

دور الرقابة المالية الإستراتيجية في تحقيق القدرة التنافسية باستخدام إستراتيجية قيادة التكلفة

دراسة لعينة مختارة من الشركات الصناعية العراقية

The Role of Strategic Financial Control in Achieving :Competitiveness Using a Cost Leadership Strategy A study of A Selected Sample of Iraqi Companies

زياد هاشم يحيى السقا^{1*}، ساكار ظاهر عمر امين²

¹ الجامعة الموصل / كلية الإدارة والاقتصاد (العراق) zyad_hashim@uomosul.ed.iq

² الجامعة التقنية الشمالية / المعهد التقني كركوك (العراق) sakardaher@ntu.edu.iq

تاريخ النشر: 2023/12/31

تاريخ القبول: 2023/12/31

تاريخ الإرسال: 2023/12/10

الملخص

في ظل مفهوم الرقابة المالية الإستراتيجية يتم استبدال المسؤولية المالية والرقابة المالية بصورة أكثر ثراء للواقع. حيث تقوم بتصويب مسار الشركة نحو قيمها وتحليل لطاقت وقوة وضعف وأختن — اقات المكام — الإستراتيجية في الشركة، و تقييم القرارات والخطط طويلة الاجل بناءً على البيانات والمعلومات عن الآثار المستقبلية وهذه في ضوء علاقتها بالبيئة الداخلية للشركة من جهة والبيئة الخارجية من جهة أخرى ومدى تكيف الشركة مع محيطها، يتناول البحث ماهية الرقابة المالية بصورة عامه والرقابة المالية الاستراتيجية بصورة خاصه حيث يقوم بعرض انواعها واساليبها ويبحث ايضاً في موضوع القدرة التنافسية للشركات من حيث مفهومها ومجالاتها وتطورها، ويتضمن البحث دراسة لعينة مختارة من الشركات العراقية من خلال تحليل استمارة استبانة موزعه على افراد العينة المختارة من الشركات المبحوثة لينتهي البحث بعرض جملة من الاستنتاجات والتوصيات المهمة ومنها: تقوم الرقابة المالية الإستراتيجية الفعالة بدورها من خلال الوظائف التي تقوم بها الشركة التي تمثل حلقات مفهوم سلسلة القيمة، ولعل أبرزها الرقابة من خلال التنظيم والتوجيه والإشراف، فان الدور الرقابي من خلال هذه المراحل المرتبطة ببعضها تمثل الوسائل التي عن طريقها تنفذ الخطة وتحقق النتائج، كما يجب أن يتكيف أسلوب الرقابة على التكاليف ليناسب التنظيم الإداري للشركة.

الكلمات المفتاحية: الرقابة المالية الاستراتيجية، القدرة التنافسية للشركات، الاستراتيجيات التنافسية، استراتيجية قيادة التكلفة.

Abstract

Under the concept of strategic financial control, financial responsibility and financial control are replaced by a richer picture of reality. Where it corrects the path of the company towards its values, analyzes the energies, strengths, weaknesses and bottlenecks of the strategic potentials in the company, and evaluates decisions and long-term plans based on data and information on future effects and this in light of its relationship to the internal environment of the company on the one hand and the external environment on the other hand and the extent of the company's adaptation to its surroundings, The research deals with the nature of financial control in general and strategic financial control in particular. The research includes a study of a selected sample of Iraqi companies through analyzing a questionnaire distributed to members of the selected sample of the companies surveyed. The research ends with a number of important conclusions and recommendations, including: Effective strategic financial control plays its role through the functions carried out by the company that represents the links of the concept of the value chain. Perhaps the most prominent of these is oversight through organization, guidance and supervision. The oversight role through these interrelated stages represents the means through which the plan is implemented and results are achieved. The cost control method must also be adapted to suit the company's administrative organization

Keywords: Strategic financial control, corporate competitiveness, Competitive strategies , Cost leadership strategy.

مقدمة

هناك العديد من المحاولات للهيئات العلمية والمهنية والباحثين لايجاد نظرية للرقابة المالية الاستراتيجية حيث ان القليل قد اعطى للرقابة المالية الاستراتيجية على عكس الانواع الاخرى من الرقابة، حيث اصبح الرقابة المالية الاستراتيجية كيان ملموس ووجود زاهر للعيان واصبح لها خطواتها واهميتها في الميدان الاقتصادي ويرجع السبب في ان الرقابة ليست غايه بحد ذاتها بل هي وسيلة لتحديد الغايه، هدفها خدمة الاشخاص الذين يستخدمون البيانات المحاسبية ويعتمدون عليها في اتخاذ القرارات ورسم الخطط المستقبلية ومن هؤلاء الاشخاص والمؤسسات التي يهتمها عمل الرقابة المالية الاستراتيجية نجد المديرين يعتمدون اعتمادا جزئياً وكلياً على البيانات المحاسبية في وضع الخطط ومراقبة تنفيذها. اما الفئة الثانية المستفيدة من عملية الرقابة المالية الاستراتيجية المستثمرين الذين يعتمدون على القوائم المالية والتقارير المالية وما فيها من بيانات والتي تقدمها المشروعات المختلفه قبل اتخاذ اي قرار بتوجيه مدخراتها. وينبغي ان نذكر ان جميع الجهات تعتمد اعتمادا كلياً على البيانات والمعلومات المحاسبية في اغراض كثيره، نذكر منها الاهداف الإستراتيجية والميزة التنافسية والقدرات التنافسية للشركات وغيرها من اغراض والذي يمكن القول بان الرقابة المالية الإستراتيجية تكون الأنسب في هذا المسار. وبناءً على ما تقدم فقد تم تأطير محتويات البحث وفقاً للمباحث الآتية:

{ المبحث الأول / منهجية البحث }

مشكلة البحث:

تعاني معظم الشركات من عدم متابعة تنفيذ إستراتيجيتها والوقوف على نقاط القوة والضعف فيها وتشخيص المشاكل والمعوقات أثناء عملية التنفيذ لتلك الإستراتيجية ومراقبتها من قبل جهات رقابية لتقويم أداء الشركة إستراتيجياً. وبالتالي فان الرقابة المالية الإستراتيجية لم تحظ بالمكانة والاهتمام المطلوب، ويمكن تلخيص مشكلة البحث من خلال الأسئلة الآتية:

1. هل الرقابة المالية الإستراتيجية مفهومة لدى الشركات عينة البحث؟

2. هل تطبق الرقابة المالية الإستراتيجية في الشركات عينة البحث؟

3. هل بإمكان الرقابة المالية الإستراتيجية تحقيق القدرات التنافسية باستخدام إستراتيجية قيادة التكلفة في الشركات

عينة البحث؟

أهمية البحث:

تنطلق أهمية البحث من ان الرقابة المالية الاستراتيجية تكتسب قبولاً بالغ الأهمية بسبب سمة الاستراتيجية التي تتميز بها العوامل والمتغيرات الداخلية والخارجية والمشار إليها في (SWAT). ويمكن القول ان الرقابة المالية الاستراتيجية تمثل نقطة البداية الأكثر أهمية بين الانواع الاخرى من الرقابة فهي لا تصف فقط كيفية صياغة الاهداف والاستراتيجيات والسياسات كقرارات الاستراتيجية بل يتعدى ذلك الى كيفية تنفيذها وتقييمها والسيطرة عليها بالبرامج والموازنات والاجراءات وتحقيق القدرات التنافسية والاهداف الاستراتيجية للشركات، وعليه يكتسب البحث أهميته من أهمية المتغيرات المبحوثة والموضوع الذي تعالجه والموقع المختار للبحث، اذ يسهم هذا البحث من خلال طرح الأطر النظرية لمتغيرات البحث المتمثلة بالرقابة المالية الاستراتيجية والقدرات التنافسية للشركات، واستراتيجية قيادة التكلفة، كما تتجلى أهمية البحث كالآتي:

1. ركز البحث على متغيرات مهمة ممثلة بـ (الرقابة المالية الاستراتيجية والقدرات التنافسية للشركات، واستراتيجية قيادة التكلفة).

2. تظهر أهمية البحث من كونه يعالج الجانب التحليلي باعتماد استطلاع آراء افراد العينة، وان الشركات المبحوثة بحاجة الى مثل هذه البحوث، اذ توفر لها معلومات حول قدرات يمكن توظيفها في خدمة التوجه المستقبلي لتحسين الاداء المالي والخطط المستقبلية، لاسيما في البيئة العراقية التي تناو لها البحث.

أهداف البحث:

من خلال التعرف على مشكلة البحث وأهميته يمكن توضيح الهدف الرئيسي لهذا البحث والذي يتمثل في تعريف الشركات المبحوثة بالدور الذي تؤديه الرقابة المالية الاستراتيجية في تحقيق القدرات التنافسية للشركات باستخدام استراتيجية قيادة التكلفة، فضلاً عن الاهداف الفرعية والتي تتمثل بالآتي:

1. عرض ماهية الرقابة المالية بصورة عامة والرقابة المالية الإستراتيجية بصورة خاصة.
2. التعرف على أنواع الرقابة المالية الاستراتيجي وأساليبها.
3. التعرف على ماهية القدرات التنافسية للشركات ودور الرقابة المالية الإستراتيجية في تحقيقها.
4. عرض الاستراتيجيات التنافسية بصورة عامة والتركيز على استراتيجية قيادة التكلفة.
5. عرض نتائج الجانب التطبيقي من خلال تحليل استمارة الاستبانة الموزعة على عينة البحث في الشركات العراقية المختارة والمتمثلة بمجتمع البحث.

فرضية البحث:

يقوم البحث على الفرضيات الآتية:

- الفرضية الرئيسية الأولى: (توجد علاقة ارتباط ذات دلالة إحصائية معنوية بين الرقابة المالية الإستراتيجية والقدرة التنافسية باستخدام استراتيجية قيادة تكلفة في الشركات المبحوثة).
- الفرضية الرئيسية الثانية: (توجد علاقة تأثير ذات دلالة إحصائية معنوية بين الرقابة المالية الإستراتيجية والقدرة التنافسية باستخدام استراتيجية قيادة تكلفة في الشركات المبحوثة).

منهج البحث:

لتحقيق أهداف وفرضيات البحث يتم الاعتماد على المنهج الاستنباطي في تحديد الإطار النظري العام، وذلك من خلال الاستعانة بالأطاريح والرسائل الجامعية والدوريات والكتب ذات الصلة بموضوع البحث، فسيتم الاعتماد على المنهج الاستقرائي في تحليل نتائج الدراسة الميدانية التي تكون على عينة مختارة من الشركات العراقية.

{ المبحث الثاني / الإطار النظري للبحث }

أولاً. الإطار المفاهيمي للرقابة المالية الإستراتيجية.

1. الرقابة المالية.

تعد الرقابة إحدى أهم الدعائم الأساسية في المؤسسة الاقتصادية فهي عملية ديناميكية مستمرة تتطلب إجراءات مدروسة من أجل ضمان التماسي مع الخطط والسياسات التي تعتمد عليها المؤسسات في سير أعمالها، فهي التي تحافظ على التوازن بين الوسائل والأهداف أو بين الجهود والنتائج بقصد التأكد والتحقيق بأن هناك توافق بين الأداء الفعلي والأداء المقصود والمخطط له. (لحبيب، 2021، 5)

وقد عرفت الرقابة المالية بأنها التحقق من أن التنفيذ يتم كما هو مقرر في الخطة وفي ضوء التعليمات والقواعد الموضوعية بقصد اكتشاف نقاط الضعف والأخطاء وعلاجها وتفادي تكرارها على أن تتناول كافة أوجه النشاط في المشروع العام والقائمين على إدارته. (حمزة وآخرون، 2019، 15) هذا التعريف ركز على دور ووظيفة الرقابة حيث ربطها بعملية التحقق من أن العمل يسير وفق الخطة والتعليمات والقواعد المحددة من قبل التنظيم أو الشركة بقصد اكتشاف كل مواطن الضعف والنقص والأخطاء والانحرافات لعلاجها وتفادي حدوثها في المستقبل.

كما يعرف (جمال، 2017، 97) الرقابة المالية بأنها: أداة يمكن من خلالها التحقق من أن البرنامج والأهداف قد تحققت بالأسلوب المعين وبدرجة الكفاءة المحددة وفي الوقت المحدد للتنفيذ أي وفق الجدول الزمني لعملية التنفيذ.

ومن خلال التعاريف السابقة يمكن تعريف الرقابة المالية بأنها: نشاط إداري منظم تقوم به الجهة المسؤولة يشمل على الملاحظة المستمرة للأداء وقياس أساليبها ومقارنتها بالمعايير الموضوعية مسبقاً لتحديد الانحرافات والحد من الأخطاء وتحديد أنسب الطرق العلاجية والتصحيحية التي تحقق الاستخدام الأمثل للموارد المتاحة للشركة لتحقيق أهدافها.

2. الرقابة المالية الإستراتيجية.

في ظل مفهوم الرقابة المالية الإستراتيجية يتم استبدال المسؤولية المالية والرقابة المالية بصورة أكثر ثراء للواقع. إذ يشير (Modi , et. Al , 2000 , 28) إلى مفهوم الرقابة المالية الإستراتيجية بأنها: "عمليات التبصر والحكمة مهيكلية بشكل دقيق وفاعل لتطوير الشركة بشكلها العام أو أي من أنظمتها الخاصة"، وفسره (Norton , 2002 , 2) بأنها: "أداة تصويب مسار الشركة نحو قيمها وأنه تحليل لطاقت وقوة وضعف وأختناقات المكافآت الإستراتيجية"، ويرى (الدوري، 2005، 317) بأنها: "أحد وسائل أو أدوات أو أساليب تطوير عمليات التحسين المستمر للإستراتيجية مقابل العمليات التكتيكية، وأن من مهام الرقابة إعادة تكييف إستراتيجية الشركة لتحسين قدراتها في تحقيق أهدافها".

ويقف الباحثان في تقديم التعريف لهذا المفهوم بغية تأمين التعبير عنها: بأنها أسلوب رقابي متجدد لمعرفة كل ما في الشركة وما تحيط بها، وتضمن هذا التعريف حماية وتقويم الآتي:

أ. أهداف وغايات توافق رؤية ورؤية الشركة، ونسب بلوغها واستراتيجيات وسياسات وقواعد، وأسبقيات تطبيقها، عمليات تسعى الشركة إلى إنجازها.

ب. رغبات وتطلعات ذوي العلاقة بالشركة، ومدى تحقيقها، واحتياجات حالية ومستقبلية للموارد، وجدولة الحصول عليها، معلومات ذات علاقة بالشركة، وأسس معالجتها وتطويرها.

ومن الضروري هنا التمييز بين الرقابة المالية التقليدية والرقابة المالية الإستراتيجية، ويمكن توضيح الفرق بينهما كما في الجدول (1).

الجدول (1) المقارنة بين الرقابة المالية التقليدية والرقابة المالية الاستراتيجية

الرقابة المالية التقليدية	الرقابة المالية الاستراتيجية
— الفترة الزمنية سنة فاقل.	— الفترة الزمنية أطول وتتراوح بين عدة سنوات وأكثر من عشر سنوات.
— المقاييس كمية فقط.	— المقاييس كمية ونوعية.
— التركيز على الأنشطة الداخلية في الشركة.	— التركيز يشمل داخل وخارج الشركة.
— فعالية المعالجة بعد انقضاء فترة الموازنة.	— المعالجة تتم أول بأول.

يلاحظ من الجدول (1) ان الرقابة المالية الاستراتيجية تأخذ بعداً زمنياً يتجاوز السنة إلى عقد من الزمن، كما ان الوسائل الكمية والنوعية تأخذ بنظر الاعتبار بالإضافة إلى العمليات الداخلية والبيئة الخارجية.

3. أساليب الرقابة المالية الإستراتيجية.

ظهرت لرقابة المالية الاستراتيجية أساليب جديدة، رغم إمكانية استخدام الأساليب التقليدية للرقابة مثل أساليب التحليل المالي والأساليب الإحصائية والملاحظات الشخصية والتقارير الخاصة، ويمكن توضيحها بالاتي: (هلاي، 2011، 37-38) و (بوطورة وسمايلي، 2020، 9)

أ. المقارنة بين السيناريوهات البيئية المخططة أو التي تم التنبؤ بها والتي على أساسها تم القيام بعمليات التخطيط الاستراتيجي بمكوناته المختلفة وبين السيناريوهات البيئية التي تحدث فعلاً أثناء مرحلة التنفيذ ثم القيام بتعديل وترشيد السلوك الاستراتيجي ومكونات الإدارة الاستراتيجية بصفة عامة في ضوء ما يحدث فعلاً.

ب. المقارنة بين النتائج المخططة لمكونات هرم السلوك الاستراتيجي الذي تم تخطيطه والذي يحتوي على الرؤية (والغرض والمهمة) والأهداف الاستراتيجية والمزيج الاستراتيجي للأششطة والمخرجات والنتائج الفعلية واكتشاف الانحراف الاستراتيجي المتعلق بها وتصحيحه في الوقت المناسب.

ج. المقارنة بين مكونات القدرة التنظيمية المخططة وما تواجد منها فعلا في مرحلة التنفيذ ثم اكتشاف الفجوات بينهما وتحليلها واتخاذ ما يلزم لسد تلك الفجوات في الوقت المناسب.

د. استخدام المزيج الاستراتيجي للأشعة والمخرجات في الرقابة من خلال رسم الخريطة الاستراتيجية للمزيج الاستراتيجي في مرحلة التخطيط لتوضيح خطة المزيج الاستراتيجي ثم رسم الخريطة الفعلية للمزيج الاستراتيجي والمقارنة بينهما واكتشاف الانحراف الاستراتيجي وتصحيحه في الوقت المناسب.

هـ. استخدام أسلوب تحليل أثر الاستراتيجية التسويقية على الربحية وهنا يمكن المقارنة بين أثر عدة استراتيجيات تسويقية بديلة على الربحية ثم اختيار أفضلها عند تخطيط الاستراتيجية ومقارنة الآثار المخططة مع الآثار الفعلية للإستراتيجية التسويقية بعد تنفيذها.

و. المقارنة بين مكونات الثقافة التنظيمية المخططة وما تواجد منها فعلا في مرحلة التنفيذ ثم اكتشاف الفجوات بينهما وتحليلها واتخاذ ما يلزم لسد تلك الفجوات في الوقت المناسب وتحليل مدى إعاقه تلك الفجوات الثقافية لعمليات تنفيذ السلوك الاستراتيجي والإدارة الاستراتيجية وتصحيح ما يلزم في الوقت المناسب.

ز. الرقابة الاستراتيجية على التوازن والمواءمة والاتساق بين مكونات المجموعات الأربعة للإدارة الاستراتيجية وبعضها البعض أثناء مرحلة التنفيذ بما يضمن عدم وجود تناقض بين هذه المكونات الأربعة، ثم اتخاذ ما يلزم نحو تصحيح المسار الخاص بهذه المتغيرات.

4. أنواع الرقابة المالية الإستراتيجية.

أشار كل من (الغالي وإدريس) إلى وجود ثلاثة أنواع من الرقابة الاستراتيجية وكما موضح بالشكل (1).



الشكل (1) أنواع الرقابة الاستراتيجية

المصدر: طاهر محسن منصور الغالي ووائل محمد صبحي ادريس (2007)، " الإدارة الاستراتيجية: منظور منهجي متكامل "، دار وائل للنشر، عمان. ص471

ثانياً. القدرة التنافسية واستراتيجية قيادة التكلفة.

1. مدخل تعريفي.

لقد ظهر مفهوم القدرة التنافسية في حقل الإدارة في بداية الثمانينات، وان أول من أشار إليه (Porter)، من خلال ما عرف بإستراتيجية المنافسة، وقد تباين الباحثون في تحديدهم لمفهوم القدرة التنافسية، ويعزى السبب الرئيس لذلك تعدد المداخل والاتجاهات الفكرية لهذا المفهوم، لذا ارتأت الباحثة تصنيفها على وفق الاتجاهات الآتية:

الاتجاه الأول الذي ذهب إلى اعتماد مدخل المزايا التنافسية في تعريفه للقدرة التنافسية كونها المحصلة النهائية والهدف الأساس لتلك القدرات، إذ عرفها (Hussey , 1982 , 61) إنها: " الموارد المالية والأرباح التي تحصل عليها الشركة لتعزيز ميزتها التنافسية "، وعدها (Sharplin , 1985 , 54) بأنها: " مجموعة القدرات الداخلية التي تمثل نقاط القوة التي يتمتع بها الشركة والتي تساعد على تعزيز ميزتها التنافسية "، واعتبرها (Peteraf , et al , 2007 , 19) أنها: " الميزة النسبية دائمة في السعر، والجودة، والتصميم والترويج، والتوزيع، وسرعة التسليم، والتي تمكن الشركة ما أن تحقق نصيبها في السوق على حساب منافسيها وبالتالي تحقيق ميزتها التنافسية "، ويرى (خالد، 2011، 17) إنه: " مجموعة معايير، تربطها علاقات متداخلة فيما بينها، وكل معيار هو ضروري لتحقيق الميزة التنافسية، فهي تختص بالفرص المستقبلية، وبمنظرة طويلة المدى من خلال دورات استغلال، ويعتبر الأداء المؤشر الأساسي الذي يتحكم في القدرة التنافسية ".

في حين ذهب **الاتجاه الثاني** في اعتماده المدخل الوصفي في تعريفه للقدرة التنافسية وذلك بتركيزه على وصف سمات وأنشطة ووظائف تكونت للشركة نتيجة لإعمالها، إذ عرفها (Montogemry & , 113 , 1998) بأنها: " قدرات متميزة تتصف بالمرونة والقابلية على الاستجابة للتغيير في طلبات المستهلكين وتوقعاتهم "، ووصفها (Robson , 1999 , 191) بأنها: " مجموعة من النشاطات التي تسعى الشركة إلى القيام بها بطريقة أفضل من الشركات المنافسة في البيئة ذاتها "، وعدها (خليل، 2005، 8) هي: " التي تتحقق من مجموعة النشاطات المتكاملة مع بعضها البعض، وهذه التكاملية تتحقق عندما يؤدي انجاز نشاط معين إلى خلق ميزة في انجاز نشاطات أخرى ذات علاقة ".

الاتجاه الثالث الذي ذهب في تحديده للمفهوم إلى اعتماده مدخل التحليل الاستراتيجي، إذ وصفها (Peter , 10 , 1998) بأنها: " قدرة الشركة على توظيف نقاط قوتها لاستثمار الفرص والتعامل مع التهديدات الخارجية "، في حين (مسعداوي، 2007، 19) أشارا إلى أن تلك القدرة التنافسية تتحقق: " عندما تضيق وتوجد الشركة القيمة عن طريق تبني إستراتيجية تعجز باقي الشركات عن تبنيها أو تجد أنها مكلفة جدا "، وحددها (علي، 2008، 5) إنها: " القدرة التي تمكن الشركة من خلالها تكامل وبناء وإعادة تحديد قدراتها الداخلية لتمكينها من تحديد توجهها الاستراتيجي نحو البيئة ".

واستناداً على ما تقدم من مداخل يعرف الباحثان القدرة التنافسية بأنها: قدرات داخلية في الشركة تتكون من خليط من الخبرات والمهارات والموارد المتراكمة، والتي تمثل نقاط قوة داخلية للشركة تمنحها قوة على منافسيها وتساعد في تعزيز ميزتها التنافسية، كما تمكنها من معالجة نقاط ضعفها، فامتلاك القدرات التنافسية

يمكن الشركة من استغلال الفرص المتاحة في البيئة الخارج، ومواجهة التهديدات في نفس البيئة التي تعترض أداء الشركة.

2. مجالات القدرة التنافسية و تطويرها.

تسعى الشركات إلى تعزيز مركزها في السوق و إلى تحديد المجالات التي تتفوق بها على المنافسين، مما دعا إلى الاهتمام بالقدرة التنافسية والى البحث عن العوامل والقوى التي تسهم في بنائها وتطويرها. كما ان عملية إيجاد قدرة تنافسية لضمان بقاء الشركة ونموها في المدى الطويل، يتحقق اذا ما استطاعت تطوير استراتيجياتها لمواجهة القوى التنافسية التي تشكل هيكل المنافسة، وهذا ما تجسد في أنموذج (Porter) أنموذج القوى الخمس في الصناعة، و الذي تمثل بالاتي: (شارلزهل و جونز، 2008، 107) و (نزال، 2016، 42)

أ. القوة التفاوضية للمجهزين (الموردين): تعتمد قوة تفاوض المجهزين على عدد من خصائص وموقف السوق الذي يتعاملون معه، وعلى أهمية العلاقة بمبيعائهم في الصناعة ومقارنتها بالأعمال الكلية للشركة. فان تحليل الموقف التنافسي للسوق يعد امراً بالغ الأهمية بالنسبة للمجهزين.

ب. القوة التفاوضية للزبائن (المشتريين): تعتبر القوة التفاوضية للمشتريين عاملاً هاماً أيضاً في مجال تحليل الموقف التنافسي للسوق، لما لها من قوة تأثيرية على المركز التفاوضي للشركات القائمة، وعلى إمكانية دخول شركات جديدة للسوق.

ج. تهديد دخول منافسين جدد: يجلب المنافسين الجدد عند دخولهم في الصناعة زيادة في الطاقة، والرغبة للحصول على حصة جيدة في السوق، وان دخول منافس جديد أو أكثر يمثل تهديداً بارزاً للشركات القائمة حالياً. بالتالي سوف لن يؤدي فقط إلى زيادة حدة المنافسة وخفض المبيعات والحصة السوقية، بل يؤثر على هيكل الأسعار وبدوره يؤثر على الأرباح. ويتوقف هذا التهديد على العوائق الموجودة أمام دخول منافسين جدد في الصناعة من جهة، وتعتمد على ردود الفعل المتوقعة من المنافسين الحاليين ازاء المنافسين الجدد من جهة أخرى.

د. تهديد المنتجات البديلة: ويظهر تهديد آخر يتمثل في المنتجات البديلة، حيث يعتمد النجاح الاستراتيجي للشركة بصورة جزئية أو كلية على توفر منتجات بديلة للمنتجات التي تقدمها الشركة، ولكن التهديد الحقيقي الذي تمثله المنتجات البديلة اذا ما استطاعت تقديم المنتجات بنوعية مشابهة أو أفضل، وبكلف اقل، وبأسعار اقل من الأسعار المطروحة من قبل الشركات الحالية.

٥. تسابق الصناعة للتقدم على المنافسين الحاليين: تمثل شدة المنافسة بين المنافسين الموجودين مركزاً أساساً في نموذج بورتر لتحديد جاذبية الصناعة، وشدة المنافسة تعد حالة مألوفة بين المتنافسين الموجودين بالسوق. ان استخدام الاستراتيجيات والتكتيكات مثل الأسعار التنافسية، وتقديم المنتجات أو الخدمات بجودة عالية، تتيح لمثل تلك الشركات تحقيق جاذبية صناعية أفضل، وبالتالي تستطيع الشركة المنافسة تحقيق أرباح عالية جداً.

وفي الأجل الطويل تنجح الشركات مقارنة بمنافسيها اذا امتلكت قدرة تنافسية في أي من الاستراتيجيات التنافسية، الأمر الذي يشترط الوصول إلى حد معين من الملائمة في الحالة الأخرى، فإستراتيجية التمايز تحقق القدرة التنافسية من خلال تكوين قيمة متميزة يتلقاها الزبون، وبذلك فهي تتفوق في الأداء على المنافسين الذين تكون منتجاتهم (سلع / خدمات) أقل تميزاً من منتجاتها، أما إستراتيجية قيادة التكلفة فإنها تحقق القدرة التنافسية، عندما تكون الشركة أقل تكلفة لصناعة معينة، ويمكن عرض الاستراتيجيات كالآتي:

❖ إستراتيجية قيادة التكلفة:

وهي الاستراتيجية التي تكون الشركة فيها أقل المنتجين تكلفة في قطاع الصناعة، وذلك من خلال الاستثمار الأمثل للموارد والإنتاج بمعايير نموذجية والبيع بالأسعار الرائدة في السوق. وتتطلب هذه الاستراتيجية أساليب وأدوات محكمة تتعلق بالسهيلات البيعية ذات الكفاءة العالية، وملاحظة مستمرة للتكلفة بغرض خفضها، ورقابة صارمة على التكلفة وهامش الربح، وخفض لتكاليف بعض المجالات مثل البحوث والتطوير، والإعلان والترويج وغيرها. (يونس والهيبي، 2011، 243)

وتتخذ الشركة القائدة في التكاليف (السعر) كميزة تنافسية ضد المنافسين أو المنتجات البديلة. فالتكلفة المنخفضة للمنتجات تسمح للشركة مواصلة تحقيق الأرباح أثناء اشتداد حدة المنافسة، كما ان الحصة السوقية الكبيرة للشركة في ظل هذه الاستراتيجية تعني ان للشركة قوة تساوميه عالية مع الموردين، لأنها تستطيع الشراء بكميات كبيرة منهم (ياسين، 2009، 87). كما ان البيع بأسعار مخفضة سوف يشكل حاجزاً أمام دخول الآخرين إلى الصناعة، وذلك بسبب قلة عدد الشركات التي يمكن ان تتحمل المخاطر من منافسيها والدخول في الصناعة وذلك على أساس التكلفة الأقل. وكنتيجة لذلك فان الشركات الرائدة في التكلفة يحققون غالباً في حدود فوق المتوسط من العائد على الاستثمار.

❖ إستراتيجية التمايز:

وهي استراتيجية تنافسية تنطوي على الافراد بخصائص استثنائية في المنتج أو الخدمة وبشكل يتم إدراكه من قبل المستهلك على انه شيء فريد أو مميز، عن طريق تلبية الشركة حاجات ورغباتهم بطريقة فريدة، من خلال تقديم منتوجات مبتكرة وذات نوعية عالية، وقد يرتبط بتقديم خدمات خاصة من اجل ان يكون المشتري مستعداً لدفع سعر أعلى. ومن أهم السمات التي تسيطر على هذه الاستراتيجية هو الاهتمام بالنوعية بحيث تسمح الشركة بالمحافظة على نفسها من المنافسين دون الاشتراك معهم في المنافسة السعرية، فضلاً عن ان هذه الاستراتيجية تمكن الشركات من تحقيق عائد على الاستثمار يفوق المتوسط في صناعة معينة بسبب وجود ولاء للعلامة من جانب العملاء. (النعيמי وآخرون، 2009، 95)

❁ إستراتيجية التركيز:

تستند هذه الاستراتيجية على أساس اختيار مجال تنافسي محدود، بحيث يتم التركيز على جزء معين من السوق وتكثيف نشاط الشركة في هذا الجزء من خلال أما قيـادة الكلف أو التميز داخل قطاع سوقي مستهدف، وتحدد المهارات والموارد المطلوب إضافتها إلى المتطلبات التنظيمية لكل خيار من الخيارات الاستراتيجية (السكرانة، 2008، 88).

من كل ما تقدم عن الاستراتيجيات التنافسية نجد ان هناك ثلاث استراتيجيات تعتبر الركيزة الأساسية لاستراتيجيات التنافس، وهم (القيـادة في التكلفة والتمايز والتركيز) حيث الأولى تركـز على خفض التكلفة وفي الغالب تحقق حصة سوقية كبيرة مقارنة بنظيرتها، أما الثانية فتركـز على التميز في الإنتاج وغالباً ما تحقق معدلات عالية من الربحية مقارنة بالأخريات، حيث ان التمايز يؤدي إلى حواجز أفضل للدخول إلى الصناعة. أما الاستراتيجية الثالثة والأخيرة فتكون بالتركيز على إحدى الجوانب أما خفض الكلف أو التمايز لكن في حدود نطاق تنافسي ضيق، ويرى الباحثان ان الاستراتيجية الأخيرة تمثل هروب من المنافسة والابتعاد عن أسواق المنافسة.

ولابد من الإشارة إلى ان هناك علاقة تبادلية ارتباطية تناسقيه تناغمية بين القدرة التنافسية والاستراتيجيات التنافسية، حيث يتم تحديد القدرات الذاتية التنافسية للشركة والمزايا التي تتمتع بها للتوجه بالاستراتيجيات التنافسية من جانب، ومن جانب آخر فان اختيار الاستراتيجية التنافسية الملائمة يتم اعتمادها لتعزيز القدرات التنافسية للشركة، فضلاً عن وجود عامل ارتباط قـوي ومـشترك بين القدرة التنافسية والاستراتيجيات التنافسية ؛ إلا وهي "الميزة التنافسية" والتي تكون حلقة الوصل بين القدرة التنافسية والاستراتيجيات التنافسية ويمكن ان نطلق على هذا الارتباط " التنافسيات الثلاث " وكما يظهر في الشكل (2).



الشكل (2) ارتباط بين التنافسيات الثلاث

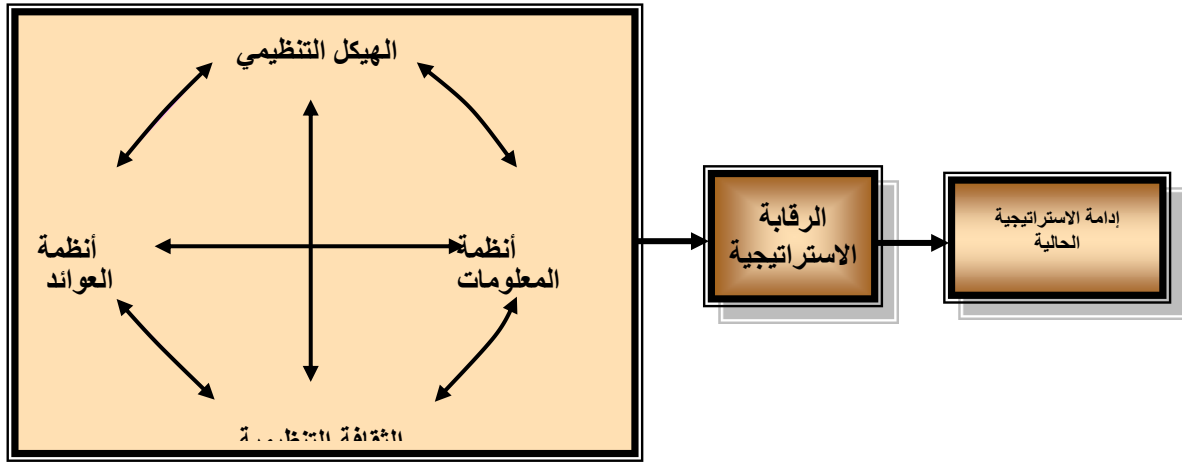
ثالثاً. دور الرقابة المالية الاستراتيجية في تحقيق القدرة التنافسية عن طريق استراتيجية قيادة الكلفة:

تتركز الرقابة الاستراتيجية بصيغة عمليات أختبارية فاحصة غايتها التحقق من اعتماد المدخل الاستراتيجي في قيادة الشركة وتوافر الأدوات الفاعلة في إدارتها. وبرز الرقابة الاستراتيجية لضمان التصحيح المبكر لانحراف محتمل، فضلاً عن التحقق من تعبئة الموارد صوب الأهداف وإمكانية تقييم المراحل والأششطة الفرعية للإدارة الاستراتيجية نفسها. (الطائي و قداد، 2008، 120)

وحدد (Mason & Dimechkie , 2005 , 28) الرقابة الاستراتيجية برقابة القدرات والموارد ومدى كفايتها لتعظيم قيمة الشركة من خلال تحقيق الأرباح عن طريق تخفيض التكاليف، فضلاً عن استيعاب المتغيرات البيئية ذات العلاقة بالشركة.

وتقوم الرقابة الاستراتيجية الفعالة بدورها من خلال الوظائف التي تقوم بها الشركة التي تمثل حلقة -ات مفهوم سلسلة القيمة، ولعل أبرزها الرقابة من خلال التنظيم والتوجيه والإشراف، فإن الدور الرقابي من خلال هذه المراحل المرتبطة ببعضها تمثل الواسائل التي عن طريقها تنفذ الخطة وتحقق النتائج، كما يجب أن يتكيف أسلوب الرقابة على التكاليف ليناسب التنظيم الإداري للشركة. وتؤدي الرقابة دورها من خلال ما يسمى ((بالرقابة المتزامنة)) زمنياً مع مراحل تنفيذ الخطط. (باسيلي، 2007، 50)

وعليه فإن أسلوب الرقابة الاستراتيجية تلعب دوراً مهماً في تدعيم إستراتيجية قيادة الكلفة من خلال إجراء عمليات الرقابة على المكونات التنظيمية المترابطة كما يظهر في الشكل (3). وتسهم هذه المكونات بانسجامها وتكاملها في بناء أنظمة الرقابة الاستراتيجية الذي تختبر من خلاله مدى استمرار الشركة لامتلاك الجدارة الجوهرية وإضافة الجوانب المعنوية لأسلوب الرقابة الاستراتيجية كالثبات، والحزم، والتوقيت، والالتزام بتوفير الموارد الجديدة. وبالتالي فإن الرقابة الاستراتيجية سيؤمن الإسناد وإدامة الاستراتيجية الحالية وتعزيز قوتها الدافعة.



الشكل (3) الرقابة الاستراتيجية في إدامة إستراتيجية الشركة

Source: (Adapted from) Certo , Samuel C. , J. Paul Peter , Edward Ottensmeyes , (1995) "The Strategic Management process", 3rd Ed , Irwin , Chicago , p 142.

ولابد من الإشارة إلى أن استخدام الشركة لإستراتيجية قيادة الكلفة وتعزيز هذه الاستراتيجية عن طريق أساليب الرقابة المالية الاستراتيجية تؤدي بدورها إلى دعم القدرة التنافسية للشركة، فالشركة عندما تكون

القائدة في التكلفة تستطيع ان تخفض سعر السوق، وبذلك تحتل موقعاً أفضل من حيث استخدامها لخفض السعر كسلاح هجومي أو دفاعي. فضلاً عن بقائها في المقدمة وذلك لاستخدامها منحى الخبرة: أسعار اقل — الحجم وحصة السوق — تكاليف اقل، كل هذا تشكل حاجزاً أمام دخول منافسين جدد إلى الصناعة، و تحقق الشركة قوة تساوميه عالية مع الموردين، بذلك تكون الشركة قد دعمت قدرتها التنافسية.

وخلاصة لما تقدم يرى الباحثان ان الرقابة المالية الاستراتيجية بأساليبها وانواعها تدعم القدرة التنافسية للشركة عند استخدامها استراتيجية قيادة التكلفة، فالرقابة المالية الاستراتيجية طورت الرقابة المالية بشكل كبير من خلال توسع في مقاييسها وزيادة اهتماماتها. ويمكن القول ان أساليب الرقابة المالية الاستراتيجية تأخذ باستراتيجيات الشركة من الماضي نحو المستقبل الأفضل.

{ المبحث الثالث / الجانب التطبيقي }

أولاً — وصف المجتمع والعينة

1. أسباب اختيار ميدان البحث:

تشكل عملية اختيار ميدان البحث هاجساً متواصلاً حتى الانتهاء من اختبار فرضيات البحث وصولاً إلى تحقيق الأهداف المحددة لها، إذ إن الاختيار الملائم لميدان البحث يسهم بشكل كبير في صحة النتائج، إذ تمثل الشركات إحدى الركائز الأساسية التي يمكن من خلاله النهوض بالواقع الاستثماري للبلد ونظراً لوضوح متغيرات هذا البحث في الشركات المذكورة فقد تم اختيارها ميداناً للبحث، وتعود أسباب ذلك إلى:

- أ- انسجام طبيعة البحث وأهدافه مع واقع الشركات المبحوثة.
- ب- إجراء البحث الحالي في الميدان المبحوث وتعاون إدارتهم ودعمها لنا في الحصول على المعلومات الضرورية للبحث.
- ت- هذه الشركات تسعى إلى تحقيق القدرات التنافسية من خلال الرقابة المالية الإستراتيجية.
- ث- أهمية الدور الذي تمارسه الشركات قيد البحث في دعم اقتصاد البلد.

2. نبذة مختصرة عن الشركات المبحوثة:

جدول (2) خصائص الشركات التي اختيرت مجتمعاً للبحث

ت	اسم الشركة	الخصائص	الملكية	سنة التأسيس	الموقع
---	------------	---------	---------	-------------	--------

1.	الشركة العامة للسمنت العراقية / معمل سمنت كركوك.	عام	1984	كركوك
2.	شركة نجم الدين للكونكريت الجاهز / المحدودة.	خاص	2007	سليمانية
3.	الشركة العامة لصناعة الألبسة الجاهزة.	عام	1982	موصل
4.	شركة دجلة للمشروبات الغازية والمياه المعدنية.	خاص	2006	بغداد
5.	شركة أربيل ستيل لإنتاج الحديد.	خاص	2006	أربيل
6.	الشركة العربية للكيماويات المنظفات.	مختلط	1986	تكريت
7.	شركة فرح لإنتاج الألبان.	خاص	2007	انبار
8.	شركة جيكور لإنتاج المواد الغذائية.	خاص	2004	بصره

3. مجتمع وعينة البحث

اشتمل المجتمع الإحصائي للبحث على مجموعة من الشركات المذكورة أعلاه إذ تم توزيع الاستمارة يدوياً على العينة عددهم (80) استمارة، وتم استرجاع (70) منهم وكان نسبة الاسترجاع يساوي (87.5%)، وكل الاجابات صالحة للتحليل الإحصائي، والجدول (3) أعدته الباحثة لتوضيح الخصائص الشخصية لأفراد عينة البحث:

الجدول (3) الخصائص الشخصية لأفراد عينة البحث

توزيع أفراد عينة البحث حسب الشهادة العلمية		
التحصيل الدراسي	العدد	النسبة المئوية
دكتوراه	0	0.0%
ماجستير	4	5.7%
دبلوم عالي	8	11.4%
بكالوريوس	42	60.1%
دبلوم فني	12	17.1%
اعدادية التجارة	4	5.7%
توزيع أفراد عينة البحث حسب سنوات الخدمة		

النسبة المئوية	العدد	مدة الخدمة
17.16%	12	أقل من 5 سنة
25.71%	18	من 5 سنة الى 10 سنوات
42.85%	30	10 - 15 سنوات
5.71%	4	15 - 20 سنة
8.57%	6	20 سنة فأكثر
100 %	70	المجموع

يشير الجدول (3) إلى أن أغلب أفراد عينة البحث هم من الاناث التي كانت نسبتهم (65.7%)، وكذلك نسبة (60.1%) من المستجيبين هم من حملة شهادة المحاسبة وهذا مؤشر جيد لفهم الموضوع قيد البحث، وكذلك نسبة (61.5%) من المستجيبين هم من اصحاب شهادات البكالوريوس، ومن ناحية سنوات الخدمة نسبة (42.85%) التي يخدمون من (10) الى (15) سنوات وهذا مؤشر جيد.

ثانياً: وصف وتشخيص متغيرات البحث:

1. المتغير الأول (الرقابة المالية الاستراتيجية):

يوضح الجدول (6) الأوساط الحسابية والمنوال والانحرافات المعيارية للفقرات من $(X_{10} - x_1)$ والمتعلقة بالرقابة المالية الاستراتيجية.

الجدول (6) البيانات المتعلقة بفقرات (الرقابة المالية الاستراتيجية)

الانحراف المعياري	المتوال Mode	الوسط الحسابي Mean	الابعاد
-------------------	-----------------	-----------------------	---------

Standard deviation			
0.56	5	4.54	X1
0.7	5	4.46	X2
0.55	4	4.37	X3
0.7	5	4.4	X4
0.87	4	4	X5
0.74	4	4.26	X6
0.74	5	4.46	X7
0.74	5	4.46	X8
0.78	5	4.4	X9
0.82	5	4.26	X10
0.72	4.7	4.4	المعدل

يتضح من الجدول (6) الأوساط الحسابية والانحرافات المعيارية والاتجاه لكل الفقرات المتعلقة بالمحور (الرقابة المالية الاستراتيجية)، إن نسبة الوسط الحسابي على مستوى العام لهذا المحور بلغ (4.4) والانحراف المعياري البالغ (0.72) وهذا يدل على أن البيانات قريبة عن بعضها البعض وكذلك يعني أن مقدار التشتت قليل في هذا المتغير، والاتجاه العام (أُتفق).

وتبين أن الوسط الحسابي على المستوى العام في هذا المحور أكبر من الوسط الحسابي الفرضي للمقياس (3)، وهذا يدل على موافقة أفراد مجتمع البحث أن وجود الرقابة المالية الاستراتيجية لها أهمية كبيرة في الشركة. بالنسبة للفقرة (X1) تقوم الرقابة المالية الاستراتيجية بتهيئة تقرير شامل للحالة الاستراتيجية الكلية للشركة) يظهر أعلى نسبة للوسط الحسابي وبلغ (4.54) وهذا أكبر من الوسط الحسابي الفرضي للمقياس (3) وهذا يعني الاتفاق عليها، أما بالنسبة للانحراف المعياري بلغ (0.56).

2. المتغير الثاني (القدرة التنافسية للشركات):

الجدول (7) الأوساط الحسابية والمنوال والانحرافات المعيارية للفقرات من (x11 - x20) والمتعلقة (بالقدرة التنافسية للشركات).

الجدول (7) البيانات المتعلقة بفقرات (القدرة التنافسية للشركات)

الانحراف المعياري Standard deviation	المنوال Mode	الوسط الحسابي Mean	الابعاد
0.632	5	4.37	X11
0.600	4	4.34	X12
0.662	4	4.37	X13
0.580	4	4.23	X14
0.765	5	4.57	X15
0.728	5	4.46	X16
0.693	5	4.26	X17
0.707	4	4.23	X18
0.653	4	4.14	X19
0.681	5	4.37	X20
0.670	4.5	4.3	المعدل

يتضح من الجدول (7)، الأوساط الحسابية والانحرافات المعيارية والاتجاه لكل الفقرات المتعلقة بالمحور (القدرة التنافسية للشركات)، إن نسبة الوسط الحسابي على مستوى العام لهذا المحور بلغ (4.3) والانحراف المعياري البالغ (0.670) وهذا يدل على أن البيانات قريبة عن بعضها البعض وكذلك يعني أن مقدار التشتت قليل في هذا المتغير، والاتجاه العام (أفق).

وتبين أن الوسط الحسابي على المستوى العام في هذا المحور أكبر من الوسط الحسابي الفرضي للمقياس (3)، وهذا يدل على موافقة أفراد مجتمع البحث في مفهوم القدرة التنافسية للشركات. بالنسبة للفقرة (15X) (ان القدرة التنافسية تتحقق عندما تضيف وتوجد الشركة القيمة عن طريق تبني إستراتيجية تعجز باقي الشركات

عن تبنيها أو تجد أنها مكلفة جدا) يظهر أعلى نسبة للوسط الحسابي وبلغ (4.57) وهذا أكبر من الوسط الحسابي الفرضي للمقياس (3) وهذا يعني الاتفاق عليها، أما بالنسبة للانحراف المعياري بلغ (0.765).

3- البيانات الاحصائية بين المتغيرين:

يتضح من الجدول (8)، الأوساط الحسابية والانحرافات المعيارية والاتجاه لكل الفقرات المتعلقة (بتحقيق القدرة التنافسية للشركات عن طريق الرقابة المالية الاستراتيجية باستخدام استراتيجية قيادة التكلفة)، أن نسبة الوسط الحسابي على المستوى العام لهذا المحور بلغ (4.39) والانحراف المعياري بلغ (0.670)، والاتجاه العام (أتفق). وتبين أن الوسط الحسابي على المستوى العام في هذا المحور أكبر من الوسط الحسابي الفرضي للمقياس (3)، وهذا يدل على موافقة أفراد مجتمع البحث أن القدرة التنافسية للشركات تتحقق عن طريق الرقابة المالية الاستراتيجية باستخدام استراتيجية قيادة التكلفة وفقاً لوجهة نظرهم.

الجدول (8) نتائج البيانات المتعلقة بفقرات متغيرات البحث

الانحراف المعياري Standard deviation	المنوال Mode	الوسط الحسابي Mean	الابعاد
0.632	5	4.46	X21
0.600	4	4.43	X22
0.662	5	4.46	X23
0.580	5	4.40	X24
0.765	5	4.43	X25
0.728	4	4.20	X26
0.693	4	4.34	X27
0.707	5	4.43	X28
0.653	4	4.31	X29
0.681	5	4.51	X30
0.670	5	4.39	المعدل

أ. تحليل علاقات الارتباط بين أبعاد البحث ومتغيراتها واختبار الفرضيات

استكمالاً للعمليات الوصفية والتشخيصية القائمة على معطيات التحليل الوصفي حددت علاقات الارتباط

بين متغيرات البحث وكما موضح في الجدول أدناه:

الجدول (9) علاقة الارتباط بين أبعاد المتغيرات المستخدمة في البحث

Correlations			SFC	CC
Spearman's rho	SFC	Correlation	1.000	.756**
		Coefficient		
		Sig. (2-tailed)	.	.000
		N	70	70
	CC	Correlation	.756**	1.000
		Coefficient		
		Sig. (2-tailed)	.000	.
		N	70	70

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

تشير معطيات الجدول (9) إلى ان هنالك علاقات ارتباط بين الرقابة المالية الاستراتيجية والقدرة التنافسية للشركات باستخدام استراتيجية قيادة التكلفة وان علاقات الارتباط بين المتغيرات موجودة على أساس ارتباط معنوي عند مستوى معنوية (0.00) والمؤشر الكلي لعلاقة المتغيرات يساوي (0.756^{**}) عند مستوى (0.00) فان هذه النتائج تشير إلى قوة علاقة الارتباط بين المتغيرين وهذا يشير الى قبول الفرضية الرئيسة الأولى والتي تنص على أن (توجد علاقة ارتباط ذات دلالة إحصائية معنوية بين الرقابة المالية الاستراتيجية والقدرة التنافسية باستخدام استراتيجية قيادة التكلفة في الشركات المبحوثة).

ب. تحليل علاقات التأثير بين أبعاد البحث ومتغيراتها واختبار الفرضيات.

لتحقيق الفرضية الرئيسة الثانية (توجد علاقة تأثير ذات دلالة إحصائية معنوية بين الرقابة المالية الاستراتيجية والقدرة التنافسية باستخدام استراتيجية قيادة التكلفة في الشركات المبحوثة) تم استخدام انحدار الخطي البسيط بين المتغير التابع والمتغير المستقل وكالاتي:

الجدول (10) تحليل العلاقة التأثيرية للمتغير المستقل مع المتغير التابع

العلاقة التأثيرية	Adjusted R Square	T	Beta	Sig.
بين الرقابة المالية الاستراتيجية والقدرة التنافسية باستخدام استراتيجية قيادة التكلفة	.989	55.889	.995	.000

N=70

يتضح من الجدول (10) كانت تأثير المتغير المستقل معنوي لأن قيمة (sig) اقل من (0.05) وكذلك قيمة ($R^2=0.989$) وهذا يوضح أن يفسر (98%) من المتغير ولان مقدار بيتا يساوي ($\beta=0.995$) وهذا يعني أن زيادة الاعتماد على الرقابة المالية الاستراتيجية بوحدة واحدة يزيد (0.995) وحدة من أبعاد متغير التابع القدرة التنافسية للشركات باستخدام استراتيجية قيادة التكلفة، ومن خلال هذه البيانات يظهر لنا قبول الفرضية الرئيسة الثانية التي تشير الى أن هناك (علاقة تأثير ذات دلالة إحصائية معنوية بين الرقابة المالية الاستراتيجية والقدرة التنافسية باستخدام استراتيجية قيادة التكلفة في الشركات المبحوثة).

{ الاستنتاجات والتوصيات }

أولاً. الاستنتاجات:

1. ان الرقابة المالية الاستراتيجية تتطلب قدرات مهنية عالية وان تتوفر فيه الخبرات العلمية والعملية والحيادية في ابداء الراي وتحدد الانحرافات اينما وجدت بمهنية وشفافية والتاهيلية الخاصة بتحليل وتفسير النتائج بالاعتماد على استخدام الادوات التحليلية الاستراتيجية المعاصرة، وكذلك استخدام تقنيات المعلومات في انجاز وظيفة الرقابة.
2. تعد عملية الرقابة المالية الاستراتيجية عملية رقابية لقياس الأداء الاستراتيجي، وهو أوسع وأكثر حداثة من الانواع الأخرى من انواع الرقابة.
3. تقوم الرقابة الإستراتيجية الفعالة بدورها من خلال الوظائف التي تقوم بها الشركة التي تمثل حلقات مفهوم سلسلة القيمة، ولعل أبرزها الرقابة من خلال التنظيم والتوجيه والإشراف، فان الدور الرقابي من خلال هذه المراحل المرتبطة ببعضها تمثل الوسائل التي عن طريقها تنفذ الخطة وتحقق النتائج، كما يجب أن يتكيف أسلوب الرقابة على التكاليف ليناسب التنظيم الإداري للشركة.

4. الحرص على استخدام أساليب وتقنيات حديثة وبما يساعد في تحقيق القدرات التنافسية وذلك لدعم الاهداف الاستراتيجية للشركات.
5. ظهرت للرقابة المالية الإستراتيجية أساليب جديدة، رغم إمكانية استخدام الأساليب التقليدية للرقابة مثل أساليب التحليل المالي والأساليب الإحصائية والملاحظات الشخصية والتقارير الخاصة.
6. ان امتلاك أصحاب القرار الخبرة والمعرفة الكافية بأمور الشركة ينعكس على تحقيق القدرات التنافسية والأهداف الإستراتيجية للشركات.

ثانياً. التوصيات:

1. العمل على زيادة الاهتمام بالتأهيل العلمي والمهني للرقابة المالية، بما يزيد من المهارات والقدرات العلمية وتوسيع الآفاق الفكرية في مجال الرقابة المالية الاستراتيجية.
2. تعزيز النواحي الفنية والمهنية وتطوير وتفعيل البرامج والدورات التدريبية بصورة مستمرة في مجال تعريف القدرات التنافسية للشركات، والعمل على رفع الكفاءة المهنية والعلمية لتحسين مستوى الأداء بما يتلاءم مع التطورات المستمرة في بيئة الأعمال.
3. لتطوير الرقابة المالية بشكل كبير لا بد من التوسع في مقاييس الرقابة المالية الإستراتيجية وزيادة اهتماماتها.
4. ضرورة ان تمتلك إدارة الشركات في عينة البحث الوعي المناسب للدور الذي يلعبه التعاون بينها وبين الرقابة المالية الاستراتيجية وذلك في مجال تقديم المعلومات الصحيحة له لكي يؤدي عمله على وفق قواعد صحيحة وسليمة في إجراءاتها.
5. لدعم القدرة التنافسية في الشركة لا بد ان تنتهج الشركة إستراتيجية قيادة التكلفة.
6. يوصي الباحثان بضرورة إنشاء إدارة للتنافسية في الشركات الصناعية العاملة في العراق ووضعها على قمة الهرم التنظيمي للشركة وتتركز مهمتها الأساسية في جمع ودراسة وتحليل المعلومات المناسبة عن المنافسين في سوق العمل محلياً وإقليمياً ودولياً.

قائمة المصادر

أولاً: المصادر باللغة العربية:

1. آرثر ايه. تومسون و ايه. جي. ستريكلاند (2006)، الإدارة الاستراتيجية، مكتبة لبنان ناشرون، لبنان.
2. بعلي حمزة وآخرون (2019)، الرقابة المالية في تشخيص حالات الفساد المالي بالمؤسسات الاقتصادية، مجلة المقريري للدراسات الاقتصادية المالية، مجلد 3، العدد 2.
3. بلال خلف السكارنة (2008)، استراتيجيات الريادة ودورها في تحقيق الميزة التنافسية — دراسة ميدانية على شركات الاتصالات في الأردن، مجلة كلية بغداد للعلوم الاقتصادية الجامعة، العدد 17.
4. بلراهيم جمال (2017)، دور العلاقات العامة التسويقية في تحسين الصورة الذهنية للمؤسسات الخدمية، مجلة الأكاديمية للدراسة الاجتماعية، العدد 18.
5. حسن نزال (2016)، اثر الاستراتيجيات الإبداع التنافسي في تعزيز القدرات التنافسية، رسالة ماجستير، كلية الأعمال، جامعة الشرق الأوسط.
6. حسين مصطفى هلاي (2011)، الرقابة المالية الإستراتيجية بين إدارة المخاطر واقتصاديات المعرفة من منظور الأداء المتوازن. Em@il:Heshelaly@Gm@il.com
7. خطيب خالد (2011)، مدخل إدارة الجودة الشاملة لتحسين القدرة التنافسية في قطاع التأمين — حالة شركات التأمين للغرب الجزائري، أطروحة دكتوراه، كلية العلوم الاقتصادية، جامعة وهران.
8. رزوقي لحبيب (2021)، دور الرقابة المالية في تحقيق الاهداف الاستراتيجية للمؤسسات الخدمية، رسالة ماجستير، كلية العلوم الاقتصادية والتجارية وعلوم التسيير، جامعة احمد دراية — ادرار.
9. رعد عبد الله الطائي وعيسى قدارة (2008)، إدارة الجودة الشاملة، دار اليازوري العلمية للنشر والتوزيع، عمان، الأردن.
10. زكريا مطلق الدوري (2005)، الإدارة الاستراتيجية، دار اليازوري العلمية للنشر والتوزيع، عمان، الأردن.
11. سعد غالب ياسين (2009)، نظم المعلومات الإدارية، دار اليازوري العلمية للنشر والتوزيع، عمان، الأردن.
12. شارلز هيل وجارديث جونز (2008)، الإدارة الاستراتيجية: مدخل متكامل، ترجمة وتعريب محمد سيد احمد عبد العال و اسماعيل علي بسيوي، دار المريخ للنشر، الرياض، السعودية.
13. طارق شريف يونس و خالد عبد الرحيم الهيتي (2011)، الإدارة الاستراتيجية مدخل بناء وإدامة الميزة التنافسية، جامعة العلوم التطبيقية، البحرين.

14. طاهر محسن من صور الغالي و وائل محمد صبحي ادريس (2007)، الإدارة الاستراتيجية منظور منهجي متكامل، دار وائل للطباعة والنشر، عمان، الأردن.
15. عبد الله علي (2008)، دور الحكومة في تدعيم القدرة التنافسية للمؤسسات الوطنية، مجلة الباحث، العدد 6.
16. عطا الله وراد خليل (2005)، دور المحاسبة الاستراتيجية في دعم القدرة التنافسية لمنظمات الأعمال الأردنية — دراسة اختيارية، المؤتمر العلمي الأول، كلية العلوم الإدارية والمالية — جامعة الإسراء الخاصة، 29-31/3، عمان، الأردن.
17. فاطمة الزهراء بوطورة و نوفل سمالي (2020)، تحقيق الرقابة الاستراتيجية من خلال استخدام بطاقة الأداء المتوازن، المجلة الجزائرية للعلوم، المجلد 8 .
18. محمد عبد العال النعيمي و راتب جليل صويص و غالب جليل صويص (2009)، إدارة الجودة الشاملة، دار اليازوري العلمية للنشر والتوزيع، عمان، الأردن.
19. مكرم عبد المسيح باسيلي (2007)، الرقابة والمحاسبة عن التكاليف: رؤية إستراتيجية / مدخل كمي، موسوعة محاسبة التكاليف: الكتاب الثاني، المكتبة العصرية، القاهرة، مصر.
20. يوسف مسعداوي (2007)، إشكاليات القدرة التنافسية في ظل تحديات العولمة، مجلة علوم إنسانية، العدد 35

ثانياً: المصادر باللغة الانكليزية:

1. Adapted from) Certo , Samucl C. , Paul Peter , Edward Ottensmeyes (1995) , " The Strategic Management Process " , 3rd Ed. Irwin , Chicago.
2. Constance E. Helfat , Sydney Finkelstein , will Mitchell, Magret A. Peteraf, & David J. Tecce Sidney, G. Winter (2007) , Dynamic Capabilities , Blackwell publishing , Malden, MA, U.S.A.
3. Hussey , Parid E. (1982) , Corporate Planning: Theory and Practice, 2nd ed. , Pergamon press Inc. , England.

- Marvin, B. Lieberman & Montgomery B. David (1998) , first morer .4
disadvantages Retrospective & links with the resource based view,
strategic management Journal , Vol. 19 , No. (6).
- Mason, Bill & Raid Dimechkie (2005) , The Strategic Control. .5
<http://www.Halegrop.com>
- Modi, Tarak, Mary Ann Durkin, Coroline Kass & Michael Ulin .6
(2000) , Strategic Audit. <http://www.tekenirvana.com>
- Norton., Cho (2002) , Conduct Strategic Audit. .7
<http://www.wiley.com/prouduct.data>.
- Robson W. (1999) , Strategic management & information System an .8
integrated approach , 2nd ed, prentice hall Inc , U.S.A.
- Sharplin Arthur (1985) , Strategic Management , McGraw – Hill , .9
Books Co. , New York. U.S.A.
- Wright, Peter et al. (1998) , " Strategic Management Concepts " , 4th .10
ed , Prentice Hall, Inc.