

التوافق الاستراتيجي بين استراتيجيات المنظمة والاسبقيات التنافسية في اطار عينة من
الشركات الصناعية للقطاع الخاص بالموصل

م. عادل ذاكر النعمة

أ.د. طارق شريف يونس

كلية الادارة والاقتصاد
جامعة الموصل

Strategic Alignment between Corporate Strategies and Competitive Priorities:

In a sample frame of industrial companies for private sector in Mosul

Dr.Tariq S. Younis

Adel T. Al-nema

Prof.

Lect.

College of Admin. & Eco.

College of Admin. & Eco.

University of Mosul

University of Mosul

الملخص

يهدف البحث إلى تشخيص التوافق بين مجموعة الاستراتيجيات المنظمة المتمثلة (الاستقرار، التخفيض، النمو، المركبة) مع الأسبقيات التنافسية والمتمثلة (قيادة الكلفة، الجودة، سرعة التسليم، المرونة)، ولبوغ هذا الهدف اعتمد البحث نموذج افتراضي واختار (30) مديرا استراتيجيا من عينة لشركات صناعية للقطاع الخاص بالموصل واعتمد استمارة استبانة للوقوف على آرائهم إزاء ذلك التوافق، وتم استخدام تقنية إحصائية لتحليل تلك الإجابات باعتماد برمجية ضمن نظام النوافذ وفي ضوء ذلك فقد حدد البحث عدد من الاستنتاجات والمقترحات للشركات المبحوثة.

Abstract

The research aims to investigate the alignment between a set of strategies namely (growth ,minimize ,stabilization and mixed strategies) with competitive priorities (cost leadership ,quality, fast delivery and flexibility). For this purpose the research has built its hypothetical module and selected about thirty strategies managers from s sample of industrial companies for private sector in Mosul and by depending questionnaire for establishing their option forward such alignment . Appropriate statistical analysis technical have been used to analyzed this option through ready package under windows system . The research state a number of suggestion and recommendation on the light of the data analysis results .

المقدمة

يستأثر موضوع الاستراتيجيات الرئيسية (Grand Strategy) اهتمام علماء الادارة الاستراتيجية، وان هذه الاستراتيجيات تعد الموجة الرئيس للانشطة المنظمة وتراكيبها المختلفة، في حين يستأثر موضوع الاسبقيات التنافسية على الاغلب اهتمام ادارة العمليات وبالذات في المنظمات الصناعية. إذ أن التناغم بين الغايات

(الاستراتيجيات) والوسائل (الاسبقيات) يعد مطلباً مهماً في تشكيل الوضع التنافسي (Competitive Position) الأمتل في المنظمات الصناعية.

وتتيح عملية ضبط العلاقات بين المتغيرات المكونة لابعاد البحث الحالي في سياق ما ترمي اليه المنظمة الصناعية من نمو او نمو محدود او استقرار مع ما ينبغي من خيارات استراتيجية متمثلة بالكلفة والجودة والتوقيت في اطار نسق معرفي مدروس سينتهي الى امكانية التخطيط لمستلزمات المنافسة بعيداً عن الممارسات العشوائية واللاتخطيط. ومن الجدير بالذكر ان استهداف التوافق بين بعدي البحث في اطار الميدان المبحوث، نقف على طبيعة المواقف التي تبديها الادارة العليا ولاسيما وان تعقد الظروف التي تحيط بالشركات المبحوثة لا تتيح للباحثين وضع افتراضات قوية ومنطقية حول التوزيعات الاحتمالية لمجتمع الدراسة مما يدفع البحث نحو الاختبارات اللامعلمية المناسبة للبحث والتحليل.

واستناداً إلى ما تقدم ، فان البحث يعد محاولة استكشافية لتحديد واقع الرؤية الاستراتيجية لادارات الشركات المبحوثة وهو اجسها نحو بلوغ هذه الرؤية عبر الاسبقيات التنافسية المنشودة، وانسجاماً مع ما ذهبنا اليه آنفاً، فقد اشتمل البحث على اطار نظري يتناول بشكل موجز مفهوم الاستراتيجيات الشمولية كما جاءت في ادب الادارة الاستراتيجية فضلاً عن مفهوم الاسبقيات التنافسية، وبما يفيد القياس والتبويب لمتغيرات البحث فضلاً عن شمولية منهجية البحث التي يقوم عليها الاطار العملي وما ينجم عنه من نتائج واستنتاجات ومقترحات.

اولاً: الاطار النظري: مفهوم وخصائص الاستراتيجيات والاسبقيات التنافسية

اتجهت الممارسات الإدارية مع دخول المنظمات السلعية والخدمية القرن الحادي والعشرين نحو التخصصية (Specialization). وقد يعزى هذا الامر الى نماء النقانة الصناعية بوتائر متسارعة يصعب حصر مدياتها وكيفياتها، وتوجه تلك الممارسات ومؤثرات النقانة من خلال القمة الاستراتيجية (Strategic Apex) في المنظمة، وتتقدم مهام هذه القمة رسم الاستراتيجيات المنظمة (Corporate Strategies) والتي تعد بحد ذاتها منطلقات رئيسة لجميع الممارسات ومحاور للتفكير لمختلف المستويات المنظمة (Harrison, 1998: 78)، وترتهن عملية تحديد المسارات المستقبلية للخيارات الاستراتيجية بدقة النظرية التي تعتمدها الادارة العليا في تعزيز القيمة المستقبلية للمنظمة (Future Value of Organization) فضلاً عن رقد الاختيارات بالتكتيك (Tactics) الملائم لتنفيذ الاستراتيجية الشاملة. وفي هذا السياق سنتعرض الى الاستراتيجيات المنظمة وبما يفيد بناء المقياس والمعالجات النظرية والتطبيقية اذ ان الاستراتيجيات المنظمة تصاغ ضمن مستوى الادارة العليا في الشركة، وتتضمن هذه الاستراتيجية الشكل الذي ينبغي ان تكون عليه في المستقبل (توماس، 1990: 266) وتعد صياغة الاستراتيجية في هذا المستوى احدى المهام الرئيسة للادارة العليا في اي منظمة والتي تنفرع عنها تحديد الاتجاه المستقبلي للشركة واختيار كل من حقيبة الأعمال (Business Portfolio) و الأساليب المؤدية إلى النمو والتنوع وادارة الموارد (Harrison, 1998: 79).

إن اغلب الباحثين في ميدان الادارة الاستراتيجية يهتمون برصد العلاقة الناجمة عن كفاءة وضع البدائل الاستراتيجية والخبرة التنافسية المستهدفة للمنظمات، اذ ان المناورة بين البدائل يحقق السبق في استثمار الفرص القائمة على التحليل الاستراتيجي الدقيق (Porter, 1985: 62)، ولاسيما ان الميزة التنافسية تكون مؤقتة على

الأغلب وبسبب ما تحدته آلية المنافسة بين الشركات المتناظرة من تحول في ادارة عملياتها وأنماط إنتاجها في إطار مفاجآت الخصم، بطرح ما هو جديد او استنساخ سريع لافعال المنافس الناجح في السوق الواحدة. ودفعت هذه العملية الى ضرورة احكام عملية المواءمة بين الخيارات الاستراتيجية وادوات تنفيذها (يونس، 2000: 33)، وتعد الاسبقيات التنافسية منافذ مهمة لتنفيذ الاستراتيجيات فضلاً عن انها ملازمة لها وممكن لميزتها التنافسية ، ويذهب (7: 1996, Dilworth) الى توكيد اقتران الميزة التنافسية بقدرة الشركة على صنع منافع إضافية في محتوى سلعها او خدماتها ومن ثم جعل تلك المنافع بمثابة عنصر جذب للزبائن. وبذلك فان التوجه نحو رفع مستوى الاداء النوعي للسلعة يعد اسلوباً ريادياً في الاسبقيات التنافسية (Race for Competitive Excellence). ونشير معطيات دراسة اجراها (Porter, 1990) إلى أن اغلب الشركات التي حققت موقفاً ريادياً في السوق العالمي (Global Market) هي تلك الشركات التي امتازت بقدرتها على تطوير سلعها الى مستوى القياس العالمي والتي ادت الى تطوير تدريجي في الاستراتيجيات المنظمة (الشمولية) (Krajewski 27: 1996). إن اقتران الأسبقيات التنافسية بالاستراتيجيات المنظمة تقرره مجموعة اثار عمليّة تشكل السياق العملي للقرارات الاستراتيجية التي تقررها الادارة العليا (توماس، 1990: 267) وهي على النحو التالي:

1- ما هي مجالات الاعمال الحالية للشركة؟ وما هي المجالات المستقبلية (المستهدفة)؟

2- هل ينبغي تغيير المجالات الحالية؟

3- ما هي الصيغة الجديدة للشركة (اندماج، تصفية، توسع في السوق/الانتاج)؟

كما إن تحديد إجابة مناسبة لتلك الاثار سيحدد الشكل الذي ستكون عليه الشركة مستقبلاً وترد هذه العملية بتحديد السياقات التنافسية التي تقررها عملية المواءمة المحسوبة بين ابعاد البحث والتي من المتوقع ان تكون منافذ تنافسية وهي على النحو الاتي:

1- ما هو المدى الذي تذهب اليه الشركة في تذييه كلف التشغيل؟

2- ما هو المستوى المقرر لاداء السلعة وتصميمها وملاءمتها للاستخدام المحدد زمنياً؟

3- ما هي السياقات المعتمدة في تسليم السلعة؟ (زمن قياسي، حين الطلب...)

4- ما هي المرونة المطلوبة لنظام الإنتاج وعملياته؟

5- ما هو التكتيك المعد للمناورة وتقرير التفضيلات المناسبة للاسبقيات التنافسية؟

ويبقى على الإدارة العليا أن تحدد الاستراتيجيات واتجاهاتها في الاستقرار أو النمو أو التخفيض أو مزيج مناسب من تلك الاستراتيجيات وفقاً لدراسة متأنية للظروف المحيطة بالمنظمة. فلكل اختيار شروط واعتبارات، إذ ان البيئة الحركية تساعد في اختيار استراتيجية النمو وقد يكون هناك تضحية باسبقيات الكلف في بادئ الامر، في حين تتناسب استراتيجية الاستقرار مع البيئة التي يمكن التنبؤ بها وعندئذ يذهب تركيز الادارة نحو توظيف مواردها في مجال اعمالها الحالية وتقوية قدراتها التنافسية من خلال اسبقيات الكلف (Boseman, 1989: 66).

ويشير (Glueck) إلى أن ثلاثة اعتبارات تشجع الشركة الى استخدام استراتيجية الاستقرار، وهي كون الشركة في مرحلة نضج صناعي، وانها قد حققت نجاحات متتالية في انشطتها الحالية، ثم انها تعمل في بيئة بطيئة التغير للغاية، وعند مضي هذا النوع من الشركات في هذه الاستراتيجية قد تنتهي الى تطوير استراتيجية قيادة الكلف بالسوق. وعند مرور الشركات في ازمان او مفاجآت غير محسوبة فمن الممكن ان تتحول الى استراتيجية التخفيض وإعادة النظر في امكانية المضي بالمنهج الصناعي القائم. وهناك اشكال عديدة لتنفيذ هذه الاستراتيجية منها تخفيض مستوى الانشطة الحالية (Cut Back) او الاستغناء عن بعض الخطوط الانتاجية وبيعها (Divestment) او تصفية النشاط برمته (Liquidation) وهذه اسوأ حالات التخفيض أو التصفية (Boseman, 1989: 80) ، وهناك خيار آخر للاستراتيجية يتمثل في تبني مزيج مختلط من الاستراتيجيات السابقة (Combination) ولاسيما وان بزوغ ظاهرة تعدد مجالات الاعمال ودخول المنظمات في أنشطة مختلفة اصبحت حالة مألوفة بالمنظمات المعاصرة. إذ أدى ذلك إلى تنوع المخاطرة على استثماراتها في أنشطة متنوعة، وضخامة الحجم المنظمة وتصبح عندئذ ادارة حقيقية الاعمال من المهام الاستراتيجية لادارة العليا وبالذات في تبني منهج مرونة الانتاج وتنوع خصائص السلعة والتكيف الفاعل لتقلبات الطلب في السوق (Skinner, 1985: 89).

ثانياً: منهجية البحث

يتناول البحث منهجيته على النحو الاستقرائي والذي يتتبع الجزئيات (المواقف) التي ابداهها المبحوثين كما هي في الواقع الميداني والوصول الى كلييات قد تبلور معالم مهمة لممارسات الادارة الاستراتيجية في هذه المنظمات. ولاسيما وان البحث الحالي يعد محاولة استكشافية في مجال ربط الاستراتيجيات الرئيسية (Grand Strategies) للشركات مع ما تستهدفه تلك الاستراتيجيات من اسبقيات تنافسية في اطار الشركات الصناعية في القطاع الخاص بالعراق ، واستناداً إلى الإطار النظري فقد تم تقسيم منهجية البحث الى مجموعة محاور تتضمن مشكلة البحث وأهميته وأهدافه وأموذجه وفرضياته. وعلى النحو الآتي:

ثالثاً: مشكلة البحث

تتمحور مشكلة البحث في محدودية الدراسات والبحوث ولاسيما في البيئة العراقية - في حدود اطلاع الباحثان - إزاء توجهات وممارسات الإدارة العليا في الشركات الصناعية بالقطاع الخاص تحديدا نحو بلوغ حالة التوافق ووضوح العلاقة بين الخيارات الإستراتيجية التي تحددها تلك الإدارة وبين ما تستهدفه من أسبقيات تنافسية ، وفي هذا السياق فان البحث الحاضر يطرح مشكلته من خلال الاثرات (الأسئلة) التالية :

- 1- ما هي طبيعة الخيارات الاستراتيجية التي تعتمد عليها الشركات المبحوثة؟
- 2- ما هو الشكل الذي ينبغي ان تكون عليه الشركات في المستقبل؟
- 3- هل هناك موازنة بين الخيارات الاستراتيجية التي تقرها الشركات وما ينبغي ان تكون عليه الاسبقيات التنافسية؟
- 4- ما هي طبيعة الاقتران الحالي للابعد المبحوثة في الميدان البحثي؟

رابعاً :أهمية البحث

وتتجسد في كونه محاولة نظرية وتطبيقية لتأشير دور وحدود مساهمة الإدارة الإستراتيجية للشركات الصناعية العراقية ومنها الشركات المبحوثة لبلوغ أسبقياتها التنافسية عبر الخيارات التي تقررها في إطار يقوم على التحليل المنطقي .

خامساً : أهداف البحث

اعتمادا على مشكلة البحث وأهميته فقد صيغت أهدافه وفقا للاتي :

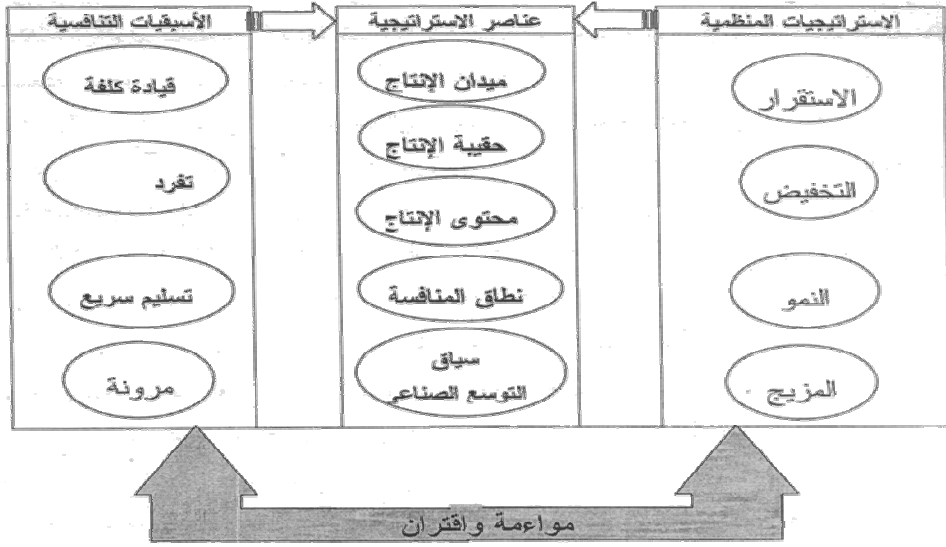
- 1- تشخيص حقيبة الاستراتيجيات وتناسبها مع مرامي الادارة العليا.
- 2- تحديد اهمية العناصر المكونة لكل استراتيجية معبرة عن واقع الشركات الصناعية العراقية
- 3- استنباط العلاقة المنطقية بين المواقف التي ابداهها المبحوثين ومعانيها الإستراتيجية.

أ نموذج البحث وفرضياته

تم بناء الأنموذج الفرضي كما يوضحه المخطط رقم (1) لتلبية أهداف البحث. إذ أسست علاقاته على المنطق النظري الوارد في كل من أدبيات الإدارة الإستراتيجية وإدارة العمليات. إذ يفترض الأنموذج تغاير الشركات في تفضيلاتها لاختيار إستراتيجية دون أخرى بتغاير خصوصيتها وظروفها بل وتوجهاتها (Robbins, 1989: 346). كما أن للاستراتيجيات العامة (الرئيسة) عناصر تعبر عن مضمون التوجه الاستراتيجي للمنظمة (إسماعيل، 1990: 249) ، وتوزعت الوسائل الملازمة لتنفيذ كل إستراتيجية بالمقاصد المحركة لمجمل العمليات الإنتاجية، وتمثلت بقيادة الكلف عند الاستقرار، والتخفيض (التخلص) من الأنشطة منخفضة الجودة ، والنمو لغرض إحكام فاعلية التناغم بين الإنتاج والزبون، وأخيرا تحديد توليفة من الاستراتيجيات (مركبة)كلما كان ذلك مناسباً للطبيعة المستهدفة (Porter, 1985: 48) وينبثق عن الأنموذج فرضية البحث التالية :

الفرضية الرئيسة: هناك علاقة اقتران معنوية بين الاستراتيجيات الرئيسة للشركات المبحوثة وأسبقياتها التنافسية ، وعن هذه الفرضية تنبثق **الفرضيات الفرعية الآتية:**

- 1- هناك علاقة اقتران معنوية بين إستراتيجية الاستقرار وقيادة الكلفة بالسوق.
- 2- هناك علاقة اقتران معنوية بين إستراتيجية التخفيض والتوجه نحو التفرد بالجودة.
- 3- هناك علاقة اقتران معنوية بين إستراتيجية النمو وسرعة تسليم السلع للزبون.
- 4- هناك علاقة اقتران معنوية بين الإستراتيجية المركبة وبين مرونة النظم الإنتاجية.



مخطط (1): العناصر الرئيسية المكونة لأمودج البحث

أساليب جمع البيانات والتحليل الإحصائي:

لغرض اختبار أمودج البحث وفرضياته تم بناء مقياس مستقل عن غيره من المقاييس مستنداً على استنتاج المعطيات النظرية وتحليل مضامينها وأحالتها الى مؤشرات تعبر عن الظاهرة المبحوثة (ملحق 1). وأخضع المقياس لاختبار الصدق النظري والتحقق من صدق الفقرات ووضوحها وموضوعيتها، فضلاً عن اختبار ثباتها عن طريق الاختبار وإعادة الاختبار باستخدام أسلوب بيرسون وحصلت الاستمارة على معامل ثبات نحو (81%) عند مستوى معنوية (0.05) ويعد هذا المعامل ملائم لأغراض البحث الحالي. وللوقوف على ماهية المتغيرات المستحصلة من الاستبانة تم استخدام والنسب المئوية والمتوسطات الحسابية والانحرافات المعيارية لوصف متغيرات البحث، كما تم استخدام الأساليب اللامعلمية (مربع كاي X^2) لقياس التوافق، فضلاً عن معامل الاقتران، وقد استخدمت البرمجية الإحصائية (MTD Under Window) في ذلك.

عينة البحث

حددت عينة البحث بالشركات الصناعية المحدودة الخاصة بالموصل (جدول 1) وقد روعي اختيارها على أساس تنوع أنشطتها وسعة خبرتها. فضلاً عن إبدائها استعداداً لتسهيل مهمة البحث الحالي وسهولة الاتصال بها وقد مثلت عينة الشركات تلك نحو (25%) من مجتمع البحث تقريباً.

جدول (1): الشركات المبحوثة

سنة تأسيسها	الشركة	سنة تأسيسها	الشركة
1993	نينوى لإنتاج اللدائن	1989	دلتا لإنتاج الشعيرية والمعكروني
1977	الشمال للمواد العازلة	1989	النبييل لإنتاج الشعيرية والمعكروني
1989	الحدباء لإنتاج غاز الأوكسجين	1962	الموصل للتعبئة والتعليب
1976	أغلفة الخليج العربي	1989	الزنبقة لإنتاج جبس الذرة
1985	الأمان لإنتاج أكياس النايلون	1975	البركة لإنتاج الحلويات
1989	الحدباء لإنتاج حلفا المبردات	1982	ألبان ومرطبات الحدباء
1952	الحاج يونس للنسيج	1989	متلجات السنابل
1962	نسيج جواريب النايلون	1982	متلجات أم الربيعين
1972	المحمودية للنسيج والصباعة	1982	الإخلاص للمرطبات
1989	الموصل للخياطة	1983	البادية لطحن الحبوب
1984	اللؤلؤة للخياطة	1978	المنتصر لطحن الحبوب
1961	مطبعة الجمهور	1989	الصباح لإنتاج الأثاث
1993	أسيا للطباعة	1978	الرشاد لإنتاج الأثاث
1960	الزهراء للطباعة	1981	حطين للألمنيوم
		1988	ألمنيوم نينوى
		1976	الرافدين لإنتاج الكتل الكونكريتية
المجموع الكلي = 30			

المصدر: الجدول من اعداد الباحثان بالاعتماد على استمارة الاستبانة

أما بخصوص المبحوثين فقد تم اختيار المديرين المتفدون (الإستراتيجيون) في إدارات الشركات المبحوثة والذين لهم دور اساس في تحديد الخيارات الإستراتيجية وإقرارها ومتابعتها وتقييمها على النحو الوارد في استمارة الاستبانة (استمارة رقم2). ومن خلال المستحصل من الاجابات نعرض في ادناه اهم خصائص المبحوثين وعلى النحو الآتي:

1- توزيع عينة المبحوثين حسب العنوان الوظيفي في الشركة:

يلاحظ من الجدول (2) أن نسبة من هم بموقع مدير مفوض في الشركة (63.33%) ورئيس مجلس إدارة (26.67%) ورئيس قسم (10%) وتمثل هذه العناوين قمة إستراتيجية للشركات المبحوثة وتعد عملية وضع الخيارات وتقييمها والتخطيط لتنفيذها من أهم مهامها.

جدول (2): عينة المبحوثين موزعة حسب العنوان الوظيفي

العنوان	العدد	%
مدير مفوض	19	63.33
رئيس مجلس الإدارة	8	26.67
رئيس قسم	3	10
المجموع	30	100

الجدول من اعداد الباحثان بالاعتماد على استمارة الاستبانة.

2- توزيع عينة المبحوثين حسب مدة الخدمة في الشركة:

تعكس الخبرة في الشركة استمرارية المدير مع القرار الاستراتيجي المتصل بالاستراتيجية التي يقع عليها الاختيار، فضلاً عن اختبارها لآمد زمني مهم. وفي هذا السياق تشير معطيات الجدول (3) الى ان نحو (60%) من عينة البحث تتمتع بخبرة اكثر من (16 عام) وهي نسبة مهمة في توثيق مواقفها حيال البحث الحالي.

جدول (3): عينة المبحوثين موزعة حسب مدة الخدمة بالشركة

مدة الخدمة	العدد	%
اقل من 15	12	40
16-20	4	13.34
21-25	8	26.66
25 فما فوق	6	20
المجموع	30	100

الجدول من اعداد الباحثان بالاعتماد على استمارة الاستبانة.

3- توزيع عينة المبحوثين حسب الفئات العمرية:

تشير معطيات الجدول (4) الى ان اغلب المبحوثين وبنحو (86.67%) هم من الاعداد الكبيرة والتي تجاوزت (36 عاماً) وهذا المؤشر يعكس هيمنة النضج الفكري واستيعاب مغزى الاختيار الاستراتيجي وانعكاساته المستقبلية على انجازاتهم العملية. وتضمنت النسبة المذكورة نحو (63.33%) من الاعداد التي تجاوزت الاربعين عاماً.

جدول (4): عينة المبحوثين موزعة حسب الفئات العمرية

الفئة	العدد	%
اقل من 35	4	13.34
36-40	7	23.33
41-45	5	16.67
46 فما فوق	14	46.66
المجموع	30	100

الجدول من اعداد الباحثان بالاعتماد على استمارة الاستبانة.

4- توزيع عينة المبحوثين حسب التحصيل الدراسي:

إن امتزاج المستوى العلمي مع الخبرة والنضج الفكري كما هو موضح في الجدول (5) يعزز امكانية ممارسة الدور الاستراتيجي للادارة العليا، ولذلك فان (53.33%) من المديرين هم من الحاصلين على دبلوم

وبكالوريوس فضلاً عن ان المتبقي كذلك حاصل على مستوى تعليمي مناسب، وبعد هذا التوزيع مهماً لاغراض تحليل مواقفهم المبحوثة.

جدول (5): عينة المبحوثين موزعة حسب التحصيل الدراسي

التحصيل الدراسي	العدد	%
دون الاعدادية	7	23.33
اعدادية	7	23.33
دبلوم	4	13.34
بكالوريوس	12	40
المجموع	30	100

الجدول من اعداد الباحثان بالاعتماد على استمارة الاستبانة.

ثالثاً: عرض نتائج البحث وتحليلها

يستهدف عرضنا للمتغيرات البحثية بناء تصور عام عن طبيعية المتغيرات البحثية من وجهة نظر المبحوثين وصولاً الى مؤشرات اولية. اذ تساعد هذه المؤشرات محاكاة الجانب النظري ومن ثم دفعه نحو الاختبار والاستنتاج ، وفي هذا السياق يتناول هذا المحور ما يأتي:

1- وصف متغيرات البحث:

تحدد مهمة هذه الفقرة بتشخيص مواقف المبحوثين وآرائهم حول ابعاد البحث ومتغيراته، ونعرض هذه المواقف والآراء على النحو الآتي:

أ- تشخيص مواقف المبحوثين تجاه الاستراتيجيات الرئيسية للشركة وعناصرها:

وزعت الاستراتيجيات المنظمة على عناصرها الخمسة كما في الجدول (6) واتضح ان اغلب المبحوثين يميلون نحو تبني استراتيجية الاستقرار، إذ بلغ المعدل النسبي لتكرارات هذه الاستراتيجيات نحو (42%) في حين بلغت مواقف المبحوثين نحو الإبقاء على الميدان الصناعي الحالي دون التوسع به نحو (30.16%). كما بلغت نسبة مواقف المبحوثين بخصوص الإبقاء على نطاق المنافسة الحالية في الانتاج ومحتواه نحو (20.63%). أما ركوز الشركات المبحوثة الى استراتيجية النمو لم تتجاوز نسبة (19.33%)، فضلاً عن ان هذه الاستراتيجية لم تستهدف التوازن في العناصر المكون لها وانما افصححت عن الميل في النمو ضمن هذه النسبة في ميدان الانتاج الحالي بنحو (34.48%) من متوسط النسبة المئوية لاستراتيجية النمو، إذ أن تحقيق إستراتيجية النمو يفضل ان تسير بشكل متوازن في اطار جميع عناصرها. ونستنبط مما سبق بان الظروف الاقتصادية التي تعمل بها الشركات المبحوثة قد يتقدم على العوامل التي اثرت في تحديد مواقف عينة المبحوثين نحو ميلها لإستراتيجيتي الاستقرار والتخفيض بنسبة اعلى من تبني مواقف المبحوثين نحو استهداف استراتيجتي النمو او المزيج (المركبة)، وان التخوف من المجهول يطغى على سيكولوجية التفكير بتبني استراتيجية منظمة يحبطها قدرًا من المغامرة.

جدول (6): التوزيع التكراري لعناصر الاستراتيجية العامة للشركات المبحوثة

الانحراف المعياري	المتوسط الحسابي	المركبة		النمو		التخفيض		الاستقرار		الاستراتيجيات العامة	ت
		%	تكرار	%	تكرار	%	تكرار	%	تكرار		
1.2 23	2.433	23.33	7	33.33	10	6.67	2	36.67	11	ميدان الإنتاج	1
1.2 79	2.867	46.67	14	20	6	6.67	2	26.67	8	حقيبة الإنتاج	2
1.0 66	1.967	16.67	5	3.33	1	40	12	40	12	محتوى الانتاج	3
1.3 54	2.400	33.33	10	16.67	5	6.67	2	43.33	13	نطاق المنافسة	4
1.1 26	1.800	10	3	23.33	7	3.33	1	63.33	19	سياسة التوسع الصناعي	5

الجدول من إعداد الباحثان بالاعتماد على مخرجات الحاسبة.

ب- تشخيص آراء عينة المبحوثين حول الأسبقيات التنافسية في شركاتهم:

تحدد مهمة هذه الفقرة في تحديد آراء المديرين المعنيين بالاجابة عن فقرات المقياس المعد لعناصر الاسبقيات التنافسية (استمارة رقم3). وتشير معطيات الجدول (7) الى ان الشركات المبحوثة تركز بشكل كبير على أسبقية (الكلف) إذ بلغ المتوسط النسبي لها نحو (31.15%) وبمتوسط حسابي (4.6) وانحراف معياري (0.932)، وشر معامل الاتفاق على هذه الاسبقية مستوى "عال" إذ بلغ نحو (80%) ، كما جاء التركيز على أسبقية (التسليم) بالمرتبة الثانية وبلغ المتوسط النسبي لها نحو (29.1%) وبمتوسط حسابي تراوح بين (4.133-4.267) وانحراف معياري بين (0.900-1.048)، واحتلت أسبقية (المرونة) بالمرتبة الثالثة وبلغ المتوسط النسبي لها نحو (23.66%) وتراوح المتوسط الحسابي بين (3.300-4.433) وانحراف معياري (1.474-0.935) ، وأخيرا جاءت أسبقية (الجودة) بالمرتبة الأخيرة وتراوح المتوسط النسبي لها نحو (16.09%) وبمتوسط حسابي (4.000-4.733) وانحراف معياري (0.583-0.983).

جدول (7): التوزيع التكراري لعناصر الأسبقيات التنافسية لعينة المبحوثين في الشركات المبحوثة

الانحراف المعياري	المتوسط الحسابي	مقياس الإجابة										الاستراتيجيات العامة	ت
		5		4		3		2		1			
		%	ت	%	ت	%	ت	%	ت	%	ت		
0.93	4.60	76.6	23	16.6	5	-	-	3.3	1	3.33	1	خفض الكلف وزيادة الطلب	1

0.58	4.73	80	24	13.3	4	6.67	2	-	-	-	-	تطوير نوعية ورفع مستوى اداء السلعة	2
0.83	4.70	83.3	25	10	3	3.33	1	-	-	3.33	1	تطوير نوعية وزيادة قناعة الزبون	3
0.98	4	36.6	11	33.3	10	26.6	8	-	-	3.33	1	تطوير نوعية للمستوى القياسي الدولي	4
1.04	4.26	50	15	40	12	3.33	1	-	-	6.67	2	تطوير كفاءة تسليم السلعة	5
1.04	4.23	56.6	17	20	6	13.3	4	10	3	-	-	تسليم حين الطلب	6
0.900	4.13	40	12	40	12	13.3	4	6.6	2	-	-	اختصار وقت التسليم	7
1.47	3.43	30	6	26.6	8	20	6	3.3	1	20	6	إنتاج حسب الطلب	8
1.47	3.36	33.3	10	16.6	5	16.6	5	20	6	13.3	4	تغيير خصائص السلعة حسب الطلب	9
0.93	4.43	66.6	20	16	5	10	3	6.6	2	-	-	تكييف حجم الانتاج وفقاً للطلب عليه	10

الجدول من إعداد الباحثان بالاعتماد على مخرجات الحاسبة.

ان الترتيب في الاسبقيات التنافسية في الجدول (7) جاء موازياً الى حد ما مع ترتيب الاستراتيجيات المنظمة. إلا ان هناك فروقات في التوزيع النسبي لكليهما (الاسبقيات والاستراتيجيات) ، وهذا الأمر دفعنا نحو أهمية اختبار التوافق بين البعدين المذكورين لاحقاً والوقوف على أهمية هذه الفروقات المشار إليها في الجدول (8) في الميدان المبحوث.

جدول (8): التوزيع النسبي للاستراتيجيات والاسبقيات المستخلصة من وصف متغيرات البحث

الرتبة	%	الاسبقيات	ت	الرتبة	%	الاستراتيجيات	ت
1	31.15	قيادة الكلف	1	1	42	الاستقرار	1
4	16.09	جودة	2	4	12.67	التخفيض	2
2	29.11	تسليم	3	3	19.33	النمو	3

3	23.66	مرونة	4	2	26	المزيج (المركبة)	4
---	-------	-------	---	---	----	------------------	---

الجدول من اعداد الباحثان.

2- اختبار فرضيات البحث:

تتطلب عملية اختبار الفرضيات من البناء النظري لفرضيات البحث على هدي التناسب النظري بين استراتيجيات الشركة وما افصح عنه التحليل الوصفي من فروقات في المتوسطات الحسابية والانحرافات المعيارية والتوزيعات التكرارية والنسبية ، إذ أن محتوى كل استراتيجية انما هو دالة لاسبقية تنافسية. وفي السياق نفسه توضح معطيات الجدول (9) معنوية العلاقة بين الاستراتيجيات الرئيسة والاسبقيات التنافسية للشركات المبحوثة والتي احتسبت على اساس اسلوب حسن المطابقة او المجارات (Chi-square).

جدول (9): التوافق بين استراتيجيات الشركات المبحوثة واسبقياتها التنافسية

ت	تكرارات الاستراتيجية	تكرارات الاسبقيات	الاجمالي
1	o	2	14
	e	7	
2	o	2	6
	e	3	
3	o	8	14
	e	7	
4	o	18	26
	e	13	
المجموع	30	30	60

$$df = 3 \quad P \leq 0.05 = 11.9 \quad x^2 = 11.941$$

e = expected O = observed

الجدول من اعداد الباحثان بالاعتماد على مخرجات الحاسبة.

تشير نتائج الجدول (9) بان هناك توافقاً معنوياً على مستوى اجمالي التغيرات بين الاستراتيجيات الرئيسة والاسبقيات التنافسية وعند مستوى (0.05) وان هذه النتيجة جاءت مطابقة لفرضية العدم (H.O) الرئيسة والتي تنص على (ان هناك علاقة اقتران معنوية بين الاستراتيجيات الرئيسة للشركات المبحوثة واسبقياتها التنافسية) إذ أن قيمة (x^2) هي (11.941) وهي اكبر من قيمتها الجدولية (7.815) عند مستوى المعنوية (0.05) ، ونستنتج من هذه النتيجة أن الشركات المبحوثة تسعى جاهدة الى مواكبة كلف السلع المستوردة متدنية الجودة، وان هذه المسألة تبدو واضحة من خلال اجراء مسح سريع لعينة من السلع التي تتعامل معها الشركات المبحوثة وبدائلها من السلع المستوردة. وعند حساب معامل الاقتران، فقد بلغت قوة

الاقتران^(*) بين الاستراتيجيات والاسبقيات التنافسية نحو (41%) وهو معامل غير مشجع لحد ما يقع دون الحد المتوسط، ويشير ذلك الى عشوائية التركيز على الاسبقيات بدلالة الاستراتيجيات المعتمدة في تلك الشركات. ولغرض الوصول الى طبيعة المتغيرات التي اسهمت في تحقيق التوافق ومعامل الاقتران تم اعداد برنامج حاسوبي بالاعتماد على البرمجية الجاهزة (MTB-W95) وتوظيف المعالجات الدالية والتحويلات الرياضية بأسلوب (Haberman) وعلى النحو الاتي (Everitt, 1977: 47):

$$\begin{aligned}
 \text{MTB} > \text{Subt} & C_3 C_1 C_4 \\
 \text{MTB} > \text{Subt} & C_3 = C_2 C_5 \\
 \text{MTB} > \text{Let} & C_6 = C_4/\text{sqrt} (C_3) \\
 \text{MTB} > \text{Let} & C_7 = C_5/\text{sqrt} (C_3) \\
 \text{MTB} > \text{Let} & K_1 = (1 - \text{rsum} (C_1- C_2)/60) (1 - \text{sum} (C_1)/60) \\
 \text{MTB} > \text{add} & C_1 C_2 C_8 \\
 \text{MTB} > \text{Let} & C_9 = (1 - C_8/60) * (1 - \text{sum} (C_1)/60) \\
 \text{MTB} > \text{Let} & C_{10} = C_6/\text{sqrt} (C_9)
 \end{aligned}$$

وبالاعتماد على اصل البيانات الرئيسة في جدول (9) عند احتساب (كاً²) استخرج الجدول (10) لاغراض تنفيذ البرنامج بطريقة الاخطاء المعدل لاحتساب معنوية المتغيرات المساهمة في تحقيق التوافق.

جدول (10): احتساب معنوية المتغيرات المساهمة في تحقيق التوافق

	C ₁	C ₂	C ₃	C ₄	C ₅	C ₆	C ₇	C ₈	C ₉	C ₁₀
1	12	2	7	5	-5	1.889	-1.889	14	0.383	3.052*
2	1	2	3	1	-1	0.577	-0.577	6	0.750	0.860
3	6	8	8	-1	1	-0.377	0.377	14	0.383	-0.860
4	8	18	13	-5	5	-1.386	1.386	26	0.283	-2.605*

الجدول من اعداد الباحثان بالاعتماد على مخرجات الحاسبة.

حيث ان:

C ₁	التكرارات النظرية للاستراتيجيات	C ₂	التكرارات النظرية للاسبقيات
C ₃	التكرارات المتوقعة	C ₄	الفرق بين التكرارات النظرية والمتوقعة للاستراتيجيات
C ₅	الفرق بين التكرارات النظرية والمتوقعة للاسبقيات	C ₆	الخطأ المعياري (الخطأ المقدر للاستراتيجيات)
C ₇	الخطأ المعياري (الخطأ المقدر)	C ₈	مجموع التكرارات النظرية

(*) استخدام القانون $C = \sqrt{\frac{x^2}{x^2+7}}$ لاستخراج معامل الاقتران.

	للاسبقيات	للاسبقيات	
	الخطأ المعدل	الخطأ المعدل	
C ₉	التباين المحاذي	C ₁₀	

تشير معطيات الجدول (10) إلى أن هناك محورين ساهما في حصول الاقتران (عدم الاستقلالية)، وهما استراتيجية الاستقرار مع اسبقية قيادة الكلفة، فضلاً عن الإستراتيجية المركبة وبين أسبقية مرونة النظم الإنتاجية، إذ أن قيمتهما المحسوبتان تفوق القيمة القياسية (الجدولية) المستخرجة من الجداول الاحصائية والبالغة (1.96±) وعند مستوى معنوية (0.05) إذ بلغت قيمة الاقتران بين إستراتيجية الاستقرار وأسبقية الكلف (3.05234) وهي معنوية عند مستوى (0.05) وان قيمة الاقتران بين الإستراتيجية المزيج (المركبة) وأسبقية مرونة النظم الإنتاجية بلغت (-2.30525) وهي معنوية عند مستوى (0.05) وتؤكد هاتين القيمتين المعنويتين بان ثمة علاقة اقتران ايجابية بين المضي باستخدام استراتيجية الاستقرار وانحسار الكلف الى الحد التنافسي في حين تشير علاقة الاقتران السلبية بين الإستراتيجية المركبة وأسبقية مرونة النظم الإنتاجية بان مزيداً من ركون الشركات المبحوثة إلى إستراتيجية مركبة (مزيج) غير متوازنة وغير محسوبة يؤدي الى تدهور اسبقية المرونة لهذه الشركات وعدم قدرتها على تلبية حاجات الزبون المتجددة او المناورة في خصائص السلعة او التكيف لتذبذب الطلب على السلعة وبالتالي فان هاتين النتيجتين تأتي مطابقة لفرضيتي البحث الفرعيتين (1و4) كما أظهرت نتائج الجدول (10) أن علاقة الاقتران بين استراتيجية النمو والتخفيض غير معنويتين مع ما يقابلها من اسبقيات تنافسية مما يؤشر عدم مطابقة هذه النتيجة لفرضيتي البحث الفرعيتين (2و3) .

الاستنتاجات

يستند الاستنتاج على ما اقرته نتائج التحليل الاحصائي وتفسير الواقع في إطار إدارة العمليات، يمكن ان يؤدي ذلك الى بلورة مجموعة استنتاجات وعلى النحو الاتي:

1- تشترك الشركات المبحوثة في كونها تعمل ضمن بيئة تتسم بقدر عال من التغيير والتعقيد كان له انعكاس على عملية صياغة الخيار الاستراتيجي الرشيد ، وفي هذا السياق تظهر نتائج التحليل حالة الاقتران الجزئي بين بعدين البحث إلا أن مستوى الاقتران متدني.

2- عند محاورة الاستراتيجيات التي تعتمد عليها الشركات المبحوثة يتضح بأنها مازالت بعيدة عن مسار التنوع فيما اذا اشرنا الى الحقيقة الاستراتيجية للاستراتيجيات اللازمة لتهيئة وضع تنافسي لها. اذ ينبثق عن الوضع التنافسي كما هو واضح في ادب ادارة العمليات ما يسمى باستراتيجيات الوضع (Positioning Strategies) والتي تعد من اهم الاعتبارات اللازمة لمواجهة الازمات والتغلب على القيود التي تفرضها البيئة المعقدة، فضلاً عن التفكير الجاد بممارسة خيارات متنوعة تحدد بموجبها سياقات للاستجابة السريعة في تعاملها مع التغيرات الحاصلة في حاجات السوق التنافسي والدخول في معترك المنافسة ضمن اطار تشخص دقيق للوضع.

3- إن تسوية التوافق الجزئي في حدود الامكانيات الحالية قد يؤدي الى اغفال دور الامكانيات العقلية الاستراتيجية (Strategic Mentality) المطلوبة لادارة هذه الشركات من خلال اعادة صياغة وضع العمليات وفعاليتها (Operation Effectiveness) وادارتها بما يحقق مرونة فاعلة واستثمار جاد لمعطيات التغيرات التقنية ونظم واداء أنشطة صناعية تماثل أنشطة المنافسين ولكن بصيغ مختلفة. ولعل تجربة اليابان الصناعية خير شاهد في اعتماد مصانعها على فاعلية العملية عندما وضعت هذه الاستراتيجيات على أساس انها إستراتيجية التحدي الياباني أمام الشركات الأجنبية والتي تضمنت تقديم سلع بأسعار اقل وجودة اعلى من منافسيها عن طريق تلك الاستراتيجية.

4- تشير نتائج معنوية الاقتران الخاصة بمتغيرات البحث الى غياب التوجه المخطط للخيارات الإستراتيجية إذ أفصحت معنوية الاقتران السلبية الى زيادة الفجوة بين تبني استراتيجية مركبة (استقرار ونمو وتخفيض) مع أسبقية المرونة، فضلاً عن غياب اهمية التوافق بين استراتيجية النمو والتخفيض مع الأسبقيات الموازية لهما وينعكس ذلك سلباً على فاعلية المضي في ركاب المنافسة لهذه الشركات.

التوصيات

انسجاماً مع ما تم عرضه من استنتاجات يطرح البحث مجموعة وتوصيات مقترحات من شأنها أن تعزز مسيرة الشركات المبحوثة على النهج الذي استهدفه البحث وعلى النحو الآتي:

1- ينبغي على الإدارات الإستراتيجية للشركات المبحوثة أن تجابه القيود البيئية وما ينبثق عنها من مظاهر ازموية بعملية تجزئة الشركات لبيئة اعمالها الى بيئة كلية واخرى جزئية ، وتعد هذه الخطوة مهمة في اختيار مدخل التكامل الصناعي الذي يعزز من صمودها بتأمين موارد الانتاج او توكيد منافذ التوزيع، ولأسيما أن تحديد نوع التكامل المنشود يقترن نظرياً بقدرة الشركات على التحليل الاستراتيجي واختيار الإستراتيجية القائمة على معطيات التحليل المذكور.

2- من الضروري أن تقوم الإدارات الإستراتيجية للشركات المبحوثة بإعادة نظر وتقييم الجدوى لاستمرارية العمل بنظام العمليات الصناعية التقليدية والتحول الجاد من التفكير بالمخرجات الى التفكير بتطوير فاعلية العمليات الانتاجية، وبذلك يصبح النوع بديلاً للكلم، والابداع بديلاً للإنجاز، واستبدال الحاضر القائم على الماضي بالمستقبل المنبثق عن الحاضر.

- 3- إلزام إدارات الشركات المبحوثة بالطرق القانونية لزيادة مستوى التأهيل العلمي والمهني والذي ينسجم مع مستلزمات صياغة الخيارات الإستراتيجية للشركات الصناعية ، إذ أن الممارسة الصناعية لا تنفصل اثارها بانفصال الملكية عن المجتمع وانما هي حالة تظل اثارها ايجابياً وسلبياً على رفاه المجتمع وإمكاناته.
- 4- وضع آلية تنسيق وطنية تتولى صياغتها هيئة مركزية تتحدد مهمتها بتأمين الإسناد التقني للشركات الصناعية التي تحقق أداءاً استراتيجياً (إحلال السلع الوطنية بمواصفات تفوق المواصفات للسلع البديلة المتداولة في السوق العراقية) وحمايتها من العجز المالي والمستلزمات ذات العلاقة فضلاً عن مؤازرتها تشريعياً وإدارياً.

المصادر

اولاً : المصادر العربية

1. اسماعيل، محمد سيد 1990. "الادارة الاستراتيجية: مفاهيم وحالات تطبيقية"، المكتب العربي الحديث، مصر، إسكندرية.
2. توماس وهيلين ودافيد هنجر 1990. ترجمة د. محمود عبد الحميد مرعي ود. زهير نعيم الصباغ، "الادارة الاستراتيجية"، مطبعة معهد الادارة العامة، السعودية.

3. يونس، طارق شريف والنعمة، عادل ذاكر 2000. "التوافق الاستراتيجي بين ادارة العمليات والاستراتيجية الشمولية للمنظمة: المفهوم والخصائص"، مجلة بحوث مستقبلية، العدد 2، كلية الحدياء الجامعة، الموصل، العراق.

ثانياً: المصادر باللغة الانكليزية

1. Boseman G. and A. Phatak, 1989. "**Strategic Management**", John Wiley and Sons, N.Y U.S.A.
2. Dilworth J.B. 1996. "**Operation Management**", Adison-Wesley, U.S.A.
3. Everitt, B.S. 1977. "**The Analysis of Contingency Table**", Chapan and Hall Ltd., London. U.K
4. Harrison, J.S. and John, H. 1998. "**Foundations in Strategic Management**", South-Western Co., Ohio, U.S.A.
5. Krajewski J. and B. Ritzman, 1996 "**Operations Management**", Adison-Wesley, U.S.A.
6. Porter M.E. 1985. "**Competitive Advantage**", The Free Press. N.Y, U.S.A.
7. Robbins S.R. 1989. "**Organization Theory: Structure, Design and Application**", (3rd ed.) Prentice-Hall, U.S.A.
8. Skinner W. 1985. "**Manufacturing: The Formidable Competitive Weapon**", John Willey and N.Y. U.S.A.

-الملاحق-

بسم الله الرحمن الرحيم

م / استمارة استبيان

الاخ المجيب عن اسئلة الاستبيان المرفق طياً

السلام عليكم ورحمة الله وبركاته وبعد

الاستمارة المرفقة طياً تتضمن عدداً من المؤشرات المتصلة بالاستراتيجيات الصناعية الشاملة التي تعتمدها في شركتكم، كما تتضمن الاسبقيات التنافسية التي تسعون اليها، ومن المفيد ان نشير الى ان هذه المؤشرات معدة لغرض انجاز البحث العلمي الموسوم "التوافق الاستراتيجي بين استراتيجيات المنظمة والاسبقيات التنافسية في اطار عينة من الشركات الصناعية في القطاع الخاص بالموصل".

ان تفضلكم بالاجابة الدقيقة والمتأنية على الاسئلة الواردة بهذه الاستمارة يساهم كثيراً في دقة النتائج البحثية وتحقيق اهداف البحث، كما ان تلك الاجابات ستستخدم حصراً لاغراض البحث العلمي لذا لا ضرورة لذكر اسمكم، كما نود ان نلفت النظر الى ضرورة ملاحظة ما يأتي قبل الاجابة على فقرات الاستبيان وهي:

- 1- التفضل بقراءة الاسئلة الواردة بالاستبيان بدقة والاستفسار عن العبارات غير الواضحة.
- 2- يقصد بالاسبقيات التنافسية هي عملية التفضيل (لأحد) ابعاد المنافسة التالية على غيرها متمثلة بما يأتي:
 - أ- المنافسة من خلال كلف الانتاج.
 - ب- المنافسة من خلال جودة (نوعية الانتاج).
 - ج- المنافسة من خلال وقت تسلم الانتاج للزبون.
 - د- المنافسة من خلال مرونة الانتاج.
- 3- يقصد باستراتيجيات المنظمة (الشركة) بانها اساليب تنفيذ اهداف الشركة من خلال:
 - أ- استراتيجية (الاستقرار) على الوضع القائم (الحالي).
 - ب- استراتيجية (تخفيض) النشاط الصناعي الحالي.
 - ت- استراتيجية (النمو) في النشاط الحالي.
 - ث- استراتيجية (مركبة) من الاستراتيجيات الواردة في (أ و ب و ج).

شاكرين تعاونكم معنا مع التقدير

الباحثان

استمارة رقم (1)

وتتعلق بمعلومات عامة

اولاً: معلومات تعريفية عن الشركة:

- 1- اسم الشركة
- 2- سنة التأسيس

ثانياً: معلومات تعريفية عن الشخص الذي اجاب عن الاستبيان:

- 1- العمر سنة
- 2- التحصيل الدراسي:
دون الإعدادية إعدادية دبلوم بكالوريوس
- 3- مدة العمل بالشركة سنة
- 4- العنوان الوظيفي:
- مدير مفوض مدير مفوض ورئيس مجلس الادارة رئيس مجلس الادارة
- رئيس قسم أخرى تذكر

استمارة رقم (2)

وتتعلق بمؤشرات قياس الاستراتيجيات العامة للشركة

تكشف هذه المؤشرات تفضيلات المدير او المديب على الاستبيان (لاحد) اوجه الاختيار وبصفتك مديراً (او اي عنوان انت تحته) تمارس عملية تحديد الاستراتيجيات العامة للشركة، لطفاً ضع علامة (✓) ازاء الاختيار الذي يعبر عن الواقع الفعلي لتحديد الاستراتيجية المناسبة لك من بين (احد) الاستراتيجيات المعروضة في كل محور من المحاور التالية، ولايضاح ذلك نورد المثال التالي:

انني من النوع الذي افضل:

- البقاء في مجال واحد للصناعة.
- التحويل من المجال الصناعي الحالي الى مجال صناعي مغاير (آخر).
- التوسع في المجال الصناعي الحالي.
- ممارسة مزيج (مركب) من الأنشطة الصناعية.

وهذا يعني ان المدير او المديب على الاستبيان يفضل التوسع في المجال الصناعي الحالي لشركته. وعلى ضوء المثال التوضيحي اعلاه يرجى تحديد (واحد فقط) من الاختيارات المعروضة بعد كل فقرة من الفقرات الواردة في ادناه لطفاً.

أولاً: انني من النوع الذي افضل:

- البقاء في مجال واحد للصناعة.
- التحويل من المجال الصناعي الحالي الى مجال صناعي مغاير (آخر).
- التوسع في المجال الصناعي الحالي.
- ممارسة مزيج (مركب) من الأنشطة الصناعية.

ثانياً: انني من النوع الذي اسعى الى:

- إحكام السيطرة على الانتاج الحالي.
- إنتاج سلع جديدة.

التوسع في حجم الانتاج الحالي.

تنويع السلع الصناعية.

ثالثاً: انني من النوع الذي ابذل جهداً مميزاً:

- لتخفيض كلفة الإنتاج الحالي.
- لتطوير جودة السلع الحالية.
- لتخفيض كلف بعض مكونات (عناصر) السلعة.
- لتطوير جودة بعضاً من خصائص السلعة.

رابعاً: إنني من النوع الذي انافس من خلال طرح السلعة في:

الأسواق الحالية فقط.

أسواق جديدة.

الأسواق الحالية والجديدة.

أية سوق تتاح امامي.

خامساً: انني من النوع الذي اميل الى:

- عدم التوسع في الصناعة من خلال الاندماج مع الغير التوسع من خلال شراء مصانع
- التوسع من خلال الاندماج مع الغير. التوسع من خلال شراء مصانع مغايرة لما املك حالياً.

استمارة رقم (3)

وتتعلق بتحديد الاسبقيات التنافسية

تتناول هذه الاستمارة طرح مؤشرات الاسبقيات التنافسية، ولكونك احد المسؤولين في شركتك عن تحديد سبل المنافسة في اطار المتاح من امكانياتها، يرجى تفضلكم بتحديد اختياركم الذي تعتقدون بانه ينطبق تماماً على موقفك من المنافسة ضمن موقعك في هذه الشركة، ولغرض التوضيح نورد المثال التوضيحي التالي:

ت	الفقرة	دائماً	غالباً	احياناً	نادراً	نادر جداً
1	نرمي من تخفيض كلف السلعة الى زيادة مستوى الطلب				✓	

والإجابة تعني أن المدير او من يمثله (نادراً) ما يرمي الى تخفيض كلف السلعة بغية زيادة مستوى الطلب عليها. وفي ضوء ما جاء بالمثل السابق، يرجى وضع علامة (✓) أمام كل فقرة من الفقرات التالية بحيث تعبر عن موقفك الفعلي وانت تمارس دورك في تحديد سياقات المنافسة بهذه الشركة.

ت	الفقرة	دائماً	غالباً	احياناً	نادراً	نادر جداً
1	نرمي من تخفيض كلف السلعة الى زيادة مستوى الطلب عليها					
2	نرمي من تطوير (جودة) السلعة الى رفع مستوى اداء السلعة للزبون					
3	نسعى الى تطوير (جودة) السلعة بهدف الوصول لخلق قناعة للزبون بمستوى جودتها					
4	نسعى الى تطوير (جودة) السلعة لبلوغ المقياس الدولي لها					
5	نبذل اقصى جهد لاختصار (الوقت) بين طلب السلعة وتسليمها للزبون					
6	نبذل اقصى جهد لتسليم السلعة (حين الطلب)					
7	نسعى الى تطوير مستمر للسلعة وياقصر (وقت) ممكن					
8	نستعد لتصنيع سلع (حسب الطلب)					
9	نستعد لتغيير خصائص السلعة وفقاً (لحاجة الزبون لها)					
10	نكيف حجم الإنتاج وفقاً (لتذبذب الطلب على السلعة في السوق)					