مجلة تنمية الرافدين

اسم المقال: معوقات اكتساب المزايا التنافسية المستدامة دراسة حالة في معمل أسمنت حمام العليل الجديد محافظة نينوى
اسم الكاتب: محمد سالم عبد جرجيس الفاضل، أ.م.د. سعيد عبدالله محم النعيمي
رابط ثابت: https://political-encyclopedia.org/index.php/library/3614
تاريخ الاسترداد: 2026/11/02 23:19 +03

الموسوعة السياسيّة هي مبادرة أكاديمية غير هادفة للربح، تساعد الباحثين والطلاب على الوصول واستخدام وبناء مجموعات أوسع من المحتوى العلمي العربي في مجال علم السياسة واستخدامها في الأرشيف الرقمي الموثوق به لإغناء المحتوى العربي على الإنترنت.
لمزيد من المعلومات حول الموسوعة السياسيّة - Encyclopedia Political، يرجى التواصل على info@political-encyclopedia.org

استخدامكم لأرشيف مكتبة الموسوعة السياسيّة - Encyclopedia Political يعني موافقتك على شروط وأحكام الاستخدام المتاحة على الموقع https://political-encyclopedia.org/terms-of-use

تم الحصول على هذا المقال من موقع مجلة تنمية الرافدين كلية الإدارة والاقتصاد / جامعة الموصل ورفده في مكتبة الموسوعة السياسيّة مستوفياً شروط حقوق الملكية الفكريّة ومتطلبات رخصة المشاع الإبداعي التي ينضوي المقال تحتها.

تـنـمـيـة الـرافـديـن

ملحق العدد ١١٩ المجلد ٣٧ لسنة ٢٠١٨

معوقات اكتساب المزايا التنافسية المستدامة
دراسة حالة في معمل أسمنت حمام العليل الجديد
محافظة نينوى

Obstacles of Gaining Sustainable Competitive Advantage
A Case Study in Cement Factory in Hamam AL- Aliel AL-Jadeed, Ninavah Province

محمد سالم عبد جرجيس الفاضل

Mohammad S. A. J.AL-Fadhel

mohammad_salim84@yahoo.com

الدكتور سعيد عبدالله محمد النعيمي

أستاذ مساعد – قسم إدارة الإعمال

كلية الإدارة والاقتصاد– جامعة الموصل

Saied A. M. AL- Neaami(PhD)

allsaied@yahoo.com

تأريخ استلام البحث ٢٠١٣/٥/٧

تأريخ قبول النشر ٢٠١٣/٩/١١

المستخلص•

يتناول البحث تحديد وتشخيص معوقات اكتساب المزايا التنافسية المستدامة المتمثلة بالمعوقات الداخلية والمعوقات الخارجية في معمل أسمنت حمام العليل الجديد. وتؤدي المعوقات بما فيها المعوقات الداخلية المتمثلة بنقاط الضعف لدى المعمل، والمعوقات الخارجية المتمثلة بقوة المساومة عند المجهزين وقوة المساومة عند الزبائن وتهديدات البيئة العامة دورا حاسماً في ضعف امتلاك المعمل للميزة التنافسية المستدامة.

وقد اختير معمل أسمنت حمام العليل الجديد ليكون مجالا للبحث، وأعتمد الباحثان على أسلوب الاستبانة كأداة رئيسة لجمع البيانات والمعلومات في الجانب العملي للدراسة فضلا عن المقابلات الشخصية. و من أجل تحقيق أهداف البحث وفرضيته تم وضع أنموذج افتراضي يوضح مدى توافر بعض معوقات اكتساب المزايا التنافسية المستدامة في المعمل. وبناءً على وصف وتشخيص متغيرات البحث واختبار فرضيته تم التوصل لمجموعة من الاستنتاجات، ومن أهمها توافر مجموعة من المعوقات التي يعاني منها المعمل المتمثلة بقوة المساومة عند المجهزين، ونقاط الضعف لدى المعمل فضلاً عن تهديدات البيئة العامة، ووجود علاقة ارتباط بين نقاط الضعف وتهديدات البيئة العامة، فضلاً عن وجود علاقة ارتباط بين نقاط الضعف وقوة المساومة عند المجهزين. ومن ثم وضع مجموعة من الاقتراحات المنسجمة مع الاستنتاجات المؤشرة.

الكلمات المفتاحية: *الميزة التنافسية المستدامة، المعوقات الداخلية ، المعوقات الخارجية.*

Abstract

The research identifies and diagnoses the obstacles to gain sustainable competitive advantages of internal environment and external environment in New Cement Factory of Hamam AL- Alil. It included constraints on the interior of the factory weaknesses, and external environment of the strength of the bargain of processors or the strength of the bargaining of environment and general environmental threats wane instrumental in weakening the factory ownership of sustainable competitive advantage and a cement factory was chosen to be the scope for the study. The researchers adopted a resolution tool for collecting data and information on the practical aspect of the study as well as personal interviews. In order to achieve the objectives of the study and its premise wane a default model demonstrates the availability of some impediments to gaining sustainable competitive advantages in the lab. Based on the description and diagnosis of the study variables and test its premise is reached for a set of conclusions, including the availability of a set of constraints experienced by the plant represented by the bargaining power when the processors, and the vulnerabilities of the plant as well as general environmental threats, and a relationship between vulnerabilities and threats to the environment, as well as a link between vulnerabilities and bargaining strength when equipped. Then put a series of proposals that are consistent with the conclusions indicated.

Keyword : *Sustainable competitive advantage, internal constraints, external constraints*

(•) بحث مستل من رسالة الماجستير "الإبلاغ المالي عن نشاطات البيع بالتقسيط على جودة الخدمة المصرفية بالتطبيق على مصرف الشرق الأوسط العراقي للاستثمار"، مقدمة إلى مجلس كلية الإدارة والاقتصاد، جامعة الموصل، ٢٠١٣.

المقدمة

تواجه منظمات الأعمال العراقية في الوقت الراهن معوقات وتحديات بيئية حديثة، نتيجة الانفتاح الاقتصادي الذي يشهده العالم، مما يخلق مناخا واتجاها جديدا في الأسواق يطلق عليه "عولمة المنافسة" الذي يعني تحرير التجارة الخارجية وعرض المنتجات في سوق تنافسي واحد، والذي ينعكس بآثار سلبية على المنظمات العراقية حتى على مستوى السوق المحلي في ظل الظروف الراهنة. وفي ظل هذا الاتجاه التنافسي الجديد بات من الضروري قيام المنظمات بالبحث عن أساليب تحد من قصور أنظمتها وتقنيتها المطبقة، سعياً نحو إيجاد سبل تعزز بها قدرتها التنافسية، وعلى أساس ذلك يمكن تصنيف عدة أنواع من المنظمات، فنجد تلك التي تصنع التغيير في مواجهة السوق التنافسية، وأخرى تفكر في وسائل مبتكرة لصنع التغيير، وأخرى تلاحظ وتراقب حدوث تغيرات في السوق لغرض أعادة تقييم موقفها الداخلي، وأخرى لا تعلم شيئا عن هذه التغييرات، وهذه الأخيرة لا مكان لها في البيئة التنافسية الحديثة. ومن ثم وجب على المنظمات العراقية ألا تبقى حبيسة الموقف تتعجب مما يحدث من تغيرات. وفي ضوء ذلك فقد اعتمدت الدراسة الحالية معمل سمنت حمام العليل الجديد كمحاولة لتحديد وتشخيص معوقات اكتساب المزايا التنافسية المستدامة، ومدى توافر هذه المعوقات في المعمل المبحوث، ويكتسب هذا الموضوع أهمية كبيرة لأنه أحد الموضوعات الحساسة والمهمة التي تستحق البحث، لأن إفرازاته وتأثيراته قد تؤدي إلى نجاح المنظمة وزيادة قوتها التنافسية. ويتضمن البحث المحاور الآتية :

منهجية البحث

أولاً. مشكلة البحث وأهميته وأهدافه

مشكلة البحث

يمكن طرح مشكلة البحث ضمن مجموعة من التساؤلات الآتية:

أ. ما معوقات اكتساب الميزة التنافسية المستدامة في المعمل المبحوث؟

ب. ما طبيعة المعوقات التي تؤثر في تحقيق الميزة التنافسية المستدامة في المعمل المبحوث؟

أهمية البحث

أ. المستوى الأكاديمي: تنبع أهمية البحث في الاطار الاكاديمي من كونه يبحث في أحد المواضيع ذات التاثيرات المنظمية وهو معوقات اكتساب الميزة التنافسية المستدامة، لذلك فان اخضاعه للبحث الميداني يعطيه اهمية واضحة، ولاسيما في ظل الظروف والمتغيرات الاقتصادية والتكنولوجية والسياسية والاجتماعية التي تشهدها القطاعات الصناعية.

ب. المستوى الميداني:

- تشخيص المشكلة التي تواجه المعمل المبحوث وعرض المقترحات لتلك المشكلة بما ينسجم مع سياسة المعمل وطبيعة عمله.
- يمكن أن يعد هذا البحث منطلقاً لدراسات لاحقة في منظمات أخرى.

أهداف البحث

أ. دراسة واقع المعوقات التي تواجه المعمل المبحوث .

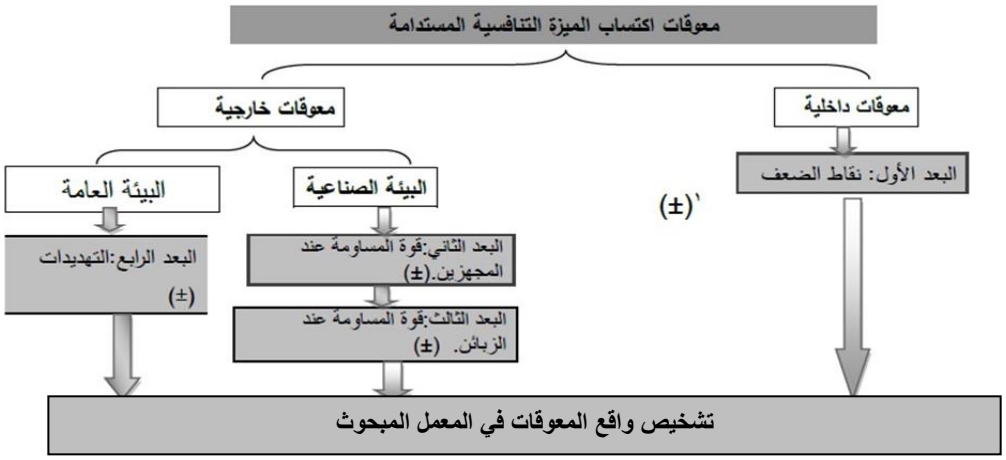
ب. إعطاء صورة شاملة عن مصادر المعوقات التي تؤثر في المعمل المبحوث وتحديد العوامل التي تسبب المعوقات (الداخلية والخارجية).

ت. تقديم المقترحات إلى المعمل المبحوث في ضوء ما توصل البحث إليه من استنتاجات.

ثانياً- فرضيات البحث وأنموذجه

تماشياً مع أهداف البحث ومشكلته المطروحة فقد اعتمد البحث على فرضيتين رئيستين هما :

١. تتوافر بعض أبعاد معوقات اكتساب الميزة التنافسية المستدامة في المعمل المبحوث.
٢. توجد علاقة ارتباط معنوية بين أبعاد معوقات اكتساب الميزة التنافسية في المعمل.



الشكل ١
أنموذج الدراسة الافتراضي

ثالثاً- أساليب جمع البيانات

لغرض الحصول على البيانات المطلوبة التي تساعد في تنفيذ أهداف البحث والوصول إلى النتائج اعتمد الباحثان على المصادر والأساليب الآتية:

الجانب النظري

استعان الباحثان في تغطية هذا الجانب بما هو متوافر من المصادر العربية والأجنبية التي تناولت موضوع البحث من كتب ودوريات وبحوث ودراسات.

الجانب التطبيقي

اعتمد الباحثان على المصادر المختلفة لجمع البيانات والمعلومات لاستكمال الجانب العملي من الدراسة وعلى النحو الآتي :

١. الزيارات الميدانية للمعمل والاستفادة من المعلومات والبيانات التي تم الحصول عليها في أثناء المقابلة مع بعض المسؤولين والمتخصصين.
٢. الحصول على المعلومات والبيانات من السجلات والوثائق، التي أمكن الاطلاع عليها في المعمل المبحوث.
٣. استمارة الاستبانة أداةً في جمع البيانات، لغرض التأكد من الإطار النظري والفكري للموضوع، وبهدف التحقق من صحة الفرضيات والوصول إلى النتائج المرجوة، تم في الجانب الميداني اعتماد استمارة استبانة المتعلقة بالمعمل المبحوث.

رابعا. أدوات البحث

١. **تحليل المضمون**: الذي تمت الإفادة منه لأغراض بناء الجانب النظري للبحث من خلال تحليل آراء الباحثين والكتاب حول متغيرات البحث، وفيما يخص الجانب الميداني أيضا الذي تمت الإفادة منه في أثناء جمع البيانات من خلال تحليل ما مدون في سجلات المجتمع المبحوث.
٢. **أدوات تحليل البيانات**: وصولا إلى أهداف البحث تم اعتماد أدوات التحليل الآتية:

- الحصة السوقية = مبيعات المنظمة خلال مدة معينة / مبيعات الصناعة خلال المدة نفسها × ١٠٠
- الفاعلية = المدخلات / المخرجات

خامساً- أساليب التحليل الإحصائي

استخدم هذا البحث البرمجية الجاهزة (spss)،أداة إحصائية لاختبار فرضيات البحث والحصول على النتائج، وقد استعان الباحثان بالاختبارات الآتية:

١. التكرارات والنسب المئوية: لإظهار نسبة الإجابات لمتغير معين إلى مجموع الإجابات.
٢. المتوسط الحسابي: مؤشر عام لوصف متغيرات البحث
٣. الانحراف المعياري: لقياس درجة التشتت في الإجابات.
٤. معامل الارتباط البسيط: لتحديد قوة العلاقة وطبيعتها بين المتغيرات.
٥. متوسط الأوساط الحسابية للإبعاد: وذلك بهدف مقارنة الوسط الحسابي لكل بعد في تحديد توافره من عدمه في المعمل المبحوث، ويتم احتساب متوسط الأوساط الحسابية للأبعاد كما يأتي: متوسط الأوساط الحسابية للأبعاد = مجموع الوسط الحسابي للأبعاد / عدد الأبعاد.

الجانب النظري

أولاً. مفهوم الميزة التنافسية المستدامة

أن بلورة مفهوم واضح للميزة التنافسية المستدامة يتطلب معرفة ثلاثة مصطلحات يرتكز عليها هذا المفهوم هي (الميزة، والتنافسية، والمستدامة)وقد تضمن قاموس Webster تعريفاً لهذه المصطلحات، إذ عرف الميزة بأنها "المركز أو الحالة أو المنفعة المميزة الناتجة عن مسار عمل المنظمة"، وعرف التنافسية بأنها "الخصائص التي تتصف بها المنظمة بالمقارنة مع منافسيها"، وعرف المستدامة بأنها "التي يمكن الاحتفاظ بها أطول مدة ممكنة" (الدوري وبوسالم، ٢٠٠١، ٩) فالميزة التنافسية المستدامة هي "الخصائص الفريدة التي تميز منظمة الأعمال عن منافسيها الحاليين والمحتملين" (أبوالفحم،٢٠٠٩، ٩٢) كما وتعرف الميزة التنافسية المستدامة " أنها ميزة أو عنصر تفوق للمنظمة يتم تحقيقه في حالة إتباعها إستراتجية معينة "(منور وصليحة،٢٠١١، ٧). وبناءً على ما تقدم يمكن اعطاء مفهوم للميزة التنافسية المستدامة بانها "قدرة المنظمة على جذب الزبائن وبناء علاقة طيبة مع المجهزين لأطول مدة ممكنة، والعمل على مواكبة الإحداث التي تواجهها في البيئة التنافسية عن طريق سعيها الى التغلب على المعوقات الداخلية والخارجية".

ثانيا. الأسس العامة لبناء الميزة التنافسية

١. **الفاعلية المتفوقة:** المنظمة: ما هي إلا أداة لتحويل المدخلات الى مخرجات، والمخرجات هي العوامل الأساسية للإنتاج كالعمالة، والأرض، ورأس المال، والإدارة، والمعرفة التكنولوجية، أما المخرجات فهي السلع والخدمات (Mazzaro and Norman , 1999 , 12).
٢. **الجودة المتفوقة:** يمكن النظر إلى المنتج على أنه مجموعة من الصفات، على سبيل المثال فان صفات الكثير من المنتجات المادية تشمل الشكل، والمعالم أو المقترحات، والأداة، المتانة، والاعتمادية، والطراز، وتصميم المنتج، ويقال عن المنتج أنه ذو جودة متفوقة، عندما يدرك المستهلك أن هناك قيمة أكبر في صفات منتج معين، مقارنة بالصفات نفسها في منتج منافس (جودة ، ٢٠٠٦، ٢٠).
٣. **التحديث / التجديد:** يشير التحديث إلى عملية استحداث منتجات أو عمليات جديدة، وهناك نوعان من التحديث: تحديث المنتج، وتحديث العمليات. وتحديث المنتج (Product Innovation) هو

العمل على تطوير واستحداث منتجات جديدة تماماً، أو تضمين المنتجات القائمة في السوق صفات متميزة. أما تحديث العمليات Process Innovation فيشير إلى تطوير عمليات جديدة لإنتاج المنتجات وتوصيلها للمستهلكين (شارلز هل وجونز،٢١٢،٢٠٠٨).

٤. **الاستجابة للزبون:** لتحقيق استجابة متفوقة للمستهلكين يجب على المنظمة أن تكون قادرة على أداء المهام بشكل أفضل من المنافسين، في تحديد وإشباع حاجات عملائها، وعندها سيولي المستهلكون قيمة أكبر لمنتجاتها، مما يؤدي إلى خلق تمييز يستند الى الميزة التنافسية المستدامة (Adams and Lamont, 2003 ,23).

ثالثاً- أشكال معوقات اكتساب الميزة التنافسية المستدامة

١. مفهوم المعوقات

لغة : يطلق العوق على الحبس والصرف والتثبيط [١]

يقال : عاقه عن الشي يعوقه عوقاً :صرفه وحبسه ، ومنه التعويق و الاعتياق ، وذلك إذا أراد أمرا فصرفه عنه صارف ..عوقه وتعوقه ..صرفه وحبسه .والتعوق التثبط، والتعويق التثبيط[٢]، وهذا المعنى اللغوي لا يختلف عن المعنى المراد بالمعوقات هنا في هذا البحث وهو: الموانع التي تقف أمام المعمل المبحوث في اكتساب الميزة التنافسية المستدامة أو تثبط حصولها.

٢. ماهية معوقات اكتساب الميزة التنافسية المستدامة

إن اكتساب المنظمة للميزة التنافسية في بيئتها لن يكون بالأمر السهل طبعاً، فقد تواجه المنظمة عدة عقبات تحد من إمكانية اكتسابها لميزة تنافسية، وموقع تنافسي إستراتيجي في السوق ومن بين هذه المعوقات نجد: **(الطلحي ،٢٠١١، ١١)**

أ. **المعوقات الداخلية**: وتعبر عن مختلف العقبات الداخلية التي تواجه المنظمة:

١. غياب قيادة إدارية ناجحة، مما يعيق التنمية الإدارية، وقد يظهر العجز هنا.
٢. غياب القادة الأكفاء القادرين على تنمية مهارات العاملين.
٣. عدم وجود رقابة إيجابية، تسمح بالقضاء على الانحرافات داخل المنظمة .
٤. عدم قدرة المنظمة على توفير المعلومات الضرورية المساعدة في عملية القرار.
٥. عدم استخدام المنظمة لتكنولوجيا الإعلام والاتصال، وعدم مسايرة التطورات.

ب. **المعوقات الخارجية**: وهي التي تتعلق بمختلف العقبات الخارجية التي تنتج عن خارج نطاق بيئة المنظمة التي نجد منها ما يأتي :

١. الأسواق العالمية والتكتلات الإقليمية، التي تضع عقبات وحواجز للدخول .
٢. وجود منظمات متحالفة عالمياً، يصعب على أية منظمة منافستها.
٣. تحول التنافس من السلع والخدمات إلى التنافس المعرفي.
٤. تحول المعايير الخاصة بالمواصفات من محلية إلى دولية.
٥. عدم الالتزام بالمواصفات الدولية للجودة.
٦. عدم الاهتمام بالبحوث والتطوير.

كما حدد (العاني، ٢٠٠٤ ،٩٢) عواملَ تنشأ منها الميزة التنافسية، وعدم الاهتمام بها يجعلها تحديات تسهم في عرقلة تحقيق الميزة التنافسية وهي :

---

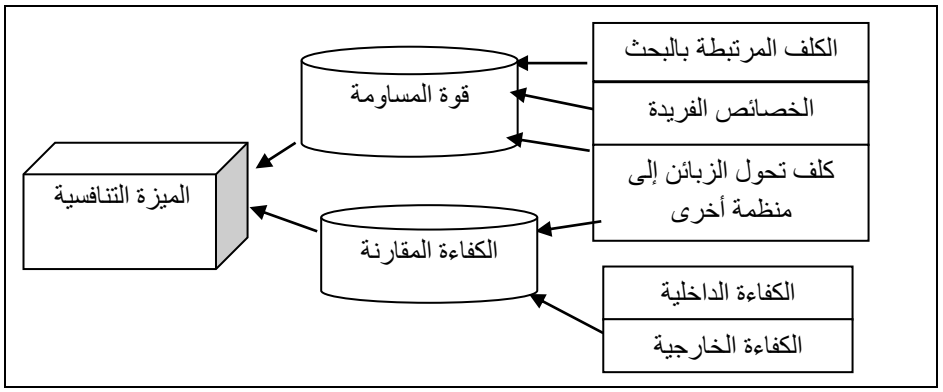
[١] (القاموس المحيط ، ص ١١٧٩)
[٢] (لسان العرب، ٢٧٩/١٠،٢٨٠)

أ. **الكفاءة المقارنة** (Comparative Efficiency) ويقصد بها أن المنظمة تستطيع أن تنتج الخدمات/ السلع بكلفة أدنى من كلفة إنتاج المنافسين لها، وهذا العامل يتأثر بعناصر أساسية أخرى وهي :

* الكفاءة الداخلية وتشير إلى مستوى الكلف التي تتحملها المنظمة في داخلها .
* الكفاءة التنظيمية المتبادلة : وتشير إلى الكلف التي تتحملها المنظمة في تعاملها مع المنظمات الخارجية .

ب. **قوة المساومة** (Bargaining power) وهي تتيح للمنظمة تحقيق حالات المساومة مع زبائنها ومجهزيها لصالحها الخاص بها، وهذا العامل يتأثر بعناصر أساسية أخرى هي:

الكلف المرتبطة بالبحث والتطوير وكلف التحول التي يتحملها الزبائن أو المجهزون إذا ما امتنعوا عن التعامل مع تلك المنظمة، كما في الشكل ٢ الذي يبين تحقيق الميزة التنافسية :



الشكل ٢

تحديات تحقيق الميزة التنافسية

(العاني،علي فائق جميل، (٢٠٠٤) " دور إدارة المعرفة في تحقيق الميزة التنافسية " ، جامعة بغداد – كلية الإدارة والاقتصاد ، رسالة ماجستير في إدارة الأعمال غير منشورة ،٩٤).

رابعاً- أبعاد معوقات اكتساب المزايا التنافسية المستدامة

١. **المعوقات الداخلية (نقاط الضعف):** ويعرف كلا من (Thompson and Strickland, 1996, 93) نقاط الضعف بأنها "وجود نقص في إمكانات المنظمة وخاصةً عند مقارنة مواردها مع موارد المنظمات المنافسة لها، وهي الحالة التي تجعلها غير قادرة على التنافس". و يعرفها (Johnson and Scholes, 1999,190) أنها عدم توافر القدرات الداخلية التي قد تؤدي النقص في إحدى مجالاتها إلى عدم إمكانية المنظمة من تحقيق أهدافها، ويرى (الجادر،٢٠٠٧، ٣٨) أن نقاط الضعف تودي إلى (التوجه لاستراتيجي غير واضح ، التسهيلات شبه معدومة، نقص في الخبرة والعمق الإداري، وأداء ضعيف في تنفيذ الإستراتيجية، معاناة مع المشاكل العلمية الداخلية، فشل في مجال البحث والتطوير، خط الإنتاج ضيق جدا، تصور سوقي ضعيف، شبكة توزيع ضعيفة، مهارات تسويقية دون المستوى، عدم القدرة على تمويل احتياجات التغير الاستراتيجي.

٢. المعوقات الخارجية

أ. قوة المساومة عند المجهزين: يحدث أن يهدد الموردون منظمات القطاع إذا كان بمقدورهم رفع أسعار المنتجات أو الخدمات. وتزداد قوة تفاوض الموردين إذا توافرت الشروط الآتية (أهمية منتجات المورد لدى المنظمة، وغياب بدائلها في السوق .لا تعد المنظمة زبوناً مهماً لدى المورد، مما يقلل تحفيز المورد لخفض الأسعار. تميز منتجات المورد وارتفاع تكلفة تحول المنظمة إلى مورد آخر. التهديد باللجوء إلى عمليات التكامل الأمامي، والتحول إلى منافس مباشر للمنظمة. عدم قدرة المنظمة على استخدام لغة التهديد بالتكامل الخلفي) (شارلزهل وجونز، ٢٠٠٨، ١٢٥).

ب. قوة المساومة عند الزبائن: إن المشترين في الصناعة قد يكونون المستهلكين الذين يستهلكون منتجاتها في نهاية المطاف، وتتأثر قوة الزّبائن التفاوضية في العناصر الآتية: (حجم المشتريات من القطاع، ومنتجات القطاع تمثل حصة مهمة من تكاليف الزبون، ونمطية منتجات القطاع، وضعف ربحية الزبون، والزبائن يشكلون تهديداً للتكامل الخلفي، وأثر منتج القطاع على منتجات وخدمات الزبون، وامتلاك الزبون معلومات كاملة) (شارلزهل وجونز، ٢٠٠٨ ، ١٢٦).

ت. التهديدات (البيئة العامة): قد عرفها (Pearce and Robinson, 1999,175) بأنها "ظرف غير ملائم أبداً موجود في بيئة المنظمة". في حين عرفها (Lynch and Baines, 2004, 16) على إنها "مجموعة من العناصر والأحداث التي تقف كعوائق وتمنع المنظمة من أداء أعمالها بالصيغة التي تروم تحقيقها" .أما (الديوه جي، ١٩٩٩، ٣٥٣) فقد عرف التهديدات بأنها "اضطراب معين يحدث في البيئة الخارجية للمنظمة قد يؤدي إلى إحداث آثار عكسية مع أهداف المنظمة. وتشكل التهديدات الخارجية التحديات الآتية: (دخول منافسين خارجيين بكلفة أقل، وزيادة مبيعات المنتجات البديلة، والبطء في نمو السوق، وتحولات معاكسة في نسب التبادل الخارجي والسياسات التجارية للحكومة الأجنبية، والمستلزمات التنظيمية ذات تكلفة عالية، وزيادة الضغوط التنافسية، وزيادة المخاطر بسبب الركود في دورة الإعمال، ونمو قوة التفاوض لدى المشترين أو المجهزين، وتغير حاجات و أذواق المستهلكين، وتغيرات ديموغرافية معاكسة، وأمور أخرى)، (الجادر، ٢٠٠٧، ٤٣).

الجانب الميداني

أولاً- تحليل البيئة التنافسية في معمل أسمنت حمام العليل الجديد

ينشط المعمل في بيئة تحكمه عدة متغيرات، فلا يمكن لأية منظمة الاستمرار في نشاطها إلا من خلال التعرف على هذه المتغيرات، ولا يأتي ذلك إلا بتحليل بيئتها التنافسية، ومن أهم مكونات البيئة التنافسية للمعمل هي:

١. **إمكانيات المعمل المبحوث**: إن النتائج المحققة في السنوات الأخيرة ممثلة في رقم أعماله ونتيجته، دليل واضح على امتلاك المعمل إمكانيات تسمح له من تحقيق نمو وتطوير لنشاطه، وكما يتضح جليا أن المعمل استطاع تحقيق مستويات إنتاج قياسية عن طريق الاستغلال الكفء لطاقته الإنتاجية، ويمكن تلخيص إمكانيات المعمل المبحوث بما يأتي(*):

أ. امتلاك المعمل لمحاجر قريبة لتموين العملية الإنتاجية.

ب. موقع جغرافي مناسب.

ت. إنتاج الأسمنت العادي بجودة عالية على وفق المعايير الدولية.

(*) المصدر: من وثائق وسجلات الشركة.

٢. مكانة المعمل المبحوث في المنطقة الشمالية في الموصل:

تبرز مكانة المعمل عن طريق كمية الإنتاج التي يوفرها، لتغطية جزء معين من الطلب على مادة الأسمنت، والذي يمثل الحصة السوقية للمعمل، يمكن توضيح ذلك بقياس إنتاج المعمل على مستوى إنتاج الشركة العامة للاسمنت الشمالية في الموصل للمدة من ٢٠٠٥-٢٠١١، ويمكن توضيح ذلك باستخدام قانون الحصة السوقية المذكور سابقاً في (منهجية البحث) وكما في الجدول الآتي :

الجدول ١

تطور إنتاج المعمل بالنسبة إلى إنتاج الشركة للمدة من ٢٠٠٥-٢٠١١

السنة / المعمل	٢٠٠٥	٢٠٠٦	٢٠٠٧	٢٠٠٨	٢٠٠٩	٢٠١٠	٢٠١١
إنتاج المعمل	٦٥٠٤٢	١٠٧٢٢٥	١٢٥٢٤٥	١٣٧٣٥٠	١٢٥٣٧٠	١٦٨٠٠٠	١٦٠٠٩٠
إنتاج المنطقة الشمالية	٤٩٥٧٩٥	٦٤١٣٣٩	٧٣٦٣٣٩	٥٥١٦٠٦	٦٧١١٦٦	١١٧٤٨٨٤	١٣٠٤٨٨٩
الحصة السوقية	%١٣,١	%١٦,٧	%١٧	%٢٤,٩	%١٨,٦	%١٤,٢	%١٢,٢

المصدر: إعداد الباحثين وبالاعتماد على وثائق وسجلات الشركة.

يظهر من الجدول السابق أن الحصة السوقية للمعمل شهدت نمواً تدريجياً، فقد بلغت هذه النسبة أقصاها في سنة ٢٠٠٨ فقدرت ٢٤,٩%، لتتراجع هذه النسبة إلى غاية ١٨,٦% في سنة ٢٠٠٩، ثم إلى١٤,٢% في سنة ٢٠١٠، ليصل المعمل إلى أقل نمو في السنوات السبع الماضية لتصل إلى نسبة١٢,٢%، وهذه التراجعات كانت بسبب زيادة استغلال الطاقات غير المستغلة من قبل المعامل الأخرى، واقتحام الشركات الأسمنت التركية للسوق، ومن جهة أخرى التوقفات التي عانى منها المعمل بسبب انقطاع التيار الكهربائي لتصل هذه التوقفات من ٢٥-١٥ يوماً، يتضح مما تقدم أن المعمل المبحوث بعد عام ٢٠٠٨ أصبح يواجه بعض معوقات اكتساب المزايا التنافسية المستدامة سواءً كانت معوقات داخلية أو معوقات خارجية.

ثانياً- تطور الإنتاج في الشركة العامة لأسمنت الشمالية في الموصل للمدة من ٢٠٠٥-٢٠١١ وحساب الحصة السوقية لكافة المعامل:

يمكن بيان تطور الإنتاج في معامل الشركة وبيان الحصة السوقية لكافة المعامل للمدة من ٢٠٠٥-٢٠١١، وذلك باستخدام قانون الحصة السوقية المذكور سابقاً في (منهجية البحث) وكما هو في الجدول الآتي :

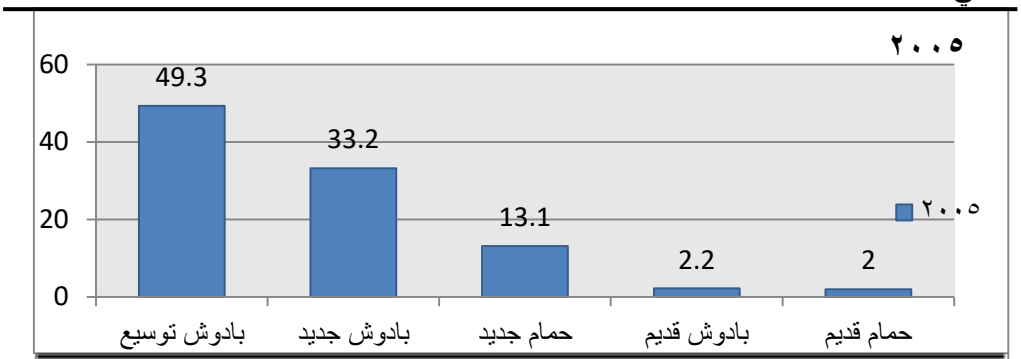
الجدول٢

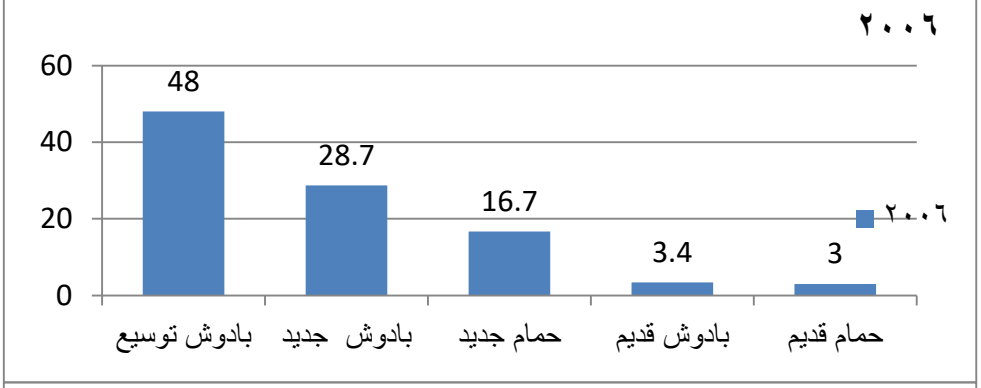
تطور الإنتاج في الشركة للمدة من ٢٠٠٥-٢٠١١/الوحدة(طن)

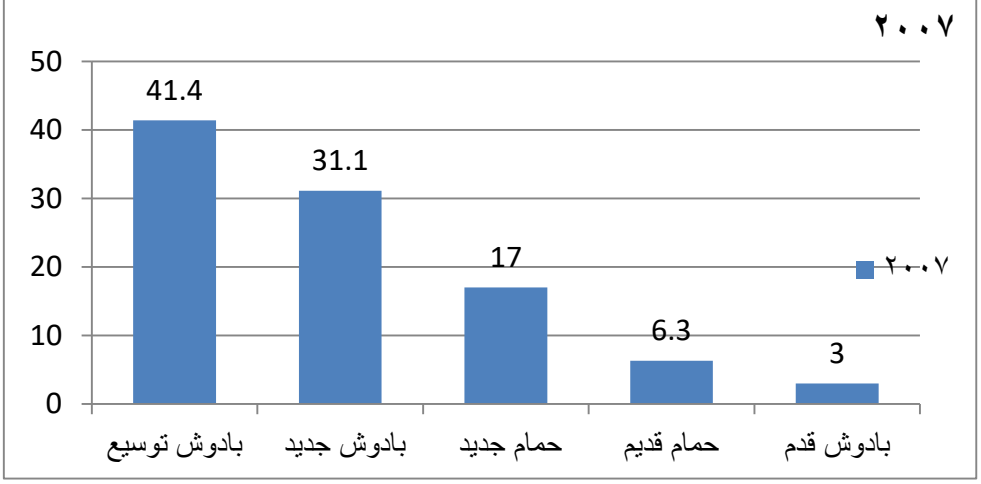
السنة / المعامل	٢٠٠٥	٢٠٠٦	٢٠٠٧	٢٠٠٨	٢٠٠٩	٢٠١٠	٢٠١١
بادوش توسيع	٢٤٤٦٥١	٣٠٧٨٧٧	٣٠٥١٥٨	٢٤٤٨٦٣	٤٢٩٤١٧	٧٠٣٠٧٦	٧٦٨٣٩٥
بادوش جديد	١٦٤٨٢٦	١٨٤١٩١	٢٣٢٢٥٠	١٢٥٦٦١	٦٦٢٥٣	٢٥٩٨٠٢	٣٠١٩٣٤
حمام الجديد	٦٥٠٤٢	١٠٧٢٢٥	١٢٥٢٤٥	١٣٧٣٥٠	١٢٥٣٧٠	١٦٨٠٠٠	١٦٠٠٩٠
حمام القديم	١٠٠٧٦	١٩٦٦٦	٤٧٠١٨	٣٠٤٢٢	٣٢٥٢٦	٢٦٥٣٦	٣٧١٢٥
بادوش القديم	١١١١٠	٢٢٣٧٧	٢٦٦٦٨	١٣٣١٠	١٧٦٠٠	١٧٤٧٠	٣٧٣٤٥
إنتاج الشركة	٤٩٥٧٠٥	٦٤١٣٣٩	٧٣٦٣٣٩	٥٥١٦٠٦	٦٧١١٦٦	١١٧٤٨٨٤	١٣٠٤٨٨٩

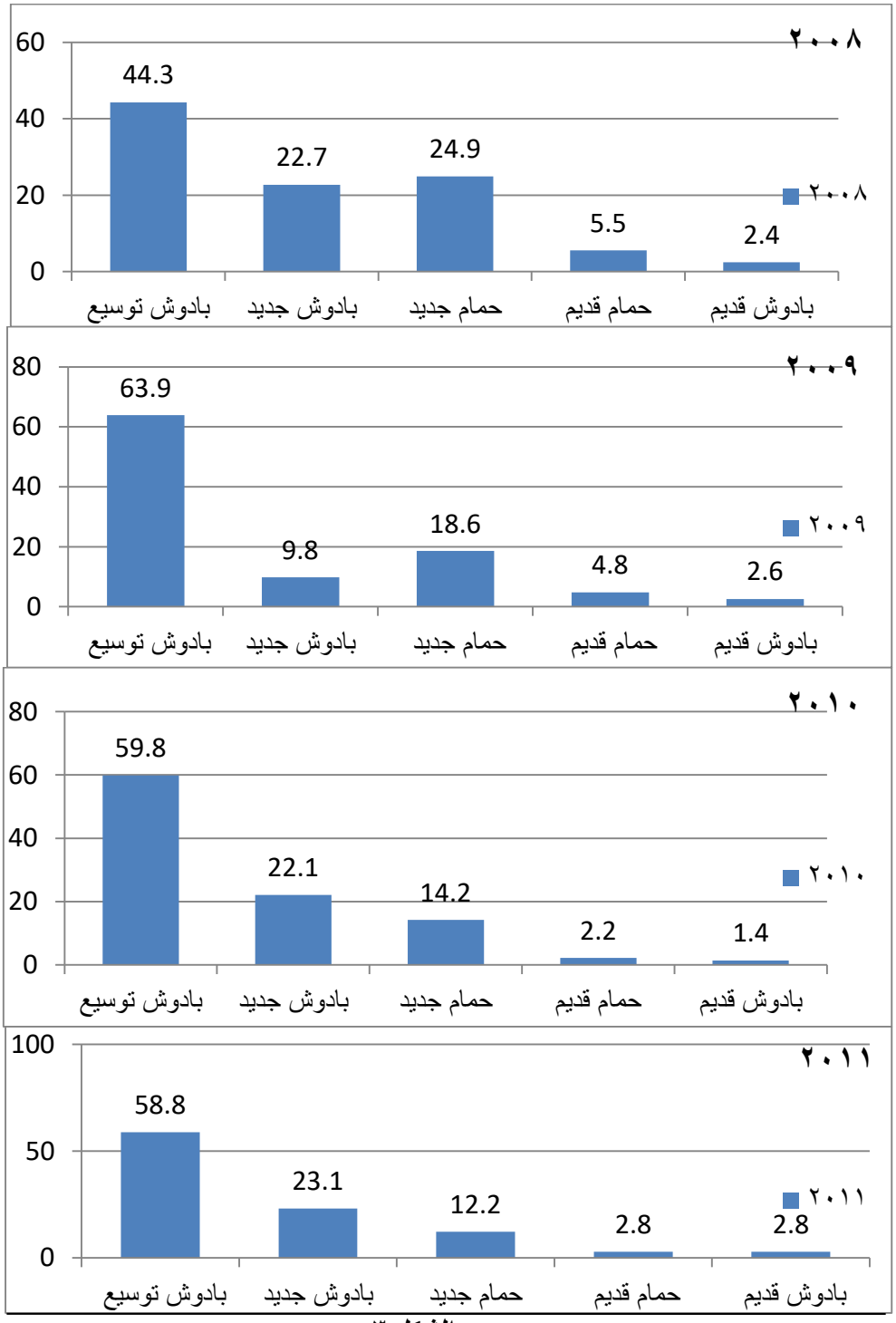
المصدر : إعداد الباحثين وبالاعتماد على وثائق وسجلات الشركة

ويمكن توضيح الحصة السوقية بشكل دقيق من خلال الشكل ٣ الذي يبين كمية الإنتاج لكل معمل والتي تبدأ من ٢٠٠٥-٢٠١١، وكما مبين في الجدول أعلاه، ويمكن توضيح ذلك من الشكل الأتي:









الشكل ٣

الحصة السوقية للمعامل للمدة ٢٠٠٥-٢٠١١

المصدر: إعداد الباحثين .

يتبين من الشكل ٣ أن المعمل المبحوث كانت حصته السوقية ثابتة للمدة من ٢٠٠٥ إلى ٢٠٠٧، فقد ثبت على المركز الثالث، والسبب في ذلك الأحداث التي مر بها البلد (أحداث عام ٢٠٠٣، ولكن استطاع المعمل المبحوث أن يتجاوز هذا المركز في عام ٢٠٠٨ و ٢٠٠٩ ليحصل على المركز الثاني بنسبة ٢٥%، والسبب في ذلك هو تطبيق نظام الجودة (الايزو) والتحسينات التي قام بها المعمل، وبعدها شهد المعمل المبحوث تراجعاً ليصل الى١٢% في ٢٠١١ وهي النسبة الأقل في السنوات السابقة، والسبب في ذلك هو التوقفات التي عانى منها المعمل المبحوث بسبب انقطاع التيار الكهربائي والصيانة، فضلاً عن عمليات التشغيل الداخلية التي تتسم بالضعف. يتضح مما تقدم أن المعمل المبحوث يواجه منافسة قوية من شركات محلية، كما يتضح أيضاً أن المعمل المبحوث يعاني من بعض نقاط الضعف الداخلية متمثلة بكثرة عطلات المكائن، وكذلك يعاني من تهديدات (البيئة العامة)، مما يعني وجود معوقات اكتساب المزايا التنافسية المستدامة في المعمل المبحوث.

ثالثا- تحليل القوى التنافسية في معمل أسمنت حمام العليل الجديد

تتمثل القوى التنافس في خمسة عناصر: تهديدات الداخلين الجدد، وتهديدات المنتجات البديلة، و قوة تفاوض الزبائن، وقوة تفاوض الموردين، وأخيراً شدة المنافسة في القطاع، سنحاول تحليل هذه القوى في المعمل المبحوث:

١. **تهديدات الداخلين الجدد:** يعد الداخلون الجدد بمثابة تهديد للمعمل، على اعتبار أن لهم رغبة في اقتحام السوق، مما يقودهم إلى الدخول بإمكانيات وقدرات وتجهيزات من الجيل الحديث تؤثر في مردودية القطاع، وتعد شركة أسمنت التركية أحد الداخلين الجدد إلى قطاع الأسمنت، التي قامت بإبرام عقد مع الحكومة باستثمار معمل سنجار.

٢. **تهديد المنتجات البديلة:** تعد مادة الأسمنت أحدى المواد الأولية الممولة لقطاع البناء، فهي كغيرها من المواد لها منتجات بديلة، وتتحقق بدائلها في مادة الزجاج والحديد والألمنيوم التي عادة ما تستخدم في البناء الحديث، إلا أن هذه المواد البديلة لا تشكل تهديدا كبيرا على منتجات المعمل المبحوث، إلا أنها تقلل استعمالها دون الاستغناء عنها.

٣. **قوة تفاوض الزبائن:** يتمثل زبائن المعمل المبحوث في المؤسسات التي تنشط في قطاع البناء، منها العمومية والخاصة، فتمثل العمومية منها المؤسسات البناء، والخاصة فتتمثل في مقاولي قطاع البناء، إلا أنها لا تشكل تهديدا كبيرا على المعمل باعتبار الطلب الحالي يفوق العرض، إذ تلجأ الدولة لتغطية الطلب عن طريق الاستيراد من الخارج، إلى جانب كون مادة الاسمنت مادة إستراتيجية،إذ تتدخل الدولة لتحديد السعر في المؤسسات العمومية.

٤. **قوة تفاوض الموردين:** يقوم المعمل المبحوث بالاعتماد على الموردين من أجل توفير المواد الأولية المباشرة في صناعة الأسمنت والمواد و المواد الأولية هي :

أ. **مادة الحجر**: يتم الحصول على هذه المادة عن طريق المقاولين، حيث لا يوجد عقد طويل الأجل يربط بين المعمل والمقاولين من اجل توفير المادة، وبهذا فإنها تشكل تهديدا على المعمل ،إذ لا بد على المعمل أن يبحث عن بدائل أخرى لتفادي أي تهديدات قد يشكلها هذا المورد.

ب. **مادة الطين**: يحصل المعمل على هذه المادة عن طريق المقاولين، أيضا لا يوجد عقد طويل الأجل وبذلك فهي تشكل تهديدا على المعمل، لذا يتوجب على المعمل أن يبحث بدائل.

ت. **مادة الجبس**: يتمثل مورد المعمل بهذه المادة عن طريق المقاولين، حيث يتم التعامل مع المقاولين على وفق عقد سنوي، وبهذا فهي لا تشكل تهديدا حاليا على المعمل على الرغم من ضرورة هذه المادة.

ث. مادة النفط الأسود : يتم توفير هذه المادة عن طريق مؤسسات الحكومة، فهي لا تشكل تهديدا على المعمل في الوقت الحالي.

ح. مادة تراب الحديد: يتم توفير هذه المادة عن طريق المقاولين حيث لا يتم التعامل مع المقاولين وفق عقد طويل الأجل، فهي تشكل تهديدا للمعمل في الوقت الحاضر لذا يتوجب على المعمل البحث عن موردين آخرين لتفادي التهديد.

خ. الأكياس الورقية للاسمنت: هناك بديلان أمام المعمل للحصول على هذه الأكياس، البديل الأول إما عن طريق الأسواق المحلية أو يتم شراؤها من سوريا، فهي قد تشكل تهديدا على المعمل في الوقت الحاضر.*

٥. مزاحمة مؤسسات القطاع (شدة المنافسة)

تتألف مؤسسات قطاع الأسمنت في المنطقة الشمالية في الموصل من خمسة معامل تنتمي مجملها إلى الشركة العامة للأسمنت الشمالية، ونوجزها في ما يلي:

أ. معمل سمنت سنجار: الموقع١٠٠كم شمال غرب الموصل ويتألف من خطين للإنتاج وتقدر الطاقة الإنتاجية (٢٩٠٦٤٧) طناً سنويا، والطاقة التصميمية (٦٤٠٠) طن/ يوم.

ب. معمل سمنت بادوش التوسيع: الموقع٢٥كم شمال الموصل، يضم خط إنتاجي واحد، والطاقة الإنتاجية(٧٦٨٣٩٥)طناً سنويا، والطاقة التصميمية (٣٢٠٠) طن/ يوم.

ت. معمل سمنت بادوش الجديد: الموقع٢٥كم شمال الموصل ويضم خطين للإنتاج، والطاقة الإنتاجية للمعمل (٣٠١٩٣٤) طناً سنويا، والطاقة التصميمية (٣٠٠٠) طن/ يوم

ث. معمل سمنت بادوش القديم: الموقع٢٥كم شمال الموصل ويضم خطين للإنتاج، والطاقة الإنتاجية للمعمل (٣٧١٢٥) طناً سنويا، والطاقة التصميمية (٦٠٠) طن/ يوم.

ح. معمل سمنت حمام العليل القديم: الموقع٢٠كم جنوب الموصل ويضم خط إنتاجي واحد، والطاقة الإنتاجية للمعمل (٣٧١٢٥) طناً سنويا، والطاقة التصميمية (٧٥٠) طن.

رابعاً. تقييم أسس بناء واستدامة الميزة التنافسية في المعمل المبحوث

كما مر معنا سابقا أن أسس بناء الميزة التنافسية هي: الفاعلية، الجودة، التجديد، والاستجابة لحاجات العميل .

١.الفاعلية: تتحقق الفاعلية في كمية المدخلات نسبة إلى المخرجات، ولعل أبرز مدخلات العملية الإنتاجية تتمثل بالمواد الأولية واليد العاملة المباشرة، وسنوضح ذلك عن طريق إجراء مقارنة للنتائج المحققة في سنة ٢٠٠٥ والنتائج الخاصة بسنة ٢٠١١، باستخدام قانون الفاعلية المذكور سابقاً في (منهجية البحث)، ويتم ذلك وفق المؤشرات الواردة أدناه في الجدول الآتي :

الجدول ٣

الوفرات المحققة في المواد في سنة٢٠١١ مقارنة ٢٠٠٥

السنة / المعايير	٢٠٠٥	٢٠١١	الفرق بين السنتين
كمية المواد الأولية المستهلكة طن	١٦٩٣٦٠٦	١٧٥٤٣٨٦	+ ٦٠٧٨٠
كمية الإنتاج طن	٦٥٠٤٢	١٦٠٠٩٠	+٩٥٠٤٨
نصيب أنتاج طن واحد من المواد الأولية	%٢٦	%١١	- ١٥
عدد العمال	٢٦٠	٣٩٩	+ ١٣٩
نصيب العامل الواحد من الإنتاج(طن)	٢٥٠,١٦	٤٠١,٢٢	+١٥١,٠٦

المصدر: إعداد الباحثين وبالاعتماد على وثائق وسجلات الشركة.

* **المصدر :** من وثائق وسجلات الشركة

من هذا الجدول يتضح أن المعمل استطاع تقليص نصيب الطن الواحد من المواد الأولية، فقد بلغت ٢٦% لسنة ٢٠٠٥، في حين استطاع أن يصل بنسبة ١١% لنصيب الطن الواحد من المواد الأولية في سنة ٢٠١١، ويرجع السبب في ذلك إلى تطبيق نظام الجودة الشاملة وعمليات التجديد على خط الإنتاج ، وكذلك عمليات الصيانة المناسبة ، وهذا ما يدل على زيادة كفاءة المعمل في استغلال المواد الأولية.كما قام المعمل بزيادة عدد العمال إلى حدود ٣٩٩ عاملاً، بعد ما كان عددهم ٢٦٠ عاملاً، مما أدى إلى زيادة نصيب العامل الواحد بعد ما كان٢٥٠ طناً سنويا لسنة ٢٠٠٥، ليصل إلى ٤٠١ طن سنويا لسنة ٢٠١١

٢. **الجودة**: إن ارتفاع استغلال المواد الأولية يرجع بالأساس إلى جودة العمليات مقارنة بالسنوات الماضية، إذ ان الجودة تؤدي إلى تقليل المعيب من الإنتاج، وكذلك المعيب من المواد، وضبط لزمن الإنتاج وإعمال الصيانة .

٣. **التحديث**: لتحقيق عنصر الجودة يتوجب على المعمل تجديد أصوله، وأنظمته وهيكله، فقد قام المعمل وفي السنوات الثلاث الماضية بترتيب هيكله ليتلاءم مع الاستراتيجيات المنتهجة، وتمكن عن طريقها من تقليص التكاليف البيروقراطية.

٤. **الاستجابة لحاجات العميل:** أن الإنتاج بالجودة المرضية في الوقت المحدد هي تمثيل حقيقي للاستجابة لحاجات العميل، إذ المعمل ينتج الأسمنت بالجودة اللازمة، كما يسعى المعمل لإرضاء زبائنه عن طريق تخفيض زمن الانتظار والإصغاء لانشغالاتهم ومشاكلهم .

خامسا. وصف الإفراد المبحوثين

اتسمت عينة البحث وفقا للبيانات التي قدمها أفرادها من خلال إجاباتهم عن الجزء الاول من استمارة الاستبيان (المعلومات التعريفية) الموضحة في الجدول ٤

الجدول٤

توزيع افراد عينة البحث بعض الخصائص

جنس																			
ذكر				إناث															
التكرار		%		التكرار		%													
٣٠		١٠٠		٠		٠													
الفئات العمرية																			
٣٠-١٢				٤٠-٣١				٥٠-٤١				٥١- فأكثر							
ت		%		ت		%		ت		%		ت		%					
٤		١٣،٣		١٥		٥٠		٤		١٣،٣		٧		٢٣،٣					
التحصيل الدراسي																			
ماجستير				بكالوريوس								الدبلوم							
ت		%		ت		%						ت		%					
١		٣،٣		٢٠		٦٦،٦						٩		٣٠					
مدة الخدمة																			
٥-١				١٠-٦				١٥-١١				٢٠-١٦				٢٥-٢١		٢٦- فأكثر	
ت		%		ت		%		ت		%		ت		%		ت		%	
٣		١٠		١١		٣٦،٦		٨		٢٦،٦		٣		١٠		٢		٣	
الوظيفة الحالية																			
مدير إدارة				مدير قسم				مسؤول شعبة				مهندس				ولاحظ			
ت		%		ت		%		ت		%		ت		%		ت		%	
١		٣،٣		٥		١٦،٦		٧		٢٣،٣		٦		٢٠		٧		٢٣،٣	

محاسب				مدقق				أمين مخزن			
ت		%		ت		%		ت		%	
٢		٦،٦		١		٣،٣		١		٣،٣	

المصدر : إعداد الباحثين بالاعتماد على استمارة لاستبيان

سادساً- وصف متغيرات البحث

تعرض هذه الفقرة وصفا وتشخيصا لأبعاد البحث المتمثلة (بنقاط الضعف، وقوة المساومة عند المجهزين، وقوة المساومة عند الزبائن، وتهديدات البيئة العامة)، اذ تم ترميز هذه المتغيرات وتصنيفها بهدف معالجتها ابتداء من التحليل الأولي للبيانات المتعلقة بمتغيرات البحث مستخدمين التوزيعات التكرارية والنسب المئوية والأوساط الحسابية والانحرافات المعيارية ولكل متغيرات البحث.

١. بُعد نقاط الضعف (المعوقات الداخلية): تشير معطيات الجدول ٥ إلى التوزيعات التكرارية والنسب المئوية والأوساط الحسابية والانحرافات المعيارية للإجابات تجاه الفقرات (X_9-X_1) الخاصة ببُعد نقاط الضعف، إذ تشير النسب إلى إن ٥٣,٦% من الإفراد المبحوثين متفقون على هذه الفقرات مقابل ٢٧,٣% منهم غير متفقين و١٨,٨%منهم محايدون في الإجابة على هذا البُعد، وجاء ذلك بوسط حسابي ٣,٣٧ وانحراف معياري ١,٠ ومن خلال متابعة مدى إسهام كل فقرة في اغناء هذا البُعد تبين ان ابرز الفقرات هي الفقرة (X_8) (هناك نقص في معدل الأجور و الحوافز الممنوحة للعاملين) بنسبة ٨٦,٦% منهم يتفقون على الفقرة بوسط حسابي ٤,٢٠ وانحراف معياري ٠,٩، مما يدل على ان العينة المبحوثة تعاني من ضعف الأجور في العمل .

الجدول٥

التوزيع التكراري والنسب المئوية والوسط الحسابي والانحرافات المعيارية للبُعد نقاط الضعف

الفقرة	اتفق بشدة		اتفق		محايد		لا اتفق		لا اتفق بشدة		وسط حسابي	انحراف معياري
	ت	%	ت	%	ت	%	ت	%	ت	%		
X_1	٤	١٣,٣	١٧	٥٦,٧	٤	١٣,٣	٤	١٣,٣	١	٣,٣	٣,٦٣	٠,٩
X_2	٨	٢٦,٧	١٢	٤٠,٠	١	٣,٣	٩	٣٠,٠	--	---	٣,٦٣	١,١
X_3	٢	٦,٧	١٢	٤٠,٠	١٣	٤٣,٣	٢	٦,٧	١	٣,٣	٣,٤٠	٠,٨
X_4	٢	٦,٧	٧	٢٣,٣	٣	١٠,٠	١٣	٤٣,٣	٥	١٦,٧	٢,٦٠	١,٢
X_5	٦	٢٠,٠	٧	٢٣,٣	٥	١٦,٧	٩	٣٠,٠	٣	١٠,٠	٣,١٣	١,٣
X_6	١	٣,٣	١٣	٤٣,٣	١٠	٣٣,٣	٥	١٦,٧	١	٣,٣	٣,٢٦	٠,٩
X_7	٧	٢٣,٣	١٣	٤٣,٣	٤	١٣,٣	٤	١٣,٣	٢	٦,٧	٣,٦٣	١,١
X_8	١٣	٤٣,٣	١٣	٤٣,٣	١	٣,٣	٣	١٠,٠	--	---	٤,٢٠	٠,٩
X_9	٦	٢٠,٠	٢	٦,٧	١٠	٣٣,٣	٧	٢٣,٣	٥	١٦,٧	٢,٩٠	١,٣
الكلي		١٨,١		٣٥,٥		١٨,٨		٢٠,٧		٦,٦	٣,٣٧	١,٠

المصدر: إعداد الباحثين

٢.المعوقات الخارجية

أ. بُعد قوة المساومة عند المجهزين: تشير معطيات الجدول ٦ إلى التوزيعات التكرارية والنسب المئوية والأوساط الحسابية والانحرافات المعيارية للإجابات تجاه الفقرات (X_{16}-X_{10}) الخاصة ببُعد قوة المساومة عند المجهزين، إذ تشير النسب إلى إن (٤٦,٨%) من إفراد العينة متفقون، و(٢٩%) منهم محايدون و(٢٠,٩%) منهم غير متفقين في الإجابة على هذا البُعد، وجاء ذلك بوسط حسابي (٢,٤٦) وانحراف معياري (٠,٩) ومن خلال متابعة مدى إسهام كل فقرة في أغناء هذا البُعد تبين ان الفقرات هي الفقرة (X_{11}) (تتعامل الشركة مع مجهزين محددين مفضلين حفاظا على استدامة العلاقة معهم) بنسبة (٦٦,٦%) متفقين على هذه الفقرة وبوسط حسابي (٣,٩٠) وانحراف معياري (١,٠)، و جاءت الفقرة (X_{12}) بالمرتبة الثانية بنسبة اتفاق (٧٠%) على الفقرة (يمتلك المجهزين القدرة على التحول إلى منافس أخر مباشر للشركة) وبوسط

حسابي (٣,٨٠) وانحراف معياري(١,١) ومن النتائج أعلاه نستنتج ان المجهزون يشكلون تهديداً خطيراً على المعمل المبحوث.

الجدول٦

التوزيع التكراري والنسب المئوية والوسط الحسابي والانحرافات المعيارية للبُعد (قوة المساومة عند المجهزين)

الفقرة	اتفق بشدة		اتفق		محايد		لا اتفق		لا اتفق بشدة		وسط حسابي	انحراف معياري
	ت	%	ت	%	ت	%	ت	%	ت	%		
X_{10}	٧	٢٣,٣	١٣	٤٣,٣	٥	١٦,٧	٥	١٦,٧	--	---	٣,٧٣	١,٠
X_{11}	١١	٣٦,٧	٩	٣٠,٠	٦	٢٠,٠	٤	١٣,٣	--	---	٣,٩٠	١,٠
X_{12}	١٠	٣٣,٣	١١	٣٦,٧	٦	٢٠,٠	١	٣,٣	٢	٦,٧	٣,٨٦	١,١
X_{13}	٤	١٣,٣	٣	١٠,٠	١٩	٦٣,٣	٤	١٣,٣	--	---	٣,٢٣	٠,٨
X_{14}	٣	١٠,٠	٨	٢٦,٧	١٣	٤٣,٣	٥	١٦,٧	١	٣,٣	٣,٢٣	٠,٩
X_{15}	---	---	١٣	٤٣,٣	٥	١٦,٧	١١	٣٦,٧	١	٣,٣	٣,٠٠	٠,٩
X_{16}	٧	٢٣,٣	٦	٢٠,٠	٧	٢٣,٣	٨	٢٦,٧	٢	٦,٧	٣,٢٦	١,٢
الكلي		١٦,٨		٣٠		٢٩		١٨,١		٢,٨	٢,٤٦٢	٠,٩

المصدر: إعداد الباحثين

ب. قوة المساومة عند الزبائن: تشير معطيات الجدول ٧ إلى التوزيعات التكرارية والنسب المئوية والأوساط الحسابية والانحرافات المعيارية للإجابات تجاه الفقرات (X_{22}-X_{17}) الخاصة ببُعد قوة مساومة عند الزبائن، إذ تشير النتائج إلى إن ٤٧,٧% من إفراد العينة متفقين على الفقرات الخاصة بهذا البُعد، مقابل ٤١% منهم غير متفقون على هذه الفقرات وبإجابات محايدة بلغت ٢٠,٥% وبوسط حسابي ٢,٨٨ وانحراف معياري ١,١ ومن خلال متابعة مدى اسهام الفقرات في اغناء هذه البُعد تبين ان الفقرة X_{21} (تتأثر ربحية الشركة بالقوة الشرائية للزبون) بوسط حسابي ٣,١٠ وانحراف معياري ١,٢، وجاءت في المرتبة الثانية الفقرة X_{22} (يتمتع الزبون بقوة تأثير فعالة في الشركة من خلال كمية المشتريات) وبوسط حسابي ٣,٠٣ وانحراف معياري ١,٢ مما يدل على إن القوة الشرائية للزبون تتمتع بقوة تأثير فعالة في المعمل وبالتالي تمثل فرصة جيدة للمعمل.

الجدول٧

التوزيع التكراري والنسب المئوية والوسط الحسابي والانحرافات المعيارية للبعد الأول (قوة المساومة عند الزبائن)

الفقرة	اتفق بشدة		اتفق		محايد		لا اتفق		لا اتفق بشدة		وسط حسابي	انحراف معياري
	ت	%	ت	%	ت	%	ت	%	ت	%		
X_{17}	١	٣,٣	١١	٣٦,٧	٤	١٣,٣	١٢	٤٠,٠	٢	٦,٧	٢,٩٠	١,٠
X_{18}	٢	٦,٧	٩	٣٠,٠	٨	٢٦,٧	٦	٢٠,٠	٥	١٦,٧	٢,٩٠	١,٢
X_{19}	٢	٦,٧	٥	١٦,٧	٦	٢٠,٠	٨	٢٦,٧	٩	٣٠,٠	٢,٤٣	١,٢
X_{20}	٤	١٣,٣	٨	٢٦,٧	٧	٢٣,٣	٤	١٣,٣	٧	٢٣,٣	٢,٩٣	١,٣
X_{21}	٣	١٠,٠	١١	٣٦,٧	٦	٢٠,٠	٦	٢٠,٠	٤	١٣,٣	٣,١٠	١,٢
X_{22}	٣	١٠,٠	١٠	٣٣,٣	٦	٢٠,٠	٧	٢٣,٣	٤	١٣,٣	٣,٠٣	١,٢
الكلي		٨,٣		٣٤,٤		٢٠,٥		٢٣,٨		١٧,٢	٢,٨٨	١,١

المصدر: إعداد الباحثين

ت. بُعد التهديدات (البيئة العامة): تشير معطيات الجدول ٨ إلى التوزيعات التكرارية والنسب المئوية والأوساط الحسابية والانحرافات المعيارية للإجابات تجاه الفقرات (X_{29}-X_{22}) الخاصة ببُعد التهديدات، اذ تشير النتائج إلى إن ٦١,٨% من إفراد العينة متفقون على الفقرات الخاصة بهذا البُعد، مقابل ٢٤,٢% منهم غير متفقين على تلك الفقرات بإجابات محايدة ١٣,٨% وبوسط حسابي ٣,٦٥ وانحراف معياري ١,٠، ومن خلال متابعة الفقرات وإسهامها في تعزيز البُعد هذا تبين إن الفقرة (X_{24}) (تعاني الشركة من الارتفاع المتزايد في كلف المواد الأولية بصورة عامة) بنسبة(٩٣,٤%) متفقين على هذه الفقرة وبوسط حسابي ٤,٤٠ وانحراف معياري ٠,٦ كما جاءت الفقرة (X_{29}) (تواجه الشركة مشاكل كبيرة في توفير الطاقة المطلوبة للتشغيل سواء كانت كهربائية او غيرها) بنسبة اتفاق ٧٦,٧% وبوسط حسابي ٤,٢٣ وانحراف معياري ١,١ وجاءت الفقرة (X_{23}) (تواجه الشركة منافسة قوية من قبل شركات محلية وأخرى غير محلية) بنسبة اتفاق ٨٣,٣% ووسط حسابي ٤,٢٠ وانحراف معياري ١,٠ من النتائج أعلاه نلاحظ ان المعمل المبحوث يواجه تهديدات خارجية خطيرة متمثلة بالكلف المرتفعة والطاقة الكهربائية فضلا عن منافسة قوية من شركات محلية وأخرى غير محلية.

الجدول٨

التوزيع التكراري والنسب المئوية والوسط الحسابي والانحرافات المعيارية لبُعد التهديدات

الفقرة	اتفق بشدة		اتفق		محايد		لا اتفق		لااتفق بشدة		وسط حسابي	انحراف معياري
	ت	%	ت	%	ت	%	ت	%	ت	%		
X_{23}	١٥	٥٠,٠	١٠	٣٣,٣	٢	٦,٧	٢	٦,٧	١	٣,٣	٤,٢٠٠٠	١,٠
X_{24}	١٤	٤٦,٧	١٤	٤٦,٧	٢	٦,٧	--	---	--	---	٤,٤٠٠٠	٠,٦
X_{25}	٦	٢٠,٠	٤	١٣,٣	٢	٦,٧	١٦	٥٣,٣	٢	٦,٧	٢,٨٦٦٧	١,٣
X_{26}	٤	١٣,٣	١٠	٣٣,٣	٧	٢٣,٣	٨	٢٦,٧	١	٣,٣	٣,٢٦٦٧	١,١
X_{27}	٧	٢٣,٣	١١	٣٦,٧	٤	١٣,٣	٨	٢٦,٧	---	---	٣,٥٦٦٧	١,١
X_{28}	٢	٦,٧	١٠	٣٣,٣	٧	٢٣,٣	١٠	٣٣,٣	١	٣,٣	٣,٠٦٦٧	١,٠
X_{29}	١٨	٦٠,٠	٥	١٦,٧	٥	١٦,٧	---	---	٢	٦,٧	٤,٢٣٣٣	١,١
الكلي		٣١,٤		٣٠,٤		١٣,٨		٢٠,٩		٣,٣	٣,٦٥٧	١,٠

المصدر: إعداد الباحثين

سابعاً- اختبار فرضيات البحث

أ. اختبار الفرضية الأولى: لقد تم الاعتماد على المتوسطات الحسابية في تحديد مدى توافر متغيرات البحث في المعمل المبحوث عن طريق مقارنة الوسط الحسابي لكل متغير مع متوسط الأوساط الحسابية لجميع المتغيرات، إذ أن متوسط الأوساط يكون أكثر دقة من المتوسط الحسابي العام وكما في الجدول ٩:

الجدول ٩

الوسط الحسابي لكل متغير ومقارنته مع متوسط الأوساط الحسابية للمتغيرات

المتغيرات	الوسط الحسابي للبعد	متوسط الأوساط الحسابية للمتغيرات	متوافر	غير متوافر
نقاط الضعف	٣,٣٧٨	٣,٣٤٥	✓	
قوة المساومة عند المجهزين	٣,٤٦٢	٣,٣٤٥	✓	
قوة المساومة عند الزبائن	٢,٨٨٣	٣,٣٤٥		✓
التهديدات	٣,٦٥٧	٣,٣٤٥	✓	
الكلي	٣,٣٤٥	٣,٣٤٥		

الجدول من أعداد الباحثين

١. **نقاط الضعف:** وفيما يخص نقاط الضعف يتضح من الجدول ٩ تجاوز الوسط الحسابي لهذا البعد متوسط الأوساط لجميع الإبعاد، مما يعني توافر نقاط الضعف في المعمل المبحوث
٢. **قوة المساومة عند المجهزين:** أما فيما يخص قوة المساومة عند المجهزين فيشير الجدول ٩ إلى أن الوسط الحسابي لهذا البعد قد تجاوز متوسط الأوساط، مما يعني توافر قوة المساومة عند المجهزين في المعمل المبحوث.
٣. **قوة المساومة عند الزبائن:** إن الوسط الحسابي لقوة المساومة عند الزبائن وكما هو موضح في الجدول ٩، اقل من متوسط الأوساط الحسابية للأبعاد، مما يدل على عدم توافر قوة المساومة عند الزبائن في المعمل المبحوث.
٤. **التهديدات:** يشير الوسط الحسابي للتهديدات البيئة العامة وكما هو موضح في الجدول ٩ إلى انه قد تجاوز متوسط الأوساط مما يعني توافر تهديدات البيئة العامة في المعمل المبحوث. بناءً على ما تقدم تتضح صحة الفرضية الرئيسة الثانية بتوافر عدد من أبعاد معوقات اكتساب الميزة التنافسية في المعمل المبحوث فقد أظهرت نتائج التحليل أن هناك ثلاثة أبعاد متوافرة وبعداً واحداً غير متوافر.

ب. **اختبار الفرضية الثانية:** بهدف التعرف على طبيعة واتجاه علاقات الارتباط بين متغيرات البحث على مستوى هذا المعمل، فان الجدول ١٠ يشير الى هذه العلاقة وبذلك تحققت الفرضية الثانية:

الجدول ١٠

علاقة الارتباط بين متغيرات البحث

	Y_1	Y_2	Y_3	Y_4
Y_1	١,٠٠			
Y_2	*٠,٣٩٤	١,٠٠		
Y_3	**٥٨٤-.٠	٣٣١-.٠	١,٠٠	
Y_4	٠,٢٠٨	٠,١٥٤	٠,٠١٦	١,٠٠

** Correlation is significant at the 0.01 level (2-tailed).

ولأجل توضيح علاقات الارتباط بين متغيرات البحث، فقد تم تحليل علاقات الارتباط بشكل منفرد وكما يأتي:

١. **نقاط الضعف:** يشير الجدول ١٠ إلى وجود علاقة ارتباط معنوية بين نقاط الضعف وقوة المساومة عند المجهزين، فقد بلغت قيمة معامل الارتباط (*٠,٣٩٤)، وترتبط نقاط الضعف بقوة المساومة عند الزبائن بعلاقة ارتباط معنوية جداً، فقد بلغت قيمة الارتباط (**٠. ٥٨٤-)،في حين لا توجد علاقة ارتباط معنوية بين نقاط الضعف تهديدات البيئة الخارجية و بلغت قيمة الارتباط (٠,٢٠٨).
٢. **قوة المساومة عند المجهزين:** لا توجد هناك علاقة ارتباط معنوية بين قوة المساومة عند المجهزين و قوة المساومة عند الزبائن، فقد بلغت قيمة معامل الارتباط (٠. ٣٣١-)، كما لا توجد علاقة ارتباط بين هذا البعد وتهديدات البيئة الخارجية، فقد بلغت قيمة الارتباط (٠,١٥٤)، وكما هو واضح في الجدول ١٠ .
٣. **قوة المساومة عند الزبائن:** أما قوة المساومة عند الزبائن فانه كما هو موضح في الجدول ١٠ لاتوجد علاقة ارتباط بين هذا البعد وتهديدات البيئة الخارجية حيث بلغت قيمة الارتباط (٠,٠١٦).

٤. **تهديدات (البيئة العامة):** وفيما يخص التهديدات فانه من الجدول ١٠ والتوضيح المقدم في شرح علاقة ارتباط بين المتغيرات المذكور آنفاً يظهر أنه لا يرتبط بعلاقة ارتباط معنوية مع كافة المتغيرات.

الاستنتاجات والمقترحات

أولاً- الاستنتاجات

١. تقل أهمية تمييز المنتج في صناعة الأسمنت نظراً لكون شركات الاسمنت ملزمة بالإنتاج وفق المواصفات، مما يزيد من أهمية عنصر التكلفة في تحقيق الميزة التنافسية المستدامة.
٢. يعد عنصر الجودة ذا أهمية بالغة في صناعة الأسمنت، بوصفه مادة أولية إستراتيجية في قطاع البناء، وأي إخلال في هذا العنصر يؤدي إلى نتائج وخيمة.
٣. أظهرت النتائج توافر مجموعة من المعوقات التي يعاني منها المعمل المبحوث، والمتمثلة بقوة المساومة عند المجهزين، ونقاط الضعف لدى المعمل فضلاً عن التهديدات (البيئة العامة).
٤. كشفت نتائج التحليل لمتغيرات الدراسة عن تشخيص الإفراد المبحوثين لمجموعة من التهديدات التي يواجهها المعمل، وتمثلت في تهديدات البيئة العامة وكان أهم هذه التهديدات هو المنافسة القوية التي يواجهها المعمل من شركات محلية وأخرى غير محلية.
٥. أظهرت نتائج التحليل وجود علاقة ارتباط بين معظم متغيرات البحث في المعمل وكما يأتي:
   أ. هناك علاقة ارتباط معنوية بين نقاط الضعف وقوة المساومة عند المجهزين.
   ب. هناك علاقة ارتباط معنوية بين نقاط الضعف وتهديدات البيئة العامة.
٦. ثبت توافر بعض أبعاد معوقات اكتساب الميزة التنافسية المستدامة في معمل سمنت حمام العليل الجديد والمتمثلة بنقاط الضعف لدى المعمل وقوة المساومة عند المجهزين وتهديدات البيئة العامة.

ثانياً. المقترحات

وبناء على الاستنتاجات السابقة يمكن الخروج بالتوصيات الآتية :

١. الاهتمام الخاص بالبيئة الخارجية عن طريق متابعة كل التحولات الطارئة عليها، لدراستها ثم التكيف والتعايش معها.
٢. دراسة إمكانية توسيع الإنتاج عن طريق تدعيم المصنع بخط إنتاج حديث، وكذلك دراسة إمكانية توسيع النشاط لإنتاج بعض أصناف الرمل.
٣. الاهتمام بدراسة معوقات اكتساب الميزة التنافسية بغية تخفيضها، ومحاولة تحليلها بغية تدعيم الميزة التنافسية المستدامة
٤. بات من الضروري للمعمل المبحوث تطبيق التحليل البيئي على أسس علمية صحيحة، بما يسهم في توليد معرفة مستقبلية بالمتغيرات المتوقعة في البيئة بوصفة أداة رئيسة في عملية التخطيط الاستراتيجي، بعيدا عن النظرة القائمة على الاجتهادات الشخصية والتحليل السطحي من إدارة المعمل المبحوث.
٥. العمل على مواجهة التهديدات التي أفرزتها عملية تحليل البيئة الخارجية (البيئة العامة) أو الحد من تأثيرها، خاصة فيما يتعلق بدخول منافسين جدد إلى السوق، وبما يسهم في زيادة الضغوط التنافسية.
٦. يفترض أن يقوم المعمل المبحوث بالعمل على امتلاك المعرفة الإستراتيجية بكافة الجوانب البيئية الداخلية والخارجية منها، وبما يرسم توجهاتها الإستراتيجية.

٧. ينبغي على المعمل المبحوث إعطاء أهمية متوازنة للمعوقات الداخلية والمعوقات الخارجية للوصول إلى عملية مواءمة ناجحة بين معطيات كليهما، وبما يمكنها من تحديد توجهاتها الإستراتيجية.

المصادر

أولاً- المصادر باللغة العربية

١. أبو الفحم، زياد، ٢٠٠٩، دور المشاريع الصغيرة في مكافحة الفقر والبطالة في العالم العربي، الطبعة الأولى، مطابع الدار العربية للعلوم والنشر، بيروت، لبنان.
٢. الجادر، سهير عادل، ٢٠٠٧، العلاقة بين التحليل الاستراتيجي وإستراتيجية التحالف واثرهما في الاداء المنظمي، اطروحة دكتوراه، غير منشورة، كلية الادارة والاقتصاد، جامعة بغداد.
٣. جودة، محفوظ احمد، ٢٠٠٦، إدارة الجودة الشاملة مفاهيم وتطبيقات، الطبعة الثانية، دار وائل للنشر، عمان، الأردن.
٤. الدوري، زكريا مطلك، وبو سالم، ابوبكر احمد، ٢٠١١، ارس المال الفكري كمدخل لتحقيق الميزة التنافسية المستدامة، المؤتمر الدولي الخامس، تحت شعار (رأس المال الفكري في منظمات الإعمال العربية في الاقتصاديات الحديثة)، للفترة من ١٣- ١٤ ديسمبر – ٢٠١١، جامعة الشلف.
٥. الديوجي، أبي سعيد، ١٩٩٩، إدارة التسويق، الطبعة الثانية، الدار الجامعية للطباعة والنشر
٦. شارلزهل، وجارينت جونز، ٢٠٠٨، الإدارة الإستراتيجية – مدخل متكامل، ترجمة محمد سيد احمد، وإسماعيل علي بسيوني، دار المريخ للنشر، الرياض، السعودية.
٧. الشركة العامة للسمنت الشمالية / الوحدة المالية / سجلات الإنتاج ٢٠٠٥-٢٠١١
٨. الطلحي، عمر عبدالنبي، ٢٠١١، دور إدارة الجودة الشاملة في خلق الميزة التنافسية للمنظمات التقليدية، مجلة المكتبات والمعلومات، العدد السادس، طرابلس، ليبيا.
٩. العاني، علي فائق جميل، ٢٠٠٤، دور إدارة المعرفة في تحقيق الميزة التنافسية، "رسالة ماجستير، غير منشور، كلية الادارة والاقتصاد – جامعة بغداد.
١٠. معمل سمنت حمام العليل الجديد / الوحدة المالية / سجلات الإنتاج / ٢٠٠٥- ٢٠١١
١١. منور، وصليحة، ٢٠١١، رأس المال الفكري وأثره على الإبداع والتفوق المؤسسي في ظل الاعمال العربية في الاقتصاديات الحديثة، للفترة من ١٣- ١٤ ديسمبر – ٢٠١١، جامعة الشلف.

ثانياً. المصادر باللغة الأنكليزية

1. Adams,Garry L.and Lamont, Bruce T.,(2003)," Knowledge Management Systems and Developing Sustainable Competitive Advantage", journal of competitive intelligence and management, Vol.1,No.3,
2. John ,Thompson L., (1994),Strategic management Awareness and change_, 2nd, Ed. Chapman –Mall, Pub
3. Johnson, G. and Scholes, K., (1999) , Exploring Corporate Strategy Text and Cases, 5th ed., Prentice-Hall, New York
4. Lynch, Richard,and Baines, Paul, (2004), strategy Development in UK Higher Education Towards resource-based competitive advantage, Journal_of Higher Education Policy and Management, Vol.26, No.2 July P.171.
5. Mazzaroi,Tim J.and Norman,Geoffery S.,(1999)," Sustainable Competitive advantage for Educational Institution: a Suggested Model"_London UK
6. Pearce, J. A., Robinson, Jr., and Richard, B., (1999) ,Strategic_Management: Formulation, Implementation and Control, Illinois, Irwin.
7. Thompson, Arther J., and Strickland, A. J., (1996), Strategic management;concepts and cases,9th ed.,Richard Irwin publishing.