

التوافق بين السلوك التنافسي والبيئة (دراسة ميدانية في القطاع الصناعي الأردني)

د/ محمود علي الروسان*

Abstract

The aim of the study is to examine the degree of consistency between environmental criteria and competitive behavior of Jordan industrial companies. findings show changeable complex environment of respondent companies.

Findings also show no congruence between the competitive behavior of respondent companies and the results of many previous theoretical and practical studies conducted on this issue, in which this study proved that Jordan industrial organizations still have a reactor and defender competitive behavior that does not match with its environment.

الملخص:

البحث يستقصي درجة التوافق بين الخصائص البيئية لمنظمات الأعمال الأردنية الصناعية، وسلوكها التنافسي، وقد توصل البحث إلى أن البيئة التي تعمل بها هذه المنظمات لا تتوافق مع تنافسية المنظمات الصناعية في بيئة مضطربة ومتغيرة، وبنفس الوقت فإن سلوكها التنافسي لا يتفق مع الأسس النظرية والعملية للعديد من الدراسات التي غطت هذا الجانب، حيث لا زالت منظمات الأعمال الأردنية الصناعية تسلك سلوكاً تنافسياً مستجيباً ومدافعاً وبما لا يتفق مع بيئتها.

*نائب عميد كلية العلوم الإدارية والمالية، جامعة اربد الاهلية، الأردن.

استهلال:

إذا ما أرادت المنظمة أن تزيد من مساحة نجاحها عليها أن تدرك طبيعة وخصائص البيئة التي تعمل في إطارها، وتنشط في ظلها، ولكون المنظمات لا تعيش في فراغ فإنها تخضع لمؤثرات بيئية عديدة تتخذ أشكالاً مختلفة ومستويات متباينة .

على المنظمات القيام بعملية التحليل والتشخيص البيئي الذي يعتمد على خصائص البيئة ذاتها، وإن أهم بعدين لهذه البيئة هما: درجة تعقدها، ومعدل تغيرها، ولهايتين السمتين درجات بحيث يمكن أن نضع البيئة البسيطة في طرف، وفي الطرف الآخر البيئة البالغة التعقيد وكذلك الأمر فيما يخص درجة الاستقرار.

وما دامت المنظمات تواجه درجات متفاوتة في بيئتها سواء ارتبط ذلك بصفة التعقيد أو التغير، فإنها ملزمة بأن تتعامل مع هاتين السمتين بأساليب متباينة بتباين درجات التعقيد، والتغير، وذلك بانتهاج السلوك التنافسي القادر على استيعاب ما يحصل في البيئة والبحث الحالي هو محاولة لقياس درجة التوافق بين خصائص البيئة والسلوك التنافسي لدى منظمات الأعمال الأردنية الصناعية.

مشكلة البحث:

إن الفاحص لبيئة منظمات الأعمال الأردنية خلال السنوات القليلة الماضية يلحظ بشكل واضح درجة التعقيد والديناميكية فيها، والذي يفرض بدوره خيارات تنافسية تتناسب مع ذلك، وعلى الرغم من جدية التهديد إلا أن هذه المنظمات لم تستطع تبني استراتيجيات تنافسية فاعلة وذلك من

خلال أعلى درجات الموائمة بين سلوكها التنافسي وطبيعة البيئة التي تعمل في ظلها.

أهمية وهدف البحث:

تعد البحوث والدراسات العلمية واحدة من السبل التي يمكن أن تسلكها المجتمعات المعاصرة على طريق التقدم والتطور، ولقد شهد القطاع الصناعي الأردني تطوراً ملحوظاً مع نهاية القرن الماضي وبداية القرن الجديد، ونظراً لإمكانية رد فعالية المنظمة وسبب ديمومتها إلى طبيعة العلاقة بينها وبين مكونات عناصر البيئة التي تعمل في إطارها، وتتسط في ظلها، ومحاولة رسم مسارات الحركة الاستراتيجية للمنظمة، ممثلة بالسلوك التنافسي، بعد أن يتم تشخيص طبيعة البيئة التي تعمل بها المنظمات. لذا فإن البحث الحالي تبرز أهميته من خلال التأطير النظري لمفهوم السلوك التنافسي والأبعاد البيئية وما يتصل بهما وإبرازهما، خصوصاً إذا ما اقترن ذلك بمحدودية الدراسات التي تناولت هذا الموضوع في البيئة الأردنية حسب حدود علم الباحث. إضافة إلى أنه لا زالت هناك إمكانيات لامتلاك منظمات الأعمال الصناعية الأردنية لمزايا تنافسية من خلال مقابلة سلوكها التنافسي مع طبيعة البيئة التي تعمل بها. ويهدف البحث إلى تشخيص السلوك التنافسي لهذه المنظمات وكذلك معرفة البيئات التي تعمل بها.

فرضيات البحث:

الفرضية الاولى:

تؤثر نوعية البيئة [معقدة / بسيطة] التي تعمل بها المنظمة على السلوك التنافسي الذي تتبناه.

الفرضية الثانية:

تؤثر نوعية البيئة [ديناميكية / مستقرة] التي تعمل بها المنظمة على السلوك التنافسي الذي تتبناه.

مجتمع وعينة البحث:

يتضمن مجتمع البحث الشركات الصناعية الأردنية المساهمة والمدرجة في سوق عمان المالي، اختار الباحث منها (60) شركة كعينة للبحث تم توزيع استمارة الاستبانة على مدراء التسويق فيها وتم استرداد (58) استبانة كانت جميعها صالحة للتحليل.

أسلوب جمع البيانات:

لقد تم الاعتماد على مصدرين للحصول على البيانات الأول ما استطاع الباحث الحصول عليه من كتب ودوريات لتأطير الجانب النظري والثاني استمارة الاستبانة لغرض جمع البيانات الميدانية وقد تمت الاستفادة من العديد من الدراسات في وضع فقرات الاستبانة *Miles & sonw, 1978, smith et al, 1989* والتي خضعت أيضاً للتحكيم من قبل عدد من ذوي الاختصاص.

مفهوم البيئة:

تعددت المفاهيم الخاصة بالبيئة بتعدد من تعرضوا لهذا المفهوم فنجد أن البيئة هي المؤثرات والظروف التي لها دور كبير في حياة وتطور

الأشياء والأفراد⁽¹⁾، أما *Thompson* فيراها بأنها أي شئ ما عدا المنظمة⁽²⁾، وهي مجموعة العناصر التي تتفاعل معها المنظمة وتشكل علاقات سببية متشابكة معها⁽³⁾، وحددت بأنها العوامل المادية والاجتماعية الموجودة خارج حدود المنظمة⁽⁴⁾، وهي أي ظرف أو مكون لا يؤلف جزءاً من المنظمة نفسها⁽⁵⁾، وهي العوامل والظروف خارج المنظمة والتي تؤثر في المنظمة وسلوكها⁽⁶⁾.

اعتماداً على ما سبق نجد أن هناك تبايناً في تحديد هذا المفهوم من حيث العلاقات التبادلية من حيث السعة والشمولية والتأثير المباشر وغير المباشر على أداء المنظمة والعلاقات التبادلية بين المنظمة والبيئة.

تصنيف البيئة:

إن المراجعة والتحليل للعديد من الأدبيات المنشورة ذات العلاقة بالبيئة تبين أن البيئة لها محورين أساسيين:

أولاً: البيئة العامة والبيئة الخاصة [المهمة] ويقصد بالبيئة العامة الحيز الذي تعمل فيه المنظمة بجميع متغيراته الاقتصادية والسياسية والاجتماعية والثقافية ، وهذه المتغيرات تؤثر على كل منظمات الأعمال بغض النظر عن القطاع الذي تنتمي إليه. أما البيئة الخاصة فهي مجموعة المتغيرات مثل العملاء والموردون والمنافسون والزبائن التي تؤثر بصورة مباشرة

(¹) OXFORD, 1965, 619.

(²) Thompson, 1967, 72.

(³) Emery, 1965, 18.

(⁴) Duncan, 1972, 314.

(⁵) الشماع, 1992, 49.

(⁶) Burton & Thakur, 1997, 67.

على أداء المنظمة وتتفاعل معها لغرض البقاء والنجاح ومن الذين اعتمدوا هذا التصنيف (1)(2)(3)(4)(5)(6)(7)(8)(9).

ثانياً: البيئة الداخلية والبيئة الخارجية، ويقصد بالبيئة الخارجية هي التي تتضمن العوامل المؤثرة في المنظمة من خارج الحدود التنظيمية والتي لا تخضع لسيطرة الإدارة. أما البيئة الداخلية فهي مجموعة العوامل المؤثرة في المنظمة من داخل الحدود التنظيمية والتي يكون للإدارة سيطرة عليها وقد تبنى هذا التصنيف (10)(11)(12)(13) العديد من الباحثين.

وأهم المحطات الفكرية التي تناولت علاقة المنظمة بالبيئة هي:

فقد قدم (Emery & Trist) تصنيفاً للبيئة ضمن أربعة أنواع استناداً إلى حجم التغير في البيئة وإلى درجة تعقد المعرفة المطلوبة للعمل بتلك البيئة لتحقيق النجاح وهي البيئة الهادئة العشوائية وتمثل أكثر البيئات بساطة وإن عملية التنبؤ تكاد تكون مستحيلة، والبيئة الهادئة العنقودية والبيئة هنا لا تكون سريعة التغير ويمكن التنبؤ بها، والبيئة القلقة المستجيبة وبها

(¹) Hall, 1963, 29.

(²) Ansoff, 1965, 10.

(³) Lawrence & Lorsch, 1967, 5.

(⁴) Brown, 1984, 30.

(⁵) Robbins, 1990, 206.

(⁶) Thomas, 1988, 95.

(⁷) Bedeian, & Zammuto, 1991, 318.

(⁸) Jones, 1995, 30.

(⁹) Schermerhorn, 1996, 16.

(¹⁰) Gordon & Others, 1990, 90.

(¹¹) Ball & Mc. Colloch, 1996, 16.

(¹²) Wright, et al, 1996, 63.

(¹³) Terry & Franklen, 1991, 59.

صعوبة عملية التنبؤ نوعاً ما، والبيئة الأخيرة هي بيئة الحقل المضطرب وتمتاز بالتعقيد والسرعة في التغير⁽¹⁾.

وفيما بعد تم إعادة صياغة هذا النموذج ليصبح تصنيف البيئة الثابتة والبيئة المتغيرة والبيئة المضطربة ومن الذين التزموا هذا التصنيف⁽²⁾⁽³⁾⁽⁴⁾⁽⁵⁾⁽⁶⁾.

أما (Thompson) فقد اعتمد بعدين للبيئة هما (الثبات - الديناميكية)، (التجانس - عدم التجانس) وتفاعل هذين البعدين ينتج عنه أربعة أصناف للبيئة هي البيئة الثابتة المتجانسة، البيئة الثابتة غير المتجانسة، البيئة الديناميكية المتجانسة، البيئة الديناميكية غير المتجانسة اعتمد هذا التصنيف من طرف⁽⁷⁾⁽⁸⁾⁽⁹⁾.

ونجد (Robbins)⁽¹⁰⁾ قد حدد البيئة بثلاثة أبعاد وهي السعة (غزيرة - شحيحة) الثقلية (ثابتة - ديناميكية) والتعقيد (بسيطة - معقدة).

واعتمد (Duncan)⁽¹¹⁾ في نموذجهِ على بعدين هما درجة الاستقرار ودرجة التغير وتفاعل هذين البعدين يظهر أربعة أصناف للبيئة

(¹) Emery & Trist, 1965., 223-224.

(²) Morgan, 1983, 345-360.

(³) White, 1984, 97-116.

(⁴) Anderson, 1988, 536.

(⁵) Stoner & Wnakel, 1986, 279.

(⁶) Webber, 1985, 433-436.

(⁷) Hicks & gullet, 1984.

(⁸) Hodge & Anthony, 1988, 149.

(⁹) Brown & Moberg, 1984, 200.

(¹⁰) Robbins, 1990, 233.

(¹¹) Duncan, 1972, 313-327.

هي المستقرة - البسيطة، المستقرة - المعقدة، المتغيرة - البسيطة، المتغيرة - المعقدة والتزم هذا التصنيف⁽¹⁾⁽²⁾⁽³⁾⁽⁴⁾.

أما (Jurkovich) فقد خرج بأربع تصنيفات هي التغير المنخفض الثابت، التغير العالي الثابت، التغير المنخفض غير الثابت، التغير العالي غير الثابت⁽⁵⁾ وأشار (Rue & Holland) إلى أن البيئة يمكن أن تكون متقدة وديناميكية⁽⁶⁾.

اتساقاً مع ما سبق نجد أن أكثر الطروحات قد ركزت على بعدين، هما (الثبات - التغير)، (البساطة والتعقيد) والتي سيتم اعتمادها في هذا البحث وحجتنا في ذلك من أن لهذين البعدين القدرة على التفسير والتمييز والتنبؤ وإمكانية القياس والرصد التجريبي.

السلوك التنافسي:

من النماذج التي لاقت رواجاً بين الكتاب والباحثين بخصوص التوافق بين البيئة المحيطة والسلوك التنافسي ما قدمه Miles & Snow 1978 والمتضمن أربعة نماذج للسلوك وهي:

(¹) Stoner & Freeman, 1989, 288.

(²) Mintzberge, 1979, 276-282.

(³) Johnson & Schooles, 1989, 58.

(⁴) Bedein & Zammutor, 1991, 328.

(⁵) Jirkovich, 1974, 380-393.

(⁶) Rue & Holland, 1989, 103-104.

أولاً: السلوك التنافسي المدافع:

المنظمات التي تتبنى هذا السلوك هي التي تختار لنفسها موقعاً معيناً وتحاول الدفاع عنه دون تغيير، وهنا تمتاز أنشطتها بالثبات النسبي⁽¹⁾، وتتخذ المنظمة هذا السلوك عندما يكون نطاق أسواق منتجاتها محدوداً وتعتمد المنظمات المدافعة في منافستها على تقديم منتج يتصف بالميزة التنافسية العالية مع سعر تنافسي وبتوجيهها نحو الكفاءة وخفض الكلف⁽²⁾، ولا تلجأ المنظمة إلى البحث عن فرص جديدة خارج نطاق سوقها الحالي، وتلجأ المنظمات هنا إلى اتباع آليات اتصال وتنسيق بسيطة نسبياً، وتحل مشكلاتها مركزياً، والرقابة تكون محكمة، والتركيز هنا يكون على كفاءة العمليات الإنتاجية⁽³⁾.

ثانياً: السلوك التنافسي المنقب:

وتتمثل خصائصه بالبحث عن فرص سوقية جديدة والتوسع في تشكيلة السلع والخدمات، أي إنها تركز على الابتكار والتغيير، بمعنى إنها تعمل في ظل تغير مستمر سواء في المنتجات أو الأسواق مبتعدة عن الأحادية في منتجاتها وأسواقها أو التكنولوجيا المستخدمة، لذا فإن حجم الانفاق على البحث والتطوير يكون عالياً، والنشاط التسويقي يعد في قمة أولوياتها، ويرى (Miles & Snow) بأن المنقبين بسبب اهتمامهم الشديد بالابداع في مجال السوق - المنتج فإن منظماتهم لا تكون كفوة بصورة كافية، كما يمتلك المنقبون قاعدة زبائن متغيرة، وكذلك منتجاتهم، وتتميز

(¹) السيد، 1990، 55.

(²) ياسين، 1998، 71.

(³) Smith, et al, 1989, 175.

هذه المنظمات بانها تتجنب الالتزامات البعيدة الامد، وتمتاز باللامركزية سواء فيما يخص الجانب التخطيطي، او الرقابي، والتنسيق يتسم بالتعقيد⁽¹⁾.

ثالثاً: السلوك التنافسي المحلل

وهذا السلوك هو مزيج من صنفين المدافع والمنقب حيث تعمل هذه المنظمات في نوعين من مجالات "المنتوج - السوق" احدهما مستقر نسبياً والثاني متغير وفي العادة تركز المنظمات على مجموعة اساسية من المنتجات التي توجه الى مجموعة محددة من المستهلكين، وبنفس الوقت اذا ما توفرت فرصة لتقديم منتجات جديدة الى اسواق جديدة، فلا تتردد في استغلال ذلك، وان هناك توازن في استخدام التكنولوجيا المرنة والمستقرة، والاسلوب الاداري المتبع يجمع بين المركزية واللامركزية.

رابعاً: السلوك التنافسي المستجيب:

إن المنظمات هنا تدرك التغير الحاصل في بيئتها الا انها غير قادرة على الاستجابة له بشكل فعال بمعنى انها لا تمتلك رؤية مسبقة للاحداث وانما تنتظر الحدث لحين وقوعه، وبعدها تبدأ بالبحث عن حلول، وبالتالي فهو سلوكاً ذو صورة غير واضحة مقارنة بما سبق، والنتيجة هي التصرف العشوائي.

الدراسات السابقة:

أجرى (Cadama) دراسة لتحديد طبيعة العلاقة بين بعض المتغيرات البيئية كالابتكار، المنافسة والتغير التكنولوجي من جهة، والسلوك الاستراتيجي المطلوب من جهة اخرى، واثّر ذلك على الاداء، وقد توصل

(¹) Miles & Snow, 1978, 29.

الباحث الى ان التغير في التكنولوجيا هو المحدد الاساس لسياسة الابتكار، وانه في ظل المنافسة الحادة يتطلب من المنظمة اتباع استراتيجية النمو القائمة على ابتكار منتجات جديدة بالشكل الذي يضمن تحقيق مرونة سعرية تمثل ميزة تنافسية يمكن ان تقود الى الاداء الافضل⁽¹⁾.

وفي دراسة ميدانية لقطاع صناعة الفنادق اجراها الباحثان (*Banm & Mezas*) لتحديد أسباب فشل صناعة الفنادق في مدينة مناهاتن الأمريكية للفترة (1898 - 1990) من خلال تحليل أثر المنافسة المحلية على قدرة هذه الفنادق في تحقيق النجاح او الفشل، حيث جرى اختيار هذه الفنادق فيما يتعلق بمتطلباتها من الموارد المالية والبشرية التي تجعلها في موقع تنافسي أكثر تأثيراً من غيرها، وقد دلت النتائج المستخلصة من تلك الدراسة على أن الفنادق التي تقع في مناطق تمتاز بكثافة سكانية عالية، وحجم تنظيمي وتوزيعي كبير، وموقع جغرافي، واسعار تنافسية تتعرض لدرجة اكبر من الاخفاق، مقارنة بتلك الفنادق التي تمتاز بمدى تنافسي اقل، وكثافة سكانية معتدلة⁽²⁾.

وفي دراسة أخرى تطبيقية على عينة من الفنادق الأمريكية أجريت من قبل (*Devn*) للربط بين البيئة العدائية والسلوك الاستراتيجي، والاداء اعتماداً على نموذج (*Miles & Snow*) وتوصل إلى أن عملية التناسب بين الاستراتيجية والبيئة يخلق فروقاً واختلافات ادارية، وتنظيمية متعددة، وان تبني استراتيجية واحدة معينة سوف لن تكون بالضرورة ناجحة في كل مكان و زمان. لأن نجاح الفندق يعتمد على حالة السوق الذي يعمل فيه

⁽¹⁾ Dadama, 1992.

⁽²⁾ Banm & Mezas, 1992.

الفندق، والتقلبات البيئية الحاصلة عموماً. كما توصل إلى أن أداء المدافعين في البيئة الثابتة يكون أعلى من أداء النماذج الأخرى⁽¹⁾.

وأجرى (*Gronhange & Falkenberg*) دراسة للإجابة عن تساولين مهمين هما: كيف تترك المنظمة استراتيجيتها واستراتيجيات المنظمات المنافسة لها؟ وهل تؤدي التغيرات البيئية إلى إجراء تغير في استراتيجيات المنظمة؟ والدراسة أجريت في الولايات المتحدة واعتمد على استراتيجيات (*Miles & Snow*) في تحليل نوع الاستراتيجية المستعملة، وتقويم مدى إدراك المنظمات لاستراتيجيتها خلال فترتين، وتوصلاً إلى أن المنظمات التي أجرى البحث عليها، والمنافسة لها، تتباين كثيراً في إدراكها للاستراتيجية، كما أن أي منهما لم تتجه إلى تغيير استراتيجيتها، بناءً على التغيرات التي حصلت في البيئة⁽²⁾.

تحليل النتائج:

أ- البيئة:

أولاً: البساطة / التعقيد

يتضح من خلال الجدول رقم (1) ان كافة المتغيرات الخاصة ببعد (البساطة / التعقيد) تشير الى اتجاه متغيرات البيئة نحو التعقيد بصورة أكبر وقد بلغ الوسط الحسابي العام لجميع الفقرات (4.301) وهو يمثل (86.2 %) من مساحة المقياس وتراوح الانحراف عن المتوسط الحسابي العام بين (0.21-0.81).

(¹) Devm, 1989.

(²) Gronhange & Falkenberg, 1989.

جدول (1) : الوسط الحسابي ونسبته الى مساحة المقياس

ت	الفقرة	الوسط الحسابي	النسبة من مساحة المقياس %	الوسط الحسابي العام	انحراف المتوسط الحسابي عن المتوسط الحسابي العام
1	تعدد ظروف ومكونات البيئة	4.13	82.6	4.31	0.81
2	مدى تماثل او تنوع الظروف البيئية	4.61	92.2		0.30
3	طبيعة المعلومات البيئية التي ينبغي التعامل معها	3.99	79.8		0.32
4	مدى صعوبة السيطرة على ظروف ومكونات البيئة	4.52	90.4		0.21

ثانياً: الاستقرار/ الديناميكية

يشير الوسط الحسابي العام في الجدول رقم (2) إلى أنه بيئة المنظمات تتجه نحو الديناميكية، حيث بلغ الوسط الحسابي العام (4.44) وهو يمثل (88.8 %) من مساحة المقياس، وتراوح الانحراف عن المتوسط الحسابي العام بين (0.02-0.22).

جدول (2) : الوسط الحسابي ونسبته الى مساحة القياس

ت	الفقرة	الوسط الحسابي	النسبة من مساحة المقياس %	الوسط الحسابي العام	انحراف المتوسط الحسابي عن المتوسط الحسابي العام
1	متابعة التغيرات والتطورات في البيئة	4.58	91.6	4.44	0.14
2	مدى استمرارية التغيرات البيئية	4.22	84.4		0.22
3	مدى تشابه او تباين تلك التغيرات	4.54	90		0.10
4	مدى انتظام او اضطراب نمط التغير البيئي	4.42	88.4		0.02

السلوك التنافسي:

يتضح من خلال الجدول رقم (3) ان الوسط الحسابي العام يشير إلى أن كافة المنظمات تتبنى السلوك التنافسي المدافع وأن التدقيق في الاوساط الحسابية لكافة الفقرات يشير إلى أن هناك (4) فقرات اوساطها الحسابية تقع ضمن السلوك التنافسي المحلل وضمن حدوده الدنيا. في حين لم يبرز الوسط الحسابي لأي فقرة أن هناك سلوكاً تنافسياً منقباً.

وبخصوص السلوك المستجيب الذي عبر عنه السؤال الاخير في الاستبانة وتبين ان عدد المنظمات التي تبنت مثل هذا السلوك (25) منظمة والتي تتبنى السلوك المدافع (22) منظمة

والسلوك المحلل (5) منظمات في حين لم يظهر السلوك التنافسي المنقب.

جدول رقم (3)

الوسط الحسابي ونسبته الى مساحة المقياس

ت	الفقرة	الوسط الحسابي	النسبة من مساحة المقياس %	الوسط الحسابي العام	انحراف المتوسط الحسابي عن المتوسط الحسابي العام
1	ينتشر انتاج المنظمة في سوق واسع يغطي حدود المنطقة الموجودة فيها المنظمة	2.3	46	1.98	0.32
2	لا تحظى المنظمة بمجموعة متغيرة في الزبائن وانما لها زبائن دائمين [ثابتين].	1.7	34		(0.28)
3	تعتمد المنظمة سياسة اجراء التغيير في مزيج منتجاتها بصورة مستمرة	1.8	36		(0.18)
4	لفرض المنافسة في السوق تركز المنظمة على تحقيق أقل الكلف للانتاج	1.5	30		(0.48)
5	تعمل المنظمة على رعاية الابداع لتقديم منتجات و/أو خدمات جديدة للسوق دعماً لموقفها التنافسي.	1.72	34		(0.26)
6	تتطلع الادارة نحو النمو	2.1	42		0.12

				كهدف لها وتسعى لتحقيقه.	
				7 المنظمة مستعدة لتحمل درجة عالية من المخاطرة للاستفادة من الفرص الهامة الجديدة	
(0.08)		38	1.9		
				8 تسعى المنظمة لتطوير تصاميم منتجاتها بحيث تتلائم مع قدراتها وامكانياتها التصنيعية .	
(0.20)		35	1.78		
				9 التخصص في العمليات الانتاجية للمنظمة ملائم لمهارات العاملين .	
(0.38)		32	1.6		
				10 يمتلك العاملون مهارات تمكنهم من العمل في مختلف أنشطة الانتاج داخل المنظمة.	
(0.28)		34	1.7		
				11 تحتاج خطوط الانتاج الى توفير عاملين ذوي مهارات متعددة [وليس عاملين احادي التخصص] .	
0.32		46	2.3		
				12 يتوفر لدى المنظمة مرونة عالية في تسليم بضائعها نزيهاتها بغض النظر عن مسالتي الكلفة والنوعية.	
0.34		46	2.32		
				13 تطرح المنظمة في السوق عدة تصاميم لمنتجاتها و / او خدماتها للتأثير على اذواق المستهلكين	
(0.08)		38	1.9		

ت		الوسط الحسابي	النسبة من مساحة المقياس %	الوسط الحسابي العام	انحراف المتوسط الحسابي عن المتوسط الحسابي العام
14	تجري المنظمة بحوث تسويقية باستمرار للتعرف على اذواق ورغبات المستهلكين .	2.4	48		0.42
15	تخصص المنظمة موازنة ذات اهمية نسبيا لقسم البحث والتطوير نظراً لاهميته وفاعليته.	2.1	42		0.12
16	تستجيب المنظمة لتطورات السوق اعتماداً على المعلومات التي تتلقاها من ابحاث التسويق .	1.95	39		(0.03)
17	لدى المنظمة جهة متخصصة للابداع والتطوير التنظيمي بحيث افرنت متخصصين لهذه الامور .	1.6	32		(0.38)
18	تسعى المنظمة الى تنمية هيئة من القادة الشباب من بين ما لديها من افراد تهتم بشكل خاص بمن يتصف بالمرونة وحب التحدي والاندفاع في العمل .	1.5	30		(0.48)
19	يتوفر لدى المنظمة معلومات دقيقة عن المنظمات ذات المنتجات المتشابهة التي تعمل في السوق.	2.2	44		0.22
20	لخلق الرغبة لدى جمهور المستهلكين تقوم المنظمة باعداد وتنفيذ برامج خاصة بذلك.	2.3	46		0.32
21	تساهم المنظمة في تقديم خدمات	1.6	32		(0.38)

				او منتجات تعتبر كمداخلات لمنظمات اخرى.
0.42	48	2.4	22	تفصح المنظمة عن فلسفتها عبر وسائل الاعلان المختلفة.
1.22	64	3.2	23	يعاد النظر دائماً في المنتجات او الخدمات المقدمة وبما ينسجم مع تطورات حاجة المجتمع.
0.12	42	2.1	24	تقوم المنظمة بعملية جذب واغراء الكوادر المهنية والقيادية في منظمات اخرى.
0.32	46	2.3	25	تمتلك المنظمة منافذ توزيعية ملائمة وقادرة على ايصال منتجاتها و / او خدماتها الى زبائنهم مباشرة .
(0.28)	34	1.7	26	تحتل المنظمة بميزة تنافسية (أو أكثر) عليها للاستمرار في التأثير في السوق .
(0.48)	30	1.5	27	تواجه المنظمة كماً هائلاً من الطلبات على منتجاتها يفوق حجم الانتاج [الطلب يزيد عن العرض].

تحليل العلاقة بين ابعاد البيئة والسلوك التنافسي: يتضح من خلال الجدول رقم (5) ان هناك علاقة ارتباط بين السلوك التنافسي المستجيب وكل من ابعاد البيئة الممثلة بالدينامية والتعقيد وبلغ معامل ارتباط على التوالي (0.67، 0.54)، وقد بلغ معامل الارتباط بين السلوك التنافسي المدافع وكل من بعدي البيئة الدينامية والتعقيد (0.46، 0.44) على التوالي مما يعني وجود علاقة ارتباط معنوية.

في حين لم يظهر هناك علاقة ارتباط بين السلوك التنافسي المحلل وكل من بعدي الدينامية والتعقيد وبلغ معامل الارتباط لهما على التوالي (0.12، 0.13) وبنفس الاتجاه نجد غياب العلاقة بين السلوك التنافسي المنقب وبعدي الدينامية والتعقيد فقد بلغ معامل الارتباط لهما على التوالي (0.07، 0.12)، وهذه النتائج تتقاطع مع الافتراضات النظرية التي وضعها *Miles & Snow* عام 1978م.

جدول رقم (5): ارتيان سبيرمان بين السلوك التنافسي والابعاد البيئية

المستجيب	المدافع	المحلل	المنقب	
الدينامية	* 0.67	*0.46	0.12	0.07
التعقيد	* 0.54	* 0.44	0.13	0.12

* تحت مستوى مغنوية (0.05)

الاستنتاجات والتوصيات:

اتضح من العرض السابق المنظمات الاعمال الصناعية الاردنية تعيش في بيئة تمتاز بالتعقيد والدينامية حيث بلغ الوسط الحسابي لهما على التوالي (4.31 ، 4.44)، وتبين ان السلوك التنافسي الذي تتبناه يتمثل بالسلوك المستجيب والمدافع ونادراً ما يتجه نحو السلوك التحليلي، على عكس ما يجب ان تسلكه هذه المنظمات انسجاماً مع بيئتها، فالمنطق الطبيعي ان تتجه المنظمات التي تعيش في بيئة غير مستقرة ومعقدة ان تتجه الى السلوك التنافسي المنقب والمحلل لكون السلوك التنافسي المدافع

والمستجيب يتوافق مع البيانات التي تمتاز بالاستقرار والبساطة. وبذلك يمكن الجزم بان فرضيات البحث لم تثبت.

اعتماداً على ذلك فان الدراسة توصي القائمين على هذه المنظمات ان يتم التركيز على تشخيص طبيعة البيئة التي تعمل بها هذه المنظمات بصورة مستمرة لكون البيئة بمتغيراتها المختلفة تمتاز بالحركة المستمرة، وتتفاوت شدة هذه الحركة بين فترة واخرى، اضافة الى ان هذه البيئة تتداخل متغيراتها نسبياً للتغير في حركتها، وبالتالي فان رصد عملية التغير، يعني رصد عملية التداخل بين المكونات البيئية المؤثرة على اداء المنظمات.

اتساقاً مع ماسبق فان المنظمات تسعى دائماً الى تحقيق الوضع الافضل، وهذا الامر نسبي ويختلف من منظمة الى اخرى وحتى للمنظمة الواحدة باختلاف الاوقات، ومهما كانت الحالة النسبية في الوضع فان ادارة المنظمة تساوي بين الوضع المرغوب والوضع الافضل، وفي سعيها للوصول الى الوضع الافضل، تسلك المنظمات مسارات متعددة، تتمثل بسلوكها التنافسي، وهذا السلوك يجب ان يتوافق مع طبيعة البيئة التي تعمل بها المنظمة، فالمنطق الطبيعي ان الاداء الافضل يتحقق للمنظمات اذا ما ترافق السلوك التنافسي المنقب، والمحلل مع البيئة البسيطة والمستقرة، والسلوك التنافسي المدافع، والمستجيب يتوافق مع البيئة المعقدة والدينامية.

المصادر:

أ- المصادر العربية:

- 1- السيد، اسماعيل محمد، الإدارة الإستراتيجية، المكتب العربي الحديث، الإسكندرية، 1999
- 2- الشماع، خليل، مبادئ إدارة الأعمال، بغداد 1992.
- 3- ياسين، سعد غالب، الادارة الاستراتيجية، دار اليازوري العالمية، عمان، 1998

ب-المصادر الانجليزية:

1. Anderson, C.R. *Management: skilles, function, and organization per formance*, Allyn & Bacon, Inc Boston, 1988.
2. Ansoff H.I. *The corporate strategy : Analytic Approach to Growth and Expanion*, New York, 1965.
3. Ball, D.A, and Mcclullouchjr, W. H *Interuational Business: The challenge of Global competition*, 5th. Ed, Richard D. Irwin, Inc, chiccage, 1996.
4. Bediean. A.G, zannuto.R.F, *organizations : theory and Design*, Chicago : the Dryden press, 1991.
5. Brown, W.B, and moberg, D.J. *organization theory and management Amacro Approach*, John wiley & sons, New York, 1984.
6. Brown, w.B and Moberg, D.J. *organazation Theory and management Amacro Approach*, John wiley & sons, New York, 1984.
7. Duncan. R. B. *Characteristics of organizational Environment & perceived Environonmental uncortainty*, *Administrative sciece Quarterly*, vol, 17, 1990.

8. Emery, F. E. Trist, E.L, *The cansal Texture of organizational Environments*, *Human Relation*, vol. 18, no, 1 February, 1965.
9. Gordan, J.R. mondy, R.w. sharplin, A and premeaux, S.R, *management and organizational Behavior*, Allyn & Bacon, mass, 1990.
10. Hall, R. H. *the concept of bureacracy : An Emprircal Assessment*. *Journal of management studies*, 1963.
11. Hicks, H.G and Gullett, Cr, *organization: theory and Behavior*, 8th, ed, MCGraw-Hall, Inc. singapore, 1984.
12. Hodge, B.J. and Anthony, W.P, *organization Theory*, 3rd, ed, Allyn & Bacon, Inc, Boston, 1988.
13. Jhnson, G,scholes, K, *Exploring coporate strateg: text & cases*, U.K: prentice-Hall, Inc, 1989.
14. Lawrance, P.R, Lorsch, J.W, *organizatioal and Environment : Managing Differentiation and Integration*, Boston, Harvord university Press, 1967.
15. Miles, R.E, snow, C.C., *organizational strategy, strudur, and process*, Tokyo: MCGraw-Hall, td, 1978.
16. Mintzberg, H.the structuring of orgnizations: *Asynthesis of the Research*, New Jersey:; Englewood. Cliffe, perntice-Hall, 1979.
17. Oxford. S. *English Dictionary*, New York, 1965.
18. Robbins, S.P, *organization theory: struture, Design and Applications*, New Jersey: 3rd, Prentice – Hall, 1990.
19. Rue, w., Hollande, P.G, *strategic management: concepts and experience*, singapore : 2nd Mc Graw-Hall, 1989.
20. Smith, K.G, Gathrie.J.P. *Strategy, size and performance organzational atudies*, 10, 1989.
21. Stoner, J.A.F and wankel, C. *management*, 3rd ed, perntic Hall Inc, Englewood cliff, N.J, 1986.

22. Stoner, J.A.F and Freeman, R.E, *management*, 4th. Ed, prentice Hall, Englewood Gliffs. N.J, 1989.
23. Terry, G. R. and franklin, S.G, *priciples of management*, 8th. Ed, Richard D. Irwn, Inc, indian Reprinted, 1991.
24. Thompson, J.D. *organizations in Action*, New York MC Graw-Hall, 1967.
25. Webber, R.A, morgan. M.A and Browne, P.c, *Management* Richard, D. Irwin, Homewood, 111, 1985.
26. White, M.C, crino, M.D. and Kedia, B.L. *Environmental Turbulence: AR eappraisal of Emery & Trist*, *Administrative science Quarterly* . Vol.16 no.1, 1984.
27. Wright, P. Pringle , C.D, Kroll, M.T and parnell, *J.strategic management: Text & cases*, U.S.A: 2nd. Ed Allyn & Bacon, 1994.