

**دور مصادر القدرات المميزة للمنظمات الصناعية في
استراتيجية النمو
(بحث مستل)**

**دراسة استطلاعية لآراء عينة من المدراء والمشرفين في معام
الشركة العامة لصناعة الألبسة الجاهزة بالموصل**

أ.م.د. عادل ذاكر النعمة

جامعة الموصل - كلية الإدارة والاقتصاد - قسم الإدارة الصناعية

الباحثة: شهد إحسان طه الأندي

جامعة الموصل - كلية الإدارة والاقتصاد - قسم الإدارة الصناعية

The Role of Distinctive Capabilities Sources for Industrial Organization in Growth Strategy

Asst.Prof.Dr. Adel Th. Al-Nima

Researcher. Shahed E. Al-Afandy(Msc)

Absract:

The current research is aimed to investigate the role of sources of distinctive capabilities adopted in this research growth strategy factory of the General Company for the manufacture of garments in Mosul strategy through a prospective study of the views of a deliberate sample size of 45 personnel, including managers and supervisors in which to determine the ranges of interest in their factonies about the variables of the research adoption of a questionnaire prepared for this research and distributed to those respondents, in light of the combined whom data were tested the relationships and influences between the sources of distinctive capabilities and growth strategy using some statistical methods, the research reached to some conclusions among them the one that referred to the active role of such sources adopted search growth strategy by factories of company surveyed that.

On basis this,the research provides a set of proposals, the most notably the need to give the attention of departments factories.

Keywords: Distinctive Capabilities, Growth Strategy.

- المجلد الثاني عشر
 - العدد الرابع والعشرون
 - آذار 2020
 - استلام البحث: 2015/12/1
 - قبول النشر: 2016 /3 /1
- دور مصادر القدرات المميزة للمنظمات الصناعية في استراتيجيه النمو**
دراسة استطلاعية لآراء عينة من المدراء والمشرفين في معامل الشركة العامة لصناعة الألبسة الجاهزة بالموصل

أ.م.د.الدكتور عادل ذآكر النعمة
الباحثة:شهد احسان طه الافندي

المستخلص

يهدف البحث الحالي الى تأشير دور مصادر القدرات المميزة التي اعتمدها البحث في استراتيجية النمو بمعامل الشركة العامة لصناعة الألبسة الجاهزة في الموصل عبر دراسة استطلاعية لآراء عينة قسدية حجمها 45 فردا شملت المديرين والمشرفين فيها للوقوف على مديات اهتمام إدارات معاملهم إزاء متغيري البحث باعتماد استمارة استبانة اعدت لهذا الغرض وزعت على أولئك المبحوثين، وفي ضوء البيانات المجمعة منهم تم اختبار العلاقات والتأثيرات بين مصادر القدرات المميزة واستراتيجية النمو باستخدام بعض الأساليب الإحصائية، وتم التوصل الى جملة استنتاجات أشرت على الدور الفاعل لتلك المصادر التي اعتمدها البحث في استراتيجية النمو بمعامل الشركة المبحوثة.

وعلى أساس ذلك تم تقديم مجموعة من المقترحات لعل أبرزها ضرورة اهتمام إدارات تلك المعامل بقاعدة معلومات متنوعة عن أنشطتها، فضلا عن معرفتها المالية أكثر من بقية مصادر تلك القدرات لإسهامها الكبير في تعزيز اعتمادها لاستراتيجية النمو.

الكلمات المفتاحية: القدرات المميزة، استراتيجية النمو.

*البحث مستل من رسالة الماجستير الموسومة" القدرات المميزة للمنظمة الصناعية وأثرها في استراتيجية النمو" دراسة استطلاعية في الشركة العامة لصناعة الألبسة الجاهزة في الموصل، والتي تقدمت بها الطالبة شهد احسان طه الافندي، الى مجلس كلية الإدارة والاقتصاد في جامعة الموصل 2015.

المقدمة

اتسم العقدان الاخيرانمن القرن العشرين بتطورات وتحديات طرأت في العالم تمثلت بالعلومة والانفتاح على الاخرين وازالة الحدود، مما ادى الى ازدياد المنافسة بين منظمات الاعمال عموما والصناعية منها تحديدا للاستحواذ على الاسواق لجذب أكبر عدد من الزبائن، وباتت تلك المنظمات تتوجه ازاء البحث عن استراتيجية ملائمة لبقائها ونموها وتحقيق اهدافها الاقتصادية بكفاءة وفعالية، هذه الصورة اوجبت على ادارات تلك المنظمات التركيز على تحليل بيئتها الداخلية للوقوف على مستوى قدراتها المادية والبشرية بوصف ذلك يمثل أهم محددات خياراتها الاستراتيجية لتجاوز حالة المنافسة تلك من خلال ما يؤشره ذلك التحليل عن مصادر القوة في تلك القدرات التي تمتلكها.

وتعد استراتيجية النمو احدى الاستراتيجيات التي تحاول ادارات المنظمات عموما والصناعية منها اعتمادها عبر توسع انشطتها لمواكبة حاجات الزبائن والتفاعل الايجابي مع متغيرات المنافسة، فضلا عما تتميز به هذه الاستراتيجية من مداخل يمكن من خلالها تكيف قدرات المنظمة وقابلياتها ازاء خيارات فاعلة باتجاه تجاوز اداء منافسيها والتغلب على ما يترتب عنها من مخاطر اقتصادية وبالتالي تحقيق اهدافها.

ولما كانت المنظمات الصناعة العراقية تواجه منافسة في ظروف البيئة التي تعمل بها لاسيما بعد الانفتاح الذي شهدته السوق العراقية بعد عام 2003 ودخول سلع من مصادر شتى وبأسعار منافسة حتم على بعض المنظمات ومنها المعامل المبحوثة- التي لم يكن بمعزل عن هذا الظرف - البحث عن توجهات وأطر في ممارساتها لتجاوز مشكلة المنافسة تلك من خلال تسخير قدراتها المميزة باتجاه اعتماد استراتيجية النمو لفتح افاق جديدة لأنشطتها الانتاجية لضمان بقاءها واستمرارها في سوق المنافسة وعلى هذا الاساس فان البحث الحالي يمثل محاولة بحثية تصب بهذا الاتجاه، وتحقيقاً لما تقدم، فقد قسم البحث إلى اربعة مباحث وكما يأتي:

المبحث الاول: منهجية البحث

المبحث الثاني: الإطار النظري

المبحث الثالث: الإطار الميداني

المبحث الرابع: الاستنتاجات والمقترحات

المبحث الأول: منهجية البحث

أولاً: مشكلة البحث

تشكل التغيرات المتسارعة في بيئة التصنيع العراقية بفعل المنافسة الناجمة عن الانفتاح على العالم الخارجي التي شهدتها السوق العراقية والتنوع السلعي تحدياً أمام إدارتها لاستيعاب تلك التغيرات وتكييف إمكاناتها المادية والبشرية لمواجهة حالة المنافسة تلك، وقد اشترت الدارسة المسحية التي اجراها الباحثان للمدة (2013/11/24 - 2013/12/9) لعدد من المنظمات الصناعية الحكومية في محافظة نينوى، ومنها الشركة المبحوثة متمثلة بمعاملها(ولدي، الغزل والنسيج، القطن الطبي)انها تعمل في ظل منافسة شديدة في مجال تخصصها الامر الذي انعكس على مستويات ربحيتها على الرغم من امتلاكها قدرات مادية وبشرية مميزة .

ومن هذا المنطلق فإن مشكلة البحث الحالية تكمن في الوقوف على مدى قدرة إدارات معامل الشركة المبحوثة على تجاوز تلك المنافسة عبر اعتماد مداخل يتم فيها توظيف إمكاناتها المادية والبشرية باتجاه تبني استراتيجية تساعد على تجاوز واقعها الحالي بمداخل أكثر فعالية من خلال التوسع باتجاهات أخرى، وعلى هذا الأساس فإن السؤال التالي ومحاولة الاجابة عنه يمكن ان يوظر ابعاد مشكلة البحث الحالية:

(ما طبيعة ابعاد الدور الذي تؤديه القدرات المميزة بدلالة مصادرها ازاء استراتيجية النمو في معامل الشركة المبحوثة؟)

ثانياً: أهمية البحث

تتحدد أهمية البحث بالآتي:

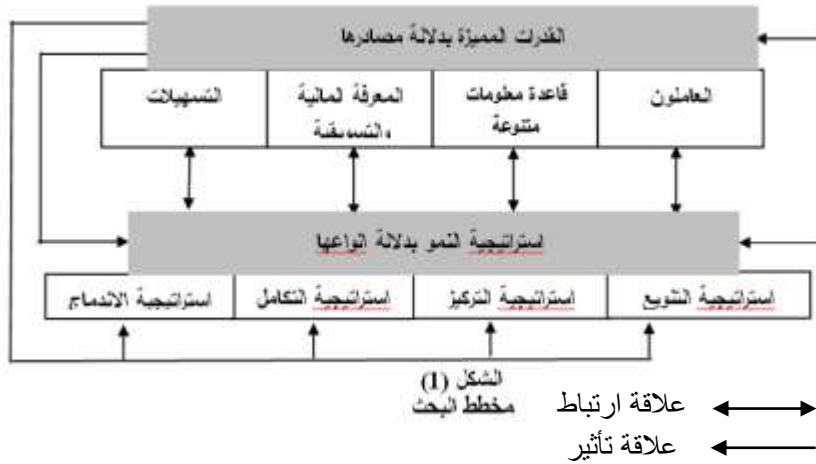
- أ - اثاره اهتمام إدارات معامل الشركة المبحوثة تجاه الابعاد المفيدة لهذه للتوجهات التي اعتمدها البحث للإفادة منها بالنهوض بواقعها الحالي في السوق وبما يعزز أهدافها في زيادة أرباحها وتحسين وضعها التنافسي.
- ب تحديد مستوى إدراك القيادات الإدارية لمعامل الشركة المبحوثة ازاء المتغيرات التي اعتمدها البحث.

ثالثاً: اهداف البحث

وتتمثل باختبار وتحليل علاقات الارتباط والتأثير بين القدرات المميزة بدلالة مصادرها واستراتيجية النمو التي اعتمدها البحث في معامل الشركة المبحوثة، باتجاه تأشير دور مصادر تلك القدرات التي اعتمدها البحث في تلك المعامل وبما يدعم خيار اعتماده الاستراتيجية النمو.

رابعآ: مخطط البحث

اعتمد البحث المخطط الافتراضي الوارد بالشكل (1) الذي يشير الى وجود علاقات ارتباط وتآثير بين القدرات المميزة بدلالة مصادرها بوصفها متغيرآ مستقلا (مفسرا) و استراتيجيآ النمو بدلالة انواعها بالشركة المبحوثة مآتملة بمعاملها بوصفها متغيرآ معتمدا (مستجيبآ) والتي ستخضع للاختبار للتحقق من قبولها.



المصدر: من اعداد الباحثين

خامسا: فرضيات البحث

لاختبار مخطط البحث الافتراضي فقد اعتمد البحث الفرضيات التالية:

أ-الفرضية الرئيسية الاولى: لا توجد علاقة ارتباط معنوية بين القدرات المميزة بدلالة مصادرها واستراتيجيآ النمو بدلالة انواعها وتتفرع عنها الفرضيات الفرعية التالية:

- الفرضية الفرعية الاولى: لا توجد علاقة ارتباط معنوية بين العاملين واستراتيجيآ النمو.
- الفرضية الفرعية الثانية: لا توجد علاقة ارتباط معنوية بين قاعدة معلومات متنوعة واستراتيجيآ النمو.
- الفرضية الفرعية الثالثة: لا توجد علاقة ارتباط معنوية بين المعرفة المالية والتسويقية واستراتيجيآ النمو.

- الفرضية الفرعية الرابعة: لا توجد علاقة ارتباط معنوية بين التسهيلات واستراتيجية النمو.
 - ب- الفرضية الرئيسية الثانية: لا توجد تأثيرات معنوية للقدرات المميزة بدلالة مصادرها في استراتيجية النمو بدلالة أنواعها وتتفرع عنها الفرضيات الفرعية التالية:
 - الفرضية الفرعية الأولى: لا توجد تأثيرات معنوية للقدرات المميزة بدلالة مصادرها في استراتيجية التنوع.
 - الفرضية الفرعية الثانية: لا توجد تأثيرات معنوية للقدرات المميزة بدلالة مصادرها في استراتيجية التركيز.
 - الفرضية الفرعية الثالثة: لا توجد تأثيرات معنوية للقدرات المميزة بدلالة مصادرها في استراتيجية التكامل.
 - الفرضية الفرعية الرابعة: لا توجد تأثيرات معنوية للقدرات المميزة بدلالة مصادرها في استراتيجية الاندماج.
 - ج- الفرضية الثالثة: يتباين مستوى تأثير القدرات المميزة بدلالة مصادرها في استراتيجية النمو تبعاً لتباين أنواعها
- سادساً: مجتمع البحث وعينته
- اختبرت الشركة العامة لصناعة الألبسة الجاهزة بالموصل ميدانا لإجراء البحث الميداني والتي تتكون من ثلاثة معامل وهي:
1. الغزل والنسيج، تأسس عام 1954 لإنتاج الغزول القطنية والاقمشة القطنية.
 2. ولدي، تأسس عام 1983 لإنتاج الملابس الرجالية والنسائية والولادية.
 3. القطن الطبي، تأسس عام 2010 لإنتاج القطن الطبي والشاش والباندج.
- وجاء الدافع لاختيارها هو سعيها المستمر لتطوير أنشطتها وعملياتها لمواكبة التطورات الحاصلة في السوق باتجاه بلوغ ميزة تنافسية في مجال منتجاتها. اما عينة البحث فكانت قصدية تكونت من المديرين والمشرفين فيها والبالغ عددهم (45) فرداً وكان الدافع لاختيارهم بوصفهم الفئة الأكثر دراية بأنشطة وعمليات تلك المعامل فضلاً عن الصلاحيات التي يتمتعون بها في اتخاذ القرارات والتي يمكن ان تسهم في اجراء تغييرات جديفة في مجمل أنشطة معاملهم، وبيبين (1) عدد من خصائص الافراد المبحوثين في المعامل المبحوثة والتي تشير الى انها فئة تتسم بمقومات فكرية ومعرفية في مجال اختصاصها مما يجعلها تسهم في إعطاء إجابات موضوعية عن أسئلة الاستبانة.

الجدول (1) خصائص الافراد المبحوثين

توزيع الافراد المبحوثين حسب (الفئات العمرية) / سنة									
25-فاقل		35-26		45-36		55-46		56 فأكثر	
العدد	%	العدد	%	العدد	%	العدد	%	العدد	%
-	-	14	31	20	45	10	22	1	2
توزيع الافراد المبحوثين على وفق (المؤهل العلمي)									
دكتوراه		ماجستير		دبلوم عالي		بكالوريوس		دبلوم	
العدد	%	العدد	%	العدد	%	العدد	%	العدد	%
-	-	1	2	2	5	27	60	14	31
2	4	9	20	19	42	12	27	4	9
توزيع الافراد المبحوثين على وفق (سنوات الخدمة) / سنة									
5-1		10-6		15-11		20-16		21 فما فوق	
العدد	%	العدد	%	العدد	%	العدد	%	العدد	%
1	2	9	20	19	42	12	27	4	9
توزيع الافراد المبحوثين على وفق (المنصب الوظيفي)									
مدير عام		مدير معمل		مدير قسم		مسؤول شعبية		مسؤول خط	
العدد	%	العدد	%	العدد	%	العدد	%	العدد	%
-	-	-	-	4	9	21	47	11	24
2	4	7	16	16	36	7	16	2	4

المصدر: الجدول من اعداد الباحثين في ضوء الاستبانة الموزعة على المبحوثين.

سابعاً: أساليب جمع البيانات

لغرض الحصول على البيانات والمعلومات اللازمة لتحقيق أهداف البحث واختيار مخططه وفرصياته، فقد اعتمد الباحثان في تغطية الجانب النظري على العديد من المصادر التي تمثلت بالمراجع العلمية العربية والأجنبية من الكتب والمجلات والدراسات والأطاريح ذوات الصلة بالموضوع، وقدمت شبكة المعلومات الدولية (الانترنت) المساعدة الكبيرة بهذا الاتجاه، وفي الجانب الميداني استخدم الباحثان الوسائل الآتية في جمع البيانات المطلوبة للبحث الميداني:

- 1 - المقابلات الشخصية: مع بعض أفراد عينة البحث لغرض توضيح فقرات الاستمارة عند الحاجة لضمان الإجابة عنها على نحو متكامل.
- 2 - المشاهدات الميدانية: لجمع المعلومات التعريفية الخاصة بالمعامل المبحوثة وبناء تصور متكامل عن أنشطتها وعملياتها والتعرف على واقع العمل فيها.
- 3 - الاستبانة: مثلت استمارة الاستبانة الأداة الرئيسة لجمع بيانات البحث نظراً لعدم توافر مقياس جاهز لقياس متغيراته، وقد اعتمد في اعدادها وصياغة فقراتها

(اسئلتها) على جهود ومساهمات عدد من الباحثين بهذا الشأن منهم (نعمو، 1994؛ Krajewski & Thompson & Strickland, 1999؛ الحسيني، 2000؛ Ritzman, 2005؛ روفية، 2005؛ الدوري، 2005؛ finch, 2006؛ بوقرة وجعيج، 2006؛ Baker, 2008؛ ماديس وجاكسون، 2009؛ الصفو، 2009؛ طالب وغالي، 2011؛ Ibrahim, 2012؛ القطب، 2012؛ العيساوي وآخرون، 2012؛ راضي، 2012؛ 2007، 2013؛ Krajewski, Ritzman & Malhotra، 2013).
اشتملت الاستبانة على ثلاثة أجزاء وهي:

الجزء الأول: معلومات عن الأفراد المبحوثين (عينة البحث).

الجزء الثاني: الفقرات الخاصة بمصادر القدرات المميزة.

الجزء الثالث: اشتمل على الفقرات الخاصة باستراتيجية النمو.

وتم استخدام مقياس (ليكرت الخماسي) بتلك الاستبانة والمكونة من

خمس درجات تبدأ بالوزن (1) لا اتفق بشدة وتنتهي بالوزن (5) اتفق بشدة، وقد

تم قياس الصدق الظاهري والشمولي للاستبانة بهدف الوقوف على قدرتها على

قياس متغيرات البحث من خلال عرضها على مجموعة من السادة المحكمين في

مجال إدارة الاعمال بكلية الإدارة والاقتصاد في جامعة الموصل بهدف التأكد من

صحة فقراتها وسلامتها والاستفادة من مقترحاتهم ووجهة نظرهم حول متغيرات

البحث وقدرة الاستمارة على قياسها ولتصبح جاهزة للتوزيع (الملحق 1).

كما جرى التحقق من ثبات الاستبانة باستخدام مقياس (Gronbach

Alpha) وبلغت قيمة معامل الثبات (93.9%) وتشير هذه النسبة الى قوة ثبات

الاستمارة المعتمدة

ثامناً: أساليب التحليل الإحصائي

1 - معامل ارتباط الرتب (Spearman's Correlation): لتحديد قوة العلاقة

واتجاهاتها بين متغيرين.

2 - اختبار (Wilcoxon Signed Ranks Test): ويستخدم لبيان التأثيرات

المتبادلة بين بعدين ينبغي أن تكون العلاقة بينهما علاقة مستقلة (Siegel &

Castell, 1989, 80-87).

3 - تحليل التباين الأحادي (ANOVA) (One-way Analysis of

variance): ويقصد به اختبار F ويستخدم عادة لكشف الفروقات أو

الاختلافات الموجودة بين أكثر من بعدين (بين مجموعة أبعاد) وللتحقق من

معنوية التأثير للعينة بأكملها (البلاداوي، 2009، 169-172).

4 - آآآبار دنكن (Duncan): وىسآآدم للآآقق من وجود أو عدم وجود فروقات فى الآآآآرات المعنوية بين الأبعاد المدروسة فضلاً عن آآديد البعد المسؤل عن تلك الفروقات (الهيآى، 2006، 353-354).

المبآآ الآانى: الإآار النظرى

أولاً: القدرات المميزة

1. آذور المعرفة والمفهوم

يعد (Phillip-Seznick) أول من اسآآدم مصطلآ القدرات المميزة عام (1957) فى كتابه (القيادة فى الإدارة) وكان واحداً من أوائل الباحثين الذين ذكر وأن العوامل الداآلية للمنظمة مآل عاملها وآبرآها السابقة تعد حاسمة بالنسبة للمنظمة أذ آفرص نجاحها فى آفآذ السياسة المآآارة (Lee,1999,5)، وأيدة (Penrose) عام (1959) فى كتابه (نظرية النمو فى المؤسسة) وآشار إلى أن المنظمات آآول أن آآصل على الموارد البشرية والمادية النادرة والآى آمكنها من آقديم مآآلف أنواع السلع والآآدمات الآى آميزها عن المنظمات الأآرى (Day,1994, 38).

وىرى كل من (Prahalad&Hamel,1990,82) أن القدرات المميزة آمآل "مجموعة المهارات والآآنآيات الآى آمكن المنظمة من آقديم منآعة للزبون وآدرة آنافسية ذات آآآآر أكبر"، فى آآن يصفها (Stevenson,1993,46) بأنها "الآواص والقدرات الآاصة الآى آمنح المنظمة آفوق آنافسى" أما (Johnson&Scholes, 1997,14) فذكر بأنها "المهارات الآى آمكن المنظمة من الآفوق فى أآائها وآآآساب الآدرة على الآنافس الأفضل" وعبّر عنها (Porter) بأنها "القدرات الفريدة للمنظمة الآى آآقق لها النجاح فى الآنافس (Render&Hiezer, 1997,38).

وأشار (Hittet.al,2003,396) بأنها آمآل "الموارد والقدرات الآى تعد مصدرا للميزة الآنافسية للمنظمة وآفوقها على منافسها" عرفها (سلىمان، 2004، 54) بأنها "مهارات المنظمة فى إدارة أنشطتها بالشكل الذى يؤكذ المزايآ الآنافسية للمنظمة من آلال آزويد الزبون بالآيمة مآبال الآمن الذى يآفعه وبشكل أفضل من المنافسین".

وفى ضوع المعروف من وآهات نظر إزاء مفهوم القدرات المميزة فإن المفهوم الإآرائى لها لأغراض البآآ الآالى يصفها بأنها "مجموعة الموارد والمهارات الآى آملكها المنظمة والآادرة على آوظيفها بصورة آمكنها من الآميز فى ممارستها وأنشطتها بآآاه آآقق آفوق على منافسها" وهو مفهوم يآقق مع آداف البآآ الآالى.

2. مصادر القدرات المميزة للمنظمة الصناعية

تباينت وجهات نظر الكُتاب والباحثين في تحديد مصادر القدرات المميزة ويرجع هذا التباين كما تؤشره طروحات أولئك الى تباين طبيعة نشاط المنظمة وقدراتها، والجدول (2) يعرض مصادر القدرات المميزة للمنظمة الصناعية طبقاً لوجهات النظر تلك التي اتيحت للباحثين.

جدول (2)

مصادر القدرات المميزة للمنظمة الصناعية من وجهة نظر عدد من الكُتاب والباحثين

التسلسل	المصادر الكُتاب	العاملون	قاعدة معلومات متنوعة	والتسويقية المعرفة المالية	التسهيلات	التعلم التنظيمي	الاستراتيجية المرونة	الانتاج والرقابة نظام تخطيط	الإدارة والتنظيم	الإنتاج
1	نعمو، 1994، 25	*		*	*					
2	Thompson & Strickland 1996، 94		*	*					*	
3	السعد، 1999، 34	*	*				*	*		
4	حمود وفاخوري، 2001، 63	*	*	*	*					
5	Krajewski & Ritzman 2005، 59	*	*	*	*					
6	Chen 4، 2006، et.al	*	*					*		
7	الصفو، 2009، 45	*	*	*	*					
8	راضي، 2012، 74	*	*	*	*					
9	محمد، 2013، 439	*	*		*	*				
10	Krajewski 4829، 2013، et.al /2007	*	*	*	*					
11	المجموع	9	9	7	6	1	1	1	2	1
12	النسبة المئوية	90%	90%	70%	60%	10%	10%	10%	20%	10%

المصدر: من اعداد الباحثان بالاعتماد على المصادر الواردة فيه.

ومن الجدول (2) يتضح أن مصادر القدرات المميزة للمنظمة في ضوء نسبة الاتفاق التي حصلت عليها قد تدرجت لتشمل (العاملين، قاعدة معلومات متنوعة، المعرفة المالية والتسويقية، التسهيلات) وهي المصادر التي سيعتمدها البحث الحالي ونقدم فيما يأتي عرضاً موجزاً لمضامينها وبما يخدم هدف البحث:

أ. العاملین

أهم ثروة في المنظمات ومحور عملياتها الانتاجية وأحد مصادر قدرتها التنافسية إذ تمت ادارتها بصورة فاعلة فهي تحتل مكان الصدارة بين الموارد التي تحتاجها المنظمة لتحقيق اهدافها ويعتمد نجاحها المنظمات بصورة رئيسة على نوعية تلك القوة فيها وعلى مستوى أدائها (طالب وغالي، 2011، 98)، فالقوة العاملة المدربة بشكل جيد والمرنة تمثل ميزة تسمح للمنظمة الاستجابة لحاجات السوق (Krajewski et al., 2013, 29)، ومن ناحية أخرى فإن العاملين يشكلون الموجود الوحيد للمنظمة والذي لا يمكن تقليده من قبل منافسيها (النداوي، 2009، 39). وعلى أساس ذلك فإن للعاملين الأثر الكبير في أداء المنظمة الكفوء والفاعل لدورهم المؤثر في تحديد المسار الذي تسعى إليه المنظمة ويسمح لها بالتميز والحصول على ميزة تنافسية.

ب - قاعدة معلومات متنوعة

وتتمثل اشكال نظم المعلومات التي تمتلكها المنظمة، وهي مجموعة من المكونات المتداخلة والتي تعمل على جمع ومعالجة وتخزين وتوزيع المعلومات بهدف المساعدة في دعم عملية اتخاذ القرارات والتحكم والسيطرة على المنظمة، وقاعدة المعلومات هذه تتكون من مجموعة من البيانات والمعلومات التي تمتلكها المنظمة عن بيئتها الداخلية أو التي تحيط بها أو معلومات تلك عن الذين لهم علاقة بالمنظمة من زبائن وموردين وسواهم، فضلا عن ذلك فإن قاعدة المعلومات تتضمن معلومات عن المنظمات المنافسة والتقنيات الجديدة والموجودة في المنظمة (طيبي، 2012، 22). ولعل من المفيد الإشارة الية هنا هو ان امتلاك المنظمة قاعدة معلومات متنوعة ليس ميزة بحد ذاته الا أن الاستخدام الكفوء والفاعل لمخرجاتها هو الذي يحقق للمنظمة اهدافها الاستراتيجية وفي مقدمتها اكتساب الميزة التنافسية، كما ان التقنية التي تعتمدها قاعدة المعلومات هذه ليست ميزة للمنظمة بحد ذاتها لكن ادارة تلك التقنية والمواءمة الاستراتيجية الناجحة بين تلك المعلومات وانشطة المنظمة هي الضامن الاهم للميزة التنافسية (ياسين، 2009، 90) وهذا ما أكده (Krajewski et al., 2013, 29) حينما أشار الى أن المنظمات ذات الخبرة في مجال قاعدة المعلومات وكيفية استخدامها بشكل فاعل ستحقق مزايا ضخمة للمنظمة.

وعموما يمكن القول ان المعلومات الواسعة التي تكون بحوزة المنظمة لها الدور الحاسم اليوم في مجمل انشطتها وقراراتها ويمثل الاستخدام الكفوء والفاعل لها الاساس في الاستجابة لمتغيرات السوق ومقابلة متطلبات الزبون في عالم المنافسة.

ت - المعرفة المالية والتسويقية

لما كان محور اهتمام الوظيفة المالية للمنظمة هو اعداد الخطط أو البرامج التي تبين كيفية حصولها على الموارد المالية اللازمة لأنشطتها لتنفيذ عملياتها وتطويرها، الا إن مستوى الفاعلية في بلوغ ذلك يعتمد على القاعدة المعرفية التي تركز عليها فيما يتعلق بالتنبؤ والتحليل المالي(عبد الهادي، 2008، 19)، ويصدر التخطيط المالي أولوياتها للتعرف على ما سوف تكون عليه الاوضاع في المستقبل، وذلك قبل اتخاذ أي قرار بهذا الشأن (هندي، 2014، 8)، وهذا بدوره يعتمد على المعرفة الواسعة عن طبيعة نشاط المنظمة من حيث هيكل الصناعة وطبيعة الاسواق واتجاهات التغيير واقتصادات الأداء واستراتيجيات المنافسة، وكما يتطلب فهم مجالات القوة والضعف للمنظمة وقدراتها الاستراتيجية ومزاياها التنافسية حتى يكون للمدير المالي اسهام مؤثر في إعداد استراتيجيات المنظمة وصياغتها وتوجهاتها المستقبلية (المرسي واللح، 2006، 88).

اما المعرفة التسويقية فتتمثل بالمهارات التسويقية التي يصطلح عليها بالمعرفة الفنية (Know-How) والتي تعني التنبؤ والتخطيط والتحليل والأبداع والتحفيز والاتصال والتطبيق والتي تعمل بشكل مباشر عند استخدام هذه المهارة في العمل التسويقي (نوري، 2011، 34).

أما القدرات التسويقية فأنها تشكل مجالاً لتطبيق المعرفة والمهارات والموارد المشتركة في المنظمة والمرتبطة بالسوق، وهذا يسهم في اضافة قيمة للسلع والخدمات لتلبية المتطلبات التنافسية للزبون، اذ تساعد القدرات التسويقية المنظمة على القيام بفهم بارز لحاجات الزبون الحالية والمستقبلية (Abu Baker et al, 2009, 161). وعلى وفق ما تقدم فإن استخدام المنظمة الموارد المالية وكيفية تسخيرها باتجاه تحقيق أهدافها، فضلا عن معرفة كيفية جذب زبائن جدد والتبوء بحاجاتهم ورغباتهم تعتبر من أولويات حاجات المنظمة المعاصرة التي لا بد من استحضارها من اجل الحصول على الميزة التنافسية.

ث - التسهيلات

وتشمل المعدات والمكانن عموما وهي رأس المال المستثمر على المدى الطويل ونادرا ما تؤثر التغييرات قصيرة الامد في هذه المعدات والمكانن بسبب ارتفاع تكاليفها (Evens & Collier, 2007, 546)، ويرتبط مستوى فاعليتها وكفاءتها

لطبعة ترتيبها بشكل امثل طبقآلما تحتآجه العملية الإنتاجية لتجنب الحركات الغير ضرورية التي تعرقل العملية الإنتاجية مما يؤدي الى تأخر عملية الإنتاج وبالتالي التأثير على تلبية متطلبات الزبائن (Finch, 2006, 563)، فضلا عن ذلك ان التسهيلات التي تكون مرنة وتتعامل مع انواع كثيرة من السلع وبمستويات مختلفة من الاحجام سيعزز مسعى المنظمة في تحقيق الميزة التنافسية (Krajewski & Ritzman, 2005, 59).

وفي ضوء ذلك يبدو واضحا ان اهمية التسهيلات تكمن في مدى قدرتها على المرونة والاستجابة لحجم الطلب من السلع بشكل يتفق مع حاجات ورغبات الزبون ومواجهتها بالوقت المناسب والتي يمكن ان تعتبر سببا لتمييز المنظمة.

ثانياً: استراتيجية النمو: المفهوم والانواع

1. المفهوم

استراتيجية النمو هي الاستراتيجية التي تتبعها المنظمة عندما تسعى لتحقيق اهداف جديدة اعلى من مستوى اهدافها السابقة، من خلال تحقيق خدمة اسواقها وزبائنها وذلك بتقديم سلع وخدمات جديدة، او التوسع في اسواق جديدة بسلع وخدمات جديدة وعادة ما تركز المنظمة التي تعتمد هذه الاستراتيجية في قراراتها على الزيادات الرئيسية في مجال عملها الحالي، كما انها ترتبط في الغالب بالتوسعات او الاستثمارات التي تمر بها المنظمة في قطاعات اعمالها الحالية او الجديدة (Wheelen & Thomas, 1989, 139)، ويجمع العديد من الباحثين والكتاب (Hunger, 2008, 41:200، Rue & Holland, 1989, 200، الصميدعي، 2000، 104؛ السيد، 2000، 238؛ الدوري، 2005، 221؛ غرزولي، 2010، 88؛ بن يزه، 2011، 8) على ان الاسباب التي تدفع ادارات المنظمات الصناعية للجوء الى هذه الاستراتيجية يعود للمبررات الاتية:

- النظر الى النمو بوصفه أحد اساليب تحقيق النجاح او تحقيق الثروة او أحد مؤشرات الفعالية او حالة النظرة السائدة بأن النمو هو السبيل للبقاء.
- في حالة قيام المنظمة بربط الحوافز الخاصة بالمديرين والقوة العاملة ككل بالزيادة في الانتاج والمبيعات والارباح.
- الضغوط التي تكرسها البنوك على المنظمات في حالة طلب الاخيرة للقروض حيث تمنح القروض بمعدلات فائدة معقولة للمنظمات التي تحقق معدلات نمو مقبولة.
- الاستفادة من أثر الخبرة والتعلم، فكثير من المنظمات تحقق مستوى عالي من النمو في الحجم، والمبيعات، او الارباح كنتيجة لأثر الخبرة والتعلم.

- اعتقاد البعض ان النمو في النشاط يحقق المزيد من المنافع للمجتمع وبحسن الصورة الذهنية لدى الزبون على المنظمة.
وعلى اساس ما تقدم يرى الباحثين ان استراتيجية النمو تشكل أحد الاستراتيجيات المتاحة امام المنظمات الصناعية لادامة وجودها بالسوق من خلال التفاعل المستمر مع تنوع وتنامي رغبات وحاجات الزبائن وبما ينعكس على ربحيتها وموقعها التنافسي فيما بعد.
- 2. انواع استراتيجية النمو**
تباينت وجهات نظر الكتاب والباحثين حول انواع استراتيجية النمو ويعرض الجدول (3) ما اتيح للباحثين من وجهات نظر حول تلك الأنواع.

الجدول (3)

اراء بعض الكتاب والباحثين حول انواع استراتيجية النمو

ت	الأنواع الكتاب / الباحثين	التوزيع	التركيز	التكامل	الاتماع	المشارك الاستثمار	النمو العكس	التحالف	التملك	المشاريع المشتركة
1.	الحسيني، 2000، 163	*	*	*		*	*			*
2.	Kotler , 2002, 45	*		*			*			
3.	روقية، 2005، 16	*			*		*			
4.	Thompson & Martin, 2005, 554	*	*	*						
5.	الدوري، 2005، 222	*	*	*	*		*			*
6.	بوكرة وجعيع ، 2006 ، 3	*	*							*
7.	Baker , 2008 , 27	*	*	*						
8.	الظاهر، 2009، 250	*	*		*				*	
9.	الدوسري، 2010، 14	*	*	*						
10	عرزولي، 2010، 100			*	*	*		*		
11	بن لخضر وين	*	*	*						

									سالم، 2010، 9	
						*	*	*	الصميدعي ويوسف، 268، 2011، 373، 2010/	12
		*	*	*	*			*	Ibrahim ، 2012 ، 109	13
*	*			*	*	*	*	*	القطب، 34، 2012	14
*	*	*		*	*	*	*	*	العيساوي واخرون، 409، 2012	15
	*			*	*	*	*	*	تيمجدين، 15، 2013	16
33 %	26 %	20 %	26 %	40 %	53 %	73 %	80 %	93 %	النسبة المئوية	

المصدر: الجدول من اعداد الباحثين بالاعتماد على الاديبيات الواردة فيه.

ومن الجدول (3) يلاحظ ان انواع استراتيجية النمو التي حصلت على نسبة اتفاق أكبر تدرجت كالأتي (التنوع، التركيز، التكامل، الاندماج) وعلى هذا الاساس فأن البحث الحالي سيعتمد هذه الأنواع، ونقدم فيما يأتي توضيحا لمضامين كل نوع من هذه الانواع وبشكل يتناسب وهدف البحث.

أ. استراتيجية التنوع

ترتكز هذه الاستراتيجية على قيام المنظمة بتنوع انشطتها عن طريق تقديم منتجات جديدة او دخول في اسواق لم تدخلها سابقا او تطوير عمليات جديدة تختلف عن العمليات القائمة (جواد و الاسدي، 2010، 36)، ويتم اعتماد هذه الاستراتيجية اذا كان المجال الصناعي الذي تنتمي اليه المنظمة لا يقدم الكثير او القليل من فرص النمو والربح، إما لان المنافسة تشغل حصة قوية او لان السوق المحدد لها في انخفاض، لذا فان استراتيجية التنوع تقتضي الدخول في مجالات انشطة جديدة للمنظمة (بوقرة وجعيجع، 2006، 5)، اما اسباب اعتماد ادارة المنظمة استراتيجية التنوع فهذا يعود الى ما يأتي (الحسيني، 2000، 168؛ Thomson & Stickland, 1999, 170):

- تنوع المخاطر.
 - مواجهة وصول بعض المنتجات الى مرحلة النضوج او الاشباع.
 - تحقيق تدفقات نقدية تزيد عن احتياجات الاستثمار في وحدة الاعمال.
- الاستراتيجية التي تحقق هذه التدفقات.

- البعد عن احتكار صناعة معينة.
 - تحقيق توافق بين المنتجات الحالية والجديدة بما يعود بالنفع على المنظمة.
 - زيادة المعدل الاجمالي لنمو المنظمة.
- وعلى اساس ما تقدم يمكن القول إن استراتيجية التنوع تمثل التوجه الذي تتبعه المنظمة لدخول اسواق جديدة ومنتجات جديدة للحصول على زبائن جدد مع توزيع مخاطر هذه التوجه عن طريق منتجات أخرى، ودخول أسواق جديدة لم تدخلها.

ب - استراتيجية التركيز

احدى استراتيجيات النمو التي قد تلجأ اليها المنظمة عن طريق تركيز مواردها وقدراتها على منتج معين او عدد محدود من المنتجات (او سوق معين) او التركيز على تقنية واحدة او باتباع سياسة سعرية جديدة في الاسواق الحالية وذلك من اجل تحقيق التفوق على المنافسين في مجال معين (الحسيني، 2000، 167).

وعلى الرغم من المزايا التي تحققها هذه الاستراتيجية للمنظمة من خلال تعزيز قدراتها التنافسية الا انها لا تخلو من المخاطر وينطبق عليها المثل القائل ان وضع البيض في سلة واحدة معرض للخطر، اي ان توظيف المنظمة لكل مواردها في مجال معين يعرضها لمخاطر عالية فقد تتدهور هذه الصناعة وينخفض الطلب على السلعة او ظهور سلع بديلة والتي قد تجعل منتجات المنظمة غير ذات قيمة (جواد والاسدي، 2010، 35)، كما ويتوقف نجاح هذه الاستراتيجية على تلائم القطاع المختار مع امكانيات المنظمة من جهة وعلى وجود احتمالات نمو السوق وازدهاره من جهة اخرى (العيساوي واخرون، 2012، 410).

في سياق ما طرح يرى الباحثان أن اللجوء لهذه الاستراتيجية من قبل المنظمات الصناعية تحده مديات مواردها تقنيات انتاجها والفرص المتاحة لها بالسوق.

ت - استراتيجية التكامل

تعتمد المنظمة هذه الاستراتيجية عندما ترغب الدخول في مجال او مجالات اعمال ضرورية لتصنيع او توزيع منتجاتها التي كانت تعتمد فيها على منظمات اخرى مستقلة (العيساوي واخرون، 2012، 4011).

ويكون التكامل أما أمامي أو خلفي والذي يشار لهما في بعض الأحيان بشكل جماعي على انها استراتيجيات التكامل العمودي إذ تسمح بالسيطرة على الموزعين والمجهزين وقد عرفها (Sawyer, 1985) بأنها "قيام المنظمة بتوسيع نطاق نشاطها لتشمل بعض النشاطات السابقة التي تحتاجها في عملياتها الانتاجية والتي يتم التزود بها من قبل المنتجين او منظمات أخرى" (يحي، 2012، 53).

وآقصد بالتكآمل الخلفآ هو "دآول المنظمة فآ مجال آورآد ما آحتآآ آآه من مواد اولآة او دآولها لمجالآآ آناآآة سآبقة لعملآآتها الآالآة" (القطب، 2012، 35)، وآآم ذلك عآر الآرك آور مجهزآ المواد الاولآة آآآ ان المنظمات الصناآآة آعمد عآلآ آورآد تلك المواد من المجهزآ وآالتآلآ فآن التكآمل الخلفآ هو آسآراآآآآة البآآ عن الملكآة او السآطرة عآلآ مجهزآها، وهآ "آسآراآآآة مناسآة عآدما آكون المجهزآ لا آعمد عآآهم او آنهم مكلفآ آدا او آنهم لا سآسآآعون الاآفاء لمتطلبات المنظمة" (العآساوآ وآآرون، 2012، 411).

فآ آآآن آعنى بالتكآمل الآمامآ "آآآه آآم آآو التكآمل والسآطرة عآلآ العملآآآ التسوآآآة بآهدف السآطرة عآلآ منافذ الآوزآع للآوصول آلآ الزآون، وان هذآ النوع من التكآمل آضمّن آآود منافذ آوزآع منآآآآ المنظمة، فضلاً عن آنه آعد وسآلة للرقآبة عآلآ طرق آقدآم المنآآآ وآوزآعها فآ الآسواق" (Baker,2008,27). وعآلآ آساس ما آقدم فآن آسآراآآآة التكآمل بشكلهما (الآمامآ والخلفآ) آمكن ان آلآآ آلآها المنظمة الصناآآة آذا ما وآدآ بان اعآمآدها سآزآد من فاعلآة آآقآق آهدآفها لآسآما ما آآعلق ببلوآ مستوآ مآقدم من الأربآآ وآزآادة آصآتها بالآسوق الا ان ذلك آبآقآ مرهونا بآواردها وآدراتها.

ث - آسآراآآة الآندماج

- وهآ الآسآراآآة الآآآ آمكن من آلالها لمنظمآآن ان آآآقآ عآلآ الآندماج لعملآآتهما عآلآ آسس مشآركة ومنتساوآة نسآآآا، الا ان هناك القآلآ من الآندماجآآ الآقآآة عملآآ، وذلك لان آحد الأطراف قد آكون هو الآكآر آسآآلآآ عآلآ الآصة السوآآة (العآساوآ وآآرون، 2012، 419)، وقد آدآآ الآندماج كآبدآل آسآراآآة لآحد الآسآبب الآآآة (الآورآ، 2005، 226) و (بن آبآور، 2007، 237):
- لغرض الآوسع فآ الآنآآآ والآدمآآ المقدمآ لآزآآن ولآزآادة آآم السوآ.
 - لغرض آآم آكآر من نقطة مآآلفة فآ نفس مراحل الآنآآ والسآطرة عآلآ عوآمل الآنآآ وآالسوآق.
 - آوظآف رؤوس الآموآ لمشروعات مآآلفة بآهدف تقلآل المخآطر او آآوآعها عآر آسواق مآآلفة او صنآعات مآعددة.
 - زآادة درجة آسآرآر آربآآ المنظمة، والآصول عآلآ موآرد آضافآة.
 - آقوآة المركز الآنافسآ للمنظمآآ المندمآة.
 - تقلآل الضرآآب.

وبموجب هذا الاندماج تفقد المنظمات المستقلتان شخصيتهما تماما وتظهر للوجود منظمة جديدة.

ويتفق الباحثان مع وجهة النظر المقدمة التي تركز على مجموعة المبررات التي لا بد ان تضعها إدارة المنظمة الصناعية إذا ما ارادت اعتماد هذه الاستراتيجية.

ثالثا: العلاقة النظرية بين القدرات المميزة واستراتيجية النمو

تعود فكرة ربط اداء المنظمة ونموها بالموارد التي تمتلكها الى الاقتصادي

(Penrose) الذي طرحه عام 1959 وطورت هذه الفكرة خلال ثمانينات من القرن

الماضي من منطلق انه من بين الموارد التي تمتلكها المنظمة توجد موارد لها

خصائص استراتيجية كصعوبة التقليد، صعوبة الاستبدال، ونادرة، وذات قيمة فضلا

عن مساهمتها في خلق الافضلية التنافسية الدائمة (مزهودة، 2003، 10)، ويرتكز

تطبيق هذه النظرية على الاسس التالية (Hamel& Prahalad,1999,166):

1- اعتبارا المنظمة محفظة من الموارد (التقنية، المالية، البشرية).

2- لا يخرج ضعف الموارد المنظمة في السوق، كما ان كثرتها لا يضمن لها حصة القائد.

3- اختلاف المنظمات لا يتوقف عند كفاءات التحام السوق فحسب، بل يتعدى الى الاثر الذي تحصل عليه من كمية الموارد.

4- الاستثمار الكاف للموارد يرفع الفعالية من جانب الاعمال المرادوية أكثر من جانب الاستثمارات وعدد الافراد.

ومن ناحية اخرى فقد اعتمد (Grat,2001,114) على مدخل تخصيص الموارد

في عرضه لإطار عمل يساعد على اختيار الاستراتيجية المناسبة، اذ ان البديل

الاستراتيجي على وفق هذا الإطار هو عبارة عن تلك الاستراتيجية القادرة على

استغلال موارد وقدرات المنظمة عند تعاملها مع الفرص البيئية والمناخية باتجاه تحقيق

ميزة تنافسية وخلق الارباح، وينطلق كل من (Collis& Montgomery,1989,72)

الاتجاه نفسه، اذ أكد ان " موارد المنظمة، مهاراتها وقدراتها" هي التي يجب ان تؤخذ

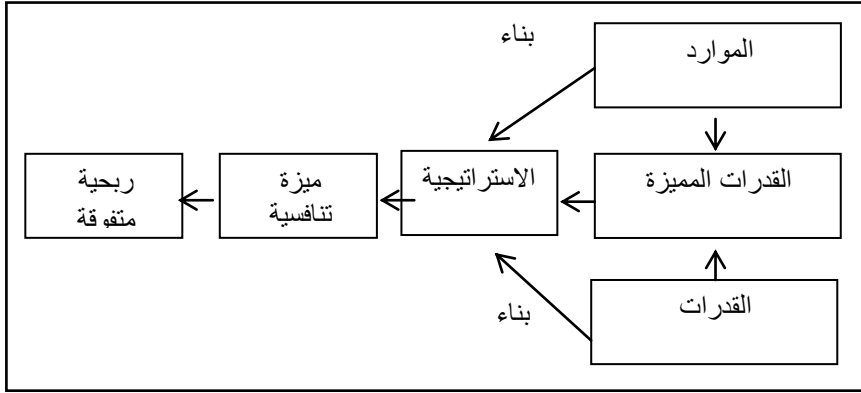
بنظر الاعتبار عند إطار استراتيجياتها.

ومن خلال الشكل (2) فإن علاقة القدرات والموارد والاستراتيجية هي علاقة

تبادلية فكل طرف يؤثر ويتأثر بالآخر، أذ تشكل الموارد والقدرات المميزة التي

بدورها تشكل الاستراتيجية التي تتبناها المنظمة والتي تقود الى تحقيق ميزة تنافسية

وهذه الاخيرة تحقق ربحية متفوقة (هل وجونز، 2008، 188).



الشكل (2)

العلاقة التبادلية بين القدرات المميزة وبين الاستراتيجية

المصدر: هل، شارلز وجونز، جارديث، 2008، الإدارة الاستراتيجية، ترجمة عبد المتعال، محمد سيد احمد وبسيوني، اسماعيل علي، دار المريخ للنشر، الرياض - المملكة العربية السعودية، 188.

ومع ذلك فإن من الأهمية ان ندرك ان الاستراتيجيات التي تتبناها المنظمة يمكن ان تبني موارد وقدرات جديدة او تفرز او تدعم الموارد والقدرات الحالية للمنظمة وبذلك تعزز وتقوي القدرات المميزة للمنظمة (هلوجونز، 2008، 189)، واطار كل من (Hamel & Prahalad) في مقالهما تحت عنوان " كيف يمكن للمنظمات الصغيرة الارتقاء الى مستوى العمالقة العالميين بما لديها من موارد محدودة؟ " وتتلخص الاجابة في تفعيل القدرات المميزة للمنظمة ويمكن القيام بذلك بخمس طرائق اساسية (سادلر، 2008، 257):

- 1 - تركيز القدرات المميزة على اهداف استراتيجية أكثر تفصيلا، اي تجميع القدرات حول غاية واحدة واضحة.
- 2 - مراكمة القدرات بشكل أكثر كفاءة والمقصود به هنا هو استفادة المنظمة من تاريخها وتجاربها.
- 3 - دمج الموارد والقدرات بموارد اخرى من اجل توليد قيمة اعلى.
- 4 - نشر القدرات ونقل التقنية التي يتم تطويرها ضمن المشروعات المشتركة الى داخل المنظمة.

5 - استرجاع القدرات من السوق في أسرع وقت ممكن، أي اختصار الفترة الزمنية الفاصلة بين تشغيل الموارد والتوقيت المتوقع للحصول على عائد على الاستثمار.

وبموجب هذا التصور فإن المنظمة التي تستطيع القيام بأي شيء يضعف سرعة منافسيها وبكمية الموارد المخصصة نفسها، هي منظمة تتمتع بميزة تنافسية. ومن خلال ما طرح يلاحظ أن من الضروري النظر إلى القدرات المميزة التي تمتلكها المنظمة عند اختيارها لاستراتيجية النمو وذلك لبناء طريق واضح حول كيفية مواجهة منافسيها والحصول على ميزة تنافسية مستدامة. ولعل من المفيد أن نشير هنا إلى أن الطرائق المقدمة من قبل (Hamel & Prahalad) حول تفعيل القدرات المميزة تؤكد أن كل طريقة منها لها استراتيجية نمو مناسبة وكالاتي:

- 1 - الطريقة الأولى تناسبها استراتيجية التركيز، إذ تركز المنظمة على منتج معين للاستفادة من مبدأ التخصص أي تجميع قدراتها المميزة حول غاية واحدة، كما يمكن الاستفادة من التعلم التنظيمي عن طريق تفعيل القدرات والاستفادة من تجارب المنظمة وهذا ما سيحقق بالطريقة الثانية.
- 2 - أما الطريقتان الثالثة والرابعة، فتفيدان في أن استراتيجية التكامل كونها تقلل من الفترة الزمنية للحصول على العائد على الاستثمار عن طريق التكامل الإمامي الذي يقترب من الزبائن بشكل كبير أو عن طريق التكامل الخلفي الذي يتكامل مع الموردين والمواد الأولية التابعة للمنظمة.
- 3 - أما الطريقة الخامسة فتفيد في استراتيجية الاندماج للاستفادة من خلق قدرات مميزة ذات قيمة أعلى للمنظمة. وبالنسبة لاستراتيجية التنويع فيمكن أن تتحقق بالاستفادة من تنوع القدرات وتوجيهها نحو تنويع المنتجات لتلك المنظمات.

المبحث الثالث: الإطار الميداني

يتناول هذا المبحث عرض نتائج اختبار فرضيات البحث ومناقشتها وكما يأتي:

1. تحليل نتائج اختبار (علاقات الارتباط) بين القدرات المميزة بدلالة مصادرها واستراتيجية النمو بدلالة أنواعها على مستوى (المعامل المبحوثة ككل) ومناقشتها:

بهدف التعرف على طبيعة واتجاه علاقات الارتباط بين القدرات المميزة بدلالة مصادرها واستراتيجية النمو بدلالة أنواعها على مستوى المعامل المبحوثة واثبات أو

نفي (الفرضية الرئيسة الأولى والفرضيات الفرعية المنبثقة عنها)، فأن المحاور ادناه تبين التفاصيل التي افضى إليها هذا الاختبار

أ - تحليل نتائج اختبار (علاقة الارتباط) بين القدرات المميزة بدلالة مصادرها (مجتمعة) واستراتيجية النمو بدلالة أنواعها (مجتمعة)، وعلى مستوى (المعامل المبحوثة ككل) ومناقشتها

الجدول (4)

نتائج اختبار علاقة الارتباط بين القدرات المميزة بدلالة مصادرها (مجتمعة) واستراتيجية النمو بدلالة أنواعها (مجتمعة) للفرضية الرئيسة الأولى وعلى مستوى (المعامل المبحوثة ككل)

المتغير المفسر	المتغير المستجيب
مصادر القدرات المميزة (مجتمعة)	استراتيجية النمو (مجتمعة)
0.730**	

المصدر: من إعداد الباحثين بالاعتماد على نتائج البرنامج الإحصائي (SPSS). ** 45 N < 0.01 P

يتضح من الجدول (4) وجود علاقة ارتباط معنوية عالية بين متغيري البحث بلغت قيمتها (0.730) عند مستوى المعنوية (0.01)، وهذه النتيجة تتفق مع رأي (Collis & Montgomery, 1989, 72) الذي أكد فيه أن "موارد المنظمة، مهاراتها، قدراتها" هي التي يجب أن تؤخذ بنظر الاعتبار عند اختيارها لاستراتيجياتها، وبهذا سيتم قبول الفرضية البديلة ورفض فرضية العدم (الفرضية الرئيسة الأولى).

ب - تحليل نتائج اختبار علاقة الارتباط بين القدرات المميزة بدلالة مصادرها (انفراداً) واستراتيجية النمو بدلالة أنواعها (مجتمعة) على مستوى (المعامل المبحوثة ككل) ومناقشتها

الجدول (5)

نتائج علاقة الارتباط بين القدرات المميزة بدلالة مصادرها (انفراداً) واستراتيجية النمو بدلالة أنواعها (مجتمعة) للفرضيات الفرعية للفرضية الرئيسة الأولى على مستوى (المعامل المبحوثة ككل)

المتغير المفسر	المتغير المستجيب
قيمة معامل الارتباط	مصادر القدرات المميزة
**0.458	العاملون
**0.561	قاعدة معلومات متنوعة
**0.739	المعرفة المالية والتسويقية
**0.638	التسهيلات
استراتيجية النمو	

المصدر: إعداد الباحثين بالاعتماد على نتائج البرنامج الإحصائي (SPSS). $N= 45^{**}$. $P < 0.01$

يتضح من النتائج الواردة بالجدول (5) وجود علاقة ارتباط بين كل مصدر من مصادر القدرات المميزة والمتمثلة ب(العاملين، قاعدة معلومات متنوعة، المعرفة المالية والتسويقية، التسهيلات) واستراتيجية النمو بدلالة أنواعها وعلى مستوى (المعامل المبحوثة ككل) بلغت قيمتها (0,458، 0,561، 0,739، 0,638) على التوالي عند مستوى المعنوية (0,01)، وهذا يدل على ادراك المبحوثين لأهمية مصادر القدرات المميزة لمعاملهم ودورها في استراتيجية النمو بدلالة أنواعها، وهذه النتيجة تماثل بدالاتها مع ما اشار اليه (هل و جونز، 2008) من ان الموارد والقدرات المميزة للمنظمة تشكل الاستراتيجية التي تنتبها وتفود الى تحقيق ميزة تنافسية لها وهذه الاخيرة تحقق ربحية متفوقة، بمعنى ان إدارات المعامل المبحوثة تعتمد على مصادر قدراتها المميزة في توجيه معاملها نحو النمو، وانسجاماً مع ذلك سوف ترفض الفرضيات العدمية الفرعية الاربعة المنبثقة عن الفرضية الرئيسية الأولى وتقبل الفرضية البديلة لكل منها على مستوى المعامل المبحوثة ككل.

2. تحليل نتائج اختبار (علاقات التأثير) للقدرات المميزة بدلالة مصادرها في استراتيجية النمو بدلالة أنواعها على مستوى (المعامل المبحوثة ككل)

ومناقشتها باعتماد اختبار (Wilcoxon Signed Ranks Test)

تم استخدام هذا المختبر الإحصائي لغرض إثبات أو نفي الفرضية الرئيسية الثانية والفرضيات الفرعية المنبثقة عنها، ويبين الجدول (6) نتائج ذلك الاختبار وكما يأتي:

أ - تحليل نتائج اختبار التأثيرات للقدرات المميزة بدلالة مصادرها (مجتمعة) في استراتيجية النمو بدلالة أنواعها (مجتمعة) وعلى مستوى (المعامل المبحوثة ككل) ومناقشتها:

الجدول (6) نتائج اختبار

(Wilcoxon Test) للفرضية الرئيسية الثانية على مستوى (المعامل المبحوثة ككل)

استراتيجية النمو		مصادر القدرات المميزة
P- value	اختبار Wilcoxon Test (Z)	
0.122	1.546	

المصدر: من إعداد الباحثين بالاعتماد على نتائج البرنامج الإحصائي (SPSS). $N= 45$. $P < 0.05$

يلاحظ من النتائج الواردة بالجدول (6) أن قيمة المختبر الإحصائي Wilcoxon Test (Z) كانت (1.546) عند مستوى المعنوية (0.122) وهي أكبر من مستوى المعنوية المعتمدة (0.05)، وهذا يدل على عدم وجود تأثيرات ذات دلالة معنوية للقدرات المميزة بدلالة مصادرها في استراتيجيية النمو بدلالة أنواعها (مجتمعة)، وعليه سوف تقبل الفرضية العدمية الرئيسة الثانية وترفض الفرضية البديلة لها.

ب- تحليل نتائج اختبار التأثيرات بين القدرات المميزة بدلالة مصادرها (مجتمعة) وأنواع استراتيجيية النمو (انفرادا) وعلى مستوى (المعامل المبحوثة ككل) ومناقشتها:

الجدول (7)

نتائج اختبار (Wilcoxon Test) للفرضيات المتفرعة عن الفرضية الرئيسة الثانية وعلى مستوى المعامل المبحوثة ككل

P- value	اختبار Wilcoxon Test Z	انواع استراتيجيية النمو	مصادر القدرات المميزة
0.005	**2.833	استراتيجيية التنويع	
0.170	*1.371	استراتيجيية التركيز	
0.002	**3.069	استراتيجيية التكامل	
0.358	*0.920	استراتيجيية الاندماج	

المصدر: من إعداد الباحثين بالاعتماد على نتائج البرنامج الإحصائي (SPSS). $P < 0.05$ * $P < 0.01$ **

يلاحظ منالنتائج الواردة بالجدول (7) أن قيمة المختبر الإحصائي Wilcoxon (Z) Test على المستوى الكلي للمعامل المبحوثة تشير الى عدم تحقق تأثيرات ذات دلالة معنوية لمصادر القدرات المميزة (مجتمعة) في كل من نوعي استراتيجيية النمو (التركيز، الاندماج) بدلالة قيمة المختبر المذكور والبالغة (1.371 ، 0.920) على التوالي عند مستوى معنوية (0.170 ، 0.358) على التوالي وهي قيمتان معنويتانوأكبر من مستوى المعنوية المعتمدة بالبحث والبالغة (0.05)، بمعنى انهلا تؤثر كل من استراتيجييتي(التركيز، الاندماج) في القدرات المميزة، وعليه سوف تقبل الفرضيتان العدميتان(الثانية والرابعة)المتفرعتان عن الفرضية الرئيسة الثانية وترفض الفرضيتان البديلتان لهما.

في حين يلاحظ وجود تأثيرات ذات دلالة معنوية لمصادر القدرات المميزة (مجتمعة) في كل من نوعي استراتيجييتي النمو (التنويع، التكامل) بدلالة قيمة المختبر

المذكور والبالغة (2.833 ، 3.0691) على التوالي عند مستوى المعنوية (0.005 ، 0.002) على التوالي وهما قيمتان معنويتان أصغر من مستوى المعنوية المعتمدة والبالغة (0.05)، وهذا يعني ان على الرغم من قلة تنوع سلع المعامل المبحوثة ونمطيتها الا ان استراتيجية التنوع تؤثر فيمصادر تلك القدرات، كما أن استراتيجية التكامل تعد عنصراً مهماً للتمييز والمنافسة ايضا وسوف تؤثر هذه الاستراتيجية في مصادر القدرات المميزة (مجتمعة)، وعليه سوف ترفض الفرضيتان العدميتان (الأولى والثالثة) المتفرعتان عن الفرضية الرئيسية الثانية لهاتين الاستراتيجيتين وتقبل الفرضيتان البديلتان لهما.

3. تحليل نتائج اختبار (ANOVA) One-way Analysis of variance:

اعتمد البحث تحليل التباين الأحادي مع اختبار دنكن لغرض اختبار الفرضية الثالثة وبين الجدول (8) نتائج تحليل التباين الأحادي لمعرفة مستوى التأثيرات بين متغيرات البحث وعلى مستوى (المعامل المبحوثة ككل).

الجدول (8)

نتائج تحليل التباين الأحادي (ANOVA) Analysis of variance للمتغيرات المدروسة على مستوى (المعامل المبحوثة ككل)

** Source	DF	SS	MS	F	P
العامل	7	11.428	1.633	2.52 *	0.01
مقدار الخطأ	352	227.947	0.648		
المجموع	539	239.375			

المصدر: من إعداد الباحثين بالاعتماد على نتائج البرنامج الإحصائي (SPSS) $N=45 * P < 0.05$

$F =$ قيمة الإحصائية المحسوبة SS مجموع المربعات = $Source * مصدر التباين$
 P الاحتمالية = MS متوسط المربعات = DF درجات الحرية =

إذ يلاحظ من النتائج الواردة بالجدول (8) أن قيمة (F) المحسوبة بلغت (2.52) عند مستوى المعنوية (0.01) وهي أصغر من مستوى المعنوية المعتمدة (0.05) وهذا يشير إلى وجود معنوية في التأثير بين مصادر القدرات المميزة وانواع استراتيجية النمو بدلالة أنواعها على مستوى المعامل المبحوثة ككل، وعليه ستقبل الفرضية الرئيسية الثالثة وترفض الفرضية البديلة لها.

وللتحقق من وجود أو عدم وجود فروقات في التأثيرات للأبعاد المدروسة فيما بينها وعلى مستوى المعامل المبحوثة ككل أكرى اختبار دنكن، وكما موضح في الجدول (9)

الجدول (9)
نتائج اختبار دنكن لمقارنة الفروقات المعنوية بين الأبعاد المدروسة وعلى مستوى المعامل المبحوثة ككل

الأبعاد المدروسة*	**1	**2	**3
X5	2.9778		
(X3)	3.0900	3.0900	
(X4)	3.2227	3.2227	3.2227
(X2)	3.3400	3.3400	3.3400
(X8)		3.3778	3.3778
(X6)		3.4056	3.4056
X1			3.4853
X7			3.5167

المصدر: من إعداد الباحثين بالاعتماد على نتائج البرنامج الإحصائي (SPSS) N= 45
* X1 لغاية X4 تمثل مصادر القدرات المميزة ومن X5 إلى X8 تمثل أنواع استراتيجية النمو على وفق ما جاء ترتيبها بالبحث
** مستوى التباين الموجود بين الأبعاد

يلاحظ من النتائج الواردة بالجدول (9) أن هناك فروقات معنوية عالية في التأثير فيما بين الأبعاد المدروسة جميعها وإن كل من (X₂، X₃، X₄، X₆، X₈) لا تحمل فروقات معنوية في التأثير فيما بينها، في حين اختلف عنها كل من (X₁، X₅، X₇) إذ لا يوجد تتطابق بينها وبين بقية الأبعاد وهذا يدل على وجود فروقات معنوية في التأثير بينها وبين بقية الأبعاد، بمعنى أن كلاً من الأبعاد (قاعدة معلومات متنوعة، المعرفة المالية والتسويقية، التسهيلات، استراتيجية التركيز، استراتيجية الاندماج) تتشابه معنوياً في التأثير فيما بينها وتختلف معنوياً في التأثير عن كل من الأبعاد (العاملين، استراتيجية التنوع، استراتيجية التكامل) وهذا يعود لخصوصية المعامل المبحوثة ولتفاوت طبيعة أنشطتها وعملياتها، كما يلاحظ أن أعلى تأثير كان لبعده (استراتيجية التكامل) وهذا يعود لأهميتها الملحوظة وما يترتب عليها من فوائد عديدة عند تطبيقها في تلك المعامل، في حين كان أقل تأثير لبعده (استراتيجية التنوع) وذلك يعود لقلّة اهتمام المعامل المبحوثة بتنوع منتجاتها ونمطيتها.

المبحث الرابع: الاستنتاجات والمقترحات

أولاً: الاستنتاجات

- 1 - أشارت نتائج اختبار علاقات الارتباط على وجود علاقة ارتباط معنوية عالية بين القدرات المميزة بدلالة مصادرها اجمالاً والتي اعتمدها البحث واستراتيجية النمو بدلالة انواعها وعلى مستوى المعامل المبحوثة ككل وحققت (المعرفة المالية والتسويقية) أحد مصادر القدرات المميزة اعلى علاقة ارتباط من بين تلك المصادر مع استراتيجية النمو بدلالة أنواعها (مجتمعة) وهذا يؤشر الاسهام الفاعل للقاعدة المعرفية تلك باتجاه دعم سعي إدارات المعامل المبحوثة لتبني استراتيجية النمو.
- 2 - اشارت نتائج اختبار (Wilcoxon Test) إلى عدم وجود تأثيرات معنوية للقدرات المميزة بدلالة مصادرها في استراتيجية النمو وعلى مستوى المعامل المبحوثة ككل، وعلى المستوى الجزئي يلاحظ أيضا عدم وجود تأثيرات معنوية لتلك القدرات في كل من استراتيجيتي (التركيز، الاندماج) بمعنى انها لا تحظى باهتمام إدارات تلك المعامل بسبب طبيعة أنشطتها ومنتجاتها، في حين كانت هناك تأثيرات معنوية لتلك القدرات في كل من استراتيجيتي (التنوع، التكامل) بمعنى ان إدارات المعامل لديها توجه او قناعة لاعتماد هاتين الاستراتيجيتين بالمستقبل لانسجامها مع طبيعة أنشطتها ومواردها وسلعها.
- 3 - كشفت نتائج اختبار (ANOVA)(One Analysis Of Variance) وجود معنوية في التأثير مصادر للقدرات المميزة في استراتيجية النمو بدلالة أنواعها على المستوى الكلي للمعامل المبحوثة.
- 4 - أظهرت نتائج اختبار (دنكن) وجود فروقات معنوية في التأثير بين مصادر القدرات المميزة وأنواع استراتيجية النمو على المستوى الكلي للمعامل المبحوثة أي تتشابه معنويا في التأثير فيما بينها ويعود ذلك إلى خصوصية وطبيعة أنشطة ومنتجات هذه المعامل، كما كشفت نتائج هذا الاختبار أن أعلى تأثير كان لبعدها (استراتيجية التكامل) وهذا يعكس الدور المحوري لهذه الاستراتيجية عند اعتمادها في تلك المعامل بسبب طبيعة صناعتها ومنتجاتها، وأن أقل تأثير كان لبعدها (استراتيجية التنوع) وقد يكون سبب ذلك يعود الى ان إدارات تلك المعامل ترى بان

نمطية سلع معاملها وخصوصية التسهيلات المادية التي تعتمدھا تلك المعامل یشكل قيودا تحول دون اعتماد هذه الاستراتيجية.

ثانيا: المقترحات

- 1 - على ادارات المعامل المبحوثة التركيز على قاعدة معلومات ومعرفة تسويقية ومالية أكثر من المصادر الاخرى ضمن القدرات المميزة التي اعتمدها البحث الحالي لمساهمتها الكبيرة في دعم استراتيجية النمو وتعزيز موقفها التنافسي.
- 2 - تعزيز سعي ادارات المعامل المبحوثة إزاء الاهتمام بعاملها وضمن تنمية قدراتهم وتعريفهم وتثقيفهم بشكل أكثر على أنشطة تخصصاتهم الصناعية، اذ لا يمكن الاستفادة من التسهيلات والتقنيات الحديثة مهما بلغت درجة التطور والامكانات الاخرى المتوافره بالمنظمة دون المورد البشري القادر على توظيف واستخدام تلك التسهيلات والتقنيات بالشكل الامثل.
- 3 - ضرورة العمل باتجاه زيادة الدعم من قبل ادارات المعامل المبحوثة ازاء الاهتمام بمصادر القدرات المميزة التي اعتمدها البحث وتوفير المستلزمات والتقنيات الضرورية لذلك على ان يقترن بدايةً بتأمين الموارد المالية اللازمة لتحسين موقفها التنافسي وبناء ميزة تنافسية مستدامة.
- 4 - ينبغي على ادارات المعامل المبحوثة تحديث خطوط انتاجها عن طريق ادخال تقنيات حديثة مؤتمتة خصوصا في معمل الغزل والنسيج وزيادة التخصيصات المالية لذلك لمساعدتها في رسم استراتيجياتها المستقبلية.
- 5 - على ادارات المعامل المبحوثة السعي المستمر باتجاه اعتماد استراتيجية التنويع في منتجاتها لمقابلة حاجات ورغبات الزبائن المتغيرة والسعي الجاد لمقابلة تلك الحاجات باستمرار في ظل تبني استراتيجية التكامل بين تلك المعامل بسبب طبيعة ميدانها الصناعي.

قائمة المصادر

أولاً: المصادر العربية

- 1 - البلداوي، عبد الحميد عبد المجيد، 2009، اساليب الاحصاء، الطبعة الاولى، دار وائل للنشر، عمان-الأردن.
- 2 - بن حبتور، عبد العزيز صالح، 2007، الإدارة الاستراتيجية إدارة جديدة في عالم متغير، الطبعة الثانية، دار المسيرة للنشر والتوزيع والطباعة، عمان – الأردن.
- 3 - بن لخضر، محمد العربي وبن سالم، عامر، 2010، صياغة الاستراتيجيات التنافسية في المؤسسات الصناعية، الملتقى الدولي الرابع حول: المنافسة والاستراتيجيات التنافسية للمؤسسات الصناعية خارج قطاع المحروقات في الدول العربية، جامعة المسيلة.
- 4 - بن يزة، راضية، 2011، أثر الاستراتيجية الجبائية على المؤسسة (قطاع الخدمات) – دراسة حالة الشركة الوطنية للتأمين (SAA) المديرية الجهوية بورقلة، رسالة ماجستير غير منشورة، كلية العلوم الاقتصادية والتجارية وعلوم التسيير، جامعة قاصدي مرباح ورقلة-الجزائر.
- 5 - بوقرة، رابح وجعيج، نبيلة، 2006، اثر استراتيجية التنوع على تنافسية مؤسسة CONDOR، الملتقى الدولي الرابع حول: المنافسة والاستراتيجيات التنافسية للمؤسسات الصناعية خارج قطاع المحروقات في الدول العربية، جامعة المسيلة.
- 6 - تيمجغدين، عمر، 2013، دور استراتيجية التنوع في تحسين أداء المؤسسة الصناعية – دراسة حالة مؤسسة كوندور (برج بو عريريج)، رسالة ماجستير غير منشورة، كلية العلوم الاقتصادية والتجارية وعلوم التسيير، جامعة محمد خضير، بسكرة-الجزائر.
- 7 - جواد، عباس حسين والاسدي، عبود عبد الله، 2010، أثر تكنولوجيا المعلومات في تحديد الخيار الاستراتيجي للمنظمة – دراسة تطبيقية في شركة نفط الجنوب (شركة عامة)، مجلة كلية الإدارة والاقتصاد للدراسات الاقتصادية، المجلد 455، العدد 2، جامعة بابل، العراق.
- 8 - الحسيني، فلاح حسن عداي، 2000، الإدارة وادارتها الاستراتيجية مفاهيمها مداخلها، عملياتها المعاصرة، الطبعة الاولى، دار وائل للطباعة والنشر، عمان – الأردن.
- 9 - حمود، خضير كاظم وفاخوري، هايل يعقوب، 2001، إدارة إنتاج والعمليات، الطبعة الأولى، دار الصفاء للنشر والتوزيع، عمان –الأردن.
- 10 - الدوري، زكريا مطلق، 2005، الإدارة الاستراتيجية: مفاهيم وحالات دراسية، الطبعة الاولى، دار اليازوري للنشر، عمان – الأردن.

- 11 -الدوسري، ناصر شآفي، 2010، أآر اسآراآبآبة النمو على الأءاء الآسويقى لءى شركاآ الآمىن الكوبآبة وءور الآوجه الآسوقى كمنآبر وسبآ - ءراسة مباءآبة، رسالة ماجسآبر غير منشورة، كلية إءارة الاعمال، آامعة الشرق الأوسط، عمان-الأرءن.
- 12 -راضى، آواء مآسن، 2012، المقءراآ الآوهرىة وآآرها فى آطوبر المنآآاآ - ءراسة آآبارىة لآراء عىنة من المءبرىن فى معمل الالبسة الرآابآبة/النجف، المآلة العراقىة للعلوم الأءارىة، المآلء 8، العءء 33، آامعة كربلاء، العراآ.
- 13 -روفىه، ضىف، 2005، اسآراآبآبة النمو المصرفى من آلال عملىاآ الانءماج، رسالة ماجسآبر غير منشورة، كلية العلوم الاآصاءىة، آامعة منآورى-الآزائر.
- 14 -سائلر، فىلبب، 2008، الإءارة الاسآراآبآبة، آرآمة اصلاآ، علا أآمء، مآموعة النبل العربىة، الفآهرة - مصر.
- 15 -السعء، مسلم علاوى، 1999، بناء القءرة الممبزة للعملىاآ فى المنشأآ الصناعىة - ءراسة مباءآبة، مآلة آفاق آآصاءىة، المآلء 20، العءء 78، آآاء آرف الآآارة والصناعىة، ءبى، الاماراآ العربىة المآآة.
- 16 -سلىمان، آمء هاشم، 2004، الآللل الاسآراآبآبى وانعكاساآه على آباراآ الاعمال والمبزة الآنافسىة، آطروآة ءكآوراآ غير منشورة، كلية الإءارة والاآصاء، آامعة بآاء.
- 17 -السبء، اسماعىل مآمء، 2000، الإءارة الاسآراآبآبة مفاهىم وآالاآ آطببىة، ءار الآامعىة، الاسكندرىة - مصر.
- 18 -الصفو، رىاض ضىاء عزىز، 2009، عناصر اسآراآبآبة العملىاآ وآآرها فى بعض مآالاآ الإءاء-ءراسة اسآلاعىة لآراء المءراء فى الشركة العامة لصناعىة الأءوىة والمسلآزماآ الطببىة فى نبىوى، رسالة ماجسآبر غير منشورة، كلية الإءارة والاآصاء، آامعة الموصلى.
- 19 -الصمبءعى، مآموء آاسم مآمء، 2000، اسآراآبآبىاآ الآسوق مءآل كمى وآآلللى، الطبعة الأولى، ءار الآامء للنشر والآوزىع، عمان -الأرءن.
- 20 -الصمبءعى، مآموء آاسم وبوسف، رءبنة عثمان، 2010، إءارة المببعاآ، الطبعة الأولى، ءار المسبرة للنشر والآوزىع، عمان -الأرءن.
- 21 -الصمبءعى، مآموء آاسم وبوسف، رءبنة عثمان، 2011، الآسوق الاسآراآبآبى، الطبعة الأولى، ءار المسبرة للنشر والآوزىع، عمان -الأرءن.
- 22 -آالب، علاء فرآان وآعالى، آسبىن آربآة، 2011، اسآراآبآبة العملىاآ والااسبىاآ الآنافسىة، الطبعة الأولى، ءار البازورى للنشر، عمان -الأرءن.

- 23 -الظاهر، نعيم إبراهيم، 2009، الإدارة الاستراتيجية، المفهوم – الاهمية – التحديات، الطبعة الأولى، عالم الكتب الحديث للنشر والتوزيع، اردب – الأردن
- 24 -عبد الهادي، محمد سعيد، 2008، الإدارة المالية للاستثمار والتمويل – التحليل المالي والاسواق المالية والدولية، الطبعة الأولى، دار الحامد للنشر والتوزيع، عمان -الأردن.
- 25 -العيساوي، محمد حسين والعارضني، جليل كاظم والعبادي، هاشم فوزي، 2012، الإدارة الاستراتيجية المستدامة مدخل لإدارة المنظمات في الألفية الثالثة، الطبعة الاولى، دار الوراق للنشر والتوزيع، عمان – الاردن.
- 26 -عززولي، ايمان، 2010، البدائل الاستراتيجية: مدخل لتحقيق المزايا التنافسية في المؤسسات الصغيرة والمتوسطة – دراسة حالة مؤسسة K-PLASTسطيف، رسالة ماجستير غير منشورة، كلية العلوم الاقتصادية وعلوم التسيير، جامعة فرحات عباس-الجزائر.
- 27 -القطب، محيي الدين، 2012، الخيار الاستراتيجي وأثره في تحقيق الميزة التنافسية، الطبعة الاولى، دار الحامد للنشر والتوزيع، عمان – الاردن.
- 28 -ماديس، روبرت و جاكسون، جون، 2009، إدارة الموارد البشرية، ترجمة محمود فتوح، الطبعة الأولى، دار شعاع للنشر والعلوم، حلب – سوريا.
- 29 -محمد، صفاء تايه، 2013، دور عمليات إدارة المعرفة في بناء القدرات الجوهرية – دراسة لأراء عينة من اساتذة المراكز العلمية البحثية والخدمية والمكاتب الاستشارية في جامعة الكوفة، مجلة اداب الكوفة، المجلد 1، العدد 15، جامعة الكوفة.
- 30 -المرسي، جمال الدين والحلح، أحمد عبد الله، 2006، الإدارة المالية مدخل اتخاذ القرارات، الدار الجامعة، مصر.
- 31 -مزهودة، عبدالمليك، 2003، الفكر الاستراتيجي التسييري: نموذج SWOT الى نظرية الاستراتيجية، مجلة العلوم الانسانية، العدد 4، كلية الحقوق والعلوم الاقتصادية، جامعة محمد خيضر، بسكرة-الجزائر.
- 32 -النداوي، عبد العزيز بدر، 2009، عولمة إدارة الموارد البشرية نظرة استراتيجية، الطبعة الأولى، دار المسيرة للنشر والتوزيع والطباعة، عمان-الأردن
- 33 -نعمو، غزوان سليم، 1994، تحليل استجابة استراتيجية العمليات في المنشأة الصناعية العراقية في ظل الازمة – دراسة الحالة في شركة الصناعات الالكترونية، أطروحة دكتوراه غير منشورة، كلية الإدارة والاقتصاد، جامعة بغداد.
- 34 -نوري، حيدر شاكر، 2011، تأثير عمليات إدارة المعرفة في تطوير القدرات المميزة – دراسة تطبيقية في شركة ديالى العامة للصناعات الكهربائية،

- مجلة ديالى للعلوم للبحوث الانسانية ، العدد 48، كلية الإدارة والاقتصاد، جامعة ديالى، العراق.
- 35 هل، شارلز وجونز، جارديث، 2008، الإدارة الاستراتيجية، ترجمة عبد المتعال، محمد سيد أحمد وبسيوني، اسماعيل علي، دار المريخ للنشر، الرياض – المملكة العربية السعودية.
- 36 هندي، منير إبراهيم، 2004، الإدارة المالية مدخل تحليلي معاصر، الطبعة السادسة، مركز دلتا للطباعة، الاسكندرية – مصر.
- 37 الهيتي، صلاح الدين حسين، 2006، الإساليب الاحصائية في العلوم الإدارية، الطبعة الثانية، دار وائل للطباعة والنشر، عمان-الأردن.
- 38 ياسين، سعد غالب، 2009، نظم المعلومات الإدارية، الطبعة الأولى، دار اليازوري للنشر والتوزيع، عمان-الأردن
- 39 يحي، فريك، 2012، استراتيجيات التكامل العمودي في قطاع الصناعة – دراسة حالة: مجمع صيدال، رسالة ماجستير غير منشورة، كلية العلوم الاقتصادية والتجارية وعلوم التسيير، جامعة محمد خضير، بسكرة.

ثانيا: المصادر الأجنبية

- 1- Baker, Michael, 2008, The Strategic Marketing Plan Audit, Cambridge strategy publication ltd.
- 2- Chin, Yi Tsai, Lin, Julia L.& Chen, Ching-Hsiang, 2006, Core competence and core rigidity: Organizational memory perspective.
- 3- Collis, D.,&Montgomery,C.,1998, Creating Corporate Advantage, Harvard Business Review, P 71-83.
- 4- Day, George, S, 1994, The Capabilities Of Market – Driven Organizations, Journal Of Marketing, VOL 5.
- 5- Evans, James R. & Collier, David A., 2007, Operation Management, Thomson South-western, U.S.A.
- 6- Finch, Byron J, 2006,Operation Now: Profitability, Processes, Performance, 2thed , McGraw –Hill, Inc: New York, U.S.A.
- 7- Grant, Ropert M., 2001, The Resource – Based Theory Of Competitive Advantage: Implications For Strategy Formulation, California Management Review, VOL 33, NO 3, P114-135.

- 8- Hamel G Et Prahalad C K. 1999,Competing for the Future,Altfeld, Inc.
- 9- Hitt, Michael A, Ireland,R & Hoskisson,F, (2003), Strategic Management, Competitiveness and Globalization, 5th, ed South-Western College Publishing
- 10- Ibrahim, Akgobek, 2013, Mergers And Acquisitions As A Growth Strategy, International Conference On Business, Economic And Behavioral Sciences, Konya – Turkey.
- 11- Johnson, G., & Scholes, K., 1997, Exploring Corporate Strategy, 4th Ed., Prentice Hall, U.S.A.
- 12- Kotler, P., 2002, Marketing Management, 10th,ed, Prentice-Hall, INC, U.S.A.
- 13- Krajewski, L., J., & Ritzman, L., P., 2005, Operations Management: Process and Value Chains, 7th Ed., Pearson Prentice-Hall, U.S.A.
- 14- Krajewski, Lee, J. &Ritzman, Larry P&Malhotra, Manoj K,2013, Operations Management Processes And supply Chains, 10th ed , Premedia Global INC. USA
- 15- Krajewski, Lee, J. &Ritzman, Larry P&Malhotra, Manoj K., 2007, Operations Management, 8th ed, Pearson Prentice Hall, Inc.
- 16- Lee, han- kyoun, 1999, astudy on core competence management, thiesis master, department of strategy and international management.
- 17- Lowson, R., H., 2002, Strategic Operations Management: The New Competitive Advantage, 1st Ed., Routledge, Taylor & Francis Group, UK & U.S.A.
- 18- Prahalad, C,& Hamel, G, 1990, The Core Competencies Of The Corporation, Harvard Business Review, VOL 63, NO 3.
- 19- Render, Barry& Heizer, Jay, 1997, Principle Of Operations Management with tutorials , 2nd, ed., Prentice Hall , USA.

- 20- Rue, leslie,W., and Holland, Phyllis,G., 1989, Strategic Management: Concepts And Experiences , McGraw-Hill, Irwin, U.S.A.
- 21- Siegel, Sidney& Castellan, John, 1989, Nonparametric Statistics for behavioral sciences. 2th ed, McGraw-Hill, Inc.
- 22- Stevenson, J., W., 1993, Production/Operations Management, 4th Ed., McGraw-Hill, Irwin, U.S.A.
- 23- Thomas, J.,1989, Strategic Management , Concept, Practice And Cases, harper and row publisher ,nc.N.Y .
- 24- Thompson, A., A., & Strickland, A., III., 1996, Strategic Management: Concepts & Cases, 9th ed., McGraw-Hill, Irwin, U.S.A.
- 25- Thompson, A., A., & Strickland, A., III., 1999, Strategic Management: Concepts & Cases, 11th ed., McGraw-Hill, Irwin, U.S.A.
- 26- Tompson, J.,& Martin, frank, 2005, Strategic Management: A Awareness And Change, 5th,ed, high oborn house, London.
- 27- Wheelen, T. & Hunger, D., 2008, Strategic Management & Business Policy, 11th Ed., Longman Prentice-Hall, U.S.A.

الملحق رقم (1)
أنموذج استمارة الاستبانة
جامعة الموصل
كلية الإدارة والاقتصاد
قسم إدارة صناعية

م/ استمارة استبانة

المجيب عن أسئلة هذه الاستمارة المحترم:
تحية طيبة وبعد:

الاستبانة التي بين أيديكم هي الأداة الرئيسة لجمع البيانات الخاصة بالدراسة الموسومة ب(القدرات المميزة في المنظمة الصناعية وأثرها في استراتيجية النمو دراسة استطلاعية في الشركة العامة لصناعة الألبسة الجاهزة)، وهي جزء من متطلبات الحصول على شهادة الماجستير في الإدارة الصناعية عليه ارجو تفضلكم بالإجابة عن الأسئلة الواردة فيها بالتأشير على بديل الإجابة إزاء كل سؤال (فقرة) من هذه الاستبانة التي ستستخدم لأغراض البحث العلمي لذا لا داعي لذكر الاسم والتوقيع.

شاكرين تعاونكم معنا....

ملاحظات عامة:

- 1) تأمل الباحثة من شخصكم الكريم قراءة جميع الفقرات أولاً "ثم البدء بتأشير كل منها ضمن سلم الإجابة وبما يعبر عن موقفكم الدقيق.
- 2) يرجى عدم ترك أي سؤال؛ لأن ذلك يعني عدم صلاحية الاستمارة للتحليل.
- 3) يرجى وضع علامة (√) في الحقل الذي تراه مناسباً ويمثل وجهة نظرك.
- 4) بإمكانكم الاستفسار عن أي غموض في الفقرات من الباحثة وبدون إحراج.

الباحثة
طالبة الماجستير
شهد إحسان طه

المشرف
الأستاذ المساعد الدكتور
عادل ذاك النعمة

أولاً: بيانات خاصة بالمجيبين :

1. العمر: (25 فأقل) (26-35)
 (36-45) (46-55) (56- فأكثر)
- المستوى العلمي (المؤهل): دكتوراه ماجستير دبلوم عالي
 بكالوريوس دبلوم إعدادية فما دون
 أخرى تذكر
2. مدة الخدمة: (1-5 سنوات)
 (6-10 سنوات)
 (11-15 سنة)
 (16-20 سنة)
 (21- فما فوق)
- المنصب الوظيفي : مدير عام مدير معمل مدير قسم
 مسؤول شعبة مسؤول خط مشرف
 أخرى تذكر

ثانياً: القدرات المميزة:

وتتمثل الموارد والامكانات التي تمتلكها المنظمة ،وتعد نقاط قوتها التي توجهها نحو بلوغ مستوى متقدم من الأداء في ممارستها وانشطتها بهدف تحقيق ال رضا للزبون وهذه القدرات تشمل ما يأتي:

أ - **العاملون:** أهم ثروة في المنظمة ومحور عملياتها الإنتاجية واحد مصادر نجاحها وقدرتها التنافسية إذا اديرت على نحو كفوء وفاعل بالتركيز على حسن اختيارها وتدريبها وتنمية قدراتها بصورة مستمرة.

ت	الفقرات	اتفق بشدة	اتفق	لا أتفق إلى حد ما	لا أتفق بشدة	لا أتفق
1.	تمتلك شركتنا عاملين ذوي مهارات تميزهم عن اقرانهم في شركات أخرى في قطاعها.					
2.	تحقق شركتنا أهدافها بفاعلية عبر التركيز على التوظيف الأمثل لقدرات عاملينا.					
3.	تنظر شركتنا الى التدريب على أنه عملية مستمرة ومتواصلة بقصد تنمية قدرات عاملينا.					
4.	تحدد شركتنا الاحتياجات التدريبية لعاملينا بقصد تحقيق الأهداف التي تنشدها من هذا التدريب وهو تطوير مستويات أدائها.					
5.	تقوم شركتنا بصورة مستمرة بتدريب عاملينا سعياً لتطوير مهاراتهم.					
6.	تعتمد على شركتنا مناهج تدريبية متنوعة لتعزيز قدرات عاملينا.					

ب - **قاعدة معلومات متنوعة:** وتتعلق بأشكال البيانات والمعلومات التي تؤمنها نظم المعلومات التي تمتلكها المنظمة عن بيئتها الداخلية والخارجية لاسيما تلك المتعلقة بكل من الزبائن والموردين والمنافسين، فضلاً عن تلك الخاصة بإمكانياتها التسويقية والإنتاجية والمالية التي تساعد في بناء استراتيجياتها وضع قراراتها.

ت	الفقرات	اتفق بشدة	اتفق	لا أتفق إلى حد ما	لا أتفق بشدة	لا أتفق
7.	تمتلك شركتنا نظم معلومات متنوعة تتميز بتأمين قاعدة معلومات واسعة لخدمة متخذي قراراتها.					
8.	توفر قاعدة المعلومات التي تمتلكها شركتنا ما يساعد ادارتها على مقابلة حاجات زبائننا ورغباتهم.					

ت	الفقرات	أفق، بشدة	أفق	أفق إلى حد ما	لا أففق بشدة	لا أففق
9.	تدعم قاعدة المعلومات التي تمتلكها شركتنا بخصوص أنشطتها التصنيعية امكانياتها التخطيطية باتجاه تحقيق بكفاءة في استخدام قدراتها الإنتاجية.					
10.	توفر قاعدة المعلومات التي تمتلكها شركتنا بخصوص عاملها بما يمكنها من تحديد مستويات قدراتهم.					
11.	تؤمن قاعدة المعلومات التي تمتلكها شركتنا عن الموردين إمكانية المفاضلة فيما بينهم على أسس فاعلة.					
12.	توفر قاعدة المعلومات التي تمتلكها شركتنا عن المنافسين المسارات المتاحة امامهم لمواجهةهم.					
13.	تساعد قاعدة المعلومات التي تمتلكها شركتنا عن الزبائن ما يمكنها من التخطيط للسلع التي يرغبون بتطويرها.					

ت - المعرفة المالية والتسويقية: وتعلق بالامكانيات الخاصة بكيفية تسخير المنظمة

ت	الفقرات	أفق، بشدة	أفق	أفق إلى حد ما	لا أففق بشدة	لا أففق
14.	تمتلك شركتنا الموارد المالية اللازمة لدعم عملياتها الإنتاجية.					
15.	تدار الموارد المالية في شركتنا على نحو يؤمن توجهاتها الاستراتيجية.					
16.	تستحضر شركتنا المعرفة التسويقية التي تمتلكها عن سوقها عند اتخاذ قراراتها الاستراتيجية.					
17.	تمتلك شركتنا قدرات تسويقية تؤهلها لتقديم أفكار جديدة في مجال تطوير سلعها بصورة مستمرة.					
18.	توظف شركتنا معرفتها التسويقية لاستغلال الفرص المتاحة لها في سوقها.					
19.	تعد شركتنا المعرفة التسويقية المتركمة لديها المدخل الأساس لفهم حاجات زبائنهم ورغباتهم.					

لمواردها المالية باتجاه تحقيق أهدافها، كما تشمل كل ما يمكن المنظمة من سبل لجذب زبائن جدد والاحتفاظ بهم والتنبؤ بحاجاتهم ورغباتهم.

ث - التسهيلات: وتتمثل بالمعدات والآلات والأجهزة التي تمتلكها المنظمة والتي تخدم عملياتها الإنتاجية على نحو كفوء وفعال بهدف تلبية متطلبات زبائنها.

ت	الفقرات	بشدة: أضعف	أضعف	حدا ما أتفق إلى	لا أتفق	بشدة لا أتفق
20.	تعتمد شركتنا في انجاز أنشطتها الإنتاجية على تسهيلات إنتاجية حديثة تواكب التطورات التي تنشدها في مجال صناعتها.					
21.	تتميز التسهيلات الإنتاجية في شركتنا بانها ذات مرونة عالية في انجاز أنشطتها التصنيعية.					
22.	توظف شركتنا تقاناتها الإنتاجية بشكل يحقق مستوى متقدماً من الإيفاء بالتزاماتهم تجاه زبائنها بالوقت المتفق عليه معهم.					
23.	يساعد الترتيب الداخلي لمواقع التسهيلات الإنتاجية في شركتنا على انسياب للعملية الإنتاجية على نحو كفوء.					
24.	تستخدم شركتنا تسهيلات إنتاجية تتميز بمستوى كفوء فيما يخص استخدام الطاقة الكهربائية.					
25.	تحقق شركتنا مستويات نجاح متميزة في مجال صيانة تسهيلاتنا الإنتاجية عبر الحفاظ على استمرارية أدائها.					

ثالثاً: استراتيجية النمو: وهي أحد خيارات المنظمة على المستوى الكلي باتجاه تحقيق اهداف جديدة لها اعلى من مستوى أهدافها السابقة وترتبط هذه الاستراتيجية في الغالب بالتوسعات التي تمر بها المنظمة في قطاعات اعمالها الحالية والمستقبلية، وهذا يتم بتبني واحد او أكثر من المداخل التالية بهذا الشأن التي وصفها البعض باستراتيجيات فرعية لها وتشمل:

أ - التوغل في أسواق جديدة (استراتيجية التنوع): وتتطوي على دخول المنظمة الى أسواق مختلفة تماماً عن أسواقها الحالية عن طريق تقديم سلع جديدة اليها او ذات صلة لحد ما بتلك الاسواق عبر تطوير سلعتها القائمة (الحالية) بصورة مستمرة.

ت	الفقرات	بشدة اتفق	اتفق	أفق	أفق إلى حد ما	لا اتفق	بشدة لا اتفق
26.	تنوع شركتنا سلعها بصورة مستمرة في إطار تلبية حاجات ورغبات زبائننا المتغيرة.						
27.	تقدم شركتنا سلعها لأسواق جديدة في مجال تخصصها (قطاعها).						
28.	تضيف شركتنا بصورة مستمرة سلع جديدة إلى أسواقها الحالية.						
29.	تبحث شركتنا على نحو دائم على أسواق جديدة لسلعها وعدم الاكتفاء بما متوفر لديها.						

ب - تبني خيارات محددة (استراتيجية التركيز): وتتعلق بتوجيهها لامكانيات المختلفة للمنظمة (بشرية، مادية، معلوماتية) على نحو يتركز باتجاه انتاج سلعة واحدة او تقديم خدمة واحدة او عدد محدود جدا من السلع.

ت	الفقرات	بشدة اتفق	اتفق	أفق	أفق إلى حد ما	لا اتفق	بشدة لا اتفق
30.	تقدم شركتنا على نحو دائم نمطاً محدداً من السلع في سوقها الذي تنشط فيه.						
31.	تعتمد شركتنا في تسعير سلعها على سياسة سعرية محددة تمثل الأساس لزيادة مبيعاتها.						
32.	توجه شركتنا بصورة مستمرة استراتيجياتها الإنتاجية باتجاه إشباع حاجات زبائننا ورغباتهم.						
33.	ترى شركتنا بان نجاحها في سوقها يعتمد على حشد إمكانياتها على نحو فاعل لبلوغ ذلك النجاح.						

ت - التكامل مع الجهات التي تتعامل معها المنظمة (استراتيجية التكامل): ويقصد بها رغبة المنظمة في الدخول لمجال أو مجالات أعمال أخرى تراها ضرورية تحقيقاً لبلوغ التكامل مع مصادر التوريد او التصنيع او التوزيع لسلعها التي كانت تعتمد فيها على منظمات أخرى مستقلة فيما سبق.

ت	الفقرات	بشدة اتفق	اتفق	حد ما اتفق الى	لا اتفق	بشدة لا اتفق
34.	تعتمد شركتنا على مدخل التوريد الذاتي لتأمين احتياجاتها من المستلزمات الإنتاجية.					
35.	تقوم شركتنا بعمليات إنتاجية سابقة لعملياتها الحالية إيماناً منها لمبدأ التكامل الخلفي في عمليات التصنيع.					
36.	تمتلك شركتنا القناعة بأن السيطرة على جودة المواد الأولية التي تحتاجها يكون باعتماد التكامل الخلفي.					
37.	تعتمد شركتنا على مبدأ التوزيع الذاتي لسلعها إيماناً منها بأنه أكثر فاعلية من الحلقات الوسيطة					

ث - توجه المنظمة نحو توحيد قدراتها مع الآخرين (استراتيجية الاندماج): وتتمثل باتحاد منطمتين أو أكثر ليصبحا منظمة واحدة، مما يعطي المنظمة الجديدة قدرة أكبر على المنافسة وتعزيز ربحيتها وعادة ما يتم ذلك التوحيد (الاندماج) بين منطمتين متقاربتين في الحجم والامكانيات.

ت	الفقرات	بشدة اتفق	اتفق	حد ما اتفق الى	لا اتفق	بشدة لا اتفق
38.	تعد شركتنا اندماجها مع (شركة/شركات) اخرى مدخلاً لتوسيع حصتها السوقية.					
39.	تدرك شركتنا ان اندماجها مع الآخرين يمثل سبيلاً فاعلاً لتعزيز موقعها التنافسي في قطاعها.					
40.	تعد شركتنا فرصة اندماجها مع الآخرين الأساس لتخفيف حدة المخاطر التي تعترض قدراتها التنافسية في سوقها.					
41.	تتوافر القناعة لدى إدارة شركتنا بان اندماج مع الآخرين يؤمن لها الإفادة من اقتصاديات الحجم.					