

أثر الاستراتيجيات التنافسية في تعزيز الأداء الاستراتيجي للمنظمات الصغيرة

دراسة ميدانية لبعض شركات القطاع الخاص في الموصل

رسالة تقدم بها

علاء احمد حسن عبيد الجبوري

إلى

مجلس كلية الإدارة والاقتصاد في جامعة الموصل
وهي جزء من متطلبات نيل شهادة الماجستير
في إدارة الأعمال

بإشراف

المدرس الدكتور حنين محمود القدو

إهداء

إلى الوطن الذي وضعنا في حدقات عيونه
منذ الصغر
وفي فضاء قلبه الحنون
علمنا الصبر

أبي

إلى سماء المحبة
التي شمس حنانها .. وقمر معرفتها
نمت شجرة حياتي
وأثمرت ورد الوفاء لها

أمي

إلى البستان الذي تعود إليه دائما
طيور عمري
مهما امتدت بها الدروب
إلى أفراد عائلتي .. أخوتي .. وأخواتي جميعا ..

أهدي هذا البحث

بِسْمِ اللَّهِ الرَّحْمَنِ الرَّحِيمِ
﴿خَتَامُهُ مِسْكٌ وَفِي
ذَلِكَ فَلْيَتَنَافَسِ
الْمُتَنَافِسُونَ﴾



سورة المطففين

الآية ٢٦

شكر وتقدير

الحمد لله رب العالمين حمداً على فضله ودوام نعمه وعظيم سلطانه وابرک الصلوات والسلام على سيدنا محمد (صلى الله عليه وسلم) خير خلقه وعلى آله وصحبه الطاهرين وسلم.

وبعد :

يحفظني واجب العرفان بتقديم شكري وامتناني إلى الأستاذ الدكتور حنين القدو المشرف على رسالتي وذلك لإرشاداته القيمة في إتمام الرسالة وتعامله الأخوي مع الباحث حيث لم أشاهد فيه سوى المرشد والناصح والحازم عند الضرورة.

كما يقتضي واجب الوفاء أن أخص باعتزاز وتقدير عميقين دعم وتشجيع أسرة كلية الإدارة والاقتصاد ابتداءً من الأستاذ الدكتور (أبي سعيد الديوه جي/ عميد الكلية) لدعمه المتواصل لطلبة الدراسات العليا والسادة رؤساء الأقسام في الكلية كافة وأخص بالذكر الأستاذ الدكتور سمر غانم رئيس قسم إدارة الأعمال ، كما أتقدم بجزيل الشكر لجميع أعضاء الهيئة التدريسية في قسم إدارة الأعمال لتقديمهم الاستشارات المتواصلة التي أغنت الرسالة وأخص بالذكر (أ.د. طارق شريف لإبدائه التوجيهات السديدة فيما يتعلق بالدراسة ، والدكتور درمان صادق والدكتورة نجلة يونس).

كما أسجل وفاءً عميقاً للدكتور حكمت رشيد سلطان لما قدمه لي من نصائح وإرشادات أغنت الرسالة وأتقدم بالشكر إلى السيد فارس والسيد صفوان لتقديمهم المساعدات في الجانب الميداني ، وكما أتقدم بالشكر الجزيل إلى الدكتور عبد العزيز ياسين عبدالله المقيم اللغوي للرسالة .

وبقتضي واجب العرفان أن أسجل وافر تقديري واحترامي للدكتور جلال سعد الملوك لإرشاداته القيمة للباحث ولا يفوتني ان اشكر السيد حقي مجيد رئيس اتحاد صناعات محافظة نينوى لإسهامه في تقديم المساعدة للباحث بالبيانات في الجانب الميداني.

وأسجل وافر تقديري للسبت فائزة درويش أمينة مكتبة الكلية لما أبدته من مساعدة قيمة والسبت نجلة والسبت هيفاء والسيدة سناء الموظفات في كلية الإدارة والاقتصاد وشكري وتقديري لكل من موظفات كلية الإدارة والاقتصاد في جامعتي بغداد والمستنصرية.

وأسجل تقديري واحترامي لأخوتي طلبة الدراسات العليا وأخص بالذكر (محمد ،حسان، ميسون، أيمن، صفوان) لما قدموه لي من مساعدة تستحق كل الامتنان والتقدير ولا يفوتني أن أشكر أصدقائي (عدي، ربيع، محمد، علي) لما قدموه لي من دعم ومساعدة ،وأتقدم بجزيل الشكر والامتنان لجميع أفراد عائلتي لما تحملوه من عناء طوال مرحلة الدراسة ولتوفيرهم الأجواء المناسبة للدراسة.

الباحث

قرار لجنة المناقشة

نشهد بأننا أعضاء لجنة التقديم والمناقشة قد اطلعنا على هذه الرسالة وناقشنا الطالب في محتوياتها وفيما له علاقة بها بتاريخ ٢٨/٤/٢٠٠٥ وأنها جديرة لنيل شهادة الماجستير في اختصاص إدارة الأعمال .

د. جلال سعدالملوك عبد الرحمن

مدرس

عضوا

د. حكمت رشيد سلطان محمد

أستاذ مساعد

عضوا

د. حسين ذنون البياتي

أستاذ مساعد

رئيسا

د. حنين محمود القدو

مدرس

عضوا ومشرفا

قرار مجلس الكلية

اجتمع مجلس كلية الإدارة والاقتصاد في جلستهالمنعقدة في

..... وقررنا

عميد الكلية

الاسم : أ. م. د فواز جاراالله نايف

التوقيع :

مقرر مجلس الكلية

الاسم :

التوقيع

المحتويات

المحتويات	رقم الصفحة
ملخص	I
المحتويات	11-111
جداول	V
الإشكال	VI
المقدمة	٢-١
الفصل الأول :- المنظمات الصغيرة	٢٠-٣
المبحث الأول:- مفهوم المنظمات الصغيرة	١٠-٣
المبحث الثاني:- أهمية المنظمات الصغيرة	١٤-١١
المبحث الثالث:- الخصائص التنظيمية والشخصية لمدراء المنظمات الصغيرة	٢٠-١٥
الفصل الثاني:- الاستراتيجيات التنافسية	٤٤-٢١
المبحث الأول:- مفهوم الاستراتيجيات التنافسية ومكوناتها	٢٥-٢١
المبحث الثاني:- الاستراتيجيات التنافسية في المنظمات الصغيرة	٢٨-٢٦
المبحث الثالث:- النماذج الاستراتيجية على مستوى وحدات الأعمال	٤٤-٢٩
الفصل الثالث:- الأداء الاستراتيجي	٥٩-٤٥
المبحث الأول:- مفهوم الأداء الاستراتيجي	٥١-٤٥
المبحث الثاني:- مداخل قياس الأداء الاستراتيجي	٥٥-٥٢
المبحث الثالث:- نماذج لقياس الأداء الاستراتيجي	٥٩-٥٦
الفصل الرابع:- بعض الدراسات السابقة ومنهجية الدراسة	٧٧-٦٠
المبحث الأول:- بعض الدراسات السابقة	٦٤-٦٠
المبحث الثاني:- منهجية الدراسة	٧٣-٦٥
المبحث الثالث:- وصف مجتمع الدراسة	٧٧-٧٤

المحتويات	رقم الصفحة
الفصل الخامس:- وصف وتشخيص متغيرات الدراسة واختبار فرضياتها	٨٥-٧٨
المبحث الأول:- وصف وتشخيص متغيرات الدراسة	٨٥-٧٨
المبحث الثاني:- اختبار علاقات الارتباط بين متغيرات الدراسة	٨٢-٨١
المبحث الثالث:- اختبار علاقات الأثر بين متغيرات الدراسة	٨٦-٨٣
الفصل السادس:- الاستنتاجات والتوصيات	٩٠-٨٧
المبحث الأول:- الاستنتاجات	٨٨-٨٧
المبحث الثاني:- التوصيات	٩٠-٨٩
المصادر	٩٨-٩١
الملاحق	١١٣-٩٩

الأشكال

الصفحة	العنوان	رقم الشكل
١٠	مراحل تطور المنظمات الصغيرة	(١-١)
٢٤	مكونات الاستراتيجيات التنافسية	(١-٢)
٢٥	عجلة الاستراتيجيات التنافسية	(٢-٢)
٢٩	نموذج أنسوف	(٣-٢)
٣٣	القوى التنافسية الخمسة	(٤-٢)
٣٥	نموذج بورتر للاستراتيجيات	(٥-٢)
٣٦	كيف يحصل قائدوا الكلفة المنخفضة على أرباح فوق المتوسط	(٦-٢)
٣٨	كيف يحصل المتميزون على أرباح فوق المتوسط	(٧-٢)
٤٣	نموذج Thompson & Strickland	(٨-٢)
٤٧	أسبقيات الأداء الاستراتيجي في مراحل دورة حياة المنظمة	(١-٣)
٥٠	مسارات الزمن والأداء	(٢-٣)
٥٥	مدخل القيم التنافسية	(٣-٣)
٦٨	نموذج الدراسة	(١-٤)

الجدول

الرقم	العنوان	الصفحة
(١-١)	معايير الاختلاف لتحديد المنظمات الصغيرة للبيئة العربية والأجنبية	٧-٥
(٢-١)	معايير التفرقة للمنظمات الصغيرة والكبيرة في الصناعة العراقية وفقاً لقانون (١٩٨٢)	٧
(٣-١)	معايير التفرقة للمنظمات الصغيرة والمتوسطة والكبيرة في الصناعة العراقية وفقاً لقانون (١٩٨٣)	٨
(٤-١)	مساهمة المنظمات الصغيرة لإتاحة فرص عمل لبعض دول العالم	١٢
(٥-١)	الخصائص التنظيمية للمنظمات الصغيرة	١٦-١٥
(١-٢)	متطلبات الاستراتيجيات التنافسية	٤٠
(٢-٢)	مخاطر وانتقادات الاستراتيجيات التنافسية العامة	٤٢-٤١
(٣-٢)	التوافق الاستراتيجي لنموذج بورتر للاستراتيجيات التنافسية العامة مع الخيارات الاستراتيجية للمنظمات الصغيرة	٤٤
(١-٣)	الفرق بين الأداء المالي والأداء الاستراتيجي	٤٨
(٢-٣)	عملية الترابط بين المنظورات الأربعة للبطاقة الأداء المتوازن	٥٨
(١-٤)	متغيرات استمارة الاستبانة	٧١
(٢-٤)	الجوانب التعريفية الخاصة بالمنظمات عينة الدراسة	٧٥
(٣-٤)	توزيع استمارة الاستبانة على الأفراد المبحوثين في المنظمات عينة الدراسة	٧٦
(٤-٤)	خصائص الأفراد المبحوثين في المنظمات عينة الدراسة	٧٧
(١-٥)	نتائج التحليل الإحصائي لعلاقات الارتباط بين متغيرات الدراسة باستخدام أسلوب معامل الارتباط بيرسون	٨١
(٢-٥)	تحليل التباين لانموذج الانحدار المتعدد	٨٣
(٣-٥)	أثر أبعاد المتغير المستقل ومعنويتها في انموذج الانحدار المتعدد	٨٨
(٤-٥)	نتائج التحليل الإحصائي للفرضية الرئيسة الثالثة باستخدام تحليل الانحدار المتدرج	٨٥

المقدمة

لقد شهد الاقتصاد العالمي ،ابتداء من فترة ما بعد الحرب العالمية الثانية تغييرات عديدة استغرقت سنوات طويلة حتى بدأ العالم يلمس آثارها وبعد أن سقطت الحواجز والحدود الجغرافية والكمركية وتقدمت تقنيات الاتصالات ،حيث أصبح العالم يتجه نحو (عولمة الاقتصاد) التي تتسم بعلاقات اقتصادية عالمية قائمة أساساً على المنافسة الشديدة محل تركيز المنظمات في أنحاء العالم كافة ، وكان لظهور مفاهيم المزايا التنافسية كبديل لمفاهيم المزايا النسبية صدها في الاهتمام بالطبيعة التنافسية للسوق المحلية التي أصبحت مسوقاً للمنتجات الأجنبية التي بالطبع تشكل مؤثراً متحدياً للمنظمات الوطنية الضعيفة في إدارتها وكفاءتها وصعوبة تكيفها مع متطلبات المنافسة المحلية والدولية حيث ينطبق ذلك على المنظمات الصغيرة بشكل أكبر من انطباقه على المنظمات ذات الحجم الأكبر .

لذلك فلا بد لصاحب القرار في هذه المنظمات أن يختار استراتيجية مناسبة لمواجهة التحديات بهدف بقائها ونموها في دائرة المنافسة والبحث عن الميزة التي تسعى كل منظمة ناجحة لأن تصنعها لنفسها في سبيل تعزيز قدرتها الاستراتيجية.

وتأسيساً على ما سبق فإن الدراسة تطرح مشكلة أساسية مفادها : ما هي الاستراتيجية التنافسية المتبعة من قبل المنظمات المبحوثة لتعزيز أدائها بما يحقق لها ميزة تنافسية ؟ وهل هناك استراتيجيات واضحة المعالم تتبناها المنظمات المبحوثة بشكل مقصود أو غير مقصود . وجاءت أهمية الدراسة من اعتماد عدد من هذه الاستراتيجيات في المنظمات التي تواجه ضعفاً في إدارتها وبالتالي في استراتيجياتها المتبعة واستهدفت الدراسة بهدفها الرئيس صياغة استراتيجية لمواجهة المنافسة بما يعزز الأداء المستقبلي للمنظمات عينة الدراسة من خلال وصف وتشخيص متغيرات الدراسة فضلاً عن تحليل العلاقة والتأثير لتلك المتغيرات وتقديم التوصيات والمقترحات للمنظمات الصناعية وتقديم مقترحات لمواضيع تستحق البحث من قبل الباحثين مستقبلاً .

وتكاملاً مع ما تقدم تم تصميم نموذج فرضي يحدد طبيعة العلاقة والتأثير بين المتغير المستقل (الاستراتيجيات التنافسية) والمعتمد (الأداء الاستراتيجي) واشتقت مجموعة من الفرضيات الرئيسة والفرعية ،حيث اختبرت البيانات المجموعة إحصائياً لعدد من منظمات القطاع الخاص في محافظة نينوى ومن ثم تم اختبار هذه الفرضيات .

وعليه تضمنت الدراسة ستة فصول تناول الفصل الأول ثلاثة مباحث خصص المبحث الأول لمفهوم المنظمات الصغيرة وخصص الثاني أهمية المنظمات الصغيرة وعرض المبحث الثالث مجموعة من الخصائص التي تتميز بها المنظمات الصغيرة من بقية المنظمات .

ويوضح الفصل الثاني استكمالاً للإطار النظري الاستراتيجيات التنافسية حيث وضحت من خلال ثلاثة مباحث تناول الأول مفهوم الاستراتيجيات التنافسية وتناول الثاني الاستراتيجيات التنافسية في المنظمات الصغيرة وخصص المبحث الثالث لتوضيح النماذج الاستراتيجية على مستوى وحدات الأعمال .

وأما في الفصل الثالث فقد تمت دراسة الأداء الاستراتيجي الذي تم توضيحه من خلال ثلاثة مباحث رئيسة عرض الأول عرض مفهوم الأداء الاستراتيجي ووضح الثاني مداخل قياس الأداء الاستراتيجي في حين تضمن المبحث الثالث عرض بعض النماذج لقياس الأداء الاستراتيجي.

واستكمالاً لعرض محتويات الدراسة وبعد الانتهاء من الإطار النظري تم تخصيص فصلين تم من خلالهما تحديد الدراسة الميدانية إذ تناول الفصل الرابع بعض الدراسات السابقة ومنهجية الدراسة ووصف مجتمع الدراسة وذلك عن طريق ثلاث مباحث .

في حين تناول الفصل الخامس وصف وتشخيص متغيرات الدراسة واختبار فرضياتها ضمن ثلاثة مباحث عرض الأول وصف وتشخيص متغيرات الدراسة في حين خصص المبحث الثاني لاختبار علاقات الارتباط وخصص الثالث لاختبار علاقات الأثر .

وختمت الدراسة بالفصل السادس حيث ضم من خلاله مبحثين أساسيين عني الأول بمجموعة الاستنتاجات النظرية والعملية التي توصلت إليها الدراسة . وعني المبحث الثاني بتقديم مجموعة من التوصيات الضرورية للمنظمات المبحوثة خاصة والمنظمات غير المبحوثة عامة، ومن ثم تم تقديم مقترحات للباحثين في الدراسات المستقبلية بشأن موضوع الدراسة.

المخلص

تتمثل تجليات العولمة الاقتصادية بتحول العالم إلى نظام اقتصادي تسوده علاقات قائمة أساسا على المنافسة الشديدة بين المنظمات نتيجة لاضمحلال تأثير الموانع والحدود بين مختلف دول العالم ، وأمام كل ذلك فإن شدة المنافسة توجب على منظماتنا (الصغيرة منه خصوصا لمحدودية راس المال وعدم قدرتها على تحمل خسائر كبيرة) ، أن تعتمد هنا بديل استراتيجي ليتمكن من إلغاء أو تخفيض الفجوة في الأداء بينها وبين المنظمات المنافسة .

وتأسيسا على ما سبق سعى الباحث في دراسته توجيه المنظمات الى اختيار بديل استراتيجي يعزز الأداء المستقبلي للمنظمات الصغيرة ، في الأسواق التنافسية وفي خضم ذلك تحاول الدراسة الإجابة عن تساؤل رئيس مفاده .

ما هو البديل الاستراتيجي الذي تستطيع المنظمة من خلاله تعزيز أدائها المستقبلي ؟

وتحقيقا لما تقدم تم وضع أنموذج الدراسة الفرضي يعكس من خلاله طبيعة علاقة الارتباط والتأثير بين متغيري الاستراتيجيات التنافسية والأداء الاستراتيجي التي أوضحتها مجموعة من الفرضيات الفرعية التي تم اختبارها باستخدام أساليب إحصائية للبيانات المجمعة عن طريق استمارة الاستبانة لبعض منظمات القطاع الخاص في محافظة نينوى .

واعتمادا على نتائج فرضيات الدراسة ومعرفة درجة سريان أهدافه للمنظمات عينة الدراسة تم استنباط مجموعة من استنتاجات أهمها :

١. أشارت نتائج الدراسة إلى أن اختيار وتنفيذ أي بديل من الاستراتيجيات التنافسية العامة يمكن ان ينعكس على أداء المنظمة ولكن بدرجات متفاوتة ، مع ان هذا التأثير قد لا يكون كبيرا ببديل معين بسبب طبيعة المنافسة السائدة .

٢. وجود علاقة ارتباط معنوية بين الاستراتيجيات التنافسية والأداء الاستراتيجي والتي تشير إلى الدور المهم الذي تلعبه هذه الاستراتيجيات في التنبؤ بالأداء الاستراتيجي .

٣. ان الاستراتيجيات التنافسية بأبعادها (قيادة الكلفة ، التميز ، التركيز) جميعا تمارس تأثيرا " معنويا" في الأداء الاستراتيجي .

٤. اتضح من نتائج الدراسة ان هناك تباين في الأداء الاستراتيجي تبعا للاستراتيجية المتبعة ، حيث مارست استراتيجية قيادة الكلفة التأثير الأكبر في الأداء الاستراتيجي .

وعلى ضوء النتائج التي تم التوصل إليها تعرض الدراسة مجموعة من التوصيات الضرورية للمنظمات المبحوثة فضلا عن مقترحات للدراسات المستقبلية بشأن موضوع الدراسة مقدمة للباحثين .

الفصل الأول

المنظمات الصغيرة Small organizations

تمهيد

تدرس محتويات الفصل المنظمات الصغيرة من خلال ثلاثة مباحث يتناول الأول مفهوم المنظمات الصغيرة ويتناول الثاني أهميتها ويتناول الثالث خصائصها التنظيمية والشخصية لمدراءها.

المبحث الأول

١ - ١ مفهوم المنظمات الصغيرة The Concept of Small organizations

تعد المنظمات(*) الصغيرة الحجر الأساس للنمو والتقدم الاقتصادي للدول حيث ان أعمال هذه المنظمات تشمل جميع الأعمال التي يتم مزاولتها لتصنيع المنتجات وتقديم الخدمات فالبعض منها يعد للسوق المحلي والبعض الآخر يعد للأسواق الأجنبية . (Steinhoff& Burgess,1989 ,4-5) . ويعود الاهتمام بهذه المنظمات في الولايات المتحدة الأمريكية تحديداً لأكثر من مئة عام ،عندما أصدر الكونجرس الأمريكي قرار (شيرمان) عام (١٨٦٠) وبدا يتزايد هذا الاهتمام عندما توالى قوانين مكافحة الاحتكار التي تلت ذلك كقرار (كلايتون) عام(١٩١٤) وقرار (ويلي) عام (١٩٣٨)، وكانت الفكرة المستقاة من هذه القوانين هي اعتماد طريقة جديدة والتي كانت إيجابية لمشكلة تزايد قوى الاحتكار ليس من خلال حل المؤسسات الضخمة فحسب بل من خلال مساعدة المنظمات الأصغر حجماً . (شحاذاة وآخرون ، ٢٠٠١ ، ١١) . وأخذت الدول فيما بعد تتفاوت في الاهتمام بهذه المنظمات لمواجهة المشاكل الاقتصادية ومحاولة اللحاق بالدول المتقدمة، فعندما ظهرت المشكلة الاقتصادية في الولايات المتحدة الأمريكية في منتصف السبعينات والمتمثلة بالبطالة والركود الاقتصادي تمكنت هذه المنظمات من المساهمة لمعالجة البطالة والتغلب على حالة الركود الاقتصادي الناتجة عن ضعف الاستثمار وذلك بسبب استيعاب عدد كبير من العاملين وزيادة الاستثمار من خلال إنشاء هذه المنظمات (العبادي ، ١٩٩٦ ، ٧) . بينما بدأت الدول الغربية تركز اهتمامها بهذه المنظمات في عقد الثمانينات حيث لوحظ خلال هذا العقد ان المنظمات الجديدة التي ظهرت للوجود تزايدت بشكل ملحوظ ومتميز من الاقتصاديات الأخرى متأثرة بالتقدم التكنولوجي والسلعي الياباني في اجتياح معظم الصناعات الذي يعود معظمه للمنظمات الصغيرة . (جواد ، ٢٠٠٠ ، ٤٦٣) . ولم يكن الاهتمام بهذه المنظمات وتطورها على صعيد الدول المتقدمة بل في معظم دول العالم لما تشكله هذه المنظمات من نسبة لا تقل عن ٩٠% من المنظمات العاملة لهذه الدول طبقاً لتعريف كل دولة (العبيدي ، ١٩٩٨ ، ١) ، ففي العراق بدأت هذه المنظمات تبرز وبشكل ملحوظ في بداية تأسيس

(*) يستخدم مصطلح المنظمة مرادفاً لمصطلح الشركات والمشاريع وذلك لتوافقه مع أدبيات علم الإدارة .

الدولة العراقية ولكن يعد عقد الخمسينات وتحديدًا في سنة (١٩٥٢) ، بدأ الاهتمام بالمنظمات الصغيرة، وذلك عندما استقدمت الحكومة العراقية خبراء من منظمة العمل الدولية ، وانحصرت فعاليات الخبراء في دائرة أعمار واستثمار الأراضي الأميرية، ومن أهم النتائج التي توصل إليها الخبراء، دعم المنظمات الصغيرة لغرض القضاء على البطالة، ورفع المستوى التعليمي لأبناء الريف ، وهكذا بدأ الاهتمام بهذه المنظمات يتفاوت بين فترة وأخرى . (جار الله ، ١٩٨٠ ، ١٨) حتى عقد التسعينات حيث يعد نقطة انطلاق لهذه المنظمات بعد التأسيس الجديد الذي اخذ أشكالاً متعددة (منظمات زراعية ومنظمات صناعية متوسطة ومنظمات للنجارة)، ولكن لم يكن لها الدور الكبير في تنمية الاقتصاد الوطني ويعود السبب الرئيس إلى التوجه العام للدولة الذي كان منصباً على القطاع العام كجزء أساسي من عملية التنمية الاقتصادية (جواد ، ١٩٩٦ ، ١٩٩) .

ان ملكية هذه المنظمات في الغالب تعود لملكيتها على الرغم من وجود أشكال أخرى لملكيتها (يونس ، ٢٠٠٣ ، ٢) فلقد أورد (Zimmerer & Scarborough, 1998, 52) ثلاثة أشكال لملكية هذه المنظمات والمتمثلة بالملكية الفردية (Ownership) والتي تعني امتلاك المنظمة من قبل فرد واحد وإدارتها من قبله ، أما الشكل الثاني فيتمثل بالشراكة (Partnership) والتي تعني اشتراك شخصين أو أكثر في ملكيتها ، أما الشكل الثالث فيتمثل بالمنظمات المساهمة (Corporation organizations) التي هي عبارة عن كبنونة مستقلة عن مالكيها والتي تقوم بممارسة الأعمال وإنجاز المهمات وإن حياتها مستقلة عن حياة مالكيها .

١-١-١ معايير تصنيف المنظمات الصغيرة

يتداول الكثير من الناس مصطلح المنظمة الصغيرة بصورة عامة دون النظر إلى معايير تميزه فبعض المنظمات تبدو كبيرة لمنافسيها وفي ذات الوقت صغيرة من حيث، حجم العاملين وحجم الموجودات (الاونكتاد، ٢٠٠١، ٢٨٥) ، وكذلك فإن ما يعرف بمنظمة كبيرة في دولة قد يعرف بمنظمة صغيرة في دولة أخرى وفقاً للاستخدامات التكنولوجية والعوامل الاقتصادية والاجتماعية لكل بلد (الزيدان ، ١٩٩٤ ، ٦١) ، وعلى العموم يمكن توضيح معيارين أساسيين لتقسيم المنظمات الصغيرة وهما: (يونس ، ٢٠٠٣ ، ٤)

أ . معايير نوعية

وهي المعايير التي لا يمكن قياسها) كالمصالحات المخولة ومدى استخدام التكنولوجيا ونوع الاستراتيجية المستخدمة).

ب . معايير كمية

وهي المعايير التي يمكن قياسها (كالأيدي العاملة ورأس المال المستثمر وحجم الموجودات). فعلى مستوى الوطن العربي الذي يتميز بكثافة عدد العاملين وقلة رؤوس الأموال (السهلاوي ، ٢٠٠٣ ، ١٣) وضع العديد من الكتاب والباحثين تصنيفات للمنظمات الصغيرة في الوطن العربي ، حيث ذكر (Brotch & Helmins) أن عدد العاملين الذي يتراوح ما بين (١٠ - ٤٩) عاملا "يعد معيارا كميا شاع استخدامه في الوطن العربي والدول النامية عموما"، وان الجدول (١-١) يوضح الاختلاف في تحديد معيار منظمات الأعمال الصغيرة في البيئة العربية والأجنبية .

الجدول (١-١)

معايير الاختلاف لتحديد المنظمات الصغيرة للبيئة العربية والأجنبية

الدولة	القطاع	العدد	الحجم
١ - أ - العاملين			
الدنمارك	جميع القطاعات	٢٠	صغيرة
النمسا	جميع القطاعات	٥٠	صغيرة
استراليا	جميع القطاعات	٥٠٠	صغيرة
ألمانيا	جميع القطاعات	١٠٠	صغيرة
كندا	الصناعات التحويلية	١٠٠	صغيرة
	بقية الصناعات	٥٠	صغيرة
الولايات المتحدة	جميع الصناعات	٥٠٠	صغيرة
كوريا الجنوبية	الصناعة	٢٠	صغيرة
	الخدمات	٣٠	صغيرة
مصر	جميع القطاعات	١٠٠	صغيرة
تركيا	جميع القطاعات	٩	صغيرة
الهند	جميع القطاعات	١٠٠	صغيرة
البنك الدولي	الصناعة	٥٠	صغيرة

ب - رأس المال (الأصول)			
الولايات المتحدة	جميع القطاعات	٢٨٥ ألف دولار	صغيرة
كوريا الجنوبية	جميع القطاعات	٢٠٠ ألف دولار	صغيرة
الهند	جميع القطاعات	١٠٠ ألف دولار	صغيرة
نيجيريا	جميع القطاعات	٢٢٧,٨٠٠ ألف دولار	صغيرة
باكستان	جميع القطاعات	٥٠ ألف دولار	صغيرة
مصر	جميع القطاعات	٤٤٠ ألف دولار	صغيرة
اليابان	الصناعة	١٠٠ مليون ين	صغيرة
منظمة العمل الدولية	الصناعة	١٠٠ ألف دولار	صغيرة
ج - المبيعات			
كندا	حالات خاصة	٥ مليون دولار	صغيرة
د - العمالة ورأس المال			
فنلندا	جميع القطاعات	١٠٠ عامل + ٧٥ ألف دولار	صغيرة
إيطاليا	جميع القطاعات	٣٠٠ عامل + ١٠,٥ مليون دولار	صغيرة
الفلبين	جميع القطاعات	٩٩ عاملاً + ٢,٥ مليون دولار	صغيرة
اليابان	الصناعات التحويلية القطاعات الأخرى	٣٠٠ عامل + ٤٠٠ ألف دولار ٥٠ عاملاً + ٨ الاف دولار	صغيرة
المعايير المعتمدة في دول مجلس التعاون الخليجي			
٢ - أ - العمالة			
البحرين	جميع القطاعات	٩-١	صغيرة جدا
		١٠-٤٩	صغيرة
السعودية	جميع القطاعات	٤٩-١	صغيرة
الإمارات العربية	جميع القطاعات	٩-١	صغيرة
الكويت	جميع القطاعات	٩-١	صغيرة

٢- ب معيار رأس المال

السعودية	جميع القطاعات	١- مليون ريال	صغيرة
الإمارات	جميع القطاعات	٥٠٠ ألف درهم إماراتي	صغيرة
الكويت	جميع القطاعات	٢٠٠ ألف دينار كويتي	صغيرة
البحرين	جميع القطاعات	٩ ألف دينار بحريني ١٩ - ٣٨٠ ألف دينار بحريني	صغيرة جدا صغيرة

٣- المعيار المعتمد من قبل منظمة الخليج للاستشارات الصناعية

من صغيرة	إلى	من	متوسطة إلى	من	إلى
الاستثمار (مليون دينار)	--	١	١	٥،٥	٥،٥
العمالة	--	٣٠	٣٠	٦٠	٦٠

المصدر : يونس ، طارق شريف ، (٢٠٠٣) ، العلاقة المنطقية بين استراتيجيات التكامل والأداء الاقتصادي للمشاريع الصغيرة في الوطن العربي ، مؤتمر اقتصاديات الأعمال في ظل عالم متغير ، جامعة العلوم التطبيقية الخاصة ، كلية الاقتصاد للعلوم الإدارية ، عمان الأردن ، (٤) .

أما فيما يخص الصناعات العراقية فقد اعتمد على مؤشرين هما عدد العاملين ، ورأس المال المستثمر في تقسيم المنظمات الصناعية العراقية الى منظمات صغيرة وكبيرة في عام ١٩٨٢ وكما مبين في الجدول (٢-١) .

الجدول (٢-١)

معايير التفرقة للمنظمات الصغيرة والكبيرة في الصناعة العراقية وفقاً لقانون ١٩٨٢م

الحجم	عدد العاملين	رأس المال المستثمر
١-كبيرة	(١٠) فأكثر	(١٠٠) فأكثر
٢-صغيرة	أقل من (١٠)	أقل من (١٠٠)

المصدر بتصرف : عنيزة ، حسين هادي ، (٢٠٠١) ، دور المعلومات المحاسبية في اتخاذ القرارات في المشروعات الصناعية الصغيرة ، المجلة العراقية للعلوم الإدارية ، بابل ، مجلد (١) ، العدد (٢) ، ١٩٨٠ .

وفي عام (١٩٨٣) تم إصدار تقسيم آخر قسمت فيه إلى كبيرة ومتوسطة وصغيرة الحجم ، كما في الجدول (٣-١)

الجدول (١-٣)

معايير التفرقة للمنظمات الصغيرة والمتوسطة والكبيرة في الصناعة العراقية وفقاً لقانون ١٩٨٣م

الحجم	عدد العاملين	رأس المال المستثمر
١-كبيرة	أكثر من (٣٠)	أكثر من (١٠٠) ألف دينار
٢-متوسطة	(٢٩-١٠)	اقل من (١٠٠) ألف دينار
٣-صغيرة	(١٠-١)	اقل من (١٠٠) ألف دينار

المصدر بتصرف : عزيزة ، حسين هادي ، (٢٠٠١) ، دور المعلومات المحاسبية في اتخاذ القرارات في المشروعات الصناعية الصغيرة ، المجلة العراقية للعلوم الإدارية ، بابل ، مجلد (١) ، العدد (٢) ، ١٩٨ ،

إلا أن المعيار السائد في الصناعة العراقية في الوقت الحاضر والمستند على تحديدات اتحاد الصناعات العراقية وتحديدات منظمة العمل الدولية هو اقل من (١٠٠) عامل ورأس مال معين . (جواد ، ١٩٩٦ ، ٣٢٠) .

وتتبنى الدراسة المعيار السائد في البيئة العراقية والمحدد من قبل اتحاد الصناعات العراقية .

٢-١-١ تعريف المنظمات الصغيرة

إن عدم وجود اتفاق على معيار موحد للمنظمات الصغيرة جعل تعريف تلك المنظمات خاضعاً للاختلافات في آراء الكتاب والباحثين، فمثلاً ماذا نعني بكلمة منظمة صغيرة (Small organization) هل يقصد بها صغيرة من حيث عدد العاملين أو المبيعات السنوية أو الموجودات (Robbins& Coulter.1999.24) ، من هنا طرحت العديد من التعاريف للمنظمات الصغيرة ، فعرفت من قبل (Staley) بمعهد ستانفورد للبحوث في الولايات المتحدة الأمريكية على أنها المنظمة التي تمتلك درجة قليلة من التخصص في الإدارة وتسودها علاقات شخصية وثيقة بين الإدارة العليا وبين العاملين والزبائن والموردين وأصحاب الأعمال وليست لديها قوة مساومة في الشراء والبيع وتتكامل مع المجتمع المحلي بوساطة الملكية والإدارة المحلية واعتمادها على أسواقه كمصدر

(جار الله، ١٩٨٠، ٦). في حين رآها المؤتمر الذي دعت له جامعة (South Carolina) في الولايات المتحدة والمنعقد في عام (١٩٨٦) لتحديد مفهوم المنظمات الصغيرة وتوحيد معاييرها وباتفاق أعضائها على أنها تلك المنظمات المتكونة من مجموعة من الأنشطة والفعاليات وتدار بصيغة مستقلة من قبل فرد أو عدد من الأفراد بحيث لا يتجاوز العاملين فيها عن (٢٠٠ عامل)

وتتم إدارتها والعمل فيها في مكان واحد وتخدم سوقاً واحداً وتمارس الاتصال والإشراف المباشر على العاملين (عنيزة، ٢٠٠١، ١٤٨) ، في حين وجدها المعيار الدولي رقم (٥) والصادر عام (١٩٨٩)م من اللجنة الدولية لأصول التدقيق بأنها المنظمة التي يكون لها عدد قليل من العاملين ومبيعاتها منخفضة ومجموع موجوداتها الإجمالية منخفضة أيضاً وتدار من قبل مالكيها وتقوم بالسيطرة على جميع نشاطات المنظمة وعدم تفويض الآخرين (العبادي، ١٩٩٦، ٩)، في حين وضحتها (Busler 3 , 2002) من خلال عدد للعاملين منخفض يقل عن (١٠٠ عامل) ومبيعات سنوية لا تزيد عن (١٠ ملايين دولار) وتخدم قطاعاً محدداً من السوق ، وقد عرفت من قبل السوق الأوروبية المشتركة على أنها كل منظمة تمارس نشاطاً اقتصادياً يقل عدد العاملين فيه عن (٢٠٠ عامل) (حسن، ٢٠٠٢، ١٨) وأخيراً أشار لها (4 , 2004 , Tarka) على إنها المنظمة التي تدار من قبل مالكيها بصيغة شخصية وذات استقلالية قانونية .

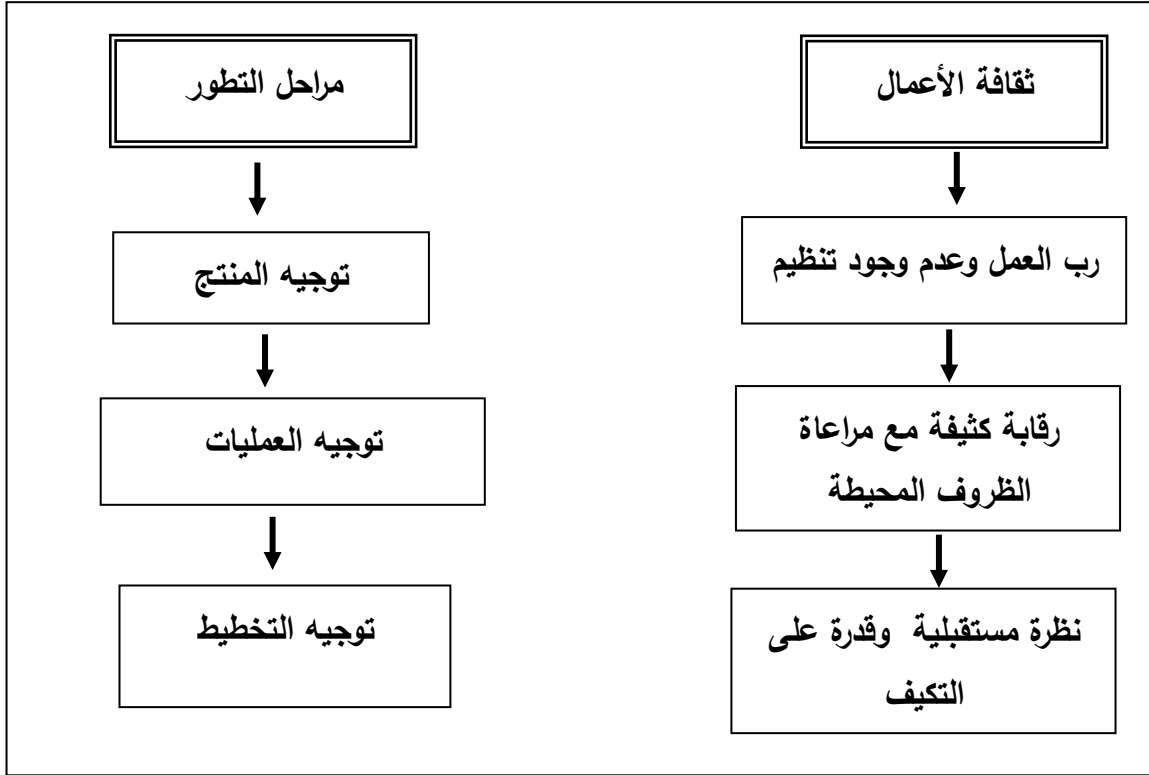
ومن خلال العرض السابق ترى الدراسة المنظمة الصغيرة بأنها وحدة استثمارية مستقلة تدار من قبل مالكيها ولا يزيد عدد العاملين فيها عن (١٠٠ عامل) .

١-١-٣ مراحل تطور مفهوم المنظمات الصغيرة

مر مفهوم المنظمات الصغيرة بمراحل من التطور حيث بدأ هذا المفهوم يتطور مصاحباً لعملية التطور في الأعمال وثقافة هذه المنظمات ، فكانت المرحلة الأولى تقوم على توجه المالك نحو المنتج من خلال استثمار الخبرة الخاصة بالمالك وأن المالك عادة ما يكون ممتلكاً لمهارات كبيرة مقارنة بالكادر الذي يعمل معه فهو مصدر المعلومات والأفكار ، إن هذه المرحلة سوف تكون مرحلة انتقالية وأن هناك القليل من المنظمات القادرة على أن تنمو بنجاح في ظل المنافسة التي قد تعرضها إلى حالات من العجز أو التهديد الذي يشكل خطراً على وجودها ، ويمكن الإشارة إلى هذه المرحلة بالموجهة للمنتج (Product) ، أما المرحلة الثانية والتي يشار إليها بالمرحلة الموجهة بالعمليات (Process) والتي تظهر عندما تبدأ المنظمة بالنمو في المرحلة الأولى الناجحة وعادة ما تطبق المنظمات التي تعمل في هذه المرحلة أنواعاً مختلفة من الرقابات وذلك لأن مدراء هذه المنظمات لم يعودوا قادرين على أن يقوموا بأنفسهم وبشكل شخصي بإدارة كل أوجه منظماتهم ، وذلك بسبب تزايد حجم تلك المنظمات وزيادة فعاليتها ولذلك فإن المنظمات تدخل مرحلة أكثر تعقيداً في النمو وهي المرحلة الأخيرة والتي يطلق عليها بالمرحلة الموجهة بالتخطيط (Planning) ، وهذا يحصل عندما تصل المنظمات الصغيرة إلى قدر كافٍ من النمو وبما يكفي لتمكين الإدارة من التخطيط للأمور المستقبلية وكذلك استباق الأحداث ، أي استباق التغيرات التي تحصل في مطالب الزبون وتطوير استراتيجيات معينة تتناسب عمليات تطور الأعمال.

(Huxtable , 1995 ,p3-4) والموضحة بالشكل (١-١) .

الشكل (١-١)
مراحل تطور مفهوم المنظمات الصغيرة



Source : Huxtable , Neil , 1995 , Small Business and Total Quality Management ,Chapman & Hall , London , 4

المبحث الثاني أهمية المنظمات الصغيرة

The importance of small Organizations

برزت أهمية المنظمات الصغيرة من كونها رافدا هاما للبنية الاقتصادية والاجتماعية في دول العالم من خلال مساهمتها الفاعلة في الناتج القومي الإجمالي، وفي زيادة معدلات الابتكار حيث نجد أن العديد من الابتكارات الهامة كالراديو مثلا، تمتد جذورها إلى المنظمات الصغيرة، ومساهمتها في استقرارية النسيج الثقافي للمجتمع (Jocumsen, 2000, 586)، بالإضافة إلى اعتبارها مصدرا رئيسا للتشغيل، إذ نلاحظ إن الوظائف التي توفرها هذه المنظمات في الولايات المتحدة والتي تمثل المنظمات الصغيرة ٩٧% من المنظمات العاملة فيها، حيث تساهم في إتاحة ٥٥% من فرص العمل المتوفرة في الولايات المتحدة الأمريكية (Robbin& Coulter, 1999, 24)، لا سيما وأن الثمانية عشر مليون وظيفة جديدة وفرت من قبل هذه المنظمات في عقد السبعينات، والتي أنقذت الولايات المتحدة من كارثة اقتصادية، وفي عقد التسعينات ازدادت أهميتها عندما أصبحت المنظمات الكبيرة غير قادرة على إعطاء وعود بالاستقرار المهني الذي يتطلب توفيره للعاملين لذلك نجد أن ملايين الوظائف قد اختفت من المنظمات الكبيرة والمتوسطة وبذلك أصبح للمنظمات الصغيرة الدور الأكبر لاستيعاب العاملين عن طريق المنظمات الجديدة المتمثلة بها (Abrickley & Smite, 1997, 70) وإن انضمام العاملين لهذه المنظمات سيؤهلهم وفي مختلف مراحل حياتهم لشغل وظائف ومهن فنية في مختلف الاختصاصات وإكسابهم مهارات متنوعة ما كان لها أن تتوفر لولا عملهم وتدريبهم في هذه المنظمات، وهذا ما يطلق عليه " الأيدي العاملة الفنية " إذ بدون الأفراد يصعب تشغيل المصانع وصيانتها وغالبا ما ينتقلون للعمل في المنظمات الأكبر حجماً مما يجعلهم ركيزة أساسية وعنصراً ذا أهمية في تنمية الاقتصاد الوطني وتطوره (الاونكتاد، ٢٠٠١، ٢٨٧).

وبوضح الجدول (٣) مساهمة هذه المنظمات في إتاحة فرص عمل في بعض دول العالم

الجدول (١-٤)

مساهمة المنظمات الصغيرة لإتاحة فرص عمل في بعض دول العالم

الدولة	المساهمة
كندا	٣٣% من فرص العمل
كوريا	٣٥% من فرص العمل
بريطانيا	٤٦% من فرص العمل
اليابان	٥٥,٧% من فرص العمل
تنزانيا	٦٣% من فرص العمل
نيجيريا	٧٤% من فرص العمل
الفلبين	٧٤% من فرص العمل
الهند	٧٨% من فرص العمل
غانا	٨٥% من فرص العمل
اندونيسيا	٨٨% من فرص العمل

المصدر بتصرف : حسن ، توفيق عبد الرحمن يوسف ، (٢٠٠٢) ، إدارة الأعمال التجارية الصغيرة ط ١ ، دار صنعاء للنشر والتوزيع ، عمان ، ٢٣ .

ولا ننسى دور هذه المنظمات وراء ما حققته الدول الصناعية الكبرى من تقدم اقتصادي وحضاري بعد الدمار الشامل الذي حل بها بعد الحرب العالمية الثانية وما زالت هذه المنظمات تؤدي دورا رئيسا في كل من الولايات المتحدة واليابان وأوروبا الغربية ليس على المستوى المحلي فحسب بل بدأت هذه المنظمات تشارك في صادرات الدول حيث بلغت صادراتها ٤٠% من مجموع الصادرات (عبد الباقي ، ٢٠٠١ ، ٩٧) ، فبدأت هذه المنظمات في الدول المتقدمة بتوجيه الإنتاج للتصدير اذ يعتبر النشاط التصديري فيها نشاطا أكثر شيوعا وذلك بالتخطيط المستمر لمبيعات التصدير وهو ما يعرف باستراتيجية التصدير الفاعلة (Olson &etal. 2001 ,2) .

حيث إن مساهمات هذه المنظمات لا تقف في المجالات الآتية الذكر وإنما مساهمتها تمتد لدفع عجلة التنمية الاقتصادية والاجتماعية ومساهمتها في الحد من انتشار الفقر نظرا لكونها تتوزع على شريحة عريضة من المجتمع ولمساهمتها في تنمية القدرات الشخصية عند الرياديين من الصناعيين والمستخدمين (الزيدان ، ١٩٩٤ ، ٦٢ - ٦٣) .

بالإضافة إلى مساهمتها في توليد الدخل وزيادة القيمة المضافة ولاسيما في فترات إعادة الهيكلة وسياسات الإصلاح الاقتصادي (شلبي ، ٢٠٠٤ ، ١١٢) ، فضلا عن أن الكل يرقب

انتعاش هذه المنظمات في الدول التي تتوجه نحو الخصخصة، حيث إن هذه المنظمات لم تأخذ على عاتقها تقديم السلع والخدمات فحسب وإنما بدأت تطور طرقاً جديدة لإدارتها (جواد ، ١٩٩٦ ، ٣١٩) ، وما نلاحظه اليوم على أهمية هذه المنظمات هو ظهور ما يعرف بحضانة هذه المنظمات والتي هي عبارة عن منظومة متكاملة تعتبر كل منظمة صغيرة وكأنها وليد يحتاج إلى الرعاية الفائقة والاهتمام الشامل ولذلك يحتاج إلى حضانة تضمه منذ مولده لتحميه من المخاطر التي تحيط به وتمده بطاقة مستمرة وتدفع به تدريجياً بعد ذلك قوياً مزوداً بفعاليات وآليات النجاح متحدياً لظروف السوق (شليبي ، ٢٠٠٤ ، ١١٦) ، ويزداد دور هذه المنظمات في الاقتصاد الوطني باستمرار وفي جميع الدول المتقدمة منها ، حيث يتمثل دور هذه المنظمات بالتنويع والتكيف تبعاً لحاجة الاقتصاد الوطني فهي تتكامل مع المنظمات المتوسطة والكبيرة لتمثل مورداً أساسياً لبعض متطلبات ومراحل عملية الإنتاج الكبير ، أما في الدول النامية والتي تتمثل بكثافة العمالة وبأنها ذات قدرات استيعابية ، فإنها توفر الفرص للعمل وبالتالي فإنها تعمق دور المبادرة الذاتية وتوجه التوظيف الذاتي ، وأن دورها يكون عظيماً في مراحل النمو الأولي للاقتصاد الوطني لأنها تشكل قاعدة الانطلاق حيث تبدأ كصناعات تقليدية لتتطور إلى صناعات صغيرة (الخطيب ، ١٩٩٢ ، ٦٠) وتبقى هذه المنظمات تعمل كمورد رئيس للمنظمات الكبيرة حيث تزودها بغالبية مواد الإنتاج وفقاً للقاعدة المتفق عليها (إن المنظمات الكبيرة لا تنمو ولا تحقق أي نجاح ولا ازدهار إذا لم يوجد هناك منظمات صغيرة توفر لها احتياجاتها من المواد وتشتري منتجاتها) ، (حسن ، ٢٠٠٢ ، ٢٤) ففي صناعة السيارات في ألمانيا والتي تقوم بها المنظمات الكبيرة أساساً، نجد أن بعض أجزاء الماكينة تقوم بها منظمات صغيرة لحسابها وكذلك الحال في إنكلترا في صناعة بعض أجزاء الطائرة يتم من قبل هذه المنظمات . (جار الله ، ١٩٨٠ ، ١٧) ، وبالتالي فإن الدول التي نراها الآن في قيادة الاقتصاد العالمي تعطي أهمية كبيرة لهذه المنظمات ، ففي اليابان أصدرت الدولة قانوناً للمشاريع الصغيرة يوصف بأنه دستور لتوجيه السياسة الاقتصادية لهذه المنظمات . (العبادي ، ١٩٩١ ، ١١)

وفي الولايات المتحدة والمحافظة على نظامها الاقتصادي الحر ألفت لجنة في البيت الأبيض للمنظمات الصغيرة ولجنتان دائمتان للمنظمات الصغيرة في الكونكرس وفي كل عام يقوم رئيس الجمهورية بالإعلان عن أسبوع المنظمات الصغيرة والتي يتوج باختيار رجل الأعمال الصغير للعام . (شهادة وآخرون ، ٢٠٠١ ، ١٢) ، وفي حزيران عام (٢٠٠٣) صدر قانون يدعى قانون (تعزيز المشاريع الصغيرة) بحيث يتسنى لمزيد من الناس أن يحصلوا على الأموال من قبل لجان خاصة للدعم المالي لاستثمارها وخصص القانون أولوية متزايدة لتمويل المنظمات الصغيرة من

خلال رصد مبالغ إضافية لتمويلها بلغت مائتين وخمسة وعشرين مليون دولار لسنة ألفين وأربعة (سميث ، ٢٠٠٤ ، ٢)، وفي بعض الدول توجد وزارة تضطلع بمهام هذه المنظمات كما هو الحال في بلجيكا التي أنشأت وزارة وطنية للمشاريع الصغيرة والعاملين بهدف تشجيع الاستثمار (العبادي ، ١٩٩٦ ، ١٢).

وفي إشارة إلى العراق حاول اتحاد الصناعات العراقي من إعطاء أهمية لهذه المنظمات من خلال عقد مؤتمرات منها في سنة (١٩٩٣) تحت عنوان (الصناعات الصغيرة في خدمة التنمية القومية) ، وبالرغم من تبريرات الدراسة فان هذه المنظمات تبقى بحاجة إلى وجود إطار فكري تنموي لتوجيه الإمكانيات المادية للأفراد في المجتمع للاستثمار في منظمات صغيرة تسهم فيما بعد إسهاما مباشرا في عملية التنمية الاقتصادية .

المبحث الثالث
الخصائص التنظيمية والشخصية لمدراء المنظمات الصغيرة
Regulation & Personal characteristics for Managers of small organizations

١-٣-١ الخصائص التنظيمية The Regulation of characteristics

إن المنظمة الصغيرة ليست ببساطة منظمة صغيرة فحسب، بل لها مجموعة من الخصائص تمتاز بها من بقيت المنظمات والتي يمكن توضيحها الجدول (٤) .

الجدول (١-٥)

الخصائص التنظيمية للمنظمات الصغيرة

الخصائص	الباحث / الكاتب
- قيمتها مرتبطة أساسا بالنمو المحتمل الطويل الأجل والمنبثق من المعرفة العلمية والخواص المعلوماتية والذكائية المتوفرة في المنظمات. - تنقصها الأصول الملموسة التي تستعملها. - إن منتجاتها وخدماتها ليس لها سجل متابعة نهائي أو القليل من المتابعة والتي غالبا ما لا يتم اختبارها في الأسواق وتخضع أو تتعرض أحيانا إلى معدلات عالية من الإهمال. - وجود مالك واحد للمنظمة على الأغلب أي المنظمة تقاد من قبل شخص واحد والذي لا يحتاج إلى رأسمال كبير، وأما في حالة الشركاء فإنهم يتحملون بالتساوي مسؤولية الأعمال وفقا لقواعد العمل وطبيعة الشراكة ومقدار الحصص . - إن هذه المنظمات ذات مسؤولية قانونية محدودة والتي تعتبر منظمات ذات مخاطر عالية.	Tarka ,2004,3
- محدودية حجم رأس المال لإنشاء المنظمات . - عدد العاملين صغير . - التداخل بين الملكية والإدارة . - لا تحتاج إلى تمويل كبير وفي الأغلب يكون التمويل ذاتياً. - تساعد في إتاحة فرص عمل برأس مال محدود.	الغنام ، ٢٠٠٤ ، ٢
- قدرتها على توليد وتوطين وظائف بمعدلات أكبر وتكلفة أقل. - إمكانية اعتبارها كآلية لأعداد جيل جديد من رجال الأعمال. - تلبية حاجة السوق المحلية خلال مراحل التوسع الاقتصادي يساعدها على ذلك استخدام تكنولوجيات إنتاج بسيطة ورؤوس أموال قليلة. - تقديم سلع وخدمات بأسعار معقولة نظرا لقلّة تكاليف إنتاجها مقارنة بالمشروعات الكبيرة . - كفاءة استخدام رأس المال على ضآلته نظرا للارتباط المباشر لملكية المشروع بإدارته وحرص المالك على نجاح المشروع وإدارته بالطرق المثلى.	شليبي ، ٢٠٠٤ ، ١١٢

- سهولة الانشاء والتنفيذ . -سهولة الدخول والخروج من السوق . - سهولة التكيف مع التغير في الطلب وأذواق المستهلكين . - ارتباط منتجاتها بالسوق المحلي بشكل عام . - سهولة الادارة . - اعتمادها الكبير على التمويل الشخصي والعائلي . - القابلية للتجديد والابتكار . - استغلال الطاقة الانتاجية . - قصر فترة استرداد رأس المال المستثمر . - ارتباط الجانب الاقتصادي بالجانب الاجتماعي .	السهلاوي ٢٠٠٣،١٦-٢٠
- يكون حجمها صغيراً" نسبياً في القطاع الصناعي الذي تنتمي إليه. - تعتمد على المصادر الداخلية إلى حد كبير لتمويل احتياجاتها من التوسع والنمو. - يشرف على أدارتها أصحابها بأسلوب مركزي . - تواجه مخاطر كبيرة نسبياً ، أي أكبر من المخاطر التي تواجهها المنظمات الكبيرة.	الاونكتاد،٢٠٠١،٢٨٥
- تكون ملكية المنظمة محدودة بيد أشخاص معينين ، قد تكون عائلة وبالتالي فان آليات الرقابة تتركز بيدهم . - تكون هذه المنظمات وسط عمل مالك المنظمة ،وبالتالي تتأثر بأفكاره. - إن السندات المالية للمنظمات الصغيرة لا يتم التعامل معها في أي سوق مالية قائمة.	Mclaney,1997,365
- المرونة أي سرعة الاستجابة للتغيرات البيئية. - إن شخصية المغامر الذي يتمتع بها مدراء هذه المنظمات تغرس حالة العمل الجاد وكذلك المزيد من ولاء العاملين. - صعوبة التخطيط الاستراتيجي.	Huxtable ,1995 ,3

من خلال الجدول أعلاه والموضح لأراء الباحثين والكتاب لخصائص المنظمات الصغيرة ترى الدراسة شمولية الخصائص التي طرحها (السهلاوي ٢٠٠٣،١٦-٢٠) من جهة وانسجامها مع البيئة العراقية بالتحديد من جهة ثانية ، وبذلك سنتطرق للخصائص بشيء من التفصيل وكما يأتي:-

١. **سهولة الانشاء والتنفيذ :-** تتميز المنظمات الصغيرة بالانخفاض النسبي للتكاليف التأسيسية بها ، الى جانب انخفاض مصروفات ونفقات التشغيل السنوية .وهناك من يرى ان خطوط الانتاج المستخدمة في المنظمات الصغيرة لاسيما في الدول النامية تستخدم تقنيات بسيطة وتقليدية وغير معقدة وهذا الواقع لايعني باي حال من الاحوال عدم وجود منظمات صغيرة على درجة عالية من التقدم والتطور .

٢. **سهولة الدخول والخروج من السوق :-** تتمتع المنظمات الصغيرة بانخفاض راسمالها الثابت سواء المستثمر في شكل اصول ثابتة كالمكائن والمعدات والادوات التي يتألف منها خط الانتاج او ذلك المتعلق باصولها المتداولة كالمخزون السلعي مثلا . لذلك تتميز هذه المنظمات بقدرتها الفائقة على الدخول في السوق والخروج منه في مدة زمنية قصيرة دون تحمل مصاريف ونفقات إضافية كبيرة .

٣. **سهولة التكيف مع التغير في الطلب واذواق المستهلكين :-** تتميز المنظمات الصغيرة على عكس المنظمات الكبيرة بقدرتها على إدخال تعديلات أساسية على خطوط الإنتاج او حتى إضافة منتجات جديدة . كما تتسم بمرونتها على التكيف مع المتغيرات والظروف السوقية متى ما اقتضت الحاجة لذلك ، هذا الى جانب قدرتها على تلمس رغبات المجتمع الذي تعمل فيه بسهولة وتحقيق رغباته من السلع والخدمات .

٤. **ارتباط منتجاتها بالسوق المحلي بشكل عام :-** تشير تجارب العديد من الدول إلى أن نشاط المنظمات الصغيرة غالباً ما يرتبط بالمناطق التي تنشأ فيها هذه المنظمات . هذه الخاصية كونت لدى المنظمات الصغيرة القدرة والخبرة في تلمس رغبات أفراد المجتمعات التي تعمل فيها وإشباع تلك الرغبات.من هنا نجد أن منتجات المنظمات الصغيرة في العديد من الدول توزع بشكل كبير في الأسواق المحلية وجزء بسيط جداً يتم تصديره للخارج .

٥. **سهولة الإدارة :-** تقوم المنظمات الصغيرة بتسيير أعمالها على ما يسمى بتنظيم الرجل الواحد ، فالمالك هو المدير في أغلب الأحوال وهو المصدر الرئيس في تحديد وإصدار القرارات المختلفة بالمنظمة .وهي بذلك تبتعد عن الروتين والبيروقراطية في اتخاذ قراراتها .من هنا يبرز دور المدير المالك في نجاح المنظمة أو فشلها، فهناك المنظمات الناجحة التي تعتمد على ذكاء وخبرات مديريها وأسلوبهم الإداري القائم على الإبداع والابتكار واستخدام الأساليب العلمية والنظريات الحديثة في الإدارة ، وهناك المنظمات التي تتصف بممارسات إدارية لمديريها باستخدام الأسس التقليدية للإدارة واعتماد مبدأ التجربة والخطأ وما يرتبط بذلك من عدم الاهتمام بالوظائف والمبادئ العامة للإدارة وعدم الثقة في الآخرين وعدم الرغبة بالتجديد والتطوير .

٠٦ **اعتمادها الكبير على التمويل الشخصي والعائلي :-** من أهم الموضوعات التي يتم تناولها بالبحث والنقاش عند الحديث عن المنظمات الصغيرة ، هي تلك المتعلقة بمصادر التمويل المتاحة أمام هذا النوع من المنظمات .وتشير الدراسات المختلفة إلى أن هناك العديد من المصادر المستخدمة في تمويل المنظمات الصغيرة . ومن أهم هذه المصادر وأبسطها التمويل الشخصي الذي يأتي من صاحب المنظمة .

٠٧ **القابلية للتجديد والابتكار :-**إن التجديد والابتكار في المنتجات والخدمات وأساليب التسويق والتوزيع من أهم خصائص المنظمات الصغيرة ، وهذه الخاصية هي نتيجة صغر حجم المنظمة ومرونتها في التركيز على بعض الجوانب التي قد يكون التركيز عليها من قبل المنظمات الكبيرة أكثر صعوبة.

٠٨ **استغلال الطاقة الإنتاجية :-** نظراً لما تتمتع به المنظمات الصغيرة من قدرة في السيطرة والتحكم على عناصر الإنتاج وتوفير مستلزماته ، فانه غالباً ما يتم تشغيل هذه المنظمات بكامل طاقتها الإنتاجية .

٠٩ **قصر فترة استرداد رأس المال المستثمر:-**فترة الاسترداد عبارة عن الفترة الزمنية اللازمة لاسترداد كامل المبلغ المستثمر في المنظمة ويتم تحديد هذه الفترة من خلال مقارنة التدفقات النقدية الداخلة بالتدفقات النقدية الخارجة، ونظراً لصغر حجم رأس مال المنظمات الصغيرة وسهولة التسويق بها وزيادة دوران البيع وقصر دورة الإنتاج ، فإن المنظمات الصغيرة لديها القدرة على استرداد رأسمالها المبدئي في فترة زمنية أقصر نسبياً من غيرها من المنظمات .

٠١٠ **ارتباط الجانب الاقتصادي بالجانب الاجتماعي:-** يرتبط الجانب الاقتصادي في المنظمات الصغيرة بجانب اجتماعي هام . فالمنظمة الصغيرة غالباً ما تساهم في توفير فرص عمل كثيرة لأفراد الأسرة التي ينتسب إليها المدير والذي هو في الغالب مالکها كما أن تأسيس هذا النوع من المنظمات لا يتطلب أحجاماً كبيرة من رؤوس الأموال وبالتالي فهو يساعد على تعبئة مدخرات الأسرة الواحدة بطريقة تلقائية من شأنها أن تحقق درجة كبيرة من التآلف والترابط بين أفراد الأسرة الواحدة .

٢-٣-١ الخصائص الشخصية لمدراء المنظمات الصغيرة

Personal characteristics of small organization managers

تنتمى المنظمات الصغيرة بمجموعة من السمات تميزها من بقية المنظمات وبذلك فإن لدى مدراءها سمات معينة تمكن منظماتهم من الولوج في صراع تنافسي يستوجب وجود مدراء ماهرين على مواكبة هذا الصراع في ظل الانفتاحات الاقتصادية وتأثيرات منظمة التجارة العالمية، إذ يتوجب عليهم التحلي بمجموعة من السمات لإدارة منظماتهم والمتمثلة بـ : - (العبادي ، ١٩٩٦ ، ١١) .

١. الذكاء

هي القدرات الذهنية للفرد والتي تمكنه من التحليل والتنبؤ بالمستقبل وتحديد البدائل واختيار أفضلها والتصرف بحكمة في المواقف الحرجة التي تواجه المدراء .

٢. التعلم

ويقصد به التحصيل الدراسي الذي حصل عليه والدورات التي دخلها ومدى امتلاكه للمعرفة والتي تمثل جميع المعلومات التي يملكها الفرد.

٣. الخبرة

ويقصد بها الممارسة الميدانية والعملية والتعايش الميداني مع المشكلات ومواجهة جميع الضغوط والتحديات التي تخلق الفرص إمام المدير للتعلم .

في حين يحدد (Zimmerer&Scarborough , 1988 , 65) سمات مدراء المنظمات

الصغيرة بالآتي :-

٤. الرغبة بالمسؤولية

يشعر المدراء بالمسؤولية الشخصية اتجاه النتائج المتأتية من المشاريع التي يقومون بها أو يرتبطون بها وهم يفضلون أن يكونوا في حالة سيطرة ورقابة على مواردهم وكذلك في استعمال هذه الموارد لغرض تحقيق الغايات التي تم تحديدها ذاتيا من قبلهم .

٥. تفضيل معالجة المخاطرة المعتدلة

إن المدراء هم ليسوا من الذين يفضلون الدخول في مخاطر كبيرة ومجهولة ولكنهم من الذين يفضلون المخاطرة المحسوبة وأنهم ينظرون إلى المشاريع من زاوية مستوى شخصي معين للمخاطرة وهم مقتنعون بأن الهدف الموضوع هو هدف مبرر ومعقول ويمكن الوصول إليه لتحقيقه.

٦. الثقة بالنجاح الشخصي

إن المدراء الناجحين مقتنعون تماماً وواثقون من أنفسهم وهم يدعمون هذه القناعة بحصولهم على الحقائق مثل صنع القرارات .

٧. الرغبة في التغذية العكسية المباشرة

إن المدراء يرغبون في رؤية الكيفية التي يعملون بها وهم بذلك يرغبون في الحصول على التغذية العكسية لنتائج أعمالهم بهدف تحسين الأداء وتعزيزه.

٨. مستوى عال من الطاقة

يعمل المدراء في هذه المنظمات ويتحركون بطاقة عمل عالية هي أعلى من طاقة الشخص المتوسط فهم يتدخلون بكل صغيرة وكبيرة مما يجعلهم بحاجة لطاقة عالية.

٩. التوجه المستقبلي

يمتلك المدراء إحساساً واضحاً بالبحث عن الفرص ،وهم دائماً ينظرون إلى الأمام ، وهم أقل انشغالا بما فعلوه أمس مقارنة بالاهتمام الشديد بما سيفعلونه في الغد .

١٠. مهارة في التنظيم

يمتلك المدراء في هذه المنظمات المهارة في اختيار الأشخاص الملائمين ووضعهم معا لإنجاز المهمة المعنية ،حيث إن الربط الصحيح والفاعل للأفراد المناسبين سيؤدي حتماً إلى إنجاز وتحقيق الأهداف .

١١. لا يعتبر المال هدفا مهما بقدر أهمية الإنجاز

إن واحداً من أهم التصورات الخاطئة عن المدراء الناجحين أنهم منشغلون ومتوجهون فقط بالمال ،على الرغم من أن الأموال هي مهمة لأنها تمثل رمزا للإنجاز ،وأن الإنجاز القوة الموجهة وراء المدير المثالي لكنهم ينشغلون في معظم الأوقات للعمل لساعات عديدة للنجاح ، قد تكون بدون تحفيز مالي .

الفصل الثاني

الاستراتيجيات التنافسية Competitive Strategies

تمهيد

يتضمن الفصل الحالي على ثلاثة مباحث يتناول المبحث الأول مفهوم الاستراتيجيات التنافسية ويتضمن الثاني مفهوم الاستراتيجيات التنافسية في المنظمات الصغيرة ويشخص الثالث النماذج الاستراتيجية على مستوى وحدات الأعمال.

المبحث الأول

مفهوم الاستراتيجيات التنافسية ومكوناتها

The Concept of Competitive Strategies and Components

٢-١-١- مفهوم الاستراتيجيات التنافسية The Concept of Competitive Strategies

يعد تحديد الخيار الاستراتيجي أحد مراحل الإدارة الاستراتيجية المهمة والذي ينتهي إلى تبني المسارات الاستراتيجية للمنظمة وبالتالي تنفيذ الاستراتيجية المرغوبة من قبلها، حيث تمثل الاستراتيجيات التنافسية خياراتها على مستوى وحدات الأعمال (العزاي والصقال، ٢٠٠٢، ٣٤)، وفي ظل التغيرات البيئية السريعة وزيادة شدة المنافسة بين المنظمات وصعوبة دخول الأسواق في ظل الانفتاح الاقتصادي يتطلب الأمر من المنظمات اختيار استراتيجية تنافسية تستطيع عن طريق تحقيق الميزة التنافسية، لاسيما وأنه من غير المتوقع ألا تقل حدة المنافسة في الألفية الجديدة وفق ما تنسم به المنظمات العالمية من عقلية تنافسية والتي عكست بدورها تحديات إضافية تستوجب من منظماتنا تبني هذه الاستراتيجيات وتهيئ مدراءها وعاملها لكيفية تنفيذها (www.Links.islammemo) ، لاسيما وأن الألفية الجديدة تنسم بالتنافس في المجالات الآتية: (مصطفى، ٢٠٠١، ١٢٣-١٢٥).

١. التنافس بالوقت Time competitive

في هذا المجال يتم المنافسة على كيفية الاختصار من خلال اختزال وقت إنتاج المنتج وتقديمه، وتسليم المنتجات في الوقت المتفق عليه دون تأخير، بل ويتعدى ذلك إلى الالتزام بالتوقيت الذي يرغبه الزبائن.

٢. التنافس بالجودة Quality competitive

يركز هذا المجال على كيفية إشباع حاجات الزبائن المعلنة بما تقدمه من منتجات ذات جودة عالية وهنا تفكر المنظمات الرائدة في إشباع الحاجات غير المعلنة للزبائن عن طريق التفكير الدقيق بما يمكن أن يفكر به الزبون وما الذي يجعله أكثر رضا في استخدامه لمنتجات المنظمة ، ولكي تستطيع المنظمات التنافس بالجودة فأن عليها الاعتماد على مجموعة من المقومات أهمها :

- أ. جعل الجودة من اهتمامات الإدارة العليا.
- ب. ضمان الأداء السليم من المرة الأولى.
- ج. تبني مفهوم التحسين المستمر.

٣. التنافس بالكلفة Cost based competitive

تعتبر التكلفة أداة تنافسية هامة إذا ما أحسن تنفيذها ، فلا تستطيع المنظمات تحديد أسعار تنافسية دون ضبط مستمر للتكاليف وأن أغلبية المنظمات المتميزة تسعى إلى إن تكون القائمة في خفض التكلفة مع منافسيها، ومن مستلزمات هذا المجال هو خفض في تكاليف الشراء والتخزين والعاملين.

٤. التنافس بالمرونة Flexibility based competitive

يركز هذا المجال على الاستجابة للتغيرات في توقعات ورغبات الزبائن والقدرة على تغيير النظام الإنتاجي بما يناسب تلك التوقعات .

٥. التنافس بالتمييز Differentiation based competitive

تتنافس المنظمة في هذا المجال عندما تبدو متميزة من منافسيها في أذهان زبائنهم وهي تقدم منتجات جديدة ومنتجات مكملة، مثلاً جوائز خاصة للزبائن ذوي الولاء للمنظمة. وفي ذات السياق تناول كتاب الإدارة الاستراتيجية موضوع الاستراتيجيات التنافسية بمحمل من الجد لأهميته في تحقيق الميزة التنافسية، حيث يوضح (Porter & Kramer) أن الميزة التنافسية عامل مهم ويعتمد تحقيق هذه الميزة على قدرة الإدارة في اختيار الاستراتيجية التي تحقق هذه الميزة في ضوء معرفة وتحليل العوامل المؤثرة في البيئة الآن وفي المستقبل. (جواد ،٢٠٠٣، ٣) . إن اختيار الاستراتيجية التنافسية لتحقيق الميزة التنافسية كما يرى (Porter ,1980 , ix) يعتمد على حذقة ومهارة المدراء في ظل الأسواق التنافسية.

عرفت الاستراتيجيات التنافسية من قبل (Porter ,1980 , ix) على أنها الطريقة التي تتنافس بها المنظمات بفاعلية أكثر لتقوية موقعها في السوق ، ويشير (Theompson&Strickland ,1996,116) إلى أن الاستراتيجيات التنافسية لأية منظمة تتمثل في المبادرات والطرق التي تلجأ إليها المنظمة لجذب زبائنهم ولتحمل الضغوط التنافسية ولتقوية موقعها في السوق. في حين يراها (Bowman) على أنها عبارة عن إطار يحدد أهداف المنظمة في مجال تحديد الأسعار والتكاليف ، والتميز بالموجودات والمنتجات بحيث تتمكن الإدارة من بناء مركزها التنافسي ومواجهة القوى الخمسة. (الحسيني، ٢٠٠٠، ١٨٢-١٨٣).

استناداً على ما سبق ترى الدراسة الاستراتيجيات التنافسية بأنها الاستراتيجية التي تبحث عن التميز والاختلاف وتمثل الاختيار المقصود لمجموعة مختلفة من النشاطات التي تقدم مزيجاً متميزاً من المنتجات اعتماداً على نقطة بداية المنظمة .

وبناءً على ما سبق فإن لكل منظمة استراتيجية تنافسية سواء أكانت ظاهرة أم ضمنية وعملية تطوير هذه الاستراتيجية يستوجب تطوير معادلة لكيفية قيام المنظمة بالتنافس أي: ما هي أهداف المنظمة ؟ وأي السياسات تستخدم لتحقيق تلك الأهداف ؟ (Johnson&Scholer,1993,204)، إن جوهر عمل هذه الاستراتيجيات هو عدم تركيزها على أوجه الشبه بين المنظمات بل على الاختلافات بين تلك المنظمات وكيفية تأدية الوظائف بطريقة أفضل من منافسيها، (الزغبى ، ١٩٩٩ ، ٦٣).

وعادة ما تتضمن الاستراتيجيات التنافسية أفعالا دفاعية وهجومية مع التأكيد على التحول من الهجوم إلى الدفاع وبالعكس على أساس ما تفرضه ظروف السوق كذلك تشمل هذه الاستراتيجيات مناورات تكتيكية قصيرة الأجل مصممة للتعامل مع الظروف الآنية، وأن استراتيجية التنافس ذات مدى ضيق في مدى استراتيجيات الأعمال (business strategy) إذ إن الاستراتيجية الأخيرة لا تهتم فقط بكيفية التنافس ولكن تضم استراتيجيات كل المجالات الوظيفية في المنظمة وهي تمثل أيضا كيفية رد فعل خطط الإدارة اتجاه التغير البيئي أما استراتيجية التنافس فهي تتعلق حصرياً بخطة الإدارة للتنافس بنجاح ولتوفير وتقديم قيمة متفوقة للزبائن (Thompson&Strickland,1996. 116) كونها تمثل الخيار النهائي للمنظمة للوصول إلى الزبون لتحقيق الميزة التنافسية لها (Boar,2001,8)، ولكي تستطيع المنظمات تنفيذ الاستراتيجية التنافسية بنجاح فإن عليها أن أتباع الخطوات الآتية :

(الزغبى، ١٩٩٩ ، ٦٣) .

أ. معرفة القدرة التنافسية الموجودة في بيئة الأعمال ومدى تأثيرها في المنظمة .

ب. تحديد الأهداف الاستراتيجية والتركيز عليها لتحقيقها من خلال استراتيجيات منافسة.

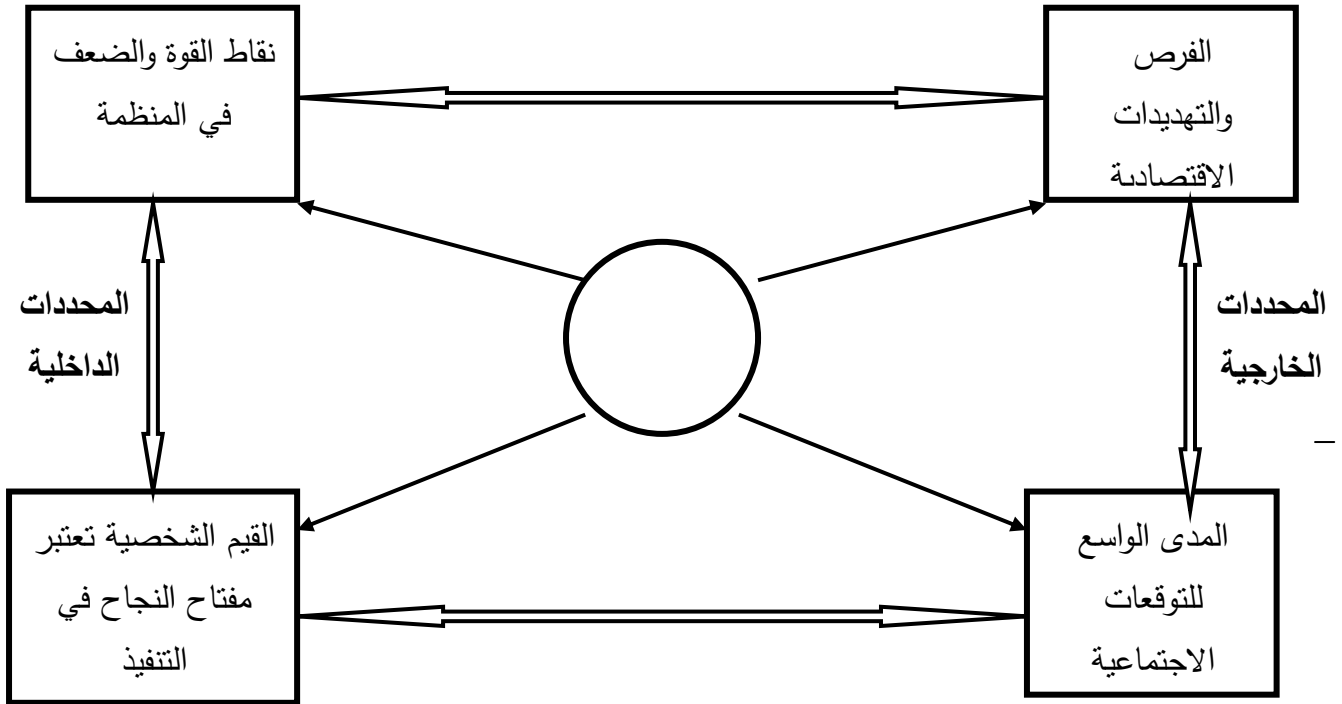
ج. تحديد استراتيجية المنافسة المناسبة المعتمدة على قدرات وإمكانات المنظمة.

٢-١-٢ - مكونات الاستراتيجيات التنافسية The Components of Competitive Strategies

في إطار توضيح الأطر المفاهيمية للاستراتيجيات التنافسية، واستناداً على ما تقدم فإن لكل منظمة إستراتيجية تنافسية تنافس من خلالها المنظمات الأخرى وتعتمد هذه الاستراتيجية عند صياغتها على مجموعة من المكونات تتمثل في الشكل (١-٢) . (porter ,1980 , xvirj).

الشكل (١-٢)

مكونات الاستراتيجيات التنافسية



Source : Porter, Michael , 1980 “Competitive Strategy” The free press. ,N.Y. xviji.

١. المحددات الداخلية والخارجية للمنظمة

وضع (Porter ,1980 , Xviii) مجموعة من المحددات الداخلية والخارجية التي تفهم في رسم معالم الاستراتيجية وتنفيذها:

أ. **نقاط القوة والضعف** : إذا ما أرادت المنظمة أن تنفذ إستراتيجيتها بنجاح فعليها أن تحدد نقاط القوة والضعف لديها والتي غالبا ما تتمثل بمهاراتها وموجوداتها المتضمنة للمصادر المالية والبشرية والقدرات التكنولوجية مقارنة مع المنافسين .

ب. **القيم الشخصية للمدراء** : وتتمثل بحاجات ورغبات المدراء الرئيسيين والأفراد المؤثرين في اختيار الاستراتيجية وتنفيذها.

ج . **الفرص والتحديات** : وتتضمن متغيرات القوى السياسية والاقتصادية والاجتماعية والتكنولوجية ، وكذلك المتغيرات التي تؤثر مباشرة على المركز التنافسي للمنظمة .

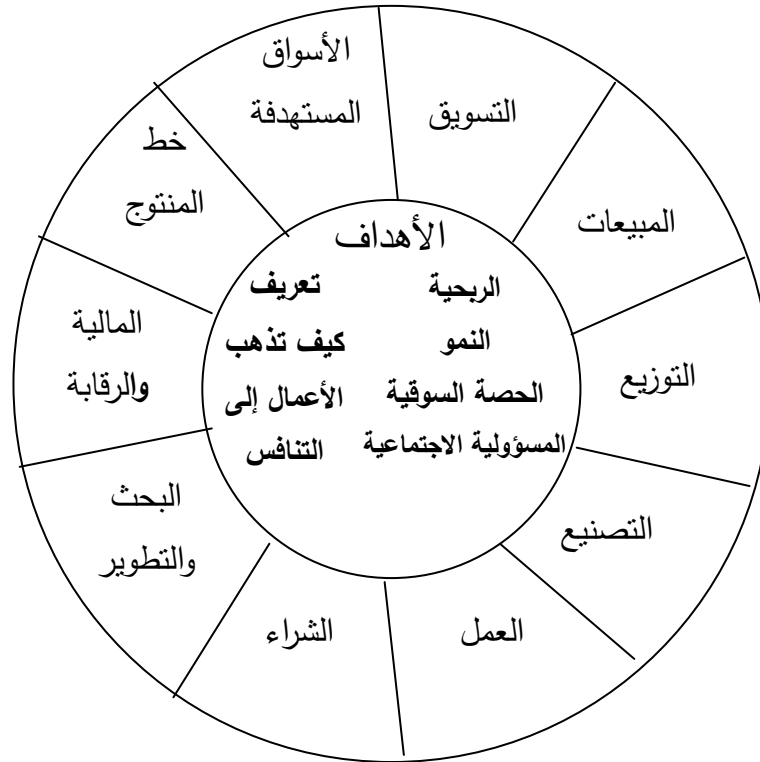
د . **التوقعات الاجتماعية** : تعكس هذه التوقعات التأثيرات على المنظمة من قبل المجتمع وتتأثر هذه التوقعات بالسياسات الحكومية والاهتمامات الاجتماعية أيضاً .

وفي سياق توضيح مكونات الاستراتيجيات التنافسية فان العوامل الأساسية لصياغة الاستراتيجيات التنافسية تتمثل في نموذج عجلة الاستراتيجية التنافسية الذي وضع من قبل بوتر حيث

تظهر أهداف المنظمة في مركز العجلة والمتمثلة بـ (الربحية ، النمو ، المسؤولية الاجتماعية وحصتها في السوق) وتظهر على أطراف العجلة السياسات التي تعتمد عليها المنظمة لتحقيق أهدافها والمتمثلة بـ (خط المنتج والأسواق المستهدفة والتسويق والمبيعات والتوزيع والإنتاج والعمل والشراء والأبحاث والتطوير والمالية والرقابة) وكما موضـح فـي الشـكل (٢-٢) (Porter ,1980 ,Xviii) (Proctor, ,2001,18)

شكل (٢-٢)

عجلة الاستراتيجيات التنافسية



Source : Porter, Michael , 1980 “Competitive Strategy” The free press. ,N.Y. xviii.

المبحث الثاني

الاستراتيجيات التنافسية في المنظمات الصغيرة

Competitive Strategies in Small Organization

٢-١-٢ المنظمات الصغيرة والإدارة الاستراتيجية

Small Organization and Strategic Management

تعد الإدارة الاستراتيجية أمراً حيوياً لنجاح المنظمات الكبيرة ولكن كيف يكون الأمر مع المنظمات الصغيرة ، أن عملية الإدارة الاستراتيجية هي أيضاً موضوع حيوي للمنظمة الصغيرة، حيث لكل منظمة إستراتيجيتها حتى وإن كانت تلك الإستراتيجية قد تطورت من العمليات التشغيلية اليومية وطبقت بشكل غير رسمي من قبل المالكين للمنظمة، ورغم كل ذلك فإن عملية الإدارة الاستراتيجية تعزز وبشكل كبير وواضح من نمو وازدهار المنظمات الصغيرة ، وقد لوحظ في السنوات القليلة الماضية ازدياد عدد المنظمات الصغيرة التي تطبق مفهوم الإدارة الاستراتيجية في الولايات المتحدة الأمريكية. (David , 187 , 2001) ، ويؤكد (الغنام ، ٢٠٠٤ ، ٣) أن المنظمة الصغيرة أحوج ما تكون إلى وجود استراتيجية واضحة تحكم قراراتها حيث مواردها المحدودة لا تتحمل اتخاذ قرارات خاطئة والتي لا تكون باتجاه تحقيق الأهداف .

إن عملية الإدارة الاستراتيجية في المنظمة الصغيرة تختلف عما هي عليه في المنظمات الكبيرة وذلك لأن المنظمة الصغيرة هي ليست نسخة مصغرة من المنظمات الكبيرة وأن عامل امتلاك الموارد هو العامل الأكثر أهمية في تحديد الخيارات الاستراتيجية التي تسعى إلى اختيار أحدها . (2 , 1996 , Weerawarckna) ، أن الخيارات الاستراتيجية لوحدة الأعمال تمثل الخيارات الاستراتيجية الشمولية لها، حيث أن هذه المنظمات تتخصص في الأغلب لتقديم منتجاتها إلى الزبائن وتحقيق ولائهم إليها (123 , 1990 , Robbins) . وتأكيداً لما سبق يشير الباحثان (Pringle & Kroll) إلى أن الخيارات الاستراتيجية على المستوى العام هي الخيارات الاستراتيجية للمنظمات الكبيرة ، والخيارات الاستراتيجية على مستوى وحدات الأعمال هي الخيارات الاستراتيجية للمنظمات الصغيرة . (المنصوري ، ١٩٩٨ ، ٣٨) وبذلك يتوجب على مدراء المنظمات الصغيرة ، والذين غالباً ما يكونون مالكيها أن يدركوا كيف ينافسون في ظل البيئة التنافسية السائدة، وذلك لأن خياراتهم الاستراتيجية المعتمدة على قدراتهم ومهاراتهم ستؤثر سلباً أو إيجاباً في الأداء. (Carter&Dylan-) (Evans,2000,285) ، وعموماً فإن المنظمة الصغيرة التي تطبق الإدارة الاستراتيجية بشكلها الرسمي تتجاوز في أدائها تلك المنظمات التي لا تطبق الإدارة الاستراتيجية بشكلها الرسمي . (David , 2001 , 188)

٢-٢-٢. الخيارات الاستراتيجية للمنظمات الصغيرة

Strategical Option of Small organization

بعد توضيح كون الخيارات الاستراتيجية على مستوى وحدات الأعمال تعد الخيارات الشمولية للمنظمات الصغيرة وفقاً لما ورد من قبل الكتاب والباحثين. فأن هذه الخيارات تحدد الآلية التي تتنافس بها المنظمات لبناء ميزتها التنافسية عبر استثمار مصادر القوة التي تملكها وبما يحقق لها أداءها المرغوب (المنصوري، ١٩٩٨، ٣٢).

وفي إطار السياق أعلاه، فقد حدد (Hamermesh&etaL) الخيارات الاستراتيجية المتاحة للمنظمات الصغيرة في الآتي: (السيد غراب، ١٩٩٥، ١٨٩-١٩٩).

١. تقسيم السوق

يجب على المنظمة الصغيرة إن تتنافس في عدد قليل من قطاعات السوق في صناعتها ويتم اختيار هذا القطاع بعناية لكي تحقق النجاح وغالباً ما تقوم المنظمات الصغيرة الناجحة بتحديد هذه القطاعات بطرق فريدة وخلاقة، ويجب على المنظمة أيضاً أن تنافس في القطاعات التي تزيد فيها نواحي تفوقها ويقل فيها المنافسون الكبار ولا بد من أن تفرغ الإدارة جزءاً من وقتها لتحديد القطاع الملائم لها بدلاً من المنافسة في كل القطاعات.

٢. استخدام البحث والتطوير بكفاءة

أن المنظمات الكبيرة تتمتع بقدرتها على الأنفاق في نشاط البحث والتطوير وتتفوق أدائياً على المنظمات الصغيرة والتي تستطيع تحسين أدائها في القطاعات الضيقة من خلال تركيزها على الإنفاق في البحث والتطوير في المجالات و المنتجات التي غالباً ما تكون لا نمطية.

٣. المحافظة على الحجم والإمكانات الحالية

وتعني هذه الاستراتيجية اقتناع هذه المنظمات ببقائها صغيرة وتركيزها على الربحية بدلاً من النمو سواء في زيادة المبيعات أو الحصة السوقية وإتباعها أسلوب التخصص بدلاً من التنويع.

٤. تغلغل نفوذ المدير العام

يتوجب على مدراء هذه المنظمات التدخل في كل أنشطة المنظمة وتحليهم بالشكيمة القوية والإرادة الصلبة وأن يروا العقبات التي تواجههم على أنها تحديات تعترضهم شخصياً وأن يكونوا على إطلاع يومي بشؤون المرؤوسين بالشكل الذي لا يتعارض مع صلاحياتهم ومسؤولياتهم.

في حين يشير (الغنام، ٢٠٠٤، ٥) إلى أن المنظمات الصغيرة يمكن أن تتنافس في المجالات

الآتية :

١. التكلفة "السعر"

على الرغم من أن المنافسة على السعر هي أسهل أنواع المنافسة لذا يجب على المنظمة الصغيرة توخي الحذر في بناء ميزتها التنافسية المعتمدة على الكلفة، وذلك لان المنافسين الآخرين باستطاعتهم تخفيض السعر إلى الحد الذي لا تقدر عليه المنظمة الصغيرة. وعموما فان المنظمة التي تتنافس على أساس التكلفة تسعى إلى تقليل الفاقد وزيادة الإنتاجية وميكانيكية العمل إذا كانت الأيدي العاملة عالية التكلفة وهذا من أفضل الأساليب المتبعة والتي هي عن طريق زيادة إنتاجية العاملين بتدريبهم لرفع معدلات الإنتاج وتقليل الفاقد.

٢. المنافسة بالجودة

يجب على المنظمة الصغيرة أن تبادر إلى تحسين جودة منتوجها وليس فقط مواجهة الجودة التي يفرضها الآخرون وبالتالي عليها أن تطور مستويات الجودة بشكل مستمر وأن تسعى لكي تسبق المنافسين بذلك، أن النقطة المهمة هي أنه لا يجب النظر للجودة على أنها تقليل العيوب بل يجب النظر إليها على أنها وسيلة لإسعاد الزبون وإرضائه ويجب التنبيه على أن الجودة يجب أن تحدد من جانب الزبون ولا يفرضها المنتج لأنها أداة لإنجاح المنظمة .

٣. المنافسة على تشكيلة المنتجات

يجب على المنظمة أن تكون قادرةً على التنوع في تشكيلة المنتجات لكي تتمكن من التكيف مع احتياجات الزبائن، كما يجب أن تكون قادرةً على التشكيل السريع مع تطور الاحتياجات والأذواق وألا أصبح المنتج الذي تقدمه راكدا وغير مطلوب من الزبائن.

في حين يحدد (الدوري ، ٢٠٠٣ ، ٣٣٣) وجود ثلاث خيارات استراتيجية للمنظمات الصغيرة

وهي :-

١. استراتيجية قيادة الكلفة لجزء محدد من السوق :

تسعى بعض المنظمات الصغيرة إلى تطبيق هذه الاستراتيجية التي تركز على خفض التكاليف الإجمالية لخدمة قطاع سوقي محدود مركزة على خفض التكاليف الاستثمارية والتشغيلية .

٢. إستراتيجية التميز لجزء محدد من السوق :

تعتبر إستراتيجية التميز ملائمة للمنظمة الصغيرة عندما تكون قادرة على إشباع حاجات محددة للزبائن أو السوق وتقديم منتجات متميزة ومتنوعة .

٣. إستراتيجية الكلفة المنخفضة/التميز لجزء محدد من السوق :

تسعى المنظمات الصغيرة إلى تطبيق هذه الإستراتيجية عندما تتمكن من إنتاج منتجات متميزة قادرة على إشباع رغبات وحاجات الزبائن في حيز محدود من السوق وفي نفس الوقت تخفيض التكاليف الإجمالية للمنتوج .

المبحث الثالث

النماذج الاستراتيجية على مستوى وحدات الأعمال

Strategical Models at business units level

في إطار الإدارة الاستراتيجية حددت العديد من النماذج التي تعبر عن الخيارات الاستراتيجية على مستوى وحدات الأعمال ،ومن هذه النماذج ما يأتي :

٢-٣-١ - نموذج أنسوف Ansoff ,s Model

من الإجراءات التي تتخذها الإدارة هي استثمار فرصة متاحة لتحسين أداء أعمالها الحالي وقد اقترح (Ansoff) نموذجاً أو هيكلًا مفيداً للكشف عن فرص النمو العالية والذي أطلق عليه " شبكة توسيع السوق - المنتج (Product- Market expansion grid) (Kotler , 2000,7)، ويؤكد (peter, 2001, 15) أن إحدى طرق تطوير استراتيجيات المنظمة هي التركيز على المنتجات المعروضة في الأسواق التي يراود خدمتها وباستعمال هذا التركيز فإن المنظمات تستطيع تحقيق أهدافها بطريقتين فهي تتمكن من الإدارة الأفضل للأمور التي تتجزأ وتؤديها الآن أو تبحث عن طريقة جديدة لأداء أعمالها ،وفي اختيار أي من هذين الطريقتين فإن على المنظمة أن تقرر: هل يتوجب عليها أن تركز على الزبائن الحاليين؟ أو البحث عن زبائن جدد، والشكل (٢-٣) يوضح الخيارات الاستراتيجية المتاحة في هذا المجال :

الشكل (٢-٣)

نموذج أنسوف

المنتجات الجديدة		الأسواق الحالية
أختراق السوق	تطوير المنتج	
المنتجات الحالية	التنوع	الأسواق الجديدة
	تطوير السوق	

Source : Kotler,Philip,(2000),MarketingManagement,5thEd,Wiley& Sons, New Jersey,75

١. استراتيجية اختراق السوق (Market Penetration Strategy)

تهدف هذه الاستراتيجية إلى زيادة حصة المنظمة في السوق وذلك من خلال تعزيز موقع المنتجات الحالية في نفس الأسواق (العلاق والعبدلي ،١٩٩٩، ٣٧) ، حيث تهتم المنظمة باختيار قدرتها في الحصول على المزيد من الحصة السوقية باستخدام منتجاتها الحالية وأسواقها الحالية القائمة (Kotler, 2000, 74) ، وأن الإجراءات التي تستخدم لتحقيق الاستراتيجية يمكن أن تشمل على خفض الأسعار وكذلك على إجراءات الدعاية التي تشدد على العديد من المنافع التي يوفرها المنتج أو من خلال رزم المنتجات وتعبئتها بعبوات مختلفة الأحجام أو جعله متيسراً في العديد من المواقع الجغرافية فمثلاً نجد أن شركتي بروكتر (Procter) وكامبل (Gamble)، قد قررتا تنفيذ إستراتيجية خفض الأسعار

يوميًا وتمكنتاً من تعريف ما نسبته (٤٠%) من منتجاتها ، أي تحقيق خفض في أسعار ما يصل إلى نسبة (٤٠%) من المنتجات التي تنتجها .(Peter, 2001, 15-16). ٢. استراتيجية تطوير السوق

(Market Development Strategy)

تنفذ هذه الاستراتيجية عندما ترغب المنظمة بدفع المنتجات الحالية إلى أسواق جديدة ويكون التركيز على الفرص المتاحة في الأسواق وأوضاع المنافسين فيها (العلاق، العبدلي ، ١٩٩٩ ، ٣٨) ، في حين يرى (Kotler, 2000, 74) انه يجب على المنظمة وفق هذه الاستراتيجية اكتشاف قدرتها على إيجاد أسواق جديدة لمنتجاتها الحالية القائمة ،

إذ يجب على المنظمة إن تبحث عن زبائن جدد لمنتجاتها الحالية فمثلاً قد تبحث شركة خدمات عن أفراد أو عوائل جديدة لم يكونوا سابقاً مستفيدين من خدماتها أو تقوم شركة تصنيعية على تطوير منتجات تدخل بها الأسواق الاستهلاكية .

أن استراتيجيات تطوير الأسواق قد تشمل ما هو ابعد من مجرد إدخال المنتج إلى الأسواق الجديدة،حيث قلت الأخذ بالاعتبارات التقنية التسويقية كتعبئة المنتجات مثلاً، تفرض على المنظمات إقامة أسس ثابتة لها في السوق فقد تنفق الملايين ، لغرض تعليم وتنقيف المستهلكين لجعلهم يتجهون إلى شراء منتجات تلك المنظمة (peter, 2001, 16) .

٣. استراتيجيات تطوير المنتج (Product Development Strategy)

تعتمد هذه الاستراتيجية على قدرة المنظمة على تطوير منتجات جديدة تناسب مطالب أسواقها الحالية القائمة (Kotler, 2000, 74) ،أي يكون التركيز على تحسين مزيج المنتج والابتعاد عن الإجراءات الملازمة للمنتجات الحالية (العلاق والعبدلي ، ١٩٩٩، ٣٨)، وان هذه المنتجات المطورة توجه نحو الزبائن الحاليين للمنظمة ،فمثلاً نجد إن شركة حلويات قد تقوم بتصنيع منتجات خالية من الدهون أو قد تطور جامعة من الجامعات مناهج دراسية وبرامج للطلبة غير تقليدية . (Peter, 2001, 16) .

٤. استراتيجية التنوع (Diversification Strategy)

تلجأ المنظمة إلى هذه الاستراتيجية عندما تبحث عن منتجات جديدة لزبائن جدد لا تقوم بخدمتهم حالياً، وتأخذ هذه الاستراتيجية أشكالاً متعددة : (Peter, 2001, 16)

أ. التنوع الأفقي (Horizontal Diversification)

تتبع هذه الاستراتيجية عندما تقوم المنظمة بالسيطرة على نشاطات الأعمال بنفس النوع وذو العلاقة المباشرة بالتكنولوجيا المستخدمة .

ب. التكامل العمودي (Vertical Integration)

تعني هذه الاستراتيجية السيطرة على المجهزين والموزعين وهي بذلك تشمل التكامل الأمامي والخلفي .

ج. التنوع المختلط (Conglomerate Diversification)

تعني هذه الاستراتيجية الدخول في أنشطة جديدة تختلف تماماً عن الأنشطة القائمة .

٢-٣-٢ - نموذج مايلز وسنو Millie's and Snow's Model

قام الباحثان مايلز وسنو سنة (١٩٧٨م) بتقسيم المنظمات على أساس المعدل الذي تتم به تغيير

منتجاتها وأسواقها إلى واحدة من الاستراتيجيات الأربعة الآتية : (Robbins, 1990, 130)

٢- المنقبون Prospector

١- المدافعون Defender

٤- المستجيبون Reactive

٣- المحللون Analyzer

١. المدافعون (Defender)

يميل المدافعون إلى العمل في بيئة مستقرة وهم يحاولون عزل جزء من السوق الكلي لتكوين مجموعة مستقرة من المنتجات والزيائن (الركابي ، ١٩٩٩ ، ٨١)، وتتسم الإدارة العليا في هذه الاستراتيجية بامتلاكها خبرة عالية في حقل منتجاتها وأسواقها، وهذه الإدارة لا تميل في الدخول إلى أسواق جديدة أو إنتاج منتجات جديدة وهي لا تحتاج إلى عمل تعديلات كبيرة في تقنياتها وهيكلها وإنما تعطي اهتماماً لتحسين عملها الحالي وهي تركز على الجانب الكفوي في بناء ميزات التنافسية (السبعوي ، ٢٠٠٠ ، ٥٧) .

ان المنظمات التي تتبع هذه الاستراتيجية ستكون قادرة على البقاء في أسواق يصعب على المنافسين الدخول فيها ،ومن الأعمال الاقتصادية التي يمكن أتباعها في تحقيق هذه الاستراتيجية هي تقديم أسعار تنافسية (Robbins, 1990, 130) .

٢. المنقبون (Prospector)

يتصف المنقبون بالعمل في بيئة أكثر تعقيداً وهي في حالة استجابة دائمية للمتغيرات البيئية الخارجية (السبعوي، ٢٠٠٠ ، ٦٠) ،وهي تتبع إستراتيجية معاكسة للمدافعين فهم يبحثون عن منتجات جديدة وأسواق جديدة، أن الإدارة في هذه الاستراتيجية تركز على الإبداع ويكون الإبداع فيها على نوعين الأول في تقديم منتج جديد والثاني يتمحور في تطوير المنتجات القائمة، حيث تقوم الإدارة بطرح هذه المنتجات بسرعة في السوق لاستغلال الفرص المتوفرة، ولتطبيق هذه الاستراتيجية يتطلب من الإدارة القدرة على مسح الظروف البيئية والقدرة على التنبؤ بالإحداث (Robbins, 1990, 131) .

٣. المحللون (Analyzer)

تقع هذه الاستراتيجية في منتصف الاستراتيجيتين المتعاكستين (المدافعين والمنقبين) حيث تهدف هذه الاستراتيجية إلى تعظيم الفرص وفي نفس الوقت تقليل المخاطرة (الركابي ، ١٩٩٩ ، ٨١)، و يكون سلوك الإدارة تابعاً للمنظمات المغامرة، إذ يتمثل بالدخول في أسواق جديدة أو منتجات جديدة لاقت قبولاً واسعاً لدى المستهلكين، وان غايتها هي اعتماد الإبداعات الأكثر نجاحاً بدلاً من الانشغال في نشاطات البحث والتطوير. (السباعوي ، ٢٠٠٠ ، ٥٩) .

٤. المستجيبون (Reactor)

أن هذه الاستراتيجية هي نتيجة لعدم الانسجام والتوافق وعدم الاستقرار التي تعاني منها الاستراتيجيات الثلاثة السابقة (Robbins, 1990, 132) والتي تتصف بعدم الثبات والتماسك وتكون مستجيبة لما يفعله المنافسون (العاني ، ٢٠٠٢ ، ٢١) وبالتالي فهي لا تقوم بأي تعديلات إلا إذا أجبرتها الظروف البيئية على ذلك ونتيجة لتأرجحها وعدم استقراريتها واستجابتها غير الملائمة للبيئة، مما يؤدي إلى ضعف في أدائها (السباعوي، ٢٠٠٠ ، ٦٠) ويرجع القصور في هذه الاستراتيجية بالدرجة الأولى إلى عدم التجانس الناتج عن فشل أو قصور الإدارة في صياغة استراتيجية تنظيمية فاعلة وكذلك قد تمتلك المنظمة استراتيجية، ولكن لا يتم ربط التكنولوجيا والهيكل والعمليات التنظيمية بطريقة صحيحة. (الركابي ، ١٩٩٩ ، ٨٢) .

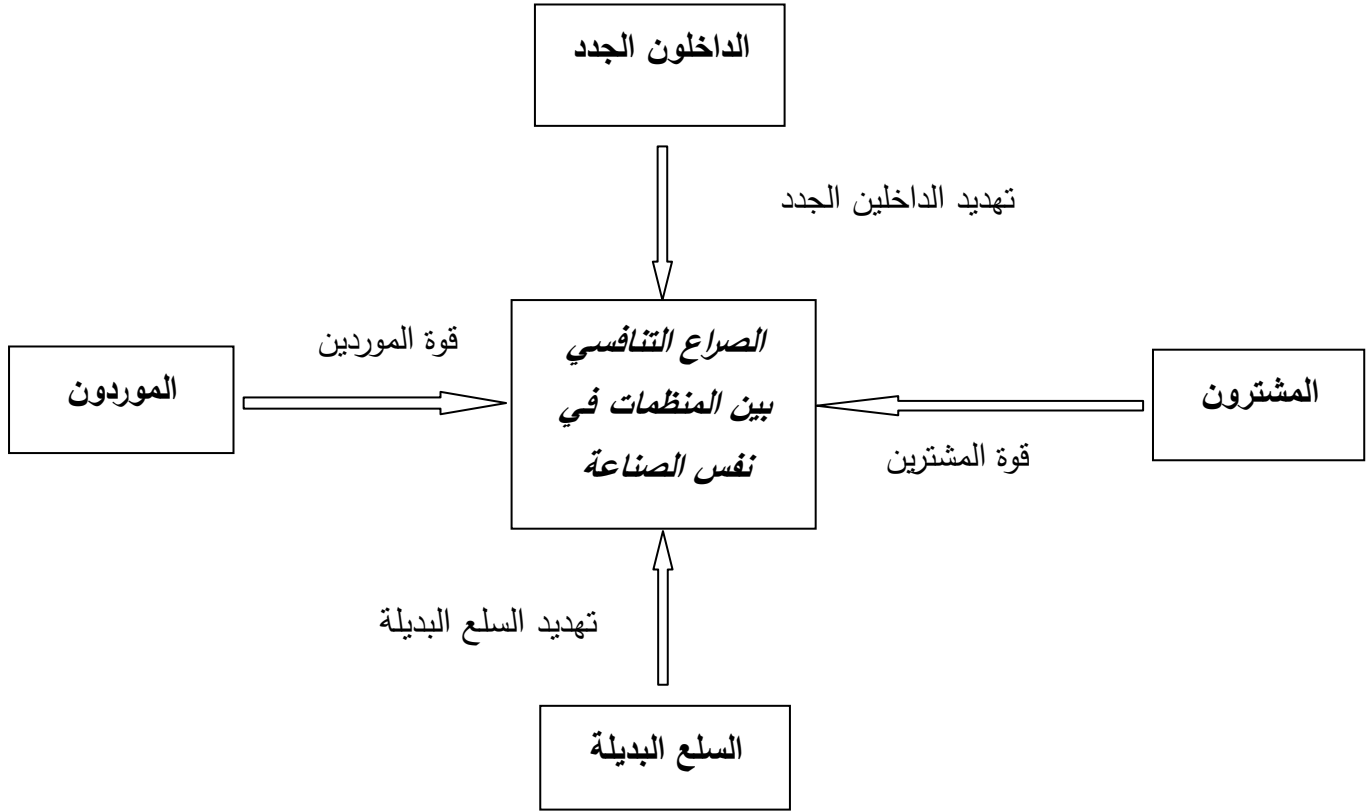
٢-٣-٣- نموذج بورتر للاستراتيجيات التنافسية العامة

Porter's Model of generic Competitive Strategies

قدم (porter1980) ثلاث استراتيجيات أساسية (generic) مستنداً على حالات دراسية قام بدراستها (Valos& etal, 2000 , 2716)، ويمكن لأي منظمة أن تلتزم بها وتعمل في ظلها ولذلك اعتبرت هذه الاستراتيجيات أساسية عامة (Lynch, 2000 , 564)، والغرض الأساسي من تقديم بورتر لهذه الاستراتيجيات هو كيفية التعامل مع القوى التنافسية الخمسة حيث حدد بورتر ثلاثة بدائل استراتيجية عامة يمكن للمنظمات استخدامها للتفوق على بقية المنظمات في الصناعة وتقوية الموقع التنافسي لها (Porter ,1980 , 35) وان المنظمات التي أسست لها مواقع راسخة في الصناعة ستكون هي الأقدر على التعامل مع القوى الخمسة الخاصة بالتنافس (Hitt & etal, 2001, 153) . ان هذه القوى الخمسة هي (التهديد الموجهة من قبل الداخلين الجدد، القوة التفاوضية أو التصافقية للموردين، والقوى التفاوضية للمشتريين، وتهديد المنتجات البديلة، والصراع التنافسي بين المنافسين القائمين)، و كما هو موضح في الشكل (٢-٤) (Certo&Peter,1995,78-80) .

الشكل (٢-٤)

القوى التنافسية الخمسة



Source: Certo & Peter,(1995) "The Strategic Management process" Austin press, 79

أ. تهديد الداخلين الجدد : Threat of New Entrants

أن أية منظمة تعتبر عملية الدخول إلى المنظمات المعنية بأنها طريق لكسب المزيد من الحصة السوقية والإرباح، وأن هذا الدخول بصورة منطقية سوف يواجه بعدد من العوائق من قبل المنظمات القائمة والراسخة التي تقوم أصلاً بالتنافس لتكوين عدد من العوائق الدفاعية التي يتوجب على المنظمات الداخلة أن تتجاوزها إذا ما أرادت الدخول إلى تلك الصناعة والتنافس مع المنظمات الراسخة، و الواقع أن رواد الصناعة المعنية يحاولون جاهدين وضع عوائق صعبة تتجاوز أمام الداخلين الجدد.

ب. القوة التفاوضية للموردين : Bargaining power of suppliers

يمكن أن يكون للموردين قوة في أية صناعة عندما تكون لهم القدرة على رفع أسعار المواد الأولية أو تقليل جودتها، لاسيما عندما تكون هذه المواد أساسية ويكون كلف التحول إلى موردين آخرين عالية، عند ذلك سوف يؤثر على الأرباح التي تتحقق في تلك الصناعة لذلك فان على المنظمة في أي هيكل صناعة أن يكون لها موقف قوي بالنسبة إلى مورديها الرئيسيين .

ج. القوة التفاوضية للمشتريين : Bargaining Power of Buyers

يشمل مصطلح المشتريين كل المستهلكين النهائيين للسلعة، وأن قوة هؤلاء المشتريين يمكن أن تدفع الأسعار إلى الهبوط في أية صناعة ، حيث أنهم يفاوضون على جودة أعلى وعلى المزيد من الخدمات وكذلك يناوون بين المنظمات المنافسة التي تعمل في نفس الصناعة.

د. تهديد المنتجات البديلة : Threat of substitute Products

في المدى العام فإن كل المنظمات التي تعمل في صناعة معينة ستتنافس مع المنظمات الأخرى التي تنتج منتجات بديلة للمنظمات الأصلية، ولذلك فإن التهديد الذي توجهه المنتجات البديلة سيقيد ويقلل من العوائد المحتملة في الصناعة المعنية من خلال وضع سقف للأسعار التي تضعها تلك المنظمات والتي تعتبرها أسعار مربحة، لذلك فإن الأسعار التنافسية والجاذبة التي تضعها المنظمات للسلع البديلة ستحدد وتقيد من أرباح المنظمات الأصلية العاملة في الميدان.

و. الصراع التنافسي بين المنافسين القائمين : Rivalry among existing competitors

يعد الصراع التنافسي ميداناً للتنافس حيث يمثل الميدان الذي تقوم فيه المنظمات المنافسة بأجراء أو باتخاذ الإجراءات اللازمة التي تقوي الموقف التنافسي لها ، وتمنع المنظمات المنافسة من اللحاق بها لذلك تقوم كل منظمة بوضع عوائق أو تحصن نفسها بإجراءات تنافسية ضد المنظمات المنافسة، ومن الإجراءات التنافسية المعتاد عليها هو ما يعرف بالتنافس السعري (Price competitive) أو كثافة المهارات الدعاية (advertising intensive) وكذلك التطورات التقنية العالية، أو التركيز على تقديم أفضل الخدمات للزبون ونتيجة لهذا الصراع فإن المنظمات تتنافس على جذب المهارات البشرية العالية وأصحاب الخبرات، حيث أن أفضل الأفراد كفاءة قد يكون هنا العامل الأساسي في نجاح المستقبل التنافسي للمنظمة .

ونتيجة لما سبق حفز بورتر المنظمات باختيار أحد البدائل الاستراتيجية للتعامل مع القوى التنافسية والتي تتمثل في:

١. استراتيجية قيادة الكلفة Cost Leadership strategy

٢. استراتيجية التميز Differentiation strategy

٣. استراتيجية التركيز Focus Strategy

فقد وضع بورتر نموذجة سنة (١٩٨٠) وظهرت هذه الاستراتيجيات الأساسية العامة لأول مرة في كتابين الأول الاستراتيجية التنافسية (Competitive Strategic) في سنة (١٩٨٠) والثاني الميزة التنافسية (competitive Advantage) الذي وضعه سنة (١٩٨٥) وضم الكتاب الثاني تفسيراً لمحتوى إستراتيجية التركيز التي وردت في الكتاب الأول ، واهتم بورتر في استراتيجياته بالمنظمات الساعية وغير الساعية للريح واستناداً إلى هذه النظرية فإن كل منظمة بحاجة إلى أن تختار إحدى هذه الاستراتيجيات لغرض التنافس بالسوق ولغرض كسب الميزة التنافسية (Lynch, 2000, 564)، حيث يوضح بورتر

(١٩٨٠) أن تحقيق الميزة التنافسية السعرية وغير السعرية يتم من خلال الاستراتيجيات التنافسية المتبعه من قبل المنظمات (الروسان ، ١٩٩٧، ٤٦)، ووفقا لما ذكره بورتر فان إستراتيجية التميز (differentiation) تحقق الميزة التنافسية من خلال تكوين قيمة متميزة يتلقاها الزبون وبذلك فهي تتفوق في الأداء على المنافسين الذين تكون منتجاتهم وخدماتهم أقل تميزا من منتجاتها أما استراتيجية قيادة الكلفة (Cost Leadership) فأنها تحقق الميزة التنافسية حيث تكون المنظمة المنتج الأقل تكلفة للصناعة المعنية ووفقا لما ذكره White (1986) فان قادة الكلفة يكونون أكثر تركيزاً على البيئة الداخلية والعكس صحيح مع "المتميزين" الذين يكونوا أكثر تركيزا على البيئة الخارجية (Valos&etal, 2000 2716)، ويتمثل نموذج بورتر بالشكل (٥-٢) :

الشكل (٥-٢)

نموذج بور تر للإستراتيجيات التنافسية

الميزة التنافسية	
المدى التنافسي	مدى واسع
	التميز
المدى الضيق	قيادة الكلفة
	التركيز

Source : Porter , Michael, 1980 , Competitive Strategy , the free press (N . Y), p : 39

يتضح من الشكل (٥-٢) أن المحور الأفقي في النموذج يمثل الميزة التنافسية وتأتي من مصدرين هما تميز المنتج من المنتجات المنافسة عن طريقة إستراتيجية التميز والثاني هو الكلفة المنخفضة المتحققة عن طريق إستراتيجية قيادة الكلفة.

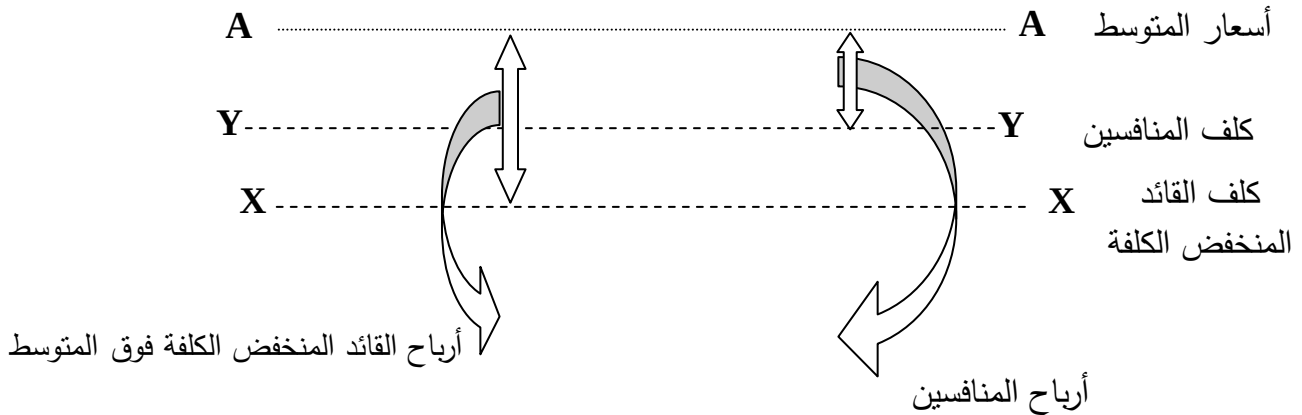
في حين يعرض المحور العمودي المدى التنافسي والذي يكون للزبائن المستهدفين فمن الممكن استهداف منتجات المنظمة باعتبارها هدفا واسعا يغطي معظم السوق او يستهدف هدفاً سوقياً ضيقاً في السوق . (Lynch , 2000, 565) وفي هذا السياق يؤكد بورتر على إمكانية استخدام هذا النموذج في عرض مصفوفة فكرية وفلسفية تشكل منظومة للمديرين ومساعدتهم في إدراك التأثيرات البيئية على المنظمة. (Kreitner , 1998, 202)

١. استراتيجية قيادة الكلفة الشاملة Overall Cost Leadership Strategy

شاع استخدام هذه الاستراتيجية في عقد السبعينات لشيوع مفهوم منحى الخبرة (Porter, 1980, 36) والتي هي عبارة عن مجموعة كاملة من الإجراءات المصممة لإنتاج أو تقديم المنتجات عند أدنى كلفة وذلك بالمقارنة مع المنظمات المنافسة مع توفير مواصفات مقبولة للسلعة عند الزبائن. (Hitt &etal, 2001, 155)، في حين يرى (Daft, 2003, 170) إن الموقع المنخفض الكلفة يعني أن المنظمة يمكن أن تخفض أسعارها دون أسعار المنافسين مع البقاء في تقديم مستوى جودة يضاهي ما يقدمه المنافسون عند أرباح معقولة كذلك فإن المنتجين المنخفضي الكلفة هم في حماية من تأثير الزبائن ذوي النفوذ العالي والموردين المؤثرين وذلك لان الزبائن لن يجدوا أسعاراً أوطأ من هذه الأسعار في أي مكان ولن يجد الزبائن مجالاً للتفاوض السعري، ولكي تتمكن المنظمة من إنجاح تنفيذ استراتيجية قيادة الكلفة فإن عليها اتباع سياسات وظيفية تستهدف تقليص تكاليف الإنتاج من خلال زيادة الكفاءة التشغيلية وفرض سياسة صارمة على التكاليف باختلاف أنواعها ، (Porter, 1980, 36) ، وعادة ما تلجأ المنظمات إلى أسلوب الإنتاج الكثيف أو الخدمات المكثفة، أي وجود مصانع كفوءة تعتمد مبدأ الاقتصاد الواسع وتكون مسألة تحسين الإنتاجية ذات أسبقية عالية بالنسبة للمدراء الذين يتبعون استراتيجية الكلفة، وعادة ما تلجأ المنظمات الصناعية إلى ما هو أبعد من تقليص كلف الإنتاج لتشمل تقليص تكاليف المشتريات وتكاليف البحث والتطوير والدعاية وان المنظمات التي تتبع هذه الاستراتيجية لابد من امتلاكها حصة سوقية كبيرة كي تتمكن من امتصاص الإنتاج الواسع (Kreitener, 1998, 203) ويشير (Lynch, 2000, 566) الى أن للمنافسين كلف أعلى من كلف متبعي إستراتيجية قيادة الكلفة عند أي نقطة ، وبذلك هم يحققون أرباح فوق المتوسط وكما في الشكل (٦-٢)

الشكل (٦-٢)

كيف يحصل قائدو الكلفة المنخفضة على أرباح فوق مستوى المتوسط
(الأرباح لكل وحدة = السعر - كلف كل وحدة)



Source : Lynch, Richard, 2000, Corporate Strategic, 2ed, Prentice Hall, England, 566

وبعد الاستكمال الناجح لهذه الاستراتيجية فإن كلف المنافسين ($y-y$) بينما كلفة المنتج الأقل كلفة ستكون (الخط $x-x$) وهي أدنى كلفة من بقية المنافسين مما يعطيها أرباحاً فوق المتوسط بالنسبة لقائد الكلفة المنخفضة المتمثلة بـ ($A-x$) في حين تكون أرباح المنافسين ($A-y$) وعلى المنظمة عند اتباع هذه الاستراتيجية أن تخفض الكلفة عند أي نقطة من نقاط عملياتها التشغيلية حيث إن قيادة الكلفة لا تعني بالضرورة انخفاض الأسعار فقد تضع المنظمة أسعاراً جيدة وتعيد استثمار الأرباح وبذلك تتمتع المنظمة بمزايا منافع الكلفة وستكون قائداً للسوق في صناعة عالية الكلف الثابتة. (Lynch,2000, 566)

٢. استراتيجية التميز Differentiation strategy

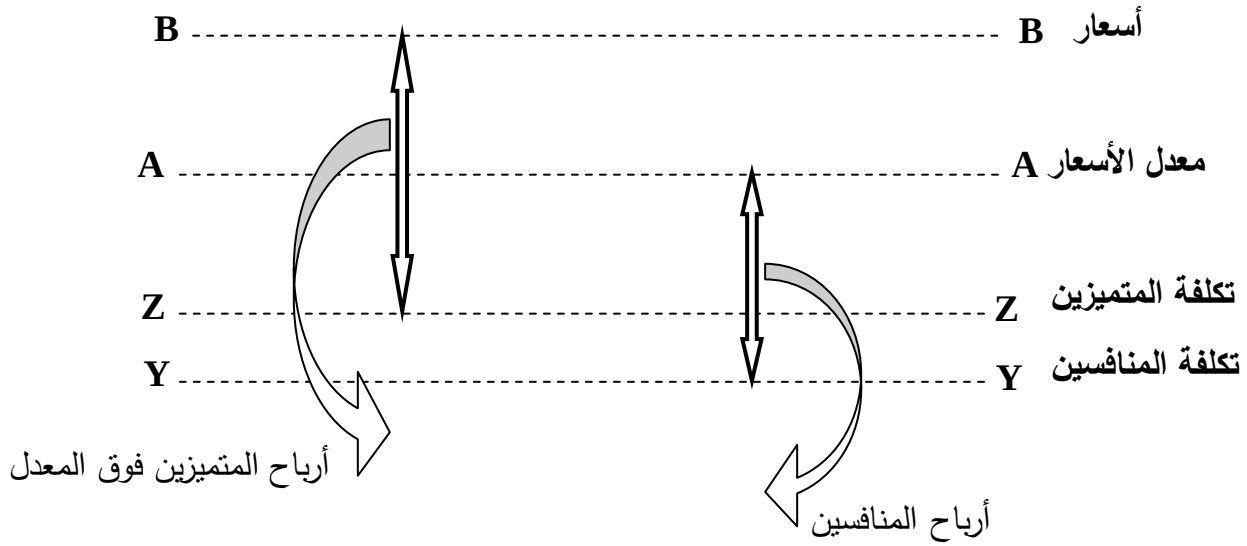
تتضمن هذه الاستراتيجية تقديم منتجاً وخدمة متميزة وهي تعني تكوين شيء يدرك في كل صناعة على أنه شيء متميز وفريد (37, Porter, 1980)، وضح (Thompson&Strickland,1996, 126) أن استراتيجية التميز أصبحت من الاستراتيجيات المرغوبة جداً ولاسيما بعد التنوع الكبير الذي طرأ على رغبات وتفضيلات الزبائن والتي لم يعد بالإمكان تلبيتها من خلال المنتجات القياسية، حيث أن المنتج المتميز يشبع الاحتياجات والرغبات التنافسية للزبائن عندها فإن المنظمة يمكن أن تفرض أسعار أعلى على تلك المنتجات لأن هذه الاستراتيجية تسعى لتقديم شيء متميز فعلاً وبذلك فإن القدرة على بيع منتجات أو خدمات عند سعر يزيد عن ما انفق لإيجاد ذلك المنتج بما يحمله من مواصفات متميزة هذه القدرة تجعل من تلك المنظمة قادرة على التفوق في الأداء على منافسيه (Hitt &etal, 2001, 161) حيث أن المنظمات التي تتبنى استراتيجية التميز هي بحاجة عادة إلى قدرات تسويقية عالية وإلى سمعة جيدة تتمتع بها القيادة كذلك فإن هذه الاستراتيجية يمكن أن تقلل من مستوى التنافس أي مستوى الصراع مع المنافسين إذا كان المشترون يمنحون الولاء لعلامة المنظمة (Daft, 2003, 171)، وفي هذه الاستراتيجية فإن يرغب الزبائن طوعاً في دفع أسعار عالية للمنتجات أو الخدمات المتميزة و سبب ذلك الولاء الذي يظهرونه اتجاه تلك المنتجات، وإن هذا الولاء هو ناجم أيضاً عن التميز أي بسبب المواصفات العالية في تلك المنتجات التي لا تتوفر في المنتجات الأخرى، ولكن عندما تتدهور حالة الولاء عند ذلك فإن الأسعار يجب أن تخفض كي تتناسب مع حالة التوازن ويجب على المنظمة التي تتبع استراتيجية التميز أن تدرك بأن قضية خفض التكاليف يجب أن لا تلغى من جدول أعمالها ألا الأسبقية الأولى لا تكون لها، ويمكن أن تكون إستراتيجية التميز بأشكال مختلفة منها التميز بالتصميم كما هو الحال في صناعة سيارات (BMW) (Kreitner) 203, 1998، أو في خدمات الزبائن كما هو الحال مع شركة جنرال موتورز، أو في المواصفات كما هو الحال في شركة (Air-Jann) في الصناعات الكهربائية أو في الخدمات المقدمة للزبائن كما هو الحال في شركة (Grown Cark and seal) في صناعة الحاويات المعدنية، أو في شبكة التجار أو الوكلاء كما في

شركة (Caterpillar) التي تصنع الجرارات الزراعية والمعدات الثقيلة ، أوفي صورة نوع المنتج في أذهان المستهلك، كمشروبات الكوكا كولا والببسي كولا (Porter,1980,38) (قاشات، ١٩٩١، ٤٠). أن أسعار المتميزين هي أعلى من أسعار المنافسين عند كل نقطة.وبذلك فهي تحقق أرباح فوق مستوى المتوسط ، وكما موضح الشكل (٧-٢)

الشكل (٧-٢)

كيف يحصل المتميزون على أرباح فوق مستوى المتوسط

الأرباح لكل وحدة = السعر - كلف كل وحدة



Source : Lynch,Richard,2000,CorporateStrategy,2ed,Prentice Hall,England , 567

يتضح من الشكل (٧-٢) أن منتجات المتميزين تتحمل تكاليف إضافية وبذلك ستكون تكاليف المنتج المتميز أعلى من تكاليف المنتجات المنافسة انظر إلى الخط (Z - Z) كذلك فإن منتجات المتميزين ستكون قادرة على تحمل أسعار عالية، أي أسعار أعلى من أسعار المنافسين انظر الخط (B-B) وبذلك فهي تحقق أرباحاً فوق المعدل من (B-Z) في حين تكون أرباح المنافسين من (A-Y) (Lynch ,2000, 567).

٣. استراتيجية التركيز Focus Strategy

يتناول مضمون هذه الاستراتيجية خدمة جزء محدد من الزبائن أو تغطية منتجاتها حاجة جزء من السوق ، إذ إنها تقوم على خدمة هدف محدد بما ينسجم مع وضع المنظمة وإمكاناتها ، (Porter ,1980 38) ، ويرى (Daft ,2003 , 172) أن المنظمة تعمل وفق هذه الاستراتيجية بالتركيز على مجموعة معينة من الزبائن أو على سوق إقليمي محدد وهنا فإن المنظمة أما أن تتبع إستراتيجية التمييز أو إستراتيجية الكلفة المنخفضة ولكن فقط لسوق مستهدف ضيق، لذلك فإن المدراء

يفكرون بعمق بخصوص نوع الاستراتيجية التي ستوفر لهم الميزة التنافسية، وان الدافع الرئيس لاعتماد هذه الاستراتيجية هو أن المنظمة عندما ترى أن لديها قدرات جوهرية تستطيع عن طريقها خدمة هذا القطاع بشكل متميز من المنافسين فتركز على الزبائن الذين لا يتوفر لديهم قدر كبير من السيولة أو على زبائن لديهم مواصفات خاصة في المنتجات، (المنصوري ، ١٩٩٨، ١٧٦) ، كما تتطلب هذه الاستراتيجية المفاضلة بين عنصر الربحية والحصة السوقية والتكريس المستمر للنوعية عن طريق تبني برامج إدارة الجودة الشاملة والإبداعات في كفاءة العمليات والتوزيع والتطوير المتميز للمنتوج ، (Pittes&Lei, 1996,112) عليه فان استراتيجية التركيز ما هي إلا مجموعة متكاملة من الإجراءات المصممة لإنتاج أو لتزويد السلع التي تلبي احتياجات قطاع تنافسي معين والتي تعمل على استثمار الاختلافات الموجودة في قطاع أو هدف ضيق معين بما يميزه من خدمة بقية القطاعات. (Hitt &etal,2001,161) في حين تضمن المحتوى التفسيري لاستراتيجية التركيز في نموذج بورتر المطور في الهدف السوقي الضيق في كتابه الثاني (1985) الأتي :

أ. إستراتيجية التركيز لمعيار الكلفة

تحاول المنظمة التي تتبنى هذه الاستراتيجية الحصول على الميزة التنافسية في سوق ضيق وذلك بفرض رقابة قوية صارمة على الكلفة أي التركيز على قطاع سوقي ضيق نسبة الى خفض التكاليف . (Kreniter,1998 ,:203) وهذه الاستراتيجية اتبعت من قبل شركة (Ikea) لصناعة الأثاث العالمية والتي سعت الى توفير أثاث منوع ورخيص ويلبي الاحتياجات المعاشية للشباب الذين يريدون بدء حياتهم بأسعار مناسبة وأن هذه الاستراتيجية يتم من خلالها ربط مكونات استراتيجية قيادة الكلفة مع مكونات استراتيجية التركيز في التركيز على قطاع معين. (Hitt&etal.2001,162)

ب. إستراتيجية التركيز لمعيار التميز

هذه الاستراتيجية تهدف الى تحقيق الميزة التنافسية بتجهيز او انتاج منتجات متميزة الى قطاع ضيق من الزبائن وان هذه الاستراتيجية كانت وراء ما حققته العيادة الطبية المشهورة (Mayo clinic) في منطقة روشستر منيسوتا ويشير (Hitt&etal,2001,162) الى أنه في هذه الاستراتيجية يتم التركيز على تحقيق مواصفات متميزة في المنتج وذلك لتلبية احتياجات قطاع سوقي او زبائني معين.

٤. متطلبات الاستراتيجيات التنافسية العامة ومخاطرها وانتقاداتها

أ. متطلبات الإستراتيجية التنافسية العامة: يمكن توضيح المتطلبات من المهارات والموارد المطلوبة والمتطلبات التنظيمية اللازمة لكل إستراتيجية من هذه الاستراتيجيات في الجدول (٢-١).

الجدول (٢-١)

متطلبات الاستراتيجيات التنافسية

المتطلبات التنظيمية	المهارات والموارد المطلوبة	الاستراتيجيات العامة
- رقابة مشددة على الكلفة - تقارير تفصيلية حول الرقابة - هيكل المنظمة والمسؤوليات - دفع الحوافز على أساس تحقيق الأهداف الكمية المحددة .	- استثمار قوي ودائم لرأس المال - مهارات هندسة العمليات - المراقبة والأشراف الواسع على العمل - تصميم المنتجات بصورة تسهل من عملية التصنيع - نظام توزيع منخفض الكلفة	إستراتيجية قيادة الكلفة
- تنسيق قوي بين الوظائف في البحث والتطوير للمنتجات - القياس الذاتي للحوافز الذاتية بدلاً من المقاييس الكمية - التقنن في جذب الأيدي العاملة ذوات المهارات العالية للإبداع	- قدرات تسويقية قوية - هندسة المنتجات - القابلية القوية على البحث - السمعة الجيدة للقيادة التكنولوجية - التعاون القوي للقنوات	إستراتيجية التميز
- توحيد السياسات المذكورة سابقاً نحو هدف إستراتيجي معين .	- توحيد السياسات المذكورة سابقاً نحو هدف إستراتيجي معين .	إستراتيجية التركيز

Source : Certo&Peter , (1995)Strategic Management Process,3rd ,Irwin,Inc,82.

ب. مخاطر وانتقادات الاستراتيجيات التنافسية العامة(*)

طرح Porter مجموعة من المخاطر المراقبة لاستراتيجياته إذا ما اعتمدت من قبل المنظمات

واتفق بعض الباحثين معه في حين انتقده آخرون وكما هو موضح في الجدول الآتي:

(*) A تمثل المخاطر - B تمثل الانتقادات.

الجدول (٢-٢)

مخاطر وانتقادات استراتيجيات التنافس العامة

(البديل) الاستراتيجي	الكاتب	المخاطر (A)	الانتقادات (B)
قيادة الكلفة	(A) Porter ,1980,46 (B) Lynch ,2000 ,576	١. حصول التغير التقني الذي يجعل من الاستثمارات السابقة أو التعلم السابق لا قيمة له. ٢. التعليم قليل الكلفة الذي يقوم به الداخلون الجدد إلى الصناعة أو المقلدون وذلك من خلال التقليد أو المحاكاة. ٣. العجز في المنتج المطلوب في السوق أو العجز في رؤية التغيرات التي تحصل في المجال التسويقي وذلك لان الاهتمام منصب فقط على الكلفة واختصارها . ٤. الاهتمام الزائد بالكلفة مما يضعف من قدرة المنظمة على المنافسة . أمام العلامات التجارية المتميزة حيث تشكل إستراتيجيتها عائقاً كبيراً أمام الداخلين الجدد	١. من الصعب تنافس المنظمات التي تريد كل منها أن تصبح هي القائدة للكلفة. ٢. إن هناك خياراً أمام المنظمات المنافسة لتقليل تكاليفها في الأجل الطويل ، ولكن كيف يمكن لمنظمة واحدة أن تحافظ على ميزتها التنافسية من دون مخاطر. ٣. إن الكلفة المنخفضة يجب إن ترتبط كإستراتيجية بخفض التكاليف لكل وحدة من وحدات المنتج ولكن هناك العديد من القيود والتحديات التي تقيد منافع هذا المفهوم والتي ليس من السهولة تجاوزها. ٤. إن قيادة الكلفة المنخفضة تفترض بان التقنية التي تستخدمها هي تقنية معروفة قابلة للتنبؤ وإذا ما تغيرت فان التغير الجذري يمكن أن يغير من مواقف وأوضاع الكلفة عند المنافسين الحاليين والمتوقعين وهذا ما يحصل في الصناعات السريعة التغير والتقدم التقني المتغير بسرعة حيث من الصعب تطبيق سياسة قيادة الكلفة في مثل هذه الحالة. ٥. أن خفض التكاليف يمكن أن يؤدي إلى الميزة التنافسية فقط عندما يكون الزبائن قادرين على أجراء المقارنات وهذا يعني إن على قائد الكلفة أن يكون قادراً على فرض السعر الذي يريده وبعكس ذلك فان المنظمات المنافسة سوف تطرح منتجات بأسعار تنافسية تكون حالات المقارنة عند الزبائن الذين قد يتحولون نحو المنظمات المنافسة.

التميز	من خلال المراجعة في أدبيات الإدارة الاستراتيجية وجد الباحث اتفاق كل من (Porter (A), 1980, 46) & (Thompson & Strickland, 1996, 131) (B) (Lynch , 2000 , 576) & (Thompson & Strickland, 1996 131)	١- استراتيجيات التمييز قد لا تحقق الميزة التنافسية فإذا ما وجد الزبون بأنه لا توجد قيمة إضافية في المنتج المتميز ، وذلك لان المنتج القياسي يشبع احتياجاته عند ذلك ستتفوق استراتيجية قيادة الكلفة المنخفضة . ٢- تفقد هذه الاستراتيجية أهميتها إذا ما تمكنت المنظمات المنافسة وبسرعة من استنساخ وتقليد المنتجات التي تنتجها المنظمات المتميزة عليه فان المحاكاة السريعة تعني أن المنظمة المتميزة لن تحقق أبدا التمييز الفعلي وذلك لان العلامات المنافسة ستبقى تحقق التغير والتحسين المطلوب عند الزبون وبفس الطريقة التي تبذلها المنظمات المتميزة ولكي تبقى المنظمة متميزة فأنها يجب أن تبحث عن آخر مصادر التميز والتي يصعب على المنافسين الحصول عليها وتجاوزها. ٣- التمايز بالكلفة بين المنافسين المنخفضي الكلفة مما يجعل المنظمات الساعية للتمايز مدعوة إلى أحداث تمايز واضح جدا كي تكسب ولاء الزبون للعلامة التجارية وبذلك فان المشتريين يمكن أن يضحوا ببعض المزايا والخدمات التي توفرها المنظمات المتميزة وذلك من اجل الحصول على سلع اقل كلفة.	١- أن المنتجات المتميزة يفترض بان تكون ذات أسعار أعلى ولكن هذا ليس دائما حيث أن ارتفاع الأسعار لا يعني دائما تميز المنتج في نظر المستهلك. ٢- قد يكون للمنظمة هدف زيادة حصتها السوقية ، وهي قد تلجأ إلى استعمال استراتيجية التميز لهذا الهدف ولكن قد لا يجعلها تصل إلى الأسعار التي تطرح المنظمات المنافسة منتجاتها. ٣- الإفراط في التميز وبذلك سيكون السعر عاليا جدا نسبة إلى أسعار المنافسين أو إن المنتج أو مستويات الخدمة ستزيد عن احتياجات الزبون. ٤- محاولة فرض سعر عال جدا قد يجعل كلفة تحول المشتري إلى بائع آخر ، أدنى من فرض السعر بين الباحثين ، عند ذلك سيتحول المشتري إلى بائع آخر.
التركيز	(A) Porter , 1980, 46 (B) Lynch , 2000 , 576	١- أن المنظمات التي تخدم قطاعات سوقية واسعة وغير متبينة لاستراتيجية التركيز قد توفر منتجات اقل كلفة ومقبولة عند زبائن القطاع السوقي الضيق الذي تخدمه المنظمات المتبينة للتركيز . ٢- الاختلافات في المنتجات المطلوبة أو الخدمات المرغوبة بين الهدف الاستراتيجي والسوق أي بين القطاع السوقي المستهدف في استراتيجية التركيز والسوق العام. ٣- يمكن للمنافسين أن يجدوا أسواقا ثانوية داخل الهدف الاستراتيجي المتمثل بالقطاع السوقي المستهدف وبذلك سيخرجون المنظمة التي تتبع إستراتيجية التركيز من ذلك الهدف الاستراتيجي.	١. أن كلفة التركيز قد تكون صعبة إذا ما كانت الاقتصادية الواسعة هي من العوامل المهمة في تحقيق الكلفة. ٢. أن القطاع الضيق المتميز هو قطاع متخصص في طبيعته وبذلك فانه قد يختفي مع مرور الزمن.

المصدر : من أعداد الباحث بالاعتماد على المصادر أعلاه .

وعموما فقد ذهب (Porter , 1980 , 48) إلى تحديد نوعين من المخاطر التي تكتنف الاستراتيجية الأصلية وهما :

أولاً : الفشل في الحصول على الميزة التنافسية أو الحفاظ عليها.
ثانياً : قيمة الميزة التنافسية التي توفرها الاستراتيجية في الصناعة.
 ان طرحنا لمخاطر الاستراتيجيات الثلاثة هو التنبؤ في إن تنشأ أنواع مختلفة من آليات الدفاع ضد القوى التنافسية وهي بذلك تتضمن أنماطاً مختلفة من المخاطر.

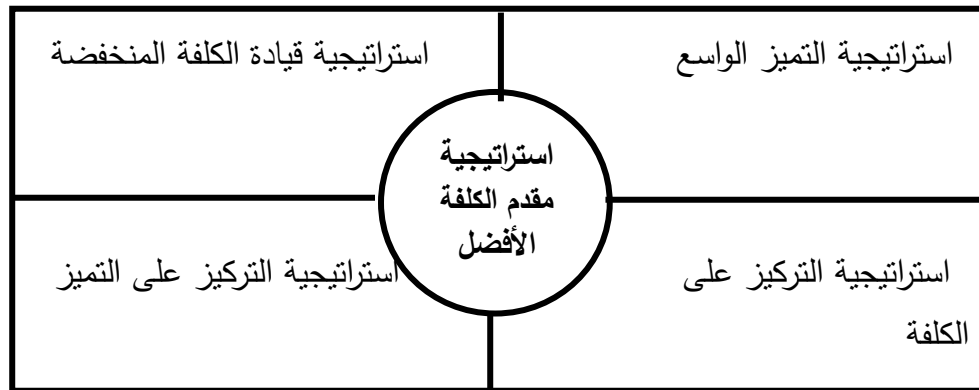
٢-٣-٤- نموذج Thompson & Strickland

من خلال تطوير الأفكار المطروحة من قبل بورتر في سنة (١٩٨٠)م المتمثلة في ثلاث إستراتيجيات ثم طورت من قبل (Thompson & Strickland, 1996, 116) ليضعاً نموذجاً خماسياً للاستراتيجيات التنافسية مستنداً بالأساس على الاستراتيجيات الأصلية لبوتر وكما مبين في الشكل (٢-٨).

الشكل (٢-٨)

أنموذج

Thompson & Strickland



Source : Thompson & Strickland, “Strategic Management Concept and Cases”
 ,Rob Zwettler, 1996 , 117 .

ووضح (Tompson & Strickland, 1996 , 117-118) كل استراتيجية من هذه الاستراتيجيات وعلى النحو الآتي:

١. **استراتيجية قيادة الكلفة المنخفضة :** تهدف هذه الاستراتيجية في محتواها الى سعي المنظمة لان يكون منتجها هو الأدنى تكلفة بين المنظمات المماثلة ، أو المقدم لأدنى تكلفة .

٢. **استراتيجية التميز الواسع :** تهدف هذه الاستراتيجية الى سعي المنظمة لتحقيق التميز لمنتجاتها من منتجات المنظمات المنافسة بطريقة تجذب أكبر عدد من الزبائن .

٣. **استراتيجية مقدم الكلفة الأفضل :** تتضمن هذه الاستراتيجية سعي المنظمة لإعطاء الزبائن قيمة اكبر مقابل الأموال التي يدفعونها وذلك بتحقيق الربط بين التأكيد على الكلفة المنخفضة مع التأكيد على

تحسين وتصعيد التميز والهدف هو الوصول إلى أفضل التكاليف (اخفض التكاليف) وأفضل الأسعار نسبة إلى المنتجين الآخرين الذين ينتجون منتجات مماثلة في الجودة.

٤. استراتيجية التركيز لمعيار الكلفة : وتنص هذه الاستراتيجية على التركيز في قطاع ضيق من السوق أو الزبائن والتنافس مع المنافسين على أساس الكلفة .

٥. استراتيجية التركيز لمعيار التميز: وتنص هذه الاستراتيجية على التركيز لقطاع ضيق من السوق أو الزبائن على أساس خدمتهم وفق رغباتهم المتمثلة أحياناً بالايضاء وبما يناسب أذواقهم ومتطلباتهم .

اعتماداً على ما تقدم، ستعتمد الدراسة نموذج بورتر، النموذج (١) ومتغيراته الفرعية في الجانب الميداني من هذه الدراسة ،وذلك للمبررات الآتية:

١. اتفاق أغلب الباحثين على اعتبار أن النموذج بورتر هو الأفضل على مستوى وحدات الأعمال . (المنصوري، ١٩٩٨، ٣٢)

٢. توافقه مع الخيارات الاستراتيجية للمنظمات الصغيرة، كما مبين في الجدول أدناه :

الجدول (٢-٣)

التوافق الاستراتيجي لنموذج بورتر لاستراتيجيات التنافسية العامة مع الخيارات الاستراتيجية للمنظمات الصغيرة

الكاتب	بورتر	الدوري	غراب	الغنام
الخيارات الاستراتيجية	قيادة الكلفة	--	المحافظة على الحجم والإمكانات الحالية	الكلفة
	التميز	--		المنافسة على الجودة
	التركيز على الكلفة	استراتيجية التركيز على الكلفة ضمن جزء من السوق	تقسيم السوق	--
	التركيز على التميز	استراتيجية التركيز على التميز ضمن جزء من السوق	البحث والتطوير تقسيم السوق	المنافسة على تشكيلة المنتجات

المصدر : من أعداد الباحث

٣. تبني العديد من الدراسات الميدانية العربية نموذج بورتر، والتي أعطت نتائج توضح لشمولية تطبيقية وسهولة قياسه ، ومن هذه الدراسات دراسة (جواد، ٢٠٠٣)، (قاشات، ١٩٩١).

الفصل الثالث

الأداء الاستراتيجي Strategic performance

أن امتلاك خطة استراتيجية كفوءة قد لا يكفي عادة لتحقيق النجاح ألا إذا نفذت بشكل يحقق أهداف المنظمة من خلال الأداء الاستراتيجي ويهدف هذا الفصل إلى توضيح مفهوم الأداء الاستراتيجي في المبحث الأول ومداخل قياسه في المبحث الثاني و النماذج المستخدمة لقياسه في المبحث الثالث .

المبحث الأول

مفهوم الأداء الاستراتيجي The concept of Strategic performance

تواجه المنظمات المعاصرة بيئات سريعة التغيير في متطلباتها وفي مواردها ولضمان تحقيق النجاح لهذه المنظمات برزت أهمية قياس الأداء وتقييمه (حسن ، ١٩٩٩ ، ٤١)، ويعد مصطلح الأداء من أكثر المفاهيم سعة وشمولاً ، حيث يعد من المفاهيم الجوهرية والهامة لمنظمات الأعمال (عبد العزيز ، ٢٠٠١ ، ٣١) واحتل هذا المصطلح أهمية في الأدب الإداري ولا سيما في الأدب الاستراتيجي وذلك لاعتبارين (الأول) أنه يمثل محورا أساسيا للتنبؤ بنجاح أو فشل المنظمات في تنفيذ قراراتها وخططها الاستراتيجية و(الثاني) أن موضوع الأداء وقياسه يواجه بتحديات عديدة أهمها تباين أهداف المنظمات وبالتالي الاختلاف في مؤشرات قياسه .(الدليمي ، ١٩٩٨ ، ٨٢).

وعن طريق عرض الأطر النظرية لمصطلح الأداء نجد اختلافات في وجهات النظر بين الكتاب والباحثين، برغم الاتفاق العام على أن الأداء هو الذي يعكس نجاح أو فشل المنظمات عرف (Wright & et al) الأداء بأنه النتائج التي تسعى المنظمة إلى تحقيقها . وعرف (Miller & et al) على أنه انعكاس لكيفية استخدام المنظمة لموارده المادية والبشرية واستغلالها بالصورة التي تجعلها قادرة على تحقيق أهدافها .(الشلبي ، ٢٠٠٢ ، ٥٤) . في حين أشار (Center , 2004 , 15 Performance Excellence) إلى أن مصطلح الأداء هو عبارة عن نتائج المخرجات التي يتم الحصول عليها من العمليات والمنتجات بالإضافة إلى أن الأداء يعطي الفرصة لإجراء عملية التقييم والمقارنة نسبة إلى الغايات والمعايير والنتائج السابقة والمقارنة أيضا مع المنظمات الأخرى، و يمكن التعبير عنه بمؤشرات مالية وغير مالية .

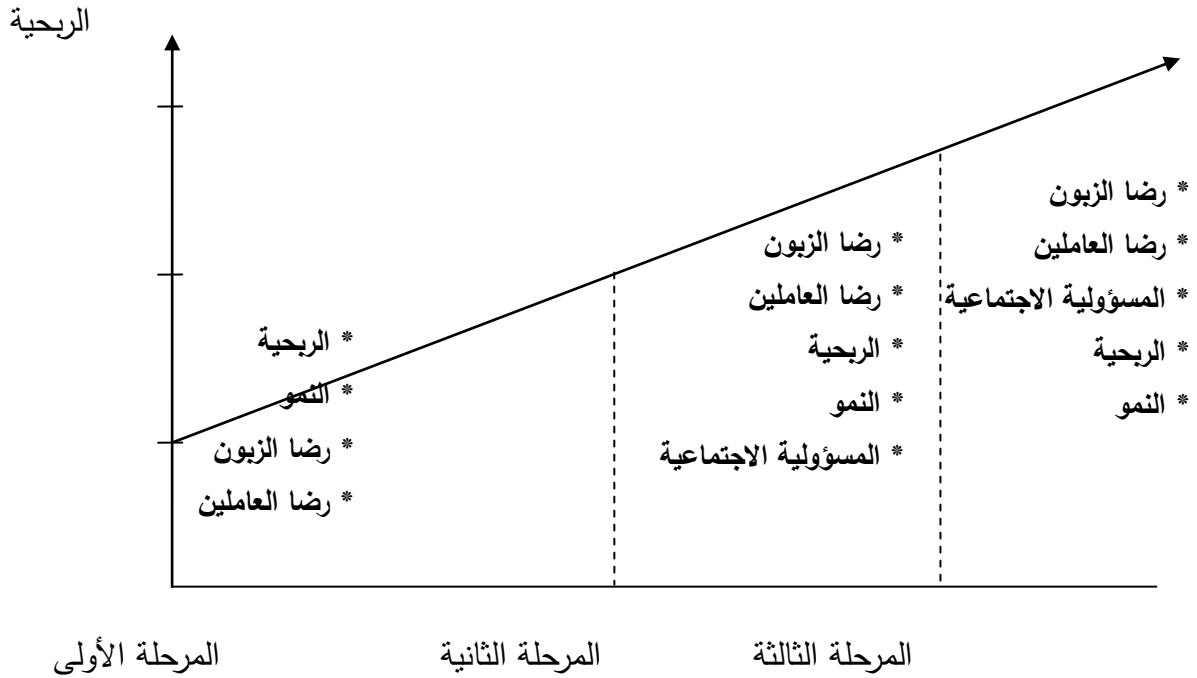
وفي إطار تحديد مفهوم للأداء الاستراتيجي فأن حادثة ظهوره كحقل معرفي مستقل من حقول علم الإدارة ، جعل مفهومه دون تعريف محدد ورغم وجود قدرٍ من الاتفاق حول أبعاده ومؤثراته ويعرف (خطاب) الأداء الاستراتيجي على أنه يختلف عن الأداء العملي في كون النسب المالية تتم تهيئتها في المستقبل ويأخذ البيئة الاقتصادية المحيطة بنظر الاعتبار من حيث دراسة الطلب واتجاهات المنافسين وتأثير المتغيرات في الجوانب السياسية والاقتصادية والاجتماعية في المنظمة . (المنصوري ، ١٩٩٨ ، ٤٣) . في حين أشار (Czepe) إلى أن الأداء الاستراتيجي يتمحور

بشكل عام حول قدرة المنظمة في تخفيض كلف أنشطتها أو القيمة المقدرة للمشتريين مقارنة مع المنافسين أو عندما يكون الإقبال على شراء منتجات المنظمة بشكل أفضل من البدائل المنافسة (سلطان والطويل ، ٢٠٠٢ ، ٥٨) ويؤطر كل من (John,1993 , (Hofer,1983 , Miller & Bomiley,1990 , Thompson, 1994) Robins & welersema , 1995 , Daft,1992 , Robbins , 1995 , Arsoff , 1990 , Eston & Jarrell,1996)

الأداء الاستراتيجي بقدرة المنظمة في تحقيق الأهداف والغايات . (عبيد، ٢٠٠٣ ، ١٠٢) . في حين عرف (2 , 2003 , Cokins) الأداء الاستراتيجي على أنه ترجمة الخطط الاستراتيجية إلى نتائج ومساعدة المدراء على الاستجابة السريعة وبفاعلية للتغيرات غير المتوقعة وأضاف بأنه يمكن النظر إليه على أنه معرفة : كيف تعمل المنظمة أجمالاً ؟ ويرى (Ansoff & Mcdonnel,1990) انه يمكن النظر إلى الأداء الاستراتيجي بمنظور موقفي يحقق الموازنة بين متطلبات البقاء بالأمد المنظور والاستراتيجي حيث للأداء الاستراتيجي أسبقيات وفقاً لمؤشرين هما دورة حياة المنظمة ومستوى الربحية ، وكما هو موضح في الشكل (٣-١) .

الشكل (٣-١)

اسبقيات الأداء الاستراتيجي في مراحل دورة حياة المنظمة



المصدر : عبيد، عبد السلام إبراهيم ، ٢٠٠٣ ، فلسفة إدارة الجودة الشاملة وإثرها على الأداء الاستراتيجي ، أطروحة دكتوراه (غير منشورة) كلية الإدارة والاقتصاد، جامعة بغداد ، ١٠٢

ويشير (Chan & Huff) الى وجوب النظر للأداء الاستراتيجي من زاويتين رئيسيتين هما الموقف الخارجي والموقف الداخلي للمنظمة، أي أن تكون نظرة ذات شمولية على العكس من الجوانب الأخرى للأداء التي تركز على جوانب محدده كالأداء المالي الذي يركز على الموقف الداخلي فقط www.nb.rug.net. وكما هو موضح في الجدول (٣-١)

الجدول (٣-١)

الفرق بين الأداء المالي والأداء الاستراتيجي

أهداف الأداء المالي	أهداف الأداء الاستراتيجي
نمو عوائد متسارع	حصة سوقية أكبر
نمو إيرادات متسارع	أكثر رتب الصناعات ضمانا
مقسوم أرباح عال	نوعية منتجات عالية
هامش ربح عال	كلف منخفضة مقارنة بالمنافسين
عوائد عالية على رأس المال المستثمر	خطوط إنتاجية أكثر جاذبية
قيود قوية ومعدلات اعتماد عالية	سمعة أو شهرة قوية لدى المستهلكين
تدفق نقدي عال	خدمات راقية للمستهلكين
أسعار أسهم مرتفعة	تدرك على أنها قائد في المجال التكنولوجي وتطوير المنتج
تدرك منتجات على إنها رخيصة الثمن	قدرات متميزة على المنافسة في الأسواق الدولية
ثبات الإيرادات خلال الفترات الزمنية المتعاقبة	توسع فرص النمو

المصدر : المعاضيدي، معن وعد الله ، ٢٠٠١ ، تعزيز القدرات الاستراتيجية باستخدام بعض مؤشرات المالية ، أطروحة دكتوراه (غير منشورة) كلية الإدارة والاقتصاد، جامعة الموصل ، ٦٠).

وفي خضم تحديد مفهوم الأداء الاستراتيجي، ترى الدراسة أنه يمكن النظر للأداء الاستراتيجي على أنه عبارة عن طبيعة الفعل المطلوب من قبل المنظمة أجمالا لتحقيق الأهداف لذلك يكون أساسا لتحديد الأفكار والتصورات وفقاً للتحسينات المطلوبة أو إجراء التغيير اللازم لتحقيق تلك الأهداف .

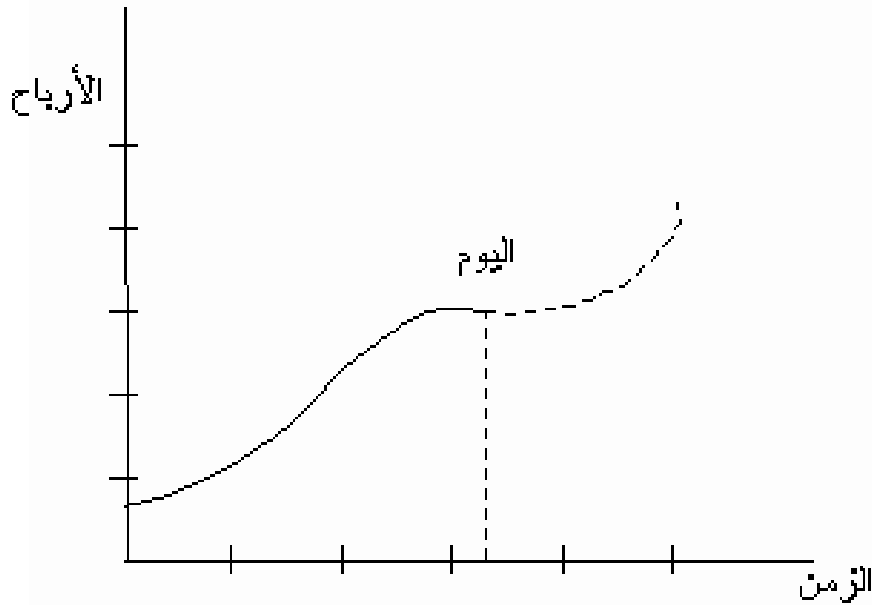
واستفادة الإدارة الاستراتيجية من التراكم المعرفي في هذا المجال وسعى الباحثين الى اختيار مؤشرات لقياس الأداء الاستراتيجي لمدد تتراوح ما بين (٣-٢٥) سنة كما يمكن اعتماد هذه المؤشرات كركيزة للتنبؤ بمستويات مبيعات المنظمة لأفاق مستقبلية تمتد لأفق يتناغم مع دورة حياة المنظمة (الخفاجي ، ٢٠٠٤ ، ٢٦٥) ، ولمعرفة مدى أهمية الأداء الاستراتيجي في حقل الإدارة الاستراتيجية، يؤكد الكاتبان (Venkatraman & Manujan) على أن الأداء الاستراتيجي يعد جوهر الإدارة الاستراتيجية وأن أهميته تبرز من خلال ثلاثة أبعاد : نظرية ، وتجريبية ، وإدارية ، فمن الناحية النظرية يمثل الأداء مركز الإدارة الاستراتيجية حيث يشمل جميع منطلقات الإدارة ونظرياتها أما من الناحية التجريبية فإن الأداء الاستراتيجي يقوم على اختبار الاستراتيجيات المختلفة وعلى الصعيد

الإداري فان الاهتمام يظهر بوضوح من خلال الاهتمام المتزايد والمميز من قبل إدارات المنظمات والتعديلات التي تجري في الأهداف والاستراتيجيات اعتمادا على نتائج الأداء. (الحسيني ، ١٩٩٨ ، ١١٩) .

في حين تتمثل أهمية قياس الأداء الاستراتيجي باستخدام مؤشر أو مجموعة مؤشرات تتمكن من إجراء مقارنة بين الحالة الواقعية والحالة الافتراضية المطلوبة ولعل من أولى المؤشرات التي تعتمد بعض المنظمات هي المؤشرات المالية لأن هذه المؤشرات هي الأكثر أهمية واستخداما في المنظمات التي تهدف الى الأرباح ولكننا نجد أن قياس الأداء الاستراتيجي لمنظمات أخرى يتم من خلال الابتكارات والقدرة على التعلم التي لا يمكن قياسها بالمؤشرات المالية (www.msl.aueb.gr/innknow) ، لاسيما وأن النظرة إلى الأداء قد تغيرت بعد أن كانت أفكار النظرية الاقتصادية الكلاسيكية والتي أسهم منظورها أمثال (Talyor & Fayol) بتدعيم فكرة المنظمة بوصفها هدفا اقتصاديا يسعى لتعظيم الربح، حيث اتخذ الأداء في ضوء ذلك مفهوم الاستخدام الاقتصادي فتنبنى مقاييس مالية كالربحية والقيمة المضافة والعائد على الاستثمار (الدليمي ، ١٩٩٨ ، ٨٢) ، وقد أعطى تزايد التنافس وحالة عدم التأكد سببا إضافيا لمزيد من التركيز على قياس وتقييم الأداء ، أن الطرق التقليدية والاعتيادية باتت غير كافية لقياس الأداء ، وذلك لأنها تركز على قياس الكفاءة المالية والتشغيلية وأنها تميل لاستعمال مؤشرات تعتمد على أحداث سابقة وبالرغم من ذلك إلا أن لا يمكن إلغاء هذه المؤشرات إذ مازالت أهميتها قائمة في استعمالاتها المتعددة إلى جانب ذلك يتوجب في عصر تسوده المنافسة استخدام مؤشرات غير مالية والتي تعطي مؤشرا أفضل للأداء الاستراتيجي كرضا الزبائن ورضا العاملين (Sommarstrom, 2003,1) .

ولابد من الإشارة إلى أن المطلب الأساسي لبحوث الإدارة الاستراتيجية هو إيضاح وتفسير الأداء وبما أن المستثمرين يتوقعون عوائد مستقبلية عليه فان الإيضاحات والتفسيرات الفورية لم تعد مناسبة وكافية لذلك فان التفسير الصحيح للأداء الاستراتيجي يجب أن يكون وفق انسيابية الأرباح مع مرور الزمن كما هو موضح في الشكل (٣-٢) (warren ,2002,2)

الشكل (٣-٢)
مسارات الزمن والأداء



Source : Warren, kim ,2002 , Strategic performance Dynamics ,
www.faculty.london.edu, p:2

أن التباين في أهداف المنظمات جعل من عملية قياس الأداء الاستراتيجي تختلف من منظمة إلى أخرى باختلاف أهدافها ، أن الأهداف الأساسية للمنظمات الساعية إلى الربح غالباً ما تكون مالية وقد يكون هناك بعض الاستثناءات في بعض المنظمات التي لا تكون أهدافها مالية فقط بل اجتماعية أيضاً ، أما المنظمات غير الساعية للربح فإن أهدافها الأساسية عادة ما تعكس أهداف أعضاء تلك المنظمة حيث إن الأهداف التي تلتزم بها المنظمة هي التي يطلق عليها بالأهداف الأساسية للمنظمة ولغرض قياس الأداء الاستراتيجي للمنظمة فإنه يمكن التركيز على قياس الأهداف المالية أو قياس الأهداف الاجتماعية أو استخدام مؤشرات مالية واجتماعية معاً ، وكلما كانت الأهداف أكثر تنوعاً كلما زادت صعوبة القياس. (Atkinson & ontario ,1998,3)

أما مفهوم الأداء الاستراتيجي في المنظمات الصغيرة ، التي بدأ مالكيها يتبنون أهداف طويلة الأجل بعد خوفهم من خسارة استثماراتهم في تبني أهداف قصيرة الأجل (grob,1978,63). يتمثل بالتزام مالكة والذي يكون عادة في قمة المنظمة ملتزماً بنسبة (١٠٠%) تجاه تنفيذ مقاييس الأداء الاستراتيجي Strategic performance Measurements (SPM). وغالباً ما يكون هذا الشخص هو الذي يوضح الحاجة إلى تبني نظام (SPM) وتنفيذه بشكل كامل وتحمل مسؤولية

إضافة إلى مسؤولياته كمدير تنفيذي ، وقد يلاحظ في بعض الحالات أن تبني وتنفيذ نظام (SPM) يقترح من قبل عضو آخر في الإدارة أن كانت مساهمة أو من قبل استشاري خارجي غير أن النجاح يكون محدوداً أن لم تلق الدعم من قبل المدير التنفيذي ، ولا بد أن يعلم مدير المنظمة أو مالكة ما هو مطلوب من (SPM) وكذلك فهم العملية والاقتناع بها والالتزام بقيادة فرق العمل من خلال العملية وكذلك الاستعانة بالاستشاريين في العديد من الأحيان في تنفيذ عملية (SPM) (Kail,2003,3). وعلى الرغم من أن هنالك بعض مقياس الأداء التي ابتكرتها المنظمات قد يتداخل بعضها مع بعض مما يسبب إعطاء نتائج مربكة كذلك فإن بعض المنظمات أصبحت أسيرة لمجموعة معينة من المقاييس التي اعتادت استخدامها، (www.msl.aueb.gr/innknow) .

إلا أن لكل منظمة استراتيجيتها الخاصة والمرتبطة برؤيتها الطويلة الأجل وأن تقييم وقياس الأداء إنما يعتمد على هذه الاستراتيجية وأن مقياس الأداء الاستراتيجي يجب أن يكون متوجهاً نحو المستقبل وأن السعة أو القدرة الحالية يجب أن تحدد استراتيجيتها في البداية ثم تطور نظام القياس والتقييم الذي يجب أن يستخدم وفقاً لهذه الاستراتيجية

(Sommarstrom, 2003,2) ، ولعدم وجود طريقة واحدة للتقييم تصلح لكل الحالات لذلك يجب إعطاء اهتمام كبير لنوع المقاييس المستخدمة والتي هي أكثر أهمية وحساسية وحرية لنجاح المنظمة (Hoffman & Famster, 2001, 1) .

المبحث الثاني مداخل قياس الأداء الاستراتيجي

Approaches to Strategic performance measurement

إذا كان عصر الستينات هو عصر التسويق (The era of marketing) وعصر الثمانينات هو عصر المبادرات الخاصة بالجودة (The era of quality initiatives) وعصر التسعينات هو عصر خدمة الزبون (The era of customer service) فإن العقد الأول من القرن الحادي والعشرين هو عصر قياس الأداء (The era of performance (measure) فقد تحول العالم من عملية العد (counting) إلى عملية المحاسبة (accounting) وألان أصبح قياس الأداء (performance measure) .
(المحمدي، ٢٠٠٤، ٢٠) ، ولكن متى تصبح مؤشرات قياس الأداء مؤشرات استراتيجية ؟ تصبح استراتيجية عندما تذهب إلى ما هو ابعد من مجرد كونها نظاماً تحذير لكي تصبح نظم للتوجيه وكذلك عندما تصمم وبشكل متخصص لقياس الأعمدة الخمسة الأساسية للاستراتيجية والتي هي :
(www.mslaueb.gr).

١. ميادين التنافس Arenas competitive

تقيس مدى إنجاز الأهداف في إطار المنتجات المطروحة من قبل المنظمات في قطاعات السوق أو الاختراق الجغرافي للمنتجات، وقدرة المنظمات في الحصول على الميزة التنافسية في أسواق تسودها المنافسة التامة .

ب. الوسائل Vehicles

تقيس مدى إنجاز الأهداف في إطار العمليات الداخلية والمشاريع المشتركة وقدرة المنظمة في الحصول على الامتيازات.

ج. التميز Differentiation

تقيس مدى إنجاز الأهداف في إطار صورة المنظمة لدى الزبون من خلال حالة الإيحاء والسعر والأسلوب الذي تتبعه المنظمة ، موثوقية المنتج لدى الزبون .

د.المرحلية Staging

تقيس مدى إنجاز الأهداف في إطار السرعة وتكرارية التحركات المختلفة التي يتم الانشغال بها لغرض تنفيذ الاستراتيجية .

و. المنطق الاقتصادي Economic Logic

تقيس مدى إنجاز الأهداف في إطار الكلفة والعوائد الحالية التي تعتبر ضرورية لغرض التطوير الناجح للاستراتيجية وأدامتها.

وبعد معرفة متى تصبح مؤشرات قياس الأداء إستراتيجية وفي إطار معرفة مداخل قياس الأداء الاستراتيجي ، ومراجعة أدبيات الإدارة الاستراتيجية استخلصت الدراسة المداخل التالية لقياس الأداء الاستراتيجي :

٣-٢-١- المدخل المالي (Financial Approach)

وفقاً لهذا المدخل يمكن للمنظمة استخدام مؤشرات مالية لقياس الأداء الاستراتيجي فضلاً عن أنها توضح الصورة الحقيقية للمركز المالي لمنظمات الأعمال والتي يمكن تهيئتها ضمن نماذج تنبؤية لتحديد المركز المالي للمنظمات خلال فترات مستقبلية (الحسيني، ٢٠٠٠، ٢٣٩) ، أن أهم المؤشرات المالية لقياس الأداء الاستراتيجي هي (العائد على الاستثمار، والعائد على حق الملكية، والعائد على المساهمين، والحصة السوقية، (w.msl.aube.gr) والذي يعتبره (Zeinthanl&Fry) مؤشراً هاماً للأداء الاستراتيجي لسببين الأول أن السوق يمثل الجزء المهم من بيئة الأعمال وهو المصدر الرئيس للفرص والتهديدات في مرحلة صياغة الاستراتيجية أما الثاني فهو مرتبط بمعدل الحصة السوقية والذي يرتبط بعوامل إستراتيجية حرجية ، كتقويم السوق ، وعدد المنافسين ، وتقسيم السوق. (مصطفى، ١٩٩٨، ٣٩)

٣-٢-٢- المدخل الإدراكي Cognitive Approach : (Rughase ,1999,395)

وفقاً لهذا المدخل فإن الزبون وحده فقط هو القادر على تعريف نجاح المزيج المعين للمنتج ، حيث المزايا التنافسية موجودة في أذهان الزبائن ، ولهذا فإن منظور الزبون هو الذي سيقدر ويحدد النجاح الاستراتيجي للمنظمة، وهناك العديد من المؤشرات التي تصف تصورات وتطلعات الزبائن لذلك فإن مؤشراً واحداً لوصف الميزة التنافسية المعقدة والمستندة على نشاطات مختلفة من النادر استخدامه عليه، فهناك حاجة لعدة مؤشرات لتحقيق ذلك وهي مزيج من مؤشرات كمية ونوعية تتأثر بشكل كبير بالعلوم المعرفية لذلك فإن المقابلات المعمقة مع الزبائن والمتمثلة بالقصص والحكايات التي يرويها الزبائن إيجاباً وسلباً إنما تمثل الجزء الأكبر في هذا المدخل ويمنح الزبائن خلال هذه المقابلات الفرصة للتعبير عن خبراتهم وممارساتهم وتطلعاتهم وذلك وفق رؤيتهم ، وانطلق هذا المدخل من رؤية جديدة بعد أن أصبحت مؤشرات قياس الأداء الاستراتيجي التقليدية والمتمثلة بالمؤشرات المالية وأخرى غير مالية ، تشير إلى أن الاستراتيجية المختارة تكون خاطئة لذلك من الصعب معرفة ما يتوجب أن تفعله المنظمة أو كيفية إجراء تحويل في مجموعة النشاطات المعقدة وعند هذه النقطة تكون الحاجة ماسة إلى مؤشرات موجهة بالقرار تخص قياس الأداء الاستراتيجي .

٣-٢-٣- مدخل أصحاب المصالح Approach Stakeholders (Atkinson&etal,2004, 2)

ينطلق هذا المدخل من أن نظم قياس الأداء المستندة على الطرق المحاسبية التقليدية غير مناسبة للمنظمات الحالية التي تغيرت فيها العلاقات مع العاملين والزبائن والموردين وكذلك مع أصحاب المصالح (Stakeholders)، لذلك لابد من وضع مقاييس قادرة على تفهم العوامل غير الملموسة مثل الخدمات والابتكارات وعلاقات العاملين، حيث يعتبر مدخل المشارك أي قياس الأداء بطريقة المشارك قادرا على الإحاطة بقضايا التخطيط الاستراتيجي في الوقت الذي توجه فيه خيارات المنظمة التي تتبعها في التخطيط الاستراتيجي لتصميم نظام قياس الأداء ، فقد قام (Atkinson& ontario, 1998) بتعريف مجموعتين من أصحاب المصالح ، الأولى المجموعة البيئية والتي تشمل الزبائن والمالكين والمجتمع والثانية مجموعة العمليات والتي تشمل العاملين والموردين ، وأن مساهمة أصحاب المصالح في تحقيق الأهداف الرئيسة للمنظمة يتم من خلال عقود ظاهرة وكامنة بينهم وبين المنظمة وتعمل المنظمة على تقييم مدى تطابق خطتها مع التوقعات والتطلعات التي يتطلع إليها أصحاب المصالح ، إن هذه التعاقدات يطلق عليها بالأهداف الثانوية التي تدعم الأهداف الأساسية للمنظمة ، حيث يلاحظ أن الغالبية العظمى من هذه الأهداف هي غير مالية والتي تتكون من الفعاليات التي يديرها العاملون في المنظمة كرضا الزبون وهنا تستخدم المنظمة بعض المقاييس البديلة التي قد تطورها المنظمة لقياس رضا الزبائن فمثلا رضا الزبون يقاس من خلال (المرتد من المبيعات) ، وبالتالي يجب على مقياس الأداء أن يشمل كل العمليات المستندة على المساهمة في تحقيق الأهداف الثانوية وذلك لأن هذه الأهداف سوف تساهم في تحقيق الأهداف الأساسية، ويلبي المدخل الحالي ما يأتي :

١. يقدم المساعدة على معرفة مدى قدرة المنظمة في الحصول على المساهمات المتوقعة من العاملين والموردين وكذلك العوائد من الزبائن .
٢. يقدم المساعدة على معرفة مدى قدرة المنظمة على إعطاء كل مشارك ما يحتاجه، كي يستمر في المساهمة.
٣. وضع أطر تصميم وتنفيذ العمليات التي تساهم في الأهداف الثانوية.

وفي ذات السياق يتفق كل من (Daft,2001) (Grant ,2000) على انه يمكن قياس الأداء الاستراتيجي من خلال احد المداخل التالية: (عبيد ، ٢٠٠٣ ، ١٠٣-١٠٤)

٢-٢-٤ مدخل القيم التنافسية (competing value Approach)

إن الأداء الاستراتيجي بموجب هذا المدخل يصنف وفقا لمؤشرين الأول هو مستوى التركيز إن كان داخليا أي (الأداء الداخلي) أو خارجيا أي علاقة المنظمة ببيئتها. والثاني هو الهيكل وما إذا

كان مستقراً أو مرناً. إن توحيد المؤشرين معا يؤدي إلى أربعة نماذج وكما هو مبين في الشكل (٣-٣) أدناه :

الشكل (٣-٣)
مدخل القيم التنافسية

	إلى	الهيكل	مرن
خارجي	نموذج التخطيط	نموذج النظام	
	• الكفاءة	• المرونة	
	• الانتاجية	• التكيف	
	• الربحية	• الموقع التنافسي	
التركيز	نموذج العمليات الداخلية	نموذج الإبداع والتطوير	
	• الاستقرار	• فرص الإبداع	
	• كفاءة الأداء الداخلي	• رضا العاملين	
داخلي	• إدارة المعلومات	• تطوير العاملين	

المصدر : عبيد، عبد السلام إبراهيم ، ٢٠٠٣ ، فلسفة إدارة الجودة الشاملة وإثرها على الأداء الاستراتيجي ، أطروحة دكتوراه (غير منشورة) كلية الإدارة والاقتصاد، جامعة بغداد ، ١٠٣.

إذ يركز نموذج النظام على المرونة والتكيف والموقع التنافسي ،أما أنموذج التخطيط فيركز على الإنتاجية والكفاءة والربحية (المخرجات) ،بينما يركز نموذج الإبداع والتطوير على دعم الإبداع وتكوين المناخات الملائمة للتحسين ،وأخيراً يركز نموذج العمليات الداخلية على مؤشرات المحافظة على توازن العمليات الداخلية والمركز التنافسي الحالي، حيث تمثل النماذج الأربعة قيم متعارضة إذ تحدد المنظمة المدخل الملائم لقدرات المنظمة ومتغيرات الموقف ،حيث تركز المنظمة الحديثة على الإبداع والمرونة في اكتساب الموارد وهي أقل اهتماماً بمؤشرات الكفاءة والإنتاجية ،بينما تركز المنظمات الأكثر نضجاً على اعتماد نماذج التخطيط والعمليات لضمان الربحية والتوازن في بيئة الأعمال.

٥-٢-٣ المدخل المقارن Benchmarking Approach

يعد هذا المدخل من المداخل المعاصرة في قياس وتحسين الأداء الاستراتيجي إذ يعتمد قواعد المقارنة مع شركات الصنف العالمي (WCC) أو الأفضل في الصنف (BIC) أساساً لتقييم أدائها وتحسينه.

المبحث الثالث

نماذج لقياس الأداء الاستراتيجي

تناول الباحثين والكتاب عدداً من النماذج لقياس الأداء الاستراتيجي، والتي سيتم استعراضها على نحو الآتي:

٣-١-٣ نموذج (Zakon) : (القطامين ، ٢٠٠٢ ، ١٦٤)

يعرف هذا النموذج باسم "الحد الأعلى من النمو الممكن مستقبلاً"، وإن أهم ما يميز هذا النموذج هو طبيعته المتعددة الأبعاد ذات التوجهات المستقبلية مما تعطيه قدراً كبيراً من تمثيل الأداء الاستراتيجي للمنظمات حيث يعبر النموذج عن المستوى الممكن الذي تستطيع المنظمة إنجازه من الأهداف باستخدام مواردها الذاتية وقدرتها على تأمين الموارد من المصادر الخارجية ، ويتمثل النموذج في المعادلة الآتية :

$$R = \{C + D + (F - C)\}$$

حيث إن:-

R = الحد الأعلى من النمو الممكن مستقبلاً

C = نسبة العوائد المنجزة للاستثمار

و = العائد على الأصول

D = نسبة الدين إلى الملكية

F = معدل الفوائد المدفوعة

٣-٢-٣ نموذج (Altman) : (الجبوري ، ٢٠٠٢ ، ٣٣٦)

قدم (Altman) نموذجه سنة (1977) لقياس الأداء ويحتوي النموذج على مزيج من المؤشرات المالية لقياس الأداء، ويمثل النموذج قياساً لمدى تعرض المنظمة للإفلاس في المدى القريب حيث يستخدم النموذج دالة متعددة المتغيرات يطلق عليها (Z score) وقيم الدالة تتمثل بالمؤشرات التي وضعها (Altman) حيث يعتبر الرقم (1.81) الحد الأدنى لأداء المنظمات، فالمنظمات التي يقل معامل (Z score) عند هذا الحد يتوقع أن تواجه الإفلاس بسبب انخفاض أدائها في حين يمثل الرقم (2.99) معامل (Z score) الحد الأعلى لأداء المنظمات، فالمنظمات التي يرتفع معامل (Z score) عن الحد الأعلى لا يتوقع لها مواجهة الإفلاس في المدى القريب لكون أدائها مرتفعاً ، أما إذا كان قيمة (Z score) بين معامل الحد الأدنى ومعامل الحد الأعلى عندها يكون أدائها متوسطاً ، وتتمثل معادلة النموذج بالآتي:

$$Z \text{ score} : 1.2 X_1 + 1.4 X_2 + 3.3 X_3 + 0.6 X_4 + 1X_5$$

حيث إن :-

X_1 = نسبة رأس المال العامل إلى إجمالي الموجودات

X_2 = نسبة الأرباح المحتجزة إلى إجمالي الموجودات

X_3 = نسبة الأرباح قبل الضريبة والفوائد إلى إجمالي الموجودات

X_4 = نسبة القيمة السوقية لحقوق الملكية إلى القيمة الدفترية لأجمالي الديون

X_5 = نسبة إيرادات المبيعات إلى أجمالي الموجودات

أما المعاملات والتي هي (1,0.6, 3.3,1.4,1.2) فأنها تمثل أوزان متغيرات الدالة وهي تمثل الأهمية النسبية لكل متغير حسب ما توصل إليه (Altman) .

وانتقد النموذج من قبل (Brown & Laverik) في أنه دالة تعتمد على المقاييس المالية أكثر من اعتمادها على المقاييس غير المالية وإن المقاييس المالية جاءت بسبب تركيز النموذج على مصالح المساهمين والذين تكون أهدافهم في تحقيق مصالحهم الشخصية التي تتمثل في الربحية.

٣-٣-٣ بطاقة الأداء المتوازنة The Balanced Score-Card

العديد من القراء معتادون على مفهوم بطاقة الأداء المتوازنة حيث اكتسبت الأهمية منذ أن تم إدخالها من قبل (Norton & Kaplan) في مقالة لمجلة أعمال هارفارد سنة (١٩٩٢) . (www.msl.aueb) حيث أكد أن نموذج بطاقة الأداء المتوازن تراعي المقاييس المالية التقليدية غير أن المقاييس المالية تتحدث عن وقائع تاريخية وهذه المقاييس صالحة للمنظمات التي لم يكن لعنصر الاستثمار طويل الأجل وتنمية العلاقات مع المستهلك أثر هام في نجاح المنظمة ، أن تلك المقاييس تعتبر غير مناسبة لتوجيه وتقييم أهداف المنظمة التي تعمل في عصر المعلومات ، حيث يجب على المنظمات أن تبني القيمة المستقبلية من خلال الاستثمار في المستهلك والموردين والموظفين والعمليات والتكنولوجيا والإبداع (زايد ، ٢٠٠٤ ، ١) ، إذ تنصب الفكرة الأساسية للبطاقة في ربط المقاييس المالية والتي تبين نتائج الإجراءات التي حصلت فعلاً مع المقاييس الإدراكية ، كرضا الزبون حيث يمثل الربط دالة موجهة للأداء المستقبلي ، وفق المنظورات الآتية:

(Hunger & Wheelen, 1998, 238)

١. **المنظور المالي** : يؤكد هذا المنظور على توفير البيانات المالية الدقيقة في الوقت المناسب وفي الحقيقة أصبحت عملية توفير قواعد للبيانات المالية أمراً ميسوراً باستخدام تكنولوجيا الاتصالات والمعلومات وإن الاهتمام الزائد بالتركيز على البيانات المالية فقط يؤدي إلى حدوث نوع من عدم التوازن مع بقية عناصر تقييم الأداء.

٢. **العمليات الداخلية** : يساعد هذا المنظور على تحديد مدى جودة العمليات التنظيمية الداخلية ومدى مساهمتها في تحقيق إشباع رغبات المستهلك، ومن ثم المساهمة في تحقيق أهداف المنظمة. ولابد للمنظمة أن تفرق بين نوعين من العمليات الأولى العمليات التي تستهدف تحقيق أهداف المنظمة والتي تمثل العمليات ذات الطبيعة الاستراتيجية، والتي تؤثر على أداء المنظمة في الأجل الطويل وهي صعبة القياس ، والنوع الثاني تمثل العمليات المساعدة وهي العمليات الروتينية التنظيمية والتي يسهل قياسها .

٣. **التعلم والنمو**: يتضمن هذا المنظور تدريب العاملين وتكوين ثقافة تنظيمية تدعم قيم التجديد والابتكار ، والمعروف إن العصر الحديث عصر المعرفة وهو يتطلب النظر إلى القوى البشرية على أنها راس مال فكري تهدف المنظمة من خلاله تحقيق الميزة التنافسية.

٤. **الزبائن**: تؤكد كل المداخل الإدارية الحديثة على أهمية الدور الذي يلعبه الزبون في استمرار وبقاء المنظمة، مما لا شك منه أن إشباع رغبات وحاجات الزبائن تعتبر العنصر الرئيس للمنظمة وأن الأهمية لهذا العنصر ترجع إلى تأثيره المباشر على بقية العناصر التنظيمية الأخرى المالية وغير المالية .

وتترابط هذه المنظورات ترابطاً منطقياً ،حيث يمثل مخرجات كل منظور مدخلات المنظور التالي فالتعلم والنمو التنظيمي يؤدي إلى زيادة قدرة المنظمة على تكوين مجموعة من العمالة الراغبة في العمل ومن المنطقي أن يؤدي ذلك إلى زيادة قدرة المنظمة على تحسين أداء العمليات الداخلية بما يؤدي إلى تحقيق درجة عالية من رضا الزبائن ، إن هذا الرضا في المقابل سوف ينعكس في شكل تحسين الأداء المالي (زايد، ٢٠٠٤، ٣) والجدول (٣-٢) يوضح عملية الترابط.

الجدول (٣-٢)

عملية الترابط بين المنظورات الأربعة لبطاقة الأداء المتوازن

المنظور	الأثر المحتمل
التعلم والنمو	رأس المال الفكري هو الأساس لكل عملية تجديد وابتكار منظمي
العمليات الداخلية	القوى البشرية المتميزة تساهم بشكل مباشر بتحسين الأداء
الزبون	تحسين أداء العمليات الداخلية يحقق رضا الزبون
المالي	تحقيق الرضا لدى الزبون يؤدي إلى تحقيق النتائج المالية المخططة

المصدر: زايد، عادل محمد ،٢٠٠٤، تطبيق مدخل الأداء المتوازن في القطاع الحكومي ،ندوة الأساليب الحديثة في قياس الأداء الحكومي، ٥ .

وتعد بطاقة التوازن من الطرق السريعة لإدخال مفهوم قياس الأداء الاستراتيجي للمنظمات الصغيرة والمتوسطة وذلك من خلال مقارنتها مع الأداة الأكثر شيوعاً لإدارة الأعمال وهي عملية إعداد ميزانية المنظمة ،حيث يلاحظ أن معظم المنظمات الصغيرة والمتوسطة تستعمل الميزانية

لغرض التخطيط والسيطرة على أعمالها وأن هذه الأداة الشائعة جداً تستعمل لغرض إيصال المعلومات إلى كل أصحاب المصالح في تحقيق أهداف المنظمة مثل المدراء والعاملين والمصارف ومجلس الإدارة، وكذلك المعلومات عن نشاطات المنظمة التي قامت بها خلال فترة أل (١٢) شهراً الماضية، حيث يتم عادة تحليل هذه المعلومات إلى فقرات تفصيلية تخص العوائد والنفقات من كل قسم في المنظمة وأن هذا سيعطي كل شخص فكرة جيدة وواضحة عما يتوقع من المنظمة سواء من حيث الربح والذي يمثل قسم المبيعات أو من حيث الكلفة وهو ما يعكس قسم الإنتاج، حيث تقدم هذه المؤشرات أيضاً معلومات أساسية للمدراء لمراقبة ما إذا كانت نشاطات المنظمة تؤدي عند المستوى المطلوب اللازم لإنتاج وتحقيق الربحية المتوقعة في السنة الحالية، كذلك فإن هذه المعلومات تحذر كل فرد من بعض المشكلات التي قد تحدث والفعل الذي يجب أن يتخذ لمواجهة هذه المشكلات وذلك لتأشير . (Kali,2003,1) نقاط العجز في الخطة وبذلك أصبحت بطاقة الأداء المتوازنة أداة مفتاحية لتطوير وتنفيذ الاستراتيجية إن التحدي الأساسي الذي يواجه تنفيذها منبثق من الصفة التكاملية التي تمتاز بها البطاقة والتي تجعل من عملية انتقاء اختيار المقاييس وتعريف الأهداف عملية أكثر دقة وتحتاج إلى وقت طويل للإنجاز . www.msl.aueb.gr

واستناداً إلى ما تقدم من عرض لمداخل ونماذج لقياس الأداء الاستراتيجي، ستعتمد الدراسة المؤشرات النوعية وذلك للأسباب الآتية :-

١. يشير (Busler,2000,5) إلى ضعف قدرة النسب المالية على التنبؤ بالأداء، بينما يكون للمتغيرات النوعية الأثر الأكبر في التنبؤ وذلك لان التنبؤ بالأداء يخضع لتوجهات مالكي المنظمات الصغيرة.

٢. وفقاً لرؤية (Sommartrom,2003,3) فإن المؤشرات المالية تعتمد على أحداث سابقة أو حالية، وبما أن الأداء الاستراتيجي موجه نحو المستقبل لذا فقد يصعب التنبؤ به.

٣. يشير كل من (Acar,1993,Birley&Westhed,1991,Fletcher,1999) (العويهان وآخرون، ٢٠٠٢، ٣٦٨)، (Busler,2000,5)، لغرض التنبؤ بأداء المنظمة وكون الأمر يحتاج إلى عدد كبير جداً من البيانات المالية إلى عدم قدرة المنظمات الصغيرة على توفير قاعدة بيانات كافية للتنبؤ وذلك لعدم الاحتفاظ بسجلات كافية من جانب وعدم الرغبة في توفيرها لأسباب خاصة بأصحاب هذه المنظمات .

الفصل الثالث

الأداء الاستراتيجي Strategic performance

تمهيد

أن امتلاك خطة استراتيجية كفوءة قد لا يكفي عادة لتحقيق النجاح إلا إذا نفذت بشكل يحقق أهداف المنظمة من خلال الأداء الاستراتيجي ويهدف هذا الفصل إلى توضيح مفهوم الأداء الاستراتيجي في المبحث الأول ومداخل قياسه في المبحث الثاني و النماذج المستخدمة لقياسه في المبحث الثالث .

المبحث الأول

مفهوم الأداء الاستراتيجي The concept of Strategic performance

تواجه المنظمات المعاصرة بيئات سريعة التغيير في متطلباتها وفي مواردها ولضمان تحقيق النجاح لهذه المنظمات برزت أهمية قياس الأداء وتقييمه (حسن ، ١٩٩٩ ، ٤١)، ويعد مصطلح الأداء من أكثر المفاهيم سعة وشمولاً ، حيث يعد من المفاهيم الجوهرية والهامة لمنظمات الأعمال (عبد العزيز ، ٢٠٠١ ، ٣١) واحتل هذا المصطلح أهمية في الأدب الإداري ولا سيما في الأدب الاستراتيجي وذلك لاعتبارين (الأول) أنه يمثل محورا أساسيا للتنبؤ بنجاح أو فشل المنظمات في تنفيذ قراراتها وخططها الاستراتيجية و(الثاني) أن موضوع الأداء وقياسه يواجه بتحديات عديدة أهمها تباين أهداف المنظمات وبالتالي الاختلاف في مؤشرات قياسه .(الدليمي ، ١٩٩٨ ، ٨٢).

وعن طريق عرض الأطر النظرية لمصطلح الأداء نجد اختلافات في وجهات النظر بين الكتاب والباحثين، برغم الاتفاق العام على أن الأداء هو الذي يعكس نجاح أو فشل المنظمات عرف (Wright & et al) الأداء بأنه النتائج التي تسعى المنظمة إلى تحقيقها . وعرف (Miller & et al) على أنه انعكاس لكيفية استخدام المنظمة لموارده المادية والبشرية واستغلالها بالصورة التي تجعلها قادرة على تحقيق أهدافها .(الشليبي ، ٢٠٠٢ ، ٥٤) . في حين أشار (Center 15 , 2004 , Performance Excellence) إلى أن مصطلح الأداء هو عبارة عن نتائج المخرجات التي يتم الحصول عليها من العمليات والمنتجات بالإضافة إلى أن الأداء يعطي الفرصة لإجراء عملية التقييم والمقارنة نسبة إلى الغايات والمعايير والنتائج السابقة والمقارنة أيضا مع المنظمات الأخرى، و يمكن التعبير عنه بمؤشرات مالية وغير مالية .

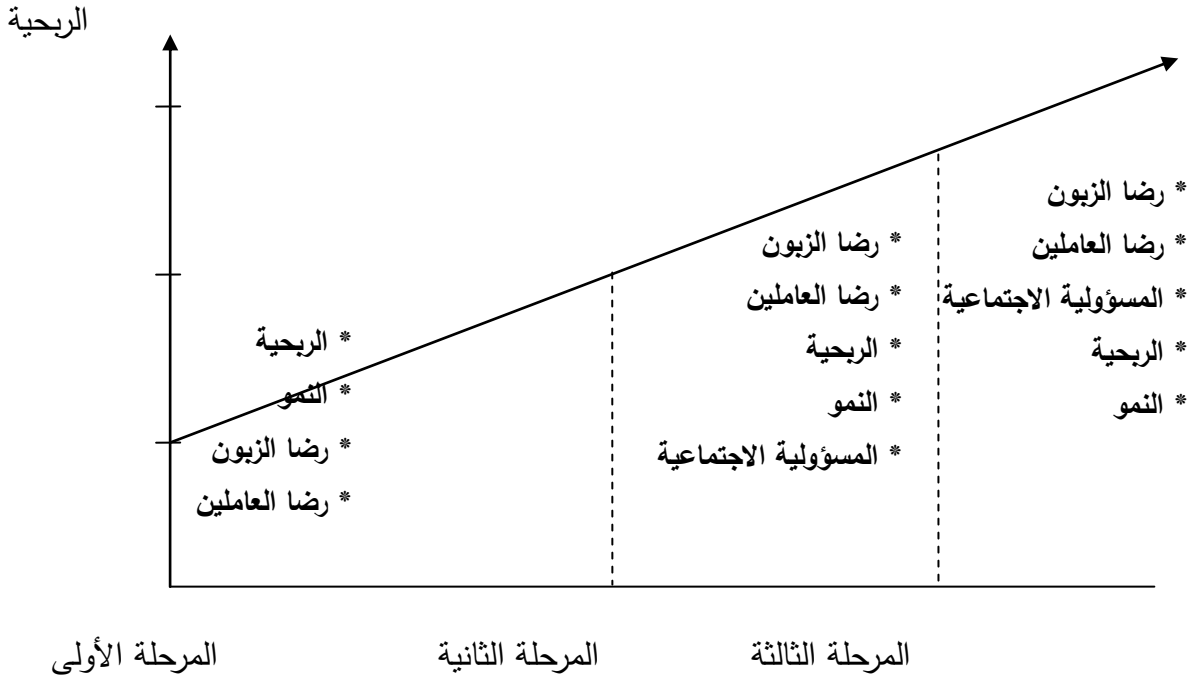
وفي إطار تحديد مفهوم للأداء الاستراتيجي فأن حادثة ظهوره كحقل معرفي مستقل من حقول علم الإدارة ، جعل مفهومه دون تعريف محدد ورغم وجود قدرٍ من الاتفاق حول أبعاده ومؤشراته ويعرف (خطاب) الأداء الاستراتيجي على أنه يختلف عن الأداء العملي في كون النسب المالية تتم تهيئتها في المستقبل ويأخذ البيئة الاقتصادية المحيطة بنظر الاعتبار من

حيث دراسة الطلب واتجاهات المنافسين وتأثير المتغيرات في الجوانب السياسية والاقتصادية والاجتماعية في المنظمة . (المنصوري ، ١٩٩٨ ، ٤٣) . في حين أشار (Czepe) إلى أن الأداء الاستراتيجي يتمحور بشكل عام حول قدرة المنظمة في تخفيض كلف أنشطتها أو القيمة المقدرة للمشتريين مقارنة مع المنافسين أو عندما يكون الإقبال على شراء منتجات المنظمة بشكل أفضل من البدائل المنافسة (سلطان والطويل ، ٢٠٠٢ ، ٥٨) ويؤطر كل من (John,1993 , (Hofer,1983 , Miller & Bomiley,1990 , Thompson, 1994) Robips & welersema , 1995 , Daft,1992 , Robbins , 1995 , Arsoff , 1990 , Eston & Jarrell,1996)

الأداء الاستراتيجي بقدرة المنظمة في تحقيق الأهداف والغايات . (عبيد، ٢٠٠٣ ، ١٠٢) . في حين عرف (2 , 2003 , Cokins) الأداء الاستراتيجي على أنه ترجمة الخطط الاستراتيجية إلى نتائج ومساعدة المدراء على الاستجابة السريعة وبفاعلية للتغيرات غير المتوقعة وأضاف بأنه يمكن النظر إليه على أنه معرفة : كيف تعمل المنظمة أجمالاً ؟ ويرى (Ansoff & Mcdonnel,1990) انه يمكن النظر إلى الأداء الاستراتيجي بمنظور موقفي يحقق الموازنة بين متطلبات البقاء بالأمد المنظور والاستراتيجي حيث للأداء الاستراتيجي أسبقيات وفقاً لمؤشرين هما دورة حياة المنظمة ومستوى الربحية ، وكما هو موضح في الشكل (١-٣) .

الشكل (١-٣)

اسبقيات الأداء الاستراتيجي في مراحل دورة حياة المنظمة



المصدر : عبيد، عبد السلام إبراهيم ، ٢٠٠٣ ، فلسفة إدارة الجودة الشاملة وإثرها على الأداء الاستراتيجي ، أطروحة دكتوراه (غير منشورة) كلية الإدارة والاقتصاد، جامعة بغداد ، ١٠٢ .

ويشير (Chan & Huff) الى وجوب النظر للأداء الاستراتيجي من زاويتين رئيسيتين هما الموقف الخارجي والموقف الداخلي للمنظمة، أي أن تكون نظرة ذات شمولية على العكس من الجوانب الأخرى للأداء التي تركز على جوانب محدده كالأداء المالي الذي يركز على الموقف الداخلي فقط www.nb.rug.net. وكما هو موضح في الجدول (١-٣)

الجدول (٣-١)

الفرق بين الأداء المالي والأداء الاستراتيجي

أهداف الأداء المالي	أهداف الأداء الاستراتيجي
نمو عوائد متسارع	حصة سوقية أكبر
نمو إيرادات متسارع	أكثر رتب الصناعات ضمانا
مقسوم أرباح عال	نوعية منتجات عالية
هامش ربح عال	كلف منخفضة مقارنة بالمنافسين
عوائد عالية على رأس المال المستثمر	خطوط إنتاجية أكثر جاذبية
قيود قوية ومعدلات اعتماد عالية	سمعة أو شهرة قوية لدى المستهلكين
تدفق نقدي عال	خدمات راقية للمستهلكين
أسعار أسهم مرتفعة	تدرك على أنها قائد في المجال التكنولوجي وتطوير المنتج
تدرك منتجات على إنها رخيصة الثمن	قدرات متميزة على المنافسة في الأسواق الدولية
ثبات الإيرادات خلال الفترات الزمنية المتعاقبة	توسع فرص النمو

المصدر : المعاضيدي، معن وعد الله ، ٢٠٠١ ، تعزيز القدرات الاستراتيجية باستخدام بعض مؤشرات المالية ، أطروحة دكتوراه (غير منشورة) كلية الإدارة والاقتصاد، جامعة الموصل ، ٦٠).

وفي خضم تحديد مفهوم الأداء الاستراتيجي، ترى الدراسة أنه يمكن النظر للأداء الاستراتيجي على أنه عبارة عن طبيعة الفعل المطلوب من قبل المنظمة أجمالاً لتحقيق الأهداف لذلك يكون أساساً لتحديد الأفكار والتصورات وفقاً للتحسينات المطلوبة أو إجراء التغيير اللازم لتحقيق تلك الأهداف .

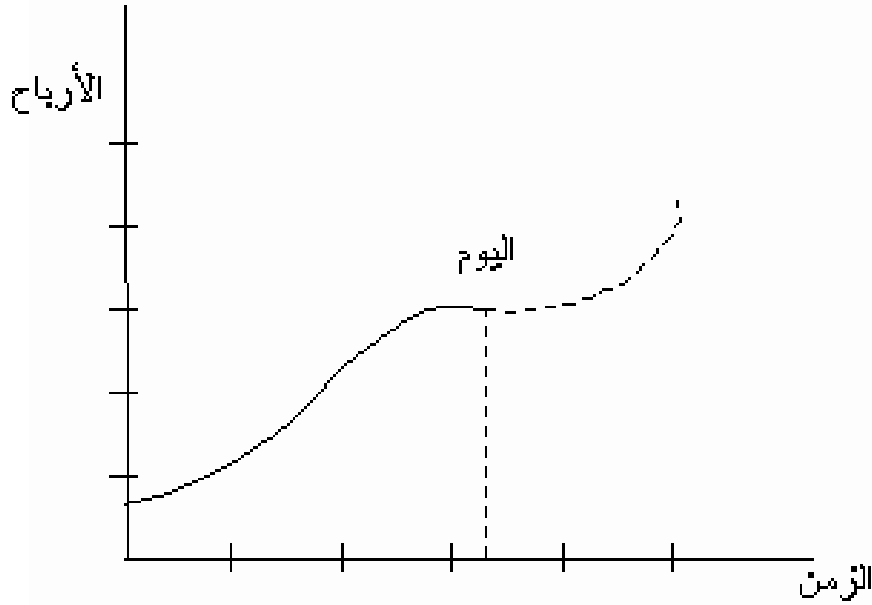
واستفادة الإدارة الاستراتيجية من التراكم المعرفي في هذا المجال وسعى الباحثين الى اختيار مؤشرات لقياس الأداء الاستراتيجي لمدد تتراوح ما بين (٣-٢٥) سنة كما يمكن اعتماد هذه المؤشرات كركيزة للتنبؤ بمستويات مبيعات المنظمة لآفاق مستقبلية تمتد لأفق يتناغم مع دورة حياة المنظمة (الخفاجي ، ٢٠٠٤ ، ٢٦٥) ، ولمعرفة مدى أهمية الأداء الاستراتيجي في حقل الإدارة الاستراتيجية، يؤكد الكاتبان (Venkatraman & Manujan) على أن الأداء الاستراتيجي يعد جوهر الإدارة الاستراتيجية وأن أهميته تبرز من خلال ثلاثة أبعاد : نظرية ، وتجريبية ، وإدارية ، فمن الناحية النظرية يمثل الأداء مركز الإدارة الاستراتيجية حيث يشمل جميع منطلقات الإدارة ونظرياتها أما من الناحية التجريبية فان الأداء الاستراتيجي يقوم على

اختبار الاستراتيجيات المختلفة وعلى الصعيد الإداري فإن الاهتمام يظهر بوضوح من خلال الاهتمام المتزايد والمميز من قبل إدارات المنظمات والتعديلات التي تجري في الأهداف والاستراتيجيات اعتمادا على نتائج الأداء. (الحسيني ، ١٩٩٨ ، ١١٩) .

في حين تتمثل أهمية قياس الأداء الاستراتيجي باستخدام مؤشر أو مجموعة مؤشرات تتمكن من إجراء مقارنة بين الحالة الواقعية والحالة الافتراضية المطلوبة ولعل من أولى المؤشرات التي تعتمد بعض المنظمات هي المؤشرات المالية لأن هذه المؤشرات هي الأكثر أهمية واستخداما في المنظمات التي تهدف إلى الأرباح ولكننا نجد أن قياس الأداء الاستراتيجي لمنظمات أخرى يتم من خلال الابتكارات والقدرة على التعلم التي لا يمكن قياسها بالمؤشرات المالية (www.msl.aueb.gr/innknow) ، لاسيما وأن النظرة إلى الأداء قد تغيرت بعد أن كانت أفكار النظرية الاقتصادية الكلاسيكية والتي أسهم منظورها أمثال (Talyor & Fayol) بتدعيم فكرة المنظمة بوصفها هدفا اقتصاديا يسعى لتعظيم الربح، حيث اتخذ الأداء في ضوء ذلك مفهوم الاستخدام الاقتصادي فتبنى مقاييس مالية كالربحية والقيمة المضافة والعائد على الاستثمار (الدليمي ، ١٩٩٨ ، ٨٢) ، وقد أعطى تزايد التنافس وحالة عدم التأكد سببا إضافيا لمزيد من التركيز على قياس وتقييم الأداء ، أن الطرق التقليدية والاعتيادية باتت غير كافية لقياس الأداء ، وذلك لأنها تركز على قياس الكفاءة المالية والتشغيلية وأنها تميل لاستعمال مؤشرات تعتمد على أحداث سابقة وبالرغم من ذلك إلا أن لا يمكن إلغاء هذه المؤشرات إذ مازالت أهميتها قائمة في استعمالاتها المتعددة إلى جانب ذلك يتوجب في عصر تسوده المنافسة استخدام مؤشرات غير مالية والتي تعطي مؤشرا أفضل للأداء الاستراتيجي كرضا الزبائن ورضا العاملين (Sommarstrom, 2003,1) .

ولابد من الإشارة إلى أن المطلب الأساسي لبحوث الإدارة الاستراتيجية هو إيضاح وتفسير الأداء وبما أن المستثمرين يتوقعون عوائد مستقبلية عليه فإن الإيضاحات والتفسيرات الفورية لم تعد مناسبة وكافية لذلك فإن التفسير الصحيح للأداء الاستراتيجي يجب أن يكون وفق انسيابية الأرباح مع مرور الزمن كما هو موضح في الشكل (٣-٢) (warren ,2002,2)

الشكل (٣-٢)
مسارات الزمن والأداء



Source : Warren, kim ,2002 , Strategic performance Dynamics ,
www.faculty.london.edu, p:2

أن التباين في أهداف المنظمات جعل من عملية قياس الأداء الاستراتيجي تختلف من منظمة إلى أخرى باختلاف أهدافها ، أن الأهداف الأساسية للمنظمات الساعية إلى الربح غالباً ما تكون مالية وقد يكون هناك بعض الاستثناءات في بعض المنظمات التي لا تكون أهدافها مالية فقط بل اجتماعية أيضاً ، أما المنظمات غير الساعية للربح فإن أهدافها الأساسية عادة ما تعكس أهداف أعضاء تلك المنظمة حيث إن الأهداف التي تلتزم بها المنظمة هي التي يطلق عليها بالأهداف الأساسية للمنظمة ولغرض قياس الأداء الاستراتيجي للمنظمة فإنه يمكن التركيز على قياس الأهداف المالية بالنسبة للمنظمات الهادفة للربح والاجتماعية بالنسبة للمنظمات التي تكون أهدافها غير مالية ، وكلما كانت الأهداف أكثر تنوعاً كلما زادت صعوبة القياس. (Atkinson & ontario ,1998,3)

أما مفهوم الأداء الاستراتيجي في المنظمات الصغيرة ، التي بدأ مالكيها يتبنون أهداف طويلة الأجل بعد خوفهم من خسارة استثماراتهم في تبني أهداف قصيرة الأجل (grob,1978,63). يتمثل بالتزام مالكة والذي يكون عادة في قمة المنظمة ملتزماً بنسبة (١٠٠%) تجاه تنفيذ مقاييس الأداء الاستراتيجي Strategic performance Measurements (SPM). وغالباً ما

يكون هذا الشخص هو الذي يوضح الحاجة إلى تبني نظام (SPM) وتنفيذه بشكل كامل وتحمل مسؤولية إضافة إلى مسؤولياته كمدير تنفيذي ، وقد يلاحظ في بعض الحالات أن تبني وتنفيذ نظام (SPM) يقترح من قبل عضو آخر في الإدارة أن كانت مساهمة أو من قبل استشاري خارجي غير أن النجاح يكون محدوداً أن لم تلق الدعم من قبل المدير التنفيذي ، ولا بد أن يعلم مدير المنظمة أو مالكة ما هو مطلوب من (SPM) وكذلك فهم العملية والاقتناع بها والالتزام بقيادة فرق العمل من خلال العملية وكذلك الاستعانة بالاستشاريين في العديد من الأحيان في تنفيذ عملية (SPM) (Kail,2003,3).

وعلى الرغم من أن هنالك بعض مقياس الأداء التي ابتكرتها المنظمات قد يتداخل بعضها مع بعض مما يسبب إعطاء نتائج مربكة كذلك فإن بعض المنظمات أصبحت أسيرة لمجموعة معينة من المقاييس التي اعتادت استخدامها، (www.msl.aueb.gr/innknow) . إلا أن لكل منظمة استراتيجيتها الخاصة والمرتبطة برؤيتها الطويلة الأجل وأن تقييم وقياس الأداء إنما يعتمد على هذه الاستراتيجية وأن مقياس الأداء الاستراتيجي يجب أن يكون متوجها نحو المستقبل وإن السعة أو القدرة الحالية يجب أن تحدد استراتيجيتها في البداية ثم تطور نظام القياس والتقييم الذي يجب أن يستخدم وفقاً لهذه الاستراتيجية (Sommarstrom ,2003,2) ، ولعدم وجود طريقة واحدة للتقييم تصلح لكل الحالات لذلك يجب إعطاء اهتمام كبير لنوع المقاييس المستخدمة والتي هي أكثر أهمية وحساسية وحجاجة لنجاح المنظمة (Hoffman & Famster ,2001 ,1) .

المبحث الثاني مداخل قياس الأداء الاستراتيجي

Approaches to Strategic performance measurement

إذا كان عصر الستينات هو عصر التسويق (The era of marketing) وعصر الثمانينات هو عصر المبادرات الخاصة بالجودة (The era of quality initiatives) وعصر التسعينات هو عصر خدمة الزبون (The era of customer service) فإن العقد الأول من القرن الحادي والعشرين هو عصر قياس الأداء (The era of performance measure) فقد تحول العالم من عملية العد (counting) إلى عملية المحاسبة (accounting) ولأن أصبح قياس الأداء (performance measure) . (المحمدي، ٢٠٠٤، ٢٠) ، ولكن متى تصبح مؤشرات قياس الأداء مؤشرات استراتيجية ؟ تصبح استراتيجية عندما تذهب إلى ما هو أبعد من مجرد كونها نظاماً تحذير لكي تصبح نظم للتوجيه وكذلك عندما تصمم وبشكل متخصص لقياس الأعمدة الخمسة الأساسية للاستراتيجية والتي هي : (www.mslaueb.gr) .

١. ميادين التنافس Arenas competitive

تقيس مدى إنجاز الأهداف في إطار المنتجات المطروحة من قبل المنظمات في قطاعات السوق أو الاختراق الجغرافي للمنتجات، وقدرة المنظمات في الحصول على الميزة التنافسية في أسواق تسودها المنافسة التامة .

ب. الوسائل Vehicles

تقيس مدى إنجاز الأهداف في إطار العمليات الداخلية والمشاريع المشتركة وقدرة المنظمة في الحصول على الامتيازات.

ج. التميز Differentiation

تقيس مدى إنجاز الأهداف في إطار صورة المنظمة لدى الزبون من خلال حالة الايحاء والسعر والأسلوب الذي تتبعه المنظمة ، موثوقية المنتج لدى الزبون .

د. المرحلية Staging

تقيس مدى إنجاز الأهداف في إطار السرعة وتكرارية التحركات المختلفة التي يتم الانشغال بها لغرض تنفيذ الاستراتيجية .

و. المنطق الاقتصادي Economic Logic

تقيس مدى إنجاز الأهداف في إطار الكلفة والعوائد الحالية التي تعتبر ضرورية لغرض التطوير الناجح للاستراتيجية وأدامتها.

وبعد معرفة متى تصبح مؤشرات قياس الأداء إستراتيجية وفي إطار معرفة مداخل قياس الأداء الاستراتيجي ، ومراجعة أدبيات الإدارة الاستراتيجية استخلصت الدراسة المداخل التالية لقياس الأداء الاستراتيجي :

٣-٢-١- المدخل المالي (Financial Approach)

وفقاً لهذا المدخل يمكن للمنظمة استخدام مؤشرات مالية لقياس الأداء الاستراتيجي فضلاً عن أنها توضح الصورة الحقيقية للمركز المالي لمنظمات الأعمال والتي يمكن تهيئتها ضمن نماذج تنبؤية لتحديد المركز المالي للمنظمات خلال فترات مستقبلية (الحسيني، ٢٠٠٠، ٢٣٩) ، أن أهم المؤشرات المالية لقياس الأداء الاستراتيجي هي (العائد على الاستثمار، والعائد على حق الملكية، والعائد على المساهمين، والحصة السوقية، (w.msl.aube.gr) والذي يعتبره (Zeinthanl&Fry) مؤشراً هاماً للأداء الاستراتيجي لسببين الأول أن السوق يمثل الجزء المهم من بيئة الأعمال وهو المصدر الرئيس للفرص والتهديدات في مرحلة صياغة الاستراتيجية أما الثاني فهو مرتبط بمعدل الحصة السوقية والذي يرتبط بعوامل إستراتيجية حرجية ، كتقويم السوق ، وعدد المنافسين ، وتقسيم السوق. (مصطفى، ١٩٩٨، ٣٩)

٣-٢-٢- المدخل الإدراكي Cognitive Approach : (Rughase ,1999,395)

وفقاً لهذا المدخل فإن الزبون وحده فقط هو القادر على تعريف نجاح المزيج المعين للمنتج ، حيث المزايا التنافسية موجودة في أذهان الزبائن ، ولهذا فإن منظور الزبون هو الذي سيقرر ويحدد النجاح الاستراتيجي للمنظمة، وهناك العديد من المؤشرات التي تصف تصورات وتطلعات الزبائن لذلك فإن مؤشراً واحداً لوصف الميزة التنافسية المعقدة والمستندة على نشاطات مختلفة من النادر استخدامه عليه، فهناك حاجة لعدة مؤشرات لتحقيق ذلك وهي مزيج من مؤشرات كمية ونوعية تتأثر بشكل كبير بالعلوم المعرفية لذلك فإن المقابلات المعمقة مع الزبائن والمتمثلة بالقصص والحكايات التي يرويها الزبائن إيجاباً وسلباً إنما تمثل الجزء الأكبر في هذا المدخل ويمنح الزبائن خلال هذه المقابلات الفرصة للتعبير عن خبراتهم وممارساتهم وتطلعاتهم وذلك وفق رؤيتهم ، وانطلق هذا المدخل من رؤية جديدة بعد أن أصبحت مؤشرات قياس الأداء الاستراتيجي التقليدية والمتمثلة بالمؤشرات المالية وأخرى غير مالية ، تشير إلى أن الاستراتيجية المختارة تكون خاطئة لذلك من الصعب معرفة ما يتوجب أن تفعله المنظمة أو كيفية إجراء تحويل في مجموعة النشاطات المعقدة وعند هذه النقطة تكون الحاجة ماسة إلى مؤشرات موجهة بالقرار تخص قياس الأداء الاستراتيجي .

3-2-3- مدخل أصحاب المصالح Approach Stakeholders (Atkinson&etal,2004, 2)

ينطلق هذا المدخل من أن نظم قياس الأداء المستندة على الطرق المحاسبية التقليدية غير مناسبة للمنظمات الحالية التي تغيرت فيها العلاقات مع العاملين والزبائن والموردين وكذلك مع أصحاب المصالح (Stakeholders)، لذلك لابد من وضع مقاييس قادرة على تفهم العوامل غير الملموسة مثل الخدمات والابتكارات وعلاقات العاملين، حيث يعتبر مدخل المشارك أي قياس الأداء بطريقة المشارك قادرا على الإحاطة بقضايا التخطيط الاستراتيجي في الوقت الذي توجه فيه خيارات المنظمة التي تتبعها في التخطيط الاستراتيجي لتصميم نظام قياس الأداء ، فقد قام (Atkinson& ontario, 1998) بتعريف مجموعتين من أصحاب المصالح ، الأولى المجموعة البيئية والتي تشمل الزبائن والمالكين والمجتمع والثانية مجموعة العمليات والتي تشمل العاملين والموردين ، وأن مساهمة أصحاب المصالح في تحقيق الأهداف الرئيسة للمنظمة يتم من خلال عقود ظاهرة وكامنة بينهم وبين المنظمة وتعمل المنظمة على تقييم مدى تطابق خططها مع التوقعات والتطلعات التي يتطلع إليها أصحاب المصالح ، إن هذه التعاقدات يطلق عليها بالأهداف الثانوية التي تدعم الأهداف الأساسية للمنظمة ، حيث يلاحظ أن الغالبية العظمى من هذه الأهداف هي غير مالية والتي تتكون من الفعاليات التي يديرها العاملون في المنظمة كرضا الزبون وهنا تستخدم المنظمة بعض المقاييس البديلة التي قد تطورها المنظمة لقياس رضا الزبائن فمثلا رضا الزبون يقاس من خلال (المرتد من المبيعات) ، وبالتالي يجب على مقياس الأداء أن يشمل كل العمليات المستندة على المساهمة في تحقيق الأهداف الثانوية وذلك لأن هذه الأهداف سوف تساهم في تحقيق الأهداف الأساسية، ويلبي المدخل الحالي ما يأتي :

١. يقدم المساعدة على معرفة مدى قدرة المنظمة في الحصول على المساهمات المتوقعة من العاملين والموردين وكذلك العوائد من الزبائن .
٢. يقدم المساعدة على معرفة مدى قدرة المنظمة على إعطاء كل مشارك ما يحتاجه، كي يستمر في المساهمة.
٣. وضع أطر تصميم وتنفيذ العمليات التي تساهم في الأهداف الثانوية.

وفي ذات السياق يتفق كل من (Daft,2001) (Grant ,2000) على انه يمكن قياس الأداء الاستراتيجي من خلال احد المداخل التالية: (عبيد ، ٢٠٠٣ ، ١٠٣-١٠٤)

4-2-2 مدخل القيم التنافسية (competing value Approach)

إن الأداء الاستراتيجي بموجب هذا المدخل يصنف وفقا لمؤشرين الأول هو مستوى التركيز إن كان داخليا أي (الأداء الداخلي) أو خارجيا أي علاقة المنظمة ببيئتها. والثاني هو

الهيكل وما إذا كان مستقراً أو مرناً. إن توحيد المؤشرين معا يؤدي إلى أربعة نماذج وكما هو مبين في الشكل (٣-٣) أدناه :

الشكل (٣-٣)
مدخل القيم التنافسية

	إلى	الهيكل	مرن
خارجي	نموذج التخطيط	نموذج النظام	المرونة التكيف الموقع التنافسي
التركيز	نموذج العمليات الداخلية	نموذج الإبداع والتطوير	فرص الإبداع رضا العاملين تطوير العاملين
داخلي	الكفاءة الإنتاجية الربحية	الاستقرار كفاءة الأداء الداخلي إدارة المعلومات	

المصدر : عبيد، عبد السلام إبراهيم ، ٢٠٠٣ ، فلسفة إدارة الجودة الشاملة وإثرها على الأداء الاستراتيجي ، أطروحة دكتوراه (غير منشورة) كلية الإدارة والاقتصاد، جامعة بغداد ، ١٠٣.

إن يركز نموذج النظام على المرونة والتكيف والموقع التنافسي ، أما نموذج التخطيط فيركز على الإنتاجية والكفاءة والربحية (المخرجات) ، بينما يركز نموذج الإبداع والتطوير على دعم الإبداع وتكوين المناخات الملائمة للتحسين ، وأخيراً يركز نموذج العمليات الداخلية على مؤشرات المحافظة على توازن العمليات الداخلية والمركز التنافسي الحالي ، حيث تمثل النماذج الأربعة قيم متعارضة إذ تحدد المنظمة المدخل الملائم لقدرات المنظمة ومتغيرات الموقف ، حيث تركز المنظمة الحديثة على الإبداع والمرونة في اكتساب الموارد وهي أقل اهتماماً بمؤشرات الكفاءة والإنتاجية ، بينما تركز المنظمات الأكثر نضجاً على اعتماد نماذج التخطيط والعمليات لضمان الربحية والتوازن في بيئة الأعمال.

٥-٢-٣ المدخل المقارن Benchmarking Approach

يعد هذا المدخل من المداخل المعاصرة في قياس وتحسين الأداء الاستراتيجي إذ يعتمد قواعد المقارنة مع شركات الصنف العالمي أو الأفضل في الصنف أساساً لتقييم أدائها وتحسينه.

المبحث الثالث

نماذج لقياس الأداء الاستراتيجي

تناول الباحثين والكتاب عدداً من النماذج لقياس الأداء الاستراتيجي، والتي سيتم استعراضها على نحو الآتي:

٣-١-٣-١ نموذج (Zakon) : (القطامين ، ٢٠٠٢ ، ١٦٤)

يعرف هذا النموذج باسم "الحد الأعلى من النمو الممكن مستقبلاً"، وإن أهم ما يميز هذا النموذج هو طبيعته المتعددة الأبعاد ذات التوجهات المستقبلية مما تعطيه قدراً كبيراً من تمثيل الأداء الاستراتيجي للمنظمات حيث يعبر النموذج عن المستوى الممكن الذي تستطيع المنظمة إنجازه من الأهداف باستخدام مواردها الذاتية وقدرتها على تأمين الموارد من المصادر الخارجية ، ويتمثل النموذج في المعادلة الآتية :

$$R = \{C + D + (F - W)\}$$

حيث إن:-

R = الحد الأعلى من النمو الممكن مستقبلاً

C = نسبة العوائد المنجزة للاستثمار

W = العائد على الأصول

D = نسبة الدين إلى الملكية

F = معدل الفوائد المدفوعة

٣-٢-٣-٢ نموذج (Altman) : (الجبوري ، ٢٠٠٢ ، ٣٣٦)

قدم (Altman) نموذجه سنة (1977) لقياس الأداء ويحتوي النموذج على مزيج من المؤشرات المالية لقياس الأداء، ويمثل النموذج قياساً لمدى تعرض المنظمة للإفلاس في المدى القريب حيث يستخدم النموذج دالة متعددة المتغيرات يطلق عليها (Z score) وقيم الدالة تتمثل بالمؤشرات التي وضعها (Altman) حيث يعتبر الرقم (1.81) الحد الأدنى لأداء المنظمات، فالمنظمات التي يقل معامل (Z score) عند هذا الحد يتوقع أن تواجه الإفلاس بسبب انخفاض أدائها في حين يمثل الرقم (2.99) معامل (Z score) الحد الأعلى لأداء المنظمات، فالمنظمات التي يرتفع معامل (Z score) عن الحد الأعلى لا يتوقع لها مواجهة الإفلاس في المدى القريب لكون أدائها مرتفعاً ، أما إذا كان قيمة (Z score) بين معامل الحد الأدنى ومعامل الحد الأعلى عندها يكون أداؤها متوسطاً ، وتتمثل معادلة النموذج بالآتي:

$$Z \text{ score} : 1.2 X_1 + 1.4 X_2 + 3.3 X_3 + 0.6 X_4 + 1X_5$$

حيث إن :-

X_1 = نسبة رأس المال العامل إلى إجمالي الموجودات

X_2 = نسبة الأرباح المحتجزة إلى إجمالي الموجودات

X_3 = نسبة الأرباح قبل الضريبة والفوائد إلى إجمالي الموجودات

X_4 = نسبة القيمة السوقية لحقوق الملكية إلى القيمة الدفترية لأجمالي الديون

X_5 = نسبة إيرادات المبيعات إلى أجمالي الموجودات

أما المعاملات والتي هي (1,0.6, 3.3,1.4.1.2) فأنها تمثل أوزان متغيرات الدالة وهي تمثل الأهمية النسبية لكل متغير حسب ما توصل إليه (Altman) .

وانتقد النموذج من قبل (Brown & Laverik) في أنه دالة تعتمد على المقاييس المالية أكثر من اعتمادها على المقاييس غير المالية وإن المقاييس المالية جاءت بسبب تركيز النموذج على مصالح المساهمين والذين تكون أهدافهم في تحقيق مصالحهم الشخصية التي تتمثل في الربحية.

٣-٣-٣ بطاقة الأداء المتوازنة The Balanced Score-Card

العديد من القراء معتادون على مفهوم بطاقة الأداء المتوازنة حيث اكتسبت الأهمية منذ أن تم إدخالها من قبل (Norton & Kaplan) في مقالة لمجلة أعمال هارفارد سنة (١٩٩٢) . (www.msl.aueb) حيث أكد أن نموذج بطاقة الأداء المتوازن تراعي المقاييس المالية التقليدية غير أن المقاييس المالية تتحدث عن وقائع تاريخية وهذه المقاييس صالحة للمنظمات التي لم يكن لعنصر الاستثمار طويل الأجل وتنمية العلاقات مع المستهلك أثر هام في نجاح المنظمة ، أن تلك المقاييس تعتبر غير مناسبة لتوجيه وتقييم أهداف المنظمة التي تعمل في عصر المعلومات ، حيث يجب على المنظمات أن تبني القيمة المستقبلية من خلال الاستثمار في المستهلك والموردين والموظفين والعمليات والتكنولوجيا والإبداع (زايد ، ٢٠٠٤ ، ١) ، إذ تنصب الفكرة الأساسية للبطاقة في ربط المقاييس المالية والتي تبين نتائج الإجراءات التي حصلت فعلاً مع المقاييس الإدراكية ، كرضا الزبون حيث يمثل الربط دالة موجهة للأداء المستقبلي ، وفق المنظورات الآتية:

(Hunger & Wheelen, 1998, 238)

١. **المنظور المالي** : يؤكد هذا المنظور على توفير البيانات المالية الدقيقة في الوقت المناسب وفي الحقيقة أصبحت عملية توفير قواعد للبيانات المالية أمراً ميسوراً باستخدام تكنولوجيا الاتصالات والمعلومات وإن الاهتمام الزائد بالتركيز على البيانات المالية فقط يؤدي إلى حدوث نوع من عدم التوازن مع بقية عناصر تقييم الأداء.

٢. **العمليات الداخلية** : يساعد هذا المنظور على تحديد مدى جودة العمليات التنظيمية الداخلية ومدى مساهمتها في تحقيق إشباع رغبات المستهلك، ومن ثم المساهمة في تحقيق أهداف المنظمة .ولابد للمنظمة أن تفرق بين نوعين من العمليات الأول العمليات التي تستهدف تحقيق أهداف المنظمة والتي تمثل العمليات ذات الطبيعة الاستراتيجية، والتي تؤثر على أداء المنظمة في الأجل الطويل وهي صعبة القياس ، والنوع الثاني تمثل العمليات المساعدة وهي العمليات الروتينية التنظيمية والتي يسهل قياسها .

٣. **التعلم والنمو**: يتضمن هذا المنظور تدريب العاملين وتكوين ثقافة تنظيمية تدعم قيم التجديد والابتكار ، والمعروف إن العصر الحديث عصر المعرفة وهو يتطلب النظر إلى القوى البشرية على أنها رأس مال فكري تهدف المنظمة من خلاله تحقيق الميزة التنافسية.

٤. **الزبائن**: تؤكد كل المداخل الإدارية الحديثة على أهمية الدور الذي يلعبه الزبون في استمرار وبقاء المنظمة، مما لا شك منه أن إشباع رغبات وحاجات الزبائن تعتبر العنصر الرئيس للمنظمة وأن الأهمية لهذا العنصر ترجع إلى تأثيره المباشر على بقية العناصر التنظيمية الأخرى المالية وغير المالية .

وتتربط هذه المنظورات ترابطاً منطقياً ،حيث يمثل مخرجات كل منظور مدخلات المنظور التالي فالتعلم والنمو التنظيمي يؤدي إلى زيادة قدرة المنظمة على تكوين مجموعة من العمالة الراغبة في العمل ومن المنطقي أن يؤدي ذلك إلى زيادة قدرة المنظمة على تحسين أداء العمليات الداخلية بما يؤدي إلى تحقيق درجة عالية من رضا الزبائن ، إن هذا الرضا في المقابل سوف ينعكس في شكل تحسين الأداء المالي (زايد،٢٠٠٤، ٣) والجدول (٣-٢) يوضح عملية الترابط.

الجدول (٣-٢)

عملية الترابط بين المنظورات الأربعة لبطاقة الأداء المتوازن

المنظور	الأثر المحتمل
التعلم والنمو	رأس المال الفكري هو الأساس لكل عملية تجديد وابتكار منظمي
العمليات الداخلية	القوى البشرية المتميزة تساهم بشكل مباشر بتحسين الأداء
الزبون	تحسين أداء العمليات الداخلية يحقق رضا الزبون
المالي	تحقيق الرضا لدى الزبون يؤدي إلى تحقيق النتائج المالية المخططة

المصدر: زايد، عادل محمد ،٢٠٠٤، تطبيق مدخل الأداء المتوازن في القطاع الحكومي ،ندوة الأساليب الحديثة في قياس الأداء الحكومي، ٥ .

وتعد بطاقة التوازن من الطرق السريعة لإدخال مفهوم قياس الأداء الاستراتيجي للمنظمات الصغيرة والمتوسطة وذلك من خلال مقارنتها مع الأداة الأكثر شيوعاً لإدارة الأعمال وهي عملية إعداد ميزانية المنظمة، حيث يلاحظ أن معظم المنظمات الصغيرة والمتوسطة تستعمل الميزانية لغرض التخطيط والسيطرة على أعمالها وأن هذه الأداة الشائعة جداً تستعمل لغرض إيصال المعلومات إلى كل أصحاب المصالح في تحقيق أهداف المنظمة مثل المدراء والعاملين والمصارف ومجلس الإدارة، وكذلك المعلومات عن نشاطات المنظمة التي قامت بها خلال فترة أُل (١٢) شهراً الماضية، حيث يتم عادة تحليل هذه المعلومات إلى فقرات تفصيلية تخص العوائد والنفقات من كل قسم في المنظمة وأن هذا سيعطي كل شخص فكرة جيدة وواضحة عما يتوقع من المنظمة سوء من حيث الربح والذي يمثل قسم المبيعات أو من حيث الكلفة وهو ما يعكس قسم الإنتاج، حيث تقدم هذه المؤشرات أيضاً معلومات أساسية للمدراء لمراقبة ما إذا كانت نشاطات المنظمة تؤدي عند المستوى المطلوب اللازم لإنتاج وتحقيق الربحية المتوقعة في السنة الحالية، كذلك فإن هذه المعلومات تحذر كل فرد من بعض المشكلات التي قد تحدث والفعل الذي يجب أن يتخذ لمواجهة هذه المشكلات وذلك لتأشير . (Kali,2003,1)

نقاط العجز في الخطة وبذلك أصبحت بطاقة الأداء المتوازنة أداة مفاتيحية لتطوير وتنفيذ الاستراتيجية إن التحدي الأساسي الذي يواجه تنفيذها منبثق من الصفة التكاملية التي تمتاز بها البطاقة والتي تجعل من عملية انتقاء اختيار المقاييس وتعريف الأهداف عملية أكثر دقة وتحتاج إلى وقت طويل للإنجاز . www.msl.aueb.gr

واستناداً إلى ما تقدم من عرض لمداخل ونماذج لقياس الأداء الاستراتيجي، ستعتمد الدراسة المؤشرات النوعية وذلك للأسباب الآتية :-

١. يشير (Busler,2000,5) إلى ضعف قدرة النسب المالية على التنبؤ بالأداء، بينما يكون للمتغيرات النوعية الأثر الأكبر في التنبؤ وذلك لان التنبؤ بالأداء يخضع لتوجهات مالكي المنظمات الصغيرة.

٢. وفقاً لرؤية (Sommartrom,2003,3) فإن المؤشرات المالية تعتمد على أحداث سابقة أو حالية، وبما أن الأداء الاستراتيجي موجه نحو المستقبل لذا فقد يصعب التنبؤ به.

٣. يشير كل من (Acar,1993,Birley&Westhed,1991,Fletcher,1999) (العويهان وآخرون ٢٠٠٢، ٣٦٨)، (Busler,2002,5)، لغرض التنبؤ بأداء المنظمة وكون الأمر يحتاج إلى عدد كبير جداً من البيانات المالية إلى عدم قدرة المنظمات الصغيرة على توفير قاعدة بيانات كافية للتنبؤ وذلك لعدم الاحتفاظ بسجلات كافية من جانب وعدم الرغبة في توفيرها لأسباب خاصة بأصحاب هذه المنظمات .

الفصل الرابع

بعض الدراسات السابقة ومنهجية الدراسة

المبحث الأول

بعض الدراسات السابقة

تمهيد

يمثل اختيار أحد الاستراتيجيات التنافسية ذات أهمية كبيرة لمنظمات الأعمال الصغيرة كونه يعكس قدرتها في تحقيق الميزة التنافسية، وفيما يأتي استعراض لأهم الدراسات ذات العلاقة بالدراسة .

أولاً: الدراسات الأجنبية

دراسة (Weerawardena, 1996) :

(جاءت الدراسة بعنوان (الاستراتيجيات التنافسية للمنظمات الصغيرة :مقترحات بحثية)

حددت مشكلة الدراسة من خلال سؤال رئيس مفاده هل إن قابليات التعلم الأساسية(قابلية التعلم التي تركز على السوق ،قابلية التعلم المنطقي ،قابلية التعلم التي تركز على داخل المنظمة) تمكن المنظمة من الدخول في مشاريع مغامرة، وكان هدف الدراسة يتمحور في تقديم نموذج مقترح مستند على القابليات الأساسية في تحقيق الميزة التنافسية ،في حين فرضت الدراسة أن المنظمات الصغيرة ذات المستويات الشديدة المغامرة هي التي تمتلك قابليات التعلم الأساسية.وتمخضت الدراسة في استنتاج رئيس مفاده : أن للمنظمة الصغيرة يمكن تحقق ميزة تنافسية مستدامة من خلال قابلية التعلم التي تركز على داخل والمنظمة ومتمثلة بالابتكار المنظمي في تحقيق ميزة تنافسية .

دراسة (Valos & et.al 2000)

كانت هذه الدراسة بعنوان (تنفيذ أنواع استراتيجيات بورتر : دراسة لعدد من المنظمات

السويدية).

حددت مشكلة الدراسة بعدم إدراك المنظمات بأهمية ممارسات الموارد البشرية والهيكل التنظيمي بتنفيذ أي استراتيجية من استراتيجيات بورتر، وكان هدف الدراسة الرئيس هو التعرف على ممارسات الموارد البشرية التي يمكن الاستفادة منها لتنفيذ الاستراتيجيات التنافسية لبورتر وكذلك تصميم الهيكل التنظيمي بما يساعد على تنفيذ استراتيجيات بورتر .

وفرضت الدراسة مجموعة من الفرضيات كان أهمها (هناك علاقة لممارسات الموارد البشرية في تنفيذ استراتيجية بورتر) ،استنتجت الدراسة مجموعة من الاستنتاجات تضم كل ممارسات من ممارسة الموارد البشرية بالمجمل العام للدراسة توصلت إلى الاستنتاج الآتي ، إن من أهم أدوات التنفيذ هو تحقيق مفهوم التوازن الذي يعد الأكثر أهمية وملاءمة لتنفيذ الاستراتيجية وهذا يعني

بالنتيجة أن كل منظمة أعمال ستطور مزيجاً أو خليطاً من خصائص الأدوات بما يتناسب مع البيئة الفردية الخاصة لكل منظمة ودوره فيها.

دراسة: (valos & et.al 2000)

كانت هذه الدراسة بعنوان (الأداء المالي والتسويقي لاستراتيجيات بورتر: دراسة لعدد من المنظمات السويدية)

شخصت مشكلة الدراسة في عدم وجود وحدات أعمال تتمكن بنجاح من ربط أو دمج استراتيجيتي قيادة الكلفة الشاملة والتميز، وهدفت الدراسة إلى حصول المنظمات عينة الدراسة على مصدرين للميزة التنافسية للمنظمة التي تطبق استراتيجية الدمج، وفرضت الدراسة أن لاستراتيجية الدمج اداء أعلى من أداء استراتيجية قيادة الكلفة والتميز . واستنتجت الدراسة بان استراتيجية الدمج ستؤدي إلى أداء ضعيف بسبب عدم تمكن المنظمة من تطبيق هاتين الاستراتيجيتين سوية لأن كل استراتيجية يتطلب تنفيذها توفير موارد مختلفة مما يصعب على المنظمة توفيره.

دراسة (Barth 2000)

كانت هذه الدراسة بعنوان (التوافق بين الاستراتيجية التنافسية والآليات الإدارية وأثره في التفوق في الأداء : دراسة لعدد من المنظمات الصناعية الصغيرة والمتوسطة السويدية) . حددت مشكلة الدراسة في قلة الأفراد الذين يمتلكون مهارات إدارية لتنفيذ ومتابعة الاستراتيجية التنافسية المختارة في ظل هيكل تنظيمي متوافق مع الاستراتيجية المختارة . كان هدف الدراسة الرئيس منصب على معرفة هل إن التوافق بين الاستراتيجية التنافسية والآليات الإدارية (المهارات الإدارية ، وهيكل المنظمة) يحقق تفوقاً في الأداء في المنظمات الصغيرة عينة الدراسة ؟ واعتمدت الدراسة مجموعة من الفرضيات أهمها (المنظمات التي تستطيع تحقيق التوافق بين الاستراتيجيات التنافسية والآليات الإدارية هي التي ستحقق أداءً متفوقاً ، واستنتجت الدراسة أن التوافق بين الاستراتيجيات التنافسية التي تتبعها المنظمة والآليات الإدارية لها هو المرتبط بالتفوق بالأداء.

دراسة (Busler , 2002)

جاءت الدراسة بعنوان (أداء المشاريع الصغيرة والمتوسطة : دراسة لعدد من المنظمات السويدية)

شخصت مشكلة الدراسة بعدم وجود مؤشرات محددة للتنبؤ ببقاء المنظمات الصغيرة والمتوسطة ، وهدفت الدراسة الى تحديد مؤشرات ضمن نموذج تنبؤي للبقاء ، وفرضت الدراسة نمودجاً يستخدم البقاء كمؤشر سلوكي لغرض تقييم أداء المنظمات الصغيرة ، واستنتجت الدراسة أن استخدام نوعين من المؤشرات المالية التي تعكس الربحية والمديونية

ومؤشرات وصفية والتي تعكس عمر المنظمة معاً يمكن من خلالها التنبؤ بأداء المنظمات الصغيرة والمتوسطة إذ كلما ازدادت أرباح المنظمة ازداده عمرها وبالتالي ازداد احتمالية بقائها.

ثانياً : الدراسات العربية

دراسة (الروسان:١٩٩٧)

كانت الدراسة بعنوان (أثر العلاقة بين الميزة التنافسية والخيار الاستراتيجي على الأداء

التصدير :دراسة تحليلية لآراء عينة من المديرين في بعض الشركات الأردنية).

شخصت مشكلة الدراسة ضعف إدراك العلاقة بين حلقات المسار للشركة والمتمثلة بالميزة التنافسية والخيار الاستراتيجي والأداء التصديري، أجريت الدراسة في شركات الأدوية الأردنية بسبب امتلاكها للميزة التنافسية في أسواق التصدير ،الا أنها ما تزال تعاني من مشكلة ضعف مقابلة هذه المزايا التنافسية مع خياراتها الاستراتيجية ،مما ينعكس بالتالي على أدائها التصديري ، واعتمدت الدراسة على فرضية رئيسة مفادها (إن هناك علاقة معنوية بين الخيار الاستراتيجي في الاستراتيجيات التنافسية العامة والميزة التنافسية التي تتمتع بها المنظمة) . واستنتجت الدراسة عدة استنتاجات أهمها إعادة النظر في السياسة التي تعتمدها الدولة لتسعير الأدوية الأردنية والعمل على تحديد مسارات واضحة لتوجيهات المنظمة بالقيام في الخيار الاستراتيجي على مستوى الكلي والتنافسي

دراسة(الدليمي:٢٠٠٠)

كانت هذه الدراسة بعنوان ((القوى التنافسية والخيار الاستراتيجي وأثرهما في فاعلية المنشآت

الفندقية :دراسة ميدانية لآراء عينة من مديري فنادق الدرجة الممتازة والدرجة الأولى في

العراق)).

حددت مشكلة الدراسة في غياب التصور الشامل لدى مديري الفنادق واهتمت الدراسة بتحليل هيكل الصناعة الفندقية وقواها التنافسية وهدفت الدراسة إلى بيان أثر القوى التنافسية المحددة لهيكل الصناعة الفندقية في الخيارات الاستراتيجية التنافسية التي تتبناها إدارات الفنادق عينة الدراسة ،واعتمدت الدراسة على مجموعة من الفنادق للدرجة الممتازة والدرجة الأولى في العراق،وتوصلت الدراسة إلى مجموعة من الاستنتاجات تصب في تعزيز فاعلية تلك الفنادق وقدرتها على البقاء والاستمرار في ظل ما يحيط بها من تغيرات.

دراسة (القطب: ٢٠٠٢)

كانت هذه الدراسة بعنوان (الخيار الاستراتيجي وأثره في تحقيق الميزة التنافسية: دراسة

تطبيقية في عينة من شركات التأمين الأردنية)

شخصت مشكلة الدراسة في عدد من الأسئلة منها : هل تعتمد شركات التأمين عينة الدراسة على أسلوب منهجي علمي يساعد علي تبني خيار استراتيجي يكون قادراً على تلبية احتياجاتها ؟ وأي استراتيجية تتبع النمو والاستقرار والتراجع والمركبة ،كنتائج تفرضها حالة السوق التنافسية والمناخ الاقتصادي ؟ وهل تهتم شركات التأمين في ظل المنافسة الشديدة ببناء منطلقات لتحقيق الميزة التنافسية ؟

إن الهدف الأساسي للدراسة يركز على تشخيص واقع الخيار الاستراتيجي المتبع في العينة ،وتحديد مستوى الأداء المالي لها واستعراض مجاميع الكلف فيها وتحديد طبيعة العلاقة بين الخيار الاستراتيجي المتبع والأداء المالي للشركات عينة الدراسة. واستنتجت الدراسة مجموعة من النتائج أهمها ضرورة اعتماد شركات التأمين الأردنية هيكلًا محددًا لصنع الخيار الاستراتيجي يستند إلى تحليل علمي لعناصر بيئتها الخارجية ولا سيما التنافسية وإمكانياتها ومواردها الداخلية للوصول إلى الاستراتيجية المختارة.

دراسة (جواد ٢٠٠٣)

كانت هذه الدراسة بعنوان (أثر المعرفة السوقية في اختيار الاستراتيجيات التنافسية والتميز

في الأداء،دراسة استطلاعية في قطاع السلع المعمرة في السوق الأردنية.)

حددت مشكلة هذه الدراسة بعدم إبداء الاهتمام الكافي بنوع الاستراتيجية المستخدمة التي يمكن إتباعها في ظل المنافسة الشديدة الناتجة عن الانفتاحات الاقتصادية ،وهدفت الدراسة إلى معرفة مدى إدراك المديرين في المنظمات عينة الدراسة للأهمية المعرفة السوقية في اختيار الاستراتيجية التنافسية لتحقيق التميز في الأداء .

فرضت الدراسة فرضية تنص على أن : هناك علاقة ارتباط معنوية بين المعرفة السوقية والاستراتيجيات التنافسية والتميز في الأداء،واستنتجت الدراسة مجموعة من النتائج أهمها أن المديرين في المنظمات عينة الدراسة يولون اهتماماً وبدرجات متفاوتة للمعرفة بالعوامل المؤثرة في السوق ولا سيما التي تتعلق بالسلع التي يرغبها المستهلك ويكون قادراً على دفع ثمنها ،كما أنهم يبدون اهتماماً كبيراً لمعرفة المنافسين والاستراتيجيات المتبعة من قبلهم .

دراسة (يونس ٢٠٠٣)

كانت هذه الدراسة بعنوان (العلاقة المنطقية بين استراتيجيات التكامل والأداء الاقتصادي للمنشآت الصغيرة في الوطن العربي)

حددت هذه الدراسة مشكلة مفادها، أن عمل منشآت الأعمال على نحو فردي يحقق لها مستوى أداء معين مما يستوجب دعم وتعزيز التوجه نحو تفعيل آليات العمل الجمعي وعلى هذا النحو أثارت مجموعة أسئلة بحثية كان من أهمها : (ما هي طبيعة العلاقة المنطقية التي تحدثها عملية تطبيق استراتيجيات التكامل في مجال عمل المنشآت في الوطن العربي ؟) .

هدفت الدراسة إلى عرض مفاهيم نظرية وتطبيقية تساندها نماذج كمية يمكن استخدامها لترشيد القرارات الاستراتيجية في إطار ممارسة لمختلف أنشطة المنشآت الصغيرة، ووضعت الدراسة مجموعة من الفرضيات جوهر هذه الفرضيات يكمن في الفرضية التي نصها : (يرافق عملية التكامل بأنواعه تحقيق معدلات أداء اقتصادية تفوق معدل التغيير الذي يحصل على مدخلات العمليات المعدة ، واستنتجت الدراسة مجموعة من الاستنتاجات جوهرها هو رفع أداء المنشآت الصغيرة من خلال رفع العوائد التي تحققها عملية التكامل بأنواعه) .

ثالثاً : واقع الدراسة الحالية بالنسبة للدراسات السابقة

أن ثمرة إنجاز الدراسة تأتي من سلسلة من الإسهامات العلمية حيث تتكامل هذه السلسلة بأفكار تطمح إلى بلوغ هدف معين يعبر عنه بثمرة الإنجاز، عليه أظهرت نتائج الدراسات السابقة ما يأتي:ـ

١. هناك اهتمام واسع بدراسة المنظمات الصغيرة.
٢. وجود اهتمام بدراسة الاستراتيجيات التنافسية وتأثيرها على الأداء الحالي أو أحد جوانب الأداء.
٣. سلطت الضوء على مشكلات ومواضيع فتحت وفقاً أمام الباحث للتصدي لمشكلة الدراسة وموضوعها .

وجاءت الدراسة الحالية امتداداً للدراسات السابقة ومضيئة في ذات الوقت مسألة جوهرية هي أن حركة المنظمة باتجاه اختيار أحد بدائل الاستراتيجيات التنافسية يجب أن يحدد أساساً بنوع الأداء المرغوب من قبل إدارة تلك المنظمات كونه يمثل النتيجة النهائية التي تهدف المنظمات عموماً إلى الوصول إليها ولا سيما المنظمات الصغيرة التي تواجه منافسة شديدة على الصعيدين الداخلي والخارجي.

المبحث الثاني منهجية الدراسة

سيتناول المبحث عرضاً مفصلاً لمنهجية الدراسة، وعلى النحو الآتي :

أولاً: مشكلة الدراسة.

ثانياً: أهمية الدراسة

ثالثاً : أهداف الدراسة.

رابعاً: أنموذج الدراسة.

خامساً: فرضيات الدراسة

سادساً : حدود الدراسة.

سابعاً : منهج الدراسة.

أولاً : مشكلة الدراسة

إن تحرير التجارة في ظل التوجهات الحالية حول انضمام العراق إلى منظمة التجارة العالمية وبالتالي انفتاح الأسواق العراقية أمام المنتجات القادمة من وراء الحدود، سيسهم في مواجهة منظماتنا الوطنية ولاسيما الصغيرة منها ذات الإمكانيات المحدودة في مواجهة تحديات كبيرة ولعل من أبرزها زيادة حدة المنافسة محلياً وخارجياً، ويضعها في مواجهة صعبة وغير متكافئة مع مثيلاتها من الصناعات المستوردة أو مع المنظمات الأكبر منها حجماً، ومن خلال الاستطلاع الميداني الذي أجراه الباحث والمقابلات الشخصية للمبحوثين لوحظ عدم اهتمام المديرين في منظماتنا الصناعية باستراتيجية تنافسية معينة في ظل التوجهات الحالية للدولة والانفتاحات الاقتصادية التي يشهدها قطرنا العزيز وبذلك تأثر ضرورة التصدي لهذا الموضوع في إطار الإجابة على تساؤل رئيس مفاده :

هل إن تبني المنظمة استراتيجية معينة يعزز أداءها الاستراتيجي؟

ويتجزأ التساؤل إلى ثلاثة تساؤلات هي :

١. هل إن تبني المنظمة استراتيجية قيادة الكلفة يعزز أداءها الاستراتيجي.

٢. هل إن تبني المنظمة استراتيجية التميز يعزز أداءها الاستراتيجي .

٣. هل إن تبني المنظمة استراتيجية التركيز يعزز أداءها الاستراتيجي .

ثانياً : أهمية الدراسة

تنبثق أهمية الدراسة في تبني عدد من عمليات الإدارة الاستراتيجية في المنظمات الصغيرة التي تعاني ضعفاً في تنفيذ هذه العمليات بوصفها أساس عمل منظمات اليوم الصناعية منها والخدمية في ظل حالة التنافس المتزايد والتسابق حول تبني الخيارات الاستراتيجية التي تمكن المنظمة من المحافظة على حصتها السوقية من جهة ، ومن جهة ثانية فقد كان لظهور المذهب الاقتصادي الجديد (*) (المذهب المنظمي Entrepreneurialism) والذي يتصدى لموضوع اقتصاد ما بعد الصناعة أي اقتصاد المعلومات (أبو قحف، ٢٠٠١، ٩) دور في تبني هذه الدراسة، وفي ضوء ما سبق تستكمل الدراسة أهميتها في الجوانب الآتية :

أولاً: الجانب النظري متمثلاً " بدراسة فلسفية لإستراتيجيات المنافسة لهذه المنظمات لتتصدى للمنافسة العالمية في ظل الانفتاحات الاقتصادية باعتماد مدخل استراتيجي يهدف الى تحقيق ميزة تنافسية .

ثانياً: الجانب الميداني والذي سيسهم في معرفة توجه المنظمات عينة الدراسة نحو تبني استراتيجية تنافسية تعزز أداءها المستقبلي بما يحقق لها ميزة تنافسية.

ثالثاً: الجانب الاقتصادي الذي تبلور من نظرة الفكر الاقتصادي الحديث لهذه المنظمات في تدعيم المنافسة.

رابعاً : الجانب الأكاديمي والذي يتمثل بمساهمتها المتواضعة في إثراء مكتبة الإدارة العراقية.

ثالثاً: أهداف الدراسة

بموجب أهميتها وتساؤلاتها تحدد الدراسة هدفاً رئيساً يرتبط بآليات صياغة استراتيجية تنافسية لمواجهة المنافسة وتعزيز الأداء الاستراتيجي للمنظمات عينة الدراسة وينبثق عن هذا الهدف الرئيس الأهداف الفرعية الآتية :

١. التعرف على طبيعة المنظمات الصغيرة من حيث (مفهومها وأهميتها وخصائصها).
٢. التعرف على مفهوم الاستراتيجيات التنافسية بشكل عام وفي المنظمات الصغيرة بشكل خاص والتعرف على أهم النماذج التي طرحت على مستوى وحدات الأعمال لاستنتاج نموذج الدراسة .
٣. التعرف على طبيعة الأداء الاستراتيجي من حيث (مفهوم الأداء الاستراتيجي، مؤشرات قياسه، بعض المداخل لقياس الأداء الاستراتيجي).

(*) **المذهب المنظمي**: هو ذلك المذهب الذي يتضمن نشاطاً " يهدف إلى مبادرة بقيام مشروع يستهدف الربح ويستخدم مصطلح المشاريع الصغيرة مرادفاً له'.

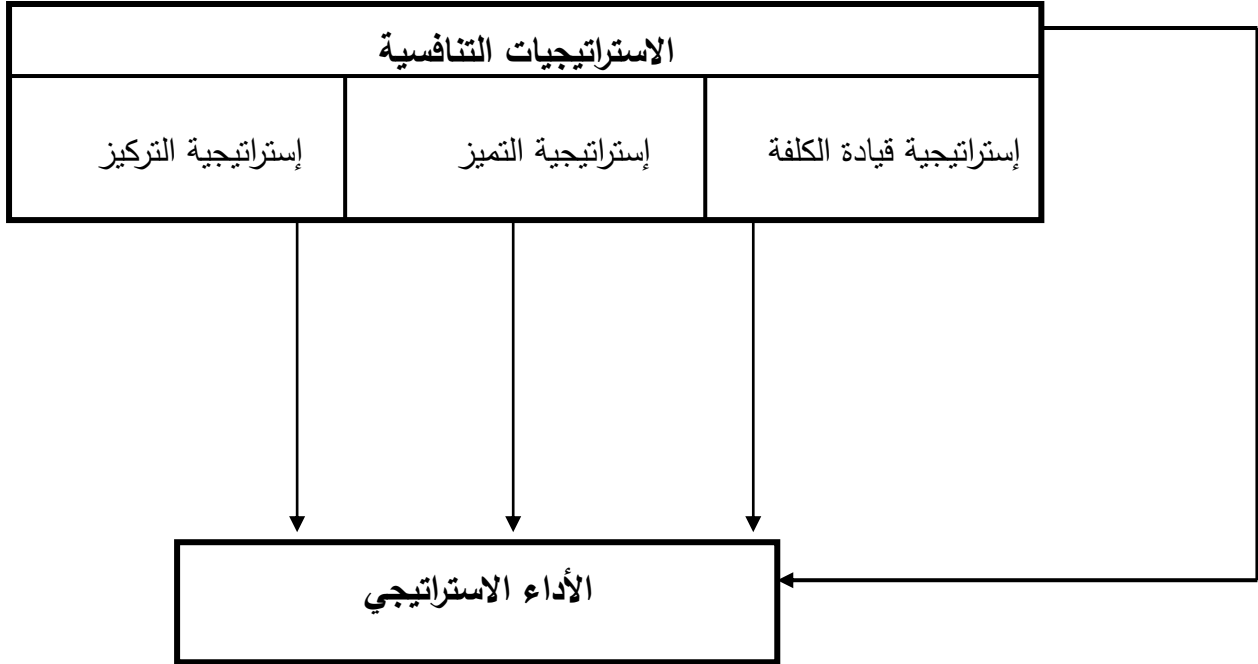
٤. التوصل إلى نتائج العلاقة والأثر للاستراتيجيات التنافسية في دعم الأداء الاستراتيجي للمنظمات عينة الدراسة.
٥. قياس التباين في أداء الاستراتيجي تبعا للاستراتيجية التنافسية المتابعة .
٦. تقديم توصيات مهمة في ضوء نتائج الواقع الميداني للمنظمات عينة الدراسة.

رابعاً: أنموذج الدراسة

- تتطلب المعالجة المنهجية لمشكلة الدراسة في ضوء الإطار النظري ومضامينها تصميم أنموذج فرضي في الشكل (٤-١) والذي يشير إلى العلاقة المنطقية بين متغيرات الدراسة تعبيراً عن الحلول المؤقتة التي اقترحتها الدراسات للإجابة على الأسئلة البحثية المثارة في مشكلة الدراسة ،وقد عنيت الدراسة عند إعدادها للأنموذج بالنقاط الآتية: _
- * إمكانية قياس كل متغير من متغيرات الدراسة.
 - * شمولية الأنموذج وإمكانية اختباره.
 - * اتساق المتغيرات مع البيئة العراقية بشكل عام وفي محافظة نينوى بشكل خاص.
- وقد اعتمد هذا النموذج ضمن متغيرات معتمدة ومتغيرات مستقلة ،إذ يعد كل من الاستراتيجيات التنافسية متغيرات مستقلة تؤثر على الأداء الاستراتيجي باعتباره متغيراً معتمداً وتنتقل مبررات اختيار النموذج ووضعه بالصيغة الآتية : -
١. تحتوي المتغيرات الرئيسة في النموذج على أهم المتغيرات الفرعية التي يعتقد الدراسة بان لها علاقة بالمنظمات عينة الدراسة.
 ٢. اتفاق أغلب الخبراء على متغيرات النموذج.
 ٣. اقتناع الدراسة بأهمية المتغيرات (الاستراتيجيات التنافسية) حيث إنها تشكل جوهر العوامل المؤثرة في تحديد الأداء الاستراتيجي.

ويمكن توضيح نموذج الدراسة في الشكل (٤-١) وعلى النحو الآتي :

الشكل (٤-١)
نموذج الدراسة



خامساً : فرضيات الدراسة

ينبثق من أنموذج الدراسة الفرضيات الآتية:

الفرضية الرئيسة الأولى: هناك علاقة معنوية بين الاستراتيجيات التنافسية والأداء الاستراتيجي للمنظمات عينة الدراسة وتتفرع من هذه الفرضية الفرضيات الفرعية الآتية :

١. هناك علاقة معنوية بين استراتيجية قيادة الكلفة والأداء الاستراتيجي للمنظمات عينة الدراسة.
٢. هناك علاقة معنوية بين استراتيجية التميز والأداء الاستراتيجي للمنظمات عينة الدراسة.
٣. هناك علاقة معنوية بين استراتيجية التركيز والأداء الاستراتيجي للمنظمات عينة الدراسة.

الفرضية الرئيسية الثانية: هناك تأثير معنوي للاستراتيجيات التنافسية في الأداء الاستراتيجي للمنظمات عينة الدراسة، ويتفرع من الفرضية الثانية فرضيات فرعية وهي:

١. هناك تأثير معنوي لاستراتيجية قيادة الكلفة في الأداء الاستراتيجي للمنظمات عينة الدراسة.
 ٢. هناك تأثير معنوي لاستراتيجية التميز في الأداء الاستراتيجي للمنظمات عينة الدراسة.
 ٣. هناك تأثير معنوي لاستراتيجية التركيز في الأداء الاستراتيجي للمنظمات عينة الدراسة.
- الفرضية الرئيسية الثالثة:** هناك تباين في الأداء الاستراتيجي للمنظمات عينة الدراسة تبعاً للاستراتيجية التنافسية المتبعة.

سادساً : حدود الدراسة

١. **الحدود الزمنية:** انحصرت حدود الدراسة في الفترة الزمنية التي تمت فيها الدراسة هي من تشرين الأول (٢٠٠٣) ولغاية كانون الثاني (٢٠٠٤) .
٢. **الحدود المكانية:** تمت الدراسة في محافظة نينوى حيث شملت الدراسة عدداً من شركات القطاع الخاص في مدينة الموصل .

سابعاً : منهج الدراسة

اعتمد الباحث منهجيته على النحو (الوصفي ، التحليلي) ، والذي يوصف (المواقف) التي أبداهها المبحوثين كما هي في الواقع الميداني وتحليلها عملياً للوصول إلى معالم مهمة لممارسات الاستراتيجيات التنافسية والأداء الاستراتيجي في المنظمات المبحوثة .

١. أساليب جمع البيانات

بغية الحصول على البيانات اللازمة لتحقيق أهداف الدراسة فقد اعتمد الباحث على نوعين من البيانات تم الحصول على النوع الأول والمتمثلة بالجانب النظري ، من خلال أدبيات الدراسة ونتائج بعض الدراسات التي أجريت ضمن إطار المفاهيم العلمية لهذه الدراسة. أما النوع الثاني فقد تم الحصول عليه من خلال الدراسة الميدانية وبوساطة استمارة استبانة أعدت لقياس الدراسة ، وقد تم الاستعانة بعدد من المقاييس وكما مبين في الجدول (٤-١) وتم عرضها على مجموعة من السادة المحكمين كما مبين في الملحق (٣) من ذوي الاختصاص في إدارة الأعمال ، وبالإضافة إلى إخضاع الاستبانة لاختبارات الصدق أجريت التعديلات عليها إذ أصبحت في صورتها النهائية وكما هو مبين في الملحق (٢) .

أ. تصميم استمارة الاستبانة

تشتمل استمارة الاستبانة على ثلاثة أجزاء رئيسية متمثلة بأولا معلومات عامة تعريفية وخاصة بمنظمات عينة الدراسة في محافظة نينوى ، تحتوي هذه المقدمة على معلومات عامة وتعريفية بالمنظمة المبحوثة والأفراد المبحوثين وفيما يتعلق بالمعلومات العامة فقد تضمنت البيانات (اسم المنظمة -عدد العاملين-نوع الملكية) أما ما يخص البيانات الخاصة بالأفراد المبحوثين فقد تضمنت (الجنس-مدة الخدمة-التحصيل الدراسي-العمر).

يركز الجزء الثاني من الاستمارة على المقاييس الخاصة بالاستراتيجيات التنافسية إذ قسمت هذه المقاييس إلى ثلاث أقسام رئيسية شمل القسم الأول منها الفقرات الخاصة باستراتيجية قيادة الكلفة (X1-X12) أما القسم الثاني فقد شمل المقاييس الخاصة باستراتيجية التميز والتي تضمنت الفقرات (X13-X23) ،أما القسم الثالث من هذا الجزء فتضمن الفقرات الخاصة باستراتيجية التركيز والتي شملت (X24-X33) .

أما الجزء الثالث فقد شمل المقاييس الخاصة بالأداء الاستراتيجي والتي تضمن بدوره مجموعة من الفقرات من (X34-X47) ، واستخدم في جمع مقاييس الاستمارة ليكرت الخماسي بهدف الوصول إلى بيانات تتسم بالدقة قدر المستطاع،ولكون هذا المقياس يتسم بالسماة الآتية :- (الملوك، ١٩٩٠، ٦٥)

* تعد المقاييس المصممة وفق هذه الطريقة شاملة أي إن المبحوث يجيب عن جميع الأسئلة سلباً و إيجاباً فضلاً عن إعطائه فرصة جيدة لكي يعبر عن رأيه في كل عبارة من عبارات المقياس وفي ضوء الاستجابات المتفاوتة أمام كل منها.

* لكل عبارة من عبارات المقياس استجابات (بدائل) تخصص لها درجات معيارية يستطيع المبحوث من خلالها تحديد موقفه على نحو سليم.

* يحتاج المقياس إلى تفكير المبحوث على نحو جيد قبل الإجابة عن أي سؤال لان هنالك إجابات متدرجة لا يمكن الإجابة عنها إجابة اعتباطية.

* يمتاز بأن إعداده لا يتطلب وقتاً طويلاً.

* تجهز الباحث بمعلومات كثيرة عن الظاهرة المراد قياسها في ضوء إجابة المبحوثين عن جميع عبارات المقياس.

* درجة ثباته عالية ولا تحتاج عباراته إلى أوزان.

الجدول (١-٤)

متغيرات استمارة الاستبانة

ت	المتغيرات الرئيسية	تسلسل فقرات الاستبانة	المتغيرات الفرعية	عدد الأسئلة	المجموع	المصدر
أولاً	معلومات تعريفية	١ ٢	معلومات تعريفية بالمنظمة. معلومات تعريفية بالمستجيب .	X1 – X3 X4 – X7	٧	الزيارات الميدانية للمنظمات المبحوثة
ثانياً	الاستراتيجيات التنافسية	أ ب ج	استراتيجية قيادة الكلفة . استراتيجية التميز . استراتيجية التركيز .	١٢ ١١ ١٠	٣٣	(قاشات، ١٩٩١) (Valos&Others, 2000) (جواد، ٢٠٠٣)
ثالثاً	الأداء الاستراتيجي			١٤	١٤	(العبادي، ١٩٩٦) (مصطفى، ١٩٩٨) (المنصوري، ١٩٩٨) (الطويل وسلطان ، ٢٠٠٢)

٢. اختبار صدق الاستبانة وثباتها.

لغرض قياس صدق الاستبيان وثباته قامت الدراسة بإخضاع الاستمارة إلى عدد من الاختبارات قبل وبعد توزيع الاستمارة.

أ. الاختبارات قبل توزيع الاستمارة:

* قياس الصدق الظاهري

بهدف التأكد من قدرة الاستمارة على قياس متغيرات الدراسة قام الباحث بقياس الصدق الظاهري للاستمارة وذلك بعرضها على مجموعة من المحكمين والخبراء في مجال إدارة الأعمال، للتأكد من صحة الفقرات ومدى ملاءمتها لفرضيات الدراسة وأهدافها واستطلاع آرائهم بشأن قدرتها على قياس متغيرات الدراسة بما يضمن دقة ووضوح فقراتها من الناحية العلمية، وقد تم في ضوء ذلك حذف أو إضافة وتعديل بعض الفقرات.

* قياس الشمولية

تم اختبار شمولية الفقرات من خلال عرضها وطرح العديد من الأسئلة والاستفسارات على السادة المحكمين بشأن شمولية أبعاد الاستبانة وعواملها وتم في ضوء هذه الأسئلة وإجابة المحكمين عليها إضافة مجموعة من الفقرات كما حذف قسم آخر من الفقرات.

* قياس ثبات الاستمارة

لغرض التعرف على مدى صلاحية المقياس وملاءمته تم استخدام مقياس (كرومباخ ألفا) واتضح أن معامل ألفا كان (0.855) على المستوى الإجمالي للمتغيرات وتعد هذه النسبة نسبة جيدة مقارنة مع ألفا المعيارية والبالغة (0.860) ، وقد أخذت شكلها النهائي في الملحق (٢).

ب: الاختبارات بعد توزيع الاستمارة

* الحيادية

تبنت الدراسة مسألة على قدر من الأهمية ألا وهي عدم تدخله في إجابات المبحوثين وإعطائهم الوقت والحرية الكافية للإجابات من أجل تحقيق الموضوعية والحيادية العلمية وبموجب ذلك فقد منح كل فرد من المبحوثين مدة من (٣-٩-٢٠٠٤) ولغاية (٧-١١-٢٠٠٤) رغبة من الباحث في الحصول على كل الاستثمارات التي قام بتوزيعها.

* الاتساق الداخلي

لغرض التحقق من صدق محتوى الاستبانة فارتأى الباحث القيام باختبار الاتساق الداخلي بين الفقرات التي تمثل أبعاد متغيرات الدراسة ، إذ تعبر القيم الارتباط الموجبة عن مدى مصداقية تعبير تلك الفقرات للأبعاد الرئيسة ، وتمثلت نتائج الاتساق في الملحق رقم (٤) وعلى النحو الآتي:-

أ. الاتساق الداخلي للاستراتيجيات التنافسية العامة:-

- إستراتيجية قيادة الكلفة المنخفضة: قيس الاتساق الداخلي لفقرات بعد هذه الاستراتيجية وكما موضح في الملحق (٤-١) وقد تبين أن أغلب علاقات الارتباط هي علاقات معنوية موجبة حيث يدل ذلك على الثبات والسريان النسبي لفقرات هذا البعد عند مستوى (0.05).

- **استراتيجية التميز:** تشير النتائج الظاهرة في الجدول (٤-٢) إلى أن أغلب القيم هي معنوية وموجبة عند مستوى (0.05) على الرغم من وجود بعض القيم معنوية السالبة ، ويستدل من ذلك الثبات والسريان النسبي لفقرات هذا البعد.
- **استراتيجية التركيز :** يتضح من الملحق (٤ - ٣) والخاص بالاتساق الداخلي لبعد هذه الاستراتيجية الى وجود علاقات ارتباط موجبة بين فقرات هذا البعد مما يدل على ثبات النسبي لهذا البعد على الرغم من وجود بعض قيم السالبة الغير معنوية .

ب. الاتساق الداخلي للأداء الاستراتيجي

تشير النتائج في الملحق (٤-٤) إلى أن معظم علاقات الارتباط بين فقرات هذا المتغير معنوية موجبة مما يدل على قوة الثبات لهذا المتغير .

٣: أساليب التحليل الإحصائي

- من أجل التوصل إلى مؤشرات دقيقة تخدم الدراسة الحالية ومن أجل اختبار فرضياتها فقد اعتمدت الدراسة مجموعة من الأساليب الإحصائية تتمثل في الآتي: _
١. استخدمت الدراسة النسب المئوية والتكرارات والمتوسطات الحسابية والانحرافات المعيارية من أجل وصف متغيرات الدراسة وتشخيص وعرضها نتائج الدراسة.
 ٢. استخدمت الدراسة الارتباط المتعدد لقياس قوة العلاقة بين المتغيرات .
 ٣. استخدمت الدراسة الانحدار المتعدد في قياس التأثير المعنوي للمتغيرات المستقلة في المتغير المعتمد.
 ٤. استخدمت الدراسة الانحدار المتدرج لتحديد أفضل نموذج انحدار لتأثير متغيرات الاستراتيجيات التنافسية في الأداء الاستراتيجي.

المبحث الثالث

وصف مجتمع الدراسة

يعرض هذا المبحث وصفاً لمجتمع الدراسة وعينتها من خلال الجوانب الآتية :-

أولاً : القطاع الصناعي الخاص في محافظة نينوى (*)

يعد القطاع الصناعي من الحلقات الصناعية المهمة في البناء الهيكلي للأنشطة الاقتصادية في محافظة نينوى ورغم قدم الصناعة ضمن القطاع الخاص في المدينة إلا أنها لم تلق الدعم الكامل من قبل الجهات ذات العلاقة ، حيث ظهرت المنظمات في القطاع بصورة ملحوظة في فترة الأربعينيات كمنظمات صناعية قائمة والتي تنتزع بواقع تسعة أصناف بعد أن كانت تضم خمسة أصناف إذ تم شطر بعض الأنشطة الصناعية وهي تضم الصناعات (الغذائية والنسيجية والاستخراجية والخشبية والورقية والكيمائية واللدائن والخدمة).

لقد كان العدد الكلي لهذه المنظمات في عقد الستينيات (٩١) وفي السبعينيات (٢٨٩) وما يقارب (٧٠٠) في عقد الثمانيات . ووصل عدد الأفراد العاملين في هذا القطاع في بداية الثمانيات إلى أكثر من (٣٠٠٠٠) عامل إلا أن هذا العدد بدأ بالتناقص حيث وصل إلى ربع العدد المذكور مع حلول القرن الحادي والعشرين وذلك بسبب توقف بعض المنظمات نهائياً عن العمل نهائياً وفي بعض المنظمات توقفت لديهم بعض الخطوط الإنتاجية فضلاً عن انخفاض في حجم الطاقة الإنتاجية الفعلية لتلك المنظمات مما أضطر أصحاب هذه المنظمات إلى تسريح عدد كبير من العاملين .

إن هذه الإحصائية تشكل نسبة جيدة من عدد السكان الكلي في المحافظة والبالغ أكثر من (٢ مليون) ، ويضم القطاع الصناعي الإنتاجي والمهني مختلف الفعاليات الصناعية الإنتاجية والخدمية .

ثانياً : وصف للمنظمات مجتمع الدراسة ومبررات اختيارها

يكتسب تحديد القطاع الذي تجري فيه الدراسة أهمية كبيرة وذلك كي تتضح فيه أبعاد الدراسة وأهدافها من خلال عينة تعكس الواقع النظري لها .
فقد تم اختيار القطاع الغذائي الخاص كعينة للدراسة وذلك للمسوغات الآتية: -
١ . الدور الكبير للقطاع الغذائي في تلبية احتياجات الزبائن .
٢ . الاهتمام الكبير من قبل المستهلكين بهذا القطاع ووقوع منتجات القطاع تحت هاجس التنافس بعد الانفتحات الاقتصادية التي يشهدها القطر حالياً .

(*) مركز البحوث الاقتصادية ، ٢٠٠٠ ، " واقع القطاع الصناعي الخاص في محافظة نينوى المشاكل والمعوقات وسبل التنشيط " ، دراسة اقتصادية تطبيقية ، جامعة الموصل ٣ .

٣. استطاع هذا القطاع من إشباع حاجات المستهلك رغم توجه الأسواق نحو المنتجات الأجنبية وتوقف بعض القطاعات الإنتاجية.

٤. سهولة إجراء الدراسة على هذه المنظمات وتعاون إدارتها بتزويد الباحث بالبيانات الضرورية لإجراء الدراسة .

ثالثاً : وصف المنظمات عينة الدراسة:

جاءت محاولة الباحث في تناول موضوع الاستراتيجيات التنافسية والأداء الاستراتيجي للمنظمات الصغيرة وفقاً للتغيرات البيئية والضغوط التنافسية التي تواجه منظماتها في القطاع الخاص الذي يتكون معظمه من منظمات صغيرة والذي يعد أكثر قطاع يتعايش مع هذه التغيرات لتكوين استراتيجية تنافسية تعزز الأداء المستقبلي لهذه المنظمات لذا فقد تم اختيار عينة من المنظمات الغذائية في القطاع الخاص في مدينة الموصل واختصت عينة المبحوثين في هذه المنظمات بالمدرء ويمن ينوب عنهم من مدرء الوحدات الفرعية . عليه نرى من الضروري عرض نبذة مختصرة لعدد من الجوانب التعريفية لهذه المنظمات وكما في الجدول (٤-٢).

الجدول (٤-٢)

الجوانب التعريفية الخاصة بالمنظمات عينة الدراسة

ت	أسم المنظمة	تاريخ التأسيس	عدد العاملين	نوع الملكية
١	شركة ألبان الحدياء	1985	20	شراكة
٢	شركة ألبان ومرطبات الجزيرة	1994	22	شراكة
٣	شركة الموصل للتعبئة والتغليف	1962	80	مساهمة
٤	شركة نينوى للصناعات الغذائية	1989	96	مساهمة
٥	مصنع الحدياء للمشروبات الغازية	2003	95	شراكة
٦	شركة العين للصناعات الغذائية	1972	17	شراكة
٧	شركة حلويات النور	1975	10	فردية
٨	شركة الموصل للحلويات	1983	12	شراكة

ومن الجدير بالذكر إن الباحث قام بتوزيع (٥٠) استمارة استبيان واسترجع منها (٤٩) استمارة ، وقام الباحث بزيارة الأفراد المبحوثين في مواقع عملهم الأمر الذي تطلب كثيراً من الوقت والجهد وبخاصة بعد أن اعتمد الباحث أسلوب المقابلات الشخصية مع أغلب المبحوثين لتوضيح فقرات الاستمارة، ويوضح الجدول (٤-٣) تفاصيل توزيع الاستمارات .

الجدول (٤-٣)

توزيع استمارات الاستبانة على الأفراد المبحوثين في المنظمات عينة الدراسة

ت	اسم المنظمة	مجتمع العينة	العدد	%
١	شركة ألبان ومرطبات الجزيرة	3	3	6.1
٢	شركة العين للصناعات الغذائية	3	3	6.1
٣	شركة البان الحدياء	5	5	10.2
٤	شركة حلويات النور	5	5	10.2
٥	مصنع الحدياء للمشروبات الغازية	7	6	12.3
٦	شركة نينوى للصناعات الغذائية	8	8	16.3
٧	شركة الموصل للحلويات	9	9	18.4
٨	شركة الموصل للتعبئة والتغليف	10	10	20.4
المجموع		50	49	100

رابعاً: خصائص الأفراد المبحوثين

اتسمت عينة الدراسة للبيانات المقدمة من قبل الأفراد المبحوثين بالخصائص المبينة في الجدول (٤-٤).

الجدول (٤-٤)
خصائص الأفراد المبحوثين من المنظمات عينة الدراسة

أ. التحصيل الدراسي							
ابتدائية		إعدادية		دبلوم فني		بكالوريوس	
العدد	%	العدد	%	العدد	%	العدد	%
2	4.1	13	26.5	12	24.5	22	44.9
ب. العمر							
30-40		41-50		51-60		61-....	
العدد	%	العدد	%	العدد	%	العدد	%
21	42.9	12	24.5	8	16.3	8	16.3
ج. الخدمة							
1-10		11-20		21-30		31-....	
العدد	%	العدد	%	العدد	%	العدد	%
9	18.4	29	59.2	8	16.3	3	6.1

أ. تشير معطيات الجدول (٤-٤) الى انه غالبية الأفراد المبحوثين في المنظمات عينة الدراسة من الحاصلون على شهادة البكالوريوس حيث بلغت نسبتهم (44.9%) وهو ما يدل على امتلاكهم قدرًا كافيًا من الكفاءة العلمية تمكنهم لمزاولة أعمالهم ، في حين كانت أقل نسبة هم من الحاصلون على شهادة الابتدائية بنسبة (4.1 %) وهذا يدل بدوره على قلة الأفراد الغير مؤهلين علمياً في المنظمات المبحوثة .

ب. تشير معطيات الجدول (٤-٤) الى أن غالبية الأفراد المبحوثين في المنظمات عينة الدراسة تتراوح أعمارهم بين (30-40) وهي تمثل مانسبته (42.9) وهذا يدل على قدرة الأفراد على التفاعل الدائم مع العمل داخل المنظمة وخارجها ، في حين كانت أقل المبحوثين أعمارهم تتراوح ما بين (50-60) (61 فأكثر) وهم بنفس النسبة والبالغة (16.3%) ونتيجة لكبر أعمارهم فهم أقل تفاعلاً مع العمل داخل وخارج المنظمة .

ج. تشير معطيات الجدول (٤-٤) الى أنه غالبية الأفراد المبحوثين في المنظمات عينة الدراسة هم ممن تتراوح خدمتهم (11 - 20) أي ما نسبته (52.9%) من المبحوثين وهي تعكس الى حد ما اكتساب الأفراد خبرة ميدانية ، في حين كانت أقل نسبة هم من الأفراد الذين تتراوح مدة خدمتهم من (31 فأكثر) وهي تمثل ما نسبته (6.1%) ، وقد لا تعكس هذه النسبة قلة الأفراد من ذوي الخبرات وذلك لأن المنظمات المبحوثة تتفاوت في عمرها .

ولا بد من الإشارة لكي تتكامل خصائص الأفراد المبحوثين إلى إن جميع الأفراد المبحوثين هم من الذكور ولذلك لم يتم التطرق إليهم في الجدول (٤-٤) الذي يوضح خصائص الأفراد المبحوثين واكتفت الدراسة بالتطرق إليهم ضمن السياق أعلاه .

الفصل السادس الاستنتاجات والتوصيات المبحث الأول الاستنتاجات

تمهيد

يمكن تلخيص أهم ما توصلت إليه الدراسة من استنتاجات في ضوء الإطار النظري ،
وتواصلًا مع منهجية البحث وتحليل وعرض النتائج ضمن الدراسة الميدانية تم تحديد
الاستنتاجات ، حيث تتلخص هذه الاستنتاجات على النحو الآتي:

١. يمارس مدراء المنظمات المبحوثة عمليات الإدارة الاستراتيجية وفق رؤيتهم الخاصة ، مما
يجعل على وجود بعض الرؤى السلبية التي لا تتسم مع عمليات الإدارة الاستراتيجية وبالتالي
ينعكس ذلك على الأداء الإستراتيجي لمنظماتهم

٢. تشترك المنظمات المبحوثة في كونها تعمل ضمن بيئة تتسم بقدر عالٍ من التغيير والمفاجآت
والتعقيد ، مما يجعلها مصدرًا لمجموعة من القيود التي تحيط بعملية الاختيار الاستراتيجي .

٣. تشير نتائج الدراسة إلى اهتمام وإدراك إدارة المنظمات المبحوثة بالاستراتيجيات التنافسية
كبدائل استراتيجية تستطيع من خلال اختيار أحدها في تحقيق موطئ قدم لها في الصناعة
ولكن بدرجات متفاوتة ، وعلى الرغم من أن الاهتمام والإدراك الأكبر لاستراتيجية التميز إلا
أنها لم تكن ذات تأثير الأكبر في الأداء الاستراتيجي .

٤. أظهرت نتائج الدراسة إلى اهتمام وإدراك الإدارة في المنظمات المبحوثة بالأداء الاستراتيجي
كأداء شمولي للمنظمة يحقق أهدافها ضمن بيئة تعد سمتها الأساسية المنافسة.

٥. أشارت نتائج الدراسة إلى أن اختيار وتنفيذ أي بديل من الاستراتيجيات التنافسية العامة
يمكن أن ينعكس على أدائها الاستراتيجي ولكن بدرجات متفاوتة ، مع أن هذا التأثير قد لا
يكون كبيراً ببديل معين بسبب طبيعة المنافسة السائدة.

٧. تشير نتائج اختبار الفرضية الرئيسة الأولى وفرضياتها الفرعية إلى وجود علاقة ارتباط
معنوية عالية نسبياً بين جميع الاستراتيجيات التنافسية والأداء الاستراتيجي وهذا يدل على
الدور المهم الذي تملكه هذه الاستراتيجيات في التنبؤ بالأداء الاستراتيجي ، وعلى الرغم من
قدرة جميع الأبعاد في التنبؤ بالأداء الاستراتيجي إلا إن القدرة الأكبر تعود لاستراتيجية قيادة
الكلفة ، حيث بلغ معامل الارتباط (0.681) وهي القيمة الأكبر من بين معاملات الارتباط .

٨. تشير نتائج اختبار الفرضية الرئيسة الثانية وفرضياتها الفرعية إلى أن الاستراتيجيات التنافسية
بأبعادها (قيادة الكلفة ، التميز ، التركيز) جميعاً تمارس تأثيراً معنوياً في الأداء الاستراتيجي .

٩. اتضح من نتائج اختبار الفرضية الرئيسة الثالثة إلى أن هناك تباين في الأداء الاستراتيجي تبعاً للاستراتيجية التنافسية المتبعة ، حيث تمارس استراتيجية قيادة الكلفة التأثير الأكبر في الأداء الاستراتيجي وهي تفسر ما نسبته (46.5%) من الأداء الاستراتيجي وترى الدراسة إن السبب يكمن في الخبرة التي يمتلكه العاملين في خفض كلف الإنتاج ، في حين لم تفسر استراتيجية التميز أي نسبة من الأداء الاستراتيجي على الرغم من ممارسته تأثيراً معنوياً في الأداء الاستراتيجي ولكن بدرجة ضعيفة وترى الدراسة السبب يكمن في عدم قدرة المنظمات المبحوثة في تقديم منتجات ذات جودة عالية تضاهي المنتجات المنافسة ، أما استراتيجية التركيز فمارست تأثيراً معنوياً في الأداء الاستراتيجي وفسرت ما نسبته (11.3%) من الأداء الاستراتيجي .

المبحث الثاني التوصيات

تهميد

استكمالاً للمتطلبات المنهجية واعتماداً على ما توصلنا إليه من استنتاجات وجدنا بعض التوصيات والمقترحات الضرورية التي تساعد المنظمات المبحوثة في تعزيز أدائها الاستراتيجي باختيار أحد البدائل الاستراتيجية للمنظمات مجتمع الدراسة أولاً والاستفادة منها في الدراسات اللاحقة ثانياً وعلى النحو الآتي:-

١. من الضروري أن يبدي مدراء المنظمات الصغيرة اهتماماً أكبر بالتحليل البيئي كأساس مهم في اختيار أي بديل من البدائل الاستراتيجية بحيث يتوافق هذا البديل مع أهداف المنظمة.

٢. إن المحافظة على الميزة التنافسية تتطلب اهتماماً أكبر بالبحث والتطوير بهدف مواكبة التغير التكنولوجي في السوق والعمل على تقديم منتجات تلبي التغير في أذواق المستهلكين والتميز على المنافسين.

٣. إن استخدام أي بديل من الاستراتيجيات التنافسية يتطلب أن يتوفر لدى المنظمة الخبرة والمهارات الإدارية التي تؤهلها لتنفيذ هذه الخيارات الاستراتيجية بما يعزز أداءها الاستراتيجي.

٤. حتى يستطيع مدراء المنظمات عينة الدراسة من تبني استراتيجية التميز لابد لهم أن يدركوا أن استراتيجية التميز لا يعني التميز في جميع عناصر المنافسة إنما التركيز على واحدة أو أكثر من هذه العناصر بسبب طبيعة المنافسة السائدة.

٥. أن تعزيز الأداء الاستراتيجي يعتمد على قدرة المنظمة في تنفيذ الاستراتيجية التنافسية المختارة من ناحية وإثارة اهتمام الزبائن في تمييزهم لمنتجات المنظمة من غيرها من المنتجات الأخرى بما يحقق أهدافها.

٦. من الضروري أن يتميز مدراء المنظمات عينة الدراسة بالواقعية والكفاءة التي تمكنهم من السيطرة على المنظمة من ناحية وتفويض صلاحيات لمساعدتهم ليعطوا أنفسهم وقتاً أكثر للتخطيط والتنظيم والتوقع والحد من القائم على الخبرات العملية والعلمية في ظل الأسواق التنافسية.

٧. حتى يستطيع مدراء هذه المنظمات أن يقوموا بإدارة منظماتهم بنظرة مستقبلية متفتحة لابد من تحقيق حاجتهم إلى برامج تدريبية وتطويرية من قبل الجهات ذات العلاقة لتطوير مهاراتهم وخبراتهم.

٨. يستوجب الأمر وجود جهة إدارية حكومية مختصة بالمنظمات الصغيرة ، وذلك لرفقي هذه المنظمات في تحقيق الأهداف المرجوة منها عن طريق تقديم الدعم المطلوب لتحقيق أهدافها.

٩. إن ما تناله هذه المنظمات من أهمية كبيرة في اقتصاديات الدول جعل الجامعات العربية والأجنبية تقوم بتدريس مادة خاصة بالمنظمات الصغيرة أو إقامة مراكز استشارية خاصة بهذه المنظمات . وذلك لنشر المعرفة الإدارية ولتكوين صورة حول الوظائف الإدارية ومستوياتها وطبيعة العلاقات بين الأفراد والرؤساء ، مما سبق يوصي الباحث بدراسة المنظمات الصغيرة كمادة منهجية في كلية الإدارة والاقتصاد وذلك لاعتبارات أهمها طبيعة هذه المنظمات ودورها الذي يقع في صلب مناهج الكلية بالإضافة إلى إعطاء صورة لدى زملائنا الطلبة حول هذه المنظمات التي تنتظر الكثير منهم .

الدراسات المستقبلية

أظهرت الدراسة اهتمامات بحثية ، نأمل أن تكون مشاريع لدراسات مستقبلية أهمها:

- ١- المحددات البيئية لأداء المنظمات الصغيرة .
- ٢- إدارة المعلومات للمنظمات الصغيرة .
- ٣- السمات الشخصية لمدراء المنظمات الصغيرة وأثرها في تحقيق الميزة التنافسية .

الفصل الخامس

وصف وتشخيص متغيرات الدراسة واختبار فرضياتها

تمهيد

سيتضمن الفصل الحالي وصفاً وتشخيصاً لمتغيرات الدراسة ضمن المبحث الأول، في حين سيتضمن المبحث الثاني تحليلاً لعلاقات الارتباط لمتغيرات الدراسة وسيتناول المبحث الثالث تحليلاً لعلاقات الأثر.

المبحث الأول

وصف وتشخيص متغيرات الدراسة

سيتضمن المبحث الحالي وصف وتشخيص متغيرات الدراسة التي تمت الإشارة إليها في أنموذج الدراسة الذي تبناه الباحث.

أولاً: وصف وتشخيص أبعاد المتغير المستقل (الاستراتيجيات التنافسية العامة)

أ. استراتيجية قيادة الكلفة: يوضح الملحق (٥-١) التوزيعات التكرارية والأوساط الحسابية والانحراف المعياري لفقرات بعد استراتيجية قيادة الكلفة الشاملة .

تشير معطيات الملحق (٥-١) إلى أن ما نسبته (47.8%) عند مستوى (اتفق بشدة ، أتفق) من المستجيبين يهتمون باستراتيجية قيادة الكلفة الشاملة كبديل استراتيجي يتبعونه للمنافسة في السوق، وبالمقابل فإن مانسبته (27%) عند مستوى (لا اتفق ، لا اتفق بشدة) لا يهتمون باتباع استراتيجية قيادة الكلف الشاملة كبديل استراتيجي لمنظمتهم ، وجاء ذلك بوسط حسابي (3.4) وانحراف معياري (1.1) وبلغت نسبة الإجابة إلى مساحة المقياس (67%) وهذا يدل على وقوع هذا البعد بمتغيراته ضمن المستوى الثالث أي ضمن الحالة الجيدة.

وكان أبرز الفقرات مساهمة في إغناء هذا البعد هي الفقرة (X6) والتي تنص على (خبرة العاملين في منظمتنا تسهم في خفض كلف الإنتاج) يدعمه وسط حسابي (4.04) وانحراف معياري (1.06) وبلغت نسبة الإجابة إلى مساحة القياس (81%) وهذا يدل على وقوعه ضمن المستوى الثالث أي ضمن الحالة الجيدة المدركة للمنظمات لهذا المتغير . في حين كانت أقل الفقرات مساهمة هي الفقرة X12 والذي ينص على (التكاليف الصناعية غير المباشرة منخفضة في منظمتنا مقارنة بالمنظمات المنافسة) ويدل على ذلك وسطه الحسابي والبالغ (2.6) وانحراف معياري مقداره (1.1) وكانت نسبة الاستجابة الى مساحة المقياس بمقدار (52%) أي ضمن الحالة المتوسطة لدى الإدارة، مما يدل على عدم الإدراك الكافي لدى الإدارة بهذا الفقرة.

ب. استراتيجية التميز: يوضح الملحق (٥-٢) التوزيعات التكرارية والأوساط الحسابية والانحراف المعياري لمتغيرات بعد استراتيجية التميز .

تشير معطيات الملحق (٥-٢) إلى أن مانسبته (55.1%) عند مستوى (اتفق بشدة ، اتفق) من المستجيبين يهتمون بإتباع استراتيجية التميز كبديل إستراتيجي في المنظمات عينة الدراسة ، و بالمقابل فإن مانسبته (19.8%) عند مستوى (لا اتفق ، لا اتفق بشدة) لا يهتمون بإتباع منظمات استراتيجية التميز كبديل إستراتيجي، وجاء ذلك بوسط حسابي (3.7) وانحراف معياري (0.8) ونسبة الإجابة إلى مساحة المقياس (75%) مما يدل على وقوع هذا البعد ضمن المستوى الثالث أي ضمن الحالة الجيدة المدركة للمنظمات عينة الدراسة.

ومن أهم الفقرات التي أسهمت في إغناء هذا البعد هي (X19) والتي تنص على (تركيز منظمتنا على شراء المواد الأولية ومستلزمات الإنتاج من مصادر معروفة ومتميزة) يدعم ذلك وسط حسابي (4.4) وانحراف معياري (0.8) ونسبة إجابة (88%) مما يدل على تجانس إجابات المبحوثين، وبالتالي وقوع هذه الفقرة ضمن الحالة الجيدة المدركة لدى المنظمات عينة الدراسة. في حين كانت أقل الفقرات مساهمة في إغناء هذا البعد هي (X18) والتي تنص على (تهتم منظمتنا بتقديم خدمات ما بعد البيع) ويدل على ذلك وسطه الحسابي (2.8) وانحرافه المعياري والبالغ (0.9) وكانت نسبة الاستجابة بمقدار (56%) أي ضمن الحالة المتوسطة وهو ما يدل على عدم الإدراك الكافي لدى الإدارة لهذه الفقرة .

ج. استراتيجية التركيز: يوضح الملحق (٥-٣) التوزيعات التكرارية والأوساط الحسابية والانحرافات المعيارية ونسبة الاستجابة إلى مساحة المقياس الكلي لفقرات بعد استراتيجية التركيز .

يتضح من الملحق (٥-٣) أن مانسبته (65.7%) عند مستوى (اتفق بشدة ، اتفق) من المستجيبين يهتمون بإتباع منظماتهم استراتيجية التركيز كبديل إستراتيجي ،وبالمقابل بأن مانسبته (14.9%) عند مستوى (لا اتفق بشدة ، لا اتفق) من المستجيبين لا يهتمون بإتباع منظماتهم لا استراتيجية التركيز كبديل إستراتيجي ،وجاء ذلك بوسط حسابي (3.7) وانحراف معياري قدره (0.9) وكانت نسبة الاستجابة الى مساحة المقياس (73.8%) مما يدل على أن استراتيجية التركيز تقع ضمن الحالة الثالثة أي الحالة جيدة التي تكون مدركة من قبل المنظمات عينة الدراسة.

ولقد ساهم في إغناء هذا البعد الفقرة (X29) والتي تنص على (أتباع منظمتنا أسلوباً حديثاً في عملية السيطرة على جودة المنتجات في خدمة القطاع السوقي المحدد) يدعم ذلك وسط حسابي مقداره (4.4) وانحراف معياري مقداره (0.8) ونسبة إجابة إلى مساحة المقياس الكلي (88%) ، مما يدل وقوع هذا البعد ضمن الحالة الثالثة أي الحالة الجيدة التي تدركه المنظمات الصغيرة عينة الدراسة. في حين كانت أقل الفقرات مساهمة في إغناء هذا البعد هي (X24) والتي تنص على (تلجأ منظمتنا إلى خدمة قطاع سوقي ضيق) ويدل على ذلك الوسط الحسابي والبالغ (2.9) والانحراف المعياري (1.1) وكانت نسبة الاستجابة إلى مساحة المقياس الكلي (58%) أي ضمن الحالة المتوسطة وهو ما يدل على عدم الإدراك الكافي لدى الإدارة لهذه الفقرة .

ثانياً : وصف وتشخيص المتغير المعتمد (الأداء الاستراتيجي)

يوضح الملحق (٥-٤) التوزيعات التكرارية والأوساط الحسابية والانحرافات المعيارية ونسبة الإجابة إلى المقياس لفقرات متغير الأداء الاستراتيجي.

تشير معطيات الملحق (٥-٤) بأن نسبة (73.1%) عند مستوى (اتفق بشدة ، أتفق) من المستجيبين يتفقون على أن المنظمات عينة الدراسة أدائها إستراتيجي ، وفي المقابل فأن مانسبته (7.5%) عند مستوى (لا اتفق ، لا اتفق بشدة) من المستجيبين يبدو عدم اهتمامهم على أتباع منظماتهم للأداء الاستراتيجي ، جاء ذلك بوسط حسابي مقداره (4.1) ، وانحراف معياري مقداره (0.8) ، وبلغت نسبة الاستجابة إلى المقياس الكلي مقدار (80%) مما يدل على وقوع المتغير ضمن الحالة الثالثة أي الحالة الجيدة والتي تكون مدركة من قبل الإدارة ، ومما يتوجب الإشارة إليه أن أغلب الفقرات مساهمة في إغناء هذا المتغير ، الفقرة (X41) والتي تنص على (إن المنظمة تأخذ بنظر الاعتبار آراء الزبائن صوب تطوير منتجاته) وبدعم ذلك وسط حسابي قدره (4.5) وانحراف معياري

(0.7) وكانت نسبة الاستجابة الى المقياس الكلي (90%) مما يدل على وقوع الفقرة ضمن الحالة الجيدة أي الحالة المدركة من قبل الإدارة. في حين كانت أقل الفقرات مساهمة في إغناء هذا البعد هي (X44) والتي تنص على (تهدف منظمتنا الدخول في أسواق جديدة محلية اقليمية أو عالمية بمنتجاتها الحالي) ، يدل على ذلك الوسط الحسابي والبالغ (3.4) والانحراف معياري ومقداره (0.7) وكانت نسبة الاستجابة إلى مساحة المقياس (68%) ورغم قلة مساهمة هذه الفقرة إلا أنها تقع ضمن الحالة الثالثة أي الحالة الجيدة والمدركة لدى الإدارة.

المبحث الثاني علاقات الارتباط بين متغيرات الدراسة

سيتم من خلال المبحث التالي اختبار الفرضية الرئيسة الأولى وفرضياتها الفرعية والتي تنص على أن ((هناك علاقة ارتباط معنوية بين الاستراتيجيات التنافسية والأداء الاستراتيجي للمنظمات عينة الدراسة)).

تشير نتائج التحليل الإحصائي كما هو مبين في الجدول (١-٥) الى تحليل علاقات الارتباط.

الجدول (١-٥)

نتائج التحليل الإحصائي للعلاقات الارتباط بين متغيرات الدراسة باستخدام أسلوب معامل الارتباط بيرسون.

نتائج التحليل الإحصائي لعلاقات الارتباط	الفرضية	رقم الفرضية
*(0.781)	هناك علاقة ارتباط معنوية بين الاستراتيجيات التنافسية والأداء الاستراتيجي	1
*(0.681)	هناك علاقة ارتباط معنوية بين استراتيجية قيادة الكلفة والأداء الاستراتيجي	1-1
*(0.610)	هناك علاقة ارتباط معنوية بين استراتيجية التميز والأداء الاستراتيجي	1-2
*(0.657)	هناك علاقة ارتباط معنوية بين استراتيجية التركيز والأداء الاستراتيجي	1-3

$P \leq 0.05$

المصدر: نتائج برنامج (SPSS)

N= 49

الفرضية الرئيسة الأولى (١) : والتي تنص على ان ((هناك علاقة ارتباط معنوية بين الاستراتيجيات التنافسية والأداء الاستراتيجي للمنظمات عينة الدراسة))

من متابعة الجدول (١-٥) تتضح نتائج التحليل الإحصائي لعلاقات الارتباط للمتغيرات المستقلة (الاستراتيجيات التنافسية) وبين المتغير المعتمد (الأداء الاستراتيجي) حيث بلغت قيمة الارتباط (0.781) وهي قيمة معنوية موجبة عند مستوى معنوية (0.05) ، ووفقاً لقاعدة القرار المستخدمة تم قبول الفرضية الرئيسة الأولى. وتدل قيمة الارتباط على أن المتغير المستقل ذو قدرة جيدة للتنبؤ بالمتغير المعتمد ، وذلك لأن القيمة قريبة من (١). إذ كلما قربت القيمة من (١) كلما أصبح المتغير المستقل ذا قدرة جيدة في التنبؤ في المتغير المعتمد (الاونكتاد ، ٢٠٠١ ، ٢٤)

- الفرضية الفرعية الأولى (1-1) : والتي تنص على أن ((هناك علاقة ارتباط معنوية بين استراتيجية قيادة الكلفة والأداء الاستراتيجي)).

من ملاحظة نتائج التحليل الإحصائي أتضح أن قيمة الارتباط بين استراتيجية قيادة الكلفة والأداء الاستراتيجي (0.681) وهي قيمة معنوية موجبة عند مستوى معنوية (0.05%) . ووفقاً لقاعدة القرار المستخدمة تم قبول الفرضية الفرعية الأولى. وتدل قيمة الارتباط على أن بعد استراتيجية قيادة الكلفة ذو قدرة جيدة في التنبؤ بالمتغير المعتمد (الأداء الاستراتيجي)

- الفرضية الفرعية الثانية (1-2) : والتي تنص على أن ((هناك علاقة ارتباط معنوية لاستراتيجية التميز في الأداء الاستراتيجي)).

من ملاحظة نتائج التحليل الإحصائي أتضح أن قيمة الارتباط بين استراتيجية التميز والأداء الاستراتيجي (0.610) وهي قيمة معنوية موجبة عند مستوى (0.05) ، ووفقاً لقاعدة القرار المستخدمة تم قبول الفرضية الفرعية الثانية. وتدل قيمة الارتباط على قدرة بعد إستراتيجية التميز بالتنبؤ في المتغير المعتمد (الأداء الاستراتيجي) ، على الرغم من أنه أدنى قيمة ارتباط في النموذج .

- الفرضية الفرعية الثالثة (1-3) : والتي تنص على أن ((هناك علاقة ارتباط معنوية بين استراتيجية التركيز والأداء الاستراتيجي)).

من ملاحظة نتائج التحليل الإحصائي أتضح أن قيمة الارتباط بين استراتيجية التركيز والأداء الاستراتيجي (0.657) وهي قيمة معنوية موجبة عند مستوى معنوية (0.05). ووفقاً لقاعدة القرار المستخدمة تم قبول الفرضية الفرعية الثانية. وتدل قيمة الارتباط على قدرة بعد إستراتيجية التركيز في التنبؤ بالمتغير المعتمد (الأداء الاستراتيجي).

المبحث الثالث علاقات الأثر بين متغيرات الدراسة

أولاً: أثر الاستراتيجيات التنافسية في الأداء الاستراتيجي

في إطار الدراسة الحالية تم استخدام أسلوب الانحدار الخطي المتعدد لتوضيح علاقات الأثر بين متغيرات الدراسة ، إذ يمثل المتغير المستقل (الاستراتيجيات التنافسية) والمتغير المعتمد (الأداء الاستراتيجي). والجدول الآتي يوضح نتائج الاختبار الإحصائي :

الجدول (٢-٥)

تحليل التباين لنموذج الانحدار المتعدد

Models	Sum of Squares	df	Mean Square	F	Sig
Regression	9.373	3	3.124	23.488	0.000
Residual	5.986	45	0.133		
Total	15.359	48			

المصدر : نتائج الحاسبة الالكترونية نظام (SPSS)
في حين يوضح الجدول (٣-٥) الآتي التأثيرات ومعنويتها لا بعد المتغير المستقل في المتغير المعتمد في أنموذج الانحدار المتعدد وكما مبين أدناه :

الجدول (٣-٥)

أثر أبعاد المتغير المستقل ومعنويتها في أنموذج الانحدار المتعدد

Models	Unstanderdized Coefficients		Standardized Coefficients	T	Sig
	B	Sta .Error	B		
(Constant)	9.864E-02	0.507		0.195	0.847
X1	0.399	0.115	0.402	3.484	0.001
X2	0.299	0.154	0.237	1.942	0.05
X3	0.370	0.163	0.288	2.271	0.02

المصدر : نتائج الحاسبة الالكترونية نظام (SPSS)

- الفرضية الرئيسية الثانية(2) : والتي تنص على أن ((هناك أثر معنوي للاستراتيجيات التنافسية في الأداء الاستراتيجي)).

تشير معطيات الجدول (٢-٥) والذي يوضح تحليل التباين إلى وجود أثر معنوي للاستراتيجيات التنافسية في الأداء الاستراتيجي، ويدعم معنوية أنموذج الانحدار قيمة (F) المحسوبة (23.488) وهي قيمة معنوية عند مستوى المعنوية (0.05%) وهي ايضا أكبر من قيمتها الجدولية والبالغة (12.798) مما يدعم معنويتها عند نفس مستوى المعنوية ودرجتي حرية (3,45)، ووفقاً لقاعدة القرار المستخدمة تم قبول الفرضية الرئيسية الثانية، وقد بلغت القدرة التفسيرية للاستراتيجيات التنافسية في الأداء الاستراتيجي وفقاً لمعامل التحديد (R2) بمقدار (0.610) . أي أن ما نسبته

(61%) من الاستجابة في الأداء الاستراتيجي يعود للاستراتيجيات التنافسية ، وبالمقابل فإن ما نسبته (39 %) من الاستجابة تعود لمتغيرات أخرى خارج نطاق الدراسة .

- الفرضية الفرعية الأولى (2-1) : والتي تنص على أن ((هناك تأثير معنوي لاستراتيجية قيادة الكلفة في الأداء الاستراتيجي)).

تشير معطيات الجدول (3-5) والخاص بتوضيح أثر ومعنوية أبعاد المتغير المستقل في المتغير المعتمد إلى وجود تأثير معنوي لاستراتيجية قيادة الكلفة في الأداء الاستراتيجي ، وذلك من خلال متابعة معاملات (B) والبالغة (0.402) و قيمة (T) والبالغة (3.484) وهي قيمة معنوية عند مستوى معنوية (0.05%) ودرجتي حرية (3,45) ، وما يدعم معنوية (T) قيمته الجدولية (1.677) وهي اقل من قيمته المحسوبة ، ووفقاً لقاعدة القرار تم قبول الفرضية الفرعية الأولى ، و يدل ذلك على إدراك مدراء المنظمات عينة الدراسة أهمية استخدام إستراتيجية قيادة الكلفة كبديل إستراتيجي لتعزيز الأداء الاستراتيجي .

- الفرضية الفرعية الثانية (2-2) : والتي تنص على أن ((هناك تأثير معنوي لاستراتيجية التميز في الأداء الاستراتيجي)).

تشير معطيات الجدول (3-5) إلى وجود تأثير معنوي لاستراتيجية التميز في الأداء الاستراتيجي، وذلك من خلال متابعة معاملات (B) والبالغة (0.237)، و قيمة (T) والبالغة (1.942) وهي قيمة معنوية عند مستوى معنوية (0.05%) ودرجتي حرية (3,45) ، وما يدعم معنويته قيمته الجدولية (1.677) وهي قيمة اقل من قيمته المحسوبة ووفقاً لقاعدة القرار تم قبول الفرضية الفرعية الثانية ، ورغم انخفاض معنوية تأثير استراتيجية التميز إلا أنها مدركة من قبل المنظمات المبحوثة كأحد البدائل الاستراتيجية لتعزيز الأداء الاستراتيجي.

- الفرضية الفرعية الثالثة (2-3) : والتي تنص على أن ((هناك تأثير معنوي لاستراتيجية التركيز في الأداء الاستراتيجي)).

تشير معطيات الجدول (3-5) إلى وجود تأثير معنوي من خلال متابعة معاملات (B) والبالغة (0.288) وقيم (T) والبالغة (2.271) وهي قيمة معنوية عند مستوى معنوية (0.05%) ودرجتي حرية (3,45) ، وما يدعم معنويته قيمته الجدولية (1.677) وهي قيمة اقل من قيمته المحسوبة ووفقاً لقاعدة القرار تم قبول الفرضية الفرعية الثالثة ، وهو ما يدل على إدراك المنظمات عينة الدراسة لاستراتيجية التركيز كبديل استراتيجي في تعزيز الأداء الاستراتيجي .

ثانياً: تحديد الأهمية النسبية لكل بعد من أبعاد المتغير المستقل في المتغير المعتمد.
 لغرض التعرف على درجة تأثير كل بعد من أبعاد المتغير المستقل في المتغير المعتمد بدقة على وفق ما تنص عليه الفرضية الرئيسة الثالثة والتي تنص على (أن هناك تباين في الأداء الاستراتيجي تبعاً للاستراتيجية التنافسية المتبعة) لذا تم استخدام تحليل الانحدار المتدرج. (Stepwise Regression Analysis)
 وكما مبين في الجدول الآتي :

الجدول (٥-٤)

نتائج التحليل الإحصائي للفرضية الرئيسة الثالثة باستخدام تحليل الانحدار المتدرج

المؤشر الإحصائي					البعد / الاستراتيجية	الفرضية	رقم الفرضية
sig	F	T	B	R2			
.002	40.864	3.263	0.368	0.465	١-قيادة الكلفة	هناك تباين في الأداء الاستراتيجي تبعاً للاستراتيجية التنافسية المتبعة.	٣
001	31.451	3.501	0.403	0.578	٢-قيادة الكلفة والتركيز		

$p < 0.05, df (1,47), (2,46)$

المصدر: نتائج SPSS

يتضح من الجدول (٥-٤) والمبين لتأثير أبعاد المتغير المستقل في المتغير المعتمد لأنموذج الانحدار المتدرج ، التأثير الأكبر لاستراتيجية قيادة الكلفة ، حيث بلغ معامل (β) (0.368) وهي ذات قيمة معنوية عالية بدلالة (t) المحسوبة والبالغة (3.263) عند مستوى (0.05) ودرجتي حرية (1,47) وما يدعم معنوية (t) قيمتها الجدولية والبالغة (1.677) وهي أقل من قيمتها المحسوبة مما يؤكد معنويتها ، وقد بلغت قيمة (F) المحسوبة (40.864) وهي قيمة معنوية عند مستوى (0.05) ودرجتي حرية (1,47) مما يدل على معنوية نموذج الانحدار وما يدعم معنوية قيمة (F) قيمتها الجدولية والبالغة (4.043) وهي قيمة أقل من قيمته المحسوبة عند نفس مستوى المعنوية ودرجات الحرية ، وهذا ما يؤكد المشاهدات الميدانية للباحث على قدرة المنظمات في المحافظة على الأيدي العاملة الماهرة والسعي لاستقطابهم ، وجاءت الدراسة متفقة مع دراسة (جواد 2003) التي تؤكد التأثير الأكبر لاستراتيجية قيادة الكلفة . أما استراتيجية التميز فقد أسقطت من النموذج لتدني معنويتها عند مستوى (0.05) ، في حين كان لاستراتيجية التركيز أثر معنوي في الأداء الاستراتيجي وذلك بدعمه لاستراتيجية قيادة الكلفة حيث بلغ معامل (B) (0.403) وهي قيمة معنوية بدلالة (t) المحسوبة والبالغة (3.501) عند مستوى (0.05) ودرجتي حرية (2,46) وما يدعم

معنوية (t) قيمتها الجدولية والبالغة (1.677) وهي أقل من قيمتها المحسوبة مما يؤكد معنويتها . في حين بلغت قيمة (F) المحسوبة (31.451) وهي قيمة معنوية عند مستوى (0.05) ودرجتي حرية (2,46) وما يدعم قيمة (F) قيمتها الجدولية والبالغة (3.191) وهي أقل من قيمتها المحسوبة مما يدل على معنوية أنموذج الانحدار ، واستنادا على ما سبق ووفقاً لقاعدة القرار المستخدمة تم قبول الفرضية الرئيسة الثالثة.

وقد فسرت إستراتيجية قيادة الكلفة من الأداء الاستراتيجي لمفرده (0.465) وفقاً لمعامل التحديد (R^2)، أي أن ما نسبته (46,5 %) من الاستجابة في الأداء الاستراتيجي يعود لاستراتيجية قيادة الكلفة ، وبالمقابل فإن ما نسبته (53.5 %) يعود لمتغيرات أخرى خارج نطاق الدراسة ، وقد بلغت القدرة التفسيرية لاستراتيجية التركيز مجتمعه مع استراتيجية قيادة الكلفة في الأداء الاستراتيجي مقدار (0.578)، أي أن ما نسبته (58%) تقريباً من الاستجابة يعود لاستراتيجية التركيز مجتمعة مع استراتيجية قيادة الكلفة ، وبالمقابل فإن ما نسبته (32%) يعود لمتغيرات خارج نطاق الدراسة ، وبذلك يكون التأثير الأكبر لاستراتيجية قيادة الكلفة ثم استراتيجية التركيز ، وهذا يستدعي القول بأن المنظمات المبحوثة تتبع أكثر من بديل استراتيجي ، حيث تمثل هذه البدائل أولويات تنافسية يمكن للمنظمة اختيارها ، حيث يتناسب اختيار كل بديل مع قدرات وإمكانات المنظمة ، ولا يمكن للمنظمة اعتماد بديل واحد طوال فترة حياة المنتج ، وذلك لأن كل بديل له مجموعة من المخاطر يجب على المنظمة أخذها بنظر الاعتبار فقد تستطيع المنظمة اليوم التعامل مع مخاطر البديل المختار ولكن كيف يكون الحال في الغد إذ لا تملك المنظمة نفس الإمكانيات ، ولهذا فعلى المنظمة وضع أولويات لخياراتها الاستراتيجية ، تمثل هذه الأولويات بدائل استراتيجية للمنظمة وبما يتناسب مع إمكانياتها.

المصادر

أولاً : المصادر العربية

أ. التقارير والنشرات

١. الاونكتاد ، ٢٠٠١ ، السياسات العامة للأعمال وهياكل التنظيم الأساسية ، المنهج الدولي لمؤتمر الأمم المتحدة للتجارة والتنمية،المجمع العربي للمحاسبين القانونيين، عمان ، الاردن.
٢. الاونكتاد ، ٢٠٠١، الأساليب الكمية والإحصاء للأعمال ، المنهج الدولي لمؤتمر الأمم المتحدة للتجارة والتنمية،المجمع العربي للمحاسبين القانونيين، عمان ، الاردن.
٣. مركز البحوث الاقتصادية، ٢٠٠٠، واقع القطاع الصناعي الخاص في محافظة نينوى: المشاكل والمعوقات وسبل التنشيط دراسة اقتصادية تطبيقية، جامعة الموصل.

ب. الرسائل والاطاريح

١. الملوك، جلال سعد ، (١٩٩٠) ، الولاء التنظيمي ،المحددات الفردية والتنظيمية وأساليب التعزيز، رسالة ماجستير (غير منشورة) كلية الإدارة والاقتصاد جامعة الموصل
٢. القطب ، محي الدين توفيق ، (٢٠٠٢) ، الخيار الاستراتيجي وأثره في تحقيق الميزة التنافسية، أطروحة دكتوراه (غير منشورة) كلية الإدارة والاقتصاد الجامعة المستنصرية.
٣. الدليمي ،سعد فرج حمادي ، (٢٠٠٠) ، القوى التنافسية والخيار الاستراتيجي وأثرهما في فاعلية المنشآت الفندقية،رسالة ماجستير (غير منشورة) الإدارة والاقتصاد الجامعة المستنصرية.
٤. الدليمي ، انتصار عباس،(١٩٩٨)،أثر الموائمة بين أبعاد النسيج الثقافي والخيار الاستراتيجي وأثرهما في الأداء المنظمي، أطروحة دكتوراه، (غير منشورة) ،كلية الإدارة والاقتصاد، جامعة بغداد.
٥. ألكرابي، كاظم نزار عطية،(١٩٩٩)،الإدارة الاستراتيجية وأثرها في نجاح المنظمات العراقية، أطروحة دكتوراه،(غير منشورة) ،كلية الإدارة والاقتصاد، الجامعة المستنصرية.
٦. الروسان، محمود علي،(١٩٩٧)،أثر العلاقة بين الميزة التنافسية والخيار الاستراتيجي على الأداء التصديري، أطروحة دكتوراه،(غير منشورة) ،كلية الإدارة والاقتصاد، جامعة بغداد.
٧. الزعبي، حسن علي ، (١٩٩٩)،أثر نظام المعلومات الاستراتيجي في الميزة التنافسية وتحقيق عوامل التفوق التنافسي، أطروحة دكتوراه،(غير منشورة) ،كلية الإدارة والاقتصاد، جامعة بغداد.
٨. السبعايوي، احمد يونس ، (٢٠٠٠) ،المنظور الاستراتيجي للتوافق بين أهداف منظمات الأعمال وأنماط السلوك المالي للإدارة العليا، رسالة ماجستير،(غير منشورة) ،كلية الإدارة والاقتصاد، جامعة الموصل.

٩. العاني، ألاء عبد الموجود عبد الجبار محمد، (٢٠٠٢)، أثر استراتيجيات إدارة الموارد البشرية في دعم برامج إدارة الجودة الشاملة ، رسالة ماجستير ، (غير منشورة) ،كلية الإدارة والاقتصاد، جامعة الموصل.
١٠. الشلبي ، فراس سليمان حسن ، (٢٠٠٢)، أثر الاندماج في الأداء المالي، رسالة ماجستير، (غير منشورة) ،كلية الإدارة والاقتصاد، جامعة الموصل.
١١. العبادي ، سمير عزيز عليوي، (١٩٩٦)، أثر الاعتمادية وتكنولوجية الإنتاج في استراتيجية العمليات، أطروحة دكتوراه، (غير منشورة) ،كلية الإدارة والاقتصاد. الجامعة المستنصرية.
١٢. المنصوري ،موفق محمد ،(١٩٩٨)، أثر العلاقة بين الحجم وشكل الملكية والخيار الاستراتيجي في الأداء الاستراتيجي للمنظمات الصغيرة، رسالة ماجستير، (غير منشورة) ،كلية الإدارة والاقتصاد، جامعة بغداد.
١٣. المعاضدي، معن وعدالله ،(٢٠٠١)، تعزيز القدرات الاستراتيجية باستخدام بعض المؤشرات المالية، أطروحة دكتوراه، (غير منشورة) ،كلية الإدارة والاقتصاد، جامعة الموصل.
١٤. جار الله، عباس نسيم، (١٩٨٠) ،واقع وسبل تطوير الصناعات الصغيرة في العراق ، رسالة ماجستير (غير منشورة) ،كلية الإدارة والاقتصاد. جامعة بغداد
١٥. عبيد، عبد السلام أبراهيم ،(٢٠٠٣)، فلسفة إدارة الجودة الشاملة وأثرها على الأداء الاستراتيجي، أطروحة دكتوراه، (غير منشورة) ،كلية الإدارة والاقتصاد، جامعة بغداد.
١٦. عبد العزيز، حسين نور الدين، (٢٠٠١)، الأثر ألتتابعي لعدد من خصائص العمليات وعوامل نجاح التصنيع في الأداء المنظمي، رسالة ماجستير، (غير منشورة) ،كلية الإدارة والاقتصاد، جامعة الموصل.
١٧. قاشات ،نبيل حنا ،(١٩٩١)، استراتيجية العمليات وتعزيز الاستراتيجية التنافسية (غير منشورة)، كلية الإدارة والاقتصاد جامعة بغداد .
١٨. مصطفى، شعيب إبراهيم، (١٩٩٨)، أثر المعرفة التقنية والسلوك الإبداعي في مستوى أداء بعض المنظمات الصناعية، أطروحة دكتوراه، (غير منشورة) ،كلية الإدارة والاقتصاد، جامعة الموصل.

ج. البحوث والدوريات

١. الحسيني، حسن فلاح، (١٩٩٨)، استخدام المؤشرات المالية في قياس الأداء الاستراتيجي، مجلة الإدارة والاقتصاد_،الجامعة المستنصرية،العدد (٢٣).

٢. الجبوري، نصيف جاسم، (٢٠٠٣)، استعمال أنموذج ALTMAN لقياس الأداء ، مجلة العلوم الاقتصادية والإدارية، المجلد (٩)، العدد (٣٠).
٣. الزيدان، كمال، (١٩٩٤)، الكيفية التي تنشأ عليها المشاريع الصغيرة، مجلة العمل، المملكة الهاشمية ، العدد (٦٥)، الأردن.
٤. العبيدي، علي، (١٩٩٨)، الصناعات الصغيرة ودورها في تطوير النشاط الصناعي العراقي، تنمية الرافدين، المجلد (٥٥)، العدد (٣٠).
٥. القطامين، احمد، (٢٠٠٢)، العلاقة بين سمعة المؤسسة في الأسواق المالية وأدائها الاستراتيجي في قطاع التأمين الأردني، مجلة الإداري، العدد (٨٩).
٦. العويهان، عبدالله خالد وآخرون، (٢٠٠٢)، خصائص ومحددات الأداء في المشاريع النسائية الكويتية، المجلة العربية للعلوم الإدارية ، المجلد التاسع، العدد الثالث، مجلس النشر العلمي، جامعة الكويت.
٧. الخطيب، حسين هلال ، (١٩٩٢)، المشاريع الصغيرة دورها التنموي واثـر سياسات التصنيع عليها، مجلة العمل ، الاردن
٨. الغنام ، أبراهيم ، (٢٠٠٤)، رجل ألا عمال الصغير ، www.qpr.com
٩. حسن، محمد حربي، (١٩٩٩)، أطار عملي لقياس الأداء المنظمي، المحاسب القانوني العربي، العدد (١٠٩).
١٠. سلطان، حكمت رشيد ، و، الطويل، أكرم ، (٢٠٠٢)، أثر الكلفة والنوعية في تعزيز الأداء الاستراتيجي، مجلة تنمية الرافدين، المجلد (٢٤)، العدد (٦٧) .
١١. شلبي، نبيل محمد، (٢٠٠٤)، دور حاضنات المشروعات الصغيرة في دعم الإبداع العربي، آفاق اقتصادية، المجلد (٢٥)، العدد (٩٧).
١٢. عنيزة، حسين هادي، (٢٠٠١)، دور المعلومات المحاسبية في اتخاذ القرارات في المشروعات الصناعية الصغيرة، المجلة العراقية للعلوم الإدارية، جامعة بابل، المجلد (١)، العدد (٢) .
١٣. كريستوفر، سميث، (٢٠٠٤) برامج المشاريع الصغيرة تساعد الأفراد بشكل مباشر (قانون جديد يـزيد الأموال المخصصة لتطوير المشاريع الصغيرة)، المجلة الالكترونية لوزارة الخارجية الأمريكية، www.unisf.state.gov/journal
١٤. مصطفى، احمد السيد، (٢٠٠١)، مجالات واستراتيجيات المنافسة في القرن الحادي والعشرين، آفاق اقتصادية، المجلد (٢٢)، العدد (٨٧).

د. المؤتمرات والندوات

١. العزاوي ،محمد عبد الوهاب ، و ، الصقال ، أحمد هاشم ، (٢٠٠٢)، أسس الخيار الاستراتيجي: تحليل نقدي ومعالجات مراقبة إستراتيجية، المؤتمر القطري الأول للعلوم الإدارية، العراق.
٢. المحمدي،محمد ماضي،(٢٠٠٤)،نحو إدارة اقتصادية للقطاع العام والحكومي وقياس الأداء بروح القطاع الخاص،ندوة الأساليب الحديثة في قياس الأداء الحكومي ،القاهرة ،مصر .
٣. السهلوي ، خالد عبد العزيز ،(٢٠٠٢)، دور المشروعات الصغيرة والمتوسطة في خلق فرص عمل جديدة ، ندوة واقع ومشكلات المنشآت الصغيرة والمتوسطة وسبل دعمها وتنميتها ، الرياض،السعودية.
٤. جواد،عدنان كاظم،(٢٠٠٣)،أثر المعرفة السوقية في اختبار الاستراتيجيات التنافسية التميز بالأداء ،كلية الاقتصاد والعلوم الإدارية،المؤتمر العلمي الأول،اقتصاديات الأعمال في ظل عالم متغير .
٥. زايد،عادل محمد،(٢٠٠٤)،تطبيق الأداء المتوازن في القطاع الحكومي،ندوة الأساليب الحديثة في قياس الأداء الحكومي،القاهرة،مصر .
٦. يونس،طارق شريف،(٢٠٠٣)،العلاقة المنطقية بين استراتيجيات التكامل والأداء الاقتصادي للمنشآت الصغيرة في الوطن العربي،اقتصاديات الأعمال في ظل عالم متغير،جامعة العلوم التطبيقية الخاصة،كلية الاقتصاد والعلوم الإدارية ،المؤتمر العلمي الأول،عمان،الأردن.

و. الكتب

١. أبو قحف، عبد السلام، (٢٠٠١)، اقتصاديات الأعمال والاستثمار الدولي، الطبعة الأولى، مكتبة ومطابع الاشعاع الفنية، مصر
٢. الخفاجي، نعمة عباس، (٢٠٠٤)، الإدارة الاستراتيجية المداخل والمفاهيم والعمليات، الطبعة الأولى، دار الثقافة للنشر والتوزيع، عمان، الأردن.
٣. الدوري، زكريا مطلق، (٢٠٠٣)، الإدارة الاستراتيجية: مفاهيم وعمليات وحالات دراسية، المكتبة الوطنية ببغداد، العراق.
٤. الحسيني، فلاح حسن، (٢٠٠٠)، الإدارة الاستراتيجية - مفاهيمها - مداخلها - عملياتها المعاصرة، الطبعة الأولى، دار وائل للطباعة والنشر، عمان، الأردن.
٥. العلاق، بشير و العبدلي، قحطان، (١٩٩٩)، إستراتيجيات التسويق، دار، الزهران، عمان
٦. حسن، توفيق عبد الرحيم يوسف، (٢٠٠٢)، إدارة الأعمال التجارية الصغيرة، الطبعة الأولى، دار الصفاء للنشر والتوزيع، عمان، الأردن.
٧. جواد، شوقي ناجي، (٢٠٠٠)، إدارة الأعمال منظور كلي، الطبعة الأولى، دار الحامد للنشر والتوزيع، عمان، الأردن.
٨. جواد، شوقي ناجي، (١٩٩٦)، إدارة الأعمال منظور كلي، دار الكتب للطباعة والنشر، بغداد
٩. شحادة، حازم، آخرون، (٢٠٠١)، إدارة المشروعات الصغيرة، الطبعة الأولى، دار صفاء للنشر والتوزيع، عمان، الأردن.
١٠. عبد الباقي، صلاح محمد، (٢٠٠١)، قضايا إدارية معاصرة، الدار الجامعية للطباعة والنشر، الإسكندرية، مصر.
١١. غراب، كامل السيد، (١٩٩٥)، الإدارة الاستراتيجية أصول عملية وحالات عملية، جامعة الملك سعود.

A - Reboot

1. The University of Texas ,(2004) ,Center for Performance Excellence:Business Criteria Glossary of Key Terms.
www.nap.edu

B-Article s

1. Atkinson,Anthony A.,(1998),Strategic Performance Measurment and Incentive Compensation. www.arts.uwater.ca
2. Atkinson,Anthony&etal,(2004),A stakeholder A approach to Strategic Performance Measurement www.mit.edu.smr.issue.
3. Barth,Henrik,(2000), Does The Fit Between Competitive Strategy and Administration Mechanisms Lead to Superior performance:Based Small Firms and Traditional Small Firms
www.LuLe.Technology.edu.au
4. Busler ,Michael & etal,(2002), Small and Medium – Size Enterprises Performance :-Evaluation Using Survival (SIV), Model,www.buslrm.be.udel.edu
5. Cokins,Gary,(2003), Strategic Performance Management,
www.pceo.us.
6. Grob,Peter,1978, Small Firms Bigs Realities ,**Managemant Today** ,NO.34. London.
7. Hoffman, David&Fansler,Davis,(2001),Evaluating Strategic Performance and Qualitative Attributes, Partners Perspective.
www.partnershc.com .
8. Jocusen,Graham,(2000),Strategic Marketing Decision Making in Small Business- Theoretical Framework, www./anzma.com .
9. Kail,Bob,(2003),Strategic Performance Measurment, www.bscoll.com
- 10.Olson,Philip& etal,(2001), Export Planning and Performance,An Organization Culture Perspective on Small Firms,
www.polson.uldaho.edu.
- 11.Rughase,olaf,(1999),StrategicPerformance easurement,Agognitine A approach.www.hcp.enst.

12. Sommarstrom, Kait, (2003), Strategic Performance Measurement. [www.tuta.hut.fi/Studies/Coures/ Sommarstrom&Kait,PDF](http://www.tuta.hut.fi/Studies/Coures/Sommarstrom&Kait,PDF).
13. Tarka, Daniel, (2004), High-Growth Micro Enterprises : Managing The Risk Aspects of Enterprises Growth, International Conference on Innovation /Business Education and Entrepreneurial Training , London , www.Sbaer.uca.edu
14. Valos, Michael.J, &etal, (2000), Implementing the Porter Strategy Types. www.alcr.deakin.edu.au.
15. Valos, Michael.J, &etal, (2000), Marketing and Financial Performance of The Porter Strategy Types, www.alcr.deakin.an
16. Warren, Kim, (2002), Strategic Performance Dynamics, British Academy of Management Conference, www.faculty.London,EdU/Kwarren/Publication/Strategic-Performance-Dynamics
17. Weerawarckna, Jay, (1996), Small Firms Competitive Strategy: conceptual Model and Research Propositions. www.ce/cee.edu/pdf.

C-Books

1. Abrickley, James & Smit, Clifford W. , (1997), **Managerial Economics & Organization Architecture**, Irwin, Inc. , N. Y.
2. Boar, Bernard H. (2001), **The Strategic Planing For Information Technology**, 2ed, John & Sons, Inc, Canada
3. Certo, Samuel & Peter, Paul (1995), **The Strategic Management Process**, 3rd, Irwin, Inc. , N. Y.
4. Carter, Save & Jones, Dylan (2000), **Enterprise and Small Business**, Prentice_Hall, London.
5. David, Fredr, (2001), **Strategic Management Concepts Cases**, 8th ed , Prentice-Hall, Englewood, New Jersey.
6. Daft, Richard, (2003), **Management**, 6TH ed, South_Western Division of Thumper Learning. Canada
7. Hitt, Michael &etal, (2001), **Strategic Management Competitiveness and Globalization**, 4TH ed , Jack. Calhoun , Australia.
8. Huxtable & Neil, (1995), **Small Business & Total Quality Management**, Prentice Hall, Inc, U S A.
9. Hunger, David & Wheelen, Thomas, (1998), **Strategic Managemnt** , 6th ed, Addison-Wesley, N.Y

10. Johrson,Gerry&Scholes,Keran(1993),**Exploring Corporate Strategy Text and Cases**, Printed -Hall, Inc.,N.Y.
11. Kreitner,Robert,(1998), **Management**, 7TH ed, Boston ,N.Y.
12. Kotler, Philip,(2000),**Marketing Management**, . 5th ed., John Wiley& Sons, , New Jersey.
13. Lynch.,Richard (2000), **Corporate Strategy**, 2nd ed, Printed -Hall, New Jersey.
14. Mclaney,Ej,(1997),**Business Finance:Theory&Practice**, 4th Ed.,Financial Times Pitman, London.
15. Porter, Micheal,(1980),**Competitive Strategy**, Free Press,N.Y.
16. Peter,Paul(2001), **Marketing Management ,Knowledge And Skills** , 4th ed , Irwin ,Inc, N.Y.
17. Pitts,Robert&Lei,David,(1996),**Strategic Management,Build and Sustainig Competitive Advantage**,West Publishing Company ,N.y
18. Roobbins,Stephen P.&Coulter,Mary, (1999),**Management**,6th ed,Prentice Hall,Inc,N.Y.
19. Robbins, Stephn, P., (1990), **Organization Theory Structure Design Application**, 3rd ED, Irwin, Inc., N. Y.
20. Steinho,Dan&Burgress,John (1989),**Small Business, Management Fundmentals** 5TH ed,McGraw-Hall, ,Inc,Singapore.
21. Thompson,Arthur A.&Strikland,Jr.A.J.(1996), **Strategic Management Concepts Cases**,9th ed, Irwin, Inc.,N.Y
22. Tony ,Proctor ,2000, **Strategic Marketing An introduction** ,Routedge , USA.
23. Zimmerer,Thomas&Scarborough,Norman,(1988),**Small Business Fundomentas**,Abell,Howell Information Company, Columbus.

D-Intrnet-Web Site

- 1.www.msl.aueb.org/innknow
- 2.www.nb.rug.net
- 3.www.Links.islammemo

المصادر

أولاً : المصادر العربية

أ. التقارير والنشرات

١. الاونكتاد ، ٢٠٠١ ، السياسات العامة للأعمال وهيكل التنظيم الأساسية ، المنهج الدولي لمؤتمر الأمم المتحدة للتجارة والتنمية،المجمع العربي للمحاسبين القانونيين، عمان ، الاردن.
٢. الاونكتاد ، ٢٠٠١، الأساليب الكمية والإحصاء للأعمال ، المنهج الدولي لمؤتمر الأمم المتحدة للتجارة والتنمية،المجمع العربي للمحاسبين القانونيين، عمان ، الاردن.
٣. مركز البحوث الاقتصادية، ٢٠٠٠، واقع القطاع الصناعي الخاص في محافظة نينوى: المشاكل والمعوقات وسبل التنشيط دراسة اقتصادية تطبيقية، جامعة الموصل.

ب. الرسائل والاطاريح

١. الدليمي ، انتصار عباس،(١٩٩٨)، أثر الموائمة بين أبعاد النسيج الثقافي والخيار الاستراتيجي وأثرهما في الأداء المنظمي، أطروحة دكتوراه، (غير منشورة) ،كلية الإدارة والاقتصاد، جامعة بغداد.
٢. الدليمي ،سعد فرج حمادي ،(٢٠٠٠) ،القوى التنافسية والخيار الاستراتيجي وأثرهما في فاعلية المنشآت الفندقية،رسالة ماجستير (غير منشورة) الإدارة والاقتصاد الجامعة المستنصرية.
٣. الزغبى، حسن علي ، (١٩٩٩)،أثر نظام المعلومات الاستراتيجي في الميزة التنافسية وتحقيق عوامل التفوق التنافسي، أطروحة دكتوراه، (غير منشورة) ،كلية الإدارة والاقتصاد، جامعة بغداد.
٤. المنصوري،موفق محمد ،(١٩٩٨)،أثر العلاقة بين الحجم وشكل الملكية والخيار الاستراتيجي في الأداء الاستراتيجي للمنظمات الصغيرة، رسالة ماجستير،(غير منشورة) ،كلية الإدارة والاقتصاد، جامعة بغداد.
٥. المعاضيدي، معن وعدا الله ،(٢٠٠١)،تعزيز القدرات الاستراتيجية باستخدام بعض المؤشرات المالية، أطروحة دكتوراه،(غير منشورة) ،كلية الإدارة والاقتصاد، جامعة الموصل.
٦. الملوك، جلال سعد ،(١٩٩٠) ،الولاء التنظيمي ،المحددات الفردية والتنظيمية وأساليب التعزيز، رسالة ماجستير (غير منشورة) كلية الإدارة والاقتصاد جامعة الموصل .
٧. السباعوي، احمد يونس ، (٢٠٠٠) ،المنظور الاستراتيجي للتوافق بين أهداف منظمات الأعمال وأنماط السلوك المالي للإدارة العليا، رسالة ماجستير،(غير منشورة) ،كلية الإدارة والاقتصاد، جامعة الموصل.

٨. العاني، ألاء عبد الموجود عبد الجبار محمد، (٢٠٠٢)، أثر استراتيجيات إدارة الموارد البشرية في دعم برامج إدارة الجودة الشاملة ، رسالة ماجستير ، (غير منشورة) ،كلية الإدارة والاقتصاد، جامعة الموصل.
٩. العبادي ، سمير عزيز عليوي،(١٩٩٦)، أثر الاعتمادية وتكنولوجيا الإنتاج في استراتيجية العمليات، أطروحة دكتوراه، (غير منشورة) ،كلية الإدارة والاقتصاد. الجامعة المستنصرية.
١٠. القطب ، محي الدين توفيق ، (٢٠٠٢) ، الخيار الاستراتيجي وأثره في تحقيق الميزة التنافسية، أطروحة دكتوراه (غير منشورة) كلية الإدارة والاقتصاد الجامعة المستنصرية.
١١. ألكاوي، كاظم نزار عطية،(١٩٩٩)، الإدارة الاستراتيجية وأثرها في نجاح المنظمات العراقية، أطروحة دكتوراه، (غير منشورة) ،كلية الإدارة والاقتصاد، الجامعة المستنصرية.
١٢. الروسان، محمود علي،(١٩٩٧)، أثر العلاقة بين الميزة التنافسية والخيار الاستراتيجي على الأداء التصديري، أطروحة دكتوراه، (غير منشورة) ،كلية الإدارة والاقتصاد، جامعة بغداد.
١٣. الشلبي ، فراس سليمان حسن ، (٢٠٠٢)، أثر الاندماج في الأداء المالي، رسالة ماجستير، (غير منشورة) ،كلية الإدارة والاقتصاد، جامعة الموصل.
١٤. جار الله، عباس نسيم، (١٩٨٠) ،واقع وسبل تطوير الصناعات الصغيرة في العراق ، رسالة ماجستير (غير منشورة) ،كلية الإدارة والاقتصاد. جامعة بغداد .
١٥. مصطفى، شعيب إبراهيم، (١٩٩٨)، أثر المعرفة التقنية والسلوك الإبداعي في مستوى أداء بعض المنظمات الصناعية، أطروحة دكتوراه، (غير منشورة) ،كلية الإدارة والاقتصاد، جامعة الموصل.
١٦. عبيد، عبد السلام أبراهيم ،(٢٠٠٣)، فلسفة إدارة الجودة الشاملة وأثرها على الأداء الاستراتيجي، أطروحة دكتوراه، (غير منشورة) ،كلية الإدارة والاقتصاد، جامعة بغداد.
١٧. عبد العزيز، حسين نور الدين،(٢٠٠١)، الأثر ألتتابعي لعدد من خصائص العمليات وعوامل نجاح التصنيع في الأداء المنظمي، رسالة ماجستير، (غير منشورة) ،كلية الإدارة والاقتصاد، جامعة الموصل.
١٨. قاشات ،نبيل حنا ،(١٩٩١)، استراتيجية العمليات وتعزيز الاستراتيجية التنافسية (غير منشورة)، كلية الإدارة والاقتصاد جامعة بغداد .

ج. البحوث والدوريات

١. الجبوري، نصيف جاسم، (٢٠٠٣) ، استعمال أنموذج ALTMAN لقياس الأداء ، مجلة العلوم الاقتصادية والإدارية، المجلد (٩)، العدد (٣٠).

٢. الزيدان، كمال، (١٩٩٤)، الكيفية التي تنشأ عليها المشاريع الصغيرة، **مجلة العمل، المملكة الهاشمية، العدد (٦٥)، الأردن.**
٣. الحسيني، حسن فلاح، (١٩٩٨)، استخدام المؤشرات المالية في قياس الأداء الاستراتيجي، **مجلة الإدارة والاقتصاد، الجامعة المستنصرية، العدد (٢٣).**
٤. العبيدي، علي، (١٩٩٨)، الصناعات الصغيرة ودورها في تطوير النشاط الصناعي العراقي، **تنمية الرافدين، المجلد (٥٥)، العدد (٣٠).**
٥. العويهان، عبدالله خالد وآخرون، (٢٠٠٢)، خصائص ومحددات الأداء في المشاريع النسائية الكويتية، **المجلة العربية للعلوم الإدارية، المجلد التاسع، العدد الثالث، مجلس النشر العلمي، جامعة الكويت.**
٦. القطامين، احمد، (٢٠٠٢)، العلاقة بين سمعة المؤسسة في الأسواق المالية وأدائها الاستراتيجي في قطاع التأمين الأردني، **مجلة الإداري، العدد (٨٩).**
٧. الخطيب، حسين هلال، (١٩٩٢)، المشاريع الصغيرة دورها التنموي واثـر سياسات التصنيع عليها، **مجلة العمل، الأردن**
٨. الغنام، أبراهيم، (٢٠٠٤)، رجل ألا عمال الصغير، **www.qpr.com**
٩. حسن، محمد حربي، (١٩٩٩)، أطار عملي لقياس الأداء المنظمي، **المحاسب القانوني العربي، العدد (١٠٩).**
١٠. كريستوفر، سميث، (٢٠٠٤) برامج المشاريع الصغيرة تساعد الأفراد بشكل مباشر (قانون جديد يـزيد الأموال المخصصة لتطوير المشاريع الصغيرة)، **المجلة الالكترونية لوزارة الخارجية الأمريكية، www.unisf.state.gov/journal**
١١. مصطفى، احمد السيد، (٢٠٠١)، مجالات واستراتيجيات المنافسة في القرن الحادي والعشرين، **آفاق اقتصادية، المجلد (٢٢)، العدد (٨٧).**
١٢. سلطان، حكمت رشيد، و، الطويل، أكرم، (٢٠٠٢)، أثر الكلفة والنوعية في تعزيز الأداء الاستراتيجي، **مجلة تنمية الرافدين، المجلد (٢٤)، العدد (٦٧).**
١٣. عنيزة، حسين هادي، (٢٠٠١)، دور المعلومات المحاسبية في اتخاذ القرارات في المشروعات الصناعية الصغيرة، **المجلة العراقية للعلوم الإدارية، جامعة بابل، المجلد (١)، العدد (٢).**
١٤. شلبي، نبيل محمد، (٢٠٠٤)، دور حاضنات المشروعات الصغيرة في دعم الإبداع العربي، **آفاق اقتصادية، المجلد (٢٥)، العدد (٩٧).**

د. المؤتمرات والندوات

١. المحمدي، محمد ماضي، (٢٠٠٤)، نحو إدارة اقتصادية للقطاع العام والحكومي وقياس الأداء بروح القطاع الخاص، ندوة الأساليب الحديثة في قياس الأداء الحكومي، القاهرة، مصر.
٢. السهلوي، خالد عبد العزيز، (٢٠٠٢)، دور المشروعات الصغيرة والمتوسطة في خلق فرص عمل جديدة، ندوة واقع ومشكلات المنشآت الصغيرة والمتوسطة وسبل دعمها وتنميتها، الرياض، السعودية.
٣. العزاوي، محمد عبد الوهاب، و، الصقال، أحمد هاشم، (٢٠٠٢)، أسس الخيار الاستراتيجي: تحليل نقدي ومعالجات مراقبة إستراتيجية، المؤتمر القطري الأول للعلوم الإدارية، العراق.
٤. جواد، عدنان كاظم، (٢٠٠٣)، أثر المعرفة السوقية في اختبار الاستراتيجيات التنافسية التميز بالأداء، كلية الاقتصاد والعلوم الإدارية، المؤتمر العلمي الأول، اقتصاديات الأعمال في ظل عالم متغير.
٥. زايد، عادل محمد، (٢٠٠٤)، تطبيق الأداء المتوازن في القطاع الحكومي، ندوة الأساليب الحديثة في قياس الأداء الحكومي، القاهرة، مصر.
٦. يونس، طارق شريف، (٢٠٠٣)، العلاقة المنطقية بين استراتيجيات التكامل والأداء الاقتصادي للمنشآت الصغيرة في الوطن العربي، اقتصاديات الأعمال في ظل عالم متغير، جامعة العلوم التطبيقية الخاصة، كلية الاقتصاد والعلوم الإدارية، المؤتمر العلمي الأول، عمان، الأردن.

و. الكتب

١. أبو قحف، عبد السلام، (٢٠٠١)، اقتصاديات الأعمال والاستثمار الدولي، الطبعة الأولى، مكتبة ومطابع الاشعاع الفنية، مصر.
٢. الدوري، زكريا مطلق (٢٠٠٣)، الإدارة الاستراتيجية: مفاهيم وعمليات وحالات دراسية، المكتبة الوطنية ببغداد، العراق.
٣. الحسيني، فلاح حسن، (٢٠٠٠)، الإدارة الاستراتيجية - مفاهيمها - مداخلها - عملياتها المعاصرة، الطبعة الأولى، دار وائل للطباعة والنشر، عمان، الأردن.
٤. العلاق، بشير و العبدلي، قحطان، (١٩٩٩)، إستراتيجيات التسويق، دار، الزهران، عمان
٥. الخفاجي، نعمة عباس، (٢٠٠٤)، الإدارة الاستراتيجية المداخل والمفاهيم والعمليات، الطبعة الأولى، دار الثقافة للنشر والتوزيع، عمان، الأردن.
٦. جواد، شوقي ناجي، (٢٠٠٠)، إدارة الأعمال منظور كلي، الطبعة الأولى، دار الحامد للنشر والتوزيع، عمان، الأردن.
٧. جواد، شوقي ناجي، (١٩٩٦)، إدارة الأعمال منظور كلي، دار الكتب للطباعة والنشر، بغداد.
٨. حسن، توفيق عبد الرحيم يوسف، (٢٠٠٢)، إدارة الأعمال التجارية الصغيرة، الطبعة الأولى، دار الصفاء للنشر والتوزيع، عمان، الأردن.
٩. عبد الباقي، صلاح محمد، (٢٠٠١)، قضايا إدارية معاصرة، الدار الجامعية للطباعة والنشر، الإسكندرية، مصر.
١٠. شحادة، حازم، آخرون، (٢٠٠١)، إدارة المشروعات الصغيرة، الطبعة الأولى، دار صفاء للنشر والتوزيع، عمان، الأردن.
١١. غراب، كامل السيد، (١٩٩٥)، الإدارة الاستراتيجية أصول عملية وحالات عملية، جامعة الملك سعود.

A - Reboot

1. The University of Texas ,(2004) ,Center for Performance Excellence:Business Criteria Glossary of Key Terms.
www.nap.edu

B-Article s

1. Atkinson,Anthony A.,(1998),Strategic Performance Measurment and Incentive Compensation. www.arts.uwater.ca
2. Atkinson,Anthony&etal,(2004),A stakeholder A approach to Strategic Performance Measurement www.mit.edu.smr.issue.
3. Barth,Henrik,(2000), Does The Fit Between Competitive Strategy and Administration Mechanisms Lead to Superior performance:Based Small Firms and Traditional Small Firms
www.LuLe.Technology.edu.au
4. Busler ,Michael & etal,(2002), Small and Medium – Size Enterprises Performance :-Evaluation Using Survival (SIV), Model,www.buslrm.be.udel.edu
5. Cokins,Gary,(2003), Strategic Performance Management,
www.pceo.us.
6. Grob,Peter,1978, Small Firms Bigs Realities ,**Managemant Today** ,NO.34. London.
7. Hoffman, David&Fansler,Davis,(2001),Evaluating Strategic Performance and Qualitative Attributes, Partners Perspective.
www.partnershc.com .
8. Jocusen,Graham,(2000),Strategic Marketing Decision Making in Small Business- Theoretical Framework, www./anzma .com .
9. Kail,Bob,(2003),Strategic Performance Measurment, www.bscoll.com
- 10.Oloson,Philip& etal,(2001), Export Planning and Perfarmanae,An Organization Culture Perspective on Small Firms,
www.polson.uldaho.edu.
- 11.Rughase,olaf,(1999),StrategicPerformance easurement,Agognitine A approach.www.hcp.enst.

12. Sommarstrom, Kait, (2003), Strategic Performance Measurement. [www.tuta.hut.fi/Studies/Coures/ Sommarstrom&Kait,PDF](http://www.tuta.hut.fi/Studies/Coures/Sommarstrom&Kait,PDF).
13. Tarka, Daniel, (2004), High-Growth Micro Enterprises : Managing The Risk Aspects of Enterprises Growth, International Conference on Innovation /Business Education and Entrepreneurial Training , London , www.Sbaer.uca.edu
14. Valos, Michael.J, &etal, (2000), Implementing the Porter Strategy Types. www.alcr.deakin.edu.au.
15. Valos, Michael.J, &etal, (2000), Marketing and Financial Performance of The Porter Strategy Types, www.alcr.deakin.an
16. Warren, Kim, (2002), Strategic Performance Dynamics, British Academy of Management Conference, www.faculty.London,EdU/Kwarren/Publication/Strategic-Performance-Dynamics
17. Weerawarckna, Jay, (1996), Small Firms Competitive Strategy: conceptual Model and Research Propositions. www.ce/cee.edu/pdf.

C-Books

1. Abrickley, James & Smit, Clifford W. , (1997), **Managerial Economics & Organization Architecture**, Irwin, Inc. , N. Y.
2. Boar, Bernard H. (2001), **The Strategic Planing For Information Technology**, 2ed, John & Sons, Inc, Canda
3. Certo, Samuel & Peter, Paul (1995), **The Strategic Management Process**, 3rd, Irwin, Inc. , N. Y.
4. Carter, Save & Jones, Dylan (2000), **Enterprise and Small Business**, Prentice_Hall, London.
5. David, Fredr, (2001), **Strategic Management Concepts Cases**, 8th ed , Prentice-Hall, Englewood, New Jersey.
6. Daft, Richard, (2003), **Management**, 6TH ed, South_Western Division of Thumper Learning. Canda
7. Hitt, Michael &etal, (2001), **Strategic Management Competitiveness and Globalization**, 4TH ed , Jack. Calhoun , Australia.
8. Huxtable & Neil, (1995), **Small Business & Total Quality Management**, Prentice Hall, Inc, U S A.
9. Hunger, David & Wheelen, Thomas, (1998), **Strategic Managemnt** , 6th ed, Addison-Wesley, N.Y



10. Johrson,Gerry&Scholes,Keran(1993),**Exploring Corporate Strategy Text and Cases**, Printed -Hall, Inc.,N.Y.
11. Kreitner,Robert,(1998), **Management**, 7TH ed, Boston ,N.Y.
12. Kotler, Philip,(2000),**Marketing Management**, . 5th ed., John Wiley& Sons, , New Jersey.
13. Lynch.,Richard (2000), **Corporate Strategy**, 2nd ed, Printed -Hall, New Jersey.
14. Mclaney,Ej,(1997),**Business Finance:Theory&Practice**, 4th Ed.,Financial Times Pitman, London.
15. Porter, Micheal,(1980),**Competitive Strategy**, Free Press,N.Y.
16. Peter,Paul(2001), **Marketing Management ,Knowledge And Skills** , 4th ed , Irwin ,Inc, N.Y.
17. Pitts,Robert&Lei,David,(1996),**Strategic Management,Build and Sustainig Competitive Advantage**,West Publishing Company ,N.y
18. Roobbins,Stephen P.&Coulter,Mary, (1999),**Management**,6th ed,Prentice Hall,Inc,N.Y.
19. Robbins, Stephn, P., (1990), **Organization Theory Structure Design Application**, 3rd ED, Irwin, Inc., N. Y.
20. Steinho,Dan&Burgress,John (1989),**Small Business, Management Fundmentals** 5TH ed,McGraw-Hall, ,Inc,Singapore.
21. Thompson,Arthur A.&Strikland,Jr.A.J.(1996), **Strategic Management Concepts Cases**,9th ed, Irwin, Inc.,N.Y
22. Tony ,Proctor ,2000, **Strategic Marketing An introduction** ,Routedge , USA.
23. Zimmerer,Thomas&Scarborough,Norman,(1988),**Small Business Fundomentas**,Abell,Howell Information Company, Columbus.

D-Intrnet-Web Site

- 1.www.msl.aueb.org/innknow
- 2.www.nb.rug.net
- 3.www.Links.islammemo



الملاحق

الرقم	العنوان	الصفحة
(١)	صدق استمارة الاستبانة	٩٩
(٢)	استمارة الاستبانة	١٠٠-١٠٤
(٣)	أسماء السادة المحكمين	١٠٥
(١-٤)	الاتساق الداخلي لاستراتيجية قيادة الكلفة	١٠٦
(٢-٤)	الاتساق الداخلي لاستراتيجية التميز	١٠٧
(٣-٤)	الاتساق الداخلي لاستراتيجية التركيز	١٠٨
(٤-٤)	الاتساق الداخلي للأداء الاستراتيجي	١٠٩
(١-٥)	التوزيعات التكرارية والأوساط الحسابية والانحرافات المعيارية ونسبة الاستجابة إلى مساحة المقياس لبعد استراتيجية قيادة الكلفة	١١٠
(٢-٥)	التوزيعات التكرارية والأوساط الحسابية والانحرافات المعيارية ونسبة الاستجابة إلى مساحة المقياس لبعد استراتيجية التميز	١١١
(٣-٥)	التوزيعات التكرارية والأوساط الحسابية والانحرافات المعيارية ونسبة الاستجابة إلى مساحة المقياس لبعد استراتيجية التركيز	١١٢
(٤-٥)	التوزيعات التكرارية والأوساط الحسابية والانحرافات المعيارية ونسبة الاستجابة إلى مساحة المقياس لفقرات متغير الأداء الاستراتيجي	١١٣

بسم الله الرحمن الرحيم
الملحق (١)
استمارة الاستبانة
نموذج استبيان آراء الخبراء في قياس صدق الاستبانة

جامعة الموصل
كلية الإدارة والاقتصاد
قسم إدارة الأعمال
الدراسات العليا

م/ صدق الاستبانة

الأستاذ الفاضل...

تمشياً مع السياقات العلمية لاختبار الصدق الظاهري والشمولية لاستمارة الاستبانة، نعرض على حضرتكم استمارة استبانته صممت في إطار موضوع رسالة الماجستير الموسومة (أثر الاستراتيجيات التنافسية في تعزيز الأداء الاستراتيجي للمنظمات الصغيرة : دراسة ميدانية لبعض شركات القطاع الخاص في مدينة الموصل) ونظراً لعدم توفر متغيرات جاهزة تقيس معظم متغيرات الدراسة، لذا يسعى الباحث لأعداد استبانته تحقق عملية القياس هذه والمبينة بمتغيراتها وعناصرها في النموذج الملحق.

يرجى التفضل بإبداء رأيك حول الاستبانة والأبعاد والفقرات التي تتدرج ضمنها مع بيان الملاحظات الضرورية في ضوء الإجابة على الأسئلة الآتية:

١. وضوح الفقرة
 ٢. وجود أو عدم وجود فقرات يمكن إضافتها
 ٣. وجود أو عدم وجود أبعاد أخرى يمكن إضافتها
 ٤. تناسب بدائل القياس (ليكرت الخماسي)
- لا نعم

مع الشكر والتقدير....

الباحث
علاء أحمد حسن

المشرف
د. حنين القدو

المحلق (١-٥)

التوزيعات التكرارية والأوساط الحسابية والانحراف المعياري ونسبة الإجابة إلى المقياس الكلي لبعء استراتيجية قيادة الكلفة

الأبعاد	اتفق بشدة 5		اتفق 4		اتفق الى حد ما 3		لا أتفق ٢		لا أتفق بشدة ١		الوسط الحسابي	الانحراف المعياري	% الإجابة إلى المقياس الكلي ^(*)
	ت	%	ت	%	ت	%	ت	%	ت	%			
X1	١٢	٢٤,٥	١٣	٢٦,٥	١٥	٣٠,٦	٨	١٦,٣	١	٢,٠	٣,٥	١,١	٧
X2	١٨	٣٦,٧	١٤	٢٨,٦	١٢	٢٤,٥	٤	٨,٢	١	٢,٠	٣,٨	١,٠٦	٧٦
X3	١٧	٣٤,٧	١٧	٣٤,٧	٧	١٤,٣	٨	١٦,٣	*	*	٣,٨	١,٠٧	٧٦
X4	١٣	٢٦,٥	٩	١٨,٤	٨	١٦,٣	١٦	٣٢,٧	٣	٦,١	٣,٢	١,٣	٦٤
X5	١٦	٣٢,٧	١٣	٢٦,٥	٨	١٦,٣	١٠	٢٠,٤	٢	٤,١	٣,٦	١,٢	٧٢
X6	٢٠	٤٠,٨	١٨	٣٦,٧	٥	١٠,٢	٥	١٠,٢	١	٢,٠	٤,٠٤	١,٠٦	1٨
X7	٧	١٤,٣	١٧	٣٤,٧	١٦	٣٢,٧	٩	١٨,٤	*	*	٣,٤	٠,٩	٦٨
X8	١٦	٣٢,٧	١١	٢٢,٤	١٤	٢٨,٦	٥	١٠,٢	٣	٦,١	٣,٦	١,٢	٧٢
X9	٧	١٤,٣	١٣	٢٦,٥	١٥	٣٠,٦	١٢	٢٤,٥	٢	٤,١	٣,٢	١,١	٦٤
X10	٦	١٢,٢	٧	١٤,٣	١٥	٣٠,٦	٢٠	٤٠,٨	١	٢,٠	٢,٩	١,٠٧	٥٨
X11	٥	١٠,٢	٥	١٠,٢	١٥	٣٠,٦	١٩	٣٨,٨	٥	١٠,٢	٢,٧	١,١	٥٤
X12	٢	٤,١	٥	١٠,٢	١٨	٣٦,٧	٢٠	٤٠,٨	٤	٨,٢	٢,٦	١,١	٥٢
المؤشر الكلي		٢٣,٦		٢٤,٢		٢٥,٢		٢٣,١		٣,٩	٣,٤	١,١	٦٧

^(*) نسبة الاستجابة الى المقياس الكلي = (الوسط الحسابي / مساحة المقياس) × ١٠٠

من ١ لغاية ٣٣ = متدنية

من ٣٤ - ٦٦ = متوسطة

من ٦٧ - ١٠٠ = جيدة

الملحق (٥-٢)

التوزيعات التكرارية والأوساط الحسابية والانحرافات المعيارية ونسبة الإجابة إلى المقياس الكلي لبعد استراتيجية التميز

الفقرات	اتفق بشدة ٥		اتفق ٤		اتفق الى حد ما ٣		لا أتفق ٢		لا أتفق بشدة ١		الوسط الحسابي	الانحراف المعياري	% الإجابة إلى المقياس الكلي
	ت	%	ت	%	ت	%	ت	%	ت	%			
X13	٢٧	٤٥,١	٦	١٢,٢	١٢	١٨,٥	٣	٦,١	١	٢,٠	٤,١	١,١	٨٢
X14	٤	٨,٢	١٥	١٨,٢	١٤	١٦,٦	١٣	٢٥,٣	٣	٦,١	٣,٠٨	١,٠٨	2٦
X15	٢٠	٣١,٢	٩	١٨,٤	١٦	٣٤,٦	٤	٨,٢	١٢	٢٣,٣	٣,٩	١,٠٤	8٧
X16	٧	١٤,٣	٩	١٨,٤	٢٠	٤٠,٨	١٣	٢٦,٢	٦	١٢,٢	٣,٢	٠,٩	٦٤
X17	٨	١٦,٣	٢٢	٢٤,٢	١٢	٢٠,٥	٦	٢١,٢	١	٢,٠	٣,٦	٠,٩	٧٢
X18	٢	٤,١	١١	٨,٢	٢٠	٤٠,٨	١٢	٢٣,٣	٤	٦,١	٢,٨	٠,٩	6٥
X19	٣٤	٦٩,٤	٤	٨,٢	١٠	٢٠,٤	١	٢,٠	٢٠	٤٨,٨	٤,٤	٠,٨	٨٨
X20	١٣	٢٦,٣	٢٩	٥٩,٢	٧	١٤,٣	*	*	٤	٨,٢	٤,١	٠,٦	٨٢
X21	١٢	٢٤,٣	٣٠	٥٩,٢	٧	١٤,٣	*	*	٢	٤,١	٤,١	٠,٦	٨٢
X22	١٥	٣٠,٦	٢١	٤٢,٩	١٣	٢٦,٥	*	*	*	*	٤,٠٤	٠,٧	1٨
X23	١١	٢٢,٤	٢٤	٤٥,٢	١٤	٢٨,٦	*	*	*	*	٣,٩	٠,٧	78
المؤشر الكلي		٢٦,٦		28.5		25.1		10.2		9.6	٣,٧	٠,٨	٧٥

المصدر: نتائج الحاسبة ألا إلكترونية (SPSS)

الملحق (٣-٥)

التوزيعات التكرارية والأوساط الحسابية والانحرافات المعيارية ونسبة الاستجابة إلى مساحة المقياس لفقرات بعد استراتيجية التركيز

الفقرات	اتفق بشدة ٥		اتفق ٤		اتفق الى حد ما ٣		لا أتفق ٢		لا أتفق بشدة ١		الوسط الحسابي	الانحراف المعياري	% الإجابة إلى المقياس الكلي
	ت	%	ت	%	ت	%	ت	%	ت	%			
X24	٣	٦,١	١٥	٣٠,٦	١٣	٢٦,٥	١١	٢٢,٤	٧	١٤,٣	٢,٩	١,١	٥٨
X25	٨	١٦,٣	١٧	٣٤,٧	١٣	٢٦,٥	١٠	٢٠,٤	١	٢,٠	٣,٣	١,٠٦	66
X26	٢٣	٤٦,٩	١٩	٣٨,٨	٧	١٤,٣	*	*	*	*	٤,٣	٠,٧	86
X27	٨	١٦,٣	١٨	٣٦,٧	١٢	٢٤,٥	١٠	٢٠,٤	١	٢,٠	٣,٤	١,٠٦	٦٨
X28	١٨	٣٦,٧	١٥	٣٠,٦	١٥	٣٠,٦	١	٢,٠	*	*	٤,٠٢	٠,٨	0٨
X29	٣١	٦٣,٣	١٢	٢٤,٥	٤	٨,٢	٢	٤,١	*	*	٤,٤	٠,٨	٨٨
X30	١٢	٢٤,٥	٢٨	٥٧,١	٤	٨,٢	٥	١٠,٢	*	*	٣,٩	٠,٨	8٧
X31	١٢	٢٤,٥	٢٤	٤٩,٠	٤	٨,٢	٥	١٠,٢	٤	٨,٢	٣,٧	١,١	٧٤
X32	٩	١٨,٤	٢٢	٤٤,٩	٩	١٨,٤	٦	١٢,٢	٣	٦,١	٣,٥	١,١	٧٠
X33	٧	١٤,٣	٢١	٤٢,٩	١٤	٢٨,٦	٧	١٤,٣	*	*	٣,٥	٠,٩	٧٠
المؤشر الكلي		٢٦,٧		٣٩		١٩,٤		١١,٦		٣,٣	٣,٧	٠,٩	٧٣,٨

المصدر : نتائج الحاسبة الإلكترونية (SPSS)

الحلق (٥-٤)

التوزيعات التكرارية والأوساط الحسابية والانحرافات المعيارية ونسبة الإجابة إلى المقياس لفقرات متغير الأداء الاستراتيجي.

الفقرات	اتفق بشدة ٥		اتفق ٤		اتفق الى حد ما ٣		لا أتفق ٢		لا أتفق بشدة ١		الوسط الحسابي	الانحراف المعياري	% الإجابة إلى المقياس الكلي
	ت	%	ت	%	ت	%	ت	%	ت	%			
X34	١٣	٢٦,٥	١٨	٣٦,٧	١٣	٢٦,٥	٤	٨,٢	١	٢,٠	٣,٥	١,٠	0٧
X35	١٢	٢٤,٥	١٩	٣٨,٨	١٢	٢٥,٥	٥	١٠,٢	١	٤,١	٣,٧	١,٠٢	4٧
X36	١٧	٣٤,٧	١١	٢٢,٤	١٩	٣٨,٩	٢	٤,١	*	٤,١	٣,٨	٠,٩	6٧
X37	١٧	٣٤,٧	١٣	٢٦,٥	١٥	٣٠,٧	٤	٨,٢	*	٢	٣,٨	٠,٩	6٧
X38	٢٦	٥٣,١	١٠	٢٠,٤	٧	١٤,٣	٦	١٢,٢	*	٤,١	٤,١	١,٠٨	٨٢
X39	٢٨	٥٧,١	١١	٢٢,٤	٩	١٨,٤	١	٤,١	*	*	٤,٣	٠,٨	٨٦
X40	٣٣	٦٧,٣	١٠	٢٠,٤	٥	١٠,٢	١	٢,٠	*	*	٤,٥	٠,٧	٩٠
X41	٣٤	٦٩,٤	١٠	٢٠,٤	٤	٨,٢	١	٢,٠	*	*	٤,٥	٠,٧	0٩
X42	٢٦	٥٣,١	١٥	٣٠,٦	٧	١٤,٣	١	٢,٠	*	*	٤,٣	٠,٨٠	٨٦
X43	٢٦	٥٣,١	١٦	٣٢,٧	٦	١٢,٢	١	٢,٠	*	*	٤,٣	٠,٧	6٨
X44	٦	١٢,٢	١٨	٣٦,٧	١٧	٣٤,٧	٨	٨,٢	*	*	٣,٤	٠,٧	٦٨
X45	٢٠	٤٠,٨	١٨	٣٦,٧	١١	٢٢,٤	*	*	*	*	٤,١	٠,٧	2٨
X46	٢٠	٤٠,٨	١٨	٣٦,٧	٤	٨,٢	٧	١٤,٣	*	*	٤,٠٤	١,٠٤	1٨
X47	١١	٢٢,٤	٢٦	٥٣,١	٤	٨,٢	٨	٨,٢	*	*	٣,٨	٠,٩	٧٦
المؤشر الكلي		٤٢,١		٣١		١٩,٤		٦,٣		١,٢	٤,٠١	٠,٨	80

ملحق رقم (٣)
أسماء السادة المحكمين

ت	الاسم	اللقب العلمي	موقع العمل
١	الدكتور أبي سعيد الديوه جي	أستاذ	كلية الإدارة والاقتصاد/ جامعة الموصل
٢	الدكتور أكرم احمد رضا	أستاذ مساعد	كلية الإدارة والاقتصاد/ جامعة الموصل
٣	الدكتور ليث سعد الله حسين	أستاذ مساعد	كلية الإدارة والاقتصاد/ جامعة الموصل
٤	الدكتور درمان سليمان صادق	أستاذ مساعد	كلية الإدارة والاقتصاد/ جامعة الموصل
٥	الدكتور حكمت رشيد سلطان	أستاذ مساعد	كلية الإدارة والاقتصاد/ جامعة الموصل
٦	الدكتورة نجلة يونس محمد	أستاذ مساعد	كلية الإدارة والاقتصاد/ جامعة الموصل
٧	الدكتور نظام محمد شكر	أستاذ مساعد	كلية الإدارة والاقتصاد/ جامعة الموصل
٨	الدكتور جلال سعد الملوك	مدرس	هيئة المعاهد الفنية /المعهد الفني / الموصل
٩	الدكتور معن وعدالله	مدرس	كلية الحداثة الجامعة / الموصل
١٠	الدكتور احمد الجرجري	مدرس	هيئة المعاهد الفنية /المعهد الفني / الموصل
١١	الدكتور شعيب إبراهيم مصطفى	مدرس	الكلية التقنية / الموصل
١٢	أ. عادل ذاكر النعمة	أستاذ مساعد	كلية الإدارة والاقتصاد/ جامعة الموصل

ملحق (4 - 1)

الاتساق الداخلي لاستراتيجية قيادة الكلفة

قيادة الكلفة	X ₁	X ₂	X ₃	X ₄	X ₅	X ₆	X ₇	X ₈	X ₉	X ₁₀	X ₁₁	X ₁₂
X ₁	1											
X ₂	0.242*	1										
X ₃	-0.008	-0.028	1									
X ₄	0.286*	-0.059	0.264*	1								
X ₅	0.068	-0.008	0.102	0.535*	1							
X ₆	0.317*	0.507*	-0.044	0.056	0.072	1						
X ₇	-0.100	0.170*	0.254*	0.127	0.037	0.228*	1					
X ₈	0.283*	-0.001	-0.060	0.117	0.063	0.107	0.420*	1				
X ₉	0.422*	0.427*	0.291*	0.207*	0.085	0.269*	-0.002	0.355*	1			
X ₁₀	0.134*	-0.163	-0.080	0.354*	0.408*	0.072	-0.081	0.256*	0.172*	1		
X ₁₁	0.310*	0.556*	-0.014	0.095	0.146*	0.253*	-0.024	0.306*	0.649*	0.071	1	
X ₁₂	0.376*	0.405*	0.361*	0.225*	0.172*	0.215*	0.084	0.404*	0.657*	-0.072	0.659*	1

(*) معنوي عند مستوى 0.05

ملحق (4 - 2)
الاتساق الداخلي لاستراتيجية التميز

قيادة الكلفة	X ₁₃	X ₁₄	X ₁₅	X ₁₆	X ₁₇	X ₁₈	X ₁₉	X ₂₀	X ₂₁	X ₂₂	X ₂₃
X ₁₃	1										
X ₁₄	0.274*	1									
X ₁₅	-0.134	0.304*	1								
X ₁₆	0.126	0.182*	0.318*	1							
X ₁₇	0.265*	0.178*	0.318*	0.134	1						
X ₁₈	0.238*	0.163	0.076	0.452*	-0.148	1					
X ₁₉	0.176*	0.109	0.507*	0.251*	0.065	0.199*	1				
X ₂₀	0.227*	0.072	0.406*	-0.054	0.133	0.051	0.276	1			
X ₂₁	0.543*	0.174*	0.346*	-0.062	0.230*	0.187*	0.112	0.146	1		
X ₂₂	0.028	0.203*	0.350*	0.075	0.425*	0.011	0.040	0.620*	0.188*	1	
X ₂₃	-0.009	0.024	0.040	0.102	0.146	0.112	0.103	0.044	0.002	0.079	1

(*) معنوي عند مستوى 0.05

ملحق (4-3)

الاتساق الداخلي لاستراتيجية التركيز

قيادة الكلفة	X ₂₄	X ₂₅	X ₂₆	X ₂₇	X ₂₈	X ₂₉	X ₃₀	X ₃₁	X ₃₂	X ₃₃
X ₂₄	1									
X ₂₅	0.251*	1								
X ₂₆	-0.038	0.119	1							
X ₂₇	0.097	-0.117	0.247*	1						
X ₂₈	0.330*	0.342*	0.298*	-0.055	1					
X ₂₉	-0.164	0.079	0.318*	0.019	0.213*	1				
X ₃₀	-0.093	0.153	0.104	0.239*	0.094	0.388*	1			
X ₃₁	0.196*	0.266*	0.143	-0.040	0.150	0.246*	0.156*	1		
X ₃₂	0.187*	0.183*	0.354*	0.055	0.540*	0.061	0.182*	0.235*	1	
X ₃₃	0.050	0.362*	-0.025	-0.092	0.372*	0.343*	0.339*	0.040	0.299*	1

(*) معنوي عند مستوى 0.05

ملحق (4 - 4)

الاتساق الداخلي للأداء الاستراتيجي

قيادة الكلفة	X ₃₄	X ₃₅	X ₃₆	X ₃₇	X ₃₈	X ₃₉	X ₄₀	X ₄₁	X ₄₂	X ₄₃	X ₄₄	X ₄₅	X ₄₆	X ₄₇
X ₃₄	1													
X ₃₅	0.750*	1												
X ₃₆	0.726*	0.690*	1											
X ₃₇	0.187	0.223*	0.052	1										
X ₃₈	0.565*	0.554*	0.488*	0.253	1									
X ₃₉	0.189	0.369*	0.488*	-0.128	0.305*	1								
X ₄₀	0.366*	0.455*	0.349*	-0.026	0.415*	0.493*	1							
X ₃₁	0.176	0.467*	0.339*	-0.026	0.415*	0.732*	0.687*	1						
X ₄₂	0.510*	0.422*	0.439*	0.218*	0.641*	0.454*	0.609*	0.547*	1					
X ₄₃	0.348*	0.575*	0.399*	0.211*	0.372*	0.507*	0.681*	0.583*	0.510*	1				
X ₄₄	0.149	0.052	0.163	0.079	0.097	0.089	0.036	-0.059	-0.009	0.087	1			
X ₄₅	0.319*	0.257*	0.372*	0.188	0.188	0.450*	0.266*	0.113	0.224*	0.347*	0.371*	1		
X ₄₆	0.189	0.191	0.269*	-0.114	-0.110	0.614*	0.213*	0.148	0.236*	0.337*	0.121	0.608*	1	
X ₄₇	0.216*	0.439*	0.313*	0.185	0.125	0.676*	0.126	0.360*	0.262*	0.477*	0.132	0.434*	0.749*	1

(*) معنوي عند مستوى 0.05

بسم الله الرحمن الرحيم
الملحق رقم (٢)

استمارة استبانة

السادة المشاركون في ملئ الاستبانة ... المحترمون .

نهدىكم تحياتنا وبعد ..

تهدف رسالة الماجستير الموسومة (اثر الاستراتيجيات التنافسية في الأداء الاستراتيجي للمنظمات الصغيرة : دراسة ميدانية لبعض شركات القطاع الخاص في مدينة الموصل) دراسة ميدانية لبعض شركات القطاع الخاص في مدينة الموصل إلى التعرف على كيفية منافسة الشركات عينة الدراسة من خلال الاستراتيجية المتبعة للمحافظة على حصتها السوقية ، وتحقيق أهدافها من خلال الأداء المرغوب وقد تم صياغة هذه الاستبانة بصيغة تستلزم إسهامكم في دعم موضوعية البحث وصدق التحليل والاستنتاج . علماً أن الإجابات ستستخدم حصراً لأغراض البحث العلمي دون الضرورة لذكر الاسم .

شاكرون تعاونكم

الباحث / طالب ماجستير
علاء أحمد حسن الجبوري
قسم إدارة الأعمال
كلية الإدارة والاقتصاد

المشرف
د. حنين محمود القدو
قسم إدارة الأعمال
كلية الإدارة والاقتصاد

معلومات خاصة بالشركة

اسم الشركة :

عدد العاملين بالشركة :

تاريخ تأسيس الشركة :

نوع الملكية :

لمحة تاريخية مختصرة عن حياة الشركة :

معلومات خاصة بالمستجيبين :

الجنس :

العمر :

التحصيل الدراسي :

مدة الخدمة :

أبعاد المقياس						
ت	الفقرات	اتفق بشدة ٥	أُتفق ٤	أُتفق إلى حد ما ٣	لا أُتفق ٢	لا أُتفق بشدة ١
أولاً : استراتيجية قيادة الكلفة						
١	تلجأ منظمتم إلى خفض أسعار منتجاتها مقارنة بمنتجات المنظمات المشابهة					
٢	تستفيد منظمتم من اقتصاديات الحجم عند شراء المواد الأولية					
٣	من أهداف البحث والتطوير في منظمتم هو كيفية تخفيض كلف الإنتاج والعمليات					
٤	تعنى منظمتم باختيار الموردين على أساس السعر					
٥	تلجأ منظمتم إلى إلغاء دور الوسطاء في عمليات البيع					
٦	خبرة العاملين في منظمتم تسهم في خفض كلف الإنتاج					
٧	تراعي منظمتم كلف التوزيع عند تسويق منتجاتنا					
٨	تعد كلف الدعاية والإعلان عند تسويق منتجاتنا					
٩	تلجأ منظمتم إلى السيطرة على الخزين لخفض التكاليف					
١٠	تتسم الأجور في منظمتم بالانخفاض قياساً بالمنظمات المنافسة					
١١	تكاليف صيانة المكين في منظمتم منخفضة مقارنة بالمنظمات الأخرى					
١٢	التكاليف الصناعية غير المباشرة في منظمتم منخفضة مقارنة بالمنظمات المنافسة .					
ثانياً " استراتيجية التميز						
١٣	تسعى منظمتم إلى تقديم منتجات متميزة لم يسبق إنتاجها من المنافسين					
١٤	تفرض منظمتم أسعاراً عالية على منتجاتها المتميزة					
١٥	تلجأ منظمتم إلى دعم نشاط البحث والتطوير لتطوير منتجاتها أو تقديم منتجات جديدة مقارنة مع المنظمات المنافسة					

					١٦	تعنى منظمتنا بالمميزات غير السعرية كضمانات ما بعد البيع ومرونة المنتج للتميز من منافسيها
					١٧	تتميز منظمتنا بامتلاك نظام فعال للتوزيع مقارنة بمنافسيها
					١٨	تعنى منظمتكم بتقديم خدمات ما بعد البيع
					١٩	تركز منظمتكم على شراء المواد الأولية ومستلزمات الإنتاج من مصادر معروفة ومتميزة
					٢٠	تلجأ منظمتكم إلى استخدام تقنيات حديثة في الإنتاج
					٢١	تعنى منظمتكم إلى استقطاب الأفراد ذوي المؤهلات العلمية والكفاءة العملية
					٢٢	تلجأ منظمتكم إلى التميز بتصميم المنتج
					٢٣	تعنى منظمتكم بتقديم منتجات جديدة في فترات قصيرة
ثالثاً: استراتيجية التركيز						
					٢٤	تلجأ منظمتكم إلى خدمة قطاع سوقي ضيق
					٢٥	تركز منظمتنا على خدمة القطاع السوقي من خلال الكلف المنخفضة
					٢٦	تركز منظمتنا على خدمة القطاع السوقي من خلال التميز في منتجاتها
					٢٧	بإمكان منظمتكم تلبية جميع احتياجات الزبائن
					٢٨	تستطيع منظمتنا بإمكانياتها المحدودة من خدمة القطاع السوقي بشكل جيد
					٢٩	تتبع منظمتنا أسلوباً حديثاً في عملية السيطرة على جودة المنتجات
					٣٠	تعنى منظمتنا بكفاءة العملية الإنتاجية لتخفيض كلف الإنتاج
					٣١	تركز منظمتنا على خط إنتاجي معين لتقديم منتجات ذات نوعية عالية في خدمة القطاع السوقي المحدد
					٣٢	تلجأ منظمتنا في القطاع السوقي المحدود إلى تغيير خصائص المنتج وفقاً لحاجة الزبون
					٣٣	تهدف منظمتكم إلى خفض التكاليف الإدارية في خدمة القطاع السوقي المستهدف

رابعاً: الأداء الاستراتيجي

٣٤	تتوقع منظمتنا زيادة الربحية في الأمد البعيد				
٣٥	تتوقع الإدارة العليا لمنظمتكم زيادة عوائد المساهمين في الأمد البعيد				
٣٦	تتوقع منظمتنا زيادة الحصة السوقية لها في الأمد البعيد				
٣٧	تتوقع منظمتنا زيادة العائد على الاستثمار في الأمد البعيد				
٣٨	تعنى منظمتنا باستغلال الطاقة الإنتاجية بالكامل				
٣٩	تسعى منظمتنا إلى إرضاء الزبون من خلال تقديم منتجات ذات جودة عالية				
٤٠	تعنى منظمتنا بتسليم منتجاتها بالوقت المحدد دون تأخير				
٤١	تعنى منظمتنا بآراء الزبائن من أجل تطوير المنتجات والأخذ بها				
٤٢	تسعى منظمتنا إلى إرضاء العاملين من خلال توفير الدعم المادي والمعنوي .				
٤٣	تركز منظمتنا على توفير الكميات المطلوبة من منتجاتها في السوق .				
٤٤	تهدف منظمتنا الدخول في أسواق جديدة محلية إقليمية أو عالمية بمنتجاتها الحالية				
٤٥	تعنى منظمتنا بإدخال التقنيات التكنولوجية باستمرار لتحسين أدائها				
٤٦	حصلت منظمتنا على شهادات تقديرية لتمييزها في الأداء				
٤٧	تلجأ منظمتنا إلى إدخال عاملها بدورات تطويرية بين فترة وأخرى لتحسين أدائها				

**The Impact of Competitive Strategies in
Consolidation Strategic Performance
Field Study of Some Private Sector Companies
in Mousl**

A thesis submitted

**By
Ala' Ahamed . Hassan . Obaied Aljubouri**

To
the Council of Economic & Administration College University of Mousl
In Partial Fulfillment of the Requirements
For the Degree of Master

In
Business Administration

Supervised
By

Dr. Haneen M. Al-Qaddu

2005 A.D.

1425 A.H.

Abstract

Economic globalization manifestations are shown in a world breaking in through an economic system prevailed by relations primarily based on vigorous competition among organizations as a result of absence of the influence of borders and restraints among various world countries. In front of all these facts, our organizations (small one in particular for capital limitation and inability to bear heavy losses) should rely on an alternative strategic so that to lessen the gap in performance with other competing organizations. On the basis of what have been said earlier, the study tried to define the relation between strategic alternative and strategic performance for the inspected organization and also to recognize strategic options that affects the strategic performance of small organizations that work in vigorous competition markets. Among all these the study tries to answer the major following question :

What is the strategic alternative, which can be used by the organization to back up its future performance?

In corresponding to what have been previously mentioned, a hypothetical study pattern has been put to reflect the nature of influence and connection of strategic competitive variables and strategic performance which were explicated by some sub-hypothesis tested by collected statistical data methods via questionnaire form of some private sector organizations in Nenivah province. On the basis of the results of research hypothesis test and the recognition of the degree of aims validity for the research sample organization; a number of conclusions were deduced. The most importance of which is as follows:

- The results of the study pointed out that choosing and implementing any general competitive strategy alternative could be reflected on the performance of the organization. But, in different degrees. Although this influence might not be great with another certain alternative due to the present competitive nature.
- The existence of moral relations between competitive strategies dimensions and strategic performance which indicates the important role played by these strategies in the prediction of strategic performance.
- The competitive strategies , with all its extensions the leading of (cost, differentiation , focus) all have moral influence in Strategic performance.
- It is obvious ,from the result of the Study that there is difference in performance according to the present Strategic performance as the leading of cost Strategy had great influence in Strategic performance.

المحلق (٥-١)

التوزيعات التكرارية والأوساط الحسابية والانحراف المعياري ونسبة الإجابة إلى المقياس الكلي لبعد استراتيجية قيادة الكلفة

الأبعاد	اتفق بشدة 5		اتفق 4		اتفق الى حد ما 3		لا أتفق ٢		لا أتفق بشدة ١		الوسط الحسابي	الانحراف المعياري	% الإجابة إلى المقياس الكلي ^(*)
	ت	%	ت	%	ت	%	ت	%	ت	%			
X1	١٢	٢٤,٥	١٣	٢٦,٥	١٥	٣٠,٦	٨	١٦,٣	١	٢,٠	٣,٥	١,١	٧
X2	١٨	٣٦,٧	١٤	٢٨,٦	١٢	٢٤,٥	٤	٨,٢	١	٢,٠	٣,٨	١,٠٦	٧٦
X3	١٧	٣٤,٧	١٧	٣٤,٧	٧	١٤,٣	٨	١٦,٣	*	*	٣,٨	١,٠٧	٧٦
X4	١٣	٢٦,٥	٩	١٨,٤	٨	١٦,٣	١٦	٣٢,٧	٣	٦,١	٣,٢	١,٣	٦٤
X5	١٦	٣٢,٧	١٣	٢٦,٥	٨	١٦,٣	١٠	٢٠,٤	٢	٤,١	٣,٦	١,٢	٧٢
X6	٢٠	٤٠,٨	١٨	٣٦,٧	٥	١٠,٢	٥	١٠,٢	١	٢,٠	٤,٠٤	١,٠٦	1٨
X7	٧	١٤,٣	١٧	٣٤,٧	١٦	٣٢,٧	٩	١٨,٤	*	*	٣,٤	٠,٩	٦٨
X8	١٦	٣٢,٧	١١	٢٢,٤	١٤	٢٨,٦	٥	١٠,٢	٣	٦,١	٣,٦	١,٢	٧٢
X9	٧	١٤,٣	١٣	٢٦,٥	١٥	٣٠,٦	١٢	٢٤,٥	٢	٤,١	٣,٢	١,١	٦٤
X10	٦	١٢,٢	٧	١٤,٣	١٥	٣٠,٦	٢٠	٤٠,٨	١	٢,٠	٢,٩	١,٠٧	٥٨
X11	٥	١٠,٢	٥	١٠,٢	١٥	٣٠,٦	١٩	٣٨,٨	٥	١٠,٢	٢,٧	١,١	٥٤
X12	٢	٤,١	٥	١٠,٢	١٨	٣٦,٧	٢٠	٤٠,٨	٤	٨,٢	٢,٦	١,١	٥٢
المؤشر الكلي		٢٣,٦		٢٤,٢		٢٥,٢		٢٣,١		٣,٩	٣,٤	١,١	٦٧

^(*) نسبة الاستجابة الى المقياس الكلي = (الوسط الحسابي / مساحة المقياس) $\times 100$

من ١ لغاية ٣٣ = متدنية

من ٣٤ - ٦٦ = متوسطة

من ٦٧ - ١٠٠ = جيدة

الملحق (٥-٢)

التوزيعات التكرارية والأوساط الحسابية والانحرافات المعيارية ونسبة الإجابة إلى المقياس الكلي لبعد استراتيجية التميز

الفقرات	اتفق بشدة ٥		اتفق ٤		اتفق الى حد ما ٣		لا أتفق ٢		لا أتفق بشدة ١		الوسط الحسابي	الانحراف المعياري	% الإجابة إلى المقياس الكلي
	ت	%	ت	%	ت	%	ت	%	ت	%			
X13	٢٧	٤٥,١	٦	١٢,٢	١٢	١٨,٥	٣	٦,١	١	٢,٠	٤,١	١,١	٨٢
X14	٤	٨,٢	١٥	١٨,٢	١٤	١٦,٦	١٣	٢٥,٣	٣	٦,١	٣,٠٨	١,٠٨	2٦
X15	٢٠	٣١,٢	٩	١٨,٤	١٦	٣٤,٦	٤	٨,٢	١٢	٢٣,٣	٣,٩	١,٠٤	8٧
X16	٧	١٤,٣	٩	١٨,٤	٢٠	٤٠,٨	١٣	٢٦,٢	٦	١٢,٢	٣,٢	٠,٩	٦٤
X17	٨	١٦,٣	٢٢	٢٤,٢	١٢	٢٠,٥	٦	٢١,٢	١	٢,٠	٣,٦	٠,٩	٧٢
X18	٢	٤,١	١١	٨,٢	٢٠	٤٠,٨	١٢	٢٣,٣	٤	٦,١	٢,٨	٠,٩	6٥
X19	٣٤	٦٩,٤	٤	٨,٢	١٠	٢٠,٤	١	٢,٠	٢٠	٤٨,٨	٤,٤	٠,٨	٨٨
X20	١٣	٢٦,٣	٢٩	٥٩,٢	٧	١٤,٣	*	*	٤	٨,٢	٤,١	٠,٦	٨٢
X21	١٢	٢٤,٣	٣٠	٥٩,٢	٧	١٤,٣	*	*	٢	٤,١	٤,١	٠,٦	٨٢
X22	١٥	٣٠,٦	٢١	٤٢,٩	١٣	٢٦,٥	*	*	*	*	٤,٠٤	٠,٧	1٨
X23	١١	٢٢,٤	٢٤	٤٥,٢	١٤	٢٨,٦	*	*	*	*	٣,٩	٠,٧	78
المؤشر الكلي		٢٦,٦		28.5		25.1		10.2		9.6	٣,٧	٠,٨	٧٥

المصدر: نتائج الحاسبة ألا إلكترونية (SPSS)

الملحق (٣-٥)

التوزيعات التكرارية والأوساط الحسابية والانحرافات المعيارية ونسبة الاستجابة إلى مساحة المقياس لفقرات بعد استراتيجية التركيز

الفقرات	اتفق بشدة ٥		اتفق ٤		اتفق الى حد ما ٣		لا أتفق ٢		لا أتفق بشدة ١		الوسط الحسابي	الانحراف المعياري	% الإجابة إلى المقياس الكلي
	ت	%	ت	%	ت	%	ت	%	ت	%			
X24	٣	٦,١	١٥	٣٠,٦	١٣	٢٦,٥	١١	٢٢,٤	٧	١٤,٣	٢,٩	١,١	٥٨
X25	٨	١٦,٣	١٧	٣٤,٧	١٣	٢٦,٥	١٠	٢٠,٤	١	٢,٠	٣,٣	١,٠٦	66
X26	٢٣	٤٦,٩	١٩	٣٨,٨	٧	١٤,٣	*	*	*	*	٤,٣	٠,٧	86
X27	٨	١٦,٣	١٨	٣٦,٧	١٢	٢٤,٥	١٠	٢٠,٤	١	٢,٠	٣,٤	١,٠٦	٦٨
X28	١٨	٣٦,٧	١٥	٣٠,٦	١٥	٣٠,٦	١	٢,٠	*	*	٤,٠٢	٠,٨	0٨
X29	٣١	٦٣,٣	١٢	٢٤,٥	٤	٨,٢	٢	٤,١	*	*	٤,٤	٠,٨	٨٨
X30	١٢	٢٤,٥	٢٨	٥٧,١	٤	٨,٢	٥	١٠,٢	*	*	٣,٩	٠,٨	8٧
X31	١٢	٢٤,٥	٢٤	٤٩,٠	٤	٨,٢	٥	١٠,٢	٤	٨,٢	٣,٧	١,١	٧٤
X32	٩	١٨,٤	٢٢	٤٤,٩	٩	١٨,٤	٦	١٢,٢	٣	٦,١	٣,٥	١,١	٧٠
X33	٧	١٤,٣	٢١	٤٢,٩	١٤	٢٨,٦	٧	١٤,٣	*	*	٣,٥	٠,٩	٧٠
المؤشر الكلي		٢٦,٧		٣٩		١٩,٤		١١,٦		٣,٣	٣,٧	٠,٩	٧٣,٨

المصدر : نتائج الحاسبة الإلكترونية (SPSS)

الحلق (٥-٤)

التوزيعات التكرارية والأوساط الحسابية والانحرافات المعيارية ونسبة الإجابة إلى المقياس لفقرات متغير الأداء الاستراتيجي.

الفقرات	اتفق بشدة ٥		اتفق ٤		اتفق الى حد ما ٣		لا أتفق ٢		لا أتفق بشدة ١		الوسط الحسابي	الانحراف المعياري	% الإجابة إلى المقياس الكلي
	ت	%	ت	%	ت	%	ت	%	ت	%			
X34	١٣	٢٦,٥	١٨	٣٦,٧	١٣	٢٦,٥	٤	٨,٢	١	٢,٠	٣,٥	١,٠	0٧
X35	١٢	٢٤,٥	١٩	٣٨,٨	١٢	٢٥,٥	٥	١٠,٢	١	٤,١	٣,٧	١,٠٢	4٧
X36	١٧	٣٤,٧	١١	٢٢,٤	١٩	٣٨,٩	٢	٤,١	*	٤,١	٣,٨	٠,٩	6٧
X37	١٧	٣٤,٧	١٣	٢٦,٥	١٥	٣٠,٧	٤	٨,٢	*	٢	٣,٨	٠,٩	6٧
X38	٢٦	٥٣,١	١٠	٢٠,٤	٧	١٤,٣	٦	١٢,٢	*	٤,١	٤,١	١,٠٨	٨٢
X39	٢٨	٥٧,١	١١	٢٢,٤	٩	١٨,٤	١	٤,١	*	*	٤,٣	٠,٨	٨٦
X40	٣٣	٦٧,٣	١٠	٢٠,٤	٥	١٠,٢	١	٢,٠	*	*	٤,٥	٠,٧	٩٠
X41	٣٤	٦٩,٤	١٠	٢٠,٤	٤	٨,٢	١	٢,٠	*	*	٤,٥	٠,٧	0٩
X42	٢٦	٥٣,١	١٥	٣٠,٦	٧	١٤,٣	١	٢,٠	*	*	٤,٣	٠,٨٠	٨٦
X43	٢٦	٥٣,١	١٦	٣٢,٧	٦	١٢,٢	١	٢,٠	*	*	٤,٣	٠,٧	6٨
X45	٦	١٢,٢	١٨	٣٦,٧	١٧	٣٤,٧	٨	٨,٢	*	*	٣,٤	٠,٧	٦٨
X46	٢٠	٤٠,٨	١٨	٣٦,٧	١١	٢٢,٤	*	*	*	*	٤,١	٠,٧	2٨
X47	٢٠	٤٠,٨	١٨	٣٦,٧	٤	٨,٢	٧	١٤,٣	*	*	٤,٠٤	١,٠٤	1٨
X48	١١	٢٢,٤	٢٦	٥٣,١	٤	٨,٢	٨	٨,٢	*	*	٣,٨	٠,٩	٧٦
المؤشر الكلي		٤٢,١		٣١		١٩,٤		٦,٣		١,٢	٤,٠١	٠,٨	80

