

يعتبر تحدي كسب ميزة تنافسية مستدامة اليوم أحد الانشغالات الأساسية والدائمة للمؤسسات خاصة في ظل الانفتاح المتزايد على الأسواق وتسارع التطورات التكنولوجية وهذا ما جعل المؤسسات تسعى نحو تحسين أدائها باستمرار من أجل المحافظة على مركزها التنافسي، ونجد المؤسسات اليوم تقوم بتبني استراتيجيات مختلفة بهدف الحصول على ميزة تنافسية و مركز قوي ومن بين الإستراتيجيات التي يمكن للمؤسسة تبنيها هي إستراتيجية التكامل العمودي خاصة في ظل القطاعات ذات المنافسة الحادة.

### نتائج الدراسة:

بعد القيام بهذه الدراسة توصلنا إلى مجموعة من النتائج في الجانب النظري وكذلك في الجانب التطبيقي مع إعطاء بعض المقترحات.

أ. نتائج الجانب النظري: بعد تطرقنا إلى الأداء في الفصل الثاني و إستراتيجية التكامل العمودي في الفصل الثالث توصلنا إلى النتائج التالية :

- ✓ التكامل العمودي هو توجه استراتيجي يعتمد على احتلال المؤسسة لمكانة عمودية في الصناعة.
- ✓ تعدد المنافع التي تضيفها إستراتيجية التكامل العمدي للمؤسسة حيث تضيف منافع داخلية كوفورات التكامل وأخرى تتعلق بالحي ط التنافسي للمؤسسة كبناء حواجز دخول للصناعة.
- ✓ إستراتيجية التكامل العمودي تخلص المؤسسة من تهديدات ومساومات الموردن والزبائن.
- ✓ إستراتيجية التكامل العمودي تجعل الصورة الذهنية للمؤسسة حسنة لدى الزبون .
- ✓ يعتبر الأداء مفهوما جوهريا ومهما لمختلف المؤسسات، كما أن هذا المفهوم يختلف باختلاف المعايير والمقاييس التي تعتمد في دراسته وقياسه
- ✓ الأداء هو المرآة العاكسة لصورة المؤسسة و مركزها في السوق، لذلك من الضروري تقييمه بصفة دائمة لتحديد الإنحرافات ومعالجتها.

### ب. نتائج الجانب التطبيقي

- ✓ يهتم المجمع برضا عملائه وهذا من خلال تقديم منتجات ذات جودة وكذلك الاستماع إلى مقترحاتهم وانتقاداتهم.
- ✓ أكدت نتائج الدراسة أن المجمع يقوم بتطبيق إستراتيجية التكامل العمودي بنوعيه الأمامي والخلفي.
- ✓ أظهرت نتائج الدراسة أن المجمع لديه أداء جيد والذي يظهر من خلال إجابات المبحوثين التي جاءت مرتفعة و أيضا من خلال تطور خطوط انتاج المجمع.

- ✓ تبين بعد اختبار الفرضيات أن هناك دور معنوي لإستراتيجية التكامل العمودي في تحسين أداء مجمع العموري من منظور بطاقة الأداء المتوازن عند مستوى دلالة 0.05 حيث بلغت قوة الارتباط بين المتغيرين (0.934) كما تفسر إستراتيجية التكامل العمودي (87.1%) من التغيرات الحاصلة في مستوى أداء المجمع.
- ✓ هناك دور معنوي لإستراتيجية التكامل العمودي في تحسين العمليات الداخلية لمجمع العموري عند مستوى  $(\alpha = 0.05)$ .
- ✓ هناك دور معنوي لإستراتيجية التكامل العمودي في تحسين رضی زبائن مجمع العموري عند مستوى  $(\alpha = 0.05)$ .
- ✓ هناك دور معنوي لإستراتيجية التكامل العمودي في تحسين تعلم ونمو مجمع العموري عند مستوى  $(\alpha = 0.05)$ .
- ✓ هناك دور معنوي لإستراتيجية التكامل العمودي في تحسين الأداء المالي لمجمع العموري عند مستوى  $(\alpha = 0.05)$ .

## 1. الإقتراحات: في ظل النتائج المتوصل إليها نقترح على المجمع ما يلي :

- ✓ زيادة الإهتمام بقوة المكافآت، وتقديم المكافآت بأنواعها للموظفين المبدعين والتميزين من أجل تشجيعهم على توليد الأفكار الجديدة.
- ✓ الإهتمام أكثر بالخبرة الموجودة لدى المديرين والعاملين في المجمع ومشاركتها مع الموظفين الجدد حتى يكونوا قادرين على مواجهة المشكلات ووضع الحلول المناسبة التي تساهم في عملية تحقيق الرضا للزبائن.
- ✓ السماح للعاملين باستخدام أفكارهم وتجاربهم.
- ✓ الاهتمام أكثر بالقيام بدورات تكوينية للعاملين وتدريبهم وهذا لجعلهم أكثر إطلاعاً بالتطورات التكنولوجية الحاصلة و مواكبتها.
- ✓ استغلال النشاط الخلفي في جعل المنتجات ذات جودة أعلى وتكلفة أقل واستجابة أسرع للزبائن.

## 2. آفاق الدراسة :

- من خلال التحليل النظري والتطبيقي تبين لنا بعض الجوانب والإشكاليات الجديرة بمواصلة البحث فيها لأهميتها ، والتي يمكن أن تكون مواضيع لدراسة مستقلة من جملة هذه المواضيع :
- 1- دور إستراتيجية التكامل الخلفي في تحسين الأداء من منظور بطاقة الأداء المتوازن.

- 2- دور إستراتيجية التكامل العمودي في تحقيق ميزة تنافسية مستدامة.
- 3- مساهمة إستراتيجية التكامل العمودي في زيادة الحصة السوقية للمؤسسة.