



عمادة الدراسات العليا

جامعة القدس

واقع ادارة المخاطر في الصناعات الدوائية الفلسطينية

دراسة حالة شركة بيت جالا لصناعة الادوية

اياد جريس الياس جرايسة

رسالة ماجستير

القدس - فلسطين

1439هـ / 2018م

واقع ادارة المخاطر في الصناعات الدوائية الفلسطينية

دراسة حالة شركة بيت جالا لصناعة الادوية

أعداد:

اياد جريس الياس جرايسة

بكالوريوس إدارة اعمال من جامعة بيت لحم (بيت لحم - فلسطين)

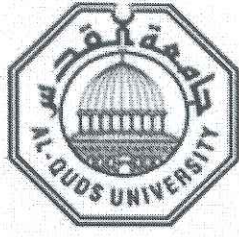
المشرف الرئيس: د. سمير حزبون

قدمت هذه الرسالة استكمالاً لمتطلبات درجة الماجستير في ادارة الاعمال من

برنامج الدراسات العليا /معهد الادارة والاقتصاد

جامعة القدس - ابوديس

1439هـ / 2018 م



جامعة القدس
عمادة الدراسات العليا
معهد الإدارة والاقتصاد

إجازة الرسالة

واقع إدارة المخاطر في الصناعات الدوائية الفلسطينية
دراسة حالة شركة بيت جالا لصناعة الادوية

اسم الطالب: اياد جريس الياس جريسة
الرقم الجامعي: 21510123

المشرف: الدكتور سمير حزبون

نوقشت هذه الرسالة وأجيزت بتاريخ 2018/06/11 من أعضاء لجنة المناقشة المدرجة أسماؤهم
وتواقيعهم

التوقيع:
التوقيع:
التوقيع:

1. رئيس لجنة المناقشة: د. سمير حزبون

2. ممتحنا داخليا: د. سلوى البرغوثي

3. ممتحنا خارجيا: د. سهيل سلطان

القدس - فلسطين

1439 هـ / 2018 م

الإهداء

أهدي هذا العمل المتواضع إلى

❖ زوجتي وأبنائي.. والدي ووالدتي.. إخوتي وأخواتي

❖ جميع الاصدقاء والزملاء

اياد جريسة

إقرار: .

أقر أنا معد هذه الرسالة بأنها قدمت لجامعة القدس، لنيل درجة الماجستير، وأنها نتيجة أبحاثي الخاصة، باستثناء ما تم الإشارة له حيثما ورد، وأن هذه الدراسة، أو أي جزء منها، لم يقدم لنيل درجة عليا لأي جامعة أو معهد آخر.

التوقيع: 

اسم الطالب: اياد جريس الياس جرايسة

التاريخ 2018/6/11

شكر وتقدير

الشكر لله أولاً ملء السماوات والارض الذي يسر لي اتمام هذه الرسالة على الوجه الذي أرجوه، ومن ثم أتوجه بالشكر لمن ساعدني في إنجاز هذه الدراسة استاذي ومشرفي الفاضل الدكتور سمير حزيون، والسادة أعضاء لجنة المناقشة فلهم مني جزيل الشكر والتقدير والعرفان إلى جميع أعضاء الهيئة التدريسية في كلية الاعمال والاقتصاد في جامعة القدس - ابوديس دون استثناء

وأسأل الله التوفيق

الباحث

اياد جريس جرايسة

الملخص

هدفت الدراسة الى التعرف على واقع إدارة المخاطر في الصناعات الدوائية الفلسطينية، وذلك من خلال تخصيص دراسة حالة شركة بيت جالا لصناعة الادوية، واعتمدت هذه الدراسة على اسلوب البحث الوصفي التحليلي، تمّ تحضير 100 استبانة وتوزيعها على موظفي شركة بيت جالا لصناعة الادوية خلال الفترة الزمنية الواقعة بين 29 آذار إلى 10 نيسان 2018 وبلغ مجموع الاستبانات الصحيحة والمطابقة لمعايير الدراسة 91 استبانة.

توصلت الدراسة إلى عدد من النتائج كان من أهمها

اغلبية الموظفين وافقوا على ان ادارة المخاطر مهمة وضرورية في الشركة، لذلك يتم التطرق لمفهوم المخاطر بشكل كبير في الشركة، وبالرغم من أنّ الشركة لا تواجه صعوبات في الكشف عن المخاطر التي تهددها، إلا أنّها تواجه الكثير من العراقيل في التعامل مع المخاطر.

اغلبية موظفي الشركة يلتزمون بإستراتيجيات الموضوعة من قبل الإدارة، ويرى الباحث أن سبب ذلك يعود لكون الموظفين أنفسهم يشاركون في وضع هذه الاستراتيجيات التي تواجههم في عملهم ونقلها لدائرة الجودة وإدارة الشركة، التي بدورها وكما يتبيّن تضع خططاً فعالة للتعامل مع المخاطر، وتعمل بشكل مستمر على تقييمها ومراقبتها. لكون هيكلية الشركة يشمل جزء من عمله إدارة المخاطر فقد وافق أغلبية موظفي الشركة على وجود قسم خاص في الشركة لمتابعة وإدارة المخاطر.

غالبية الموظفين ترى أنّ الإدارة العليا تؤمن بأهمية ادارة المخاطر، وتقوم بدورها في الرقابة على إدارة المخاطر في الشركة، الأمر الذي يؤدي إلى وجود تناسق بين اهداف الشركة واهداف ادارة المخاطر، وترى نسبة قليلة من الموظفين أنّ الشركة تستثمر في أمور لها علاقة بإدارة المخاطر، على الرغم من أنّ الكثير منهم يؤكدون بأنّ الاستثمار في ادارة المخاطر ميزة تنافسية وسمعة جيدة للشركة.

وفي ضوء نتائج الدراسة يوصي الباحث بعدد من التوصيات منها:

1. **على مستوى القطاع الخاص:** بناء نظام علمي (يُمكن أن يكون دليلاً داخلياً لكل شركة أو على مستوى الوطن) يضمّ مختلف المخاطر التي تتعرض لها الشركة والمراحل العملية لمعالجتها، يتم الرجوع اليه عندما تتعرض الشركة لأية مخاطر

2. **على مستوى الشركة:** تطوير أساليب وإجراءات في إدارة المخاطر مبنية على قاعدة تكنولوجية متينة تعتمد على مختلف نظم المعلومات متطور

3. **على مستوى الإدارة العليا:** ضرورة وضع ادارة المخاطر ضمن هيكل الشركة التنظيمي، وان يتمتّع الافراد الذين يعملون في هذا الجانب بالخبرة اللازمة في إدارة المخاطر وبناء خطوط واضحة للمساءلة والمحاسبة، وفي ذات الوقت، التشجيع ووضع إطار للمكافأة والتحفيز

4. **على مستوى مدراء الدوائر:** التأكد من حصول جميع الموظفين على التدريبات اللازمة والمعلومات والخبرة الكافية الأمر الذي يمكّنهم من دراسة ومواجهة المخاطر بالشكل الصحيح و عدم التوقّف عند نقطة الاعتراف بالمخاطر، وإنما يجب الاهتمام بمعرفة أسبابها والعوامل التي تزيد من احتمالات حدوثها
5. **على مستوى الموظفين:** اخذ الاحتياطات والتدابير اللازمة ومتابعة صاحب العمل لازالة و/أو تقليل اي خطر يتعلق بسلامة وصحة الموظفين

The Reality of Risk Management in the Palestinian Pharmaceutical Industries Applying a Case Study at Beit Jala Pharmaceutical Company

Prepared by: Eyad Geries Elias Jarayseh

Supervisor: Dr. Samir Hazboun

Abstract:

The study aims to identify the reality of risk management in the Palestinian Pharmaceutical Industries by applying a case study at Beit Jala pharmaceutical company. The study relies on the descriptive analytical method. The researcher prepared a questionnaire during the period between 29th of March to 10th of April 2018 and distributed to the staff of Beit Jala Pharmaceutical Company. The total number of valid and matching questionnaires were 91 out of 100, while the data was analyzed, and the results were as follows:

The majority of the staff agreed that risk management is important and necessary in the company, despite the fact that company doesn't face difficulties in exposing the risks that threaten it, but it faces a lot of obstacles among them.

Most of the employees committed to risk management strategies developed by the administration management, the researcher believed that the reason is because the employees themselves participated in developing these strategies that face them during their work and passing them to the Quality Assurance and management of the company, which as a result create effective plans to deal with these risks, and continuously evaluating and monitoring them.

Being the structure of the company included a section to control the risk management, the majority of the company's employees agreed to have a special department in the company to follow up and manage their risks.

Having the majority of the employees notice that the top management believes in the importance of having risk management and plays a role in controlling risk management in the company, which leads to consistency between the objectives of the company and the objectives of risk management. Although many of employees confirm that investing in risk management is a competitive advantage and a good reputation for the company, small percentage of employees notice that the company invests in things related to risk management.

The main recommendations by the study are:

1. Private sector level: Building a scientific system, which can be an internal guide for each institution or at the national level, this system includes the various risks that the company

is exposed to and the practical stages of dealing with them, in the form of a reference guide when the company is exposed to any risks.

2. Enterprise level: Developing risk management methods and procedures based on a solid technological base, based on sophisticated information systems

3. Top management level: risk management should be placed within the organizational structure. Individuals working in this field should have the necessary expertise in risk management, and clear lines for accountability. At the same time, encourage and develop a framework for reward and motivation.

4. Departmental manager's level: Ensuring that all employees should have the necessary training, information and experience so that they can study and meet the risks effectively and not stop at the point of recognition of risks, but must be aware of the reasons and factors that increase the likelihood of occurrence

5. Employees level: Having the necessary precautions and measures by the employer to remove and/or reduce any risk related to the safety and health of employees.

قائمة المحتويات

الصفحة	الموضوع
ا	إقرار
ب	شكر وتقدير
ج	الملخص باللغة العربية
هـ	الملخص باللغة الانجليزية
ز	قائمة المحتويات
ط	قائمة الجداول
ي	قائمة الاشكال
ي	قائمة المرفقات
1	<u>الفصل الاول - مقدمة الدراسة</u>
2	1.1 تمهيد
3	2.1 مشكلة الدراسة
4	3.1 أهداف الدراسة
5	4.1 أهمية الدراسة
6	5.1 حدود الدراسة
6	6.1 نموذج الدراسة
7	<u>الفصل الثاني - الإطار النظري والدراسات السابقة</u>
8	1.2 لمقدمة
8	2.2 إدارة المخاطر
18	3.2 إدارة مخاطر الجودة في الصناعات الدوائية
20	4.2 المخاطر التي تواجه الصناعات الدوائية
27	5.2 الصناعات الدوائية في فلسطين
35	6.2 شركة بيت جالا لصناعة الادوية
46	7.2 الدراسات السابقة
54	8.2 ما يميز هذه الدراسة عن الدراسات السابقة
56	<u>الفصل الثالث - منهجية الدراسة</u>
57	1.3 المقدمة
57	2.3 منهجية الدراسة

57	3.3 تخطيط وتصميم الدراسة
58	4.3 أدوات الدراسة
61	5.3 اختيار مقياس أداة القياس (الاستبانة)
62	<u>الفصل الرابع التحليل الإحصائي و نتائجه</u>
63	1.4 المقدمة
63	2.4 عرض وتحليل وتفسير نتائج الدراسة الميدانية
74	3.4 الوسط الحسابي والانحراف المعياري للعبارات
83	<u>الفصل الخامس مناقشة النتائج والتوصيات</u>
84	1.5 النتائج
85	2.5 التوصيات
89	5.3 اقتراحات دراسات جديدة في هذا المجال
90	المصادر والمراجع
95	المرفقات

قائمة الجداول

رقم الجدول	عنوان الجدول	الصفحة
جدول رقم (1.2)	التوزيع الجغرافي لمصانع الأدوية وتاريخ تأسيسها	31
جدول رقم (2.2)	ملخص البيانات المالية لسنة 2017 لمصانع الادوية الفلسطينية بالدولار الامريكي	32
جدول رقم (3.2)	الشهادات التي حصلت عليها شركة بيت جالا لصناعة الادوية	36
جدول رقم (4.2)	خطوط الانتاج الموجودة في شركة بيت جالا لصناعة الادوية	37
جدول رقم (5.2)	الانظمة الداعمة في شركة بيت جالا لصناعة الادوية	38
جدول رقم (6.2-أ)	دوائر شركة بيت جالا لصناعة الادوية ومهامها	40
جدول رقم (6.2-ب)	دوائر شركة بيت جالا لصناعة الادوية ومهامها	41
جدول رقم (7.2)	المستوى التعليمي لموظفي شركة بيت جالا	42
جدول رقم (8.2-أ)	نبذة عن اهم المخاطر التي تعاني منها شركة بيت جالا في الوقت الحالي	43
جدول رقم (8.2-ب)	نبذة عن اهم المخاطر التي تعاني منها شركة بيت جالا في الوقت الحالي	44
جدول رقم (9.2-أ)	وصف ومنفعة الدراسات السابقة ومايميز هذه الدراسة	54
جدول رقم (9.2-ب)	وصف ومنفعة الدراسات السابقة ومايميز هذه الدراسة	55
جدول رقم (1.3)	نتائج صدق المقاييس المستخدمة	60
جدول رقم (1.4)	توزيع افراد العينة حسب الجنس	63
جدول رقم (2.4)	توزيع افراد العينة حسب العمر	64
جدول رقم (3.4)	توزيع افراد العينة حسب سنوات الخبرة	64
جدول رقم (4.4)	توزيع افراد العينة حسب المستوى التعليمي	65
جدول رقم (5.4)	نتائج تحليل محور ادارة المخاطر	65
جدول رقم (6.4)	نتائج تحليل محور استراتيجيات التعامل مع المخاطر	67
جدول رقم (7.4)	نتائج تحليل محور جاهزية الشركة للتعامل مع ادارة المخاطر	70
جدول رقم (8.4)	نتائج تحليل محور الإدارة العليا والمخاطر	72
جدول رقم (9.4)	نتائج تحليل محور البعد المالي وادارة المخاطر	73
جدول رقم (10.4)	نتائج تحليل محور ادارة المخاطر باستعمال المتوسط الحسابي والانحراف المعياري	75
جدول رقم (11.4)	نتائج تحليل محور استراتيجيات التعامل مع المخاطر باستعمال المتوسط الحسابي والانحراف المعياري	77
جدول رقم (12.4)	نتائج تحليل محور جاهزية الشركة للتعامل مع ادارة المخاطر باستعمال المتوسط الحسابي والانحراف المعياري	79
جدول رقم (13.4)	نتائج تحليل محور الإدارة العليا والمخاطر باستعمال المتوسط الحسابي والانحراف المعياري	80
جدول رقم (14.4)	نتائج تحليل محور البعد المالي وادارة المخاطر باستعمال المتوسط الحسابي والانحراف المعياري	81

قائمة الاشكال

<u>الصفحة</u>	<u>اسم الشكل</u>	<u>الرقم</u>
6	نموذج الدراسة	الشكل (1.1)
39	المؤشرات المالية لشركة بيت جالا لصناعة الادوية للعام 2017	الشكل (1.2)
39	الهيكل التنظيمي لشركة بيت جالا لصناعة الادوية	الشكل (2.2)

قائمة المرفقات

<u>الصفحة</u>	<u>اسم المرفق</u>	<u>الرقم</u>
95	الاستبانة	1
100	اسماء محكمي الاستبانة	2

الفصل الاول

مقدمة الدراسة

- 1.1 تمهيد
- 2.1 مشكلة الدراسة
- 3.1 أهداف الدراسة
- 4.1 أهمية الدراسة
- 5.1 حدود الدراسة
- 6.1 نموذج الدراسة

1.1 تمهيد

تمثل إدارة المخاطر تحدياً كبيراً للشركات، فقد نتجت هذه التحديات من عدة عوامل ساعدت في اتساعها وتطورها، مما أدى إلى مجموعة جديدة من المخاطر غير المألوفة قد تخلق حالة من الفوضى المستمرة داخل الشركة.

وللمخاطر تأثير كبير على طبيعة عمل الشركة، فبالإضافة إلى المخاطر الداخلية التي يمكن السيطرة عليها، هنالك مخاطر خارجية متزايدة ناتجة عن العوامل الاجتماعية والسياسية والاقتصادية في البيئة المحيطة.

إن إدارة المخاطر هي جزء أساسي في الإدارة الاستراتيجية لأي شركة، وهي الإجراءات التي تتبعها الشركات بشكل منظم لمواجهة الأخطار المصاحبة لأنشطتها بهدف تحقيق أفضل النتائج في كل نشاط. (لطيفة، 2012)

لذلك نجد أن الإدارة الاستراتيجية الناجحة تسعى جاهدة لمعرفة ما يحيط بها من فرص وتهديدات، ومن أجل تقليص حالات الخطر، وهذا ما يجعلها تبحث دوماً عن مختلف الوسائل والطرق التي تمكنها من التنبؤ بما يمكن أن تتعرض له الشركة من مخاطر ومعوقات في المستقبل بالإضافة إلى أنها ليست وسيلة محصورة في الشركات والمنظمات العامة فقط، لكنها مصاحبة أيضاً لكل الأنشطة طويلة وقصيرة الأمد. وعليه لا بد من النظر إلى الفوائد والفرص من إدارة المخاطر في علاقتها بأطراف المصلحة المختلفة والمتأثرة بها وليس فقط في علاقتها بنشاط الشركة.

وتشمل إدارة المخاطر العديد من الخطوات أهمها تحديد وتقييم المخاطر، ووضع خطة لتخفيفها، وتنفيذ خطة العمل، ومراجعة الإجراءات المتخذة للتحقق من فعاليتها ونجاحتها. (Adam, 2013)

تتطبق إدارة المخاطر على الوظائف التي تؤثر بشكل مباشر أو غير مباشر على جودة وامن وتوريد المنتج، مثل ضمان ورقابة الجودة والبحث والتطوير والموارد البشرية وتكنولوجيا المعلومات.

إن أي تهديد لجودة المنتج يحتاج إلى النظر في عملية إدارة المخاطر، وهذا يشمل أيضاً المخاطر المرتبطة بأمن المنتج، وأمن الإمدادات، فضلاً عن مطابقة المواصفات العالمية والمتطلبات القانونية.

وقد غدت الصناعات الدوائية الفلسطينية دعامة من دعائم الاقتصاد الوطني، ومصدر من مصادر الدخل بالعملة الصعبة، بالإضافة إلى الدور الاجتماعي الذي تقوم به من خلال توظيف عدد كبير من الموظفين من مختلف الشرائح والتخصصات، وتحقيق الأمن الدوائي للمواطن.

وفي فلسطين تلعب صناعة الادوية دوراً كبيراً في ازدهار الاقتصاد الفلسطيني حيث انها تساهم بدور اساسي في تغطية حاجة السوق المحلي من المنتجات الدوائية بالاضافة للتصدير الى الاسواق العالمية.(Pharmaceutical Country Profile - Palestinian National Authority, 2011)

2.1 مشكلة الدراسة:

يعتبر موضوع ادارة المخاطر التي تهدد الصناعات الدوائية وتحليلها ومعرفة اسبابها من المواضيع المهمة بالنسبة لشركات تصنيع الادوية وكذلك لأصحاب رؤوس الاموال والشركات الصناعية الاخرى كونه يتعلق بحياة المواطن بشكل مباشر.

ومن اهم الاسباب التي دفعت الباحث لدراسة المخاطر هو بروز عدة امثلة على ارض الواقع، حيث ان احد المصانع تم اغلاقه لعدم التزامه بالمعايير الصحية، ومصنع اخر توقف عن الانتاج بسبب عدم التزامه بتسديد المديونيات المستحقة عليه للموردين واسباب أخرى عديدة. (وكالة معاً الاخبارية، 2011)¹

لذلك فان تزايد تعرض الشركات الفلسطينية لمخاطر متعددة ناتجة عن الوضع الراهن فرضت ايجاد طريقة مناسبة وذات تاثير فعال من اجل مواجهة هذه المخاطر والاستعداد لها.

**وتكمن مشكلة الدراسة في التعرف على واقع إدارة المخاطر في الصناعات الدوائية في فلسطين
واهم أنواع المخاطر التي تواجهها**

¹ وكالة معاً الاخبارية، 2011، "إغلاق شركة "جاما" لصناعة الأدوية لعدم التزامها بالمعايير" <http://maannews.net/Content.aspx?id=398535> تاريخ الدخول الى الموقع 2018/6/1

ويمكن صياغة المشكلة بصورة أوضح من خلال الإجابة عن الأسئلة التالية:

السؤال الأول: ما هي أهم المخاطر التي تواجه شركات الادوية في فلسطين؟

الهدف: - التعرف على أهم المخاطر وفهم طبيعتها من وجهة نظر العاملين في قطاع الادوية.

- تحديد أولويات / تصنيف أهم المخاطر.

السؤال الثاني: كيف تدير وتتعامل ادارة الشركة مع المخاطر التي تواجهها اثناء العمل؟

الهدف: - تحديد ووصف استراتيجيات إدارة المخاطر الحالية، على النحو المطبق من قبل الادارة للتعامل مع المخاطر.

السؤال الثالث: كيف يمكن للشركات تحسين إدارتها للمخاطر؟

الهدف: - تقديم التوصيات التي تساعد في تحسين إدارة المخاطر من خلال مناقشة الاستراتيجيات المحتملة التي يمكن تطبيقها للتخفيف من هذه المخاطر.

- تحديد جهة مسؤولة عن ادارة المخاطر في الشركة ومتابعتها

- الاجراءات المتخذة لتجنب تكرار المشكلة في المستقبل.

3.1 أهداف الدراسة:

تهدف هذه الدراسة الى استطلاع ومعرفة تأثير ادارة المخاطر على استمرارية الشركة:

ويمكن تلخيص اهداف الدراسة في النقاط التالية:

- (1) تحديد أهم المخاطر التي تواجه الصناعات الدوائية في فلسطين.
- (2) وصف الاستراتيجيات الحالية لإدارة المخاطر التي تطبقها الشركة في مواجهة المخاطر.
- (3) التعرف على الاجراءات الواجب اتخاذها لتحسين إدارة المخاطر في شركات صناعة الادوية.
- (4) التعرف على اهم المخاطر التي تواجهها شركة بيت جالا لصناعة الادوية.

(5) معرفة مدى اهتمام وتطبيق شركة بيت جالا لصناعة الادوية - حالة دراسية- لإدارة المخاطر التي تتعرض لها مختلف اقسامها اثناء العمل.

(6) التعرف على مدى فعالية السياسات الداخلية المتبعة في شركة بيت جالا لصناعة الادوية في مواجهة المخاطر.

4.1 اهمية الدراسة:

لا تزال شركات صناعة الادوية الفلسطينية تسعى للارتقاء الى مستوى الصناعات الدوائية العالمية، إذ ان هناك كثيرا من المخاطر التي تعاني منها من أهمها افتقارها لمراكز الأبحاث والتطوير التي من خلالها يتم تصنيع المادة الدوائية الخام واكتشاف أمصال جديدة للأمراض.

والأمر الآخر هو الاعتماد على الأدوية الأجنبية وعدم تشجيع مصانع الأدوية الفلسطينية وحماية منتجاتها بالشكل السليم الذي يجعلها تنافس المصانع العالمية، فضلاً عن موجة الاحتكار والاستحواذ من قبل مصانع الأدوية العالمية.

فالمسؤولية لا تقع فقط على الشركات الفلسطينية، فالتقارير تؤكد أن حجم استيراد الأدوية من الخارج كبير بالنسبة لما يصنع في المصانع المحلية وحتى الادوية التي تصنع في المصانع المحلية تكون المادة الخام فيها مستوردة.

ومن هذا المنطلق، فإن ادارة المخاطر في شركات صناعة الادوية يعتبر من أساسيات التوجه السليم، ويمثل ضمانا لحماية الشركة لتجاوز هذه المخاطر بالإضافة لما تسهمه في تطور الشركة ورفيها. إن المشكلة ليست فقط في إنشاء إدارة مخاطر بقدر ما هي الالتزام بالمهام المناطة بها دون تدخلات جانبية تؤثر على عملها، وهو ما يؤكد أهمية استقلاليتها وتبعيةها المباشرة إلى مجلس إدارة الشركة.

ومن هذا الأساس، فإن الضرورة تقتضي ليس فقط التعرف على مفهوم المخاطرة، بقدر ما يستدعي الامر التعرف على أنواعها ومصادرها إلى جانب الاستفادة من التجارب الشركات الاخرى في هذا المجال لتفادي التحديات المحتملة بغرض الحصول على أفضل النتائج.

5.1. حدود الدراسة

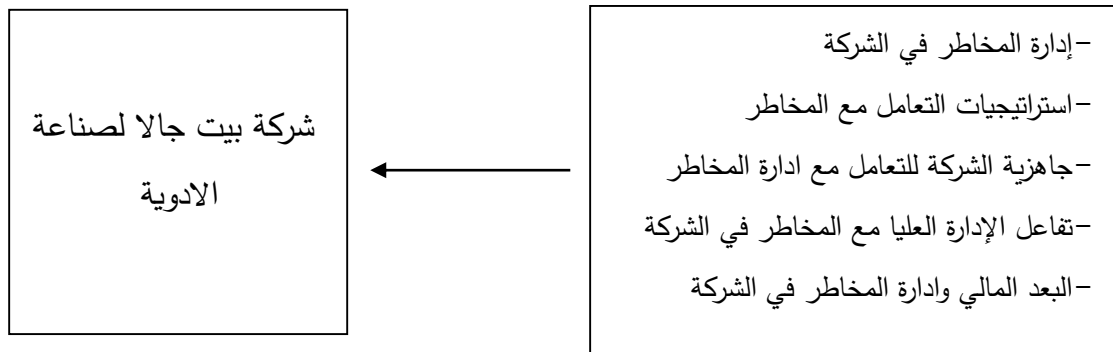
الحدود الزمانية: الفترة الزمنية الواقعة ما بين شهري شباط وحزيران لعام 2018.

الحدود المكانية: شركة بيت جالا لصناعة الادوية، بيت جالا - فلسطين

الحدود البشرية: العاملون في شركة بيت جالا لصناعة الادوية

6.1 نموذج الدراسة

شكل (1-1) نموذج الدراسة



المصدر: من إعداد الباحث

الفصل الثاني

الإطار النظري والدراسات السابقة

- 1.2 المقدمة
- 2.2 إدارة المخاطر
- 3.2 إدارة مخاطر الجودة في الصناعات الدوائية
- 4.2 المخاطر التي تواجه الصناعات الدوائية
- 5.2 الصناعات الدوائية في فلسطين
- 6.2 شركة بيت جالا لصناعة الادوية
- 7.2 الدراسات السابقة
- 8.2 ما يميز هذه الدراسة عن الدراسات السابقة

1.2 المقدمة

سيتم في هذا الفصل مناقشة اهم الادبيات والقضايا ذات الصلة بشكل عام بإدارة المخاطر، حيث ان نجاح اي شركة يعتمد بشكل اساسي على مدى تفعيل السياسات والاستراتيجيات في الشركة، ومن اهم هذه الاستراتيجيات إدارة المخاطر، والتي تعتمد على وضع خطط تهدف الى الاستعداد والتيقن للمخاطر المحتملة التي قد تتعرض لها الشركة من حين الى اخر، حيث ان نجاح إدارة المخاطر تخلق قيمة مضافة، وميزة تنافسية للشركة عن طريق احتوائها للمخاطر واتخاذ القرارات الاستراتيجية.

ان الكثير من الشركات الفلسطينية قد تطورت رغم كل التحديات التي واجهتها في ظل الظروف السياسية والاقتصادية الصعبة التي تعاني منها المنطقة، ولكن تطورها اعتمد وبشكل اساسي على كيفية تكيفها ومعالجتها بنجاح للتحديات والمستجدات المحيطة بها، حيث تتطلب المرحلة الحالية مزيداً من الجهود لمواجهة المخاطر، ووضع الاجراءات والاستراتيجيات اللازمة للسيطرة عليها وعلى الاثار المتوقعة حدوثها والعمل على ادارتها باسلوب علمي وعملي في آن واحد.

ان الإدارة الفعالة للمخاطر تمكّن مدير الشركة من تحديد نقاط القوة والضعف والفرص والتهديدات التي تواجه الشركة من حين الى اخر، وذلك من خلال التخطيط للأحداث غير المتوقعة، الامر الذي يؤهله للرد والتعامل معها بالسرعة اللازمة في حال ظهورها.

2.2 إدارة المخاطر

1.2.2. مفهوم إدارة المخاطر:

يتم تعريف إدارة المخاطر بطرق متنوعة منها إدارة المخاطر أو إدارة المخاطرة أو إدارة الخطر Risk Management هي عملية قياس وتقييم للمخاطر وتطوير استراتيجيات لإدارتها. تتضمن هذه الاستراتيجيات نقل المخاطر إلى جهة أخرى وتجنبها وتقليل أثارها السلبية وقبول بعض أو كل تبعاتها للاستفادة منها في المستقبل، كما يمكن تعريفها بأنها النشاط الإداري الذي يهدف إلى التحكم بالمخاطر وتخفيضها إلى مستويات مقبولة، وبشكل أدق هي عملية تحديد وقياس والسيطرة وتخفيض المخاطر التي تواجه الشركة.²

² إدارة_المخاطر- <https://ar.wikipedia.org/wiki/> تاريخ الدخول الى الموقع 2018/6/1

ويمكن التعرف على وظائف ومهام إدارة المخاطر من خلال معرفة الوظائف التي يؤديها مدير هذه الإدارة لأنه هو المسؤول عن وضع الخطط والاستراتيجيات المدروسة بكفاءة عالية وتنفيذ الإجراءات الكفيلة بمنع أو الحد من حدوث المخاطر وخسائرها عن طريق استخدام وسائل الأمان والحماية.

التعريف الأول:

تنظيم الحياة مع توقع أحداث مستقبلية تؤدي إلى تأثيرات غير ملائمة و يقصد بتنظيم الحياة؛ وضع نظام معين للحياة ككل يشمل جميع الجوانب ولكل الأوقات (Flanagan & Norman, 1993)

التعريف الثاني:

عبارة عن منهج أو مدخل علمي للتعامل مع المخاطر البحتة عن طريق توقع الخسائر العارضة المحتملة وتصميم وتنفيذ إجراءات من شأنها أن تقلل إمكانية حدوث الخسائر أو الأثر المالي للخسائر التي تقع إلى الحد الأدنى (حماد، 2003)

التعريف الثالث:

ويمكن تعريف إدارة المخاطر على انها حالة من عدم التأكد أو الشك من تحقق ظاهرة معينة، او نهاية غير معروفة، لما قد يترتب عليها نتائج ضارة من الناحية المالية او الاقتصادية، ويتم قياسها باحتساب الانحراف المعياري عن النتائج السابقة.(أبو بكر & السيفو، 2006)

وتعرف المخاطر ايضاً على انها خسارة محتملة ناتجة عن وقوع حدث معين، ويمكن ان تحتوي

على الجوانب التالية:

- ادخال العنصر الاحتمالي في وقوع الخطر وليس عنصر عدم التأكد، وبذلك يمكن قياسه باستخدام اسلوب القياس الكمي للخطر.

- عند وقوع الخطر يترتب عليه خسارة، وهذا المعنى ادق من ان الخطر هو احتمال وقوع الخسارة.

(فتني، 2015)

ولللخطر تعريفات اخرى تتناوله كل جهة حسب منظورها الخاص فمثلاً يختلف تعريف

الخطر من منظور القانون عن منظور التأمين، والمنظور المالي والرقابي.

2.2.2. أنواع المخاطر:

هناك العديد من انواع المخاطر والتي يمكن تصنيفها على الشكل التالي:

ومن هذا المنطلق يمكن تقسيم المخاطر الى نوعين رئيسيين حسب مصدر وجهة الخطر:

- **مخاطر داخلية:** يمكن التحكم بها مثل سوء الادارة الناتج عن ضعف التخطيط و/أو التنظيم و/أو سوء الرقابة.
- **مخاطر خارجية:** يصعب التحكم بها مثل عدم الاستقرار السياسي والاقتصادي في المنطقة وكذلك زيادة خطر المنافسين او وجود كوارث طبيعية ذات تأثير على نشاط المنشأة واستثماراتها. (مساوي، 2015)³

يمكن تقسيم المخاطر الى نوعين رئيسيين:

- **المخاطر المفاجئة:** وهي المخاطر التي تحدث بشكل غير متوقع أي دون سبق إنذار وتشكل أزمة وهي مخاطر تعالج من خلال إدارة الأزمات .
- **المخاطر الكامنة:** وهي المخاطر التي تكون في النشاط الذي يقوم به الشخص أو الغرض الذي يقدم إليه. (عبوي، 2006)

ويمكن أيضاً وضع المخاطر ضمن إطارين: المخاطرة المنتظمة والمخاطرة غير المنتظمة

1. **المخاطرة المنتظمة (Systematic Risk):** هي المخاطر التي لا يمكن التخلص منها عن طريق التنويع لأنها تؤثر على كل الشركات في ذات الوقت ومنها التضخم وأسعار الفائدة والسياسات المالية والنقدية.

3 مساوي، هاشم، 2015، "ماهي أنواع المخاطر التي تتعرض لها الاستثمارات؟"، تاريخ الدخول الى الموقع 2018/6/1

<https://www.bayt.com/ar/specialties/q/117080> /ماهي-أنواع-المخاطر-التي-تتعرض-لها-الاستثمارات

ب. المخاطرة غير المنتظمة (Unsystematic Risk): هي المخاطر التي تسببها عناصر خاصة بالشركة، وبالتالي يمكن التخفيض من حدتها من خلال التنويع، ومن بين هذه العناصر هناك إضراب العمال، سوء إدارة الشركة وارتفاع مستوى الديون. (طه، 1999)

ومن اهم المخاطر التي تواجه الشركات على النحو التالي:⁴

1. مخاطر سعر الفائدة Interest Rate Risk: هي المخاطر الناتجة عن التذبذب في سعر الفائدة في العائد على الاستثمارات المالية، حيث أن العلاقة بينهم عكسية.
2. مخاطر السوق Market Risk: هي المخاطر التي تحدث نتيجة التغيرات في السوق كالركود الاقتصادي أو الحروب أو التضخم
3. مخاطر الصناعات Industry Risk: هي المخاطر الناتجة عن التعامل في صناعة معينة.
4. المخاطر المالية Financial Risk: هي المخاطر المرتبطة بنسبة ديون الشركة.
5. مخاطر السيولة liquidity Risk: هي صعوبة الحصول على سيولة نقدية في الشركة.
6. مخاطر سعر الصرف Currency Risk: هي المخاطر المرتبطة بالتغيرات في أسعار الصرف ولا سيما للأشخاص أو الشركات التي تستثمر في الأسواق العالمية.
7. مخاطر سياسية Political Risk: تؤثر هذه المخاطر على قرار كل من المستثمر المحلي والأجنبي.

Saunders, Anthony & Cornett, Marcia Millon, 2012, "Financial Markets and Institutions", an ⁴ introduction to the risk management approach, Fifth edition, McGraw-Hill, part 5, pages 575 to 591

3.2.2. مصادر المخاطر:⁵

- **المخاطر الطبيعية:** هي الظواهر الطبيعية التي تخلق المخاطر تؤدي إلى خسائر في صحة الانسان أو ممتلكاته.
- **المخاطر الاجتماعية:** هي التغير في القيم والسلوكيات التي تحكم المجتمع، وتختلف من مكان إلى آخر ومن وقت إلى آخر.
- **المخاطر السياسية:** هي التغيرات الناتجة عن اتفاقيات التجارة الدولية والعولمة.
- **المخاطر القانونية:** اختلاف القوانين من بلد آخر، بالإضافة لتغيير اللوائح والنظم القانونية داخل الدولة.
- **المخاطر التشغيلية:** تواجهها غالباً الشركات الصناعية، فحياة العاملين في اقسام الانتاج معرضة دوما للخطر.
- **المخاطر الاقتصادية:** مثل الانكماش والتضخم الاقتصادي التي تؤثر بشكل كبير على الوضع الاقتصادي للأفراد والشركات.

4.2.2. علاقة إدارة المخاطر بأقسام الشركة بشكل عام:⁶

- دائرة الإنتاج:** ترتبط إدارة المخاطر بدائرة الإنتاج من النواحي التالية:
- تأمين دائرة الإنتاج ضد الأخطار المحتملة التي قد ينجم عنها خسائر مادية تؤثر على المشروع
 - مراقبة وسائل الحماية والأمان والتأكد من فعاليتها
 - تحديد أماكن الآلات والمستودعات

⁵ الدوري، د. زكريا مطلق، & العملة د. شفيق شاكر، 2007، " إدارة المخاطر في المشاريع الصغيرة والمتوسطة من منظور استراتيجي، بحث مقدم إلى المؤتمر العلمي الدولي السنوي السابع جامعة الزيتونة الأردنية / كلية الاقتصاد والعلوم الإدارية

⁶ الزغبى، علي فلاح & السكارنة، بلال خلف ، 2007، دور إدارة المخاطر في تعزيز عملية اتخاذ القرار التسويقي الاستراتيجي (دراسة استطلاعية)

- توفر مراكز التهوية والتبريد والإضاءة
- تخزين المواد الأولية بطريقة سليمة تحفظ جودتها
- المراقبة المستمرة على مراحل الإنتاج

دائرة شؤون الموظفين: ترتبط إدارة المخاطر بدائرة شؤون الموظفين من النواحي التالية:

- عملية اختيار الموظف المناسب لشغل الوظيفة المناسبة
- التعويض والمكافأة المناسبة للعاملين
- برامج الإعداد والتدريب لتطوير مهارة الموظف
- التصنيف الملائم للموظف وحسب طبيعة عمله

دائرة الشؤون المالية: ترتبط إدارة المخاطر بدائرة المالية من النواحي التالية:

- بيانات تفصيلية عن الأسعار والعمالة والوقت الضائع والسلعة التالفة والمعلومات التي قد تساهم في تقليل المصروفات
- ميزانيات تقديرية للأخطار المتوقعة في المستقبل وتكاليف إدارتها
- معلومات مالية تتضمن قيمة المواد الأولية والمنتجات والتالف الأمر الذي يجعل إدارة المخاطر تعيد النظر في الوسائل المتبعة في التخزين والعمل على معالجتها
- معلومات عن ممتلكات المشروع وتحديد قيمة الأصول الرأسمالية وتكاليف التأمين عليها

دائرة التسويق والمبيعات: ترتبط إدارة المخاطر بدائرة التسويق والمبيعات من النواحي التالية:

- متابعة عملية نقل البضاعة من مخازن الشركة الى الاسواق وتوزيعها بالشكل السليم
- حماية المستهلك والتاجر في حال ظهور اي ضرر في المنتج
- اخذ الاحتياطات في حال دخول اي منافس جديد للسوق

دائرة العلاقات العامة: ترتبط إدارة المخاطر بدائرة العلاقات العامة من النواحي التالية:

- زيادة الثقة المتبادلة بين الشركة وعملائها وزيادة حدة الطلب على المنتجات والارتقاء بالمشروع إلى المستوى الأمثل

- تعزيز قرارات إدارة المشتريات من خلال تزويدها بمعلومات دقيقة عن الموردين
- إن الشركة القائمة على مبادئ الإدارة السليمة يكون منتجها هو الافضل دائماً وذي ملاءمة مالية واقتصادية عالية

- تحسين الأداء الإداري والإنتاجي وضمان ولاء العاملين نتيجة لشعورهم بالرضى الوظيفي

دائرة الإدارة القانونية: ترتبط إدارة المخاطر بالإدارة القانونية من النواحي التالية:

- تزويد الإدارة القانونية بجميع التفاصيل الخاصة بالضرر عند حدوث اي منازعات قانونية مع شركات التأمين
- مراجعة عقود التأمين الخاصة بتعويض الشركة عن المخاطر

5.2.2. خطوات عملية إدارة المخاطر

أولاً: التحضير:

وهي العمل على اجراءات التخطيط ورسم خريطة العمل الأساس التي سيعتمد عليها في تقييم المخاطر.

ثانياً: تحديد المخاطر:

يتم في هذه المرحلة التعرف على المخاطر ذات الأهمية عن طريق:

- **التحديد المعتمد على الأهداف:** إن المنظمات والفرق العاملة على اي مشروع لديها أهداف، وأي حدث يمكن ان يعرض تحقيق هذه الأهداف إلى خطر سواء جزئياً أو كلياً.
- **التحديد المعتمد على السيناريو:** تقوم الشركة بخلق سيناريوهات مختلفة وطرق بديلة لتحقيق هدف ما أو تحليل التفاعل بين القوى في السوق، لذا فإن أي حدث يولّد سيناريو مختلف عن الذي تم تصوره يعرف على أنه خطورة.
- **التحديد المعتمد على التصنيف:** وهو عبارة عن تفصيل جميع المصادر المحتملة للمخاطر.
- **مراجعة المخاطر الشائعة:** تقوم الشركات باعداد القوائم بالمخاطر المحتملة، ويجب ان تجري عملية تعريف المخاطر بأسلوب منهجي لضمان تعريف جميع الأنشطة الهامة للشركة.(قندوز 2018)

ثالثاً: الخطط:

تساهم خطط إدارة المخاطر في نجاح المشروع من خلال إنشاء قائمة بالمخاطر الداخلية والخارجية، وتشمل هذه الخطط المخاطر التي تم تحديدها، واحتمال حدوثها، والأثر المحتمل والإجراءات المقترحة، مع الأخذ بالعين الاعتبار ان تأثير المخاطر ينقسم الى عدة مستويات:

- **المخاطر المنخفضة:** تأثيرها ضئيل عادة أو لا تؤثر على التكلفة والجدول الزمني والأداء.
- **المخاطر المتوسطة:** تسبب بعض الزيادة في التكاليف وتعطيل الجدول الزمني لسير العمل أو تدهور الأداء.
- **المخاطر العالية:** من المرجح أن تؤدي إلى زيادة كبيرة في الميزانية وتعطيل الجدول الزمني لفترة طويلة أو تسبب مخاطر كبيرة في الاداء. (Daisy & Sornalatha & Karthi, 2010)

رابعاً: التقييم:

اجراء عملية تقييم للمخاطر المحتملة من حيث احتمالية حدوثها وشدها في إحداث الخسائر. ويكون من السهل أحيانا قياس هذه المخاطر، وأحيانا أخرى يتعذر قياسها. وتكمن صعوبة تقييم المخاطر في تحديد معدل حدوثها، حيث أن المعلومات الإحصائية عن الحوادث السابقة ليست متوفرة دائماً. كما ان تقييم شدة نتائج المخاطر يكون صعب في حالة الموجودات غير المادية.

خامساً: النتائج:

يتم قياس نجاح المشروع من خلال تحديد نتائج عملية إدارة المخاطر، والقضاء على المخاطر السلبية، والانتهاء من عملية الانتاج في الوقت المحدد، الامر الذي يساعد في الالتزام بميزانية المشروع وتحقيق الأهداف المطلوبة.

لذلك فإن الاستراتيجيات الفعالة لإدارة المخاطر تسمح للشركة بتعظيم الأرباح وتقليل النفقات على الأنشطة التي لا تؤدي الى عائد في الاستثمار، وذلك من خلال تحديد أولويات العمل بناء على النتائج المحققة.

6.2.2. التعامل مع المخاطر⁷

إذا استطاعت الشركة تحديد المخاطر وتوفرت لديها الطرق الدقيقة لقياسها عندئذ ستمكن من التعامل معها بالطرق المناسبة، فكل نوع ومستوى من المخاطر يقابله طرق معينة للعلاج والتعامل معه ومنها:

أولاً: تجنب المخاطر:

- في حال رغب المستثمر عدم الدخول في الاستثمار تجنباً للمخاطر
- تجنب البنوك لمخاطر الائتمان من خلال الامتناع عن منح القروض مرتفعة المخاطر
- تجنب مخاطر أسعار الفائدة بعدم الاستثمار في عملات اجنبية لفترة طويلة والخسارة الناتجة عن فرق العملة

ثانياً: تقليل المخاطر:

- بوضع إجراءات رقابية تضمن منع او تقليل المخاطر عند حدوثها
- التحكم بالخطر والتقليل من حدوثه من خلال برامج وتدابير السلامة
- الاشتراك مع مستثمرين اخرين في تحمل المخاطر

ثالثاً: نقل المخاطر

وهي عبارة عن نقل المخاطر من مستثمر إلى آخر مستعد لتحمل المخاطرة مقابل مبلغ مالي متفق عليه. وتتم في الحالات التي يرغب المستثمر في تحمل مخاطر مألوفة لديه وله خبرة طويلة في ادارتها

فشركة التقسيط مستعدة في مجال نشاطها لتحمل المخاطر الائتمانية للمدينين لأن كونه في صلب عملها الذي تتميز فيه عن الآخرين بالخبرة، وفي الوقت نفسه تحتمي من خطر تغير أسعار الصرف من خلال التنازل عن جزء من ارباحها إلى جهة أخرى تتوفر لديها الخبرة في مجال ذبذبة العملة ومستعدة لتحملها

⁷ دارة_المخاطر - <https://ar.wikipedia.org/wiki/> تاريخ الدخول الى الموقع 2018/6/1

رابعاً: تحليل المخاطر

الهدف الرئيسي من تحليل المخاطر هو تحديد أولويات العمل استناداً إلى أهميتها، وبعد تحديد أهم المخاطر ينبغي على الإدارة العليا أن تولي اهتماماً كافياً بها من أجل السيطرة عليها، وبعد ذلك دراستها بعمق لتحديد ملامحها وآثارها ووصفها وذلك على النحو التالي:

- طبيعة كل خطر
- العواقب المحتملة / التغييرات اللاحقة على العمليات
- احتمالية حدوثها
- النطاق والمناطق المتضررة
- مسؤولية مراقبة المخاطر
- الإدارة الحالية للمخاطر وفعاليتها
- اقتراحات وسياسات جديدة لتحسين إدارة المخاطر الحالية

7.2.2. إدارة المخاطر واستمرارية العمل

إن إدارة المخاطر ما هي إلا ممارسة لعملية اختيار نظامية لطرق ذات تكلفة فعالة من أجل التقليل من أثر تهديد معين على الشركة، علماً بأنه لا يمكن تجنب أو تقليص حدت المخاطر لوجود عوائق عملية ومالية، الأمر الذي يفرض على كل شركة تقبل مستوى معين من الخسائر والمخاطر. (جبرا، 2015)

كما أن إدارة المخاطر والتخطيط لاستمرارية العمل هما عمليتان مترابطتان مع بعضهما ولا يجوز فصلهما، فعملية إدارة المخاطر توفر الكثير من المدخلات لعملية التخطيط من أجل استمرارية العمل.

3.2 إدارة مخاطر الجودة في الصناعات الدوائية

تعتبر إدارة مخاطر الجودة احد اهم الشروط التنظيمية الإلزامية المطلوبة في الصناعات الدوائية، وعلى الرغم من ان هذه الصناعة تعتبر من اكثر الصناعات ازدهارا في العالم إلا انها تواجه اليوم مجموعة كبيرة من المخاطر والتحديات، فهي ليست محصنة ضد العديد من المخاطر التي تهدد قدرتها التنافسية.

ويوفر نظام إدارة الجودة في مصانع الأدوية مبادئ وإساسيات لإدارة المخاطر، ويقدم إرشادات عالية المستوى فيما يتعلق بتحديد وتقدير وتقييم ومراقبة عملية إدارة المخاطر. وقد صُممت متطلبات الصناعات الدوائية الجيدة "GMP" على اساس معالجة المخاطر في هذه الصناعات، والتخفيف من المخاطر المرتبطة بالجودة والسلامة والفعالية. (ICH, 2006)

ان كل منتج وكل عملية لها مخاطر ترتبط بها، لذلك يتوجب وجود منهجية لتحديد وتقييم المخاطر الخاصة بكل مشروع ووضع لوائح صارمة، فالخطورة تكمن في حال حدوث اي خلل بسيط يؤثر على حياة المستهلك، فلا بد لشركات الأدوية ان تشتمل على نظام دقيق جدا للوقاية من المخاطر وإدارتها بالشكل الصحيح للحد منها.

1.3.2. تعريف عناصر إدارة مخاطر الجودة :

الجودة Quality: نسبة خصائص المنتج أو النظام أو العملية التي تستوفي المتطلبات.

المتطلبات Requirements: الاحتياجات أو التوقعات التي يتم ذكرها بشكل عام ضمناً أو إلزامياً

الخطر في الجودة: احتمال فشل الدواء في تلبية احتياجات المريض.

المخاطر في الجودة: احتمال وقوع الضرر وشدة هذا الضرر.

إدارة مخاطر الجودة: عملية منهجية لتقييم ومراقبة ومراجعة المخاطر على جودة المنتج الدوائي طول فترة صلاحيته.

وتسمى هذه العناصر تمكينية لأنها تشكل الأداة أو العملية التي توفر وسيلة لتحقيق الهدف، وتقوم عملية إدارة مخاطر الجودة بتنظيم المعلومات لدعم اتخاذ قرار بشأن المخاطر الممكنة من خلال تحليلها وتقييمها.

ويتوجب الاعتماد على المعرفة والخبرة العلمية والعملية لحماية المريض عند تقييم مخاطر الجودة في الصناعات الدوائية، كما ينبغي أن يتناسب مستوى توثيق عملية إدارة مخاطر الجودة مع مستوى المخاطر، و أن تكون ذي صفات ديناميكية وتكرارية وقابلة للتغيير، وعلى قدرة للتطوير المستمر.

2.3.2. مسؤولية إدارة المخاطر الجودة

تقع مسؤولية إدارة مخاطر الجودة على فريق من المتخصصين يمثلون مختلف اقسام الشركة (على سبيل المثال دائرة الجودة، دائرة البحث والتطوير، دائرة الهندسة، الإنتاج والمبيعات والتسويق)، بالإضافة إلى الأشخاص ذي خبرة في عملية إدارة الجودة.

واحدى الخطوات المهمة خلال عملية إدارة المخاطر هي التواصل الفعّال الذي ينبغي أن يقوم بين الاقسام المختلفة في شركة الأدوية، فعدم تقاسم المهام ومشاركتها بين الموظفين بالشكل السليم يزيد احتمال الوقوع في الأخطار غير المتوقعة، وبالتالي تعرض صحة المستهلك للخطر، وتهدد الشركة المصنعة بخسائر مالية ضخمة. (ICH, 2006)

3.3.2. مسؤوليات الإدارة التنفيذية في الشركة:

يتحتم على الإدارة التنفيذية تحمل المسؤولية الملقاة على عاتقها في عملية إدارة الجودة وتنسيق العمل بين الدوائر والإدارات المختلفة في الشركة وضمان توفير الموارد الكافية لها.

فإدارة مخاطر الجودة تحسن في عملية اتخاذ القرار في حال نشوء اي اشكالية، وتؤدي الى اتخاذ قرارات فعالة توفر للجهات الادارية ضمانات أكبر لقدرة الشركة على التعامل مع المخاطر. (ICH, 2006)

4.2. المخاطر التي تواجه الصناعات الدوائية

تواجه صناعة الأدوية مخاطر مماثلة لتلك التي تواجهها الصناعات الأخرى، مثل الحريق، والانفجار، وتعطل الآلات، والكوارث الطبيعية، والمخاطر الصناعية وتراكم الديون ونقص المخزون والتقليد، والتزوير ومخاطر التسويق وبراءات الاختراع وانتهاء صلاحية المنتج، وهناك مجموعة كبيرة من المخاطر ترتبط بصناعة الأدوية منها:

أولاً: المخاطر المرتبطة بتسجيل الأدوية:

تعاني شركات الأدوية من مشكلة التأخير في تسجيل الأدوية ويعود ذلك للأسباب التالية:

1. خطأ أو نقص في المعلومات، مما يؤدي إلى عدم قبول تسجيل المنتج
2. الانتظار حتى انتهاء فترة براءة الاختراع والملكية الخاصة مما يؤدي إلى عدم تلبية متطلبات السوق
3. ازدياد نمو سوق الأدوية التقليدية والمزيفة دولياً وتساعد المخاوف بشأن سلامة المريض.
4. بيروقراطية الاجراءات والمتطلبات الحكومية المشددة.
5. الاحداث السياسية والاقتصادية للبلد مما يؤدي إلى التأخر في تسجيل دواء جديد. (KPMG, 2016)

ثانياً: المخاطر المرتبطة بالأدوية المزيفة:

المقصود بالأدوية المزيفة، وفقاً لمنظمة الصحة العالمية، هو الدواء الذي يحتاج إلى وصفة طبية، أو يمكن شرائها من الصيدلية بسهولة، وقد يكون الدواء المزيف على الشكل التالي:

1. خالي من المكونات الرئيسية
 2. احتواءه على نسبة ضئيلة من المادة الفعالة
 3. التزييف في التعبئة والتغليف
- وعادة ما يتم توريد مواد الخام إلى شركة تصنيع الأدوية بعدة وسطاء مثل تجار الجملة والموزعين، مما يتيح المجال للتلاعب بالمصادر ويؤدي إلى خلل في المنتج النهائي وبالتالي عدم فعاليته، وتنتشر هذه المشكلة أكثر في البلدان النامية. (Hasija, Puranik, & Mithun, 2017)

ويمكن تصنيف ضحايا للأدوية المزيف على النحو التالي :

1. المرضى: الذين تتعرض صحتهم وحياتهم للخطر بسبب انخفاض مستوى ونوعية وفعالية الدواء
2. مصنع للأدوية والمنتج: بسبب الخسارة في الإيرادات وضعف الثقة في المنتج.
3. الطبيب: بسبب فقدان الثقة في ادويته الموصوفة لعلاج المرضى.

وتقوم الشركات المصنعة بإدخال تقنيات مختلفة لمراحل التصنيع للحد من التزوير ممثل:

❖ التشفير برقم معين والتتبع الالكتروني: "Track and Trace"

عبارة عن إصدار جميع المنتجات المصنعة مع أرقام متسلسلة فريدة من نوعها يمكن التحقق منها عن طريق تزويدها لجهات حكومية، التي بدورها تزودها للبائع النهائي (الصيدلي) الذي يقوم بفحص الأدوية المباعة للتأكد من مصدرها الرئيسي، وذلك من خلال الولوج في قاعدة بيانات الشركة المصنعة للتعرف على جميع المعلومات المتعلقة بالمنتج وبالتالي ضمان اختيار المنتج الصحيح للمستهلك.

• أهداف النظام:

- الحد من تداول المستحضرات المزيفة
- توفر الأدوية ومعرفة أماكن تواجدها
- تحقيق الأمن الدوائي
- دعم الاستخدام الأمثل للمستحضرات وتقليل الهدر
- توفير بيانات المستحضرات المتداولة في السوق

• مبادئ عمل النظام:

يتم الاعتماد على تطبيق معايير GS1 (هيئة الترميز الدولية) وذلك من خلال ما يلي:

1. احتواء عبوة المستحضر على الباركود ثنائي الأبعاد والذي يشتمل على:

- رقم (GTIN (Global Trade Item Number للمستحضر

- الرقم التسلسلي لكل عبوة من المستحضر

- رقم التشغيل

- تاريخ الانتهاء

2. تحديد موقع تصنيع أو تخزين أو توزيع المستحضرات من خلال رقم GLN (Global Location Number).

3. الربط الإلكتروني لأنظمة المنشآت مع نظام التتبع الإلكتروني (Web Service).

❖ الباركود: "Bar code"

الباركود عبارة عن تمثيل بصري للقراءة الآلية للبيانات، بهدف إعطاء معلومات المنتج، ويتم تمثيل البيانات عن طريق تغيير العرض والمسافة ويمكن أن يشار إليها على أنها خطية أو أحادية الأبعاد، وتطور في الوقت الحاضر إلى مستطيلات ونقاط سداسية الأنماط الهندسية في بُعدين. يتم مسح الباركود بواسطة الماسحات الضوئية الخاصة وتسمى قارئ الباركود، حيث يوضع هذا الرمز على علب الأدوية وترتبط المعلومات في قاعدة بيانات مركزية يمكن أن يصل إليها الصيدلي أو الشخص المعني، مما يوفر الوقت والجهد في عملية التأكد من صحة المنتج.

(Hasija, Puranik, & Mithun, 2017)

❖ جهاز تحديد الترددات:

يستفيد منه المصنعين والموزعين والصيدليات وكذلك المستهلكين النهائيين عن طريق التحقق من صحة الدواء، ويتم ذلك من خلال وضع علامة فريدة على كل علبة دواء، وإذا كانت هذه العلامة تالفة فالدواء يكون غير قابل للاستعمال.

وتحتوي العلامات على بيانات مشفرة مثل رقم التشغيل، اسم الشركة المصنعة، تاريخ الإنتاج، وتاريخ الانتهاء، والتي تكون بمثابة تعريف للدواء في مختلف المستويات، وهناك عدة طرق لاستخدام هذه التكنولوجيا، والطريقة الأكثر شيوعاً هي تخزين رقم تسلسلي يحدد هوية المنتج، بحيث يحول القارئ موجات الراديو إلى إشارات يمكن أن تنتقل إلى أجهزة الكمبيوتر للاستفادة منها، وهذه التكنولوجيا مستعملة بشكل كبير في الولايات المتحدة الأمريكية منذ مدة. (Hasija, Puranik, & Mithun, 2017)

ثالثاً: المخاطر المرتبطة بالمخزون:

ان المخاطر الناجمة عن عدم وجود تخطيط للمخزون، والتنبؤ به، ومراقبته تشكل التحدي الأكبر لإدارة الشركة، تؤثر بشكل مباشر على أدائها، فوجود كمية كبيرة من المخزون من جهة يعني ارتفاع تكلفة التخزين، ووجود كمية قليلا جدا منه يؤدي إلى انخفاض مستوى الخدمة وتأخر التوريد، ويمكن ان تنشأ مخاطر المخزون أيضا بسبب تعطل الخدمات اللوجستية وضعف في الإدارة. ان إدارة ومراقبة المخزون هي ممارسات إلزامية للشركات التي تسعى للربح، ومن أهدافها تقليل التكلفة الإجمالية من خلال موازنة الطلب والعرض. هناك عدة طرق تنطوي عليها ادارة المخزون من خلال توفير المواد في الوقت المناسب و توفير التكلفة من خلال الكمية.

وقد نشأت استراتيجيات حديثة لمعالجة نقص المخزون منها نظام الطلب عند الحاجة وهو مفهوم إدارة المخزون الذي يقوم على عدم التخزين، والطلب فقط بمجرد تأكيد الطلبية. وتتميز طبيعة صناعة الادوية بالتذبذب في الطلب، اذ لا يمكن التنبؤ بالطلب بشكل دقيق كونه يعتمد على عدة عوامل منها المواسم، الوصفة، حوادث الحروب، الاوبئة ، وجميعها تؤثر على تذبذب في كمية استهلاك الأدوية. (Hasija, Puranik, & Mithun, 2017)

رابعاً: المخاطر المرتبطة بتمويل شراء المواد الخام

يعتبر توفر المواد الخام والحصول عليها عند الطلب من أهم المخاطر التي تؤثر على مصانع الأدوية كونها العنصر الرئيسي الذي تقوم عليه العملية والإنتاجية، فنقصها يؤدي إلى خلل وإلى تأخير الإنتاج، مما يسبب ارتفاع التكلفة ويضعف من فرص تسويق المنتج. (KPMG, 2016)

خامساً: المخاطر المرتبطة في سلسلة التوريد

تعتبر الخدمات اللوجستية (أبتداء من عملية توفير المادة الخام الى مصنع الادوية وانتهاءً بتوفير المنتج النهائي الى المريض) جزءاً أساسياً من الصناعات الدوائية كونها انشطة حساسة. وتحتاج الى تخزين على درجات حرارة ورطوبة معينة، فعملية التوريد مهمة جداً من اجل توفير الدواء المناسب للمريض في الوقت والمكان والجرعة، والأهم من ذلك بالسعر المناسب.

كما ان سلسلة التوريد أمر بالغ الأهمية لأنها تحافظ على علاقة الشبكة المعقدة بين المصنع ومورد المادة الخام وتجار التجزئة والزبائن والمستشفيات. (Hasija, Puranik, & Mithun, 2017)

سادساً: المخاطر المرتبطة في الشق المالي:

تمثل الصناعة الدوائية بيئة تنافسية قوية، حيث تتنافس الشركات فيما بينها في مجال البحث والتطوير وإنتاج الأدوية، وقد تتعرض الشركات لخسائر كبيرة في الأرباح، حيث يمكن ان تستثمر الشركة بنسبة كبير في عملية البحث والتطوير، وبعد انتهاء مدة براءة الاختراع يمكن لأي شركة أخرى ان تصنع الدواء وان تبيعه الى اي طرف اخر، الامر الذي يسبب خسارة كبيرة للشركات التي تنفق اموالاً طائلة على البحث والتطوير.

كما ان عملية مراقبة الأسعار في بعض البلدان للحد من هوامش الربح لشركات الأدوية التي استثمرت بكثافة في بحوث الأدوية الجديدة، يؤدي الى خسارة للشركة. (Hasija, Puranik, & Mithun, 2017)

سابعاً: المخاطر المرتبطة باختبارات الاستقرار الدوائي " الثباتية"

لا تزال إدارة الجودة والاستقرار الدوائي مصدر قلق كبير في شركات الأدوية، فالاستقرار هو عبارة عن قدرة المنتج على البقاء بمواصفات ثابتة ذو جودة ونقاء طوال الوقت حتى انتهاء الصلاحية. ان البيانات الفيزيائية والكيميائية والميكروبيولوجي هي ادلة للوقت وظروف التخزين (على سبيل المثال، درجة الحرارة والرطوبة)، يوفر اختبار الثباتية أدلة على أن نوعية المنتج تحت تأثير العوامل البيئية المختلفة لا تتغير مع مرور الوقت، وعلى الرغم من أن ظروف التخزين ثابتة نسبياً، يمكن للبيئة المحيطة ان تختلف بشكل كبير، وخصوصاً عندما يتم شحن المنتج بين مختلف المناطق يختلف فيها المناخ.

ولكون المنتجات الدوائية تتطلب ظروف تخزين ودرجة حرارة معينة خاضعة للرقابة، وعليه يجب أن توزع بطريقة تضمن عدم تآثر استقرار المنتج بظروف البيئة. (KPMG, 2016)

ثامناً: المخاطر المرتبطة بمستوى النمو:

- ازدياد المنافسة بين الجهات التي تقدم خدمات في مجال التكنولوجيا الصحية، مثل الصحة عن بعد، والرعاية الصحية، والأجهزة القابلة للارتداء ووسائل الإعلام ووقائع التواصل الاجتماعي.
- مخاطر الاستثمار في البحث والتطوير للمنتج الحالي أو الجديد، على حساب نمو المبيعات.
- توسيع العمل على المستوى الدولي والدخول في الاسواق العالمية والذي يؤدي إلى مخاطر بسبب عدم الالتزام بجميع المعايير الدولية لمختلف الانظمة الاقتصادية والسياسات المالية. (KPMG, 2016)

تاسعاً: المخاطر المرتبطة بالموظفين:

- يعد العنصر البشري احداً أهم عناصر الإنتاج في الصناعات الدوائية، ويشكل حُسن استخدامها والاستفادة منه الركن الأساسي لنجاح الشركة في تحقيق أهدافها، لذا فان الشركات الصناعية تولي اهتماماً خاصاً لرقابة اليد العاملة وتدريبها بهدف رفع كفاءتها وخفض تكاليف الإنتاج، مما يؤدي إلى تحسين الوضع التنافسي للشركة في الأسواق.
- وأن عدم القدرة على الحصول على الموظفين المؤهلين والاحتفاظ بهم من ناحية وأدارة التكاليف المتعلقة بالموظفين من ناحية اخرى هو امر مهم يجب ان يوضع ضمن اولويات الادارة. (KPMG, 2016)

عاشرأ: المخاطر المرتبطة في براعة العمليات

- تضطر بعض شركات الأدوية لإنتاج مستحضرات في الخارج لعدم توفر خطوط الإنتاج اللازمة لإنتاجها داخل الشركة "Outsourcing"، كما تضطر للاعتماد على مصادر خارجية للمهام الرئيسية مثل التجارب السريرية والتصنيع والمبيعات والبحث والتطوير، الامر الذي يؤدي الى مخاطر مرتبطة بمسؤولية وامان المنتج واعادة سحبه من السوق في حال وجود خلل، مما يؤدي إلى إجراءات قانونية وتشويه المنتج. (KPMG, 2016)

احدى عشر: المخاطر المرتبطة بالسمعة.

- عدم القدرة على حماية المريض والحفاظ على سلامة أبحاث التجارب السريرية البشرية
- مخاطر السمعة والعلامة التجارية نتيجة للتقييم السلبي من المساهمين (KPMG, 2016)

اثنا عشر: المخاطر المرتبطة بالالتزام

- المتطلبات المتعلقة بقانون المنافسة وممارسات التسويق والتسعير ومكافحة الاحتكار والبيئية و العمال وقانون الضرائب
- مخاطر حماية حقوق الملكية الفكرية من أشخاص/ شركات يمكنهما تقليد منتجات الشركة
- الرقابة المشددة من قبل الحكومة على الاسعار
- زيادة المتطلبات الحكومية على الرعاية الصحية والتجارب السريرية والمنتجات الجديدة
- الغش، وانتهاك تعريفات القوانين والسياسات والتشريعات (KPMG, 2016)

ثلاثة عشر: المخاطر المرتبطة في الصحة والسلامة والبيئة

هناك ضغوطات متزايدة من قبل نشطاء البيئة بسبب ازدياد تأثير مخلفات الأدوية على تلوث المياه والتربة.

5.2 الصناعات الدوائية في فلسطين

1.5.2. نبذة عن قطاع الصناعات الدوائية الفلسطينية:

ان صناعة الأدوية من أهم الصناعات في العالم، كونها ترتبط بحياة الإنسان وصحته ومن ناحية أخرى لها تأثير في اقتصاديات الدول، إذ يبلغ حجم مبيعات سوق الدواء في العالم قرابة الترليون دولار سنوياً تستحوذ الشركات الأمريكية على 30% منها والشركات الأوروبية على 30% واليابانية على 21% والباقي موزع على بقية دول العالم. (الاسدي، 2017)

من اهم النتائج أن هذه الصناعات تغطي نحو 50% من سوق الدواء المحلية التي تقدر بنحو 130 مليون دولار؛ ويتوزع الباقي على الأدوية المستوردة من الأسواق العالمية والإسرائيلية. (مكحول، 1999)

وتشارك مصانع الادوية في عملية دفع العجلة الاقتصادية من خلال توظيفها لأكثر من 1000 شخص، 70% منهم من حملة الشهادات المختصة، كما أنها استثمرت أكثر من 52 مليون دولار في عملية تحديث التصنيع الدوائي، وتطوير بنيتها التحتية.

وفي جانب التسويق فإن 91% من المنتجات الدوائية الفلسطينية يتم تسويقها في سوق الضفة الغربية وقطاع غزة، ويصدر الباقي إلى الخارج، علماً بأنه لا يسمح للعقاقير الفلسطينية دخول الأسواق الإسرائيلية. (مكحول، 2009)

تنتج الشركات الفلسطينية ما يقارب الـ 904 صنفاً من الدواء بأشكال مختلفة، مسجلة لدى وزارة الصحة الفلسطينية؛ وتعتبر رافداً أساسياً لقائمة الأدوية التي تتعامل معها وزارة الصحة. (وكالة الانباء والمعلومات الفلسطينية - وفا، 2014) (التقرير السنوي للإدارة العامة للصيدلة - وزارة الصحة الفلسطينية، 2016)

ولا تزال شركات صناعة الادوية الفلسطينية تسعى الى الارتقاء بمستوى الصناعات الدوائية العالمية، بالرغم من المخاطر الكثيرة التي ما تزال تواجهها أهمها عدم وجود مراكز للأبحاث والتطوير التي من خلالها يتم تصنيع المادة الدوائية الخام واكتشاف أمصال جديدة للأمراض.

وتتعرض الصناعات الدوائية الى مجموعة واسعة من المخاطر التي قد تؤثر على استمراريته. وهذه المخاطر لا تسبب فقط الاضطراب وزيادة التكلفة، ولكنها تؤدي ايضاً إلى تفاقم الحالة الصحية للمرضى في حالة تم انتاج دواء فيه خلل في التصنيع.

ومن جهة اخرى فان عدم الاستقرار الاقتصادي والاجتماعي والسياسي في المنطقة له اثر كبير على الصناعات الدوائية، ونتيجة لذلك ينبغي أن تكون ادارة المخاطر استراتيجية أساسية في جميع الشركات.

ان نسبة تعرض شركات صناعة الأدوية للمخاطر كبيرة لأن استثماراتها هائلة في مجال البحث والتطوير، فضلاً عن مسؤوليتها عن نوعية المنتج النهائي، فهي في أفضل وضع لها لتحمل المسؤولية وتحديد وإدارة المخاطر.

في ضوء الأوضاع السياسية والاقتصادية والاجتماعية التي تحدث باستمرار في فلسطين، وأهمها عدم السيطرة على الحدود والمعابر، فضلاً عن الآثار السلبية المرتبطة بها على الشركات، أصبح من الصعب تجاهل أهمية إدارة المخاطر في شركات صناعة الادوية الفلسطينية.

وعليه فانه على الشركات ان تعمل من اجل تزويد عمالها وموظفيها بالضروريات التي تضمن سلامتهم أثناء عملهم داخل مرافق الشركة، وعليها ان تضمن عدم تعرض موظفيها وعائلاتهم الى مخاطر صحية من الممكن حدوثها فبسبب العمل أو أي عوامل أخرى، مؤمنين بأن صحتهم الجيدة وإنتاجيتهم تشكل عاملاً رئيساً في نجاح الشركة.

2.5.2. أنواع الصناعات الدوائية

يمكن تقسيم انواع الصناعات الدوائية الى ما يلي:

1. صناعة المادة الأولية: وهي العنصر الأساسي في عملية الإنتاج النهائي وله دور مهم في جودة المنتج ويمكن ان يتكون هذا العنصر من مواد طبيعية او غير طبيعية.
2. صناعة المنتج النهائي: وهي ما تقوم عليها الصناعات الدوائية في فلسطين وفي العديد من الدول ويمكن تقسيمها الى قسمين رئيسيين:

أولاً: وفقاً لطريقة البيع، فهناك أدوية تباع بوصفة طبية وأدوية تباع بدون وصفة طبية. ثانياً: وفقاً لحقوق التصنيع، فهناك أدوية خاضعة لبراءة اختراع ولا يتم تصنيعها إلا من خلال الشركة المخترعة لها، وأدوية انتهت مدة احتكارها ويمكن لأي شركة تصنيعها وبيعها، وأدوية مصنعة بموجب ترخيص من الشركة المالكة لبراءة الاختراع. (النسور، 2009)

وحسب "وكالة الأنباء الفلسطينية"⁸ - وفا" فقد حقق قطاع الأدوية الفلسطيني تقدماً ملحوظاً في العقدين الأخيرين؛ إذ إن استثماراته تزيد عن 50 مليون دولار ضخت في هذا القطاع في السنوات السبعة الأخيرة؛ بهدف زيادة خطوط الإنتاج، وتطوير الجودة؛ للوصول إلى مستويات المواصفات العالمية. (وكالة الأنباء والمعلومات الفلسطينية - وفا، 2014)

وقد تمكنت أربع شركات من الحصول على مواصفة التصنيع الجيد الفلسطينية، والتي تمنح حسب مواصفات منظمة الصحة العالمية، كما تمكنت شركتان من حيازة شهادة التصنيع الجيد الأوروبية؛ وباتت الأدوية متواجدة في نحو عشرين سوقاً خارجية، منها دول خليجية، وأوروبية، وإفريقية؛ إضافة إلى دول الاتحاد السوفيتي السابق.

وفي العقد الأخير، سعت الشركات الفلسطينية إلى التوسع للخارج، عبر عقد شراكات، وبناء مصانع تابعة لها، كمصنع 'بترافارم' التابع لشركة بيرزيت للأدوية، و'القدس لصناعة الأدوية' التابع لشركة القدس للمستحضرات الطبية؛ وكلاهما في الجزائر؛ ودخول 'القدس للمستحضرات الطبية' في شركة 'نهر الأردن' لصناعة الأدوية في المملكة الأردنية الهاشمية؛ كما دخلت شركة بيت جالا لصناعات الأدوية في شراكة مع مجموعة 'السختيان' الناشطة في صناعة الدواء في الأردن؛ إضافة إلى المصنع التابع لدار الشفاء في مالطا.

وتمكنت شركتان من التعاقد لتصنيع أدوية لشركات متعددة الجنسيات في مصنعيهما في فلسطين؛ إذ تصنع دار الشفاء أحد الأدوية الشهيرة لشركة 'غرونثال' الألمانية؛ فيما تستعد شركة بيرزيت لبدء تصنيع أدوية لإحدى الشركات الأميركية.

⁸ وكالة الأنباء والمعلومات الفلسطينية-وفا، 2014، <http://info.wafa.ps/atemplate.aspx?id=3101> تاريخ الدخول الى الموقع 2018/6/1

3.5.2. تطور صناعة الأدوية في فلسطين:

بدأت تنتشر صناعة الأدوية في فلسطين بعد حرب عام 1967 كنتيجة لفصل الاحتلال الإسرائيلي الضفة الغربية عن العالم العربي؛ حيث أغلقت الحدود، ومنع استيراد المنتجات الطبية (الأدوية) من الشركات الأجنبية عن طريق المستوردين في الأردن؛ وأصبحت المنتجات الوحيدة المتوفرة هي منتجات إسرائيلية أو منتجات تستوردها إسرائيل .

وقد بدأ التصنيع الفعلي للأدوية عام 1969، لكن بكميات قليلة وبقدرة إنتاجية متواضعة، من حيث التكنولوجيا والمهارات الإنتاجية. وفي أوائل الثمانينات وصل عدد الشركات إلى تسعة بسبب تزايد الطلب على الأدوية وارتفاع المردود المالي للاستثمار. وقد شجع هذا التوسع سهولة الدخول لهذه الصناعة من حيث الحصول على التراخيص اللازمة وإجراءات تسجيل الأدوية؛ ونتيجة لذلك، ارتفع عدد الأدوية المسجلة إلى 691 صنفاً عام 1983؛ ووصل إلى 800 صنف عام 1995. (الاغا، 2013)

ومن الجدير ذكره انه في عام 1982م بدأت السلطات الصحية التابعة للإدارة المدنية بإجراء الفحوصات المخبرية على الدواء الفلسطيني من خلال معهد المواصفات الإسرائيلي؛ حيث فشل حوالي 115 صنفاً في هذه الفحوصات المخبرية؛ كما بدأ مختبر جامعة بيرزيت بإجراء فحوصات مخبرية للأدوية المحلية عام 1982؛ وتبين أن 40% من العينات لم تجتز هذه الفحوصات. وفي عام 1986 بدأت السلطات الصحية بإعداد متطلبات أساليب التصنيع الجيد وعرضها على شركات الأدوية المحلية؛ وقد تجاوزت هذه الشركات مع هذا التوجه. (مكحول، 2009)

وبعد قيام السلطة الوطنية الفلسطينية، بدأت وزارة الصحة بإعادة تسجيل الأدوية المحلية؛ فقد تم تسجيل 765 صنفاً للشركات المحلية حتى نيسان 1999. وفي آخر تقرير لوزارة الصحة الفلسطينية عام 2016 تم تسجيل 904 صنفاً. (التقرير السنوي للإدارة العامة للصيدلة - وزارة الصحة الفلسطينية، 2016)

إن نسب نجاح الأدوية في الفحوصات والتحليل المخبرية " حتى نهاية عام 2010"، التي تجريها وزارة الصحة تجاوزت ما نسبته الـ 98% من الأصناف المفحوصة؛ وهي نسبة عالية جداً تجعلها تنافس المنتجات الدوائية المستوردة. (مكحول، 1999)، وحسب التقرير السنوي لوزارة الصحة الفلسطينية لاتزال

هذه النسبة تحافظ على المعدل ذاته حتى الوقت الحاضر، حيث ان نسبة العينات الراسبة هو 2.8%. (التقرير السنوي للإدارة العامة للصيدلة - وزارة الصحة الفلسطينية، 2016)

وتتركز صناعة الأدوية بشكل رئيسي في محافظة الوسط (رام الله - البيرة)؛ حيث تعمل أكبر الشركات، وهي: "شركة بيرزيت"، و"شركة القدس"، و"شركة دار الشفاء"؛ أما في المنطقة الجنوبية من الضفة الغربية، فتوجد شركة وحيدة في مدينة بيت جالا - محافظة بيت لحم، وهي "شركة بيت جالا لصناعة الأدوية".

وفي قطاع غزة، تحتل "شركة الشرق الأوسط"، التي أنشئت عام 1998، الشركة الوحيدة في القطاع، بعد أن أغلقت الشركة العربية للأدوية أبوابها في أواخر التسعينات.

جدول رقم (1.2) التوزيع الجغرافي لمصانع الأدوية وتاريخ تأسيسها

الشركة	الموقع	سنة التأسيس
شركة بيت جالا للأدوية	بيت جالا	1969
شركة القدس للأدوية	البيرة - رام الله	1969
شركة بيرزيت للأدوية - فلسطين	البيرة - رام الله	1973
دار الشفاء	بيتونيا - رام الله	1986
الشرق الأوسط	غزة	1998

(من إعداد وتصميم الباحث)

4.5.2. الصناعات الدوائية الفلسطينية والاستثمار:

رغم البيئة القانونية والتنظيمية للفلسطينيين، وعدم الاستقرار السياسي في المنطقة الذي لا يشجع على الاستثمار المحلي والأجنبي المباشر وتنظيم المشاريع، إلا أن العديد من الشركات الدوائية الفلسطينية العضو في "اتحاد الصناعات الدوائية" قد استثمرت الملايين في أقسام جديدة وقامت بتحديث المعدات ضمن سعيها لتلبية متطلبات برنامج التصنيع الجيد.

ويرى المختصون أن قطاع الصناعات الدوائية الفلسطينية يعتبر مشجعاً للغاية للمستثمرين ورجال الأعمال الفلسطينيين والعرب للاستثمار فيه؛ نظراً لتطوره السريع، والثقة العالية التي يحوز عليها باستمرار وجودة منتجاته، ومميزات عدة قد تدفع رأس المال للاستثمار في هذا القطاع، ومن أهم هذه المحفزات: أن فلسطين وقعت عدة اتفاقيات للتجارة الحرة مع كثير من دول العالم؛ كما إن موقعها يعتبر استراتيجياً للتوريد، خاصة باتجاه القارة الأوروبية؛ بالإضافة إلى الاستفادة من الخبرات الفلسطينية صاحبة التجربة الطويلة في هذا المجال والتي تزيد على 45 عاماً.⁹ (وكالة الانباء والمعلومات الفلسطينية - وفا ، 2014)

كما انه يتم تداول أسهم جميع الشركات الاربعة في الضفة الغربية في بورصة فلسطين، وتحظى هذه الأسهم بإقبال جيد من قبل المتداولين لتمتعها بمراكز مالية جيدة، قياساً بالشركات الأخرى المدرجة في سوق الأوراق المالية الفلسطينية.

ويتم طرح الأصناف الدوائية الجديدة بشكل نصف سنوي تقريباً؛ وجميع هذه الأصناف مدرجة في قوائم التسعير الخاصة بكل شركة. (التقرير السنوي للإدارة العامة للصيدلة - وزارة الصحة الفلسطينية، 2016)

جدول (2.2) ملخص البيانات المالية لسنة 2017 لمصانع الادوية الفلسطينية بالدولار الامريكي

اسم الشركة	شركة بيرزيت للأدوية	شركة القدس لصناعة الادوية	شركة دار الشفاء	شركة بيت جالا لصناعة الأدوية
المبيعات	32,982,013	29,791,587	17,373,224	13,785,911
صافي الدخل بعد الضريبة	10,921,670	6,163,670	2,347,850	2,303,976

(من إعداد وتصميم الباحث)

⁹ وكالة الانباء والمعلومات الفلسطينية-وفا، 2014، <http://info.wafa.ps/atemplate.aspx?id=3101> تاريخ الدخول الى الموقع 2018/6/1

وبحسب الجدول (2.2) والبيانات المالية المنشورة على صفحة سوق فلسطين للأوراق المالية تحتل شركة بيرزيت أعلى نسبة مبيعات خلال العام 2017 بما يقارب 33 مليون دولار¹⁰، يليها شركة القدس بحوالي 30 مليون دولار¹¹ ومن ثم شركة دار الشفاء¹² وبعدها شركة بيت جالا لصناعة الادوية¹³.

اما بالنسبة للأرباح فبحسب البيانات المالية المدرجة في سوق فلسطين للأوراق المالية حققت شركة بيرزيت أعلى الأرباح بما يقارب 10.9 مليون دولار وبعدها شركة القدس التي وصلت أرباحها الى 6.1 مليون دولار ومن ثم شركة بيت جالا وشركة دار الشفاء بقيمة متقاربة حوالي 2.3 مليون دولار.

5.5.2. المخاطر التي تواجه صناعة الأدوية في فلسطين:

تتعرض صناعة الادوية في فلسطين لمجموعة واسعة من المخاطر التي تؤثر على استمراريته، وهذه المخاطر لا تسبب فقط الاضطراب وزيادة التكلفة، لكنها من الممكن ايضاً ان تؤدي إلى تقاوم الحالة الصحية للمرضى في حالة انتاج دواء غير مطابق للمواصفات.

ويمكن تلخيص اهم المخاطر بالتالي:

أ. منتجات شركات الأدوية:

- إنتاج أصناف متشابهة؛ حيث تنتج الشركات العديد من الأصناف المتشابهة، في حين ان هناك أصناف حيوية يستوردها السوق المحلي من إسرائيل أو الخارج.
- غياب التنسيق بين الشركات المحلية.

ب. السياسة العامة من قبل وزارة الصحة تجاه صناعة الأدوية:

- اختلاف متطلبات تسجيل الأدوية وأساليبها.

¹⁰ بورصة فلسطين للأوراق المالية، 2018 - صفحة شركة بيرزيت للأدوية، تاريخ الدخول الى الموقع 2018/6/1
<http://www.pex.ps/psewebsite/ListedCompanies.aspx?Tabindex=0&symbol=BPC.D>

¹¹ بورصة فلسطين للأوراق المالية، 2018 - صفحة شركة القدس لصناعة الادوية، تاريخ الدخول الى الموقع 2018/6/1
<http://www.pex.ps/psewebsite/ListedCompanies.aspx?Tabindex=0&symbol=JPH.D>

¹² بورصة فلسطين للأوراق المالية، 2018 - صفحة شركة دار الشفاء، تاريخ الدخول الى الموقع 2018/6/1
<http://www.pex.ps/psewebsite/ListedCompanies.aspx?Tabindex=0&symbol=PHARMACARE.D>

¹³ بورصة فلسطين للأوراق المالية، 2018 - صفحة شركة بيت جالا لصناعة الادوية، تاريخ الدخول الى الموقع 2018/6/1
<http://www.pex.ps/psewebsite/ListedCompanies.aspx?Tabindex=0&symbol=BJP>

- عدم وجود سياسة دوائية واضحة لتنظيم عملية استيراد الأدوية وتحديد الأصناف والكميات، وأماكن الاستيراد.

ج. مخاطر التمويل والمواد الخام:

- عدم توفر مصادر التمويل الكافية لتطبيق مبادئ التصنيع الجيد.
- استيراد المواد الخام من حيث الإجراءات المعقدة على الموانئ والمطارات الاسرائيلية

د. العوائق التي يضعها الجانب الاسرائيلي:

- عدم السماح بإدخال مواد كيميائية بذريعة خطورتها؛ مما يؤدي الى توقف إنتاج بعض الاصناف
- صعوبة دخول مفتشي وزارات الصحة في الدول الأخرى الى فلسطين لزيارة مصانعها، كخطوة أولى ضرورية لتسجيل الادوية في هذه الأسواق.
- احتجاز الأدوية على المعابر في ظروف تخزين غير مناسبة ولفترات طويلة.
- منع تسويق الادوية في القدس ومناطق الداخل.(مكحول،1999)

وبالرغم من هذه المخاطر إلا أن هناك فرصة كبيرة لصناعة الأدوية الفلسطينية، من خلال انتاج اصناف حسب المواصفات العالمية المتمثلة بأساليب التصنيع الجيد، بالإضافة إلى وجود أنظمة رقابة دوائية فعالة تضمن صحة وسلامة المريض.

وقد قامت معظم شركات الادوية الفلسطينية مؤخراً باتخاذ إجراءات تتماشى مع المتغيرات من اجل السيطرة على المخاطر التي تواجهها سواء أكانت داخلية ام خارجية.

6.2. شركة بيت جالا لصناعة الادوية

1.6.2. لمحة تاريخية:

تأسست شركة بيت جالا لصناعة الأدوية كشركة عادية مسجلة في عمان بتاريخ 1955/01/31 تحت اسم المعمل الكيماوي الأردني، وقد جرى تحويلها الى شركة مساهمة خصوصية محدودة المسؤولية، حيث تم تسجيلها في مدينة بيت جالا وسجلت في سجل الشركات بتاريخ 1970/9/15.

خلال العام 1992 اتخذت إدارة الشركة قراراً بأقامة مباني للشركة لتلائم مُتطلبات التصنيع الجيد (GMP) وتجهيزها بخطوط إنتاج وأنظمة خدمات حديثة كنظام التهوية والتكييف (HVAC) ونظام تنقية المياه ونظام الهواء المضغوط، كما تمّ المباشرة بأنشاء وتجهيز مختبرات التحاليل الكيماوية والميكروبيولوجية ومختبر المترولوجي للمعايرة، وقررت إدارة الشركة في العام 2006 تغيير اسمها من شركة المصنع الكيماوي الأردني الى شركة بيت جالا لصناعة الأدوية. في عام 2013 تم تحويل الشركة من مساهمة خصوصية إلى مساهمة عامة وسجلت في سجل الشركات المساهمة. (التقرير السنوي، 2017)¹⁴

تعمل الشركة في مجال صناعة الأدوية والمستحضرات الطبية والمكملات الغذائية، حيث يبلغ عدد الأصناف الحاصلة على جميع التراخيص والموافقات اللازمة (167) صنفاً.

¹⁴ التقرير السنوي – 2017 ، بورصة فلسطين للاوراق المالية، 2018 – صفحة شركة بيت جالا لصناعة الادوية، تاريخ الدخول الى الموقع 2018/6/1 <http://www.pex.ps/psewebsite/ListedCompanies.aspx?Tabindex=0&symbol=BJP>

2.6.2. شهادات الشركة

جدول رقم (3.2) الشهادات التي حصلت عليها شركة بيت جالا لصناعة الادوية:

السنة	الشهادة
2002	إدارة الجودة (ISO 9001)
2004	شهادة إدارة البيئة (ISO 14001)
2007	شهادة التصنيع الجيد الفلسطيني حسب متطلبات منظمة الصحة العالمية (WHO)
2008	شهادة التصنيع الجيد الأردني من مؤسسة الغذاء والدواء الاردنية (JFDA)
2011	شهادة التصنيع الجيد الأوروبي (EU GMP)

المصدر: من إعداد الباحث

3.6.2. رسالة الشركة¹⁵:

- تصنيع منتجات دوائية بشكل آمن وفعال وفق شروط التصنيع الجيد (GMP).
- تعزيز ثقافة إنجازات فريق العمل.

4.6.2. رؤية الشركة:

تتطلع الشركة لأن تكون رائدة في مجال إنتاج الأدوية في السوق المحلي وأن يكون باستطاعتها توفير معظم ما يحتاجه السوق الفلسطيني من ادوية بجودة عالية وبأسعار تتناسب مع القدرة الشرائية للمواطن الفلسطيني، بالإضافة الى دخول أسواق التصدير المختلفة.

5.6.2 مهمة الشركة:

إنتاج مستحضرات دوائية فعّالة ونقيّة وآمنة ذات جودة عالية حسب متطلبات شروط التصنيع العالمية GMP لتغطية السوق المحلي أولاً والأسواق العالمية ثانياً.

¹⁵ التقرير السنوي – 2017 ، بورصة فلسطين للاوراق المالية، 2018 – صفحة شركة بيت جالا لصناعة الادوية، تاريخ الدخول الى الموقع 2018/6/1 <http://www.pex.ps/psewebsite/ListedCompanies.aspx?Tabindex=0&symbol=BJP>

6.6.2. أهداف الشركة:

- إنتاج أدوية بأسعار تتناسب مع القدرة الشرائية للمواطن الفلسطيني.
- الوصول الى الأسواق العربية والعالمية من خلال تصنيع منتجات دوائية بجودة عالية.
- الإنفراد بإنتاج أدوية جديدة غير متوفرة في السوق الفلسطيني.

7.6.2. خطوط الإنتاج:

تمتلك الشركة خمسة خطوط إنتاج رئيسية لتنفيذ عملياتها الإنتاجية كما هو مبين في الجدول أدناه:

جدول رقم (4.2) خطوط الإنتاج الموجودة في شركة بيت جالا لصناعة الادوية:

خط الإنتاج	الغرض منه
Solid Dosage Form (المستحضرات الصلبة)	انتاج الحبوب والكبسولات والمساحيق
Semi Solid Dosage Form (المستحضرات شبه الصلبة)	انتاج الكريمات والتحاميل والمراهم الدوائية
Liquid Dosage Form (خط انتاج السوائل)	انتاج الشرابات والسوائل المعلقة
Sterile Liquid Dosage Form (خط انتاج السوائل المعقمة)	انتاج قطرات العيون (ويتم استبداله حالياً بخط جديد بكفاءة أعلى)
خطوط انتاج قيد التركيب Ampoules Filling line	انتاج الحقن

المصدر: وثائق الشركة

8.6.2. الأنظمة الداعمة:

هي الأنظمة والمعدات الهندسية المكملة لعمليات الإنتاج، الجدول أدناه يوضح تفاصيل هذه الأنظمة:

جدول رقم (5.2) الأنظمة الداعمة في شركة بيت جالا لصناعة الادوية:

الغرض منه	الانظمة الداعمة
تزويد مناطق الانتاج بمياه معالجة بمواصفات التصنيع الجيد	Purified Water System نظام معالجة المياه
تكييف وفلتر الهواء الداخل الى مناطق الانتاج والخارج منه حسب مواصفات التصنيع الجيد	HVAC System نظام التكييف والتبريد
تزويد مناطق الانتاج بهواء مضغوط ومعالج بمواصفات التصنيع الجيد	Compressed Air System نظام الهواء المضغوط

المصدر: وثائق الشركة

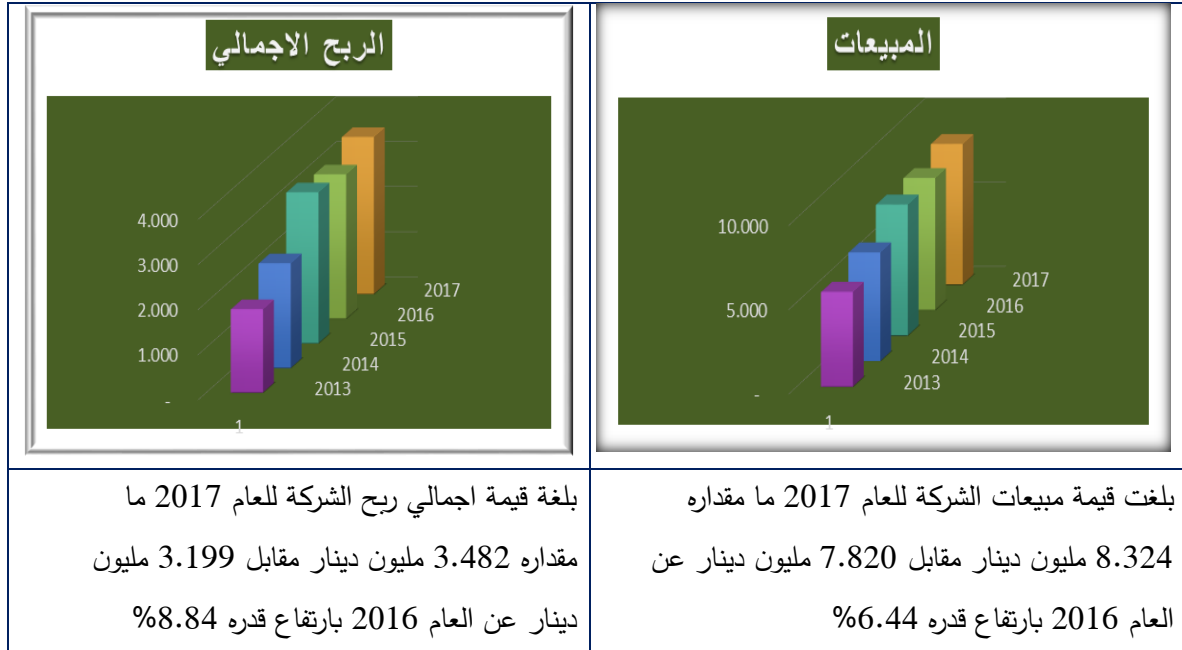
9.6.2. الأداء المالي للشركة:

وحسب البيانات المالية لشركة بيت جالا لصناعة الادوية المدرجة في صفحة بورصة فلسطين للاوراق المالية حيث بلغ صافي أرباح شركة بيت جالا لصناعة الأدوية قبل ضريبة الدخل للعام 2017، حسب التقارير المالية المدرجة بسوق فلسطين للاوراق المالية ، مبلغ 1.781 مليون دينار أردني، وبلغت قيمة المبيعات للعام 2017 مبلغ 8.324 مليون دينار مقابل 7.82 مليون دينار عن العام الماضي 2016.(بورصة فلسطين للاوراق المالية،2018) ¹⁶

¹⁶ التقرير السنوي – 2017 ، بورصة فلسطين للاوراق المالية، 2018 – صفحة شركة بيت جالا لصناعة الادوية، تاريخ الدخول الى الموقع 2018/6/1 <http://www.pex.ps/psewebsite/ListedCompanies.aspx?Tabindex=0&symbol=BJP>

وفيما يلي أهم المؤشرات المالية للشركة خلال العام 2017 :

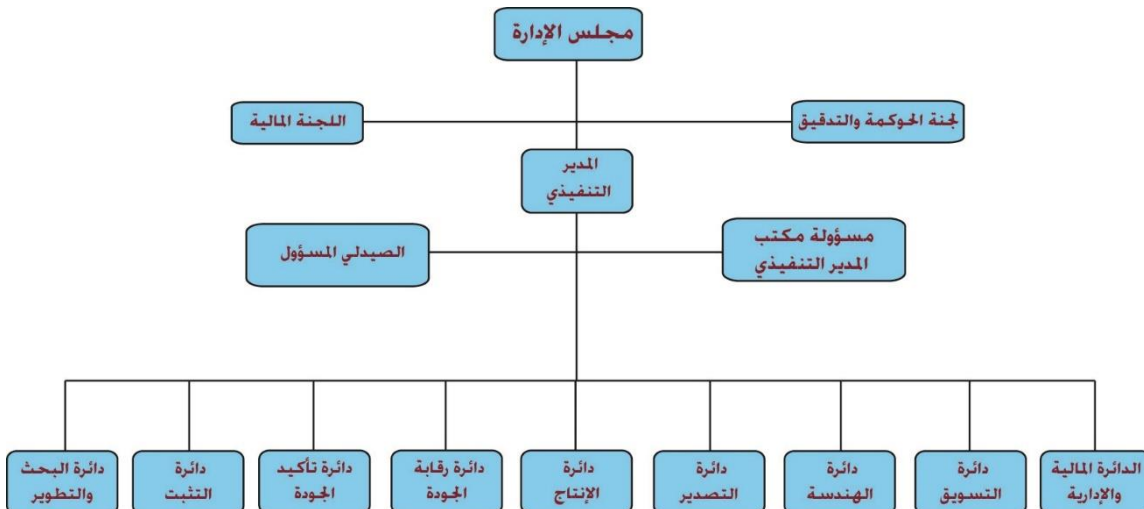
الشكل (1.2) المؤشرات المالية لشركة بيت جالا لصناعة الادوية للعام 2017



المصدر: وثائق الشركة

10.6.2. الإدارة التنفيذية :

الشكل (2.2) الهيكل التنظيمي لشركة بيت جالا لصناعة الادوية



المصدر: وثائق الشركة

11.6.2. دوائر الشركة

جدول رقم (6.2-أ) دوائر شركة بيت جالا لصناعة الادوية ومهامها:

المهام	الدائرة
تعمل الدائرة على دراسة احتياجات السوق للاصناف الجديدة واعداد ملفات لتسجيلها في السوق الفلسطيني وأسواق التصدير	دائرة البحث والتطوير
• فحص مواد الخام للتأكد من مطابقتها للمعايير • فحص مواد التعبئة والتغليف • مراقبة وفحص المنتجات خلال عملية الانتاج وبعدها • اجراء دراسات الثباتية لمنتجات الشركة لضمان صلاحيتها حتى تاريخ النفاذ • معايرة جميع الأجهزة المستخدمة في الفحوصات والتحاليل	دائرة رقابة الجودة
تتكون من عدة اقسام صممت لتلبية حاجات السوق الفلسطيني وأسواق التصدير مع طاقه انتاجيه عالية تؤمنها خطوط انتاج حديثة تتوافق مع متطلبات التصنيع الجيد وتعتمد على تصميم حديث للمنشأة يتيح لكل قسم وكل ماكينة أن تعمل بمعزل عن المناطق الأخرى لضمان منع التلوث	دائرة الانتاج
مهمة دائرة تأكيد الجودة والشؤون القانونية هي ضمان تحقق الجودة المطلوبة للمستحضرات الدوائية المنتجة في الشركة لهدف استخدامها حيث تقوم بما يلي: • التدقيق والتفتيش على جميع دوائر وأنشطة الشركة وأنظمة الجودة والبيئة والتحقق من مدى التطابق مع أنظمة التصنيع الجيد GMP وإدارة الجودة ISO9001 وإدارة البيئة ISO 14001 • معالجة الشكاوي على منتجات الشركة الواردة من الاطباء والصيادلة والمواطنين. • الاشراف على برامج التثبيت من عمليات الانتاج والتحليل والاجهزة وغيرها. • اصدار ملفات التشغيلات و مراجعتها بعد الانتهاء من عمليات الانتاج كما يتبع للدائرة: التوثيق: ضبط عمليات التوثيق والتغيير التدريب: الاشراف على تدريب موظفي الشركة من خلال برامج التدريب الداخلية والخارجية الشؤون القانونية (Regulatory Affairs): تلبية المتطلبات القانونية لوزارة الصحة الفلسطينية و الوزارات أو المؤسسات الصحية في دول التصدير	دائرة تأكيد الجودة

المصدر: وثائق الشركة

جدول رقم (6.2-ب) دوائر شركة بيت جالا لصناعة الادوية ومهامها:

الدائرة	المهام
الدائرة الهندسية	وضع المواصفات اللازمة لخطوط الانتاج والأجهزة المساندة وانظمة التكييف والمياه النقية والهواء المضغوط قبل شرائها، والحفاظ عليها وصيانتها بشكل دوري للحصول على منتج ذي جودة عالية
الدائرة المالية	أعداد البيانات المالية الشهرية والسنوية واعداد الموازنات الضرورية لعمليات الانتاج والتسويق والتصدير، وكذلك الاشراف على كافة عمليات الشراء بما يتلاءم مع سياسات الشركة، كما تشرف على: المستودعات: وهي مستودعات المواد الخام ومستودع التعبئة والتغليف ومستودع البضاعة الجاهزة، وتشرف الدائرة المالية على مخزون مناسب كماً ونوعاً لتلبية طلب الانتاج والاسواق الداخلية والخارجية الموارد البشرية: متابعة ملفات الموظفين وإجازاتهم، وتحضير الرواتب الشهرية، وتوعية الموظفين بحقوقهم وواجباتهم، واستقبال الموظفين الجدد، والحفاظ على سجل لطلبات التوظيف الجديدة
دائرة التسويق	العمل على وضع خطط لترويج أصناف الشركة عمل الدراسات الميدانية على أصناف الشركة وكذلك عن حاجة السوق المحلي لأصناف جديد ليتم تطويرها لاحقاً من قبل دائرة البحث والتطوير
دائرة التصدير	تبحث عن أسواق جديدة لمنتجات الشركة ومتابعة تسجيلها وتسويقها.
دائرة التثبت	تقوم بدراسات من أجل تأهيل وإعادة تأهيل مباني التصنيع والماكينات والاجهزة والانظمة الهندسية وكافة عمليات التصنيع والتنظيف لتحقيق متطلبات التصنيع الجيد.

المصدر: وثائق الشركة

12.6.2. التدريب والتأهيل لموظفي الشركة:

يجري وضع الاحتياجات التدريبية للموظفين من قبل مدراء الدوائر في بداية كل عام وتقدم الى مشرف التدريب الذي يعد خطة سنوية تنفذ من قبل مدربين من داخل الشركة أو خارجها. إضافة الى تنظيم دورات تدريبية خارجية غير موجودة ضمن الخطة حسب أهمية الموضوع المطروح. وهناك أيضاً خطة تدريبية للموظفين الجدد مدتها ثلاثة أشهر كل حسب تخصصه.

13.6.2. موظفي الشركة:

بلغ عدد موظفي الشركة في نهاية عام 2017 مائتان وعشر موظفين، وأغلبية موظفي الشركة من حملة الشهادات العليا كما يبين الجدول التالي:

جدول رقم (7.2) المستوى التعليمي لموظفي شركة بيت جالا¹⁷

الشهادة	عدد الموظفين
حملة شهادة الدكتوراه	1
حملة شهادة الماجستير	14
حملة شهادة البكالوريوس	113
حملة شهادة الدبلوم	39
حملة شهادة الثانوية العامة وما أقل	43

المصدر: وثائق الشركة

14.6.2. مخاطر الشركة:

تضع إدارة الشركة استراتيجيات لإدارة المخاطر على مستوى الشركة ككل وعلى مستوى كل دائرة في الشركة تتلخص فيما يلي:

استراتيجية التغلب على المخاطر من كافة الفئات لضمان استمراريته في حال تعرض الشركة لأي من المخاطر سواء كانت بيئية، سياسية، اجتماعية، اقتصادية، تكنولوجية وقانونية، وقد أوكلت مهمة تصنيف المخاطر لمدراء الدوائر المختلفة كل في اختصاصه بهدف وضع الوسائل اللازمة لتجنب الشركة المخاطر التي قد تتجم عنها.

وقامت دائرة تأكيد الجودة بتوجيهات من إدارة الشركة بتحديد المخاطر الخارجية والداخلية وتقييمها من حيث شدتها في إحداث الخسائر واحتمالية حدوثها ووضع الخطط اللازمة لتجاوزها بأختيار مجموعة الطرق التي سيتم اتباعها للتعامل مع المخاطر وتنفيذها. ومن أهم المخاطر التي تم تحديدها و اجراءات التعامل معها:

¹⁷ التقرير السنوي – 2017 ، بورصة فلسطين للاوراق المالية، 2018 – صفحة شركة بيت جالا لصناعة الادوية، تاريخ الدخول الى الموقع 2018/6/1 <http://www.pex.ps/psewebsite/ListedCompanies.aspx?Tabindex=0&symbol=BJP>

جدول رقم (8.2-أ) نبذة عن اهم المخاطر الداخلية التي تعاني منها شركة بيت جالا في الوقت

الحالي

المخاطر	وصف المخاطر	اجراءات التعامل معها
تذبذب سعر صرف العملات الأجنبية مقابل الشيكل	ارتفاع سعر صرف اليورو والدولار يؤدي الى رفع تكلفة المشتريات الخارجية، كما أنه يرفع كلفة الاقتراض، علماً أن معظم إيرادات الشركة بعملة الشيكل الاسرائيلي	- ادارة سلة العملات بطريقة فعالة - الدخول في عقود التحوط مع البنوك المحلية
صعوبة و معيقات إستيراد و تخليص الماكينات و الأجهزة و المعدات المستوردة	يتم حجز ماكينات ومعدات الشركة عبر المعابر الاسرائيلية نتيجة الفحص الأمني مما يرفع كلفة الإستيراد بسبب التخزين لفترات طويلة	- التأكد من سماح دخول مثل هذه المعدات عبر المعابر قبل التعاقد عليها - تجهيز كل الوثائق والتراخيص اللازمة قبل الشحن
الاعتماد على مورّد وحيد	تأخير المواد اللازمة للإنتاج بسبب هذا المورد	- ضرورة وجود موردين اثنين الى ثلاثة موردين على الأقل لكل المواد الخام ومواد التعبئة والتغليف - احتساب نقطة إعادة الطلب ووجود حد أدنى للمخزون
ضيق اماكن التخزين	احتمالية حدوث نقص في كمية المواد اللازمة للإنتاج والمراد شراؤها بكميات كبيرة لأغراض العطاءات بسبب عدم توفير أماكن كافية للتخزين	- بناء طوابق اضافية للتخزين - استئجار أماكن للتخزين خارج الشركة
انقطاع المياه	تتفاقم مشكلة انقطاع المياه من المصدر في فصل الصيف مما يسبب تعطيلاً في الإنتاج	- بناء خزانات إسمنتية - التعاقد مع أصحاب صهاريج المياه - المتابعة المستمرة مع سلطة المياه والمجاري في المحافظة

المصدر: من إعداد الباحثة اعتماداً على وثائق الشركة

جدول رقم (2-8-ب) نبذة عن اهم المخاطر الداخلية التي تعاني منها شركة بيت جالا في الوقت

الحالي

المخاطر	وصف المخاطر	اجراءات التعامل معها
انقطاع التيار الكهربائي من المصدر	ايقاف مؤقت للماكينات والأجهزة	• وجود أجهزة شحن مؤقتة على جميع أجهزة الشركة الحساسة بحيث لا يتم تعطيلها • مولد كهربائي
عطل في الماكينات والأجهزة	ايقاف العمل على الماكينة أو الجهاز لحين الانتهاء من إصلاح العطل	• عمل صيانة دورية للماكينات و الأجهزة من قبل فنيي الصيانة • وجود مخزون قطع غيار إضافية • التعاقد مع فنيي صيانة خارجيين
السرية	افشاء أسرار الشركة من قبل الموظفين	• عدم سهولة وصول الموظفين الى الوثائق المهمة • توقيع الموظف على تعهد بعدم افشاء أسرار الشركة و ملاحقته قانونياً حتى في حال تركه العمل
الحفاظ على جودة المواد الأولية المستخدمة في الإنتاج	تغيير مواصفات المادة الأولية والتعبئة عن قصد أو غير قصد من قبل المورد	• الشراء من قبل الموردين المعتمدين للشركة • طلب شهادات التحليل اللازمة • عمل الفحوصات اللازمة لكل مادة يتم استلامها بحيث يجري التأكد من توافقها مع المواصفات المطلوبة
المنافسة	- انتاج اصناف متشابهة؛ حيث تنتج الشركات العديد من الأصناف المتشابهة محدودية السوق المحلي	• شراء ملفات جديدة من اسواق عالمية لطرحها في السوق المحلي • التوسع عن طريق ودخول اسواق العالمية

المصدر: من إعداد الباحثة اعتماداً على وثائق الشركة

15.6.2. أسباب اختيار شركة بيت جالا لصناعة الادوية كحالة دراسية:

إن أساس اختيار هذه الحالة الدراسية يعود للأسباب التالية:

- توفر العناصر والمكونات الأساسية لإدارة المخاطر في شركة بيت جالا لصناعة الادوية
- استقرار الشركة مالياً، فهي عبارة عن شركة مساهمة عامة تتمتع بكامل الاستقلالية المالية وتتميز بحالة نمو وازدهار مستمر
- البعد الزمني والتاريخي لتأسيسها، فقد مرّ على تأسيس الشركة ما يقارب خمسين عاماً وهي من اوائل شركات تصنيع الادوية في فلسطين
- تطبيق نظام ادارة المخاطر في جميع اقسام الشركة
- تعدد الدوائر والوظائف في الشركة

7.2 الدراسات السابقة

سيتم من خلال هذا الفصل عرض الدراسات السابقة التي تناولت موضوع ادارة المخاطر بالإضافة الى الدراسات التي تناولت موضوع الصناعات الدوائية، للاستفادة منها في الدراسة، سواء من ناحية الطريقة والإجراءات التي إعتمدتها الدراسات السابقة او موضوع ادارة المخاطر وصناعة الادوية.

1.7.2. الدراسات العربية

- دراسة (شاهين & صباح ، 2011)

بعنوان: " أثر إدارة المخاطر على درجة الأمان في الجهاز المصرفي الفلسطيني"

تناولت هذه الدراسة أثر إدارة المخاطر على درجة الأمان في الجهاز المصرفي الفلسطيني من خلال تحليل البيانات المالية لمتغيرات الدراسة المتمثلة في مخاطر السيولة ومخاطر الائتمان ومخاطر أسعار الفائدة ومخاطر رأس المال ومخاطر العائد على الموجودات وذلك لعينة من المصارف الممثلة للمجتمع وعددها ١٢ مصرفاً عبر سلسلة زمنية ممتدة من عام ١٩٩٧ إلى عام ٢٠٠٨ وذلك باستخدام أسلوب التحليل الإحصائي، وتطبيق معادلة التقدير للأمان المصرفي.

وقد أظهرت الدراسة وجود علاقة طردية بين درجة الأمان المصرفي من جهة وكل من المخاطر المتعلقة بدرجة السيولة وعدم كفاية رأس المال وتقلبات سعر الفائدة والعائد على الموجودات، في حين أظهرت وجود علاقة عكسية مع مخاطر الائتمان المصرفي.

وقد أوصت الدراسة بضرورة الاهتمام ومتابعة سلوك تلك المتغيرات وتطبيق معادلة التقدير المذكورة بالنظر إلى دورها الفاعل في إظهار اثر الأوضاع المالية للمصارف على درجة الأمان المصرفي، مع أهمية اتخاذ ما يلزم من إجراءات لتطبيق سياسات مصرفية ورقابية واضحة ومحددة لإدارة المخاطر وتطوير أساليب قياسها ومتابعتها تحقيقاً للأمان المصرفي.

-دراسة (لطيفة، 2012)

بعنوان: "دور ومكانة إدارة المخاطر في المؤسسة الاقتصادية، دراسة حالة مؤسسة الإسمنت ومشتقاته
SCIS سعيدة"

تنشط المؤسسات الاقتصادية اليوم في محيط متقلب يتضمن معوقات اقتصادية واجتماعية وسياسية وتكنولوجية وبيئية. هذا ما جعل هذه المؤسسات تواجه أخطاراً متعددة وكثيرة يمكن أن تكون سببا في فشلها أو ضعف أدائها، طبعاً مصادر هذه الأخطار متعددة كتغير القوانين بشكل مستمر؛ سياسات الانفتاح، تأثيرات العولمة، المنافسة القوية المحلية والأجنبية، كما أن نشاط المؤسسة في حد ذاته يفرز بشكل مستمر أشكالاً جديدة من المخاطر والتهديدات كخطر فقدان ثقة الزبائن والذي يعتبر من أهم التحديات التي تواجه المؤسسة الاقتصادية. ما يفرض على هذه الأخيرة ضرورة إدراك مصادر المخاطر التي تهددها حتى تتمكن من التشخيص الجيد لهذه الأخطار وإيجاد المنهجية السليمة للتعامل مع مختلف أنواعها، لأنه وباختصار تعد إدارة المخاطر هي الوظيفة التي تضمن للمؤسسة البقاء والاستمرارية في ظل الظروف البيئية المعقدة والمتقلبة .

❖ نتائج الدراسة التطبيقية: دراسة حالة مؤسسة الإسمنت و مشتقاته بسعيدة"

- بعد تقديم الإطار النظري للدراسة والمتمثل في دور ومكانة إدارة المخاطر في المؤسسة الاقتصادية حاول الباحث تطبيق ما تطرق اليه من مفاهيم نظرية على مؤسسة الإسمنت ومشتقاته من خلال القيام بدراسة ميدانية في المؤسسة محل الدراسة بعد الانتهاء من هذه الدراسة توصل إلى عدة نتائج من بينها:
1. تحتل المؤسسة مكانة مهمة في الغرب وتلعب دوراً أساسياً في تزويد المنطقة بمادة الإسمنت.
 2. عدم وجود تطابق أو تناسق بين ما عرض وما هو موجود ومعمول به في الشركة.
 3. عدم وجود قابلية للإفصاح عن المعلومات في الشركة.
 4. غياب فلسفة إدارة المخاطر لدى غالبية موظفي الشركة.
 5. ادراك موظفو الشركة الأخطار المهنية فقط.
 6. عدم تعامل المؤسسة مع المخاطر التي تتعرض لها بطريقة عملية ومنهجية.
 7. الشركة لا تضم وظيفة مستقلة دورها الأساسي إدارة المخاط.

- دراسة (الأغا ، 2013)

بعنوان: " الصناعات الدوائية الفلسطينية والعوامل المؤثرة في تطويرها، شركة الشرق الأوسط لصناعة الأدوية نموذجاً"

هدفت الدراسة إلى التعرف على واقع الصناعات الدوائية الفلسطينية والعوامل المؤثرة في تطويرها، ومستقبل هذه الصناعة في ظل وجود الاحتلال والحصار الإسرائيلي، والتعرف على أهم المعوقات والمخاطر التي تواجه تطوير الصناعات الدوائية الفلسطينية وتقدمها، وتم صياغة مجموعة من الفرضيات التي من خلالها تم الإجابة على تساؤلات ومشكلة الدراسة، واتخذت الدراسة من شركة الشرق الأوسط لصناعة الأدوية نموذجاً باعتبارها الشركة الوحيدة العاملة في محافظات غزة في مجال الصناعات الدوائية، واتبعت الدراسة المنهج الوصفي التحليلي في جمع البيانات بالإضافة إلى إجراء بعض المقابلات الشخصية لتحقيق أهدافه.

وتوصلت الدراسة إلى مجموعة من النتائج أهمها: إن الصناعات الدوائية الوطنية تعتبر خياراً استراتيجياً لتحقيق درجة كبيرة من الأمن الدوائي، وضرورة سيادية، كما أظهرت النتائج عدم وجود سياسة دوائية وطنية واضحة ومبنية على رؤية وطنية شاملة وعدم وجود مراكز أبحاث لتطوير الصناعات الدوائية.

ومن أهم توصيات الدراسة : تشجيع الصناعة الدوائية وتشجيع المنتج الوطني الدوائي وتسهيل الإجراءات بالخصوص مع ضمان الجودة والتميز، وضرورة العمل على زيادة راس المال المستثمر في شركات تصنيع الأدوية في محافظات غزة لدعم البحث العلمي والتطوير من أجل ابتكار الأدوية الجديدة والحصول على براءات اختراع، واعتماد سياسات فلسطينية ناجحة تجاه توفير مخزون كافٍ من الأدوية وتخزينها في أماكن صالحة تخضع لمعايير التخزين الصحيح.

- دراسة (الشاعري ، فوزي)

بعنوان: " تحليل وإدارة المخاطر التي تواجهها مشروعات البناء والتشييد "

تعد مشاريع البناء والتشييد ذات طبيعة خاصة ومن أهم صفاتها طول الفترة الزمنية في المشروع التي قد تؤدي إلى تغيير الظروف مما يجعلها تحتوي على مخاطر متعددة وذلك نتيجة لطول فترة التنفيذ وتعدد المراحل، ابتداءً من مرحلة بدء المشروع مروراً بالتنفيذ وحتى التسليم النهائي، الأمر الذي يؤدي إلى زيادة ظروف وحالة عدم التأكد، وزيادة احتمالات وقوع المخاطر، مما ينعكس سلباً على اقتصاديات مقاولات البناء والتشييد، وحتى إذا تشابهت المشاريع الإنشائية من ناحية طبيعة تكوينها والغرض منها فتغير المكان كافٍ لجعل المشاريع تختلف عن بعضها وبالتالي تتعرض للمخاطر، الذي قد يؤثر سلباً على تكلفة وزمن تنفيذ المشروع.

تبحث الدراسة في واحد من أهم المخاطر التي تواجه مشاريع البناء والتشييد وهي صعوبة وجود شركات قادرة على تنفيذ هذه المشروعات، وفي هذا الصدد تم إجراء دراسة لتقييم هذه الشركات قبل أن يتم التعاقد معها، واقتراح نموذج لتقييم تلك الشركات لمعرفة إمكانياتها وقدراتها المالية والفنية والإدارية قبل أن تتقدم للمناقصة ومن ثم إلى المشروع المراد تنفيذه.

- دراسة (بوعزيز & عمورة، 2017)

بعنوان: "دور المراجعة الداخلية في تفعيل إدارة المخاطر بالمؤسسات الاقتصادية الجزائرية - دراسة ميدانية"

الهدف الرئيس لهذه الدراسة هو التعرف على مدى مساهمة المراجعة الداخلية في تفعيل إدارة المخاطر في المؤسسات، من خلال التعرف على مدى تقديم الخدمات الاستشارية والتأكد من طرق المراجعة الداخلية لمجلس الإدارة في عملية تحديد وتقييم المخاطر والاستجابة لها.

ومن أهم توصيات الدراسة:

1. إلزام المؤسسات بوضع إدارة المخاطر ضمن هيكلها التنظيمي، وإن يكون الأفراد الذين يعملون فيها يتمتعون بالخبرة اللازمة في إدارة المخاطر.

2. ضرورة اشراك المُراجع الداخلي في اعداد وتحديد خطة لمواجهة المخاطر المحيطة بالمؤسسات.
3. على المراجعين الداخليين اخذ عوامل المخاطر في الاعتبار عند وضع خطة المراجعة وتركيز الاجراءات في المناطق التي تتميز بارتفاع المخاطر فيها.
4. توسيع دور المراجعة الداخلية التقليدي في المؤسسات الذي يقتصر على مراجعة هيكل الرقابة الداخلية والعمليات المالية الى والسعي لخلق قيمة اضافية للشركة.
5. ضرورة تنظيم المؤسسات لدورات تدريبية للمراجعين الداخليين في اساليب إدارة المخاطر المرتبطة بالمؤسسات وكيفية مواجهتها وتقييمها.
6. ضرورة اهتمام المؤسسات وبشكل كبير بعملية إدارة المخاطر ومعرفة دورها في مواجهة مختلف المخاطر المحيطة بأنشطتها وأعمالها.

2.7.2. الدراسات الأجنبية

- دراسة (Geessink, 2012)

بعنوان: " كيف تؤثر إدارة المخاطر على اداء البنوك قبل واثناء وبعد الازمة المالية"
"Enterprise Risk Management and Bank Performance During a Financial Crisis"

بعد الأزمة المالية، حظيت إدارة المخاطر في البنوك الهولندية بقدر كبير من الاهتمام. فمن المفترض أن البنوك تأثرت بالأزمة لأن درجة المخاطر لديها عالية، وهناك الكثير من الرقابة على انظمه إدارة المخاطر فيها. ومع ذلك، لا يوجد هناك إجماع واضح في الآراء حول ما إذا كان تنفيذ إدارة المخاطر بقدر أكبر سيؤدي إلى أداء أفضل. وبعبارة أخرى، لم يثبت أن إدارة المخاطر لها قوتها في مساعدة البنوك على مواجهة الأزمات المالية.

من اهم فرضيات الدراسة أنّ تنفيذ إدارة المخاطر الشركات سيؤدي إلى تحسن في الأداء، سواء في الظروف العادية أو أثناء الأزمة المالية. ومع ذلك، فإن هذا التحسن في الأداء لم يكن كافياً إلى حد ما. وهذا يعني أنه عندما تنفذ البنوك إدارة المخاطر فوق هذا المستوى، فإنها لن تسهم في تحسين الأداء .

وعند تحديد تأثير إدارة المخاطر على الأداء، تؤخذ في الاعتبار أيضا عدة متغيرات تحكم هي: الكفاءة والرافعة المالية والتنويع ونسبة رأس المال من المستوى وجودة الائتمان. ومن المتوقع أن يكون لمتغيرات التحكم هذه تأثير إيجابي على الأداء.

تناقضت نتائج الدراسة مع معظم البحوث السابقة، التي زعمت بأن إدارة المخاطر تؤثر إيجابيا على الأداء. ويمكن أن تكون نتائج هذا الدراسة مختلفة، بسبب مقياس آخر لتنفيذ إدارة المخاطر، والذي تم استخدامه في الأبحاث السابقة.

- دراسة (Harvett , 2013)

بعنوان: " عدم اليقين وإدارة المخاطر في المشاريع المعقدة "

"A Study of Uncertainty and Risk Management Practice Relative to Perceived Project Complexity"

الهدف الرئيسي من الدراسة هو المساهمة في فهم السياسات المستخدمة من قبل مدراء المشاريع لإدارة عدم اليقين وإدارة المخاطر في المشاريع المعقدة، وكشفت اسئلة الدراسة العلاقة بين عدم اليقين وطرق إدارة المخاطر في المشاريع المعقدة .

ان انتشار عمليات وطرق إدارة المخاطر تعتبر سابقة لمعيار إدارة المخاطر العامة ووصفاً لنجاح المشروع وعلاقته بعدم اليقين وإدارة المخاطر .

تم التوصل الى النتائج عن طريق توزيع 73 استبانة على مدراء مشاريع بينت أن مدراء المشاريع يطبقون مستوى اعلى (وفقاً لإطار تم تصميمه لهذا الدراسة) من عدم اليقين وطرق عمليات إدارة المخاطر في مشاريع تتصف بنسبة عالية اكثر من التعقيد.

وعلى الرغم من ذلك فإن معظم مدراء المشاريع التي تتصف بنسبة تعقيد عالية يطبقون طريقة عدم اليقين وطرق وعمليات إدارة المخاطر في مستويات اقل من المستوى القياسي الذي يُنصح به من قبل المعايير العامة لإدارة المخاطر الصناعية.

وتم ايجاد علاقة طردية بين سياسات عدم اليقين وإدارة المخاطر وطرق تعتمد وتوصف لنجاح المشروع في المشاريع التي تتصف بالتعقيد العالي. هذه النتائج تدعم النتائج الادبية التي تعمل على تحسين طريقة عدم اليقين وطريقة إدارة المخاطر والتي لها دور في نجاح المشروع.

- دراسة (Adam, 2013)

بعنوان: "دمج إدارة المخاطر في أنظمة الجودة القائمة في شركات صناعة الأدوية".

"Integration of Risk Management into existing pharmaceutical Quality Systems"

ركزت هذه الدراسة بشكل رئيسي على تطبيق إدارة المخاطر على نظام ضبط الجودة، وذلك لضمان الالتزام بالنظام، وتهيئة صناعة الأدوية لنجاح جودتها. وعلى العمليات ذات الصلة بأقسام الإنتاج، البحث والتطوير، وضمان الجودة في شركات صناعة الأدوية في النمسا. يمكن اعتبار نظام إدارة الجودة كنقطة انطلاق لأنشطة إدارة المخاطر في صناعة الأدوية التي لها باع طويل في هذا الأمر، ولكنها تقتصر حتى الآن إلى نهج أكثر تنظيماً ومنهجية يمكن تحقيقها في ضوء دمج إدارة المخاطر بنظام الجودة القائم.

بالاعتماد على التفسيرات السابقة، يمكن الاستنتاج فيما يتعلق بالمخاطر، إن صناعة الأدوية ستواجه مختلف التهديدات مستقبلاً. وهذا يتطلب من الشركات العالمية تنفيذ والقيام باستراتيجيات كافية للتحكم بالمخاطر المرتبطة بها، ولتمكين نمو أكثر استقراراً، وإنتاجية لجميع الأطراف بمن فيهم أصحاب المصلحة.

ومن المهم أن يكون هناك نظام يعالج بشكل شامل جميع أنواع المخاطر باتباع منهج متكامل على مستويات مختلفة ومنظمة سواء أكانت داخلية أم خارجية، علاوة على وضع استراتيجيات لإدارة المخاطر الحالية والمستقبلية على مستويات الصعد كافة، وينطلق ذلك من البدء بالعمليات التي تحكم الأنشطة التنظيمية برمتها وصولاً إلى العمليات الخاصة بنظام الجودة الفردية لمواجهة التحديات المستقبلية.

ووفقاً للدراسة هناك ستة تحديات رئيسية لنظام إدارة المخاطر داخل المنظمة تتمثل فيما يلي:

1. خفض التكاليف.
2. المواءمة مع استراتيجية الأعمال الشاملة.
3. تنفيذ المتطلبات التنظيمية.
4. تحسين إدارة المخاطر .
5. إدارة البيانات.
6. تطوير ثقافة المخاطر.

ولتحقيق استراتيجية سليمة لإدارة المخاطر، على صناعة الأدوية أن تراعي الجانبين التاليين:

أ. البدء من نظم الجودة وتوسيع إدارة المخاطر تدريجياً فيما يتعلّق بالنظم الأخرى ذات الصلة وتطوير ثقافة المخاطر المناسبة.

ب. استعراض ومراجعة وتحسين نظام إدارة المخاطر القائم حالياً فيما يتعلّق بالتكاليف واستراتيجية الأعمال إضافة إلى المتطلبات الرئيسة والتنظيمية.

ومن أجل ضمان استقرار وربحية القطاع الدوائي، يجب النظر والتأمل بدقة في جميع المخاطر ذات الصلة للوصول إلى نهج تكاملي، وهذا يتطلب أيضاً تغطية المخاطر غير النوعية من خلال وجود هيكلية لإدارة المخاطر على نطاق الشركة، ومن شأنها القدرة على ربط المخاطر المختلفة من عدة مجالات وأن تؤدي إلى استراتيجيات أكثر كفاءة وقدرة للحد من المخاطر.

- دراسة (Mohamed , 2017)

بعنوان: "إدارة المخاطر في سلسلة التوريد" دراسة حالة شركة فاركو لصناعة الأدوية "

"Supply Chain Risk Management at Pharco Pharmaceuticals, a pharmaceutical manufacturer in Egypt"

هدفت الدراسة الى توضيح مخاطر سلسلة التوريد في مجال الأدوية من وجهة نظر شركة فاركو لصناعة الأدوية في مصر، ووصف استراتيجيات إدارة المخاطر التي تطبقها الشركة، وتم وضع توصيات تساعد في تطوير سياسة إدارة المخاطر في الشركة.

تصميم هذه الدراسة هو نوعي في طبيعته ويجمع بين طريقتي الحالة الدراسية والقياسية المعيارية. وقد وضح هذه الدراسة سبعة انواع من الأخطار في سلسلة توريد الأدوية، وايضا وضح ان الأخطار الخارجية أهم من الأخطار الداخلية، كما وضحت الدراسة انه لم يتم تطبيق خطة واضحة من قبل الشركة لتقليل أخطار سلسلة التوريد لديها.

نتائج الدراسة من المتوقع أن تطور مفهوم الشركة لمخاطر سلسلة التوريد وترابطها مما يعرض رؤية قيمة ومتوازنة وسياسات فعالة لتقليل المخاطر.

8.2 ما يميز هذه الدراسة عن الدراسات السابقة:

تعتبر هذه الدراسة بمثابة دراسة شاملة لطبيعة إدارة المخاطر في الصناعات الدوائية حيث أنها تستعرض واقع إدارة المخاطر في الصناعات الدوائية في فلسطين وفهم الأسس التي تقوم عليها هذه الإدارة والدور الاساسي الذي تمارسه، والمخاطر التي تتعرض لها الشركة، وكيفية التعامل معها والتحضير لها قبل حدوثها لما يشكله ذلك من أهمية كبيرة لاستمرارية وسمعة الشركة من جميع الجوانب، وتخصص الدراسة الميدانية لشركة بيت جالا لصناعة الأدوية، ودرستها من عدة جوانب هي :

- ادارة المخاطر في الشركة بشكل عام
- استراتيجيات التعامل مع المخاطر في الشركة
- جاهزية الشركة للتعامل مع ادارة المخاطر
- تفاعل الإدارة العليا مع المخاطر في الشركة
- البعد المالي وادارة المخاطر في الشركة

جدول (9.2-أ) وصف ومنفعة الدراسات السابقة وما يميز هذه الدراسة

الدراسة	الوصف	المنفعة	ميزة هذه الدراسة
دراسة شاهين، صباح 2011	ناقشت اثر إدارة المخاطر في الجهاز المصرفي وهو جهاز خدماتي يختلف اختلافا كبيرا عن القطاع الصناعي	تم الاستعانة بها للاستفادة في تعريف إدارة المخاطر	مناقشت جانب اخر من جوانب إدارة المخاطر في القطاع الصناعي
دراسة الاغا، 2013	ناقشت الصناعات الدوائية الفلسطينية والعوامل المؤثرة في تطورها.	تم الاستعانة بها للتعرف اكثر على واقع الصناعات الدوائية في فلسطين	لم تتطرق رسالة الاغا الى إدارة المخاطر
دراسة الشاعري، فوزي	ناقشت إدارة المخاطر في المشاريع الانشائية	الاستفادة منها للتعرف اكثر على إدارة المخاطر.	مناقشت جانب اخر من القطاعات وهو قطاع صناعة الأدوية

المصدر: من اعداد الباحث

جدول (9.2-ب) وصف ومنفعة الدراسات السابقة وما يميز هذه الدراسة

الدراسة	الوصف	المنفعة	ميزة هذه الدراسة
دراسة بوعزيز & عمورة، 2017	ناقشت بند واحداً من بنود إدارة المخاطر وهو المراجعة الداخلية	التعرف على أثر المراجعة الداخلية على إدارة المخاطر	مناقشت عدة بنود في إدارة المخاطر وليس فقط المراجعة الداخلية
دراسة لطيفة، 2012	ناقشت إدارة المخاطر في المؤسسات الاقتصادية التجارية	الاستفادة منها للتعرف أكثر على إدارة المخاطر، وتعريفاتها وطرق التحليل	مناقشت جانب آخر من القطاعات وهو قطاع صناعة الأدوية
دراسة Mohamed، 2017	هدفت الى توضيح مخاطر سلسلة التوريد في مجال الأدوية	التعرف على إثر و مخاطر سلسلة التوريد في الصناعات الدوائية	مناقشت عدة مخاطر مهمة في الصناعات الدوائية وليس فقط سلسلة التوريد
دراسة Harvett، 2013	ناقشت بند واحد أيضاً وهو عدم التأكد	التعرف على إدارة المخاطر من وجهة عدم التأكد	ناقشت إدارة المخاطر من عدة جوانب
دراسة Gesseink، 2012	ناقشت إدارة المخاطر في جهاز الخدمات خلال فترة الازمة المالية.	الاستعانة بإدارة المخاطر اثناء الإزمة المالية وللتعرف أكثر على جوانب إدارة المخاطر	مناقشت جانب آخر من القطاعات وهو قطاع صناعة الأدوية
دراسة Adam، 2013	ناقشت دمج إدارة المخاطر في انظمة الجودة القائمة في شركات صناعة الأدوية	دمج إدارة الجودة بإدارة المخاطر وهو الوضع القائم حالياً في شركة بيت جالا لصناعة الأدوية، حيث ان إدارة المخاطر هي جزء من دائرة تأكيد الجودة.	مناقشت عدة مخاطر مهمة في الصناعات الدوائية وليس فقط إدارة المخاطر في انظمة الجودة

المصدر: من اعداد الباحث

الفصل الثالث

1.3	المقدمة
2.3	منهجية الدراسة
3.3	تخطيط وتصميم الدراسة
4.3	أدوات الدراسة
5.3	اختيار مقياس أداة القياس (الاستبانة)

1.3 المقدمة

يتناول هذا الفصل وصفاً مفصلاً للخطوات التي اتبعتها الباحثة في تنفيذ الدراسة، وتشمل منهج الدراسة، ووصف مجتمع الدراسة، وتحديد العينة، واعداد أداة الدراسة (الاستبانة)، ومن ثم التأكد من صدقها وثباتها، وبيان إجراءات الدراسة، والأساليب الإحصائية التي استُخدمت في معالجة النتائج، وفيما يلي وصف لهذه الإجراءات:

2.3 منهجية الدراسة:

تعتمد هذه الدراسة على أسلوب البحث الوصفي التحليلي، وهو المنهج الذي يدرس ظاهرة أو حدثاً أو قضية معينة من خلال جمع المعلومات والبيانات حولها للمساعدة في وصف وتحليل مشكلة الدراسة والإجابة على أسئلتها، وذلك من أجل تغطية جميع جوانب الموضوع والوصول إلى نتائج صحيحة، ويعتبر هذا البحث أحد أشكال التحليل والتفسير العلمي المنظم لوصف ظاهرة أو مشكلة.

3.3 تخطيط وتصميم الدراسة:

ناقشة الدراسة في الفصول السابقة الإطار النظري لإدارة المخاطر، والذي يمكن من خلاله فهم الأسس التي تقوم عليها هذه الإدارة والدور الأساسي الذي تمارسه، وخاصة في الصناعات الدوائية، والمخاطر التي تتعرض لها الشركة، وكيفية التعامل معها والتحضير لها قبل حدوثها لما يشكله ذلك من أهمية كبيرة لاستمرارية وسمعة الشركة من جميع الجوانب.

إن دراسة دور إدارة المخاطر في جميع شركات صناعة الأدوية الفلسطينية يحتاج إلى الكثير من الوقت، ونظراً لوجود صفات مشتركة بين جميع شركات الأدوية ومواجهتها تقريباً لذات المخاطر، لذا يقتضي الأمر الاستعانة بعينة بحثية يمكن من خلالها استقراء الأهداف المراد قياسها في مجتمع الدراسة ومن ثم تعميمها.

لقد تم اختيار شركة بيت جالا لصناعة الادوية كحالة دراسية كونها احدى الشركات الرائدة في مجال سياسة ادارة المخاطر وتطبق هذه السياسة في إدارتها، حيث ان تطبيق نظام ادارة المخاطر هو شرط أساسي للحصول على شهادات التصنيع الجيد والايزو.

4.3 أدوات الدراسة:

1.4.3 جمع المعلومات

تم جمع البيانات من مصدرين أساسيين:

- المصادر الثانوية: تم تشكيل الإطار النظري للدراسة من خلال الاعتماد على مجموعة من الكتب العربية والاجنبية والمراجع ذات العلاقة، والمقالات والتقارير، والأبحاث، والدراسات السابقة، التي تناولت موضوع ادارة المخاطر بشكل عام، وادارة المخاطر في الصناعات الدوائية (الأجنبية) بشكل خاص، بالإضافة الى البحث والمطالعة في مصادر الإنترنت المختلفة التي يُمكن الاعتماد على المعلومات الواردة فيها لدقتها.

- المصادر الاولية: من خلال استخدام ثلاث أدوات وهي كالاتي

1. مجموعات التركيز (Focus group) (او المجموعة البؤرية): من خلال تنظيم حلقة نقاش مع مجموعة من رؤساء دوائر ومشرفي أقسام وموظفين في شركة بيت جالا لصناعة الادوية بهدف مناقشة طبيعة ادارة المخاطر في الشركة وطرق التعامل معها اثناء حدوثها، والاجراءات المتبعة لتقادي حدوث المخاطر.

2. المقابلات الشخصية: من خلال تنظيم مقابلتين مع المدير التنفيذي للشركة ومدير دائرة رقابة الجودة وهي الدائرة المسؤولة عن نظام ادارة المخاطر في الشركة

3. الاستبانة: معالجة الجوانب التحليلية لموضوع البحث من خلال تصميم استبانة اعتماداً على الإطار النظري وعلى الدراسات السابقة لتغطية جميع متغيرات هذه الدراسة، وتوزيع الاستبانة على موظفي الشركة والتركيز على حملة شهادة البكالوريوس والماجستير (لوجود خبرة لديهم في هذا

المجال) لمعرفة طريقة معالجة ادارة المخاطر في كل دائرة من دوائر الشركة، ومن ثم استخدام الأساليب الاحصائية لتحليل البيانات واستخلاص النتائج والخروج بالتوصيات.

قُسمَت الاستبانة الى قسمين رئيسيين وخمسة محاور:

القسم الاول: عبارة عن السمات الشخصية للعينة (الجنس، العمر، عدد سنوات الخبرة، المؤهل العلمي) بالإضافة الى الدائرة التي يعمل فيها.

القسم الثاني: خُصصَ لل فقرات التي تدرس ادارة المخاطر في شركة بيت جالا لصناعة الادوية، حيث يبلغ عددها (36) فقرة مقسمة الى (5) محاور كما يلي:

- المحور الأول: يتألف من (6) فقرات تدرس ادارة المخاطر في الشركة بشكل عام
- المحور الثاني: يتألف من (13) فقرة تدرس استراتيجيات التعامل مع المخاطر في الشركة
- المحور الثالث: يتألف من (7) فقرات تدرس جاهزية الشركة للتعامل مع ادارة المخاطر
- المحور الرابع: يتألف من (5) فقرات تدرس تفاعل الإدارة العليا مع المخاطر في الشركة
- المحور الخامس: يتألف من (5) فقرات تدرس البعد المالي وادارة المخاطر في الشركة

واثناء جمع المعلومات سجّل الباحث بعض الملاحظات والظواهر في الشركة، سواء خلال مناقشة بعض الموظفين عن طبيعة الدراسة وموضوعها، وملاحظة كيفية تعاملهم مع بعض المخاطر التي تعرّضوا لها اثناء عملهم في الشركة، و/أو في المقابلات و/أو تعبئة الاستبانة

الوصف الإحصائي لعينة الدراسة وفق الخصائص والسمات الشخصية

تم تحضير استبانة وتوزيعها على موظفي شركة بيت جالا لصناعة الادوية خلال الفترة الزمنية الواقعة بين 29 اذار الى 10 نيسان 2018 ، فقد ورّع الباحث ما مجموعه (100) استبانة¹⁸ على الموظفين، وحصل على (91) استبانة صحيحة شكّلت في النهاية عينة الدراسة.

¹⁸ تم تسجيل غياب عدد من الموظفين خلال فترة توزيع الاستبانة، لذلك يشكل العدد النهائي للاستبانات الموزعة أقل من عدد الموظفين الذين يشكلون العينة الكاملة.

2.4.3. مجتمع الدراسة وعينتها:

- يتألف مجتمع الدراسة من موظفي شركة بيت جالا لصناعة الادوية مُستثنى منهم (68) موظفاً يعملون في الشركة للأسباب التالية:
- (43) موظفاً من حملة شهادة التوجيهي فدون ويعملون في اقسام الخدمات، والمخازن، والصيانة، والانتاج، كون موضوع الدراسة والاجابة على الاستبانة يحتاج الى طبيعة عمل معينة ومسؤولية معينة ووجود إلمام كافي بالمعلومات حول موضوع إدارة المخاطر.
 - (25) موظفاً من دائرة التصدير والتسويق كونهم يعملون في مكاتب خارج الشركة

3.4.3. صدق الأداة

تم التحقق من صدق أداة الدراسة بعرضها على ثلاثة محكمين من ذوي الاختصاص والخبرة، حيث طُلبَ منهم إبداء الرأي في فقرات الاستبانة من ناحية مدى وضوح لغة الفقرات وسلامتها لغوياً، ومدى شمول الفقرات للجانب المدروس، وإضافة أية معلومات و/أو تعديلات و/أو فقرات يرونها مناسبة، ووفق هذه الملاحظات تم إخراج الاستبانة بصورتها النهائية.

جدول رقم (1.3) نتائج صدق المقاييس المستخدمة

إدارة المخاطر	استراتيجيات التعامل مع المخاطر	جاهزية الشركة للتعامل مع المخاطر	تفاعل الإدارة العليا مع المخاطر	البعد المالي وإدارة المخاطر	
0.651	0.912	0.842	0.876	0.854	ألفا كرومباخ
6	13	7	5	5	عدد الفقرات

معامل ألفا كرونباخ

هو رقم او مقياس واحد يقيس درجة ثبات وصدق اسئلة الاستبيان، ويأخذ قيمة تتراوح بين الصفر والواحد الصحيح، فإذا لم يكن هناك ثبات في البيانات فان قيمة المعامل تكون مساوية للصفر وعلى العكس اذا كان هناك ثبات تام في البيانات فان قيمة المعامل تساوي الواحد الصحيح، وتعتبر قيمة

معامل الفا كرونباخ التي تساوي 60% مقبولة للحكم على ثبات الاستبيان، وكلما زادت قيمة معامل الفا كلما زادت درجة الثبات و الصدق من اسئلة الاستبيان.(Gujarati, & Porter, 2010)

يوضح الجدول (1.3) قيمة (α) لكل من فقرات المحور الأول- إدارة المخاطر في الشركة هو (0.651)، والمحور الثاني- استراتيجيات التعامل مع المخاطر هو (0.912)، المحور الثالث - جاهزية الشركة للتعامل مع المخاطر هو (0.876)، والمحور الرابع- تفاعل الإدارة العليا مع المخاطر هو (0.876)، والمحور الخامس- البعد المالي وإدارة المخاطر هو (0.854) و هذه القيم تدل على مستوى قوي من الثبات و المصادقية لأدوات القياس.

5.3 اختيار مقياس أداة القياس (الاستبانة)

تم استخدام مقياس ليكرت الخماسي (**Likert Scale**) كونه يُعدّ من أكثر المقاييس استخداماً في قياس الآراء لسهولة فهمه وتوازن درجاته، حيث يشير أفراد العينة الخاضعة للاستبانة إلى مدى توافقهم مع كل عبارة من العبارات التي يتكوّن منها مقياس الاتجاه المقترح، وقد تم ترتيب الإجابات على النحو التالي:

موافق بشدة	موافق	محايد	غير موافق	غير موافق بشدة
(5) درجات	(4) درجات	(3) درجات	(2) درجة	(1) درجة

الفصل الرابع

التحليل الإحصائي و نتائجه

- 1.4 المقدمة
- 2.4 عرض وتحليل وتفسير نتائج الدراسة الميدانية
- 3.4 الوسط الحسابي والانحراف المعياري للعبارات

1.4. المقدمة

يهدف هذا الفصل بشكل رئيسي إلى عرض نتائج التحليل الإحصائي التي تم التوصل إليها من خلال استخدام برنامج الحزم الإحصائية للعلوم الاجتماعية spss v.22.

2.4 عرض وتحليل وتفسير نتائج الدراسة الميدانية:

1.2.4. عرض بيانات عينة الدراسة

يتطرق هذا الجزء إلى خصائص عينة الدراسة من حيث الجنس، والعمر، وعدد سنوات الخبرة، والمؤهل العلمي.

أولاً: توزيع افراد العينة حسب الجنس:

يتبين من الجدول رقم (1.4) - توزيع أفراد العينة حسب الجنس، أن ما نسبته (59.3%) من عينة الدراسة هم من الذكور، بينما تشكل الإناث ما نسبته (40.7%) من إجمالي حجم عينة الدراسة.

جدول رقم (1.4) توزيع افراد العينة حسب الجنس

الجنس	العدد	النسبة المئوية
ذكر	54	59.3%
انثى	37	40.7%
المجموع	91	100%

ثانياً: توزيع افراد العينة حسب العمر:

يتبين من الجدول رقم (2.4) - توزيع أفراد العينة حسب العمر، أن ما نسبته (38.5%) من عينة الدراسة تتراوح اعمارهم ما بين (20 - 30 سنة)، وما نسبته (35.2%) تتراوح اعمارهم ما بين (31 - 40 سنة)، وان ما نسبته (15.4%) تتراوح اعمارهم ما بين (41 - 50 سنة)، وان ما نسبته (11%) تبلغ اعمارهم 50 سنة فأكثر.

جدول رقم (2.4) توزيع افراد العينة حسب العمر

العمر	العدد	النسبة المئوية
من 20 الى 30 سنة	35	%38.5
من 31 الى 40 سنة	32	%35.2
من 41 الى 50 سنة	14	%15.4
من 50 فما فوق	10	%11.0
المجموع	91	%100

ثالثاً: توزيع افراد العينة حسب سنوات الخبرة

يبين الجدول التالي ان ما نسبته (%30.8) من عينة الدراسة تتراوح خبرتهم بين 1-5 سنوات، وان ما نسبته (%18.7) تتراوح خبرتهم بين 5-10 سنوات، وأن ما نسبته (%16.5) تتراوح خبرتهم بين 10-15 سنة، وان (%34.1) تزيد خبرتهم عن 15 سنة.

جدول رقم (3.4) توزيع افراد العينة حسب سنوات الخبرة

عدد سنوات الخبرة	العدد	النسبة المئوية
من 1-5 سنوات	28	%30.8
من 5 الى 10 سنوات	17	%18.7
من 10 الى 15 سنة	15	%16.5
من 15 فما فوق	31	%34.1
المجموع	91	%100

رابعاً: توزيع افراد العينة حسب المستوى التعليمي

يبين الجدول التالي ان ما نسبته (%14.3)، فقط من عينة الدراسة من حملة شهادة الدبلوم، وان ما نسبته (%67) من حملة شهادة البكالوريوس، ونسبة (%18.7) من حملة شهادة الدراسات العليا، فكما ذكر الباحث سابقاً فقد ركزت الدراسة على الموظفين حملة شهادة البكالوريوس فما فوق ويعملون في الأقسام ذات العلاقة لما يشكله الموضوع من حساسية ويحتاج الى درجة خبرة وفهم من عدة جوانب.

جدول رقم (4.4) توزيع افراد العينة حسب المستوى التعليمي

المستوى التعليمي	العدد	النسبة المئوية
دبلوم	13	%14.3
بكالوريوس	61	%67
دراسات عليا	17	%18.7
المجموع	91	%100

2.2.4. عرض النتائج المتعلقة بالمحور الاول: ادارة المخاطر

جدول رقم (5.4) نتائج تحليل محور ادارة المخاطر

الرقم	السؤال	موافق بشدة	موافق	محايد	غير موافق	غير موافق بشدة
1	إدارة المخاطر مهمة وضرورية في الشركة	%56	%42.9	%0	%1.1	%0
2	يتم التطرق لكلمة مخاطر بشكل كبير في الشركة	%19.8	%59.3	%17.6	%3.3	%0
3	تتعرض الشركة للكثير من المخاطر	%16.5	%49.4	%20.9	%9.9	%3.3
4	تشكل البيئة التي تعمل فيها الشركة مصدراً للخطر	%6.6	%42.9	%27.4	%19.8	%3.3
5	تواجه الشركة الكثير من العراقيل في التعامل مع المخاطر	%1.1	%39.6	%28.5	%29.7	1.1%
6	تواجه الشركة صعوبة في الكشف عن المخاطر	%4.4	%27.5	%24.1	%40.7	%3.3

وكانت نتائج إجابات الأسئلة على النحو التالي

(1) السؤال الاول: بأغلبية ما نسبته (%56) موافق بشدة و(%42.9) موافق على ان ادارة المخاطر

مهمة وضرورية في الشركة

(2) السؤال الثاني: وافق (%59.3) من عينة الدراسة على انه يتم التطرق لكلمة مخاطر بشكل كبير

في الشركة

(3) السؤال الثالث: بأغلبية ما نسبته (%49.4) موافق على ان الشركة تتعرض للكثير من المخاطر

(4) السؤال الرابع: وافق (42.9%) من عينة الدراسة على ان البيئة التي تعمل فيها الشركة تشكل مصدراً للخطر

(5) السؤال الخامس: بأغلبية ما نسبته (39.6%) موافق على ان الشركة تواجه الكثير من العراقيل في التعامل مع المخاطر

(6) السؤال السادس: بأغلبية ما نسبته (40.7%) غير موافق على ان الشركة تواجه صعوبات بالكشف عن المخاطر

وبتحليل النتائج يتبين أنّ اغلبية الموظفين وافقوا وبشدة على ان ادارة المخاطر مهمة وضرورية في الشركة، لذلك يتم التطرق لكلمة مخاطر بشكل كبير لكون الشركة تتعرض للكثير من المخاطر في عملها اليومي، فالبيئة التي تعمل فيها الشركة تشكّل مصدراً للخطر، وبالرغم من أنّ الشركة لا تواجه صعوبات في الكشف عن المخاطر التي تهددها، إلا أنّها تواجه الكثير من العراقيل في التعامل مع المخاطر، ومن هذه العراقيل المالية والإدارية.

3.2.4. عرض النتائج المتعلقة بالمحور الثاني: استراتيجيات التعامل مع المخاطر في الشركة

جدول رقم (6.4) نتائج تحليل محور استراتيجيات التعامل مع المخاطر

الرقم	السؤال	موافق بشدة	موافق	محايد	غير موافق	غير موافق بشدة
1	يلتزم الموظفون باستراتيجيات إدارة المخاطر الموضوعة من قبل الإدارة	%9.9	%64.8	%15.4	%9.9	%0
2	تلتزم دوائر الشركة بأدوات التحليل الاستراتيجية لاكتشاف مصادر الخطر	%5.5	%57.1	%23.1	%14.3	%0
3	يستخدم في الشركة طرق كمية لاكتشاف المخاطر التي تهددها	%5.5	%47.2	%31.9	%15.4	%0
4	يستخدم في الشركة طرق تكنولوجية حديثة في التعامل مع المخاطر	%4.4	%42.9	%33.0	%18.7	%1.1
5	تقوم الشركة بتدريب موظفيها بشكل مستمر لكيفية التعامل مع المخاطر	%6.6	%57.1	%18.7	%14.3	%3.3
6	يتعامل موظفو الشركة بشكل جدي مع المخاطر في الشركة	%4.4	%54.9	%17.6	%20.9	%2.2
7	تتجنب/تتقاضي إدارة الشركة التعامل مع المشاريع التي تتسبب بالمخاطر	%3.3	%35.2	%38.4	%22.0	%1.1
8	للشركة إستراتيجيات تتحكم من خلالها بالمخاطر	%3.3	%53.8	%28.6	%12.1	%2.2
9	للشركة إستراتيجيات لتحويل المخاطر	%4.4	%38.5	%40.6	%14.3	%2.2
10	للشركة خطط فعالة للتعامل مع المخاطر	%5.5	%48.3	%27.5	%16.5	%2.2
11	تقيم إدارة الشركة للمخاطر التي تتعرض لها بشكل مستمر	%5.5	%52.7	%25.3	%15.4	%1.1
12	تراقب إدارة الشركة أية مستجدات قد تساعد في حدوث أي خطر	%4.4	%53.8	%27.5	%13.2	%1.1
13	لإدارة الشركة وعي وقدرة على التنبؤ بالمخاطر المحيطة بها	%4.4	%44.0	%38.4	%9.9	%3.3

وكانت نتائج إجابات الاسئلة على النحو التالي:

- (1) السؤال الاول: بأغلبية نسبتها (64.8%) موافقة على أن الموظفين يلتزمون بإستراتيجيات إدارة المخاطر الموضوعة من قبل الإدارة
- (2) السؤال الثاني: وافقت فيها ما نسبته (57.1%) من عينة الدراسة على أن دوائر الشركة تلتزم بأدوات التحليل الإستراتيجية لاكتشاف مصادر الخطر
- (3) السؤال الثالث: بأغلبية نسبتها (47.2%) وافقت على أن الشركة تستخدم طرق كمية لاكتشاف المخاطر التي تُهددها
- (4) السؤال الرابع: وافقت فيها ما نسبته (42.9%) من عينة الدراسة على أن الشركة تستخدم طرقاً تكنولوجية حديثة في التعامل مع المخاطر
- (5) السؤال الخامس: بأغلبية نسبتها (57.1%) وافقت على موضوع قيام الشركة بتدريب موظفيها بشكل مستمر لكيفية التعامل مع المخاطر
- (6) السؤال السادس: بأغلبية ما نسبته (54.9%) موافقة على أن موظفي الشركة يتعاملون بشكلٍ جديٍّ مع المخاطر في الشركة
- (7) السؤال السابع: تبين أن ما نسبته (38.4%) من أفراد العينة محايدين في موضوع استراتيجية تجنب أو تفادي إدارة الشركة التعامل مع المشاريع التي تتسبب بالمخاطر
- (8) السؤال الثامن: وافقت أغلبية نسبتها (53.8%) على أنه للشركة استراتيجيات تقوم من خلالها بالتحكم بالمخاطر التي تواجهها
- (9) السؤال التاسع: وقفت ما نسبته (40.6%) من أفراد العينة على الحياد في موضوع وجود استراتيجيات للشركة في تحويل المخاطر
- (10) السؤال العاشر: بأغلبية ما نسبته (48.3%) موافقة على أن الشركة تضع خططاً فعالة للتعامل مع المخاطر
- (11) السؤال الحادي عشر: وافقت أغلبية نسبتها (52.7%) على أن الشركة تقيّم المخاطر التي تتعرض لها بشكل مستمر
- (12) السؤال الثاني عشر: بأغلبية نسبتها (53.8%) موافقة على أن إدارة الشركة تراقب أي مستجدات قد تساعد في حدوث أي خطر في الشركة

13) السؤال الثالث عشر: وافقت أغلبية نسبتها (44.0%) على أنّ لإدارة الشركة وعي وقدرة على التنبؤ بالمخاطر المحيطة بها

وبدراسة النتائج السابقة يُلاحظ أنّ اغلبية موظفي ودوائر الشركة يلتزمون بإستراتيجيات إدارة المخاطر المعتمدة والمحددة من قبل الإدارة، ويرى الباحث أن سبب ذلك يعود لكون الموظفين أنفسهم يشاركون في وضع هذه الاستراتيجيات التي تواجههم أثناء عملهم ونقلها لدائرة الجودة وإدارة الشركة، التي بدورها وكما يتبيّن من الإجابات على الأسئلة أنّ إدارة الشركة تضع خططاً فعالة للتعامل مع المخاطر، وتعمل بشكل مستمر على تقييمها ومراقبتها ولديها وعي وقدرة على التنبؤ بالمخاطر المحيطة بها، وتضع استراتيجيات للتحكّم بها وتحويلها إنّ لَزِمَ الأمر.

كما يلتزم الموظفون بأدوات التحليل الاستراتيجية لاكتشاف الخطر من خلال استخدام طرق تحليلية كميّة على جداول تُقسّم فيها مراحل الخطر وشدتها، بالإضافة لاستخدام تكنولوجيا حديثة في التعامل مع المخاطر.

كما يتبيّن بأنّ موظفي الشركة مدربون على إدارة المخاطر بشكل مستمر ويتعاملون مع هذا الموضوع بشكل جدي، نظراً للتدريب الذي توفّره إدارة الشركة للموظفين.

4.2.4. عرض النتائج المتعلقة بالمحور الثالث: جاهزية الشركة للتعامل مع ادارة المخاطر

جدول رقم (7.4) نتائج تحليل محور جاهزية الشركة للتعامل مع ادارة المخاطر

الرقم	السؤال	موافق بشدة	موافق	محايد	غير موافق	غير موافق بشدة
1	في الشركة قسم خاص لمتابعة وإدارة المخاطر	11%	43.9%	23.1%	18.7%	3.3%
2	يتوفر في الشركة كفاءات بشرية متخصصة في إدارة المخاطر	6.6%	49.4%	29.7%	11.0%	3.3%
3	تعتمد إدارة الشركة على نظام الإنذار المبكر لمتابعة المخاطر المحتملة	6.6%	40.7%	35.1%	15.4%	2.2%
4	جميع الموظفين عرضة للمحاسبة أمام لجنة ادارة المخاطر	4.4%	50.5%	28.6%	12.1%	4.4%
5	تختبر إدارة الشركة استراتيجيات إدارة المخاطر قبل اعتمادها	4.4%	38.5%	39.5%	16.5%	1.1%
6	تساهم ادارة المخاطر في زيادة انتاجية وفعالية الشركة	8.8%	58.2%	24.2%	8.8%	0
7	تمتلك الشركة القدرة على معالجة المخاطر بشكل سريع وفعال	4.4%	38.5%	37.3%	19.8%	0

وكانت نتائج إجابات الاسئلة على النحو التالي:

(1) السؤال الأول: رأت أغلبية نسبتها (43.9%) على وجود قسم خاص في الشركة لمتابعة وإدارة المخاطر

(2) السؤال الثاني: وافق ما نسبته (49.4%) من العينة على توفر كفاءات بشرية متخصصة في الشركة للتعامل مع إدارة المخاطر

(3) السؤال الثالث: يرى (40.7%) من أفراد العينة على أنّ إدارة الشركة تعتمد نظام الإنذار المبكر لمتابعة المخاطر المحتملة

(4) السؤال الرابع: وافقت فيه أغلبية نسبتها (50.5%) على أنّ جميع الموظفين عرضة للمحاسبة أمام لجنة إدارة المخاطر

(5) السؤال الخامس: وقفت ما نسبته (39.5%) الحياد في موضوع اختبار إدارة الشركة لإستراتيجيات إدارة المخاطر قبل اعتمادها

(6) السؤال السادس: وافقت أغلبية نسبته (58.2%) على أنّ إدارة المخاطر تُساهم في زيادة انتاجية وفعالية الشركة

(7) السؤال السابع: رأت أغلبية نسبته (38.5%) على أنّ الشركة تمتلك القدرة على معالجة المخاطر بشكل سريع وفعال

لكون هيكلية الشركة المعمول بها تتضمن قسم يشمل جزء من عمله إدارة المخاطر فقد وافق أغلبية موظفي الشركة على وجود قسم خاص في الشركة لمتابعة وإدارة المخاطر، ويرى الباحث أنّ سبب نفي بعض الموظفين وجود قسم لهذا الغرض يعود إما لأسباب شخصية في النظر إلى هذا القسم، أو عدم اقتناعهم بالدور الذي يقوم به القسم في هذا الإطار، أو لا يعلمون قيام القسم بهذا العمل لكون هيكلية الشركة المعمول بها لا تشمل قسماً مختصاً يُسمى قسم "إدارة المخاطر". وفي ذات الوقت ترى غالبية من العينة وجود كفاءات بشرية في الشركة متخصصة في ادارة المخاطر، وأنّ جميع الموظفين عرضة للمحاسبة أمام لجنة ادارة المخاطر. وأيدّ كثير من الموظفين موضوع اعتماد الشركة على نظام انذار مبكر لمتابعة المخاطر، الأمر الذي يزيد في انتاجية وفعالية الشركة، ويمكنها في نهاية المطاف من امتلاك القدرة على معالجة المخاطر بشكل سريع وفعال.

5.2.4. عرض النتائج المتعلقة بالمحور الرابع: الإدارة العليا والمخاطر

جدول رقم (8.4) نتائج تحليل محور الإدارة العليا والمخاطر

الرقم	السؤال	موافق بشدة	موافق	محايد	غير موافق	غير موافق بشدة
1	تؤمن الإدارة العليا بأهمية إدارة المخاطر	17.6%	58.2%	20.9%	2.2%	1.1%
2	تقوم الإدارة العليا بالرقابة على إدارة المخاطر في الشركة	4.4%	58.2%	24.2%	13.2%	0%
3	تأخذ الإدارة العليا إدارة المخاطر في الاعتبار عند وضع الخطة السنوية	6.6%	39.6%	40.6%	9.9%	3.3%
4	يوجد تناسق بين أهداف الشركة وأهداف استراتيجيات إدارة المخاطر	6.6%	48.3%	29.7%	14.3%	1.1%
5	تحتل إدارة المخاطر مكاناً مناسباً في الهيكل التنظيمي للشركة	3.3%	46.2%	32.9%	16.5%	1.1%

حيث كانت نتائج اجابات الاسئلة على النحو التالي :

(1) السؤال الاول: وافقت أغلبية نسبتها (58.2%) على إنّ إدارة الشركة العليا تؤمن بأهمية إدارة

المخاطر في الشركة

(2) السؤال الثاني: أغلبية نسبتها (58.2%) وافقت على موضوع قيام الإدارة العليا بالرقابة على إدارة

المخاطر في الشركة

(3) السؤال الثالث: وقفت أغلبية نسبتها (40.6%) من أفراد العينة على الحياد بالنسبة لأخذ الإدارة

العليا لموضوع إدارة المخاطر بعين الاعتبار عند وضع الخطة السنوية

(4) السؤال الرابع: وافقت غالبية نسبتها (48.3%) على وجود تناسق بين أهداف الشركة وأهداف

استراتيجيات إدارة المخاطر

(5) السؤال الخامس: أغلبية نسبتها (46.2%) من أفراد العينة وافقت على موضوع احتلال إدارة

المخاطر مكاناً مناسباً في الهيكل التنظيمي للشركة

وتؤكد نتائج هذا الجزء على النتائج الواردة في الأجزاء السابقة، فكون الموظفين يساهمون في

وضع استراتيجيات إدارة المخاطر وينقلونها للإدارة، فإنّ غالبية منهم ترى أنّ الإدارة العليا تؤمن بأهمية

ادارة المخاطر ، وتقوم بدورها في الرقابة على إدارة المخاطر في الشركة، الأمر الذي يؤدي إلى وجود تناسق بين اهداف الشركة واهداف ادارة المخاطر .

ولكون العمل الذي يقوم به القسم المعني داخل الشركة في موضوع إدارة المخاطر، فإنّ عدداً لا بأس به من الموظفين يرون بأنّ إدارة المخاطر تحتل مكاناً مناسباً في الهيكل التنظيمي للشركة، والموظفين الذين يرون عكس ذلك هناك أسباب تمّ ذكرها في السابق من ناحية النظرة الشخصية لهذا القسم وعدم اقتناعهم بالدور الذي يقوم به.

أما بخصوص وقوف نسبة كبيرة من الموظفين على الحياد في موضوع اشتغال الخطة السنوية للشركة على موضوع إدارة المخاطر فيعود سبب ذلك لعدم إطلاع الموظفين على الخطة السنوية للشركة.

6.2.4. عرض النتائج المتعلقة بالمحور المحور الخامس: البعد المالي وإدارة المخاطر

جدول رقم (9.4) نتائج تحليل محور البعد المالي وإدارة المخاطر

الرقم	السؤال	موافق بشدة	موافق	محايد	غير موافق	غير موافق بشدة
1	توفّر الشركة ميزانية كافية تساعد على تطبيق استراتيجيات إدارة المخاطر	5.5%	25.3%	39.5%	25.3%	4.4%
2	يتم الاستثمار بأمور لها علاقة بإدارة المخاطر	1.1%	37.4%	36.2%	23.1%	2.2%
3	تقلل آليات وتدابير ادارة المخاطر من نسبة التعرض للمخاطر في الشركة	8.8%	54.9%	24.2%	11.0%	1.1%
4	يعتبر الاستثمار بإدارة المخاطر ميزة تنافسية للشركة	6.6%	50.5%	28.6%	14.3%	0
5	يعتبر الاستثمار بإدارة المخاطر سمعة جيدة للشركة	17.6%	57.1%	18.7%	6.6%	0

حيث كانت نتائج اجابات الاسئلة على النحو التالي :

- (1) السؤال الاول: وقفت أغلبية نسبتها (39.5%) من أفراد العينة على الحياد في موضوع توفير الشركة لميزانية كافية تساعد على تطبيق استراتيجيات إدارة المخاطر
- (2) السؤال الثاني: أغلبية نسبتها (37.4%) وافقت على انه يتم الاستثمار بأمر لها علاقة بأدارة المخاطر
- (3) السؤال الثالث: وافق ما نسبته (54.9%) من أفراد العينة على أنّ اليات وتدابير إدارة المخاطر تقلل من نسبة التعرض للمخاطر في الشركة
- (4) السؤال الرابع: أغلبية نسبتها (50.5%) ترى ان الاستثمار في ادارة المخاطر يعتبر ميزة تنافسية للشركة.
- (5) السؤال الخامس: وافقت أغلبية نسبتها (57.1%) على أنّ الإستثمار في إدارة المخاطر يُعتبر سمعة جيدة للشركة

وبدراسة النتائج السابقة يتبين وقوف غالبية الموظفين على الحياد في موضوع توفير الشركة لميزانية تُساعد على تطبيق استراتيجيات إدارة المخاطر ويعود ذلك لسبب عدم اطلاعهم على الميزانية التي تعدّها الشركة وتقوم بالصرف بناءً عليها، أو عدم وضوح هذا البند في الميزانية، ولذلك ترى نسبة قليلة من الموظفين أنّ الشركة تستثمر في أمور لها علاقة بإدارة المخاطر، على الرغم من أنّ الكثير منهم يؤكّدون بأنّ الاستثمار في ادارة المخاطر ميزة تنافسية وسمعة جيدة للشركة.

وتأكيداً للنتائج السابقة تؤكد نسبة كبيرة من الموظفين على أنّ آليات وتدابير ادارة المخاطر تقلل من نسبة التعرض للمخاطر في الشركة.

3.4 الوسط الحسابي والانحراف المعياري للعبارات:

قام الباحث بحساب المتوسطات الحسابية والانحرافات المعيارية على النحو التالي:

تمّ تحديد ثلاثة مستويات لدرجة الموافقة هي: (مرتفعة، ومتوسطة، ومنخفضة) استناداً الى المعادلة الآتية:

طول الفئة = (الحد الأعلى للخيار البديل - الحد الأدنى للبديل) / عدد المستويات وتساوي:

$$1.33 = 3/(1-5)$$

وبهذا اعتمد الباحث على القيم التالية لوصف قيم المتوسطات الحسابية:

أقل من 2.33: منخفض

من 2.33-3.66: متوسط

أعلى من 3.66: مرتفع

1.3.4. المحور الاول: العرض النتائج المتعلقة بإدارة المخاطر في الشركة

تمّ حساب المتوسطات الحسابية والانحرافات المعيارية لاستجابات أفراد عينة الدراسة على فقرات الاستبانة التي تعبر عن واقع ادارة المخاطر في الشركة.

جدول رقم (10.4) المتوسطات الحسابية والانحرافات المعيارية لاستجابات أفراد عينة الدراسة لإدارة المخاطر في الشركة

الرقم	السؤال	العدد	المتوسط الحسابي	الانحراف المعياري	درجة التصنيف	قيمة T	التباين	الترتيب في العنصر
1	إدارة المخاطر مهمة وضرورية في الشركة	91	4.54	0.564	مرتفع	76.78	0.318	1
2	يتم التطرق لكلمة مخاطر بشكل كبير في الشركة	91	3.96	0.714	مرتفع	52.88	0.509	2
3	تتعرض الشركة للكثير من المخاطر	91	3.66	0.980	مرتفع	35.62	0.960	3
4	تشكل البيئة التي تعمل فيها الشركة مصدراً للخطر	91	3.3	0.972	متوسط	32.36	0.944	4
5	تواجه الشركة الكثير من العراقيل في التعامل مع المخاطر	91	3.1	0.883	متوسط	33.49	0.779	5
6	تواجه الشركة صعوبة في الكشف عن المخاطر	91	2.89	0.994	متوسط	27.74	0.988	6
مجموع المحور الاول: ادارة المخاطر					0.48	متوسط		

يُلاحظ من الجدول رقم (10.4) والذي يعبر عن المتوسطات الحسابية والانحرافات المعيارية لاستجابة أفراد عينة الدراسة لكل فقرة من فقرات عناصر ادارة المخاطر، أنّ المتوسط الحسابي للدرجة الكلية هو (3.57) والانحراف المعياري (0.48) وهذا دليل على أنّ واقع ادارة المخاطر في شركة بيت جالا لصناعة الأدوية حصل على درجة متوسطة.

كما وتشير النتائج في الجدول أن ثلاث فقرات جاءت بدرجة مرتفعة، وثلاث فقرات أخرى جاءت بدرجة متوسطة، وباستعراض قيم المتوسطات الحسابية نجد ان الفقرة الاولى التي تنص على "ادارة المخاطر مهمة وضرورية في الشركة" قد احتلت الترتيب الاول بين فقرات عناصر ادارة المخاطر بمتوسط حسابي قدره 4.54، بينما احتلت الفقرة الخامسة التي تنص على "تواجه الشركة صعوبة في الكشف عن المخاطر" المرتبة الاخيرة في العناصر بمتوسط حسابي قدره 2.89.

ويرى الباحث أنّ إدارة المخاطر في الشركة جاءت بدرجة متوسطة مما يدلّ على وجوب الاهتمام أكثر بهذه الناحية وإعطائها الأولويات من قبل الإدارة، علماً بوجود نسبة كبيرة من الموظفين على عدم دراية بأنّ البيئة التي يعملون فيها تشكّل مصدراً للخطر وذلك عائد لعدم معرفتهم الكاملة بموضوع إدارة المخاطر.

2.3.4. المحور الثاني: عرض النتائج المتعلقة في استراتيجيات التعامل مع المخاطر في الشركة

تمّ حساب المتوسطات الحسابية والانحرافات المعيارية لاستجابات أفراد عينة الدراسة على فقرات الاستبانة التي تعبر عن واقع استراتيجيات التعامل مع المخاطر في الشركة

جدول رقم (11.4) نتائج تحليل محور استراتيجيات التعامل مع المخاطر باستعمال المتوسط الحسابي والانحراف المعياري

الرقم	السؤال	العدد	المتوسط الحسابي	الانحراف المعياري	درجة التصنيف	قيمة T	التباين	الترتيب في العنصر
1	يلتزم الموظفون بإستراتيجيات إدارة المخاطر الموضوعة من قبل الإدارة	91	3.75	0.769	مرتفع	46.5	0.591	1
2	تلتزم دوائر الشركة بأدوات التحليل الاستراتيجية لاكتشاف مصادر الخطر	91	3.54	0.807	متوسط	41.82	0.651	2
3	يستخدم في الشركة طرق كمية لاكتشاف المخاطر التي تهددها	91	3.43	0.818	متوسط	39.96	0.670	7
4	يستخدم في الشركة طرق تكنولوجية حديثة في التعامل مع المخاطر	91	3.31	0.865	متوسط	36.46	0.749	11
5	تقوم الشركة بتدريب موظفيها بشكل مستمر لكيفية التعامل مع المخاطر	91	3.49	0.935	متوسط	35.64	0.875	3
6	يتعامل موظفو الشركة بشكل جدي مع المخاطر في الشركة	91	3.38	0.940	متوسط	34.34	0.884	8
7	تتجنب/ تتفادى إدارة الشركة التعامل مع المشاريع التي تتسبب بالمخاطر	91	3.18	0.851	متوسط	35.34	0.724	13
8	للشركة إستراتيجيات تتحكم من خلالها بالمخاطر	91	3.44	0.833	متوسط	39.4	0.694	6
9	للشركة إستراتيجيات لتحويل المخاطر	91	3.29	0.847	متوسط	37.0	0.717	12
10	للشركة خطط فعالة للتعامل مع المخاطر	91	3.38	0.904	متوسط	35.72	0.817	8
11	تقيم إدارة الشركة للمخاطر التي تتعرض لها بشكل مستمر	91	3.46	0.860	متوسط	38.38	0.740	5
12	تراقب إدارة الشركة أية مستجدات قد تساعد في حدوث أي خطر	91	3.47	0.821	متوسط	40.34	0.674	4
13	لإدارة الشركة وعي وقدرة على التنبؤ بالمخاطر المحيطة بها	91	3.36	0.850	متوسط	37.73	0.723	10
مجموع المحور الثاني: استراتيجيات التعامل مع المخاطر				3.42	0.596	متوسط		

يُلاحظ من الجدول رقم (11.4) والذي يعبر عن المتوسطات الحسابية والانحرافات المعيارية لاستجابة أفراد عينة الدراسة لكل فقرة من فقرات عناصر استراتيجيات التعامل مع المخاطر في الشركة، أن المتوسط الحسابي للدرجة الكلية (3.42) والانحراف المعياري (0.596) وهذا يدل على ان واقع استراتيجيات التعامل مع المخاطر في الشركة يحتلّ درجة متوسطة بحسب أفراد العينة.

كما وتشير النتائج إلى أنّ فقرة واحدة جاءت بدرجة مرتفعة، واثنيت عشرة فقرة جاءت بدرجة متوسطة، وباستعراض قيم المتوسطات الحسابية نجد ان الفقرة الاولى التي تنص على: "يلتزم الموظفون باستراتيجيات ادارة المخاطر الموضوعة من قبل الإدارة" قد احتلت الترتيب الاول بين فقرات عناصر استراتيجيات التعامل مع المخاطر في الشركة بمتوسط حسابي قدره 3.75، بينما احتلت الفقرة السابعة التي تنص على: "تتجنب/ تتقاعى إدارة الشركة التعامل مع المشاريع التي تتسبب في المخاطر" المرتبة الاخيرة في العناصر بمتوسط حسابي قدره 3.18.

ويرى الباحث أنّ التزام الموظفين في استراتيجيات الإدارة حصلَ على مستوى مرتفع مما يدلّ على أنّ مشاركة الموظفين في صنع الاستراتيجيات يوفّر التزاماً من ناحيتهم لتنفيذه من أجل المحافظة على العمل.

3.3.4. المحور الثالث: عرض النتائج المتعلقة في جاهزية الشركة للتعامل مع ادارة المخاطر

تمّ حساب المتوسطات الحسابية والانحرافات المعيارية لاستجابات أفراد عينة الدراسة على فقرات الاستبانة التي تعبر عن واقع جاهزية الشركة للتعامل مع ادارة المخاطر

جدول رقم (12.4) نتائج تحليل محور جاهزية الشركة للتعامل مع ادارة المخاطر باستعمال

المتوسط الحسابي والانحراف المعياري

الرقم	السؤال	العدد	المتوسط الحسابي	الانحراف المعياري	درجة التصنيف	قيمة T	التباين	الترتيب في العنصر
1	في الشركة قسم خاص لمتابعة وإدارة المخاطر	91	3.41	1.022	متوسط	31.80	1.044	3
2	يتوفر في الشركة كفاءات بشرية متخصصة في إدارة المخاطر	91	3.45	0.898	متوسط	36.66	0.806	2
3	تعتمد إدارة الشركة على نظام الإنذار المبكر لمتابعة المخاطر المحتملة	91	3.34	0.897	متوسط	35.52	0.805	5
4	جميع الموظفين عرضة للحاسبة أمام لجنة ادارة المخاطر	91	3.38	0.916	متوسط	35.24	0.839	4
5	تختبر إدارة الشركة استراتيجيات إدارة المخاطر قبل اعتمادها	91	3.29	0.834	متوسط	37.59	0.695	6
6	تساهم ادارة المخاطر في زيادة انتاجية وفعالية الشركة	91	3.67	0.761	مرتفع	46.01	0.579	1
7	تمتلك الشركة القدرة على معالجة المخاطر بشكل سريع وفعال	91	3.27	0.831	متوسط	37.59	0.690	7
مجموع المحور الثالث: جاهزية الشركة للتعامل مع ادارة المخاطر			3.40	0.632	متوسط			

يُلاحظ من الجدول رقم (12.4) الذي يعبر عن المتوسطات الحسابية والانحرافات المعيارية

لاستجابة أفراد عينة الدراسة لكل فقرة من فقرات جاهزية الشركة للتعامل مع ادارة المخاطر، أنَّ المتوسط الحسابي للدرجة الكلية (3.4) والانحراف المعياري (0.632) وهذا يدل على أنَّ واقع جاهزية الشركة للتعامل مع ادارة المخاطر جاء بدرجة متوسطة.

كما وتشير النتائج في الجدول أنَّ فقرة واحدة جاءت بدرجة مرتفعة، وست فقرات جاءت بدرجة متوسطة، وباستعراض قيم المتوسطات الحسابية نجد ان الفقرة السادسة التي تنص على "تساهم ادارة المخاطر في زيادة انتاجية وفعالية الشركة" قد احتلت الترتيب الاول بين فقرات عناصر جاهزية الشركة للتعامل مع ادارة المخاطر بمتوسط حسابي قدره 3.67، بينما احتلت الفقرة السابعة التي تنص على:

"تمتلك الشركة القدرة على معالجة المخاطر بشكل سريع وفعال" المرتبة الاخيرة في العناصر بمتوسط حسابي قدره 3.27.

إنَّ إدارة المخاطر كما يراها أفراد العينة لها أهمية في كبيرة في صناعة الأدوية، حيث أنَّ العمل باستراتيجيات إدارة المخاطر يُساعد على زيادة الانتاجية وفعالية الشركة، ولكن المخاطر التي تواجه صناعة الأدوية هي مخاطر حساسة ومن الصعب السيطرة عليها بسرعة وسهولة وتحتاج لمُدَّة زمنية طويلة لمعالجتها.

4.3.4. المحور الرابع: عرض النتائج المتعلقة في الإدارة العليا والمخاطر

تمَّ حساب المتوسطات الحسابية والانحرافات المعيارية لاستجابات أفراد عينة الدراسة على فقرات الاستبانة التي تعبر عن واقع الإدارة العليا والمخاطر

جدول رقم (4.13) نتائج تحليل محور الإدارة العليا والمخاطر باستعمال المتوسط الحسابي

والانحراف المعياري

الرقم	السؤال	العدد	المتوسط الحسابي	الانحراف المعياري	درجة التصنيف	قيمة T	التباين	الترتيب في العنصر
1	تؤمن الإدارة العليا بأهمية ادارة المخاطر	91	3.89	0.752	مرتفع	49.34	0.566	1
2	تقوم الإدارة العليا بالرقابة على ادارة المخاطر في الشركة	91	3.54	0.779	متوسط	43.33	0.607	2
3	تأخذ الإدارة العليا ادارة المخاطر في الاعتبار عند وضع الخطة السنوية	91	3.36	0.876	متوسط	36.62	0.767	4
4	يوجد تناسق بين أهداف الشركة وأهداف استراتيجيات ادارة المخاطر	91	3.45	0.860	متوسط	38.28	0.739	3
5	تحتل ادارة المخاطر مكاناً مناسباً في الهيكل التنظيمي للشركة	91	3.34	0.833	متوسط	38.26	0.694	5
مجموع المحور الرابع: الإدارة العليا والمخاطر				3.51	0.671	متوسط		

يتبين من الجدول رقم (13.4) والذي يعبر عن المتوسطات الحسابية والانحرافات المعيارية لاستجابة أفراد عينة الدراسة لكل فقرة من فقرات عناصر الإدارة العليا والمخاطر، أنّ المتوسط الحسابي للدرجة الكلية (3.51) والانحراف المعياري (0.671) وهذا يدل على أنّ واقع الإدارة العليا والمخاطر جاء بدرجة متوسطة.

كما وتشير النتائج في الجدول أن فقرة واحدة جاءت بدرجة مرتفعة، وأربع فقرات جاءت بدرجة متوسطة، وباستعراض قيم المتوسطات الحسابية نجد ان الفقرة الخامسة التي تنص على "تؤمن الإدارة العليا بأهمية ادارة المخاطر" قد احتلت الترتيب الاول بين فقرات عناصر الإدارة العليا والمخاطر بمتوسط حسابي قدره 3.89، بينما احتلت الفقرة الخامسة التي تنص على "تحتل ادارة المخاطر مكاناً مناسباً في الهيكل التنظيمي للشركة" المرتبة الاخيرة في العناصر بمتوسط حسابي قدره 3.34 .

5.3.4. المحور الخامس: عرض النتائج المتعلقة في البعد المالي وادارة المخاطر

تمّ حساب المتوسطات الحسابية والانحرافات المعيارية لاستجابات أفراد عينة الدراسة على فقرات الاستبانة التي تعبر عن واقع البعد المالي وادارة المخاطر

جدول رقم (14.4) نتائج تحليل محور البعد المالي وادارة المخاطر باستعمال المتوسط الحسابي والانحراف المعياري

الرقم	السؤال	العدد	المتوسط الحسابي	الانحراف المعياري	درجة التصنيف	قيمة T	التباين	الترتيب في العنصر
1	توفّر الشركة ميزانية كافية تساعد على تطبيق استراتيجيات إدارة المخاطر	91	3.02	0.954	متوسط	30.20	0.911	5
2	يتم الاستثمار بأمر لها علاقة بإدارة المخاطر	91	3.12	0.854	متوسط	34.85	0.730	4
3	تقلل آليات وتدابير ادارة المخاطر من نسبة التعرّض للمخاطر في الشركة	91	3.59	0.843	متوسط	40.66	0.711	2
4	يعتبر الاستثمار بإدارة المخاطر ميزة تنافسية للشركة	91	3.49	0.822	متوسط	40.57	0.675	3
5	يعتبر الاستثمار بإدارة المخاطر سمعة جيدة للشركة	91	3.86	0.783	مرتفع	47.00	0.613	1
مجموع المحور الخامس: البعد المالي وادارة المخاطر			3.41	0.677	متوسط			

يبين الجدول رقم (14.4) الذي يعبر عن المتوسطات الحسابية والانحرافات المعيارية لاستجابة أفراد عينة الدراسة لكل فقرة من فقرات عناصر البعد المالي وإدارة المخاطر، أنّ المتوسط الحسابي للدرجة الكلية (3.41) والانحراف المعياري (0.677) وهذا يدل على أنّ واقع البعد المالي وإدارة المخاطر جاء بدرجة متوسطة.

كما وتشير النتائج في الجدول أنّ فقرة واحدة جاءت بدرجة مرتفعة، وأربع فقرات جاءت بدرجة متوسطة، وباستعراض قيم المتوسطات الحسابية نجد أنّ الفقرة الخامسة التي تنص على: "يعتبر الاستثمار بإدارة المخاطر سمعة جيدة للشركة" قد احتلت الترتيب الأول بين فقرات عناصر البعد المالي وإدارة المخاطر بمتوسط حسابي قدره (3.86)، بينما احتلت الفقرة الأولى التي تنص على "توفر الشركة ميزانية كافية تساعد على تطبيق استراتيجيات إدارة المخاطر" المرتبة الأخيرة في العناصر بمتوسط حسابي قدره (3.02).

الفصل الخامس

مناقشة النتائج والتوصيات

النتائج	1.5
التوصيات	2.5
اقتراحات دراسات جديدة في هذا المجال	3.5

1.5 النتائج:

تبيّن أنّ أغلبية الموظفين وافقوا وبشدة على ان ادارة المخاطر مهمة وضرورية في الشركة، لذلك يتم التطرق لكلمة مخاطر بشكل كبير لكون الشركة تتعرض للكثير من المخاطر في عملها اليومي، فالبيئة التي تعمل فيها الشركة تشكّل مصدراً للخطر، وبالرغم من أنّ الشركة لا تواجه صعوبات في الكشف عن المخاطر التي تهددها، إلا أنّها تواجه الكثير من العراقيل في التعامل مع المخاطر، ومن هذه العراقيل المالية والإدارية.

وأنّ أغلبية موظفي ودوائر الشركة يلتزمون بإستراتيجيات إدارة المخاطر الموضوعة من قبل الإدارة، ويرى الباحث أن سبب ذلك يعود لكون الموظفين أنفسهم يشاركون في وضع هذه الاستراتيجيات التي تواجههم أثناء عملهم ونقلها لدائرة الجودة وإدارة الشركة، التي بدورها وكما يتبيّن من الإجابات على الأسئلة أنّ إدارة الشركة تضع خططاً فعالة للتعامل مع المخاطر، وتعمل بشكل مستمر على تقييمها ومراقبتها ولديها وعي وقدر على التنبؤ بالمخاطر المحيطة بها، وتضع استراتيجيات للتحكّم بها وتحويلها إن لزم الأمر.

لكون هيكلية الشركة المعمول بها تتضمن قسم يشمل جزء من عمله إدارة المخاطر فقد وافق أغلبية موظفي الشركة على وجود قسم خاص في الشركة لمتابعة وإدارة المخاطر، ويرى الباحث أنّ سبب نفي بعض الموظفين وجود قسم لهذا الغرض يعود إما لأسباب شخصية في النظر إلى هذا القسم، أو عدم اقتناعهم بالدور الذي يقوم به القسم في هذا الإطار، أو لا يعلمون قيام القسم بهذا العمل لكون هيكلية الشركة المعمول بها لا تشمل قسماً مختصاً يُسمى قسم "إدارة المخاطر".

غالبية الموظفين ترى أنّ الإدارة العليا تؤمن بأهمية ادارة المخاطر، وتقوم بدورها في الرقابة على إدارة المخاطر في الشركة، الأمر الذي يؤدّي إلى وجود تناسق بين اهداف الشركة واهداف ادارة المخاطر. وقوف غالبية الموظفين على الحياد في موضوع توفير الشركة لميزانية تُساعد على تطبيق استراتيجيات إدارة المخاطر ويعود ذلك لسبب عدم اطلاعهم على الميزانية التي تعدّها الشركة وتقوم بالصرف بناءً عليها، أو عدم وضوح هذا البند في الميزانية، ولذلك ترى نسبة قليلة من الموظفين أنّ الشركة تستثمر في أمور لها علاقة بإدارة المخاطر، على الرغم من أنّ الكثير منهم يؤكّدون بأنّ الاستثمار في ادارة المخاطر ميزة تنافسية وسمعة جيدة للشركة.

2.5. التوصيات

تتميز طبيعة الوضع الراهن في المنطقة ببيئة متقلبة وبتغيرات مستمرة وسريعة على الصعيدين السياسي والاقتصادي، مما يزيد من درجة الغموض وعدم اليقين، الأمر الذي جعل من الاستثمار والتخطيط للمستقبل من الأهداف الصعبة والعسيرة لأي شركة، حيث تواجه الشركات، ومن ضمنها شركات صناعة الأدوية، مخاطر متعددة وكثيرة قد تكون سبباً في فشلها أو ضعف أدائها، علماً بأنّ لصناعة الأدوية خصوصية كبيرة في هذا الإطار كونها تتعامل مع الإنسان وصحته بشكل مباشر، وأي خطر يهدد هذه الصناعة ولا يتم السيطرة عليه بشكل فعال يمكن أن يؤدي إلى ضرر وخسارة كبيرة للمجتمع.

عليه، فإنّ الشركات مطالبة بدراسة مختلف الظواهر والمتغيرات المحيطة بها لمعرفة الصعوبات التي واجهتها في الماضي من أجل مواجهة مخاطر الحاضر بفعالية والتنبؤ واخذ الحيطة والحذر والتخطيط للمستقبل، وعليها، وبخاصة شركات صناعة الأدوية، اتباع كافة التدابير والإجراءات الضرورية لمواجهة هذه التحديات والعراقيل من خلال وضع الخطط والبحث والتفتيش عن أفضل الطرق التي توصلها إلى برّ الأمان، وتجعلها قادرة على التكيف والبقاء والنمو وتحقيق الأرباح، فنتائج هذه الدراسة تؤكد على وجوب وضع الاستراتيجيات المناسبة بمشاركة جميع الأفراد المعنيين داخل الشركة، لما تشكّله إدارة المخاطر من تحدٍ كبير لهذه الشركات.

فإدارة المخاطر والسيطرة عليها من العوامل الرئيسية في نجاح الشركة وازدهارها وتُساعد في تحقيق أهدافها، فهي عبارة عن نهج علمي وعملي للتعامل مع مختلف المخاطر من خلال القدرة على كشف مسبباتها وطبيعتها ونوعها، ومن ثم تقييمها وتحليلها لمعالجتها والسيطرة عليها، ووضع الخطط لإدارة المخاطر قائمة على التوقع والتنبؤ الجيد ومعالجته، فلا خيار أمام مسؤولي الشركة سوى اتخاذ مجموعة من الإجراءات والتدابير التي من شأنها أن تمكنها من بناء خطة فعالة للتعامل مع الأخطار المحيطة بها.

إنّ البيئة التي تعمل فيها شركة بيت جالا صناعة الأدوية، والصناعات الدوائية الفلسطينية بشكل عام، تجعلها عرضة لمجموعة كبيرة من المخاطر سواء على الصعيد الداخلي و/ أو الخارجي، منها الظروف السياسية والاقتصادية والأمنية التي تمرّ فيها المنطقة منذ بداية هذه الصناعة، يقابلها مخاطر داخلية ناتجة عن طبيعة هذه الصناعة، فالأفراد الذين شملهم البحث يرون في إدارة المخاطر من

المتطلبات الضرورية لاستمرار هذه الصناعة والحفاظ على سمعة الشركة أمام المستهلكين من خلال قدرتها على مواجهة المخاطر بفعالية.

لذلك أصبح موضوع إدارة المخاطر من المتطلبات الرئيسية التي يتم التدقيق عليها من قبل مفتشي الصحة للحصول على شهادة التصنيع الجيد (GMP) ومفتشي نظام (ISO) ومفتشي التسجيل في دول التصدير.

وقد أثبتت شركة بيت جالا لصناعة الأدوية قدرتها على التكيف مع المخاطر، ووضعت الحلول المناسبة للتغلب عليها أو الحد منها أو تقليلها للمستوى الذي يسمح بقبولها، فإدارة المخاطر لا تقتصر على دائرة معينة كما لا تظهر في هيكل الشركة التنظيمي كونه عمل يُنَاط بجميع دوائر الشركة، إذ تتقاسم الإدارات فيها لتحديد المخاطر وكيفية التعامل معها، وتُشرف عليها إدارة تأكيد الجودة كون المخاطر الأهم من حيث التصنيف هي تلك التي لها علاقة بجودة المنتجات الدوائية.

وفيما يلي اهم التوصيات الدراسة وتم تقسيمها على عدة مستويات

توصيات على مستوى القطاع الخاص

1. بناء نظام علمي (يُمكن أن يكون دليلاً داخلياً لكل شركة أو على مستوى الوطن) يضم مختلف المخاطر التي تتعرض لها الشركة والمراحل العملية لمعالجتها، وذلك على شكل دليل يتم الرجوع اليه عندما تتعرض الشركة لأية مخاطر
2. توعية شركات القطاع الخاص بضرورة الاعداد والتحضير لنظام إدارة المخاطر في الشركة
3. إصدار سياسات وإجراءات ومبادئ وتوجيهات بإدارة المخاطر وضمان الالتزام بها
4. جعل إدارة المخاطر هدف من أهداف الشركة، وبالتالي ضمان تحقيق هذا الهدف

توصيات على مستوى الشركة

1. تطوير أساليب وإجراءات في إدارة المخاطر مبنية على قاعدة تكنولوجية متينة تعتمد على مختلف نظم المعلومات متطور
2. تحديث إستراتيجيات واضحة لإدارة المخاطر مبنية على التحليل الدقيق للبيئة الداخلية والخارجية للشركة وتطويرها بشكل دوري

3. إنشاء نظام هدفه الأساسي تحليل كافة المستجدات ورصد أي خطر قد يشكّل حالة من عدم الاستقرار في الشركة ووضع خطط للتخفيف منها
4. وضع السياسات اللازمة لتطبيق مبادئ إدارة المخاطر
5. إنشاء إطار متكامل لإدارة المخاطر لقياس وإدارة كافة جوانب المخاطر، والتأكد من إدراك جميع الموظفين بشكل كامل للمخاطر داخل بيئة عملهم ومسؤولياتهم الشخصية

توصيات على مستوى الإدارة العليا للشركة

1. ضرورة وضع إدارة المخاطر ضمن هيكل الشركة التنظيمي، وإن يتمتع الأفراد الذين يعملون في هذا الجانب بالخبرة اللازمة في إدارة المخاطر
2. متابعة الإدارة العليا لإدارة الشركة وتقديم الاستشارة والمساعدة في إنشاء إدارة فعالة للمخاطر في الشركة، والتأكد من تطوير كل دائرة استراتيجيات، كل على حدى، حسب طبيعة عملها لمواجهة المخاطر التي تهددها، وتطبيق القوانين والارشادات المتعلقة بها
3. التأكيد من توفر إطار متكامل وفعال لإدارة المخاطر بحيث يغطي جميع المخاطر التي قد تتعرض لها الشركة، ويتم من خلاله تحديد أنظمة إدارة المخاطر وإجراءاتها بما يتلاءم مع التغيرات المستمرة في البيئة المحيطة
4. بناء خطوط واضحة للمساءلة والمحاسبة، وفي ذات الوقت، التشجيع ووضع إطار للمكافأة والتحفيز
5. التأكد من تطبيق شروط الحماية والسلامة العامة للعمال والمنشأة

توصيات على مستوى مدراء الدوائر

1. التأكد من حصول جميع الموظفين على التدريبات اللازمة والمعلومات والخبرة الكافية الأمر الذي يمكنهم من دراسة ومواجهة المخاطر بالشكل الصحيح
2. تنمية وغرس ثقافة الإحساس بالخطر لدى الموظفين والاستعداد والقابلية لتحمل المسؤولية في مختلف الظروف، وبناء سلوكيات صحيحة لدى الموظفين في كيفية التعامل مع المخاطر
3. الاهتمام بعنصر الاتصال والتواصل بين الموظفين باعتباره الأداة الرئيسية القادرة على إيجاد نوع من الترابط والتنسيق بين مختلف مستويات الشركة لمواجهة المخاطر

4. تقديم تقارير منتظمة بالمعلومات ذات الصلة، بما في ذلك التوصيات، إلى الرئيس التنفيذي ومجلس الإدارة

5. ضرورة أخذ آراء الموظفين وأصحابهم في اعداد وتحديد وتطبيق إستراتيجيات إدارة المخاطر والخطط لمواجهة المخاطر المحيطة بالشركة

6. تشجيع الموظفين على تطوير خطط وطرق فعالة لفهم ومعالجة المخاطر التي قد تواجههم أثناء العمل

7. عدم التوقف عند نقطة الاعتراف بالمخاطر، وإنما يجب الاهتمام بمعرفة أسبابها والعوامل التي تزيد من احتمالات حدوثها

توصيات على مستوى الموظفين

1. حرص الموظفين على الاتصال والتواصل فيما بينهم بشأن الترتيبات الخاصة بتنظيم المخاطر وتقييمها باستمرار

2. تنبيه المشرفين و/أو المسؤولين المباشرين ورفع التقارير لهم في حال ملاحظة الموظف لأي مخاطر أثناء العمل و/أو مخاطر يُمكن أن تواجه الشركة في المستقبل

3. اخذ الاحتياطات والتدابير اللازمة ومتابعة صاحب العمل لازالة و/أو تقليل اي خطر يتعلق بسلامة وصحة الموظفين

4. تعاون الموظف مع رئيسه المباشر لضمان بيئة عمل آمنة خالية من المخاطر

5. الإلتزام بالضوابط الداخلية ومواصلة الجهود الرامية إلى تحديد ومعالجة المخاطر التي تواجه الشركة

3.5 اقتراحات دراسات جديدة في هذا المجال

لا يزال أمام موضوع إدارة المخاطر الكثير من البحث والعمل والتغيير، وفي ضوء ندرة أو قلّة الأبحاث في موضوع إدارة المخاطر داخل شركات صناعة الأدوية، يقترح الباحث دراسة هذا الموضوع من جوانب أخرى لا تشملها هذه الدراسة أو لم تتعمّق فيها وهي:

- دور إدارة المخاطر في صياغة إستراتيجيات الشركة
- الاستراتيجيات والتقنيات المستعملة في ادارة المخاطر
- أهمية وعلاقة تكنولوجيا المعلومات في تفعيل دور إدارة المخاطر في الشركة

المصادر والمراجع

أولاً: قائمة المراجع باللغة العربية

1. أبو زنيد، دز سمير، & الغنيمات، أز عبد الله، 2015، التسويق الدوائي الفلسطيني المشكلات والتوصيات
2. أبو بكر، د.عبد احمد، & السيفو، د.وليد إسماعيل، 2009 "إدارة الخطر والتأمين"، دار اليازوري العلمية للنشر والتوزيع، الأردن، عمان
3. الاسدي ، مروة ، 2017 ، شركات الدواء العالمية : الربح أولاً ، شبكة النبا المعلوماتية
<http://m.annabaa.org/bushra/health/10775>
4. إدارة_المخاطر [/https://ar.wikipedia.org/wiki/إدارة_المخاطر](https://ar.wikipedia.org/wiki/إدارة_المخاطر)
5. الاغا ، صالح اسعد ، 2013 ، الصناعات الدوائية الفلسطينية والعوامل المؤثرة في تطويرها شركة، الشرق الاوسط لصناعة الأدوية نموذجاً، جامعة القدس المفتوحة - غزة ، مجلة جامعة الأزهر - غزة، سلسلة العلوم الإنسانية 2013 ، المجلد 15 ، العدد 2 ، ص 345 - 374 .
6. باطويح، محمد عمر، 2010، جدوى إنشاء إدارة للمخاطر في الشركات الاستثمارية
7. بورصة فلسطين للاوراق المالية، 2018 - صفحة شركة بيت جالا لصناعة الادوية
<http://www.pex.ps/psewebsite/ListedCompanies.aspx?Tabindex=0&symbol=BJP>
8. بورصة فلسطين للاوراق المالية، 2018 - صفحة شركة بيرزيت للادوية
<http://www.pex.ps/psewebsite/ListedCompanies.aspx?Tabindex=0&symbol=BPC.D>
9. بورصة فلسطين للاوراق المالية، 2018 - صفحة شركة القدس لصناعة الادوية
<http://www.pex.ps/psewebsite/ListedCompanies.aspx?Tabindex=0&symbol=JPH.D>
10. بورصة فلسطين للاوراق المالية، 2018 - صفحة شركة دار الشفاء
<http://www.pex.ps/psewebsite/ListedCompanies.aspx?Tabindex=0&symbol=PHARMACARE.D>
11. بوعزيز ، ابراهيم & عمورة ،أ.د. جمال ، 2017 ، دور المراجعة الداخلية في تفعيل إدارة المخاطر بالمؤسسات الاقتصادية الجزائرية - دراسة ميدانية ، مجلة الأبحاث الاقتصادية لجامعة البليدة 2 - العدد 16 (جوان 2017).
12. التقرير السنوي للإدارة العامة للصيدلة - وزارة الصحة الفلسطينية، 2016
13. جبّرا، كمال محمود، 2015، التأمين وإدارة الخطر،

14. خان، طارق & احمد ، حبيب، 2003 ، إدارة المخاطر – تحليل قضايا في الصناعة المالية الإسلامية.
15. حماد، طارق عبد العال، 2003، " إدارة المخاطر"، الدار الجامعية، الإسكندرية ، مصر .
16. الدوري، د.زكريا مطلق، & العملة د. شفيق شاكر، 2007، " إدارة المخاطر في المشاريع الصغيرة والمتوسطة من منظور استراتيجي، بحث مقدم إلى المؤتمر العلمي الدولي السنوي السابع جامعة الزيتونة الأردنية / كلية الاقتصاد والعلوم الإدارية
17. الزغبى، علي فلاح & السكارنة، بلال خلف ، 2007، دور إدارة المخاطر في تعزيز عملية اتخاذ القرار التسويقي الاستراتيجي (دراسة استطلاعية)
18. شاهين ، د. علي عبد الله ، صباح ، أ. بهية مصباح ، ٢٩ ، يونيو ٢٠١١ ، أثر إدارة المخاطر على درجة الأمان في الجهاز المصرفي الفلسطيني، مجلة جامعة الأقصى (سلسلة العلوم الإنسانية) المجلد الخامس عشر، العدد الأول، ص 3147 – ISSN 2070 .
19. طه، طارق، 2003، " إدارة البنوك ونظم المعلومات المصرفية"، الحرمين للكمبيوتر: الإسكندرية
20. فتتي، فريال، 2015، اثر المخاطر المالية على الأداء المالي للمؤسسة – دراسة قياسية وتحليلية لعينة من شركات التأمين الجزائرية – للفترة 2009-2013.
21. فوزى أحمد حسين الشاعرى. (بلا تاريخ). تحليل وإدارة المخاطر التي تواجهها مشروعات البناء والتشييد. ليبيا: كلية الهندسة، جامعة عمر المختار
22. قندوز، د. عبد الكريم، 2018، التحوط وإدارة الخطر مدخل مالي
23. لطيفة ، عبدلي ، 2012/2011 ، دور ومكانة إدارة المخاطر في المؤسسة الاقتصادية ، دراسة حالة مؤسسة الاسمنت ومشتقاته SCIS سعيدة، جامعة ابي بكر بلقايد ، تلمسان ، الجزائر
24. مساوي، هاشم، 2015، "ماهي أنواع المخاطر التي تتعرض لها الاستثمارات؟"،
/ماهي-أنواع-المخاطر-التي-تتعرض-لها-الاستثمارات/q/117080/ar/specialties/https://www.bayt.com/
25. 80هـ، 80، باسم ، 1999، الصناعات الدوائية في فلسطين الواقع والآفاق.
26. وكالة الانباء والمعلومات الفلسطينية – وفا ، 2014
<http://info.wafa.ps/atemplate.aspx?id=3101>

27.النسور، عبد الحكيم عبدالله، 2009 ، الاداء التنافسي لشركات صناعة الادوية الاردنية في الانفتاح الاقتصادي.

28.عبوي، يزيد منير، 2006، " إدارة المخاطر و الأمن"، دار كنوز المعرفة ط1 عمان

ثانيا: قائمة المراجع باللغة الانجليزية

1. Adam, Mag. Dr. rer. nat. Siegfried, 2013, Integration of Risk Management into existing pharmaceutical Quality Systems
2. Bhattacharya, Joymalya, 2015, International Journal of Pharmaceutical Science Invention, ISSN (Online): 2319 – 6718, ISSN (Print): 2319 – 670X, www.ijpsi.org || Volume 4 Issue 1|| January 2015 || PP.29-41, " Quality Risk Management –Understanding and Control the Risk in Pharmaceutical Manufacturing Industry"
3. CQI, T. C. Q. I. (2010). A Guide to Supply Chain Risk Management for the Pharmaceutical and Medical Device Industries and their Suppliers Risk Management Toolbox (Vol. V.1.0). London, UK.
4. Daisy, Ms.B.Asha, Sornalatha, Ms. P.V., Karthi, Dr. R., (2005-2010), Assessing the Project Risk Management Processes by using Rules and Project Management Templates, IOSR Journal of Business and Management (IOSR-JBM), e-ISSN: 2278-487X, p-ISSN: 2319-7668, PP 57-62
5. Flanagan, R. and Norman, G. (1993) Risk Management and Construction, Victoria: Blackwell Science Pty Ltd, Australia
6. Geessink, Lisette, (2012), Enterprise risk management and bank performance during a financial crisis.
7. Griffith, Edward , 2004, Risk Management for the Pharmaceutical Industry
8. Gujarati, Damodar N. & Porter, Dawn C., 2010, " Essential of Econometrics", Fourth Edition
9. Harvett, Craig Michael, 2013, A Study of Uncertainty and Risk Management Practice Related to Perceived Project Complexity, Bond University
10. Hasija, Naresh Kumar, & Puranik, S.B., Mithun, E.G., 2017, International Journal of Pharmacy & Pharmaceutical Research, Febraury 2017, Vol.:8, Issue:3, "Evaluation of the Pharmaceutical Supply Chain Risk and Resolution
11. ICH, 2006, "Guidance for Industry, Q9 Quality Risk Management"
12. KPMG. 2009. Risk Management in the Pharmaceuticals and Life Sciences Industry: An Economist Intelligence Unit research program
13. KPMG, 2016, Pharmaceutical Risk 2016
14. Livingston, Jean, 2013, " Manufacturing engineer's understanding on the value of risk management to project success in the pharmaceutical industry of Ireland
15. Mohamed, Hesham, 2015, Supply Chain Risk Management at Pharco Pharmaceuticals, a pharmaceutical manufacturer in Egypt, Molde University College, Norway.
16. Nauman, Mohammad & Bano, Rehana, 2014, IOSR Journal of Pharmacy and Biological Sciences (IOSR-JPBS) e-ISSN: 2278-3008, p-ISSN:2319-7676. Volume 9, Issue 1 Ver. IV (Jan. 2014), PP 95-101, " Implementation of Quality Risk Management (QRM) In Pharmaceutical Manufacturing Industry"
17. O'connor, Eamon, 2012, "implementation of quality risk management approach to commissioning and qualification in the biopharmaceutical industry"
18. Palestinian Pharmaceutical Country Profile, Ministry of Health, Palestine National Authority, 2011

19. Saunders, Anthony & Cornett, Marcia Millon, 2012, "Financial Markets and Institutions", an introduction to the risk management approach, Fifth edition, McGraw-Hill, part 5, pages 575 to 591.
20. Sekaran, Uma, & Bougie, Roger, (2013), "Research methods for business: A skill building approach", (6th edition), New York, John Wiley & Sons ltd.

المرفقات

مرفق رقم (1): الاستبانة



كلية الأعمال والاقتصاد
قسم الدراسات العليا

الموظف الكريم

تحية طيبة وبعد

تهدف هذه الاستبانة إلى الحصول على المعلومات الضرورية لدراسة بعنوان "واقع ادارة المخاطر في الصناعات الدوائية الفلسطينية - دراسة حالة شركة بيت جالا لصناعة الادوية" وذلك استكمالاً لمتطلبات الحصول على شهادة درجة الماجستير. يرجى التكرم بتعبئة هذا الاستبيان بما يتفق مع قناعتك الشخصية، مع العلم أن جميع البيانات والمعلومات سوف تعامل بسرية تامة ولأغراض البحث العلمي فقط.

شكراً لتعاونكم

اعداد الطالب: اياد جرايسة

في المربع على يمين الإجابة التي تراها مناسبة (✓) الرجاء وضع إشارة

القسم الأول: معلومات عامة

الجنس: ☐ ذكر ☐ أنثى

العمر: ☐ من 20 - 30 ☐ من 31 - 40 ☐ من 41 - 50 ☐ 51 فما فوق

عدد سنوات الخبرة: ☐ 1 - 5 سنوات ☐ 5 - 10 سنوات ☐ 10 - 15 سنة ☐ 15 سنة فما فوق

المؤهل العلمي: ☐ توجيهي فدون ☐ دبلوم ☐ بكالوريوس ☐ دراسات عليا

الدائرة : _____

القسم الثاني: أسئلة الدراسة

المحور الاول: ادارة المخاطر

الرقم	السؤال	موافق بشدة	موافق	محايد	غير موافق	غير موافق بشدة
1	إدارة المخاطر مهمة وضرورية في الشركة					
2	يتم التطرق لكلمة مخاطر بشكل كبير في الشركة					
3	تتعرض الشركة للكثير من المخاطر					
4	تشكل البيئة التي تعمل فيها الشركة مصدراً للخطر					
5	تواجه الشركة الكثير من العراقيل في التعامل مع المخاطر					
6	تواجه الشركة صعوبة في الكشف عن المخاطر					

المحور الثاني: استراتيجيات التعامل مع المخاطر في الشركة

الرقم	السؤال	موافق بشدة	موافق	محايد	غير موافق	غير موافق بشدة
1	يلتزم الموظفون بإستراتيجيات إدارة المخاطر الموضوعة من قبل الإدارة					
2	تلتزم دوائر الشركة بأدوات التحليل الاستراتيجية لاكتشاف مصادر الخطر					
3	يُستخدم في الشركة طرق كمية لاكتشاف المخاطر التي تهددها					
4	يُستخدم في الشركة طرق تكنولوجية حديثة في التعامل مع المخاطر					
5	تقوم الشركة بتدريب موظفيها بشكل مستمر لكيفية التعامل مع المخاطر					
6	يتعامل موظفو الشركة بشكلٍ جديّ مع المخاطر في الشركة					
7	تتجنب/تتقاضي إدارة الشركة التعامل مع المشاريع التي تتسبب بالمخاطر					
8	للشركة إستراتيجيات تتحكّم من خلالها بالمخاطر					
9	للشركة إستراتيجيات لتحويل المخاطر					
10	للشركة خطط فعالة للتعامل مع المخاطر					
11	تقيم إدارة الشركة للمخاطر التي تتعرّض لها بشكلٍ مستمر					
12	ثُرأقب إدارة الشركة أيّة مستجدات قد تساعد في حدوث أي خطر					
13	لإدارة الشركة وعي وقدرة على التنبؤ بالمخاطر المحيطة بها					

المحور الثالث: جاهزية الشركة للتعامل مع ادارة المخاطر

الرقم	السؤال	موافق بشدة	موافق	محايد	غير موافق	غير موافق بشدة
1	في الشركة قسم خاص لمتابعة وإدارة المخاطر					
2	يتوفر في الشركة كفاءات بشرية متخصصة في إدارة المخاطر					
3	تعتمد إدارة الشركة على نظام الإنذار المبكر لمتابعة المخاطر المحتملة					
4	جميع الموظفين عرضة للمحاسبة أمام لجنة ادارة المخاطر					
5	تختبر إدارة الشركة استراتيجيات إدارة المخاطر قبل اعتمادها					
6	تساهم ادارة المخاطر في زيادة انتاجية وفعالية الشركة					
7	تمتلك الشركة القدرة على معالجة المخاطر بشكل سريع وفعال					

المحور الرابع: الإدارة العليا والمخاطر

الرقم	السؤال	موافق بشدة	موافق	محايد	غير موافق	غير موافق بشدة
1	تؤمن الإدارة العليا بأهمية ادارة المخاطر					
2	تقوم الإدارة العليا بالرقابة على ادارة المخاطر في الشركة					
3	تأخذ الإدارة العليا ادارة المخاطر في الاعتبار عند وضع الخطة السنوية					
4	يوجد تناسق بين أهداف الشركة وأهداف استراتيجيات ادارة المخاطر					
5	تحتل ادارة المخاطر مكاناً مناسباً في الهيكل التنظيمي للشركة					

المحور الخامس: البعد المالي وإدارة المخاطر

الرقم	السؤال	موافق بشدة	موافق	محايد	غير موافق	غير موافق بشدة
1	توفر الشركة ميزانية كافية تساعد على تطبيق استراتيجيات إدارة المخاطر					
2	يتم الاستثمار بأمور لها علاقة بإدارة المخاطر					
3	تقلل آليات وتدابير إدارة المخاطر من نسبة التعرض للمخاطر في الشركة					
4	يعتبر الاستثمار بإدارة المخاطر ميزة تنافسية للشركة					
5	يعتبر الاستثمار بإدارة المخاطر سمعة جيدة للشركة					

مرفق رقم (2) اسماء محكمي الاستبانة

الرقم	الاسم	الوظيفة	المؤسسة
1	د. سمير حزبون	عضو هيئة تدريسية - كلية الدراسات العليا	جامعة القدس - ابو ديس
2	د. سلوى برغوثي	عضو هيئة تدريسية - منسقة الدراسات العليا - كلية ادارة الاعمال	جامعة القدس - ابو ديس
3	د. محمد بدر	عضو هيئة تدريسية - كلية الدراسات العليا	جامعة القدس - ابو ديس