

أثر تنفيذ الاستراتيجية على المركز التنافسي للشركات الصناعية في الأردن
Strategy Implementation's Impact on the Competitive Position of Industrial
Companies in Jordan

إعداد الطالبة

شذى عبدالله أحمد عبيد

إشراف

الاستاذ الدكتور شوقي ناجي جواد

رسالة ماجستير في الإدارة

قسم الإدارة

كلية الأعمال

جامعة عمان العربية

2014

تفويض

أنا الموقع أدناه "شذى عبدالله أحمد عبيد" أفوض جامعة عمان العربية بتزويد نسخ من رسالتي الجامعية بعنوان " أثر تنفيذ الاستراتيجية على المركز التنافسي للشركات الصناعية في الأردن" للمكتبات الجامعية أو المؤسسات أو الهيئات أو الأشخاص المعنيين بالأبحاث والدراسات العلمية عند طلبها.

الاسم : شذى عبدالله أحمد عبيد

التوقيع : Shuaa A.

التاريخ : ٢٠١٤ / ١٢ / ٢٧

قرار لجنة المناقشة

نوقشت هذه الرسالة وعنوانها

"أثر تنفيذ الاستراتيجية على المركز التنافسي للشركات الصناعية في الأردن"

وأجيزت بتاريخ ٢٧ / ١٢ / ٢٠١٤ م

التوقيع	أعضاء لجنة المناقشة
	الأستاذ الدكتور شوقي ناجي جواد رئيساً / مشرفاً
	الأستاذ الدكتور محمد شحادة أبويمان عضواً
	الأستاذ الدكتور موسى اللوزي عضواً

شكر وتقدير

من لا يشكر الناس لا يشكر الله

عرفاناً بالجميل ومن باب رد الفضل إلى أهله وبعض من الوفاء، فإنني أتقدم بجزيل الشكر وعظيم الامتنان

إلى المشرف على الرسالة

الأستاذ الدكتور شوقي ناجي جواد

وإلى جميع أعضاء الهيئة التدريسية في جامعة عمان العربية

شذى عبدالله أحمد عبيد

الإهداء

إلى...

من قال بحقهما الله "ولا تقل لهما أف ولا تنهرهما" صدق الله العظيم

والداي العزيزين - أطال الله بعمرهما

زوجي وأولادي ... أخوتي وأخواتي

كل من ساندني ووقف بجانبني خلال مسيرتي العلمية

أهدي لهم جميعاً هذا الجهد العلمي المتواضع

شذى عبدالله عبيد

فهرس المحتويات

Contents

ب.....	تفويض
ج.....	قرار لجنة المناقشة.....
د.....	شكر وتقدير.....
ه.....	الإهداء.....
و.....	فهرس المحتويات.....
ح.....	فهرس الجداول.....
ي.....	فهرس الأشكال.....
ك.....	فهرس الملاحق.....
ل.....	الملخص.....
م.....	Abstract.....
1.....	الفصل الأول الإطار العام للدراسة.....
2.....	الفصل الأول الإطار النظري للدراسة.....
2.....	المقدمة.....
3.....	مشكلة الدراسة وأسئلتها.....
4.....	فرضيات الدراسة.....
5.....	أنموذج الدراسة.....
6.....	التعريفات الإجرائية.....
8.....	أهمية الدراسة.....
9.....	حدود الدراسة.....
9.....	محددات الدراسة.....
11.....	الفصل الثاني الإطار النظري للدراسة والدراسات ذات الصلة.....
17.....	أبعاد تنفيذ الاستراتيجية.....
22.....	مؤشرات المركز التنافسي.....
34.....	الدراسات السابقة.....
44.....	ما يميز الدراسة الحالية عن الدراسات السابقة.....

46.....	الفصل الثالث الطريقة والإجراءات
47.....	منهجية الدراسة
47.....	مجتمع الدراسة والعينة
48.....	وحدة المعاينة
48.....	مصادر جمع البيانات والمعلومات
49.....	أداة جمع البيانات
49.....	المقياس المعتمد
50.....	صدق أداة الدراسة وثباتها
53.....	إجراءات الدراسة
54.....	المعالجة الإحصائية المستخدمة
55.....	الفصل الرابع نتائج التحليل واختبار الفرضيات
56.....	المقدمة
59.....	الإحصاءات الوصفية لأسئلة الاستبانة
79.....	الإحصاءات الوصفية لمجاميع الاستجابات للمتغيرات المستقلة والتابعة
81.....	اختبار فرضيات الدراسة
88.....	الفصل الخامس مناقشة النتائج والاستنتاجات والتوصيات
89.....	المقدمة
89.....	مناقشة النتائج والاستنتاجات
93.....	التوصيات
95.....	قائمة المراجع References List
102.....	قائمة الملاحق Appendices List

فهرس الجداول

الرقم	عنوان الجدول	الصفحة
1-1	متغيرات الدراسة	7
1-2	تكوين عوامل مؤشر المعهد الدولي لتنمية الإدارة	39
2-2	ما يميز الدراسة الحالية عن الدراسات السابقة	56
1-3	ملخص معالجة بيانات الاستبانة	65
2-3	إحصاءات فحص ثبات الاستبانة	65
3-3	معامل ثبات الاتساق الداخلي	66
1-4	الإحصاءات الكلية لبنود الاستبانة	71
2-4	توزيع عينة الدراسة حسب النوع الاجتماعي (الجنس)	73
3-4	توزيع عينة الدراسة حسب العمر	74
4-4	توزيع عينة الدراسة حسب المستوى الوظيفي	74
5-4	توزيع عينة الدراسة حسب المؤهل العلمي	75
6-4	توزيع عينة الدراسة حسب التخصص	76
7-4	توزيع عينة الدراسة حسب الخبرة في الشركة	76
8-4	توزيع عينة الدراسة حسب سنوات الخبرة في الوظيفة	77
9-4	توزيع عينة الدراسة حسب سنوات الخبرة بشكل عام	77
10-4	المتوسطات الحسابية والانحرافات المعيارية ورتب الإجابة على فقرات التوافق بين الخطة وتنفيذها	78
11-4	توزيع إجابات عينة الدراسة على فقرات التوافق بين الخطة وتنفيذها	81

82	المتوسطات الحسابية والانحرافات المعيارية ورتب الإجابة على فقرات متغير الكلفة	12-4
84	توزيع إجابات عينة الدراسة على فقرات متغير الكلفة	13-4
85	المتوسطات الحسابية والانحرافات المعيارية ورتب الإجابة على فقرات متغير التميز	14-4
87	توزيع إجابات عينة الدراسة على فقرات متغير التميز	15-4
88	المتوسطات الحسابية والانحرافات المعيارية ورتب الإجابة على فقرات متغير الحصة السوقية	16-4
90	توزيع إجابات عينة الدراسة على فقرات متغير الحصة السوقية	17-4
91	المتوسطات الحسابية والانحرافات المعيارية ورتب الإجابة على فقرات متغير الامتداد الدولي	18-4
93	توزيع إجابات عينة الدراسة على فقرات متغير الامتداد الدولي	19-4
94	الإحصاءات الوصفية لمجاميع أسئلة متغيرات الدراسة	20-4
96	نتائج اختبار الفرضية الرئيسة الأولى	21-4
97	نتائج اختبار الفرضية الفرعية الأولى	22-4
100	نتائج اختبار الفرضية الفرعية الثانية	23-4

فهرس الأشكال

رقم الصفحة	عنوان الشكل	رقم الشكل
7	نموزج الدراسة	1-1
20	نموزج McKinsey 7S للتنفيذ الاستراتيجي	1-2
22	نموزج Porter للاستراتيجية المنافسة	2-2

فهرس الملحق

رقم الصفحة	عنوان الملحق	رقم الملحق
119	أداة الدراسة (الاستبانة)	ملحق رقم (1)
128	قائمة بأسماء محكمي الاستبانة	ملحق رقم (2)
129	أسماء الشركات الصناعية الأردنية	ملحق رقم (3)
131	القطاعات الصناعية في المملكة الأردنية الهاشمية وأعداد الشركات	ملحق رقم (4)
132	أعداد العاملين الذي يشغلون المناصب الإدارية لكل شركة صناعية في الأردن	ملحق رقم (5)

أثر تنفيذ الاستراتيجية على المركز التنافسي للشركات الصناعية في الأردن

إعداد: شذى عبدالله عبيد

إشراف: الاستاذ الدكتور شوقي ناجي جواد

الملخص

هدفت الدراسة إلى قياس أثر تنفيذ الاستراتيجية بأبعادها (الكلفة والتميز) على المركز التنافسي (الحصة السوقية والامتداد الدولي) على الشركات الصناعية الأردنية. وقد استخدمت الاستبانة كأداة للدراسة التي اعتمدت المنهج الوصفي للوصول إلى أهدافها. وتألقت وحدة المعاينة التي اختيرت عشوائياً (237) من المديرين والعاملين الذين يشغلون المناصب في الإدارات العليا ومن هم بدرجة (مدير، مدير مساعد) في الشركات الصناعية الأردنية وعددها (43)، المكونة لمجتمع الدراسة. واستخدم اختبار T-test وANOVA والانحدار البسيط والمتعدد لاختبار فرضيات الدراسة ووضع نتائجها.

توصلت الدراسة إلى وجود أثر ذو دلالة إحصائية عند مستوى الدلالة ($\alpha=0.05$) لأبعاد تنفيذ الاستراتيجية (الكلفة، والتميز) على المركز التنافسي بأبعاده (الحصة السوقية، والامتداد الدولي) في الشركات الصناعية الأردنية المبحوثة.

وفي ضوء النتائج التي أظهرتها الدراسة تم تثبيت بعض التوصيات ومن أهمها أن تقوم الشركات الصناعية بالتحكم المستمر بعمليات الشركة من خلال تخفيض الكلف التنفيذية وجعلها من أولويات الشركة لما لها من أثر على تميز منتجات وخدمات الشركة وأثرها على الحصة السوقية للشركة وقدرتها على الامتداد سواءً محلياً أم عالمياً.

Strategy Implementation's Impact on the Competitive Position of Industrial Companies in Jordan

Prepared by: Shatha Abdulla Obaid

Supervised by: Prof. Dr. Shawqi Naji Jawad

Abstract

This study aimed at identifying the impact of Strategy Execution dimensions (Cost and Differentiation) on the Competitive Position (Market Share and International Expansion) on the Jordanian Industrial Companies. A questionnaire was used as an instrument of this descriptive study. A sample included a number of (237) managers, assistant managers, supervisors and observers in the industrial companies totaling (43) companies. The T-test, ANOVA, simple and multiple regressions were used to assess the hypotheses of the study.

The results of the study showed that there is a statistically significant impact at ($\alpha = 0.05$) to the strategy execution dimensions (cost and differentiation) on the competitive position (market share and international expansion) in the Jordanian industrial companies.

Depending upon the results, the study concludes a number of recommendations such as the importance of the continuous control of the company's operations by reducing execution costs by making it the company's priorities due to its effect on products and services differentiation and its impact on the company's market share and ability to expand, either locally or globally.

الفصل الأول

الإطار العام للدراسة

General Framework of the Study

المقدمة

مشكلة الدراسة وأسئلتها

فرضيات الدراسة

أنموذج الدراسة

التعريفات الإجرائية

أهمية الدراسة

حدود الدراسة

محددات الدراسة

الفصل الأول الإطار النظري للدراسة

المقدمة

تواجه شركات الأعمال تحديات متعددة نتيجة التغييرات والتطورات العلمية والتقنية السريعة والمستمرة. وأمام هذه التحديات أضحت الإدارة التقليدية بعملياتها ووسائلها عاجزة عن جعل الشركات قادرة على المنافسة وبناء المركز التنافسي لها. الأمر الذي يحتم على شركات الأعمال استخدام كل ما يتاح لها من أساليب إدارية معاصرة تمكنها من مواجهة التحديات وتخطيها. ويمثل أسلوب إدارة الاستراتيجية منهجاً فكرياً يتميز بالحدثة والريادية ويتسم من خلال عملياته ووسائله بالقدرة على تعزيز القدرات التنافسية لشركات الأعمال وتطوير أدائها. وتبنت معظم شركات الأعمال أسلوب إدارة وتنفيذ الاستراتيجية في البلدان المتقدمة وبعض البلدان السائرة على طريق النمو والتقدم والذي كان له الأثر الواضح في تفوقها وتميزها.

وتنبع أهمية التنفيذ للخطة الاستراتيجية الموضوعية من الإدارة الكفؤة، والتي مفادها أن كل الشركات تحرص على تحسين وتطوير أدائها للوصول إلى المركز التنافسي المنشود في السوق والذي يعبر عنه خلال هذه الدراسة بمتغيرات الحصة السوقية والامتداد الدولي. وانطلاقاً من هنا باتت ممارسة الشركات العامة والخاصة لأسلوب إدارة الاستراتيجية بشكل جدي، ضرورة ملحة وحتمية إن هي أرادت زيادة قدراتها التنافسية وتطوير أدائها للوصول إلى المركز التنافسي. ويعد تنفيذ الاستراتيجية العملية، والتي هي جزء لا يتجزأ من إدارة الاستراتيجية، التي يتم من خلالها ترجمة الاستراتيجية المصاغة إلى إجراءات عمل في إطار بناء نظم التخطيط وتخصيص الموارد المادية والبشرية، ونظم للحوافز والمكافآت، والهيكل التنظيمي، والسياسات التنظيمية، ونظم المعلومات، والاتصالات، والقيادة، ونظام تقويم الأداء الاستراتيجي. فتنفيذ الاستراتيجية بصورة ناجحة يمثل تحدياً أكثر صعوبة وتعقيداً لأن طريقة معالجة هذا التحدي وترجمته إلى سلسلة من الإنجازات يحدد مباشرة الجهد المبذول سابقاً في الخطط الاستراتيجية.

ولا يقتصر فشل الإدارة في تطبيق الاستراتيجية على مرحلة التنفيذ فحسب وإنما يتعداها إلى فشل عملية إدارة الاستراتيجية ككل. ومهما كان مستوى نجاح الإدارة واستخدامها نماذج وأدوات التحليل الاستراتيجي الخاصة بعملية اختيار وصياغة الاستراتيجية المناسبة، تصبح كل خطواتها لا معنى لها إذا لم توضع في سياق تنظيمي مناسب وتنقل إلى خطوات تنفيذية سليمة. إن الصياغة تهتم ببيان وتحليل العوامل المؤثرة قبل التنفيذ، كما أن مرحلة التنفيذ تهتم بإدارة العوامل المؤثرة أثناء العمليات والانتاج وأنها تبنى على أساس العمليات التشغيلية مع التركيز على الفاعلية والكفاءة، بينما تركز الصياغة على التنبؤ والتوقع المستقبلي. ويمكن القول أن صياغة الاستراتيجية بشكل جيد يعد الخطوة الأولى للتنفيذ الفعال. وأن المديرين الأكفاء غالباً ما يتحركون إلى الخلف وإلى الأمام بين صياغة الاستراتيجية وتنفيذها. إذ تواجه إدارة الشركات مسألة جوهرية تتمثل في ضرورة تفضيل خياراتها الاستراتيجية بصورة دائمة أثناء تنفيذ الخطط الاستراتيجية.

ولما كان البقاء والنمو والربحية من أهم الأهداف لشركات الأعمال في ظل الوضع التنافسي لها، فلا بد للشركات أن تأخذ على عاتقها مواجهة التغيير ومواكبة التقدم والتكيف مع بيئتها بهدف الحصول على المركز التنافسي المراد تحقيقه من حصة سوقية وامتداد دولي. إذ يعتبر تنفيذ الاستراتيجية الطريق الذي يحدد التوجهات الخاصة بالأنشطة لمواجهة المشاكل والتحديات من خلال التعامل مع المتغيرات الداخلية والخارجية. وعليه، لا بد للشركات من تبني إدارة الاستراتيجية لمواجهة هذه التحديات، باعتبارها عملية مهمة وحيوية، مع الأخذ بعين الاعتبار ضمان تفاعل الشركة مع بيئتها. وأن التغيير الذي يحل في بيئة الأعمال والذي تفرضه ثورة المعلوماتية وكونية الأعمال أعطى لإدارة الاستراتيجية أهمية قصوى باعتبارها المسؤولة عن توظيف إمكانيات لهذه المشكلة وتكييفها مع البيئة. وبالتالي فإن الدراسة الحالية تهدف إلى التعرف على أثر تنفيذ الاستراتيجية على المركز التنافسي في الشركات الصناعية في الأردن.

مشكلة الدراسة وأسئلتها

في ظل البيئة التنافسية الراهنة والمتغيرات الاقتصادية المعقدة التي تحكمها بيئة العمل التنافسية، تزداد حاجة الشركات حالياً أكثر فأكثر للارتقاء بمنتجاتها واحتلال موقع تنافسي- في السوق المحلية والعالمية. وقد تضاعفت حدة المنافسة وأخذت أشكالاً متنوعة مما دفع بالشركات إلى التسابق في كسب المزايا المتاحة والممكنة حفاظاً على مكانتها التنافسية،

من خلال المحافظة على حدود الكلفة والتميز لتقليل الفجوة ما بين التخطيط لوضع واعتماد الخطة الاستراتيجية وتنفيذ هذه الخطة الموضوعية، بهدف الوصول للنتائج المرادة وتحقيق المؤشرات التي تم وضعها. وقد أكدت الدراسات السابقة (Argotea & Ingramb,2000) (المحمود ورزق، 2009)، (فرج، 2004) على ضرورة فحص وقياس أثر أبعاد تنفيذ الإدارة الاستراتيجية على المركز التنافسي للشركات في السوق والكشف عن دور الإدارات العليا والتنفيذية في أعمال تنفيذ الاستراتيجية.

وبناءً على ما تقدم فإن الغرض من الدراسة هو التعرف على أثر تنفيذ الاستراتيجية بأبعادها (الكلفة والتميز) لتحقيق المركز التنافسي الذي تسعى الشركة للوصول إليه معبراً عنه بالحصة السوقية والامتداد الدولي مقارنة بالمنافسين في السوق.

ويمكن تحقيق الهدف من الدراسة من خلال الإجابة عن التساؤلات التالية:

السؤال الرئيس الأول: ما أثر تنفيذ الاستراتيجية بأبعادها (الكلفة، والتميز) على المركز التنافسي من حيث (الحصة السوقية، والامتداد الدولي) في الشركات الصناعية في الأردن، وينبثق عن هذا السؤال الأسئلة الفرعية التالية:

السؤال الفرعي الأول: ما أثر تنفيذ الاستراتيجية بأبعادها (الكلفة، والتميز) على حصة الشركات الصناعية الأردنية في السوق؟

السؤال الفرعي الثاني: ما أثر تنفيذ الاستراتيجية بأبعادها (الكلفة، والتميز) على الامتداد الدولي للشركات الصناعية الأردنية؟

فرضيات الدراسة

تستند هذه الدراسة على الفرضيات الصفرية التالية:

الفرضية الرئيسة: لا يوجد أثر ذو دلالة إحصائية عند مستوى الدلالة ($\alpha=0.05$) لأبعاد تنفيذ الاستراتيجية (الكلفة، والتميز) على المركز التنافسي بأبعاده (الحصة السوقية، والامتداد الدولي) في الشركات الصناعية.

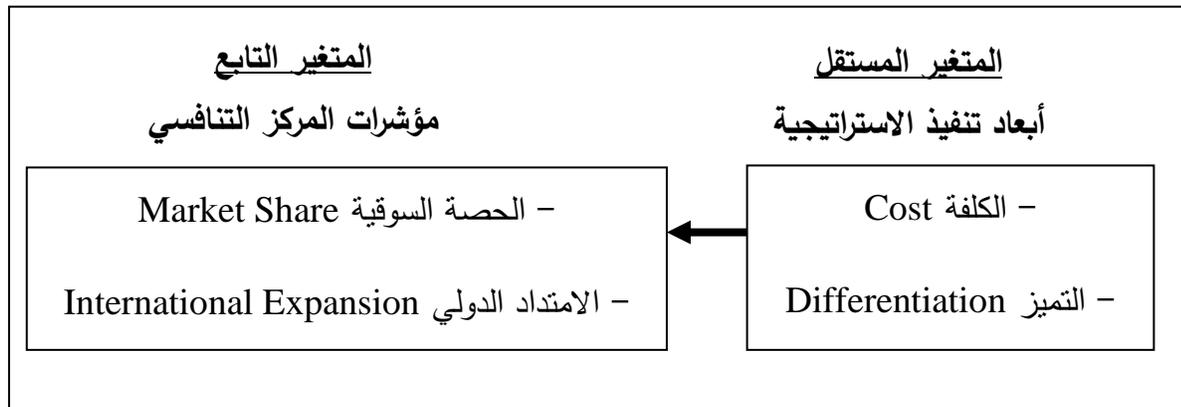
وتتفرع عن هذه الفرضية الفرضيات الفرعية التالية:

الفرضية الفرعية الأولى: لا يوجد أثر ذو دلالة إحصائية عند مستوى الدلالة ($\alpha=0.05$) لأبعاد تنفيذ الاستراتيجية (الكلفة، والتميز) على الحصة السوقية الشركات الصناعية في الأردن.

الفرضية الفرعية الثانية: لا يوجد أثر ذو دلالة إحصائية عند مستوى الدلالة ($\alpha=0.05$) لأبعاد تنفيذ الاستراتيجية (الكلفة، والتميز) على الامتداد الدولي للشركات الصناعية في الأردن.

أموذج الدراسة

في ضوء مشكلة الدراسة وبعد الاطلاع على الدراسات السابقة استطاعت الباحثة إعداد نموذج الدراسة الحالية. ويوضح الشكل (1-1) أبعاد تنفيذ الاستراتيجية كمتغير مستقل ومتغيرات المركز التنافسي كمتغير تابع.



الشكل (1-1)

نموذج الدراسة

المصدر: من إعداد الباحث في ضوء المراجع المبينة في الجدول (1-1)

الجدول (1-1)
متغيرات الدراسة

المرجع والدراسات التي تم الاعتماد عليها	المتغير
(Wheelen, Hunger, 2012) دراسة فرج (2004)	المتغير المستقل أبعاد تنفيذ الاستراتيجية
دراسة (Anilowski, 2006)	المتغير التابع المركز التنافسي

التعريفات الإجرائية

قامت الباحثة بتحديد المحتوى الإجرائي للمصطلحات المستخدمة في الدراسة، وسيتم قياس المتغيرات التابعة والمستقلة من خلال مجموعة من الفقرات تظهر عبر استبانة الدراسة، وهي كالتالي:

أبعاد تنفيذ الاستراتيجية: هي مجموعة الأنشطة التي تقوم والشركة بتأديتها من أجل تنفيذ الاستراتيجية من حيث (الكلفة، والتميز) وإعداد البرامج والموازنات وإجراءات العمل في إطار نظم التخطيط الاستراتيجي وتخصيص الموارد المادية والبشرية ونظم المعلومات المساندة وصولاً إلى بلوغ المركز التنافسي من حيث (الحصة السوقية، والامتداد الدولي).

- الكلفة (كلفة التنفيذ): هي التكاليف التي تتحملها الشركات خلال عمليات الإنتاج من مواد مباشرة، عمالة مباشرة، ونفقات التصنيع العامة. وتخفيض الكلف هدف تسعى إليه جميع الشركات، وأن اتباع استراتيجية تخفيض الكلف يتطلب من الشركة القيام بدراسة كلفة الوحدة الواحدة في ضوء مخرجاتها ومقارنتها ليس فقط بما يحصل من متغيرات جارية بل مقارنتها مع كلف الشركات المنافسة، وذلك من خلال حذف كل نشاط لا يحقق قيمة مضافة للشركة وللعلماء وتسعير المنتجات و/أو الخدمات بأقل من المنافسين لتحقيق المركز التنافسي للشركة في السوق المنافس. ويعتمد قياس أداء الكلفة على عدة مؤشرات منها:

- (1) نسبة كلفة البضاعة / مجموع المبيعات: وتتضمن تكاليف العمل والمواد الأولية والمصاريف الصناعية الثابتة. وتعرف بكلفة العمليات إذ يؤثر انخفاض هذه النسبة على كفاءة العمليات التشغيلية وتؤكد قدرة الشركة على المنافسة عند اتباعها استراتيجية الكلفة المنخفضة.
- (2) الانتاجية: وتعد إحدى العوامل الرئيسية للنجاح والتنافس في الأسواق وتعتبر مقياس لفاعلية وكفاءة الشركة في تحويل المدخلات إلى مخرجات.
- وقد تم قياس أثر المتغير من خلال الفقرات المدرجة في استبانة الدراسة، البند ثانياً، أبعاد تنفيذ الاستراتيجية، (أ) الكلفة، من 1 إلى 7.
- التميز: قدرة الشركات الصناعية على إنتاج بضائع و/أو خدمات مميزة وجاذبة للزبائن في السوق بطريقة تختلف عن بضائع و/أو خدمات المنافسين في السوق، وذلك من خلال صفات ومميزات خاصة للبضائع و/أو الخدمات (النوعية، الجودة، وقت التسليم، قنوات التوزيع، خصائص إضافية، خدمة ما بعد البيع).
- وقد تم قياس أثر المتغير من خلال الفقرات المدرجة في استبانة الدراسة، البند ثانياً، أبعاد تنفيذ الاستراتيجية، (ب) التميز، من 1 إلى 8.
- المركز التنافسي: المكانة المميزة والتي تحظى بها الشركات الصناعية قياساً بمنافسيها بأبعادها (الحصة السوقية، والامتداد الدولي) في السوق مقارنة بمكانة الشركات الأخرى.
- الحصة السوقية: هي نسبة مبيعات المنتج الخاص بالشركة إلى المبيعات الإجمالية للصناعة الواحدة. فمتابعة الشركة للحصة السوقية يساعدها في التعرف على مبيعات الشركة مقارنة مع مبيعات الصناعة ودرجة التغير فيها، بغض النظر عن الثبات أو الزيادة أو النقصان في مبيعات هذه الشركة، حيث يمكن أن تنخفض مبيعات الشركة ولكن حصتها السوقية قد تكون ثابتة أو في زيادة أو انخفاض.
- وقد تم قياس أثر المتغير من خلال الفقرات المدرجة في استبانة الدراسة، البند ثالثاً، مؤشرات المركز التنافسي للشركة، (أ) الحصة السوقية، من 1 إلى 10.

– الامتداد الدولي: هي قدرة الشركة الصناعية على الولوج في الأسواق الأخرى والانتقال عبر الحدود الجغرافية للدول الأخرى، وذلك من خلال تحديد العملاء المستهدفين وإمكانيات الشركة لتوسيع وجود الشركة على مناطق جغرافية جديدة. فالتوسع لا يقتصر فقط على عملية المبيعات، بل يشمل أيضاً التوسع في سلسلة التوريد والتسليم، بالإضافة إلى تقديم خدمات ما بعد البيع لتلك المواقع الجغرافية.

وقد تم قياس أثر المتغير من خلال الفقرات المدرجة في استبانة الدراسة، البند ثالثاً، مؤشرات المركز التنافسي للشركة، (ب) الامتداد الدولي، من 1 إلى 13.

أهمية الدراسة

تأتي أهمية الدراسة من جانبين، هما:

الأهمية النظرية: تبرز هذه الأهمية من الإثراء الفكري الذي قد تسهم فيه من خلال تتبع الأدب النظري والدراسات السابقة للمتغيرات الرئيسية (الكلفة والتميز) بالشكل الذي يكون إطار مفاهيمي متكامل عن هذه المفاهيم ومنهجية دراستها. كما تبرز أهمية هذه الدراسة في إمكانية تقديم مساهمة متواضعة من خلال تتبع الأدب النظري والدراسات السابقة للمتغيرات الرئيسية (الحصة السوقية، والامتداد الدولي) بالشكل الذي يطور الإطار المفاهيمي والإجرائي للدراسة، بالإضافة إلى بيان ومقارنة نتائج هذه الدراسة مع دراسات أخرى تمت ضمن إطار ثقافي واجتماعي مختلف. فضلاً عما ستأتي به الدراسة لصالح الشركات مجتمع البحث من نتائجها بالشكل الذي يساعدها في تحقيق المركز التنافسي.

الأهمية العملية: وتأتي هذه الأهمية من إمكانية استفادة الشركات المبحوثة من نتائج الدراسة بالشكل الذي يساعدها في تحقيق المركز التنافسي، خاصة أن هذه الدراسة تناولت دور تنفيذ الاستراتيجية كمتغيرات مستقلة. حيث أنه ومن واقع خبرة الباحثة العملية لأكثر من خمسة عشر- سنة في مجالات عمل متنوعة (خصوصة، مشاريع ربحية وغير ربحية، مشاريع تنموية) داخل وخارج الأردن، فإن العديد من الشركات لا تلتزم بالخطط الاستراتيجية الموضوعة عند التنفيذ على أرض الواقع وتعمل على تعديلها دورياً لتتماشى مع إجراءات وعمليات الشركة وإنجازاتها الفعلية.

وتستمد هذه الدراسة أهميتها من خلال النقاط الآتية:

- أ- أنها تعالج عملياً موضوعاً يتعلق بأثر تنفيذ الاستراتيجية في تحقيق المركز التنافسي في الشركات.
- ب- أنها تدعم الدراسات والبحوث النظرية والتطبيقية في المجال الاستراتيجي في بيئة شركات القطاع الصناعي في الأردن، ورفد الشركات بالملاحظات والتقييم المناسب الذي يساعدها على أداء دورها المهم لتحقيق المركز التنافسي.

حدود الدراسة

تمثلت حدود الدراسة فيما يلي:

- الحدود المكانية: تقتصر الدراسة على الشركات الصناعية في مدينة عمّان، المملكة الأردنية الهاشمية، والبالغ عددها (70) شركة.
- الحدود الزمانية: من المتوقع إنجاز الدراسة نهاية الفصل الدراسي الأول من العام الدراسي 2015/2014.
- الحدود البشرية: سوف تقتصر الدراسة على آراء المديرين ورؤساء الأقسام العاملين في الشركات الصناعية الأردنية لدراسة أثر تنفيذ أبعاد الاستراتيجية على أبعاد المركز التنافسي (الحصة السوقية، والامتداد الدولي) كونهم المعنيين بممارسة تنفيذ الاستراتيجية للشركات محل البحث.
- الحدود العلمية: تقتصر هذه الدراسة على قياس أثر تنفيذ الخطة الاستراتيجية بأبعادها (الكلفة، والتميز)، وما لها من أثر في تحقيق المركز التنافسي بأبعاده (الحصة السوقية، والامتداد الدولي).

محددات الدراسة

واجهت الباحثة خلال عملها على الدراسة المحددات التالية:

- ندرة الدراسات السابقة العربية بشكل عام والأردنية بشكل خاص التي تتناول موضوع أثر تنفيذ الاستراتيجية على المركز التنافسي، كما لوحظ قلة الدراسات الأجنبية التي تتمحور حول الموضوع - حسب علم الباحثة.

- لقد عاينت الباحثة وقت الطويل للوصول إلى مواقع الشركات المساهمة الصناعية الاردنية.
- عدم التطرق للبعد الثالث من أبعاد تنفيذ الاستراتيجية (التركيز) مما أدى إلى حصر نتائج الدراسة.
- واجهت الباحثة صعوبة في الوصول إلى مديري الادارة في بعض الشركات لطبيعة عملهم وانشغالهم.
- عدم استجابة بعض من أفراد مجتمع الدراسة في تعبئة أداة الدراسة بحجة ضيق الوقت لبعض الأفراد.

الفصل الثاني
الإطار النظري للدراسة والدراسات ذات الصلة

Theoretical Framework and Related Literature

أبعاد تنفيذ الاستراتيجية

استراتيجية قيادة التكلفة

استراتيجية التميز

مؤشرات المركز التنافسي

الحصة السوقية

الامتداد الدولي

الدراسات السابقة العربية والأجنبية

ما يميز الدراسة الحالية عن الدراسات السابقة

الفصل الثاني

الإطار النظري للدراسة والدراسات ذات الصلة

إن تطبيق الاستراتيجية بصورة ناجحة يمثل تحدياً أكثر صعوبة وتعقيداً لأن طريقة معالجة هذا التحدي وترجمته إلى سلسلة من الإنجازات يحدد مباشرة الجهد المبذول مسبقاً خلال مرحلة التحضير لإعداد واعتماد الخطة الاستراتيجية للشركة. ولو أن فشل الإدارة في تطبيق الاستراتيجية لا يقتصر على هذه المرحلة وحسب وإنما يتعداها إلى فشل إدارة الاستراتيجية ككل. ومهما كانت الإدارة ناجحة عبر البيئتين الداخلية والخارجية مع استخدامها نماذج وأدوات التحليل الاستراتيجي الخاصة بعملية اختيار وصياغة الاستراتيجية المناسبة، إلا أن خطواتها قد تصبح بلا معنى لها إذا لم توضع في سياق تنظيمي مناسب وتنقل إلى خطوات تنفيذية سليمة.

فمرحلة تنفيذ الاستراتيجية التي تهتم بإدارة العوامل المؤثرة أثناء العمليات والإنتاج وتبنى على أساس العمليات التشغيلية مع التركيز على الفاعلية والكفاءة، إضافة إلى التركيز على التنبؤ والتوقع المستقبلي. فمرحلة صياغة الاستراتيجية تهتم ببيان وتحليل العوامل المؤثرة قبل التنفيذ. ويمكن القول: إن صياغة الاستراتيجية بشكل جيد يعد الخطوة الأولى للتنفيذ الفاعل. وأن المديرين الأكفاء غالباً ما يتحركون إلى الخلف وإلى الأمام للحفاظ على صياغة الاستراتيجية وتنفيذها.

مفهوم عملية التنفيذ الاستراتيجي

يعرف التنفيذ الاستراتيجي بأنه العملية التي يتم عبرها ترجمة الاستراتيجية المصاغة أو الموضوعة إلى إجراءات عمل في إطار بناء نظم التخطيط وتخصيص الموارد المالية والبشرية اللازمة، ونظم للحوافز والمكافآت، والهيكل التنظيمي، والسياسات التنظيمية الساندة، ونظم المعلومات، والاتصالات، والقيادة، ونظام تقويم الأداء الاستراتيجي (سام، 2008، 2).

التخطيط الاستراتيجي والتنفيذ وجهان لعملة واحدة

إن التخطيط الاستراتيجي من جهة، والتنفيذ والرقابة من جهة أخرى، هما وجهان لعملة واحدة تحت المظلة الكبرى لإدارة الاستراتيجية. فلا يمكن الحصول على تنفيذ استراتيجي فاعل ورقابة فاعلة دونما النجاح في تحقيق الأهداف القياسية للأداء. والأهداف القياسية تلك الأهداف التي يتم تحديدها خلال مرحلة التخطيط الاستراتيجي. والعكس صحيح أيضاً، فالشركة يجب أن تحصل على تنفيذ استراتيجي ذي مغزى ونظام رقابة يقوم بتزويد التغذية الراجعة اللازمة والدورية لتطوير الخطط الاستراتيجية (Boseman, 1989, 111).

فالتنفيذ الاستراتيجي هو المحك الجوهرى لعناصر الإدارة الاستراتيجية والذي من خلاله يتم الكشف والتحقق من مدى نجاح هذه الإدارة في تحقيق أدائها بشكل فاعل وكفوء، إضافة إلى ديناميكيتها وتفاعل أجزائها وعناصرها بشكل جدي متكامل (سام، 2008، 4). لذلك فالإدارة التنفيذية تسترشد بعملية التنفيذ الاستراتيجي من خلال أدواتها ووسائلها المعلوماتية الراجعة والرقابية لهذا الغرض المهم الذي يصب في تقويم وتعديل وتصويب الاستراتيجية وصياغتها.

ويعتمد تنفيذ الاستراتيجية الموضوع (Barrows, 2010, 3) وبشكل سليم على 3 مكونات أساسية وهي:

1. الأفراد العاملين في الشركة
2. الاستراتيجية الموضوع
3. عمليات الشركة

كما أن هنالك ست مراحل متتابعة (Barrows, 2010, 5) تهدف إلى مساعدة المنظمات في السعي نحو الحصول على "التميز في تنفيذ الاستراتيجية" والتي تعد زيادة قابلة للقياس مستمدة من تنفيذ الاستراتيجية الموضوع بطريقة ناجحة:

1. تطوير استراتيجية - Develop the strategy
2. تخطيط الاستراتيجية - Plan the strategy
3. محاذاة الشركة بمكوناتها - Align the organization

4. تخطيط العمليات - Plan operations

5. الإرشاد والتعليم - Monitor and learn

6. الاختبار والتكيف - Test and adapt

مستلزمات التنفيذ الاستراتيجي للشركة

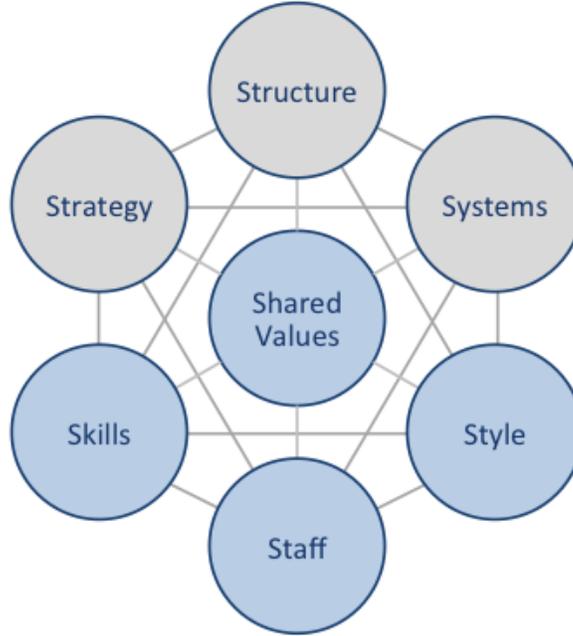
يتكون أ نموذج تنفيذ استراتيجية الشركة من أربع خطوات أساسية تمثل مستلزمات التطبيق التي توليها عملية تحديد طبيعة التغيير الاستراتيجي. فبعض الاستراتيجيات تتطلب تغييرات بسيطة في الهيكل التنظيمي للشركة وفي الأنظمة الإدارية المستخدمة فيها، في حين تفرض استراتيجيات أخرى ضرورة تنفيذ تغييرات جذرية في التنظيم والإدارة والأنظمة وفي نوعية الثقافة التنظيمية السائدة. وقد أشار Boseman (1989: 112) Thompson (2003: 357) إلى عدد من الجوانب الواجبة التغيير إلا أن McKinsey (في Peters, Waterman, 1980: 5) ركز على سبع جوانب سميت بـ7S إشارة للحرف الأول من كل جانب، ولا يمكن الاستغناء عن أي منها لتحقيق المكانة المميزة للشركة في السوق. وتضع الباحثة شرحاً للجوانب السبع التي تبدأ بالحرف S:

1. الاستراتيجية Strategy: وتشير إلى مجموعة الممارسات المتكاملة التي تمارسها الشركة بقصد تحقيق التفوق على المنافسين وتحسين صورتها أمام العملاء مع قدرة مميزة على تخصيص الموارد. وتحدد الاستراتيجية بعد أن يتم بلورة الرؤية المستقبلية، والتي تتشكل على أساسها الرسالة التي تسعى الشركة إلى تحقيقها، منبثقة عن دراسة وتحليل لواقعها الداخلي والخارجي، وما يحيط بها من مخاطر وما يتهدد لها من فرص سانحة ومتاحة.

2. الهيكل Structure: ويمثل مجموعة العلاقات التنظيمية التي تظهرها الخريطة التنظيمية بين الأعمال والمهام والتي تضم تقسيم الأنشطة وبيان التخصصات. والهيكل هو التركيب الذي يعكس شكل كيان الشركة، بما فيه ترتيب ووضع أجزائه. ولا بد من ربط الهيكل بالاستراتيجية، ومحاولة المراجعة المستمرة وإجراء التعديلات اللازمة عليه كلما تطلب ذلك.

3. النظم Systems: وتدلل على أسلوب عمليات التشغيل والتدفقات التي تبين كيفية إتمام العمل داخل الشركة أولاً بأول لمختلف العمليات ومن بينها نظم المعلومات ونظم الإنتاج والعمليات ونظم الرقابة، الجودة، ونظم قياس الأداء وتقييم العمل. والأنظمة هي التي تمهد لإجراءات العمل، والسياسات الضابطة، والاختصاصات، والصلاحيات، حيث إن بناء الأدلة الإدارية يساهم في استقرار العمل المؤسسي- ويثبت أركانه .
4. نمط الإدارة Style: ويمثل نمط الإدارة الإيديولوجية الفكرية لإدارة الشركة، وفلسفتها التنظيمية، بحيث تبين قيم ومعتقدات الإدارة، وما تحتاجه من الموارد البشرية والمالية. كما ويقصد بنمط الإدارة أن يكون للشركة شكل وأسلوب في التعامل مع المركزية واللامركزية، وكيفية اتخاذ القرارات وحل المشكلات التي تواجهها. كما يرسم نمط الإدارة أبعاد الاختيار الإداري المناسب في التعامل مع خطط الشركة. إذ هناك العديد من المنهجيات الممكن اتباعها من قبل الشركة والإدارة بالمشاريع والإدارة بالتحويل والإدارة الذاتية.
5. الهيئة الإدارية Staff: ويقصد بالهيئة الإدارية الموظفين داخل الشركة وهنا يصبح من الضروري الاهتمام بهؤلاء الأفراد بشكل متكامل ليس في شخصياتهم فقط بل في كل ما يتعلق بقدراتهم وإمكاناتهم وبما يفيد التنفيذ الفاعل للاستراتيجية. وتعتبر الموارد البشرية من أهم عوامل التطوير الإداري، حيث أكدت التجارب على أن العنصر البشري هو سر نجاح الشركة. فالشركة التي تحسن عملية اختيار موظفيها، وهي التي تحرص على تدريبهم وتنمية قدراتهم بكل ما هو جديد من مهارات ومعارف واتجاهات، وهي التي تحرص على تحفيزهم ومكافأتهم ضمن نظام مرن للمكافآت والحوافز المادية والمعنوية.
6. القيم المشتركة Shared Values: وتمثل القيم والتطلعات الأساسية والطموحات التي يتشارك فيها أفراد الشركة. وتعتبر القيم المشتركة عن الأفكار العريضة للتوجه المستقبلي التي ترغب الإدارة العليا في نشرها داخل الشركة ومن ثم التشارك فيها من جانب الأفراد. وفي هذا المجال يتم التركيز على عملية تطعيم العنصر البشري بمجموعة من القيم التي تميز الشركة عن غيرها وتعطيها القوة الدافعة الفعالية للإنتاج ومن أمثلتها: قيم الولاء، وقيم الالتزام.

7. المهارات Skills: وتمثل القدرات الذهنية والسلوكية والفنية للأفراد إلى جانب الخصائص والإمكانات والجدارات التي يتمتع بها الأفراد التي تمكنهم من تحويل المعلومات والمعارف إلى واقع عملي. وحيث أن التطوير الإداري يهدف إلى تحسين خدمات الشركة وباستمرار، وهذا لا يأتي إلا بتنمية قدرات ومهارات العاملين على الدوام.



الشكل (1-2)

أموذج 7S McKinsey للتنفيذ الاستراتيجي

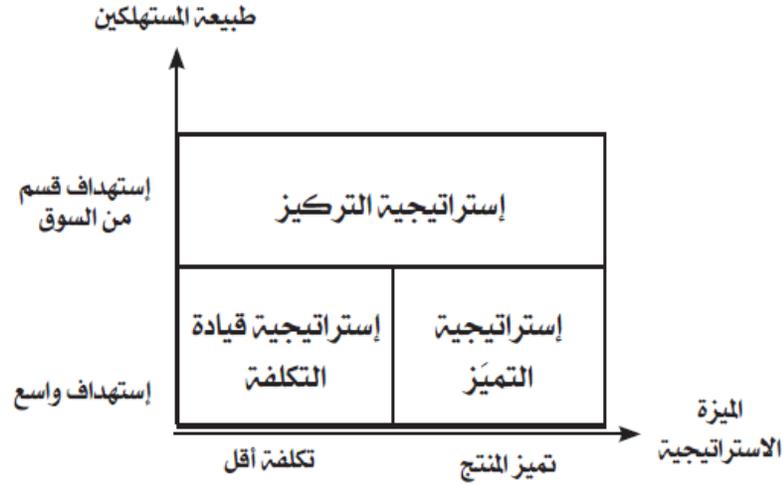
المصدر: دراسة للإطار النظري لنموذج 7S McKinsey (في Waterman, Peters :1980، 2)
Waterman, Peters (1980). The McKinsey 7S Framework, Mindtools. Available on
http://www.mindtools.com/pages/article/newSTR_91.htm, cited on 27th May 2014

أبعاد تنفيذ الاستراتيجية

قد تتمكن الشركة من بناء ميزة تنافسية، ولكن سرعان ما يسعى المنافسون في السوق نحو تقليدها والتي بدورها تؤدي إلى إضعاف ميزتها التنافسية. الموارد والقدرات التي ارتكزت عليها الميزة التنافسية تؤثر في سهولة أو صعوبة تقليدها. فكلما كانت هذه الموارد ذات صعوبة في نقلها أو تقليدها، وتنطوي على نوع من التعقيد، حافظت الشركة على ميزتها التنافسية لمدة أطول. كذلك فإن اعتماد الميزة التنافسية على العديد من الموارد والقدرات التي تجعل من الصعب معرفة أسباب هذه الميزة التنافسية وكيفية تقليدها وذلك لاعتمادها على مهارات وأنظمة إدارية لا تكون معلومة للمنافسين.

وعليه، فإن مردودية أي قطاع تتحدد من خلال القوى المختلفة للمنافسة داخله، وتفوق أي شركة داخل هذا القطاع يعتمد على تبنيتها لاستراتيجية تنافسية فاعلة تسمح لها باكتساب ميزة تنافسية على غيرها من المنافسين والمحافظة عليها، تضمن لها التفوق على باقي المنافسين على المدى البعيد ومجاهاة منافسيها بنجاح. لهذا يجب على كل شركة قبل وضع استراتيجيتها أن تقوم بتقييم استراتيجيات منافسيها في السوق للكشف عن أنشطتهم وأهدافهم وغاياتهم إضافة إلى نقاط ضعفهم، وذلك حتى يتسنى لها القيام بتجزئة سوقها المستهدف، بهدف تقدير ردود أفعالهم تجاه تحركاتها، مثل تخفيض الأسعار، وإدخال منتج جديد للسوق، واختراق سوق جديد، والقيام ببعض الحملات الترويجية.

وقد اقترح Porter (1980: 396) ثلاث استراتيجيات تنافسية أساسية للشركة وهي استراتيجية قيادة التكلفة، استراتيجية التميز، واستراتيجية التركيز. وتختلف هذه الاستراتيجيات فيما بينها حسب نوع الميزة التنافسية التي تبحث عنها الشركة والتي يمكن الحصول عليها تبعاً لمهاراتها وإمكانياتها ووضعيتها التنافسية في السوق، كما هو مبين في الشكل (2-2):



الشكل (2-2)

نموذج Porter للاستراتيجية المنافسة

المصدر: دراسة نقدية لإستراتيجيات Porter التنافسية (عادل: 2013، 2)

عادل، مزوغ (2013). دراسة نقدية لإستراتيجيات Porter التنافسية، الأكاديمية للدراسات الاجتماعية

والإنسانية، أ/ قسم العلوم الاقتصادية والقانونية. العدد 10: 46 - 52

وقد لاقى هذه الاستراتيجيات المقترحة اهتماماً وفي المقابل لاقى بعض النقد. فيرى البعض (Journal of Management Inquiry :2007: 258) أنه يمكن للشركة أن تهدف إلى تقليل التكلفة وتقديم منتجات مميزة في آن واحد فالشركات اليابانية استطاعت تقديم جودة عالية بسعر قليل. وكذلك فقد تؤدي الميزة إلى اكتساب حصة أكبر في السوق مما يؤدي إلى زيادة الإنتاج والحصول على وفورات الحجم (قلة تكلفة الوحدة نتيجة إنتاج حجم أكبر). كذلك فإن أي شركة لا يمكنها أن تغفل عن السعر ولا أن تغفل عن الجودة ولا عن احتياجات العملاء.

وعلى الرغم من هذه الانتقادات للاستراتيجيات المقترحة، فإنها ما زالت واسعة الانتشار؛ لأنها تساعد في بلورة مكانة الشركة. فالاستراتيجية تهدف إلى تحديد الاتجاه لجعل جميع العاملين يسرون باتجاه واحد. كذلك فإنه من المفهوم ضمناً، وكذلك من يهدف إلى الوصول إلى أقل تكلفة لن ينسى الجودة المقبولة لدى العميل.

استراتيجية قيادة التكلفة:

تعتبر استراتيجية قيادة التكلفة من بين الاستراتيجيات التنافسية الأساسية التي يمكن أن تتبعها الشركة حسب ما ذهب إليه Porter (1985) وتقوم هذه الاستراتيجية على مبدأ خفض تكاليف الانتاج والتوزيع والترويج لكي تتمكن من تقديم منتجات ذات أسعار منخفضة مقارنة بباقي المنافسين مع مراعاة مستوى من التميز. والغاية من اتباع استراتيجية قيادة التكلفة تتوقف على ما تريده الشركة من وراء ذلك، فقد تهدف الشركة إلى تحقيق عائد أكبر وذلك لاستثماره في ميادين البحث والتطوير للاحتفاظ بوضعيتها كقائد للسوق، مع الأخذ بعين الاعتبار أن معظم المنظمات تطمح لأن تكون قائدة التكلفة بهدف تحطيم الأسعار وجلب أكبر قدر من المستهلكين وتكوين أكبر حصة سوقية ممكنة.

وقد عرفها ياسين (1998) بأنها الإستراتيجية التي تضع الشركة كأقل المنتجين تكلفة في قطاع الصناعة وذلك من خلال الاستثمار الأفضل للموارد.

وتعرف استراتيجية قيادة التكلفة بأنها (الجناني، 2011) قدرة الشركة على التنفيذ بأقل التكاليف قياساً بالمنافسين ويكون ذلك من خلال تحسين الإنتاج وحذف الضياع واتباع الرقابة المحكمة على عناصر التكاليف، ولما كانت التكلفة انعكاس مباشر على السعر فإن ذلك يظهر بأن السعر هو السلاح التنافسي المستخدم في السوق.

وقيادة التكلفة هي الاستراتيجية التي تتفوق فيها الشركة على المنافسين من خلال الإنتاج بأقل تكلفة، ويحصل قائد التكلفة من اتباع هذه الاستراتيجية على الميزة التنافسية الدائمة، وهي التكلفة الأقل التي عن طريقها يضع قائد التكلفة الأسعار المنخفضة ومن ثم تحقيق الأرباح الدائمة.

إن ميزة التكلفة الأقل تكتسب عن طريق تحقيق الانتاجية التنافسية في عملية التصنيع والتوزيع، أو في الإدارة بشكل عام فضلاً عن الابتكارات التكنولوجية في عملية التصنيع والتوفير في تكاليف العمالة من خلال الإنتاج عبر البحار (Blocher et al، 2005: 73).

يضيف Wheelen & Hunger (2004: 119) إن قيادة التكلفة الأقل تتطلب بناء نطاق كفوء من التسهيلات التي تحتاجها الشركة، والسعي الحثيث لخفض التكاليف المتأتي من الخبرة وتشديد الرقابة على التكاليف، وتجنب الزبائن الهامشين وتخفيض التكاليف في مجالات البحث والتطوير، والخدمة، والإعلانات. وتتسم استراتيجية قيادة التكلفة بما يأتي:

(1) قائد التكلفة هو الأقل تكلفة في الصناعة لذلك فهو قادر على تحمل السعر المنخفض لمنتجاته أكثر مما تتحملها المنتجات المنافسة وعلى هذا الأساس يبقى قائد التكلفة يجني الأرباح المرضية (Thompson & Strickland، 2004: 50). وهذا ما يؤكد Slater (2010: 64) إذ يشير إلى أن وجود ميزة التكلفة الأقل تعطي الشركة قدرة الدفاع ضد الخصوم أو المنافسين وتمكن من الاستمرار في تحقيق الأرباح خلال مدة المنافسة الشديدة.

(2) إن الحصة السوقية العالية لقائد التكلفة تعني القدرة العالية في تفاوضه مع المجهزين، ذلك لأنه يتعاقد معهم بشراء كميات كبيرة.

(3) إن السعر المنخفض بمثابة حاجز أمام دخول الآخرين إلى الصناعة لأن القليل من الداخلين الجدد سيكونون قادرين على مقابلة ميزة قائد التكلفة، ونتيجة لذلك وفضلاً عما ذكر في النقطة (2) المذكورة آنفاً يرجح أن يكسب قائد التكلفة عائد أعلى من معدل العائد على الاستثمار.

ومثلما اتسمت استراتيجية قيادة التكلفة نقاط قوة فهي لا تخلو من نقاط الضعف، إذ تُنشئ حروب الأسعار والتي قد تقود الأرباح إلى مستويات متدنية جداً وتتطلب أحدث المعدات ويتعين الحفاظ عليها (Hitt، 2001: 166).

إن الميل إلى خفض التكاليف قد يقود الطلب على المنتج من خلال حذف الخصائص الرئيسة له. إذ إن قائد التكلفة يبقى قادراً على المنافسة فقط ما دام الزبون يرى المنتج هو (الأقل تكلفة تقريباً) يعادل المنتجات المنافسة التي تكلف أكثر بعض الشيء (Hitt، 2001: 166).

وتعد التكلفة الأقل من الاسبقيات التنافسية التي تستند اليها المنظمات لتحقيق ميزة تنافسية تمكنها من الحفاظ على حصتها السوقية من خلال التمتع بمزايا اقتصاديات الحجم والتي من أهمها تعويض هامش الربح الناجم من تخفيض سعر البيع عن طريق زيادة حجم المبيعات (الجنابي، 2011)

استراتيجية التميز:

تبنى هذه الاستراتيجية على فكرة تميز منتجات الشركة عن باقي منتجات المنافسين في السوق (Levitt، 1986)، ويتوقف ذلك على ما يتم إشباعه لدى الزبائن بشكل مختلف عما يشبعه المنافسون ليتناسب مع حاجاتهم ورغباتهم، خصوصاً تلك الشركات التي تهتم بالتميز والجودة أكثر من اهتمامهم بالسعر، وحتى يكون هناك تميز يجب أن يكون المنتج المميز غير قابل للتقليد من طرف المنافسين أو على الأقل صعب التقليد، كما يجب أن يكون الزبون مقدرًا لهذا التميز من خلال المنفعة التي تعود على الزبون من وراء استهلاك المنتج المميز. ونواحي التميز عديدة ولا يمكن حصرها نظراً لتعدد رغبات وحاجات المستهلك، فالجودة العالية، وانخفاض تكلفة الصيانة، وسهولة الاستخدام والحصول على المنتج، وتسهيلات الدفع، ودقة مواعيد التسليم، وسرعة تلبية الطلبات، وطول عمر المنتج، كلها خصائص ومقاييس يمكن أن تتخذها الشركة سبيلاً للتميز (Levitt). لذلك تتطلب استراتيجية التميز وجود بعض الشروط منها:

- أن يقدر المستهلك قيمة الاختلافات في المنتج ودرجة تميزه عن غيره من المنتجات
- وجود عدد كبير من المنافسين

وحسب Porter (1980: 66) فإن التميز سيكون ذو تكلفة عالية نسبياً مع الأخذ بعين الاعتبار أن استراتيجية التميز تتطلب تحقيق تقارب في تكلفة المنتج مقارنة بالمنافسين، لذا فعندما تحقق الشركة التميز في منتجاتها يجب عليها بيعها بسعر أعلى من تكلفة التميز الإضافية لكي تستفيد من هامش ربح ناتج عن التسعير الإضافي (Premium Pricing).

يشير Blocher (2005: 35) إلى أن استراتيجية التمايز تتطلب وجود قوة خاصة لخطوط الإنتاج لأهمية تقديم المنتج بجودة عالية وأفضل صورة للزبون كما تتطلب استراتيجية التمايز أن يكون الزبائن غير متحسين نسبياً للسعر، كما ينبغي أن يكونوا على استعداد لدفع المزيد مقابل التكاليف الإضافية لخاصية التمايز.

وتتسم استراتيجية التمايز (Hitt، 2001: 166) بالخصائص الآتية:

- 1) الولاء للماركة الذي يقلل حساسية الزبون الناتجة عن السعر، لذلك فإن زيادة التكاليف يمكن تهميرها إلى المشتري، ومن ثم كسب الشركة المتميزة عائدات أعلى من المعدل السائد في الصناعة.
- 2) ويعد ولاء الزبون بمثابة حاجز للدخول إلى السوق لأن الشركات الجديدة التي ترغب في الدخول ينبغي أن تطور قدراتها لتمييز منتجاتها من أجل المنافسة بنجاح.
- 3) إن استراتيجية التمايز هي الأكثر احتمالاً لتوليد أرباح أعلى من استراتيجية التكلفة الأقل لأن التمايز يخلق حواجز دخول أفضل.

على الرغم من هذه الخصائص إلا أن استراتيجية التمايز تواجه بعض التحديات، فقد يضحي الزبائن بالخصائص الفريدة لتحقيق وفورات في التكاليف، وتنخفض لديهم الفروقات المدركة وقد تنخفض عندما يتم نسخ خصائص المنتج من قبل المنافسين.

وقد أشار Slater (2010: 71) إلى أن تغيير أدوات المستهلكين في التمييز فيما بين يرغب بها الزبون في السنة الحالية قد لا تكون مرغوبة في السنة القادمة.

مؤشرات المركز التنافسي

تعتبر المنافسة بين الشركات من أهم التحديات التي تواجهها، فبعض الشركات تنمو وتتوسع وتزيد من حصتها السوقية فيما تقدمه من سلع وخدمات ذات جودة عالية وبأسعار مناسبة من خلال استغلال مواردها بكفاءة، وهي بذلك تحقق تفوقاً على مثيلاتها في الصناعة.

أما البعض الآخر من الشركات تتعثر ولا تستطيع مواكبة المتغيرات المتسارعة وبالتالي تواجه مشكلات عديدة تؤدي في النهاية إلى تناقص حصتها السوقية وتراجع مركزها التنافسي والخروج من دائرة المنافسة (القُصع، 2005).

وتواجه الشركات العديد من المتغيرات التي تتصف بالتغير والتعقيد إضافة إلى عدم الوضوح والاستقرار، فخلال العشرين السنة الماضية رسمت الأحداث المتسارعة والمتلاحقة صورة جديدة للعديد من الشركات، فالتطور التكنولوجي المتسارع وشدة المنافسة في سوق الأعمال وتدخل الدولة بفرض الأنظمة والقوانين التي تنظم أعمالها إضافة إلى وعي المستهلك من السلع والخدمات المقدمة، كل ذلك أضاف جملة من التحديات. وقد أصبح التحليل البيئي الخارجي ضرورة حتمية للبقاء والنمو في دنيا الأعمال، كما أن دراسة وتحليل متغيرات البيئة الداخلية للشركة وتحديد ما تمتلكه من مكامن القوة ونقاط الضعف والعمل على تعزيز نقاط القوة والمحافظة عليها ومحاولة معرفة أسباب نقاط الضعف والعمل على تصحيحها حتى لا تصبح عرضة للتهديدات من المنظمات المماثلة لها في الصناعة يؤدي ذلك إلى إيجاد التوافق والتفاعل فيما بين بيئة الشركة الداخلية والتغيرات الحاصلة في بيئتها الخارجية وهذا لن يحدث إلا بالتحليل البيئي الداخلي والخارجي للشركة (القُصع، 2005).

وفي السبعينات من القرن الماضي وضع Porter (1980) المعيار الذهبي للكيفية التي يتم بها ابتكار وتحليل الاستراتيجيات اليوم، وهذه الطريقة التي يطلق عليها قوى Porter الخمس (Porter's Five Forces) وهي تحلل المجال والبيئة التنافسية التي تعمل فيها الشركات وتوضح صورة للبيئة الحالية التي تنافس فيها الشركة مما يتيح الصورة الكلية وفي ضوءها يتم وضع الاستراتيجيات التي من شأنها أن تؤدي إلى اتخاذ قرارات فعالة تقوي جانب الشركة في المنافسة.

ويرى Porter (1980) أن الربحية المحتملة في أي مجال يمكن أن تتحدد من خلال خمس قوى وبالتالي تحديد النجاح المحتمل للشركة، كما تمثل هذه القوى نموذج لمراجعة وفحص الجانب البيئي الخارجي للشركة وتحديد مدى جاذبية النشاط في لحظة معينة من الوقت ويمكن استخدام هذا النموذج في أية شركة مهما كان حجمها وموقعها ومجال نشاطها، كما يمكن استغلال الاستفادة من هذا النموذج أيضاً في الرصد الدائم للسوق واتجاهاته وحركة المنافسين فيه.

العناصر الأساسية للهيكل التحليلي "قوى بورتر الخمس" هي:

(1) القادم الجديد New Entrants: تمثل عوائق الدخول إلى القوى التي تحول دون دخول الشركات إلى سوق معين، سواء كانت عوائق كبيرة أم قليلة، فهذه العوائق من الأهمية بمكان وخاصة للشركات التي تعمل في مجال معين منذ فترة طويلة أو تلك الجديدة في هذا المجال. وقد عدد بورتر مجموعة هذه العوائق كالتالي:

- اقتصاديات الحجم: قدرة الشركة على إنتاج منتجاتها أو تقديم خدماتها بشكل مكثف ومن ثم البيع إلى العملاء بثمن منخفض والمنافس الذي لا يتمتع بالوفرة أو الوسائل التي تمكنه من الإنتاج الغزير.
- تميز المنتج: من التكنيكات التي تستخدمها الشركات كي تمنح منتجها مزيداً من القيمة والتفوق على منتجات منافسيها.
- متطلبات رأس المال: تشير إلى مقدار المال الضروري لدخول سوق معين من خلال توفير البنية الأساسية اللازمة لإنتاج المنتج ومدى احتياجه للمال.
- التكاليف المستقلة: إمكانية وصول الشركة إلى المواد الخام أو الأسعار الأدنى أو بالدعم الحكومي والذي يؤثر على قدرة الشركات الناشئة على إقامة مشاريعها.

(2) تهديدات المنتجات أو المنتجات البديلة Substitute Products: البديل لأي منتج أو خدمة يمكن أن يكون أي منتج أو خدمة أخرى تؤدي نفس الغرض وغالباً ما تقلل الشركات من شأن منافسيها من خلال عدم إدراكها لحقيقة أن المنتج أو الخدمة التي يقدمها المنافسون يمكن أن يكون بديلاً عن منتجها أو خدمتها. وقد يكون سر نجاح البديل في أنه يلبي نفس احتياجات المستهلكين رغم أنه لا يمثل نفس الخدمة أو المنتج ولا يعمل بنفس الطريقة.

(3) القوة التفاوضية للمجهزين Bargaining Power of Suppliers: تحتاج الشركات إلى تسيير أعمالها والقيام بأنشطتها من خلال التحكم في جودة أو كم المنتج أو الخدمة، وإلا مارس الموردون تأثيرهم على الشركات وأثروا على قدرتها في الدخول إلى الأسواق الجديدة بحيث تتوقف قوة تأثير الموردين على خصائص الشركات وعلى الأهمية النسبية للمبيعات.

(4) القوة التفاوضية للمستهلكين Bargaining Power of Customers: كما للمجهزين من تأثير في المنافسة ومعارك السوق فإن للمستهلكين نفس التأثير، فالمستهلكون يمكن أن يجبروا الشركات على خفض أسعارها والمطالبة بالميزد من الخدمات أو مستوى أعلى من الجودة بل وقد تصل في بعض الأحيان وضع المنافسين في السوق الواحد في مواجهة مع بعضهم البعض، وكما هي الحال في أغلب المواقف عندما يشكل المشترون جماعات فسوف يمارسون تأثيرهم في حال الشراء بكميات كبيرة لأن هذا يجبر الأسعار على الانخفاض.

(5) الوضع التنافسي Competitive Rivalry: العناصر الأربعة السابقة مجتمعة تقودنا إلى إشعال المنافسة بين أصحاب الشركات والمشروعات وتوفر قاعدة لدراسة المنافسة ، فكل شركة تواجه منافسة قد تكون مباشرة أو غير مباشرة لكنها موجودة بالفعل وتصبح أي شركة عرضة للمنافسة في اللحظة التي تظن فيها أنه لا منافس لها.

وعندما تعرف أي شركة منافسيها وتعرف ماذا يفعلون فهي تكون حينئذ في حاجة إلى تحديد ماهيتها وإثبات وجودها وهذا ما يطلق عليه الميزة التنافسية والتي بدورها قد تقود الشركة إلى المركز التنافسي- المنشود. والتي تأتي من خلال الاختلاف وهذا الاختلاف يتحقق من خلال العلامة التجارية وهي الصورة التي يرسمها العملاء عن الشركة في أذهانهم.

كما أهتم عدد من الكتاب والاقتصاديين والمنظمات والهيئات الدولية بتعريف التنافسية على مستوى الدول أكثر من تعريف التنافسية على مستوى المؤسسات وقطاع النشاط، لذلك نجد أن هناك العديد من التعاريف والتي تختلف حسب الزاوية التي تُرى منها التنافسية وسنتطرق لأهم هذه التعاريف.

شتعريف المجلس الأمريكي للسياسة التنافسية وتعرف التنافسية على أنها "قدرة الدولة على إنتاج سلع وخدمات تنافس في الأسواق العالمية وفي نفس الوقت تحقق مستويات معيشة مطردة في الأجل الطويل" (نوير، 2002).

تعريف المجلس الأوروبي ببرشلونة للتنافسية بأنها "القدرة على التحسين الدائم لمستوى المعيشة لمواطنيها وتوفير مستوى تشغيل عالي ومهاسك اجتماعي وهي تغطي مجال واسع وتخص كل السياسة الاقتصادية".

(للتنافسة بأنها "المدى الذي من خلاله تنتج OCDE) تعريف المنظمة الدولية للتعاون الاقتصادي والتنمية الدولة وفي ظل شروط السوق الحرة والعدالة، منتجات وخدمات تنافس في الأسواق العالمية، وفي نفس الوقت التنافسية (OCDE) يتم تحقيق زيادة الدخل الحقيقي لأفرادها في الأجل الطويل" (نوير، 2002). كما وتعرف الدولية بأنها: "القدرة على إنتاج السلع والخدمات التي تواجه اختبار المزاخمة الخارجية في الوقت الذي تحافظ فيه على توسيع الدخل المحلي الحقيقي"، كما يمكن تعريف التنافسية الدولية بأنها قدرة البلد على زيادة حصصها في الأسواق المحلية والدولية.

تعريف معهد التنافسية الدولية إذ يرى معهد التنافسية الدولية على أنها قدرة البلد على إنتاج أكثر وأكفاً نسبياً وبيع أكثر من السلع المصنعة والتحول نحو السلع عالية التصنيع ذات التقنية، إضافة إلى استقطاب الاستثمارات الأجنبية المباشرة بما يوفره للدولة من بيئة مناسبة وبما ترفعه الاستثمارات الأجنبية من المزايا التنافسية التي تضاف إلى المزايا النسبية.

وقد توصل فريق معهد التنافسية الدولية إلى التعريف الموجز التالي: "تتعلق التنافسية الوطنية بالأداء الحالي والكامن للأنشطة الاقتصادية المرتبطة بالتنافس مع الدول الأخرى". ووضع لهذا التعريف مجالاً يتناول الأنشطة التصديرية ومنافسة الواردات والاستثمار الأجنبي المباشر (نوير، 2002).

الحصة السوقية

تمثل الحصة السوقية للشركات الأعمال إحدى المؤشرات المهمة التي تعزز مركزها التنافسي- في السوق. إذ تسعى الشركات دوماً للحفاظ على حصتها السوقية من خلال تقديم منتجات ذات جودة عالية، باتباع سياسة سعرية مناسبة وتطوير أنشطتها الإنتاجية والتسويقية. وعليه تعد الحصة السوقية أهم المؤشرات الفعالة لنجاح كل من الأنشطة الإنتاجية والتسويقية والميزة التنافسية والربحية (الصميدعي، 2001: 21).

1) مفهوم الحصة السوقية Market Share Concept

الحصة السوقية هي مقياس لقوة الشركة في السوق (Kotler & Armstrong، 1999: 38). وعرفها Pride Aferel (2000: 23) بأنها النسبة المئوية من السوق المستهدف الذي بالفعل يشتري منتج معين من شركة معينة. ويؤكد السيد (2000: 284) على أن الحصة السوقية هي تلك العلاقة بين مبيعات الشركة من علامة تجارية من فئة للمنتج منسوباً لمبيعات السوق من مختلف العلامات التجارية للمنتج نفسه. ويرى Pitt (1996: 71) أن الحصة السوقية هي مدى نفاذية الشركة في السوق التنافسية وحجم منتجاتها قياساً بالحجم الكلي للسوق.

إن التحليل البسيط للحصة السوقية والمتمثل بنسبة مبيعات الشركة إلى المبيعات الإجمالية للمنتج نفسه في السوق لا يمكن أن يكون كافياً إذ توجد هناك عوامل مؤثرة ينبغي الانتباه إليها عند قياس الحصة السوقية، وتشمل على القوى الخارجية ذات التأثير في منظمات الأعمال جميعاً، ودخول منظمات جديدة إلى السوق (Stanton 2001: 61).

ومن ناحية أخرى يساعد تحليل الحصة السوقية المديرين في فهم فيما إذا كان إخفاق أهدج المبيعات هو نتيجة لعوامل خارجية أو لمشاكل متعلقة بالخطة التسويقية. فإذا ما انخفضت المبيعات مع بقاء الحصة السوقية ثابتة، يكون لعوامل البيئة الخارجية تأثير على كل المنظمات الصناعية لكن إذا ما انخفضت الحصة السوقية للشركة الواحدة مع استمرار ازدياد مبيعاتها تكون المشكلة في الخطة التسويقية (Keegan 1995: 695).

(2) أهمية الحصة السوقية Market Share Importance

يشير كل من Hooly & Saunders (1993: 25) إلى أن أهمية الحصة السوقية تتضح من خلال عدة مهام أساسية تخدم شركات الأعمال، وهي:

- تعمل كمؤشر لمدى قدرة الشركة على خدمة السوق الذي تعمل فيه، فالحصة السوقية العالية تعني أداء أفضل في خدمة وتلبية حاجات الزبائن الحاليين والمحتملين.
- تمنح الحصة السوقية الشركة القدرة على تحقيق اختراق آخر للسوق. فالعلامات التجارية ذات الحصة السوقية العالية غالباً ما تكون معروفة بشكل واسع وتوزع بشكل واسع أيضاً. وتمثل إحدى الموجودات التسويقية الأساسية غير الملموسة تساعد على التطوير اللاحق لمركز الشركة
- توفر الحصة السوقية أيضاً بُعد الإدراك مكانة الشركة لحجم الصناعة الذي تتنافس فيه والسوق الذي يقدم إليه المنتج.
- التتابع الزمني لحصة الشركة في السوق بحسب السنين والأشهر والأسابيع وحتى الأيام.

(3) مقياس الحصة السوقية Market Share Measures

يقاس موقع الشركة ضمن صناعتها عادة بالحصة السوقية Kotler (2000: 67) ويمكن لكل شركة أن تقيس حصتها السوقية من خلال ثلاث طرق وهي:

- (أ) الحصة السوقية الكلية Over Market Share: هي مبيعات الشركة لمنتج ما يعبر عنها كنسبة مئوية لإجمالي المبيعات في السوق ككل ويتطلب ذلك تحديد السوق الكلية المعنية لغرض حساب الحصة السوقية.
- (ب) حصة السوق المخدوم Served Market Share: مبيعات الشركة المعبر عنها كنسبة مئوية لإجمالي المبيعات الخاصة بسوقها ويشمل هذا السوق جميع المشتركين القادرين والراغبين بشراء منتجاتها.
- (ج) الحصة السوقية النسبية Relative Market Share: يمكن التعبير عنها الحصة السوقية للشركة نسبة إلى حصة منافسها الأكبر في السوق.

4) توسيع الحصة السوقية Expanding Market Share

يرى Kotler (2000: 705) أن زيادة الحصة السوقية للشركة يمكن أن يتم من خلال اتباع الخطوات التالية:

- أ) تخفيض أسعار سلعها أو خدماتها لاجتذاب الزبائن ذوي الوعي والحساسية للأسعار.
- ب) تقديم منتجات جديدة ذات صفة ابتكارية من شأنها إشباع حاجات الزبائن الجدد وتقديم قيمة أكبر لهم مقارنة بالمنافسين.
- ج) تقديم خدمات مختلفة مثل خدمات ما بعد البيع وخدمات التسليم السريع التي يطلبها الزبائن أو حتى زيادة الطاقة الإنتاجية.
- د) تعزيز وتطوير نوعية النشاطات التسويقية، مثل: إعداد برامج تدريبية مميزة لتحقيق التطور النوعي لقوى البيع للتوجه نحو الزبون ولاسيما هؤلاء الذين لم يحصلوا على الكميات والنوعيات المطلوبة من الشركة أو من المنافسين في الصناعة.

الامتداد الدولي

يوماً يتم افتتاح العديد من المشاريع الصغيرة التي يملكها ويديرها أفراد بشكل فردي، وهي ما يسمى بالشركات الفردية. وتنطلق هذه الشركات غالباً بحماس ورؤية متفائلة عن مستقبل مشرق وأرباح كبيرة، والتي لا يتم غالباً استثمار مبلغ كبير على التجهيزات الأولية من إعداد وتأمين البضائع، إيماناً بدعم ونجاح المشروع. وبعد افتتاح المشروع بشكل رسمي، ترتسم الأحلام والآمال التي بناها صاحب العمل على نجاح هذا المشروع وإدراك حقيقة أنه لم يتحقق منها المطلوب لأسباب مختلفة منها عدم استقطاب الزبائن، أو عدم نشوء الطلب على السلعة أو الخدمة

وعندما يتم البحث عن أسباب الفشل، يجد صاحب العمل نفسه أمام نوعين من الفشل (شحات، 2011: 2) والذي تتعرض لهما معظم المشاريع التجارية، ألا وهما:

النوع الأول: الفشل الاستراتيجي:

تحت هذه النوع يندرج عدم القيام بدراسة جدوى حقيقية لمدى نجاح المشروع، فقد يكون الدافع الرئيسي هو قناعة الشخص أو صديق له أو قريب بحسن البضاعة، أو مشاهدته لنجاح مشروع مماثل، ويعتقد المغامر الجديد أن النجاح سيتحقق لأي مشروع مماثل دون وجود مقومات وعناصر النجاح لمشروعه الجديد.

النوع الثاني: الفشل التكتيكي:

والمقصود بذلك أن الفكرة قد تكون ناجحة والمشروع يمكن أن ينجح ويحقق الأرباح المطلوبة، ولكن هناك سوء إدارة في تنفيذ المطلوب. ذلك أن تحقيق النجاح في المشاريع التجارية أمر ليس بالصعب، ولكنه يتطلب نوعاً من الإشراف الشخصي المباشر في العمل، وعدم ترك الإدارة والتصرف في أيدي الغير.

وتبدأ استراتيجية نمو الأعمال مع دراسة ورؤى ثابتة للسوق المستهدف. فالشركات التي تأخذ على عاتقها النمو السليم والذي بدوره يؤثر على المركز التنافسي المستقبلي للشركة، تلتزم بتطوير أنظمتها وعملياتها لضمان تدفق مستمر من الأفكار من السوق إلى أعمالها. وهو أعمال الشركة قد يأخذ أشكالاً متعددة (شحات، 2011: 3)، والتي يمكن تصنيفها وفقاً للفئات كتطوير منتجات جديدة واتباع استراتيجية توسيع السوق، وتبني استراتيجية تنويع المنتج و/أو تبني استراتيجية تجزئة السوق.

مؤشرات قياس تنافسية الدول

أكد معظم الباحثين (Markusen، 2004: 14) و(Reinert & Rajan، 2008: 7) على ضرورة استعمال عدة مؤشرات لقياس تنافسية دولة ما، والبدايل المتوفرة لذلك تتمثل في ملاحظة تطور الدخل الحقيقي حسب الفرد أو الإنتاجية، أو على النتائج التجارية للدولة.

لقد تطور الدخل الحقيقي حسب الفرد والإنتاجية مفاهيم مرتبطة ولكن ليست متشابهة، حيث يوضح Markusen (2007: 14) هذه الحالة بقوله: إن الدخل الحقيقي حسب الفرد يرتبط بعوامل الإنتاج الكلية، التوفر على رأس المال والموارد الطبيعية وكميات التبادل. فزيادة عوامل الإنتاج الكلية تزيد الدخل حسب الفرد، مثل ما يفعل تطور التخصيص الوطني بالموارد الطبيعية ورأس المال المادي، أو تحسن في التبادلات.

تزداد كميات التبادل لدولة ما ومنه الدخل حسب الفرد عندما يكون الطلب العالمي الإضافي على المنتجات والخدمات المصدرة من طرف هذه الدولة كبير، أو عرض عالمي إضافي على المنتجات والخدمات التي تستوردها. ولهذا فإن مقاربات التنافسية الوطنية المبنية على التجارة والدخل حسب الفرد مرتبطة فيما بينها. وعندما تكون محفظة صادرات دولة ما مركزة على قطاعات النشاط ذات نمو كبير ومحفظة الواردات مركزة على قطاعات نشاط ذات نمو ضعيف أو في حالة انحدار، فيمكن أن يكون مؤشر على تحسن كميات التبادل لهذه الدولة، وهذا يخضع لسرعة رد فعل الأسواق العالمية لشروط العرض والطلب الإضافيين، ويرتفع دخل الفرد تحت تأثير زيادة التخصيص الوطني من الثروات الطبيعية (تنقيب عن الثروات الطبيعية) أو من رأس المال المادي (طارق، 2002، 5).

تنشر العديد من المنظمات والهيئات الدولية، المعهد الدولي لتنمية الإدارة International Institute for Management Development (IMD)، والمنتدى الاقتصادي العالمي (WEF) World Economic Forum، ومنظمة الأمم المتحدة (UN) United Nations، تقارير سنوية تتضمن مؤشرات تهدف إلى تصنيف دول العالم بدلالة معايير مختلفة مثل التنافسية، والتطور البشري، والحرية الاقتصادية، وتكلفة الأعمال. وقد لخص هذا المعهد الدولي لتنمية الإدارة المؤشرات في ثمانية عوامل وردت في تقرير سنة 1997 وهي مبينة في الجدول (1-2):

الجدول (1-2)
تكوين عوامل مؤشر المعهد الدولي لتنمية الإدارة

رقم	تسمية العامل	عدد المؤشرات
1	الاقتصاد الكلي	30
2	العملة	45
3	الحكومة	48
4	المالية	27
5	البنية التحتية	32
6	الإدارة	36
7	العلوم والتقنية	26
8	البشر	44

المصدر: تقرير المعهد الدولي لتنمية الإدارة، 1997

ليتم تجميعها سنة 2002 وتبويبها في أربع عوامل فقط: الإنجاز الاقتصادي، وفاعلية الحكومة، وفاعلية قطاع الأعمال، والبنية التحتية. حيث يضم كل عامل عدة عناصر، وكل عنصر يشمل عدة مؤشرات أو متغيرات ذات طبيعة كمية مباشرة أو قياسات للرأي، بلغ تعدادها 244 مؤشراً عام 1997 و314 سنة 2000.

وقد انفصل دور الدول في دعم التنافسية من خلال إيجاد مناخ ملائم لكي تستطيع المؤسسات تحسين أدائها، ويتجلى هذا في عدة مؤشرات ومظاهر في الحياة الاقتصادية (نوير، 2002) أهمها:

1. استقرار البيئة الاقتصادية الكلية من خلال تدني معدلات التضخم وتوفير تمويل ملموس.
2. إزالة كافة معوقات التجارة، المحافظة على تطوير أسواق عالمية مفتوحة وتنافسية.
3. تدعيم المشروعات الصغيرة والمتوسطة وإزالة كافة الأعباء غير الضرورية على نشاطها الاقتصادي.

4. تحرير الأسواق بغية عملها بكفاءة، وتحفيز الأفراد والشركات من خلال إصلاح الضرائب المفروضة عليهما.
5. ضمان بيئة مواتية للاستثمار المحلي، وتحسين الخدمات المقدمة من قبل الحكومات لتشجيع الاستثمار.

ومن هنا ظهر مصطلح "السياسة التنافسية" والتي تعرف بأنها "زيادة كفاءة جانب العرض في الاقتصاد في ظل خصائص معينة لأسواق المنتجات وأسواق رأس المال، ورصيد المعرفة المستندة إلى العولمة (OECD، 1996، 9). وحددت منظمة التنمية والتعاون الاقتصادي (OECD) أدوات السياسة التنافسية في تحفيز هياكل السوق عبر إجراء إصلاحات اقتصادية في جانب العرض وإصلاح أنظمة ممارسة السلطة ونظام الضرائب، والتعليم وأنظمة البحث والتطوير، وآليات نقل التكنولوجيا والبيئة الأساسية وغيرها.

وتتمثل أهداف السياسة التنافسية في تدعيم قدرة المؤسسات الصناعية أو الدول على توليد دخول مرتفعة لعناصر الإنتاج ومستويات مرتفعة من التوظيف.

خلاصةً، تكمن أهمية التنافسية بالنسبة للشركات كما بالنسبة للدول، حيث أصبحت تسعى كليهما لتحسين وضعيتهما التنافسية رغم أن معظم الاقتصاديين والهيئات الاقتصادية الدولية لم يتفقوا على تعريف موحد للتنافسية، والمؤشرات المستعملة في قياسها تدور حول معدل الدخل للفرد الواحد وكذا حجم التبادلات التجارية للدولة وتطورهما، والتي تعتبر نتيجة لمردودية المؤسسات وقدرتها على اقتحام الأسواق الدولية والصمود في وجه المنافسين الدوليين، وتركز كل مؤشرات التنافسية التي تعدها المنظمات والهيئات الدولية على عنصرين هامين وهما التطور التكنولوجي والإنفاق على البحث والتطوير، واستعمال الوسائل التكنولوجية الحديثة، سواءً على مستوى الشركات أو على مستوى الدولة في حد ذاتها.

الدراسات السابقة

أولاً: الدراسات باللغة العربية

فرج، (2004)، "استعمال تحديد التكلفة المستهدفة في تنفيذ استراتيجية المواجهة: دراسة تطبيقية في الشركة العامة للصناعات الكهربائية". هدفت الدراسة إلى التحقيق في الاستراتيجيات التي قدمها Porter (1998) بوصفها استراتيجيات عامة قابلة للتطبيق لأي حجم ونوع من الوحدات الاقتصادية والتي يمكن تطبيقها على الكثير من الوحدات الاقتصادية في العالم بشكل عام. أجريت الدراسة في العراق، وقد استخدمت المنهج التحليلي من خلال جميع الدراسات السابقة التي تتكون عيناتها من زبائن الشركة العامة للصناعات الكهربائية، والذين تم قياس أثر تنفيذ الاستراتيجية عليهم. وقد خلصت الدراسة إلى أن الوحدات الاقتصادية من غير المتميزين ومن غير قادة التكلفة عليها أن تتبنى استراتيجية المواجهة، وأن التنافس فيما بينها من خلال الخصائص الرئيسية الثلاثة للمنتج، أو ما يطلق عليها ثلاثية البقاء وهي: التكلفة والجودة والوظائفية. فمواجهة المنافسين من خلال هذه الثلاثية هو ما يُمكن الوحدة الاقتصادية من البقاء والاستمرار في السوق. وتوصلت الدراسة أيضاً إلى أن تحديد التكلفة المستهدفة التي تسعى إليها الشركة سواءً كلفة بضائع أو تكلفة الإنتاج هي الأداة الفاعلة التي تمكن الوحدات الاقتصادية من تحقيق التكلفة والجودة والوظائفية التي يقدمها المنافسون. أوصت الدراسة بضرورة إجراء المزيد من الدراسات التطبيقية عن موضوع تنفيذ الاستراتيجيات.

ساهمت دراسة فرج (2004) في تحديد بعض أبعاد المتغير المستقل (الكلفة) الخاصة بالدراسة الحالية. وتختلف دراسة فرج عن الدراسة الحالية في كون الأولى أجريت على المجتمع العراقي ودرستها لبعده واحد فقط من أبعاد تنفيذ الاستراتيجية وهو التكلفة المستهدفة، بينما الدراسة الحالية ستجرى على المجتمع الأردني وسيتم من خلالها دراسة أكثر من بعد واحد من أبعاد تنفيذ الاستراتيجية (الكلفة والتميز).

المحمود ورزق، (2009)، "مدخل إدارة التكلفة الاستراتيجية لدعم القدرة التنافسية للشركات المساهمة السعودية في ظل متغيرات القطاع العالمي الجديد". هدفت الدراسة إلى الكشف عن دور مدخل إدارة التكلفة الاستراتيجية في معالجة أوجه القصور في السيطرة على التكلفة المنشودة لدى الشركات، وأثر ذلك على دعم القدرة التنافسية للمنشآت بصفة عامة والشركات السعودية بصفة خاصة. كما هدفت إلى بيان متطلبات دعم القدرة التنافسية للمنشآت في ظل التطورات الاقتصادية الجديدة، والمتغيرات التي فرضتها البيئة الاقتصادية في ظل النظام العالمي الجديد وأثرها على المركز التنافسي للصادرات السعودية. استخدمت الدراسة المنهج التحليلي، وتم جمع البيانات من خلال استبانة وزعت على (76) شركة مساهمة سعودية. وخلصت الدراسة إلى أن إدارة التكلفة من منظور استراتيجي تعد بمثابة منهج متكامل يشمل على عدد من الأدوات والأساليب التي تعمل بتكامل بهدف دعم الميزة التنافسية. كما أشارت النتائج إلى أن هناك تبايناً بين آراء المسؤولين في الشركات المساهمة نظراً لاختلاف أوجه النشاط فيها، مما يصعب معه الاتفاق على عناصر موحدة تصلح لتطوير الميزة التنافسية لجميع هذه الشركات. أوصت الدراسة ضرورة إجراء دورات تدريبية تعمل على تعزيز مفهوم التكلفة الاستراتيجية لمسؤولي الشركات المساهمة.

استفادت الدراسة الحالية من دراسة المحمود ورزق (2009) في دعم الإطار النظري للدراسة الحالية وتعميق مستوى وعي الباحثة بشأن المتغيرات المستقلة لأبعاد تنفيذ الاستراتيجية (الكلفة) وأثرها على دعم القدرة التنافسية للشركات المساهمة. إلا أنه يلاحظ على دراسة المحمود ورزق عدم تقديمها توصيات تتعلق بتعزيز إجراء أبحاث في مجال الكلفة، بل اكتفت بالإشادة إلى أهمية التكلفة الاستراتيجية، والتي اعتبرت الدراسة الحالية أحد متغيراتها الفرعية لأبعاد تنفيذ الاستراتيجية.

دخان، (2010)، "الحصة السوقية ودورها في قياس أداء المنظمة"، هدفت الدراسة إلى قياس أثر الحصة السوقية على أداء شركات الوساطة المالية العاملة في سوق دمشق للأوراق المالية. أجريت الدراسة على ثمانية شركات وساطة مالية من خلال اعتماد على طريقتين (الإجمالية والحصة السوقية بالوحدات) في حساب الحصة السوقية وعلاقة الربحية بها. وقد أظهرت الدراسة أن زياد الحصة السوقية لاعلاقة لها بزيادة الربحية، فالحصة السوقية لا تعطي صورة حقيقية لكفاءة الأداء

حيث يمكن أن توجد فرص تسويقية ما أمام إحدى المنظمات دون غيرها في الصناعة الواحدة وهنا من المنتظر أن تحقق هذه المنظمة حصة سوقية أعلى من متوسط الحصة السوقية للمنظمات الأخرى في الصناعة وهنا فإن عملية المقارنة لا تعط صورة حقيقية، أما إذا ظل نصيب هذه المنظمة من السوق ثابتاً دون زيادة رغم توافر هذه الفرصة فهذا يعني ضمناً أن إدارة المنشأة عاجزة وليست على مستوى عالٍ من الكفاءة.

تتفق دراسة دخان (2010) مع الدراسة الحالية من حيث دراستها لمتغير الحصة السوقية كمتغير من مؤشرات المركز التنافسي، وتختلف دراسة دخان عن الدراسة الحالية في كون الأولى أجريت على المجتمع السوري ودرستها لبعد واحد فقط من مؤشرات المركز التنافسي- وهو الحصة السوقية، واستخدامها للمنهج الميداني في حساب الحصة السوقية بينما الدراسة الحالية ستجرى على المجتمع الأردني وسيتم من خلالها دراسة أكثر من بعد واحد من أبعاد تنفيذ الاستراتيجية (الكلفة والتميز) من خلال استخدام الاستبانة كأداة قياس.

العجمي، (2011)، "أثر التوجه الاستراتيجي التحليلي على أداء الشركة في ضوء القدرات التسويقية المتاحة"، هدفت الدراسة إلى قياس أثر التوجه الاستراتيجي التحليلي على أداء الشركة في ضوء القدرات التسويقية المتاحة وتطبيق ذلك على شركة البترول الوطنية الكويتية. أجريت الدراسة على (188) مديراً ورئيس قسم في شركة البترول الوطنية الكويتية، واستخدمت الدراسة الاستبانة لجمع المعلومات. وتوصلت الدراسة إلى أن للتوجه التحليلي أثر موجب ومباشر على مستوى أداء شركة البترول، وللتوجه الاستراتيجي التحليلي أثر موجب ومباشر على القدرات التسويقية المتاحة (التسعير، المنتج، التوزيع، الاتصالات التسويقية)، وللتوجه الاستراتيجي التحليلي أثر موجب وغير مباشر على معدل نمو المبيعات كمقياس لمستوى أداء شركة البترول الوطنية الكويتية بوجود القدرات التسويقية كمتغير وسيط. وأوصت الدراسة بضرورة العمل على الارتقاء بالقدرات التسويقية للشركة.

تتفق دراسة العجمي (2011) مع الدراسة الحالية من حيث تسخير الاستبانة كأداة لقياس أثر التوجه الاستراتيجي التحليلي على أداء الشركات. كما وأفادت دراسة العجمي من حيث تقديمها عرضاً نظرياً لأبعاد التوجه الاستراتيجي وانعكاساته على أداء الشركات، إلا أنها لم تقدم توصيات تفيد بتعزيز الأبحاث في مجال التوجه الاستراتيجي على أداء الشركات.

العزالي، (2000)، "الإدارة الاستراتيجية في المؤسسات العامة الأردنية"، هدفت الدراسة إلى التعرف إلى مدى وعي الإدارات العليا في المؤسسات العامة الأردنية بمفهوم الإدارة الاستراتيجية ودرجة ممارستها في تلك المؤسسات، كما هدفت الدراسة إلى التعرف على درجة المشاركة في وضع الخطط الاستراتيجية والعوامل التي تؤخذ بعين الاعتبار عند وضع هذه الخطط واتجاهات المديرين (إدارة عليا) نحو مزايا التخطيط الاستراتيجي. ولقد استخدمت الباحثة المنهج الوصفي التحليل من خلال استبانة أعدت لهذا الغرض ووزعت على جميع أفراد العينة من أجل الوصول للنتائج والتي كان من أهمها أن لدى (57.3%) من مديري الإدارات العليا في المؤسسات العامة الأردنية فهم صحيح ووعي بمفهوم الإدارة والتخطيط الاستراتيجي بينما لدى نسبة كبيرة بلغت (42.7%) غموض أو عدم وضوح في مفهوم الإدارة الاستراتيجية، إضافة إلى بيان أن لدى مديري الإدارات العليا في المؤسسات العامة الأردنية اتجاهات إيجابية نحو مزايا التخطيط الاستراتيجي.

استفادت الدراسة الحالية من دراسة الغزالي (2000) في دعم الإطار النظري للدراسة الحالية وتعميق مستوى وعي الباحثة بشأن وضوح مفهوم التخطيط الاستراتيجي ودرجة ممارسته وارتباطها باتجاهات المديرين نحو مزايا التخطيط الاستراتيجي ودرجة ممارسته.

ثانياً: الدراسات باللغة الإنجليزية

Argotea & Ingram " Knowledge Transfer: A Basis for Competitive Advantage in Firms " (2000)، هدفت الدراسة إلى اختبار دور عملية اتخاذ القرار بشأن نقل المعرفة في المنظمات والشركات، حيث يعد نقل المعرفة أساس الميزة التنافسية للشركة والذي يوصلها إلى المركز التنافسي المنشود من امتداد وحصّة سوقية. وأجريت الدراسة في الولايات المتحدة الأمريكية، وقد استخدمت المنهج التحليلي، من خلال جمع الدراسات السابقة التي تتعلق بموضوع الدراسة والعمل على تحليل نتائجها. وقد توصلت الدراسة إلى أن نقل المعرفة بين الشركات أمر ضروري بهدف تبادل التفاعلات والمهام فيما بينها، حيث أن الشركات تقوم بتسلط الضوء على تناقل المعلومات لأنها تعد جزءاً من ميزة تنافسية الشركة والذي يؤهلها للانتشار وبناء السمعة المطلوبة بين الزبائن، وأن نقل المعرفة جزءاً لا يتجزأ من التفاعلات بين الناس، والمهام التي توفر أساساً للميزة التنافسية في الشركات، أوصت الدراسة بضرورة زيادة وعي متخذي القرارات بأهمية نقل المعرفة لاتخاذ القرار الصحيح الذي يساهم في خلق ميزة تنافسية للشركات.

وتختلف دراسة Argotea & Ingramb (2000) عن الدراسة الحالية في اختيارها للميزة التنافسية كمتغير تابع وفي أنها أجريت على الشركات في الولايات المتحدة في حين ستجرى الدراسة الحالية على الشركات الصناعية في الأردن. وتتفق كلتا الدراستين في إدراجهما متغير الكلفة كبعد من أبعاد التنافسية والمركز التنافسي.

"Brugha & Zwi Improving the Quality of Private Sector Delivery of Public Health Services: Challenges and Strategies" (2000)، هدفت الدراسة إلى التحقق من مدى تعزيز جودة خدمة الرعاية الصحية في البلدان المرتفعة والمتوسطة والمنخفضة الدخل. وهدفت كذلك إلى معرفة العوامل التي تساهم في تحسين الجودة والذي بدوره يميز المؤسسات الصحية الخاصة عن المؤسسات الصحية الأخرى. وأجريت الدراسة في الولايات المتحدة الأمريكية، وقد استخدمت الأسلوب التحليلي من خلال جمع الدراسات السابقة التي تتعلق بموضوع الدراسة التي أجريت في آسيا وأفريقيا وأميركا اللاتينية والعمل على تحليل نتائجها. وقد توصلت الدراسة إلى أن هنالك حكومات تفتقر الى القدرة التنظيمية لتحسين الجودة وهناك حاجة إلى استراتيجيات محددة السياق متعددة الأوجه يمكن تطبيقها في بيئات مختلفة من أجل تمييز الخدمات التي تروج لها، ومنها تثقيف المرضى وتوعية المجتمعات المحلية على كيفية تعاطي أو أخذ العلاج، وهنالك آليات ممكنة لضمان جودة الخدمة منها التنظيم الذاتي إضافة إلى اعتمادها على منظمات معينة تستطيع تقديم الدعم المجتمعي. وأظهرت النتائج أن الاستراتيجيات المتعددة الجوانب تساعد في تحسين نوعية تقديم العلاج مع مراعاة التكلفة والفاعلية والاستدامة في ذلك على المدى المتوسط والطويل. أوصت الدراسة بضرورة اتخاذ التدابير اللازمة لتحسين مستوى القدرة التنظيمية داخل الشركات لزيادة جودتها الأمر الذي قد يميزها في تقديم خدماتها.

تختلف دراسة Brugha & Zwi (2000) عن الدراسة الحالية من حيث إن الأولى دراسة مسحية لدراسات متعددة أجريت في دول غربية متعددة وأن الدراسة الحالية ستجرى في الأردن مستخدمة الأسلوب الوصفي التحليلي للبيانات التي ستجمع عن طريق الاستبانة وتعالج إحصائياً.

Negotiation, Organization And Markets " ,Campbell, Datar, Cohen & Naryanan
 "Research Papers" (2002)، هدفت الدراسة إلى بيان كيف يمكن للشركات استخدام نظام قياس الأداء
 للشركات من خلال: تقييم استراتيجية عملها في الأسواق، وتحديد المشاكل المحتملة ووضع الحلول لها، ووضع
 خطط للتخفيف من هذه المشاكل. من خلال جمع الدراسات السابقة في أمريكا التي تتعلق بموضوع الدراسة
 والعمل على تحليل نتائجها. وقد توصلت الدراسة إلى أن الاستراتيجيات المتبعة هي عبارة عن مجموعة من
 التوجهات التي تربط التدابير غير المالية مع القيمة المستقبلية من خلال سلسلة من الكشف عن العلاقات بين
 السبب والنتيجة. حيث إن استخدام بيانات من قواعد ملائمة يساعد في تحديد مقاييس الأداء والكشف عن
 المشكلات المحتملة في ضوء الاستراتيجيات المعتمدة من قبل الشركات. وأظهرت الدراسة أيضاً أن الأداء المالي
 يرتبط ويتفاعل مع تنفيذ الاستراتيجيات والتدابير المعتمدة لهذا الشأن. أوصت الدراسة بضرورة استخدام قواعد
 تتناسب مع الاستراتيجيات المتبعة في الشركات لتحسين أدائها.

وتناولت دراسة Naryanan, Campbell, Datar, & Cohen (2002) الأداء المالي للشركة ككل وأثره
 على القدرة التنافسية بوجه عام، دون تقديم توصيات بهذا الشأن، في حين ستتناول الدراسة الحالية أبعاداً
 محددة لتنفيذ الاستراتيجية (الكلفة، والتميز) وأثره على أبعاد محددة لتعكس المركز التنافسي (الحصة السوقية،
 والامتداد الدولي).

Higgins, "The Eight 'S's of Successful Strategy Execution" (2005)، هدفت الدراسة إلى
 بيان أهمية حاجة الشركات إلى إعادة صياغة الخطط الاستراتيجية الموضوعة في ضوء بيئة الأعمال التي هي أكثر
 تعقيداً وتقلباً من أجل ضبط عناصر الاستراتيجية القائمة. ونتيجة لذلك يجد كبار المسؤولين التنفيذيين أنفسهم في
 مواجهة الحاجة إلى دمج عدد من التغييرات في تنفيذ الاستراتيجية الجديدة أو المعدلة. وتناولت الدراسة إعادة
 الدراسة في عناصر 7S's McKinsey الخاصة بتنفيذ الاستراتيجية؛ وهي الاستراتيجية، الهيكل، النظم، فمط الإدارة،
 الهيئة الإدارية، القيم المشتركة، والمهارات. وقد تم إجراء الدراسة في الولايات المتحدة، وقد استخدمت المنهج
 التحليلي، من خلال مراجعة البيانات والمعلومات مأخوذة من قاعدة بيانات مالية شهرية وسنوية للشركات
 مجتمع الدراسة.

وقد توصلت الدراسة إلى إعادة النظر في نموذج McKinsey 7S's الأصلي من خلال حذف عنصر المهارات من نموذج McKinsey وإضافة عنصر الموارد بدلاً منها. وعلاوة على ذلك، تمت إضافة عنصر الأداء الاستراتيجي للنموذج للمساعدة على تركيز جهود تنفيذ الاستراتيجية.

تختلف دراسة Higgins (2005) عن دراسة الباحثة أنها لم تتناول أبعاد تنفيذ الاستراتيجية بل تطرقت إلى أساليب وطرق لتنفيذ الاستراتيجية الناجحة، بينما ستتناول الدراسة الحالية أهم الأبعاد الأساسية لتنفيذ الاستراتيجية بمتغيراتها وربطها بأبعاد المركز التنافسي.

" Is All Growth Created Equal? The Predictive Value of Growth Strategy", Anilowski

(2006)، هدفت الدراسة إلى بيان الآثار المترتبة على استراتيجية النمو للشركات وفقاً للموجودات التشغيلية، ومدى تأثير استراتيجية النمو على توسيع عمليات الشركات ونجاحها وصولاً للمركز التنافسي المنشود. وتناولت الدراسة عمليات الشركة؛ وهي عملية النمو الذاتي، وعملية الاندماج والاستحواذ. وقد تم إجراء الدراسة في الولايات المتحدة، وقد استخدمت المنهج التحليلي، من خلال مراجعة بيانات مأخوذة من قاعدة بيانات مالية شهرية وسنوية للشركات مجتمع الدراسة. وقد توصلت الدراسة إلى أن الشركات التي تتبنى استراتيجية النمو الذاتي هي التي تعمل على تطوير عملياتها الداخلية من خلال استحداث مرافق جديدة، تطوير وإنتاج منتجات جديدة، إضافة إلى تحسين تقنيات الإنتاج. أما فيما يخص الشركات التي تتبنى استراتيجية الاندماج والاستحواذ فهي تلك التي تعمل على توسيع روابطها من خلال شراء أعمال لفرق أو شركات أخرى ودمج الموجودات المكتسبة مع العمليات الخاصة بها. وقد أظهرت النتائج أن الاستراتيجيات المستخدمة مفيدة للنمو المستقبلي للموجودات التشغيلية والربحية للشركة. أوصت الدراسة بضرورة العمل على تبني استراتيجية النمو الذاتي لتطوير وتحسين أدائها.

تختلف دراسة Anilowski (2006) عن دراسة الباحثة أنها لم تتناول أبعاد تنفيذ الاستراتيجية بل تطرقت إلى أساليب وطرق لإيصال الشركة إلى المركز التنافسي الذي ترغب به، بينما ستتناول الدراسة الحالية أهم الأبعاد الأساسية لتنفيذ الاستراتيجية بمتغيراتها وربطها بأبعاد المركز التنافسي.

A Contingent View of Quality Management-" ,Das, Handfield, Calantone & Ghosh

مدى تأثير المنافسة الدولية على الجودة، ومدى ارتباطها بالموارد المتاحة في الشركة، بالإضافة إلى أهمية التعامل مع القضايا الداخلية لدى الشركة من الكفاءة الإدارية والتكنولوجية في تطوير وتنفيذ استراتيجية إدارة الجودة الشاملة بشكل فعال. وهدفت الدراسة أيضاً إلى تحديد أهم العناصر والمحددات التي من شأنها أن تقلل الفجوة بين حدة المنافسة الدولية وإدارة جودة الأداء. وقد تم إجراء الدراسة في الولايات المتحدة الأمريكية، وقد استخدمت المنهج التحليلي، من خلال جمع الدراسات السابقة التي تتعلق بموضوع الدراسة والعمل على تحليل نتائجها. وقد توصلت نتائج الدراسة إلى وجود تأثير للبيئة التنافسية على ممارسات الجودة والأداء لدى الشركات، وذلك من خلال تحفيز الشركات على تطوير انتاجها والذي بدوره يعزز ويحسن من قدراتها الانتاجية. كما قامت الدراسة بوضع إطار تكاملي لإدارة الجودة، والذي يتألف من ممارسات عالية الفعالية والكفاءة في العمل. وتعد المنافسة الدولية للشركات عاملاً محفزاً للإقبال على التعامل مع هذه الشركات المتعددة والذي قد يساهم في تطوير الإنتاج لديها. أوصت الدراسة بضرورة العمل على إجراء المزيد من الدراسات التي تتعلق بموضوع الدراسة واستخدام المنهج التطبيقي.

أفادت الباحثة من دراسة Das, Handfield, Calantone & Ghosh (2007) من خلال الأدب النظري لدراسة تطوير جودة الأداء لدى الشركات مجتمع الدراسة ومدى ارتباطها بتحفيز الشركات على المنافسة الدولية. في حين ستتناول الدراسة الحالية الجودة كمتغير من متغيرات متعددة لأبعاد لتنفيذ الاستراتيجية ودراسة هذه المتغيرات مجتمعة على أبعاد المركز التنافسي.

Competitive Marketing Strategies of Selected hotels "an " ,Petzer & Steyn & Mostert

exploratory study " (2008)، هدفت الدراسة إلى بيان أهمية تنفيذ استراتيجيات التسويق التنافسية في الفنادق، معتمدة على دراسة إدارة العرض والطلب. وقد قامت الدراسة بتحديد ما إذا كانت الفنادق بأحجامها المختلفة وأنواع ملكيتها (الأفراد المالكين، مجموعات المالكين) تختلف أو تؤثر في قيامها بإدارة العرض والطلب بالصورة الصحيحة. تكون مجتمع الدراسة من سكان الفنادق في مدينة غوتنخ، جنوب أفريقيا،

حيث تم اختيار خمسة وخمسين من هذه الفنادق كعينة للدراسة. وقد أظهرت نتائج الدراسة أن الفنادق الكبيرة أجادت وأتقنت إدارة عروض الفندق، والتي تختلف من وقت إلى آخر وفقاً للمواسم المتنوعة، بفعالية وكفاءة أكبر من الفنادق المتوسطة وصغيرة الحجم. كما أن الفنادق الخاصة والمدارة من قبل الأفراد المالكين أخذت بعين الاعتبار أهمية تعديل استراتيجيتها الموظفة لتحسين جاذبيتها للزوار بشكل أكبر من الفنادق المملوكة من قبل مجموعات المالكين. وبناءً على ذلك، فإن الفنادق الخاصة أو المدارة من قبل الأفراد المالكين ترى أن الاستراتيجيات التنافسية مهمة جداً، في حين أن مجموعة الفنادق المملوكة من قبل مجموعات الأفراد ترى بأنها أقل أهمية. أوصت الدراسة ضرورة تعزيز أهمية الاستراتيجيات التنافسية لدى جميع الفنادق لتحسين أدائها ورفع كفاءتها.

تختلف دراسة Petzer & Steyn & Mostert (2008) عن الدراسة الحالية من حيث أن الأولى تناولها سكان الفنادق في مدينة غوتنغ كعينة للدراسة وأن الدراسة الحالية ستتناول المديرين والعاملين الذين يشغلون المناصب في الإدارات العليا في الشركات الصناعية كعينة للدراسة لقياس أثر أبعاد تنفيذ الاستراتيجية على متغيرات المركز التنافسي (الحصة السوقية والامتداد الدولي). وتنقد الباحثة الدراسة الحالية كونها لم تجد نتائج مباشرة أو واضحة لمتغيرات الدراسة.

"The Effect Of Reward Systems On The Implementation Of Cost Savings", Yaacob

Strategies In Local Authorities" (2009)، هدفت الدراسة إلى بيان أثر نظام المكافآت على استراتيجية الادخار في التكاليف للسلطات المحلية. وقد تناولت الدراسة ثلاث استراتيجيات أساسية للتأكد من توفير التكاليف في إطار ممارسة إدارة الجودة، وهي التركيز على العملاء، وتحسين الأداء المستمر، والعمل الجماعي للعمل على الوصول إلى توقعات الجمهور. وقد تم إجراء الدراسة في ماليزيا، حيث تكونت العينة من 205 مدير من السلطات المحلية تم توزيع استبيانات عليهم كأداة للبحث. وقد أظهرت نتائج الدراسة وجود علاقة بين استراتيجيتي التركيز على العملاء والتحسين المستمر للوصول إلى الكلفة المطلوبة، حيث إن هنالك آثار جيدة من تنفيذ استراتيجيات الادخار في التكاليف من خلال تخفيض تكلفة العمليات التشغيلية بوجه عام. وقد عملت السلطات المحلية في ماليزيا على ادخال أنظمة شكوى جديدة

حيث يمكن من تقديم الشكاوى من خلال المواقع المختلفة. أوصت الدراسة بضرورة تفعيل أنظمة الشكاوى ومراجعتها بشكل دوي للعمل على التعامل مع الشكاوى بالوقت والشكل المناسب. وقد أفادت الباحثة من دراسة Yaacob (2009) في الكشف عن تأثير نظام المكافآت على العلاقة بين استراتيجية التوفير في التكاليف وتنفيذ الاستراتيجيات اللازمة في تحقيق المركز التنافسي. ومن مآخذ هذه الدراسة أنها لم تقدم أدب نظري كافي يتعلق بتنفيذ الاستراتيجيات والعلاقة بين الاستراتيجية والتوفير.

" Strategic Capabilities, Competitive Strategy, and Performance Among Retailers in Argentine Peru and United States " (2011)، تناولت الدراسة تقييم تأثير القدرات الاستراتيجية على الأداء الاستراتيجي لدى شركات البيع بالتجزئة في الأرجنتين والبيرو والولايات المتحدة الأمريكية والذي بدوره يؤثر على المركز التنافسي للشركات. حيث تكونت عينة الدراسة من (277) من تجار التجزئة في الولايات المتحدة، و(136) تاجر تجزئة من البيرو و(163) تاجر من الأرجنتين. وأظهرت نتائج الدراسة وجود علاقة بين استراتيجية التركيز (التميز) والتسويق وقدرات الربط، كما بينت الدراسة وجود علاقة بين استراتيجية التمايز والقدرات التكنولوجية، وبين استراتيجية قيادة التكلفة والقدرات الإدارية، إضافة إلى وجود ارتباط بين استراتيجية التمايز المنخفض والأداء المرتفع في المجموعات الاستراتيجية التي تمتلك قدرات قوية من تكنولوجيا المعلومات والإدارة. أوصت الدراسة بضرورة إجراء المزيد من الدراسات على قطاعات مختلفة. وقد أفادت الباحثة من دراسة Parnell (2011) في التعرف على تأثير القدرات الاستراتيجية على علاقات أداء استراتيجية الأعمال، الأمر الذي أتاح للباحثة القيام بإجراءات بحثية أخرى. ولكن من جهة أخرى، فإن دراسة Parnell (2011) الدراسة الحالية لم تقدم وبشكل مباشر توصيات تتعلق بالقدرات الاستراتيجية والأداء، أو تعزيز الأبحاث في هذا المجال.

Torres، "4 Steps to Successful Execution of a Strategy" (2014)، هدفت الدراسة إلى بيان أهمية وضع وتنفيذ خطط استراتيجية متقنة لأصحاب المشاريع، حيث أن بعض الشركات تعتمد إلى إعادة صياغة الخطط الاستراتيجية الموضوعة في ضوء بيئة الأعمال المضطربة، مما أدى ببعض المشاريع إلى الاستعاضة بالخطط الموضوعة القائمة بخطط بديلية والذي ينتج عنه اضطراب في بيئة العمل. وتناولت الدراسة أربعة خطوات أساسية للتنفيذ الناجح وهي وضع أولويات واضحة، جمع وتحليل البيانات بشكل دوري، الاتصال والتواصل الدائم مع أصحاب المصلحة، والتقييم الدوري للاستراتيجية الموضوعة. وقد تم إجراء الدراسة في الولايات المتحدة، وقد استخدمت المنهج التحليلي، من خلال مراجعة البيانات والمعلومات لبعض الشركات مجتمع الدراسة. وقد توصلت الدراسة إلى أن التنفيذ الناجح يعتمد على ثلاثة عناصر أساسية وهي الأشخاص، الاستراتيجية وعمليات.

تختلف دراسة Torres (2014) عن دراسة الباحثة أنها لم تتناول أبعاد تنفيذ الاستراتيجية بل تطرقت إلى أساليب وطرق لتنفيذ الاستراتيجية الناجحة، بينما ستتناول الدراسة الحالية أهم الأبعاد الأساسية لتنفيذ الاستراتيجية بمتغيراتها وربطها بأبعاد المركز التنافسي.

ما يميز الدراسة الحالية عن الدراسات السابقة

يلخص الجدول (2-2) ما يميز الدراسة الحالية عن الدراسات السابقة.

الجدول (2-2)
ما يميز الدراسة الحالية عن الدراسات السابقة

المجال	الدراسة الحالية	الدراسات السابقة
الهدف	أثر تنفيذ الاستراتيجية على المركز التنافسي للشركات الصناعية في الأردن	تنوعت أهداف الدراسات السابقة بين: <ul style="list-style-type: none"> ● إبراز المفهوم العلمي للاستراتيجية ومدى وضوحها للعاملين في الشركات ● التحقيق في الاستراتيجيات التي قدمها Porter (1998) بوصفها استراتيجيات عامة قابلة للتطبيق لأي حجم ونوع من الوحدات الاقتصادية ● الكشف عن دور مدخل إدارة التكلفة الاستراتيجية في معالجة أوجه القصور في السيطرة على التكلفة المنشودة لدى الشركات، وأثر ذلك على دعم القدرة التنافسية للمنشآت ● قياس أثر الحصة السوقية على أداء شركات الوساطة المالية
البيئة	بيئة الأعمال في الأردن	أجريت الدراسات السابقة في بيئات مختلفة مثل السعودية، العراق، سوريا الولايات المتحدة، الأرجنتين والبيرو، جنوب أفريقيا.
مجتمع الدراسة	الشركات الصناعية في الأردن	تكون مجتمع الدراسة قطاعات محددة مثل الشركات المساهمة العامة وشركات الصناعة الكهربائية وشركات البترول في دول الخليج، إضافة إلى عدداً من الشركات التي حققت تنافسية عالية خلال العقد الأخير من العقد المنصرم ومؤسسات خدمات الرعاية الصحية وشركات إنتاجية وفنادق في عدد من دول أفريقيا وأوروبا والولايات المتحدة.

تابع/ الجدول (2-2)
ما يميز الدراسة الحالية عن الدراسات السابقة

المجال	الدراسة الحالية	الدراسات السابقة
المتغيرات	تناولت الدراسة الحالية متغيرين مستقلين ومتغيرين تابعين	تراوحت المتغيرات المستقلة والتابعة من أربع إلى ثمانية متغيرات
أدوات جمع البيانات	تم استخدام الاستبانة كأداة لجمع البيانات	تنوعت الأدوات في الدراسات السابقة بين الاستبانة، والملاحظات، ودراسة الحالة، والمقابلات.

الفصل الثالث الطريقة والإجراءات

Method and Procedures

منهجية الدراسة
مجتمع الدراسة والعينة
وحدة المعاينة
مصادر جمع البيانات والمعلومات
أداة جمع البيانات
المقياس المعتمد
صدق أداة الدراسة وثباتها
إجراءات الدراسة
المعالجة الإحصائية المستخدمة

الفصل الثالث

الطريقة والإجراءات

منهجية الدراسة

يتناول الفصل الثالث طريقة الدراسة وإجراءاتها التي اعتمدها الباحثة وقامت بتنفيذها لتحقيق نتائج الدراسة. وبالتالي يمكن عد الدراسة الحالية دراسة ميدانية تحليلية تتبع فيها الباحثة الأسلوب الوصفي التحليلي بهدف التعرف على أثر تنفيذ الاستراتيجية على المركز التنافسي- للشركات الصناعية الأردنية. وقد تم دراسة وتحليل البيانات ومقارنة متغيرات الدراسة، وذلك بهدف التعامل معها عند اختبار الفرضيات وبيان نتائج الدراسة وتقديم التوصيات المناسبة، والناجمة من أهمية دراسة تنفيذ الاستراتيجية وأثرها على المركز التنافسي- في الشركات الصناعية الأردنية.

ومن أجل التعامل مع البيانات وتصنيفها بحيث تصف الظاهرة والمجتمع المبحوث، استخدمت الباحثة المسح الميداني (Survey) لمجتمع الدراسة المكون من جميع الشركات الصناعية والمدرجة في بورصة عمان وعددها (70) شركة (بورصة عمان، إحصائيات التداول، 8 كانون ثاني 2014).

مجتمع الدراسة والعينة

يضم القطاع الصناعي في الأردن الشركات الصناعية وعددها 70 شركة حسب إحصائيات بورصة عمان للأوراق المالية. وقد اختارت الباحثة الشركات الصناعية لتمثل مجتمع الدراسة.

وهنا تجدر الإشارة إلى أن الشركات الصناعية هي التي تقوم بتقديم خدمات أو منتجات ضمن فئات مختلفة. وتعنى الشركات الصناعية بالأنشطة الاقتصادية كتحويل المواد الخام إلى منتجات وخدمات ذات فائدة. والصناعة هي إجمالي المشاريع المنتجة تقنياً في أي حقل من الحقول، وغالباً ما يلحق اسم هذا الحقل بمصطلح الصناعة (صناعات تحويلية، صناعة محركات، صناعات نسيجية، صناعات غذائية).

ويوضح الملحق رقم (4) توزيع الشركات الصناعية الأردنية على القطاعات المختلفة و التي تم استهدافها خلال عملية المسح الميداني.

وحدة المعاينة

تكونت وحدة المعاينة والتحليل التي استهدفتها الدراسة من المديرين والعاملين الذين يشغلون المناصب في الإدارات العليا ومن هم بدرجة (مدير، مدير مساعد، مراقب) في الشركات الصناعية والذين قدر عددهم بحوالي (630) مديراً وذلك بناءً على التحليل الحسائي الذي قامت به الباحثة، والمبين في الملحق رقم (5). وتم توزيع الاستبانات بطريقة العينة العشوائية على ما نسبته 50% تقريباً من عينة الدراسة.

حيث جرى توزيع (315) استبانة على المدراء ورؤساء الأقسام بطريقة العينة العشوائية على الشركات الصناعية الأردنية قيد الدراسة، وقد بلغ عدد الاستبانات المستردة (244) استبانة بنسبة (77%) وجرى استبعاد سبعة استبانات لعدم صلاحيتها للتحليل الإحصائي، وبذلك يصبح عدد الاستبانات الصالحة التي خضعت للتحليل الإحصائي (237) استبانة بنسبة (75%)، من مجموع الاستبانات الموزعة، وهي نسبة تعد مقبولة لإجراء التحليل الإحصائي.

مصادر جمع البيانات والمعلومات

اعتمدت الدراسة نوعين أساسيين من المصادر لجمع البيانات وهما:

(1) المصادر الثانوية:

اعتمدت الدراسة على العديد من الكتب، المقالات، البحوث والدراسات المكتبية السابقة باللغتين (العربية والإنجليزية) والتي تم الحصول عليها من المجلات الدورية العلمية المحكمة شبكة الإنترنت والمكتبات المختلفة والتي تضمنت مادة علمية غنية أسهمت في رفد الإطار النظري للدراسة بمعلومات وبيانات ذات أهمية كبيرة إضافة إلى دورها الأساسي في بلورة أ نموذج الدراسة.

(2) المصادر الأولية:

تمثلت المصادر الأولية في الدراسة من خلال استخدام الاستبانة التي تم تطويرها بقصد الحصول على البيانات والمعلومات المطلوبة لاختبار فرضيات الدراسة والإجابة عن أسئلتها. حيث تم تطوير الاستبانة وتحكيمها لقياس متغيرات الدراسة بما يتلائم مع المتغيرات المتسقلة والتابعة المتمثلة بأ نموذج الدراسة لقياس أثر تنفيذ الاستراتيجية على المركز التنافسي للشركات الصناعية الأردنية،

وتوجيهها إلى المديرين والعاملين في الشركات محل البحث. وتضمنت الاستبانة ثلاثة أقسام رئيسية هي:

- القسم الأول: وهو الجزء الخاص بالمتغيرات الديمغرافية لعينة الدراسة من خلال (8) متغيرات هي (الجنس؛ العمر؛ المستوى الوظيفي؛ المؤهل العلمي؛ التخصص؛ سنوات الخبرة في الشركة؛ سنوات الخبرة في الوظيفة الحالية؛ سنوات الخبرة بشكل عام).
- القسم الثاني: وتضمن قياس مدى التوافق بين الخطة الموضوعية وتنفيذها.
- القسم الثالث: وتضمن متغيرات الدراسة، أبعاد تنفيذ الاستراتيجية، ومؤشرات المركز التنافسي، ومن خلال (49) فقرة تم توزيعها بعدد من الأبعاد على النحو التالي:
 - أبعاد تنفيذ الاستراتيجية التحليلي وتضمن (3) أبعاد فرعية غطت متغيري أبعاد التنفيذ الاستراتيجي وشملت (26) فقرة على النحو التالي: التوافق بين الخطة وتنفيذها (11) فقرة؛ الكلفة (7) فقرات؛ التميز (8) فقرات.
 - مؤشرات المركز التنافسي التحليلي وتضمن بعدين فرعيين غطت متغيري المركز التنافسي- وشملت (23) فقرة على النحو التالي: الحصة السوقية (10) فقرات؛ الامتداد الدولي (13) فقرة.

أداة جمع البيانات

اختارت الباحثة من بين أدوات جمع البيانات الاستبانة التي تكونت من فقرات تغطي البيانات الخاصة بمتغيرات الدراسة المعروضة في أ نموذج الدراسة. وهدفت الأداة إلى استطلاع آراء المديرين والموظفين في عينة الدراسة لغرض تحقيق هدف البحث وهو معرفة أثر تنفيذ الاستراتيجية على المركز التنافسي- للشركات الصناعية الأردنية من خلال تحليل البيانات المجمعة للوصول إلى النتائج وصياغة التوصيات المناسبة.

المقياس المعتمد

وقد تم اعتماد مقياس ليكرت المكون من خمس قيم يختار المستجيب إحداها، والتي تعبر عن موافقته بشأن كل فقرة من فقرات الاستبانة (من 1 إلى 5) وفقاً لما يلي:

أوافق بشدة	أوافق	محايد	لا أوافق بشدة
5	4	3	1

كما سيتم اعتماد مقياس ترتيبي لهذه الأرقام، وذلك لإعطاء الوسط الحسابي للمدلولات باستخدام المقياس الترتيبي للأهمية بغية الاستفادة منها عند تحليل النتائج.

أما فيما يتعلق بالحدود التي اعتمدها الدراسة عند التعليق على المتوسط الحسابي للمتغيرات في نموذج الدراسة، فقد حددت الباحثة ثلاثة مستويات هي (عالي، متوسط، ضعيف) وبناءً على المعادلة الآتية:

$$\text{طول الفئة} = (\text{الحد الأعلى للبيدليل} - \text{الحد الأدنى للبيدليل}) / \text{عدد المستويات}$$

$$1,33 = 3/4 = 3/(1-5)$$

من (1) - (2,33) ضعيفة

من (2,34) - (3,67) متوسطة

من (3,68) - (5) مرتفعة

صدق أداة الدراسة وثباتها

تم التحقق من صدق أداة الدراسة بالاستعانة بنخبة من المحكمين من أعضاء الهيئة التدريسية من المتخصصين في مجالات إدارة الأعمال والتسويق والإحصاء، للإفادة من مخزونهم المعرفي وخبرتهم التراكمية في مجال اختصاصهم، والأخذ بملاحظاتهم بغية جعل المقياس أكثر دقة وموضوعية والمدرجة أسماؤهم في الملحق (2).

من الصفات الأساسية التي يجب توفرها في أي أداة جمع بيانات قبل الشروع في استخدامها هي خاصية الثبات. وتكمن أهمية قياس درجة ثبات أداة جمع البيانات في الحاجة للحصول على نتائج صحيحة كلما تم استخدام الأداة؛ فالأداة المتذبذبة لا يمكن الاعتماد عليها ولا الأخذ بنتائجها، وبالتالي ستكون نتائج الدراسة مضللة، وفي أغلب الأحوال مضيعة للجهد والوقت والمال.

يعرف ثبات المقياس بدرجة إعطاء المقياس قراءات متقاربة كل مرة يستخدم فيها هذا المقياس. ويقاس ثبات أداة جمع البيانات بطرق مختلفة من أشهرها طريقة حساب معامل كرونباخ (Cronbach Alpha) والتي تعتمد على الاتساق الداخلي وتعطي فكرة عن اتساق الأسئلة مع بعضها البعض ومع كل الأسئلة بصفة عامة. والثبات في أغلب حالاته هو معامل ارتباط، ويقصد به مدى ارتباط قراءات نتائج القياس المتكررة. وفي كثير من الأبحاث التي يتم فيها استخدام أداة قياس لأول مرة، تتم تجربتها على أشخاص بعينهم ثم تعاد تجربتها على نفس الأشخاص مرة أخرى، ثم يحسب معامل الارتباط بين نتائج القياس في المرة الأولى مع مثلتها في المرة التالية (Carmines and Zeller، 1991). وبشكل عام فإن الحكم على الثبات يعتمد على قيمة معامل الارتباط الناتج من التحليل الإحصائي. وكثير من الباحثين (Carmines and Zeller) يعتبرون أن معامل الارتباط الذي يتجاوز 0.8 مؤشر قوي على ثبات الأداة المستخدمة.

وقد كان عدد المستجيبين الكلي للدراسة هو 244 مستجيباً. ونظراً لوجود بعض القيم المفقودة في تغذية المستجيبين الراجعة استخدم فحص معامل كرونباخ ألفا بيانات 237 مستجيباً فقط (الجدول 3-1).

الجدول (1-3)
ملخص معالجة بيانات الاستبانة

Case Processing Summary			
		N	%
Cases	Valid	237	97.1
	Excluded ^a	7	2.9
	Total	244	100.0

وجاءت قيمة معامل كرونباخ 0.939 (الجدول 2-3)، وهي أعلى من 0.70 التي تمثل قيمة معامل كرونباخ الدنيا المقبولة لأغراض البحث العلمي (Nunnally, 1978) وأعلى من قيمة 0.8 الحدية والتي يعتبرها كثير من الباحثين مؤشراً قوياً على ثبات الأداة المستخدمة. وتعني قيمة 0.939 أن هناك نحو 95.0% من التناسق والانسجام في المعلومات (التغذية الراجعة) التي تزودنا بها هذه الأداة (الجدول 2-3). وهذه نتيجة ممتازة تعكس درجة عالية جداً من التناسق والانسجام بين بنود هذه الاستبانة.

الجدول (2-3)
إحصاءات فحص ثبات الاستبانة

Reliability Statistics	
Cronbach's Alpha	N of Items
0.939	39

والجدول (5-3) يبين نتائج أداة الثبات لهذه الدراسة لكافة الأبعاد والمؤشرات قيد الدراسة.

جدول (3-3)
معامل ثبات الاتساق الداخلي

قيمة ألفا	عدد الفقرات المعتمدة للتحليل	عدد فقرات الاستبانة	البعد	
			التوافق بين الخطة وتنفيذها	أبعاد تنفيذ الاستراتيجية
0.898	10	11	التوافق بين الخطة وتنفيذها	أبعاد تنفيذ الاستراتيجية
0.892	7	7	الكلفة	
0.900	8	8	التمييز	
0.890	9	10	الحصة السوقية	مؤشرات المركز التنافسي
0.925	5	13	الامتداد الدولي	
0.939	39	49	الاستبانة ككل	

يتضح من جدول (3-3) أن معامل ثبات كافة أبعاد الاستبانة (93.9%) وهو معامل ثبات عال جداً مما يؤكد أن فقرات الاستبانة مرتبطة ارتباطاً قوياً ومتناسكة، ومن ناحية كل متغير، فإن أعلى معامل ألفا كان ذلك الخاص بالامتداد الدولي (0.925) في حين كانت قيمة معامل ألفا الأقل (0.890) هي تلك الخاصة بالحصة السوقية.

إجراءات الدراسة

من أجل تحقيق أهداف الدراسة، تم استخدام أداة الدراسة (الاستبانة)، للتعرف على أثر تنفيذ الاستراتيجية على المركز التنافسي للشركات الصناعية الأردنية. ومن أجل ذلك، تم تنفيذ الإجراءات التالية:

- مسح الأدب النظري والتجريبي الخاص بأثر تنفيذ الاستراتيجية على المركز التنافسي.
- بناء أداة الدراسة.
- توزيع الاستبانات على عدد من المديرين والعاملين الذين يشغلون المناصب في الإدارات العليا ومن هم بدرجة (مدير، مدير مساعد، مراقب) في الشركات الصناعية الأردنية محل البحث.
- القيام بالإجراءات العملية الخاصة بأثر تنفيذ الاستراتيجية على المركز التنافسي.
- تحديد النتائج.

- تحليل النتائج ومناقشتها.
- تقديم توصيات يعتقد أنها ستكون ذات فائدة في تنفيذ الاستراتيجية وأثرها على المركز التنافسي للشركات الصناعية الأردنية.

المعالجة الإحصائية المستخدمة

بعد أن انتهت الباحثة من عملية جمع البيانات والمعلومات اللازمة حول متغيرات هذه الدراسة، تم الاستعانة بالأساليب الإحصائية المناسبة ضمن الحزمة الإحصائية للعلوم الاجتماعية Statistical Package for Social Sciences (SPSS) وبالتحديد فإن الباحثة استخدمت الأساليب الإحصائية التالية:

- 1- مقاييس النزعة المركزية: مثل الوسط الحسابي والتكرارات والنسب المئوية، وذلك لوصف آراء عينة الدراسة حول متغيرات الدراسة ولتحديد أهمية العبارات الواردة في الاستبانة، وكذلك الانحراف المعياري لبيان تشتت الإجابات عن وسطها الحسابي.
- 2- تحليل الانحدار الخطي المتعدد (Multiple Regression): وذلك من أجل اختبار تأثير المتغيرات المستقلة مجتمعة في المتغير التابع وهو مؤشرات المركز التنافسي.
- 3- تحليل الانحدار الخطي البسيط (Simple Regression): وذلك من أجل اختبار تأثير كل متغير مستقل في الفرضيات الفرعية المنبثقة عن المتغير التابع وهو (الحصة السوقية، الامتداد الدولي).
- 4- اختبار تحليل التباين الأحادي (ANOVA): وذلك لاختبار مدى وجود فروق ذات دلالة إحصائية في إجابات عينة الدراسة بين مجموعة من المتغيرات المستقلة والمتغير التابع التي تعزى للخصائص الديموغرافية للعينة المبحوثة.
- 5- اختبار كرونباخ ألفا: وذلك لاختبار مدى ثبات أداة جمع البيانات المستخدمة في قياس المتغيرات التي اشتملت عليها الدراسة.

الفصل الرابع نتائج التحليل واختبار الفرضيات

Data Analysis and Results

المقدمة

الإحصاءات الوصفية لأسئلة الاستبانة

القسم الأول: خصائص عينة الدراسة

القسم الثاني: التوافق بين الخطة الموضوعية وتنفيذها

القسم الثالث: عرض نتائج متغيرات الدراسة

الإحصاءات الوصفية لمجاميع الاستجابات للمتغيرات المستقلة والتابعة

اختبار فرضيات الدراسة

الفصل الرابع

نتائج التحليل واختبار الفرضيات

المقدمة

يتناول الفصل الرابع النتائج الإحصائية التي خرجت بها الباحثة لمعرفة أثر تنفيذ الاستراتيجية على المركز التنافسي للشركات الصناعية الأردنية، في ضوء الإجابات عن أسئلة الدراسة حسب تسلسلها. إذ يعرض التحليل الإحصائي المؤشرات الإحصائية الأولية (وصف متغيرات الدراسة) لأرائهم من خلال الوسط الحسابي والانحراف المعياري لكل متغير من متغيرات الدراسة لكل متغير ضمن البعد الواحد. كما يتناول الفصل اختبار فرضيات الدراسة والاستدلالات الإحصائية الخاصة بكل منها، باستخدام الانحدار الخطي البسيط والانحدار الخطي المتعدد لقياس الأثر المباشر وتحليل المسار لقياس الأثر غير المباشر والأثر الكلي لمتغيرات النموذج المقترح. وقد جاءت النتائج كما هو مبين في النقطتين أدناه:

(1) وحسب جدول الإحصاءات الكلية لكل بند (جدول 4-1)، تتراوح قيم معامل ألفا للاستبانة ككل من 0.946 إلى 0.952 و حيث أن القيمة الدنيا لمعامل ألفا كانت أعلى من 0.70 في كل الحالات فإن ذلك يعني أنه لا توجد حاجة لمحو أي سؤال من الأداة. بل إن المصدقية عالية لجميع بنود الاستبانة منفردة كما هي للاستبانة ككل.

(2) رغم ما تقدم من ملاحظات فإن ما يلفت الانتباه، أن ثلاثة من أسئلة الاستبانة تتميز بمعاملات ارتباط منخفضة، أي أن علاقاتها الارتباطية ضعيفة (السؤال الثامن من بند التوافق والسؤال الثالث من بند التمييز والسؤال الرابع من بند الامتداد الدولي (الجدول 4-1). كذلك، هناك سؤالان من أسئلة الاستبانة تتميز بمعاملات ارتباط منخفضة جداً، أي أن علاقاتها الارتباطية ليست ذات قيمة (السؤال الرابع من بند الحصة السوقية والسؤال الأول من بند الامتداد الدولي). ولكن نظراً لأن قيم معامل كرونباخ ألفا لا تزيد بشكل ملحوظ عند حذف أي من هذه الأسئلة الخمسة من الاستبانة فلا داعي لإحذف أي منها.

الجدول (1-4)
الإحصاءات الكلية لبنود الاستبانة - أبعاد تنفيذ الاستراتيجية ومؤشرات المركز التنافسي

Item	البند	Scale Mean	Scale Variance	Corrected Item-Total	Cronbach's Alpha if
Agreem1	انسجام استراتيجية الأقسام بالشركة	133.38	330.449	.603	.948
Agreem2	توظيف ذوي الخبرات والمؤهلات وأهداف	133.58	332.007	.655	.947
Agreem3	توظيف ذوي الخبرات والمؤهلات	133.51	331.937	.625	.947
Agreem4	تماشي التنفيذ الواقعي مع الأهداف	133.62	335.804	.473	.948
Agreem5	صياغة الاستراتيجية على ضوء تحليل	133.63	331.573	.611	.948
Agreem6	صياغة في ضوء الفرص المتاحة	133.56	329.205	.683	.947
Agreem7	دراسة احتياجات الزبائن	133.51	330.336	.675	.947
Agreem8	قلة الاهتمام بالتنفيذ عند حدوث عائق	135.69	340.233	.341	.949
Agreem9	توافق الاستراتيجية والإجراءات	134.39	324.611	.612	.948
Agreem10	وضوح الاستراتيجية للمسؤولين	134.31	336.495	.508	.948
Cost1	خفض الكلفة من الأولويات	133.95	332.497	.666	.947
Cost2	دعم أنشطة البحث والتطوير	134.00	327.140	.791	.946
Cost3	التعاون في تحقيق وفورات	133.97	329.173	.713	.947
Cost4	الاستخدام الأفضل للموارد	133.93	330.728	.675	.947
Cost5	اعتماد نظام للرقابة على التكاليف	134.29	335.606	.494	.948

تتمة الجدول (1-4) / ...

Item	البند	Scale Mean	Scale Var	Total Correlate	Cronbach's Alpha
Cost6	تقليل الخطأ الإنتاجي	134.05	331.511	.642	.947
Cost7	تدريب العاملين دورياً	134.03	329.355	.749	.947
Differ1	تحقيق الرضا بالمنتجات الجديدة	133.40	328.546	.652	.947
Differ2	إدراج منتجات فريدة	133.68	337.619	.469	.948
Differ3	تحسين جودة المنتج إضافة هامش على	135.35	334.991	.291	.951
Differ4	إنتاج منتجات ذات جودة عالية	133.71	333.426	.551	.948
Differ5	تمايز المنتج هو مصدر للميزة	133.29	335.767	.577	.948
Differ6	فتتاح فروع جديدة مؤشر على القدرة	133.80	329.219	.550	.948
Differ7	إنشاء فروع يحث على تقديم منتجات	133.78	326.878	.612	.948
Differ8	عروض جاذبة للزبائن تعزز الأداء	133.51	336.378	.435	.949
MShare1	الاستفادة من فرص السوق	133.55	329.367	.649	.947
MShare2	تجزئة السوق الكلي	133.79	332.038	.636	.947
MShare3	الاستفادة من اتجاهات الصناعة	133.95	325.828	.662	.947
MShare4	التأثر بالدورات الموسمية	134.95	350.269	-.023	.951
MShare6	الاتصال الدائم مع العملاء	133.84	329.974	.748	.947
MShare7	متابعة المنافسين دورياً	134.00	330.682	.723	.947
MShare8	التمييز بين المنافسين	134.03	331.202	.648	.947
MShare9	وضع الاستراتيجية المناسبة لمواجهة المنافسين	133.97	329.643	.706	.947
MShare10	التحسين المستمر للمنتجات	133.92	331.281	.677	.947
Expans1	امتلاك فروع أخرى	135.04	342.168	.171	.952
Expans2	قدرة الشركة على المنافسة دولياً	134.38	328.661	.632	.947

Expans3	البضائع المبيعة محلياً أكثر منها عالمياً	134.65	339.083	.476	.948
Expans4	تصدير البضائع إلى دول أخرى	133.35	339.719	.355	.949
Expans8	هناك ما يميز بضائع الشركة	134.22	342.013	.421	.949

الإحصاءات الوصفية لأسئلة الاستبانة

القسم الأول: خصائص عينة الدراسة

تكونت عينة الدراسة من عدد من المديرين والعاملين الذين يشغلون المناصب في الإدارات العليا ومن هم بدرجة (مدير، مدير مساعد، مراقب) في الشركات الصناعية الأردنية محل البحث وعددها (43) شركة. وبلغ عدد الاستبانات التي خضعت لتحليل استجابات المديرين والعاملين الذين يشغلون المناصب في الإدارات العليا ومن هم بدرجة (مدير، مدير مساعد، مراقب) في الشركات الصناعية الأردنية (244) استبانة. ومثلت هذه الاستبانات أن (170) منهم ونسبتهم 69.7% من العينة ذكور، و(70) منهم من الإناث ويمثلن 28.7% من العينة، ويوضح الجدول (2-4) هذه النسب، وتعكس التباعد بين الفئتين والذي تعزوه الباحثة إلى أن مجتمع الشركات الصناعية مجتمع ذكوري.

الجدول (2-4)

توزيع عينة الدراسة حسب النوع الاجتماعي (الجنس)

النوع الاجتماعي	التكرار	النسبة
ذكر	170	69.7%
أنثى	70	28.7%
عدم التحديد	4	1.6%
المجموع	244	100%

أما من الناحية العمرية فقد كانت الغالبية العظمى من المستجيبين من الفئة العمرية 36-40 سنة (34.4%) تتلوها الفئة 31-35 سنة بنسبة (27.5%)، وكان العدد الأقل من المستجيبين (1.3%) من حديثي التخرج ومحدودي الخبرة من الفئة العمرية 20-25 سنة بنسبة (1.2%).

ويوضح بالجدول (3-4) هذه النسب. وتشير هذه النسب إلى أهمية فئة الشباب في شركات الأعمال وخاصة هذه الفئة التي تتمتع بصفات مهنية عالية الجودة مما ينعكس على الأداء وبالتالي نجاح وديمومية الشركة.

الجدول (3-4)
توزيع عينة الدراسة حسب العمر

النسبة	التكرار	العمر
%1.2	3	25 - 20
%11.9	29	30 - 26
%27.5	67	35 - 31
%34.4	84	40 - 36
%22.5	55	40 فأكثر
%2.5	6	عدم التحديد
%100	244	المجموع

أما من حيث المستوى الوظيفي فقد توزعت العينة على فئة المديرين والعاملين الذين يشغلون المناصب في الإدارات العليا، فبين الجدول (4-4) أن نسبة المديرين من مجموع أفراد العينة كانت الأقل (15.2%) في حين كانت نسب المديرين المساعدين (26.6%) ومديري الأقسام (27.9%) والمراقبين (29.9%) متقاربة جداً.

الجدول (4-4)
توزيع عينة الدراسة حسب المستوى الوظيفي

النسبة	التكرار	المستوى الوظيفي
%15.2	37	مدير
%26.6	65	مدير مساعد
%27.9	68	مدير قسم
%29.9	73	مراقب
%0.4	1	عدم التحديد
%100	244	المجموع

وقد لوحظ أن العدد الأكبر من المستجيبين يحملون شهادة البكالوريوس (53.3%) يليها حملة شهادة الماجستير نسبة عالية (29.9%) من مجموع أفراد العينة، الأمر الذي يعكس تناسب التحصيل العلمي مع طبيعة الوظائف والمهام المكلف بها المديرون والعاملون في المناصب العليا في الشركات الصناعية الأردنية. بيد أن الباحثة لاحظت أن بينما كان العدد الأقل هو عدد حملة شهادة الدكتوراه بنسبة (2.1%).

الجدول (4-5)

توزيع عينة الدراسة حسب المؤهل العلمي

النسبة	التكرار	المؤهل العلمي
2.0%	5	دكتوراه
29.9%	73	ماجستير
53.3%	130	بكالوريوس
12.7%	31	دبلوم
2.0%	5	عدم التحديد
100%	244	المجموع

أما من وجهة نظر التخصص، شكل المتخصصون في الإدارة والمهندسون النسب الأعلى وكانت نسبهم متقاربة (30.3% و37.3% على التوالي) من أفراد العينة في حين جاء تخصص العلوم الكيميائية بنسبة 23.4% وشكلت العديد من التخصصات الأخرى 9.0% من مجموع أفراد العينة. وتشير هذه النسب إلى مدى توافق تخصصات العاملين مع طبيعة عمل الشركات الصناعية الأردنية، ويوضح الجدول (4-6) هذه النسب.

الجدول (4-6)
توزيع عينة الدراسة حسب التخصص

النسبة	التكرار	التخصص
30.3%	74	إدارة
37.3%	91	هندسة
23.4%	57	علوم كيمياء
9.0%	22	أخرى
100%	244	المجموع

ومن حيث سنوات الخبرة ، يشير الجدول (4-7) إلى نسب سنوات خبرة المديرين والعاملين في المناصب الإدارية العليا في شركاتهم الحالية، والتي أشارت أن 42.2% من أفراد العينة لديهم 5-10 سنوات من الخدمة في الشركة الحالية بينما 25.0% من أفراد العينة لديهم 11-15 سنة من الخبرة في شركاتهم. ويدل ذلك على أن نحو ثلثي أفراد العينة هم من ذوي الخبرات الطويلة في مؤسساتهم الحالية. أما الأفراد ذوو الخبرات الطويلة جداً (أكثر من 15 سنة) فقد شكلوا 13.1% من أفراد العينة وشكل قليلا الخبرة نسبيا نحو خمس أفراد العينة (18.9%). وقد تشير هذه النسبة أن الشركات الصناعية الأردنية تبذل جهودها في الاحتفاظ بالكفاءات الموجودة، والتي تؤثر إيجاباً على آليات العمل إضافة إلى الدراية بتطبيق وتنفيذ الأعمال الموكلة وعمل التطويرات والتحسينات اللازمة الدورية.

الجدول (4-7)
توزيع عينة الدراسة حسب سنوات الخبرة في الشركة

النسبة	التكرار	سنوات الخبرة في الشركة
18.9%	46	4-1
42.2%	103	10-5
25.0%	61	15-11
13.1%	32	أكثر من 15
0.8%	2	عدم التحديد
100%	244	المجموع

وفيما يتعلق بتوزيع أفراد العينة حسب سنوات خبرتهم في مواقعهم الوظيفية الحالية، فيستدل من الجدول (8-4) أن النسب كانت 40.5% و28.1% و18.2% و13.2% لفئات الخبرات 4-5 سنوات، و6 سنوات فأكثر، و2-3 سنوات، وسنة فأقل، على التوالي.

الجدول (8-4)

توزيع عينة الدراسة حسب سنوات الخبرة في الوظيفة الحالية

النسبة	التكرار	سنوات الخبرة في الوظيفة
13.1%	32	سنة فأقل
18.0%	44	3-2
40.2%	98	5-4
27.9%	68	6 فأكثر
0.8%	2	عدم التحديد
100%	244	المجموع

وجاء التوزيع التكراري النسبي لسنوات الخبرة بشكل عام الجدول (9-4) مختلف قليلاً عما تقدم، فبينما يلاحظ أن النسبة الأكبر من المستجيبين هم ذوو الخبرات المتوسطة-الطويلة (38.9% (5-10 سنوات) و27.5% (11-15 سنة)) وأن محدودي الخبرة (1-4 سنوات) يشكلون قرابة 9.0% من أفراد العينة ويشكل طوبلو الخبرة (أكثر من 15 سنة) 21.7% من أفراد العينة. هذا وترتبط هذه نسب سنوات الخبرة العامة مع أعمار العاملين في الشركات الصناعية الأردنية.

الجدول (9-4)

توزيع عينة الدراسة حسب سنوات الخبرة بشكل عام

النسبة	التكرار	سنوات الخبرة بشكل عام
9.0%	22	4-1
38.9%	95	10-5
27.5%	67	15-11
21.7%	53	أكثر من 15
2.9%	7	عدم التحديد
100%	244	المجموع

القسم الثاني: التوافق بين الخطة الموضوعية وتنفيذها

في هذا القسم من نتائج الإحصاءات الوصفية لأسئلة الاستبانة، تم طرح بعض الأسئلة على المبحوثين ليتم من خلالها قياس مدى التزام الشركة بالخطة الاستراتيجية الموضوعية خلال فترة زمنية معينة، وانسجامها مع توجهات وأهداف أقسامها، ومدى تحقيقها للأهداف الموضوعية.

الجدول (4-10)

المتوسطات الحسابية والانحرافات المعيارية لإجابات العينة ورتب الإجابة على فقرات التوافق بين الخطة وتنفيذها

الرتبة	الانحراف المعياري	الوسط الحسابي	الفقرة
1	0.861	4.127	1. تتسم استراتيجية الأقسام بالانسجام مع استراتيجية الشركة
6	0.728	3.939	2. تهتم الشركة بتوظيف العاملين ذوي المؤهلات والخبرات التي تتماشى مع أهداف الشركة
3	0.775	4.008	3. تهتم الشركة بتوظيف العاملين ذوي المؤهلات والخبرات التي تتماشى مع متطلبات العمل
7	0.785	3.906	4. ما يجري تنفيذه على أرض الواقع يتماشى مع أهداف وغايات المنظمة
8	0.801	3.877	5. تصاغ استراتيجية الشركة في ضوء نتائج تحليل المنافسين
5	0.816	3.954	6. يتم اعداد استراتيجية الشركة في ضوء الفرص المتاحة في السوق
4	0.779	4.000	7. يتم بناء استراتيجية الشركة من خلال دراسة تحديد حاجات الزبائن ورغباتهم
2	0.769	4.161	8. يقل الاهتمام بتنفيذ استراتيجية الشركة عند حدوث عائق في تنفيذ الأهداف الموضوعية
10	1.093	3.136	9. هناك توافق بين استراتيجية الشركة والإجراءات المعتمدة من قبلها
9	0.726	3.189	10. تمتاز الاستراتيجية بالوضوح للمسؤولين عن تنفيذها
11	1.001	2.168	11. استراتيجية الشركة مفهومة من قبل العاملين جميعاً
		3.679	المتوسط الحسابي

يبين الجدول (4-10) أن اتجاهات العينة إيجابية نحو فقرات التوافق بين الخطة وتنفيذها، إذ إن متوسطاتها الحسابية أكبر من أداة القياس (3). كما إن المتوسط العام البالغ (3.679) يعكس موافقة العينة على فقرات البعد أعلاه. كما يبين أن الفقرة (1) هي أكثر الفقرات موافقة بمتوسط بلغ (4.127)، بينما الفقرة (11) هي أقل الفقرات موافقة بمتوسط بلغ (2.168). وتعكس هذه النتائج من وجهة نظر الباحثة أن الفقرة (1) التي مفادها "تتسم استراتيجية الأقسام بالانسجام مع استراتيجية الشركة" أن غالبية العاملين في المناصب العليا يؤيدون أن الإجراءات التي يتم تنفيذها من قبل الشركة للوصول إلى الأهداف الاستراتيجية الموضوعية من قبل الشركة، تتماشى ووتناغم وأهداف الأقسام. أما الفقرة التي جاءت بأقل نسبة وسط حسابي والمترقمة (11) والتي أفادت بـ"استراتيجية الشركة مفهومة من قبل العاملين جميعاً" أن العاملين في المناصب العليا لا يقومون بإطلاع أو مشاركة الموظفين بالخطة الاستراتيجية العامة للشركة أو الخطة الخاصة بالأقسام، وبالتالي لا يكون لهم دور في تقديم التغذية الراجعة الدورية لتطوير وتحسين الأعمال بشكل عام.

وفيما يتعلق بإجابات أفراد عينة الدراسة عن أسئلة الاستبانة، يلاحظ في الجدول (4-11) أن الغالبية وبما يعادل (41.8%) من المستجيبين موافقون على محتوى السؤال الأول من أسئلة معيار التوافق بين الخطة والتنفيذ والذي ينص على انسجام استراتيجية الشركة ككل مع استراتيجية الأقسام التشغيلية للشركة، بينما كانت استجابات غير الموافقين على ذلك السؤال قلة قليلة تعادل (3.7%). أما فيما يخص السؤال الثاني والخاص باهتمام الشركة بتوظيف العاملين ذوي المؤهلات والخبرات وتماشيها مع أهداف الشركة، فقد جاءت نسبة الموافقين هي (64.3%) وغير الموافقين (4.9%). وتنطبق نفس النزعة - مع اختلافات قليلة جداً في النسب المئوية - عن السؤال الثالث "اهتمام الشركة بتوظيف العاملين ذوي المؤهلات والخبرات وتماشيها مع متطلبات العمل" والسؤال والرابع "ما يجري تنفيذه على أرض الواقع يتماشى مع أهداف وغايات الشركة" والسؤال الخامس "تصاغ استراتيجية الشركة في ضوء نتائج تحليل المنافسين" والسؤال السادس "يتم إعداد استراتيجية الشركة في ضوء الفرص المتاحة في السوق" والسؤال السابع "يتم بناء استراتيجية الشركة من خلال دراسة حاجات الزبائن ورغباتهم". وتدل هذه النسب على إجماع المبحوثين على التناغم الكبير بين نظرية الإدارة الاستراتيجية وتطبيقها من قبل الشركات الصناعية محل البحث وعلى منهجية ممارسة إدارة الاستراتيجية في تلك الشركات

من خلال تحليلها لعوامل البيئة الخارجية والداخلية للشركة. وكانت استجابات أفراد العينة على بقية أسئلة بنود الفقرة متباينة. فمثلاً لوحظ أن الأغلبية من المستجيبين غير موافقين على محتوى السؤال الثامن "يقبل الاهتمام بتنفيذ استراتيجية الشركة عند حدوث عائق في تنفيذ الأهداف الموضوعه". وإذا أخذ بعين الاعتبار أن السؤال الثامن معكوس المقياس وبعد تحويل إجابات المبحوثين إلى المقياس الطبيعي يستنتج أن إجابات المستجيبين عنه منسجمة تماماً مع إجاباتهم عن الأسئلة الأخرى لنفس المتغير.

أما فيما يتعلق بالسؤال التاسع "هناك توافق بين استراتيجية الشركة والإجراءات المعتمدة من قبلها"، فإن ما يلفت الانتباه في استجابات أفراد عينة الدراسة على السؤال أن بعض المستجيبين (32.8%) غير قادرين على التحديد وأن نسبة الموافقين مع محتوى السؤال (30.3%) مقارنة لنسبة المحايدون. وفي حالة السؤال العاشر "تمتاز الاستراتيجية بالوضوح للمسؤولين عن تنفيذها" لوحظ أن الغالبية (60.2%) من المستجيبين كانوا غير قادرين على التحديد. ورغم ذلك تبقى نسبة الموافقين على محتوى هذا السؤال (24.6%) أعلى من نسبة غير الموافقين (10.2%). وأخيراً، وفيما يتعلق بالسؤال الحادي عشر، لوحظ أن الأغلبية من المستجيبين (35.7%) غير موافقين وأن نحو ربع أفراد العينة (25.4%) لم يكونوا قادرين على التحديد.

الجدول (4-11)

توزيع إجابات عينة الدراسة على فقرات التوافق بين الخطة وتنفيذها

نسبة التكرار					الفقرة
لا أوافق بشدة	لا أوافق	محايد	أوافق	أوافق بشدة	
(1)	(2)	(3)	(4)	(5)	
0.8%	3.7%	15.6%	41.8%	38.1%	1. تتسم استراتيجية الأقسام بالانسجام مع استراتيجية الشركة
0.4%	4.9%	12.7%	64.3%	17.6%	2. تهتم الشركة بتوظيف العاملين ذوي المؤهلات والخبرات التي تتماشى مع أهداف الشركة
-	4.9%	14.8%	54.9%	25.4%	3. تهتم الشركة بتوظيف العاملين ذوي المؤهلات والخبرات التي تتماشى مع متطلبات العمل
0.4%	4.1%	21.3%	52.9%	21.3%	4. ما يجري تنفيذه على أرض الواقع يتماشى مع أهداف وغايات المنظمة

-	%4.9	%24.2	%49.2	%21.7	5. تصاغ استراتيجية الشركة في ضوء نتائج تحليل المنافسين
%0.4	%6.1	%14.3	%55.7	%23.4	6. يتم اعداد استراتيجية الشركة في ضوء الفرص المتاحة في السوق
-	%2.9	%21.7	%48.0	%27.5	7. يتم بناء استراتيجية الشركة من خلال دراسة تحديد حاجات الزبائن ورغباتهم
%2.5	%0.8	%5.7	%60.2	%30.7	8. يقل الاهتمام بتنفيذ استراتيجية الشركة عند حدوث عائق في تنفيذ الأهداف الموضوعه
%8.6	%18.4	%32.8	%30.3	%9.4	9. هناك توافق بين استراتيجية الشركة والإجراءات المعتمدة من قبلها
%0.8	%10.2	%60.2	%24.6	%3.7	10. تمتاز الاستراتيجية بالوضوح للمسؤولين عن تنفيذها
%29.5	%35.7	%25.4	%7.4	%2.0	11. استراتيجية الشركة مفهومة من قبل العاملين جميعاً

القسم الثالث: عرض نتائج متغيرات الدراسة

يتناول هذا الجزء من الفصل النتائج الإحصائية الأولية لوصف المتغيرات من خلال استخراج الوسط الحسابي والانحراف المعياري والتسلسل ضمن الفقرات الخاصة بكل بُعد من أبعادها في ضوء استجابات العينة على الفقرات التي تضمنتها أداة الدراسة على النحو التالي:

أولاً: أبعاد تنفيذ الاستراتيجية:

(1) متغير الكلفة:

الجدول (12-4)

المتوسطات الحسابية والانحرافات المعيارية لإجابات العينة ورتب الإجابة على فقرات متغير الكلفة

الرتبة	الانحراف المعياري	الوسط الحسابي	الفقرة
2	0.705	3.570	1. يعد خفض كلفة المنتج من أولويات أهداف الشركة
4	0.783	3.516	2. تدعم الشركة أنشطة البحث والتطوير من أجل تخفيض كلف الإنتاج والخدمات
3	0.786	3.549	3. تتعاون الأجهزة الإدارية والفنية في تحقيق وفورات لتخفيف كلف الانتاج
1	0.766	3.590	4. تهتم الشركة بتحقيق الاستخدام الأفضل لمواردها من أجل تخفيض الكلفة
7	0.766	3.225	5. تعتمد الشركة نظاماً دقيقاً للرقابة على عناصر التكاليف المباشرة
6	0.767	3.475	6. تسعى الشركة إلى تقليل الخطأ في الانتاج للحد من التكلفة
5	0.744	3.500	7. تعكف الشركة على تدريب العاملين دورياً لبناء قدراتهم بهدف الإيفاء بمتطلبات العمل وزيادة الانتاجية وتقليل التكاليف
		3.489	المتوسط الحسابي

يوضح الجدول (12-4) أن اتجاهات العينة إيجابية نحو فقرات متغير الكلفة، إذ إن متوسطاتها الحسابية أكبر من متوسط أداة القياس (3). كما إن المتوسط العام البالغ (3.489) يعكس موافقة العينة على فقرات البُعد أعلاه. كما يوضح أن الفقرة (4) هي أكثر الفقرات موافقة بمتوسط حسابي بلغ (3.590)، بينما الفقرة (5) هي أقل الفقرات موافقة بمتوسط حسابي بلغ (3.225).

والفقرة (5) والتي مفادها "تعتمد الشركة نظاماً دقيقاً للرقابة على عناصر التكاليف المباشرة" تعكس من وجهة نظر الباحثة أن الشركة على الرغم من قيامها بوضع نظام رقابة صارم ودقيق على عناصر التكاليف المباشرة من أجور أو موارد قد تواجه الشركة صعوبة في السيطرة عليها نظراً لعوامل البيئة سواءً الداخلية أم الخارجية، أما الفقرة (4) والتي مفادها "تهتم الشركة بتحقيق الاستخدام الأفضل لمواردها من أجل تخفيض الكلفة" فقد عكست من وجهة نظر الباحثة ذلك التعامل الدقيق من قبل الشركة الصناعية في استخدام واستثمار مواردها الحالية سواء بشرية أم مادية بطريقة مثالية بهدف خفض التكاليف والتي ستساهم بدورها في الرفع من أرباح الشركة.

وفيما يتعلق بإجابات أفراد عينة الدراسة عن أسئلة الاستبانة، يلاحظ في الجدول (4-13) أن الإجابات تميزت بنمط عام مشترك بينها ففي كل الحالات - باستثناء السؤال الخامس "تعتمد الشركة نظاماً دقيقاً للرقابة على عناصر التكاليف المباشرة" - إذ يتفق معظم المستجيبين (48.8-56%) مع محتوى السؤال، بينما يشكل غير الموافقين على محتوى الأسئلة قلة القلة منها (4-9%)، ويشكل المحايدون نسباً تتراوح بين نحو 37.0% و44.0%. في حالة السؤال الخامس كان المحايدون (غير القادرين على التحديد) النسبة الأكبر (64.8%) من مجموع أفراد العينة. ومع ذلك يبقى المتفقون على محتوى السؤال الخامس أكثر (18.0%) من غير الموافقين (7.8%). وتدلل هذه الإجابات على أن الشركات المدروسة تولي متغير كلفة الإنتاج عناية فائقة وتدير عناصر الكلفة بكفاءة وإحكام من خلال سعيها الدؤوب إلى خفض كلفة المنتج أو الخدمات المقدمة للزبائن المستهدفة، إضافة إلى دعمها لأنشطة البحث والتطوير ومواكبة التكنولوجيا بطريقة إيجابية، والاستغلال الأمثل للموارد المختلفة سعياً إلى تقليل الأخطاء الإنتاجية للحد من الكلفة.

الجدول (4-13)
توزيع إجابات عينة الدراسة على فقرات متغير الكلفة

نسبة التكرار					الفقرة
لا أوافق بشدة	لا أوافق	محايد	أوافق	أوافق بشدة	
(1)	(2)	(3)	(4)	(5)	
%0.4	%3.7	%42.2	%45.9	%7.8	1. يعد خفض كلفة المنتج من أولويات أهداف الشركة
%1.2	%6.6	%39.3	%45.1	%7.8	2. تدعم الشركة أنشطة البحث والتطوير من أجل تخفيض كلف الإنتاج والخدمات
%0.8	%4.9	%43.9	%39.3	%11.1	3. تتعاون الأجهزة الإدارية والفنية في تحقيق وفورات لتخفيف كلف الإنتاج
%0.4	%6.1	%37.3	%46.3	%9.8	4. تهتم الشركة بتحقيق الاستخدام الأفضل لمواردها من أجل تخفيض الكلفة
%1.6	%7.8	%64.8	%18.0	%7.8	5. تعتمد الشركة نظاماً دقيقاً للرقابة على عناصر التكاليف المباشرة
-	%9.0	%42.2	%41.0	%7.8	6. تسعى الشركة إلى تقليل الخطأ في الإنتاج للحد من التكلفة
%1.2	%5.7	%40.6	%46.7	%5.7	7. تعكف الشركة على تدريب العاملين دورياً لبناء قدراتهم بهدف الإيفاء بمتطلبات العمل وزيادة الإنتاجية وتقليل التكاليف

الجدول (14-4)

المتوسطات الحسابية والانحرافات المعيارية لإجابات العينة ورتب الإجابة على فقرات متغير التميز

الرتبة	الانحراف المعياري	الوسط الحسابي	الفقرة
2	0.874	4.115	1. يتم تحقيق رضا الزبائن والعملاء من خلال إدراج منتجات جديدة فريدة من نوعها
4	0.678	3.844	2. لتحسين المركز التنافسي للشركة، يتم إدراج منتجات فريدة من نوعها
8	1.271	2.193	3. مع تحسين جودة المنتج يمكن للشركة أن تقوم بإضافة هامش على سعر المنتجات التي تقدمها
5	0.792	3.803	4. تقوم الشركة بتوفير منتجات ذات جودة عالية لتعزيز أدائها في السوق
1	0.650	4.213	5. تمايز المنتج هو مصدر للميزة التنافسية للشركة
7	0.977	3.709	6. افتتاح فروع جديدة للشركة مؤشر على زيادة قدرتها التنافسية
6	0.998	3.738	7. إنشاء فروع جديدة للشركة يحثها على تقديم منتجات ذات جودة
3	0.822	3.971	8. تقدم الشركة عروض جاذبة للزبائن تعزز من أدائها
		3.698	المتوسط الحسابي

يوضح الجدول (14-4) أن اتجاهات العينة إيجابية نحو فقرات المتغير أعلاه، إذ إن متوسطاتها الحسابية أكبر من متوسط أداة القياس (3)، كما تبين أن الفقرة (5) هي أكثر الفقرات موافقة بمتوسط حسابي بلغ (4.213) بينما الفقرة (3) هي أقل الفقرات موافقة بمتوسط حسابي بلغ (2.193). ويعكس المتوسط العام البالغ (3.698) موافقة العينة على متغير التميز. تعكس الفقرة (5)

وهي "تمايز المنتج هو مصدر للميزة التنافسية للشركة" من وجهة نظر الباحثة أمن المديرين في المناصب العليا يؤكدون على أهمية تمايز منتجاتهم عن باقي منتجات المنافسين في السوق سواءً محلياً أم دولياً بهدف نمو أعمال الشركة وبقائها في السوق المستهدف. أما الفقرة (3) والتي مفادها "مع تحسين جودة المنتج يمكن للشركة أن تقوم بإضافة هامش على سعر المنتجات التي تقدمها" فقد عكست من وجهة نظر الباحثة أنه لا يتوجب على الشركة في حال تحسين جودة المنتج أن تقوم الشركة بإضافة هامش على السعر، حيث يمكن أن تحسين جودة المنتج من وسائل التطوير والتحديث للمنتج مقارنة مع منتجات المنافسين، وفي حال إضافة هامش على السعر قد يتسبب ذلك في ارتفاع سعر منتج الشركة عن باقي أسعار المنتجات وبالتالي قد يتسبب في خسارة بعض زبائنها لصالح المنافسين.

وفيما يتعلق بإجابات أفراد عينة الدراسة عن أسئلة الاستبانة، يلاحظ في الجدول (4-15) أن الأغلبية من أفراد عينة الدراسة (72.5%-81.6%) كانوا موافقين على جميع أسئلة متغير التميز، وأن نسبة منخفضة جداً من المستجيبين كانوا غير موافقين على محتوى هذه الأسئلة (3.7%-12.3%). العكس تماماً انطبق على السؤال الثالث "مع تحسين جودة المنتج يمكن للشركة أن تقوم بإضافة هامش على سعر المنتجات التي تقدمها"، حيث أجمع المستجيبون (66.4%) - باستثناء 21.3% - على أن شركاتهم لا تستطيع إضافة هامش على أسعار منتجاتها عند تحسين جودة المنتج، مما يدل على ضراوة المنافسة التي يخوضونها في السوق بهدف عمل التطويرات والتحسينات اللازمة لتمييز جودة منتجاتها أو الخدمات المقدمة للفئة المستهدفة من زبائنها من خلال سعيها لإرضائهم وتقديم العروض الجاذبة، والذي بدوره يعزز مكانة الشركة في السوق سواءً محلياً أو دولياً من خلال ولاء زبائنها الحاليين وتوسيع هذه الشريحة من الزبائن.

الجدول (4-15)
توزيع إجابات عينة الدراسة على فقرات متغير التميز

نسبة التكرار					الفقرة
لا أوافق بشدة	لا أوافق	محايد	أوافق	أوافق بشدة	
(1)	(2)	(3)	(4)	(5)	
%0.8	%5.3	%12.3	%44.7	%36.9	1. يتم تحقيق رضا الزبائن والعملاء من خلال إدراج منتجات جديدة فريدة من نوعها
%0.8	%2.9	%19.7	%64.3	%12.3	2. لتحسين المركز التنافسي للشركة، يتم إدراج منتجات فريدة من نوعها
%41.0	%25.4	%12.3	%16.0	%5.3	3. مع تحسين جودة المنتج يمكن للشركة أن تقوم بإضافة هامش على سعر المنتجات التي تقدمها
%0.8	%7.4	%16.0	%62.3	%13.5	4. تقوم الشركة بتوفير منتجات ذات جودة عالية لتعزيز أدائها في السوق
-	-	%12.7	%53.3	%34.0	5. تمايز المنتج هو مصدر للميزة التنافسية للشركة
%5.3	%7.0	%14.8	%57.4	%15.6	6. افتتاح فروع جديدة للشركة مؤشر على زيادة قدرتها التنافسية
%5.3	%6.1	%16.0	%54.5	%18.0	7. إنشاء فروع جديدة للشركة يحثها على تقديم منتجات ذات جودة
%1.2	%3.3	%18.0	%52.0	%25.4	8. تقدم الشركة عروض جاذبة للزبائن تعزز من أدائها

ثانياً: مؤشرات المركز التنافسي:

(1) متغير الحصة السوقية:

الجدول (4-16)

المتوسطات الحسابية والانحرافات المعيارية لإجابات العينة ورتب الإجابة على فقرات متغير الحصة السوقية

الرتبة	الانحراف المعياري	الوسط الحسابي	الفقرة
1	0.838	3.951	1. تستفيد الشركة من الفرص التي تبرز في السوق
2	0.741	3.713	2. تجزء الشركة السوق الكلي إلى مجموعات وفقاً لاحتياجات الزبائن والعناصر الديموغرافية مثل العمر، الجنس، والفتة، إلخ...
5	0.934	3.550	3. تستفيد الشركة من اتجاهات الصناعة (trends) من أجل تحسين وتطوير الإنتاج الخاص بها
8	0.278	2.648	4. تتأثر أعمال الشركة بالدورات التجارية والموسمية (business cycles or seasons)
3	0.723	3.676	5. الشركة على اتصال دائم مع العملاء / الزبائن للكشف عن أية مخاوف أو قضايا قد تكون لديهم حول المنتج أو الخدمة بهدف تطويره وتحسينه والاستفادة من التغذية الراجعة
6	0.721	3.525	6. تقوم الشركة دورياً بمتابعة المنافسين الذين يشكلون تهديداً لنجاح الشركة
7	0.778	3.484	7. تميز الشركة فيما بين المنافسين لتحديد الأكثر تهديداً
5	0.776	3.550	8. تقوم الشركة بوضع الاستراتيجية المناسبة لمواجهة المنافسين
4	0.742	3.603	9. تعكف الشركة على التحسين المستمر للمنتجات والخدمات بهدف تقديم العروض الأفضل للزبائن
		3.522	المتوسط الحسابي

يوضح الجدول (4-16) أن اتجاهات العينة إيجابية نحو فقرات متغير الحصة السوقية، بحيث جاءت متوسطاتها أكبر من متوسط أداة القياس (3)، كما إن الفقرة (1) هي أكثر الفقرات موافقة بمتوسط حساي يبلغ (3.951)، بينما الفقرة (2.648) هي أقل الفقرات موافقة بمتوسط حساي يبلغ (2.648). كما أن المتوسط العام البالغ (3.522) يعكس موافقة العينة على المتغير أعلاه. وتعكس الفقرة (1) والتي كانت "تستفيد الشركة من الفرص التي تبرز في السوق" من وجهة نظر الباحثة أن الشركة تعكف باستمرار على دراسة سوقها المستهدف سواءً محلياً أم دولياً للاستفادة من كافة الفرص الممكنة والتي تعمل على رفع أسهم الشركة في السوق من خلال توسيع شريحة الزبائن المستهدفة ودراسة وتحليل واقع منافسها بهدف المحافظة وتحسين مكانتها السوقية. أما الفقرة (4) والتي كانت "تتأثر أعمال الشركة بالدورات التجارية والموسمية" فقد عرّجت عليها الباحثة بالقول أن الشركات الصناعية الأردنية وفقاً لقطاعها لا تتأثر بالدورات التجارية والموسمية من خلال تكييفها مع المواسم المختلفة وقدرتها على تقديم البضائع والخدمات بما يتطلبه الموسم التجاري. وتبين الرتبة بالنسبة لفقرات هذا المتغير أن الفقرة (1) والتي سبق ذكرها حققت أعلى متوسط حساي بين الفقرات التسعة لمتغير الحصة السوقية تليه الفقرة (2) وهكذا تباعاً، لتأتي الفقرة (4) بأقل وسط حساي.

وفيما يتعلق بإجابات أفراد عينة الدراسة عن أسئلة الاستبانة، يلاحظ في الجدول (4-17) أن الأغلبية من أفراد عينة الدراسة (45.5%-68.0%) كانوا موافقين على جميع أسئلة متغير الحصة السوقية، أن نسبة قليلة من المستجيبين كانوا غير موافقين على محتوى تلك الأسئلة (1.2%-13.6%)، باستثناء السؤال الرابع "تتأثر أعمال الشركة بالدورات التجارية والموسمية" حيث أجمع المستجيبون (45.5%) - باستثناء 7.0% - على أن أعمال شركاتهم لا تتأثر بالدورات التجارية والموسمية. وتدل إجابات أفراد عينة الدراسة على الأسئلة السابقة على أن شركاتهم - بالإضافة إلى كونها طموحة ويقظة لحركة المنافسين في السوق ولموقعها من منافسيها فهي تسعى جادة للتميز.

الجدول (4-17)
توزيع إجابات عينة الدراسة على فقرات متغير الحصة السوقية

نسبة التكرار					الفقرة
لا أوافق بشدة	لا أوافق	محايد	أوافق	أوافق بشدة	
(1)	(2)	(3)	(4)	(5)	
%0.8	%0.8	%30.3	%38.5	%29.5	1. تستفيد الشركة من الفرص التي تبرز في السوق
%0.8	%1.6	%36.1	%48.4	%13.1	2. تجزء الشركة السوق الكلي إلى مجموعات وفقاً لاحتياجات الزبائن والعناصر الديموغرافية مثل العمر، الجنس، والفئة،... إلخ
%2.9	%10.7	%28.7	%43.9	%13.9	3. تستفيد الشركة من اتجاهات الصناعة من أجل تحسين وتطوير الإنتاج الخاص بها
%5.3	%40.2	%47.5	%6.6	%0.4	4. تتأثر أعمال الشركة بالدورات التجارية والموسمية
%1.2	-	%40.2	%47.1	%11.5	5. الشركة على اتصال دائم مع العملاء / الزبائن للكشف عن أية مخاوف حول المنتج أو الخدمة
%1.2	%2.0	%47.5	%41.4	%7.8	6. تقوم الشركة دورياً بمتابعة المنافسين الذين يشكلون تهديداً لنجاح الشركة
%1.6	%3.3	%49.2	%35.7	%9.4	7. تميز الشركة فيما بين المنافسين لتحديد الأكثر تهديداً
%1.6	%1.6	%47.5	%37.3	%11.1	8. تقوم الشركة بوضع الاستراتيجية المناسبة لمواجهة المنافسين
%1.6	%1.2	%41.8	%45.9	%9.4	9. تعكف الشركة على التحسين المستمر للمنتجات والخدمات بهدف تقديم الأفضل للزبائن

الجدول (4-18)

المتوسطات الحسابية والانحرافات المعيارية لإجابات العينة ورتب الإجابة على فقرات متغير الامتداد الدولي

الرتبة	الانحراف المعياري	الوسط الحسابي	الفقرة
6	1.103	2.496	1. لدى الشركة فرع / فروع في أنحاء مختلفة
4	0.903	3.148	2. من خلال افتتاح الفروع، تصبح الشركة أكثر قدرة على المنافسة في السوق الدولي
5	0.620	3.131	3. نسبة البضائع / الخدمات التي يتم بيعها من إجمالي ما يتم إنتاجه محلياً أكبر من ما يتم بيعه عالمياً أو إقليمياً
1	0.752	4.180	4. تهتم الشركة بتصدير البضائع / الخدمات إلى دول أخرى
2	0.510	3.300	5. هنالك ما يميز بضائع الشركة عن المنافسين في السوق، سواءً المحلية، أم الإقليمية أم العالمية
3	0.567	3.239	6. المنافسون المحليون هم من أهم منافسي الشركة
		3.249	المتوسط الحسابي

يشير الجدول (4-18) إلى أن اتجاهات العينة كانت إيجابية نحو الفقرات التي تضمنها الجدول، إذ أن متوسطاتها أكبر من متوسط أداة القياس (3). كما تبين أن الفقرة (4) البالغ متوسطها الحسابي (4.180) هي أكثر الفقرات موافقة، بينما كانت الفقرة (1) أقل الفقرات موافقة بمتوسط حسابي بلغ (2.496). ويعكس المتوسط العام البالغ (3.249) موافقة العينة على المتغير أعلاه. ويتضح من الفقرة (4) والتي مفادها "تهتم الشركة بتصدير البضائع / الخدمات إلى دول أخرى" أن اهتمام العاملين في المناصب العليا في الشركات الصناعية الأردنية على تصدير البضائع أو الخدمات إلى أسواق أخرى إضافة إلى سوقهم المحلي بهدف توسع أعمال الشركة وموها. في حين عرّجت الباحثة بالقول على الفقرة (1)

والتي مفادها "لدى الشركة فرع / فروع في أنحاء مختلفة" أن الشركات الصناعية لا تمتلك فروع في أنحاء مختلفة من المملكة لاكتفائها بالمقر الرئيسي للشركة الصناعية إضافة إلى رغبتها من افتتاح فروع ولكن ليس محلياً، وبالتالي فإن رتبة هذه الفقرة والمذكورة أعلاه حققت أقل وسط حسابي من بين فقرات متغير الامتداد الدولي والمكونة من 6 فقرات.

وفيما يتعلق بإجابات أفراد عينة الدراسة عن أسئلة الاستبانة المتعلقة بمتغير الامتداد الدولي، يلاحظ في الجدول (4-19) أن النظرة الفاحصة تكشف عن أن تلك الإجابات كانت بشكل عام أقل انتظاماً من الإجابات على أسئلة المتغيرات المتقدمة. إلا أنه من الملاحظ أن الغالبية من المستجيبين كانوا غير قادرين على التحديد فيما يتعلق بالسؤال الثالث "نسبة البضائع / الخدمات التي يتم بيعها من إجمالي ما يتم إنتاجه محلياً أكبر من ما يتم بيعه عالمياً أو إقليمياً" بنسبة (68.4%) والسؤال الثامن "هنالك ما يميز بضائع الشركة عن المنافسين في السوق، سواءً المحلية، أم الإقليمية أم العالمية" (71.2%) والسؤال التاسع "المنافسون المحليون هم من أهم منافسي الشركة" (73.7%). ويدل هذا على أنه رغم ما تقدم ذكره في الفقرة السابقة بشأن يقظة الشركات المدروسة وسعيها للتمييز فإن أفراد العينة بشكل عام ليس لديهم معلومات أو تصورات كافية عن حجم السوق المحلي والإقليمي والدولي وموقع إنتاجهم من السوق. والأمر الذي يدعو للقلق هو أن نحو ثلثي المستجيبين (73.7%) لا يعرفون من هم منافسوا شركاتهم الحقيقيون (السؤال التاسع)، ولو أن قرابة ربع المستجيبين (23.9%) أشاروا إلى أن المنافسين المحليين هم أهم منافسي شركاتهم ذلك من خلال معابشتهم للسوق المحلي فقط.

الجدول (4-19)

توزيع إجابات عينة الدراسة على فقرات متغير الامتداد الدولي

الفقرة	نسبة التكرار			
	أوافق بشدة	أوافق	محايد	لا أوافق بشدة
	(5)	(4)	(3)	(1)
1. لدى الشركة فرع / فروع في أنحاء مختلفة	7.8%	16.4%	2.0%	8.6%
2. من خلال افتتاح الفروع، تصبح الشركة أكثر قدرة على المنافسة في السوق الدولي	2.9%	36.5%	37.3%	4.1%

3. نسبة البضائع / الخدمات التي يتم بيعها من إجمالي ما يتم إنتاجه محلياً أكبر من ما يتم بيعه عالمياً أو إقليمياً	%1.2	%21.3	%68.4	%7.4	%1.6
4. تهتم الشركة بتصدير البضائع / الخدمات إلى دول أخرى	%32.8	%57.8	%4.9	%3.7	%0.8
5. هنالك ما يميز بضائع الشركة عن المنافسين في السوق، سواءً المحلية، أم الإقليمية أم العالمية	%2.0	%26.2	%70.9	%0.4	-
6. المنافسون المحليون هم من أهم منافسي الشركة	%3.3	%20.5	%73.0	%2.5	%0.4

الإحصاءات الوصفية لمجاميع الاستجابات للمتغيرات المستقلة والتابعة يعرض الجدول (4-20) الإحصاءات الوصفية والتي تشمل عدد الاستجابات والمدى والقيمة الدنيا والقيمة العليا والوسط الحسابي والخطأ القياسي في الوسط الحسابي والانحراف المعياري والتباين لمجاميع استجابات المبحوثين بشأن أسئلة كل متغير من المتغيرات الرئيسة، التابعة والمستقلة، في الدراسة الحالية.

الجدول 4-20									
الإحصاءات الوصفية لمجاميع أسئلة متغيرات الدراسة									
المتغير المدروس	Mean	SEM ⁽¹⁾	Median	Mode	Std. Dev	Var	Rang	Min	Max
مجموع التوافق بين الخطة والتنفيذ	40.45	.349	42.00	44	5.450	29.697	31	22	53
مجموع الكلفة	24.43	.272	25.00	21	4.242	17.999	21	13	34
مجموع التميز	29.59	.320	31.00	32	4.997	24.968	22	15	37
مجموع الكلفة والتميز	54.01	.518	55.00	59 ^a	8.087	65.403	38	30	68
مجموع الحصة السوقية	31.56	.334	32.00	27	5.216	27.210	36	9	45
مجموع الامتداد الدولي	16.24	.133	16.00	16	2.071	4.291	11	10	21
مجموع الامتداد والحصة السوقية	47.80	.409	49.00	51	6.393	40.875	43	20	63

(1) SEM: Standard Error of the Mean.

ويشير الجدول (4-20) إلى أن المدى كان الأصغر (11) في حالة متغير الامتداد الدولي والأكبر في حالة مجموع الاستجابات لمتغيري الامتداد الدولي والحصة السوقية (43). وتساوت قيم المدى في حالة مجموع الاستجابات لمتغيرات تنفيذ الاستراتيجية (مجموع الكلفة، ومجموع التميز) وكانت منخفضة (21 و22) بينما كانت قيم المدى متقاربة نوعاً ما ومتوسطة في حالة كل من التوافق بين الخطة والتنفيذ (31) والحصة السوقية (36) ومجموع متغيري الإدارة الاستراتيجية (38).

وقد لوحظ كذلك أن أعلى متوسطين حسابيين هما متوسط مجموع متغيري أبعاد تنفيذ الاستراتيجية (الكلفة والتميز) (54.0) ومتوسط مجموع متغيري مؤشرات المركز التنافسي (الحصة السوقية والامتداد الدولي) (47.8). وفي هذا السياق لوحظ أيضاً أن الوسط الحسابي الأدنى (16.0) هو متوسط مجموع استجابات المبحوثين عن أسئلة الامتداد الدولي، في الغالب بسبب قلة عدد الأسئلة المتفرعة من هذا المعيار. ورغم ما تقدم فإن قيم الخطأ القياسي للمتوسطات الحسابية جميعها منخفضة بشكل عام ($1.0 >$) وتتحصر بين 0.13 و0.52، ما يعني أن المتوسطات الحسابية للمتغيرات المتقدمة والمستفاد من عينة الدراسة قريبة جداً من المتوسطات الحسابية لمجتمع الدراسة لنفس المتغيرات في مجتمع الدراسة ككل، وهو ما يشير إلى أن عينة الدراسة ممثلة إلى حد بعيد لمجتمع الدراسة إذ أن كل متوسطات العينة تقع ضمن وحدة انحراف معياري واحدة من متوسطات مجتمع الدراسة لكل متغير مدروس. ويلاحظ أيضاً أن قيم الانحراف المعياري بشكل عام متوافقة مع المتوسطات الحسابية من ناحية أن الأولى تزداد بزيادة قيم المتوسطات الحسابية، والعكس بالعكس. وقيم الانحراف المعياري المدرجة في الجدول (4-3) تدل على أن توزيع إجابات أفراد عينة الدراسة على أسئلة الاستبانة حول قيم الوسط الحسابي لكل متغير لم تكن كبيرة جداً، وقد كان أقل توزيع إجابات متغير مجموع الامتداد الدولي حول وسطه الحسابي الأقل (2.071) وكان توزيع إجابات مجموع متغيري الكلفة والتميز حول وسطه الحسابي الأكبر (8.087). انحرافات إجابات المبحوثين بشكل عام عن قيم الأوساط الحسابية متقاربة و الاختلافات في قيمها قد تعزى للاختلافات بين أفراد العينة في الأعمار والمؤهل العلمي والتخصصات والخبرات الوظيفية.

اختبار فرضيات الدراسة

قامت الباحثة بإجراء تحليل انحدار خطي بسيط (Ordinary Least Squares Simple Linear Regression Analysis) لأثر المتغيرات المستقلة (أبعاد تنفيذ الاستراتيجية) على المتغيرات التابعة (مؤشرات المركز التنافسي للشركات الصناعية في الأردن) للتعرف على الأثر ذي الدلالة الإحصائية عند مستوى 0.05 للمتغير المستقل (أبعاد تنفيذ الاستراتيجية بمكوناتها الكلفة والتميز) على المتغير التابع (مؤشرات المركز التنافسي- للشركة الصناعية الأردنية بشقيه الحصة السوقية والامتداد الدولي). وتستعرض الباحثة فيما يلي أهم نتائج هذه التحاليل.

وفيما يلي استعراض لنتائج اختبار فرضيات الدراسة:

الفرضية الرئيسة الأولى: "لا يوجد أثر ذو دلالة إحصائية عند مستوى الدلالة ($\alpha=0.05$) لأبعاد تنفيذ الاستراتيجية (الكلفة، والتميز) على المركز التنافسي- بأبعاده (الحصة السوقية، والامتداد الدولي) في الشركات الصناعية".

لاختبار هذه الفرضية تم استخدام الانحدار البسيط والجدول (4-22) يوضح نتائج التحليل:

الجدول (4-21)

نتائج اختبار الفرضية الرئيسة الأولى

r^2	r	نتيجة الفرضية العدمية	F SIG	F الجدولية	F المحسوبة
0.497	0.705	رفض	0.000	3.882	166.864

يشير الجدول (4-22) لنتائج اختبار الفرضية الرئيسة الأولى أن قيمة (F المحسوبة = 166.864) أكبر من قيمتها الجدولية، وبما أن القاعدة تقبل الفرضية إذا كانت القيمة المحسوبة أقل من القيمة الجدولية، وترفض إذا كانت القيمة المحسوبة أكبر من القيمة الجدولية، فإنه تم رفض الفرضية، وقبول الفرضية البديلة لها، والتي تنص على: "يوجد أثر ذو دلالة إحصائية عند مستوى الدلالة ($\alpha=0.05$) لأبعاد تنفيذ الاستراتيجية (الكلفة، والتميز) - مجتمعة - على المركز التنافسي بأبعاده (الحصة السوقية، والامتداد الدولي) - مجتمعة - في الشركات الصناعية". وقد تبين أن العلاقة قوية إذ أن $r = 0.705$ والمتغيرات المستقلة تفسر 49.7% من التغير في المتغير التابع. وباستخدام اختبار Stepwisre regression يتبين أن المتغير التميز هو الأكثر تأثيراً، ويليه متغير الكلفة.

الفرضية الفرعية الأولى: "لا يوجد أثر ذو دلالة إحصائية عند مستوى الدلالة ($\alpha=0.05$) لأبعاد تنفيذ الاستراتيجية (الكلفة، والتميز) على الحصة السوقية للشركات الصناعية في الأردن في السوق"

قامت الباحثة بإجراء تحليل انحدار خطي بسيط (Ordinary Least Squares Simple Linear Regression Analysis) للتعرف إلى أي أثر ذي دلالة إحصائية عند مستوى الدلالة 0.05 لأبعاد تنفيذ الاستراتيجية (الكلفة والتميز) على الحصة السوقية للشركات الصناعية في الأردن. وبإمعان النظر في الجدول (4-22) يظهر أن أبعاد تنفيذ الاستراتيجية (الكلفة والتميز) لديها القدرة على التنبؤ بالحصة السوقية للشركات الصناعية في الأردن. و تقدم هذه النتيجة دليلاً كافياً لرفض الفرضية العدمية والتي تنص على أنه لا يوجد أثر ذو دلالة إحصائية عند مستوى الدلالة ($\alpha=0.05$) لأبعاد تنفيذ الاستراتيجية (الكلفة والتميز) على الحصة السوقية للشركات الصناعية في الأردن، وعليه يتم قبول الفرضية البديلة.

الجدول (22-4)
نتائج اختبار الفرضية الفرعية الأولى

r ²	r	نتيجة الفرضية العدمية	F SIG	F الجدولية	F المحسوبة
0.506	0.711	رفض	0.000	3.882	247.647

ويتبين من الجدول (22-4) أن (قيمة F المحسوبة = 247.647) أكبر من قيمتها الجدولية، وبما أن القاعدة تقبل الفرضية إذا كانت القيمة المحسوبة أقل من القيمة الجدولية، وترفض إذا كانت القيمة المحسوبة أكبر من القيمة الجدولية، فإنه تم رفض الفرضية، وقبول الفرضية البديلة لها، والتي تنص على "يوجد أثر ذو دلالة إحصائية عند مستوى الدلالة ($\alpha=0.05$) لأبعاد تنفيذ الاستراتيجية (الكلفة، والتميز) على الحصة السوقية الشركات الصناعية في الأردن".

من ناحية أخرى، يوضح الجدول (22-4) أن أبعاد تنفيذ الاستراتيجية (الكلفة والتميز) تستطيع أن تتنبأ بنحو 50.6% من التغيرات والاختلافات في الحصة السوقية للشركات الصناعية في الأردن $F(1, 242) = 247.647, p = 0.000$ ، حيث كانت قيمة R^2 هي 0.506.

ويشكل مجموع متغيري أبعاد تنفيذ الاستراتيجية (الكلفة والتميز) المتغير المستقل في النموذج الذي يمكن بواسطته التنبؤ بالحصة السوقية للشركات الصناعية في الأردن. وبالرجوع إلى الجدول (22-4) يمكن صياغة المعادلة غير القياسية لهذا النموذج كما يلي:

$$\text{الحصة السوقية للشركات الصناعية في الأردن} = 6.587 + 0.459 * \text{مجموع الكلفة والتميز}$$

والمقتضى تصميم الدراسة الحالية ومنهجيتها وتصميم أداة الدراسة وكم ونوع الشركات الصناعية المدروسة وعدد المستجيبين، وفي ضوء البيانات التي حصلت عليها الدراسة، فإنه يمكن، بناءً على إفادات (إجابات) المبحوثين، التنبؤ بالحصة السوقية لأي شركة صناعية مدروسة في الأردن باستخدام معادلة الانحدار الخطي البسيط غير القياسية:

$$\text{الحصة السوقية للشركة الصناعية في الأردن} = 6.587 + 0.459 * \text{مجموع الكلفة والتميز}$$

يمثل الحد الأيمن من المعادلة السابقة القيمة المتنبأ بها للحصة السوقية للشركة الصناعية في الأردن من وجهة نظر الباحثة في ضوء إجاباتها على الأسئلة ذات العلاقة، ويشير متغير "مجموع الكلفة والتميز" إلى حاصل جمع مجموع إجابات المبحوث على أسئلة متغير الكلفة ومجموع إجابات المبحوث على أسئلة متغير التميز، ويعبر الثابت عن المقطع التصاعدي للخط المستقيم الممثل للعلاقة بين كل من الحصة السوقية للشركات الصناعية في الأردن ومجموع الكلفة والتميز.

ولمقارنة نتائج دراسات مماثلة (أي مقارنة الحصة السوقية للشركات الصناعية) لشركات أخرى في الأردن غير تلك المدروسة أو تلك المدروسة في فترات زمنية غير فترة الدراسة الحالية، أو شركات أخرى خارج الأردن، بغض النظر عن التماثل أو الاختلاف في عدد أفراد العينة، من وجهة نظر الباحثة في ضوء إجاباتها على الأسئلة ذات العلاقة، فإنه يمكن استخدام معادلة الانحدار الخطي القياسية لمقارنة نتائج الدراسات والشركات المختلفة حيث أن هذه المعادلة مبنية على القيم القياسية للمتغيرات المدروسة، ما يلغي أثر التباين في وحدات ومقاييس المتغيرات المدروسة، فإنه يمكن استخدام معادلة الانحدار الخطي البسيط القياسية:

$$\text{الحصة السوقية للشركة الصناعية} = 0.711 * \text{مجموع الكلفة والتميز}$$

هذا وتحسب القيمة القياسية لأي متغير كما يلي:

$$z = \frac{x - \mu}{\sigma}$$

حيث:

- z: القيمة القياسية
- x: مجموع إجابات المبحوث على أسئلة المتغير المدروس
- μ : الوسط الحسابي للمتغير المدروس في مجتمع الدراسة
- σ : الانحراف المعياري للمتغير المدروس في مجتمع الدراسة

الفرضية الفرعية الثانية: "لا يوجد أثر ذو دلالة إحصائية عند مستوى الدلالة ($\alpha=0.05$) لأبعاد تنفيذ الاستراتيجية (الكلفة، والتميز) على الامتداد الدولي للشركات الصناعية في الأردن".

قامت الباحثة بإجراء تحليل انحدار خطي بسيط (Ordinary Least Squares Simple Linear Regression Analysis) للتعرف إلى أي أثر ذي دلالة إحصائية عند مستوى الدلالة 0.05 لمتغيري الإدارة الاستراتيجية (الكلفة والتميز) مجتمعين على الامتداد الدولي للشركات الصناعية الأردنية. وفي ضوء النتائج المدرجة في الجدول (4-23) يظهر أن متغيري الإدارة الاستراتيجية (الكلفة والتميز) مجتمعين لديهما القدرة على التنبؤ بالامتداد الدولي للشركات الصناعية الأردنية. وتقدم هذه النتيجة دليلاً كافياً لرفض الفرضية العدمية والتي تنص على أنه "لا يوجد أثر ذو دلالة إحصائية عند مستوى الدلالة ($\alpha=0.05$) لأبعاد تنفيذ الإدارة الاستراتيجية (الكلفة والتميز) مجتمعين على الامتداد الدولي للشركات الصناعية الأردنية".

الجدول (4-23)

نتائج اختبار الفرضية الفرعية الثانية

r^2	r	نتيجة الفرضية العدمية	F SIG	F الجدولية	F المحسوبة
0.244	0.494	رفض	0.000	3.882	81.766

ويتبين من الجدول (23-4) أن (قيمة F المحسوبة = 81.766) أكبر من قيمتها الجدولية، وبما أن القاعدة تقبل الفرضية إذا كانت القيمة المحسوبة أقل من القيمة الجدولية، وترفض إذا كانت القيمة المحسوبة أكبر من القيمة الجدولية، فإنه تم رفض الفرضية، وقبول الفرضية البديلة لها، والتي تنص على "يوجد أثر ذو دلالة إحصائية عند مستوى الدلالة ($\alpha=0.05$) لأبعاد تنفيذ الاستراتيجية (الكلفة، والتميز) على الامتداد الدولي للشركات الصناعية في الأردن".

هذا ويوضح الجدول (23-4) أن متغيري الإدارة الاستراتيجية (الكلفة والتميز) تستطيع أن تتنبأ بنحو 24.4% من التغيرات والاختلافات في مستويات الامتداد الدولي للشركات الصناعية الأردنية = $(F(1, 242))$ حيث كانت قيمة R^2 هي 0.244. ويشكل متغيراً أبعاد تنفيذ الاستراتيجية (الكلفة والتميز) المتغير المستقل في النموذج الذي يمكن بواسطته التنبؤ بمستويات الامتداد الدولي للشركات الصناعية الأردنية. وبالرجوع إلى الجدول (23-4) يمكن صياغة المعادلة غير القياسية لهذا النموذج كما يلي:

مستويات الامتداد الدولي للشركات الصناعية الأردنية = $7.476 + 0.157 * \text{مجموع الكلفة والتميز}$

أما المعادلة القياسية لهذا النموذج فهي (الجدول 23-4).

مستويات الامتداد الدولي للشركات الصناعية الأردنية = $0.494 * \text{مجموع الكلفة والتميز}$

بمقتضى تصميم الدراسة الحالية ومنهجيتها وتصميم أداة الدراسة وكم نوع الشركات الصناعية المدروسة وعدد المستجيبين، والبيانات التي حصلت عليها الدراسة، فإنه يمكن، بناءً على إفادات (إجابات) المبحوثين، التنبؤ بالامتداد الدولي للشركات الصناعية الأردنية المدروسة في الأردن باستخدام معادلة الانحدار الخطي البسيط (معادلة الانحدار الخطي غير القياسية):

القيمة القياسية للامتداد الدولي للشركة الصناعية الأردنية = $7.476 + 0.157 * \text{القيمة القياسية لمجموع}$

الكلفة والتميز

ويمثل الحد الأيمن من المعادلة السابقة القيمة المنتبأ بها للامتداد الدولي للشركة الصناعية الأردنية من وجهة نظر الباحثة في ضوء إجاباتها على الأسئلة ذات العلاقة، ويشير متغير "مجموع الكلفة والتميز" إلى حاصل جمع مجموع إجابات المبحوث على أسئلة متغير الكلفة ومجموع إجابات المبحوث على أسئلة متغير التميز، ويعبر الثابت عن المقطع التصاعدي للخط المستقيم الممثل للعلاقة بين الإمتداد الدولي للشركات الصناعية الأردنية ومجموع الكلفة والتميز.

ولمقارنة نتائج دراسات مماثلة (أي مقارنة الامتداد الدولي للشركات الصناعية) لشركات أخرى في الأردن غير تلك المدروسة أو تلك المدروسة في فترات زمنية غير فترة الدراسة الحالية، أو شركات أخرى خارج الأردن، بغض النظر عن التماثل أو الاختلاف في عدد أفراد العينة، من وجهة نظر الباحثة في ضوء إجاباتها على الأسئلة ذات العلاقة، فإنه يمكن استخدام معادلة الانحدار الخطي القياسية لمقارنة نتائج الدراسات والشركات المختلفة حيث إن هذه المعادلة مبنية على القيم القياسية للمتغيرات المدروسة، ما يلغي أثر التباين في وحدات ومقاييس المتغيرات المدروسة، فإنه يمكن استخدام معادلة الانحدار الخطي البسيط القياسية:

القيمة القياسية للامتداد الدولي للشركة الصناعية = $0.494 * \text{القيمة القياسية لمجموع الكلفة والتميز}$.

الفصل الخامس
مناقشة النتائج والاستنتاجات والتوصيات

Results Discussion and Recommendations

المقدمة

مناقشة النتائج والاستنتاجات

التوصيات

الفصل الخامس

مناقشة النتائج والاستنتاجات والتوصيات

المقدمة

سعت الباحثة خلال الفصول الأربعة السابقة من بحثها إلى معرفة أثر تنفيذ الاستراتيجية بأبعادها (الكلفة والتميز) على المركز التنافسي بأبعادها (الحصة السوقية والامتداد الدولي) للشركات الصناعة الأردنية، ومن خلال اختبار فرضية رئيسية، ومجموعة من الفرضيات الفرعية التي وضعتها الدراسة للإجابة على أسئلة البحث الرئيسة والفرعية. ويأتي اهتمام الباحثة بنتائج دراسة الفرضيات إلى الأهمية العملية التي أتت بها نتائج الدراسة بناءً على واقع خبرة الباحثة العملية لأكثر من خمسة عشر- عاماً في مجالات عمل متنوعة (خصوصة، مشاريع ربحية وغير ربحية، مشاريع تنموية) داخل وخارج الأردن، فإن العديد من الشركات لا تلتزم بالخطط الاستراتيجية الموضوعة عند التنفيذ على أرض الواقع وتعمل على تعديلها دورياً لتتماشى مع إجراءات وعمليات الشركة وإنجازاتها الفعلية.

ويتناول الفصل تفسير النتائج التي توصلت إليها الباحثة في ضوء ما كشفته هذه النتائج من مؤشرات، وبيان مدى قربها أو بعدها عن النتائج التي خرجت بها الدراسات السابقة التي اعتمدها الباحثة، وصولاً إلى صياغة التوصيات التي من شأنها تزويد المهتمين والعاملين في هذا الميدان بما تراه الباحثة مناسباً من إجراءات للإفادة من البحث في الميدان العملي.

مناقشة النتائج والاستنتاجات

فيما يتعلق بأثر تنفيذ الاستراتيجية على مؤشرات المركز التنافسي، توصلت الدراسة إلى الارتباط الكبير والمباشر لأبعاد تنفيذ الاستراتيجية التي تم دراستها، ممثلة بمتغيري الكلفة والتميز على مؤشرات المركز التنافسي ممثلة بمتغيري الحصة السوقية والامتداد الدولي للشركات الصناعية الأردنية. وأكدت الدراسة على أهمية التناغم الكبير بين نظرية إدارة الاستراتيجية وتطبيقها من قبل الشركات الصناعية محل البحث وعلى منهجية ممارسة إدارة الاستراتيجية في الشركات المذكورة.

(1) بينت النتائج المتعلقة بالفرضية الرئيسية الأولى والتي مفادها "لا يوجد أثر ذو دلالة إحصائية عند مستوى الدلالة ($\alpha=0.05$) لأبعاد تنفيذ الاستراتيجية (الكلفة، والتميز) على المركز التنافسي بأبعاده (الحصة السوقية، والامتداد الدولي) في الشركات الصناعية". عدم إمكانية قبول هذه الفرضية، لأن العينة أظهرت أنه "يوجد أثر ذو دلالة إحصائية عند مستوى الدلالة ($\alpha=0.05$) لأبعاد تنفيذ الاستراتيجية (الكلفة، والتميز) على المركز التنافسي بأبعاده (الحصة السوقية، والامتداد الدولي) في الشركات الصناعية"، وبينت أن التميز هو المتغير الأكثر تأثيراً يليه متغير الكلفة. وهذه النتيجة تتشابه مع دراسة دراسة المحمود ورزق (2009) وفرج (2004) وYaacob (2009) حيث أظهرت النتائج أنه من خلال إدراج متغير الكلفة كبعد من أبعاد التنافسية واشتمالها على عدد من الأدوات والأساليب التي تعمل بتكامل بهدف دعم الميزة التنافسية، حيث أظهرت الدراسات المنوه عنها أهمية الكلفة في دعم المركز التنافسي المنشود للشركة وقدرة الشركة التنافسية، لأن تحديد التكلفة المستهدفة هي الأداة الفاعلة التي تمكن الوحدات الاقتصادية من تحقيق التكلفة والجودة والوظائفية التي يقدمها المنافسون. وتعزو الباحثة عدم ظهور أية دلالات عند المقارنة بين الدراسات لتشابههما في العديد من الأمور منها:

- التشابه الكبير في النظام الإداري للشركات الصناعية (الأردن والعراق) والشركة المساهمة (السعودية)
- الخضوع لمنهجية تكاد تكون متشابهة في التعامل مع العاملين في الإدارات العليا
- تشابه الشركات الصناعية في القوانين والتشريعات في البيئة الداخلية

(2) الفرضية الفرعية الأولى والتي مفادها "لا يوجد أثر ذو دلالة إحصائية عند مستوى الدلالة ($\alpha=0.05$) لأبعاد تنفيذ الاستراتيجية (الكلفة، والتميز) على الحصة السوقية للشركات الصناعية في الأردن". لقد أظهرت نتائج البحث أن هناك أثراً ذا دلالة إحصائية عند مستوى الدلالة ($\alpha=0.05$) لأبعاد تنفيذ الاستراتيجية (الكلفة، والتميز) على الحصة السوقية في الشركات الصناعية"، مما يدفع نحو رفض الفرضية العدمية وقبول الفرضية البديلة التي أظهرت أن أبعاد تنفيذ الاستراتيجية (الكلفة والتميز) تستطيع أن تتنبأ بنحو 50.6% من التغيرات والاختلافات في الحصة السوقية للشركات الصناعية في الأردن. وتؤكد هذه النتيجة ما توصلت إليه دراسة (2011) Parnell ودراسة (2000) Brugha & Zwi

(3) اللتين أظهرتا الأثر الإيجابي للتميز في تحسين جودة المنتج أو الخدمات المقدمة للزبائن المستهدفة ودراسة دراسة فرج (2000) التي تناولت متغير الكلفة، وتأثير القدرات الاستراتيجية على الأداء الاستراتيجي لأعمال الشركات الصناعية الأردنية، بينما اختلفت مع دراسة دخان (2010) التي اعتبرت أن الحصة السوقية لاعلاقة لها بزيادة الربحية وأداء المنظمة في السوق. وتعزو الباحثة عدم ظهور أية دلالات عند المقارنة بين الدراستين لاختلافهما في العديد من الأمور منها:

- عدم التشابه بين قطاعات الشركات المدرجة في البورصة
- عدم استخدام أداة قياس (الاستبانة) في الدراسات المذكورة

(4) الفرضية الفرعية الثانية والتي مفادها "لا يوجد أثر ذو دلالة إحصائية عند مستوى الدلالة ($\alpha=0.05$) لأبعاد تنفيذ الاستراتيجية (الكلفة، والتميز) على الامتداد الدولي للشركات الصناعية في الأردن". لقد أظهرت نتائج البحث أن هناك أثراً ذا دلالة إحصائية عند مستوى الدلالة ($\alpha=0.05$) لأبعاد تنفيذ الاستراتيجية (الكلفة، والتميز) على الامتداد الدولي في الشركات الصناعية"، مما يدفع نحو رفض الفرضية العدمية وقبول الفرضية البديلة التي أظهرت أن أبعاد تنفيذ الاستراتيجية (الكلفة والتميز) تستطيع أن تتنبأ بنحو 24.4% من التغيرات والاختلافات في مستويات الامتداد الدولي للشركات الصناعية الأردنية. وتؤكد هذه النتيجة ما توصلت إليه دراسة Anilowki (2006) ودراسة Das, Handfield, Calantone & Ghosh (2007) اللتين أظهرتا الأثر الإيجابي للتميز في تطوير جودة الأداء لدى الشركات مجتمع الدراسة ومدى ارتباطها بتحفيز الشركات على المنافسة الدولية ومدى تأثير استراتيجية النمو على توسيع عمليات الشركات ونجاحها وصولاً للمركز التنافسي المنشود، إضافة إلى اتفاقها مع نتائج دراسة Yaacob (2009) من خلال وجود علاقة بين استراتيجيتي التركيز على العملاء والتحسين المستمر للوصول إلى الكلفة المطلوبة، حيث أن هنالك آثار جيدة من تنفيذ استراتيجيات الادخار في التكاليف من خلال تخفيض تكلفة العمليات التشغيلية بوجه عام. وتعزو الباحثة عدم ظهور أية دلالات عند المقارنة بين الدراستين (Anilowki) و(Das, Handfield, Calantone & Ghosh) لاختلافهما في العديد من الأمور منها:

- الدراسات هي نتائج دراسة وتحليل في الأدب النظري لدراسات سابقة
- عدم استخدام أداة قياس (الاستبانة)، بينما استخدمت الدراسة الحالية الاستبانة كأداة قياس
- عدم اجتماع متغيرات الدراسة الحالية لأبعاد تنفيذ الاستراتيجية ومؤشرات المركز التنافسي في دراسة واحدة، وإنما تناولهم لمتغير واحد فقط.

التوصيات

وفقاً لمناقشة النتائج والاستنتاجات التي تم التوصل إليها عبر الإطار النظري للدراسة، وكذلك النتائج التي تم الحصول عليها من واقع التحليل الإحصائي للبيانات، تم الخروج بالتوصيات التي ينظر من ورائها خدمة الشركات محل البحث وتطوير أعمالها وهي كما يلي:

- 1) أن تقوم الشركات الصناعية بالتحكم المستمر بعمليات الشركة من خلال تخفيض الكلف التنفيذية وجعلها من أولويات الشركة من خلال دعم أنشطة البحث والتطوير واعتماد نظام دقيق للرقابة على عناصر التكاليف والحد من الأخطاء خلال عملية التنفيذ والتي ستساهم بدورها إلى دفع الشركات الصناعية للتميز في منتجاتها وخدماتها والتي لها أثر مباشر على المحافظة على الحصة السوقية للشركة وقدرتها على الامتداد سواءً محلياً أم عالمياً.
- 2) إطلاع العاملين في الشركات على نظام الرقابة على التكاليف المباشرة، لزيادة كفاءة المنظمة وتقليل النفقات، والمحافظة على موجودات الشركة من خلال تقليل الخسائر والأضرار الناتجة عن السرقات أو الهدر وسوء الاستخدام، وقياس الأداء أثناء العمل عن طريق وضع أساليب لقياس الأداء على كل المستويات لأنه يصب في النهاية بالأداء الكلي للمنظمة، إضافة إلى مراقبة عمليات التخطيط المستمرة ومساعدة الإدارة في تحقيق التوازن بين الخطط والبرامج المتنوعة في المنظمة : بعض أدوات الرقابة (الموازنات الرئيسة/ اللجان) و(فرق العمل / المستشارين الخارجيين) والرقابة المالية الخارجية والداخلية.
- 3) استقطاب العاملين ذوي الكفاءات المهنية العالية لما في ذلك من أثر في متغيرات الدراسة (الكلفة والتميز) مما يعزز المركز التنافسي للشركة، إضافة إلى نشر ثقافة المركز التنافسي بين العاملين وبيان دورهم في تحقيق المركز التنافسي وبيان مدى المردود المالي والمعنوي لهم من خلال تطبيق هذه الثقافة من خلال تزويدهم بالمعلومات والتصورات اللازمة عن حجم السوق المحلي والإقليمي والدولي وموقع إنتاجهم من السوق. فبوسع العاملين في الشركات الصناعية أن يكونوا كفاية جوهرية في الشركة عند تحولهم إلى مبدعين، إضافة إلى قابليتهم في صنع القرارات.

- (4) بناء أهداف استراتيجية مرنة بشكل يتناسب مع التغيرات المحيطة وبشكل يضمن تلبية حاجات الزبائن والسوق، من خلال استخدام الآليات المناسبة للتعرف على المتغيرات في البيئة الخارجية وترجمتها إلى سيناريوهات مستقبلية ممكنة بالنسبة للمؤسسة. وحتى تحافظ الشركة على مرونة أهدافها، يتوجب عليها ترجمة الإستراتيجيات المؤسسية إلى عمليات متوائمة، ومشاريع منبثقة عنها وهيكل تنظيمية تدعمها تأكيداً على قدرة المؤسسة على تطبيق التغيرات المطلوبة بالسرعة المناسبة عبر كافة مراحل سلسلة القيمة ذات الصلة.
- (5) عمل دراسات دورية ومحدثة عن المنافسين المحليين والدوليين والعالميين واطلاع العاملين في المناصب العليا على هذه الدراسات بهدف تطوير المنتجات والخدمات الدورية.
- (6) وأخيراً توصي الباحثة بعمل دراسات عن طريق البحث عن متغيرات جديدة لم تأخذ بالحسبان في هذه الدراسة (استراتيجية التركيز) وتكون ذات أثر بموضوع الدراسة (أثر تنفيذ الاستراتيجية على المركز التنافسي للشركات الصناعية الأردنية).

قائمة المراجع
References List

المراجع باللغة العربية

المراجع باللغة الإنجليزية

قائمة المراجع

المراجع باللغة العربية:

- أبو قحف، عبد السلام (2002)، الادارة الاستراتيجية وإدارة الأزمات، دار الجامعة الجديدة، مصر.
- أيوب، تغريد وعلوان، أمل (2007). دور الإدارة الاستراتيجية في مستقبل منظمات الأعمال، مجلة كلية بغداد للعلوم الاقتصادية، 15: 126-152.
- باسيلي، مكرم عبدالمسيح (2001)، محاسبة التكاليف الأصالة والمعاصرة - رؤية استراتيجية، الجزء الأول، ط3، المكتبة العصرية للنشر والطباعة.
- حسن، راوية (2002)، ادارة الموارد البشرية "رؤية المستقبلية"، مجموعة النيل العربية لطباعة والنشر- والتوزيع.
- الجبائي، معاذ خلف ابراهيم (2011)، الدور الاستراتيجي لتقنية التكلفة المستهدفة في تحقيق قيادة التكلفة، مجلة تكريت للعلوم الإدارية والاقتصادية، مجلد 7، العدد 21.
- دخان، أسامة (2010). الحصة السوقية ودورها في قياس أداء المنظمة، دراسة ميدانية، سوق دمشق للأوراق المالية.
- سالم، أكرم (2008). التنفيذ والصيغة الاستراتيجية وجهان لعملة واحدة، الحوار المتمدن، العدد 2150.
- السلمي، علي (2001)، إدارة الموارد البشرية الاستراتيجية، دار الغريب للطباعة والنشر والتوزيع.
- شحات، جمال محمد (2012)، "أسباب النجاح...!"، جريدة الاقتصادية، العدد 6904، متوفرة على http://www.aleqt.com/2012/09/05/article_689888.html، شوهدت بتاريخ 3 تموز 2014.
- الصميدعي، محمود جاسم محمد (2001)، "استراتيجيات التسويق، مدخل كمي وتحليلي"، ط1، مكتبة الحامد للنشر والتوزيع، عمان 2001.

- عادل، مزوغ (2013). دراسة نقدية لإستراتيجيات Porter التنافسية، الأكاديمية للدراسات الاجتماعية والإنسانية، أ/ قسم العلوم الاقتصادية والقانونية. العدد 10: 46 - 52.
- العجمي، سالم (2011). أثر التوجه الاستراتيجي التحليلي على أداء الشركة في ضوء القدرات التسويقية المتاحة، دراسة تطبيقية على شركة البترول الوطنية الكويتية، رسالة ماجستير غير منشورة، جامعة الشرق الأوسط.
- الغزالي، كرمه ماجد (2000)، الإدارة الاستراتيجية في المؤسسات العامة الأردنية، دراسة ميدانية من وجهة نظر الإدارة العليا، رسالة ماجستير غير منشورة، جامعة اليرموك، الأردن.
- فرج، مشتاق (2004). استعمال تحديد التكلفة المستهدفة في تنفيذ استراتيجية المواجهة: دراسة تطبيقية في الشركة العامة للصناعات الكهربائية مجلة العلوم الاقتصادية والادارية، 18 (67): 415-452. بغداد.
- القُصع، خالد محمد (2005)، "أثر المتغيرات البيئية في المركز التنافسي للمنظمة" رسالة جامعية، متوفرة على <http://www.yemen-nic.info/contents/studies/detail.php?>، شوهدت بتاريخ 30 أيار 2014.
- الكبراتي، حنان صبحت، (2005)، استعمال معلومات إدارة التكلفة الاستراتيجية في تقويم أداء الوحدات الاقتصادية، دراسة تطبيقية في الشركة العامة للصناعات الكهربائية، أطروحة دكتوراه في المحاسبة، كلية الادارة والاقتصاد، جامعة بغداد، العراق.
- المحمود، صالح ورزق، محمود (2009). مدخل إدارة التكلفة الاستراتيجية لدعم القدرة التنافسية للشركات المساهمة السعودية في ظل متغيرات القطاع العالمي الجديد، المؤتمر العلمي السنوي الثاني عشر. المملكة الأردنية الهاشمية.
- نوير، طارق (2002)، (World economic forum)، "دور الحكومة الداعم للتنافسية: حالة مصر"، المعهد العربي للتخطيط بالكويت، 2002، ص 5
- ياسين، سعدغالب (1998)، الادارة الاستراتيجية، تخلص: ربحي عبد القادر، عمان، دار اليازوري للنشر، ط

- Anilowski, C. (2006). Is All Growth Created Equal? The Predictive Value of Growth Strategy. UMI Proquest Digital Dissertations, canilows@umich.edu.
- Argotea, L. & Ingramb,P. (2000). Knowledge Transfer: A Basis for Competitive Advantage in Firms. Carnegie Mellon University , 82(1): 150–169. Available on [http://users.tkk.fi/u/phannuka/articles/Argote Ingram 2000 Knowledge Transfer.pdf](http://users.tkk.fi/u/phannuka/articles/Argote_Ingram_2000_Knowledge_Transfer.pdf), cited on 30th November 2013.
- Blocher et a(2005). Blocher, Edward d., Chem, Hing H., and Hin Thomas W., Cost Management: A Strategic Emphasis, 1st ed., McGraw Hill Co., 2005.
- Boseman (1989). Strategic Management: Text and Cases, F. Glenn Boseman, Arvind Phatak, London.
- Brugha,R. & Zwi,A. (2000). Improving the Quality of Private Sector Delivery of Public Health Services: Challenges and Strategies. Oxford Journals of Health Policy and Planning,13(2):107-120. Available on <http://heapol.oxfordjournals.org/content/13/2/107.abstract>, cited on 12th December 2013.
- Campbell, D., Datar, S., Cohen, S. & Naryanan,V.(2002). Negotiation, Organization And Markets Research Papers. Harvard NOM Research paper.02-35. United States of America.
- Carmines, E.G. and Zeller, R.A., (1979). Reliability and validity assessment. Quantitative Applications in Social Sciences Series. London: Sage Publications.
- Das,A., Handfield,R. , Calantone,R. & Ghosh,S. (2007). A Contingent View of Quality Management-The Impact of International Competition on Quality. Journal of Business & Management, 31(3): 649–690. Germany

- Hignnes (2005). "The Eight 'S's of Successful Strategy Execution", Journal of Change Management, Volume 5, Issue 1, 2005. Available on http://www.tandfonline.com/doi/abs/10.1080/14697010500036064#.VLZsHCuUe_xu, cited on 30th December 2014.
- Hitt (2001). Hitt, Michael, A., Ireland, R., Duone & Hoskisson, Robert, E., "Strategic Management: Competitiveness and Globalization, Concepts and Cases", 4th ed., South-Western Collage Publishing, USA.
- Hooly & Saunders, (1993). Holleys., Graham and Saunders John, "Competitive Positioning the Key to Market Success", Prentice Hall.
- Horngren t ., Charles , and foster . George and srikant . datar, m. (2000), Cost Accounting, 10th Edition , printice – hall . international, Inc.
- James R. Markusen, (2004). "Multinational Firms and the Theory of International Trade" MIT Press Books, The MIT Press, edition 1, volume 1, number 0262633078,.
- Journal of Management Inquiry (2007). Strategic Management Journal, Volume 28, Issue 9, pages 935–955.
- Keegan (1995). Keegan & Sandara E., "Marketing", 2nd Edition Prentice-Hall, Inc., New Jersey.
- Kotler (2000). Kotler, Philip, Marketing Management, "Analysis Planning, Implementation and Control", New Delhi, Prentice-Hall.
- Kotler & Armstrong (1999). Kotler, Philip, Marketing Management, "Analysis Planning, Implementation and Control", New Delhi, Prentice-Hall.
- Levitt.T (1986), The Marketing Imagination, The Free Press, New York.
- Nunnaly, J. (1978). Psychometric theory. New York: McGraw-Hill.
- Organisation for Economic Co-operation and Development "OECD",(1996). Rapport Annuel, P9.
- Parnell, J. (2011). Strategic Capabilities, Competitive Strategy, and Performance Among Retailers in Mexico, Peru and the United States, Management Decision, pp.130-155. Emerald Group Publishing Limited.

- Petzer, D. & Steyn, T. & Mostert, P. (2008). Competitive Marketing Strategies of Selected hotels "an exploratory study:, Southern African Business Review, 12 (2). Available on http://www.unisa.ac.za/contents/faculties/service_dept/docs/SABVI122chap1.pdf, cited on 15th November 2013.
- Pitt (1996). Pitts, Robert, A. and Lie, David, "Strategic Management", New York West Publishing Company.
- Porter (1980). Porter. M, Compétitive strategy: Techniques for analyzing industries and competitors, Free press, New York.
- Pride Aferel (2000). Pride, William, M., "Marketing Concept and Strategy", Houghton Mifflin Company, Boston.
- Reinert, K.A., Rajan, R.S., Glass, A., et al , (2008). Free Trade Area. The Princeton Encyclopedia of the World Economy, published by Princeton University Press.
- Slater (2010). Salter, Michael, Target costing As A Cost Management Tool in The South African Motor Industry, South African University.
- Stanton (2001). Stanton, William & Wlaker, J., Bruce and Etzel. J., Michael, "Marketing", MicCraw-Hall, 12th ed.
- Thompson, Arthur & Strickland (2003). "Strategic Management" McGraw-Hill, Boston.
- Thompson & Strickland (2004). Thomas, C., and Strickland, A., Strategic Management: Concepts and Cases, 13th ed., McGraw Hill Co.
- Torres (2014). "4 Steps to Successful Execution of a Strategy", Entrepreneur Publisher. Available on <http://www.entrepreneur.com/article/237005>, cited on 30th December 2014.
- Waterman, Peters (1980). The McKinsey 7S Framework, Mindtools. Available on http://www.mindtools.com/pages/article/newSTR_91.htm, cited on 27th May 2014.
- Wheelen & Hunger (2004). Wheelen, Thomas, L., Strategic Management and Business Policy, 9th ed., Prentice Hall Inc.

- Yaacob, Z.(2009). The Effect Of Reward Systems On The Implementation Of Cost Savings Strategies In Local Authorities. Labuan e-Journal of Muamalat and Society, 3: 9-24. Available on [http://www.kal.ums.edu.my/ljms/2009/LJMS_vol1_2009_9-24\[2\].pdf](http://www.kal.ums.edu.my/ljms/2009/LJMS_vol1_2009_9-24[2].pdf), cited on 28th December 2013.

قائمة الملاحق
Appendices List

أداة الدراسة (الاستبانة)
قائمة بأسماء محكمي الاستبانة
أسماء الشركات الصناعية الأردنية
القطاعات الصناعية في المملكة الأردنية الهاشمية وأعداد الشركات
أعداد العاملين الذي يشغلون المناصب الإدارية لكل شركة صناعية في الأردن

الملحق رقم (1)
أداة الدراسة (الاستبانة)

بسم الله الرحمن الرحيم

جامعة عمان العربية
كلية الأعمال
قسم إدارة الأعمال

الموضوع/ استبانة بحثية

السلام عليكم ورحمة الله وبركاته،،

المرفق استبانة موجهة إلى عدد من المديرين والعاملين الذين يشغلون المناصب في الإدارات العليا ومن هم بدرجة (مدير، مدير مساعد، مراقب) في الشركات الصناعية الأردنية والذين يشكلون فريق العمل القادر على التعامل مع المعلومات الواردة في استبانة الدراسة بهدف قياس أبعاد تنفيذ الاستراتيجية وأثره على المركز التنافسي للشركات الصناعية في الأردن، وهي جزء من بحث علمي للحصول على درجة الماجستير في الإدارة في جامعة عمان العربية. سأكون شاكرة لكم تعاونكم في ملء حقول الاستبانة المرفقة بوضع علامة (✓) بحسب الخيارات المتاحة للإجابة إزاء كل فقرة من فقراتها. يرجى الإجابة خلال ثلاثة أيام من تسلم الاستبانة. علماً بأن هذه المعلومات ستحاط بالسرية التامة ولن تستخدم إلا لأغراض البحث العلمي فقط. مع الشكر والتقدير لتعاونكم.

ولكم الاحترام

الباحثة

شذى عبدالله عبيد

رقم الهاتف: 0788270098

الجزء الأول: المعلومات الشخصية

الرجاء الإجابة على الأسئلة التالية بوضع علامة (✓) عند الإجابة الملائمة:

1. الجنس: () ذكر () أنثى
2. العمر: () 20 - 25 () 25+ - 30 () 30+ - 35 سنة () 35+ - 40 سنة () أكثر من 40 سنة
3. المستوى الوظيفي: () مدير () مدير مساعد () مراقب () مدير قسم
4. المؤهل العلمي: () دكتوراه () ماجستير () دبلوم عالي () بكالوريوس () ثانوية عامة
5. التخصص: () إدارة () هندسة () علوم كيمياء () أخرى تذكر _____
6. سنوات الخبرة في الشركة: () 1 - 4 سنوات () 4+ - 10 سنوات () 10+ - 15 سنة () أكثر من 15 سنة
7. سنوات الخبرة في الوظيفة الحالية: () سنة فأقل () 1+ - 3 سنوات () 3+ - 5 سنوات () أكثر من 5 سنوات
8. سنوات الخبرة بشكل عام: () 1 - 4 سنوات () 4+ - 10 سنوات () 10+ - 15 سنة () أكثر من 15 سنة

الجزء الثاني: أبعاد تنفيذ الاستراتيجية

ما طبيعة عمل الشركة؟ ومن هو الجمهور المستهدف للشركة؟

.....

من هو الجمهور المستهدف للشركة؟

.....

ما هو السوق المستهدف للشركة؟

.....

الرجاء وضع علامة (✓) عند الإجابة التي تراها مناسبة وصحيحة:

أولاً: التوافق بين الخطة وتنفيذها

الرقم	الفقرات	أوافق بشدة	أوافق	محايد	لا أوافق	لا أوافق بشدة
1	تتسم استراتيجية الأقسام بالانسجام مع استراتيجية الشركة					
2	تهتم الشركة بتوظيف العاملين ذوي المؤهلات والخبرات التي تتماشى مع أهداف الشركة					
3	تهتم الشركة بتوظيف العاملين ذوي المؤهلات والخبرات التي تتماشى مع متطلبات العمل					
4	ما يجري تنفيذه على أرض الواقع يتماشى مع أهداف وغايات الشركة					
5	تصاغ استراتيجية الشركة في ضوء نتائج تحليل المنافسين					
6	يتم اعداد استراتيجية الشركة في ضوء الفرص المتاحة في السوق					
7	يتم بناء استراتيجية الشركة من خلال دراسة تحديد حاجات الزبائن ورغباتهم					
8	يقل الاهتمام بتنفيذ استراتيجية الشركة عند حدوث عائق في تنفيذ الأهداف الموضوعة					
9	هناك توافق بين استراتيجية الشركة والإجراءات المعتمدة من قبلها					
10	تمتاز الاستراتيجية بالوضوح للمسؤولين عن تنفيذها					
11	استراتيجية الشركة مفهومة من قبل العاملين جميعاً					

ثانياً: أبعاد تنفيذ الاستراتيجية

رقم	الفقرات	أوافق بشدة	أوافق	محايد	لا أوافق	لا أوافق بشدة
(أ) الكلفة Cost						
1	يعد خفض كلفة المنتج من أولويات أهداف الشركة					
2	تدعم الشركة أنشطة البحث والتطوير من أجل تخفيض كلف الإنتاج والخدمات					
3	تتعاون الأجهزة الإدارية والفنية في تحقيق وفورات لتخفيف كلف الانتاج					
4	تهتم الشركة بتحقيق الاستخدام الأفضل لمواردها من أجل تخفيض الكلفة					
5	تعتمد الشركة نظاماً دقيقاً للرقابة على عناصر التكاليف المباشرة					
6	تسعى الشركة إلى تقليل الخطأ في الانتاج للحد من التكلفة					
7	تعكف الشركة على تدريب العاملين دورياً لبناء قدراتهم بهدف الإيفاء بمتطلبات العمل وزيادة الانتاجية وتقليل التكاليف					
(ب) التميز Differentiation						
1	يتم تحقيق رضا الزبائن والعملاء من خلال إدراج منتجات جديدة فريدة من نوعها					
2	لتحسين المركز التنافسي للشركة، يتم إدراج منتجات فريدة من نوعها					
3	مع تحسين جودة المنتج يمكن للشركة أن تقوم بإضافة هامش على سعر المنتجات التي تقدمها					

الرقم	الفقرات	أوافق بشدة	أوافق	محايد	لا أوافق	لا أوافق بشدة
ب) التمييز Differentiation						
4	تقوم الشركة بتوفير منتجات ذات جودة عالية لتعزيز أدائها في السوق					
5	تمايز المنتج هو مصدر للميزة التنافسية للشركة					
6	افتتاح فروع جديدة للشركة مؤشر على زيادة قدرتها التنافسية					
7	إنشاء فروع جديدة للشركة يحثها على تقديم منتجات ذات جودة					
8	تقدم الشركة عروض جاذبة للزبائن تعزز من أدائها					

ثالثاً: مؤشرات المركز التنافسي للشركة

الرقم	الفقرات	أوافق بشدة	أوافق	محايد	لا أوافق	لا أوافق بشدة
أ) الحصة السوقية Market Share						
1	تستفيد الشركة من الفرص التي تبرز في السوق					
2	تجزء الشركة السوق الكلي إلى مجموعات وفقاً لاحتياجات الزبائن والعناصر الديموغرافية مثل العمر، الجنس، والفئة،... إلخ					
3	تستفيد الشركة من اتجاهات الصناعة (trends) من أجل تحسين وتطوير الإنتاج الخاص بها					
4	تتأثر أعمال الشركة بالدورات التجارية والموسمية (business cycles or seasons)					

الرقم	الفقرات	أوافق بشدة	أوافق	محايد	لا أوافق بشدة
تابع / الحصة السوقية Market Share					
5	في حال كانت الإجابة موافق للبند (4)، الرجاء توضيح شكل التأثير والمرحلة التي يوجد فيها الأعمال (Business) حالياً.				
6	الشركة على اتصال دائم مع العملاء / الزبائن للكشف عن أية مخاوف أو قضايا قد تكون لديهم حول المنتج أو الخدمة بهدف تطويره وتحسينه والاستفادة من التغذية الراجعة				
7	تقوم الشركة دورياً بمتابعة المنافسين الذين يشكلون تهديداً لنجاح الشركة				
8	تميز الشركة فيما بين المنافسين لتحديد الأكثر تهديداً				
9	تقوم الشركة بوضع الاستراتيجية المناسبة لمواجهة المنافسين				
10	تعكف الشركة على التحسين المستمر للمنتجات والخدمات بهدف تقديم العروض الأفضل للزبائن				
(ب) الامتداد الدولي Expansion					
1	لدى الشركة فرع / فروع في أنحاء مختلفة				
2	من خلال افتتاح الفروع، تصبح الشركة أكثر قدرة على المنافسة في السوق الدولي				

الرقم	الفقرات	أوافق بشدة	أوافق	محايد	لا أوافق	لا أوافق بشدة
3	نسبة البضائع / الخدمات التي يتم بيعها من إجمالي ما يتم إنتاجه محلياً أكبر من ما يتم بيعه عالمياً أو إقليمياً					
4	تهتم الشركة بتصدير البضائع / الخدمات إلى دول أخرى					
5	في حال كانت الإجابة موافق للبند (4)، الرجاء ذكر هذه البضائع / الخدمات.					
6	تعمل الشركة في مجال صناعتها منذ أكثر من 10 سنوات					
7	في حال كانت الإجابة غير موافق للبند (6)، الرجاء ذكر عدد السنوات.					
8	هنالك ما يميز بضائع الشركة عن المنافسين في السوق، سواءً المحلية، أم الإقليمية أم العالمية					
9	المنافسون المحليون هم من أهم منافسي الشركة <input type="checkbox"/> المنافسون المحليون، المنافسون الإقليميون المنافسون الدوليون، المنافسون عبر الشبكة الإلكترونية (الإنترنت)					
10	في حال كانت الإجابة غير موافق في البند 9، الرجاء ذكر أهم منافسي الشركة					

الرقم	الفقرات	أوافق بشدة	أوافق	محايد	لا أوافق	لا أوافق بشدة
تابع / ...الامتداد الدولي Expansion						
9	<p>ما أهم التحديات التي قد تعيق امتداد / توسع أعمال الشركة؟ (الرجاء اختيار المناسب منها)</p> <p><input type="checkbox"/> عدم توفر الوفر المالي</p> <p><input type="checkbox"/> محدودية البضائع / الخدمات</p> <p><input type="checkbox"/> الحصة السوقية</p> <p><input type="checkbox"/> المقيدات المالية</p> <p><input type="checkbox"/> قلة العاملين المؤهلين</p> <p><input type="checkbox"/> عدم الدراية بولاء الزبائن (customer loyalty)</p> <p><input type="checkbox"/> أخرى الرجاء ذكرها</p>	<p><input type="checkbox"/> كثرة المنافسين</p> <p><input type="checkbox"/> قلة الزبائن</p> <p><input type="checkbox"/> تعليمات الحكومة</p> <p><input type="checkbox"/> أسعار المنتجات / الخدمات</p> <p><input type="checkbox"/> قلة حجم السوق المحلي</p>				
10	<p>ما هي توقعاتكم حول مبيعات المنتجات / الخدمات خلال السنوات الثلاثة القادمة؟</p> <p><input type="checkbox"/> الازدياد</p> <p><input type="checkbox"/> المحافظة على استقرارها</p> <p><input type="checkbox"/> الانخفاض</p> <p>الرجاء التوضيح</p>					
12	<p>برأيك، ما الذي قد يفيد شركتكم لتحسين وتطوير أدائها للثلاثة أعوام القادمة (الرجاء اختيار المناسب منها لطفاً):</p> <p><input type="checkbox"/> تحسين المهارات الإدارية للشركة</p> <p><input type="checkbox"/> تحسين مهارات وكفاءات العاملين</p> <p><input type="checkbox"/> زيادة عدد العاملين</p> <p><input type="checkbox"/> تقليل عدد العاملين</p> <p><input type="checkbox"/> تطوير الآلات والمكائن الخاصة بالشركة</p> <p><input type="checkbox"/> القدرة على الوصول للمعلومات بطريقة سهلة</p> <p><input type="checkbox"/> تحسين خطوط الانتاج من خلال استحداث بضائع / خدمات جديدة</p> <p><input type="checkbox"/> تحسين وتطوير شبكة الشركة (Business networking)</p> <p>أخرى الرجاء ذكرها</p>					

هل تشعر أن هنالك عوامل أخرى أو أمور أخرى تود إضافتها؟ يرجى ذكرها.

مع الشكر والتقدير لتعاونكم

الباحثة

الملحق رقم (2)
قائمة بأسماء محكمين الاستبانة

الجامعة	التخصص	اللقب العلمي والاسم	الرقم
اليرموك	أستاذ	د. جمال أبو دولة	1
اليرموك	أستاذ	د. فؤاد الشيخ نجيب	2
البتراء	أستاذ	د. نجم عبدالله العزاوي	3
البتراء	أستاذ مشارك	د. صباح حميد علي	4
البتراء	أستاذ مساعد	د. أحمد القاسم	5
العلوم التطبيقية	أستاذ مساعد	د. محمد القوابعة	6
البتراء	أستاذ مساعد	د. موسى خير الدين	7
عمان العربية	مدرس	السيد راني أبو عيطة	8

الملحق رقم (3)
أسماء الشركات الصناعية الأردنية

اسم الشركة	الرقم
الأردنية لتجهيز وتسويق الدواجن ومنتجاتها	.1
الألبان الأردنية	.2
العربية لصناعة الألمنيوم (آرال)	.3
الوطنية لصناعة الصلب	.4
مصانع الأجواخ الأردنية	.5
مصانع الخزف الأردنية	.6
مصانع الورق والكرتون الأردنية	.7
الأردنية لصناعة الأنابيب	.8
المركز العربي للصناعات الدوائية والكيموابة	.9
الأردنية للصناعات الخشبية (جوايكو)	.10
الوطنية لصناعة الكوابل والأسلاك الكهربائية	.11
مصانع الإسمت الأردنية	.12
البوتاس العربية	.13
القرية للصناعات الغذائية والزيوت النباتية	.14
الوطنية لصناعة الكلورين	.15
الصناعات الهندسية العربية	.16
الزي لصناعة الألبسة الجاهزة	.17
الباطون الجاهز والتوريدات الإنشائية	.18
حديد الأردن	.19
العربية للصناعات الكهربائية	.20
مصانع الإتحاد لإنتاج التبغ والسجائر	.21
الدولية للصناعات الخزفية	.22

اسم الشركة	الرقم
اللؤلؤة لصناعة الورق الصحي	.23
الوطنية للدواجن	.24
الوطنية لصناعات الألمنيوم	.25
دار الغذاء	.26
الإقبال للطباعة والتغليف	.27
العامّة للصناعات الهندسية	.28
مصانع الزيوت النباتية الأردنية	.29
الدولية لصناعات السيليكا	.30
الكندية للصناعات الدوائية	.31
الترافرتين	.32
الوطنية الأولى لصناعة وتكرير الزيوت النباتية	.33
العربية لصناعة المبيدات والأدوية البيطرية	.34
الحياة للصناعات الدوائية	.35
إتحاد النساجون العرب	.36
الألبسة الأردنية	.37
أساس للصناعات الخرسانية	.38
مصانع الكابلات المتحدة	.39
المتحدة لصناعة الحديد والصلب	.40
رخام الأردن	.41
سنيورة للصناعات الغذائية	.42
اسمنت الشمالية	.43

الملحق رقم (4)

القطاعات الصناعية في المملكة الأردنية الهاشمية وأعداد الشركات

عدد الشركات	القطاع الصناعي	الرقم
6	الأدوية والصناعات الطبية	.1
10	الصناعات الكيماوية	.2
3	صناعات الورق والكرتون	.3
1	الطباعة والتغليف	.4
11	الأغذية والمشروبات	.5
2	التبغ والسجائر	.6
16	الصناعات الاستخراجية والتعدينية	.7
8	الصناعات الهندسية والإنشائية	.8
5	لصناعات الكهربائية	.9
6	صناعات الملابس والجلود والنسيج	.10
2	الصناعات الزجاجية والخزفية	.11
70	الإجمالي	

المصدر: بورصة عمان، إحصائيات التداول، متوفر على الموقع الإلكتروني،

http://www.ase.com.jo/ar/bulletins/monthly_statistical/new بتاريخ 8 كانون ثاني 2014

الملحق رقم (5)

أعداد العاملين الذي يشغلون المناصب الإدارية لكل شركة صناعية في الأردن

عدد العاملين	المنصب الإداري	الرقم
1	مدير عام	.1
2	مساعد المدير	.2
6	رؤساء الأقسام الأساسية (المالية، البشرية والإدارية، التزويد، المشتريات، المتابعة والتقييم، الصناعي)	.3
9	الإجمالي	