

The Impact of Implementing Business Portfolio Analysis on Competitive Advantage of Firms: Analytical Study of Top Management Opinions of Jordanian Insurance Companies

Ghazi Rasmi Abu-Qauod¹

ABSTRACT

This study aims to analyze the impact of implementing business portfolio analysis on competitive advantage of firms. It is an analytical study of top management opinions of Jordanian insurance companies. To achieve the purpose of this study, a questionnaire was developed and distributed to the targeted research sample. The total number of distributed questionnaire forms amounted to (105), representing (50%) of the study population. The total amount of useable questionnaire forms was (102), representing a response rate of (97.1%).

The study found the following results: The insurance companies are moderately interested in analyzing business portfolios and the adoption of analyzing business portfolio is moderate, while the adoption of insurance companies of competitive advantage strategies is high. Furthermore, implementing business portfolio analysis has a statistically significant impact on all competitive advantage strategies. In addition, business portfolio analysis explained (73.8%) of the variance in competitive advantage strategies. The effect was high for concentration strategy, followed by differentiation strategy and the least effect was for cost leadership strategy.

The study recommends that great attention should be given to continuous improvement of business portfolio analysis practices through establishing special departments called business portfolio divisions. In addition, this study recommends applying strategies that achieve competitive advantage (cost, excellence and concentration) through benefiting from benchmarking operations.

Keywords: Business portfolio analysis, Competitive advantage strategies, Jordanian insurance firms.

¹ Department of Public Administration, Business School, Mutah University, Jordan.

Received on 21/7/2019 and Accepted for Publication on 25/9/2019.

أثر تبني تحليل محفظة الأعمال في تحقيق الميزة التنافسية للشركات: دراسة تحليلية لآراء الإدارة العليا في شركات التأمين الأردنية

غازي رسمي أبو قاعد¹

ملخص

تهدف هذه الدراسة إلى تحليل أثر تبني تحليل محفظة الأعمال في تحقيق الميزة التنافسية للشركات الأردنية، وهي دراسة تحليلية لآراء الإدارة العليا في شركات التأمين الأردنية. ولتحقيق أهداف الدراسة، تم تطوير استبانة وزعت على أفراد عينة الدراسة. وبلغ عدد الاستمارات الموزعة (105) استمارات بنسبة (50%) من مجتمع الدراسة. توصلت الدراسة إلى عدة نتائج من أهمها أن اهتمام شركات التأمين بتحليل محفظة الأعمال جاء بدرجة متوسطة، وأن مدى تبني تحليل محفظة الأعمال كان بدرجة متوسطة، وأن مستوى تبني شركات التأمين لاستراتيجيات الميزة التنافسية كان بدرجة متوسطة. وتبين وجود أثر ذي دلالة إحصائية لإجراء تحليل محفظة الأعمال في استراتيجيات الميزة التنافسية مجتمعة، وقد فسّر تحليل محفظة الأعمال ما نسبته (73.8%) من التباين في استراتيجيات الميزة التنافسية، وجاء هذا الأثر مرتفعاً في استراتيجية التركيز، تليها استراتيجية التميز، ثم استراتيجية القيادة بالتكلفة. وأوصت الدراسة بالاهتمام المستمر بتحسين ممارسة إجراء تحليل محفظة الأعمال من خلال استحداث دوائر خاصة تعنى بهذه الممارسة تسمى دوائر محافظ الأعمال، كما أوصت بضرورة تعزيز تطبيق استراتيجيات تحقيق الميزة التنافسية (التكلفة، التميز، التركيز) من خلال الاستفادة من عمليات المقارنة المرجعية.

الكلمات الدالة: تحليل محفظة الأعمال، استراتيجيات الميزة التنافسية، شركات التأمين الأردنية.

المقدمة

ويدفع هذا التحدي منظمات الأعمال إلى الاعتماد على أدوات تحليل أعمالها في إطار تطور النشاط الذي تعمل فيه المنظمة، والحصة السوقية للمنظمة في السوق على مستوى هذا النشاط. وتعتبر أداة تحليل محفظة الأعمال أداة مناسبة لتحليل النشاط وتطوراتها وحصة المنظمة السوقية من هذا النشاط لما له من انعكاسات على تنافسية هذه المنظمة مع غيرها من المنظمات العاملة في إطار هذا النشاط. ويشكل نشاط التأمين قاعدة مناسبة لفحص التطور الحاصل فيه ولمعرفة انعكاسات حصص الشركات السوقية على موقعها التنافسي في البيئة الأردنية.

مشكلة الدراسة

تسعى المنظمات في ظل ظروف العولمة والتنافسية وتعظيم حجم التجارة الدولية إلى تقوية موقعها التنافسي واكتساب الميزة

تواجه الأسواق حالياً درجة عالية من التغيير السريع، الأمر الذي يفرض على منظمات الأعمال على اختلاف أشكالها أن تستجيب لهذا التغيير السريع بشكل مستمر. والمنظمات الآن بحاجة إلى إدارات قادرة على التمكن من أدوات البقاء والاستمرارية وامتلاكها، لما لذلك من دور فاعل في إكساب المنظمات الميزة التنافسية التي تبقئها في دائرة التنافسية مع غيرها من المنظمات العاملة في المجال نفسه في إطار منظومة العولمة والتنافسية والتجارة الدولية والأزمات الإدارية والمالية.

1 قسم الإدارة العامة، كلية الأعمال، جامعة مؤتة، الأردن.

تاريخ استلام البحث 2019/7/21 وتاريخ قبوله 2019/9/25.

- ب- التعرف على تصورات الإدارة العليا في شركات التأمين الأردنية للمتغير التابع: استراتيجيات الميزة التنافسية.
- ج- معرفة طبيعة العلاقة بين إجراء تحليل محفظة الأعمال واكتساب شركات التأمين الأردنية للميزة التنافسية.
- د- التوصل الى جملة من النتائج وتقديم توصيات عملية تدعم قدرة شركات التأمين الأردنية على اكتساب الميزة التنافسية.

أسئلة الدراسة

- تسعى الدراسة إلى الإجابة على الأسئلة الآتية:
- ما تصورات الإدارة العليا في شركات التأمين الأردنية لمستوى تحليل محفظة الأعمال؟
- ما تصورات الإدارة العليا في شركات التأمين الأردنية لمفهوم الميزة التنافسية في قطاع التأمين؟
- ما طبيعة العلاقة بين إجراء تحليل محفظة الأعمال وتحقيق الميزة التنافسية في شركات التأمين الأردنية؟

فرضية الدراسة: تحاول الدراسة اختبار الفرضية الرئيسية التالية:

- H01- لا يوجد أثر ذو دلالة إحصائية لإجراء تحليل محفظة الأعمال في تحقيق الميزة التنافسية بأبعادها (التكلفة، التميز، التركيز) مجتمعة في شركات التأمين الأردنية.

نموذج الدراسة

يأتي تطوير نموذج هذه الدراسة في ضوء حقيقتين رئيسيتين هما:

أولاً: أن الأدبيات السابقة لم تقدم ربطاً نظرياً لتحليل محفظة الأعمال في الميزة التنافسية. ولكن انطلاقاً من مشكلة الدراسة المؤكدة على التساؤل حول إلى أي مدى يمكن الاعتماد على تحليل محفظة الأعمال كأساس لتحقيق الميزة التنافسية، فقد تم طرح هذا النموذج، وهو يستند في أساسه المعرفي على أدبيات المتغيرين كليهما؛ كل متغير في دراسة مستقلة. وقد تمت الاستفادة من دراسة (محمد، 2014) ودراسة (الفقيه، 2014) في المتغير المستقل، سواء من ناحية مضمون تحليل المحفظة أو من ناحية الأهمية. وبذات الوقت بالنسبة للمتغير التابع، تمت الاستفادة من أدبيات الميزة التنافسية،

التنافسية التي تؤهلها للتفوق على قريناتها من الشركات العاملة في المجال نفسه. ويعتبر تحليل محافظ الأعمال اعتماداً على أي من أدواتها وسيلة مناسبة لها انعكاساتها على الميزة التنافسية لتلك المنظمات. وعليه، تتطرق مشكلة الدراسة من الرغبة في اكتشاف أبعاد وطبيعة العلاقة بين تبني تحليل محفظة الأعمال من قبل شركات التأمين الأردنية وبين اكتسابها الميزة التنافسية. وبذلك يمكن بلورة مشكلة الدراسة في محاولة معرفة أثر تبني تحليل محفظة الأعمال في تحقيق الميزة التنافسية لشركات التأمين الأردنية من وجهة نظر الإدارة العليا في تلك الشركات.

أهمية الدراسة

تتعلق أهمية الدراسة من مساهمتها في الوقوف على أهم الأسباب التي تكسب منظمات الأعمال الميزة التنافسية، وتحديد شركات التأمين الأردنية، اعتماداً على تحليل محفظة الأعمال. وبذلك تكمن أهمية الدراسة في أهمية متغيراتها وحدائتها، سواء تحليل محفظة الأعمال كمتغير مستقل أو الميزة التنافسية كمتغير تابع. وتتعرز أهمية الدراسة من محاولتها كشف أبعاد العلاقة بين تحليل محفظة الأعمال والميزة التنافسية لتلك الشركات، كما تنبثق أهمية الدراسة من أهمية مجتمعها؛ إذ تشكل نسبة مساهمة شركات التأمين الأردنية ما نسبته 2% من الناتج المحلي الأردني، وهذا يفوق النسبة في دول الشرق الأوسط التي تبلغ 1%.

ويمكن أن تسهم هذه الدراسة في بناء أساس نظري وعملي للدراسات اللاحقة ولشركات التأمين الأردنية سواء في إطارها، أو النتائج التي تم التوصل إليها، أو التوصيات المدعمة بآليات تنفيذية.

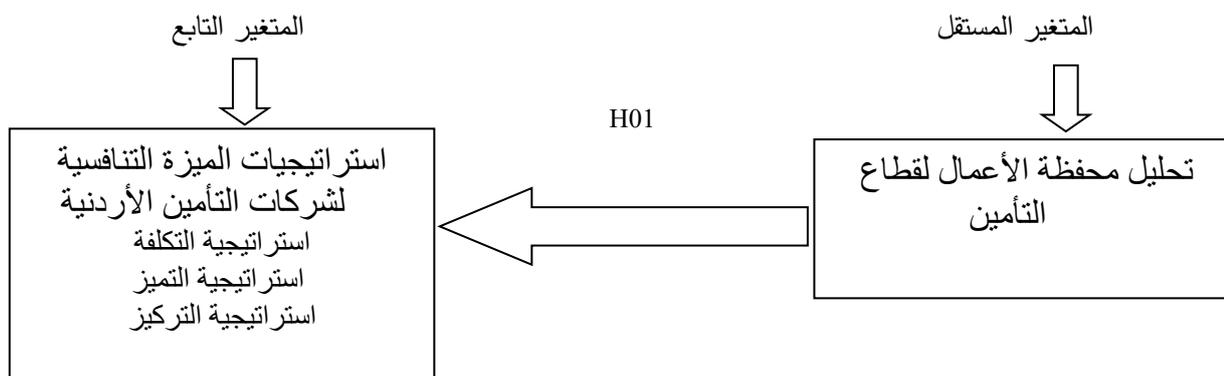
أهداف الدراسة

تسعى الدراسة إلى معرفة مدى تبني تحليل محفظة الأعمال وأثره في تحقيق الميزة التنافسية لشركات التأمين الأردنية. وتتفرع عن هذا الهدف الأهداف الفرعية الآتية:

أ- معرفة مدى تبني شركات التأمين الأردنية لتحليل محفظة الأعمال ومدى إدراك الإدارة العليا في هذه الشركات لهذا التحليل.

النماذج هي ربطة بين تحليل محفظة الأعمال من حيث المضمون والأهمية وبين استراتيجيات تحقيق الميزة التنافسية معاً في دراسة واحدة حول شركات التأمين الأردنية، علماً بأن جميع النماذج السابقة جاءت لترتبط أحد متغيري هذه الدراسة بمتغير آخر.

وتحديداً استراتيجياتها، ها من مساهمات مايكل بورتر وكتاباتاته المتتالية، وكذلك دراسة (Taie, 2014) ودراسة (Kamalim, 2014) ودراسة (Alhunaiti and Alqaeid, 2019)، في توضيح مضمون استراتيجيات بورتر الأساسية الثلاث وصياغة فقراتها. ثانياً: أن الإضافة التي قدمها هذا النموذج عن غيره من



الشكل (1): نموذج الدراسة

Taie, E. 2014. The Effect of Intellectual Capital Management on Organizational Competitive Advantage in Egyptian Hospitals. *International Journal of Business and Social Science*, 5 (2): 160-167.

Kamalim, H. 2014. Studying the Relationship between Transformational Leadership Style and Gaining Competitive Advantage (Case Study: Wire and Cable Company at Moghan Located in Shahrood City). *Reef Resources Assessment and Management Technical Paper*, 40 (3).

الإطار النظري للدراسة والدراسات السابقة

الإطار النظري للدراسة: سيتم تناول مفهومي تحليل محفظة الأعمال والميزة التنافسية على النحو الآتي:

محفظة الأعمال: تؤدي محافظ الأعمال مهمة رئيسية في مساعدة الشركات على تجسير الفجوة بين صياغة الاستراتيجية

- تم تطوير نموذج الدراسة فيما يتعلق بالمتغير المستقل بالاعتماد على دراسات:

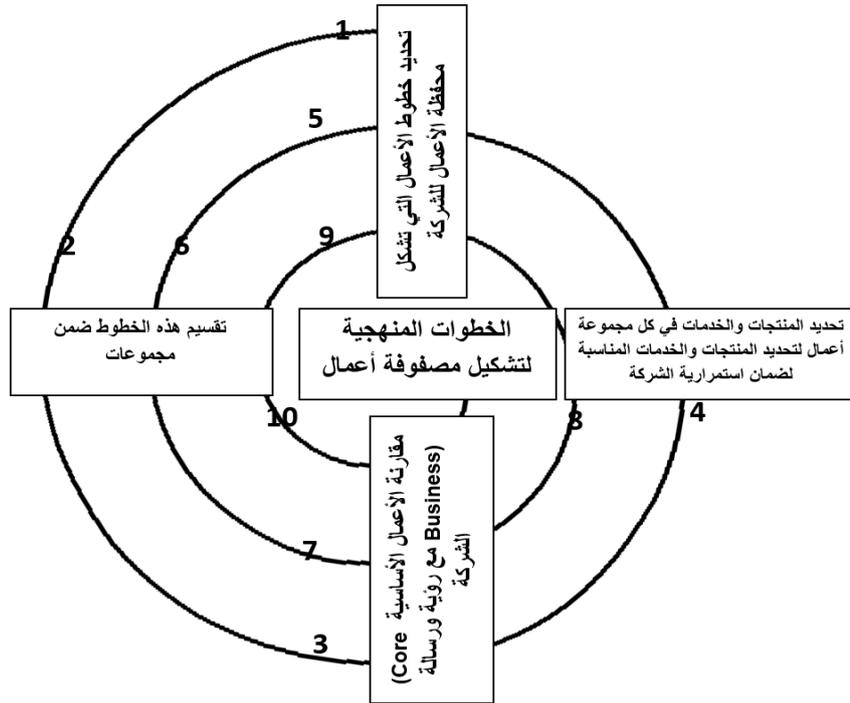
محمد، علي غباش، 2014، تقييم واختيار البديل الاستراتيجي الملائم لمحفظة الأعمال باستخدام مصفوفة (BCG). مجلة جامعة البصرة للإدارة والاقتصاد، المجلد (2)، العدد (7).
الفقيه، صقر محمد، 2013، التحليل الاستراتيجي لموقف أنواع الإكساء الداخلي لشركة المدى في المدينة المنورة لتحقيق الميزة التنافسية باستخدام مصفوفة الحصاة / النمو (دراسة تحليلية كمية وصفية ميدانية). رسالة ماجستير غير منشورة في إدارة الأعمال، الجامعة العربية المفتوحة، الدانمارك.

وفيما يتعلق بالمتغير التابع: استراتيجيات الميزة التنافسية، تم الاعتماد على دراسات:

Alhunaiti, Ahmad and Alqaeid, Marzouq. 2019. The Effect of Organizational Structures on Achieving Competitive Advantage: Field Study in Industrial and Service Institutions in Jordan. *Jordan Journal of Business Administration*, 15 (1): 1-20.

وتنفيذها الأمر الذي يساعد متخذي القرار في تلك المنظمات على اتخاذ القرارات الصعبة حول الاستثمار. وعليه، فإن تحليل محفظة الأعمال هو طريقة نظامية لتحليل منتجات الشركات أو خدماتها التي تشكل بالأساس محفظة الأعمال لتلك الشركات (Sliogeriene, 2015). ويذكر أن معظم الشركات باستثناء الصغيرة منها تستثمر أموالها في أكثر من مجال عمل (خدمة أو منتج) وأن كل وحدة أعمال داخل الشركة تشرف على وجه من أوجه الاستثمار التي تخوضها تلك الشركات. ويساعد تحليل المحفظة في الشركات على تحديد أي من المنتجات أو الخدمات تنوي التركيز عليها والاستثمار فيها وأي منها تنوي التخلص منها وإيقافها وفق معايير موضوعية تخدم استراتيجية تلك الشركات.

ويرى الباحث أنه بالرغم من ذلك، فإن اتباع منهجية علمية منضبطة يمكن أن يعالج القيد سالف الذكر. ويمكن إجمال خطوات هذه المنهجية على النحو الآتي: أولاً تحديد خطوط الأعمال التي تشكل محفظة الأعمال للشركة، وثانياً تقسيم هذه الخطوات ضمن مجموعات، وثالثاً مقارنة الأعمال الأساسية (Core Business) مع رؤية ورسالة الشركة (Core Business) مع رؤية ورسالة الشركة. وتضمن استمرارية الشركة. والشكل (2) يوضح هذه المنهجية من ناحية النظر إلى الخطوات المنهجية لتشكيل مصفوفة أعمال كدورة حياة تبدأ بالخطوة الأولى في الرقم (1)، ومن ثم ننتقل للخطوة الثانية في الرقم (2)، ثم تأتي الخطوة الثالثة في الرقم (3)، وأخيراً الخطوة الرابعة في الرقم (4) حتى تستقر الشركة على المنتجات والخدمات التي تشكل المصفوفة المناسبة التي تضمن استمرارية الشركة. وفي ضوء المتغيرات والمستجدات وخبرة تلك الشركة، تتكرر العملية ونعود للخطوة الأولى في الرقم (5)، والخطوة الثانية في الرقم (6)،... وهكذا تباعاً نعود للخطوة الأولى في الرقم (9)، وهذا للتأكيد على اعتبار تلك المنهجية دورة متكاملة متكررة تخضع للمراجعة والتقييم المستمرين.

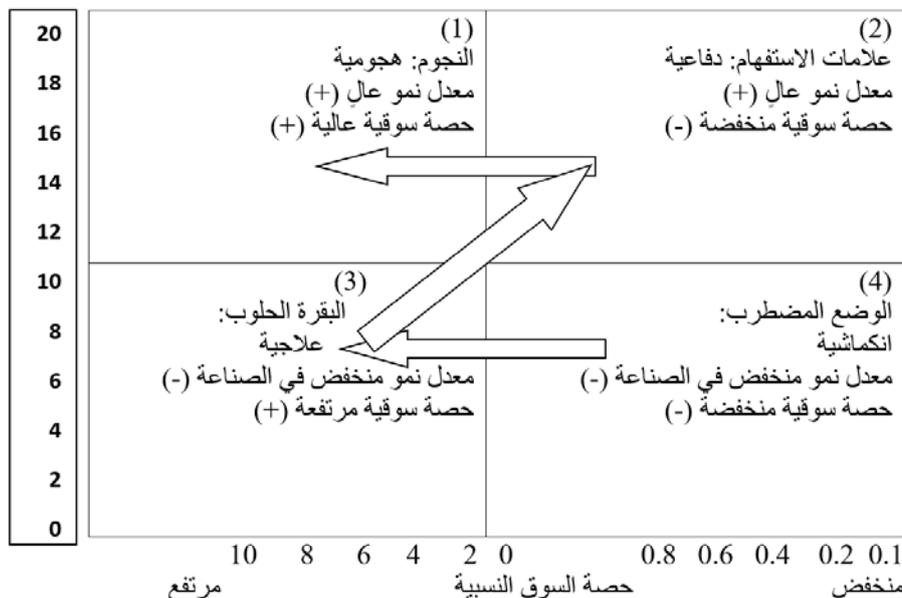


الشكل (2): الخطوات المنهجية لتشكيل مصفوفة أعمال

- نسبة تطور النشاط الذي تمارسه الشركة.
- نسبة نصيب الشركة في السوق (الحصة السوقية) على مستوى هذا النشاط.
- وهذا من شأنه أن يمكّن الإدارة من امتلاك القدرة على تخصيص الموارد بشكل يضمن الاستخدام الأمثل لهذه الموارد.
- ومن هنا يتحدد أي من الخدمات أو المنتجات يمكن أن تشكل فرصاً قوية للاستثمار والتوجه نحوها، وبذات الوقت تتحدد الخدمات أو المنتجات التي يتوجب التخلص منها أو استبعادها لفرصها الضعيفة في المنافسة.
- وقد قسمت هذه الأداة الخدمات والمنتجات إلى أربعة أنواع:
- أ. الخدمات أو المنتجات المدرة للنقدية (البقرة الحلوب).
- ب. الخدمات أو المنتجات غير المدرة للنقدية (الوضع المضطرب).
- ج. الخدمات أو المنتجات المستنفدة للنقدية (علامات الاستفهام).
- د. الخدمات أو المنتجات الممتازة (النجوم).

وتحقق محافظ الأعمال مزايا إيجابية؛ فهي تشكل أداة تقييم لنشاطات الشركة بشكل منفصل وفق منظومة وضع الأهداف وتخصيص الموارد، وهي أداة لتوجيه البيانات والمعلومات لخدمة أنشطة الشركة فيما يتعلق بوفرة السيولة لاستخدامها في التوسع في بعض الأنشطة و/ أو التخلص من أنشطة أخرى. إلا أن صعوبة تحديد شرائح تلك الأنشطة والمنتجات والخدمات تجعل من الصعوبة بمكان إصدار أحكام صارمة على ما سبق ذكره من التركيز على أنشطة وتجاهل وإغلاق أنشطة أخرى، الأمر الذي يشكل قيداً على قدرة محافظ الأعمال.

كما أن هناك العديد من نماذج محافظ تحليل الأعمال، منها ما هو كلاسيكي، ومنها ما طوره الاقتصاديون الصناعيون الذين اهتموا بعملية التحليل الاستراتيجي. ولعل من أهم أمثلة نماذج النوع الثاني نموذج تحليل مجموعة بوسطن الاستشارية (Boston Consulting Group (BCG)) الذي يؤخذ به كأداة تحليل للشركات كبيرة ومتوسطة الحجم أكثر منه للشركات صغيرة الحجم. وترتكز هذه الأداة في تحليلها على بعدين هما:



الشكل (3): مصفوفة مجموعة بوسطن الاستشارية (BCG)

تعتبر مصفوفة مجموعة بوسطن الاستشارية (BCG) أكثر نماذج التحليل قبولاً واتفاقاً بين الباحثين. وهي تهدف إلى تحديد

وتتحدد قدرة المنظمة على تحقيق معدلات ربحية عالية
بمعاملين رئيسيين هما:

أ. مدى الجاذبية الصناعية للمنتج/الخدمة أو القطاع
الذي تعمل فيه المنظمة.

ب. مدى تحقيق الميزة التنافسية.

وعليه، فإن بعض متغيرات الأداء التنافسي، مثل: معدل
نمو الصناعة أو القطاع، وحصّة المنظمة أو الشركة من هذا
النمو، يمكن أن تشكل ركناً أساسياً في دعم القدرة التنافسية
 للمنظمات، وبالتالي تحقيق الميزة التنافسية. وما مصفوفة
بوسطن الاستشارية (BCG) كأداة لتحليل الأعمال أو محافظ
الأعمال إلا مثالا عملياً على المتغيرات سالفة الذكر بشكل
يمكن أن يدفع باتجاه أن تحقق المنظمات تفوقاً أو تقدماً على
مثيلاتها في ذات الصناعة أو القطاع.

وهنا لا بد من تأصيل مفاهيمي للميزة التنافسية؛ إذ تمثل
الميزة التنافسية العنصر الاستراتيجي الحرج الذي يوفر فرصة
جوهرية لكي تحقق المنظمة ربحية متواصلة مقارنة مع
منافسيها (بن عليّة، 2016).

وتحكم استراتيجية التنافس ثلاثة مكونات هي: طريقة
التنافس، وحلبة التنافس، وأساس التنافس (Mohebi and
Farzollahzade, 2014).

وبالتالي، تعتمد قدرة المنظمة على تحقيق الميزة التنافسية
على الأصول والمهارات التي تمتلكها المنظمة. ويتم التعبير
عن الأصل بما تحوزه المنظمة من موجودات أو علامة أو
موقع أو شهرة، في حين ترتبط المهارة بما تقوم المنظمة بأدائه
بشكل أفضل من منافسيها في الصناعة أو القطاع بجودة عالية
وإتقان مثل: الإعلان أو التصنيع أو العمليات الإدارية ذات
الكفاءة التي يصعب على المنافسين تقليدها أو التفوق عليها.
وبذلك تضمن المنظمة استمرارية التصدر في العمل وفي
الصناعة أو في القطاع الذي تعمل فيه، وهذا يشكل فعليا زيادة
في النصيب من الحصة السوقية ويضمن نمواً لتلك المنظمة.

ويمكن هنا أن تشكل عملية تحليل محفظة الأعمال كعملية
نظامية اعتماداً على أي من نماذج التحليل أساساً لتدعيم
الموقف التنافسي، وبالتالي تحقيق الميزة التنافسية.

وهنا لا بد من تحديد استراتيجية الشركة العامة في
التنافسية. ويرى بورتر أن هناك ثلاث استراتيجيات عامة

الاستراتيجية التي تستطيع الشركة أو وحدات الأعمال في
ضوئها الحصول على موارد نقدية من أجل استخدامها بكفاءة
عالية، وتتميز بقدرتها على تصنيف جميع وحدات الأعمال أو
المنتجات أو الخدمات في مصفوفة ذات بعدين في إطار حصة
السوق وفي ظل معدلات النمو.

إلا أن ما يؤخذ عليها إهمالها للأسواق ذات النمو المتوسط
أو المنتجات أو الخدمات ذات الحصة السوقية المتوسطة،
ناهيك عن تميز بعض الشركات ذات الحصة السوقية
المنخفضة التي تتميز بأرباح عالية ومركز تنافسي قوي.

وعليه، يرى الباحث أن أداة تحليل محفظة الأعمال تساعد
الشركات على الربط بين صياغة الاستراتيجية وتنفيذها، وهي
طريقة نظامية لتحليل منتجات الشركات أو خدماتها وتقييم
نشاطاتها وتوجيهها لأن تكون في أكثر من مجال، الأمر الذي
يشكل مصفوفة أعمال تتيح للشركات أن تركز أعمالها على
النشاطات ذات الربحية العالية والحصة السوقية الأكبر بما
يضمن بقاءها في السوق وعدم خروجها منه.

الميزة التنافسية: المفهوم والأهمية

تشير معظم الدراسات في مجال الأعمال إلى أن القدرة
على التنافس وتحقيق الميزة التنافسية بشأن الفرص المستقبلية
في السوق هي من أهم العوامل التي تحدد مدى نجاح منظمات
الأعمال والشركات في المستقبل (Wirde et al., 2019; Kamukama et al., 2017).

ويتحقق ذلك من خلال العديد من العوامل والطرق التي
منها ما يركز على موارد ومنها ما يركز على قدرات وكفاءات
محورية، الأمر الذي يعكس على أن تحقق المنظمة مركز
الريادة والقيادة بما تقدمه من منتجات أو خدمات. ويحقق ذلك
للمنظمات القدرة على التميز والمنافسة، وهذه الحالة يعبر عنها
بالميزة التنافسية التي تعرف على أنها ميزة أو عنصر تفوق
للمنظمة يتم تحقيقه في حالة اتباعها لاستراتيجية معينة للتنافس
مدعمة بالآليات المناسبة التي تضمن التنفيذ المناسب لهذه
الاستراتيجية (الحنيطي والقعيد، 2019).

وبذلك يمكن القول إن وفرة الموارد التي يمكن تحويلها إلى
قدرات أو كفاءات محورية تعد مصدراً مهماً في تحقيق الميزة
التنافسية (Mohebi and Farzollahzade, 2014).

الأعمال (BCG) وكيفية استخدامها في تقييم موقف الشركة التنافسي بالتطبيق على شركة المنار لتسويق المنتجات الغذائية في البصرة. وتوصلت الدراسة إلى أن هناك تفاوتاً في مستوى مبيعات الشركة لمختلف المنتجات. فبعض المنتجات كانت ذات حصة سوقية عالية ومعدلات نمو عالية، ويعود السبب إلى جودة المنتج والسعر التنافسي؛ الأمر الذي يدعم الموقف التنافسي، في حين كان هناك تباين وانخفاض في مستوى مبيعات بعض المنتجات الأخرى.

أما دراسة (زويلف، 2015) فجاءت لتركز على تحليل وتشخيص أبعاد البيئة الداخلية والبيئة الخارجية للتحكم المؤسسي وفقاً لمفهوم التحليل الاستراتيجي، وبيان مساهمة هذه الأبعاد في استمرارية المنظمة وتقاديرها الوقوع في الأزمات المالية. وتوصلت الدراسة إلى أن جميع أبعاد بيئة التحكم المؤسسي تساهم في استمرارية المنظمة وتجنبها الوقوع في الأزمات المالية، لكن الأبعاد الداخلية كانت أكثر مساهمة من الأبعاد الخارجية. وجاءت دراسة (الفقيه، 2013) لتؤكد على أهمية التحليل الاستراتيجي في الإدارة الاستراتيجية؛ فقد تم تحليل المحيط الداخلي والمحيط الخارجي للشركة، وبالتالي إيجاد أفضل السبل لاستغلال الفرص المتاحة في البيئة الخارجية وتقليل تأثير التهديدات الخارجية، وكذلك عقد مقارنات بين معدل نمو الحصة السوقية للمنشأة، سواء لمزيج الأنشطة مجتمعة أو لكل نشاط على حدة. وتوصلت الدراسة إلى أن منتجات كالسيراميك والرخام والجرانيت كانت تقع في مربع إدرار النقدية (البقرة الحلوب) وفقاً للحصة السوقية العالية ومعدل نمو الصناعة المنخفض في هذه المنتجات، أما منتج الأدوات الصحية فقد كان في مربع الوضع المضطرب حيث انخفاض الحصة السوقية ومعدل نمو الصناعة.

وتدعيماً لهذا الربط، جاءت دراسة (بارحمة، 2006) لتبين أهمية الربط بين التحليل البيئي (الاستراتيجي) والخيار الاستراتيجي في البيئة الصناعية. فقد اختارت الدراسة ست شركات صناعية يمنية، وقد حاولت الدراسة بلورة العلاقة بين التحليل الاستراتيجي والخيار الاستراتيجي في منظمات الأعمال اليمنية العاملة في مجال الصناعة. وبذلك فهي تختبر أثر التحليل البيئي (الاستراتيجي) في تحديد الخيار الاستراتيجي المناسب للصناعة. وقد توصلت الدراسة إلى وجود علاقة تأثير

للتنافسية (Generic Strategies) بغرض تحقيق أفضل أداء وتقوم على المنافسين في المجال أو القطاع الذي تعمل فيه تلك الشركة وهذه الاستراتيجيات هي (Porter, 1985):

أ- استراتيجية قيادة التكلفة: الإنتاج بتكلفة قليلة في الصناعة وقبول هوامش ربح منخفضة في مقابل أحجام كبيرة من الإنتاج والمبيعات، وبالتالي تحقيق سمعة للمنتج أو الخدمة في السوق.

ب- استراتيجية التميز: تميز الخدمة أو المنتج عن منتجات المنافسين.

ج- استراتيجية التركيز: التركيز على قطاع صغير داخل السوق أو الصناعة بدلاً من التركيز على كامل السوق أو مجمل الصناعة، أو التركيز على إشباع حاجات خاصة محدودة لمجموعة محددة من المستهلكين بدلاً من شمول جميع المستهلكين، أو حتى التركيز على استخدامات محددة للمنتج أو الخدمة.

الدراسات السابقة

جاءت معظم الدراسات السابقة لتتناول متغيري الدراسة المستقل والتابع كلاً على حدة؛ إذ لا توجد دراسة تربط بين متغيري الدراسة، ولو على مجتمع مغاير لمجتمع الدراسة، على حد علم الباحث. وكانت هناك وفرة كبيرة في الدراسات التي تناولت المتغير التابع في الدراسة وهو الميزة التنافسية، في الوقت الذي كانت فيه هناك ندرة في الدراسات حول المتغير المستقل وهو في المجمل تحليل محافظ الأعمال.

الدراسات المتعلقة بالتحليل الاستراتيجي وتحليل الأعمال

جاءت دراسة (محمد، 2014) لتسلط الضوء على موضوع تقييم واختيار البديل الاستراتيجي الملائم للأعمال باستخدام مصفوفة (BCG) باعتبارها أهم الأدوات الرئيسية التي تمكن المدير الاستراتيجي من اختيار الاستراتيجية المناسبة لرؤية الشركة ورسالتها وأهدافها الاستراتيجية ونتائج التحليل الاستراتيجي. وتوصلت الدراسة إلى أن محفظة الأعمال (BCG) تعد أداة رئيسية مهمة في اختيار البديل الاستراتيجي الأكثر ملاءمة في شركتي المها والفهد للصناعات الغذائية. كما جاءت دراسة (اللايد، 2013) لتربط بين تحليل محفظة

التنافسية، أظهرت دراسة (حسن، 2017) أن هناك أثراً لممارسات إدارة الجودة الشاملة في تحقيق الميزة التنافسية، كما أظهرت النتائج وجود أثر لممارسات إدارة الجودة الشاملة في تحقيق الميزة التنافسية في شركات الأدوية الأردنية. كما جاءت دراسة (Powel, 2009) لتؤكد أهمية إدارة الجودة الشاملة كميزة تنافسية بشكل تجريبي؛ إذ أبرزت الدراسة دور الاهتمام بالجودة الشاملة كميزة تنافسية، ويعتبر هذا المفهوم مصدراً استراتيجياً لتحقيق الفعالية للمنظمة في عدة شركات أمريكية. وتم التواصل إلى أن التركيز على كل من التدريب وتحسين العمليات، يوفر مزايا تنافسية ويوفر سلوكاً عاماً يدعم تحقيق الميزة التنافسية. وتبنى الباحث مجموعة من العوامل المهمة لتطبيق الجودة الشاملة، مثل القرب من العملاء، والقرب من الموردين، وتحسين العمليات، والمرونة التنظيمية. وهذه العوامل تدعم تحقيق الميزة التنافسية.

وفي سياق متصل بمضمون الميزة التنافسية واستراتيجياتها، جاءت دراسة (بن علي، 2016) لتفحص دور الاستراتيجيات التنافسية في تحقيق الميزة التنافسية للمؤسسة الاقتصادية: دراسة حالة أجريت على فندق الأوراسي. وتوصلت الدراسة إلى أن إدارة فندق الأوراسي تتبنى استراتيجية التكلفة الأقل، وبالتالي الحصول على منافسة سعرية. وأكدت ضرورة تبني سلسلة القيمة لمعرفة الأنشطة المولدة للتكلفة، كما توصلت إلى تبني إدارة الفندق لاستراتيجية التميز. كما ركزت دراسة (القطاونة، 2012) على أثر إجراء تحليل نموذج بورتر للقوى الخمس في الميزة التنافسية في الجامعات الأردنية الحكومية، ودور تلك القوى في تحقيق تلك الميزة. وتوصلت الدراسة إلى أن مستوى توافر الميزة التنافسية في الجامعات جاء بدرجة متوسطة، إلا أن هناك أثراً واضحاً لقوى بورتر الخمس في تحقيق الميزة التنافسية في الجامعات الأردنية الحكومية.

أما دراسة (Taie, 2014) فجاءت لتختبر أثر رأس المال الفكري على الميزة التنافسية التنظيمية في المستشفيات المصرية (مستشفى النهضة، مستشفى الدمرداش). وأظهرت نتائج الدراسة أن هناك علاقة إيجابية مرتفعة بين رأس المال الفكري والميزة التنافسية، وإن هناك علاقة إيجابية قوية بين رأس المال البشري والهيكلية على التوالي والميزة التنافسية. وأكدت دراسة (Kamalia, 2014) على العلاقة بين نمط

إيجابية بين التحليل البيئي الداخلي والخيار الاستراتيجي، وتحديدًا فيما يتعلق بالأثر الإيجابي للتحليل البيئي الداخلي في استراتيجيتي النمو والاستقرار على التوالي، في حين لم يكن هناك أثر للتحليل البيئي الداخلي في استراتيجية التراجع. وبذات الوقت، أظهرت الدراسة أثراً إيجابياً للتحليل البيئي الخارجي في كل من استراتيجيتي: النمو والاستقرار، بينما غاب هذا الأثر عن استراتيجية التراجع. وبذلك أظهرت الدراسة اهتماماً من الإدارة العليا بكل من استراتيجيتي النمو والاستقرار، وضعف الاهتمام باستراتيجية التراجع.

وفي سياق مختلف، جاءت دراسة (Sliogeriene, 2015) لتقوم بتحليل الانعكاس لدى الطلبة على محفظة الأعمال المعتمدة على التعليم وتعرض نتائج استبيان يعكس رأي الطلاب لتقييم محفظة التعلم في جامعة ميكولاس في لتوانيا. وأكدت الدراسة أن هناك محفظة لمجموعة من طرق التعلم لتطوير كفاءات المتعلمين والدارسين، وحاولت الدراسة تقييم بنود محفظة التعلم لمعرفة مدى مساهمتها في تطوير كفاءات وجدارات الدارسين.

أما الدراسات السابقة المتعلقة بالميزة التنافسية، فيمكن تناول أبرزها على النحو الآتي:

جاءت دراسة (الحنيطي والقعيد، 2019) للتعرف إلى أثر الهياكل التنظيمية في تحقيق الميزة التنافسية، وطبقت الدراسة على المؤسسات الصناعية والخدمية الفائزة بجائزة الملك عبدالله الثاني للعام 2015. وتوصلت الدراسة إلى أن هناك أثراً مهماً للهياكل التنظيمية في تحقيق الميزة التنافسية بدرجة مرتفعة. وفي ذات السياق، جاءت دراسة (العتوم، 2018) لفحص أثر عوامل النجاح الحرجة (عوامل استراتيجية، عوامل تكنولوجية، عوامل إدارية) في الميزة التنافسية (التميز، تقليل التكاليف) لمواقع التجزئة الإلكترونية لشركات بيع الأجهزة الإلكترونية الواقعة في العاصمة عمان. وتكونت عينة الدراسة من المديرين العاملين والتنفيذيين والإداريين ورؤساء الأقسام وبعض العاملين ذوي العلاقة. وتوصلت الدراسة إلى أن لعوامل النجاح الحرجة لمواقع التجزئة الإلكترونية أثراً مهماً في تحقيق الميزة التنافسية (التميز، تقليل التكاليف) لتلك المواقع بدرجة مرتفعة. وضمن إطار العلاقة بين إدارة الجودة الشاملة والميزة

الاستراتيجي التي تركز على تعلم التفكير الاستراتيجي والاهتمام بتطوير الثقافة التنظيمية، الأمر الذي يحقق غايات الشركة والوصول إلى الميزة التنافسية. وحاولت دراسة (الحوجرة، 2013) فحص أثر ممارسات سلسلة التوريد في الميزة التنافسية وتحسين أداء الأعمال في شركات الباطون الجاهز الأردنية. وأظهرت الدراسة أن لممارسات سلسلة التوريد (شراكة المزود الاستراتيجية، وعلاقات العملاء، ومستوى تشارك المعلومات) تأثيراً في تحسين أداء الأعمال بوجود الميزة التنافسية كمتغير وسيط. وقد جاءت دراسة (العلمي، 2012) لتؤكد أثر المسؤولية الاجتماعية في تحقيق الميزة التنافسية في فنادق منطقة العقبة الاقتصادية الخاصة؛ إذ توصلت الدراسة إلى وجود أثر لأبعاد المسؤولية الاجتماعية في تحقيق الميزة التنافسية، وفسرت تلك الأبعاد ما نسبته 54% من التباين في الميزة التنافسية في تلك الفنادق.

وفي إطار موضوعي الترويج والتسويق وأثرهما في الميزة التنافسية، جاءت دراسة (Leonidou et al., 2011) لتبين أثر استراتيجية برامج ترويج الصادرات الوطنية لقدرات ومصادر تنظيمية على الميزة التنافسية والإدارة. وتوصلت الدراسة إلى اعتماد برامج ترويج الصادرات الوطنية لقدرات ومصادر تنظيمية على الميزة التنافسية والأداء. كما توصلت الدراسة إلى تبني برامج ترويج صادرات معتمدة على موارد الشركة وقدراتها يعتبر أداة مناسبة للتنفيذ وتطوير استراتيجية يمكن أن تؤدي للحصول على الميزة التنافسية المتعلقة بالتكلفة والمنتجات والخدمات المتميزة. وأكدت الدراسة أن فعالية برامج الترويج للصادرات الوطنية تكون أكثر فعالية وقوة في الشركات ذات الحجم الصغير. كما جاءت دراسة (شلاش وآخرين، 2011) لتتعرف أثر استخدام التسويق الإلكتروني في دعم مستويات الميزة التنافسية. وخلصت الدراسة إلى وجود توجهات من قبل جميع الشركات نحو استخدام التسويق الإلكتروني، وكذلك وجود قدرات تنافسية لدى الشركات مكنتها من تحقيق الميزة التنافسية من خلال تقديم منتجات جديدة بأسعار تنافسية وبسرعة مميزة.

وفي ذات الاتجاه، جاءت دراسة (Tuan and Yoshi, 2010) لتوضح أثر قدرات المنظمة على الميزة التنافسية والأداء في الصناعات الداعمة في فيتنام، وتفحص العلاقة بين قدرات المنظمة والمزايا التنافسية. وتوصلت الدراسة إلى أن خفض

القيادة التحولية واكتساب الميزة التنافسية عبر دراسة حالة شركة الكابلات في مدينة شهروود الإيرانية. وأظهرت نتائج الدراسة أن هناك علاقة إيجابية قوية بين أبعاد القيادة الداخلية (الإقناع، الدافع، التأثير المثالي، النظرة الفردية) والميزة التنافسية، وأن القيادة التحولية بأبعادها كاملة فعالة في تحقيق الميزة التنافسية في تلك الشركة.

كما جاءت دراسة (الجازي، 2014) لتتناول تحليل أثر الريادة الاستراتيجية في تحقيق الميزة التنافسية في شركات الاتصالات الأردنية. وبينت الدراسة أن مستوى توافر تحقيق الميزة التنافسية جاء بدرجة مرتفعة، وأن أبعاد الريادة تفسر ما نسبته 63.8% من التباين في تحقيق الميزة التنافسية في تلك الشركات. هذا وقد أكدت دراسة (القرالة، 2014) على أثر رأس المال الفكري في تحقيق الميزة التنافسية بالتطبيق على الشركات الصناعية الأردنية. وتوصلت الدراسة إلى أن تصورات الباحثين نحو الميزة التنافسية بأبعادها (الكلفة، الجودة، الإبداع، والمرونة) جاءت مرتفعة، وأن أبعاد رأس المال الفكري، وتحديدًا تنشيطه والاهتمام بالعملاء، لها أثر في تحقيق الميزة التنافسية وتفسر ما مقداره 57.9% من التباين فيها.

وفيما يتعلق بدراسة (البشاشة، 2014)، فقد تناولت أثر مدخلات الإنتاج على تحقيق الميزة التنافسية في شركة مناخم الفوسفات الأردنية. وأوضحت الدراسة أهمية مدخلات الإنتاج (الموارد الطبيعية، الموارد البشرية، الموارد المالية، التكنولوجية، التشكيل) في تحقيق الميزة التنافسية. وتوصلت الدراسة إلى أن مدى تحقق الميزة التنافسية في الشركة جاء بدرجة متوسطة، في حين أكدت الدراسة وجود أثر لمدخلات الإنتاج سالف الذكر في تحقيق الميزة التنافسية. وأوصت الدراسة بالتركيز على البعد الإداري، واستقطاب الأفراد ذوي المهارات العالية، واستخدام أنظمة مراقبة مالية فعالة كأساس لدعم القدرات التنافسية للشركة.

وربطت دراسة (Naveed, 2013) بين قدرات التعلم وقياس قدرات الميزة التنافسية في شركات البترول الصناعية، من خلال توضيح أهم أبعاد التعلم في تلك الشركات وكيف يؤدي تعلم المنظمات إلى إكسابها الميزة التنافسية. وترى الدراسة أن المرونة في التغيير هي أهم العناصر للحصول على الميزة التنافسية من خلال ما تسببه عملية التعلم عبر برامج التدريب

استراتيجيات الميزة التنافسية بالتطبيق على شركات الأدوية الأردنية. وتوصلت الدراسة إلى أن مستوى إدراك المستجيبين لاستراتيجيات تحقيق الميزة التنافسية جاء متوسطاً، في حين بينت الدراسة وجود أثر مهم لأبعاد استخدام تكنولوجيا المعلومات في استراتيجيات تحقيق الميزة التنافسية.

منهجية الدراسة

استخدمت الدراسة الأسلوب التحليلي الميداني، وتم جمع البيانات من مجتمع الدراسة من خلال استبانة طورها الباحث، وتم تحليل هذه البيانات للإجابة عن أسئلة الدراسة وفحص فرضياتها. وتكون مجتمع الدراسة من جميع شركات التأمين الأردنية البالغ عددها (25) شركة، وقد توزعت أعمال الشركات على النحو التالي: شركة واحدة تمارس أعمال التأمين العامة فقط، وثمانية شركات تمارس أعمال التأمين العامة والتأمين الطبي، وخمس عشرة شركة تمارس أعمال التأمين على الحياة بالإضافة إلى التأمينات الطبية، وشركة واحدة فقط متخصصة في تأمينات الحياة.

وقد تم أخذ عينة (على المستوى الأول) مكونة من عشر شركات حسب حجم تلك الشركات، وهي أكبر عشر شركات من حيث رأس المال. وتكون مجتمع الدراسة داخل العينة أعلاه من جميع من هم في الإدارة العليا في شركات التأمين الأردنية، وهم: (المديرون العامون والمديرون التنفيذيون ومديرو الإدارات الرئيسية)، وبلغ عددهم (210) وفق إحصائيات إدارة الموارد البشرية في تلك الشركات. وتم أخذ عينة (على المستوى الثاني) من العاملين في الإدارة العليا في تلك الشركات بشكل طبقي تناسبي، وبلغ عدد أفراد العينة المختارة (105) أفراد.

التكلفة والجودة والابتكار يمكن أن يكون لها أثر كبير في الحصول على الميزة التنافسية؛ لأن هذه العوامل هي عوامل حاسمة في اكتساب الميزة التنافسية وتدعم عملية التسويق على المستهلكين، الأمر الذي يكون له أثر واضح في تدعيم القدرات التنافسية لتلك الشركات.

كما جاءت دراسة (Reutar et al., 2010) لتتناول دور القدرات الحيوية في تحقيق الميزة التنافسية، وهدفت إلى تقصي الاستراتيجيات الفعالة التي يمكن أن تقلل مخاطر الفشل في الأسواق العالمية عبر فحص آليات دخول الأسواق والبقاء فيها. وتوصلت الدراسة إلى أن شركات الكمبيوتر التي اعتمدت استراتيجيات الالتحاق ودخول الأسواق الأجنبية عن طريق استراتيجيات التنوع والتركيز والاندماج حققت معدلات عالية مرتبطة بالأداء، كما أن الشركات التي تحولت إلى أنشطة جديدة في عملها حققت أيضاً معدلات أداء عالية. وأخيراً توصلت الدراسة إلى أن المؤسسات تستفيد من عامل الخبرة والتعلم، مما يمنحها فرصاً جديدة للنجاح ويدعم قدراتها التنافسية.

وحاولت دراسة (Rindova and Fombran, 2010) وصف العوامل التي تساعد على بناء الميزة التنافسية، وقد شكلت تلك العوامل شبكة تربط بين العوامل المادية والإنسانية، وذلك من خلال مناقشة حالة شركة (IBM). وقد ركزت الدراسة على أهمية العوامل الإنسانية لتدعيم القدرات التنافسية بالتزامن مع العوامل المادية، وأكدت الدراسة أهمية دور المديرين في تحديد البدائل الاستراتيجية اعتماداً على البيئة المحيطة. وفي البعد التقني، أجرى (إسماعيل، 2009) دراسة هدفت لتحليل أثر استخدام تكنولوجيا المعلومات في تحقيق

الجدول (1)

شركات التأمين المختارة كعينة للدراسة

سنة التأسيس	اسم الشركة	رأس المال بالمليون	صفة عملها
1951	شركة التأمين الأردنية	30	أنواع التأمين كافة
1962	شركة الشرق الأوسط للتأمين	21	أنواع التأمين كافة
1973	شركة المنارة للتأمين	21	تأمينات عامة وتأمين طبي
1976	شركة النسر العربي للتأمين	10	أنواع التأمين كافة

أنواع التأمين كافة	9.1	الشركة الأردنية الفرنسية للتأمين	1976
أنواع التأمين كافة	12	شركة التأمين الإسلامية	1996
أنواع التأمين كافة	18.15	شركة الأردن الأولى للتأمين	1996
تأمينات عامة وتأمين طبي	17.5	شركة الشرق العربي للتأمين	1996
تأمينات عامة وتأمين طبي	10	شركة المتوسط والخليج للتأمين	2007
تأمينات عامة وتأمين طبي	24	الشركة الأولى للتأمين	2008

الفقرات من 25-34 تقيس استراتيجية التميز.
الفقرات من 35-43 تقيس استراتيجية التركيز.

وقد تم تحديد أوزان فقرات الاستبانة في الجزء الثاني طبقاً لمقياس ليكرت الخماسي على النحو الآتي: إعطاء خمس نقاط للإجابة (بدرجة كبيرة جداً)، وإعطاء الإجابة (بدرجة كبيرة) أربع نقاط، والإجابة (بدرجة متوسطة) ثلاث نقاط، والإجابة (بدرجة قليلة) نقطتين، والإجابة (بدرجة قليلة جداً) نقطة واحدة.

صدق الأداة وثباتها

قام الباحث بعرض الاستبانة على خمسة محكمين من أعضاء هيئة التدريس في الجامعات الرسمية وأربعة محكمين من المديرين في الشركات المبحوثة؛ للتحقق من مدى صدق الاستبانة. وقد أجريت بعض التعديلات في صياغة فقرات الاستبانة على ضوء ملاحظات المحكمين. إضافةً لذلك، فقد تم استخراج معامل (ألفا كرونباخ) للاتساق الداخلي، وبلغت قيمته (0.839)، وهي نسبة مقبولة لأغراض البحث العلمي وملائمة لهذه الدراسة.

رابعاً: تحليل نتائج الدراسة ومناقشتها

الإجابة عن أسئلة الدراسة

1- ما تصورات المبحوثين لمدى تبني تحليل محفظة الأعمال في شركات التأمين الأردنية؟

وقد قام الباحث بتوزيع استمارات الاستبانة باليد على عينة الدراسة، وبلغ عددها (105) استمارات وكان مجموع الاستمارات العائدة (103) استبعدت منها استمارة واحدة لعدم صلاحيتها ونقص المعلومات فيها. واعتمدت الاستمارات الباقية البالغ عددها (102)، ويشكل هذا الرقم ما نسبته (97.1%) من مجموع الاستمارات الموزعة، وهذه النسبة ممتازة في العرف الإحصائي وتتيح المجال لتعميم نتائج الدراسة على الشركات كاملةً (Secaran and Bougie, 2016).

وسيلة جمع البيانات لمجتمع الدراسة

بعد الاطلاع على مجموعة من الدراسات السابقة والنتائج التي توصلت إليها والمقاييس التي استخدمتها، قام الباحث بتطوير استبانة لقياس أثر إجراء تحليل محفظة الأعمال في تحقيق الميزة التنافسية لشركات التأمين الأردنية. وتألفت أداة الدراسة من (43) فقرة تقيس تحليل محفظة الأعمال وتحقيق الميزة التنافسية، وهي على النحو الآتي:

المتغير المستقل: مدى تبني تحليل محفظة الأعمال، وفقراته من (1-15)، وتوزع على الأبعاد التالية:

الفقرات من 1-6 تقيس بعد أهمية تحليل الأعمال.

الفقرات من 7-15 تقيس بعد تحليل محفظة الأعمال.

المتغير التابع: استراتيجيات تحقيق الميزة التنافسية، وفقراته من (16-43)، وتوزع على الأبعاد التالية:

الفقرات من 16-24 تقيس استراتيجية قيادة التكلفة.

الجدول (2)

المتوسطات الحسابية والانحرافات المعيارية لاستجابات المبحوثين حول مدى تبني تحليل محفظة الأعمال

الرقم	تسلسل الفقرات	محتوى الفقرات	المتوسط الحسابي	الانحراف المعياري	الترتيب حسب المتوسط	المستوى وفقاً للمتوسط
1	6-1	بعد أهمية تحليل الأعمال	3.31	0.55	4	متوسط
2	15-7	بعد تحليل محفظة الأعمال	3.44	0.89	6	متوسط
-	15-1	الأبعاد مجتمعة	3.37	0.49	-	متوسط

التأمين وتتابع ذلك التطور في السوق، تتبنى نماذج محددة كأساس لتحليل الأعمال لتقييم حصتها السوقية. وتتوزع الأنشطة التأمينية للشركات على عدة مجالات تأمينية متعددة ومختلفة، الأمر الذي يؤثر على أن تلك الشركات تعتمد فكرة محفظة الأعمال، وأنها - أي الشركات - تدرك أهمية التنوع في الخدمات التأمينية بين خدمات تدر ربحاً وخدمات نوعية مكلفة تدعم استراتيجية الشركة وسمعتها وتميزها. كما أن الشركات تخصص جزءاً من مواردها المالية لدعم خدمات محددة ترى أنها خدمات ريادية. وفي النهاية، أفادت إجابات المبحوثين أن الشركات تعتمد على استراتيجيات معينة وفق نتائج تحليل نشاط التأمين والحصص السوقية لها منه بدرجة متوسطة وبمتوسط قدره (3.39).

وتبين هذه النتائج اهتماماً متوسطاً بتحليل الأعمال وتحليل محافظ الأعمال والاعتماد بدرجة متوسطة على محفظة الأعمال تدعمها توجهات تلك الشركات وتنوع الخدمات التأمينية بين التأمين ضد الحوادث أو التأمين الطبي أو التأمين ضد الحرائق أو التأمين على الحياة.

2- ما تصورات المبحوثين لمستوى تطبيق استراتيجيات تحقيق الميزة التنافسية (استراتيجية قيادة التكلفة، واستراتيجية التميز، واستراتيجية التركيز) في شركات التأمين الأردنية؟

يتبين من الجدول (2) أن المتوسط العام للمتغير المستقل (مدى تبني تحليل محفظة الأعمال) جاء بدرجة متوسطة وبمتوسط حسابي بلغ (3.37)، وهذا يدل على أن تصورات الإدارة العليا لمدى تبني تحليل محفظة الأعمال جاءت متوسطة، مما يعني أن شركات التأمين الأردنية تعتمد على محافظ الأعمال بدرجة متوسطة وتهتم بها بدرجة متوسطة.

وقد جاء بعد أهمية تحليل الأعمال بشكل عام كذلك بدرجة متوسطة وبمتوسط حسابي بلغ (3.31). وقد جاءت الإجابة عن فقرات هذا البعد بشكل عام متوسطة باستثناء الإجابة عن فقرتين؛ الأولى تؤكد على إيمان الشركات المبحوثة بأهمية تنوع الخدمات بين خدمات مكلفة وأخرى ربحية لدعم بقاء الشركة واستمراريتها بمتوسط بلغ (3.89)، وتؤكد الثانية على أن الشركات تجري تحليلاً للأعمال وتستفيد منه لتقرر أين تستثمر أموالها مستقبلاً بمتوسط حسابي بلغ (3.80) في حين تبين أن تكامل إدارات الشركات في أدوارها في تحليل الأعمال كطريقة نظامية لتحليل خدمات قطاع التأمين، وكذلك دعم ثقافة الشركات لفكر محفظة الأعمال وتحليلاتها جاءت بدرجة متوسطة.

كما جاء بعد تحليل محفظة الأعمال بدرجة متوسطة وبمتوسط حسابي بلغ (3.44). وقد جاءت الإجابات عن جميع فقراته بمتوسطات حسابية متوسطة تتم عن اهتمام واعتماد معقولين وبدرجة متوسطة. كما أن الشركات تراقب تطور نشاط

الجدول (3)

المتوسطات الحسابية والانحرافات المعيارية لاستجابات المبحوثين حول استراتيجيات تحقيق الميزة التنافسية

الرقم	تسلسل الفقرات	محتوى الفقرات	المتوسط الحسابي	الانحراف المعياري	الترتيب حسب المتوسط	المستوى وفقاً للمتوسط
1	16-24	استراتيجية قيادة التكلفة	3.11	0.55	3	متوسط
2	25-34	استراتيجية التميز	3.27	0.89	2	متوسط
3	35-43	استراتيجية التركيز	3.65	0.53	1	مرتفع
-	16-43	الأبعاد مجتمعة	3.34	0.49	-	متوسط

إدارية ومالية لإنجاز المعاملات وتقديم الخدمات بالسرعة المناسبة، وكذلك الاستفادة من مضمون التغذية الراجعة. وقد جاءت كل هذه الفقرات بمتوسطات حسابية متوسطة تراوحت بين (2.92-3.44).

أما بعض فقرات استراتيجية التميز كاعتماد الشركة على أنظمة حوافز معينة، وتبني الشركة لبرامج استئجار توائم متطلبات السوق، واهتمام الشركة بالمبادرات الفردية المتميزة للأفراد (الموظفين)، فقد جاءت بمتوسطات حسابية مرتفعة رغم أن المتوسط العام لاستراتيجية التميز جاء متوسطاً.

وقد حلت في المرتبة الثالثة استراتيجية القيادة بالتكلفة بمتوسط حسابي بلغ (3.11)، مما يعني أن قدرة استراتيجية قيادة التكلفة على دعم قدرات الشركات على تحقيق الميزة التنافسية كانت متوسطة، وهذا أمر منطقي لأن كلفة خدمة التأمين محكومة بلائحة أسعار محددة للتأمين الإلزامي وكذلك محكومة بلائحة أسعار تنافسية مع الشركات الأخرى في التأمين الشامل والطبي، ويدعم ذلك ارتفاع الكلف التشغيلية لهذين النوعين من التأمين، ورغم ذلك فالشركات تحاول أن تفرض أنظمة رقابية على الانفاق، وتبحث عن هامش ربح منخفض، وتسعى لأئمة الأعمال وتعتمد أنظمة تسويق إلكترونية من أجل دعم قدراتها على تخفيض الكلفة، وبالتالي تخفيض الأسعار. ويأتي هذا مدعماً بمحاولة الشركات بناء تحالفات وشراكات بما يدعم تخفيض الكلفة وكذلك الاعتماد على التعاقد الخارجي (Outsourcing) لتقديم بعض الخدمات بكلف قليلة.

تؤكد النتائج الواردة في الجدول (3) أن المتوسط العام للمتغير التابع (استراتيجيات تحقيق الميزة التنافسية) جاء بدرجة متوسطة وبمتوسط حسابي بلغ (3.34)، وهذا يؤشر على أن تصورات المبحوثين حول استراتيجيات تحقيق الميزة التنافسية وتبني الشركات المبحوثة لها جاءت بدرجة متوسطة. وقد جاءت استراتيجية التركيز في المرتبة الأولى بمتوسط مرتفع بلغ (3.65)، مما يؤكد أن شركات التأمين رغم تنوع خدمات التأمينات لديها تركز في خدماتها على نوع معين من الخدمات بشكل رئيسي يستأثر بالنسبة الغالبة من خدماتها مدعماً بخدمات تأمينية أخرى بشكل بسيط. وكذلك قد يؤشر ذلك على أن الشركة تستهدف مجموعات محددة من العملاء أو تشعب حاجات محددة للعملاء من خلال خدماتها التأمينية، وقد بلغ المتوسط الحسابي لهذه الفقرة (4.21)، وشكلت علامة فارقة بين الإجابات. وقد جاءت بدرجة مرتفعة أيضاً فقرة سعي الشركات لطرح خدمات تأمينية إضافية انطلاقاً من أن تلك الشركات تدعم أنشطة البحث والتطوير في البحث عن خدمات جديدة أو حاجات جديدة للعملاء، وبمتوسط حسابي بلغ (4.08).

أما استراتيجية التميز، فقد جاءت في المرتبة الثانية بمتوسط حسابي بلغ (3.27) وبدرجة متوسطة، ويدعم ذلك أن الشركات تمتلك رؤية مستقبلية للتميز، وأن هذه الشركات تبادر إلى طرح خدمات جديدة، وهي كذلك تحاول طرح أساليب عمل جديدة وتبحث عن خدمات تميزها عن الشركات الأخرى المنافسة بما يضمن لها تحقيق ميزة تنافسية على غيرها من الشركات. كما يدعم ذلك استخدام الشركات لأنظمة خاصة

واستراتيجية التميز، واستراتيجية التركيز) في شركات التأمين الأردنية؟

3- ما مستوى العلاقة الارتباطية بين المتغير المستقل (مدى تبني تحليل محفظة الأعمال) والمتغير التابع (استراتيجيات تحقيق الميزة التنافسية: استراتيجية قيادة التكلفة،

الجدول (4)

مصفوفة معامل ارتباط بيرسون للعلاقة بين المتغير المستقل (مدى تبني تحليل محفظة الأعمال) والمتغير التابع (استراتيجيات تحقيق الميزة التنافسية)

الرقم	الاستراتيجية البعد	استراتيجية قيادة التكلفة	استراتيجية التميز	استراتيجية التركيز	الاستراتيجيات مجتمعة
1	تحليل الأعمال	*0.538	*0.529	*0.676	*0.667
2	تحليل محفظة الأعمال	*0.496	*0.641	*0.773	*0.622
-	الأبعاد مجتمعة	*0.639	*0.661	*0.692	*0.687

* ذات دلالة إحصائية عند مستوى $(\alpha \leq 0.01)$.

بشكل عام وتحليل محفظة الأعمال بشكل خاص مع استراتيجيات تحقيق الميزة التنافسية من أجل تحقيق التفوق لشركة على أخرى. كما أن ارتباط تحليل الأعمال واستراتيجية التركيز بشكل عالٍ له ما يبرره من طبيعة خدمات شركات التأمين التي تقدم العديد من الخدمات، لكنها تركز على أنواع محددة من الخدمات، وهذه العلاقات المرتفعة نسبياً تعطي دلالة أولية واضحة على إمكانية حدوث الأثر لتحليل الأعمال في تدعيم قدرات الشركات على تحقيق الميزة التنافسية عبر استخدام واحدة أو أكثر من الاستراتيجيات الثلاث قيد الدراسة.

اختبار فرضية الدراسة

يأتي هذا الجزء على النحو التالي: التأكد من صلاحية النموذج لاختبار فرضية الدراسة، وكذلك اختبار فرضية الدراسة الآتية:

لا يوجد أثر ذو دلالة إحصائية عند مستوى الدلالة $(\alpha \leq 0.05)$ لإجراء تحليل محفظة الأعمال في تحقيق الميزة التنافسية بأبعادها (التكلفة، التميز، التركيز) مجتمعة في شركات التأمين الأردنية.

أولاً: التأكد من صلاحية النموذج لاختبار فرضية الدراسة

يلاحظ من نتائج الجدول (4) وجود علاقات ارتباطية ذات دلالة إحصائية مهمة بين المتغير المستقل (أبعاد تحليل محفظة الأعمال) والمتغير التابع (استراتيجيات الميزة التنافسية مجتمعة)؛ إذ بلغت قوة العلاقة بينهما (0.687)، وهي من بين العلاقات المرتفعة، في حين كانت أعلى قوة علاقة بين أبعاد التحليل مجتمعة والاستراتيجيات منفردة بين أبعاد التحليل واستراتيجية التركيز وبلغت (0.692)، تليها العلاقة مع استراتيجية التميز بقيمة بلغت (0.661)، وأخيراً العلاقة مع استراتيجية قيادة التكلفة بقيمة بلغت (0.639).

أما على صعيد الأبعاد الفرعية لمتغيرات الدراسة المستقلة والتابعة، فقد جاءت مرتفعة بين تحليل محفظة الأعمال واستراتيجية التركيز بقوة بلغت (0.773)، وهذا منطقي من حيث تركيز الشركات على خدمات محددة وشرائح عملاء محددة. وهذا ينسجم مع الإجابة عن السؤال الثاني للدراسة من احتلال استراتيجية التركيز المرتبة الأولى بين الاستراتيجيات، كما ارتبط بعد تحليل الأعمال بشكل عالٍ مع استراتيجية التركيز وبقيمة بلغت (0.676)، يليها ارتباط تحليل الأعمال مع الاستراتيجيات مجتمعة بقوة بلغت (0.667).

وتؤكد هذه الارتباطات أهمية العلاقة بين تحليل الأعمال

الجدول (5)

نتائج تحليل التباين للانحدار (Analysis of Variance) للتأكد من صلاحية النموذج لاختبار الفرضية الرئيسية

قيمة R	قيمة R ²	مستوى الدلالة	قيمة F	متوسط المربعات	مجموع المربعات	درجات الحرية	معدل التباين	
0.738	0.571	*0.000	**25.75	4.361 0.172	29.151 15.197 44.348	3 98 101	الانحدار الخطأ الكلية	استراتيجيات الميزة التنافسية كاملة
0.694	0.538	*0.000	**22.77	4.672 0.194	23.921 16.486 40.406	3 98 101	الانحدار الخطأ الكلية	استراتيجية قيادة التكلفة
0.728	0.562	*0.000	**29.59	5.632 0.185	38.400 20.248 58.648	3 98 101	الانحدار الخطأ الكلية	استراتيجية التميز
0.809	0.695	*0.000	**27.28	5.921 0.291	27.385 19.864 41.193	3 98 101	الانحدار الخطأ الكلية	استراتيجية التركيز

* ذات دلالة إحصائية عند مستوى الدلالة ($\alpha \leq 0.05$).** قيمة F الجدولية عند مستوى الدلالة ($\alpha \leq 0.05$) ودرجات حرية (98،3) = 2.17.

محفظة الأعمال (أهمية تحليل الأعمال، تحليل محفظة الأعمال) في هذا النموذج يفسر ما نسبته (69.4%) من التباين في المتغير الفرعي الأول (استراتيجية قيادة التكلفة)، ويفسر ما نسبته (72.8%) من التباين في المتغير الفرعي الثاني (استراتيجية التميز)، ويفسر ما نسبته (80.9%) من التباين في المتغير الفرعي الثالث (استراتيجية التركيز). وكل ذلك يؤكد دور وأثر المتغير المستقل: تحليل محفظة الأعمال (تحليل الأعمال، تحليل محفظة الأعمال) في تفسير الأبعاد الفرعية للمتغير التابع: تحقيق الميزة التنافسية. وبناءً عليه، نستطيع اختبار الفرضية الرئيسية.

ثانياً: اختبار الفرضية الرئيسية للدراسة

يتبين من الجدول (5) ثبات صلاحية النموذج لاختبار فرضية الدراسة، استناداً إلى ارتفاع قيمة F المحسوبة البالغة (25.75) للفرضية الرئيسية عن قيمتها الجدولية عند مستوى الدلالة ($\alpha \leq 0.05$) ودرجات حرية (98،3) البالغة (2.17). كما يتضح من الجدول ما يدعم أن المتغير المستقل الكلي: أبعاد تحليل محفظة الأعمال (أهمية تحليل الأعمال، تحليل محفظة الأعمال) في هذا النموذج يفسر ما نسبته (73.8%) من التباين في المتغير التابع (استراتيجيات تحقيق الميزة التنافسية)، وهي قوة تفسيرية مرتفعة نسبياً، مما يدل على أن هناك أثراً مهماً للمتغير المستقل (تحليل محفظة الأعمال) في المتغير التابع (استراتيجيات تحقيق الميزة التنافسية). وبذلك تثبت صلاحية النموذج لاختبار الفرضية الرئيسية. كما يتضح من الجدول أن المتغير المستقل: أبعاد تحليل

الجدول (6)

نتائج تحليل الانحدار المتعدد (Multiple Regression Analysis) لاختبار أثر تحليل محفظة الأعمال في تحقيق الميزة التنافسية بأبعادها (التكلفة، التميز، التركيز) مجتمعة في شركات التأمين الأردنية

أبعاد تحليل محفظة الأعمال	B	الخطأ المعياري	Beta	قيمة T	مستوى دلالة T
بعد أهمية تحليل الأعمال	0.331	0.117	0.271	*3.131	*0.004
بعد تحليل محفظة الأعمال	0.149	0.102	0.211	*2.186	*0.003

* ذات دلالة إحصائية عند مستوى الدلالة ($\alpha \leq 0.05$).
قيمة (T) الجدولية عند مستوى الدلالة ($\alpha \leq 0.05$) = 1.658.

دلالة إحصائية في استراتيجيات تحقيق الميزة التنافسية، وهذا يعني رفض فرضية النفي الرئيسية وقبول فرضية الاثبات بصيغتها: "يوجد أثر ذو دلالة إحصائية عند مستوى الدلالة ($\alpha \leq 0.05$) لإجراء تحليل محفظة الأعمال في تحقيق الميزة التنافسية بأبعادها (التكلفة، التميز، التركيز) مجتمعة في شركات التأمين الأردنية".

وتدعيماً للنتيجة السابقة، تم إجراء تحليل الانحدار المتعدد التدريجي (Stepwise Multiple Regression Analysis) لتحديد أهمية كل متغير مستقل على حدة في المساهمة في النموذج الرياضي الذي يمثل أثر أبعاد تحليل محفظة الأعمال في استراتيجيات تحقيق الميزة التنافسية.

يتبين من الجدول (6) ومن متابعة معاملات (Beta) واختبار (T) أن لأبعاد تحليل محفظة الأعمال (أهمية إجراء تحليل الأعمال، تحليل محفظة الأعمال) أثراً ذا دلالة إحصائية في استراتيجيات تحقيق الميزة التنافسية، وجاء هذا التأثير بدلالة ارتفاع معاملات (Beta) لهذين البعدين، وقد بلغت (0.271، 0.211). واستناداً إلى ارتفاع قيم (T) المحسوبة لأبعاد تحليل محفظة الأعمال (أهمية إجراء تحليل الأعمال، تحليل محفظة الأعمال) البالغة (3.131، 2.186) على التوالي عن قيمتها الجدولية البالغة (1.658) عند مستوى الدلالة ($\alpha \leq 0.05$) ودرجة حرية (102).

وبناءً على ما تقدم، فإن لأبعاد تحليل محفظة الأعمال (أهمية إجراء تحليل الأعمال، تحليل محفظة الأعمال) أثراً ذا

الجدول (7)

نتائج تحليل الانحدار المتعدد التدريجي (Stepwise Multiple Regression Analysis) للتنبؤ بجوانب تحقيق الميزة التنافسية من خلال (تحليل الأعمال، تحليل محفظة الأعمال) كأبعاد للمتغير المستقل: تحليل محفظة الأعمال في شركات التأمين الأردنية

ترتيب دخول العناصر المستقلة في معادلة التنبؤ بتحقيق الميزة التنافسية	قيمة R ²	قيمة R	قيمة T	مستوى دلالة T
بعد أهمية تحليل الأعمال	0.547	0.791	*9.721	*0.000
بعد تحليل محفظة الأعمال	0.606	0.779	*4.286	*0.000

* ذات دلالة إحصائية على مستوى الدلالة ($\alpha \geq 0.05$).

استراتيجيات تحقيق الميزة التنافسية، وهو ذو أثر مهم في المتغير التابع (استراتيجيات تحقيق الميزة التنافسية)؛ إذ يفسر

اعتماداً على النتائج الإحصائية الواردة في الجدول (7)، يتبين أن بعد أهمية تحليل الأعمال هو أكثر الأبعاد تأثيراً في

2- تشير النتائج إلى أن المتوسط الحسابي لمستوى تطبيق استراتيجيات تحقيق الميزة التنافسية (التكلفة، التميز، التركيز) مجتمعة كان متوسطاً؛ إذ بلغ (3.34)، واحتلت استراتيجيات التركيز المرتبة الأولى بمتوسط بلغ (3.65)، تلتها استراتيجية التميز بمتوسط بلغ (3.27) في المرتبة الثانية، وأخيراً جاءت استراتيجية القيادة بالتكلفة بمتوسط (3.11). وهذا يدل على أن هناك اهتماماً متوسطاً بتطبيق استراتيجيات تحقيق الميزة التنافسية (التكلفة، التميز، التركيز) من قبل الإدارة العليا في الشركات المبحوثة.

ويؤكد هذا على اعتبارها أولوية في التفكير الاستراتيجي للشركات وعلى أنها تحتل مرتبة مقبولة لدى القيادة العليا من أجل تدعيم جهود تلك الشركات لضمان استمراريتها وتحقيق الميزة التنافسية. كما أن حصول استراتيجيات التركيز على أعلى متوسط بين الاستراتيجيات التنافسية له ما يبرره من انسجام مع طبيعة خدمات الشركات التي تركز على خدمات تأمينية محددة أو على شرائح عملاء محددة. كما أن حصول استراتيجيات التكلفة على أقل متوسط ينسجم مع أسعار خدمات التأمين الإلزامي المحددة من قبل الحكومة وينسجم مع الأسعار المنافسة للشركات الأخرى في التأمين الشامل أو التأمين الطبي. وتتسجم هذه النتيجة مع نتيجة دراسة (البشاشة، 2014)، ودراسة (العلمي، 2012)، ودراسة (القطاونة، 2012)، ودراسة (Naveed, 2013) من حيث التوافر المتوسط، ولكنها تختلف من حيث التوافر مع دراسة (الجازي، 2014) ودراسة (القرالة، 2014)، ودراسة (Taie, 2014)، ودراسة (Kamalia, 2014) التي جاء التوافر فيها مرتفعاً. ويعود هذا الاختلاف لربما لاختلاف مجتمعات الدراسة؛ فقد كانت مجتمعات الدراسات السابقة في قطاعات تصنيعية، أما هذه الدراسة فتخص قطاعاً خدمياً.

3- تؤكد النتائج أن هناك علاقة ارتباطية قوية بين أبعاد تبني إجراء تحليل محفظة الأعمال واستراتيجيات تحقيق الميزة التنافسية (التكلفة، التميز، التركيز) مجتمعة في شركات التأمين الأردنية؛ إذ بلغت (0.687). وتؤكد وجهة نظر المبحوثين أن ارتباط أبعاد تبني إجراء تحليل محفظة الأعمال مجتمعة كان بمستوياته العليا مع استراتيجيات التركيز بنسبة بلغت (69.2%). وينسجم ذلك مع طبيعة

ما نسبته (54.7%) من التباين في المتغير التابع: استراتيجيات تحقيق الميزة التنافسية. وجاء ثانياً بعد تحليل محفظة الأعمال الذي يفسر مع بعد أهمية تحليل الأعمال ما نسبته (60.6%) من التباين في المتغير التابع: استراتيجيات تحقيق الميزة التنافسية. ويأتي ذلك مدعماً بدلالة ارتفاع قيم (T) المحسوبة للأبعاد السابقة البالغة (9.721، 4.286) على التوالي عن قيمتها الجدولية البالغة (1.658) عند مستوى الدلالة ($\alpha \leq 0.05$) ودرجة حرية (102).

نتائج الدراسة ومناقشتها

ركزت الدراسة على تحليل أثر تبني تحليل محفظة الأعمال في استراتيجيات تحقيق الميزة التنافسية (التكلفة، التميز، التركيز) مجتمعة في شركات التأمين الأردنية. وتالياً أهم ما توصلت إليه الدراسة من نتائج.

1- أشارت النتائج إلى أن المتوسط الحسابي الكلي لتصورات المبحوثين حول أبعاد تحليل محفظة الأعمال مجتمعة جاء متوسطاً؛ إذ بلغ (3.37)، مما يدل على أن توفر الأبعاد في شركات التأمين الأردنية كان بدرجة متوسطة، وقد رتبها المستجيبون على النحو الآتي: تحليل محفظة الأعمال بمتوسط بلغ (3.44)، ثم أهمية تحليل الأعمال بمتوسط بلغ (3.31). وجاءت جميعها بمتوسطات حسابية متوسطة، وتؤكد هذه النتيجة أهمية تحليل الأعمال في الشركات المبحوثة، كما تفسر هذه النتيجة تبني تحليل محفظة الأعمال من قبل الإدارة العليا في استراتيجيات الشركات. ويشير المستوى المتوسط إلى حداثة التخطيط الاستراتيجي والتحليل الاستراتيجي لأعمال الشركات، وبذات الوقت يعطي مؤشراً إيجابياً على أداء الشركات وتوجهها للأخذ بتحليل الأعمال وتبني محفظة أعمال تضم أكثر من خدمة تأمينية. وتتسجم هذه النتيجة في الإيجابية مع نتيجة دراسة (زويلف، 2015)، ودراسة (محمد، 2014)، ودراسة (اللايد، 2013)، ودراسة (الفقيه، 2013)، ودراسة (بارحمة، 2006) من حيث أهمية تحليل الأعمال أو أهمية تبني محفظة أعمال كأداة لتحسين مستويات الأداء وتدعيم قدرات الشركات لتحقيق الميزة التنافسية، لكنها تختلف معها جزئياً في قوة الأهمية.

أقوى الأبعاد تأثيراً وأهميةً في تطبيق استراتيجيات تحقيق الميزة التنافسية، يليه بعد تحليل محفظة الأعمال، الأمر الذي يتفق مع نتائج مستويات التوافر. وينسجم ذلك مع قوة العلاقات الارتباطية بين المتغيرات المستقلة والتابعة منفردة أو مجتمعة.

توصيات الدراسة

في ضوء ما تقدم من النتائج، توصي الدراسة بالآتي:

1. تطوير وترسيخ مفهوم تحليل محفظة الأعمال في الشركات المبحوثة، وذلك من خلال استحداث دوائر خاصة تعنى بهذه الممارسة تسمى دوائر محافظ الأعمال عبر وصف وظيفي لها يدعم ممارسات التنوع في الأعمال والخدمات ويدعم استمرارية الشركات وبقائها.
2. تعزيز تطبيق استراتيجيات تحقيق الميزة التنافسية (التكلفة، التميز، التركيز) عبر تطوير آليات لتطبيق هذه الاستراتيجيات من خلال الاستفادة من المقارنة المرجعية والممارسات الفضلى لهذه الاستراتيجيات في الشركات العالمية المتميزة.
3. الاتجاه نحو تقليل الكلفة التشغيلية للخدمات التأمينية من خلال نظم الإدارة الحديثة والجودة الشاملة والتسويق الحديث عبر تبني برامج تدعم هذه الممارسات مثل الإدارة الإلكترونية وبرامج ضمان الجودة وبرامج التسويق الإلكتروني وبرامج تقييم الأداء باعتماد بطاقة الأداء المتوازن (BSC).
4. تبني تحليل محفظة الأعمال (BCG) بشكل عملي عبر تدريب الإدارة العليا على فنيات هذه المحفظة وهذا التحليل.
5. إجراء مزيد من الدراسات على باقي شركات الخدمات كالفنادق والمستشفيات، وتبني أدوات تحليل أخرى، وإجراء دراسات مقارنة بين العديد من أدوات التحليل ومحافظ الأعمال.
6. الأخذ بنظام التعاقد الخارجي (Outsourcing) لبعض الخدمات الفرعية في شركات التأمين، مثل خدمات استقطاب الموارد البشرية، والتدريب، وبعض برامج التسويق، وبعض خدمات الصيانة، والترافع أمام المحاكم،

الشركات المبحوثة، وكذلك مع اعتماد شركات التأمين على استراتيجية التركيز بشكل أعلى من غيرها من الاستراتيجيات. وتليها علاقة أبعاد التحليل مع استراتيجية التميز بنسبة بلغت (66.1%).

أما فيما يتعلق بعلاقة أبعاد التحليل كل على حدة مع الاستراتيجيات منفردة أو مجتمعة، فكانت أقواها من نصيب بعدي تحليل محفظة الأعمال، وأهمية التحليل على التوالي مع استراتيجية التركيز بعلاقة بلغت (0.773, 0.676) على التوالي. ويفسر ذلك بقناعة المبحوثين بأن تبني إجراء تحليل محفظة الأعمال يدعم تحقيق الميزة التنافسية، وتمهد تلك العلاقات بإنجابيتها إلى الدلالة على الأثر المستقبلي للتحليل في تحقيق الميزة التنافسية.

واتضحت أضعف العلاقات بين أبعاد التحليل كل على حدة ومجموعة مع استراتيجية القيادة بالتكلفة، وهذا ينسجم مع التعليل المقدم سابقاً في النتيجة الثانية لهذه الدراسة.

4- توضح النتائج صلاحية النموذج لاختبار أثر أبعاد تحليل محفظة الأعمال في استراتيجيات تحقيق الميزة التنافسية استناداً إلى أن أبعاد تحليل محفظة الأعمال (أهمية تحليل الأعمال، تحليل محفظة الأعمال) في هذا النموذج تفسر ما نسبته (73.8%) من التباين في المتغير التابع (استراتيجيات تحقيق الميزة التنافسية) وارتفاع قيمة (F) المحسوبة البالغة (25.75) عن قيمتها الجدولية البالغة (2.17)، وهذا يؤكد أن هناك أثراً كبيراً لأبعاد تحليل محفظة الأعمال في استراتيجيات تحقيق الميزة التنافسية. وهذا ينسجم مع تطورات مفاهيم تحليل الأعمال من التحليل البيئي إلى الاستراتيجي إلى تحليل محافظ الأعمال التي ترتبط ارتباطاً عالياً مع مفهوم الميزة التنافسية، مما يؤكد انعكاس تحليل الأعمال على استراتيجيات تحقيق الميزة التنافسية.

5- أشارت نتائج الدراسة إلى تأثير أبعاد تحليل محفظة الأعمال (أهمية تحليل الأعمال، تحليل محفظة الأعمال) في تطبيق استراتيجيات تحقيق الميزة التنافسية (التكلفة، التميز، التركيز) وبيئت أن لها قوة تفسيرية عالية للتباين في تطبيق الاستراتيجيات، وبالتالي تحقيق الميزة التنافسية.

6- أوضحت نتائج الدراسة أن بعد أهمية تحليل الأعمال كان

لاستراتيجية التميز.

8. الاهتمام بمنظومة الريادة والابتكار من قبل الموظفين أو حتى من العملاء وطرح جوائز ومكافآت لأصحاب الأفكار الريادية في قطاع التأمين بما يطور خدمات جديدة أو أشكالاً جديدة للخدمات الحالية.

الأمر الذي يقلل الكلفة وتدعم المزيد من التبني لاستراتيجية القيادة بالتكلفة.

7. دعم أنشطة البحث والتطوير (R&D) بما يدعم تطوير خدمات تأمينية جديدة تشبع حاجات جديدة لدى العملاء، وبالتالي تميز شركات عن غيرها ويدعم مزيد من التبني

المراجع

المراجع الأجنبية

- Abdelhameed, Afaf. 2012. *A Strategic Vision of Intellectual Capital and Its Role in Achieving Competitive Advantage: Field Study*. Unpublished Thesis, Faculty of Commerce, Accounting Department, Ain Shams University.
- Al-Alami, Hasan. 2012. The Effect of Social Responsibility in Achieving Competitive Advantage: An Applied Study in Aqaba Special Economic Zone Hotels. *Journal of Public Administration*, 50 (1): 53-83.
- Al-Atoom, Mohammad Mansour. 2018. *The Impact of Critical Success Factors on the Competitive Advantage of Retail Websites*. Unpublished Master Thesis of Business Administration, Middle East University, Jordan.
- Albashabsheh, Yahia. 2014. *The Effect of Production Input on Achieving Competitive Advantage in Jordan Phosphate Mines Company: An Applied Study*. Unpublished Master Thesis, Mutah University, Jordan.
- Al-Faqiyeh, Saqer Mohammad. 2013. *Strategic Analysis of Al-Mada's Internal Cladding Types for Competitive Advantage Using Quota / Growth Matrix (Quantitative Field Descriptive Analytical Study)*. Unpublished Master Thesis of Business Administration, Arab Open University, Denmark.
- Alhawajreh, Kamel. 2013. Supply Chain Practices and their Role in Achieving Competitive Advantage and Improving Business Performance in Ready Mix Concrete in Jordan. *Jordan Journal of Business Administration*, 9 (4): 768-801.
- Alhunaiti, Ahmad and Alqaeid, Marzouq. 2019. The Effect of Organizational Structures on Achieving Competitive Advantage: Field Study in Industrial and Service Institutions in Jordan, *Jordan Journal of Business Administration*, 15 (1): 1-20.
- Al-Jaradat, O., Al-Samraie, F. and Jadallah, N. 2012. Intellectual Capital and its Role in Achieving Competitive Advantage: A Field Study for the Jordanian Income Tax Service. *European Journal of Scientific Research*, 69 (3):326-341.
- Aljazi, Faisel. 2014. *The Impact of Strategic Leadership in Achieving Competitive Advantage in Jordan Telecom Company*. Unpublished Master Thesis, Mu'tah University, Jordan.
- Al-Layeth, Hayfa. 2013. Using Business Portfolio Analysis (BCG) to Evaluate the Competitive Position of the Company. *Babylon University Journal – Humanities*, 21 (2): 89-103.
- Al-Qaralleh, Zakariya. 2014. *The Impact of Intellectual Capital on Competitive Advantage in Business Organizations, Applied Study on Jordanian Industrial Companies*. Unpublished Master Thesis, Mu'tah University, Jordan.
- Al-Qatawneh, Ahmad. 2012. *The Impact of Porter's Model of the Five Forces in Achieving Competitive Advantage in Jordanian Universities: An Applied Study*. Unpublished Master Thesis, Mu'tah University, Jordan.
- Barahma, Tawfeeq. 2006. *Environmental Analysis and Its Impact on Determining the Strategic Option of the*

- Organization: Field Study of a Sample on Industrial Companies in Aden Governorate.** Unpublished Master Thesis, Aden University, Yemen.
- Bataineh, M. and Al-Zoabi, M. 2011. The Effect of Intellectual Capital on Organizational Competitive Advantage: Jordanian Commercial Banks (Irbid District) An Empirical Study. *International Bulletin of Business Administration*, 10 (3): 15-25.
- Benjedou, Benelaia. 2016. *Competitive Strategies and Their Role in Achieving the Competitive Advantage of the Economic Organization: Case Study of the Eurasian Hotel.* Unpublished Master Thesis in Business Administration, University of Boumerdes, Algeria.
- Hasan, Ahmad. 2017. *The Effect of Total Quality Management Practices on Achieving Competitive Advantage: A Field Study in Jordanian Pharmaceutical Companies.* Unpublished Master Thesis in Business Administration, Middle East University, Jordan.
- Ismail, Mahmoud Ismail Ali. 2009. *The Effect of Using Information Technology on Achieving Competitive Advantage: An Empirical Study on Jordanian Pharmaceutical Companies.* Unpublished PhD Thesis, Amman Arab University, Jordan.
- Kamalim, H. 2014. Studying the Relationship between Transformational Leadership Style and Gaining Competitive Advantage (Case Study: Wire and Cable Company at Moghan Located in Shahrood City). *Reef Resources Assessment and Management Technical Paper*, 40 (3).
- Kamukama, N., Kyomuhangi, D.S., Akisimire, R., Orobia, L.A., Kamukama, N., Kyomuhangi, D.S. and Orobia, L.A. 2017. Competitive Advantage Mediator of Managerial Competency. *African Journal of Economic and Management Studies*, 8 (2): 154-167.
- Leonido, Leonidas, Palihawadana, Dayananda and Theodosiou, Marios. 2011. National Export-Promotion Programs as Drivers of Organizational Resources and Capabilities: Effects on Strategy, Competitive Advantage and Performance. *Journal of International Marketing*, 19 (2): 1-29
- Lweezeh, Farhati. 2016. *The Role of Intellectual Capital in Achieving the Competitive Advantage of Economic Institutions in the Context of Knowledge Economy: Case Study of Ain Touta Cement Company.* Unpublished PhD Thesis, Mohamed Khidher University, Algeria.
- Mohammad, Ali. 2014. Evaluating and Selecting the Appropriate Strategic Alternative to the Business Portfolio Using the (BCG) Matrix. *Journal of Basra University for Management and Economics*, 2 (7): 233-252.
- Mohebi, M.M. and Farzollahzade, S. 2014. Improving Competitive Advantage and Business Performance of SMEs by Creating Entrepreneurial Social Competency. *MAGNT Research Report*, 2: 20-26.
- Naveed, Akhtar, Khan, Rasheed Ahmad and Mujtaba, G. Bahaudin. 2013. Exploring and Measuring Organizational Learning Capability and Competitive Advantage of Petroleum Industry Firms. *International Business and Management*, 6 (1): 89-103.
- Porter, Michael E. 1985. *Competitive Advantage.* The Free Press: A Division of McMillan, Inc. New York. ISBN 0-684-84146-0.
- Portfolio Analysis. 2013. *Separating Winners from Losers in the Association Work Plan.* The Forbes Group ▪ 5806 Sandy Pointe Drive, Sarasota, FL 34233 ▪ 703/691-2440 ▪ www.forbesgroup.com
- Powel, Thomas C. 2009. Total Quality Management As Competitive Advantage: Review and Empirical Study. *Strategic Management*, 16 (4): 15-37.
- Reutar, Carsten, Feorstl, Kai, Hartmann, Evi and Blome, Consatantin. 2010. Sustainable Global Supplier Management: The Role of Dynamic Capabilities in Achieving Competitive Advantage. *Journal of Supply Chain Management*, 46 (2): 45-63.
- Rindova, V.P. and Fomburn, C.J. 2010. The Role of Firm-constituent Interaction. *Strategic Management Journal*,

- 20 (2): 691-710.
- Secaran, Uma and Bougie, Roger. 2016. *Research Methods for Business: A Skill-building Approach*, 11th Edn., New York: John Wiley and Sons Inc.
- Shlash, Anbar, Alhawari, Sulaiman and Mohammad, Alshawara. 2011. The Effect of Using E-Marketing in Achieving the Competitive Advantage of Jordanian Pharmaceutical Companies. *Journal of Administrative Sciences*, 38 (1): 143-160.
- Sliogeriene, Jolita. 2015. Student's Reflection Analysis in Portfolio-based Learning. *Santalka: Filologija, Edukologija*, T. 20, nr,1,Issn1822-430X,online.
- Taie, E. 2014. The Effect on Intellectual Capital Management on Organizational Competitive Advantage in Egyptian Hospitals. *International Journal of Business and Social Science*, 5 (2): 160-167.
- Tuan, Nham Phong and Yoshi, Takahashi. 2010. Organizational Capabilities, Competitive Advantage and Performance in Supporting Industries in Vietnam. *Asian Academy Management Journal*, 15 (1): 1-21.
- Wirda, F., Herri, Elfindri, Amali, H., and Herizon. 2019. Competitive Advantage: Mediation Effect between Entrepreneurial Competency and Business Performance Creative Industries in West Sumatra-Indonesia. *Academy of Entrepreneurship Journal*, 25 (1): 1-11.
- Zuailef, Enaam. 2015. The Role of Strategic Analysis of the Dimensions of the Institutional Control Environment in the Continuity of the Organization and Avoid Financial Crises. *Journal of Baghdad University of Economic Sciences*, 20 (a): 276-298.