استراتيجية التصنيع حسب الطلب وأثرها في تحقيق الميزة التنافسية

دراسة ميدانية في شركات صناعة الأدوية الأردنية

الدكتور محمد سلامه يوسف المصاروه

قسم ادارة الاعمال/ الجامعة الاردنية

هدفت الدراسة:

إلى التعرف على استراتيجية التصنيع حسب الطلب وأثرها في تحقيق الميزة التنافسية في شركات صناعة الأدوية الأردنية. وقد تكون **مجتمع الدراسة** من شركات صناعة الأدوية الأردنية وعددها (23) شركة. أمّا **عيّنة الدراسة** فقد شملت شركات صناعة الادوية الأردنية المنتمية الى الاتحاد الأردني لمنتجي الأدوية الأردنية لعام 2013 وعددها (15) شركة. أما **وحدة المعاينة والتحليل** فقد تكونت من الإدارة العليا والادارات المتعلقة بعملية الإنتاج في تلك الشركات ممثلة بـ مدير عام، نائب مدير، مديرو الوحدات، رؤساء الاقسام) والبالغ عددهم (152) فردا. ولتحقيق **أهداف الدراسة** استخدم **المنهج الوصفي التحليلي الارتباطي**، لجمع البيانات وتحليلها واختبار الفرضيات. من خلال **استبانة** استخدمت أداة رئيسة لجمع المعلومات طُوّرت على أيدي نخبة من الباحثين والكُتّاب في مجال متغيرات الدراسة والتي تكونت من (13) فقرة. وتم استخدام العديد من **الوسائل والأساليب الاحصائية** أبرزها المتوسطات الحسابية، والانحرافات المعيارية، وتحليل الانحدار المتعدد. وبعد إجراء عملية التحليل لبيانات الدراسة وفرضياتها توصلت الدراسة إلى عدد من **النتائج** أبرزها: وجود أثر ذو دلالة إحصائية عند مستوى الدلالة $\alpha \leq 0.05$ لاستراتيجية التصنيع حسب الطلب في تحقيق الميزة التنافسية في شركات صناعة الادوية الأردنية. وأثبتت الدراسة ان جميع استراتيجية التصنيع حسب الطلب ذات فاعلية في الشركات المبحوثة ؛ وبينت الدراسة أن جميع أبعاد الميزة التنافسية مرتفعة في المنظمات المبحوثة.

وكان من أبرز **استنتاجات** الدراسة أن استراتيجيات التصنيع مفهوم أساسي في أدبيات إدارة الإنتاج والعمليات، هدفه تحقيق مخرجات مرغوب فيها على مستوى المؤسسة، كما أن استراتيجيات التصنيع تتضمن الأنشطة التي تعتمدها منظمات الأعمال لتحقيق المركز المناسب في السوق وخلق الفرص واستثمار الموارد القيمة والمحافظة على بقاء المنظمة واستمراريتها. وقد **أوصت** الدراسة بضرورة تبني الشركات محل الدراسة دراسة وتحليل البيئة التنافسية الخاصة بظروف الطلب والاستعداد الدائم للمنافسة المحلية والخارجية، وزيادة الاهتمام بتطبيق كافة استراتيجيات التصنيع واعتبارها أساس التفوق التنافسي.

المصطلحات الأساسية: استراتيجية التصنيع حسب الطلب؛ الميزة التنافسية؛ شركات صناعة الأدوية الأردنية

ABSTRACT"

The objectives of the study Tends to show Make To Order Strategy and the Impact achieving competitive Advantage in Jordanian Pharmaceutical Industrial firms. **The study population** consists all Jordanian Pharmaceutical Industrial that includes (23) Firms. The **study sample** includes (15) Related Members of the Jordanian Association of Pharmaceutical Manufacturers 2013 . **The Unit of Sampling and Analysis** includes of top management and vice manage, Unit Manager, Head of Department totaling (152) person. To achieve the objectives of the study, the **Correlational descriptive analytical method** was used for data collection, analysis, and tasting hypotheses. **a questionnaire,** which consisted of (13), items was used to collect information about study variables. A number of **statistical tools and methods** were used such as the arithmetic mean, standard deviation, and canonical analysis. The **results** reached showed a significant impact of Make To Order Strategy in the competitive Advantage Jordanian

Pharmaceutical Industrial firms effectiveness of Jordanian Pharmaceutical Industrial firms at level ($\alpha \leq 0.05$).

One of the main **conclusions** of the study is that of All Manufacturing Strategies are effective in Jordanian Pharmaceutical Industrial firms effectiveness of Jordanian Pharmaceutical Industrial firms Different levels, The most effective Make To Order. The study was presence that add competitive dimension rank high in companies subjected to researchanal the existence of an impact with artatistical norm in evaluation the studied sample for competitive mens level is due to change of organization age at level
($\alpha \leq 0.05$).

The study **recommends** that the companies should adopt an environmental analytical study and related improving the application of add Manufacturing strategies and considering them as competitive excellence basic.

Keywords: Make To Order Strategy; competitive Advantage;. Members of the Jordanian Association of Pharmaceutical Manufacturers 2013.

المقدمة:

تعد استراتيجيات التصنيع سبباً لإنتاج قيمة اضافية للمنظمة، وتكون مصدراً لنجاحها واستمراريتها، وتعد استراتيجيات التصنيع إحدى الركائز الأساسية للمنظمة، من خلال ما تقدمه من منافع للمنظمة من مرونة وسرعة ودقة في كافة وظائف المنظمة إن لم تكن أهمها على الإطلاق، لأنها عصب الحياة للنمو والتنمية.

وبسبب المنافسة الحادة التي يشهدها هذا العصر، أصبح من الصعب على المنظمات التي لا تتبنى استراتيجيات تنافسية فعّالة للمواجهة والبقاء في بيئة تتسم بالتعقيد والتغيير السريع، الأمر الذي يحتم على هذه المنظمات توجيه اهتماماتها نحو بناء وتطوير استراتيجيات تنافسية تضمن استمراريتها وتفوقها على منافسيها.

الفصل الأول – المبحث الاول: الإطار المنهجي للدراسة

اولاً: مشكلة الدراسة

تواجه الشركات الصناعية الدوائية الأردنية منافسة شديدة جدا على المستويين المحلي والإقليمي والعالمي، حيث تواجه هذه الشركات الكثير من التحديات التي تُحتّم عليها استعمال استراتيجيات معاصرة وحديثة لكي تتماشى مع الظواهر المستجدة التي أفرزتها العولمة والانفتاح على الأسواق العالمية، إذ نجد الأردن يدخل في مرحلة جديدة وصعبة نتيجة توقيع اتفاقيات الشراكة العالمية المختلفة. والانضمام إلى منظمة التجارة العالمية WTO (World Trade Organization) التي ازدادت بعدها حدة المنافسة وما ترتب على ذلك من انفتاح الأسواق.

الامر الذي يتطلب من شركات صناعة الادوية الأردنية ان تعمل على تحقيق ميزة تنافسية بالأسواق المحلية والعالمية من خلال تبني استراتيجيات تصنيع التي تحقق لها هذه الميزة من حيث (الجودة، الكلفة، الابداع ،المرونة، التسليم) ومن هنا تكمن صياغة مشكلة الدراسة من خلال التساؤل الرئيسي التالي:

ما أثر استراتيجية التصنيع حسب الطلب في تحقيق الميزة التنافسية في شركات صناعة الادوية الأردنية؟

ويتفرع من السؤال الرئيسي الأسئلة التالية:

- ما مستوى تطبيق استراتيجية التصنيع حسب الطلب في الشركات المبحوثة؟
- ما واقع الميزة التنافسية في الشركات الصناعية المبحوثة؟
- ما واقع تطبيق استراتيجية الجودة في الشركات المبحوثة؟
- ما واقع تطبيق استراتيجية الكلفة في الشركات المبحوثة؟

ثانياً: أهمية الدراسة

تنطلق أهمية الدراسة الحالية من كونها:

- ستوفر قاعدة معرفية تتعلق بأهمية التوجه للشركات تجاه التغييرات البيئية المستمرة في زيادة تحقيق أهدافها وبالتالي ميزتها التنافسية.
- الاستطلاعات الأولية للباحث في عدد من الشركات المبحوثة في الأردن التي أفصحت عن محدودية كبيرة في اعتماد وتبني بعض استراتيجيات التصنيع.
- تركيزها على قطاع حيوي (قطاع شركات تصنيع الأدوية الأردنية) التي يعتبر الشريان الأساسي لعملية التنمية لمختلف قطاعات المجتمع.

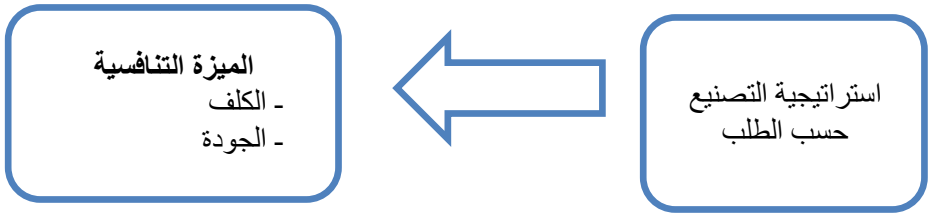
ثالثاً: أهداف الدراسة

تسعى الدراسة الحالية إلى تحقيق جملة من الأهداف تتمثل في:

- تحديد مدى تأثير بُعد استراتيجية حسب الطلب في تحقيق الميزة التنافسية للشركات الصناعية الدوائية المسجلة في الاتحاد الأردني لمنتجي الأدوية.
- تحديد الفجوة بين واقع مخرجات الشركات الصناعية الدوائية لمنتجي الأدوية العاملة المسجلة في الاتحاد الأردني لمنتجي الأدوية وبين استراتيجية التصنيع حسب الطلب.
- تحديد متطلبات استراتيجية التصنيع حسب الطلب في الشركات الصناعية الدوائية لمنتجي الأدوية العاملة المسجلة في الاتحاد الأردني.

رابعاً: أنموذج الدارسة

في ضوء عناصر المشكلة وأهداف الدراسة، فان التصور العام لأنموذج الدراسة يظهر بمتغيراته المستقلة والتابعة من خلال الشكل التالي:



شكل (1) نموذج الدراسة

خامساً: فرضيات الدراسة

للوصول إلى أهداف الدراسة تمت صياغة فرضيات الدراسة بما يخدم أهداف هذه الدراسة، وهي كما يلي:

الفرضية الرئيسة الاولى: يوجد أثر ذو دلالة إحصائية عند مستوى دلالة ($\alpha \leq 0.05$) لاستراتيجية التصنيع حسب الطلب في الميزة التنافسية ، وينبثق عنها الفرضيات التالية:

الفرضية الفرعية الأولى: يوجد اثر ذو دلالة إحصائية عند مستوى دلالة ($\alpha \leq 0.05$) لاستراتيجية التصنيع حسب الطلب في الجودة.

الفرضية الفرعية الثانية: يوجد اثر ذو دلالة إحصائية عند مستوى دلالة ($\alpha \leq 0.05$) لاستراتيجية التصنيع حسب الطلب في الكلفة.

المبحث الثاني: الدراسات السابقة

اولاً: الدراسات العربية

1. دراسة (المصاروه 20114) دور جودة خصائص نظم معلومات الإنتاج في تحقيق الميزة التنافسية دراسة تطبيقية على الشركات الصناعية في المملكة الأردنية الهاشمية

هدفت هذه الدراسة للتعرف على دور جودة خصائص نظم معلومات الإنتاج في تحقيق الميزة التنافسية في الشركات الصناعية الأردنية، حيث تكوّن مجتمع الدراسة من العاملين في الشركات الصناعية بالوظائف الإشرافية من خلال عينة قصدية لـ (23) شركة صناعية أردنية، واشتملت عينة الدراسة على (151) فرداً، وتوصلت الدراسة إلى مجموعة من النتائج أهمها : دلت نتائج الدراسة على وجود علاقة ارتباط بين أبعاد جودة نظم معلومات الإنتاج والميزة التنافسية بأبعادها المختلفة، ويعزى ذلك لأهمية إدراك إدارات الشركات المبحوثة بجودة تطبيق نظم المعلومات لما لها من أثر واضح في سرعة الحصول على المعلومة والسرعة في اتخاذ القرارات بما يعزز مفهوم الميزة التنافسية .

وبناءً على النتائج أوصت الدراسة بما يلي: الاهتمام باستمرار تطبيق مفهوم جودة نظم معلومات الإنتاج و الاهتمام باستمرار تحقيق مفهوم الميزة التنافسية .

الدارسة الحالية اختلفت عن دراسة المصاروه (2014) حيث أنها تتناول دور جودة خصائص نظم معلومات الإنتاج، بينما الدراسة الحالية تتبني استراتيجية التصنيع حسب الطلب، في حين انها اتفقت معها في المتغير التابع، وتختلف معها في القطاع حيث تناولت الدراسة الحالية قطاع صناعة الادوية بينما تناولت دراسة المصاروه (2014) قطاع الصناعة بشكل عام.

2. دراسة (أبو حميدة2013) أثر تطبيق إدارة الجودة الشاملة في بناء استراتيجية التمايز في شركات صناعة الأدوية الأردنية

هدفت الدراسة إلى بيان أثر تطبيق معايير إدارة الجودة الشاملة في بناء استراتيجية التمايز في شركات صناعة الأدوية الأردنية. و توصلت الدراسة إلى وجود أثر ذي دلالة إحصائية لتطبيق معايير إدارة الجودة الشاملة (التدريب المستمر، فرق العمل المتجانس، التطوير والتحسين الذاتي لدى المديرين والعاملين في المنظمة)على بناء استراتيجية التمايز في شركات صناعة الأدوية الأردنية عند مستوى دلالة $\alpha \leq$ (0.05).وأوصت الدراسة : بضرورة الاهتمام بتوعية العاملين في شركات صناعة الأدوية الأردنية بأهمية تطبيق معايير إدارة الجودة الشاملة من خلال عقد دورات تدريبية منظمة تزود العاملين بالمعلومات والمهارات والمعارف اللازمة التي تدعم تطبيقهم لمعايير إدارة الجودة الشاملة، والتركيز على رفع مستوى الثقة بالنفس لدى فرق العمل.

الدارسة الحالية اختلفت عن دراسة أبو حميدة (2013) حيث أنها تتناول أثر تطبيق الجودة الشاملة، بينما الدراسة الحالية تتبني استراتيجيات التصنيع، في حين انها اختلفت معها في المتغير التابع، ولكنها اتفقت معها في قطاع الدراسة.

3. دراسة (الطائي، السبعاوي2012) حول دور مرتكزات التصنيع الرشيق في تحقيق الميزة التنافسية المستدامة / دراسة تحليلية في الشركة العامة لصناعة الأدوية والمستلزمات الطبية في نينوى

هدفت الدراسة إلى بيان دور مرتكزات التصنيع الرشيق (Lean Manufacturing) في تحقيق الميزة التنافسية المستدامة. (Sustainable competitive advantage) من جهة يعد التصنيع الرشيق أحد أهم أنظمة التصنيع المعاصرة التي حققت للمنظمات نتائج مبهرة، إذ أن الفكرة الأساسية من وراء هذا المفهوم إزالة كل أشكال الهدر الناجمة عن العمليات التصنيعية التي لا تضيف قيمة للمنتج، والتركيز على إيجاد القيمة في المنتج النهائي ومن منظور الزبون .ومن جهة أخرى تعد الميزة التنافسية مصطلحًا يكتسب أهمية كبيرة في عالم الأعمال . وتم اختبار فرضيات البحث بواسطة مجموعة من الأساليب الإحصائية ومن خلال برنامج التحليل الإحصائي SPSS وتم استخدام الاستبانة كأداة رئيسة لجمع البيانات والمعلومات اللازمة من عينة البحث وتوصل البحث إلى:

تحقق وجود علاقة ارتباط معنوية موجبة بين مرتكزات التصنيع الرشيق مجتمعة والميزة التنافسية المستدامة على مستوى المنظمة قيد البحث وتحقق وجود علاقة ارتباط معنوية موجبة بين مرتكزات التصنيع الرشيق بشكل منفرد والميزة التنافسية المستدامة.

الدارسة الحالية اختلفت عن دراسة الطائي، السبعاوي (2012)حيث أنها تتناول أثر مرتكزات التصنيع الرشيق كأحد ابعاد استراتيجيات التصنيع التي تناولتها هذه الدراسة، بينما الدراسة الحالية تتبني بعّد اخر وهو استراتيجية التصنيع حسب الطلب، في حين انها اتفقت معها في المتغير التابع.

1. دراسة (AL_Jawazneh ،2012) بعنوان:

"Manufacturing Flexibility and Operational Performance of Pharmaceutical Manufacturing Companies in Jordan".

هدفت الدراسة الى بيان مدى تنفيذ المرونة التصنيعية في شركات الصناعات الدوائية في الاردن، وبينت الدراسة أثر مرونة المكائن وحجمها والمواد المختلفة ومرونة التوجيه على الأداء التشغيلي لقطاع شركات الدواء في الأردن، وتوصلت الدراسة الى مجموعة من النتائج كان من أبرزها وجود أثر واضح للمكائن والحجم والمواد ومرونة التوجيه على الأداء التشغيلي للشركات المبحوثة.

الدارسة الحالية اختلفت عن دراسة (AL_Jawazneh ،2012) حيث أنها تتناول مدى تنفيذ المرونة التصنيعية، بينما الدراسة الحالية تتبني استراتيجية التصنيع حسب الطلب، في حين انها اتفقت معها في مجتمع الدراسة.

2. دراسة (Devarag & Holingworth & Schroeder, 2004) بعنوان:

"The effects of compatibility between the sheet manufacturing strategies (strategies for landing operations) and operations strategies achieved"

هدفت هذه الدراسة إلى اختبار آثار التوافق بين الاستراتيجيات العمومية للتصنيع (استراتيجيات العمليات المقصودة) واستراتيجيات العمليات المحققة من حيث انجاز الأهداف الاستراتيجية للعمليات المتمثلة في كفاءة الكلفة والجودة والمرونة والتوريد والإبداع، وذلك بهدف الوصول إلى الأداء الاستراتيجي المطلوب.

أجريت الدراسة على منظمات صناعة الالكترونيات، والمكائن، والسيارات في أربع دول هي: اليابان، أمريكا، ألمانيا، وإيطاليا. وقد اشتملت المتغيرات التي استخدمها الباحثون على أداء المنظمة، أبعاد الاستراتيجية العمومية للتصنيع المتمثلة في التعقيد في هيكل العملية Process Structure إن التعقيد في خط الإنتاج، والمنظور المؤسسي، بالإضافة إلى المتغيرات المتعلقة بدرجة التوافق بين الاستراتيجية العمومية للتصنيع وأهداف التصنيع.

واستنتج الباحثون: بوجود درجة ضعيفة من التوافق بين الأهداف الاستراتيجية والأداء، وإن التغير في التباين الكلي الحاصل في الأداء التصنيعي هو بسبب عوامل أخرى غير الاستراتيجية العمومية للتصنيع،وتوجد علاقة ارتباط بين الأبعاد الهيكلية للعملية والمنتج في الاستراتيجيات العمومية للتصنيع.

3. دراسة كل من (Sun & Hong 2002) بعنوان:

"The impact of compatibility between operations strategy and business strategy on performance and the contribution of industrial performance in business performance".

هدفت إلى بيان أثر التوافق بين استراتيجية العمليات واستراتيجية الأعمال على الأداء ومدى مساهمة الأداء الصناعي في أداء الأعمال.

أجريت الدراسة على منظمات صناعة الالكترونيات والمعادن في ثماني عشرة دولة هي: أمريكا، بريطانيا، السويد، نيوزيلندا، هولندا، المكسيك، اليابان، ايطاليا، هنغاريا، فلندا، الدنمارك، الصين ن البرازيل، والأرجنتين. واستخدمت الاستبانة كأداة لجمع البيانات.

واستنتج الباحثان:

1. توجد علاقة ارتباط ايجابية ذات دلالة إحصائية بين توافق استراتيجي العمليات والأعمال من جهة، وتحسين أداء الأعمال من جهة أخرى.
2. يؤثر توافق استراتيجيتي العمليات والأعمال تأثيراً إيجابياً في مهمة الأداء الصناعي في أداء الأعمال.

الفصل الثاني – المدخل النظري للدراسة

المبحث الأول: استراتيجيات التصنيع

مقدمة:

توالت التطورات التي حدثت في بيئة الإعمال بسبب التقدم العلمي والتكنولوجي السريع والهائل والذي أدى إلى تزايد وتنوع حاجات الزبائن. وقد ترتب على ذلك اتساع نطاق عمليات الإنتاج وتعقدها من أجل إشباع حاجات الزبائن المتنامية والمتغيرة. لذلك يتطلب من منظمة الأعمال وإدارة العمليات تبني خطط تضمن تحقيق رغبات المستهلكين وكسب رضاهم وفقا لأسبقيات الكلفة والجودة والمرونة والوقت مما قاد إلى التفكير بصياغة استراتيجيات تنسجم والتدرج الهرمي للمنظمة لكي تعمل على تقديم المنتجات التي تستطيع بها غزو الأسواق المحلية والإقليمية والعالمية ومن ثم كسب المركز التنافسي القوي للمنظمة.

ابعاد استراتيجيات التصنيع (استراتيجيات تصنيع المنتوج) (Krajewski,et al...2010)

تختلف المنتجات فيما بينها اختلافا واضحا، فإنه من غير الممكن تصنيفها على أساس معايير أو أسبقيات المنافسة الستة (الكلفة، الجودة، المرونة، التسليم، التصميم، الإبداع) ولكن يمكن تحديد بعض الأبعاد التي نتمكن بموجبها من تصنيف استراتيجيات تصنيع / إنتاج المنتجات. فعلى الأغلب أن الأبعاد الرئيسة لاستراتيجيات التصنيع لإنتاج المنتجات هي (استراتيجية الانتاج حسب الطلب ، استراتيجية الانتاج حسب الخزن ،استراتيجية التجميع حسب الطلب ، التصنيع الرشيق) وسأعرض في هذا البحث استراتيجية التصنيع حسب الطلب:

استراتيجيات الإنتاج حسب الطلب Make To Order Strategy

تنتج المنتجات حسب طلب الزبائن كالسفن والمصاعد والجسور وهذه المنتجات لا تتوفر في مخازن أي شركة، بل إن كل منها ينتج حسب الطلب وتختلف هذه المنتجات فيما بينها اختلافا كبيرا. ومن الطبيعي فإن استراتيجية الإنتاج حسب الطلب تكون فريدة (Unique) أو تصنف بأنها خاصة بالشركة. وترتكز مثل هذه الاستراتيجية على أسبقية التسليم في موعد المحدد وأسبقية الجودة (حسب المواصفات المطلوبة) مع القدرة على تغيير العمليات بمرونة عالية وفقا لتغير الطلب، ويأتي السعر في المرتبة التالية ضمن الأسبقيات التنافسية.

وتشير الدراسة الى إن استراتيجيات الإنتاج حسب الطلب ترتكز على قدرة التسليم عند ظهور الطلب لشركات صناعة الادوية الأردنية.

المبحث الثاني: الميزة التنافسية

مقدمة:

يعتبر التنافس هو أساس النجاح والإخفاق لأية منظمة، سواء أكانت خدمية أم إنتاجية في المنظمات ، وإن نجاح المنظمة وبقاءها في السوق هي العملية التي من خلالها حصول المنظمة على الميزة التنافسية، وبدأ مفهوم الميزة التنافسية يظهر في أدبيات الإدارة في عام 1985 عندما قدم بورتر (Porter ,1985) أول مؤلف له في هذا المجال، وأشار إلى أن العامل الأهم لنجاح المنظمات هو موقف المنافس لها في الصناعة التي تعمل فيها، وتسعى المنظمات المعاصرة في ظل المنافسة إلى كسب ميزة تنافسية على غيرها من المنظمات العاملة في نفس النشاط (أبو بكر ، 2004) .

مفهوم الميزة التنافسية (Competitive Advantage)

يشيع مفهوم الميزة التنافسية في كل من مجالي الإدارة الاستراتيجية (Strategic Management) واقتصاديات الأعمال (Business Economics) ويشير مفهوم الميزة التنافسية إلى قدرة المنظمة على صياغة وتطبيق الاستراتيجيات التي تجعلها في مركز أفضل بالنسبة إلى المنظمات الأخرى العاملة في نفس النشاط، وتتحقق الميزة التنافسية من خلال الاستغلال الأمثل للإمكانات والموارد الفنية والمادية والمالية والتنظيمية (خليل، 1998).

وقد عرّف (كوتلر) الميزة التنافسية على أنها " مقدرة الشركة على أداء أعمالها بالشكل الذي يصعب على منافسيها تقليده، وبما أنه ينظر إلى الميزة التنافسية بالغالب من وجهة نظر العملاء لتحقيق ميزة لهم، لذا يجب على الشركة أن تكون قادرة على خلق أو استحداث قيمة للمستهلك (Customer Value – Creation)، حتى تحقق فاعلية أكبر، وبالتالي الحصول على ميزة تنافسية والتي تقود بالتالي إلى زيادة الأرباح (Kotler، 2000)

ويرى (Mazuri) بأنه من الأجدر أن لا توجه الشركة طاقتها بحيث تكون أفضل من المنافسين بقدر محاولتها بأن تكون متميزة عنهم، أي أن تتميز في إضافة خصائص معينة للمنتج غير تلك الموجودة في المنتجات المنافسة أو أن تقدم منتجاتها وخدماتها بطريقة مميزة عما يقدمها منافسوها. لقد أصبحت الشركات في الوقت الحالي ترى بأن عليها خلق قيم لعملائها (Customer Value Creation) من أجل الوصول إلى استراتيجية أكثر فاعلية، فبدلاً من توجيه اهتماماتها نحو إنتاج المنتجات وتقديمها للسوق، بدأت الشركات تنظر في البداية إلى التركيز على الأسواق للمنتج ما يشكل قيمة للعميل (Mazuri et al، 2002).

وعرفها (David ،2009) انها العملية التي يكافح فيها كيان ما ، على التفوق على كيان اخر يمكن أن يكون شخصا أو منظمة أو دولة والهدف هو الفوز ولكي تكون المنظمة منافسة عليها ان توفر عدة عوامل مثل القدرة والرغبة في الفوز وتوفر الموارد المتاحة.

وتستنتج الدراسة من التعاريف السابقة بأن:

–الميزة التنافسية تتمثل بالتقدم على الاخرين بالسعر وحجم السوق المستهدف.

– المنظمات لديها القدرة على إضافة قيمة لمنتجاتها حتى يصعب تقليدها.

– خصائص مميزة للمنتج اذ تُمكن المنظمات من الاستمرارية والبقاء.

وفي ظل المنافسة الشديدة التي تشهدها منظمات الأعمال في هذا العصر، وانطلاقاً من فرضية أن العالم كله يشكل سوقاً واحداً وفي ضوء التطورات المتسارعة وانتشار المفاهيم الاقتصادية الحديثة والتحول إلى الاقتصاد المبني على المعلومات، وظهور المنافسة المعتمدة على الزمن (Time – Based Competition) وتزايد معدلات الابتكار والتغير التكنولوجي، والتركيز على عمليات ونظم التصنيع الحديثة، وتوجيه الاهتمام نحو إدارة العلاقات مع الموردين، والتركيز على مفاهيم إدارة الجودة الشاملة (Total Quality Management) ثم التوجه نحو فلسفة الوقت المحدد (JIT Just in Time)، كل هذه العوامل وغيرها من ملامح البيئة الصناعية الجديدة أدت إلى زيادة اهتمام منظمات الأعمال بضرورة تركيز جهودها واستراتيجياتها المتعددة نحو الاستغلال الأمثل للموارد المختلفة والمالية والبشرية والتكنولوجية والمعلومات وغيرها في سبيل الحصول على ميزة تنافسية (Competitive Advantage) باعتبارها عنصراً أساسياً وجوهرياً للنجاح في خلق قيمة (Value Creation) لمشتري منتجاتها وخدماتها .

لذا بدأت الشركات توجه اهتمامها أولاً نحو إجراء تحليلات استراتيجية للصناعة التي تعمل بها ودراسة الأطراف الرئيسة المشاركة داخل هذه الصناعة، ثم القيام بصياغة ووضع استراتيجيات تنافسية بهدف تحقيق ميزة تنافسية مستمرة أو متواصلة (Sustainable Competitive Advantage).

وترى الدراسة ان مفهوم الميزة التنافسية " قدرة المنظمة على التفوق على المنافسين، من خلال استخدام طرق وأساليب جديدة وخلق قيمة من حيث تقليل الكلفة والاهتمام بالجودة والسعر مقارنة مع منافسيها"، وإرضاء العملاء بشكل يزيد عنهم.

مصادر الميزة التنافسية

أن أغلب المنظمات تسعى جاهدة في الحصول على الميزة التنافسية على الصعيد المحلي والعالمي، ولذلك نجد أن العديد من منظمات الأعمال هدفها الوصول الى ميزة تنافسية تجعلها تستحوذ على السوق ويعزز من مكانتها وللحصول على الميزة التنافسية لا بد من البحث في مصادرها ومحددة كما يلي:

- التكنولوجيا والابتكار: الابتكار أو الابداع له دور هام في الدول الاقتصادية، حيث أن الشركات المبتكرة لتسويق الأبحاث والنتائج يخلق لديها قيمة مضافة جديدة وغير موجودة، علاوة على ذلك فإن المنظمات تحصل على حصة هامة من القيمة التي تم انشائها حديثاً.

  ويشمل الابتكار كل من المنتجات والخدمات وكذلك الابتكارات العلمية وابداع المنتجات بمعنى أنها منتجات جديدة، وهذا ما يؤكده (Gupta, 2009) على الأهمية المتزايدة للابتكار والابداع، كذلك على الدور الذي لعبته القدرات التكنولوجية الحديثة في مسار الشركات، حيث أن الشركات الأكثر ابداعاً وابتكاراً لها الأفضلية في تقديم المنتجات والخدمات وهي محاولة لتحسين قدرتهم الداخلية بشكل مستمر، وتستمد هذه القدرات المبتكرة على الجهود الجماعية.

وترى الدراسة إن الابتكار والتكنولوجيا لهم دور بارز في حصول المنظمات على ميزة تنافسية من خلال ابتكارات تضاف الى المنتج أو ابتكارات جديدة، وهذا يرجع الى الاكتشافات العلمية، ونتائج الأبحاث، مما يؤدي الى كفاءة استخدام الموارد بشكل يجعل المنظمات تحصل على ميزة تنافسية في المدى البعيد.

- الموارد البشرية:

مصطلح يستخدم لوصف الأفراد اللذان يشكلون القوى العاملة للمنظمة ، كما يمكن للمنظمات خلق قيمة مضافة يصعب على المنافسين تقليدها من خلال تطوير هذه الموارد والتي تمثل ميزة تنافسية ويمكن استخدام المصادر التقليدية للميزة التنافسية مثل الموارد المالية والطبيعية والتكنولوجية لخلق قيمة مضافة، حيث أن هذه المصادر يمكن الوصول اليها بشكل متزايد وسهولة التقليد وهي أقل أهمية للميزة التنافسية مقارنة مع نظام العمل وسياسات الموارد البشرية ، والتي تعتبر مصدر هاماً للميزة التنافسية المستدامة ، كما أن أفضل الممارسات للاستراتيجية الموارد البشرية تتمثل في النقاط الآتية :

- فرص وظيفية داخلية خاصة بالتنظيم.
- يوفر نظام التدريب فرص تدريبية مكثفة.
- عمليات النشأة الاجتماعية التي تخلق المهارات المطلوبة.
- تقييم الأداء القائم على النتائج.
- الأمن الوظيفي الذي يعكس الشعور بالآمان للعاملين والاستمرار في وظائفهم.
- مشاركة العاملين في صنع واتخاذ القرار والآخذ بمقترحاتهم لتحسين المنظمة.

ويؤكد (Akhtar , et al , 2008) إلى أنّ الموارد البشرية تحتاج الى أربع كفاءات أساسية حتى تصبح شريكة في عمليات الإدارة الاستراتيجية وتشمل هذه الأعمال الاختصاص ، المعرفة المهنية ، والتقنية والكفاءة .

وترى الدراسة ان تحقيق أهداف المنظمة لاستراتيجية التغيير لا تتم إلاّ بالموارد البشرية، ولا يمكن أن تكتمل إلا بالتوافق مع افراد مؤهلين وأصحاب الخبرات والمهارات الذين يمثلون العنصر الأهم في المنظمة.

- الهيكل التنظيمي:

يرى (Petison & Johri , 2006) أن هيكلة المنظمة تعتمد على العديد من الطرق المختلفة وعلى أهدافها ، حيث تمثل الضغوط التنافسية المتزايدة في بيئة الأعمال ، يجعلها تركز على الكفاءات الأساسية بحيث يدعم ميزتها التنافسية ويعكس عملية الضغوط في تغيير الهياكل التنظيمية ، ومثلاً على ذلك وظيفة واحدة متعددة الأقسام، وتعتبر الهياكل التنظيمية الفعالة هي التي تربط علاقات العمل المختلفة لتنظيم وتحسين كفاءة الوحدات التنظيمية ونتيجة لتغيير الظروف أثناء أداء العمل تسمح بعض المنظمات بتطبيق بعض المهارات الفردية حتى تكون ذات مرونة عالية لتطبيق الابداع وتوسيع الاعمال التجارية .

الفصل الثالث – منهجية الدراسة

يتضمن هذا الفصل وصفاً مفصلاً للإجراءات المتبعة لغرض تحقيق أهداف الدراسة التي ابتدأت بتحديد منهج البحث وأساليب جمع البيانات، ثم وصف مجتمع البحث وطريقة اختيار العينة، بعد ذلك تحديد إجراءات وخطوات بناء أداة البحث، ووصف للإجراءات التي اتبعت للتأكد من دلالات الصدق والثبات لأداة البحث وكيفية تطبيقها على أفراد العينة، وكيفية تصميم الاستجابة على أداة الدراسة، بالإضافة الى عرض الوسائل الإحصائية المستخدمة في معالجة البيانات، ووصف لطريقة ووصف جمع البيانات وأسلوب التصحيح والتدرج المتبع في الإجابة.

المبحث الأول: منهجية الدراسة

يعطي الباحث فكرة عن أسلوب منهج البحث الذي تم استخدامه ومجتمع الدراسة والعينة وأدوات جمع البيانات وطرق تحليلها وإجراءات الدراسة.

منهج الدراسة

اعتمدت الدراسة منهجية البحث الوصفي التحليلي الملائمة لأغراض البحث بالتطرق إلى الأدب النظري بعد إجراء مسح مكتبي للاطلاع على الدراسات والبحوث النظرية والميدانية والوقوف عند أهمها والذي سيشكل رافداً مناسباً لهذه الدراسة، بالإضافة إلى أنه سيتم تطبيق استبانة الدراسة كأسلوب لجمع البيانات الأولية من أفراد عينة الدراسة وتحليلها للخروج بنتائج تسهم في تقديم مجموعة من التوصيات.

مجتمع الدراسة

تكون مجتمع الدراسة من جميع شركات تصنيع الأدوية الأردنية البشرية المدرجة في سجلات الاتحاد الاردني لمنتجي الأدوية للعام 2013 والبالغ عددها (15) شركة.

عينة الدراسة

عينة الدراسة فهي نفسها مجتمع الدراسة والمتكونة من شركات تصنيع الأدوية الأردنية البشرية المدرجة في سجلات الاتحاد الاردني لمنتجي الأدوية للعام 2013 والبالغ عددها (15) شركة والتي تم اختيارها بشكل قصدي (عمدي). والجدول (1) يوضح أسماء الشركات عينة الدراسة.

جدول (1) أسماء شركات تصنيع الأدوية الأردنية عينة الدراسة

ت	اسم الشركة	ت	اسم الشركة
1	الشركة العربية لصناعة الأدوية	9	شركة الحياة للصناعات الدوائية
2	شركة دار الدواء للتنمية والاستثمار	10	شركة فيلادلفيا للصناعات الدوائية
3	شركة أدوية الحكمة	11	الشرق الأوسط للصناعات الدوائية
4	الشركة الأردنية لإنتاج الأدوية	12	الشركة الدولية للصناعات الدوائية
5	المركز العربي للصناعات الدوائية	13	الأردنية السويدية للصناعات الدوائية
6	الشركة المتحدة لصناعة الأدوية	14	شركة الكندي للصناعات الدوائية
7	عمان للصناعات الدوائية	15	نهر الأردن للصناعات الدوائية
8	شركة الرام للصناعات الدوائية		

المصدر: الاتحاد الأردني لمنتجي الأدوية الأردنية 2013

وحدة المعاينة

تكونت وحدة المعاينة والتحليل من (المديرين ورؤساء الأقسام ومشرفي الإنتاج) العاملين في الشركات الأردنية لصناعة الأدوية البشرية والمنتمية إلى الاتحاد الأردني لمنتجي الأدوية الأردنية وقد تم اختيار أفراد وحدة المعاينة والتحليل بشكل قصدي (عمدي) .

أداة الدراسة

تم تطوير استبانة كأداة لدراسة، حيث تم تطويرها بشكل يتناسب مع متغيرات الدراسة وطبيعتها وذلك من خلال الاطلاع على الدراسات السابقة والأدبيات المتعلقة بموضوع الدراسة.

صدق أداة الدراسة وثباتها

صدق الاداة : للتحقق من تمتع أداة الدراسة بدلالات الصدق الظاهري عُرضت أداة الدراسة على مجموعة من المحكمين الأكاديميين من ذوي الخبرة والاختصاص في مجال إدارة الأعمال ،لإبداء رأيهم فيها من حيث: مدى مناسبة الفقرة للمحتوى، ومدى كفاية أداة الدراسة من حيث عدد الفقرات، وشموليتها، وتنوع محتواها، وتقويم مستوى الصياغة اللغوية، أو أية ملاحظات أخرى يرونها مناسبة فيما يتعلق بالتعديل أو التغيير أو الحذف وفق ما يراه المحكم لازماً.

ثبات أداة الدراسة : لقد تم التأكد من ثبات الاتساق الداخلي لأداة الدراسة لاستجابات أفراد الدراسة على فقراتها، باستخدام معادلة كرو نباخ ألفا (Cronbach Alpha)، حيث تكون النتيجة مقبولة إحصائياً إذا كانت قيمته أكبر من ((0.70) (Sekaran، 2006)، وأظهرت النتائج أن قيم معامل الثبات مقبولة ويبين الجدول رقم (2) ذالك.

الجدول رقم (2) معاملات الثبات لأداة الدراسة وأبعادها

الثبات لأداة الدراسة وأبعادها		**معامل الثبات (كرونباخ الفا)**
استراتيجيات التصنيع	التصنيع حسب الطلب	0.72
الميزة التنافسية	جودة المنتجات	0.80
	الكلفة	0.81

الفصل الرابع – نتائج الدراسة

نتائج الدراسة الميدانية الخاصة باستراتيجية التصنيع حسب الطلب

تم احتساب المتوسط الحسابي، والانحراف المعياري والترتيب لإجابات المبحوثين على فقرات أداة الدراسة التي تقيس باستراتيجية التصنيع حسب الطلب في شركات صناعة الادوية الأردنية. وكانت النتائج على النحو التالي:

يبين الجدول (3) الأوساط الحسابية والانحرافات المعيارية لإجابات المبحوثين حول بُعد التصنيع حسب الطلب، والذي تم قياسه اعتماداً على (5) فقرات.

جدول (3) الأوساط الحسابية والانحرافات المعيارية لبعد التصنيع حسب الطلب

تسلسل	الفقرة	الوسط الحسابي	الانحراف المعياري	الرتبة	المستوى
1.	تراعي الشركة تغيير حجم الطلب كلما تتطلب ذلك	4.500	0.641	1	مرتفع
2.	تعمل الشركة على تأمين طلبات العملاء حال الطلب.	3.901	0.638	5	مرتفع
3.	يراقب الشركة اتجاهات الطلب باستمرار	4.237	0.427	4	مرتفع
4.	يوائم الشركة بين احتياجات العملاء وعمليات التصنيع	4.257	0.810	3	مرتفع
5.	يتبنى الشركة التقنيات الحديثة في عمليات التصنيع	4.375	0.717	2	مرتفع
	المؤشر الكلي	4.254	0.327		مرتفع

حقق هذا المتغير وسط حسابياً مقداره (4.254) ونسبة (0.85) من مسافة المقياس الكلي وبانحراف معياري مقداره (0.327) وهو ما يشير إلى أن مستوى التصنيع حسب الطلب في المنظمات المبحوثة مرتفع من وجهة نظر أفراد العينة.

وقد حققت الفقرة (1) والخاصة بمراعاة الشركة لتغير حجم الطلب كلما تتطلب ذلك في المنظمات المبحوثة أعلى وسط حسابي وبلغ (4.500) وبنسبة (0.90) في حين حققت الفقرة (2) الخاصة بـ عمل الشركة على تأمين طلبات العملاء حال الطلب أدنى وسط حسابي وبلغت (3.901) وبنسبة (0.84).

أما أعلى تشتت في الإجابات فقد حققت الفقرة (4) والخاصة بـ يوائم الشركة بين احتياجات العملاء وعمليات التصنيع وبانحراف معياري مقداره (0.810) في حين حققت الفقرة (3) والتي تنص على يراقب الشركة اتجاهات الطلب باستمرار أدنى تشتت في الإجابات، وبانحراف معياري قدره (0.427).

من خلال الوسط الحسابي لهذا البعد، والذي يشير إلى ارتفاع مستوى التصنيع حسب الطلب كأحد أبعاد استراتيجيات التصنيع، وذلك مؤشر على اهتمام إدارة الإدارات المبحوثة على تأمين الطلبات حسب طلب الزبون، ومن خلاله تستطيع المنظمة فهم وإدراك حاجات العاملين في المنظمة وتلبيتها، مما يساعد على تعزيز أواصر الثقة والتعاون في العمل، مما يُسهم في التخصصية في العمل.

حيث بينت نتائج الدراسة بأن اتجاه عينة الدراسة لتصنيع حسب الطلب جاء مرتفعا وهذا يؤكد بأن الشركات عينة الدراسة تركز في استراتيجياتها على الطلبات المعتمدة والمسجلة لديها ولا تعتمد على التغيرات الحاصلة في بيئتها.

نتائج الدراسة الميدانية الخاصة بأبعاد الميزة التنافسية

تم احتساب المتوسط الحسابي، والانحراف المعياري والترتيب لإجابات المبحوثين على فقرات أداة الدراسة التي تقيس أبعاد الميزة التنافسية في شركات صناعة الأدوية الأردنية. وكانت النتائج على النحو التالي:

نتائج بُعد الميزة التنافسية

الإجابة عن السؤال الثاني: ما مستوى الميزة التنافسية في الشركات الصناعية المبحوثة؟

جدول (4) الأوساط الحسابية والانحرافات المعيارية لأبعاد الميزة التنافسية

أبعاد الميزة التنافسية	الوسط الحسابي	الانحراف المعياري	الرتبة	المستوى
جودة المنتجات	4.674	0.285	1	مرتفع
الكلفة	4.324	0.463	3	مرتفع
المؤشر الكلي	4.323	0.321		مرتفع

يشير الجدول رقم (4) إلى أن مستوى الميزة التنافسية في الشركات الصناعية الدوائية الأردنية مرتفع، وذلك من وجهة نظر المبحوثين، حيث كان الوسط الحسابي (4.323) وبانحراف معياري (0.321)، كما يتبين من خلال الجدول أن مستوى فاعلية كل بُعد من أبعاد الميزة التنافسية كان مختلفاً بعض الشيء، فقد كان أعلى بُعد من حيث المستوى بُعد جودة المنتجات، بوسط حسابي قدره (4.674) وانحراف معياري قدره (0.285) وبمستوى مرتفع، وجاء بُعد الكلفة وبمستوى مرتفع حيث بلغ وسطه الحسابي (4.324) وبانحراف معياري (0.463) .

ويمكن تفسير ذلك بأن الشركات المبحوثة تقوم بالبحث عن الأسواق المحلية والإقليمية والعالمية، وتعتمد في ذلك على كافة أبعاد الميزة التنافسية وتؤديها بشكل مرتفع.

نتائج بُعد جودة المنتجات

جدول (5) الأوساط الحسابية والانحرافات المعيارية لبعد جودة المنتجات

تسلسل	الفقرة	الوسط الحسابي	الانحراف المعياري	الرتبة	المستوى
.6	تعمل الشركة في تحديد خصائص ومواصفات المنتوج بما ينسجم وحاجات العملاء ورغباتهم.	4.7566	0.43057	3	مرتفع
.7	تعمل الشركة في تحديد متطلبات التحسين في المنتوج وبما ينسجم وحاجات العملاء ورغباتهم.	4.7829	0.41364	1	مرتفع
.8	تقدم الشركة منتجاتها حسب المواصفات المعتمدة	4.3882	0.48894	4	مرتفع
.9	تلتزم الشركة بتعليمات دائرة الجودة حول الضبط والسيطرة	4.7697	0.42239	2	مرتفع
	المؤشر الكلي	4.674	0.285		مرتفع

حقق هذا المتغير وسط حسابياً مقداره 4.674 ونسبة (0.93) من مسافة المقياس الكلي وبانحراف معياري مقداره (0.285) وهو ما يشير إلى أن مستوى بُعد جودة المنتجات في المنظمات المبحوثة مرتفع من وجهة نظر أفراد العينة.

وقد حققت الفقرة (6) والخاصة بـ تعمل الشركة في تحديد متطلبات التحسين في المنتوج وبما ينسجم وحاجات العملاء ورغباتهم في المنظمات المبحوثة أعلى وسط حسابي وبلغ (4.783) وبنسبة (0.41) في حين حققت الفقرة (7) الخاصة بـ تقدم الشركة منتجاتها حسب المواصفات المعتمدة أدنى وسط حسابي وبلغت (4.39) وبنسبة (0.49).

أما أعلى تشتت في الإجابات فقد حققت الفقرة (8) والخاصة بـ تقدم الشركة منتجاتها حسب المواصفات المعتمدة وبانحراف معياري مقداره (0.49) في حين حققت الفقرة (7) أدنى تشتت في الإجابات، وبانحراف معياري قدره (0.41) والتي تنص على تعمل الشركة في تحديد متطلبات التحسين في المنتوج وبما ينسجم وحاجات العملاء ورغباتهم.

ومن خلال إجابة أفراد العينة على الفقرات الأربعة بالجدول وبدرجة مرتفعة وقد تفسر هذه النتيجة إلى الاهتمام الكافي للمنظمات لصناعية الدوائية الأردنية بتلبية رغبات المستهلكين، ويفسر ذلك بان الشركات عينة الدراسة تقوم بتحقيق جودة الخدمات المطلوبة أي ان الشركات المبحوثة تعمل على تحديد متطلبات التحسين المستمر في منتجاتها بما ينسجم مع متطلبات السوق واهتمام الشركات المبحوثة بالجودة الشاملة في منتجاتها و تعتمد على المواصفات العالمية في تقديم منتجاتها، واتفقت هذه النتيجة مع دراسة كل من(الطائي والسبعاوي،2012)، (المصاروه،2011)،(Bou-Lusar&Segarra-Cipres2006)،(Daniel&Fernando2006)

وقد اختلفت مع دراسة (الطهراوي ،2010)،(إسماعيل،2009)

نتائج بُعد الكلفة

جدول (6) الأوساط الحسابية والانحرافات المعيارية لبعد الكلفة

تسلسل	الفقرة	الوسط الحسابي	الانحراف المعياري	الرتبة	المستوى
.10	تعمل الشركة على خفض التكاليف الخاصة بالعمليات الإنتاجية.	4.5855	0.50748	1	مرتفع
.11	تساعد الشركة في إجراء تنبؤات دقيقة للطلب على منتجات الشركة.	3.8487	0.53685	4	مرتفع
.12	تعمل إدارة الشركة على تحسين الموقف المالي للشركة.	4.4276	0.65713	3	مرتفع
.13	تعتمد الشركة على سياسة تقليل العيوب الصفرية في الإنتاج.	4.4342	0.53576	2	مرتفع
	المؤشر الكلي	4.324	0.463		مرتفع

حقق هذا المتغير وسط حسابياً مقداره (4.324) ونسبة (0.86) من مسافة المقياس الكلي وبانحراف معياري مقداره (0.46) وهو ما يشير إلى أن مستوى بُعد الكلفة للشركة في المنظمات المبحوثة مرتفع من وجهة نظر أفراد العينة.

وقد حققت الفقرة (10) والخاصة بـ عمل الشركة على خفض التكاليف الخاصة بالعمليات الإنتاجية للشركة في المنظمات المبحوثة أعلى وسط حسابي وبلغ (4.59) وبنسبة (0.51) في حين حققت الفقرة (11) الخاصة بـ مساعد الشركة في إجراء تنبؤات دقيقة للطلب على منتجات الشركة أدنى وسط حسابي وبلغت (3.85) وبنسبة (0.54).

أما أعلى تشتت في الإجابات فقد حققت الفقرة (12) والخاصة بـ عمل إدارة الشركة على تحسين الموقف المالي للشركة وبانحراف معياري مقداره (0.66) في حين حققت الفقرة (10) أدنى تشتت في الإجابات، وبانحراف معياري قدره (0.51).

ويمكن تفسير ذلك إلى أن قدرة استراتيجيات التصنيع في تخفيض التكاليف الخاصة بالعمليات وإجراء تنبؤات دقيقة للطلب على منتجات الشركة، مما يسهم في تحسين الموقف المالي للشركة واعتمادها على تقليل العيوب الصفرية في الإنتاج وقد اتفقت هذه الدراسة مع دراسة (الطهراوي،2010)، (إسماعيل،2009)، (المصاروه،2011)، (Li،2003) واختلفت مع دراسة (القرعان،2007).

النتائج الخاصة باختبار فرضيات الدراسة

– المتعلقة باختبار الفرضية الرئيسية الاولى وتفرعاتها:

الفرضية الفرعية الأولى:

يوجد هناك علاقة تأثير معنوية ما بين (التصنيع حسب الطلب) وجودة المنتجات.

جدول (7) نتائج اختبار الانحدار المتعدد لأثر استراتيجية التصنيع حسب الطلب في (جودة المنتجات)

المتغير المستقل: استراتيجيات التصنيع	قيمة (Beta)	قيمة (T)	مستوى الدلالة
التصنيع حسب الطلب	-0.356	-4.553	*0.000
قيمة (R2)	0.538		
قيمة (F)	42.871		
مستوى الدلالة	0.000		

* دلالة إحصائية ($\alpha \geq 0.05$)

أظهرت النتائج من خلال أن قيمة معامل التحديد (R2 = 0.538) وهذا يعني أن المتغير المستقل (استراتيجيات التصنيع) يُفسر ما نسبته (53%) من التباين الحاصل في المتغير التابع (جودة المنتجات)، ونظراً لأن قيمة (F =42.871 عند مستوى الدلالة < 0.05)، فإننا، نقبل الفرضية القائلة بوجود أثر ذو دلالة إحصائية ($\alpha \geq 0.05$) لاستراتيجية التصنيع حسب الطلب في جودة المنتجات.

الفرضية الفرعية الثانية:

جدول (8) نتائج اختبار الانحدار المتعدد لأثر استراتيجية التصنيع حسب الطلب في (الكلفة)

المتغير المستقل استراتيجية التصنيع حسب الطلب	قيمة (Beta)	قيمة (T)	مستوى الدلالة
التصنيع حسب الطلب	0.341	5,984	*0.000
قيمة (R2)	0.756		
قيمة (F)	113.705		
مستوى الدلالة	*0.000		

* دلالة إحصائية ($\alpha \geq 0.05$).

أظهرت النتائج أن قيمة معامل التحديد ($R2 = 0.756$) وهذا يعني إن المتغير المستقل (استراتيجية التصنيع حسب الطلب) يُفسر ما نسبته (75%) من التباين الحاصل في المتغير التابع (الكلفة)، ونظراً لأن قيمة ($F = 113.705$ مستوى الدلالة < 0.05)، فإننا، نقبل الفرضية القائلة بوجود أثر ذو دلالة إحصائية ($\alpha \geq 0.05$) لاستراتيجية التصنيع حسب الطلب على الكلفة.

ويمكن تفسير ذلك من خلال قيام الشركات عينة الدراسة بالاعتماد على سياسات المخزون ومن ثم تحويلها الى منتجات جاهزة وبيعها للأسواق المحلية والعربية.

مناقشة النتائج

بعد الدراسة النظرية والميدانية تم التوصل الى النتائج الاتية:

1. ظهر من خلال الأدب النظري أن استراتيجية التصنيع حسب الطلب من الموضوعات المهمة والحساسة خاصة في الوقت الراهن، نظرا لتأثيراتها على واقع ومستقبل المنظمات المبحوثة، حيث تبين ان استراتيجية التصنيع حسب الطلب لها أهمية من حيث تسهيل عمليات الإنتاج.
2. أن موضوع الميزة التنافسية وحسب ما أكدته الأدبيات النظرية أنها من المواضيع التي تعد ذات أهمية قصوى للمنظمات باعتبار أن التنافس يمثل سمة العصر الراهن للمنظمات بشكل عام، لذلك فان الميزة التنافسية تقود المنظمة إلى خيارات تجعلها قادرة على مواجهة المنافسة، وتحقيق التميز عبر اختيار الاستراتيجية التنافسية المناسبة للظرف الذي يحيط بها.
3. أوضحت النتائج أن مستوى تطبيق التصنيع حسب الطلب من وجهة نظر المبحوثين جاء مرتفعاً وبمتوسط حسابي بلغ (4.254)، وهذا يؤكد بان الشركات عينة الدراسة تركز في استراتيجياتها على الطلبات المعتمدة والمسجلة لديها ولا تعتمد على التغيرات الحاصلة في بيئتها
4. أظهرت نتائج التحليل الوصفي لمتغير الميزة التنافسية أن مستوى أهميته كان مرتفعاً. إذ تراوحت المتوسطات الحسابية لفقرات هذا المتغير بين (4.054 –4.674) بمتوسط مقداره (4.323) على مقياس ليكرت الخماسي. وكما هو موضح أدناه:

(4 . 1) إذ تبيّن أن مستوى جودة المنتجات في الشركات المبحوثة في شركات صناعة الادوية الاردنية كان مرتفعا وبوسط حسابي (4.674).

(4 . 2) وأشارت النتائج إلى أن مستوى الكلفة في الشركات المبحوثة في شركات صناعة الادوية الاردنية كان مرتفعا وبوسط حسابي (4.324).

وتوصلت الدراسة بأن هذه النتائج تتفق ونتائج العديد من الدراسات، ومنها دراسة (Daniel&Fernando, 2006) التي توصلت إلى أن الشركات التي تتبنى ممارسات ادارة المعرفة تحصل على أداء أفضل من منافسيها. كما وتتفق ونتيجة دراسة (المصاروه، 2011) التي أوضحت أن مستوى تحقيق الميزة التنافسية في الشركات الصناعية الأردنية جاء مرتفعاً. كما وتتفق نتيجة الدراسة الحالية مع نتيجة دراسة (الطهراوي،2010) التي توصلت الدراسة إلى أن أهم الاستراتيجيات التنافسية المتبعة من قبل شركات انتاج الادوية الأردنية استراتيجية خفض التكاليف، وتبين من خلال النتائج بان الشركات المبحوثة تقوم بالبحث عن الاسواق المحلية والاقليمية والعالمية في ذلك على كافة ابعاد الميزة التنافسية وتؤديها بشكل مرتفع.

5. أوضحت النتائج أن مستوى تطبيق جودة المنتجات كأحد ابعاد الميزة التنافسية من وجهة نظر المبحوثين جاء مرتفعاً وبمتوسط حسابي بلغ (4.674)، وهذا يؤكد بان الشركات عينة الدراسة تعتمد على المواصفات العالمية في تقديم منتجاتها.
6. أوضحت النتائج أن مستوى تطبيق بُعد الكلفة كأحد ابعاد الميزة التنافسية من وجهة نظر المبحوثين جاء مرتفعاً وبمتوسط حسابي بلغ (4.324)، وهذا يؤكد بان الشركات عينة الدراسة تعتمد على خفض تكاليف الانتاج الخاص بها من خلال اعتمادها على بُعد الكلفة.
7. وجود تأثير ذي دلالة احصائية لاستراتيجية التصنيع لأجل الطلب في جودة المنتجات عند مستوى دلالة (0.05).
8. وجود تأثير ذي دلالة احصائية لاستراتيجية التصنيع لأجل الطلب في الكلفة عند مستوى دلالة (0.05).

التوصيات

تأسيساً على الطروحات الفكرية للبحث وتحليلات نتائجه الميدانية وانطلاقاً من استنتاجاته، يقدم الباحث التوصيات الآتية:

1. ضرورة تركيز الشركات الدوائية على دراسة وتحليل البيئة التنافسية الخاصة بظروف السوق والاستعداد الدائم للمنافسة المحلية والخارجية وإجراء دراسات ميدانية لبيان احتياجات السوق من المنتجات الدوائية وتصنيعها ودراسة مدى رضا المستفيدين عن الدواء الخاص بالشركات الأردنية.
2. تبني الاستراتيجيات التسعيرية التنافسية واختيار الاستراتيجيات المناسبة في ضوء العوامل البيئية المؤثرة في نجاح أية استراتيجية مقترحة، ودراسة أسعار المنافسين ونقاط قوتهم والتهديدات المتوقعة والمراجعة المستمرة لأسعار الأدوية في الأسواق.
3. الاهتمام بتطبيق كافة ابعاد استراتيجيات التصنيع واعتبار هذه الاستراتيجيات أساس التفوق التنافسي والاهتمام بمفاهيم الجودة والتصنيع الرشيق لتحسين المكانة التنافسية للشركات المبحوثة

4. ضرورة التركيز على استراتيجيات الكلفة والبحث عن القضايا التي ترفع من كلفه الانتاج والعمل على خفضها كاستجابة للظروف الاقتصادية والاجتماعية التي تمر بها منطقتنا العربية.
5. توصي الدراسة بضرورة تقديم مُنتجاتها بالاعتماد على المعايير والمواصفات العالمية للمحافظة على وضعها في السوق والاستمرار والبقاء في ضوء المنافسة العالمية والإقليمية والمحلية.
6. ضرورة التنبؤ بشكل دقيق عن احتياجات العملاء وتوجهاتهم المستقبلية نحو منتجات الشركات الدوائية.
7. توصي الدراسة بضرورة دعم العاملين لهذه الشركات وتهيئه كل الظروف المناسبة لتحفيزهم وشحذ طاقاتهم للإبداع والتميز لتحقيق الميزة التنافسية للشركات المبحوثه.
8. العمل على دراسة تطبيق أبعاد الميزة التنافسية التي تم دراستها وبما يتناسب مع طبيعة الشركة وتوجهاتها الاستراتيجية وبما يحقق التفوق التنافسي.
9. ضرورة قيام الحكومة بالتسريع وتخطي الروتين لتسهيل الموافقات اللازمة لعمليات التصدير ، ومنح حوافز للشركات الداخلة إلى أسواق خارجية جديدة .
10. تسهيل عملية تسجيل الدواء الأردني من قبل الجهات الرسمية وبما يضمن تحقيق مواصفات الجودة والفاعلية.

قائمة المراجع

1. أبو بكر، مصطفى محمود(2004)، إدارة الموارد البشرية مدخل تحقيق الميزة التنافسية، الدار الجامعية، الإبراهيمية، الإسكندرية، مصر.
2. الاتحاد العربي لمنتجي الأدوية النشرة السنوية 2007 عمان _الأردن.
3. خليل، نبيل مرسي، (1998)، الميزة التنافسية في مجال الأعمال، مركز الإسكندرية للكتاب، الإسكندرية.
4. ابو حميده، اماليا حسين صالح (2013) ، اثر تطبيق معايير الجودة الشاملة في بناء استراتيجية التمايز في شركات صناعة الادوية الاردنية، رسالة ماجستير غير منشورة، جامعة الشرق الاوسط، عمان، الاردن
5. الطائي، بسام منيب، السبعاوي اسراء وعد الله (2012) دور مرتكزات التصنيع الرشيق في تحقيق الميزة التنافسية المستدامة /دراسة تحليلية في الشركة العامة لصناعة الأدوية والمستلزمات الطبية في نينوى
6. المصاروه، محمد سلامه (2011)، دور جودة نظم معلومات الانتاج في تحقيق الميزة التنافسية دراسة تطبيقية على الشركات الصناعية الاردنية، رسالة ماجستير غير منشورة، جامعة البلقاء التطبيقية، السلط، الاردن.
7. Al-jawazneh, Bahjat Eid, (2012), "Manufacturing Flexibility and Operational performance of pharmaceutical Manufacturing Companies in Jordan ' submitted in partial fulfilment of the requirements for the degree of Magister in Business Administration ,Medill Este University.
8. Kotler, Philip, (2000). Marketing Management, 10th ed., Prentice Hall Int. Inc.
9. Kragewski, lee j., Larry P. Ritzmn , and Manog K. Malhotra (2010),Operations Management : processes & Supply Chains , Global Edition , 9th Edition, Pearson Education , Inc , New Jersey.

10. Mazuri, Laura (2002), " Be different, not just better than the competition " , Marketing (UK) , May , PP. 18-20.

11. Porter, Micheal,(1985),Competitive Advantage , free press, New York. Akhtar 1, S., Ding 1, D.Z., & Gloria L. G. (2008). Strategic " HRM practices and their impact on company performance in Chinese enterprise " . Human Resource Management, 47 (1), pp 15-32.

12. Devaraj, Sarv: Hollingworth , David G., & Schroeder, Roger G (2004). General Manufacturing Strategies & plant Performance. Journal of Operations Management, Retrieved May 20, 2004 from www.elsevier.comllocateldsw

13. Petison , P., & johri, L. M . (2006). Driving harmony: philosophy of Toyota Motor Thailand: Strategic Direction, 22 (11), pp. 3-5.

14. Sun, Hongyi, & Hong, Cui. (2002). The Alignment Between Manufacturing and Business Strategies; its influence on Business Performance. Tec novation , 22. 699-705 , Retrieved Feb 27, 2004 from www.elsevier.Comllocateltechnovation

15. David, D (2009) " Strategic Management Concepts " pearson International Edition , 12th ed, p39.

16. Gupta, R, D. Meeta, A. Sahay . (2009). Technological innovation and Role of Technology Strategy: Towards Development of a Model. 9th Global Conference on Business & Economices.