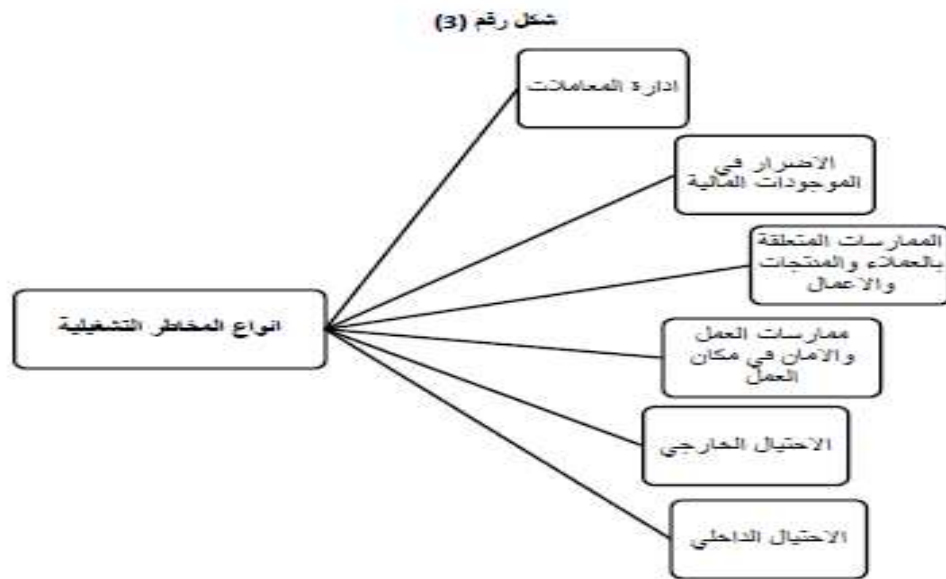
وعليه فان مخاطر السيولة توضح لنا العلاقة بين متطلبات السيولة للمصرف لتلبية مسحوبات المودعين وانتهاز الفرصة الملائمة من اجل منح القروض والتسهيلات الائتمانية الاخرى وزيادتها مقارنة بالمصادر الفعلية او المحتملة للسيولة من بيعها للموجودات او تسهيل بعض الموجودات التي تمتلكها بخسارة او الحصول على مطلوبات اضافية وغالبا ما تقوم المصارف العراقية ولغرض معالجة النقص في السيولة فتضطر احيانا الى الاستثمار بالأوراق المالية قصيرة الاجل (اقل من 3 اشهر) وذلك لتحقيق سهولة التسييل وبالتالي اعانه الاحتياطات الاولى عند الحاجة الى النقد وبالمقابل تحصل من خلالها على فائدة نتيجة الاستثمار بهذا النوع لكون الاستثمار في الاوراق المالية قصيرة الاجل يعني التخلي عن الربحية العالية, وعليه فان نسبه السيولة العالية بالمصرف تشير الى مخاطر اقل وربحية اقل.

3. المخاطر التشغيلية

يمكن وضع تعريف محدد لمخاطرة التشغيل وحسب لجنة بازل بأنها " مخاطر التعرض للخسائر التي تنجم عن عدم كفاية او اخفاق العمليات الداخلية او الاشخاص او الانظمة او التي تنجم عن احداث خارجية " هذا التعريف يشمل المخاطر القانونية ولكنه يستبعد المخاطر الاستراتيجية ومخاطر السمعة والمخاطر النظامية (الشمري، 2014، 215-217)

ان القطاع المالي والمصرفي هو من اكثر القطاعات الاقتصادية تعرضا للمخاطر وبالتالي تعامل معها فاذا كان المنتج في اي قطاع من قطاعات الاقتصاد يواجه عددا من المخاطر كمخاطر السيولة ومخاطر الائتمان ومخاطر السوق , الا ان بازل ركزت مؤخرا ومنذ عام 1998 على المخاطر التشغيل , والتي اصبحت لها دور فاعل في تشكيل طبيعة وحدود المخاطر التي تعرض لها الجهاز المصرفي والمالي حيث ان:

- تطور وتعقد الخدمات المالية.
 - زيادة الاعتماد على التكنولوجيا.
 - توسع المصارف في ممارسة انشطتها على المستوى العالمي بعد ان كانت انشطتها تقتصر على المستوى المحلي .
 - -اعتماد المؤسسات المصرفية والمالية على طرف ثالث للإدارة البنية التحتية التكنولوجية المناسبة لدعم عمليات الصيرفة الالكترونية , حيث ترتبط انظمة هذا الطرف بأنظمة هذ الطرف الثالث او بما يعني الاعتماد على جهات اخرى في توفير بعض الخدمات.
- هذا مما ادى الى زيادة اهمية المخاطرة التشغيلية حيث اصبح لها دور بارز في تشكيل طبيعة وحدود المخاطر التي تعرضت لها المؤسسات المالية والمصرفي (الشمرى، 2014، 217)



أنواع المخاطر التشغيلية

المصدر: صافي راشد الشمري "إدارة العمليات المصرفية الواقع والتحديات العملية" دار الكتب، الطبعة الثالثة 2014 ص 218

خامسا: خصائص الأزمة

1. وجود نقص واضح في البيانات والمعلومات اللازمة أثناء وقوع الأزمة ، بما ينعكس في صورة من عدم وضوح الرؤية لدى صناع القرار ومن ثم عدم القدرة على تحديد الاتجاهات السليمة لصناعة القرارات الفاعلة.
2. الأزمة تؤدي إلى أحداث مفاجئة كبرى وعنيفة عند وقوعها ، وتجذب انتباه جميع الأطراف ذات العلاقة بالمنظمة سواء كان ذلك على مستوى القطاع الاقتصادي أم الوحدة الاقتصادية ومديرها والعاملين فيها وموردين لها وزبائنها وجميع أفراد المجتمع.
3. نقسم الأزمة بدرجة عالية من التعقيد والتداخل في العناصر والمسببات ، ودرجة عالية من التشابك والتناقض بين أصحاب المصالح وهذه تؤدي إلى تغيرات جوهرية في طبيعة العلاقات القائمة وإلى حدوث علاقات جديدة.
4. وجود حالة من الرعب والخوف في الاقتصاد والمجتمع ، وهذا ناجم عن عدم القدرة على تقدير ما يحمله المستقبل للنشاط الاقتصادي وجرّاه أفراد المجتمع ، إذ أن هناك احتمالات وتوقعات سلبية أثيرة قد تعصف بها مستقبلا.

5. وجود حالة من الشعور بالجدية والعنف وعدم قدرة صناع القرار على التعاطي مع الأزمات والتعامل معها ، وعدم تأكدهم من جدوى ما يبذل من جهود في مواجهة هذه الأزمات وهناك بعض صناع القرار قد يلجأ إلى التضليل من أجل التغطية على عجزهم وفشلهم في مواجهة الأزمة.
6. نظراً لانعدام حالة التوازن لدى صناع القرار نتيجة لوقوع الأزمة فإنهم قد يصبحون تحت سيطرة الآخرين من المتخصصين ومن غير المتخصصين وهذا يقود إلى ارتباك واضح في اتخاذ القرارات (ابو فارة، 2009، 27-28)

المخاطر التي يمر بها العمل المصرفي

ان ادارة المخاطر في العمل المصرفي تمر بعدة مخاطر منها:

1. تحديد المناطق التي قد تنتج عنها مخاطر الاقراض وقد لا تكون نتيجة سبب مباشر يتعلق بالمقترض وشروط القرض.
 2. قياس درجة الخطر ويتراوح القياس عادة بين وضع عميل معين وتقويم مخاطر صناعية او قطاع معين من الاقتصاد وتقويم عرض القرض وطبيعة المشروع الذي سيمول.
 3. تحديد مستوى المخاطر التي يمكن القبول بها وهذا يتطلب الموازنة بين العائد والمخاطرة.
 4. ادارة العمل بمستوى معين من المخاطر وهذا يتطلب التأكد من وجود نظام مناسب للتدقيق والرقابة والمتابعة مع تفويض الصلاحيات العناصر الأكثر كفاءة ضمن الاستراتيجيات العامة الموضوعة.
 5. ان يتحلى المسؤولين عن ادارة المخاطر ومسؤول الائتمان بأخلاقيات الائتمان السليمة ولديهم الامكانية العالية في ادارة المحفظة الاستثمارية (القروض _ والاحداث المالية)
- بحيث تتضمن التنويع الكفوء وعدم التركيز على قطاع معين , وينبغي الاستفادة من توفر المعلومات والبيانات وقادرين على توزيع الموارد المتاحة بصورة كفوءة (الشمري، 2008، 86)

المبحث الثاني الميزة التنافسية

تمهيد : نتيجة للتحديات التي تواجهها المؤسسات في ظل زيادة حدة المنافسة واتساع رقعتها وتعدد مجالاتها ،أصبحت معظم هذه المؤسسات تسعى للبحث عن كيفية بناء وتطوير كفاءتها المتميزة، والتي من شأنها أن تمنحها أفضلية لا يمتلكها الآخرون تلك هي الميزة أو الأفضلية التنافسية باعتبارها الخاصية التي تميز المؤسسة عن منافسيها، وتحقق لها التفوق والسبق التنافسي . و بالتالي يقصد بالميزة التنافسية للبنك الوضع الذي يتيح له التعامل مع مختلف الأسواق المصرفية ومع عناصر البيئة المحيطة له بصورة أفضل من منافسيه، بمعنى أن الميزة التنافسية تعبر عن مدى قدرة البنك على الاداء بطريقة يعجز منافسيه عن القيام بمثلها . إن تأكيد حالة التميز تتطلب تحديد طبيعة الميزة التنافسية التي تتميز بها المؤسسة عن منافسيها لأن نتيجة ذلك توضح لنا وضعيتها التنافسية في السوق، وقدرتها على الحفاظ عليها لمدة أطول(البكري ،113،2015)

اولاً: مفهوم الميزة التنافسية

عرفه M.Porter للميزة التنافسية فيقول " الميزة التنافسية بأنها تنشأ بمجرد توصل المؤسسة إلى اكتشاف طرق جديدة أكثر فعالية من تلك المستعملة من قبل المنافسين.حيث يكون بمقدورها تجسيد هذا الاكتشاف ميدانياً بمعنى آخر بمجرد إحداث عملية إبداع بمفهومه الواسع."

يعرفها ابو بكر مصطفى بانها " قدرة المنظمة على صياغة وتطبيق الاستراتيجيات التي تجعلها في مركز أفضل بالنسبة للمنظمات الأخرى العاملة في نفس

النشاط(محمود ،120،2006)

يعرفها Render "Heizer and بأن الميزة التنافسية تعني إيجاد ميزة متفردة تتفوق بها المؤسسة على المنافسين أي أن الميزة التنافسية تجعل المؤسسة فريدة ومتميزة عن المنافسين الآخرين . " عرفها " Jean Jackes Lambin الميزة التنافسية على

أنها مجموع الخصائص أو الصفات التي يتصف بها المنتج أو العلامة و التي تعطي للمؤسسة بعض التفوق على منافسيها المباشرين . " ونقول ان الميزة التنافسية مثلها مثل المواضيع الاخرى المتعلقة بالإدارة فكل باحث يعرفها بحسب وجهة النظر الخاصة به او باهتماماته.

ثانيا :الاسس العامة لبناء الميزة التنافسية

أورد الباحثون والمتخصصون انواع عدة من الاسس العامة لبناء الميزة التنافسية واتفق الباحث مع رأي كل من هل و جونز لاذي يرى بأنه لكي تحافظ الوحدة الاقتصادية على ميزتها التنافسية , ينبغي عليها ان تستمر في التركيز على اركان البناء الاربعة للميزة التنافسية وهي الكفاية المتفوقة , الجودة المتفوقة, التحديث المتفوق والاستجابة المتفوقة للزبون اذ تمثل هذه الاركان نتاج للكفاءات المثمرة للوحدة الاقتصادية,وفي المقابل فأنها تتيح للوحدة الاقتصادية ما يلي:

1. تتميز منتجاتها المعروضة , وبالتالي خلق قيمة مدركة عالية للزبون.

2. -تخفيض هياكل تكلفتها .(هل، 203،2008)

- الكفاءة

أداة تحويل المدخلات إلى مخرجات، والمدخلات هي عوامل أساسية للإنتاج مثل العمالة، الارض، ورأس المال، الادارة وتمثل المخرجات السلع والخدمات التي تنتجها، ويتمثل أبسط مقياس للكفاءة في مقدار المدخلات المطلوبة للإنتاج مخرجات معينة، كما تظهر الكفاءة بالتحسين المستمر للوضع في السوق، وتقديم أكبر إشباع لتفضيلات المستهلك وحاجاته، ومن ثم ضمان رضاه وولائه. والكفاءة الفردية تمثل خصائص كل فرد بالمؤسسة والتي تختلف حسب منصبه، وينظر إليها من خلال المردودية المحققة من إنتاج أعمالهم، وتعد إنتاجية الموظف أهم مكونات الكفاءة بالكثير من المنظمات.

- الجودة

ويعد تأثير الجودة العالية في المنتج تأثيرا مضاعفا، فإيجاد منتجات عالية الجودة يزيد من قيمتها في أعين الزبائن نجد أن المنتج العالي الجودة لا يسمح للمنظمة فقط بفرض أسعار عالية لمنتجاتها ولكن يخفض التكلفة، وقد زادت أهمية الجودة في مجال بناء المزايا التنافسية بشكل كبير في السنوات القليلة الماضية، ولاشك أن

اهتمام الكثير من المؤسسات بجودة المنتج، لا يمكن النظر إليه على أنه مجرد طريقة لاكتساب المزايا التنافسية فقد أصبح ذلك في كثير من المجالات الصناعية أمراً حتمياً من أجل البقاء والاستمرار.

- التجديد

يمثل أحد أهم الأسس البنائية للمزايا التنافسية، وعلى المدى الطويل يمكن النظر إلى المنافسة العملية موجهة بالتجديد الذي يحرز نجاحاً يمكن أن يشكل مصدراً رئيساً للمزايا التنافسية، لأنه يمنح المنظمة شيئاً متفرداً يفتقر إليه منافسوها، ويسمح لها بتميز نفسها وفرض أسعار عالية لمنتجاتها أو خفض تكاليفها بنسبة كبيرة موازنة بمنافسيها . الاستجابة لحاجات العميل :تشير الاستجابة إلى الاستعداد لدائم لمقدمي الخدمة لخدمة عملائهم وعلى قدرتهم للأداء الخدمة لهم عند احتياجهم إليها(بخوش، 152، 2013-153)

- الاستجابة للزبائن- :

ينبغي على الوحدة الاقتصادية ان تكون قادرة على اداء المهام بشكل افضل من المنافسين في تحديد واشباع حاجات زبائنها .وعندئذ سيولي المستهلكون قيمة اكبر لمنتجاتها , مما يؤدي الى خلق تمييز يستند على الميزة التنافسية . ان عملية تحسين جودة المنتج الذي تقدمه الوحدة الاقتصادية ينبغي ان يتمشى مع تحقيق تلك الاستجابة , كما هو الحال مع تطوير منتجات جديدة ذات سمات تفتقر اليها المنتجات الحالية.

ثالثاً: أنواع الميزة التنافسية والقوي الخمس لبورتر

إن أهم تصنيف للميزة التنافسية ما قدمه بورتر:

1. **ميزة التكلفة الأقل:** تلعب التكلفة دوراً هاماً كسلاح تنافسي فلا يمكن تحديد أسعار تنافسية دون ضبط للتكاليف فالكثير من المؤسسات تستهدف أن تكون الرائدة في خفض عناصر التكاليف، فيمكن للمؤسسة الحيازة على ميزة خفض التكاليف إذا تمكنت من ممارسة نشاطاتها المنتجة للقيمة أقل من تلك المحققة عند منافسيها . و الميزة الناتجة عن التكلفة الأقل لا تحقق التميز والتفوق للمؤسسة الا إذا قامت هذه الأخيرة بالمحافظة عليها فمن بين عوائقها:

•اقتصاديات الحجم

•اللاحق

•الروابط

•الملكية الحصرية للتعليم

•الاجراءات التقديرية الهادفة الى تحقيق الملكية الفكرية.

2. **ميزة التميز**: تتميز المؤسسة عن منافسيها في حالة توصلها إلى الحيازة على خاصية منفردة والتي يوليها الزبائن قيمة وتستمد هذه الميزة من عوامل تدعى بعوامل التفرد وهي:

•الاجراءات التقديرية(خصائص المنتج، الخدمة المقدمة، كفاءة وخبرة المستخدمين)

•الروابط بين الانشطة

•الروابط بين الموردين وقنوات التوزيع

•التكامل التموضع الحجم

3. **ميزة الوقت** : حيث يتبارى المتنافسون في اختصار الوقت بين كل ابتكار وتقديم منتج والتسليم لزبائن الوقت المتفق عليه ليس ذلك فقط بل التوقيتات التي يحددها العملاء (هجيرة ،2001، 86-87)

4. **ميزة الجودة**: تتحقق في حالة نجاح المؤسسة في تصميم وتنفيذ وتقديم المنتجات التي تشبع حاجات العملاء حتى وان لم يفصح عنها.

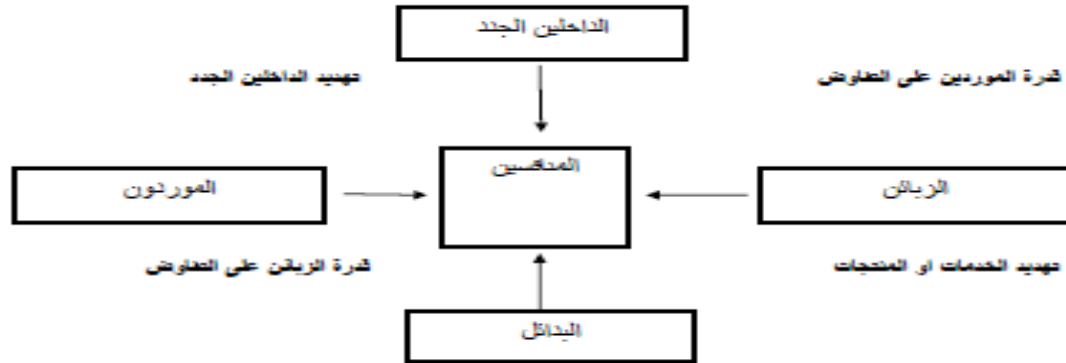
القوى الخمس لبورتر وتحليلها

يشير بورتر إلى أن حدة المنافسة في الصناعة ليست مسألة مصادفة ولا حظ عاثرا بل ان للمنافسة في صناعة ما جذورا في هيكلها الاقتصادي الاساسي وتتجاوز كثيرا سلوك المنافسين الحاليين , وفي هذا السياق يلفت إلى أن حدة المنافسة تتوقف على خمس قوى تنافسية أساسية هي:

- الموردون , ومدى قدراتهم على المساومة
- المشترون , ومدى قدرتهم ايضا على المساومة
- الداخلون المحتملون وما يحملونه من تهديدات قادمة
- المنافسون من اصحاب الشركات القائمة
- البدائل , وما تمثله تهديدات المنتجات او الخدمات البديل

وحتى تتمكن المؤسسة من البقاء المتوقع في السوق، فهي مطالبة بالمعرفة الدقيقة للتنافسية والالمام بكل ما من شأنه أن يساهم في تشكيلها، حيث لم تعد تواجه منافسين ينشطون في نفس قطاع نشاطها فحسب بل تعداه إلى قوى أخرى بإمكانها مساومة المؤسسة ، واقتطاع جانب من أرباحها(مختارية ،33،2016-32)

شكل رقم (4)



المصدر: عامر بشير "نور الاقتصاد في تحقيق الميزة التنافسية للبوك" مكرمة دكتوراه جامعة الجزائر
2001-2012 ص 173

تحليل القوى الخمس لبورتر:

1. تهديدات المنافسين الجدد:

يجب على المنظمات الاهتمام والتركيز على الداخلين الجدد والمحتملين والذين لا يمكن تجاهلهم، حيث تكون لهم الرغبة في اقتحام حصص في السوق، ويؤثرون في مرد ودية قطاع النشاط من خلال تخفيض أسعار المنتجات، وتتحدد درجة خطورة الداخلين الجدد من خلال نوعية حواجز الدخول التي يفرضها قطاع النشاط والتي يمكن حصرها في اقتصاديات الحجم، تمييز المنتج، تكلفة البديل، احتياجات الرأسمالية، سهولة الوصول إلى منافذ التوزيع، سياسات الحكومة، الحصول على المواد الخام، الحاجة إلى كسب التقنية والمهارة المتخصصة.

2. شدة المزاخمة:

تمثل شدة المزاخمة بين المنافسين الموجودين مرتكزا أساسيا في نموذج بورتر لتحديد جاذبية الصناعة، ومن بين المحددات العديدة للمزاخمة نجد أن هناك أربعة عوامل بارزة وهي: نمو الصناعة، نصب التكلفة الثابتة إلى إجمالي القيمة المضافة للنشاط، مدى عمق تمييز المنتج وأخيرا التمرکز والتوازن بين المنافسين.

فإذا كانت صناعة ما تتميز بنمو مرتفع، وتكاليف ثابتة نسبية أقل، ومدى واسع من إمكانيات تمييز المنتج ودرجة عالية من التمرکز، فإن الاحتمال الأكبر هو توافر فرص ربحية جيدة لذا فإنه من المتوقع أن تعمل هذه العوامل بمثابة محددات مهيمنة على درجة المزاومة بين المنافسين.

3. تهديدات المنتجات البديلة:

لا يقتصر الأمر على تحليل كل من المشاركين المزاومين في الصناعة، وكذلك القادمين المحتملين إلى الصناعة بل هناك قوى أخرى محورية لتحديد جاذبية الصناعة متمثلة في منتجات أو خدمات بديلة لمنتجات أو خدمات الصناعة أو تقديم منتجات أو خدمات مشابهة أو أفضل بكلف أقل وجودة عالية وهو بذلك يمثل تهديدا حقيقيا حيث بإمكان هذا الأخير تقليص مردودية القطاع من خلال مدى توافر بدائل قريبة أو في تكلفة التبديل أو في مدى تشدد منتجي السلع البديلة(بشير، 2012، 174-175)

4. قوة تفاوض الموردين:

يقصد بعبرة قوة المساومة للموردين بأن هناك تهديدا مفروضا على الصناعة من خلال الاستخدام المتزايد للقوة من جانب الموردين خصوصا عندما يكون هنالك عدد كبير من الموردين، كذلك قلة المواد الخام البديلة أو عندما تكون كلفة التحول إلى مواد خام أخرى عالية لذلك فإن بعض المنظمات قد تسعى إلى تبني استراتيجية التكامل الأفقي لتحقيق السيطرة والملكية على الموردين، وهذه الاستراتيجية أكثر فعالية عندما تكون درجة الثقة بالموردين منخفضة أو تكون التكاليف عالية كذلك عند عدم قدرة الموردين على تلبية متطلبات المنظمة بالشكل المناسب، كما نجد منظمات أخرى تعتمد على استراتيجيات الشراكة وكأنها تتعامل مع موردين باعتبارهم امتداد للمنظمة نفسها.

5. قوة تفاوض الزبائن:

تؤثر قوة مساومة الزبائن على شدة المنافسة في الصناعة خصوصا عندما يكون حجم الزبائن كبيرا أو عندما تكون هناك درجة كبيرة من التركيز لدى الزبائن أو الشراء بكميات كبيرة، كما أن قوة مساومة الزبائن قد تكون من أكثر القوى تأثيرا على الميزة التنافسية، فهي تزداد في عدة ظروف منها: مدى توافر بدائل المنتجات الصناعية و انخفاض تكلفة التحول إلى العلامات المنافسة أو البديلة تهديد الزبائن بالاتجاه نحو

التكامل الخلفي، تهديد الصناعة باتجاه نحو التكامل الامامي، مساهمة الجودة والاسعار، وربحية الزبائن(بشير،2012، 175)

رابعاً: استراتيجيات الميزة التنافسية

اقترح مايكل بورتر ثلاثة استراتيجيات مشهورة تنافسية يمكن للمؤسسة إتباعها وهي :

1. قيادة التكاليف:

تحاول المؤسسات من خلال إتباع هذه الاستراتيجية أن تصل إلى تخفيض التكاليف الانتاج والتوزيع، حيث يسمح هذا لها بان تقوم بتخفيض أسعارها عن باقي المنافسين، ومن ثم تكون هناك إمكانية للفوز بحصة سوقية اكبر .وتتطلب هذه الاستراتيجية تشييد مرافق ذات طاقة كفئة , تستهدف تخفيض التكلفة عن طريق زيادة الخبرة وتوفير قيادة التكاليف عوائد اعلى من المعدل بالرغم من الضغوط التنافسية القوية ,تسمح الكلفة المنخفضة الحصول على ارباح بعد قيام المنافسين بتخفيض هامش الربح الى الحد الادنى.

2. التمايز:

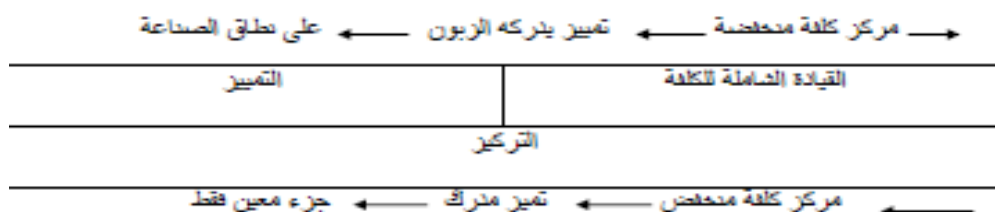
تركز المؤسسة على خلق درجة مرتفعة من التفرد لمنتجاتها ولبرامجها التسويقية حتى يمكنها أن تحظى بقيادة للصناعة التي تعمل داخلها , ويفضل معظم المستهلكين شراء علامة هذه النوعية بشرط أن لا يكون سعرها مرتفع من أمثلة هذه الشركات شركة أي بي أم تعمل في مجال تكنولوجيا المعلومات . وتحقق هذه الاستراتيجية ميزة يمكن الدفاع عنها، حيث يوفر التميز حاجز إزاء العداء التنافسي بسبب الولاء للعلامة التجارية من قبل الزبائن

3. التركيز-

تكون بالتركيز على خدمة قطاعات سوقية صغيرة بدلا من محاولة خدمة السوق أو خدمة جزء معين من السوق، ويتطلب نجاح هذه الاستراتيجيات موارد ومهارات مختلفة وترتيبات متباينة وإجراءات رقابية مختلفة، وتعد هذه الاستراتيجيات الثلاثة إجراءات اختيارية بناءا على تحليل للاستفادة من نقاط القوة والضعف (الركابي،

161،2004-162)

شكل رقم (5)



الاستراتيجيات التنافسية الشاملة والميزة الاستراتيجية

المصدر: كلهم دزار الركابي "الإدارة الاستراتيجية" دار وائل للنشر الطبعة الاولى 2004

خامساً: محددات الميزة التنافسية وعوامل نجاحها

امتلاك المؤسسة لميزة التكلفة الأقل أو لميزة أخرى إذ يجب عليها إن تحدد مدى جودتها ومدى قوتها واستمرارها فما هي العوامل والمحددات التي تحكم جودة الميزة التنافسية؟:

يرجع بورتر الميزة التنافسية إلى أربعة محددات تتأثر وتؤثر على بعضها تتمثل في:

- عوامل الإنتاج

وتمثل ظروف عوامل الإنتاج أولى هذه المحددات حيث إن عوامل الإنتاج هي المدخلات الضرورية اللازمة لدعم قدرة صناعة ما على المنافسة . و تأخذ شكلين الأول تتمثل في الموارد البشرية الموارد رأس المال الموارد والعوامل المناخية أما الشكل الثاني العوامل المطورة التي يصعب الحصول عليها من قبل المنافسين كالمؤهلات البشرية.

- شروط متعلقة بجودة ظروف الطلب:

ترتبط أحوال الطلب المحلي من حيث تكوين الطلب المحلي وحجم الطلب ونموه

- الصناعات الداعمة والمتصلة والمغذية ومدى ترابطها وانتشارها:

تعتبر الصناعات المرتبطة والمدعمة ذات المستوى العالمي شركات الدولة بمصادر التقنية الحديثة والأفكار ورأس المال البشري الأمر الذي يدعم التنافسية الدولية ويمثل المحدد الثالث من محددات الميزة التنافسية القومية، أما الصناعات المحلية المدعمة ذات المستوى العالمي.

عوامل نجاح الميزة التنافسية:

حتى تكون الميزة التنافسية فعالة يجب أن تكون:

- **حاسمة** : أي تمنح الأسبقية والتفوق على المنافسين ممكن الدفاع عنها خصوصا من تقليد المنافسين
- **مستمرة** : أي إمكانية استمرارها خلال الزمن فتواجد مجتمعة ومتحدة يعطي للميزة التنافسية قوة وصلابة ونقصد باستمرارية الميزة التنافسية دورة حياتها مثلها مثل المنتج(سورية، 13)

المبحث الثالث دراسة تطبيقية -

ازمة نقص السيولة في بنك ليبيا المركزي

ان احد اهم مصادر السيولة النقدية للمصارف التجارية هي الودائع , فالمصارف تعتمد اعتمادا كبيرا على ما يتم ايداعه من قبل الافراد والتجار والشركات من اموال في حساباتهم , اذ تشكل الودائع بمختلف انواعها نسبة قد تتجاوز % 80 من اجمالي خصوم المصارف التجارية , وكنتيجة لحالة عدم اليقين التي تعيشها البلاد بسبب الانقسام السياسي وتردي الاوضاع الامنية مع نهاية عام 2014 وعدم امكانية المؤسسات الدولة من فرض سيطرتها على حالة الوضع الامني واستتباب الامن , تفشت ظاهرة الجريمة من خطف وسطو مسلح وابتزاز وحرابة , واصبحت الجريمة المنظمة تنشط وتتوسع لتشمل القطاع المصرفي من خلال السطو على بعض المصارف وسرقة ما تحتويه من سيولة نقدية وهو ما فرض حالة من الفزع والخوف

لدى الافراد والتجار والشركات من تسرب اي معلومات عن حساباتهم او كشفها بطريقة غير مباشرة.

الامر الذي ترتب عليه سحبهم لودائعهم وعدم ايداع اي مبالغ مالية خوفا من ان تطل هذه الاموال ايادي المجرمين فيتعرضون للخطف او الابتزاز . مما انعكس ذلك في انهيار الثقة بين القطاع المصرفي وعمالئه , حيث ارتفع حجم العملة في التداول من 13.4 مليار دينار عام 2013 الى 27.1 عام 2016 مشكلة بذلك نسبة % 97.8 من اجمالي العملة المصدرة . كما ان تشطي المؤسسات السيادية في البلاد وعدم الانضباط المالي وتعدد قنوات الصرف في شرق وغرب البلاد ادى الى ارتفاع حجم الخصوم الإبداعية , وبالتالي زيادة طلب الافراد على النقود الورقية والاحتفاظ بها كنوع من التحوط للأوضاع السياسية والاقتصادية والامنية في المستقبل.

عليه يمكن القول ان السبب الرئيس لمشكلة لسيولة النقدية يعزى لجملة من العوامل السياسية والاقتصادية والاجتماعية والامنية التي تمر بها البلاد , فالانقسام السياسي وتردي الاوضاع الامنية علاوة على بعض الصراعات المسلحة التي شهدتها بعض المدن وما نجم عنها من تمزق للنسيج الاجتماعي في اغلب هذه المناطق , ونزوح العديد من العائلات الى مدن متفرقة , خلق ضغط على المصارف الواقعة فيها بسبب زيادة الطلب على العملة المحلية لغرض المعاملات والاحتياط والمضاربة ولاسيما في ظل ارتفاع بند المصرفيات الجارية وبالتحديد بند المرتبات والذي يقدر 1.6 مليار دينار شهريا , الامر الذي ترتب عليه زيادة في الطلب على السلع والخدمات على الرغم من ارتفاع اسعارها , مما يساهم وبشكل كبير في زيادة الطلب على النقود الورقية , ناهيك عن عدم وجود اي ايداعات تذكر والتي تعد المصدر الرئيس لموارد المصارف التجارية مما نجم عنه عجز المصارف عن تغطية كافة طلبات السيولة.

وعلى الرغم من الانقسام السياسي وتردي الوضع الامني وانقسام المصرف المركزي , عمل المصرف على انتهاج جملة من السياسات للتخفيف من حدة مشكلة السيولة المحلية:

- اشترط مصرف ليبيا المركزي في منشوره الصادر رقم (2) لعام 2016 بشأن وضع الضوابط والشروط والاجراءات المنظمة لفتح الاعتمادات المستندي , وان تكون قيمة الغطاء النقدي مقابل فتح الاعتماد المستندي نسبة % 130 من قيمة الاعتماد , وذلك بهدف سحب السيولة من قبل التجار بدل من اكتنازها.

- عمل مصرف ليبيا المركزي على تطوير أنظمة الدفع الالكتروني من خلال توسيع انتشار البطاقات الالكترونية والات السحب الذاتي وبطاقات الدفع المسبق في محاولة للحد من الطلب على الاوراق النقدية وتعزيز استخدام طرق الدفع الالكتروني.
- اتخاذ الإجراءات الأمنية اللازمة لضبط سرية البيانات والمعلومات لحسابات المواطنين في كافة المصارف وحصر المسؤولية في اضيق نطاق حتى تسهل السيطرة والتحكم وحتى محاسبة المقصرين .
- تكثيف الحماية الأمنية اللازمة للمصارف وللعاملين بها وتوفير الإمكانات المادية والبشرية اللازمة.

وتجدر الإشارة الى ان كافة الحلول المتاحة لمشكلة السيولة في الحقيقة ماهي الا اجراءات للحد من تفاقم المشكلة , وان الحل الرئيس لهذه المشكلة يكمن في الاستقرار السياسي والانضباط المالي وتوحيد المؤسسات السيادية واستقرار الاوضاع الامنية في البلاد وانتهاء حالة عدم اليقين التي تنفر رؤوس الاموال وتعمق من ازمة السيولة (<https://cbl.gov.ly/blog/>)

الآزمة التي واجهها مصرف الرافدين وتأثيرها على الاقتصاد العراقي

تعرض احد فروع مصرف الرافدين في الموصل الى خسارة كبيرة في فترة الاحتلال الداعشي الذي ادى الى اختلاس اموال المصرف, طرد الموظفين , قطع الرواتب وايقاف جميع السندات والقروض مما تعرض الى خسارة كبيرة في الاموال والممتلكات ان سياسة داعش التعسفية والاجرامية سببت دمار كبير للاقتصاد فقد توقف العمل في المصرف لفترة طويلة وتم اخلاء المبنى سنة, 2014 لكن عند تحرير الموصل من داعش وبعد احداث التخريب والدمار اعلن مصرف الرافدين عن اعادة افتتاح فرع له في الجانب الشرقي لمدينة الموصل الذي كان ضمن خطة حكومية للبدء بمنح القروض المالية لمدنيين للمباشرة بأعاده الاعمار.

وذكر مدير المصرف خضير عباس الزهيري خلال مؤتمر صحفي في بغداد ان المصرف اختار بديلا عن المبنى الاصلي الذي تعرض للدمار وجهاز بكافة المستلزمات المطلوبة للمباشرة في العمل حيث قدم قروض وتسهيلات للمواطنين في الموصل من دون فوائد فقد وصل مبلغ القرض الى 50 مليون دينار عراقي بفترة (10) سنوات سداد (<http://www.rafidain-bank.gov.iq/>)

الاستنتاجات

1. كل مصرف يمتلك خصائص ومقومات خاصة به تمثل طبيعة سوق المصرف ومستوى المنافسة التي يواجهها ويمتلك خبرات ادارية متخصصة وقيود تنظيمية.
2. الضعف وقلة الخبرة تؤدي الى حدوث ازمات في المصرف.
3. الازمة تؤدي الى احداث مفاجأة عند وقوعها وتجذب انتباه جميع الاطراف ذات العلاقة بالمنظمة سواء كان ذلك على مستوى القطاع الاقتصادي ام الوحدة الاقتصادية ومديرها والعاملين فيها وجميع الافراد.
4. ان وجود الميزة التنافسية تجعل المؤسسة فريدة ومتميزة عن المنافسين الاخرين.
5. الزبائن يؤثرون على شدة المنافسة في المصارف خصوصا اذا كان حجم الزبائن كبيرا فأنهم يعدون اكبر قوة التي تؤثر على الميزة التنافسية.
- 6.

التوصيات

1. التعرف على الازمات التي تتعرض لها المصارف ودراسة الاثار السلبية لها مع تسجيل تلك الازمات لتجنب الوقوع في ازمات مشابهة لها في المستقبل .
2. العمل على ايجاد نظام مصرفي متطور داخل القطاع المصرفي يسهل توفير المعلومات والانذارات في وقت مبكر .
3. استخدام وسائل علمية لتدريب العاملين على كيفية التعامل مع الازمات والاستفادة من الخبراء في مجال ادارة الازمات .
4. التنوع في المنتجات و الخدمات التي تنتجها و تقديمها لتخفيض المخاطر و التعامل مع الابتكارات المالية في هذا المجال ,و كذلك التنوع في التعامل مع عملاء عدة مناطق جغرافية مختلفة و قطاعات عديدة بما يضمن عدم التركيز.
5. تعميق استقلالية و دور البنك المركزي في الإشراف و الرقابة على أعمال البنوك.
6. تنظيم دورات تدريبية للعاملين لاكتساب معلومات جديدة وخبرات، وبالتالي تكوين كوادر مصرفية متخصصة لعملياتها تكون قادرة على تطوير وتحديث الأدوات التي تستطيع أن تنافس من خلالها والقادرة أيضا على سرعة الانتشار.
7. زيادة القدرة التنافسية عبر الإدماج وتحسين الأداء، لأن عملية تحرير تجارة الخدمات المالية ستزيد من حدة المنافسة على المستويين المحلي والدولي.
8. تعيين معايير موحدة لتحديد المنتجات الجديدة والأدوات التمويلية لأن البنوك بحاجة إلى أن تتفق على قائمة المنتجات المصرفية التي تتناسب مع أذواق واحتياجات عملائها مثلا : الخدمات المصرفية الالكترونية، عقود الاختيار.....

قائمة المصادر الكتب

1. ابو بكر مصطفى محمود " الموارد البشرية مدخل لتحقيق الميزة التنافسية " دار الجامعية, مصر . 2006
2. د.احمد ماهر " ادارة الازمات " دار الجامعية_الاسكندرية ,الطبعة الثانية 2011
3. تشارلز هل , جونز تشارلز " الادارة الاستراتيجية_مدخل متكامل " دار المريخ_الرياض, 2008 ترجمة احمد حجاج.
4. ثامر البكري_احمد الصقال " التحليل الاستراتيجي والميزة التنافسية " دارة المجد للنشر والتوزيع 2015 .
5. صادق راشد الشمري "ادارة العمليات المصرفية الواقع والتطبيقات العملية "دار الكتب, الطبعة الثالثة 2014
6. صادق راشد الشمري " ادارة المصارف " دار الكتب, الطبعة الاولى 2008
7. كاظم نزار الركابي " الادارة الاستراتيجية " دار وائل للنشر والتوزيع ,الطبعة الاولى. 2004
8. يوسف احمد ابو فارة " ادارة الازمات_ مدخل متكامل " دار الاثراء ,الطبعة الاولى 2009

الرسائل و الاطاريح

1. عامر بشير " دور الاقتصاد المعرفي في تحقيق الميزة التنافسية للبنوك " أطروحة دكتوراه ،جامعة .الجزائر 2012
2. علام مختارية ,بلمقدم امينة " الميزة التنافسية في البنوك التجارية " رسالة ماستر في العلوم التجارية 2016

المجلات

- مديحة بخوش " دور استراتيجيات التعويضات في تحقيق الميزة التنافسية "دراسة ميدانية للمصارف الجزائرية جامعة تبسة, مجلة الباحث عدد , 12 2013

الملتقيات

- معموري سورية – الشيخ هجيرة " محددات وعوامل ونجاح الميزة التنافسية في المؤسسة الاقتصادية " الملتقى الرابع حول المنافسة والاستراتيجيات بين المؤسسات خارج المحروقات في الدول العربية، نوفمبر 2001

المواقع

<https://cbl.gov.ly/blog/>

<http://www.rafidain-bank.gov.iq/>