

التحليل الاستراتيجي للشركات الطبية في المملكة العربية السعودية
Strategic Analysis of Medical Companies in Saudi
Arabia

إعداد الطالب

ناصر عوض الشهري

233001828

إشراف

د / فايز علي جراد

د / الفیصل عبدالحمید محمد

العام الدراسي

2024

بِسْمِ اللَّهِ الرَّحْمَنِ الرَّحِيمِ

إهداء وشكر وتقدير

يقول الله تعالى في كتابه الكريم :

(وَقُلْ اَعْمَلُوا فَسَيَرَى اللَّهُ عَمَلَكُمْ وَرَسُولُهُ وَالْمُؤْمِنُونَ). [التوبة : ١٠٥]

نهدي شكرنا وتقديرنا في هذا البحث إلى الأبروين الكرام، فهم أولى الناس بالعرفان لما لهما من الفضل ما يبلغ عنان السماء ونهديهما خلاصة النجاح.

نشكر كل من كان له بالغ الأثر في كثير من العقبات والصعاب من الاهل والأصدقاء.

نشكر جميع أساتذتنا والإداريين الأفاضل ممن لم يتوانوا في مد يد العون لنا وللزملاء.

نشكر كل من تعاون معنا لإخراج هذا البحث سواء بمعلومة بالمشاركة بالاستبيان أو مقابلة.

واخيراً نشكر صاحب راية الجامعة من تبنّى مبدأ المجتمع التعليمي التعاوني، وتقديم العلم مقابل العمل لتنمية وبناء المجتمعات.

ونهدي هذا البحث لكل القياديين المؤثرين في بيئة العمل وكل من يحرص على تحسينها ويؤمن بأهميتها , ونهديه إلى جميع الزملاء والباحثين والمهتمين في هذا المجال.

الباحث...

جدول المحتويات

إهداء وشكر وتقدير ب

قائمة الجداول ج

قائمة الاشكال ج

الملخص العربي: ح

1. مقدمة: ١

1.1 مشكلة الدراسة: ٧

1.2 أهمية الدراسة: ٨

1.3 أهداف الدراسة: ٩

1.3 فرضيات الدراسة: ١٠

1.4 النظرية العلمية المتبعة لإعداد البحث ١١

اولاً- تعريف الاستراتيجية ١١

ثانياً - أهمية الاستراتيجية ١١

ثالثاً- تعريف التحليل الاستراتيجي ١٢

الفصل الثاني

الإطار النظري للدراسة ٢٢

المبحث الأول: مفاهيم حول التحليل الاستراتيجي ٢٣

المطلب الأول: ماهية الاستراتيجية ٢٣

الفرع الثاني- مفهوم التحليل الاستراتيجي ٢٩

المطلب الثاني: التحليل الاستراتيجي للبيئة الخارجية ٣٥

الفرع الثاني- مفهوم التحليل الاستراتيجي للبيئة الخارجية ٤٠

الفرع الثالث- مراحل التحليل الاستراتيجي للبيئة الخارجية ٤١

المطلب الثالث: التحليل الاستراتيجي للبيئة الداخلية ٤٢

المبحث الثاني: الشركات الطبية ٤٧

المطلب الأول: الشركات الادوية ٤٨

المطلب الثاني: شركات المعدات الطبية ٥٤

الفصل الثالث

منهجية الدراسة ٥٩

المبحث الأول: المنهجية وطرق البحث: ٦٠

تمهيد: ٦٠

أولاً: تصميم الدراسة: ٦٠

ثانياً: مصادر المعلومات: ٦٠

ثالثاً: أدوات الدراسة: ٦٠

رابعاً: هيكل الدراسة: ٦١

خامساً: حدود الدراسة : ٦١

المبحث الثاني: الإطار المنهجي ٦١

٦١	تمهيد:
٦٢	أولاً: مجتمع وعينة الدراسة:
٦٢	ثانياً: أداة الدراسة الميدانية:
٦٢	القسم الاول : البيانات الشخصية
٦٢	القسم الثاني: متغيرات الدراسة :
٦٣	ثالثاً: صدق وثبات أداة الدراسة:
٦٤	رابعاً: مقاييس وأساليب التحليل الإحصائي:
٦٥	خامساً: أساليب التحليل الإحصائي
٦٦	سادساً: خصائص عينة الدراسة:
٦٦	توزيع العينة حسب متغير الجنس :
٦٧	العمر :
٦٨	المستوى التعليمي :

الفصل الرابع

٧٣	الدراسة الميدانية
----	-------------------

٧٤	الفصل الرابع: نتائج الدراسة الميدانية:
----	--

٧٤	4.1 الدراسة الوصفية والتحليلية لإجابات أفراد عينة الدراسة:
٧٤	4.2 التحليل الوصفي لإجابات أفراد العينة عن التحليل العوامل البيئة الداخلية والخارجية للشركات:
٧٨	5.2 التحليل الوصفي لإجابات أفراد العينة عن تحديد التحليل الاستراتيجيات:
٨٠	5.4 التحليل الوصفي لأبعاد تحليل البيئة الخارجية والداخلية على تحديد استراتيجيات نمو وتطوير الشركات الطبية:
٨١	5.5 اختبار الفرضيات:

٨٥	المبحث الثاني: تحليل النتائج والتصور المقترح:
----	---

٨٥	2.1 النتائج:
٨٦	2.2 التوصيات والتصور المقترح:

٨٧	المراجع
----	---------

٩٤	الملاحق
----	---------

٩٥	الملخص العربي:
٩٧	Abstract

قائمة الجداول

جدول (١) معامل ثبات اداة الدراسة	٦٣
جدول رقم (٢) يوضح مقياس ليكرت الخماسي	٦٤
جدول رقم (٣) يوضح ميزان تقديري وفقا لمقياس ليكرت الخماسي	٦٤
جدول رقم (٤) يوضح توزيع افراد عينة الدراسة حسب الجنس	٦٦
جدول رقم (٥) يوضح توزيع افراد عينة الدراسة حسب العمر	٦٧
جدول رقم (٦) يوضح توزيع افراد عينة الدراسة حسب المستوى التعليمي	٦٨
جدول رقم (٧) يوضح توزيع افراد عينة الدراسة حسب سنوات الخبرة	٦٩
جدول رقم (٨) يوضح توزيع افراد عينة الدراسة حسب المستوى الوظيفي	٧٠
جدول رقم (١١) التحليل الوصفي ونتائج قياس معنوية الاتجاه العام لإجابات افراد عينة الدراسة حول محاور استراتيجية التميز	٧٦
جدول رقم (١٢) التحليل الوصفي ونتائج قياس معنوية الاتجاه العام لإجابات افراد عينة الدراسة حول محاور استراتيجية التركيز	٧٧

قائمة الاشكال

رسم توضيحي رقم (١) يوضح توزيع افراد عينة الدراسة حسب النوع الجنس	٦٧
الشكل رقم (٢) يوضح توزيع افراد عينة الدراسة حسب العمر	٦٨
الشكل رقم (٣) يوضح توزيع افراد عينة الدراسة حسب المستوى التعليمي	٦٩
الشكل رقم (٤) يوضح توزيع افراد عينة الدراسة حسب سنوات الخبرة	٧٠
الشكل رقم (٥) يوضح توزيع افراد عينة الدراسة حسب المستوى الوظيفي	٧١

الملخص العربي:

هدفت دراستنا إلى معرفة اثر التحليل الاستراتيجي للشركات الطبية في المملكة العربية السعودية ويعد التحليل الاستراتيجي الذي هو مفتاح التخطيط الاستراتيجي وأحد أهم مراحله، أسلوباً إدارياً ضرورياً لتحقيق الميزة التنافسية. وتكمن أهمية التحليل الاستراتيجي، من خلال دوره في تحليل المكونات البيئية الداخلية للوصول إلى نقاط القوة ونقاط الضعف لتحديد كفاءة المنظمة وحتى يتسنى لها معالجة الخلل الحاصل قبل استغلال هذا الضعف من طرف المنافسين الذي يحول دون بقائها في ميدان المنافسة ، ولتحقيق أهداف الدراسة تم استخدام منهج الاساليب الإحصائية وتكون مجتمع الدراسة من جميع العاملين في القطاع الطبي ، تم توزيع (٩١) استبيان على القطاع الطبي في المملكة العربية السعودية-.

وتم التوصل إلى النتائج التالية :

– قبول الفرضية الرئيسية والتي تنص على : يوجد أثر ذو دلالة إحصائية بين العوامل المؤثرة على التحليل الاستراتيجي البيئة الخارجية والداخلية و استراتيجيات نمو وتطور للشركات الطبية عند مستوى معنوية (0.05).

– أظهرت النتائج أن هناك تأثير ذو دلالة إحصائية لأبعاد العوامل المؤثرة على التحليل الاستراتيجي البيئة الخارجية والداخلية و استراتيجيات نمو وتطور للشركات الطبية للقطاع الطبي محل الدراسة عند مستوى الدلالة (0.05)، وهذا الأثر يظهر جلياً في تأثير كل من (استراتيجية التكلفة، استراتيجية التميز ، استراتيجية التركيز).

– تشري قيمة الارتباط ($R=0.833$) إلى أن هناك ارتباط موجب وقوي بين المتغيرين محل الدراسة.

– كما فسر متغير العوامل المؤثرة التحليل الاستراتيجي البيئة الخارجية والداخلية (٧٠%) من التباين في مستوى استراتيجيات نمو وتطور للشركات الطبية بالاعتماد على قيمة معامل التحديد R^2 .

التوصيات :

يوصى الباحثون بضرورة تحديد الأهداف المشروع بشكل واضح ومفصل قبل البدء في التحليل الاستراتيجي، توصى الدراسة بضرورة الاستثمار في البحث والتطوير لتطوير حلول مبتكرة تلبي احتياجات المرضى المتغيرة. الاستفادة من التكنولوجيا الرقمية لتحسين العمليات، وتقديم خدمات صحية ذكية، وتحسين تجربة المريض. التعاون مع المؤسسات الأكاديمية، الشركات الصيدلانية، ومقدمي الرعاية الصحية الآخرين لتوسيع

نطاق الخدمات. وكذلك تقديم حلول صحية مخصصة تلبي الاحتياجات الفردية للمرضى. تطوير الكفاءات والمهارات لدى الموظفين، وجذب الكفاءات الجديدة. بناء سمعة قوية مبنية على الثقة والجودة والالتزام بالقيم الأخلاقية. تحسين كفاءة العمليات وتقليل التكاليف دون المساس بجودة الخدمات. القدرة على التكيف بسرعة مع التغيرات في البيئة الخارجية.

الفصل الأول

المقدمة العامة

1. مقدمة:

تواجه كافة الشركات في عصرنا الراهن سواء كانت عامة أو خاصة، إنتاجية أو خدمية تحديات كثيرة نتيجة للتغيرات والتطورات العلمية والتقنية السريعة والمستمرة، وأمام تلك التحديات أصبحت الإدارة التقليدية بعملياتها ووسائلها عاجزة عن جعل المؤسسة قادرة على المنافسة، الأمر الذي يحتم على هذه الشركات استخدام كل ما يتاح لها من أساليب إدارية معاصرة تمكنها من ذلك.

خلال العقد الماضي، حدثت إعادة هيكلة لقطاع الرعاية الصحية في العديد من البلدان الأوروبية. يتضاءل نفوذ الحكومات لصالح التنظيم الذاتي والمنافسة السوقية (المنظمة) (دوبوا وآخرون ، ٢٠٠٦). على سبيل المثال، داخل نظام هيئة الخدمات الصحية الوطنية في المملكة المتحدة، يتم تقديم حوافز لتحفيز المنافسة (بودن وآخرون ، ٢٠٠٨). ونتيجة لذلك، تواجه منظمات الرعاية الصحية العديد من التحديات الجديدة. لم يعد مستقبلها مؤكدًا كما كان من قبل. لم يعد هناك اتجاه معين؛ يتعين عليها اختيار مسارها الخاص: ما هي الخدمات التي سيقدمونها لأي مجموعة من العملاء، وكيف يؤمنون الوسائل، وماذا يتوقع أصحاب المصلحة منهم؟ في مواجهة هذه الأسئلة الاستراتيجية، يقدم المديرون في مجال الرعاية الصحية أدوات وأساليب استراتيجية، تم تطويرها للقطاع الخاص، لمساعدتهم على تقديم الإجابات (كرامر، ٢٠٠١)، ومن غير الواضح ما إذا كانت هذه الأساليب والأدوات يمكن وينبغي استخدامها في قطاع الرعاية الصحية.

لعقود من الزمن، كانت الاستراتيجية والإدارة الاستراتيجية مجالًا إداريًا مهمًا في القطاع الخاص (Grandy and Mills, 2004). هناك العديد من المجالات والكتب الإدارية التي تُرى فيها الاستراتيجية باعتبارها المفتاح لريادة الأعمال الناجحة (على سبيل المثال Swayne et al. ، ٢٠٠٦ ؛ Finley 2000 ؛ Johnson and Scholes ، ١٩٩٩ ؛ Cummings et al. ، ٢٠٠٣ ؛ Stacey ، ١٩٩٦ ؛ Grant ، ٢٠٠٥ ؛ Jauch and Glueck ، ١٩٨٨). لم تلتفت الإدارة الاستراتيجية انتباه المديرين في

القطاع العام إلا مؤخرًا. يتأثر هذا التطور بشدة بمؤيدي ما يسمى "الإدارة العامة الجديدة". إنها دعوة قوية لإدخال مبادئ وأساليب من القطاع الخاص في القطاع العام، حيث من المفترض أن تعزز الأداء (Desmidt and Heene، ٢٠٠٥ ؛ Boaden et al.، ٢٠٠٨). يدعم هذا الرأي مؤلفون يفترضون نهجًا إداريًا عامًا، ينص على وجود مبادئ ذات صلة بجميع المنظمات (ويبر ١٩٤٧ ؛ فايول، ١٩١٦)، وأولئك الذين يعتقدون أن الاختلافات بين القطاعين العام والخاص قد اختفت (بوين وداهايا، ٢٠٠٢ ؛ ريني، ١٩٩٧). يمكن العثور على خصوم بين المؤلفين الذين يعتقدون أن القطاع العام يتمتع بخصائص فريدة تميزه عن القطاع الخاص (نوت وباكوف، ١٩٩٣). وعلى الرغم من عدم وجود استنتاجات نهائية، فإن مبادئ وأساليب الإدارة من القطاع الخاص يستخدمها المديرون العموميون بشكل متزايد.

ومن الأمثلة التوضيحية لهذا التطور الشعبية المتزايدة لتحليل نقاط القوة والضعف والفرص والتهديدات في الشركات الطبية (كرامر، ٢٠٠١). وتحليل نقاط القوة والضعف والفرص والتهديدات هو أداة تم تطويرها للتحليل الاستراتيجي. وهو يتألف من مواجهة بين التطورات الخارجية والقدرات الداخلية. ويتم تحديد التطورات الخارجية إما على أنها فرص أو تهديدات للمنظمة؛ وتوصف القدرات الداخلية بأنها نقاط قوة أو ضعف للمنظمة. وبناءً على المواجهة بين الاثنين، يمكن تحديد الخيارات الاستراتيجية أو حتى مسار استراتيجي جديد للمنظمة (جونسون وشولز، ١٩٩٩). وفي دراسة أجريت بين مديري الصحة في ٣٨ منظمة رعاية منزلية، و ٥١ مستشفى، و ١١٢ دار رعاية في هولندا، أفاد أكثر من ٨٠٪ منهم باستخدام تحليل نقاط القوة والضعف والفرص والتهديدات كجزء من عملياتهم الاستراتيجية (كرامر، ٢٠٠١). وعلى الرغم من شعبيته، إلا أنه لا يُعرف سوى القليل عن الاستخدام الفعلي وفعالية تحليل نقاط القوة والضعف والفرص والتهديدات.

ويعد التحليل الاستراتيجي الذي هو مفتاح التخطيط الاستراتيجي وأحد أهم مراحله، أسلوبًا إداريًا ضروريًا لتحقيق الميزة التنافسية، (خالد محمد بن حمدان وآخرون، ٢٠٠٩) وذلك من خلال دوره في تحليل المكونات البيئية الداخلية للوصول إلى نقاط القوة ونقاط الضعف لتحديد كفاءة المنظمة وحتى يتسنى لها

معالجة الخلل الحاصل قبل استغلال هذا الضعف من طرف المنافسين الذي يحول دون بقائها في ميدان المنافسة، وكذا تحليل المكونات البيئية الخارجية، واكتشاف الفرص الممكن استثمارها والتهديدات التي تعيق عملها في بيئتها الخارجية مستقبلاً ومن ثم تحديد الموقف التنافسي لها. (عمار عماري وآخرون، ٢٠١٦).

ومن جهة أخرى، يقول أحد خبراء صناعة الرعاية الصحية في شركة إنفينيتي للأبحاث: "يعتبر قطاع الرعاية الصحية سوقاً سريع الخطى يشهد تغيراً مستمراً، وتكافح شركات الرعاية الصحية لمواكبة ديناميكيات السوق المتغيرة. وقد لجأت العديد من شركات الرعاية الصحية إلى التخطيط الاستراتيجي لتحديد وتقييم ووضع استراتيجيات لاتجاهات السوق المتغيرة وتفضيلات المستهلكين والسياسات الحكومية وغيرها من العوامل الخارجية التي تؤثر على العمليات التجارية. ويشكل التخطيط الاستراتيجي إضافة بالغة الأهمية لمجموعة المهارات والحلول التي تستفيد منها الشركات في قطاع الرعاية الصحية".

غالباً ما تتأثر منظمات الرعاية الصحية بالتغيرات الخارجية السريعة التي تحدث في الصناعة. وفي ظل الطبيعة الديناميكية للصناعة، من الضروري لمقدمي الرعاية الصحية إجراء عملية تخطيط استراتيجي لتبسيط عملياتهم.

يقول أحد خبراء صناعة الرعاية الصحية في شركة إنفينيتي للأبحاث: "غالباً ما تتأثر مؤسسات الرعاية الصحية بالتغيرات الخارجية السريعة التي تحدث في الصناعة. وفي ظل الطبيعة الديناميكية للصناعة، من الأهمية بمكان أن يتولى مقدمو الرعاية الصحية عملية تخطيط استراتيجي لتبسيط عملياتهم".

إن صناعة الرعاية الصحية ديناميكية للغاية وتتطور بسرعة. يتيح التخطيط الاستراتيجي لشركات الرعاية الصحية تحديد أهدافها ووضع استراتيجيات لتحقيقها. بالإضافة إلى ذلك، يسمح التخطيط للاعبين في صناعة الرعاية الصحية بتحديد التغيرات المهمة في السوق والتي ستؤثر على استراتيجياتهم أو عملياتهم التجارية. يمكن للشركات أيضاً تحديد وتقييم عوامل السوق الخارجية مثل تغيير السياسات الحكومية والتقلبات

الاقتصادية والتقدم التكنولوجي في صناعة الرعاية الصحية. من خلال التخطيط الاستراتيجي، يمكن لشركات الرعاية الصحية تطوير استراتيجيات فعالة ورشيقة وتحقيق أهدافها بسهولة. في مقالهم الأخير، سلط خبراء إنفيذيتي الضوء على أهم أربع فوائد للتخطيط الاستراتيجي في صناعة الرعاية الصحية.

ويشهد قطاع الرعاية الصحية في المملكة العربية السعودية نموًا ملحوظًا مدفوعًا بعوامل متعددة، تشمل النمو السكاني، وارتفاع الدخل، وازدياد الوعي بأهمية الصحة الوقائية، ودعم الحكومة للقطاع الخاص. يُتيح هذا النمو فرصًا هائلة للشركات الطبية العاملة في المملكة.

وفقًا لـ Alomi et al (2015)، فإن وزارة الصحة مسؤولة عن تحديد وتنفيذ الرعاية الصحية والتخطيط الاستراتيجي داخل القطاع الصحي في المملكة العربية السعودية. ويعتقد أنها خطوة أساسية في الإدارة والتخطيط الاستراتيجيين فيما يتعلق بتنمية القطاع الصحي ونجاحه. وفقًا لاستعراض الخطة الاستراتيجية الدولية في منظمات الرعاية الصحية، تم تحسين وتحديث الرعاية الصيدلانية في المملكة العربية السعودية في السنوات الأخيرة (Alomi Y., 2015). وشمل ذلك بعض الاستراتيجيات العامة والمبادرات والمشاريع التي كان من المقرر وضعها لتحسين الرعاية الصيدلانية في المنظمات الصحية في المملكة العربية السعودية. تم تطويرها بعد تحليل قدرة المنظمات الصحية على تحقيق أهدافها في ذلك الوقت. تم النظر في التخطيط الاستراتيجي لاختيار الأهداف الرئيسية للقطاع الصحي ووضع سياسات لبرامج محددة لضمان تحقيق تلك الأهداف مع التنفيذ والمتابعة السليمين. ولذلك، تقع على عاتق وزارة الصحة مسؤولية الحصول على بيانات عن القطاعات الصحية الدولية للحصول على رؤى ثاقبة بشأن وضع مبادرات مماثلة على المستويين الصحي المحلي والوطني. يتم الحصول على المعلومات من دول مختلفة ذات أهداف وهياكل تنظيمية مماثلة مثل منظمة الصحة العالمية ومجلس المستحضرات الصيدلانية البريطاني والاتحاد الدولي للأدوية (Alomi Y., 2015).

وممارسات الإدارة الاستراتيجية أساسية في الشركات الطبية حيث تحتاج إلى حلول هامة لتحسين أدائها. في المملكة العربية السعودية، تشمل هذه القضية ديناميكيات الإدارة المتغيرة بشكل إيجابي للمنظمات الصحية. يعتبر هذا تحديًا لشركات الطبية في المملكة العربية السعودية لأن التغييرات تحدث بشكل أسرع من الوقت المستغرق لتطوير الحلول لهذه التحديات. يستخدم المؤلف استبيانات شارك فيها كبار المديرين في قطاع الصحة. وتقول ألومران إن أحد الأسباب الرئيسية التي تجعل المنظمات السعودية تميل إلى التمسك بأنظمة الإدارة القديمة هو الخوف من التغيير، وعدم وجود تخطيط استراتيجي سليم، وعدم القدرة على التغيير. ولذلك، فإن التركيز الرئيسي لعملية التخطيط الاستراتيجي ينطوي على إجراءات وحلول توفر علاجًا للتحديات التي تقلل من الأداء والنتائج العامة لقطاع الصحة (Alomran M.2019).

وفقًا لـ Ginter ومنظمات الرعاية الصحية، من المعروف الآن أن لديها نظامًا معقدًا داخل المجتمع مما يجعل من الضروري وجود نظام إدارة للمساعدة في الهيكل التشغيلي، لتجنب عدم الاستقرار في المستقبل. من خلال وزارة الصحة والمنظمات الصحية الخاصة، يمكن لقطاع الصحة تطوير نظام إدارة استراتيجي لتحسين التشغيل والأداء. ينصب تركيز التخطيط والإدارة الاستراتيجيين في قطاع الصحة على ضمان توفير أفضل جودة للرعاية الصحية داخل المنطقة فيما يتعلق بهذه الأنظمة. علاوة على ذلك، تتطلب التطورات السريعة في هذه المنطقة العديد من أساليب البحث التي يتم إجراؤها بالتتابع لضمان استخدام المعلومات مع الوزارة في شكلها الحالي. ويساعد ذلك على وضع نماذج واستراتيجيات أساسية تكفل بفعالية ألا يتخلف القطاع الصحي عن الركب عندما تأتي التغييرات أسرع مما كان متوقعًا (Ginter PM,2018).

ومن هذا المنطلق، تهدف هذه الورقة إلى إجراء التحليل الاستراتيجي للشركات الطبية في المملكة العربية السعودية بهدف فهم العوامل الداخلية والخارجية التي تؤثر على أداء هذه الشركات، وكذلك تقديم التوصيات اللازمة لتحسين الأداء وتحقيق التنمية المستدامة. ستتم مراجعة المفاهيم الأساسية للتحليل

الاستراتيجي وأدواته وتطبيقها على الشركات الطبية في المملكة العربية السعودية. بالإضافة إلى ذلك، سيتم التركيز على استراتيجيات التنافسية والابتكار والتطوير داخل الشركات الطبية. سيتم أيضًا تحليل البيئة الداخلية والخارجية لهذه الشركات وتقديم تحليل استراتيجي لبعض الشركات الطبية الرائدة في المملكة العربية السعودية مع تقديم النتائج والتوصيات المناسبة في الختام.

الفصل الأول: إشكالية الدراسة وأهميتها:

1.1 مشكلة الدراسة:

تواجه كافة الشركات في عصرنا الراهن سواء كانت عامة أو خاصة، إنتاجية أو خدمية تحديات كثيرة نتيجة للتغيرات والتطورات العلمية والتقنية السريعة والمستمرة، وأمام تلك التحديات أصبحت الإدارة التقليدية بعملياتها ووسائلها عاجزة عن جعل المؤسسة قادرة على المنافسة، الأمر الذي يحتم على هذه الشركات استخدام كل ما يتاح لها من أساليب إدارية معاصرة تمكنها من ذلك.

وممارسات الإدارة الاستراتيجية أساسية في الشركات الطبية حيث تحتاج إلى حلول هامة لتحسين أدائها في المملكة العربية السعودية، تشمل هذه القضية ديناميكيات الإدارة المتغيرة بشكل إيجابي للمنظمات الصحية. يعتبر هذا تحدياً لشركات الطبية في المملكة العربية السعودية لأن التغيرات تحدث بشكل أسرع من الوقت المستغرق لتطوير الحلول لهذه التحديات. يستخدم المؤلف استبيانات شارك فيها كبار المديرين في قطاع الصحة. وتقول ألومران إن أحد الأسباب الرئيسية التي تجعل المنظمات السعودية تميل إلى التمسك بأنظمة الإدارة القديمة هو الخوف من التغيير، وعدم وجود تخطيط استراتيجي سليم، وعدم القدرة على التغيير. ولذلك، فإن التركيز الرئيسي لعملية التخطيط الاستراتيجي ينطوي على إجراءات وحلول توفر علاجاً للتحديات التي تقلل من الأداء والنتائج العامة لقطاع الصحة (Alomran M.2019).

وينشط الاقتصاد الحالي في نظام مفتوح لا يمكن للشركات في خضمه أن تبقى بمعزل عن التغيرات والتطورات السريعة، الأمر الذي يحتم عليها السعي الجاد لأجل القيام بتحليل استراتيجي للمتغيرات الكامنة من أجل العمل على تعزيز موقفها التنافسي.

وعلى ضوء ما تقدم يتضح ضرورة دراسة دور التحليل الاستراتيجي في نجاح الشركات الطبية؟ ،

ويمكن طرح مشكلة الدراسة في التساؤل الرئيسي التالي:

كيف يساهم التحليل الاستراتيجي في تعزيز نجاح الشركات الطبية ؟ وانطلاقا من التساؤل الرئيسي تتبثق التساؤلات الفرعية التالية:

- ما مفهوم وأهمية الاستراتيجية بالنسبة للشركة؟
- ما المقصود بالتحليل الاستراتيجي؟
- كيف تستطيع الشركات الطبية السعودية الحفاظ على الوضعية التنافسية الحالية، والحصول على مكانة ومركز تنافسي متميز ؟
- ما هي الأساليب والأدوات التي تمكن من تحسين وتطوير القدرات التنافسية لدعم لنجاح الشركات الطبية ؟
- ما هي الاستراتيجيات التنافسية المنتهجة من طرف الشركات طبية؟ وما هي الخيارات المتاحة أمامه؟

1.2 أهمية الدراسة:

للبحث أهمية كبيرة تتجلى في:

الأهمية الشخصية: هذا العمل جزء مشروط من اجل إنهاء مرحلة الماجستير من جهة، ومن جهة أخرى اهتماما ورغبة في دراسة هذا الموضوع.

الأهمية النظرية العلمية: تتوقف أهمية هذه الدراسة في طبيعة الموضوع "التحليل الاستراتيجي ودوره في نجاح الشركات الطبية"، وتوقيته فبعد انضمام السعودية إلى الاتحاد الأوروبي وجدت الشركات السعودية نفسها في مواجهة العديد من البدائل لمنتجاتها، وفي ظل الانضمام المرتقب لمنظمة التجارة العالمية وما تفرزه من تغيرات، كل هذا يشكل تحديات للمؤسسات وحتى تستطيع التأقلم مع الأوضاع الجديدة فهي بحاجة إلى تنمية استراتيجيتها الإدارية وتحسين وتطوير قدراتها التنافسية محليا لكي تستطيع المنافسة عالميا؛ ضف إلى ذلك لا تزال الشركات تعاني من تخلف كبير لأسباب عديدة تكمن في صعوبة تطبيق المفاهيم الاستراتيجية، أو اعتماد المقاييس النوعية في إبداء برامجها ونشاطاتها نظرا الطبيعة النظام المركزي الذي تنتمي إليه واعتمادها على الموازنة التقليدية في تسيير نشاطاتها المتنوعة، الأمر الذي يجعل أهمية البحث

في هذه المفاهيم ضرورة حتمية باعتبار التحليل الاستراتيجي وسيلة منطقية منظمة تساعد على وضع حلول.

الأهمية التطبيقية: تتمثل الأهمية العملية لهذه الدراسة من خلال الدراسة الميدانية التي سيتم تطبيقها على البنوك المصرفية-السعودية، كمحاولة لإسقاط الجانب النظري على بنك السعودية في مجالات الممارسات السليمة و تحسين دور الرقابة الاستباقية في مخاطر البنوك، ما يعطينا نتائج واقعية لإدارة المخاطر ، وتنفيذ التوصيات المقترحة حسب نتائج الدراسة من قبل صناع القرار والمسؤولين بالبنوك، وتحليل بعض العناصر الممارسات السليمة.

1.3 أهداف الدراسة:

الهدف الرئيسي هو معرفة اثر التحليل الاستراتيجي للشركات الطبية في المملكة العربية السعودية ويعد التحليل الاستراتيجي الذي هو مفتاح التخطيط الاستراتيجي وأحد أهم مراحله، أسلوباً إدارياً ضرورياً لتحقيق الميزة التنافسية. وتكمن أهمية التحليل الاستراتيجي، من خلال دوره في تحليل المكونات البيئية الداخلية للوصول إلى نقاط القوة ونقاط الضعف لتحديد كفاءة المنظمة وحتى يتسنى لها معالجة الخلل الحاصل قبل استغلال هذا الضعف من طرف المنافسين الذي يحول دون بقائها في ميدان المنافسة. ومن هنا يتجلى الهدف الرئيسي لدراستنا كالتالي:

تحديد التحليل الاستراتيجي للشركات الطبية في المملكة العربية السعودية

ومن هدفنا الرئيسي تتدرج الأهداف الفرعية التالية:

- محاولة توضيح وفهم موضوع التحليل الاستراتيجي وإلقاء الضوء على أدواته ونتائجه؛
- التعرف على كيفية تحديد الفرص والتهديدات ونقاط القوة والضعف في الشركات.
- الربط بين استخدام أدوات التحليل الاستراتيجي في نجاح الشركات الطبية.

- توضيح أهم الأسس العلمية التي تقوم عليها عملية التحليل الاستراتيجي في بناء الاستراتيجية الشركات الطبية
- تحليل الموقف البيئي استراتيجيا لتحديد الوضع والبحث عن أحسن الخيارات الاستراتيجية التي تحقق التميز والانفراد؛
- محاولة تزويد الشركات بالأدوات والأفكار التي تساعد على إعداد واختيار الاستراتيجيات المناسبة، سواء على المستوى الكلي للشركة أو على مستوى وظائف الشركة
- التأكيد على ضرورة تغيير النمط التسييري في المؤسسات وإعطائه بعدا استراتيجيا خصوصا في ظل الأوضاع الراهنة والمتعلقة بمدى تعقد بيئة الأعمال؛
- تحليل عوامل ومتغيرات البيئة العامة والخاصة ومحاولة تطبيقها في المؤسسة محل الدراسة لغرض استعمال النتائج المتحصل عليها لغرض تقوية مركزها التنافسي.

1.3 فرضيات الدراسة:

للإجابة على الاشكالية المطروحة، سنحاول وضع مجموعة من الفرضيات والتي سنحاول الإجابة بالتفصيل في طيات البحث بالإثبات أو النفي عن طريق الدراسة النظرية والميدانية. تسعى الدراسة في مشكلتها و مراجعة الدراسات ذات العلاقة لاختبار صحة الفروض الرئيسية التالية:-

انه توجد علاقة بين تحليل البيئة الخارجية والداخلية على تحديد استراتيجيات نمو وتطوير الشركات الطبية -بالمملكة العربية السعودية- المتمثلة في الفروض الفرعية الآتية:

وتنبثق هذه الفرضيات من الأسئلة الفرعية السابقة كما يلي:

١. لا توجد فروق ذات دلالة إحصائية عند مستوى (0.05) لمستوى استراتيجية القيادة والتكلفة

على تحديد استراتيجيات الشركات الطبية- بالمملكة العربية السعودية.

٢. لا توجد فروق ذات دلالة إحصائية عند مستوى (0.05) لمستوى استراتيجية التميز على تحقيق

استراتيجيات الشركات الطبية- بالمملكة العربية السعودية.

٣. لا توجد فروق ذات دلالة إحصائية عند مستوى (0.05) لمستوى استراتيجية التركيز على تحقيق استراتيجيات الشركات الطبية- بالمملكة العربية السعودية.

1.4 النظرية العلمية المتبعة لإعداد البحث

أولاً- تعريف الاستراتيجية

استخدمت كلمة "الاستراتيجية" منذ زمن بعيد في المجال العسكري وتعني "فن القيادة الحربية" عند اليونانيون strategos" أي كيف يستغل القائد العسكري كل العوامل المحيطة به من أجل ضمان النصر في المعركة . (ثابت عبد الرحمان، ٢٠٠٦)

وقد انتقل هذا المصطلح إلى مجال الأعمال في بداية القرن الماضي، مما جعل معظم المؤسسات الاقتصادية الكبرى تستخدم الخطط الاستراتيجية لافتكاك مكانة وحصة سوقية معتبرة في السوق العالمية.

وكذلك تعرف الاستراتيجية على أنها: "خطط وأنشطة المؤسسة التي يتم وضعها بطريقة تضمن خلق درجة من التوافق بين رسالة المؤسسة وأهدافها، وبين هذه الرسالة والبيئة التي تعمل فيها بصورة فعالة وذات كفاءة عالية" (فلاح حسن الحسيني، ٢٠٠٦)

ثانياً - أهمية الاستراتيجية

من المقبول عموماً ان الاستراتيجية تشكل أهمية حيوية في عالم الاعمال وتشكل الأساس الذي يبني عليه جميع المديرين التنفيذيين ورجال الاعمال مشاريعهم. تهتم الاستراتيجية التنافسية في المقام الأول بالميزة التنافسية، فالهدف الأوحد للتخطيط الاستراتيجي هو مساعدة الشركات في التغلب على منافسها 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).

و لقد أصبح على المؤسسات اليوم إذا أرادت الاستمرارية والنمو أن تنتهج استراتيجية طويلة الأجل لمواجهة كل التغيرات الطارئة للمحيط، والتهديدات الممكنة من طرف المنافسين، فلا الذكاء ولا التجربة كافيان لإعداد خطط نمو وتوسع ولا يمكن الاعتماد عليها فقط، بل يتعدى ذلك بكثير أي يستلزم توفر استراتيجية تأخذ بعين الاعتبار المحيط المتقلب والمنافسة الشديدة وقدرة المؤسسة على التأقلم. فيما يلي أربعة أسباب تجعل الاستراتيجية تلعب دوراً أساسياً في نجاح أي منظمة (طاهر محسن، ٢٠٠٧):

✓ تضمن الاستخدام السليم والفاعل للموارد؛

✓ يؤدي استخدامها إلى تطوير وتحسين الأعمال داخل المؤسسة؛

- ✓ توفر إطار يتم من خلاله الحصول على معلومات من البيئة الخارجية؛
- ✓ تساعد على التعامل مع حالة عدم التأكد والمخاطر التي تتعرض لها المؤسسة، فهي تتعامل مع احتمال ظهور أحداث غير متوقعة من خلال تهيئة المؤسسة وتمكنها من التعامل مع هذه الأحداث أو التغيرات؛

ثالثاً - تعريف التحليل الاستراتيجي

للتحليل الاستراتيجي عدة تعاريف نذكر منها :

مجموعة من الوسائل التي تستخدمها الإدارة في تحديد مدى التغير في البيئة الخارجية، وتحديد الميزة التنافسية أو الكفاءة المميزة للمؤسسة في السيطرة على بيئتها الداخلية، بحيث يسهم ذلك في زيادة قدرة الإدارة العليا على تحديد أهدافها ومركزها الاستراتيجي ". (طاهر محسن)

كما يعرف أيضا بأنه: " المحدد الأساسي لأي استراتيجية يمكن المؤسسات الأعمال إتباعها" (عبدالمجيد، ١٩٩٩)

كما نظر إليه ضمن المدخل الشامل لإدارة المؤسسة أنه ذلك الجزء من الإدارة الاستراتيجية الذي ينطلق من رسالة المؤسسة ليحل جوانب تمكنها وضعها، والفرص والتهديدات الصياغة استراتيجية داعمة " (نعمة عباس ٢٠٠٤)

الدراسات السابقة:

وسوف تستعرض هذه الدراسة جملة من الدراسات التي تم الاستفادة منها مع الإشارة إلي أبرز ملامحها. ويود الباحث أن نشير إلي أن الدراسات التي سوف يم استعراضها جاءت في الفترة الزمنية بين ٢٠٠٦ و ٢٠٢٢ وشملت جملة من الأقطار والبلدان مما يشير إلي تنوعها الزمني والجغرافي.

ومن بين الدراسات التي تم تناولها في هذا الموضوع أو بالأحرى جزء منه فلم يسبق أن تم دراسة العلاقة بين التحليل الاستراتيجي والمركز التنافسي على حد علمنا نذكر:

الدراسة (احمد مليكة ، ٢٠٠٦):

فتناولت تقييم أدوات التحليل الاستراتيجي في المؤسسات الصغيرة والمتوسطة" و انطلقت الدراسة من إشكالية مفادها إلى أي مدى يمكن تقييم تطبيق أدوات التحليل الاستراتيجي في المؤسسات الصغيرة والمتوسطة الجزائرية لمساعدتها على اتخاذ قرارها الاستراتيجي في ظل ظروف محيطها الذي يعرف التغير الدائم والمستمر.

وقد هدفت هذه الدراسة إلى التعرف على خصوصيات المؤسسة الصغيرة والمتوسطة والبدائل الاستراتيجية المتاحة أمامها، والآليات العلمية لتحليل محيطها التنافسي والوظيفي ومجموعة الأدوات المساعدة على اختيار الاستراتيجية المناسبة في ظل نتائج تحليل محيطها وبما يتلائم مع رسالتها وأهدافها المسطرة، لتتوصل إلى جملة من النتائج أهمها:

- أن أساليب التسيير الاستراتيجي لا يتم تطبيقها في مجموع المؤسسات محل الدراسة مع وجود بعض ملامحه والتي تعتبر بعيدة عن المستوى المعتمد لضعف مستوى المعلومات التي يمكن الحصول عليها سواء من المحيط الخارجي أو الداخلي.
- كذلك المؤسسات التي تم دراسة مدى إمكانية تطبيق التحليل الاستراتيجي تعتمد على مستوى المعلومات الممكن توافرها
- ومستوى التحليل المستخدم بهذه المعلومات من أجل تطبيقها وتبقى كل المؤسسات تقريبا تطبق نموذج مصفوفة SWot لاختيار استراتيجياتها لكن بأسلوب شخصي أكثر منه علمي من خلال تحليل المحيط الداخلي والخارجي.

دراسة (مداح عرابي الحاج، ٢٠١٢):

فتناولت "أهمية التحليل الاستراتيجي في تقييم الرأسمال غير المادي للمؤسسات الاقتصادية"، وقد هدفت هذه الدراسة إلى التعرف على مفهوم ومكونات الرأسمال غير المادي وكذا استعراض أهم أدوات ومناهج التحليل الاستراتيجي، ودورها في تقييم هذا الجانب. ومن أهم النتائج المتوصل إليها نذكر:

- تحتاج عملية تقييم الرأسمال غير المادي إلى أدوات متعددة الأبعاد، وهذا ما يتميز به التحليل الاستراتيجي بحيث يبحث بشكل أساسي على نقاط القوة والضعف على مستوى موارد وامكانيات المؤسسة، ورصد الفرص والتهديدات على مستوى محيطها الخارجي وهذا في ظل ماضي وحاضر ومستقبل المؤسسة.

- نتيجة التحليل الاستراتيجي هو استخلاص من جهة للكفاءات المميزة للمؤسسة، ومن جهة أخرى تقديم أهم العوامل الحاسمة للنجاح، والتي تمثل بدورها الميزة التنافسية للمؤسسة.

اما دراسة (هشمي مريم، ٢٠١١):

فتناولت دور التحليل الاستراتيجي الداخلي في تقييم أداء المؤسسات الاقتصادية، دراسة حالة مدينة التل بسطيف"، مذكرة ماجستير في العلوم الاقتصادية بجامعة سطيف، ٢٠١١. حيث كانت تبحث هذه الدراسة على إظهار الدور التحليل الاستراتيجي الداخلي في تقييم أداء المؤسسات ومحاولة تحسين الإدارات العليا للمؤسسات الاقتصادية الجزائرية بأهميته حيث انه كان يساعدها في اختيار وإعداد الاستراتيجيات المناسبة لها في ظل التحديات الراهنة.

دراسة (Nancy heppell,2011):

Nancy Heppell, Le roulement du personnel et la performance organisationnelle:
l'effet modérateur des pratiques de gestion des ressources humaines, Université
de Montréal, Canada, septembre 2011

تناولت هذه الدراسة علاقة بين الاداء التنظيمي والموارد البشرية للمؤسسة وهي تعتبر دراسة هامة وجيدة حيث ركزت بشكل كبير على الاداء التنظيمي من خلال تحديد اهم مفاهيمه وابعاده وأهم محدداته، كما انها لم تحمل الموارد المؤسسة وخاصة البشرية منها حيث ايضا اهتمت بهذه الاخيرة بشكل كبير.

اما دراسة (خالد بني حمدان، ٢٠١٣) :

فتناولت " اثر استراتيجيات التعلم التنظيمي في الاداء التنظيمي - دراسة ميدانية في مستشفيات عمان الخاصة"، تهدف هذه الدراسة إلى قياس مدى اثر استراتيجيات التعليم التنظيمي في الاداء التنظيمي في المستشفيات الخاصة العاملة في هذا المجال، وقد اهتمت هذه الدراسة بعرض أهم هذه الاستراتيجيات بالاضافة إلى تحديد اهم انواع الاداء التنظيمي. وقد اجريت هذه الدراسة على ثمانية مستشفيات خاصة في عمان، وقد جمعت البيانات اللازمة لها منها خلال استبان وزع على ٢٤٣ فردا عاملا في هذه المؤسسات.

الدراسة (ba gamization,2012)

Ba ganization Performance in a Competitive Business Environment, Economic
Insights – Trends yode O. Babatunde, Adebola O. Adebisi, Strategic
Environmental Scanning and Or and Challenges, Vol. LXIV – No 1, Nigeria,
2012.

ركزت هذه الدراسة على المسح البيئي الاستراتيجي وعلاقة بالأداء التنظيمي للمؤسسة، وذلك من خلال ربط هذين المتغيرين وهي تعتبر من الدراسات الأولى التي ركزت على العلاقة. كما استعرضت اهم مكونات البيئة الداخلية والخارجية، وايضا اهم مفاهيم متعلقة بالأداء التنظيمي للمؤسسة.

اما دراسة (جميل, & السيد فتحي محمد، ٢٠٢٢):

وهدف هذه الدراسة إلى التعرف على قياس وإدارة تكاليف الجودة بهدف تحسين الأداء في القطاع الصحي ومستشفيات جامعة عين شمس. وقد قام الباحث بتصميم قائمة استقصاء تشمل متغيرات الدراسة وطبقت قائمة الاستقصاء كأداة لجمع البيانات على مجموعة بحثية بلغ عددها ٧٥ فرد من العاملين بمستشفيات جامعة عين شمس، خلصت نتائج الدراسة أن عبارات قائمة الاستقصاء دلت على أهمية تكاليف الجودة وأن أبعاد تكاليف الجودة قد تقاربت من حيث الأهمية وجاء في الترتيب الأول بعد تكاليف التقييم ثم تكاليف الفشل الداخلي ثم تكاليف الفشل الخارجي ثم تكاليف الوقاية، وأظهرت النتائج تراوح متوسط الاستجابات حول كيفية تحسين أداء الوحدات الصحية من وجهة نظر العينة، وأكدت النتائج وجود علاقة ذات دلالة إحصائية بين تكاليف الجودة وتحسين الأداء في القطاع الصحي من وجهة نظر العاملين، وأوصت الدراسة بضرورة تطبيق تكاليف الجودة بمختلف أنواعها لتحسين الأداء في القطاع الصحي.

دراسة (الجزار واخرون، ٢٠١٩):

هدفت الدراسة إلى تسليط الضوء على إدارة الأزمات في مستشفى الشهيد محمد يوسف النجار من وجهة نظر العاملين فيها. وقد استخدم الباحثون المنهج الوصفي التحليلي، باستخدام استبانة من أجل جمع المعلومات من أفراد العينة. بحيث اختيرت عشوائيا من مجتمع الدراسة ممثلة بالمدرء والإداريين ورؤساء الأقسام والشعب والمهن الطبية في المستشفى والبالغ عددهم ٢٤٠ فرداً إذ تم أخذ عينة بمقدار ١٢.٥ % من المجتمع وتم توزيع ٣٠ استبانة وتم استردادها جميعها. وقد توصلت الدراسة إلى وجود علاقة ذات دلالة

إحصائية بين مراحل نظام إدارة الأزمات بعضها ببعض وأنه لا يوجد فروقات ذات دلالة إحصائية بين متوسطات آراء أفراد العينة في المستشفى حول فاعلية نظام إدارة الأزمات تعزى للمؤهل العلمي أو الجنس، بسبب تلقي العاملين في المجال الطبي الدورات التعليمية والثقافية في نفس المستوى، وتوصلت أيضًا إلى وجود فروقات ذات دلالة إحصائية بين متوسطات آراء أفراد العينة في مستشفى الشهيد محمد يوسف النجار حول فاعلية نظام إدارة الأزمات تعزى للفئة الوظيفية وكانت المهن الطبية هي الأكثر إدراكاً لفعالية إدارة الأزمات وقد تكون بسبب المنهج التدريسي الجامعي والدورات التخصصية التي تلقوها. وأوصت الدراسة: بضرورة اهتمام الإدارة العليا للمستشفيات بتوفير خصائص الثقافة التنظيمية الإيجابية الداعمة لجاهزية واستعداد المستشفى للأزمات المحتملة والقدرة على إدارتها، وعمل دورات متخصصة للعاملين والحرص على التعلم وأخذ الدروس والعبر من الأزمات السابقة وكذلك تأصيل العلمية المنهجية قبل وأثناء التعامل مع الأزمات.

دراسة (محمد بوبقية، ٢٠٠٥):

فتناولت " دور إدارة الجودة الشاملة في الإرتقاء بالخدمات الصحية" بجامعة البلدية لسنة ٢٠٠٥ يتطرق فيها إلى واقع التطبيق الفعلي لإدارة الجودة الشاملة في تحسين جودة الخدمات الصحية المقدمة والسماح بظفر المؤسسات الصحية بشهادة الإيزو للجودة في الخدمات.

دراسة آدمز وآخرون (Adams & others 2008)

فتناولت سمات التخطيط الإستراتيجي المكاني حيث وضحت الدراسة أنه منظور طويل المدى يتصف بالتركيز على الرؤية الإستراتيجية وإشراك أصحاب المصلحة، بالإضافة الى التركيز على الأبعاد المكانية لمجموعة واسعة من سياسات القطاعات المختلفة من التنمية الاقتصادية و البنية و الاجتماعية.

دراسة الهذلول و السيد (٢٠٠١)

وتناولت حركة المدن الجديدة في المملكة العربية السعودية ووضحت دوافعها المتعددة التي ارتبطت بالسياسة العامة للدولة. كما وضحت الدراسة أن طبيعة هذه المدن تغيرت وفقاً للمتغيرات الاقتصادية التي طرأت على أولويات مراحل التنمية. إلا أن الهدف الضمني ظل واضحاً مع إختلاف مراحل التنمية، وهو إنتشار المركز للسكان والأنشطة الاقتصادية على الحيز المكاني الوطني وبالتالي إستُخدمت المدن الجديدة في إعمار المساحات الشاسعة وتوطين السكان وتشجيع النمو الإقتصادي في مختلف الأقاليم بهدف تحقيق التنمية المتوازنة.

أما دراسة اليوسف و النفاعي (٢٠٠٣)

فتناولت جوانب عديدة متعلقة بالتنمية المتوازنة حيث ركزت الدراسة على جانبين لهما أثر واضح في الحد من التباين الإقليمي هما الكفاءة الاقتصادية و عدالة التوزيع المكاني للتنمية لتحقيق حالة التوازن. كما دعت الدراسة الى تبني نهج او نموذج تخطيطي غير تقليدي يساعد على تحقيق معدلات تنمية متقدمة وفقاً للمقومات الاقتصادية و الإجتماعية و المكانية.

في حين أن دراسة (جامعة الملك عبدالعزيز، ٢٠٠٧)

فتناولت غايات التخطيط الإستراتيجي المكاني بالتركيز على الجانب البيئي ووضحت أن التخطيط الاستراتيجي المكاني يسعى للبحث عن أنماط نمو جغرافي مستدام تكون أقل استهلاكاً للطاقة. إضافة الى التوزيع المتوازن للسكان و الخدمات على مستوى المناطق والاقاليم و دمج الاعتبارات البيئية و الاقتصادية في عمليات اتخاذ القرار.

دراسة يونج (Young, 2008)

تناولت اهداف التخطيط الاستراتيجي المكاني الذي يسعى لتعزيز التنمية المتوازنة وفقا للموارد المتاحة بالاضافة الى الاعتماد على التخطيط الاستراتيجي المكاني في معالجة القضايا الاجتماعية و الثقافية. كما وضحت الدراسة ان التخطيط الاستراتيجي المكاني يعد من اهم الوسائل التي من خلالها تتم مشاركة جميع فئات المجتمع من افراد و مؤسسات في عملية التخطيط و الحفاظ على البيئة.

أما دراسة البريشتس (Albrechts 2004)

فتناولت وظائف التخطيط الاستراتيجي المكاني الذي يقوم بتوجيه العديد من الأنشطة و التنسيق بين مختلف القطاعات و الجهات التي تشترك في تلك الأنشطة. كما أن وضحت الدراسة أن التخطيط الاستراتيجي هو مجموعة من المفاهيم والإجراءات والأدوات المتصلة بالقضايا الاستراتيجية المحددة بجوانبها البيئية و الاجتماعية و الاقتصادية.

في حين أن دراسة (الجارالله و الربيع، ٢٠١٥)

تميزت بإهتمامها بالبعد المكاني في الخطط الاستراتيجية للمملكة العربية السعودية، حيث تناولت الدراسة اهداف التخطيط الاستراتيجي المكاني ووضحت أن تلك الاهداف تتمثل في: تحقيق التوازن بين الأقاليم بشكل يوفر تقارباً في مستوى المعيشة والتقليل من الاتجاهات التلقائية في مجال الهجرة، وتحسين مستوى الأنشطة البيئية و الاجتماعية والاقتصادية لرفع معدل النمو، بالاضافة الى الارتقاء بمستويات التنمية في الاقاليم، وذلك من خلال رفع معدلات النمو في الجوانب الهامة المرتبطة للارتقاء بمستويات المعيشة، وتحقيق الرفاهية الاقتصادية والاجتماعية مما يؤدي الى التنمية المستدامة، و رفع مستوى الاستخدام النوعي والكمي في الاقاليم والتقليل من حركة الهجرة الداخلية للسكان ما بين الأقاليم، ولا سيما الهجرة من الريف إلى المدينة، وبذلك تقلل ظاهرة تريف المدينة من الانتشار.

التعقيب على الدراسات السابقة:

من خلال تطرقنا لأهم الدراسات السابقة التي لها علاقة بموضوع بحثنا، تبين لنا أن التحليل الاستراتيجي يحظى باهتمام كبير من قبل الباحثين من خلال تحليل جوانب مختلفة منها، وركزت أغلبها المقدمة العامة: على تبيان خصائصها، دون التعمق فيها بشكل كبير، كما أغفلت هذه الدراسات النموذج المتبع وتبيان المتغير المستقل والتابع.

بناءً على الدراسات السابقة، نجد تركيز معظم الأبحاث على علاقة و تأثير التحليل الاستراتيجي وعلاقة بالاداء التنظيمي الداخلي والخارجي إلا انه لا يوجد دراسات كافية و باللغة العربية على وجه التحديد درست تصنيف واضح و موحد على التحليل الاستراتيجي للشركات الطبية الذي بدوره قد يؤثر على التنافس الشركات في السوق. من هذا المنطلق سوف يساهم هذا البحث في معرفة و دراسة التحليل الاستراتيجي للشركات و اقتراح تصنيف واضح و محدد لهذه الدراسة. نؤمن ان هذا المقترح سوف يكون دليل مساعد لأصحاب القرار و المسؤولين على معرفة التحليل الاستراتيجي للشركات.

الفصل الثاني

الإطار النظري للدراسة

الإطار النظري للدراسة

تمهيدي:

مدخل إن التطورات المتسارعة التي يشهدها العالم في المجالات كافة دفعت بالمؤسسات إلى الاهتمام بالإدارة الاستراتيجية لاسيما فيما يتعلق بالتحليل الاستراتيجي، الذي يشكل مرتكز أساسي يمكن المؤسسة من الوصول إلى أهدافها المحددة. فالتحليل الاستراتيجي يعد من أول مراحل التخطيط الاستراتيجي كونه يمثل أسلوب لدراسة وتحليل متغيرات البيئة الداخلية والخارجية، نظرا لما تمتلكه هذه العوامل من تأثيرات في تحديد الخيار الاستراتيجي المناسب الذي يعد أحد مراحل الإدارة الاستراتيجية المهمة، حيث ينتهي بتحديد مسارات استراتيجية واضحة للمؤسسات من خلال المواءمة بين جوانب القوة والضعف في البيئة الداخلية والفرص والتهديدات في بيئتها الخارجية، ويتمام هذه العملية بدقة وصرامة سيقدم التحليل الاستراتيجي المعلومات اللازمة والصادقة لحالة المؤسسة، الأمر الذي يجعل من القرارات المأخوذة في المراحل اللاحقة ذات مصداقية وبالتالي تكون قد حددت التوجهات التي تتبعها المؤسسة بصفة تضمن لها النمو والتطور، لهذا ارتأينا تقسيم هذا الفصل إلى مبحثين:

المبحث الأول: التحليل الاستراتيجي

المبحث الثاني: الشركات الطبية

المبحث الأول: مفاهيم حول التحليل الاستراتيجي

تمهيدي:

يستند التحليل الاستراتيجي للبيئة على تحليل مكونات البيئة الداخلية والخارجية للمؤسسة، للوصول إلى نقاط القوة والضعف في بيئتها الداخلية واكتشاف الفرص الممكن استثمارها والتهديدات التي تعيق عمل المؤسسة في بيئتها الخارجية. لذا سنتناول تقسيم هذا المبحث الى اثنين المطالب التالية: المطالب الأول؛ ماهية الاستراتيجية، مفهوم التحليل الاستراتيجي وكذلك مجالاته والعناصر الاستراتيجية. المطالب الثاني؛ التحليل الاستراتيجي للبيئة الخارجية. والمطلب الأخير سوف يتطرق الباحث حول التحليل الاستراتيجي للبيئة الداخلية.

المطلب الأول: ماهية الاستراتيجية

الاستراتيجية مصطلح يعبر عن نماذج التصرفات ومداخل الأعمال، التي تستخدمها الإدارة لتدعيم وتحسين حصتها ومكانتها السوقية لتحقيق أهداف المؤسسة، فصياغتها هي المرحلة الجوهرية في عملية الإدارة الاستراتيجية.

الفرع الاول - تعريف الاستراتيجية

استخدمت كلمة "الاستراتيجية" منذ زمن بعيد في المجال العسكري وتعني "فن القيادة الحربية" عند اليونانيون strategos أي كيف يستغل القائد العسكري كل العوامل المحيطة به من أجل ضمان النصر في المعركة . (ثابت عبد الرحمان، ٢٠٠٦)

وقد انتقل هذا المصطلح إلى مجال الأعمال في بداية القرن الماضي، مما جعل معظم المؤسسات الاقتصادية الكبرى تستخدم الخطط الاستراتيجية لافتكاك مكانة وحصة سوقية معتبرة في السوق العالمية.

وكذلك تعرف الاستراتيجية على أنها: "خطط وأنشطة المؤسسة التي يتم وضعها بطريقة تضمن خلق درجة من التطابق بين رسالة المؤسسة وأهدافها، وبين هذه الرسالة والبيئة التي تعمل فيها بصورة فعالة وذات كفاءة عالية" (فلاح حسن الحسيني، ٢٠٠٦)

وعلاوة على ذلك، أن الاستراتيجية تصف طرق تحقيق المؤسسة لأهدافها مع الأخذ في الاعتبار التهديدات والفرص البيئية والموارد والإمكانيات الحالية لهاته المؤسسة، فهذا المفهوم يفسر ثلاث عوامل تؤثر بدرجة بالغة على الاستراتيجية تتمثل في:

✓ البيئة الخارجية ومتغيراتها الاقتصادية والاجتماعية والسياسية والتكنولوجية

- ✓ الموارد والإمكانيات الداخلية، خاصة فيما يتعلق بالهيكل التنظيمي للمؤسسة
- ✓ الأهداف التي تحددها المؤسسة وتسعى لإنجازها ضمن زمن محدد.

كذلك هي: "ليست حل المشاكل المطروحة بل مهمتها إعادة تنظيم الحالة أو الوضع بشكل يجعل المشاكل التي سوف تظهر قابلة للحل، وعليه فإن قلب الاستراتيجية وجوهرها هو الفعل أو العمل. ويحمل الفعل معنى القرار، حيث تتخذ القرارات بخصوص متغيرات يمكن التحكم فيها والسيطرة عليها" (رحيم حسين، ٢٠٠٨)

ومن جهة أخرى، عرفها (Lake، ٢٠١٣) بأنها الاستراتيجية التي تحدث عادة في مستوى الأقسام، وتركز على تحسين الوضع التنافسي المنتجات أو خدمات المنظمة في الصناعة التي ينتمي إليها، أو القطاع السوقي الذي يتم خدمته بواسطة ذلك القسم.

نستنتج من التعاريف السابقة إن الاستراتيجية مفهوم معقد وتركيب ذو أبعاد ستة، فهي توحيد وتكامل منسق لنمط صناعة القرارات والوسائل الأساسية لتكوين الغرض والغاية والأهداف بعيدة المدى، وتحديد المجال أو قطاع المنافسة، والاستجابة للفرص والتهديدات الخارجية في ضوء القوة والضعف الداخلي كوسيلة شاملة لتحقيق ميزة تنافسية، ونظام منطقي لإيجاد صيغ مختلفة للمهام في المستوى الشامل للمؤسسة، أو مستوى الأعمال أو المستوى الوظيفي وأخيراً تحديد المساهمة الاقتصادية وغير الاقتصادية التي تروم المؤسسة وإدارتها تحقيقها لأصحاب المصالح كافة.

ثانياً - أهمية الاستراتيجية

من المقبول عموماً أن الاستراتيجية تشكل أهمية حيوية في عالم الأعمال وتشكل الأساس الذي يبني عليه جميع المديرين التنفيذيين ورجال الأعمال مشاريعهم. تهتم الاستراتيجية التنافسية في المقام الأول بالميزة التنافسية، فالهدف الأوحد للتخطيط الاستراتيجي هو مساعدة الشركات في التغلب على منافسها 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).

و لقد أصبح على المؤسسات اليوم إذا أرادت الاستمرارية والنمو أن تنتهج استراتيجية طويلة الأجل لمواجهة كل التغيرات الطارئة للمحيط، والتهديدات الممكنة من طرف المنافسين، فلا الذكاء ولا التجربة كافيان لإعداد خطط نمو وتوسع ولا يمكن الاعتماد عليها فقط، بل يتعدى ذلك بكثير أي يستلزم توفر استراتيجية تأخذ بعين الاعتبار المحيط المتقلب والمنافسة الشديدة وقدرة المؤسسة على

التأقلم. فيما يلي أربعة أسباب تجعل الاستراتيجية تلعب دوراً أساسياً في نجاح أي منظمة (طاهر محسن، ٢٠٠٧):

- ✓ تضمن الاستخدام السليم والفاعل للموارد؛
- ✓ يؤدي استخدامها إلى تطوير وتحسين الأعمال داخل المؤسسة؛
- ✓ توفر إطار يتم من خلاله الحصول على معلومات من البيئة الخارجية؛
- ✓ تساعد على التعامل مع حالة عدم التأكد والمخاطر التي تتعرض لها المؤسسة، فهي تتعامل مع احتمال ظهور أحداث غير متوقعة من خلال تهيئة المؤسسة وتمكنها من التعامل مع هذه الأحداث أو التغيرات؛

ثالثاً - مستويات الاستراتيجية

وتتمثل فيما يلي : (ثابت عبد الرحمان، ٢٠٠٦)

١. **الاستراتيجية على مستوى المؤسسة:** يمثل هذا المستوى الاستراتيجية الشاملة للمؤسسة ضمن

الإطار الكلي للعمل، وهذه تمثل التوجه العام للمؤسسة والذي يفترض أن يتم صياغته في ضوء الفرص والتهديدات البيئية، وقدرات وموارد المؤسسة الداخلية. وعادة ما تقاد المؤسسة ضمن سلسلة استراتيجية موحدة لتعبر عن آليات تنفيذ الأهداف ضمن هذا المستوى.

٢. **الاستراتيجية على مستوى وحدات الأعمال:** يمثل هذا المستوى أهمية كبيرة للمؤسسة باعتباره

يعطي الصيغة العملية للتنافس وكسب السوق، وبالتالي تحقيق الأرباح. فمؤسسة الأعمال التي تتكون من مجموعة كبيرة من وحدات الأعمال الاستراتيجية توجد فيها استراتيجيات أعمال متعددة، وتتولى إدارة وحدة الأعمال صياغة الخطة الاستراتيجية وتنفيذها على هذا المستوى استناداً إلى تحليل متغيرات البيئة الخارجية الخاصة بالعمل، وفي ضوء الإمكانيات والموارد المتاحة لوحدة العمل.

٣. **الاستراتيجيات على المستوى الوظيفي:** تتعدد المجالات الوظيفية في مؤسسات الأعمال وفي

المؤسسات الكبيرة عادة ما يتم تفرد إدارة متخصصة لكل نشاط وظيفي، أن تكون وحدات الأعمال الاستراتيجية من أنظمة فرعية تمثل هذه النشاطات كنشاط الإنتاج صيغ عملية يتم والعمليات نشاط التسويق والنشاط المالي والمحاسبي... إلخ، تطلب وجود بموجبها تنظيم استخدام هذه الموارد بحيث تعطى إنتاجية عالية ضمن مختلف الوظائف داخل المؤسسة، وعادة

ما تكون مسؤوليته وضع الخطة الاستراتيجية في هذا المستوى من قبل رؤساء ومدراء المجالات الوظيفية ومساعدتهم، وبالتنسيق مع إدارة مستوى الأعمال.

رابعا - صياغة استراتيجيات الأعمال

قبل استعراض استراتيجيات الأعمال يجدر بنا تسليط الضوء على بعض التكتيكات التنافسية والتي تتبع على مستوى الأعمال كخطة تشغيلية أو تنفيذية لاستراتيجيات الأعمال.

١. التكتيكات التنافسية: يقصد بالتكتيك تلك الخطة التشغيلية أو التنفيذية التي تحدد بالتفصيل كيف يمكن تنفيذ استراتيجية معينة (متى وكيف؟) وهي اقصر من حيث البعد الزمني وأقل من حيث النطاق مقارنة بالاستراتيجيات.

حيث تصنف التكتيكات الممكنة لتنفيذ الاستراتيجيات إلى (مؤيد سعيد سالم، ٢٠٠٥):

- **تكتيكات البعد الزمني:** تسمى المؤسسة التي تقوم بإنتاج وتسويق منتج جديد في صناعة معينة لأول مرة باسم المبادر " أو الرائد" ومن أهم مميزاتها:

✓ القدرة على بناء سمعة ريادية في الصناعة

✓ خفض التكلفة وكذلك تحقيق أرباح عالية نتيجة إقبال المشتريين على منتجاتها التي تعتبر وفقا لإدراكاتهم ذات قيمة عالية

✓ بإمكانها أيضا وضع معايير يتم إتباعها من المؤسسات التي تنتج سلعا مماثلة لاحقا في نفس الصناعة.

✓ تكتيكات موقع السوق (كيف تنافس؟): يمكن للمؤسسة أو وحدة الأعمال ممارسة استراتيجيتها في السوق بشكل هجومي أو دفاعي من خلال مجموعة من التكتيكات الهجومية أو الدفاعية والتكتيك الهجومي يحدث عادة في موقع سوق المنافس، بينما يحدث التكتيك الدفاعي في السوق الحالي للمؤسسة وذلك كأسلوب دفاعي ضد أي هجوم ممكن من جانب المنافسين.

٢. **الاستراتيجيات التنافسية (نموذج بورتر للاستراتيجيات الشاملة):** رأى بورتر لاحقا أن الميزة التنافسية في صناعة معينة تتحدد وفقا لنطاقها التنافسي والذي يعني عمق السوق المستهدف

للمؤسسة. وعلى هذا يجب على المؤسسة المفاضلة بين استراتيجيتين أساسيتين هما التكلفة و التمايز (التميز) ودمج هاتين الاستراتيجيتين بنوعي السوق (واسع وضيق) في نموذج تمت تسميته "نموذج بورتر للاستراتيجيات الشاملة نحصل على خمسة أنواع من الاستراتيجيات موضحة كما يلي:

وتتمثل هذه الاستراتيجيات في : (حسن محمد مختار، ٢٠٠٩)

أ- استراتيجية القيادة في التكلفة:

يمكن للمؤسسة أن تحقق ميزة تنافسية إذا استطاعت تخفيض تكلفتها بحيث يمكنها البيع بأقل الأسعار في السوق بأكمله وتكون في موقف قيادي في هذا السوق والذي يمكنها من تحقيق أكبر قدر من المبيعات والأرباح. ويتم تطبيق هذه الاستراتيجية بعدة طرق منها:

- ✓ تنمية حضارة تنظيمية تركز أساسا على اهتمام العاملين بالتكلفة وبضرورة تخفيضها؛
- ✓ تقديم منتج أساسي دون إضافة كماليات (مثل: إنتاج سيارة دون تكييف أو راديو)؛
- ✓ تعديل الأنشطة والعمليات ذات التكلفة العالية
- ✓ محاولة استخدام المواد الأولية رخيصة الثمن دون المساس بجودة المنتج
- ✓ محاولة البيع المباشر للمستهلك والاستغناء عن الوسطاء
- ✓ خلق درجة عالية من التكامل الرأسي الأمامي أو الرأسي الخلفي (مثل: شركة تنتج مشتقات الألبان وتنشئ مزرعة ألبان تكون ملكا لها).

ب- استراتيجية التمييز الشامل:

يمكن للمؤسسة أن تخلق لنفسها مركزا تنافسيا مميزا (ميزة تنافسية) من خلال خلق درجة عالية من تمييز منتجاتها عما يقدمه المنافسون في السوق الأمر الذي قد يجعلها قادرة على فرض أسعارها وزيادة مبيعاتها في السوق ككل وهي استراتيجية موجهة للسوق الكبير. ويتم ذلك بوسائل عدة منها:

- ✓ خلق مزايا فريدة في أداء المنتج عن المنتجات المنافسة
- ✓ تخفيض درجة المخاطر والتكلفة التي يتحملها المستهلك عند شراء السلعة؛
- ✓ تقليل خدمات المستهلك غير الضرورية
- ✓ توفير درجة عالية من التكامل عند استخدام المنتج

✓ مقابلة بعض الاحتياجات غير الاقتصادية مثل التفاخر أو خلق مركز اجتماعي باستخدام المنتج

✓ تقديم ضمان أو خدمة مميزة للمستهلك صيانة دورية، ضمان طويل الأجل.

ت- استراتيجية التركيز مع خفض التكلفة:

هي استراتيجية تنافسية تعتمد على خفض التكلفة للمنتج من خلال التركيز على قطاع معين من السوق، حيث يتم خدمة وإشباع حاجات المستهلكين في هذا القطاع كقطاع صغير عن طريق خفض سعر المنتج ولا تستهدف السوق ككل، والمؤسسة تسعى من خلال هذه الاستراتيجية إلى تحقيق ميزة تنافسية في القطاع المستهدف من خلال التكلفة المنخفضة.

ث- استراتيجية التركيز مع التمييز:

وفق هذه الاستراتيجية فإن السوق يقسم إلى قطاعات صغيرة كما هو الحال في استراتيجية التركيز مع خفض التكلفة، وتركز المؤسسة على قطاع واحد فقط وتقدم في هذا القطاع سلعة مميزة تلبي حاجات المستهلك، وحتى تمتلك هذا القطاع تقوم المؤسسة بتقديم خط كامل أو متكامل من المنتجات يمكن من توفير خدمات للمستهلك وبدرجة عالية من المرونة (سرعة الاستجابة للتغيرات في رغبات وحاجات المستهلك بهذا القطاع) .

ج- استراتيجية تقديم أفضل تكلفة: هذه الاستراتيجية تقدر المبلغ الذي يدفعه المستهلك مقابل حصوله على سلع ومنتجات المؤسسة، لذلك تقدم له سلعة تجمع بين التكلفة الأقل والتميز الأعلى مقارنة بالسلع المطروحة في السوق. والمؤسسة التي تنتهج هذه الاستراتيجية لا تتوقع كسب السوق بأكمله ولكنها تتطلع لما هو أكبر من قطاع سوقي محدد.

٣. **الاستراتيجيات التعاونية:** هي استراتيجيات تستخدم لتحقيق ميزة تنافسية داخل الصناعة وذلك بالعمل المشترك مع مؤسسات أخرى. وتشمل الاستراتيجيات التعاونية نوعين أساسيين هما: (ثابت عبدالرحمان،)

- **استراتيجية التواطؤ أو التآمر:** يتم تنفيذ هذه الاستراتيجية بالتعاون الفعال في صناعة معينة. خفض الإنتاج وزيادة الأسعار وفقا لآلية السوق القائمة على قانون العرض والطلب. ويمكن أن تكون هذه الاستراتيجية صريحة تتم باتصالات مباشرة أو علنية أو أن تحدث في صمت تواطؤ

ضمني) وذلك باستخدام نظم غير رسمية ويمكن أن يكون التواطؤ الضمني ناجحا في الحالات التالية:

✓ وجود عدد صغير من المنافسين المعروفين؛

✓ وجود مؤسسة واحدة تتصرف كرائد؛

✓ وجود ثقافة مشابهة في الصناعة تقبل مثل هذا التعاون

✓ حالة وجود طلب عال أو تكرر المبيعات بمعدلات عالية وبطلبات صغيرة الحجم

✓ وجود حواجز عالية للدخول في الصناعة

✓ عدم اختلاف التكاليف بين المؤسسات المتنافسة.

– **التحالفات الاستراتيجية:** تتم التحالفات الاستراتيجية بالشراكة بين مؤسستين أو أكثر في الصناعة وذلك لتحقيق أهداف استراتيجية ذات دلالات كبيرة ومنافع متبادلة وتصنف هذه التحالفات من حيث البعد الزمني إلى نوعين من التحالفات هما:

– التحالفات قصيرة الأجل.

– التحالفات طويلة الأجل وقد تنتهي بالاندماج.

وهناك أسباب عدة تدفع المؤسسات أو وحدات الأعمال إلى التحالف الاستراتيجي ومنها ما يلي (مؤيد سعيد، ٢٠٠٥)

✓ الحصول على التكنولوجيا أو التسهيلات الصناعية أو الإنتاجية

✓ الحصول على مداخل أو منافذ الأسواق معينة؛

✓ خفض المخاطر المالية

✓ تقليص المخاطر السياسية

✓ تحقيق أو تأكيد ميزة تنافسية.

الفرع الثاني - مفهوم التحليل الاستراتيجي

تسعى المؤسسة لتحقيق خيارها الاستراتيجي بالتوفيق بين الأوضاع الداخلية والخارجية، من خلال قيامها بعملية التحليل الاستراتيجي للعناصر الاستراتيجية باعتبار المؤسسة نظام مفتوح يؤثر ويتأثر.

أولا - تعريف التحليل الاستراتيجي

للتحليل الاستراتيجي عدة تعاريف نذكر منها :

مجموعة من الوسائل التي تستخدمها الإدارة في تحديد مدى التغير في البيئة الخارجية، وتحديد الميزة التنافسية أو الكفاءة المميزة للمؤسسة في السيطرة على بيئتها الداخلية، بحيث يسهم ذلك في زيادة قدرة الإدارة العليا على تحديد أهدافها ومركزها الاستراتيجي " .(طاهر محسن)

كما يعرف أيضا بأنه: " المحدد الأساسي لأي استراتيجية يمكن المؤسسات الأعمال إتباعها" (عبدالمجيد، ١٩٩٩)

كما نظر إليه ضمن المدخل الشامل لإدارة المؤسسة أنه ذلك الجزء من الإدارة الاستراتيجية الذي ينطلق من رسالة المؤسسة ليحل جوانب تمكناها وضعفها، والفرص والتهديدات الصياغة استراتيجية داعمة " (نعمة عباس ٢٠٠٤)

من خلال ما سبق يمكننا القول بأن التحليل الاستراتيجي هو أداة فعالة ومكون رئيسي للاستراتيجية، فهو المرحلة الأساسية من أنشطتها المتعددة التحليل التخطيط التنفيذ والرقابة، باعتباره المسؤول عن دراسة وضبط متغيرات بيئة المؤسسة. حيث يسعى للوصول إلى التوفيق بين الفرص الخارجية وعناصر القوة الداخلية بالمؤسسة وذلك في ظل التهديدات الخارجية، وعناصر الضعف الداخلية.

ثانيا - علاقة التحليل الاستراتيجي بالتشخيص والتخطيط الاستراتيجي:

لتفادي الخلط بين التحليل الاستراتيجي ومختلف المفاهيم ارتأينا إلى تبيان العلاقة بينه وبين التشخيص والتخطيط الاستراتيجي نوجزها فيما يلي:

- العلاقة بين التحليل الاستراتيجي والتشخيص الاستراتيجي:

يعرف التشخيص الاستراتيجي على أنه دراسة لمجموعة من المعلومات المتحصل عليها، انطلاقا من نظرة متناسقة وشاملة للمؤسسة تمكن من التعرف بصورة واضحة على الوضعيات الواجب تحسينها والتي يجب المحافظة عليها والتي يتم تغييرها.

ومنه تعتبر عمليتي التحليل والتشخيص الاستراتيجي مرتبطتين ارتباطا وثيقا، فالتشخيص الاستراتيجي يمكننا من تحديد القاعدة والإمكانات التي تبني عليها المؤسسة استراتيجيتها وذلك بالتعرف على قدرتها الذاتية والفرص والتهديدات التي تحيط بها. ليأتي بعد ذلك التحليل بأدواته ليفرز العديد من الاستراتيجيات التي يمكن أن : تستخدمها المؤسسة في حل مشاكلها.

- العلاقة بين التحليل الاستراتيجي والتخطيط الاستراتيجي:

يعتبر التخطيط الاستراتيجي أسلوب تختاره الإدارة للاستفادة من الموارد المتاحة، وتحقيق أفضل النتائج من خلال استفادة المؤسسات من نقاط القوة بها والتغلب على نقاط الضعف التي تعاني منها (علي السلمي، ٢٠٠٠).

وعلاوة على ذلك، يمكن القول أن عمليتي التحليل والتخطيط الاستراتيجي عمليتين متلازمتين ضمناً لبناء استراتيجية المؤسسة، وذلك من خلال نتائج تحليل جوانب تمكنها وضعفها وكذا الفرص المتاحة والتهديدات المعرقة لسير نشاط المؤسسة، من أجل خلق استراتيجيات تسعى لتحقيق أهداف المؤسسة. فالتخطيط الاستراتيجي عملية شاملة تقوم على استشراف المستقبل وإدراك المتغيرات المرتبطة بالبيئة الداخلية والخارجية للمؤسسة.

ثالثاً - أهمية التحليل الاستراتيجي

يجمع الباحثين على ضرورة اعتماد التحليل الاستراتيجي بالأساس قبل بداية أي عملية تقييم، حيث تبرز أهميته في تمكين المؤسسة من معرفة خياراتها المستقبلية في ظل محيط تنافسي يتميز بالتعقيد، ساعياً إلى تحقيق ما يلي:

✓ الهدف الرئيسي من التحليل الاستراتيجي هو معرفة أربعة مفاهيم أساسية: نقاط القوة والضعف الداخلية وكذا الفرص والتهديدات الخارجية، وذلك بدراسة إمكانيات المؤسسة وقدراتها والمحيط من حولها

✓ تحديد الفرص المتاحة أمام المؤسسة، وبالنظر إلى إمكانيات وخبرات وموارد هذه الأخيرة تتم المفاضلة بين الفرص التي يمكن استغلالها وأي الفرص الممكنة استبعادها ؛ (احمد القطامين، ٢٠٠٣)

✓ يتوقف نجاح المؤسسة إلى حد كبير على مدى دراستها للعوامل البيئية المؤثرة ومدى الاستفادة من اتجاهات هذه العوامل ودرجة تأثير كل منها، حيث تساعد هذه الدراسة على تحديد الأهداف التي يجب تحقيقها، وبيان الموارد المتاحة ونطاق السوق المرتقب ... الخ (محمد جمال، ٢٠٠٢)

✓ يساعد التحليل الاستراتيجي على تخصيص الموارد المتاحة وتحديد طرق استخدامها؛

✓ يعد التحليل الاستراتيجي ضرورة ملحة، نظراً لأنه يؤدي إلى الكفاءة في الأداء وهذا ما تجمع عليه كل الشركات العالمية التي تستخدم التحليل الاستراتيجي؛ تبرز أهمية التحليل الاستراتيجي في أنه يعطي صورة عن مستقبل المؤسسة وليس عن حاضرها فقط الأمر الذي يساعد على وضع خطط وبدائل استراتيجية تأخذ بعين الاعتبار توقعات التغيرات البيئية المحتملة، ومدى إمكانية تأثيرها على أنشطة المؤسسة وأهدافها؛

- ✓ يدرس التحليل الاستراتيجي وضعية المؤسسة في إطار الهيكل التنافسي للقطاع بمفهومه الواسع؛
- ✓ يعطى التحليل الاستراتيجي للعوامل الأكثر أهمية وذات أثر استراتيجي والتي تعمل على فتح آفاق للمؤسسة (مداح عرابين، ٢٠١٢)

ثالثاً: مجالات التحليل الاستراتيجي والعناصر الاستراتيجية

تعرف المؤسسات المعاصرة تطوراً كبيراً وسريعاً بطريقة آلية تجعلها مواكبة لبيئتها تفرض عليها الإلمام بالعناصر الاستراتيجية ومجالات التحليل الاستراتيجي لبيئتها لتفادي الأخطار الموجودة في بيئة الأعمال.

أولاً - مجالات التحليل الاستراتيجي

اتسمت مجالات التحليل الاستراتيجي بالاختلاف النوعي والكمي استجابة للتطورات التي تواجهها المؤسسات العملاقة ومتعددة الجنسيات الدولية والعالمية في محيط أعمالها الذي يتصف هو الآخر بالتغير والتعقيد والغموض. وتتخلص هذه المجالات فيما يلي : (نعمة عباس)

١. في المؤسسة: وتشتمل على ما يلي:

- الحصة السوقية الحالية والمفروض البحث عنها؛
- المركز في الأسواق الحالية والمحتملة
- الزبائن الأساسيين الحاليين والمطلوب البحث عنهم؛
- موقع المؤسسة باعتماد أسلوب سلسلة القيمة
- تصورات ذوي المصالح عن المؤسسة
- المرونة في استخدام التكنولوجيا الحالية والمحتملة والمهارات
- التدفق النقدي وحجم الأعمال المتعاقد عليه؛
- المنتج ودورة حياته، والمنتجات الجديدة وأنشطة البحث والتطوير؛ القدرة على استقطاب الكادر والمحافظة عليه والخبرات.

٢. عوامل الجذب والاستقطاب: وتشتمل على العوامل الآتية:

- حجم السوق الحالي والمطلوب البحث عنه؛
- مواقع السوق الحالية والمطلوب البحث عنها؛
- حالة السوق من نمو ونضج واستقرار واضطراب وتراجع
- تركيب السوق المستهدف

- ربحية السوق المستهدف
- حالة المنافسين في القطاع الذي تنتمي إليه المؤسسة
- الدخول إلى السوق والقيود الموجودة
- حالة القطاع التكنولوجي الحالي والمطلوب البحث عنه؛ التصورات عن القطاع الذي تنتمي المؤسسة إليه وما يرتبط به.
- ٣. اعتبارات البيئة وتتألف من:
 - الأنشطة النظامية / القانونية
 - المدركات العامة للمؤسسة
 - القيود والعوامل القانونية
 - المعطيات الاجتماعية وعلاقة المؤسسة بالمجتمع والتزاماتها الاجتماعية العوامل الأخلاقية، خاصة ما يتعلق بطبيعة الأنشطة والعلاقات بين الكادر والمجتمع والأخلاق، والضغط الاجتماعي
 - المقاومات السلوكية وقيود الإدراك
 - الأوجه العامة للاستقرار والاضطراب واللا تأكد.

ثانيا - العناصر الاستراتيجية (الفرص والتهديدات، نقاط القوة والضعف)

إن المؤسسة التي تضع خطة استراتيجية ولم تأخذ بعين الاعتبار أهمية العناصر

الاستراتيجية سوف تعرض نفسها للخطر، وتصنف العناصر الاستراتيجية إلى عناصر خارجية وأخرى داخلية.

١. العناصر الاستراتيجية الخارجية: وتمثل الفرص المتاحة والمخاطر التي تعرقل سعي المؤسسة للاستفادة من هذه الفرص.

- **الفرص للإحاطة:** بهذا المفهوم نورد فيما يأتي أهم التعاريف: "تلك الظروف المحيطة بالمؤسسة في مكان معين من السوق، وفي فترة زمنية محددة، وتتمكن المؤسسة من استغلال تلك الظروف في تحقيق أهدافها الاستراتيجية". (زكريا الدوري، ٢٠٠٥)

كما تعرف بأنها " تلك القوى والظروف الخارجية التي تساعد المؤسسة في تحقيق أهدافها، أو

الاتجاهات البيئية الملائمة لتعزيز مكانة المؤسسة في السوق ". (زكريا الدوري، ٢٠٠٥)

بناءً على ما سبق يمكننا القول بأن الفرص هي تلك الظروف والوقائع الموجودة في مكان ما من السوق، وفي فترة زمنية محددة والتي تشير إلى أوضاع أفضل للمؤسسة، وإذا ما تم استثمارها بشكل جيد وصحيح فسوف تساهم في تحقيق الأهداف الاستراتيجية كما أنها تؤثر تأثيراً إيجابياً على أرباح المؤسسة.

– **التحديات:** يمكننا تعريف التحديات على أنها: "عوائق تجعل المؤسسة غير قادرة على الوصول إلى مراكزها المرغوبة التي تنوي الوصول إليها" (طاهر محسن،)

كما تعرف أيضاً بأنها "مشاكل وأضرار محتملة للمؤسسة، قد تنشأ من تغيرات غير مواتية في الظروف البيئية ينبغي على المؤسسة تفاديها أو التعامل معها بأفضل صورة ممكنة". (نادية العارف، ٢٠٠٠)

بناءً على ما سبق فالتحديات هي تلك الاتجاهات البيئية التي تؤثر سلباً على مكانة المؤسسة في السوق، أو هي تلك الحالات غير المرغوبة في بيئة المؤسسة، والتي تؤثر على المؤسسة أو على بعض أنشطتها لتعرضها للمخاطرة أو الخسارة أو الفشل.

٢. العناصر الاستراتيجية الداخلية: وتتمثل في نقاط القوة والضعف المتعلقة أساساً بإمكانيات المؤسسة وقدراتها ومواردها.

نقاط القوة يمكن ذكر بعض التعاريف: "هي بعض الأشياء المتوفرة في المؤسسة والتي تساهم بشكل إيجابي في العمل، أو الخصائص التي تعطي المؤسسة إمكانيات جيدة تعزز عناصر قوتها وتساهم في إنجاز العمل بمهارة وخبرة عالية". (زكريا الدوري، ٢٠٠٥)

كذلك هي "صفات أو مؤهلات أو موارد تمتلكها المؤسسة وتكون بمستوى أفضل من المؤسسات المنافسة، والتي تمكن المؤسسة من اكتساب ميزة تنافسية تجعلها تتفوق على المنافسين من خلال تنفيذ استراتيجياتها". (حسن الزعبي، ٢٠٠٥)

وبذلك فإن نقاط القوة هي بعض الأشياء المتوفرة في المؤسسة والتي تساهم بشكل إيجابي في العمل، أو الخصائص التي تعطي المؤسسة إمكانيات جيدة تعزز عناصر القوة، وتساهم في إنجاز العمل بمهارة وخبرة عالية.

نقاط الضعف لهذا المفهوم عدة تعاريف أهمها: " هي العوامل الداخلية التي تؤثر سلبا على أداء المؤسسة. مثل بطء عمليات التوزيع أو ضعف المبيعات" (خضر مصباح، ٢٠١٣)

كما تعرف كذلك بأنها صفات موارد ومؤهلات تكون بمستوى أقل عند مقارنتها مع المؤسسات المنافسة، مما تتعكس بشكل سلبي ومباشر على تنفيذ استراتيجيات المؤسسة بالشكل الفعال ". (حسن الزعبي، ٢٠٠٥)

إن نقاط الضعف هي بعض النقاط التي تؤثر نقص أو فقر في إمكانات المؤسسة وخصوصا عند مقارنة مواردها مع موارد المؤسسات المنافسة لها. أو هي الحالة التي تجعلها غير قادرة على التنافس أو ترغمها في عدم الوصول إلى الميزة التنافسية.

المطلب الثاني: التحليل الاستراتيجي للبيئة الخارجية

إن محيط المؤسسة ما هو إلا المجال الذي تمارس فيه نشاطها، ومن مميزاته التغير والتعقيد وهو ما يستدعي دراسته وتحليله والمقصود هنا بدراسة المحيط الخارجي هو حصر القيود والفرص التي يقدمها المحيط في توجهاته، وتحديد العناصر الحرجة التي تسمح بنجاح المؤسسة وكذا معرفة مصادر ومكونات هذه الفرص والتهديدات من خلال تجزئتها إلى عناصر وفهم علاقات التأثير والتأثر فيما بينهما من جهة، وبينها وبين مؤسسة الأعمال من جهة أخرى وسنحاول من خلال هذا المطلب التعرض إلى الفرع الأول ماهية البيئة الخارجية، وكذا الفرع الثاني مفهوم التحليل الاستراتيجي لهذه البيئة وكذا مراحله.

الفرع الأول- ماهية البيئة الخارجية

تعد البيئة الخارجية من العوامل الهامة التي تحدد نجاح أو فشل المؤسسات باعتبار مصدر أساسي لمدخلاتها وكذلك مصب لمخرجاتها.

أولا - تعريف البيئة الخارجية

قبل التطرق إلى تعريف البيئة الخارجية سوف نتطرق إلى تعريف البيئة "مجموعة المتغيرات أو القيود أو المواقف أو الظروف التي هي بمنأى عن رقابة المؤسسة، وبالتالي يجب على الإدارة أن توجه جهودها لإدارة البيئة والمؤسسة معا". (عبد الغفار حلفي، ٢٠٠٠)

أما البيئة الخارجية فتعرف بأنها "تلك التغيرات التي تنشأ وتتغير خارج المؤسسة والتي تؤدي إلى تغيير حتمي في مسارها، ولكن المؤسسة لا تستطيع أن تؤثر فيها". (فلاح الحسيني،

كما تعرف كذلك بأنها مجمل العناصر والمكونات التي تقع خارج حدود المؤسسة ولها تأثير شمولي أو جزئي على المؤسسة، وعادة ما تقع هذه المكونات والعناصر خارج إطار سيطرة الإدارة في الأمد القصير". (طاهر محسن الغالبي)

ومنه يمكننا القول بأن البيئة الخارجية هي مجموعة العوامل المحيطة والتي تؤثر بشكل أو بآخر على المؤسسة واستراتيجياتها، ونقصد بالعوامل تلك المتغيرات والاعتبارات المؤثرة بشكل مباشر أو غير مباشر على كل المؤسسات سواء من القطاع العام أو الخاص.

ثانيا - مستويات البيئة الخارجية ومكوناتها

على أساس عملية التأثير المباشر وغير المباشر تصنف البيئة الخارجية للمؤسسة إلى:

١. **البيئة العامة (البيئة الخارجية الغير مباشرة):** تعرف بأنها البيئة التي ينطوي تحتها او تعمل ضمن إطارها جميع المؤسسات وتحتوي على متغيرات عامة تنشأ وتتغير خارج المؤسسة، والتي تؤدي إلى تغيير حقيقي في مسار المؤسسة، ولكن المؤسسة لا تستطيع البيئة العامة البيئة الخارجية الغير مباشرة تعرف بأنها البيئة التي ينطوي تحتها والتأثير فيها (مؤيد سعيد، ٢٠٠٥)

وتتمثل أهم مكوناتها فيما يأتي:

- ✓ **البيئة الديموغرافية:** اعتبرها كوتلر العامل الأول لأنها تعبر عن مستهلكي منتجات المؤسسة. إن تغير هذا العامل يؤثر مباشرة على مخرجاتها، حيث تسعى المؤسسة إلى التأقلم والتكيف مع هذه المتغيرات سواء في نمط أو شكل أو حجم الاستهلاك (خالد حمدان، ٢٠٠٩)
- ✓ **البيئة الاقتصادية:** تعبر عن جميع العوامل التي تحدد قوة وكفاءة اقتصاد الدولة الذي تعمل بداخله المؤسسة.

✓ البيئة التكنولوجية: تحتوى البيئة التكنولوجية على الاكتشافات والاختراعات الابتكارات طرق نقل التكنولوجيا ومختلف البحوث التكنولوجية.

✓ البيئة السياسية والقانونية: تؤثر كثيرا على القرارات التجارية، حيث النظام السياسي وتشريعاته القانونية والإدارية تحدد الإطار أين المؤسسات والأفراد يزاولون نشاطاتهم. البيئة الاجتماعية والثقافية تشير إلى مجموع العوامل والقيم الاجتماعية، كالتقاليد الاجتماعية، أنماط المعيشة، اتجاهات المجتمع... الخ..

بالإضافة إلى هذه العوامل فإنه توجد عوامل أخرى تدرج ضمن البيئة العامة للمؤسسات، فعلى سبيل المثال أضاف كوتلر البيئة الطبيعية، فأشار من خلالها إلى أن البيئة الطبيعية في وقتنا الحالي، تشكل اهتمامات كبيرة على الصعيد العالمي، وتطرق من خلالها إلى أربعة عناصر : نقص المواد الأولية، تكلفة الطاقة، التلوث البيئي، تدخل الدولة في تسيد الموارد الطبيعية.

وكذلك يوجد عوامل البيئة الدولية والعالمية التي تلعب دورا هاما وبارزا ومؤثرا على مؤسسات الأعمال، وتخلق هذه التغيرات عادة تحالفات استراتيجية من شركات وتكتلات اقتصادية دولية، أو تحالفات سياسية دولية.

٢. البيئة الخاصة (المباشرة) أو بيئة الصناعة: تتضمن البيئة الخاصة المتغيرات البيئية الخارجية الأقرب إلى المؤسسة في إقامة علاقات تبادلية ناجحة مع عملائها المستهدفين وهي تضم مجموعة من المتغيرات التي تضمنها نموذج القوى الخمس لبورتر التي تحدد وتشكل هيكل الصناعة (طميعة، ٢٠١٣) ومن مكوناتها نذكر ما يلي:

✓ العملاء: هم الأفراد أو المجموعات التي تقتني منتجات المؤسسة لاستهلاكها النهائي أو تحويلها أو بيعها بعد القيام بتغييرات عليها أو دون ذلك.

✓ يحتل العملاء من بين كافة القوى التي تشكل البيئة الخاصة موقع الصدارة من حيث الأهمية. فالعميل في نهاية الأمر هو الذي يقرر شراء أو عدم شراء منتجات وخدمات مؤسسة الأعمال (المغربي، ١٩٩٩)

✓ الموردون: هم الأطراف الذين يمدون المؤسسة باحتياجاتها من مدخلات المواد الخام العمالة والآلات اللازمة لإنتاج مخرجات تتمثل في السلع والخدمات. المنافسون يعرف المنافس بأنه المؤسسة التي

تقدم نفس المنتجات أو تشبهها، أو تتقارب أسعار منتجاته مع أسعار المنتجات المعنية، والتي تسعى كذلك إلى إشباع نفس مجموعة العملاء.

✓ الشركات الاستراتيجية هي تلك المؤسسات التي ترتبط بمؤسسات أعمال أخرى لتشكل اتحادات وتحالفات استراتيجية في تكوين رؤيتها ورسالتها، والتي لها وقع قوي ومباشر على مستوى رضا عملاء وموظفي المؤسسة . (حمدان، ٢٠٠٩)

✓ المستثمرين أو الممولين: يمثلون بصفة رئيسية المساهمون (مالكي الأسهم) أي حملة الأسهم الذين استثمروا أموالهم في المنطقة. بالإضافة إلى هذه المكونات توجد عناصر أخرى لا تقل أهمية في البيئة الخاصة منها المجتمع الحكومة، الوسطاء، النقابة.

ثالثا - جمع المعلومات عن البيئة الخارجية

تتم وفق الإجابة عن التساؤلات التالية : (بن حبتور، ٢٠٠٤)

١. كيف تتم عملية جمع المعلومات المطلوبة عن البيئة الخارجية؟ ويتم ذلك بالاعتماد على

عدد من الأدوات والمصادر منها:

- المصادر الشفهية: هي المناقشات التي تجرى بين العمال وكذا اللقاءات والاجتماعات أو أن يسأل أحد الزملاء سواء في نفس المؤسسة أو في مؤسسة أخرى.
- المصادر الوثائقية: هناك مصادر أولية تتمثل في الدوريات العلمية المطبوعات الرسمية والإحصائية وكذا الأطروحات الجامعية، ومن مميزات هذه المصادر أنها وسيلة للوصول إلى الكثير من الناس. وهناك أيضا مصادر ثانوية يمكن حصرها في المطبوعات والمنشورات، ومن مميزات أنها محددة وجاهرة وتكلفتها منخفضة نسبيا.
- التجسس الصناعي: وسيلة ناجحة لجمع المعلومات عن البيئة الخارجية الخاصة فيما يتعلق بالمنافسين، لكن بعض رجال الإدارة يعارضون في استخدام التجسس هذا باعتباره جريمة، بينما يؤيده آخرون على أساس عمل في ميدان الأعمال وقد يكون التجسس بأساليب مختلفة كالتزوير، رشوة العاملين في المؤسسات المنافسة ... إلخ).
- أساليب التنبؤ: هي أساليب كمية وكيفية، وتتلخص في النماذج المتمثلة في السلاسل الزمنية الاتجاهات وبناء النماذج نماذج اقتصادية رياضية، تحليل الانحدار تقديرات رجال البيع أسلوب دلفي العصف الذهني السيناريوهات، الجماعات الصورية.

٢. ما مصادر الحصول على المعلومات الخاصة بالبيئة الخارجية؟ هناك مصادر عديدة

يمكن من خلالها جمع المعلومات مثل:

- الوزارات وأهمها وزارة الصناعة التجارة التموين، الاقتصاد ... إلخ؛
- المجالات العلمية في الإدارة والتسويق والاقتصاد؛
- الغرف التجارية والصناعية
- الشركات الصناعية والتجارية
- مراكز البحث العلمي ومكان الاستشارات الإدارية
- أساتذة الإدارة والاقتصاد والقانون والسياسة أفراد ذوي اختصاص في الميدان.

٣. من المسؤول عن جمع المعلومات يجب أن يكون هناك وحدة تنظيمية مسؤولة عن الجمع المنظم والمستمر للمعلومات وتقديمها في شكل سهل فهمه، وتحليله وتخزينه وتشغيله حيث أن البيئة الخارجية تتسم بالديناميكية والحيوية ويجب وملاحظة ودراسة الأهمية النسبية للمعلومات وتوقيت جمعها (بن حبتور، ٢٠٠٤) فعلى سبيل المثال إذا واجهت المؤسسة قرارا لجمع استيراد مواد خام معينة أو زيادة الرسوم على بعض الموارد فإن المعلومات المطلوب الحصول عليها لمعرفة تأثير هذا القرار تكون لها أهمية بالغة عن الآخر أو قد يكون تأثيرها محدودا. ومنه يجب تخصيص أفراد ولو مؤقتا تحت إشراف مدير التخطيط للاتصال بالمصادر السابقة والحصول على المعلومات المطلوبة، وحفظها وعرضها بالأسلوب المناسب. والمعلومات قد تكون آنية، كما قد تكون غير آنية وهذه الأخيرة تظهر باهظة التكلفة.

فعند ظهور تكنولوجيا جديدة، وإذا كانت المؤسسة تحضر للدخول في سوق جديد، فيجب عليها أن تستعد لذلك، لأن إخراج منتج جديد يتطلب اختبار المنتج وإطلاقه والمعلومات التي تحاول المؤسسة الحصول عليها يجب أن تتأكد من أنها مفيدة لها قبل امتلاكها.

الفرع الثاني - مفهوم التحليل الاستراتيجي للبيئة الخارجية

سنحاول في هذا العنصر التطرق إلى تعريف التحليل الاستراتيجي، مع تبيان أهميته بالنسبة للمؤسسة.

أولاً - تعريف التحليل الاستراتيجي للبيئة الخارجية:

تعتبر عملية التحليل الاستراتيجي للبيئة الخارجية من أولويات المؤسسة وذلك بحكم تأثيرها السريع بالعوامل المحيطة بها وكذا مرونتها، فالتحليل يمكنها من التصدي للتهديدات التي تواجهها واغتنام الفرص المعروضة قصد تحقيق الأهداف المرجوة.

هناك العديد من التعاريف نذكر منها ما يلي:

" هو فهم المؤسسة لبيئتها الخارجية وتحديد أفضل السبل للاستجابة والتأقلم للتغيرات السريعة واستغلالها لتحقيق أفضل الأداء".

كما يعرف كذلك بأنه: "مجموعة من الوسائل التي تستخدمها الإدارة في تحديد مدى التحيز في البيئة الخارجية وتحديد الميزة التنافسية أو الكفاءة المميزة للمؤسسة في السيطرة على بيئتها الداخلية". (حمدان، ٢٠٠٩)

من خلال ما سبق يمكننا القول بأن التحليل الاستراتيجي للبيئة الخارجية يعتمد على مجموعة من العوامل والمتغيرات المحيطة والمؤثرة بشكل أو بآخر على استراتيجيات المؤسسة، حيث يصعب على هذه الأخيرة التحكم بها والتأثير عليها بحكم شموليتها حيث أن التحليل يحدد القوى الفاعلة في المؤسسة التي تعمل على تحديد الفرص السانحة لاستغلالها وكذا مواجهة التهديدات لتحقيق أفضل أداء وذلك باستغلال وسائلها الداخلية.

ثانياً-أهمية التحليل الاستراتيجي للبيئة الخارجية

للتحليل الاستراتيجي أهمية كبيرة فهو يساعد على:

- ✓ تحديد الأهداف التي يجب السعي إلى تحقيقها؛
- ✓ بيان الموارد المتاحة وكيفية الاستفادة منها، وكيف يمكن للمؤسسة أن تحقق تلك الاستفادة تحديد نطاق السوق المرتقب ومجالات المعاملات المتاحة أمامها، سواء ما يتعلق بالسلع والخدمات وطرق منافذ التوزيع وأساليب وشروط الدفع وخصائص المنتجات المسموح بها، والقيود المفروضة على المؤسسة سواء القانونية أو الأخلاقية ... الخ (إدريس وآخرون، ٢٠٠٦).

✓ بيان علاقات التأثير والتأثر بالمؤسسات المختلفة، سواء كانت تلك المؤسسات تمثل إمداداتها أو تستقبل منتجاتها أو تتعاون معها في عملياتها وأنشطتها؛

وبذلك تعد عملية تحليل ودراسة البيئة الخارجية من العوامل المهمة التي تساعد في اكتشاف الفرص واغتنامها ومواكبة التغيرات التي يمكن أن تؤثر في صياغة استراتيجيتها.

الفرع الثالث - مراحل التحليل الاستراتيجي للبيئة الخارجية

وتتمثل هذه المراحل فيما يلي:

أولا - تحديد طبيعة المحيط وفهمه

المقصود بتحديد طبيعة المحيط هو تحديد درجة غموض وتعقيدات المحيط ومعرفة الحالة التي يتميز بها هذا المحيط هل هو ثابت أو متغير بسيط أو معقد... الخ. (رشدي، ٢٠٠٦)

وكذلك هناك العديد من المتغيرات الخارجية يجب على المؤسسة أخذها بعين الاعتبار عند وضع استراتيجياتها، وهذه التغيرات تؤثر على المؤسسات بشكل أو بآخر.

المقصود بتحديد طبيعة المحيط هو تحديد درجة غموض وتعقيدات المحيط ومعرفة الحالة التي يتميز بها هذا المحيط هل هو ثابت أو متغير بسيط أو معقد... الخ. (رشدي، ٢٠٠٦) وكذلك هناك العديد من المتغيرات الخارجية يجب على المؤسسة أخذها بعين الاعتبار عند وضع استراتيجياتها، وهذه التغيرات تؤثر على المؤسسات بشكل أو بآخر.

ثانيا - تحليل القوى التنافسية (نموذج مايكل بورتر)

إن الهدف من بناء استراتيجية للمنافسة في المؤسسة، ما هو إلا العثور على موقع في الصناعة أو النشاط الذي تستطيع فيه المؤسسة أن تدافع عن نفسها ضد تلك القوى التنافسية أو تستطيع من خلالها أن تؤثر في تلك القوى لصالحها. (مرسي، ٢٠٠٢) وتدعى هذه القوى بالقوى التنافسية لمايكل بورتر، هذا الأخير الذي عبر بأنها تشكل استراتيجيات التنافس في المحيط التنافسي المجموعة المؤسسات التي تعمل في نفس الصناعة، حيث أن ثقل توافق هذه القوى يحدد طاقة المؤسسات في القطاع وبذلك يمكن الحصول على معدل عائد الاستثمار ومتوسط تكاليف الاستثمار . (رشدي، ٢٠٠٦) وسنطرق لهذا النموذج بالتفصيل في الفصل الموالي.

ثالثا - تحديد الموقع التنافسي

ينبغي على مديري المؤسسات أن يتعرفوا على الموقع التنافسي والاستراتيجي لمؤسساتهم، حيث أن تحديد وفهم المحيط والتحليل التنافسي المقدم مسبقا يزودان المؤسسة بالبيانات الدقيقة عن العوامل الأساسية المخصصة للموقع. فالموقع التنافسي هو عبارة عن مجموعة من المزايا والعيوب بحيث تسمح المزايا التنافسية بالتحكم وبأعلى درجة في عوامل الإنتاج، وتمثل المقاييس التي تسمح بتحديد المعايير، وتقدير ثقل الاختلالات، ومن ثم تقدير درجة تحكم المؤسسة في المنافسة، وبالتالي التقدير الشامل . (رشدي، ٢٠٠٦)

رابعا - تحديد الفرص والتهديدات

الفرص ما هي إلا تلك المجالات التي يمكن أن تحقق فيها المؤسسة ميزة تنافسية بينما التهديدات تتمثل في المشاكل أو الأضرار المحتملة للمؤسسة، ويتم تحديد الفرص والتهديدات من خلال جمع المعلومات وتحليلها، ثم مناقشتها لتحديد تأثيراتها المحتملة ومحاولة التوقع بسلوك ومتغيرات المحيط الذي تتواجد به المؤسسة.

المطلب الثالث: التحليل الاستراتيجي للبيئة الداخلية

إن قيام المؤسسة بتحليل البيئة الخارجية، ورصد كل الفرص والتهديدات التي تواجهها، غير كاف لوحده لتحقيق مركز تنافسي قوي، إذ لابد من تحليل البيئة الداخلية أيضا لتحديد نقاط القوة والضعف فيها من خلال مجموعة من العمليات المحكمة، وإتباع مناهج معينة تسمح بتحليل مكونات البيئة الداخلية من موارد مختلفة وإمكانيات تجعلها قادرة على تجاوز منافسيها. لذا سنحاول من خلال هذا المطلب التطرق إلى الفرع الأول ماهية البيئة الداخلية، الفرع الثاني مفهوم التحليل الاستراتيجي للبيئة الداخلية وكذا خطوات تحليلها.

الفرع الأول: ماهية البيئة الداخلية

قبل التطرق إلى مفهوم التحليل الاستراتيجي للبيئة الداخلية ارتأينا تعريف البيئة الداخلية وكذا كيفية جمع المعلومات عنها.

أولا - تعريف البيئة الداخلية

هناك عدة تعاريف للبيئة الداخلية نذكر منها:

"هي مجموعة العوامل والمكونات والمتغيرات المادية والمعرفية والتنظيمية ذات الصلة الوثيقة بحدود المؤسسة الداخلية". (حمدان، ٢٠٠٩)

كما تعرف بأنها: "القوى الداخلية التي تعمل داخل التنظيم ذاته" (الطيبي، ٢٠١٣)

ومنه فالبيئة الداخلية تمثل المستوى البيئي الداخلي المرتبط بشكل محدد ودقيق بالتطبيقات الإدارية والتنظيمية لمؤسسة الأعمال، لذا فإن اختلاف البيئة الداخلية يتجسد باختلاف قدرات هذه المؤسسات ونواحي قوتها الجوهرية أو ضعفها. والتي من الممكن أن تصبح محددا أساسيا لاستغلال الفرص أو التعامل مع التهديدات في البيئة الخارجية للمؤسسة

ثانيا- جمع المعلومات عن البيئة الداخلية

يتم جمع المعلومات عن البيئة الداخلية بالاعتماد على : (حيدر، ٢٠٠٢)

١. **نظام معلومات الموارد البشرية:** هو نظام معلومات يقوم بدعم وظيفة الموارد البشرية يستخدم في أغلب

المؤسسات ويعتبر أقدم وأشهر نظام حيث تتمثل وظائفه في النقاط التالية:

- ✓ يقوم بإدارة قاعدة البيانات المتعلقة بالموظفين وتعالج تلك البيانات للإبقاء بحاجة المستخدمين؛
- ✓ إعداد تقارير معلومات تتعلق بالمزايا والتعويضات وبرامج التأمين وكذا التوزيع السكاني للعاملين،
- ✓ ووصف مناصبهم لكل من المستفيدين الداخليين والخارجيين إعداد تقارير عن التنبؤات الاقتصادية والصناعية للإدارة واستخدامها في إعداد الخطط العمالية للمؤسسة.

٢. **نظام معلومات التسويق:** هو نظام معلومات مبني على أساس الحاسب الآلي، يعمل بالتكامل مع نظم

المعلومات الوظيفية الأخرى التمويل الإنتاج الموارد البشرية، في حل المشكلات المرتبطة بالتسويق لمنتجات المؤسسة وخدماتها من أجل تحقيق أهدافها. ويتألف نظام المعلومات التسويقية من مجموعة من النظم الفرعية، حيث نجد في هذا النظام مجموعة من النظم الفرعية للمدخلات تتكون من نظام معلومات محاسبية، نظام بحوث التسويق، نظام الاستخبارات التسويقية. ومجموعة من النظم الفرعية للمخرجات تتمثل في نظام فرعي للمنتج، نظام فرعي للمكان، نظام فرعي للترويج، نظام فرعي للتسعير وكذلك نظام فرعي للمزيج المتكامل.

٣. **نظام معلومات الإنتاج:** هو نظام مبني على أساس الحاسب الآلي، الذي يوفر المعلومات الخاصة

بالعمليات الإنتاجية بهدف دعم متخذي القرارات، وتستخدم مخرجات نظام معلومات الإنتاج في إدارة وتشغيل نظام الإنتاج بالمؤسسة. حيث لابد من توافر المعلومات التي تمكن القائمين على إدارة الإنتاج من التخطيط للعمليات الإنتاجية، والتعرف على نواحي القوة ونقاط الضعف بجهاز الإنتاج وذلك من أجل دعم واستغلال جوانب القوة والقضاء على نواحي الضعف. ٤ نظام معلومات التمويل يمكن تحديد أهم المهام التي يقوم بها هذا النظام كما يلي:

التنبؤ بالاحتياجات المالية المستقبلية تقييم مصادر الأموال الواردة الرقابة المالية.

الفرع الثاني: مفهوم التحليل الاستراتيجي للبيئة الداخلية

لا تستطيع أي مؤسسة مواجهة التهديدات واقتناص الفرص ما لم تتوفر لديها الإمكانيات الداخلية

أولاً - تعريف التحليل الاستراتيجي للبيئة الداخلية:

يعرف التحليل الاستراتيجي للبيئة الداخلية بأنه: "إلقاء نظرة تفصيلية داخل المؤسسة لتحديد مستويات الأداء ومجالات القوة والضعف، بخصوص كل الموارد التي تتعامل معها الآن أو في المستقبل القريب، ولابد أن يكون التحليل موضوعياً لكي يعطي الصورة الصحيحة عن إمكانيات المؤسسة الحقيقية التي تعرف بنقاط القوة والضعف". (سالم، ٢٠٠٥)

ويعتقد بعض الباحثين بأن تحليل البيئة الداخلية يجب أن يكون ذو إطار واسع وشامل بالإضافة إلى العمليات والوظائف التشغيلية، كل من الثقافة التنظيمية والإدارة وطبيعة الأعمال، كما يعتقد أن يؤخذ بعين الاعتبار سمعة المؤسسة وبراءة الاختراع وغيرها من الجوانب التي يمكن أن تكون لها علاقة (الطائي وآخرون، ٢٠١٠)

وقد اتفق أغلب الباحثين في ميدان الإدارة الاستراتيجية على أن تحليل البيئة الداخلية هو عملية يتم من خلالها الوقوف على أنشطة وسياسات المؤسسة الداخلية، لمعرفة نقاط القوة ونقاط الضعف فيها، وتقييم هذه النقاط لمعرفة مدى تأثيرها على المؤسسة، والهدف من ذلك هو إعطاء هذه العوامل للمدير الاستراتيجي ليضع استراتيجية بناء على ذلك.

ثانياً - مكونات التحليل الاستراتيجي للبيئة الداخلية

يشمل تحليل البيئة الداخلية مجموعة من ثلاث عناصر أساسية هي:

١. الموارد: تنقسم إلى ثلاثة أقسام هي: (الكرخي، ٢٠٠٩)

✓ الموارد الملموسة: هي الموجودات الثابتة والمتغيرة لدى المؤسسة، حيث يؤثر التمويل والبناء في قدرة المؤسسة على العمل والاستمرار، ويعتبر تحديد وتقييم هذه المصادر من المسائل السهلة الإنجاز باستخدام أنظمة المعلومات المتكاملة.

✓ الموارد غير الملموسة: وهي الموارد التي لا تشاهد في المراحل الأولى لنشوء المؤسسة، ولكن عبر الزمن تصبح أهميتها كبيرة قد تفوق أحياناً الموارد المادية ومنها سمعة المؤسسة مستوى رضا الزبون، نظرة المجتمع إليها ومجالات الإبداع لديها ونحو ذلك.

✓ الموارد البشرية: وتسمى أحيانا برأس المال البشري، وتشمل ما لدى المؤسسة من إمكانيات وظيفية مع وصف لدرجة مهاراتهم ومؤهلاتهم وقدراتهم على اتخاذ القرار.

٢. **الثقافة التنظيمية السائدة:** تعرف الثقافة التنظيمية السائدة ضمن هذا السياق بأنها: "مجموعة القيم والمعتقدات والافتراضات والرموز والطقوس والمعايير السلوكية والاتصالات والتقاليد والأعراف السائدة في مؤسسة ما، بحيث تعطي لهذه المؤسسة تقردا وخصوصية قياسا للمؤسسات الأخرى". (الغالبى، ٢٠٠٧)

إن محتوى الثقافة التنظيمية يشتق من ثلاثة مصادر : (ياسين، ٢٠٠٢)

✓ المصدر الأول: تأثير بيئة الأعمال بصورة عامة وقطاع الصناعة على وجه الخصوص، فمثلا الشركات التي تعمل في صناعات تتصف بالتغير التكنولوجي السريع تمتلك ثقافة تنظيمية تركز على قيمة الإبداع التكنولوجي.

✓ المصدر الثاني: تأثير القادة الإداريين والاستراتيجيين الذين يجلبون معهم نمطا معيناً في الافتراضات عندما يرتبطون بالمؤسسة، هذه الافتراضات تستند في معظم الأحيان على التجربة الخاصة لهؤلاء الأفراد ضمن إطار ثقافة الأمة، الوطن أو أي مصدر آخر.

✓ المصدر الثالث: هو التجربة العلمية لهؤلاء الأفراد في المؤسسة، وما يحملونه من خبرة في تقديم الحلول للمشاكل الأساسية للتنظيم.

✓ هذه المصادر الثلاثة: تشير إلى أن محتوى الثقافة التنظيمية يشتق من تركيب الخبرات والقيم السابقة وتجارب التعلم الجديدة.

٣. **الهيكل التنظيمي:** يعرف الهيكل التنظيمي بأنه الطريقة التي تقوم المؤسسة من خلالها بتوزيع الأفراد على المهام الوظيفية ، (جاريث وآخرون، ٢٠٠١) وتوزيع سلطة اتخاذ القرار في المؤسسة، وتنسيق جهود الأفراد والأقسام. من أجل إنجاز وتحقيق المهام الخاصة بالمؤسسة، وهناك أشكال مختلفة للهيكل التنظيمي حسب الوظائف الهيكل التنظيمي متعدد الأقسام، هيكل المصفوفة الخ

ومن أهم الأسئلة التي تتطلب الإجابة عليها لتحليل وتقويم كفاءة الهيكل التنظيمي هي: (الدوري، ٢٠٠٥)

- هل الهيكل التنظيمي الحالي يحقق أهداف المؤسسة بكفاءة عالية ؟
- هل يتصف الهيكل التنظيمي بالعضوية أو الميكانيكية؟ وما هي أسباب ذلك؟
- هل تتناسب الصلاحيات والسلطات الممنوحة مع حجم المسؤوليات الموكلة للوظائف؟

- ما هي درجة اللامركزية التي يتصف بها الهيكل التنظيمي؟
- هل يستجيب الهيكل التنظيمي للاستراتيجيات المطلوب تحقيقها؟
- هل ينسجم الهيكل التنظيمي ويتفق مع احتياجات المدراء والأفراد العاملين؟
- هل هناك ضعف في الاتصالات داخل المؤسسة بسبب طبيعة الهيكل التنظيمي؟ وهل يؤدي ذلك إلى ضعف في نقل المعلومات بين الأقسام والمستويات التنظيمية في المؤسسة؟.

ثالثا - فوائد تحليل البيئة الداخلية للمؤسسة

هناك فوائد عديدة لتحليل البيئة الداخلية للمؤسسة تذكر منها : (منال، ٢٠٠٧)

يتيح الفهم الجيد للبيئة الداخلية للمؤسسة من معرفة طبيعة الأعمال والقطاعات والصناعات التي تستطيع فيها هذه المؤسسة تقديم ما هو مميز وتحقيق الأداء العالي والنجاح في هذه الأعمال.

تستطيع إدارة المؤسسة إيجاد مزايا تنافسية لها من خلال التركيز على القوة الدافعة التي قد تكون عناصر قوة في بعض من مفردات البيئة الداخلية، كالثقافة التنظيمية مثلا أو المهارات المعرفية الضمنية للموارد البشرية أو غيرها.

يعطى الفهم الدقيق للبيئة الداخلية وعناصر القوة والضعف في المؤسسة، وجع خياراتها الاستراتيجية واقعية وممكنة التنفيذ، أخذا بعين الاعتبار الاستغلال والاستخدام الكفاء لهذه العناصر إلى أقصى حدود الاستخدام في اقتناص الفرص والتعامل مع التهديد.

يساهم فهم البيئة الداخلية للمؤسسة وتحليلها على معرفة التطور الحاصل في موارد المؤسسة بطريقة منهجية منظمة، وبالتالي تتاح الفرصة أمام الإدارة العليا بالتركيز على الموارد الأساسية للمؤسسة والتي تشكل القاعدة الأساسية لها في المنافسة وتحقيق النتائج.

الفرع الثالث: خطوات التحليل الاستراتيجي للبيئة الداخلية

كل مؤسسة لها جوانب قوة وجوانب ضعف، حيث لا توجد مؤسسة قوية أو ضعيفة في كل المجالات. يتم وضع الأهداف والاستراتيجيات بغرض استغلال نقاط القوة الداخلية والتغلب على نقاط الضعف، فعملية تحليل البيئة الداخلية تتطلب مجموعة من الخطوات نوجزها كالآتي: (كباب، ٢٠٠٧)

أولا - تحديد المعلومات الخاصة بالأداء للمؤسسة وجمعها

يجب على كل مدير أن يحدد أهم البيانات ذات الصلة بأداء إدارته، إذ يتم وضع هذه العناوين في شكل قائمة ثم عرضها على المديرين، وذلك لضمان تغطية كاملة لكل البيانات التي لها صلة بالأداء. ثم الطلب

من كل مدير في موقعه إعطاء جميع المعلومات المهمة المصاغة في شكل تقارير. ثانيا - اكتشاف نقاط القوة والضعف لدى المؤسسة بعد جمع المعلومات الخاصة باداء المؤسسة علينا أن نكتشف نقاط القوة ونقاط الضعف فيها ويكون ذلك ب:

- عقد اجتماعات لكل المديرين المهتمين بتقييم الأداء للمؤسسة وأن تكون المناقشات ساخنة
- الطلب من المدير تحديد اتجاه بياناتهم
- دفع المديرين إلى خلق جو تنافسي للتحسين في أدائهم.

ثالثا - تحليل نقاط القوة ونقاط الضعف

إن إتباع العناصر السابقة يضمن لنا التوصل إلى نقاط القوة ونقاط الضعف في المؤسسة، ويبقى تحليلها لكي نتعرف على مدى الأهمية الاستراتيجية لها وذلك بإتباع الخطوات التالية:

- وضع نقاط القوة ونقاط الضعف في قائمة؛
- تحديد مدى تأثير كل بند في نقاط القوة ونقاط الضعف على كفاءة المؤسسة وعلى مدى تحقيقها لأهدافها؛
- تحديد احتمال حدوث استمرار لكل بند من نقاط القوة ونقاط الضعف.

المبحث الثاني: الشركات الطبية

تواجه كافة الشركات في عصرنا الراهن سواء كانت عامة أو خاصة، إنتاجية أو خدمية تحديات كثيرة نتيجة للتغيرات والتطورات العلمية والتقنية السريعة والمستمرة، وأمام تلك التحديات أصبحت الإدارة التقليدية بعملياتها ووسائلها عاجزة عن جعل المؤسسة قادرة على المنافسة، الأمر الذي يحتم على هذه الشركات استخدام كل ما يتاح لها من أساليب إدارية معاصرة تمكنها من ذلك.

وتعد صناعة الرعاية الصحية من أهم القطاعات في المملكة العربية السعودية، وتشهد نموا مستمرا وتحديات كبيرة. يعود أهمية البحث إلى الحاجة الملحة لفهم تأثير التحليل الاستراتيجي على هذه الشركات وكيفية تحسين أدائها وفعاليتها. سنتناول في هذا المبحث التطرق الى المطلب الاول التعرف على بعض الشركات الادوية والمطلب الثاني؛ شركات المعدات الطبية المتواجدة في المملكة العربية السعودية.

المطلب الأول: الشركات الادوية

تمهيدي:

تقود المملكة العربية السعودية استثمارات كبيرة في صناعة الأدوية المحلية من أجل زيادة الإنتاج المحلي وتقليل الاعتماد على الاستيراد، حيث تعمل الحكومة على تشجيع استثمارات القطاع الخاص في الصناعة، مع التركيز بشكل أكبر على البحث والتطوير، مما أدى إلى إنشاء مرافق جديدة بالإضافة إلى شركات مع شركات الأدوية العالمية. ومع تقدم المملكة العربية السعودية نحو أهداف رؤيتها لعام ٢٠٣٠م، تحدثت هذه التطورات في شكل إصلاحات في مجال الرعاية الصحية الأولية، وزيادة أعداد العاملين في المجال الطبي، والتوطين التدريجي لصناعة الأدوية. وفي هذا المقال نستعرض الصناعة الدوائية في المملكة.

اولاً- شركة سبيماكو الدوائية

الشركة السعودية للصناعات الدوائية والمستلزمات الطبية (سبيماكو الدوائية) شركة مساهمة سعودية برأس مال (١,٢٠٠,٠٠٠,٠٠٠) ريال سعودي ، مدفوعة بالكامل ، تأسست في يناير (كانون الثاني) من عام ١٩٨٦ م، وتعمل سبيماكو الدوائية والشركات التابعة لها في نشاط أساسي هو الانتاج الدوائي والطبي ويشمل على صناعة وانتاج وتطوير وتسويق وبيع وتوزيع الخامات الدوائية والمستحضرات الطبية والصيدلانية ومستلزمات الانتاج والاجهزة والمستلزمات الطبية والصيدلانية وإنتاج المستلزمات الطبية الاستهلاكية ، ونشاط استثماري يشمل الاستثمار في الاوراق المالية المتاحة للبيع والاستثمارات المقتناه حتى تاريخ الاستحقاق ، وتساهم الشركة في عدد من الشركات المساهمة والشركات ذات المسؤولية المحدودة داخل وخارج المملكة .

ولقد أنشئت الشركة لتكون نواة لصناعة الدواء في المملكة العربية السعودية وفق أحدث المعايير والتقنيات العلمية والصناعية، وتحتل الدوائية موقعاً متقدماً في سوق صناعة الدواء في المملكة، مما يمكنها من المحافظة على معدل نموٍ راسخ، وينعكس على تواجدها القوي والحيوي في الأسواق الخارجية إيجابياً.

وتُعتبر الدوائية واحدةً من أنجح الشركات المساهمة حيث يتم تداول أسهمها بنشاطٍ كبيرٍ في السوق المالي ، ويُعتبر أدائها الاستثماري مثلاً يُحتذى ، ومحط أنظارٍ واحترام العديد من الشركات المحلية، وتحتل

الشركة موقعاً متقدماً في سوق صناعة الدواء في المملكة، مما يمكنها من المحافظة على معدل نموٍ راسخ، وينعكس على تواجدها القوي والحيوي في الأسواق الخارجية إيجابياً .

تتميزُ الشركة الدوائية بامتداد نطاق خدماتها لتغطية السوقين المحلي والخارجي بكفاءةٍ عالية، كما تتمتع الدوائية بعلاقاتٍ وثيقةٍ مع العديد من الجهات التشريعية والمؤسسات والمنظمات الطبية والمهنية، وذلك انطلاقاً من جودة منتجاتها، وتمسكها بأخلاقيات الممارسات المهنية، وتواجدها الفاعل والمنبثق من استثماراتها الضخمة في مختلف قطاعات التسويق والمبيعات والتشريعات الدوائية والأسواق الخارجية. ومن ناحية أخرى، فإن الدوائية تُعَصِّدُ نجاحاتها المتعددة من خلال تعميق الأبعاد الاستراتيجية لعلاقاتها العملية مع عددٍ من أبرز الشركات العالمية بنجاحٍ كبير، مما عادَ بفائدةٍ وخيرٍ كبير على الدوائية وشركائها في مثل هذا النوع من الاستثمار.

ويُعتبرُ مصنع الدوائية المنشأ في منطقة القصيم صرحاً يرتكز على أحدث النظم والمعايير العلمية والتصنيعية، وهذه حقيقةٌ فتحت الباب أمام الدوائية للحصول على العديد من الجوائز والشهادات العالمية في هذا المضمار، وجعلت من اسم الدوائية مُرادفاً جديداً لمُصطلحات الجودة والتقنية العالية، ووثيقةً ضماناً للخبرة والأمان .

المسؤولية الاجتماعية:

تؤمن سبىماكو الدوائية بأهمية مسؤولياتها الاجتماعية والإنسانية وأنها تتعدى نشاطاتها في التصنيع والأعمال وتحقيق الأرباح إلى القيام بواجباتها الاجتماعية وفقاً للمفاهيم الحديثة ، حيث تقوم الشركة بتقديم العديد من التبرعات العينية على شكل أدوية والنقدية لبعض المراكز الاجتماعية والجمعيات الخيرية، كما تقوم بتقديم مساعدات انسانية للدول الشقيقة والصديقة التي تتعرض لكوارث طبيعية وغيرها .

وكذلك تشارك سبيماكو الدوائية في دعم وتوطين وتأهيل الشباب السعودي الراغبين في العمل سواء من خلال الاتفاقيات مع صندوق تنمية الموارد البشرية أو تقديم المنح الدراسية، وكذلك التدريب على رأس العمل، كما تقوم بدعم ورعاية الكثير من المؤتمرات والحملات التثقيفية والتوعوية في مختلف مناطق المملكة.

الجودة في الدوائية

إن نظام LIMS يساعد على تحسين الإنتاجية كمياً ونوعاً دون التأثير على سلامة البيانات ودقتها مع فعاليتها في تقليل الأخطاء المحتملة.

وحدة تأكيد الجودة Quality Assurance في "سبيماكو الدوائية" وتضمن تطبيق أنظمة الجودة ومتابعتها وتحسينها بشكل مستمر، كما أن مراقبة خطوط الإنتاج التابعة لها تعمل وبشكل منسجم مع العمليات الإنتاجية للتأكد من المواصفات والاشتراطات المحددة مسبقاً ومطابقتها للمعايير التصنيعية.

وحدة التثبيت والتحقق Validation وهي جزء من نظام الجودة حيث أنها توفر أدلة موثقة بدرجة عالية لتأكيد أن العمليات أو الطرق أو الأنظمة سوف تنتج باستمرار نفس المواصفات المطلوبة وفقاً للمعايير المقبولة للمنتج حسب اللوائح المحلية و الدولية.

وحدة ضبط الجودة Quality Control والتي تعمل على اجراء جميع الاختبارات والتحليل المطبقة على المنتج النهائي، بما في ذلك وضع المواصفات وأخذ العينات والاختبار ووضع الطرق التحليلية، وذلك لتأكيد أن المواد الخام والمنتجات الوسيطة و مواد التعبئة والتغليف والمنتجات النهائية تتوافق مع المواصفات المحددة لنسب النقاوة الكيميائية والفيزيائية وغيرها من خصائص المنتج .

كما تعمل "سبيماكو الدوائية" بشكل مستمر على تحسين الجودة في نظام يعمل من خلال برامج الامتثال والمطابقة Compliance الذي يضمن الامتثال الصارم لسياسات ومبادئ الشركة ضمن إطار الجودة المتكاملة.

حصلت "سبيماكو الدوائية" على العديد من الجوائز والشهادات التقديرية من عدد من الهيئات والمنظمات الرسمية نذكر منها:

– شهادة المطابقة في التصنيع الدوائي والممنوحة من قبل الهيئة العامة للغذاء والدواء السعودية Saudi FDA.

– شهادة أيزو ٩٠٠١ في نظام ادارة الجودة , وأيزو ١٤٠٠١ في نظام ادارة البيئة , و أيزو ١٨٠٠١ في نظام إدارة السلامة والصحة المهنية.

- شهادة المطابقة البيئية من الرئاسة العامة للأرصاد وحماية البيئة (PME) المملكة العربية السعودية.
- جائزة مجلس التعاون الخليجي لأفضل منشأة تصنيعية.
- جائزة الملك عبد العزيز لأفضل مصنع في الصناعة الكيميائية.
- جائزة الأمير نايف للسعودة (المرتبة الأولى) في قطاع الصحة.
- شهادة المطابقة من وزارة الصحة الرومانية.
- شهادة المطابقة من المجلس الطبي الايرلندي IMB

مصنع الدوائية للشركة سبيماكو

يقع مصنع الدوائية في المنطقة الصناعية لمنطقة القصيم على بعد ٣٢٠ كلم شمال غربي العاصمة الرياض. و تبلغ مساحة المصنع حوالي ١٥٠,٠٠٠ متر مربع، تغطي المساحات المبنية فيها حوالي ٦٠,٠٠٠ متر مربع، ويقوم على تشغيل المصنع ٥٠٠ فني يمتلكون خبرةً وتدريباً على أحدث مستوى علمي وتقني .

وساهم هذا الموقع المتوسط في سهولة وصول منتجات الدوائية إلى أطراف المملكة العربية السعودية وإلى الكثير من بلدان الشرق الأوسط. كما أن الدوائية تستخدم أحدث التقنيات مع أحدث الآلات والمعدات المتقدمة لتصنيع والحفاظ على معايير الجودة العالية

التطوير

ويتكون مركز تطوير المنتجات الدوائية من فريق عمل ذو درجة عالية من الكفاءة والمهارة ، و مزود بأجهزة متطورة حيث التعامل علميا في تطوير صياغة و تحليل منتجات ذات جودة عالية.

هذه القوة الأساسية في تطبيق أعلى معايير الجودة الصناعية والدراية الفنية لتطوير نوعية منتجات آمنة وفعالة . وتلتزم الدوائية على أداء وتطوير المنتجات التي تتوافق دائماً مع المعايير المحلية والدولية. وتجري دراسة المنتجات الدوائية وتتخذ كل التدابير الأخرى لضمان جودة المنتج.

المنتجات تتكون من أشكال الجرعات التالية:

- أقراص، كبسولات
- مسحوق جاف للمعلقات
- شراب ومعلقات
- الحقن

– الكريمات والمراهم والمواد الهلامية

– تحاميل

– غسول الفم، ومنتجات مطهر

ثانياً: شركة فايزر

نبذة عن شركة فايزر السعودية المحدودة

شركة فايزر هي شركة عالمية للأدوية الحيوية والبحوث ساهمت في اكتشاف وتطوير وتصنيع منتجات الرعاية الصحية التي تشمل الأدوية واللقاحات لتحسين حياة المريض. شركة فايزر متواجدة في المملكة العربية السعودية منذ أوائل الستينيات الميلادية كما أنها تنتج أدوية متنوعة في مجالات علاجية مختلفة تشمل أدوية أمراض الباطنية واللقاحات والأورام وأمراض الإلتهاب والمناعة والأمراض النادرة و أمراض القلب وأمراض الجهاز التنفسي بالمستشفيات التي تهدف إلى توفير أدوية عالية الجودة وتعزيز الصحة ورفع مستوى الوعي بمختلف الأمراض والمجالات العلاجية وتوفير حلول وقائية بالشراكة مع القطاعات الحكومية ومؤسسات الرعاية الصحية الخاصة

في أكتوبر ٢٠١١ وقعت شركة فايزر في المملكة العربية السعودية اتفاقية مع الهيئة العامة للاستثمار لإنشاء أول مصنع لها بمنطقة الخليج في مدينة الملك عبدالله الاقتصادية . بدأت شركة فايزر بناء مصنعها الجديد في فبراير ٢٠١٣ وتم الانتهاء من كافة أعمال البناء. وبحلول منتصف ٢٠١٦ بدأت فايزر بالتعبئة والتغليف بأحدث التقنيات. وتم افتتاحه رسمياً في يناير ٢٠١٧

وتسلم الرئيس التنفيذي لشركة فايزر الترخيص التجاري في ٢٢ يونيو ٢٠١٦ من صاحب السمو الملكي ولي العهد الأمير محمد بن سلمان بن عبدالعزيز كأول شركة أدوية تحصل على ترخيص تجاري من الهيئة العامة للاستثمار. ويتيح الترخيص التجاري الممنوح لفايزر ضخ مزيد من الاستثمارات بقطاع الدواء، ويمنحها ملكية لاعمالها في المملكة بالقطاع بنسبة ١٠٠ بالمائة، بما يسمح لها بمزاولة أنشطة الاستيراد والتصدير والتجارة في المنتجات، وتوريد الأدوية المبتكرة والأساسية مباشرة الى السوق المحلية وأيضاً ساهمت في توسع استثمارات الشركة في المملكة وتأکید التزامها ناحية المرضى بالمملكة العربية السعودية وضمان توريد وتوفير أدوية ذات جودة عالية يعمل في المصنع أكثر من ١٠٠ موظف أكثر من نصفهم مواطنين سعوديين ويستهدف المصنع تلبية احتياج السوق المحلي من ٢٠ من منتجات Pfizer الأكثر مبيعاً والتي تمثل خمس مجالات علاجية مختلفة.

أكثر من أربعة ملايين مريض في المملكة استفادوا من العلاجات النوعية والمبتكرة لشركة فايزر . بالإضافة إلى ذلك ، ساعدت لقاحات الشركة في حماية أكثر من ٥ ملايين طفل في المملكة العربية السعودية من العدوى الخطيرة لمرض البكتيريا العنقودية المعدي خلال السنوات الـ ١٢ الماضية ، وتواصل تقديم الابتكار في مجال التحصين للبالغين المعرضين للخطر. وتعمل شركة فايزر بالشراكة مع وزارة الصحة السعودية التي تهدف الى زيادة وتوسيع الوعي الصحي بين المجتمع السعودي

من نحن

منذ تأسيسها في عام ١٩٩٤ ، وضعت الشركة السعودية للصناعات الدوائية هدفًا واضحًا لتصبح واحدة من شركات الأدوية الرائدة في منطقة الشرق الأوسط وشمال إفريقيا، حيث تقدم مجموعة واسعة من المنتجات الدوائية ذات العلامات التجارية العالية الجودة مع نموذج أعمال رعاية صحية متنوع في مجال صحة الإنسان وصحة الحيوان ومكافحة العدوى.

مهمتنا

نحن ملتزمون بتزويد عملائنا بمنتجات عالية الجودة لمنحهم جودة الحياة التي يستحقونها.

رؤيتنا

أن نصبح شركة صيدلانية رائدة وموثوقة ذات نموذج أعمال متنوع في منطقة الشرق الأوسط وشمال أفريقيا.

جودتنا

لدينا ٣ منشآت تصنيع كبيرة الحجم في الرياض على مساحة ٢٥٠٠٠ متر مربع مجهزة بالكامل ومتوافقة مع معايير الجودة cGMP و SFDA و ISO. نحن فخورون بامتلاك مختبرات حديثة ومجهزة بالكامل لمراقبة الجودة والتي تضمن التعقيم والنقاء والسلامة وفعالية منتجات SPI.

الشهادات

– ايزو ٩٠٠١

هذا للشهادة على أن نظام إدارة الجودة الخاص بشركة SPI تم تقييمه ووجد أنه يتوافق مع متطلبات ISO في تصنيع الأجهزة والمنتجات الطبية.

– ممارسات التصنيع الجيدة

تتمتع شركة SPI بالتصريح لإنتاج وتصدير المنتجات الصيدلانية المسجلة وتؤكد أنها تلتبي متطلبات (GMP) SFDA

– الهيئة العامة للغذاء والدواء

شركة SPI مرخصة من قبل هيئة الغذاء والدواء السعودية للعمل في مجال الأجهزة والمنتجات الطبية.

المطلب الثاني: شركات المعدات الطبية

أفضل (٥) شركات المعدات الطبية في السعودية

١ – شركة ثمار الجزيرة

شركات المعدات الطبية في الرياض ، شركة ثمار الجزيرة (TAC) من أفضل شركات الأجهزة الطبية في السعودية هي واحدة من الموزعين الرائدة للرعاية الصحية في الصناعات الصيدلانية والطبية وطب الأسنان داخل المملكة العربية السعودية. تمثل TAC شركات عالمية معروفة لتزويد مقدمي الرعاية الصحية بأحدث الحلول والتقنيات إلى جانب خدمات عالية الجودة.

على مدى العقود الثلاثة الماضية ، وبالتحديد منذ إنشائها في عام ١٩٨٠ ، نمت TAC لتصبح واحدة من الشركات السعودية الرائدة من خلال شركائها العالميين الذين هم رواد السوق في جميع أنحاء العالم في قطاعاتهم. ظهر الشركاء العالميون في الغالب من دول أمريكا الشمالية وأوروبا مع وجود آثار أقدم في جميع أنحاء العالم.

التزامنا

أن نكون موزعًا رائدًا ومفضلًا للرعاية الصحية في السوق من خلال ممارسات الأعمال التي تركز على القيمة ، وشركائنا العالميين المختارين استراتيجيًا ، والنهج الموجه نحو الرعاية تجاه عملائنا يمكن أن يؤثر بشكل كبير على الصورة الأكبر للرعاية الصحية في المنطقة.

شركة ثمار الجزيرة من شركات أجهزة طبية في السعودية لديها مجالات تركيز خاصة في سوق الرعاية الصحية بما في ذلك طب الأسنان والقلب والجهاز التنفسي ومستلزمات الرعاية الصحية والحلول السريرية والأدوية والمختبرات والتغذية.

النمو المستدام للشركة مدعوم بفريق إداري ملتزم ، وفريق مبيعات متخصص وذكي ، وفريق خدمات مؤهل ومدرّب جيّدًا ، ومحفظة صحية ومتنوعة من المنتجات مدعومة بوحدة الشؤون التنظيمية القوية ، والخدمات

الفصل الثاني: الاطار النظري والدراسات السابقة

وممارسات إدارة الجودة ، وكفاءة وفعالية. سلسلة التوريد الرشيدة ، والبنية التحتية المتكاملة لتكنولوجيا المعلومات والاتصالات.

حرصت شركة TAC دائماً على بناء واستدامة علاقات ناجحة مع جميع أصحاب المصلحة من خلال الحفاظ على الشفافية والثقة ، والاستماع إلى العملاء في محاولة لتلبية توقعاتهم وتجاوزها ، وتطوير الموظفين وخلق بيئة صحية ومجزية ، والالتزام تجاه المجتمع. مسؤولية حتمية.

يقع المقر الرئيسي في الرياض - المنطقة الوسطى ، وتعمل TAC في جميع أنحاء المملكة مع فرع في جدة لتغطية المناطق الغربية والجنوبية بالإضافة إلى فرع في الدمام لرعاية المناطق الشرقية والشمالية بالإضافة إلى صالات العرض الأربعة الحالية. تتضمن خطط توسعة TAC لعام ٢٠١٦ وصولاً أفضل إلى مناطق أخرى.

٢- المرفأ الطبية

شركات المعدات الطبية في الرياض ، تتمثل استراتيجيتنا الأساسية في تقديم - إلى سوقنا - أحدث المنتجات المميزة بتقنية حواف القطع.

منتج يمكنه حل مشكلة وإضافة قيمة إلى النتيجة السريرية الشاملة. نحن ملتزمون باستراتيجيتنا الأساسية وكذلك تجاه المستخدمين النهائيين وشركاء الأعمال لدينا.

منتجاتنا:

- Surgical Adhesive ✓
- Haemostatic Agent ✓
- Surgical Matrix ✓
- GEISTER ✓
- LIV INSTRUMENTS ✓
- SURGICAL DRAINS ✓
- Surgical Lightening ✓
- COR-KNOT ✓
- STERNUDRIVE ✓
- ON-X HEART VALVE ✓
- CHORD-X ✓

JOTEC ✓

٣- مؤسسة المفدلي التجارية.

شركات المعدات الطبية في الرياض، (MTE) هي مؤسسة سعودية مقرها الرياض تأسست عام ١٩٩٠ لتلبية الاحتياجات المتزايدة والمتطلبة من إمدادات الرعاية الصحية في العالم العربي.

نمت MTE ، بدعم من فريقها المؤهل وذوي الخبرة والمتعدد اللغات من المهنيين ذوي الخبرة الكافية لفهم حساسيات متطلبات الرعاية الصحية عبر إقليم عملياتهم ، عدة أضعاف وأنشأت سجلاً حافلاً بتقديم مبتكر وموثوق وأحدث ما توصلت إليه التكنولوجيا إمدادات الرعاية الصحية القائمة على التكنولوجيا وخدمات الدعم لمؤسسات الرعاية الصحية في القطاعين الحكومي والخاص في المملكة العربية السعودية ، وباقي دول مجلس التعاون الخليجي ودول الشرق الأوسط.

تشمل لوازم MTE الأثاث والأدوات والمعدات والأجهزة والمستهلكات التي تدعم تقريباً جميع قطاعات خدمات وبرامج الرعاية الصحية.

يركز قسم أعمال تكنولوجيا المعلومات في MTE على توفير حلول تكنولوجيا المعلومات لمؤسسات الرعاية الصحية.

بالإضافة إلى الإمدادات ، تقدم MTE أيضاً مدخلات التدريب والتعليم وتنمية المهارات للأخوة في مجال الرعاية الصحية من خلال تنظيم برامج التدريب ومحاضرات الضيوف وورش العمل العملية تحت رعاية المهنيين المشهورين عالمياً الذين يتمتعون بالسلطة في موضوعاتهم الخاصة.

عقدت MTE شراكة مع مجموعة من المصنعين والموردين والمؤسسات ذات السمعة الطيبة على مستوى العالم ذات الصلة بالرعاية الصحية. قيمت MTE ارتباطها بشركائها من خلال التزام وجهود لا مثيل لها لبناء سمعتها وعلامتها التجارية. تقتخر MTE بقوتها العاملة لجهودها الحثيثة لتحقيق هذا الإنجاز.

يقوم جناح تطوير الأعمال في MTE بفحص منتجات الرعاية الصحية والتقدم التكنولوجي على مستوى العالم باستمرار للحفاظ على ريادة السوق في تقديم أفضل المنتجات والتكنولوجيا والخدمات التي تلبي احتياجات السوق المتزايدة في الوقت المناسب.

٤- داماد

يقع المصنع في مدينة الرياض ، وهو أقدم مصنع في صناعة الملابس الخاصة بمنتجات الرعاية الطبية في الشرق الأوسط ودول الخليج العربي المملكة العربية السعودية.

نظرًا لأننا لا نقدم سوى التميز في الجودة ، فقد تأسس المصنع على أحدث خطوط إنتاج أفضل التقنيات الألمانية التي لا تزال قائمة.

نحن ملتزمون بالتميز

استثمرت داماد بشكل كبير في الموارد البشرية والتكنولوجيا الحديثة لإنتاج منتجات عالية الجودة وصيانتها وتحسينها من خلال تطبيق أعلى المعايير التالية:

علامة CE هي علامة إدارية يؤكد بها المصنّع أو المستورد امتثالها لمعايير الصحة والسلامة وحماية البيئة الأوروبية للمنتجات المباعة داخل المنطقة الاقتصادية الأوروبية (EEA).

٥- مسار الطبي السعودي

شركات المعدات الطبية في الرياض ، تأسست في عام ٢٠٠٧ كشركة تابعة لشركة الحياة للصناعات الدوائية في دبي ، الإمارات العربية المتحدة ... تعتمد على توزيع معدات طب الأسنان ومستلزمات طب الأسنان ومعدات المختبرات ولوازمها. نحن نقدم قيمة من خلال مصادر ذات مستوى عالمي وبأسعار تنافسية وجودة خدمة ما بعد البيع. في العقد الماضي ، سعينا بقوة وراء الفرص التجارية المتاحة في القطاع العام والكيانات شبه الحكومية والخاصة كلما وحيثما يتطلب العملاء المحليون الجدد والراسخون والقيّمون أي نوع من المنتجات والخدمات في طب الأسنان.

نحن نغطي أنشطة أعمالنا في المملكة بأكملها. نحن نمثل العديد من الشركات المصنعة الدولية البارزة وذات السمعة الطيبة ، وموردي مواد ومعدات طب الأسنان والمختبرات الطبية.

لأكثر من عقد من الزمان ، قمنا بتحسيننا بشكل ملحوظ في السنوات القليلة الأولى منذ عام ٢٠١٠ في المبيعات والتوريد والتركيب والعمليات والصيانة والدعم لمختلف معدات ومستلزمات طب الأسنان.

خلاصة الفصل

إن عملية التحليل الاستراتيجي لها أهمية بالغة في المؤسسات باعتبار أن كل مؤسسة في الوقت الراهن تستخدم الإدارة الاستراتيجية كأداة فعالة للوصول إلى الأهداف المرجوة. حيث أن التحليل الاستراتيجي يعتبر الدعامة الأساسية التي تبني عليها المؤسسة استراتيجياتها وذلك من خلال دراسة المتغيرات البيئية المحيطة المتمثلة في تحليل إمكانيات و موارد المؤسسة من أجل إبراز نقاط القوة والضعف من خلال تقييم البيئة الداخلية ورصد الفرص والتهديدات بتقييم البيئة الخارجية، سعياً من وراء هذا التحليل المزدوج إلى فهم كيفية

تأثير الأحداث الحالية والمستقبلية على المؤسسة والتي من الممكن أن تؤثر على إمكانية الوصول إلى الأهداف المرجو تحقيقها وانتقال المؤسسة من الوضع الراهن إلى وضع مستقبلي واعد

الفصل الثالث

منهجية الدراسة

المبحث الأول: المنهجية وطرق البحث:

تمهيد:

ويهدف هذا الفصل إلى عرض تصميم الدراسة، وأساليب جمع البيانات، وأداة الدراسة الميدانية؛ وذلك من حيث القسم الأول خطاب موجه للمستجيبين، القسم الثاني يحتوي على البيانات الشخصية، والقسم الثالث يحتوي استمارة متغيرات الدراسة الأساسية، وأيضا يحتوي هذا المبحث على هيكل الدراسة وحدود الدراسة.

أولاً: تصميم الدراسة:

تم استخدام المنهج الوصفي التحليلي للوصول إلى المعرفة الدقيقة والتفصيلية للشركات الطبية بالتعرض لمختلف عناصر البيئة الداخلية والخارجية للشركة من أجل تحديد نقاط القوة والضعف والفرص والتحديات، وذلك باستنباط بعض المعلومات من الموقع الالكتروني الرسمي للشركات الطبية ومواقع الكترونية أخرى ذات صلة بالشركات. بهدف تحليل العلاقات بين المتغيرات المستقل بأبعاده والمتغير التابع بأبعاده، وتم ذلك بواسطة توزيع الاستبيان على مجتمع الدراسة .

ثانياً: مصادر المعلومات:

سوف يعتمد الباحثون على المصادر الأولية التي سيتم جمعها عن طريق تصميم استبيان يتضمن مجموعة من الأسئلة المتعلقة بموضوع البحث ، ومن ثم سيتم استخدام الأساليب الإحصائية المناسبة اعتمادا على البرنامج الإحصائي (SPSS) في تحليل البيانات والمعطيات واختيار فرضيات البحث والمصادر الثانوية سوف يتم جمعها عن طريق اختيار وجمع العديد من الكتب والدراسات المتعلقة بموضوع البحث.

ثالثاً: أدوات الدراسة:

من أجل الحصول على المعلومات والبيانات الأولية لهذه الدراسة سوف يقوم الباحثون بتصميم استبانة يتم من خلالها دراسة دور التحليل الاستراتيجي للشركات الطبية وتتألف استمارة الدراسة من ثلاث أقسام:
القسم الأول: خطاب موجه للمستجيبين يبين هدف الدراسة وعنوانها .

القسم الثاني: إستمارة البيانات الخاصة بأفراد عينة الدراسة وهي البيانات الشخصية المتعلقة بوصف عينة الدراسة وهي : اسم الشركة، العمر ، المؤهل العلمي ، التخصص العلمي ، سنوات الخبرة ، المسمى الوظيفي.

القسم الثالث: استمارة متغيرات الدراسة الأساسية وهي المحاور التي من خلالها يتم التعرف على متغيرات الدراسة.

رابعاً: هيكل الدراسة:

سيتم تقسيم هذا البحث إلى أربعة فصول، يحتوي الجزء الأول على الإطار العام للدراسة، ويتناول الجزء الثاني الإطار النظري للدراسة من حيث يتمثل في؛ الفصل الأول إشكالية الدراسة وأهميتها، وأيضاً، الفصل الثاني التحليل الاستراتيجي والفصل الثالث الشركات الطبية، ويبين الجزء الثالث منهجية البحث؛ ويتمثل من الفصل الرابع الإجراءات المنهجية و الفصل الخامس نتائج الدراسة الميدانية، و الفصل السادس يحتوي على مناقشة النتائج والتوصيات والخاتمة. أخيراً، الجزء الرابع الملاحق يحتوي على المراجع العربية والإنجليزية، ملاحق الدراسة و الملخص العربي + الملخص الإنجليزي.

خامساً: حدود الدراسة :

تحدد الدراسة بالحدود الآتية: -

الحدود الموضوعية: تتناول هذه الدراسة دور التحليل الاستراتيجي للشركات الطبية - المملكة العربية السعودية

الحدود المكانية: ستجري الدراسة الميدانية على الشركات الطبية - المملكة العربية السعودية.

الحدود الزمانية: ٢٠٢٤ م .

المبحث الثاني: الإطار المنهجي

تمهيد:

ويهدف هذا الفصل إلى عرض خطوات تصميم الدراسة، وذلك من حيث طبيعة الدراسة، و مجتمع وعينة الدراسة، وأداة الدراسة الميدانية، و المقاييس المستخدمة في الدراسة، وأساليب جمع البيانات، و أساليب التحليل الإحصائي، و أساليب اختبار الفرضيات لغرض تحقيق أهداف الدراسة.

أولاً: مجتمع وعينة الدراسة:

اعتمد الباحثون على المنهج الوصفي التحليلي لوصف وبيان دور التحليل الاستراتيجي للشركات الطبية. ويتكون مجتمع الدراسة الشركات الطبية في (القطاع الطبي- المملكة) محل الدراسة ، وقد وزع الباحث الاستبانة الالكترونية على عدد (٩١) فرد .

ثانياً: أداة الدراسة الميدانية:

اعتمدت الدراسة على وسيلة الاستبانة الالكترونية كأداة رئيسية للحصول على البيانات والمعلومات اللازمة لموضوع الدراسة وتحقيقاً للغرض السابق للاستبانة قام الباحثون بتصميم استمارة استبيان تهدف الى قياس رأى أفراد العينة حول التحليل الاستراتيجي للشركات الطبية حيث تم التصميم على النحو التالي:

القسم الاول : البيانات الشخصية

هذا القسم اشتمل على البيانات والمعلومات العامة (المتغيرات الديموغرافية) لأفراد عينة الدراسة، حيث تضمن خمسة متغيرات هي (الجنس، العمر، المؤهل التعليمي، سنوات الخبرة ، المستوى الوظيفي، نوع التحليل الاستراتيجي).

القسم الثاني: متغيرات الدراسة :

أما الجزء هذا من الاستبيان فيتكون من (٣٥) عبارة مقسمة على اربعة محاور هي:

- المحور الأول: استراتيجية قيادة التكلفة ويشتمل على (٨) عبارة.

- المحور الثاني : التميز ويشتمل على (٧) عبارة.

- المحور الثالث : التركيز ويشتمل على (٨) عبارة.

- المحور الرابع: التحليل الاستراتيجي ويشمل على (١٢) عبارة

وقد تم اعتماد درجات سلم ليكرت ذو الخمس درجات لتتم معالجتها إحصائياً.

ثالثاً: صدق وثبات أداة الدراسة:

صدق أداة الدراسة :

ولغرض معرفة صدق الأداة التي استخدمت في جمع البيانات الأولية قام الباحثون بعرض الاستبانة في صورتها الأولية - انظر ملحق رقم (١)، وذلك للتحقق من مدى صدق محتوى الاستبانة وملائمتها، ومناسبة كل فقرة للمجال الذي تنتمي له، وأجريت التعديلات بالحذف لبعض الفقرات، وإعادة الصياغة لبعض من الفقرات، في ضوء آراءهم و ملاحظاتهم القيمة.

ثبات أداة الدراسة:

أجرى الباحثون اختبار الثبات بعد جمع البيانات باستخدام معامل (Cronbach's Alpha) للاتساق الداخلي، حيث بلغت قيمة ألفا كرونباخ لجميع متغيرات الدراسة (0.971) وهو معامل مناسب يجعل من الاستبانة أداة مناسبة للبيانات التي تم جمعها بواسطتها، وكما هو موضح في الجدول (١).

جدول (١ - ٠) معامل ثبات اداة الدراسة

المحاور	عدد الفقرات	معامل Alpha Cronbach's
استراتيجية التكلفة	8	0.836
استراتيجية التميز	7	0.861
استراتيجية التركيز	8	0.895
المحور الكلي	23	0.955
التحليل الاستراتيجي	12	0.937
جميع الفقرات	35	0.971

المصدر: اعداد الباحثين بالاعتماد على برنامج SPSS.

من خلال الجدول اعلاه نجد ان محور استراتيجية التركيز حصل على نسبة معامل ثبات (0.895)، بينما حصل محور استراتيجية التميز على نسبة معامل ثبات (0.861)، وكذلك حصل محور التكلفة على نسبة معامل ثبات (0.835) وكذلك حصل المحور الكلي (المتغيرات المستقلة)، وحصل المحور التحليل الاستراتيجي (المتغير التابع) على نسبة معامل ثبات (0.937)، وحصل المحور الكلي لجميع الفقرات

على نسبة ثبات (0.971)، وجميع هذه النسب تجعل من الاستبيان أداة موثوق الاعتماد عليها لأغراض البحث العلمي.

رابعاً: مقاييس وأساليب التحليل الإحصائي:

مقياس الاستبانة :

تم استخدام مقياس ليكرت الخماسي في الإستبانة للتعبير عن آراء افراد العينة حول فقرات المحاور والمجالات وقد تم ترميز هذا المقياس كما يلي:

جدول رقم (٢ - ٠) يوضح مقياس ليكرت الخماسي

مستوى الموافقة	موافق بشدة	موافق	محايد	غير موافق	غير موافق بشدة
درجة الموافقة	5	4	3	2	1

المصدر: محمودي، محمد بشير، قدة، & حمزة. (2021).

ولغرض تحليل البيانات المجمعة ميدانياً، تم استخدام برنامج التحليل الإحصائي (SPSS) وتم ترميزها وفقاً لمقياس (ليكرت الخماسي)، واستخدم الرقم (3) كمتوسط فرضي للدراسة ويحتسب من الصيغة:

$$M = [1+2+3+4+5]/5 = 15/5 = 3$$

كما تم إيجاد المدى للمقياس وهو الفرق بين أكبر قيمة وأصغر قيمة في المقياس، أي أن المدى (4 = 1-5)، كما تم إيجاد طول الخلية وهو عبارة عن قسمة المدى على عدد فقرات المقياس ويساوي (0.80) أي أن طول الخلية = $5/4 = 0.80$ ولمعرفة الحدود الحقيقية للمقياس تم إضافة طول الخلية إلى أدنى درجة في المقياس كما هو موضح في الجدول الآتي:

جدول رقم (٣ - ٠) يوضح ميزان تقديري وفقاً لمقياس ليكرت الخماسي

الإستجابة	المتوسط المرجح الموزون	طول الفترة	مستوى التوافر
غير موافق بشدة	من 1 إلى 1.79	0.80	منخفض جداً
غير موافق	من 1.80 إلى 2.59	0.80	منخفض

الإستجابة	المتوسط المرجح الموزون	طول الفترة	مستوى التوافر
محايد	من 2.60 إلى 3.39	0.80	متوسط
موافق	من 3.40 إلى 4.19	0.80	عال
موافق بشدة	من 4.20 إلى 5.00	0.80	عال جداً

المصدر: من إعداد الباحثين.

من الجدول أعلاه يتضح الاتي:

إذا وقع الوسط الحسابي المحتسب من البيانات في المدى (1-1.79) فهذا يشير إلى عدم توافر الفقرة تماماً - منخفض جداً للفقرة (غير موافق بشدة).

إذا وقع الوسط الحسابي المحتسب من البيانات في المدى (1.80-2.59) فهذا يشير إلى توافر منخفض للفقرة (غير موافق).

إذا وقع الوسط الحسابي المحتسب من البيانات في المدى (2.60-3.39) فهذا يشير إلى توافر متوسط للفقرة (محايد).

إذا وقع الوسط الحسابي المحتسب من البيانات في المدى (3.40-4.19) فهذا يشير إلى توافر عال للفقرة (موافق).

إذا وقع الوسط الحسابي المحتسب من البيانات في المدى (4.20-5) فهذا يشير إلى توافر عال جداً للفقرة (موافق بشدة).

خامساً: أساليب التحليل الإحصائي

لغرض الإجابة عن أسئلة الدراسة واختبار فرضياتها تم الاعتماد على الحزمة الإحصائية للعلوم الاجتماعية

(SPSS) في التحليل وكذلك استخدم مجموعة من الاساليب الإحصائية منها ما يلي:

مقياس الاحصاء الوصفي (Measures (Descriptive Statistics وذلك لوصف خصائص عينة

الدراسة، اعتماداً على النسب المئوية.

للإجابة على أسئلة الدراسة وترتيب ابعاد الدراسة حسب أهميتها النسبية تم الاعتماد على المتوسطات

الحسابية والانحرافات المعيارية.

اختبار الفا كرونباخ (Alpha cronbach) لقياس ثبات أداة الدراسة.

اختبار الانحدار الخطي المتعدد لمعرفة اثر المتغير المستقل على المتغير التابع .

سادساً: خصائص عينة الدراسة:

يعرض هذا الجزء التحليل الوصفي للمتغيرات الديموغرافية والوظيفية لعينة الدراسة المتمثلة بـ (الجنس،

العمر، المؤهل التعليمي، سنوات الخبرة، المستوى الوظيفي)، وذلك كما يلي:

توزيع العينة حسب متغير الجنس :

تم سؤال المبحوثين عن الجنس وأعطوا إجابات عن ذلك مبينة في الجدول رقم (٤)

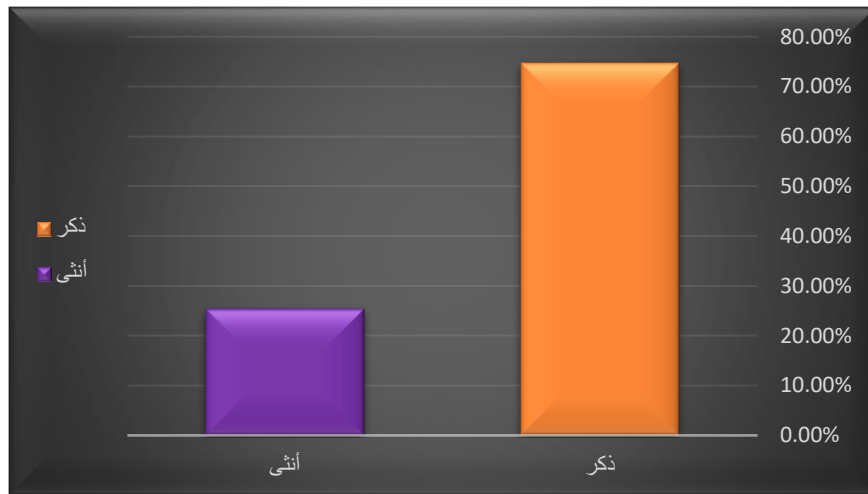
جدول رقم (١-٠) يوضح توزيع افراد عينة الدراسة حسب الجنس

الجنس	العدد	النسبة المئوية %
ذكر	67	74.7%
أنثى	23	25.3%
الإجمالي	91	100 %

المصدر: اعداد الباحثين بالاعتماد على برنامج SPSS .

يتبين من الجدول رقم (٤) أعلاه أن نسبة الذكور من إجمالي افراد عينة الدراسة قد بلغت ٧٤.٧% بينما بلغت نسبة الإناث ٢٥.٣% فقط.

رسم توضيحي رقم (١) يوضح توزيع افراد عينة الدراسة حسب النوع الجنس



المصدر: من إعداد الباحثين

العمر:

تم سؤال المبحوثين عن أعمارهم وأعطوا إجابات عن ذلك مبينة في الجدول رقم (٥)

جدول رقم (٢-٠) يوضح توزيع افراد عينة الدراسة حسب العمر

العمر	العدد	النسبة المئوية %
اقل من 25	10	11
من 25 الى 34 سنة	21	23.1
من 35 إلى 44 سنة	22	24.2
من 45 إلى 54 سنة	28	30.8
55 سنة فأكثر	10	11
الإجمالي	91	100

المصدر: اعداد الباحثين بالاعتماد على برنامج SPSS .

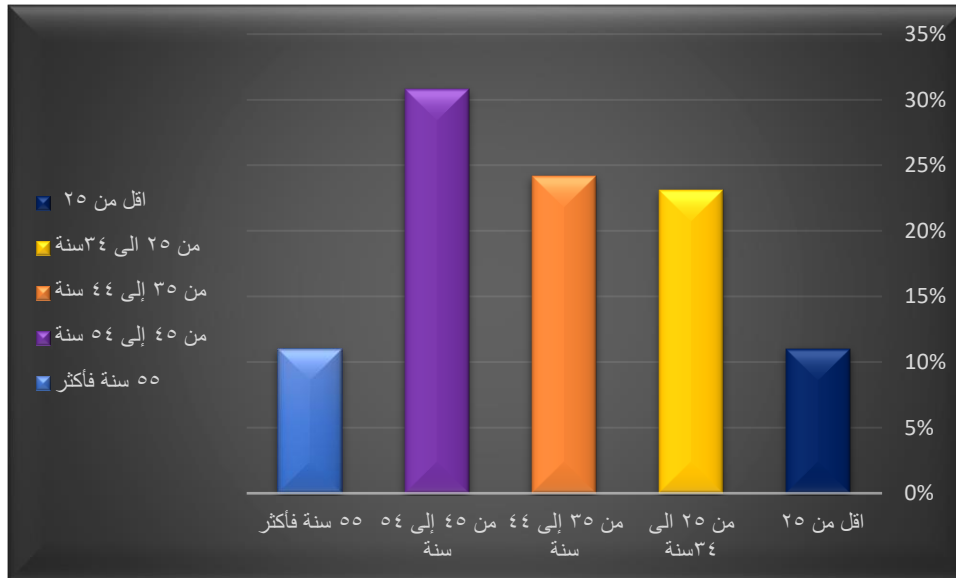
من خلال الجدول رقم (٥) يلاحظ أن نسبة (30.8%) من إجمالي افراد عينة الدراسة اعمارهم بين

(من 45 إلى 54 سنة) وهي أعلى فئة من الفئات العمرية المدروسة، ونسبة (24.2%) من إجمالي أفراد

عينة الدراسة فئتهم العمرية (من 35 إلى 44 سنة)، اما نسبة (23.1%) من اجمالي افراد عينة الدراسة

اعمارهم (من 25 الى 34 سنة)، ونسبة (11%) من إجمالي أفراد عينة الدراسة فئتهم العمرية (اقل من 25 فأكثر و 55 سنة فأكثر)،

الشكل رقم (٢) يوضح توزيع افراد عينة الدراسة حسب العمر



المصدر: من إعداد الباحثين

المستوى التعليمي :

تم سؤال المبحوثين عن مستوياتهم التعليمية وأعطوا إجابات عن ذلك مبينة في الجدول رقم (٦)

جدول رقم (٣-١) يوضح توزيع افراد عينة الدراسة حسب المستوى التعليمي

المستوى التعليمي	العدد	النسبة المئوية %
ثانوية	17	18.7
دبلوم	13	14.3
بكالوريوس	32	35.2
ماجستير	29	30.8
الإجمالي	91	100 %

المصدر: من اعداد الباحثين بالاعتماد على برنامج SPSS .

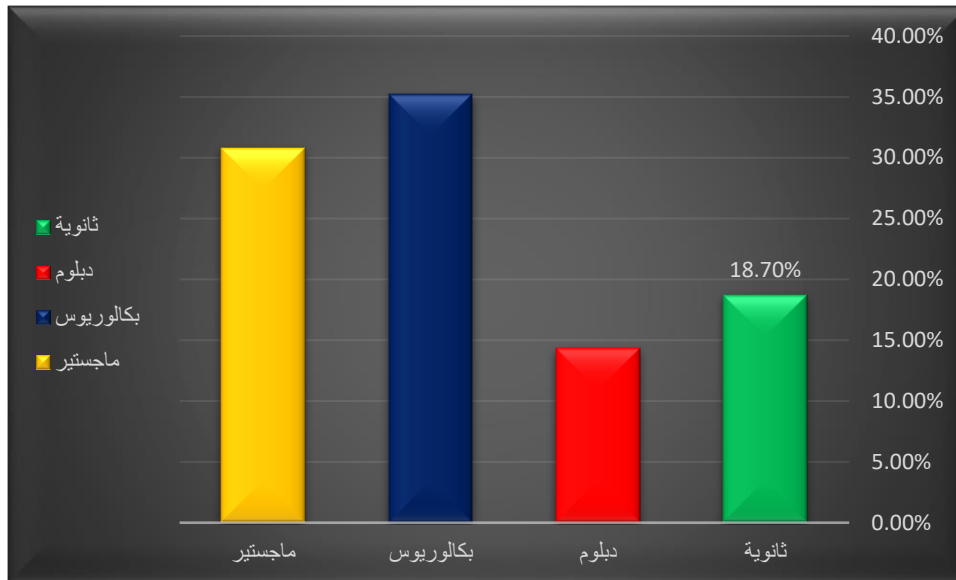
من خلال الجدول رقم (٦) يلاحظ أن نسبة (35.2%) من إجمالي أفراد عينة الدراسة يحملون مؤهل

(بكالوريوس) وهي أعلى فئة من الفئات التعليمية المدروسة، ونسبة (30.8%) من إجمالي افراد عينة الدراسة

مؤهلهم العلمي (ماجستير)، ونسبة (18.7%) من إجمالي افراد عينة الدراسة مؤهلهم العلمي (ثانوية).

ونسبة (14.3%) من إجمالي افراد عينة الدراسة مؤهلهم العلمي (دبلوم).

الشكل رقم (٣) يوضح توزيع افراد عينة الدراسة حسب المستوى التعليمي



المصدر: من إعداد الباحثين

سنوات الخبرة :

تم سؤال المبحوثين عن سنوات الخبرة وأعطوا إجابات عن ذلك مبينة في الجدول رقم (٧).

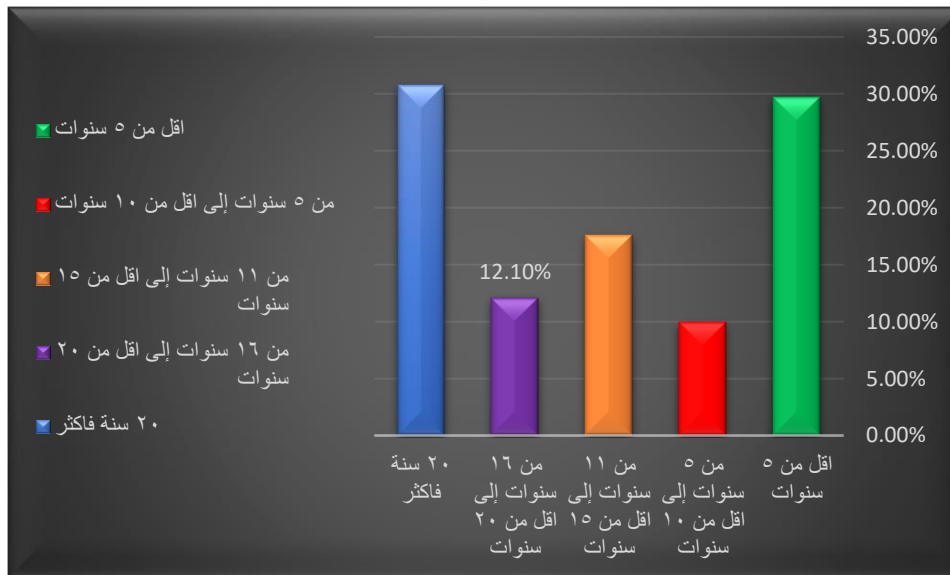
جدول رقم (٤-١) يوضح توزيع افراد عينة الدراسة حسب سنوات الخبرة

سنوات الخبرة	العدد	النسبة المئوية %
اقل من ٥ سنوات	27	29.7
من ٥ سنوات إلى اقل من ١٠ سنوات	9	9.9
من ١١ سنوات إلى اقل من ١٥ سنوات	16	17.6
من ١٦ سنوات إلى اقل من ٢٠ سنوات	11	12.1
٢٠ سنة فأكثر	28	30.8
الإجمالي	91	100

المصدر: اعداد الباحثين بالاعتماد على برنامج SPSS .

من خلال الجدول رقم (٧) يلاحظ أن نسبة (30.8%) من إجمالي افراد عينة الدراسة سنوات الخبرة لديهم (٢٠ سنة فأكثر) وهي أعلى فئة من الخبرات المهنية المدروسة، ونسبة (29.7%) من إجمالي افراد عينة الدراسة لديهم خبرة (أقل من ٥ سنوات)، بينما نسبة (17.6%) من إجمالي افراد عينة الدراسة لديهم خبرة (من ١١ سنوات إلى أقل من ١٥ سنوات)، بينما نسبة (12.1%) من إجمالي افراد عينة الدراسة لديهم خبرة (من ١٦ سنوات إلى أقل من ٢٠ سنوات).

الشكل رقم (٤) يوضح توزيع افراد عينة الدراسة حسب سنوات الخبرة



المصدر: من إعداد الباحثين

المستوى الوظيفي:

تم سؤال المبحوثين عن المستوى الوظيفي وأعطوا إجابات عن ذلك مبينة في الجدول رقم (٨).
جدول رقم (٥-٠) يوضح توزيع افراد عينة الدراسة حسب المستوى الوظيفي

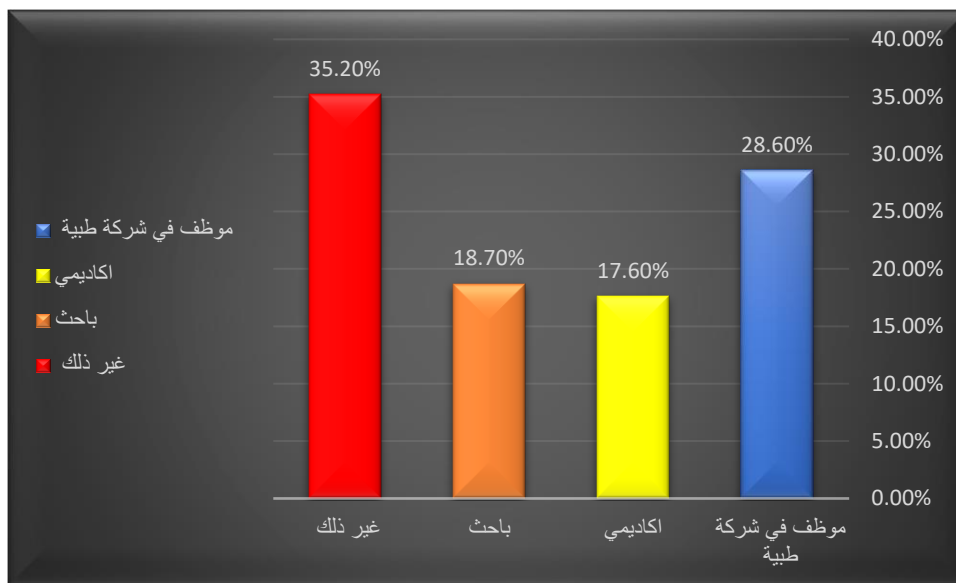
النسبة المئوية %	العدد	المستوى الوظيفي
28.6	26	موظف في شركة طبية
17.6	16	اكاديمي
18.7	17	باحث
35.2	32	غير ذلك

100	91	الإجمالي
-----	----	----------

المصدر: اعداد الباحثين بالاعتماد على برنامج SPSS.

من خلال الجدول رقم (٨) يلاحظ أن نسبة (35.2%) من إجمالي افراد عينة الدراسة المستوى الوظيفي لديهم وظيفة (غير ذلك) وهي أعلى فئة من المستويات الوظيفية المدروسة، ونسبة (28.6%) من إجمالي افراد عينة الدراسة لديهم وظيفة (موظف في شركة طبية) ، بينما نسبة (18.7%) من إجمالي افراد عينة الدراسة لديهم وظيفة (باحث)، ونسبة (17.6%) من إجمالي افراد عينة الدراسة لديهم وظيفة (اكاديمي).

الشكل رقم (5) يوضح توزيع افراد عينة الدراسة حسب المستوى الوظيفي



المصدر: من إعداد الباحثين

نوع الاستراتيجية المستخدمة:

تم سؤال المبحوثين عن المنطقة التي يعمل فيها وأعطوا إجابات عن ذلك مبينة في الجدول رقم (٩).

جدول رقم (٩) يوضح توزيع افراد عينة الدراسة حسب نوع الاستراتيجية المستخدمة

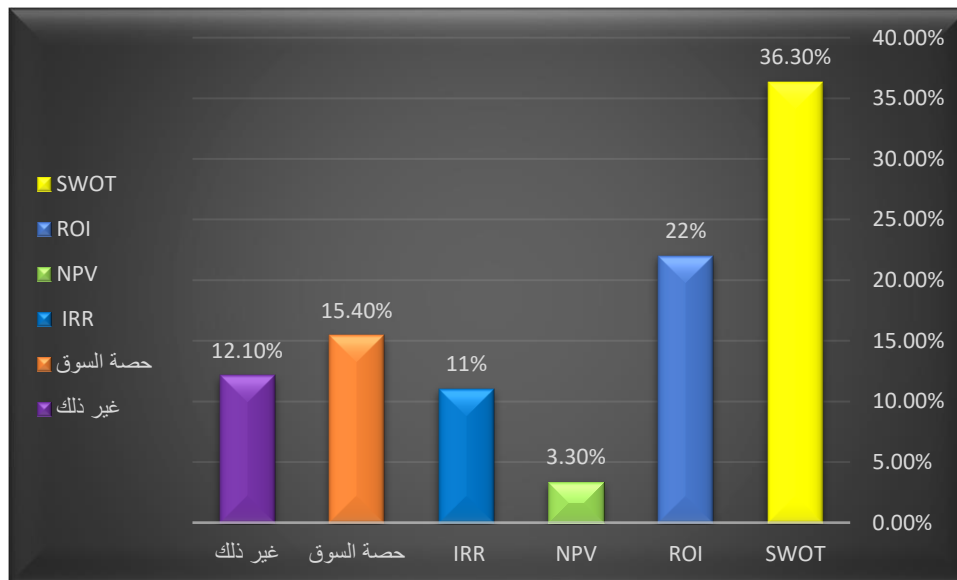
النسبة المئوية %	العدد	الاستراتيجية
36.3	33	SWOT
22	20	ROI
3.3	3	NPV
11	10	IRR
15.4	14	حصة السوق

غير ذلك	11	12.1
الإجمالي	91	100

المصدر: اعداد الباحثين بالاعتماد على برنامج SPSS .

من خلال الجدول رقم (٩) يلاحظ أن نسبة (36.3%) من إجمالي افراد عينة الدراسة حسب نوع الاستراتيجية لديهم (SWOT) وهي أعلى فئة نوع الاستراتيجية المدروسة, نسبة (22%) من إجمالي افراد عينة الدراسة حسب نوع الاستراتيجية المستخدمة لديهم (ROI), و بينما نسبة (15.4%) من إجمالي افراد عينة الدراسة حسب نوع الاستراتيجية لديهم (حصة السوق), و نسبة (12.1%) من إجمالي افراد عينة الدراسة حسب نوع الاستراتيجية لديهم (غير ذلك), بينما نسبة (11%) من إجمالي افراد عينة الدراسة حسب نوع الاستراتيجية لديهم (IRR).

الشكل رقم (٦) يوضح توزيع افراد عينة الدراسة حسب نوع الاستراتيجية



الفصل الرابع

الدراسة الميدانية

الفصل الرابع: نتائج الدراسة الميدانية:

4.1 الدراسة الوصفية والتحليلية لإجابات أفراد عينة الدراسة:

يتضمن هذا الجزء النتائج التي تم التوصل إليها من تحليل البيانات الخاصة بإجابات أفراد عينة الدراسة، حيث تم قياس وتحليل معنوية الاتجاه العام لإجابات أفراد عينة الدراسة نحو قيم هذه المتغيرات. وقد تم قياس معنوية الاتجاه العام لإجابات أفراد عينة الدراسة من خلال استخراج المتوسطات الحسابية لهذه الإجابات ومقارنتها بالمتوسط الفرضي الذي يمثل نقطة المنتصف على مقياس ليكرت المتدرج ذو الخمس نقاط، ثم تحديد مستوى الدلالة باستخدام أسلوب (T Test)، كما تم استخراج الانحراف المعياري للمجالات والمتغيرات لمعرفة مدى تركيز وتشنت آراء أفراد العينة وذلك على النحو التالي:

4.2 التحليل الوصفي لإجابات أفراد العينة عن التحليل العوامل البيئية الداخلية والخارجية

للشركات:

تم استخراج التحليل الوصفي لأبعاد التحليل العوامل الداخلية والخارجية للشركات كلا على حدة كما يلي:

المحور الأول: التحليل الوصفي لإجابات أفراد العينة حول أبعاد استراتيجية القيادة والتكلفة

كانت النتائج التي تم التوصل إليها كما يوضحها الجدول رقم (١٠) لمتغيرات بعد استراتيجية القيادة والتكلفة، ومتوسط درجات التوافر لكل منها، ومعنوية الاتجاه العام لإجابات أفراد عينة الدراسة نحو هذا التوافر والانحرافات المعيارية لتلك الفقرات، حيث يلاحظ من بيانات الجدول رقم (١٠) ما يلي:

بلغ المتوسط الحسابي العام لإجابات أفراد عينة الدراسة عن مستوى استراتيجية القيادة والتكلفة (3.90)، وهذا يعني أن درجة إدراك أفراد عينة الدراسة حول بعد استراتيجية القيادة والتكلفة تقع عند المستوى "متوافر بدرجة عالية جداً" حيث تنتمي قيمة الوسط الحسابي العام إلى فئة المقياس (5-4.20) والذي يشير إلى توافر عالي جداً لبعد استراتيجية القيادة والتكلفة محل الدراسة، كما تشير قيمة الانحراف المعياري العام إلى تقارب الآراء وتجانسها حول بعد استراتيجية القيادة والتكلفة حيث بلغت قيمته (0.94).

الفصل الرابع: الدراسة الميدانية

جدول رقم (١٠) التحليل الوصفي ونتائج قياس معنوية الاتجاه العام لإجابات افراد عينة الدراسة حول بعد استراتيجيه القيادة والتكلفة

م	الفقرات	المتوسط	الانحراف المعياري	الترتيب	مستوى التوافر
1	تستخدم الشركات تجهيزات وأنظمة تساعد في تخفيض التكاليف.	4.12	.841	1	عال جدا
2	يأخذ المديرون بعين الاعتبار القدرة الشرائية في تسعير الاجهزه الطبية والادوية.	3.97	.924	2	عال جدا
3	تحصل الشركات على الموارد من خلال مراجعة استراتيجيه التكلفة بشكل مستمر	3.92	.885	3	عال جدا
4	تستفيد الشركات من الخبرات المتوفرة لديها في تسعير الاجهزة الطبية والادوية .	3.90	.907	4	عال جدا
5	تمتلك الشركات أفراد مؤهلين بدرجة عالية من الخبرة والكفاءة في إدارة التكاليف	3.88	.929	5	عال جدا
6	يسعى المديرون على العمل وفق استراتيجيه التكلفة الاقل كأداة لتحقيق أهداف الشركة.	3.81	1.010	6	عال جدا
7	تلجأ الشركات إلى خفض أسعار المنتج مقارنة بمنتجات الشركات المنافسة للمحافظة على وكلائها	3.79	1.006	7	عال جدا
8	تسعى الشركات إلى تقليل التكلفة من خلال الاستثمار في امتلاكها تكنولوجيا	3.77	1.044	8	عال جدا
المتوسط الحسابي العام		3.90	0.943	عال جدا	

المصدر: اعداد الباحثين بالاعتماد على برنامج SPSS * مستوى الدلالة عند ٠,٠٥ (P=0.05)

من خلال الجدول رقم (10) يتضح ان تحليل الفقرات قد اوضح النتائج الاتية، حيث تم ترتيب فقرات المحاور تنازليا وفقا لترتيبها بالنسبة للوسط الحسابي: حيث تراوحت المتوسطات الحسابية لهذا المتغير بين (3.77-4.12). بمتوسط حسابي عام مقداره (3.90) على مقياس ليكرت الخماسي و الذي يشير إلى المستوى المرتفع استراتيجيه القيادة والتكلفة. فقد جاءت في المرتبة الأولى فقرة "تستخدم الشركات تجهيزات وأنظمة تساعد في تخفيض التكاليف" بمتوسط حسابي بلغ (4.12) وهو أعلى من المتوسط الحسابي العام البالغ (3.90)، وانحراف معياري بلغ (0.81)، فيما حصلت الفقرة "تسعى الشركات إلى تقليل التكلفة من خلال الاستثمار في امتلاكها تكنولوجيا" على المرتبة الثامنة والأخيرة بمتوسط حسابي (3.77) وهو أدنى من المتوسط الحسابي الكلي والبالغ (3.90) وانحراف معياري (1.044).

5.2.2 التحليل الوصفي لإجابات أفراد العينة حول بعد استراتيجية التميز:

كانت النتائج التي تم التوصل إليها كما يوضحها الجدول رقم (١١) لمتغيرات بعد استراتيجية التميز ، ومتوسط درجات التوافر لكل منها، ومعنوية الاتجاه العام لإجابات أفراد عينة الدراسة نحو هذا التوافر والانحرافات المعيارية لتلك الفقرات، حيث يلاحظ من بيانات الجدول رقم (١١) ما يلي:

بلغ المتوسط الحسابي العام لإجابات أفراد عينة الدراسة عن مستوى استراتيجية التميز (4.02)، وهذا يعني أن درجة إدراك أفراد عينة الدراسة عن مستوى استراتيجية التميز تقع عند المستوى "متوافر بدرجة عالية جداً" حيث تنتمي قيمة الوسط الحسابي العام إلى فئة المقياس (5-4.20) والذي يشير إلى توافر عالي جداً لمستوى استراتيجية التميز للعينة محل الدراسة، كما تشير قيمة الانحراف المعياري العام إلى تقارب الآراء وتجانسها حول مستوى العوامل استراتيجية التميز حيث بلغت قيمته (0.912) .

جدول رقم (١٠) التحليل الوصفي ونتائج قياس معنوية الاتجاه العام لإجابات أفراد عينة الدراسة حول محور استراتيجية التميز

م	الفقرات	المتوسط	الانحراف المعياري	الترتيب	مستوى التوافر
1	تهتم الشركات بتبني نشاط ترويجي لبناء سمعة جيدة.	4.14	.739	1	عال جداً
2	تسعى الشركات من خلال مديريها إلى تقديم منتجات متميزة وجديدة.	4.05	.959	2	عال جداً
3	تشجيع الشركات موظفيها بالابتداع والابتكار.	4.04	.930	3	عال جداً
4	تهتم الشركات في تقديم كل ما هو جديد لوكلائها مع الحفاظ على أسعارها.	4.04	.842	3	عال جداً
5	تسعى الشركات باستمرار على نشر ثقافة التميز. تبني الشركات فكرة أن الوكلاء هم العنصر الأهم في السوق.	4.04	.988	3	عال جداً
6	تلجأ الشركات إلى دعم نشاط البحث والتطوير من أجل تقديم أجهزة طبية حسب الطلب.	3.90	.955	4	عال جداً
7	يوظف المديرون قدرات الشركات الاستراتيجية لكي يصعب تقليدها من قبل المنافسين.	3.89	.971	5	عال جداً
المتوسط الحسابي العام		4.02	0.912	عال جداً	

المصدر: اعداد الباحثين بالاعتماد على برنامج SPSS * مستوى الدلالة عند ٠.٠٥ (P=0.05)

من خلال الجدول رقم (11) يتضح ان تحليل الفقرات قد اوضح النتائج الاتية، حيث تم ترتيب فقرات المحاور تنازلياً وفقاً لترتيبها بالنسبة للوسط الحسابي، حيث تراوحت المتوسطات الحسابية لهذا المتغير بين (4.14-3.89). بمتوسط حسابي عام مقداره (4.02) على مقياس ليكرت الخماسي و الذي يشير إلى المستوى المرتفع استراتيجية التميز. فقد جاءت في المرتبة الأولى فقرة " تهتم الشركات بتبني نشاط ترويجي لبناء سمعة جيدة " بمتوسط حسابي بلغ (4.14) وهو أعلى من المتوسط

الفصل الرابع: الدراسة الميدانية

الحسابي العام البالغ (4.02)، وانحراف معياري بلغ (0.73)، فيما حصلت الفقرة "يوظف المديرون قدرات الشركات الاستراتيجية لكي يصعب تقليدها من قبل المنافسين." على المرتبة الخامسة والأخيرة بمتوسط حسابي (3.89) وهو أدنى من المتوسط الحسابي الكلي والبالغ (4.02) وانحراف معياري (0.971).

5.2.3 التحليل الوصفي لإجابات أفراد العينة حول بعد استراتيجية التركيز:

كانت النتائج التي تم التوصل إليها كما يوضحها الجدول رقم (١٢) لمتغيرات بعد استراتيجية التركيز، ومتوسط درجات التوافر لكل منها، ومعنوية الاتجاه العام لإجابات أفراد عينة الدراسة نحو هذا التوافر والانحرافات المعيارية لتلك الفقرات، حيث يلاحظ من بيانات الجدول رقم (١٢) ما يلي:

بلغ المتوسط الحسابي العام لإجابات أفراد عينة الدراسة عن مستوى استراتيجية التركيز (3.91)، وهذا يعني أن درجة إدراك أفراد عينة الدراسة عن مستوى استراتيجية التركيز تقع عند المستوى "متوافر بدرجة عالية جداً" حيث تنتهي قيمة الوسط الحسابي العام إلى فئة المقياس (4.20-5) والذي يشير إلى توافر عالي جداً لمستوى استراتيجية التركيز للعينة محل الدراسة، كما تشير قيمة الانحراف المعياري العام إلى تقارب الآراء وتجانسها حول مستوى استراتيجية التركيز حيث بلغت قيمته (0.910).

جدول رقم (٢-٠) التحليل الوصفي ونتائج قياس معنوية الاتجاه العام لإجابات أفراد عينة الدراسة حول محور استراتيجية التركيز

م	الفقرات	المتوسط	الانحراف المعياري	الترتيب	مستوى التوافر
1	تعمل الشركات على الحد من دخول منافسين جدد من خلال التركيز على منتجاتها.	4.01	.863	1	عال جداً
2	تستخدم الشركات قنوات توزيع سريعة لتغطية منطقة جغرافية محددة.	3.99	.837	2	عال جداً
3	تقدم الشركات منتجات متخصصة وبأسعار تنافسية.	3.97	.936	3	عال جداً
4	توفر الشركات خدمة مميزة للوكلاء المعتمدين باستمرار.	3.95	.899	4	عال جداً
5	تحافظ الشركات على التكلفة الأقل من خلال تقديم منتجات متميزة.	3.92	.872	5	عال جداً
6	تعمل الشركات على تطوير منتجات جديدة لتغطية جزء محدد من السوق.	3.90	.857	6	عال جداً
7	تعتمد الشركات على استهداف سوق محددة لمبيعاتها.	3.78	1.031	7	عال جداً
8	تقدم الشركات استراتيجية تركيز التكلفة بإبقاء عمليات البحث والتطوير في أدنى تكلفة.	3.75	.984	8	عال جداً
المتوسط الحسابي العام		3.91	0.910	عال جداً	

المصدر: اعداد الباحثين بالاعتماد على برنامج SPSS * مستوى الدلالة عند 0.05 (P=0.05)

من خلال الجدول رقم (12) يتضح ان تحليل الفقرات قد اوضح النتائج الاتية، حيث تم ترتيب فقرات المحور تنازليا وفقا لترتيبها بالنسبة للمتوسط الحسابي، حيث تراوحت المتوسطات الحسابية لهذا المتغير بين (3.75-4.01). بمتوسط حسابي عام مقداره (3.91) على مقياس ليكرت الخماسي و الذي يشير إلى المستوى المرتفع لاستراتيجية التركيز. فقد جاءت في المرتبة الأولى فقرة " تعمل الشركات على الحد من دخول منافسين جدد من خلال التركيز على منتجاتها." بمتوسط حسابي بلغ (4.01) وهو أعلى من المتوسط الحسابي العام البالغ (3.91)، وانحراف معياري بلغ (0.83)، فيما حصلت الفقرة " تقدم الشركات استراتيجية تركيز التكلفة بإبقاء عمليات البحث والتطوير في أدنى تكلفة " على المرتبة الثامنة والأخيرة بمتوسط حسابي (3.75) وهو أدنى من المتوسط الحسابي الكلي والبالغ (3.91) وانحراف معياري (0.98).

5.2 التحليل الوصفي لإجابات أفراد العينة عن تحديد التحليل الاستراتيجيات:

تم استخراج التحليل الوصفي لأبعاد تحديد استراتيجيات نمو وتطوير الشركات كلا على حدة كما يلي:

المحور الاول : التحليل الوصفي لإجابات أفراد العينة حول أبعاد تحديد استراتيجيات نمو وتطوير الشركات

كانت النتائج التي تم التوصل اليها كما يوضحها الجدول رقم (13) لمتغيرات بعد تحديد استراتيجيات نمو وتطوير الشركات ، ومتوسط درجات التوافر لكل منها، ومعنوية الاتجاه العام لإجابات افراد عينة الدراسة نحو هذا التوافر والانحرافات المعيارية لتلك الفقرات، حيث يلاحظ من بيانات الجدول رقم (١٣) ما يلي:

بلغ المتوسط الحسابي العام لإجابات افراد عينة الدراسة عن مستوى تحديد استراتيجيات نمو وتطوير الشركات (3.94)، وهذا يعنى أن درجة إدراك افراد عينة الدراسة حول بعد العوامل البيئية تقع عند المستوى "متوافر بدرجة عالية جدا" حيث تنتمي قيمة الوسط الحسابي العام الى فئة المقياس (4.20-5) والذي يشير الى توافر عالي جدا لبعد تحديد استراتيجيات نمو وتطوير الشركات للعينة محل الدراسة، كما تشير قيمة الانحراف المعياري العام الى تقارب الآراء وتجانسها حول بعد تحديد استراتيجيات نمو وتطوير الشركات حيث بلغت قيمته (0.664).

الفصل الرابع: الدراسة الميدانية

جدول رقم (١٣) التحليل الوصفي ونتائج قياس معنوية الاتجاه العام لإجابات افراد عينة الدراسة حول بعد تحديد استراتيجيات النمو والتطوير

م	الفقرات	المتوسط	الانحراف المعياري	الترتيب	مستوى التوافر
1	تحرص الشركات على تحليل السوق الدوائي المحلي	4.25	3.19	2	عال جدا
2	تعمل الشركات على تحليل مدى ملائمة النظم المعلوماتية المتوفرة لديها	4.04	.881	2	عال جدا
3	تعمل الشركات على تحليل مدى ملائمة النظم الإدارية المتوفرة لديها	3.99	.823	2	عال جدا
4	تأخذ الشركات بالاعتبار اهتمامات أصحاب المصالح (الزبائن الموردين، الموزعين المساهمين وغيرهم)	3.99	.888	2	عال جدا
5	تعمل الشركات على تحليل الأثر المحتمل للمتغيرات السياسية على الصناعة الدوائية والاجهزة الطبية (الإغلاقات الانقسام السياسي ... الخ)	3.98	.802	3	عال جدا
6	تعمل الشركات على تحليل مدى ملائمة النظم المالية المتوفرة لديها	3.97	.849	4	عال جدا
7	تحرص الشركات على تحليل الأسواق الخارجية المستهدفة	3.89	.936	5	عال جدا
8	تعمل الشركات على تحليل الأثر المحتمل لقوى البيئة الاقتصادية على الصناعة الدوائية (التضخم، أسعار الفائدة أسعار العملات الأسعار ... الخ)	3.88	1.031	6	عال جدا
9	يتم تحليل القوانين والتشريعات ذات العلاقة بالصناعات الاجهزة الطبية والادوية	3.88	.987	7	عال جدا
10	تقوم الشركات بتقييم مدى ملائمة الموارد البشرية لديها	3.85	.999	8	عال جدا
11	تعمل الشركات على تحليل القيمة المضافة لمواردها المادية الملموسة (خطوط الإنتاج أو غيرها)	3.81	.942	9	عال جدا
12	تعمل الشركات على تحليل القيمة المضافة لمواردها غير الملموسة (الشهرة والبراءة)	3.77	1.001	10	عال جدا
المتوسط الحسابي العام		3.94	1.111		عال جدا

المصدر: اعداد الباحثين بالاعتماد على برنامج SPSS * مستوى الدلالة عند ٠,٠٥ (P=0.05)

من خلال الجدول رقم (13) يتضح ان تحليل الفقرات قد اوضح النتائج الاتية، حيث تم ترتيب فقرات

المحور تنازليا وفقا لترتيبها بالنسبة للوسط الحسابي: حيث تراوحت المتوسطات الحسابية لهذا المتغير

بين (3.77-4.25). بمتوسط حسابي عام مقداره (3.94) على مقياس ليكرت الخماسي و الذي يشير

إلى المستوى المرتفع لتحديد استراتيجيات نمو وتطوير الشركات. فقد جاءت في المرتبة الأولى فقرة " تحرص

الشركات على تحليل السوق الدوائي المحلي " بمتوسط حسابي بلغ (4.14) وهو أعلى من المتوسط الحسابي العام البالغ (3.94)، وانحراف معياري بلغ (3.196)، فيما حصلت الفقرة " تعمل الشركات على تحليل القيمة المضافة لمواردها غير الملموسة (الشهرة والبراءة) " على المرتبة العاشرة والأخيرة بمتوسط حسابي (3.77) وهو أدنى من المتوسط الحسابي الكلي والبالغ (3.94) وانحراف معياري (1.001).

5.4 التحليل الوصفي لأبعاد تحليل البيئة الخارجية والداخلية على تحديد استراتيجيات نمو وتطوير الشركات الطبية:

كانت النتائج التي تم التوصل إليها عن ابعاد تحليل البيئة الخارجية والداخلية على تحديد استراتيجيات نمو وتطوير الشركات الطبية موضحة في الجدول رقم (14) والذي يبين ابعاد تحليل البيئة الخارجية والداخلية على تحديد استراتيجيات نمو وتطوير الشركات الطبية ، ومتوسط درجات التوافر لكل منها، ومعنوية الاتجاه العام لإجابات افراد عينة الدراسة والانحرافات المعيارية لتلك الابعاد، حيث يلاحظ من بيانات الجدول رقم (14) ما يلي:

بلغ المتوسط الحسابي العام لإجابات افراد عينة الدراسة عن تحليل البيئة الخارجية والداخلية على تحديد استراتيجيات نمو وتطوير الشركات الطبية (3.94, 4.00) على التوالي، وهذا يعني أن درجة إدراك افراد عينة الدراسة عن توافر ابعاد أثر تحليل البيئة الخارجية والداخلية على تحديد استراتيجيات نمو وتطوير الشركات الطبية مجتمعة معاً تقع عند المستوى "متوافر بدرجة عالية جداً" حيث تنتمي قيمة الوسط الحسابي العام الى فئة المقياس (5-4.20) والذي يشير الى توافر عال جداً لـ العوامل تحليل البيئة الخارجية والداخلية على تحديد استراتيجيات نمو وتطوير الشركات الطبية و ، كما تشير قيمة الانحراف المعياري العام الى تقارب الآراء وتجانسها حول أثر تحليل البيئة الخارجية والداخلية على تحديد استراتيجيات نمو وتطوير الشركات الطبية حيث بلغت قيمته (1.11، 0.92) على التوالي.

الفصل الرابع: الدراسة الميدانية

جدول رقم (14) التحليل الوصفي ونتائج قياس معنوية الاتجاه العام لإجابات افراد عينة الدراسة حول تحليل البيئة الخارجية والداخلية على تحديد استراتيجيات نمو وتطوير الشركات الطبية

الترتيب	الانحراف المعياري	المتوسط الحسابي	المحاور
المتغير المستقل			
2	0.922	4.00	(١) المحور الكلي: تحليل البيئة الخارجية والداخلية
2	0.943	3.90	استراتيجية القيادة والتكلفة
1	0.912	4.2	التميز
	0.91	3.91	التركيز
المتغير التابع			
1	1.111	3.94	(٢) المحور الكلي : التحليل الاستراتيجي
	1.016	3.97	جميع الفقرات

المصدر : التحليل الإحصائي لبيانات الدراسة الميدانية * مستوى الدلالة عند (P=0.05) 0.05

5.5 اختبار الفرضيات:

قام الباحثون بإجراء الاختبارات الاحصائية الخاصة بمعرفة مدى صحة الفرضيات التي تم وضعها للبحث لمعرفة أثر التحليل الاستراتيجي للشركات الطبية حيث استخدم الباحثون المتوسط الحسابي والانحراف المعياري اضافة الى اختبار معامل الارتباط والانحدار المتعدد لمعرفة نوع وقوة العلاقة عند مستوى دلالة (0.05) والتالي عرض لنتائج اختبار الفرضيات كالاتي :

الفرضية الرئيسية : (يوجد أثر ذو دلالة إحصائية بين تحليل البيئة الخارجية والداخلية على تحديد استراتيجيات نمو وتطوير الشركات الطبية), ويتفرع منها:

يوجد أثر ذو دلالة إحصائية بين استراتيجية القيادة والتكلفة على مستوى استراتيجيات نمو وتطوير الشركات الطبية

يوجد أثر ذو دلالة إحصائية بين استراتيجية التميز على مستوى استراتيجيات نمو وتطوير الشركات الطبية
يوجد أثر ذو دلالة إحصائية بين استراتيجية التركيز على مستوى استراتيجيات نمو وتطوير الشركات الطبية
لإتمام هدف الدراسة في معرفة مدى وجود علاقة ارتباط بين المتغيرات فقد تم اختبار العلاقات بين الفقرات ومحاورها باستخدام البيانات المستخرجة من اختبار معامل ارتباط بيرسون والانحدار الخطي المتعدد وكما

هو مبين في الجدول رقم(15) وذلك لاختبار الفرضية التي تنص على (يوجد أثر ذو دلالة إحصائية بين تحليل البيئة الخارجية والداخلية على تحديد استراتيجيات نمو وتطوير الشركات الطبية).

ولغرض التحقق من نوع وطبيعة العلاقة بين ابعاد التحليل الاستراتيجي البيئة الخارجية والداخلية (التكلفة ، التميز ، التركيز) بوصفها متغيرات مستقلة وبين تحديد استراتيجيات نمو وتطوير للشركات الطبية بوصفه متغيراً تابعاً، تم تطبيق أسلوب معامل الارتباط والانحدار المتعدد وذلك لمعرفة نوع وقوة العلاقة بين التحليل الاستراتيجي البيئة الخارجية والداخلية وبين تحديد استراتيجيات نمو وتطوير للشركات الطبية وذلك على النحو التالي:

جدول رقم (15) يوضح قيم معامل الارتباط بين عناصر التحليل الاستراتيجي البيئة الخارجية والداخلية على تحقيق استراتيجيات نمو وتطوير للشركات الطبية

المتغيرات المستقلة				
المتغير التابع	استراتيجية التكلفة	التميز	التركيز	بصورة الكلية
	0.759**	.810**	.778**	.826**
مستوى الدلالة sig	<.001	0.000	0.00	0.00

المصدر: إعداد الباحثين بواسطة SPSS، ** ذات دلالة احصائية عند مستوى (0.01) * ذات دلالة احصائية عند مستوى (0.05)

أذ تشير نتائج الجدول المعروض رقم (15) الى وجود علاقات ارتباط بين العوامل التحليل الاستراتيجي البيئة الخارجية والداخلية على تحقيق استراتيجيات نمو وتطوير للشركات الطبية ، حيث بلغت قيمة هذه العلاقة (.826) وهي قيمة ارتباط مرتفعة بين المحورين وتؤكد قبول الفرضية التي تنص على وجود علاقة ارتباط بين التحليل الاستراتيجي البيئة الخارجية والداخلية على تحقيق استراتيجيات نمو وتطوير للشركات الطبية.

حيث يأتي أقوى الارتباطات العوامل التحليل الاستراتيجي البيئة الخارجية والداخلية بأبعادها من خلال البعد استراتيجية التميز بمعامل (0.810) ويأتي بعدها الارتباط بعنصر التركيز ويأتي بعدها الارتباط

الفصل الرابع: الدراسة الميدانية

بعنصر القيادة والتكلفة .

ولاختبار الفرض القائم على العلاقة بين أثر التحليل الاستراتيجي البيئة الخارجية والداخلية (التكلفة ، التميز، التركيز) وبين تحديد استراتيجيات نمو وتطور للشركات الطبية قام الباحثين باستخدام تحليل الانحدار الخطي المتعدد لمعرفة نوع وقوة العلاقة بين أثر عناصر التحليل الاستراتيجي البيئة الخارجية والداخلية (التكلفة ، التميز، التركيز) وبين تحديد استراتيجيات نمو وتطور للشركات الطبية، وذلك على النحو التالي: وفق النموذج $y=a+bx$ حيث إن:

y المتغير التابع وهو تحديد استراتيجيات نمو وتطور للشركات الطبية.

x المتغير المستقل وهو التحليل الاستراتيجي البيئة الخارجية والداخلية

a وهو عبارة عن ثابت الانحدار

b وهو عبارة عن مقدار التأثير في المتغير التابع نتيجة تغير المتغير المستقل ، و كانت أهم النتائج اللازمة

لاختبار هذه الفرضية موضحة في الجدول رقم (16):

جدول رقم (16) أهم نتائج الانحدار الخطي المتعدد لمعرفة دور التحليل الاستراتيجي للشركات الطبية.

مستوى الدلالة sig	قيمة (f)	درجة الحرية	معامل التحديد R^2	معامل الارتباط R	نموذج الانحدار الخطي المتعدد النموذج الكلي
0.00	65.60	3/87	0.693	0.833	
المتغيرات المستقلة					المتغير التابع
	التركيز	التميز	القيادة والتكلفة	ثابت الانحدار	
	.313	.546	.155	.077	
	2.25	3.70	1.126	-.265	
	.027	<0.001	.263	.792	قيمة المعامل
					قيمة T
					المعنوية

المصدر: اعداد الباحثين من بيانات الدراسة الميدانية بواسطة SPSS.

من خلال الجدول رقم (16) نجد ان مستوى المعنوية للمتغيرات المستقلة لأبعاد العوامل التحليل الاستراتيجي البيئة الخارجية والداخلية على تحقيق استراتيجيات نمو وتطور للشركات الطبية كلا على

حده كانت كالتالي:

البعد استراتيجية التكلفة لم يكن ذو تأثير معنوي في نموذج الانحدار عند مستوى معنوية (0.05).

البعد استراتيجية التميز كان ذو تأثير معنوي في نموذج الانحدار عند مستوى معنوية (0.05).

البعد استراتيجية التركيز كان ذو تأثير معنوي في نموذج الانحدار عند مستوى معنوية (0.05).

ويتضح من النتائج الإحصائية لقيمة النموذج الكلي وجود علاقة تأثير ذات دلالة معنوية للمتغير

المستقل المتمثل بالعوامل التحليل الاستراتيجي البيئة الخارجية والداخلية في المتغير التابع و المتمثل في

استراتيجيات نمو وتطور للشركات الطبية ، حيث بلغت قيمة معامل الانحدار (0.077) اي انه كلما زاد معرفة

العوامل المؤثرة على التحليل الاستراتيجي البيئة الخارجية والداخلية بمقدار وحدة قياس واحدة تؤدي الى زيادة

التأثير في استراتيجيات نمو وتطور للشركات الطبية بمقدار ٧٠ من الوحدة، في حين بلغت قيمة معامل

الارتباط (0.833) وهو معامل ارتباط طردي معنوي قوي اي انه كلما زاد معرفة العوامل المؤثرة على

التحليل الاستراتيجي البيئة الخارجية والداخلية الى زيادة استراتيجيات نمو وتطور للشركات الطبية والعكس

صحيح، اما القابلية التفسيرية لنموذج الانحدار اعلاه في الجدول (16) والمتمثلة في معامل التحديد فقد

بلغت قيمته (0.693) مما يشير إلى أن ٦٩٪ من التغيرات في العوامل المؤثرة على التحليل الاستراتيجي

البيئة الخارجية والداخلية تعود إلى استراتيجيات نمو وتطور للشركات الطبية وحدها (مع ثبات بقية العوامل

الآخري) بينما نسبة 31٪ من التغيرات في العوامل المؤثرة على التحليل الاستراتيجي البيئة الخارجية

والداخلية تعود الى عوامل أخرى، وبلغت مستوى دلالة sig (0.00) وهي اقل من مستوى الدلالة المعتمد

في هذه الدراسة وهي 0.05 وبهذه النتائج نتوصل الى ان العوامل المؤثرة التحليل الاستراتيجي البيئة

الخارجية والداخلية له تأثير قوي وذو دلالة معنوية على استراتيجيات نمو وتطور للشركات الطبية وبالتالي

نقبل الفرض الذي ينص على (يوجد أثر ذو دلالة إحصائية بين العوامل المؤثرة على التحليل الاستراتيجي

البيئة الخارجية والداخلية و استراتيجيات نمو وتطور للشركات الطبية).

المبحث الثاني: تحليل النتائج والتصور المقترح:

2.1 النتائج:

من خلال تحليل النتائج وتفسيرها في ضوء فرضيات المتغيرات التحليل الاستراتيجي للشركات الطبية توصلنا إلى ما يلي:

بلغ المتوسط الحسابي العام لإجابات افراد عينة الدراسة عن توافر التحليل الاستراتيجي على الشركات الطبية (3.94، 4.02) على التوالي ، وهذا يعنى أن درجة إدراك افراد عينة الدراسة عن توافر ابعاد أثر التحليل الاستراتيجي على الشركات الطبية مجتمعة معاً تقع عند المستوى "متوافر بدرجة عالية جداً" حيث تنتمي قيمة الوسط الحسابي العام الى فئة المقياس (4.19-5) والذي يشير الى توافر عالٍ للعوامل التحليل الاستراتيجي على الشركات الطبية ، كما تشير قيمة الانحراف المعياري العام الى تقارب الآراء وتجانسها حول أثر العوامل المؤثرة التحليل الاستراتيجي على الشركات الطبية حيث بلغت قيمته (1.11, 0.98) على التوالي.

– قبول الفرضية الرئيسية والتي تنص على : يوجد أثر ذو دلالة إحصائية بين العوامل المؤثرة على التحليل الاستراتيجي البيئة الخارجية والداخلية و استراتيجيات نمو وتطور للشركات الطبية عند مستوى معنوية (0.05).

– أظهرت النتائج أن هناك تأثير ذو دلالة إحصائية لأبعاد العوامل المؤثرة على التحليل الاستراتيجي البيئة الخارجية والداخلية و استراتيجيات نمو وتطور للشركات الطبية للقطاع الطبي محل الدراسة عند مستوى الدلالة (0.05)، وهذا الأثر يظهر جلياً في تأثير كل من (استراتيجية التكلفة، استراتيجية التميز ، استراتيجية التركيز).

– تشري قيمة الارتباط ($R=0.833$) إلى أن هناك ارتباط موجب وقوي بين المتغيرين محل الدراسة.

– كما فسر متغير العوامل المؤثرة التحليل الاستراتيجي البيئة الخارجية والداخلية (70%) من التباين في مستوى استراتيجيات نمو وتطور للشركات الطبية بالاعتماد على قيمة معامل التحديد R^2 .

2.2 التوصيات والتصور المقترح:

في ظل النتائج المتوصل إليها في دراستنا والمتمثلة في علاقة استخدام العوامل المؤثرة على جودة التخطيط الزمني للمشاريع الانشائية على جودة التخطيط الزمني للمشاريع الانشائية تمكنا من تقديم مجموعة التوصيات التالية:

١. يوصى الباحثون بضرورة تحديد الأهداف المشروع بشكل واضح ومفصل قبل البدء في التحليل الاستراتيجي. يجب أن تكون هذه الأهداف قابلة للقياس والتقييم.
٢. الاستثمار في البحث والتطوير لتطوير حلول مبتكرة تلبي احتياجات المرضى المتغيرة.
٣. الاستفادة من التكنولوجيا الرقمية لتحسين العمليات، وتقديم خدمات صحية ذكية، وتحسين تجربة المريض.
٤. التعاون مع المؤسسات الأكاديمية، الشركات الصيدلانية، ومقدمي الرعاية الصحية الآخرين لتوسيع نطاق الخدمات.
٥. تقديم حلول صحية مخصصة تلبي الاحتياجات الفردية للمرضى.
٦. تطوير الكفاءات والمهارات لدى الموظفين، وجذب الكفاءات الجديدة.
٧. بناء سمعة قوية مبنية على الثقة والجودة والالتزام بالقيم الأخلاقية.
٨. تحسين كفاءة العمليات وتقليل التكاليف دون المساس بجودة الخدمات.
٩. القدرة على التكيف بسرعة مع التغيرات في البيئة الخارجية.

المراجع

أحمد القطامين، الإدارة الاستراتيجية: مفاهيم وحالات تطبيقية، دار مجدلاوي للنشر والتوزيع، الأردن، ٢٠٠٣، ص ٧٣

أحميدة، & مالكية. (٢٠٠٩). محاولة تقييم أدوات التحليل الاستراتيجي في المؤسسات الصغيرة و المتوسطة- ثابت عبد الرحمان إدريس، والمرسي جمال الدين محمد ، الإدارة الاستراتيجية مفاهيم ونماذج تطبيقية، الدار الجامعية، مصر، ٢٠٠٦، ص

الجارالله، أحمد جارالله والريح، حسين، (٢٠١٥)، مفردات البعد المكاني في الخطط الإستراتيجية بالمملكة العربية السعودية: منهج تحليل محتوى، مجلة جامعة الملك سعود، م٢٧، العمارة والتخطيط، ص ١٦١-١٧٥، الرياض.

الجارالله، أحمد جارالله والريح، حسين، (٢٠١٦)، إستنباط نموذج تخطيط إستراتيجي مكاني للمملكة العربية السعودية بتوظيف أسلوب دلفي، مجلة دراسات الخليج و الجزيرة العربية مجلد ٤٢ العدد ١٦٢، جامعة الكويت، الكويت، ٢٠١٦.

جامعة الملك عبدالعزيز، ، التخطيط الإستراتيجي والأدارة الإستراتيجية للمدن، سلسلة إصدارات نحو مجتمع المعرفة، الاصدار الخامس عشر، ٢٠٠٧.

الجزار، محمد، نعمان، و خليل.المغير، محمد، ومحمد.. الاغا، محمد، و رمضان ،إدارة الأزمات في مستشفى الشهيد محمد يوسف النجار من وجهة نظر العاملين فيها. مجلة إدارة المخاطر والأزمات، ١(١)، ٢٠-٢٠١٩.

جميل، & السيد فتحي محمد. أثر تكاليف الجودة على تحسين أداء الخدمات الصحية في المستشفيات الجامعية. مجلة بحوث الشرق الأوسط. ٢٠٢٢.

جونز جاريت، هيل تشارلز، الإدارة الاستراتيجية، ترجمة: رفاعي محمد، محمد السيد عبد المتعالي، دار المريخ للنشر، المملكة العربية السعودية، الطبعة الرابعة، ٢٠٠١، ص ٥٧٧

الحاج م. ع. أهمية التحليل الاستراتيجي في تقييم الرأسمال غير المادي للمؤسسات الاقتصادية. مجلة اقتصاديات شمال افريقيا، ٢٠٠٨، ٤(٥)، ١٩٩-٢٢٠.

حبتور، عبدالعزيز صالح، (٢٠٠٤)، الإدارة الإستراتيجية ادارة جديدة في عالم متغير، دار المسير للنشر و التوزيع، الأردن، ٢٠٠٤.

حسن على الزعبي، نظم المعلومات الاستراتيجية ، دار وائل للنشر، الأردن، الطبعة الأولى، ٢٠٠٥، ص ١٢١

حسن محمد مختار، الإدارة الاستراتيجية المفاهيم والنماذج، الشركة العربية المتحدة للنشر، مصر، ٢٠٠٩، ص ١٩٦.

خالد محمد بن حمدان وآخرون "الإستراتيجية والتخطيط الاستراتيجي منهج معاصر دار اليازوري (عمان: دار اليازوري ٢٠٠٩)، ص ٧٢٧١

خالد محمد بني حمدان، الاستراتيجية والتخطيط الاستراتيجي، دار اليازوري للنشر، الأردن، ٢٠٠٩، ص ٩٧

خضر مصباح إسماعيل الطيطي، الإدارة الاستراتيجية، دار حامد للنشر والتوزيع، الأردن، الطبعة الأولى، ٢٠١٣، من ٢٠٥.

رحيم حسين، استراتيجية المؤسسة، دار بهاء الدين للنشر والتوزيع، الجزائر، ٢٠٠٨، ص ١٠٢.

الزبيدي، مصطفى جليل، التخطيط الاستراتيجي بآليات المدافعة، جامعة بغداد، العراق، ٢٠١١.

زكريا مطلق الدوري، الإدارة الاستراتيجية مفاهيم وعمليات وحالات دراسية، دار اليازوري العلمية للنشر والتوزيع، الأردن، ٢٠٠٥، ص ١٥٨

سلطاني محمد رشدي، التسيير الاستراتيجي في المؤسسات الصغيرة والمتوسطة ، رسالة ماجستير غير منشورة، قسم علوم تجارية، جامعة المسيلة، الجزائر ، ٢٠٠٦، ص ٢١.

طاهر محسن منصور الغالبي، وائل محمد صبحي إدريس، الإدارة الاستراتيجية: منظور منهجي متكامل ، دار وائل للنشر، الأردن، الطبعة الأولى ، ٢٠٠٧، ص ٣٨

عبد الحميد عبد الفتاح المغربي، الإدارة الاستراتيجية لمواجهة تحديات القرن الحادي والعشرين، مجموعة النيل العربية للنشر. مصر ، الطبعة الأولى، ١٩٩٩، ص ١٥٢.

عبد العزيز صالح بن حبتور، الإدارة الاستراتيجية إدارة جديدة في عالم متغير، دار المسيرة للنشر والتوزيع، الأردن، الطبعة الأولى، ٢٠٠٤، ص ١٥٥

الفصل الرابع: الدراسة الميدانية

عبد الغفار حنفي، رسمية قرياقص، أساسيات الإدارة وبيئة الأعمال، مؤسسة شباب الجامعة للنشر، مصر، ٢٠٠٠، ص ١٥١.

عبيدات، تركي، التخطيط الإستراتيجي: مفهومه وإطاره الإرشادي ومراحلته المختلفة، جامعة العلوم والتكنولوجيا، الأردن، ٢٠٠٥.

على السلمي، الإدارة المعاصرة، مكتبة الغريب للنشر والتوزيع، مصر، ٢٠٠٠، ص ١٢٠.

عمار عماري وآخرون، أهمية التحليل الاستراتيجي في تقييم المؤسسات، الملتقى الوطني حول تقييم المؤسسات: ٢٧ - ٢٨ سبتمبر ٢٠١٠، جامعة سكيكند.

فلاح حسن الحسيني، الإدارة الاستراتيجية مفاهيمها، مداخلها عملياتها المعاصرة، الأردن، الطبعة الثانية، 2006,

كباب منال، دور الاستراتيجية الترويج في تحسين القدرة التنافسية للمؤسسة الوطنية، رسالة ماجستير منشورة، قسم علوم تيسير، جامعة المسيلة، الجزائر، ٢٠٠٧.

لطيفة عبدلي. دور ومكانة إدارة المخاطر في المؤسسات الاقتصادية، مذكرة تخرج لنيل شهادة الماجستير، تخصص إدارة الأفراد وحوكمة الشركات، جامعة تلمسان، ٢٠١٢، ص: ٥٧

مجيد الكرخي، التخطيط الاستراتيجي عرض نظري وتطبيقي، دار المناهج للنشر والتوزيع، الأردن، ٢٠٠٩، ص ١٧٢

محمد جمال الدين المرسى وآخرون، التفكير الاستراتيجي والادارة الاستراتيجية منهج تطبيقي، الدار الجامعية للنشر، مصر، ٢٠٠٢، ص ١٥٣

مداح عرابي الحاج، أهمية التحليل الاستراتيجي في تقييم الرأس المال المادي للمؤسسات الاقتصادية، مجلة اقتصاديات شمال إفريقيا، الجزائر، العدد ٥٥، ٢٠١٢، ص ٢١٨

معالي فهمي حيدر، نظم المعلومات مدخل لتدعيم الميزة التنافسية، الدار الجامعية للنشر، مصر، ٢٠٠٢، ص ٣٨٤

مهشي، م، دور التحليل الإستراتيجي الداخلي في تقييم أداء المؤسسة الاقتصادية : دراسة حالة ملبنة التل بسطيف /> [Mémoire de Magister, Université Ferhat Abbas – Sétif 1]، ٢٠١٩.

الفصل الرابع: الدراسة الميدانية

مؤيد سعيد سالم، أساسيات الإدارة الاستراتيجية، دار وائل للنشر، قطر، الطبعة الأولى، ٢٠٠٥، ص ص ١٥٣-١٥٥ :

نادية العارف، الإدارة الاستراتيجية إدارة الألفية الثالثة، الدار الجامعية للنشر، مصر، ٢٠٠٠، ص ١٠٢.

نعمة عباس خضير الخفاجي، الإدارة الاستراتيجية المداخل المفاهيم والعمليات، دار الثقافة للنشر والتوزيع، الأردن، الطبعة الأولى، ٢٠٠٤،

الهام فخري طميلة، استراتيجيات التسويق إطار نظري و تطبيقي، دار إثراء للنشر والتوزيع، الأردن، ٢٠١٣، ص ٥٤

الهللول، صالح و السيد، عبدالرحمن، ، المدن الجديدة بالمملكة العربية السعودية تركيز أم انتشار للتنمية العمرانية، مجلة جامعة الملك سعود، م١٣، العمارة والتخطيط، ٢٠٠١، ص ص ١-٣٧، الرياض. يوسف حليم الطائي وآخرون، التخطيط الاستراتيجي ودوره في تحقيق الميزة التنافسية، مجلة القادسية، جامعة الكوفة، العراق، العدد ١٩، ٢٠١٠ء ص١٥

اليوسف، محمد و النفاعي، خالد ، مراكز النمو بين الكفاءة الاقتصادية وعدالة التوزيع المكاني قضايا نظرية و تطبيقية، للقاء الثالث للجغرافيين العرب، جامعة الملك سعود، الرياض، ٢٠٠٣.

المراجع الأجنبية

Adams, Neil, and others, (2008), Regional Development and Spatial Planning in an Enlarged

Albrechts, Louis, (2004), Strategic (spatial) planning reexamined, Catholic University of Leuven, Belgium.

Alomi YA, AL-Muwallad NH, Khayat NAY, Bamagauas YA, Bakhsh MR, Khayat NA, et al. National mass gathering pharmaceutical care program at healthcare institution in Saudi Arabia. Int J Pharmacol Clin Sci. 2020;9(1):1-4

Alomran M. Implementation of strategic management practices in healthcare sector in Saudi Arabia. Int J Bus Adm Stud. 2019;5(3):131-44.

- Berg, H. P. (2010). Risk management: procedures, methods and experiences. *Reliability: Theory & Applications*, 5(2 (17)), 79-95.
- Boaden R, Marchington M, Hyde P, et al. 2008. Improving Health Through Human Resource Management: The Process of Engagement and Alignment. Chartered Institute of Personnel and Development: London.
- Boyne G, Dahya J. 2002. Executive succession and the performance of public organizations. *Public Adm* 80(1): 179–200.
- Cummings S, Wilson D, Anqwin D. 2003. Images of Strategy. Blackwell Publishing: Mulden
- Desmidt S, Heene A. 2005. Strategie en organisatie van publieke organisaties (Dutch). Uitgeverij Lannoo: Tiel.
- Dubois C, Mckee M, Nolte E. 2006. Analysing trends, opportunities and challenges. In *Human Resources for Health in Europe*, Dubois C, Mckee M, Nolte E (eds). Open University Press: Berkshire; 15–40.
- Fayol HF. 1916. Administration Industrielle et Ge'ne'rale (French). Dunod: Paris. Finlay P. 2000. Strategic Management. Pearson: London
- Ginter PM, Duncan WJ, Swayne LE. The strategic management of health care organizations. 8th ed. United states: John Wiley & Sons; 2018.
- Grandy G, Mills AJ. 2004. Strategy as simulacra? A radical reflexive look at the discipline and practice of strategy. *J Manag Stud* 41: 1153–1170.
- Grant RM. 2005. Contemporary Strategy Analysis. Blackwell Publishing: Malden. Hendry J. 2000. Strategic decision making, discourse, and strategy as social practice. *J Manag Stud* 37: 955–977.
- Jauch LR, Glueck WF. 1988. Business Policy and Strategic Management. McGraw-Hill: New York.
- Johnson G, Scholes K. 1999. Exploring Corporate Strategy. Prentice Hall: London.
- Kramer B. 2001. De bijdrage van strategische analyse aan strategievorming in de gezondheidszorg (Dutch Thesis). Erasmus universiteit: Rotterdam
- Mandeya, T. T. (2017). An assessment of the effectiveness of operational risk management practises at PSMI Westend Hospital.

- Nutt PC, Backoff RW. 1993. Organizational publicness and its implications for strategic management. *J Publ Admin Res Theor* 3(3): 209–231.
- Popaitoon, S., & Siengthai, S. (2014). The moderating effect of human resource management practices on the relationship between knowledge absorptive capacity and project performance in project-oriented companies. *International Journal of Project Management*, 32(6), 908-920
- Rainey HG. 1997. *Understanding and Managing Public Organizations*. Jossey-Bass Publishers: San Francisco.
- Stacey RD. 1996. *Strategic Management and Organizational Dynamics*. Pitman: London.
- Swayne LE, Duncan WJ, Ginter PM. 2006. *Strategic Management of Health Care Organizations*. Blackwell: Oxford.
- Weber M. 1947. *The Theory of Social and Economic Organization*. University press: Oxford.
- Young, Greg, (2008), *Reshaping Planning with Culture*, Macquarie University, Australia DOI: 10.18502/keg.v3i4.218

الملاحق

الملخص العربي:

هدفت دراستنا إلى معرفة اثر التحليل الاستراتيجي للشركات الطبية في المملكة العربية السعودية ويعد التحليل الاستراتيجي الذي هو مفتاح التخطيط الاستراتيجي وأحد أهم مراحله، أسلوباً إدارياً ضرورياً لتحقيق الميزة التنافسية. وتكمن أهمية التحليل الاستراتيجي، من خلال دوره في تحليل المكونات البيئية الداخلية للوصول إلى نقاط القوة ونقاط الضعف لتحديد كفاءة المنظمة وحتى يتسنى لها معالجة الخلل الحاصل قبل استغلال هذا الضعف من طرف المنافسين الذي يحول دون بقائها في ميدان المنافسة ، ولتحقيق أهداف الدراسة تم استخدام منهج الاساليب الإحصائية وتكون مجتمع الدراسة من جميع العاملين في القطاع الطبي ، تم توزيع (٩١) استبيان على القطاع الطبي في المملكة العربية السعودية-.

وتم التوصل إلى النتائج التالية :

- قبول الفرضية الرئيسية والتي تنص على : يوجد أثر ذو دلالة إحصائية بين العوامل المؤثرة على التحليل الاستراتيجي البيئة الخارجية والداخلية و استراتيجيات نمو وتطور للشركات الطبية عند مستوى معنوية (0.05).
- أظهرت النتائج أن هناك تأثير ذو دلالة إحصائية لأبعاد العوامل المؤثرة على التحليل الاستراتيجي البيئة الخارجية والداخلية و استراتيجيات نمو وتطور للشركات الطبية للقطاع الطبي محل الدراسة عند مستوى الدلالة (0.05)، وهذا الأثر يظهر جلياً في تأثير كل من (استراتيجية التكلفة، استراتيجية التميز ، استراتيجية التركيز).
- تشري قيمة الارتباط ($R=0.833$) إلى أن هناك ارتباط موجب وقوي بين المتغيرين محل الدراسة.
- كما فسر متغير العوامل المؤثرة التحليل الاستراتيجي البيئة الخارجية والداخلية (٧٠%) من التباين في مستوى استراتيجيات نمو وتطور للشركات الطبية بالاعتماد على قيمة معامل التحديد R^2 .

التوصيات :

يوصى الباحثون بضرورة تحديد الأهداف المشروع بشكل واضح ومفصل قبل البدء في التحليل الاستراتيجي، توصى الدراسة بضرورة الاستثمار في البحث والتطوير لتطوير حلول مبتكرة تلبي احتياجات المرضى المتغيرة. الاستفادة من التكنولوجيا الرقمية لتحسين العمليات، وتقديم خدمات صحية ذكية، وتحسين تجربة المريض. التعاون مع المؤسسات الأكاديمية، الشركات الصيدلانية، ومقدمي الرعاية الصحية الآخرين لتوسيع

نطاق الخدمات. وكذلك تقديم حلول صحية مخصصة تلبي الاحتياجات الفردية للمرضى. تطوير الكفاءات والمهارات لدى الموظفين، وجذب الكفاءات الجديدة. بناء سمعة قوية مبنية على الثقة والجودة والالتزام بالقيم الأخلاقية. تحسين كفاءة العمليات وتقليل التكاليف دون المساس بجودة الخدمات. القدرة على التكيف بسرعة مع التغيرات في البيئة الخارجية.

Abstract

Our study aims to know the impact of strategic analysis of medical companies in Saudi Arabia and after strategic analysis that is key to strategic planning and one of its most important stages, a management method necessary to achieve competitive advantage. The importance of strategic analysis, through its role in analysing internal environmental components to reach strengths and weaknesses to determine the Organization's efficiency and to be able to address the imbalance that occurs before this vulnerability is exploited by competitors that prevent its survival in the field of competition. In order to achieve the objectives of the study, the methodology of statistical methods has been used and the study community is one of all medical workers. medical sector ", 91 questionnaires were distributed to the medical sector in Saudi Arabia.

Results:

- Acceptance of the main hypothesis that states: There is a statistically significant impact between the factors influencing the strategic analysis of the external and internal environment and the growth and development strategies of medical companies at a moral level (0.05).
- The results showed that there is a statistically significant impact of the factors influencing the strategic analysis of the external and internal environment and the growth and development strategies of the medical companies in question at the indicative level (0.05). This effect is evident in the impact of both (cost strategy, excellence strategy, focus strategy).
- The value of the correlation (0.833) indicates that there is a positive and strong correlation between the two variables in question.
- The variable factors influencing strategic analysis also explained the external and internal environment (70%) of the variability in the level of growth and development strategies of medical companies based on the value of the R2 determination coefficient.

Recommendations:

Researchers recommend that the project's objectives should be clearly defined and detailed before strategic analysis. Focus on sustainable innovation: invest in research and development to develop innovative solutions that meet the changing needs of patients. leverage digital technology to improve processes, provide smart health services, and improve the patient's experience. collaborating with academic institutions, pharmaceutical companies, and other health care providers to expand services. Provide customized health solutions that meet patients' individual needs. developing staff competencies and skills, attracting new competencies.

Building a strong reputation: Building a strong reputation based on trust, quality and commitment to ethical values. improving the efficiency of operations and reducing costs without compromising the quality of services. ability to adapt rapidly to changes in the external environment.