



---

## The effect of the core ability to enhance strategic performance and achieve competitive advantage in the industrial sector

### Applied research in a sample of companies in the industrial sector

اثر المقدرة الجوهرية في تعزيز الأداء الاستراتيجي وتحقيق الميزة التنافسية في القطاع الصناعي

بحث تطبيقي في عينة من شركات القطاع الصناعي

\*د. امثال رشيد بجاي

---

#### Abstract

The core competencies are the most important resources that the Organization possesses and the extent to which they are used efficiently and effectively to guide and utilize them in a manner consistent with their strategic objectives to enhance their strategic performance. And then achieve the competitive advantage of driving costs, differentiation or concentration, The objective of the research is to determine the level of availability of the core competency in the industrial sector as well as to determine the nature and type of the relationship between the dimensions of the material capabilities and the strategic performance of the organization and thus its role in achieving competitive advantage. To solve the research problem of not keeping pace with the industrial sector of the rapid developments witnessed by the world in various fields and activities by not paying attention to devote resources to build the core capacity of the organization and devote the vocabulary of this ability to enhance strategic performance and thus create a competitive advantage for the local product, The objective of the research is to determine the level of availability of the core competency in the industrial sector as well as to determine the nature and type of the relationship between the dimensions of the material capabilities and the strategic performance of the organization and thus its

role in achieving competitive advantage, The research is based on the hypothesis that there is a significant correlation between the fundamental determinants of knowledge (skill, information technology), strategic performance and competitive advantage (commitment, empowerment, leadership, learning, flexibility, cost leadership). Significant statistical significance relationship between core competencies on strategic performance and competitive advantage, The main findings of the research are the lack of know-how and knowledge of the industrial sector in terms of the importance of the dimensions of the core competence and its impact on ,improving strategic performance and achieving competitive advantage.

**مستخلص:** تتمثل المقدرة الجوهرية بمدى قدرة المنظمة على امتلاك الموارد والقابليات التي تمكنها من التفوق على منافسيها والتي تعد مصدراً للميزة التنافسية وتفوقها، وتعد المقدرات الجوهرية اليوم اهم الموارد التي تمتلكها المنظمة ومدى استخدامها لها بالكفاءة والفاعلية المطلوبة توجيهها واستغلالها بالشكل الذي يتوافق مع اهدافها الاستراتيجية لتعزيز ادائها الاستراتيجي ومن ثم تحقيق الميزة التنافسية المتمثلة بقيادة الكلف او التمايز او التركيز ، لذا يهدف البحث الى معرفة مستوى توافر المقدرة الجوهرية في القطاع الصناعي فضلا عن تحديد طبيعة ونوع العلاقة بين ابعاد المقدرات الجوهرية والاداء الاستراتيجي للمنظمة ومن ثم دورها في تحقيق الميزة تنافسية. لحل مشكلة البحث المتمثلة بعدم مواكبة القطاع الصناعي للتطورات المتسارعة الذي شهدها العالم في مختلف الميادين والانشطة وذلك من خلال عدم الاهتمام بتكريس الموارد نحو بناء المقدرة الجوهرية للمنظمة وتكريس مفردات هذه المقدرة في تعزيز الاداء الاستراتيجي ومن ثم خلق ميزة تنافسية للمنتج المحلي, لذا استند البحث على فرضية مفادها هناك علاقة ارتباط معنوية ذات دلالة احصائية بين المقدرات الجوهرية المتمثلة ب( المعرفة -المهارة تكنولوجيا المعلومات ) والاداء الاستراتيجي والميزة التنافسية (الالتزام- التمكين-القيادة-التعلم-المرونة-قيادة الكلف) مع ثبات العوامل الاخرى فضلا عن وجود علاقة تأثير معنوية ذات دلالة احصائية بين المقدرات الجوهرية على الأداء الاستراتيجي والميزة التنافسية, اهم النتائج التي توصل اليها البحث افتقار القطاع الصناعي الى الدراية والمعرفة الشاملة باهمية ابعاد المقدرة الجوهرية وتأثيرها على تحسين الاداء الاستراتيجي ومن ثن تحقيق الميزة التنافسية.

المقدرة الجوهرية Core competency

الاداء الاستراتيجي Strategic Performance

الميزة التنافسية Competitive advantage

## المبحث الاول

### المقدمة

تعد المقدرة الجوهرية من اهم الموارد التي تمتلكها الوحدات الاقتصادية ومدى استخدامها بكفاءة وفاعلية وتوجيهها والاستفادة منها بطريقة تتفق مع اهدافها الاستراتيجية يعزز ادائها الاستراتيجي ومن ثم يحقق الميزة تنافسية لها , لذا جاء هذا البحث ليلسط الضوء على القطاع الصناعي لرفع قيمته من خلال الاهتمام بالقدرات الاساسية والتنظيمية في الشركات الصناعية لاكتساب المعرفة والخبرة والمهارة ومن ثم العمل على توجيه الموارد لزيادة الانتاجية وتحقيق الارباح من خلال توظيف تقنية المعلومات وتوفير المعلومات اللازمة للادارة العليا في الوقت المناسب حتى تكون قادرة على اتخاذ القرار الافضل والصائب وبالتالي رفع مستوى الاداء من حيث الاداء التشغيلي والاستراتيجي من اجل المساهمة في اكتساب نقلة نوعية في تحقيق الميزة التنافسية .

### منهجية البحث

#### مشكلة البحث:

تكمن مشكلة البحث في عدم مواكبة القطاع الصناعي للتطورات المتسارعة الذي شهده العالم في مختلف الميادين والانشطة وذلك من خلال عدم الاهتمام بتكريس الموارد نحو بناء المقدرة الجوهرية للمنظمة وتكريس مفردات هذه المقدرة في تعزيز الاداء الاستراتيجي ومن ثم خلق ميزة تنافسية للمنتج المحلي.

#### اهمية البحث:

تكمن اهمية البحث في الاهتمام بقطاع الصناعة ورفع قيمته من خلال الاهتمام بالقدرات الاساسية والجوهرية للمنظمة باكتساب المعرفة والخبرة والمهارة فضلا عن توجيه الموارد لزيادة الانتاجية وتحقيق الارباح عن طريق توظيف تكنولوجيا المعلومات وتوفير المعلومات اللازمة للادارة العليا بوقت مناسب لكي تتمكن من اتخاذ القرار الافضل وبالتالي رفع مستوى الاداء من حيث الاداء التشغيلي والاستراتيجي من اجل المساهمة في اكتساب المنظمة قفزة نوعية في تحقيق ميزة تنافسية .

## هدف البحث :

يهدف البحث الى تحقيق الاتي:

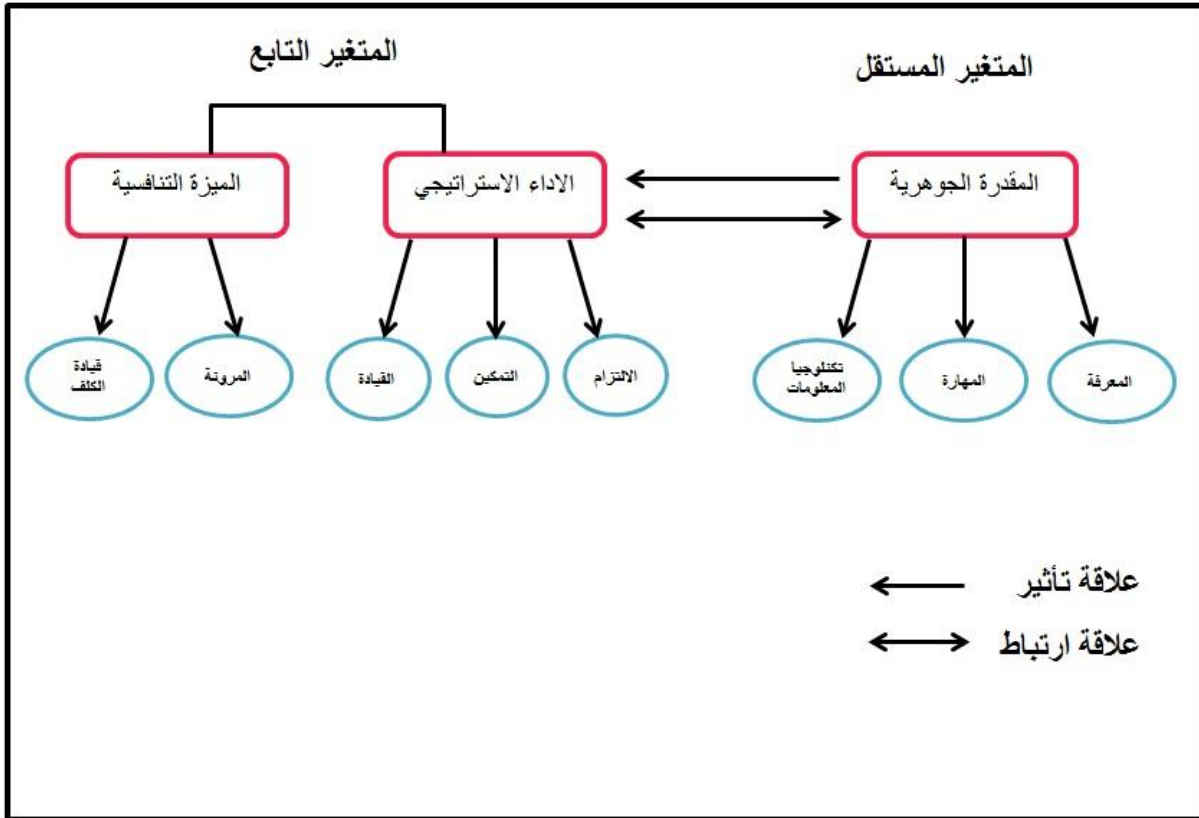
- 1- معرفة مستوى توافر المقدرة الجوهرية في القطاع الصناعي.
- 2- تحديد طبيعة ونوع العلاقة بين ابعاد المقدرات الجوهرية والاداء الاستراتيجي للمنظمة ومن ثم دورها في تحقيق الميزة تنافسية.

### فرضيات البحث

1- هناك علاقة ارتباط معنوية ذات دلالة احصائية بين المقدرات الجوهرية المتمثلة ب) المعرفة – المهارة تكنولوجيا المعلومات ( والاداء الاستراتيجي والميزة التنافسية (الالتزام- التمكين-القيادة- التعلم-المرونة-قيادة الكلف) مع ثبات العوامل الاخرى.

2- هناك علاقة تأثير معنوية ذات دلالة احصائية بين للمقدرات الجوهرية على الأداء الاستراتيجي والميزة التنافسية.

المخطط الفرضي للبحث



المتغير المستقل – المقدرة الجوهرية

المتغير التابع – الاداء الاستراتيجي والميزة التنافسية

## المبحث الثاني الاطار النظري للبحث

### اولا- المقدرة الجوهرية Core Competencies

مفهوم المقدرات الجوهرية التي تتجسد في قدرة الإدارة على تحقيق التوافق بين المهارات التنظيمية ومساراتها التكنولوجية. لذا يعد بناء المقدرة الجوهرية للمنظمة مزيجاً بين المهارات الشخصية لعمالها والتقنيات، إذ برز الاهتمام بالموجودات غير الملموسة فضلاً عن الاهتمام بالموجودات الملموسة (الشيخلي, 2009:72).

وتعد المقدرة الجوهرية الموارد والامكانات التي توفرها المنظمة لتساهم في تعزيز الميزة التنافسية وتفوقها على منافسيها (Hitt and Hoskisson, 2003:396) فضلا عن أنها المعرفة والمهارات والخبرات والقدرات والسلوكيات المنشقة من العناصر الوظيفية المختلفة والتي هي احدى العناصر المهمة لجميع العاملين في المنظمة وبغض النظر عن مستوى وظيفتهم. (Katima, 2005:13) التي تستخدم في تحسين أداء المنظمة بما يساعد العاملين على انجاز عملهم بكفاءة عالية (Agbada & Odejimi, 2013:75) وتعد تكنولوجيا المعلومات والاتصالات في عصرنا الحالي اساس لتعميق المقدرة الجوهرية واساس تطور المنظمة الحقيقية وتكمن في قدرتها على إحداث تغييرات هيكلية عميقة في القدرة التنافسية (Coyne & Stephen, 1999) وتتمثل المقدرة الجوهرية بالاتي المعرفة، الخبرة والمهارة، التكنولوجيا والمعلومات (Greaver, 1999)

١- المعرفة بأنها اسم مشتق من الفعل "عرف" وتشير إلى القدرة على التميز أو التلاؤم و هي إذن كل ما هو معرف أو ما هو مفهوم (عشماوي، ٢٠١٠: ٢٢٢) يري كل من (Harris & Hendersen) بان المعرفة احد العناصر الأساسية ضمن سلسلة متكاملة، تبدأ بالإشارات، وتندرج إلى البيانات، ثم إلى معلومات، ثم إلى معرفة، ثم إلى حكمة وهذه الأخيرة هي أساس الابتكار (حجازي، ٢٠١٤: ٤٦)، بين كل من "ladimirou, tsoukas" وهناك نوعين للمعرفة الاول المعرفة الضمنية وتكون في عقول الافراد وتتطور من خلال التجربة والخطأ والثاني المعرفة الصريحة تكون تنتقل عن طريق الجمل والوثائق وبرامج الكمبيوتر وبأشكال اخرى (king, 2009:3), وبذلك فان المعرفة تكون ذات صفة شخصية، وأن الكفاءات الفردية هي التي تحوز بشكل دائم على المعرفة، وقدرة تطبيقها، وترجمتها. كما أن اعتبار المعرفة والقدرة على التعلم، ومعالجة المعلومات موارد تساهم في خلق القيمة لا يعد أمراً جديداً، بل إن صيانة، واستخدام، وتطوير تلك الموارد الاستراتيجية بما يؤدي إلى خلق ميزة تنافسية مستدامة، أصبح أحد أهم مجالات التحليل الاستراتيجي التنافسي.. (Grimand, 2002: 2)

٢- الخبرة هي ايضاً كما في المعرفة شيء يمكن للشخص أن يكتسبها ولكن الاختلاف أن في الخبرة تأتي من التمرس، فالخبير هو من قام بأداء عمل حتى أصبح متمرساً بالقيام به، وتعد معرفة موسعة بمهمة محددة تم اكتسابها من التدريب والممارسة العملية وعادة تصاحب الخبرة درجة من الذكاء لكنها لا تكون مرتبطة دائماً بالفرد الذكي (Nonka, 1994:19).

٣-المهارة :هي القدرة على تنفيذ الوظائف بحرص وفاعلية وباقل كلفة، وقد تكون المهارة معنوية وتتمثل بالمهارات القيادية القدرة على احداث المؤاممة بين الفريق والبيئة الداخلية والخارجية المحيطة بهذا الفريق بحيث يجعل من هذه البيئة قوة دافعة لتحقيق اهداف الفريق أو بدينية تتطلب جهد واتفان مثل المهارات اليدوية تعني القدرة الفائقة على القيام بالأعمال الحركية المعقدة بسهولة ودقة وهى تحتاج براعة لأنها تمثل توافق بين أعضاء الجسم المختلفة خاصة بين اليدين والعينين وهو ما يعنى التوافق العصبي العضلي، وهى مهارة بارعة لمن يجيدها (محمد، 2013:54). والمهارات اللازمة لتسهيل العمليات المعقدة، وأداء المهام والواجبات المختلفة، وحل المشاكل.(الخفاجي، 2013:103)

٣-التكنولوجيا وتكنولوجيا المعلومات (Coyne and Stephen, ٢٠٠٤) والتي تتضمن الخبرة العلمية والعملية، وطرق محددة، وإجراءات، وتجربة ومعدات، وقدرات على التطوير ومن ابرز التقنيات المستخدمة لتكنولوجيا المعلومات المعدات والاجهزة كالحاسوب فهو يعد محور للتكنولوجيا، والبرامجيات , والشبكة المعلوماتية , والريبورتات الذكية وأن قوة تكنولوجيا المعلومات والاتصالات الحقيقة تكمن في قدرتها على إحداث تغييرات هيكلية عميقة في القدرة التنافسية، أن التقدم التكنولوجي المتسارع له تأثير مهم في المنافسة والمثال الأكثر وضوحاً لذلك هو النتائج السريعة المتحققة في مجالات الحاسوب وتكنولوجيا المعلومات ، حيث توفر التكنولوجيا فرصاً جديدة للأعمال وطرق جديدة لتوفير الخدمات والتواصل مع الزبائن .

#### ثانيا- الاداء الاستراتيجي

الأداء هو سلوك يسهم فيه الفرد في التعبير عن إسهاماته في تحقيق أهداف المنظمة من خلال امتلاكه المعرفة والمهارات والخبرات ، على أن يُدعم هذا السلوك ويعزز من قبل إدارة المنظمة وبما يضمن النوعية والجودة من خلال التدريب (Hunsakaker & Cook , 1986 : 596) .

الاداء الاستراتيجي إن توجه المنظمات نحو نظام إدارة الأداء يشير إلى بدايات الاداء الاستراتيجي ،من خلال النظرة التكاملية بين أهداف إدارة الأداء وأهداف المنظمة ، حيث بدأت المنظمات تدرك أكثر فأكثر إن ربط التخطيط بقدرات ومهارات الأفراد وتمكينهم ومساندتهم له كبير الأثر على الاداء سواء بمستوياته المتعلقة بالفرد أو بالجماعات .. وبهذا أصبح وضوح الأهداف ومعايير الاداء والموارد المناسبة والإرشاد والمساندة للأفراد كلها أصبحت أموراً يتطلب إعدادها وصياغتها بشكل أساسي من قبل القيادات العليا ، أو بالمشاركة بين تلك القيادات والمستويات الأدنى لضمان تناعمها مع البعد الاستراتيجي المطلوب لها.(الخنق ، ٢٠٠٥ : ٥)

والسؤال هو كيف يكون الاداء استراتيجيا ؟ وما هي مظاهره أو جوانبه...؟ وكيف يساهم الاداء الاستراتيجي في تحقيق الميزة التنافسية.. ؟ وللإجابة على السؤال يجد(Guest, 1989) ان معالم التكامل الاستراتيجي للأداء من خلال المرونة، الالتزام، الجودة باعتبارها عوامل أساسية تؤثر في الاداء بين )

(Torrington & Hall, 1998:289) بعض المتغيرات لها تأثير واضح على الأداء واعتبرها من المظاهر الإستراتيجية للأداء وهي : الالتزام ، التمكين ، القيادة ، التعلم ، المرونة، الثقافة .

- الالتزام أن التزام العاملين يوفر الضمانة باتخاذ القرار المناسب من قبل العاملين وتحملهم للمسؤولية ، وهذا يؤدي بدوره إلى إلغاء الحاجة إلى الرقابة العالية للأداء بالإضافة إلى النظر إلى الالتزام من خلال المشاركة والقوة ، القيادة المناسبة التي تضمن قيم الرؤية الإستراتيجية والقدرة على إلهام العاملين بدلا من المهارات الإدارية التقليدية (Torrington & Hall, 1998 : 290)

اما الالتزام بشروط الجودة يعتبر أحد أبعاد الالتزام متمثلة ب ( الخناق، ٢٠٠٥: ٩):

\*ثقافة الالتزام تضمن الالتزام بوقت وشروط التسليم للزبون.

\*رغبة الفرد بالالتزام تؤدي إلى تحقيق مرونة أكثر في الأداء.

\*تخفيض التكاليف عن طريق تقليل تكاليف الرقابة وتقليل دوران العمل

\*طاقة أكبر للإبداع في الأداء

- التمكين: عندما يتم تمكين شخص ما ليتولى القيام بمسؤوليات أكبر وسلطة من خلال التدريب والثقة والدعم العاطفي (Murrell & Meredith, 2000) كما عرفه بأنه عندما يقوم كل من المديرين والموظفين بحل مشاكل كانت تقليدياً مقصورة على المستويات العليا في المنظمة. (Ginnodo, 1997)، ولإدخال ثقافة التمكين في المنظمة يتم من خلال بناء مناخ من الثقة بين الإدارة والعاملين، تشجيع العاملين على التعلم والتطوير الذاتي، دعم مشاركة العاملين في اتخاذ القرار، فتح قنوات الاتصال في جميع الاتجاهات.

- القيادة: ان المنظمات الفاعلة والكفوءة في بيئة الاعمال الحديثة تتميز بميزة اساس تنفرد عن غيرها من المنظمات هي وجود قيادة فاعلة والتي اصبحت المورد الأكثر ندرة في العصر الحديث وخاصة ان اعداد مثل هؤلاء القادة يتطلب المزيد من الاستثمار في الموارد والجهد والوقت لكي تصل القيادة الى صفات القيادة الاستراتيجية الفعالة (الغالبي، ٢٠٠٧: ٣٠٧)

تحتاج ممارسة القيادة الإدارية الاهتمام ببعض الاعتبارات والتصرفات الإدارية التي تمثل إستراتيجية تهدف كسب الجماعة وتحقيق أهداف القيادة في رفع معنوياتها والوصول إلى الحد الأقصى من الانتاج المرضي لكل من المنظمة والعاملين وتقوم القيادة الإدارية الناجحة – فيما تقوم عليه – على تطبيق جملة من القواعد الإستراتيجية، التي تحقق للفائد التأثير الكامل في معطيات المواقف التي يديرها، والمروسين الذين يشرف عليهم، إلا أن الممارسة الحقيقية للقواعد تتطلب مرونة أكبر، وتدخل الموهبة الشخصية في تطوير وتحوير ممارسة تلك القواعد، أو التلاعب ببعض تفاصيلها، ضماناً لاستمرار فعاليتها، وعدم وقوعها في براثن الجمود والروتينية، (Arab British Academy for Higher Education)

- التعلم مستوى القدرة الفردية ؛ على الإدارة الاهتمام بتوفر المهارات الأكاديمية والفنية الإبداعية ذات قدرات عقلية متفوقة في ابتكار الحلول، ومعيار رضا الموظف؛ الذي يهتم بتلبية حاجاته بما يناسب قدراته

ومؤهلاته، وربحية الموظف ؛ ويرتكز حول قدرته على تحقيق قيمة اقتصادية مضافة للمنظمة.(السالم،٢٠٠٧)

تعد عملية التعلم واحدة من أبرز العمليات التي تستند إليها المنظمة في تحقيق أهدافها، وكلما نجحت المنظمة في إدارة هذه العملية في مختلف المستويات التنظيمية أصبحت أكثر فاعلية في تحقيق أهدافها التنظيمية.

- المرونة عرف (Aaker & Mascarenhas,1984) المرونة على انها امكانية المنظمة على التكيف للتغيرات البيئية الجوهرية، وغير المتوقعة وسريعة الحدوث الحاصلة في البيئة. ان المرونة الاستراتيجية هي تطوير وتعزيز الموارد الاستراتيجية والامكانات الديناميكية بطريقة فاعلة في الحاضر /المستقبل من اجل تحسين كفاءة وقدرة المنظمة على التكيف للتغيير.(Yugiong & Fuquan,2013) في حين يرى (Harrigan,1985) المرونة الاستراتيجية على انها تحديد امكانات المنظمة لاعادة ترتيب وضعها في السوق ، وتغيير خططها ، او الغاء استراتيجياتها الحالية عندما يصبح وضع الزبائن الذين تخدمهم غير جذاب كما هو حالهم في الماضي .

الثقافة، هي وسيلة الإنسان في محاولة التكيف مع البيئة ويمكن النظر للثقافة بوصفها تجمعاً لأفضل الحلول التي تعارف عليها المجتمع لحل مشكلاته وبعض هذه الحلول جاء بطريق الصدفة كما أن بعضها جاء بطريق الاختراع أما الباقي جاء نتيجة للاستعارة الثقافية من المجتمعات الأخرى.( فليح، )  
الثقافة التنظيمية Organizational culture مجموعه من القيم والعادات والتوقعات والمبادئ والرموز والإشارات التي يعتنقها جميع العاملين في المنظمة، الفوائد التي تقدمها الثقافة التنظيمية

١. تمنح العاملين الهوية الخاصة المتميزه

٢. تساعد على تنمية الولاء والانتماء للمنظمة

٣. تعمل على تعميق الاستقرار الداخلي للمنظمة

٤. تشكل مرجعية هامة

اما ثقافة التميز هي طريقة حياة مجموعة من البشر، وهي من صنع الإنسان وتشمل الحصيلة الإجمالية لمعارفه ومعتقداته وأخلاقياته وتقاليدته وعاداته وقيمه ، وهي أيضاً مجموع نتائج طرق تفكير وسلوك أغلب العاملين في المنظمة اتجاه بعضهم البعض واتجاه العملاء والمزودين واتجاه المنتجات والخدمات المقدمة واتجاه المنظمة والمجتمع.

ثالثاً- الميزة التنافسية هي قدرة المنظمة وامتلاكها لخصائص، سمات، قابليات، مهارات، معلومات تمنحها قوة داخلية للتفرد عن المنافسين من خلال الاستجابة لقيم وحاجات المستهلكين من السلع والخدمات (البرواري،2001،ص73 ) تعكس الميزة التنافسية المفهوم الإستراتيجي للاداء و الذي بدوره يعكس الوضع التنافسي الجيد والمستمر للشركة ازاء منافسيها، ومن ثم تنعكس على جودة المنتج او الخدمة لتلبي متطلبات واشباع الزبون ويكون معها الزبون مستعدا لدفع أكثر أو تقديم منتجات لا تقل قيمة عن منتجات



المنافسين وبأسعار أقل. وبهذا المعنى تعتبر تطوير الميزة التنافسية هدفاً استراتيجياً تسعى لتحقيق المؤسسة الاقتصادية من خلال الأداء المتميز للموارد الداخلية، والكفاءات الاستراتيجية ذات المعرفة الكامنة، ضمن مختلف أنظمة، واستراتيجيات، وأنشطة، وعمليات المؤسسة، بما يؤدي إلى تخفيض التكاليف وتحسين الجودة، وريادة السوق، وتعظيم الربحية على المدى الطويل. (سمالي، ٢٠٠٤: ٧)

مصادر الميزة التنافسية:

هناك مصدران أساسيان للميزة التنافسية يتمثلان في المهارات المتميزة (كالمعرفة الفنية، القدرات والذكاء) والموارد المتميزة (كالموارد المالية، طاقة إنتاجية ممتازة). (عبد السلام، ٢٦٤) إن محاولات تفسير الميزة التنافسية للكثير من المؤسسات بينت أن مصدرها لا يرتبط بالموقع الجيد في مواجهة ظروف البيئة الخارجية بل بقدرة تلك المؤسسات على استغلال مواردها الداخلية، التي تعد الكفاءات والمعرفة والجودة أحد عناصرها الأساسية. (Didier, 2003: 2) تركزت مقومات القدرة التنافسية في الشركات على مجموعة من المقومات التي تنظم العلاقة التنافسية بين الشركات وتستطيع تقييم القدرة التنافسية في ظل متغيرات تفرضها البيئة التنافسية على مر الزمن وفيما يلي أهم المقومات (وديع، ٢٠٠١: 135)

١. الالتزام بالموصفات الدولية للجودة : وتعني الالتزام بمستوى ثابت من الجودة و ليس التقلبات في نوعية الإنتاج.
  ٢. التطور التكنولوجي : وتعني في وقتنا الحاضر الوصول إلى آخر مستوى بدء" من الإنتاج إلى التغليف و التعليب و التخزين و الحفظ والنقل.
  ٣. تطور المهارات : وتعني القدرة على التأهيل والتدريب المستمر.
  ٤. نظم التعليم والتدريب : يجب أن تكون نظم التعليم متوافقة مع احتياجات سوق العمل و حسب الطلب المستقبلي على العمل و التوجيهات التكنولوجية المستقبلية.
  ٥. البحث و التطوير : يجب تفعيل العلاقة ما بين الشركات من جهة و الجامعات من جهة ثانية ومراكز الأبحاث من جهة ثالثة ، و يعتبر العنصر البشري المؤهل له الدور الأكبر في تنشيط البحوث العلمية ( توليد المعارف العلمية ) ونقل تلك المعارف و استغلالها، تطوير الكفاءات البشرية وتوفير العوائد التي تكفل تنميتها بهدف تحقيق التنمية الاقتصادية والاجتماعية الشاملة.
  ٦. تقنية المعلومات : التحسينات الهائلة في تقنية الاتصال (الانترنت) هي قوة فاعلة في نمو الإنتاجية في أي بلد يمتلك القاعدة الصناعية باعتبارها الوسيلة الأكثر دقة وسرعة في عصرنا الحالي.
- استنتج بورتر الاستراتيجية التنافسية بتحديد ثلاث استراتيجيات عامة متداخلة و يمكن الإستعانة بها منفردة أو كمجموعة للدفاع عن شركته على المدى البعيد والتفوق على المنافسين في الصناعة وهي: (باسيلي، 118-119، 2001)

- إستراتيجية قيادة التكلفة تعتمد هذه الإستراتيجية على قدرة الشركة على تقديم خدماتها ومنتجاتها بأقل تكلفة مقارنة مع المنافسين دون المساس بجودتها، والعوامل المؤثرة في سلوك التكاليف عموماً

هي التكلفة لدى المنافسين، وهيكل التكاليف في الشركات المنافسة، وذلك بهدف مقارنتها وتحليلها للوصول إلى أفضل هيكل للتكاليف يتناسب والموقف التنافسي لها في الأسواق.

- استراتيجية التركيز وتهدف هذه الإستراتيجية إلى التركيز على خط إنتاجي معين، أو زبون معين، أو سوق معين، أو قطاع معين.
- إستراتيجية التمايز: تشمل هذه الإستراتيجية على مجموعة من الأنشطة التي تقوم بها الشركة بهدف إضافة ميزة على منتجاتها حتى تميزها عن غيرها من المنتجات المماثلة سواء في السعر أو الجودة أو التقنية.

### المبحث الثالث الإطار العملي للبحث

يتناول هذا المبحث تطبيقا عمليا عن طريق اختبار فرضيات هذا البحث من خلال استقراء اراء عينة من القطاع الصناعي عبر تصميم استمارة استبانة وزعت على اربع شركات صناعية هي (الشركة العامة لصناعة النسيج والجلود, الشركة العامة للصناعات الالكترونية, الشركة العامة لصناعة الزيوت النباتية, الشركة العامة للصناعات البتروكيمياوية) ويسعى هذا المبحث الى عرض وتحليل نتائج الدراسة الميدانية وتحليلها باستعمال ادوات الاحصاء واستخدم الباحث برنامج spss الاحصائي لتحليل البيانات المتمثلة ( بالوسط الحسابي والانحراف المعياري والارتباط واختبار T) وذلك بهدف رسم صورة او اطار عام لتفضيل المستجيبين وتوجهاتهم العامة فيما يتعلق بمتغيرات البحث من خلال مقياس ليكارت الخماسي فضلا عن استعمال الاختبارات الاستدلالية وذلك بهدف اختبار العلاقة بين متغيرات البحث وايجاد العلاقة بينهما ولتحقيق هذا الغرض تم اعداد استبانة كما في ملحق رقم (١) وبلغت عدد الاستمارات الموزعة ( ١٤٠ ) استمارة الصالحة (١٢٠) .

عرض وتحليل نتائج الاستبيان

اولا- الوسط الحسابي والانحراف المعياري

أ- المتغير المستقل المقدره الجوهرية

جدول رقم (١) الوسط الحسابي والانحراف المعياري لبعده المقدره الجوهرية

المقدرة الجوهرية					
المعرفة		المهارة		تكنولوجيا المعلومات	
الوسط الحسابي	الانحراف المعياري	الوسط الحسابي	الانحراف المعياري	الوسط الحسابي	الانحراف المعياري
٢.٣٧	٠.٨٦	3.83	0.80	2.58	0.89
3.12	1.10	3.54	1.36	4.16	0.69
2.74	1.06	2.41	0.71	3.25	1.34
3.96	0.92	2.70	0.84	2.11	0.68
4.33	0.90	2.95	0.89	3.11	1.32

$$* \text{الوسط الفرضي} = 3 \div [(1+2+3+4+5) \div 5]$$

نلاحظ ان بعد المقدرة الجوهرية اقل وسط حسابي يساوي ٢.٣٧ للسؤال الاول وهو ميل غير مقبول واعلى وسط حسابي ٤.٣٣ للسؤال الخامس ميل مقبول لأراء عينة الدراسة لبعده المعرفة اما الانحراف المعياري ٠.٦٨ للسؤال الرابع لبعده تكنولوجيا المعلومات يعني ان هناك تجانس في اراء عينة الدراسة واعلى انحراف معياري يساوي ١.٣٦ للسؤال الثاني لبعده المهارة يعني ان هناك تشتت في اراء عينة الدراسة.

ب- المتغير التابع الاداء الاستراتيجي (الالتزام-التمكين-القيادة-التعلم)

جدول رقم (٢) الوسط الحسابي والانحراف المعياري لبعده الاداء الاستراتيجي

الاداء الاستراتيجي							
التعلم		القيادة		التمكين		الالتزام	
الانحراف المعياري	الوسط الحسابي	الانحراف المعياري	الوسط الحسابي	الانحراف المعياري	الوسط الحسابي	الانحراف المعياري	الوسط الحسابي
١.٣٢	٣.٦٥	٠.٧٤	٣.٧٦	٠.٨٢	٢.٢٠	٠.٥٠	٤.٢٠
١.٠٠	٣.٩١	٠.٨٧	٣.٦٤	١.١٠	٣.٧٠	٠.٥٠	٤.٠٨
٠.٥٣	٤.٥٥	٠.٩٦	٢.٧٦	١.٠٨	٣.٩١	١.١٠	٣.٨٧
٠.٨٧	٢.٩٥	١.٠٦	٣.٨٨	١.١٤	٣.٢٣	٠.٦٦	٢.٧٥
٠.٧٩	٣.٠٧	١.١٩	٣.٠٦	١.٢٨	٢.٠٩	١.٢٥	٣.٣٣
		٠.٩٠	٣.٥٦			١.١٩	٣.٥٤

نلاحظ ان اقل وسط حسابي كان لبعده التمكين حيث بلغ ٢.٠٩ للسؤال الخامس وهو ميل غير مقبول واعلى وسط حسابي بلغ ٤.٥٥ لبعده التعلم السؤال الثالث ميل مقبول  
لآراء عينة الدراسة اما اقل انحراف معياري فبلغ ٠.٥٠ للسؤال الاول والثاني لبعده الالتزام يعني ان هناك تجانس لآراء عينة الدراسة واعلى انحراف معياري بلغ ١.٣٢  
لبعده التعلم السؤال الاول ويعني ان هناك تشتت في آراء عينة الدراسة.

ج- المتغير التابع الميزة التنافسية (المرونة -قيادة الكلف)

جدول رقم (٣) الوسط الحسابي والانحراف المعياري لبعده الميزة التنافسية

الميزة التنافسية			
المرونة		قيادة الكلف	
الوسط الحسابي	الانحراف المعياري	الوسط الحسابي	الانحراف المعياري
3.38	0.64	3.65	1.25
3.10	0.82	2.76	0.92
2.90	0.93	4.13	0.93
2.75	0.74	3.14	0.80
3.46	1.08	2.50	1.16

نلاحظ ان اقل وسط حسابي كان ٢.٥٠ للسؤال الرابع لبعده قيادة الكلف وهو ميل غير مقبول واعلى وسط حسابي بلغ ٤.١٣ للسؤال الثالث لبعده قيادة الكلف ميل مقبول لأراء عينة الدراسة اما اقل انحراف معياري بلغ ٠.٦٤ للسؤال الاول لبعده المرونة ويعني ان هناك تجانس لأراء عينة الدراسة واعلى انحراف معياري بلغ ١.٢٥ للسؤال الاول لبعده قيادة الكلف ويعني ان هناك تشتت في اراء عينة الدراسة .

ثانيا- التأثير المعنوي بين المتغير المستقل والمتغير التابع

Regression جدول رقم ( ٤ )

	Slg.	F	R <sup>2</sup>	Slg.	B		
المتغير	٠,٠٠٠	0.61	61.1	٠,٠٠٠	0.78	a	المتغير المستقل
التابع				٠,٠٠٠	- 0.70	B1	كلفة المقدره
الاداء				٠,٠٠٠	0.31	B2	الجوهريه
الاستراتيجي				٠,٠٦٩	0.07	B3	المعرفة-المهارة-تكنولوجيا
ي والميزة							المعلومات)
التنافسية							(X1-X2-X3)
(y)							

١- يتضح من الجدول اعلاه ان قيمة F المحسوبة كانت (٦١.١) وهي اكبر من قيمة F الجدولية , وهذا يعني ان ابعاد المتغير المستقل (كلف المقدره الجوهريه) والموسومة ( المعرفة , المهارة ,تكنولوجيا

المعلومات) تؤثر في المتغير التابع ( الاداء الاستراتيجي والميزة التنافسية) عند مستوى معنوية ٠.٠٥ ,  
 اما قيمة  $R^2$  فقد بلغت ٠.٦١ و(B) ٠.٧٨ وهذا يعني ان المتغير المستقل المقدره الجوهرية (X) في  
 يؤثر في المتغير التابع (Y) الاداء الاستراتيجي والميزة التنافسية , اما النسبة المتبقية تعود الى اسهامات  
 اخرى غير داخلة في نموذج الانحدار ولم يتم تناولها من الباحثان.

٢- تشير قيمة (Sig) الى معنوية النموذج كونها اقل من (٠.٠٥) وتشير قيمة (B) الى :

أ- البعد الاول المقدره الجوهرية (المعرفة) بلغت قيمتها (-٠.٧٠) وهذا يعني ان اي تغير في قيمة  
 (X1) بوحدة واحدة فأنها تؤثر في قيمة (Y) بنسبة ٧٠%.

ب- لمقدره الجوهرية (المهارة) بلغت قيمتها نسبة (٠.٣١) وهذا يعني ان اي تغيير في قيمة (X2)  
 بوحدة واحدة سيؤثر في قيمة (Y) بنسبة ٣١%.

ت- المقدره الجوهرية (تكنولوجيا المعلومات) بلغت (Sig) نسبة (٠.٠٦٩) وهذا يعني ان  
 العلاقة غير معنوية اما قيمة (B) بلغت (0.07) وهذا يعني ان اي تغيير في قيمة (X3)  
 بوحدة واحدة سيؤثر في قيمة (Y) بنسبة ٧%.

ثالثا- الارتباط

جدول رقم (٥) الارتباط

المتغير المستقل كلفة المقدره الجوهرية Correlation Coefficient X	كلفة المقدره الجوهرية X	المعرفة X1	المهارة X2	تكنولوجيا المعلومات X3
1.000	.380(**)	.440(**)	.917(**)	
-	0.00	0.00	0.00	
Correlation X1 Coefficient المعرفة	.380(**)	1.000	٠.٠٩	0.243
tailed) Sig(2)	0.00	-	0.34	0.01
X2 Correlation Coefficient المهارة	.440(**)	.09(**)	1.000	.313(*)
tailed) Sig(2)	0.00	0.34	-	0.00

1.000	.313(*)	.243(**)	.917(**)	X3 Correlation Coefficient
-	0.00	0.01	0.00	tailed) Slg(2
0.07	.379(**)	-.640(**)	0.15	المتغير التابع الاداء الاستراتيجي, والميزة التنافسية Correlation Coefficient المتغير التابع
0.44	0.00	0.00	0.11	tailed) Slg(2

مستوى ( ٠,٠١ ) معنوية عالية مستوى الثقة ١٠٠% \*\* الارتباط عند

\* الارتباط عند مستوى (٠,٠٥) مستوى الثقة ٩٥%

نلاحظ من الجدول أعلاه هناك علاقة معنوية عالية بين المقدرة الجوهرية المعرفة والمهارة فضلا عن انه توجد علاقة ارتباط عكسية بين المعرفة المتغير المستقل والمتغير التابع الاداء الاستراتيجي والميزة التنافسية اما المهارة فتوجد علاقة ارتباط قوية بين المهارة وتعزيز الاداء الاستراتيجي والميزة التنافسية واخيرا لا توجد علاقة معنوية بين تكنولوجيا المعلومات والمتغير التابع اداء الاستراتيجي والميزة التنافسية حسب آراء عينة الدراسة.

يتبين للباحث من خلال عرض وتحليل نتائج الاستبيان حسب آراء عينة الدراسة انه توجد علاقة تأثير معنوية ذات دلالة احصائية بين المقدرة الجوهرية على الاداء الاستراتيجي وتحقيق ميزة تنافسية فضلا عن وجود علاقة ارتباط معنوية ذات دلالة احصائية بين المقدرة الجوهرية ( المعرفة – المهارة – تكنولوجيا المعلومات ) والاداء الاستراتيجي والميزة التنافسية (الالتزام- التمكين- القيادة-التعلم-المرونة-قيادة الكلف) .

### المبحث الثالث الاستنتاجات والتوصيات

#### الاستنتاجات

اهم الاستنتاجات التي توصل اليها البحث :-

- ١- اثبت التحليل الاحصائي وجود علاقة ارتباط و تأثير قوية بين المقدرة الجوهرية المتمثلة ( المعرفة – المهارة – تكنولوجيا المعلومات ) والاداء الاستراتيجي بابعادها ( الالتزام- التمكين- القيادة التعلم) والميزة التنافسية بابعادها (المرونة – قيادة الكلف).

- ٢- افتقار القطاع الصناعي الى الدراية والمعرفة الشاملة باهمية ابعاد المقدره الجوهرية وتأثيرها على تحسين الاداء الاستراتيجي ومن ثن تحقيق الميزة التنافسية.
- ٣- لاتتوافر في اغلب شركات القطاع الصناعي التخصيصات المالية اللازمة من اجل توظيفها في مجال الابتكار والابداع ومن ثم تحسين ادائها عبر تطوير منتجاتها.
- ٤- تلتزم الشركات الصناعية بالانتاج وفق ما مخطط سنويا ولاتعتمد على ستراتيجية تنافسية معينة لتحقيق الميزة التنافسية (كقيادة الكلف - التمايز- التركيز)
- ٥- الادرات العليا للشركات الصناعية ملتزمة باوقات الدوام الرسمي لكنها لاتعمل على ستراتيجية تقليص الوقت (وقت دورة التصنيع) فضلا عن تقليص الوقت بين طلب المنتج والتسليم.
- ٦- اغلب الاجهزة والمعدات في شركات القطاع الصناعي قديمة ولاتعتمد الادرات على ستراتيجية فاعلة تهدف الى استخدام تكنولوجيا المعلومات لزيادة الانتاجية ومن ثم تحقيق الربحية.

### التوصيات

- اهم التوصيات التي توصل اليها البحث هي: -
- ١- ضرورة وجود خطة صحيحة يسترشد بها في اداء العمل بمراحله المختلفة يساعد كثيرا في ضمان عدم الانحراف عن القواعد الصحيحة.
  - ٢- العمل على تحديد مصادر ومداخل تعظيم القدرات التنافسية للمنظمة المتمثلة بالموارد البشرية والمادية والتكنولوجية وقياس القيمة المضافة للمورد البشري للنهوض بالقطاع الصناعي وتحسين الاداء من خلال تقويم الاداء الدقيق والمستمر.
  - ٣- العمل على اتخاذ قرارات ستراتيجية مؤثرة لتنمية المورد البشري وتخصيص كلف للتدريب والتطوير والاستعانة بالخبراء.
  - ٤- تشجيع الاتصالات والحوار بين القيادات الستراتيجية والمستويات التنفيذية حتى تتمكن المنظمة من دراسة وتقييم الاختيارات الستراتيجية والمشاكل التي تواجهها في التنفيذ.
  - ٥- زيادة الربحية والقدرة على المنافسة من خلال التركيز على ستراتيجية قيادة الكلف والعمل على تحسين الاداء الستراتيجي عبر تقويم الستراتيجيات المستمر.
  - ٦- الاهتمام بتقويم الاداء الكلي وبيان مدى درجة الفشل او النجاح الذي تحققه ومن ثم العمل على تحسين الاداء الستراتيجي.
  - ٧- خلق منافسة بين الاقسام والادارات المختلفة لتحسين الاداء وتعزيزه والعمل على مكافاة الاداء الجيد.



- ٨- زيادة الروح المعنوية للعاملين في المنظمة عبر مشاركتهم في القرارات المتعلقة بعملهم واطهار الامكانات الابداعية والفنية لهم بما يحقق الشعور بالرضا نتيجة اشراكهم بعملية التحسين.
- ٩- العمل على دعم وتعزيز الميزة التنافسية لمواجهة التغييرات البيئية وافعال المنافسين.

## المصادر

١. باسيللي، مكرم عبد المسيح، "محاسبة التكاليف الأصالة والمعاصرة"، الجزء الأول، رؤية إستراتيجية، المكتبة العصرية للطباعة والنشر، الطبعة الثالثة ٢٠٠١، ...
٢. البرواري، نزار عبد المجيد رشيد، "المقارنة المرجعية وامكانات تطبيقها كأداة للتحسين المستمر في المنظمات" المجلة العراقية للعلوم الادارية، المجلد الاول، العدد الاول، السنة الاولى، جامعة بابل، ٢٠٠١
٣. البكري ، رياض حمزة ، استخدام نظام الكلف النوعية في المنشآت الصناعية ( QCS ، مجلة العلوم الاقتصادية والإدارية ، كلية الإدارة والاقتصاد ، جامعة بغداد ، المجلد السابع ، العدد ٢٢ لسنة ٢٠٠٠
٤. سملاي يحضيه، اثر التسيير الاستراتيجي للموارد البشرية والتنمية الكفاءات على الميزة التنافسية للمؤسسة الاقتصادية (مدخل الجودة والمعرفة) ، اطروحة دكتوراه دولة غير منشورة ،جامعة الجزائر ٢٠٠٤ .
٥. سناء عبد الكريم الخناق جامعة ورقلة كلية الحقوق والعلوم الاقتصادية قسم علوم التسيير ٠٩ مارس ٢٠٠٥ - المؤتمر العلمي الدولي حول الأداء المتميز للمنظمات و الحكومات ٠٨
٦. - الشبخلي ، مهند محمد ياسين، دور المعرفة الضمنية واستراتيجيات ادارة المعرفة في بناء المقدرات الجوهرية: دراسة ميدانية في ديوان الرقابة المالية ، رسالة ماجستير كلية الادارة والاقتصاد جامعة بغداد ٢٠١٣ .
٧. عبد السلام أبو قحف، كيف تسيطر على الأسواق، مكتبة و مطبعة الإشعاع الفنية، بيروت، ص٢٦٤
٨. الغالبي، طاهر . محسن، ادريس وائل. محمد صبحي . الادارة الاستراتيجية (منظور منهجي متكامل ) الطبعة الاولى دار وائل للنشر ، الاردن، ٢٠٠٧.
٩. كفاح، حيدر فليح ، تقييم الأداء المؤسسي وثقافة التميز، ٢٠١١
١٠. محمد عشموي، الإدارة الإستراتيجية في تنمية موارد بشرية، منشأة المعارف الإسكندرية، مصر، ٢٠١٠ .

- ١١ . مؤيد سعيد السالم وعبد الرسول الحياتي ,مستويات التعلم التنظيمي وعلاقتها بأداء المنظمة :  
دراسة حالة في مستشفى الأردن ,الصادرة عن المجلة العربية للإدارة ,المجلد ٢٧ , يونيو ٢٠  
١٢ . هيثم على حجازي, المنهجية المتكاملة لإدارة المعرفة في المظلمات, دار الرضوان للنشر  
والتوزيع, عمان,الأردن,الطبعة الأولى, ٢٠١٤ .  
١٣ . وديع , محمد عدنان , محددات القدرة التنافسية للأقطار العربية في السوق الدولية,تونس ٢٠٠١  
ص ٨ - ١٣٥ ,

- ١٤ . Upton , D.M. "The Management of Manufacturing Flexibility " ,  
.California management review,Vol.36, No 2, 1994  
١٥ . Horngren ,C. ; Sundem ,G. ; Stratton ,W. &Teall ,H. "  
Management Accounting " , Fourth Canadian Ed. , Toronto : Prentice  
Hall , 2002  
١٦ . Didier Cazal Et Anne Dietrich, Compétences Et Savoirs : Entre  
GRH Et Stratégie, Les Cahiers De La Recherche, Claree, Janvier  
.,2003  
١٧ . Hit.A,Irrland,R. & Hoskisson, F.(2003), Strategic Management,  
Competitiveness and Globalization, south-western publishers,5th  
edition  
١٨ . Katima, S 2005, Core competencies for riparian officials in  
developing the Mekong river: A Delphi study toward a modular training  
program , "Doctor" of education Silliman university  
١٩ . Agbada, A.O & Odejimi,D.O,2013, Core Competences and  
Optimising Bank Capital Management in Nigeria, International Journal  
of Financial Research, Vol. 4, No.1  
٢٠ . Coyne, P. & Stephen, K. 2004 , Is Your Core Competence A  
.Mirage, Alternative management review, Vol.(13), No.(1), 2010  
٢١ . Greaver, M. F. Strategic Outsourcing : a structured approach to  
.outsourcing decisions and initiatives "New York: AMA publication, 1999

- Hunsakaker, D.L. & Cook , C. W. (1986) “ Management .22  
 .Organization Behavior, Wesly publishing co. New York
- Quest , P.E . , (1992) “ Right enough to be dangerously wrong ; .23  
 an analysis of the “ In search of excellence” phenomenon ; In G.  
 . salaman et al.(eds), Human Resource strategies, London :Saga
- Torrington , D. & Hall , L. , (1998) , “ Human Resources .24  
 Management “ Prentice Hall Eurape, England
- Aaker,D. A. &Mascarenhas,B." The need for strategic flexibility .25  
 ."The Journal of Business strategy, Vol. 5, No. 2 ,1984
- Yugiong , Li ; Dongmei , Z. &Fuquan , Z." The Empirical Study on .26  
 the Relations Among Network Structure , Strategic Flexibility and  
 Technology Innovation Performance" , International Business &  
 .Management ,Vol. 6 . No.1 ,2013
- Harrigan ,K.R." Strategic Flexibility: a management guide for .27  
 .changing times" , Lexington , MA: Lexington Books ,1985
- Miller , K. D. &Bromiley , P. , "Strategic Risk And Corporate .28  
 Performance: An analysis of Alternative Risk Measures", Academy of  
 .Management Journal , Vol . 33 , No . 4 , 1990
- Murrell, K. L. and Meredith, M. (2000). Empowering Employee. .29  
 .New York: McGraw-Hill
- Ginnodo, W. (1997). The Power of Empowerment. Arlington .30  
 .Heighta, IL:Pride
- Grimand A.,Gestion Des Connaissances Et Stratégies De .31  
 Croissance Des Sociétés De Conseil, Colloque :Gestion Des  
 Compétences Et Knowledge Management, Esc-Rouen, Mars,2002,  
 .P02
- King. W, "Knowledge management and organizational learning " - 32  
 .Annals of Information Systems 4, 2009

ملحق رقم (١) استمارة استبانة

البعد الاول كلف المقدرات الجوهرية X						
ت	أولاً - المعرفة X1	أنفق تماماً	أنفق	محايد	لا أنفق	لا أنفق تماماً
١	تراعي الشركة توافق التخصصات العلمية للعاملين مع الوظائف المناطة بهم					
٢	تخصص الشركة مبالغ للابتكار والابداع لتطوير اداءها					
٣	تهتم الشركة بالاعتماد اسلوب العصف الذهني من خلال اشراك العاملين بابداء رايهم في تشخيص المشاكل وايجاد الحلول (التحسين المستمر) .					
٤	تشجع وتدعم القيادة الادارية العاملين على اكتساب التحصيل العلمي الذي يخدم الشركة ويطور اداءها نحو الافضل وتراعي تعديل التحصيل العلمي في كلف الرواتب والاجور					
٥	تسعى الشركة الى نشر المعرفة بين المستويات الادارية المختلفة عن طريق المنشورات او ورش العمل او الدورات ، الزيارات للمصانع المناظرة، واخر المستجدات ذات العلاقة بالنظم الكفوية والادارية،المكتبة.					
ت	ثانيا- المهارة X2	أنفق تماماً	أنفق	محايد	لا أنفق	لا أنفق تماماً
١	تقوم الشركة بوضع خطط وبرامج تسعى من خلالها الى تحسين قدرة ومهارة الافراد العاملين للقيام باعمالهم المستقبلية بكفاءة عالية					
٢	تلتزم الشركة بتدريب العاملين في الشركة وفق جدول زمني محدد لتطوير مهاراتهم داخل العراق او خارجه وتتحمل تكاليف السفر والايفاد					
٣	تعتمد الشركة على اصحاب الخبرة والمهارة لتطوير المنتجات الصناعية وتخصص كلف للبحث والتطوير او كلف للتعاقد مع خبير او استشاري من داخل او خارج العراق					
٤	العاملون يشعرون بمعنى العمل الذي يقومون به ويؤمنون					

					بقدراتهم في التأثير في العمل وتوفير الادارة العليا كلف لدعم الموظفين ( العلاج- الزواج- الوفاة- الخ )
					٥ تتفهم الادارة العليا اهمية تدريب وتاهيل وتنمية مهارات العاملين في الشركة وتوفير التخصيص المالي لكلف التدريب والتاهيل
					ت ثالثا – تكنولوجيا المعلومات X3
					١ التحول الى تكنولوجيا المعلومات يتناسب مع ستراتيجية الشركة ومواردها المالية
					٢ تهتم الادارة بالتحول الى استخدام تكنولوجيا المعلومات تراعي تكاليف شراء الاجهزة والمعدات والبرامجيات.
					٣ توفر الشركة الدعم المالي المطلوب لتطبيق تكنولوجيا المعلومات في العمليات الانتاجية والادارية والمالية خلال توفير الانظمة الحديثة لاغراض سرعة الحصول على النتائج واتخاذ القرار في الوقت المناسب من قبل الادارة.
					٤ توفر الشركة قنوات الاتصال بينها وبين الجهات ذات لعلاقة بسرعة عبر استخدام تكنولوجيا المعلومات وتفعيل كلف الاشتراك IT شهريا او سنويا
					٥ تقوم القيادة الادرية بتحليل مستمر لنقاط القوة والضعف في مجال تكنولوجيا المعلومات عبر الاستعانة بمبرمجين مختصين لتحديد كلف الاعطال والصيانة المستمرة
					البعد الثاني تعزيز الاداء الاستراتيجي
					ت اول- الالتزام Y1
					١ الالتزام بشروط الجودة من حيث الانتاج والخدمة حسب المواصفة المحددة
					٢ تلتزم الشركة بالمواعيد المحددة في عمليات البيع والشراء من حيث تسليم البضائع تسديد المبالغ .
					٣ وضع الية متابعة من قبل الادارة لنسب انجاز العمل وكلفته في كافة مراحل العمليات الانتاجية مقارنة بالخطط .
					٤ تستخدم الادارة مبدأ الثواب والعقاب ماديا ومعنويا لجميع
لا أتفق تماماً	لا أتفق	محايد	أتفق	أتفق تماماً	

					العاملين بصورة عادلة	
					٥ تلتزم الشركة باعطاء مستحقات العاملين، الاجور والمكافات وتتحمل تكاليف النقل	
					٦ توفر الشركة فترات لراحة العاملين وتلتزم بمراعاة شروط السلامة المهنية وتحدد تكاليفها كاجهزة الاطفاء والانذار المبكر الخ	
لا أتفق تماماً	لا أتفق	محايد	أتفق	أتفق تماماً	ثانيا- التمكين Y2	ت
					١ تؤمن الادارة العليا بفلسفة اعطاء مزيد من المسؤوليات بدرجة اكبر للافراد في المستويات التنفيذية	
					٢ تعمل الشركة على وضع سياسات واجراءات وتحدد مايجب القيام به لانجاز العمل بكفاءة	
					٣ لا يوجد تضارب بين المسؤولية المسؤول عنها الموظف او مجموعة الموظفين للقيام بمهام عملهم والاهداف المرسومة من قبل المديرين لتحقيق الاداء الفعال	
					٤ تتوافر لدى الشركة الموارد المادية والبشرية والمعلوماتية والتكنولوجية لانجاز اعمالها ولتحقيق اهدافها الاستراتيجية	
					٢ تشارك المستويات العليا في الهيكل التنظيمي كافة المستويات الادارية باتخاذ القرار	٦
لا أتفق تماماً	لا أتفق	محايد	أتفق	أتفق تماماً	ثالثا- القيادة Y3	ت
					١ ان اختيار القيادة الادارية يكون مبني على اسس وقواعد علمية صحيحة ودراسة دقيقة يضمن لها النجاح والاستمرارية في العمل	
					٢ تراعي الشركة متطلبات التدرج الوظيفي الضروري لبلوغ النضج القيادي	
					٣ تختار الادارة العليا الملاكات البشرية وفق معايير الكفاءة والجدارة ولا تعمل بالمحاباة والمحسوبية والتحزبية	
					٤ تلعب القيادة الادارية دورا اساسيا في تطوير اداء العاملين	

					٥	تتخذ الإدارة قراراتها بناء على تقارير الجهات التنفيذية واخذاً بالاعتبار لأراء العاملين
					٦	تستمع القيادة الادارية للعاملين ومشاكلهم عبر مقابلتهم وتعمل على ايجاد الحلول لها
لا أتفق تماماً	لا أتفق	محايد	أتفق	أتفق تماماً	ت	رابعاً- التعلم ٧4
					١	تركز الشركة على الاهتمام بالتعلم وايجاد المعرفة او الحصول عليها وتبادلها بين جميع العاملين
					٢	توجد قناعة تامة لدى الشركة بان التعلم هو المصدر الاساس لتحقيق الميزة التنافسية
					٣	ان تفعيل التعلم وتبادل المهارات والخبرات في الشركة يجعلها في حالة تحسين مستمر لادائها الاستراتيجي
					٤	تعمل الشركة على اكتساب التعلم والمعرفة لتواجه حدة المنافسة في بيئة الاعمال
					٥	تعتمد الإدارة العليا على التعلم بشكل اساس في حال وجود فجوة بين النتائج المخططة والمتحققة وتتحرى عن الاسباب وتتخذ القرارات التصحيحية
لا أتفق تماماً	لا أتفق	محايد	أتفق	أتفق تماماً		البعد الثالث – الميزة التنافسية
					ت	اولاً- المرونة ٧1
					١	تطور وتعديل الشركة ستراتييجيتها وفق التغييرات البيئية المستجدة
					٢	تشجع الإدارة العليا الافكار الجديدة وتدعمها لانها تساعد على تطوير العمليات الانتاجية او تطوير المنتجات
					٣	تاخذ الإدارة العليا بتوصيات كافة المستويات الادارية لمواجهة التغييرات البيئية
					٤	تعمل الشركة على اجراء تغييرات في اجراءات العمل وانظمتها في ضوء المستجدات
					٥	تسوق الشركة منتجاتها عبر استخدام مواردها المرنة فضلاً عن تحديد تكاليف التصليح والضمان مابعد البيع

ت	ثانياً- قيادة الكلف Y2	أفق تماماً	أفق	محايد	لا أتفق	لا أتفق تماماً
١	تركز الشركة على مفهوم الاستخدام الامثل للموارد المتاحة لتحقيق الكفاءة الانتاجية					
٢	تعمل الشركة بستراتيجية تخفيض الكلف الى ادنى مستوى ممكن دون التأثير على الجودة المقبولة					
٣	العمل على رقابة عناصر التكاليف المواد والاجور والمصاريف عبر تقارير التكاليف					
٤	تعتمد الادارة على ايجاد آلية لتقليل الهدر والضياع في كافة المراحل الانتاجية					
٥	تاخذ الشركة بعامل الزمن فتعمل على تخفيض زمن دورة التصنيع للمنتجات فضلا عن تخفيض الفترة الفاصلة بين طلب المنتج والتسليم					