

تحليل تباين نواحي القوة والضعف والفرص والتهديدات للمصارف

التجارية العاملة في منطقة الفرات الاوسط

Variance analysis in strengths, weaknesses, opportunities and threats of commercial banks operating in the Middle Euphrates region

أ.م.د. علي حسين عليوي الحلاوي

زهراء ترف صغير

Ali Hussein Olaiwy Al-Hilawy

Zahraa Tarif Sagheer

ali.olaiwy@uokerbala.edu.iq

flowerq944@gmail.com

جامعة كربلاء _ كلية الادارة والاقتصاد

Economics and Administration College – Karbala University

المستخلص

في هذه الدراسة نتطرق الى مفهوم التحليل الاستراتيجي الذي يقوم على مبدأ تحليل البيئة الداخلية لغرض التعرف على اهم نقاط الضعف ومعالجتها ومعرفة نقاط القوة وتعزيز منها , وتحليل البيئة الخارجية من اجل الوقوف على الفرص المتاحة امامها والتحديات التي تواجهه المؤسسة وتأثر عليها تأثير سلبي , ولا تستطيع اي مؤسسة مواجهه التهديدات واقتناص الفرص ما لم تتوفر لديها الامكانيات الداخلية لذلك , ولهذا السبب يجب معرفة امكانيات المؤسسة الداخلية , اي إلقاء نظرة فاحصة على التنظيم من الداخل لتحديد مستويات الاداء ومجالات القوة والضعف , ويساعد ذلك المؤسسات في تحديد العوامل التي من شأنها ان تعمل لصالحهم وتلك التي ستعمل ضدهم في تحقيق النتيجة المرجوة والاهداف .

وقد توصل البحث الى مجموعة من الاستنتاجات من اهمها : ان العلاقة بين هذه العناصر الاربعة هي علاقة تفاعلية يؤثر بها ويتأثر اي بعد ببقية الابعاد الاخرى , وتبرز القوة التأثيرية لذلك البعد على اساس ما يمتلكه من متضمنات تأثيرية اكبر على تلك الابعاد , وقد اختتم البحث بمجموعة من التوصيات وكان من اهمها : بيان وتحديد نقاط القوة وتعزيزها للاستفادة منها والبحث عن طريق تدعيمها مستقبلا وبيان وتحديد نقاط الضعف وذلك حتى يمكن التغلب عليها وعالجتها او تقاؤها ببعض نقاط القوة الحالية للمؤسسة وضرورة الترابط بين التحليل الداخلي والخارجي لانتهاز الفرص من خلال نقاط القوة الداخلية وتجنب المخاطر او تحجيمها من خلال ازالة نقاط الضعف .

الكلمات المفتاحية / التحليل الاستراتيجي , نقاط القوة , نقاط الضعف , الفرص , التهديدات .

Abstract

البحث مستل من رساله الماجستير (توظيف تحليل SWot في المصارف التجارية لتحقيق الميزة التنافسية المستدامة)

In this study, we address the concept of strategic analysis, which is based on the principle of analyzing the internal environment for the purpose of identifying the most important weaknesses, addressing them, and knowing strengths and strengthening them, And analyze the external environment in order to identify the opportunities available to it and the challenges facing the institution and negatively affected it, No institution can face threats and seize opportunities unless it has the internal capabilities to do so, For this reason, it is necessary to know the capabilities of the internal institution, That is, taking a close look at the organization from the inside to determine the levels of performance and areas of strength and weakness, This helps organizations identify the factors that will work for them and those that will work against them in achieving the desired outcome and goals.

The research reached a set of conclusions, the most important of which are: The relationship between these four elements is an interactive relationship that affects it and any dimension is affected by the rest of the other dimensions, And the influence power of that dimension emerges on the basis of what it possesses of more influential implications on those dimensions, The research concluded with a set of recommendations, the most important of which were: Clarifying and identifying strengths and enhancing them to benefit from them and research by strengthening them in the future and indicating and identifying weaknesses so that they can be overcome and treated or avoided by some of the current strengths of the organization and the need for interrelationship between internal and external analysis to seize opportunities through internal strengths and avoid risks or reduce them by removing points Weakness .

Keywords / Strategic analysis, strengths, weaknesses, opportunities, threats.

المقدمة

يعد التحليل الاستراتيجي اسلوبا اداريا ضروريا للمؤسسة وذلك من خلال دوره في تحليل المكونات البيئية الداخلية للوصول الى نقاط القوة ونقاط الضعف لتحديد كفاءة المؤسسة وحتى يتسنى لها معالجة

الخلل الحاصل قبل استغلال هذا الضعف من طرف المنافسين الذي يحول دون بقائها في ميدان المنافسة , وايضا تحليل المكونات البيئية الخارجية واكتشاف الفرص الممكن استثمارها والتهديدات التي تعيق عملها في بيئتها الخارجية مستقبلا , وتسعى المؤسسة الى تحليل نقاط القوة والفرص التي تسعى الى تعزيزها , فضلا عن نقاط الضعف والتهديدات التي تسعى الى القضاء عليها او تجنبها .

المبحث الاول

منهجية البحث

تمهيد

ان دراسة البحث تمت على معرفة مشكلة البحث واهمية البحث بالنسبة لهذه الدراسة والاهداف التي يسعى الى تحقيقها بناء على فرضيات تم وضعها للدراسة وتحديد الحدود المكانية والزمانية للبحث موضوع الدراسة , وعلية تكون منهجية البحث كالآتي :

اولا : مشكلة الدراسة

التحليل الاستراتيجي هو مرحلة مهمه تهدف الى تزويد الاستراتيجيين بالمعلومات المهمة على التغيرات الحالية والمحتملة في البيئة الداخلية والخارجية ومعرفة الفرص المتاحة لتعزيزها وتطويرها والاستفادة منها , وان معرفة نقاط القوة والضعف يحدد افضل سبل الاستجابة للمتغيرات السريعة واستغلالها باتجاه تحقيق افضل اداء , ومن خلال ما سبق يمكن اجمال مشكلة الدراسة :

1- معرفة العلاقة او التباين بين نقاط القوة ونقاط الضعف الداخلية والفرص والتهديدات الخارجية , ومدى تأثر المؤسسات بهذه العلاقة ؟

ثانيا : اهمية الدراسة

تكمن اهمية البحث بكونه يمر بأسلوب التحليل الاستراتيجي والذي يعد ضرورة ملحة لاي مؤسسة تسعى للنجاح وتحقيق اهدافها المتمثلة في الاستمرارية وزيادة القدرة التنافسية في ظل التعقيد البيئي المحيط بها , كما انه ضروري لتحديد أنشطة جديدة ستمارسها المؤسسة , ويمكن اظهار اهمية البحث من خلال الآتي :

1- معرفة او تحديد نقاط القوة المتاحة التي يمكن تفعيلها لمواجهة العقبات , واستغلال الفرص وتقليل او السيطرة على جوانب الضعف ومواجهه التهديدات المحتملة .

2- التحليل الاستراتيجي يساهم في تولد معلومات مفيدة عن كل بعد (نقاط القوة , ونقاط الضعف , والفرص , والتهديدات) لإجراء تحليل مفيد وتحقيق اهداف المؤسسة التي تسعى لها .

ثالثا : اهداف الدراسة

تحاول الدراسة تحقيق الأهداف الاتية من الناحيتين النظرية والعلمية:-

1- معرفة التغيرات الحاصلة والمحتملة الحدوث في البيئة الداخلية والبيئة الخارجية للمؤسسة , والتي تؤثر على اتجاه مسار المؤسسة الحالي والمستقبلي .

2- تحديد مستوى العلاقة بين نقاط القوة ونقاط الضعف والفرص والتهديدات في بيئة المؤسسة الداخلية والخارجية .

رابعا : فرضيات البحث :

1- لا توجد علاقة ارتباط ذات دلالة معنوية بين نقاط القوة ونقاط الضعف .

2- توجد علاقة ارتباط ذات دلالة معنوية بين نقاط القوة ونقاط الضعف .

3- لا توجد علاقة ارتباط ذات دلالة معنوية بين الفرص والتهديدات .

4- توجد علاقة ارتباط ذات دلالة معنوية بين الفرص والتهديدات .

خامسا : حدود البحث :

الحدود المكانية : تمثلت في مجموعه المصارف التجارية العاملة في مناطق الفرات الاوسط.

الحدود الزمانية : هي المدة الزمنية التي قامت بها الباحثة باجراء البحث والتي امتدت للفترة من 2022/8/1 ولغاية 2022/9/29 , فقد استخدمتها الباحثة لتوزيع الاستبانة على المدراء في المصارف التجارية .

سادسا : هيكلية البحث

تم تقسيم هيكلية البحث الى ثلاثة مباحث : تضمن المبحث الاول منهجية البحث من المشكلة , الاهمية , الاهداف , الفرضيات , وحدود وهيكلية البحث , اما المبحث الثاني فقد تناول الاطار النظري لمفاهيم نقاط القوة ونقاط الضعف والفرص والتهديدات , في حين خصص المبحث الثالث تحليل البيانات , وختم البحث بالاستنتاجات والتوصيات التي توصل اليها الباحث .

المبحث الثاني

الاطار النظري للمبحث لمتغيرات البحث

اولا : التحليل الاستراتيجي (Strategic Analysis)

1- مفهوم التحليل الاستراتيجي

يعد التحليل الاستراتيجي اداة رئيسية في التصور المستقبلي للمؤسسة وليس عن حاضرها فقط , الامر الذي يساعد على وضع خطط وبدائل استراتيجية تأخذ في الاعتبار المتغيرات البيئية المحتملة ومدى

امكانية تأثيرها على أنشطة واهداف المؤسسة , بالإضافة الى تقويم الوضع العام للمؤسسة على اساس عناصر القوة والضعف والفرص والتهديدات , اي بمعنى ف8هم المؤسسة لبيئتها الداخلية وبيئتها الخارجية وتحديد افضل سبل الاستجابة للمتغيرات السريعة واستغلالها باتجاه تحقيق افضل اداء , كما ان عمليه التحليل الاستراتيجي تتضمن دراسة وتقييم للموارد المختلفة التي تمتلكها المؤسسة وصولا الى تحديد نقاط القوة والضعف لديها (حسن, 2017: 18).

وفيما يلي استعراض لأهم آراء الكتاب والباحثين فيما يخص مفهوم التحليل الاستراتيجي وكما في الجدول (1) :-

جدول (1) مفهوم التحليل الاستراتيجي وفق آراء مجموعة من الكتاب والباحثين

| ت | الباحث او الكاتب | المفهوم |
|---|--------------------------|--|
| 1 | (Harold, 2001: 15) | هو ركيزة اساسية في تكيف المؤسسة مع متغيرات البيئة الداخلية والخارجية وصنع القرارات المتعلقة بمستقبل المؤسسة وتنفيذها . |
| 2 | (اسماعيل, 2013: 23) | هو اسلوب يتم تحديد النتائج والاهداف المراد تحقيقها خلال فترة زمنية معينة , وذلك من خلال التنسيق بين الموارد المتاحة وبين الامكانيات الذاتية للمؤسسة والظروف والعوامل الخارجية المحيطة بالمؤسسة . |
| 3 | (بقة , محلب , 2015: 134) | هو الاجراءات لفحص المؤسسة عن طريق دراسة المعلومات ومحاولة تفسير الاسباب والنتائج مما يساعد على اكتشاف نقاط القوة والضعف للمؤسسة وكذلك الفرص والتهديدات المحيطة بها. |

(الجدول من اعداد الباحثة بالاعتماد على المصادر الواردة فيه)

ومما سبق توصلت الباحثة الى ان مفهوم التحليل الاستراتيجي من رأي الباحثة هو (احد المكونات المهمة لعمليات الادارة الاستراتيجية حيث يهتم بمجال متابعة وتحليل تغيرات البيئة الداخلية والخارجية للمؤسسة وتشخيص مواطن القوة والضعف والفرص والتهديدات المحيطة بها) .

2- مفهوم البيئة الداخلية

هي مجموعة الظروف والمتغيرات والموارد الموجودة داخل المؤسسة وتؤثر تأثيرا مباشرا على ادائها , ويمكن من خلال القرارات الادارية تعديلها او السيطرة عليها , وكذلك تعرف بانها مجموعة العوامل والمكونات والمتغيرات المادية والمعرفية والتنظيمية ذات الصلة الوثيقة بحدود المؤسسة الداخلية , وتتكون البيئة الداخلية من (نقاط القوة , نقاط الضعف) وفيما يلي توضيح لهذه النقاط : (الكرخي , 2009 : 74) .

أ- مفهوم نقاط القوة

وتمثل نقاط القوة السمات المتميزة للمؤسسة ومميزات اتساقها , بالاضافة الى انها تمكنت المؤسسة من تحقيق رسالتها وهي الاساس الذي يمكن ان يتحقق النجاح المستمر بها ويمكن ان تكون قوة مادية او غير مادية , (Pearce & Robinson,2011:14) .
وفيما يلي استعراض لأهم آراء الكتاب والباحثين فيما يخص مفهوم نقاط الضعف وكما في الجدول (2) :-

جدول (2) مفهوم نقاط القوة وفق آراء مجموعة من الكتاب والباحثين

| المفهوم | الباحث او الكاتب | ت |
|---|--|---|
| هي تعرف بتمتع المؤسسة بمظاهر قوة تمكنها من استغلال الفرص المتاحة التي قد تنتج من تغيير الظروف البيئية او ظروف السوق او سلوك العملاء, كما يمكنها من التغلب على المخاطر المحتملة او الحد من اثارها . | (عبد المنعم , 2001 : 67) | 1 |
| هي خصائص او مؤهلات مميزة تمتلكها المؤسسة مقارنة مع المؤسسات الاخرى , وتشكل سمات تساعد على مواجهه المنافسة بشكل ايجابي . | (الغالبي , ادريس , 2007 : 65) | 2 |
| تتمثل بالقدرات الداخلية التي تتمكن المؤسسة من خلالها مواجهه التغيرات البيئية , وتتباين اهميته نقاط القوة بالاعتماد على نوع الاستراتيجية الي تتبعها المؤسسة , وتمثل مزايا اساسية تمتلكها المؤسسة لا تتوفر لدى منافسيها بما يجعلها متفوقة عليهم . | (يحيى, 2006 : 46) , (ابراهيم , 2009 : 13) , (حمد , حسون , 2014 : 45) | 3 |

(الجدول من اعداد الباحثة بالاعتماد على المصادر الواردة فيه)

ومما سبق توصلت الباحثة الى ان مفهوم نقاط القوة من رأي الباحثة هي (هي تلك الاشياء الملموسة او غير الملموسة التي تمتلكها المؤسسة وتكون قادرة على استخدامها بشكل ايجابي لإنجاز اهدافها وبما يجعلها متفوقة على المنافسين) .

ب- مفهوم نقاط الضعف

وتمثل نقاط الضعف القصور الداخلي الذي يعيق المؤسسة عن تحقيق اهدافها , وتمثل النقص الحاصل في الامكانيات والقدرات داخل المؤسسة , فهي الجانب السلبي في عوامل البيئة الداخلية والذي يجب على المؤسسات ان تسعى للتقليل منها , (إدريس , 2011 : 60) .

وفيما يلي استعراض لأهم آراء الكتاب والباحثين فيما يخص مفهوم نقاط الضعف وكما في الجدول (3) :-

جدول (3) مفهوم نقاط الضعف وفق آراء مجموعة من الكتاب والباحثين

| ت | الباحث او الكاتب | المفهوم |
|---|---|---|
| 1 | (عبد المنعم , 2001 : 67) | تعرف بانها مظاهر الضعف التي تعكس انخفاض الموارد والكفاءات مقارنة بالمنافسين مثل ضعف برامج البحوث والتطوير وضعف تسهيلات الانتاج والتسويق مما تنعكس سلبا على اداء المؤسسة . |
| 2 | (الغالبي , ادريس , 2007 : 65) | جوانب الضعف او القيود التي تواجه المؤسسة والتي تؤثر على اداها بشكل سلبي , وتكون ذات تأثيرات كبيرة على تدهور المؤسسة وعدم تحقيق اهدافها . |
| 3 | (يحيى , 2006 : 46) , (ابراهيم , 2009 : 13) , (حمد , حسون , 2014 : 45) | هي عدم توفر القدرات الداخلية التي قد يؤدي العجز فيها الى عدم امكانية المؤسسة على تحقيق اهدافها وحرمانها من ميزة استراتيجية محددة ومع تباين تأثير القدرة على تحمل عناصر الضعف الى مدة معينة من اجل تجاوزها او التقليل منها . |

(الجدول من اعداد الباحثة بالاعتماد على المصادر الواردة فيه)

ومما سبق توصلت الباحثة الى ان مفهوم نقاط الضعف من رأي الباحثة هي (هو النقص في الامكانيات التي تمكن المؤسسة من بلوغ ما تسعى الى تحقيقه قياسا بالمنافسين ومما ينعكس بالتالي على مستوى الاداء المتحقق فيها).

3- مفهوم البيئة الخارجية

هو التحليل الذي تقوم به المؤسسة للبيئة المحيطة بها والذي تسعى من خلاله الى معرفة الوضع الحالي والاضاع المستقبلية المحتملة الحدوث , وقد تأتي البيئة من فرص وما قد تحمله من تهديدات حيث تستعد المؤسسة لاغتنام الفرص وتجنب المخاطر والتصدي للتهديدات او التعامل معها بطريقة معينة , وتتكون البيئة الخارجية من (الفرص , التهديدات) وفيما يلي توضيح لهذه النقاط (حيرش , 2012 : 92) , (طميله , 2013 : 52) .

أ- مفهوم الفرص

وتشمل كل ما يشكل فرصة متاحة تساعد المؤسسة على تحقيق اهدافها الاستراتيجية , وايضا تمثل الوضع الاساسي المرغوب فيه لبيئة المؤسسة او العوامل الايجابية المتوفرة والتي يجب استغلالها لصالح المؤسسة , وتعتبر ميزة وقوة دافعة ايجابية يمكن اغتنامها لتطوير الاداء , والفرصة قد تكون وقت مناسب او موقف مناسب يساعد على تحقيق الاهداف المطلوبة , (Gurel & Tat 2017 : 998) .

وفيما يلي استعراض لأهم آراء الكتاب والباحثين فيما يخص مفهوم الفرص وكما في الجدول (4) :-

جدول (4)

مفهوم الفرص وفق آراء مجموعة من الكتاب والباحثين

| ت | الباحث او الكاتب | المفهوم |
|---|--|---|
| 1 | (عبد المنعم , 2001 : 67) | تأتي الفرص من البيئة الخارجية للمؤسسة مثل ازدياد الوعي بالمجتمع وتوقع اقبال المستهلكين على منتج جديد وتحسين مستوى جودة المنتج . |
| 2 | (أبو بكر , 2010 : 297) | تمثل حالات مؤيدة لأهداف المؤسسة ويكون لها تأثير ايجابي على ادائها , هي تكون ظروف ايجابية متاحة ومتوافقة مع احداث تحسن في الاحوال القائمة للمؤسسة . |
| 3 | (الجبوري , 2003 : 89) , (ابراهيم , 2010 : 13) , (حمود, 2014 : 45) | هي موارد او مهارة او ميزة تعطي المؤسسة تفوقا لتحقيق اهدافها , وعملية تحليل الفرص تتطلب من المؤسسة تحديد الفرص المتاحة ومن ثم تقويم هذه الفرص وصولا الى اختيار افضلها بما يتفق مع اهداف المؤسسة وامكاناتها . |

(الجدول من اعداد الباحثة بالاعتماد على المصادر الواردة فيه)

ومما سبق توصلت الباحثة الى ان مفهوم الفرص من رأي الباحثة هي (المجالات او الاحداث المحتمل حصولها حاليا او بالمستقبل في السوق والتي يمكن ان استثمارها في المؤسسة لتحقيق اهدافها عبر اعتماد خطة استراتيجية وغالبا ما تقاس الفرص بالعائد النقدي المحقق او القيمة المضافة او الحصة السوقية).

ب_ مفهوم التهديدات

هي الوضع الغير مرغوب فيه لبيئة المؤسسة , او العوائق التي تجعل المؤسسة غير قادرة على الوصول الى اهدافها وتؤثر بشكل مباشر على المؤسسة , فالتهديدات اكثر خطورة والتي تؤثر بشدة على ربحية المؤسسة وتمنعها من بلوغ اهدافها ومواجهه المنافسة والمنافسين (Kotler, et al.,2006:61-63).

وفيما يلي استعراض لأهم آراء الكتاب والباحثين فيما يخص مفهوم التهديدات وكما في الجدول (5) :-

جدول (5)

مفهوم التهديدات وفق آراء مجموعة من الكتاب والباحثين

| ت | الباحث او الكاتب | المفهوم |
|---|---|--|
| 1 | (عبد المنعم , 2001 : 67) | هي الظروف غير المواتية او عوائق امام حاضر ومستقبل المؤسسة مثل ارتفاع التكاليف للمواد المستخدمة في انتاج منتج معين او التغير في اذواق المستهلكين او التطور التكنولوجي الذي يؤدي الى تقديم منتج جديد في السوق المنافسة لدى المؤسسات الاخرى . |
| 2 | (أبو بكر , 2010 : 297) | تتمثل في حالات غير مرغوب فيها ويكون تأثيرها سلبيا على اداء المؤسسة , وهي مجموعة قيود التي تفرضها البيئة الخارجية على انشطة المؤسسة ولا تستطيع السيطرة عليها , وهي ذات تأثير سلبي على كفاءة المؤسسة . |
| 3 | (الجبوري , 2003 : 89) , (ابراهيم , 2010 : 13) , (حمد , حسون , 2014 : 45) | تمثل القطب السالب او المضاد للفرص في بيئة المؤسسة , وهذه التهديدات تمثل قوى وعوامل ومواقف خارجية تؤدي الى مشكلات بالمؤسسة او تحد من قدرتها على تحقيق اهدافها , وان التهديدات لا تكون بالضرورة موجودة وانما قد تدل على احتمالية ظهورها في حقبة زمنية قريبه او بعيدة . |

(الجدول من اعداد الباحثة بالاعتماد على المصادر الواردة فيه)

ومما سبق توصلت الباحثة الى ان مفهوم التهديدات من رأي الباحثة هي (تلك العوامل او الاحداث التي قد تحول جون تحقيق المؤسسة لأهدافها بالشكل الذي تسعى اليه , ويكون لها تأثير سلبي على المؤسسة وتقاس بمقدار النقود التي خسرتها او في انحسار حصصها السوقية).

4- مصفوفة التحليل الاستراتيجي SWOT

ان قوائم التحليل الرباعي swot Analysis تنتج عن عمليات العصف الذهني للبيئة , وتضم بيانات عن ابعاد التحليل الاربعة , قد لا تكون مترابطة وبالتالي قد لا تكون تشكل اهمية مجدية في حد ذاتها , خاصة في اختيار السياسات والاستراتيجيات التي تواجهه المؤسسة , لذا يجب بلورتها في نظام يعرف بالمصفوفة Matrix , وهذه المصفوفة تسمح برؤية المتغيرات المهمة والمؤثرة على الاختيار الاستراتيجي من خلال تقديم اطار عملي اساسي للتحليل المنظم الذي يسهل عملية مطابقة ومواءمة التهديدات والفرص المتاحة من جهة وواجه الضعف والقوة للمؤسسة من جهة اخرى , وهي تمثل اسلوبا متميزا في التحليل الرباعي للمؤسسة او للحياة الشخصية , في التخطيط لمواجهة الازمات المتوقعة وفي التخطيط الاستراتيجي للاستفادة من الفرص المتوقعة , (هلال , 2008 : 68-69) (Sammut & Galea, 2015: 7-8) .

وان مصفوفة التحليل الرباعي هي ملخص لتحليل العوامل الاستراتيجية وتستخدم في تلخيص العوامل الاستراتيجية للمؤسسة وذلك من خلال دمج العوامل الاستراتيجية الخارجية التي سبق تحديدها خلال مراحل التحليل البيئي الخارجي مع العوامل الاستراتيجية الداخلية والتي سبق تحديدها من خلال التحليل البيئي الداخلي ,

حيث يقوم متخذي القرارات الاستراتيجية بتحديد العوامل الاستراتيجية الداخلية والخارجية الأكثر أهمية وذلك لكل من نقاط القوة والضعف والفرص والتهديدات، (Wheelen , Hunger , 2000: 107) .

| | | |
|-----------------------------------|---|------------------------------------|
| نقاط الضعف W | نقاط القوة S | البيئة الداخلية البيئة الخارجية |
| معالجة نقاط الضعف واستثمار الفرص | استثمار الفرص المتاحة باستخدام نقاط القوة | O الفرص |
| تقليل نقاط الضعف وتقليل التهديدات | استخدام نقاط القوة لتقليل التهديدات | T التهديدات |

شكل رقم (1)

مصفوفة التحليل الرباعي - دمج العوامل الاستراتيجية الخارجية مع العوامل الاستراتيجية الداخلية

Koo, Hannah & Chau , Ka-yin & Koo, Leug-chi & Liu, Songhai & Tsui, Shu- chuen.

(2011). A structured SWOT Approach to Develop For Government Macau , SAR "

Journal of Strategic and Management, Group Publishing , Vol.4, No.

المبحث الثالث

الجانب العملي

سعت الباحثة في هذا المبحث الى اختبار فرضية البحث الرئيسة التي تضمنت الاتي :

(H0) لا تتباين المصارف عينة الدراسة فيما يخص ابعاد التحليل الاستراتيجي.

(H1) تتباين المصارف عينة الدراسة في ما يخص ابعاد التحليل الاستراتيجي.

بهدف اختبار الفرضية أعلاه استخدمت الباحثة أسلوب تحليل التباين (ANOVA) وبالإفادة من البرنامج

الإحصائي (SPSS.23)، علما ان الفرضية أعلاه انبثق عنها الفرضيات الفرعية الآتية:

(H0) لا تتباين المصارف عينة الدراسة فيما يخص نواحي القوة التي تمتلكها.

(H1) تتباين المصارف فيما يخص نواحي القوة التي تمتلكها.

يبين الجدول ادناه تحليل التباين للفرضية الفرعية الأولى

جدول (6) تحليل تباين الفرضية الفرعية الأولى

| ANOVA | | | | | |
|-------------|-------|-------------|----|----------------|----------------|
| نواحي القوة | | | | | |
| Sig. | F | Mean Square | df | Sum of Squares | |
| .195 | 1.384 | .540 | 11 | 5.939 | Between Groups |
| | | .390 | 88 | 34.331 | Within Groups |

| | | | | | |
|--|--|--|----|--------|-------|
| | | | 99 | 40.270 | Total |
|--|--|--|----|--------|-------|

المصدر: اعداد الباحثة

يتبين من الجدول أعلاه ان قيمة (F) المحسوبة البالغة (1.384) ذات دلالة معنوية تبلغ (19.5%) أي أكبر من المستوى المطلوب (5%) الامر الي يدفع الباحثة للاعتقاد بان المصارف عينة الدراسة تتساوى لديها نقاط القوة التي تمتلكها، وانها لا تتفوق على بعضها في مجالات دون أخرى. تستدل الباحثة على عدم رفض فرضية العدم (H0) بمعنى (لا تتباين المصارف عينة الدراسة فيما يخص نواحي القوة التي تمتلكها).

(H0) لا تتباين المصارف عينة الدراسة فيما يخص نواحي الضعف التي تعاني منها.

(H1) تتباين المصارف فيما يخص نواحي الضعف التي تعاني منها.

يبين الجدول ادناه تحليل التباين للفرضية الفرعية الثانية

جدول (7) تحليل تباين الفرضية الفرعية الثانية

| ANOVA | | | | | |
|----------------|----------------|----|-------------|-------|------|
| نواحي الضعف | | | | | |
| | Sum of Squares | df | Mean Square | F | Sig. |
| Between Groups | 7.541 | 11 | .686 | 1.398 | .188 |
| Within Groups | 43.152 | 88 | .490 | | |
| Total | 50.692 | 99 | | | |

المصدر: اعداد الباحثة

يتبين من الجدول أعلاه ان قيمة (F) المحسوبة البالغة (1.398) ذات دلالة معنوية تبلغ (18.8%) أي أكبر من المستوى المطلوب (5%) الامر الي يدفع الباحثة للاعتقاد بان المصارف عينة الدراسة تعاني من نقاط ضعف متشابهة. تستدل الباحثة على عدم رفض فرضية العدم (H0) بمعنى (لا تتباين المصارف عينة الدراسة فيما يخص نواحي القوة التي تعاني منها).

(H0) لا تتباين المصارف عينة الدراسة فيما يخص الفرص المتاحة امامها.

(H1) تتباين المصارف عينة الدراسة فيما يخص الفرص المتاحة امامها.

يبين الجدول ادناه تحليل التباين للفرضية الفرعية الثالثة

جدول (8) تحليل تباين الفرضية الفرعية الثالثة

| ANOVA |
|-------|
|-------|

| الفرص المتاحة | | | | | |
|----------------|----------------|----|-------------|-------|------|
| | Sum of Squares | df | Mean Square | F | Sig. |
| Between Groups | 3.560 | 11 | .324 | 1.048 | .413 |
| Within Groups | 27.190 | 88 | .309 | | |
| Total | 30.750 | 99 | | | |

المصدر: اعداد الباحثة

يتبين من الجدول أعلاه ان قيمة (F) المحسوبة البالغة (1.048) ذات دلالة معنوية تبلغ (41.3%) أي أكبر من المستوى المطلوب (5%) الامر الي يدفع الباحثة للاعتقاد بان المصارف عينة الدراسة يتاح امامها فرص متشابهه ، طبعاً هذا بحكم البيئة التي يعملون بها. تستدل الباحثة على عدم رفض فرضية العدم (H0) بمعنى (لا تتباين المصارف عينة الدراسة فيما يخص الفرص المتاحة امامها).

(H0) لا تتباين المصارف عينة الدراسة فيما يخص التهديدات التي تتعرض لها.

(H1) تتباين المصارف عينة الدراسة فيما يخص التهديدات التي تتعرض لها.

يبين الجدول ادناه تحليل التباين للفرضية الفرعية الرابعة

جدول (9) تحليل تباين الفرضية الفرعية الرابعة

| ANOVA | | | | | |
|----------------|----------------|----|-------------|------|------|
| التهديدات | | | | | |
| | Sum of Squares | df | Mean Square | F | Sig. |
| Between Groups | 3.830 | 11 | .348 | .844 | .598 |
| Within Groups | 36.322 | 88 | .413 | | |
| Total | 40.152 | 99 | | | |

المصدر: اعداد الباحثة

يتبين من الجدول أعلاه ان قيمة (F) المحسوبة البالغة (.844) ذات دلالة معنوية تبلغ (59.8%) أي أكبر من المستوى المطلوب (5%) الامر الي يدفع الباحثة للاعتقاد بان المصارف عينة الدراسة تتعرض لتهديدات مشابهه، ولك طبعاً بحكم عملها ضمن نفس البيئة ، وعدم تطوير لاحد المصارف لعمله بما يشكل تهديد للمصارف الاخرى. تستدل الباحثة على عدم رفض فرضية العدم (H0) بمعنى (لا تتباين المصارف عينة الدراسة فيما يخص الفرص التهديدات التي تتعرض لها).

المبحث الرابع

الاستنتاجات والتوصيات

أولاً : الاستنتاجات

1- تتمتع المؤسسات بالمرونة في خططها وقراراتها حيث ترى بان في امكانها مواكبة التغيرات التي قد تطرأ في بيئتها ولديها القدرة على تطوير منتجاتها بما يخدم التغيرات الحاصلة في البيئة , لذا فهي تشجع عمليات الابتكار وتعتبر المرونة عاملا اساسيا للبقاء في السوق الذي تنشط بيه .

2- تم التوصل من خلال هذه الدراسة الى ان التحليل الاستراتيجي SWot يتكون من تحليل خارجي تقوم به المؤسسة لتحليل الفرص الجديدة التي يمكن ان تتوفر لها والتهديدات التي يجب ان تتجنبها , ومن تحليل داخلي وهذا يتطلب فحص وضعها الداخلي بهدف حصر كل من نقاط قوتها ونقاط ضعفها .

3- واثبتت نتائج البحث ان الجزء الاهم من التباين في كثافة التحليل الاستراتيجي SWot في الصناعة المصرفية تفسره عوامل البيئة التنافسية تليها العوامل التنظيمية اي انه دالة لمستوى التعقيد والتغاير البيئي اولا ثم حجم الاعمال وتعقيداتها الهيكلية ثانيا , وان ضعف مستويات الخبرة والمعرفة الاستراتيجية للإدارات المصرفية بأهمية ودور التحليل الاستراتيجي واليات توظيفه في اسناد وتفعيل الأنشطة والفعاليات المصرفية .

ثانيا : التوصيات

1- ان تولي ادارات المؤسسات المصرفية اهتمامات متوازنة بالتحليل الاستراتيجي بشقيه الداخلي والخارجي ومعرفة نقاط القوة والضعف والفرص والتهديدات .

2- القيام بالمزيد من البحوث والدراسات المتعلقة بتأثير التحليل الاستراتيجي للبيئة الداخلية والبيئة الخارجية وذلك لوجود علاقه بين هذه العناصر الأربعة وهي علاقه تفاعلية اي بمعنى يؤثر ويتأثر اي بعد ببقية الابعاد .

المصادر

أولاً : المصادر العربية :

أ- الكتب

- 1- ابو بكر , مصطفى محمود , " الادارة الاستراتيجية وجودة التفكير والقرارات في المؤسسات المعاصرة " , الدار الجامعة , الاسكندرية , 2010 .
- 2- ادريس , وائل محمد , " الادارة الاستراتيجية (المفاهيم العمليات) " , الطبعة الاولى, دار وائل للنشر والتوزيع , الاردن , (2011) ,ص60 .

- 3- ابراهيم , بلال خلف , " التخطيط الاستراتيجي " ط1 , دار الميسرة للنشر والتوزيع , الاردن , 2010 .
- 4- ابراهيم , نعيم , " الادارة الاستراتيجية (المفهوم - الهمية - التحديات) " , ط1 , جدار للكتاب العلمي وعالم الكتب الحديث , الاردن , 2009 .
- 5- اسماعيل , لبيب شائف محمد , (2013) " دليل التخطيط الاستراتيجي للقيادات الشبابية الأردن " , مؤسسة التنمية الشبابية بالشراكة مع مؤسسة فريديرس إيبرت .
- 6- الجبوري , حسين , " التخطيط الاستراتيجي في التعلم " , ط1 , دار الحامد , الاردن , 2003 .
- 7- الغالبي , طاهر محسن منصور , ادريس , وائل محمد صبحي , " الادارة الاستراتيجية مدخل منهجي متكامل " , ط1 , دار وائل للنشر والتوزيع , عمان - الاردن , 2007 .
- 8- الكرخي , مجيد " التخطيط الاستراتيجي عرض نظري تطبيقي " , دار المناهج , عمان , الاردن , (2009) م .
- 9- حمد , فاضل , حسون , علي , " الادارة الاستراتيجية نظريات , مداخل , امثاله وقضايا " , ط1 , دار صفاء للنشر والتوزيع , الاردن , 2014 .
- 10- حمود , جبار عبد الحسين , " تحليل البيئة المصرفية واثرها على الاداء المصرفي من منظور بطاقة الاداء المتوازنة " , دبلوم عالي معادل للماجستير في المصارف , المعهد العالي للدراسات المحاسبية والمالية , جامعة بغداد , 2014 .
- 11- حيرش , عيسى , " الادارة الاستراتيجية الحديثة " , دار الهدى , الجزائر , دار الهدى , 2012 , ص 92 .
- 12- طميلة , ألهم فخري , " استراتيجيات التسويق - اطار نظري وتطبيقي " اثناء للنشر , عمان , 2013 , ص 52 .
- 13- هلال , محمد عبد الغني (2008) "مهارات التفكير والتخطيط الاستراتيجي : كيف تربط بين الحاضر والمستقبل " , مركز تطوير الأداء والتنمية.

ب- الرسائل والاطاريج

- 1- حسن , حسين علي (2017) " صياغة استراتيجيات لقطاع الخدمات , دراسة حالة في مديريات الماء والمجاري والبلدية في محافظة المثنى " , بحث مقدم الى كلية الإدارة والاقتصاد - جامعة بغداد للحصول على درجة الدبلوم عالي في الإدارة المحلية .
- 2- يحيى , اياد علي , " واقع التخطيط الاستراتيجي في الجامعة الاسلامية في ضوء معايير الجودة " , رسالة ماجستير (غير منشورة) , الجامعة الاسلامية , العراق , ص 46

ج - المجالات والدوريات

- 1- بقة الشريف , محلب فايزة " تأثير التحليل البيئي كألية من آليات اليقظة الاستراتيجية في بناء الميزة التنافسية للمؤسسة الاقتصادية , دراسة ميدانية لمجموعة من المؤسسات الصغيرة والمتوسطة , بولايي برج بوغريج " المجلة الجزائرية للتنمية الاقتصادية , جامعة سطيف 1 , مجلد (7) عدد (2) , (2015) .

2- عبد المنعم , فليح عبد الله , " انعكاسات استراتيجية المنشأة على نظام التكاليف " ,
مجلة الدراسات المالية والتجارية , كلية تجارة بني سويف , جامعة القاهرة , العدد الثاني ,
2001 .

ثانيا : المصادر الاجنبية

A- Books

1- Harold, Kerzner ,(2001)," **Strategic Planning For Project Management Using A project Management Maturity Model**" , John Wiley & Sons, Inc. New York .

2- Pearce II, John A.; and Robinson Jr., Richard, B," **Strategic Management: Formulation, Implementation, and Control**" , 12th ed., Richard D. McGraw-Hill, Inc., New York, (2011).

3- Philip Kotler, Dubois Manceau, "**marketing management**", 12 édition, Pearson Education, Paris, France, 2006.61-63.

4- Sammut- Bonnici, T., & Galea, D. (2015). "**SWOT analysis**". Wiley Encyclopedia of Management, 1-8.

5-Wheelen T. and Hunger.D., "**Strategic Management and Business Policy**" , Prentice . Hall , Upper Saddle River, New Jersey, (2000).

B- Journals & Periodicals

1-Gurel, E. & Tat, M. (2017), "**SWOT Analysis: A Theoretical Review**",The Journal of International Social Research, 10(51), 994-1006.

2- Koo,Hannah & Chau, Ka-yin & Koo, Leug-chi & Liu, Songhai & Tsui, Shu-chuen.(2011). "**A structured SWOT Approach to Develop For Government Macau**", SAR Journal of Strategic and Management, Group Publishing , Vol.4, No.