

العلاقة بين الميزة التنافسية والتحليل البيئي

دراسة تطبيقية في القطاع المصرفي الاردني

د. محمود علي الروسان*

المستخلص:

هدفت هذه الدراسة إلى معرفة العلاقة بين التحليل البيئي بشقيه الداخلي والخارجي وبين الميزة التنافسية بالتطبيق على القطاع المصرفي الأردني، حيث لا زالت عملية التحليل البيئي لا تحظى بالأهمية الكبيرة وغياب الوعي بأن الميزة التنافسية تُبنى بناءً على ما يُتاح في خزانة المنظمة من نقاط قوة والعمل على تجاوز نقاط الضعف لديها، وهذا الأمر لا يتم بمعزل عن الفرص التي يمكن أن تظهر في البيئة الخارجية والتي إذا ما تم استثمارها بشكل سليم تعمل على تعزيز المزايا التنافسية، وقد تبين ميدانياً بأن هناك علاقة إيجابية بين القيام بعملية التحليل البيئي وابعاد الميزة التنافسية لمواجهة الظروف التنافسية المقبلة على السوق الأردني سواء تمثل ذلك بزيادة عدد المصارف أو بتنوع المزايا التنافسية.

المقدمة:

تسعى منظمات الاعمال دائماً الى تحقيق الوضع الافضل، وكما هو معروف بان الوضع الافضل حالة نسبية، وعلى اية حال، ومهما كانت الحالة النسبية في الوضع، فان ادارة المنظمة تساوي بين الوضع المرغوب والوضع الافضل، وفي سعيها للوصول الى الوضع الافضل تسلك المنظمات مسارات متعددة يتم من خلالها الربط بين النتيجة المرغوبة والقوة الدافعة لهذه النتيجة. بشكل عام فإن عملية الربط بين بدايات المسار الاستراتيجي ممثلة بالقوة الدافعة ونهايتها معكوسة بالنتيجة المرغوبة مروراً بحلقات المسار المختلفة بحركات متوازنة يعتمد بشكل اساسي على ما يتاح في خزانة المنظمة من نقاط قوة، وما يتوفر لها من فرص اولاً، وعلى جدارة

* عميد كلية العلوم الادارية والمالية / جامعة أربد الأهلية / عمان

وامكانية المنظمة في انتخاب القوة المناسبة لاستغلال فرصة، احتواء تهديد أو/و معالجة نقطة ضعف ثانياً.

اعتماداً فإن توفر نقاط القوة لا يؤهل المنظمة الى حالة تميزها عن مثيلاتها من المنظمات الاخرى، وانما يرتبط الامر في النهاية الاخرى بقدرة المنظمة على توجيه نقاط القوة ضمن مساراتها الصحيحة.

يكتسب التوجيه السليم لنقاط القوة أهمية أكبر في البيئات التنافسية التي تتعايش معها منظمات الأعمال، فمثل هذه البيئات تلازمها حقيقة عدم التاكيد بسبب ارتفاع درجات التعقيد والدينامية والتي تجعل المنظمات باحثة عن معلومات اوفى لكي تحول حالة عدم التاكيد الى حالة مخاطرة محتملة الاحداث والنتائج، فلكي تكون حالة المواجهة جدية في ابعادها، ومنطقية في نتائجها، يتطلب الامر ابتداءً امتلاك المنظمة لقدرة عالية في تشخيص بيئتها الخارجية وابعاد بيئتها الداخلية، وحصراً ما يمكن ان يشكل مزايا استراتيجية من نقاط قوتها وترجمة تلك المزايا الى عوامل تفوق تنافسية، باستغلالها تتمكن المنظمة من الوثوب الى الوضع الافضل المرغوب، وامر كهذا يتطلب ادراك وفهم العلاقة بين المزايا التنافسية لمنظمات الاعمال وآليات القوة الدافعة ممثلة بالاستراتيجية الذي يفترض ان توجه لتحقيق النتائج المقصودة والمرغوبة موصوفة بالاداء ومخرجاته. لهذا احتل موضوع الدراسة ممثلاً بمتغيراته [الميزة التنافسية، التحليل البيئي] اهمية خاصة في هذا الجهد البحثي المعروض.

مشكلة البحث

تشير المراجعة النظرية للدراسات والابحاث التي ركزت على موضوع الميزة التنافسية بان الموضوع لا يزال يكتنفه نوع من الغموض وهذا الامر يشكل صعوبة في دراسة العلاقة بين المزايا التنافسية باعتبارها قوى دافعة لمنظمات الاعمال باتجاه النتائج الاستراتيجية التي ترغبها. وتتمحور تلك الصعوبة في كيفية تحديد الحركة الاستراتيجية المناسبة عندما تمتلك المنظمة مزايا تنافسية محددة.

اعتماداً فان الدراسة الحالية تركز على مشكلة نظرية تتمثل في ضعف ادراك العلاقة بين حلقات المسار الاستراتيجي للمنظمة [الميزة التنافسية، التحليل البيئي].

وتمتد تلك المشكلة النظرية الى الواقع الميداني لتخلق مشكلة اخرى متمثلة في صعوبة المنظمات عينة الدراسة لتحديد وضعها الحالي والمستقبلي في ضوء ما تمتلكه من نقاط قوة تشكل مصادر للمزايا التنافسية، وتعزى هذه المشكلة الى مجموعة اسباب تم تشخيصها من واقع الدراسة

- الاستطلاعية في المنظمات عينة الدراسة. اذ تبين بان الاسباب الاساسية في تقدير الوضع الاستراتيجي وامكانيات النجاح بشكل افضل لا تتعدى الاسباب الاتية:
1. صعوبة تشخيص مصادر المزايا التنافسية.
 2. صعوبة تحديد الاستراتيجية التي يمكن ان تتمخض عن ميزة تنافسية محدده تعززها نقاط قوة المنظمة.
 3. الغموض في تحديد مؤشرات الاداء التي تمثل نجاحاً او فشلاً.

الاهمية والهدف الدراسة

ان الفاحص للادب الاداري ذو الصلة بموضوع البحث يجد ما يلي:

اولاً: نسبة المزايا التنافسية في منظمات الاعمال، فما يعد ميزة اليوم لا يكون كذلك غداً، وما يشكل ميزة تنافسية لمنظمة اعمال قد لا يكون كذلك لقطاع الاعمال عامه الا اذا تم ادراك تلك الميزة وتوجهها باتجاه حركة استراتيجية هادفة.

ثانياً: تتباين مصادر المزايا التنافسية بين المنظمات فقد تكون الموارد مصدراً لمزايا تنافسية نوعية لمنظمة اعمال ولميزة تنافسية كلفوية لمنظمة اخرى.

ثالثاً: باعتبار المزايا التنافسية قوة دافعة تبني استراتيجية محددة فان الاعتبار لا يخضع لقاعدة عامة فقد تقود النوعية لتبني استراتيجية التوسع في السوق، وقد تؤدي نفس الميزة الى استراتيجية اخرى محكومة بعملية التلاحق بين المزايا التنافسية والامكانيات المنظمة.

وتكتسب الدراسة اهميتها من الاتي:

اولاً: الاهمية الاكاديمية كون الدراسة وحسب اطلاعنا نادرة من نوعها في الاردن، وبالتالي ستكون اضافة متواضعة للمكتبة الاردنية.

ثانياً: الاهمية الميدانية باسهامها في توجيه المنظمات عينة الدراسة باتجاه تعزيز مزاياها التنافسية لدعم النجاح الذي وصلت اليه او ارشادها الى المنافذ التي يمكن من خلالها الوصول الى وضع استراتيجي افضل.

فرضيات الدراسة

الفرضية الاولى: هناك علاقة ذات دلالة احصائية بين عملية التحليل البيئي الخارجي والميزة التنافسية بابعادها المختلفة.

الفرضية الثانية: هناك علاقة ذات دلالة احصائية بين عملية التحليل البيئي الداخلي والميزة التنافسية بابعادها المختلفة.

مجتمع وعينة الدراسة

يتكون مجتمع البحث من مديري الفروع في القطاع المصرفي الاردني في عمان واربد والزرقاء وقد تم توزيع [38] استبانته تم استرجاع [36] استبانته كانت جميعها صالحة للتحليل والبنوك هي: العربي، الاهلي الاردني، الاردن، القاهرة/عمان، الاردن والخليج، الاسكان، الاسلامي الاردني، الاتحاد للاذخار والاستثمار.

اساليب جمع البيانات

تم الحصول على البيانات المطلوبة لانجاز هذا البحث من عدة مصادر كان من بينها الكتب والدوريات التي استطاع الباحث الوصول اليها وكان ذلك لتغطية الجانب النظري من الدراسة، وقد تم تصميم استمارة استبانته خاصة لجمع البيانات الاولية من الواقع الميداني وقد تمثلت باثنتي عشر فقرة غطت ابعاد الميزة التنافسية وثلاثة عشر فقرة غطت التحليل البيئي الداخلي والخارجي، وقد تمت الاستفادة من المقياس المستخدم في دراسة (الكبيسي، 2001) فيما يخص أبعاد الميزة التنافسية.

الميزة التنافسية

حضي مفهوم الميزة التنافسية باهمية كبيرة في الادبيات المعاصرة، والسبب يعود الى ان منظمات الاعمال تعيش في بيئات تتصف بالتغير السريع والتعقيد وتتصف بظواهر مختلفة مثل العولمة والاسواق غير المنتظمة وطلبات الزبون المتغيرة والمنافسة المتزايدة على المنتج/ السوق اضافة الى ثورة تكنولوجيا المعلومات والاتصالات وتحرير التجارة العالمية.

وعلى الرغم من ان الاهتمام ببعض جوانب هذا الامر يعود لزمان بعيد الا ان تبلور هذا المفهوم يرجع الى الستينات من القرن الماضي وذلك عندما اكد *Learned anderwes* على الاهتمام بالتحليل الداخلي للمنظمة [نقاط القوة والضعف] والتحليل الخارجي [الفرص والتهديدات] فكان يشار الى القوة على انها تعبير عن الميزة التنافسية (Schendel, 1994, 1).

وقد حددها *Kotler* بانها قدرة المنظمة على الاداء بطريقة واحدة او عدة طرق من الصعب على المنافس ممارستها الان او في المستقبل (Kotler, 1997, 53).

في حين نجد ان *Porter* اعتبر الميزة التنافسية كهدف للاستراتيجية اي انها متغير تابع والسبب في ذلك يعود الى ان الاداء الجيد ذو علاقة بالميزة التنافسية (*Read & Difillipi, 1990, 90*).

وهي القدرة على انتاج المنتجات او تقديم الخدمات الى الزبائن بصورة متفردة عما يقدمه المنافسون الآخرون وذلك باستغلال نقاط القوة التي تمتلكها لاضافة قيمة لمنتجاتها بطريقة يصعب على المنافسين تقليدها (*Pitts & Lei, 1996, 68*).

ويمكن القول ان الميزة التنافسية بانها تلك الخاصية النسبية التي تمتلكها وتجعلها تتفوق على المنافسين والمستندة على القدرات الداخلية للمنظمة، وتحقق منفعة مدركة من قبل المستهلكين وتدوم لفترة زمنية طويلة.

ويعد اسلوب *Porter* من اكثر الاساليب التي لاقت رواجاً كبيراً سواء في البحوث النظرية او الميدانية وذلك لكونه يأخذ بعين الاعتبار كافة الانشطة التي تمارسها المنظمة ويربطها مع البيئة الخارجية ويمثل الشكل (1) فكرة سلسلة القيمة.

					البنى الارتكازية	الأنشطة الداعمة
					إدارة الموارد البشرية	
					تطوير التكنولوجيا	
					التدبير	
الخدمات	التسويق/المبيعات	التوزيع المادي والخارجي	الإنتاج/العمليات	الامداد الداخلي		الأنشطة الأساسية

شكل رقم (1)

سلسلة القيمة

Pitts and Lei, Strategic Management: Building and Sustaining Competitive Advantage, 1996, 56.

ومن خلال الشكل نجد ان هناك تقسيم لهذه الانشطة الى أنشطة اولية وأنشطة داعمة، والمجالات الاولية هي الامداد الداخلي وهي تهتم بعملية الاستلام والتخزين وتوزيع المدخلات وتشمل مناولة المواد والرقابة على التخزين والنقل في حين ان نشاط العمليات يهتم بعملية تحويل المدخلات الى منتج نهائي ونشاط الامداد الخارجي يشمل عملية الجمع والخزن وتوزيع المنتج الى الزبائن ونشاط التسويق والمبيعات وهي المسؤولة عن صنع وعي الزبائن لكي يتمكن من شرائها وتشمل ادارة المبيعات والترويج ونشاط الخدمة الذي يغطي هذه الانشطة لتعزيز قيمة المنتج (الخفاجي، 2004، 194).

اما بخصوص الأنشطة الداعمة تتركز على نشاط التدبير ويقصد به شراء المدخلات الضرورية، الموارد او المكونات التي تسهم في نشاط اضافة القيمة . اما النشاط التقني فيمثل الأنشطة الخاصة بتصميم المنتج وتحسين الطريقة التي تنجز بها مختلف الأنشطة في سلسلة القيمة اما نشاط الموارد البشرية فيعنى بفعاليات الاستقطاب، التعيين، المكافئة وتدريب العاملين لانجاز مهامهم. اما نشاط البنية التحتية وهي ذات العلاقة بالمحاسبة، الشؤون القانونية وانظمة المعلومات وهي التي تضيف قيمة للمنظمة بشكل عام (Pitts & Lee, 1996, 56) .

الابعاد التنافسية

تسعى المنظمة الى الاهتمام بحاجات الزبائن ورغباتهم وتحويل هذه الحاجات الى مجالات او قابليات مستهدفة تسمى ابعاد تنافسية وهي الابعاد التي تختارها المنظمة وتركز عليها عند تقديم منتجاتها وتلبية الطلب في السوق من خلالها تحقق المنظمة ميزة تنافسية (Krajewski & Ritzman, 1999, 33) وتمثل هذه الابعاد بالاتي:

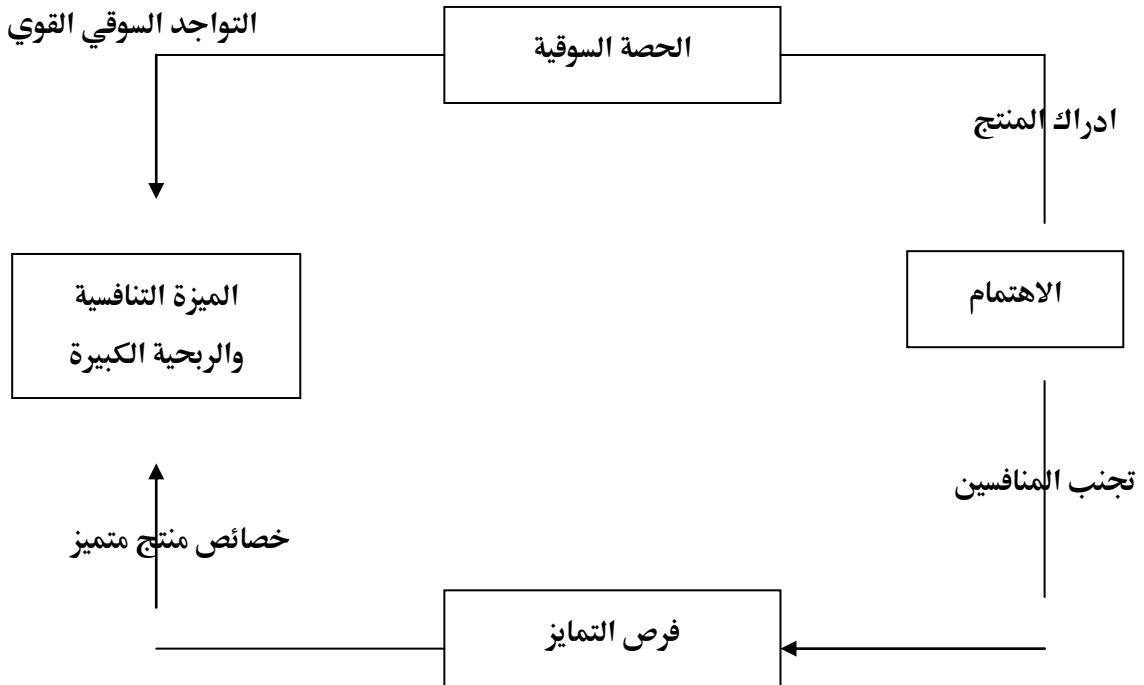
الكلفة :

ويقصد بها ان يكون هناك تناسب بين الكلف المترتبة على تقديم هذا المنتج مع المواصفات الموجودة فيه. وفي العادة تلجأ المنظمات لتخفيض الكلف من خلال تخفيض الكلف الثابتة وممارسة الرقابة المستمرة على المواد الاولية والعمل على تخفيض معدلات الاجور، وتحقيق مستويات انتاجية عالية (Dilworth, 1992, 50).

ونظراً لانخفاض الكلف فان المنظمة تحقق ميزة تنافسية وذلك نتيجة لانخفاض اسعارها المبني على انخفاض كلفها او البيع بنفس الاسعار السائدة ولكن العائد يكون اعلى من بقية المنظمات وذلك لوجود فجوة واسعة بين الايرادات والكلف.

النوعية :

وذلك من خلال اضافة خصائص فريدة للمنتجات يعطيها جاذبية تنافسية والتي يجب ان تكون ذات فائدة للزبائن (Best, 1997, 159) وتتحقق النوعية من خلال بعدين هما نوعية التصميم وتعني ملائمة خصائص تصميم المنتج للوظيفة (Adam & Epert, 1996,47) ونوعية المطابقة وتعني قدرة المنظمة على تحويل المدخلات الى مخرجات مطابقة (Hill, 1993, 35) او منسجمة مع الخصائص المحددة في التصميم، وان التركيز على النوعية ينعكس بميزة تنافسية وربحية كما يتضح من خلال الشكل رقم (2).



شكل رقم (2)

العلاقة بين النوعية والميزة التنافسية

Source : Pitts, rebort and Lei, David, strategic managenent, Buiding and sustaning comptitve advantage, West publishing, U.S.A, 1996, 103.

الوقت :

ومن الوسائل المميزة عن الوقت سرعة التسليم وتقصي قدرة المنظمة تقليل الوقت الخاص بتسليم المنتج من خلال الفرق بين تلقي طلبية الزبون وتليتها (Stonebrake & Leong, 1994, 53) ويعبر عن الوقت من خلال اعتمادية التسليم ويقصد بها مدى التزام المنظمة بمواعيد التسليم المتفق عليها مع الزبون وكذلك يعبر عن الوقت بسرعة التطوير وتحسب من بداية ولادة الافكار الخاصة بالمنتجات وحتى تحقيق التصميم النهائي او الانتاج (Evans, 1993, 120)

المرونة :

وتعني قدرة العمليات على التغير من منتج الى اخر او من زبون الى اخر باقل تكلفة او تاثير (العلي، 2000، 44) وتعرف المرونة على انها القدرة على تكييف الطاقة الانتاجية للتغيرات التي تحصل في البيئة وعمليات الطلب (Evans, 1993, 120). وتتضمن المرونة مرونة المنتج (الايسائية) وتعني القدرة على مسايرة التغيرات في اذواق والحاجات المنفردة لكل زبون وذلك من خلال اجراء تغيرات في تصميم المنتجات المقدمة والمرونة الثانية هي مرونة الحجم وتعني قدرة المنظمة على الاستجابة للتغير في مستويات الطلب ويرى (Slacket.al, 1998, 59) ان لذلك فوائد متعددة وذلك من خلال تقديم منتجات جديدة وتقديم تشكيلة واسعة والتحكم بالحجم والتسليم باوقات مختلفة.

التحليل والتشخيص البيئي :

دون الخوض بالمفاهيم المتعددة التي وردت في الأدب الإداري بخصوص مفهوم البيئة يمكن القول بأنها مجموعة العناصر التي تتعامل معها المنظمة وتشكل علاقات سببية مركبة معها. يمكن أن يتم تقسيم البيئة وفق مستويين الأول البيئة الخارجية ويقصد بها كل المتغيرات التي تقع خارج حدود المنظمة والتي لا تمتلك سيطرة عليها مثل المتغيرات الاقتصادية والسياسية والثقافية والتكنولوجية والمستوى الثاني البيئة الداخلية وهي مجموعة العوامل الموجودة داخل

المنظمة نفسها مثل الإدارات الأساسية فيها المالية، التسويق، الإنتاج، الموارد البشرية، البحث والتطوير، والأطر الإدارية والفنية والهيكل التنظيمية.

أما التحليل البيئي فيشير إلى العملية التي يطور من خلالها أصحاب القرار فهمهم للبيئات التنظيمية والتي تؤثر على الأداء التنظيمي حاضراً ومستقبلاً (Naryanan & Nath, 1993, 197).

وهي العملية التي يستطيع الاستراتيجيون من خلالها تحديد المتغيرات البيئية المؤثرة لمعرفة الفرص والتهديدات (Jauch & Gluek, 1989, 85)

إن عملية التحليل البيئي يساعد إدارة المنظمة في تكوين نظام للإنذار المبكر وذلك لتهيئة الاستعدادات اللازمة قبل ظهور التهديد المحتمل بوقت مناسب وبعد ذلك القيام بوضع الاستراتيجيات القادرة على مواجهة التهديد والتقليل من إثارة السلبية (ياسين 1990، 60)

ويرى (Thompson, 1990, 218) إن على الاستراتيجيين عند القيام بعملية التحليل البيئي الاهتمام بالآتي:

1. تحديد المتغيرات الأكثر أهمية وسبب أهميتها.
2. التنبؤ بالتغيرات التي سوف تطرأ عليها.
3. توحيد التنبؤات.
4. الصدق والواقعية في تقييم نقاط قوة وضعف المنافس وكذلك الحال بالنسبة للمنظمة.

أما بخصوص التشخيص البيئي فهي عملية تخمين لأهمية المعلومات التي يتم التوصل إليها من خلال التحليل البيئي (Glueck & Jauch 1988, 137).

وتتأثر هذه العملية بعاملين أساسيين الأول خصائص الاستراتيجيين والتي تشمل الخبرة، الطموح العالي، طريقة إدراك المدير للبيئة والحالة النفسية وقت التشخيص والثاني طبيعة عمل الاستراتيجي وتشمل ضغوط الوقت والتوتر، موارد المنظمة، أهمية اتخاذ القرارات والوقت الكافي له وكذلك انشغال المديرين بأعمال أخرى.

الفرص والتهديدات

الفرص :

هي مجموعة من الظروف المؤاتية للهدف بالوقت المناسب. (Webster's, 1988, 950)

وهي تمثل موقفاً إيجابياً يعطي المنظمة مزايا نسبية. (النعمي وخضير، 1990، 47)

وعرفها خليل بأنها اتجاه بيئي يؤثر إيجابياً في أرباح المنظمة. (خليل، 1994، 53)

ويمكن أن نميز ثلاث أنواع للفرص كما أوردها الكبيسي، الجلبي عن Drucker الأولى الفرص المضافة حيث أن الاستثمار في هذه الفرص لا يؤثر في طبيعة وخصائص المنظمة وتكون من خلال التوسع في استغلال الموارد المتوفرة وفي العادة تكون العوائد المترتبة على الاستثمار في مثل هذه الفرص محدودة. والثانية الفرص التكميلية ويستلزم عند القيام بالاستثمار بمثل هذه الفرص أن تمتلك المنظمة معرفة جديدة. والثالث الفرص المتفجرة وإن الاستثمار بمثل هذه الفرص يستلزم توافر رأس مال كبير للاتفاق على البحث والتطوير واستغلال هذه الفرص يؤدي إلى إحداث تغيير في خصائص ومواصفات المنظمة.

التحديات :

أي موقع غير مناسب في بيئة المنظمة ويكون قوة ضارة لاستراتيجيتها.
(Rowe, et al: 1994, 199)

وهي التحدي المعبر عن أحد الاتجاهات السلبية غير المنسجمة مع الاتجاهات العامة للمنظمة.
(الشرقاوي، 1987، 184)

وهي مجموعة الظروف والموارد والإمكانات التي تحتاجها الإدارة أو تضطر للتعامل معها في حين لا تستطيع السيطرة عليها أو التأثير فيها. (خطاب، 1985، 87)

وتحقق الفرص والتحديات التي تم تحديدها حسب ما ذهب إليه (Kotler, 97, 82) إلى تحقيق النتائج الآتية:

1. إن الأعمال المثالية هي ذات فرص رئيسة عالية وتهديدات رئيسة واطنة.
2. إن الأعمال ذات المخاطرة تكون الفرص والتهديدات عالية.
3. الأعمال الناضجة الفرص والتهديدات فيها واطنة.
4. الأعمال المضطربة الفرص واطنة التهديدات عالية.

نقاط القوة والضعف

تمثل نتائج تحليل العوامل والمتغيرات التي يمكن السيطرة عليها داخل المنظمة والتي تؤدي على نحو جيد أو سيء، فإذا كانت النتائج جيدة فإن ذلك يدل على قوة أحد مجالات المنظمة، أما إذا اتسمت بالسوء والتدني فإنها تعني وجود عنصر ضعيف في أحد أنشطة المنظمة.

- نقاط القوة :

وهي القدرة الداخلية التي تمتلكها المنظمة للوقوف أمام منافسيها (Sharplin, 1985,54)

وهي القدرات والمواقف الداخلية الإيجابية التي قد تمكن المنظمة من امتلاك قدرة استراتيجية في إنجاز أهدافها (Higgins, 1986,32).

وهي تشير إلى المهارات والاستعدادات التي تمكن المنظمة من تصور استراتيجياتها وتنفيذها وتتمثل جوانب القوة في المهارات والاستعدادات التي تساعد المنظمة من التفوق على المنافسين (Barney & Griffin, 1992, 216).

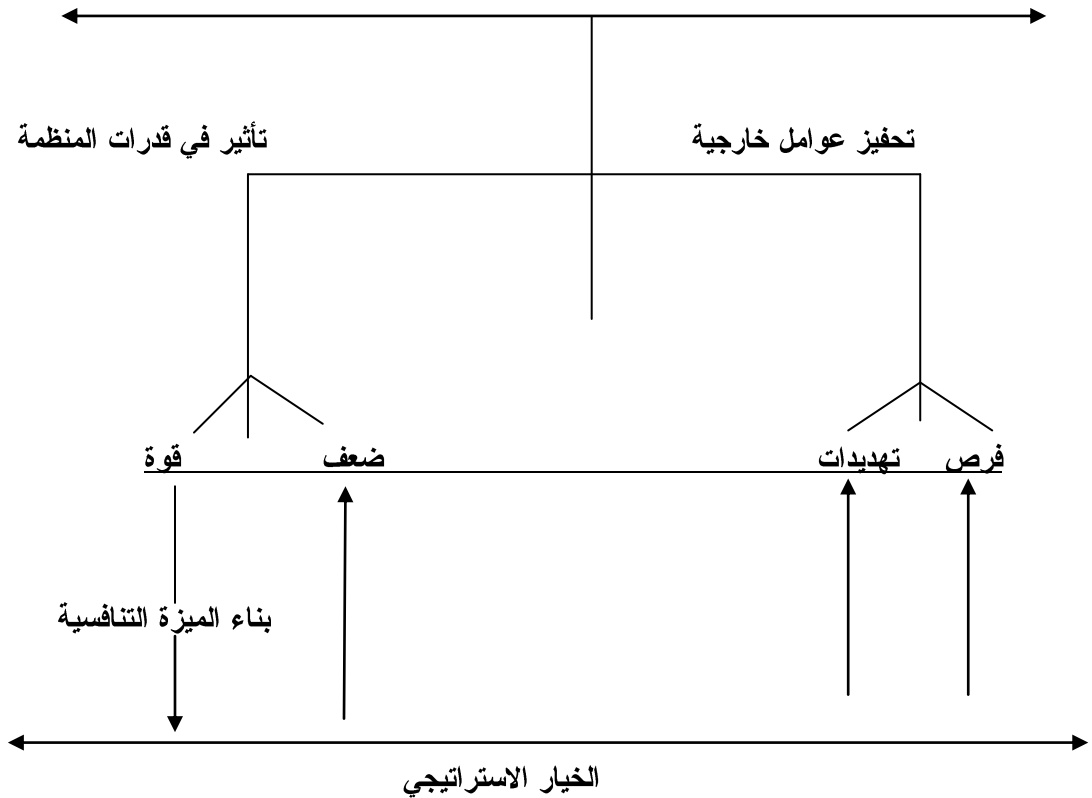
-نقاط الضعف :

وهي معطيات داخل المنظمة قد تقود إلى قيمة سلبية للزبون أو البيئة التنافسية.
(Stall, 1995, 176)

والضعف هو توفر القدرات الداخلية التي قد يؤدي النقص في أحد مجالاتها إلى عدم إمكانية تحقيق أهدافها وحرمانها امتلاك ميزة تنافسية. (كوبر، 1985، 82)

التحليل البيئي والميزة التنافسية :

قد يذهب البعض إلى أن البحث عن القوة في المنظمة لبناء الميزة التنافسية لا يتطلب القيام بعملية تحليل للبيئة الخارجية والحقيقية إن قوة المنظمة أو ضعفها هي أمور نسبية بالمقارنة مع محيطها الخارجي الذي تمثله البيئة الخارجية. وإن الشكل رقم (1) يوضح العلاقة بين التحليل البيئي والميزة التنافسية، حيث تبني الميزة التنافسية على جوانب القوة في المنظمة وتتفاعل مع الخيار الاستراتيجي (وقد يسهم في بنائها أو يقوم على أساسها). للاستفادة من الفرص أو درء التهديدات أو تجاوز جوانب الضعف أو كلاهما (الروسان، 1997، ص 35).



مسار تحليل *swot* وعلاقته بالميزة التنافسية والخيار الاستراتيجي

المصدر: الروسان، محمود، العلاقة بين الميزة التنافسية والخيار الاستراتيجي وأثرها على الأداء التصديري، اطروحة دكتوراه، كلية الإدارة والاقتصاد، جامعة بغداد، 1997.

تحليل النتائج

- الأبعاد التنافسية

يتضح من خلال الجدول رقم (1) ان كافة الاوساط الحسابية لبعد الوقت كميزة تنافسية قد وقعت جميعها ضمن الدرجة الكبيرة باستثناء الفقرة الرابعة وبالتالي فان الوسط الحسابي يقع ضمن نفس الحدود وبلغ [3.6] الا ان ذلك تجاوز الدرجة المتوسطة بقليل فقط.

اما بخصوص بعد النوعية كميزة تنافسية فقد تبين وجود فقرتين وقعتا ضمن فئة الدرجة الكبيرة وفقرتين كانتا ضمن الدرجة المتوسطة وبلغ وسطها الحسابي [3.5 ، 3.4] الا ان ذلك لم يؤثر على الوسط الحسابي العام والذي بقي ضمن فئة الدرجة الكبيرة. وتبين ان الوسط الحسابي العام لميزة المرونة وقع ضمن حدود الدرجة الكبيرة على الرغم من ان هناك فقرة وقعت ضمن حدود الدرجة المتوسطة.

اما عن الكلفة كميزة تنافسية فلم تتجاوز اي فقرة الدرجة المتوسطة وبالتالي جاء الوسط الحسابي العام ايضاً ضمن نفس الدرجة والذي بلغ [3.4]. وقد بلغ الوسط الحسابي العام لجميع المتوسطات [3.55] مما يعني تمتع البنوك بميزة تنافسية.

جدول رقم (1)

الايوساط الحسابية لابعاد الميزة التنافسية

ت	ابعاد الميزة التنافسية	الوسط الحسابي	الوسط العام	الانحراف
1	السرعة في انجاز الخدمة.	3.6	3.6	صفر
2	الالتزام بمواعيد دقيقة لانجاز الخدمة.	3.8		(0.2)
3	سرعة وسهولة وصول الخدمة للزبون.	3.7		(0.1)
4	توفر الخدمة طيلة الوقت.	3.4		(0.2)
5	الدقة وعدم وجود اخطاء في انجاز الخدمة.	3.6	3.6	صفر
6	الاسلوب الودي للتعامل مع الزبائن.	3.8		(0.2)
7	المظهر والتنسيق المناسب للبنك.	3.5		(0.1)
8	سرعة اشعار الزبون باية امور تتعلق بمعاملاته.	3.4		(0.2)
9	تعدد الخدمات لتقديم تشكلية تلبي الرغبات المختلفة.	3.8	3.6	0.2
10	تنوع الخدمات المقدمة استجابة للتغير في مستويات الطلب [زيادة ونقصان].	3.4		(0.2)
11	تخفيض تكاليف الانشطة المترابطة مع بعضها .	3.3	3.4	(0.1)
12	انجاز مستويات عالية من الانتاجية .	3.5		0.1
الوسط الحسابي العام للمتوسطات		3.55		

التحليل البيئي- البيئة الخارجية :

اتضح من خلال الجدول رقم (2) ان البنوك في الاردن تعمل على القيام بعملية التحليل البيئي الخارجي، وقد حظيت المتغيرات التنافسية باعلى اهتمام وبلغ الوسط الحسابي لها [4.3] وجاءت المتغيرات الاقتصادية بالمرتبة الثانية وبلغ الوسط الحسابي [4.2] وبلغ الوسط الحسابي العام [3.8] وهو يقع فئة ضمن فئة الاتفاق اي القيام بعملية التحليل بمستويات عالية.

جدول رقم (2)

الايواساط الحسابية لمستويات تحليل العوامل البيئية الخارجية

ت	الفقرة	الوسط الحسابي	الوسط الحسابي العام	الانحراف
1	يعمل البنك بصورة مستمرة على تحليل العوامل السياسية والقانونية وتأثيراتها.	3.7	3.80	(0.1)
2	يعمل البنك بصورة مستمرة على تحليل العوامل التكنولوجية وتأثيراتها.	3.6		(0.2)
3	يعمل البنك بصورة مستمرة على تحليل العوامل الاجتماعية والثقافية وتأثيراتها..	3.7		(0.1)
4	يعمل البنك بصورة مستمرة على تحليل العوامل الاقتصادية وتأثيراتها.	4.2		0.4
5	يعمل البنك بصورة مستمرة على تحليل العوامل التنافسية وتأثيراتها.	4.3		0.5
6	يعمل البنك على القيام بعملية تشخيص الفرص للاستفادة منها.	3.6		(0.2)
7	يعمل البنك على القيام بعملية تشخيص التهديدات لمواجهتها.	3.9		(0.1)

البيئة الداخلية :

يتضح من خلال الجدول رقم (3) ان القدرات المالية تحضى باهمية استثنائية قياساً ببقية امكانات المنظمة الاخرى حيث بلغ الوسط الحسابي لها [4.5] وهذا امر طبيعي كنتيجة لطبيعة العمل الذي تقوم به تلك البنوك. الا ان هناك فقرتين وقعتا ضمن فئة التردد هما عملية تحليل القدرات التسويقية والانتاجية حيث بلغ الوسط الحسابي لكليهما [3.4]. الا ان الوسط الحسابي العام يشير الى اهتمام بتحليل الامكانات الداخلية للبنك.

جدول رقم (3)**الايواساط الحسابية لمستويات تحليل عوامل البيئة الداخلية**

ت	الفقرة	الوسط الحسابي	الوسط الحسابي العام	الانحراف
1	يعمل البنك بصورة مستمرة على تحليل القدرات التسويقية لديه.	3.2	3.7	(0.5)
2	يعمل البنك بصورة مستمرة على تحليل القدرات المالية لديه.	4.5		(0.2)
3	يعمل البنك بصورة مستمرة على تحليل القدرات الانتاجية لديه.	3.4		(0.3)
4	يعمل البنك بصورة مستمرة على تحليل قدرات الموارد البشرية لديه.	3.7		صفر
5	يعمل البنك على القيام بتحديد نقاط القوة لديه للاستفادة منها.	3.6		(0.1)
6	يعمل البنك على القيام بتحديد نقاط الضعف لديه للعمل على تجاوزها.	3.7		صفر

العلاقة بين التحليل البيئي والميزة التنافسية

ان قيم معاملات الارتباط المبينة في الجدول رقم (4) والخاص بمعامل الارتباط بين التحليل البيئي والميزة التنافسية قد تراوحت بين [0.26 - 0.37] للعلاقة بين التحليل البيئي الخارجي وكل من ابعاد الميزة التنافسية [الكلفة، النوعية ، الوقت والمرونة] وهي جميعها ذات دلالة معنوية تحت مستوى (0.1)، وقد بلغت معاملات الارتباط بين التحليل البيئي الخارجي وكل من ابعاد

الميزة التنافسية [الكلفة، النوعية، الوقت والمرونة] على التوالي [0.41، 0.47، 0.51، 0.49] وجميعها ذات دلالة معنوية عند [0.01]، وقد بلغ معامل الارتباط بين الميزة التنافسية [بأبعادها المختلفة] مع التحليل البيئي [0.36، 0.56] وكانت قيم معامل الارتباط بين التحليل البيئي [ككل] مع أبعاد الميزة التنافسية [الكلفة، النوعية، الوقت والمرونة] [0.41، 0.46، 0.51، 0.47] على التوالي. وقد بلغ معامل الارتباط بين الميزة التنافسية ككل والتحليل البيئي ككل [0.54]. انساقاً مع ما سبق نجد ان فرضيات البحث قد تم اثباتها.

جدول رقم (4)

معاولات الارتباط بين التحليل البيئي والميزة التنافسية

	الكلفة	النوعية	الوقت	المرونة	الميزة التنافسية (اجمالي)
التحليل البيئي الخارجي	0.27	0.37	0.29	0.26	0.36
التحليل البيئي الداخلي	0.41	0.47	0.51	0.49	0.56
التحليل البيئي (اجمالي)	0.41	0.46	0.51	0.47	0.54

تحت مستوى معنوية (0.01)

الاستنتاجات والتوصيات

على الرغم من أن البنوك في الأردن أظهرت تمتعها بميزة تنافسية إلا أن هذه الميزة لا زالت ضمن الحدود الدنيا للدرجة الكبيرة، وكذلك الأمر فيما يخص القيام بعملية التحليل البيئي نجد أن هذا الأمر لم يرتقي إلى درجات متقدمة على الرغم من وجود عمليات التحليل تلك.

ولقد أظهرت النتائج وجود علاقات ذات دلالة إحصائية بين عملية التحليل البيئي الخارجي وكل من أبعاد الميزة التنافسية (الوقت، السرعة، النوعية، والمرونة) وكذلك الأمر فيما يخص عملية التحليل البيئي الداخلي والميزة التنافسية، والذي يعود بدوره إلى أن بناء المزايا التنافسية يعتمد بالدرجة الأساس على ما تتمتع به المنظمة من نقاط قوة.

اعتماداً توصي الدراسة بزيادة الاهتمام بالعمل على بناء المزايا التنافسية وصيانتها خصوصاً، وأن السوق المصرفي الأردني مقبل على زيادة حدة المنافسة سواء تمثل ذلك بدخول مصارف غير أردنية جديدة إلى السوق تتمتع بمزايا تنافسية أو بمحاولة عدد من المصارف إعادة هيكلة نفسها بما يتوافق مع التغيرات الاقتصادية والسياسية الجارية في المنطقة، وعلى المصارف

أن تولي قضية الكلفة اهتماماً كبيراً نظراً للاتجاه السائد في المرحلة المقبلة بتخفيض فجوة أسعار الفائدة بين القروض والفوائد.

إن بناء المزايا التنافسية لا يمكن أن يتم إلا من خلال العمل على معرفة الفرص والتهديدات الموجودة في البيئة الخارجية، ونقاط القوة والضعف لديها، لذا فإن عملية التحليل البيئي الداخلي والخارجي يجب أن تحظى بأهمية استثنائية في المرحلة القادمة، وذلك لكي تعمل البنوك على استثمار ما لديها من نقاط قوة في استغلال الفرص الموجودة في البيئة الخارجية ولدرء التهديدات والتقليل من آثارها والعمل على التخلص من نقاط ضعفها.

المراجع العربية

- خطاب، عائدة سيد، الإدارة والتخطيط الاستراتيجي في قطاع الأعمال والخدمات، سياسات إدارية، الطبعة الأولى، دار الفكر العربي 1985.
- الخفاجي، نعمة عباس، الإدارة الاستراتيجية، المدخل والمفاهيم والعمليات، دار الثقافة للنشر والتوزيع، عمان 2004.
- خليل، نبيل مرسى، التخطيط الاستراتيجي، دار المعرفة الجامعية، الإسكندرية، 1994.
- دركر، بيتر، ترجمة الكبيسي، عامر، الجلبى، راقية رؤوف، الإدارة بالنتائج : المهام الاقتصادية ومخاطر اتخاذ القرارات ، جامعة بغداد، 1990.
- الروسان، محمود، أثر العلاقة بين الميزة التنافسية والخيار الاستراتيجي على الأداء التصديري أطروحة دكتوراه، جامعة بغداد 1997.
- الشرفاوي، علي، تحليل السياسات الإدارية، الدار الجامعية ، القاهرة 1987.
- العلي، عبد الستار محمد، إدارة الإنتاج والعمليات، مدخل كمي، دار وائل للنشر عمان، 2000
- الكبيسي، سعدي مجيد عاشور، العلاقة بين استراتيجية المنظمة واستراتيجية تقويم أداء الموارد البشرية وأثرها في تحقيق الميزة التنافسية، اطروحة دكتوراه غير منشورة، الجامعة المستنصرية، كلية الآداب والاقتصاد، 2001.
- كوبر، ميلان، إدارة مؤسسات التنمية الإدارية، المنظمة العربية للعلوم الإدارية ترجمة القريوتي، محمد قاسم وإبراهيم ، عبد الجبار، الأردن 1985.
- النعيمي، فلاح وخضير، نعمه، الحجم، الاستراتيجية والتركيب التنظيمي- مدخل موقفي، مجلة الادارة العامة، العدد 66، 1990م.
- ياسين، سعد غالب، الإدارة الاستراتيجية، عمان، دار اليازودي للنشر 1990.

المراجع الأجنبية

- Barney , J.B, and Griffin R.W, the management of organization : strategy , structure of Behavior Boston, 1992
- Dilworth, James B, operations management : Design, planning and control for manufacturing and servies, Mc Grew-Hill , NY (1992)
- Evans, James R, Applied production and operations management, west publishing co, U.S.A (1993)
- Glueck, W.F, and Janch, Lawrence, Business policy and strategic management, 3rd Ed, MC Graw – Hill, Book CO, Inc 1988
- Hill, Terry, the Essence of operations management, prentice – Hall, UK (1993).
- Kotler, Philip, marketing management, analysis, planning Implementionand control, prentic – Hall, Newdelhi (1997)
- Krajewski, lee J . and Rit2 aman, Larry P. operations management, strategy and analysis, 4th ed, Addison- wesly, U.S.A (1996)
- Narayanan, V.K and Nath Raghn, Organization theory strategic approach, U.S.A R, Chard D. Irwin Inc, 1993.
- Pitts,R,A and lei D. strategic management building and sustaining competitive advantage, west publishing co, U.S.A (1995)
- Production and operations, management : concept, models and behavior, 5th ed – prentice – Hall New delhi (1993)
- Read , Richard& Defillipi, Robert J, causal Ambignity Barriers limitation, and sustainable competitive advantage, academy of management Review,
- Rowe, Alan J., and et al, strategic management a methodological approach, 4th Ed Addison. W esley publishing co. Inc 1994.

-
- Schendle, Dan, introduction to competitive organizational Behavior strategic management Journal, vol 15, (1994)
 - Sharplin, Arther, strategic management, new york, mc Graw – Hill Book co, 1986
 - Stahl M.J, management: total Quality in a Globule Environment Oxford, 1995
 - Stonebrake, peter w. and leong . G. Keony, operations strategy : facusing competitive excellence, Allyin and Bacon, U.S.A(1994)
 - Thompson, John L, strategic management : awareness and change, chapman and Hall, London, 1990, vol. 15. No.1 (1990)

بسم الله الرحمن الرحيم

يرجى وضع إشارة (X) أمام الإجابة التي تنطبق على رأيكم

درجة صغيرة جداً	درجة صغيرة	لا ادري	درجة كبيرة	درجة كبيرة جداً	ابعاد الميزة التنافسية
					الى اي مدى تسعى ادارة البنك لتحقيق الآتي:
					1. السرعة في انجاز الخدمة.
					2. الالتزام بمواعيد دقيقة لانجاز الخدمة.
					3. سرعة وسهولة وصول الخدمة للزبون.
					4. توفر الخدمة طيلة الوقت.
					5. الدقة وعدم وجود اخطاء في انجاز الخدمة.
					6. الاسلوب الودي للتعامل مع الزبائن.
					7. المظهر والتنسيق المناسب للبنك.
					8. سرعة اشعار الزبون باية امور تتعلق بمعاملاته.
					9. تعدد الخدمات لتقديم تشكيلة تلبي الرغبات المختلفة.
					10. تنوع الخدمات المقدمة استجابة للتغير في مستويات الطلب [زيادة ونقصان].
					11. تخفيض تكاليف الانشطة المترابطة مع بعضها.
					12. انجاز مستويات عالية من الانتاجية.

التحليل البيئي	اتفق جداً	اتفق	متردد	لا اتفق	لا اتفق مطلقاً
1. يعمل البنك بصورة مستمرة على تحليل العوامل السياسية والقانونية وتأثيراتها.					
2. يعمل البنك بصورة مستمرة على تحليل العوامل التكنولوجية وتأثيراتها.					
3. يعمل البنك بصورة مستمرة على تحليل العوامل الاجتماعية والثقافية وتأثيراتها..					
4. يعمل البنك بصورة مستمرة على تحليل العوامل الاقتصادية وتأثيراتها.					
5. يعمل البنك بصورة مستمرة على تحليل العوامل التنافسية وتأثيراتها.					
6. يعمل البنك على القيام بعملية تشخيص الفرص للاستفادة منها.					
7. يعمل البنك على القيام بعملية تشخيص التهديدات لمواجهتها.					
8. يعمل البنك بصورة مستمرة على تحليل القدرات التسويقية لديه.					
9. يعمل البنك بصورة مستمرة على تحليل القدرات المالية لديه.					
10. يعمل البنك بصورة مستمرة على تحليل القدرات الانتاجية لديه.					
11. يعمل البنك بصورة مستمرة على تحليل قدرات الموارد البشرية لديه.					
12. يعمل البنك على القيام بتحديد نقاط القوة لديه للاستفادة منها.					
13. يعمل البنك على القيام بتحديد نقاط الضعف لديه للعمل على تجاوزها.					