

جامعة اليرموك  
كلية الاقتصاد والعلوم الإدارية  
قسم إدارة الأعمال

## أثر العوامل الإستراتيجية واستراتيجيات المنافسة على الميزة التنافسية لشركات إنتاج الأدوية الأردنية

دراسة ميدانية من منظور المديرين  
رسالة ماجستير

إعداد الطالب

مهدي صلاح الدين جميل عثمان

إشراف

الدكتور جمال داود أبو دولة- مشرفاً ورئيساً

الدكتور عبد الرسول شهاب الحياني- مشرفاً مشاركاً

نيسان ٢٠٠٣م

جامعة اليرموك  
كلية الاقتصاد والعلوم الإدارية  
قسم إدارة الأعمال

أثر العوامل الإستراتيجية واستراتيجيات المنافسة على الميزة  
التنافسية لشركات إنتاج الأدوية الأردنية  
دراسة ميدانية من منظور المديرين

إعداد

مهدي صلاح الدين جميل عثمان

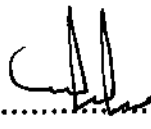
بكالوريوس محاسبة


جامعة بغداد ١٩٩٨

قدمت هذه الرسالة استكمالاً لمتطلبات الحصول على درجة الماجستير في إدارة


الأعمال في جامعة اليرموك ٢٠٠٣

لجنة المناقشة:

الدكتور جمال داود أبو دولة..... مشرفاً ورئيساً

الدكتور عبد الرسول شهاب الحياني..... مشرفاً مشاركاً

الدكتور فؤاد نجيب الشيخ..... عضواً

الدكتور حسين الجنابي..... عضواً

# الإهداء

إلى من فارقنا الحياة باكراً.....  
إلى أخي محمد، إلى روحه الطاهرة، أهدى هذا الجهد المتواضع

مهدي

## شكر وتقدير

بعد الحمد والشكر لله عز وجل الذي أعانني على إنجاز هذا العمل، أتقدم بالشكر الجزيل إلى مشرفي الدكتور جمال داود أبو دولة رئيس قسم إدارة الأعمال في جامعة اليرموك، على تفضله بالقبول على الإشراف على الدراسة، وعلى ما قدمه من نصح وإرشاد طيلة فترة إشرافه، والذي كان له الأثر الأكبر في إنجاز الدراسة، كما أتقدم بالشكر الجزيل إلى المشرف المشارك الدكتور عبد الرسول شهاب الحياني على ما أبداه من اهتمام وعون كبيرين في إنجاز هذا العمل.

كما لا يفوتني أن أتوجه بعظيم الشكر والامتنان لمشرفي السابق الأستاذ الدكتور مؤيد سعيد السالم الذي كان معي منذ بداية العمل على الدراسة وشاعت الظروف أن يفارقنا قبل الانتهاء من إعدادها، فقد كان لملاحظاته وتوجيهاته وآرائه القيمة التي استمر بتقديمها بعد سفره إلى دولة قطر شأنًا عظيمًا في مساعدتي على إنجاز الدراسة، سائلًا الله عز وجل أن يكتب له النجاح الدائم.

وأقدم شكري أيضاً إلى كل من زملائي وأصدقائي الأعزاء براء عبد الكريم بكار، ناصر أمين علي، و فايز جمعة النجار، على ما أمدوني به من وقتهم وجهدهم ودعمهم المتواصل، ووجودهم معي كلما دعت الحاجة لذلك، لهم مني كل الاحترام والتقدير.

وأخيراً لا يفوتني أن أشكر صديقي وأخي العزيز محمد فالح الخوالدة على صبره وما أمدني به من الشجاعة طيلة فترة إنجاز الدراسة، له مني عظيم الشكر والامتنان.

الباحث

مهدي صلاح الدين

## قائمة المحتويات

رقم الصفحة	الموضوع
أ	لجنة المناقشة
ب	إهداء
ج	شكر وتقدير
د	قائمة المحتويات
ز	قائمة الجداول
ط	قائمة الأشكال
ي	قائمة الملاحق
ك	الملخص باللغة العربية
١	الفصل الأول: الإطار العام للدراسة
١	١-١ المقدمة
٣	٢-١ مشكلة الدراسة
٤	٣-١ أهمية الدراسة
٤	٤-١ أهداف الدراسة
٥	٥-١ أسئلة الدراسة
٦	٦-١ فرضيات الدراسة
٧	٧-١ محتويات الدراسة
	الخلفية النظرية
	الفصل الثاني: الإطار النظري
٩	١-٢ مقدمة
٩	٢-٢ العوامل الإستراتيجية
٩	١-٢-٢ مفهوم العامل الإستراتيجي
١٠	٢-٢-٢ أنواع العوامل الإستراتيجية
١٩	٢-٢-٣ تحليل العوامل الإستراتيجية
٢٠	٣-٢ الإستراتيجيات التنافسية
٢٠	١-٣-٢ مفهوم الإستراتيجية والإدارة الإستراتيجية
٢٤	٢-٣-٢ مراحل الإدارة الإستراتيجية
٢٨	٣-٣-٢ أنواع الإستراتيجيات

٤٣	٤-٢ الميزة التنافسية
٤٣	١-٤-٢ مفهوم الميزة التنافسية
٤٥	٢-٤-٢ مصادر الميزة التنافسية
٤٩	٣-٤-٢ المحافظة على الميزة التنافسية
٤٩	٤-٤-٢ مؤشرات الميزة التنافسية
٥٣	٥-٢ واقع الصناعات الدوائية الأردنية
٥٣	١-٥-٢ طبيعة شركات إنتاج الأدوية الأردنية
٥٥	٢-٥-٢ خصائص قطاع الصناعات الدوائية الأردني
٦٠	٣-٥-٢ المعوقات والسلبيات التي تواجه قطاع صناعة الأدوية الأردني

### الفصل الثالث: الدراسات السابقة

٦٢	١-٣ مقدمة
٦٢	٢-٣ الدراسات العربية
٧٠	٣-٣ الدراسات الأجنبية
	الدراسة الميدانية

### الفصل الرابع: منهجية الدراسة

٧٤	١-٤ مقدمة
٧٤	٢-٤ تصميم الدراسة
٧٤	٣-٤ مصادر الحصول على المعلومات
٧٥	٤-٤ مجتمع الدراسة و عينتها
٧٥	٥-٤ متغيرات الدراسة
٧٦	٦-٤ مراحل تطوير الإستبانة
٧٨	٧-٤ الاختبارات الخاصة بأداة القياس
٧٩	٨-٤ إجراءات توزيع الإستبانة
٨٠	٩-٤ الأساليب الإحصائية المستخدمة
٨٠	١٠-٤ محددات الدراسة

### الفصل الخامس: تحليل ومناقشة نتائج الدراسة

٨١	١-٥ مقدمة
٨١	٢-٥ وصف خصائص عينة الدراسة
٨٣	٣-٥ الخصائص التنظيمية لمجتمع الدراسة

٨٦	٤-٥ الإجابة على أسئلة الدراسة
١٠٠	٥-٥ اختبار ومناقشة فرضيات الدراسة
	<b>الفصل السادس: الاستنتاجات والتوصيات</b>
١٠٦	١-٦ مقدمة
١٠٦	٢-٦ النتائج المستمدة من الخلفية النظرية
١٠٧	٣-٦ النتائج المستمدة من الدراسة الميدانية
١٠٨	٤-٦ النتائج المستمدة من الإجابة عن أسئلة الدراسة
١٠٩	٥-٦ النتائج المستمدة من اختبار فرضيات الدراسة
١١٠	٦-٦ توصيات
١١١	٧-٦ مقترحات الدراسات المستقبلية
١١٩	<b>قائمة المراجع</b>
١١٢	المراجع العربية
١١٥	المراجع الأجنبية
١١٩	<b>الملاحق</b>
١٣٢	الملخص باللغة الانجليزية

## قائمة الجداول

رقم الصفحة	الموضوع	الرقم
٤٢	متطلبات استراتيجيات بورتر التنافسية	١
٥٤	الخصائص التنظيمية لشركات إنتاج الأدوية الأردنية	٢
٥٩	حجم الإنتاج والمبيعات المحلية والصادرات لشركات إنتاج الأدوية المحلية	٣
٧٩	معاملات الاتساق الداخلي كرونباخ ألفا لمجالات الدراسة	٤
٨١	الخصائص الشخصية والوظيفية لأفراد عينة الدراسة	٥
٨٤	الخصائص التنظيمية لمجتمع الدراسة	٦
٨٦	التكرارات والنسب المئوية والمتوسطات الحسابية والانحرافات المعيارية لعامل السعر الاستراتيجي	٧
٨٨	التكرارات والنسب المئوية والمتوسطات الحسابية والانحرافات المعيارية لعامل الجودة الاستراتيجي	٨
٨٩	التكرارات والنسب المئوية والمتوسطات الحسابية والانحرافات المعيارية لعامل المرونة الاستراتيجي	٩
٩٠	التكرارات والنسب المئوية والمتوسطات الحسابية والانحرافات المعيارية لعامل الزمن الاستراتيجي	١٠
٩٢	المتوسطات الحسابية والانحرافات المعيارية للعوامل الاستراتيجية	١١
٩٣	التكرارات والنسب المئوية والمتوسطات الحسابية والانحرافات المعيارية لاستراتيجية خفض التكاليف	١٢
٩٤	التكرارات والنسب المئوية والمتوسطات الحسابية والانحرافات المعيارية لاستراتيجية تركيز خفض التكاليف	١٣
٩٥	التكرارات والنسب المئوية والمتوسطات الحسابية والانحرافات المعيارية لاستراتيجية التمايز	١٤
٩٦	التكرارات والنسب المئوية والمتوسطات الحسابية والانحرافات المعيارية لاستراتيجية تركيز التمايز	١٥
٩٧	المتوسطات الحسابية والانحرافات المعيارية للاستراتيجيات التنافسية	١٦
٩٨	المتوسطات الحسابية والانحرافات المعيارية لأثر العوامل الاستراتيجية على معايير الميزة التنافسية	١٧



٩٩	المتوسطات الحسابية والانحرافات المعيارية لأثر الاستراتيجيات التنافسية على معايير الميزة التنافسية	١٨
١٠١	معاملات ارتباط سبيرمان بين العوامل الاستراتيجية والميزة التنافسية	١٩
١٠٣	معاملات ارتباط سبيرمان بين الاستراتيجيات التنافسية والميزة التنافسية	٢٠

## قائمة الأشكال

الرقم	الموضوع	رقم الصفحة
١	أنواع المرونة	١٥
٢	النموذج الأساسي للإدارة الاستراتيجية	٢١
٣	الإمكانيات الداخلية من منظور البيئة الخارجية	٢٥
٤	الهرم التنظيمي في المنظمة	٢٩
٥	خيارات تطبيق الاستراتيجيات التنافسية	٣٨
٦	استراتيجيات الساعة	٣٩
٧	سلسلة القيمة	٤٥
٨	مصادر الميزة التنافسية	٤٧
٩	هيكل الصناعات الدوائية في الأردن	٥٦
١٠	أنواع البحث والتطوير لدى الشركات العالمية والشركات الأردنية	٥٧
١١	مستوى الإنفاق على البحث والتطوير لدى الشركات الأردنية وبعض الشركات العالمية	٥٨
١٢	نموذج الدراسة	٧٧

## قائمة الملاحق

رقم الصفحة	الموضوع	الرقم
١١٩	١- إستبانة الدراسة	
١٢٤	٢- طببعة شركات الأدوية المحلية	
١٣١	٣- أسماء محكمي الإستبانة	

# أثر العوامل الاستراتيجية واستراتيجيات المنافسة على الميزة التنافسية لشركات إنتاج الأدوية الأردنية

دراسة ميدانية من منظور المديرين

إعداد

مهدي صلاح الدين جميل عثمان

إشراف

الدكتور جمال داود أبو دولة - مشرفاً ورئيساً

الدكتور عبد الرسول شهاب الحياتي - مشرفاً مشاركاً

## الملخص:

يعد قطاع الصناعات الدوائية في الأردن من أهم القطاعات الصناعية المحلية، لما له من أثر مباشر على صحة و حياة الفرد الأردني من جهة، ومدى مساهمته في عملية التنمية الاقتصادية الشاملة من جهة أخرى، حيث تحتل صادرات الأردن من الأدوية المركز الثالث بين الصناعات التصديرية الأخرى.

ونظراً لازدياد حدة المنافسة بين شركات إنتاج الأدوية الأردنية والشركات الأجنبية التي تقوم بطرح منتجاتها في السوق المحلي، وظهور شركات لصناعة الأدوية في الدول العربية التي تعد السوق التصديري الأول للشركات المحلية، وكذلك انضمام الأردن لمنظمة التجارة العالمية وتطبيق بنود اتفاقية (تريبس) الخاصة بحماية حقوق الملكية الفكرية، أصبحت الشركات الدوائية المحلية تعيش خطراً حقيقياً يهدد بانخفاض مستوى أدائها، ويؤثر على اكتسابها للميزة التنافسية على المدى البعيد، ويتعدى هذا الخطر أبعد من ذلك ليؤثر على بقائها في المستقبل.

هدفت هذه الدراسة إلى تسليط الضوء على واقع الصناعات الدوائية في الأردن، والتعرف على أهم العوامل الاستراتيجية والاستراتيجيات التنافسية التي من شأنها خلق ميزة تنافسية لشركات إنتاج الأدوية المحلية من وجهة نظر المديرين في تلك الشركات، وكذلك التعرف على طبيعة العلاقة بين العوامل الاستراتيجية والميزة التنافسية لتلك الشركات من جهة، والتعرف على طبيعة العلاقة بين الاستراتيجيات التنافسية والميزة التنافسية لها من جهة أخرى.

وقد تكون مجتمع الدراسة من ١٤ شركة لصناعة الأدوية وجميع هذه الشركات منتمة للاتحاد الأردني لمنتجي الأدوية، أما عينة الدراسة فقد تكونت من مدراء الإدارة العليا في تلك الشركات، حيث تم توزيع ٧٥ استبانة على العينة، وتمكن الباحث من استرجاع ٦٣ استبانة.

ومن خلال الخلفية النظرية للدراسة، وتحليل الاستبانة تمكن الباحث من الوصول إلى

مجموعة من النتائج من أهمها:

١. تعاني شركات إنتاج الأدوية المحلية من نقص شديد في رأس المال المستثمر والذي ينعكس سلباً على قدرتها في تطوير وابتكار المنتجات الدوائية الجديدة مما يضعف موقفها التنافسي في السوق المحلية والخارجية.

٢. إن تطبيق بنود اتفاقية (تريبس) في الأردن عام ٢٠٠٥م يشكل خطراً حقيقياً على بقاء شركات إنتاج الأدوية المحلية إذا لم تعيد النظر في سياساتها التصنيعية التي تعتمد بالدرجة الأولى على تقليد الأدوية الأجنبية.

٣. تبين أن أهم العوامل الإستراتيجية التي تستخدمها شركات إنتاج الدواء المحلية هي الجودة، المرونة، الزمن حيث بلغ المتوسط الحسابي لها (٣,٠٢؛ ٣,١٢؛ ٣,٥٩) على التوالي، والتي تقع ضمن الموافقة العالية، كان أعلاها النسبة التي حصل عليها عامل الجودة، بينما حصل عامل السعر على موافقة متوسطة وهو أقل عامل استراتيجي استخداماً من وجهة نظر المديرين.

٤. تبين أن أهم الإستراتيجيات التنافسية المستخدمة من وجهة نظر المديرين هي استراتيجية التمايز عن المنافسين أثناء تغطية كامل السوق، استراتيجية خفض التكاليف/ قيادة التكاليف، وتقعان ضمن الموافقة العالية، حيث حصلت استراتيجية التمايز عن المنافسين أثناء تغطية كامل السوق على أعلى متوسط حسابي، وحصلت استراتيجية التمايز عن المنافسين أثناء تغطية جزء من السوق على موافقة متوسطة كما بينت النتائج أيضاً أن عينة الدراسة لا تستخدم استراتيجية تركيز خفض التكاليف حيث بلغ المتوسط الحسابي لها (١,٩٤).

٥. أما بخصوص العلاقة بين العوامل الاستراتيجية المستخدمة من قبل شركات إنتاج الأدوية المحلية والميزة التنافسية لها، فقد أشارت النتائج إلى وجود علاقة ذات دلالة إحصائية عند مستوى  $(\alpha \geq 0,05)$  بين جميع تلك العوامل والميزة التنافسية.

٦. وأشارت النتائج أيضاً إلى وجود علاقة ذات دلالة إحصائية عند مستوى  $(\alpha \geq 0,05)$  بين جميع الاستراتيجيات التنافسية والميزة التنافسية لشركات إنتاج الأدوية المحلية.

وعلى ضوء النتائج التي توصل لها الباحث، خلصت الدراسة إلى تقديم بعض التوصيات من أهمها:

١. ضرورة العمل على زيادة رأس المال المستثمر في شركات إنتاج الأدوية المحلية، وذلك إما عن طريق إيجاد مصادر جديدة للتمويل، أو عن طريق الاندماج فيما بين الشركات المحلية التي تنتج نفس الزمر الدوائية.

٢. زيادة الاهتمام بعملية البحث والتطوير من أجل ابتكار الأدوية الجديدة والحصول على براءات الاختراع كون ذلك يعد العامل الرئيسي في اكتساب الميزة التنافسية في حقل الصناعات الدوائية، والتوقف عن الاعتماد على تقليد المنتجات الأجنبية بأسرع وقت ممكن، حيث أن ذلك سيصبح لزاماً على الشركات الأردنية بحكم القانون بعد فترة زمنية ليست بالبعيدة.

وبخصوص الدراسات المستقبلية فقد أوصى الباحث بإجراء دراسات مماثلة على قطاعات صناعية أخرى في الأردن.

الكلمات المفتاحية: العوامل الاستراتيجية، الاستراتيجيات التنافسية، الميزة التنافسية، الصناعات الدوائية.

## الفصل الأول الإطار العام

المقدمة	١-١
مشكلة الدراسة	٢-١
أهمية الدراسة	٣-١
أهداف الدراسة	٤-١
أسئلة الدراسة	٥-١
فرضيات الدراسة	٦-١
محتويات الدراسة	٧-١

## الفصل الأول الإطار العام للدراسة

### ١-١ المقدمة

شهد العقد الأخير من القرن الماضي العديد من التغيرات على مختلف الصعد الاقتصادية، الاجتماعية، العلمية والتكنولوجية، وصاحب هذا التغير ظهور الشركات العملاقة عابرة القارات، وشيوع ما يسمى بظاهرة العولمة والتي تلغي الحدود السياسية بين مختلف دول العالم من حيث حرية انتقال رؤوس الأموال والعمالة والمعرفة والتكنولوجيا، وعقد اتفاقيات منظمة التجارة العالمية وحماية حقوق الملكية الفكرية والتي يترتب عليها إلغاء القيود الجمركية على سلع الدول الأعضاء في المنظمة وملاحقة منتهكي حقوق الملكية الفكرية قضائياً، وظهور التكتلات الاقتصادية الضخمة الناجمة إما عن إنشاء الأسواق المشتركة مثل السوق الأوروبية، أو عن عقد الشراكات ما بين كبرى الشركات العالمية.

وأدت هذه التداخيات إلى اتسام بيئة الأعمال بالتغير السريع وزيادة حدة المنافسة، وأصبح من الصعب على المنظمات التي لا تتبنى استراتيجيات تمكنها من المنافسة البقاء في ظل هذه الظروف.

ومن هنا أصبحت الحاجة ملحة إلى وجود إدارة استراتيجية في منظمات الأعمال وخصوصاً تلك المنظمات الموجودة في الدول النامية - والتي تعتبر المستهلك الرئيسي لسلع المنظمات العالمية- لكي تعمل على دراسة السوق والوضع التنافسي، وتضع الأهداف الاستراتيجية، وتمارس التخطيط الاستراتيجي وتصيغ الاستراتيجيات الكفيلة بتحقيق تلك الأهداف، وتعمل على تقييم النتائج. وعلى العكس من ذلك فإن الاستمرار بالعمل عشوائياً دون أن يكون هناك أهداف محددة واستراتيجيات لتحقيق تلك الأهداف سيؤدي إلى فشل المنظمة في البقاء.

وإذا ما نظرنا إلى وضع القطاع الصناعي في الأردن نجد بأنه ليس بعيداً عن مخاطر المواجهة المباشرة والمنافسة مع الشركات العالمية سواء في السوق المحلي أو في أسواق التصدير، وأحد أهم القطاعات المتأثرة بالمنافسة الخارجية هو قطاع الصناعات الدوائية، حيث أنه لا توجد هناك أي حماية تذكر للأدوية المنتجة محلياً من خلال فرض أي نوع من القيود الجمركية على الأدوية الأجنبية المستوردة.



الشركات في ظل الظروف سابقة الذكر، ومن ناحية أخرى ضمان التطور والنمو في المستقبل لاسيما أن بيئة صناعة الأدوية تشهد تقلباً مستمراً ومخاطر عدة.

### ٣-١ أهمية الدراسة

على الرغم من أهمية الدواء على مستوى الفرد، الدولة، والعالم ككل، إلا أن معرفتنا في قطاع صناعات الأدوية لا يزال قليلاً، حيث لا زالت العديد من الدراسات تركز على قطاعات صناعية أخرى.

تكمّن أهمية هذه الدراسة في إلقاء الضوء على بعض العوامل الإستراتيجية والاستراتيجيات التنافسية التي من شأنها تعزيز الميزة التنافسية لشركات إنتاج الدواء المحلية، لا سيما أن معظم الدراسات السابقة تناولت بحث موضوع الميزة التنافسية من الناحية التسويقية فقط.

ومن ناحية أخرى فإن دراسة قطاع صناعة الأدوية في الأردن يعد من المواضيع الحساسة والمهمة لما لذلك القطاع من أهمية على صعيد التنمية الاقتصادية، حيث أن صناعة الأدوية احتلت المركز الرابع في قطاع الصناعات التصديرية بعد كل من صناعة الفوسفات والبوتاس والصناعات الكيماوية على مدار ست سنوات (١٩٩٠-١٩٩٥)، واحتلت المركز الثالث في العام ١٩٩٨، كما وتقوم شركات إنتاج الدواء الأردنية باستثمار رؤوس أموال ضخمة تتجاوز المائة مليون دينار أردني، وتستخدم ما لا يقل عن أربعة آلاف موظف من الكوادر الفنية والأيدي العاملة.

وعليه فإن أهمية هذا القطاع الصناعي تدعو إلى إجراء مثل هذا النوع من الدراسات لضمان استمراريته وتطوره، لا سيما أنه بحلول عام ٢٠٠٥م ستطبق بنود اتفاقية (تريبيس) والتي تضع حداً لعمليات تقليد الأدوية الأجنبية من قبل الشركات المحلية التي لا زالت لغاية الآن تعتمد بالدرجة الأولى على التقليد في منتجاتها.

### ٤-١ أهداف الدراسة

تسعى الدراسة إلى تحقيق الأهداف التالية:

- ١- تسليط الضوء على واقع شركات إنتاج الدواء في الأردن، وعلى خصائص قطاع الصناعة الدوائية، وأهم المعوقات التي تواجهه.
- ٢- التعرف على أهم العوامل الإستراتيجية التي من شأنها خلق ميزة تنافسية لشركات إنتاج الدواء المحلية على المدى البعيد من وجهة نظر المديرين.

- ٣- التعرف على أهم الإستراتيجيات التنافسية التي من شأنها خلق ميزة تنافسية على المدى البعيد لشركات إنتاج الدواء المحلية من وجهة نظر المديرين.
- ٤- التعرف على طبيعة العلاقة بين العوامل الإستراتيجية والميزة التنافسية لشركات إنتاج الدواء المحلية.
- ٥- التعرف على طبيعة العلاقة بين الإستراتيجيات التنافسية والميزة التنافسية لشركات إنتاج الدواء المحلية.

### ١-٥ أسئلة الدراسة

استناداً إلى كل من مشكلة الدراسة وأهدافها فإنها سنحاول الإجابة على الأسئلة التالية:

- ١- ما هي أهم العوامل الإستراتيجية التي من شأنها بناء الميزة التنافسية لشركات إنتاج الدواء المحلية على المستويين المحلي والعالمي من وجهة نظر المديرين؟

حيث تم تحديد العوامل الاستراتيجية التي من شأنها بناء الميزة التنافسية بما يلي:

أ- السعر

ب- الجودة

ج- المرونة.

د- الزمن.

- ٢- ما هي أهم الإستراتيجيات التنافسية التي يمكن اتباعها من قبل شركات إنتاج الدواء المحلية على مستوى وحدات الأعمال لاكتساب الميزة التنافسية على المدى البعيد من وجهة نظر المديرين؟

حيث تم تحديد الإستراتيجيات التنافسية بالاعتماد على نموذج Porter للإستراتيجيات التنافسية على مستوى وحدة الأعمال وهي كما يلي:

أ- استراتيجية قيادة الكلفة **Cost Leadership Strategy**

ب- استراتيجية التمايز **Differentiation Strategy**

حيث أن هاتين الإستراتيجيتين تخدمان سوقاً كبيرة **Broad Market**

ج- استراتيجية تركيز الكلفة **Cost Focus Strategy**

د- استراتيجية تركيز التمايز **differentiation Focus Strategy**

حيث أن هاتين الإستراتيجيتين تخدمان سوقاً صغيرة **Market Niche**

٣- ما مستوى أثر استخدام العوامل الاستراتيجية على معايير الميزة التنافسية لشركات إنتاج الأدوية المحلية؟

٤- ما مستوى أثر استخدام الاستراتيجيات التنافسية على معايير الميزة التنافسية لشركات إنتاج الأدوية المحلية؟

### ١-٦ فرضيات الدراسة

بالاعتماد على أسئلة الدراسة فإنه يمكن صياغة فرضيات الدراسة على النحو الآتي:

#### الفرضية الرئيسية الأولى:

لا توجد علاقة ذات دلالة إحصائية عند مستوى دلالة  $(\alpha \geq 0,05)$  بين العوامل الإستراتيجية والميزة التنافسية المتمثلة في (زيادة المبيعات السنوية، زيادة الحصة السوقية، زيادة الأرباح السنوية، التفوق على المنافسين) لشركات إنتاج الأدوية المحلية.

ولغرض اختبار هذه الفرضية نشق منها الفرضيات الفرعية التالية:

(١-١) لا توجد علاقة ذات دلالة إحصائية عند مستوى  $(\alpha \geq 0,05)$  بين السعر والميزة التنافسية لشركات إنتاج الدواء المحلية.

(١-٢) لا توجد علاقة ذات دلالة إحصائية عند مستوى  $(\alpha \geq 0,05)$  بين الجودة والميزة التنافسية لشركات إنتاج الدواء المحلية.

(١-٣) لا توجد علاقة ذات دلالة إحصائية عند مستوى  $(\alpha \geq 0,05)$  بين المرونة والميزة التنافسية لشركات إنتاج الدواء المحلية.

(١-٤) لا توجد علاقة ذات دلالة إحصائية عند مستوى  $(\alpha \geq 0,05)$  بين الزمن والميزة التنافسية لشركات إنتاج الدواء المحلية.

#### الفرضية الرئيسية الثانية:

لا توجد علاقة ذات دلالة إحصائية عند مستوى دلالة  $(\alpha \geq 0,05)$  بين الإستراتيجيات التنافسية والميزة التنافسية المتمثلة في (زيادة المبيعات السنوية، زيادة الحصة السوقية، زيادة الأرباح السنوية، التفوق على المنافسين) لشركات إنتاج الأدوية المحلية.

- ولغرض اختبار هذه الفرضية نشتق منها الفرضيات الفرعية التالية:
- (٢-١) لا توجد علاقة ذات دلالة إحصائية عند مستوى  $(\alpha \geq 0,05)$  بين استراتيجية قيادة الكلفة والميزة التنافسية لشركات إنتاج الدواء المحلية.
- (٢-٢) لا توجد علاقة ذات دلالة إحصائية عند مستوى  $(\alpha \geq 0,05)$  بين استراتيجية تركيز الكلفة والميزة التنافسية لشركات إنتاج الدواء المحلية.
- (٢-٣) لا توجد علاقة ذات دلالة إحصائية عند مستوى  $(\alpha \geq 0,05)$  بين استراتيجية التمايز والميزة التنافسية لشركات إنتاج الدواء المحلية.
- (٢-٤) لا توجد علاقة ذات دلالة إحصائية عند مستوى  $(\alpha \geq 0,05)$  بين استراتيجية تركيز التمايز والميزة التنافسية لشركات إنتاج الدواء المحلية.

## ٧-١ محتويات الدراسة

تتكون الدراسة من ثلاثة أجزاء رئيسية الأول منها عبارة عن الإطار العام للدراسة، أما الجزء الثاني فهو عبارة عن الخلفية النظرية للدراسة ويتكون من فصلين، أما الجزء الثالث فهو عبارة عن الدراسة الميدانية ويتكون من ثلاثة فصول، وفيما يلي عرضاً لمحتويات هذه الفصول:

### الفصل الأول: الإطار العام

يتكون الإطار العام للدراسة من مقدمة عامة عن الموضوع، يلي ذلك شرحاً لمشكلة الدراسة والغاية التي أجريت الدراسة من أجلها، ومن ثم يتناول الباحث عرضاً لأهمية إجراء الدراسة، يلي ذلك عرضاً لأهداف الدراسة، أسئلتها، وفرضياتها الرئيسية والفرعية.

### الفصل الثاني: الإطار النظري للدراسة

يتكون الإطار النظري للدراسة من أربعة أجزاء رئيسية، يتعلق الجزء الأول منها بالعوامل الاستراتيجية حيث يحتوي على شرحاً مفصلاً لمفهوم العوامل الاستراتيجية، أنواعها، وتحديداً لأهمها في بناء الميزة التنافسية، والآلية التي تستخدم لتحليلها.

أما الجزء الثاني فيتعلق بالاستراتيجيات التنافسية، حيث يتم تناول هذا الموضوع بتدرج منطقي، وذلك من خلال البدء بتعريف مفهوم الاستراتيجية والإدارة الاستراتيجية بشكل عام، ومن ثم بيان مراحل بناء الاستراتيجية، وأنواع الاستراتيجيات على المستوى الكلي للمنظمة، وأخيراً يتم تناول الأدبيات المتعلقة بشرح الاستراتيجيات التنافسية على مستوى وحدة الأعمال، والمسارات الممكن اتباعها لتطبيق تلك الاستراتيجيات.

ويتناول الجزء الثالث بحث موضوع الميزة التنافسية من حيث مفهومها، مصادرها، طرق المحافظة عليها، ومؤشرات قياسها.

أما الجزء الرابع فيتناول واقع الصناعات الدوائية في الأردن وذلك من خلال استعراض طبيعة شركات إنتاج الأدوية المحلية بتسلسل زمني منذ نشوء أول شركة للصناعات الدوائية، ومن ثم بيان الخصائص التي يتمتع بها قطاع الصناعات الدوائية في الأردن، وأهم المعوقات التي تواجهه.

#### الفصل الثالث: الدراسات السابقة

يتناول الفصل الثالث للدراسة الدراسات السابقة العربية منها والأجنبية، والتي تناولت بحث موضوع الصناعات الدوائية في المملكة وخارجها، وقد تم عرض تلك الدراسات بتسلسل زمني وبطريقة منظمة من حيث تناول الأهداف أولاً ومن ثم الجزء المتعلق بقطاع الصناعة الدوائية، وأخيراً أهم النتائج التي توصلت لها .

#### الفصل الرابع: منهجية الدراسة

يتناول الفصل الرابع شرح المنهجية التي استخدمها الباحث في إجراء الدراسة، حيث تضمنت المنهجية كل من تصميم الدراسة، مصادر الحصول على المعلومات، مجتمع الدراسة وعينتها، متغيرات ونموذج الدراسة، مراحل تطوير الإستبانة، الاختبارات الخاصة بأداة القياس والتي تحتوي على صدق وثبات الأداة، إجراءات توزيع الإستبانة، الأساليب الإحصائية المستخدمة، والمحددات.

#### الفصل الخامس: تحليل ومناقشة النتائج

يتناول الفصل الخامس تحليل ومناقشة نتائج الدراسة الميدانية في ضوء كل من أهداف الدراسة وأسئلتها وفرضياتها، حيث يحتوي على وصف لخصائص أفراد عينة الدراسة على ضوء المتغيرات الشخصية والوظيفية الخاصة بهم، بالإضافة إلى خصائص مجتمع الدراسة، ومناقشة التساؤلات التي تسعى الدراسة للإجابة عليها، وأخيراً اختبار فرضيات الدراسة.

#### الفصل السادس: الإستنتاجات والتوصيات

يستعرض الفصل السادس النتائج النهائية التي توصل اليها الباحث لها والتوصيات التي من شأنها المساهمة في حل مشكلة الدراسة والتوصيات المتعلقة بإجراء الدراسات المستقبلية.

# الخلفية النظرية

## الفصل الثاني

# الإطار النظري

١-٢ مقدمة

٢-٢ العوامل الاستراتيجية

١-٢-٢ مفهوم العوامل الاستراتيجية

٢-٢-٢ أنواع العوامل الاستراتيجية

٣-٢-٢ تحليل العوامل الاستراتيجية

٣-٢ الاستراتيجية التنافسية

١-٣-٢ مفهوم الاستراتيجية والادارة الاستراتيجية

٢-٣-٢ مراحل الإدارة الاستراتيجية (النموذج الأساسي للإدارة الاستراتيجية)

٣-٣-٢ أنواع الاستراتيجيات

٤-٢ الميزة التنافسية

١-٤-٢ مفهوم الميزة التنافسية

٢-٤-٢ مصادر الميزة التنافسية

٣-٤-٢ المحافظة على الميزة التنافسية

٤-٤-٢ مؤشرات الميزة التنافسية

٥-٢ واقع الصناعات الدوائية الأردنية

١-٥-٢ طبيعة شركات الأدوية المحلية

٢-٥-٢ خصائص قطاع الصناعات الدوائية الأردني

٣-٥-٢ المعوقات والسلبيات التي تواجه قطاع صناعة الأدوية الأردني

## الفصل الثاني الإطار النظري

### ٢-١ مقدمة

مع ازدياد حدة المنافسة في الوقت الحاضر فإن العديد من منظمات الأعمال تسعى لاكتساب الميزة التنافسية التي تمكنها من المنافسة والبقاء في السوق، ومن أجل تحقيق هذا الهدف هناك العديد من الخيارات على مستوى الاستراتيجيات والعوامل الاستراتيجية التي يمكن استخدامها من قبل منظمات الأعمال وفقاً لما يلائم قدراتها ومواردها والسوق الذي تتواجد فيه، وبطبيعة الحال فإن شركات إنتاج الأدوية المحلية تعاني من حدة المنافسة في السوق المحلي والخارجي مما يتطلب منها تقييم كل من العوامل الاستراتيجية والاستراتيجيات التنافسية التي تستخدمها من أجل تدعيم موقفها التنافسي أو المحافظة عليه كحد أدنى.

سيتناول الباحث في هذا الفصل الأدبيات المتعلقة بدراسة كل من العوامل الاستراتيجية، الاستراتيجيات التنافسية، والميزة التنافسية وذلك لكي يتمكن من تكوين وبناء صورة واضحة عن موضوع الدراسة، ومن ثم سيستعرض نبذة عن واقع الصناعات الدوائية في الأردن وأهم الخصائص التي يمتاز بها هذا القطاع، والمعوقات التي تتواجهه من أجل التعرف إلى طبيعة القطاع محل الدراسة.

### ٢-٢ العوامل الاستراتيجية

#### ٢-٢-١ مفهوم العامل الإستراتيجي

تم تحديد مفهوم العامل الإستراتيجي من حيث علاقته بأداء ومستقبل التنظيم بشكل عام، فمن المعروف أن أي منظمة يتكون محيطها من بيئتين داخلية وخارجية، البيئة الداخلية تتكون من مختلف الأقسام الوظيفية والإدارية، حيث تتولى الأقسام الوظيفية عمليات الشراء، الإنتاج التسويق... وغيرها، وتتولى الأقسام الإدارية إدارة شؤون الموظفين، التخطيط، البحث والتطوير.... وغيرها، أما البيئة الخارجية للمنظمة فتتكون من جميع العناصر التي يكون لها علاقة مباشرة أو غير مباشرة بالمنظمة مثل المنافسين، المستهلكين، الموردين، تجار التجزئة حيث يكون لتلك المجموعات علاقة مباشرة بالتنظيم وتؤثر وتتأثر به.

وعليه فإن مكونات البيئة الداخلية والخارجية للمنظمة هي عبارة عن عوامل أو عناصر تتعايش معها المنظمة طيلة فترة وجودها، ولكي يتم تصنيف العامل بأنه عامل استراتيجي لابد أن يكون له علاقة مباشرة في تحديد مستقبل المنظمة.



فقد عرف كل من (Wheelen & Hunger) العوامل الإستراتيجية بأنها تلك العناصر الخارجية والداخلية والتي تحدد مستقبل المنظمة (Wheelen & Hunger, 1998:9).

وعرفها (القطامين) بأنها تلك العناصر التي تحدد النجاح أو الفشل الإستراتيجي للمنظمة، فإذا ما تمت إدارة تلك العناصر بصورة صحيحة ستؤدي إلى النجاح وإذا ما تمت إدارتها بصورة سيئة ستؤدي حتماً إلى الفشل (القطامين، ٢٠٠١ : ٧٢).

وبالتالي فإن اكتساب الصفة الإستراتيجية لأي عنصر أو عامل تتكون منه بيئة المنظمة يكون مشروطاً بمدى تأثيره على سير أنشطتها وبالتالي بقاءها أو عدمه.

ونظراً لوجود بيئة داخلية وخارجية للمنظمة فإن هذا يقسم العوامل الإستراتيجية من حيث طبيعتها إلى نوعين (Whceelen & Hunger, 1998 : 59.82):

- ١- العوامل الإستراتيجية الخارجية: وهي عبارة عن العوامل الرئيسية في البيئة الخارجية للمنظمة والتي يكون احتمال حدوثها وتأثيرها على المنظمة متوسط أو عالي، وتكون مصنفة على أساس أنها مخاطر تهدد المنظمة أو فرص تعزز بقاءها أو نموها.
- ٢- العوامل الإستراتيجية الداخلية: وهي عبارة عن عناصر القوة والضعف التي تكون البيئة الداخلية للمنظمة والتي تحدد فيما إذا كانت المنظمة ستستفيد من الفرص الموجودة في بيئتها الخارجية، وفي نفس الوقت تحدد قدرتها على تجنب المخاطر التي تهدد بقاءها.

## ٢-٢-٢ أنواع العوامل الإستراتيجية

كما أشار الباحث سابقاً فإن العوامل الإستراتيجية تقسم من حيث طبيعتها والبيئة التي تنتمي إليها إلى عوامل خارجية وداخلية.

فالعوامل الإستراتيجية الخارجية عندما يتم فرزها وفقاً لاحتمالية حدوثها ومدى تأثيرها على المنظمة فإنها تصنف إلى فرص يمكن استغلالها من قبل المنظمة أو مخاطر تهدد بقاءها، وبالتالي فإنه لا يوجد لها علاقة مباشرة في بناء الميزة التنافسية للمنظمة أو التأثير فيها، حيث أنه من الصفات التي تمتاز بها الميزة التنافسية هي أنها تتبع من داخل التنظيم (الروسان، ١٩٩٧ : ٣٦)، أي أن التأثير على الميزة التنافسية في أي منظمة ينشأ من العوامل الإستراتيجية الداخلية، ونظراً لتركيز الدراسة على دراسة علاقة العوامل الإستراتيجية بالميزة التنافسية فإن الإهتمام هنا سيكون منصباً على دراسة العوامل الإستراتيجية الداخلية فقط.

وقبل الحديث عن أنواع العوامل الإستراتيجية الداخلية لا بد من الإشارة إلى النقاط التالي:

- ١- إن العوامل الإستراتيجية الداخلية هي عبارة عن العناصر التي تكون البيئة الداخلية للمنظمة مثل ثقافة المنظمة، الهيكل التنظيمي، والموارد المادية والبشرية، وبالتالي فهي قد تختلف من منظمة إلى أخرى ومن صناعة إلى أخرى.

- ٢- يمكن تصنيف العوامل الإستراتيجية الداخلية على أنها نقاط قوة تتمتع بها المنظمة إذا ما تمت إدارتها بطريقة أكفأ وأكثر فاعلية من المنافسين الرئيسيين في الصناعة.
- ٣- يمكن تصنيف العوامل الإستراتيجية الداخلية على أنها نقاط ضعف تعيب المنظمة إذا ما تمت إدارتها بصورة رديئة ولم تعزز الميزة التنافسية للمنظمة.
- ٤- تستطيع المنظمة التحكم بالعوامل الاستراتيجية الداخلية، أي أنها تكون تحت نطاق سيطرتها على العكس من العوامل الاستراتيجية الخارجية والتي تتصف بأنها خارجة عن نطاق سيطرة المنظمة ولا تستطيع التحكم بها من حيث تأثيرها على التنظيم بشكل عام.
- وبالنظر إلى النقاط أعلاه نستطيع أن نستنتج أن أنواع العوامل الإستراتيجية الداخلية لا يمكن حصرها وقد تكون موجودة في منظمة ماء، وغائبة في منظمة أخرى. وكذلك يمكن أن تعتمد منظمة على عامل استراتيجي كنقطة قوة ويكون ذلك العامل نفسه في منظمة أخرى نقطة ضعف، وبالتالي فإن عملية تصنيف العوامل الإستراتيجية هي مسألة نسبية ولا يمكن القول بأن العوامل التالية هي نقاط قوة أو نقاط ضعف في صناعة معينة.
- وبغرض عرض أنواع العوامل الإستراتيجية الداخلية التي قد تساهم في بناء الميزة التنافسية لدى منظمات الأعمال بشكل عام اقترح (Pearce & Robinson) تصنيفاً لأنواعها من ناحية وظيفية، بحيث أن تلك العوامل قد تكون هي الرئيسة في معظم منظمات الأعمال ولكن لا على سبيل حصرها وكما هو مبين أدناه (Pearce & Robinson, 1991: 208):

#### ١- التسويق ويحتوي على العوامل التالية:

- ١- القدرة على تقديم تشكيلة واسعة من المنتجات.
- ٢- التركيز على بيع مجموعة معينة من المنتجات لجزء معين من السوق.
- ٣- القدرة على جمع المعلومات الضرورية عن السوق.
- ٤- قنوات التوزيع: عددها، الأسواق التي تغطيها، والسيطرة عليها.
- ٥- المعرفة بحاجات المستهلك.
- ٦- جودة المنتج وسمعته.
- ٧- الترويج والإعلان الفعال.
- ٨- التسعير، مرونة التسعير.
- ٩- خدمات ما بعد البيع.
- ١٠- الشهرة، والوكلاء لسلعة المنظمة.

## ب- المالية وتحتوي على العوامل التالية:

- ١- قدرة الحصول على رأس المال بسهولة.
- ٢- كلفة الحصول على رأس المال توازي المعدل العام في الصناعة أو أقل منه.
- ٣- القدرة على تقليل كلفة الدخول للأسواق الجديدة.
- ٤- المرونة في رأس المال العامل، أي المرونة في تقسيم رأس المال.
- ٥- السيطرة الفعالة على الكلف بشكل عام والقدرة على تقليلها للمحافظة على مستوى السعر.

٦- استخدام نظام محاسبي فعال وكفوء للسيطرة على الكلف والموازنات وتخطيط الأرباح.

## ج- الإنتاج والعمليات وتحتوي على العوامل التالية:

- ١- نظم السيطرة على المخزون ومعدل دورانه.
- ٢- استخدام اقتصاديات الحجم في الإنتاج.
- ٣- القدرة على البحث والتطوير.
- ٤- براءات الاختراع والعلامات التجارية.
- ٥- السيطرة الفعالة على العمليات من حيث التصميم، الجدولة، الشراء وغيرها.
- ٦- التحسين المستمر في العمليات.

## د- إدارة الأفراد وتحتوي على العوامل التالية:

- ١- مهارات العمال والموظفين مقارنة بالمنافسين.
- ٢- استخدام سياسات فعالة لإدارة شؤون الأفراد.
- ٣- الاستخدام الفعال للحوافز لتحفيز الأداء.
- ٤- الخبرة التي يتمتع بها الموظفين والعمال.
- ٥- معدل الغياب للموظفين.

## هـ- الإدارة العامة والتنظيم:

- ١- الهيكل التنظيمي الفعال والمرن.
- ٢- قدرة المنظمة على تحقيق أهدافها.
- ٣- استخدام نظام فعال للاتصالات بين مستويات التنظيم المختلفة.
- ٤- الثقافة التنظيمية.
- ٥- استخدام طريقة علمية منظمة لاتخاذ القرارات.

من خلال استعراض العوامل الإستراتيجية السابقة نجد بأنها كثيرة ومتنوعة وقد تكون أنواعها أكثر من ذلك، فالعوامل السابقة الذكر هي عوامل مقترحة وقد تزيد عن ذلك أو تقل باختلاف المنظمات.

ونظراً لكثرة العوامل الإستراتيجية التي تتكون منها البيئة الداخلية لمنظمات الأعمال، فلا بد من التركيز على أهم العوامل التي تؤثر في بناء الميزة التنافسية وتعزيزها. وفي هذا الصدد أشار بعض الكتاب في هذا المجال إلى وجود أربعة عوامل استراتيجية رئيسية تؤثر على الميزة التنافسية بشكل مباشر، وهذه العوامل هي السعر، الجودة، المرونة، والزمن (الروسان، ١٩٩٧ : ١٩١؛ العلي، ٢٠٠٠ : ١٤٤ : ١٧-١٩، Taylor & Russell, 1995 : 49-53; Noori & Radford, 1995 : 49-53; Taylor & Russell, 1995 : 17-19، وفيما يلي شرحاً مفصلاً لتلك العوامل:

#### أ- السعر:

يعد السعر من أهم العوامل الاستراتيجية التي قد تستخدمها منظمات الأعمال في بناء ميزتها التنافسية وخصوصاً في الدول النامية حيث يكون الطلب منصباً على السلع ذات السعر المنخفض مع إيداء القليل من الاهتمام للجودة. وتعتبر عملية التسعير من أكثر العناصر حساسية بالنسبة للإدارة ويرجع هذا إلى عدد من الأسباب من أهمها التأثير في قدرة المنظمة على تحقيق أهدافها مثل (أبو قحف، ٢٠٠٠ : ٤٣٩):

١- الحصول على حصة سوقية معينة من السوق.

٢- القدرة على مواجهة المنافسة أو تحقيق ميزة تنافسية.

٣- تحقيق معدل عائد مرضي على الاستثمار.

ونظراً للحساسية التي تمتاز بها عملية التسعير فعلى المنظمات عند وضع سياساتها التسعيرية الأخذ بعين الاعتبار ستة عوامل وهي (Kotler, 2000 : 458):

١- الهدف من عملية التسعير: من خلال السعر يمكن للمنظمة أن تحقق العديد من الأهداف

مثل البقاء، تعظيم الأرباح، أو الحصول على الحصة السوقية.

فإذا كانت المنظمة تواجه منافسة شديدة في السوق أو تشهد تقلباً مستمراً في طلبات المستهلكين فإنها تكتفي بوضع هامش ربح قليل نسبياً يكفي لتغطية تكاليفها والمحافظة على بقاءها في السوق، أما إذا أرادت المنظمة تعظيم أرباحها فإنها تلجأ لزيادة الأسعار، وعادة ما تستخدم هذه السياسة عندما تكون للمنظمة القدرة على تقدير مستوى الطلب لمنتجاتها، والسيطرة الكاملة على تكاليفها إلا أنه واقعياً يصعب الوصول إلى مثل تلك الحالة، وقد تلجأ المنظمة لتخفيض أسعارها سعياً وراء الحصة السوقية العالية وضمن الأرباح على المدى البعيد مفترضة بذلك الحساسية العالية تجاه الأسعار لدى المستهلكين.

٢- مقدار الطلب على السلعة: في الوضع الطبيعي يكون الطلب على السلعة مرتبطاً

بمستوى الأسعار، فمن ناحية اقتصادية كلما ازداد السعر ينخفض الطلب على السلعة

والعكس صحيح أيضاً، إلا أنه في حالة السلع الكمالية فقد يدل السعر المرتفع على جودة

السلعة ومزاياها الفريدة وبالتالي يزداد الطلب عليها، وهنا يأتي دور الإدارة في تحديد الأسعار وفقاً لتقديرات معدلات الطلب على سلعتها.

٣- مقدار الكلف الناجمة عن أنشطة المنظمة: يشكل الطلب على السلعة السقف الذي تحدد المنظمة بموجبه أسعارها، أما التكاليف فهي تشكل الأرضية التي تستند لها المنظمة عند تحديد السعر، فعلى المنظمة أن تحدد السعر الذي يضمن تغطية كلف إنتاج السلعة وتوزيعها وبيعها مع المحافظة على نسبة مرضية للعائد على الاستثمار.

٤- تحليل عروض وأسعار وكلف المنافسين: بالإضافة إلى كل من معدل الطلب، التكاليف، ومعدل العائد على الاستثمار، على المنظمة أن تأخذ بعين الاعتبار وضع المنافسة في السوق عند تحديد أسعارها فإذا كانت منتجاتها مشابهة لمنتجات المنافسين الرئيسيين، يجب أن يكون مستوى أسعارها قريب من مستوى أسعارهم وإلا ستخسر مبيعاتها، أما إذا كانت منتجات المنظمة أقل جودة من منتجات المنافسين فلا بد من تخفيض السعر بما يلائم وضع المنتج، وأخيراً إذا كانت سلع المنظمة أفضل الموجود في إمكانها تكيف السعر ليصبح الأعلى في السوق.

٥- اختيار طريقة التسعير: توجد هناك عدة طرق للتسعير وعلى المنظمة عند اختيار إحداها أن تنظر للعوامل السابقة مجتمعة، بحيث إذا زاد السعر عن توقعات المستهلكين فلن يكون هناك طلب على سلعتها وستنهار مبيعاتها، أما إذا كان السعر لا يغطي التكاليف فسيؤدي ذلك للخسارة، فعملية اختيار طريقة التسعير يجب أن تكون متوازنة لتشمل جميع الظروف المحيطة ببيئة المنظمة (العوامل سابقة الذكر).

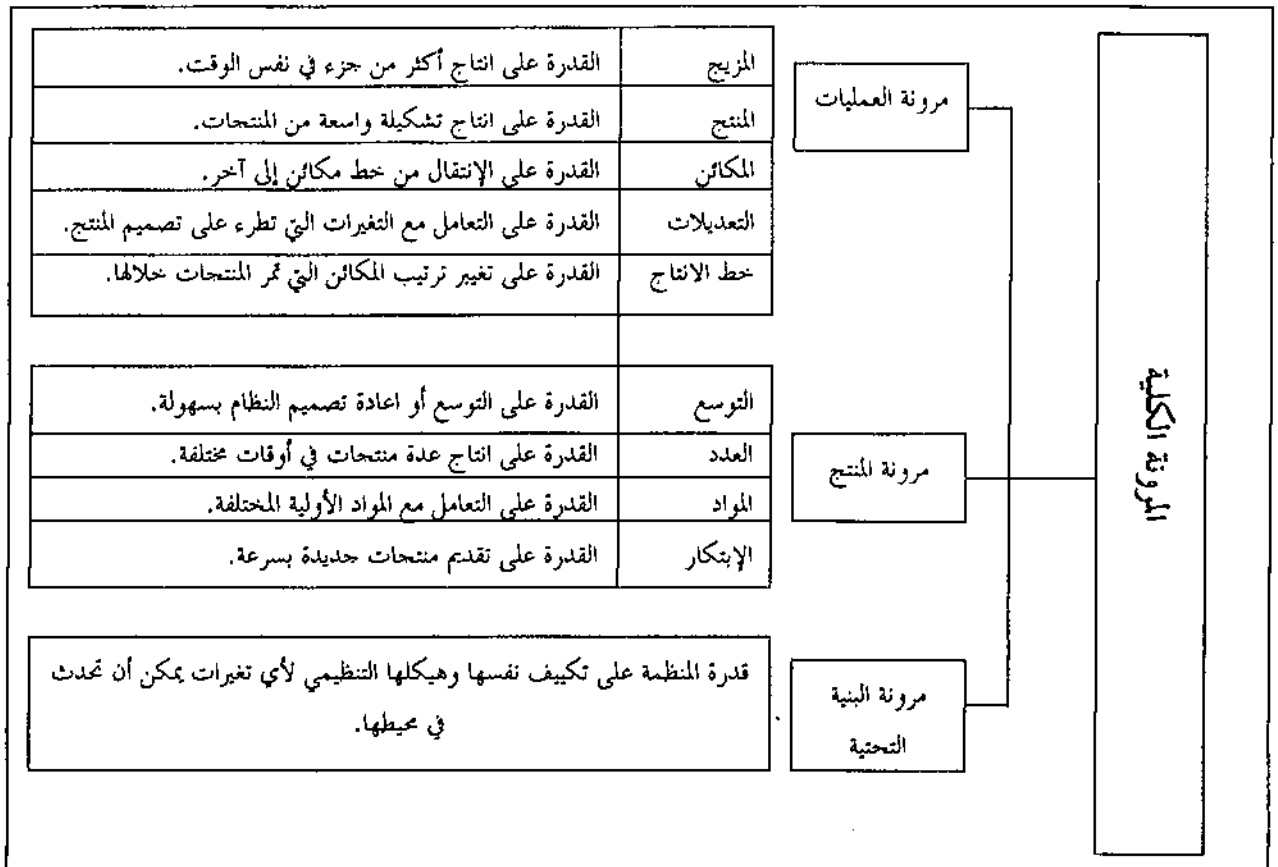
٦- آلية وضع السعر النهائي: عند وضع السعر النهائي هناك عوامل إضافية يجب مراعاتها، مثل العوامل النفسية، فالعديد من المستهلكين يستخدم السعر كمؤشر على جودة المنتج، وكذلك يجب النظر إلى أثر السعر على باقي عناصر المزيج التسويقي الأخرى والتي تتمثل بالمنتج، وطرق توزيعه وترويجه.

#### ب- المرونة:

تعرف المرونة من وجهة نظر إدارة العمليات على أنها قدرة المنظمة على التكيف مع أي تغيير في المنتج، وحجم الإنتاج، فهي عبارة عن أداة تنافسية تستخدمها منظمات الأعمال من أجل إنتاج تشكيلة واسعة من السلع، وطرح المنتجات الجيدة أو إجراء التعديل اللازم على السلع الحالية بسرعة وبأقل التكاليف، وبشكل عام هي الإستجابة لحاجات ومتطلبات المستهلك (Taylor & Russell, 1995 : 18).

- هذا وتقسم المرونة إلى ثلاثة أنواع (Noori & Radford, 1995 : 53):
- ١- مرونة المنتج: وهي عبارة عن قدرة المنظمة على تطوير المنتجات الجديدة بسرعة، وإحداث التعديلات اللازمة على المنتجات الحالية استجابة لمتطلبات السوق.
  - ٢- مرونة العمليات: وهي قدرة المنظمة على إنتاج تشكيلة واسعة من المنتجات، الانتقال من منتج إلى آخر ضمن التشكيلة بسرعة وسهولة، والتعامل مع مختلف المواد الأولية.
  - ٣- مرونة البنية التحتية: وهي قدرة المنظمة على تكيف نفسها وهيكلها التنظيمي وفقاً للتغيرات المحيطة بها.
- ويوضح الشكل رقم (١) أنواع المرونة:

### شكل رقم (١) أنواع المرونة



وتمتاز المرونة باعتبارها ميزة تنافسية من خلال الآتي (العلي، ٢٠٠٠: ٤٤):

- ١- استخدام المرونة في تلبية حاجات المستهلك المختلفة وذلك لإشباع كافة الطلبات التي يتقدم بها المستهلكون.
- ٢- استخدام المرونة في تلبية التغيرات الطارئة في السوق، لأن المرونة في العملية الإنتاجية تسمح بملائمة الطاقات والتسهيلات الأخرى في المؤسسة الصناعية للتغيرات الطارئة في السوق.

هذا وتبرز الحاجة إلى وجود المرونة لدى المنظمات الصناعية كونها معرضة دائماً للمخاطر المتسببة من الكثير في العوامل منها (shtub et al, 1995 : 260):

- ١- التغيير التكنولوجي: فقد ينتج عن التقدم التكنولوجي الهائل السريع إلغاء مزايا وحسنات المنتج الحالي للمنظمة أو إيجاد طرق أفضل وأسرع في طرح المنتج مما يجعل المنظمة متأخرة في ذلك المضمار ويبقيها بعيداً عن المنافسة.
  - ٢- التغيرات الأخرى: مثل التغيير في حاجات المستهلك أو ظهور منافسين جدد في السوق.
  - ٣- رضا المستهلك: بالرغم من قدرة السلع الحالية للمنظمة على تلبية حاجات المستهلك، إلا أنها تكون غير مرضية بالنسبة له من حيث جودتها أو بعض المزايا الإضافية الغير متوفرة فيها، بالتالي إذا ما توفرت أي سلعة بديلة لدى المنافسين فإنه سيتوجه إليها.
- وبناءً على ما تقدم فإن وجود المرونة لدى المنظمات الصناعية يعتبر ضرورة تنافسية أكثر مما هو ميزة تنافسية نظراً للتغير المستمر في بيئة الأعمال الداخلية والخارجية.

### ج- الجودة

في العقود الخمسة الأخيرة ازداد الاهتمام بالجودة كمفهوم وفلسفة من قبل كبرى الشركات الصناعية، فبعد أن تمت دعوة (Deming) إلى اليابان لإلقاء محاضراته عن الجودة، والذي وعد بأنه إذا ما تبنت الشركات اليابانية أفكاره فإنها ستكون قادرة على منافسة الشركات الأمريكية خلال خمسة أعوام - وهو ما حصل فعلاً - أصبحت الجودة من أهم مقومات ومصادر الميزة التنافسية في الوقت الحاضر لأي مؤسسة تريد المنافسة والبقاء في السوق.

وقد عرّف المعهد الوطني الأمريكي للمعايير الجودة على أنها مجموعة الخصائص والمفردات للسلع والخدمات التي تعتمد على مقدرتها في إرضاء الحاجات المحدودة (العلي، ٢٠٠٠ : ٤٩٦). وعرفها (Monks) على أنها مقياس لمدى مطابقة السلعة أو الخدمة

للمعايير المحددة مسبقاً (582 : 1987 : Monks). أما (Feigenbaum) فقد عرف جودة المنتج أو الخدمة على أنها المزيج في صفات المنتج التسويقية، الصناعية، والهندسية التي تلاقي توقعات المستهلك (7: 1987, Feigenbaum).

ومن خلال النظر إلى التعريفات السابقة لمفهوم الجودة نجد أنها كانت تركز على أن الجودة هي صفات ومزايا المنتج النهائي فقط، ومن ثم أصبحت تشير إلى أن الجودة هي صفات ومزايا في جميع الأنشطة والعمليات التي تقوم بها المنظمة، وهذا ما يشير إلى التطور الحاصل في مفهوم الجودة.

فالجودة ليست مجرد صفات ومزايا يتمتع بها المنتج لإرضاء حاجات المستهلك، بل تتضمن القيام بجميع الأنشطة داخل المنظمة بطريقة أفضل، وهذا ما أدى إلى ظهور نظام إدارة الجودة الشاملة (Total Quality Management) والذي يعرف على أنه نظام يجمع ما بين تقنيات السيطرة على الجودة والنماذج التنظيمية التي تم تطويرها خلال الأربعين سنة الماضية، ويشكل هذا النظام مجموعة من العناصر تتمثل في الإدارة بالأهداف، التخطيط الإستراتيجي، حلقات الجودة، ضمان الجودة وغيرها، وتعرض إدارة الجودة الشاملة طريقة لخلق المشاركة ما بين جميع أفراد التنظيم في تخطيط وتنفيذ عملية التحسين المستمر في الأداء والذي يتجاوز توقعات المستهلك ، حيث أن إدارة الجودة الشاملة مبنية على افتراض أن 90% من المشاكل في المنظمة ناجمة عن أخطاء في العمليات وليس أخطاء بشرية (279: 1999, Shtub et al).

وتجدر الإشارة هنا إلى أن الجودة في طرق الإنتاج ومزايا المنتج ليس بالضرورة أن ينتج عنها زيادة في التكاليف، بل على العكس من ذلك فإن فلسفة الجودة الشاملة مبنية على أساس التحسين المستمر في طرق الإنتاج، واختزال الوقت والجهد، والاستغلال الأمثل للمصادر من أجل تحقيق الهدف بأقل التكاليف وأقل زمن ممكن.

ومن ناحية أخرى فإن المنافسة باستخدام الجودة تتطلب النظر إلى الجودة على أنها فرصة لإرضاء المستهلك وإسعاده، وليس فقط طريقة لتفادي المشاكل أو تقليل التكاليف (17 : 1996, Russell & Taylor) فمن أهم المعتقدات التي قدمها خبير الجودة في هارفارد (David Garvin) للشركات التي تنوي المنافسة باستخدام الجودة، أن الجودة تعرف من وجهة نظر المستهلك وليس الشركة، وأنه يجب النظر للجودة على أنها سلاح تنافسي يستخدم لتعظيم الأرباح من خلال تسويق المنتج ومن خلال تخفيض التكاليف، كما أشار إلى أن الجودة يتم بناؤها أثناء عملية التخطيط الإستراتيجي وتتطلب الالتزام الكامل من جميع أفراد المنظمة (40: 1984, Garvin) ويتضح مما سبق أن عملية تبني الجودة في أنشطة المنظمة المختلفة تبدأ من اللحظة الأولى لقيام النشاط، أي منذ البدء في إجراء المسح البيئي لمعرفة حاجات



ومتطلبات المستهلك، والقيام بعملية تصميم المنتج أو الخدمة وفقاً لتلك الحاجات، ولغاية تصنيعه وتقديمه للمستهلك في الوقت والمكان المناسبين وبأسعار معقولة تتناسب توقعاته عن السلعة.

#### د- الزمن:

في عقدي الستينيات والسبعينيات كان الإهتمام من قبل منظمات الأعمال منصباً على تحقيق الكلفة الأدنى فكان الاتجاه نحو إيجاد طرق حديثة للتصنيع بكميات كبيرة (Mass Production)، وفي الثمانينات تغير ذلك الإهتمام نحو الجودة، حيث اتضح لتلك المنظمات أن الجودة لا تعني زيادة في التكاليف، فأصبحت المنافسة تتطلب تقديم سلع ذات جودة عالية وبأسعار معقولة، وفي العقد الأخير من القرن الماضي تغيرت قواعد المنافسة لتصبح المنافسة المعتمدة على الزمن (Time-based Competition) مفتاح النجاح والبقاء في السوق (Hillman & Jurkus, 2001 :22).

تستخدم منظمات الأعمال عامل الزمن في بناء الميزة التنافسية وذلك من خلال تحقيق أقصى سرعة ممكنة لإنجاز الوظائف الحرجة أو الأساسية للمنظمة مثل تطوير وتحسين المنتج، إنجاز طلبات الزبائن، الإنتاج، توريد السلع للزبائن، وخدمات ما بعد البيع، وكذلك السرعة في التعرف على حاجات المستهلك (Vondermbse & White, 1996 : 109)، إن استخدام السرعة لتحقيق الميزة التنافسية يحتم على المنظمة تقليل الزمن اللازم لتصنيع وتوزيع المنتج، وكذلك تقليل الزمن اللازم لتطوير المنتجات الجديدة، وإذا ما تم ذلك فإنها تستطيع أن تقدم تشكيلة أكبر من المنتجات، تغطية أسواق أكثر، وزيادة التعقيد التكنولوجي لمنتجاتها، وهذا ما ساعد على تغيير الاعتقاد السائد قديماً بأنه يمكن تحقيق أفضل المزايا التنافسية عن طريق تقديم أعلى منفعة للمستهلك وبأقل التكاليف، حيث أصبح المفهوم الجديد هو تقديم أعلى منفعة للمستهلك، بأقل التكاليف، وأقل زمن ممكن لتحقيق ذلك. ومن المزايا الأخرى لاستخدام عامل الزمن في المنافسة:

١- زيادة الإنتاجية.

٢- إمكانية رفع السعر مع المحافظة على مستوى الطلب.

٣- تقليل المخاطر الناجمة عن المنافسة.

٤- زيادة الحصة السوقية للمنظمة (Stalk & Hout, 1990 : 28-31).

هذا ويمكن تخفيض الزمن اللازم للقيام بالعمليات داخل المنظمة من خلال تطبيق المبادئ

الأساسية لتقليل الزمن وهي (العلي، ٢٠٠٠ : ٥٠):

١- أداء الوظائف بصورة متزامنة، لأن في معظم الحالات ينظر إلى العمل على أنه سلسلة من الوظائف وأن تحقيق الوفرة الكبيرة في الزمن المستغرق لأداء الوظائف يتم من خلال تنظيم فرق العمل التي تحتوي على أشخاص مبدعين من تخصصات مختلفة يعملون سوية على أداء تلك الوظائف.

٢- اختزال الوظائف غير الضرورية وهذا يعني بأن مثل هذه الوظائف قد لا تشكل قيماً للمستهلك، وهناك لا بد من إيجاد وتحديد الوظائف الضرورية وغير الضرورية ذات العلاقة مع متطلبات المستهلك وليس النظر إليها من خلال البيئة الداخلية للمنظمة.

٣- اختزال الخطوات الفائضة في إدارة العمليات أي عند مجيء المستهلك للمنظمة طالباً الخدمة، لا بد من معرفة عدد المرات التي يطلب بها المستهلك الحصول على نفس المعلومات.

٤- توافق العديد من الوظائف في وظيفة واحدة التي تقدم للمستهلكين في العملية المستمرة الواحدة.

٥- العمل على جعل كل وظيفة قصيرة وأكثر كفاءة قدر الإمكان.

#### ٢-٢-٣ تحليل العوامل الإستراتيجية

تعتبر عملية تحليل العوامل الإستراتيجية الأداة الرئيسية لتحديد العوامل الإستراتيجية في البيئة الخارجية من فرص متاحة ومخاطر تهدد المنظمة وموازنتها مع العوامل الإستراتيجية في البيئة الداخلية للمنظمة والمتمثلة بعناصر القوة والضعف، (القطامين، ٢٠٠١: ٧٢).

هذا وتهدف عملية تحليل العوامل الإستراتيجية إلى ملائمة عوامل القوة التي تتمتع بها المنظمة مع الفرص الموجودة في البيئة الخارجية وذلك من أجل الوصول لأعلى عائد ممكن، وفي نفس الوقت التعرف على التهديدات في البيئة الخارجية التي يمكن أن تؤثر على الأداء وتحبيدها، والتعرف على عوامل الضعف الداخلية للعمل على تقويمها أو إلغائها. (Wheelen & Hunger,2000:107)

وتتلخص عملية تحليل العوامل الإستراتيجية بإعداد قائمة مفصلة بجوانب القوة الضعف وغيرها، كذلك إعداد قائمة بجوانب الفرص والتهديدات التي تتكون منها البيئة الخارجية للمنظمة، ومن ثم القيام بإعطاء أوزان لكل من هذه الجوانب حسب أهميتها بالنسبة للمنظمة، وبالتالي الوصول إلى تصنيف أهم الفرص الموجودة في البيئة الخارجية وأهم عوامل القوة لديها لدراسة كيفية استغلال هذه الفرص باستخدام عوامل القوة، وأيضاً تصنيف أهم المخاطر التي قد تواجه المنظمة والعمل على إيجاد الحلول لها، وتصنيف أهم عوامل الضعف وذلك لإزالتها (الروسان، ١٩٩٧: ٣٨).

ولا بد من الإشارة هنا إلى أن عملية تحليل العوامل الإستراتيجية والتي اصطلح على تسميتها بتحليل عوامل القوة والضعف، الفرص والتهديدات (SWOT Analysis) تشكل جزءاً مهماً من عملية صياغة وبناء الإستراتيجية.

حيث أن الإدارة الإستراتيجية تقوم بتحديد مهمة المنظمة، السياسات الإستراتيجية، ومن ثم تحدد العوامل الإستراتيجية الحالية والمستقبلية من فرص ومخاطر، عناصر قوة وضعف، وذلك من أجل تحديد الوضع الحالي للمنظمة، أين ستكون في المستقبل، وكيف سيتم التخطيط للوصول للأهداف الموضوعية، وما الإستراتيجيات التي سيتم استخدامها (Higgins & Vincze, 1986:32) وعليه فإن عملية تحليل العوامل الإستراتيجية هي عملية حساسة ومهمة بالنسبة للإدارة، فعلى ضوء هذا التحليل تستطيع الإدارة أن تصنع الأهداف التي يمكن تحقيقها، وكذلك فإنها تستطيع صياغة الإستراتيجية الملائمة لتحقيق تلك الأهداف، بما يتناسب مع العوامل التي تم تحديدها أثناء عملية التحليل.

## ٢-٣ الإستراتيجيات التنافسية

### ٢-٣-١ مفهوم الإستراتيجية والإدارة الإستراتيجية:

بحث الكثير من العلماء والكتاب في وضع تعريف محدد لكلمة استراتيجية، حيث أنه بدأ في استخدام لفظة استراتيجية في المجال العسكري أثناء الحروب كتعبير عن وضع الخطط لمواجهة العدو.

عرف (Andrews) الإستراتيجية على أنها أنماط القرارات المستخدمة في المنظمة والتي تحدد وتعكس أهدافها وغاياتها، وتنتج الخطط والسياسات لتحقيق تلك الأهداف، تحدد نطاق عمل المنظمة ومجال نشاطها، وطبيعة مساهمتها الاقتصادية لكل من حملة الأسهم، الموظفين العملاء، المجتمع... الخ (Andrews, 1980) وقد عرف (Glueck & Jauch) الإستراتيجية بأنها خطة موحدة متكاملة وشاملة، تربط بين المزايا التنافسية للمنظمة والتحديات البيئية والتي تم تصميمها للتأكد من تحقيق الأهداف الأساسية من خلال تنفيذها الجيد بواسطة المنظمة (Glueck & Jauch, 1988:11).

وعرف (غراب) الإستراتيجية بأنها خطة طويلة الأجل تتخذها المنظمة قاعدة لاتخاذ القرارات من واقع تحديدها لمهمتها الحالية والمستقبلية، وتقوم على تحديد نطاق المنتجات والأسواق التي تتعامل معها، واستخدامات الموارد المتاحة لها، والتفوقات التنافسية التي تتمتع بها، وأثر التوافق بين وظائفها الإدارية المختلفة وأنشطة أعمالها المختلفة بما يحقق تماسك المنشأة داخلياً ويمكنها من حرية الحركة والتأقلم ويربطها ببيئتها الخارجية والوصول إلى أهدافها وغاياتها وأغراضها الأساسية بشكل متوازن (غراب، ١٩٩٥:٧).

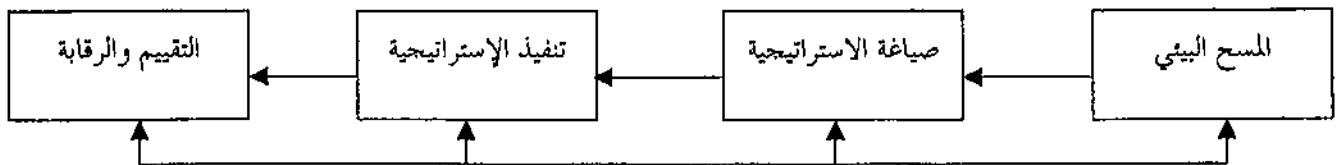
أما (Quinn) فقد عرف الإستراتيجية على أنها النموذج أو الخطة التي تتكامل فيها أهداف وسياسات ونشاطات المنظمة بشكل متلاحم، فالإستراتيجية المصاغة جيداً تساعد على تنظيم وتوزيع موارد المنظمة بطريقة جيدة استناداً إلى قدراتها ومميزاتها، ونواحي القصور والضعف فيها، كما تساعد على رفع جاهزية المنظمة للتغيرات في البيئة المحيطة بها وتحركات المنافسين (Mitzberg & Quinn, 1996:3) والإستراتيجية هي تعبير عن مهارة الإدارة والتخطيط أو هي الوسائل العلمية التي تؤدي إلى تحقيق الأهداف المنشودة (ياسين، ١٩٩٨:٢٥).

ويمكننا تعريف الإستراتيجية بأنها تحديد الأهداف الأساسية الطويلة الأمد للمنظمة وتبني مجموعة من الأفعال وتخصيص للموارد الضرورية في سبيل تحقيق تلك الأهداف، وأنها خطط وأنشطة المنظمة التي يتم وضعها بطريقة تضمن خلق درجة من التوافق بين رسالة المنظمة وأهدافها، وبين هذه الرسالة والبيئة التي تعمل بها بصورة فعالة وذات كفاءة عالية (السالم، ٢٠٠٠:٧٧).

بالنظر إلى التعريفات السابقة للإستراتيجية، نجد أن معظمها يتفق على أن الإستراتيجية هي خطة للتعامل مع المستقبل، يتم صياغتها على ضوء الأهداف المراد تحقيقها من قبل المنظمة، مع الأخذ بعين الاعتبار إمكانات وموارد المنظمة، والبيئة الموجودة ضمنها. وتتطلب عملية صياغة الإستراتيجية التعاون بين مختلف المستويات الإدارية في المنظمة من الإدارة العليا وإلى المستويات الدنيا فيها، كما تتطلب توفير المعلومات اللازمة لذلك، والطرق التي تمكن من التنبؤ بالمستقبل، وآليات لتقييم كل من موارد المنظمة والبيئة المحيطة بها، كما يجدر الإشارة هنا إلى أنه لا يمكن أن تكون عملية بناء الإستراتيجية عملية عفوية أو غير مقصودة، فهي تتطلب عدد من المراحل التي يجب المرور بها، وهذه المراحل تتكون من إجراء المسح أو الدراسة لكل من البيئة الداخلية والخارجية للمنظمة، مرحلة صياغة الإستراتيجية، مرحلة تنفيذها، وأخيراً عملية التقييم والرقابة، وتعرف هذه المراحل بالنموذج الأساسي للإدارة الإستراتيجية (Wheelen & Hunger, 2000:8) ويوضحها الشكل رقم (٢)

### شكل رقم (٢)

#### النموذج الأساسي للإدارة الإستراتيجية



Source: Hunger, J. David, & Wheelen, Thomas L. (2000), Strategic Management & Business Policy, 7<sup>th</sup> Edition, Prentice Hall International, Inc. pp 9

وقبل الحديث عن مراحل بناء الاستراتيجية لابد أولاً من تحديد مفهوم الإدارة الاستراتيجية. ويمكن تعريف الإدارة الاستراتيجية بأنها مجموعة من القرارات والممارسات والتي تؤدي إلى تطوير استراتيجية أو استراتيجيات (Strategic Process) وهي الطريقة التي يقوم فيها المدير الإستراتيجي بتحديد أهداف المنظمة ووضع القرارات الإستراتيجية (Glueck & Jaush, 1988:5).

في حين يعرف (ياسين) الإدارة الإستراتيجية بأنها منظومة من العمليات المتكاملة ذات العلاقة بتحليل البيئة الداخلية والخارجية، وصياغة استراتيجية مناسبة وتطبيقها وتقييمها في ضوء تحليل أثر المتغيرات المهمة عليها وذلك بما يضمن تحقيق ميزة إستراتيجية للمنظمة وتعظيم إنجازها في أنشطة الأعمال المختلفة (ياسين، ١٥:١٩٩٨).

وبالتالي وطبقاً للتعريفات السابقة فإنه لا يمكن صياغة وتطوير استراتيجية ناجحة بدون وجود إدارة مستقلة داخل التنظيم تعنى بالشؤون الإستراتيجية فيها.

هذا وتبرز أهمية وجود الإدارة الإستراتيجية في أي منظمة من خلال المهام التي تقوم بها، فقد قسم كل من (Pearce II & Robinson) مهام الإدارة الإستراتيجية إلى تسعة مهام وهي كما يلي:

- ١- صياغة رسالة المنظمة والتي تتكون من أهداف المنظمة وفلسفتها وغاياتها.
- ٢- تطوير وإعداد لمهمة المنظمة والتي تعكس ظروفها وقدراتها الداخلية.
- ٣- تقييم البيئة الخارجية للمنظمة بما فيها بيئتها التنافسية والعوامل البيئية الأخرى مثل معدلات التضخم، القوانين والتشريعات وغيرها.
- ٤- وضع وتحليل خيارات المنظمة عن طريق الربط بين قدراتها الداخلية والبيئة الخارجية لها.
- ٥- تحديد الخيار الأكثر ملائمة لظروف المنظمة، وذلك عن طريق تقييم كل خيار في ضوء رسالة المنظمة التي تم تحديدها مسبقاً.
- ٦- اختيار مجموعة من الأهداف طويلة المدى وكذلك اختيار استراتيجية المنظمة والتي ستحقق الخيار الأكثر ملائمة.
- ٧- تطوير ووضع أهداف سنوية واستراتيجيات قصيرة المدى بحيث تكون متوافقة مع الأهداف طويلة المدى واستراتيجية المنظمة.
- ٨- تنفيذ وتطبيق الخيار الإستراتيجي وتهيأة كافة الموارد المادية وغير المادية اللازمة لذلك وذلك بتخصيص وتوزيع الموارد والمهام وتهيأة الكوادر البشرية والتكنولوجيا ونظم الحوافز وغيرها.

٩- تقييم نجاح العملية الإستراتيجية واستخدام مخرجات التقييم كمدخلات لصياغة القرارات المستقبلية (Pearce II & Robinson, 1991:3).

وهذا ما أشار له (Ansoff & McDonnell) حيث لاحظوا أنه خلال القرن العشرين، أصبحت التغييرات البيئية أكثر تعقيداً وغبابة، وخلال الوقت نفسه، أخذت هذه التغييرات بالتسارع باتجاهين الأول ينعكس بزيادة تكرارية التغيير في البيئة والذي أثر على منظمات الأعمال بشكل عام، وخصوصاً في بداية عقد الستينيات الذي شهد نمواً سريعاً في عدد السلع الجديدة والخدمات وقفزات نوعية في التقدم التكنولوجي والذي حدى بالكثير من المراقبين بتسمية النصف الأخير من القرن العشرين بالثورة الصناعية الثانية، أما الاتجاه الثاني فينعكس في زيادة ما يسميه الاقتصاديون معدل انتشار التغيير والذي يتمثل في سرعة غزو السلع الجديدة والخدمات للأسواق.

ويمكن حصر نتيجة هذا التسارع المتزايد في التغيير البيئي بثلاث نقاط:

١- زيادة الصعوبة في التنبؤ واحتواء التغيير قبل وقوعه، والاعتماد على خطط أنية للرد على هذا التغيير.

٢- الحاجة إلى سرعة تنفيذ خطة الرد على التغيير.

٣- زيادة الحاجة إلى المرونة والقدرة على الرد الآني. (Ansoff & McDonnell, 1990:9-10)

إنه لمن البديهي أن غياب الإدارة الإستراتيجية والتخطيط الاستراتيجي والاستراتيجيات عن منظمات الأعمال، سوف لن يمكنها فعل أي شيء إزاء أي تغيير يمكن أن يحدث في بيئتها الداخلية والخارجية، وهذا سينعكس بالضرورة على بقاءها إن لم تتمكن من مواكبة التغيير والتكيف معه، إن الوظيفة التي تؤديها الإدارة الإستراتيجية تساعد المنظمة على التعايش مع أي تغيير سلبي يمكن أن يحدث أو على الأقل التقليل من انعكاسه السلبي على وجودها.

فالاتجاه نحو الإدارة الإستراتيجية يحكمه إطار عام يقوم على عدد من الأسس أو

المحاور من بينها ما يلي:

١- فهم ودراسة بيئة العمل الكلية (الداخلية والخارجية) للمنظمة التي تتصف بالتغيير الدائم.

٢- إدارة التغيير، وإدارة البيئة (خلق واكتشاف الفرص الحالية والمستقبلية واستغلالها، وتجنب التهديدات والأخطار)، وإدارة المنظمة في وقت واحد.

٣- تنمية المركز التنافسي للمنظمة.

- ٤- النظرة البعيدة المدى، نظرة مستقبلية من داخل المنظمة لخارجها، نظرة دولية وليست محلية فقط، إدارة متكاملة وتنسيق وترابط بين وحدات المنظمة، وتعظيم لأثر مشاركة الموارد في الحاضر والمستقبل.
- ٥- الأداء الإستراتيجي حيث تلبية حاجات ورغبات الموارد البشرية.
- ٦- قيادة التغيير (الإستراتيجية لا تحدد التغيير أو مجالاته فقط بل تقوم بقيادته أيضاً).
- ٧- الابتكار الاستراتيجي.
- ٨- الرقابة الاستراتيجية التي تعتمد على نظام جيد للمعلومات.
- ٩- القيادة الاستراتيجية وربط جميع النظم الإدارية بها.
- ١٠- بناء وتنمية العلاقات بين المنظمة البيئة التي تعمل فيها (أبو قحف، ٢٠٠٠: ٢٣-٢٥).

### ٢-٣-٢ مراحل الإدارة الاستراتيجية (النموذج الأساسي للإدارة الاستراتيجية):

إن عملية بناء وصياغة الاستراتيجية لا بد لها أن تمر بمراحل معينة، وذلك لضمان حسن بناء الاستراتيجية في سبيل تحقيق أهداف المنظمة، وكذلك عدم الاعتماد فقط على التخمين أو حدس الإدارة في التخطيط أو الدخول لأسواق جديدة أو غيره.

إن اتباع عناصر النموذج الأساسي للإدارة الاستراتيجية، يكسب عملية بناء الإستراتيجية والتخطيط بشكل عام الطريقة العلمية والمختبرة سابقاً والتي تضمن تعظيم استثمار نقاط القوة في المنظمة لاستغلال أهم الفرص الموجودة في السوق، وكذلك تحديد أو تجنب نقاط الضعف في المنظمة للتقليل من أهمية المخاطر التي قد تواجهها في السوق.

وتتكون مراحل بناء الاستراتيجية من أربعة أقسام سنستعرضها باختصار:

#### ١- عملية المسح البيئي:

وهي عبارة عن عرض وتقييم وجمع المعلومات من بيئتي المنظمة الداخلية والخارجية وإيصال تلك المعلومات إلى متخذي القرار داخل المنظمة، وتهدف هذه العملية إلى تحديد العوامل الاستراتيجية (Strategic Factors) الداخلية والخارجية للمنظمة والتي تساهم في تحديد مستقبل المنظمة (Wheelen & Hunger, 2000:9) ومن التعريف أعلاه نلاحظ أن عملية المسح البيئي تقسم إلى جزئين، يتعلق الجزء الأول بمسح البيئة الخارجية للمنظمة والذي يهتم برصد ما يحدث في البيئة من تغييرات إيجابية أي فرص يمكن استغلالها لصالح المنظمة، ورصد التغييرات السلبية التي تمثل تهديداً للمنظمة (عوض، ١٩٩٩: ٩٥). هذا وتساعد دراسة وتقييم العوامل البيئية الخارجية في تحديد كل من الأهداف التي يجب تحقيقها، النطاق والمجال المتاح

أمام المنظمة (أي تحديد نطاق السوق الذي ستعمل به المنظمة)، الموارد المتاحة (رأس المال، التكنولوجيا، القوى البشرية... الخ) وأنماط القيم والعادات والتقاليد وأشكال السلوك الإنتاجي والاستهلاكي والتنافسي (المغربي، ١٩٩٩: ١٠٩).

أما الجزء الثاني فيتعلق بدراسة البيئة الداخلية للمنظمة والذي يعني تجميع بيانات عن الأداء الداخلي للمنظمة وتحليلها للكشف عن نقاط القوة والضعف بالنسبة للمنافسين في الصناعة (عوض، ١٩٩٩: ١٣٥) ويعتبر مسح البيئة الداخلية للمنظمة خطوة هامة وضرورية في اختيار الاستراتيجية المناسبة للمنظمة، حيث أنه يساهم في تقييم القدرات والإمكانات المادية والبشرية والمعنوية للمنظمة، كما أنه يوضح موقف المنظمة بالنسبة لغيرها من المنظمات في الصناعة، ويساعد على بيان وتحديد نقاط القوة وتعزيزها للاستفادة منها والبحث عن طرق تدعيمها مستقبلاً وعلى بيان وتحديد نقاط الضعف حتى تتمكن المنظمة من التغلب عليها ومعالجتها أو تفاديها ببعض نقاط القوة الحالية للمنظمة (المغربي، ١٩٩٩: ١٣١-١٣٢).

وتجدر الإشارة إلى أن عملية تقييم البيئة الخارجية والداخلية للمنظمة هي عملية مترابطة وليست منفصلة، حيث أن نتيجة التقييم يجب أن تؤدي إلى النتائج التي يوضحها الشكل رقم (٣):

### شكل رقم (٣)

#### الإمكانات الداخلية من منظور البيئة الخارجية

فرص	نقاط ضعف تحول دون الاستفادة من الفرص	نقاط قوة يمكن استخدامها في استغلال الفرص
تهديدات	نقاط ضعف تسبب تهديدات خارجية	نقاط قوة يمكن استخدامها في مواجهة التهديدات

نقاط ضعف

نقاط قوة

عوض، محمد أحمد، ١٩٩٩م. الإدارة الاستراتيجية: الأصول والأسس العلمية، الدار الجامعية، ص ١٣٦



يتضح من الشكل السابق أن عملية المسح البيئي للمنظمة هي خطوة مهمة جداً في عملية بناء الإستراتيجية، فمن خلالها نستطيع تحديد أهم نقاط القوة في المنظمة والتي تمكن من استغلال أهم الفرص المتاحة وتعظيم الفائدة منها أو تمكن المنظمة من مواجهة التهديدات الخارجية التي يمكن أن تؤثر على أدائها، وكذلك فإننا نستطيع تحديد أهم نقاط الضعف التي قد تحول دون استغلال الفرص المتاحة أو قد تسبب في نشوء تهديدات خارجية. وعليه فإن تحديد كل من نقاط القوة والضعف الداخلية، والفرص والتهديدات الخارجية يساعد الإدارة الإستراتيجية على تبني الإستراتيجية المناسبة في ظل الظروف التي تكون كل من بيئتها الداخلية والخارجية وذلك تسهيلاً للوصول إلى الأهداف التي تسعى المنظمة إلى تحقيقها.

## ٢- عملية صياغة الإستراتيجية:

وهي المرحلة الثانية من عملية بناء الإستراتيجية وهي عبارة عن تطوير خطط طويلة الأجل تأخذ بعين الاعتبار كل من الفرص والتهديدات الخارجية في ضوء نقاط القوة والضعف للمنظمة، وتحتوي هذه المرحلة على تعريف رسالة المنظمة، وتحديد الأهداف المراد تحقيقها، وتطوير الإستراتيجيات وأخيراً وضع النقاط الرئيسية لسياسة المنظمة (Wheelen & Hunger, 2000:10).

من التعريف السابق للمرحلة الثانية في عملية بناء الإستراتيجية نجد أنها تتكون من أربعة أقسام وكما يلي:

أ- تحديد رسالة المنظمة: وهي عبارة عن الخصائص الفريدة للمنظمة التي تجعلها مميزة عن المنظمات الأخرى، ومن ثم فهي تكشف عن الصورة التي تحاول المنظمة أن تكون عليها، وتعكس المفهوم الذاتي للمنظمة، وتدل على المنتج الأساسي أو الأسواق التي تخدمها، وتوضح السبب أو الغرض من وجود المنظمة (المغربي، ١٩٩٩: ٢٥).

ب- تحديد أهداف المنظمة: وهي عبارة عن النتائج التي تسعى المنظمة لتحقيقها من خلال قيامها بأنشطتها. ويرى الكثير من الكتاب أن هناك نوعين من الأهداف على مستوى المنظمة يجب التفريق بينهما، فالأول هو الغايات (Goals) وهي عبارة عن أهداف طويلة الأجل للمنظمة وتمثل ما يراد تحقيقه بدون أي تحديد كمي للنتيجة، كأن تسعى المنظمة لزيادة الربحية أو الحصة السوقية ولكن دون أن تحدد المقدار الذي تريد أن تزيد به الربحية أو الحصة السوقية، أما النوع الثاني فيتمثل بالأهداف (Objectives)، وهي أهداف تحمل معنى

كمي، كأن تسعى المنظمة إلى زيادة مبيعاتها بنسبة ١٠% مثلاً، كما يجب تحديد الفترة الزمنية لتحقيق هذا الهدف، كأن تخطط لتحقيق الزيادة في المبيعات مع نهاية السنة المقبلة.

ج- تطوير الإستراتيجيات: وهي علمية وضع الإستراتيجيات المناسبة في ضوء تحليل البيئة الداخلية والخارجية للمنظمة، وكذلك بما يتناسب مع تحقيق الأهداف والغايات التي تم تحديدها مسبقاً. وسنأتي على أنواع الإستراتيجيات ومستوياتها ومجالاتها بالتفصيل لاحقاً.

د- تحديد سياسة المنظمة: وتعرف سياسة المنظمة بأنها الخطوط العامة لعملية اتخاذ القرار والتي تربط ما بين مرحلة صياغة أو بناء الإستراتيجية ومرحلة تنفيذها، وتستخدم منظمات الأعمال السياسات وذلك لكي تتأكد من أن جميع الموظفين يتخذون القرارات السليمة ويقومون بكافة الأنشطة التي تدعم كل من رسالة المنظمة وأهدافها واستراتيجيته (Wheelen & Hunger, 2000:14).

### ٣- مرحلة تنفيذ الإستراتيجية:

وهي عبارة عن عملية وضع السياسات والخطط التي تم صياغتها سابقاً قيد التنفيذ، وذلك من خلال إعداد البرامج والموازنات الحالية اللازمة لذلك. (القطامين، ١٩٩٦ : ٦٨) هذا وتتطلب عملية تطبيق وتنفيذ الاستراتيجية العديد من المهام والأنشطة من أهمها ما يلي:

- أ- بناء الأهداف السنوية، وصياغة السياسات.
- ب- تحديد المهام الأساسية التي يجب القيام بها.
- ج- تخصيص هذه المهام على الأفراد وتحديد مسؤولية كل فرد.
- د- التنسيق بين المهام المختلفة.
- هـ- تصميم نظام دقيق للمعلومات الإدارية.
- و- تصميم برامج خاصة للسلوك والتصرفات بحيث تتضمن جداول زمنية لتنفيذ العمليات.
- ز- تحديد مقاييس ومعايير الأداء المناسبة سواء كانت كمية أو نوعية أو مختلطة منها معاً.
- ح- وضع نظام يسمح بمقارنة الأداء الفعلي بالمقاييس والمعايير الموضوعية.
- ط- وضع نظام للرقابة والحوافز والجزاءات بالنسبة للأفراد (المغربي، ١٩٩٩ : ٢١٢).

وهنا يجب أن نشير إلى أن عملية تطبيق الإستراتيجية لا تقل أهمية عن عملية صياغتها، حيث أنه عند صياغة الإستراتيجية فإننا نتعامل مع أمور مستقبلية متوقعة قد تختلف هذه الأمور مع بدء عملية التطبيق والاصطدام بالواقع الفعلي، وهذا ما يستدعي وجود المرونة الإستراتيجية والتي تسمح بتكييف الخطط مع أي مستجدات قد تحدث أثناء عملية التنفيذ، كما يستدعي وجود الالتزام الكامل لأفراد المنظمة من مختلف مستوياتها الإدارية والوظيفية لإنجاح عملية التنفيذ واتخاذ كافة الإجراءات التي تسهل من عملية التنفيذ.

إن الأخطاء التي قد تقع فيها الإدارة الاستراتيجية في أي مرحلة من مراحل بناء الاستراتيجية يجب أن تشكل مدخلات لعملية بناء الإستراتيجية في المستقبل وهذه الأخطاء يمكن كشفها عن طريق عملية المراقبة والتقييم لمراحل بناء الإستراتيجية وهي المرحلة الأخيرة في النموذج الأساسي للإدارة الإستراتيجية.

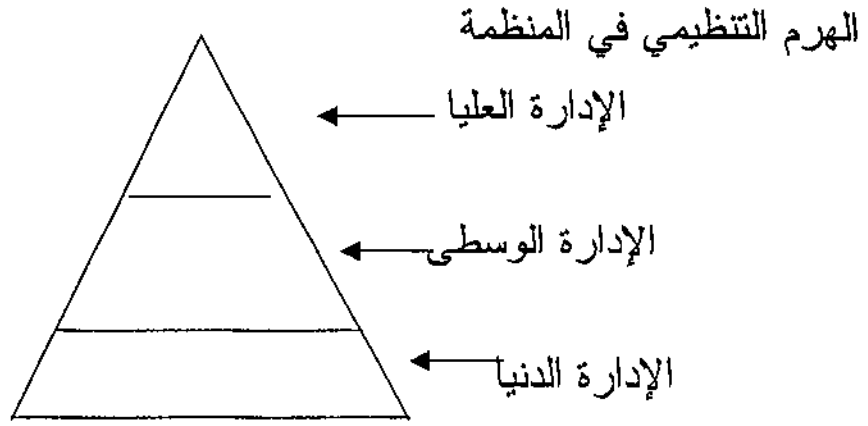
#### ٤-مرحلة المراقبة والتقييم:

في هذه المرحلة تخضع كل الإستراتيجيات لعلمية تقييم لمعرفة مدى تناسبها مع التغيرات التي تحدث في البيئة الداخلية والخارجية ولتقييم مدى دقة التنبؤات التي تحتويها الخطط. ويتطلب ذلك مقارنة النتائج الفعلية بالأهداف المتوقعة من تطبيق الإستراتيجية واكتشاف الانحرافات التي قد تكون في مرحلة تصميم الإستراتيجية أو في مرحلة تطبيق الإستراتيجية وتحتاج المنظمة إلى تجميع بيانات من البيئة الداخلية والخارجية حتى تتمكن من الحكم على مدى نجاح الإستراتيجيات في تحقيق أهدافها، ويتبع ذلك اتخاذ الخطوات التصحيحية في الإستراتيجيات أو تغيير بعض الأنظمة وهياكل العمل التي كانت السبب في عدم تحقيق الأهداف التي استهدفتها الإستراتيجيات. (عوض، ١٩٩٩ : ١٦-١٧).

#### ٢-٣-أنواع الإستراتيجيات:

تقسم الإستراتيجيات ضمن إطارها العام إلى ثلاثة أنواع، مصنفة وفقاً لمستوى تطبيقها ضمن المستويات الإدارية المختلفة في المنظمة، فمن المعروف أن منظمات الأعمال تقسم إلى ثلاثة مستويات إدارية، تعرف عادة بالهرم الإداري والذي يوضحه الشكل رقم (٤) ويتضح من هذا الشكل أن أعلى مستوى إداري في المنظمة هو الإدارة العليا، ويضم مجلس الإدارة والمدير العام والطاقم العامل من أعلى المستويات في التنظيم، ويسمى هؤلاء بالمديرين الإستراتيجيين ، وتأتي هذه التسمية من حقيقة أن وضع الأهداف الإستراتيجية وصياغة الخطط الإستراتيجية ووضعها ضمن الإطار العملي الصحيح يتم من قبل هؤلاء المدراء فقط، بينما تتم عملية تنفيذها من قبل العاملين الآخرين في المنظمة.

شكل رقم (٤)



المصدر: القطامين، أحمد عطالله، ١٩٩٦م. التخطيط الاستراتيجي والإدارة الاستراتيجية: مفاهيم ونظريات حالات تطبيقية، الطبعة الأولى، دار مجدلاوي للنشر والتوزيع، ص ٣٦

أما مستوى الإدارة الوسطى فيشمل الدوائر الأساسية في المؤسسة كالمالية والإنتاج والتسويق وغيرها، وأخيراً يتكون مستوى الإدارة الدنيا من الوحدات الإدارية ذات المساس المباشر بالتعامل مع أدوات الإنتاج كالعمال والفنيين والأجهزة والمكائن. (القطامين، ١٩٩٦ : ٣٦-٣٧).

وطبقاً للتقسيم السابق للمستويات الإدارية في المنظمة، توجد ثلاثة مستويات رئيسية للإستراتيجيات مصنفة حسب أهدافها ومستوى تطبيقها وهي كما يلي:

#### ١- إستراتيجية المنظمة (Corporate Strategy):

تمثل إستراتيجية المنظمة الإستراتيجية الرئيسية على مستوى المنظمة ككل، إذ تهتم بمجموعة منتجات المنظمة بشكل عام، وبالصورة العامة للمنظمة في البيئة، إضافة إلى اهتمامها بالمركز التنافسي للمنظمة وتحديد حصتها السوقية بجانب دورها في تنمية الإستراتيجيات الفرعية ومحاولة التنسيق فيما بينها وبمعنى أدق فهي تهتم بتحليل وتعريف الفجوة الإستراتيجية، وتحديد الغايات الجوهرية التي تسعى المنظمة نحو تحقيقها، وبيان منهج تحديد الموارد وتخصيصها بين وحدات الأعمال داخل المنظمة (المغربي، ١٩٩٩ : ٥٧).

كما يعرف كل من (Higgins & Vincze) إستراتيجية المنظمة بأنها إستراتيجية تحديد الرسالة أي عبارة عن تعريف وتحديد مجالات إهتمام المنظمة والأعمال التي ستقوم بها وكيف ستدير هذه الأعمال (Higgins & Vincze, 1986:81).

وتتعلق هذه الإستراتيجية بالمنظمة ككل وتحدد اتجاهاتها في التعامل مع البيئة الخارجية، كما وتتميز هذه الإستراتيجية بأنها طويلة الأجل، ويستغرق تنفيذها وقتاً طويلاً حتى تظهر نتائجها وتؤثر نتائجها بشكل عام على المنظمة. (عوض، ١٩٩٩ : ٢٠).

هذا وتقسم استراتيجية المنظمة إلى ثلاثة أنواع:

#### أ- استراتيجية النمو (Growth Strategy):

تستخدم هذه الإستراتيجية لتحقيق النمو في المبيعات، الأصول، الأرباح وغيرها وتتبع المنظمات هذه الإستراتيجية إذا كانت موجودة في بيئة صناعية تشهد نمواً مستمراً، وتتوفر فيها الفرص الكافية لزيادة الأرباح، فتلجأ المنظمة إلى النمو للمحافظة على بقاءها بين المنافسين (Wheelen & Hunger, 2000 : 134) ولكي تتبع المنظمة استراتيجية النمو يجب أن تأخذ بعين الاعتبار أربعة عناصر:-

#### أولاً: نوع النمو:

يأخذ النمو في المنظمة ثلاثة أشكال، الأول يدعى النمو المكثف وهو ملائم للمنظمة التي لم تستثمر جميع الفرص المتاحة في السوق، ويكون النمو المكثف إما عن طريق اختراق السوق ونشر السلعة الحالية للمنظمة وذلك بزيادة الجهود التسويقية المبذولة من أجل زيادة مبيعاتها، أو عن طريق إيجاد سوق جديدة للسلعة الحالية، أو عن طريق تطوير منتجات جديدة تخدم نفس السوق الحالي، أما النوع الثاني للنمو فهو النمو التكاملي، ويكون إما تكامل خلفي وهو عبارة عن محاولة المنظمة لامتلاك الموردين ومصادر التوريد وذلك من أجل خفض تكاليف الشراء والمخزون وتوفير المواد اللازمة في الوقت المناسب، أما النوع الآخر للتكامل فهو التكامل الأمامي وهو محاولة المنظمة لامتلاك أو السيطرة على منافذ التوزيع وذلك أيضاً من أجل المحاولة لخفض التكاليف التسويقية وغيرها، ويدعى النوع الآخر للتكامل بالتكامل الأفقي وهو عبارة عن محاولة المنظمة لشراء وامتلاك منافسيها في السوق، فإذا كانت المنظمة تمتلك الموارد الكافية بإمكانها شراء منافسيها عوضاً عن خوض حروب المنافسة معهم، وبالتالي فإنها ستسيطر على السوق وتنمو بنفس الوقت. ويأتي النوع الثالث من النمو على شكل النمو عن طريق التنويع، فإذا كانت المنظمة لديها الخبرات الكافية والموارد المادية الفائضة عن حاجتها فيمكنها التوسع عن طريق التنويع في الاستثمار في مجالات أخرى مغايرة لنشاطها الرئيسي، وتأخذ إستراتيجية التنويع أيضاً ثلاثة أشكال، فهناك التنويع المركز والذي يتم عن طريق إضافة سلع جديدة لخطوط إنتاج المنظمة ويكون لها علاقة تكنولوجية بالسلع الحالية على أن يتم تسويقها إلى زبائن جدد، أما الشكل الثاني للتنويع فيدعى بالتنويع الأفقي ويتم عن طريق إضافة سلع جديدة لخطوط إنتاج المنظمة ولكن بدون أن يكون لها

علاقة تكنولوجية بالسلع الحالية ويتم تسويقها إلى الزبائن الحاليين، أخيراً يمكن أن يكون التوزيع مختلطاً وذلك عن طريق إضافة سلعة جديدة لخطوط الإنتاج وتسويقها لزبائن جدد.

ثانياً: تحديد مكان النمو:

من الضروري على الشركات التي تسعى إلى النمو أن تحدد النطاق الجغرافي الذي يمكن أن تتوسع به، فهل سيكون النمو على المستوى المحلي أو الوطني أو العالمي، فالعديد من منظمات الأعمال تبدأ نشاطها في موقع جغرافي معين، وقد يزداد حجم نشاطها ليغطي كامل الحدود الوطنية للبلد الموجودة فيه، وباستمرار نجاحها قد تنتشر في بلدان أخرى، ومن الطبيعي أن يكون النمو الجغرافي لمنظمة الأعمال أن يكون مرغوباً فيه، حيث أن حجم السوق الذي تغطيه أنشطة المنظمة سيزداد مما سينعكس على ربحيتها واستمرارها. ولكن يجب أن تراعي المنظمات بعض الصعوبات التي قد تواجهها عالمياً، فالتوسع والنمو على المستوى العالمي يتطلب فهماً دقيقاً للعديد من الظروف المعقدة، كالفروقات الثقافية، والاجتماعية، والاقتصادية والسياسية.

ثالثاً: كيفية النمو:

يمكن للمنظمات بشكل عام أن تنمو بأربعة طرق، فإما أن يكون النمو داخلياً أو من خلال التملك، أو عن طريق الاندماج، أو إنشاء المشاريع المشتركة. فالنمو الداخلي له العديد من المزايا، لعل من أهمها هو المحافظة على الأسلوب الإداري المتبع في إدارة أنشطة المنظمة، ولا يخلو هذا النوع من النمو من المساوئ والتي تتمثل ببطء عملية النمو مقارنة بطرق النمو الأخرى، أما بالنسبة للتملك والاندماج فهاتين الإستراتيجيتين تنتشبهان بأنهما تتضمنان الجمع بين منطمتين، وتختلفان بطبيعة الناتج من الجمع، فالتملك ينتج عنه أن تحتفظ المنظمة المملوكة باسمها وهويتها وتسمى الشركة القابضة أما المنظمة الأخرى فإنها تفقد اسمها وتصبح جزءاً من المنظمة القابضة وتسمى المنظمة التابعة، أما الاندماج فينتج عنه أن تختفي كلتا المنطمتين وينتج عنهما منظمة جديدة بإسم جديد وكيان وهيكل جديدين. وأخيراً يمكن أن تكون آلية النمو عن طريق المشاريع المشتركة، وتعرف هذه العملية بأنها شراكة مؤقتة بين منطمتين تشكل من أجل تحقيق هدف معين، وتستخدم هذه الإستراتيجية عندما لا يكون بمقدور أي من المنطمتين إجراء مشروع معين بمفردها لأسباب تعود لنقص في الموارد أو القدرات أو غيرها.

رابعاً: سرعة النمو:

إن النمو السريع الذي قد يتجاوز طاقة المنظمة، يعد من أكبر الأخطاء التي قد تقع فيها أي منظمة تسعى للتوسع في نطاق أعمالها وقد يؤدي أحياناً لانهيائها. فعملية النمو تتطلب تطويراً للمستويات الإدارية المختلفة والنظام الإداري ليستطيع أن يستوعب المشاكل الناجمة عن زيادة حجم المنظمة فيجب على المنظمات أن تخطط جيداً للسرعة التي سيتم فيها زيادة حجم المنظمة لكي تعد وتدريب الكوادر التي ستدير هذا التوسع (Higgins & Vincze, 1986 : 88-91).

ب- إستراتيجية الاستقرار (Stabilization Strategy):

من خلال هذه الإستراتيجية تستمر المنظمة في خدمة عملائها بنفس الطريقة التي اتبعتها في خدمتهم في الماضي. ففي ظل هذه الإستراتيجية يظل المزيج التسويقي كما هو، وتبقى منافذ التوزيع كما هي، كما أن القطاع السوقي المستهدف يظل على حاله دون تغيير كبير، ويوجد هناك ثلاثة أنواع لإستراتيجية الاستقرار:

أولاً: إستراتيجية إبقاء الوضع على ما هو عليه (No Change Strategy)

تستخدم المنظمات هذه الإستراتيجية عندما تشعر بأن أدائها في الأسواق هو أداء مرضي، وأن البيئة التي تعمل بها تتسم بالاستقرار النسبي. وفي بعض الأحيان قد تعتمد الإدارة العليا اختيار هذه الإستراتيجية لعدة أسباب من أهمها عدم رغبة الإدارة في النمو السريع والذي يتطلب زيادة الموارد والجهود والمبذولة وتوسيع نطاق عمل المنظمة. فالقيام بعملية النمو يتطلب نوعاً فريداً من الاستثمار، سواء ارتبط هذا الاستثمار بالأموال أو الجهد الإداري وقد لا تتوافر هذه الموارد لدى المنظمة وبالتالي يستوجب إتباع إستراتيجية إبقاء الوضع على ما هو عليه (السيد: ١٩٩٨، ٢١٠).

ثانياً: إستراتيجية النمو البطيء (Pause / Proceed with Caution):

تناسب هذه الإستراتيجية المنظمات التي مرت بمراحل طويلة من النمو المتميز وتضاعف حجمها وحجم أعمالها، مما يتطلب وقفة مؤقتة أو استراحة مؤقتة لتقوم المنظمة بإعادة ترتيب بنيتها الداخلية استعداداً لمرحلة جديدة من النمو (القطامين، ١٩٩٦ : ١٠٨).

### ثالثاً: إستراتيجية الربح (Profit Strategy):

تعتمد هذه الإستراتيجية على تخفيض كبير في حجم الموارد المخصصة للنمو كنفقات البحث والتطوير والصيانة والدعاية والإعلان وغيرها من المصروفات ذات العلاقة بالنمو المستقبلي لعمل المنظمة ويؤدي ذلك إلى زيادة كبيرة في الأرباح السنوية الصافية على حساب الشروط الضرورية لضمان مستقبل المنظمة. وقد تناسب هذه الإستراتيجية منظمة في أوضاع مالية صعبة تتبناها لحين تجاوز تلك المحنة لتعود بعد ذلك إلى وضعها الطبيعي (القطامين، ١٩٩٦ : ١٠٨).

### ج- إستراتيجية الإنكماش (Retrenchment Strategy):

تتبع المنظمات إستراتيجيات الإنكماش عندما يكون موقفها التنافسي ضعيف في بعض أو كل منتجاتها والذي ينتج عنه ضعفاً في أداء المنظمة معبراً عنه بانخفاض المبيعات وتحول الأرباح إلى خسائر حيث أن هذه الإستراتيجيات قد تساهم في إزالة الوضع السيء للمنظمة (Wheelen & Hunger, 2000 : 199).

وتنقسم هذه الإستراتيجية إلى ثلاثة أنواع:

### أولاً: إستراتيجية الالتفاف (Turnaround Strategy):

تهدف هذه الإستراتيجية إلى محاولة تحسين كفاءة العمليات في المنظمة، وتتم هذه الإستراتيجية خلال ثلاثة مراحل:

المرحلة الأولى تتضمن إجراء تخفيضات ملموسة في كلفة العمليات وحجمها ويتطلب ذلك إجراء تخفيضات هامة في الموارد الموجودة للنشاطات غير الحرجة في المنظمة كوقف التعيينات الجديدة وتخفيض المصاريف الاجتماعية مثلاً، بينما تستمر المصاريف الخاصة بالبحث والتطوير والصيانة والدعاية الإعلامية والمصاريف الهامة الأخرى كما هي أما المرحلة الثانية فتتضمن اتخاذ الإجراءات المناسبة لتثبيت عملية الاستقرار التي تحققت في المرحلة الأولى وإذا استطاعت المنظمة تحقيق النجاح في هاتين المرحلتين تنتقل بعد ذلك إلى المرحلة الثالثة وهي مرحلة إعادة البناء، حيث تكون المنظمة قد تجاوزت مرحلة الأزمة وعادت إلى ممارسة عملها بالطريقة المعتادة (البقاعين، ١٩٩٦ : ١١٦-١١٧).

### ثانياً: إستراتيجية التصفية (Divestiture Strategy):

وتعني التخلص من أحد أنشطة المنظمة أو منتجاتها نهائياً لاستمرار انخفاض المبيعات والأرباح ومن الأسباب التي تدعو إلى تطبيق هذه الإستراتيجية:



- أ- عندما تفشل المنظمة في الإبقاء على النشاط بالرغم من تطبيق استراتيجية الالتفاف.
- ب- عندما يحتاج النشاط موارد هائلة لإصلاحه لا تستطيع المنظمة توفيره.
- ج- عندما يكون النشاط مسؤولاً عن الأداء المنخفض للمنظمة ككل.
- د- عندما لا يتناسب النشاط مع طبيعة عمل المنظمة لتعامله مع أسواق وعملاء مختلفين، أو لاختلاف القيم والسياسات اللازمة لنجاحه مع قيم وسياسات باقي أنشطة المنظمة.

هـ- عند وجود قوانين تمنع الاحتكار وتحارب المنظمات كبيرة الحجم (عوض، ١٩٩٩ : ١٨٦).

ثالثاً: إستراتيجية التصفية الكلية (Liquidation Strategy):

وتعني بيع أصول المنظمة والخروج من النشاط نهائياً وتجنب إعلان الإفلاس. ومن الأسباب التي تدعو إلى تطبيق هذه الاستراتيجية:

- أ- عند فشل كل من إستراتيجية الالتفاف والتصفية الجزئية في حل مشكلات المنظمة.
- ب- عندما يكون البديل الوحيد المتاح هو الإفلاس.
- ج- عندما يكون من الأفضل أن تبيع المنظمة أصولها بدلاً من قيام الدائنين بذلك (عوض، ١٩٩٩ : ١٨٧).

٢- استراتيجيات وحدة الأعمال (Business Unit Strategies):

تركز إستراتيجية وحدة الأعمال على بيان سبل المنظمة في التنافس وتحقيق مكانة معينة في أحد مجالات الأعمال المحددة، أو قطاع معين، أو سوق معين، أو منتجات معينة، ويعد نطاق الإستراتيجية هنا أكثر تركيزاً وأقل مدى من إستراتيجية المنظمة ككل (المغربي، ١٩٩٩ : ٥٨).

تعد المنافسة جوهر نجاح أو فشل المنظمة، فهي تحدد مدى ملائمة نشاطات المنظمة المختلفة لرفع أدائها على مختلف الصعد. ويمكن تعريف الإستراتيجية التنافسية بأنها الإستراتيجية التي تبحث عن وضع تنافسي مفضل للمنظمة ضمن الصناعة الموجودة فيها، وهي تهدف لتأسيس مستوى أرباح معين والمحافظة عليه في ظل القوة التنافسية الموجودة في الصناعة (Porter, 1985: 1).

وضع (Porter) ثلاث استراتيجيات للتعامل مع القوى التنافسية المختلفة، وهذه الاستراتيجيات يتم تطبيقها على مستوى وحدة الأعمال، وهي تعنى بالدرجة الأولى بالمحافظة على وضع المنظمات التنافسي في مختلف الصناعات، وفيما يلي عرضاً لتلك الإستراتيجيات (Porter, 1980: 34-40).

## أولاً: إستراتيجية قيادة الكلفة (Cost leadership Strategy):

شاع استخدام هذه الإستراتيجية في السبعينات من القرن الماضي بسبب شيوع استخدام مفهوم منحى الخبرة، وتهدف إلى تحقيق الكلفة الأدنى في صناعة معينة من خلال تطبيق مجموعة من السياسات الوظيفية التي من شأنها خفض التكاليف، وتتطلب إستراتيجية قيادة الكلفة بناءً مكثفاً لاستغلال اقتصاديات الحجم، وتتبع دؤوب لخفض التكاليف من خلال الخبرة والسيطرة على التكاليف الغير مباشرة، وتقليل التكاليف في مجالات البحث والتطوير، الخدمات، المبيعات، الإعلانات.... الخ.

وتحقق إستراتيجية قيادة الكلفة للشركة عوائد أعلى من المعدل في الصناعة، بغض النظر عن وجود القوى التنافسية المختلفة، فهي تشكل حاجز دفاعي أمام أقوى المنافسين، حيث أنه إذا حاول المنافسون خفض تكاليفهم بطريقة غير كفوءة فسيكون ذلك على حساب التضحية بأرباحهم مما يؤدي إلى خروجهم من السوق على المدى البعيد، أو إذا قرر المنافسون البقاء على الوضع الحالي لهم فلن يتمكنوا من المنافسة بسبب ارتفاع التكاليف لديهم وبالتالي ارتفاع أسعار سلعهم.

كما تشكل هذه الإستراتيجية حاجز دفاعي أمام القوة التفاوضية للمستهلكين، فعادة ما تنادي جمعيات حماية المستهلك بخفض الأسعار مقارنة بأقرب المنافسين الحاليين للمنظمة فإذا كانت المنظمة لديها أقل الأسعار فلن يكون هناك أية مطالب. وفي الوقت نفسه ستوفر هذه الإستراتيجية شيئاً من المرونة أمام أي ارتفاع في أسعار مستلزمات الإنتاج (المدخلات اللازمة لعملية الإنتاج). حيث أنها تمكن المنظمة من تعويض فرق الأسعار من خلال خفض التكاليف في أنشطة أخرى، إن العوامل التي تستخدمها المنظمة وتؤدي إلى قيادة التكاليف في السوق تشكل حاجزاً قوياً أمام أي محاولة لدخول السوق من قبل منافسين جدد يستطيعون تحقيق أي ميزة في التكاليف أو في اقتصاديات الحجم. وأخيراً فإن هذه الإستراتيجية تحمي المنظمة من خطر وجود السلع البديلة التي من الممكن أن تتنافس سلعها، حيث أن خفض سعر أي سلعة بديلة سيكون على حساب جودة السلعة أو المنفعة التي تحققها للمستهلك، ويتطلب تحقيق قيادة الكلفة في السوق تمتع المنظمة بحصة سوقية كبيرة أو وجود مزايا أخرى كسهولة الحصول على المواد الخام أو غيرها.

كما تتطلب هذه الإستراتيجية تصميم المنتجات بطريقة تضمن سهولة تصنيعها وذلك حفاظاً على التكاليف المنخفضة، وكذلك العمل على إنتاج مجموعة سلعية متكاملة وذلك لضمان توزيع التكاليف على أكبر قدر ممكن من المنتجات مما يجعل نصيب كل منتج من هذه التكاليف قليلاً، وأخيراً فإنه من المتطلبات الرئيسية لتطبيق هذه الإستراتيجية العمل على خدمة

كل المجموعات الرئيسية من المستهلكين من أجل بناء أكبر حصة سوقية ممكنة، إن الاعتماد على الحصة السوقية الكبيرة هو حجر الأساس في هذه الإستراتيجية كون المنظمة ستضحي بنسبة الربح، فإذا فشلت المنظمة في السيطرة على الحصة السوقية سيؤدي ذلك إلى تدهور أدائها.

### ثانياً: استراتيجية التمايز (Differentiation Strategy):

تتضمن هذه الإستراتيجية خلق سلع أو خدمات مميزة عن سلع أو خدمات المنافسين، على أن يتم قبول هذه السلع والخدمات من قبل المستهلكين على أنها فريدة ومختلفة عن أي سلعة تؤدي نفس الغرض في السوق. وهناك عدة طرق لممايزة السلع، فقد يكون التمايز عن طريق تصميم المنتج، التكنولوجيا المستخدمة، مزايا المنتج، خدمات ما بعد البيع، شبكة توزيع المنتجات وغيرها. فالتمايز قد يكون عن طريق إحداث تغيير في المنتج نفسه، أو عن طريق القيام بنشاطات أخرى تعود بالفائدة على المستهلكين، وتجدر الإشارة هنا إلى أن استراتيجية التمايز لا تسمح للمنظمة بأن تهمل مسألة التكاليف كلياً، ولكن عند تطبيق هذه الإستراتيجية لا يكون خفض التكاليف هو الهدف الإستراتيجي الرئيسي هنا. وتشكل إستراتيجية التمايز حاجز أمام القوى التنافسية المختلفة، فتطبيق هذه الإستراتيجية ينتج عنه نوع من الولاء لسلعة المنظمة وانخفاض الحساسية تجاه السعر بالنسبة للمستهلكين مما يؤدي إلى صعوبة تحول المستهلكين إلى سلع منافسة أخرى، كما تمكن هذه الإستراتيجية المنظمة من زيادة أرباحها الحدية وبالتالي يجنبها الحاجة على خفض تكاليف منتجاتها، فالولاء للسلعة الناتج عن إشباع حاجات معينة لدى المستهلكين يعوض الحاجة لدى المنظمة لبناء الحصة السوقية الكبيرة كما أن الولاء لسلعة المنظمة يعتبر عائق قوي أمام أي محاولة للمنافسين لدخول السوق بسلع جديدة، ويعتبر مصدر قوة أمام القوى التفاوضية للمستهلكين حيث لا يوجد هناك سلع تتمتع بنفس مزايا سلعة المنظمة لتتم المقارنة بينهما، وأخيراً فإن الربح الحدي العالي الذي تمنحه هذه الإستراتيجية للمنظمة يجعلها في موقف قوي أمام الموردين حيث بإمكانها التنوع في مصادر التوريد نظراً لقوة موقفها المالي.

### ثالثاً: استراتيجية التركيز (Focus Strategy)

تركز هذه الإستراتيجية على خدمة مجموعة معينة من المستهلكين، أو جزء معين من السوق، أو منطقة جغرافية محددة، حيث تعمل المنظمة من خلال هذه الإستراتيجية على تحديد هدفها التسويقي بشكل دقيق وتقوم على إرضاء حاجاته سواء كانت عن طريق قيادة الكلفة الأدنى، أو عن طريق التمايز، أو كلاهما معاً، وتقوم هذه الإستراتيجية بالأساس على إمكانية

قيام المنظمة بخدمة هدفها الإستراتيجي الصغير (السوق الضيق) بشكل أكثر فعالية أو كفاءة مما قد يقدمه المنافسون أثناء قيامهم بتغطية كامل السوق.

#### - خيارات تطبيق إستراتيجية بورتر التنافسية:

أشار بورتر إلى أن الميزة التنافسية لمنظمات الأعمال في أي صناعة تتحدد بالمجال التنافسي (Competitive Scope) الذي تتعامل معه ( أي حجم السوق الذي تنوي التعامل معه).  
فقبل أن تحدد المنظمة نوع الإستراتيجية التي تنوي إتباعها (الكلفة الأدنى أو التمايز) يجب عليها أن تحدد حجم ونوع السلع التي هي بصدد إنتاجها، قنوات التوزيع التي ستستخدمها، نوع الزبائن الذين ستقوم بخدمتهم، المنطقة الجغرافية، الشركات التي ستتنافس معها، وأخيراً فإن عليها تحديد ما إذا كانت ستتعامل مع السوق بحجمه الكامل (Broad Market) أو أنها ستقوم باختيار جزء معين من السوق (Market Niche) لتوجه جميع نشاطاتها إليه (Wheelen & Hunger, 2000: 113). وعند الجمع ما بين الإستراتيجيات التنافسية (الكلفة الأدنى والتمايز) من جهة، وحجم السوق (كبير أو ضيق) من جهة أخرى، ينتج عن ذلك أربعة خيارات إستراتيجية يمكن إتباعها:

#### ١- إستراتيجية قيادة الكلفة (Cost leadership Strategy):

وهي إستراتيجية تحقيق الكلفة الأدنى وبالتالي السعر الأدنى الموجهة لخدمة كامل السوق، وهي عبارة عن قيام المنظمة بجميع أنشطتها بفعالية وكفاءة أكبر من أي منافس آخر في السوق وبالتالي تحقيق أدنى تكاليف ممكنة.

#### ٢- إستراتيجية التمايز (Differentiation Strategy):

وهي إستراتيجية تقديم سلع أو خدمات المنظمة بمزايا مختلفة عن جميع المنافسين في السوق ، وبالتالي تقديم تلك السلع أو الخدمات إلى السوق بشكل عام، دون تخصيص أي جزء منه بتلك السلع أو الخدمات.

#### ٣- إستراتيجية تركيز الكلفة (Cost Focus Strategy) :

وهي عبارة عن إستراتيجية تحقيق الكلفة الأدنى، أثناء خدمة جزء معين من السوق أو مجموعة من المشترين، حيث سيسود الاعتقاد بأن الشركة هي الأكفأ في تلبية احتياجاتهم كون جميع نشاطاتها مركزة في هذا الجزء الصغير من السوق.

#### ٤- إستراتيجية تركيز التمايز (Differentiation focus Strategy):

وهي عبارة عن إستراتيجية تحقيق التمايز في السلع أو الخدمات ، تلبية للاحتياجات الخاصة بجزء معين من السوق أو مجموعة معينة من المشترين.

ويوضح الشكل رقم (٥) الخيارات الإستراتيجية لإستراتيجيات بورتر التنافسية.

شكل (٥)

خيارات تطبيق الاستراتيجيات التنافسية

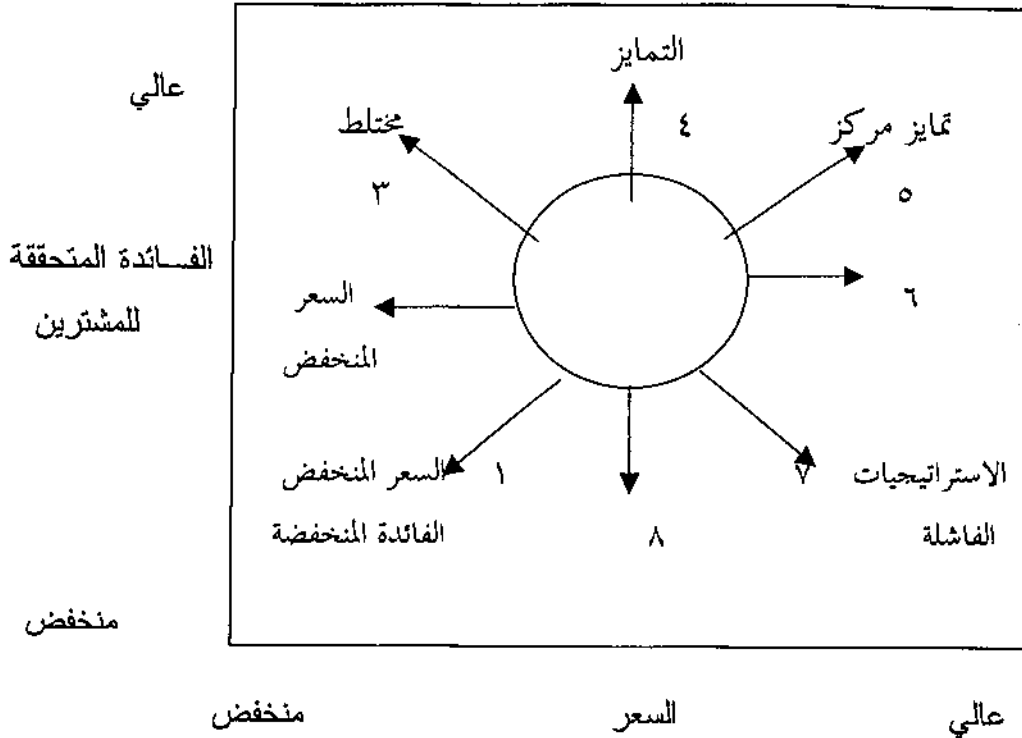
	كلفة أدنى	تمايز
السوق الكامل	إستراتيجية قيادة التكاليف	إستراتيجية التمايز
سوق صغير	إستراتيجية قيادة التكاليف المركزة	إستراتيجية التمايز المركزة

Source:Porter, E. Michael (1990), Competitive Advantage of Nations, The Free Press.pp 39

إن آلية اختيار الإستراتيجية المناسبة يعتمد على ظروف المنظمة بالدرجة الأولى، أي نقاط القوة والضعف لديها، ومصادر الفرص والتهديدات في البيئة الخارجية. فإستراتيجية قيادة التكاليف تحتاج استثماراً ضخماً في رأس المال على شكل آلات ومعدات وكفاءات فنية مدربة مع التقليل من مصاريف البحث والتطوير ومصاريف البيع وغيرها، أما إستراتيجية التمايز تحتاج المزيد من الإنفاق على البحوث المكثفة وزيادة مصاريف البيع وشراء التكنولوجيا الجديدة وغيرها وذلك سعياً لتمييز المنتج عن المنتجات المنافسة. وبخصوص إستراتيجيات الكلفة الأدنى والتمايز المركزة فهي عادة ما يتم اللجوء إليها عندما تكون موارد المنظمة قليلة وبالتالي فهي لا تستطيع أن تتوسع لتغطي كامل السوق لذا فإنها تدرس احتياجات مجموعة معينة من المستهلكين وتعمل على تلبية احتياجاتهم سعياً وراء البقاء، أو قد تستخدم المنظمة إستراتيجيات التركيز إذا وجدت جزءاً معيناً من السوق قد يكون مربحاً لها، ومجال المنافسة فيه مع شركات أخرى ضعيف، كون تلك الشركات تركز نشاطاتها على خدمة السوق كاملاً. وأخيراً قد يكون خيار اللجوء إلى جزء ضيق من السوق لممارسة نشاطات المنظمة فيه هرباً من المنافسة وجهاً لوجه مع شركات كبيرة موجودة في السوق لا تقدر المنظمة على منافستها. وبالنظر إلى تقسيم كل من إستراتيجيتي الكلفة الأدنى والتمايز على أساس حجم السوق نجد أن الناتج عبارة عن أربعة خيارات إستراتيجية، بيد أن كل من (Schotes & Johnson) قاما بتقسيم

هاتين الإستراتيجيتين على أساس مقدار السعر و الفائدة المتحققة للمشتريين عند الشراء وكان ناتج هذا التقسيم عبارة عن ثمانية مسارات إستراتيجية موضحة في الشكل رقم (٦) ويدعى هذا التقسيم إستراتيجيات الساعة.

شكل رقم (٦)  
إستراتيجيات الساعة



Source: Johnson, Gerry & Scholes, Kevan ( 1993), Exploring Corporate Strategy: Texts and Cases, 3<sup>rd</sup> Edition, Prentice Hall International. pp 211

وفيما يلي شرحاً للمسارات الإستراتيجية الثمانية:-

١- المسار الأول والثاني: الإستراتيجيات المعتمدة على السعر (Price Based Strategies)  
قد يظهر المسار الأول بصورة غير جذابة للمنظمة، ولكن هناك الكثير من المنظمات الناجحة التي اتبعت هذه الإستراتيجية، وتتضمن هذه الإستراتيجية خفض السعر والفائدة المتحققة للمشتريين من جهة والقيام بالتركيز على جزء معين من السوق والذي يتمتع بحساسية عالية تجاه السعر، وتعد هذه الإستراتيجية قابلة للتطبيق لأنه قد يوجد جزء من السوق يدرك بأن جودة السلعة أو الخدمة المقدمة منخفضة ولكن ليس لديهم استعداد لدفع سعر أعلى مقابل الحصول على سلعة أخرى ذات جودة أعلى. أما المسار الثاني فيتم إتباعه للتغلب على المنافسين، وهذه الإستراتيجية تتضمن خفض السعر من جهة ومحاولة المحافظة على جودة المنتج مرتفعة نسبياً من جهة أخرى، وتظهر هنا مشكلة إمكانية تقليد

إستراتيجية المنظمة من قبل المنافسين وذلك إذا استطاعوا خفض أسعارهم أيضاً، فالميزة التنافسية هناك لا تتحقق إلا إذا استطاعت المنظمة الحفاظ على أقل سعر في السوق، وهو أمر لا يمكن تحقيقه إلا إذا كانت المنظمة قائدة التكاليف بين جميع المنافسين. إن المنظمة التي تقرر أن تنافس باستخدام السعر ولا تتمتع بقيادة التكاليف في السوق ستواجه خطر انخفاض الربح وبالتالي عدم القدرة على إعادة تطوير السلع أو الخدمات التي تقدمها.

## ٢- المسار الثالث: الإستراتيجية المختلطة (The Hybrid Strategy)

تعتمد هذه الإستراتيجية على إمكانية زيادة الفائدة المتحققة للمشتريين مع المحافظة على السعر منخفضاً أي هي مزيج من إستراتيجيتي التمايز وقيادة التكاليف، وهذا ما حققته العديد من الشركات اليابانية بنجاح. إن نجاح هذه الإستراتيجية يعتمد على قدرة المنظمة على فهم حاجات المستهلكين وإشباع تلك الحاجات من جهة، وقدرة المنظمة على خفض التكاليف لديها من جهة أخرى، وبالتالي يمكن للمنظمة أن تضع أسعاراً مساوية لأسعار المنافسين إن لم تكن أعلى، وعليه فالإستراتيجية المختلطة إذا ما تم تحقيقها ستكون المنظمة في أقوى مركز تنافسي يمكن أن تتمتع به.

## ٣- المسار الرابع: إستراتيجيات التمايز (Differentiation Strategy)

وهي عبارة عن إستراتيجية التمايز الكلي، حيث يتم إنتاج سلع ذات أعلى فائدة متحققة للمشتريين وبالتالي بسعر أعلى نوعاً ما من المنافسين، والهدف هنا هو تحقيق أعلى حصة سوقية ممكنة وذلك بتقديم منتجات أو خدمات ذات منافع ومزايا أكبر مع الحفاظ على السعر ثابتاً أو زيادة الربح الحدي للمنظمة وذلك بزيادة سعر السلع أو الخدمات، هذا ويمكن تحقيق هذا الهدف من خلال:-

أ- استمرارية تطوير المنتج المقدم للسوق وذلك من خلال عملية البحث والتطوير.

ب- زيادة الجهود التسويقية في المنظمة وذلك لبناء الولاء لسلعتها من قبل المستهلكين.

## ٤- المسار الخامس: إستراتيجية التمايز المركز (Focused Differentiation Strategy)

وهي إستراتيجية اختيار جزء صغير من السوق ودراسة حاجاته الفريدة التي لا تتبناها سلع المنافسين ومن ثم العمل على تقديم سلع ذات مزايا عالية ومقنعة بالنسبة للمستهلكين وطرحها بسعر عالي وهي الإستراتيجية التي اتبعتها شركة (BMW) للسيارات، حيث تقوم بإنتاج سيارات فاخرة لترضي أذواق نخبة منتقاة من المستهلكين وتقوم ببيع هذه السيارات بأسعار مرتفعة نسبياً عن أسعار المنافسين.

##### ٥- المسار السادس والسابع والثامن: الإستراتيجيات الفاشلة (Failure Strategies)

يتم تصنيف هذه الإستراتيجيات على أنها فاشلة، حيث أن اتباع إستراتيجية المسار السادس وذلك بتقديم سعلاً ذات أسعار مرتفعة بدون زيادة الفائدة المتحققة للمستهلكين سيكون مصيرهُ فشل المنظمة وانهيارها إلا إذا كانت محتكرة لتلك السلعة، أما المسار السابع فيعتبر حالة أسوأ من المسار السادس حيث أنه يتضمن تخفيض الفائدة المتحققة للمستهلكين مع زيادة سعر السلعة وهي إستراتيجية لن يكتب لها النجاح بأي شكل كان. وأخيراً يعتبر المسار الثامن خطراً أيضاً، حيث يتم المحافظة على سعر السلعة مع تخفيض الفائدة المتحققة للمستهلكين، وقد تلجأ المنظمة إلى هذه الإستراتيجية لزيادة أرباحها معتمدة على الولاء لسلعتها المتحقق في السوق، ولكن هذه الإستراتيجية أثبتت فشلها كثيراً (Johnson & Scholes, 1993:210-216).

##### - متطلبات استراتيجيات بورتر التنافسية:

إن تطبيق إستراتيجيات بورتر بنجاح يتطلب العديد من الموارد والمهارات المختلفة، كما يتطلب العديد من الترتيبات التنظيمية وتكثيف لإجراءات الرقابة وبناء جيد لنظم الحوافز المستخدمة في المنظمة (Porter, 1980:40)، ويبين الجدول رقم (١) هذه المتطلبات.

##### - مخاطر الاستراتيجيات التنافسية:

على الرغم من أن هدف إستراتيجيات المنافسة الرئيسي هو تعزيز الميزة التنافسية و الموقف التنافسي لمنظمة الأعمال وبالتالي إبعاد خطر المنافسة مع الشركات الأخرى، إلا أن تطبيقها يترتب عليه بعض المخاطر التي يمكن أن تحدث نتيجة سلبية على أداء المنظمة، وفيما يلي عرضاً لبعض أهم هذه المخاطر: (Porter, 1980 : 45-46).

##### أ- مخاطر تطبيق إستراتيجية الكلفة الأدنى:

١. التغيير التكنولوجي الذي يمكن أن يلغي الاستثمارات القديمة التي قامت بها المنظمة.
٢. تقليد سياسات الكلفة الأدنى من قبل المنافسين.
٣. عدم القدرة على إدراك المتغيرات التسويقية الأخرى والمتعلقة بالمتطلبات السلعية بسبب التركيز على الكلفة.
٤. تضخم التكاليف الذي يحد من قدرة الشركة على إحداث فرق عالي بالأسعار بين سلعها و سلع المنافسين الذين ينتهجون إستراتيجية التمايز.



## جدول (١)

### متطلبات إستراتيجيات بورتر

متطلبات تنظيمية	متطلبات مادية	نوع الإستراتيجية
سيطرة دائمة على التكاليف تقارير رقابية مفصلة، هيكله التنظيم والمسؤوليات، نظام حوافز يعتمد على تحقيق الأهداف الكمية.	استثمارات ضخمة في رأس المال، مهارات هندسية، إشراف مكثف على العمالة، تصميم المنتجات بطريقة تضمن سهولة التصنيع ، نظام توزيع منخفض التكاليف.	- قيادة الكلفة الأدنى
تنسيق قوي بين وظائف البحث والتطوير والإنتاج والتسويق، مقاييس نوعية بدلاً من الكمية، الالتزام باستقطاب العمالة الماهرة والمدربة جيداً، العلماء والأشخاص المبدعين	قدرات تسويقية عالية، هندسة المنتجات، إبداع، قدرات بحثية، سمعة المنظمة عن الجودة والتكنولوجيا، مهارات فريدة، تعاون قوي بين جميع قنوات التوزيع.	- التمايز
مزيج من المتطلبات أعلاه توجه إلى هدف سوقي معين.	مزيج من المتطلبات أعلاه توجه إلى هدف سوقي معين.	- التركيز

Source: Porter, E. Michael (1980), Competitive Strategy: Techniques For Analyzing Industries and Competitors, The Free Press, pp 40-41

ب- مخاطر تطبيق إستراتيجية التمايز:

- ١- فرق السعر العالي بين المنافسين الذين يستخدمون إستراتيجية الكلفة الأدنى على المنظمة بحيث لا تستطيع المنظمة أن تحافظ على الولاء لسلعتها بسبب هذا الفرق.
- ٢- عندما تصبح حاجات المستهلكين أكثر تعقيداً وعدم قدرة المنظمة على تلبية تلك الاحتياجات.

٣- تقليد سلع المنظمة.

ج- مخاطر تطبيق إستراتيجية التركيز:

- ١- ضالة فرق التكاليف بين المنافسين الذين يخدمون السوق الكامل والمنظمة التي تركز على جزء معين من السوق.
- ٢- عدم وضوح الفرق بين سلع المنظمة و سلع المنافسين الذين يخدمون السوق الكامل.

## ٢-٤ الميزة التنافسية

### ٢-٤-١ مفهوم الميزة التنافسية

حاول العديد من العاملين والباحثين في مجال الإدارة الاستراتيجية وضع مفهوم محدد لطبيعة ظاهرة الميزة التنافسية لدى منظمات الأعمال وتفسير أسبابها.

ولغاية الآن ظهرت العديد من الأطر النظرية والمفاهيم التي تساعد على إيضاح ذلك المفهوم. ومن هذه الأطر طريقة تحليل الصناعة (Industry Analysis) التي قدمها (Porter, 1980) ويركز على أهمية هيكل الصناعة (Industry Structure) والوضع السوقي للمنظمة (Market position) وحديثاً ظهرت أطر جديدة أخرى لتفسير الميزة التنافسية جاء بها كل من (Barney, 1990; Prahalad & Hamel, 1991) والتي تعتمد على النظرة المعتمدة على الموارد (Resource based view) في تفسير الميزة التنافسية، حيث تشير إلى أن الميزة التنافسية لمنظمات الأعمال عبارة عن المصادر الفريدة التي تتمتع بها، والقدرات الجوهرية (Core competence)، والقدرات الديناميكية في الأسواق التي تشهد تغيراً مستمراً. (HaoMa, 1999 : 259).

وكمفهوم محدد للميزة التنافسية عرفها (Gitomer) من وجهة نظر المستهلك على أنها شيء يعتبره المستهلك ضروري جداً بالنسبة له وتقوم به المنظمة بتفوق على جميع المنافسين في السوق (Gitomer, 2002 : 9)، وعرفها (HaoMa) على أنها التميز في بعض الصفات أو العوامل لدى منظمة الأعمال والتي تسمح لها بخدمة المستهلك بشكل أفضل من غيرهم، وتساهم في خلق المنفعة للمستهلك وتحقيق الأداء الأفضل في السوق (Hao Ma, 1999:259)، أما (Porter) فقد أوضح أن الميزة التنافسية لا يمكن فهمها إذا ما نظرنا للمنظمة كوحدة واحدة، فالمنظمة ينشأ بداخلها العديد من الأنشطة المنفصلة، منها تصميم المنتجات، تصنيعها، تسويقها، وإيصالها للمشتري، وكل نشاط من هذه الأنشطة يمكن أن يخلق ميزة تنافسية للمنظمة من حيث الكلفة الأدنى أو التمايز وبالتالي فإن اختبار الأنشطة التي تقوم بها المنظمة بطريقة علمية، والنظر للكيفية التي تتفاعل هذه الأنشطة فيما بينها ضروري جداً لتحليل مصادر الميزة التنافسية (Porter, 1985.33).

ويتلخص مفهوم سلسلة القيمة بأن المنظمة تتكون من مجموعتين رئيسيتين من الأنشطة، موضحة في الشكل رقم (٧) وهي الأنشطة الأساسية (Primary Activities) والأنشطة الداعمة (Support Activities) وتؤدي الأنشطة الأساسية الدور الذي يتعلق بالإنتاج المادي للسلع والخدمات في المنظمة وتتكون من:

١- الامداد الداخلي: ويتضمن جميع الأنشطة المتعلقة باستلام وتخزين وتوزيع المدخلات اللازمة للعملية الإنتاجية.

٢- العمليات: وهي عبارة عن جميع الأنشطة المتعلقة بتحويل المدخلات إلى منتجات نهائية.

٣- الأمداد الخارجي: وهي عبارة عن الأنشطة المتعلقة بجمع وتخزين وتوزيع السلعة النهائية للمستهلكين.

٤- التسويق والمبيعات: وتتضمن الأنشطة التي تقدم الوسائل التي تمكن المستهلكين من شراء المنتجات النهائية للمنظمة وتحفزهم للقيام بذلك مثل الإعلان والترويج والتسعير.

٥- الخدمات: وهي الأنشطة التي تتضمن تقديم الخدمات لتعزيز وصيانة المنتج ما بعد البيع.

أما الأنشطة الداعمة فهي عبارة عن الأنشطة التي تسهل عملية القيام بالأنشطة الأساسية وتضمن حسن سير الأعمال فيها وتتكون من:

١- هيكل المنظمة والذي يشكل البنية التحتية اللازمة لإدارة مختلف الأنشطة، مثل الإدارة العامة، التخطيط، الإدارة المالية، المحاسبة، العلاقات العامة وغيرها.

٢- إدارة الموارد البشرية: وتتكون من الأنشطة التي تتعلق باستخدام وتدريب وتطوير العاملين في المنظمة.

٣- التطوير التكنولوجي: وهي الأنشطة الرامية لتطوير العمليات والمنتجات داخل المنظمة والمتمثلة ببحوث التطوير (Research & Development).

٤- التوريد: وهي الأنشطة التي تعنى بشراء المدخلات اللازمة للعملية الإنتاجية مثل المواد الخام، الطاقة وغيرها، أما الأنشطة الداعمة فتعنى بشراء المواد والخدمات اللازمة للقيام بجميع الأنشطة في سلسلة القيمة، فمثلاً شراء المكائن يكون عن طريق المدير العام للمنظمة، وطلب الاستشارة الخارجية يكون عن طريق المدير الإستراتيجي وهكذا (Porter, 1985: 36-43) وكما أشرنا سابقاً إن دراسة جميع هذه الأنشطة وتحليلها يمكن المنظمة من خلق ميزة تنافسية من خلال محورين قام بتحديدتهما (Porter) وهما تحقيق الكلفة الأدنى في أي من هذه الأنشطة وبالتالي القدرة على زيادة الحصة السوقية، أو تحقيق التمايز لخلق الولاء لدى المستهلك وبالتالي التغلب على المنافسين.

وبالنظر للمفاهيم السابقة للميزة التنافسية يمكن أن نستخلص منها بعض الصفات التي

تشكلها الميزة التنافسية وهي: (الروسان، ١٩٩٧: ٣٦)

١- أن الميزة التنافسية نسبية أي تحقق بالمقارنة وليست مطلقة

٢- إنها تؤدي إلى تحقيق التفوق والأفضلية على المنافسين.

٣- تتبع الميزة التنافسية من داخل المنظمة وتحقق قيمة لها.

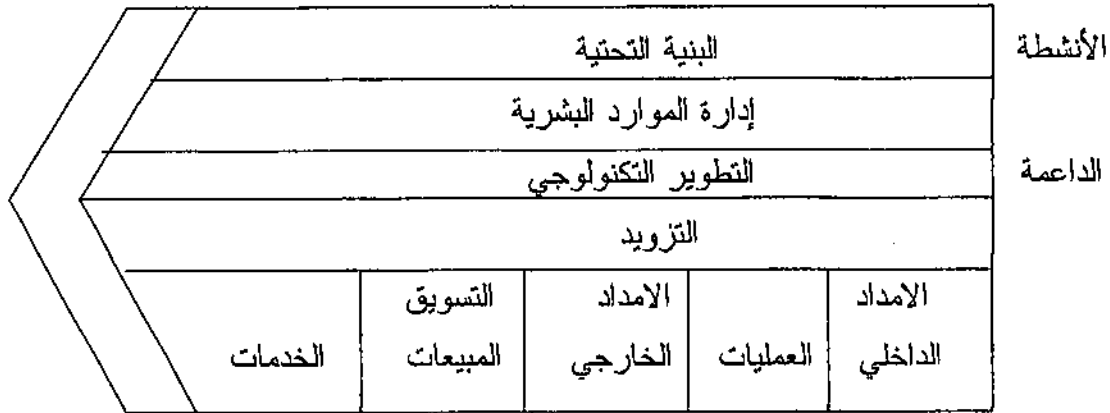
٤- تتعكس الميزة التنافسية في كفاءة أداء المنظمة لأنشطتها أو في ما تقدم للمشتريين أو كلاهما.

٥- يجب أن تؤدي الميزة التنافسية للتأثير على المشتري وإدراكهم للأفضلية فيما تقدم المنظمة وتحفزهم للشراء منها.

٦- تتحقق الميزة التنافسية لفترة طويلة ولا تزول بسرعة عندما يتم تطويرها وتحديثها.

### شكل رقم (٧)

#### سلسلة القيمة



#### الأنشطة الأساسية

Source: Porter, E. Michael (1985), Competitive Advantage: Creating and Sustaining Superior Performance, The Free Press. pp 37

#### ٢-٤-٢ مصادر الميزة التنافسية

قدم (Porter, 1985) ثلاثة مصادر أساسية للميزة التنافسية، وهي الكلفة الأدنى، التمايز، والتركيز، وتعد هذه المصادر الثلاثة المحاور الرئيسية التي استند إليها في تصميم إستراتيجياته التنافسية الأربعة والتي سبق أن تم شرحها، إلا أن هذه المصادر يؤخذ عليها أنه من الصعب تطبيقها لدى جميع منظمات الأعمال، وذلك وفقاً للظروف المحيطة بها والعوامل التي تكون بيئتها الداخلية والخارجية (Raymond, 2000; 16).

وفي عام ١٩٨٧ أشار (Garvins) إلى وجود مصدرين للميزة التنافسية هما المهارات والموارد الفريدة التي تتمتع بها المنظمة. فالمهارات الفريدة تساعد المنظمة على اختيار وتطبيق الاستراتيجيات المناسبة والتي تمكنها من التمايز والتفوق على منافسيها الرئيسيين وتشمل كل من المهارات الفنية، الإدارية، والمهارات الوظيفية.

أما الموارد الفريدة للمنظمة فهي تلك الموارد الملموسة التي تمتلكها المنظمة مثل شبكات التوزيع، الطاقة الإنتاجية، القوة التسويقية، التكنولوجيا، والموارد الطبيعية. (Garvins, 1987:32)

وحديثاً قدم (HaoMa) أستاذ الإدارة في كلية براينت في الولايات المتحدة ثلاث مصادر جديدة للميزة التنافسية مستنداً بذلك لأعمال كل من:

(Porter, 1980; Barney, 1991; Hall, 1992; Lieberman & Montgomery, 1988; Nonaka, 1991; Prahalad and Hamel, 1990; Teece et al, 1997).

وتتكون هذه المصادر من:

١- الملكية (Ownership-based) : وتتضمن قدرة المنظمة على شراء الموجودات التي تساهم في خدمة المستهلكين بطريقة أفضل من المنافسين، ويترتب على ذلك تمتع المنظمة بمركز قوي في السوق، حصولها على موارد فريدة من نوعها، وتمتعها بسمعة جيدة عن أداؤها.

٢- الوصول للموارد (Access- Based) : ويتضمن هذا المصدر تمتع المنظمة بميزة تنافسية لأن لها القدرة على الوصول إلى سوق الموارد والسلع بطريقة أكفأ من المنافسين ، ويتطلب هذا تمتع المنظمة بالمهارة، المعرفة، الخبرة، والقوة والسلطة في البيئة الموجودة فيها، ويتطلب أيضاً وجود علاقات خارجية للمنظمة مع كل من الموردين، قنوات التوزيع، الشركاء، والسلطات الحكومية.

٣- الكفاءة (Proficiency-Based) : وتنسب الكفاءة إلى المعرفة والقدرات التي تتمتع بها منظمة الأعمال والتي تساعد على القيام بأنشطتها بطريقة أكثر كفاءة من المنافسين.

ولغرض استغلال المصادر أنفة الذكر فقد أشار (HaoMa) إلى وجود طريقتين للقيام بذلك، وتتضمن الطريقة الأولى تعزيز قدرة الشركة في استغلال تلك المصادر وذلك لخلق قيمة أو منفعة للمستهلك بطريقة أفضل من المنافسين وتدعى هذه الطريقة بالتوجه نحو الإبداع (Creation Oriented) ، أما الطريقة الثانية فتتضمن محاولة تضيق المجال أمام المنافسين في استغلال مصادر الميزة التنافسية ، وذلك لمنعهم من تحقيق أي منفعة أو قيمة تذكر للمستهلك بالمقارنة مع القيمة المتحققة له من المنظمة، وتدعى هذه الطريقة بالتوجه نحو الاستغلال قبل الآخرين (Preemption Oriented) وعند القيام بتطبيق هاتين الطريقتين على مصادر الميزة التنافسية الثلاثة ينتج لدينا ستة مصادر للميزة التنافسية كما هو موضح في الشكل التالي:

## شكل (٨)

### مصادر الميزة التنافسية

	التوجه نحو الإبداع	التوجه للاستغلال قبل الآخرين
الملكية	امتلاك الموجودات القيمة بفاعلية أكبر	تقييد خيارات المنافسين في امتلاك الموجودات القيمة
سهولة الوصول	بناء بوابة لسهولة الوصول للموارد	منع المنافسين من الوصول للموارد
الكفاءة	تشجيع التعلم	تثبيط عزيمته المنافسين في التعلم وتقليد المنظمة

Source: Hao Ma, (1999), "Creation And Preemption For Competitive Advantage", Management Decision, PP. 261.

وتتلخص هذه المصادر فيما يلي:

١- امتلاك الموجودات القيمة بفاعلية أكبر:

إن قيام المنظمة بامتلاك الموارد والموجودات القيمة والحصول على مركز قوي في السوق بطريقة علمية منظمة يساهم في حصولها على الميزة التنافسية المعتمدة على الملكية، ولعل من أبرز الأمثلة على ذلك امتلاك المنظمة لعلامة تجارية والتي تعد من أكثر الموجودات قيمة بالنسبة للمنظمة، حيث أن العلامة التجارية تخلق الولاء لدى المستهلك لساعة المنظمة مما يزيد من حصتها السوقية ويعزز من مركزها في السوق.

٢- تقييد خيارات المنافسين في امتلاك الموجودات القيمة:

قد تحصل المنظمة على ميزة تنافسية إذا ما استطاعت الحد من قدرة المنافسين على امتلاك الموجودات القيمة، ومن الأمثلة على ذلك السيطرة على المواقع الحساسة داخل السوق وذلك إما بامتلاكها أو استئجارها وبالتالي منع المنافسين من الاستفادة من أهمية ذلك الموقع بالنسبة للمستهلكين.

٣- بناء بوابة لسهولة الوصول للموارد:

تستطيع المنظمة أن تتمتع بميزة تنافسية إذا كان لها القدرة على الوصول إلى الموارد والمستهلكين بطريقة أكفأ وأكثر فاعلية من المنافسين، وتستطيع المنظمة القيام بذلك بطرق عديدة، منها قيامها بحجز مساحات داخل المعارض والمحلات التجارية الكبيرة وذلك لعرض

سلعها مما يزيد من انتباه المستهلكين لتلك السلع، أو عن طريق القيام بحملات إعلامية ضخمة ومكثفة لتعريف المستهلكين بسلعها ومزاياها.

٤- منع المنافسين من الوصول للموارد:

أيضاً يمكن للمنظمة أن تحصل على ميزة تنافسية من خلال منع المنافسين من الوصول للموارد، ومن الطرق التي قد تستخدمها المنظمة في ذلك عقد الاتفاقيات مع الموردين الرئيسيين للمواد الخام، أو القيام بالتكامل الخلفي وذلك من أجل امتلاك مصادر التوريد.

٥- تحفيز التعلم وتشجيعه:

تعتبر المعرفة في عصرنا الحالي هي القوة، و المنظمات التي تجلب انتباه المستهلكين هي منظمات تستند على المعرفة (Knowledge-based firms) ، وتساعد المعرفة على استمرارية المنظمة في تطوير المنتجات الجديدة، وتحسين أدائها في القيام بأنشطتها المختلفة، مما يساهم في تحسين طرق الإنتاج وتخفيض التكاليف وزيادة الإنتاجية، وبالتالي فإن ذلك سينعكس على تعزيز اكتسابها للميزة التنافسية.

٦- تثبيت عزيمة المنافسين في التعلم واكتساب القدرات الجديدة والتقليد:

إذا ما استطاعت المنظمة الحد من قدرة المنافسين على التعلم والتقليد، فإنه بالتأكيد سيكون ذلك مصدراً للميزة التنافسية لها، ومن الأمثلة الدالة على ذلك حصول المنظمة على براءات الاختراع، فبراءة الاختراع تعطي الحق للمنظمة بالسيطرة على نوع المنتج وطريقة تصنيعه لفترة طويلة من الزمن، وتؤدي براءة الاختراع قانونياً إلى الحد من قدرة المنافسين على تقليد ذلك المنتج ومن هنا تتمتع المنظمة منفردة بأرباح تصنيع وبيع المنتج (Hao Ma, 1999 : 259-265).

وبناءً على ما سبق فإننا نرى بأن المنظمة تستطيع الحصول على الميزة التنافسية من عدة مصادر وبأشكال مختلفة، إلا أنه كل ميزة تنافسية لدى المنظمة تنشأ وفقاً لمجموعة من الظروف، في لحظة معينة من الزمن ولأسباب محددة.

وهذا ما يشير إلى أن الميزة التنافسية يمكن أن تتبدل مع مرور الزمن، حيث أنه إذا ما استطاع المنافسون الحصول على نفس الميزة التنافسية التي تتمتع بها المنظمة فإنها تتحول من ميزة تنافسية إلى ضرورة تنافسية يجب أن تتوفر في جميع المنظمات التي ترغب في البقاء في السوق. وعليه فإن على المنظمة الاستمرار في المحاولة للحفاظ على ميزاتها التنافسية أو

البحث الدؤوب عن مصادر جديدة للميزة التنافسية لتتمكن من المحافظة على مركزها في السوق. (Christensen, 2001: 109)

## ٢-٤-٣ المحافظة على الميزة التنافسية:

بشكل عام، يمكن المحافظة على الميزة التنافسية عندما تتوفر بعض من الظروف التالية:

١- إذا كانت الميزة التنافسية للمنظمة موجودة في سوق ضيق وصغير، بحيث لا يوفر مبرراً أو لا يكون جذاباً بالنسبة للمنافسين لدخوله ومزاحمة نشاط المنظمة فيه. وهذا ما يشير إلى استراتيجية التركيز التي تناولها (Porter) حيث أنها تركز على قيام المنظمة بإيجاد جزء من السوق لتوجيه كافة أنشطتها إليه، مما يمكنها على خدمة المستهلكين فيه بشكل أفضل، والعمل على التعرف على حاجاتهم بشكل أدق، مما يسهل عملية إرضائهم، وبنفس الوقت يكون هذا السوق من الصغر بحيث لا يكون مغرياً لتوجه المنافسين إليه.

٢- إذا ما كانت الميزة التنافسية التي تتمتع بها المنظمة تتطلب استثماراً ضخماً في رأس المال بالنسبة للمنافسين، مما يؤدي إلى صعوبة التقليد في هذه الحالة.

٣- إذا كانت الميزة التنافسية للمنظمة مستندة إلى تكنولوجيا متطورة ومحمية من التقليد ببراءات الاختراع، وتتطلب الاستثمار المتواصل لتعزيزها، مما يمنع المنافسين من الوصول إليها.

٤- إذا استطاعت المنظمة خلق الولاء لسلعها لدى المستهلكين وذلك بتمييزها عن سلع المنافسين، سيؤدي ذلك بلا شك للمحافظة على ميزة سلعها التنافسية (Raymond, 2000:16)

## ٢-٤-٤ مؤشرات الميزة التنافسية

هناك العديد من المؤشرات التي تستخدم للدلالة على امتلاك المنظمة للميزة التنافسية، مثل الربحية، الحصة السوقية، النمو السنوي للمبيعات، رضى المستهلك وغيرها. إلا أن أكثر المؤشرات استخداماً وشيوعاً هي مؤشرات الربحية، الحصة السوقية، والنمو السنوي للمبيعات (Day&Wensley, 1989:4) لما تتمتع به من مزايا مثل توفر البيانات اللازمة لحسابها، وسهولة الحصول عليها، كما أن جميع تلك المؤشرات كمية، أي يمكن حسابها بدقة وسهولة على العكس من مؤشرات رضا المستهلك.



هذا ويمكن حساب هذه المؤشرات كما يلي:

١-الربحية: تعرف الربحية على أنها مقياس يستعمل لتقييم أداء المشروعات عن طريق نسبة صافي الدخل إلى الأصول أو الاستثمارات، ويمكن تعظيم الربحية عن طريق تحسين استثمارات المشروع، واستخدام التقنيات الحديثة، واستغلال الموارد بشكل أفضل (الوقفي، ١٩٩٩:٨٦).

ولغرض قياس الربحية فإن هناك أربعة طرق مستخدمة، وهي العائد على الأصول (Return On Assets)، العائد على حقوق الملكية (Return On Equity)، العائد على الاستثمارات (Return On Investments)، وهامش الربح (Profit Margin) (Kettinger,1994:212).

وتحسب هذه المقاييس كما يلي:

أ- هامش الربح:

ويحسب هامش الربح بقسمة صافي الأرباح المتحققة للمنظمة بعد الضرائب على المبيعات، وتفسر النسبة الناتجة عن ذلك بأنها نسبة الأرباح المتولدة والناجمة عن مبيعات المنظمة.

وتعبر المعادلة التالية عن هامش الربح:

$$\text{هامش الربح} = \frac{\text{صافي الربح}}{\text{المبيعات}}$$

ب-العائد على الأصول:

يهدف حساب هذا العائد إلى قياس مدى كفاءة التشغيل في المنظمة، ويحسب بقسمة صافي الأرباح بعد إضافة الفوائد إليها على متوسط إجمالي الأصول، ويقصد بمتوسط إجمالي الأصول حاصل قسمة رصيد إجمالي الأصول أول وآخر المدة على اثنين (باسيلي، ٢٠٠١:١٤٥).

وتعبر المعادلة التالية عن العائد على الأصول:

$$\text{العائد على الأصول} = \frac{\text{صافي الربح} + \text{الفوائد}}{\text{متوسط إجمالي الأصول}}$$

ج- العائد على حقوق الملكية:

ويحسب هذا العائد بقسمة صافي الأرباح بعد أن يتم طرح حصص الأرباح الموزعة على الأسهم الممتازة على متوسط حقوق الملكية، ويقصد بمتوسط حقوق الملكية إجمالي قيمة رأسمال الأسهم العادية أول وآخر المدة مقسوماً على اثنين (Hilton,1997:933).

وتعبر المعادلة التالية عن العائد على حقوق الملكية:

صافي الربح - حصص الأرباح الموزعة على الأسهم الممتازة

العائد على حقوق الملكية =

متوسط حقوق الملكية

د- العائد على الاستثمار:

يعد هذا المقياس من المقاييس المهمة في تقييم كفاءة الأداء، حيث أنه يعبر عن مقدار الربحية ويقاس الأداء الاستثماري، ويمكن من خلال هذا المقياس معرفة الربح كنسبة من المبيعات، وكذلك معرفة معدل دوران رأس المال (العيساوي، ٢٠٠٠: ١٢٤).

وتعبر المعادلة التالية عن العائد على الاستثمار:

$$\text{معدل العائد على الاستثمار} = \frac{\text{الربح}}{\text{المبيعات}} \times \frac{\text{المبيعات}}{\text{رأس المال المستثمر}}$$

٢- الحصة السوقية:

يستخدم مقياس الحصة السوقية للتمييز بين الرابحين والخاسرين في السوق، حيث أن هذا المقياس يستخدم لحساب نصيب المنظمة من المبيعات في السوق، ومقارنته مع المنافسين الرئيسيين (Day & Wensley,1989:11).

ويستفاد من مقياس الحصة السوقية بأنه يعطي مؤشراً عن وضع المنظمة في السوق، وعن حركة المستهلكين بين سلع المنظمة و سلع المنافسين، وعليه فإن انخفاض الحصة السوقية يدل على أن هناك مشكلة ما يتعين على الإدارة حلها.

هذا ويمكن قياس الميزة التنافسية باستخدام ثلاث طرق (kotler,2000:214):

أ- الحصة السوقية الإجمالية Overall Market Share  
وتحسب بقسمة مبيعات المنظمة الكلية على إجمالي المبيعات الكلية في السوق.

ب- الحصة السوقية النسبية Relative Market Share  
وتحسب الحصة السوقية للمنظمة هنا بقسمة مبيعاتها الكلية على مبيعات أكبر المنافسين في السوق، حيث أن هذا يعطي مؤشراً على مدى الفرق بين المنظمة وأكبر منافسيها بدقة.

ج- حصة السوق المخدوم Served Market Share  
وتحسب الحصة السوقية هنا بقسمة مبيعات المنظمة على المبيعات الإجمالية للسوق المخدوم، أي السوق الذي تقوم المنظمة بتركيز نشاطاتها عليه.

### ٣- النمو السنوي في المبيعات

تعتبر المبيعات محور النشاط الرئيسي لمنظمات الأعمال، وهي عبارة عن مخرجات النشاط التي من خلالها يتم تحقيق الأرباح وبالتالي تحقيق النمو والاستمرارية في السوق. ويعد النمو السنوي في المبيعات مؤشراً على نجاح أعمال المنظمة وعلى زيادة الحصة السوقية لها مما يدعم من موقفها التنافسي في السوق. هذا وتسعى العديد من منظمات الأعمال أثناء القيام بعملية التخطيط الاستراتيجي لوضع هدف محدد لمقدار النمو في المبيعات المراد تحقيقه كأحد معايير النجاح.

هذا ويتم حساب النمو السنوي في المبيعات عن طريق المعادلة التالية:

النمو في المبيعات = مبيعات السنة الحالية - مبيعات السنة المرجعية

مبيعات السنة المرجعية

## ٢-٥ واقع الصناعات الدوائية الأردنية

### ٢-٥-١ طبيعة شركات الأدوية المحلية

تضم المملكة الأردنية الهاشمية أربعة عشرة مصنعاً عاملاً لإنتاج الأدوية بمختلف أشكالها وأنواعها، وستة مصانع أخرى قيد الإنشاء، وبدأت صناعة الأدوية في الأردن منذ تأسيس أول شركة للصناعات الدوائية في العام ١٩٦٢م وهي الشركة العربية للصناعات الدوائية، وأخذت بعد ذلك المصانع الأخرى بالظهور تباعاً، حيث شهدت فترة السبعينات إنشاء ثلاثة مصانع وهي دار الدواء، شركة أدوية الحكمة، والشركة الأردنية لإنتاج الأدوية، وخلال فترة الثمانينات تأسست أيضاً ثلاث شركات أخرى وهي المركز العربي للصناعات الدوائية والكيمياوية، الشركة المتحدة لصناعة الأدوية، وشركة عمان للصناعات الدوائية، أما خلال فترة التسعينات من القرن الماضي فقد شهدت ظهور أكبر عدد من تلك الشركات، حيث تأسست سبعة شركات وهي شركة الرام للصناعات الدوائية، شركة الحياة للصناعات الدوائية، شركة الشرق الأوسط للصناعات الدوائية والكيمياوية والمستلزمات الطبية، شركة الرازي للصناعات الدوائية، شركة الصناعات الدوائية المتطورة، الشركة الدولية للدواء، والشركة الأردنية السويدية للصناعات الدوائية-ولمزيد من المعلومات حول طبيعة تلك الشركات انظر ملحق رقم ٢- ويعزى ذلك إلى تبعات حرب الخليج الثانية التي أدت إلى عودة رؤوس الأموال الأردنية المهاجرة، وعودة عدد كبير من الأردنيين المغتربين والذي أدى إلى زيادة حاجة السوق المحلي من الأدوية.

هذا وتختلف هذه المصانع والشركات من حيث الحجم، مقدار رأس المال المستثمر، وطبيعة الإنتاج، وتميل هذه الشركات إلى التنوع في طبيعة المنتجات التي تنتجها حتى تتمكن من تلبية احتياجات السوق المحلي من جهة، والسوق الخارجي من جهة أخرى، هذا وتعتمد شركات إنتاج الدواء المحلية تطبيق مبادئ الممارسة الجيدة للتصنيع الدوائي لإنتاج سلع ذات مواصفات وجودة عالية تتوافق مع المواصفات والمعايير الدولية التي تضعها كل من منظمة الصحة العالمية التابعة للأمم المتحدة، وإدارة الدواء والغذاء الأمريكية لكي تتمكن من التصدير للخارج وهذا ما نجحت فيه فعلاً، حيث أن معظم تلك الشركات نجحت في تسجيل منتجاتها وتسويقها لدى معظم الدول العربية، وبعض البلدان الأوروبية والإفريقية وأصبحت تعتمد في أغلب مبيعاتها على التصدير للأسواق الخارجية.

ويوضح الجدول رقم (٢) الخصائص التنظيمية لشركات إنتاج الأدوية المحلية

جدول (٢)

الخصائص التنظيمية لشركات إنتاج الأدوية الأردنية

عدد الموظفين	عدد دول سوق التصدير	عدد المستحضرات المنتجة	رأس المال / مليون دولار أمريكي	تاريخ بدء الإنتاج	تاريخ التأسيس	اسم الشركة
٨٠٠	٢٥	—	٣٨	—	١٩٦٢	العربية لصناعة الأدوية
٦٥٠	—	—	١٧	—	١٩٧٥	دار الدواء
٥٥٠	—	—	٢٤	—	١٩٧٨	الحكمة
٢٣٧	—	—	٤,٢	١٩٨٠	١٩٧٨	الأردنية لإنتاج الأدوية
٢٦٠	١٥	٨٠	٧,١	—	١٩٨٣	المركز العربي
٢٨٠	—	—	٧,١	—	١٩٨٩	المتحدة لصناعة الأدوية
٧٠	١٨	٥٠	١,٤	١٩٩٣	١٩٨٩	عمان للصناعات الدوائية
٢٠٠	—	١٨٠	٦,٤	١٩٩٥	١٩٩٢	الرام للصناعات الدوائية
١٤٠	١١	٩٨	٧,٧	١٩٩٦	١٩٩٣	الحياة للصناعات الدوائية
٨٠	٨	—	١٣,٥	١٩٩٧	١٩٩٣	ميدفارما
٥٦	—	—	١٨,٣	١٩٩٩	١٩٩٤	الرازي للصناعات الدوائية
٨٥	—	—	١١,٢	١٩٩٧	١٩٩٤	الشركة المتطورة
٢٠٠	—	—	٣٥	١٩٩٨	١٩٩٥	الشركة الدولية للدواء
—	—	—	٧	—	١٩٩٦	الأردنية السويدية

المصدر: (الاتحاد الأردني لمنتجي الأدوية؛ وزارة الصحة، مديرية الدواء، بيانات غير منشورة)

(—) معلومات غير متوفرة.

ولغرض إعطاء صورة واضحة عن قطاع الصناعات الدوائية في الأردن سيتناول الباحث الآن كل من خصائص قطاع الصناعات الدوائية، وأهم المعوقات والسلبيات التي تواجهه.

## ٢-٥-٢ خصائص قطاع الصناعات الدوائية الأردني

وفقاً لما تتمتع به شركات إنتاج الدواء المحلية من خصائص تنظيمية وما تمتاز به البيئة المحيطة بها فإن قطاع الصناعات الدوائية الأردني يمتاز بعدة خصائص من أهمها:

١- إن معظم شركات إنتاج الأدوية المحلية حديثة الإنشاء، حيث إن معظم تلك الشركات تأسست بعد عام ١٩٨٨، وتقوم هذه الشركات بالتركيز على صناعة نفس المجموعات الدوائية مما أدى إلى احتدام المنافسة المحلية فيما بينها، لا سيما أن السوق المحلي هو سوق ضيق نسبياً.

وإذا ما نظرنا إلى طبيعة المنتجات الأولية التي يمكن تصنيعها ضمن حقل الصناعات الدوائية فإنها تقسم إلى أربعة أقسام (وزارة التخطيط، الفريق الوطني للتنافسية، بيانات غير منشورة):

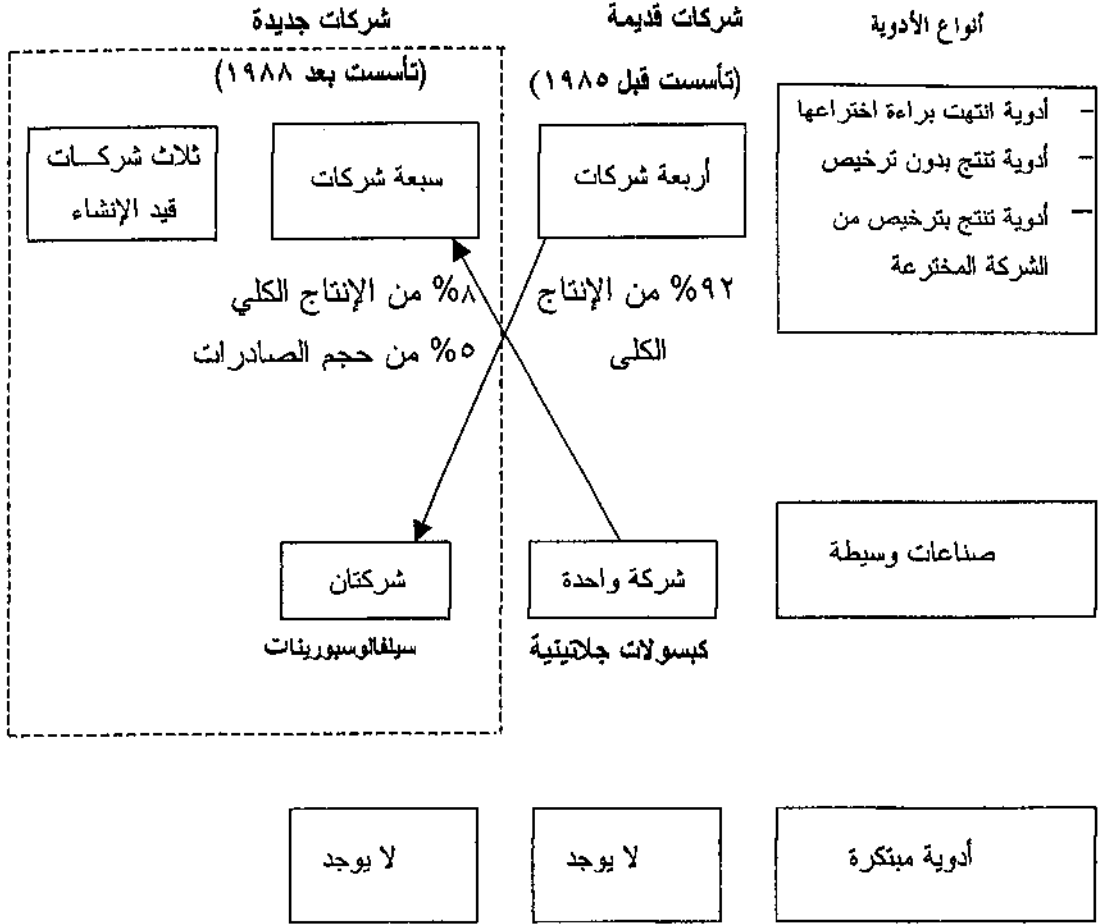
- أ- الأدوية الخاضعة لنظام براءة الاختراع (Patented Drugs): وهي الأدوية التي لا يمكن تصنيعها إلا من قبل الشركة المخترعة وذلك تحت طائلة المسؤولية.
- ب- الأدوية الخاضعة لنظام براءة الاختراع ويعاد تصنيعها من قبل شركات مقلدة بدون اتفاق مسبق مع الشركة المخترعة (Reproductions at in-Patent Drugs).
- ج- الأدوية المنتهية براءة اختراعها ويمكن تصنيعها قانونياً من قبل أي شركة أخرى غير الشركة المخترعة (Generic Drugs).
- د- الأدوية الخاضعة لنظام براءة الاختراع وتصنع من قبل شركات أخرى ولكن بترخيص من الشركة المخترعة (Under License Drugs).

وهناك أيضاً صناعات وسيطة في حقل الصناعات الدوائية وتشمل تصنيع الكبسولات الجيلاتينية الصلبة الفارغة وصناعة السيفالوسبورينات.

وبمطابقة طبيعة المنتجات الدوائية مع ما تقوم بتصنيعه شركات إنتاج الدواء المحلية نستطيع أن نستوضح طبيعة هيكل الصناعات الدوائية في الأردن كما هو موضح في الشكل رقم (٩). ويتضح من الشكل أن جميع شركات الأدوية المحلية تركز على إنتاج نفس المجموعات الدوائية، مع الملاحظة أن هناك ثلاث شركات تقوم بالإنتاج في حقل الصناعات الدوائية الوسيطة، أما بالنسبة للأدوية المبتكرة، أي تطوير وابتكار دواء جديد يطرح باسم الشركة المخترعة فإنه لا توجد أي شركة أردنية تقوم بإجراء البحوث والدراسات اللازمة لطرح منتجات جديدة في الأسواق، مما يساهم في الحد من قدرتها على المنافسة باستخدام الأدوية الجديدة، كما هو الحال لدى الشركات الدوائية العالمية، حيث تشير الدراسات إلى أن مصادر الميزة التنافسية في قطاع صناعة الأدوية تنحصر في التمايز العلاجي وابتكار المركبات الجزئية الجديدة (Yeho&Roth,1999:72).

## شكل رقم (٩)

### هيكل الصناعات الدوائية في الأردن



(المصدر: وزارة التخطيط، الفريق الوطني للتنافسية، بيانات غير منشورة، ١٩٩٩)

- ٢- يوجد لدى جميع شركات إنتاج الدواء المحلية أقسام دراسات وبحث وتطوير، إلا أن تلك الأقسام لا تقوم إلا بإجراء الدراسات التالية (الساكت: ١٩٩٧، ١١٩):
- أ- دراسات التركيب أو التوليف (Formulation studies): وهي عبارة عن الدراسات التي تتضمن عمل عدة محاولات للوصول إلى تركيبة مشابهة لتركيب الدواء الأصلي من حيث الانحلال في أكثر من وسط معياري.
- ب- دراسات الثبات (Stability Studies): وهي عبارة عن إجراء الدراسات حول قدرة المستحضر الصيدلاني على الاحتفاظ بخواصه الفيزيائية والكيميائية والعلاجية والجرثومية طيلة مدة خزنه واستخدامه من قبل المريض.

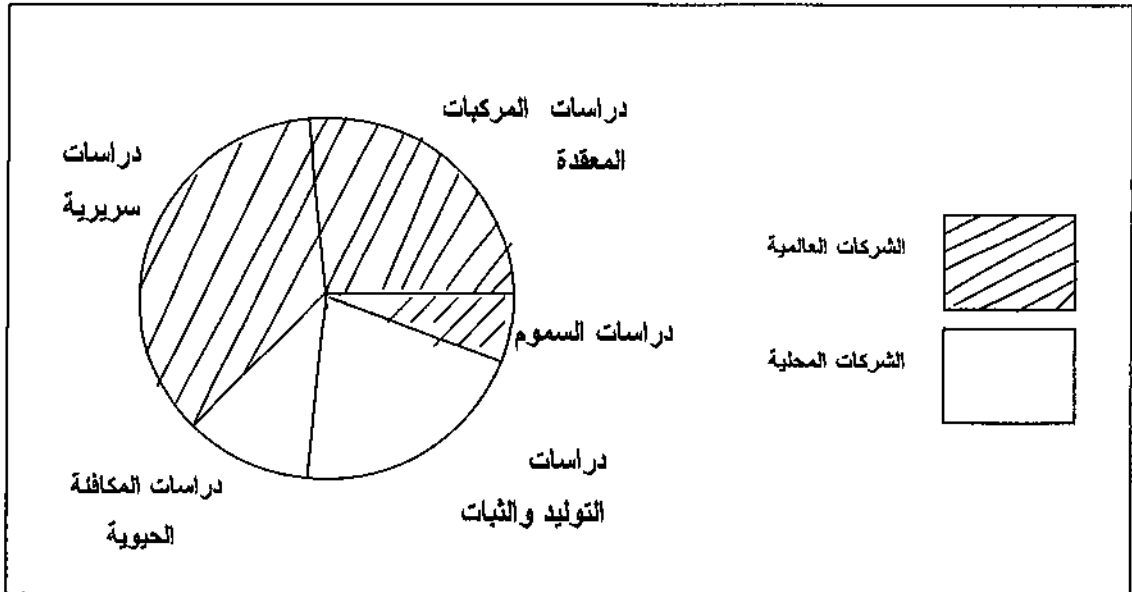
ج-دراسات المكافئة الحيوية (Bioequivalence Studies): وهي عبارة إجراء دراسات المقارنة ما بين الدواء الأصلي والدواء البديل الذي تقوم بإنتاجه الشركة من حيث الذائبية والامتصاص والتأثير الدوائي على المريض.

وبالنظر إلى أنواع الدراسات التي تقوم بها أقسام البحث والتطوير في الشركات المحلية نجد أن جميعها تنصب على تقليد الأدوية الأصلية التي تبتكرها الشركة الأم، ولا تقوم بأي دراسات تتعلق بتطوير وابتكار أية أدوية جديدة مثل دراسات تركيب المركبات المعقدة، ودراسات السموم والدراسات السريرية.

ويوضح الشكل رقم (١٠) أنواع الدراسات التي تجرى في حقل الصناعات الدوائية مع إجراء مقارنة بين الدراسات التي تركز عليها الشركات الأردنية والشركات العالمية.

شكل رقم (١٠)

أنواع البحث والتطوير لدى الشركات العالمية والشركات الأردنية



(المصدر: وزارة التخطيط، الفريق الوطني للتنافسية، بيانات غير منشورة، ١٩٩٩)

يوضح الشكل السابق أنواع الدراسات التي تركز عليها شركات الدواء العالمية، والتي تختص أساساً بتطوير مستحضرات دوائية جديدة، وهذا ما تعتمد عليه تلك الشركات في

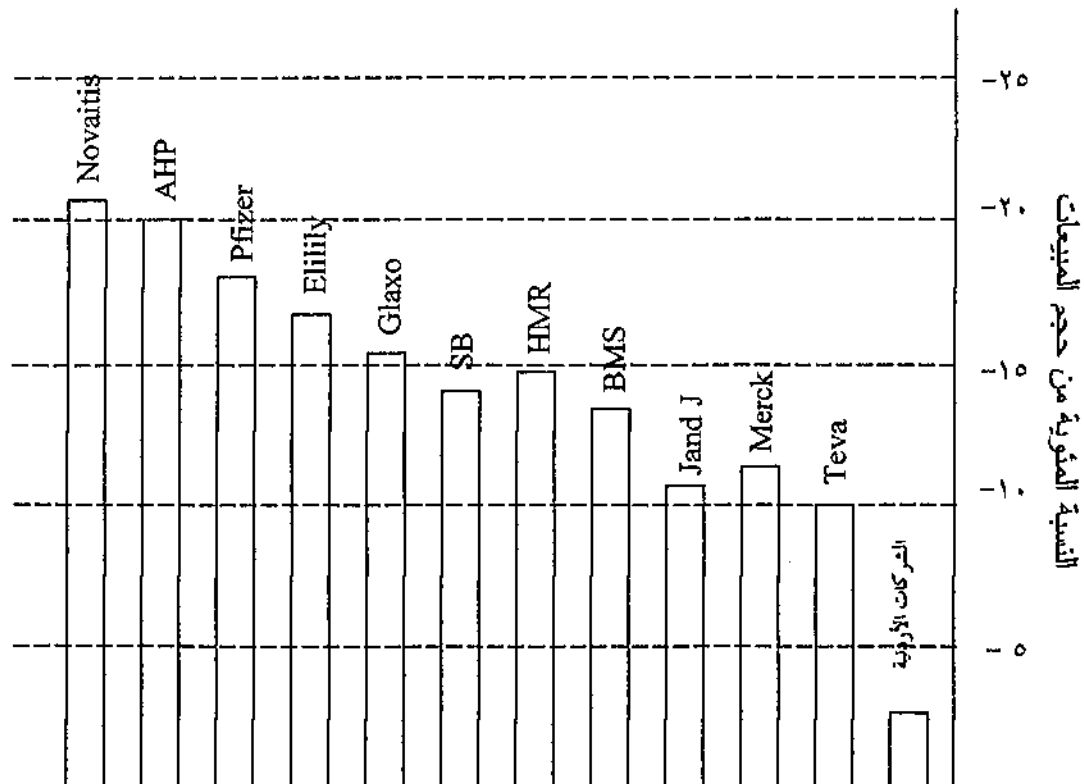


المنافسة لغزو الأسواق الخارجية، على العكس تماماً مما تقوم شركات إنتاج الدواء المحلية وذلك بتركيزها على الدراسات التي تعنى بتقليد الأدوية تحت أسماء تجارية مختلفة.

إن القيام بالدراسات بهدف ابتكار مستحضرات دوائية جديدة يتطلب إنفاقاً مادياً كبيراً، وهذا ما تعجز عنه شركات الأدوية المحلية مقارنة بالشركات العالمية التي لها من الموارد المادية أضعاف ما تمتلكه أي شركة محلية، وللقيام بإجراء مثل هذا النوع من الدراسات تقوم الشركات العالمية بتخصيص جزء من مبيعاتها لدعم عملية البحث والتطوير لديها، إيماناً منها بأهمية تلك العملية على مستوى بقائها، وإذا ما أجرينا مقارنة من حيث الإنفاق على البحث والتطوير من حجم المبيعات كما هو موضح في الشكل رقم (١١) نجد أن شركات إنتاج الدواء المحلية تحتل المركز الأخير في نسبة الإنفاق على البحث والتطوير وهذا مؤشر على مدى اهتمامها بالأرباح السريعة وغياب الرؤيا الاستراتيجية التي تمكنها من تعزيز مركزها التنافسي في المستقبل.

### شكل رقم (١١)

مستوى الإنفاق على البحث والتطوير لدى الشركات الأردنية وبعض الشركات العالمية



المصدر: (وزارة التخطيط، الفريق الوطني للتنافسية، بيانات غير منشورة، ١٩٩٩)

٣- تتوجه معظم شركات إنتاج الدواء المحلية إلى تصدير معظم منتجاتها إلى السوق العربية وبعض الأسواق الدولية، ويعزى ذلك إلى ضيق السوق المحلية وشدة المنافسة فيه. وتحتدم المنافسة بين الشركات المحلية في السوق المحلية كونها تركز على إنتاج نفس الزمر الدوائية (جردانة، ٢٠٠٠: ١٠).

أما عن التوجه للتصدير للأسواق العربية بشكل أكبر من الأسواق الدولية فيعزى إلى أن العديد من الدول العربية لا تطبق قواعد حقوق الملكية الفكرية وبالتالي فإنه من المغري بالنسبة لتلك الدول العمل على استيراد الأدوية الأردنية والتي هي بالأصل تقليداً للأدوية الأجنبية وتتمتع بجودة عالية نسبياً وأسعار منخفضة عن أسعار الدواء الأجنبي بنفس الوقت. ويشير الجدول رقم (٣) إلى حجم الإنتاج المحلي، حجم المبيعات المحلية، وحجم صادرات شركات إنتاج الأدوية المحلية خلال الأعوام (١٩٩٥-٢٠٠٠)

#### جدول رقم (٣)

##### حجم الإنتاج والمبيعات المحلية والصادرات لشركات إنتاج الأدوية المحلية

السنة	حجم الإنتاج	المبيعات المحلية	مبيعات التصدير
١٩٩٥	٩٧٠٥٢٢٠٠	٣٠١٦٥٥٠٠	٦٩٧٦٨٨٠٠
١٩٩٦	٩٢٧٩٩٩٠٠	٢٨٠٦٠١٠٠	٦٥٦٩٦٢٠٠
١٩٩٧	١٢٠٩٦٣٦٠٠	٣٥٧٤٦٩٠٠	٨٣٦٥٩٠٠٠
١٩٩٨	١٣٣٧١٧٧٠٠	٣٨٧٦٣٤٠٠	٩٤٢٢٩٤٠٠
١٩٩٩	١٢٨١٨٠٥٠٠	٦٩٦٤٣٩٠٠	٥٦٧٤١٥٠٠
٢٠٠٠	١٣٩٩٤٠٨٠٠	٤٢١٩٨٤٠٠	٩٥٢٥٣٤٠٠

المصدر: (دائرة الإحصاءات العامة، دليل التجارة الخارجية ١٩٩٥-٢٠٠٠)

٤- عدم قدرة شركات إنتاج الدواء المحلية على التدخل في وضع تسعيرة معينة لمنتجاتها حيث تقوم وزارة الصحة الأردنية على تحديد أسعار الأدوية التي تقبل تسجيلها عند مستوى منخفض، لأنها بذلك تراعي مصلحة المستهلك.

ومن الجدير بالذكر أن وزارة الصحة تعتمد سعراً موحداً لجميع الأدوية الأردنية المتماثلة دون أي اعتبار لمصلحة الشركة المصنعة، مما أثر سلباً على جميع الشركات الدوائية المحلية، حيث أن هذا الإجراء قتل المنافسة المحلية من جهة، ومن جهة أخرى فإن السعر التصديري للأدوية

الفصل الثالث  
الدراسات السابقة

١-٣ مقدمة

٢-٣ الدراسات العربية

٣-٣ الدراسات الاجنبية

## الفصل الثالث الدراسات السابقة

### ٣-١ مقدمة

يتناول هذا الجزء من الخلفية النظرية أهم الدراسات السابقة التي أجريت على قطاع الصناعات الدوائية في الأردن وخارجه، وقد تم اعتماد هذه الدراسات للعديد من الأسباب من أهمها تركيزها على قطاع الصناعات الدوائية، وتناولها متغيرات الدراسة، ومساهمتها في بناء نموذج الدراسة، وكذلك مساهمتها في بيان أهمية الدراسة ومشكلة البحث.

وقد تم انتهاج طريقة منظمة في عرض تلك الدراسات بالحد الذي تسمح به منهجية كل دراسة، حيث تم أولاً استعراض أهداف الدراسة، ومن ثم تناول أجزاء من الإطار النظري تساهم في إيضاح الصورة عن واقع الصناعات الدوائية، ومن ثم عرض النتائج التي توصلت لها الدراسة، وأخيراً التعليق على مدى أهمية الدراسة وعلاقتها بموضوعنا ما أمكن ذلك.

ومن الجدير بالذكر هنا أن هناك العديد من الدراسات التي تتناول موضوع الصناعات الدوائية في الأردن وخارجه، إلا أن الدراسات التي أجريت في الأردن تركز معظمها على تناول هذا الموضوع من جانب تسويقي، أي اكتساب الميزة التنافسية عن طريق تعزيز إدارة التسويق وأنشطتها. وهناك قلة في الدراسات التي تناولت الموضوع من جانب استراتيجي. وفيما يلي عرضاً لتلك الدراسات لا على سبيل الحصر:

### ٣-٢ الدراسات العربية

#### ١- دراسة نصر، ١٩٩٠، الصناعة الدوائية في الأردن:

هدفت هذه الدراسة إلى بيان مصادر قوة الشركات الأجنبية في الأسواق الدوائية المحلية، والتعرف إلى طبيعة قطاع الصناعات الدوائية في الأردن، وقد بينت الدراسة أن أهم مصادر القوة للشركات الأجنبية هي التكنولوجيا، حيث أن الصناعات الدوائية تعتمد على البحث والتطوير بشكل مكثف وأن ١٠% من قيمة مبيعات الشركات الدوائية في الدول المتقدمة يتم صرفه على اختراع المنتجات الجديدة، وقد تم تقدير كلفة اختراع الدواء الجديد بما يعادل ٢٠٠ مليون دولار أمريكي وأن معظم هذه التكلفة ناتجة عن تشغيل الطاقة البشرية المتدربة والكفوة في عملية البحث، وهذا ينتج عنه أن الشركات الكبيرة هي وحدها القادرة على القيام بهذه الأبحاث، كما بينت الدراسة أن هناك عوامل في التكنولوجيا تساعد الشركات الكبرى في تقوية مراكزها في الأسواق العالمية وهي:

أ- حقوق الاختراع على المنتجات أو العمليات أو كليهما حيث تعتبر حقوق الاختراع مصدر للقوة الاحتكارية لأنها تعطي المخترع حقوق تنحصر به فقط لاستغلال الاختراع تجارياً لمدة كبيرة من الوقت مما يترتب عليه منع الشركات الصغيرة من إنتاج منتجات مشابهة وعدم تمكنها من المنافسة.

ب- دعم الدولة للبحث والتطوير، فبالرغم من أن مصاريف البحث الأساسي (Basic Research) تغطي من قبل الشركات الدوائية إلا أن الدولة تقوم بدعم هذه العملية بشكل كبير.

ومن ثم بينت الدراسة أن التسويق يعد ثاني مصدر من مصادر القوة للشركات العالمية حيث تعد الصورة التي خلقتها تلك الشركات لمنتجاتها لدى الطبيب والمستهلك عن طريق منافذ التسويق أحد مصادر القوة التي تعول عليها الشركات العالمية في اكتساب مكانتها، وأخيراً تعد الوفورات الداخلية والخارجية من مصادر القوة للشركات العالمية، هذا وتتمثل الوفورات الداخلية بالوفورات الإنتاجية مثل الطاقة والعمالة في التخصص العالي، الوفورات التسويقية والتي تتضمن الشراء بأسعار أقل من الموردين وعقد اتفاقيات مع الموزعين، والوفورات التحويلية والتي تضمن سهولة الاقتراض.

أما الوفورات الخارجية فتتمثل في جذب الصناعات المساعدة التي تساعد على استيفاء الحاجات الصناعية الأساسية تكوين العمالة الماهرة للصناعة، وجذب الخدمات التعليمية والتجارية والتي تقدمها المعاهد والبنوك وشركات النقل والموزعين وقد توصلت الدراسة إلى مجموعة من النتائج من أهمها:

أ- تتميز الصناعة الدوائية عن غيرها من الصناعات بأنها تتطلب إنفاقاً كبيراً في مجال البحث والتطوير، ويلعب التسويق دوراً هاماً في إنجاحها، ويعد سوق الصناعة الدوائية سوقاً تنافسياً حاداً.

ب- تكمن أهم محددات الطلب على الدواء في الدخل، وزيادة عدد السكان. وتبرز أهمية هذه الدراسة في تحديدها للعوامل التي تستند إليها الشركات العالمية عند المنافسة في الأسواق المحلية، وبيان مدى حدة المنافسة التي تشهدها الأسواق الدوائية المحلية، ومدى الحساسية العالية بالنسبة للسعر لدى المستهلكين.

٢- دراسة الرحالة، ١٩٩٧، الصناعة الدوائية في الأردن، آثار الملكية الفكرية وتقدير الطلب على الصادرات.

هدفت الدراسة إلى استعراض دور القطاع الدوائي في الاقتصاد الأردني، إضافة إلى تحليل آثار الملكية الفكرية الخاصة ببراءات الاختراع على الصناعة الدوائية الأردنية

ومستهلكيها بشكل خاص، وعلى الاقتصاد الأردني بشكل عام، كما هدفت الدراسة إلى تقدير دالة الطلب الخارجي على الصادرات الدوائية الأردنية.

وقد بينت الدراسة أن الصعوبات التي تواجهها الشركات الدوائية في الأردن هي عبارة عن المنافسة التي تواجهها الشركات المحلية فيما بينها نظراً لتركيزها على نفس المجموعات الدوائية، إضافة إلى تنافسها مع شركات الأدوية الأجنبية التي تتمتع منتجاتها بإعفاء كامل من الجمارك سواء كانت مصنعة أو مواد خام.

كما بينت الدراسة أن من أهم العقبات التي تواجه الشركات المحلية هي عملية تسعير الدواء والتي تتم على أساس نفس سعر الدواء الأجنبي الموجود في السوق المحلي مع إجراء تخفيض على السعر يتراوح بين ٢٥% - ٣٥% مما يؤثر سلباً على سعر الدواء الأردني وتبقيته منخفضاً حتى في أسواق التصدير وخصوصاً أن بعض الأدوية الأجنبية الموجودة في السوق يتم استيرادها من قبل الشركات المقلدة للدواء وليس المخترعة وبالتالي فإن هذه الأدوية تتميز بأسعارها المنخفضة.

وتوصلت الدراسة إلى مجموعة من النتائج من أهمها أن المجموعات الدوائية التي يتم إنتاجها محلياً تشكل ما نسبته ٥٠% مما هو متواجد في الأردن من مجموعات دوائية وأن شركات الدواء المحلية أسهمت بما يزيد عن ٣٠% من مجمل الجهد العلمي المبذول في تطوير منتجاتها علماً أن نسبة المنفق على البحث والتطوير لديها لا يتجاوز ٢% من مبيعات أي شركة دوائية كحد أقصى.

كما أظهرت الدراسة أن الصادرات الدوائية الأردنية لا زالت متركزة في أسواق الدول العربية حيث شكلت ما نسبته ٩٨,٣% كمتوسط سنوي، في حين أن استيراد الأردن من الأدوية من دول الاتحاد الأوروبي يشكل ما نسبته ٦٦,٦% من مجمل استيراد الأردن الدوائي ويقابله نسبة ٠,١٤% صادرات الأردن الدوائية إلى تلك الدول في حين أن التطبيق الفوري لقواعد الملكية الفكرية سينتج عنه توقف صناعة الأدوية التي لا زالت براءة اختراعها سارية بقوة القانون بغض النظر عن حاجة الاستهلاك إليها وبغض النظر عن القدرة على استيرادها. ويربط نتائج دراستي كل من (نصر، ١٩٩٠)، (الرحاحلة، ١٩٩٧) نجد أنه بالرغم من اعتماد الشركات العالمية على البحث والتطوير كأحد مصادر القوة في الدخول إلى السوق المحلي والمنافسة فيه، إلا أن الشركات المحلية لا تعطي عملية البحث والتطوير الإهتمام الكافي باعتبارها أحد العوامل الإستراتيجية التي قد تستخدم للمنافسة في المستقبل، بل تعتمد ولغاية الآن على تقليد المنتجات الأجنبية والذي سيتوقف بالقوة حال تطبيق بنود الاتفاقية.

٣- دراسة الروسان، ١٩٩٧، أثر العلاقة بين الميزة التنافسية والخيار الإستراتيجي على الأداء التصديري.

تعد هذه الدراسة الأولى من نوعها التي تناولت قطاع الصناعة الدوائية في الأردن من الناحية الإستراتيجية، فقد هدفت هذه الدراسة أولاً إلى تحليل واقع صناعة الأدوية الأردنية من حيث مستوى الأداء التصديري لها وطبيعة الخيارات الإستراتيجية التي تتبناها ومدى تمتعها بالمزايا التنافسية في الأسواق الخارجية وطبيعة تلك المزايا، وكذلك التأثيرات الإيجابية والسلبية لتلك الخيارات في خلق المزايا التنافسية لتلك الشركات وفي مستوى الأداء التصديري، ومن ثم دراسة العلاقة بين الأداء التصديري للشركة الصناعية والخيارات الإستراتيجية التي تتخذ فيها والمزايا التنافسية التي تتمتع بها، وأخيراً هدفت الدراسة إلى تشخيص الأغراض والإمكانيات المتاحة لتطوير مستوى الأداء التصديري لشركات الأدوية الأردنية وكيفية توجيهها للاستفادة من ذلك في وضع الإستراتيجيات المستقبلية.

ومن هنا نلاحظ أن الدراسة حاولت إيجاد العلاقة ما بين الخيار الإستراتيجي المتاح للشركة والميزة التنافسية لها وأثر ذلك على أدائها التصديري، أي أن معيار الأداء هنا تم قياسها بالأداء التصديري فقط وليس أداء الشركة بشكل عام، وقد يعزى ذلك إلى أن معظم منتجات الأدوية الأردنية يتم تصديرها للخارج.

وقد توصلت الدراسة إلى نوعين من النتائج في المجال النظري و في ضوء تحليل البيانات. ففي المجال النظري تبين أن شركات الأدوية الأردنية قد حققت مستوى أداء جيد خلال الخمس سنوات الأخيرة من تاريخ الدراسة، واتضح أن النشاط الغالب لها هو تسويق منتجاتها للأسواق الخارجية ويعزى ذلك إلى ضيق السوق المحلية وشدة المنافسة فيها. وتوصلت الدراسة إلى أن شركات الأدوية الأردنية تميل إلى اعتماد متغيرات إستراتيجية التمايز بدرجة أكبر من اعتماد متغيرات إستراتيجية الكلفة الأدنى وأن سياسة تسعير الدواء الأردني تؤثر سلباً في أداء الشركات التصديري كون الدواء يسعر بنسبة أقل من مثيله الأجنبي ولانخفاض سعر صرف العملة المحلية، كما أن الشركات الأجنبية تسعر الدواء المعد للتصدير بأسعار مخفضة ومن النتائج المهمة التي توصل لها الباحث أن المزايا التنافسية السعرية التي تتمتع بها الشركات المحلية تعود إلى التحكم بكلف الأنشطة الأخرى غير الإنتاجية والتحكم بكلف العمل في الإنتاج، حيث أن كلف المواد الأولية المستخدمة في الإنتاج مرتفعة نسبياً كون معظمها مستوردة، أما فيما يخص المزايا التنافسية غير السعرية فتتمثل من خلال النوعية والتسليم والمرونة والابتكار، حيث تستخدم هذه العناصر للتفوق على المنافسين.

ويتضح من هذه النتائج أن الشركات الأردنية تركز على كل من السعر، الجودة، والمرونة كعوامل لبناء الميزة التنافسية، أما الاعتماد على التسليم كعامل في بناء الميزة التنافسية فقد يندرج في ضمن النشاط التسويقي الذي تقوم به الشركة والذي يلعب الزمن أو الوقت اللازم للتسليم دوراً رئيسياً في إنجاحه، أما بخصوص الابتكار كأحد عوامل بناء الميزة التنافسية فإنه ينتج عن عملية البحث والتطوير والتي أشارت إليها دراسة (الرحاطة، ١٩٩٧) بأنه لا يتم الإنفاق عليها بالقدر الكافي اللازم لانجاحها.

ومن خلال تحليل بيانات العينة توصلت الدراسة إلى أن هناك علاقة معنوية طردية بين الخيار الإستراتيجي في مجال الإستراتيجيات التنافسية العامة والميزة التنافسية.

أي أن انتهاج استراتيجية قيادة الكلفة الأدنى يؤدي إلى التمتع بميزة تنافسية سعرية، وانتهاج استراتيجية التمايز يؤدي إلى تمتع الشركة بميزة تنافسية غير سعرية، كما ثبت أن هناك علاقة معنوية طردية بين تمتع الشركة بالميزة التنافسية والأداء التصديري، كما وجد الباحث أن نوع الميزة التنافسية ليس له تأثير في الأداء التصديري، بل يتعلق بوجود الميزة التنافسية من عدمه، وفي هذا إشارة إلى عدم أهمية نوع الميزة التي تمتلكها الشركة.

٤- دراسة مقاطف ، ١٩٩٨م، استراتيجية تسويق المنتجات الصيدلانية، حالة دار الحكمة للاستثمار.

هدفت هذه الدراسة لإيجاد أهمية وظيفة التسويق في قطاع الصناعات الدوائية بالمقارنة مع الوظائف الأخرى، وتحديد الصعوبات التي تواجه الشركات الأردنية في تسويق منتجاتها الصيدلانية، وكيف يمكن تسويق هذه المنتجات في الأسواق الدولية، وكذلك تناول حالة دراسية لإحدى الشركات الدوائية الأردنية.

ومن أهم النتائج التي توصلت لها الدراسة أن إدارة التسويق وما تحويه من عناصر المزيج التسويقي وهي المنتج، السعر، المكان، والترويج تعد من أهم الإدارات التي يجب الإهتمام بها لدى شركات إنتاج الأدوية، كون السوق الدوائية والمحلية والعالمية تتميز بأنها سوق تنافسية حادة.

٥- دراسة طشطوش، ٢٠٠٠م، تسويق الدواء في المملكة الأردنية الهاشمية  
هدفت هذه الدراسة إلى التعرف على واقع تسويق الدواء لدى شركات صناعة الدواء المحلية، وعلى أهم العوامل التسويقية المؤثرة على قدرتها التنافسية في السوق المحلية والخارجية، ومن ثم معرفة اتجاهات وتفضيلات المستهلكين نحو منتجات الصناعة الدوائية المحلية قياساً بالمنتجات التي يتم استيرادها بهدف تحديد المركز التنافسي للدواء المحلي، كما حاول الباحث



تحديد المشكلات التي تواجه المسؤولين في إدارة النشاط التسويقي ومعرفة مدى مساهمة نظام المعلومات التسويقية في تدعيم القدرة التنافسية لتلك الشركات لقد اكتسبت هذه الدراسة ميزة جعلت منها من أهم الدراسات التي تناولت موضوع تسويق الدواء في الأردن، حيث أنها أحاطت بمعظم المتغيرات التسويقية، كما أن عينة البحث شملت كل من شركات الدواء، الأطباء، الصيدلة، والمرضى.

وتناولت الدراسة خصائص ومميزات صناعة الدواء في الأردن، من أهمها:

أ- احتلت الصناعة الدوائية في عام ١٩٩٨ المرتبة الثالثة في صناعة التصدير بعد قطاع الصناعة التصديرية.

ب- تستورد شركات صناعة الدواء المحلية كافة تكنولوجيا صناعتها من آلات ومعدات وأجهزة وقطع غيار من دول العالم المتقدمة، كما تستورد كافة المواد الأولية الدوائية الأساسية من الأسواق الدولية، أما ما يستخدم من المواد الأولية والمحلية فهو محدود وغالباً ما يتعلق بالتعبئة والتغليف.

ج- تتحمل شركات صناعة الدواء المحلية مسؤولية نقاء المواد الأولية الدوائية المستوردة قبل استعمالها، وبعد فحص هذه المواد لدى مختبرات وزارة الصحة يتم الموافقة عليها أو رفضها، وفي حالة الرفض فإن الشركة المستوردة تتحمل تكاليف ونفقات مالية زائدة وهدر للوقت والجهد.

د- تستخدم شركات صناعة الدواء الأردنية مواد ومركبات تتم معالجتها وتطويرها في دول أخرى، ولا تنتج أي أدوية من اختراعها، وإنما تقوم بإعداد الخلطات والتأكد من مناسبتها وملاءمتها للاستعمال.

هـ- تساهم الصناعة الدوائية الأردنية بحوالي ٣٠% من الجهد العلمي المبذول في تطوير إنتاجها، وتقضي حوالي سنتين للانتهاء من دراسة وإعداد الخلطات الدوائية.

ز- تنتج شركات صناعة الدواء المحلية حوالي ٤٠% من منتجاتها بعد حصولها على امتيازات من الشركات الدوائية الأجنبية الأم، وحوالي ٦٠% من منتجاتها يعتمد على حصولها على براءة اختراع في طريقة التصنيع وليس اعتماد الحماية الشاملة كما بينت الدراسة أن من أهم العوامل المؤثرة على الصناعة الدوائية الأردنية هي توفر رؤوس الأموال، توفر الكوادر العلمية والفنية المدربة المواد الأولية الدوائية، التكنولوجيا المتقدمة وأخيراً عمليات البحث والتطوير ونظام براءات الاختراع.

كما تناولت الدراسة موضوع الجودة ومدى أهميتها في مجال الصناعات الدوائية وذلك من خلال ممارسة إدارة الجودة الشاملة، وتطبيق مبادئ تحقيق الجودة في الصناعة الدوائية مثل جودة التصميم، جودة المطابقة، وسهولة الاستخدام.

وتوصلت الدراسة إلى مجموعة من النتائج من أهمها:

أ- هناك علاقة ذات دلالة إحصائية بين جودة المنتج من وجهة نظر المستهلك (المريض) السعر، وسائل التوزيع، وسائل الترويج، نظام المعلومات التسويقية واكتساب القدرة التنافسية لدى شركات صناعة الدواء المحلية.

ب- تعاني شركات صناعة الدواء المحلية من ارتفاع تكاليف وأسعار المواد الخام ومعدات ومستلزمات الإنتاج الأخرى مما يضطرها إلى اللجوء إلى جهات تزوده بالمواد الأولية والتجهيزات ذات جودة منخفضة وسعر أقل لتمكينها من المنافسة مع الدواء الأجنبي.

ج- تبين أن ٦٦% من عينة الجمهور يفضلون شراء الدواء الأجنبي لجودته.

د- أجمع ٧١% من عينة الجمهور على أنهم يشترون الدواء الأردني لانخفاض سعره عن الدواء المستورد.

هـ- بينت الدراسة أن ٥٧% من عينة الأطباء يعتبرون الدواء الأردني أقل جودة وفعالية من الدواء الأجنبي.

و- أجمعت معظم عينة الدراسة أن سعر الدواء الأردني يتناسب مع جودته.

نلاحظ مما تقدم أن الشركات المحلية تعتمد على الشركات الأجنبية في تزويدها بأهم متطلبات الإنتاج من مواد خام، آلات ومعدات تكنولوجية وغيرها مما يفقدها القدرة على تحقيق الميزة التنافسية باستخدام أي من هذه العناصر نظراً لارتفاع أسعارها وعدم مسؤولية تلك الشركات عن جودتها وقبولها أو رفضها لدى وزارة الصحة ومن جهة أخرى نلاحظ مدى أهمية سعر الدواء وجودته بالنسبة للمستهلك المحلي وذلك طبقاً للنتائج التي توصلت إليها الدراسة، مما يبقي السؤال المطروح كيف يمكن للشركات المحلية المنافسة في ظل تلك الظروف وما هي العوامل التي يمكن أن تستند إليها لتحقيق تلك الميزة.

#### ٦- دراسة الطراونة، ٢٠٠١، الجودة الشاملة والقدرة التنافسية.

هدفت هذه الدراسة إلى التعرف على واقع الجودة الشاملة في شركات الصناعات الدوائية في الأردن، ومعرفة السياسات التنافسية التي تستخدمها هذه الشركات، ودراسة العلاقة بين الجودة الشاملة والسياسات التنافسية، والعلاقة بين الجودة الشاملة والقدرة التنافسية، وكذلك العلاقة بين السياسات التنافسية والقدرة التنافسية.

وتتلخص أهم النتائج التي توصلت إليها الدراسة بما يلي:

أ- تطبق الشركات الدوائية أبعاد الجودة الشاملة بنسب متفاوتة، إلا أنها في مجملها متوسطة، ولا يعتقد أن هذه المستويات من التطبيق تتناسب مع أهمية الموضوع ومتطلبات المنافسة في ظل قوانين المواصفات والتجارة العالمية.

ب- تمارس الشركات الدوائية السياسات التنافسية بعدم وضوح وذلك من حيث الأولويات ومستويات التكامل بين هذه السياسات.

ج- وجود علاقات معنوية بين معظم أبعاد الجودة الشاملة والسياسات التنافسية المستخدمة، بشكل يستدل منه على ضرورة زيادة الإهتمام بتطبيق كافة الأبعاد.

د- عدم وجود علاقات معنوية بين الجودة الشاملة وجوانب القدرة التنافسية الواردة في الدراسة، ويستدل من ذلك على أن تطبيق الجودة الشاملة لم يكن مدروساً أو موجهاً لتحقيق أهداف معينة، وإنما كان عبارة عن ممارسات إدارية روتينية.

هـ- عدم وجود علاقات معنوية بين السياسات التنافسية وجوانب القدرة التنافسية، ويؤكد ذلك الاستنتاج المتعلق بعدم وجود سياسات مدروسة وهادفة.

من خلال النظر إلى النتائج التي خلصت إليها الدراسة نجد أن شركات الأدوية المحلية تكتسب الميزة التنافسية أو القدرة التنافسية - على حد تعبير الباحث- بطريقة غير مدروسة أو مخططة وهذا من شأنه التأثير سلباً على أداء تلك الشركات، وبنفس الوقت يعطي فرصة لتحسين موقفها التنافسي عن طريق القيام بالتخطيط الإستراتيجي ودراسة العوامل الإستراتيجية واختيار الإستراتيجيات التنافسية التي من شأنها تعزيز ميزتها التنافسية، وهذا ما اشار إليه الباحث في توصياته ومقترحاته عندما طلب إجراء دراسات أخرى على نفس القطاع من مداخل أخرى.

٧-دراسة العبادي، ٢٠٠١م، العوامل المؤثرة على سياسات تسعير الأدوية الأردنية في الأسواق المحلية والخارجية.

هدفت هذه الدراسة إلى التعرف على سياسات التسعير التي تنتهجها الشركات الدوائية الأردنية، وكذلك دراسة أثر بعض العوامل الداخلية والخارجية على سياسات التسعير ومن أهم النتائج التي توصلت إليها الدراسة أنه عند قيام شركات إنتاج الدواء المحلية بعملية تسعير منتجاتها الدوائية فإنها تأخذ بعين الاعتبار العديد من العوامل منها تكاليف الإنتاج المتمثلة بالمواد خام، البحث والتطوير، الرقابة النوعية، الإنتاج وغيرها جودة المنتج، ودرجة صعوبة تصنيعه ومدة إنتاجه ودوره حياته، التشريعات والقوانين الخاصة بعملية التسعير، المنافسة

والمنافسون حيث تتم المقارنة مع المنافسين الموجودين أو المحتملين، والسوق حيث يدرس حجم السوق والعرض والطلب والظروف الاقتصادية السائدة، والمستهلك حيث يؤدي ارتفاع القدرة الشرائية للمستهلك وتوفير التأمين الصحي له بالإضافة إلى تقبله للدواء الأردني إلى اتخاذ قرار تسعير مناسبة. ونلاحظ من النتائج التي توصل لها الباحث أن عامل السعر يؤثر بشكل مباشر على الميزة التنافسية لشركات الدواء، حيث أنه عند اتخاذ قرار التسعير تتنظر الشركات إلى أسعار المنافسين الحاليين والمحتملين حتى تتمكن من الحفاظ على موقفها التنافسي، إلا أن الباحث لم يحدد طبيعة المنافسين هل هم منافسين محليين أو أجنبي.

### ٣-٣ الدراسات الأجنبية

١- دراسة Bogner, Thomas & McGee / 1996:

أجريت هذه الدراسة حول موضوع الموقف التنافسي ومسارات دخول شركات صناعة الدواء الأوروبية إلى السوق الدوائي الأمريكي حيث هدفت هذه الدراسة إلى تحليل المجموعات الإستراتيجية (Strategic Groups) باستخدام كل من المعايير الكمية وغير الكمية لاكتشاف أنماط الدخول، طرق التوسع، والوضع التنافسي للشركات الأوروبية في السوق الأمريكي، وقد بينت الدراسة أن خيار دخول الشركات الأوروبية إلى السوق الأمريكي كان مربوطاً بالدرجة الأولى بخلق ميزة تنافسية لها على المدى البعيد، وأن عملية دخول أي سوق أجنبي تركز على أهمية ربط الموارد والمهارات الأساسية بين الفرع الجديد والشركة الأم كأساس أو قاعدة لخلق تلك الميزة.

وقد تم إجراء الدراسة بالاعتماد على مجموعة من الفرضيات تتلخص بأن الشركة الأجنبية سوف تدخل إلى الأسواق التي تكون فيها الحواجز الإستراتيجية المانعة لدخول منافسين جدد أقل ما يمكن، وأنها سوف تتطور من خلال المجموعات الإستراتيجية التي تنتمي لها إلى أن تحقق الوضع التنافسي طويل الأمد المرغوب فيه، وأن فروع تلك الشركات الجديدة تعكس مهارات وموارد الشركة الأم في السوق الجديدة، وأنها تظهر أنماط مختلفة من الإستجابة للتغيرات في البيئة المحيطة بها مقارنة مع مثيلاتها من الشركات المحلية.

وتوصلت الدراسة إلى أن خيار دخول الأسواق التي تتمتع بحواجز إستراتيجية ضعيفة هو عام بالنسبة للشركات الأجنبية، وأن فروع تلك الشركات تقوم عادة ببناء تواجدها في السوق الجديد بشكل متنام ولكن هذا النمو لا يفوق قدرات وموارد الشركة الأم كما توصلت الدراسة إلى أن طبيعة الإستجابة للتغيرات في البيئة الجديدة يعتمد على طبيعة موارد الشركة الأم وعادة ما تختلف تلك الإستجابة مقارنة مع استجابة الشركات المحلية ويتضح من النتائج التي توصلت لها الدراسة أن الشركات الأجنبية تفضل دخول الأسواق حيث الحواجز المانعة

لدخولها أقل ما يمكن، وتلك أحد المزايا التي تتمتع بها أسواق الدواء العربي بشكل عام، والسوق المحلي الأردني بشكل خاص، حيث أن المنتجات الأجنبية تتمتع بإعفاءات جمركية كاملة، وهذا ما يشير إلى خطورة الوضع بالنسبة للشركات المحلية كون خيارات الدخول للسوق الأردني وزيادة حدة المنافسة فيه تعتبر قائمة استناداً لنتائج الدراسة.

## ٢- دراسة 1999/ Cool, Lars and Leleux:

تناولت هذه الدراسة أثر المنافسة الحالية والمحملة على ربحية شركات صناعة الأدوية الأمريكية خلال ٢٠ سنة للفترة ما بين ١٩٦٣ ولغاية ١٩٨٢، حيث بينت الدراسة أن المنافسة الحالية في تلك الفترة كانت عبارة عن منافسة سعرية للمنتجات المتشابهة من حيث التركيبية الدوائية ولكن بأسماء تجارية مختلفة، وأنه منذ منتصف السبعينات ظهر نوع آخر من المنافسة وهو عبارة عن المنافسة عن طريق طرح منتجات جديدة بشكل أكبر وأسرع مما كان عليه سابقاً وقد تبين أن الشركة التي تطرح منتج جديد تتمتع بنسبة مبيعات أكبر، وتضع أعلى الأسعار وتكون لها مصاريف ترويجية قليلة مما ينعكس على زيادة ربحيتها، أما بخصوص المنافسة المحملة فقد بينت الدراسة أن هناك مجموعة من العوامل تساهم في عملية زيادة المنافسة المحملة وهي سهولة إجازة الأدوية الجديدة، التباطؤ في التقدم التكنولوجي في حقل الصناعات الدوائية، انتهاء صلاحيات العديد من براءات الاختراع، وأخيراً الاعتماد بشكل متزايد على العلامات التجارية للأدوية المنتهية براءات اختراعها.

وتوصلت الدراسة إلى أنه خلال فترة التسعينات لم تؤثر المنافسة الحالية بين الشركات عينة الدراسة على ربحيتها ولكن كان هناك أثر على الربحية خلال فترة السبعينات، كما توصل الباحثون أن المنافسة المحتمل حدوثها أثرت في ربحية الشركات عينة الدراسة خلال فترة الدراسة كاملة.

ويتبين من هذه الدراسة أن كل من السعر وعملية البحث التطوير يلعبان دوراً مهماً في عملية المنافسة الحالية بين الشركات الدوائية، أما بخصوص المنافسة المحملة فإن العوامل التي تلعب دوراً فيما لا شك بأنها متوفرة في السوق الدوائية المحلية مما يزيد من فرص ظهور منافسين جدد.

أجريت هذه الدراسة حول موضوع أثر موارد وقدرات الشركات على الميزة التنافسية في قطاع صناعة الأدوية في الولايات المتحدة الأمريكية.

فقد اختبر الباحثون نموذج يوضح العلاقة بين موارد الشركة، قدراتها، والمحافظة على الميزة التنافسية لها.

أشارت الدراسة إلى أن مصادر الميزة التنافسية في قطاع صناعة الأدوية تنحصر في التمايز العلاجي وابتكار المركبات الجزئية الجديدة التي لم يسبق اختبارها على الإنسان من قبل، وقد عرفت الدراسة الموارد بأنها مخزون من العوامل ومن ضمنها المعرفة التي تستخدم في إدارة أنشطة الشركة، وركز الباحثان على أهم نوعين من الموارد في قطاع صناعة الأدوية وهي عملية البحث والتطوير، والقوة العاملة في مجال المبيعات، فقد توصلت الدراسة إلى أن عملية البحث والتطوير في مجال صناعة الأدوية تؤثر بشكل غير مباشر على الميزة التنافسية حيث أنه يمكن تقليدها من قبل الشركات المنافسة، أما القوة العاملة في مجال المبيعات فهي تؤثر بشكل مباشر على الميزة التنافسية كون الشركة تستطيع أن تتفرد بخصائص يصعب تقليدها من قبل الشركات الأخرى في مجال مبيعاتها والاعتماد على الكفاءات المؤهلة والمدربة جيداً في الترويج لمنتجاتها. أما بخصوص القدرات فقد عرفت الدراسة على أنها الأدوار التي يتم من خلالها استخدام موارد الشركة للتأثير في النتيجة النهائية المرغوب فيها أي تحقيق أهداف الشركة، وأشار الباحثان إلى وجود نوعين من القدرات وهي القدرات العنصرية (Element Capabilities) وتتمثل بالقدرات المحلية للشركة التي تستخدم في حل مشاكلها اليومية مثل الخبرة، المعرفة، المهارات، وغيرها، أي هي الأنماط والقواعد التي تدار بها أنشطة الشركة، أما النوع الثاني من القدرات فهو القدرات المتكاملة وتتمثل في قدرة الشركة على استغلال مواردها وقدراتها العنصرية بطريقة تضمن إعادة تجديد الشركة بشكل يضمن المرونة في استغلال القدرات العنصرية فمن الناحية الفنية هي قدرة الشركة على استخدام مواردها وقدراتها العنصرية بطريقة جديدة ومرنة حسب متطلبات الظروف التنافسية المحيطة بالشركة، أما من الناحية العملية فهي قدرة الشركة على الحصول على الاعتمادات من منظمات الغذاء والدواء الأمريكية وقدرتها على تطوير أدوية جديدة.

إن النتائج التي توصلت لها الدراسة عند اختبار النموذج كانت مختلطة، حيث تبين أن موارد الشركة تؤثر في كل من قدرات عناصرها المتكاملة بشكل مباشر بينما تؤثر في ميزتها التنافسية بشكل مباشر وغير مباشر.

أما بخصوص قدرات الشركة فقد تبين أن قدرات الشركة العنصرية تؤثر في قدرتها المتكاملة بشكل غير مباشر بينما تؤثر كل من القدرتين في الميزة التنافسية بشكل مباشر.

ومن خلال استعراض النتائج التي توصلت لها الدراسة نجد أن القدرات المتكاملة ومن ضمنها عامل المرونة تؤثر في الميزة التنافسية بشكل مباشر، وهذا ما يسعى الباحث إلى تأكيده أو نفيه من خلال الدراسة.

#### ٤- دراسة Roberts/1999:

هدفت هذه الدراسة إلى إيجاد الأثر الذي يحدثه ابتكار المنتجات الجديدة والمنافسة السوقية على الربح المتواصل لشركات قطاع صناعة الأدوية في الولايات المتحدة الأمريكية. فقد بينت الدراسة أن المحافظة على الربحية في أعلى مستوياتها قد ينتج عن استمرارية الشركة بطرح وابتكار منتجات جديدة تلبي لطلبات المستهلكين، بيد أن تلك العوائد قد تتراجع مع مرور الزمن حيث أن المنتجات الجديدة تتقدم ولا تحقق نفس المقدار من العوائد عند بداية طرحها. ومن ناحية أخرى فإن المنافسة في السوق مع شركات من نفس الصناعة تلعب دوراً مهماً أيضاً في التقليل من الربح المتأتي للشركة وذلك عن طريق قيام الشركات المنافسة بطرح سلعاً مشابهة مما يؤدي إلى تقليل الحصة السوقية للشركة وبالتالي انخفاض الربحية.

وقد توصلت الدراسة إلى أن هناك علاقة قوية بين الميول نحو ابتكار المنتجات الجديدة والمحافظة على مستويات ربحية عالية، أما بخصوص المنافسة السوقية فلم تستطيع الدراسة إيجاد علاقة بين الأرباح العالية للشركة والقدرة على تجنب المنافسة في السوق، فقد بينت النتائج أن هناك علاقة إيجابية بين القدرة على تجنب المنافسة والمحافظة على مستويات ربحية أعلى من المستوى العادي بقليل.

## الفصل الرابع منهجية الدراسة

- ١-٤ مقدمة
- ٢-٤ تصميم الدراسة
- ٣-٤ مصادر الحصول على المعلومات
- ٤-٤ مجتمع الدراسة وعينتها
- ٥-٤ متغيرات الدراسة
- ٦-٤ مراحل تطوير الاستبانة
- ٧-٤ الاختبارات الخاصة بأداة القياس (الاستبانة)
- ٨-٤ إجراءات توزيع الاستبانة
- ٩-٤ الأساليب الإحصائية المستخدمة
- ١٠-٤ محددات الدراسة



## الفصل الرابع منهجية الدراسة

### ٤-١ مقدمة

يتناول الباحث في هذا الفصل المنهجية المستخدمة في إجراء الدراسة حيث يبين عينة الدراسة، مصادر الحصول على المعلومات، متغيرات الدراسة ونموذجها، مراحل تطوير أداة القياس (الاستبانة) ومحتوياتها، إجراءات توزيع الاستبانة، والاختبارات الخاصة بصدق وثبات الأداة، والأساليب الإحصائية المستخدمة في إيجاد العلاقة بين متغيرات الدراسة، وأخيراً يتناول الباحث أهم المحددات التي واجهها.

### ٤-٢ تصميم الدراسة

تم الاعتماد على المنهج الوصفي (Descriptive) التحليلي في إجراء الدراسة، لما يمتاز به من توفير للبيانات والحقائق عن المشكلة موضوع البحث، إضافة إلى تفسيرها والوقوف على دلالاتها، كما أن هذا الأسلوب ارتبط بالظواهر الإنسانية كدراسة السلوك الإداري والمالي للمنظمة (الرفاعي، ١٩٩٨: ١٢٢).

### ٤-٣ مصادر الحصول على المعلومات

أولاً: المصادر الأساسية:

تم الاعتماد على استبانة من تصميم الباحث قام بتطويرها بالاعتماد على عدد من استبانات الدراسات السابقة، وقد حكمت الاستبانة من قبل عدد من المختصين في هذا المجال لغرض الحصول على المعلومات الضرورية لاختبار فرضيات الدراسة.

ثانياً: المصادر الثانوية:

أ- استعان الباحث بالكتب والدوريات والمجلات التي تناولت الموضوع محل الدراسة، وذلك من أجل تكوين فكرة واضحة عن المفاهيم والمعطيات النظرية والميدانية لتحديد الخلفية النظرية الكاملة للدراسة.

ب- النشرات والإحصائيات التي تصدر عن الجهات الرسمية والاتحادات والنقابات والتي تتعلق بقطاع صناعة الأدوية في الأردن.

ج- لتناول كل ما هو جديد في مجال الصناعات الدوائية، استخدم الباحث الشبكة العالمية للمعلومات (الإنترنت) للحصول على المعلومات الضرورية لإجراء الدراسة.

#### ٤-٤ مجتمع الدراسة وعينتها

تكون مجتمع الدراسة من جميع شركات الأدوية الأردنية المنتمية للاتحاد الأردني لمنتجي الأدوية وعددها (١٤) شركة، حيث أن باقي الشركات وعددها (٦) لازال البعض منها في طور التأسيس والبعض الآخر لم تباشِر الإنتاج بعد. وتألّفت عينة الدراسة من جميع مدراء الإدارة العليا\* في تلك الشركات. وقد تم توزيع (٧٥) استبانة يدوياً من قبل الباحث على أفراد عينة الدراسة التي تم اختيارها عشوائياً، وتمكن الباحث من استعادة (٦٣) استبانة، أي بمعدل استجابة بلغ (٨٤%).

#### ٤-٥ متغيرات الدراسة

لتحقيق الميزة التنافسية والمحافظة عليها قد تستخدم منظمات الأعمال العديد من العوامل الإستراتيجية والتي من الصعب تحديدها بعناصر معينة، فالعوامل الإستراتيجية قد تختلف من صناعة إلى أخرى، أو من منظمة إلى أخرى- كما أشار الباحث في الخلفية النظرية- حيث أن لكل منظمة مواردها الخاصة والتي ليست بالضرورة أن تكون مشابهة لموارد المنظمات الأخرى في نفس الصناعة فعلى سبيل المثال قد تتحقق الميزة التنافسية لمنظمة ما من خلال تقديم المنتج للمستهلك بطريقة أسرع من المنافسين، تقديم منتج ذو جودة أعلى، أو خفض التكاليف، كما ويمكن تحقيق الميزة التنافسية عن طريق الاستثمار بشكل أكبر في مجال البحث والتطوير لضمان استمرارية طرح المنتجات الجديدة والتحسين المستمر في طرق الإنتاج لتحسين الكفاءة.

لذا فإنه من الصعب الإحاطة بجميع العوامل الإستراتيجية التي يمكن أن تتمتع بها شركات إنتاج الدواء المحلية، لذلك فقد تم تحديد أربعة متغيرات مستقلة رئيسية يمكن الاعتماد عليها في اختبار كل من فرضية الدراسة الرئيسية الأولى.

ومن الجدير بالذكر هنا أن هذه العوامل الاستراتيجية تعد من أهم العوامل التي تستخدم في بناء الميزة التنافسية لدى المنظمات في القطاعات الصناعية(العلي، ٢٠٠٠: ٤٤؛ الروسان، ١٩٩٧: ١٩١؛ Radford & Noori, 1995:73; Taylor & Russell, 1995:17).

أما بخصوص الفرضية الرئيسية الثانية فسيتم اختبارها من خلال اعتماد نموذج بورتر للإستراتيجيات التنافسية (Porter, 1990) على مستوى وحدة الأعمال كمتغيرات مستقلة.

---

\* يقصد بالإدارة العليا لأغراض البحث كل من المدراء العموم ومساعدوهم، ومدراء جميع الأنشطة الوظيفية كالتسويق، المالية، الإنتاج، التخطيط، الجودة وغيرها.

وبالتالي فإنه يمكن تصنيف متغيرات الدراسة كما يلي:

#### أولاً: المتغيرات المستقلة

أ- المتغيرات الخاصة بالعوامل الإستراتيجية:

١- السعر

٢- الجودة

٣- المرونة

٤- الزمن

ب- المتغيرات الخاصة بالإستراتيجيات التنافسية:

١- إستراتيجية قيادة الكلفة.

٢- إستراتيجية التمايز.

٣- إستراتيجية تركيز الكلفة.

٤- إستراتيجية تركيز التمايز.

#### ثانياً: المتغيرات التابعة:

الميزة التنافسية لشركات إنتاج الدواء المحلية ويمكن قياسها من خلال مستوى أداءها خلال السنوات الماضية بالاعتماد على حجم المبيعات، الحصة السوقية، والأرباح. ويوضح هذه المتغيرات نموذج الدراسة في الشكل رقم (١٢).

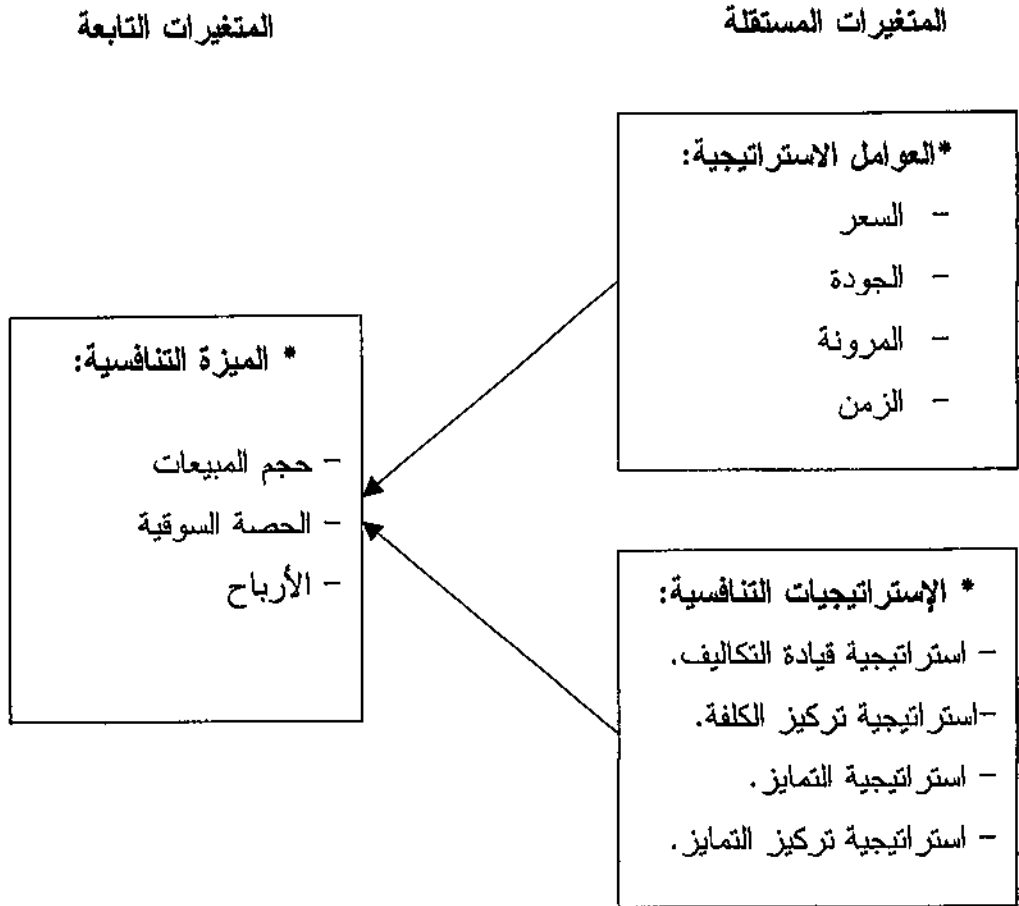
#### ٤-٦ مراحل تطوير الاستبانة

المرحلة الأولى: اعتمد الباحث في تطوير الاستبانة على عدد من الدراسات السابقة المتعلقة بموضوع الدراسة وطريقة القياس وهي (الروسان، ١٩٩٧؛ طشطوش، ٢٠٠٠؛ الطراونة، ٢٠٠١؛ علي، ٢٠٠٢)، حيث تم صياغة فقرات الاستبانة بما يتوافق مع أسئلة وفرضيات الدراسة من أجل الوصول إلى الأهداف.

المرحلة الثانية: تم عرض الاستبانة على عدد من الأساتذة المختصين في الجامعات الأردنية وعددهم (٨)، للتأكد من أن فقرات الاستبانة ذات علاقة بأبعاد الدراسة.

ومن خلال المرحلتين السابقتين تم إعادة صياغة بعض الفقرات بحيث تصبح مفهومة للمستجيبين وتم حذف بعض الفقرات لتصبح بصورتها النهائية على النحو التالي (انظر الملحق رقم ١):

شكل رقم (١٢)  
نموذج الدراسة



- ١- اشتمل الجزء الأول على المعلومات الشخصية والوظيفية لعينة الدراسة (الجنس، العمر، التحصيل العلمي، مدة الخدمة في المركز الوظيفي الحالي).
- ٢- اشتمل الجزء الثاني على الخصائص التنظيمية لمجتمع الدراسة (تاريخ التأسيس، رأس المال المسجل، عدد العاملين في الشركة، عدد المنتجات التي تنتجها الشركة، عدد الأسواق التي تخدمها الشركة، عدد المنتجات الجديدة التي تطرحها الشركة سنوياً).
- ٣- يضم الجزء الثالث من الاستبانة عناصر المتغيرات المستقلة للدراسة والمتمثلة أولاً في العوامل الاستراتيجية (السعر، الجودة، المرونة، الزمن) حيث تم قياس مدى استخدام كل عامل منها من خلال الأسئلة من (١-٤، ٩-١٣، ١٨-٢٣، ٢٨-٣١) على التوالي، وثانياً الاستراتيجيات التنافسية (استراتيجية خفض التكاليف، استراتيجية تركيز خفض

التكاليف، استراتيجية التمايز، استراتيجية تركيز التمايز)، حيث تم قياس مدى استخدام كل استراتيجية منها من خلال الأسئلة (٣٦-٣٩، ٤٤-٤٦، ٥٠-٥٣، ٥٨-٦٠) على التوالي، وتجدر الإشارة هنا إلى الباحث قام باستخدام أسماء بديلة للإستراتيجيات التنافسية في الإستبانة لكي تصبح مفهومة بالنسبة للمستجيبين وحسب توصيات المحكمين، حيث تم استبدال استراتيجية قيادة التكاليف ب(استراتيجية خفض التكاليف)، وتم استبدال استراتيجية التمايز ب(استراتيجية التمايز عن المنافسين)، وتم الاستعانة بعبارة (أثناء تغطية كامل السوق) وإضافتها إلى اسم الاستراتيجية للدلالة على عدم تركيز الاستراتيجية على جزء معين من السوق الكلي، وتم الإستعانة بعبارة (أثناء تغطية جزء معين من السوق) وإضافتها إلى اسم الاستراتيجية للدلالة على تركيز الاستراتيجية على جزء من السوق فقط.

٤- يحتوي الجزء الرابع من الاستبانة على الفقرات التي تقيس العلاقة ما بين المتغيرات المستقلة والمتغير التابع ( الميزة التنافسية) وذلك من خلال الأسئلة (٥- ٨، ١٤- ١٧، ٢٤- ٢٧، ٣٢- ٣٥، ٤٠- ٤٣، ٤٧- ٤٩، ٥٤- ٥٧، ٦١- ٦٣) على التوالي.

٥- وبغرض الإجابة على فقرات الاستبانة تم الاعتماد على مقياس رباعي لقياس استجابات أفراد عينة الدراسة، وقد ترجمت الاستجابات على النحو التالي:

أوافق بشدة.. أعطي لها (٤) درجات.

أوافق.. أعطي لها (٣) درجات.

لا أوافق.. أعطي لها (٢) درجة.

لا أوافق بشدة.. أعطي لها درجة واحدة.

٤-٧ الاختبارات الخاصة بأداة القياس (الاستبانة)

أولاً:صدق الأداة (Instrument Validity)

يعني صدق الأداة أنها تتضمن فقرات ذات صلة بمتغيرات الدراسة وأنها تعمل على قياسها بدقة ووضوح، وللتأكد من ذلك فقد تم عرض الاستبانة على سبعة من الأساتذة المختصين (انظر الملحق ٢)، وتم الأخذ بملاحظاتهم وتعليقاتهم وتعديل فقرات الاستبانة بما يتناسب مع قياس المتغيرات، وتجدر الإشارة هنا إلى أن الباحث لم يقم بإجراء دراسة استكشافية للاستبانة كون أنه تم الاعتماد على استبانات الدراسات السابقة والتي أجريت على نفس القطاع وفي نفس الفترة الزمنية تقريباً.

#### ثانياً: ثبات الأداة (Instrument Reliability)

تم استخدام الحزمة الإحصائية للعلوم الاجتماعية (Statistical Package For Social Sciences-SPSS)، لاستخراج معامل الاتساق الداخلي كرونباخ-ألفا (Cronbach-Alpha) وبالتالي معالجة فقرات الاستبانة للتأكد من ثبات أداة القياس، ومن ثم الوصول إلى معامل الثبات الكلي للاستبانة، حيث أن ذلك يؤكد عدم حصول أداة القياس على بيانات خاطئة إذا ما أعيدت الدراسة نفسها.

ويتبين من نتائج الجدول رقم (٤) أن قيمة ألفا لجميع مجالات الدراسة تقريباً قد حصلت على نسبة أعلى من ٦٠% وهذا يمثل قيمة جيدة لثبات الاتساق الداخلي، وهي نسبة مقبولة لأغراض التحليل (Sekaran, 1992).

#### جدول رقم (٤)

معاملات الاتساق الداخلي كرونباخ "ألفا" لمجالات الدراسة

الرقم	المجالات	عدد الفقرات	قيمة ألفا
1	السعر	4	0.70
2	الجودة	5	0.57
3	المرونة	6	0.81
4	الزمن	4	0.77
5	استراتيجية خفض التكاليف	4	0.77
6	إستراتيجية تركيز خفض التكاليف	3	0.71
7	إستراتيجية التمايز	4	0.74
8	إستراتيجية تركيز التمايز	3	0.94
9	الميزة التنافسية	4	0.85
	المجموع الكلي		0.92

#### ٤-٨ إجراءات توزيع الاستبانة

بعد إكمال الإنبانة والتأكد من صدق وثبات الأداة، تم توزيع الاستبانة في مجتمع الدراسة على جميع مدراء الإدارة العليا، حيث تم توزيع ٧٥ إستبانة على ١٤ شركة، وقام الباحث بالإجابة على جميع الاستفسارات والإستيضاحات التي أثيرت من قبل أفراد العينة على فقرات

الاستبانة، وذلك لإزالة أي لبس فيها، وقد تمكن الباحث من استرجاع ٦٣ استبانة أي ما نسبته ٨٤% من المجموع الكلي للإستبانات الموزعة.

#### ٤-٩ الأساليب الإحصائية المستخدمة

بعد أن تم تبويب البيانات وإدخالها في الحاسب الآلي، أستخدم أسلوب الإحصاء الوصفي في التحليلات الإحصائية، حيث تم استخدام برنامج الحزم الإحصائية للعلوم الاجتماعية SPSS لتحليل بيانات الإستبانة والحصول على مخرجات تتمثل بالتكرارات، النسب المئوية، المتوسطات الحسابية، والانحرافات المعيارية على جميع فقرات الإستبانة لمعرفة مدى موافقة أفراد عينة الدراسة على فقرات الإستبانة المختلفة.

كما تم استخدام اختبار معامل ارتباط سبيرمان (Spearman Correlation) لإيجاد قوة الارتباط بين متغيرين أو أكثر للوصول إلى معاملات الارتباط بين المتغيرات المستقلة والتابعة.

#### ٤-١٠ محددات الدراسة

١- اختبرت الدراسة فرضياتها بناء على معلومات قدمها مدراء الإدارة العليا في شركات إنتاج الأدوية، وبالتالي فإن اختبار الفرضيات اعتمد بالدرجة الأولى على آرائهم الشخصية، ومن واقع خبرتهم الميدانية، وعليه فإن النتائج تعتمد على مدى مصداقية أفراد العينة في الإجابة على فقرات الإستبانة.

٢- قلة الدراسات الإدارية التي أجريت على قطاع صناعة الأدوية الأردني من ناحية، وتركيز معظم الدراسات الإدارية السابقة التي تناولت دراسة الميزة التنافسية في هذا القطاع على دراستها من ناحية تسويقية فقط، وإهمال الجانب الإستراتيجي في الموضوع.

٣- صعوبة الحصول على البيانات المالية الخاصة بشركات إنتاج الدواء المحلية وعدم تعاون الشركات في هذا الشأن.

٤- صعوبة الحصول على الموافقة من قبل الإدارة العليا في شركات مجتمع الدراسة لتوزيع الإستبانة داخل شركاتهم للإجابة عليها.

## الفصل الخامس

### تحليل ومناقشة نتائج الدراسة

١-٥ مقدمة

٢-٥ وصف خصائص عينة الدراسة

٣-٥ الخصائص التنظيمية لمجتمع الدراسة

٤-٥ الاجابة عن أسئلة الدراسة

٥-٥ اختبار ومناقشة فرضيات الدراسة



## الفصل الخامس

### تحليل ومناقشة نتائج الدراسة

#### ١-٥ مقدمة

فيما يلي عرض وتحليل لنتائج الدراسة الميدانية، حيث يبدأ الباحث بوصف الخصائص الشخصية والوظيفية لأفراد عينة الدراسة، ومن ثم يتناول الخصائص التنظيمية للمجتمع، يلي ذلك عرضاً لأسئلة الدراسة ومناقشة نتائجها، وأخيراً يقوم الباحث باختبار فرضيات الدراسة.

#### ٢-٥ وصف خصائص عينة الدراسة

من أجل استكشاف بعض الحقائق المتعلقة بأفراد عينة الدراسة، تم اختبار مجموعة من المتغيرات الشخصية والوظيفية، وقد ضمت تلك المتغيرات كل من (الجنس، العمر، التحصيل العلمي، مدة الخدمة في المركز الوظيفي الحالي)، ويُظهر الجدول رقم (٥) خصائص أفراد العينة.

#### جدول رقم (٥)

الخصائص الشخصية والوظيفية لأفراد عينة الدراسة (ن=٦٣)

المتغيرات الشخصية والوظيفية	التكرار	النسبة المئوية
الجنس	ذكر	٩٣,٧%
	أنثى	٦,٣%
العمر	٣٠ سنة فأقل	٦,٣%
	٣٠- أقل من ٤٠ سنة	٢٣,٨%
	٤٠- أقل من ٥٠ سنة	٣١,٧%
	٥٠ سنة فأكثر	٣٨,١%
المؤهل العلمي	الثانوية العامة	٠%
	دبلوم	١%
	بكالوريوس	٥٧%
	دراسات عليا	٧,٩%
مدة الخدمة في المركز الوظيفي الحالي	١- أقل من ٥ سنوات	٤٠,٠%
	٥- أقل من ١٠ سنوات	٣٨,٠%
	أكثر من ١٠ سنوات	٢٢,٠%

١-الجنس: بحسب النتائج التي تظهر في الجدول السابق فإن أفراد عينة الدراسة تكونت من (٥٩) ذكور ويشكلون ما نسبته (٩٣,٧%) من إجمالي العينة، أما عدد الإناث فقد كان منخفضاً إلى حد كبير حيث بلغ (٤) إناث فقط وبنسبة (٦,٣%) من إجمالي العينة وهي نسبة منخفضة جداً، ويمكن أن يستدل من هذه النتائج على قلة مشاركة المرأة الأردنية في المناصب الإدارية العليا، وهذا ما أكدته العديد من الدراسات التي أجريت في الأردن وهي أحد النتائج التي توصلت لها كل من دراستي (سبتي، ٢٠٠٢:٩٩؛ العلوانة، ٢٠٠٢:١٠٢).

٢-العمر: أشارت النتائج في الجدول رقم (٥) إلى أن عدد أفراد العينة الذين تقل أعمارهم عن ٣٠ سنة بلغ (٤) فقط وبنسبة (٦,٣%)، بينما بلغ عدد الذين تتراوح أعمارهم بين (٣٠ - أقل من سنة ٤٠) (١٥) حالة وبنسبة (٢٣,٨%) من إجمالي العينة، أما عدد أفراد عينة الدراسة الذين تقع أعمارهم ضمن الفئة العمرية (٤٠ سنة-أقل من ٥٠ سنة) فقد بلغ (٢٠) وبنسبة (٣١,٧%)، وأخيراً فإن عدد أفراد العينة الذين تجاوزت أعمارهم (٥٠) سنة فقد بلغ (٢٤) وبنسبة (٣٨,١%).

ويتبين من هذه النتائج أن معظم المتوسطات العمرية لأفراد عينة الدراسة تقع ضمن الفئتين العمريتين (٤٠ سنة-أقل من ٥٠ سنة، وأكثر من ٥٠ سنة) وهذا الارتفاع في متوسطات الأعمار لأفراد العينة والذين يشكلون الإدارة العليا في الشركات الدوائية مؤشر على مدى أهمية وحساسية العمل وبالتالي فإن هذا النوع من الصناعات بحاجة إلى أفراد من ذوي الخبرة الطويلة في مجال عملهم.

٣-التحصيل العلمي: من خلال النتائج المشار إليها في الجدول رقم(٥) يتبين أن غالبية أفراد العينة من المدراء حاصلين على الدرجة الجامعية الأولى على الأقل في مجال تخصصاتهم، حيث أنه لا يوجد أي مدير من حملة الثانوية العامة فقط، بينما بلغ عدد حملة دبلوم كلية مجتمع من أفراد العينة حالة واحدة فقط وبنسبة (١,٦%) من إجمالي العينة، أما عدد الحاصلين على درجة البكالوريوس فقد بلغ (٥٧) وبنسبة (٩٠,٥%) من إجمالي العينة، وأخيراً فقد بلغ عدد حملة الدراسات العليا (٥) وبنسبة (٧,٩%).

وإن دل ذلك فإنه يدل على المستوى العلمي العالي الذي يتمتع به أفراد العينة، ولعل ذلك ضروري جداً في مجال الصناعات الدوائية حيث أن صناعة الدواء هي صناعة حساسة جداً كونها تتعلق بحياة الإنسان وتتطلب مستويات تعليمية ومهارة عالية.

٤-مدة الخدمة في المركز الوظيفي الحالي: دلت النتائج في الجدول رقم(٥) على أن عدد أفراد العينة الذين تقع عدد سنوات خبرتهم ضمن الفئة(سنة-أقل من ٥ سنوات)قد بلغ (٢٥) ونسبة (٤٠%) من إجمالي العينة، أما المدراء الذين تقع عدد سنوات خبرتهم ضمن الفئة (٥سنوات-أقل من ١٠سنوات) فقد بلغ (٢٤) ونسبة (٣٨%)، وأخيراً فإن عدد المدراء الذين زاد عدد سنوات خبرتهم عن (١٠) سنوات فقد بلغ (١٤) ونسبة (٢٢%).  
ومن خلال هذه النتائج يتضح أن معظم أفراد العينة نقل سنوات خبرتهم عن (١٠) سنوات وقد يعزى ذلك إلى قصر عمر العديد من شركات إنتاج الأدوية في الأردن كما سيتم الإشارة إليه لاحقاً.

### ٥-٣ الخصائص التنظيمية لمجتمع الدراسة

سيتم الآن تناول الخصائص التنظيمية التي يتصف بها أفراد مجتمع الدراسة من حيث (سنة التأسيس، رأس المال المسجل، عدد العاملين في الشركة، عدد المنتجات التي تنتجها الشركة، عدد الأسواق التي تخدمها الشركة، عدد المنتجات الجديدة التي تطرحها الشركة سنوياً) وقد تم الحصول على هذه البيانات من إجابات العينة إضافة إلى البيانات الواردة من الاتحاد الأردني لمنتجات الأدوية ومديرية الدواء في وزارة الصحة (بيانات غير منشورة، ٢٠٠٢) ويظهر الجدول رقم (٦) تلك الخصائص:

١-تاريخ التأسيس: تبين من الجدول رقم(٦) أنه بالنسبة لتاريخ تأسيس شركات مجتمع الدراسة فإن أكثر من النصف هي شركات حديثة التأسيس نسبياً، حيث أنه كان هناك شركة واحدة فقط تأسست في عقد الستينات، وثلاث شركات تأسست في عقد السبعينات، وشركتان في عقد الثمانينات، أما في عقد التسعينات فقد تأسس ثماني شركات، وهذا قد يدل على حداثة قطاع صناعة الأدوية في الأردن من ناحية، ومن ناحية أخرى على أن عدد الشركات الدوائية المحلية قد ازداد بشكل ملحوظ في فترة التسعينات من القرن الماضي.

٢-رأس المال المسجل: كما يتضح من الجدول رقم (٦) أن هناك ما نسبته (٦٤%) من شركات مجتمع الدراسة يتراوح رأس مالها المسجل بين (١-١٥) مليون دولاراً، وكان الوسط الحسابي لرأس المال (١٤) مليون دولار، ويعد رأس المال هذا قليلاً جداً إذا ما أخذنا بعين الاعتبار أن متوسط كلفة تطوير واختراع الدواء الجديد تبلغ (٢٠٠) مليون دولار أمريكي كما جاء في دراسة (نصر، ١٩٩٠:٧٥) مما سينعكس بالضرورة على قدرة الشركات المحلية على المنافسة مع الشركات العالمية العملاقة وخصوصاً أن نسبة إنفاقها على البحث والتطوير لا يتجاوز (٢%) من إجمالي حجم مبيعاتها كما تشير له نتائج دراسة (الرحاحلة، ١٩٩٧:٩٨).

أما باقي شركات مجتمع الدراسة فقد كان عدد التي يقع رأس مالها ضمن الفئة (١٦-٣١) مليون دولار (٣) شركات وبنسبة مئوية من المجتمع ككل بلغت (٢١%)، وعدد الشركات التي يتجاوز رأس مالها (٣١) مليون دولار (٢) شركة فقط وبنسبة مئوية من المجتمع ككل بلغت (١٥%).

جدول رقم (٦)  
الخصائص التنظيمية لمجتمع الدراسة (ن=١٤)

المتوسط الحسابي	النسبة المئوية	التكرار	المتغير التنظيمي	
--	٨%	١	١٩٦١م-١٩٧٠م	تاريخ التأسيس
	٢١%	٣	١٩٧١م-١٩٨٠م	
	١٤%	٢	١٩٨١م-١٩٩٠م	
	٥٧%	٨	١٩٩٠م فأكثر	
٢٥٠	٧٩%	١١	١-٣٠٠	عدد العاملين
	٨%	١	٣٠١-٦٠٠	
	١٣%	٢	٦٠٠ فأكثر	
١٤	٦٤%	٩	١-١٥	رأس المال المسجل (ملايين الدولارات)
	٢١%	٣	١٦-٣٠	
	١٥%	٢	٣١ فأكثر	
٧٦	٥٧%	٨	١-٥٠	عدد المنتجات التي تنتجها الشركة
	٣٦%	٥	٥١-١٠٠	
	٧%	١	١٠١ فأكثر	
١٨	٥٠%	٧	١-١٥	عدد الأسواق التي تخدمها الشركة
	٤٣%	٦	١٦-٣٠	
	٧%	١	٣١ فأكثر	
٣	٨٦%	١٢	١-٥	المنتجات الجديدة المطروحة سنوياً
	١٤%	٢	٦-١٠	

٣- عدد العاملين: بخصوص عدد العاملين فتشير النتائج إلى أن معظم أفراد مجتمع الدراسة يتراوح عدد العاملين فيها من (١-٣٠٠) عامل حيث بلغت النسبة المئوية لتلك الفئة (٧٩%)، في حين بلغ المتوسط الحسابي لعدد العاملين في شركات المجتمع (٢٥٠) عاملاً. وإذا ما أردنا تصنيف شركات مجتمع الدراسة من حيث حجمها وبالإعتماد على متوسط عدد العاملين فيها فإنها تعتبر شركات كبيرة الحجم كما جاء في تصنيف حجم منظمات الأعمال من حيث عدد العاملين في الوطن العربي في دراسة (النجار، ٢٠٠١: ٥٦).

٤- عدد المنتجات: تشير النتائج في الجدول رقم (٦) إلى أن ما نسبته (٥٧%) من مجتمع الدراسة تقوم بإنتاج منتجات يتراوح عددها ما بين (١- ٥٠) منتجاً، كما لا تقل كثيراً عنها عدد الشركات التي تقوم بإنتاج (٥٠-١٠٠) مستحضر، حيث بلغت نسبتها (٣٦%). في حين بلغ المتوسط الحسابي للمستحضرات المنتجة سنوياً (٧٦) مستحضراً وعلى الرغم من ارتفاع عدد المنتجات التي تنتج سنوياً لدى أفراد مجتمع الدراسة إلا أن هذا الكم لا زال قليلاً جداً من حيث النوعية، حيث أن منتجاتهم لا تشكل سوى (٥٠%) من المجموعات الدوائية الموجودة في السوق أما باقي المنتجات فإنه من نصيب الشركات الأجنبية المنافسة وهذا ما تؤكدته نتائج دراسة (الرحاحلة، ١٩٩٧: ٩٨)، ومن ناحية أخرى فإن كثرة عدد المنتجات يعتبر من المعوقات الداخلية التي تواجه الشركات المحلية، كون الشركات العالمية تميل للتخصص في الإنتاج كما مر معنا في الخلفية النظرية للدراسة (انظر صفحة ٦٠).

٥- عدد الأسواق: من خلال نتائج جدول رقم (٦) فقد تبين أن ما نسبته (٥٠%) من شركات مجتمع الدراسة تسوق منتجاتها في أسواق يتراوح عددها ما بين (١- ١٥) في مختلف المناطق الجغرافية العربية منها والأجنبية، كما لا تقل عنها كثيراً نسبة الشركات التي تسوق منتجاتها في أسواق يتراوح عددها بين (١٥- ٣٠) حيث بلغت نسبتها (٤٣%)، وبمتوسط حسابي قدره (١٨) سوقاً، وبالنظر إلى تلك النتائج يتضح أن شركات إنتاج الأدوية تركز في صادراتها على الأسواق العربية كما مر معنا سابقاً في الخلفية النظرية (انظر صفحة ٥٩).

٦- عدد السلع الجديدة المنتجة سنوياً: دلت نتائج الجدول على أن معظم شركات مجتمع الدراسة تقوم بطرح منتجات جديدة سنوياً يتراوح عددها بين (١-٥) منتجات حيث بلغت نسبة تلك الشركات من إجمالي المجتمع (٨٦%)، أما باقي شركات المجتمع فتقوم بطرح منتجات جديدة سنوياً يتراوح عددها بين (٦-١٠) منتجات، ولا بد من الإشارة هنا إلى أن تلك المنتجات هي عبارة عن تقليد للمنتجات الأجنبية، حيث أن الشركات المحلية لا تقوم بتطوير وابتكار أي منتجات جديدة.

## ٥-٤ الإجابة عن أسئلة الدراسة

السؤال الأول: ما هي أهم العوامل الإستراتيجية (السعر، الجودة، المرونة، الزمن) التي من شأنها بناء الميزة التنافسية لشركات إنتاج الدواء المحلية على المستويين المحلي والعالمي من وجهة نظر المديرين؟

وللإجابة على هذا السؤال سيستعين الباحث بالنسب المئوية والتكرارات وكذلك المتوسطات الحسابية والانحرافات المعيارية التي حصلت عليها العوامل الإستراتيجية محل البحث، وذلك لوصف إجابات عينة الدراسة بدقة أكثر. ولنتناول كل عامل على حدة سوف نناقش بالتفصيل الفقرات التي قاست تلك العوامل فيما يلي:

### أولاً: عامل السعر

يعد السعر من العوامل الإستراتيجية التي تستخدمها منظمات الأعمال في بناء ميزتها التنافسية، كما أنها يمكن أن تضع توازناً خاصاً بين قدرة الشركة على توليد أرباح مرضية والسيطرة على التكاليف من خلال اللجوء إلى وضع تسعيرة تحفظ للمنظمة قدرتها على تحقيق التوازن المنشود، وعلى ذلك فقد عمل الباحث على قياس آراء أفراد عينة الدراسة فيما يتعلق بالسعر من خلال فقرات تم تصميمها موضحة في الجدول رقم (٧).

### جدول رقم (٧)

التكرارات والنسب المئوية والمتوسطات الحسابية والانحرافات المعيارية لعامل السعر الاستراتيجي (ن=٦٣)

رقم التمسيل	الفقرة	التكرار		النسبة المئوية		الانحراف المعياري	المتوسط الحسابي
		موافق	غير موافق	موافق	غير موافق		
١	يعد السعر من أهم العوامل الإستراتيجية التي تستخدمها شركتنا	٥٣	١٠	٨٤,١	١٥,٩	٠,٦٧	٣,١٤
٢	تعتبر عملية التسعير من أكثر العناصر حساسية بالنسبة للإدارة	٤٧	١٦	٧٤,٦	٢٥,٤	٠,٧٧	٣,٠٨
٣	تستخدم شركتنا عامل السعر للتغلب على المنافسة في السوق	٤٨	١٥	٧٦,٢	٢٣,٨	٠,٦٣	٢,٧٨
٤	تراعى شركتنا عند تسعير منتجاتها حساسية المستهلك تجاه السعر	٤٨	١٥	٧٦,٢	٢٣,٨	٠,٥٨	٢,٨٧
--	المتوسط العام						٢,٩٧

يتبين من نتائج الجدول السابق أن الفقرة رقم (١) قد حصلت على متوسط حسابي قدره (٣,١٤) وهذا يدل على درجة موافقة عالية تعكس مدى أهمية السعر كعامل استراتيجي لدى شركات إنتاج الأدوية الأردنية، وعلى الرغم من ذلك فقد رأى أفراد عينة الدراسة أن عملية التسعير تمثل لهم أكثر العناصر حساسية وذلك من خلال ما دل عليه متوسط الفقرة رقم (٢) والذي بلغت قيمته (٣,٠٨)، وأيضاً رأى أفراد العينة أن عامل السعر ليس بالضرورة بالإمكان استخدامه للتغلب على المنافسة في السوق كون الشركات المحلية ليس لها أي سلطة لوضع تسعيرة لمنتجاتها، حيث حصلت الفقرة الثالثة على موافقة متوسطة من خلال ما يعكسه متوسطها الحسابي الذي بلغت قيمته (٢,٧٨)، ومن الممكن أن تعزى هذه النتيجة لتحكم وزارة الصحة المحلية بتسعير الأدوية- كما مر في الجانب النظري من الدراسة- وفي الوقت الذي تنتظر فيه الإدارة أن التسعير من أكثر العناصر حساسية فهذا سبب يجعلها تراعي حساسية المستهلك اتجاه السعر، وهذا ما عكسته آراء عينة الدراسة التي حازت على درجة متوسطة من الموافقة.

#### ثانياً: عامل الجودة

شهدت العقود الأخيرة تنافساً بين الشركات سواء كانت خدمية أو إنتاجية في سعيها الدؤوب نحو إرضاء المستهلك من خلال ما تقدمه من منتجات أو خدمات، وذلك إيماناً منها بأن المستهلك هو الغاية والهدف الأخير، ولذا اعتبرت الجودة سلاحاً استراتيجياً لمنظمات القرن الواحد والعشرين، ومن هنا عمل الباحث على التعرف على مدى اهتمام الشركات الأردنية العاملة في قطاع الأدوية بالجودة كعامل استراتيجي من خلال الفقرات المقدمة في الجدول رقم (٨).

من خلال نتائج الجدول رقم (٨) فقد حصلت جميع الفقرات على درجة موافقة عالية من قبل أفراد عينة الدراسة، وهذا ما دلت عليه جميع المتوسطات الحسابية والتي تراوحت قيمتها ما بين (٣,٢٧ - ٣,٨٣) وهذا دليل على أن شركات الأدوية الأردنية تراعي رضا المستهلك من خلال ما تقدمه من منتجات إلى جانب مراعاتها لمطابقة المواصفات والمعايير الدولية، إضافة إلى استخدام مواد عالية الجودة في عملية التصنيع، وتقوم باختيار مورديها على أساس ذلك، ولذا فإن رؤيتها للجودة هي عامل رئيسي في مواجهة المنافسة في السوق. وقد اتفقت عينة الدراسة على هذه النتيجة، وذلك من خلال ما دلت عليه الانحرافات المعيارية التي تراوحت بين (٠,٣٨ - ٠,٨٧)، وتتفق هذه النتيجة مع نتائج كل من دراستي (الروسان، ١٩٩٧؛ طشطوش، ٢٠٠٠)، التي أشارت إلى اعتماد الشركات الدوائية المحلية على عامل الجودة في اكتساب الميزة التنافسية.

جدول رقم (٨)

التكرارات والنسب المئوية والمتوسطات الحسابية والانحرافات المعيارية لعامل الجودة (ن=٦٣)

الإحراف المعيارى	المتوسط الحسابى	النسبة المئوية		التكرار		الفقرة	رقم قسم
		غير موافق	موافق	غير موافق	موافق		
٠,٨٧	٣,٢٧	٢٠,٦	٧٩,٤	١٣	٥٠	تهتم شركتنا بإضافة خصائص معينة للمنتج تلبية لرغبات المستهلكين	١
٠,٣٨	٣,٨٣	-	١٠٠	-	٦٣	تراعى شركتنا عند إنتاج سلعها مطابقة المواصفات والمعايير الدولية	٢
٠,٦٦	٣,٥٩	٣,٢	٩٦,٨	٢	٦١	تستخدم شركتنا مواد أولية عالية الجودة مهما ارتفعت أسعارها	٣
٠,٥٥	٣,٦٠	٣,٢	٩٦,٨	٢	٦١	تقوم شركتنا باختيار مورديها على أساس جودة المواد التي يقدمونها	٤
٠,٧١	٣,٦٨	٧,٩	٩٢,١	٥	٥٨	تعد الجودة عامل رئيسى لدى شركتنا في عملية مواجهة المنافسة في السوق	٥
--	٣,٥٩	المتوسط العام					

ثالثاً: عامل المرونة

اتسمت بيئة الأعمال في العقدين الأخيرين بالتغير والتقلب المتسارع في جميع المجالات إلى جانب التغير في رغبات ومتطلبات المستهلك المستمرة، ذلك التغير في الاحتياجات والرغبات فرض على الشركات العاملة في قطاع صناعة الأدوية أو في أي قطاع آخر أن تتكيف مع الأوضاع الجديدة في بيئتها الخارجية من خلال قدرتها على زيادة مرونتها في بيئتها الداخلية، لذا فقد حاول الباحث التعرف على مستوى مرونة تلك المنظمات من خلال الفقرات المقدمة في الجدول رقم (٩):

يتبين من الجدول السابق أن شركات إنتاج الأدوية المحلية لديها مرونة منتج متوسطة فهذا ما دلت عليه الفقرة الأولى والثالثة حيث حصلت على متوسط حسابى قدره (٢,٩٧)، وتبين كذلك من خلال الجدول أن تلك الشركات تعتمد على عامل المرونة في مواجهة المنافسة في السوق بدرجة متوسطة، وهذا ما دلت عليه متوسط الفقرة الثانية الحسابى الذي بلغ (٢,٩٧) والتي تنص على "تعد القدرة على مواجهة أي تغيرات في السوق أحد العوامل التي تعتمد عليها شركتنا في مواجهة المنافسة"، ونظراً لتعدد حاجات المستهلكين في سوق صناعة الأدوية، تقوم الشركات المحلية بإنتاج تشكيلة واسعة من المنتجات، وهذا ما أكدته استجابات أفراد عينة الدراسة على



الفقرة الرابعة حيث كانت درجة الموافقة عليها عالية وبمتوسط حسابي بلغ (٣,٣٥)، و يتضح من قياس الفقرة الخامسة أن شركات إنتاج الدواء المحلية لديها مرونة عمليات عالية فقد حصلت تلك الفقرة على متوسط حسابي بلغ (٣,٣٧)، أما بخصوص المرونة التنظيمية فهي أيضاً تتمتع بها بدرجة عالية وذلك من خلال الوسط الحسابي الذي حصلت عليه الفقرة والذي بلغ (٣,٠٨). وقد اتفق أفراد العينة على هذه النتيجة، فهذا ما دلت عليه الانحرافات المعيارية لأجوبة أفراد العينة التي تراوحت قيمها بين (٠,٩٥-٠,٥٤).

### جدول رقم (٩)

التكرارات والنسب المئوية والمتوسطات الحسابية والانحرافات المعيارية لعامل المرونة (ن=٦٣)

رقم تسلسل	الفقرة	التكرار		النسبة المئوية		المتوسط الحسابي	الانحراف المعياري
		موافق	غير موافق	موافق	غير موافق		
١	تستطيع شركتنا أن تتكيف مع أي تغيير يطرأ على تصميم المنتج، مواصفاته، أو حجم الإنتاج المطلوب بسهولة	٥٣	١٠	٨٤,١	١٥,٩	٢,٩٧	٠,٥٤
٢	تعد القدرة على مواجهة أي تغييرات في السوق أحد العوامل التي تعتمد عليها شركتنا في مواجهة المنافسة	٥٣	١٠	٨٤,١	١٥,٩	٢,٩٧	٠,٦٥
٣	لشركتنا القدرة على تطوير منتجات جديدة بشكل سريع وفعال لمواجهة التغيرات الجديدة في متطلبات المستهلكين	٤٤	١٩	٦٩,٨	٣٠,٢	٢,٩٧	٠,٩٥
٤	لشركتنا القدرة على إنتاج تشكيلة واسعة من المنتجات	٥٧	٦	٩٠,٥	٩,٥	٣,٣٥	٠,٧٩
٥	لدى شركتنا الإمكانيات الفنية للانتقال من منتج إلى آخر بسهولة	٥٧	٦	٩٠,٥	٩,٥	٣,٣٧	٠,٧٩
٦	لدى شركتنا القدرة على تكيف نفسها وهيكلها التنظيمي وفقاً لأي تغيير يحتم عليها القيام بذلك	٥٥	٨	٨٧,٣	١٢,٧	٣,٠٨	٠,٥٨
--	المتوسط العام					٣,١٢	--

## رابعاً: عامل الزمن

في العقد الأخير من القرن الماضي تغيرت قواعد المنافسة، فبعد أن كان الإهتمام منصباً على تحقيق الكلفة الأدنى في عقدي الستينات والسبعينات، وعلى الجودة في عقد الثمانينات، أصبح الإهتمام منصباً الآن على عامل الزمن في خوض المنافسة في السوق، أو ما يعرف بالمنافسة المعتمدة على الزمن (Time Based competition).

سيتم التعرف على مدى أخذ عامل الزمن بعين الاعتبار كعامل استراتيجي لدى شركات الدواء المحلية وذلك من خلال الجدول رقم (١٠) وكما يلي:

### جدول رقم (١٠)

التكرارات والنسب المئوية والمتوسطات الحسابية والاحترافات المعيارية لعامل الزمن (ن=٦٣)

رقم التسلسل	الفقرة	التكرار		النسبة المئوية		الانحراف المعياري	المتوسط الحسابي
		موافق	غير موافق	موافق	غير موافق		
١	تهتم شركتنا في سرعة الاستجابة لمتطلبات المستهلكين	٥٨	٥	٩٢,١	٧,٩	٠,٧١	٣,١٧
٢	تعمل شركتنا على تقليل الزمن اللازم لتطوير المنتجات لكي تتمكن من تقديم تشكيلة اكبر من المنتجات وتغطية أسواق اكثر	٤٣	٢٠	٦٨,٣	٣١,٧	٠,٧٧	٢,٧٩
٣	تقوم شركتنا باختيار قنوات التوزيع على أساس سرعتها في إيصال المنتج للمستهلكين	٥٤	٩	٨٥,٧	١٤,٣	٠,٦١	٣,١٠
٤	تعمل شركتنا على جعل كل مهمة ضمن العمليات الإنتاجية التي نقوم بها قصيرة واكثر كفاءة قدر الإمكان	٥٣	١٠	٨٤,١	١٥,٩	٠,٦٨	٣,٠٢
	المتوسط العام					--	٣,٠٢

من خلال الجدول السابق يتبين أن إهتمام شركات الأدوية بسرعة الإستجابة لمتطلبات المستهلكين مرتفعة حيث بلغ المتوسط الحسابي لاستجابات أفراد العينة على الفقرة التي قاست ذلك (٣,١٧) وهذه النتيجة تتوافق مع الفقرة الأولى من فقرات قياس عامل الجودة حيث أنها ركزت أيضاً على مدى الإهتمام بتلبية رغبات المستهلكين، هذا وكانت استجابة أفراد العينة على الفقرة الثانية من الجدول ضمن الموافقة المتوسطة حيث بلغ المتوسط الحسابي للفقرة (٢,٧٩) وهي نتيجة منطقية لا سيما أن تقليل الزمن اللازم لتطوير المنتجات

يحتاج إلى استخدام تكنولوجيا متطورة وهذا يتطلب استثماراً كبيراً في رؤوس الأموال والذي لا يتوفر بالشكل الكافي لدى الشركات المحلية حسب النتائج المبينة في وصف مجتمع الدراسة سابقاً، كما أن هناك عوامل أخرى تتحكم بتقليل الزمن اللازم لتطوير المنتجات الدوائية منها طول الفترة التجريبية للدواء والحصول على الموافقة عليه من قبل الجهات المختصة مما قد يتسبب في تأخير تطوير وطرح المنتجات الجديدة للسوق كما جاء في نتائج دراسة (طشطوش، ٢٠٠٠: ٢٢٦)، وتبين من نتائج الإجابة على الفقرة الثالثة أن الشركات الدوائية تختار قنوات التوزيع على أساس سرعتها في إيصال المنتجات للمستهلكين حيث كانت درجة الموافقة عالية وذلك من خلال نتائج حساب المتوسط الحسابي الذي بلغ (٣,١٠)، أما بخصوص الفقرة الرابعة والتي تنص على "جعل كل مهمة ضمن العمليات الإنتاجية قصيرة قدر الإمكان وأكثر كفاءة" فقد كانت الموافقة عليها من قبل العينة مرتفعة، حيث بلغ المتوسط الحسابي لها (٣,٠٢) وتختلف هذه الفقرة مع بقية الفقرات كونها يمكن التحكم بها من قبل الإدارة لأنها هي المسؤولة عن تصميم المهمات ضمن العمليات وبالتالي فهي لا تتأثر كثيراً بالعوامل الخارجية وتسهل السيطرة عليها ولذا فقد جاءت الموافقة عليها بدرجة كبيرة. وقد تراوحت قيم الانحرافات المعيارية ما بين (٠,٦١-٠,٧٧) ويدل ذلك على اتفاق عينة الدراسة على فقرات هذا العامل.

وعند استعراض المتوسطات الحسابية للعوامل الاستراتيجية يتبين من الجدول رقم (١١) أن العامل الاستراتيجي المتمثل في السعر قد حصل على متوسط حسابي قدره (٢,٩٧) وهذا يعكس بأن السعر كعامل استراتيجي قد حصل على موافقة متوسطة من قبل أفراد العينة على الرغم من أهميته في الحصول على الحصة السوقية والقدرة على مواجهة المنافسة في السوق (أبو قحف، ٢٠٠٠: ٤٣٩)، وقد يعزى ذلك -كما أشرنا سابقاً- إلى عدم قدرة تحكم الشركات الدوائية المحلية بأسعار منتجاتها كون هذه المسألة تتولاها وزارة الصحة الأردنية، إلا أنه لا بد من الإشارة إلى أن تحديد مستوى الأسعار من قبل وزارة الصحة يكون بالدرجة الأولى على أساس مراعاة مصلحة المستهلك من جهة، ومن جهة أخرى للعمل على إبقاء الدواء الأردني في وضع تنافسي مع الأدوية البديلة الأجنبية، وقد دل الانحراف المعياري الذي بلغ (٠,٤٨) على عدم وجود تشتت في إجابات عينة الدراسة. بينما حصلت العوامل الاستراتيجية المتمثلة في الجودة والمرونة والزمن على متوسطات تتراوح بين (٣,٠٢-٣,٥٩) وذلك يعكس أن هذه العوامل الاستراتيجية قد حصلت على درجة موافقة عالية. هذا وقد كانت الانحرافات المعيارية لتلك العوامل تتراوح بين (٠,٤٠ - ٠,٥٣)، وهذا يعكس اتفاق عينة الدراسة حول استخدام هذه العوامل كعوامل استراتيجية لاكتساب الميزة التنافسية.

ومن خلال ما تقدم نستطيع القول بأن شركات الأدوية الأردنية ترى بأن أهم العوامل الإستراتيجية التي تستخدمها هي الجودة، المرونة، الزمن، والسعر على التوالي. وتتفق هذه النتائج مع نتائج دراسة (الروسان، 1997: 191) حيث أشارت النتائج التي توصل لها الباحث أن الشركات الدوائية المحلية تستخدم كل من السعر، الجودة، المرونة، والزمن كعوامل استراتيجية إلا أنها لم تقس تأثيرها على الميزة التنافسية.

#### جدول رقم (١١)

المتوسطات الحسابية والانحرافات المعيارية للعوامل الإستراتيجية

رقم التسلسل	العامل الاستراتيجي	المتوسط الحسابي	الانحراف المعياري
١	السعر	٢,٩٧	٠,٤٨
٢	الجودة	٣,٥٩	٠,٤٠
٣	المرونة	٣,١٢	٠,٥٢
٤	الزمن	٣,٠٢	٠,٥٣

السؤال الثاني: ما هي أهم الإستراتيجيات التنافسية التي يمكن اتباعها من قبل شركات إنتاج الدواء المحلية على مستوى وحدات الأعمال لاكتساب الميزة التنافسية على المدى البعيد من وجهة نظر المديرين؟

وللإجابة عن هذا السؤال سيستعين الباحث بالنسب المئوية والتكرارات وكذلك المتوسطات الحسابية والانحرافات المعيارية التي حصلت عليها الفقرات التي تمثل الإستراتيجيات التنافسية محل البحث، وفيما يلي التحليل التفصيلي لكل فقرة على حدة:

#### أولاً: استراتيجية خفض التكاليف/قيادة التكاليف (Cost Leadership Strategy)

تهدف هذه الإستراتيجية بالدرجة الأولى إلى تحقيق خفض التكاليف من خلال تطبيق سياسات معينة مثل الاستفادة من اقتصاديات الحجم، العمل على خفض كلف التوزيع والترويج، وممارسة الرقابة على الإنفاق وغيرها وذلك من أجل الوصول إلى وضع تنافسي معين. وسيتم التعرف على مدى استخدام هذه الإستراتيجية من خلال قياس الفقرات المبينة في الجدول رقم (١٢) وكما يلي:

يتبين من نتائج الجدول أن شركات إنتاج الأدوية المحلية تستخدم استراتيجية خفض التكاليف بشكل كبير، وذلك من خلال الاستفادة من اقتصاديات الحجم والاستغلال العالي للطاقة، خفض كلف التوزيع والترويج، ممارسة رقابة مالية صارمة على الإنفاق، وتركيز البحث والتطوير من أجل تقليل التكاليف، وهذا ما دلت عليه المتوسطات الحسابية العالية التي حصلت عليها الفقرات

جميعها والتي تراوحت بين (٣,١٠-٣,٣٨) وهذا يعكس موافقة عالية من قبل أفراد عينة الدراسة مع عدم وجود تشتت في آراءهم حول ذلك كما هو واضح من الانحرافات المعيارية التي تراوحت بين (٠,٦٣-٠,٧١)، وتتفق هذه النتيجة من ناحية مع النتائج التي توصلت لها دراسة (الروسان، ١٩٩٧) حيث أشارت إلى أن شركات إنتاج الدواء المحلية تميل إلى استخدام متغيرات قيادة التكاليف كأساس للمنافسة.

### جدول رقم (١٢)

التكرارات والنسب المئوية والمتوسطات الحسابية والانحرافات المعيارية لإستراتيجية خفض التكاليف (ن=٦٣)

رقم التسلسل	الفقرة	التكرار		النسبة المئوية		المتوسط الحسابي	الانحراف المعياري
		موافق	غير موافق	موافق	غير موافق		
١	تسعى شركتنا للاستفادة من اقتصاديات الحجم والاستغلال العالي للطاقة	٥٨	٥	٩٢,١	٧,٩	٣,٣٨	٠,٦٣
٢	تعمل شركتنا على خفض كلف التوزيع والترويج قدر الإمكان	٥٩	٤	٩٣,٧	٦,٣	٣,٢١	٠,٦٥
٣	تمارس شركتنا رقابة مالية صارمة على الإنفاق بشكل عام	٥٥	٨	٨٧,٣	١٢,٧	٣,٣٢	٠,٦٩
٤	تسعى شركتنا إلى تركيز البحث والتطوير من أجل تقليل التكاليف	٥٠	١٣	٧٩,٤	٢٠,٦	٣,١٠	٠,٧١
المتوسط العام							
						٣,٠٢	--

### ثانياً: إستراتيجية تركيز خفض التكاليف/تركيز قيادة التكاليف (Cost Focus Strategy)

من خلال إستراتيجية تركيز خفض التكاليف تقوم منظمات الأعمال باتباع نهج تخفيض التكاليف بشكل عام، إلا أنها تقوم بتوجيه نشاطاتها لخدمة جزء معين من السوق تقوم باختياره بالاعتماد على مدى جاذبية هذا السوق من حيث الأرباح أو لتمكنها من الابتعاد عن المنافسة في هذا الجزء من السوق، وسيقوم الباحث بالتعرف على مدى استخدام هذه الإستراتيجية من خلال قياس الفقرات المبينة في الجدول رقم (١٣) وكما يلي:

جدول رقم (١٣)

التكرارات والنسب المئوية والمتوسطات الحسابية والانحرافات المعيارية لإستراتيجية تركيز خفض التكاليف (ن=٦٣)

رقم لتسلسل	الفقرة	التكرار		النسبة المئوية		المتوسط الحسابي	الانحراف المعياري
		موافق	غير موافق	موافق	غير موافق		
١	تقوم شركتنا باختيار جزء معين من السوق من أجل تلبية متطلباته بأقل التكاليف الممكنة	١٦	٤٧	٢٥,٤	٧٤,٦	١,٩٤	٠,٧٦
٢	تعمل شركتنا على تطوير منتجات جديدة لقطاع محدد من السوق بسبب ضخامة كلف البحث والتطوير لتلك المنتجات	١٧	٤٦	٢٧,٠	٧٣	٢,٠	٠,٨٠
٣	تهتم شركتنا بمنطقة جغرافية محددة بسبب ارتفاع كلف التوزيع والترويج	٩	٥٤	١٤,٣	٨٥,٧	١,٧٨	٠,٦٨
المتوسط العام							
--						١,٩١	--

من خلال النتائج المبينة في الجدول السابق يتبين أن شركات إنتاج الدواء المحلية لا تميل إلى استخدام استراتيجية تركيز خفض التكاليف كاستراتيجية تنافسية كما هو واضح من المتوسطات الحسابية للفقرات (١، ٢، ٣) والتي تراوحت بين (١,٧٨-٢,٠٠) وتعكس عدم موافقة أفراد عينة الدراسة، يمكن أن نعزي ذلك إلى أن الشركات تعتمد استراتيجية خفض الكلفة الموجهة لخدمة كامل السوق كاستراتيجية تنافسية، حيث أنه إذا ما تم اعتبار السوق الأردني هو جزء من السوق الدوائي الكلي فإن الأرباح التي يمكن تحقيقها داخله غير مغرية بالنسبة لتلك الشركات، ناهيك عن أن قيام الشركات الدوائية بالتركيز على السوق المحلي لا يعني بالضرورة أنها تجنبت المنافسة مع الشركات العالمية، هذا وتتفق هذه النتيجة مع ما جاء في دراسة (الرحاحلة، ١٩٩٧: ٩٩) والتي أشارت إلى أن الشركات الدوائية المحلية تقوم بتصدير ما يعادل ٧٠% من إجمالي إنتاجها إلى السوق العربي والعالمي، وبالتالي فهي أبعد ما تكون عن التركيز على جزء معين من السوق.

ثالثاً: استراتيجية التمايز (Differentiation Strategy)

من خلال ما مر معنا بالخلفية النظرية فإن استخدام استراتيجية التمايز يتسم بقدرة المنظمة على خلق سلع وخدمات مميزة وفريدة عن سلع وخدمات المنافسين ، ولا بد من الإشارة هنا إلى أن نجاح هذه الإستراتيجية يعتمد على إدراك المستهلكين بأن هذه السلع هي مختلفة عن سلع المنافسين لأن استخدام هذه الإستراتيجية يتطلب زيادة الإنفاق على بعض الأنشطة التي تقوم بها

المنظمة مما سينعكس بالضرورة على ارتفاع أسعار سلع المنظمة عن تلك السلع المشابهة والتي ينتجها المنافسين بأسعار أقل.

وللتعرف على مدى استخدام هذه الإستراتيجية من قبل الشركات الدوائية المحلية، سيقوم الباحث بالتعليق على النتائج التي حصلت عليها فقرات الجدول رقم (١٤) وكما يلي:

### جدول رقم (١٤)

التكرارات والنسب المئوية والمتوسطات الحسابية والانحرافات المعيارية لإستراتيجية التمايز (ن=٦٣)

رقم التسلسل	الفقرة	التكرار		النسبة للمئوية		المتوسط الحسابي	الانحراف المعياري	
		موافق	غير موافق	موافق	غير موافق			
١	تقدم شركتنا منتجاتها بمزايا ومواصفات مختلفة عن جميع المنافسين في السوق	٥٢	١١	٨٢,٥	١٧,٥	٣,١٣	٠,٨٩	
٢	لدى شركتنا قنوات توزيع سريعة وفعالة في إيصال السلع للمستهلكين	٥٥	٨	٨٧,٣	١٢,٧	٣,٣٥	٠,٧٠	
٣	تستخدم شركتنا أنظمة فحص وسيطرة ورقابة شديدة على منتجاتها	٦٣	٠	١٠٠	٠	٣,٨٤	٠,٣٧	
٤	يمكن وصف التقنيات المستخدمة في الإنتاج لدى شركتنا بأنها متطورة جدا	٥٨	٥	٩٢,١	٧,٩	٣,٥٧	٠,٧٣	
المتوسط العام							٣,٤٧	---

يتضح من النتائج التي حصلت عليها فقرات الجدول السابق أن شركات إنتاج الأدوية الأردنية تقوم بالاعتماد على إستراتيجية التمايز بشكل كبير كإستراتيجية تنافسية وذلك من خلال تقديم سلعاً ذات مزايا مختلفة عن المنافسين، واستخدام قنوات توزيع سريعة لإيصال تلك السلع للمستهلكين، وكذلك استخدام أنظمة فحص وسيطرة ورقابة شديدة واستخدام تقنيات إنتاج متطورة، فقد حصلت الفقرات التي تقيس ذلك على متوسطات حسابية عالية مما يدل على شدة الموافقة عليها، حيث تراوحت قيم المتوسطات الحسابية بين (٣,١٣-٣,٨٤)، وقد اتفق أفراد العينة على ذلك مما يستدل عليه من نتائج الانحرافات المعيارية التي تراوحت بين (٠,٣٧-٠,٨٩)، وتتفق هذه النتيجة مع النتائج التي توصلت لها دراسة (الروسان، ١٩٩٧)، وتجدر الإشارة هنا إلى أن العديد من نتائج الدراسة جاءت متوافقة مع نتائج دراسة الروسان كون هذه الدراسة أجريت على نفس القطاع وفي نفس الفترة الزمنية تقريباً.

#### رابعاً: استراتيجية تركيز التمايز عن المنافسين (Differentiation Focus Strategy)

لا تختلف استراتيجية تركيز التمايز عن استراتيجية التمايز إلا من ناحية السوق المستهدف، فهذه الاستراتيجية لها من الأهداف و الأنشطة ما يشبه استراتيجية التمايز إلا أنها تكون موجهة نحو خدمة جزء معين من السوق وليس كامله ولنفس الأسباب التي تم ذكرها آنفاً. وللوقوف على مدى استخدام هذه الاستراتيجية من قبل شركات الأدوية المحلية، سيقوم الباحث بالتعرف على ذلك من خلال قياس فقرات الجدول رقم (١٥) وكما يلي:

جدول رقم (١٥)

التكرارات والنسب المئوية والمتوسطات الحسابية والانحرافات المعيارية لاستراتيجية تركيز التمايز (ن=١٣)

رقم التسلسل	الفقرة	التكرار		النسبة المئوية		الانحراف المعياري
		موافق	غير موافق	موافق	غير موافق	
١	تقدم شركتنا منتجاتها بمزايا فريدة لتلبية الاحتياجات الخاصة لجزء معين من السوق	٢٦	٣٧	٤١,٣	٥٨,٧	١,٠٣
٢	تقوم شركتنا بتلبية الاحتياجات الخاصة لجزء معين من السوق بشكل أسرع من المنافسين	٣٣	٣٠	٥٢,٤	٤٧,٦	١,٠٠
٣	تستخدم شركتنا قنوات توزيع سريعة لتغطية منطقة جغرافية محددة	٣٢	٣١	٥٠,٨	٤٩,٢	١,٠٤
--	المتوسط العام					٢,٤٠

تشير النتائج المبينة في الجدول السابق أن شركات إنتاج الأدوية المحلية تعمل على خدمة جزء معين من السوق بدرجة متوسطة من خلال استخدام استراتيجية تركيز التمايز، حيث أن المتوسطات الحسابية التي حصلت عليها الفقرات التي نقيس ذلك تتراوح بين (٢,٤٤-٢,٣٥) وهي تدل على أن درجة الموافقة على هذه الفقرات كانت متوسطة من قبل أفراد العينة، إلا أنه كان هناك تشتتاً في إجابات أفراد العينة وهذا ما دلت عليه الانحرافات المعيارية للأجوبة حيث تراوحت بين (١,٠٤-١,٠٠) وهي نسب تدل على وجود تشتت وعدم اتفاق إلى حد ما بين أفراد العينة على تلك الفقرات.



وعند استعراض المتوسطات الحسابية للاستراتيجيات التنافسية المبينة في الجدول رقم (١٦) نجد أن استراتيجية خفض التكاليف/قيادة التكاليف قد حصلت على متوسط حسابي قدره (٣,٢٥) ودلالة ذلك أن هذه الاستراتيجية قد حصلت على موافقة عالية من قبل أفراد العينة، وهذا ما يؤكد الانحراف المعياري الذي بلغ (٠,٥٢)، أما بخصوص استراتيجية تركيز خفض التكاليف فقد دلت النتائج على معارضة على استخدامها كاستراتيجية تنافسية من قبل أفراد العينة حيث أن المتوسط الحسابي لها بلغ (١,٩٤) وقد أكد هذه النتيجة الانحراف المعياري الذي بلغ (٠,٦٠)، وعلى العكس من ذلك فقد حصلت استراتيجية التمايز عن المنافسين أثناء تغطية كامل السوق على موافقة عالية من قبل أفراد العينة حيث بلغ المتوسط الحسابي لها (٣,٤٧)، وبهذا الصدد فإن هناك توافق مع نتائج دراسة (الروسان، ١٩٩٧) التي أشارت نتائجها إلى أن شركات إنتاج الأدوية الأردنية تميل إلى استخدام متغيرات استراتيجية التمايز أكثر من استراتيجية خفض التكاليف، في حين دل الانحراف المعياري على اتفاق أفراد العينة على استخدام استراتيجية التمايز حيث بلغ ما نسبته (٠,٥٣)، وحصلت استراتيجية التمايز عن المنافسين أثناء تغطية جزء من السوق على موافقة متوسطة من قبل أفراد العينة، حيث بلغ المتوسط الحسابي لها (٢,٤٠).

ويتضح من هذه النتائج أن شركات إنتاج الدواء المحلية تقوم باستخدام مزيج من استراتيجيتي قيادة الكلفة الأدنى والتمايز والذي ينتج عنه زيادة الفائدة المتحققة للمستهلكين مع إمكانية المحافظة على السعر منخفضاً، وهذا المزيج يشكل مسار الاستراتيجية المختلطة الذي تستخدمه العديد من الشركات اليابانية بنجاح (Johnson&Scholes, 1993:212).

#### جدول رقم (١٦)

المتوسطات الحسابية والانحرافات المعيارية للاستراتيجيات التنافسية (ن=٦٣)

رقم التسلسل	العامل الاستراتيجي	المتوسط الحسابي	الانحراف المعياري
١	استراتيجية خفض التكاليف/قيادة التكاليف	٣,٢٥	٠,٥٢
٢	استراتيجية تركيز خفض التكاليف	١,٩٤	٠,٦٠
٣	استراتيجية التمايز عن المنافسين أثناء تغطية كامل السوق	٣,٤٧	٠,٥٣
٤	استراتيجية التمايز عن المنافسين أثناء تغطية جزء من السوق	٢,٤٠	٠,٩٧

السؤال الثالث: ما مستوى أثر استخدام العوامل الاستراتيجية على معايير الميزة التنافسية لشركات إنتاج الأدوية المحلية؟

تم وضع عدة معايير لقياس أثر استخدام العوامل الاستراتيجية على تحقيق الميزة التنافسية وتمثل في (زيادة المبيعات السنوية، زيادة الحصة السوقية، زيادة الأرباح السنوية، والتفوق

على المنافسين في السوق) ، وفيما يلي سيتم مناقشة ذلك الأثر باستخدام كل من المتوسطات الحسابية والانحرافات المعيارية التي حصل عليها كل معيار.

#### جدول رقم (١٧)

المتوسطات الحسابية والانحرافات المعيارية لأثر العوامل الاستراتيجية على معايير الميزة التنافسية

العوامل الاستراتيجية		السعر		الجودة		المرونة		الزمن	مقاييس الميزة
الانحراف المعياري	الوسط الحسابي	الانحراف المعياري	الوسط الحسابي	الانحراف المعياري	الوسط الحسابي	الانحراف المعياري	الوسط الحسابي	الانحراف المعياري	
٠,٧٥	٣,٣٠	٠,٦٥	٣,٢١	٠,٧١	٣,٤٦	٠,٦٣	٢,٨٧	زيادة المبيعات السنوية	
٠,٧٦	٣,١٩	٠,٦٧	٣,٢٤	٠,٥٦	٣,٤٨	٠,٨١	٣,١٣	زيادة الحصة السوقية	
٠,٨٣	٣,٢١	٠,٧٧	٣,١٣	٠,٦٨	٣,٣٥	٠,٧٦	٣,٠٦	زيادة الأرباح السنوية	
٠,٦٧	٣,٠٣	٠,٦٦	٣,٠٢	٠,٤٦	٣,٣٠	٠,٧٢	٣,٠٣	التفوق على المنافسين في السوق	

تشير النتائج في الجدول رقم (١٧) إلى أن زيادة المبيعات السنوية قد تأثرت باستخدام عامل السعر كعامل استراتيجي بدرجة متوسطة كما يتضح من قيمة المتوسط الحسابي الذي بلغت قيمته (٢,٨٧)، بينما تأثرت بكل من الجودة والمرونة والزمن بدرجة عالية كما هو واضح من المتوسطات الحسابية التي تراوحت بين (٣,٤٦-٣,٢١) ،وقد اتفق أفراد العينة على ذلك بحسب ما تشير له الانحرافات المعيارية التي تراوحت بين (٠,٦٣-٠,٧٥).

وتشير النتائج إلى أن زيادة الحصة السوقية والأرباح السنوية والتفوق على المنافسين في السوق قد تأثرت بجميع العوامل الاستراتيجية بدرجة عالية، حيث تراوحت المتوسطات الحسابية لأثر تلك العوامل على زيادة الحصة السوقية بين (٣,٤٨-٣,١٣) ، وتراوحت المتوسطات الحسابية لأثر العوامل الاستراتيجية على زيادة الأرباح السنوية بين (٣,٣٥-٣,٠٦) ، وأخيراً فقد تراوحت المتوسطات الحسابية لأثر العوامل الاستراتيجية على قدرة مجتمع الدراسة على التفوق على المنافسين في السوق بين (٣,٣٠-٣,٠٢) ، وعليه فإن هذه النتائج تدل على تأثير كل العوامل الاستراتيجية المحددة في الدراسة على الميزة التنافسية لشركات إنتاج الدواء المحلية.

السؤال الرابع: ما مستوى أثر استخدام الاستراتيجيات التنافسية على الميزة التنافسية لشركات إنتاج الأدوية المحلية؟

تم وضع عدة معايير لقياس أثر استخدام الاستراتيجيات التنافسية على تحقيق الميزة التنافسية، حيث تم استخدام المعايير المتمثلة في (زيادة المبيعات السنوية، زيادة الحصة السوقية، زيادة الأرباح السنوية، والتفوق على المنافسين في السوق) لقياس أثر كل من استراتيجيتي خفض التكاليف/قيادة التكاليف والتمايز عن المنافسين أثناء تغطية كامل السوق، في حين تم استبعاد معيار زيادة الحصة السوقية عند قياس أثر كل من استراتيجيتي تركيز خفض التكاليف وتركيز التمايز كون هاتين الاستراتيجيتين موجّهتان لخدمة جزء صغير من السوق الكلي وبالتالي فإن معيار زيادة الحصة السوقية لا يعبر عن وجود ميزة تنافسية من عدمه، وفيما يلي سيتم مناقشة ذلك الأثر باستخدام كل من المتوسطات الحسابية والانحرافات المعيارية التي حصل عليها كل معيار.

#### جدول رقم (١٨)

المتوسطات الحسابية والانحرافات المعيارية لأثر الاستراتيجيات التنافسية على معايير الميزة التنافسية (ن=١٢)

تركيز التمايز		التمايز		تركيز خفض التكاليف		خفض التكاليف		الاستراتيجيات التنافسية	
								معايير الميزة التنافسية	
الانحراف المعياري	الوسط الحسابي	الانحراف المعياري	الوسط الحسابي	الانحراف المعياري	الوسط الحسابي	الانحراف المعياري	الوسط الحسابي		
٠,٩٨	٢,٤٨	٠,٦٨	٣,٣٨	٠,٩٥	٢,١٠	٠,٨٤	٣,١٩		زيادة المبيعات السنوية
٠,٩٨	٢,٤٤	٠,٨٥	٣,٢٧	٠,٩٥	٢,٢١	٠,٧٦	٣,٣٢		زيادة الأرباح السنوية
٠,٩٨	٢,٤٨	٠,٦٨	٣,٣٧	٠,٩١	٢,١٧	٠,٧٨	٣,١٠		التفوق على المنافسين في السوق
--	--	٠,٦٣	٣,٣٧	--	--	٠,٦٦	٣,٠٢		زيادة الحصة السوقية
--	٢,٤٧	--	٣,٣٥	--	٢,١٦	--	٣,١٥		المتوسط العام

تشير النتائج في الجدول رقم (١٨) إلى أن معيار زيادة المبيعات السنوية قد تأثر باستخدام استراتيجيتي خفض التكاليف/قيادة التكاليف والتمايز بدرجة عالية وهذا ما تشير له المتوسطات الحسابية التي بلغت (٣,٣٨-٣,١٩) على التوالي، في حين تأثرت زيادة المبيعات السنوية بكل من استراتيجيتي تركيز خفض التكاليف وتركيز التمايز بدرجة متوسطة حيث بلغت المتوسطات الحسابية ما قيمته (٢,٤٨-٢,١٠) على التوالي، ويؤكد هذه النتيجة الانحرافات المعيارية التي تراوحت قيمتها بين (٠,٩٨-٠,٦٨).

وكما هو الحال بمعيار زيادة المبيعات السنوية ، فإن معيار زيادة الأرباح السنوية أيضاً قد تأثر باستخدام استراتيجيتي خفض التكاليف/قيادة التكاليف والتمايز بدرجة عالية وهذا ما تشير له المتوسطات الحسابية التي بلغت (٣,٣٢-٣,٢٧) على التوالي، في حين تأثرت زيادة الأرباح السنوية بكل من استراتيجيتي تركيز خفض التكاليف وتركيز التمايز بدرجة متوسطة حيث بلغت المتوسطات الحسابية ما قيمته (٢,٤٤-٢,٢١) على التوالي، ويؤكد هذه النتيجة الانحرافات المعيارية التي تراوحت قيمتها بين (٠,٧٦-٠,٩٨).

وبخصوص معيار التفوق على المنافسين في السوق فهو أيضاً قد تأثر باستخدام استراتيجيتي خفض التكاليف/قيادة التكاليف والتمايز بدرجة عالية وهذا ما تشير له المتوسطات الحسابية التي بلغت (٣,٣٧-٣,١٠) على التوالي، في حين تأثرت قدرة المجتمع على التفوق على المنافسين بكل من استراتيجيتي تركيز خفض التكاليف وتركيز التمايز بدرجة متوسطة حيث بلغت المتوسطات الحسابية ما قيمته (٢,٤٨-٢,١٧) على التوالي، ويؤكد هذه النتيجة الانحرافات المعيارية التي تراوحت قيمتها بين (٠,٦٨-٠,٩٨).

وأخيراً فإن معيار زيادة الحصة السوقية قد تأثر أيضاً باستخدام استراتيجيتي خفض التكاليف/قيادة التكاليف والتمايز أثناء تغطية كامل السوق بدرجة عالية وهذا ما تشير له المتوسطات الحسابية التي بلغت (٣,٣٧-٣,٠٢) على التوالي، ويؤكد هذه النتيجة الانحرافات المعيارية التي تراوحت قيمتها بين (٠,٦٣-٠,٦٦). وتعد هذه النتيجة جيدة كون نجاح استخدام هاتين الاستراتيجيتين يعتمد بالدرجة الأولى على زيادة الحصة السوقية للمنظمة (Porter,1980:36).

ويتبين من هذه النتائج أن أفراد عينة الدراسة يرون في استراتيجيتي قيادة التكاليف والتمايز والموجهة لكامل السوق أنها أكثر أثراً في تحقيق الميزة التنافسية من استراتيجيتي تركيز الكلفة وتركيز التمايز.

وقد تعزى هذه النتيجة إلى ضيق السوق المحلية، وشدة المنافسة المحلية والعالمية فيها، إضافة إلى أنه من الممكن أن تكون السوق المحلية لا تشكل مصدر ربح كافي للشركات، حيث تأتي هذه النتيجة متوافقة مع ما تم التوصل إليه في وصف مجتمع الدراسة لعدد الأسواق التي تخدمها الشركات المحلية، حيث بلغ متوسط عدد الأسواق التي تخدمها (١٨) سوقاً، وهذا دليل على عدم اقتصر التعامل مع سوق واحد، وهذا ما يبرر هذه النتيجة.

#### ٥-٥ اختبار ومناقشة فرضيات الدراسة

في هذا الجزء سيعمل الباحث على اختبار فرضيات الدراسة الرئيسية والفرعية والتي شكّلت استناداً إلى مشكلة وأهداف الدراسة كما يلي:

لا توجد علاقة ذات دلالة إحصائية عند مستوى دلالة ( $\alpha \geq 0,05$ ) بين العوامل الإستراتيجية والميزة التنافسية المتمثلة في (زيادة المبيعات السنوية، زيادة الحصة السوقية، زيادة الأرباح السنوية، التفوق على المنافسين) لشركات إنتاج الأدوية المحلية.

ولغرض اختبار هذه الفرضية تم تقسيمها إلى أربعة فرضيات فرعية، ثم تم استخدام معامل ارتباط سبيرمان لإيجاد العلاقة بين العوامل الإستراتيجية كمتغيرات مستقلة، ومعايير قياس الميزة التنافسية كمتغيرات تابعة كما هو موضح في الجدول رقم (١٩).

### جدول رقم (١٩)

معاملات ارتباط سبيرمان بين العوامل الإستراتيجية والميزة التنافسية (ن=٦٣)

التفوق على المنافسين	زيادة الأرباح السنوية	زيادة الحصة السوقية	زيادة المبيعات السنوية	معايير الميزة التنافسية العوامل الاستراتيجية
معامل الارتباط	معامل الارتباط	معامل الارتباط	معامل الارتباط	
0.2107*	0.5466**	0.6968**	0.6183**	السعر
0.1066*	0.5437**	0.6454**	0.6894**	الجودة
0.4274**	0.6563**	0.6268**	0.5933**	المرونة
0.2529**	0.6677**	0.7312**	0.6507**	الزمن

\*\* Correlation is Significant at  $\alpha \leq 0.01$

\*Correlation is significant at  $\alpha \leq 0.05$

الفرضية الفرعية الأولى: لا توجد علاقة ذات دلالة إحصائية عند مستوى دلالة ( $\alpha \geq 0,05$ ) بين عامل السعر الإستراتيجي والميزة التنافسية لشركات إنتاج الأدوية المحلية.

ومن خلال النتائج المبينة في الجدول رقم (١٩) يتضح أن هناك علاقة ارتباط إيجابية قوية تراوحت قيمته بين (٠,٦٩-٠,٢١) ذات دلالة إحصائية عند مستوى ( $\alpha \geq 0,05$ ) بين استخدام السعر كعامل إستراتيجي ومعايير الميزة التنافسية. وبناءً على ذلك نرفض الفرضية الصفرية ونقبل الفرضية البديلة التي تنص على:

توجد علاقة ذات دلالة إحصائية عند مستوى دلالة ( $\alpha \geq 0,05$ ) بين عامل السعر الإستراتيجي والميزة التنافسية لشركات إنتاج الأدوية المحلية.

الفرضية الفرعية الثانية: لا توجد علاقة ذات دلالة إحصائية عند مستوى دلالة ( $\alpha \geq 0,05$ ) بين عامل الجودة الإستراتيجي والميزة التنافسية لشركات إنتاج الأدوية المحلية.

من خلال النتائج الظاهرة في الجدول رقم (١٩) تبين أن هناك علاقة ارتباط إيجابية قوية تراوحت قيمته بين (٠,٦٩-٠,١١) ذات دلالة إحصائية عند مستوى ( $\alpha \geq 0,05$ ) بين عامل الجودة الاستراتيجي ومعايير الميزة التنافسية. وبناءً على ذلك نرفض الفرضية الصفرية ونقبل الفرضية البديلة التي تنص على:

توجد علاقة ذات دلالة إحصائية عند مستوى دلالة ( $\alpha \geq 0,05$ ) بين عامل الجودة الإستراتيجي والميزة التنافسية لشركات إنتاج الأدوية المحلية.

الفرضية الفرعية الثالثة: لا توجد علاقة ذات دلالة إحصائية عند مستوى دلالة ( $\alpha \geq 0,05$ ) بين عامل المرونة الإستراتيجي والميزة التنافسية لشركات إنتاج الأدوية المحلية.

تبين من نتائج الجدول رقم (١٩) أن هناك علاقة ارتباط إيجابية قوية تراوحت قيمته بين (٠,٦٦-٠,٤٣) ذات دلالة إحصائية عند مستوى ( $\alpha \geq 0,05$ ) بين عامل المرونة الاستراتيجي ومعايير الميزة التنافسية. وبناءً على ذلك نرفض الفرضية الصفرية ونقبل الفرضية البديلة التي تنص على:

توجد علاقة ذات دلالة إحصائية عند مستوى دلالة ( $\alpha \geq 0,05$ ) بين عامل المرونة الإستراتيجي والميزة التنافسية لشركات إنتاج الأدوية المحلية.

الفرضية الفرعية الرابعة: لا توجد علاقة ذات دلالة إحصائية عند مستوى دلالة ( $\alpha \geq 0,05$ ) بين عامل الزمن الإستراتيجي والميزة التنافسية لشركات إنتاج الأدوية المحلية.

ومن خلال النتائج الظاهرة في الجدول رقم (١٩) يتضح أن هناك علاقة ارتباط إيجابية قوية تراوحت قيمته بين (٠,٧٣-٠,٢٥) ذات دلالة إحصائية عند مستوى ( $\alpha \geq 0,05$ ) بين استخدام السعر كعامل استراتيجي ومعايير الميزة التنافسية. وبناءً على ذلك نرفض الفرضية الصفرية ونقبل الفرضية البديلة التي تنص على:

توجد علاقة ذات دلالة إحصائية عند مستوى دلالة ( $\alpha \geq 0,05$ ) بين عامل الزمن الإستراتيجي والميزة التنافسية لشركات إنتاج الأدوية المحلية.

الفرضية الرئيسية الثانية:

لا توجد علاقة ذات دلالة إحصائية عند مستوى دلالة ( $\alpha \geq 0.05$ ) بين الإستراتيجيات التنافسية والميزة التنافسية المتمثلة في (زيادة المبيعات السنوية، زيادة الحصة السوقية، زيادة الأرباح السنوية، التفوق على المنافسين) لشركات إنتاج الأدوية المحلية.

ولغرض اختبار هذه الفرضية تم تقسيمها إلى أربعة فرضيات فرعية، وسيتم استخدام معامل ارتباط سبيرمان لإيجاد العلاقة بين الإستراتيجيات التنافسية كمتغيرات مستقلة، ومعايير قياس الميزة التنافسية كمتغيرات تابعة كما هو موضح في الجدول رقم (٢٠).

جدول رقم (٢٠)

معاملات ارتباط سبيرمان بين الإستراتيجيات التنافسية والميزة التنافسية (ن-٦٣)

معايير الميزة التنافسية الإستراتيجيات التنافسية	زيادة المبيعات السنوية	زيادة الحصة السوقية	زيادة الأرباح السنوية	التفوق على المنافسين
معامل الارتباط	معامل الارتباط	معامل الارتباط	معامل الارتباط	معامل الارتباط
استراتيجية خفض التكاليف/قيادة التكاليف	٠,٥٧٩٦**	٠,٧١١٢**	٠,٦٧٧٤**	٠,٢٥٢٩*
استراتيجية تركيز خفض التكاليف	٠,٧٧٧٩**	---	٠,٧٩٥٩**	٠,٨٣٨٠**
استراتيجية التمايز عن المنافسين أثناء تغطية كامل السوق	٠,٦٨١٤**	٠,٦٧٣١**	٠,٦٥٠٣**	٠,٦٨٨٠**
استراتيجية التمايز عن المنافسين أثناء تغطية جزء من السوق	٠,٨٩١٥**	---	٠,٨٩٦٦**	٠,٨٩١٥**

\*\* Correlation is Significant at  $\alpha \leq 0.01$

\*Correlation is significant at  $\alpha \leq 0.05$

الفرضية الفرعية الأولى: لا توجد علاقة ذات دلالة إحصائية عند مستوى دلالة ( $\alpha \geq 0.05$ ) بين إستراتيجية خفض التكاليف/قيادة التكاليف والميزة التنافسية لشركات إنتاج الأدوية المحلية.

ومن خلال النتائج الظاهرة في الجدول رقم (٢٠) يتضح أن هناك علاقة ارتباط إيجابية قوية تراوحت قيمته بين (٠,٢٥-٠,٧١) ذات دلالة إحصائية عند مستوى ( $\alpha \geq 0.05$ ) بين استخدام إستراتيجية خفض التكاليف/قيادة التكاليف كإستراتيجية تنافسية ومعايير الميزة التنافسية. وبناءً على ذلك نرفض الفرضية الصفرية ونقبل الفرضية البديلة التي تنص على:

توجد علاقة ذات دلالة إحصائية عند مستوى دلالة ( $\alpha \geq 0,05$ ) بين استراتيجية خفض التكاليف/قيادة التكاليف والميزة التنافسية لشركات إنتاج الأدوية المحلية.

الفرضية الفرعية الثانية: لا توجد علاقة ذات دلالة إحصائية عند مستوى دلالة ( $\alpha \geq 0,05$ ) بين استراتيجية تركيز خفض التكاليف والميزة التنافسية لشركات إنتاج الأدوية المحلية.

من خلال النتائج الظاهرة في الجدول رقم (٢٠) تبين أن هناك علاقة ارتباط إيجابية قوية تراوحت قيمته بين (٠,٧٨-٠,٨٤) ذات دلالة إحصائية عند مستوى ( $\alpha \geq 0,05$ ) بين استراتيجية تركيز خفض التكاليف كاستراتيجية تنافسية ومعايير الميزة التنافسية. وبناءً على ذلك نرفض الفرضية الصفرية ونقبل الفرضية البديلة التي تنص على:

توجد علاقة ذات دلالة إحصائية عند مستوى دلالة ( $\alpha \geq 0,05$ ) بين استراتيجية تركيز خفض التكاليف والميزة التنافسية لشركات إنتاج الأدوية المحلية.

الفرضية الفرعية الثالثة: لا توجد علاقة ذات دلالة إحصائية عند مستوى دلالة ( $\alpha \geq 0,05$ ) بين استراتيجية التمايز عن المنافسين أثناء تغطية كامل السوق والميزة التنافسية لشركات إنتاج الأدوية المحلية.

تبين من نتائج الجدول رقم (٢٠) أن هناك علاقة ارتباط إيجابية قوية تراوحت قيمته بين (٠,٦٥-٠,٦٩) ذات دلالة إحصائية عند مستوى ( $\alpha \geq 0,05$ ) بين استخدام استراتيجية التمايز عن المنافسين أثناء تغطية كامل السوق كاستراتيجية تنافسية ومعايير الميزة التنافسية. وبناءً على ذلك نرفض الفرضية الصفرية ونقبل الفرضية البديلة التي تنص على:

توجد علاقة ذات دلالة إحصائية عند مستوى دلالة ( $\alpha \geq 0,05$ ) بين استراتيجية التمايز عن المنافسين أثناء تغطية كامل السوق والميزة التنافسية لشركات إنتاج الأدوية المحلية.

الفرضية الفرعية الرابعة: لا توجد علاقة ذات دلالة إحصائية عند مستوى دلالة ( $\alpha \geq 0,05$ ) بين استراتيجية التمايز عن المنافسين أثناء تغطية جزء من السوق والميزة التنافسية لشركات إنتاج الأدوية المحلية.

ومن خلال النتائج المبينة في الجدول رقم (٢٠) يتضح أن هناك علاقة ارتباط إيجابية قوية تراوحت قيمته بين (٠,٨٩-٠,٩٠) ذات دلالة إحصائية عند مستوى ( $\alpha \geq 0,05$ ) بين استخدام



استراتيجية التمايز عن المنافسين أثناء تغطية جزء من السوق كاستراتيجية تنافسية ومعايير الميزة التنافسية. وبناءً على ذلك نرفض الفرضية الصفرية ونقبل الفرضية البديلة التي تنص على:

توجد علاقة ذات دلالة إحصائية عند مستوى دلالة ( $\alpha \geq 0,05$ ) بين استراتيجية التمايز عن المنافسين أثناء تغطية جزء من السوق والميزة التنافسية لشركات إنتاج الأدوية المحلية.

## الفصل السادس

### الاستنتاجات والتوصيات

١-٦ مقدمة

٢-٦ النتائج المستمدة من الخلفية النظرية

٣-٦ النتائج المستمدة من الدراسة الميدانية

٤-٦ النتائج المستمدة من الإجابة عن أسئلة الدراسة

٥-٦ النتائج المستمدة من اختبار فرضيات الدراسة

٦-٦ التوصيات

٧-٦ مقترحات الدراسات المستقبلية

## الفصل السادس

### الاستنتاجات والتوصيات

#### ٦-١ مقدمة

يهدف هذا الفصل إلى تقديم أهم النتائج التي توصل لها الباحث من خلال الخلفية النظرية والدراسة الميدانية للدراسة، وكذلك وضع بعض التوصيات والمقترحات التي قد تساهم في حل مشكلة الدراسة وكما يلي:

#### ٦-٢ النتائج المستمدة من الخلفية النظرية

- تعاني شركات إنتاج الأدوية المحلية من نقص شديد في رأس المال المستثمر والذي ينعكس سلباً على قدرتها في تطوير وابتكار المنتجات الدوائية الجديدة مما يضعف موقفها التنافسي في السوق المحلية والخارجية.
- نتيجة لتطبيق بنود اتفاقية (تريبس) عام ٢٠٠٥م سيكون لزاماً على جميع شركات إنتاج الدواء المحلية التوقف عن تصنيع الأدوية التي ما زالت براءات اختراعها سارية المفعول، مما سيشكل خطراً حقيقياً على بقائها إذا لم تعيد النظر في سياساتها التصنيعية التي تعتمد بالدرجة الأولى على تقليد الأدوية الأجنبية.
- نظراً لتركيز شركات إنتاج الأدوية المحلية على صناعة نفس المجموعات الدوائية وبمختلف أنواعها، فإنها تعاني من منافسة شديدة فيما بينها من جهة، وتعاني من المنافسة مع الشركات الأجنبية التي تتميز عنها بأنها تقوم بالتركيز على صناعة صنف واحد أو عدد قليل من الأصناف بشكل صيدلاني واحد من جهة أخرى.
- تفتقر شركات إنتاج الأدوية المحلية إلى وجود صناعات مكملة محلية، والتي تقوم بتزويدها بالمواد الأولية اللازمة للعملية الإنتاجية مما ينعكس سلباً على قدرتها بالتحكم بالتكاليف الإنتاجية المباشرة كونها تلجأ إلى استيراد تلك المواد من الشركات الأجنبية التي تتحكم بأسعارها.
- إن تدخل الحكومة في وضع تسعيرة للمنتجات الدوائية المحلية يكسبها ميزة تنافسية سعرية بالمقارنة مع الأدوية الأجنبية المستوردة، إلا أنه يقيد المنافسة فيما بين الشركات المحلية كون جميع منتجاتها تسعر بنفس السعر تقريباً من جهة، و ينعكس سلباً على مبيعاتها السنوية وخصوصاً المبيعات التصديرية من جهة أخرى.

### ٣-٦ النتائج المستمدة من الدراسة الميدانية

- تكونت عينة الدراسة من (٦٣) مدير بلغ عدد الذكور منهم (٥٩) ويشكلون ما نسبته (٩٣,٧%) من إجمالي العينة، أما عدد الإناث فقد كان منخفضاً إلى حد كبير حيث بلغ (٤) إناث فقط وبنسبة (٦,٣%) من إجمالي العينة.
- بلغ عدد الذين تتراوح أعمارهم بين (٣٠ - أقل من سنة ٤٠) (١٥) فرداً وبنسبة (٢٣,٨%) من إجمالي العينة، أما عدد أفراد عينة الدراسة الذين تقع أعمارهم ضمن الفئة العمرية (٤٠ سنة-أقل من ٥٠ سنة) فقد بلغ (٢٠) وبنسبة (٣١,٧%)، وأخيراً فإن عدد أفراد العينة الذين تجاوزت أعمارهم (٥٠) سنة فقد بلغ (٢٤) وبنسبة (٣٨,١%) .
- أن غالبية أفراد العينة من المدراء حاصلين على الدرجة الجامعية الأولى على الأقل في مجال تخصصاتهم، حيث بلغ عددهم (٥٧) وبنسبة (٩٠,٥%) من إجمالي العينة، وبلغ عدد حملة الدراسات العليا (٥) أفراد وبنسبة (٧,٩%) .
- بلغ عدد أفراد العينة الذين تقع عدد سنوات خبرتهم ضمن الفئة (سنة-أقل من ٥ سنوات) (٢٥) وبنسبة (٤٠%) من إجمالي العينة، أما المدراء الذين تقع عدد سنوات خبرتهم ضمن الفئة (٥ سنوات-أقل من ١٠ سنوات) فقد بلغ (٢٤) وبنسبة (٣٨%)، وأخيراً فإن عدد المدراء الذين زادت عدد سنوات خبرتهم عن (١٠) سنوات فقد بلغ (١٤) وبنسبة (٢٢%) .
- أكثر من نصف مجتمع الدراسة هي شركات حديثة التأسيس نسبياً، حيث أن معظمها تأسس بعد العام (١٩٨٨) .
- أن ما نسبته (٦٤%) من شركات مجتمع الدراسة يتراوح رأس مالها المسجل بين (١-١٥) مليون دولار، وكان الوسط الحسابي لرأس المال (١٤) مليون دولار
- معظم أفراد مجتمع الدراسة يتراوح عدد العاملين فيها من (١-٣٠٠) عامل حيث بلغت النسبة المئوية لتلك الفئة (٧٩%)، في حين بلغ المتوسط الحسابي لعدد العاملين في شركات المجتمع (٢٥٠) عاملاً.
- إن ما نسبته (٥٧%) من مجتمع الدراسة تقوم بإنتاج سلع يتراوح عددها ما بين (١-٥٠) منتجاً، أما الشركات التي تقوم بإنتاج (٥٠-١٠٠) منتجاً فقد بلغت نسبتها (٣٦%) . في حين بلغ المتوسط الحسابي للمستحضرات المنتجة سنوياً (٧٦) مستحضراً.
- أن ما نسبته (٥٠%) من شركات مجتمع الدراسة تسوق منتجاتها في أسواق يتراوح عددها ما بين (١-١٥) ، كما لا تقل عنها كثيراً نسبة الشركات التي تسوق منتجاتها في أسواق يتراوح عددها بين (١٥-٣٠) حيث بلغت نسبتها (٤٣%)، وبمتوسط حسابي قدره (١٨) سوقاً.

- إن معظم شركات مجتمع الدراسة تقوم بطرح منتجات جديدة سنوياً يتراوح عددها بين (١-٥) منتجات حيث بلغت نسبة تلك الشركات من إجمالي المجتمع (٨٦%).

#### ٤-٦ النتائج المستمدة من الإجابة عن أسئلة الدراسة

- تبين من الإجابة عن أسئلة الدراسة أن أهم العوامل الإستراتيجية التي تستخدمها شركات إنتاج الدواء المحلية هي الجودة، المرونة، الزمن حيث بلغ المتوسط الحسابي لها (٣,٥٩؛ ٣,١٢؛ ٣,٠٢) على التوالي، والتي تقع ضمن الموافقة العالية، كان أعلاها النسبة التي حصل عليها عامل الجودة، بينما حصل عامل السعر على موافقة متوسطة وهو أقل عامل استراتيجي استخداماً من وجهة نظر المدراء.
- كما أشارت النتائج إلى أن أهم الإستراتيجيات المستخدمة من وجهة نظر المدراء هي استراتيجية التمايز عن المنافسين أثناء تغطية كامل السوق، استراتيجية خفض التكاليف/قيادة التكاليف، وتقعان ضمن الموافقة العالية، حيث حصلت استراتيجية التمايز عن المنافسين أثناء تغطية كامل السوق على أعلى متوسط حسابي بلغ (٣,٤٧)، ومن ثم استراتيجية قيادة التكاليف وبمتوسط حسابي بلغ (٣,٢٥)، وحصلت استراتيجية التمايز عن المنافسين أثناء تغطية جزء من السوق على موافقة متوسطة حيث بلغ المتوسط الحسابي لها (٢,٤٠)، كما بينت النتائج أيضاً أن عينة الدراسة لا تستخدم استراتيجية تركيز خفض التكاليف حيث بلغ المتوسط الحسابي لها (١,٩٤).
- وتشير النتائج فيما يخص أثر استخدام العوامل الاستراتيجية على معايير الميزة التنافسية أن زيادة المبيعات السنوية تتأثر بكل من العوامل الإستراتيجية الجودة، الزمن المرونة بدرجة عالية حيث بلغ المتوسط الحسابي لها (٣,٤٦؛ ٣,٣٠؛ ٣,٢١)، كما تتأثر زيادة المبيعات السنوية باستخدام عامل السعر بدرجة متوسطة وبمتوسط حسابي قدره (٢,٨٧).
- وتشير النتائج أيضاً إلى أن زيادة الحصة السوقية والأرباح السنوية والتفوق على المنافسين في السوق قد تأثرت بجميع العوامل الاستراتيجية بدرجة عالية.
- وتبين النتائج أن معيار زيادة المبيعات السنوية قد تأثر باستخدام استراتيجيتي خفض التكاليف/قيادة التكاليف والتمايز بدرجة عالية، في حين تأثرت زيادة المبيعات السنوية بكل من استراتيجيتي تركيز خفض التكاليف وتركيز التمايز بدرجة متوسطة. وكما هو الحال بمعيار زيادة المبيعات السنوية، فإن معيار زيادة الأرباح السنوية أيضاً قد تأثر باستخدام استراتيجيتي خفض التكاليف/قيادة التكاليف والتمايز بدرجة عالية، في حين تأثرت زيادة الأرباح السنوية بكل من استراتيجيتي تركيز خفض التكاليف وتركيز التمايز بدرجة متوسطة. وبخصوص معيار التفوق على المنافسين في السوق فهو أيضاً قد تأثر باستخدام استراتيجيتي خفض التكاليف/قيادة التكاليف والتمايز بدرجة عالية، في

حين تأثرت قدرة المجتمع على التفوق على المنافسين بكل من استراتيجيتي تركيز خفض التكاليف وتركيز التمايز بدرجة متوسطة. وأخيراً فإن معيار زيادة الحصة السوقية قد تأثر أيضاً باستخدام استراتيجيتي خفض التكاليف/قيادة التكاليف والتمايز أثناء تغطية كامل السوق بدرجة عالية.

## ٦-٥ النتائج المستمدة من اختبار فرضيات الدراسة

في ضوء تحليل نتائج الدراسة واختبار الفرضيات تم الوصول إلى الفرضيات التالية:

### الفرضية الرئيسية الأولى:

- توجد علاقة ذات دلالة إحصائية عند مستوى دلالة ( $\alpha \geq 0,05$ ) بين عامل السعر الإستراتيجي والميزة التنافسية لشركات إنتاج الأدوية المحلية.
- توجد علاقة ذات دلالة إحصائية عند مستوى دلالة ( $\alpha \geq 0,05$ ) بين عامل الجودة الإستراتيجي والميزة التنافسية لشركات إنتاج الأدوية المحلية.
- توجد علاقة ذات دلالة إحصائية عند مستوى دلالة ( $\alpha \geq 0,05$ ) بين عامل المرونة الإستراتيجي والميزة التنافسية لشركات إنتاج الأدوية المحلية.
- توجد علاقة ذات دلالة إحصائية عند مستوى دلالة ( $\alpha \geq 0,05$ ) بين عامل الزمن الإستراتيجي والميزة التنافسية لشركات إنتاج الأدوية المحلية.

### الفرضية الرئيسية الثانية:

- توجد علاقة ذات دلالة إحصائية عند مستوى دلالة ( $\alpha \geq 0,05$ ) بين استراتيجية خفض التكاليف/قيادة التكاليف والميزة التنافسية لشركات إنتاج الأدوية المحلية.
- توجد علاقة ذات دلالة إحصائية عند مستوى دلالة ( $\alpha \geq 0,05$ ) بين استراتيجية تركيز خفض التكاليف والميزة التنافسية لشركات إنتاج الأدوية المحلية.
- توجد علاقة ذات دلالة إحصائية عند مستوى دلالة ( $\alpha \geq 0,05$ ) بين استراتيجية التمايز عن المنافسين أثناء تغطية كامل السوق والميزة التنافسية لشركات إنتاج الأدوية المحلية.

• توجد علاقة ذات دلالة إحصائية عند مستوى دلالة ( $\alpha \geq 0,05$ ) بين استراتيجية التمايز عن المنافسين أثناء تغطية جزء من السوق والميزة التنافسية لشركات إنتاج الأدوية المحلية.

## ٦-٦ التوصيات

في ضوء النتائج النظرية والميدانية التي توصلت لها الدراسة، يوصي الباحث بما يلي:

١- ضرورة العمل على زيادة رأس المال المستثمر في شركات إنتاج الأدوية المحلية، وذلك إما عن طريق إيجاد مصادر جديدة للتمويل، أو عن طريق الاندماج فيما بين الشركات المحلية التي تنتج نفس الزمر الدوائية.

٢- زيادة الاهتمام والدعم المادي لعملية البحث والتطوير من أجل ابتكار الأدوية الجديدة والحصول على براءات الاختراع كون ذلك يعد العامل الرئيسي في اكتساب الميزة التنافسية في حقل الصناعات الدوائية، والتوقف عن الاعتماد على تقليد المنتجات الأجنبية بأسرع وقت ممكن، حيث أن ذلك سيصبح لزاماً على الشركات الأردنية بحكم القانون بعد فترة زمنية ليست بالبعيدة.

٣- ضرورة التنسيق فيما بين شركات إنتاج الأدوية المحلية من أجل العمل على قيام كل شركة بالتخصص في إنتاج نوع معين من الأدوية لتجنب المنافسة فيما بينها من جهة، وممايزة سلعها عن السلع الأجنبية من جهة أخرى.

٤- توقف وزارة الصحة الأردنية عن التدخل في تحديد السعر للتصدير للأدوية الأردنية والاكتفاء بتحديد أسعارها في السوق المحلي-حفاظاً على مصلحة المستهلك الأردني-، كون ذلك سيعود بالفائدة على الشركات المحلية من حيث زيادة أرباحها وبالتالي العمل على زيادة رأسمالها المستثمر، لا سيما أن الشركات المحلية تعتمد على كل من عوامل الجودة، المرونة، الزمن الاستراتيجية في أسواق التصدير.

٥- ضرورة قيام صناعات محلية متخصصة في إنتاج المواد الأولية اللازمة للعملية الإنتاجية في حقل الصناعات الدوائية نظراً لافتقار الأردن والدول العربية كافة لمثل تلك الصناعات، وقيام الشركات الأجنبية بالتحكم في أسعار المواد الخام مما ينعكس سلباً على قدرة الشركات المحلية بالتحكم بتكاليف الإنتاج لديها بشكل فعال وكفوء.

٦- إعادة النظر في استخدام استراتيجية قيادة التكاليف من قبل شركات إنتاج الأدوية المحلية كاستراتيجية تنافسية، والاكتفاء باستخدام استراتيجية التمايز عن المنافسين نظراً لعدم قدرة الشركات المحلية على التحكم بتكاليف الإنتاج المباشرة المتمثلة بالمواد الأولية، والأجور.

## ٦-٧ مقترحات الدراسات المستقبلية

لقد قامت هذه الدراسة بقياس قدرة شركات إنتاج الأدوية الأردنية على اكتساب الميزة التنافسية من خلال العوامل الاستراتيجية والاستراتيجيات التنافسية من وجهة نظر عينة من مدراء الإدارة العليا في تلك الشركات، وبناءً على ذلك فإن الباحث يوصي بإجراء الدراسات المستقبلية التالية:

- ١- إجراء دراسات أخرى مماثلة على قطاعات صناعية وخدمية أخرى في المملكة.
- ٢- إجراء دراسة لإيجاد العلاقة بين استخدام العوامل الاستراتيجية المحددة في الدراسة والاستراتيجيات التنافسية على مستوى وحدة الأعمال.



## قائمة المراجع

### \*المراجع العربية:

١. أبو قحف، عبد السلام، ٢٠٠٠م. الإدارة الاستراتيجية وتطبيقاتها، دار المعرفة الجامعية.
٢. السالم، مؤيد سعيد، ٢٠٠٠م. نظرية المنظمة...الهيكل والتصميم، دار وائل للنشر، عمان.
٣. ياسين، سعد غالب، ١٩٩٨م. الإدارة الاستراتيجية، الطبعة الأولى، دار اليازوري الجامعية.
٤. غراب، كامل السيد، ١٩٩٥م. الإدارة الاستراتيجية: أصول علمية وحالات عملية، الطبعة الأولى، مطابع جامعة الملك سعود، الرياض.
٥. المغربي، عبد الحميد عبد الفتاح، ١٩٩٩م. الإدارة الاستراتيجية: لمواجهة تحديات القرن الحادي والعشرين، الطبعة الأولى، مجموعة النيل العربية، القاهرة.
٦. عوض، محمد أحمد، ١٩٩٩م. الإدارة الاستراتيجية: الأصول والأسس العلمية، الدار الجامعية.
٧. القطامين، أحمد عطاالله، ١٩٩٦م. التخطيط الاستراتيجي والإدارة الاستراتيجية: مفاهيم ونظريات حالات تطبيقية، الطبعة الأولى، دار مجدلاوي للنشر والتوزيع.
٨. السيد، إسماعيل محمد، ١٩٩٨م. الإدارة الاستراتيجية: مفاهيم وحالات تطبيقية، الطبعة الأولى، المكتب الجامعي الحديث.
٩. بدر، حامد أحمد رمضان، ١٩٩٤م. الإدارة الاستراتيجية، الطبعة الأولى، دار النهضة العربية.
١٠. أبو قحف، عبد السلام، ٢٠٠٠م. التسويق بين النظرية والتطبيق، الطبعة الأولى، دار المعرفة الجامعية.
١١. العلي، عبد الستار محمد، ٢٠٠٠م. إدارة الإنتاج والعمليات، الطبعة الأولى، دار وائل للنشر، عمان.
١٢. الروسان، محمود علي محمد، ١٩٩٧م. أثر العلاقة بين الميزة التنافسية والخيار الاستراتيجي على الأداء التصديري: دراسة تحليلية لآراء عينة من المديرين العاملين في شركات الأدوية الأردنية، رسالة دكتوراه غير منشورة، جامعة بغداد.
١٣. الوقفي، عوض عبد الله، ١٩٩٩م. تقييم الأداء الاستراتيجي في شركات الملاحاة الأردنية، رسالة ماجستير غير منشورة، جامعة آل البيت، كلية الاقتصاد والعلوم الإدارية.

١٤. الرفاعي، أحمد حسين، ١٩٩٨م. مناهج البحث العلمي: تطبيقات إدارية واقتصادية، الطبعة الأولى، دار وائل للطباعة والنشر، عمان.
١٥. العيساوي، كاظم جاسم، ٢٠٠١م. دراسات الجدوى الاقتصادية وتقييم المشروعات: تحليل نظري وتطبيقي، الطبعة الأولى، دار المناهج، عمان.
١٦. باسيلي، مكرم عبد المسيح، ٢٠٠١م. المحاسبة الإدارية: مدخل معاصر في التخطيط والرقابة وتقييم الأداء، الطبعة الثالثة، المكتبة العصرية، مصر.
١٧. الترك، وليد؛ دروزة، سعيد؛ الكيلاني، روجي؛ الراويدة، أحمد؛ صناعة الدواء الأردنية في عهد منظمة التجارة العالمية، الاقتصاد المعاصر، عدد ٢٤، ٢٠٠٠م، ص ١٥-٢٢.
١٨. جردانة، نزار، واقع الصناعة الدوائية الأردنية والمعوقات التي تواجهها في الوقت الحاضر، ورقة عمل نوقشت في حلقة نقاش الصناعة الدوائية الأردنية وتحديات الانضمام إلى منظمة التجارة العالمية.
١٩. علي، ناصر أمين أحمد، ٢٠٠٢م. أثر تطبيق إدارة الجودة الشاملة على أداء المنظمات الصناعية العاملة في المناطق المؤهلة صناعياً: دراسة ميدانية، رسالة ماجستير غير منشورة، جامعة اليرموك.
٢٠. النجار، فايز جمعة صالح، ٢٠٠١م. التخطيط الاستراتيجي في منظمات الأعمال الصناعية الصغيرة، رسالة ماجستير، جامعة اليرموك.
٢١. طشطوش، وليد محمد سليمان، ٢٠٠٠م. تسويق الدواء في المملكة الأردنية الهاشمية، رسالة ماجستير، جامعة آل البيت.
٢٢. نصر، رلى سمير، ١٩٩٠م. الصناعة الدوائية في الأردن، رسالة ماجستير، الجامعة الأردنية.
٢٣. مقاطف، سيما، ١٩٩٨م. استراتيجية تسويق المنتجات الصيدلانية: حالة دار الحكمة للاستثمار، رسالة ماجستير، جامعة الجزائر.
٢٤. الرحاحلة، نسيم محمد يوسف، ١٩٩٧م. الصناعة الدوائية في الأردن: آثار الملكية الفكرية وتقدير الطالب على الصادرات، رسالة ماجستير، جامعة اليرموك.
٢٥. مكحول، باسم، ٢٠٠٠م. اتفاقية حماية الملكية الفكرية وأثرها على صناعة الأدوية في فلسطين، بحوث اقتصادية عربية، عدد ٢٢، ص ٥-٣١.
٢٦. عبد العاطي، منى عبد العزيز، ١٩٩١م. اقتصاديات صناعة الدواء في مصر، رسالة ماجستير، جامعة عين شمس، مصر.
٢٧. وزارة الصحة، مديرية الدواء، ٢٠٠٢م. إحصائية قسم الصادرات والواردات، بيانات غير منشورة.

٢٨. الساكت، منيب موسى؛ قاسم، رولا محمد جميل؛ حجاوي، غسان؛ المسيحي، حياة حسين؛ الموصلي، حياة حسين، ١٩٩٧م. علم الصيدلانيات، الطبعة الثالثة، دار الثقافة للنشر والتوزيع، عمان.
٢٩. العبادي، إبراهيم علي حسن، ٢٠٠١م. العوامل المؤثرة على سياسات تسعير الأدوية الأردنية في الأسواق المحلية والخارجية، رسالة ماجستير غير منشورة، الجامعة الأردنية.
٣٠. الطراونة، محمد أحمد، ٢٠٠٢م. الجودة الشاملة والقدرة التنافسية: دراسة تطبيقية على قطاع الصناعات الدوائية في الأردن، مجلة دراسات العلوم الإدارية، مجلد ٢٨، عدد ١١، ص ٣٢-٤٧.
٣١. عبد الهادي، عبد السلام حسن، ١٩٩٤م. آراء بعض العاملين في مجال تسويق وتوزيع الأدوية بمدينة الرياض حول تسعيرة الأدوية، الإدارة العامة، عدد ٨٢، ص ٩٣-١٢٣.
٣٢. مصطفى، أحمد سيد، ٢٠٠١م. مجالات واستراتيجيات المنافسة في القرن الحادي والعشرين، مجلة آفاق اقتصادية، مجلد ٢٢، عدد ٨٧، ص ١١٩-١٣٣.
٣٣. العلاونة، عمار علي فالح، ٢٠٠٢م. أثر تطبيقات إدارة الجودة الشاملة في مستوى تطوير البرمجيات: دراسة ميدانية في الشركات الأردنية لصناعة البرمجيات، رسالة ماجستير غير منشورة، جامعة اليرموك.
٣٤. وزارة التخطيط، الفريق الوطني للتنافسية، ٢٠٠١م. تنافسية قطاع الصناعات الدوائية الأردني، دراسة غير منشورة.
٣٥. الاتحاد الأردني لمنتجي الأدوية، ٢٠٠٠م. إحصائيات شركات إنتاج الأدوية الأردنية، بيانات غير منشورة.
٣٦. دائرة الإحصاءات العامة، ١٩٩٥م-٢٠٠٠م. دليل التجارة الخارجية.

1. **Ansoff, I. & McDonnell, E. (1990), *Implementing Strategic Management*, 2<sup>nd</sup> Edition, New York, Prentice Hall.**
2. **Bogner, C. William,; Thomas, Howard,; and McGee, John, (1996), "A Longitudinal Study Of The Competitive Positions And Entry Paths Of European Firms In The U.S. Pharmaceutical Market", *Strategic Management Journal*, Feb, Num 2, Vol. 17, PP. 85-107.**
3. **Christensen, M. (2001), "The Past And Future Of Competitive Advantage", *MIT Sloan Management Review*, Winter, PP. 105-109.**
4. **Cool, Karel,; Roller, Lars,; and Leleux, Benoit (1999), " The Relative Impact Of Actual And Potential Rivalry On Firm Profitability In The Pharmaceutical Industry", *Strategic Management Journal*, Jan, Num 1, Vol.20, PP. 1-14.**
5. **Day, S. & Wensley R. (1989), " Assessing Advantage: A Frame Work For Diagnosing Competitive Superiority", *Journal Of Marketing*, Apr, Vol.52, PP.1-20.**
6. **Feigenbaum A.V. (1987), *Total Quality Control*, 3<sup>rd</sup> Edition, McGraw Hill.**
7. **Garvin, A. (1984), "Product Quality: An Important Strategic Weapon", *Business Horizon*, May/June, PP.40-54.**
8. **Getomer, J. (2002), "Celebrate The Next 10Years By Taking Action", *Central New York Business Journal*, April, PP. 9-27.**
9. **Hao Ma, (1999), " Creation And Preemption For Competitive Advantage", *Management Decision*, PP. 259-266.**
10. **Hilton, W. Ronald (1997), *Managerial Accounting*, 3<sup>rd</sup> Edition, Mc Graw Hill, New York.**
11. **Hunger, J. David, & Wheelen, Thomas L. (1997), *Strategic Management*, 6<sup>th</sup> Edition, An Imprint Of Addison Wesley Longman, Inc.**

12. **Hunger, J. David, & Wheelen, Thomas L. (2000), Strategic Management & Business Policy, 7<sup>th</sup> Edition, Prentice Hall International, Inc.**
13. **Higgins, M. James, & Vincze, W. Julian (1986), Strategic Management and Organizational Policy: Texts and Cases, 3<sup>rd</sup> Edition, The Dryden Press.**
14. **Jauch, R. Lawrence, & Glueck, F. William (1988), Strategic Management and Business Policy, Mc Graw Hill.**
15. **Johnson, Gerry & Scholes, Kevan ( 1993), Exploring Corporate Strategy: Texts and Cases, 3<sup>rd</sup> Edition, Prentice Hall International.**
16. **Kotler, Philip (2000), Marketing Management, The Millennium Edition, Prentice Hall International.**
17. **Kettinger, J. William, & Varun, Grover, (1994), "A Study In Sustainability and Measurement", MIS Quarterly, Mar, Vol. 18, Issue 1, P.31.**
18. **Mintzberg, Henry & Quinn, B. James (1996), The Strategy Process: Contexts and Cases, 3<sup>rd</sup> Edition, Prentice Hall International.**
19. **Monks, G. Joseph (1987), Operation Management, 3<sup>rd</sup> Edition, Mc Graw Hill.**
20. **Noori, H. & Radford, R. (1995), Production and Operation Management: Total Quality and Responsiveness, Mc Graw Hill.**
21. **Pearce, A. John & Robinson, B. Richard (1991), Strategic Management: Formulation, Implementation, and Control, 4<sup>th</sup> Edition, Richard D. Irwin Inc.**
22. **Porter, E. Michael (1980), Competitive Strategy: Techniques For Analyzing Industries and Competitors, The Free Press.**
23. **Porter, E. Michael (1985), Competitive Advantage: Creating and Sustaining Superior Performance, The Free Press.**

24. **Porter, E. Michael (1987), "From Competitive Advantage To Corporate Strategy", *Harvard Business Review*, May-June, PP.43-59.**
25. **Porter, E. Michael (1990), *Competitive Advantage of Nations*, The Free Press.**
26. **Porter, E. Michael (1996), "What Is Strategy?", *Harvard Business Review*, November-December, PP. 61-78.**
27. **Powell, C. Thomas, (2001), "Competitive Advantage: Logical And Philosophical Considerations", *Strategic Management Journal*, September, Num 9, Vol. 22, PP.875-888.**
28. **Russell, R.S. & Taylor, B.W. (1995), *Production and Operation Management: Focusing on Quality and Competitiveness*, Prentice Hall International.**
29. **Raymond, Stud (2000), "The Quest For Competitive Advantage", *CMA Management*, Feb, Vol. 74, Issue 1, P 16.**
30. **Roberts, W. Peter, (1999), "Product Innovation, Product-Market Competition And Persistent Profitability In The U.S. Pharmaceutical Industry", *Strategic Management Journal*, July, Num 7, Vol. 20, PP. 655-670.**
31. **Shtup, Avraham; Brad, F. & Globerson, Shlomo (1994), *Project Management*, Prentice Hall Inc.**
32. **Stalk, George & Thomas, M. (1990), *Competing Against Time*, The Free Press.**
33. **Sekaran, Uma (1992), *Research Methods For Business: A Skill-Building Approach*, 2<sup>nd</sup> Edition, John Wiley & sons Inc., New York.**
34. **Vondermbse, A. Mark, & White, P. George (1996), *Operation Management: Concepts, Methods, and Strategies*, West Publishing Company.**
35. **Willis, T. Hillman, & Jurkus, A.F. (2001), "Product Development An Essential Ingredient of Time- Based Competition", *Review Of Business*, Spring-Summer, Vol 22, Issue ½, PP. 22.**

36. **Yeoh, Poh-Lin, & Roth, Kendall**, (1999), "An Empirical Analysis Of Sustain Advantage In The U.S. Pharmaceutical Industry: Impact Of Firm Resources And Capabilities", **Strategic Management Journal**, July, Num 7, Vol. 20, PP. 637-653.

الملاحق



ملحق رقم (1)

"أثر العوامل الاستراتيجية واستراتيجيات المنافسة  
على الميزة التنافسية لشركات انتاج الأدوية الأردنية"

السيد مدير.....المحترم

تحية واحترام وبعد

ان هذه الدراسة هي جزء من متطلبات الحصول على درجة الماجستير في ادارة الاعمال،وتهدف الى ايجاد أثر كل من العوامل الاستراتيجية و الاستراتيجيات التنافسية على الميزة التنافسية لشركتكم،وذلك للتمكن من الوصول الى بعض النتائج التي قد تساهم في تحسين الوضع التنافسي لشركات انتاج الادوية المحلية امام الشركات الاجنبية في السوق المحلي والعالمي.

يرجى التكرم بالاجابة على فقرات الاستبانة وذلك من خلال الواقع الذي تعيشه شركتكم ومن واقع خبرتكم في هذا المجال،حيث ان لدقة اجابتكم على فقرات الاستبانة الأثر الكبير في مصداقية الدراسة ونجاحها،شاكرين لكم حسن تعاونكم،ومقدرين دعمكم المتواصل في تشجيع البحث العلمي،مؤكدين لكم حرصنا على سرية المعلومات التي ستقدمونها،وانها ستستخدم لأغراض البحث العلمي فقط.

مع بالغ التقدير والاحترام

الباحث

مهدي صلاح الدين

باشراف

د.جمال ابودولة

رئيس قسم ادارة الاعمال

أولاً: معلومات عامة عن المدير

أرجى وضع إشارة (X) في المربع المقابل للإجابة التي تراها مناسبة:-

١- الجنس  ذكر  انثى

٢- العمر

أقل من ٣٠ سنة  ٣٠ سنة-أقل من ٤٠ سنة

٤٠ سنة-أقل من ٥٠ سنة  ٥٠ سنة فأكثر

٣-التحصيل العلمي

الثانوية العامة  دبلوم كلية مجتمع

بكالوريوس  دراسات عليا

٤- مدة الخدمة في المركز الوظيفي الحالي

١ سنة- أقل من ٥ سنوات  ٥ سنة- أقل من ١٠ سنوات

أكثر من ١٠ سنوات

ثانياً: معلومات عامة عن الشركة:-

يرجى ادراج البيانات المتعلقة بالفقرات التالية:-

١- تاريخ تأسيس الشركة.....

٢- رأس المال المسجل.....

٣- عدد العاملين في الشركة.....

٤- عدد المنتجات التي تنتجها الشركة.....

٥- عدد الأسواق المحلية والعالمية التي تخدمها الشركة.....

٦- عدد المنتجات الجديدة التي تقوم الشركة بطرحها سنوياً.....

ثالثاً: الآتي مجموعة من الفقرات المتعلقة بكل من العوامل الاستراتيجية، الاستراتيجية، الاستراتيجية التنافسية، والميزة التنافسية، يرجى وضع إشارة (X) في المكان المناسب والذي يعبر عن واقع شركتكم وخبرتكم الشخصية:-

الرقم	الفقرة	أوافق بشدة	أوافق	لا أوافق بشدة	لا أوافق
<b>* الآتي فقرات تتعلق بعامل السعر:</b>					
١	يعد السعر من أهم العوامل الاستراتيجية التي تستخدمها شركتنا				
٢	تعتبر عملية التسعير من أكثر العناصر حساسية بالنسبة للإدارة				
٣	تستخدم شركتنا عامل السعر للتغلب على المنافسة في السوق				
٤	تراعى شركتنا عند تسعير منتجاتها حساسية المستهلك تجاه السعر				
<b>* أدى استخدام السعر كعامل استراتيجي لدى شركتنا إلى:</b>					
٥	زيادة المبيعات السنوية				
٦	زيادة الحصة السوقية				
٧	زيادة الأرباح السنوية				
٨	التفوق على المنافسين في السوق				
<b>* الآتي فقرات تتعلق بعامل الجودة:</b>					
٩	تهتم شركتنا بإضافة خصائص معينة للمنتج تلبية لرغبات المستهلكين				
١٠	تراعى شركتنا عند إنتاج سلعتها مطابقة المواصفات والمعايير الدولية				
١١	تستخدم شركتنا مواد أولية عالية الجودة مهما ارتفعت أسعارها				
١٢	تقوم شركتنا باختيار مورديها على أساس جودة المواد التي يقدمونها				
١٣	تعد الجودة عامل رئيسي لدى شركتنا في عملية مواجهة المنافسة				
<b>* أدى استخدام الجودة كعامل استراتيجي لدى شركتنا إلى:</b>					
١٤	زيادة المبيعات السنوية				
١٥	زيادة الحصة السوقية				
١٦	زيادة الأرباح السنوية				
١٧	التفوق على المنافسين في السوق				
<b>* الآتي فقرات تتعلق بعامل المرونة:</b>					
١٨	تستطيع شركتنا أن تتكيف مع أي تغيير يطرأ على تصميم المنتج، مواصفاته، أو حجم الإنتاج المطلوب بسهولة				
١٩	تعد القدرة على مواجهة أي تغييرات في السوق أحد العوامل التي تعتمد عليها شركتنا في مواجهة المنافسة				
٢٠	لشركتنا القدرة على تطوير منتجات جديدة بشكل سريع وفعال لمواجهة التغييرات الجديدة في متطلبات المستهلكين				
٢١	لشركتنا القدرة على إنتاج تشكيلة واسعة من المنتجات				
٢٢	تستطيع شركتنا الانتقال من منتج إلى آخر ضمن تشكيلة المنتجات بسهولة				

الرقم	الفقرة	أوافق بشدة	أوافق	لا أوافق بشدة	لا أوافق
٢٣	لدى شركتنا القدرة على تكيف نفسها وهيكلا التنظيمي وفقا لأي تغيير يحتم عليها القيام بذلك				
<b>* أدى استخدام المرونة كعامل استراتيجي لدى شركتنا إلى:</b>					
٢٤	زيادة المبيعات السنوية				
٢٥	زيادة الحصة السوقية				
٢٦	زيادة الأرباح السنوية				
٢٧	التفوق على المنافسين				
<b>* الآتي فقرات تتعلق بعامل الزمن:</b>					
٢٨	تهتم شركتنا في سرعة الاستجابة لمتطلبات المستهلكين				
٢٩	تعمل شركتنا على تقليل الزمن اللازم لتطوير المنتجات لكي تتمكن من تقديم تشكيلة اكبر من المنتجات وتغطية أسواق أكثر				
٣٠	تقوم شركتنا باختيار قنوات التوزيع على أساس سرعتها في إيصال المنتج للمستهلكين				
٣١	تعمل شركتنا على جعل كل مهمة ضمن العمليات الإنتاجية التي تقوم بها قصيرة وأكثر كفاءة قدر الإمكان				
<b>* أدى استخدام الزمن كعامل استراتيجي لدى شركتنا إلى:</b>					
٣٢	زيادة المبيعات السنوية				
٣٣	زيادة الحصة السوقية				
٣٤	زيادة الأرباح السنوية				
٣٥	التفوق على المنافسين في السوق				
<b>* الآتي فقرات تتعلق باستراتيجية خفض التكاليف:</b>					
٣٦	تسعى شركتنا للاستفادة من اقتصاديات الحجم والاستغلال العالي للطاقة				
٣٧	تعمل شركتنا على خفض كلف التوزيع والترويج قدر الإمكان				
٣٨	تمارس شركتنا رقابة مالية صارمة على الإنفاق بشكل عام				
٣٩	تسعى شركتنا إلى تركيز البحث والتطوير من اجل تقليل التكاليف				
<b>* حقق استخدام استراتيجيية خفض التكاليف أثناء تغطية كامل السوق لشركتنا:</b>					
٤٠	زيادة المبيعات السنوية				
٤١	زيادة الحصة السوقية				
٤٢	زيادة الأرباح السنوية				
٤٣	التفوق على المنافسين في السوق				
<b>* الآتي فقرات تتعلق باستراتيجية تركيز خفض التكاليف:</b>					
٤٤	تقوم شركتنا باختيار جزء معين من السوق من اجل تلبية متطلباته بأقل التكاليف				
٤٥	تعمل شركتنا على تطوير منتجات جديدة لقطاع أجزء محدد من السوق بسبب ضخامة كلف البحث والتطوير لتلك المنتجات				

الرقم	الفقرة	أوافق بشدة	أوافق	لا أوافق بشدة	لا أوافق
٤٦	تهتم شركتنا بمنطقة جغرافية محددة بسبب ارتفاع كلف التوزيع والترويج				
<b>* حقق استخدام استراتيجيية خفض التكاليف أثناء تغطية جزء معين من السوق لشركتنا:</b>					
٤٧	زيادة المبيعات السنوية				
٤٨	زيادة الأرباح السنوية				
٤٩	التفوق على المنافسين في السوق				
<b>* الآتي فقرات تتعلق باستراتيجيية التمايز عن المنافسين:</b>					
٥٠	تقدم شركتنا منتجاتها بمزايا ومواصفات مختلفة عن جميع المنافسين في السوق				
٥١	لدى شركتنا قنوات توزيع سريعة وفعالة في إيصال السلع للمستهلكين				
٥٢	تستخدم شركتنا أنظمة فحص وسيطرة ورقابة شديدة على منتجاتها				
٥٣	يمكن وصف التقنيات المستخدمة في الإنتاج لدى شركتنا بأنها متطورة جدا				
<b>* حقق استخدام استراتيجيية التمايز عن المنافسين أثناء تغطية كامل السوق لشركتنا :</b>					
٥٤	زيادة المبيعات السنوية				
٥٥	زيادة الحصة السوقية				
٥٦	زيادة الأرباح السنوية				
٥٧	التفوق على المنافسين في السوق				
<b>* الآتي فقرات تتعلق باستراتيجيية تركيز التمايز عن المنافسين:</b>					
٥٨	تقدم شركتنا منتجاتها بمزايا فريدة لتلبية الاحتياجات الخاصة لجزء معين من السوق				
٥٩	تقوم شركتنا بتلبية الاحتياجات الخاصة لجزء معين من السوق بشكل أسرع من المنافسين				
٦٠	تستخدم شركتنا قنوات توزيع سريعة لتغطية منطقة جغرافية محددة				
<b>* حقق استخدام استراتيجيية تركيز التمايز أثناء تغطية جزء معين من السوق لشركتنا:</b>					
٦١	زيادة المبيعات السنوية				
٦٢	زيادة الأرباح السنوية				
٦٣	التفوق على المنافسين في السوق				

### - طبيعة شركات الأدوية المحلية

تضم المملكة الأردنية الهاشمية أربعة عشرة مصنعاََ عاملاً لإنتاج الأدوية بمختلف أشكالها وأنواعها، وستة مصانع أخرى قيد الإنشاء، وتختلف هذه المصانع والشركات من حيث الحجم، مقدار رأس المال المستثمر، وطبيعة الإنتاج. وفيما يلي ملخصاً عن طبيعة تلك الشركات: (الاتحاد الأردني لمنتجات الأدوية، بيانات غير منشورة).

#### ١- الشركة العربية لصناعات الأدوية (APM).

تأسست الشركة العربية لصناعة الأدوية عام ١٩٦٢م، وهي أول مصنع للأدوية في الأردن، وتتكون الشركة من مصنعين الأول يدعى مصنع السلام وينتج المستحضرات السائلة والكريمات والمراهم والتحاميل والمحاليل الوريديّة، وتعتبر الشركة العربية المصنع الوحيد في الأردن في هذا المجال، أما المصنع الآخر فيدعى مصنع البحيرة وينتج المستحضرات الصلبة، المعلقات الجافة، الفيلات والأمبولات.

هذا وتهدف الشركة إلى استمرار نمو مبيعات التصدير خاصة للقطاع الخاص في جميع الأسواق حيث تصدر الشركة منتجاتها إلى أكثر من ٢٥ دولة تمتد إلى جنوب شرق آسيا وأوروبا الشرقية وأفريقيا، كما ولدى الشركة تراخيص من شركات عالمية لتصنيع مجموعة من الجزيئات الجديدة والمبتكرة، وهذا يعود إلى السياسة التي تتبناها الشركة والملتزمة بمعايير الجودة الأولية، لا سيما بأنها أول شركة أردنية تحصل على شهادة (أيزو ٩٠٠١).

وتعزز الشركة جهازها التسويقي بكفاءات عالية، وتنطلق إلى مزيد من التعاون مع شركات عربية وعالمية لزيادة فرص التسويق من خلال إضافة خطوط إنتاج جديدة وتوسعة الأسواق الحالية.

#### ٢- دار الدواء للتنمية والاستثمار (Dar Al Dawa)

تأسست شركة دار الدواء عام ١٩٧٥، وتقوم بتصنيع مجموعات عديدة من الأدوية والمستحضرات منها المضادات الحيوية وأدوية القلب والقرحة وأدوية الجهاز العصبي وغيرها، كما تتميز الشركة بأنها تنتج بعض المواد الخام المستخدمة في تصنيع الأدوية. هذا وتمتلك دار الدواء ثلاث شركات بالكامل، وهي دار الغذاء (نيوتريدار) وهي متخصصة في إنتاج الحليب وأغذية الأطفال، دار التجميل (كوزمودار) وهي متخصصة في إنتاج مستحضرات التجميل، و(دادفيت) المتخصصة في إنتاج الأدوية البيطرية والمستحضرات الزراعية.

وتقوم شركة دار الدواء بتعزيز تواجدتها الإقليمي والاستراتيجي في بلدان عدة وذلك من خلال مصانع وشركات تسويق وتوزيع وتحالفات مع شركات أخرى في الأردن والجزائر والسعودية وتونس، كما تعمل دار الدواء من خلال وكلائها وشركائها ومكاتبها العلمية في أكثر من عشرين دولة من دول العالم.

وتجري دار الدواء عملياتها على مختلف الأصعدة فهي تصنع مستحضرات الشركة تحت اسمها التجاري، وتوزع في معظم الأسواق العالمية من خلال وكلاء أو شركات تابعة لها، كما تقوم الشركة بالإنتاج التعاقدية حيث تصنع مستحضرات بعقود لحساب شركات أخرى، ومن خلال شبكات التسويق والتوزيع التابعة لها، فإنها تسوق أصناف لشركات مختلفة بعقود، وتقوم الشركة أيضاً بعمل شركات عالمية وإقليمية في مشاريع مختلفة، وأخيراً فإن الشركة تقوم بشراء المعرفة التقنية لمستحضرات أو خطوط إنتاج جديدة من خلال الشراكات الاستراتيجية.

### ٣- شركة أدوية الحكمة (Hikma)

تأسست شركة أدوية الحكمة في الأردن عام ١٩٧٨، حيث قامت بإنتاج العديد من الأصناف الدوائية، وتطبيقاً لأساليب ممارسة التصنيع الدوائي الجيد فقد قامت شركة أدوية الحكمة عام ١٩٨٨ بفصل مصانعها إلى قسمين هما: المصنع العام لإنتاج الأصناف من غير مشتقات البنسلين، ومصنع البنسلين لإنتاج مشتقات البنسلين. إن شركة أدوية الحكمة هي إحدى مجموعات حكمة للاستثمار التي أنشئت عام ١٩٩١ والتي تشمل: أدوية الحكمة وحكمة للكيمواويات في الأردن، أدوية الحكمة في البرتغال، ويست وورد في الولايات المتحدة، حكمة ابن البيطار في تونس، والجزيرة للصناعات الدوائية في السعودية.

وتشمل منتجات شركة أدوية الحكمة العديد من الأصناف التي تصرف بوصفة طبية وبدون وصفة طبية، ويغطي هذا الإنتاج الأشكال الصيدلانية المختلفة من أقراص، كبسولات، الشراب، التحاميل، الأكياس والمعلقات.

وتقوم شركة الحكمة بالإنتاج التعاقدية مع العديد من كبريات الشركات العالمية في اليابان وأوروبا مما سمح لها بالتصنيع والتوزيع والتسويق في العديد من دول العالم، وتشكل أصناف الإنتاج التعاقدية مع هذه الشركات حوالي ٣٠% من مجمل إنتاج الحكمة. وأخيراً فإن للشركة أسواقاً في كل من الشرق الأوسط وشمال أفريقيا، كما أنها استطاعت أن تخلق أسواقاً لها في أوروبا وأمريكا.

#### ٤- الشركة الأردنية لإنتاج الأدوية (JPM)

تأسست الشركة الأردنية لإنتاج الأدوية عام ١٩٧٨، حيث قامت بطرح مستحضراتها الدوائية في الأسواق في نهاية عام ١٩٨٠م. هذا وتسوق الشركة منتجاتها الجينية في معظم البلدان العربية وبعض البلاد الأفريقية والأوروبية، وقد وسعت قاعدتها التصنيعية مع التركيز على المستحضرات ذات القيمة العلاجية المتخصصة إذ تنتج الشركة الزمر الدوائية المتعلقة بالجهاز الهضمي والوعائي والتنفسي والأمراض النفسية والروماتيزم.

وتملك الشركة الأردنية لإنتاج الأدوية ثلاث شركات بالكامل هي: شركة (دلاص) في مجال النباتات الطبية، شركة (أرجن) في مجال التقانة الحيوية، وشركة (سواغ) في مجال السواغات الدوائية، كما تعد الشركة الأردنية شريكة وحليفة للعديد من الشركات منها (العبور) للصناعات الدوائية الحديثة بمصر، الشركة العربية الصيدلانية (طاسيلي) في الجزائر، الشركة العربية للصناعات الصيدلانية والشركة الصناعية للأدوية (سماد) في تونس، شركة (شفاكو) في اليمن، (نوفوفارما) في المغرب، شركة (البوسنة ليلك) في البوسنة، وشركة (سيجماتاو) في السودان. وفي مجال العمليات تعتمد الشركة على سياسة التدريب وبلورة الكوادر الصناعية الماهرة، كما تشجع العاملين على أخذ روح المبادرة ونقد الأعمال المنفذة، كما وتهتم الشركة بالأبحاث الأساسية والتطبيقية، وشيدت الآلية لتحويل نتائج هذه الأبحاث إلى منتجات تجارية.

#### ٥- المركز العربي للصناعات الدوائية والكيماوية (ACPC)

تأسست شركة المركز العربي للصناعات الدوائية عام ١٩٨٣، برأس مال قدره خمسة ملايين دينار أردني.

وتضم الشركة مصنعين أحدهما يدعى مصنع الكبسولات الجلاتينية الصلبة الفارغة، والتي هي من أصل بقري بأحجامها المختلفة، وتبلغ الطاقة الإنتاجية للمصنع ١,٢ بليون كبسولة سنوياً، ويضم المصنع أربعة خطوط إنتاجية، أما المصنع الآخر فيدعى مصنع الدواء، ويقوم بإنتاج الأدوية البشرية ويضم سبعة خطوط إنتاجية لإنتاج المراهم، الكريمات، الحلات الهوائية، التحاميل، الليبوز المهبلي، السوائل، الأقراص، البودرات والكبسولات، حيث تنتج الشركة حوالي ٨٠ مستحضراً صيدلانياً.

وقد ساهم حصول الشركة على شهادة نظام إدارة الجودة المتوافق مع المواصفات العالمية (ISO٩٠٠٢) في سهولة تصدير منتجاتها إلى كل من العراق، السعودية، الإمارات، قطر، عمان، البحرين، اليمن، السودان، مصر، لبنان، سوريا، الجزائر، ليبيا، السلطة الفلسطينية، وبعض الدول الأوروبية. هذا ويبلغ عدد العاملين في الشركة حوالي ثلاثمائة موظف.



## ٦- الشركة المتحدة لصناعة الأدوية (UPM)

تأسست الشركة المتحدة لصناعة الأدوية عام ١٩٨٩ كشركة متخصصة بإنتاج الأدوية ذات الجودة العالية، مما أهلها لدخول أسواق منطقة الشرق الأوسط وشمال أفريقيا والاتحاد الأوروبي. وتقوم الشركة بإنتاج المستحضرات الطبية بشقيها التي تصرف بوصفة طبية وبدونها وذلك تلبية لاحتياجات السوق المحلي والخارجي. كما تقوم الشركة بالتصنيع بامتياز من شركات عالمية متعددة الجنسيات وذلك لما تتمتع به الشركة من وجود مختبرات للبحث والتطوير والرقابة النوعية ووجود وحدات للإنتاج صممت وفقاً لمبادئ التصنيع الدوائي الجيد والمعايير الدولية بما فيها قواعد وأنظمة إدارة الغذاء والدواء الأمريكية، وبما يتوافق مع متطلبات هيئة الرقابة والدواء البريطانية.

ويعمل لدى الشركة أكثر من ٢٠٠ موظف حالياً، وتتوقع الشركة بأن مبيعاتها سوف تتعدى ٤٥ مليون دينار أردني في العام ٢٠٠١ وسيخصص ٨٥% من هذه المبيعات لأسواق التصدير.

## ٧- شركة عمان للصناعات الدوائية (API)

تأسست شركة عمان للصناعات الدوائية عام ١٩٩٣ كشركة متخصصة في إنتاج مستحضرات العناية بالعين والأنف والأذن (قطرات ومراهم)، ومستحضرات الجلدية والسوائل، هذا وتضم الشركة في أقسامها كل من أقسام توكيد الجودة، قسم الرقابة الدوائية، وقسم البحث والتطوير.

وقد تم تسجيل وتسويق ٥٠ مستحضراً طبياً للشركة في ١٨ بلد عربي وأفريقي وأوروبي. وذلك كون الشركة حاصلة على شهادة إدارة الجودة (ISO٩٠٠٢). ويبلغ عدد العاملين في الشركة حوالي ٧٠ موظفاً من مختلف التخصصات.

## ٨- شركة الرام للصناعات الدوائية (RAM)

تأسست شركة الرام للصناعات الدوائية عام ١٩٩٢م ساعية لتحقيق بعض الأهداف منها: توفير الأدوية ذات الجودة العالية بأسعار مناسبة للمريض، تلبية احتياجات السوق المحلي والعربي والدولي من الأدوية، تغطية احتياجات السوق الدوائي من الزمر الدوائية غير المصنعة من قبل الشركات الأخرى، والمساهمة في الأبحاث المتخصصة للنهوض بالصناعات الدوائية.

وتقوم شركة الرام بإنتاج مائة وثمانون مستحضراً طبياً تغطي كل من الأسواق الخارجية والمحلية، كما وتسعى الشركة إلى إنتاج مجموعة جديدة من الأدوية المتخصصة مثل أدوية هشاشة العظام، آلام المفاصل، وأدوية الحساسية.

وتلتزم الشركة بأعلى درجات الجودة والمقاييس الصناعية كي تتمكن من الدخول إلى أسواق جديدة في أفريقيا وأوروبا.

#### ٩- شركة الحياة للصناعات الدوائية

تأسست شركة الحياة للصناعات الدوائية عام ١٩٩٣ برأس مال قدره ٧,٧ مليون دولار، وقد بدأت إنتاجها الفعلي في العام ١٩٩٦م وطرحت أصنافها في السوق الأردني عام ١٩٩٧م. وتغطي خطوط إنتاج الشركة معظم الأشكال الصيدلانية وهي: خط إنتاج المواد الصلبة مثل الحبوب، الكبسولات، والمعلقات الجافة، خط إنتاج المواد شبه الصلبة مثل الكريمات، المراهم، التحاميل والجل، وأخيراً خط إنتاج المواد السائلة مثل الشرابات، المحاليل، والقطرات الأنفية والأذنية.

هذا وقد سجلت الشركة ٩٨ صنفاً دوائياً في السوق الأردني وأسواق أخرى منها: اليمن، الجزائر، العراق، ليبيا، السعودية، لبنان، السودان، البحرين، عمان، قطر، الإمارات. وتهدف الشركة إلى الحصول على شهادة التصنيع الدوائي الجيد من الدول الأوروبية بحيث يمكن تداول مستحضراتها في تلك الدول، ويبلغ عدد العاملين في الشركة حوالي ١١١ موظف من مختلف التخصصات.

#### ١٠- شركة الشرق الأوسط للصناعات الدوائية والكيمائية والمستلزمات الطبية (MIDPHARMA)

تأسست شركة ميدفارما في نهاية عام ١٩٩٣م برأس مال قدره ٩,٥ مليون دينار أردني، وبدأت الشركة إنتاجها في العام ١٩٩٧، وتتكون الشركة من مصنعين الأول يدعى المبنى الإنتاجي العام وهو مختص في إنتاج المستحضرات العلاجية الصلبة أما الثاني فهو مختص في إنتاج السفالوسبورينات، هذا وتنتج الشركة عدة أشكال صيدلانية بتركيز وعبوات مختلفة تغطي عدداً من المجموعات العلاجية، حيث أنه يوجد لدى الشركة مختبرات بحث تطبيقية مجهزة بشكل كامل ومزودة بأشخاص مؤهلين علمياً لفحص وتطوير منتجات وخطات جديدة بالإضافة لعمل دراسات الثبات والدراسات الحيوية.

وكون الشركة حاصلة على شهادة الجودة (ISO٩٠٠١) استطاعت تسجيل مستحضراتها في كل من دول السعودية، عمان، العراق، اليمن، السودان، ليبيا، تونس والجزائر.

### ١١- شركة الرازي للصناعات الدوائية (Al Razy)

تأسست شركة الرازي للصناعات الدوائية في عام ١٩٩٤م برأس مال قدره عشرة ملايين دينار أردني، ومن أبرز أهداف الشركة دخول الأسواق العالمية والتطلع إلى فرص استثمارية مع شركات عالمية مستندة إلى ما لديها من كفاءات بشرية وإمكانات تصنيعية. هذا وتتطلع الشركة مستقبلاً لبناء خمس مصانع لإنتاج المستحضرات الصيدلانية للاستعمال البشري، ولإنتاج المستهلكات الطبية، المستحضرات البيطرية، والمواد الطبية و مواد التجميل. وأخيراً فإن شركة الرازي تتميز باستمرارية التزامها بالمعايير العالمية، وبناء والمحافظة على الكوادر الجيدة والفاعلة.

### ١٢- شركة الصناعات الدوائية المتطورة (Advanced)

تأسست شركة الصناعات الدوائية المتطورة عام ١٩٩٤م برأس مال قدره اثني عشرة مليون دولار أمريكي. وتقوم الشركة المتطورة بإنتاج بعض الأصناف بامتياز من شركتين عالميتين ذات منشأ سويسري، وتسعى لتسجيل بعض مستحضراتها في الدول الأوروبية كألمانيا، السويد، فنلندا، فرنسا، وهولندا.

هذا وتحافظ الشركة المتطورة على استمرارية تطوير مستحضرات جديدة ذات ميزات عالية مما ساهم في نمو مبيعاتها بشكل سريع يتجاوز ٣٠% سنوياً، وساهم أيضاً في تسجيل منتجاتها لدى أكثر من اثني عشر دولة.

### ١٣- الشركة الدولية للدواء (Parma International)

تأسست الشركة الدولية للدواء عام ١٩٩٥م برأس مال قدره خمسة وثلاثون مليون دولار أمريكي. وتصنع الشركة الأشكال الصيدلانية المختلفة وتشمل المستحضرات الصلبة، وشبه الصلبة، والسوائل والتحاميل، كما تم تخصيص مبني منفصل في الشركة لتصنيع السيفالوسبورينات. ومن الأقسام التي يحتويها مصنع الشركة دائرة البحث والتطوير، ودائرة ضبط وتوكيد الجودة.

وقد كان للإمكانات المادية والإدارية للشركة الدولية للدواء الأثر الكبير في اجتذاب الشركات العالمية الكبيرة للاستثمار معها، حيث تم توقيع أول اتفاقية شراكة مع شركة (شاين) الأمريكية (واطسون) حالياً سنة ١٩٩٩، ويضم فريق العمل في الشركة الدولية للدواء ما يقارب ٢٠٠ موظف مؤهل.

#### ١٤- الشركة الأردنية السويدية

تأسست الشركة الأردنية السويدية عام ١٩٩٦م، وقد تم تجهيز الشركة لتصنيع مختلف الأشكال الصيدلانية الصلبة، شبه الصلبة، والسوائل، إضافة إلى وجود خط للتعقيم. ومن أهم بنود رسالة الشركة إنتاج متميز حسب أفضل وسائل وأسس الإنتاج الدوائي الجيد، نظرة شمولية لمتطلبات الأسواق المحلية والعلمية، الالتزام بالجودة.

### ملحق رقم (٣)

#### -أسماء السادة محكمي الإستبانة:

١. الدكتور جمال أبو دولة، رئيس قسم إدارة الأعمال، جامعة اليرموك
٢. الدكتور عبد الرسول الحياتي، قسم إدارة الأعمال، جامعة اليرموك
٣. الدكتور رائف توفيق، قسم التسويق، جامعة اليرموك
٤. الدكتور زهير الصباغ، قسم التسويق، جامعة اليرموك
٥. الدكتور ميشيل سويدان، رئيس قسم المحاسبة، جامعة اليرموك
٦. الأستاذ الدكتور عبد الستار العلي، رئيس قسم إدارة الأعمال، جامعة عمان العربية
٧. الأستاذ الدكتور مؤيد السالم، قسم إدارة الأعمال، جامعة قطر

## Abstract

### **The Impact of Strategic Factors And Competitive Strategies On Competitive Advantage Of The Jordanian Pharmaceutical Industries**

Prepared by:

Mahdy Salahuddin Othman

Supervised by:

Dr. Jamal Abu-Doleh

Dr. AbdulRasool Al-hayani

**Keywords:** Strategic Factors, Competitive Strategies, Competitive Advantage, Pharmaceutical Industries.

The pharmaceutical industries sector are one of the most important industrial sectors in Jordan, because of its direct effect on the live and health of the Jordanian citizen from one side, and its contribution in total economical development from the other side, since the Jordanian exports of medicines are the third between other industrial exports.

Lately, as a result of increasing competition between the local pharmaceutical companies and the foreign companies, and establishing a lot of pharmaceutical companies in the Arab countries, which were considered as the major export market of the local companies, also the joining in world trading organization (WTO), and signing the (TRIPS) agreement which related to protecting the trade mark rights, the local pharmaceutical companies became in truly danger which may affect its performance, and its ability to have and preserve its competitive advantage, and these threats may also affect even its existence.

This study aimed to identify the reality of the pharmaceutical companies in Jordan, and identifying the most important strategic factors and competitive strategies which will allow these companies to create the competitive advantage, and preserve its competitive position in the long run.

Also, this study aimed to identify the nature of the relationship between the strategic factors and the competitive advantage from one side, and the nature of the relationship between the competitive strategies and the competitive advantage from the other side.

The population of the study consists (14) pharmaceutical companies, and the sample of the study consists of the top level managers in these companies, the researcher

distribute a (75) questionnaires manually to those managers, and (63) questionnaires were returned.

### **The Main Conclusions Of The Study:**

1. The Jordanian pharmaceutical companies are suffering a highly shortage in the invested capital, which made a negative effect on its ability to produce, develop, and create a new products, and because of that it has a weak competitive position.
2. The application of (TRIPS) agreement in Jordan in (2005) is considering a serious threat on the existence of the Jordanian companies if it didn't change its production policies which are depending now on imitating the foreign products.
3. The most important strategic factors used by the Jordanian companies were quality, flexibility, and time, these factors has an average reached (3.59, 3.12, 3.02) on sequence, these averages are pointed in the highly acceptance area, and about the last strategic factor (price) it was pointed in the medium acceptance area.
4. The most important competitive strategies used by the Jordanian companies were the differentiation and cost strategies during covering the broad market, theses strategies were pointed in the highly acceptance area, about the differentiation strategy during covering a market niche it was pointed in the medium acceptance area as a competitive strategy, and finally it was discovered that the Jordanian pharmaceutical companies didn't use the cost strategy during covering a market niche.
5. There is a significant and positive correlation relationship ( $\alpha \leq 0.05$ ) between all the strategic factors and the competitive advantage.
6. There is a significant and positive correlation relationship ( $\alpha \leq 0.05$ ) between all the competitive strategies and the competitive advantage.

### **The Main Recommendations Of The Researcher:**

1. The necessity to increase the invested capital in the Jordanian pharmaceutical companies, through finding a new sources of funds, or merging with other companies which producing the same products.

2. Increasing the care of the research and development process to be able to introduce and create a new products, because it is the main factor in creating the competitive advantage.