

## التحليل الاستراتيجي الداخلي للموارد والقدرات الجوهرية وتحقيق الميزة التنافسية

### دراسة الحالة في الشركة العامة للصناعات الجلدية

المدرس الدكتور سرمد حمزة الشمري<sup>1</sup>

#### الملخص

ان موارد الشركة وقدراتها الجوهرية تمثل جزءا مهما في البيئة الداخلية للشركات والتي تلعب عواملها دورا حاسما في تسهيل عمليات ادارة الامدادات واللوجستك في شركات الاعمال المعاصرة وان القدرة الجوهرية للشركة تساعد في ان تبقى اطول مدة ممكنة في بيئة المنافسة القائمة لذا فان هذا البحث يسلط الضوء على عملية التحليل الاستراتيجي الداخلي للشركة والذي يتناول الموارد والقدرات الجوهرية التي من شأنها ان تكون عوامل تحقيق الميزة التنافسية للشركة ، وان التحليل الاستراتيجي الداخلي يبين نواحي القوة والضعف في الشركة كما يركز على العوامل الداخلية التي تمنح الشركة ميزة معينة تستطيع عن طريقها التفوق في تلبية حاجات اسواقها وان القوة تشير الى الموارد والقدرات الجوهرية التي تتفرد الشركة بها في اسواق اعمالها.

#### Abstract

### **Internal Strategic Analysis of Resources and Competencies for Competitive Advantage: Case Study in Public Company of Leather Industries**

**Dr.Sarmad H. Al-Shammary**

The company's resources and its competencies make up an importance part of the internal environment of the company. The internal environment plays a crucial role in the Inbounding and Logistics Management processes of the contemporary organization. The company's core competencies help sustain it in the long run in the face of competition. The paper discusses the process of internal strategic analysis of the organization and examines the factors involved in gaining competitive advantage. The internal strategic analysis of strengths and weaknesses focuses on internal factors that give an organization certain advantages in meeting the needs of its market. Strengths refer to unique resources and core competencies that give the firm an advantage in meeting the needs of its markets.

#### المقدمة

إن التطورات المتسارعة التي يشهدها العالم في المجالات كافة دفعت بشركات الأعمال إلى الاهتمام بإدارة الامدادات واللوجستك لاسيما فيما يتعلق بالتحليل الاستراتيجي الداخلي الذي يشكل

<sup>1</sup> مدرس ادارة الامدادات واللوجستك/ قسم ادارة الاعمال/ كلية الادارة والاقتصاد/ جامعة المستنصرية.

المرتکز الأساس الذی یمكن الشریكة من وصولها إلى أهدافها المحددة من خلال ما یقدمه من معلومات عن نقاط القوة والضعف فی البیئة الداخلية للشریكة ، وقد واجه البحت مشكلة رئیسة تكمن فی ضعف التاكید على التحلیل الاستراتيجی الداخلي فی بعض الشریكات العراقیة فی الحقل الصناعی وقد حددت هذه المشكلة عن طریق المقابلات المیدانیة مع بعض مدیری الشریكات الصناعیة (الخاصة والعامة) ویترتب على هذه المشكلة عدم التاكید الكبیر على موضوع تحدید نقاط القوة من اجل استغلالها ونقاط الضعف من اجل التخلص منها فی مجال امتلاك الشریكة للموارد والقدرات الجوهریة وبالتالي لم ینل هذا الموضوع الاهتمام الكافی لدى ادارات تلك الشریكات كطریقة لتحقيق المیزة التنافسیة ، لذا فإن هذا البحت یسعی إلى تعریف الادارات العلیا فی الشریكات الصناعیة بالیة عمل التحلیل الاستراتيجی الداخلي من اجل كشف نقاط القوة والضعف والتعامل معها فی النشاطات المختلفة لشریكاتهم ومن ثم تحقیق المیزة التنافسیة التي تضمن استمرار ویدیومة الشریكة فی عالم الاعمال المعاصرة. وهكذا فان هذا البحت یتالف من اربعة اجزاء هی الجزء المنهجي والجزء النظری والجزء العملي والجزء الاستنتاجی فی محاولة لتوضیح فكرة التحلیل الاستراتيجی الداخلي عن طریق المساهمة المتواضعة فی جمع آراء وكتابات الباحثین فی هذا المجال ومعرفة مدى تطبیق هذه الآراء فی المیدان الفعلي لشریكة محلیة عراقیة مختارة للبحث ، علاوة على وضع بضعة توصیات من شأنها تعزيز الاعتماد الصحیح على استخدام التحلیل الاستراتيجی الداخلي كوسیلة لحصول الشریكة الصناعیة على میزة تنافسیة.

## المبحث الأول: الجانب المنهجي

### أولاً: مشكلة البحث

تقع مشكلة البحث فی جانب معرفي یتمثل فی محدودیة اهتمام الباحثین بالمقاییس العملیة لنواحي القوة والضعف فی الشریكات وهي ما یعرف بالتحلیل الاستراتيجی الداخلي وبرغم اهتمام بعض الباحثین والكتاب فی مجال ادارة الامدادات واللوجستك بموضوع الموارد والقدرات الجوهریة والتاكید على تحلیها الا ان معطیات مساهمتهم اقتصرت على التحدید والتعداد لمفردات وفقرات التحلیل الاستراتيجی الداخلي ، وربما تمتد هذه المشكلة المعرفیة الى المیادین التطبیقیة لتتبلور فی افتقار الشریكة المحلیة المختارة للبحث الى الخبرة اللازمة للتعامل مع المحتوى الحقیقی لمصطلح التحلیل الاستراتيجی الداخلي علاوة على النظرة الضیقة لمجالات استخدام هذا التحلیل فی الحصول على المیزة التنافسیة للشریكة. وهكذا یمكن تحدید مشكلة البحث فی الاجابة على التساؤلات البحتیة الآتیة:

١. كيف يمكن ان تشخص شركة الاعمال مكان القوة ومكان الضعف فيها؟
٢. ماهي فقرات ومضامين التحليل الاستراتيجي الداخلي للشركة؟
٣. هل يعمل التحليل الاستراتيجي الداخلي للشركة على تثبيت او زيادة ميزتها التنافسية؟

### ثانياً: أهمية البحث

تكمن أهمية البحث في تناوله لموضوع مشترك بين حقلين في علم الادارة هما حقل ادارة الامدادات واللوجستك وحقل ادارة الاستراتيجية ، اذ يعتبر الحقل الاول ان الموارد والقدرات الجوهرية هي امدادات حيوية لشركات الاعمال وبدونها لايمكن لاي شركة البقاء في دنيا الاعمال والمنافسة ، ويعتبر الحقل الثاني ان التحليل الاستراتيجي الداخلي لتلك الموارد والقدرات هو جزء من المرحلة الاولى في عملية الادارة الاستراتيجية. وهكذا فان اهمية موضوع البحث يمكن ان تتجلى في ضرورة التوافق والتنسيق بين ثلاثة عناصر رئيسة هي:

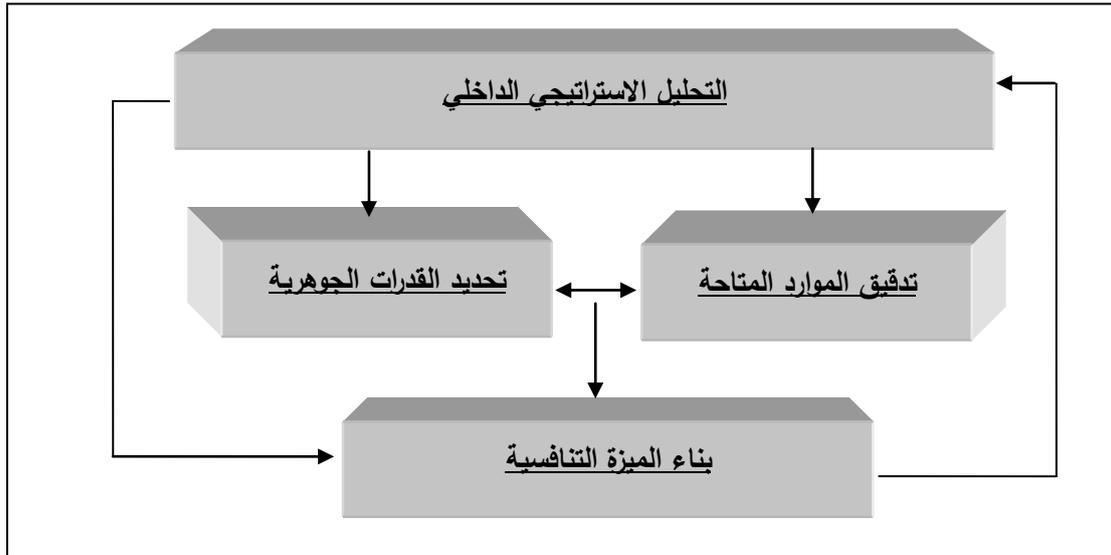
١. الموارد التي تقع ضمن حيازة الشركة.
  ٢. القدرات الجوهرية التي تمتلكها الشركة.
  ٣. الميزة التنافسية التي تسعى الشركة في ان تحصل عليها.
- كما يمكن أن تتجلى أهمية البحث في الجمع المنظم والمرتب للبيانات التي ترتبط بالتحليل الاستراتيجي الداخلي فضلا عن استمارة الفحص checklists التي جرى استخدامها في الجانب الميداني والتي يمكن الاستفادة منها في إجراء بحوث لاحقة في مجالات التحليل الاستراتيجي.

### ثالثاً: أهداف البحث

١. التعريف بعملية التحليل الاستراتيجي الداخلي وتوضيح فكرته ووضع الية عمل تفصيلية وواضحة لهذا التحليل يمكن ان يستفاد منها في مجال الاعمال.
٢. تدقيق الموارد وتحديد القدرات الجوهرية كطريقة علمية يمكن ان تستخدم في تحديد نقاط القوة والضعف في شركة اعمال مختارة للبحث وذلك من اجل تعزيز الاولى والتخلص من الثانية.
٣. توضيح دور واهمية الادارة الكفوءة لكل من الامدادات المادية والمالية التي تتمثل في الموارد المتاحة فيها وللامدادات البشرية التي تتمثل في قدراتها الجوهرية ، اذ يمكن للادارة الكفوءة ان تحقق ميزة تنافسية للشركة تتيح لها التفوق على منافسيها والريادة في اسواق اعمالها.

### رابعاً: النموذج الاجرائي للبحث

يمكن إيجاز ابرز متغيرات البحث الرئيسية في الشكل الآتي.



شكل (١) النموذج الاجرائي للبحث

(المصدر: إعداد الباحث)

#### خامساً: أسلوب جمع البيانات

لقد اعتمد في تحصيل بيانات الجانب النظري للبحث على أدبيات إدارة الامدادات واللوجستك التي أمكن الحصول عليها كالكتب والمجلات والدوريات التي لها صلة بموضوع البحث ، واعتمد في تحصيل بيانات الجانب العملي للبحث على إتباع الأساليب الآتية:

١. المقابلة الشخصية ، مع المسؤولين والموظفين وذوي العلاقة داخل الشركة وخارجها وتوجيه الأسئلة المباشرة للحصول على بعض الإجابات التي بإمكانها إفادة البحث.
٢. قائمة الفحص Check List ، التي جرى استخدامها في اجراء التحليل الاستراتيجي الداخلي في الشركة المبحوثة والكشف عن البيانات التي ترتبط بموضوع البحث ، إذ تم الحصول على قائمة الفحص من بحث أجنبي اعده (Peterson,2010) وقد جرى التصرف ببعض فقرات هذه الاستمارة لتناسب مع الواقع الميداني المحلي وبعد ان عرضت على مجموعة من الاستشاريين في اماكن محلية مختلفة لغرض ضمان صحتها وجدارتها في التحليل الاستراتيجي الداخلي لشركة الأعمال المختارة للبحث ، اذ عرضت استمارة الفحص الاجنبية هذه بعد ترجمتها الى العربية على مجموعة من التدريسيين في اقسام ادارة الاعمال حصرا وفي كليات الادارة والاقتصاد العراقية على وجه الخصوص (وكما مبين في الملحق رقم ١) ولم يجر الاعتماد في البحث على استخدام الأساليب الإحصائية (كالاختبارات المعلمية واللامعلمية ومقاييس النزعة المركزية) التي ترافق استخدام استمارات الاستبيان بل جرى الاعتماد على الجهد والتنظيم والتحليل الإداري للبحث لبيانات ونتائج قوائم الفحص التي

استخدمت في هذا البحث. ويتبنى هذا البحث منهج دراسة الحالة التي لا تتطلب إعداد فرضيات بل تتطلب استخدام الأساليب الوصفية والجداول التوضيحية لقوائم الفحص في عرض البيانات وتحليلها من أجل تقييم الواقع الفعلي الذي تعيشه الشركة العامة للصناعات الجلدية في عام (٢٠١١) وبما له ارتباط بموضوع البحث.

#### سادسا: بعض الدراسات السابقة خلال ٢٠١٠

١. دراسة (Coyne and Stephen, 2010): وهي دراسة نظرية عنوانها "هل ان القدرة الجوهرية خيال؟" وقد حاولت هذه الدراسة ان تضع مفهوم محدد للقدرة الجوهرية في شركات الاعمال ليكون اساساً في تحديد قدرات الشركات في المستقبل وقد استندت الدراسة الى فرضية رئيسة مفادها "هل يمكن ان تساعد القدرة الجوهرية المنظمة على التنبؤ الدقيق باحتياجات الاسواق وتؤدي الى ميزة تنافسية قوية؟"، وقد اشارت الدراسة الى أن القدرة الجوهرية صعبة الامتلاك وغالباً ماكتشف باستعادة الاحداث الماضية والتي تعني خبرة المنظمة بطرائق انجاز اعمالها. وقدمت الدراسة بعض التعريفات للقدرة الجوهرية و اشارت الى أن هناك ثلاث طرائق مميزة لبناء القدرة الجوهرية هي النشو والاحتضان والامتلاك ، ولكل طريقة منها منافعها ومدى ملائمتها للشركة والظروف البيئية المحيطة ، وخلصت الدراسة الى أن القدرة الجوهرية يجب تحديدها وتنظيمها وصيانتها اذا ما اريد للشركة الاستمرار بالتفوق والحصول على ميزة تنافسية.

٢. دراسة (Chen, 2010): وهي دراسة ميدانية اجريت في مجموعة شركات بوتان لصناعة الاغذية المعلبة في كندا وعنوانها "التأثير الاستراتيجي لانظمة الشركة: دراسة القدرات الجوهرية والقابليات الحركية" وتهدف هذه الدراسة الى اختبار التأثير الاستراتيجي لانظمة الشركة عن طريق منظور القدرات الجوهرية والقابليات الحركية ، إذ يشير مفهوم القدرات الجوهرية الى الخبرات التي تمتلكها الشركة في مجال انجاز اعمالها اما مفهوم القابليات الحركية فيشير الى مجموعة الفعاليات والطرائق التي تستطيع من خلالها الادارة تنسيق وترتيب ومناقلة الموارد الداخلية لتحقيق الانسجام مع متطلبات الاعمال والتي تعدّ ضرورية الاّ انها غير كافية لخلق ميزة تنافسية للشركة. وقد افترضت هذه الدراسة ان القدرات الجوهرية جزء من القابليات الحركية لذا فقد وضعت ثلاثة ابعاد لقابليات الشركة هي قابليات تكنولوجيا المعلومات وإعادة هندسة عمليات الاعمال وادارة المعرفة. وقد شخصت هذه الدراسة بناء القدرات الجوهرية والتحول التنظيمي والتخطيط الاستراتيجي ضمن قابليات انظمة المعلومات في الشركة. وقد استخدمت الدراسة كلاً من الطريقة الكمية والنوعية في

اختبار التأثير الاستراتيجي لتلك القابليات و اشارت الى وجود علاقة طردية بين القابليات الحركية في الشركة ونوعية مخرجات الشركة نفسها.

٣. دراسة (Hags and Hill, 2010): وهي دراسة ميدانية جرت في بعض المنظمات العامة والخاصة والتي تقدم الخدمات الصحية في المكسيك وعنوانها " اكتساب قيمة الخدمة التنافسية عن طريق التحليل الداخلي " ، وهدفت هذه الدراسة الى تشخيص دور العاملين في رفع مستويات التعلم التنظيمي وتحسين جودة الخدمة المدركة في منظمات الخدمة الصحية ، واستخدمت الدراسة الاسلوب الوصفي التحليلي لمتغيرات الدراسة كما استخدمت الاسلوب الكمي واستمارة الاستبانة في عملية جمع البيانات وتحليلها. وقد اكدت نتائج هذه الدراسة صحة الافتراضات بصدد التأثير الايجابي لدور العاملين في التعلم التنظيمي وفي جودة الخدمات المدركة ، وخلصت الدراسة الى ان الموارد الداخلية الاعلى قيمة والاكثر اهمية في تحقيق الميزة التنافسية للشركة تقع ضمن ثلاث اصناف هي الدافعية التنظيمية العالية ورؤية العاملين الواضحة ومنحنى الخبرة المرتفع ، وان هذه الموارد الداخلية يمكن ان تبني وتؤسس القدرات الجوهرية المميزة للشركة والتي تؤثر بشكل ايجابي في جودة الخدمات المدركة. وقد اقترحت الدراسة عدداً من المقاييس التي يمكن ان تستخدم في التحليل الداخلي للموارد والقدرات الجوهرية في شركات الاعمال الخدمية.

٤. دراسة (Lindgren, 2010): وهي دراسة نظرية عنوانها "انظمة القدرة الجوهرية لاعادة التفكير الاستراتيجي من اجل شركة مبدعة" ، وقد اشارت هذه الدراسة الى استخدام تكنولوجيا المعلومات المتطورة في اسناد القدرات الجوهرية وحسن ادارتها وصيانتها في الشركة واكدت على ضرورة الرؤيا الرشيدة للقدرات الجوهرية واعتبارها نقاط قوة تمكن الشركة من تحقيق الميزة التنافسية التي تنشدها وقد افترضت الدراسة بان الابداع يمكن ان يحقق للشركة تميز وتفوق على المنافسين ولكن بالمقابل ينبغي تقليل عمليات الرقابة على الجماعات ذات الاداء العالي من اجل التشجيع على ظهور حالات الابداع لدى تلك الجماعات. وتهدف هذه الدراسة الى تحقيق الابداع التنظيمي عن طريق امتلاك القدرات الجوهرية المميزة ، وقد اكدت الدراسة على ضرورة الاسناد التكنولوجي للمعلوماتي والذي هو مفتاح النجاح في شركات الاعمال المبدعة ، واستخدمت هذه الدراسة اسلوب التخمين والاستقراء كأداة رئيسة في وضع الحلول والاستنتاجات وخلصت الدراسة الى ان القدرة الجوهرية يمكن ان تدرك وتلاحظ كشيء معقد وله ثلاث وجوه هي قدرة جوهرية راسخة او متصلة في الشركة ، و قدرة جوهرية مكتملة او متممة للقدرة الراسخة في الشركة ، و قدرة جوهرية فريدة لايمكن وصفها لانها فائقة الابداع والتغير.

## المبحث الثاني: الجانب النظري

### أولاً: مفهوم التحليل الاستراتيجي الداخلي

يعد التحليل الاستراتيجي عملية مهمة تساعد على فهم كيفية تأثير الأحداث الحالية والمستقبلية الداخلية والخارجية على الشركة والتي من الممكن ان تؤثر في انجاز النتائج المطلوبة وانتقال الشركة من الوضع الراهن الى الرؤيا المستقبلية ، والتحليل الاستراتيجي لشركات الاعمال يقع في نوعين هما:(Wheelen,2010,:3)

- التحليل الداخلي internal analysis الذي يتناول مميزات شركة الاعمال وفروعها واجزائها التنظيمية.
- التحليل الخارجي external analysis الذي يتناول مميزات بيئة الاعمال التي تقع خارج حدود الشركة.

ويتناول هذا البحث النوع الاول وهو التحليل الإستراتيجي الداخلي والذي له تسميات اخرى ابرزها التحليل الداخلي الموقفي situational internal analysis وتحليل البيئة الداخلية analysis of internal environment وتحليل مظهر الشركة company profile analysis ويتضمن تحليل العوامل والنشاطات التي تحدد الخصائص المميزة للبيئة الداخلية في شركات الاعمال والتي تخضع لسيطرتها من اجل التعرف على نقاط الضعف والقوة فيها(Barnat,2007,:81) ، وفي الغالب يجري التحليل الداخلي مع التحليل الخارجي لبيئة الشركة بالوقت نفسه وبعملية واحدة مستمرة وغير منتهية ، وليس هناك فرق بين التحليل analysis والتدقيق audit للبيئة الداخلية في الشركات لأن الاثنين يستهدفان التعرف على الموارد والقدرات الجوهرية التي توفر للشركة ميزة تنافسية تجعلها قادرة على أن تتفوق على منافسيها وبالتالي يشير المصطلحان إلى عملية واحدة هي تحديد نقاط قوة وضعف الشركة ووضعها أمام أنظار المديرين والموظفين ذوي العلاقة(Cuizon,2009,:7).

ويتطلب التحليل الاستراتيجي الداخلي جمع وفهم المعلومات بشأن عمليات الشركة المرتبطة بالإدارة والتسويق والمالية والإنتاج والتطوير وأنظمة المعلومات المحوسبة اذ تلجأ معظم الشركات الكبرى والمتقدمة تكنولوجيا الى استخدام تقنية الانترنت intranet كوسيلة لربط فروعها وربما يمكن ملاحظة ذلك في فروع الشركات المتعددة الجنسية ، وهذا يساعد ويسهل مهمة الحصول على المعلومات المرتبطة بالموارد والقدرات الجوهرية لكل فرع أو وحدة أعمال استراتيجية تابعة للشركة (Porter, 2001,:65). وان هناك بضعة مداخل يمكن تبني احدها او مزيجا منها في مجال التحليل الاستراتيجي الداخلي وهي كما يأتي:(Sidahmed,2010,:31)

١. مدخل العوامل التنظيمية: ويتضمن دراسة العوامل التنظيمية التي ترتبط بالهيكل والأفراد والاستراتيجية ونمط الإدارة والأنظمة والإجراءات والمهارات والقيم المشتركة. وتستطيع أن تنظر الشركة إلى جميع أنظمتها المعقدة على أنها كل موحد يتألف من أربعة مجاميع أو متغيرات رئيسية هي الأهداف التنظيمية وهيكل الشركة والتكنولوجيا المستخدمة والأفراد العاملين فيها ، وإن كل تلك المجاميع تتأثر ببعضها من جهة وبالبيئة الخارجية الاجتماعية والسياسية والاقتصادية من جهة أخرى(Huczynski and Buchanan,2001,:449).
٢. مدخل التقييم المالي: ويتضمن دراسة التأثيرات الربحية لوحدات الأعمال الاستراتيجية أو لفروع شركة الأعمال ويستخدم هذا المدخل بهدف تحديد اي وحدات أعمال تقدم أفضل عائد على الاستثمار (أو أعلى تدفق نقدي). ويمكن تحديد أهم سمات وحدات الأعمال الاستراتيجية ذات العائد المرتفع على الاستثمار مقارنة مع الوحدات ذات العائد المنخفض بانخفاض كثافة استثماراتها وارتفاع حصتها السوقية والارتفاع النسبي في جودة منتجاتها وارتفاع درجة استغلال طاقاتها وارتفاع فاعلية تشغيلها وانخفاض التكلفة المباشرة للوحدة مقارنة بمنافسيها(Ross, et al., 2007,:528) .
٣. مدخل تحليل سلسلة القيمة: وهو احد الوسائل التي يمكن استخدامها في فحص طبيعة ومدى وجود تناغم (أو تأثير ايجابي) بين الأنشطة الداخلية للشركة ووفقا لهذا المفهوم فان كل شركة يجب النظر إليها على كونها مجموعة من الأنشطة التي تؤدي تصميم وإنتاج وتسويق وتسليم وتدعيم منتجاتها.
٤. مدخل التحليل الوظيفي: وهو ابسط المداخل ويتناول هذا التحليل القدرات والسمات المميزة للشركة والتي تمثل مصدر القوة أو الضعف في الشركة وعلى وفق هذا المدخل يجري فحص ومراجعة الأداء الماضي للوظائف الاساسية في الشركة فذلك يساعد في استكشاف العوامل الداخلية التي تساعد في تحقيق الأداء المتميز من اجل لفت انتباه الادارة العليا بطريقة موضوعية إلى النشاطات والوظائف التي يجب أن تركز عليها القرارات الإستراتيجية.
٥. مدخل تحليل القوة والضعف: ويمثل احد الأدوات الشائعة في مجال التحليل الاستراتيجي الداخلي لشركات الأعمال ، وهو احد الأدوات التي تمكن الشركة من التوصل السريع الى معرفة وتحديد موقفها الاستراتيجي الحالي بشأن امكاناتها الداخلية المتمثلة بنواحي القوة والضعف ومدى تناسب هذه القدرات مع المواقف التي تفرزها البيئة الخارجية والمتمثلة بالفرص والتهديدات. ويمكن دراسة نواحي القوة والضعف في الواقع العملي لاي شركة في ظل مجموعة معايير رئيسية هي:(Boulton,2010,:5) ، (Barnat,2007,:98)

- الوضع المالي financial position: اذ يلعب الوضع المالي للشركة دورا حاسما في مجال تحديد امكانية تنفيذ الاعمال المطلوبة حاليا وفي المستقبل.
  - مكانة المنتج product position: ينبغي معرفة المكانة الحقيقية للمنتج في الاسواق وتقييم الفرق بين المكانة التي كانت تطمح الشركة الى تحقيقها والمكانة الفعلية ومن ثم تحديد اسباب حدوث الفرق.
  - المقدرة التسويقية marketing capability: وهي مقدرة الشركة في تسليم منتجاتها بالوقت المناسب وبالسعر المناسب.
  - المقدرة التطويرية والبحثية research and development capability: وتمثل مقدرة الشركة في تطوير المنتجات الجديدة.
  - الهيكل التنظيمي organizational structure: يمكن ان يساعد الهيكل او يعيق تنفيذ اهداف الشركة.
  - الموارد البشرية human resource: اذ ان جميع النشاطات والاعمال التي تجري في الشركة تتاثر بنوعية وكمية الافراد الذين يؤدونها.
  - حالة الوسائل والمعدات condition of facilities and equipment: والتي يمكن ان ترفع او تخفض من مستوى الشركة في امتلاك الميزة التنافسية.
- وللشركات جميعاً نقاط قوة strengths ونقاط ضعف weaknesses في مجالاتها الوظيفية كافة ولا توجد شركة اعمال تتساوى نقاط ضعفها مع نقاط قوتها ، وتعني نقاط القوة كل الموارد والمهارات التي تمتلكها الشركة ويمكن ان تستعين بها في مواجهة المنافسين والتفوق عليهم وبما يمكن الشركة من تحقيق ميزة تنافسية في السوق اما نقاط الضعف فتعني القصور في الموارد والمهارات وبما يحد من الأداء الجيد ، لذا ينبغي ان تسعى عملية التحليل الاستراتيجي الداخلي الى تحقيق جملة اهداف ابرزها ما ياتي:(Fleisher,2010, :54)
١. تقييم الإمكانيات المادية والبشرية المتاحة في الشركة والتعرف على الوضع التنافسي للشركة والذي يرتبط بتلك الامكانيات.
  ٢. معرفة وتحديد نقاط القوة وتعزيزها للاستفادة منها والبحث عن طرق تدعيمها مستقبلا بما يؤدي الى زيادة قدرة الشركة في استغلال الفرص ومواجهة المخاطر.
  ٣. استكشاف نقاط الضعف في المجالات التنظيمية من اجل التخلص منها أو الحد من أثارها السلبية.

وهكذا فان التحليل الاستراتيجي الداخلي يمكن تعريفه بأنه عملية التعرف على الامكانيات الاستراتيجية strategic capabilities للشركة وتتضمن هذه العملية تقييم محورين رئيسيين هما محور الموارد ومحور القدرات الجوهرية وذلك من اجل تحقيق الميزة التنافسية للشركة.

### ثانياً: تدقيق موارد الشركة

إن حيازة الشركة مواردً فريدة وكفائتها في توظيف هذه الموارد هو السبب الأعظم في جعل تلك الشركة أعلى قدرة وقوة ومتفوقة على منافسيها وبعد تدقيق الموارد بداية التحليل الداخلي لبيئة الشركة والذي يستهدف تحديد وتصنيف الموارد التي تمتلكها الشركة أو التي يمكن أن تحصل عليها من أجل دعم استراتيجياتها ، اذ تحاول الشركة في التحليل الداخلي لبيئتها تقدير assess كمية الموارد المتاحة وطبيعة تلك الموارد ومستوى ندرتها وتميزها ، ويمكن تقسيم الموارد إلى أربعة أنواع هي:(Certo,2009,:67) ، (Arnold and Chapman,2008,:420) ، (Cateora and Graham,2007,:388)

١. الموارد المادية physical resources: ان تقدير الموارد المادية للشركة ليس مجرد كتابة قائمة يستعرض فيها عدد مكائنها ومبانيها وطاقاتها الانتاجية والعدد والادوات التي بحوزتها وغيرها من موجودات او اصول مادية بل يعني تقدير الموارد المادية الاستفسار عن طبيعة تلك الموارد من ناحية العمر والظروف والامكانيات والموقع والخصائص الباقية لكل مورد مادي في الشركة وبالتالي فإن هذه العوامل ستحدد درجة استخدام الموارد التي تضمن للشركة الحصول على ميزة تنافسية.

٢. الموارد البشرية human resources: ينبغي أن يتضمن تحليل الموارد البشرية عدة أمور مهمة منها مسألة تحديد عدد ونوع المهارات المختلفة داخل الشركة التي تعد في غاية الأهمية علاوة على جوانب أخرى لا ينبغي إغفالها مثل درجة تكيف الموارد البشرية مع ظروف تشغيل الشركة ، أما المسألة المهمة الثانية في تدقيق الموارد البشرية فهي القابلية الإبداعية للأفراد داخل الشركة ومدى قدرة الشركة في الحفاظ على تلك القابليات خلال مدة زمنية معينة وخاصة إذا كانت البيئة الخارجية للشركة متسارعة التغيير .

٣. الموارد المالية financial resources: تتضمن مصادر واستخدامات الأموال مثل الحصول على رأس المال وإدارة النقدية ورقابة الديون وإقامة العلاقات الوثيقة مع مجهزي الشركة بالأموال مثل المساهمين والمصارف.

٤. الموارد غير الملموسة intangibles resources: لعل ابرز الأخطاء التي تحصل أثناء تحليل الموارد هي تجاهل أهمية الموارد غير الملموسة ولا ينبغي أن يكون هناك أي شك بشأن

القيمة التي تمتلكها تلك الموارد ، فعندما تقوم الشركة ببيع جزء من اعمالها فإن القيمة التي يضيفها أسم الشهرة الجيد Good will للمنظمة ربما تكون اعلى من القيمة الحقيقية لذلك الجزء ، بعبارة أخرى قد يكون للعلامة التجارية الخاصة بإحدى الشركات قيمة مضافة عالية وان ذلك يعتبر موارد غير ملموسة.

وعلاوة على هذا التصنيف لموارد الشركة فان المعلومات التي تحوز الشركة عليها بشأن مواردها الحالية وحتى بشأن مواردها الماضية يمكن ان تعتبر موردا اضافيا للشركة لذا ينبغي ترتيبها وتبويبها ضمن قواعد بيانات الموارد resources database وان هذه القواعد يمكن ان تفيد الشركة في التنبؤ باحتياجاتها المستقبلية ومن الاجدى ان تستخدم الشركة نظم المعلومات الذكية التي تعمل على تطوير مواردها المعلوماتية بشأن احتياجات السوق وطرائق التصنيع ومدى ندرة الموارد وحدة المنافسة (Thomas,2001,:44) ، وإذا كان تدقيق الموارد مفيداً كقاعدة أساسية للتحليل الاستراتيجي الداخلي فتوجد نقطتين أو شرطين مهمين لإجراء أي تدقيق لموارد الشركات هما: (Jack,2010,:3)

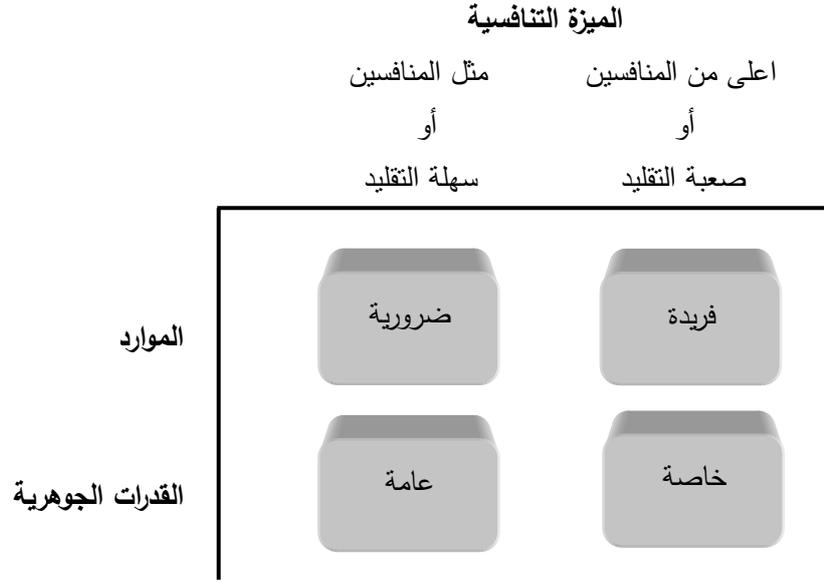
- ينبغي أن يتضمن التدقيق جميع الموارد التي يمكن أن تحصل الشركة عليها من اجل دعم استراتيجيات اعمالها ولا ينبغي أن تقتصر فقط على الموارد التي تمتلكها الشركة حالياً فبعض الموارد المهمة استراتيجياً ربما تقع خارج ملكية الشركة وفي حيازة الزبائن او الشركات الاخرى كما في حالة المنظمات الافتراضية الموجودة في شبكة الاتصالات العالمية الانترنت.
- ان الموارد النادرة أو الفريدة unique resources ينبغي أن تحدد في قائمة واحدة سرية ولا يطلع عليها سوى الإدارة العليا حصراً ، علاوة على الموارد الضرورية لتنفيذ استراتيجية اعمال الشركة وتعرف الموارد الفريدة بأنها الموارد القادرة على توليد الميزة التنافسية للشركة والتي يصعب على المنافسين تقليدها كما في حالة تقديم منتجات مبتكرة حديثاً.

### ثالثاً: تحديد القدرات الجوهرية للشركة

ان القدرات الجوهرية للشركة تعني معرفة الشركة لكيفية اداء العمل او معرفة كيف know-how ويمكن تعريف القدرة الجوهرية العامة competence للشركة بانها نتاج الخبرة والتعلم التنظيمي المتراكم في الشركة والذي ينتج عنه المعارف knowledge والمهارات skills المطلوبة لانجاز الاعمال في الشركة والتي تؤدي الى احترافية فعلية real proficiency في اداء نشاطاتها الداخلية ، اما القدرة الجوهرية الخاصة core competence فهي التنفيذ المبدع والاداء الفائق للنشاطات الداخلية والتي تتصف بانها قدرة راسخة وثابتة في الشركة وليست عرضية او طارئة وان هذا التنفيذ يضمن للشركة تحقيق الربحية والتنافسية (Thompson and

122:Strickland,2003). ويعد اختلاف أداء الشركات في نفس الصناعة حقيقية قائمة وذلك بسبب اختلاف القدرات الجوهرية لكل شركة وربما كان السبب الرئيس للأداء العالي في بعض الشركات هو امتلاكها موارد فريدة الا ان ذلك ليس كافياً للحصول على ميزة تنافسية عالية ، إذ يستلزم الأمر حصول الشركة على قدرات عامة (او أساسية للعمل) تمكن الشركة من معالجة تلك الموارد بطريقة كفوءة وفاعلة ويمكن تعريف القدرة الاختصاصية العامة للشركة بأنها إجمالي القدرات التي تحقق لتلك الشركة ميزة تنافسية بشكل مباشر وصريح (3:Ghosn,2002). وبالرغم من امتلاك أي شركة للقدرات الجوهرية العامة واستخدامها في أداء أعمالها إلا أن هذه القدرات لا تمنح الشركة ميزة تنافسية متفوقة على غيرها من الشركات التي تعمل معها في نفس الصناعة لذا ينبغي أن تمتلك الشركة قدرات جوهرية خاصة والتي بدورها تعمل على توليد الميزة التنافسية الفائقة للشركة عن طريق إضافة القيمة بشكل مباشر وواضح إلى النشاطات الأساسية في الشركة (79: Dess, et al., 2007) ولعل تزايد شدة المنافسة بين شركات الاعمال في ظل التقدم التكنولوجي المتسارع يفرض على تلك الشركات ان تهتم بشكل دائم ومستمر بكلفة الحصول على القدرات إذ أن بقاء الحصة السوقية للشركة كما هي في ظل المنافسة الحالية يستلزم منها سعياً دائماً لإتباع أحدث الأساليب العلمية في اكتساب القدرات الجوهرية وقد بدأ الكثير من الشركات بتبني استراتيجيات واضحة للمنافسة وذلك استجابة للكثير من المتغيرات كي تكون قادرة على الحفاظ على هذه الحصة السوقية للشركة كما هي في ظل المنافسة الحالية الإستراتيجية أهمية القدرات الاختصاصية باعتبارها ركيزة أساسية لتحقيق ميزة تنافسية وأساساً قوياً لبقاء الشركة (27: Corp,2009).

ان التوجهات الحديثة لشركات الاعمال في مجال القدرات الجوهرية تتمثل في استخدام عمال المعرفة knowledge workers الذين يمتلكون القدرات والمهارات العالية بشكل متأصل ويعرفون كيفية أداء العمل بطريقة اقتصادية ومحترفة لذا لن تحتاج الشركة إلى تدريبهم علاوة على تقادي ارتكاب أخطاء كثيرة أثناء العمل وبذلك فإن الشركة ستكسب قدرات عامة تمكنها من الحصول على ميزة تنافسية سريعة وبأقل التكاليف اما القدرات الجوهرية الخاصة للشركة فهي صعبة التقليد ولكن ينبغي إدراك أن تلك القدرات لن تحقق الميزة التنافسية للشركة إلى الأبد وبعبارة أخرى مع مرور الزمن يخترق المنافسون الحاجز ويتمكنوا من تقليدها وبذلك تتحول من قدرات خاصة وتصبح قدرات عامة (120:Thompson and Strickland,2003) ويمكن تلخيص ماتقدم ذكره في الشكل الآتي.



**شكل (٢) الموارد والقدرات الجوهرية والميزة التنافسية**  
(Johnson and Scholes,1999,:153)

#### رابعا: الميزة التنافسية

تسعى الشركات إلى التفوق والريادة في الصناعة التي تعمل فيها وهذا الأمر لا يتم ما لم تحصل على ميزة تنافسية competitive advantage والتي تتمثل بالقدرات والمعارف التي تمتلكها الشركة والتي يصعب على المنافسين تقليدها أو الحصول على مثلها علاوة على القضايا المعنوية في داخل الشركة والتي تمثل مدى قوة العلاقات بين الأفراد وتماسك جماعات العمل وحرصهم على مصالح الشركة التي ينتمون إليها وسمعتها ونظرة المجتمع لها او الصورة الذهنية لدى الجمهور عنها (Robbins and Coulter,2009,:186) إذ أن الشركات ذات الميزة التنافسية العالية هي الشركات التي تحافظ على العلاقات فيما بين أجزائها الداخلية بشكل معقد جداً ولا تحاول تبسيط تلك العلاقات (David,2001,:125) وتبذل الجهود من أجل توليد الأعمال الشبكية داخل الشركة وتفاعل بين معارف الأفراد فيها للوصول إلى الهدف المنشود وأن مجموع المعارف التي يمتلكها الأفراد داخل الشركة هو أكبر من المعرفة التي تعمل الشركة بها ولذلك كلما تعقدت العلاقات بين أقسام ووحدات الشركة وازدادت شبكات العمل الداخلية كلما صعب على المنافسين تقليد الميزة التنافسية لتلك الشركة (Hill and Jones,2001,:126). ويحتل الإبداع المساحة الأكبر من حيث الأهمية في بناء الميزة التنافسية وذلك لأن الإبداع يمنح الشركة شيء ما فريد Something Unique لا تمتلكه الشركات الأخرى المنافسة وربما يكون

نادر الوجود لذا فإن الشركة المبدعة تستطيع تمييز نفسها عن الشركات الأخرى وترفع أسعار منتجاتها أو تخفض تكاليفها (Cateora and Graham,2007,:382) ويمكن تعريف الإبداع على أنه أي شيء جديد new أو غريب novel بشأن الطريقة التي تجري الشركة بها عملياتها أو تقدم منتجاتها ، ويشمل الإبداع العديد من المجالات المتنوعة إذ يمكن للإبداع أن يكون في المنتجات وعمليات الإنتاج والأنظمة الإدارية والهياكل التنظيمية والاستراتيجيات التي تتبناها الشركة ، وكذلك الحال مع الاستجابة العالية للزبون التي تسمح للشركة بوضع علاوة فوق سعر بيع منتجاتها وبالتالي يمكنها ان تحسن مستوى الربحية (Ghosn,2002,:2) اذ ينبغي ان تبني الشركة ميزة تنافسية في اعمالها ولكل نشاط فرعي لتلك الاعمال يصعب على المنافسين الحصول على مثلها او تقليدها ولكي تتفادى الشركة قضية اضمحلال ميزتها التنافسية وخسارتها تدريجيا ينبغي التاكيد على جوانب استدامة الميزة التنافسية للشركة والتي يمكن ايجازها بالمواقف الاتية: (Thompson and Strickland,2003,:185)

(١) ديمومة التركيز في عوامل بناء الميزة التنافسية: فهذا يضمن للشركة ان تحافظ على ميزتها التنافسية عن طريق تأكيدها المستمر على العوامل الأربعة للميزة التنافسية التي تتمثل بالكفاءة والنوعية والإبداع والاستجابة للزبون كما ينبغي ان تعمل الشركة بشكل مستمر في تطوير القدرات الخاصة التي تنفرد بها وتحقق لها مستويات الأداء العالية في أعمالها.

(٢) التعهد بالتعلم والتحسين المستمر: إن الثابت الوحيد في العالم هو التغيير لذا فإن مصدر الميزة التنافسية لمعظم شركات الأعمال الحاضرة هو سرعة التقليد لقادة السوق الذين يتصفون بالإبداعات المستمرة في ميدان الصناعة ، ويذكر (Thomas,2001,:102) إن الشركات الناجحة ليست تلك التي ما تزال واقفة في السوق بل هي التي تأخذ قسطاً من الراحة لتحاول البحث عن فرصة تحسين عملياتها وإجراءات التشغيل فيها وتتعلم كيف تستطيع ان تولد القدرات الخاصة وتحصل على الموارد الفريدة التي يصعب على المنافسين تقليدها.

(٣) تعقب التطبيق الأفضل في الصناعة واستخدام المقارنة: لعل أحد أفضل الطرائق للحصول على قدرة أساسية هو تحديد مستويات عوامل بناء الميزة التنافسية الأربعة لأفضل تطبيق (أي الشركة الرائدة) في الصناعة والتكيف مع تلك المستويات ومحاولة تقليدها اذ في أقل تقدير ينبغي أن تحاول الشركة الوصول إلى نفس مستويات الكفاءة والنوعية والإبداع والاستجابة للزبون التي يحققها ذلك التطبيق الافضل (أو الشركة الرائدة).

(٤) التغلب على الخمول والتكاسل: وذلك لإن أحد الأسباب الأساسية في انهيار معظم شركات الاعمال الناجحة خلال القرن الماضي كان التكاسل التنظيمي organizational inertia

الذي يجعل الشركة القائمة في مجال معين تشعر بالمجد وعظمة الإنجاز فلا تحاول تغيير مجريات الأمور فيها. وذكر (Hitt, et al., 2001,:81) انه نظراً للتغير السريع في البيئة فإن تلك الشركات الكسولة ستفقد ميزتها التنافسية بالتدريج وربما تفقدها فجأة لتتحول من شركات قائمة إلى شركات تابعة هذا إن لم تغادر بيئة الأعمال نهائياً لذا ينبغي على الشركات أن تكون نشيطة وتحاول تجنب التكاثر عن طريق تلقيح نفسها بالقيادات الجيدة المؤمنة بالتفاعل مع التغيير وإعادة توزيع مراكز المسؤولية فيها بين حين وآخر حسب متطلبات الموقف الذي تعيشه الشركة وإحداث التغييرات المناسبة في الهياكل التنظيمية وأنظمة الرقابة فيها.

### المبحث الثالث/ الجانب العملي

#### أولاً: نبذة تعريفية عن الشركة العامة للصناعات الجلدية<sup>1</sup>

تعد الشركة العامة للصناعات الجلدية احد تشكيلات وزارة الصناعة والمعادن في العراق وقد تأسست هذه الشركة في عام (١٩٣١) باسم شركة (باتا) واندمجت مع الشركة العامة للجلود في عام (١٩٤٥) فتكونت الشركة العامة للصناعات الجلدية في عام (١٩٩٧) وعلى وفق اخر احصائية جرت للشركة في عام (٢٠٠٦) فان العدد الكلي للموارد البشرية العاملة بشكل دائم في الشركة يبلغ (٣٥٢٨) فرد يتوزعون بين الانتاج والادارة اذ يبلغ عدد العاملون في الانتاج (٣٠٠٣) موظف وعدد العاملون في الادارة (٥٢٥) موظف ، اما رأس مال الشركة المسجل فيبلغ (١٥٢٠) مليار دينار عراقي وقيمة الموجودات الثابتة في الشركة تبلغ (٦١٤) مليون دينار عراقي. وتستخدم الشركة الجلود الطبيعية من الغنم والماعز والبقر في إنتاج الأحذية الرجالية والنسائية والشبابية والبناتية والولادية والرياضية والعسكرية والسلامة المهنية وفي انتاج الحقائب المدرسية والدبلوماسية وحقائب السفر والقماسل الجلدية الرجالية والنسائية ، ويوضح الجدول الاتي فروع الشركة.

جدول (١) فروع الشركة العامة للصناعات الجلدية

ت	الفرع	الوحدة القياسية	الطاقة الإنتاجية المتاحة
١.	معمل الدباغة الكبيرة	دسم ٢	٣٥٠٠٠٠٠٠٠
٢.	معمل الدباغة الصغيرة	قطعة جلد	٤٩٠٠٠٠٠
٣.	معمل الأحذية الجلدية	زوج	٢٠٢٢٠٠٠

<sup>1</sup> اعد الباحث هذه النبذة بالاعتماد على دليل وزارة الصناعة والمعادن الصادر في عام (٢٠٠٩) ودليل الشركة المبحوثة الصادر في عام (٢٠٠٧).

٥١٠٠٠	قمصلة	معمل القماصل الجلدية	٤.
٤٩٢٠٠٠	حقيبة	معمل الحقائب المدرسية	٥.
٤٨٠٠٠٠	زوج	معمل الاحذية الرياضية	٦.

(دليل وزارة الصناعة والمعادن ، ٢٠٠٩)

### ثانياً: واقع التحليل الاستراتيجي الداخلي في الشركة العامة للصناعات الجلدية

يجري الاعتماد في جمع البيانات الميدانية لهذا البحث على استمارة الفحص checklist التي اعدتها (Peterson,2010) وذلك بعد ان جرى عرضها على مجموعة من الاستشاريين من ذوي الاختصاص للتأكد من جودتها وتلائمها مع الواقع الميداني للشركة العامة للصناعات الجلدية محل البحث وقد جرى ذكر اسمائهم واختصاصاتهم الدقيقة واماكن عملهم في الملحق (١) ، وقد ظهرت نتائج الفحص بعد ان جرى توزيع (٨) استمارات على السادة اعضاء مجلس ادارة الشركة ثم قام الباحث باستخراج معدل الاجابة عن كل فقرة وتثبيتها في استمارة الفحص كما في الجدول الاتي.

### جدول (٢) قائمة فحص التحليل الاستراتيجي الداخلي للشركة العامة للصناعات الجلدية

الوزن الفعلي	الوزن المتاح <sup>١</sup>	مضمون فحص الحالة المبجوة	موارد وقدرات الشركة
١	صفر، ١، ٢	١. رضا الزبون عن السلع والخدمات التي تقدمها الشركة يحظى باهمية قصوى لدى الادارة العليا.	في مجال
١	صفر، ١، ٢	٢. يمتلك الكادر التسويقي قدرة فائقة في جذب الزبائن وكسبهم في صالح الشركة وتحقيق ولاء الزبون لمنتجات الشركة.	
صفر	صفر، ١، ٢	٣. المعرفة الكاملة بالتفاصيل الكلية والدقيقة لاسواق الشركة.	
٢	صفر، ١، ٢	٤. خط المنتج الذي تعرضه الشركة يتضمن تشكيلة متجانسة واسعة من المنتجات من حيث العمق (عدد الاستخدامات) والعرض (عدد المنتجات).	
٢	صفر، ١، ٢	٥. نوعية السلع والخدمات التي تقدمها الشركة تحظى بالاهمية القصوى في كل وظيفة.	

<sup>١</sup> خيارات الوزن المتاح هي الخيار (٢) الذي يمثل إثبات الفقرة (الحالة الإيجابية) وهي نواحي القوة ، والخيار (صفر) الذي يمثل نفي الفقرة (الحالة السلبية) وهي نواحي الضعف ، والخيار (١) الذي يمثل الوسط (الحالة المعتدلة) بين الخيارين الآخرين . وبافتراض ان الحالة ايجابية (أي القوة) لكل الفقرات في قائمة فحص التحليل الاستراتيجي الداخلي فان إجمالي الوزن المتاح سيكون (١٢٠) .

١	صفر، ١، ٢	٦. النشاطات الترويجية والاعلان تنفذ ضمن البرنامج التسويقي بشكل مناسب.	التسويق
٢	صفر، ١، ٢	٧. كفاءة تسعير منتجات الشركة.	
١	صفر، ١، ٢	٨. الوسائل والطرائق التي تستخدمها الشركة في البيع كفاءة في اقناع الزبائن باقتناء منتجات الشركة.	
١	صفر، ١، ٢	٩. مبيعات الشركة في حالة تزايد.	في مجال التمويل
١	صفر، ١، ٢	١٠. تنامي الارباح التشغيلية في الشركة.	
٢	صفر، ١، ٢	١١. كفاءة الشركة في ادارة موجوداتها.	
١	صفر، ١، ٢	١٢. تزايد العائد على الاستثمار في الشركة.	
١	صفر، ١، ٢	١٣. توازن ادارة الشركة بشكل مناسب بين الديون وحق الملكية.	
١	صفر، ١، ٢	١٤. ثبات العائد على حق الملكية.	
١	صفر، ١، ٢	١٥. تنامي التدفقات النقدية للشركة.	
صفر	صفر، ١، ٢	١٦. توفر امكانية اصدار اسهم جديدة للشركة.	
١	صفر، ١، ٢	١٧. الادارة الجيدة لاعتمادات الزبائن customer credits .	
١	صفر، ١، ٢	١٨. الادارة الجيدة لاعتمادات المجهزين supplier credits .	
٢	صفر، ١، ٢	١٩. كمية القوى العاملة البشرية مناسبة لانجاز العمل.	في مجال الافراد
٢	صفر، ١، ٢	٢٠. نوعية القوى العاملة البشرية مناسبة لانجاز العمل.	
١	صفر، ١، ٢	٢١. خطط الافراد موضوعية ومناسبة.	
٢	صفر، ١، ٢	٢٢. تصميم الوظائف والوصوفات الوظيفية واضحة لذوي العلاقة.	
١	صفر، ١، ٢	٢٣. عدالة معايير الاداء واجراءات تقييم العاملين.	
١	صفر، ١، ٢	٢٤. برامج تدريب الموارد البشرية في الشركة ناجحة وتزيد من النمو الوظيفي والتطوير المهني.	
١	صفر، ١، ٢	٢٥. الروح المعنوية للافراد عالية وهي مؤشر على عدم التغيب وعدم التأخر وعدم التذمر وعدم التشاجر ودوران العمل المنخفض في الشركة.	
١	صفر، ١، ٢	٢٦. نظام التعويضات موضوعي ويرتقي بمستويات الاداء والرضا الوظيفي.	
١	صفر، ١، ٢	٢٧. سياسات الاجور في الشركة تنافسية وعادلة.	
١	صفر، ١، ٢	٢٨. توضع خيارات متعددة لتسريح العاملين من الشركة في اطار مبدا المسؤولية الاجتماعية للشركة كالتقاعد المبكر للفائض من العاملين بدلا من انتهاء الخدمة.	
١	صفر، ١، ٢	٢٩. استخدام اسلوب فرق العمل بشكل مناسب.	
٢	صفر، ١، ٢	٣٠. يتحلى الافراد والجماعات بالالتزام الذاتي باخلاق العمل.	
١	صفر، ١، ٢	٣١. تحدد نوعية الوسائل الانتاجية في ظل احتياجات الزبائن.	
١	صفر، ١، ٢	٣٢. يحدد مستوى الطاقة الانتاجية على وفق الخدمات التي يطلبها الزبون.	
١	صفر، ١، ٢	٣٣. تستخدم الشركة تكنولوجيايات حديثة في انجاز اعمالها.	

١	صفر، ١، ٢	٣٤. لانتقادم المكائن والمستودعات والابنية بسبب عمليات الصيانة الوقائية المستمرة.	في مجال الانتاج
٢	صفر، ١، ٢	٣٥. كفاءة وفاعلية الترتيب الداخلي المادي.	
٢	صفر، ١، ٢	٣٦. انسيابية العمل بشكل سلس وبدون اختناقات.	
٢	صفر، ١، ٢	٣٧. الرقابة الجيدة على المخزون.	
١	صفر، ١، ٢	٣٨. كفاءة وفاعلية تطبيقات الشراء.	
٢	صفر، ١، ٢	٣٩. كفاءة وفاعلية تطبيقات الانتاج.	
١	صفر، ١، ٢	٤٠. الانسجام العالي في الشركة بين الزبون الداخلي والمجهز الداخلي.	
١	صفر، ١، ٢	٤١. تلائم النمط الاداري (متشدد او مشارك او متسيب) الذي تتبعه الادارة العليا للشركة مع الاعمال التي تنفذ في عموم الشركة.	في مجال القيادة
١	صفر، ١، ٢	٤٢. دقة التوقيت ومناسبته في اتخاذ القرارات الادارية.	
١	صفر، ١، ٢	٤٣. كفاءة عمليات التفويض.	
١	صفر، ١، ٢	٤٤. مشاركة جيدة للمرؤوسين في صنع القرارات الادارية.	
١	صفر، ١، ٢	٤٥. الادارة المخاطرة الناجحة في تنفيذ الاعمال.	
١	صفر، ١، ٢	٤٦. الكفاءة في قيادة الشركة.	
٢	صفر، ١، ٢	٤٧. تمتك الشركة مزيج مناسب من الموارد المتاحة كالأفراد والاموال والمعدات من اجل انجاز الاعمال المطلوبة منها.	
١	صفر، ١، ٢	٤٨. الموارد مخصصة بشكل مناسب لانجاز الوظائف.	في مجال التنظيم
٢	صفر، ١، ٢	٤٩. الاتصالات كفوءة بين اقسام مركز الشركة وفروعها.	
٢	صفر، ١، ٢	٥٠. العلاقات بين الاقسام واضحة ومدونة في تقارير رسمية.	
١	صفر، ١، ٢	٥١. تهتم الشركة بتحسين صورتها العامة.	
٢	صفر، ١، ٢	٥٢. الثقافة التنظيمية راسخة في الشركة بشأن تحسين الانتاجية والالتزام بالنزاهة والشرف وتفادي الجدل وقبول التعبير.	
٢	صفر، ١، ٢	٥٣. كفاءة انظمة التمويل ومحاسبة الكلفة في الشركة.	
١	صفر، ١، ٢	٥٤. نظام التخطيط في الشركة يتناسب مع التحليل الداخلي لنواحي القوة والضعف فيها.	
١	صفر، ١، ٢	٥٥. يشخص نظام الرقابة في الشركة المشاكل بشكل كفوء ويضع لها النشاطات التصحيحية المناسبة.	في مجال المعلومات
١	صفر، ١، ٢	٥٦. تستخدم انظمة المعلومات في الشركة احدث وافضل تكنولوجيا الاتصالات المتاحة.	
١	صفر، ١، ٢	٥٧. يمكن اعتماد المعلومات الموثقة رسميا في الشركة كمدخلات رئيسة في عملية صنع القرار الاستراتيجي.	
١	صفر، ١، ٢	٥٨. يمكن اعتماد المعلومات الموثقة رسميا في الشركة كمدخلات رئيسة في عملية صنع القرار التشغيلي.	

١	٢٠١، ٢٠١	٥٩. المعلومات المطلوبة لانجاز المهام متاحة دائما لمن يحتاجها وفي أي وقت.
١	١٠٢، ١٠٢	٦٠. تستعين الشركة بالانترنت والتجارة الالكترونية في انجاز اعمالها.
٧٥	١٢٠	الإجمالي

استناداً إلى قائمة الفحص في الجدول (٢) فان عدد فقرات مضمون فحص حالة التحليل الاستراتيجي الداخلي هو (٦٠) وان اجمالي الوزن الفعلي قد بلغ (٧٥) واجمالي الوزن المتاح هو (١٢٠) وعليه فان معدل استجابة الشركة المبحوثة لكل فقرة في استمارة الفحص يحسب كما يأتي:

$$\text{المعدل} = \text{إجمالي الوزن الفعلي} \div \text{عدد فقرات مضمون الفحص} = ٦٠ \div ٧٥ = ٨٠\%$$

اما النسبة المئوية لاستجابة الشركة المبحوثة للاستمارة الفحص بالكامل فتحسب كما يأتي:

$$\text{النسبة المئوية} = \text{إجمالي الوزن الفعلي} \div \text{إجمالي الوزن المتاح} = ٦٠ \div ٧٥ = ٨٠\%$$

ويتضح من نتائج استمارة الفحص اعلاه والخاصة بالتحليل الاستراتيجي الداخلي لموارد الشركة المبحوثة وقدراتها الجوهرية ان الشركة تمتلك نواحي قوة بمقدار (٨٠، ٨٠) درجة من أصل (١٢٠) وان باقي الفرق والذي يبلغ (٤٠، ٤٠) هو تمثيل لنواحي الضعف التي ينبغي تحديدها للقضاء عليها كطريقة للحصول على ميزة تنافسية للشركة ، اما النسبة المئوية التي ترتبط بامتلاك الشركة لامدادات تنافسية تتمثل بالموارد الفريدة والقدرات الجوهرية فقد بلغت (٨٠%) وبما يؤشر توجه معتدل نحو امتلاك الشركة لنواحي القوة التي ينبغي تعزيزها والتي اثبتتها التحليل الاستراتيجي الداخلي في الشركة العامة للصناعات الجلدية.

## المبحث الرابع: الاستنتاجات والتوصيات

### اولاً: الاستنتاجات

أ- يتضح في ضوء الطروحات البحثية التي افرزها الجانب النظري اختلاف القدرات الجوهرية والموارد التي تمتلكها الشركات وكذلك تختلف الموارد المتاحة في كل فرع او قسم تابع للشركة مما يؤدي الى عدم وجود نموذج مثالي للتحليل الاستراتيجي الداخلي يمكن تعميمه او تطبيقه في الشركات جميعا ، وان فكرة التحليل الاستراتيجي الداخلي لموارد الشركة وقدراتها الجوهرية تجسد مدى فلسفي واسع ضمن حقل ادارة الامدادات واللوجستك وربما تثير جدلا واسعا بشأن عدد ونوعية الفقرات التي تتضمنها عملية تطبيق هذه الفكرة بسبب اختلاف الشركات عن بعضها من حيث الموارد والقدرات الجوهرية التي تمتلكها ، ومع ذلك تواجدت

مساحة من الاتفاق بشأن الغرض من هذا التحليل وهو حصول الشركة على ميزة تنافسية تسمح لها بالبقاء في بيئة اعمالها وتستمر بالانتاج عن طريق استقطابها للامدادات المتميزة من القدرات الجوهرية والموارد والحفاظ على ديمومة حصولها على هذه الامدادات التي تمثل سبب تميزها في بيئة الاعمال ولهذا الموضوع أهمية كبرى لانه يتعلق بالافتراض الأساس الذي يقوم عليه التحليل الاستراتيجي الناجح والذي يتمثل بشمول امكانات الشركة جميعا من موارد وقدرات جوهرية والتي ربما او في كثير من الأحيان تتصف بطابع السرية وهكذا يواجه القائم بالتحليل الاستراتيجي الداخلي عقبتين رئيسيتين هما الشمولية والسرية.

ب- يتضح في ضوء النتائج البحثية التي افرزها الجانب العملي او الميداني ان الشركة العامة للصناعات الجلدية تعاني من نقاط ضعف ينبغي التخلص منها وقد اشر ذلك في عدم استجابة الشركة بمعدل (٠,٧٥) لفقرات استمارة الفحص وبنسبة (٣٧%) لقائمة الفحص بالكامل والتي ترتبط بالتحليل الاستراتيجي الداخلي للموارد والقدرات الجوهرية وربما يتركز اسباب ذلك بما يأتي:

١. في مجال التسويق فان عدم الالمام الكامل بالتفاصيل الكلية والدقيقة لاسواق الشركة يترتب عليه ضعف تحديد الامدادات من الموارد والقدرات المطلوبة لتحقيق الميزة التنافسية في الحاضر وفي المستقبل.
٢. في مجال التمويل فان عدم توفر امكانية اصدار اسهم جديدة ربما يؤدي الى تقليل حالات التوسع في الشركة والاكتفاء بحجم الموارد والقدرات الحالية.
٣. في مجال الافراد فان الروح المعنوية ليست عالية في الشركة مما قد يؤدي الى تقليل حالات الابداع في اداء الافراد لاعمالهم وبالتالي تقليل احتمالية اكتساب الميزة التنافسية عن طريق القدرات الجوهرية الحالية في الشركة.
٤. في مجال الانتاج فان مستوى الطاقة الانتاجية التي تعمل بها الشركة لا يحدد على وفق طلبات الزبائن مما يعني ان الشركة لديها خزين من المنتجات وهذا يؤشر تجميد الموارد المالية في المخزون ، كما ان الشركة لاتستخدم التكنولوجيا الحديثة في انجاز اعمالها مما يؤدي الى تدني مستوى الموارد المادية كالمكائن والالات عن عن الحالة المثالية المفترضة والتي ربما يستغلها المنافسون.
٥. في مجال القيادة فان الكفاءة الاعتيادية (بدلا من الكفاءة العالية) في قيادة الشركة ربما تكون سببا في عدم الاستغلال الامثل للقدرات الجوهرية وبالتالي تزداد احتمالية ظهور نقاط الضعف في الشركة.

٦. في مجال التنظيم فان الموارد الغير مخصصة بشكل صحيح ودقيق تمثل هدرا وخسارة وهذه من اكثر نقاط الضعف تأثيرا في التقليل من تحقيق الميزة التنافسية للشركة.
٧. في مجال المعلومات فان البيانات التي يحتاجها المديرون والعاملون لغرض تكوين فكرة لديهم عن طبيعة ومستلزمات انجاز مهامهم ليست متاحة دائما مما قد يؤدي الى نقص في المعلومات المطلوبة لتحقيق انجاز فائق للمهام المطلوب انجازها وهي حالة ضعف ربما تعاني منها الشركة.

### ثانيا: التوصيات

أ- إن المساحة النظرية التي يغطيها مجال التحليل الاستراتيجي الداخلي مترامية الأطراف ومتنوعة الأبعاد وتستحق المزيد من النقاش المعرفي لذا يقترح الباحث بناء قواعد معلومات التحليل الاستراتيجي الداخلي التي تتضمن جمع وتنظيم وصيانة نتائج التحليل بشأن نواحي القوة والضعف داخل شركات الاعمال ، إذ توفر هذه القواعد مجموعة من البيانات والمعلومات التي ترتبط بحصول الشركة على ميزة تنافسية وتمد بشكل خاص متخذ القرار وتساعد في تحديد وتقدير المتغيرات التي تتعلق بالامدادات التي تمتلكها الشركة ويبين ماتحتاجه الشركة مستقبلا وما ينبغي ان تمتلكه لتحصل على الميزة التنافسية وعندها سيكون الحكم الذي يصدره متخذ القرار أثناء عملية صنع القرار لا يستند إلى الحدس بل إلى قاعدة معرفية رصينة الأمر الذي يكسبه مزيد من الواقعية والسرعة في تقرير النشاط والاحتياجات الاكثر ملائمة للشركة مما يمثل نقاط قوة للشركة الصناعية تستطيع ان تحقق عن طريقها ميزة تنافسية في اعمالها.

ب-ينبغي الاخذ بمجموعة محددات عملية وميدانية تضمن النجاح في التحليل الاستراتيجي الداخلي للموارد والقدرات الجوهرية في الشركات الصناعية (المماثلة للشركة المبحوثة) والتي يمكن ان تحقق لتلك الشركات الميزة التنافسية المطلوبة في اعمالها ، ومن ابرز تلك المحددات ماياتي:

١. رصد ومسح احتياجات الاسواق الحالية والمحتملة لكي تتمكن الشركة من تحديد القدرات الجوهرية والموارد التي تتناسب مع تلك الاحتياجات والتي يمكن ان تمثل نقطة قوة للشركة.
٢. البحث المستمر عن مصادر زيادة التدفقات النقدية للشركة لان ذلك ربما يؤدي الى اكساب الشركة امكانية التوسع في اعمالها مما يمثل نقطة قوة للشركة.

٣. ضرورة بناء المناخ التنظيمي المناسب للابداع والذي يحفز الافراد على المثابرة في انجاز مهامهم كما ينبغي التاكيد على رفع الروح المعنوية للعاملين في داخل الشركة وبهذين المحددين (المناخ التنظيمي والروح المعنوية) يمكن ان تكسب الشركة العديد من نقاط القوة مثل الولاء القوي ودوران العمل المنخفض والاداء العالي.
٤. ينبغي تحديد الطاقات الانتاجية الفائضة واستثمارها بما يجعل تلك الطاقات مستغلة بالكامل وبالمستوى الامثل للاستخدام ، كما ينبغي تقليل نسب الهدر والتلف في المواد الاولية والمحافظة على وسائل الانتاج عن طريق الصيانة الوقائية بدلا من الصيانة العلاجية اذ يمثل تحقيق مبدا العيوب الصفرية في العملية الانتاجية نقطة قوة للشركة.
٥. تاهيل القادة الاداريين لعملية التحليل الاستراتيجي الداخلي عن طريق الاستعانة بمنظمة او مركز متخصص بادارة الامدادات للشركات الصناعية وذلك في حالة عدم امتلاكهم الامكانات اللازمة لتوجيه وتنفيذ هذا التحليل بشكل كفوء ، اذ يعمل المركز المتخصص على تطوير قدرات القادة الاداريين في مجال رعاية وتبني كل الجهود التي ترتبط بتصميم اليات التحليل الاستراتيجي التي تناسب البيئة الداخلية لكل شركة وتتسجم مع معطيات امداداتها من الموارد والقدرات الجوهرية وكذلك يضمن المركز تعليمهم كيفية بناء نقاط القوة داخل شركاتهم التي تروم الحصول على الميزة التنافسية.
٦. التخصيص المناسب للموارد وللكفاءات وتستطيع الادارات ان تعتمد على تطبيقات الموارد البشرية لضمان النجاح في هذا المجال ومن ابرز تلك التطبيقات تصميم الوظائف وتحليل الاعمال ، اذ ان تحقيق التلاؤم بين الفرد والوظيفة نقطة قوة في صالح الشركة.
٧. تعزيز الاتجاه نحو استخدام تقانة المعلومات الحديثة في الشركات الصناعية وبخاصة في مجال صنع القرار علاوة على اهمية تدريب المديرين وكبار الموظفين على استخدامها وإدخالها في العمل الإداري الأمر الذي يخدم عملية التحليل الاستراتيجي الداخلي ، علاوة على تشكيل فرق عمل تضم خبراء في المعلومات والإدارة بحيث تجمع هذه الفرق بين التطور العلمي في مجال المعلوماتية والخبرة العملية في بيئة العمل مع الحرص على إشراك ذوي الاهتمام والمصلحة في التحليل الاستراتيجي ما أمكن ذلك وبناء شبكات معلومات اليكترونية يمكن ان تربط بين الشركة والمراكز والمنظمات ذات العلاقة وهذا كاف بتوليد نقطة قوة تحقق للشركة ميزة تنافسية راسخة.

## المصادر

1. Arnold, J. R. Tony, and Chapman, Stephen N., **Introduction to Materials Management**, 5<sup>th</sup> Ed., Prentice Hall, New Jersey, 2008.
2. Barnat, Ryszard, **Strategic Management: Internal Organizational Analysis**, 1<sup>st</sup> Ed., Irwin, New Delhi, 2007.
3. Boulton, William R., "*Understanding the Strategic Analysis Model*", **Business Journals**, Vol.(4), No.(10), October 2010, P:4-12.
4. Cateora, Philip R., and Graham, John L., **International Marketing**, 13<sup>th</sup> Ed., McGraw-Hill, New York, 2007.
5. Certo, Samuel C., **Modern Management**, 9<sup>th</sup> Ed., Prentice Hall, New York, 2009.
6. Chen, Ying, "*The Strategic Impact of Enterprise Systems: A Dynamic Capabilities and Core Competencies Study*", **Doctoral Thesis in Economic**, Carleton University, Canada, 2010.
7. Corp, Thomson, "*The Internal Environment: Resources, Capabilities and Core Competencies*", **Journal of Strategic Management Tools**, Vol.(7), No.(1), January 2009, P:19-43.
8. Coyne P., and Stephen K., "*Is Your Core Competence A Mirage*", **Alternative Management Review**, Vol.(13), No.(1), 2010, P:61-77.
9. Cuizon, Gwendolyn, "*What is Chain: The Benefits Businesses Derive from Value Adding Activities*", **Business Journals**, Vol.(1), No.(2), February 2009, P:5-18.
10. David, Fred R., **Strategic Management, Concepts and Cases**, 3<sup>rd</sup> Ed., Prentice Hall, New Jersey, 2001.
11. Dess, Gregory G., Lumpkin, G. T., and Eisner, Alan B., **Strategic Management, Creating Competitive Advantages**, 3<sup>rd</sup> Ed., McGraw-Hill, New York, 2007.
12. Fleisher, Craig S. and Bensoussan, Babette E., **Strategic and Competitive Analysis**, 2<sup>nd</sup> Ed., Prentice Hall, New Jersey, 2010.
13. Ghosn, Carlos, "*Saving the Business Without Losing the Company*", **Harvard Business Review**, Vol.(-), No.(-), January 2002, P:2-9.
14. Hags, J. M., and Hill A. V., "*Gaining Competitive Service Value through Internal Analysis*", **SP Journal**, Vol.(2), No.(1), 2010, P:21-28.

15. Hill, Charles W. and Jones, Gareth R., **Strategic Management Theory: An Integrated Approach**, 5<sup>th</sup> Ed., Houghton Mifflin Company, New York, 2001.
16. Hitt, M. A., Ireland, R. d. and Hoskisson, R.E., **Strategic Management**, 4<sup>th</sup> Ed., Viva Books, Mumbai, 2001.
17. Huczynski A., and Buchanan, D., **Organizational Behavior**, 4<sup>th</sup> Ed., Prentice Hall, New York, 2001.
18. Jack, Weich, "*Internal Analysis*", **Mystrategicplan**, Vol.(6), No.(5), March 2010, P:3–10.
19. Johnson, Gerry, and Scholes, Kevan, **Exploring Corporate Strategy, Text And Cases**, 5<sup>th</sup> Ed., Prentice Hall, New Jersey, 1999.
20. Lindgren, Roland, "*Strategic Rethinking Competence Systems for Innovative Organization*", **The 11<sup>th</sup> European conference of information system**, Slovenia, June 2010.
21. Peterson, Chris, **Strategic Analysis Workbook**, Michigan State University, Michigan, 2010.
22. Porter, Michael E., "*Strategy and the Internet*", **Harvard Business Review**, Vol.(–), No.(–), March 2001, P:63–78.
23. Ritzman, Larry P., and Krajewski, Lee J., **Foundations of Operations Management**, Prentice Hall, New Jersey, 2003.
24. Robbins, Stephen P., and Coulter, Mary, **Management**, 10<sup>th</sup> Ed., Prentice Hall, New Jersey, 2009.
25. Ross, Stephen A., Westerfield, Randolph W., and Jordan, Bradford D., **Corporate Finance, Essentials**, 5<sup>th</sup> Ed., McGraw–Hill, New York, 2007.
26. Sidahmed, M. H., "*Strategic Analysis and Choice*", **Master Thesis in Business Administration**, School of Management, University of Leicester, October 2010.
27. Thompson, Arthur A., and Strickland, A.J., **Strategic Management, Concepts and Cases**, 13<sup>th</sup> Ed., McGraw– Hill, New York, 2003.
28. Thomas, David A., "*Race Matters*", **Harvard Business Review**, Vol.(–), No.(–), April 2001, P:99–107.
29. Wheelen, A. S., "*Internal and External Analysis*", **Mystrategicplan**, Vol.(2), No.(4), May 2010, P:2–7.

ملحق (١) اسماء السادة الاستشاريين في استمارة الفحص

ت	الاسم	المرتبة العلمية	الاختصاص الدقيق	مكان العمل
١	د. مظفر محمد نوري	استاذ مساعد	ادارة مالية	جامعة دهوك
٢	د. قيس ابراهيم الزبيدي	استاذ مساعد	ادارة استراتيجية	جامعة السليمانية
٣	د. نوال يونس المراد	استاذ مساعد	ادارة موارد بشرية	جامعة الموصل
٤	د. صالح عبطان الهبيبي	استاذ مساعد	ادارة دولية	جامعة تكريت
٥	د. خميس ناصر الدليمي	استاذ مساعد	ادارة موارد بشرية	جامعة الانبار
٦	د. شهاب الدين حمد النعيمي	استاذ مساعد	ادارة مالية	جامعة بغداد
٧	د. ابراهيم راشد الشمري	استاذ مساعد	ادارة موارد بشرية	جامعة المستنصرية
٨	د. سعد طالب الدليمي	استاذ مساعد	ادارة انتاج	جامعة بابل
٩	د. حكمت نشات اياد	استاذ مساعد	ادارة استراتيجية	جامعة الكوفة
١٠	د. اكرم محسن الياسري	استاذ مساعد	ادارة انتاج	جامعة كربلاء
١١	د. طلعت جواد الحديدي	استاذ مساعد	ادارة دولية	جامعة كركوك
١٢	د. طاهر احمد الغالبي	استاذ مساعد	ادارة استراتيجية	جامعة البصرة