

مصادر الا تأكد البيئي واستراتيجيات مجاہتها دراسة تطبيقية في شركة الكهرباء العامة – محافظة البصرة

ع. زينب شلال مكار
جامعة البصرة
كلية الإدارة والاقتصاد
قسم إدارة أعمال

ع. وفاء علي سلطان
جامعة البصرة
كلية الإدارة والاقتصاد
قسم إدارة أعمال

المخلص

هدفت الدراسة الحالية إلى معرفة مصادر وعوامل اللاتأكد البيئي في البيئة والتي لها تأثير على المنظمة في تحديد الخيار الاستراتيجي المناسب للمنظمة، من خلال استطلاع عينة من المديرين في شركة الكهرباء العامة – محافظة البصرة شملت (٤٨) مديراً، وجمعت البيانات من خلال استمارة استبانة محكمة ، ومكونة من جزئين تضمن الجزء الأول معلومات عامة عن أفراد العينة واحتوى الجزء الثاني على مصادر وعوامل اللاتأكد البيئي المتمثلة (الحكومة، المنافسين، الموردين، المؤسسات المالية، الزبائن، جماعات الضغط) والاستراتيجيات التي تستخدمها المنظمة لمواجهة هذه العوامل والتحديات وهي (إستراتيجية المدافعون، إستراتيجية المنقبون، إستراتيجية المحللون، إستراتيجية المستجيبون) ولقد توصلت الدراسة إلى مجموعة من الاستنتاجات منها يظهر من التحليل الإحصائي بأن شركة الكهرباء العامة تعمل بشكل جدي نحو التعاقد مع الشركات ذات المواصفات عالية لغرض تحسين الكهرباء وتقليل من فترات انقطاع التيار الكهربائي. تسعى الشركة للحصول على المواد الأولية كقطع الغيار والأنابيب من شركات عالمية معرفة وحاصلة على شهادات الجودة من منظمات عالمية.

Abstract

The study aimed to discover the resources and factors of environmental unknown in the environment , which have affected the organization in deterring its strategic choices . that will be done through discussion a sample of managers in the state company of electricity in Basrah . this survey contains about (48) managers . the data were gathered by using questioner has two sections. The first is a general information while the second is about the resources of the environmental unknown that repress " the government, competitors, suppliers, costumer , and financial institutions" and the strategies which used by the organizations to face the challenges such as the defenders strategy , the discoverer strategy the analyzing strategy and the acceptable strategy .

Finally the strategy got to some conclusions , such as the company of electricity tried its best to make contract with good companies to improve the electricity power , Besides it tried to get spare parts and raw material , to make the electricity goes on

المقدمة :-

يشكل الغموض البيئي الذي يواجه منظمات الأعمال حاله من الضبابية، حيث ينشأ الغموض البيئي بفعل مجموعة من العناصر أو المتغيرات البيئية الموجودة خارج المنظمة وذات العلاقة والتأثير على المنظمة ، والتي تشترك فيها المنظمات في المجال نفسه، حيث تضمنت المتغيرات البيئية (الحكومة، المنافسين، الموردين، المؤسسات المالية ، الزبائن، جماعات الضغط) ، ولقد اعتمد البحث على الخيارات الإستراتيجية على مستوى وحدات الأعمال تقدم بها Miles & Snow حيث شملت إستراتيجيات (مدافعين ، منقبين ، محللين ، مستجيبين) سلك البحث المنهج الوصفي التحليلي ، إذ استخدم الوصفي في الجانب النظري ، والتحليل الإحصائي في الجانب الميداني، اختيرت شركة الكهرباء مجالاً للدراسة لكونها من أكثر الشركات أهمية ودور فعال، فهي عصب الحياة للمواطنين فضلا عن المرتكز الأساس لنهوض بالصناعة ومختلف مجالات الحياة ، وتم الاعتماد على استمارة استبانة، تضمنت بعدين أساسيين تمثل الأول بالغموض البيئي الذي تم تفسيره من خلال ستة معايير تضمنت ٢٣ فقرة وإما البعد الثاني فقد شمل إستراتيجيات تنافسية قدمها Miles & Snow تضمنت أربعة إستراتيجيات وشملت ٢١ فقرة ، واستخدمت لإغراض التحليل بعض الأدوات الإحصائية الملائمة لطبيعة الاستمارة واتجاهاتها " الوسط الحسابي، الانحراف المعياري " فضلا عن استخدام معامل الارتباط واختبار t واختبار f . إذ يقاس الوسط الحسابي أهمية المتغيرات من وجهة نظر أفراد العينة.

اولا :- منهجية البحث**١ - مشكلة البحث**

تعمل منظمات الأعمال في الوقت الحالي في ظل بيئة متحركة ومتغيرة ومعقدة تحتوي على الكثير من المتغيرات التي يكون لها اثر بالغ الأهمية في مجمل العمليات والأنشطة التي تمارسها المنظمة والقرارات التي تتخذها. مثلت البيئة مجموعة العوامل والمتغيرات المحيطة بالمنظمة والتي تقودها نحو الفرص او التهديدات ، التي يكون لها انعكاس واضح ايجابيا او سلبيا على بناء المنظمة واستمرارها، لذلك فعلى المنظمة

مسؤولية التعامل مع هذه المتغيرات المختلفة بحيث تستفيد من نقاط القوة الايجابية، وتخفف من النقاط السلبية او على الاقل الحد من اثارها في الوقت الحالي والمستقبلي، وما هي الاتجاهات والاستراتيجيات التي تتبناها للتعامل معها ؟. وعلى ضوء ما سبق يمكن تحديد مشكلة البحث بالتساؤل التالي " ماهي المتغيرات والعوامل التي تجابهه المنظمات العراقية ؟، وماهي الاستراتيجيات التي تتبناها المنظمات العراقية لمجابهتها؟"

٢- أهداف البحث

من خلال مشكلة البحث يتم صياغة الأهداف الآتية :-

- ١- الإسهام في الإثراء النظري من واقع أدبيات الإدارة الإستراتيجية والمتمثلة بالاستراتيجيات التنافسية في مستوى الأعمال التي قدمها Miles & Snow
- ٢- تحديد الإستراتيجية الملائمة لمجابهة مصادر الغموض البيئي والتي يمكن استخدامها في المنظمات الصناعية العراقية .
- ٣- تحديد مصادر الغموض البيئي واتجاهاتها المؤثرة على المنظمة ضمن آلية تتضمن فهم هذه المصادر والمتغيرات لاختبارات واقعية لتبني إستراتيجية ملائمة .
- ٤- اختبار اثر مصادر الغموض البيئي في تحديد الاختيار الاستراتيجي المناسب للمنظمة الصناعية العراقية .

٣ - أهمية البحث

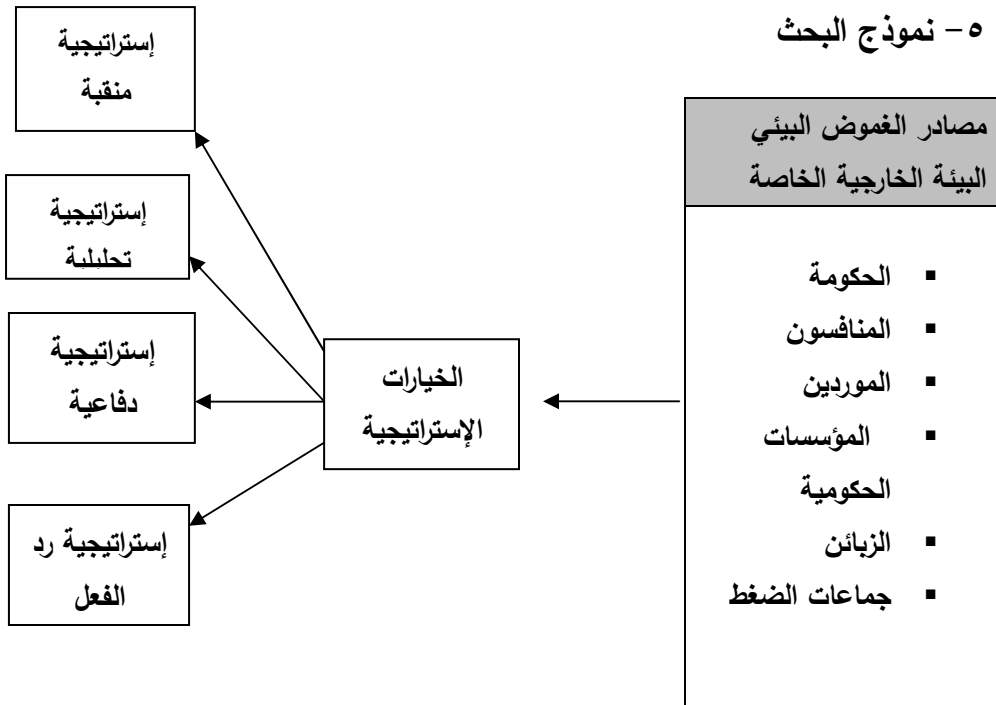
تتجسد أهمية البحث فيما يأتي :-

- ١- يكتسب البحث أهمية من كونه يسلط الأضواء على مصادر الغموض البيئي في المنظمة ويحددها مركزة على مضامينها .
- ٢- يسهم البحث في مساعدة الشركة في التعرف على العلاقة بين الاستراتيجيات التنافسية Milles & Snow وبين مصادر الغموض البيئي .
- ٣- تقديم بعض التوصيات التي قد تخدم الشركة قيد البحث وتسهم في دعمها ونجاحها .

٤- فرضيات البحث

- ١- توجد علاقة تأثير معنوية بين مصادر الغموض البيئي في البيئة (الحكومة)، وبين تحديد الخيار الاستراتيجي .
- ٢- توجد علاقة تأثير معنوية بين مصادر الغموض البيئي في البيئة (المنافسين)، وبين تحديد الخيار الاستراتيجي .
- ٣- توجد علاقة تأثير معنوية بين مصادر الغموض البيئي في البيئة (الموردين)، وبين تحديد الخيار الاستراتيجي .
- ٤- توجد علاقة تأثير معنوية بين مصادر الغموض البيئي في البيئة (المؤسسات المالية)، وبين تحديد الخيار الاستراتيجي .
- ٥- توجد علاقة تأثير معنوية بين مصادر الغموض البيئي في البيئة (الزبائن)، وبين تحديد الخيار الاستراتيجي .
- ٦- توجد علاقة تأثير معنوية بين مصادر الغموض البيئي في البيئة (جماعات الضغط)، وبين تحديد الخيار الاستراتيجي .

٥- نموذج البحث



المصدر :- إعداد الباحثين

٦ - عينة البحث

تحدد من خلال العينة عدد الاستثمارات الموزعة والمستلمة وتوزيع العينة حسب الجنس وحسب سنوات الخدمة والجدول الآتي توضح ذلك :-

جدول (١)

تفاصيل العينة

الخصائص	العدد	النسبة
عدد الاستثمارات	الاستثمارات المستلمة	٥٥
	الاستثمارات غير المستلمة	١٢
	الاستثمارات الصالحة	٤٢
الجنس	الذكور	٣٥
	الاناث	٧
الشهادة	ماجستير	١
	بكالوريوس	٤١
	١٠-٥	٤
	١٥-١٠	١٨
	٢٠-١٥	٢٠
		٤٧%

المصدر :- إعداد الباحثين بالاستناد على استمارات الاستبانة

٧- منهج البحث وطريقه :-

سلك البحث المنهج الوصفي التحليلي، إذ استخدم الوصفي في الجانب النظري، والتحليل الإحصائي في الجانب الميداني، اختيرت شركة الكهرباء مجالاً للدراسة ، لكونها من أكثر الشركات أهمية ودورها فعال، فهي عصب الحياة للمواطنين فضلاً عن المرتكز الأساس للنهوض بالصناعة ومختلف مجالات الحياة ، وتم الاعتماد على استمارة استبانته، تضمنت بعدين أساسيين تمثل الأول بالغموض البيئي الذي تم تفسيره من خلال ستة معايير تضمنت ٢٣ فقرة ، وإما البعد الثاني فقد شمل إستراتيجيات تنافسية قدمها Miles & Snow تضمنت أربعة إستراتيجيات، وشملت ٢١ فقرة، واستخدمت لإغراض التحليل بعض الأدوات الإحصائية الملائمة لطبيعة

الاستمارة واتجاهاتها " الوسط الحسابي ، الانحراف المعياري " فضلا عن استخدام معامل الارتباط واختبار t واختبار f . إذ يقيس الوسط الحسابي أهمية المتغيرات من وجهة نظر أفراد العينة . ولغرض تحديد " ثبات الأداة " تم استخدام Crobachs Alpha ، وكانت معاملات الثبات بحسب محاور الاستبانة (0,98) أي ان هناك ثبات في الإجابات لعينة البحث، وهذا واضح من خلال ثبات الأداة (Crobachs Alpha)

ثانياً :- الدراسات السابقة

١-دراسة (النجار ، ٢٠٠٢) (اثر الخيار الاستراتيجي في المركز التنافسي للمنظمة) شملت عينة الدراسة ٤٨ مستجيباً من المدراء ومسؤولي الوحدات العاملين في شركة واسط للصناعات النسيجية ، وهي دراسة تطبيقية اعتمدت على استمارة استبانته صممت لهذا الغرض، بهدف معرفة اثر الخيار الاستراتيجي في المحافظة على المركز التنافسي للمنظمة وتحديد الخيار الاستراتيجي المناسب للمنظمة قيد البحث ، وكانت اهم النتائج التي توصلت اليها الدراسة هي ميل المنظمة المبحوثة الى النمو والتوسع من خلال التوسع في تنويع منتجاتها، كما ان لإستراتيجية النمو الأثر في تحقيق الميزة التنافسية للمنظمة المبحوثة من خلال الاستفادة من اقتصاديات الحجم وتمايز المنتجات، كما بينت الدراسة عدم تفضيل المنظمة لخيارات الانكماش والتراجع .

٢- دراسة(حسين ، ٢٠٠٥) (تأثير الخيار الاستراتيجي على الهيكل التنظيمي)

اخترت هذه الدراسة عددا من الشركات العاملة في قطاع الصناعات النسيجية كميدان تطبيقي لها ، وهدفت الى توضيح طبيعة العلاقة والأثر بين الخيار الاستراتيجي والهيكل التنظيمي في قطاع الصناعات النسيجية من خلال تحليل طبيعة الخيارات الإستراتيجية المتبعة في القطاع ، وكذلك تحديد طبيعة الهيكل التنظيمي القائم، ومعرفة مدى ملائمة أبعاد ونمط هذا الهيكل مع الخيار الاستراتيجي، وقد اعتمدت الدراسة في جانبها التطبيقي على استمارات استبانة وزعت على عينة من المدراء العاملين في الشركات المعنية وكان عددهم ١٣٥ مدير . وتوصلت الدراسة الى مجموعة من النتائج، كان اهمها ان الهيكل التنظيمي عموماً يسهم في تفعيل الخيار الاستراتيجي نتيجة ارتفاع الدرجة المركزية والرسمية، كذلك وجود علاقة ارتباط بين الخيار الاستراتيجي ودرجة التعقيد في الهيكل التنظيمي .

أولا :- التحليل البيئي

١- ماهية البيئة

شهد النصف الثاني من القرن العشرين تطورا بارزا في الفكر الإداري ، نتيجة لظهور ما يسمى بنظرية النظم ، إن فكرة النظام هي وجود مجموعة من العناصر التي تكون مترابطة ومتفاعلة مع بعضها من اجل تكوين كل منظم تكون قيمة مخرجاته اكبر من القيم المضاف إليه من قبل الوحدات المشاركة فيما لو عملت بشكل مستقل بعضها عن بعض ، أي ان النظام هو مجموعة من النظم المتفاعلة . (السالم ، ٢٠٠٨ : ٣١)

وتقسم النظم على نوعين رئيسيين هما :-

أ- النظام المغلق :- هو ذلك النظام الذي لايعتمد على البيئة، أي مستقل بذاته معزول عن العالم الخارجي . وسيكون لديه الطاقة التي يحتاجها ، والموارد بما يكفي لاستمرار واجباته دون الحاجة إلى الموارد الخارجية .(العزاوي والنقار ، ٢٠٠٧ : ٩٧)

ب- النظام المفتوح :- وهو النظام الذي ينظر إليه على انه كل شيء يتفاعل مع البيئة تفاعلا تبادليا . ومن الواضح أن هذا النظام هو الذي يجسد التفاعل الحركي للنظام مع البيئة، واستنادا إلى نظرية النظام المفتوح يمكن أن تصف المنظمة بأنها أداة أو وسيلة يتم بموجبها تحويل الطاقة إلى منتجات ، وتعتمد المنظمة في أدائها لهذه العمليات والأنشطة على العلاقات التبادلية الحاصلة بينها وبين البيئة . (السالم ، ٢٠٠٨ : ٣٣)

وهناك فكرة جوهرية في نظرية النظام المفتوح تقضي بوجود تكيف المنظمة مع بيئتها إذا ما أرادت صيانة نفسها وتطوير عملها وزيادة فاعليتها ، فبيئة المنظمة من وجهة نظر(Daft ,2004:136) تعني "جميع العناصر التي توجد خارج حدود المنظمة، ولها تأثير محتمل على أجزاء من المنظمة أو جميعها، " عرفت البيئة على أنها " تتضمن العوامل الموجودة خارج المنظمة والتي يمكن إن تقودها نحو الفرص والتهديدات التي تواجهها(البكري ، ٢٠٠٢ : ٥٣)، ولقد أعطى مؤتمر ستوكهولم عام ١٩٧٢ فهما منسقا للبيئة بحيث أصبحت تدل على ذلك الرصيد من الموارد المادية والاجتماعية المتاحة في وقت ما وفي مكان ما لإشباع حاجات الإنسان وتطلعاته. (العزاوي والنقار ، ٢٠٠٨ : ٩٤)

نستنتج من خلال التعاريف السابقة :-

- ١- أن البيئة هي مجموعة من المتغيرات الخارجية .
- ٢- أن هذه المتغيرات لها تأثير ايجابي أو سلبي على بقاء واستمرار المنظمة .
- ٣- على ادارة المنظمة ان تتعامل مع هذه المتغيرات ولايمكن تجاهلها بحيث تستفيد من نقاط القوة وتخفف من نقاط الضعف .
- ٤- أن الكثير من المتغيرات في البيئة لايمكن السيطرة عليها .

وتأسيسا على ما سبق نقودنا هذه الاستنتاجات إلى محاولة البحث عن الأسباب الحقيقية التي تبرز اهتمام إدارة المنظمة بالبيئة، وهذه المبررات هي:- (الخفاجي والغالبي ، ٢٠٠٩ : ٤٥)

- ١- تشكل بيئة المنظمة نافذة الحصول على الموارد اللازمة (المدخلات) لعمليات المنظمة .
- ٢- إن فاعلية المنظمة في تحقيق أهدافها واستمراريتها انما تعتمد على قوة ومثانة وإيجابية العلاقة مع مكونات البيئة .
- ٣- إن سمعة المنظمة وشهرتها ما هي الا نتيجة أحكام تصدرها إطراف عديدة موجودة في البيئة ويكون لقرارات هذه الإطراف ومواقف انعكاسات على تطور المنظمة وبقائها .
- ٤- إن مخرجات ونتائج أعمال المنظمة ماهي الا ترجمة لاستخدام المنظمة لقدرتها وطاقتها استجابة لحاجات البيئة وطلباتها .

٢- مكونات بيئة المنظمة وأساليب تصنيفها

هنالك أساليب وطرق عدة لتصنيف البيئة التي تتعامل معها المنظمة ، وقد اختلف رواد الفكر الإداري في التصنيف البيئات المنظمة، والجدول رقم (٢) يبين التصنيف البيئي من وجهة نظر مجموعة من المتخصصين.(العزاوي والنقار، ٢٠٠٨:

جدول (٢)

التصنيفات البيئية من وجهة نظر المتخصصين

المنظرين	السنة	نوع التصنيف
١	١٩٩٦ ١٩٩٠ ١٩٧٢ ١٩٧٠	بيئة داخلية :- وهي العوامل المؤثرة في المنظمة من داخل الحدود التنظيمية . بيئة خارجية :- وتتضمن العوامل المؤثرة في المنظمة من خارج الحدود التنظيمية
٢	١٩٧٤ ١٩٩٥ ١٩٨٤ ١٩٨٨ ٢٠٠٠ ١٩٩٦ ١٩٩٧	بيئة عامة :- وهي التي تتضمن الظروف التي تؤثر بشكل واقعي في عمليات المنظمة وهي القانونية ، السياسية ، التكنولوجية ، بيئة الطبيعية . بيئة خاصة :- وهي التي تتضمن الأفراد والجماعات التي يجب ان تتفاعل معها المنظمة لغرض البقاء والنجاح وتتضمن هذه النسبة لدى (Jones) المستهلكين الموزعين ، النقابات ، المنافسين
٣	١٩٩٠	بيئة عامة :- وتضم المكونات الاقتصادية والتكنولوجية والقانونية والسياسية . بيئة عملياتية :- وتضم المجهزين والمنافسين والمستهلكين والعمل بيئة داخلية :- وتتضمن الأوجه التنظيمية والتسويقية والمالية والأفراد والإنتاجية
٤	١٩٧٤	البيئة الكلية :- وهي التي تتضمن المتغيرات الاقتصادية والتعليمية والقانونية والسياسية والاجتماعية والثقافية البيئة الإجمالية :- وتتضمن النقابات وجماعات النفوذ والزبائن . بيئة المهمة :- وهو ذلك الجزء من البيئة له علاقة بوضع الأهداف وتحقيقها .
٥	١٩٩٩	بيئة خارجية :- وهي خارج حدود المنظمة وتضم البيئة العامة (اقتصادية ، سياسية ، تكنولوجية ، ثقافية ، اجتماعية) ذات إبعاد دولية . بيئة الواجب :- (المنافسين ، المستهلكين ، المجهزين ، الحلفاء الاستراتيجيين ، المنظمات الداعمة) بيئة داخلية :- المالكين ، الموظفين البيئة المادية :- مجلس الإدارة ، الثقافة

<p>البيئة الكلية :- وهي المستوى الواسع للبيئة ويعبر عنها أحيانا البيئة العامة بيئة الصناعة والتنافس :- وتشير الى بيئة الصناعة التي تعمل فيها المنظمة ومنافسيها وهي أضيق من البيئة الكلية. بيئة المهمة :- التي تتضمن المستهلكين والمجهزين والمنافسين والعلاقات البيئة مثل الاتحادات التجارية، وهي أضيق مما سبق، كونها ترتبط بالعمليات اليومية للمنظمة .</p>	١٩٩٣	Narayanan & Nath	٦
<p>البيئة العالمية :- مجموعة العوامل المؤثرة على مختلف الدول البيئة الخارجية :- وتضم المستهلكين ، الموردين، العمال، المجتمع ، التكنولوجيا، الحكومة، الاقتصاد ، المنافسين ، المساهمين البيئة الداخلية :- الهيكل التنظيمي، الموارد، الإدارة، أنظمة المعلومات، رسالة المنظمة</p>	١٩٩٧	Lossier	٧

نستنتج من خلال الجدول رقم (٢) أن هنالك أساليب وطرقا عدة لتصنيف البيئة التي تتعامل معها المنظمة . ويعتمد تحديد أي من هذه الأساليب بشكل مباشر على الحالة موضوع الدراسة أو الطريقة التي يهدف إليها الباحث، وهو يحلل العلاقة بين البيئة (أو أي متغير) والمنظمة . ولاغراض هذه الدراسة سوف نتبنى المجموعة الثانية من الجدول السابق والذي يقسم بيئة المنظمة إلى مجموعتين وهي التقسيم الشائع في اغلب أدبيات الإدارة .

٣- تصنيف البيئة

أ- البيئة العامة :- General Environment

هي الإطار الجغرافي أو الإقليم الذي تعمل فيه جميع المنظمات الاجتماعية ومن ثم انه تأثير هذه البيئة يأتي على جميع المنظمات(السالم ، ٢٠٠٨: ١١٠). وتشمل البيئة العامة الظروف والمتغيرات التالية :- (Stepher P. Robbins & Colter,2009:74)

- المتغيرات الاقتصادية :- وتشير إلى خصائص وعناصر النظام الاقتصادي الذي تعمل به المنظمة مثل الدخل،الطلب، معدلات التضخم، والأسعار والسياسات المالية والنقدية ، ووضع ميزان المدفوعات وطريقة توزيع الدخل على السكان .
- المتغيرات الاجتماعية :- ويتكون من التغيرات السكانية، ومستوى التعليم ، والدور الحديث للمرأة في المجتمع والمسؤولية الاجتماعية للمنظمات ، وتؤثرهذه المتغيرات بطبيعة الحال - على القوة البشرية التي تحصل عليها المنظمة كما تؤثر على المقدرة التسويقية .
- المتغيرات الثقافية :- وتتكون من العادات والتقاليد والمعتقدات السائدة في المجتمع ، وتؤثر على قدرة المنظمة على التفاعل مع المجتمع .
- المتغيرات التكنولوجية :- إن التطور التكنولوجي السريع المتلاحق في ميدان الأعمال يؤثر- بلا شك- على المنظمة من حيث الطلب على المنتجات وخدمات المنظمة ، والموارد الأولية المستخدمة والعمليات التشغيلية وجودة المنتجات .
- المتغيرات السياسية والقانونية :- لاتعمل المنظمات بمعزل عما يحدث في البيئة السياسية المحيطة بها المتمثلة في طبيعة العلاقة بين المنظمة والدولة كذلك طبيعة العلاقة بين المنظمة والإفراد الذين يمتلكون قوة سياسية .
- المتغيرات الطبيعية :- وتشير إلى العناصر البيئة النابعة من الطبيعة نفسها مثل المناخ وطبيعة التربة والموارد الطبيعية المتاحة .
- المتغيرات الدولية :- أي تلك التصرفات التي تقوم بها الدولة او مجموعة الدول معا ، وبصفه عامة فان العوامل الدولية ، تشتمل على كل من التجمعات الاقتصادية والعلاقات الدولية بين حكومات الدول المختلفة .

ب- البيئة الخاصة Task Environment

وهي العناصر ومتغيرات البيئة خارج المنظمة ذات العلاقة أو التأثير على المنظمة، والتي تشترك فيها المنظمات المشتركة في المجال نفسه وتتضمن هذه البيئة العوامل والمتغيرات التالية (الغالبى وإدريس، ٢٠٠٧: ٢٦٥)

▪ العملاء (المستهلكون)

وهم جميع الأشخاص الذين يقومون باستهلاك المنتجات أو الخدمات التي تقدمها المنظمة لإشباع حاجاتهم الخاصة . وتحلل دراسة العملاء موقع الصدارة من حيث الأهمية والتأثير المحتمل على الإستراتيجية ونتائج الأعمال، فالعميل في نهاية الأمر يقرر الشراء أو عدم الشراء لمنتجات وخدمات المنظمة ، وهو ما يؤثر بشكل مباشر على مستويات المبيعات والإرباح ومن ثم قدرة المنظمة على الاستمرار والنمو. وتتضمن دراسة المستهلكين ومعرفة الحاليين والمرقبين من حيث الجنس والسن والدخل والحالة الاجتماعية وكذلك التصرف مع رغباتهم وحاجاتهم غير مشبعة للعمل تعديل منتجاتها وخدماتها بما يتوافق مع هذه الرغبات والأذواق والحاجات . ومن المهم أيضا تحديد المناطق الجغرافية التي يعيش فيها المستهلكون، وفهم طبيعة هذه المناطق لأن لكل منطقة خصائص معينة تتطلب خدمات خاصة تناسب جوها وظروفها .

▪ المنافسون

وتضم جميع المنظمات التي تتنافس فيما بينها على الموارد . وتشمل هذه الموارد (التمويلية ، الطبيعية ، البشرية) . إن فهم المنافسين يعد عاملا أساسيا في صياغة وتطوير استراتيجية فاعلة ، كما إن تحليل المنافسة يمثل تحديا جوهريا للإدارة ، إن الهدف الأساسي من هذا التحليل هو مساعدة الإدارة في تفهم وتقييم شروط المنافسة ومتطلباتها . ومن ثم إجراء مقارنة مع المنافسين من جهة ، ومع المنظمة ذاتها بفترات زمنية متعددة ، وبشكل عام فإن تحليل الوضع التنافسي للمنظمة يتضمن الحصة السوقية والمزايا السعرية والطاقة الإنتاجية والمركز المالي والموارد البشرية وفاعلية الإعلان والترويج والتجربة جودة المنتجات وفاعلية توزيع المنتجات والخدمات والمواقع والفروع وتكاليف المواد الأولية .

▪ الموردون (المجهزون)

تعتمد المنظمة في الحصول على مدخلاتها على عدد كبير من الموردين لذلك فهي تهتم بالتحقق من مدى توفر المدخلات، ودرجة جودتها، وتأمين الاستمرار في توفرها بأسعار مناسبة، وجودة عالية من خلال التعامل مع هؤلاء الموردين يصار الى بناء علاقات من الثقة سواء باستمرارية التجهيز أم موثوقية التسليم أم مفردات أخرى تؤثر على القدرة التنافسية لمنظمة الأعمال .

▪ النقابات المهنية والعمالية

من أهم الجوانب التي يجب دراستها هو مدى توافر العمالة المطلوبة والقضايا الخاصة بالعمالين ، أو الدور الذي تلعبه النقابات العمالية في حل مشاكل العاملین .

▪ سوق العمالة

إن مقدرة المنظمة على جذب العمالة اللازمة لها من حيث العدد والنوعية شرط أساسي لنجاحها في تحقيق أهدافها بأعلى كفاءة وأقصى فعالية ، وهناك عوامل تؤثر على قدرة المنظمة في الحصول على العمالة المناسبة لها مثل الرواتب والأجور، وسمعة المنظمة ، وظروف العمل، والخدمات الأخرى المقدمة للعاملين ، كالتطباة والنقل وفرص الترقية الممنوحة .

▪ الممولين

بما أن كمية ونوعية وتكلفة الموارد المالية والمادية والبشرية نادرا ما تكون ضمن طول الامتلية لمنظمة الأعمال، لذا يجب تقييم الممولين لمعرفة أفضلهم وانسبهم لمنظمة الأعمال وهي تجري خيارات إستراتيجية متنوعة ومختلفة بين حدة زمنية وأخرى.

ثانيا :- الاستراتيجيات التنافسية

قدم Miles & Snow أربعة خيارات إستراتيجية إمام المنظمات على مستوى وحدات الأعمال، وذلك في دراسة لها شملت أربعة ميادين هي:- الطباعة ، الأغذية ، العناية الصحية ، الالكترونيات ، إذ استند هذا التصنيف على وفق استجابة المنظمة لثلاثة عناصر رئيسية أسمياها دورة التكيف An adaptive cycle وهي مشكلة المستثمر، المشكلة الهندسية ، المشكلة الإدارية ، والأتي موجز للاستراتيجيات التنافسية كما أوردها (Miles & Snow,1978) في مؤلفهما المرسوم الإستراتيجية التنظيمية :- الهيكل والعملية

١- إستراتيجية المدافعون Defender strategy

تتميز هذه الإستراتيجية بافتراضها أن البيئة مستقرة وداعمة للمنظمة، مما لا يحفزها على التوسع في البحث عن مجالات عمل جديدة والى تغيير الإستراتيجية المتبعة ، اذ تعتمد المنظمات على التوسع فيما هو موجود عندها من سلع وخدمات، والاحتفاظ بما لديها من زبائن (القيوتي ، ٢٠٠٩: ٣٩٠) فضلا عن الاهتمام المتواضع بتطوير منتجاتها وندرة حاجتها إلى إجراء التعديلات الأساسية في تكنولوجيا الإنتاج والهيكل التنظيمي وطرائق العمل ، حيث تحاول السيطرة على جوانب محددة من الأسواق في حدود ميدان الصناعة الذي تعمل فيه ، وتعمل ما في وسعها لحماية هذه الأسواق والحفاظ على النمو المستقر فيها بالإفادة من استثمار الجزء الأكبر من إمكاناتها في تطوير كفاءة عملياتها الداخلية، وتحقيق الأرباح عبر المنافسة السعرية (رشيد وجلاب ، ٢٠٠٨: ٣٠٥) ، ان المدافعين في الوقت الذي لا يهتمون فيه بالبيئة يوجهون كل جهودهم أو قدراتهم ومهاراتهم إلى إتقان تخطيط كيف يمكن الحصول على ميزة تنافسية في الأسعار والجودة ، وتكون المحصلة وجود هيكل تنظيمي فيه تكامل أفقي عال ، وسيطرة مركزية ، واتصالات واسعة بين الوحدات التنظيمية . (السالم ، ٢٠٠٨: ٨٢) ،

تستند هذه الاستراتيجية على الرؤية التنافسية لهذه المنظمات على تقديم منتج يتصف بالجودة العالية مع سعر تنافسي الى حد كبير ، وتميل هذه المنظمات إلى اعتماد فكرة الكفاءة في نشاطاتها وسعيها الى تقليل الكلفة من خلال زيادة الإنتاجية للأفراد، واعتماد المكننة الحدية ذات التكنولوجيا المتقدمة في الانتاج . (الحسيني ، ٢٠٠٠، ٧٩)

٢- إستراتيجية المنقبون Prospectors strategy

تمتاز الإستراتيجية بأنها عكس إستراتيجية المدافعين ، وتكمن قوتها في إيجاد واستثمار منتجات جديدة ، وفي إيجاد الفرص السوقية . ولعل الابتكار لدى المنقبين يكون أكثر أهمية من الربحية العالية (Stephen, 1990:9) فضلا عن أن هذه الإستراتيجية تستدعي كثيرين وتزيد من المنافسين ، وتجعل مثل هذه المنظمات تحت

الأضواء، ومحل مراقبة الأجهزة السياسية والرأي العام ، مما قد يجبرنا على إعادة النظر في الاستراتيجيات المتبعة ، كما تستلزم هذه الإستراتيجية استقطاب قوى بشرية ملتزمة بأهداف التنظيم ، ومستعدة للعمل لإنجاح الإستراتيجية .

(Miles & Snow,1978:1) كما تتسم هذه المنظمات بتوجه إدارتها نحو البحث عن المخاطرة ، واعتماد أسلوب اللامركزية في عملياتها الإدارية وهيكلها العضوية، وبذلك فإن هذه المنظمات تقترب من إن تكون منظمات متعلمة Learning Organization حيث تشجع التغيير، والتعلم، وتحبذ المنافسة غير السعرية (رشيد وجلاب، ٢٠٠٨: ٣٠٥)، ولابد من تحديد دور المدير المنقب وهو فعال، لأنه قادر على الاستجابة لعالم الغد . وبالقدر الذي يتشابه فيه عالم الغد مع عالم اليوم سيعجز المنقب عن تضخم إرباحه لوجود ضعف في الكفاءة ، وهي شيء موروث بالنسبة له(السالم، ٢٠٠٨: ٨٣). كما انها تمثل منشآت لها خطوط انتاج شاملة الى حد ما وتركز على الإبداع في السلع وفرص السوق ، فضلا عن التركيز على الإبداع على حساب الكفاءة وتتصف المنظمات التي تتبنى هذه الإستراتيجية بكثرة الإنفاق على البحث والتطوير لاكتشاف منتجات جديدة ، وتهتم بشكل مميز بدعم النشاط التسويقي. (الحسيني ، ٢٠٠٠ : ٧٩)

٣- إستراتيجية المحللون Analyzers strategy

تحاول المنظمة في ظل هذه الإستراتيجية الاستفادة من مزايا الستراتيجيين السابقين، ومعالجة الإشكالات الواردة فيها، وتقوم هذه الإستراتيجية على أساس الحفاظ على الأعمال الحالية وكفاءة العمل فيها، والدفاع عنها وكذلك البحث عن فرص وأسواق جديدة من خلال سلوك المنقب .

(العامري والغالبى ، ٢٠٠٨ : ٢٨٠) فضلا عن تركيز المنظمات التي تعتمد هذه الإستراتيجية على الموازنة بين نوعين من مجالات سوق المنتج احدهما مستقر والأخر متغير ، ففي مجال المستقر تعمل وحدات الأعمال بشكل رتيب وكفوء . إما في المجال المتغير فأنها تراقب المنافسين عن كثب، وتتبنى الأفكار التي سبق وان ثبت نجاحها . (رشيد وجلاب ، ٢٠٠٨ : ٣٠٦)، كما تعد هذه الإستراتيجية أكثر حذرا من

إستراتيجية المنقبين، فهي تعتمد على التوسع والدخول في مجالات استثمار وأنشطة جديدة، بعد ثبوت نجاح مؤسسات أخرى في دخول مثل هذه المجالات، فهي تأخذ افكار الغير جاهزة وتستفيد منها ، ومن ثم هي تنتظر ولا تكون سباقا في زيادة مجالات العمل الجديدة (القريوتي ، ٢٠٠٩ : ٣٨٩) . ولذلك نجد أن المدير المحلل يفتش عن الهياكل التنظيمية القادرة على استيعاب التكيف والثبات في العمليات ، غير انه في محاولته التوفيق تواجهه التكاليف العالية كما ان المدير المحلل يسعى لتحقيق المرونة والثبات في ان واحد، ويتم ذلك من خلال تكوين هيكل تنظيمي فيه مجموعتان من الوحدات التنظيمية (السالم ، ٢٠٠٨ : ٨٣)

٤ - إستراتيجية المستجيبون Reactors strategy

وتدعى أيضا إستراتيجية رد الفعل ، وهي تمثل الاستراتيجية المتبقية عند المدير التي يأخذ بها عندما يفشل في تطبيق أي من الاستراتيجيات الأخرى، وهي تجسد أنماط اللاتجانس وعدم الثبات المنبثقة من جراء تطبيق أي من الإستراتيجيات الثلاث السابقة بشكل خاطئ (السالم ، ٢٠٠٨ : ٨٤) اذ تسعى المنظمة التي تسير وفق هذه الإستراتيجية لتفعيل المنافسين لاسيما في البيئة الغير مستقرة، كما وان المنظمة نفسها لا تمتلك القدرات والقابليات التي تمكنها من الاعتماد أي من الاستراتيجيات الثلاثة السابقة (رشيد وجلاب ، ٢٠٠٨ : ٣٠٦)، فضلا عن ان كل ما تقوم به المنظمة هو بعض ردود الفعل البسيطة والجزئية على المتغيرات البيئية، ويتشابه التنظيم الإداري في ملامحه مع سمات المنظمات التي تتبنى الإستراتيجية الدفاعية، اذ يكون هناك تركيز على التخصيص وتقسيم العمل، والاهتمام بالتقنين والرسمية ، ويغلب على نمط اتخاذ القرارات الطابع المركزي . (القريوتي ، ٢٠٠٨ : ٣٩١) وفي ظل نطاق هذه الإستراتيجية فإن المنظمة لا يوجد لديها مدخل او منهج ملائم للتعامل مع المنافسة، ولذلك فأنها عادة ما تكون متخبطة في سلوكها الاستراتيجي وغير فاعلة (العامري والغالبى ، ٢٠٠٨ : ٢٨٠) إلى جانب إن النمط الرابع من أنماط صياغة الإستراتيجية يتصف بعدم التجانس، والذي يتولد لدى المنظمة من ثلاثة مصادر محتملة على الأقل، وهي فشل او قصور الإدارة في صياغة إستراتيجية تنظيمية فاعلة،

او قد تمتلك المنظمة إستراتيجية ولكن لا يتم ربط التكنولوجيا والهيكل والعمليات التنظيمية بطريقة صحيحة، وأخيرا تتمسك الإدارة بعلاقة معينة مع الإستراتيجية والهيكل على الرغم من عدم ملاءمتها للظروف البيئية (الركابي ، ٢٠٠٤ : ٢٦٤)

اولا :- واقع الطاقة الكهربائية في محافظة البصرة

تعد محافظة البصرة في مقدمة المحافظات في أنتاج الطاقة الكهربائية من المحطات البخارية والغازية، حيث بفعل موقعها الاستراتيجي فأنها تمتلك طاقات توليدية كبيرة في المنطقة الجنوبية ، اذ نجد أن المحطات البخارية تحتل المقدمة في الإنتاج، قياسا بالمحطات الغازية ، والجدول الاتي يوضح ذلك :-

جدول (٣)

موقع ومنشأ المحطات الكهربائية في مدينة البصرة وطاقاتها التوليدية

ت	اسم المحطة	نوعها	منشئها	طاقاتها التوليدية ميكا واط	تاريخ الانجاز	الموقع
1	كهرباء الهارثة الحرارية	بخاري	مستويشي	٨٠٠ = ٢٠٠ * ٤	1979	الهارثة
2	كهرباء النجبية الحرارية	بخاري	تكنوبروم اكسبروت الروسية	٢٠٠ = ١٠٠ * ٢	1974	النجبية
3	كهرباء خور الزبير	غازي	بي بي سي الألمانية	٢٥٦ = ٦٤ * ٤	1977	خور الزبير
4	كهرباء الشعبية	غازي	الستوم الفرنسية	٤٨ = ٢٤ * ٢ ٢٥ = ١٢.٥ * ٢	1973 2000	الشعبية
5	كهرباء البتروكيمياويات	غازي	جون براون الاسكلنديه	٨٠ = ٢٠ * ٤	1988	الدرهيمية

ويمكن توضيح كميات الإنتاج المتحققة للمحطات (البخارية، الغازية، الكهربائية) ضمن مدة زمنية تمتد من ٢٠٠٥-٢٠٠٠ لغرض الوقوف على معدلات النمو أو الانخفاض المتحققة

جدول (٤)

كميات الإنتاج المتحققة للمحطات (البخارية ، الغازية ، الكهربائية) ضمن مدة
زمنية تمتد من ٢٠٠٠-٢٠٠٥

السنة	كمية الإنتاج المتحققة من المحطات البخارية	معدل النمو	كمية الإنتاج المتحققة من المحطات الغازية	معدل النمو	كمية الإنتاج المتحققة من المحطات البخارية	معدل النمو
٢٠٠٠	٤٦٦٠٤٩٤	-	٢٩٧٩٦٦٠	-	٧٦٤٠١٥٤	-
٢٠٠١	٤٦٩٧٢٠٥	٧.٨	٢٨٧٨٩٣٢	٠.٠٣-	٧٥٧٦١٣٧	٨.٣-
٢٠٠٢	٤٧٤٢٠٥٣	٠.٢٣	٢٩٠٦٤١٩	٠.٠٢-	٧٦٤٨٤٧٢	١.٠
٢٠٠٣	٣٤٠٩٩١٠	٠.٢٦-	٢٣٦٩٥٩٩	٠.٢-	٥٧٧٩٥٠٩	٠.٢-
٢٠٠٤	٤١٩٣٢٢٨	٠.١٠-	١٧٩٧٠٩٧	٠.٣-	٥٩٩٠٣٢٥	٠.٠٢-
٢٠٠٥	٤٤٣٥٩٧٨	٠.٠٤-	٢٠٨٧٥١٩	٠.٢-	٦٥٢٣٤٩٧	٠.١-

المصدر :- أعداد الباحثين علما بان العمود (٢،٤،٦) هي بيانات تابعة لبحث واقع أنتاج الطاقة الكهربائية في محافظة البصرة / مجلة دراسات ادارية / مجلد ٢ / العدد ٤ / ٢٠٠٨

ان البيانات الواردة تشير إلى كميات الإنتاج المتحققة في المحطات (البخارية، الغازية، الكهربائية) في مدينة البصرة للمدة ٢٠٠٠ - ٢٠٠٥ حيث شهدت المحطات البخارية انخفاض كبير في معدل نمو -٠.٢٦ وهو أكبر انخفاض خلال المدة الزمنية للدراسة نتيجة لتعرض الشبكة إلى أضرار انخفاض مستوى المياه إلى جانب انخفاض كفاءة أجهزة تبريد الوحدات التوليدية ، وكذلك تعرض الوحدات لأعمال السلب والنهب، أما المحطات الغازية فقد كانت معدلات النمو فيها منخفضة، ولكل الفترات الزمنية نتيجة لتوقف بعض الوحدات الإنتاجية عن العمل لإغراض الصيانة فضلا عن قدمها واستهلاكها . أما المحطات الكهربائية فهي الأخرى شهدت تعرض لتوقفات مفاجئ نتيجة لارتفاع مدة الصيانة وقدم المحطات واستحقاقها الاندثار .

ثانياً :- تحليل النتائج ومناقشتها

لقد تم دراسة متغيرات البحث من خلال استخدام العديد من الأساليب الإحصائية التي تمكنت من تفسير المتغيرات، ودراسة العلاقات فيما بينها، ومن ثم معرفة اثر بعضها على البعض الأخر، ومنها الآتي :-

أولاً :- تحليل إجابات عينة البحث فيما يتعلق بالغموض البيئي والاستراتيجيات التنافسية

١- تحليل إجابات عينة البحث حول الحكومة

تشير النتائج المتعلقة بالبعد الأول الغموض البيئي المتمثل بالحكومة، تضمن أعلى وسط حسابي والبالغ (٤.٠٥) وهو أعلى من الوسط الفرضي (٣)، وهذا يعني إن الحكومة تمارس الضغط للحصول على معلومات تفصيلية تتعلق بمنظمة الأعمال بينما الفقرة (٤) شملت اقل وسط حسابي والبالغ (٢.٧١) ، وهو اقل من الوسط الفرضي(٣)، وبانحراف معياري(١.٣٧) وهذا يؤشر عدم اهتمام الموظفين بأوراق المراجعين وإهمالها .

جدول (٥)

الأوساط الحسابي والانحرافات المعيارية لإجابات عينة البحث حول الحكومة

ت	الفقرة	المتوسط	الانحرافات المعيارية
١	ممارسة الضغط للحصول على معلومات تفصيلية	4.05	0.99
٢	تعيين موظفين حكوميين سابقين في المنظمة	3.17	1.21
٣	تقديم رشوه لبعض الموظفين	3.00	1.45
٤	إهمال الموظفين لأوراق المراجعين	2.71	1.37

٢- تحليل إجابات عينة البحث حول المنافسين

تشير النتائج التي ظهرت في الجدول رقم (٦) إن جميع الفقرات هي (١،٢،٣،٤) على التوالي شملت أوساط حسابية أعلى من الوسط الفرضي (٣)، وهذا يعني اهتمام الشركة بأختيار شركات ذات مواصفات لغرض تحسين الكهرباء والاعلان بطرق مختلفة لتعزيز ثقة المستهلك بالشركة من خلال تحديد فترات زمنية معينة لتقليل انقطاع التيار الكهربائي .

جدول (٦)

الأوساط الحسابي والانحرافات المعيارية لإجابات عينة البحث حول المنافسون

ت	الفقرة	المتوسط	الانحرافات المعيارية
١	اختيار مجال عمل يقل بها المنافسون	3.40	1.01
٢	الاندماج مع المنافسين	3.21	1.16
٣	الاتفاق مع المنافسين على صيغة للتعاون	3.07	1.16
٤	الإعلان بطرق مختلفة لتعزيز ثقة المستهلك بالمنظمة	3.90	0.98

٣- تحليل إجابات عينة البحث حول الموردين

تشير نتائج الجدول رقم (٧) الخاصة بالأوساط الحسابية والانحرافات المعيارية لإجابات عينة البحث المتعلقة بالموردين ومنه يظهر ان اعلى وسط حسابي كان (٤.٠٠) وهو اعلى من الوسط الفرضي (٣) وبانحراف معياري (١.١٩) وهذا يعني سعي الشركة الحثيث إلى الحصول على المواد الأولية ذات الجودة العالية كقطع غيار او أنابيب .

جدول (٧)

الأوساط الحسابي والانحرافات المعيارية لإجابات عينة البحث حول الموردين

ت	الفقرة	المتوسط	الانحرافات المعيارية
١	تنوع المصادر التي يتم الاستيراد منها	3.79	1.09
٢	الاحتفاظ بمخزون كمخزونات للإنتاج	3.33	1.18
٣	توقيع عقود طويلة الأمد مع الموردين	3.05	1.13
٤	الحصول على المواد الأولية بجودة عالية	4.00	1.19

٤- تحليل إجابات عينة البحث حول المؤسسات المالية

تشير نتائج الجدول رقم (٨) إلى أعلى الأوساط الحسابية حصلت عليها الفقرتان (٤.١٧ - ٤.٠٥) وبنحرف معياري (٠.٩١ - ١.٠٨) على التوالي ، وهذا يؤكد على تعيين مدراء ماليين في عضوية مجلس الإدارة وتنسيق العلاقات مع المؤسسات المالية للحصول على القروض عند اللزوم .

جدول (٨)

الأوساط الحسابية والانحرافات المعيارية لإجابات عينة البحث حول المؤسسات المالية

ت	الفقرة	المتوسط	الانحرافات المعيارية
١	تعيين مدراء ماليين في عضوية مجلس الإدارة	4.17	0.91
٢	الاعتماد على عدة مصادر للتمويل	3.76	1.23
٣	تعاقد مع مؤسسات مالية لتقديم القروض عند اللزوم	4.05	1.08
٤	مواجهة حالة عدم التأكد والمخاطرة	3.05	1.32

٥- تحليل إجابات عينة البحث حول الزبائن

يتضح إن أفراد العينة اتفقت ضمن الفقرة التي شملت اعلى وسط حسابي (٤.١٧) ، وهو اعلى من الوسط الفرضي، وبانحراف معياري (٠.٩٣) هذا يعني ان الشركة تهتم كثيرا بالإعلان والترويج لأعمالها وإقناع الزبائن بجهودها .

جدول (٩)

الأوساط الحسابية والانحرافات المعيارية لإجابات عينة البحث حول الزبائن

ت	الفقرة	المتوسط	الانحرافات المعيارية
١	توفير احدث أساليب الإعلان والترويج	4.17	0.93
٢	تغيير مجال العمل للمكان الذي يضم زبائن اكثر	3.79	1.00
٣	توفير طرق عدة للتسعير السلع	3.88	0.92
٤	التحكم بالطلب على السلع	3.36	0.98

٦- تحليل إجابات عينة البحث حول الزبائن

يتضح إن أفراد العينة اتفقت ضمن الفقرة التي شملت اعلى وسط حسابي (٤.١٧) وهو اعلى من الوسط الفرضي وبانحراف معياري (٠.٩٣) هذا يعني ان الشركة تهتم كثيرا بالإعلان والترويج لأعمالها وإقناع الزبائن بجهودها .

جدول (١٠)

الأوساط الحسابية والانحرافات المعيارية لإجابات عينة البحث حول الزبائن

ت	الفقرة	المتوسط	الانحرافات المعيارية
١	القيام بنشاطات يقدرها المجتمع ويكسب دعمه	4.00	0.83
٢	تطوير مهارات قسم الإعلام في المنظمة لمواجهة الناقدین	4.45	0.92
٣	أقامة مؤتمرات للتعرف على ردود الأفعال عن المنظمة	4.07	1.00

٦- تحليل إجابات عينة البحث حول الاستراتيجيات (التنقيب ، التحليلية ، دفاعية ، رد الفعل)

فالاستراتيجيات المتبعة في الشركة المبحوثة فأن جميع أوساط الحسابية كانت اعلى من الوسط الفرضي (٣) باستثناء إستراتيجية رد الفعل إذ كانت أوساطها اقل من الوسط الفرضي، وهذا يعني عدم قبولها من قبل أفراد العينة، بسبب عدم وجود منهج واضح لها يحدد معالمها، الى جانب كونها متقلبة وغير مستقرة وبطيئه التفاعل مع البيئة كما حصلت إستراتيجية التنقيب على أعلى وسط حسابي بلغ ٤.٢٢ وهذا يعني أن أفراد العينة تجد ان هذه الإستراتيجية تتلاءم مع الشركة المبحوثة ويفضل تطبيقها.

جدول (١١)

الأوساط الحسابية والانحرافات المعيارية لإجابات عينة البحث حول الزبائن

ت	الفقرة	المتوسط	الانحرافات المعيارية
١	إستراتيجية التنقيب	4.22	0.68
٢	إستراتيجية التحليلية	3.34	1.01
٣	إستراتيجية الدفاعية	3.16	1.00
٤	إستراتيجية رد الفعل	2.70	1.03

ثانياً :- اختبار فرضيات التأثير

١- تحليل اثر الحكومة في الاستراتيجيات التنافسية

يوضح الجدول رقم (١٢) نتائج علاقات الارتباط والانحدار للشركة عينة البحث ومنه يظهر وجود علاقات ارتباط طردية بين الحكومة والاستراتيجيات (التنقيب ، التحليلية ، دفاعية ، رد الفعل)

جدول (١٢)

نتائج علاقات الارتباط والانحدار بين الحكومة والاستراتيجيات (التتقيب ، التحليلية ، الدفاعية ، رد الفعل)

متغيرات	الفقرة	إستراتيجية التتقيب	إستراتيجية التحليلية	إستراتيجية الدفاعية	إستراتيجية رد الفعل
الحكومة	معامل الارتباط R	**٠.٦	**٠.٦٠	**٠.٦٢	**٠.٦٧
	t المحسوبة	٧.٩٦٩	١١.٨٨١	٧.٣٨٨	١٢.٥٧٥
	t الجدولية	١.٦٨٤	١.٦٨٤	١.٦٨٤	١.٦٨٤
	F المحسوبة	٦٣.٥٠٤	٢.٦٢	٦.٤٧	١٢.٧٤
	F الجدولية	٤	٤	٤	٤
	معامل التحديد	٠.٦١	٠.٠٥	٠.٠٦	٠.١١

المصدر: إعداد الباحثين استناداً إلى نتائج الحاسبة الالكترونية

قيمة t المحسوبة (١.٩٨) * معامل الارتباط معنوي عند مستوى معنوية ٠.٠٥ ** معامل الارتباط معنوي عند مستوى معنوية ٠.٠٥ و ٠.٠١

يظهر من الجدول السابق بأن العلاقة بين الحكومة واستراتيجية التتقيب هي علاقة طردية متوسطة بقيمة (٠.٦٠)، كما ان t المحسوبة والبالغة (٧.٩٦٩) هي اكبر من t الجدولية والبالغة (١.٦٨٤)، وهذا يعني وجود تأثير معنوي للحكومة على الإستراتيجية المنقبة . كما يظهر التحليل وجود علاقة بين الحكومة والإستراتيجية التحليلية وهي علاقة طردية بين الحكومة والإستراتيجية التحليلية بقيمة (٠.٦٠) وهي مماثلة للعلاقة السابقة كما ان t المحسوبة والبالغة (١١.٨٨١) هي اكبر من t الجدولية والبالغة (١.٦٨٤) وهذا يعني وجود تأثير معنوي للحكومة على الإستراتيجية التحليلية . كما يظهر التحليل وجود علاقة بين الحكومة والإستراتيجية الدفاعية وهي علاقة طردية بين الحكومة والإستراتيجية الدفاعية بقيمة (٠.٦٢) كما ان t المحسوبة والبالغة (٧.٣٨٨) هي اكبر من t الجدولية والبالغة (١.٦٨٤) وهذا يعني وجود تأثير معنوي للحكومة على الإستراتيجية الدفاعية . كما يظهر التحليل وجود علاقة بين الحكومة والإستراتيجية رد الفعل بقيمة (٠.٦٧) وهذه العلاقة حققت اعلى ارتباط قياسا بالاستراتيجيات الاخرى، كما ان

t المحسوبة والبالغة (12.075) هي اكبر من t الجدولية والبالغة (1.684) وهذا يعني وجود تأثير معنوي للحكومة على الإستراتيجية رد الفعل . ويتضح مما سبق وبفعل علاقات الارتباط الطردية والمتوسطة التي ربطت بين متغير الحكومة وكل إستراتيجية من الاستراتيجيات (التنقيب ، التحليلية ، الدفاعية ، رد الفعل) بأن متغير الحكومة اتصف بالتأثير في كل الاستراتيجيات . كما نلاحظ وجود تأثير لمتغير الحكومة في إستراتيجية المنقبة حيث بلغ معامل التحديد (61%) أي ان نسبة التغيرات التي فسرت متغير الحكومة (61%) من التغيرات الكلية في إستراتيجية المنقبة وتركت ما نسبة (39%) إلى متغيرات أخرى لم تأخذ بالنموذج ، بينما نلاحظ من خلال قيمة F المحسوبة (63.504) اكبر من الجدولية (4.00) بدرجة حرية (6.33) ومستوى معنوية (0.05) وهذا معناه ان متغير الحكومة يؤثر تأثير معنوي في إستراتيجية منقبة. وجود تأثير لمتغير الحكومة في إستراتيجية التحليلية حيث بلغ معامل التحديد (5%) أي ان نسبة التغيرات التي فسرت متغير الحكومة (5%) من التغيرات الكلية في إستراتيجية التحليلية وتركت ما نسبة (95%) إلى متغيرات أخرى لم تأخذ بالنموذج ، بينما نلاحظ من خلال قيمة F المحسوبة (2.62) اقل من الجدولية (4.00) بدرجة حرية (6.33) ومستوى معنوية (0.05) وهذا معناه ان متغير الحكومة لا يؤثر تأثير معنوي في إستراتيجية التحليلية. كما يوجد تأثير لمتغير الحكومة في إستراتيجية الدفاعية حيث بلغ معامل التحديد (6%) أي ان نسبة التغيرات التي فسرت متغير الحكومة (6%) من التغيرات الكلية في إستراتيجية الدفاعية وتركت ما نسبة (94%) إلى متغيرات أخرى لم تأخذ بالنموذج ، بينما نلاحظ من خلال قيمة F المحسوبة (6.47) اكبر من الجدولية (4.00) بدرجة حرية (6.33) ومستوى معنوية (0.05) وهذا معناه ان متغير الحكومة يؤثر تأثير معنوي في إستراتيجية الدفاعية، كما يوجد تأثير لمتغير الحكومة في إستراتيجية رد الفعل حيث بلغ معامل التحديد (11%) أي ان نسبة التغيرات التي فسرت متغير الحكومة (11%) من التغيرات الكلية في إستراتيجية رد الفعل ، وتركت ما نسبة (89%) إلى متغيرات أخرى لم تأخذ بالنموذج ، بينما نلاحظ من خلال قيمة F المحسوبة (12.78) اكبر من الجدولية (4.00) بدرجة حرية (6.33) ومستوى معنوية (0.05) ، وهذا معناه ان متغير الحكومة يؤثر تأثيرا معنويا في إستراتيجية رد الفعل .

٢- تحليل اثر المنافسين في الاستراتيجيات التنافسية

يوضح الجدول رقم (١٣) نتائج علاقات الارتباط والانحدار للشركة عينة البحث ومنه يظهر وجود علاقات ارتباط طردية بين المنافسين والاستراتيجيات (التنقيب، التحليلية، دفاعية، رد الفعل)

جدول (١٣)

نتائج علاقات الارتباط والانحدار بين المنافسين والاستراتيجيات (التنقيب، التحليلية ، دفاعية ، رد الفعل)

متغيرات	الفقرة	إستراتيجية التنقيب	إستراتيجية التحليلية	إستراتيجية دفاعية	إستراتيجية رد الفعل
المنافسون	معامل الارتباط R	**٠.٤٠	**٠.٤٣	**٠.٥٠	**٠.٥١
	t المحسوبة	١٢.٨٠٦	١٢.٣٧	٩.٠٨٩	٩.٢٣٨
	t الجدولية	١.٦٨٤	١.٦٨٤	١.٦٨٤	١.٦٨٤
	F المحسوبة	١٤١.١٥	١.٥٢	٥.٦٩	٣٩.٧٨
	F الجدولية	٤	٤	٤	٤
	معامل التحديد	٠.٧٦	٠.٠٥	٠.٠٥	٠.٢٨

المصدر: إعداد الباحثين استناداً إلى نتائج الحاسبة الالكترونية

قيمة t المحسوبة (١.٩٨) * معامل الارتباط معنوي عند مستوى معنوية ٠.٠٥

** معامل الارتباط معنوي عند مستوى معنوية ٠.٠٥ و ٠.٠١

يوضح الجدول وجود علاقة بين المنافسين واستراتيجية التنقيب، وهي علاقة طردية ضعيفة وبالغة (٠.٤٠)، كما ان t المحسوبة وبالغة (١٢.٨٠٦)، هي اكبر من t الجدولية وبالغة (١.٦٨٤)، وهذا يعني وجود تأثير معنوي للمنافسين على الإستراتيجية المنقبة. كما اظهر التحليل وجود علاقة بين المنافسين واستراتيجية التحليلية وهي علاقة طردية ضعيفة وبالغة (٠.٤٣) كما ان t المحسوبة وبالغة (١٢.٣٧) هي اكبر من t الجدولية وبالغة (١.٦٨٤) وهذا يعني وجود تأثير معنوي للمنافسين على الإستراتيجية التحليلية. كما حدد التحليل وجود علاقة بين المنافسين وإستراتيجية دفاعية وهي علاقة طردية ضعيفة وبالغة (٠.٥٠) كما ان t المحسوبة وبالغة (٩.٠٨٩) هي اكبر من t الجدولية وبالغة (١.٦٨٤) وهذا يعني وجود تأثير معنوي للمنافسين على الإستراتيجية دفاعية. كما يظهر من التحليل وجود علاقة بين المنافسين والإستراتيجية رد الفعل وبالغة (٠.٥١) وهي علاقة طردية ضعيفة ولكنها

أعلى من العلاقات السابقة التي ربطت بين المنافسين والاستراتيجيات الثلاث السابقة . كما نلاحظ وجود تأثير لمتغير المنافسين في إستراتيجية المنقبة حيث بلغت معامل التحديد (٧٦%) أي ان نسبة التغيرات التي فسرت متغير الحكومة (٧٦%) من التغيرات الكلية في إستراتيجية المنقبة وتركت ما نسبته (٢٤%) إلى متغيرات أخرى لم تأخذ بالنموذج ، بينما نلاحظ من خلال قيمة F المحسوبة (١٤١.١٥) اكبر من الجدولية (٤.٠٠) بدرجة حرية (٦.٣٣) ، ومستوى معنوية (٠.٠٥) وهذا معناه ان متغير المنافسين يؤثر تأثير معنوي في إستراتيجية منقبة . وجود تأثير لمتغير المنافسين في إستراتيجية التحليلية حيث بلغت معامل التحديد (٥%) أي ان نسبة التغيرات التي فسرت متغير المنافسين (٥%) من التغيرات الكلية في إستراتيجية التحليلية وتركت ما نسبته (٩٥%) إلى متغيرات أخرى لم تأخذ بالنموذج، بينما نلاحظ من خلال قيمة F المحسوبة (١.٥٢) اقل من الجدولية (٤.٠٠) بدرجة حرية (٦.٣٣) ومستوى معنوية (٠.٠٥) وهذا معناه ان متغير المنافسين يؤثر تأثيرا معنوي في إستراتيجية التحليلية. كما يوجد تأثير لمتغير المنافسين في إستراتيجية الدفاعية، حيث بلغ معامل التحديد (٥%) أي ان نسبة التغيرات التي فسرت متغير المنافسين (٥%) من التغيرات الكلية في إستراتيجية الدفاعية وتركت ما نسبته (٩٥%) إلى متغيرات أخرى لم تأخذ بالنموذج ، بينما نلاحظ من خلال قيمة F المحسوبة (٥.٦٩) اكبر من الجدولية (٤.٠٠) بدرجة حرية (٦.٣٣) ومستوى معنوية (٠.٠٥) وهذا معناه ان متغير المنافسين يؤثر تأثير معنوي في إستراتيجية الدفاعية ، ويوجد تأثير لمتغير المنافسين في إستراتيجية رد الفعل، حيث بلغ معامل التحديد (٢٨%) أي ان نسبة التغيرات التي فسرت متغير المنافسين (٢٨%) من التغيرات الكلية في إستراتيجية رد الفعل ، وتركت ما نسبة (٧٢%) إلى متغيرات أخرى لم تأخذ بالنموذج، بينما نلاحظ من خلال قيمة F المحسوبة (٣٩.٧٨) اكبر من الجدولية (٤.٠٠) بدرجة حرية (٦.٣٣) ومستوى معنوية (٠.٠٥) وهذا معناه ان متغير المنافسين يؤثر تأثيرا معنويا في إستراتيجية رد الفعل .

٣- تحليل اثر الموردين في الاستراتيجيات التنافسية

يوضح الجدول رقم (١٤) نتائج علاقات الارتباط والانحدار للشركة عينة البحث ومنه يظهر وجود علاقات ارتباط طردية بين الموردين والاستراتيجيات (التقريب، التحليلية ، دفاعية ، رد الفعل)

جدول (١٤)

نتائج علاقات الارتباط والانحدار بين الموردين والاستراتيجيات (التنقيب، التحليلية، الدفاعية ، رد الفعل)

متغيرات	الفقرة	إستراتيجية التنقيب	إستراتيجية التحليلية	إستراتيجية دفاعية	إستراتيجية رد الفعل
الموردين	معامل الارتباط R	**٠.٤٧	**٠.٥٢	**٠.٦٦	**٠.٧٩
	t المحسوبة	٤٢.٤٠٧	١٤.٧٥١	١١.٩٨	٢٠.٣٥٣
	t الجدولية	١.٦٨٤	١.٦٨٤	١.٦٨٤	١.٦٨٤
	F المحسوبة	٦١.٨٦	٢.٧١	٣.١٥	٢.٧١٨
	F الجدولية	٤	٤	٤	٤
	معامل التحديد	٠.٣٧	٠.٠١	٠.٠٣	٠.٠٣

المصدر: إعداد الباحثين استناداً إلى نتائج الحاسبة الالكترونية

قيمة t المحسوبة (١.٩٨) * معامل الارتباط معنوي عند مستوى معنوية ٠.٠٥

** معامل الارتباط معنوي عند مستوى معنوية ٠.٠٥ و ٠.٠١

اظهر التحليل وجود علاقة بين الموردين وإستراتيجية التنقيب وهي علاقة طردية ضعيفة تبلغ (٠.٤٧) كما ان t المحسوبة والبالغة (٤٢.٤٠٧) هي اكبر من t الجدولية والبالغة (١.٦٨٤) وهذا يعني وجود تأثير معنوي للموردين على إستراتيجية التنقيب. كما اظهر التحليل وجود علاقة بين الموردين وإستراتيجية التحليلية وهي علاقة طردية ضعيفة والبالغة (٠.٥٢)، كما ان t المحسوبة والبالغة (١٤.٧٥١) هي اكبر من t الجدولية والبالغة (١.٦٨٤)، وهذا يعني وجود تأثير معنوي للموردين على الإستراتيجية التحليلية . كما حدد التحليل وجود علاقة بين الموردين وإستراتيجية دفاعية وهي علاقة طردية متوسطة والبالغة (٠.٦٦) كما ان t المحسوبة والبالغة (١١.٩٨) ، هي اكبر من t الجدولية والبالغة (١.٦٨٤) وهذا يعني وجود تأثير معنوي للموردين على الإستراتيجية دفاعية . كما حدد التحليل وجود علاقة بين الموردين وإستراتيجية رد الفعل وهي علاقة طردية جيدة والبالغة (٠.٧٩) وهي اقوى علاقة ربطت بين الموردين والاستراتيجيات الثلاث السابقة كما ان t المحسوبة والبالغة

(٢٠٠٣٥٣) هي اكبر من t الجدولية وبلغت (١.٦٨٤) وهذا يعني وجود تأثير معنوي للموردين على الإستراتيجية رد الفعل . ونلاحظ وجود تأثير لمتغير الموردين في إستراتيجية المنقبة حيث بلغت معامل التحديد (٣٧%) أي ان نسبة التغيرات التي فسرت متغير الحكومة (٣٧%) من التغيرات الكلية في إستراتيجية المنقبة وتركت ما نسبة (٦٣%) إلى متغيرات أخرى لم تأخذ بالنموذج ، بينما نلاحظ من خلال قيمة F المحسوبة (٦١.٨٦) اكبر من الجدولية (٤.٠٠) بدرجة حرية (٦.٣٣) ومستوى معنوية (٠.٠٥) وهذا معناه ان متغير الموردين يؤثر تأثير معنوي في إستراتيجية منقبة . كما وجود تأثير لمتغير الموردين في إستراتيجية التحليلية حيث بلغ معامل التحديد (١%) أي ان نسبة التغيرات التي فسرت متغير الموردين (٥%) من التغيرات الكلية في إستراتيجية التحليلية وتركت ما نسبة (٩٩%) إلى متغيرات أخرى لم تأخذ بالنموذج ، بينما نلاحظ من خلال قيمة F المحسوبة (٢.٧١) اقل من الجدولية (٤.٠٠) بدرجة حرية (٦.٣٣) ومستوى معنوية (٠.٠٥) وهذا معناه ان متغير الموردين يؤثر تأثير معنوي في إستراتيجية التحليلية، ويلاحظ من التحليل وجود تأثير لمتغير الموردين في إستراتيجية الدفاعية حيث بلغت معامل التحديد (٣%) أي ان نسبة التغيرات التي فسرت متغير الموردين (٣%) من التغيرات الكلية في إستراتيجية الدفاعية وتركت ما نسبة (٩٧%) إلى متغيرات أخرى لم تأخذ بالنموذج ، بينما نلاحظ من خلال قيمة F المحسوبة (٣.١٥) اقل من الجدولية (٤.٠٠) بدرجة حرية (٦.٣٣) ومستوى معنوية (٠.٠٥) وهذا معناه ان متغير الموردين لا يؤثر تأثير معنوي في إستراتيجية الدفاعية . كما يلاحظ وجود تأثير لمتغير الموردين في إستراتيجية رد الفعل حيث بلغت معامل التحديد (٣%) ، أي ان نسبة التغيرات التي فسرت متغير الموردين (٣%) من التغيرات الكلية في إستراتيجية رد الفعل وتركت ما نسبة (٩٧%) إلى متغيرات أخرى لم تأخذ بالنموذج، بينما نلاحظ من خلال قيمة F المحسوبة (٢.٧١٨) اقل من الجدولية (٤.٠٠) بدرجة حرية (٦.٣٣) ، ومستوى معنوية (٠.٠٥) وهذا معناه ان متغير الموردين لا يؤثر تأثيرا معنويا في إستراتيجية رد الفعل .

٤- تحليل اثر المؤسسات المالية في الاستراتيجيات التنافسية

يوضح الجدول رقم (١٥) نتائج علاقات الارتباط والانحدار للشركة عينة البحث ومنه يظهر وجود علاقات ارتباط طردية بين المؤسسات المالية والاستراتيجيات (التنقيب ، التحليلية ، دفاعية ، رد الفعل)

جدول (١٥)

نتائج علاقات الارتباط والانحدار بين المؤسسات المالية والاستراتيجيات (التنقيب ، التحليلية ، دفاعية ، رد الفعل)

متغيرات	الفقرة	إستراتيجية التنقيب	إستراتيجية التحليلية	إستراتيجية دفاعية	إستراتيجية رد الفعل
المؤسسات المالية	معامل الارتباط R	**٠.٧٥	**٠.٥٤	**٠.٥٢	**٠.٧٦
	t المحسوبة	١٢.٩٦٩	٧.٨٨١	٦.٣٨٨	١٣.٥٧٥
	t الجدولية	١.٦٨٤	١.٦٨٤	١.٦٨٤	١.٦٨٤
	F المحسوبة	٧١.٣٩	٤٧.٤٣	٢.٢٣	١١.٧٥
	F الجدولية	٤	٤	٤	٤
	معامل التحديد	٠.٣٠	٠.٧٧	٠.٢١	٠.٤٢

المصدر: إعداد الباحثين استناداً إلى نتائج الحاسبة الالكترونية

قيمة t المحسوبة (١.٩٨) * معامل الارتباط معنوي عند مستوى معنوية ٠.٠٥

** معامل الارتباط معنوي عند مستوى معنوية ٠.٠٥ و ٠.٠١

حدد التحليل وجود علاقة بين المؤسسات المالية وإستراتيجية التنقيب وهي علاقة طردية جيدة والبالغة (٠.٧٥) كما ان t المحسوبة والبالغة (١٢.٩٦) هي اكبر من t الجدولية وبلغت (١.٦٨٤) وهذا يعني وجود تأثير معنوي للمؤسسات المالية على إستراتيجية التنقيب كما اظهر التحليل وجود علاقة بين المؤسسات المالية وإستراتيجية التحليلية ، وهي علاقة طردية ضعيفة والبالغة (٠.٥٤) ، كما ان t المحسوبة والبالغة (٧.٨٨١) هي اكبر من t الجدولية والبالغة (١.٦٨٤) وهذا يعني وجود تأثير معنوي للمؤسسات المالية على الإستراتيجية التحليلية كما حدد التحليل وجود علاقة بين الموردين وإستراتيجية دفاعية، وهي علاقة طردية ضعيفة والبالغة (٠.٥٢) ، كما ان t المحسوبة والبالغة (٦.٣٨٨) هي اكبر من t الجدولية والبالغة

(١.٦٨٤) وهذا يعني وجود تأثير معنوي للمؤسسات المالية على الإستراتيجية الدفاعية . كما حدد التحليل وجود علاقة بين المؤسسات المالية وإستراتيجية رد الفعل وهي علاقة طردية جيدة والبالغة (٠.٧٦) وهي اقوى علاقة ربطت بين المؤسسات المالية والاستراتيجيات الثلاث السابقة كما ان t المحسوبة والبالغة (١٣.٥٧٥) هي اكبر من t الجدولية والبالغة (١.٦٨٤) وهذا يعني وجود تأثيرا معنويا للمؤسسات المالية على الإستراتيجية رد الفعل . . كما يوجد تأثير لمتغير المؤسسات المالية في إستراتيجية المنقبة حيث بلغ معامل التحديد (٣٠%) أي ان نسبته التغيرات التي فسرت متغير الحكومة (٣٠%) من التغيرات الكلية في إستراتيجية المنقبة وتركت ما نسبة (٧٠%) إلى متغيرات أخرى لم تأخذ بالنموذج، بينما نلاحظ من خلال قيمة F المحسوبة (٧١.٣٩) اكبر من الجدولية (٤.٠٠) بدرجة حرية (٦.٣٢) ومستوى معنوية (٠.٠٥) وهذا معناه ان متغير المؤسسات المالية يؤثر تأثيرا معنوي في إستراتيجية منقبة . . كما يظهر وجود تأثير لمتغير المؤسسات المالية في إستراتيجية التحليلية حيث بلغ معامل التحديد (٧٧%) أي ان نسبة التغيرات التي فسرت متغير المؤسسات المالية (٧٧%) من التغيرات الكلية في إستراتيجية التحليلية وتركت ما نسبة (٢٣%) إلى متغيرات أخرى لم تأخذ بالنموذج ، بينما نلاحظ من خلال قيمة F المحسوبة (٤٧.٤٣) اكبر من الجدولية (٤.٠٠) بدرجة حرية (٦.٣٣) ومستوى معنوية (٠.٠٥) وهذا معناه ان متغير المؤسسات المالية يؤثر تأثيرا معنويا في إستراتيجية التحليلية . وبوجود تأثير لمتغير المؤسسات المالية في الإستراتيجية الدفاعية حيث بلغت معامل التحديد (٢١%) أي ان نسبة التغيرات التي فسرت متغير المؤسسات المالية (٢١%) من التغيرات الكلية في الإستراتيجية الدفاعية وتركت ما نسبة (٧٩%) إلى متغيرات أخرى لم تأخذ بالنموذج ، بينما نلاحظ من خلال قيمة F المحسوبة (٢.٢٣) اقل من الجدولية (٤.٠٠) بدرجة حرية (٦.٣٣) ، ومستوى معنوية (٠.٠٥) وهذا معناه ان متغير المؤسسات المالية لا تؤثر تأثيرا معنويا في إستراتيجية الدفاعية . . كما يوجد تأثير لمتغير المؤسسات المالية في إستراتيجية رد الفعل حيث بلغت معامل التحديد (٤٢%) أي ان نسبة التغيرات التي فسرت متغير المؤسسات المالية (٤٢%) من التغيرات الكلية في إستراتيجية رد الفعل وتركت ما نسبته (٥٨%) إلى متغيرات أخرى لم تأخذ بالنموذج ، بينما نلاحظ من خلال قيمة F المحسوبة (١١.٧٥) اكبر من الجدولية (٤.٠٠) بدرجة حرية (٦.٣٣) ومستوى معنوية (٠.٠٥) وهذا معناه ان متغير المؤسسات المالية يؤثر تأثيرا معنويا في إستراتيجية رد الفعل .

٥- تحليل اثر الزبائن في الاستراتيجيات التنافسية

يوضح الجدول رقم (١٦) نتائج علاقات الارتباط والانحدار للشركة عينة البحث ومنه يظهر وجود علاقات ارتباط طردية بين الزبائن والاستراتيجيات (التنقيب، التحليلية، دفاعية ، رد الفعل)

جدول (١٦)

نتائج علاقات الارتباط والانحدار بين الزبائن والاستراتيجيات (التنقيب، التحليلية، دفاعية ، رد الفعل)

متغيرات	الفقرة	إستراتيجية التنقيب	إستراتيجية التحليلية	إستراتيجية دفاعية	إستراتيجية رد الفعل
الزبائن	معامل الارتباط R	**٠.٥٤	**٠.٤٣	**٠.٥٠	**٠.٥١
	t المحسوبة	١٢.٨٠٦	١٢.٣٧	٩.٠٨٩	٩.٢٣٨
	t الجدولية	١.٦٨٤	١.٦٨٤	١.٦٨٤	١.٦٨٤
	F المحسوبة	١١.٧١	١٤.١٥	٣.٣٥	١٢.١٠
	F الجدولية	٤	٤	٤	٤
	معامل التحديد	٠.٤٠	٠.٤٣	٠.٣٣	٠.٥١

المصدر: إعداد الباحثين استناداً إلى نتائج الحاسبة الالكترونية

قيمة t المحسوبة (١.٩٨) * معامل الارتباط معنوي عند مستوى معنوية ٠.٠٥
 ** معامل الارتباط معنوي عند مستوى معنوية ٠.٠٥ و ٠.٠١

كما اظهر التحليل وجود علاقة بين الزبائن وإستراتيجية التنقيب، وهي علاقة طردية ضعيفة تبلغ (٠.٥٤) كما ان t المحسوبة والبالغة (١٢.٨٠٦) هي اكبر من t الجدولية والبالغة (١.٦٨٤). وهذا يعني وجود تأثير معنوي للزبائن على الإستراتيجية التنقيب . كما اظهر التحليل وجود علاقة بين الزبائن وإستراتيجية التحليلية وهي علاقة طردية ضعيفة، تبلغ (٠.٤٣) كما ان t المحسوبة والبالغة (١٢.٣٧) هي اكبر من t الجدولية والبالغة (١.٦٨٤) وهذا يعني وجود تأثير معنوي للزبائن على الإستراتيجية التحليلية . كما حدد التحليل وجود علاقة بين الزبائن وإستراتيجية دفاعية وهي علاقة طردية ضعيفة والبالغة (٠.٥٠) كما ان t المحسوبة والبالغة (٩.٠٨٩) هي اكبر من t الجدولية والبالغة (١.٦٨٤) وهذا يعني وجود تأثير معنوي للزبائن على الإستراتيجية الدفاعية. كما حدد التحليل وجود علاقة بين الزبائن

واستراتيجية رد الفعل وهي علاقة طردية ضعيفة تبلغ (٠.٥١) كما إن t المحسوبة وبالبالغة (٩.٢٣٨) هي اكبر من t الجدولية والبالغة (١.٦٨٤) وهذا يعني وجود تأثير معنوي للزبائن على الإستراتيجية رد الفعل . و يوجد تأثير لمتغير الزبائن في إستراتيجية المنقبة حيث بلغ معامل التحديد (٤٠%) أي ان نسبته التغيرات التي فسرت متغير الحكومة (٤٠%) من التغيرات الكلية في إستراتيجية المنقبة وتركت ما نسبة (٦٠%) إلى متغيرات أخرى لم تأخذ بالنموذج ، بينما نلاحظ من خلال قيمة F المحسوبة (١١.٧١) اكبر من الجدولية (٤.٠٠) بدرجة حرية (٦.٣٣) ومستوى معنوية (٠.٠٥) وهذا معناه ان متغير الزبائن يؤثر تأثيرا معنويا في إستراتيجية منقبة . كما يوجد تأثير لمتغير الزبائن في إستراتيجية التحليلية حيث بلغ معامل التحديد (٤٣%) أي ان نسبة التغيرات التي فسرت متغير الزبائن (٤٣%) من التغيرات الكلية في إستراتيجية التحليلية وتركت ما نسبته (٥٧%) إلى متغيرات أخرى لم تأخذ بالنموذج ، بينما نلاحظ من خلال قيمة F المحسوبة (١٤.١٥) اكبر من الجدولية (٤.٠٠) بدرجة حرية (٦.٣٣) ومستوى معنوية (٠.٠٥) وهذا معناه ان متغير الزبائن يؤثر تأثيرا معنويا في إستراتيجية التحليلية . ويوجد تأثير لمتغير الزبائن في إستراتيجية الدفاعية حيث بلغ معامل التحديد (٣٣%) أي ان نسبة التغيرات التي فسرت متغير الزبائن (٣٣%) من التغيرات الكلية في إستراتيجية الدفاعية وتركت ما نسبة (٦٧%) إلى متغيرات أخرى لم تأخذ بالنموذج ، بينما نلاحظ من خلال قيمة F المحسوبة (٣.٣٥) اقل من الجدولية (٤.٠٠) بدرجة حرية (٦.٣٣) ومستوى معنوية (٠.٠٥) وهذا معناه ان متغير الزبائن لا تؤثر تأثير معنوي في إستراتيجية الدفاعية . كما يوجد تأثير لمتغير الزبائن في إستراتيجية رد الفعل حيث بلغت معامل التحديد (٥١%) أي ان نسبة التغيرات التي فسرت متغير الزبائن (٥١%) من التغيرات الكلية في إستراتيجية رد الفعل وتركت ما نسبة (٤٩%) إلى متغيرات أخرى لم تأخذ بالنموذج ، بينما نلاحظ من خلال قيمة F المحسوبة (١٢.١٠) اكبر من f الجدولية (٤.٠٠) بدرجة حرية (٦.٣٣) ، ومستوى معنوية (٠.٠٥) وهذا معناه ان متغير الزبائن يؤثر تأثيرا معنويا في إستراتيجية رد الفعل .

٦- تحليل اثر جماعات الضغط في الاستراتيجيات التنافسية

يوضح الجدول رقم (١٧) نتائج علاقات الارتباط والانحدار للشركة عينة البحث ومنه يظهر وجود علاقات ارتباط طردية بين جماعات الضغط والاستراتيجيات (التنقيب ، التحليلية ، دفاعية ، رد الفعل)

جدول (١٧)

نتائج علاقات الارتباط والانحدار بين جماعات الضغط والاستراتيجيات(التنقيب، التحليلية، دفاعية، رد الفعل)

متغيرات	الفقرة	إستراتيجية التنقيب	إستراتيجية التحليلية	إستراتيجية دفاعية	إستراتيجية رد الفعل
جماعات الضغط	معامل الارتباط R	**٠.٤٧	**٠.٥٢	**٠.٢٣	**٠.٧٩
	t المحسوبة	١.٤٠٧	١٤.٧٥١	١.٩٨	٢٠.٣٥٣
	t الجدولية	١.٦٨٤	١.٦٨٤	١.٦٨٤	١.٦٨٤
	F المحسوبة	٤٣.٢٤	١٠.٧٢	٢.٠٣	٦.٠٣
	F الجدولية	٤	٤	٤	٤
	معامل التحديد	٠.٥٣	٠.١٩	٠.٢٦	٠.٣٤

المصدر: إعداد الباحثين استناداً إلى نتائج الحاسبة الالكترونية

قيمة t المحسوبة (١.٩٨) * معامل الارتباط معنوي عند مستوى معنوية ٠.٠٥

** معامل الارتباط معنوي عند مستوى معنوية ٠.٠٥ و ٠.٠١

اظهر التحليل وجود علاقة بين جماعات الضغط وإستراتيجية التنقيب وهي علاقة طردية ضعيفة وتبلغ (٠.٤٧) كما إن t المحسوبة والبالغة (١.٤٠٧) هي اقل من t الجدولية والبالغة (١.٦٨٤) وهذا يعني عدم وجود تأثير معنوي لجماعات الضغط على الإستراتيجية التنقيب . كما اظهر التحليل وجود علاقة بين جماعات الضغط وإستراتيجية التحليلية وهي علاقة طردية ضعيفة والبالغة (٠.٥٢) كما أن t المحسوبة والبالغة (١٤.٧٥١) هي اكبر من t الجدولية والبالغة (١.٦٨٤) وهذا يعني وجود تأثير معنوي لجماعات الضغط على الإستراتيجية التحليلية . كما حدد التحليل وجود علاقة بين جماعات الضغط وإستراتيجية دفاعية وهي علاقة طردية ضعيفة والبالغة (٠.٢٣) كما إن t المحسوبة والبالغة (١.٩٨) هي اكبر من t الجدولية والبالغة

(١.٦٨٤) وهذا يعني وجود تأثير معنوي جماعات الضغط على الإستراتيجية دفاعية. كما حدد التحليل وجود علاقة بين جماعات الضغط وإستراتيجية رد الفعل وهي علاقة طردية جيدة والبالغة (٠.٧٩) وهي اقوي علاقة ربطت بين جماعات الضغط والاستراتيجيات الثلاث السابقة كما إن t المحسوبة والبالغة (٢٠.٣٥٣) هي اكبر من t الجدولية والبالغة (١.٦٨٤) وهذا يعني وجود تأثير معنوي جماعات الضغط على الإستراتيجية رد الفعل . كما يوجد تأثير لمتغير لجماعات الضغط في إستراتيجية المنقبة حيث بلغت معامل التحديد (٥٣%) أي ان نسبة التغيرات التي فسرت متغير الحكومة (٥٣%) من التغيرات الكلية في إستراتيجية المنقبة وتركت ما نسبة (٤٧%) إلى متغيرات أخرى لم تأخذ بالنموذج ، بينما نلاحظ من خلال قيمة F المحسوبة (٤٣.٢٤) اكبر من الجدولية (٤.٠٠) بدرجة حرية (٦.٣٣) ومستوى معنوية (٠.٠٥) وهذا معناه ان متغير جماعات الضغط يؤثر تأثير معنوي في إستراتيجية منقبة . وجود تأثير لمتغير جماعات الضغط في إستراتيجية التحليلية حيث بلغ معامل التحديد (١٩%) أي ان نسبة التغيرات التي فسرت متغير جماعات الضغط (١٩%) من التغيرات الكلية في إستراتيجية التحليلية وتركت ما نسبة (٨١%) إلى متغيرات أخرى لم تأخذ بالنموذج، بينما نلاحظ من خلال قيمة F المحسوبة (١٠.٧٢) اكبر من الجدولية (٤.٠٠) بدرجة حرية (٦.٣٣) ومستوى معنوية (٠.٠٥) وهذا يعني ان متغير جماعات الضغط يؤثر تأثير معنوي في إستراتيجية التحليلية . كما يوجد تأثير لمتغير جماعات الضغط في إستراتيجية الدفاعية حيث بلغ معامل التحديد (٢٦%) أي ان نسبة التغيرات التي فسرت متغير جماعات الضغط (٢٦%) من التغيرات الكلية في إستراتيجية الدفاعية وتركت ما نسبة (٧٤%) إلى متغيرات أخرى لم تأخذ بالنموذج ، بينما نلاحظ من خلال قيمة F المحسوبة (٢٠.٠٣) اقل من الجدولية (٤.٠٠) بدرجة حرية (٦.٣٣) ومستوى معنوية (٠.٠٥) وهذا يعني ان متغير جماعات الضغط لا تؤثر تأثيرا معنويا في الإستراتيجية الدفاعية . كما يوجد تأثير لمتغير جماعات الضغط في إستراتيجية رد الفعل، حيث بلغ معامل التحديد (٣٤%) أي ان نسبة التغيرات التي فسرت متغير جماعات الضغط (٣٤%) من التغيرات الكلية في إستراتيجية رد الفعل وتركت ما نسبة (٦٦%) إلى متغيرات أخرى لم تأخذ بالنموذج ، بينما نلاحظ من خلال قيمة F المحسوبة (٦.٠٣) اكبر من الجدولية (٤.٠٠) بدرجة حرية (٦.٣٣) ومستوى معنوية (٠.٠٥) وهذا معناه ان متغير جماعات الضغط يؤثر تأثيرا معنويا في إستراتيجية رد الفعل .

ثالثاً :- الانحدار المتعدد

الفرضية الأولى : توجد علاقة ذات تأثير معنوي بين الإستراتيجية المنقبة كمتغير معتمد والمتغيرات الحكومة، والمنافسون ، والموردون ، والمؤسسات ، الزبائن، وجماعات الضغط كمتغيرات مستقلة والجدول ادناه يوضح نتائج اختبار العلاقة بين المتغيرات المذكورة أعلاه.

جدول رقم (١٨)

تحليل العلاقة بين متغيرات متغير الإستراتيجية المنقبة كمتغير معتمد و المتغيرات الحكومة، والمنافسين، والموردين، والمؤسسات ، الزبائن، وجماعات الضغط كمتغيرات مستقلة

القرار	f المحسوبة	معامل التحد يد	t الجدولية		t المحسوبة	معالم لنموذج	
			0.01	0.05			
العلاقة معنوية	6.710	.953	معنوية	معنوية	0.73	364	B0
			معنوية	معنوية	2.40	.061	B1
			معنوية	معنوية	2.09	134.6	B2
			معنوية	معنوية	3.34	239	B3
			معنوية	معنوية	.52٢	-4.172	B4
			معنوية	معنوية	3.00	٤.34	B5
			معنوية	معنوية	1.14	.12	B6

المصدر: إعداد الباحثين استناداً إلى نتائج الحاسبة الالكترونية

تم استخدام تحليل الانحدار المتعدد لاختبار الفرضية الإحصائية التي تنص على وجود علاقة ذات تأثير معنوي بين إستراتيجية المنقبة و المتغيرات الحكومة والمنافسين ، والموردين ، والمؤسسات، الزبائن ، وجماعات الضغط كمتغيرات مستقلة ومن الجدول رقم (١٨) الذي يمثل نتائج الانحدار المتعدد لهذه العلاقة نستنتج الآتي.

- ان معاملات النموذج هي ($B_0=364$)، ($B_1=.061$)، ($B_2=134.6$)، ($B_3=239$) ... و معنى هذا انه عندما تتغير متغير الحكومة بمقدار (0.061) وتغير المنافسين بمقدار (134.6) وتغير الموربون بمقدار (239) ومتغير المؤسسات المالية سيتغير بمقدار وحدة واحدة.
- عند مقارنة (t المحسوبة) لكل معلمة مع القيمة الجدولية المقابل لها تحت درجة حرية (40) وبمستوى معنوية (0.05) و (0.01) نجد ان قيمة المعلمة (B_0) معلمة معنوية، بينما نجد ان قيمة بقية المعلمات هي قيم معنوية
- ان معامل التحديد للنموذج بلغ (0.95). أي ان نسبة التباين المفسر للمتغير المنقبة باستخدام هذا النموذج بلغت (95%) وتركت ما نسبة (5%) من التباين لم يفسره هذا النموذج وتركت لمتغيرات اخرى لم تضمن في النموذج . ومن خلال معامل التحديد نستنتج ان هذه التغيرات هي متغيرات مهمه في تفسير متغير المنقبة
- عند مقارنة قيمة (f المحسوبة) مع القيمة الجدولية بدرجة حرية (33, 6) ومستوى المعنوية (0.05)، نلاحظ ان القيمة المحسوبة اكبر من الجدولية وبهذا فاننا نقبل الفرضية الاحصائية التي تنص على ان هنالك علاقة ذات تأثير معنوي بين متغير الحكومة ومتغيرات المنافسين والموردين والمؤسسات المالية والزبائن و جمعات الضبط كمتغيرات كمتغيرات مستقلة على الاستراتيجية المنقبة.

جدول ١٩

نتائج تحليل العلاقة بين الإستراتيجية التحليلية مع (الحكومة والمنافسين والموردين
والمؤسسات المالية والزبائن وجماعات الضبط)

القرار	f المحسوبة	معامل التحديد	t الجدولية		t المحسوبة	معالم لنموذج	
			0.01	0.05			
العلاقة معنوية	24.541	.823	معنوية	معنوية	2.09	٢.١٧	B 0
			معنوية	معنوية	-2.59	٧.٠٤	B 1
			معنوية	معنوية	1.39	٥.١٧	B 2
			معنوية	معنوية	5.51	٥.٤١	B 3
			معنوية	معنوية	٢.12	٥.١١	B 4
			معنوية	معنوية	2.13	0.363	B 5
			معنوية	معنوية	2.23	3.851	B 6

المصدر: إعداد الباحثين استناداً إلى نتائج الحاسبة الالكترونية

ان معاملات النموذج هي $(B_0=2.09)$ ، $(B_1=-2.59)$ ، $(B_2=1.39)$ ، $(B_3=1.39)$... وهذا يعني انه عندما يتغير متغير الحكومة بمقدار (-2.59) و تغير المنافسين بمقدار (1.39) و تغير الموردين بمقدار (1.39) ومتغير المؤسسات المالية سيتغير بمقدار وحدة واحدة.

• عند مقارنة (t المحسوبة) لكل معلمة مع القيمة الجدولية المقابل لها تحت درجة حرية (٤٠) و بمستوى معنوية (0.05) و (0.01) نجد ان قيمة المعلمة (B_0) معلمة معنوية ، بينما نجد ان قيمة بقية المعلمات هي قيم معنوية .

• ان معامل التحديد للنموذج بلغ (0.82) أي ان نسبة التباين المفسر للمتغير المنقبة باستخدام هذا النموذج و بلغت ٨٢% وتركت ما نسبة ١٨ % من التباين لم يفسره هذا النموذج و تركت لمتغيرات اخرى لم تضمن في النموذج. ومن خلال معامل التحديد نستنتج ان هذه التغيرات هي متغيرات مهمه في تفسير الاستراتيجية التحليلية

• عند مقارنة قيمة (f المحسوبة) مع القيمة الجدولية بدرجة حرية (33, 6) و مستوى المعنوية (0.05)، نلاحظ ان القيمة المحسوبة اكبر من الجدولية و بهذا فاننا نقبل الفرضية الاحصائية التي تنص على ان هنالك علاقة ذات تأثير معنوي بين متغير الحكومة و متغيرات المنافسين والموردين والمؤسسات المالية والزبائن وجمعات الضبط كمتغيرات مستقلة على الاستراتيجية التحليلية.

جدول (٢٠)

ستراتيجية الدفاعية مع (الحكومة والمنافسين والموردين والمؤسسات المالية والزبائن
وجماعات الضبط)

القرار	f المحسوبة	معامل التحديد	t الجدولية		t المحسوبة	معالم لنموذج	
			0.01	0.05			
العلاقة معنوية	17.26 7	.89	معنوية	معنوية	2.70	364	B 0
			معنوية	معنوية	1.23	.061	B 1
			معنوية	معنوية	2.51	134.6	B 2
			معنوية	معنوية	1.65	239	B 3
			معنوية	معنوية	-1.02	4.172	B 4
			معنوية	معنوية	8.87	٤.34	B 5
			معنوية	معنوية	6.51	.12	B 6

المصدر: إعداد الباحثين استناداً إلى نتائج الحاسبة الالكترونية

- ان معاملات النموذج هي (B_0 2.70)، (B_1 1.23)، (B_2 2.51)، (B_3 1.65) ... ومعنى هذا انه عندما يتغير متغير الحكومة بمقدار (1.23) و تغير المنافسين بمقدار (2.51) وتغير الموردون بمقدار (1.65).... ومتغير المؤسسات المالية سيتغير بمقدار وحدة واحدة.
- عند مقارنة (t المحسوبة) لكل معلمة مع القيمة الجدولية المقابل لها تحت درجة حرية (40) و بمستوى معنوية (0.05) و (0.01) نجد ان قيمة المعلمة (B_0) معلمة معنوية، بينما نجد ان قيمة بقية المعلمات هي قيم معنوية .
- ان معامل التحديد للنموذج بلغت (89%) أي ان نسبة التباين المفسر للمتغير المنقبة باستخدام هذا النموذج بلغت (89%) وتركت ما نسبة (11%) من التباين لم يفسره هذا النموذج وتركت لمتغيرات اخرى لم تضمن في النموذج. ومن خلال معامل التحديد نستنتج ان هذه التغيرات هي متغيرات مهمة في تفسير الاستراتيجية التحليلية
- عند مقارنة قيمة (f المحسوبة) مع القيمة الجدولية بدرجة حرية (6,33) و مستوى المعنوية (0.05)، نلاحظ ان القيمة المحسوبة اكبر من الجدولية و بهذا فاننا نقبل الفرضية الاحصائية التي تنص على ان هنالك علاقة ذات تاثير معنوي بين متغير الحكومة ومتغيرات المنافسين والموردين والمؤسسات المالية والزبائن وجمعات الضبط كمتغيرات مستقلة على الاستراتيجية التحليلية .

أولاً :- الاستنتاجات

- ١- يظهر من التحليل الإحصائي بأن شركة الكهرباء العامة تعمل بشكل جدي نحو التعاقد مع الشركات ذات المواصفات عالية لغرض تحسين الكهرباء وتقليل من فترات انقطاع التيار الكهربائي .
- ٢- تسعى الشركة للحصول على المواد الأولية كقطع الغيار والأنايب من شركات عالمية معرفة وحاصلة على شهادات الجودة من منظمات عالمية .
- ٣- تسعى الشركة إلى تحسين العلاقات مع المؤسسات المالية للحصول على القروض على الرغم من الدعم المباشر لميزانية الدولة لقطاع الكهرباء .
- ٤- تبذل الشركة جهوداً كبيرة في الإعلانات عن تصليح الكهرباء، والترويج لهذه الشعارات بملايين الدنانير أكثر من الأعمال الفعلية أو التطبيق الفعلي لهذه الشعارات .
- ٥- ان الغموض البيئي يشير الى حالة من اللاتأكد يتطلب من الشركة الاخذ بنظر الاعتبار مصادر الغموض البيئي والمتمثلين (الحكومة ، المنافسون ، الموردين ، المؤسسات المالية ، الزبائن ، جماعات الضغط) .
- ٦- ان الاستراتيجيات التي قدمها Miles & Snow هي إستراتيجيات تنافسية يمكن للشركة المبحوثة تبنيها وهذا يتفق مع آراء العينة واستبعاد إستراتيجية رد الفعل اذ انها ليس لها منهج واضح، ولا تتفاعل بشكل جيد مع البيئة .

ثانياً :- التوصيات

- ١- تفعيل دور القطاع الخاص في مجال الاستثمار ضمن قطاع الكهرباء بفعل عدم قدرة الدولة على توفير الكميات المطلوبة من الطاقة الكهربائية مع ضرورة دعم هذه العملية من قبل الدولة بما يقلل من الضغط المالي الذي يتحمله المواطن البصري .
- ٢- استخدام تقنيات متنوعة لتوليد الطاقة الكهربائية فضلا عن النفط والغازو يمكن استخدام الطاقة الشمسية كمصدر إضافي للطاقة خلال فترة النهار .
- ٣- تخصيص ميزانية ضخمة توجه بأيادي أمينة لتنشيط قطاع الكهرباء وتوسيع شبكة الكهرباء في عموم المحافظة .
- ٤- إنشاء محطات كهرباء جديدة ذات قدرات عالية بدلا من المحطات التي استحوذت الاندثار كالمحطات البخارية والغازية .
- ٥- تبني إحدى الاستراتيجيات التي قدمها Miles & Snow بما يتلاءم مع إمكانيات الشركة وقدراتها والابتعاد عن التقديم البطيء او البقاء على ما هو عليه الحال .

المصادر

أولا :- الكتب العربية

١. الحسيني، فلاح حن، الادارة الاستراتيجية ، الاردن ، ٢٠٠٠ ، الطبعة الاولى ، دار وائل للنشر والتوزيع .
٢. القريوتي ، محمد قاسم ، السلوك التنظيمي ، الأردن ، ٢٠٠٩ ، الطبعة الخامسة ، دار وائل للنشر والتوزيع .
٣. السالم، مؤيد سعيد، نظرية المنظمة، الهيكل والتصميم، الأردن ، ٢٠٠٨ ، الطبعة الثالثة، دار وائل للنشر والتوزيع .
٤. العزاوي، نجم ، النصار، عبد الله ، إدارة البيئة نظم ومتطلبات وتطبيقات (ISO14000)، عمان ، ٢٠١٠ ، الطبعة الثانية ، دار وائل للنشر والتوزيع .
٥. الخفاجي،نعمة عباس، أغالبي، طاهر محسن، نظرية المنظمة مدخل تصميم ، الأردن، ٢٠٠٩ ، الطبعة الأولى، دار اليازوري للنشر والتوزيع .
٦. أغالبي، طاهر محسن ، إدريس، وائل صبحي ، الإدارة الإستراتيجية – منظور منهجي متكامل ، الأردن ، ٢٠٠٧ ، الطبعة الأولى ، ، دار وائل للنشر والتوزيع .
٧. رشيد ، صالح عبد الرضا ، جلاب ، إحسان دهش ، الإدارة الإستراتيجية – مدخل تكاملي، الأردن ، ٢٠٠٨ ، الطبعة الأولى، ، دار المناهج للنشر والتوزيع .
٨. ألكرابي، كاظم نزار، الإدارة الإستراتيجية – العولمة والمنافسة ، الأردن ، ٢٠٠٤ ، الطبعة الأولى، دار وائل للنشر والتوزيع .

ثانيا :- الكتب الأجنبية

- 1- Daft , Richard L. (Organization Theory & Design) 2th. Ed , United states , Thomson .
- 2- Stephen P. Robbins (Organization Theory)Englewood Cliffs , New Jersey : prentice – Hall , 1990 : 355
- 3- Raymond E. Miles , Charles C. Snow (organizational strategy , structure . and process . Academy of management Review, July ,1978
- 4- Stephen .p Robbins . Mary colter, (Management) New jersey , 2009

مصادر الغموض في البيئة والاستراتيجيات التي يمكن اتباعها للتعامل معها
دراسة تطبيقية في شركة الكهرباء العامة - محافظة البصرة

المفاهيم الأساسية

- ١- استراتيجية المنقبين :- تقوم على أساس البحث الدائم عن الأسواق والفرص الجديدة لغرض النمو وتقبل المخاطرة .
- ٢- استراتيجية المدافعين :- تركز فيها المنظمة على أسواقها الحالية والحفاظ على نمو ثابت لخدمة أسواق معروفة .
- ٣- استراتيجية المحللين :- تحافظ فيها المنظمة على أعمالها الحالية وكفاءتها والبحث عن أسواق وفرص جديدة .
- ٤- استراتيجية القائم برد الفعل :- وهي التي يغيب فيها المنهج الواضح للسلوك التنافسي .

أولاً :- البيانات الشخصية

- ١- العمر -----
- ٢- الجنس -----
- ٣- الحالة الاجتماعية -----
- ٤- المستوى التعليمي -----

ثانياً:- مصادر الغموض في البيئة

ت	المعايير	الأسئلة	اتفق بشدة	اتفق	محايد	لا اتفق	لا اتفق بشدة
١	الحكومة	ممارسة الضغط للحصول على معلومات تفصيلية					
٢		تعيين موظفين حكوميين سابقين في المنظمة					
٣		تقديم رشوه لبعض الموظفين					
٤		إهمال الموظفين لأوراق المراجعين					
٥	المنافسون	اختيار مجال عمل يقلل بها المنافسون					
٦		الاندماج مع المنافسين					
٧		الاتفاق مع المنافسين على صيغة للتعاون					
٨		الإعلان بطرق مختلفة لتعزيز ثقة المستهلك بالمنظمة					
٩	الموردون	تنوع المصادر التي يتم الاستيراد منها					
١٠		الاحتفاظ بمخزون كمدخلات للإنتاج					
١١		توقيع عقود طويلة الأمد مع الموردين					
١٢		الحصول على المواد الأولية بجودة عالية					
١٣	المؤسسات	تعيين مديرين ماليين في عضوية مجلس الإدارة					
١٤	المالية	الاعتماد على عدة مصادر للتمويل					

					تعاقد مع مؤسسات مالية لتقديم القروض عند اللزوم		١٥
					مواجهة حالة عدم التأكد والمخاطرة		١٦
					توفير احدث أساليب الإعلان والترويج	الزيائن	١٧
					تغير مجال العمل للمكان الذي يضم زيائن اكثر		١٨
					توفير عدة طرق للتسعير السلع		١٩
					التحكم بالطلب على السلع		٢٠
					القيام بنشاطات يقدرها المجتمع ويكسب دعمه	جماعات الضغط	٢١
					تطوير مهارات قسم الإعلام في المنظمة لمواجهة الناقدین		٢٢
					أقامة مؤتمرات للتعرف على ردود الأفعال عن المنظمة		٢٣

ثالثا :- الاستراتيجيات

ت	المعايير	الهدف	الأسئلة	اتفق بشدة	اتفق	محايد	لا اتفق	لا اتفق بشدة
١	استراتيجية منقبة	مرونة	إمكانية الدخول إلى أسواق جديدة					
٢			تقديم منتجات وخدمات مبتكرة					
٣			وصول المنتجات الى ابعد نقطة ممكنه					
٤			جذب الزبائن باتجاه منتجاتها					
٥			تعد استراتيجية ربحية					
٦	استراتيجية تحليلية	الاستقرار	دخول مجالات استثمارية جديدة					
٧			تسعى لتحقيق ميزه تنافسية					
٨			تحقيق ربح رغم بيع المنتجات بنفس الأسعار في السوق					
٩			الاحتفاظ بالعناصر الكفوءه لتخفيض الكلف					
١٠			تطبيق تكنولوجيا حديثة وأساليب مبتكرة للإنتاج					
١١			تدعيم نشاط البحث والتطوير لغرض تحسين المستمر					
١٢	استراتيجية دفاعية	الكفاية	تقديم السلع والخدمات الحالية					

					الاحتفاظ بالزبائن الحاليين			١٣
					عدم دخول منافسين في مجال عملها			١٤
					ثبات القوانين والتعليمات واجراءات العمل			١٥
					تعد استراتيجية التقاط الانفاس			١٦
					تركز على التخصص وتقسيم العمل	التكيف		١٧
					مركزية اتخاذ القرار		استراتيجية	١٨
					تفاعل بطيء مع البيئة		رد الفعل	١٩
					ليس لها منهج واضح			٢٠
					تعد استراتيجية متقلبة وغير مستقرة			٢١