مجلة جامعة تشرين – سلسلة العلوم الاقتصادية والقانونية

اسم المقال: التحليل الاستراتيجي للبيئة الخارجية الخاصة وأثره في اتخاذ القرار التنافسي دراسة ميدانية على فروع المصرف التجاري السوري في محافظة اللاذقية
اسم الكاتب: زياد درويش
رابط ثابت: https://political-encyclopedia.org/index.php/library/5295
تاريخ الاسترداد: 2026/11/04 02:43 +03

الموسوعة السياسيّة هي مبادرة أكاديمية غير هادفة للربح، تساعد الباحثين والطلاب على الوصول واستخدام وبناء مجموعات أوسع من المحتوى العلمي العربي في مجال علم السياسة واستخدامها في الأرشيف الرقمي الموثوق به لإغناء المحتوى العربي على الإنترنت.
لمزيد من المعلومات حول الموسوعة السياسيّة – Encyclopedia Political، يرجى التواصل على info@political-encyclopedia.org

استخدامكم لأرشيف مكتبة الموسوعة السياسيّة – Encyclopedia Political يعني موافقتك على شروط وأحكام الاستخدام المتاحة على الموقع https://political-encyclopedia.org/terms-of-use

تم الحصول على هذا المقال من موقع مجلة جامعة تشرين – سلسلة العلوم الاقتصادية والقانونية – ورفده في مكتبة الموسوعة السياسيّة مستوفياً شروط حقوق الملكية الفكريّة ومتطلبات رخصة المشاع الإبداعي التي ينضوي المقال تحتها.

Strategic analysis of the special external environment and its impact on competitive decision making
field study in the branches of the Commercial Bank of Syria in Latakia A

Zead darwesh*

(Received 23 / 5 / 9 Accepted 3 / 7 / 2019)

□ ABSTRACT □

The special external environment is a constantly changing and evolving environment. Although it is important as a key measure of the success or failure of an organization, it is difficult to be managed or controlled completely, due to the changes and transformations that affect on it constantly, and the opportunities that can be used to strengthen the competitivity, as well as threats imposed by that environment and their impact on the organization's work in a negatively.

Therefore, these threats must be identified and avoided or minimize their impact and turned them into opportunities that can be utilized. This research aims to study the impact of the special external environment in competitive decision making.

To achieve this goal, a questionnaire was distributed to the staff of the Commercial Bank of Syria in the four branches of Latakia. The study concluded that there are significant differences between the special external environment's analysis and the competitive decision making at a significant level <0.05 using SPSS Application.

Keywords: Special External Environment, Commercial Bank of Syria, Competitive Decision.

* **Master- faculty of econonics university of Tishreen lattakia syria**

التحليل الاستراتيجي للبيئة الخارجية الخاصة وأثره في اتخاذ القرار التنافسي
دراسة ميدانية على فروع المصرف التجاري السوري في محافظة اللاذقية

زياد درويش*

تعد البيئة الخارجية الخاصة بيئة متغيرة ومتبدلة بشكل مستمر. وعلى الرغم من أهميتها بوصفها مقياساً رئيساً لنجاح أية منظمة أو فشلها، إلا أنه يصعب التحكم فيها أو السيطرة عليها بشكل كامل. وذلك تبعاً للتغيرات والتبدلات التي تطرأ عليها باستمرار، وما يمنحه ذلك من فرص يمكن الإفادة منها لتدعيم المركز التنافسي. فضلاً عن التهديدات التي تفرضها تلك البيئة، وتأثير ذلك كله على عمل المنظمة بشكل سلبي.

وبالتالي لا بدّ من التعرف على هذه التهديدات والعمل على تجنبها أو التقليل من أثرها وتحويلها إلى فرص يمكن الإفادة منها. من هنا، فإن هدف البحث هو دراسة تأثير البيئة الخارجية الخاصة في اتخاذ القرار التنافسي.

ولتحقيق ذلك تم توزيع استبانة على موظفي المصرف التجاري السوري في الفروع الأربعة في اللاذقية. وخلصت الدراسة إلى وجود فروق جوهرية بين تحليل البيئة الخارجية الخاصة واتخاذ القرار التنافسي عند مستوى معنوية <0.05 باستخدام برنامج spss.

الكلمات المفتاحية: البيئة الخارجية الخاصة، المصرف التجاري السوري، القرار التنافسي.

* **ماجستير– كلية الاقتصاد– جامعة تشرين– اللاذقية– سورية**

مقدمة :

تمثل قوى التنافس أهمية عظمى في صياغة الاستراتيجية، مما يتطلب متابعة مستمرة لما يحدث في البيئة المحيطة وذلك لتحديد المنافسين الحاليين وخصائصهم واحتمال وجود منافسين جدد ومعرفة خصائص المنتجات البديلة وما هي قوة المشترين؟. يعد تحليل البيئة الخارجية الخاصة مدخلاً رئيساً لتحليل الفرص والتهديدات التي تواجه المنظمة من خلال تحديد المنافسين الأقوياء والضعفاء، ومدى فاعليتهم وتأثيرهم وكيفية التغلغل والنمو في الأسواق التي يعملون بها . لذلك فإن التهديد يزداد بزيادة هذه القوى في حين تتوافر الفرص عندما تنخفض قوة التأثير بها .

مشكلة البحث :

إن التطور المستمر والمتسارع في قطاع المصارف واتساع نطاق أعمالها ودخولها مختلف الأسواق العالمية فرض ضرورة تطوير القطاع المصرفي السوري لما يعانيه من ضعف في تحليل البيئة الخارجية الخاصة، وخاصة فيما يتعلق بالمنافسين الموجودين في السوق السورية والمنافسين المحتملين لذلك يجب اتباع أساليب إدارية جديدة تكون أكثر قدرة على اتخاذ القرارات التنافسية، حيث يشير تقرير تنافسية الاقتصاد السوري؛ أن سورية تحتل موقعاً متأخراً جداً في المؤشرات المتعلقة بكفاءة الخدمات الحالية لذلك فإن مشكلة البحث تنحصر في السؤالين التاليين:

- هل استطاع المصرف التجاري السوري امتلاك وتطوير أدوات مصرفية جديدة لمواجهة المنافسين الموجودين في السوق المصرفية السورية؟
- هل يأخذ المصرف التجاري السوري بعين الاعتبار احتمال دخول منافسين جدد؟

أهمية البحث وأهدافه :

تنبع الأهمية النظرية للبحث من أن نجاح المنظمات وفشلها يكمن في قدرتها على اتخاذ القرار التنافسي الأمثل بناءً على تحليل شامل للبيئة المحيطة بها، وتحديد واضح وشامل لنقاط القوة والضعف وتحديد الفرص الاستثمارية والمخاطر التي تتعرض لها. أما من الناحية العلمية فتبرز أهمية البحث في تسليط الضوء على مدى قدرة المصرف التجاري السوري على مواجهة المنافسين الداخلين الى السوق السورية، ومواجهة خطر دخول منافسين جدد لذلك فإن البحث يسعى لتحقيق الأهداف التالية :

- التعرف على الأثر الناتج عن تطبيق التحليل الخارجي للبيئة الخاصة في اتخاذ القرار التنافسي.
- دراسة منعكسات الواقع التنافسي على آلية عمل المصرف.

فرضيات البحث :

لا توجد علاقة ذات دلالة احصائية بين تحليل البيئة الخارجية الخاصة المطبقة في المصرف التجاري السوري، وتحليل البيئة الخارجية الخاصة الواجب تطبيقها ويتفرع عنها الفرضيتين التاليتين :

1- لا توجد علاقة ذات دلالة احصائية بين تحليل خطر المنافسين واثره على اتخاذ القرار التنافسي المطبقة في المصرف التجاري السوري، و تحليل خطر المنافسين الواجب تطبيقها.

2- لا توجد علاقة ذات دلالة احصائية بين تحليل خطر دخول منافسين جدد واثره على اتخاذ القرار التنافسي المطبقة في المصرف التجاري السوري وتحليل خطر دخول منافسين جدد الواجب تطبيقها .

منهجية البحث :

القسم النظري : وفيه سنعتمد على الأسلوب الوصفي والتحليلي من خلال الاطلاع على اهم ما جاء في المراجع العربية والأجنبية، والأجنبية المترجمة والنشرات الدورية المتعلقة بموضوع البحث .

القسم العملي : وفيه سنعتمد على أسلوب الاستقصاء حيث سيتم تصميم استبيانات وسيتم توزيعها على عينة البحث ، وأيضاً الاعتماد على أسلوب المقابلة الشخصية للتأكد من صحة المعلومات الواردة في هذه الاستبيانات بعد تحصيلها وسوف يتم استخدام الأساليب الإحصائية المناسبة اعتماداً على البرنامج الإحصائي SPSS لتحليل البيانات والمعطيات التي جمعها .

.(Statistical. package for social sciences)

حدود البحث :

الحدود الزمانية : 2010 – 2017

الحدود المكانية : فروع المصرف التجاري السوري في محافظة اللاذقية

الدراسات السابقة :

دراسة (MANARI , 2007) :عنوان الدراسة

Afield study of customer switching behavior for banK services

هدفت هذه الدراسة الى دراسة سلوك العملاء الذي يدفعهم الى التحول عن الخدمات المصرفية لاحد المصارف وقد حددت الدراسة اعتبارات عدة تؤثر في رضا العملاء عن الخدمات المصرفية، وهي: اعتبارات مالية – اعتبارات تتعلق بالمنافسين في السوق – اعتبارات تتعلق بمدى ملائمة الخدمة المصرفية

دراسة (RICHARDSON ,2006) : عنوان الدراسة

Competitive Advantage ;the effect market competition on the formation of strategy in small business school higher education

هدفت الدراسة الى معرفة أثر المنافسة السوقية في تطوير الاستراتيجيات، والتي تمكن المنظمات من امتلاك مزايا تنافسية. **وخلصت** الدراسة إلى أنه على الرغم من إدراك العينة للمنافسين في السوق إلا أنهم لا يأخذون المنافسين بالاعتبار بشكل كاف، وهم بذلك يجعلون أنفسهم أكثر عرضة لقوى السوق.

دراسة (كروب ابو بكر،2016) : عنوان الدراسة

اشكاليات اتخاذ القرارات التسويقية ونظام المعلومات التسويقي حالة المؤسسة الجزائرية .

هدفت الدراسة الى إبراز الأهمية التي يحظى بها نظام المعلومات التسويقي في حل إشكالية اتخاذ القرارات التسويقية. وخلصت الدراسة الى أنه على الرغم من الأهمية الكبيرة لنظام المعلومات التسويقي إلا أن المنظمة المدروسة لا تحتوي على قسم خاص بالتسويق.

دراسة (جمعون امحمد، مناعي مونير،2015):عنوان الدراسة

اهمية نظام معلومات التسويقي في اتخاذ القرارات التسويقية دراسة حالة مؤسسة موبيليس .

هدفت الدراسة الى إبراز القرارات التسويقية في حل المشكلات التي تتعرض لها المنظمة من الجانب التسويقي، ومدى مساهمة نظام المعلومات التسويقي في توفير المعلومات اللازمة. وخلصت الدراسة الى أن أغلب القرارات التسويقية تعتمد على خبرة صاحب القرار دون إعطاء أية أهمية للبيانات والمعلومات .

دراسة (سالم والسرحان ، 2006) : عنوان الدراسة

اثر الابتكار والإبداع التسويقي في المنتجات المصرفية على الميزة التنافسية للبنوك التجارية . هدفت الدراسة موضوع الابتكار والإبداع في الخدمات المصرفية وقامت بإجراء دراسة على المصارف الأردنية ، وخلصت الدراسة إلى أن تلبية حاجة العملاء المتجددة من خلال ابتكار خدمات مصرفية جديدة مكن تلك المصارف من الارتقاء في الأداء وتحقيق ميزة تنافسية عن باقي المنافسين .كما أن منح العملاء تسهيلات مالية في الدفع ،وبتكلفة منخفضة من خلال الابتكار السعري حقق للبنك مزايا تنافسية .

اختلاف دراسة الباحث عن الدراسات السابقة :

1- الدراسة ركزت على تحليل (البيئة الخارجية الخاصة)المنافسون الموجودون في السوق المصرفية السورية بالنسبة للمصرف التجاري السوري.

2- الدراسة ركزت على تحليل(البيئة الخارجية الخاصة) خطر دخول منافسين جدد الى السوق المصرفية السورية بالنسبة للمصرف التجاري السوري.

3- الدراسة ركزت على كيفية اتخاذ القرارات الاستراتيجية من خلال تحليل البيئة الخارجية الخاصة بالمفهوم العلمي في المنظمات محل الدراسة.

أدبيات البحث :

مفهوم البيئة الخارجية الخاصة : يشير(porter، 1985، 47) إلى أن البيئة الخارجية الخاصة تتضمن القوى التنافسية الخمسة في تحليل الصناعة وهي (المنافسون المحتملون، المنافسة بين المنظمات الموجودة، خطر المنتجات البديلة، المورّدون، قوة المساومة عند العملاء) وإن التهديد يزداد بزيادة هذه القوى. في حين تتوافر الفرص عندما تنخفض قوة التأثير بها، وتسهم معرفة المصادر الرئيسة لقوى التنافس في تسليط الضوء على مواطن القوة والضعف .

ويرى (porter) أن القوى التنافسية الخمسة في تحليل الصناعة تتضمن ما يلي :

1-**خطر القادمين الجدد (المنافسون المحتملون)** : هي المنظمات التي لم تدخل فيها حلبة المنافسة في الوقت الحالي، ولكن لديها القدرة على المنافسة إذا ما رغبت بذلك. حيث يترافق دخولها بطاقات إنتاجية جديدة، وبموارد إضافية، إلى جانب الرغبة في الحصول على حصة مناسبة في السوق. ومن الممكن أن يؤدي ذلك إلى انخفاض في سعر الخدمات التي يعرضها القطاع، أو ارتفاع في تكاليف المنظمات القائمة فيه، مما يؤدي إلى انخفاض مردودية الاستثمارات في القطاع .

ويرى (Macmillan- Tampo,2000,156) إن خطر المتنافسين المحتملين الداخلين إلى القطاع يتناسب عكساً مع وجود عقبات دخول كبيرة، أو يتناسب عكساً مع قيام المنظمات الموجودة في القطاع بأفعال وتصرفات رادعة ملائمة. و كلما زاد عدد المنظمات في سوق ما، ازدادت مهمة المنظمة صعوبة في الاحتفاظ بحصتها في السوق وجني الأرباح المأمولة. فالخطر الذي يتهدد المنظمة بسبب القادمين الجدد يكون ضعيفاً إذا ما توقع القادم الجديد مواجهة حيّة من قبل المنظمات الموجودة إذا كانت عقبات الدخول واضحة وعالية. وقد كتب كثير من الباحثين عن عقبات الدخول أمثال ((Porter,1979,71)،(Macmillan,2000,159))،(حيدر،2005، 117)، (العارف،2002، 134) ،(مرسي،2007 ،51)، (الغالبي،2007 ،272) وبينوا أن أهم عقبات الدخول تتجلى بما يلي :

أ- **عقبات الدخول:** هي مجموعة من العقبات والمصاعب والحواجز التي على القادمين الجدد مواجهتها واجتيازها قبل الدخول إلى القطاع. وفيما يلي أهم العقبات التي من الممكن أن تحول دون دخول المنافسين الجدد إلى السوق.

أ-1- تمتع المنظمات الموجودة باقتصاديات الحجم : إلى أن اقتصاديات الحجم تعتبر عامل ردع بالنسبة للقادم الجديد وذلك لأنها تفرض عليه، إما أن ينتج منذ البداية بحجم كبير وأن يواجه ردود فعل عنيفة من المؤسسات الموجودة، أو أن يبدأ بحجم صغير، وأن يواجه مساوئ معينة تتعلق بمستوى التكاليف. ويرى (الغالبي،2007 ، 279) أن باستطاعة وحدات متعددة من وحدات المنظمة متنوعة النشاطات تحقيق وفورات واقتصاديات تشبه اقتصاديات الحجم إذا تمكنت من توزيع العمليات والوظائف الخاصة لاقتصاديات الحجم بين مختلف الأنشطة التي تعمل فيها المنظمة. لذلك فإن القادم سيجد نفسه ملزماً إما بتنويع نشاطاته أو أن يتحمل مستوى تكاليف غير ملائم .

أ-2- تمايز المنتجات: إن وجود فروق بين المنتجات يجعلها متمايزة من وجهة نظر الزبائن. وقد يعود ذلك إلى الانطباع الذي تتركه الماركة، أو العلامة التجارية، أو الخدمات المقدمة للزبائن، بحيث تجعلهم أوفياء لها وملتزمين بها. ويرى (حيدر،2005، 120) أن تمايز المنتجات يشكل عامل ردع وعقبة من عقبات الدخول بسبب ما قد يرتبه على القادمين الجدد من جهود، ونفقات، ومصاريف تسويقية عالية لمحاربة وفاء الزبائن.

أ-3- الحاجة إلى رأس المال أو إلى كتلة حرجة أساسية من رأس المال: تشكل الحاجة إلى استثمار موارد مالية كبيرة من أجل الدخول في المنافسة عقبة هامة من عقبات الدخول. ويؤكد(الغالبي،2007، 274) إذا كانت هذه الأموال سوف تصرف على الدعاية والإعلان فإنها تحمل مخاطرة كبيرة إذا تمت دون التمكن من استردادها. حيث أن الدخول إلى قطاع جديد يمثل استخداماً ذا مخاطرة بالنسبة إلى رأس المال المستثمر. وهذا ما يجب أن ينعكس على معدل المخاطرة المحسوب والمفروض على القادم الجديد. وهو ما يمكن اعتباره ميزة بالنسبة إلى المؤسسات الموجودة في القطاع .

أ-4- الوصول إلى قنوات التوزيع: يعتبر توزيع المنتجات، أحد العوامل الحاسمة للداخلين الجدد في قدرتهم على الانتشار وغزو الأسواق. حيث توجد قيود تتعلق بإمكانية وصول خدماتهم إلى كل الزبائن، وفي جميع المناطق. وهذا ما يرتب على القادمين الجدد نفقات عالية تتعلق بالخدمة المقدمة، والترويج، والدعاية المشتركة، مما يؤثر على الأرباح ويجعلها منخفضة، ويتيح لهم حصة سوقية مناسبة.

أ-5- مزايا تكاليف لا علاقة بحجم الإنتاج: تتوافر لدى المنظمات القائمة في قطاع ما مزايا تكاليف لا يستطيع القادمون الجدد بلوغها، أو الحصول عليها مهما كانت حجومهم وتتعلق هذه المزايا بالعوامل التالية:

- توضع مناسب واستثمارات مناسبة .
- إعانات مقدمة من قبل السلطات العامة .
- منحني التعلم أو منحني الخبرة .

أ -6 - السياسة الحكومية: تعد السياسة الحكومية المصدر الأكبر لعقبات الدخول، إذ تستطيع الدولة وضع حد أو موانع لبعض القطاعات، وممارسة الرقابة على ذلك وضبطه. وتلعب توقعات المنافسين المحتملين دور حول ردود أفعال المنظمات القائمة على قرار دخولهم إلى القطاع. فإذا كانت التوقعات حول ردود الأفعال إيجابية فإن الدخول إلى السوق تكون ممكنة. أما إذا كانت التوقعات سلبية، فإن الدخول إلى السوق سيكون مكلفاً جداً.

ب-ردود فعل الموجودين التي يتوقعها القادم الجديد:

من الشروط والحالات التي يشير إليها(حيدر،2005، 122) والتي تكشف عن إمكانيات حصول المقاومة وظهور ردود الفعل، والتي قد تردع بالتالي القادم الجديد عن الدخول إلى القطاع نجد :

– وجود ماض من المقاومة والرد العنيف في مواجهة القادمين الجدد .
– تمتع المنظمة بموارد هامة تتيح لها التحرك .
– كون المنظمة منخرطة في القطاع وملتزمة بها .
– وجود القطاع في مرحلة نمو معتدل أو منخفض مما يحد من مقدرة القطاع على استيعاب المنظمة الجديد .
ويعتقد الباحث أن امتلاك المنظمات القائمة لمزايا التكلفة المطلقة والحصة السوقية العالية تجعلها تتمتع بمزايا تؤهلها وتمكنها من التقليل من المخاطر المرتبطة بدخول المنافسين الجدد إلى القطاع .

2– المنافسة بين المنظمات القائمة :

تتخذ المنافسة بين المنظمات الموجودة شكل المناورة بغية الحصول على الموقع، أو الوضع الملائم المتميز الذي يمنح المنظمة مزايا خاصة. وذلك باللجوء إلى وسيلة تعتمد بشكل أساسي على الدعاية أو على تحسين الخدمات أو الضمانات المقدمة للزبائن .

وقد أشار و(porter,1998,21) و(Horngen,2000,136) إلى أن شدة المنافسة بين المنظمات يمكن تحديدها بالتالي:

1– تعدد المنافسين أو تساويهم بالحجم والخبرة.
2– بطء معدل النمو يدفع المنافسين إلى الصراع لتوسيع حصصهم السوقية.
3– افتقار الخدمات والمنتجات إلى التميز.
4– ارتفاع التكاليف الثابتة.
5– زيادة عوائق الخروج يحافظ على مستوى المنافسة على الرغم من المكاسب القليلة.
6– اختلاف المنافسين في استراتيجيتهم ونشوئهم وشخصياتهم يؤدي إلى تنوع أفكارهم حول المنافسة. وهناك العديد من الكتاب أمثال(حيدر، 2005 ،123) و(العارف،2003 ،137) تكلموا عن محددات المنافسة.

2–1–(هيكل) محددات المنافسة:

تتيح المنافسة الحادة بين المنظمات الموجودة في قطاع ما تفاعل عدد من العوامل وتداخلها؛ ومن هذه العوامل :

أ–تعدد المنافسين وتوازنهم ب– معدل نمو القطاع
جـ– هيكلية التكاليف د– غياب التمايز بين الخدمات
هـ– اختلاف المتنافسين وتنوعهم و– الرهان الاستراتيجي العالي
ز– وجود عقبات كبيرة تحول دون الخروج من القطاع

3 – تحديد خطر المنتجات البديلة:

أشار(porter,1998,3) إلى أن خطر المنتجات البديلة يتجسد في قدرتها على تقديم المنتجات بنفس مستوى الجودة أو أفضل وعند مستوى أسعار أقل. وإذا لم تستطع المنظمات القائمة أن تحسن جودة منتجاتها أو تميزها بطريقة ما، فإنها ستعاني من انخفاض أرباحها وربما نموها. ويرى (certo,paul,1995,80) المنتجات البديلة هي التي تقدمها منظمات أخرى ويمكن أن تفي باحتياجات الزبائن بأسلوب يشابه الأسلوب الذي تفي به منتجات المنظمة محل الدراسة. لذلك نجد أن المنتجات البديلة قد تحد من عائدات القطاع المحتملة، فهي تفرض على القطاع سقفاً معيناً للأسعار التي تستطيع المنظمات الموجودة في القطاع البيع بها بربح .

-4- الموردون (المجهزون): يؤثر الموردون على مردودية المنظمات العاملة وقد ربط (porter,1998,29) زيادة قوة الموردين بالحالات التالية :

- تركيز الموردين: تتوفر حالة التركيز عندما يسيطر الموردون على القطاع الذي يتعاملون معه، وتتوافر لديهم إمكانية ممارسة تأثير قوي، وضغط على المنظمة.
- عندما يشكل الموردون تهديداً ممكناً للتكامل الأمامي مع المنظمات القائمة .
- عندما يكون القطاع عميلاً غير هام بالنسبة إلى مجموعة الموردين .
- عندما تكون منتجات الموردين تشكل نشاطاً هاماً للعملاء .
- عندما يتمتع القطاع بجاذبية عالية تكفل دخول موردين جدد. ويجب على الإدارة اعتبار القوى العاملة كمورد من الموردين، حيث باستطاعة القوى العاملة أن تلعب دوراً كبيراً. وقد أثبتت الوقائع التجريبية أن العاملين عاليي الكفاءة الذين من الصعوبة العثور عليهم في السوق جزء لا يستهان به من الأرباح.

-5- قوة المساومة عند العملاء :

يشير(Horngen,2000,42) أن نجاح منظمات الأعمال يتوقف على رغبة العملاء في شراء خدمات المنظمة، إذ نجد أن لدى العملاء قوة تفاوضية ومساومة كبيرة بسبب وجود عدة بدائل للخدمات التي تعرضها المنظمات التنافسية. وكلما كان عدد الزبائن كبيراً، فإن المنظمة تتابع تطور حالة الاستهلاك، والسلوك الخاص بهؤلاء الزبائن، من أجل تلبية حاجاتهم بشكل فعال وكفاءة عالية. خاصة أن المنظمة ليست في وضع احتكار بل تتنافس مع كثر في عرض خدماتها. حيث تعتمد قوة العميل أو الزبون على مجموعتين من العوامل:

أ- حساسية المشتري للسعر: كلما قل تمايز المنتج الذي تقدمه المنظمة، زاد من احتمال أن يتحول العميل والزبون إلى منظمات أخرى تعرض نفس المنتج وبأسعار أفضل. وكلما زادت أهمية المنتج الذي يحصل عليه العميل أو الزبون بالنسبة إلى جودة الخدمة، قلت حساسيته تجاه الأسعار التي هو مستعد لدفعها.

ب-القوة النسبية التساومية للزبون: يعتمد توازن القوة بين طرفي التعامل على المصداقية والفاعلية التي بمقتضاها يستطيع كل منهما تهديد الآخر. فكلما قل عدد الزبائن، زادت التكلفة المرتبطة بفقدانهم. وكلما توافرت لدى الزبائن المعلومات الكاملة عن نوعية وسعر وجودة الخدمة وعدد المنظمات التي تقدم هذه الخدمة، كلما زادت قدرتهم على التخلي عن المنظمة والتحول إلى منظمات أخرى منافسة. ويرى الباحث أن الدولة يمكن أن تكون زبون أو مورد في العديد من القطاعات. وباستطاعتها التأثير على المنافسة عن طريق السياسة الاقتصادية التي تتبناها، ويمكن للتشريعات الحكومية أن تحد من تصرف المنظمات وحريتها. فالمساعدات التي تقدمها الدولة أو التشريعات التي تسنها يمكن أن تؤثر على الوضع الاقتصادي في قطاع معين بشكلٍ سلبي أو إيجابي .

النتائج والمناقشة :

مجتمع وعينة البحث :

يمثل المصرف التجاري السوري التابع لوزارة المالية بإدارته المركزية وفروعه مجتمع البحث، ويمثل فرع (1)، وفرع(2)، فرع(و3)، وفرع (4) في اللاذقية عينة البحث وسيتم اختيار عينة إحصائية من العاملين في المصرف اعتماداً على قانون العينة بحيث تمثل الدراسة تمثيلاً صحيحاً.

أما عينة البحث سيتم اختيارها اعتماداً على قانون العينة:

$$n = \frac{P(1-P)}{\frac{P(1-P)}{N} + \frac{E^2}{S.D^2}}$$

N: حجم مجتمع البحث. n : حجم العينة.

P. قيمة احتمالية تتراوح بين0−1 حيث كلما اقتربت من الصفر والواحد الصحيح كلما صغر حجم العينة وكلما اقتربت من النصف زاد حجم العينة وبالتالي فقد تم اختيار قيمة P = 0.5.

E: نسبة الخطأ المسموح به ويعتبر 0.05.

SD: الدرجة المعيارية تساوي (1.96) عند معامل ثقة (95 %) حيث p=0.5 و SD=1.96 و e= 0.05 و N=4000 فان حجم العينة n= 350 تم توزيعها وفق النسبة والتناسب على الفروع .و بعد فحص الاستبيانات تم قبول 300 استبيان أي أن النسبة المستردة هي 85% و هي نسبة مقبولة إحصائيا و جيدة.

1-7- منهجية البحث:

بغية تحقيق أهداف البحث تم تقسيم البحث إلى قسمين أساسيين هما:

يمثل المصرف التجاري السوري التابع لوزارة المالية ممثلاً بفروعه الأربعة في محافظة اللاذقية عينة البحث. واعتمد الباحث على الاستبانة في استقصاء البيانات للدراسة الميدانية، وقد قسم الباحث الدراسة الميدانية الى قسمين رئيسيين هما :

-دراسة ثبات المقاييس ومعامل الفا كرونباخ- اختبار الفرضيات وتم استخدام اختبار (Ttest , Anova).

-دراسة ثبات المقاييس تم استخدام طريقة الفا كرونباخ لحساب ثبات المقاييس حيث تم اختبار الفا كرونباخ لمصداقية العينة فكانت النتائج.

-عبارة الفرضية الأولى ALPHA 0,892920

-عبارة الفرضية الثانية ALPHA 0.83830 وبما أن المقاييس أكبر من 70 % فيمكن اعتبار العينة ذات مصداقية ومقبولة إحصائيا

اختبار الفرضيات :

الجدول(1): اختبار الفرضية الفرعية الأولى باستخدام اختبار T test

المتوسط mean	قيمة الاختبار	درجات الحرية	معنوية الاختبار	الفرق بين المتوسطات	مجال الثقة 95%	
					الحد الادنى	الحد الاعلى
4,28	78,920	299	0,0001	1,28	1,25	1,31

المصدر: نتائج التحليل الإحصائي

بما أن قيمة المعنوية > 0.05 فإننا نرفض فرض العدم و نقبل الفرض البديل الذي ينص على أن هناك فروقات جوهرية بين كيفية تحليل القوى التنافسية الواجب تطبيقها وتحليل قوى المنافسة الواجب تطبيقها فعلاً.

ولمعرفة فيما إذا كانت فروع المصرف على نفس الدرجة فيما يتعلق بتحليل قوى المنافسة الموجودة، تم إجراء تحليل تباين أحادي الاتجاه One – Way ANOVA المتعلق بالفرضية الفرعية الأولى.

الجدول (2)

	مجموع المربعات Sum of Squares	درجة الحرية df	متوسط المربعات Mean Square	قيمة F	مستوى المعنوية Sig.
بين المجموعات	3.391	3	1.130	16.629	.000
داخل المجموعات	20.120	296	.068		
Tكلي	23.511	299			

المصدر: نتائج التحليل الاحصائي

يتضح من الجدول السابق أن مستوى المعنوية Sig=0.000 أقل من مستوى المعنوية 0.05 وبالتالي توجد فروق معنوية. وأن فروع المصرف ليست على نفس المستوى من تحليل قوى المنافسة الموجودة؛ حيث توجد اختلافات بين المستقصى منهم، كما أن أغلب هذه الأسئلة اتجهت نحو الموافق على الرغم من التفاوت والتباين في الإجابة ضمن السؤال نفسه.

اختبار الفرضية الفرعية الثانية باستخدام اختبار T test : الجدول(3) المصدر: نتائج التحليل الإحصائي

مجال الثقة بدرجة 95%		الفرق بين المتوسطات	معنوية الاختبار	درجات الحرية	قيمة الاختبار	المتوسط Mean
الحد الأعلى	الحد الأدنى					
.78	.61	.70	0.00003	299	16.365	3.7

بما أن قيمة المعنوية > 0.05 فإننا نرفض فرض العدم و نقبل الفرض البديل الذي ينص على أن هناك فروقاً جوهرية بين كيفية تحليل خطر دخول منافسين جدد وتحليل خطر دخول منافسين جدد الواجب تطبيقه.

ولمعرفة فيما إذا كانت فروع المصرف على نفس الدرجة فيما يتعلق بتحليل خطر دخول منافسين جدد تم إجراء تحليل تباين أحادي الاتجاه One – Way ANOVA المتعلق بالفرضية الفرعية الثانية.

الجدول (4)

	مجموع المربعات Sum of Squares	درجة الحرية Df	متوسط المربعات Mean Square	قيمة F	مستوى المعنوية Sig.
بين المجموعات	6.720	3	2.240	4.265	66.0
داخل المجموعات	155.449	296	.525		
Tكلي	162.168	299			

المصدر: نتائج التحليل الاحصائي

يتضح من الجدول السابق أن مستوى المعنوية Sig=0.066 أكبر من مستوى المعنوية 0.05 وبالتالي لا توجد فروق معنوية، وأن فروع المصرف على نفس المستوى من تحليل خطر دخول منافسين جدد.

الاستنتاجات والتوصيات :

1- أوضحت نتائج الدراسة الميدانية أن هناك فروقاً جوهرية بين تحليل البيئة الخارجية الخاصة الموجودة المطبقة في المصرف التجاري السوري وتحليل البيئة الخارجية الخاصة الواجب تطبيقها وقد تبين ذلك من خلال قدرة المصرف الجيدة في الحصول على معلومات عن نقاط القوة والضعف لدى المنافسين.

2-أوضحت نتائج الدراسة الميدانية أن هناك فروقاً جوهرية بين تحليل خطر دخول منافسين جدد المطبقة في المصرف وتحليل خطر دخول منافسين جدد الواجب تطبيقها. وتبين ذلك من خلال قدرة المصرف على الاستفادة من موارده بالشكل الامثل.

3-أوضحت نتائج الدراسة الميدانية أن هناك فروقاً جوهرية بين اتخاذ القرار التنافسي في المصرف بناء على تحليل البيئة الخارجية واتخاذ القرار التنافسي بناء على تحليل البيئة الخارجية الواجب تطبيقها.

4-يمتلك المصرف التجاري السوري امكانيات مالية كبيرة تمكنه من القيام باستثمارات، وبالتالي تزيد من قدرته على المنافسة.

5-عدم التحليل المستمر للبيئة الخارجية المنافسة أدى الى بطء التجاوب مع التغيرات الحاصلة في بيئة العمل

التوصيات :

- ضرورة إحداث إدارة خاصة مستقلة تبحث بشكل دائم المتغيرات الخارجية وأثرها على المصرف.
- التحليل الدقيق للبيئة الخارجية الخاصة يعطي المصرف قدرة أكبر على اتخاذ القرارات التنافسية.
- وضع معايير للأداء للتأكد من انسجام ما تم تنفيذه مع ما هو مخطط له، والعمل على اتخاذ الإجراءات التصحيحية المناسبة ومتابعة تنفيذها.

المراجع:

المراجع العربية:

1-حيدر، يونس إبراهيم. *الإدارة الاستراتيجية للمؤسسات* والشركات، دار الرضا، دمشق،2005،

2-العارف، ناديا. *الإدارة الاستراتيجية (إدارة الألفية الثالثة)*، الدار الجامعية، الإسكندرية، 2000. التخطيط الاستراتيجي، الدار الجامعية، مصر- *الاسكندرية2003)*

3-الغالبي، طاهر محسن، منصور. [...وآخرون]. *الإدارة الاستراتيجية منظور منهجي متكامل*، الأردن-عمان،2007

4-مرسي، نبيل. أحمد سليم. *الإدارة الاستراتيجية*، المكتب الجامعي الحديث، مصر- الإسكندرية،2007م

الرسائل العلمية :

1-جمعون امحمد، مناعي مونير. *أهمية نظام معلومات التسويقي في اتخاذ القرارات التسويقية دراسة حالة مؤسسة موبيليس الجزائر*، الجزائر، 2015.

2- كروب ابو بكر، *إشكاليات اتخاذ القرارات التسويقية ونظام المعلومات التسويقي حالة المؤسسة الجزائرية وهران* ، الجزائر،2016

المراجع الأجنبية:

1- CETRO,S.PAUL, P.*The Strategies Management Process* ,USA ,asten,1995.
-2- HORNGEN & DATER. *Cost Accounting Managerial Emphasis Prentice*- hall
3- MACMILLAN-H, TAMPO. *Strategic Management*, Oxford University, New York, -2000.
4- PORTER,M. *Competitive Strategy* ,Harvard business review, New York, 1979.
Porter on Competition , Harvard business review, New York, 1998.