

## دور الخيارات الإستراتيجية في تحقيق المزايا التنافسية

## دراسة ميدانية في الشركة العامة لصناعة الحراريات

**The Role of strategic options in achieving competitive advantages  
A field study at the general company for the manufacture of refractories**د. طه علي نايل  
Taha ali naeelأ.م.د. خالد عبد الله إبراهيم  
Khalid abd ulaah Ibrahim

/ كلية الاداء

للشركات الصناعية تأثير على الأنشطة والفعاليات كافة الاقتصادية سواء في الدول النامية أو المتقدمة. وان القطاع الصناعي العراقي يواجه تحديات عديدة تجعله أمام مفترق طرق لإحداث تغييرات تؤهله ليكون منافسا قويا مع بقية الدول المحيطة به وذلك من خلال تطوير أدائه ورفع مستواه من خلال النظرة الشمولية لمختلف الأنشطة . لذلك يعتبر الخيار الاستراتيجي هو المعبر عن توجه الشركة العامة لصناعة الحراريات بمختلف أنشطتها نحو تحقيق المزايا التنافسية من خلال تأشير مواطن القوة والضعف في تحديد مدى نجاح او فشل الشركة في أدائها قياسا بما هو سائد في القطاع الصناعي التنافسي والحث على تحقيق أداء كلفوي متميز في السوق المحلي أو الدولي .

**Abstract**

Industrial Companies impact on all economic activities and events in both developing and developed countries. And the Iraqi industrial sector faces numerous challenges to make it to the crossroads to bring about changes qualifies him to be a strong competitor with the rest of the surrounding countries, and through the development of performance and upgrade it through a holistic view of the various activities.

Therefore, the strategic option is considered the crossing with the direction of the General Company for the manufacture of refractories in various activities towards achieving competitive advantages through pointing the strengths and weaknesses in determining the success or the company's failure in its performance compared to what is prevalent in the industrial sector competitive and encourage the achievement of performance KIfloa featured in the local market or international.

:

إن التحولات والتغيرات المستمرة والمتسارعة التي يشهدها العالم اليوم في كافة الميادين الحياتية تؤثر على المنظمات الاقتصادية باعتبارها ركيزة هذه التحولات فهي تسعى لتجديد المستمر في الأساليب والتقنيات لمواجهة التحديات والتكيف معها وذلك بتبني حل استراتيجي شامل ومتكامل باتخاذ القرارات واللازمة لإحداث ذلك التغيير والتطوير ، حيث كان من نتائج العولمة ان وضعت المنظمات في أكثر دول العالم في بيئات اقتصادية ومالية وقانونية ذات تغير كبير وسريع فجعلت العالم المترامي الأطراف كقرية صغيرة فلم تعد هناك القيود المفروضة من قبل من جانب الدول لحماية صناعاتها المحلية وأصبحت حرية حركة وتداول السلع والخدمات اكبر بكثير مما كانت عليه في الماضي مما أشعل حدة المنافسة بين المنظمات العالمية والمحلية .

لقد أصبح الخيار الاستراتيجي قضية رئيسية لكثير من المنظمات في كافة القطاعات وذلك نتيجة لتغيير معايير الأداء في هذه المنظمات التي لم تعد قاصرة على مجرد تقديم الخدمة او السلعة بل تعدته بالحرص على توفير الجودة المناسبة التي تلبي حاجة الزبون ورجباته لذلك أصبح للخيار الاستراتيجي أهمية كبيرة ومحور اهتمام الكثير من الباحثين و المتخصصين في مجالات الإدارة الحديثة .

وللخيار الاستراتيجي اثر على جودة المنتج او الخدمة التي يمكن ان تكون سلاحا تنافسيا تستخدمه المنظمات كوسيلة لتميز سلعتها وخدماتها عن منافسيها لتحقيق المزايا التنافسية وان للقدرة التنافسية شقين الأول هو قدرة التميز على المنافسين وأما الثاني هو القدرة على كسب فعال ومؤثر للزيائن من خلال القدرة على تقديم السلعة او الخدمة وبالتالي زيادة الحصة السوقية للمنظمة .

تناول هذا البحث دراسة واقع الخيارات الاستراتيجية في الشركة العامة لصناعة الحراريات والتي تعتبر احد الشركات الصناعية العراقية حيث ركز البحث في المبحث الأول على منهجية البحث وتضمن المبحث الثاني الجانب النظري إما المبحث الثالث فركز على الجانب العملي والاستنتاجات والتوصيات .

### المبحث الأول: منهجية البحث

يعتبر القطاع الصناعي العراقي من أكثر القطاعات أقتصادية حدة في مستوى التنافس وفي ظل هكذا بيئة تنافسية يصبح من المحتم على إدارات الشركات العاملة في هذا القطاع أن تكون قادرة على تحديد توجهاتها العامة وفق أسلوب علمي صحيح يسمح لها بتحقيق أفضل أداء لأعمالها وفق متغيرات البيئة التنافسية التي يعمل بها الذي يضمن استمرارها وبقاءها واستنادا الى ما سبق فإنه يمكن تحديد أبعاد المشكلة في هذا المبحث وكما يلي :

- 1 - هل تعتمد الشركة عينة البحث على أسلوب منهجي علمي يساعدها في تبني خيار إستراتيجي يكون قادر على تلبية احتياجاتها ؟
- 2 - الشديدة بتحديد أسباب تحقيق الميزة التنافسية لاسيما الكفوية منها ؟

### ثانيا : أهمية البحث :

تتبع أهمية هذا البحث كونه يركز على موضوع هام جدا ويؤثر على قدرة الشركة التنافسية وتحقيق أهدافها الا وهو موضوع الخيارات الاستراتيجية في مجال عمل الشركات من أجل تحقيق النجاح الاستراتيجي في عمل الشركة . ومن هنا فإن هذه الدراسة المستندة إلى مفاهيم مشتقة من الإدارة الاستراتيجية تعد رافدا مهما قد يعمل على مساعدة الشركات في استكمال بعض جوانب تصوراتها حول الإدارة الاستراتيجية وتطبيقاتها ولاسيما على المستوى العملي ، هذه الدراسة عن واقع الخيار الاستراتيجي المتبع في الشركة عينة الدراسة ومدى ملاءمته لها من خلال الوقوف على تأثيره في المزايا التنافسية الكفوية والتي عبر عنها البحث بانخفاض التكاليف النسبية الرئيسية لتلك

فضلا عن ذلك ، فإن احد جوانب أهمية هذه الدراسة يكمن في استخدامها للقيم والمؤشرات الكمية في قياس المتغيرات المبحوثة كافة ، خاصة تلك التي تعبر عن الخيار الاستراتيجي والمزايا التنافسية مما يعطي بعدا واقعيا وحياديا للواقع المبحوث ولنمط عمل الشركات العاملة فيه .

- : :

سينتظر الباحثان هنا الى بعض الدراسات السابقة التي اهتمت بموضوع الخيار الاستراتيجي ومنها :-  
1- 1998 حيث كانت هذه الدراسة بعنوان ( دور نظم المعلومات الإدارية في تحديد الخيار

الاستراتيجي ) حيث هدفت الدراسة الى تصميم نظام مقترح للمعلومات الإدارية لعينة من شركات المختلط ومعالجة مشاكل اتخاذ القرارات وخرجت الدراسة بنتائج منها ان هناك عوامل داخلية تؤثر على الخيار الاستراتيجي وكذلك العوامل الخارجية وأوصت الدراسة بضرورة اعتماد المدخل التنظيمي في دراسة علاقة النظم البيئية وضرورة تحديث المعلومات المخزونة فضلا عن اعتماد الحاسبة في عملية معالجة البيانات .

2- 2002 : حيث كانت هذه الدراسة بعنوان ( الخيار الاستراتيجي وأثره في تحقيق الميزة التنافسية ) حيث هدفت الدراسة الى الوقوف على مدى ملائمة الخيار وأثره في الأداء المالي وفي تميزها التنافسي الكلفو محاولة منها لربط مفاهيم الإدارة الإستراتيجية

مع عناصر الإدارة المالية وقد استنتجت الدراسة ان النمو في الشركات عينة الدراسة لا تحكمها إستراتيجية معينة بل كان استجابة للظروف البيئية المحيطة وقد أوصت الدراسة بضرورة اعتماد هيكل محدد لصنع الخيار الاستراتيجي يستند الى التحليل العلمي لعناصر البيئة الخارجية وإمكاناتها الداخلية .

3 - ( Leary , 2003 ) :- حيث كانت هذه الدراسة بعنوان ( تخمين البدائل الإستراتيجية من خلال منظور الموقع السوقي ومنظور المقدرة الجوهرية ) على ان الخيارات الإستراتيجية المتخذة وفق هذين المنظورين مختلفة لاختلاف توجه كل منظور عن الآخر وان اخذ المنظورين معا عند التفكير بالخيارات الإستراتيجية يؤدي الى خيارات أفضل ، ورأت الدراسة ان المنظورين يختلفان عن نقطة البداية فمنظور الموقع السوقي يبدأ من سؤال ما هي الصناعة التي يجب ان تكون فيها ، ثم الموقع الذي يجب ان تحتله ، وأخيرا كيفية توفر الموارد للمنافسة . في حين ان منظور القدرة الجوهرية يبدأ من تخمين المناقشة المميزة التي يجب بناؤها ثم بعد ذلك ملاحظة الفرق السوقية ولأجل ذلك أثبتت ثلاث شركات رائدة في مجال أعمالها ، الأول شركة ( Southwest Aieling ) طبقت منظور الموقع السوقي والثانية شركة ( canon ) التي طبقت منظور القدرة الجوهرية ، في حين طبقت ( Nokia ) المنظورين معا . وأظهرت نتائج الدراسة أن الشركة الأخيرة كانت أكثرها نجاحا على المستوى

رابعا : فرضيات البحث :

ضيتان وهما :

- 1 - الفرضية الأولى : هناك علاقة ذات دلالة إحصائية بين الخيارات الاستراتيجية والميزة التنافسية .
- 2 - الفرضية الثانية : هناك علاقة بين المتغيرات الديموغرافية والميزة التنافسية .

- هناك علاقة بين عمر المتدرب والميزة التنافسية .
- ين خبرة المتدرب والميزة التنافسية .
- هناك علاقة بين المؤهل العلمي للمتدرب والميزة التنافسية .

: :

يمكن تحديد أهداف البحث بصورة دقيقة وعلى النحو التالي :

- 1- محاولة تشخيص واقع الخيار الاستراتيجي المتبع في الشركات العراقية، النمو ، الاست
- 2 - تحديد مستوى الأداء للشركة العامة لصناعة الحراريات عينة البحث .
- 3- تحديد العلاقة بين الخيار الاستراتيجي المتبع في الشركة والمزايا التنافسية .

: :

تحدد البحث بحدود مكانية وإجرائية فمن حيث المكان سيقصر البحث على الشركة العامة لصناعة الحراريات /

ومن حيث الأجراء سيتم توزيع استبانة على عينة من مجموع العاملين ويحدود ( 53 )  
(285)

: :

اعتمد البحث على المنهج الوصفي التحليلي في تشخيص الخيار الاستراتيجي ومداخل دراسة الميزة التنافسية وعلى المنهج التحليل الكمي في تفسير علاقة الخيار الاستراتيجي في المزايا التنافسية للشركة المبحوثة

**ثامنا : أدوات التحليل والمعالجة الإحصائية :**

لغرض اختبار فرضيات البحث اعتمد الباحث الأساليب الإحصائية الآتية :  
( لوسط الحسابي ، الانحراف المعياري ، معامل الارتباط ( بيرسون )

**تاسعا : وسائل جمع البيانات والمعلومات :**

من اجل انجاز البحث بجانبية النظري والعملية سيتم الاعتماد على جمع البيانات والمعلومات المتوفرة في الكتب والمجلات والبحوث المنشورة في الدوريات والمر اجع المتوفرة وباللغتين العربية والأجنبية هذا بالنسبة الى

اما بالنسبة للجانب العملي او التطبيقي فسوف يتم الاعتماد على البيانات المباشرة من خلال الاستبانة وغير المباشرة وهي المستخرجة من جميع التقارير السنوية الصادرة عن الشركة عينة الدراسة .

**عاشرا : هيكلية البحث :**

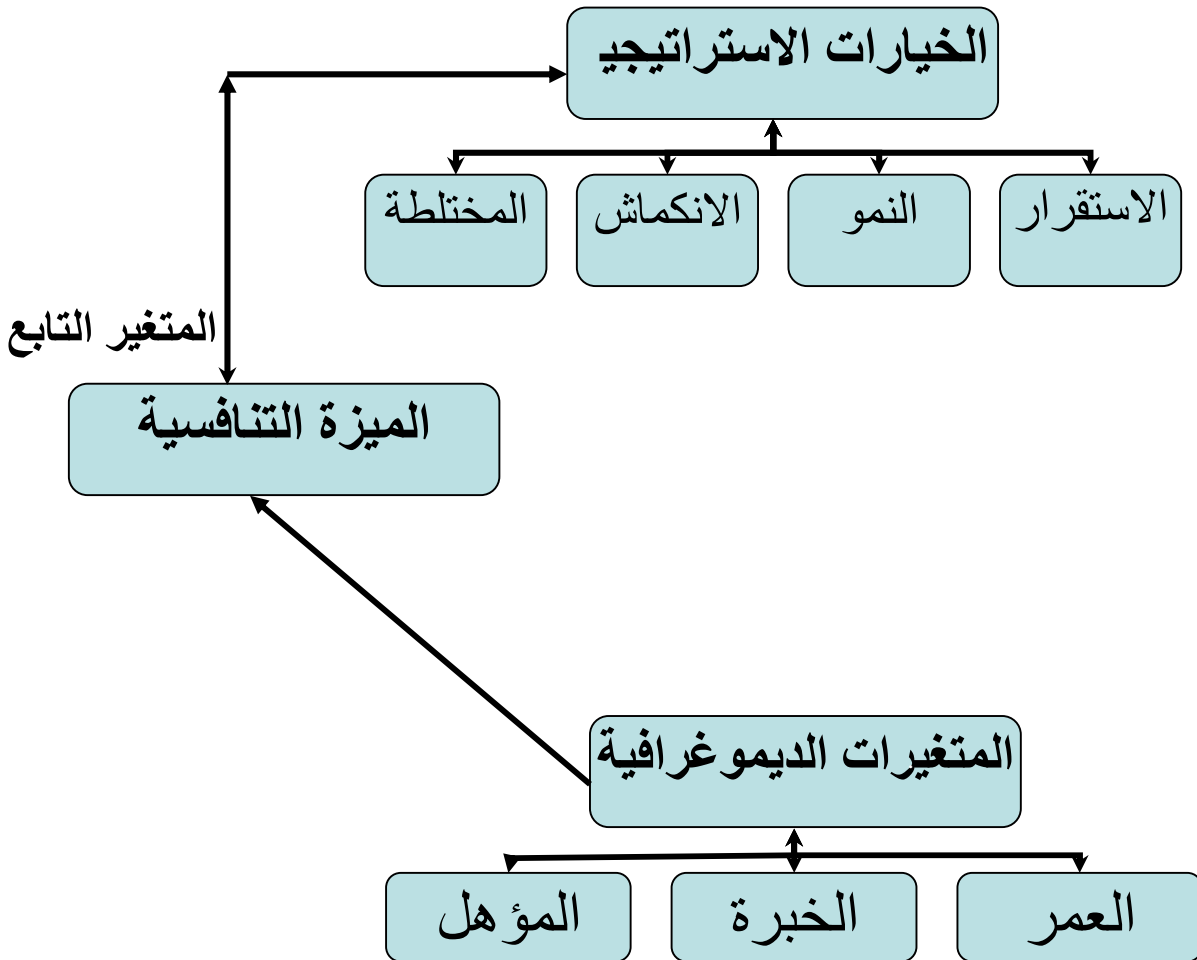
لقد تم تقسيم البحث الى مقدمة وثلاث مباحث تضمن المبحث الأول منهجية البحث وتضمن المبحث الثاني الإطار النظري للبحث حيث تم تعريف مفهوم الخيار الاستراتيجي والدراسات السابقة وتعريف بالميزة التنافسية ومدخل التحليل الاستراتيجي وبشكل مختصر ، اما المبحث الثالث فقد تضمن الجانب العملي والاستنتاجات والتوصيات .

**حادي عشر : مقاييس البحث ومتغيراته :**

اعتمد البحث على مقياس ليكرت الخماسي كما هو مبين في استمارة الاستبيان المرفقة في البحث وان متغيرات البحث المستقلة هي الخيارات الاستراتيجية والمتغيرات الديموغرافية . أما المتغير التابع فهو الميزة التنافسية ، وفيما يلي مخطط يوضح ذلك.

(1)

متغيرات البحث

**المتغيرات المستقلة**

المصدر : من اعداد الباحثين .

:

أولا : مفهوم الخيار الاستراتيجي :

يشمل الاتفاق العام بين الباحثين والكتاب على أن الخيار الاستراتيجي هو حاصل عملية متسلسلة و مترابطة الخطوات تتمثل بدايتها بعرض البدائل الإستراتيجية ومن ثم تحديد البديل الأفضل وفق معايير تفرضها عملية الاختيار الاستراتيجي ومعتمدة على نتائج التحليل الاستراتيجي ممثلة بالفرص والتهديدات - فالخيار الاستراتيجي هو قرار للاختيار من بين بدائل تلك الإستراتيجية التي تلبي بشكل أفضل أهداف المنظمة . وينصب القرار على عدد قليل من البدائل ويأخذ في اعتباره معايير الاختيار حيث يتم تقويم البدائل تجاه تلك المعايير ثم يجري الاختبار الفعلي ( wright and others , 1994:103 ) حيث يتضح من خلال تحديد مفهوم الخيار الاستراتيجي انه يتطلب أولا تحديد معنى البديل والذي يخضع لتفسيرات لغوية وإدارية مختلفة فمن الناحية اللغوية يعرف البديل بأنه الخيار وما متاح من مجال للاختيار ،ويمكن ان يكون خيارا بين أمرين او أكثر ، وبذلك يكون البديل هو احد الأمرين (البعليكي ، 1988 : 41 ) . ويشير قاموس Webster الى ان الخيار هو ما تم اختياره مفضلا على بدائل أخرى . ( Webster . 1988: 236 )

وهو يشير الى كيفية استعمال المنظمة للإستراتيجية للتكيف او تغير أوجه البيئة الى حالة أفضل وان تعدد الطرق التي يمكن ان تتكيف المنظمة من خلالها مع بيئتها أدى الى تطوير العديد من أنواع الاستراتيجيات .

ثانيا : الخيار الاستراتيجي على المستوى العام :

تعد الإستراتيجية على المستوى العام او الكلي للمنظمة بأنه ذات طابع شمولي وتضم مجموعة وحدات أعمال ، تتصف هذه الإستراتيجية بالاستقرار النسبي وقراراتها الطويلة الامد ( pitt & lie 147 : 1996 ) وانها تهتم بوضع الاتجاه العام للمنظمة ، حيث هناك اتفاق شبه تام على ان أنواع الاستراتيجيات على المستوى العام تقسم الى أربعة أنواع وهي كما يلي :-

1- إستراتيجية الاستقرار stability strategy :

وتسمى أيضا بإستراتيجية الثبات او النمو المحدد او الإستراتيجية المعدلة أو الحيادية حيث تعتبر فاعلة ويتم العمل بها اذا كانت المنظمة قد اجتازت مرحلة النمو وتعمل في بيئة مستقرة نسبيا مع تحقيقها نجاحا مرضيا وعدم رغبتها بالتغيير بل العمل ضمن مواردها الحالية وتحسين أداءها الوظيفي .ويطرح ( الدوري ، 2005 : 216 ) تبني المنظمة إستراتيجية الاستقرار منها :-

- وجود تصور لدى الإدارة العليا بأن الكلف الإضافية للإعمال الحديثة أكثر بالمقارنة مع النفقات الحالية .
- 
- 
- عدم قدرة المنظمة على توفير الموارد المادية والمالية والبشرية لتحقيق النمو في أعمالها.

## 2- إستراتيجية النمو او التوسع ( Growth Expansion strategy )

هو الخيار الذي تتبعه المنظمة باتجاه تحقيق أهداف أعلى من الأهداف السابقة وذلك بتقديمها منتجات او خدمات جديدة او إضافة أنشطة جديدة والدخول في أسواق جديدة مما يؤدي إلى زيادة حجم المنظمة وأصولها ويرى (Krajewski, Rittman.1999: 303) ان ميررات استخدام المنظمات لهذه الإستراتيجية مايلي :-

- وجود نواحي قوة لدى المنظمة تستطيع من خلاله .
- توزيع المخاطر .
- الاعتقاد بأن النمو والتوسع تؤدي الى تحسين الأداء والفاعلية .
- دوافع الإدارة نحو التوسع واعتقادها بأن كبر الحجم يعني الفاعلية والسيطرة على السوق .

## 3- إستراتيجية الانكماش ( Deflation strategy ) :-

ويطلق عليها بإستراتيجية التراجع او الدفاع وتميل المنظمات الى استخدام هذه الإستراتيجية عندما يكون أداءها غير جيد ولا تستطيع تحقيق أهدافها بالاستراتيجيات الحالية ، فتنتهج هذه الإستراتيجية لتحسين أداءها فيتم تقليص شعور المنظمة بالتهديد مع عدم القدرة على مواجهتها بنقاط القوة التي تملكها ويرى( غراب ، 1995 : 173 )

إن من أسباب انتهاج هذه الإستراتيجية مايلي :-

- تعرض المنظمة لمشاكل مالية بسبب ضعف الأداء.
- فقدان القدرة على المنافسة وصعوبة المحافظة على الحصة السوقية .
- بيع المالكين لبعض حصصهم من اجل الاستثمار في مجالات أخرى أكثر ربحية .

## 4- الإستراتيجية المختلطة ( Combination strategy ) :-

وهي مزيج من الاستراتيجيات الثلاث السابقة وتسمى أيضا بالإستراتيجية التجميعية أو المركبة وتتضمن عملية تبني بدائل إستراتيجية عديدة بحسب ماتراه المنظمة ملائما حيث تضع المنظمة في حساباتها باستخدام عدة بدائل إستراتيجية وأكثر استخدامها في المنظمات الكبيرة لكثرة خياراتها قياسا بالصغيرة ولذلك قد تقوم المنظمات الكبيرة بانتهاج إستراتيجية مركبة تضم استراتيجيات الاستقرار ، النمو ، الانكماش ، او مزيج منهما ( الدوري ، 2005 : 232 ) وتعد المنظمات العالمية أكثر استخداما لهذه الإستراتيجية خصوصا اذا كانت لدى المنظمة أعمال كثيرة ( 1995 : 178 ) .

**ثالثا : الميزة التنافسية :**

تنشأ الميزة التنافسية من قدرة المنظمة على أداء أنشطتها بكلفة اقل او فاعلية اكبر من منافسيها ( pits & lie : 68 , 1996 ) , كما ان الميزة التنافسية المستدامة تأتي اليوم من خلال ما تملكه المنظمات من موارد بشرية تصلية من المهارات وتصيح كفاءات أساسية لا تستطيع المنظمة الاستمرار في المنافسة دون امتلاكها لهذه الكفاءات ويعرف ( Kotler , 1997 : 35 ) الميزة التنافسية على أنها قابلية المنظمة على الأداء بأسلوب واحد او عدة أساليب ليس بإمكان المنافسين أتباعها حاليا او مستقبلا وان ( الميزة التنافسية ) ترتبط بقدرة المنظمة على بنائها فقد تتمثل بتوفير جودة أفضل للمنتج او تقديم خدمات أفضل او كلفة منخفضة او أبداع في منتجاتها او تميز في المنتج او الخدمة المقدمة او المعروفة التي تمتلكها مقارنة بالمنظمات الأخرى .

ويعرف ( Pitts and lie , 1996 : 55 ) الميزة التنافسية بأنها استغلال المنظمة لنقاط قوتها أداخلية في أداء الأنشطة الخاصة بها بحيث تخلق قيمة لا يستطيع المنافسون تحقيقها في أدائهم لأنشطتهم . وللميزة التنافسية أهمية كبيرة في حياة المنظمة بغض النظر عن طبيعة ونوع النشاط الذي تزاوله فمن خلالها يمكن للمنظمة البقاء والنمو والاستقرار حيث تمثل الميزة التنافسية مؤشرا ايجابيا على ان المنظمة في موقع قوي في السوق من خلال حصولها على حصة سوقية اكبر من منافسيها وكذلك تمثل معيارا مهما للمنظمات الناجحة لأنها هي التي توحد نماذج جيدة للميزة التنافسية باستمرار وتعد الميزة التنافسية سلاحا تنافسيا لمواجهة تحديات السوق والمنظمات المنافسة وهناك عدة مداخل لدراسة الميزة التنافسية ( Pitts and lie , 1996 : 55 ) :-

- مدخل التحليل الاستراتيجي .
- مدخل النظرة الإستراتيجية المستندة الى الموارد .
- مدخل هيكل الصناعة .
- مدخل الاستراتيجيات العامة .

سيقوم الباحثان هنا بإعطاء فكرة مختصرة عن المداخل الأربعة للميزة التنافسية :-

**1- مدخل التحليل الاستراتيجي :-**

يعرف ( Johnson & schelcs , 1998 : 10 ) التحليل الاستراتيجي بأنه مجموعة من الوسائل التي تستخدمها الإدارة في تحديد مدى التغير في البيئة الخارجية وتحديد الميزة التنافسية او الكفاءة المميزة للمنظمة في السيطرة على البيئة الداخلية مما يسهم في زيادة قدرة الإدارة العليا في تحديد أهدافها ومركزها الاستراتيجي . يلاحظ ان التحليل الاستراتيجي يشمل البيئة الخارجية وتضم الفرص والتحديات والبيئة الداخلية وتشمل نقاط القوة والضعف وهو ما يعرف بتحليل SWot .

**2- مدخل النظرة الإستراتيجية المستندة الى الموارد :-**

يتضمن افتراض ان المنظمة هي الوحدة المناسبة للتحليل فالمنظمة القادرة على تحقيق التكامل بين مواردها وقابليتها قادرة على تحقيق الميزة التنافسية وتشمل هذه الموارد ( الموارد المالية ، الموارد البشرية ، الموارد المعلوماتية ، الموارد الطبيعية ، وغيرها ) إذ أن التدريب المستمر لقدرات الموارد البشرية لدى المنظمة بوصفها أصول نادرة يمكن ان تحقق ميزة تنافسية ( Johnson & schelcs , 1998 : 11 ) .



## 3 - مدخل هيكل الصناعة :-

يقوم هذا المدخل على أساس ان الميزة التنافسية ما هي ألا دالة لانتماء المنظمة ف تعمل فيه والذي يمتاز بخصائص هيكلية مواتية كالقوة التفاوضية للمشتريين والمجهزين فضلا عن تهديد الداخلين الجدد وتهديد البدائل المحتملة بالشكل الذي يحدد شدة المنافسة في تلك الصناعة ( Johnson & schelcs , 1998 : 12 ).

## 4- مدخل استراتيجيات الت :

يرى porter ان الإستراتيجية التنافسية تستند الى الأنشطة الفريدة والمختلفة وهي تتعلق بالمركز التنافسي للمنظمة في مجال الصناعة التي تعمل فيها وان ذلك المركز هو الذي يحدد مدى قدرتها على تحقيق أرباح اعلى الاستراتيجية هي ( القطب : 2002 : 60 ) :-

- إستراتيجية قيادة الكلفة : قدرة المنظمة في توفير المنتج بتكاليف اقل مقارنة بالمنافسين
- إستراتيجية التميز : جعل المنتج او الخدمة منفردا للمشتري .
- إستراتيجية التركيز : اختيار مجال تنافسي محدود داخل قطاع الصناعة .

:

نبذة مختصرة عن الشركة العامة لصناعة الحراريات:

1- تم تأسيس الشركة سنة 1994 على شكل مصنع بأسم (( مركز الحراريات )) ثم تطور بأسم الشركة العامة لصناعة الحراريات وهي وحدة إنتاجية اقتصادية مموله ذاتيا ومملوكة للدولة بالكامل وتتمتع بالشخصية المعنوية والاستقلال المالي والإداري وتعمل وفق أسس اقتصادية وترتبط بوزارة الصناعة والمعادن ويكون مركزها الرئيسي في

2- رأس مالها بداية التأسيس 340961300 مليون دينار عراقي .

3- الوطني في مجال تصنيع الطابوق الناري بأنواعه والمواد الحرارية

العامة وفعاليتها في تحقيق أهداف الدولة ورفع مستويات الأداء الاقتصادي الوطني بما يحقق أهداف خطط التنمية

4- تمارس الشركة المهام والنشاطات التالية :-

- إنتاج الطابوق الناري بأنواعه والخرسانة الحرارية والمونة الحراريات والبطانة والمونة والخرسانة الحامضية والسعي لإنتاج الطابوق العالي الالوميني .

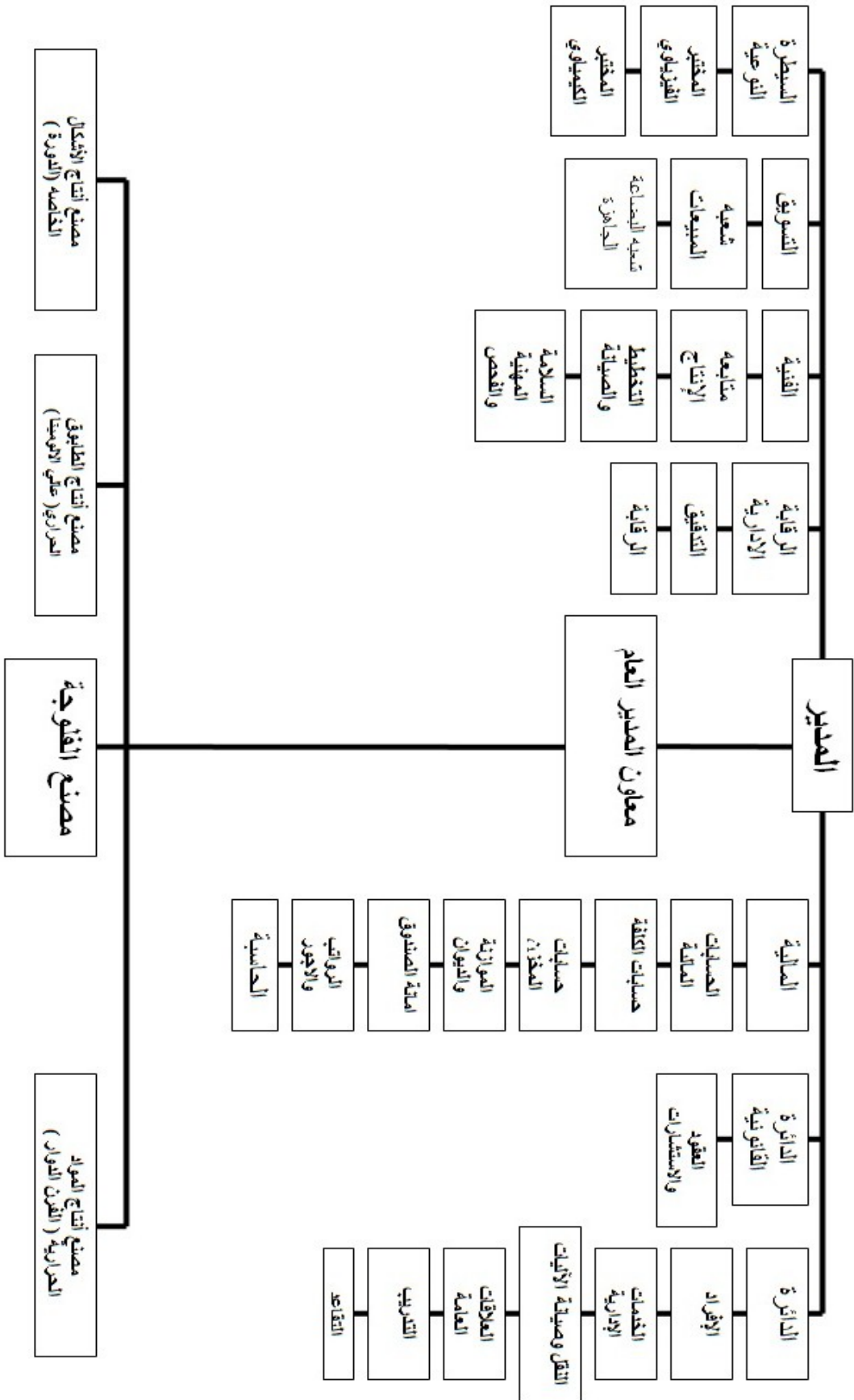
- تطوير وتوسيع المعامل والخطوط الإنتاجية القائمة وإقامة المشاريع والخطوط المكمله لها والجديدة .

- المساهمة بتنفيذ أعمال البناء والتبطين بالمواد الحرارية للقطاع الحكومي والمختلط والخاص .

- شراء واستيراد مستلزمات الإنتاج .

- تسويق إنتاجها للإغراض المحلية او التصدير

والشكل التالي يوضح الهيكل التنظيمي للشركة العامة لصناعة الحراريات :-



- :  
:

( 1 )

المقاييس الإحصائية الوصفية للمتغيرات العامة والتوزيع التكراري لها

التوزيع الـ				المقاييس الإحصائية الوصفية				المتغيرات
						المعياري		
40	40-30	30		-0.594	0.309	0.61	1.68	
4	28	21						
7.5	52.8	93.6	النسبة المئوية					
10	10-6	5		-0.882	-0.157	0.70	1.89	
10	27	16						
18.9	50.9	30.2	النسبة المئوية					
بكالوريوس	إعدادية			-0.912	0.106-	0.70	2.08	
15	27	11						
28.3	50.9	20.8	النسبة المئوية					

:

-:

تم تقسيم العاملين الى ثلاث فئات ( 30 ) - ( 30 40 ) - ( 40 40 )  
تم ترميزها الى 1-2-3  
1 تبين مايلي :-

( 1.68 ) حسي الترميز أي المعدل ( 32 سنة ) يمثل البيانات أفضل وذلك لصغر قيمة التشتت ( الانحراف المعياري ) وان البيانات تكون متركزة حول الوسط الحسابي لصغر قيم معامل الالتواء بشكل مدبب وصغر معامل التقلطح أي غير مسطح ، اما بالنسبة للتوزيع التكراري فان الجزء الأكبر من القيمة أعمارها اقل من ( 40 ) سنة حيث بلغ عددهم ( 49 ) ( 53 ) ونسبتهم المئوية 92.5%

-:

تم تقسيم سنوا ( ) ( 5 ) - ( 5 ) ( 10 ) ( 10 )

وقد تم ترميزها 3-2-1 ( 1 ) تبين ما يلي :-

( 1.89 ) حسب الترميز أي يعادل ( 11 ) سنة ويكون المعدل ممثل للبيانات لصغر الانحراف المعياري ( 0.70 ) وكذلك بالنسبة لمعامل الالتواء اذ ان الشكل المدبب وتوزيع البيانات طبيعيا حوله وغير مسطح لصغر ( -0.882 ) .

اما بالنسبة للتوزيع التكراري فان اغلب البيانات تتركز على الاقل من ( 10 ) سنوات حيث بلغ عددهم ( 43 ) ثوية ( 81.1% )

-:

تم تقسيم المؤهل الى ثلاث فئات خريج (متوسطة) - (إعدادية) - (جامعية) وتم ترميزها الى 3-2-1 ( 1 ) تبين ما يلي :-

( 2.08 ) حسب الترميز ويتركز حول الإعدادية وان البيانات تكون حول الوسط الحسابي وذ قيمة الانحراف المعياري ( 0.70 ) ويكون اكثر مدببا لصغر معامل الالتواء وغير مسطح لصغر معامل التقلطح .

ثانيا : الخيارات الاستراتيجية :

( 2 )

المقاييس الإحصائية لمتغيرات الخيارات الاستراتيجية والتوزيع التكراري لها

التوزيع التكراري					قاييس الإحصائية الوصفية				التغيرات
1	2	محايد 3	4	5					
0	0	5	22	26	-0.531	-0.642	0.66	4.40	X1
0	0	9.4	41.5	49.1					
0	0	4	28	21	-0.594	-0.305	0.61	4.32	X2
0	0	7.5	52.8	39.6					
0	0	1	26	26	-0.161	-0.263	0.54	4.47	X3
0	0	1.9	49.1	49.1					
0	0	3	23	27	-0.510	-0.619	0.61	4.45	X4
0	0	5.7	43.4	50.9					

:

يضم أربعة فقرات هي :-

- X1 يتم إتباع إستراتيجية الاستقرار في الشركة .
- X2 إتباع إستراتيجية النمو او التوسع في الشركة .
- X3 إتباع إستراتيجية الانكماش في الشركة .
- X4 إتباع إستراتيجية المختلطة في الشركة .

( 2 ) يبين المقاييس الإحصائية الوصفية والتوزيع التكراري لها وبالشكل التالي : -

1- إتباع إستراتيجية الاستقرار في الشركة X1 :

( 4.4 ) الإجابة للقيمة المدروسة على الفقرة وان مقاييس التشتت ( الانحراف المعياري ) قيمته صغيرة ( 0.66 ) مما يدل على ان البيانات غير متباعدة عن الوسط الحسابي ويؤكد لها معامل الالتواء ان قيمته صغيرة ( -0.642 ) مما يدل على انتشار البيانات حول الوسط الحسابي بشكل طبيعي ومدبب ، ومن معامل التقلطح صغر قيمته ( -0.571 ) مما يدل على انه غير مسطح ( يقترب من التوزيع الطبيعي ) .  
اما بالنسبة للتوزيع  
المئوية ( 90.6 % ) من القيمة المدروسة .

( 48 )

2- إتباع إستراتيجية النمو او التوسع في الشركة X2 :

( 4.32 ) مما يدل على ان القيمة المدروسة مع الموافقة حول هذه الفقرة وان المعدل يمثل البيانات أفضل لان معامل التشتت صغير أي البيانات منتشرة حول الوسط الحسابي اذ بلغ قيمة الانحراف المعياري ( 0.61 ) ( -0.309 ) ( -0.594 ) .  
اما بالنسبة للتوزيع التكراري فقد تركزت الإجابة على الموافقة اذ عدد التكرار ( 49 ) والنسبة المئوية لها ( 92.5 % ) .

3- إتباع إستراتيجية الانكماش في الشركة X3 :

( 4.47 ) وان آراء العينة مع الموافقة لان المعدل عالي وانه يمثل البيانات بطريقة أفضل لان مقاييس التشتت صغيرة اذ ان الانحراف المعياري قيمته صغيرة ( 0.54 ) وانتشار البيانات طبيعية حول الوسط الحسابي لان معامل الالتواء صغير ( -0.263 ) وغير مسطح لان معامل التقلطح صغير ( -1.161 ) .

اما بالنسبة للتوزيع التكراري لهذه الفقرة فأن الإجابة تتركز نحو الموافقة اذ بلغ التكرارات ( 52 ) والنسبة المئوية لها ( 98.1 % ) .

4- إتباع إستراتيجية المختلطة في الشركة X4 :

( 4.45 ) في آراء العينة نحو الموافقة لان المعدل الحالي عال وان تمثيله للبيانات أفضل لصغر مقاييس التشتت اذ بلغ الانحراف المعياري ( 0.61 ) وان انتشار البيانات حول الوسط الحسابي طبيعي لصغر معامل ( -0.619 ) وغير مسطح لصغر معامل التفلطح ( -0.510 ) .

( 3 ) كما يظهر التوزيع التكراري لهذه الفقرة فتؤكده الإجابة نحو الموافقة اذ بلغت التكرارات ( 50 ) محايدة و ( صفر ) معارضة وبلغت النسبة المئوية للموافقة ( 94.3 % ) من القيمة المدروسة .

ثالثا : الميزة التنافسية :

( 3 )

المقاييس الإحصائية لمتغيرات الميزة التنافسية والتوزيع التكراري لها

التوزيع التكراري					المقاييس الإحصائية الوصفية				التغيرات
1	2	محايد 3	4	5	المعياري				
0	0	4	20	29	-0.531	-0.811	0.64	4.47	X5
0	0	7.5	37.7	54.7					
0	0	2	22	29	-0.325	-0.666	0.58	4.51	X6
0	0	3.8	41.5	54.7					
0	0	3	26	24	-0.523	-0.418	0.60	4.40	X7
0	0	5.7	49.1	45.3					
0	0	1	24	28	-0.633	-0.416	0.54	4.51	X8
0	0	1.9	45.3	52.8					
0	0	3	22	28	-1.056	-0.689	0.61	4.47	X9

0	0	5.7	41.5	52.8	المئوية					
0	0	2	26	25						
0	0	3.8	49.1	47.2	المئوية	-0.438	-0.372	0.57	4.43	X10
0	0	4	22	27						
0	0	7.5	41.5	50.9	المئوية	-0.774	-0.676	0.64	4.43	X11
0	0	2	24	27						
0	0	3.8	45.3	50.9	المئوية	-0.478	-0.363	0.58	4.47	X12
0	0	3	23	27						
0	0	5.7	43.4	50.9	المئوية	-0.535	-0.574	0.61	4.45	X13

:

:

- X5 ساهم الخيار الاستراتيجي في تسهيل أداء العمليات الإنتاجية للشركة .
- X6 ساهمت الخيارات الاستراتيجية بالاحتفاظ وجذب العاملين الجيدين
- X7 تم الشركة بالخيارات الاستراتيجية التي تعزز المعرفة باعتبارها ميزة تنافسية .
- X8 تسهم الخيارات الاستراتيجية في المنظمة بتحسين جودة منتجاتها .
- X9 تسهم الخيارات الاستراتيجية بتقليل المنتجات الرديئة .
- X10 تهتم الشركة في اختيار أفضل خيار إستراتيجي لتحقيق أفضل مستوى .
- X11 تستخدم الشركة أفضل الخيارات الاستراتيجية لإيجاد طرق جديدة تختلف عن باقي الشركات المنافسة .
- X12 من خلال الخيار الاستراتيجي تحسن أداء العاملين مقارنة بالعام الماضي ورفع كفاءتهم .
- X13 من خلال الخيار الاستراتيجي ازدادت الحصة السوقية لـ .

( 3 ) يبين المقاييس الإحصائية الوصفية والتوزيع التكراري لها وبالشكل التالي :-

- 1- ساهم الخيار الاستراتيجي في تسهيل أداء العمليات الإنتاجية للشركة X5.
- ( 4.47 ) الإجابة للعينة المدروسة على الفقرة وان مقاييس التشتت ( الانحراف المعياري ) قيمته صغيرة )
- ( 0.64 ) مما يدل على ان البيانات غير متباعدة عن الوسط الحسابي ويؤكد معامل الالتواء ان قيمته صغيرة )



0.811- ) مما يدل على ان انتشار البيانات حول الوسط الحسابي بشكل طبيعي ومدبب ، ومن معامل التقلطح

قيمه ( 0.325- ) مما يدل على انه غير .

اما بالنسبة للتوزيع التكراري فنلاحظ ان اغلب الإجابة نحو الموافقة على الفقرة اذ بلغ عدد التكرارات ( 49 ) ونسبتهم المئوية ( 92.4 % ) من القيمة المدروسة .

2- ساهمت الخيارات الاستراتيجية بالاحتفاظ وجذب العاملين الجيدين X6 .

( 4.51 ) الإجابة للقيمة المدروسة على الفقرة وان مقاييس التشتت

( الانحراف المعياري ) قيمته صغيرة ( 0.58 ) مما يدل على ان البيانات غير متباعدة عن الوسط الحسابي ويؤكددها معامل الالتواء اذ ان قيمته صغيرة ( 0.666- ) مما يدل على انتشار البيانات حول الوسط الحسابي بشكل طبيعي ومدبب ، ومن معامل التقلطح صغر قيمته

( 0.523- ) مما يدل على انه غير مسطح .

اما بالنسبة للتوزيع التكراري فنلاحظ ان اغلب الإجابة نحو الموافقة على الفقرة اذ بلغت عدد التكرارات ( 51 ) ونسبتهم المئوية ( 96.2 % ) من القيمة المدروسة .

3- تهتم الشركة بالخيارات الاستراتيجية التي تعزز المعرفة باعتبارها ميزة تنافسية X7 .

( 4.40 ) الإجابة للقيمة المدروسة على الفقرة وان مقاييس التشتت

( الانحراف المعياري ) قيمته صغيرة ( 0.60 ) مما يدل على ان البيانات غير متباعدة عن الوسط الحسابي ويؤكددها معامل الالتواء اذ ان قيمته صغيرة ( 0.418- ) مما يدل على ان انتشار البيانات حول الوسط الحسابي بشكل طبيعي ومدبب ، ومن معامل التقلطح صغر قيمته

( 0.633- ) مما يدل على انه غير مسطح .

اما بالنسبة الى التوزيع التكراري فنلاحظ ان اغلب الإجابة نحو الموافقة على الفقرة اذ بلغ عدد التكرارات ( 50 ) بتهم المئوية ( 94.3 % ) من القيمة المدروسة .

4- تسهم الخيارات الاستراتيجية في المنظمة بتحسين جودة منتجاتها X8 .

( 4.51 ) الإجابة للعينة المدروسة على الفقرة وان مقاييس التشتت ( الانحراف المعياري ) قيمته صغيرة )

( 0.54 ) مما يدل على ان البيانات غير متباعدة عن الوسط الحسابي ويؤكددها معامل الالتواء اذ ان قيمته صغيرة ( 0.416- ) مما يدل على انتشار البيانات حول الوسط الحسابي بشكل طبيعي ومدبب ومن معامل التقلطح صغر قيمته ( 1.065- ) مما يدل على انه غير مسطح اما بالنسبة للتوزيع التكراري فنلاحظ ان اغلب الإجابة نحو

( 52 ) ونسبتهم المئوية ( 98.1 % ) من القيمة المدروسة .

- 5- تسهم الخيارات الاستراتيجية بتقليل المنتجات الرديئة X9 .  
( 4.47 ) الإجابة للعينة المدروسة على الفقرة وان مقاييس التشتت ( الانحراف المعياري ) قيمته صغيرة ( 0.61 ) مما يدل على ان البيانات غير متباعدة عن الوسط الحسابي ويؤكد لها معامل الالتواء اذ ان قيمته صغيرة ( -0.689 ) مما يدل على انتشار البيانات حول الوسط الحسابي بشكل طبيعي ومدبب ، ومن معامل التقلطح صغر قيمته ( -0.438 ) مما يدل على انه غير مسطح .  
النسبة للتوزيع التكراري فنلاحظ ان اغلب الإجابة نحو الموافقة على الفقرة اذ بلغ عدد التكرارات ( 50 ) ونسبتهم المئوية ( 94.3 % ) من العينة المدروسة .
- 6- تهتم الشركة في اختيار أفضل خيار إستراتيجي لتحقيق أفضل مستوى جودة متمثلة لمنتجاتها X10 .  
( 4.43 ) لإجابة للعينة المدروسة على الفقرة وان مقاييس التشتت ( الانحراف المعياري ) قيمته صغيرة ( 0.57 ) مما يدل على ان البيانات غير متباعدة عن الوسط الحسابي ويؤكد لها معامل الالتواء اذ ان قيمته صغيرة ( -0.372 ) مما يدل على انتشار البيانات حول الوسط الحسابي بشكل طبيعي ومدبب ، ومن معامل التقلطح صغر قيمته ( -0.774 ) مما يدل على انه غير مسطح .  
اما بالنسبة للتوزيع التكراري فنلاحظ ان اغلب الإجابة نحو الموافقة على الفقرة اذ بلغت عدد التكرارات ( 51 ) ونسبتهم المئوية ( 96.2 % ) من العينة المدروسة .
- 7- تستخدم الشركة أفضل الخيارات الاستراتيجية لإيجاد طرق جديدة تختلف عن باقي الشركات X11 .  
( 4.43 ) للعينة المدروسة على الفقرة وان مقاييس التشتت ( الانحراف المعياري ) قيمته ( 0.64 ) يدل على ان البيانات غير متباعدة عن الوسط الحسابي ويؤكد لها معامل الالتواء اذ ان قيمته صغيرة ( -0.676 ) مما يدل على ان انتشار البيانات حول الوسط الحسابي بشكل طبيعي ومدبب ، ومن معامل التقلطح صغر قيمته ( -0.478 ) مما يدل على انه غير مسطح .  
اما بالنسبة للتوزيع التكراري فنلاحظ ان اغلب الإجابة نحو الموافقة على الفقرة اذ بلغ عدد التكرارات ( 49 ) ونسبتهم المئوية ( 92.4 % ) من العينة المدروسة .
- 8- من خلال الخيار الاستراتيجي تحسن أداء العاملين مقارنة بالعام الماضي ورفع من كفاءتهم X12 .  
( 4.47 ) الإجابة للعينة المدروسة على الفقرة وان مقاييس التشتت ( الانحراف المعياري ) قيمته صغيرة ( -0.363 ) مما يدل على انتشار البيانات حول الوسط الحسابي بشكل طبيعي ومدبب ، ومن معامل التقلطح صغر قيمته ( -0.624 ) مما يدل على انه غير مسطح .  
اما بالنسبة للتوزيع التكراري فنلاحظ ان اغلب الإجابة نحو الموافقة على الفقرة اذ بلغ عدد التكرارات ( 51 ) ونسبتهم المئوية ( 96.2 % ) من العينة المدروسة .

9- من خلال الخيار الاستراتيجي ازدياد الحصص السوقية للشركة X13 .  
 ( 4.45 ) الإجابة للعينه المدروسة على الفقرة وان مقياس التشتت  
 ( الانحراف المعياري ) قيمته صغيرة ( 0.61 ) مما يدل على ان البيانات غير متباعدة عن الوسط الحسابي  
 ويؤكددها معامل الالتواء اذ ان قيمته صغيرة ( -0.574 ) مما يدل على انتشار البيانات حول الوسط الحسابي  
 بشكل طبيعي ومدبب ، ومن معامل التفلطح صغر قيمته  
 ( -0.535 ) مما يدل على انه غير مسطح .  
 اما بالنسبة للتوزيع التكراري فنلاحظ ان اغلب الإجابة نحو الموافقة على الفقرة اذ بلغ ع ( 50 )  
 ونسبتهم المئوية ( 94.3 % ) من العينة المدروسة .

#### رابعا : اختبار فرضيات الدراسة :

- الارتباط بين الميزة التنافسية والخيارات الاستراتيجية للشركة : تم استخراج معامل بيرسون للارتباط بعد حساب  
 المعدل ل فقرات الميزة التنافسية والتي رمزنا لها ( M2 ) ( 4 ) حيث نلاحظ ان  
 بان الارتباط بين الخيارات الاستراتيجية والميزة التنافسية معنوي ( \*0.293 ) أي هناك تأثير للخيارات الاستراتيجية  
 على الميزة التنافسية .

( 4 )

#### معامل بيرسون للارتباط بين الميزة التنافسية والخيارات الاستراتيجية

		الخيارات الاستراتيجية M1
M2	<b>Pearson correlation</b>	0.293*
الميزة التنافسية	Sig . ( 2- tailed)	0.165
	N	53

:

- الارتباط بين الميزة التنافسية والمعلومات العامة :- تم استخدام معامل بيرسون للارتباط بين معدل فقرات الميزة  
 تنافسية وبين المعلومات العامة والتي تخص العمر ، الخبرة والمؤهل وكانت النتائج كما في جدول رقم ( 5 ) حيث  
 تبين ما يلي :-

1- هناك علاقة معنوية بين الميزة التنافسية والعمر والخبرة .

2- ضعف العلاقة بين الميزة التنافسية والمؤهل ( الشهادة ) .  
وفي رأي الباحثان يعود ذلك الى ان طبيعة نشاط الشركة العامة لصناعة الحراريات هو نشاط إنتاجي يعتمد على العمر والخبرة أكثر من اعتماده على الشهادة حيث يحتاج الإنتاج الى بذل الجهد فكلما كان العاملون بأعمار شابة وذوو خبرة ادى ذلك الى زيادة الإنتاجية وبالتالي تحقيق ميزة تنافسية للشركة .

( 5 )

معامل بيرسون للارتباط بين الميزة التنافسية والمعلومات الديموغرافية

Xx	Pearson correlation	0.820*	0.344	0.157
الميزة التنافسية	Sig . ( 2- tailed)	0.562	0.304	0.260

:

- حثان الى عدد من الاستنتاجات وهي كما يلي :-
- 1- يتضح من خلال إجابات عينة البحث على أسئلة الاستبيان ان اغلب العينة كانت إجاباتهم موافق بشدة - موافق وعدد قليل أجاب محايد ، بالاعتماد على المتوسط الحسابي المذكور في جدولي ( 3,2 )  
الباحثان يعود الى قناعة وولاء الموظفين للشركة ورضاهم عن أدائها .
  - 2- هناك علاقة معنوية بين الخيارات الاستراتيجية والميزة التنافسية اذ بلغت \*0.293 .
  - 3- هناك علاقة معنوية بين العمر والميزة التنافسية اذ كانت \*0.820 .
  - 4- هناك علاقة حقيقية بين الخبرة والميزة التنافسية اذ بلغت \*0.344 .
  - 5- هناك علاقة حقيقية جدا بين المؤهل والميزة التنافسية اذ بلغت \*0.157 .
  - 6- جميع العلاقات ( معامل الارتباط ) موجبة مما يدل على ان العلاقة طردية بين الخيارات الاستراتيجية والميزة التنافسية وكذلك المتغيرات الديموغرافية .

## التوصيات :-

من التوصيات وهي كما يلي :-

- 1- ضرورة توعية موظفي الشركة العامة لصناعة الحراريات بأهمية إدارة المعرفة في ترشيد الخيارات الاستراتيجية وعد تلك العمليات مكملة لبعضها البعض والتشجيع على تثبيتها .
- 2- نظرا لوجود التأثير المعنوي والايجابي للخيار الاستراتيجي على الميزة التنافسية لذلك يتوجب على الإدارة العليا الاهتمام والتحليل الاستراتيجي الذي يؤدي الى اختيار أفضل إستراتيجية .
- 3- توجيه انتباه الإدارات العليا للتهيؤ والاستعداد لاحتمالات تزايد الدور التنافسي من خلال الإنتاج الاقتصادي الذي يتطلب اختيار أفضل الإستراتيجيات المناسبة للتركيز .
- 4- نشير الى أهمية توجيه القيادات الإدارية في الشركة بالذات نحو التفكير الجدي بإستراتيجية النمو والإستراتيجية المختلطة للشركة والتي تستطيع من خلالها تحقيق ميزة تنافسية .
- 5- ضرورة الاهتمام بالكفاءات والمهارات الإدارية والفنية الموجودة في الش وذات الخبرة للنهوض من حالة الاستقرار الى حالة النمو لتحقيق الميزة التنافسية .
- 6- الاعتماد في التكاليف الإدارية وخاصة في الأقسام الفنية للشركة بالاعتماد على العمر والخبرة لغرض ان تحقق الشركة الميزة التنافسية .

:

- 1- القطب ، محيي الدين (( الخيار الاستراتيجي وأثره في تحقيق الميزة التنافسية )) دراسة تطبيقية في عينة من شركات التأمين الأردنية ، أطروحة دكتوراه فلسفة في إدارة الأعمال ، كلية الإدارة والاقتصاد ، الجامعة المستنصرية 2002.
- 2- البعلبكي ، منير ، المورد ، انكليزي ، عربي ، دار العلم للملايين ، بيروت ، لبنان ، 1988 ،
- 3- غراب ، كامل السيد ( الإدارة الإستراتيجية ) أصول علمية ، ط1 العربية السعودية ، 1995 .
- 4- العامري ، فاضل عباس جاسم ( دور نظم المعلومات الإدارية في تحديد الخيار الستراتيجي ) أطروحة دكتوراه غير منشورة ، كلية الإدارة والاقتصاد ، الجامعة المستنصرية ، 1998 .
- 5- الدوري ، زكريا مطلق ، الإدارة الإستراتيجية ، مفاهيم وعمليات وحالات دراسية ، ط1 ، دار اليازوري العلمية للنشر والتوزيع ، عمان ، الأردن ، 2005 .
- 6- Desouza , k & leavy , R (( global knowledge mentsteise ))European management journal 21 ( 1) February , 2003.
- 7- Johnson . g & scholeskevan ( Exploring corporate strategy text and cases ( 4<sup>th</sup> ed prentice- hall. V.s.a.1998.
- 8- pitts, R& lei D ( strategic management building and sustaining competitive advantage , west publishing co. u.s.a 1996 .
- 9- Philip, K, (marketing, management analysis planning implement and control ( new Delhi , prentice- hall , 1997.
- 10-krajewski, lee, &Ritz man lany , P (Operation management : strategy and analysis 5\d , Addison –Wesley, U.S.A , 1999.

- :

بسم الله الرحمن الرحيم

دور الخيارات الإستراتيجية في تحقيق المزايا التنافسية  
دراسة ميدانية في الشركة العامة لصناعة الحراريات

يقوم الباحثان بأجراء الدراسة أعلاه ويرجى من حضراتكم الإجابة على أسئلة الاستبيان المخصصة لإغراض البحث

شاكرين تعاونكم معنا :

- :

- 1 :
- 30
  - 40 30
  - 40
- 2 -:
- 5
  - 10 5
  - 10
- 3 :
- - إعدادية
  - بكالوريوس

---

**محابد**

---

**الخيارات الاستراتيجية :-**

- 1- يتم أتباع إستراتيجية الاستقرار في الشركة .
- 2- يتم أتباع إستراتيجية النمو أو التوسع في الشركة .
- 3- يتم أتباع إستراتيجية الانكماش في الشركة .
- 4- يتم أتباع إستراتيجية المختلطة في الشركة .

**الميزة التنافسية :-**

- 5- ساهم الخيار الاستراتيجي في تسهيل أداء العمليات الإنتاجية للشركة .
- 6- ساهمت الخيارات الاستراتيجية بالاحتفاظ وجذب العاملين الجديدين .
- 7- تهتم الشركة بالخيارات الاستراتيجية التي تعزز المعرفة باعتبارها ميزة تنافسية .
- 8- تسهم الخيارات الاستراتيجية في المنظمة بتحسين جودة منتجاتها .
- 9- تسهم الخيارات الاستراتيجية بتقليل المنتجات الرديئة .
- 10- تهتم الشركة في اختيار أفضل خيار إستراتيجي لتحقيق أفضل مستوى جودة متمثلة لمنتجاتها .
- 11- تستخدم الشركة أفضل الخيارات الاستراتيجية لإيجاد طرق جديدة تختلف عن باقي الشركات التنافسية .
- 12- من خلال الخيار الاستراتيجي تحسين أداء العاملين مقارنة بالعام الماضي ورفع من كفاءتهم .
- 13- من خلال الخيار الاستراتيجي ازدادت الحصة السوقية للشركة .