



## تحليل نمط الاستراتيجية التنافسية في الشركات الصناعية العراقية

أ.د. كرار سليم حميدي

الباحث حسن كوين طعيمة

جامعة الكوفة / كلية الادارة والاقتصاد

DOI: [https://doi.org/10.36322/jksc.176\(c\).19714](https://doi.org/10.36322/jksc.176(c).19714)

المستخلص

يهدف البحث إلى عن قياس نمط الاستراتيجية التنافسية في الشركات الصناعية العراقية في سوق العراق للأوراق المالية، إذ بلغت عدد الشركات عينة الدراسة (10) شركات للفترة (2011-2020) وتناولت الدراسة قياس الاستراتيجية من خلال المقياس المكون من ستة نسب لمختلف الأبعاد لاستراتيجية الشركة: (1) نفقات البحث والتطوير للمبيعات (تطوير المنتج او اكتشاف منتج جديد)، (2) البيع والمصاريف العمومية والإدارية للمبيعات (يجسد جهود التسويق)، (3) النسبة المئوية للتغير السنوي في المبيعات (تبن نمو الشركة)، (4) الموظفون إلى المبيعات (يبين كفاءة الإنتاج)، (5) صافي الممتلكات والآلات والمعدات إلى إجمالي الأصول (يمثل هيكل رأس المال)، و (6) الانحراف المعياري لإجمالي عدد موظفي الشركة (يبين الاستقرار التنظيمي).

الكلمات المفتاحية : تحليل نمط ، الاستراتيجية التنافسية ، الشركات الصناعية العراقية





## **Analysis of the Competitive Strategy Pattern in Iraqi Industrial Companies**

**Prof. Dr. Karar Salim Hamidi**

**Researcher Hassan Kouin Ta'ima**

**University of Kufa / College of Administration and Economics**

### **Abstract**

The research aims to measure the pattern of the competitive strategy in the Iraqi industries companies in the Iraq Stock Exchange, as the number of the study sample companies reached (10) companies for the period (2011-2020). (1) R&D expenditure for sales (product development or new product discovery), (2) selling and general and administrative expenses for sales (representing marketing efforts), (3) annual percentage change in sales (adopting company growth), (4) employees to sales (showing production efficiency), (5) net property, plant and equipment to total assets (representing the capital structure), and (6) the standard deviation of the total number of employees of the firm (showing organizational stability).

Keywords: pattern analysis, competitive strategy, Iraqi industrial companies





## المقدمة

يقدم هذا البحث صورة عامة لاستراتيجية الشركة من حيث المفهوم والمراحل المختلفة لاستراتيجية الشركة ويعرض مفهوم الاستراتيجية ومستوياتها ومراحل التطور التاريخي فيها ، كما تسعى استراتيجية الشركة الى تحديد الاطار العام الذي في حدوده يمكن اتخاذ افضل القرارات والممارسات المالية التي تساعد الشركة او المؤسسة على تنفيذ استراتيجيتها ، كما يمكن للاستراتيجية ان توفر للشركة ميزة تنافسية من خلال توفير التمويل الكافي باقل تكلفة والمرونة في الحصول على زيادة في راس المال لتوفير الدعم المالي الكافي لاستراتيجية الشركة، كما انها تحاول عادة تعظيم القيمة المالية للشركة . ان الاستراتيجية الناجحة هي التي تحاول تحقيق التوازن بين الاصول والخصوم مع المحافظة على التدفق النقدي او السيولة الكافية للشركة.

## مشكلة البحث:

ان تحليل سلوك الادارة لمعرفة نوع استراتيجية الشركة هو ضرورة لتحقيق تلك الاستراتيجية لأنه من المتوقع من الناحية النظرية ان يكون للإدارة تأثير في أنشطة الشركة لتحقيق استراتيجية مرغوبة من شأنها ان تؤثر في الاسواق المالية والمتعاملين فيها. ويمكن ابراز مشكلة البحث من خلال السؤال التالي:  
- هل هناك نوع من الاستراتيجية هو الغالب على الشركات العراقية؟





## اهمية البحث

**أولاً:** مساعدة المستثمرين الحاليين والمرقبين من الحصول على معلومات مفيدة تعبر عن الواقع الحقيقي للشركة والتي تساعد في اتخاذ القرارات الاستثمارية.

**ثانياً:** يعتبر هذا البحث من المحاولات الأولى لدراسة انعكاسات استراتيجية الشركة على تكلفة حق الملكية، وتوفير دليل عملي من واقع بيئة الشركات الأعمال يساهم بشكل كبير في مساعدة المستثمرين الحاليين والمرقبين والمحللين، على تقييم مدى إمكانية اعتمادهم على الأرباح المحاسبية عند اتخاذ القرارات.

**ثالثاً:** بجانب الأهمية العملية لهذا البحث، خاصة للمستثمرين والمحللين الماليين، فإن الأهمية العلمية له تظهر من كونه أحد الدراسات القليلة التي تربط بين المحاسبة الإدارية والمحاسبة المالية، الأمر الذي يمهد الطريق أمام الباحثين والمهتمين بهذين المجالين لدراسات وبحوث أخرى. المنطقي من خلال فحص العلاقة بين استراتيجية وإدارة الأرباح الحقيقية في الشركات العراقية المدرجة في سوق العراق للأوراق المالية، وتأمل الدراسة الحالية في توسيع الأدبيات.

## عينة الدراسة

شملت الدراسة عينة مكونة من 10 شركات في مجال القطاع الصناعي، عينة الدراسة، وذلك بناء على التقارير المالية السنوية لهذه الشركات التي أدرجت في هيئة الأوراق المالية العراقية خلال فترة الدراسة. لقد تم اختيار عينة الدراسة في مجال القطاع الصناعي نظراً لأهمية هذا القطاع في الاقتصاد الوطني بالإضافة إلى تمتعه بمجموعة من الخصائص المتعلقة بتوافر فرص كبيرة أمام الإدارات العليا لإدارة الأرباح بالأنشطة الحقيقية. أما فيما يخص كل شركة من شركات العينة فتم اختيارها على عدة اعتبارات منها:





- جميع شركات العينة المدرجة خلال فترة الدراسة لم تتوقف الشركة عن تداول أسهمها خلال فترة الدراسة؟

- توفر بيانات الدراسة المتمثلة في التقارير السنوية لهيئة الأوراق المالية.

### فرضية البحث

انطلاقاً من التساؤلات المطروحة في مشكلة البحث ولغرض تحقيق اهدافه قام الباحثان بصياغة الفرضية الآتية:

" لا يوجد تأثير ذو دلالة معنوية لاستراتيجية الشركة في تكلفة حق الملكية"

### الحدود المكانية والزمانية

تتمثل الحدود المكانية للبحث بالشركات العراقية الخاصة المدرجة في سوق العراق للأوراق المالية في قطاع الصناعة والمكتملة بياناتها ضمن فترة الدراسة من (2011-2020). (1-1-10) وسائل التحليل الاحصائي.

### استراتيجية الشركة

يقدم هذا المبحث صورة عامة لاستراتيجية الشركة من حيث المفهوم والمراحل المختلفة لاستراتيجية الشركة ويعرض مفهوم الاستراتيجية ومستوياتها ومراحل التطور التاريخي فيها ، كما تسعى استراتيجية الشركة الى تحديد الاطار العام الذي في حدوده يمكن اتخاذ افضل القرارات والممارسات المالية التي تساعد الشركة او المؤسسة على تنفيذ استراتيجيتها ، كما يمكن للاستراتيجية ان توفر للشركة ميزة تنافسية من خلال توفير التمويل الكافي بأقل تكلفة والمرونة في الحصول على زيادة في رأس المال لتوفير الدعم المالي الكافي لاستراتيجية الشركة، كما انها تحاول عادة تعظيم القيمة المالية للشركة . أن الاستراتيجية





الناجحة هي التي تحاول تحقيق التوازن بين الاصول والخصوم مع المحافظة على التدفق النقدي او السيولة الكافية للشركة.

### مفهوم الاستراتيجية

تعرف استراتيجية الشركة ايضا بانها هي الخطوط العريضة للإجراءات والقرارات التي تخطط الشركة لاتخاذها للوصول إلى أهدافها وغاياتها. تحدد الاستراتيجية ما يجب على الشركة القيام به للوصول إلى هذه الأهداف، والتي يمكن أن تساعد في توجيه عملية اتخاذ القرار في التوظيف وكذلك تخصيص الموارد. تساعد استراتيجية الشركة الإدارات المختلفة على العمل معًا ، مما يضمن أن قرارات الأقسام تدعم الاتجاه العام للشركة (Campbell et al,2011:6).

الاستراتيجية: هي الخطة الرئيسية الشاملة التي تحدد كيف تحقق الشركة غرضها، وأهدافها من خلال تنظيم ما تتمتع به من مزايا وتذليل ما تعانيه من معوقات. كما عرفت الاستراتيجية: هي الأسلوب الإداري المتميز الذي ينظر إلى الشركة في كليتها نظرة شاملة في محاولة تعظيم الميزة التنافسية التي تسمح بالتفوق في السوق واحتلالها مركزا تنافسيا قويا(ناصرى ، 2015:36).

الاستراتيجية المالية هي مجموعة من الإجراءات والخطط طويلة الأجل في مجال الأنشطة المالية والعلاقات المالية لضمان الربحية والاستقرار المالي وتعظيم قيمة الشركة، من خلال الاستخدام الفعال والكفاء للموارد المالية وهيكل رأس المال من خلال المالية. الأساليب والتقنيات والرافعة المالية (Kosinova et al ,2016:21).

تُعرّف الاستراتيجية على أنها طريقة تصل بها الشركة إلى أهدافها بالاقتران مع فرص وتهديدات البيئة الخارجية التي تواجهها ووفقًا لموارد وقدرات بيئتها الداخلية. من التعريف هناك ثلاثة عوامل لها تأثير





مهم على الاستراتيجية، وهي الدائرة الخارجية، والموارد والقدرات الداخلية، وكذلك الأهداف والغايات التي يتعين تحقيقها. النقطة المهمة هي أن استراتيجية الشركة ستوفر فهمًا لكيفية تنافس الشركة والبقاء في دائرة المنافسة الى فترة اطول (Djharuddin, 2018:6) المحاسبة المالية الاستراتيجية: هي شكل متطور لأساليب المحاسبة المالية التقليدية التي تعتمد على استخدام التحليل الاستراتيجي والنسب المالية والمزج بينهما وبين مخرجات النظم المحاسبية كهدف توفر المعلومات المحاسبة الاستراتيجية اللازمة لمتخذي القرارات فضلا عن تحقيق القدرة التنافسية للوحدة الاقتصادية (العالي، 2022:36).

يرى الباحث ان استراتيجية الشركة هي عملية نهج وتحديد أهداف الشركة، ووضع السياسات والخطط لتحقيق هذه الأهداف وتخصيص الموارد من أجل تنفيذ الخطط والسياسات او هي تلك العمليات والأنشطة التي تحافظ الشركة من خلالها على مكانتها في الصناعة بين المنافسين والتي تجعل الشركات المنافسة غير قادرة على تقليد استراتيجيات الشركة الصناعية المتبعة من خلال استخدام معايير (الجودة والتكلفة والمرونة والابتكار والتسليم) الذي يقود الشركة إلى النجاح والازدهار.

### أهمية استراتيجية الشركة

تهتم استراتيجية الشركة بتحديد واختيار وتنفيذ الاستراتيجيات لتحقيق أهداف الشركة وغاياتها لفترة اعتماد الاستراتيجية، وتهتم بكيفية تحقيق النتائج المثلى. تعتبر استراتيجية الشركة مهمة لأنها تخلق إطارًا لنجاح الشركة على المدى الطويل، ولا تركز على الربحية النهائية والربحية قصيرة الأجل. يمكن التركيز على الجوانب التالية (ICAN, 2021:24)، هناك العديد من الأسباب التي تجعل استراتيجية الشركة مهمة للشركات، بما في ذلك: (Scholes et al, 2014:24)





- التخطيط: تساعدك استراتيجية الشركة على تحديد الخطوات الرئيسية التي يجب اتخاذها للوصول إلى الأهداف.
- نقاط القوة والضعف: تتيح لك عملية إنشاء استراتيجية لتحديد نقاط القوة والضعف في شركة وتقييمها حتى تتمكن من إنشاء استراتيجية تعمل على تحسين نقاط القوة وتعويض نقاط الضعف أو القضاء عليها.
- الكفاءة: تسمح استراتيجية الشركة بتخصيص الموارد واستخدامها للأنشطة، مما يجعلها أكثر كفاءة وفعالية.
- الرقابة: إنشاء استراتيجية للشركة يتيح مزيداً من الرقابة على اختيار أنواع الأنشطة التي ستساعد بشكل مباشر إلى الوصول للأهداف، كما يتيح للشركة تقييم ما إذا كانت الأنشطة تقترب بها من تحقيق الأهداف بسهولة.
- الميزة التنافسية: من خلال تحديد خطة واضحة لكيفية تحقيق الأهداف، يمكن التركيز على الاستفادة من نقاط القوة، واستخدامها كميزة تنافسية تجعل الشركة فريدة في السوق.
- يرى الباحث: ان استراتيجية الشركة قد تنعكس بالإيجاب او السلبية على اراء المستثمرين، اذ ان اعداد الاستراتيجيات وفق اسس علمية مدروسة بدقة، من شأنه ان يساعد الشركة على رسم السياسات المالية والحصول على تمويل بالقدر الكافي لرأس المال، وبتكلفة منخفضة.





## أهداف الاستراتيجية

هناك عدة اهداف للاستراتيجية يمكن بيانها بالآتي هي:

1 وضوح الرؤية: وهي تزود الشركة بالسرعة اللازمة للتنفيذ والاستقرار المطلوب في الاستثمار أو استغلال الفرص المتاحة كلما أمكن ذلك، والرؤية عملية واقعية ذات مصداقية وأكثر جاذبية للمستقبل. ومفيدة لجميع الشركاء في سلسلة القيمة، ويدفعها نحو استغلال الفرص المرتبطة بها. إنه أيضاً الطموح والاتجاه المستقبلي الذي تحاول الشركة بناءه، اعتماداً ما على تمتلكه من قدرتها ومعرفتها بالظروف الداخلية، ومحاولة التنبؤ بالظروف الخارجية تساعد الرؤية في توضيح الاتجاه العام للتغيير، حيث تبسط آلاف القرارات التفصيلية وتحفز العمال على اتخاذ الإجراءات الصحيحة. حسب الاتجاه المعلن ، كما أنها تساعد على تنسيق الأعمال المختلفة للعمال بسرعة وبطريقة فعالة إذا كانت مستوحاة بشكل صحيح من هؤلاء الموظفين والإدارات (العالى, 2022:51) .

2 اختيار الأهداف الاستراتيجية: أي شركة، بغض النظر حجمها، كبيرة كانت أم صغيرة، أو نشاطاتها الإنتاجية كانت ام خدمية، لها هدف - أو مجموعة من الأهداف. إن هدف ومساعي كل شركة هو الأساس المنطقي والدليل الفعلي لجميع الشركات على اختلاف أنواعها وأنشطتها ، وتمثل الأهداف الاتجاه الاستراتيجي الذي يحمل الطموح والتحدي طويل المدى لتحقيق التميز والريادة في مجال معين( أبكر, 2019: 21) .

3 تخفيض التكلفة: تركز الاستراتيجية على خفض التكلفة إلى أدنى مستوى ممكن دون التأثير على معدل الإنتاج، بناءً على مفهوم الاستخدام الأمثل للموارد المتاحة لدى المنظمة، حيث تسعى لتقليل تكاليف الإنتاج والتوزيع والترويج. يعتمد الغرض من اتباع الاستراتيجية على ما تطمح الشركة لتحقيقه ، تطمح بعض





الشركات إلى أن تكون رائدة في التكلفة من أجل تحطيم الأسعار ، واستقطاب أكبر عدد من المستهلكين لتكوين أكبر حصة سوقية ممكنة والتنافس مع الشركات المماثلة (أبكر , 2019:21).

4 تحقيق المرونة: تُعرّف على أنها أساس الميزة التنافسية للشركة من خلال الاستجابة السريعة والمتعمدة للتغيرات التي قد تحدث للمنتجات - وهي تؤثر على قدرة الشركة على توفير مجموعة متنوعة من المنتجات، بما يتماشى مع احتياجات العملاء والمستويات المختلفة في السوق المستهدف من خلال قدرتها على مواكبة التطورات في مجال التكنولوجيا وتصميم المنتجات والخدمات وفقاً لتوقعات العملاء). بالإضافة إلى قدرة الشركات على الاستجابة للتغيرات في طلب العملاء ، سواء بالزيادة أو النقصان ، وتعد المرونة أحد الأبعاد المهمة لأعراض المنافسة السريعة للاستجابة لاحتياجات العملاء ، ويمكن تعريف المرونة "على أنها عمليات الشركة الخاصة التي تمكنها للاستجابة لاحتياجات عملائها بسرعة وكفاءة ، ويمكن الإشارة إليها بالخدمات الرقابية للاستجابة لمتطلبات العملاء وتجنب شكاواهم ، ومن ثم تحقيق مستويات عالية من رضا العملاء ، وتقليل التكاليف الإجمالية ، ويمكن للشركة تمتلك حصة أكبر في السوق من المنافسين الآخرين (ناصرى , 2015: 7)

5 سرعة التسليم: تعرف سرعة ودقة التسليم على النحو التالي: إتاحة المنتج للمشتري (حسب) الطلب دون تأخير، أي السرعة في تقديم المنتجات للعملاء، ويتم تحديدها. على النحو التالي: "قدرة المنظمة على تقديم المنتجات والخدمات في الوقت المحدد والنوع والحجم. السرعة في تصميم منتجات جديدة وتقديمها للعملاء في أقصر وقت ممكن، وسرعة الخدمة والاستجابة للطلب العملاء أصبحت أحد العوامل التنافسية بين الشركات ، وهذا مرتبط برغبة العميل في دفع مبلغ تكلفة أعلى للخدمات أو المنتجات التي يحتاجها في





الوقت المناسب، عرض المنتج وهو الوقت المستغرق بين ظهور الفكرة مروراً بالتصميم وحتى الإنتاج النهائي (ناصر، 2015 : 7).

## انواع الاستراتيجيات

يعتبر إطار عمل الاستراتيجيات العامة لبورتو مساهمة كبيرة في تطوير أدبيات الاستراتيجية. تم وضع الاستراتيجيات العامة لأول مرة من قبل الأستاذ بورتو من كلية إدارة الأعمال بجامعة هارفارد (بورتو). يقترح بورتو أن بعض الخيارات الأساسية التي تواجهها الشركات تتعلق أساساً بنطاق الأسواق التي يمكن للشركة أن تخدمها وكيف يمكن للشركة أن تنافس في هذه الأسواق. يستخدم بورتو مصطلحي "قيادة التكلفة" و "التمايز" لوصف كيف يمكن للشركات أن تكسب علاوة سعرية. يدعو بورتو أن الميزة التنافسية هي الجوهر، أي استراتيجية القوة أو الضعف الذي تمتلكها الشركة. يتم إعطاء مكانة الشركة النسبية داخل الصناعة من خلال اختيارها للميزة التنافسية بين قيادة التكلفة والتمايز واختيارها للنطاق التنافسي. وفقاً لبورتو هناك ثلاث استراتيجيات عامة بما في ذلك (1 قيادة التكلفة، 2 التمايز و3) استراتيجية التركيز (Blocher et al, 2019:646)

### 1. قيادة التكلفة

اقترح بورتو ثلاث استراتيجيات عامة قد يتخذها المديرون لجعل المنظمات أكثر قدرة على المنافسة منها قيادة التكلفة وهي استراتيجية تركز على جعل المؤسسة أكثر قدرة على المنافسة من خلال إنتاج منتجاتها بتكلفة أقل مما يستطيع المنافسون القيام به. المنطق الكامن وراء هذه الاستراتيجية هو أنه من خلال إنتاج منتجات أرخص من المنافسين، يمكن الشركات تقديم منتجات للعملاء بأسعار أقل من المنافسين وبالتالي تأمل في زيادة حصتها في السوق. يجب أن تتمتع الشركة بميزة تكلفة لا يمكن تقليدها بسهولة ، ويجب أن





تظل مواكبة للتقنيات الجديدة التي يمكن أن تخل بحسابات التكلفة تمامًا، علاوة على ذلك لا يزال يتعين على المديرين تنفيذ ابتكارات المنتج أو الخدمة التي تعتبر مهمة جدًا للعملاء ، خشية المنافسين ، باستخدام استراتيجية التمايز ، وجذب العملاء بعيدًا باستخدام تحسينات المنتج أو الخدمة لتحقيق تأثير جيد (Uyar, 2019b:11).

### مزايا الاستراتيجيات منخفضة التكلفة

تستند جاذبية استراتيجية خفض التكلفة إلى العلاقة القوية التي يبدو أنها موجودة بين الحصة السوقية العالية والربحية العالية. لقد وجدت العديد من الدراسات أن الشركات التي تتمتع بحصة سوقية عالية، لأسباب مختلفة، يمكنها تحقيق ربحية صناعية أعلى من المتوسط على مدى فترات طويلة من الزمن. ان بعض النتائج التجريبية التي يبدو أنها تشرح على الأقل عمليًا العلاقة بين الحصة السوقية العالية والربحية تشمل وفورات الحجم وتجنب المخاطر من قبل العملاء والتواجد القوي في السوق والإدارة المركزة (7): (Bordes, 2009).

### مساوئ الاستراتيجيات منخفضة التكلفة

قد يكون لاستراتيجية خفض التكلفة عيب انخفاض ولاء العملاء، حيث سيتحول العملاء الحساسون للسعر بمجرد توفر البديل للمنتج. قد تؤدي السمعة كقائد تكلفة أيضًا إلى سمعة منخفضة الجودة، مما يجعل من الصعب على الشركة تغيير علامتها التجارية أو منتجاتها إذا اختارت التحول إلى استراتيجية التمايز في المستقبل. هذا البعد ليس استراتيجية منفصلة في حد ذاته، لكنه يصف النطاق الذي يجب أن تتنافس عليه الشركة بناءً على قيادة التكلفة أو التمايز. يمكن للشركة أن تختار المنافسة في السوق الشامل بنطاق واسع،





أو في قطاع سوق محدد ومركز بنطاق ضيق. في كلتا الحالتين ، سيظل أساس المنافسة إما قيادة التكلفة أو التمايز (Josiah and Nyagara ,2015:3).

## 2. التمايز

تدعو استراتيجية التمايز إلى تطوير المنتج أو الخدمة تقدم سمات فريدة يقدرها العملاء يرونها أنها أفضل من المنتجات المنافسة أو مختلفة عنها. قد تسمح القيمة المضافة من خلال تفرد المنتج للشركة بفرض سعر أعلى عليه. تأمل الشركة أن السعر الأعلى سيعطي أكثر من التكاليف الإضافية المتكبدة في تقديم المنتج الفريد. ان الشركات التي تتبع استراتيجيات التمايز تتميز بخصوصية كبيرة نظرًا لاستثماراتها في البحث والتطوير وبراءات الاختراع وتطوير حقوق ملكية العلامة التجارية والأصول غير الملموسة المماثلة. على هذا النحو، ترتبط هذه الشركات بقيم سوقية شديدة التقلب، وعلى نفس المنوال أن الشركات التي تستثمر بكثافة في الابتكار من خلال نفقات البحث والتطوير والأصول غير الملموسة المماثلة لديها أرباح أكثر تقلباً مقارنة بالشركات التي تستثمر في أصول أكثر تقليدية. بالنظر إلى عدم اليقين المتأصل المرتبط بنتيجة نفقات البحث والتطوير، وغير ذلك من الأصول غير الملموسة التي تشكل استراتيجية تفاضل، فإن المفاضلات ستكون عرضة لتقلبات أكبر في الأرباح، وبالتالي ومن المرجح أن تؤدي الاقتصاديات الأساسية لاستراتيجية التمايز إلى قدر أكبر من عدم تناسق المعلومات. تقوم شركات التمايز عادة باستثمارات كبيرة في الأصول غير الملموسة. في معظم الظروف تتطلب مبادئ المحاسبة المقبولة عموماً دفع هذه النفقات كمصروفات. أن عدم تناسق المعلومات المتزايد قد يكون بسبب اقتصاديات الشركة بدلاً من المعالجة المحاسبية. متابعة المحللين والإفصاحات الطوعية من قبل الشركات من المكونات الهامة لبيئة المعلومات. الشركات التي تتبنى استراتيجية التمايز غالباً ما يكون لها تكلفة تمويل أكبر من الشركات





الأخرى. لتقليل تكلفة التمويل ، تفضل الشركة استخدام التمويل الداخلي من أرباح الشركة التجارية إلى التمويل الخارجي من الديون وحقوق الملكية ستكون الشركات أقل تحفيزاً لجذب المستثمرين والدائنين باستخدام إدارة الأرباح ، تعتمد في الغالب على تدابير غير مالية مثل رضا العملاء (Uyar, 2019a).

### 3. استراتيجية التركيز

هي التي تركز على نطاق تنافسي ضيق للاختيار داخل صناعة ويجمع بين استراتيجيات التمايز وقيادة التكلفة. من خلال التمايز المركز، تسعى الشركة جاهدة للتغلب على المنافسين من خلال تقديم سمات منتجات العملاء المتخصصة التي تلبي أذواقهم وتفضيلاتهم. تهدف القيادة منخفضة التكلفة المركزة إلى التفوق على المنافسين من خلال تقديم أسعار منخفضة التكلفة لمنتجاتها مقارنة بمنافسيها. تستند الاستراتيجية على افتراض أن احتياجات شريحة معينة من العملاء يمكن تلبيتها على أفضل وجه من خلال التركيز عليها تمامًا. تتمتع الشركات التي تتبنى استخدام هذا التركيز بدرجة عالية من ولاء العملاء وتمايز المنتجات التي لا تشجع المنافسة (Blocher et al, 2019:646).

تهدف استراتيجيات التركيز إلى بيع السلع أو الخدمات لسوق أو قطاع مستهدف ضيق أو محدد. جوهر استراتيجية التركيز هو استغلال اختلافات الهدف الضيق من توازن الصناعة. التركيز يبني ميزة تنافسية من خلال التخصص العالي وتركيز الموارد في مكانة معينة. إذا كان للمكان أو القطاع ميزات مميزة ودائمة، فيمكن للشركة أن تطور مجموعتها الخاصة من حواجز الدخول بنفس الطريقة التي تعمل بها الشركات الكبيرة القائمة في الأسواق الأوسع. في الوقت الحاضر، يلعب الإنترنت دورًا كبيرًا في تحديد قطاعات السوق التي تتميز بخصوصية أكبر وأكبر من حيث احتياجات العملاء الفريدة. يمكن للشركات





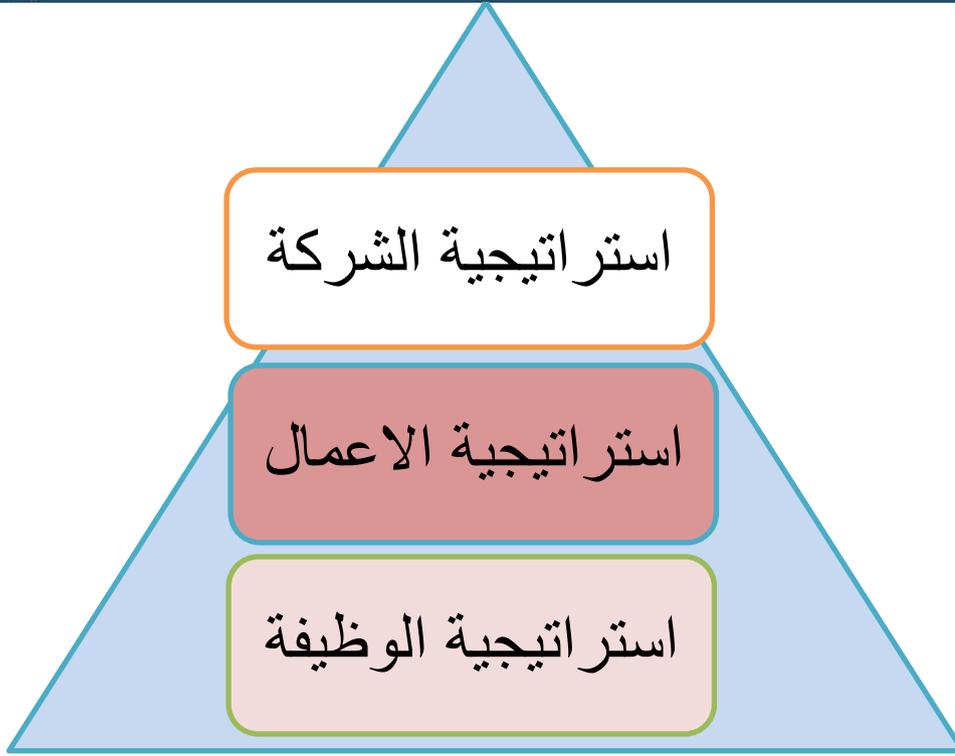
بناء التركيز بإحدى طريقتين. قيادة التكلفة المركزة والتمايز المركز. يمكن لشركة مركزة تلبية احتياجات قطاع متخصص من خلال استراتيجية منخفضة التكلفة أو تمايز (أ) من خلال تحديد الثغرات التي لا يغطيها اللاعبون الحاليون (ب) من خلال تطوير مهارات فائقة أو تحقيق كفاءة فائقة أثناء خدمة هذه الشرائح الضيقة (ARTHUR, 2021:6).

**يرى الباحث:** أن القرارات المالية للشركات تؤثر بشكل مباشر على القيمة السوقية لأسهمها وسنداتها ، مما يحتم على ادره الشركات الاهتمام بتلك القرارات , بالاعتماد على مفاهيم استراتيجية الشركة لذا يتم تطوير ورقة المقترحات التي قد تكون بمثابة إرشادات لأداره الشركة في صياغة الاستراتيجيات المالية ، بالنظر إلى الاستراتيجية التي تتبعها الشركة ويتم النظر في عدد محدد من أنواع الاستراتيجيات للشركة ، وما هي الآثار المترتبة على هيكل حق الملكية وسياسة توزيع الأرباح ومعرفة السياسة المتبعة لكل نوع من أنواع من الاستراتيجية للشركة.

### مستويات استراتيجية الشركة

تهتم الاستراتيجية بوضع أجزاء الشركة في كيان متكامل، منسق، مرتب وموجه. ويظهر ذلك في ثلاث مستويات يكون عمل كل واحد منها مكملًا للمستوى الأعلى منه وهذه المستويات هي كما في شكل رقم (1):





شكل (1) مستويات استراتيجية الشركة

المصدر: اعداد الباحث

الاستراتيجية على مستوى الشركة

النهج الذي يتبعه مجال وظيفي لتحقيق أهداف واستراتيجيات الشركة ووحدة الأعمال من خلال إنتاجية الموارد القصوى. يهتم بالتطوير والكفاءة المميزة لتزويد شركة أو وحدة أعمال بميزة تنافسية. الاستراتيجيات الوظيفية هي سفينة تتبع تكنولوجيا وقيادة تكنولوجية، وقد ساعد ذلك الشركة على إبقاء





تكاليفها أقل من منافسيها وبالتالي التنافس بأسعار أقل. من حيث استراتيجيات التسويق الوظيفية عملية إنفاق مبالغ ضخمة على الدعاية من أجل خلق طلب العملاء، وهذا يدعم الاستراتيجية التنافسية لتمييز منتجاتها عن منافسيها (ARTHUR, 2021:7).

استراتيجية على مستوى قطاع الاعمال

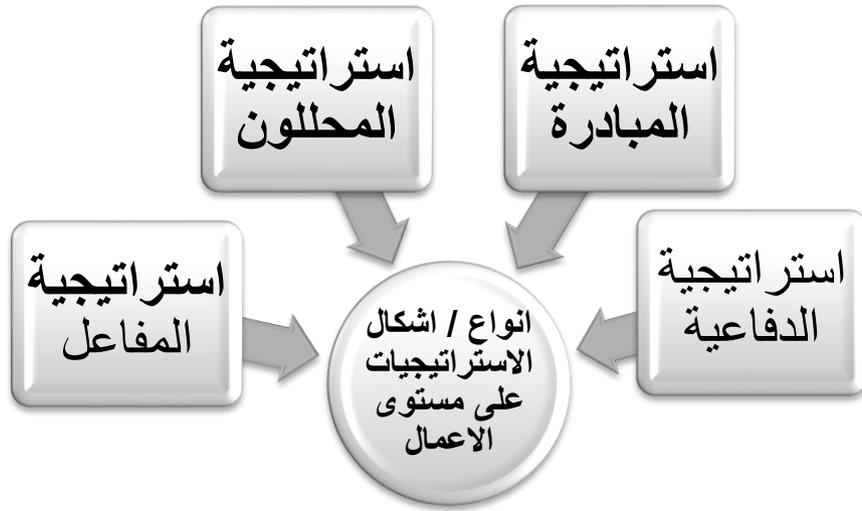
يظهر هذا المستوى في الشركة متعددة الأغراض أو الشركات التي تسيطر على عدد من الشركات الصغيرة التي يمكن اعتبارها وحدة استراتيجية قائمة بذاتها. حيث يتم اتخاذ الكثير من القرارات الاستراتيجية على مستوى الشركة. سيكون هذا ضمن سياق يحدده المستوى الاستراتيجي، ويمكن مشاركة الكفاءات الأساسية في التسويق والتمويل والتوريد والتوزيع عبر الشركة بأكملها، ولكن من المحتمل أن تتطلب كل شركة كفاءات مميزة معينة خاصة بظروفها الجغرافية أو التنافسية أو الصناعية المحلية الخاصة بها، لوجود اختلاف خصائص تميزها عن باقي الوحدات، توضع هذه الاستراتيجيات من طرف رؤساء الوحدات ورؤساء الأنشطة الرئيسية فيها. ويجب توفر التناسق مع الاستراتيجية الكلية للشركة. أنتج (Miles and Snow) تصنيفاً للاستراتيجيات على مستوى الأعمال. على عكس الاستراتيجية على مستوى الشركة، أي القرارات المتعلقة بما يجب أن تكون عليه الشركة. يتضمن تصنيفهم أربعة أنواع من الاستراتيجيات: المدافعون والمنقبون والمحللون و المفاعل ويمكن صفها على النحو التالي (Bentley :13 et al ,2013)

قدم (Miles and Snow) نموذجاً لأربعة أنواع مثالية من الاستراتيجية هي (1 المبادرة، 2) المحلل، (3) المدافع و(4) المفاعل. تصف مثل هذه الاستراتيجيات التوجه الاستراتيجي للشركة. الافتراض الأساسي لهذا النموذج هو أن الشركات تتكيف مع البيئة الخارجية والداخلية من خلال خيارات الاستراتيجية والهيكل





والتكنولوجيا والعملية. وفقاً لـ Miles and Snow، يمكن أن ترتبط شركة بأحد الأنواع الاستراتيجية اعتماداً على كيفية حلها لمشكلتها الريادية للإدارة الاستراتيجية لمجال سوق المنتج، ومشكلتها الهندسية في اختيار النظام التقني مثل الإنتاج والتوزيع (المشكلة الهندسية)، ومشكلتها الإدارية المتمثلة في تطوير الهياكل والعمليات التنظيمية لدعم القرارات الريادية والهندسية (المشكلة الإدارية). نتيجة لذلك، يمكن تصنيف الشركة على أنها مدافع أو منقب أو محلل أو مفاعل وفقاً لحلولها لهذه المشكلات الثلاث. يساعد هذا التمييز في تفسير سبب سلوك الشركات التي تواجه مشكلات مماثلة بشكل مختلف ولماذا تستمر في القيام بذلك على مدى فترة طويلة من الزمن. سيتم مناقشة وصف هذه الاستراتيجيات بعد ذلك (ARTHUR, 2021:2).



شكل (2) انواع استراتيجيات ادارة الاعمال للشركة

المصدر: اعداد الباحث





## • الاستراتيجية الدفاعية

الاستراتيجية الدفاعية، هي استراتيجيات تنظيمية تؤكد على استخدام استراتيجيات الاستقرار هي أداة تسويقية تستخدمها الإدارة للدفاع عن أعمالها من المنافسين المحتملين، اهتم المدافعون بالاستقرار طويل المدى لذلك تؤكد الشركات التي تنفذ استراتيجية المدافعين على الكفاءة والتكلفة المنخفضة، أقل من منافسيها. حيث ركزت على الكفاءة في التحكم الصارم في التكاليف (Bentley et al, 2013:14).

أن الدفاع عن عمل استراتيجي يتعلق بمعرفة السوق الأفضل تجهيزاً للعمل فيه، ومعرفة الوقت المناسب لتوسيع الجاذبية للدخول إلى أسواق جديدة. تتعلق الاستراتيجيات الدفاعية بالتمسك بما لديها واستخدام ميزتها التنافسية لإبقاء المنافسين في وضع حرج. تعمل الاستراتيجيات الدفاعية بشكل أفضل عندما تحدث قبل قيام المنافس بالاستثمار في الصناعة، أو إذا دخلوا الصناعة قبل منافسيهم، مما يجعل من الصعب على المنافسين ترك التصنيع. إذا كان الهجوم قد بدأ بالفعل، فقد تحاول الشركة المدافعة تقليل شدته وإمكانية حدوث الضرر، من خلال توجيه الهجوم إلى مناطق تكون فيها الشركة أقل عرضة للخطر، أو في مناطق أقل رغبة بالنسبة للمهاجم (بورتر، 1985: 32). أو يجب أن يشرعوا في إجراءات مصممة لجعل الشركات المنافسة في وضع صعب بعد عملية الدخول. قد يقنع هذا المشارك بأن حساباته كانت متفائلة للغاية وأن تجربته المبكرة في الصناعة كذلك (Bentley et al, 2013:14)

لا يأتي نمو هذا النوع من الشركات في إطار التوسع، بل يتم إنشاؤه من خلال تحسين السوق المستقر الذي هم فيه بالفعل، ونتيجة لذلك يبدو من غير المرجح أن يبتكروا في مجالات جديدة. ترى مثل هذه الشركات أن البيئة مؤكدة ومستقرة، وتسعى إلى الاستقرار والسيطرة في عملياتها (مشكلة ريادة الأعمال). وبالتالي، نادراً ما يحتاجون إلى إجراء تعديلات كبيرة في تقنياتهم أو طرق تشغيلهم (المشكلة الهندسية). من الناحية





الهيكلية، فهي آلية تحقق التنسيق من خلال إضفاء الطابع الرسمي والمركزية والتخصص والتكامل الرأسي. نتيجة لذلك، يميل مستوى الاعتماد المتبادل إلى الانخفاض (المشكلة الإدارية). يعتمد نجاح المدافع على قدرته على الحفاظ بقوة على مكانته البارزة ضمن قطاع السوق المختار (Chen et al , 2017:11)

#### ● استراتيجية المبادرة

تتبعها الشركات التي تبحث بشكل مستمر تقريباً عن فرص السوق، لأنها تقوم بتطوير أسواق جديدة، وغالباً ما تطرح في السوق منتجات وخدمات جديدة، لهذا تمتاز هذه الشركات بأنها فعالة وذات توجه نحو النمو. واستخدام هذا الاتجاه دليل على تبني هذه الشركات أحدث التقنيات المتطورة، حتى تفي بحاجاتها التشغيلية، لذلك فهي تعد من أكثر الشركات مغامرة في تبني الابتكارات ضمن العمل، هذا ما يسهل من تنفيذ ابتكارات جديدة لاستمرار في التأقلم مع بيئتها الخارجية فإنه من المتوقع أن تؤدي هذه الشركات أداءً حسناً. وتجرب بانتظام الاستجابات المحتملة للاتجاهات البيئية الناشئة. وبالتالي، فإن هذه الشركات غالباً ما تكون صانعة للتغيير الذي يجب على منافسيها الاستجابة له (Chen et al ,2017:11).

المبادرون: وفقاً Miles and Snow الشركات التي تبحث باستمرار عن فرص السوق بخطوط إنتاج واسعة إلى حد ما تركز على ابتكار المنتجات وفرص السوق. يرى المبادرون أن البيئة غير مؤكدة وديناميكية، وتحافظ على مرونتها (مشكلة ريادة الأعمال). وبالتالي، غالباً ما يحتاجون إلى تعديل تقنياتهم أو طرق تشغيلهم (المشكلة الهندسية). علاوة على ذلك، لديهم هياكل عضوية ذات مستويات منخفضة من الصفة الرسمية والتخصص ومستويات عالية من اللامركزية ولديهم مستويات هرمية قليلة نسبياً (المشكلة الإدارية) (Chen et al , 2017:6).





من ناحية أخرى، هناك عدة أسباب تجعل المبادرون يظهرون بشكل أكبر عدم تناسق المعلومات مقارنة بالمدافعين. على سبيل المثال ، الشركات التي لديها المزيد من البحث والتطوير من المحتمل أن يكون للنفقات قدر أكبر من عدم تناسق المعلومات لأنه على عكس الأصول الملموسة ؛ هناك لا توجد أسواق منظمة للأصول غير الملموسة للحصول على معلومات تسعير الأصول بالمقارنة مع المدافعين ، فإن المبادرون لديهم أيضاً نتائج أكبر عدم اليقين لأنها تركز على المشاريع المبتكرة الأكثر خطورة (Wang:5, 2018).

### • استراتيجية المحللون

يقع المحللون بين طرفي نقيض المدافعين المستقرين والفعالين والمبادرون الديناميين والأكثر فعالية. إنهم يحددون خصائص كلا النوعين. تتمثل استراتيجية المحلل في الحفاظ على قاعدة مستقرة نسبياً من المنتجات والخدمات مع الانتقال بشكل انتقائي إلى مجالات جديدة ذات وعد واضح. في بيئة سوق أكثر استقراراً، يضعون أنفسهم كمدافعين ويركزون على عناصر مثل كفاءة الإنتاج والتكاليف المنخفضة. في الأسواق الأكثر اضطراباً، يتابعون بعناية التطورات الجديدة للقفز إلى هذه التطورات بمجرد أن يكون هناك رؤية لاتجاه ناجح. يميل المحلل إلى التأكيد على عمليات التخطيط الرسمية ويحاول موازنة التحكم في التكلفة والكفاءة مع المخاطرة والابتكار. المحلل ليس، مثل المبادر، الأول في السوق، لكنه يحاول أن يكون الثاني. ينتقلون إلى ابتكارات جديدة وأسواق جديدة فقط بعد أن أثبت المبادرون جدوى السوق. إنهم يعيشون بالتقليد. يجب أن يتمتع المحللون بالقدرة على الاستجابة للأفاق الرائدة، مع الحفاظ على كفاءة التشغيل. تميل إلى أن يكون لديها هوامش ربح أصغر من التوقعات، لكنها أكثر كفاءة. هيكل استراتيجية المحلل معقد نوعاً ما ، بسبب طابعه الهجين (Wang et al , 2021:5) .





الشركات التي تتبع استراتيجية المحللون يمكن أن تعمل في نوعين من مجالات سوق المنتجات، أحدهما مستقر نسبياً والآخر متغير. في المجال المستقر، يتم التأكيد على الكفاءة وفي المجال المتغير، يتم التأكيد على الابتكار. إنهم يحددون المنتجات الجديدة وفرص السوق مع الحفاظ على قاعدة ثابتة من المنتجات التقليدية (مشكلة ريادة الأعمال). لذلك، لديهم جوهر تكنولوجي مزدوج (مكون ثابت ومرن) (المشكلة الهندسية). من الناحية الهيكلية، يفضلون بنية مصفوفة تجمع بين كل من الأقسام الوظيفية ومجموعات المنتجات (المشكلة الإدارية). المحلل يقع بين المدافع والمبادر. تقلل مثل هذه الشركات من المخاطر مع تعظيم فرص الربح. باختصار، يهدف المحلل إلى اكتشاف فرص جديدة في السوق مع الحفاظ في نفس الوقت على قاعدة ثابتة في خط إنتاجهم التقليدي (Chen et al, 2017:6).

#### • استراتيجية المفاعلات

لا يبدو أن هذا النوع من الشركات لديه توجه متسق في سوق المنتجات. تستجيب مثل هذه الشركات للضغوط البيئية ببطء. عادة ما يبدو أنهم ليسوا عدوانيين تجاه منافسيهم ويبدو أنهم ليسوا مجازفين. المفاعلات غير مستقرة ونادراً ما تشرع في أي مسح بيئي أو تنبؤ بعيد المدى. تجدر الإشارة إلى أن الأنواع الأربعة من الاستراتيجيات موجودة في جميع أنواع الصناعات. يمكن القول إن الاستراتيجيات العملية مثل المدافع والمبادر والمحلل، إذا تم تنفيذها بشكل صحيح، تكون فعالة بنفس القدر وتعمل بشكل أفضل من استراتيجية المفاعل. يبدو أن مثل هذه الحجة تتعارض مع الحجة التقليدية التي تشير إلى أن بيئة معينة تفضل نوعاً معيناً من السلوك الاستراتيجي (AISudiri, 2014:46).

لا يمكن اعتبار المفاعلات نوعاً من الاستراتيجيات، فليس لديهم خطة متماسكة للمنافسة في الصناعة أو آليات وعمليات للتكيف مع السوق. النهج النموذجي لهذه المجموعة هو الرؤية والاستجابة فقط عندما





تجبرهم الضغوط التنافسية لمنع فقدان العملاء المهمين أو الحفاظ على الربحية. عادة ما تكون هذه المجموعة من الشركات في وضع غير مؤات لأنها تتعرض للهجوم من قبل المبادرون ولا يمكنها الوصول إلى السوق المحمي من قبل المدافعين والمحللين. عادة ما تصل المفاعلات إلى هذا الموقف لأنها تفشل في تحديد استراتيجية معينة بسبب القيادة المركزية؛ أو تناقض بين الاستراتيجية المختارة والهيكل التنظيمي؛ أو بعدم التكيف مع البيئة التنافسية الجديدة. بمجرد اختيارك للوضع الذي ستتناه في مواجهة البيئة التنافسية، يجب على الشركة تكييف عملية الإنتاج وشبكة التوزيع والخدمات اللوجستية والسياسات والأسعار وجهود الترويج والتسويق والعمليات الأخرى المعنية من أجل دعم الاستراتيجية المختارة (Martins et al :7, 2014).

### الاستراتيجية على مستوى الوظيفي

الاستراتيجية الوظيفية، كما يقترحها العنوان، تتعلق بعملية وظيفية واحدة والأنشطة المتضمنة فيها. غالبًا ما توصف القرارات على هذا المستوى داخل الشركة بأنها تكتيكية. هذه القرارات تسترشد بها وتقيدها ببعض الاعتبارات الاستراتيجية الشاملة. تتعامل الاستراتيجية الوظيفية مع خطة مقيدة نسبيًا توفر أهدافًا لوظيفة محددة، وتخصيص الموارد بين العمليات المختلفة داخل هذا المجال الوظيفي والتنسيق بينها من أجل المساهمة المثلى في تحقيق أهداف إدارة الأعمال على مستوى الشركة. أسفل استراتيجية المستوى الوظيفي، قد تكون هناك استراتيجيات على مستوى العمليات حيث قد يتم تقسيم كل وظيفة إلى عدة وظائف فرعية (Djharuddin, 2018:6).





## قياس الاستراتيجية

مقياس الاستراتيجية نحن نتبع (Bentley et al,2013:21) في قياس استراتيجية أعمال الشركة استنادًا إلى تصنيف استراتيجية الأعمال (Miles & Snow, 2003) ، يستخدم هذا المقياس ستة نسب لمختلف الأبعاد لاستراتيجية العمل: (1) نفقات البحث والتطوير للمبيعات (تطوير المنتج او اكتشاف منتج جديد)؛ (2) البيع والمصاريف العمومية والإدارية للمبيعات (يجسد جهود التسويق)؛ (3) النسبة المئوية للتغير السنوي في المبيعات (تبيين نمو الشركة)؛ (4) الموظفون إلى المبيعات (يبين كفاءة الإنتاج)؛ (5) صافي الممتلكات والآلات والمعدات إلى إجمالي الأصول (يمثل هيكل رأس المال)؛ و (6) الانحراف المعياري لإجمالي عدد موظفي الشركة (يبين الاستقرار التنظيمي).

لكل سنة شركة، نحسب كل من النسب الستة أعلاه كمتوسط على مدى السنوات الخمس السابقة. ثم نصنف كل مقياس إلى خمس لكل سنة لشركة مقارنةً بشركات أخرى في نفس الصناعة إلى الخمس، يتم جمع درجات التصنيف الخمس عبر كل سنة للشركة بحيث يمكن للشركات الحصول على درجة أقصاها 30 (حيث احتلت الشركة المرتبة الخمسية الأولى في الصناعة عبر جميع المقاييس الستة) ودرجة لا تقل عن 6 (حيث تكون الشركة مصنفة في الخمس الأدنى للصناعة عبر جميع المقاييس الستة). 18 تمثل الشركات ذات الدرجات الأعلى من الاستراتيجية الشركات ذات الخصائص الشبيهة بالمبادرة.

بينما تشكل شركات التحليل منتصف السلسلة المتصلة للاستراتيجية. على وجه التحديد، تتمتع الشركات ذات الدرجات الأعلى في الاستراتيجية (أي الخصائص الشبيهة بالمبادرة) بمزيد من تطوير المنتجات الجديدة وأنشطة التسويق والنمو وكفاءة أقل (أي نسبة أكبر من الموظفين إلى المبيعات وكثافة رأس مال أقل) واستقرار تنظيمي أقل (أي تقلبات أكبر في إجمالي الموظفين) بالنسبة إلى المنافسين في الصناعة.





نفسر المعامل الإيجابي (السليبي) في الاستراتيجية على أنه يعني أن خصائص الشركة الأكثر اتساقًا مع استراتيجية المبادرة ترتبط بشكل إيجابي مع المتغير التابع ذي الاهتمام. لسهولة العرض، نناقش الاستراتيجية من حيث الخصائص المشابهة للمبادرة. تم التحقق من صحة مقياس الاستراتيجية باستخدام كل من أساليب الأرشفة (Bentley et al, 2013:21).

ويتم قياس الاستراتيجية حسب منهجية (Bentley et al., 2013)، هي مقياس مركب لستة نسب تم قياسها كمتوسط على مدى فترة خمس سنوات سابقة وهذه النسب هي:

(1) نسبة نفقات البحث والتطوير للمبيعات (تقيس تطوير منتج جديد)؛ الموظفين. ميل الشركة إلى الابتكار. يسعى اصحاب المبادرة الى تجسيد نسبة البحث والتطوير إلى المبيعات بابتكار منتجات وتقنيات جديدة؛ وبالتالي، من المتوقع أن يكون لديهم كثافة ابتكارية أعلى من المدافعين.

(2) نسبة المصاريف البيعية والعمومية والإدارية للمبيعات (يجسد جهود التسويق)؛ إلى النقاط جهود التسويق للشركة. يحتاج إلى إجمالي المبيعات تهدف نسبة نفقات اصحاب المبادرة إلى التأكيد على تفرد منتجاتهم أو خدماتهم والترويج لها بالإضافة إلى تثقيف موظفيهم من للتعامل مع التقنيات المعقدة. ومن ثم، فمن المتوقع أن يكون لديهم نفقات أعلى من لالتقاط تكنولوجيا إنتاج الشركة وإنتاجية المدافعين.

(3) النسبة المئوية للتغير السنوي في المبيعات (تجسد أنماط النمو). مقياس النمو التاريخي هو وكيل لخيارات نمو الشركة للمبيعات، المدافعين ينمون بحذر وثبات عبر اختراق السوق، بينما يظهر اصحاب المبادرة المنقبون نمطاً من النمو السريع من خلال تطوير المنتجات والسوق. لذلك، من المرجح أن يكون للمنقبين فرص نمو أكبر من المدافعين.





(4) نسبة الموظفون إلى المبيعات (يجسد كفاءة الإنتاج)؛ تعمل نسبة الموظفين إلى المبيعات كمقياس، لإنتاجية موظفي الشركة وقدرتها على توزيع سلعها وخدماتها في الوقت المناسب وبكفاءة نظراً لتوجيه كفاءة المدافعين، نتوقع أن مثل هذه الشركات ستحتاج إلى عدد أقل من الموظفين لتوليد كل دينار من الإيرادات مقارنة بالمنقبين.

(5) نسبة صافي الممتلكات والمنشآت والمعدات إلى إجمالي الأصول (يمثل هيكل رأس المال)؛ تم تصميم نسبة كثافة رأس المال، أي ما إذا كانت الشركة تستخدم التشغيل الآلي للإنتاج لخفض تكاليفها. متشياً مع توقع أن تكون النسب المنخفضة (الأعلى) أكثر تمثيلاً لشركات اصحاب المبادرة.

(6) الانحراف المعياري لإجمالي عدد موظفي الشركة (يجسد الاستقرار التنظيمي) بأن المدافعين، وليس اصحاب المبادرة، يميلون إلى الحصول على فترة عمل طويلة وبالتالي تقليل تقلبات الموظفين.

لكل سنة/ شركة يتم حساب كل من النسب الست أعلاه كمتوسط على مدى السنوات الخمس السابقة. ثم نصنف كل مقياس إلى خمس فئات لكل سنة/شركة مقارنة إلى الشركات الأخرى في نفس الصناعة، بعد ترتيب المقاييس الستة تصاعدياً. وتصنف في خمس مجموعات في كل عام، والمشاهدات في الخمس الأعلى (الأدنى) تحصل على درجة خمسة (واحد). تُقاس استراتيجية الشركة (الاستراتيجية) على أنها مجموع المقاييس الستة (الدرجة)، والتي لها قيمة قصوى تبلغ 30 وقيمة دنيا تبلغ 6. وإذا حصلت الشركة على مجموع 18 فأكثر فأنها تتبع استراتيجية الريادة، وخلاف ذلك تصنف على انها استراتيجية الدفاع. والجدول من (1-10) الآتية تبين نتائج تطبيق المقاييس اعلاه على الشركات العينة خلال فترة البحث.

نتائج اختبار الفرضية: " لا يوجد تأثير ذو دلالة معنوية لاستراتيجية الشركة في تكلفة حق الملكية"

ولغرض اختبار هذه الفرضية تم صياغة نموذج الانحدار الخطي الآتي: -





$$COE_{it} = B_0 + B_1 Str_{it} + \varepsilon_{it}$$

حيث: -

$\varepsilon_{it}$  = اخطاء التقدير (البواقي الاحصائية). وتمثل الفرق بين قيمة المتغير التابع المتنبئ بها وفق معادلة الانحدار وبين قيمته الفعلية، وكلما انخفضت البواقي الإحصائية دل ذلك على دقة القوة التنبؤية لنموذج الانحدار.

$B_0$  = ثابت معادلة الانحدار والتي تمثل قيمة المتغير التابع عندما تكون قيمة المتغير المستقل مساوية للصفر.

$B_1$  = ميل دالة الانحدار وتستخدم لقياس نوع ومقدار تأثير المتغير المستقل في المتغير التابع.

وباستخدام البرنامج الاحصائي SPSS كانت النتائج كالآتي: -

### جدول (1) ملخص نموذج اختبار الفرضية

Model Summary <sup>b</sup>				
Model	R	R Square	Adjusted R Square	Std. Error of the Estimate
1	.421 <sup>a</sup>	.177	.169	.911
a. Predictors: (Constant), Str				
b. Dependent Variable: COE				

يبين جدول ملخص النموذج اعلاه model summary ان قيمة الارتباط (R) بين المتغيرات بلغت 0.421، وان معامل التحديد R Square بلغ 0.177 والذي يمثل "القوة التفسيرية" للنموذج المستخدم،





اي ان المتغير المستقل استطاع ان يفسر ما نسبته 17.7 من التباين الحاصل في المتغير التابع والباقي يعود لعوامل اخرى غير تلك التي تم دراستها في البحث، ويبين الجدول ايضا ان الانحراف المعياري لخطأ التقدير بلغ 0.911 وهو رقم صغير وكلما قل هذا النوع من الاخطاء كان ذلك افضل.

### جدول (2) تباين اختبار الفرضية

ANOVA						
Model		Sum of Squares	Df	Mean Square	F	Sig.
1	Regression	17.527	1	17.527	21.082	.000
	Residual	81.473	98	.831		
	Total	99.000	99			

يبين جدول التباين (anova) اعلاه ان قيمة F المحسوبة بلغت 21.082 وهي أكبر من قيمتها الجدولية المحسوبة وفق درجات الحرية df (98,1) والبالغة 3.94 عند مستوى دلالة 5%. وان مستوى معنوية الاختبار Sig بلغت 0.000 وهي أصغر بكثير من قيمة الخطأ المقبول في العلوم الاجتماعية والمحدد سلفا بمقدار 0.05 وهذا ما يشير الى ملائمة النموذج الاحصائي المستخدم.





### جدول (3) معاملات دالة الانحدار للفرضية

Coefficients						
Model		Unstandardized Coefficients		Standardized Coefficients	T	Sig.
		B	Std. Error	Beta		
1	(Constant)	-0.029	.091		.000	1.000
	Str	.421	.092	.421	4.592	.000

ويلاحظ من الجدول اعلاه ان (Sig.) او مستوى معنوية متغير هيكل الملكية يبلغ 0.000 وهو أصغر بكثير من مستوى الخطأ المقبول في العلوم الاجتماعية والبالغ 0.05 مما يشير الى ان بيانات العينة اظهرت دليلا مقنعا على رفض الفرضية العدمية وقبول الفرضية البديلة لثبوت الاثر احصائيا وهذا يعني ان هناك تأثير ذو دلالة معنوية لاستراتيجية الشركة في كلفة حق الملكية.

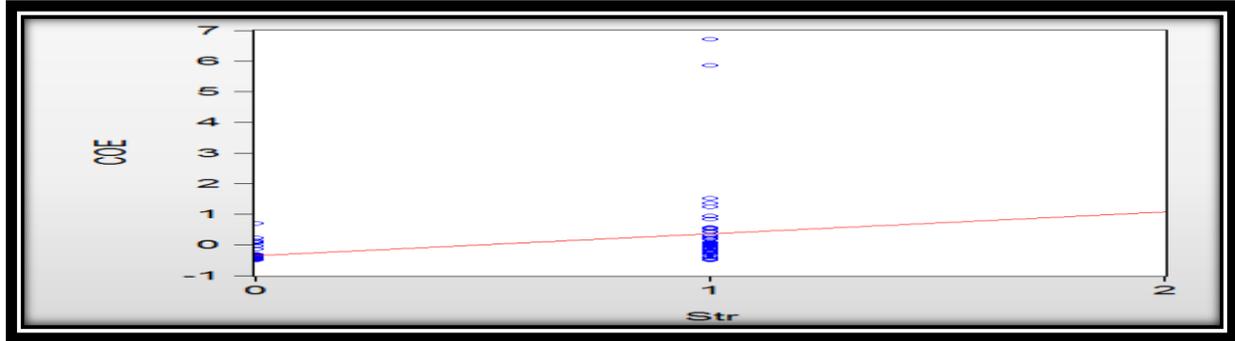
ويبين جدول ان قيمة معامل الانحدار  $B_1$  بلغت 0.421 والتي تبين تأثير المتغير المستقل على المتغير التابع (بواسطة المعامل B), وتشير القيمة الموجبة للمعامل  $B_1$  الى ان هنالك تأثير طردي المتغيرين، او بعبارة اخرى ان اي زيادة في المتغير المستقل (استراتيجية الشركة) بمقدار درجة واحدة يؤدي الى الزيادة بمقدار 42.1 في المتغير التابع (كلفة حق الملكية) مع ثبات كل المتغيرات الاخرى، ويمكن اعادة صياغة معادلة الانحدار التي اعتمدت في اختبار الفرضية على ضوء النتائج التي تم التوصل اليها والتي يمكن استخدامها لغرض التنبؤ بقيمة الشركة بالشكل الاتي:-

$$COE = -0.029 + 0.421 * Str$$



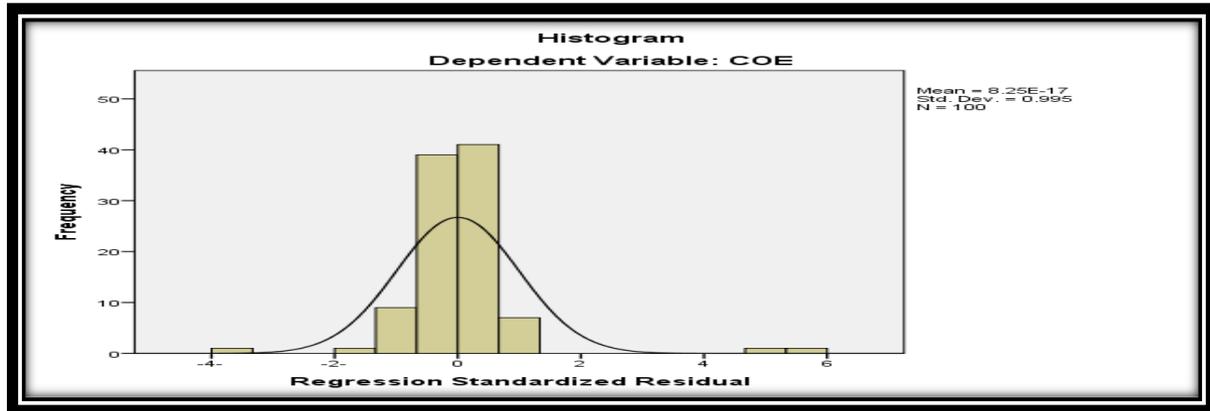


ويؤكد الشكل الاتي العلاقة بين المتغيرين من خلال شكل الانتشار لمعادلة الانحدار اذ يشير اتجاه المنحنى المتصاعد الى وجود علاقة تأثير طردية بين استراتيجية الشركة وكلفة حق الملكية.



الشكل (3) العلاقة بين استراتيجية الشركة في كلفة حق الملكية

ويعرض الشكل الاتي المدرج التكراري الذي يبين التوزيع الطبيعي للبواقي الاحصائية لمعادلة الانحدار.



الشكل (4) المدرج التكراري لبواقي الفرضية





## الاستنتاجات

- 1- ان تحديد نوع الاستراتيجية التي تتبعها الشركة يتعلق بنوع النشاط الذي تمارسها داخل القطاع، وان اختيار الاستراتيجية المناسبة يتوقف على الفرص المتاحة لها في بيئة عملها.
- 2- ليس هناك نمط معين من الاستراتيجيات يسود الشركات الصناعية العراقية، وان الشركات تغير نوع استراتيجيتها بين فترة وأخرى استجابة لظروف المنافسة ومتطلبات بيئة العمل.
- 3- في الجانب العملي أظهرت نتائج البحث ان هناك تأثير ذو دلالة معنوية لاستراتيجية الشركة في كلفة حق الملكية.

## التوصيات

1. ينبغي على الشركات التي تعمل بمنتجات متميزة وذات جودة عالية ان تتبع استراتيجية المبادرة وتركز على البحث والتطوير والسعي لإيجاد منتجات جديدة ودخول أسواق جديدة، في حين ان الشركات التي تسعى على الاستحواذ على أكبر قدر من المبيعات لمنتجاتها النمطية عليها ان تتبع استراتيجية الدفاع وتركز على تخفيض تكاليفها الى اقل ما يمكن.
2. على إدارات الشركات مراجعة الأهداف الموضوعية ووضع استراتيجيات جديدة تتوافق مع الظروف الاقتصادية الراهنة للحيلولة دون تكبد الشركات خسائر نتيجة استخدامها استراتيجيات خاطئة، وينبغي بين فترة وأخرى مراجعة مدى ملائمة الاستراتيجية المتبعة لوضع الشركة آخذة بنظر الاعتبار ظروف المنافسة في السوق.





## المصادر

1. إسحق عبدالله أبكر, م., محمد, م. إ. عثمان, and م. الدين. 2019. دور المحاسبة الاستراتيجية في دعم الميزة التنافسية بالمنشآت الصناعية (دراسة على عينة من المصانع السودانية). مجلة البحوث المالية والتجارية 20 (العدد الثالث-الجزء الأول):1-23.
2. ايمن حسين الديراوي . (2017). اثر التخطيط الاستراتيجي على اداء المنظمات :ريادة المنظمات كمتغير وسيط (دراسة تطبيقية على المنظمات الاهلية العاملة في قطاع غزة ) مجلة الجامعة الاسلامية للدراسات الاقتصادية والادارية 25(3).
3. الجبار, م. ع. ا. ا. م. ح. (2021) "الرشاقة الاستراتيجية وأثرها في تعزيز الميزة التنافسية: دراسة ميدانية على شركات صناعة الأدوية الفلسطينية", مجلة الجامعة الإسلامية للدراسات الاقتصادية والإدارية, 29.
4. صالح عبد الرضا رشيد، احسان رشيد جلاب (2016) الادارة الاستراتيجية وتحديات الالفية الثالثة. دار المناهج للنشر والتوزيع
5. العالي, م. ع. 2022. مساهمة جودة المعلومات المحاسبية في تفعيل البعد الاستراتيجي للمحاسبة- دراسة حالة مجموعة من المؤسسات الاقتصادية الجزائرية, univesté mohamed khider .biskra
6. عبد القادر شلالى، قرومي حميد (2017). (الاستراتيجية والتخطيط المالي) كلية العلوم الاقتصادية، التجارية وعلوم التيسير، جامعة "العقيد اكلي محند اولحاج" بالبويرة





7. مجدي صقور، رعد الصرن . (2018). الإدارة الاستراتيجية . الاجامعة الافتراضية السورية (CC-

(BY-ND 4.0

8. منصر, and ع. العالى. 2022. مساهمة جودة المعلومات المحاسبية في تفعيل البعد الاستراتيجي للمحاسبة-دراسة حالة مجموعة من المؤسسات الاقتصادية الجزائرية, univerté mohamed .khider biskra

9. ناصري, آسيا, بلبصير & خليدة (2015) 'أهمية رضا العميل في تدعيم الميزة التنافسية'

1. AlSudiri, T. M. N. 2014. A framework for aligning project management to business strategy: a qualitative case study in Saudi telecommunications industry, Brunel University London.

2. ARTHUR, A. T. 2021. Crafting and Executing Strategy: The Quest for Competitive Advantage: MCGRAW-HILL US HIGHER ED.

3. Bentley, K. A., T. C. Omer, and N. Y. Sharp. 2013. Business strategy, financial reporting irregularities, and audit effort. Contemporary Accounting Research 30 (2):780-817.

4. Blocher, E., D. Stout, P. Juras, and S. Smith. 2019. Cost Management (A Strategic Emphasis) 8e: McGraw-Hill Education.

5. Campbell, D., D. Edgar, and G. Stonehouse. 2011. Business strategy: an introduction: Macmillan International Higher Education.





6. Chen, Y., J. D. Eshleman, and J. S. Soileau. 2017. Business strategy and auditor reporting. *Auditing: A Journal of Practice & Theory* 36 (2):63-86.
7. Djaharuddin, D. 2018. Review on: Company Strategic Competitive Power.
8. ICAN, I. o. C. A. o. N. 2021. Corporate Strategic Management and Ethics. The Institute of Chartered Accountants of Nigeria(ICAN) (978-978-57010-0-5).
9. Josiah, N. M., and N. I. Nyagara. 2015. Assessment of the effect of cost leadership strategy on the performance of Liquefied Petroleum Gas Companies in Eldoret town, Uasin Gishu County, Kenya. *International Journal of Business and Management Invention* 4 (4):1-7.
10. Kosinova, N. N., M. S. Tolstel, S. P. Sazonov, and K. D. Vaysbeyn. 2016. Development of methodological approach to enterprise's financial strategy based on comprehensive evaluation of its strategic potential.
11. Martins, T. S., H. T. Kato, R. d. R. R. Martins, and E. D. da Silva. 2014. An analytical framework for Miles and Snow typology and dynamic capabilities. *Revista Ibero-Americana de Estrategia* 13 (1):22-33.
12. Scholes, M. S., M. A. Wolfson, M. Erickson, E. Maydew, and T. Shevlin. 2014. *Taxes & business strategy*: Prentice Hall Upper Saddle River, NJ.





13. Uyar, M. 2019a. The management accounting and the business strategy development at SMEs. Problems and perspectives in management 17 (1):1.
14. ———. 2019b. The management accounting and the business strategy development at SMEs. Problems and perspectives in management (17, Iss. 1):1-10.
15. Wang, C., T. Brabenec, P. Gao, and Z. Tang. 2021. The Business Strategy, Competitive Advantage and Financial Strategy: A Perspective from Corporate Maturity Mismatched Investment. Journal of Competitiveness 13 (1):164-181.
16. Wang, R. 2018. Strategic Deviance and Accounting Conservatism. American Journal of Industrial and Business Management 8 (05):1197.
17. Votchaeva, A.A. (2012) The financial strategy of the company: the concept and role in the financial management / A.A. Votchaeva // SSSEU. - 2012. - № 2 (41). - P. 88.
18. M.s.a.r Alsarn, "Straegic management"Syrian Virtuan Arab,p.11,2020

