



أثر استراتيجيات الأعمال في التحسين المستمر: دراسة حالة شركة أدوية الحكمة في الأردن

عمر أسامة محمد الحيايالي

باحث ماجستير في إدارة الأعمال

د. زياد محمد علي الصمادي

أستاذ مشارك

قسم إدارة الأعمال
كلية الاقتصاد والعلوم الإدارية
جامعة آل البيت
المملكة الأردنية الهاشمية

الملخص

هدفت هذه الدراسة إلى التعرف على استراتيجيات الأعمال وأثرها في التحسين المستمر، ولتحقيق أهداف الدراسة تم قياس أثر استراتيجيات الأعمال بأبعادها (استراتيجية قيادة التكلفة، واستراتيجية التميز، واستراتيجية التركيز) في التحسين المستمر في شركة أدوية الحكمة في الأردن. وتكون مجتمع الدراسة من جميع المدراء في الإدارات العليا والوسطى والدنيا في شركة أدوية الحكمة، والبالغ عددهم (170) مديراً. وصممت قائمة استبيان ملاءمة كأداة لجمع البيانات وتم توزيع (170) استبيان على جميع المدراء في شركة أدوية الحكمة في الأردن، وبلغ عدد الاستبيانات الصالحة للتحليل ما مجموعه (138) استبيان فقط، وتم الاعتماد على المنهج الوصفي التحليلي لوصف وتحليل أداة الدراسة، واستخدم برنامج SPSS لتحليل بيانات الدراسة كالمتوسطات الحسابية والانحرافات المعيارية والنسب والتكرارات والانحدار المتعدد. وتوصلت الدراسة إلى نتائج كان أهمها أن مستوى استراتيجيات الأعمال في شركة أدوية الحكمة جاءت بدرجة موافقة عالية، وكذلك مستوى التحسين المستمر ظهر بدرجة تقييم مرتفعة، وكان هناك أثر إيجابي لأبعاد استراتيجيات الأعمال في التحسين المستمر. وكانت استراتيجية قيادة التكلفة الأكثر تأثيراً في التحسين المستمر في شركة أدوية الحكمة في الأردن. وأوصى الباحثان: أن تبني إدارة الشركة فلسفة خاصة في مجال تعزيز استراتيجيات الأعمال بما ينسجم مع الآثار التي تحققها تلك التغيرات الجذرية في مجال صناعة المنتج وتحسينه. وأن تقوم شركة أدوية الحكمة في الأردن باستثمار مواردها من خلال مراجعة استراتيجياتها في التكلفة بشكل مستمر.

الكلمات المفتاحية: استراتيجيات الأعمال، التحسين المستمر، شركة أدوية الحكمة، الأردن.

المقدمة

إن التطور العلمي والتكنولوجي وسرعة التغيرات الحاصلة السريعة والهائلة في المحيط البيئي للمنظمات وفي جميع المجالات قد أثر على معظم اقتصادات المنظمات المتقدمة وبدرجات متفاوتة، وذلك نتيجة لتزايد وتنوع حاجات المستهلكين الذي أدى بدوره إلى اتساع العمليات الإنتاجية وزاد من تعقيدها وهذا يتطلب من منظمات الأعمال أن تبني خططا وسياسات واستراتيجيات تضمن إشباع وتحقيق رغبات المستهلكين اللامتناهية بل ويجب على منظمات الأعمال ولكي تحافظ على مكانتها التنافسية سواء في السوق المحلي أو العالمي أن تقدم منتجات وخدمات تكسب بها رضا العملاء وأن تفوق تلك الخدمات والمنتجات توقعات العملاء وكسب رضاهم بتقديم سعر أقل وبجودة عالية وبمرونة في الحجم والوقت المناسب (Arnold J. R. et al., 2008). أن استراتيجيات الأعمال وثيقة تتبني بوضوح الاتجاه الذي تستهدفه الأعمال والخطوات التي سوف تتخذها لتحقيق هذه الأهداف. وتكون ضمن خطة عمل موحدة، حيث يتم تطوير استراتيجية الأعمال النموذجية في ثلاث خطوات: التحليل والتكامل والتنفيذ. في خطوة التحليل يتم وضع استراتيجيات الأعمال، واحدة من عدة طرق

* تم استلام البحث في يوليو 2018، وقبل للنشر في نوفمبر 2018، وتم النشر في يونيو 2021.

يتم استخدامها لتحليل الشركة في السوق والموارد والعقبات التي تحول دون تحقيق النجاح. أن استراتيجية الأعمال تمثل المستوى الذي يلي مستوى الاستراتيجية الكلية فهي تهتم بتحديد الطريقة أو الكيفية الأفضل التي ستنافس بها وحدة الأعمال مع المنافسين في السوق لبناء وتحقيق ميزتها التنافسية وتحديد أي المنتجات تقدم وأي أسواق ستخدم من قبل وحدة الأعمال الاستراتيجية أي يجب تحديد أي الأسبقيات التنافسية ينبغي التأكيد عليها وإعطائها أولوية بما يحقق مزايا على المنافسين هل هو ينبغي التأكيد على السعر المنخفض أم الجودة العالية أم السرعة في التسليم والدقة في المواعيد أم التغيير في المرونة في تغيير حجم الإنتاج (محسن والنجار، 2013)

إن التغيرات البيئية هي بسبب التحولات الحاصلة في الميدان الاقتصادي والاجتماعي، والسياسي، والتكنولوجي، فنجد عدة تحولات طرأت في اقتصادات دول العالم كافتتاح السوق الوطنية للمنافسة الخارجية ونتيجة لذلك، قد اتخذت عدة إجراءات في جميع الميادين لمسايرة تلك التحولات، سواء على المستوى الكلي أو الجزئي (صالح وباني، 2013). وهذا ما أدى إلى زيادة القدرات التنافسية للمنظمات وأضحى الطريق الوحيد لاستمرارها وبقائها في الأسواق خصوصاً بعد انفجار المعرفة وثورة الأعمال والمعلومات، ولهذا احتاجت المنظمات أن تلقي بظلالها إلى أساليب الإدارة وبناء المنظومة التي تدار عبرها الشركات من خلال الاستراتيجيات التنافسية، كما إنه نتيجة الأزمات المالية العالمية تزايد اهتمام المنظمات الأعمال لسد الفجوة ما بين تحسين الأداء وتطبيق الاستراتيجيات التنافسية التي يرمي كلاً منهما إلى استغلال الموارد وتحقيق الأداء المتميز وخلق ميزة تنافسية (سلامة، 2014).

وتسعى وتحرص معظم منظمات الأعمال إلى تحسين وتطوير أدائها وتحسين موقعها التنافسي فنجاح منظمات الأعمال يعتمد في الواقع على حسب نوع وتطبيق استراتيجيات الأعمال المناسبة والذي بدوره يؤثر في التحسين المستمر لمنظمات الأعمال والتحسين المستمر هو إحدى أدوات إدارة الجودة الشاملة (TQM) «لي إدوارد ديمنج». فهي عملية تبدأ ولا تتوقف أو تنتهي وتشمل الأفراد والمعدات والمجهزين والمواد والإجراءات (Heizer & Render, 2014)، لذلك فإن التحسين المستمر والابتكار هما مفهومان متكاملان (Andrew et al., 2008) إن التحسين المستمر هي ثقافة ينظر المؤيدون إليها بأهمية لتطبيق ثقافة ومبادئ التحسين المستمر باعتبارها تعني السعي إلى تحسين الجودة وزيادة الإنتاجية وتقليل الفاقد في الإنتاج والتسويق، ومن ثم تقديم المنتجات (سلع أو خدمات) على نحو يلي أو يتجاوز توقعات العميل. ويلاحظ هنا أن مبادئ الجودة في كافة جوانب العمل تبدء من تحديد احتياجات العميل وانتهاءً بالتقييم الدقيق للأداء وتحقيق جودة كل العمليات.

الإطار النظري والدراسات السابقة

مفهوم الاستراتيجية (Strategy)

تعريفها في اللغة: يرجع مصطلح الاستراتيجية في أصله إلى اللغة اليونانية، وتحديدًا إلى كلمة (Strategos) والتي تعني فن الحرب أو التخطيط، ومن هنا فإن هذا المصطلح ارتبط في بداياته بالعسكرية وفنونها؛ حيث كانت تدل على رغبة القائد في وضع خطة مستقبلية من أجل الحصول على المكاسب والانتصارات، وتحقيق الأهداف العسكرية المختلفة، وثم ارتبط بالأعمال الإدارية من تحقيق أهداف المنظمة (الكيسي، 2010). أما في الاصطلاح تم تعريفه: بأنها العملية التي بموجبها تتكامل وتناسق كل الوظائف التنظيمية والموارد لتنفيذ الاستراتيجيات المصاغة التي تتماشى مع البيئة من أجل تحقيق الأهداف طويلة الأجل للمنظمة واكتساب الميزة التنافسية (Machabaphala, 2010).

مفهوم استراتيجيات الأعمال (Business Strategies)

وتعرف استراتيجيات الأعمال: بأنها تلك الاستراتيجيات التي تركز على تحسين موقعها التنافسي بالنسبة للمنظمة، أو منتجات وحدات الأعمال في صناعه محددة، أو في جزء محدد من السوق الذي تخدمه، ولها تأثير مهم ومضاعف على أداء المنظمة الكلي (Baker, 2000).

وعزفها مرسي (2003) بأنها: الخطة المستقبلية للشركة من أجل تحسين موقعها التنافسي للمنتجات والخدمات التي تنتجها في السوق الذي تعمل فيه. ويرى (Markin 2006) أن استراتيجية الأعمال هي استراتيجية تصاغ على مستوى

وحدة الأعمال ومستوى المنتج وتركز على تحسين الموقف التنافسي لمنتجات المنظمة وخدماتها في صناعة معينة أو السوق الذي تخدمه وحدة الأعمال الاستراتيجية.

وعرفها حسن (2008) بأنها مجموعة من القرارات المحددة للممارسات بعيدة المدى للشركات الساعية إلى البقاء والإبقاء في بيئتها الداخلية والخارجية. وتم تعريفها أيضاً على أنها: نظام فرعي للمنظمة، حيث تمتلك منتجاً معيناً وسوقاً معيناً ومجموعة من المنافسين ورسالة، وإن المنظمات ذات النشاط المنفرد، التي تعمل في صناعة واحدة تعتبر وحدة أعمال بسبب كينونتها وأهدافها، وتتبنى استراتيجيات تهدف إلى تحسين المركز التنافسي لها لتحقيق أقصى الأرباح (Hailan, 2011).

وعرفها (Lake, 2013) بأنها: الاستراتيجية التي تحدث عادة في مستوى الأقسام، وتركز على تحسين الوضع التنافسي لمنتجات أو خدمات المنظمة في الصناعة التي ينتمي إليها، أو القطاع السوقي الذي يتم خدمته بواسطة ذلك القسم.

ويعرفها الباحثين على إنها الطريقة الأفضل التي تحددها وحدات الأعمال وستنافس بها مع المنافسين في السوق لتحقيق ميزتها التنافسية فتحدد أي من المنتجات تقدم وأيها من الأسواق ستخدم، وتحدد الأساليب التنافسية التي ينبغي إعطاؤها الأولوية هل هو السعر المنخفض أم الجودة العالية أم المرونة في الحجم أم الدقة في التسليم وان تكون الخطط واستراتيجيات الأعمال متناسقة ومتناغمة مع الاستراتيجية الكلية للمنظمة

أهمية استراتيجيات الأعمال (The Importance of Business Strategies)

تهتم الاستراتيجية التنافسية في المقام الأول بالميزة التنافسية، فالهدف الأوحد للتخطيط الاستراتيجي هو مساعدة الشركات في التغلب على منافسيها والتفوق عليهم، ومن ثم فإن الاستراتيجية التي تتبعها أية شركة تنطوي على محاولة لتعديل قدرات وإمكانات هذه الشركة بما يمكنها من مواجهة الشركات الأخرى المنافسة لها بأسلوب أكثر فاعلية (Aanar, 2013).

وأوضح بن حبتور (2004) أهمية الاستراتيجية بأنها نمط الأهداف والغايات، كما إنها السياسات والخطط الأساسية اللازمة لتحقيق هذه الأهداف، وعلى هذا؛ فالاستراتيجية هي التي تحدد الوضع الذي يجب أن تكون عليه الشركة، وتقوم الاستراتيجية بوضع المعايير الخاصة بأية شركة وذلك في ضوء النشاط الذي تمارسه هذه الشركة والأسلوب الذي يمكن لهذه الشركة أن تتبعه في منافسة الشركات الأخرى، وبناءً عليه يمكن القول أن الاستراتيجية تلعب دوراً حيوياً في تحديد الاتجاه الذي ينبغي على الشركة أن تسلكه بما يحقق لها التفوق على غيرها من الشركات.

كما إن الأهمية التي تمثلها الاستراتيجية لأية شركة تكمن في احتياج الشركات لوضع وتطبيق الاستراتيجيات عندما يكون لزاماً عليها أن تأخذ بعين الاعتبار المتغيرات التي يجب أن تتخذ قرارات بشأنها، وفي ضوء هذا، يمكن أن ينظر للاستراتيجية على أنها مجموعة من الخطط العريضة والقواعد التي تساعد في اتخاذ القرارات المتعلقة بالأعمال الإدارية اليومية، وعادةً ما توفر الاستراتيجية استقراراً في التوجهات الثابتة، بينما تسمح بالمرونة اللازمة للتكيف مع الظروف المتغيرة (أبو ححف، 2000).

ويرى الباحثين أن أهمية استراتيجيات التنافسية تكمن في كيفية تمييز الشركة عن الشركات الأخرى من منافسيها في نفس القطاع من خلال تطبيق استراتيجيات تنافسية قادرة على تحقيق أهداف وغايات الشركة وتحديد الاتجاه إلى ينبغي على الشركة أن تسلكه بما يحقق لها التفوق على غيرها.

خصائص استراتيجيات الأعمال (Characteristics of Business Strategies)

إن الاستراتيجيات الناجحة والفعالة في المنظمة تشتمل بشكل عام على أربع خصائص أساسية، وهي كما يلي:

- 1- الأهداف البسيطة طويلة الأجل: إن الأساس الذي تقوم عليه أي استراتيجية خاصة بالأنشطة لأية شركة من الشركات هو وضوح الأهداف، وعلى هذا، فإنه إذا لم يتوفر تحديد واضح للأهداف، فلن يكون في استطاعة الاستراتيجية أن توفر اتجاهاً ثابتاً فيما يتعلق بأي موضوع من الموضوعات (الحسيني، 2005).

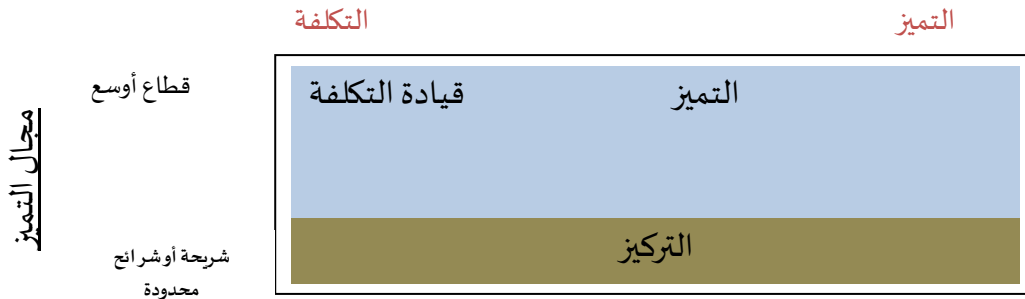
- 2- تحليل البيئة التنافسية: إن من أهم عوامل نجاح الشركة قدرتها على تحديد حاجات السواد الأعظم من المستهلكين من جمهور المستفيدين؛ الشيء الذي يوفر لها مكانة في السوق، وإن وضعت هذه الرغبات موضع إرضاء الزبون وسعادته هدفاً أساسياً من أهداف المنظمة (Mahila, 2012).
- 3- التقييم الموضوعي للموارد المتوافرة: يعكس النجاح الذي تحققه الشركة مدى إدراكها لمواردها وإمكاناتها الأساسية، وتتضمن هذه الإمكانيات والقدرات السمعة التجارية المرتبطة بالشركة وعلامتها التجارية، وقدرتها على تحفيز العاملين لديها، وعلاقتها الجيدة بالموردين ونظم مراقبة الجودة (Clinton, 1994).
- 4- التنفيذ المؤثر للاستراتيجيات: لا يمكن أن تحقق أكثر الاستراتيجيات دقة النجاح المطلوب ما لم يتم تنفيذها بصورة صحيحة ومؤثرة ويتطلب التنفيذ المؤثر للاستراتيجية توفر السيطرة والقيادة، ونوعي هنا الهيكل التنظيمي والنظم الإدارية التي تتضمن الالتزام والتنسيق من جانب كافة العاملين، بالإضافة إلى تعبئة الموارد اللازمة لتحقيق هذه الاستراتيجية (Mahila, 2012).

أنواع استراتيجيات الأعمال (Strategies Types of Business)

إن وحدة الأعمال هو نظام فرعي للمنظمة، تمتلك منتجاً معيناً وسوقاً معيناً ومجموعة من المنافسين ورسالة، وإن المنظمات ذات النشاط المنفرد التي تعمل في صناعة واحدة تعتبر وحدة أعمال بسبب كينونتها وأهدافها، وتتبنى استراتيجيات تهدف إلى تحسين المركز التنافسي لها لتحقيق أقصى قيمة من الأرباح، وخلافاً لاستراتيجية المنظمة فإن استراتيجية الأعمال تحدث عادة في مستوى الأقسام، وتركز على تحسين الوضع التنافسي لمنتجات أو خدمات المنظمة في الصناعة التي ينتمي إليها، أو القطاع السوقي الذي يتم خدمته بواسطة ذلك القسم.

وتأخذ استراتيجية الأعمال عدة أشكال أبرزها استراتيجية القيادة في التكلفة، واستراتيجية التميز، واستراتيجية التركيز حسب ما تطرق إليها (Wheelen & Hunger, 2011)، وكما مبينة أدناه.

مصدر الميزة



المصدر: من إعداد الباحثين بالرجوع إلى دراسة (wheelen & hunger, 2011)

الشكل رقم (1) أنواع استراتيجيات التنافسية

ويرى الباحثان من خلال الشكل رقم (2) أن استراتيجيات التنافسية التي تتمثل في استراتيجية أقل تكلفة؛ وفيما تكون استراتيجية الشركة تقليل التكلفة بالطبع مع المحافظة على مستوى مقبول من الجودة، مثل الكثير من المنتجات الصينية في الوقت الحالي. واستراتيجية التمييز؛ وفيما تكون استراتيجية الشركة أن تقدم منتجات أو خدمات متميزة عن تلك المقدمة من الشركات المنافسة، وبالتالي فإن العميل يقبل أن يدفع فيها سعر أعلى من المعتاد. وكمثال على ذلك: منتجات شركة سوني، واستراتيجية التركيز والتي تركز فيها على شريحة معينة من السوق وتحاول تلبية طلباتهم وبالتالي فإن الشركة في هذه الحالة تهدف إلى تحقيق التميز في المنتجات أو السعر أو كلاهما، وتم شرح أنواع استراتيجيات التنافسية وهي كالآتي:

أولاً - استراتيجية قيادة التكلفة (Cost Leadership Strategy)

يشير مفهوم استراتيجية قيادة التكلفة إلى مجموعة من الأنشطة المتكاملة والمصممة لإنتاج سلعة أو تسليمها أو الخدمة المقدمة ذات تكلفة منخفضة مقارنةً بالمنافسين، مع مواصفات مميزة يقبلها العملاء؛ حيث تتبع المنظمة هذا النوع من الاستراتيجية من أجل تحديد أداء الشركات المنافسة من خلال عمل كل اتجاه إنتاج منتج أو تقديم خدمة بتكلفة أقل من المنافسين (Hill et al., 2007). وتعد استراتيجية قيادة التكلفة الأوضح بين الاستراتيجيات الثلاث، وتحاول المنظمة فيها أن تنتج في صناعاتها للمنتجات الأقل كلفة (عبد الله، 2014)، ومما تكمن أهمية تلك الاستراتيجية في تحديد أهمية موقع التكلفة الأقل التي تدورها تحمي الشركة من قوة المشتري؛ لأن المشتري تقوده الأسعار المنخفضة للمنتجات إلى قوة القدرة الشرائية وصولاً إلى مستوى المنافسة الأكثر كفاءة.

ثانياً - استراتيجية التميز (Excellence Strategy)

يتصف مفهوم استراتيجية التميز بأنها عبارة عن مجموعة من الأنشطة المصممة لخلق حزمة فريدة من المنتجات والخدمات المتكاملة التي يدركها العملاء على أنها مميزة وذات قيمة عالية (Hitt et al., 2007)، وتعد استراتيجية التميز مدخلاً تنافسياً جذاباً عندما تكون رغبات العملاء مختلفة، حيث تقوم المنظمة بتلبية تلك الرغبات من خلال توفير منتجات معيارية مختلفة في الاعتماد على قدرات متطابقة. وإن المنظمات التي تطبق استراتيجية التمايز يكون هدفها تحقيق ميزة تنافسية من خلال تكوين منتجات (سلع وخدمات) يستلمها العملاء لتكون ذات قيمة منفردة وعالية في ذلك المنتج، أو مواصفات خاصة مميزة، وتميز قدرات المنظمة لإرضاء رغبات العملاء بطريقة لا يمتلكها منافسها من خلال فرض الأسعار التي تراها مناسبة (Jones, 2007). كما إن لهذه الاستراتيجية أهمية تعمل على تقليل قوة تعامل الوكلاء من الشركة بسبب نقص البدائل المتشابهة أو القابلة للمقارنة، وأن الشركة التي تميز نفسها لتحقيق ولاء لوكلائها المجهزين فيجب أن تكون في موقع جيد عند التنافس وجها لوجه مع المنافسين (Porter, 1998).

ثالثاً - استراتيجية التركيز (Focus Strategy)

تعد استراتيجية التركيز وسيلة مساعدة لدى المنظمات يتم من خلالها استهداف جزء محدد من الصناعات؛ أي يعني ذلك استهداف جزء ضيق ومحدد من السوق، وهذا الجزء يمكن أن يكون مدى ضيق لخط إنتاجي، أو أي قطاع من السوق، وأن استراتيجية التركيز تكون أكثر كفاءة وفاعلية عندما لا تحاول المنظمات المنافسة أن تنافس في نفس الجزء المحدد من السوق (David, 2001)

وتسعى المنظمة التي تتبع هذه الاستراتيجية إلى الاستفادة من ميزة تنافسية في قطاع السوق المستهدف من خلال تقديم منتجات ذات أسعار أقل من المنافسين بسبب التركيز على خفض التكلفة، أو من خلال تقديم منتجات متميزة من حيث الجودة أو المواصفات، بسبب التركيز على التميز (عبد الله، 2014). واستراتيجية التركيز إما على أساس التكلفة أو التميز تكون أكثر جاذبية في حال أن يكون الجزء المستهدف من السوق كبيراً بشكل كافٍ، لذلك فإن هناك شكلين من أشكال استراتيجية التركيز (Dess, 2004)، وهما: «استراتيجية التركيز مع خفض التكلفة»، و«استراتيجية التركيز مع التمايز»:

- 1- التركيز مع خفض التكلفة: وهي استراتيجية تعتمد على خفض التكلفة للمنتج، وذلك من خلال التركيز على قطاع معين من السوق، أو على مجموعة من المشتريين، والذين يتم خدمتهم فقط كقطاع صغير وليس السوق ككل، وفي حالة استخدام هذه الاستراتيجية فإن الشركة أو وحدة الأعمال تسعى إلى تحقيق ميزة في قطاع السوق المستهدف تعتمد على التكلفة المنخفضة.
- 2- التركيز مع التمايز: وهي استراتيجية تعتمد على التمايز في المنتج والموجهة إلى قطاع محدود مستهدف من السوق وليس السوق ككل، أو أية مجموعة من المستهلكين دون غيرهم، وفي حالة استخدام هذه الاستراتيجية فإن المنظمة أو وحدة الأعمال تسعى إلى تحقيق ميزة تنافسية في قطاع السوق المستهدف تعتمد على التمايز في منتجاتها وخلق الولاء لعلامة منتجاتها.

مستويات استراتيجيات الأعمال (General Classifications of Strategies):

لا يستطيع أي شخص القول بأن الاستراتيجية توضع فقط على مستوى الإدارة العليا، فكل المديرين في جميع المستويات الإدارية يشاركون في وضع الاستراتيجية، حيث إن شركات الأعمال النموذجية عادة ما تعتمد على ثلاث أنواع من الاستراتيجيات: أما استراتيجية الأعمال فتهتم عادة بوحدة الأعمال أو مستوى الإنتاج، حيث تؤكد على تحسين الحالة التنافسية للخدمات أو المنتجات التي تقدمها الشركة في قطاع معين من الصناعة والسوق التي تخدمها وحدة الأعمال، (Porter, 1991)، وهذه المستويات هي كالآتي:

- 1- مستوى الاستراتيجية العليا: في هذا المستوى تتولى الإدارة الاستراتيجية عملية تخطيط كل الأنشطة المتصلة لصياغة رسالة المنظمة وتحديد الأهداف الاستراتيجية وحشد الموارد اللازمة وصياغة الخطة الاستراتيجية. ويتركز النشاط في هذا المستوى على التعامل مع القضايا ذات الأهمية الكبرى، كتحديد إجابات عن تساؤلات من نوع: هل ينبغي للمؤسسة أن تتوسع في أعمالها، أم تنكمش، أو تواصل عملياتها المعتادة دون إحداث أي تغيير؟ ويتكلف بهذا المستوى من الاستراتيجية مجلس الإدارة والرئيس التنفيذي الأعلى وكبار المديرين
- 2- مستوى استراتيجية وحدة النشاط في مستوى وحدات الأعمال: حيث تتولى الإدارة الاستراتيجية في هذا المستوى صياغة وتنفيذ الخطة الاستراتيجية الخاصة بكل وحدات الأعمال فتكون الإدارة الاستراتيجية مسئولة عن تخطيط وتنظيم كل الأنشطة الخاصة بالخطة الاستراتيجية للوحدة واتخاذ القرارات اللازمة لتنفيذها. ويشارك في وضع هذه الاستراتيجية رؤساء هذه الوحدات ورؤساء الأنشطة الرئيسية فيها، ويشترط تناسق هذه الاستراتيجيات مع الاستراتيجية الكلية للمؤسسة.
- 3- مستوى الاستراتيجية الوظيفية (التشغيلية): هي المسئولة عن ترجمة مهمة المؤسسة ككل وأهدافها العامة إلى استراتيجيات محددة للتنافس لكل وحدة من وحدات النشاط حيث يكون لكل وظيفة استراتيجيتها ولكل استراتيجية محاورها أو استراتيجياتها الفرعية. وتتم صياغة هذه الاستراتيجية بواسطة رؤساء قطاعات النشاط الرئيسية ورؤساء وحدات النشاط أو مديري خطوط الإنتاج. فمثلا تتضمن استراتيجية التسويق كل من استراتيجيات المنتج والتسعير والتوزيع والترويج، ويتم صياغة هذه الاستراتيجيات من رؤساء المجالات الوظيفية أو رؤساء الإدارات الوظيفية الرئيسية، وهذه الاستراتيجيات خاضعة للاتجاهات الكبرى المحددة في مستوى المجموعة ووحدات الأعمال.

التحسين المستمر**مفهوم التحسين المستمر**

يتصف التحسين المستمر في المنهج الإسلامي بالمثالية الواقعية، أي مثالية المعايير التي يحاول أن يرتقي إليها أداء الإنسان، بما يتناسب مع واقعه المحدود بإمكانياته وقدراته والظروف المحيطة به، مع الأخذ بعين الاعتبار أن الفرد يخطئ ويقصر في أدائه لواجباته (العجلوني، 2007). وعرف Weetman (2006) التحسين المستمر بأنه عملية إحداث تحسينات على المدى القصير في مفردات صغيرة متكررة الحدوث قياساً بإحداث تغييرات أساسية كبيرة على المدى البعيد من خلال خفض التكاليف المتغيرة بمعدلات معينة. أما McLancy (2007) فعرف التحسين المستمر بأنه طريقة لإجراء التحسينات بشكل مستمر في مفردات التكاليف من خلال دراسة مراحل تصنيع المنتج بالشكل الذي ينعكس على تخفيض تكلفة الوحدة المنتجة أو الخدمة المقدمة. كما تم تعريف التحسين المستمر بأنه أسلوب من أساليب إدارة التكلفة الاستراتيجية ويعتبر من الأساليب الإدارية الذي يلتزم بموجبه المدراء والعاملين بالجوانب المتعلقة بالتنوع والكلفة والوقت (التكريتي، 2008). وعرفه العكيلي (2010) على أنه عملية البحث المنسق الذي يتناول أفضل السبل لإنجاز الأشياء وأن الهدف من عملية التحسين المستمر هو التفوق على المعايير الحالية للصناعة وتحديد المشكلات وحلها بمهارة لخلق ميزة تنافسية جديدة. يعبر عن التحسين المستمر باستمرار تخفيض التكلفة لأن المراحل الإنتاجية لدورات حياة المنتجات تعبير عن إزالة الهدر بكافة أنواعه لبلوغ الأفضل (Slack & Chambers, 2004).

تحتل عملية التحسين المستمر جوهر إدارة الجودة الشاملة فهي الدم الذي يجري في عروق إدارة الجودة الشاملة، فمنهجيتها تقوم على أساس إدخال تحسينات مستمرة على كافة مجالات العمل في المنظمة، وذلك من أجل التكيف الدائم مع المتغيرات التي تحدث في بيئتي المنظمة الداخلية والخارجية (يوسف، 2005)، فإتاحة المجال للموظفين في المشاركة المستمرة في القرارت والاجتماعات اليومية، والتدريب المتقاطع أي تدريب الموظفين في غير اختصاصاتهم وعمل برامج تدريبية وعمل فرق متعددة لإنجاز مهام محددة ومراقبة الجودة باستمرار فكل هذه الممارسات تؤدي بالتالي إلى التحسين المستمر في العمل (BE Al-jawazneh, ZMA Smadi, 2011). وتتجلى أهمية عملية التحسين المستمر في قدرة التنظيم على تصميم وتطبيق عملي يحقق باستمرار رضا تام للزبون، فالتحسين المستمر يمثل العمود الفقري لإدارة الجودة الشاملة، فهو يعمل على ضمان البقاء للمنظمة (المالك، 2006).

أما الباحثان فقد أوجزا أهمية التحسين المستمر بقدرة المنظمة على التواصل مع احتياجات ورغبات المستفيدين بل والسعي الجاد نحو استبقائها من خلال إجراء التحسينات المستمرة على مخرجاتها بما يحقق التمييز على منافسها.

أهداف التحسين المستمر

يتمحور الهدف الأساسي للتحسين المستمر حول المثالية والكمال على الرغم من إيمان معظم معتمدي هذه الفلسفة بأنها صعبة المنال نظراً للعوامل والمتغيرات الداخلية أو الخارجية المؤثرة فضلاً عن الإمكانيات والقدرات والمهارات التي قد لا تتوافق ونوع النشاط والعملية والمهمة من أجل بلوغ الكمال، إلا أن السعي الجاد لبلوغ ذلك يحفز إدارة المنظمة وعاملها إلى البحث الدائم عن الأفضل عبر تسخير كافة القدرات والإمكانيات المتاحة وبالتالي استباق توقعات الزبون حتى قبل الاستجابة لها (Slack & Combers, 2004). كما إن الهدف من التحسين المستمر هو الوصول إلى أعلى مستوى من الكفاءة في الإنتاج أو الخدمة وذلك من خلال إجراء التحسينات المستمرة في العمليات الإنتاجية للشركة أو الخدمة ولاسيما وأن الصعوبة في تحقيق هذا الهدف يستلزم اتباع أفضل التطبيقات والممارسات في مجال الصناعة والتجارة ما بين الشركات المتنافسة بالشكل الذي يعكس على تحقيق الأداء الأفضل والذي يعد جوهر عملية التحسين المستمر (الركابي، 2004):

وحتى تؤدي عملية التحسين المستمر ثمارها فلا بد من أن تقوم على المبادئ التالية: وهي أن ليس لعملية التحسين المستمر نهاية، فهي مستمرة ما دامت المنظمة قائمة وكذلك. إن التحسين المستمر عملية شاملة لجميع إدارات وأقسام وأنشطة المنظمة، وأن عملية التحسين تحتاج إلى جهود جميع من يعمل في المنظمة. ولا يعني عدم وجود أخطاء أن التحسين توقف، وان لا نكتفي فقط في تصحيح الأخطاء، بل يجب القضاء عليها تماماً (Robins & Wiersema, 1995) ويرى الباحثين مما سبق ذكره من متطلبات ومبادئ إن عملية التحسين المستمر ليست بالعملية العشوائية، ولكن لها عدة متطلبات ومبادئ في حين أنها لا تعني الإصلاح لخلل ما، بل يحب القضاء على الخلل وأن لا يتكرر. بمعنى أنه إذا حدث خلل في شيء ما لا نكتفي بإصلاحه فقط بل نستبدله بشيء جديد متطور، وكل ذلك لا يحدث بدون تنظيم وترتيب للوقت، ولا استغلال لقدرات ومواهب العاملين ومشاركتهم في عملية التحسين.

عناصر التحسين المستمر

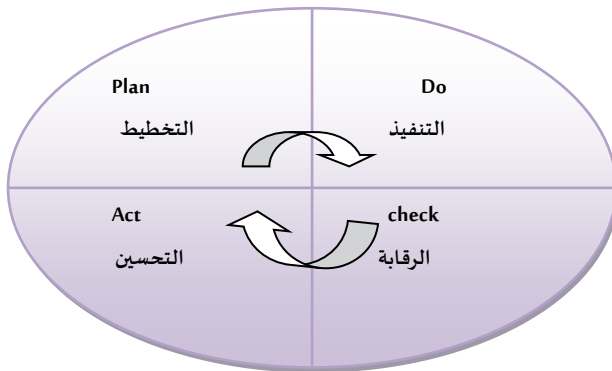
يطلق على التحسين المستمر (5S) لأنه يتكون من خمسة عناصر تبدأ جميعاً بالحرف (S) باللغة اليابانية والإنجليزية، وهي كالاتي (الخطيب، 2008):

- 1- التصفية (Straighten): وتعني نقل الفقرات الضرورية عند الحاجة إليها والتخلص من الفقرات غير الضرورية؛ أي استبعاد الوسائل التقليدية في التعليم واستخدام الوسائل الحديثة.
- 2- التنظيم أو الترتيب (Set in Order): وتعني وضع الأشياء في أماكنها الصحيحة، أي ترتيب وسائل عرض المحاضرة.
- 3- التنظيف (Shine): وتعني توفير مناخ مناسب للعمل وهو ما يساعد على تحسين جودة الأداء، أي توفير الوسائل الحديثة للتعليم (لابتوب، شاشة العرض) مما يسهل عرض المحاضرة بشكل جيد.

- 4- التقييس أو المعيارية (Standardize): وهو عملية للتأكد من بقاء المعدات والماكينات في حالة عمل جيدة تجنباً للأعطال المعيارية المتكررة، أي متابعة وصيانة وسائل التعلم الحديثة لضمان سير المحاضرة بالشكل المطلوب دون توقفات مفاجئة.
- 5- التدريب والانضباط (Sustain): تعني جعل جميع ماورد أعلاه جزءاً من السلوك اليومي للعامل ويتطلب ذلك التزام الإدارة والعاملين بقواعد العمل، أي تدريب المدرسين على استخدام الوسائل الحديثة في عرض المحاضرة.

خطوات التحسين المستمر

- إن أول من وضع خطوات التحسين المستمر هو (Walter Shewhart, 1920)، وعُززت وطُورت بشكل فعال من قِبَل (Edwards Deming) والمتمثلة بأربع خطوات وتسمى رباعية ديمينج 1986 ، أو دورة (PDCA)، وهي كالآتي:
- أولاً: التخطيط (Plan): من خلال تحديد العمل والعملاء، والتعرف على الاحتياجات والمتطلبات المقترحة والبدء بتطوير خصائص وإبعاد المخرجات الملبية لاحتياجات العملاء بما يحقق الميزة التنافسية، ومن ثم تحديد العمليات اللازمة لتقديم مخرجات بالخصائص اللازمة، وتحويل الخطط إلى واقع تنفيذي عبر عمليات المعالجة السليمة منذ البدء (عيشوني، 2010).
 - ثانياً: التنفيذ: (Do) بعد تدقيق المخطط بالمنفذ وتحديد النتائج المتحققة بدقة، يستوجب على فريق العمل توثيق البيانات والمعلومات الخاصة بهذه النتائج، وإذ ما دعت النتائج إلى التصحيح وتعديل بعض الخطوات فذلك مدعاة لتحقيق الأفضل (Aichouni & Abdulazziz, 2010).



المصدر: من إعداد الباحثين بالرجوع إلى دراسة (عيشوني، 2010)

الشكل رقم (2) خطوات التحسين المستمر

- ثالثاً: الرقابة والفحص: (Check) عبر مقارنة النتائج بالمتطلبات الأساسية للزيائن وتحديد الانحرافات إن وجدت وتصحيحها ومنع تكرارها مستقبلاً من خلال نظام متكامل للتغذية العكسية (Drury, 2008).
- رابعاً: التحسين التدريجي: (Act) ويتم ذلك من أجل بلوغ أعلى مستويات الأداء وأفضل المعالجات، بما فيها تكوين فرق العمل الجماعية وتزويدها بالاحتياجات الفعلية لأداء مهامهم وتنفيذ أفكارهم المبدعة، أما إجراءات التحسين المستمر تشمل كافة المجالات وفي كل الأوقات. ويمكن تمثيل خطوات التحسين المستمر السابقة بالشكل الآتي:

ويرى الباحثان إن التحسين المستمر يشمل كل من الموارد البشرية والمادية وإجراءات العمل ومن خلال مشاركة العاملين كافة وتقديم الأفكار والمقترحات الساندة والجديدة التي تحفز نحو تقديم الأفضل بشكل تدريجي وباستمرار، ومن خلال تطبيق خطوات التحسين المستمر حسب أسبقيتها بالتدريج وهي التي تؤكد على التخطيط المسبق والتنفيذ للخطط الموضوعية عن طريق الإدارة العليا والرقابة والفحص المستمرة والتحسين التدريجي.

معوقات التحسين المستمر، القحطاني (2007)

تركزت معوقات التحسين المستمر في عدم توفر الدعم الكافي من الإدارة والسعي وراء المكاسب القصيرة. والتشكيك وعدم الثقة في النتائج وزوال الحماس والجدية وانغماس فرق تحسين الجودة في التفاهات بدلاً من التركيز على المشكلات. وكذلك الفشل في تقديم الحوافز الكافية وتقدير الإنجازات وسوء نظام الاتصالات الإدارية وأخيراً الافتقار إلى التدريب الجيد والكافي لفرق تحسين الجودة الشاملة.

العلاقة بين استراتيجيات الأعمال والتحسين المستمر

أصبح من الواضح أن الهدف الأساسي الذي تطمح به أية شركة من الشركات في الوصول إليه هو تحقيقها للميزة التنافسية في أنشطتها الرئيسية، وقد ظهرت الحاجة إلى وجود شكل تحليلي يتناول عملية تشكيل ووضع الاستراتيجيات التي تقوم على معرفة الشركة العميقة بقدراتها وإمكاناتها وتفهمها للظروف المحيطة بها وذلك كنتيجة للتحديات المتزايدة التي تواجه الشركة على المستويين الداخلي والخارجي، ولقد أصبحت المنافسة شرسة للغاية، كما إنها تزداد شراسة كلما تقلص العالم وصارت الشركات لا تحترم حدود الصناعة (Sohail & Al-Ghamdi, 2012).

ففي ظل العولمة التي تخللتها ثورة مجال القطاعات الصناعية، وفي ظل نظام التجارة الدولية، كسرت الحواجز الجمركية الموجودة بين دول العالم، وأصبحت الأسواق العالمية مفتوحة أمام جميع المنتجين ليروجوا سلعهم؛ هذه الأوضاع الراهنة اليوم أوجدت منافسة عالمية شديدة بل عنيفة وشرسة بين المنتجين للسلع في جميع الدول، ومما زاد من حجم المنافسة العالمية، وجود ظاهرة الكساد التجاري في العديد من دول العالم؛ أي أصبحت ظاهرة العرض أكبر من الطلب في العديد من الأسواق العالمية والمحلية، فالأسواق اليوم مغرقة بالسلع والخدمات، والمنظمات المنتجة يتنافس كل منها على كسب حصة أكبر في السوق أو الطلب. وفي ظل هذه الظروف أصبح المستهلك هو سيد الموقف وسيد السوق والجميع يسعى لإرضائه، طمعا في زيادة الحصة السوقية التي أصبح يتوقف عليها بقاء واستمرارية المنظمات (نزار، 2004).

إن التحسين المستمر هي عبارة عن منهج متكامل يتكون من العديد من المظاهر التي يجب تطبيقها بشكل كلي وفي ظروف داخلية مواتية، لذلك تنطوي فلسفة التحسين المستمر على مفهومين، هما: الشمولية والتكاملية، فالشمولية تعني التوسع في مستوى نوعية الخدمات التي يتوقعها العملاء لتتعدى تلك التوقعات، ويقصد بالتكاملية أن أي منشأة كنظام مكونة من نظم فرعية يعتمد بعضها على البعض الآخر (عقيلي، 2001).

ومن هذا المنطلق نجد أن التحسين المستمر يشجع على عملية التكامل الأفقي بين الإدارة والأقسام المتعددة كما يتم الارتقاء بمستوى جودة الخدمات وجودة النظام الإداري، وتحتاج هذه الفلسفة إلى تعاون كلي بين جميع الإدارات والأقسام، وعلى جميع المستويات الإدارية، وإشراف مباشر على جميع عناصر التشغيل التي تضم الشئون الإدارية والمالية والمشتريات وأخيرا الخدمة نفسها. ومن المتطلبات الأساسية لتطبيق فلسفة بل استراتيجية التحسين المستمر وجود قادة لديهم الاستعداد لتغيير السلوك التنظيمي لأعضاء الفريق، والقدرة على تحديد أدوارهم، مع توضيح العائد من تطبيق هذه الفلسفة إلى منتجات وخدمات الجودة التي تسعى المنشأة إلى تقديمها للعميل (الكبيسي، 2010).

ويتضح لنا من هذا العرض العلاقة القوية والارتباط المنطقي والطبيعي بين استراتيجيات التنافسية والتحسين المستمر فإن كانت أهداف ومبادئ الشركة الأساسية والتي تنبني عليها استراتيجيتها هي الاهتمام بتوفير الحاجات الأساسية للعملاء وإرضائهم، وإن كان هدفها الاهتمام بالجودة العالية والسعر المناسب، وإن كانت رغبة الشركة تتمثل في إحكام المراقبة والتحكم في كل مراحل وجوانب العملية الإنتاجية وعملية عرض منتجاتها وبضائعها، وإن كان هدف الشركة تطبيق الاستراتيجية الموضوعية من خلال نظام الإدارة الذي يؤكد على احترامه لجميع العاملين وثقته فيهم، إلى جانب الاهتمام بمصالح هؤلاء العاملين فكل ذلك توفره إدارة التحسين المستمر كفلسفة إدارية متكاملة يمكن من خلالها إدارة المنظمة بشكل أفضل عن طريق التطوير والمحافظة على إمكانات المنظمة من أجل تحسين الجودة وبشكل مستمر، والإيفاء بمتطلبات المستفيد وتجاوزها، ومن ثم تحقق الشركة أو المنظمة هدفها الأساسي وهو تحقيقها للميزة التنافسية في أنشطتها الرئيسية والتغلب على منافسيها والتفوق عليهم (إلياس، 2015).

من هنا يرى الباحثين أهمية العلاقة بين استراتيجيات التنافسية وإدارتها الاستراتيجية والتي لا يمكن أن تكون بمنأى عن التحسين المستمر بمنهجيتها واستراتيجيتها المتكاملة، بل كلاهما متطابقان في الأهداف والأساليب. لقد أصبح تطبيق التحسين المستمر كمنهج واستراتيجية متكاملة الضمان الأساسي والوحيد في تحقيق الميزة التنافسية في أنشطة الشركة الأساسية، والتغلب على منافسيها والتفوق عليهم، وبقائها واستمراريتها في السوق. وسيوضح لنا في ثنايا هذه الدراسة أن التحسين المستمر لم يعد فقط فلسفة إدارية تتبناها وتطبقها منظمات الأعمال بل أصبحت منهجاً واستراتيجية متكاملة لها مكوناتها وأركانها التي تبنتها العديد من الشركات العالمية.

الدراسات السابقة

دراسات باللغة العربية

دراسة إلياس (2015)، بعنوان: استراتيجيات المنظمة وأثرها في حوكمة الشركات دراسة عينة من الشركات الصناعية بولاية الخرطوم. هدفت هذه الدراسة إلى التعرف على تأثير استراتيجيات التنافسية (استراتيجية قيادة التكلفة، استراتيجية التمييز، استراتيجية التركيز بالتكلفة الأقل، استراتيجية التركيز بالتميز) على حوكمة الشركات السوداني (مجلس الإدارة، الرسمية، التعقيد، الثقافة التنظيمية، الرقابة الداخلية والخارجية، ضوابط الفساد المالي والإداري)، واستخدمت الدراسة المنهج الوصفي لاختيار العينات الغير احتمالية والبالغ عددها (125) استبانة تم توجيهها إلى الإدارة العليا من مدراء الإدارات الوسطى للوحدات الخاصة في تلك الشركات محل الدراسة. وقد أظهرت نتائج الدراسة: وجود علاقة بين بعدي استراتيجيات الأعمال وحوكمة الشركات إلا أن نسبة التأثير تختلف من متغير إلى آخر، وإن أكثر الاستراتيجيات تأثير وتطبيق في الشركات السودانية هي استراتيجيات قيادة التكلفة الأقل ومن ثم استراتيجية التركيز بالتمييز وأخيراً استراتيجية التمييز أما في حوكمة الشركات أكثر الأبعاد تأثير وتطبيق بعد الرقابة الداخلية عند استراتيجية قيادة التكلفة ثم ضوابط الفساد والأقل تأثير الحوكمة هو بعد الرسمية.

دراسة (عبد الله، 2014)، بعنوان: إدارة الجودة الشاملة في ظل استراتيجيات الأعمال. فقد هدفت إلى إبراز وتوضيح الأسس والأهداف المشتركة ومدى تطابقها بين كل من استراتيجية المنظمة واستراتيجية إدارة الجودة الشاملة وإبراز العلاقة بينهما، تركز الدراسة في النهاية على إبراز الفوائد والميزات التي يمكن أن تحققها منظمات الأعمال من وراء تطبيقها لاستراتيجية ومنهجية متكاملة لإدارة الجودة الشاملة. وتستخدم الدراسة المنهج الوصفي التحليلي. توصلت الدراسة إلى: أن منظمات الأعمال تحقق فوائد ومميزات من وراء تطبيق استراتيجيات الأعمال التي تتطلب توفير عدد من المتطلبات لنجاح تطبيق هذه الاستراتيجية وتحقيق أعلى درجة رضا للعملاء.

دراسة (الزواهره، 2012) بعنوان: أثر استراتيجيات التنافسية والتوجه السوقي على الأداء الفندقية إلى معرفة أثر الاستراتيجيات التنافسية والتوجه السوقي على الأداء الفندقية: دراسة على عينة من الفنادق فئة الخمس والأربع نجوم في الأردن، وتكون مجتمع الدراسة من المدراء التنفيذيين ومساعديهم ورؤساء الأقسام، واستخدم الباحثان الاستبانة لجمع بيانات الدراسة، واستخدم المنهج الوصفي التحليلي للدراسة. وتوصلت الدراسة إلى: وجود أثر لاستراتيجيات التنافس (التكلفة المنخفضة، التميز، التركيز) على الأداء المالي وغير المالي، كان مستوى استراتيجيات التنافس بدرجة تقييم مرتفعة.

دراسة العتيبي (2012)، بعنوان: أثر التخطيط الاستراتيجي والتحسين المستمر على فاعلية المؤسسات المستقلة في دولة الكويت. والتي حاول فيها بناء نموذج مقترح لقياس أثر التخطيط الاستراتيجي والتحسين المستمر على فاعلية المؤسسات المستقلة في دولة الكويت، حيث شملت عينة الدراسة (294) شخص. وأظهرت نتائج الدراسة: وجود أثر دال إحصائياً للتخطيط الاستراتيجي في فاعلية الجهات المستقلة في دولة الكويت، كذلك وجود أثر دال إحصائياً للتخطيط الاستراتيجي على التلاؤم لتحقيق الأهداف، ووجود أثر دال إحصائياً للتخطيط الاستراتيجي بأبعاده على التعاون لتحقيق الأهداف، ووجود أثر دال إحصائياً للتحسين المستمر في فاعلية الجهات المستقلة، ووجود أثر دال إحصائياً للتخطيط الاستراتيجي والتحسين المستمر على فاعلية الجهات المستقلة في دول الكويت.

دراسة (سمارة وآخرون، 2009)، بعنوان: العلاقة بين نجاح شركة الاتصالات الفلسطينية وإدارتها الاستراتيجية من وجهة نظر العاملين والإداريين فيها. وهدفت إلى التعرف على أثر الإدارة الاستراتيجية على نجاح شركة الاتصالات الفلسطينية من وجهة نظر العاملين والإداريين فيها، واستخدمت الدراسة المنهج الوصفي السببي، وتكونت عينة من مجموعة عشوائية مكونة من العاملين والإداريين في شركة الاتصالات الفلسطينية. توصلت الدراسة إلى عدة نتائج من أبرزها: إن الإدارة الاستراتيجية تعتبر دافعاً لزيادة إنتاجية العمل، خبرة العاملين والإداريين في الشركة لها أثر كبير على نجاح الشركة وتطبيق استراتيجياتها بكفاءة وفعالية

دراسة (Muogbo, 2013) بعنوان: تأثير الإدارة الاستراتيجية على النمو التنموي والتنمية. فقد هدفت إلى التعرف على تأثير الإدارة الاستراتيجية على النمو التنظيمي وتطوير شركات تصنيع مختارة في ولاية أنمبرا. تم اختيار عينة من (63) مشارك من (21) شركة تصنيع في المناطق الثلاث لمجلس الشيوخ في ولاية أنمبرا (3 من كل شركة). استخدمت الدراسة الإحصاء الوصفي (الترددات، المتوسط، والنسب المئوية) للإجابة عن أسئلة البحث الأربعة المطروحة للدراسة، تم استخدام مربع تشي لاختبار الفرضيات الثلاث التي وجهت الدراسة. وأشارت نتائج الدراسة إلى: أن اعتماد الإدارة الاستراتيجية له تأثير كبير على القدرة التنافسية ويؤثر أيضاً على شركات التصنيع؛ وأن الإدارة الاستراتيجية لها تأثير على أداء الموظف وأن اعتماده قد زاد بشكل كبير من الإنتاجية التنظيمية لشركات التصنيع.

دراسة (Akinyele & Fasogbon, 2007) بعنوان: تأثير التخطيط الاستراتيجي على الأداء التنظيمي والتحسين المستمر. وهدفت إلى معرفة تأثير التخطيط الاستراتيجي على الأداء التنظيمي والتحسين المستمر ويمكن قياس فعالية التخطيط الاستراتيجي من حيث مدى تأثيره على الأداء التنظيمي الذي يؤثر على معدل استمراره، والهدف الرئيس من هذه الدراسة هو إعادة تقييم علاقة التخطيط والأداء في التنظيم وتحديد المدى الذي يؤثر فيه التخطيط الاستراتيجي على الأداء في المنظمة، والتي سيستخدم منها بنك نيجيريا الأول كدراسة حالة. واستخدمت المنهج الوصفي المسحي من خلال توزيع (100) استبانة كأداة لجمع المعلومات وكان عدد المستجيبين (80) تتألف من كبار الموظفين في مختلف فروع البنك الأول في العاصمة لاغوس. وبينت نتائج الدراسة: بأن التخطيط الاستراتيجي يعزز الأداء التنظيمي الأفضل الذي يؤثر على المدى الطويل على التحسين المستمر، وأن التحسين المستمر كان بدرجة مرتفعة.

دراسة (Liao, 2005) بعنوان: استراتيجية الأعمال والأداء: دور رقابة إدارة الموارد البشرية. وهدفت إلى اختبار العلاقة ما بين مداخل واتجاهات إدارة الموارد البشرية واستراتيجية الأعمال على الأداء التنظيمي، وكيفية الدور الرقابي لإدارة الموارد البشرية على الأداء باستخدام استراتيجية الأعمال. أظهرت منهجية هذه الدراسة استخدام نوعين للدراسة (النظرية، والتطبيقية) حيث تم الحصول على البيانات العملية من الحواسيب الإلكترونية والاستبانات وتضمنت مقاييس. وتوصلت الدراسة إلى: نتائج أن استراتيجية الأعمال المتبناة من قبل الشركات بالإضافة إلى الحاجة إلى موائمة الشركات لأنظمة رقابة إدارة الموارد البشرية مع أهدافها الاستراتيجية تساهم في تحسين الأداء التنظيمي.

دراسة (Chapman & Hyland, 2000) بعنوان: الاستراتيجية والتحسين المستمر في الشركات المصنعة الصغيرة والمتوسطة الأسترالية. وهدفت هذه الدراسة إلى فحص بعض طرق تطوير الاستراتيجية الصناعية وتحليل كيف ربطت الصناعات الصغيرة والمتوسطة عمليات تطورها باستراتيجياتها لرصد العلاقة بين التحسينات المستمرة والاستراتيجية، واشتمل مجتمع الدراسة خمسة منظمات صناعية بأسلوب دراسة الحال وتمثل الصناعات الصغيرة والمتوسطة في استراليا يتفاوت عدد عمالها من (30-215) عامل، بحيث يكون لدى الشركة القدرة على ربط التحسينات المستمرة مع كل مستويات استراتيجيات الأعمال، وتوصلت الدراسة إلى: تعتمد المنظمات على استراتيجية تقوم من الأعلى إلى الأسفل وتركز الاستراتيجية فيها على الانتقال من النوعية والواقعية وتكون أنظمة القياس فيها موجودة إلا أنه لا تحدث تغذية راجعة ومراقبة الهيكل بقيم محددة بحيث تهتم المنظمات اهتمام كبير باستراتيجية تطوير الموظفين ضمن قيم موجبة ويميل اتخاذ القرار فيها إلى اللامركزية وتمتاز بالسرعة والمرونة في استراتيجيات الأعمال الهامة فيها.

مشكلة الدراسة وتساؤلاتها

تكمن مشكلة الدراسة في أن عدم وضوح عملية تحديد الاستراتيجية التي يمكن أن تمارسها الإدارة العليا في التحسين المستمر لدى الكثير من المديرين، فضلاً عن إدراك بعضهم أن السوق المفتوحة لتقبل المنتج تتطلب الاهتمام بالكمية أكثر من النوعية، وحاجة المديرين التنفيذيين في مختلف الأقسام والعاملين إلى توجهات الإدارة العليا في رسم الخطط والاستراتيجيات. لأن استراتيجيات الأعمال تكون بمستوى أقل من الاستراتيجيات الكلية وتعتمد عليها حيث تحدد لها الطريقة أو الكيفية الأفضل التي ستتنافس بها وحدة الأعمال مع المنافسين في السوق فتحدد أي منتجات ستقدم وأي أسواق ستخدم وما هي الاستراتيجيات التنافسية التي يجب التأكيد عليها أكثر هل هو السعر أم الجودة أم السرعة أم

الدقة في التسليم فهذا كله يعتمد على طبيعة استراتيجية الأعمال التي ستبناها، والتي تمثل مورد مهم لتطبيق مقياس التحسين المستمر. ونظراً لأهمية الدور الذي تلعبه استراتيجيات الأعمال في تحديد الاستراتيجيات التنافسية والتي قد تؤدي إلى رفع القدرات التنافسية للشركة عن طريق تطوير منتجاتها والتحسين المستمر، جاءت هذه الدراسة للتعرف على أثر استراتيجيات الأعمال بأبعادها (استراتيجية قيادة التكلفة، واستراتيجية التمييز، واستراتيجية التركيز) في التحسين المستمر في شركة أدوية الحكمة في الأردن. وصممت الدراسة للإجابة عن التساؤلات الرئيسة التالية:

السؤال الرئيس الأول: مستوى استراتيجيات الأعمال في شركة أدوية الحكمة في الأردن؟

السؤال الرئيس الثاني: ما مستوى التحسين المستمر في شركة أدوية الحكمة في الأردن؟

السؤال الرئيس الثالث: ما أثر استراتيجيات الأعمال في التحسين المستمر لدى شركة أدوية الحكمة في الأردن، ويتفرع من هذا السؤال الأسئلة الفرعية التالية:

- 1- ما أثر استراتيجية قيادة التكلفة في التحسين المستمر لدى شركة أدوية الحكمة في الأردن؟
- 2- ما أثر استراتيجية التميز في التحسين المستمر لدى شركة أدوية الحكمة في الأردن؟
- 3- ما أثر استراتيجية التركيز في التحسين المستمر لدى شركة أدوية الحكمة في الأردن؟

أهمية الدراسة

تتلخص أهمية الدراسة في جانبين أساسيين وهما كالآتي:

- أولاً: الأهمية النظرية: تستمد الدراسة الحالية أهميتها النظرية من أهمية الدور الذي تلعبه الاستراتيجيات التنافسية في وحدات الأعمال لتحقيق ميزة تنافسية، وان المنظمات أصبحت في موقف يحتم عليها العمل الجاد والمستمير لاكتساب الميزات التنافسية من أجل تحسين موقعها في الأسواق أو حتى مجرد المحافظة عليه ومواجهة ضغوط المنافسين الحاليين والمحتملين عن طريق التحسين المستمر وتحقيق مستويات أداء عالية بالمقارنة مع المنافسين، وكحقيقة أساسية تحدد نجاح أو فشل المنظمات وتعتبر هذه الدراسة مكملة للدراسات السابقة التي تبين تأثير الاستراتيجيات التنافسية ودور الأفراد العاملين في التحسين المستمر.
- ثانياً: الأهمية العملية: يأمل الباحثان أن تساعد هذه الدراسة الإدارة العليا وصانعي الاستراتيجيات في الشركة معرفة مدى تأثير الاستراتيجيات التنافسية كفلسفة إدارية في تحسين جودة المنتج، وكذلك ربط المفاهيم النظرية للدراسة بالجانب العملي في شركة أدوية الحكمة في الأردن. قد تساهم هذه الدراسة في مساعدة الباحثون على تقليل الفجوة في علاقة الاستراتيجيات التنافسية والتحسين المستمر من خلال تقديم تطبيقات إدارية للمدراء في الشركات وكيفية تطبيق الاستراتيجيات التنافسية وتنفيذ التحسين المستمر.

أهداف الدراسة

تهدف هذه الدراسة إلى التعرف على

- مستوى الاستراتيجيات التنافسية لدى شركة أدوية الحكمة في الأردن.
- مستوى التحسين المستمر في شركة أدوية الحكمة في الأردن.
- أثر الاستراتيجيات التنافسية (استراتيجية قيادة التكلفة، واستراتيجية التميز، واستراتيجية التركيز) في التحسين المستمر لدى شركة أدوية الحكمة في الأردن.

فرضيات الدراسة

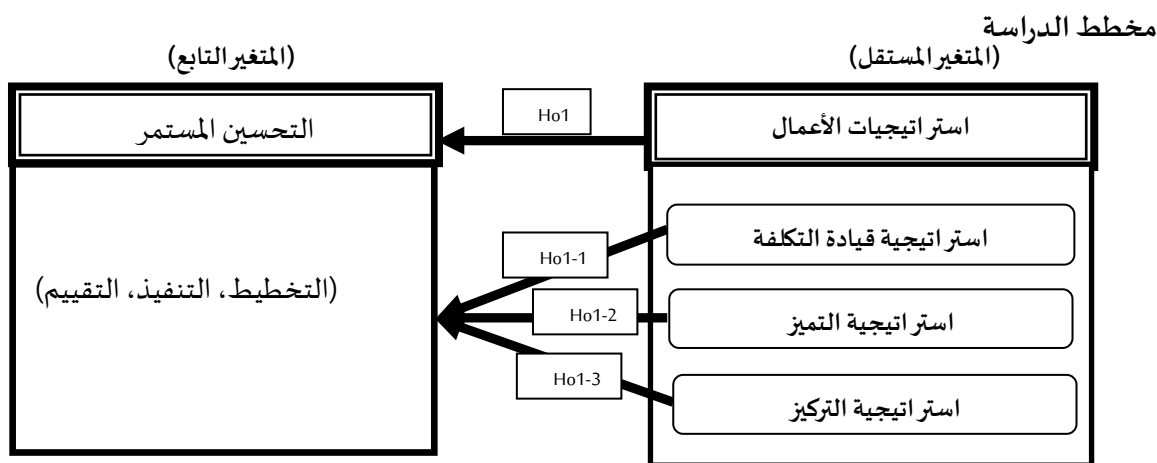
من خلال مشكلة الدراسة وأسئلتها فقد تم صياغة الفرضيات التالية:

الفرضية الرئيسية HO1: لا يوجد أثر ذو دلالة إحصائية عند مستوى الدلالة ($\alpha \leq 0.05$) لاستراتيجيات الأعمال (استراتيجية قيادة التكلفة، واستراتيجية التميز، واستراتيجية التركيز) في التحسين المستمر لدى شركة أدوية الحكمة في الأردن.

وانبثقت من الفرضية الرئيسية الفرضيات الفرعية التالية:

الفرضية الفرعية الأولى HO1-1: لا يوجد أثر ذو دلالة إحصائية عند مستوى الدلالة ($\alpha \leq 0.05$) لاستراتيجية قيادة التكلفة في

- التحسين المستمر لدى شركة أدوية الحكمة في الأردن.
- الفرضية الفرعية الثانية HO1-2: لا يوجد أثر ذو دلالة إحصائية عند مستوى الدلالة ($\alpha \leq 0.05$) لاستراتيجية التميز في التحسين المستمر لدى شركة أدوية الحكمة في الأردن.
- الفرضية الفرعية الثالثة HO1-3: لا يوجد أثر ذو دلالة إحصائية عند مستوى الدلالة ($\alpha \leq 0.05$) لاستراتيجية التركيز في التحسين المستمر لدى شركة أدوية الحكمة في الأردن.



المصدر: من أعداد الباحثين بالرجوع إلى دراسة: (Chapman & Hyland ، 2000)، (BE Al-jawazneh, ZMA Smadi 2011).

الشكل (1) مخطط الدراسة

التعريفات الإجرائية

- 1- استراتيجيات الأعمال: وهي السياسات والخطط الأساسية اللازمة لتحقيق الأهداف والغايات التي تضعها الشركة، فالاستراتيجية هي التي تحدد الوضع الذي يجب أن تكون عليه الشركة، وكما تقوم الاستراتيجية بوضع المعايير الخاصة بأية شركة وذلك في ضوء النشاط الذي تمارسه هذه الشركة والأسلوب الذي يمكن لهذه الشركة أن تتبعه في منافسة الشركات الأخرى
- 2- استراتيجية قيادة التكلفة: وهي الاستراتيجية التي تهدف إلى تحقيق تكلفة أقل بالمقارنة مع المنافسين، ومن الدوافع التي تشجع الشركة على تطبيقها توافر وجود فرص مشجعة على تخفيض التكلفة وتحسين الكفاءة، وكذلك سوق مكون من مشتريين واعيين تماماً بالسعر.
- 3- استراتيجية التميز: وهي الاستراتيجية التي تستطيع فيها الشركة أن تميز منتجاتها عن الشركات المنافسة من خلال تقديم تشكيلات مختلفة للمنتج، وسمات خاصة بالمنتج، والجودة المتميزة، والسمعة الجيدة، وتزايد درجات نجاح هذه الاستراتيجيات بزيادة تمتع المؤسسات بالمهارات والكفاءات التي يصعب على المنافسين تقليدها.
- 4- استراتيجية التركيز: وهي الاستراتيجية التي تهدف إلى بناء ميزة تنافسية والوصول إلى مواقع أفضل في السوق، من خلال إشباع حاجات خاصة لمجموعة معينة من المستهلكين، أو بالتركيز على سوق جغرافي محدود أو التركيز على استخدامات معينة للمنتج (شريحة محددة من العملاء).

5- التحسين المستمر: أنه التحسين الذي يتحقق باستمرار من خلال نشر ثقافة التحسين المستمر في المنظمة بامتلاكها مهام عمل يومي ثابت لا يمكن تخفيضه بل تطويره باستمرار دون تخلي أي من أطراف العملية المتكاملة بالمشاركة بدءاً بالمجهزين ووصولاً إلى تقديم خدمات ما بعد البيع.

الطريقة والإجراءات

تم تصميم الدراسة بعد الاطلاع على الدراسات والبحوث العربية منها والأجنبية لاستخدامها في الإطار النظري، أما من الناحية التحليلية فقد لجأ الباحثان إلى تطوير استبانة كأداة رئيسة للإجابة عن أسئلة الدراسة واختبار الفرضيات واستخدم برنامج التحليل الإحصائي للعلوم الاجتماعية (SPSS) لتحليل بيانات الدراسة الأولية.

مجتمع الدراسة:

تمثل مجتمع الدراسة من جميع المدراء العاملين في شركة أدوية الحكمة في الأردن وهي من أكبر شركات صناعات الأدوية في الأردن وهي شركة أدوية متعددة الجنسيات تأسست عام (1978) في الأردن، وفي أغسطس (1996) أصبحت أول شركة من أصل عربي تدخل السوق الأمريكي والبريطاني والأوروبي وتصدر منتجاتها. وتصنع الأدوية الأصلية بامتياز. يوجد المقر الرئيس لإدارتها اليوم في لندن يوجد لها العديد من المواقع التصنيعية في أكثر من دولة عربية وأجنبية، وتلتزم الشركة بتطبيق معايير جودة عالية أو ما يسمى ممارسات التصنيع الجيد (GMP)، وبلغ نمو الإيرادات للشركة (23%) (2013)، وهي أكبر شركة أدوية إقليمية بالشرق الأوسط. توسعت واستحوذت على العديد من الشركات الأخرى، فاستحوذت على معهد «بيوكيميكو بافيسي فارما» في إيطاليا (2005) والجزيرة للصناعات الدوائية في المملكة العربية السعودية في (2006)، وفي (2007) قامت بشراء شركة "APM" في الأردن، وشركة «ألكان فارما» في مصر و«ثيمورغان» وشركة «ريبوسفارم» في ألمانيا وفي (2011) أكملت شركة الحكمة استحواذها على شركة «باكستر» للرعاية الصحية في الولايات المتحدة، في أكتوبر (2011) دخلت شركة الحكمة السوق المغربية من خلال الاستحواذ على شركة «بروموفارم» تاسع أكبر مصنع للأدوية في المغرب، كما افتتحت الشركة مع شركة الدار العربية شركة للصناعات الدوائية في الجزائر، ووسعت شركة الحكمة سوقها في مصر عن طريق الاستحواذ على الشركة المصرية للأدوية والصناعات الكيماوية (EPCI) في (2012)، وطالت نحو (52) سوق في العالم. وأدرجت لأول مرة في بورصة لندن للأسهم كشركة مساهمة دولية (2005). وكذلك في بورصة دبي.

جدول رقم (1)
توزيع أفراد عينة الدراسة حسب المتغيرات الديموغرافية

المتغير	الفترة	التكرار	النسبة المئوية (%)
الجنس	ذكور	105	76.1%
	إناث	33	23.9%
المجموع			
الفئة العمرية	أقل من 30 سنة	20	14.5%
	30 أقل من 40 سنة	65	47.1%
	40 سنة فأكثر	53	38.4%
المجموع			
المستوى التعليمي	دبلوم	28	20.3%
	بكالوريوس	67	48.6%
	ماجستير	33	23.9%
	دكتوراه	10	7.2%
المجموع			
عدد سنوات الخبرة	أقل من 5 سنوات	0	0.0%
	5 أقل من 10 سنوات	26	18.8%
	10 أقل من 15 سنة	19	13.8%
	15 سنة فأكثر	93	67.4%
المجموع			
138			

تكون مجتمع الدراسة من جميع المدراء في الإدارات العليا والوسطى والدنيا في شركة أدوية الحكمة في الأردن، حيث استخدمت طريقة الحصر الشامل لمجتمع الدراسة والمتكون من 170 مديراً يشغلون المناصب الإدارية (العليا والوسطى والدنيا)، حيث تم توزيع (170) استبانة على أفراد مجتمع الدراسة، وبلغت عدد الاستبانات المستردة (150) استبانة بنسبة مئوية بلغت (88.2%) من عدد الاستبانات الموزعة، وبعد فحص الاستبانات المستردة، تبين أن هناك (12) استبانة غير مكتملة البيانات، وبهذا أصبح عدد الاستبانات الصالحة للتحليل ما مجمله (138) ما نسبة (81.1%) من عدد الاستبانات الموزعة.

الخصائص الديموغرافية لمفردات عينة الدراسة

الجدول رقم (1) أدناه بين الخصائص الديموغرافية لأفراد عينة الدراسة
1- الجنس: يبين الجدول (1) أن هناك ما نسبته (76.1%) من

- أفراد عينة الدراسة هم من الذكور، وأن (23.9%) من أفراد عينة الدراسة هم من الإناث. مما يعني أن الشركة تعتمد في إدارة شركتها على الذكور أكثر من الإناث.
- 2- الفئة العمرية: يبين الجدول (1) أن (14.5%) من أفراد عينة الدراسة هم ممن تتراوح أعمارهم من (30 سنة فأقل)، وأن (47.1%) من أفراد عينة الدراسة هم ممن تتراوح أعمارهم من (30 إلى أقل من 40 سنة). وأخيراً، أظهرت النتائج أن (38.4%) من أفراد عينة الدراسة هم ممن تتراوح أعمارهم من (40 سنة فأكثر). مما تدل نتائج الجدول على أن الشركة توظف متوسطي الأعمار في وظيفة إدارة الشركة.
- 3- المستوى التعليمي: يوضح الجدول (1) أن (20.3%) من أفراد عينة الدراسة هم من حملة شهادة الدبلوم، وأن (48.6%) من أفراد عينة الدراسة هم من حملة شهادة البكالوريوس، وأن (23.9%) من أفراد عينة الدراسة هم من حملة شهادة الماجستير، وأن (7.2%) من أفراد عينة الدراسة هم من حملة شهادة الدكتوراه. مما يدل ذلك على أن الشركة مكتفية في تسير عملها بالمؤهلات العلمية من حملة شهادة البكالوريوس دون الشهادات الأخرى.
- 4- عدد سنوات الخبرة: فقد أظهرت النتائج بالجدول (1) إنه لا يوجد من خبرتهم أقل عن (5 سنوات) وأن (18.8%) هم ممن تتراوح عدد سنوات خبرتهم العملية من (5 أقل من 10 سنوات)، وأن (13.8%) هم ممن تتراوح عدد سنوات خبرتهم العملية من (10 أقل من 15 سنة)، وأخيراً، تبين أن إجمالي النسبة المئوية للمبحوثين من أفراد عينة الدراسة ممن لديهم خبرة (15 سنة فأكثر) بلغت (67.4%). ويدل ذلك أن الشركة تحافظ على الموظفين الذين لديهم عدد سنوات خبرة أكثر كونهم العمود الفقري للشركة وقوتها.

مصادر الحصول على البيانات والمعلومات

- لتحقيق أهداف الدراسة فقد تم تطوير استبانة لتغطية جميع متغيرات الدراسة. وذلك بالرجوع إلى الأدب النظري ذي الصلة وتم استخدام مصدرين أساسيين لجمع المعلومات، وهما:
- 1- المصادر الثانوية: والتي تتمثل في الكتب والمراجع العربية والأجنبية، والدوريات والمقالات والتقارير، والأبحاث والدراسات السابقة التي تناولت موضوع الدراسة ذات العلاقة والبحث في مواقع الإنترنت المختلفة، لبناء الإطار النظري للدراسة، وكذلك أخذ تصور عام عن آخر المستجدات التي حدثت في موضوعات الدراسة.؟
- 2- المصادر الأولية: لمعالجة الجوانب التحليلية لموضوع الدراسة فقد تم اللجوء إلى جمع البيانات الأولية من خلال الاستبانة كأداة رئيسة للدراسة، والتي تضمنت عدداً من العبارات عكست أهداف الدراسة وأسئلتها، للإجابة عنها من قبل المبحوثين، وتم استخدام مقياس ليكرت الخماسي، بحيث أخذت كل إجابة أهمية نسبية.

أداة الدراسة

وقد تضمنت أداة الدراسة الرئيسية (الاستبانة) ثلاثة

أجزاء، وهي:

بدائل الإجابة	موافق بشدة	موافق	متوسطة	موافق بدرجة	غير موافق بشدة	غير موافق
الدرجة	5	4	3	2	1	

- 1- الجزء الأول: الجزء الخاص بالمتغيرات الشخصية والوظيفية لأفراد عينة الدراسة من خلال (4) متغيرات، وهي (النوع الاجتماعي، والفئة العمرية، والمستوى التعليمي، وعدد سنوات الخبرة) لغرض وصف الخصائص الشخصية والوظيفية لأفراد عينة الدراسة.
- 2- الجزء الثاني: تضمن مقياس استراتيجية الأعمال عبر ثلاثة أبعاد، وهي (استراتيجية قيادة التكلفة، واستراتيجية التميز، واستراتيجية التركيز) و(24) عبارة لقياسها.
- 3- الجزء الثالث: تضمن مقياس التحسين المستمر عبر ثلاثة أبعاد (التخطيط، التنفيذ، التقييم) و(15) عبارة لقياسها.
- 4- وبهذا تكونت الاستبانة (أداة الدراسة) وبشكلها النهائي من (39) عبارة بمقياس ليكرت الخماسي (Five Likert Scale). وتراوحت مدى الاستجابة من (1-5) وفق مقياس ليكرت الخماسي (Five Likert Scale) كالآتي:

طريقة وإجراءات جمع البيانات

بعد صياغة متغيرات الدراسة والتي احتوت على ثلاثة أجزاء رئيسية. صممت أسئلة تتناسب مع هذه المتغيرات ولجأ الباحثان في تحديد وقياس فقرات أبعاد استراتيجية الأعمال وفقاً لما حدده كل من دراسة (Porter, 1991). أما ما يرتبط بقياس فقرات أبعاد التحسين المستمر، فقد لجأ الباحثان إلى دراسة (السيد، 2015) ودراسة (النواصرة، 2013) ودراسة (BE Al-jawazneh, ZMA Smadi, 2011).

وبعد تصميم هذه الأسئلة تم الاتصال بمجتمع الدراسة وتحديد موعد لتوزيع هذه الاستبانة ميدانياً. حيث تم تسليمها باليد وبعض من هذه الاستبانة كان يتم توصيلها للمدراء عن طريق العاملين كمدراء وسكرتير المكتب للأقسام الإدارية في شركة بيت الحكمة.

المعالجات الإحصائية المستخدمة

وللإجابة عن أسئلة الدراسة واختبار فرضياتها تم استخدام الأساليب الإحصائية التالية:

- 1- التكرارات والنسب المئوية لوصف المتغيرات الديمغرافية لأفراد عينة الدراسة.
- 2- اختبار (Kolmogorov-Smirnov) للتحقق من التوزيع الطبيعي (Normal Distribution) للبيانات.
- 3- اختبار ألفا كرونباخ لمعرفة ثبات فقرات الاستبانة والتي تم إعدادها خصيصاً لقياس متغيرات الدراسة.
- 4- المتوسطات الحسابية والانحرافات المعيارية لتحديد الأهمية النسبية لمتغيرات الدراسة وفقراتها.
- 5- معامل تضخم التباين (Variance Inflation Factor) واختبار التباين المسموح (Tolerance) للتأكد من عدم وجود تعددية ارتباط (Multicollinearity) بين المتغيرات المستقلة.
- 6- تحليل الانحدار المتعدد (Multiple Regression Analysis) لبيان تأثير المتغيرات المستقلة على التابع.

جدول رقم (2)
معامل ثبات الاتساق الداخلي
(مقياس كرونباخ ألفا)

ت	المتغير	عدد الفقرات	قيمة كرونباخ ألفا
1	استراتيجية القيادة في التكلفة	8	86.8
2	استراتيجية التميز	8	88.2
3	استراتيجية التركيز	8	87.2
1	التخطيط	5	88.0
2	التنفيذ	5	88.3
3	التقييم	5	86.7
	الاستبانة ككل	39	89.4

صدق أداة الدراسة وثباتها

- 1- الصدق الظاهري: تم عرض الاستبانة على مجموعة من المحكمين تألفت من (10) أعضاء هيئة تدريسية متخصصين في إدارة الأعمال، وقد تمت الاستجابة لآراء المحكمين وتم إجراء ما يلزم من حذف وتعديل للفقرات في الاستبانة في ضوء المقترحات التي استلمت.
- 2- ثبات أداة الدراسة: قام الباحثان باستخدام اختبار الاتساق الداخلي (Cronbach Alpha) كرونباخ ألفا لقياس مدى التناسق في إجابات المبحوثين على كل الأسئلة الموجودة في المقياس، وعلى الرغم من إن قواعد القياس في القيمة الواجب الحصول عليها غير محددة، إلا أن الحصول على ($\text{Alpha} \geq 0.60$) يُعد من الناحية التطبيقية للعلوم الإنسانية بشكل عام أمراً مقبولاً (Sekaran & Bougie, 2010) والجدول (2) يبين نتائج ثبات الأداة لهذه الدراسة.

جدول رقم (3)
الأوساط المرجحة لإجابات
عينة الدراسة

المستوى	المتوسط المرجح
من 1 - أقل من 2.34	منخفض
من 2.34 - أقل من 3.67	متوسط
من 3.67 - لغاية 5	مرتفع

يوضح جدول (2) أن قيم الثبات لمتغيرات الدراسة البالغة (39) عبارة، وتدل مؤشرات كرونباخ ألفا أعلاه على تمتع أداة الدراسة بصورة عامة بمعامل ثبات عالٍ وبقدرتها على تحقيق أغراض الدراسة وفقاً لـ (Sekaran & Bougie, 2010).

عرض وتحليل البيانات

اعتمد الباحثان في معالجة البيانات على المتوسط الحسابي كمقياس لإجابات أفراد العينة، والانحراف المعياري لقياس مدى التشتت في إجابات أفراد العينة للمبحوثين.

تحليل البيانات

يهدف تحليل نتائج إجابات أفراد مجتمع الدراسة؛ فقد تم تصنيف الأوساط الحسابية لمجتمع الدراسة باحتساب الوسط المرجح من خلال حسابها بطريقة معادلة طول الفئة والتي تقضي بقياس مستوى متغيرات الدراسة، والذي تم احتسابه وفقاً للمعادلة التالية:

المستوى = (الحد الأعلى للبدل - الحد الأدنى للبدل) /
عدد مستويات التقييم

المستوى = $3 / (1-5) = 1.33$ وبناء على ذلك يصبح التوزيع كما هو مبين في الجدول التالي:

جدول رقم (4)

نتائج آراء أفراد العينة حول مجال استراتيجيات الأعمال مرتباً تنازلياً

الرقم	الرتبة	البُعد	المتوسط الحسابي	المستوى	الرتبة
1	1	استراتيجية قيادة التكلفة	3.91	مرتفع	1
3	2	استراتيجية التركيز	3.81	مرتفع	2
2	3	استراتيجية التميز	3.78	مرتفع	3
		استراتيجيات الأعمال ككل	3.83	مرتفع	

1- نتائج إجابات أفراد مجتمع الدراسة عن المتغيرات التي تناولتها الاستبانة، كما يلي:

أولاً - الإجابة على السؤال الأول: ما مستوى استراتيجيات الأعمال في شركات الاتصال الأردنية. والجدول أدناه يبين المتوسطات الحسابية للمتغيرات المستقلة

للدراسة وهم (3) أبعاد، وتم تحليل البيانات التي تم الحصول عليها للأبعاد من أجل معرفة أي من الأبعاد الفرعية حصلت على أكبر المتوسطات الحسابية، وكانت نتائج التحليل حول المتغير المستقل كما يلي:

يظهر من الجدول رقم (4) أن المتوسطات الحسابية لإجابات أفراد العينة عن أبعاد مجال استراتيجية الأعمال، قد تراوحت ما بين (3.91 - 3.78)، جاء في المرتبة الأولى بُعد (استراتيجية قيادة التكلفة) بمتوسط حسابي (3.91) وهو مرتفع، وفي المرتبة الثانية، بُعد (استراتيجية التركيز) بمتوسط حسابي (3.81) وهو مرتفع، وفي المرتبة الثالثة والأخيرة بُعد (استراتيجية التميز) بمتوسط حسابي (3.78) وهو أيضاً مرتفع وبلغ المتوسط الحسابي لمجال استراتيجيات الأعمال ككل (3.83) بمستوى مرتفع.

كما تم استخراج المتوسطات الحسابية والانحرافات المعيارية لإجابات أفراد عينة الدراسة عن فقرات كل بُعد من أبعاد استراتيجيات الأعمال كل بُعد على حدى، وكالاتي:

2- استراتيجية قيادة التكلفة (البُعد الأول): تضمن هذا البُعد على (8) أسئلة وتم تحليلها في الجدول رقم (5)

جدول رقم (5)

نتائج رأي أفراد العينة حول استراتيجية قيادة التكلفة

ت	الفقرات	المتوسط الحسابي	الانحراف المعياري	المستوى	الرتبة
4	تستخدم الشركة تجهيزات وأنظمة تساعد في تخفيض التكاليف.	4.09	0.72	مرتفع	1
1	تلجأ الشركة إلى خفض أسعار المنتج مقارنة بمنتجات الشركات المنافسة للمحافظة على وكلائها	3.97	0.90	مرتفع	2
3	يسعى المديرون على العمل وفق استراتيجية التكلفة الأقل كأداة لتحقيق أهداف الشركة.	3.96	0.78	مرتفع	3
2	تمتلك الشركة أفراد مؤهلين بدرجة عالية من الخبرة والكفاءة في إدارة التكاليف	3.89	0.93	مرتفع	4
6	تسعى الشركة إلى تقليل التكلفة من خلال الاستثمار في امتلاكها تكنولوجيا	3.88	0.95	مرتفع	5
5	يأخذ المديرون بعين الاعتبار القدرة الشرائية في تسعير الأدوية.	3.86	0.84	مرتفع	6
7	تستفيد الشركة من الخبرات المتوافرة لديها في تسعير الأدوية.	3.86	0.88	مرتفع	7
8	تحصل الشركة على الموارد من خلال مراجعة استراتيجية التكلفة بشكل مستمر	3.80	0.90	مرتفع	8
	استراتيجية قيادة التكلفة ككل	3.91		مرتفع	

يلاحظ من الجدول رقم (5) أن هناك اتفاق بين أفراد مجتمع الدراسة على بُعد استراتيجية القيادة في التكلفة على مستوى الفقرات الفرعية، وقد نالت الفقرات رقم (4) على أعلى متوسط حسابي قدره (4.09)، ويدل ذلك على اقتراب

آراء أفراد المجتمع، أي أنهم يقتربون بأرائهم وبنسبة كبيرة على أهمية بُعد استراتيجية القيادة في التكلفة كعنصر أساسي في استراتيجيات الأعمال، بينما حصلت العبارة رقم (8) على أقل وسط حسابي بلغ (3.80)، مما يدل على عدم وجود فرق كبير بين آراء المجتمع حول الفقرات. وتراوح الانحرافات المعيارية بين (0.72-0.95)، ويشير إلى مدى تشتت منخفض وأقل من الواحد الصحيح في استجابات أفراد عينة الدراسة حول فقرات استراتيجية قيادة التكلفة وهو ما يعكس التقارب في وجهات نظر أفراد عينة الدراسة حول مستوى استراتيجية قيادة التكلفة في شركة أدوية الحكمة في الأردن

3- استراتيجية التميز (البُعد الثاني): تضمن هذا البُعد على (8) أسئلة صيغت وتم تحليلها البيانات في الجدول التالي:

جدول رقم (6)

نتائج رأي أفراد العينة حول استراتيجية التميز

ت	الفقرات	المتوسط الحسابي	الانحراف المعياري	المستوى	الرتبة
1	تسعى الشركة من خلال مديرها إلى تقديم منتجات متميزة وجديدة	3.90	0.79	مرتفع	1
8	تشجع الشركة موظفيها بالإبداع والابتكار.	3.89	0.90	مرتفع	2
2	تلجأ الشركة إلى دعم نشاط البحث والتطوير من أجل تقديم أدوية حسب الطلب.	3.84	0.86	مرتفع	3
4	يوظف المديرون قدرات الشركة الاستراتيجية لكي يصعب تقليدها من قبل المنافسين.	3.79	0.92	مرتفع	4
3	تهتم الشركة في تقديم كل ما هو جديد لوكلائها مع الحفاظ على أسعارها.	3.78	0.95	مرتفع	5
5	تهتم الشركة بتبني نشاط ترويجي لبناء سمعة جيدة.	3.76	0.97	مرتفع	6
7	تسعى الشركة باستمرار على نشر ثقافة التميز.	3.65	0.90	متوسط	7
6	تبني الشركة فكرة أن الوكلاء هم العنصر الأهم في السوق.	3.58	0.98	متوسط	8
	استراتيجية التميز ككل	3.78		مرتفع	

يلاحظ من الجدول رقم (6) أن هناك اتفاق بين أفراد مجتمع الدراسة على أن فقرات بُعد استراتيجية التميز، وقد نالت العبارة رقم (1) على أعلى متوسط حسابي قدره (3.90)، ويدل ذلك على اقتراب آراء أفراد مجتمع الدراسة، أي أنهم يقتربون بأرائهم بنسبة كبيرة على أهمية بُعد استراتيجية التميز، بينما كانت العبارة رقم (6) هي التي حصلت على أقل متوسط حسابي بلغ (3.58)، ويدل ذلك على عدم وجود فرق كبير بين آراء مجتمع الدراسة حول فقرات هذا المتغير وتراوح الانحرافات المعيارية بين (0.79-0.98)، وتشير تشتت منخفض وأقل من الواحد الصحيح وهو ما يعكس التقارب في وجهات نظر أفراد عينة الدراسة حول مستوى استراتيجية التميز في شركة أدوية الحكمة في الأردن.

4- استراتيجية التركيز (البُعد الثالث): تضمن البُعد الثالث في الاستبانة على (8) أسئلة ويوضح الجدول التالي نتائج التحليل الإحصائي التي تم التوصل إليها لمجتمع الدراسة ككل حول بُعد استراتيجية التركيز.

جدول رقم (7)

نتائج رأي أفراد العينة حول استراتيجية التركيز

ت	الفقرات	المتوسط الحسابي	الانحراف المعياري	المستوى	الرتبة
4	تستخدم الشركة قنوات توزيع سريعة لتغطية منطقة جغرافية محددة	4.00	0.85	مرتفع	1
5	تقدم الشركة منتجات متخصصة وبأسعار تنافسية.	3.86	0.91	مرتفع	2
6	تحافظ الشركة على التكلفة الأقل من خلال تقديم منتجات متميزة	3.84	0.87	مرتفع	3
7	تعمل الشركة على الحد من دخول منافسين جدد من خلال التركيز على منتجاتها.	3.82	0.96	مرتفع	4
1	توفر الشركة خدمة مميزة للوكلاء المعتمدين باستمرار.	3.81	0.97	مرتفع	5
3	تعمل الشركة على تطوير منتجات جديدة لتغطية جزء محدد من السوق.	3.81	0.84	مرتفع	6
8	تقدم الشركة استراتيجية تركيز التكلفة بإبقاء عمليات البحث والتطوير في أدنى تكلفة.	3.69	0.94	مرتفع	7
2	تعتمد الشركة على استهداف سوق محددة لمبيعاتها.	3.68	0.93	مرتفع	8
	استراتيجية التركيز ككل	3.81		مرتفع	

تشير النتائج في الجدول رقم (7) إلى أن المتوسط الحسابي لجميع الفقرات الفرعية المكونة للبعد الثالث والمتعلقة باستراتيجية التركيز أغلبها تقع ضمن المتوسط الحسابي المرتفع، وقد نالت العبارة رقم (4) على أعلى وسط حسابي قدره (4.00)، ويدل ذلك على اقتراب آراء أفراد مجتمع الدراسة، أي أنهم يقتربون بأرائهم بنسبة كبيرة على أهمية بُعد استراتيجية التركيز، بينما كانت العبارة رقم (2) هي التي حصلت على أقل متوسط حسابي بلغ (3.68)، مما يدل على عدم وجود فرق كبير بين آراء مجتمع الدراسة حول الفقرات. كما يشير الجدول (7) إلى أن الانحراف المعياري التي تراوحت بين (0.84-0.97)، وتشير إلى مدى تشتت المنخفض الأقل من الواحد الصحيح في استجابات أفراد عينة الدراسة حول فقرات بُعد استراتيجية التركيز في شركة أدوية الحكمة في الأردن وهو ما يعكس التقارب في وجهات نظر أفراد عينة الدراسة حول مستوى استراتيجية التركيز في شركة أدوية الحكمة في الأردن.

جدول رقم (8)

نتائج آراء أفراد العينة حول التحسين المستمر مرتباً تنازلياً

الرقم	الرتبة	البُعد	المتوسط الحسابي	المستوى
2	3	التقييم	3.96	مرتفع
3	1	التنفيذ	3.92	مرتفع
4	4	التخطيط	3.82	مرتفع
		التحسين المستمر ككل	3.90	مرتفع

السؤال الثاني: ما مستوى التحسين المستمر (المتغير التابع):

تضمن التحسين المستمر في الاستبانة على (3) أبعاد تم قياسها من خلال الدراسات السابقة، بحيث تناسب مع متطلبات الدراسة وواقع مجتمع الدراسة، وتم تحليل البيانات التي تم الحصول عليها للأبعاد من أجل معرفة أي من الأبعاد التي حصلت على المتوسط الحسابي الأكبر، وكانت نتائج التحليل لإجابات أفراد عينة الدراسة كما يلي:

يظهر من الجدول رقم (8) أن المتوسطات الحسابية لإجابات أفراد العينة

عن أبعاد مجال التحسين المستمر، قد تراوحت ما بين (3.96 – 3.82)، جاء في المرتبة الأولى بُعد (التقييم) بمتوسط حسابي (3.96) بمستوى مرتفع، وفي المرتبة الثانية جاء بُعد (التنفيذ) بمتوسط حسابي (3.92) بمستوى مرتفع، واحتل في المرتبة الثالثة بُعد (التخطيط) بمتوسط حسابي (3.82) بمستوى مرتفع، حيث بلغ المتوسط الحسابي لمجال التحسين المستمر ككل (3.90) بمستوى مرتفع، مما تدل النتائج إلى أن مستوى التحسين المستمر في الشركة يرتفع كلما قامت الشركة بمراجعة استراتيجياتها في الأعمال بصورة مستمرة.

المتوسطات الحسابية والانحرافات المعيارية للمتغير التابع للتحسين المستمر:

1- التخطيط: تضمن التخطيط في الاستبانة على (5) أسئلة تم صياغتها بشكل يتناسب مع ما يجب أن يكون في الواقع العملي وتم تحليل البيانات التي تم الحصول عليها ويوضح الجدول التالي نتائج التحليل الإحصائي التي تم التوصل إليها لمجتمع الدراسة ككل حول مستوى التخطيط.

جدول رقم (9)

نتائج رأي أفراد العينة حول التخطيط

ت	الفقرات	المتوسط الحسابي	الانحراف المعياري	المستوى	الرتبة
1	حرص المديرين على وجود خطة زمنية لتحسين وتطوير الأعمال لديها.	4.13	0.92	مرتفع	1
2	حرص المديرين على وجود أهداف واضحة لتحسين الأداء.	3.84	0.91	مرتفع	2
3	ساهم المديرين بطرق رسمية مع موظفيهم في تحقيق التحسين المستمر.	3.79	0.92	مرتفع	3
4	شارك المديرين في تصميم وتنفيذ أدوات التحسين المستمر	3.72	0.89	مرتفع	4
5	حسنت الدورات التدريبية من مستوى أداء المديرين.	3.63	0.94	متوسط	5
	التخطيط ككل	3.82		مرتفع	

تشير النتائج في الجدول رقم (9) إلى أن المتوسط الحسابي لجميع الفقرات الفرعية المكونة للبعد الأول والمتعلقة بالتحسين المستمر تقع ضمن المتوسط الحسابي المقبول، وقد نالت العبارة رقم (1) على أعلى متوسط حسابي قدره (4.13)، بينما كانت العبارة رقم (5) هي التي حصلت على أقل متوسط حسابي بلغ (3.63)، ما يدل على عدم وجود فرق كبير بين آراء مجتمع الدراسة حول الفقرات. كما يشير الجدول (9) إلى أن الانحراف المعياري بالنسبة لفقرات

بعد التخطيط للتحسين المستمر التي تراوحت بين (0.94-0.89) يشير إلى مدى التشتت المنخفض الأقل من الواحد الصحيح في استجابات أفراد عينة الدراسة، وهو ما يعكس التقارب في وجهات نظر أفراد عينة الدراسة حول مستوى التخطيط للتحسين المستمر في شركة أدوية الحكمة في الأردن.

2- التنفيذ: تضمن البعد الثاني في الاستبانة على (5) أسئلة تم صياغتها بشكل يتناسب مع ما يجب أن يكون في الواقع العملي وتم تحليل البيانات التي تم الحصول عليها ويوضح الجدول التالي نتائج التحليل الإحصائي التي تم التوصل إليها لمجتمع الدراسة ككل حول مستوى التنفيذ.

جدول رقم (10)
نتائج رأي أفراد العينة حول التنفيذ

ت	الفقرات	المتوسط الحسابي	الانحراف المعياري	المستوى	الرتبة
4	يعمل المديرون على إعادة تصميم المنتج بشكل مستمر ولكن بتكلفة اقل.	4.12	0.73	مرتفع	1
3	يوفر المديرون الموارد اللازمة في تنفيذ الخطط بشكل منظم	4.02	0.78	مرتفع	2
1	التزم المديرون بالإطار الزمني المحدد لتنفيذ الخطط.	3.97	0.87	مرتفع	3
5	استخدم المديرون الأدوات والتقنيات المناسبة في التحسين المستمر.	3.77	0.87	مرتفع	4
2	يتابع المديرون خطة الأداء للتحسين المستمر من خلال مراقبة التغيرات في النتائج.	3.74	0.89	مرتفع	5
	التنفيذ	3.92		مرتفع	

وتشير النتائج في الجدول رقم (10) إلى أن المتوسط الحسابي لجميع الفقرات الفرعية المكونة للتنفيذ والمتعلقة بالتحسين المستمر تقع ضمن المتوسط الحسابي المرتفع، وقد نالت العبارة رقم (4) على أعلى متوسط حسابي قدره (4.12)، بينما كانت العبارة رقم (2) هي التي حصلت على أقل متوسط حسابي بلغ (3.74)، مما يدل على عدم وجود فرق كبير بين آراء مجتمع

جدول رقم (11)
نتائج رأي أفراد العينة حول التقييم

ت	الفقرات	المتوسط الحسابي	المستوى	الرتبة
3	استطاع المديرون تقييم خطة التحسين المستمر بعد التنفيذ	4.01	مرتفع	1
1	حرص المديرون على الاستفادة من نتائج التقييم لإنجاز التحسين المستمر.	3.98	مرتفع	2
5	يتم مراقبة وتطوير الخدمات بشكل دائم ومستمر.	3.97	مرتفع	3
4	سعى المديرون إلى اعتماد مؤشرات أداء واضحة لتقييم تنفيذ الخطط.	3.96	مرتفع	4
2	حرص المديرون على إيجاد وحدة مختصة داخلية للمراجعة والتقييم المستمر.	3.92	مرتفع	5
	التقييم ككل	3.96	مرتفع	

الدراسة حول الفقرات. يشير الجدول (10) إلى أن الانحراف المعياري بالنسبة لفقرات التنفيذ للتحسين المستمر تراوحت ما بين (0.89-0.73)، وتشير إلى مدى التشتت المنخفض الأقل من الواحد الصحيح في استجابات أفراد عينة الدراسة، وهو ما يعكس التقارب في وجهات نظر أفراد

عينة الدراسة حول مستوى التنفيذ للتحسين المستمر في شركة أدوية الحكمة في الأردن.

3- التقييم: تضمن البعد الثالث في الاستبانة على (5) أسئلة تم صياغتها بشكل يتناسب مع ما يجب أن يكون في الواقع العملي وتم تحليل البيانات التي تم الحصول عليها ويوضح الجدول التالي نتائج التحليل الإحصائي التي تم التوصل إليها لمجتمع الدراسة ككل حول مستوى التقييم.

تشير النتائج في الجدول رقم (11) إلى أن المتوسط الحسابي لجميع الفقرات الفرعية المكونة للتقييم والمتعلقة بالتحسين المستمر تقع ضمن المتوسط الحسابي المرتفع، وقد نالت العبارة رقم (3) على أعلى متوسط حسابي قدره (4.01)، بينما كانت العبارة رقم (2) هي التي حصلت على أقل وسط حسابي بلغ (3.92)، مما يدل على عدم وجود فرق كبير بين آراء مجتمع الدراسة حول الفقرات.

اختبار فرضيات الدراسة

المطلب الأول: تحليل مدى ملاءمة البيانات لافتراضات اختبار فرضيات الدراسة

جدول رقم (12)
التوزيع الطبيعي لمتغيرات الدراسة

ت	الأبعاد	Kolmogorov - Smirnov	Sig.*
1	استراتيجية القيادة في التكلفة	1.132	0.154
2	استراتيجية التميز	1.077	0.196
3	استراتيجية التركيز	1.020	0.249
4	التخطيط	1.253	0.087
5	التنفيذ	1.243	0.091
6	التقييم	1.263	0.082

(*) يكون التوزيع طبيعياً عندما يكون مستوى الدلالة $\alpha < 0.05$

جدول رقم (13)

اختبار الارتباط المتعدد بين المتغيرات المستقلة

المتغير	VIF	Tolerance	Skewness
استراتيجية قيادة التكلفة	1.795	0.557	-0.456
استراتيجية التميز	1.631	0.613	-0.275
استراتيجية التركيز	2.094	0.478	-0.232

قدرته على تفسير الظاهرة محل الدراسة أو التنبؤ بها، وكما هو موضح بالجدول رقم (12)

وبين الجدول السابق أن توزيع المتغيرات جميعها كانت طبيعية. حيث كانت نسب التوزيع الطبيعي لكل الإجابات أكبر من (0.05) وهو المستوى المعتمد في المعالجة الإحصائية لهذه الدراسة.

2- اختبار الارتباط المتعدد بين المتغيرات المستقلة:

نلاحظ من الجدول (13) الخاص باختبار الارتباط للمتغيرات المستقلة، وتبين عدم وجود تداخل خطي متعدد بين المتغيرات المستقلة (استراتيجية قيادة التكلفة، واستراتيجية التميز، واستراتيجية التركيز)، وأن ما يؤكد ذلك قيم معامل تضخم التباين (VIF) للأبعاد والبالغة (1.795؛ 1.631؛ 2.094) على التوالي والتي تقل عن (5)، كما أضح من الجدول أيضاً أن قيم التباين المسموح به (Tolerance) تراوحت بين (0.557؛ 0.613؛ 0.478) وهي أكبر من (0.05)، وبالتالي فإن ذلك مؤشر على عدم وجود ارتباط خطي عالٍ بين المتغيرات المستقلة، وقد تم التأكد من أن البيانات تتبع التوزيع الطبيعي باحتساب معامل الالتواء (Skewness) حيث كانت القيم أقل من (± 1) ، وبذلك أصبحت البيانات جاهزة للتحليل الإحصائي.

جدول رقم (14)

نتائج اختبار الانحدار الخطي المتعدد

معاملات الانحدار Coefficients			تحليل التباين ANOVA			Model Summary			التفسير النتائج
Sig*	T	درجة التأثير β	Sig*	DF	F	Adjusted R ²	R ²	R	
0.001	8.581	0.510							التفسير المستمر
0.001	5.417	0.307	0.000	3	124.64	0.730	0.736	0.858	
0.000	2.854	0.183		134					
				المجموع	137				

(*) يكون التأثير ذو دلالة إحصائية عند مستوى (0.05)

المطلب الثاني: نتائج اختبار فرضيات الدراسة

الفرضية الرئيسة H01:
لا يوجد أثر ذو دلالة إحصائية عند مستوى الدلالة (0.05) لاستراتيجيات الأعمال (استراتيجية قيادة التكلفة، استراتيجية التميز، استراتيجية التركيز) في التحسين المستمر لدى شركة أدوية الحكمة في الأردن.

لاختبار هذه الفرضية تم استخدام تحليل الانحدار الخطي المتعدد للتحقق من أثر استراتيجيات الأعمال (استراتيجية قيادة التكلفة، استراتيجية التميز، استراتيجية التركيز) في التحسين المستمر لدى شركة أدوية الحكمة في الأردن،

يوضح الجدول رقم (14) أثر استراتيجيات الأعمال (استراتيجية قيادة التكلفة، استراتيجية التميز، استراتيجية التركيز) في التحسين المستمر لدى شركة أدوية الحكمة في الأردن. إذ أظهرت نتائج التحليل الإحصائي وجود أثر ذو دلالة إحصائية عند مستوى الدلالة (0.05) لاستراتيجيات الأعمال (استراتيجية قيادة التكلفة، استراتيجية التميز، استراتيجية التركيز) في التحسين المستمر لدى شركة أدوية الحكمة في الأردن، إذ بلغ معامل الارتباط R (0.858) عند مستوى (0.05). أما معامل التحديد R^2 فقد بلغ (0.736)، أي أن ما قيمته (73.6%) من التغيرات الحاصلة في التحسين المستمر لشركة أدوية الحكمة في الأردن ناتج عن التغير في استراتيجيات الأعمال (استراتيجية قيادة التكلفة، استراتيجية التميز، استراتيجية التركيز)، وكما أظهرت نتائج التحليل أن معامل التحديد المعدل $Adjusted R^2$ قد بلغ (0.730)، وهو ما يعكس المستوى الصافي لتأثير الاستراتيجيات

كما أظهر الجدول (14) نتائج تحليل معاملات الانحدار (Coefficients) بأن قيمة معامل التأثير (Beta) لاستراتيجيات قيادة التكلفة بلغت (0.510) وهي دالة عند مستوى (0.05)، وما يؤكد هذه الدلالة قيمة (T) لنفس المتغير والتي بلغت (8.581). في حين بلغت قيمة معامل التأثير (Beta) لاستراتيجية التميز (0.307) وهي دالة عند مستوى (0.05). وما يؤكد هذه الدلالة قيمة (T) لنفس المتغير والتي بلغت (5.417). حيث بلغت قيمة معامل التأثير (Beta) لاستراتيجية التركيز (0.183) وهي دالة عند مستوى (0.05)، وما يؤكد هذه الدلالة قيمة (T) لنفس المتغير والتي بلغت (2.854). وهذا يعني أن الزيادة بدرجة واحدة في مستوى الاهتمام لاستراتيجيات الأعمال (استراتيجية قيادة التكلفة، استراتيجية التميز، استراتيجية التركيز) سيؤدي إلى زيادة التحسين المستمر لدى شركة أدوية الحكمة في الأردن بقيمة (0.510) لاستراتيجية قيادة التكلفة و(0.307) لاستراتيجية التميز و(0.183) لاستراتيجية التركيز، وما يؤكد معنوية هذا التأثير قيمة (F) للنموذج والتي بلغت (124.64)، وهي دالة عند مستوى الدلالة (0.05)، وهذا يؤكد عدم صحة قبول الفرضية الرئيسة أي ترفض الفرضية العدمية، وتقبل الفرضية البديلة القائلة:

«وجود أثر ذو دلالة إحصائية عند مستوى الدلالة (0.05) لاستراتيجيات الأعمال (استراتيجية قيادة التكلفة، استراتيجية التميز، استراتيجية التركيز) في التحسين المستمر لدى شركة أدوية الحكمة في الأردن».

وللتحقق من تأثير كل بُعد من أبعاد استراتيجيات الأعمال (استراتيجية قيادة التكلفة، استراتيجية التميز، استراتيجية التركيز) في التحسين المستمر لدى شركة أدوية الحكمة في الأردن، تم تفرع الفرضية الرئيسة إلى ثلاث فرضيات فرعية، وكالاتي:

1- الفرضية الفرعية الأولى HO1-1: لا يوجد أثر ذو دلالة إحصائية عند مستوى الدلالة (0.05) لاستراتيجية قيادة التكلفة في التحسين المستمر لدى شركة أدوية الحكمة في الأردن. ومن خلال الجدول رقم (14) نلاحظ وجود أثر معنوي لاستراتيجية قيادة التكلفة في التحسين المستمر. حيث بلغت قيمة التأثير (Beta) لاستراتيجية قيادة التكلفة (0.510)، وهي دالة عند مستوى الدلالة (0.05) وهي أصغر من (0.05)، وما يؤكد هذه الدلالة قيمة (T) لاستراتيجية قيادة التكلفة والتي بلغت (8.581)، وبالتالي يتم رفض الفرضية الفرعية الأولى أي ترفض الفرضية العدمية، وقبول الفرضية البديلة القائلة:

«وجود أثر ذو دلالة إحصائية عند مستوى الدلالة (0.05) لاستراتيجية قيادة التكلفة في التحسين المستمر لدى شركة أدوية الحكمة في الأردن».

2- الفرضية الفرعية الثانية HO1-2: لا يوجد أثر ذو دلالة إحصائية عند مستوى الدلالة (0.05) لاستراتيجية التميز في التحسين المستمر لدى شركة أدوية الحكمة في الأردن. ونلاحظ من الجدول رقم (14) وجود أثر معنوي لاستراتيجية التميز في التحسين المستمر. حيث بلغت قيمة التأثير (Beta) لاستراتيجية التميز (0.307)، وهي دالة عند مستوى الدلالة (0.05) وهي أصغر من (0.05)، وما يؤكد هذه الدلالة قيمة (T) لاستراتيجية التميز والتي بلغت

(5.417)، وبالتالي يتم رفض الفرضية الفرعية الثانية أي ترفض الفرضية العدمية، وقبول الفرضية البديلة القائلة: «وجود أثر ذو دلالة إحصائية عند مستوى الدلالة (0.05) لاستراتيجية التميز في التحسين المستمر لدى شركة أدوية الحكمة في الأردن».

3- الفرضية الفرعية الثالثة HO1-3: لا يوجد أثر ذو دلالة إحصائية عند مستوى الدلالة (0.05) لاستراتيجية التركيز في التحسين المستمر لدى شركة أدوية الحكمة في الأردن. ونلاحظ من خلال الجدول رقم (14) وجود أثر معنوي لاستراتيجية التركيز في التحسين المستمر، حيث بلغت قيمة التأثير (Beta) لاستراتيجية التركيز (0.183)، وهي دالة عند مستوى الدلالة (0.05) وهي أصغر من (0.05)، وما يؤكد هذه الدلالة قيمة (T) لاستراتيجية التركيز والتي بلغت (2.854)، وبالتالي يتم رفض الفرضية الفرعية الثالثة، أي ترفض الفرضية العدمية، وقبول الفرضية البديلة القائلة: «وجود أثر ذو دلالة إحصائية عند مستوى الدلالة (0.05) لاستراتيجية التركيز في التحسين المستمر لدى شركة أدوية الحكمة في الأردن».

مناقشة وعرض النتائج والتوصيات

يتضمن هذا الفصل مناقشة النتائج التي توصل إليها الباحثان في دراسته من خلال نتائج التحليل الإحصائي الوصفي لمغيرات الدراسة واختبار الفرضيات، وعلى ضوء تلك النتائج فقد قدم الباحثان عدداً من التوصيات.

مناقشة النتائج الدراسة

- هناك اتفاق بين آراء أفراد العينة على الدور الفاعل لأبعاد استراتيجيات الأعمال والمتمثلة (استراتيجية قيادة التكلفة، استراتيجية التميز، استراتيجية التركيز) في شركة أدوية الحكمة في الأردن، حيث أشارت نتائج الدراسة إلى أن المتوسط الحسابي لُبعد (استراتيجية قيادة التكلفة) قد حاز على أعلى تقييم بمتوسط حسابي (3.91) ودرجة تقييم مرتفعة، وهذا يدل على استخدام استراتيجيات الأعمال في التحسين المستمر من خلال خلق ميزة تنافسية. واتفقت نتائج الدراسة الحالية مع نتائج دراسة (إلياس، 2015) التي بينت أن مستوى استراتيجيات الأعمال كانت بمستوى مرتفع، حيث بلغ أعلى تأثير لُبعد قيادة التكلفة، واتفقت أيضاً مع دراسة (سمارة وآخرون، 2009) التي تؤكد نجاح أي منظمة تطبق استراتيجيات الأعمال. واتفقت نتائج الدراسة مع دراسة (Chapman & Hyland, 2000). واختلفت مع دراسة (الجعدني، 2002) التي بينت أن هناك دعم متوسط لاستراتيجيات الأعمال في المنظمة. واختلفت كذلك مع دراسة (Oviedo et al., 2010) التي تبين أن المدراء لا يركزون على استراتيجيات محددة.
- تشير نتائج الدراسة أن واقع استراتيجية قيادة التكلفة لدى شركة أدوية الحكمة في الأردن كانت بمتوسط حسابي (3.91) بدرجة تقييم مرتفعة، وجاءت العبارة رقم (4) في المرتبة الأولى «تستخدم الشركة تجهيزات وأنظمة تساعد في تخفيض التكاليف»، وبالتالي تشير تلك النتيجة أن الشركة تمتلك مهارات عالية متمثلة باستراتيجية قيادة التكلفة في الشركة الأمر إلى يشكل عاملاً مساعداً في عملية التحسين المستمر من ناحية تكاليف المنتجات.
- أشارت نتائج الدراسة أن واقع استراتيجية التميز لدى شركة أدوية الحكمة في الأردن كانت بمتوسط حسابي (3.78) بدرجة تقييم مرتفعة، وجاءت العبارة رقم (1) في المرتبة الأولى «تسعى الشركة من خلال مديرها إلى تقديم منتجات متميزة وجديدة»، وتشير تلك النتيجة إلى أن الشركة تشجع على ابتكار وتطوير منتجات متميزة تميزها عن منافسيها في الشركات الأخرى مما يشكل هذا الأمر ميزة تنافسية لدى الشركة في عملية التحسين المستمر.
- تبين من نتائج الدراسة أن واقع استراتيجية التركيز لدى شركة أدوية الحكمة في الأردن كان مرتفعاً بمتوسط حسابي عام بلغ (3.81)، وجاءت العبارة رقم (4) في المرتبة الأولى «تستخدم الشركة قنوات توزيع سريعة لتغطية منطقة جغرافية محددة»، وتدل هذه النتيجة إلى أن الشركة تسعى جاهدة في تركيز قنوات توزيع منتجاتها الدوائية على قناة محددة من السوق المحلي والدولي، وبالتالي تبرز مدى نجاح استراتيجيتها في التركيز مما يصعب على منافسيها التغلب عليها.
- هناك اتفاق بين آراء أفراد العينة على التحسين المستمر والمتمثل (التخطيط، والتنفيذ، التقييم) في شركة أدوية الحكمة في الأردن، حيث أشارت نتائج الدراسة إلى أن المتوسط الحسابي لُبعد (التقييم) قد حاز على أعلى

تقييم بمتوسط حسابي (3.96) ودرجة تقييم مرتفعة، وهذا يدل على أن المدراء في شركة أدوية الحكمة يقوم بعملية تقييم للمنتجات وإعادة النظر في الاستراتيجيات التي تساهم في تحسين المنتج. واتفقت نتائج الدراسة الحالية مع نتائج دراسة (العتيبي، 2012) التي بينت أنه هناك مستوى من التأثير للتحسين المستمر مع فعالية الجهات المستقلة من العاملين في المنظمة. واتفقت مع دراسة (Akinyele & Fasogbon, 2007) التي أظهرت مستوى التحسين المستمر بدرجة تقييم مرتفعة.

- تبين نتائج الدراسة أن مستوى التخطيط الذي تتمتع به شركة أدوية الحكمة في الأردن كان بمتوسط حسابي عام بلغ (3.82) وبدرجة تقييم مرتفعة، وجاءت العبارة رقم (1) في المرتبة الأولى « حرص المديرين على وجود خطة زمنية لتحسين وتطوير الأعمال لديها »، وتدل هذه النتيجة إلى أن المدراء في الشركة يقومون بوضع خطط استراتيجية محددة بمدة زمنية من أجل تقييم أداءها وتحسينها وتطويرها لاحقاً، وبالتالي يجري عليها حذف أو تعديل حسب احتياجات الاستراتيجية من تحسينات.
- بينت النتائج أن مستوى التنفيذ الذي تتمتع به شركة أدوية الحكمة في الأردن كان بمتوسط حسابي عام بلغ (3.92) وبدرجة تقييم مرتفعة، وجاءت العبارة رقم (4) في المرتبة الأولى « يعمل المديرين على إعادة تصميم المنتج بشكل مستمر ولكن بتكلفة أقل »، وتشير هذه النتيجة إلى أن المدراء في الشركة يعملون وبشكل مستمر في إجراء تحسينات على شكل المنتج الخارجي مع المحافظة على كلفته، وبالتالي تهدف هذه العملية من جذب المستثمرين للمنتجات بنفس المواصفات ولكن بشكل آخرى.
- كما أظهرت النتائج أن مستوى التقييم الذي تتمتع به شركة أدوية الحكمة في الأردن كان بمتوسط حسابي عام بلغ (3.96) وبدرجة تقييم مرتفعة، وجاءت العبارة رقم (3) في المرتبة الأولى « استطاع المديرين تقييم خطة التحسين المستمر بعد التنفيذ »، مما تشير هذه النتيجة إلى أن المدراء في الشركة يستطيعون تقييم التحسين المستمر والوقوف على الأخطاء الناتجة من عملية تنفيذ العمليات المتعلقة بالاستراتيجيات التنافسية، وبالتالي باستطاعتهم تميز مدى نجاح خطة التحسين المستمر من خلال تنفيذها وملاحظة مدى رضا العملاء عن المنتج.

مناقشة نتائج فرضيات الدراسة

1- الفرضية الرئيسية: لا يوجد أثر ذو دلالة إحصائية عند مستوى الدلالة ($\alpha \leq 0.05$) لاستراتيجيات الأعمال (استراتيجية قيادة التكلفة، استراتيجية التميز، استراتيجية التركيز) في التحسين المستمر لدى شركة أدوية الحكمة في الأردن.

بلغت قيمة الاختبار (F) (124.64) بدلالة إحصائية (0.000) وهي قيمة دالة إحصائياً عند مستوى الدلالة ($\alpha \leq 0.05$) وهي تدل على وجود تباين في قدرة المتغيرات المستقلة في التأثير فب المتغير التابع، مما يفسر التفاوت بين المتوسطات الحسابية بين أثر أبعاد استراتيجيات الأعمال على التحسين المستمر، ويشير رفض الفرضية الرئيسية بالصيغة الصفرية، وقبول الفرضية البديلة القائلة: يوجد أثر ذو دلالة إحصائية عند مستوى الدلالة ($\alpha \leq 0.05$) لاستراتيجيات الأعمال (استراتيجية قيادة التكلفة، استراتيجية التميز، استراتيجية التركيز) في التحسين المستمر لدى شركة أدوية الحكمة في الأردن. وتتفق نتيجة هذه الفرضية مع دراسة (الياس، 2015) التي بينت أن استراتيجيات الأعمال بأبعادها لها تأثيراً قوياً على حوكمة الشركات. وكذلك اتفقت الدراسة الحالية مع نتائج دراسة (Khan & Huda, 2016; Muogbo, 2013; Liao, 2005) التي بينت وجود أثر إيجابي للاستراتيجيات.

2- الفرضية الفرعية الأولى: لا يوجد أثر ذو دلالة إحصائية عند مستوى الدلالة ($\alpha \leq 0.05$) لاستراتيجية قيادة التكلفة في التحسين المستمر لدى شركة أدوية الحكمة في الأردن.

تشير النتائج إلى وجود أثر ذو دلالة إحصائية عند مستوى الدلالة ($\alpha \leq 0.05$) لاستراتيجية قيادة التكلفة في التحسين المستمر، وهذا يشير إلى أن اهتمام مدراء شركة أدوية الحكمة في الأردن في استراتيجية قيادة التكلفة تزيد من التحسين المستمر لدى الشركة، مع رفض الفرضية الفرعية الأولى بالصيغة الصفرية، وقبول الفرضية البديلة القائلة: يوجد أثر ذو دلالة إحصائية عند مستوى الدلالة ($\alpha \leq 0.05$) لاستراتيجية قيادة التكلفة في التحسين المستمر لدى شركة أدوية الحكمة في الأردن. اتفقت هذه الفرضية مع نتائج دراسة (السكرانة، 2014) التي بينت أنه هناك تأثير إيجابي لاستراتيجية لقيادة التكلفة.

3- الفرضية الفرعية الثانية: لا يوجد أثر ذو دلالة إحصائية عند مستوى الدلالة ($\alpha \leq 0.05$) لاستراتيجية التميز في التحسين المستمر لدى شركة أدوية الحكمة في الأردن.

وتشير النتائج المتعلقة بالفرضية الفرعية الثانية إلى وجود أثر ذو دلالة إحصائية عند مستوى الدلالة ($\alpha \leq 0.05$) لاستراتيجية التميز في التحسين المستمر لدى شركة أدوية الحكمة في الأردن، مما يشير إلى أن اهتمام شركة أدوية الحكمة في الأردن في استراتيجية التميز تزيد من التحسين المستمر لدى الشركة، ويعزو السبب في ذلك إلى أن الشركة تهتم بالابتكارات والمهارات المتولدة لدى المدراء في عملية تميز منتجاتها من خلال التحسين المستمر لها، مع رفض الفرضية الفرعية الثانية بالصيغة الصفرية، وقبول الفرضية بوجود أثر ذو دلالة إحصائية عند مستوى الدلالة ($\alpha \leq 0.05$) لاستراتيجية التميز في التحسين المستمر لدى شركة أدوية الحكمة في الأردن. واتفقت نتيجة هذه الفرضية مع دراسة (الزواهره، 2012) التي بينت وجود أثر لاستراتيجية التميز.

4- الفرضية الفرعية الثالثة: لا يوجد أثر ذو دلالة إحصائية عند مستوى الدلالة ($\alpha \leq 0.05$) لاستراتيجية التركيز في التحسين المستمر لدى شركة أدوية الحكمة في الأردن.

وتشير النتائج المتعلقة بالفرضية الفرعية الثالثة إلى وجود أثر ذو دلالة إحصائية عند مستوى الدلالة ($\alpha \leq 0.05$) لاستراتيجية التركيز في التحسين المستمر لدى شركة أدوية الحكمة في الأردن، وهو ما يشير إلى أن اهتمام شركة أدوية الحكمة في الأردن في استراتيجية التركيز تزيد من التحسين المستمر لدى الشركة، ويعزو السبب في ذلك إلى أن الشركة تركز في المحافظة على التكاليف في المنتجات مع إمكان تحسينها، مع رفض الفرضية الفرعية الثالثة بالصيغة الصفرية، وقبول الفرضية البديلة القائلة: يوجد أثر ذو دلالة إحصائية عند مستوى الدلالة ($\alpha \leq 0.05$) لاستراتيجية التركيز في التحسين المستمر لدى شركة أدوية الحكمة في الأردن. واتفقت نتيجة هذه الفرضية مع دراسة (الزواهره، 2012) التي بينت وجود أثر لاستراتيجية التركيز.

التوصيات

من خلال النتائج التي تم التوصل إليها يوصي الباحثان بما يلي:

- 1- أن تبني إدارة الشركة فلسفة خاصة لتعزيز استراتيجيات الأعمال لتنسجم مع الآثار التي تحقق التغيرات الجذرية في مجال الصناعات الدوائية.
- 2- قيام شركة أدوية الحكمة في الأردن باستثمار مواردها من خلال مراجعة استراتيجياتها في التكلفة بشكل مستمر وإعفاء الوكلاء من أية نفقات إضافية لقاء التغيرات المتميزة للمنتجات.
- 3- التأكيد على اهتمام شركة أدوية الحكمة في فكرة اعتبار أن الوكلاء العنصر الأهم في سوق القطاع الصحي.
- 4- تكثيف الجهود الموجهة نحو تقديم الشركة لعروض تلقى استحسان وكلائها بكل المنتجات التي تنتجها الشركة من خلال نشر ثقافة التميز.
- 5- سعي إدارة شركة أدوية الحكمة في تحديد واستهداف سوق محدد لمبيعاتها وخلق نوع من التركيز يميزها عن منافسيها.
- 6- قيام إدارة شركة أدوية الحكمة بالاهتمام بالدورات التدريبية من خلال مختصين باستراتيجيات الأعمال والتي تساهم في تحسين مستوى أداء المديرين.
- 7- اهتمام إدارة الشركة بمتابعة خطة الأداء للتحسين المستمر من خلال مراقبة التغيرات في النتائج وطبيعة المنافسة الموجودة والتغيرات الحاصلة في طبيعة إنجاز الأعمال.
- 8- قيام إدارة شركة أدوية الحكمة في الأردن على إيجاد وحدة مختصة داخلية للمراجعة والتقييم المستمر ومن خلال وضع خطة استراتيجية تتضمن احتياجاتها الحالية والمستقبلية من تحقيق أهداف الشركة.
- 9- يوصي الباحثان في توسيع القيام بمثل هذه الدراسات باختيارها شركات أدوية أخرى ومحاولة قياس استراتيجيات الأعمال باستخدام مؤشرات أخرى، والخروج بجملة من النتائج والتوصيات التي تخدم قطاع الصناعات الدوائية والخدمات الصحية.

المراجع

أولاً- مراجع باللغة العربية:

- أبوقحف، عبد السلام. (2000). *الإدارة الاستراتيجية وتطبيقاتها*. القاهرة: دار المعرفة الجامعية، ص 78.
- الخطيب، سمير كامل . (2008). *إدارة الجودة الشاملة والأيزو: مدخل معاصر*. بغداد، العراق: مكتبة المرتضى
- الجعدني، فيصل صالح. (2002). «العلاقة بين استراتيجيات الأعمال واستراتيجيات إدارة الموارد البشرية وتأثيرها في الأداء المنظمي: دراسة ميدانية في المصارف اليمنية»، *أطروحة دكتوراة في إدارة الأعمال*، جامعة بغداد كلية الإدارة والاقتصاد.
- الركابي، كاظم نزار. (2004). *الإدارة الاستراتيجية: العولمة والمنافسة*. عمان، الأردن: دار وائل للنشر والتوزيع.
- الزواهره، محمد. (2012). «أثر استراتيجيات التنافسية والتوجه السوقى على الأداء الفندقى»، *رسالة ماجستير غير منشورة*، كلية الأعمال، جامعة الشرق الأوسط، الأردن.
- سالم، مؤيد سعيد. (2005). *أساسيات الإدارة الاستراتيجية*. عمان، الأردن: دار وائل للنشر، ص 178.
- سلامة، فريد صلاح . (2014). «تأثير استراتيجيات المنظمة على حوكمة الشركات»، *رسالة ماجستير غير منشورة*، كلية العلوم الإدارية، جامعة السودان للعلوم والتكنولوجيا، السودان.
- عبد الله، حسن صادق. (2014). «إدارة الجودة الشاملة في ظل استراتيجيات الأعمال»، *مجلة كلية الاقتصاد العلمية*، العدد 4، مملكة البحرين، ص 1-57.
- عرب، هاني . (2010). «محاضرات في الإدارة الاستراتيجية»، *ملتقى البحث العلمي*، ص 67، موقع www.rsscscs.info
- عقيلي، عمر وصفي. (2001). *مدخل إلى المنهجية المتكاملة لإدارة الجودة الشاملة (وجهة نظر)*. عمان، الأردن: دار وائل للطباعة والنشر.
- العكيلى، جميل جابر. (2010). «أثر التحسين المستمر لوظائف إدارة الموارد البشرية في أداء المستشفيات: دراسة استطلاعية في مستشفى الصدر العام»، *رسالة ماجستير غير منشورة*، كلية الإدارة والاقتصاد، الجامعة للمستنصرية، العراق.
- عيشوني، محمد أحمد. (2010). *الدليل العملي للتحسين المستمر للعمليات باستخدام الأدوات الأساسية السبع للجودة*. مصر: دار الأصحاب للنشر والتوزيع.
- تيشوري، عبد الرحمن. (2010). «معوقات تطبيق إدارة الجودة في المؤسسات العامة»، *مجلة الحوار المتمدن*، العدد 3022، تاريخ الاطلاع 2018/2/11.
- الطجم، عبد الله عبد الغني. (2001). «المحددات التنظيمية لتطبيق إدارة الجودة الشاملة»، جامعة الملك عبد العزيز، *مجلة الاقتصاد والإدارة*، جدة، العدد 2.
- الكبسي، عامر خضير. (2010). *مدخل للدراسة الاستراتيجية*. القاهرة: المنظمة العربية للتنمية والإدارية بحوث ودراسات.
- محسن، عبد الكريم؛ والنجار، صباح مجيد. (2012). *إدارة الإنتاج والعمليات*. ط 4، الذاكرة للنشر والتوزيع، بغداد، العراق ص.52
- مختار، حسن محمد. (2008). *الإدارة الاستراتيجية: المفاهيم والنماذج*. مصر: الشركة العربية المتحدة للتسويق والتوريدات.
- المالك، سلطان بن محمد. (2006). «كيف تسخر التسويق لصالح منشآتك بذكاء»، *صحيفة الجزيرة السعودية الإلكترونية*، العدد 12449، 29 أكتوبر 2006.
- يوسف، بسام عبد الرحمن. (2005). «أثر تقنية المعلومات ورأس المال الفكري في تحقيق الأداء المتميز: دراسة استطلاعية في عينة من كليات جامعة الموصل»، *رسالة ماجستير*، كلية الإدارة والاقتصاد، جامعة الموصل، العراق.
- مرسي، نبيل محمد. (2003). *الإدارة الاستراتيجية*. الإسكندرية، مصر: دار الجامعة الجديدة.

- نزار، كاظم. (2004). *الإدارة الاستراتيجية: العولمة والمنافسة*. عمان، الأردن: دار وائل للنشر.
- القحطاني، سالم محمد. (2007). «معوقات تطبيق إدارة الجودة الشاملة في مجال الإعلام الأمني»، *دورة تدريبية في تطبيق مبادئ الجودة الشاملة*، 2007/2/28-24، جامعة نايف العربية للعلوم الأمنية، الرياض.
- البرواري، نزار عبد المجيد. (2001). «المقارنة المرجعية وإمكانات تطبيقها كأداة للتحسين المستمر في الشركات»، *المجلة العراقية للعلوم الإدارية*، المجلد 1، العدد 1، كلية الإدارة والاقتصاد، جامعة بابل
- العتيبي، عامر. (2012). «أثر التخطيط الاستراتيجي والتحسين المستمر على فاعلية المؤسسات المستقلة في دولة الكويت»، *رسالة ماجستير منشورة*، جامعة الشرق الأوسط، عمان.
- قداة، عيسى يوسف. (2007). «نموذج مقترح لاستخدام إدارة الجودة الشاملة لتحقيق قيمة عالية لأعمال الجامعات الأردنية الخاصة»، *مجلة علوم إنسانية*، السنة (5)، العدد 35.
- إلياس، فريد. (2015). «استراتيجيات المنظمة وأثرها في حوكمة الشركات دراسة عينة من الشركات الصناعية بولاية الخرطوم»، *رسالة ماجستير منشورة*، جامعة السودان للعلوم والتكنولوجيا، الخرطوم.
- بن حبتور، عبد العزيز صالح. (2004). *الإدارة الاستراتيجية: إدارة جديدة في عالم متغير*. عمان، الأردن: دار الميسرة للنشر والتوزيع والطباعة.
- التكريتي، إسماعيل يحيى. (2008). *محاسبة التكاليف المتقدمة (قضايا معاصرة)*. ط 2، عمان، الأردن: دار الحامد للنشر والتوزيع.
- حسن، حسين عجلان. (2008). *استراتيجيات الإدارة المعرفية في منظمات الأعمال*. عمان، الأردن: إثراء للنشر والتوزيع.
- الحسيني، فلاح حسن عداد. (2005). «الإدارة الاستراتيجية: مفاهيمها مراحلها عملياتها المعاصرة»، عمان، الأردن: دار وائل للنشر والأردن.

ثانياً -مراجع باللغة الأجنبية:

- Aanar. Azureik. (2013). *work ethic and social responsibility and corporate governance: Do you care about the strategic management of these concepts?*, University of West Bohemia, Faculty of Economics.
- Aichouni, Mohamed & Al-Ghonamy, Abdulazziz. (2010). *Third Conference on "Quality in University Education in the Islamic World" on the theme: The Application of Regional and International Indicators of Academic Quality and Accreditation in Universities in the Islamic World- Towards Excellence as a Means Not Merely on Outcome*, Naif Arab University for Security Science.
- Akinyele, S. T. and Fasogbon, O. I. (2007). "Impact of strategic planning on organizational Performance and survival", *Research Journal of Business Management*. 1(1); 62-71.
- Baker, Michael, J. (2000). *Marketing Strategy and Management*, 3rd ed., Macmilan Business, p. 29.
- BE Al-jawazneh, ZMA Smadi. (2011). "The behavioral pattern of continuous improvement at the manufacturing companies in al-hassan industrial estate (Jordan)", *European Journal of Social Sciences*.
- Chapman, Ross. & Hyland, Paul. (2000), "Strategy and continuous improvement in small to medium Australian manufacturers", *Integrated Manufacturing Systems*, Vol. 11, Issue: 3, pp.171-179.
- Clinton, Joy. (1994). The role of human resources management in implementing total quality management, *Sam Advanced Management Journal*. Vol. 1, spring, p.11-16.
- David, Caghazzo, Luca. (2001). "Per for mincemeat management for small and medium: An integrated approach", *Jamr*, Vol. (6), No. (2).

- Dess, Gregory, G. (2004), **Strategic Management**. Mc Graw-Hill, P. 9.
- Drury, Colin. (2008). **Management & Cost Accounting**, 7th ed., Cengage Learning.
- Hailan, Yang & Stephen. (2011). "Business and corporate governance focusing on the Chinese consumer strategies morgan", **Journal of Management**, p. 17.
- Heizer J. and Render B. (2014). **Operations Management**. 11th ed., Pearson Education Limited, England P. 248
- Hilton, Ronald W. (2005). **Managerial Accounting**. 6th ed., Mc Graw-Hill Co. Inc.
- Hitt, Michael; Hoskisson, E. Robert & Ireland, R. Dunane Thomson. (2007). **Management of Strategy Concepts and Cases**, South Western, U.S.A.
- Jones, R. Gareth. (2007). **Introduction to Business: How Companies Create Value for People**, McGraw-Hill, Irwin, Now York, U.S.A
- J.R. Tony Arnold; Stephen N. Chapman; Lloyd M. Clive. (2008). **Introduction to Materials Management**, 6th ed., Pearson Prentice Hall, New Jersey, USA, PP. 466-467.
- Khan, R.; Huda, F. (2016). "The impact of strategic management on the performance of health care organizations: A study of three selected tertiary health care center of Karachi, Pakistan. **Arabian Journal of Business and Management Review**.
- Kumiega, Andrew; Van Vliet, Benjamin. (2008). **Quality Money Management**. USA: Academic Elsevierinc, PP. 271-273
- Lake, Mathura. (2013). "Corporate governance strategies and alliances group", **Journal of Management**, London, pp. 5- 1.
- Liao, Y. S. (2005). "Business strategy and performance: The role of human resource management control", **Personnel Review**, 34 (3), 294-309.
- Oviedo, N. Borden; Anacin Borzoi, Ravens and Catalina. S. Mitta. (2010). "The use of michel porters generic strategies in the romanian hotel industry", **International Journal of Trade, Economies and Finance**, Vol. No. 2. August.
- Machabaphala, Sello Nelson. (2010). "The integration of strategy formulation and implementation in the greater sekhukhune district department of basic education", **Unpublished Master's Thesis, Faculty of Management and Law**, University of Limpopo, Republic of South Africa.
- Mahila, Kados. (2012). **Reflection on the Governance of Sustainable Development Strategies**, Harvard.
- Markin, Rom. (2006). **Marketing Strategy and Management**, 2nd ed., Wiely & John, p. 288.
- Mclancy, Eddie & Atrill, Peter. (2007). **Management Accounting for Decision Makers**. 5th ed., Prentice Hall Co.
- Muogbo, U. S. (2013). "The Impact of strategic management on organisational growth and development: A study of selected manufacturing firms in Anambra State", **IOSR Journal of Business and Management (IOSR-JBM)**, 7 (1): 24-32.
- Porter, Michael. (1991). "Towards a dynamic theory of strategy Strategic", **Management Journal**, Vol. 12.
- Porter, Michael. (1998). **Competitive Advantage, Creating and Sustaining Superior Performance**, New York: The Free Press.
- Robins, Gregory & Wiersema, Ricky W. (1995). **Organization & Behavior**. Princeton, New Jersey

- Sekaran, U. & Bougie, R. (2010). *Research Methods for Business: A Skill Building Approach*. 5th ed., John Wiley & Sons.
- Slack. N., and Chambers. (2004). *Operation Management*. 4th ed. Pritell Hall, New Jearsy.
- Sohail, M. Sadiq and Al-Ghamdi, Salem M. (2012). *The relationship between strategy, reward and organisational performance: An empirical investigation*. John Wiley & Sons.
- Gupta, A. K.; Govindarajan, V. & Wang, H. (2008). *The quest for global dominance: Transforming global presence into global competitive advantage*. John Wiley & Sons.
- Weetman, Pauline. (2006). *Management Accounting*. Pearson Education Limite.
- Wheelen, L. T. and Hunger, J. D. (2011). *Strategic management and business policy: Concepts*, Prentice-Hall.Co.

Impact of Business Strategies on Continuous Improvement: A Case Study of Al- Hikma Pharmaceutical Company in Jordan

Dr. Ziad M'ohd Ali Al-smadi

Associate professor

Omar Usama Alhayaly

Master of Business Administration

Department of Business Administration
Faculty of Economics and Administrative Sciences
Al al-bayt University

ABSTRACT

The aim of this study was to identify business strategies and their impact on continuous improvement. To achieve the objectives of the study, the impact of business strategies dimensions (Cost Leadership Strategy, Excellence Strategy, and Focus Strategy) in the continuous improvement of Al Hikma pharmaceutical company in Jordan. The study population consists of all managers in the all level (top, middle and lower-level departments) of Al-Hikma pharmaceutical company, an appropriate questionnaire list was designed as a data collection tool through which (170) questionnaires were distributed to all managers at Al Hikma Pharmaceutical Company in Jordan. The number of questionnaires that was valid for analysis was (138) questionnaires only.

The analytical descriptive approach was used to describe and analyze the study tool. SPSS was used to analyze the study data such as arithmetic averages, standard deviations, ratios, frequencies, and multiple regressions. The results of the study showed that the level of business strategy in Hikma pharmaceutical company was highly agreeable, as well as the level of continuous improvement that emerged with high evaluation and positive impact of the dimensions of business strategies in continuous improvement. The cost-effective driving strategy has been the most effective in the continuous improvement of the Hikma pharmaceutical company in Jordan. The researchers recommended that the management of the company have to adopt a special philosophy in the promotion of business strategies, and the company management have to embrace a business strategies philosophy that must be consistent with the effects of radical changes in the industry and its improvement. And the company must invest its resources after reviewing its cost strategies continuously

Keywords: *Business Strategies, Continuous Improvement, Al Hikma Pharmaceutical Company, Jordan..*