

استخدام مبادئ الادارة لفايول في تنفيذ استراتيجيات بورتر التنافسية: بحث استطلاعي في شركة الصناعات الكهربائية/الوزيرية

أ. د. صلاح الدين عواد الكبيسي/ كلية الادارة والاقتصاد/جامعة بغداد/إدارة الأعمال
أ. م. د. فضيلة سلمان داود/ كلية الادارة والاقتصاد/جامعة بغداد/إدارة الأعمال

المستخلص:

يهدف هذا البحث الى مراجعة فكرية لاهم رواد الفكر الاداري والاستراتيجي وهم كل من (هنري فايول وميشيل بورتر) اللذان قدما الكثير من الافكار التي ساعدت المجتمعات في النهوض والتقدم باقتصادياتها عبر التأسيس لسبل نجاح منظمات الاعمال فيها، وقد رسم الادب النظري حدودا مشتركة في مساهمات (فايول) الفلسفية وبين تطبيقات (بورتر) التي عكسها باستراتيجيات الثلاث (قيادة الكلفة، التمايز، والتركيز) لذا استعرض البحث كيفية تطبيق واستخدام مبادئ فايول في تنفيذ الاستراتيجيات التنافسية لبورتر، وينطلق من مشكلة ((ما مدى انعكاس مبادئ (فايول) الاربعة عشر في استراتيجيات (بورتر) التنافسية))، وقد تم تصميم استبانته وزعت على عينة حجمها (٧٧) شخص على كافة المستويات الادارية في شركة الصناعات الكهربائية، وقد توصل البحث وجود تأثير كبير جدا بين مبادئ فايول بشكل منفرد في الاستراتيجيات التنافسية عند مستوى معنوية (٠,٠١)، وهذا يسهم في تحقيق الميزة التنافسية والتفوق والنجاح الاستراتيجي من خلال اتباع شركة الصناعات الكهربائية المبادئ وتطبيقها عند اختيار اي من استراتيجيات بورتر التنافسية..

المصطلحات الرئيسية للبحث: مبادئ فايول- استراتيجيات بورتر - الاستراتيجيات التنافسية-

التنافس .



مجلة العلوم
الاقتصادية والإدارية
المجلد ٢١ العدد ٨٢
الصفحات ١٩٦-٢٣٧



المقدمة:

عرف الإنسان الإدارة ومارسها عملياً منذ وجوده على وجه الأرض، فلا بد لكل عمل يقوم به فرد أو جماعة من التخطيط، ولا بد للجماعة من التنظيم اذ يعرف كل فرد واجباته نحو الجماعة، كما لا بد للجماعة من رئيس يسوسها ويرعى شؤونها، وترجع إليه الجماعة في اتخاذ قراراتها لتحقيق أهدافها المشتركة. كما لا يمكن أن تقوم دول وإمبراطوريات وتتوسع وتعيش رداً من الزمن دون أن يتقدم ذلك فكر إداري يضمن لها الاستمرار والامتداد وبناء الحضارات وازدهارها. لذا يهدف هذا البحث الى مراجعة فكرية لاهم رواد الفكر الاداري والاستراتيجي وهم كل من (هنري فايول وميشيل بورتر) اللذان قدما الكثير من الافكار ساعدت الدول في النهوض والتقدم باقتصادياتها.

لذا يعد هنري فايول (Hanry fayol) من رواد نظرية التقسيم الاداري ومن اهم الرواد في المدرسة التقليدية للتنظيم ومن الذين قدموا اسهامات حول ديناميكية التقسيم وقد كانت مساهمته جعلته من الممكن النظر للتنظيم على انه كيان اعتباري يسهم في النمو والتعاظم، وان كانت افكار فايول تلتزم بمبادئ المدرسة التقليدية مثل (وحدة الامر ووحدة القيادة والسلطة والمسؤولية وغيرها)، الا انه تمتلك هذه المدرسة الكثير من فرص التطبيق، اذ ان النظريات الاخرى ركزت على الجوانب الانتاجية والفنية لكن (فايول) دعا الى الاهتمام بالجوانب الإدارية وقد شارك في صياغة مبادئ المدرسة الكلاسيكية للتنظيم ومنها ضرورة ان يعلم قيمة كل بديل والنتيجة المتوقعة لتطبيقية، وانه يمتلك معلومات عن البيئة المحيطة والتغيير فيها، لكن فايول لم يستطع توضيح دور المدير في التنسيق بين العوامل البيئية. وقد جاءت اسهامات (بورتر) في نموذجة ليؤكد ان عملية القرار هي عملية مشاركة وان دور المدير واضح للعاملين في تقديم المعلومات وتوضيحها في صياغة البدائل الاستراتيجية وفي المفاضلة بينها والاختيار بينها. وانطلاقاً من هذا حاول الباحثان إظهار طبيعة انعكاس مبادئ في النموذج الذي اقترحه (بورتر).

تضمن البحث اربعة محاور انصرف الاول لعرض المنهجية والدراسات السابقة اما الثاني المتضمن الاطار النظري والثالث للجانب العملي اما المحور الرابع فقد عرض اهم النتائج وتوصيات البحث.



المحور الأول (منهجية البحث)

أولاً : مشكلة البحث

شارك فايول في صياغة مبادئ المدرسة الكلاسيكية للإدارة ومنها ان الانسان يعلم قيمة كل بديل والنتيجة المتوقعة لتطبيقه ويمتلك معلومات عن البيئة الخارجية وبيئة العمليات الداخلية والاهداف الخاصة بالجهاز الاداري ، لكن (بورتر) قدم اسهاماته منطلق من قدرة هذا التنسيق لرسم الاستراتيجية التنافسية التي تأتي بها ، وقد رسم الادب النظري حدودا مشتركة في اسهامات (فايول) الفلسفية وبين تطبيقات (بورتر) التي عكسها بأستراتيجيات الثلاث (قيادة الكلفة، التمايز، والتركيز) ، ورغم ان الاثنان التقوا في الكثير من النقاط لكن هناك منطلقات متباينة مثلا انها عند(فايول) تهدف الى التأكد من مدى التزام العاملين بالقوانين والتعليمات ومدى ملائمتها بقصد تحديد العقاب والثواب ، لكن (بورتر) يرى ان الرقابة والمتابعة تعني نقل معلومات دقيقة عن عمليات تنفيذ القرارات الادارية، وان (فايول) يرى مهمة اتخاذ القرارات ورسم السياسات من واجبات القيادة ، اما العاملون فواجبهم التنفيذ، في حين (بورتر) يدعو للمشاركة في اتخاذ القرارات وتتجسد مشاركتهم في تقديم المعلومات وتوظيفها في صياغة البدائل الاستراتيجية والمفاضلة بين البدائل والاختيار بينها ، ورغم هذا التباين فيما بينهما، الا ان هناك ضرورة للبحث فيما اذا قد وظفت او عكست المبادئ التي قدمها (فايول) في الستراتيجيات التنافسية التي قدمها (بورتر) للإجابة عن التساؤلات الآتية:
اولاً: ما مدى انعكاس مبادئ (فايول) الاربعة عشر في استراتيجيات (بورتر) التنافسية.
ثانياً: هل هناك فروق معنوية لمساهمة مبادئ (فايول) في استراتيجيات (بورتر) التنافسية؟.

ثانياً: اهمية البحث

تبدو اهمية البحث جلية في جانبين : الاول علمي نظري ، يتمثل في التأطير النظري بالغ الاهمية يظهر في المحاور الفلسفية لمبادئ (فايول) برؤية معاصرة لاستكشاف مدى مساهمته في استراتيجيات (بورتر) التنافسية ، ومحاولة لإعادة قراءة تلك المبادئ بنظرة استراتيجية معاصرة. والجانب الثاني : يتمثل في محاولة استثارة تفكير المدير العراقي بما يعزز وعيه لأهمية مبادئ نظرية التقسيم الاداري في خياراتهم الاستراتيجية، وفي محاولة ترتيب تلك المبادئ حسب الاهمية النسبية لكل منها في تلك الخيارات وبما يعطي للمدير العراقي بإيلاء تلك المبادئ لأهمية الملائمة لمستوى مساهمة كل منها.

ثالثاً: اهداف البحث.



استخدام مبادئ الإدارة لفايول في تنفيذ استراتيجيات بورتر التنافسية: بحث استطلاعي في شركة الصناعات الكهربائية/الوزيرية

يهدف البحث الى تحقيق الاهداف الاتية:

- ١- مناقشة مبادئ (فايول) مناقشة فلسفية معاصرة لاستكشاف ارتباطاتها في واحدة من اهم المتغيرات التي تطمح اليها اي منظمة اعمال الان ، الا وهي الاستراتيجيات التنافسية التي تخلق مزايا تنافسية لتلك المنظمات.
- ٢- تحديد مستوى انعكاس كل مبدأ من مبادئ (فايول) في الاستراتيجيات التنافسية في المنظمة العراقية المبحوثة.
- ٣- استكشاف فيما اذا كانت هناك فروق لمساهمة كل مبدأ من مبادئ (فايول) في الاستراتيجيات التنافسية للمنظمة العراقية المبحوثة.

رابعاً: اداة بناء المقياس

لقد تم الاستعانة ببعض المصادر العلمية والادبيات التي تناولت مبادئ فايول واستراتيجيات بورتر التنافسية لبناء مقياس البحث الحالية وبما ينسجم مع بيئة الصناعة العراقية .

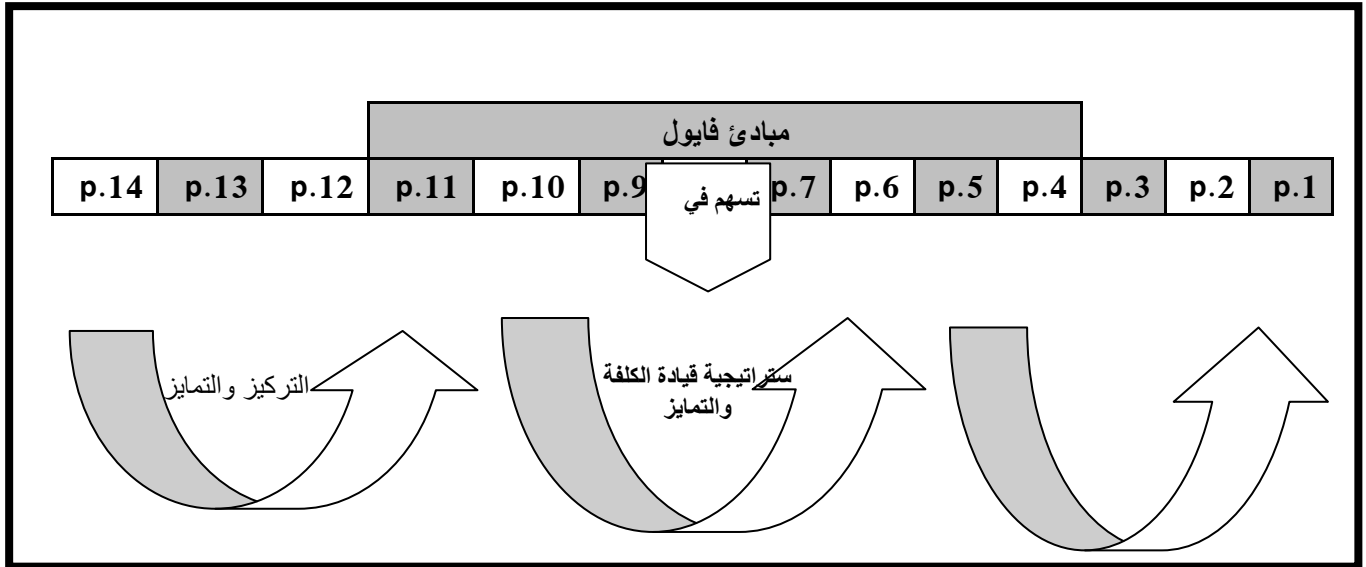
جدول (١) مقياس البحث

المتغير الرئيس	ابعاد البحث	عدد الفقرات	المصدر والسنة
مبادئ فايول	اولاً: التخصص وتقسيم العمل	4	بتصرف بلاعتماد على Yoo, at el :2006 Pryor, at el :2010
	ثانياً: السلطة والمسؤولية	4	
	ثالثاً: النظام والانضباط	4	
	رابعاً: وحدة الامر	4	
	خامساً: وحدة التوجيه	4	
	سادساً: تبعية منفعة الافراد للمنظمة	4	
	سابعاً: المكافأة	4	
	ثامناً: المركزية	4	
	(تاسعاً: خط السلطة) (التدرج	4	
	عاشراً: الأمرة	4	
	حادي عشر: العدالة	4	
	ثاني عشر: الاستقرار في الوظيفة	4	
	ثالث عشر: المبادرة	4	
	رابع عشر: روحية الفريق	4	
استراتيجيات بورتر	ستراتيجية قيادة الكلفة	7	Demirbag , etal ,2010 بتصرف بلاعتماد على
	ستراتيجية التمايز	7	
	ستراتيجية التركيز	7	
	الاجمالي	77	

خامساً: نموذج البحث:

يتكون نموذج البحث من ثلاثة جوانب: الأول يتناول مبادئ الإدارة الـ(١٤) مبدأ، التي جاء بها (هنري فايول) وهي (١) تقسيم العمل، ٢. السلطة والمسؤولية، ٣. الانضباط/ الالتزام من قبل العامل، ٤. وحدة إصدار الأمر، ٥. وحدة التوجيه، ٦. خضوع المصلحة الشخصية للمصلحة العامة، ٧. مبدأ المكافأة والتعويض، ٨. المركزية، ٩. تدرج السلطة – التسلسل الهرمي، ١٠. النظام، ١١. المساواة في المعاملة، ١٢. الاستقرار الوظيفي، ١٣. المبادرة والمبادرة، ١٤. التعاون أو روح الفريق) ، اما الجانب الثاني فقد تناول استراتيجيات بورتر التنافسية وهي (استراتيجية قيادة الكلفة، واستراتيجية التمايز، واستراتيجية التركيز) اما الجانب الثالث فيوضح كيف يمكن التعشيق بين كل من المبادئ والاستراتيجيات لغرض تفاعل بعض المبادئ واستخدامها لكل الاستراتيجيات التنافسية، والمخطط الاتي يوضح ذلك.

الاستراتيجيات التنافسية		
استراتيجية التمايز	استراتيجية التركيز	استراتيجية قيادة الكلفة



مخطط (١) البحث الافتراضي

سادسا: فرضية البحث.



استخدام مبادئ الإدارة لفايول في تنفيذ استراتيجيات بورتر التنافسية: بحث استطلاعي في شركة الصناعات الكهربائية/الوزيرية

الفرضية الاولى: تنعكس مبادئ (فايول) الاربعة عشر بالتأثير معنويا في استراتيجيات (بورتر) التنافسية.
الفرضية الثانية: هناك فروق معنوية لمساهمة كل مبدأ من مبادئ فايول الاربعة عشر بالتأثير في استراتيجيات (بورتر) التنافسية.

سابعاً: مجتمع وعينة البحث.

تم اختيار مجتمع البحث من قطاع الصناعة ،اذ تم تحديد شركة الصناعات الكهربائية مجتمع للدراسة، وتم توزيع الاستبانة على عينة من اعضاء مجلس الادارة ومدراء الاقسام والشعب في الشركة ومن لهم سلطة اتخاذ القرار، وقد توزعت الاستبانة على عينة البحث وحسب التصنيف الاتي:

- ١- حسب الجنس: تشير نتائج البحث الى اعلى نسبة كانت للذكور اذ حازت على (٥٣) شخص من اصل (٧٧) استبانة موزعة وبنسبة (٦٨.٨%) اما الجزء المتبقي كان من نصيب الاناث.

جدول (٢) توزيع عينة البحث حسب الجنس

الجنس	التكرار	النسبة	النسبة المترابطة
اناث	24	31.2	31.2
ذكور	53	68.8	100.0
المجموع	77	100.0	

- ٢- حسب العمر : توضح النتائج ان اعلى نسبة كانت للفئة العمرية الي تتروح بين (٤٠-٤٩) بنسبة (٣٩%) يليها فئة (اقل من ٣٠ سنة) بنسبة (٢٣.٤%) يليها اكثر من (٦٠ سنة) بنسبة (١٦.٩%) ثم يليها (٥٠-٥٩) بنسبة (١٥.٦%) وهكذا لبقية الفئات.

جدول (٣) توزيع عينة البحث حسب الفئة العمرية

العمر	التكرار	النسبة	النسبة المترابطة
اقل من 30 سنة	18	23.4	23.4
30-39	4	5.2	28.6
40-49	30	39.0	67.5
50-59	12	15.6	83.1
اكثر من 60	13	16.9	100.0
المجموع	77	100.0	

- ٣- التحصيل الدراسي: يلاحظ من النتائج الاحصائية ان اعلى نسبة كانت للتحصيل الدراسي الدبلوم العالي



استخدام مبادئ الإدارة لفايول في تنفيذ استراتيجيات بوتر التنافسية: بحث استطلاعي في شركة الصناعات الكهربائية/ الوزيرية

تليها البكالوريوس بنسبة (٣٣.٨ %) و (٣٢.٥%) على التوالي يليها فئة التحصيل الدراسي دبلوم تقني بنسبة (١٨.٢%) اما اقل نسبة فكانت من نصيب اخرى تذكر بنسبة (٢.٦%).

جدول (٤) توزيع عينة البحث حسب التحصيل الدراسي

التحصيل الدراسي	التكرار	النسبة	النسبة المتراكمة
1.00	14	18.2	18.2
2.00	25	32.5	50.6
3.00	26	33.8	84.4
4.00	5	6.5	90.9
5.00	5	6.5	97.4
6.00	2	2.6	100.0
Total	77	100.0	

٤- الخدمة الكلية: تبين لنا نتائج التحليل الاحصائي ان اعلى خدمة كانت (٢٦) من نصيب فئة (٢٠-٣٠) تليها مدة خدمة (٢٢) شخص ممن هم ضمن خدمة (١٠-١٩) سنة ضمن المستويات الادارية في الشركة واقل عدد كان لفئة اقل من عشر سنوات خدمة في الشركة.

جدول (٥) توزيع عينة البحث حسب الخدمة الكلية

الخدمة الكلية	التكرار	النسبة	النسبة المتراكمة
1.00	11	14.3	14.3
2.00	22	28.6	42.9
3.00	26	33.8	76.6
4.00	18	23.4	100.0
Total	77	100.0	

٥- الخدمة في الشركة: يلاحظ ان الافراد عينة البحث كان اغلبهم ممن لديهم خدمة تتراوح بين (٥- ١٠) سنة تليها بنسبة (٣٥.١%) تليها من (١١-١٥) سنة بنسبة (٢٧.٣%) وكانت اقل خدمة لمن هم من خدمتهم اقل من سنة واكثر من (٢٥) سنة بعدد (٩) استمارة.

جدول (٦) توزيع عينة البحث حسب الخدمة في الشركة



استخدام مبادئ الإدارة لفايول في تنفيذ استراتيجيات بوتر التنافسية: بحث استطلاعي في شركة الصناعات الكهربائية، الويزيرية

النسبة المتراكمة	النسبة	التكرار	الخدمة في الشركة
11.7	11.7	9	1.00
46.8	35.1	27	2.00
74.0	27.3	21	3.00
88.3	14.3	11	4.00
100.0	11.7	9	5.00
	100.0	77	Total

٦- المنصب الوظيفي: تشير نتائج البحث الى اعلى نسبة من الاستبانات الموزعة كانت من نصيب نائب ورئيس قسم اي بما يقارب (٧٢.٧%) تليها عضو مجلس ادارة بما يقارب (١٠.٤%) وان اقل نسبة كانت من نصيب فئة عضو احتياط في مجلس الادارة.

جدول (٧) توزيع عينة البحث حسب المنصب الوظيفي

النسبة المتراكمة	النسبة	التكرار	المنصب الوظيفي	
10.4	10.4	8	3.00	Valid
18.2	7.8	6	4.00	
27.3	9.1	7	5.00	
100.0	72.7	56	6.00	
	100.0	77	Total	

ثامنا: الاساليب الاحصائية.

استخدمت الاساليب الاحصائية ادناه في استخراج نتائج البحث:

- ١- التكرارات والنسب المئوية والوسط الحسابي والانحراف المعياري ومعامل الاختلاف.
- ٢- معامل الارتباط والانحدار البسيط والمتعدد.
- ٣- استخراج الصدق والثبات من خلال اداة الفا كرونباخ.

تاسعا: الصدق والثبات لأداة القياس

بغية التأكد من قدرة الاستمارة على قياس متغيراتها فقد اجري اختبار الصدق الظاهري لفقرات الاستبانة بعد الانتهاء من اعدادها والتأكد من مدى وضوح فقراتها وسهولة فهمها من قبل المجيب ودقتها من الناحية العلمية ، وتم استخدام معامل كرونباخ (Cronbach Alpha) لتحديد درجة ثبات اداة القياس لمتغيرات هذه البحث كما موضح في الجدول (٨) ادناه والذي يوضح تحقيق جودة الاداء عند تجاوز الفاكرونباخ الحد الادنى (٦٠%) وان نتائج التحليل توضح انها اداة القياس اخذت تقدير ممتاز لكل ابعادها وتقدير جيد جدا عالي لأجمالي الاستبيان.

جدول (٨) صدق وثبات مقياس البحث

الصدق	الثبات	عدد الفقرات	ابعاد البحث	المتغير الرئيس
.96	.904	56		مبادئ فايول
.96	.918	4	p.1	اولاً: التخصص وتقسيم العمل
.96	.917	4	p.2	ثانياً: السلطة والمسؤولية
.95	.906	4	p.3	ثالثاً: النظام والانضباط
.95	.908	4	p.4	رابعاً: وحدة الامر
.95	.905	4	p.5	خامساً: وحدة التوجيه
.96	.921	4	p.6	سادساً: تبعية منفعة الافراد للمنظمة
.95	.906	4	p.7	سابعاً: المكافأة
.96	.913	4	p.8	ثامناً: المركزية
.95	.905	4	p.9	تاسعاً: خط السلطة (التدرج)
.96	.913	4	p.10	عاشراً: الأمرة
.96	.913	4	p.11	حادي عشر: العدالة
.96	.916	4	p.12	ثاني عشر: الاستقرار في الوظيفة
.95	.904	4	p.13	ثالث عشر: المبادرة
.96	.912	4	p.14	رابع عشر: روحية الفريق
.96	.906	21		ستراتيجيات بورتر
.95	.909	7	S. leader	ستراتيجية قيادة الكلفة
.95	.907	7	s. deferent	ستراتيجية التمايز
.96	.906	7	s. focuses	ستراتيجية التركيز
.94	.89	77		الاجمالي



ثانيا: الدراسات السابقة

١- البحث (Aman, at el :2012) الموسومة (applicability of administrative school of thought in higher education institutions of Pakistan)

هدف البحث : تركز البحث الموسومة (تطبيق مدرسة الادارة في مؤسسات التعليم العالي في باكستان) على دور مبادئ فايول (Henry fayol s) في نجاح مؤسسات التعليم العالي في الجامعات الباكستانية. اداة البحث: اعتمد مدخل المسح لتقييم هذه البحث وكيفية تطبيقها في مؤسسات التعليم العالي ،اذ تم توزيع استمارة الاستبيان لهذا الغرض على الجامعات بمختلف التخصصات. عينة البحث: الجامعات الباكستانية بمختلف التخصصات.

نتائج البحث: لقد اعتمد الباحثون التحليل التجريبي واستنتجا ان مبادئ فايول يمكن ان تسهم في الترويج وتعزيز الادارة وتكون اكثر كفاءة في الجامعات كذلك يمكن ان نجد بعض الجامعات تمتاز ببعض المبادئ لكنها لا تطبق او تتكيف لمفاهيم مدرسة هنري فايول.

٢- دراسة (Yoo, at el :2006) الموسومة (Principles of management and competitive Strategies :using Fayol to implement Porter)

هدف البحث: تركز البحث الموسومة (مبادئ الادارة والاستراتيجيات التنافسية :الاستخدام من فايول وتنفيذها لبورتر) على كيفية استخدام مبادئ الادارة لفايول من الماضي وتطبيقها في الحاضر لستراتيجيات بورتر التنافسية - قيادة الكلفة ، والتمايز وكيفية تغيير فهم هذا الربط المباشر بين الماضي والحاضر لتطوير المنظمات مستقبلاً.

اداة البحث: توضح البحث المسحية كيفية ملامسة مبادئ فايول في سترراتيجيات بورتر (قيادة الكلفة والتمايز) في التنفيذ الاستراتيجي.

نتائج البحث: وجدت البحث ان مبادئ تقسيم العمل ، والصلاحيات والمسؤوليات، ووحدة الامر والالتزام وخط السلطة هما يستخدمان في استراتيجية قيادة الكلفة، فقط ثلاث مبادئ (الاستقرار في دوران العمل، وروح المبادرة، روح الفريق) تطبق في استراتيجية التمايز ، اما بقية المبادئ الستة تطبق اكثرها في كلتا السترراتيجتي التمايز والكلفة .



٣- دراسة (Pryor, at el :2010) الموسومة (Henri Fayol, practitioner and theoretician–revered and reviled)

هدف البحث: تهدف البحث الموسومة (هنري فايول - بين النظرية والتطبيق - الرذيلة والتوقير) الى مراجعة فكرية لمبادئ فايول كالانضباط والمهنية وقد واجه نقد ومدح على مبادئه، فهذه البحث هي استنارة فكرية لمعرفة الربط والقيمة للمبادئ في مجالي التطبيقي والاكاديمي .

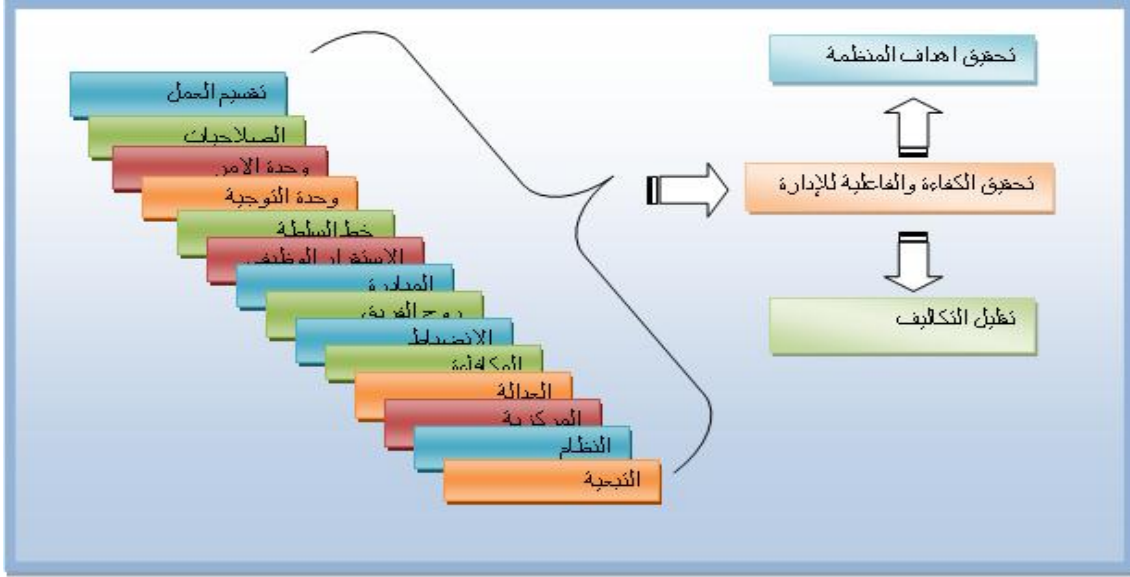
اداة البحث: مراجعة عامة لمبادئ فايول ومعرفة من يستخف بإسهام فايول ومنهم من يمدح بها ، فهناك مقارنة بين عمل فايول ومنتزيرك وفوليت وتايور وبيورتر. فالبحث ربطت وتحاول ان تتكامل بين مبادئ ونظريات فايول مع القيادة الاستراتيجية ونماذج الادارة والنظريات.

نتائج البحث: نظرية فايول ذات قيمة ومرتبطة بالقادة التنظيميين لان فايول كان يرغب بان تطبق المبادئ وتنتظر للعمل الافضل والتعاون العاملين في المنظمة، على الرغم من ان هناك من يتاثر بنظرية فايول ويجدها مفيدة للتطبيق والاكاديمي ، هناك من يتصدى لها، كذلك ساعدت وظائف فايول في توضيح دور القيادة الاستراتيجية ونماذج الادارة والنظريات الاخرى.

البحث الثاني: تأطير فلسفي ونظري لمبادئ فايول

يعد (هنري فايول) احد رواد نظرية التقسيم الاداري ومن المجددين في المدرسة التقليدية للتنظيم اذ اكدت اسهاماته على ديناميكية التنظيم، اذ انه شكل تياراً جديداً ضمن هذه المدرسة يسمح بالتفكير على انه كيان اعتباري يمكن له ان ينمو ويتعاضد، وقد كانت افكاره رد فعل على قصور افكاره السابقة له سيما الادارة العلمية في تفسير ميل التنظيم للديناميكية اكثر من الثبات. اذ يرى (فايول) ان الادارة هي تفكير واعتقادات لذلك اعتنى بنوعية الادارة و اشار للارتقاء بمستواها ولتحسين في الممارسة الادارية (العامري والغالبي، ٢٠٠٨ : ٥٨). ويتصور (فايول) ان لكل صناعة تصنف لأنشطتها في ست مجموعات : التقنية، الاعلان التجاري، السرعة، الامان، الحسابات، الادارة، وركز كثيراً على الادارة بالذات.

يشير (Mintzberg, 1979:2) ان البناء التنظيمي يعبر عن الطرائق التي يتم بموجبها العمل الى مهام واضحة ومحددة لتحقيق التنسيق بينها ويؤدي تنسيق المهام في تقليل الكلف، اذ اشار (McBride, 2005:37) الى آلية تنسيق تقوم على مستوى الكلف المتغيرة يكون اقل مما سيكون مستوى الكلف الثابتة منخفض وكلفها المتغيرة عالية. اذ ان العلاقة بين نجاح المشروع ونماذج التنسيق بوصفها حالتين طارئتين من ترابط المهام وتفاوت الصراع حول الاهداف ، وان الابعاد التي يتكون منها نموذج التنسيق كما يشار لها (Dietrich, 2007 : 25) هي: الرسمية التي تعبر عن الاتصالات العمودية مقابل الاتصالات الافقية والتعاونية والتي تعبر عن مدى المشاركة في اتخاذ القرارات والمركزية وتعبر عن مشكلة التحكم بالقرار .



Source: Aman at el:2012"Applicability of Administrative School of thought in Higher Education Institutions of Pakistan, Vol.3, No.9, jcrb.webs.com, pp.372.

تأطير نظري لاستراتيجية بورتر التنافسية

الاستراتيجية التنافسية هي: كيف يمكنك أن تكون مختلفاً ويعني ذلك أن تختار عن قصد أداء الأنشطة المختلفة بشكل مختلف أو أداء أنشطة مختلفة عن المنافسين لتقديم مزيج فريد من القيمة، إذ انه يكمن جوهر الإستراتيجية التنافسية في خلق المزايا التنافسية للمستقبل بشكل أسرع من مجرد محاكاة المنافسين للمزايا التنافسية الموجودة لديك الآن. ويمكن أن نعرفها على أنها: مجموعة متكاملة من التصرفات تؤدي إلى تحقيق ميزة متواصلة ومستمرة عن المنافسين. إذ **تحدد استراتيجية التنافس من خلال ثلاث مكونات أساسية:**

- طريقة التنافس: وتشمل استراتيجية المنتج، إستراتيجية التوزيع، استراتيجية الموقع، استراتيجية التصنيع...
- حلبة التنافس: وتتضمن اختيار ميدان التنافس، الأسواق والمنافسين.
- أساس التنافس: ويشمل الأصول والمهارات المتوفرة لدى الشركة والتي تعتبر أساس الميزة التنافسية المتواصلة والأداء في الأجل الطويل.

اقترح بورتر كامتداد لتحليل قوى التنافس الخمس في الصناعة ثلاث استراتيجيات عامة للتنافس بغرض تحقيق أداء أفضل عن بقية المنافسين في الصناعة وتشمل:



استخدام مبادئ الإدارة لفايول في تنفيذ استراتيجيات بورتر التنافسية: بحث استطلاعي في شركة الصناعات الكهربائية/الوزيرية

- استراتيجية قيادة التكلفة: حيث الإنتاج بأقل تكلفة كلية في الصناعة
- استراتيجية التمايز: حيث تمييز المنتج المعروض بطريقة أو بأخرى عن منتجات المنافسين.
- استراتيجية التركيز: حيث يتم التركيز على نسبة محدودة من السوق بدلاً من تغطية السوق بأكمله ويكون التمييز إما بالسعر أو المنتج.

اذ ان الاستراتيجيات الرئيسية أعلاه انبثقت منها عدة استراتيجيات يمكن ان لمنظمات استخدام واحدة او اكثر من هذه الاستراتيجيات لتحقيق الميزة التنافسية.

عرض (بورتر) ان هناك تناقض في خيارات الاستراتيجية (قيادة التكلفة) التي في حين بعض الدراسات اشارت الى تبني خيارات مزدوجة مثل الجودة والابتكار لان الزبون بدأ يتوجه نحو التركيز المزدوج من خلال جودة الخدمة او السلعة والابتكار عن السعي المتواصل لتحقيق الكفاءة ومن ناحية التكلفة التي من الضروري احاطتها فريد معززاً ذاتياً من عمليات المنظمة.

طبقاً ل(Porter) فان المواءمة الاستراتيجية التي هي الاساس في استدامة الميزة التنافسية يمكن ان تحقق عبر مواءمة أنشطة المنظمة المرتبطة مع بعضها ، وهذه المواءمة تتكون من ثلاث الاول هو تناسب بسيط بين كل فعالية او وظيفة والاستراتيجية الكلية والثاني يحصل عندما يتم النشاطات التنظيمية والثالث يحدث عندما تكون هناك امثلية في جهود التنسيق لازالة الزائدة وتقليل الجهود الفائضة (Demirbag,etal,2010:96) .

ان استراتيجية قيادة التكلفة تكون المنظمة فيها أقل المنتجين تكلفة في قطاع الصناعة وذلك من خلال الاستثمار الامثل للموارد والإنتاج بمعايير نموذجية والبيع بالأسعار الرائدة في السوق وتتطلب هذه الاستراتيجية أساليب وأدوات محكمة تتعلق بالتسهيلات البيعية ذات الكفاءة العالية وملاحظة مستمرة للتكلفة بغرض خفضها ورقابة صارمة على التكلفة وهامش الربح وخفض لتكاليف بعض المجالات مثل البحوث والتطوير والإعلان والترويج ومن خلال هذه الإستراتيجية تستطيع المنظمة تحقيق حصة سوقية مرتفعة ، اما اذا اختارت استراتيجية التمايز فانها ستميز بطبيعه المنتجات التي تقدمها للزبائن ،وان هذه المنتجات تتميز بالتفرد والابتكار على سبيل المثال شركة هوليت باكر وشركة مايكروسوفت والكثير من الشركات التي تقدم منتجات فريدة من نوعه، او ان سياسة الشركة تركز على شريحة معينة او سوق معين ،او تحاول الدمج بين استراتيجيتين او اكثر للاستفادة من مزايا الاستراتيجيات.



الكلفة والتمايز

التمايز	التكلفة الأقل	
استراتيجية التمايز differentiation	استراتيجية الريادة في التكلفة Cost leadership	سوق مستهدف واسع
استراتيجية التركيز على التمايز Differentiation focus	استراتيجية التركيز على التكلفة Cost focus	سوق مستهدف ضيق

مناقشة فلسفية لمبادئ فايول واستراتيجيات بورتر (نقاط التلاقي والاختلاف).

*تمحورت نظرة الادارة العلمية حول مهارة الفرد العامل البدنية وهذا التركيز على العناصر الداخلية والنشاط المكلف به التي تمتاز بالتكرار والبساطة، فهذه طبيعة صورة الاعمال التي تمتاز بالسهولة ومحدودية الابتكار. في حين نظرة (بورتر) اختلفت كثيراً ربما ركزت بشكل اكبر على عوامل البيئة المحيطة والمفاضلة بين البدائل اكثر منها حول تنظيم الانشطة اي على العناصر الخارجية وبالتالي ازدادت مهامهم تعقيداً واصبحت مساحة الابداع والابتكار.

*استخدم (فايول) خبرته وملاحظاته لتقديم نظريته الشاملة حول الادارة التي تتضمن وظائف الادارة فظلاً عن مبادئ نظريته الاربعة عشر، فحول مبدأ تقسيم العمل الى المبدأ الذي يتمحور حول فكرة ان التخصص لقوة العمل يقود الى تقليل المعيب والى زيادة الانتاج ويزيد من سهولة تعلم الوظيفة (Fayol, 1949:20). وقد لاحظ فايول ان تقسيم المجتمع الى عدد الموضوعات التي يحتاج فهمها والجهود لادائه او التي يجب ان توجه كوسائل اكثر كفاءة في انجاز المهام المتكررة، فالعامل يقود على زيادة الاعمال والمدير يقود المسائل مثل اكتساب القدرة والمورد والدقة التي تزيد من مخرجاتهم.

*طرح (بورتر) خلال النصف الاول من عقد الثمانيات واحد من اهم مصادر للمنظمات وهو اقتصاديات الحجم التي يمكن ان تتحقق جزئياً بتخصيص العمل. مبدأ (فايول) العمل مهم خصوصاً هذا التقدير وان اقتصاديات الحجم تتضمن تقليل عمليات الانتاج والمهام المنفصلة التي سيؤديها العمال المتخصصون، تخصيص قوة العمل، خسارة الوقت وفي تدوير الانشطة والمساعدة في المكننة واثمنة العمليات (fayol,2006: 357).

*طروحات (فايول) تشير الى ان الادارة مجموعة أنشطة موزعة على اجزاء التنظيم في ضوء معايير يدعو الى هدف الكفاءة، فهو وان كان ملتزم فكرياً بمبادئ المدرسة التقليدية من وجه نظام الاشراف وتعادل السلطة



استخدام مبادئ الإدارة لفايول في تنفيذ استراتيجيات بورتر التنافسية: بحث استطلاعي في شركة الصناعات الكهربائية/ الوزيرية

المسؤولة وغيرها، الا انه يختلف مع هذه المدرسة في اكثر النظريات الاخرى في المدرسة التقليدية ركزت على الجوانب الانتاجية والفنية لكن (فايول) الاهتمام بالجوانب الادارية، ومن هنا يرى (فايول) ان الجوانب الفنية مصدر للمشاكل ان تجد الحلول لها من هنا انطلق (بورتر) يدعو الى ان الاستراتيجية هي محاولة تقود الى للمشكلات واستفاد كثيراً من افكار (فايول) ومبادئه الاربعة عشر في تنفيذ الاستراتيجية الكلفة والتميز.

* ويؤكد (Yoo, elal, 2006:354) في محاولة للربط بين ماضي (فايول) وحاضر (بورتر) لتعزيز النجاح وبالاعتماد على ظروفات عدد من من الباحثين ان ثمان مبادئ وتقسيم العمل، السلطة، المسؤولية، وحدة الاجر، وحدة التوجيه، خط الاستقرار الوظيفي، روح المبادرة، روحية الفريق، توظف بصورة اكثر وضوح في استراتيجيات قيادة او التمييز فقط، وعد مبادئ السنة الاخرى. (الانضباط، القواعد المنظمة، المكافئة المركزية، العدالة، وحدة الامر) هي مساعدة وضرورة الادارة المنظمة بغض النظر عن الاستراتيجية.

يعتقد (فايول) واغلب رواد المدرسة الكلاسيكية ان الظواهر تحدث كنتيجة تراكمية وهي طبيعية وانها لا تحدث بسبب القرارات الانسانية الخاطئة اساساً وانما بسبب الاسس المعقدة بين مكونات الظاهرة. اما في المدرسة الحديثة والمعاصرة فيعتقد ان الادارة طبيعية ولكنها تحدث نتيجة تعقد النظم والقرارات الخاطئة وايضاً نتيجة لتفاعل بين النظم والانسان والذي يحاول ادارتها عبر الادارة الاستراتيجية.

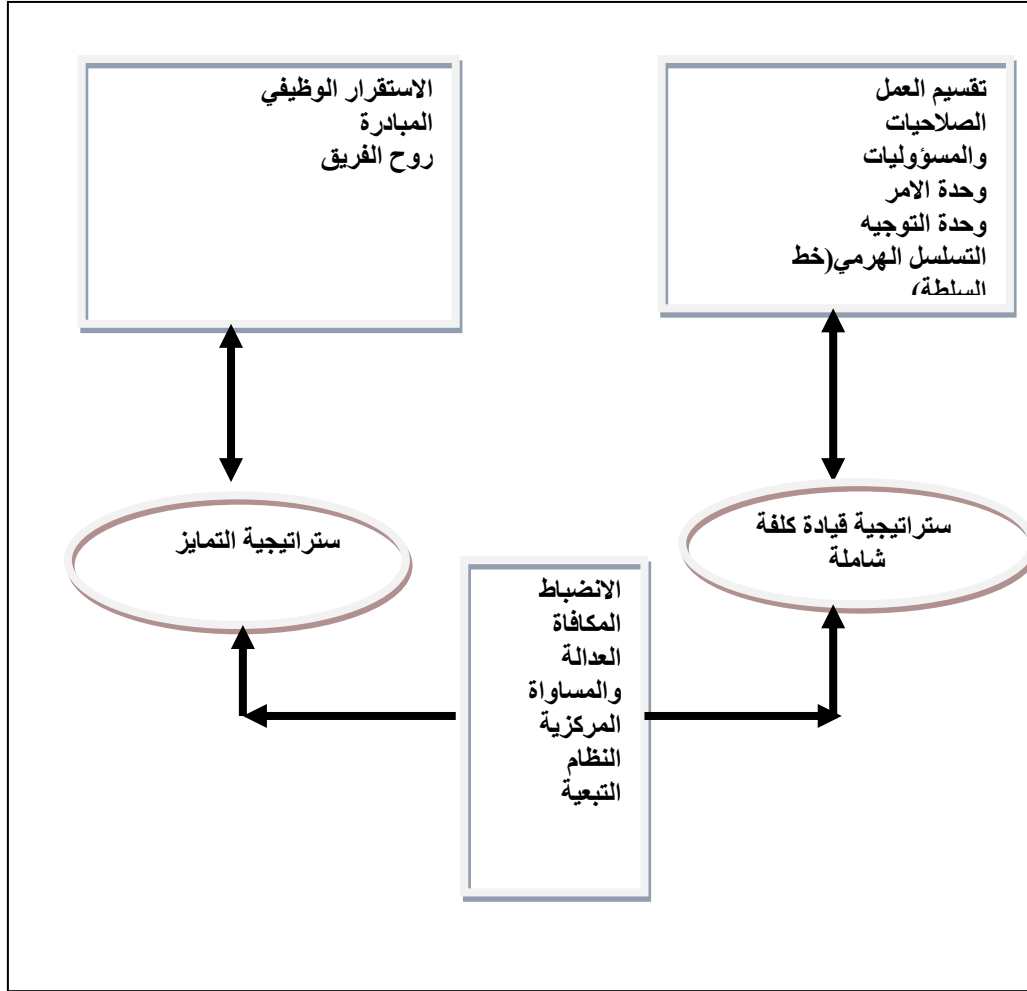
ويرى الباحثان ان المدرسة الكلاسيكية تنظر للحدث والمدرسة الحديثة والمعاصرة تسبق الحدث بالتخطيط له. اذ ان العامل يتعود دائماً على الاجزاء المتشابهة. والمدير مرتبط دائماً بدراسة المسائل واكتساب القدرة والدقة التي تزيد مخرجاتهم.

* قدم (بورتر) خلال النصف الاول من الثمانيات منفعة الكلفة للمنظمات وهي اقتصاديات الحجم والتي يمكن ان تحقق جزئياً بتخصص العمل.

* الرقابة عند (فايول) تهدف الى التأكد من مدى التزام العاملون بالقوانين والتعليمات والامور بغض النظر عن مدى ملائمتها ويقصد تحديد العقاب والثواب، اما لدى (بورتر) فان الرقابه والمتابعة لها معلومات دقيقة عن عمليات تنفيذ القرارات الاستراتيجية والسياسية وعن التغيرات في عوامل التي لها التأثير في القرار الاستراتيجي فهي فضلاً عن الرقابة تسعى لضمان تنفيذ القرار او السياسة ايضاً الى ان تكون القرارات والسياسات ذات معنوية وتنسجم مع معطيات الواقع العملي .

* (فايول) من ضمن الداعين الى ان قمة اتخاذ القرار ورسم السياسات من واجبات القيادة الادارية اما العاملون فواجباتهم التنفيذ ، في حين (بورتر) يدعو للمشاركة في اتخاذ القرارات ورسم الشبكة وتتجسد ماهية العاملون في تقديم المعلومات وتوظيفها في صياغة البدائل الاستراتيجية والمفاضلة بينها وهي عملية مستمرة

عنده لغاية التنفيذ والمتابعة وهي بذلك تختلف عن طروحات (فايول) وانها تنتهي بمجرد تصديق القيادة عن القرار المتخذ او السياسة الموضوعة، والشكل ادناه يوضح كيف ان بعض المبادئ التي جاء بها فايول يمكن استخدامها في استراتيجيات بورتر التنافسية.



شكل (٢) مبادئ الإدارة والاستراتيجيات التنافسية

المبحث الرابع : الجانب العملي

أولاً: وصف استجابات عينة البحث

١- وصف استجابات عينة البحث لمتغير مبادئ فايول:



استخدام مبادئ الإدارة لفايول في تنفيذ استراتيجيات بورت التنافسية: بحث استطلاعي في شركة الصناعات الكهربائية/ الويزيرية

لقد تم توزيع الاستبانة الاستبيان على عينة البحث (أفراد من المستويات العليا في الشركة العامة للصناعات الكهربائية) وكان عدد العينة التي وزعت عليهم الاستبيان (٧٧) ، وقد توزعت فقرات الاستبانة لكل بعد (٤) فقرات على كل المبادئ الـ (١٤) مبدئ ويتضمن الجدول (١) لمبادئ هنري فايول.

جدول (١) تكرار والوسط الحسابي والانحراف المعياري ومعامل الاختلاف

معامل الاختلاف	الانحراف المعياري	الوسط الحسابي	المقياس					الفقرة	ت	
			لا اتفق بشدة	لا اتفق	محايد	اتفق	اتفق بشدة			
24.52	.88	3.58	--	15	7	50	5	تعتمد المنظمة التخصص عند توزيع الاعمال	1	
39.03	1.11	2.83	2	42	6	21	6	نظام توزيع العمل على العاملين يزيد من كفاءتهم	2	
38.03	1.26	3.31	2	25	-	35	12	كل موظف ينجز اعمال المخصصة بشكل دقيق	3	
49.27	1.02	2.06	24	35	9	7	2	تزداد انتاجية الأفراد العاملين اذا ما قسموا ضمن وظائف متشابهة	4	
13.72	.40	2.95	الوسط الحسابي والانحراف المعياري ومعامل الاختلاف للمبدئ الاول							

تشير النتائج الاحصائية الى حصول البعد الاول على وسط حسابي (٩٥,٢) وهو قريب من الوسط الفرضي (٣) الا ان الانحراف المعياري يدل على تجانس آراء عينة البحث اذ بلغ (٤٠)، وبمعامل اختلاف (٧٢,١٣%)، كذلك بلغت الفقرة (١) على اعلى قيمة وسط حسابي وهو (٥٧,٣) وهو يشير الى ميل افراد عينة البحث على هذه الفقرة ((تعتمد المنظمة التخصص عند توزيع الاعمال)) وهذا اكدة المدراء في الشركة ، وهذا ما اشارت اليه قيمة الانحراف المعياري (٠,٨٨) وبمعامل اختلاف اقل وهو (٥٢,٢٤%)، ويدل على تجانس آراء عينة البحث على هذه الفقرة.

اما الفقرة الاخيرة من البعد فتبين ان وسطها الحسابي اقل من الوسط الفرضي والبالغة (٢,٠٦) وبانحراف معياري ومعامل اختلاف (١,٠٢) و(٩,٢٧) اللذان يشيران الى عدم تجانس وتشتت آراء عينة البحث على الفقرة المتضمنة (تزداد انتاجية الأفراد العاملين اذا ما قسموا ضمن وظائف متشابهة) .



استخدام مبادئ الإدارة لفايول في تنفيذ استراتيجيات بورت التنافسية: بحث استطلاعي في شركة الصناعات الكهربائية/ الويزيرية

جدول (٢) تكرار والوسط الحسابي والانحراف المعياري ومعامل الاختلاف

ت	الفقرة	المقياس					الوسط الحسابي	الانحراف المعياري	معامل الاختلاف
		اتفق بشدة	اتفق	محايد	لا اتفق	لا اتفق بشدة			
5	هناك تحديد واضح للسلطات في المنظمة	5	51	-	8	13	3.36	37.74	
6	تجري المنظمة عمليات موازنة بين السلطة الممنوحة ومسؤوليات الوظيفة	27	48	-	2	-	4.30	14.15	
7	تسمح المنظمة للجميع وعلى مختلف المستويات بالمشاركة بالقرار	-	11	1	45	20	2.04	45.32	
8	لا يعفى المديرين من مسؤوليتهم عن اعمال مروسيهم	4	8	4	31	30	3.97	29.14	
							3.42	18.07	

تدل النتائج الاحصائية الى حصول البعد الثاني على وسط حسابي (٣,٤٢) وهو فوق من الوسط الفرضي (٣) وان الانحراف المعياري يدل على تجانس آراء عينة البحث اذ بلغ (٦٢)، وبمعامل اختلاف (١٨,٠٧)، كذلك بلغت الفقرة (٥) على قيمة وسط حسابي وهو (٣,٣٦) وهو يشير الى ميل افراد عينة البحث على هذه الفقرة ((هناك تحديد واضح للسلطات في المنظمة)) وهذا اكدة المدراء في الشركة ، اما قيمة الانحراف المعياري (١,٢٦) وبمعامل اختلاف اقل وهو (٣٧,٧٤)، ويدل على تشتت آراء عينة البحث على هذه الفقرة. اما الفقرة (٦) التي تتضمن (تجري المنظمة عمليات موازنة بين السلطة الممنوحة ومسؤوليات الوظيفة) فتشير نتائج التحليل الى وسط حسابي قدرة (٤,٣٠) وهو اعلى قيمة وهذا ما يشير اليه الانحراف المعياري البالغ (٦١)، وباقل معامل اختلاف (١٤,١٥) الذي يدل على تجانس آراء عينة البحث. اما الفقرة (٧) التي تتضمن (تسمح المنظمة للجميع وعلى مختلف المستويات بالمشاركة بالقرار) والتي تشير الى وسط الحسابي الى (٢,٠٤) وهو اقل من الوسط الفرضي ويدل على ضعف ميل افراد عينة البحث للفقرة ولانحراف معياري (٠,٩٢) الذي يشير الى تجانس عالي في آراء عينة البحث وهذا ما دل عليه معامل الاختلاف (٤٥,٣٢) .



جدول (٣) تكرار والوسط الحسابي والانحراف المعياري ومعامل الاختلاف

معامل الاختلاف	الانحراف المعياري	الوسط الحسابي	المقياس				الفقرة	ت		
			لا اتفق بشدة	لا اتفق	محايد	اتفق بشدة				
29.25	1.07	3.66	4	11	4	46	12	يجري العمل بالتنسيق مع عدد من المشرفين الجيدين	9	
23.30	.93	4.00	2	7	-	48	20	هناك مجموعة قواعد محددة بشكل واضح في المنظمة	10	
25.18	.99	3.96	-	9	12	29	27	الاجراءات في المنظمة تستهدف تحقيق انضباط جيد للعاملين	11	
18.74	.75	4.01	-	7	-	55	15	الاحترام والطاعة في المنظمة يستند على مناقشة بحرية	12	
18.33	.72	3.91	الوسط الحسابي والانحراف المعياري ومعامل الاختلاف للمبدئي الثالث							

تظهر النتائج الاحصائية الى حصول البعد الثالث على وسط حسابي (٣,٩١) وهو فوق من الوسط الفرضي (٣) وان الانحراف المعياري يدل على تجانس آراء عينة البحث اذ بلغ (٧٢)، وبمعامل اختلاف (١٨,٣٣)، كذلك بلغت الفقرة (٩) على قيمة وسط حسابي وهو (٣,٦٦) وهي اقل قيمة في هذا البعد وهو يشير الى ميل افراد عينة البحث على هذه الفقرة ((يجري العمل بالتنسيق مع عدد من المشرفين الجيدين)) وهذا اكدة المدراء في الشركة ، اما قيمة الانحراف المعياري (١,٠٧) وبمعامل اختلاف اقل وهو (٢٩,٢٥)، ويدل على تشتت مقبول آراء عينة البحث على هذه الفقرة. اما الفقرة (١٠) التي تتضمن (هناك مجموعة قواعد محددة بشكل واضح في المنظمة) فتشير نتائج التحليل الى وسط حسابي قدرة (٤,٠٠) وهو اعلى قيمة وهذا ما يشير اليه الانحراف المعياري البالغ (٠,٩٣)، وبمعامل اختلاف (٢٣,٣٠) الذي يدل على تجانس آراء عينة البحث.

اما الفقرة الاخيرة من البعد فتبين ان وسطها الحسابي اعلى وسط والبالغ (٤,٠١) وبانحراف معياري ومعامل اختلاف (٠,٧٥) و(١٨,٧٤) اللذان يشيران الى تجانس عالي في آراء عينة البحث على الفقرة المتضمنة (الاحترام والطاعة في المنظمة يستند على مناقشة بحرية) .



استخدام مبادئ الإدارة لفايول في تنفيذ استراتيجيات بورتر
التنافسية: بحث استطلاعي في شركة الصناعات الكهربائية/ الوزيرية

جدول (٤) تكرار والوسط الحسابي والانحراف المعياري ومعامل الاختلاف

رابعاً: وحدة الامر									
ت	الفقرة	المقياس					الانحراف المعياري	الوسط الحسابي	معامل الاختلاف
		اتفق بشدة	اتفق	محايد	لا اتفق	لا اتفق بشدة			
13	يخضع الموظف في منقسمتنا لمدير مباشر واحد بشكل مطلق	25	42	4	6	-	4.12	20.08	
14	تحرص المنظمة على ان الموظف يستلم الاوامر من شخص واحد فقط	30	41	4	2	-	4.29	15.21	
15	ان العلاقة بين المديرين والافراد قاصرة على حدود العمل	12	41	4	16	4	3.53	32.34	
16	غالباً يحصل تداخل في الاوامر التي يتلقاها الافراد العاملين	21	17	6	30	3	3.29	40.57	
الوسط الحسابي والانحراف المعياري ومعامل الاختلاف للمبدي الرابع							3.81	21.48	

تشير النتائج الاحصائية الى حصول البعد الرابع على وسط حسابي (٣,٨١) وهو فوق من الوسط الفرضي (٣) وهو ميل عالي لافراد عينة البحث ، وان الانحراف المعياري يدل على تجانس آراء عينة البحث اذ بلغ (٨٢)، وبمعامل اختلاف (٤٨,٢١ %)، اما الفقرة (١٤) التي تتضمن (تحرص المنظمة على ان الموظف يستلم الاوامر من شخص واحد فقط) فتشير نتائج التحليل الى وسط حسابي قدرة (٤,٢٩) وهو اعلى قيمة وهذا ما يشير اليه الانحراف المعياري البالغ (٦٨)، وبمعامل اختلاف (١٥,٢١) الذي يدل على تجانس آراء عينة البحث.

اما الفقرة الاخيرة (١٦) من البعد فتبين ان وسطها الحسابي اقل وسط والبالغ (٣,٢٩) وبانحراف معياري ومعامل اختلاف (١,٣٤) و(٤٠,٥٧) اللذان يشيران الى تشتت عالي في آراء عينة البحث على الفقرة المتضمنة (غالباً يحصل تداخل في الاوامر التي يتلقاها الافراد العاملين) .

جدول (٥) تكرار والوسط الحسابي والانحراف المعياري ومعامل الاختلاف

خامساً: وحدة التوجيه									
ت	الفقرة	المقياس					الانحراف المعياري	الوسط الحسابي	معامل الاختلاف
		اتفق بشدة	اتفق	محايد	لا اتفق	لا اتفق بشدة			
17	توجد خطة واحدة لمجموعة ذات اهداف متشابهة	23	29	4	21	-	3.70	31.62	
18	لا يجد العاملين صعوبة في ارشادهم لمعالجة مشكلات العمل	-	2	17	28	30	4.12	20.46	
19	خط المنظمة خط واحد للتوجيه العمود بالاولويات للعاملين	34	20	7	14	2	3.91	31.38	
20	تعطى الصلاحية لشخص واحد بتوجيه العاملين القائمين بنشاط محدد	4	29	4	25	15	2.77	46.51	
الوسط الحسابي والانحراف المعياري ومعامل الاختلاف للمبدي الخامس							3.62	18.45	



استخدام مبادئ الإدارة لفايول في تنفيذ استراتيجيات بوتر التنافسية: بحث استطلاعي في شركة الصناعات الكهربائية/الوزيرية

تشير نتائج التحليل الاحصائية الى حصول البعد الخامس على وسط حسابي (٣,٦٢) وهو فوق من الوسط الفرضي (٣) وهو ميل عالي لافراد عينة البحث ، وان الانحراف المعياري يدل على تجانس آراء عينة البحث اذ بلغ (٠,٦٧)، وبمعامل اختلاف (١٨,٤٥)، اما الفقرة (١٨) التي تتضمن (لا يجد العاملين صعوبة في ارشادهم لمعالجة مشكلات العمل) فتشير نتائج التحليل الى وسط حسابي قدرة (٤,١٢) وهو اعلى قيمة وهذا ما يشير اليه الانحراف المعياري البالغ (٠,٨٤)، وبمعامل اختلاف (٢٠,٤٦) الذي يدل على تجانس آراء عينة البحث. اما الفقرة الاخيرة (٢٠) من البعد فتبين ان وسطها الحسابي ضعيف والبالغ (٢,٧٧) وهو اقل وسط حسابي في هذا البعد ويانحراف معياري ومعامل اختلاف (١,٢٩) و(٤٦,٥١) اللذان يشيران الى تشتت عالي في آراء عينة البحث على الفقرة المتضمنة (تعطى الصلاحية لشخص واحد بتوجيه العاملين القائمين بنشاط محدد)

جدول (٦) تكرار والوسط الحسابي والانحراف المعياري ومعامل الاختلاف

سادساً: تبعية منفعة الافراد للمنظمة									
معامل الاختلاف	الانحراف المعياري	الوسط الحسابي	المقياس					الفقرة	ت
			لا اتفق بشدة	لا اتفق	محايد	اتفق	اتفق بشدة		
47.00	1.05	2.23	16	44	2	13	2	تعطى اسبقية لاهداف المنظمة على المصالح الفردية	21
41.33	1.07	2.58	10	34	13	18	2	غالباً ما يضحى العاملون بمصالحهم لمصلحة المنظمة	22
45.02	1.09	2.43	14	34	15	10	4	تحرص المنظمة على توظيف عاملين ذوي التزام عالي	23
24.38	.97	3.96	2	6	7	40	22	المنظمة ملتزمة بالكامل باهدافها وراغبة باتمامها	24
20.64	.58	2.81	الوسط الحسابي والانحراف المعياري ومعامل الاختلاف للمبدي السادس						

توضح نتائج التحليل الاحصائية الى حصول البعد السادس على وسط حسابي (٢,٨١) وهو اقل من الوسط الفرضي (٣) وهو يدل على ضعف ميل افراد عينة البحث ، وان الانحراف المعياري يدل على تجانس آراء عينة البحث اذ بلغ (٠,٦٧)، وبمعامل اختلاف (٢٠,٦٤)، كذلك بلغت الفقرة (٢١) على قيمة وسط حسابي وهو (٢,٢٣) وهو يشير الى ضعف عالي جدا لافراد عينة البحث على هذه الفقرة ((تعطى اسبقية لاهداف المنظمة على المصالح الفردية)) ، اما قيمة الانحراف المعياري (١,٠٥) وبمعامل اختلاف (٤٧,٠٠)، ويدل على تشتت في آراء عينة البحث على هذه الفقرة، وهذا ما اكده المدرء في المقابلة الشخصية لا توجد تطبيق للمصلحة الفردية على مصلحة المنظمة.

اما الفقرة الاخيرة (٢٤) من البعد فتبين ان وسطها الحسابي عالي والبالغ (٣,٩٦) وهو ميل عال لافراد العينة ، وهذا ما اكده المدرء في المقابلة في تطبيق المنظمة لاهدافها وملتزمه بهذا المبدأ وهو ذات الاولوية في خطتها ، ويانحراف معياري ومعامل اختلاف (٠,٩٧) و(٢٤,٣٨) اللذان يشيران الى تجانس عالي في آراء عينة البحث على الفقرة المتضمنة (المنظمة ملتزمة بالكامل باهدافها وراغبة بأتمامها).

جدول (٧) تكرار والوسط الحسابي والانحراف المعياري ومعامل الاختلاف

سابعاً: المكافأة



استخدام مبادئ الإدارة لفايول في تنفيذ استراتيجيات بورتر
التنافسية: بحث استطلاعي في شركة الصناعات الكهربائية/ الوزارية

ت	الفقرة	المقياس					الانحراف المعياري	معامـل الاختلاف
		اتفق بشدة	اتفق	محايد	لا اتفق	لا اتفق بشدة		
25	تمنح المكافآت في المنظمة حسب كفاءة العاملين	18	30	2	17	10	1.41	41.34
26	تعتمد المكافآت على قيمة العاملين	28	45	-	4	-	.71	16.77
27	تعتمد المكافآت على الموقف الاقتصادي للمنظمة	34	34	-	9	-	.94	22.26
28	تمنح المكافآت تبعاً للعوائد التي يحققها الفرد العامل	24	35	5	13	-	1.03	26.31
الوسط الحسابي والانحراف المعياري ومعامل الاختلاف للمبدئ السابع							3.94	15.96

تبين نتائج التحليل الاحصائية الى حصول البعد السابع على وسط حسابي عالي وهو (٣,٩٤) وهو يدل على ميل عال لأفراد عينة البحث ، وان الانحراف المعياري يدل على تجانس آراء عينة البحث اذ بلغ (٠,٦٣) ، وبمعامل اختلاف (١٥,٩٦) ، كذلك بلغت الفقرة (٢٥) على قيمة وسط حسابي وهو (٣,٣٨) وهو يشير الى ميل لأفراد عينة البحث على هذه الفقرة ((تمنح المكافآت في المنظمة حسب كفاءة العاملين)) ، اما قيمة الانحراف المعياري (١,٤١) وبمعامل اختلاف (٤١,٣٤) ، وهو اقل قيمة من فقرات البعد ويدل على تشتت في آراء عينة البحث على هذه الفقرة. اما الفقرة (٢٦) التي تتضمن (تعتمد المكافآت على قيمة العاملين) فتشير نتائج التحليل الى وسط حسابي قدرة (٤,٢٦) وهو اعلى قيمة ، وهذا ما يشير اليه الانحراف المعياري البالغ (٠,٩٤) ، وبمعامل اختلاف (١٦,٧٧) الذي يدل على تجانس عال في آراء عينة البحث.

جدول (٨) تكرار والوسط الحسابي والانحراف المعياري ومعامل الاختلاف

ثامناً: المركزية								
ت	الفقرة	المقياس					الانحراف المعياري	معامـل الاختلاف
		اتفق بشدة	اتفق	محايد	لا اتفق	لا اتفق بشدة		
29	تؤخذ القرارات من قبل المديرين فقط	7	45	13	10	2	.92	25.74
30	ينحصر دور الافراد العاملين في المنظمة على التنفيذ	4	18	11	15	29	1.34	56.04
31	اشعر ان المركزية في المنظمة تعود الى الفاعلية التنظيمية اكثر من اللامركزية	28	26	9	14	-	1.09	28.33
32	الخطط الاستراتيجية الواسعة توضع من قبل الادارة العليا وسياسات التنفيذ من قبل الادارة الدنيا	16	24	7	25	5	1.29	39.54
الوسط الحسابي والانحراف المعياري ومعامل الاختلاف للمبدئ الثامن							3.28	13.04

توضح نتائج التحليل الاحصائية الى حصول البعد الثامن على وسط حسابي عالي وهو (٣,٢٨) وهو يدل على ميل لأفراد عينة البحث وهو اكبر من الوسط الفرضي ، وان الانحراف المعياري يدل على تجانس آراء



استخدام مبادئ الإدارة لفايول في تنفيذ استراتيجيات بورتر التنافسية: بحث استطلاعي في شركة الصناعات الكهربائية/ الوزيرية

عينة البحث اذ بلغ (٤٣)، وبمعامل اختلاف (١٣,٠٤)، اما الفقرة (٣٠) التي تتضمن (ينحصر دور الافراد العاملين في المنظمة على التنفيذ) فتشير نتائج التحليل الى وسط حسابي قدرة (٢,٣٩) وهو اقل قيمة في بعد المركزية ، وهذا ما يشير اليه الانحراف المعياري البالغ (١,٣٤)، وبمعامل اختلاف (٥٦,٠٤) الذي يدل على تشتت عال في آراء عينة البحث.

اما الفقرة (٣١) التي تتضمن (اشعر ان المركزية في المنظمة تعود الى الفاعلية التنظيمية اكثر من اللامركزية) والتي تشير الى وسط حسابي الى (٣,٨٨) وهو ميل عال لافراد العينة للفقرة، وبالانحراف المعياري (١,٠٩) الذي يشير الى تشتت في آراء عينة البحث وهذا ما دل عليه معامل الاختلاف (٢٨,٣٣).

جدول (٩) تكرار والوسط الحسابي والانحراف المعياري ومعامل الاختلاف

تاسعا: خط السلطة (الترج)		الفرقة		المقياس					ت
معامـل الاختلاف	الانحراف المعياري	الوسط الحسابي	الفرقة					ت	
			لا اتفق بشدة	لا اتفق	محايد	اتفق	اتفق بشدة		
16.12	.66	4.10	-	2	7	49	19	33	يغلب على المنظمة اعتماد خط اتصال عمودي
24.13	.94	3.89	-	9	11	36	21	34	تعتمد الاتصالات الافقية عند الحاجة للمروسين وبموافقتهم
17.09	.72	4.23	-	2	7	39	29	35	يركز في المنظمة على تسهيل الرقابة التنظيمية الرسمية
14.25	.62	4.32	-	2	-	46	29	36	الهيكل التنظيمي للمنظمة يغلب عليه الطابع الهرمي
13.87	.57	4.14	الوسط الحسابي والانحراف المعياري ومعامل الاختلاف للمبدئ التاسع						

تشير نتائج التحليل الاحصائية في الجدول اعلاه الى حصول البعد التاسع على وسط حسابي عالي وهو (٤,١٤) وهو يدل على ميل عال لأفراد عينة البحث ، وان الانحراف المعياري يدل على تجانس آراء عينة البحث اذ بلغ (٥٧)، وبمعامل اختلاف (١٣,٨٧)، اما الفقرة (٣٤) التي تتضمن (تعتمد الاتصالات الافقية عند الحاجة للمروسين وبموافقتهم) فتشير نتائج التحليل الى وسط حسابي قدرة (٢,٣٩) وهو اقل قيمة في بعد المركزية ، وهذا ما يشير اليه الانحراف المعياري البالغ (٩٤)، وبمعامل اختلاف (٢٤,١٣) الذي يدل على تجانس في آراء عينة البحث.

اما الفقرة الاخيرة (٣٦) من البعد فتبين ان وسطها الحسابي البالغ (٤,٣٢) وهو ميل عال جدا لافراد العينة للفقرة، وهذا ما اكده المدرء في المقابلة ، وبانحراف معياري ومعامل اختلاف (٦٢)، و(١٤,٢٥) اللذان يشيران الى تجانس عال في آراء عينة البحث على الفقرة المتضمنة(الهيكل التنظيمي للمنظمة يغلب عليه الطابع الهرمي).

جدول (١٠) تكرار والوسط الحسابي والانحراف المعياري ومعامل الاختلاف

عاشرا: الأمرة		الفرقة		المقياس				
معامـل الاختلاف	الانحراف المعياري	الوسط الحسابي	الفرقة					
			لا اتفق	لا اتفق	محايد	اتفق	اتفق	



استخدام مبادئ الإدارة لفايول في تنفيذ استراتيجيات بورتر التنافسية: بحث استطلاعي في شركة الصناعات الكهربائية/الوزيرية

			بشدة				بشدة		
25.80	1.12	4.34	1	11	-	14	51	تسعى المنظمة ان تضع الشخص المناسب في المكان المناسب	37
40.49	.71	1.75	27	46	-	4	-	توظف المنظمة مواردها في المكان الصحيح	38
42.82	1.31	3.05	12	21	1	37	6	يجري استخدام موارد المنظمة في وقت الحاجة اليها	39
43.79	1.24	2.83	5	38	12	9	13	تحرص ادارة المنظمة ان تضع كل شىء فيها في المكان المناسب	40
16.59	.49	2.99						الوسط الحسابي والانحراف المعياري ومعامل الاختلاف للمبدئ العاشر	

تشير نتائج التحليل الاحصائية في الجدول اعلاه الى حصول البعد العاشر على وسط حسابي وهو (٢,٩٩) و هو يدل على ميل ضعيف لأفراد عينة البحثو هو اقل من الوسط الفرضي ، وان الانحراف المعياري يدل على تجانس آراء عينة البحث اذ بلغ (٤٩)، وبمعامل اختلاف (١٦,٥٩)، كذلك بلغت الفقرة (٣٧) على قيمة وسط حسابي وهو (٤,٣٤) وهو اعلى قيمة في البعد وهو يشير الى ميل عال جدا لأفراد عينة البحث على هذه الفقرة((تسعى المنظمة ان تضع الشخص المناسب في المكان المناسب)) ، اما قيمة الانحراف المعياري(١,١٢) وبمعامل اختلاف (٢٥,٨٠)، وهو يدل على تشتت في آراء عينة البحث على هذه الفقرة،. اما الفقرة (٣٨) التي تتضمن (توظف المنظمة مواردها في المكان الصحيح) فتشير نتائج التحليل الى وسط حسابي قدرة(١,٧٥) وهو اقل قيمة في كل المبادئ ، لكن يشير الانحراف المعياري الى(٧١)، وبمعامل اختلاف (٤٠,٤٩) الذي يدل على تشتت في آراء عينة البحث.



استخدام مبادئ الإدارة لفايول في تنفيذ استراتيجيات بورتر التنافسية: بحث استطلاعي في شركة الصناعات الكهربائية/الوزيرية

جدول (١) تكرار والوسط الحسابي والانحراف المعياري ومعامل الاختلاف

معامل الاختلاف	الانحراف المعياري	الوسط الحسابي	المقياس					الفقرة	ت	
			لا اتفق بشدة	لا اتفق	محايد	اتفق	اتفق بشدة			
27.49	1.12	4.08	4	7	-	34	32	يرحس المديرين في المنظمة على انصاف الافراد الذين يتبعونهم في قضاياهم	41	
10.21	.48	4.66	-	-	-	26	51	يحيط المديرين الافراد بعطفهم	42	
11.23	.49	4.42	-	-	-	45	32	تدرك الإدارة أهمية تحقيق العدالة بين الافراد لضمان مستقبلها	43	
19.28	.84	4.36	2	2		35	38	يشعر الافراد العاملين غالباً بأن الإدارة تعاملهم بسواسية	44	
10.34	.45	4.38	الوسط الحسابي والانحراف المعياري ومعامل الاختلاف للمبدئ الحادي عشر							

تشير نتائج التحليل الاحصائية في الجدول اعلاه الى حصول البعد الحادي عشر على وسط حسابي وهو (٤,٣٨) وهو يدل على ميل عال جدا لأفراد عينة البحث ، وان الانحراف المعياري يدل على تجانس آراء عينة البحث إذ بلغ (٤,٥)، وبمعامل اختلاف (١٠,٣٤)، كذلك بلغت الفقرة (٤١) على قيمة وسط حسابي وهو (٤,٠٨) وهو يشير الى ميل عال جدا لأفراد عينة البحث على هذه الفقرة ((يرحس المديرين في المنظمة على انصاف الافراد الذين يتبعونهم في قضاياهم)) ، اما قيمة الانحراف المعياري (١,١٢) وبمعامل اختلاف (٢٧,٤٩)، وهو يدل على تشتت في آراء عينة البحث على هذه الفقرة.. اما الفقرة (٤٢) التي تتضمن (يحيط المديرين الافراد بعطفهم) فتشير نتائج التحليل الى وسط حسابي قدرة (٤,٦٦) وهو اعلى قيمة في البعد ، ويشير الانحراف المعياري الى (٤,٨)، وبمعامل اختلاف (١٠,٢١) الذي يدل على تجانس عال في آراء عينة البحث.



استخدام مبادئ الإدارة لفايول في تنفيذ استراتيجيات بوتر
التنافسية: بحث استطلاعي في شركة الصناعات الكهربائية/ الويزيرية

جدول (١١) تكرار والوسط الحسابي والانحراف المعياري ومعامل الاختلاف

معامل الاختلاف	الانحراف المعياري	الوسط الحسابي	المقياس					الفقرة	ت	
			لا اتفق بشدة	لا اتفق	محايد	اتفق	اتفق بشدة			
19.28	.84	4.36	3	--	-	37	37	تعتمد الإدارة ان الاستقرار في الوظيفة يزيد من منحنى الخبرة للعاملين	45	
16.54	.72	4.32	-	3	2	39	33	الاستقرار في الوظيفة يعزز من الثقافة الابداعية للعاملين	46	
45.85	1.18	2.58	12	36	5	20	4	المديرون الذين قضوا فترة اطول في مناصب مفضلون اكثر من المديرون الجدد في المنظمة	47	
28.37	1.16	4.09	4	8	-	30	35	تشعر الإدارة ان تدريب الافراد الجدد يأخذ وقت ومكلف	48	
13.14	.50	3.84	الوسط الحسابي والانحراف المعياري ومعامل الاختلاف للمبدئي الثانية عشر							

تشير نتائج التحليل الاحصائية في الجدول اعلاه الى حصول البعد الثاني عشر على وسط حسابي وهو (٣,٨٤) وهو يدل على ميل عال لأفراد عينة البحث ، وان الانحراف المعياري يدل على تجانس آراء عينة البحث اذ بلغ (٥٠)، وبمعامل اختلاف (١٣,١٤)، كذلك بلغت الفقرة (٤٥) على قيمة وسط حسابي وهو (٤,٣٦) وهو يشير الى ميل عال جدا لأفراد عينة البحث على هذه الفقرة (تعتمد الإدارة ان الاستقرار في الوظيفة يزيد من منحنى الخبرة للعاملين)) ، اما قيمة الانحراف المعياري (٨٤)، وبمعامل اختلاف (١٩,٢٨)، وهو يدل على تجانس في آراء عينة البحث على هذه الفقرة. اما الفقرة (٤٧) التي تتضمن (المديرون الذين قضوا فترة اطول في مناصب مفضلون اكثر من المديرون الجدد في المنظمة) والتي تشير الى وسط حسابي الى (٢,٥٨) وهو ميل ضعيف لأفراد العينة للفقرة وهذا ما اكده المدرء في المقابلة بعدم رغبة الموظفين في بقاء المدرء مدة اطول في مناصبهم، وبانحراف معياري (١,١٦) الذي يشير الى تشتت عال في آراء عينة البحث وهذا ما دل عليه معامل الاختلاف (٤٥,٨٥) .



استخدام مبادئ الإدارة لفايول في تنفيذ استراتيجيات بورتر
التنافسية: بحث استطلاعي في شركة الصناعات الكهربائية/ الويزيرية

جدول (١٢) تكرار والوسط الحسابي والانحراف المعياري ومعامل الاختلاف

معامل الاختلاف	الانحراف المعياري	الوسط الحسابي	المقياس					الفقرة	ت
			لا اتفق بشدة	لا اتفق	محايد	اتفق	اتفق بشدة		
45.02	1.32	2.94	13	22	7	27	8	يمتلك المديرون في المنظمة قدرة عالية في طرح الأفكار الجديدة	49
35.43	1.30	3.68	6	14	3	30	24	تشجع الإدارة في المنظمة على تنفيذ الأفكار الابداعية	50
25.66	1.08	4.19	2	7	5	23	40	تقيم الإدارة العليا ايجابياً المدير الذي يسمح للأفراد بتجربة مبادراتهم	51
31.62	1.17	3.70	-	21	4	29	23	تسمح الإدارة بالتفكير والتنفيذ خارج الخطة الموضوعية	52
16.53	.61	3.63	الوسط الحسابي والانحراف المعياري ومعامل الاختلاف للمبدئ الثالث عشر						

تشير نتائج التحليل الإحصائية في الجدول اعلاه الى حصول البعد الثالث عشر على وسط حسابي وهو (٣,٦٣) وهو يدل على ميل مقبول اذ انه فوق الوسط الفرضي لأفراد عينة البحث ، وان الانحراف المعياري يدل على تجانس آراء عينة البحث اذ بلغ (٦١)، وبمعامل اختلاف (١٦,٥٣)، كذلك بلغت الفقرة (٤٩) على قيمة وسط حسابي وهو (٢,٩٤) وهو يشير الى قيمة اقل من الوسط الفرضي لهذه الفقرة ((يمتلك المديرون في المنظمة قدرة عالية في طرح الافكار الجديد)) ، اما قيمة الانحراف المعياري (١,٣٢) وبمعامل اختلاف (٤٥,٠٢)، وهو يدل على تشتت في آراء عينة البحث على هذه الفقرة. اما الفقرة (٥١) التي تتضمن (تقيم الإدارة العليا ايجابياً المدير الذي يسمح للأفراد بتجربة مبادراتهم) والتي تشير الى وسط حسابي الى (٤,١٩) وهو ميل عال جدا لأفراد العينة للفقرة وهذا ما اكده المدرء في المقابلة، وبالانحراف معياري (١,٠٨) الذي يشير الى تشتت في آراء عينة البحث وهذا ما دل عليه معامل الاختلاف (٢٥,٦٦) .

جدول (١٣) تكرار والوسط الحسابي والانحراف المعياري ومعامل الاختلاف

معامل الاختلاف	الانحراف المعياري	الوسط الحسابي	المقياس					الفقرة	ت
			لا اتفق بشدة	لا اتفق	محايد	اتفق	اتفق بشدة		
20.46	.84	4.12	-	2	17	28	30	يشعر الافراد في المنظمة أنهم متحدون بقوة	53
31.38	1.23	3.91	2	14	7	20	34	هناك انسجام عالي بين الافراد	54
46.51	1.29	2.77	15	25	4	29	4	يجري التنسيق بين المواهب الحقيقية في المنظمة	55
47.01	1.05	2.23	16	44	2	13	2	يشعر العاملون ان ادانهم يتحسن اذ ما عملوا ضمن فريق العمل	56
20.84	.68	3.26	الوسط الحسابي والانحراف المعياري ومعامل الاختلاف للمبدئ الرابع عشر						



استخدام مبادئ الإدارة لفايول في تنفيذ استراتيجيات بورتر التنافسية: بحث استطلاعي في شركة الصناعات الكهربائية/الوزيرية

توضح نتائج التحليل الاحصائية في الجدول اعلاه الى حصول البعد الرابع عشر على وسط حسابي وهو (٣,٢٦) وهو يدل على ميل مقبول اذ انه فوق الوسط الفرضي لأفراد عينة البحث ، وان الانحراف المعياري يدل على تجانس آراء عينة البحث اذ بلغ (٠,٦٨)، وبمعامل اختلاف (٢٠,٨٤)، كذلك بلغت الفقرة (٥٣) على قيمة وسط حسابي وهو (٤,١٢) وهو يشير الى قيمة اعلى وميل عال جدا لهذه الفقرة ((يشعر الافراد في المنظمة انهم متحدون بقوة)) ، اما قيمة الانحراف المعياري (٠,٨٤) وبمعامل اختلاف (٢٠,٤٦)، وهو يدل على تجانس في آراء عينة البحث على هذه الفقرة.

اما الفقرة الاخيرة (٥٦) من البعد فتبين ان وسطها الحسابي البالغ (٢,٢٣) وهو ميل ضعيف لأفراد العينة للفقرة، وبانحراف معياري ومعامل اختلاف (١,٠٥) و(٤٧,٠١) اللذان يشيران الى تشتت في آراء عينة البحث على الفقرة المتضمنة (يشعر العاملون ان ادائهم يتحسن اذ ما عملوا ضمن فريق العمل).

٢- وصف استجابات عينة البحث على استراتيجيات بورتر التنافسية

جدول (١٤) تكرار والوسط الحسابي والانحراف المعياري ومعامل الاختلاف

اولاً: استراتيجية قيادة الكلفة									
ت	الفقرة	المقياس					الانحراف المعياري	معامل الاختلاف	
		اتفق بشدة	اتفق	محايد	لا اتفق	لا اتفق بشدة			
57	تجد ادارة المنظمة سهولة في عمليات الرقابة التنظيمية	2	18	13	34	10	1.07	41.33	
58	استطاعت المنظمة تخفيض نسب التلف في الانتاج بشكل واضح	5	10	15	34	14	1.09	45.02	
59	الهدر في الوقت في المنظمة في اقل مستوياته	22	40	-	6	2	.97	24.38	
60	هناك استعداد لدى العاملين لتقبل المكننة والتكنولوجيا الجديدة	18	30	2	17	10	1.39	41.34	
61	تسعى الادارة لادخال الائمة في العمليات	28	45	-	4	-	.71	16.77	
62	منحني الخبرة لدى العاملين في المنظمة يتصاعد يوماً بعد يوم	34	34	-	9	-	.94	22.26	
63	تدرك المنظمة اهمية هدف الانتاج الواسع وتسعى اليه	24	35	5	13	-	1.02	26.31	
الوسط الحسابي والانحراف المعياري ومعامل الاختلاف للاستراتيجية الاولى							3.53	13.3	

توضح نتائج التحليل الاحصائية في الجدول اعلاه الى حصول الاول من استراتيجيات بورتر على وسط حسابي وهو (٣,٥٣) وهو يدل على ميل مقبول اذ انه فوق الوسط الفرضي لأفراد عينة البحث ، وان الانحراف المعياري يدل على تجانس آراء عينة البحث اذ بلغ (٠,٤٧) وبمعامل اختلاف (١٣,٣).



استخدام مبادئ الإدارة لفايول في تنفيذ استراتيجيات بوتر التنافسية: بحث استطلاعي في شركة الصناعات الكهربائية/الوزيرية

كذلك بلغت اما الفقرة (٥٨) التي تتضمن (استطاعت المنظمة تخفيض نسب التلف في الانتاج بشكل واضح) فتشير نتائج التحليل الى وسط حسابي قدرة (٢,٤٣) وهو اقل وسط حسابي في البعد وهو ميل ضعيف للأفراد تجاه الفقرة ، ويشير الانحراف المعياري الى (١,٠٩)، وبمعامل اختلاف (٤٥,٠٢) الذي يدل على تشتت في آراء عينة البحث. اما الفقرة (٦١) التي تتضمن (تسعى الادارة لادخال الاتمة في العمليات) والتي تشير الى وسط حسابي الى (٤,٢٦) وهو ميل عال جدا لأفراد العينة للفقرة ، وبانحراف معياري (٠,٧١) الذي يشير الى تشتت في آراء عينة البحث وهذا ما دل عليه معامل الاختلاف (٧٧,١٦) .

جدول (١٥) تكرار والوسط الحسابي والانحراف المعياري ومعامل الاختلاف

ثانيا: ستراتيحية التمايز								الفقرة	ت	
معامل الاختلاف	الانحراف المعياري	الوسط الحسابي	المقياس							
			لا اتفق بشدة	لا اتفق	محايد	اتفق	اتفق بشدة			
25.74	.93	3.58	2	10	13	45	7	تشخص ادارة المنظمة سريعا التميز في حاجات الزبون	64	
56.04	1.34	2.38	29	15	11	18	4	تشجع الادارة العاملين لان يكونوا اكثر نشاطا ومساهمين في مضامين رسالتها	65	
28.33	1.09	3.88	-	14	9	26	28	تسخر المنظمة قدرات موظفيها عبر الاتصال المنفتح لتعميق الثقة والتنسيق مع زبائننا	66	
39.55	1.29	3.27	5	25	7	24	16	يتمتع العاملون بذكاء وخبرات جديدة تؤهلهم للمشاركة في نشر المعرفة في المنظمة	67	
16.09	.66	4.10	-	2	7	49	19	تسعى المنظمة دائما للتميز بمنتجاتها والمحافظة على هذا التفرد والتمايز	68	
24.13	.94	3.89	-	9	11	36	21	تجري المنظمة عملية تقييم دوري لتمييز منتجاتها مقارنة بمنتجات المنافسين	69	
17.09	.72	4.23	-	2	7	39	29	تحرص المنظمة على تقديم خدمات اضافية للزبون (خدمات ما بعد البيع)	70	
11.43	.41	3.62	الوسط الحسابي والانحراف المعياري ومعامل الاختلاف للستراتيجية الثانية							

توضح نتائج التحليل الاحصائية في الجدول اعلاه الى حصول البعد الثاني من استراتيجيات بوتر على وسط حسابي وهو (٣,٦٢) وهو يدل على ميل مقبول اذ انه فوق الوسط الفرضي لأفراد عينة البحث ، وان الانحراف المعياري يدل على تجانس آراء عينة البحث اذ بلغ (٤,٤١) ، وبمعامل اختلاف (١١,٤٣) ، كذلك بلغت الفقرة (٧٠) على قيمة وسط حسابي وهو (٤,٢٣) وهي اعلى وسط في البعد ، والتي تتضمن ((تحرص المنظمة على تقديم خدمات اضافية للزبون (خدمات ما بعد البيع))) ، اما قيمة الانحراف المعياري (٠,٧٢) وبمعامل اختلاف (١٧,٠٩) ، وهو يدل على تجانس في آراء عينة البحث على هذه الفقرة. . تليها الفقرة (٦٨) التي تتضمن (تسعى المنظمة دائما للتميز بمنتجاتها والمحافظة على هذا التفرد والتمايز) فتشير نتائج التحليل الى وسط حسابي قدرة (٤,١٠) وهو ميل عال جدا للأفراد تجاه الفقرة ، ويشير الانحراف المعياري الى (٦٦) ، وبمعامل اختلاف (١٦,٠٩) الذي يدل على تجانس في آراء عينة البحث.

اما اقل فقرة في هذا البعد (٦٥) التي تتضمن (تشجع الادارة العاملين لان يكونوا اكثر نشاطا



استخدام مبادئ الإدارة لفايول في تنفيذ استراتيجيات بورتر التنافسية: بحث استطلاعي في شركة الصناعات الكهربائية/ الوزيرية

ومساهمين في مضامين رسالتها) والتي تشير الى وسط حسابي الى (٢,٣٨) وهو ميل عال لأفراد العينة للفقرة ، وبانحراف معياري (١,٣٤) الذي يشير الى تشتت في آراء عينة البحث وهذا ما دل عليه معامل الاختلاف (٥٦,٠٤) .

جدول (١٦) تكرار والوسط الحسابي والانحراف المعياري ومعامل الاختلاف

معامل الاختلاف	الانحراف المعياري	الوسط الحسابي	المقياس					الفقرة	ت
			لا اتفق بشدة	لا اتفق	محايد	اتفق	اتفق بشدة		
14.25	.62	4.32	-	2	-	46	29	71	تسعى المنظمة لأدامه العلاقة مع مجموعة معينة من الزبائن
25.80	1.12	4.34	1	11	-	14	51	72	تحرص المنظمة على تحديد قطاع معين في السوق للتنافس فيه
40.49	.71	1.75	27	46	-	4	-	73	تتمحور استراتيجية المنظمة حول السعر المنخفض مقارنة بالمنافسين
42.82	1.31	3.05	12	21	1	37	6	74	تركز المنظمة على تنمية مهارات العاملين في عمليات انتاج محددة
43.79	1.24	2.83	5	38	12	9	13	75	تعزز المنظمة خطوط الانتاج فيها لمنتجات محددة
27.49	1.12	4.07	4	7	-	34	32	76	تتجنب المنظمة دخول اسواق المنافسين
10.21	.48	4.66	-	-	-	26	51	77	تركز المنظمة في اعلاناتها على ابراز جودة منتجاتها بخواص محددة
9.21	.33	3.58	الوسط الحسابي والانحراف المعياري ومعامل الاختلاف للاستراتيجية الثالثة						

يشير الجدول اعلاه ان نتائج التحليل الاحصائي للبعد الثالث والآخر من استراتيجيات بورتر تدل على وسط حسابي وهو (٣,٥٨) وهو يدل على ميل مقبول اذ انه فوق الوسط الفرضي لأفراد عينة البحث ، وان الانحراف المعياري يدل على تجانس عال في آراء عينة البحث اذ بلغ (٣٣)، وبمعامل اختلاف (٩,٢١)، بلغت اعلى قيمة للوسط الحسابي للفقرة (٧٧) على وهو (٤,٦٦) وهي اعلى وسط في البعد ، والتي تتضمن (((تركز المنظمة في اعلاناتها على ابراز جودة منتجاتها بخواص محددة))) ، اما قيمة الانحراف المعياري (٤٨)، وبمعامل اختلاف (١٠,٢١)، وهو يدل على تجانس في آراء عينة البحث على هذه الفقرة. تليها الفقرة (٧٢) التي تتضمن (تحرص المنظمة على تحديد قطاع معين في السوق للتنافس فيه) فتشير نتائج التحليل الى وسط حسابي قدرة (٤,٣٤) وهو ميل عال جدا للأفراد تجاه الفقرة ، ويشير الانحراف المعياري الى (١,١٢)، وبمعامل اختلاف (٢٥,٨٠) الذي يدل على تشتت في آراء عينة البحث.

اما اقل فقرة في هذا البعد (٧٣) التي تتضمن (تتمحور استراتيجية المنظمة حول السعر المنخفض



استخدام مبادئ الإدارة لفايول في تنفيذ استراتيجيات بورتر التنافسية: بحث استطلاعي في شركة الصناعات الكهربائية/الوزيرية

مقارنة بالمنافسين) والتي تشير الى وسط حسابي الى (١,٧٥) وهو ميل ضعيف لأفراد العينة للفقرة وهو اقل من الوسط الفرضي، وبانحراف معياري (٧١)، الذي يشير الى تجانس في آراء عينة البحث ولكن بتشتت عال في معامل الاختلاف (٤٣,٧٩) .

ثالثاً: اولوية المبادئ والاستراتيجيات حسب الوسط الحسابي والانحراف المعياري ومعامل الاختلاف
يلاحظ من الجدول ادناه ان اعلى قيمة للوسط الحسابي كان من نصيب المبدئ الحادي عشر (العدالة والانصاف) اذ بلغ (٤,٣٨) ، وهذا يشير الى تعامل ادارة المنظمة بالعدل والمساواة في الفرص والمكافأة ، يليها مبدئ التاسع (خط السلطة) اذ بلغ (٤,١٤) ، ثم المبدئ السابع (المكافأة) اذ بلغ قيمته (٣,٩٤) ، ثم المبدئ الثالث (النظام والانضباط) الذي اشارت نتائجه (٣,٩١) ، وهكذا لبقية الاوساط الحسابية التي تكون اعلى من الوسط الفرضي، اما اقل وسط حسابي كان من نصيب المبدئ السادس (تبعية منفعة الافراد للمنظمة) اذ بلغ (٢,٨٠) وهو اقل من الوسط الفرضي البالغ (٣).

جدول (١٧) الاوساط الحسابية والانحرافات المعيارية ومعامل اختلاف والفروقات المعنوية للمتغيرات					
الاهمية	الترتيب الاولوية	معامل الاختلاف	الانحراف المعياري	الوسط الحسابي	متغيرات البحث
ضعيف	18	13.71	.40	2.95	تقسيم العمل
معتدل	14	18.07	.62	3.4	السلطة والمسؤولية
معتدل	4	18.32	.72	3.91	النظام والانضباط
معتدل	6	21.48	.82	3.81	وحدة الامر
معتدل	8	18.45	.67	3.62	وحدة التوجيه
ضعيف	19	20.64	.58	2.80	تبعية المنفعة
عال	3	15.96	.63	3.94	المكافأة
معتدل	15	13.04	.43	3.28	المركزية
عال جدا	2	13.87	.57	4.14	خط السلطة
ضعيف	17	16.59	.49	2.99	الامرة
عال جدا	1	10.34	.45	4.38	العدالة والانصاف
عال	5	13.14	.51	3.84	الاستقرار الوظيفي
عال	7	16.53	.59	3.63	المبادرة
معتدل	16	20.84	.68	3.26	روحية الفريق
معتدل	13	13.31	.47	3.53	قيادة الكفة
عال	9	11.42	.41	3.62	التمايز
معتدل	11	9.21	.33	3.58	التركيز
معتدل	10	9.72	.35	3.58	ستراتيجيات بورتر
معتدل	12	9.86	.35	3.57	مبادئ فايول

رابعا: علاقات الارتباط بين مبادئ فايول وستراتيجيات بورتر التنافسية



استخدام مبادئ الإدارة لفايول في تنفيذ استراتيجيات بورتر التنافسية: بحث استطلاعي في شركة الصناعات الكهربائية/الوزيرية

يلاحظ ان المبدئ الاول (تقسيم العمل) له علاقة قوية جدا عند مستوى معنوية (٠,٠١) مع المبادئ بشكل عام ومع استراتيجية التركيز والتمايز، وعند مستوى (٠,٠٥) مع استراتيجيات بورتر التنافسية. اما المبدئ الثاني (السلطة والمسؤولية) فله علاقة مع استراتيجية الكلفة ومبادئ فايول بشكل عام عند مستوى معنوية (٠,٠١)، اما علاقته مع استراتيجيات بورتر بشكل عام فعند مستوى معنوية (٠,٠٥).

اما المبادئ (النظام والانضباط، ووحدة التوجيه والامر) فهي لها علاقة ارتباط قوية جدا مع كل من (مبادئ فايول، استراتيجيات بورتر بشكل عام، والاستراتيجية الكلفة، والتمايز، والتركيز) عند مستوى معنوية (٠,٠١)، وهذا يشير ان الشركة لديها نظام الانضباط والالتزام، والمكافأة، وخط السلطة، والمبادرة، وروح الفريق، وتقوم بتوجيه موظفيها وتامرهم بانجاز العاملين المكلفين بها، وهذه المبادئ لها ارتباط بالاستراتيجيات التنافسية التي تستخدمها الشركة في تسويق منتجاتها.

اما مبدئ المنفعة للموظف فله ارتباط وثيق مع استراتيجيات بورتر بشكل عام لا سيما استراتيجية قيادة الكلفة وهذا ما تقوم به الشركة بتوزيع الارباح السنوية التي تحصل عليها من جراء بيع كميات كبيرة باسعار منخفضة.

جدول (١٨) علاقات الارتباط بين المبادئ والاستراتيجيات

الاستراتيجيات التنافسية (بورتر)			المبادئ (فايول)
استراتيجية قيادة الكلفة	استراتيجية التمايز	استراتيجية التركيز	
-0.001	.359(**)	.403(**)	تقسيم العمل
.993	.001	.000	مستوى المعنوية
.298(**)	.180	.203	السلطة والمسؤولية
.008	.117	.077	مستوى المعنوية
.294(**)	.510(**)	.502(**)	النظام والانضباط
.010	.000	.000	مستوى المعنوية
.394(**)	.641(**)	.630(**)	وحدة الامر
.000	.000	.000	مستوى المعنوية
.534(**)	.388(**)	.539(**)	وحدة التوجيه
.000	.000	.000	مستوى المعنوية
.595(**)	-.072	.101	المنفعة للموظف
.000	.534	.384	مستوى المعنوية
.865(**)	.501(**)	.775(**)	المكافأة
.000	.000	.000	مستوى المعنوية



استخدام مبادئ الإدارة لفايول في تنفيذ استراتيجيات بورتر
التنافسية: بحث استطلاعي في شركة الصناعات الكهربائية، الوزيرية

.284(*)	.731(**)	.608(**)	المركزية
.012	.000	.000	مستوى المعنوية
.314(**)	.836(**)	.749(**)	خط السلطة
.005	.000	.000	مستوى المعنوية
.199	.502(**)	.643(**)	الأمرة
.082	.000	.000	مستوى المعنوية
.225(*)	.693(**)	.663(**)	العدالة
.050	.000	.000	مستوى المعنوية
.496(**)	.203	.337(**)	الاستقرار الوظيفي
.000	.076	.003	مستوى المعنوية
.511(**)	.641(**)	.668(**)	المبادرة
.000	.000	.000	مستوى المعنوية
.518(**)	.333(**)	.437(**)	روح الفريق
.000	.003	.000	مستوى المعنوية
1.000	.352(**)	.657(**)	استراتيجية قيادة كلفة
.	.002	.000	مستوى المعنوية
.352(**)	1.000	.835(**)	استراتيجية تمايز
.002	.	.000	مستوى المعنوية
.657(**)	.835(**)	1.000	استراتيجية التركيز
.000	.000	.	مستوى المعنوية
.813(**)	.777(**)	.931(**)	استراتيجية تنافسية
.000	.000	.000	مستوى المعنوية
.633(**)	.724(**)	.837(**)	مبادئ فايول
.000	.000	.000	مستوى المعنوية

ويلاحظ ان مبدئ المركزية والامرة والعدالة لهما علاقات ارتباط قوية جدا في كل من المبادئ بشكل عام واستراتيجيات بورتر لا سيما التمايز والتركيز عند مستوى معنوية (٠,٠١) اما استراتيجية الكلفة فلها ارتباط عند مستوى معنوية (٠,٠٥) ما عدا مبدئ الامرة فليس له ارتباط باستراتيجية الكلفة. هناك علاقات ارتباط بين المتغيرات الرئيسة والفرعية مع بعضها البعض ، اي هناك علاقات ارتباط قوية جدا بين مبادئ فايول بشكل عام واستراتيجيات بورتر عند مستوى معنوية (٠,٠١) هذا يعني ان الشركة توظف مبادئ فايول في اختيار احدى او كل استراتيجيات بورتر التنافسية سواء كانت استراتيجية التركيز او التمايز او قيادة الكلفة.

خامسا: تحليل معامل الانحدار بين مبادئ فايول والاستراتيجيات التنافسية لبورتر

١- تحليل تأثير مبادئ فايول بشكل منفرد في الاستراتيجيات التنافسية العامة

تشير نتائج التحليل الاحصائي ان هناك تأثير كبير جدا بين مبادئ فايول بشكل منفرد والاستراتيجيات التنافسية عند مستوى معنوية (٠,٠١) وهذا ما يشير اليه اختبار (F=2054.071) وهي قيمة اكبر من الجدولية. كذلك توضح نتائج التحليل ان معامل التحديد قد بلغ (R=.998) وهذا يعني ان مبادئ فايول تفسر ما يقارب نسبه (٩٩%) من المتغير (استراتيجيات بورتر التنافسية).

جدول (١٨) تأثير مبادئ فايول في استراتيجيات بورتر

المتغير المستقل	معامل الانحدار	اختبار تي	مستوى المعنوية	معامل التفسير	اختبار اف	مستوى المعنوية	المتغير التابع
المبادئ	a	.117	1.588	.117	2054.071	.000	استراتيجيات بورتر
تقسيم العمل	B1	.202	1.290	.202			
السلطة والمسؤولية	B2	.001	-3.432	.001			
النظام والانضباط	B3	.109	1.627	.109			
وحدة الامر	B4	.014	2.531	.014			
وحدة التوجيه	B5	.000	5.397	.000			
تبعية المنفعة	B6	.000	24.287	.000			
المكافأة	B7	.000	44.006	.000			
المركزية	B8	.000	34.493	.000			
خط السلطة	B9	.000	20.590	.000			
الأمرة	B10	.000	5.683	.000			
العدالة والانصاف	B11	.001	-3.477	.001			
الاستقرار الوظيفي	B12	.000	4.916	.000			
المبادرة	B13	.000	-5.021	.000			
روحية الفريق	B14	.000	-11.413	.000			

اذ بلغت قيمة β الثابتة (a=.117) لعينة البحث، بمعنى عندما تكون مبادئ فايول مساوية للصفر فاستراتيجيات بورتر التنافسية لن تقل عن هذه القيمة، وقد بلغت قيمة (B1=.202) لمبدأ تقسيم العمل و(B2=.001) لمبدأ السلطة والمسؤولية كذلك بلغت (B3=.109) النظام والانضباط ، و(B4=.014) وحدة الامر ، و(B5=.000) وحدة التوجيه و(B6=.000) تبعية المنفعة ، و(B7=.000) المكافأة ، و(B8=.000) المركزية ، و(B9=.000) خط السلطة، و(B10=.000) وحدة الامرة، و(B11=.001) العدالة والانصاف ، و(B12=.000) الاستقرار الوظيفي(B13=.000) المبادرة ، و(B14=.000) روح الفريق. بمعنى ان التغيير بمقدار وحدة واحدة في المبادئ الفرعية تؤدي الى تغيير في الاستراتيجيات التنافسية

ليورتر بمقدار هذه القيمة، ونتائج اختبار (t) توضح معنوية العلاقة بين المتغيرين الرئيسيين عند مستوى معنوية (0,01) ماعدا مبدئ وحدة الامر عند مستوى معنوية (0,05) ، ماعدا المبدئ الاول (تقسيم العمل) والمبدئ الثالث(النظام والانضباط) وهو ما يشير الى وجود فروق معنوية لكل مبدئ في الاستراتيجيات التنافسية وهذا ما يؤكد صحة الفرضية الرئيسة ..

٣- تحليل تأثير مبادئ فايول بشكل منفرد في استراتيجية قيادة الكلفة

تشير نتائج التحليل الاحصائي ان هناك تأثير كبير جدا بين مبادئ فايول بشكل منفرد واستراتيجية قيادة الكلفة عند مستوى معنوية (0,01) وهذا ما يشير اليه اختبار (F=742.853) وهي قيمة اكبر من الجدولية. كذلك توضح نتائج التحليل ان معامل التحديد قد بلغ (R=0.994) وهذا يعني ان مبادئ فايول تفسر ما يقارب نسبه (99%) من المتغير استراتيجية قيادة الكلفة.

جدول (١٩) تأثير مبادئ فايول في استراتيجية قيادة الكلفة الشاملة

المتغير التابع	مستوى المعنوية	اختبار اف	معامل التفسير	مستوى المعنوية	اختبار تي	معامل الانحدار	المتغير المستقل
سرا تراتيجية قيادة الكلفة الشاملة	.000(a)	742.853	.994	.688	.404	.046	المبادئ
				.003	3.064	.061	B1
				.012	-2.583	-.044	B2
				.007	2.779	.051	B3
				.000	4.680	.059	B4
				.000	3.714	.125	B5
				.000	26.948	.572	B6
				.000	43.294	.559	B7
				.224	1.228	.022	B8
				.002	3.292	.094	B9
				.070	1.844	.049	B10
				.000	-6.451	-.179	B11
				.000	6.773	.099	B12
				.000	-4.947	-.141	B13
			.000	-11.808	-.283	B14	

اذ بلغت قيمة β الثابتة (a= 0.046) لعينة البحث، بمعنى عندما تكون مبادئ فايول مساوية للصفر استراتيجية قيادة الكلفة لن تقل عن هذه القيمة، وقد بلغت قيمة ($\beta_1=0.061$) لمبدئ تقسيم العمل و($\beta_2=0.044$) لمبدئ السلطة والمسؤولية كذلك بلغت ($\beta_3=0.051$) النظام والانضباط ، و($\beta_4=0.059$) وحدة الامر ، و و($\beta_5=0.125$) وحدة التوجيه و و($\beta_6=0.572$) تبعية المنفعة ، و($\beta_7=0.559$) المكافاة ، و($\beta_8=0.022$) المركزية ، و($\beta_9=0.094$) خط السلطة، و($\beta_{10}=0.049$) وحدة الامرة، و($\beta_{11}=0.179$) العدالة والانصاف ، و($\beta_{12}=0.099$) الاستقرار الوظيفي($\beta_{13}=0.141$) المبادرة .

و(283=β14) روح الفريق. بمعنى ان التغيير بمقدار وحدة واحدة في المبادئ الفرعية تؤدي الى تغيير في استراتيجية قيادة الكلفة بمقدار هذه القيمة، ونتائج اختبار (t) توضح معنوية العلاقة ووجود فروق معنوية بين المتغيرين الرئيسيين عند مستوى معنوية (0,01) ماعدا مبدئ السلطة والمسؤولية، ووحدة الامرة عند مستوى معنوية (0,05)، فهم ذات اهمية وعلاقة ايجابية ماعدا المبدئ الثامن (المركزية) وهذا ما يؤكد صحة الفرضية الرئيسة الثانية..

٤- تحليل تأثير مبادئ فايول بشكل منفرد في استراتيجية التمايز

تشير نتائج التحليل الاحصائي ان هناك تأثير كبير جدا بين مبادئ فايول بشكل منفرد في استراتيجية التمايز عند مستوى معنوية (٠,٠١)، وهذا ما يشير اليه اختبار (F=1883.463) وهي قيمة اكبر من الجدولية. كذلك توضح نتائج التحليل ان معامل التحديد قد بلغ (R=.998) وهذا يعني ان مبادئ فايول تفسر ما يقارب نسبة (٩٩%) من المتغير استراتيجية التمايز.

جدول (٢٠) تأثير مبادئ فايول في استراتيجية التمايز

المتغير التابع	مستوى المعنوية	اختبار اف	معامل التفسير	مستوى المعنوية	اختبار تي	معامل الانحدار	المتغير المستقل
استراتيجية التمايز	.000(a)	1883.463	.998	.007	2.765	.175	المبادئ
				.000	-4.970	-.055	B1
				.000	-3.765	-.036	B2
				.205	-1.282	-.013	B3
				.000	-5.669	-.039	B4
				.000	5.509	.103	B5
				.005	-2.936	-.035	B6
				.504	-.672	-.005	B7
				.000	60.739	.610	B8
				.000	30.348	.481	B9
				.001	-3.535	-.053	B10
				.173	-1.377	-.021	B11
				.632	.482	.004	B12
				.455	-.751	-.012	B13
			.409	-.832	-.011	B14	

اذ بلغت قيمة β الثابتة (a= .175) لعينة البحث، بمعنى عندما تكون مبادئ فايول مساوية للصفر فان استراتيجية التمايز لن تقل عن هذه القيمة، وقد بلغت قيمة (-β1=.055) لمبدئ تقسيم العمل و(-β2=.036) لمبدئ السلطة والمسؤولية كذلك بلغت (-β3=.013) النظام والانضباط، و(-β4=.039) وحدة الامر، و(-β5=.103) وحدة التوجيه و(-β6=.035) تبعية المنفعة، و (-β7=.005) المكافاة .

و ($\beta_8=0.610$) المركزية، و ($\beta_9=0.481$) خط السلطة، و ($\beta_{10}=-0.053$) وحدة الأمانة ، و ($\beta_{11}=0.021$) العدالة والانصاف، و($\beta_{12}=0.004$) الاستقرار الوظيفي ($\beta_{13}=-0.012$) المبادرة، و($\beta_{14}=0.011$) روح الفريق. بمعنى ان التغيير بمقدار وحدة واحدة في المبادئ الفرعية تؤدي الى تغيير في استراتيجية التمايز بمقدار هذه القيمة، ونتائج اختبار (t) توضح معنوية العلاقة ووجود فروق معنوية بين المتغيرين الرئيسيين عند مستوى معنوية (0,01) ماعدا مبدئي النظام والانضباط، والمكافأة، والعدالة والانصاف، والاستقرار الوظيفي ، والمبادرة، وروح الفريق غير معنوية وليس لها تأثير ، اما بقية المبادئ فهم ذات اهمية وعلاقة ايجابية وهذا ما يؤكد صحة الفرضية الرئيسية.

5- تحليل تأثير مبادئ فايول بشكل منفرد في استراتيجية التركيز

تشير نتائج التحليل الاحصائي ان هناك تأثير كبير جدا بين مبادئ فايول بشكل منفرد في استراتيجية التمايز عند مستوى معنوية (0,01) وهذا ما يشير اليه اختبار ($F=1872.009$) وهي قيمة اكبر من الجدولية. كذلك توضح نتائج التحليل ان معامل التحديد قد بلغ ($R=0.998$) وهذا يعني ان مبادئ فايول تفسر ما يقارب نسبه (99%) من المتغير استراتيجية التركيز.

جدول (٢١) تأثير مبادئ فايول في استراتيجية التركيز

المتغير المستقل	معامل الانحدار	اختبار تي	مستوى المعنوية	معامل التفسير	اختبار اف	مستوى المعنوية	المتغير التابع
المبادئ	a	.022	.427	.998	1872.009	.000(a)	استراتيجية التركيز
تقسيم العمل	B1	.028	3.197	.002			
السلطة والمسؤولية	B2	.001	.178	.860			
النظام والانضباط	B3	.002	.240	.811			
وحدة الامر	B4	.023	4.168	.000			
وحدة التوجيه	B5	.015	1.023	.310			
تبعية المنفعة	B6	.152	16.186	.000			
المكافأة	B7	.206	36.022	.000			
المركزية	B8	.204	25.476	.000			
خط السلطة	B9	.213	16.820	.000			
الأمانة	B10	.207	17.442	.000			
العدالة والانصاف	B11	.071	5.796	.000			
الاستقرار الوظيفي	B12	-.007	-1.054	.296			
المبادرة	B13	-.039	-3.055	.003			
روحية الفريق	B14	-.072	-6.770	.000			

اذ بلغت قيمة β الثابتة ($a = .022$) لعينة البحث، بمعنى عندما تكون مبادئ فايول مساوية للصفر فان استراتيجية التمايز لن تقل عن هذه القيمة، وقد بلغت قيمة ($\beta_1 = -.028$) لمبدئ تقسيم العمل و ($\beta_2 = .001$) لمبدئ السلطة والمسؤولية كذلك بلغت ($\beta_3 = .002$) النظام والانضباط ، و ($\beta_4 = .023$) وحدة الامر ، و ($\beta_5 = .015$) وحدة التوجيه و و ($\beta_6 = .152$) تبعية المنفعة ، و ($\beta_7 = .206$) المكافاة ، و ($\beta_8 = .204$) المركزية ، و ($\beta_9 = .213$) خط السلطة، و ($\beta_{10} = -.207$) وحدة الامرة، و ($\beta_{11} = .071$) العدالة والانصاف ، و ($\beta_{12} = .007$) الاستقرار الوظيفي ($\beta_{13} = .039$) المبادرة ، و ($\beta_{14} = .072$) روح الفريق. بمعنى ان التغيير بمقدار وحدة واحدة في المبادئ الفرعية تؤدي الى تغيير في استراتيجية التركيز بمقدار هذه القيمة، ونتائج اختبار (t) توضح معنوية العلاقة ووجود فروق معنوية بين المتغيرين الرئيسيين عند مستوى معنوية (0,01) ماعدا مبدئ السلطة والمسؤولية، والنظام والانضباط ، والتوجيه، والاستقرار الوظيفي غير معنوية وليس لها تأثير او فروق معنوية ، اما بقية المبادئ فهم ذات اهمية وعلاقة ايجابية وهذا ما يؤكد صحة الفرضية الرئيسية.

٦- تحليل تأثير مبادئ فايول بشكل عام في الاستراتيجيات التنافسية

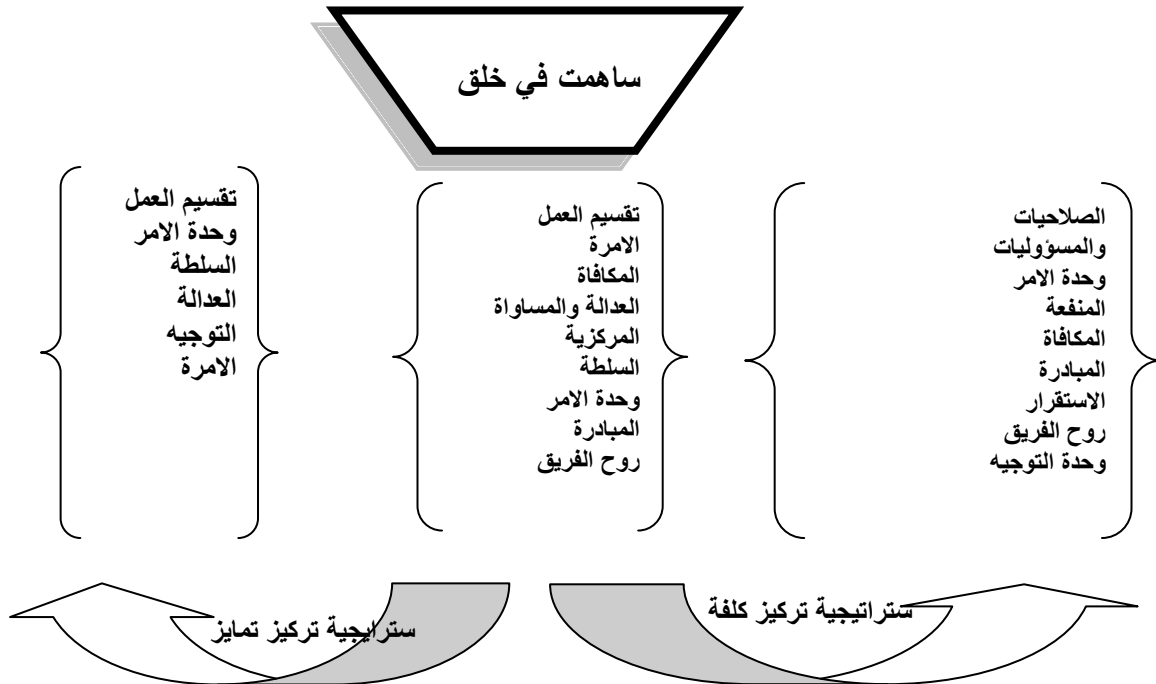
توضح نتائج التحليل الاحصائي ان هناك تأثير كبير جدا بين مبادئ فايول بشكل عام في الاستراتيجيات التنافسية عند مستوى معنوية (0,01) وهذا ما يشير اليه اختبار ($F = 231.294$) وهي قيمة اكبر من الجدولية. كذلك توضح نتائج التحليل ان معامل التحديد قد بلغ ($R = .755$) وهذا يعني ان مبادئ فايول تفسر ما يقارب نسبه (99%) من المتغير الاستراتيجيات التنافسية.

جدول (٢٢) تأثير مبادئ فايول في الاستراتيجيات التنافسية

المتغير التابع	مستوى المعنوية	اختبار اف	معامل التفسير	مستوى المعنوية	اختبار تي	معامل الانحدار	المتغير المستقل
المبادئ التنافسية	.000(a)	231.294	.755	.014	2.521	.511	a
				.000	15.208	.859	B1

اذ بلغت قيمة الثابتة ($a = .511$) لعينة البحث، بمعنى عندما تكون مبادئ فايول مساوية للصفر فان الاستراتيجيات التنافسية لن تقل عن هذه القيمة، وقد بلغت قيمة ($\beta = .859$). بمعنى ان التغيير بمقدار وحدة واحدة في مبادئ فايول تؤدي الى تغيير في استراتيجيات بورتر التنافسية بمقدار هذه القيمة، ونتائج اختبار (t) توضح معنوية العلاقة ووجود فروق معنوية بين المتغيرين الرئيسيين عند مستوى معنوية (0,01) وهذا ما يؤكد صحة الفرضية الرئيسية. والشكل (3) ادناه يوضح المبادئ التي يمكن ان تحدد لكل استراتيجية حسب نتائج التحليل في البحث.

الاستراتيجيات التنافسية													
ستراتيجية التمايز				ستراتيجية التركيز				ستراتيجية قيادة الكلفة					
مبادئ فايول													
p.14	p.13	p.12	p.11	p.10	p.9	p.8	p.7	p.6	p.5	p.4	p.3	p.2	p.1



شكل (٣) توظيف المبادئ لستراتيجيات بورتر

المحور الرابع: الاستنتاجات والتوصيات

أولاً: الاستنتاجات

- ١- يبدو ان ادارة الشركة استطاعت توظيف مبادئ فايول في تعزيز استراتيجيات بوتر التنافسية .
- ٢- استطاعت ادارة الشركة من استثمار التغيير الحاصل في مبادئ فايول لاحداث المزيد من التغييرات في استراتيجيات التنافس وهذا ما توضحه نتائج التحليل الاحصائي ان هناك تأثير كبير جدا بين مبادئ فايول بشكل عام في الستراتيجيات التنافسية عند مستوى معنوية (٠,٠١).
- ٣- هناك تعزيز وتوظيف في مبادئ فايول في استراتيجية قيادة الكلفة وهذا ما اشارت اليه نتائج البحث اذ ان هناك تأثير كبير جدا بين مبادئ فايول بشكل منفرد واستراتيجية قيادة الكلفة. اذ توضح النتائج معنوية العلاقة ووجود فروق معنوية بين المتغيرين الرئيسين عند مستوى معنوية (0,01) ماعدا مبدئ السلطة والمسؤولية، ووحدة الامرة عند مستوى معنوية (0,05) ، فهم ذات اهمية وعلاقة ايجابية ماعدا المبدئ الثامن (المركزية) وهذا ما يؤكد صحة الفرضية الرئيسة .
- ٤- استطاعت قيادة الشركة من استثمار الفرض الموجودة في البيئة التنافسية لاجل الاستفادة من مبادئ فايول في استراتيجية التمايز، اذ توضح النتائج معنوية العلاقة ووجود فروق معنوية بين المتغيرين الرئيسين عند مستوى معنوية (0,01) ماعدا مبدئ النظام والانضباط، والمكافأة ، والعدالة والانصاف، والاستقرار الوظيفي ،والمبادرة، وروح الفريق غير معنوية وليس لها تأثير ، اما بقية المبادئ فهم ذات اهمية وعلاقة ايجابية
- ٥- تشير نتائج البحث الى قدرة ادارة الشركة على توظيف بعض مبادئ فايول في استراتيجية التركيز اذ ان نتائج التحليل توضح معنوية العلاقة ووجود فروق معنوية بين المتغيرين الرئيسين عند مستوى معنوية (0,01) ماعدا مبدئ السلطة والمسؤولية، والنظام والانضباط ، والتوجيه، والاستقرار الوظيفي غير معنوية وليس لها تأثير او فروق معنوية ، اما بقية المبادئ فهم ذات اهمية وعلاقة ايجابية) .
- ٦- تسهم مبادئ فايول في الوصول الى الاختيار المناسب من ستراتيجيات بوتر وهذا ما توضح نتائج التحليل الاحصائي ان هناك تأثير كبير جدا بين مبادئ فايول بشكل عام في الستراتيجيات التنافسية عند مستوى معنوية .

ثانياً: التوصيات

- ١- تعزيز دور مبادئ فايول في الانشطة الادارية لاسيما في الستراتيجيات التنافسية التي تقررها الشركة.



استخدام مبادئ الإدارة لفايول في تنفيذ استراتيجيات بورتر التنافسية: بحث استطلاعي في شركة الصناعات الكهربائية/الوزيرية

- ٢- زيادة الاهتمام بمبادئ فايول لأنها الطريق الصحيح نحو تحقيق الميزة التنافسية لمنظمات الاعمال.
- ٣- الاخذ بالمبادئ التي حازت على تقديرات عالية في نتائج البحث لانها حققت توظيف اكثر في استراتيجية قيادة الكلفة من الاستراتيجيات التنافسية.
- ٤- الاستثمار الافضل للاستراتيجيات التنافسية التي تناسب عمل شركة الصناعات الكهربائية في ضل مبادئ فايول .
- ٥- الاهتمام الاكثر بالمبادئ التي لها تأثير كبير على استراتيجيتي التمايز والتركيز ومراعات المبادئ التي لم تظهر النتائج ذات تاثير لها.

المصادر

1. Aman at el:2012 "Appicalaility of Administrative School of thought in Higher Education Institutions of Pakistan,Vol.3,No.9, Ijcrb.webs.com
2. Decker , Keith s.(1995) "Environment Contered Analysis and Design of Coordination on mechanism " Doctoral thesis , Department of computer science , University of massachusetts .
3. Demirbag , Mehment .
4. Distance : An Empirical Investigation A Dissertetion presented of Doctor of philosophy , Vaiversity of technology , sydney .
5. Fayol , H.(1949) "Generall and industrial management " Sir Isaac pitman & Ltd , London , (translation by constance stores) .
6. Itrivh , perttu .(2007) " coordination strategies in organization evelopment programs " Doctoral thesis , Helsinki university of Technology , Finland .
7. Mc Bride ,Tom (2005) "The use of project management mechanisms in softwar Development and their Relationship to organizational
8. Mintzberg , Hunry (1979) " The Structure of Organizations " rintic-Hall , Inc , New York .
9. Robbins, Stephen P. & Judgo ,Timoth A.(200) " Organization Behavior " 13th ed . prentice . Hall , Inc . Upper .
10. Yoo , Jae wook , Lemak , David J. and Choi , youngiun (2006) Principles of management and competitive strategies : using Fayol to Implement porter " Journall of management History Vol.12 , No.4
- ١٠- الدوري ، زكريا مطلق (٢٠٠٥) " الادارة الاستراتيجية ، مفاهيم وعمليات وحالات دراسية " دار البازوردي والتوزيع - عمان الاردن .
- ١١- العامري ، صالح مهدي محسن و الغالبي ، طاهر محسن منصور (٢٠٠٨) " الادارة و الاعمال " دار وائل للنشر الطبعة الثانية ، عمان.الاردن .



The use of management principles to Fayol in the implementation of competitive strategies Porter

Abstract:

This paper aims to review the intellectual to the most important thought leaders administrative and strategic They both (Henry Fayol and Michelle Porter), who forward a lot of ideas that have helped countries in the advancement and progress their economies , has been drawing literature theoretical common border in Contributions (Fayol) philosophical and between applications (Porter), which reversed strategies of the three (the leadership of the cost, differentiation, and focus), so browse search how to apply and use the principles of Fayol in the implementation of strategies competitiveness of Porter, and stems from a problem ((to what extent a reflection of the principles (Fayol) fourteen strategies (Porter) competitive)), study has reached a very significant effect between the principles of Fayol individually in the competitive strategies at the level of significance (0,01) . This contributes to achieving competitive advantage and strategic excellence and success through the adoption of Electrical Industries Company and the principles to be applied when selecting any of Porter's competitive strategies .

Terms key: Fayol principles, strategies Porter, competitive strategies, competition .