

الدور الاستراتيجي في تحقيق التفوق التنافسي⁺
STRATEGIC ROLE IN ACHIEVING
COMPETITIVE ADVANTAGE

أحلام صالح مهدي*

المستخلص

ان بقاء واستمرار ونمو أية منظمة يعتمد على طبيعة الاستراتيجيات التي تتبعها بعدها الإطار المستقبلي الذي تضعه الإدارة العليا في ضوء دراسة التغيرات التي تحدث في المجتمع عن طريق رسم الخطط والسياسات والإجراءات لتنفيذ تلك الاستراتيجيات للوصول الى تحقيق الأهداف التي تم تحديدها، اذ ان انتاج استراتيجية بعينها لابد ان يحقق للمنظمة ميزة تنافسية على المنظمات العاملة في نفس الميدان عن طريق استخدامها للموارد المادية والبشرية افضل استخدام والتقليل قدر الامكان من المخاطر التي قد تتعرض لها، حيث تستطيع المنظمة من تحقيق المزايا التنافسية عن طريق الكلفة الواثقة وتحقيق مستوى عال من الجودة في منتجاتها وتسليمها الى المستهلكين في الوقت المحدد حيث اصبح الزمن من أهم المزايا التنافسية وبالتالي تحقق المنظمة التفوق على مثيلاتها وكذلك لابد للمنظمة من مواكبة التطور في العالم بما يحقق الإبداع في منتجاتها باستخدام الطرق الحديثة وخلق روح الابتكار لدى العاملين وتعميق الشعور بالمسؤولية. تتركز مشكلة البحث في تعرض الشركة لبيئة ذات فرص كبيرة مع وجود تهديدات كما ان القدرة الاستثمارية لهذه الشركة كانت عالية في مواجهة التغيرات البيئية بشكل جيد مع امتلاكها نقاط قوة استطاعت عن طريق تحسين منتجاتها وبلوغها مرحلة النضوج ومرحلة تحقيق الحصة السوقية المناسبة واعتمادها على المواد الأولية المستوردة في عملياتها الانتاجية ويركز البحث على كل ما يقلل من قدرة هذه الشركة في التوسع وتحقيق التفوق في اسواق جديدة في التوسع وتحقيق التفوق في اسواق جديدة. توصل البحث الى:اعتماد التحليل الاستراتيجي كوسيلة لتطوير مستوى الطموح والحفاظ على المستوى الجيد الذي حققته في السوق.

Abstract

The survival, continuation and growth of any organisation depend upon the nature of strategies adopted because they are the future framework adopted by the high administration in the light of considering the changes that take place in a society. This can be achieved by adopting plans and policies and taking procedures so as to implement these strategies in order to achieve the goals that have been determined.

The adoption of the very strategy by an organisation should achieve a competitive advantage to this organisation rather than other organisations

⁺تاريخ استلام البحث ٢٠٠٣/١٠/٢٩ تاريخ قبول البحث ٢٠٠٤/١١/١٠

*مدرس مساعد/ معهد الإدارة الرصافة

working at the same field due to the fact that this organisation uses material and man resources in a good way and decreases as far as possible the dangers that may be encountered. Thus the organisation can achieve the competitive advantages by low cost and can achieve a high level of good products and deliver them to the consumers in time. Time, consequently, has become one of the most important competitive advantages which can attain supremacy rather than other factors. Furthermore, catching up with development in the world may achieve creativity concerning the products of the organisation by adopting modern methods in a way that creates spirit of innovation and creativity for the employees and deepens the feeling of responsibility. The problem of the research focuses on the exposition of the company to an environment of good opportunities with the presence of threats. The company's investment capability is high in facing the environmental changes positively. It owns power through which it is able to improve its products, reach the adulthood stage as well as the stage of achieving the suitable marketing share, and depend on the imported raw material in its production processes. This may lessen its capability in expansion and the achievement of primacy at new markets .

The most important finding which the study arrives at is the dependence on the strategic analysis as a means of developing the level of ambition and preserving the good level which has been realized in markets

المقدمة

تمثل الصناعة اهم الاركان الاساسية للاقتصاد الوطني بوصفها مظهراً من مظاهر التطور الحضاري الذي يتحقق عن طريق قيام المنظمات باستغلال الموارد المتاحة افضل استغلال والعمل على اشباع حاجات الانسان المختلفة والارتفاع بمستوى المعيشة وهذا يتطلب رؤية ادارية متكاملة تساهم في زيادة فاعلية المنظمات في تحقيق أهدافها.

ويأتي هذا البحث لدراسة الدور الاستراتيجي الذي لابد من ان تنهض به المؤسسات الصناعية لتحقيق بعض المزايا التي تساهم في تحقيق تفوقها التنافسي على المنظمات العاملة في نفس الميدان وتطوير مقدرتها في التعامل مع التغيير في البيئة الخارجية وتحسين مستوى الاداء داخل المنظمة.

تتناول المبحث الأول مفهوم لاستراتيجية واهميتها ومعرفة الاستراتيجيات البديلة التي بالامكان ان تنتهجها المنظمات في ضوء تحليلها للبيئة الخارجية والمزايا التنافسية بعدها المقدرة المميزة التي تسعى لها المنظمات والتي يمكن التعرف عليها خلال مرحلة التحليل وتحويل جوانب القوة الى مزايا تنافسية تستطيع عن طريق التفوق على مثيلاتها.

وتتناول المبحث الثاني منهجية البحث التي ركزت عليها الدراسة في حين خصص المبحث الثالث للجانب العملي وتحليل النتائج وقد توصلت الدراسة الى مجموعة من الاستنتاجات والتوصيات التي خصص المبحث الرابع لها.

المبحث الاول الجانب النظري

أولاً: مفهوم الاستراتيجيات:

يعتمد نجاح و فشل اية منظمة على طبيعة وانواع الاستراتيجيات التي تتبعها للوصول الى تحقيق أهدافها، ويعد ذلك سبباً لنمو وتوسيع منظمات وتعرض منظمات اخرى للانهيـار والخروج من ميدان الاعمال خاصة وان التطورات التكنولوجية والتغيرات الحاصلة في مختلف الميادين اظهرت العديد من التحديات التي تتطلب من منظمات الاعمال القيام بها لبناء رؤية استراتيجية تمكنها من تحقيق ميزة تنافسية تساعدها على تحقيق التفوق على مثيلاتها من المنظمات العاملة في نفس الميدان.

وتعد الاستراتيجيات الطريق الذي يتحدد بموجبه تصور المنظمة لما تريد ان تكون عليه في المستقبل... وقد وردت تعاريف مختلفة للاستراتيجية من قبل الكتاب والمعينين فمنهم من يعرف الاستراتيجية بأنها ((خطة موحدة شاملة تربط بين المزايا الاستراتيجية للمنشأة بتحديات البيئة لضمان تحقيق الأهداف)) [1] بينما يعرفها [2] بأنها: ((خطط مستقبلية طويلة الأجل وشاملة تتعلق بتحقيق التوافق والانسجام بين البيئة التنافسية وقدرة الإدارة العليا على تحقيق الاهداف)) [2].

ويعرفها [3] [4] بأنها ((خطط وأنشطة المنظمة التي يتم وضعها بطريقة تضمن خلق درجة من التوافق بين رسالة المنظمة وأهدافها وبين هذه الرسالة والبيئة التي تعمل بها بصورة فعالة وذات كفاءة عالية)).

وينظر [5] في تعريفه للاستراتيجية

- كمناوره Ploy: اذ تعد بمثابة مناورة يقصد عن طريقها خداع الخصوم او المنافسين.
- كموقف Position: يعبر عن اسلوب التصرف وتخصيص الموارد للالزمة لانجاز الاهداف ويشجع هذا المفهوم ايضاً النظر الى المنظمات في بيئتها التنافسية (أي كيف تحدد مركزها (مواقعها) وكيف يمكن ان تحمي تلك المواقع.
- كنمط (Pattern) بوصفها صيغة مميزة ومعتادة للتعامل مع الاحداث دون الحاجة لخطة او تصور مسبق أي انه يعبر عن تدفق القرارات او التصرفات.
- كخطة (Plan) تحدد سياقات وسبل التصرف لتحقيق هدف ما.
- كمنظور (Perspective) كونها خلاصة ذهنية تساعد على رؤية الاشياء وفقاً لعلاقتها الصحيحة او اهميتها النسبية.

ويتضح مما سبق ان الاستراتيجية تشمل عناصر اساسية تمكن المنظمة من مواجهة متغيرات البيئة بما لديها من افكار واضحة ومنطقية تجاه نقاط القوة والضعف للمنافسين عن طريق تخصيص الموارد اللازمة وتحديد العوامل البيئية.

ثانياً: أهمية الاستراتيجية:

تبرز أهمية الإستراتيجية بعدها الوسيلة التي تستطيع المنظمة عن طريقها الاستجابة للتحديات التي تواجهها فضلاً عن اعتمادها في اتخاذ قرارات تعكس أفضل البدائل والخيارات وتطبيق أنظمة كفوءة في انجاز العمل ذلك لان المقدره المميزه Distinctive-competence هي الطريق لتحقيق الميزة التنافسية للمنظمة وان تحقيق هذه المقدره يتم عن طريق الاستراتيجيات التي تربط بين المنظمة وبيئتها.

وتتجلى أهمية الاستراتيجية على اساس ان القرارات الاستراتيجية هي القرارات التي تهتم بتوزيع الموارد المالية والبشرية والتي تؤثر في التركيب السياسي والوضع القانوني للمنظمة ورسم الخطط التي تأخذ بعين الاهمية جميع المخاطر التي قد تتعرض لها المنظمة [6].

وتبرز أهمية الاستراتيجية بانها اطارٌ مستقبلي تعتمد الإدارة العليا في المنظمة في ضوء دراسة متغيرات البيئة وتضع الخطط والسياسات والبرامج والاجراءات لتنفيذ تلك الاستراتيجية للوصول الى الاهداف التي تم تحديدها، اذ ان انتهاج استراتيجية جيدة يقترن بتنفيذ جيد يؤدي بالتأكيد الى تحقيق المنظمة لميزة تنافسية نسبية على الآخرين عن طريق تطوير وبناء القدرات من اجل استغلال الفرص ومجابهة التهديدات والتغلب على المنافسين [7].

وبشكل عام يمكن تأطير أهمية الاستراتيجية للمنظمة بما يأتي:ـ

١. الاستخدام السليم لموارد المنظمة.
٢. الحصول على المعلومات المتعلقة بمتغيرات البيئة الخارجية.
٣. التقليل قدر الامكان من حالات عدم التأكد والمخاطر التي قد تتعرض لها المنظمات وبالتالي تطوير وتحسين اعمالها حيث تسعى المنظمة عن طريق هذه الاستراتيجية الى تحقيق زيادة في مخرجاتها وزيادة مستوى نشاطها بهدف تحقيق ديمومتها وبقائها.

ثالثاً: الاستراتيجيات البديلة

في ضوء التحليل الاستراتيجي الذي يتم عن طريق تحليل البيئة الخارجية للمنظمة وتحديد الفرص والتهديدات التي تواجهها في ميدان اعمالها وللوقوف على جوانب القوة والضعف لديها تقوم المنظمة بأختيار الاستراتيجية التي تتناسب ونتائج هذا التحليل والتي تتلائم مع ظروفها... وبشكل عام هناك اربع مجموعات أساسية من البدائل تحوي كل منها على عدد من الاستراتيجيات البديلة وهي: [4].

١. الاستراتيجيات العامة للمنافسة وتشمل استراتيجيات قيادة الكلفة واستراتيجية التمايز واستراتيجية التركيز على قطاع سوقي محدد.
٢. الاستراتيجيات الموجهة نحو تحقيق نمو محدود وتشمل استراتيجيات البقاء على الوضع الراهن كما هو عليه، واستراتيجية النمو البطيء.

٣. الاستراتيجيات الانكماشية والتي تشمل استراتيجية التشذيب واستراتيجية المنظمة الاسيرة واستراتيجية التخلص من بعض مجالات النشاط واستراتيجية التحول واستراتيجية التصفية للمنظمة.

٤. استراتيجيات النمو التوسعية وتضمن استراتيجيات التركيز على مجال نشاط معين واستراتيجيات التنويع واستراتيجيات الاستثمار.

وحيث ان الاعتماد على استراتيجية النمو التوسعية يؤدي الى تحقيق زيادة في مستوى الطموح ومن ثم زيادة فعاليات المنظمة المختلفة ويحقق لها مركزاً تنافسياً قوياً وبالتالي يمكن المنظمة من تحقيق التفوق على مثيلاتها من المنظمات العاملة في نفس الميدان.

ويساهم التوسع والنمو في زيادة خبرة المنظمة تجاه تحسين ادائها وفعاليتها وتقليل تكاليفها فضلاً عن كونها افضل وسيلة لاشباع حاجات الزبائن والاستفادة من الوفورات الاقتصادية ويعد النمو مؤشراً لقياس امكانيات المنظمة وقدرتها على البقاء بعدها تعمل في بيئة ديناميكية تستوجب منها ان تنمو لتبقى وعن طريق هذه الاستراتيجية تحقق المنظمة اهدافاً تفوق بمستوياتها ومعدلاتها الأهداف السابقة عن طريق خدمة الزبائن بتقديم سلع وخدمات جديدة او التوسع في اسواق جديدة او كليهما.

وتمثل استراتيجية النمو وسيلة المنظمة في زيادة حصتها السوقية فضلاً عن ان النمو يعد أهم اهداف المنظمة فهي تعني الحياة لها في الأمد البعيد عن طريق توفر الإمكانيات وعناصر البيئة والتي تسمح لها بالنمو والتوسع.

واستراتيجية النمو التوسعية اوجه مختلفة هي:

أ. **النمو بالتركيز**: تتسم المنظمة التي تعتمد هذه الاستراتيجية بانها ذات منتج واحد منتج واحد او تقديم خدمة واحدة او عدد محدود جداً من المنتجات او الخدمات التي تمتاز بالنقارب [8] والعمل على زيادة الحصة السوقية الى اعلى حد ممكن وتحسين نوعية المنتج واتباع سياسات سعرية مغرية لغرض زيادة المبيعات كما تشمل هذه لاستراتيجية التركيز على مستهلك محدد وزيادة معدل استخداماته او على استخدامات تكنولوجيا محددة [8].

ويقترن هذا النوع من الاستراتيجية بالمخاطرة اذا ما تقلص الطلب على منتجات المنظمة.

ويرى معظم الكتاب ان المنظمات التي تعتمد هذا النوع من الاستراتيجيات هي من اكثر المنظمات فعالية اذ تحصل عن طريقها ميزة تنافسية اساسية.

ب. **النمو بالتنويع**: يحدث النمو بالتنويع عندما تدخل المنظمة في ميادين عمل جديدة تختلف عن تلك التي تمارسها في الوقت الحالي ووفقاً لهذه الاستراتيجية تقوم المنظمة بتقديم عدد من المنتجات الجديدة او بعض الخدمات الجديدة او اضافة اسواق جديدة او اضافة بعض خطوط الانتاج الجديدة [6].

وغالباً تعتمد هذه الاستراتيجية تنويع المخاطر ومواجهة وصول بعض المنتجات الى مرحلة النضوج وتحقيق تدفقات نقدية تزيد عن حاجات الاستثمار [9] فضلاً عن رغبة الإدارة في تحقيق معدلات نمو في مجالها الجديد وامتلاكها قدرات ابداعية يمكن ان تستثمر في مجالات مربحة [10].

وقد يكون التنويع مترابطاً ويتم عن طريقها خلق التوافق بين المنتجات الجديدة والقديمة او تنويع غير مترابط عندما تدخل المنظمة مجالات اعمال جديدة لا ترتبط باعمالها الحالية [6]. وان هذه الاستراتيجية تتطلب ابداعاً ادارياً لضمان التنسيق بين مختلف العمليات والسيطرة على اسواق جديدة او تطوير الاسواق الحالية.

ج. النمو بالاستثمار المشترك: بهدف توزيع المخاطرة على منظمات مختلفة يجري التنسيق معها للقيام بمشاريع مشتركة خاصة عندما يكون دخول المنظمة لوحدها مجالات معينة غير مضمونة الجدوى الاقتصادية ويتخذ هذا النوع من الاستراتيجية اشكالاً تتعلق بعضها بتكوين كيان تنظيمي جديد [11] او في اطار التعاون مع منظمات منافسة لا سيما في استراتيجية التوجه نحو العالمية.

رابعاً: المزايا التنافسية:

تمثل الميزة التنافسية طموحاً مشروعاً لكل منظمة اذ يرتبط مفهومها بالمقدرة المميزة وتسعى المنظمة بهدف تطوير قدرتها التنافسية الى تحديد جوانب القوة والضعف في مواردها وتحويل جوانب القوة الى مزايا تنافسية لمواجهة المنظمات المنافسة لها في الاسواق، حيث تهدف هذه المنظمات الى ترسيخ مفاهيم تتعلق بالمستهلك تتيج له الحصول على منتج وخدمة فريدة، والمنظمات المتميزة هي المنظمات القادرة على اشباع حاجات المستهلك وجذبه من اجل زيادة حجم المبيعات [12] وان العوامل الاساسية لكل من الانتاج وظروف الطلب المحلي ومدخلات المنظمة المتمثلة بمواردها والتي تساعد على الاستمرار في فعاليتها وبيئتها الخارجية مصادر لهذه الميزة [13].

وتسعى المنظمة الى اعتماد ميزة تنافسية تجعلها تحقق التمايز عن المنظمات العاملة في نفس الميدان بما يجعلها متفوقة على الآخرين عن طريقها ومن المعروف ان هنالك خمس مزايا تنافسية يمكن للمنظمة اعتماد واحدة او اكثر منها لتحقيق التفرد على مثيلاتها من المنظمات منها [14].

١. الكلفة الواطئة:

الكلفة هي احدى الاسبقيات التنافسية التي تعمل المنظمات (التي تعتمد كلفة المنتج اساساً في المنافسة) على تقليل جميع انواع الفقدان والضياع [15].

وتتحقق الميزة التنافسية عن طريق قيام مدراء العمليات بتقليل كلف العمل والمواد الأولية لخلق نظام يسهم في تخفيض كلفة الوحدة الواحدة حيث تسمح الكلفة المنخفضة بالحصول على ارباح بعد ان يقوم المنافسون بتخفيض هامش الربح الى الحد الأدنى، وخفض الكلفة يكون عن طريق زيادة الانتاجية، والاقتصاد من النفقات بشرط عدم التأثير على الجودة وكذلك الرقابة المستمرة على المواد الأولية.

٢. الجودة:

يقصد بالجودة اداء الاشياء بصورة صحيحة (Slack, etal, 98, P.52) والجودة كأسبوعية تعني جودة المخرجات كما يدركها الزبون وان تحقيق مستوى عالٍ من الجودة في عمليات ومخرجات المنظمة يعد من

اهم الوسائل التي تستخدمها المنظمة لجذب الزبون، وتتحقق الجودة العالية عن طريق ضمان توفير صفات تكنولوجية ونفسية وزمنية وضمان مصداقية عالية بما يحقق موائمة المنتج للاستعمال.

٣. الوقت:

توفير المخرجات في المكان والزمان المطلوب يعد ميزة تنافسية تسعى المنظمة بلوغها، اذ ان التسليم في الوقت المحدد يمثل مدى قدرة ادارة العمليات على مقابلة متطلبات التجهيز المستمر للبضائع الى المستهلكين، كما ان التركيز على الوقت يعد الاساس للسباق ضد الزمن اذ اصبح الزمن واحد من اهم المصادر للميزة التنافسية في عالم اليوم، وان هذا الموضوع اساساً يعتمد في مساعدة المدراء على تجنب اخطاء التغيير الذي يحدث على فترات عن طريق بناء نسق منظم لسرعة التغيير بحيث يتجنب هؤلاء المدراء ان يصبحوا ملتصقين بنماذج وعادات قديمة [16] وتركز العديد من المنظمات على وقت التسليم السريع كأسبقية عند القيام بعملياتها اذ يقوم المدراء بتحديد الخطوات والوقت اللازم لها دون المساس بالجودة.

٤. المرونة:

يقصد بالمرونة قدرة المنظمة على التحول في عملياتها او حجم منتجاتها فهي القدرة على التغيير من منتج الى اخر او من زبون الى اخر بأقل كلفة وتأثير ممكن [15] وتعتمد هذه الميزة في الاستجابة للمتغيرات عن طريق تكيف عمليات تصميم المنتج، حجم المنتج ومزيج.

٥. الابتكار والابداع:

أي تحقيق تطور وعمل خلاق بما يحقق الابداع في المخرجات او في العمليات المستخدمة وقيام المنظمة بانتاج منتجات او تقديم خدمات او استخدام طريق جديد للمدخلات لم يسبق لها ان استخدمتها من قبل وهذا يعني اجراء تغييرات تكنولوجية معينة لسد حاجة السوق وبالتالي تحقيق الميزة التنافسية [17] ويتطلب ذلك قيام المنظمة باشاعة روح الابداع والخلق والابتكار لدى العاملين وتعميق الشعور بالمسؤولية والقدرة على صنع القرارات المبتكرة واشاعة الافكار الجديدة في العمل [18].

كما ركز [19] في مقالته المعروفة What is Strategy على مبدأ (الستراتيجية التنافسية) مستنداً الى فلسفة - ان تكون مختلفاً عن الآخرين - والحد على ان المزايا التنافسية الدائمة للمنظمة تخفق عن طريق:

- المركز التنافسي الفريد
 - تصميم الأنشطة المختلفة تبعاً للستراتيجية
 - خلق التوافق بين تلك الأنشطة لخلق الميزة التنافسية
 - تأكيد نظام الأنشطة وليس اجزاءها.
 - عدم اغفال اهمية الفاعلية التشغيلية
- وقد اعتمد [20] ثلاثة ابعاد رئيسية في بناء نموذج دراستهما الميدانية في جامعة بغداد لقياس الاستراتيجية وهي:

- الفرص: بعدها تمثل موقفاً ايجابياً يعطي المنظمة مزايا نسبية
- التهديدات: التي تعكس حالات اللاتوافق مع الاتجاهات العامة للمنظمة
- الامكانيات : التي تعبر عما تمتلكه المنظمة من موارد مادية بشرية واسلوب استعمالها.

المبحث الثاني

منهجية البحث

أولاً: مشكلة البحث:

تكمن مشكلة البحث في قلة اهتمام المنظمات في القطاع الصناعي بالدور الاستراتيجي في تحقيق التفوق التنافسي بعدها اطاراً مستقبلياً تعتمد الادارات العليا للوصول الى الاهداف التي تم تحديدها مسبقاً ومن هذه المنظمات الشركة العامة للصناعات الجلدية والتي يتحتم على الإدارة لهذه الشركة البحث الجدي عن افضل الاساليب للحفاظ على تميزها في الاسواق ومواكبة التطورات للسيطرة على عوامل الانتاج.

ثانياً: فرضيات الدراسة:

١. الفرضية الاولى: توجد علاقة معنوية وتأثير بين ما يتوفر للشركة من فرص في السوق وما تتعرض له من تهديدات وقدرتها على استثمار المواد المنتجة محلياً ومركزها التنافسي وتميزها السعري لمواجهة التهديدات.
٢. الفرضية الثانية: هنالك علاقة وتأثير معنويين بين نقاط القوة والضعف التي يمكن ان تظهر وما يمكن ان تقدمه المنظمة من مستويات جودة في المنتج.
٣. الفرضية الثالثة: توجد علاقة وتأثير لخطه الشركة وتفكيرها في تقديم منتجاتها الى اسواق جديدة وسياسة تحسين منتجاتها والالتزام بمواعيد التسليم.
٤. الفرضية الرابعة: توجد علاقة وتأثير بين استراتيجية التنويع وقدرة المنظمة على استثمار المواد الأولية المنتجة محلياً وتفكيرها في تقديم منتجاتها الى اسواق جديدة واستخدام اسلوب البيع المباشر لتصريف منتجاتها.

ثالثاً: هدف البحث واهميته:

تهدف الدراسة الى استكشاف الدور الاستراتيجي في تحقيق التفوق التنافسي في الشركة العامة للصناعات الجلدية بعدها احدى المنظمات الصناعية المهمة بما ينسجم مع الاهداف المرتبطة بانفتاح السوق العراقي وتقديم المنتجات ذات الموصفات المنافسة للمنتجات العالمية.

رابعاً: اساليب جمع البيانات:

١. الجانب النظري: لغرض الحصول على البيانات والمعلومات الخاصة بالجانب النظري فقد تم الاعتماد على المصادر العربية والاجنبية والبحوث والرسائل الجامعية والدوريات التي تناولت هذا الموضوع.

٢. الجانب العملي: تم الاعتماد على مجموعة من الاساليب لهذا البحث وهي:
أ. استمارة الاستبيان: والتي صممت بالشكل الذي يخدم البحث وقد تضمنت (١٦) سؤالاً موزعاً على التغيرات المطلوب دراستها.

ب. المقابلات الشخصية: حيث تم مقابلة عدد من المسؤولين في الشركة العامة للصناعات الجلدية كان من بينهم السادة، مدير التسويق، مدير الانتاج، مدير المبيعات، مدير المخازن، ومسؤولي الوحدات بهدف بناء مشكلة البحث وأعداد الجانب العملي للبحث.

ج. التحليل الاحصائي: لغرض معرفة النتائج وتحليلها تم استخدام الاساليب الاحصائية منها الانحدار ومعامل الارتباط

خامساً: اختبارات الصدق والثبات

تم عرض الاستمارة على مجموعة من المحكمين من ذوي الخبرة والاختصاص بمجال التنظيم والستراتيجية والاحصاء التطبيقي للتحقق من صدق Validity الاستمارة المتمثل بتحقيق ترابط بين فقراتها وملائمتها لقياس المتغيرات وقد تم اختبارها بعد تكرار وتوزيعها بين عينة مؤلفة من ١٣ مستجيباً وكانت الاستجابة ١٠٠%

سادساً: اساليب تحليل البيانات

تم استخدام الاساليب الاحصائية الاتية في تحليل البيانات وهي:-

١. معامل الارتباط (بيرسون) لتحديد قوة العلاقة بين متغيرات البحث واختبار T لتحديد معنوية العلاقة.
٢. الانحدار المتعدد: لتحديد تأثير المتغيرات.

X1,X2,X3 بالمتغير Y8

X4,X6,X7 بالمتغير Y9

X5,X6,X12 بالمتغير Y11

X1,X5,X10 بالمتغير Y14

واختبار F لتحديد معنوية التأثير.

سابعاً: مجتمع البحث

تم تحديد مجتمع البحث الذي وجهت اليه الاستبانة اذ يمثل رؤوساء الاقسام ومسؤولي الوحدات في الشركة العامة للصناعات الجلدية، وقد تم توزيع (١٣) استبانة وكانت الاستجابة ١٠٠%، وان اختيار هذه الشركة جاء للدور الذي تلعبه في القطاع الصناعي بعدها تمثل الشركة الوحيدة المتخصصة بالصناعات الجلدية ويمكن ان تكون محلاً لدراسة الجانب الاستراتيجي في المنظمة^(٥)

(٥) يرجى ملاحظة ان مجتمع البحث هم فقط رؤوساء الاقسام ومسؤولي الوحدات في الشركة العامة للصناعات الجلدية.

ثامناً: حدود البحث

حدود البحث المكانية في الشركة العامة لصناعات الجلدية في بغداد اما حدوده الزمنية فكانت الفترة المعتمدة من ٢٠٠١/٩/١ - ٢٠٠٢/١٠/١.

المبحث الثالث

الجانب العملي

أولاً: اختبار الفرضية الاولى

اظهرت النتائج وجود علاقة معنوية بين ما يتوفر للشركة (محل البحث) من فرص في السوق المستهدف وكذلك ما يمكن ان تتعرض له من تهديدات وقدرتها على استثمار تلك الفرص ومواجهة تلك التهديدات من المواد الاولى المنتجة محلياً ومركزها التنافسي وتميزها السعري حيث كانت العلاقة والتأثير معنويين تحت مستوى معنوية 0.01 درجة حرية 10.1 وكما موضح في الجدول (١)، (٢)، (٣).

جدول رقم (١) : العلاقة والتأثير بين الفرص والتهديدات وقدرة المنظمة على استثمار المواد الاولى المنتجة محلياً

المصدر	مجموع المربعات	درجة الحرية	متوسط المربعات	قيمة F	قيمة P
النموذج	1.4881	1	1.4881	10.42	0.0091
البواقي	1.42857	10	0.142857		
المجموع	2.91667	11			

جدول رقم (٢) : العلاقة والتأثير بين الفرص والتهديدات والمركز التنافسي للمنظمة

المصدر	مجموع المربعات	درجة الحرية	متوسط المربعات	قيمة F	قيمة P
النموذج	2.01667	1	2.01667	22.41	0.0008
البواقي	0.9	10	0.09		
المجموع	2.91667	11			

جدول رقم (٣) : العلاقة والتأثير بين الفرص والتهديدات والتميز السعري

المصدر	مجموع المربعات	درجة الحرية	متوسط المربعات	قيمة F	قيمة P
النموذج	1.16667	1	1.16667	6.67	0.0273
البواقي	1.75	10	0.175		
المجموع	2.91667	11			

ثانياً اختبار الفرضية الثانية:

لقد كانت العلاقة والتأثير معنويين بين نقاط القوة والضعف التي يمكن ان تظهر في المنظمة وما يمكن ان تقدمه من مستوى جودة في المنتج وذلك عند مستوى معنوية 0.01 ودرجة حرية 10.1 في حين كانت العلاقة والتأثير غير معنويين بالنسبة لعلاقة واثار نقاط القوة والضعف في المنظمة من جهة وسياسة المنظمة في تحسين المنتج ومدى توفير الموارد المالية لها وذلك عند مستوى معنوية 0.05 ودرجة حرية 10.1 مما يشير الى ان المنظمة لا تشكو من ضعف في الجوانب المالية ولا تؤثر كما يبدو نقاط القوة والضعف في رسم سياسة المنتج وكما يظهر في الجداول (٤)، (٥)، (٦).

جدول رقم (٤) : العلاقة والتأثير بين نقاط القوة والضعف وتقديم منتجات ذات نوعية عالية

المصدر	مجموع المربعات	درجة الحرية	متوسط المربعات	قيمة F	قيمة P
النموذج	1.33333	1	1.33333	8.00	0.0179
البواقي	1.66667	10	0.166667		
المجموع	3.0	11			

جدول رقم (٥) : العلاقة والتأثير بين دراسة نقاط القوة والضعف واجراء تعديلات على منتجات المنظمة

المصدر	مجموع المربعات	درجة الحرية	متوسط المربعات	قيمة F	قيمة P
النموذج	0.333333	1	0.333333	1.25	0.2897
البواقي	2.66667	10	0.266667		
المجموع	3.5	11			

جدول رقم (٦) : العلاقة والتأثير بين دراسة مواطن الضعف وقلة الموارد المالية

المصدر	مجموع المربعات	درجة الحرية	متوسط المربعات	قيمة F	قيمة P
النموذج	0.333333	1	0.333333	1.25	0.2897
البواقي	2.66667	10	0.266667		
المجموع	3.5	11			

ثالثاً: اختبار الفرضية الثالثة:

لم تظهر نتائج الاختبار وجود اية تأثير لخطه الشركة وتفكيرها في تقديم منتجاتها الى اسواق جديدة وسياسة تحسين منتجاتها والالتزام بمواعيد التسليم الى الزبائن ويمكن ان يعزى ذلك الى عدم تغيير الشركة لخطتها في التوسع في اسواق جديدة عن طريق ادخال تحسينات على منتجاتها، كما يبدو ان الشركة لا تعاني من مشكلة معينة في مواعيد التسليم الى زبائنهم.

حيث يتضح عدم وجود علاقة وتأثير معنويين بين متغير خطة الشركة وتفكيرها في تقديم منتجات جديدة ومتغيري سياسة تحسين المنتج والالتزام بمواعيد التسليم الى الزبائن تحت مستوى معنوية 0.05 ودرجة حرية 10.1 وكما موضح في الجداول (٧)، (٨)، (٩).

جدول رقم (٧) : العلاقة والتأثير بين اعتماد المنظمة على خطط مرنة وتفكيرها في طرح منتجات في اسواق جديدة

المصدر	مجموع المربعات	درجة الحرية	متوسط المربعات	قيمة F	قيمة P
النموذج	0.0416667	1	0.0416667	0.16	0.6987
البواقي	2.625	10	0.2625		
المجموع	2.66667	11			

جدول رقم (٨) : العلاقة والتأثير بين اعتماد المنظمة على خطط مرنة واجراء تعديلات على منتجاتها

المصدر	مجموع المربعات	درجة الحرية	متوسط المربعات	قيمة F	قيمة P
النموذج	0.333333	1	0.333333	1.43	0.2596
البواقي	2.33333	10	0.233333		
المجموع	2.66667	11			

جدول رقم (٩): العلاقة والتأثير بين اعتماد المنظمة على خطط مرنة والايفاء بمواعيد التسليم

المصدر	مجموع المربعات	درجة الحرية	متوسط المربعات	قيمة F	قيمة P
النموذج	0.0225989	1	0.0225989	0.09	0.7760
البواقي	2.64407	10	0.264407		
المجموع	2.66667	11			

رابعاً : اختيار الفرضية الرابعة:

بالنسبة للعلاقة والتأثير بين ستراتيحية التنويع التي تتبعها المنظمة وقدرتها على استثمار المواد الاولية المنتجة محليا وكذلك تفكيرها في تقديم منتجاتها الى اسواق جديدة واستخدام اسلوب البيع المباشر لتصريف منتجاتها اتضح عدم وجود علاقة معنوية وتأثير استراتيجيية التنويع واعتمادها على المواد الاولية المنتجة محلياً في عملياتها الانتاجية ويبدو ان ذلك يعود الى ان معظم المواد الاولية المستخدمة هي مواد اولية مستوردة، في حين كانت العلاقة والتأثير معنويين بين ستراتيحية التنويع وتفكير الشركة في طرح منتجاتها الى اسواق جديدة داخل وخارج القطر وكذلك الحال بين ستراتيحية التنويع واعتماد الشركة اسلوب البيع المباشر لمنتجاتها كما توضحه جداول تحليل البيانات رقم (١٠)، (١١)، (١٢).

جدول رقم (١٠) : العلاقة والتأثير بين قدرة الشركة على تنويع منتجاتها واستثمار الموارد الاولية المنتجة محلياً

المصدر	مجموع المربعات	درجة الحرية	متوسط المربعات	قيمة F	قيمة P
النموذج	0.0857143	1	0.0857143	0.29	0.5995
البواقي	2.91429	10	0.291429		
المجموع	3.0	11			

جدول رقم (١١) : العلاقة والتأثير بين تنويع الشركة لمنتجاتها وطرحها في اسواق جديدة

المصدر	مجموع المربعات	درجة الحرية	متوسط المربعات	قيمة F	قيمة P
النموذج	1.5	1	1.5	10.00	0.0101
البواقي	1.5	10	0.15		
المجموع	3.0	11			

جدول رقم (١٢) : العلاقة والتأثير بين تنويع الشركة لمنتجاتها واعتمادها أسلوب البيع المباشر

المصدر	مجموع المربعات	درجة الحرية	متوسط المربعات	قيمة F	قيمة P
النموذج	1.5	1	1.5	10.00	0.0101
البواقي	1.5	10	0.15		
المجموع	3.0	11			

المبحث الرابع

الاستنتاجات والتوصيات

أولاً: الاستنتاجات

توصل البحث عن طريق تحليل نتائج الاستبانة والبيانات التي تم الحصول عليها الى الاستنتاجات

الآتية:—

١. تواجه الشركة بيئة تصفها بكونها ذات فرص كبيرة مع وجود تهديدات كثيرة الا ان قدرة الشركة في استثمار مواردها كانت عالية مما يعزز دورها في مواجهة المتغيرات البيئية بشكل جيد.
٢. تمتلك الشركة نقاط قوة مكنتها من تحسين منتجاتها وتوفير الموارد المالية المناسبة للنهوض بعملياتها الانتاجية.
٣. قد يعزو عدم تفكير الشركة في تقديم منتجاتها الى اسواق جديدة او القيام بتحسين منتجاتها الى بلوغ الشركة مرحلة النضوج ومرحلة تحقيق الحصة السوقية المناسبة لحجم استثماراتها المالية وهذا يدعوها الى التزامها بمواعيد التسلم المناسبة الى زبائنها الحاليين والمحتملين.
٤. تعتمد الشركة على المواد الأولية المستوردة في عملياتها الانتاجية وهذا يقلل مقدرتها في التوسيع واعتمادها استراتيجيات النمو وتحقيق التفوق في اسواق جديدة داخل العراق وخارجه والتي تعد من بين توجهات الشركة ورغباتها المستقبلية.

ثانياً : التوصيات

توصل البحث الى مجموعة من التوصيات التي تساهم في إغناء الدور الاستراتيجي للشركة والذي يمكنها من تقديم منتجاتها الى الاسواق المختلفة بالكلفة المنخفضة والنوعية العالية والقدرة على اعتماد المرونة العالية في مواجهة التقلبات المتوقعة في البيئة فضلاً عن اعتماد الافكار الجديدة او الطريق الحديث في تقديم المنتجات بما يحقق لها المميزات التنافسية في دنيا الاعمال وهي:ـ

١. اعتماد التحليل الاستراتيجي كوسيلة لتطوير مستوى الطموح في اهدافها المتمثلة في البقاء والنمو حيث يتضح عن طريق الظروف والاحداث التي توفر امكانات منافسة لتحقيق اهدافها او تلك الظروف والاحداث التي تؤدي الى اثار عكسية للشركة وبالتالي يجعل الرؤية واضحة للشركة لمستقبلها التنافسي وهذا يتطلب من الشركة ضرورة القيام بالتحليل بشكل منظم ومستمر بغية متابعة التغيرات والعمل على مواجهة اثارها السلبية واقتناص الفرص المناسبة.
٢. بالرغم مما حققته الشركة من قدرة في الإيفاء بتقديم المنتجات الى زبائنهم في المواعيد المحدودة الا انها بحاجة الى التفكير في طرق اسواق جديدة محلية او عالمية والاستفادة بما تملكه من نقاط قوة وباستخدام التكنولوجيات الحديثة في تقديم منتجات جديدة او تطوير منتجاتها الحالية بما يحقق لها التمايز على مثيلاتها في الاسواق العالمية فضلاً عن اسواقها الحالية.
٣. العمل على الحفاظ على المستوى الذي حققته الشركة في تميزها في الاسواق عن طريق مواكبة التطورات التكنولوجية الحاصلة في مختلف المجالات فضلاً عن العمل على ضمان تحقيق الجودة في عملياتها ومواصفات مخرجاتها^(١).

(١) يرجى ملاحظة ان التوصيات التي تم التوصل اليها هي خاصة بالشركة موضوع البحث

(استمارة الاستبيان)

بسم الله الرحمن الرحيم

الاستاذ الفاضل

بعد التحية...

تتعلق هذه الاستبانة بالبحث المرسوم (الدور الاستراتيجي في تحقيق التفوق التنافسي) والذي يقوم الباحث باجرائه ضمن المتطلبات العلمية لعضو الهيئة التدريسية...
راجين تعاونكم معنا في ملئ فقراته من خلال اختيار احد الاجابات الاقرب للصحة في ضوء تصوراتكم ووضعها في الحقل المخصص امام كل سؤال:

١. سائدة بدرجة كبيرة ٢. سائدة بدرجة متوسطة ٣. غير سائدة

شاكرين مساهمتكم في اغناء البحث بالافكار التي ستؤدي الى الوصول الى نتائج مفيدة تؤدي الى تحقيق الفائدة المرجوة من اعداده.

رقم السؤال	مضمون السؤال	رقم الاجابة الصحيحة
١.	تعتمد ادارة الشركة على المواد الاولية المنتجة محلياً في عملياتها الانتاجية	
٢.	تعمل الى جانب هذه الشركة شركات اخرى تقوم بأنتاج نفس السلعة وتعد منافسة لها	
٣.	تمتاز الشركة عن غيرها من الشركات العاملة في نفس المجال بكونها تقدم منتجاتها باسعار تقل عن اسعار الشركات المنافسة العاملة في نفس القطاع	
٤.	تمتاز منتجات الشركة بكونها ذات نوعية عالية قياساً بمنتجات الشركات المنافسة.	
٥.	يقع ضمن تفكير الشركة العمل على طرح منتجاتها في اسواق جديدة داخل وخارج القطر.	
٦.	تجري ادارة الشركة تعديلات على منتجاتها وبأستمرار لتتكيف مع رغبات الزبون	
٧.	قلة الموارد المادية والمالية تعد السبب في عدم تطوير المنتجات في الشركة.	
٨.	تعتمد الشركة دراسة وتحليل المتغيرات الحاصلة في المجتمع للتعرف على الفرص والمخاطر التي تبرز في السوق لغرض الاستفادة منها.	
٩.	تقوم الشركة بتقييم ودراسة مستمرة للتعرف على مواطن الضعف في مواردها واتخاذ الاجراءات المناسبة لتطويرها.	
١٠.	تعتمد الشركة اسلوب البيع المباشر لمنتجاتها	
١١.	تعتمد الشركة في عملها خطة مرنة لمواجهة ما يتطلب من تغيير كي تستطيع الاستمرار في عملها.	
١٢.	يتسم عمل الشركة بالدقة في الايفاء بمواعيد تسليم منتجاتها الى الزبون	
١٣.	تقوم الشركة بمنح الوكالات لبيع منتجاتها	
١٤.	تعتمد الشركة وظيفة التسويق الى جانب وظيفة الانتاج.	
١٥.	تعتمد الشركة اسلوب المشاريع المشتركة لانجاز اعماله.	

مع الشكر والتقدير ...

الباحث

أحلام صالح مهدي

المصادر

- 1- Gluek, W.F., *Business Policy and strategic Management*, 3th ed. MCGraw-Hill book CO., Tokyo, 1980
- 2- Peare, j. A., & Robinson, R, B, *Strategic Management. Stratey Formulation and Emplemantion*, 3rd, ed, Irwin, Illinois ,1988.
- 3- Thomas H. & joe, G., *Strategic management concepts, practice and cases*, Harper and Row publishers, New York, 1988.
- 4- السيد اسماعيل محمد، الإدارة الاستراتيجية، مفاهيم وحالات تطبيقية. مركز التنمية الإدارية، الاسكندرية ٢٠٠٠.
- 5- Mintzberg, H. The Strategy Concept: Five Ps for Strategy, *Management Review*, Vol. 30, No.1, 1987.
- 6- Gore chris, Murrage Kate, Richardson Bill, *Strategic Decision Making*, cassel Villiers House, New York, 1992.
- 7- الربيعاوي، سعدون حمود "التخطيط الاستراتيجي للتسويق واثره في تحقيق الميزة التنافسية"، رسالة ماجستير، كلية الإدارة والاقتصاد، بغداد، ٢٠٠٠.
- 8- لسيد، اسماعيل محمد، الإدارة الاستراتيجية: مفاهيم وحالات تطبيقية، كلية التجارة، جامعة الاسكندرية، الدار الجامعية، ٢٠٠٠.
- 9- Thompson, Arthur & Stricland, A.j. *Strategic Management: Concepts and cases*, ed., Richard Irwin, Inc., 1993.
- 10- الحسيني، فلاح حسن عداي، الإدارة الاستراتيجية: مفاهيمها - مدخلها - عملياتها المعاصرة ، دار وائل للطباعة والنشر، عمان، ٢٠٠٠.
- 11- Pitts R. A. & Lei, David, *Strategic Management Buliding & Sustaining Competitive Advantage* , West Publishing Co." 1996.
- 12- Gluek, W. and jauch L., *Business Policy and Strategic Management* , 4th , ed., New york, 1988.
- 13- الدوري، زكريا مطلق، لإدارة الاستراتيجية: مفاهيم وعمليات وحالات دراسية، كلية الإدارة والاقتصاد، جامعة بغداد ، ٢٠٠٣.
- 14- النجار، دجلة مهدي محمود، اثر استراتيجيية النمو في تحقيق المزايا التنافسية، رسالة ماجستير، كلية الادارة والاقتصاد، الجامعة المستنصرية ٢٠٠١.
- 15- Krajewski, Lee j., & Ritzman, Larry P., *Operation Management Strategy & Analysis*, 5th ed., Addison- Wesley Puplishing Co., New York, 1999.
- 16- العلي، عبد الستار محمد ، ادارة الانتاج والعمليات: مدخل كمي، دار وائل للطباعة والنشر ،عمان، ٢٠٠٢.
- 17- عبد الهادي، زين، "السباق ضد الزمن: التنافسية في الاسواق وفق نظام جديد" نشرة اخبار الإدارة، اصدار المنظمة العربية الادارية، حزيران. ١٩٩٨.
- 18- الشماع، خليل محمد حسن وحمود، خضير كاظم ،نظرية المنظمة ، دار الشؤون الثقافية، بغداد، ٢٠٠٠.
- 19- Porter, M., "What is strategy *Harvard Business Review*", No-Dec, 1996.

20- النعيمي، فلاح وخضير، نعمة "الحجم، الاستراتيجي والتركيب التنظيمي - مدخل موقفي - دراسة ميدانية في جامعة بغداد "مجلة الإدارة العامة، العدد 66 ، مايو، 1990.