

أثر القوة التنظيمية في تحقيق الميزة التنافسية

ودور استراتيجية التركيز

دراسة تطبيقية في البنوك التجارية الأردنية

إعداد

مهدى صلاح مهدى الدلال

إشراف

الدكتور

صباح حميد آغا

قدمت هذه الرسالة استكمالاً لمتطلبات الحصول على درجة الماجستير في

ادارة الاعمال

قسم ادارة الاعمال

كلية الاعمال

جامعة الشرق الأوسط

مايو / 2011 م

تفويض

أنا الموقع أدناه "مهدى صلاح مهدى الدلال" أفوض جامعة الشرق الأوسط بتزويد
نسخ من رسالتي للمكتبات الجامعية أو المؤسسات أو الهيئات أو الأشخاص المعنية بالابحاث
والدراسات العلمية عند طلبها.

الاسم: مهدى صلاح مهدى الدلال

التوقيع:



التاريخ: 2011 / 5 / م

قرار لجنة المناقشة

نوقشت هذه الرسالة وعنوانها:

أثر القوة التنظيمية في تحقيق الميزة التنافسية ودور استراتيجية التركيز: دراسة
تطبيقية في البنوك التجارية الأردنية

وأجيزت بتاريخ ٢٥ / ٥ / ٢٠١١ م

التوقيع	الجامعة	أعضاء لجنة المناقشة
	الشرق الأوسط	الأستاذ الدكتور كامل محمد المغربي رئيساً
	الشرق الأوسط	الدكتور صباح حميد آغا مشرفاً
	الأردنية	الدكتور زعبي محمد فاضل الزعبي عضواً خارجياً

شكر وتقدير

الحمد لله رب العالمين ، والصلوة والسلام على أشرف المرسلين سيدنا محمد صلى الله عليه وسلم وعلى آله وصحبه أجمعين.

أما بعد :

الحمد لله أولاً ، أشكرك ربي على نعمك وفضلك الذي مننت علي وعلي والدي بأن وفقتني لأنجاز هذه الرسالة. وبكل الوفاء وصادق العرفان وعظيم الامتنان أتقدم بأسمى آيات الشكر والتقدير إلى أستاذي الفاضل الدكتور صباح حميد آغا ، الذي أحاطني بكل رعايه وتوجيه حكيم ، مما كان له عظيم الأثر في إثراء معارفي لاستكمال هذا العمل.

كما أتقدم بالشكر والتقدير للأساتذة الكرام أعضاء لجنة المناقشة على جهدهم ولما منحوني من وقتهم الثمين لمناقشة وتحكيم هذا العمل المتواضع وتقديم الملاحظات والتوجيهات التي ستسهم في إثرائه. كذلك أتقدم بالشكر والامتنان إلى كل من كان له جهد في سبيل إقام هذا العمل فله مني الشكر والتقدير ولكل شخص أسهם في إخراج هذه الرساله إلى حيز الوجود.

لهم مني جميعا تحية إكبار وتقدير

والله ولي التوفيق

الإهدا

أهدى هذا الجهد والعمل إلى

العراق الحبيب

والدي والدتي جزاهما الله خير الجزاء

زوجتي وجميع أفراد أسرتي الذين كان لهم الدور الكبير في إتمام هذه الدراسة
وفقهم الله في حياتهم وأدعوا الله العلي القدير أن يحفظهم من كل مكره

الحاضر الغائب من كان له الفضل بمساعدتي في إتمام هذا العمل

قائمة المحتويات

الصفحة	الموضوع
ب	تفويض
ج	قرار لجنة المناقشة
د	شكر وتقدير
هـ	الإهداء
و	قائمة المحتويات
ط	قائمة الجداول
كـ	قائمة الأشكال
لـ	قائمة الملحق
مـ	الملخص باللغة العربية
سـ	الملخص باللغة الإنجليزية
1	الفصل الأول : الإطار العام للدراسة
2	(1-1) : المقدمة
3	(2-1) : مشكلة الدراسة وأسئلتها
4	(3-1) : أهداف الدراسة
5	(4-1) : أهمية الدراسة
6	(5-1) : فرضيات الدراسة
7	(6-1) : حدود الدراسة
8	(7-1) : محددات الدراسة
8	(8-1) : التعريفات الإجرائية لمصطلحات الدراسة

قائمة المحتويات

الصفحة	الموضوع
10	الفصل الثاني : الإطار النظري والدراسات السابقة
11	(1-2) : المقدمة
11	(2-2) : القوة التنظيمية
28	(3-2) : استراتيجية التركيز
31	(4-2) : الميزة التنافسية
37	(5-2) : الدراسات السابقة العربية والأجنبية
44	(6-2) : ما يميز الدراسة الحالية عن الدراسات السابقة
45	الفصل الثالث : الطريقة والإجراءات
46	(1-3) : المقدمة
46	(2-3) : منهج الدراسة
47	(3-3) : مجتمع الدراسة
47	(4-3) : وحدة المعاينة والتحليل
49	(5-3) : المتغيرات الديمografية لأفراد عينة الدراسة
51	(6-3) : أنموذج الدراسة
52	(7-3) : أدوات الدراسة ومصادر الحصول على المعلومات
53	(8-3) : المعالجة الإحصائية المستخدمة
54	(9-3) : صدق أداة الدراسة وثباتها

قائمة المحتويات

الصفحة	الموضوع
56	الفصل الرابع : نتائج التحليل واختبار الفرضيات
57	(1-4) : المقدمة
57	(2-4) : التحليل الوصفي لإجابات عينة الدراسة عن أسئلة الدراسة
67	(3-4) : اختيار فرضيات الدراسة
86	الفصل الخامس : الاستنتاجات والتوصيات
87	(1-5) : المقدمة
87	(2-5) : النتائج
89	(3-5) : الاستنتاجات
90	(4-5) : التوصيات
91	قائمة المراجع
92	أولاً: المراجع العربية
94	ثانياً: المراجع الأجنبية
98	قائمة الملاحق

قائمة الجداول

الصفحة	الموضوع	الفصل – الجدول
24	المنظمات وأشكال القوة المهيمنة	1 - 2
47	المصارف التجارية العاملة في الأردن مجتمع الدراسة	1 - 3
48	توزيع أفراد عينة الدراسة حسب المصرف	2 - 3
50	يوضح توزيع أفراد عينة الدراسة حسب المتغيرات الديمografية	3 - 3
55	معامل ثبات الاتساق الداخلي لأبعاد الاستبابة (مقياس كرونباخ ألفا)	4 - 3
58	المتوسطات الحسابية والانحرافات المعيارية وقيم α ومستوى الأهمية للقوة الهيكيلية	1 - 4
60	المتوسطات الحسابية والانحرافات المعيارية وقيم α ومستوى الأهمية لقوة الخبرة	2 - 4
62	المتوسطات الحسابية والانحرافات المعيارية وقيم α ومستوى الأهمية لاستراتيجية التركيز	3 - 4
64	المتوسطات الحسابية والانحرافات المعيارية وقيم α ومستوى الأهمية لميزة المرونة	4 - 4
65	المتوسطات الحسابية والانحرافات المعيارية وقيم α ومستوى الأهمية لميزة السمعة	5 - 4
68	نتائج اختبار تحليل الأنحدار المتعدد لتأثير القوة التنظيمية بأبعادها في تحقيق ميزة المرونة في المصارف التجارية الأردنية	6 - 4
69	نتائج اختبار تحليل الأنحدار المتعدد لتأثير القوة التنظيمية بأبعادها في تحقيق ميزة السمعة للمصارف التجارية الأردنية	7 - 4
71	نتائج اختبار تحليل الأنحدار المتعدد لتأثير القوة التنظيمية بأبعادها على تحديد استراتيجية التركيز في المصارف التجارية الأردنية	8 - 4

قائمة الجداول

الصفحة	الموضوع	الفصل – الجدول
73	نتائج اختبار تحليل الأنحدار البسيط لتأثير استراتيجية التركيز في تحقيق ميزة المرونة في المصارف التجارية الأردنية	9 – 4
74	نتائج اختبار تحليل الأنحدار البسيط لتأثير استراتيجية التركيز في تحقيق ميزة السمعة للمصارف التجارية الأردنية	10 – 4
78	نتائج اختبار تحليل المسار للتحقق من أثر القوة الهيكيلية في تحقيق الميزة التنافسية في المصارف التجارية الأردنية بوجود استراتيجية التركيز	11 – 4
79	نتائج اختبار تحليل المسار للتحقق من أثر القوة الهيكيلية في تحقيق ميزة المرونة في المصارف التجارية الأردنية بوجود استراتيجية التركيز	12 – 4
80	نتائج اختبار تحليل المسار للتحقق من أثر القوة الهيكيلية في تحقيق ميزة السمعة في المصارف التجارية الأردنية بوجود استراتيجية التركيز	13 – 4
83	نتائج اختبار تحليل المسار للتحقق من أثر قوة الخبرة على الميزة التنافسية في المصارف التجارية الأردنية بوجود استراتيجية التركيز	14 – 4
84	نتائج اختبار تحليل المسار للتحقق من أثر قوة الخبرة في تحقيق ميزة المرونة في المصارف التجارية الأردنية بوجود استراتيجية التركيز	15 – 4
85	نتائج اختبار تحليل المسار للتحقق من أثر قوة الخبرة في تحقيق ميزة السمعة في المصارف التجارية الأردنية بوجود استراتيجية التركيز	16 – 4

قائمة الأشكال

الصفحة	الموضوع	الفصل / الشكل
51	أنموذج الدراسة	1_3

قائمة الملحق

الصفحة	الموضوع	رقم الملحق
99	قائمة بأسماء المحكمين	1
100	أداة الدراسة (الاستبيان)	2

أثر القوة التنظيمية في تحقيق الميزة التنافسية ودور استراتيجية التركيز

دراسة تطبيقية في البنوك التجارية الأردنية

إعداد

مهدى صلاح مهدى الدلال

إشراف

الدكتور

صباح حميد آغا

الملخص باللغة العربية

هدفت الدراسة إلى التعرف على القوة التنظيمية في تحقيق الميزة التنافسية ودور استراتيجية التركيز في البنوك التجارية الأردنية. ولتحقيق أهداف الدراسة قام الباحث بتصميم استبيان شملت (34) فقرة لجمع المعلومات الأولية من عينة الدراسة المكونة من (280) مفردة. وفي ضوء ذلك جرى جمع وتحليل البيانات واختبار الفرضيات باستخدام الحزمة الاحصائية للعلوم الاجتماعية SPSS. وتم استخدام العديد من الأساليب الإحصائية لتحقيق أهداف الدراسة، ومنها تحليل الانحدار البسيط والمترافق وتحليل المسار باستخدام برنامج تحليل المسار Amos. وبعد إجراء عملية التحليل لبيانات الدراسة وفرضياتها توصلت الدراسة إلى عدد من النتائج أبرزها:

1. وجود تأثير ذي دلالة معنوية للقوة التنظيمية (القوة الهيكيلية: قوة الخبرة) في تحقيق ميزة المرونة والسمعة في المصارف التجارية الأردنية عند مستوى دلالة (0.05).
2. وجود تأثير ذي دلالة معنوية للقوة التنظيمية (القوة الهيكيلية: قوة الخبرة) على تحديد استراتيجية التركيز في المصارف التجارية الأردنية عند مستوى دلالة (0.05).
3. وجود تأثير ذي دلالة معنوية لاستراتيجية التركيز في تحقيق ميزة المرونة في المصرف التجارية الأردنية عند مستوى دلالة (0.05).
4. وجود تأثير ذي دلالة معنوية لاستراتيجية التركيز في تحقيق ميزة السمعة للمصارف التجارية الأردنية عند مستوى دلالة (0.05).
5. وجود تأثير ذي دلالة معنوية للقوة الهيكيلية في تحقيق الميزة التنافسية (المرونة والسمعة) في المصارف التجارية الأردنية بوجود استراتيجية التركيز عند مستوى دلالة (0.05).
6. وجود تأثير ذي دلالة معنوية لقوة الخبرة في تحقيق الميزة التنافسية (المرونة والسمعة) في المصارف التجارية الأردنية بوجود استراتيجية التركيز عند مستوى دلالة (0.05).

وقد أوصت الدراسة بما يلي:

1. تعزيز دور وأهمية القوة التنظيمية ببعديها الهيكيلية والخبرة في مجال العمل المصرفي والتي بدورها تسهم في مجال اتخاذ القرارات الاستراتيجية.
2. تعزيز دور البحث والتطوير التنظيمي لدى المصارف من خلال إعادة الهيكلة وتصميم الوظائف يجعلها أكثر قدرة في مجال اتخاذ القرارات وتتبني الاستراتيجيات الملائمة للتغيرات بيئتها الخارجية.

ABSTRACT

The Impact of Organizational Power on Competitive Advantage achievement and the role of Foucs Strategy

An Applied Study in Jordanian Commercial Banks

Prepared by
Mahdi Salah Mahdi

Supervisor

Dr.
Sabah Hameed Agha

This study aimed at investigating the impact of Organizational Power on Competitive Advantage achievement and the role of Foucs Strategy in Jordanian Commercial Banks.

In order to achieve the objectives of the study, the researcher designed a questionnaire consisting of (34) paragraphs to gather the primary information from study sample which consisted of (280) individuals. The statistical package for social sciences (SPSS) was used to analyze and examine the hypotheses. The researcher also used many statistical methods to achieve the study objectives, such as simple, multi regression and path analysis through using Amos program. The main results of the study were:

1. There is significant impact to Organizational Power (Structural Power; Expert Power) on achievement Flexibility and Reputation Advantage in Jordanian Commercial Banks at level (0.05).
2. There is significant impact to Organizational Power (Structural Power; Expert Power) on Identify Foucs Strategy in Jordanian Commercial Banks at level (0.05).
3. There is significant impact to Foucs Strategy on achievement Flexibility Advantage in Jordanian Commercial Banks at level (0.05).
4. There is significant impact to Foucs Strategy on achievement Reputation Advantage in Jordanian Commercial Banks at level (0.05).
5. There is significant impact to Structural Power on achievement Competitive Advantage (Flexibility and Reputation) in Jordanian Commercial Banks under Foucs Strategy at level (0.05).
6. There is significant impact to Expert Power on achievement Competitive Advantage (Flexibility and Reputation) in Jordanian Commercial Banks under Foucs Strategy at level (0.05).

The main recommendations of the study were:

1. Enhance the role of organizational power in the field of banking work which in turn support the function of decision making.
2. Enhance the role of Research and orgnization development for banks to achieve restructuring and redesign of jobs which help decision makers make effective strategic decisions.

الفصل الأول

الإطار العام للدراسة

(1 - 1) : المقدمة

(2 - 1) : مشكلة الدراسة وأسئلتها

(3 - 1) : أهداف الدراسة

(4 - 1) : أهمية الدراسة

(5 - 1) : فرضيات الدراسة

(6 - 1) : حدود الدراسة

(7 - 1) : محددات الدراسة

(8 - 1) : التعريفات الإجرائية لمصطلحات الدراسة

(١-١) المقدمة

يعد المفهوم الاستراتيجي من المفاهيم الهامة الذي يؤمن للمنظمة النظرة المستقبلية ووضوح العمل الذي يجب أن تقوم به، مما يعزز لها فرصة إمكانية النمو والاستمرار.

تحظى استراتيجيات النمو ومنها استراتيجية التركيز بشعبية كبيرة لدى معظم مديري الأعمال لأنهم عادة ما يقرنون النمو بالنجاح. وتسعى المنظمات التي تعمل في حركة إلى النمو الذي يؤدي إلى زيادة المبيعات وإلى الاستفادة من منحنى الخبرة Experience Curve في خفض كلفة الوحدة المباعة ومن ثم زيادة الأرباح، ويكتسب هذا الأسلوب أهمية خاصة إذا كان السوق الذي تعمل فيه المنظمة ينمو بسرعة، وإذا لجأ المنافسون إلى حرب الأسعار لكسب حصة سوقية أكبر.

ويعبر عن استراتيجية النمو بأنها الاستراتيجية التي تتبعها المنظمة عندما تسعى لتحقيق أهداف جديدة بمستوى أعلى من مستوى أهدافها السابقة، من خلال خدمة المتعاملين والأسواق وذلك بتقديم سلع وخدمات جديدة، أو التوسع في أسواق جديدة بسلع وخدمات جديدة، وهي بذلك تركز في قراراتها الاستراتيجية على الزيادات الرئيسية في مجال عملها الحالي.

وترتبط استراتيجية النمو في الغالب بالتوسيعات أو الاستثمارات التي تمر بها منظمة الأعمال في قطاعات أعمالها الحالية أو الجديدة، وتتطلب استراتيجية النمو جهوداً إضافية تقوم بها الإدارة العليا في سبيل بناء آليات تكيف وتفاعل مع فرص الاستثمار البيئي الناتجة عن تحليل الموارد وإمكانيات المنظمة، خدماتها ومنتجاتها، ظروف البيئة الخارجية ومهارة الإدارة العليا على تحليل هذه العناصر أساساً لنجاح استراتيجية النمو التي تسعى لاتباعها. وتعد استراتيجية النمو مرغوبة،

فهي تمكن منظمة الأعمال من تغطية أخطائها وأي قصور في كفافتها بشكل يسير، ويؤدي النمو بحد ذاته إلى رفع القيمة الذاتية لرؤساء المنظمات.

وتلعب الإدارة العليا الدور الأساسي في تحديد نوع أو أنواع الاستراتيجيات التي تتبعها المنظمة والتي على أساسها توجه جميع جهود العاملين لتنفيذها. وأن تحديد استراتيجية النمو المناسبة ليس بالأمر اليسير وأنما يحتاج إلى امتلاك المدير للقوة ، ويختلف مدير الإدارة العليا في المصدر الذي منه يحصلون على هذه القوة فمنهم من يمتلك القوة لكونه مديرا، وآخر يمتلك القوة لأنّه من المالكين ، وبعض المديرين يمتلكونها بسبب امتلاكهم للخبرة وغير ذلك.

واستناداً إلى ما جاء أعلاه فإن هذه الدراسة تسعى إلى التعرف على أثر القوة التنظيمية في تحقيق الميزة التنافسية ودور استراتيجية التركيز في البنوك التجارية الأردنية.

(1-2) مشكلة الدراسة وأسئلتها

تعد بيئة المؤسسات المصرفية بما فيها البنوك التجارية الأردنية ذات طبيعة تنافسية عالية مما يتطلب من هذه المؤسسات البحث عن الاستراتيجيات التي تمكنها من تحقيق حالة التنافس والبقاء والاستمرار ولتحقيق ذلك لا بد لهذه المؤسسات أن تعمل على تلبية حاجات المستفيدين من الخدمات المصرفية والبحث الجدي والمستمر عن الأفضل ومواكبة التطورات في المجالات المختلفة وتقديم الخدمات وتوزيعها وتنويعها لمواجهة حالة المنافسة، وهنا تلعب الإدارة العليا للمصارف الدور الأساس في تحديد أنواع الاستراتيجيات التي تتبعها مصارفهم التي على أساسها توجه جهود

العاملين لتنفيذها. وأن تحديد استراتيجية النمو المناسبة ليس بالأمر البسيط وأنما يحتاج إلى امتلاك المديرين للقوة، وهناك خلاف في مصادر القوة التي يحصل عليها المديرون.

واستناداً لما ذكر أعلاه، يمكن إظهار مشكلة الدراسة بصورة أكثر جلاء من خلال إثارة الأسئلة الرئيسة التالية:

أولاً: هل تؤثر القوة التنظيمية في تحقيق الميزة التنافسية في المصارف التجارية الأردنية؟

ثانياً: هل تؤثر القوة التنظيمية في تحديد استراتيجية التركيز في المصارف التجارية الأردنية؟

ثالثاً: هل تؤثر استراتيجية التركيز في تحقيق الميزة التنافسية بالمصارف التجارية الأردنية؟

رابعاً: ما دور استراتيجية التركيز كمتغير وسيط في تعزيز أثر القوة التنظيمية في تحقيق الميزة التنافسية في المصارف التجارية الأردنية؟

(1-3) : أهداف الدراسة

أن الغرض الرئيسي لهذه الدراسة يتركز في التعرف على طبيعة استراتيجية التركيز في المصارف التجارية الأردنية وإلى أي مدى تؤثر القوة التنظيمية في تحقيق الميزة التنافسية في المصارف التجارية الأردنية ودور استراتيجية التركيز في تعزيز أثر القوة التنظيمية في تحقيق الميزة التنافسية، وذلك من خلال تحقيق الأهداف التالية:

1. دراسة أثر القوة التنظيمية في تحقيق الميزة التنافسية للمصارف التجارية الأردنية.
2. تحديد أثر القوة التنظيمية على استراتيجية التركيز للمصارف التجارية الأردنية.
3. تحديد أثر استراتيجية التركيز في تحقيق الميزة التنافسية للمصارف التجارية الأردنية.

٤. تحديد أثر القوة التنظيمية في تحقيق الميزة التنافسية بوجود استراتيجية التركيز للمصارف التجارية الأردنية.

(٤-١) أهمية الدراسة

تستمد الدراسة الحالية أهميتها من كونها تتناول موضوع استراتيجية التركيز التي تعد من الموضوعات الهامة في حياة منظمات الأعمال ومنها المصارف التجارية، ومن المعلوم أن المصارف التجارية الأردنية هي في مجملها من المنظمات حديثة التكوين في بلد تسعى فيه جميع المنظمات إلى التوسيع والنمو. لذا أصبح من الضروري معرفة الإدارات في هذه البنوك لطبيعة استراتيجية التركيز التي يمكن استخدامها لتحقيق هذا الغرض، والعمل وفق المنظور الاستراتيجي. كما تأتي أهمية هذه الدراسة من كونها تربط بين مصادر قوة مديرى الإدارة العليا التي من المفترض أنها تلعب الدور الحاسم في اختيار المصارف التجارية الأردنية لاستراتيجية التركيز المناسبة. كما وأن النتائج التي ستتوصل إليها الدراسة ستؤدي إلى الكشف عن مصادر القوة الفعلية التي تتحكم في تحديد ذلك، بالإضافة إلى أن موضوع الدراسة الحالي في المجال الاستراتيجي في بيئه المنظمات الأردنية لم يعط الاهتمام اللازم وبالخصوص في مجال استراتيجية التركيز، مما سيجعل هذه الدراسة إضافة في هذا المجال. وتتبع أيضاً أهمية الدراسة من خلال جانبين، الأول، يتعلق بازدياد حدة المنافسة الناتجة عن الاهتمام المتزايد الذى أولته قيادة القطاع المصرفي للخدمات المصرفية باعتبار هذا القطاع يمثل إحدى الركائز الأساسية للاقتصاد الوطني. أما الجانب الثاني، فيتعلق في إبراز دور استراتيجية التركيز في تحقيق المزايا التنافسية في القطاع المصرفي بعد تزايد حدة المنافسة في بيئه الأعمال، الأمر الذي يحتم على المصارف أن تحدث الخطى للبحث عن مزايا تنافسية تجعلها قادرة على تحقيق

تقديم تنافسي في أدائها بازدياد معدلات النمو والتقليل من حجم الخسائر وزيادة الحصة السوقية بالاعتماد على الاستراتيجيات الملائمة لذلك عن طريق منافذ توزيع وتنويع الخدمات ومن خلال التركيز على خدمة أو سوق أو تكنولوجيا معينة للحصول على المركز التنافسي في السوق.

(٤-١) : فرضيات الدراسة

استناداً إلى مشكلة الدراسة تمت صياغة الفرضيات التالية الرئيسة؛ التي سيجرى اختبارها:

الفرضية الرئيسة الأولى

لا يوجد أثر ذو دلالة إحصائية للقوة التنظيمية (القدرة الهيكيلية؛ قوة الخبرة) في تحقيق الميزة التنافسية (المرونة؛ السمعة) في المصارف التجارية الأردنية عند مستوى ($\alpha \leq 0.05$)؟

الفرضية الرئيسة الثانية

لا يوجد أثر ذو دلالة إحصائية للقوة التنظيمية (القدرة الهيكيلية؛ قوة الخبرة) على تحديد استراتيجية التركيز في المصارف التجارية الأردنية عند مستوى ($\alpha \leq 0.05$)؟

الفرضية الرئيسة الثالثة

لا يوجد أثر ذو دلالة إحصائية لاستراتيجية التركيز في تحقيق الميزة التنافسية (المرونة؛ السمعة) في المصارف التجارية الأردنية عند مستوى ($\alpha \leq 0.05$)؟

الفرضية الرئيسية الرابعة

لا يوجد أثر ذو دلالة إحصائية للقوة التنظيمية (القوة الهيكلية؛ قوة الخبرة) في تحقيق الميزة التنافسية (المرونة؛ السمعة) في المصارف التجارية الأردنية بوجود استراتيجية التركيز عند مستوى $\alpha \leq 0.05$

(1 - 6) : حدود الدراسة

سيكون نطاق الدراسة على النحو الآتي:

الحدود المكانية: تتمثل الحدود المكانية لهذه الدراسة بالبنوك التجارية الأردنية والبالغ عددها (12) بنكاً.

الحدود البشرية: أن الحدود البشرية لهذه الدراسة تتمثل في العاملين في البنوك التجارية الأردنية، من شاغلي الواقع الوظيفية الآتية: (مدير عام، نائب "مساعد" مدير عام، ومدير الإدارات).

الحدود الزمنية: المدة الزمنية التي استغرقت لإنجاز الدراسة لفصلين دراسيين وهي الفترة ما بين عامي 2010 و2011.

الحدود العلمية: اعتمد الباحث في دراسته الحالية على تحديد متغيرات القوة التنظيمية، وهي (القوة الهيكلية؛ قوة الخبرة) المحددة من قبل (Hall, 2001)؛ (الصياح, 1999). وما يتعلق بمتغير الميزة التنافسية فقد تم الاعتماد على كل من (Slack, et...al,1998)؛ (Mintzberg & Quinn, 1996)؛ (Macmillan & Tampo, 2000) وما يتعلق بمتغير استراتيجية التركيز فقد تم الاعتماد على ما أورده كل من (Wheelen & Hunger, 2008)؛ (الغالبي، وإدريس، 2009).

(1-7) : محددات الدراسة

1. تطبيق الدراسة على المصارف التجارية الأردنية التي تمارس النشاط التجاري، وبالتالي فإن تعميم النتائج سينحصر على هذه المصارف.
2. المتغيرات التي شملتها الدراسة ممثلة بالقوة التنظيمية، واستراتيجية التركيز، والميزة التنافسية.
3. الأفراد العاملون في البنوك التجارية الأردنية، من شاغلي الواقع الوظيفية الآتية: (مدير عام، نائب "مساعد" مدير عام، ومدير الإدارات).
4. الوقت المستغرق في توزيع الاستبيانات واستردادها وذلك بسبب الواقع الوظيفية لأفراد عينة الدراسة.

(١-٨) : التعاريف الإجرائية لمصطلحات الدراسة

القوة التنظيمية: امتلاك (A) قوة على (B) بمقدار ما يجعل (B) يقوم بشيء لا يقوم به لو لا تأثير (A) عليه (الصياغ، 1999).

القوة الهيكيلية: حق المدير في اتخاذ القرارات وإصدار الأوامر والتعليمات وامتنال المؤوسسين لهذه الأوامر والتعليمات (الخشالي، 2006).

قوة الخبرة: وتشير إلى امتلاك المديرين للمعلومات المتعلقة بالعمل المصرفي والقدرة على حل المشاكل التي تواجه المصارف التي يعملون فيها والتي تأتي بسبب التغيرات البيئية (الخشالي، 2006).

استراتيجية التركيز: وهي قيام منظمات الأعمال بالتركيز على العملاء أو الأسواق أو بالتركيز على الخدمة المقدمة أو التكنولوجيا المستخدمة في إنجاز أعمالها (Wheeln & Hunger, 2008).

الميزة التنافسية: قدرة المنظمة على توليد شيء منفرد أو مختلف عن بقية المنافسين، أو أي شيء يميز البنك تمييزاً إيجابياً عن منافسيه من البنوك الأخرى في نظر المستخدمين النهائيين لخدماتها من أجل البقاء والاستمرار (Wheeln & Hunger, 2008).

المرونة: قابلية منظمات الأعمال على تحديد التغيرات في البيئة الخارجية لغرض حشد الموارد باتجاهات جديدة واستجابات سريعة لهذه التغيرات (Shimizn & Hitt, 2004).

السمعة: قيام منظمات الأعمال باختيار توليفة من النشاطات أو الخدمات مختلفة عن خدمات المنافسين العاملين في القطاع نفسه بما يعطيها سمعة مؤسسية تختلف عن منافسيها .(Nicolino,2001)

الفصل الثاني

الإطار النظري والدراسات السابقة

(1 - 2) : المقدمة

(2 - 2) : القوة التنظيمية

(3 - 2) : استراتيجية التركيز

(4 - 2) : الميزة التنافسية

(5 - 2) : الدراسات السابقة العربية والأجنبية

(6 - 2) : ما يميز الدراسة الحالية عن الدراسات السابقة

(1-2) المقدمة

يهدف هذا الفصل إلى تسلیط الضوء على بعض الجهود المعرفية المتمثلة بالإطار النظري للقوة التنظيمية والميزة التنافسية واستراتيجية التركيز بالإضافة إلى الدراسات السابقة حول متغيرات الدراسة من أجل توضیح الإطار المعرفي للدراسة الحالية وتحديد أهم ملامح منهجيتها، وبهذا فإن الفصل الحالي يتكون من خمسة محاور رئيسة تغطي مضمون الدراسة، وهي كما يلي:

(2-2) القوة التنظيمية

يتفق المفكرون حول تعريف القوة، إذ تعرف القوة بأنها عبارة عن القدرة على أن يجعل الطرف الآخر يعمل بالشكل الذي يريد (Shermerhom, et..al, 1994). وتمثل القوة شكلاً من أشكال هيكل العلاقات الاجتماعية التي تحصل في إطار التنظيم، ولكن هذا الهيكل لا يظهر واضحاً في الهيكل التنظيمي كما هو بالنسبة للسلطة التي تعد جزءاً منها من الهيكل التنظيمي. ووفق هذا المفهوم فإن القوة تعبّر عن جانب من التنظيم غير الرسمي الذي تتمتع به بعض الأطراف كأفراد أو جماعات (الخضرا وأخرون، 1995). فالقوة هي مفهوم إجتماعي لا يمكن ممارسته بمعزل عن الآخرين، فهي تحتاج إلى العلاقات والاعتماد التكاملـي بين الأطراف، إذ أن كل طرف يمكنه أن يؤثـر في الطرف الآخر، كما أن كل طرف يمكن أن يساعد أو يعيق الطرف الآخر أنتـلاقـاً من الحرية أو الرغبة في الاستجابة (Gibson, et..al, 1994).

وغالباً نجد في المنظمة بعض الأفراد الذين لا يمتلكون السلطة الرسمية ولكنهم يتمتعون بالقدرة على التأثير في أداء وسلوك الآخرين، وتستند قدرتهم هذه على مصادر أخرى غير السلطة الرسمية، كقوة الشخصية والاحترام والثقة المتبادلة مع الآخرين والكفاءة والخبرة، ويعني هذا أن الفرد يمكن أن يمتلك القوة بمعزل عن امتلاكه السلطة الرسمية، كما يمكن أن يمتلكها أي فرد داخل التنظيم وهي غير مقصورة على المديرين فقط (Moorhead & Griffin, 2000). وفي المقابل نجد هناك أفراداً يمتلكون السلطة الرسمية ولكن ليس لديهم قدرة على التأثير في مرؤوسיהם. وهذا يقودنا إلى استنتاج أن مفهوم القوة أوسع من مفهوم السلطة التي تعد جزءاً من مفهوم القوة، فالسلطة هي عبارة عن القوة الرسمية التي يمتلكها الفرد بحكم وظيفته في المنظمة وتمثل أحد مصادر القوة التي يستخدمها المديرون للتأثير على المرؤوسين لتوجيه جهودهم نحو تحقيق الأهداف التنظيمية (السالم، 1999). و تستطيع الأطراف داخل التنظيم التمييز بوضوح بين الأفراد من أصحاب السلطة الذين لديهم القوة والأفراد الذين يتمتعون بالسلطة دون امتلاكهم القوة، فيمكن لجميع الأطراف تشخيص الجهات التي تمتلك القوة المؤثرة في المنظمة على الرغم من عدم وجود هيكل رسمي للقوة (Robbins, 1998).

أن تنوع طبيعة القوة يسهم في إشاعة القدرة على تعديل وإدارة سلوك الأفراد، والرقابة على ذلك السلوك بغية تشكيل أو صياغة حياتهم. وفيما يأتي بعض الجوانب التي توضح طبيعة القوة :

1. القوة هي القدرة على التأثير في الأفراد وإدارتهم من خلال استعمال واتعى أو نظري للعقاب والثواب. وتمارس القوة على الأفراد والجماعات من خلال تقديم وعرض بعض الأشياء التي تمثل قيمة

لهم، أو من خلال تهديدهم بتجريدهم من بعض تلك الأشياء. وهذه الأمور هي أساس القوة، والتي يمكن أن تتضمن الأمان الطبيعي، والصحة، والثروة والامتلاك المادي الجيد، والوظائف ووسائل الإعاقة، والمعرفة والمهارات، والتقدير الاجتماعي، والمكانتة، والسمعة، والحب والحنان والودة، والقبول من قبل الآخرين، والصورة الذاتية المقنعة، واحترام الذات، ومن أجل ممارسة القوة فيما بعد ينبغي ممارسة السيطرة على الأشياء ذات القيمة في المجتمع.

2. القوة شكل اجتماعي للتأثير، وبكلام أوسع، فإن التأثير هو أنتاج لمجموعة من التأثيرات المقصودة . فالأفراد الذين يكونون قادرين على أنتاج تأثيرات مقصودة من خلال وسائل مختلفة، يقال بأنهم مؤثرون. والأفراد الذين يكونون قادرين على أنتاج تأثيرات مقصودة من خلال استعمال حقيقي أو نظري للثواب والعقاب يقال بأنهم أقوياء.

3. تستند القوة إلى مصادر مختلفة، أن ممارسة القوة تفترض استخدام الكثير من الأشكال المختلفة مثل منح أو حجب العديد من القيم المختلفة، وعلى الرغم من ذلك فإن أساس القوة تكون عادة ذات طبيعة معتمدة . فالأفراد الذين يسيطرون على مصادر محددة، من المحتمل أن يسيطرؤا على مصادر أخرى أيضاً. فالثروة ، والقوة الاقتصادية ، والمكانتة ، والإدراك ، والتأثير السياسي ، والتعليم ، والاحترام تميل كلها لأن تكون معاً مصدراً في المجتمع.

4. القوة لا تتوزع أبداً بشكل متساو، فإذا توزعت القوة بشكل متساو فإنها لن تكون قوة . ولكي تمارس القوة ، فإن "ذوي القوة " ينبغي أن يسيطرؤا على بعض القيم الأساسية ، والمقصود بالسيطرة هو أن يكون هؤلاء في موقع يسمح لهم بتقديم القيم كمكافآت لآخرين أو تهديدهم بحجب تلك القيم عنهم.

5. القوة هي علاقة بين الأفراد، أو الجماعات، أو المؤسسات في المجتمع. القوة في حقيقتها ليست

"شيئاً" يحوزه الأفراد. إذ إنها بدلاً من ذلك تعني علاقة يسيطر من خلالها الأفراد أو الجماعة على مصادر محددة.

6. النخبة وهم القليلون الذين يمتلكون القوة، بينما الجماهير أو الحشود هم الكثيرون الذين لا

يملكون تلك القوة . والنخبة هم القليلون الذين يسيطرون على ما هو ذو قيمة في المجتمع

ويستخدمون تلك السيطرة لتشكيل حياتنا جمعياً. أما الجماهير أو العامة فإنهم الكثيرون الذين

يعيشون ويتم تشكيل حياتهم وصياغتها من قبل المؤسسات، والأحداث، والقادة ويكون لهؤلاء العامة

سيطرة قليلة. ولقد كتب العالم السياسي Harold Lasswell يقول: "مجموعة من المجتمع ضمن النخبة

والعامة يكونون عالمين". وحتى في الديمقراطية، فهو يقول "القليل يمارسون وزناً نسبياً كبيراً من

القوة، والكثير يمارسون القليل نسبياً من القوة" .

7. تمارس القوة عبر العلاقات الشخصية (بين الأشخاص) Interpersonal. إذ إن العالم النفسي

Rollo May يشير إلى أن القوة تعني القدرة على التأثير في الآخرين وتغييرهم (May, 1977: 20) وقد

اقترح بأن تلك القوة أساسية لأحساسنا بالأهمية، وثقتنا بظرف فيما يتعلق بشيء ما في العالم، هذا

الطرف يمتلك التأثير على الآخرين، وهذا الطرف يمكن أن يدرك وجودنا. والقوة أساسية لتطوير

الشخصية. فالرضيع المحروم من تجربة التأثير في الآخرين أو جذب انتباهم لوجوده ينسحب إلى

زاوية في فراش نومه ، فهو لا يتكلم أو يقدم شيئاً بأية طريقة، وهو يحقق بعدها نفسياً وبدنياً. لذلك فإن

القوة تعد جوهرية للوجود. وقد عرف العالم السياسي Robert Dahl القوة بتعبير التفاعل الفردي "أن

A يمتلك قوة على B إلى المدى الذي يحمل فيه B على فعل شيء وعدم فعله بطريقة أخرى" . وقد

اقتراح أن كل ممارسة للقوة تعتمد على العلاقات الشخصية بين من يملك القوة ومن يخضع لها (الصياغ، 1999).

8. تمارس القوة في المؤسسات الكبيرة ، مثل الحكومات ، أو المدارس ، أو الجيش ، أو أماكن العبادة ، أو الصحف ، أو شبكات التلفزة ، أو الشركات القانونية ... وتمتد جذور القوة من الواقع العليا في الهياكل الاجتماعية في المجتمع والتي تكون ثابتة ومدعمة . وقد لاحظ عالم الاجتماع Wright أنه لا يوجد هناك أحد ذو قوة حقيقة ما لم يمتلك الوصول إلى قيادة المؤسسات الرئيسة ، والتي تكون حقاً ذات قوة من الوهلة الأولى . فليس كل القوة حقيقة ، فهي تكمن في ممارستنا من خلال المؤسسات.

أما من حيث مصادر حصول الأفراد على القوة ، فإن هناك اتفاقاً كبيراً في تحديد المصادر الأساسية للقوة؛ فقد حدّد (Hall, 2001: 264) المصادر التالية:

1. القوة المستمدّة من الوظيفة: في هذا التصنيف تنبثق القوة من منصب حاملها فالفرد يحصل على القوة بسبب الصلاحيات والقوانين المحددة في المنظمة. وتتضمن القوة خصائص فردية وأخرى تنظيمية وترتبط بالعلاقة بين الرئيس والمروّض، إذ يحاول الأول إحداث التأثير في الثاني، إلا أن سلوك المروّض هو الذي يحدد فاعلية ذلك التأثير، وتنطوي ضمن هذا التصنيف ثلاثة أنواع من القوة هي القوة الشرعية ، وقوة المكافأة ، والقوة القسرية.

(1 – 1) القوة الشرعية **Legitimate Power** هي قدرة الشخص للتأثير في الآخرين بسبب المنصب الذي يشغله داخل المنظمة، لذلك تسمى أحياناً قوة المنصب لأنها تنبثق من المنصب ذاته (Ivancevich & Matteson, 2002: 390) . وهي بمثابة اتفاق بين الأعضاء التنظيميين يقوم من خلاله الأفراد بأدوار

معينة بغية الحصول على سلوكيات معينة لدى الآخرين، وهذه القوة ناتجة عن اعتقاد المرووس بأن المشرف يمتلك الحق الشرعي أو السلطة لأن يكون مسؤولاً، فإذا لم يدرك المسؤول سلطة المشرف أو الرئيس عندئذ لن تكون هناك قوة مرتبطة بالعنوان الوظيفي لذلك المشرف (Spector, 2002: 294).

1 – (2) قوة المكافأة Reward Power، هي القوة التي تتمثل في تقديم زيادة في المدفوعات، والترقية ، والثناة وأية منفعة أخرى مقدمة إلى المروسين من أجل التأثير في سلوكهم والسيطرة عليه، وأهم التحديات التي تواجه المديرين في هذا الجانب هي عندما تكون قابلاتهم على المكافآت الملموسة محدودة (Jones & George, 2008: 431). وقد تكون المكافأة على شكل تعويض واضحة كما هو الحال في زيادة الأجر أو الترقية، وقد تكون غير واضحة مثل الإطراء على العامل (Greenberg & Baron, 2004: 522).

1 – (3) القوة القسرية Coercive Power، وتمثل هذه القوة باعتماد العقوبات تجاه الطرف غير المستجيب (Spector, 2000: 293)، وتتجسد هذه القوة في عقوبات مثل الإيقاف عن العمل ، وتنزيل الرتبة، إنهاء الخدمات، وحجب المكافآت (Jones & George, 2008: 231)، وهي مستمدّة من القدرة على إنزال العقاب بالآخرين، وعلى الرغم أن معظم المديرين لا يحبون التهديد بالعقاب فإن الكثيرين يعتمدون على هذا النوع من القوة. ويشير (McShane & Glinow, 2005:362) إلى أن المروسين يمتلكون قوة قسرية أيضاً تمتد من التهكم إلى المقاطعة لضمان تضامن زملاء العمل مع معايير الفريق.

2. القوة المستمدّة من الخصائص الفردية: في هذا التصنيف تنبثق القوة من الخصائص الفردية للشخص حامل القوة . فقد يكون المديرون في المستوى نفسه من الهرم التنظيمي، أو أنهم يشغلون

نفس المنصب ، إلا أن بعضهم يمتلك قوة أكثر من الآخرين ، فهناك مدحرون في المستوى الأدنى يمتلكون قوة أكبر من تلك التي يمتلكها ممن هم في المستوى الاعلى. وفي هذا الصدد يتسائل (Jones & George, 2008:32) حول ما هي أسس هذا التناقض ؟ والاجابة عن ذلك تتمثل بأن القوة لا تنبع فقط من المنصب الرسمي للفرد في المنظمة، بل يمكن أن تكون نابعة من شخصية الفرد نفسه، ومهاراته، وقابليته، والقوة التي تترجم عن الخصائص أو السمات الشخصية للفرد تعد قوة شخصية غير رسمية. وقد حدد الباحثون أنواعاً كثيرة لهذه القوة، وسيتم تناول خمسة منها هي قوة المرجع والخبر والجاذبية الشخصية، والارتباط، والإقناع العقلاني.

(1) قوة الخبر Expert Power، تأتي هذه القوة من الاعتقاد المقبول بأن الشخص يمتلك مهارات وقابليات يحتاجها الآخرين وتكون ذات قيمة لهم (Brayanion, 2004:450)، وهذه القوة تنشأ داخل الفرد فهي طاقة الفرد للتاثير في الآخرين من خلال امتلاك المعرفة (McShane & Glinow, 2005:362) . وفي أي مجموعة هناك أفراد يمتلكون مهارات أو مواهب تتيح لهم تقديم مستوى أداء أعلى من الآخرين، ففي مجموعة من المهندسين على سبيل المثال يمكن أن يجد شخص أو اثنان دائمًا حلًا بسيطًا وغير مكلف للمشكلات. كما هي الحال في بعض رجال البيع الذين يجلبون للمنظمة أرباحًا كبيرة (Ivancevich & Matteson, 2002: 390) . ويشير (Jones & George, 2008: 432) أن الشخص الذي يمتلك قوة الخبر هو من يمتلك خبرات معينة عالية القيمة، ويملك القوة حتى لو كان يشغل منصبًا ادنى في الهيكل التنظيمي.

(2) قوة المرجع Referent Power، هم الأفراد الذين يكسبون القوة والتاثير في المجموعة لأنهم محظوظون ومحترمون فيقال عنهم أنهم يمتلكون قوة المرجع ويكون هؤلاء من ذوي السمات الشخصية

العالية في مجال القبول والاحترام (Spector, 2000:394) Jones & George, 2008:432). ويفصّلها (McShane & Glinow, 2005 :362)، وهي تمثل في السيطرة على سلوك القوة مع القيادة الكارزمية، وهي تمثل في السيطرة على سلوك الآخر ، وذلك لأن متعلقى القوة يطمحون في تحديد التطابق مع مصدر القوة ، وفي هذه الحالة فإن المرؤوس يريد اطاعة الرئيس ، كونه يريد أن يتصرف كما يتصرف الرئيس، أي أن المرؤوس يسعى دائمًا إلى تحجب أي فعل يتعارض مع رضا الرئيس (علاقة تابع) (Shermerhorn,et.. al,2002:185)، وعندما يتمتع القائد بقوة مرجعية عالية فإنه يصبح قائدًا كارزمياً (العامري والغالبي، 2007 :117). وهكذا فالقوة المرجعية ترتبط طردياً مع اهتمام القائد بحاجات الأفراد ومشاعرهم والدفاع عن مصالحهم.

(2 – 3) قوة الارتباط Connection Power، تعني مدى ارتباط الفرد بالمجموعات المؤثرة داخل المنظمة وخارجها، والذين تكون معرفتهم، وأفكارهم، ودعمهم، وتعاونهم عناصر مهمة لتحديد متطلبات القيادة الفاعلة، فقوة الارتباط هي تأثير القائد نتيجة للدعم الذي يمتلكه من هذه المجموعات، ويتضمن هذا النوع من القوة نوعاً من التبادل الاجتماعي، أي أن الفرد الذي يتمتع بالقوة على وفق هذا المفهوم يجب أن يكون مستعداً للتعاون مع الآخرين ودعمهم، إذ لا يمكن أن يحصل على التعاون والدعم مالم يكن هو نفسه قادرًا على ذلك (العامري والغالبي، 2007 :117).

(2 – 4) قوة الإقناع العقلاني Rational Persuasion Power، هو أسلوب شائع في علم الاجتماع يعتمد على الجدل المنطقي والبراهين المؤسسة على الحقائق لإقناع الآخرين بقبول فكرة معينة. يكون هذا الأسلوب مؤثراً إذا توفر لدى أطرافه الذكاء الذي يمكنهم من دعم وجهة نظرهم في القضية التي

يقدمونها للآخرين، ولفت وجهات النظر التي يطرحها الآخرون بوضوح (Greenberg & Baron, 2004: 524). والإقناع العقائدي هو سيطرة على سلوك الآخر، إذ أنه من خلال جهود الفرد، فإن الشخص الآخر يقبل الرغبة في الهدف المعروض والطريقة المعقولة لإنجازه، ومعظم ما يفعله المشرف على سبيل المثال يومياً يتضمن اقناعاً عقلانياً موجهاً للأعلى وللأدنى وعبر المنظمة (Shemerhorn, et..al,2002:174).

(2) **قوة الجاذبية الشخصية Charisma Power**، أشار (Jones & George, 2008:433) إلى أن قوة الكارزما هي شكل قوي من قوة المرجع وهي ناجمة عن شخصية الفرد، وقوته البدنية، وخصائصه التي تدعو الآخرين لاتباعه، غالباً ما يعمل ذروه هذه القوة على إلهام المروءسين وغرس قيم الولاء فيهم ويقبل المروءسون الرؤية التي يحملها هؤلاء والعمل بحماس تجاه الأهداف التي يحددونها . ويشير (Greenberg & Baron, 2004: 525) إلى أن حملة هذه القوة يمتازون بالآتي:

- لديهم جاذبية شخصية ويتمتعون برؤية استراتيجية لمستقبل منظماتهم ولكيفية الوصول إلى ذلك المستقبل.
- لديهم قدرة اتصال ممتازة، إذ يعتمدون على اللغة المنمقة والاستعارات الجذابة المؤثرة لإبهار الآخرين والتأثير فيهم.
- يبعثون على الثقة، ويشك أحد بآمانتهم التي هي مصدر قوتهم.
- الأنفتاح تجاه مشاعر الآخرين والاعتراف بها .

3. القوة الهيكلية: أشار (Brass & Burkhardt, 1993: 441-470) إلى أن القوة كثيراً ما تحدد ضمن

هيكل المنظمة، والمصادر الهيكلية للقوة تنتج عن طبيعة النظام الاجتماعي للمنظمة بدلًا من تحديدها من خلال

السمات أو الخصائص الفردية. فيما أكد (Ivancevich & Matteson, 2002: 2002) أن هيكل المنظمة هو

آلية للرقابة التي تحكم المنظمة من خلاله. وفي الترتيبات الهيكلية للمنظمة، وبخاصة اتخاذ القرار الذي يحدد

مختلف المناصب، ويعثر الهيكل في نماذج الاتصال وتدفق المعلومات ضمن النظام. لذلك فإن الهيكل التنظيمي

يخلق قوة رسمية من خلال تأثيره على تدفق المعلومات والاتصالات ضمن النظام.

أن الأعمال لها أثر في المجتمع على مستويين وهما السطحي والعميق وتخلق التغيير في

كليها. ففي المستوى السطحي تعد القوة في مجال الأعمال سبباً مباشراً للتغيرات الآنية والمنظمة

أو المرئية. وكلاهما يمكن أن يكون كثيراً أو صغيراً. فالشركات في مجال توسعها وتقلصها بالتعيين

والاستغناء فإنها تصنع وتبيع المنتجات. وفي المستوى العميق فإن القوة تشكل المجتمع على مر الزمن

من خلال تراكم التغيرات للنمو الصناعي. وفي هذا المستوى تخلق القوة الكثير من التغيرات غير

المباشرة وغير المتوقعة وغير المنظورة. فالخطوط المتعددة للعمل تتلاقى وتفاعل في الشبكات المعقّدة

للسبب والتأثير. وفي هذا المستوى فإن ممارسة القوة تكون غير مخططة وأقل رقابة وأقل مرئية لكنها

كبيرة الأهمية.

في كل من المستويين المستوى السطحي والمستوى العميق فإن القوة تمارس في عدد من

: (Steiner & Steiner, 2000:51) المجالات والتي تقابل بيئات الأعمال وهي

1. القوة الاقتصادية: هي قدرة الشركة بالتأثير في الحوادث والنشاطات والأفراد بمزيدية الرقابة على

الموارد وبشكل خاص الملكية . ففي المستوى السطحي قد يتأثر تشغيل الشركة بشكل مباشر بوضع

حملة الأسهم . أما في المستوى العميق فإن الأثر التراكمي للقوة الاقتصادية للأعمال لها تأثيرات شاملة . فعلى سبيل المثال كان للأعمال ولسنوات طويلة معايير محددة للعيش في الأمم الصناعية.

2. القوة الثقافية: القدرة على تأثير في القيم الثقافية والمؤسساتية مثل العائلة والأعراف وأنماط الحياة والعادات فعندما تم تسويق ماء الكولونيا للجنسين فقد تم تصميم اعلان لخلق ميل مفضلة تجاه التمييز الجنسي . في المستوى العميق والتأثير المتراكم للإعلان غير المجتمع الأمريكي من خلال تعزيز القيم بشكل تلقائي على سبيل المثال المادية أكثر من الزهد Materialism over Asceticism والفردية أكثر من الجماعة Individualism over Collectivism أو المظهر الشخصي أكثر من تطور الفرد ومن المقدر أن النفقات الإعلانية للشركة العالمية تساوي أكثر من نصف مقدار ما ينفق على التعليم العام حول العالم.

3. القوة على الأفراد Power over Individuals: تمارس على المستخدمين والمديرين حملة الأسهم والمستهلكين والمواطنين على المستوى السطحي وقد تحدد الشركة كيف يعمل الفرد ويؤثر في عادات الشراء وعلى المستوى العميق تقويم الصناعة بتثبيت النمط اليومي للحياة وتنظيم حياة الأفراد والاهتمام بتحديد الأوقات فالأفراد منظمون على أساس التوقيتات المحددة لهم فهم يجدون منزلتهم وقوتهم تحدد من خلال وظائفهم وعيشهم في المدن.

4. القوة التكنولوجية Technological Power: القدرة للتأثير في الاتجاه والمعدل والخصائص ونتائج التكنولوجيا التي يتم إعدادها وتطويرها . على المستوى السطحي ففي عام (1914) اتاحت تقنيات إنتاج خط التجميع لـ Henry Ford تقديم تكنولوجيا النقل الخاصة بالسيارات من خلال سوق واسع للمستهلك . لكن على المستوى العميق سيطرت السيارات على المجتمع الأمريكي ومن النتائج غير

المقصودة كانت على سبيل المثال تغير الأنماط عبر السماح لصغر العمر من الشبان والفتيات بالسفر بعيداً عن بيوتهم والابتعاد عن المراقبة الأبوية.

5. القوة البيئية Environmental Power: هي تأثير الشركة في الطبيعة. فعلى المستوى السطحي مصنع الفولاذ يمكن أن يلوث الهواء . أما في المستوى العميق فإن حرق الخشب والفحm والزيت في المفاعلات النووية وما ينتج عنها من تأكل طبقة الأوزون على تغيير جو الكره الأرضية.

6. القوة السياسية Political Power: قدرة التأثيرات للقرارات الحكومية فعلى المستوى السطحي تقدم الشركات المال للمرشحين وتعمل من أجل كسب السلطات التشريعية. وأما في المستوى العميق فأن اقتصاديات السوق تتطلب حرية كبيرة باستعمال الخاصية المعطاة للمديرين فعلى سبيل المثال انتشار الأسواق الحرة في سقوط الأنظمة الاستبدادية.

ويذكر (Hall, 1996: 111-112) أن القوة يمكن أن تتوزع بموجب العديد من الطرق في المنظمات ، أي يمكن أن تتركز في أيدي القلة، أو يمكن جعلها لا مركزية في جميع أنحاء المنظمة. وأوضح (Morgam , 1986: 145) أن المنظمات تستخدم وكما تفعل الحكومات نوعاً من نظام كوسيلة لخلق وإدامة نظام يسود أعضاءها وتكون أبرز السيطرة الموجودة في المنظمات كما هي في الجدول (2)

.(1 -

جدول (1-2)

المنظمات وأشكال القوة المهيمنة

الوصف	نوع القوة التنظيمية
نظام يتحقق عندما يكون لجميع الأفراد في المنظمة حقوق متساوية في السيطرة وعندما يشتركون في عملية صنع القرار ، ويغلب هذا النمط في المنظمات غير الربحية.	الديمقراطية المباشرة
حكم يمارس بواسطة انتخاب مديرين يخولون تمثيل المساهمين ويبقون في منصبهم لفترة زمنية معينة.	الديمقراطية التمثيلية
يتتحقق هذا الشكل حينما تشتراك أطراف مختلفة في إدارة مشتركة لصالح مشتركة ، وكما هو الأمر في حالة الائتلافات ، ويحيث أن كل طرف من الأطراف يعتمد على أساس معين من أسس القوة.	السيطرة المباشرة
سيطرة تمارس بواسطة استخدام المعرفة، وقوة الخبير ، والقدرة على حل المشكلات ذات العلاقة.	سيطرة الفنيين
سيطرة تمارس عن طريق استخدام الكلمة المكتوبة التي توفر الأساس لنوع عقلائي من السلطة.	البيروقراطية
تحتقر السيطرة حينما يمسك بالقوة فرد ، أو فئة صغيرة من الأفراد تدعمه سيطرة على موارد حرجية أو حقوق ملكية أو تقاليد أو مزاعم أخرى بشأن امتياز شخصي.	الاستبدادية

Source: Morgan, G, (1986), "*Images of Organization*", U.S.A, Sage Publications, Inc.

تتغلل القوة في جميع مفاصل المنظمة، وتکاد تكون المحور الأساس لجميع أنشطتها للتأثير في جميع جوانب المنظمة وحضورها اليومي في جميع وحدات المنظمة، لذا أضحت من المهم إيجاد الوسائل الكفيلة لقياسها بغية التعامل معها بموضوعية أكثر، ومن ثم تحديد موقع الأفراد في هيكل القوة. ومن خلال مراجعة ما تم حصره من البحوث والدراسات المتيسرة في مجال قياس القوة يمكن تحديد مداخل القياس الآتية:

Evaluation of Power Through its Results

أن توزيع القوة يمكن أن يقيّم من خلال فحص نتائجها، حالما تصبح هذه جلية في القرارات المتخذة داخل المنظمة، عندئذ فإن إحدى الطرق لتقييم توزيع القوة هي ملاحظة أي الناشطين قد انتفعوا إلى أي مدى في القرارات موضع الخلاف داخل المنظمة. ومن أجل تشخيص كثافة القوة من خلال النظر إلى نتائج استخدام تلك القوة يكون من الضروري تحديد المواقف أو الحالات التي من الممكن تقدير أي الناشطين فاز أو خسر في القرارات التي تمت حول تلك القضايا الحاسمة والمتنازع عليها .(Pfeffer, 1981: 49)

Evaluation of Power Through its Rules

تتضمن هذه الطريقة فهماً لما يسبب القوة في محیط المنظمات ثم تقییم مختلف الناشطین من خلال الكم الذي يحوزه كل منهما من تلك الأسباب، ولاستخدام هذه المنهجية لتشخيص توزيع القوة من الضروري فهم محددات القوة في المنظمات، وأخيراً وحيث إن القوة لها مصادر متعددة يصبح من الضروري امتلاك القدرة على التنبؤ بالمصادر الأكثر أهمية في الموقف قيد الدراسة (Pfeffer, 1981: 48).

ثالثاً: تقييم القوة بواسطة رموزها Evaluation of Power Through its Symbols

أن تتمتع الناشطين برموز القوة يعزز مراكز القوة الخاصة بهم داخل المنظمة، ويزودهم بالقوة بسبب تلك الرموز، وفي الحالة التي يكون من الصعب فيها تقييم القوة، فإن توفير إشارات ورموز واضحة للقوة ينقل للأخرين حقيقة أن الناشطين الذين يحوزون تلك الرموز هم موضوع تقدير في المنظمة. هذه القوة الرمزية تسمح لمالكيها وبدرجة من الحرية في تعريف الواقع الاجتماعي اعتماداً على نظرية الفعل الاجتماعي، التي تفيد بأن الواقع الاجتماعي يتم بناؤه اجتماعياً، وهو لا تكون فرصتهم أكبر في فرض مفاهيم عن الواقع الاجتماعي للمنظمات، فالمنظمات لا تعمل، أو تتكيف، أو تتعلم فقط، بل هي تعمل في تلك الطرائق فيما يتعلق بالأشياء التي تحمل معنى، وأن الأشياء تحمل معنى، لأنها جعلت ذات معنى. وعندما يتم النظر للمنظمات كرموز فالمسألة هي كيف يتم جعل الأشياء ذات معنى، أي الأساس لفهمها (Thompson & Mellugh, 1990: 114).

رابعاً: التمثيل في اللجان Representation in Committees

اختار مجموعة من الباحثين مؤشرات العضوية في اللجان والواقع الرئيسية مقاييساً للقوة في حالة دراستها من الناحية التاريخية ولتحديد الاتجاهات فيها (Pfeffer, 1981: 57).

خامساً: المقياس العام General Measure

يقوم هذا المقياس على تأثير قوة الأفراد والوحدات بشكل عام وبنظرة مقارنة ومن ثم يتم ترتيب الأفراد والوحدات حسب قوتهم في التأثير (Enz, 1989).

سادساً: المنزلة Prestige

تمثل المكانة والمنزلة والشهرة وسيلة أخرى لقياس القوة من خلال معرفة منزلة الأفراد في التأثير.

سابعاً: الصفات المتصادمة Counter Attributes

إذ استخدم لقياس القوة الذاتية أو قوة الآخرين مقياس الصفات المتصادمة المتعاكسة الذي يؤشر عدداً من الصفات المتصادمة التي تعبّر عن خصائص القوة مثل قوي عاجز مهيم مذعن.

ثامناً: تقييم القوة من خلال اللغة Evaluation of Power Through language

منظور حديث بدأ يتبلور بعد منتصف عقد الثمانينيات على يد بعض المفكرين أمثال (Tannen, 1995). جوهره أن التكلم دم الحياة في العمل الإداري، وأن الأفراد يتباينون من حيث قدرتهم على قول ما يقصدون، فلا بد من أن يتباينوا أيضاً بشأن من الذي سيستمع له، ومن الذي سيحصل على سمعة حسنة. ويستخدم هذا المنظور مؤشرات عدة لقياس قوة اللغة منها الثقة والتباahi، أسلوب توجيه الأسئلة، طقوس المحادثة، الاعتدادات، المجاملات والمديح، المعارضة، والأسلوب غير المباشر.

(2-3) : استراتيجية التركيز

وتظهر من خلال سببين، الأول، نحو خدمة حاجات مجموعة معينة من المستهلكين أو جزء من خط المنتجات، والثاني، خدمة قطاع معين في السوق، وهذا يعني أن المنظمة وفقاً لهذه الاستراتيجية تتعامل مع مجموعة من المستهلكين في قطاع صغير من السوق وليس مع السوق بأكمله كما تركز المنظمة على خدمة مجموعة معينة من المستهلكين أو جزء من خط المنتجات أو حيز محدود لقطاع من السوق .(Sadler, 2003: 123)

ويرى (Miller & Dess, Gregory, 1996:152) أن استراتيجية التركيز تستند على أساس اختيار مجال تنافسي محدود بحيث يتم التركيز على جزء معين من السوق وتكثيف نشاط المنظمة في هذا الجزء من خلال إما قيادة الكلفة أو التميز داخل قطاع سوقي مستهدف. وتحدد المهارات والموارد المطلوب إضافتها إلى المتطلبات التنظيمية لكل خيار من الخيارات الاستراتيجية.

ويشدد (المغربي، 1999: 165) أن المنظمة التي تعتمد هذه الاستراتيجية بالتركيز على منتج واحد أو خدمة واحدة أو على عدد محدود جداً من المنتجات أو الخدمات والتي تمتاز بالتقارب، إذ تل JACK منظمة الأعمال إلى هذه الاستراتيجية وفق الأبعاد التالية:

1. التركيز على العملاء (الأسواق)، التي يتم فيها الاعتماد على العملاء الحاليين؛ وجذب عملاء من المنافسين؛ وجذب عملاء جدد غير مستخدمين للمنتج / الخدمة.
2. التركيز على المنتج / الخدمة، والتي يتم فيها تبادل المنتجات والخدمات عن مثيلاتها الخاصة بالمنافسين؛ وتنمية وتطوير استخدامات جديدة للمنتج / الخدمة؛ وتحسين الخدمات المقدمة مع المنتج.

3. التركيز على التكنولوجيا، وفيها يتم تطوير الآلات والمعدات لتحسين الكفاءة؛ وتحسين جودة

المنتجات / والخدمات؛ وتطوير استخدامات ومنافع جديدة للمنتج / الخدمة.

وهي تلجم لاستخدام هذه الاستراتيجية على تجميع أنشطتها المختلفة في توليفة واحدة ذات أبعاد محددة دون إهمال أي نشاط من أنشطة الأعمال الناجحة في المنظمة. وتقسام هذه الإستراتيجية بالشمول في مواجهة المواقف التي تتطلب اتباع إستراتيجيات مستقرة، عادة ما ترتبط تلك الإستراتيجيات بالأمد البعيد ما عدا بعض المواقف الاستثنائية أو المؤقتة.

لهذا تستهدف استراتيجية التركيز على بناء ميزة تنافسية للمنظمة وتحقيق موقع أفضل في السوق. وتحقق الميزة التنافسية عبر تعاملها مع مجموعة معينة من المشترين وفي جزء وقطاع معين في السوق بطريقة أكثر كفاءة من منافسيها الذين يتعاملون مع قطاعات أكبر في السوق ونتيجة لذلك تتمكن المنظمة من تحقيق التمييز بتقديمها منتج أو خدمة لقطاع من السوق بطريقة أكفاء وبالتالي يمكنها من تحقيق قيادة الكلفة الأقل من خدمة هذا القطاع. وبالتالي قد تحقق المنظمة المتبنية لاستراتيجية التركيز أرباحاً أعلى من المتوسط في صناعتها (Lynch, 2006: 451).

ويحدد (Thompson & Martin, 2004: 456) المزايا التي تتحققها المنظمات نتيجة تبنيها استراتيجية التركيز يالآتي:

1. تركيز المنظمات على خلق ميزة تنافسية من خلال توفيرها المهارات والمؤهلات المتميزة القادرة على حمايتها من المزاحمة بين المنافسين للتوسيع التي تستطيع تزويد المستهلك بمنتج أو خدمة لا يستطيع هؤلاء المنافسون من تقديمها.

2. تجنب الدخول إلى قطاعات سوقية يعمل فيها بعض المنافسين الذين يتمتعون بمركز قوي في هذا القطاع من السوق.

3. استراتيجية التركيز تعطي قوة للمنظمة على المستهلك بسبب عدم استطاعته الحصول على نفس المتطلبات من مكان آخر.

4. تنمية ولاء المستهلك نحو المنظمة يزيد من قدرته على تلافي أو تقليل التأثير من عدم الميزة الناتج بسبب قوة المجهز عليها وخصوصاً على المدى الطويل، وأن المنظمة تستطيع فرض الأسعار كلما ازداد ولاء المستهلك لها.

5. أن قوة ولاء المستهلك للمنظمة قد تقلل من تهديدات المنتجات البديلة.

وهناك من يرى أن من أهم مزايا إستراتيجية التركيز هو حصول منظمة الأعمال على التدأوب Synergy حيث الخبرة والتجربة الكبيرة في قطاع الأعمال، وما على إستراتيجية التركيز هو عدم التنوع الذي يؤدي إلى زيادة المخاطر التي تتعرض لها موارد وإمكانات منظمة الأعمال، والناتجة عن الظروف البيئية السياسية والاقتصادية والاجتماعية والتشريعية المفاجئة أو ظهور منافسين جدد يعملون في المجالات نفسها (الغالبي، وإدريس، 2009).

ومن أهم مبررات اتباع إستراتيجية التركيز هي (الدوري، 2005: 217):

1. السعي لتوحيد الجهود الإدارية في مجال الأعمال للتصدي للتهديدات البيئية ونقاط الضعف الداخلية في المنظمة.

2. مواجهة التقادم الناشئ بسبب التغيرات السريعة في البيئة الخارجية وفي التكنولوجيا المستخدمة.

3. مواجهة المنافسة المحلية عن طريق إستراتيجية التمركز في بعض المناطق والأسواق.

4. الاستفادة من المزايا التي تتحققها نظم الاتصالات المتقدمة.

(2 - 4) : الميزة التنافسية :

تمثل الميزة التنافسية القاعدة الأساسية التي يرتكز عليها أداء المنظمات. ومن النادر أن تمتلك منظمات الأعمال سبقاً تنافسياً على كافة الأصعدة وفي جميع المجالات قياساً بالمنافسين الآخرين، نظراً لحدودية موارد المنظمة من جانب، وعمل قرارات مبادلة لغرض بناء قدرات مميزة تستند وتبادر التأثير مع الجدارات المميزة للمنظمة من جانب آخر. وهكذا فالميزة التنافسية تعد مفتاح لنجاح منظمات الأعمال.

أن التحليل من أجل تشخيص الميزة التنافسية، لا يتطلب الحصول على بيانات تاريخية فقط، بل إن التحليل يقوم بتقدير الاتجاهات والنتائج ومقارنتها مع بيانات المنافسين. وأن الميزة التنافسية ترتبط بالمنافسين الحاليين والمتوقعين مستقبلاً، حيث لا يمكن اختيار موقعها بشكل مباشر، ذلك لأن عملية اكتسابها تأتي من خلال الأعمال المناسبة في مجال عمل المنظمة. والميزة التنافسية المعززة تحدد من خلال طبيعة مصادر الميزة التنافسية وتلك المصادر يتم الحصول عليها من التفرد أو عدم القدرة على التقليد للأفعال التي تشكل أساس الموقف (Fjeldstad,et..al, 1998: 413 - 437).

وإن قدرة المنظمة على المنافسة في الأجل القصير تعتمد على خصائص الخدمات / المنتجات من حيث السعر والأداء ، بينما في الأجل الطويل فإنها تعتمد على القدرة بأقل كلفة ، وبشكل أسرع مما يفعل المنافسون على بناء القدرات الجوهرية التي من خلالها تتولد خدمات / منتجات غير متوقعة، كما أنه يتوجب على المنظمة أن تبحث عن مصادر المزايا الحقيقة من خلال توحيد

التكنولوجيات والمهارات الانتاجية بصورة تمكن المشروع الفردي من التكيف لفرص المتغيرة بشكل

. (Prahalad & Hamel, 1990: 79-91)

أن تطور مفهوم الميزة جاء حينما وصف Hofer & Schendel الميزة التنافسية بأنها الموقع

الفردي الذي تطوره المنظمة مقابل منافسيها عن طريق أنماط نشر الموارد (Reed & Defillippi,

. 1990: 88-102)

وبعد ذلك جاء (Porter, 1985) ووضع الجيل التالي من الصياغة المفاهيمية للميزة

التنافسية، حيث اذ عدت الميزة التنافسية هي هدف الإستراتيجية (المتغير التابع)، وليس شيئاً

يستخدم ضمن الإستراتيجية، ومبرره لذلك هو أن الأداء المتفوق يرتبط بالميزة التنافسية ، إذ أن

Fahey, 1989:) تحقق الميزة التنافسية سيتولد عنها ضمنا وبشكل أوتوماتيكي اداءً متميزاً . وعرف (

(18) الميزة التنافسية بأنها أي شيء يميز المنظمة تميزاً إيجابياً أو يميز منتجاتها تميزاً إيجابياً عن

منافسيها في أنظار زبائنها أو المستخدمين النهائيين لمنتجاتها.

ومن أجل إعطاء الميزة التنافسية المفهوم الأوضح فقد تم وصفها (الروسان، 1997: 28) بما

يأتي :

1. أنها نسبية أن تتحقق بالمقارنة وليس مطلقة.

2. أنها تؤدي إلى تحقيق التفوق والأفضلية على المنافسين.

3. أنها تتبع من داخل المنظمة وتحقق قيمة لها.

4. أنها تتعكس في كفاءة أداء المنظمة في أنشطتها أو في قيمة ما تقدم للمشترين أو كليهما.

5. أنها يجب أن تؤدي إلى التأثير في المشترين وأدراكيهم للأفضلية فيما تقدم للمنظمة وتحفزهم للشراء منها.

6. أنها تتحقق لمدة طويلة ولا تزول بسرعة عندما يتم تطويرها وتجديدها.

وقد أوضح (Hicks, 1993: 105) بأن الميزة التنافسية تنشأ عن عاملين:

1. الكفاءة المقارنة Comparative Efficiency: ويقصد بها أن المنظمة تستطيع أن تنتج الخدمات / المنتجات بكلفة أقل من كلفة إنتاج المنافسين لها ، وهذا العامل يتاثر بعوامل أساسية أخرى هي:

- الكفاءة الداخلية Internal Efficiency: تشير إلى مستوى التكاليف التي تحملها المنظمة في داخلها.

- الكفاءة التنظيمية المتبادلة Interorganizational Efficiency: تشير إلى التكاليف التي تحملها المنظمة في تعاملها مع المنظمات الخارجية.

2. قوة المسأومة Bargaining Power: تتيح للمنظمة تحقيق حالات المسأومة مع زبائنها ومحظتها الصالحة الخاصة بها. وهذا العمل يتاثر بعوامل أساسية أخرى هي:

- التكاليف المرتبطة بالبحث والتطوير Research / Related Costs، تشير إلى كلف تسويق المنظمة ، المجهزين ، أو الزبائن بأفضل الأسعار.

- الخصائص الفريدة للخدمة / المنتوج Unique Product Features، وهي خصائص الخدمات/المنتجات التي تجعلها مختلفة عن خصائص خدمات / منتجات المنافسين.

- تكاليف التحول Switching Costs، وهي التكاليف التي يتحملها الزبائن والمجهزون اذا ما امتنعوا عن التعامل مع تلك المنظمة.

أما حول تحقيق الميزة التنافسية فأنه يمكن تحقيقها من خلال مصادر عديدة، ويمكن ذلك من خلال المقدرات إذ أن المقدرات تقع ضمن سيطرة المنظمة، أو من خلال التلاعُب ضمن الاستراتيجية من أجل تحقيق الميزة للأداء فضلاً عن أنه يمكن أن تكون نتيجة ضربة من الحظ. إلا أنه ينصح الاهتمام على أن الميزة تعد محصلة نهائية للإستراتيجيات المعتمدة على مقدرات المنظمة (Reed & Defillippi, 1990: 91).

ويلاحظ أن Porter قد اقترح ثلاث مراحل لتحقيق الميزة التنافسية وهي (Partridge & Perren, 1993: 37-38) :

1. تحليل بنية القطاع الذي تنتمي إليه المنظمة، وتحدد بنية القطاع من خلال الضغط الذي تمارسه القوى التنافسية الخمس التي تتمثل بالتهديد الذي يشكله دخول مستثمرين جدد، قدرة المجهزين التفاؤلية ، قدرة المشترين التفاؤلية، التهديد الذي تشكله الخدمات / المنتجات البديلة، والتنافس بين المستثمرين الحاليين .

2. إقرار الاستراتيجية التنافسية، وهنا يوضح Porter بأن على المنظمة أن تقوم باختيار إستراتيجية تنافسية محددة من أجل تحقيق الميزة التنافسية وفي هذا الخصوص حدد وضعيتين تنافسيتين فقط تختار بينهما المنظمة لتحقق ميزة تنافسية، وهما قيادة الكلفة، أي اكتساب ميزة تنافسية من خلال تحقيق أقل التكاليف الإجمالية، أو التميز، أي اكتساب الميزة التنافسية من خلال إبراز صفة في الخدمة / المنتج ذات قيمة في نظر العميل.

3. تطبيق الاستراتيجية التنافسية، يجب أن تنظر المنظمة إلى هذه المرحلة بأنها ليست مرحلة تنتهي بعد مدة معينة ، بل إنها مرحلة مستمرة تقوم المنظمة بإعادة تقييم القطاع الذي تتنمي اليه ووضعها التنافسي فيه.

والميزة التنافسية من وجهة نظر (Ulrich & Lake, 1991: 77-92) تقوم على عنصرين أساسيين هم:

▪ القيمة المدركة للزبون.

▪ التفرد.

ومهما كان شكل التفرد الموجود في العالم ، فاذا كان لوحده فهو لا يمكن أن يبني ميزة تنافسية إذا لم تلبِ الخدمات / المنتجات حاجات ورغبات العملاء. إذن لا يمكن اغفال أي من هذين العنصرين من أجل بناء أو تطوير الميزة التنافسية، فالتفرد لا يكون من دون أن يدرك الرسائل القيمة التي يجب أن تعادل أو تفوق ما دفعه ثمنا للحصول على تلك الخدمات / المنتجات، والعكس أيضا لا يمكن أن يحقق ميزة تنافسية.

وبعد أن تكون المنظمة قد اكتسبت أحدى المزايا التنافسية سواء ميزة جديدة أو من خلال تطوير إحدى مزاياها، فإن الامر يتطلب منها أن تتأكد من أن تلك الميزة هي فعلاً يمكن أن تمدها بالتفوق على المنافسين. ومن أجل ذلك تستطيع منظمات الاعمال اجراء تقييم لمزاياها التنافسية التي اكتسبتها، وذلك من خلال اتباع أسلوبين (Aaker, et..al, 1995: 731):

1. تقييم مبني على السوق، وتم فيه المقارنة مع منافسين مستهدفين قليلي العدد، وذلك من خلال الحصة السوقية، الحصة من الإعلانات، والحصة من البحث والتطوير.

2. تقييم مبني على العملية، وتم فيه المقارنة بطرق مستخدمة من قبل المنافسين في مجال الميزة الخاصة بهم. وذلك من خلال تدقيق المهارات التسويقية ، مقارنة بالتكيف النسبي، مقارنة المنافسين الفائزين بالمنافسين الخاسرين.

ومن خلال هذا التقييم يمكن أن يتبين للمنظمة مدى نجاحها في اكتساب المزايا التنافسية أو تطوير ما موجود عندها من تلك المزايا ، إذ عندما تكون نتيجة التحليل إيجابية فإن المنظمة تكون قد أثبتت أنها سوف تحقق تفوقاً تنافسياً على المنافسين جراء اكتسابها تلك الميزة ، لكن اذا كانت النتيجة سلبية لذلك التقييم فعندما يجب على المنظمة أن تبحث لها عن ميزة تنافسية بناء على ما تمتلكه من موارد مختلفة وما تتمتع به تلك الموارد من نقاط قوة هو الذي يحدد لها مزاياها التنافسية.

من خلال ما تم استعراضه من مفاهيم نظرية مدرومة بدراسات ميدانية حول دور وعلاقة القوة التنظيمية في مجال اتخاذ القرارات الاستراتيجية، وكذلك العلاقة بين القوة التنظيمية واستراتيجية التركيز وكذلك علاقة استراتيجية التركيز بالميزة التنافسية. يمكن هنا أن يستدل بأن المنظمات في حالة تبنيها للقرارات الاستراتيجية من خلال توافر القوة التنظيمية فإن هذا يقود إلى تحقيق الميزة التنافسية وكذلك في حالة تبني المنظمة لاستراتيجية التركيز يساعد ويدعم تحقيق الميزة التنافسية وهذا ما سيتم اختباره في أنموذج الدراسة في الجانب التطبيقي للدراسة.

(2-5) الدراسات السابقة العربية والأجنبية

(1-5-2) الدراسات العربية

- دراسة (الصياغ، 1999) بعنوان "تحليل علاقة القوة التنظيمية وأثرها في تحديد الأهداف الاستراتيجية: دراسة اختبارية في صناعة المصارف التجارية الأردنية". هدفت إلى توضيح العلاقة بين القوة التنظيمية والأهداف الاستراتيجية والتأكد على أهمية هذه العلاقة وتشير إلى نماذج مختلفة، وسعت الدراسة إلى تكوين ثلاثة نماذج رئيسية: يكشف الأول عن آلية العلاقة بين القوة التنظيمية والأهداف الإستراتيجية ويقيس الثاني اختلاف الأهداف الإستراتيجية الناجم عن اختلاف مصادر القوة التنظيمية في المنظمات المصرفية الأردنية في حين يذهب الثالث إلى تحليل تأثيرات القوة التنظيمية في الأهداف الإستراتيجية. وقد توصلت الدراسة إلى وجود علاقة بين القوة التنظيمية والأهداف الإستراتيجية باستثناء هدف الإبداع. بالإضافة إلى اختلاف مصادر القوة التنظيمية باختلاف متغير الوظيفة، وأن هناك أثراً للقوة التنظيمية على الأهداف الإستراتيجية باستثناء الإبداع.

- دراسة (الصياغ، 2001) بعنوان "أثر قوة مديرى الإدارة العليا في تحديد الأهداف الإستراتيجية في البنوك الأردنية: دراسة ميدانية". هدفت إلى التعرف على مدى قوة مديرى الإدارة العليا في البنوك الأردنية في تحديد الأهداف الإستراتيجية، وتوصلت إلى أن هناك تأثيراً معنوياً لقوة الإدارة العليا في تحديد الأهداف الإستراتيجية المتعلقة بالأهداف التسويقية، الموارد البشرية، الموارد

المالية، الموارد المادية، الأنتاجية، المسؤولية الاجتماعية، وأهداف الربحية، فيما لم يكن هذا التأثير معنويًا لقوة الإدارة العليا في الأهداف المتعلقة بالإيداع.

- دراسة (الرشيد، وسمrdli ، 2001) بعنوان "مجالات مشاركة الإدارة الوسطى في استراتيجيات منظمات الأعمال الأردنية كما يراها المديرون المعنيون: دراسة ميدانية". هدفت إلى التعرف على مدى مشاركة الإدارة الوسطى في تحديد إستراتيجيات منظمات الأعمال الأردنية لعينة تكونت من 430 مديرًا من يعملون في الشركات المساهمة الوسطى يشاركون بدرجة متوسطة في تحديد إستراتيجيات المنظمات التي يعملون فيها وبجميع جوانبها، وقد كانت أهمية المشاركة مرتبة ترتيباً تناظرياً حسب الأهمية ابتداء بتنفيذ الإستراتيجية، وضع الأهداف، وتقدير الاستراتيجية، ومجال المشاركة في تحليل البيئة الداخلية والخارجية، وأخيراً، مجال المشاركة في وضع البديل والتصورات والسيناريوهات الإستراتيجية. كما أشارت الدراسة إلى أن مشاركة أفراد الإدارة الوسطى تختص بتنفيذ الإستراتيجية الموضوعة بالدرجة الأولى وأن درجة مشاركتهم في وضع أهداف تلك الإستراتيجية وتقديرها أعلى من درجة مشاركتهم في تحليل العوامل البيئية واقتراح التصورات والسيناريوهات على أساسها.

- دراسة (الصياغ، والزعبي، 2002) بعنوان "تحليل المواءمة بين طبيعة الهيكل التنظيمي وإستراتيجية النمو: دراسة ميدانية لعينة في القطاع المصرفي الأردني". هدفت إلى معرفة أهمية المواءمة بين الهيكل التنظيمي والإستراتيجية. ومعرفة طبيعة (نمط) الهيكل التنظيمي السائد في المنظمات المصرفية عينة الدراسة. ومعرفة نوع الإستراتيجية المستخدمة في المنظمات المصرفية عينة الدراسة. وقياس دالة فاعلية أداء المنظمات المصرفية عينة الدراسة متمثلًا في الأداء المالي من خلال

بعض المعايير (النسب) المالية. وقد توصلت الدراسة إلى أن هناك علاقة ارتباط معنوية وايجابية بين الفاعلية وبين استراتيجية النمو بالتركيز والطبيعة الالية للهيكل التنظيمي.

- دراسة (جرار، 2004) بعنوان "العلاقة بين الخيار الاستراتيجي والميزة التنافسية في مصانع الأدوية الفلسطينية". هدفت إلى التعرف على العلاقة بين الخيار الاستراتيجي والميزة التنافسية في مصانع الأدوية الفلسطينية. تكونت عينة الدراسة من 36 عضواً من أعضاء مجالس إدارات ست شركات تعمل في صناعة الأدوية في فلسطين. وقد توصلت الدراسة إلى أن غالبية شركات الأدوية الفلسطينية وبنسبة (82%) تميل إلى الاعتماد العالي للتغيرات الاستراتيجية التمايز بدرجة أكبر من الميل إلى الاعتماد العالي للتغيرات الاستراتيجية التكلفة، كما أظهرت النتائج أن شركات الأدوية الفلسطينية تتمتع بميزة تنافسية سعرية متواضعة في كلفة المواد المباشرة والكلف الأخرى، وأظهرت كذلك عدم تتمتع الشركات بمزايا تنافسية سعرية في كلف العمل المباشر وكلفة الإنتاج غير المباشر. وأن (95%) من أفراد عينة الدراسة أقرروا بأن شركاتهم تتمتع بشكل أو بأخر بجميع مصادر الميزة التنافسية غير السعرية.

- دراسة (الياسري والعامری، 2005) بعنوان "القوة التنظيمية وإدارة المعرفة وتأثيرهما في فاعلية المنظمة: بحث ميداني في عينة من شركات القطاع الصناعي العراقي المختلط". هدفت إلى استشراف مفهومي القوة التنظيمية وإدارة المعرفة وتأثيرهما في فاعلية المنظمة وتم التعبير عن القوة بأبعاد (القوة الشرعية ، وقوة المعلومات، وقوة الخبرة ، وقوة التقرب ، والقوة المرجعية) والتعبير عن إدارة المعرفة بأبعاد (السوق، الزبائن، الاتصالات، التكنولوجيا، والجهزين، المنافسين، وبراءات

الاختراع) فيما تم التعبير عن الفاعلية بـأبعاد (الروح المعنوية، والقلق والأداء). وتحددت عينة الدراسة بجميع شركات القطاع المختلط في محافظة بغداد التي تمتلك أنتاجاً تجاريّاً وباللغة عددها عشر شركات وهي نسبة تمثل (40٪) من مجتمع الدراسة لشركات القطاع الصناعي المختلط في العراق. وشملت العينة القيادات الإدارية الممثلة بالمدیرین المفوضین ومدیری الأقسام وبواقع سبعة مدیرین لكل شركة وبذلك تكونت العينة من (70) مدیراً منهم (10) مدیرین مفوضین و (60) مدیر قسم وببلغ عدد الاستثمارات المسترددة (60) استثماراً والأقسام التي شملها البحث هي (الانتاج، والمبيعات، والأفراد، والبحث والتطوير، والسيطرة النوعية) التي تمثل القاسم المشترك للشركات عينة البحث. وأظهرت النتائج أن القوة التنظيمية ترتبط بعلاقة معرفة مع ادارة المعرفة وترتبط أيضاً بعلاقة معرفة مع فاعلية المنظمة إذ ظهر تأثير ذو دلالة معرفة للقوة التنظيمية في المتغيرات الفرعية للفاعلية (الروح المعنوية والأداء) فضلاً عن وجود تأثير ذي دلالة معرفة غير عاليٍ لمتغيري القوة التنظيمية وإدارة المعرفة مجتمعين في جميع أبعاد الفاعلية (الروح المعنوية، القلق، والأداء) وهناك تفاوت في نسب التأثير المذكورة.

- دراسة (الخشالي، 2006) بعنوان "أثر مصادر قوة الإدارة العليا في اختيار استراتيجية النمو: دراسة ميدانية في البنوك الأردنية". هدفت إلى التعرف على مدى تأثير قوة الإدارة العليا في البنوك التجارية الأردنية في اختيار استراتيجية النمو. وقد أجريت الدراسة على عينة مكونة من 113 مديراً من الذين يعملون في الإدارة العليا. وقد توصلت الدراسة إلى أن لقوة الإدارة العليا المتعلقة بالملكية والخبرة تأثيراً معرفةً في اختيار البنوك الأردنية لاستراتيجية النمو عن طريق التركيز، فيما لم يكن هذا التأثير معرفةً بالنسبة لقوة الهيكلية والمكانته في اختيار استراتيجية النمو.

(2-5-2) الدراسات الاجنبية

- دراسة (Yan & Gray, 1994) بعنوان "Bargaining Power, Management Control and"

."Performance In United States – China Joint Ventures: A Comparative Case Study

هدفت إلى التعرف على مدى تأثير القوة الإدارية للشركة الأم في أهداف الشركة المشتركة. وقد تم استخدام أسلوب الحالة المقارنة لأربع شركات مشتركة بالولايات المتحدة الأمريكية. وقد توصلت الدراسة إلى العديد من النتائج أبرزها أن المشاريع المشتركة الدولية العائدة إلى شركاء في بلدان متطرفة والخاضعة لسيطرة إحدى الشركاتتين الرئيسيتين تتتفوق على تلك المشاريع التي لها إدارة مشتركة. وأن العلاقة بين القوة ونجاح المنظمة ذات شكل شبيه بالحرف U وأن نوع النظام الاقتصادي ومدى تطوره في البلد الذي تعمل به الشركة المشتركة يؤثر على أدائها.

- دراسة (Reuver, 2006) بعنوان "The Influence of Organizational Power on Conflict

"Dynamics". هدفت إلى بيان التأثير المحتمل للقوة التنظيمية على الصراع الحاصل بين العاملين في المنظمات. أجريت الدراسة على 488 مديرًا يعملون في الخطوط الأمامية في منظمات غير هادفة للربح بالولايات المتحدة الأمريكية. وقد توصلت الدراسة إلى أن هناك تأثيراً دالاًً معملياً للقوة التنظيمية لدى المديرين العاملين في الخطوط الأمامية على حل الصراع الحاصل بين العاملين في المؤسسات مجتمع الدراسة.

- دراسة (Kim & Cervero, 2007) بعنوان "Understanding the impact of Organizational

Power on Evaluation Outcomes". هدفت إلى اختبار علاقات القوة بين حملة الأسهم. وقد تم

إجراء الدراسة على برامج تطوير القيادة الإدارية في كوريا. وقد توصلت الدراسة إلى أن هناك إهتماماً عالياً بمضامين القوة وعلاقتها وأن علاقات القوة تؤثر بشكل مباشر على نتائج الشركات.

- دراسة (Shield & Malhotra,2008) بعنوان "Manufacturing Managers Perceptions of"

أجريت هذه الدراسة في الولايات المتحدة الأمريكية وشملت الشركات العاملة في مجال التصنيع تمثلت عينت الدالة بـ (129) مديرًا تنفيدياً وتضمن المسح استشراف آراء المديرين من خلال ترتيبهم للمجالات الوظيفية على وفق أربعة أنواع من القوة (قوة المنصب وقوة الخبرة وقوة المورد وقوة السياسة) بغية اختبار العلاقة بين القوة ودور المدير التنفيذي فيما يتعلق باتخاذ القرار الإستراتيجي. اذ تم سؤال المبحوثين لترتيب الأقسام (المحاسبة/المالية، والتسويق ، والتصنيع ، والموارد البشرية، والبحث والتطوير) من الأول إلى الخامس بحيث يكون الأول في الترتيب هو الأكثر قوة وعلى الرغم من أن هذا الترتيب لا يقدم إشارة إلى مقدار القوة إلا أنه يحدد الإجماع بشأن القوة النسبية للمجالات (الأقسام) الوظيفية المذكورة. وقد ظهرت النتائج باتجاهين الأول، اختلاف في القوة بين الأقسام الوظيفية اذ ظهرت علاقة بين ترتيب القوة وال المجال الوظيفي فقد أظهر مدير التصنيع اختلافاً في القوة مقارنة بمديري الأقسام الأخرى وظهرت هذه الاختلافات في تكرار تصنيف رتب المجالات الوظيفية فالتحول في الأدوار المهيمنة الواضحة لأقسام الانتاج والتسويق وتبينت قوة الأقسام بتباين نوع القوة فكان قسم التسويق أكثر قوة فيما يتعلق بأثنين من مصادر القوة وهي قوة المنصب وقوة السياسة . أما قسم التصنيع فكان أكثر قوة فيما يتعلق بقدرة الخبرة وقوة الموارد النادرة التي يسيطر عليها الامر الذي يعني أن ترتيب المجالات الوظيفية موضوع الدراسة يختلف اعتماداً على نوع القوة. أما التوجه

الثاني/ فأنه يرتبط بعلاقة القوة بالمتغيرات الأخرى فقد أظهرت النتائج وجود علاقة قوية بين القوة والتأثير أو الاحتواء (Involvement) إذ اتضح وجود علاقة قوية مع كلا المتغيرين ظهرت علاقة مهمة بين التأثير وثلاثة أنواع من القوة هي قوة المنصب وقوة الخبرة والقوة السياسية.

- دراسة (Umukoro,2009) بعنوان "The Effects of Managerial Characteristics and Organization Growth on Strategic Change". هدفت إلى بيان أثر الخصائص الإدارية ونمو المنظمة على التغيير الإستراتيجي. تم جمع البيانات لتحقيق أهداف الدراسة من خلال توزيع أسئلة الدراسة على عينة من المديرين التنفيذيين في البنوك التجارية النيجيرية والبالغ عددهم 25 مديراً. وقد توصلت الدراسة إلى أن هناك أثراً دالاًً ملحوظاً للخصائص الإدارية ونمو المنظمة على التغيير الإستراتيجي.

٢-٦) ما يميز الدراسة الحالية عن الدراسات السابقة

أن أهم ما يميز الدراسة الحالية عن الدراسات السابقة يمكن تلخيصه، بالأتي:

- **من حيث هدف الدراسة:** تنوّعت الاتجاهات البحثية للدراسات السابقة، التي هدفت إلى قياس تأثير القوة التنظيمية بمتغيراتها على الأهداف الإستراتيجية وإستراتيجيات منظمات الأعمال وفاعلية المنظمة، ودور إدارة المعرفة وتكنولوجيا المعلومات في تحقيق المزايا التنافسية. في حين سعت الدراسة الحالية إلى التعرّف على أثر القوة التنظيمية في تحقيق الميزة التنافسية ودور إستراتيجية التركيز في البنوك التجارية الأردنية.
- **من حيث متغيرات الدراسة:** تعددت المتغيرات التي تم قياسها في الدراسات السابقة العربية منها والأجنبية، أما في الدراسة الحالية فقد لجأ الباحث في تحديد متغيرات القوة التنظيمية، وهي (القوة الهيكلية؛ قوة الخبرة) المحددة من قبل (Hall, 2001)؛ (الصياح، 1999). وما يتعلّق بمتغير الميزة التنافسية فقد تم الاعتماد على كلٍ من (Slack, et...al,1998)؛ (Mintzberg & Quinn,1996) . وما يتعلّق بمتغير استراتيجية التركيز فقد تم الاعتماد على ما أورده كلً من (Wheelen & Hunger, 2008)؛ (الغالبي، وإدريس، 2009).

الفصل الثالث

الطريقة والإجراءات

(1 - 3) : المقدمة

(2 - 3) : منهج الدراسة

(3 - 3) : مجتمع الدراسة

(4 - 3) : وحدة المعاينة والتحليل

(5 - 3) : المتغيرات الديمografية لأفراد عينة الدراسة

(6 - 3) : أنموذج الدراسة المقترح

(7 - 3) : أدوات الدراسة ومصادر الحصول على المعلومات

(8 - 3) : المعالجة الإحصائية المستخدمة

(9 - 3) : صدق أداة الدراسة وثباتها

(1-3) : المقدمة

هدفت الدراسة الحالية إلى التعرف على طبيعة إستراتيجية التركيز في المصارف التجارية الأردنية وإلى أي مدى تؤثر القوة التنظيمية في تحقيق الميزة التنافسية في المصارف التجارية الأردنية ودور إستراتيجية التركيز في تعزيز أثر القوة التنظيمية في تحقيق الميزة التنافسية. ويتضمن هذا الفصل منهج الدراسة المتبعة، ومجتمع الدراسة وعيتها، ووصف المتغيرات الديمغرافية لأفراد عينة الدراسة، وأدوات الدراسة ومصادر الحصول على المعلومات، والمعالجات الإحصائية المستخدمة وكذلك فحص صدق أداة الدراسة وثباتها.

(2-3) : منهج الدراسة

يمكن اعتبار الدراسة الحالية دراسة تطبيقية، تعتمد على الأسلوب الوصفي والتحليلي، إذ يعد المنهج الوصفي التحليلي المنهج المناسب لتحقيق أهداف الدراسة الحالية، حيث يعرف المنهج الوصفي بأنه محاولة الوصول إلى المعرفة الدقيقة والتفصيلية لعناصر مشكلة أو ظاهرة قائمة للوصول إلى فهم أفضل وأدق (النعميمي، وأخرون، 2008)، وهذا ينطبق على طبيعة هذه الدراسة. وبهذا استخدم الباحث المنهج الوصفي والتحليلي الذي يعتمد على دراسة الواقع أو الظاهرة، بهدف جمع البيانات وتحليلها واختبار الفرضيات.

(3-3) مجتمع الدراسة

عمد الباحث إلى اختيار المصارف التجارية في الأردن ميداناً للدراسة، والذي يضم (12) مصرفًا هو مجتمع الدراسة وبطريقة المسح الشامل. وكما هو موضح في الجدول (1.3).

جدول (3 – 1): المصارف التجارية العاملة في الأردن مجتمع الدراسة

الرقم	اسم المصرف	الرقم	اسم المصرف
1	العربي	7	الأردني الكويتي
2	الاتحاد	8	الاستثمار العربي الأردني
3	الإسكان للتجارة والتمويل	9	المؤسسة العربية المصرفية
4	الأردن	10	التجاري الأردني
5	القاهرة عمان	11	الاستثمار والتمويل
6	الأهلي الأردني	12	المال

(4-3) وحدة المعاينة والتحليل

تكونت وحدة المعاينة والتحليل من كافة العاملين من شاغلي الواقع الوظيفية الآتية: (مدير عام، نائب "مساعد" مدير عام، ومدير الإدارات). في المصارف محل الدراسة ، وذلك:

1. لكونهم يمتلكون رؤية بعيدة وتصوراً واسعاً يسهمان في رسم صورة واضحة عن السياسات العامة لنشاطات المصارف المختلفة.
2. بوصفهم المسؤولين عن مستقبل المصارف بحكم مسمياتهم الوظيفية والمسؤوليات المكلفين بها والتي تفرض عليهم البحث عن كل ما هو جديد وذي فائدة لمصارفهم. ولأنهم أصحاب صلاحيات

تمكنهم من اتخاذ القرارات الإدارية التي تسهم في إجراء التغيرات في المصادر، وتحديث أساليب العمل بشكل متميز.

وتم توزيع استبيانه الدراسة على عينة الدراسة التي تتكون من 293، حيث تمت استعادة (287) استبيانه بنسبة استجابة بلغت 97.9%， وبعد استبعاد الاستبيانات غير الصالحة للتحليل أصبح حجم العينة المسترددة والصالحة للتحليل (280) بنسبة 95.5% من الحجم الكلي. كما هو موضح في جدول .(2 – 3)

جدول (2 – 3)
توزيع أفراد عينة الدراسة حسب المصرف

الرقم	أسم المصرف	عدد الاستبيانات الموزعة	عدد الاستبيانات المسترددة	عدد الاستبيانات الصالحة للتحليل
1	العربي	37	37	37
2	الاتحاد	16	16	16
3	الإسكان للتجارة والتمويل	29	30	31
4	الأردن	28	32	33
5	القاهرة عمان	28	30	33
6	الأهلي الأردني	32	32	33
7	الأردني الكويتي	16	16	16
8	الاستثمار العربي الأردني	20	20	20
9	المؤسسة العربية المصرفية	24	24	24
10	التجاري الأردني	18	18	18
11	الاستثمار والتمويل	16	16	16
12	المال	16	16	16
المجموع				280
المجموع				287
المجموع				293

(3-5) : المتغيرات الديمografية لأفراد عينة الدراسة

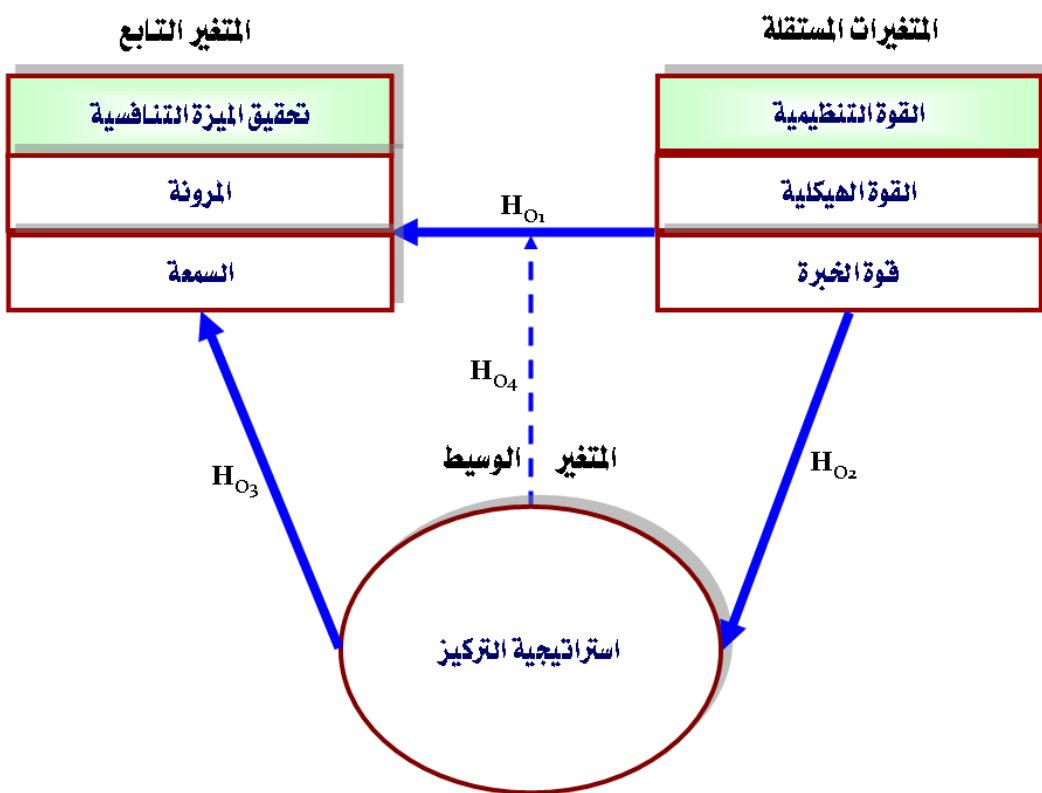
الجدول (3) يبيّن المتغيرات الديمografية لأفراد عينة الدراسة (العمر ، الجنس ، المستوى التعليمي ، عدد سنوات الخبرة في العمل المصرفي، والسمى الوظيفي)، حيث يتضح أن 93.6% هم من الذين تتراوح أعمارهم بين أقل من 30 سنة إلى 49 سنة وهو ما يدل إلى التركيز على العنصر الشبابي في قطاع المصارف. وأظهرت النتائج أن 60.4% هم من الذكور وما نسبته 39.6% هم من الإناث. وتبين أن 57% من المبحوثين هم من حملة درجة البكالوريوس، وأن 29% هم من حملة درجة الماجستير، وأن حملة درجة الدكتوراه في اختصاصاتهم بلغت نسبتهم 3% وأخيراً 11% من المبحوثين هم من حملة درجة دبلوم الكلية. وأوضحت النتائج أن 78.6% هم ممن تتراوح خبرتهم العملية من 5 سنوات فأقل من 15 سنة، وأن 21.4% هم ممن تزيد خبرتهم العملية عن 16 سنة. وما يتعلّق بمتغير السمي الوظيفي فقد أظهرت النتائج أن 83% من المبحوثين هم من مديرى الإدارات، وأن 13% هم من نواب أو مساعدي المديرى العامين، وأخيراً، تبين أن 4% هم من المديرى العامين.

الجدول (3 – 3)

يوضح توزيع أفراد عينة الدراسة حسب المتغيرات الديمografية

الرقم	المتغير	الفئة	النكرار	النسبة المئوية (%)
1	العمر	أقل من 30 سنة	41	14.6
		من 30-39 سنة	117	41.8
		من 40-49 سنة	104	37.1
		سنة فاكثر 50	18	6.4
2	الجنس	ذكور	169	60.4
		إناث	111	39.6
3	المستوى التعليمي	دبلوم كلية	32	11
		بكالوريوس	160	57
		ماجستير	80	29
		دكتوراه	8	3
4	المصرفي	5 سنوات فائق	53	18.9
		من 6 - 10 سنوات	78	27.9
		من 11 - 15 سنة	89	31.8
		سنة فاكثر 16	60	21.4
5	المسمى الوظيفي	مدير عام	12	4
		نائب أو مساعد مدير عام	36	13
		مدير إدارة	232	83

(6-3) : أنموذج الدراسة



شكل (1 – 3)

أنموذج الدراسة

من إعداد الباحث

اعتمد الباحث في دراسته الحالية على تحديد متغيرات القوة التنظيمية، وهي (القدرة الهيكلية؛

قدرة الخبرة) المحددة من قبل (Hall, 2001)؛ (الصياح، 1999). وما يتعلق بمتغير الميزة التنافسية

فقد تم الاعتماد على كلٍّ من (Mintzberg & Quinn, 1996)؛ (Slack, et...al, 1998)؛ (Macmillan &)

(Tampo, 2000). وما يتعلق بمتغير استراتيجية التركيز فقد تم الاعتماد على ما أورده كلٍّ من

. (الغالبي، وإدريس، 2009) (Wheelen & Hunger, 2008)

٤-٣) أدوات الدراسة ومصادر الحصول على المعلومات

بغاية تحقيق هدف الدراسة ، تم الاعتماد على الأدوات التالية للحصول على البيانات والمعلومات القابلة للوصف والتحليل:

١. المصادر الثانوية، والتضمنة المعلومات المتعلقة بالجانب النظري من الدراسات ، والمقالات ، والرسائل الجامعية ، والكتب العلمية الأجنبية والعربية المتخصصة بموضوع الدراسة.

٢. المصادر الأولية، والمرتبطة بالاستبيان لغرض توفير البيانات المتعلقة بالدراسة فقد صممت الاستبيان بعد الأخذ بآراء مجموعة من الباحثين والكتاب في مجال موضوع الدراسة ، والتي استهدفت الحصول على البيانات الأولية والثانوية لاستكمال الجانب التطبيقي للدراسة ، وتضمنت الاستبيانة أربعة أجزاء، هي:

أولاً: الجزء الخاص بالمتغيرات الديمografية لعينة الدراسة من خلال (5) متغيرات وهي (العمر؛ والجنس؛ والمستوى التعليمي؛ وعدد سنوات الخبرة في العمل المصرفي؛ والمسمى الوظيفي) لغرض وصف عينة الدراسة وإجراء بعض المقارنات لاستجابة أفراد العينة على المتغيرات موضوعة الدراسة في ضوء المتغيرات الديمografية.

ثانياً: تضمن القوة التنظيمية من خلال (2) نوعين من أنواع القوة التنظيمية و(19) فقرة لقياسها.

ثالثاً: تضمن هذا الجزء استراتيجية التركيز و(5) فقرات لقياسها.

رابعاً: تضمن هذا الجزء الميزة التنافسية من خلال (2) متغيرين هما المرونة والسمعة و(10) فقرات لقياسها.

وتكون المقياس من (34) فقرة تراوح مدى الاستجابة من (1 — 5) وفق مقياس Likert

الخمسى وكالأتى :

أوافق بشدة	أوافق	محايد	لا أوافق	لا أوافق بشدة
5	4	3	2	1

(3-8) : المعالجة الإحصائية المستخدمة:

قام الباحث باستخدام الأساليب الإحصائية التالية لغرض الإجابة عن أسئلة الدراسة وال العلاقات بين متغيراتها واختبار فرضياتها لتحقيق أهداف الدراسة الحالية.

- معامل كرونباخ ألفا Cronbach Alpha للتأكد من درجة ثبات المقياس المستخدم.
- المتوسطات الحسابية والأنحرافات المعيارية بهدف الإجابة عن أسئلة الدراسة ومعرفة الأهمية النسبية لكل فقرة من أبعاد الدراسة.
- اختبار T لعينة واحدة وذلك للتحقق من معنوية الفقرة.
- تحليل الانحدار المتعدد والبسيط لمعرفة العلاقة والتاثير بين متغيرات الدراسة.
- تحليل المسار Path Analysis باستخدام برنامج Amos ليبيان الآثر المباشر Direct وغير المباشر Indirect بين متغيرات الدراسة.
- الأهمية النسبية، الذي تم تحديده طبقاً للمقياس الآتي:

$$\text{طول الفئة} = \frac{\text{الحد الأعلى للبديل} - \text{الحد الأدنى للبديل}}{\text{عدد المستويات}}$$

$$1.33 = \frac{4}{3} = \frac{1 - 5}{3}$$

وبذلك تكون الأهمية المنخفضة من 2.33 – أقل من 3.66 – 2.33 والأهمية المتوسطة من 3.67 والأهمية المرتفعة من 3.67 فأكثر.

(9-3) : صدق أداة الدراسة وثباتها

أ) الصدق الظاهري

تم عرض الاستبيان على مجموعة من المحكمين تألفت من (4) أساتذة من أعضاء الهيئة التدريسية متخصصين في إدارة الأعمال والتسويق ونظم المعلومات وتحليل البيانات وأسماء المحكمين باللحد رقم (1)، وقد تمت الاستجابة لآراء المحكمين وتم إجراء ما يلزم من حذف وتعديل في ضوء المقترنات المقدمة، وبذلك خرج الاستبيان في صورته النهائية كما موضح باللحد رقم (2).

ب) ثبات إداة الدراسة

قام الباحث بتطبيق صيغة Cronbach Alpha لغرض التحقق من ثبات أداة الدراسة على درجات أفراد العينة ، وعلى الرغم من أن قواعد القياس في القيمة الواجب الحصول عليها غير محددة ، إلا أن الحصول على ($\alpha \geq 0.60$) يعتبر في الناحية التطبيقية للعلوم الإدارية والأنسانية بشكل عام أمراً مقبولاً (Sekaran, 2003). والجدول (3 – 4) يبين نتائج أداة الثبات لهذه الدراسة.

الجدول (4 – 3)

معامل ثبات الاتساق الداخلي لأبعاد الاستبابةة (مقياس كرونباخ ألفا)

قيمة (α) ألفا	البعد	ن
81.2	القوة الهيكلية	1
87.1	قوة الخبرة	2
83.2	القدرة التنظيمية	
89	استراتيجية التركيز	
78.1	المرونة	1
74.9	السمعة	2
75.1	الميزة التنافسية	
91.7	الاستبابةة ككل	

وتدل مؤشرات كرونباخ ألفا اعلاه على تتمتع إدراة الدراسة بصورة عامة بمعامل ثبات عالٍ وبقدرتها على تحقيق أغراض الدراسة وفقاً لـ (Sekaran, 2003).

الفصل الرابع

نتائج التحليل و اختبار الفرضيات

(1-4) : المقدمة

(2-4) : التوزيع التكراري لـإجابات عينة الدراسة عن أسئلة الدراسة

(3-4) : اختبار فرضيات الدراسة

١-٤) المقدمة

يستعرض هذا الفصل التحليل الإحصائي لنتائج استجابة أفراد عينة الدراسة للمتغيرات التي اعتمدت فيها من خلال عرض المؤشرات الإحصائية الأولية لإنجذاباتهم من خلال المتوسطات الحسابية والانحرافات المعيارية لكل متغيرات الدراسة والأهمية النسبية لكل متغير ضمن البعد الواحد ، كما يتناول الفصل اختبار فرضيات الدراسة والدلائل الاحصائية الخاصة بكل منها.

٢-٤) التحليل الوصفي لإنجذابات عينة الدراسة عن متغيرات الدراسة

أولاً: القوة التنظيمية

لوصف مستوى أهمية القوة التنظيمية (القوة الهيكيلية ؛ وقوة الخبرة) في المصادر التجارية محل الدراسة، لجأ الباحث إلى استخدام المتوسطات الحسابية والانحرافات المعيارية، والاختبار الثنائي ^t للتحقق من معنوية الفقرة وأهمية الفقرة، كما هو موضح بالجدول (١-٤) ؛ (٢-٤).

جدول (4-1) : المنشآت الحسابية والأنحرافات المعيارية وقيم t ومستوى الأهمية لقوى الهيكلية

مستوى الأهمية	ترتيب الفقرة	Sig*	مستوى الدلالة	قيمة "t" المحسوبة	الأنحراف المعياري	المتوسط الحسابي	قوى الهيكلية	ت
مرتفعة	9	0.000	28.928	0.63	4.09		أقوم باداء مهام من وظائف مختلفة في المصرف.	1
مرتفعة	1	0.000	36.882	0.65	4.44		عادة ما أتحمل مسؤولية وظائف أخرى في حالة غياب مسؤوليتها.	2
مرتفعة	4	0.000	31.274	0.64	4.19		يصعب تحديد محتوى وظيفتي كونه متعدد المهام.	3
مرتفعة	2	0.000	47.310	0.48	4.36		انتقاضي رواتب ومكافآت وعائدات تفوق ما يحصل عليه أقراني في نفس المستوى الإداري.	4
مرتفعة	3	0.000	32.629	0.64	4.25		هناك وضوح وتحديد في المستويات الإدارية.	5
مرتفعة	6	0.000	28.713	0.68	4.16		إشغال الوظائف يتم وفق متطلبات الوظيفة في المستوى الإداري.	6
مرتفعة	8	0.000	28.631	0.65	4.11		يستنزم أداء وظيفتي توفر مهارات وقدرات متعددة.	7
مرتفعة	10	0.000	25.240	0.70	4.06		هناك تحديد واضح للسلطات التي تتطلبها الوظائف في المستويات الإدارية المختلفة.	8
مرتفعة	4	0.000	25.852	0.77	4.19		هناك تدرج واضح في المستويات الإدارية داخل المصرف.	9
مرتفعة	7	0.000	25.618	0.75	4.15		لدى المصرف إمكانية إيجاد بديل ليقوم بمتطلبات وظيفتي.	10
				0.66	4.20		المتوسط الحسابي والأنحراف المعياري العام لقوى الهيكلية	

قيمة (t) الجدولية عند مستوى ($\alpha \leq 0.05$). (1.67).

تم حساب قيمة (t) الجدولية بالاستناد إلى الوسط الافتراضي للفقرة وبالبالغ (3).

يشير الجدول (4-1) إلى إجابات عينة الدراسة عن العبارات المتعلقة بقوى الهيكلية. حيث

تراوحت المنشآت الحسابية لهذا التغير بين (4.44 — 4.06). فقد جاءت في المرتبة الأولى فقرة

"عادة ما أتحمل مسؤولية وظائف أخرى في حالة غياب مسؤوليتها" بمتوسط حسابي بلغ (4.44) وهو أعلى من المتوسط الحسابي العام البالغ (4.20)، وأنحراف معياري بلغ (0.65)، فيما حصلت الفقرة "هناك تحديد واضح للسلطات التي تتطلبها الوظائف في المستويات الإدارية المختلفة" على المرتبة العاشرة والأخيرة بمتوسط حسابي (4.06) وهو أدنى من المتوسط الحسابي الكلي والبالغ (4.20) وأنحراف معياري (0.70). ويبين الجدول أيضاً التشتت المنخفض في استجابات أفراد عينة الدراسة حول متغير القوة الهيكيلية بفقراته وهو ما يعكس التقارب في وجهات نظر أفراد عينة الدراسة حول أهمية القوة الهيكيلية. ويشير الجدول أيضاً إلى التقارب في قيم المتوسطات الحسابية، حيث نلاحظ أنه من خلال مستويات الدلالة أنه لم يكن هناك اختلافات في وجهات نظر أفراد عينة الدراسة حول العبارات المكونة لمتغير القوة الهيكيلية حيث كانت كافة مستويات الدلالة أقل من (0.05) لجميع الفقرات. وبشكل عام يتبيّن أن مستوى أهمية القوة الهيكيلية في المصارف التجارية محل الدراسة من وجهة نظر عينة الدراسة كأن مرتفعاً.

جدول (4-2): المتوسطات الحسابية والأنحرافات المعيارية وقيم t ومستوى الأهمية لقوة الخبرة

مستوى الأهمية	ترتيب أهمية الفقرة	Sig*	مستوى الدلالة	قيمة "t" المحسوبة	الأنحراف المعياري	المتوسط الحسابي	قوة الخبرة	t
مرتفعة	3	0.000	25.043	0.69	4.20		طبيعة الوظيفة التي أشغلها تنصب في البحث عن مصادر الأموال المختلفة للمصرف.	11
مرتفعة	2	0.000	29.347	0.74	4.21		تركز الوظيفة التي أشغلها على طرق استخدام أموال المصرف وتوظيفها.	12
مرتفعة	6	0.000	27.606	0.75	4.16		تهتم الوظيفة التي أقوم بها بالعمليات الإدارية في المصرف وخارجها.	13
مرتفعة	8	0.000	25.828	0.71	4.09		تطلب وظيفتي معرفة واسعة بأنشطة متعددة في المصرف.	14
مرتفعة	9	0.000	25.471	0.72	4.08		تنصف المجالات الوظيفية التي زأولتها في المصرف بتتنوعها واختلافها.	15
مرتفعة	5	0.000	25.471	0.77	4.19		المصارف التي عملت بها تمتاز بتتنوع المجال (تجارية ؛ إسلامية ؛ متخصصة).	16
مرتفعة	7	0.000	26.067	0.72	4.10		لدي تدرج في العمل المصرفي من خلال التنقل بين أقسام وشعب المصرف.	17
مرتفعة	1	0.000	25.515	0.79	4.25		خبرتي واسعة في مجال العمل المصرفي في الأردن .	18
مرتفعة	3	0.000	26.639	0.69	4.20		خبرتي في العمل المصرفي جيدة نتيجة التدرج الوظيفي.	19
				0.73	4.15		المتوسط الحسابي والأنحراف المعياري العام لقوة الخبرة	

قيمة (t) الجدولية عند مستوى ($\alpha \leq 0.05$) (1.67).

تم حساب قيمة (t) الجدولية بالاستناد إلى الوسط الافتراضي للفقرة وباللغة (3).

يشير الجدول (4-2) إلى إجابات عينة الدراسة عن العبارات المتعلقة بقوة الخبرة. حيث تراوحت المتوسطات الحسابية لهذا المتغير بين 4.08 — 4.25. فقد جاءت في المرتبة الأولى فقرة "خبرتي واسعة في مجال العمل المصرفي في الأردن" بمتوسط حسابي بلغ (4.25) وهو أعلى من المتوسط الحسابي العام البالغ (4.15)، وأنحراف معياري بلغ (0.79)، فيما حصلت الفقرة "تتصف المجالات الوظيفية التي زاولتها في المصرف بتنوعها وإختلافها" على المرتبة الخامسة والأخيرة بمتوسط حسابي (4.08) وأنحراف معياري بلغ (4.15) وأنحراف معياري (0.72). وبين الجدول أيضاً التشتت المنخفض في استجابات أفراد عينة الدراسة حول متغير قوة الخبرة بفقراته وهو ما يعكس التقارب في وجهات نظر أفراد عينة الدراسة حول أهمية قوة الخبرة. ويشير الجدول أيضاً إلى التقارب في قيم المتوسطات الحسابية، حيث نلاحظ أنه من خلال مستويات الدلالة أنه لم يكن هناك اختلافات في وجهات نظر أفراد عينة الدراسة حول العبارات المكونة لمتغير قوة الخبرة حيث كانت كافة مستويات الدلالة أقل من (0.05) لجميع الفقرات. وبشكل عام يتبين أن مستوى أهمية قوة الخبرة في المصادر التجارية محل الدراسة من وجهة نظر عينة الدراسة كأنه مرتفعاً.

ثانياً: استراتيجية التركيز :

لوصف مستوى أهمية استراتيجية التركيز في المصادر التجارية محل الدراسة، لجأ الباحث إلى استخدام المتوسطات الحسابية والأنحرافات المعيارية، والاختبار التائي ^t للتحقق من معنوية الفقرة وأهمية الفقرة، كما هو موضح بالجدول (4-3).

جدول (4-3) : المتوسطات الحسابية والأنحرافات المعيارية وقيم t ومستوى الأهمية لاستراتيجية الترکیز

التركيز

مستوى الأهمية	ترتيب الفقرة	Sig*	مستوى الدلالة	قيمة "t" المحسوبة	الأنحراف المعياري	المتوسط الحسابي	استراتيجية التركيز	t
مرتفعة	3	0.000	25.446	0.71	4.08	يركز المصرف في تقديم خدمات ذات مواصفات خاصة للمتعاملين معه.		20
مرتفعة	1	0.000	25.620	0.73	4.13	يستخدم المصرف التكنولوجيا المتوفرة لديه لتقديم تشكيلة من الخدمات من خلال إجراء بعض التحويلات عليها .		21
مرتفعة	4	0.000	25.425	0.70	4.06	عند قيام المصرف بتقديم عروض على خدمات تكون هذه العروض لفترات محدودة من الزمن.		22
مرتفعة	5	0.000	25.421	0.68	4.04	تقوم إدارة المصرف بتحسين عملية تقديم الخدمة وإضافة مجموعة مزايا عليها باستمرار.		23
مرتفعة	1	0.000	25.008	0.76	4.13	يركز المصرف على تقديم خدماته داخل الأردن فقط.		24
				0.72	4.09	المتوسط الحسابي والأنحراف المعياري العام لاستراتيجية التركيز		

قيمة (t) الجدولية عند مستوى ($\alpha \leq 0.05$) (1.67).

تم حساب قيمة (t) الجدولية بالاستناد إلى الوسط الافتراضي للفقرة وبالبالغ (3).

يشير الجدول (4-3) إلى إجابات عينة الدراسة عن العبارات المتعلقة باستراتيجية التركيز.

حيث تراوحت المتوسطات الحسابية لهذا المتغير بين (4.04) — 4.13. فقد جاءت في المرتبة الأولى

الفقرات " يستخدم المصرف التكنولوجيا المتوفرة لديه لتقديم تشكيلة من الخدمات من خلال

إجراء بعض التحويلات عليها ؛ ويركز المصرف على تقديم خدماته داخل الأردن فقط"

بمتوسط حسابي بلغ (4.13) لكل منها وهو أعلى من المتوسط الحسابي العام البالغ (4.09)،

وأنحراف معياري بلغ (0.76^٤) على التوالي. فيما حصلت الفقرة "تقوم إدارة المصرف بتحسين عملية تقديم الخدمة وإضافة مجموعة مزايا عليها باستمرار" على المرتبة الخامسة والأخيرة بمتوسط حسابي (4.04) وهو أدنى من المتوسط الحسابي الكلي والبالغ (4.09) وأنحراف معياري (0.68). ويبين الجدول أيضاً التشتت المنخفض في استجابات افراد عينة الدراسة حول متغير إستراتيجية التركيز بفقراته وهو ما يعكس التقارب في وجهات نظر افراد عينة الدراسة حول أهمية إستراتيجية التركيز. ويشير الجدول أيضاً إلى التقارب في قيم المتوسطات الحسابية، حيث نلاحظ أنه من خلال مستويات الدلالة أنه لم يكن هناك اختلافات في وجهات نظر افراد عينة الدراسة حول العبارات المكونة للتغير إستراتيجية التركيز حيث كانت كافة مستويات الدلالة أقل من (0.05) لجميع الفقرات. وبشكل عام يتبيّن أن مستوى أهمية إستراتيجية التركيز في المصارف التجارية محل الدراسة من وجهة نظر عينة الدراسة كأن مرتفعاً.

ثالثاً: الميزة التنافسية

لوصف مستوى أهمية الميزة التنافسية (المرونة؛ والسمعة) في وزارة الداخلية الأردنية، لجأ الباحث إلى استخدام المتوسطات الحسابية والأنحرافات المعيارية، والاختبار التائي ^t^٥ للتحقق من معنوية الفقرة وأهمية الفقرة، كما هو موضح بالجدول (٤-٤) ؛ (٤-٥).

جدول (4) : المنشآت الحسابية والأنحرافات المعيارية وقيم t ومستوى الأهمية لميزة المرونة

مستوى الأهمية	ترتيب الفقرة	Sig*	مستوى الدلالة	قيمة "t" المحسوبة	الأنحراف المعياري	المتوسط الحسابي	ميزة المرونة	ت
مرتفعة	2	0.000	29.901	0.65	4.16		تؤمن إدارة المصرف الدعم المادي والمعنوي لمواجهة حاجات وتطلعات التعاملين الحاليين والمستقبلين.	25
مرتفعة	1	0.000	32.305	0.64	4.24		تعطي إدارة المصرف العاملين الحرية الكاملة في إنجاز العمل الموكل إليهم.	26
مرتفعة	3	0.000	27.111	0.70	4.13		تعمل إدارة المصرف على تطوير أداء العاملين وتحسين مهاراتهم حسب متطلبات السوق المتعددة.	27
مرتفعة	4	0.000	27.076	0.65	4.06		تسعى إدارة المصرف إلى معرفة خصائص السوق لإعداد الاستراتيجيات والتكتيكات المناسبة لأي وضع محتمل حالي ومستقبلبي.	28
مرتفعة	5	0.000	17.326	0.72	3.75		تتميز العلاقات بين إدارة المصرف وفئات متعامليها بالكفاءة والفاعلية وذلك بغض أنجاز طلباتهم.	29
المتوسط الحسابي والأنحراف المعياري العام لميزة المرونة						0.67	4.07	

قيمة (t) الجدولية عند مستوى ($\alpha \leq 0.05$) (1.67).

تم حساب قيمة (t) الجدولية بالاستناد إلى الوسط الافتراضي للفقرة وبالبالغ (3).

يشير الجدول (4) إلى إجابات عينة الدراسة عن العبارات المتعلقة بميزة المرونة. حيث تراوحت المنشآت الحسابية لهذا التغير بين (3.75 — 4.24). فقد جاءت في المرتبة الأولى الفقرة "تعطي إدارة المصرف العاملين الحرية الكاملة في إنجاز العمل الموكل إليهم" بمتوسط حسابي بلغ (4.24) وهو أعلى من المتوسط الحسابي العام البالغ (4.07)، وأنحراف معياري بلغ (0.64). فيما حصلت الفقرة "تتميز العلاقات بين إدارة المصرف وفئات متعاملتها بالكفاءة والفاعلية

وذلك بعرض أنجاز طلباتهم" على المرتبة الخامسة والأخيرة بمتوسط حسابي (3.75) وهو أدنى من المتوسط الحسابي الكلي والبالغ (4.07) وأنحراف معياري (0.72). ويبين الجدول أيضاً التشتت المنخفض في استجابات أفراد عينة الدراسة حول متغير ميزة المرونة بفتراته وهو ما يعكس التقارب في وجهات نظر أفراد عينة الدراسة حول أهمية ميزة المرونة. ويشير الجدول أيضاً إلى التقارب في قيم المتوسطات الحسابية، حيث نلاحظ أنه من خلال مستويات الدلالة أنه لم يكن هناك اختلافات في وجهات نظر أفراد عينة الدراسة لكافية العبارات المكونة لتغيير ميزة المرونة حيث كانت كافة مستويات الدلالة أقل من (0.05). وبشكل عام يتبيّن أن مستوى أهمية ميزة المرونة في المصادر التجارية محل الدراسة من وجهة نظر عينة الدراسة كان مرتفعاً.

جدول (4-5): المتوسطات الحسابية والأنحرافات المعيارية وقيم t ومستوى الأهمية لميزة السمعة

مستوى الأهمية	ترتيب أهمية الفقرة	Sig*	مستوى الدلالة	قيمة "t" المحسوبة	الأنحراف المعياري	المتوسط الحسابي	ميزة السمعة	t
مرتفعة	2	0.000	16.618	0.87	3.86	سمعة المصرف مميزة مقارنة بالمصارف التجارية الأخرى المنافسة.		30
مرتفعة	3	0.000	14.414	0.86	3.74	تعبر سمعة المصرف عن الفوائد المتاتية من الخدمة التي يقدمها لزبائنه.		31
مرتفعة	3	0.000	15.328	0.81	3.74	تعبر سمعة المصرف عن مدى التزام الزبائن بالتعامل مع المصرف.		32
متوسطة	5	0.000	10.237	0.99	3.61	سمعة المصرف رسمت اسمه وخدماته المقدمة.		33
مرتفعة	1	0.000	21.620	0.79	4.01	تدل سمعة المصرف على الحصة السوقية التي يمتلكها.		34
المتوسط الحسابي والأنحراف المعياري العام لميزة السمعة							قيمة (t) الجدولية عند مستوى ($\alpha \leq 0.05$). (1.67).	

تم حساب قيمة (t) الجدولية بالاستناد إلى الوسط الافتراضي للفقرة والبالغ (3).

يشير الجدول (4—5) إلى إجابات عينة الدراسة عن العبارات المتعلقة بميزة السمعة. حيث تراوحت المتوسطات الحسابية لهذا المتغير بين (4.01 — 3.61). فقد جاءت في المرتبة الأولى الفقرة "تدل سمعة المصرف على الحصة السوقية التي يمتلكها" بمتوسط حسابي بلغ (4.01) وهو أعلى من المتوسط الحسابي العام البالغ (3.79)، وأنحراف معياري بلغ (0.79). فيما حصلت الفقرة "سمعة المصرف رسمت اسمه وخدماته المقدمة" على المرتبة الخامسة والأخيرة بمتوسط حسابي (3.61) وهو أدنى من المتوسط الحسابي الكلي والبالغ (3.79) وأنحراف معياري (0.99). ويبين الجدول أيضاً التشتت المنخفض في استجابات أفراد عينة الدراسة حول متغير ميزة السمعة بفقراته وهو ما يعكس التقارب في وجهات نظر أفراد عينة الدراسة حول أهمية ميزة السمعة. ويشير الجدول أيضاً إلى التقارب في قيم المتوسطات الحسابية، حيث نلاحظ أنه من خلال مستويات الدلالة أنه لم يكن هناك اختلافات في وجهات نظر أفراد عينة الدراسة لكافة العبارات المكونة لمتغير ميزة السمعة حيث كانت كافة مستويات الدلالة أقل من (0.05). وبشكل عام يتبيّن أن مستوى أهمية ميزة السمعة في المصادر التجارية محل الدراسة من وجهة نظر عينة الدراسة كان مرتفعاً.

(3-4) : اختبار فرضيات الدراسة

تتناول هذه الفقرة اختبار قرفيات الدراسة الرئيسية والفرعية من خلال استخدام اختبار تحليل الانحدار المتعدد والبسيط لمعرفة العلاقة والتاثير بين متغيرات الدراسة بالإضافة إلى تحليل المسار لتحديد قيمة الاثر غير مباشر لاستراتيجية التركيز.

الفرضية الرئيسية الأولى

لا يوجد اثر ذو دلالة احصائية للقوة التنظيمية (القوة الهيكلية؛ قوة الخبرة) في تحقيق الميزة التنافسية (المرونة؛ السمعة) في المصارف التجارية الأردنية عند مستوى ($\alpha \leq 0.05$). يشتق منها

الفرضيات الفرعية الآتية:

H_0 : لا يوجد اثر ذو دلالة احصائية للقوة التنظيمية (القوة الهيكلية؛ قوة الخبرة) في تحقيق ميزة المرونة في المصارف التجارية الأردنية عند مستوى دلالة (0.05).

لاختبار هذه الفرضية تم استخدام تحليل الانحدار المتعدد للتحقق من اثر القوة التنظيمية بآبعادها في تحقيق ميزة المرونة في المصارف التجارية الأردنية، وكما هو موضح بالجدول (4 - 6).

جدول (4 – 6)

نتائج اختبار تحليل الأنحدار المتعدد لتأثير القوة التنظيمية بأبعادها في تحقيق ميزة المرونة في
المصارف التجارية الأردنية

Sig* مستوى الدلالة	T المحسوبة	β معامل الأنحدار	Sig* مستوى الدلالة	DF	F المحسوبة	(R ²) معامل التحديد	(R) الارتباط	التغير التابع
0.002	3.139	0.189	القوة الهيكلية	2	بين المجاميع			تحقيق ميزة المرونة
0.000	11.779	0.560	قوة الخبرة	277	البواقي	70.232	0.336	0.580
				279	المجموع			

* يكون التأثير ذو دلالة إحصائية عند مستوى ($\alpha \leq 0.05$)

يوضح الجدول (4 – 6) تأثير القوة التنظيمية بأبعادها في تحقيق ميزة المرونة في المصارف التجارية الأردنية. إذ أظهرت نتائج التحليل الإحصائي وجود تأثير ذي دلالة إحصائية للقوة التنظيمية بأبعادها في تحقيق ميزة المرونة في المصارف التجارية الأردنية ، إذ بلغ معامل الارتباط R (0.336) عند مستوى ($\alpha \leq 0.05$). أما معامل التحديد R^2 فقد بلغ (0.336)، أي أن ما قيمته (0.336) من التغييرات في تحقيق ميزة المرونة في المصارف التجارية الأردنية ناتج عن التغير في مستوى الاهتمام بالقوة التنظيمية بأبعاده ، كما بلغت قيمة درجة التأثير β (0.189) للقوة الهيكلية ؛ (0.560) لقوة الخبرة. وهذا يعني أن الزيادة بدرجة واحدة في مستوى الاهتمام بالقوة التنظيمية بأبعاده يؤدي إلى زيادة في تحقيق ميزة المرونة في المصارف التجارية الأردنية بقيمة (0.189) للقوة الهيكلية ؛ (0.560) لقوة الخبرة. ويؤكد معنوية هذا التأثير قيمة F المحسوبة التي بلغت (70.232) وهي دالة

عند مستوى ($\alpha \leq 0.05$). وهذا يؤكد عدم صحة قبول الفرضية الفرعية الاولى، وعليه ترفض

الفرضية الصفرية وتقبل الفرضية البديلة التي تنصل على:

وجود تأثير ذي دلالة معنوية للقوة التنظيمية (القوة الهيكيلية؛ قوة الخبرة) في تحقيق ميزة المرونة في المصارف التجارية الأردنية عند مستوى دلالة (0.05)

H_0 : لا يوجد اثر ذو دلالة إحصائية للقوة التنظيمية (القوة الهيكيلية؛ قوة الخبرة) في تحقيق ميزة

السمعة للمصارف التجارية الأردنية عند مستوى دلالة (0.05).

لاختبار هذه الفرضية تم استخدام تحليل الانحدار المتعدد للتحقق من اثر القوة التنظيمية

بأبعادها في تحقيق ميزة السمعة للمصارف التجارية الأردنية، وكما هو موضح بالجدول (4 – 7).

جدول (7 – 4)

نتائج اختبار تحليل الأنحدار المتعدد لتأثير القوة التنظيمية بأبعادها في تحقيق ميزة السمعة
للمصارف التجارية الأردنية

Sig* مستوى الدلالة	T المحسوبة	β معامل الانحدار	Sig* مستوى الدلالة	DF درجات الحرية	F المحسوبة	(R ²) معامل التحديد	(R) الارتباط	المتغير التابع
0.009	2.630	0.186	القدرة الهيكيلية	2	بين المجاميع			تحقيق ميزة السمعة
0.000	7.491	0.418	قدرة الخبرة	277	البعاق	29.144	0.174	0.417
				279	المجموع			

* يكون التأثير ذات دلالة إحصائية عند مستوى ($\alpha \leq 0.05$)

يوضح الجدول (4 – 7) تأثير القوة التنظيمية ببعادها في تحقيق ميزة السمعة للمصارف التجارية الأردنية. إذ أظهرت نتائج التحليل الإحصائي وجود تأثير ذي دلالة إحصائية للقوة التنظيمية ببعادها في تحقيق ميزة السمعة للمصارف التجارية الأردنية، إذ بلغ معامل الارتباط R (0.417) عند مستوى ($\alpha \leq 0.05$). أما معامل التحديد R^2 فقد بلغ (0.174)، أي أن ما قيمته (0.174) من التغيرات في تحقيق ميزة السمعة للمصارف التجارية الأردنية ناتج عن التغير في مستوى الاهتمام بالقوة التنظيمية ببعاده ، كما بلغت قيمة درجة التأثير β (0.186) للقوة الهيكيلية ؛ (0.418) لقوة الخبرة. وهذا يعني أن الزيادة بدرجة واحدة في مستوى الاهتمام بالقوة التنظيمية ببعاده يؤدي إلى زيادة في تحقيق ميزة السمعة للمصارف التجارية الأردنية بقيمة (0.186) للقوة الهيكيلية ؛ (0.418) لقوة الخبرة. ويؤكد معنوية هذا التأثير قيمة F المحسوبة التي بلغت (29.144) وهي دالة عند مستوى ($\alpha \leq 0.05$). وهذا يؤكد عدم صحة قبول الفرضية الفرعية الثانية، وعليه ترفض الفرضية الصفرية وتقبل الفرضية البديلة التي تنص على:

وجود تأثير ذي دلالة معنوية للقوة التنظيمية (القوة الهيكيلية؛ قوة الخبرة) في تحقيق ميزة السمعة للمصارف التجارية الأردنية عند مستوى دلالة (0.05)

الفرضية الرئيسة الثانية

لا يوجد أثر ذو دلالة إحصائية للقوة التنظيمية (القوة الهيكيلية؛ قوة الخبرة) على تحديد استراتيجية التركيز في المصارف التجارية الأردنية عند مستوى ($\alpha \leq 0.05$).

لاختبار هذه الفرضية تم استخدام تحليل الانحدار المتعدد للتحقق من أثر القوة التنظيمية بأبعادها على تحديد استراتيجية التركيز في المصارف التجارية الأردنية، وكما هو موضح بالجدول (8 – 4).

جدول (8 – 4)

نتائج اختبار تحليل الأنحدار المتعدد لتأثير القوة التنظيمية بأبعادها على تحديد استراتيجية التركيز في المصارف التجارية الأردنية

Sig* مستوى الدلاله	T	β	معامل الانحدار المحسوسة	Sig* مستوى الدلاله	DF	F	(R ²) معامل التحديد	(R) الارتباط	المتغير التابع
0.000	8.095	0.346	القدرة الهيكيلية	0.000	2	بين المجاميع			استراتيجية التركيز
0.000	32.228	0.806	قدرة الخبرة		277	البواقي	524.070	0.791	0.889
					279	المجموع			

* يكون التأثير ذو دلالة إحصائية عند مستوى ($\alpha \leq 0.05$)

يوضح الجدول (4 – 8) تأثير القوة التنظيمية بأبعادها على تحديد إستراتيجية التركيز في المصارف التجارية الأردنية. إذ أظهرت نتائج التحليل الإحصائي وجود تأثير ذي دلالة إحصائية للقوة التنظيمية بأبعادها على تحديد إستراتيجية التركيز في المصارف التجارية الأردنية، إذ بلغ معامل الارتباط R (0.889) عند مستوى ($\alpha \leq 0.05$). أما معامل التحديد R^2 فقد بلغ (0.791)، أي

أن ما قيمته (0.791) من التغيرات في تحديد إستراتيجية التركيز في المصارف التجارية الأردنية ناتج عن التغير في مستوى الاهتمام بالقوة التنظيمية ببعاده، كما بلغت قيمة درجة التأثير β (0.346) لقوة الهيكلية؛ (0.806) لقوة الخبرة. وهذا يعني أن الزيادة بدرجة واحدة في مستوى الاهتمام بالقوة التنظيمية ببعاده يؤدي إلى زيادة في تحديد إستراتيجية التركيز في المصارف التجارية الأردنية بقيمة (0.346) لقوة الهيكلية؛ (0.806) لقوة الخبرة. ويؤكد معنوية هذا التأثير قيمة F المحسوبة التي بلغت (524.070) وهي دالة عند مستوى ($\alpha \leq 0.05$). وهذا يؤكد عدم صحة قبول الفرضية الرئيسية الثانية، وعليه ترفض الفرضية الصفرية وتقبل الفرضية البديلة التي تنص على:

وجود تأثير ذي دلالة معنوية لقوة التنظيمية (القوة الهيكلية؛ قوة الخبرة) على تحديد إستراتيجية التركيز في المصارف التجارية الأردنية عند مستوى دلالة (0.05)

الفرضية الرئيسية الثالثة

لا يوجد أثر ذو دلالة إحصائية لاستراتيجية التركيز في تحقيق الميزة التنافسية (المرونة: السمعة) في المصارف التجارية الأردنية عند مستوى ($\alpha \leq 0.05$). يشتق منها الفرضيات الفرعية الآتية:
H01: لا يوجد أثر ذو دلالة إحصائية لاستراتيجية التركيز في تحقيق ميزة المرونة في المصارف التجارية الأردنية عند مستوى دلالة (0.05).

لاختبار هذه الفرضية تم استخدام تحليل الانحدار البسيط للتحقق من أثر استراتيجية التركيز في تحقيق ميزة المرونة في المصارف التجارية الأردنية، وكما هو موضح بالجدول (4 — 9).

جدول (9 — 4)

نتائج اختبار تحليل الأنحدار البسيط لتأثير استراتيجية التركيز في تحقيق ميزة المرونة في المصارف التجارية الأردنية

Sig* مستوى الدالة	T المحسوبة	β معامل الانحدار	Sig* مستوى الدالة	DF درجات الحرية	F المحسوبة	(R^2) معامل التحديد	(R) الارتباط	المتغير التابع
0.000	15.082	0.531	0.000	278	227.467	0.450	0.671	ميزة المرونة
				279				

* يكون التأثير ذات دلالة إحصائية عند مستوى ($\alpha \leq 0.05$)

يوضح الجدول (4 — 9) تأثير إستراتيجية التركيز في تحقيق ميزة المرونة في المصارف التجارية الأردنية. إذ أظهرت نتائج التحليل الإحصائي وجود تأثير ذات دلالة إحصائية لاستراتيجية التركيز في تحقيق ميزة المرونة في المصارف التجارية الأردنية، إذ بلغ معامل الارتباط R (0.671) عند مستوى ($0.05 \leq \alpha$). أما معامل التحديد R^2 فقد بلغ (0.450)، أي أن ما قيمته (0.450) من التغيرات في تحقيق ميزة المرونة في المصارف التجارية الأردنية ناتج عن التغيير في مستوى الاهتمام بإستراتيجية التركيز، كما بلغت قيمة درجة التأثير β (0.531) وهذا يعني أن الزيادة بدرجة واحدة في مستوى الاهتمام باستراتيجية التركيز يؤدي إلى تحقيق ميزة المرونة في المصارف التجارية الأردنية بقيمة (0.531). ويؤكد معنوية هذا التأثير قيمة F المحسوبة التي بلغت (227.467) وهي دالة

عند مستوى ($\alpha \leq 0.05$). وهذا يؤكد عدم صحة قبول الفرضية الفرعية الأولى، وعليه ترفض

الفرضية الصفرية وتقبل الفرضية البديلة التي تنصل على:

وجود تأثير ذي دلالة معنوية لاستراتيجية التركيز في تحقيق ميزة المرونة في المصارف التجارية الأردنية عند مستوى دلالة (0.05)

H_0 : لا يوجد أثر ذو دلالة إحصائية لاستراتيجية التركيز في تحقيق ميزة السمعة للمصارف التجارية الأردنية عند مستوى دلالة (0.05).

لاختبار هذه الفرضية تم استخدام تحليل الانحدار البسيط للتحقق من أثر استراتيجية التركيز في تحقيق ميزة السمعة للمصارف التجارية الأردنية، وكما هو موضح بالجدول (4 – 10).

جدول (10 – 4)

نتائج اختبار تحليل الانحدار البسيط لتأثير إستراتيجية التركيز في تحقيق ميزة السمعة للمصارف التجارية الأردنية

Sig* مستوى الدلالة	T المحسوبة	β معامل الانحدار	Sig* مستوى الدلالة	DF درجات الحرية	F المحسوبة	(R ²) معامل التحديد	(R) الارتباط	المتغير التتابع
0.000	8.036	0.362	0.000	1 278 279	64.571	0.188	0.434	ميزة السمعة

* يكون التأثير ذات دلالة إحصائية عند مستوى ($\alpha \leq 0.05$)

يوضح الجدول (4 — 10) تأثير استراتيجية التركيز في تحقيق ميزة السمعة للمصارف التجارية الأردنية. إذ أظهرت نتائج التحليل الإحصائي وجود تأثير ذي دلالة إحصائية لاستراتيجية التركيز في تحقيق ميزة السمعة للمصارف التجارية الأردنية، إذ بلغ معامل الارتباط R (0.434) عند مستوى ($\alpha \leq 0.05$). أما معامل التحديد R^2 فقد بلغ (0.188)، أي أن ما قيمته (0.188) من التغيرات في تحقيق ميزة السمعة للمصارف التجارية الأردنية ناتج عن التغير في مستوى الاهتمام بإستراتيجية التركيز، كما بلغت قيمة درجة التأثير β (0.362) وهذا يعني أن الزيادة بدرجة واحدة في مستوى الاهتمام باستراتيجية التركيز يؤدي إلى تحقيق ميزة السمعة للمصارف التجارية الأردنية بقيمة (0.362). ويؤكد معنوية هذا التأثير قيمة F المحسوبة التي بلغت (64.571) وهي دالة عند مستوى ($\alpha \leq 0.05$). وهذا يؤكد عدم صحة قبول الفرضية الفرعية الثانية، وعليه ترفض الفرضية الصفرية وتقبل الفرضية البديلة التي تنص على:

وجود تأثير ذي دلالة معنوية لاستراتيجية التركيز في تحقيق ميزة السمعة للمصارف التجارية الأردنية عند مستوى دلالة (0.05)

الفرضية الرابعة

لا يوجد أثر ذو دلالة إحصائية للقوة التنظيمية في تحقيق الميزة التنافسية (المرونة: السمعة)

في المصارف التجارية الأردنية بوجود إستراتيجية التركيز عند مستوى ($\alpha \leq 0.05$). لاختبار هذه

الفرضية تم تقسيمها إلى فرضيتين فرعيتين، وتمت الاستعانة بتحليل المسار Path Analysis

باستخدام برنامج Amos 5 المدعوم ببرنامج الرزمة الإحصائية للعلوم الاجتماعية SPSS، وكما يلي:

H01: لا يوجد أثر ذو دلالة إحصائية لقوة الهيكلية في تحقيق الميزة التنافسية في المصارف التجارية

الأردنية بوجود إستراتيجية التركيز عند مستوى دلالة ($\alpha \leq 0.05$).

يوضح الجدول (4 — 11) نتائج تحليل المسار لتأثير القوة الهيكلية في تحقيق الميزة

التنافسية في المصارف التجارية الأردنية بوجود إستراتيجية التركيز. حيث أظهرت نتائج التحليل

الإحصائي وجود أثر ذي دلالة إحصائية لقوة الهيكلية في تحقيق الميزة التنافسية في المصارف

التجارية الأردنية بوجود إستراتيجية التركيز، إذا بلغت قيمة Chi² المحسوبة (51.833)، وهي ذات

دلالة عند مستوى ($\alpha \leq 0.05$). وبلغت قيمة Goodness of Fit Index (GFI) وهو مؤشر ملاءمة

الجودة ما قيمته (0.962) وهو مقارب إلى قيمة الواحد صحيح (الملاءمة التامة). وبينما يبلغ

مؤشر الملاءمة المقارن Comparative Fit Index (CFI) (0.935) وهو مقارب إلى قيمة الواحد

صحيح. ويبلغ الجذر التربيعي لمتوسطات الخطأ التقريري Root Mean Square Error of

التقدير (RMSEA) (0.061) وهي مقاربة لقيمة الصفر. وهذا ما يعكس التحليل العامل

التوكيدي Confirmatory Factor Analysis أي الملاءمة التامة. فيما يبلغ التأثير المباشر لقوة الهيكلية

على استراتيجية التركيز (0.602)، وهو ما يشير إلى أن القوة الهيكلية تؤثر على إستراتيجية التركيز، وبالتالي فإن زيادة الاهتمام بالقوة الهيكلية من شأنه توليد تأثير على إستراتيجية التركيز. وبذات السياق بلغ التأثير المباشر لـإستراتيجية التركيز على الميزة التنافسية في المصارف التجارية الأردنية (0.457)، وهو ما يشير إلى أن لـإستراتيجية التركيز تأثير على الميزة التنافسية في المصارف التجارية الأردنية، وبالتالي فإن زيادة الاهتمام بإستراتيجية التركيز من شأنه توليد تأثير على الميزة التنافسية في المصارف التجارية الأردنية. وقد بلغ التأثير غير المباشر للقوة الهيكلية على الميزة التنافسية في المصارف التجارية الأردنية بوجود إستراتيجية التركيز (0.275)، وهو ما يؤكد أن إستراتيجية التركيز تلعب دوراً في تأثير القوة الهيكلية على الميزة التنافسية في المصارف التجارية الأردنية. وهذه النتيجة تشير إلى أن هناك تأثير للقوة الهيكلية على الميزة التنافسية في المصارف التجارية الأردنية في ظل وجود إستراتيجية التركيز كمتغير وسيط. إذ أن زيادة الاهتمام بالقوة الهيكلية من قبل المصارف التجارية الأردنية في ظل وجود إستراتيجية التركيز من شأنه التأثير في الميزة التنافسية لهذه المصارف، وهي نتيجة عملية تسهم بتحقيق جزء من أهداف الدراسة. وعليه ترفض الفرضية الصرفية (العدمية) وتقبل الفرضية البديلة التي تنص على:

وجود تأثير ذي دلالة معنوية للقوة الهيكلية في تحقيق الميزة التنافسية في المصارف التجارية الأردنية بوجود إستراتيجية التركيز عند مستوى دلالة (0.05)

جدول (11 — 4)

نتائج اختبار تحليل المسار للتحقق من أثر القوة البيكلية في تحقيق الميزة التنافسية في المصادر التجارية الأردنية بوجود إستراتيجية التركيز

Sig*	Indirect Effect مستوى انتشار غير المباشر	Direct Effect انتشار المباشر	RMSEA	CFI	GFI	Chi ² المرونة العدوانية	Chi ² المرونة	البيئة
0.000	*	0.275	0.602					القوة البيكلية في تحقيق الميزة التنافسية بوجود إستراتيجية التركيز
			0.061	0.935	0.962	3.841	51.833	القوة البيكلية على إستراتيجية التركيز

RMSEA: Root Mean Square Error of Approximation must Proximity to Zero

GFI: Goodness of Fit Index must Proximity to one

CFI: Comparative Fit Index must Proximity to one

الجذر التربيعي لمتواضطات الخطأ التقريبي ويجب أن يقترب من الصفر
مؤشر ملامة الجودة ومن المفترض أن يقترب من الواحد صحيح
مؤشر المواءمة المقارنة ومن المفترض أن يقترب من الواحد صحيح
❖ التأثير غير المباشر عبارة عن حاصل ضرب معاملات قيم التأثير المباشر بين المتغيرات

وللحصول من التأثير غير المباشر للقوة الهيكيلية على تحقيق الميزة التنافسية (المرونة) :

والسمعة) بوجود إستراتيجية التركيز، تم استخدام تحليل المسار، كما هو موضح بالجدول (4)

. (13—4 ، 12)

جدول (12 – 4)

نتائج اختبار تحليل المسار للتحقق من أثر القوة الهيكيلية في تحقيق ميزة المرونة في المصادر

التجارية الأردنية بوجود إستراتيجية التركيز

المتغير التابع	قيمة معامل التأثير	نوع العلاقة	المتغير الوسيط	المتغير المستقل
ميزة المرونة	0.602	القوة الهيكيلية على إستراتيجية التركيز	التأثير المباشر	القوة الهيكيلية
	0.407	إستراتيجية التركيز على ميزة المرونة		
	*0.245	القوة الهيكيلية على ميزة المرونة بوجود إستراتيجية التركيز	التأثير غير المباشر	
	39.902	Chi ² المحسوبة		
	0.000	مستوى الدلالة Sig*		

جدول (4 – 13)

نتائج اختبار تحليل المسار للتحقق من أثر القوة الهيكيلية في تحقيق ميزة السمعة في المصارف

التجارية الأردنية بوجود إستراتيجية التركيز

المتغير التابع	قيمة معامل التأثير	نوع العلاقة	المتغير الوسيط	المتغير المستقل
ميزة المرونة	0.602	القوة الهيكيلية على إستراتيجية التركيز	التأثير المباشر	القوة الهيكيلية
	0.489	إستراتيجية التركيز على ميزة السمعة		
	*0.294	القوة الهيكيلية على ميزة السمعة بوجود إستراتيجية التركيز	التأثير غير المباشر	
	42.695	Chi ² المحسوبة		
	0.000	Sig* مستوى الدلالة		

H_0 : لا يوجد أثر ذو دلالة إحصائية لقوة الخبرة في تحقيق الميزة التنافسية في المصارف التجارية الأردنية بوجود إستراتيجية التركيز عند مستوى دلالة ($\alpha \leq 0.05$).

يوضح الجدول (4 – 14) نتائج تحليل المسار لتأثير قوة الخبرة في تحقيق الميزة التنافسية في المصارف التجارية الأردنية بوجود إستراتيجية التركيز. حيث أظهرت نتائج التحليل الإحصائي وجود أثر ذي دلالة إحصائية لقوة الخبرة في تحقيق الميزة التنافسية في المصارف التجارية الأردنية بوجود إستراتيجية التركيز، إذا بلغت قيمة Chi² المحسوبة (41.542)، وهي ذات دلالة عند مستوى بوجود إستراتيجية التركيز، إذا بلغت قيمة GFI (Goodness of Fit Index) وهو مؤشر ملاءمة الجودة ما قيمته ($\alpha \leq 0.05$). وبلغت قيمة CFI (Comparative Fit Index) وهو مقارب إلى قيمة الواحد صحيح (الملازمة التامة). وبينما يبلغ مؤشر الملاءمة (0.950) وهو مقارب إلى قيمة الواحد صحيح (الملازمة التامة). وبينما يبلغ مؤشر الملاءمة المقارن RMSEA (Root Mean Square Error of Approximation) وهو مقارب إلى قيمة الواحد صحيح. ويبلغ الجذر التربيعي لمتوسطات الخطأ التقريري (CFI) (0.929) وهو مقارب إلى قيمة الواحد صحيح. ويبلغ الجذر التربيعي لمتوسطات الخطأ التقريري (RMSEA) (0.072) وهي مقاربة لقيمة الصفر. وهذا ما يعكس التحليل العاملی التوكیدی Factor Analysis أي الملاءمة التامة. فيما يبلغ التأثير المباشر لقوة الخبرة على إستراتيجية التركيز (0.442)، وهو ما يشير إلى أن قوة الخبرة تؤثر على إستراتيجية التركيز، وبالتالي فإن زيادة الاهتمام بقوة الخبرة من شأنه توليد تأثير على إستراتيجية التركيز. وبذات السياق يبلغ التأثير المباشر لاستراتيجية التركيز على الميزة التنافسية في المصارف التجارية الأردنية (0.457)، وهو ما يشير إلى أن استراتيجية التركيز تؤثر على الميزة التنافسية في المصارف التجارية الأردنية، وبالتالي فإن زيادة الاهتمام باستراتيجية التركيز من شأنه توليد تأثير على الميزة التنافسية في المصارف

التجارية الأردنية. وقد بلغ التأثير غير المباشر لقوة الخبرة على الميزة التنافسية في المصارف التجارية الأردنية بوجود إستراتيجية التركيز (0.201)، وهو ما يؤكد أن استراتيجية التركيز تلعب دوراً في تأثير قوة الخبرة على الميزة التنافسية في المصارف التجارية الأردنية. وهذه النتيجة تشير إلى أن هناك تأثيراً لقوة الخبرة على الميزة التنافسية في المصارف التجارية الأردنية في ظل وجود استراتيجية التركيز كمتغير وسيط. إذ إن زيادة الاهتمام بقوة الخبرة من قبل المصارف التجارية الأردنية في ظل وجود استراتيجية التركيز من شأنه التأثير في الميزة التنافسية لهذه المصارف، وهي نتيجة عملية تسهم بتحقيق جزء من أهداف الدراسة. وعليه ترفض الفرضية الصفرية (العدمية) وتقبل الفرضية البديلة التي تنص على:

وجود تأثير ذي دلالة معنوية لقوة الخبرة في تحقيق الميزة التنافسية في المصارف التجارية الأردنية بوجود إستراتيجية التركيز عند مستوى دلالة (0.05)

جدول (٤ – ١٤)

نتائج اختبار تحليل المسار التتحقق من أثر قوة الخبرة على الميزة التنافسية في المصارف التجارية الأردنية بوجود استراتيجية التركيز

Sig*	Indirect Effect تأثير غير المباشر	Direct Effect تأثير المباشر	RMSEA	CFI	GFI	Chi ² الجودة	Chi ² المحسوبة	بيان
0.000	0.442 *0.201	0.457	0.072	0.929	0.950	3.841	41.542	قوة الخبرة في تحقيق الميزة التنافسية بوجود استراتيجية التركيز
	قوة الخبرة على استراتيجية التركيز							

RMSEA: Root Mean Square Error of Approximation must Proximity to Zero

GFI: Goodness of Fit Index must Proximity to one

CFI: Comparative Fit Index must Proximity to one

الجذر التربيعي للمتوسطات الخطا التقريبي ويجب أن يقترب من الصفر

مؤشر ملامة الجودة ومن المفترض أن يقترب من الواحد صحيح

مؤشر المواءمة المقارن ومن المفترض أن يقترب من الواحد صحيح

* التأثير غير المباشر عبارة عن حاصل ضرب معاملات قيم التأثير المباشر بين المتغيرات

وللحصول على التأثير غير المباشر لقوة الخبرة على تحقيق الميزة التنافسية (المرونة) :

والسمعة) بوجود إستراتيجية التركيز، تم استخدام تحليل المسار، كما هو موضح بالجدول (4)

. (15—4 ، 16)

جدول (15—4)

نتائج اختبار تحويل المسار للتحقق من أثر قوة الخبرة في تحقيق ميزة المرونة في المصارف التجارية

الأردنية بوجود إستراتيجية التركيز

المتغير التابع	قيمة معامل التأثير	نوع العلاقة	المتغير الوسيط	المتغير المستقل	
ميزة المرونة	0.442	قوة الخبرة على إستراتيجية التركيز	التأثير المباشر	قوة الخبرة	
	0.405	إستراتيجية التركيز على ميزة المرونة			
	*0.179	قوة الخبرة على ميزة المرونة بوجود إستراتيجية التركيز			
	18.248	Chi ² المحسوبة	إستراتيجية التركيز		
	0.000	مستوى الدلالة Sig*			

جدول (4 – 16)

نتائج اختبار تحليل المسار للتحقق من أثر قوة الخبرة في تحقيق ميزة السمعة في المصارف التجارية

الأردنية بوجود إستراتيجية التركيز

المتغير التابع	قيمة معامل التأثير	نوع التأثير	المتغير الوسيط	المتغير المستقل
ميزة المرونة	0.442	قوة الخبرة على إستراتيجية التركيز	التأثير المباشر	استراتيجية التركيز قدرة الخبرة
	0.478	إستراتيجية التركيز على ميزة السمعة		
	*0.211	قوة الخبرة على ميزة السمعة بوجود إستراتيجية التركيز	التأثير غير المباشر	
	16.841	Chi ² المحسوبة		
	0.000	Sig* مستوى الدلالة		

الفصل الخامس

الاستنتاجات والتوصيات

(1 - 5) : المقدمة

(2 - 5) : النتائج

(3 - 5) : الاستنتاجات

(4 - 5) : التوصيات

١-٥) المقدمة

يُكرس هذا الفصل لاستعراض أهم النتائج المستندة على ما تقدم من تحليل وتحقق عملي، وهو ما تختص به فقرة النتائج. وفي ضوء النتائج تأتي الاستنتاجات والتوصيات وما يعتقد الباحث صواباً.

٢-٥) النتائج

١. أظهرت النتائج أن مستوى أهمية القوة الهيكيلية في المصارف التجارية محل الدراسة من وجهة نظر عينة الدراسة كان مرتفعاً.
٢. كما تبين أن مستوى أهمية قوة الخبرة في المصارف التجارية محل الدراسة من وجهة نظر عينة الدراسة كان مرتفعاً.
٣. أشارت نتائج التحليل أن مستوى أهمية استراتيجية التركيز في المصارف التجارية محل الدراسة من وجهة نظر عينة الدراسة كان مرتفعاً.
٤. تبين أن مستوى أهمية ميزة المرونة والسمعة في المصارف التجارية محل الدراسة من وجهة نظر عينة الدراسة كان مرتفعاً.
٥. وجود تأثير ذي دلالة معنوية للقوة التنظيمية (القوة الهيكيلية؛ قوة الخبرة) في تحقيق ميزة المرونة في المصارف التجارية الأردنية عند مستوى دلالة (0.05).
٦. وجود تأثير ذي دلالة معنوية للقوة التنظيمية (القوة الهيكيلية؛ قوة الخبرة) في تحقيق ميزة السمعة للمصارف التجارية الأردنية عند مستوى دلالة (0.05).

7. وجود تأثير ذي دلالة معنوية للقوة التنظيمية (القوة الهيكيلية: قوة الخبرة) على تحديد استراتيجية التركيز في المصارف التجارية الأردنية عند مستوى دلالة (0.05).
8. وجود تأثير ذي دلالة معنوية لاستراتيجية التركيز في تحقيق ميزة المرونة في المصارف التجارية الأردنية عند مستوى دلالة (0.05).
9. وجود تأثير ذي دلالة معنوية لاستراتيجية التركيز في تحقيق ميزة السمعة للمصارف التجارية الأردنية عند مستوى دلالة (0.05).
10. وجود تأثير ذي دلالة معنوية للقوة الهيكيلية في تحقيق الميزة التنافسية (المرونة والسمعة) في المصارف التجارية الأردنية بوجود استراتيجية التركيز عند مستوى دلالة (0.05).
11. وجود تأثير ذي دلالة معنوية لقوة الخبرة في تحقيق الميزة التنافسية (المرونة والسمعة) في المصارف التجارية الأردنية بوجود استراتيجية التركيز عند مستوى دلالة (0.05).

٣-٥: الاستنتاجات

١. تبين من خلال التحليل أن هناك ادراكاً واسعاً من قبل المستويات الادارية المختلفة في المصارف التجارية الاردنية لأهمية القوة التنظيمية ببعديها الهيكلية والخبرة في تحقيق الميزة التنافسية بنوعيها السمعة والمرؤنة.
٢. تبين من خلال التحليل أن أدوات المصارف المبحوثة تعتمد في إستراتيجيتها على إستراتيجية التركيز في تحقيق التميز في مجال العمل المصرفي من خلال التركيز على تقديم خدمات ذات مواصفات خاصة لخدمة المتعاملين مع المصارف .
٣. اثبتت النتائج الخاصة باختبار الفرضيات أن هناك دوراً مكملاً لإستراتيجية التركيز ومن خلال ممارسة القوة التنظيمية في تحقيق الميزة التنافسية.

٤-٥ : التوصيات

١. تعزيز دور وأهمية القوة التنظيمية ببعديها الهيكلية والخبرة في مجال العمل المصرفي والتي بدورها تسهم في مجال اتخاذ القرارات الاستراتيجية
٢. العمل على تشجيع إدارات المصارف بتبني إستراتيجية التركيز كأحد أنواع إستراتيجية النمو بكونها تتجنب الاستثمارات الواسعة ولكنها تحقق النمو من خلال التركيز على تقديم الخدمات ذات النوعية العالية وتلبية حاجات المستفيدين من هذه الخدمات.
٣. تعزيز دور البحث والتطوير التنظيمي لدى المصارف من خلال إعادة الهيكلة وتصميم الوظائف لجعلها أكثر قدرة في مجال اتخاذ القرارات وتبني الأستراتيجيات الملائمة لمتغيرات بيئتها الخارجية.
٤. التوصية بإجراء دراسات باستخدام نفس النموذج في منظمات صناعية.

قائمة المراجع

أولاً : المراجع العربية

ثانياً : المراجع الأجنبية

أولاًً : المراجع العربية

1. جرار، ذياب، (2004)، "العلاقة بين الخيار الاستراتيجي والميزة التنافسية في مصانع الأدوية الفلسطينية: دراسة تحليلية في مصانع الأدوية الفلسطينية"، **مجلة بحوث إقتصادية عربية**.
2. الخشالي، شاكر جار الله، (2006)، "أثر مصادر قوة الإدارة العليا في اختبار استراتيجية النمو: دراسة ميدانية في البنوك الأردنية"، **المجلة الأردنية في إدارة الأعمال**، المجلد 2، العدد 1: .114 – 96
3. الخضرا، بشير؛ ومروة أحمد، وأحمد أبو هنطش، وجنان الظاهر، (1995)، "السلوك التنظيمي" ، جامعة القدس المفتوحة، عمان: المملكة الأردنية الهاشمية.
4. الدوري، زكريا مطلقا، (2005)، "الإدارة الإستراتيجية: مفاهيم وعمليات وحالات دراسية" .. دار اليازوري للنشر والتوزيع، عمان: الأردن.
5. الرشيد، عادل؛ وسمرداوي، مي، (2001)، "مجالات مشاركة الإدارة الوسطى في استراتيجيات منظمات الأعمال الأردنية كما يراها المديرون المعنيون: دراسة ميدانية" ، **دراسات**، العلوم الإدارية، المجلد 28، العدد 1.
6. الروسان، محمود على محمد، (1997)، "العلاقة بين الميزة التنافسية والختار الاستراتيجي واثرها في الاداء التصديرى: دراسة تحليلية في شركات الادوية الاردنية" ، **رسالة دكتوراه غير منشورة**، كلية الادارة والاقتصاد، جامعة بغداد، العراق.

7. السالم، مؤيد سعيد، (1999)، "نظرية المنظمة: الهيكل والتصميم"، دار وائل للنشر والتوزيع، الطبعة الأولى، عمان: المملكة الأردنية الهاشمية.
8. الصباغ، زهير؛ والزعبي، ماجد، (2002)، "تحليل المواءمة بين طبيعة الهيكل التنظيمي واستراتيجية النمو: دراسة ميدانية لعينة في القطاع المصرفي الأردني"، **الإداري**، السنة 24، العدد 89.
9. الصياح، عبد الستار، (1999)، "تحليل علاقة القوة التنظيمية وأثرها في تحديد الأهداف الاستراتيجية: دراسة إختبارية في صناعة المصارف التجارية الأردنية"، **أطروحة دكتوراه غير منشورة**، كلية الإدارة والاقتصاد، جامعة بغداد، العراق.
10. الصياح، عبد الستار، (2001)، "أثر قوة مديرى الإدارة العليا في تحديد الأهداف الاستراتيجية في البنوك الأردنية: دراسة ميدانية"، **جرش للبحوث والدراسات**، المجلد 6.
11. العامري، صالح مهدي؛ والغالبي، طاهر محسن، (2007)، "الإدارة والأعمال"، دار وائل للنشر والتوزيع، عمان: المملكة الأردنية الهاشمية.
12. الغالبي، طاهر محسن منصور؛ وإدريس، وائل محمد صبحي، (2009)، "الإدارة الاستراتيجية: منظور منهجي متكامل"، دار وائل للنشر والتوزيع، الطبعة الثانية، عمان: المملكة الأردنية الهاشمية.
13. المغربي، كامل محمد، (1999)، "السلوك التنظيمي"، دار الفكر للنشر والتوزيع عمان: الأردن.

14. الياسري، أكرم محسن؛ والعامری، فاضل عباس، (2005)، "القوة التنظيمية وادارة المعرفة وتاثيرهما في فاعلية المنظمة: بحث ميداني في عينة من شركات القطاع الصناعي العراقي المختلط"، **المجلة العربية للإدارة**، المجلد 27، العدد 1.

ثانياً: المراجع الأجنبية

1. Aaker, David A. & et . al, (1995), "**Marketing Research**", 5th . Ed ., John Wiley & Sons, Inc., U.S.A.
2. Brass ,D.J. & Buskhards, M.E, (1993), "Potential Power and Power Use: An Investigation of Structure and Behavior", **Academy of Management Journal**, June: 441-470.
3. Braynion, P, (2004), "Power and Leadership", **Journal of Health Organization and Management**, Vol.18 No.6: 447-463.
4. Dye, T.R,(1990), "**Power and Society: An Introduction to the Social California**", McGraw-Hill Irwin, U.S.A.
5. Fahey, Liam, (1989), "**The Strategic Planning Management Reader**", Prentice –Hall, Inc,New Jersey.
6. Fjeldstad, Oysten D.,Stabell, Charles, Charles B, (1998), "Configuring Value for Competitive Advantage : On Chains , Shops ,And Networks", **Strategic Management Journal**, Vol.1: 413-437.
7. Gibson, J.; Ivancevich, J and Donnelly, H., (1994), "**Organizations: Behavior, Structure, Processes**", U.S.A: Richard, D. Irwin Inc.
8. Greenberg, Jerald & Baron, Robert A., (2004), "**Behavior in Organizations**", McGraw Hill. U.S.A.
9. Hall, Richerd, (1996), "**Organizations: Structures, Processes, and Outcomes**", Prentice – Hall, U.S.A,

10. Hall, Richerd, (2001), "**Organizations: Structures, Processes, Outputs**", McGraw-Hill, U.S.A.
11. Hicks, Jr & James, O, (1993), "**Management Information Systems: A user Perspective**", 3rd Ed ., West Publishing Co., U.S.A.
12. Ivancevich, J.M & Matteson, M.T, (2002), "**Organizational Behavior and Management**", 6th ed., McGraw-Hill Irwin, USA.
13. Jones, G.R. & George, J.M.(2008), "**Organizational Behavior**", 5th ed., pearson Education, Inc., Upper Saddle River, New Jersey.
14. Kim, Hand Yul & Cervero, Ronald M., (2007), "Understanding the impact of organizational power on evaluation outcomes", **International Journal of Lifelong Education**, Vol.26, No.1: 45–58.
15. Lynch, Richard, (2006), "**Corporate Strategy**", Prentice Hall, Financial Times.
16. Macmillan, Hugh & Tampoe, Mahen, (2000),"**Strategic Management**", Oxford University Press.
17. May, R, (1977),"**Power and Innocence**", Norton, New York.
18. McShane, S.L. & Von Glinow, M.A. (2005), "**Organizational Behavior**", 3rd ed., Irwin McGraw-Hill, New York.
Miller, Alex & Dess, Gregory, (1996), "**Strategic Management**", 2nd ed., McGraw Hill Co.
19. Mintzberg, M. & Quinn, J. B., (1996), "**The Strategy Process: Concepts, Context, Cases**", U.S.A., Prentice-Hall International, Inc.
20. Moorhead, G. and Griffin, R.W., (2000), "**Organizational Behavior: Managing People and Organizations**", Delhi: A.I.T.B.S. Publishers and Distributors Regd.
21. Morgam, G, (1986), "**Sociological Paradrgms and Organizational Analysis**", London, U.K.
22. Nicolino, Patricia F., (2001), "**Brand Management: The Complete IDIOT,S Guide**", Alpha books, A Pearson Education Company, U.S.A, Inc.
23. Partridge, Mike & Perren, Lew, (1993), "Achieving competitive advantage", **Management Accounting**, November: 37-38.
24. Pfeffer, J, (1981), "**Power in Organizations**", Pitman Publishing, Boston, Inc.

25. Porter, M.E, (1985), "**The Competitive Advantage of Nations**", Free Press, New York.
26. Prahalad C.K. & Hamel,Cary, (1990), "**The Core Competence of The Corporation**", Harvard Business Review, May – June: 79-91.
27. Reed, Richard & Defillippi, Robert J, (1990), "Causal Ambiguity, Barriers To Imitation, And Sustainable Competitive Advantage", **Academy of Management Review**, Vol.15, No.1: 88-102.
28. Reuver, Renee de, (2006), "The influence of organizational power on conflict dynamics", **Personnel Review**, Vol. 35, No. 5: 589-603.
29. Robbins, Stephen, P., (1998), "**Organizational Behavior: Concepts, Controversies, Applications**", Prentice-Hall International, Inc., New Jersey.
Sadler, Philip, (2003), "**Strategic Management**", 2nd Ed, Kogan Page Limited.
30. Sekaran, Uma, (2003), "**Research Methods for Business**", John Wiley & Sons, U.S.A.
31. Schermerhorn, J.; Hunt, J., & Osborn, R., (1994), "**Managing Organizational Behavior**", John Willey & Sons, New York.
32. Schermrhorn, J.R., hunt, J.R., hunt, J.G.& Osborn, R.N, (2002), "**Organizational Behavior**", 7th ed., John Wily & Sons, INC., USA.
33. Shield, K.P. & Malhotra, M.K, (2008), "Manufacturing Managers' Perceptions of Functional Power in Manufacturing Organizations", **International Journal of Operations & Production Management**, Vol.28 No.9: 858-874.
34. Shimizu, Katsuhiko & Hitt, Michael A, (2004), "Strategic flexibility: Organizational preparedness to reverse ineffective strategic decisions", **Academy of Management Executive**, Vol. 18, No. 4: 44-59.
35. Slack, Nigel; Chambers, S.; Harland, C.; Harrison, A.; & Johanson, R., (1998), "**Operations Management**", 2nd ed., Pitman Pub, London.
36. Spector, P.E, (2000), "**Industrial and Organizational Psychology: Research and Practice**", 2nd ed., John Wiley and Sons, Inc., New York.
37. Steiner, A.G. & Steiner, J.F.(2000), "**Business, Government and Society: A Managerial Perspective: Text and Cases**", 9th ed., Irwin McGraw-Hill, Boston.

38. Tannen, D, (1995), "The Power of Take: Who Gets Heard and Why?", **Harvar Business Review**, September – October..
39. Thompson, P & Mellugh, D, (1990), "**Work Organizations: A Critical Introduction**", London, Macmillan Co.
40. Thompson, John & Martin, Frank, (2004), "**Strategic Management Awareness and Change**", 5th Ed., Thomson, U.S.A.
41. Ulrich, Dave & Lake, Dale, (1991), "Organizational Capability: Creating Competitive Advantage", **Academy of Management Review**, Vol. 5, No.1:77-92.
42. Umukoro, Francis George, (2009), "The Effects of Managerial Characteristics and Organization Growth on Strategic Change", **Inter Metro Business Journal**, Vol. 5 No. 1: 1-21.
43. Wheelen, T. and Hunger, J., (2008), "**Strategic Management and Business Policy: Concepts and Cases**", 11th ed, New Jersey, Person Prentice-Hall.
44. Yan, A & Gray, B., (1994), "Bargaining Power, Management Control and Performance in United States – China Joint Ventures: A Comparative Case Study", **Academey of Management Journal**, Vol.37, No.6: 1478-1517.

قائمة الملاحق

أولاً : قائمة بأسماء محكمي الاستبانة

ثانياً : أداة الدراسة (الاستبانة)

الملحق (١)

قائمة بأسماء المحكمين

الرقم	اللقب العلمي والاسم	التخصص	الجامعة
١	أ.د. محمد عبد العال النعيمي	نظم معلومات وتحليل بيانات	الشرق الأوسط
٢	أ.د. نجم عبدالله العزاوي	ادارة أعمال	الشرق الأوسط
٣	د. ليث الربيعي	تسويق	الشرق الأوسط
٤	د. علي عباس	ادارة أعمال	الشرق الأوسط

الملاحق (2)

أداة الدراسة (الاستبانة)

بِسْمِ اللَّهِ الرَّحْمَنِ الرَّحِيمِ

المحترمون

السادة العاملين في البنوك التجارية الاردنية

٢٧٤

نضع بين أيديكم استمارة الاستبيانة لدراسة "أثر القوة التنظيمية ودور استراتيجية التركيز في تحقيق الميزة التنافسية : دراسة تطبيقية المصارف التجارية الأردنية" ، راجين التفضل بالإطلاع وبيان الرأي بتأشير الإجابة المناسبة من وجهة نظركم. حيث أن إستكمال الإجابة عن كافة عبارات الإستبيانة والدقة في الإجابة ستنعكس بالتأكيد على دقة النتائج التي سيتم التوصل لها ، علماً بأن كافة المعلومات الواردة في الاستبيانة لن تستخدم إلا لأغراض البحث العلمي.

شاكرين لكم تعاونكم مع التقدير ؟ ؟ ؟ ؟ ؟ ؟ ؟ ؟

الباحث

مهدی صلاح مهدی الدلائل

الخصائص الديمografية

(1) العمر

- | | | | |
|--------------------------|----------------|--------------------------|----------------|
| <input type="checkbox"/> | من 30 – 39 سنة | <input type="checkbox"/> | أقل من 30 سنة |
| <input type="checkbox"/> | 50 سنة فأكثر | <input type="checkbox"/> | من 40 – 49 سنة |

(2) الجنس

- | | | | |
|--------------------------|------|--------------------------|-----|
| <input type="checkbox"/> | أنثى | <input type="checkbox"/> | ذكر |
|--------------------------|------|--------------------------|-----|

(3) المؤهل العلمي

- | | | | |
|--------------------------|-----------|--------------------------|------------|
| <input type="checkbox"/> | بكالوريوس | <input type="checkbox"/> | دبلوم كلية |
| <input type="checkbox"/> | دكتوراه | <input type="checkbox"/> | ماجستير |

(4) عدد سنوات الخبرة في العمل المصرفي

- | | | | |
|--------------------------|-----------------|--------------------------|----------------|
| <input type="checkbox"/> | من 6 – 10 سنوات | <input type="checkbox"/> | 5 سنوات فأقل |
| <input type="checkbox"/> | 16 سنة فأكثر | <input type="checkbox"/> | من 11 – 15 سنة |

(5) المسماي الوظيفي

- | | | | |
|--------------------------|------------------------|--------------------------|------------|
| <input type="checkbox"/> | نائب أو مساعد مدير عام | <input type="checkbox"/> | مدير عام |
| | | <input type="checkbox"/> | مدير إدارة |

القوة التنظيمية

بدائل الإجابة					الفقرة	ت
لا أافق بشدة	لا أافق	محايد	أافق	أافق بشدة		
(1)	(2)	(3)	(4)	(5)	القوة الميكيلية	
					أقوم بآداء مهام من وظائف مختلفة في المصرف	1
					عادة ما أتحمل مسؤولية وظائف أخرى في حالة غياب مسؤوليتها	2
					يصعب تحديد محتوى وظيفتي كونه متعدد المهام	3
					أتقاضى رواتب ومكافآت وعوائد تفوق ما يحصل عليه أقراني في نفس المستوى الإداري	4
					هناك وضوح وتحديد في المستويات الإدارية	5
					إشغال الوظائف يتم وفق متطلبات الوظيفة في المستوى الإداري	6
					يسترلزم أداء وظيفتي توفر مهارات وقدرات متعددة	7
					هناك تحديد واضح للسلطات التي تتطلبها الوظائف في المستويات الإدارية المختلفة	8
					هناك تدرج واضح في المستويات الإدارية داخل المصرف	9
					لدى المصرف إمكانية إيجاد بديل ليقوم بمتطلبات وظيفتي.	10
قوة الخبرة						
					طبيعة الوظيفية التي أشغلاها تتناسب في البحث عن مصادر الأموال المختلفة للمصرف	11
					تركز الوظيفة التي أشغلاها على طرق استخدام أموال المصرف وتوظيفها	12
					تهتم الوظيفة التي أقوم بها بالعمليات الإدارية في المصرف وخارجها	13
					تتطلب وظيفتي معرفة واسعة بأنشطة متعددة في المصرف	14

القوة التنظيمية

بدائل الإجابة					الفقرة	ت
لا أافق بشدة	لا أافق	محايد	أافق	أافق بشدة		
(1)	(2)	(3)	(4)	(5)	قوة الخبرة	
					تنصف المجالات الوظيفية التي زأولتها في المصرف بتقوعها واختلافها	15
					المصارف التي عملت بها تمتاز بتنوع المجال (تجارية : إسلامية : متخصصة)	16
					لدي تدرج في العمل المصرفي من خلال التنقل بين أقسام وشعب المصرف	17
					خبرتي واسعة في مجال العمل المصرفي في الأردن	18
					خبرتي في العمل المصرفي جيدة نتيجة التدرج الوظيفي	19

استراتيجية التركيز

بدائل الإجابة					الفقرة	ت
لا أافق بشدة	لا أافق	محايد	أافق	أافق بشدة		
(1)	(2)	(3)	(4)	(5)		
					يركز المصرف في تقديم خدمات ذات مواصفات خاصة للمتعاملين معه	20
					يستخدم المصرف التكنولوجيا المتوفرة لديه لتقديم تشكيلة من الخدمات من خلال إجراء بعض التحويلات عليها	21
					عند قيام المصرف بتقديم عروض على خدماته تكون هذه العروض لفترات محدودة من الزمن	22
					تقوم إدارة المصرف بتحسين عملية تقديم الخدمة وإضافة مجموعة مزايا عليها باستمرار	23
					يركز المصرف على تقديم خدماته داخل الأردن فقط	24

الميزة التنافسية

بدائل الإجابة					الفقرة	ت
لا أافق بشدة	لا أافق	محايد	أافق	أافق بشدة		
(1)	(2)	(3)	(4)	(5)	المرونة	
					تؤمن إدارة المصرف الدعم المادي والمعنوي لمواجهة حاجات وتطلعات المتعاملين الحاليين والمستقبلين	25
					تعطي إدارة المصرف العاملين الحرية الكاملة في أنجاز العمل الموكل إليهم	26
					تعمل إدارة المصرف على تطوير أداء العاملين وتحسين مهاراتهم حسب متطلبات السوق المتعددة	27
					تسعى إدارة المصرف إلى معرفة خصائص السوق لإعداد الاستراتيجيات والتكتيكات المناسبة لأى وضع محتمل حالى ومستقبلى	28
					تتميز العلاقات بين إدارة المصرف وفئات متعامليها بالكفاءة والفاعلية وذلك بغرض أنجاز طلباتهم	29
السمعة						
					سمعة المصرف مميزة مقارنة بالمصارف التجارية الأخرى المنافسة	30
					تعبر سمعة المصرف عن الفوائد المتآتية من الخدمة التي يقدمها لزيائته	31
					تعبر سمعة المصرف عن مدى التزام الزبائن بالتعامل مع المصرف	32
					سمعة المصرف رسمت اسمه وخدماته المقدمة	33
					تدل سمعة المصرف على الحصة السوقية التي يمتلكها	34