

المواءمة الاستراتيجية وأثرها في تحديد
الموقف الاستراتيجي لمنظمات الأعمال
دراسة اختبارية في عينة من الشركات الصناعية
الأردنية

عبد الستار الصياح
كلية الاميرة عالية الجامعة
جامعة البلقاء التطبيقية، السلط-الادرن

المخلص

يختبر البحث (1) قابلية منظمات الأعمال في خلق مواءمة استراتيجية مع بيئتها التنافسية وبيئتها الداخلية (2) وتحديد موقفها الاستراتيجي (3) والتحقق من وجود علاقة توافقية بينهما. ولتحقيق هذه الأهداف تم اختيار (6) منظمات صناعية عشوائياً تنتمي لثلاثة مجالات، وتم اختيار بعدين للمواءمة (داخلي – خارجي) كمتغيرات مستقلة واختبار أثرها في الموقف الاستراتيجي الذي عبّر عنه بخمسة أبعاد و(35) مؤشراً. تم استخدام أساليب إحصائية منها تحليل المسار (Path Analysis)، وارتباط بيرسون (Person Correlation)، والنسب المالية (Financial Ratios)، والأوساط الحسابية (Arithmetic Mean) وغيرها، دلت نتائج البحث على وجود علاقة إيجابية بين المواءمة والموقف الاستراتيجي، وهذا يشير إلى إمكانية التعويل على متغيرات المواءمة في تفسير الموقف الاستراتيجي، حيث وجد أن هناك ارتباطات وتأثيرات مباشرة وغير مباشرة بين متغيرات البحث في الشركات عينة البحث، وقدمت مجموعة من التوصيات والمقترحات نظن أنها تفيد المنظمات عينة البحث والباحثون إفادة بيّنة.

الكلمات الدالة: المواءمة الاستراتيجية، الموقف الاستراتيجي، البيئة التنافسية، الاستراتيجية، البيئة الداخلية، التنافر الاستراتيجي، إدراك استراتيجي، نقطة خلاف استراتيجي، هدف استراتيجي، منظور استراتيجي، تخطيط استراتيجي، نمط استراتيجي، مناورة استراتيجية.

توطئة:

برزت مؤخراً ظاهرة اقتصادية وإدارية تمثلت في تراجع بعض المنظمات الكبيرة رغم كل ما تملكه من مقدرات وأصول ضخمة، وازدهار منظمات أخرى بدأت متواضعة، ترى ما هو السبب في ذلك؟ قمنا بدراسة (6) منظمات صناعية تنتمي إلى ثلاثة مجالات مختلفة فوجدنا أن المنظمات ذات الموقف الاستراتيجي القوي هي التي تلتزم بخلق مواءمة عالية مع التغيرات في بيئتها انطلاقاً من مسلمة: أن التغير والتغيير هو قانون الوجود، والثبات والاستقرار موت وعدم. فالمواءمة والتغيير ظاهرة طبيعية تخضع لها جميع المنظمات انبثاقاً من البعد الحركي والزمني الذي يشكلها في تلك الحالة. ولا تتوقف حالة المواءمة على البعد المادي بل تشمل البعد المعنوي لأنه يتفاعل المنظمة مع حركة المتغيرات تخلق لنفسها سلوكاً جديداً يتناسب مع واقعها الجديد. وانطلاقاً من أهمية المواءمة الاستراتيجية بشكل عام والموقف الاستراتيجي بشكل خاص، وما لهما من تأثيرات إيجابية على المنظمات، ولأهمية التعرف على هذه الجوانب وقع الاختيار على موضوع البحث، وقد اعتمد البحث في توجهاته النظرية والتطبيقية على فرضية رئيسية مفادها (أن المواءمة الاستراتيجية دالة لموقف المنظمات الاستراتيجي). واتبع البحث المنهج التاريخي والمنهج المقارن في تحليل موقف المنظمات الاستراتيجي وفق منطق يرجح الجانب الموضوعي على الذاتي ويبني مسارات التحليل على حقائق كمية ونوعية، يصور من خلالها حال المنظمة ماضياً وحاضراً ومستقبلاً وفق رؤية استراتيجية تعكس مناحي تكيف المنظمة أو تناقضها مع بيئتها، وتشكل روافد تسترشد بها المنظمة تصوراً أو تفكيراً واختباراً وسلوكاً ورقابة، وتكون الإطار العام للبحث من أربعة أجزاء:

عقد الأول: لمفهوم الاستراتيجية، والمواءمة، والموقف الاستراتيجي.

وأفرد الثاني: لمنهجية البحث.

وخصص الثالث: لتشخيص متغيرات البحث واختبار فرضياته.

وختم الرابع البحث: بأهم النتائج والتوصيات والمقترحات.

المبحث الأول : تأصيل المنطلقات النظرية للمواءمة الاستراتيجية

الجذور التاريخية للاستراتيجية

خضع مفهوم الاستراتيجية إلى دراسة العديد من الباحثين، لكنهم فشلوا في التحقق من نشوءه التاريخي. وفي السفر القديم كانت كلمة (Strategy) تشير إلى (جنرال يقود جيشاً)، وفيما بعد أصبح معناها (فن القائد). أي: المهارات النفسية والسلوكية التي يمارس الجنرال بواسطتها دوره. وفي عهد (Pericles) (سياسي إغريقي) عام (450) قبل الميلاد كانت كلمة الاستراتيجية تشير إلى المهارة في استخدام القوة للتغلب على الخصم وإيجاد نظام حكم موحد (Grant, 2002, p 16).

واستمر المفهوم ثابتاً عبر التاريخ إذ ناقشه كتاب كُثر أمثال (Kant, Mill, Tolstoy,) وأن المفاهيم التي طورها هؤلاء الباحثين استخدمها العديد من السياسيين والعسكريين أمثال (Clansewitz, Hegel, Shakespeare, Montesquieu, Liddell Hart) (Bismark, Napoleon, Machiavelli, Hitler, Yamamoto) (Bracker, 1980, p.49; Mintzberg & Quinn, 1996, p. 2-5).

وأضحت الحاجة ملحة إلى مفهوم استراتيجي مرتبط بالأعمال بعد الحرب العالمية الثانية بسبب التغيرات الكبيرة في البيئة والاضطراب التنافسي، الذي يعزى إلى التسارع الملحوظ في معدل التغير بالمنظمات، وفي تطبيق العلوم والتقنيات الالكترونية والرقمية في الإدارة. والجدول (1) يبين التسلسل التاريخي لمفاهيم الاستراتيجية المعاصرة.

جدول (1) التسلسل التاريخي لمفهوم الاستراتيجية

التسلسل	الباحث	السنة	الصفحة	محتوى المفهوم
1.	Von Neumann & Morgenstern	1947	84-79	سلسلة أفعال الشركة التي تتقرر طبقاً لحالة معينة
2.	Drucker	1954	171	تحليل الوضع الراهن وتغييره إذا ما كان ذلك ضرورياً
3.	Chandler	1962	13	تحديد الأهداف الأساسية طويلة الأمد للشركة وتحديد مسارات العمل وتخصيص الموارد اللازمة لإنجاز هذه الأهداف
4.	Ansoff	1965	121-118	قاعدة لاتخاذ القرارات التي تحددها سعة المنتج / السوق / النمو، والميزة التنافسية
5.	Cannon	1968	9	قرارات الأعمال الإدارية المطلوبة عند التنافس لتحقيق أغراض الشركة
6.	Learned, Christesnton, Andrews, & Guth	1969	15	نمط أو نموذج أو مخطط للأهداف والأغراض والسياسات الأساسية، وخطط لتحقيق هذه الأهداف
7.	Newman & Logan	1971	70	خطط تتنبأ بالتغيير للحصول على ميزة من الفرص المنسجمة مع مهمة الشركة
8.	Schendel & Hatten	1972	4	الأهداف والأغراض الرئيسية للشركة وبرامج الأعمال المختارة للوصول إلى هذه الأهداف وخطط إعادة توزيع المواد المستخدمة لربط الشركة مع بيئتها
9.	Uyterhoeven, Ackerman, & Rosenblum	1973	10-9	توفر التوجه والتماسك للشركة وتتألف من: الملف الاستراتيجي، التنبؤ الاستراتيجي، محاسبة الموارد، البدائل الاستراتيجية، والاختيار الاستراتيجي
10.	Ackoff	1974	29	تعني بالأهداف طويلة الأمد وطرق متابعيتها والعوامل المؤثرة فيها، وفي النظام بأكمله
11.	Paine & Naumes	1975	7	أفعال أساسية أو خطط لتحقيق أهداف الشركة
12.	Mc Carthy, Minichiello & Curran	1975	19	تحليل البيئة واختيار البدائل الاقتصادية التي تلائم موارد الشركة وأهدافها
13.	Glueck	1976	3	خطة موحدة متكاملة صممت لتؤكد قابلية تحقيق أهداف الشركة
14.	McNichols	1977	9	سلسلة من القرارات التي تعكس أهداف العمل الأساسية واستخدام المهارات والموارد لتحقيق هذه الأهداف
15.	Mintzberg	1987	16	مفهوم معنوي لا يمكن رؤيته أو لمسه وهي ابتكار من مخيلة فرد ما
16.	Jauch & Glueck	1988	5	خطة شاملة لتحقيق التناسب بين الأهداف والموارد المادية والبشرية للشركة والبيئة الخارجية
17.	Henderson	1989	147	بحث مدروس ومثان لخطة عمل تؤدي إلى تحسين وتطوير الميزة التنافسية للشركة
18.	Lenog & et all	1990	113	أنماط من القرارات المتجانسة تؤثر في قابلية الشركة على إنجاز الأهداف بعيدة المدى
19.	Mintzber & Quinn	1991	5	قرار يحدد اتجاه الشركة في ضوء المتغيرات المتوقعة وغير المتوقعة والتي قد تحدث في البيئة
20.	Eisenhardt & Zabarak	1992	17	القرار المهم للشركة من حيث الإجراء المتخذ وتوزيع الموارد

التسلسل	الباحث	السنة	الصفحة	محتوى المفهوم
21.	Evans	1993	119	مدخل تسعى من خلاله الشركة إلى تطوير القدرات المطلوبة لتحقيق ميزة تنافسية
22.	Wright, Others	1994	155	أسلوب لتحقيق رسالة وأهداف الشركة ووسيلة لتحقيق التفوق التنافسي وإدارة لتحقيق التجانس بين نشاطات الشركة واتجاهها العام
23.	Thomas & David	1995	9	خطة طويلة الأجل تهدف إلى الإدارة الفعالة للفرص والتهديدات البيئية في ضوء نواحي القوة والضعف للشركة
24.	Kotler & Armstrong	1996	35	الإجراءات الهادفة إلى تحقيق المواءمة بين أهداف الشركة وقدراتها وفرصها المتغيرة
25.	Wilkins & et al	1997	20	حقائق تتمتع بمصدقية وقواعد استكشافية تمنح ميزة اقتصادية للشركة
26.	Pride & Ferre	1998	98	معايير تحدد سلوك الشركة في بيئتها
27.	Zack	1999	-	سلوك يقود إلى بناء وتطوير المزايا التنافسية للشركة أو يضعفها ويدمرها
28.	Natarajan & Shekhar	2000	-	مزيج يركز على الزبائن والتكنولوجيا والموارد البشرية في الشركة مما يجعلها تحقق قصب السبق في السوق التنافسي
29.	Housel & Bell	2001	-	مؤشر على طريقة شاملة وواضحة لفهم مبادرات وإجراءات الشركة
30.	Steve	2002	-	تراكيب تعظم قيمة الشركة وتحسن من كفاءتها وتنمي إبداعها
31.	Awad & Ghaziri	2003	-	عملية يتم بموجبها تجميع موارد الشركة بهدف تعظيم قيمتها من خلال الابتكار في مجالات غير مسبقة
32.	Zook	2004	-	مدخل يركز على رأس المال الفكري في الشركة ونمط تشغيل وإدارة العمليات وأسلوب توليد القيمة المضافة

أما نحن فنعرف الاستراتيجية بأنها اختراع، أو اختلاق من خيال الفرد سواء أعتبرت كأهداف لتنظيم السلوك قبل حدوثه، أو أنها تستنبط كأنماط لوصف السلوك الذي حدث فعلاً. تحتوي التعاريف السابقة على تداخل كبير (وهذا مشجع)، وعلى كم من التبصر الفريد (وفي هذا تنوير). حيث يتفق معظم الباحثين على أن استراتيجية شركات الأعمال يمكن أن تكون: (Grant, 2002, p. 16-18), (Mintzberg & Quinn, 1999, p. 10-17), (Johnson & Scholes, 1999, p. 4-11).

- **خطة Plan:** أي هي ثمة نمط من نشاط واع، أو توجيه معين لمواجهة حالة معينة، وتتناول الكيفية التي تحاول بها الإدارة صياغة التوجه للشركة وتثبيتها على مسالك ونشاطات محددة مسبقاً.

- **مناورة Ploy:** كيف تلج الشركة إلى عالم المنافسة المباشر، حيث يتم توظيف التهديدات والخدع ومختلف المناورات للحصول على ميزة معينة يُهدف من وراءها تضليل الخصم أو المنافسين.

- **نمط Pattern:** الاستراتيجية كخطة غير كافية، وتبقى الحاجة إلى تعريف يشمل السلوك الناتج عنها Resulting Behavior. وهكذا تصبح الاستراتيجية نمط في تيار معين من الأعمال، هذا النمط يركز على النشاط المرتبط بالسلوك، ويساعد في تحقيق تماسك Consistency سلوك الشركة مقصوداً أم غير مقصود.

- **موقف Position:** لتحديد موقع الشركة في البيئة، وعليه تصبح الاستراتيجية بمثابة القوة أو الرابطة الوسيطة بين الشركة وبيئتها. وعليه فإن مركز الشركة الاستراتيجي يمكن اختياره مسبقاً والطموح إليه من خلال خطة معينة، ويمكن بلوغه، ولربما حتى إيجاده من خلال نمط معين من السلوك.

- **منظور Perspective:** في الوقت الذي ينظر فيه المفهوم السابق للاستراتيجية – كموقف – إلى الخارج، سعياً وراء تحديد موقع الشركة في البيئة الخارجية، فإن المفهوم الحالي – منظور – ينظر إلى داخل الشركة إذ أن مضمونها لا يشتمل مركز مختار وحسب بل طريقة راسخة لإدراك البيئة. بكلام آخر الاستراتيجية كمنظور تثير أسئلة حول الهدف والسلوك في سياق جماعي فإذا ما عرفت الشركة كمنظور جماعي سعياً وراء الرسالة المشتركة Common Mission، فإن الاستراتيجية تثير مسألة كيف تنشر الأهداف من خلال

مجموعة من الأفراد لكي تصبح موزعة كقواعد وقيم، وكيف لأنماط السلوك أن تصبح متأصلة في المجموعة.

أولاً: المواءمة الاستراتيجية (البعد الخارجي - البيئة التنافسية):

تتوقف فاعلية الشركة في مواجهة متطلبات بيئتها على عناصر مختلف الأنظمة الفرعية التي تولف الشركة، والمصممة وفقاً إلى طلبات البيئة التي تتفاعل معها، وهذا يعني بأن مختلف عناصر الأنظمة الفرعية لابد أن تكون متطابقة من حيث الخصائص على طول كل بُعد من الأبعاد الأساسية التي تُحدد من خلالها (Griffing, 1996, p. 51-53), (Mello, 2002. p. 62-), (71). ويمكن أن يسمى هذا بفرضية التطابق Congruency Hypothesis التي تفيد بأن الشرط الضروري لفاعلية الشركة في تلبية متطلبات بيئتها هو ضرورة كون العلاقات بين خصائص الأنظمة الفرعية متطابقة، حيث يفترض بأن الشركة ستكون أقل فاعلية في معالجة طلبات بيئتها عندما تكون مثل هذه العلاقات غير متطابقة.

إن تكيف عناصر الأنظمة الفرعية للمطالب البيئية يؤدي إلى التميز ضمن الشركة التي تدعو إلى إدارة حدود بيئية مناسبة لتحقيق حالة من التكامل للشركة ككل، وهكذا فإن التطابق بين عناصر الأنظمة الفرعية للشركة هو شرط ضروري للنجاح، لكنه ليس كافياً إذ يجب إكماله بما يمكن أن يسمى فرضية التكامل Integration Hypothesis التي تفيد بأن الشركة حال تميزها، يجب أن تحقق حالة مناسبة من إعادة التكامل Reintegration إذا ما أريد لها أن تكون فاعلة (Morgan, 1980, p. 168-172), (Daft, 2001).

وعليه، فعند اتحاد فرضيتي التطابق والتكامل، فإن نجاح الشركة في معالجة الطلبات التي تفرض عليها من بيئتها يتوقف على التميز المناسب الذي يتصف بالتطابق ما بين عناصر الأنظمة الفرعية وتحقيق حالة مناسبة من التكامل.

ثانياً: المواءمة الاستراتيجية (البعد الداخلي - البيئة الداخلية):

في ظل البيئة المتغيرة يكون التوفيق بين الهدف الاستراتيجي للشركة والأنشطة الاستراتيجية غير مستمر أو دائم، ومن المحتمل أن الأعمال والأنشطة الاستراتيجية تبدأ بتوجيه أو عرقلة الهدف الاستراتيجي. مثل هذا التناقض بين الهدف الاستراتيجي والنشاط الفعلي يسبب عدم الانسجام أو التنافر الاستراتيجي⁽¹⁾ في الشركة، فبينما يكون الهدف الاستراتيجي الجديد ضروري لقيادة الشركة بعيداً عن عدم الانسجام الاستراتيجي يكون المقترح الأساسي هو أن يوضع على أساس الاستفادة من المعلومات المتعارضة المتولدة عن حالة عدم الانسجام الاستراتيجي (Burgelman & Grovel, 1996, p. 8-9).

تأسيساً على ما تقدم:

أ- فإن عدم الانسجام الاستراتيجي يظهر على أنه نقطة خلاف استراتيجي (SIP).

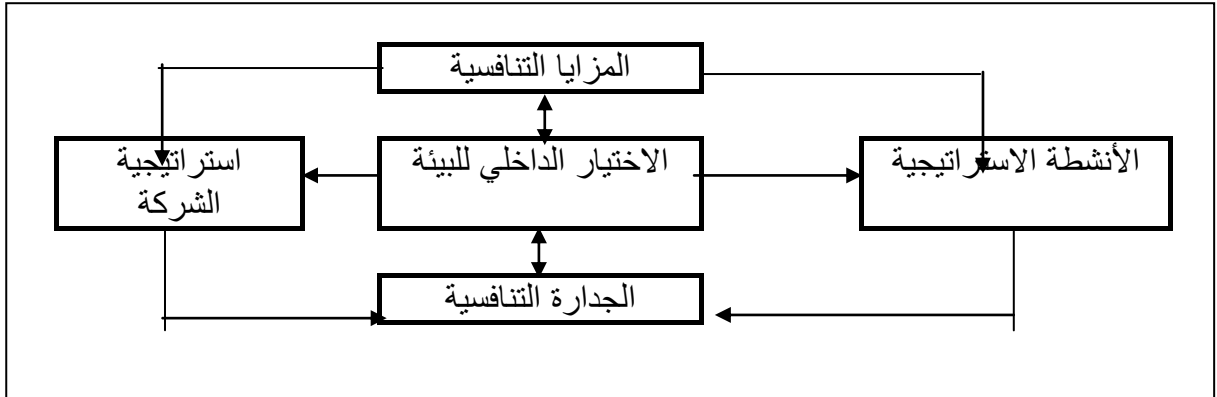
ب- إدارة عدم الانسجام الاستراتيجي تحتاج إلى إدراك استراتيجي (S.R).

علاوة على ذلك فإن عدم الانسجام الاستراتيجي ونقطة الخلاف الاستراتيجي، والإدراك الاستراتيجي، هي مفاهيم متبادلة وعليه يقترح (Burgelman, 1994, p. 3) إطاراً للتحليل،

(1) عدم الانسجام الاستراتيجي، التنافر الاستراتيجي، عدم المواءمة الاستراتيجية، التناقض الاستراتيجي، اللاتوافق الاستراتيجي مصطلحات مترادفة.

يتكون من خمسة قوى ديناميكية تشكل حالة عدم الانسجام الاستراتيجي، وكما هو موضح بالشكل (1).

شكل (1) القوى المنشئة لحالة عدم الانسجام الاستراتيجي



Source: Burgelman, R. A. (1994). *"Fading Memories: A process Theory of Strategic Business Exit in Dynamic Environments"*. Administrative Science Quarterly, p. 39.

في حالة المواءمة الاستراتيجية تتطابق (جدارة الشركة التنافسية مع أسس المنافسة) في قطاع صناعتها، وتستجيب (استراتيجيتها لنشاطها الاستراتيجي)، وكذا اختيارها الداخلي لبيئتها مع عدم وجود مؤشر لعدم الانسجام الاستراتيجي.

وتبرز مظاهر عدم الانسجام الاستراتيجي بانحراف (أسس المنافسة والجدارة المتميزة) حيث تكون الجدارة التنافسية للشركة أقل ملائمة مع مزاياها التنافسية، وكذلك الانحراف بين (الاستراتيجية القائمة والعمل الاستراتيجي) بسبب قصور الشركة في اختيار بيئتها الداخلية المناسبة (Porter, 1996, p. 61-63).

وإذا كانت أسس الشركة التنافسية، وجدارتها المتميزة، وإستراتيجيتها، ونشاطها الاستراتيجي قد انحرقت بعضها عن البعض الآخر فكيف تستطيع الشركة الاستمرار في البقاء؟.

في ضوء عدم التكيف الاستراتيجي يصبح الاختيار الداخلي للبيئة جداً مهم لبقاء الشركة في استراتيجيتها الحالية، وأن دور الاختيار الداخلي للبيئة يذهب إلى تنظيم وتوزيع وتوجيه موارد الشركة النادرة والقيمة نحو الأنشطة الاستراتيجية، وتستطيع الشركة أن تحقق بعض النجاح لبعض الوقت عندما يكون اختيارها الداخلي للبيئة متطابقاً مع شروط المنافسة حتى لو انحرقت عن استراتيجيتها القائمة (Certo & Peter, 1995, p. 82).

إن عدم الانسجام الاستراتيجي ونقاط الانحراف الاستراتيجي والإدراك الاستراتيجي ما هي إلا أدوات تستخدمها الشركة في إدارة التحولات لمواجهة التغير الدائم في بيئتها. فكلما اشتدت حالة عدم التكيف الاستراتيجي فإن أساس المنافسة القديم والجديد، والجدارة المتميزة القديمة والجديدة، والأنشطة الاستراتيجية القديمة والجديدة تقترب من بعضها وتعمل معاً. وتعتمد قدرة الشركة في التغلب على مظاهر عدم التكيف الاستراتيجي على (Burgelman, 1996, p. 19-22):

- أ- وعي الأفراد لأهمية التغيير الاستراتيجي.
- ب- وتكوين هدف استراتيجي جديد على أساس الإدراك الاستراتيجي.
- ج- والتحرك من الهدف الاستراتيجي إلى النشاط الاستراتيجي.

تحديد الموقف الاستراتيجي:

يشير الموقف الاستراتيجي إلى موقع الشركة في بيئتها التنافسية، وكيف لها أن تجد مراكزها وتحميها من أجل مواجهة المنافسة أو تلافيتها أو إفسادها، وهو ما ينسجم مع النظرة إلى الشركات من منظور بيئي كمركبات عضوية في بيئات تكافح من أجل البقاء في عالم من العداء وعدم التأكد فضلاً عن عدم التكامل، وعليه تصبح الاستراتيجية بمثابة القوة أو الرابطة الوسيطة بين الشركة وبيئتها، أي بين السياق الداخلي والخارجي. وهكذا تصبح الاستراتيجية: (1) بيئياً: موقع بيئي ملائم Niche (2) اقتصادياً: مكاناً يولد الربح Rent (3) إدارياً: ميداناً للسوق والمنتجات. ووفقاً لهذه الرؤية فإن الموقف يمكن اختياره مسبقاً والطموح إليه من خلال خطة معينة أو مناورة معينة، ويمكن بلوغه، ولربما حتى إيجاده، من خلال نمط من سلوك هادف.

ويرى (Mintzberg & et all., 2006) أن الاستراتيجية هي التي تحدد موقف الشركة الاستراتيجي، وأن هناك ثلاثة أسس تحدد هذا الموقف هي: (1) توليفة المنتجات (مدى تنوع المنتجات) (2) أساس الحاجات (المفاضلة بين تلبية جميع حاجات المستهلكين أو معظمها أو بعضها) (3) أساس الوصول للعملاء (أساليب التوزيع). أما (Johnson & Scholes, 193, p. 76-77) فيحددان الموقف الاستراتيجي بسلسلة من الخطوات هي: (1) تحليل وتقييم المتغيرات البيئية (2) تدقيق المؤثرات البيئية (3) تشخيص مفاتيح النجاح الاستراتيجية (4) تحديد الفرص والتهديدات ونقاط القوة والضعف. ويذهب (David, 1995, p. 13) إلى أن الموقف الاستراتيجي يتحدد من خلال المقارنة مع المنافسين، والتحليل المالي لسلسلة زمنية، وتطور المنتج في السوق. ويعتمد (Porter & Kramer, 2006, p. 86) على تحليل سلسلة القيمة Value Chain لـ (Porter) في تحديد الموقف الاستراتيجي.

ويركز (Buzzell & Gale, 1999) على مدخل Profit Impact of Market Strategy (PIMS) في قياس القوة الاستراتيجية حيث يوضح هذا المدخل أثر كل من التوجهات الاستراتيجية والبيئية في أداء الشركة، ويوفر تفسيراً للكيفية التي تؤثر فيها الظروف السوقية والخيارات الاستراتيجية في أداء الشركة.

لقد وجدنا من خلال مسح بحوث (20) باحثاً بين عامي (1980-2006) عدم وجود اتفاق كلي بشأن العوامل المحددة لموقف الشركة الاستراتيجي، إلا أن متغيرات المواءمة حظيت باهتمام كبير من البحث والتتبع، وكما يظهر في الجدول (2).

جدول (2) عينة من البحوث التي نظرت للموقف الاستراتيجي متغيراً تابعاً

التسلسل	الباحث	السنة	نوع الشركة	العينة	محتوى الدراسة ومتغيراتها
1.	Grinyer, et al.	1980	صناعية	48 شركة بريطانية	الاستراتيجية، والبيئة، والتركيب التنظيمي
2.	Ohlson	1980	تم إفلاسها	متنوعة	لو غاريتم (7) نسب مالية وأثرها في التنبؤ بوقوع إفلاس الشركة
3.	Juch & Glueck	1981	انجح (500) شركة أمريكية	شركات (500) Fortune	البيئة والاستراتيجية
4.	Boulton; Zeithaml	1982	متنوعة	شركات أمريكية	البيئة، والاستراتيجية، وعدم التأكد، والمعلومات
5.	Hambrick	1983	-	-	أثر العوامل البيئية في تحديد الاستراتيجية التنافسية
6.	Hambrick & Mason	1984	دراسة نظرية	-	نمط الإدارة، والخيارات الاستراتيجية، والقيم التنظيمية

التسلسل	الباحث	السنة	نوع الشركة	العينة	محتوى الدراسة ومتغيراتها
7.	Gentry et al.	1985	تم إفلاسها	متنوعة	التدفق النقدي وتم قياسه بثمانية مقاييس مختلفة
8.	Bamberger	1986	متنوعة	100 شركة في ثمانية دول	القيم، والسلوك الإستراتيجي، وخصائص البيئة الداخلية والخارجية، وخصائص المنظمة
9.	Gombolo et al	1987	أشهر إفلاسها	متنوعة	التحليل العاملي لأربعة وعشرون مؤشر
10.	Zavgren & Friedman	1988	أشهر إفلاسها	متنوعة	نموذج خاص للانحدار يتكون من سبعة مؤشرات
11.	Bamberger	1989	البسة، أغذية، إلكترونية	1135 شركة	خصائص البيئة، والموارد الداخلية، ونمط الأهداف، وخصائص متخذ القرار، واستراتيجية التسويق
12.	Furnell & Karweni	1990	-	-	اتجاهات المستهلكين، والشراء، والأداء المالي
13.	Govendarajan & Fisher	1991	صناعية	24 شركة أمريكية	الاستراتيجية التنافسية، وتخصيص الموارد المالية
14.	Haveman	1992	مالية	شركات ادخار وقروض	البيئة الخارجية، واستراتيجيات التغيير الداخلية
15.	Haveman	1993	مالية	أمريكية	الحجم التنظيمي، والتغير في البيئة الخارجية، والمرونة، والتكيف
16.	Hsieh & Lin	1998	تستخدم شبكة Web	أمريكية	شبكة الإنترنت، والتجارة الإلكترونية
17.	Phan & Poon	2000	متنوعة	50 شركة في سنغافورة	التسويق الإلكتروني، والاستراتيجية، والكلفة
18.	Sproul, & Archer	2000	دراسة نظرية	-	نظم دعم القرار، والبرمجيات، والتجارة الإلكترونية
19.	Grant	2002	دراسة نظرية	-	المتغيرات المعلوماتية والمعرفية، المتغيرات الثقافية، المتغيرات التكنولوجية
20.	Thomas Davenport	2006	دراسة نظرية	-	الثقافة الصحيحة، الأفراد المناسبين، التكنولوجيا الملاءمة، التركيز الصحيح

يتضح من عرض الدراسات السابقة:

1. ندرة في الدراسات التي أخذت هذه المتغيرات مجتمعة لاسيما في البيئة الأردنية.
 2. استخدام متغيرات ومفاهيم مختلفة لكل من المواءمة والتكيف والبيئة والموقف الاستراتيجي.
 3. عدم وجود اتفاق كلي بشأن المتغيرات المحددة لموقف الشركة التنافسي.
 4. اهتمام واسع في متغيرات البحث الحالي على مستوى الصناعات المختلفة.
- لذا يأتي هذا البحث متمماً للدراسات السابقة، مركزاً على المواءمة الاستراتيجية وتطوير طريقة لقياس أثرها في الموقف الاستراتيجي للشركة، وتحديد المتغيرات المتحركة فيها.

المبحث الثاني : منهجية البحث Methodology of the Research

تعد المنهجية حلقة الربط بين ما هو متحقق من تراكم معرفي نظري، وتطبيقي، وبين إمكانية تجسيد ذلك التراكم في حياة المنظمات، ماضياً وحاضراً ومستقبلاً متصوراً. ويعتمد تحديد مسارات المنهجية على ما يتيسر من ذلك التراكم، والذي ينبغي أن يخضع للانتقاء والاختبار، بهدف التحقق من إمكانية استخدامه في تصميم المنظمة ضمن رؤية حالية ومستقبلية. ومن أجل التحقق من مصداقية الترابط والتأثير بين المواءمة الاستراتيجية والموقف الاستراتيجي، إذ يتوقف نجاح المنظمة على شدة ذلك الترابط، وقوة ذلك التأثير. فضلاً عن أن سلامة التوجه

الاستراتيجية لتلك المنظمات يتحدد وفق درجة تكيفها في بيئتها الداخلية والتنافسية. ومن أجل تحقيق الاستمرارية في بلوغ مقاصد البحث انطوى المبحث على:

أولاً: الإطار الهيكلي للبحث (معضلة البحث وأهدافه وحدوده):

أ- معضلة البحث Dilemma of the Research: أن العولمة وتكنولوجيا المعلومات تفرض على المنظمة البحث عن وسائل تمكنها من التعامل مع تلك المتغيرات بصفتها فرصاً أو تحديات، وضرورة السعي الدائم إلى التكيف معها والاستفادة منها، ويحتم ذلك على المنظمات التعامل مع التغيير بصورة ايجابية، وأن تكون متوقعة ومتبناة وبأدئة بالتطوير ومساهمة ومشاركة ومنفذة له. مما تقدم يمكن صياغة معضلة البحث المتمثلة في (تباين القوة التنافسية للمنظمات الصناعية نتيجة لاختلاف مستوى تكيفها للتغيرات في بيئتها، وكذا فشل تلك المنظمات في تقييم وقياس موقفها الاستراتيجي قياساً دقيقاً نتيجة عدم اختيارها المؤشرات الملائمة). وتتمثل أبعاد المشكلة ومضامينها بالأسئلة التالية⁽²⁾:

1. هل تؤثر المواءمة الاستراتيجية في الموقف الاستراتيجي للمنظمات المبحوثة؟ وإذا كان الأمر كذلك فما هو شدة ذلك التأثير؟ وما هو اتجاهه؟
2. ما مدى قدرة المنظمات الصناعية المبحوثة في تحديد موقفها الاستراتيجي؟
3. ما هي اتجاهات المنظمات الصناعية المبحوثة في الاستجابة لمتغيرات كل من بيئتها الداخلية والتنافسية؟

ب- أهداف البحث Objectives of the Research: نتيجة لأهمية الدور الذي تضطلع به المواءمة الاستراتيجية في تحديد الموقف الاستراتيجي، فإن دراستها وتحليل مكوناتها، وسير أغوارها بهدف الإلمام والوقوف على جوهر مضامينها ودلالاتها الفكرية والنظرية والتعرف على تأثيراتها تعد من الأمور الهامة، لذا يهدف هذا البحث إلى:

1. البرهنة على أن المواءمة الاستراتيجية هي عنصر محوري في تحديد الموقف الاستراتيجي.
2. الدراسة المعمقة لموضوع حيوي (تشخيص الموقف الاستراتيجي) واختباره عملياً في عينة من الشركات الصناعية الأردنية، وبيان ما سيسفر عن ذلك من نتائج ومدى اتفاقها أو اختلافها مع نتائج البحوث والدراسات الأخرى.
3. تحليل الأداء الاستراتيجي للشركات المبحوثة لتحديد نقاط القوة والضعف وإجراء مقارنة فيما بينها.

ج- موقع مجتمع البحث ومحدداته

The Locus Description of Research Community & Limitations:

1. **مجتمع البحث ومواصفات العينة:** حدد مجتمع البحث بالقطاعات الصناعية التالية: الصناعات الدوائية، صناعة الحديد، الصناعات الاستخراجية المدرجة في بورصة عمان، وعليه بلغ عدد شركات هذه القطاعات (13). تكونت عينة البحث من (6) شركات تم اختيارها عشوائياً⁽³⁾ من بين شركات مجتمع البحث وهي تشكل (46%) من مجتمع الدراسة، والجدول (3) يبين الخصائص التنظيمية لتلك الشركات.

(2) أجرى الباحث دراسة استطلاعية حول متغيرات البحث ووجد أن الشركات المبحوثة لا تقوم بتحديد موقفها الاستراتيجي، وكذلك لا تجري مسح أو متابعة لأثر متغيرات البيئة الداخلية والتنافسية.

(3) تم اختيار الشركات بالاعتماد على جداول الأعداد العشوائية.

2. **حدود البحث:** (1) الحدود الزمنية: يغطي البحث سلسلة زمنية مدتها (5) سنوات تمتد بين عام (1999-2003) ⁽⁴⁾. (2) الحدود المكانية: يجرى البحث في القطاعات الاقتصادية (الأدوية، والصناعات الاستخراجية، وصناعة الحديد والصلب). (3) حدود العينة: يعتمد البحث على ست شركات صناعية موزعة على القطاعات الاقتصادية سابقة الذكر.

الجدول (3) الخصائص التنظيمية لعينة البحث

الوطنية لصناعة الصلب	حديد الأردن	المركز العربي للصناعات الدوائية	دار الدواء	البوتاس العربية	مناجم الفوسفات	الخصائص التنظيمية لعينة البحث
1979	1993	1983	1975	1958	1953	سنة التأسيس
25	11	21	29	46	51	العمر (عام)
4	15	5	20	83.318	75	رأس المال (ملايين)
9	13	8	11	13	9	عدد أعضاء مجلس الإدارة
1	1	1	1	3	5	عدد محلي
-	-	-	-	-	-	عدد خارجي
116	195	152	402	2145	4225	الموارد ذكور
2	5	85	250	87	142	الموارد إناث
1.182	7.901	2.440	5.948	2.248	4.147	عدد أردنيين
42	64	57	202	182	190	المساهمون عرب
12	14	14	41	20	42	المساهمون أجانب
3.940.850	13.949.122	3.859.723	19.353.290	27.981.857	66.421.614	حقوق أردنيين
45.441	7.55.543	1.137.591	575.183	32.579.042	8.502.393	الملكية عرب
13.673	295.524	2.080	271.521	22.456.601	75.993	الملكية (سهم) أجانب
98.522	92.994	77.195	96.765	53.505	88.562	نسبة أردنيين
1.136	5.037	22.752	1.876	32.462	11.337	الملكية عرب
0.342	1.965	0.004	1.358	26.953	0.101	الملكية (%) أجانب

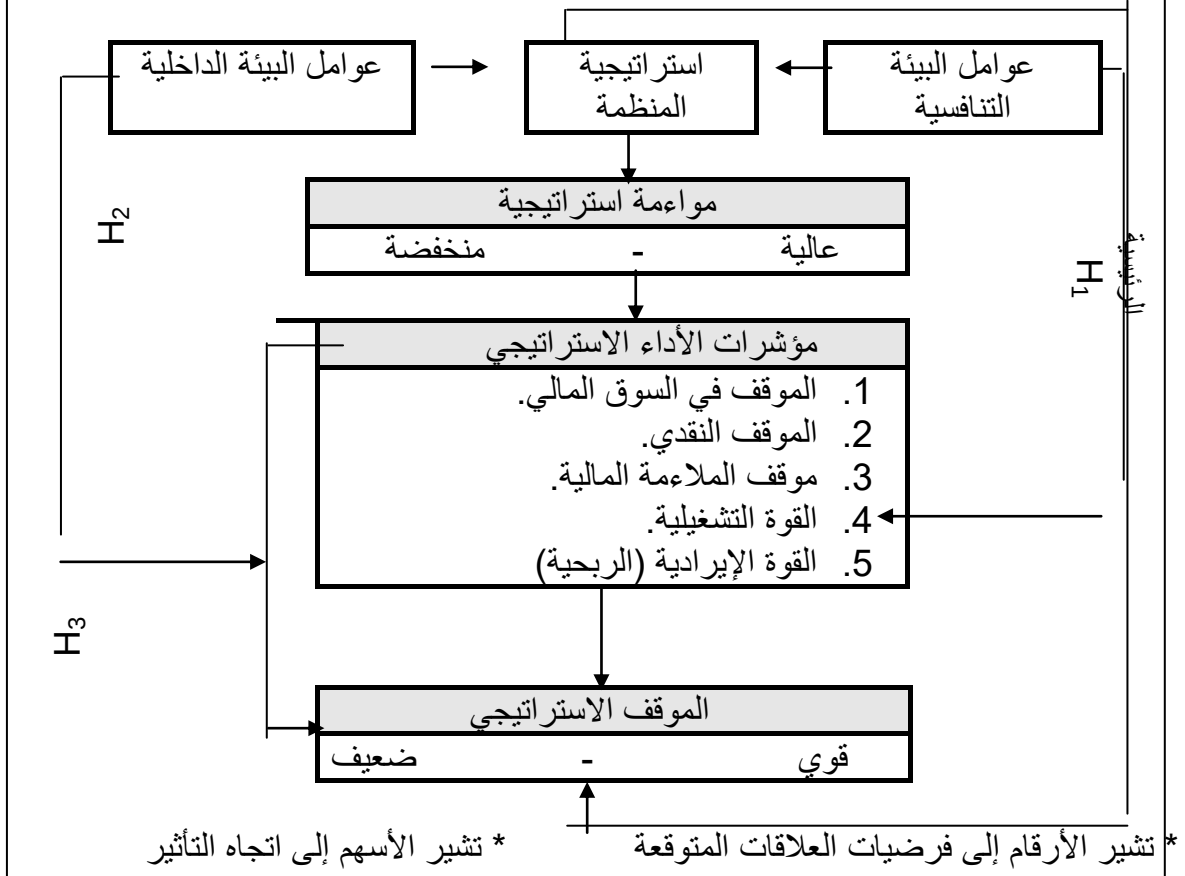
المصدر: دليل الشركات المساهمة العامة الأردنية 2005، سوق عمان المالي، البيانات حتى نهاية عام 2005.

ثانياً: الإطار البنائي للبحث (نموذج البحث، وفرضياته، ومنهجه):

أ- **نموذج البحث The Research Model:** تأسيساً على الإطار النظري للبحث ومراجعة الدراسات السابقة، وبعد تحديد مشكلته ولغرض تحقيق هدفه تم بناء نموذج افتراضي يعكس العلاقة بين المتغيرات المستقلة (التوضيحية)، والمتغيرات الوسيطة، والمتغيرات التابعة (الاستجابة). إذ يفترض النموذج أن عوامل البيئة الداخلية والبيئية والتنافسية (تؤثر) في أداء المنظمة وفي ضوء ذلك (يتحدد) الموقف الاستراتيجي لها. ويربط النموذج المتغيرات ضمن تسلسل منطقي - أحادي الاتجاه، طردي العلاقة والآخر - وتم تسكين الأثر العكسي المحتمل بين متغيرات النموذج لأغراض السيطرة على متغيرات البحث، وكما هو موضح في الشكل (2).

(4) لم يستطيع الباحث الحصول على معلومات بعد عام 2003.

الشكل (2) النموذج الافتراضي للبحث

**ب- فرضيات البحث Research Hypotheses:** تنطلق فرضيات البحث من محاولات

الإجابة عن أسئلة البحث، المنسجمة مع الرؤى النظرية المفسرة لسلوك متغيرات النموذج

وفقاً لبعدين هما الارتباط، والتأثير، وعلى النحو التالي:

الفرضية الرئيسية: المواءمة الاستراتيجية دالة لموقف منظمات الأعمال الاستراتيجية،

وتنعكس هذه العلاقة التتابعية بالفرضيات المشتقة التالية:

H1: ترتبط البيئة التنافسية (العملاء، والمجهزين، ...) ارتباطاً معنوياً موجباً مع أداء المنظمة (الربحية، والمركز النقدي، والملاءمة المالية، ..).

H2: ترتبط البيئة الداخلية (تكاليف الإنتاج، والتسويق، والإدارية،) ارتباطاً معنوياً موجباً مع أداء المنظمة (الربحية، والمركز النقدي، والملاءمة المالية،

H3: يرتبط أداء المنظمة (الربحية، والمركز النقدي، والملاءمة المالية،) ارتباطاً معنوياً موجباً مع موقفها الاستراتيجي (القيمة السوقية لأسهمها).

د- منهج التحليل Analytic Method: لغرض التوصل إلى مؤشرات دقيقة تستجيب لأهداف

البحث وفرضياته فقد اعتمد البحث على المنهج التاريخي Historical Approach

لتشخيص المتغيرات، إضافة المنهج التحليلي Analytical Approach في اختبار معنوية

الارتباطات، وكذلك الاعتماد على تحليل المضمون Content Analysis التحديد الموقف الاستراتيجي الذي يعتمد مستوى التكيف الاستراتيجي إبان الفترة (1999-2003) معتمدين في ذلك مناهج مركبة تقتضي تتبع متغيرات البيئة التنافسية والداخلية لتشخيص الموقف الاستراتيجي.

ثالثاً: متغيرات البحث وطرق قياسها:

يعرض نموذج البحث ثلاثة متغيرات رئيسية، سيتم تعريفها، ومن ثم الإشارة إلى طرق قياسها وكما يلي:

أ. المتغير المستقل: المواءمة الاستراتيجية Strategic Fitness: وهو ناتج تكيف أو تكيف الشركة لكل من:

* البيئة التنافسية Competitive Environment: هي بيئة العمل الملاصقة للشركة، والتي تقود عملية متابعتها وتحليلها إلى تحديد نمط وشكل المنافسة، وتؤثر في المدى القصير، وتتألف من (1) المجهزين: المقياس المشتريات (2) العملاء: المقياس المبيعات (3) الدولة: المقياس الضرائب (4) المجتمع: المقياس التبرعات، والمنح الدراسية، ورسوم الجامعات، ومخصصات البحث والتطوير (5) الدائنين: المقياس المطلوبات المتداولة والمطلوبات طويلة الأجل.

$$CE = X_1 + X_2 + X_3 + X_4 + X_5$$

حيث أن:

CE: البيئة التنافسية.

X_1 المجهزين: (المشتريات) = المشتريات - مردودات المشتريات - خصم المشتريات + مصروفات المشتريات.

X_2 : المستهلكين: (المبيعات) = المبيعات - مردود المبيعات - خصم المبيعات.

X_3 : الدولة: (الضرائب) = الأرباح قبل الضرائب EBT * نسبة ضريبة الدخل.

X_4 : المسؤولية الاجتماعية = تبرعات ومنح دراسية + رسوم جامعية + مصاريف البحث والتدريب + صندوق التعليم والتدريب المهني والتقني.

X_5 : الدائنين (المقرضين) = مجموع الموجودات - حق الملكية.

* البيئة الداخلية Internal Environment: هي عوامل داخلية يمكن السيطرة عليها، وتقود عملية متابعتها وتحليلها إلى تحديد نقاط القوة Strengths والضعف Weakness وتتكون من الموارد الاقتصادية وأسلوب تخصيصها على الأنشطة المختلفة.

$$IE = X_6 + X_7 + X_8 + X_9 + X_{10}$$

حيث أن:

IE: البيئة الداخلية

X_6 : تكاليف التسويق = مصروفات نقل المبيعات + مصاريف دعاية وإعلان + كلفة التصدير.

X_7 : التكاليف الإدارية والمالية = الإيجار + استهلاك الأصول + التأمين + الماء والكهرباء + متفرقة.

X_8 : الرواتب والأجور (التعويضات) = رواتب الإدارة + أجور العاملين + الحوافز + المكافآت.

X_9 : تكاليف الإنتاج = بضاعة أول المدة + صافي المشتريات + مصروفات المشتريات.

X_{10} : الاحتياطات المتراكمة = الاحتياطات الإلزامية + الاحتياطات الاختيارية.

ب- المتغير الوسيط: الأداء الاستراتيجي Strategic Performance: هو ناتج التفاعل المباشر وغير المباشر بين متغيرات البيئة الداخلية والبيئة التنافسية والتي في ضوءها يتحدد

الأداء في السوق المالي، والقوة الإيرادية، والتوازن في الهيكل المالي، أو الرفع المالي، وتوظيف الأموال، والموقف النقدي.

*** الموقف في السوق المالي:** يقيس التوقعات في سوق الأوراق المالية بشأن أداء الشركة

بمختلف مجالاته: $PIFM = R_1 + R_2 + R_3 + R_4 + R_5 + R_6 + R_7 + R_8 + R_9 + R_{10}$

حيث أن:

$PIFM$: الموقف في السوق المالي.

R_1 : معدل دوران السهم (%) = (عدد الأسهم المتداولة خلال العام ÷ عدد الأسهم المكتتب بها في نهاية ذلك العام) $\times 100$.

R_2 : عائد السهم الواحد (دينار) = صافي الربح ÷ عدد الأسهم المكتتب بها.

R_3 : الأرباح الموزعة للسهم الواحد (دينار) = الأرباح المقترح توزيعها ÷ عدد الأسهم المكتتب بها.

R_4 : القيمة الدفترية للسهم الواحد (دينار) = القيمة الدفترية (حقوق المساهمين) ÷ عدد الأسهم المكتتب بها.

R_5 : القيمة السوقية إلى العائد (مرة) = القيمة السوقية للأسهم المكتتب بها ÷ صافي الربح.

R_6 : الأرباح الموزعة إلى القيمة السوقية (%) = (الأرباح المقترح توزيعها ÷ القيمة السوقية للأسهم المكتتب بها) $\times 100$.

R_7 : الأرباح الموزعة إلى عائد السهم (%) = (الأرباح المقترح توزيعها ÷ صافي الربح) $\times 100$.

R_8 : القيمة السوقية إلى القيمة الدفترية (مرة) = القيمة السوقية للأسهم المكتتب بها ÷ القيمة الدفترية (حقوق المساهمين).

R_9 : السعر السوقي إلى التوزيعات (مرة) = القيمة السوقية للأسهم المكتتب بها ÷ الأرباح الموزعة.

R_{10} : القيمة السوقية لحقوق المساهمين إلى المطلوبات (%) = القيمة السوقية للأسهم المكتتب بها ÷ مجموع الديون.

*** القوة الإيرادية (الربحية):** تعكس مدى كفاءة وقدرة الشركة في توظيف مواردها:

$$RP = R_{11} + R_{12} + R_{13} + R_{14} + R_{15} + R_{16} + R_{17} + R_{18} + R_{19} + R_{20}$$

حيث أن:

RP : القوة الإيرادية.

R_{11} : إجمالي الربح من العمليات إلى المبيعات (%) = (إجمالي الربح من العمليات ÷ صافي المبيعات) $\times 100$.

R_{12} : صافي الربح قبل الفوائد والضرائب إلى المبيعات (%) = (صافي الربح قبل الفوائد والضرائب ÷ صافي المبيعات) $\times 100$.

R_{13} : صافي الربح إلى المبيعات (%) = (صافي الربح ÷ المبيعات) $\times 100$.

R_{14} : العائد على الاستثمار (%) (ROI) = (صافي الربح ÷ مجموع الموجودات) $\times 100$.

R_{15} : العائد على حق المساهمين (%) (ROE) = (صافي الربح ÷ حقوق المساهمين) $\times 100$.

R_{16} : الأرباح المحتجزة إلى الموجودات (%) = (الأرباح غير الموزعة ÷ إجمالي الأصول) $\times 100$.

R_{17} : الأرباح الموزعة إلى رأس المال المدفوع (%) = (الأرباح الموزعة ÷ رأس المال المدفوع) $\times 100$.

R_{18} : العائد إلى رأس المال المدفوع (%) = (صافي الربح ÷ رأس المال المدفوع) $\times 100$.
 R_{19} : صافي الربح قبل الضرائب إلى مجموع الموجودات (%) = (صافي الربح قبل الفوائد والضرائب ÷ مجموع الأصول) $\times 100$.
 R_{20} : صافي الربح بعد الضرائب إلى مجموع الموجودات (%) = (صافي الربح ÷ الأصول) $\times 100$.
*** موقف الملاءة المالية:** يعبر عنه كفاءة الشركة في توظيف الموارد المتاحة مع الأخذ بنظر الاعتبار المخاطر المختلفة:

$$F R P = R_{21} + R_{22} + R_{23} + R_{24} + R_{25} + R_{26}$$

$F R P$: موقف الملاءة المالية.

R_{21} : معدل المديونية (%) = (مجموع المطلوبات ÷ مجموع الموجودات) $\times 100$.
 R_{22} : نسبة الملكية (%) = (حقوق المساهمين ÷ مجموع الموجودات) $\times 100$.
 R_{23} : معدل تغطية الفوائد (مرة) = (صافي الربح قبل الفوائد والضرائب ÷ مصاريف الفوائد البنكية).
 R_{24} : الديون إلى الموجودات (%) = (الالتزامات قصيرة وطويلة الأجل ÷ الأصول) $\times 100$.
 R_{25} : الديون إلى حقوق المساهمين (%) = (إجمالي الديون ÷ حق الملكية) $\times 100$.
 R_{26} : المطلوبات المتداولة إلى حقوق المساهمين = (الديون قصيرة الأجل ÷ حق المساهمين).
*** القوة التشغيلية:** تقيس إنتاجية أصول الشركة بتحديد عدد مرات دورانها:

$$O P = R_{27} + R_{28} + R_{29} + R_{30} + R_{31}$$

حيث أن:

$O R$: القوة التشغيلية

R_{27} : معدل دوران الموجودات (مرة) = (الإيرادات التشغيلية ÷ مجموع الموجودات).
 R_{28} : معدل دوران الموجودات الثابتة (مرة) = (الإيرادات التشغيلية ÷ مجموع الموجودات الثابتة).
 R_{29} : معدل دوران رأس المال العامل (مرة) = (الإيرادات التشغيلية ÷ رأس المال العامل).
 R_{30} : الموجودات الثابتة إلى حقوق المساهمين (%) = (الأصول الثابتة ÷ حق الملكية) $\times 100$.
 R_{31} : المبيعات إلى حقوق المساهمين (%) = (صافي المبيعات ÷ حق الملكية) $\times 100$.
*** الموقف النقدي:** يؤثر مدى قدرة الشركة في إدارة رأس المال العامل لديها.

$$C P = R_{32} + R_{33} + R_{34} + R_{35}$$

حيث أن:

$C p$: الموقف النقدي.

R_{32} : نسبة التداول (مرة) = (الموجودات المتداولة ÷ المطلوبات المتداولة). والنسبة المعيارية هي 2:1.
 R_{33} : رأس المال العامل إلى حقوق المساهمين (%) = (الأصول المتداولة - المطلوبات قصيرة الأجل ÷ حق الملكية) $\times 100$.
 R_{34} : رأس المال العامل إلى الموجودات (%) = (صافي رأس المال المتداول ÷ إجمالي الأصول) $\times 100$.
 R_{35} : صافي رأس المال العامل (دينار) = (الموجودات المتداولة - المطلوبات المتداولة).

المتغير التابع: الموقف الاستراتيجي Strategic Position:

ويمثل النتيجة النهائية لعملية الدراسة والتحليل لمجمل المتغيرات المستقلة والوسيط، ويتجلى في القيمة السوقية لأسهم الشركة، والتي تعكس نظرة السوق لفرص نجاح الشركة والإمكانات الكامنة داخلها في المستقبل. ويمكن وصف الموقف الاستراتيجي بمستويات محددة (قوي - ضعيف) وحسب نواتج الأداء المشار إليها أعلاه.

$$MVS = \frac{N.S}{EP - IAP}$$

حيث أن:

N.S: عدد الأسهم.

EP: الربحية المتوقعة.

IAP: معدل الزيادة في الأرباح.

المبحث الثالث**تحليل وتفسير النتائج****Analysis and Explanation of Results**

أولاً: تحليل الموقف الاستراتيجي للشركات عينة البحث:

ينصرف هذا الجزء من البحث إلى النظر عميقاً داخل الشركة، وتحديد استعدادات نظمها التقنية والبشرية، وما يتصل بها من أنشطة مختلفة، بغية تقييم وتقدير جوانب تمكّنها وقوتها، وضعفها في محيط بيئتها الداخلية والخارجية، ولغرض وصف الموقف الاستراتيجي في الشركات عينة البحث تم تقدير جوانب القوة والضعف في (35) منحنى مختلفاً من أنشطة تلك الشركات وكما يظهر في الجداول (4، 5، 6، 7) وباعتماد على الملحق (1).

الجدول (4) نقاط القوة والضعف في الشركات عينة البحث N= 6

مؤشرات الأداء الاستراتيجي		دار الدواء		المركز العربي		الوطنية لصناعة الصلب		حديد الأردن		الفسفات		البوتاس	
		قوة	ضعف	قوة	ضعف	قوة	ضعف	قوة	ضعف	قوة	ضعف	قوة	ضعف
R1	معدل دوران السهم الواحد %	/	/	/	/	/	/	/	/	/	/	/	/
R2	عائد السهم الواحد (دينار)	/	/	/	/	/	/	/	/	/	/	/	/
R3	الأرباح الموزعة للسهم الواحد (دينار)	/	/	/	/	/	/	/	/	/	/	/	/
R4	القيمة الدفترية للسهم الواحد (دينار)	/	/	/	/	/	/	/	/	/	/	/	/
R5	القيمة السوقية إلى العائد (مرة)	/	/	/	/	/	/	/	/	/	/	/	/
R6	الأرباح الموزعة إلى القيمة السوقية %	/	/	/	/	/	/	/	/	/	/	/	/
R7	الأرباح الموزعة للسهم إلى عائد السهم %	/	/	/	/	/	/	/	/	/	/	/	/
R8	القيمة السوقية إلى القيمة الدفترية (مرة)	/	/	/	/	/	/	/	/	/	/	/	/
R9	السعر السوقي إلى التوزيعات (مرة)	/	/	/	/	/	/	/	/	/	/	/	/
R10	القيمة السوقية لحقوق الملكية/ المطلوبات %	/	/	/	/	/	/	/	/	/	/	/	/
R11	إجمالي الربح من العمليات إلى المبيعات %	/	/	/	/	/	/	/	/	/	/	/	/
R12	صافي الربح قبل الفوائد والضرائب / المبيعات %	/	/	/	/	/	/	/	/	/	/	/	/
R13	صافي الربح إلى المبيعات %	/	/	/	/	/	/	/	/	/	/	/	/
R14	العائد على الموجودات RO I %	/	/	/	/	/	/	/	/	/	/	/	/
R15	العائد إلى حقوق المساهمين ROE %	/	/	/	/	/	/	/	/	/	/	/	/
R16	الأرباح المحتجزة إلى الموجودات %	/	/	/	/	/	/	/	/	/	/	/	/
R17	الأرباح الموزعة إلى رأس المال المدفوع %	/	/	/	/	/	/	/	/	/	/	/	/
R18	العائد إلى رأس المال المدفوع %	/	/	/	/	/	/	/	/	/	/	/	/
R19	صافي الربح قبل الضرائب إلى الموجودات %	/	/	/	/	/	/	/	/	/	/	/	/
R20	صافي الربح بعد الضرائب إلى الموجودات %	/	/	/	/	/	/	/	/	/	/	/	/
R21	معدل المديونية %	/	/	/	/	/	/	/	/	/	/	/	/
R22	نسبة الملكية %	/	/	/	/	/	/	/	/	/	/	/	/
R23	معدل تغطية الفوائد (مرة)	/	/	/	/	/	/	/	/	/	/	/	/
R24	المطلوبات إلى الموجودات %	/	/	/	/	/	/	/	/	/	/	/	/
R25	المطلوبات إلى حقوق المساهمين %	/	/	/	/	/	/	/	/	/	/	/	/
R26	المطلوبات المتداولة إلى حقوق المساهمين %	/	/	/	/	/	/	/	/	/	/	/	/
R27	معدل دوران الموجودات (مرة)	/	/	/	/	/	/	/	/	/	/	/	/
R28	معدل دوران الموجودات الثابتة (مرة)	/	/	/	/	/	/	/	/	/	/	/	/
R29	معدل دوران رأس المال العامل (مرة)	/	/	/	/	/	/	/	/	/	/	/	/
R30	الموجودات الثابتة إلى حقوق المساهمين %	/	/	/	/	/	/	/	/	/	/	/	/
R31	المبيعات إلى حقوق المساهمين %	/	/	/	/	/	/	/	/	/	/	/	/
R32	نسبة التداول (مرة)	/	/	/	/	/	/	/	/	/	/	/	/
R33	رأس المال العامل إلى حقوق المساهمين %	/	/	/	/	/	/	/	/	/	/	/	/
R34	رأس المال العامل إلى الموجودات %	/	/	/	/	/	/	/	/	/	/	/	/
R35	صافي رأس المال العامل (دينار)	/	/	/	/	/	/	/	/	/	/	/	/
R36	القيمة السوقية للسهم (دينار)	/	/	/	/	/	/	/	/	/	/	/	/
18	عدد	24	12	18	18	14	22	22	14	9	27	18	18
50	%	67	33	50	50	39	61	61	39	25	75	50	50

* تم تقدير نقاط القوة والضعف على أساس متوسط خلال الفترة (1999-2003) ومقارنته مع المتوسط العام للعينة، فإذا كان متوسط الشركة أكبر من المتوسط العام للعينة فنذلك يشير إلى نقطة قوة في ذلك المؤشر والعكس صحيح في حالة انخفاضه، وكذلك تم تقييم الموقف الاستراتيجي الكلي من خلال عدد المؤشرات، فإذا حصلت الشركة على (3) مؤشرات أو أكثر من المؤشرات القوية فنذلك دال على موقف استراتيجي قوي لتلك الشركة (ينظر الملحق 1).

N=6

الجدول (5) مصفوفة نقاط القوة والضعف الإجمالية في الشركات عينة البحث

التسلسل ل	الشركات المتغيرات	عدد المؤشرات	دار الدواء		المركز العربي للصناعات الدوائية		الوطنية لصناعة الصلب		حديد الأردن		الفسفات الأردنية		البوتاس العربية	
			قوي	ضعيف	قوي	ضعيف	قوي	ضعيف	قوي	ضعيف	قوي	ضعيف	قوي	ضعيف
1.	الموقف في السوق المالي (R1-) (R10)	10	8	2	6	4	4	4	6	4	6	0	10	5
2.	القوة الإيرادية (R11-R20)	10	10	0	7	3	4	6	9	1	0	10	5	5
3.	موقف الملاءة المالية (R21-) (R26)	6	2	4	2	4	1	5	4	2	4	2	3	3
4.	القوة التشغيلية (R27-R31)	5	0	5	0	5	2	3	3	2	3	2	2	3
5.	الموقف النقدي (R32-R35)	4	3	1	3	1	3	1	0	4	2	2	2	2
6.	الموقف الاستراتيجي (القيمة السوقية للسهم)	1	1	-	-	1	-	1	-	1	-	1	1	-

وبالاعتماد على الجدول السابق يوضح الجدول التالي الموقف الاستراتيجي الحالي (الفعلي) في ضوء ما أفرزته مؤشرات الأداء الاستراتيجي.

N=6

الجدول (6) الموقف الاستراتيجي للشركات عينة البحث

المؤشرات	شركات ذات مواقف استراتيجي قوي	شركات ذات موقف استراتيجي ضعيف
المالية السوقية الفعلي	دار الدواء	الوطنية للصناعة الصلب
	المركز العربي للصناعات الدوائية	الفوسفات
	حديد الأردن	
	البوتاس	
الإنتاجية القوة	دار الدواء	الوطنية لصناعة الصلب
	المركز العربي للصناعات الدوائية	الفوسفات
	حديد الأردن	
	البوتاس	
المالية الملاءة موقف	حديد الأردن	دار الدواء
	الفوسفات	المركز العربي للصناعات الدوائية
	البوتاس	الوطنية لصناعة الصلب
	حديد الأردن	دار الدواء
التشغيلية القوة	الفوسفات	المركز العربي للصناعات الدوائية
	الوطنية لصناعة الصلب	
	البوتاس	
	دار الدواء	حديد الأردن
الموقف النقدي	المركز العربي للصناعات الدوائية	
	الوطنية لصناعة الصلب	
	الفوسفات	
	البوتاس	
	دار الدواء	
السهم السوقية القيمة الاستراتيجية	البوتاس	الفوسفات
		حديد الأردن
		المركز العربي للصناعات الدوائية
		الوطنية لصناعة الصلب

N=6

الجدول (7) الموقف الاستراتيجي (التصنيف الفعلي) باستخدام القيمة السوقية

لأسهم الشركات

عينة البحث لسنة 2003

المجموعة الأولى	القيمة السوقية للسهم	المجموعة الثانية	القيمة السوقية للسهم	متوسط القيمة السوقية لمحفظة السوق
شركات ذات موقف استراتيجي قوي		شركات ذات موقف استراتيجي ضعيف		3.52
دار الدواء	5.38	العربي للصناعات الدوائية	3.15	
حديد الأردن	3.55	الوطنية لصناعة الصلب	1.94	
البوتاس العربية	4.63	الفوسفات العربية	2.48	

ثانياً: اختبار الفرضيات

ترتكز الفرضية الرئيسية والفرضيتين الفرعيتين (1، 2) على توقع وجود علاقة جوهرية بين متغيرات البيئة التنافسية والبيئة الداخلية مع الأداء الاستراتيجي. ولعل من المفيد الاختبار على مستوى المكونات الفرعية والكلية، وذلك بالاعتماد على مصفوفة الارتباط المبينة في الجدول (8) للحكم على قبول الفرضية جزئياً أو كلياً أو رفضها وكما يلي:

1. العلاقة بين المواءمة الخارجية (البيئة التنافسية) والأداء الاستراتيجي (H1)

يستقرأ من نتائج الارتباط:

* وجود نوعين من العلاقات المقبولة معنوياً وهما:

أ- الإيجابية بحدود ثقة ($0.01 \leq P \leq 0.05$) ومعامل ارتباط ذي مدى ($0.265 \leq r_s \leq 0.374$).

ب- السلبية بمستوى معنوية ($0.01 \leq P \leq 0.05$) ومعامل ارتباط ذي مدى ($-0.268 \leq r_s \leq -0.365$) (إلا أن قدرتها التفسيرية كانت ضعيفة حيث بلغت (16.7%).

* غزارة العلاقات الجوهرية بين المواءمة الخارجية والأداء الاستراتيجي، وبمدى يتراوح بين (2-5) علاقة. وقد تساوت القوة الإيرادية مع الملاءة المالية، والقوة التشغيلية مع الموقف النقدي في عدد تلك العلاقات.

* قبول الفرضية (H1) كونها حققت نسب معنوية بلغت (60%) وهي أكثر من النصف.

2. العلاقة بين المواءمة الداخلية (البيئة الداخلية) والأداء الاستراتيجي (H2):

أظهرت متغيرات المواءمة الداخلية تفاوتاً في عدد علاقاتها ومستوى معنوياتها التي تراوحت بين ($0.01 \leq P \leq 0.05$) حيث بلغ أعلى معامل ارتباط (0.330^{**}) مع الموقف النقدي، في حين كان أدنى معامل للارتباط (-0.069). أما المتغيرات الفرعية للمواءمة الداخلية فقد أظهرت أن هناك (13) علاقة معنوية قد تحققت من إجمالي العلاقات البالغة (25) علاقة وبأهمية نسبية بلغت (52%) – وبالتالي قبول الفرضية (2) – توزعت قوتها التفسيرية كما يلي:

أ- أربع علاقات معنوية بين تكاليف الإنتاج والأداء الاستراتيجي جميعها سلبية باستثناء علاقتها مع القوة النقدية وبأهمية نسبية بلغت (80%).

ب- ثلاث علاقات معنوية بين تكاليف التسويق والأداء الاستراتيجي، اثنتان منها إيجابية مع الملاءة المالية والقوة النقدية وواحدة سلبية مع القوة الإيرادية، ونسبة أهمية مقدارها (60%).

ج - علاقتين معنويتين بين تكاليف العمليات الإدارية والمالية والرواتب والأجور والاحتياطات المتركمة من جهة والأداء الاستراتيجي وبأهمية نسبية (40%) لكل منها كانت جميعها إيجابية عدا علاقة الرواتب والأجور مع الملاءة المالية فكانت سلبية.

N=6

الجدول (8) الارتباط بين المواءمة الاستراتيجية والأداء الاستراتيجي

العلاقات الجوهرية		الأداء الاستراتيجي	الموقف النقدي	القوة التشغيلية	موقف الملاءة المالية	القوة الإيرادية	الموقف في السوق المالي	متغيرات الأداء الاستراتيجي	
أهمية نسبية	عدد							متغيرات المواءمة الاستراتيجية	
%80	4	*0.228	*0.266	*0.271	**0.327-	**0.345	0.134	1. المستهلكين (المبيعات)	
%80	4	4*0.294	**0.374	-0.169	*0.297	**0.338	*0.265	2. المقرضين (مجموع المطلوبات)	
%40	2	*0.267	**0.317	0.109	-*0.281	0.174	0.086	3. المجهزين (المشتريات)	
%40	2	0.097	-0.188	*0.290	0.125	**0.365	0.20	4. المساهمين (حق الملكية)	
%60	3	*0.291	0.192	-*0.268	*0.293	*0.264	0.082	5. المسؤولية الاجتماعية	
%60	3	0.024	0.119	0.41	-*0.282	-*0.282	*0.291	6. الدولة (الضريبة)	
		**0.312	*0.233	0.173	-*0.292	**0.415	0.132	المواءمة الخارجية	
	18	4	3	3	5	5	2	عدد	العلاقات الجوهرية
%60		%67	%50	%50	%83	%83	%33	أهمية نسبية	
%80	4	**0.327	*0.241	-*0.283	0.171	-**0.312	-*0.261	1. تكاليف الإنتاج	
%60	3	*0.291	*0.271	0.085	*0.242	-*0.263	0.135	2. تكاليف التسويق	
%40	2	0.149	0.182	0.153	-*0.267	*0.261	0.223	3. تكاليف الرواتب والأجور	
%40	2	*0.251	*0.271	0.102	-0.096	0.109	*0.266	4. الاحتياطيات المتراكمة	
%40	2	0.199	0.083	0.125	0.133	*0.235	*0.250	5. تكاليف العمليات الإدارية والمالية	
		*0.248	**0.330	-0.069	0.104	*0.278	*0.265	المواءمة الداخلية	
	13	3	3	1	2	4	3	عدد	العلاقات الجوهرية
%52		%80	%60	%20	%40	%80	%60	أهمية نسبية	
		*0.277	*0.244	0.134	-0.197	*0.87	*0.265	المواءمة الكلية	
	31	8	6	4	7	9	5	عدد	العلاقات الجوهرية
%56		%73	%55	%36	%63	%82	%45	أهمية نسبية	

1. ** علاقات جوهرية ذات دلالة إحصائية بمستوى احتمال معنوي $P < 0.01$ 2. * علاقات ذات دلالة إحصائية بمستوى احتمال معنوي $P \leq 0.05$

3. الإشارة السالبة تعني وجود علاقة عكسية

3. العلاقة بين الأداء الاستراتيجي والموقف الاستراتيجي (H3)

يتضح من الجدول (8) أن هناك علاقة ارتباط معنوية بين المواءمة الكلية والموقف الاستراتيجي حيث بلغت (0.277^*) وبمستوى معنوية (0.05)، وبما يفسر (56%) من العلاقات، وهذا يثبت صحة الفرضية الرئيسية. ويدعم التحليل الشمولي هذه النتيجة إذ كان هناك (3) علاقات معنوية جميعها إيجابية وبمستوى معنوي (0.05) بين المواءمة الكلية وكل من الموقف في السوق المالي والقوة الإيرادية والموقف النقدي.

4. العلاقة بين المواءمة الاستراتيجية والموقف الاستراتيجي

أظهرت المواءمة الاستراتيجية علاقة إيجابية طردية واضحة مع المتغير المعتمد الموقف الاستراتيجي، إذ بلغت قيم معامل الارتباط البسيط (r_s) ومعامل التفسير (R^2) بين المتغيرين (0.92 , 74.63) على التوالي مشيرة إلى أن المواءمة الاستراتيجية ببعديها الداخلي والخارجي تؤدي إلى تحسين في الموقف الاستراتيجي. وهذه النتيجة تثبت صحة الفرضية الرئيسية التي تفيد بأن المواءمة الاستراتيجية هي دالة للموقف الاستراتيجي في منظمات الأعمال.

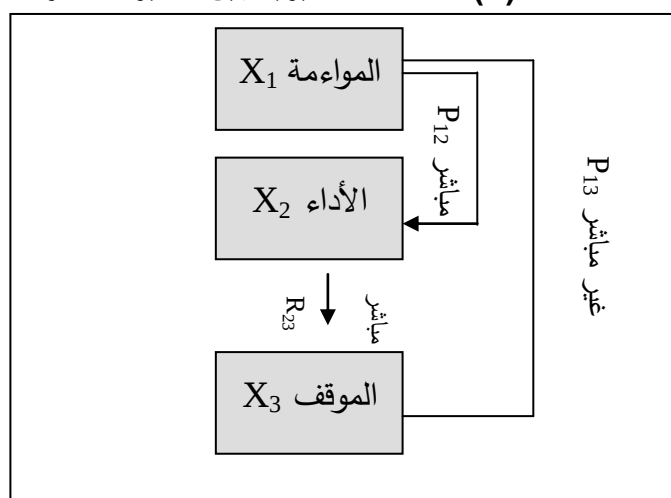
جدول (9) العلاقة بين المواءمة الاستراتيجية والموقف الاستراتيجي

الموقف الاستراتيجي				المواءمة الاستراتيجية	
t المجدولة	t المحسوبة	R^2	r_s		
مستوى معنوية حرية (39) (0.05) ودرجة (1.69)	2.73	67.24	0.82	1. المواءمة الداخلية	التأثير الرئيسية
	2.23	71.53	0.87	2. المواءمة الخارجية	
		74.63	0.92	المواءمة الكلية	

ثالثاً: علاقات التأثير المباشرة وغير المباشرة بين متغيرات الدراسة:

تم اعتماد تحليل المسار (Path Analysis) لبيان مختلف التأثيرات المباشرة وغير المباشرة في الموقف الاستراتيجي للشركات عينة البحث. وهذا التحليل يتيح إمكانية التعرف على المتغيرات المستقلة (المؤثرة والمسببة) في المتغير التابع (الاستجابة) وفقاً للشكل التالي:

الشكل (3) العلاقات التأثيرية بين متغيرات الدراسة



يوضح الشكل المسارات التالية:

$$r_{12}=P_{12} \dots\dots\dots (2)$$

$$r_{13}=P_{13}+P_{12}+P_{23} \dots\dots\dots (3)$$

$$R_{23}=P_{23}+P_{12}+P_{13} \dots\dots\dots (4)$$

وتم استخراج مصفوفة الارتباطات الجزئية بين متغيرات الدراسة وكما يلي:
الجدول (10) مصفوفة الارتباطات الجزئية بين متغيرات الدراسة

	X_2	X_1
X_2	0.27	-
X_3	0.19	0.87

علاوة على ذلك تم استخراج مصفوفة الارتباطات المعكوسة والتي أظهرت قيم معاملات المسارات التالية:

$$P_{13} = 0.032$$

$$P_{23}=0.884$$

وباعتماد هذه المعاملات ومصفوفة الارتباط المعكوسة ومصفوفة الارتباط الجزئية بين متغيرات الدراسة تم استخراج قيم المسارات وكما يلي:

$$P_{12}=0.270$$

$$P_{13}=0.032+(0.27)(0.884)=0.271$$

$$P_{23}= 0.884+(0.27)(0.19)=0.935$$

نستنتج أن:

أقوى مسار تأثيري كان بين المتغير (X_3, X_2) والذي يدل على قوة التأثير بين الأداء والموقف الاستراتيجي، وتبدو هذه النتيجة منطقية في ضوء العلاقات السببية بينهما. إذ أن مستوى الأداء يعد سبباً مباشراً وغير مباشر في تحديد الموقف الاستراتيجي.

(0.270) تأثيرات مباشرة بين المواءمة الاستراتيجية والأداء.

(0.271) تأثيرات مباشرة بين المواءمة الاستراتيجية والموقف الاستراتيجي.

(0.935) الأداء والموقف الاستراتيجي.

(1.476) تأثيرات مباشرة وغير مباشرة بين المواءمة الاستراتيجية والأداء من جهة

والموقف الاستراتيجي من جهة أخرى.

المبحث الرابع

النتائج والتوصيات Results & Recommendations

يتضمن هذا الجزء الاستنتاجات التي تمخضت عن نتائج الوصف والتحليل والتشخيص

لمتغيرات البحث الرئيسية والفرعية، وعرض لأهم التوصيات والمقترحات.

أولاً: النتائج Results

1. اتضح وجود تأثيرات تفاعلية بين متغيرات البحث اتخذت أشكالاً مختلفة من المسارات منها ما هو مباشر بين (المواءمة الاستراتيجية والأداء)، (والأداء والموقف الاستراتيجي). وغير مباشر بين (المواءمة الاستراتيجية والموقف الاستراتيجي). وكان المسار (P_{23} الأداء – الموقف الإستراتيجي) الأقوى للتأثيرات التفاعلية بين المتغيرات. وهذا يعني أن التأثيرات التفاعلية بين المواءمة والأداء والموقف الاستراتيجي متحققة لكنها مختلفة من حيث شدتها وقوتها.

2. تبين أن هناك ثلاثة شركات من عينة البحث تتمتع بموقف استراتيجي قوي وهي تشكل (50%) من العينة. في حين فشل النصف الآخر من الشركات في تحقيق موقف استراتيجي قوي. ويرجع ذلك إلى الانحرافات العالية لمؤشرات الأداء عن متوسطاتها.
3. أظهرت مؤشرات الأداء الاستراتيجية الفرعية تفاوتاً واضحاً من سنة لأخرى في الشركة الواحدة، ومن شركة لأخرى في السنة نفسها، كما ظهر تفاوت كبير بين متوسطات مؤشرات الشركات على مستوى المدة. وهذا يشير إلى عدم استقرار الاستراتيجيات والسياسات على مستوى الشركة الواحدة واختلافها من شركة لأخرى. وكانت الأفضلية للشركات على الترتيب كما يلي:
 - أ- الموقف في السوق المالي: دار الدواء، المركز العربي وحديد الأردن البوتاس، الوطنية للصلب، الفوسفات.
 - ب- القوة الإيرادية (الربحية): دار الدواء وحديد الأردن والمركز العربي والبوتاس والوطنية للصلب، الفوسفات.
 - ج- الملاءة المالية: حديد الأردن والفوسفات، البوتاس، دار الدواء والمركز العربي، الوطنية للصلب.
 - د- القوة التشغيلية: دار الدواء وحديد الأردن والفوسفات، البوتاس والوطنية للصلب، المركز العربي.
 - هـ- القوة النقدية: المركز العربي والوطنية للصلب، الفوسفات والبوتاس، حديد الأردن ودار الدواء.
 - و- القيمة السوقية للسهم: دار الدواء والبوتاس والفوسفات وحديد الأردن والمركز العربي والوطنية للصلب.
4. استطاعت شركتين (دار الدواء والبوتاس) أن يؤثرتا في المتوسط العام لمؤشر القيمة السوقية للسهم من حيث القيمة والاتجاه، نظراً لارتفاع متوسط النسبة فيهما عن اقرب المتوسطات إليهما بأكثر من (52%). وقد كان متوسط المؤشر فيهما هو المتوسط الوحيد فوق المتوسط العام لعينة البحث.
5. كانت أفضل نتائج الأداء لعموم العينة في مؤشر الموقف في السوق المالي، وأسوأها في مؤشر الموقف النقدي. وظهر مؤشر أداء واحد فقط قوة في جميع فقراته لشركة دار الدواء خلال مدة البحث وهو القوة الإيرادية، وهذا يشير إلى استقرار في سياسات الشركة الاستثمارية.
6. وجود علاقة ارتباط معنوية بين المواءمة الاستراتيجية (عالية - منخفضة) والموقف الاستراتيجي (قوي - ضعيف). وهذا يعني أن مستوى المواءمة ينعكس بموقف استراتيجي محدد وفق العلاقة التتابعية التالية: تفاعل عوامل البيئة التنافسية والداخلية (يؤثر) في استراتيجية المنظمة، وفي ضوءها (يتحدد) مستوى المواءمة (عالي -منخفض). مما (يؤثر) في الأداء وفي ضوءه (يتحدد) الموقف الاستراتيجي للمنظمة.

ثانياً: التوصيات Recommendations

1. على الرغم من أهمية دراسة المسارات التأثيرية المباشرة وغير المباشرة التي اعتمدها البحث (المواءمة، الأداء، الموقف الاستراتيجي)، إلا أنه يوصي بالتعمق في دراسة العوامل المؤثرة في المواءمة أولاً، والأداء ومضامينه ثانياً، والموقف الاستراتيجي ومحدداته أخيراً.

2. عكست نتائج تحليل الأداء للشركات عينة البحث بأن تلك الشركات تعاني من نقاط ضعف في الجوانب (التشغيلية، والملاءة المالية، والموقف النقدي). وعليه يوصي البحث الشركات المبحوثة بـ:
 - أ- ضعف في الجوانب التشغيلية: لذا يجب الاهتمام بهذه الأنشطة لاسيما أن الظروف المستقبلية تنبؤ بزيادة حدة المنافسة.
 - ب- ضعف في الملاءة المالية: لذا يجب تحسين الروافع المالية وذلك بتخفيض الديون الخارجية وتعزيز التمويل الداخلي.
 - ج- ضعف في الموقف النقدي: لذا يجب تعزيز الاستثمار في الأصول المتداولة وتحسين مستويات السيولة.
3. ضرورة المعرفة الواضحة (الكمية والنوعية) والاهتمام الجدي من إدارة الشركات بأثر البيئة (العامة، التنافسية، الداخلية) على الأداء، وتأشير مستوى علاقة أي منها بالموقف الاستراتيجي وترتيب اسبقياتها وفقاً لشدة تأثيرها.
4. مناشدة وزارة التجارة والصناعة وبورصة عمان أن تقوم بإلزام الشركات بعمل ونشر النسب المالية لها، وهي مرجعية تفيد في معرفة ما إذا مركز الشركة يبتعد كثيراً عن متوسط الصناعة ككل، سواء بالارتفاع أو الانخفاض. وفي ذلك أيضاً فائدة للمديرين الماليين والباحثين وغيرهم.
5. إجراء بحوث مماثلة لهذا البحث في قطاعات أو بيئات مختلفة على مستوى الأردن، نقترح منها:
 - أ- تحليل أثر عوامل البيئة التنافسية والداخلية عند اتخاذ القرارات الاستراتيجية.
 - ب- تحليل أثر عوامل البيئة التنافسية والداخلية في خلق وإدامة المزايا التنافسية.
 - ج- تحليل أثر نمط الإدارة على الموقف الاستراتيجي.
 - د- تحليل أثر عوامل البيئة التنافسية والداخلية على صياغة الاستراتيجية (الرؤية، المهمة، الأهداف، الاستراتيجيات، السياسات)

References

1. Awad, & Ghaziri, H., (2004), "Knowledge Management", Person Education International, Upper Saddle River, New Jersey: Prentice Hall.
2. Bracker, J., (1980), "The Historical Development of the Strategic Management Concept", Academy of Management Review, Vol. 5, No. 2.
3. Burgelman, R., & Grove, A., (1996). "Strategic Dissonance", California Management Review, Vol. 38, No. 2, Winter.
4. Burgelman, R., (1994). "Fading Memories: A Process Theory of Strategic Business Exit in Dynamic Environments", Administrative Science Quarterly.
5. Boulton, et. al., (1982). "Strategic Planning: Determining the Impact of Environmental Characteristics on Un-certainty", The Academy of Management Journal, Vol. 25, No. 3.
6. Bamberger, Ingolf, (1989). "Developing Competitive Advantage in Small and Medium Size Firms", Long Range Planning, Vol. 22, No. 5.
7. Buzzell, R. D., & Gale, B. T., (1999). "The PIMS Principles: Linking Strategy to Performance", Free Press.
8. Certo, S., & Peter, P., (1995). "The Strategic Management Process", 3rd, ed., Irwin Pub.
9. Dimmock, S. J., & Sethi, A. S., (1986). "The Role of Ideology and Power in System Theory: some Fundamental Short Comings", Industrial Relations, Vol. 41, No. 4.
10. David, F. R., (1995). "Strategic Management", 5th ed., Prentice Hall, New Jersey.
11. Daft, L., (2001). "Organizational Theory and Design", St. Paul: West Publishing Company, U.S.A.
12. Evans, James, R., (1993). "Applied Production and Operation Management", 4th. Ed., N.Y. West Publishing Co.
13. Eisenhardt, R. M., & Zbarack, M. J., (1992). "Strategic Decision Making", Strategic Management Journal, Vol. 13.
14. Furuell, S. M., & Karweni, T., (1999). "Security Implications of Electronic Commerce: a Survey of Consumer's and Business", Internet Research: Electronic Net Working Application and Policy, 9, Issue5.
15. Crant, M. G., (2002). "Contemporary Strategy Analysis: Concepts, Techniques, Applications", Fourth Edition, Blackwell Published, Britain.
16. Griffin, R., (1996). "Management", Fifth Edition Houghton Mifflin Company, U.S.A.
17. Govendarajan, V., & Fisher, J., (1990). "Strategy, Control Systems and Resources Sharing: Effects on Business Unit Performance", Academy of Management Journal, Vol. 33, No. 2.
18. Grinyer, P. et al., (1980). "Strategy Structure the Environment and Financial Performance in 48 United Kingdom Companies", Academy of Management Journal, Vol. 23.
19. Gentry, J., Newbold, P., & Whitford, D., (1985). "Classifying Bankruptcy Firms with Fund Flow Components", Journal of Accounting Research, 23 (Spring).
20. Gombolo, M., Hashims, M., & Williams, D., (1987). "Cash Flow in Bankruptcy Prediction", Financial Management, Journal, 16 (Winter).
21. Henderson, Broce, D., (1989). "The Orgion of Strategy", Harvard, Business Review, Nov.-Dec.
22. "Handbook of Strategic Management". (1983). New York, McGraw-Hill Book, Co.
23. Hambrik, C., Donald. (1983). "High Profit Strategies in Mature Capital Goods Industries: a Contingency Approach", Academy of Management Journal, Vol. 20, No. 4.
24. Haveman, H., (1992). "Between a Rock and a Hard Place: Organizational Change and Performance Under Conditions of Fundamental Environmental Transformation", Administrative Science Quarterly, Vol. 37.
25. Haveman, H., (1993). "Organizational Size and Change: Diversification in the Saving and Loan Industry After Beregulation", Administrative Science quarterly, Vol. 38.

26. Hambrick, D. C., & Mason, P. a., (1984). "Upper Echelons: The Organization as a Reflection of its Top Managers", Academy of Management Review, Vol. 9, No. 2.
27. Hsieh, G., & Tin, B., (1998). "Internet Commerce for Small Business", Industrial Management and Data Systems, Issue 3.
28. Housel, T., & Bell A., (2001). "Measuring and Managing Knowledge", Irwin New York McGraw-Hill, Higher Education.
29. Jauch & Glueck, (1988). "Business Policy and Strategic Management", McGraw-Hill Co, 5th Edition.
30. Johnson G. & Schols, K., (1993). "Exploring Corporate Strategy: Text and Cases", Third Edition, Prentice Hall, New York.
31. Kotler, P. & Armstrong, G., (1996). "Principles of Marketing", 7th, ed. Prentices Hall International, Inc.
32. Leong, G. K; Sayder, DL., & Ward, PT., (1990). "Research in Process and Content of Manufacturing Strategy", Omega, Vol. 18, No. 3.
33. Mintzberg, Henry, (1987). "The Strategy Concepts", California Management Review, No. 1, Vol. 3.
34. Mintzberg, H., & Quinn, J., (1991). "The Strategy Process: Concepts & Contexts & Cases", Prentice Hall International, U.S.A.
35. Mintzberg, H., & Quinn, J., (1996). "The Strategy Process: Concepts, Contexts & Cases", Third Edition, New Jersey, U.S.A.
36. Morgan, G., (1980). "Sociological Paradigms and Organizational Analysis", London.
37. Mintzberg, & et al., (2006). "Strategy Bites Back: its for More and Less than you Ever Imagined", Prentice Hall, U.S.A.
38. Mello, A., Jeffrey, (2002). "Strategic Human Resource Management", Dave Shaut, Dondley & Sons Co., U.S.A.
39. Natarajan, G., & Shekhar, S., (2000). "Knowledge Management Enabling Business Growth", Tate McGraw-Hill Publishing Company Limited, New Delhi.
40. Ohlson, T., (1980). "Financial Ratios and the Probabilities Prediction of Bankruptcy", Journal of Accounting Research, 18 (Spring).
41. Porter, M. E., (1996). "What is Strategy", Harvard Business Review, November – December.
42. Phaul., & Poon, S., (2000). "Factors Influencing the Types of Products and Services Purchased Over the Internet", Internet Research: Electronic Networking Application and Policy, Issue2.
43. Pride, W., & Ferrel, O., (1998). "Marketing Concepts and Strategies", 2nd ed., Haughton Mifflin Co.
44. Porter & Kramer. (2006). "Strategy and Society: the Link Between Competitive Advantage and Corporate Social Responsibility", Harvard Business Review December.
45. Sharplin, A., (1985). "Strategic Management", McGraw-Hill Book Company.
46. Shirley, R. C., (1982). "Limiting the Scope of Strategy: a Decision Based Approach", Academy of Management Review, No. 2.
47. Sproule, S., & Archer, N., (2000). "A Buyer Behavior Framework for the Development and Design of Software Agent in E-Commerce", Internet Research: Electronic Networking Application and Policy, 10, Issue 5.
48. Steve, B., (2002). "Defining Knowledge Management", www.Lib.Umi.Com/Dissertations/Search,1/10/03.
49. Thomas, L. Wheelen & J. David Hunger, (1995). "Strategic Management and Business Policy", Addition – Wesley, Fifth Edition.

50. Thompson, Jr., & Strickland, A.J., (1984). "Strategic Management Concepts & Cases", 3rd ed., U.S.A.
51. Thomas, H., & Davenport, (2006). "Competing on Analytics", Harvard Business Review, January.
52. Wright, Peter, & et al., (1994). "Strategic Management" Ellyn and Bacon, Boston, U.S.A.
53. Wilkenes, J.; Wegen, B. & Hoog, R., (1997). "Understanding and Valuing Knowledge Assets: Overview and Method", Expert Systems With Application, Vol. 13, No. 1.
54. Zavgren, C., & Friedman, G., (1988). "Are Bankruptcy Prediction Models Worthwhile? An Application in Securities Analysis", Management International Review.
55. Zack, M., (1999). "Developing Acknowledge Strategy", California Management Review, Vol. 41, No. 3.
56. Zook, C., (2004). "Beyond the Core", Harvard Business School, U.S.A.
57. Cannon, J. T., (1968). "Business Strategy End Policy". New York: Harcourt, Brace & World.
58. Chandler, A., (1962). "Strategy and Structure: Chapters in the History of American Industrial Enterprise", Cambridge, Mass.: MIT Press.
59. Drucker, P., (1954). "The Practice of Management", New York: Harper & Brothers.
60. Glueck, W., (1976). "Business Policy, Strategy Formation and Management Action", (2nd ed.). New York: McGraw-Hill.
61. Lefrned. E. P. Christensen, R. C.; Andrews, K. R.; & Guth, W. D., (1969). "Business Policy: Text and Cases", Homewood, Ill.: Irwin.
62. McCarthy, D. J.; Minlchiollo, R. J. & Curran, J. B., (1975). "Business Policy and Strategy: Concepts and Readings". Homewood Ill.: Irwin.
63. McNichols, T. J., (1977). "Policy Making and Executive Action", (5th Edition), New York: McGraw-Hill.
64. Mintzberg, H., (1979). "The Structuring of Organizations", Englewood Cliffs, N.J.: Prentice-Hall.
65. Newman, W. H.; & Logan, J. P., (1971). "Strategy Policy and Central Management", Cincinnati: South-Western Publishing.
66. Paine, F. & Naumes. W., (1974). "Strategy and Policy Formation: An Integrative Approach", Philadelphia: Saunders.
67. Schendel, D. E. ; & Hatten, K. J., (1972). "Business Policy or Strategic Management: A View for an Emerging Discipline", In V- F. Mitchell, R. T. Barth, & F. H. Mitchell (Eds.), Academy of Management Proceedings.
68. Schendel, D. E.; & Hofer, C., (1979). "Strategic Management", Boston: Little, Brown.
69. Stener, G. A. & Miner, J. B., (1977). "Management Policy and Strategy: Text Readings, and Cases", New York: Macmillan.
70. Uytterhoeven, H.; Ackennan, R.; & Rosenblum, J. W., (1973). "Strategy and organization: Text and Cases In General Management", Homewood, Ill.: Irwin.
71. Ackoff, R., (1974). "Redesigning the future", New York: Wiley.
72. Arsoff, H. I., (1965). "Corporate Strategy: An analytic Approach to Business Policy for Growth and Expansion", New York: McGraw-Hill.

N=6

ملحق 1: مؤشرات الأداء الاستراتيجي

المركز العربي للصناعات الدوائية والكيميائية					دار الدواء للتنمية والاستثمار					مؤشرات الأداء الاستراتيجي	الرمز	المتغيرات
2003	2002	2001	2000	1999	2003	2002	2001	2000	1999			
4.84	40.79	34.46	7.93	13.54	49.60	92.50	60.38	21.95	14.50	معدل دوران السهم الواحد %	R1	الموقف في السوق المالي
0.14	0.18	0.13	0.11	0.02	0.32	0.54	0.44	0.38	0.30	عائد السهم الواحد (دينار)	R2	
5.00	0.15	0.10	0.08	0.00	0.20	0.25	0.25	0.20	0.17	الأرباح الموزعة للسهم الواحد (دينار)	R3	
1.48	1.49	1.43	1.40	1.30	2.12	3.24	2.95	2.71	2.34	القيمة الدفترية للسهم الواحد (دينار)	R4	
22.94	13.71	11.14	9.55	52.05	0.17	10.22	8.23	5.56	8.82	القيمة السوقية إلى العائد (مرة)	R5	
1.59	6.17	6.99	7.69	0.00	3.72	4.50	6.89	9.48	6.41	الأرباح الموزعة إلى القيمة السوقية %	R6	
36.39	84.63	77.87	73.46	0.00	61.86	46.03	56.70	52.71	56.56	الأرباح الموزعة للسهم إلى عائد السهم %	R7	
0.02	1.63	1.00	0.75	0.93	0.03	1.71	1.23	0.78	1.11	القيمة السوقية إلى القيمة الدفترية (مرة)	R8	
0.63	16.2	14.30	13.00	0.00	0.27	22.20	14.52	10.55	15.60	السعر السوقي إلى التوزيعات (مرة)	R9	
834.33	1655.84	1238.65	807.60	922.19	649.41	1185.07	754.20	488.78	479.28	القيمة السوقية لحقوق المساهمين إلى المطلوبات %	R10	القوة الإدارية (الربحية)
35.47	40.44	41.57	37.23	-	53.92	52.99	24.63	23.10	17.86	إجمالي الربح من العمليات إلى المبيعات %	R11	
19.09	21.63	17.44	17.89	8.10	23.99	26.88	23.49	21.83	19.07	صافي الربح قبل الفوائد والضرائب إلى المبيعات %	R12	
16.42	19.27	15.50	16.16	3.82	23.20	25.34	21.99	20.53	18.20	صافي الربح إلى المبيعات %	R13	
8.30	10.83	8.33	7.14	1.63	13.25	14.66	12.85	12.07	10.23	العائد على الموجودات % RO I	R14	
9.30	11.89	9.01	7.80	1.79	15.29	16.78	14.95	13.99	12.60	العائد إلى حقوق المساهمين % ROE	R15	
0.03	0.02	1.03	1.36	1.15	3.40	5.10	4.56	5.39	4.57	الأرباح المحتجزة إلى الموجودات %	R16	
5.00	15.00	10.00	8.00	0.00	20.00	25.00	25.00	20.00	16.67	الأرباح الموزعة إلى رأس المال المدفوع %	R17	
13.75	17.72	12.84	10.89	2.33	32.34	53.82	44.10	37.94	29.47	العائد إلى رأس المال المدفوع %	R18	
9.66	12.14	9.38	7.91	3.45	14.16	15.55	13.73	12.83	10.72	صافي الربح قبل الضرائب إلى الموجودات %	R19	

المركز العربي للصناعات الدوائية والكيميائية					دار الدواء للتنمية والاستثمار					مؤشرات الأداء الاستراتيجي	الرمز	المتغيرات
8.30	10.83	8.34	7.15	1.63	13.25	14.53	12.86	12.07	10.23	صافي الربح بعد الضرائب إلى الموجودات %	R20	الملاءمة المالية
10.71	8.96	7.49	8.45	9.17	13.35	12.64	14.03	13.73	18.62	معدل المديونية %	R21	
89.30	91.04	92.51	91.55	90.83	86.66	87.36	85.97	86.27	81.17	نسبة الملكية %	R22	
537.1	676.38	615.03	425.22	-	528.81	398.48	184.22	217.12	-	معدل تغطية الفوائد (مرة)	R23	
10.71	8.97	7.50	8.45	9.17	13.35	12.64	14.04	20.09	18.83	المطلوبات إلى الموجودات %	R24	
11.99	9.85	8.10	9.23	10.10	15.40	14.47	16.33	15.92	23.20	المطلوبات إلى حقوق المساهمين %	R25	
11.99	9.85	8.10	9.23	10.10	15.40	14.47	6.33	15.92	22.94	المطلوبات المتداولة إلى حقوق المساهمين %	R26	
0.51	0.56	0.54	0.44	0.43	0.58	0.58	0.58	0.59	0.56	معدل دوران الموجودات (مرة)	R27	
1.63	1.76	1.74	1.82	1.60	4.42	4.18	3.90	3.66	2.91	معدل دوران الموجودات الثابتة (مرة)	R28	
0.89	1.00	0.92	0.72	0.70	0.93	0.90	0.92	0.92	0.95	معدل دوران راس المال العامل (مرة)	R29	القوة التشغيلية
34.78	35.11	33.38	26.52	29.31	14.93	15.49	16.52	18.61	23.81	الموجودات الثابتة إلى حقوق المساهمين %	R30	
56.65	61.72	58.14	48.30	46.81	65.90	66.21	67.99	68.13	69.26	المبيعات إلى حقوق المساهمين %	R31	
6.29	7.27	8.82	8.24	7.66	5.64	6.11	5.55	5.63	4.19	نسبة التداول (مرة)	R32	
63.35	61.74	63.31	66.82	67.27	71.35	73.95	74.22	73.74	73.11	راس المال العامل إلى حقوق المساهمين %	R33	
56.57	56.20	58.58	61.18	61.10	61.83	64.60	63.80	63.62	59.34	راس المال العامل إلى الموجودات %	R34	
4681 059	460087 1	4512471	466259 9	436964 8	301877 53	287236 29	262633 88	240084 35	20512 240	صافي راس المال العامل (دينار)	R35	
3.15	2.43	1.43	1.04	1.21	5.38	5.55	3.63	2.13	2.60	القيمة السوقية للسهم (دينار)	R36	

مناجم الفوسفات الأردنية					حديد الأردن					الوطنية لصناعة الصلب				
2003	2002	2001	2000	1999	2003	2002	2001	2000	1999	2003	2002	2001	2000	1999
24.79	9.95	3.58	2.41	14.02	216.51	182.40	289.95	25.48	27.15	70.73	70.46	29.31	6.72	6.69
0.07	0.07	0.05	(1.97)	(0.54)	0.27	0.3	0.22	0.14	0.08	0.16	0.13	0.17	0.21	(0.12)
0.00	0.00	0.00	0.00	0.00	0.36	0.2	0.18	0.12	0.10	0.10	0.12	0.15	0.08	0.00
1.65	1.59	1.51	1.42	3.93	1.53	1.46	1.34	1.25	0.90	1.53	1.51	1.54	1.30	0.99
0.37	19.30	28.47	(0.58)	0.00	12.93	6.18	9.30	6.94	11.52	12.20	10.71	7.79	3.21	0.00
0.00	0.00	0.00	0.00	0.00	6.20	10.81	8.87	12.37	10.64	5.15	8.82	11.63	11.03	0.00
0.00	0.00	0.00	0.00	0.00	128.54	105.30	82.45	85.86	122.53	62.89	94.54	90.58	33.17	0.00
0.02	0.90	1.00	0.80	0.70	2.33	1.27	1.51	0.78	0.84	0.02	0.90	0.84	0.56	0.61
-	0.00	0.00	0.00	0.00	16.14	9.25	11.28	8.08	9.40	0.19	11.33	8.6	0.12	0.00
63.50	46.63	45.77	23.74	44.23	425.49	221.73	366.16	376.19	120.55	812.99	646.54	550.21	300.19	90.10
22.47	27.43	22.38	19.18	-	17.99	17.99	16.08	17.38	-	8.47	9.44	13.89	12.22	-
6.31	8.13	6.25	(54.46)	(8.80)	19.50	17.57	14.20	14.60	8.22	7.37	9.16	11.15	10.45	(3.58)
2.11	2.80	2.09	(61.71)	(9.90)	16.93	15.68	11.37	11.23	8.06	6.42	7.85	10.25	9.14	(11.71)
1.11	1.59	1.10	(31.63)	(5.24)	13.46	13.05	11.51	9.27	4.31	8.46	7.39	9.33	13.83	0.00
3.55	4.67	3.52	(138.43)	(13.57)	18.05	20.51	16.26	11.19	7.32	9.50	8.42	10.75	16.24	0.00
2.01	0.70	(0.46)	(3.14)	(4.88)	3.85	3.42	0.86	0.38	0.70	0.02	0.07	0.25	(5.34)	(23.68)
0.00	0.00	0.00	0.00	0.00	22.00	20.00	18.00	12.00	10.00	0.10	0.12	15.00	0.08	0.00
6.76	7.36	5.34	(196.85)	(53.21)	27.45	30.86	21.84	13.98	8.16	14.51	13.13	16.56	21.18	(11.31)
1.72	4.622	1.11	(27.91)	(4.66)	15.51	14.62	14.38	12.07	4.40	9.80	8.62	10.14	15.81	(2.09)
1.59	1.59	1.11	(31.64)	(5.24)	13.47	13.46	11.51	9.27	4.31	8.47	7.65	9.34	13.89	(6.82)
65.92	61.17	68.68	77.15	21.76	25.42	36.39	29.22	17.11	41.13	10.96	12.25	13.21	14.80	39.96
34.08	38.84	31.32	22.85	38.39	74.58	63.61	70.78	82.89	58.86	89.05	87.75	86.79	85.20	59.85
1.79	1.52	1.50	(7.51)	-	20.77	25.31	6.84	4.63	-	21.09	34.57	16.34	9.44	-
61.17	65.92	68.68	77.15	61.42	25.42	36.39	29.22	25.07	41.14	10.96	12.25	13.22	14.80	40.15
157.49	193.39	291.25	(337.65)	159.19	34.08	57.21	41.29	33.46	69.89	12.31	13.96	15.23	17.37	67.10
37.02	60.83	109.67	146.45	56.39	34.08	57.21	41.29	33.46	69.87	12.31	13.96	15.23	17.37	66.76

مناجم الفوسفات الأردنية					حديد الأردن					الوطنية لصناعة الصلب/				
0.65	0.57	0.53	0.51	0.53	0.80	0.83	1.01	0.83	0.53	1.34	0.94	0.91	1.51	0.59
2.41	1.59	1.34	1.28	1.49	1.91	2.18	2.13	1.30	0.10	3.66	2.52	2.68	6.14	4.10
2.41	3.13	81.49	16.80	3.27	2.43	3.32	4.69	5.85	4.14	2.92	1.89	1.74	2.52	1.29
68.92	76.92	94.66	134.14	101.65	56.04	60.55	66.12	76.48	91.29	40.83	42.60	39.10	28.94	24.28
165.47	177.40	168.54	224.32	137.12	106.62	130.83	143.03	79.68	90.74	66.94	107.29	104.85	177.63	97.23
2.86	1.88	1.02	1.09	1.74	2.29	1.69	1.74	1.83	1.03	5.17	5.07	4.97	5.06	2.13
68.79	53.26	2.10	13.36	42.01	43.97	39.45	30.50	7.98	2.19	51.26	56.86	60.41	70.49	75.40
26.72	18.15	0.65	3.05	16.21	32.80	25.09	21.59	14.12	1.29	45.64	49.89	52.42	60.05	45.12
8533624	6333749		1234251	7246354		862983							367644	
1	5	2349470	7	8	10027784	0	6143956	3192274	366476	3128000	3427222	3721328	4	2994377
2.48	1.43	1.25	1.14	2.76	3.55	1.85	2.03	0.97	0.94	1.94	1.36	1.29	0.68	0.61

المتوسط العام	البوتاس	الفوسفات	حديد الأردن	الوطنية لصناعة العليا	المركز العربي	دار الدواء	البوتاس العربية				
							2003	2002	2001	2000	1999
45.57	9.29	10.95	148.30	36.78	20.31	47.79	30.27	4.16	2.86	2.22	6.95
0.09	0.17	(0.46)	0.2	0.11	0.12	0.4	0.00	0.18	0.34	0.35	0.38
0.29	0.16	0.00	0.19	0.09	1.07	0.21	0.00	0.18	0.22	0.18	0.22
1.97	3.14	1.91	1.30	1.37	1.42	2.67	2.58	3.43	3.46	3.30	2.95
10.74	10.31	9.51	9.37	6.78	21.88	6.6	0.00	20.52	10.83	8.77	11.45
5.35	4.33	0.00	9.78	7.33	4.49	6.2	0.00	4.75	5.99	5.81	5.10
54.13	54.34	0.00	104.94	56.24	54.47	54.77	0.00	97.43	64.90	50.92	58.43
0.90	0.92	0.68	1.34	0.59	0.87	0.97	0.02	1.11	1.06	0.94	1.46
8.54	14.91	0.00	10.83	4.05	8.83	12.63	0.00	21.06	16.68	17.22	19.59
468.43	180.71	44.77	302.02	480.01	1091.72	711.35	167.13	223.64	242.28	223.41	47.10
33.74	42.95	22.87	17.36	11.01	38.68	34.5	40.55	39.69	45.05	46.51	-
11.05	13.20	(8.51)	14.82	6.91	16.83	23.05	(34.01)	17.94	26.48	28.33	27.28
7.69	7.54	(12.92)	12.65	4.39	14.23	21.85	(36.18)	10.84	19.62	20.41	22.99
5.54	1.84	(6.61)	10.32	7.80	7.25	12.61	(16.31)	3.61	6.81	7.54	7.57
3.38	1.98	(28.05)	14.67	8.98	7.96	14.72	(26.06)	3.59	9.79	10.71	11.89
1.01	5.78	(1.15)	1.84	((5.74)	0.72	4.6	0.00	0.25	1.22	1.51	25.92
10.73	16.00	0.00	16.4	3.06	7.6	21.33	0.00	17.99	22.00	18.00	22.00
7.97	11.65	(46.12)	20.46	10.81	11.51	39.53	(67.12)	18.48	33.90	35.35	37.65
6.85	3.54	(5.02)	12.20	8.46	8.51	13.4	(16.91)	5.97	9.20	10.46	8.98
5.35	1.85	(6.52)	10.40	6.51	7.25	12.59	(16.31)	3.61	6.82	7.54	7.57
26.66	29.49	58.94	29.85	18.24	8.96	14.47	37.44	33.10	30.45	29.59	16.85
71.21	65.73	33.10	70.14	81.73	91.05	85.49	62.57	66.90	69.55	70.41	59.23
186.83	4.51	(0.68)	14.39	20.36	563.43	332.16	(9.67)	6.16	12.12	9.41	-
29.27	34.28	66.87	31.45	18.28	8.96	15.79	37.48	33.10	30.45	29.59	40.77
40.81	52.79	92.72	47.19	25.19	9.85	17.06	59.84	49.48	43.78	42.03	68.84

المتوسط العام	البوتاس	الفوسفات	حديد الأردن	الوطنية لصناعة العليا	المركز العربي	دار الدواء	البوتاس العربية				
32.77	17.37	82.07	47.18	25.13	9.85	15.01	22.30	13.98	10.23	11.88	28.46
0.64	0.37	0.56	0.80	1.06	0.50	0.58	0.46	0.33	0.35	0.37	0.33
4.39	13.88	1.6	1.52	3.82	1.71	3.81	1.31	0.66	0.66	0.72	0.69
5.14	1.46	21.42	4.09	2.07	0.85	0.92	1.56	1.35	1.58	1.47	1.35
51.72	60.12	95.26	70.10	35.15	31.82	17.87	55.08	45.42	46.57	72.55	80.99
96.29	60.36	174.57	110.18	110.79	54.32	67.50	72.04	49.75	72.01	52.46	55.55
4.07	39.45	1.72	1.72	4.48	7.66	5.42	3.07	3.64	4.09	4.01	2.45
49.98	38.51	35.90	24.82	62.88	64.50	73.27	46.12	36.86	31.63	36.57	41.37
38.17	25.04	12.96	18.92	50.62	58.73	62.64	28.86	24.65	22.0	25.19	24.51
30966702	99068400	47165854	5672064	3389474	4565330	25939089	98962000	105176000	91184000	9805000	101615000
2.41	3.9	1.81	1.87	1.18	1.85	3.86	4.63	3.79	3.67	3.10	4.31

ملحق رقم (2) مؤشرات المواعمة الاستراتيجية

المتغيرات	ت	دار الدواء للتنمية والاستثمار	الرمز	1998	1999	2000	2001	2002
البيئة التنافسية	1.	المجهزين (المشتريات)	X ₁	19.797.484	15.960.827	17.057.308	12.257.762	12.091.765
	2.	المستهلكين (المبيعات)	X ₂	26.828.614	19.431.847	22.179.844	24.059.422	25.720.686
	3.	الدولة (الضرائب على السنة الحالية + المستحقة السابقة)	X ₃	237.536	95.444	170600	216.192	196.250
	4.	المسؤولية الاجتماعية	X ₄	125638	74108	96406	112394	182252
	5.	الدانئون (الأصول - حق الملكية)	X ₅	6855302	6509815	7580198	5775624	5619913
البيئة الداخلية	1.	كلف التسويق	X ₆	-	-	-	5.876.752	606222.205
	2.	كلف العمليات الإدارية والمالية	X ₇	794.288	852.462	792.753	8082074	926950
	3.	كلف الرواتب والأجور	X ₈	346105	346128	344527	2673645	3124543
	4.	كلف الإنتاج	X ₉	19858221	15000977	16428082	12465128	12605748
	5.	الاحتياجات المتراكمة	X ₁₀	3140955	1111628	1646087	15359968	18428729
		القيمة السوقية للسهم	Y	-	2.600	2.110	2.63	5.55
المتغيرات	ت	المركز العربي للصناعات الدوائية	الرمز	1998	1999	2000	2001	2002
البيئة التنافسية	1.	المجهزين (المشتريات)	X ₁	-	2093410	2115319	2420685	2739750
	2.	المستهلكين (المبيعات)	X ₂	4006769	3040608	3369927	4142989	4599849
	3.	الدولة (الضرائب على السنة الحالية + المستحقة السابقة)	X ₃	-	25000	45000	65000	65000
	4.	المسؤولية الاجتماعية	X ₄	-	4924	1230	14430	27262
	5.	الدانئون (الأصول - حق الملكية)	X ₅	1034618	656049	1043881	577241	733767
البيئة الداخلية	1.	كلف التسويق	X ₆	-	326554	390969	436413	501759
	2.	كلف العمليات الإدارية والمالية	X ₇	-	389655	398111	369417	419728
	3.	كلف الرواتب والأجور	X ₈	-	342083	363064	347819	347110
	4.	كلف الإنتاج	X ₉	-	2289512	2161192	2253368	2759939
	5.	الاحتياجات المتراكمة	X ₁₀	-	1114391	1174545	1246694	1401043
		القيمة السوقية للسهم	Y	1.19	1.21	1.04	1.43	2.43

2002	2001	2000	1999	1998	الرمز	الوطنية لصناعة الصلب	ت	المتغيرات
5856342	5565021	8133275	3696108	-	X ₁	المجهزين (المشتريات)	1.	البيئة التنافسية
6467140	6459236	9265705	3752374	-	X ₂	المستهلكين (المبيعات)	2.	
56048	0.00	0.00	0.00	-	X ₃	الدولة (الضرائب على السنة الحالية + المستحقة السابقة)	3.	
11506	13518	18458	0.00	-	X ₄	المسؤولية الاجتماعية	4.	
321404	1537821	1206071	2664359	-	X ₅	الدائنون (الأصول – حق الملكية)	5.	
0.00	0.00	0.00	0.00	-	X ₆	كلف التسويق	1.	البيئة الداخلية
277365	274093	246710	254897	-	X ₇	كلف العمليات الإدارية والمالية	2.	
277365	274093	117587	137943	-	X ₈	كلف الرواتب والأجور	3.	
4271654	7485768	6515644	4990440	-	X ₉	كلف الإنتاج	4.	
1543250	1543250	1543250	1543250	-	X ₁₀	الاحتياطيات المتراكمة	5.	
1.36	1.29	0.68	0.61	-	Y	القيمة السوقية للسهم		
2002	2001	2000	1999	1998	الرمز	حديد الأردن	ت	المتغيرات
23474874	24179217	15430797	13235761	14880715	X ₁	المجهزين (المشتريات)	1.	البيئة التنافسية
28623356	28811667	18677267	15185749	17918453	X ₂	المستهلكين (المبيعات)	2.	
400000	150000	-	-	-	X ₃	الدولة (الضرائب على السنة الحالية + المستحقة السابقة)	3.	
140250	69626	41992	23824	47508	X ₄	المسؤولية الاجتماعية	4.	
12515223	8316075	5667706	1169464	11601517	X ₅	الدائنون (الأصول – حق الملكية)	5.	
664083	917992	443564	13235761	14880715	X ₆	كلف التسويق	1.	البيئة الداخلية
469585	344078	283569	251022	209541	X ₇	كلف العمليات الإدارية والمالية	2.	
312723	231722	185179	149723	102712	X ₈	كلف الرواتب والأجور	3.	
22417663	26592468	12578845	16243442	15039821	X ₉	كلف الإنتاج	4.	
2702771	2199996	314942	238236	712611	X ₁₀	الاحتياطيات المتراكمة	5.	
1.850	2.03	0.970	0940	-	Y	القيمة السوقية للسهم		

المتغيرات	ت	البوتاس العربية / المبالغ بالآلاف	الرمز	1998	1999	2000	2001	2002
البيئة التنافسية	1.	المجهزين (المشتريات)	X ₁	73593	77844	77194	78940	85623
	2.	المستهلكين (المبيعات)	X ₂	119483	136461	144317	143967	141960
	3.	الدولة (الضرائب على السنة الحالية + المستحقة السابقة)	X ₃	4641	5859	7083	6731	5934
	4.	المسؤولية الاجتماعية	X ₄	891	1901	2058	1367	1229
	5.	الدائنون (الأصول - حق الملكية)	X ₅	144318	150756	115610	126210	141198
البيئة الداخلية	1.	كلف التسويق	X ₆	11981	9307	9312	9494	9138
	2.	كلف العمليات الإدارية والمالية	X ₇	5529	6711	7548	5540	6041
	3.	كلف الرواتب والأجور	X ₈	1624	2150	1779	1843	2259
	4.	كلف الإنتاج	X ₉	74511	80874	76564	79580	85238
	5.	الاحتياطيات المتراكمة	X ₁₀	7248	11090	11208	126771	131165
		القيمة السوقية للسهم	Y	2800	4310	3100	3670	3790
المتغيرات	ت	الفوسفات الأردنية المبالغ بالآلاف	الرمز	1998	1999	2000	2001	2002
البيئة التنافسية	1.	المجهزين (المشتريات)	X ₁	168547257	175662917	1571943411	148614964	154647131
	2.	المستهلكين (المبيعات)	X ₂	255523651	236532683	197551162	191459378	210975442
	3.	الدولة (الضرائب على السنة الحالية + المستحقة السابقة)	X ₃	325000	2609925	-	-	1388196
	4.	المسؤولية الاجتماعية	X ₄	171300	1526873	741484	82336	181525
	5.	الدائنون (الأصول - حق الملكية)	X ₅	259556882	276833912	312075209	2490676633	22999311
البيئة الداخلية	1.	كلف التسويق	X ₆	15336973	15810221	14449009	12254419	14597690
	2.	كلف العمليات الإدارية والمالية	X ₇	10749485	13477364	91199715	772373	7490036
	3.	كلف الرواتب والأجور	X ₈	38241933	40143251	31919338	27984649	29486460
	4.	كلف الإنتاج	X ₉	183566279	182635089	159623015	159711815	158285094
	5.	الاحتياطيات المتراكمة	X ₁₀	150300755	150300755	40136918	40136918	41562318
		القيمة السوقية للسهم	Y	1.510	2.760	1.140	1.25	1.43

