



عمادة الدراسات العليا

جامعة القدس

العلاقة بين التخطيط الاستراتيجي والتميز في الأداء في قطاع الصناعات

الدوائية الفلسطينية

سعيد يوسف سعيد دويكات

رسالة ماجستير

القدس - فلسطين

1433 هـ / 2012 م

العلاقة بين التخطيط الاستراتيجي والتميز في الأداء في قطاع الصناعات الدوائية

الفلسطيني

إعداد

سعيد يوسف سعيد دويكات

بكالوريوس في الهندسة الصناعية من جامعة شرق البحر المتوسط - تركيا

المشرف الرئيس: أستاذ العلوم الإدارية المشارك: د. ذياب جرار

قدمت هذه الرسالة استكمالاً لمتطلبات الحصول على درجة الماجستير في إدارة الأعمال من

معهد الإدارة والاقتصاد والتجارة الدولية - جامعة القدس

1433 هـ / 2012 م



عمادة الدراسات العليا

جامعة القدس

معهد الإدارة والاقتصاد والتجارة الدولية

برنامج إدارة الأعمال

إجازة الرسالة

العلاقة بين التخطيط الاستراتيجي والتميز في الأداء في قطاع الصناعات الدوائية
الفلسطيني

اسم الطالب: سعيد يوسف سعيد دويكات

الرقم الجامعي: 20810082

المشرف الرئيس: د. نيا ب جرار

نوقشت هذه الرسالة وأجيزت بتاريخ 2012 /3/7 من أعضاء لجنة المناقشة المدرجة أسمائهم وتواقيعهم:

التوقيع: نيا ب جرار	1. رئيس لجنة المناقشة: د. نيا ب جرار
التوقيع: ربيع قرمان	2. ممتحناً داخلياً: أ.د. ربيع قرمان
التوقيع: حسين حلاق	3. ممتحناً داخلياً: د. حسين حلاق
التوقيع: مروان درويش	4. ممتحناً خارجياً: د. مروان درويش

القدس - فلسطين

1433 هـ / 2012 م

الإهداء

إلى أرواح شهداء فلسطين

إلى أم البدايات أم النهايات "سيدة الأرض" فلسطين

إلى أول من علمني حرفاً أبي وأمي أمد الله في عمرهما

إلى إخوتي وأخواتي الأعزاء

إلى زوجتي الغالية

إلى مهجة قلبي بناتي الحبيبات نور ولجين

إلى كل من ساندني

لهم جميعاً اهدي ثمرة جهدي

سعيد يوسف سعيد دويكات

إقرار:

أقر أنا معد الرسالة أنها قدمت إلى جامعة القدس لنيل درجة الماجستير وأنها نتيجة أبحاثي الخاصة باستثناء

ما تم الإشارة إليه حيثما ورد، وإن هذه الرسالة أو أي جزء منها، لم يقدم لنيل أية درجة عليا لأي جامعة أو

معهد آخر.

التوقيع:

الاسم: سعيد يوسف سعيد دويكات

التاريخ: 2012/3/7

شكر وتقدير

بدايةً ودائماً احمد الله العلي العظيم على نعمه كافة بما فيها نعمة النجاح والتوفيق وأتوجه بالشكر الجزيل لأستاذي الفاضل د.ذياب جرار الذي كان عوناً لي، ولم يأل جهداً في الإرشاد والتوجيه حتى رأيت هذه الرسالة النور على أكمل وجهه. والشكر موصول أيضاً للأستاذ الدكتور محمود الجعفري عميد معهد الإدارة والاقتصاد والتجارة الدولية في جامعة القدس على ما يبذله من جهد لتحسين واقع البحث العلمي في فلسطين. وأتقدم بالشكر الجزيل إلى أعضاء لجنة المناقشة وهم: د.ذياب جرار، أ.د. رفيق قرمان، د. حسين حلاق، د.مروان درويش لما قدموه من ملاحظات وتعديلات بناءة أثرت هذه الرسالة والشكر موصول أيضاً إلى أعضاء لجنة تحكيم أداة البحث . كما وأتقدم بالشكر الجزيل لكافة القائمين على الصناعات الدوائية في فلسطين الذين زودوني بالبيانات والمعلومات القيمة، وساعدوني في توفير المراجع. وأتقدم بالشكر الخاص للأصدقاء د.باسم خوري وزير الاقتصاد الوطني الأسبق ورئيس مجلس إدارة شركة دار الشفاء للصناعات الدوائية والدكتور عوض أبو عليا المدير التنفيذي لاتحاد الصناعات الدوائية الفلسطيني لمشاركتهم في مناقشة الرسالة وإبداء آرائهم وملاحظاتهم العملية التي أضافت أهمية خاصة لهذه الرسالة أثناء مناقشتها.

الملخص

هدفت الدراسة التعرف إلى العلاقة بين مقومات التخطيط الاستراتيجي (التحليل الاستراتيجي، صياغة الإستراتيجية، تنفيذ الإستراتيجية، الرقابة الإستراتيجية، المرونة الإستراتيجية، توافر الكوادر البشرية المؤهلة، التزام الإدارة العليا بالتخطيط الاستراتيجي، التحسين الشامل والمستمر) والتميز بالأداء في قطاع الصناعات الدوائية الفلسطينية من حيث (نتائج الزبائن، نتائج العاملين، نتائج المجتمع، معدل العائد على الاستثمار، الحصة السوقية، نسبة العاملين الجدد). ولتحقيق أهداف الدراسة قام الباحث بتصميم استبانته شملت 77 فقرة وذلك لجمع البيانات الأولية من عينة الدراسة. وفي ضوء ذلك جرى جمع البيانات وتحليلها ومناقشة تساؤلات البحث باستخدام برامج الحزمة الإحصائية للعلوم الاجتماعية SPSS.

تكوّن مجتمع الدراسة من كافة المديرين الاستراتيجيين في شركات الأدوية في الضفة الغربية والبالغ عددها 5 شركات، وأما عينة الدراسة فتكونت من المديرين في المواقع الوظيفية الآتية: عضو مجلس إدارة، المدير العام أو القائم بأعماله، ومديري الإدارات والدوائر حيث بلغ عددهم (78). وزعت الاستبيانات على عناصر المجتمع كافة، استرد منها 56 استبانته بواقع 72% من المجتمع المبحوث، استبعد منها استبانتيْن لعدم صلاحيتها للتحليل الإحصائي، وعليه يكون حجم العينة الحقيقي 54 بواقع 70% من المجتمع المبحوث.

وتوصلت الدراسة إلى نتائج رئيسة مفادها أن غالبية شركات الأدوية الفلسطينية تمارس التخطيط الاستراتيجي بمنهج العلمي المتكامل، أن هناك علاقة ذات دلالة إحصائية بين مقومات التخطيط الاستراتيجي مجتمعه (التحليل الاستراتيجي، صياغة الإستراتيجية، تنفيذ الإستراتيجية، الرقابة الإستراتيجية، المرونة الإستراتيجية، توافر الكوادر البشرية، التزام الإدارة العليا بالتخطيط الاستراتيجي، التحسين الشامل والمستمر) وعناصر التميز بالأداء النوعي (رضا المستفيدين، رضا العاملين، رضا المجتمع)، أن هناك علاقة ذات دلالة إحصائية بين مقومات التخطيط الاستراتيجي مجتمعه (التحليل الاستراتيجي، صياغة الإستراتيجية، تنفيذ الإستراتيجية،

الرقابة الإستراتيجية، المرونة الإستراتيجية، توافر الكوادر البشرية، التزام الإدارة العليا بالتخطيط الاستراتيجي، التحسين الشامل والمستمر) وعناصر التميز بالأداء الكمي (معدل العائد على الاستثمار، الحصة السوقية، نسبة العاملين الجدد) بالإضافة إلى أن هناك اختلاف في مستوى الأداء لدى شركات الأدوية الفلسطينية تبعاً لمتغير توافر الخطة الإستراتيجية المكتوبة من غيرها، وهذا الاختلاف كان إيجابياً لصالح الشركات التي يوجد لديها خطط إستراتيجية مكتوبة.

وعلى ضوء نتائج الدراسة تم وضع العديد من التوصيات التي جاءت منسجمة مع تحليل النتائج والتي من أبرزها: أن تعمل شركات الأدوية الفلسطينية على زيادة الاهتمام بالتحسين الشامل والمستمر لا سيما في أنظمة الجودة المختلفة مثل ISO9001, ISO14001, Europe GMP, Six Sigma وغيرها لما له من أهمية بالغة وملموسة في تعزيز التميز بأداء هذا القطاع الحيوي والحساس، وضرورة أن يتوفر لدى شركات الأدوية الفلسطينية نظام للرقابة الإستراتيجية يقوم على أسس علمية ممنهجة، وأن تعمل شركات الأدوية الفلسطينية على توفير مقومات التخطيط الاستراتيجي كافة بهدف تعزيز أدائها، وأن تعمل شركات الأدوية الفلسطينية على إشراك كافة العاملين والمديرين في عملية التخطيط الاستراتيجي والعمل بالأسلوب الجماعي لضمان تفهمهم لما هو مطلوب منهم بالإضافة إلى زيادة التزامهم بتنفيذ الخطط.

كما توصي الدراسة بضرورة أن يدرك القائمين على الشركات الدوائية أن الأداء لم يعد يقاس فقط بالجوانب المالية رغم أهميتها، لذلك يجب تطوير قياسات أخرى كالحصة السوقية ورضا الزبائن ورضا العاملين ورضا المجتمع وغيرها. وأن يعمل المديرين على تكريس وترسيخ ثقافة التخطيط الاستراتيجي في شركات الأدوية الفلسطينية وجعلها جزءاً لا يتجزأ من الثقافة العامة لهذه الشركات، وعلى شركات الأدوية أن تحرص على أن تكون هيكلها التنظيمية مرنة وتواكب توجهاتها الإستراتيجية بالإضافة إلى مرونة الشركات في تعديل الاستراتيجيات العامة عند الضرورة.

The relationship between strategic planning and excellence in performance of the Palestinian pharmaceutical sector

Prepared by: Said Yousef Said Dwikat

Supervisor: Assoc. Prof. Dr. Diab Jarar

Abstract

This study aimed to identify the relationship between the elements of strategic planning (strategic analysis, strategy formulation, strategy implementation, monitoring & evaluation of strategies, flexibility of strategy, availability of Adequate human resources, top management commitment towards strategic planning process, comprehensive & continuous improvement) and excellence in performance of the pharmaceutical industry in Palestine measured by (customers results, employees results, community results, the rate of return on investment, market share, new employment rate). In order to achieve the objectives of the study, the researcher designed a questionnaire that included 77 paragraphs in order to gather information for a preliminary sample of the study. In light of this, data was collected, analyzed and tested using the statistical package for social sciences SPSS. The population of this study included all strategic managers in the pharmaceutical firms in the West Bank and the number of firms was five. The sample size of the study included strategic managers in the following positions; board members, general managers/deputy general managers and the managers of functional departments and their number was 78. The questionnaires were distributed to the entire population, 56 questionnaires were return back representing 72% of the population, 2 of them were excluded as they were not valid for statistical analysis, so that the real sample size was 54 representing 70% of the population. The findings of the study revealed the following Results: the majority of the Palestinian pharmaceutical companies' are applying strategic planning process in a scientific way, there is a statistical significant relation between the elements of strategic planning and the qualitative excellence in performance measured by (customer satisfaction, employee satisfaction and community satisfaction) ,there is a statistical significant relation between the elements of strategic planning and the quantitative excellence in performance measured by (rate of return on investment, market share and the proportion of new employees), there is

a positive difference in the level of performance according to the availability of formal and written strategic plan comparing to those who do not have formal strategic plans.

In light of results the study presents a set of recommendations that are consistent with the results analysis like, the pharmaceutical companies should increase their interest in the comprehensive continuous improvement particularly in the quality systems such as ISO9001, ISO14001, Europe GMP, Six Sigma and others international standards since they have a substantial positive impact on excellence in performance, the pharmaceutical companies should systemize the process of monitoring and evaluating the implementation of strategic plans, the pharmaceutical companies should adopt the strategic planning approach in all its stages and aspects on scientific and integrated basis, the companies need to involve all employees and managers in the strategic planning process to ensure a common understanding of what is required from them as well as to increase their commitment to the implementation of the plans, It is very necessary to expand the perceptions of the managers about performance; since performance is no longer measured by the financial aspects only therefore the companies must develop other measurements like improvement of market share, customer satisfaction, employees satisfaction, community satisfaction and other key performance indicators, the managers of the pharmaceutical companies should devote the culture of strategic planning and make it as an integral part of the general culture of their companies also the pharmaceutical companies must ensure the flexibility of their organizational structures as well as companies' flexibility to modify the general strategies when necessary.

الفصل الأول: الإطار العام للدراسة

مقدمة

شهدت السنوات الأخيرة تطوراً كبيراً في الفكر الإداري الاستراتيجي للمنظمات، الأمر الذي أدى إلى تطور هذه المنظمات وتحسين أدائها. حيث يعد التخطيط الإستراتيجي مرحلة أساسية ومهمة من مراحل الإدارة الإستراتيجية، كونه يمثل أسلوباً في التفكير والمفاضلة بين أساليب وطرق العمل، لاختيار أفضل البدائل وملائمته مع الإمكانيات المتاحة من ناحية، وطبيعة الأهداف المرغوب تحقيقها من ناحية أخرى، وذلك في عالم أصبح أصغر في حجمه الجغرافي بسبب ثورة المعلومات والاتصالات والتطور التكنولوجي والمعرفي أو ما يسمى بظاهرة العولمة وعصر الإنترنت، إذ أن رياح التغيير بما تحمله من متغيرات متنوعة باتت تظال كل أطرافه بلا ريب (الضمور، 2008).

وفلسطين بطبيعة الحال هي جزء من هذا العالم الذي يتعرض لكل صنوف التغيير والتأثير بحكم انتهاجها فلسفة الانفتاح الاقتصادي والتي كان أهم مظاهرها مساعي السلطة الوطنية الفلسطينية الحصول على عضوية فلسطين في المنظمات الدولية كافة ومنها منظمة التجارة العالمية (WTO) حيث قامت بتقديم طلب عضوية مراقب في المنظمة خلال العام 2010، وتعمل وزارة الاقتصاد الوطني حالياً ضمن مشروع Investment Initiative Climate والممول من الوكالة الأمريكية للتنمية USAID على مراجعة القوانين الحالية كافة ذات العلاقة ببيئة المال والأعمال والعمل على تطويرها وتكييفها بما يتلائم ومتطلبات العضوية في منظمة التجارة العالمية، الأمر الذي يفرض تحديات كبيرة للقطاعات الصناعية الفلسطينية بشكل عام والدوائية بشكل خاص. (مقابلة مع لويس ابوغطاس، خبير دولي في متطلبات الانضمام إلى منظمة التجارة العالمية ضمن مشروع انضمام فلسطين لمنظمة التجارة الدولية،

بتاريخ 8-11-2010، وزارة الاقتصاد الوطني). ولكي تستطيع هذه الصناعة (أي الدوائية) الواعدة القيام بتأدية دورها بفاعلية وكفاءة لا بد لها من مواكبة التطورات والمتغيرات البيئية الداخلية والخارجية، الأمر الذي يحتم عليها استخدام أدوات وآليات التخطيط الإستراتيجي من منطلق دورها الريادي في القطاع الصناعي. كما يعد التخطيط الاستراتيجي العامل الأساس والسبيل الرئيس لنجاح المؤسسات، ويعتمد نجاح أو فشل المنظمات إلى حد كبير على دقة التخطيط الإستراتيجي ونجاعته، وقد مارست المنظمات التخطيط طويل المدى ومن ثم انتقلت لممارسة التخطيط الإستراتيجي وتطور الأمر إلى ما يعرف اليوم بالإدارة الإستراتيجية. (Hayley Carter،1999).

لقد أصبح الشغل الشاغل لإدارة أي منظمة اليوم، أيا كان نوع نشاطها، هو البقاء والاستمرار في ظل بيئة متغيرة غير مستقرة وشديدة المنافسة من خلال الاستخدام الأمثل والكفاء للموارد المحدودة للمنظمة. ومن هنا برزت الحاجة للتخطيط الاستراتيجي لوضع الخطط الإستراتيجية وتنفيذها، لذا فان ما يتعين على المنظمة هو إعداد نفسها للغد المجهول، حيث برزت الحاجة إلى الإستراتيجية والإدارة الإستراتيجية كمنظور متكامل متجسدا على شكل خطة تتصف بالشمولية بهدف تحقيق الغايات التي تسعى المنظمات إلى تحقيقها.

لقد اتسم العقدين الأخيرين بعمق المتغيرات العالمية التي تعمل في ظلها الشركات والمؤسسات على اختلاف أنواعها، الأمر الذي لم تعد تصلح معه نظم وأساليب التخطيط التقليدية المعتمدة على التنبؤ والخبرة الماضية للقائمين على التخطيط في تحليل الأحداث التاريخية، فلم تعد هذه الآليات قادرة على مواجهة تحديات المستقبل والتكيف مع المتغيرات العالمية المتلاحقة. وتأتي الإدارة الإستراتيجية لتكون البوصلة التي توجه الشركات وتحدد لها الاتجاه الصحيح الذي يجب أن تسير فيه (الدوري،2010). فعلى

مر السنوات الماضية تم تطوير العديد من الأساليب التي تتعلق بالتخطيط الاستراتيجي والتي تم استخدامها بنجاح من بعض مؤسسات الأعمال. ومع ذلك فإن مؤسسات أعمال أخرى لم تحاول استخدام أساليب التخطيط الاستراتيجي أو تحاول حتى أن تدير عملياتها ضمن استراتيجيات محددة وبقيت تعتمد على الاستراتيجيات البديهية والأساليب التقليدية في عملية التخطيط.

لقد أظهر الواقع العملي أن الاستراتيجيات التقليدية لا يمكن لها أن تستمر في النجاح وخصوصا في حال توسع الشركات وانتقالها للعمل في البيئة الدولية وازدياد المستويات الإدارية فيها أو تغير البيئة المحيطة. وكون أن الإدارة الإستراتيجية تعد أساسية لدى كثير من المؤسسات فإنها تُؤخذ على محمل الجد من قبل المديرين وأصحاب المؤسسات كون الخطأ في القرار الاستراتيجي قد يكون مكلف جدا وليس من السهل تدارك نتائجه المؤلمة التي قد تؤدي بمستقبل المؤسسة وربما تؤدي إلى تقويضها وإفلاسها.

ومن أجل الحفاظ على مركز تنافسي لشركات الأعمال في بيئة غير ثابتة ومتغيرة بشكل مستمر لا سيما في عصر العولمة وافتتاح الأسواق على بعضها، يتوجب على الشركات وضع الاستراتيجيات الملائمة والمرنة بعد تحليل معمق للعناصر الإستراتيجية في البيئة الخارجية كالفرص والتحديات والعناصر الداخلية ك نقاط القوة والضعف لكل خيار استراتيجي واختيار البديل الاستراتيجي الأمثل ومن ثم تنفيذه ومراقبته وتصويبه. كما يجب على شركات الأعمال أن تختار البديل الاستراتيجي الذي يعمل على تميز أدائها وتحقيق أكبر معدل عائد على الاستثمار.

تتميز الإدارة الإستراتيجية عن الإدارة التنفيذية أو التشغيلية أنها تتعامل مع قرارات وممارسات إدارية مصيرية بالنسبة للمؤسسة، وهي قليلة الحدوث أيضا، وتعتبر ريادية بالنسبة للقرارات الأخرى بالإضافة إلى أن القرارات الإستراتيجية بحاجة إلى أموال ضخمة لتمويلها. (Wheeln & Hunger,2008). لقد

عرّف ميخائيل بورتر، الأكاديمي اللامع (Porter,1998) الإستراتيجية بأنها "الطريق التي تحقق ميزة تنافسية دائمة للشركات"، فيما عرفها الرندو هاكس (Hax,2010) على "أنها مقدرة المؤسسة في الحصول على التزام العميل بالاستمرار بالتعامل مع الشركة"، فالزبون هو القوة التي يجب أن توجه الإدارة والإستراتيجية بحيث يجب على كل منظمة أن تُسخر نفسها لزيائنها وتتفهمهم بعمق، الأمر الذي يُمكنها من أن تقدم لهم قيمة إضافية متميزة من حيث السعر والجودة. ويقول السلمي أن المؤسسات المتميزة هي تلك التي تحرص على توافر مفاتيح إدارة التميز والتي تتمثل في مجموعة التوجهات الإدارية التي تشترك في بناء وتنمية ثقافة تنظيمية محابية لفرص التميز والتفوق. وتعتبر تلك التوجهات الإدارية عن أنماط سلوكية متفوقة وهي في حقيقتها تعبير عن فلسفة إدارية جديدة تستهدف استثمار أعلى ما يتاح للمنظمة من موارد. (السلمي، 2002)

يهدف هذا البحث التعرف إلى مدى تطبيق التخطيط الإستراتيجي في قطاع الصناعات الدوائية وفحص العلاقة بين التخطيط الاستراتيجي والتميز في الأداء في هذا القطاع الواعد، بالإضافة إلى استكشاف عوامل التخطيط الاستراتيجي الأكثر تأثيراً على الأداء بشقيه الكمي والنوعي في قطاع الصناعات الدوائية الفلسطيني، حيث أن الصناعات الدوائية الفلسطينية تلعب دوراً اجتماعياً بارزاً في توفير المنتجات الدوائية بأسعار تناسب المستهلك المحلي الذي يعاني من تدني قدراته الشرائية، وبذلك فإنها تعد أحد أعمدة الدعم لذوي الدخل المحدود، وهي أيضاً تلعب دوراً كبيراً في دعم الاقتصاد الوطني الفلسطيني، ويمكن اعتبارها من أهم المنتجات الفلسطينية المنافسة في الأسواق الخارجية، بالإضافة إلى الحجم الملموس والمتصاعد في صادرات فلسطين من الأدوية، ناهيك عن دورها في تعزيز الصحة العامة للمجتمع الفلسطيني.

(مسار، 2005)

هذا وقد بينت الدراسات السابقة ذات العلاقة بالتخطيط الاستراتيجي والموثقة لاحقاً مثل Cam (McLarney,2003)، (Hakala & Kauranen,2009)، (Tatoglu & Glaister, 2006) ، (Dincer) أن هناك علاقة ايجابية طردية بين تطبيق التخطيط الاستراتيجي بمنهجه العلمي المتكامل ونمو هذه المنظمات مقارنة بالمنظمات التي لا تدار بشكل استراتيجي.

ويرى الباحث أن سرعة التغيير وحدته في القرن الحالي لا سيما التطور التكنولوجي الملحوظ ودخول الانترنت في كافة مناحي الحياة السياسية والاقتصادية والاجتماعية أدى إلى رفع مستوى التقيف والمعرفة لدى الزبائن وجعلتهم انتقائيين في شراء السلع والخدمات، الأمر الذي فرض تحديات كثيرة على شركات الأعمال من اجل المنافسة والبقاء. ولكي تتميز الشركات لا بد لها أن تتبنى الأنظمة الإدارية الحديثة والمتطورة التي قد تساعدها في تعزيز أدائها وبالتالي الحفاظ على زبائنها وتحقيق رؤيتها وأهدافها الآتية والمستقبلية، وبما أن التخطيط الاستراتيجي يعد من أهم أوجه الإدارة الحديثة كونه يتعامل مع قرارات مصيرية مستقبلية ويوجه الخريطة المستقبلية للشركات ويساهم أيضا في تعزيز الأداء بات الأمر ملحا لشركات الأعمال لا سيما شركات الأدوية الفلسطينية أن تتبنى التخطيط الاستراتيجي بمنهجه العلمي المتكامل حتى تستطيع الحفاظ على وجودها وتعزز من نموها وتطورها.

قطاع الصناعات الدوائية في فلسطين:

القطاع الصناعي الدوائي: واقع ومؤشرات

في الواقع، كان الدافع الرئيس وراء تأسيس منشآت الصناعات الدوائية هو حرب عام 1967 ونتيجة الاحتلال الإسرائيلي للضفة الغربية وقطاع غزة والظروف الصعبة والتي كان منها عدم القدرة على توفير

حاجة المجتمع من الأدوية، حيث قام عدد من الأفراد بتأسيس منشآت لإنتاج الأدوية من أجل تغطية الطلب والحاجة المحلية للأدوية حيث كانت البدايات لهذه المنشآت تتصف بشدة التواضع. مع مرور الزمن ازداد حجم التحديات التي تواجهها الصناعات الدوائية الفلسطينية ففي العام 1986 طلبت السلطة المحلية التابعة للإدارة المدنية الإسرائيلية من قطاع الصناعات الدوائية بالبدء بتطبيق ممارسات التصنيع الجيد GMP، ولارتفاع التكاليف المترتبة على تطبيق هذه الممارسات قامت بعض المنشآت بالاندماج من أجل إنجاز عملية التطبيق لممارسات التصنيع الجيد، مما أدى إلى تقلص عدد المنشآت نتيجة للاندماجات التي حدثت. وعليه فإن قطاع الصناعات الدوائية في فلسطين يتكون حالياً من ستة منشآت، خمسة منها في الضفة الغربية ومنشأة واحدة تعمل في قطاع غزة. أما الشركات المتواجدة في الضفة الغربية فهي شركة بيت جالا وتقع في محافظة بيت لحم، شركة دار الشفا لصناعة الأدوية، شركة بيرزيت للأدوية، شركة جاما للصناعات للأدوية وشركة القدس للمستحضرات الطبية والتي جميعاً تقع في محافظة رام الله والبيرة. والجدول الآتي يوضح شركات الأدوية العاملة في فلسطين من حيث وضعها القانوني، عنوانها وسنة تأسيسها.

الشركة	الوضع القانوني	المحافظة	سنة التأسيس
القدس	مساهمة عامة	رم الله والبيرة	1969
بيت جالا (المصنع الكيماوي الأردني سابق)	مساهمة خاصة	بيت لحم	1969
جاما	مساهمة خاصة	رم الله والبيرة	1973
بيرزيت	مساهمة عامة	رم الله والبيرة	1974
دار الشفاء	مساهمة خاصة	رم الله والبيرة	1985
الشرق الأوسط	مساهمة خاصة	غزة	1997

المصدر (اتحاد الصناعات الدوائية، 2011)

ويقتصر عمل الصناعات الدوائية الفلسطينية على تشكيل وتعبئة وتغليف الأدوية وتزويدها للمستهلك النهائي حيث لا تقوم المنشآت الدوائية في فلسطين بتصنيع المواد الأولية حيث يتم استيراد المواد الأولية ومواد التغليف مما يزيد من تكلفة التصنيع. (مكحول، 1999). وبحسب دراسة قامت بها شركة البدائل التطويرية DAI في العام 2008، فإن هنالك أكثر من 4500 صنف دواء متوفر في سوق الأدوية الفلسطينية في حين أن أقل من نصف هذه الكمية مسجل لدى وزارة الصحة الفلسطينية، وبينت الدراسة أن الأدوية المحلية المسجلة لديها يساوي 1118 صنف من الأدوية، وبينت الدراسة ذاتها أن الأدوية الفلسطينية تعتبر الأكثر منافسة في سوق الأدوية الفلسطينية من حيث سعرها وتوفرها في السوق بينما تتفوق عليها الأدوية الأجنبية والإسرائيلية من حيث الجودة.

ويلعب قطاع الصناعات الدوائية في فلسطين دوراً أساسياً يتمثل في تأمين الاحتياجات الأساسية من الأدوية للسوق المحلي الفلسطيني، وتغطي الصناعات الدوائية ما نسبته 55% إلى 60% من كميات الاستهلاك المحلي، و45% إلى 50% من حجم السوق المالي والذي بلغ أعلى مستوياته في العام 2009 وقدر بـ 140 مليون دولار، بحيث يتم استهلاك النسبة العظمى من الإنتاج في سوق الضفة الغربية وقطاع غزة، وتبلغ نسبة مساهمة الصناعات الدوائية من الناتج المحلي تقريباً 1% وأما مساهمته في الناتج الصناعي فتقدر بـ 5%، وقدر حجم الاستثمار المباشر في السنوات الأخيرة في قطاع الصناعات الدوائية حوالي 50 مليون دولار موزعة على 6 مصانع أدوية، 5 منها في الضفة الغربية ومصنع في غزة. وتعمل الشركات الفلسطينية على إنتاج المنتجات الدوائية العامة Generic Medicines حيث يوجد منافسة عالية جداً بين هذه الشركات حيث أن معظم الشركات تنتج منتجات دوائية عامة متشابهة إلى حد كبير.

ويوظف قطاع الصناعات الدوائية حالياً 1300 عامل وموظف. ويبلغ حجم الصادرات من كمية الإنتاج الفعلية ما يقارب 12% ويتم تصدير الصناعات الدوائية الفلسطينية إلى 17 دولة في العالم مثل الإمارات، الأردن، الجزائر، دول الاتحاد السوفيتي السابق، روسيا البيضاء وحديثاً ألمانيا. (تقرير اتحاد الصناعات الدوائية 2010، ومقابلة مع عوض أبو عليا، مدير الاتحاد بتاريخ 25-1-2011).

وبحسب دراسة قامت بها شركة Dimensions Health care بالتعاون مع نقابة الصيادلة في فلسطين في العام 2008، يتبين لنا بان حجم السوق للأدوية البشرية في فلسطين يقدر بمائة وخمسة ملايين دولار أمريكي للعام 2006 بحيث يتم شراء ما قيمة 75 مليون دولار من قبل القطاع الخاص ممثلة بالعيادات والمستشفيات والصيدليات الخاصة، أما القطاع العام والممثل بوزارة الصحة فيشتري ما قيمته 21 مليون دولار، ويتم شراء ما تبقى لصالح المنظمات غير الحكومية بما فيها الأنوروا UNRWA. كما بينت الدراسة ذاتها أن الحصة السوقية النقدية للمنتجات المحلية تساوي 47% من حجم السوق الفلسطيني، والمنتجات الأجنبية تحتل 27% والمنتجات الإسرائيلية تحتل 25%، و 1% منتجات أخرى (أدوية مهربة). كما بينت الدراسة ذاتها أن الحصة السوقية للمنتجات الدوائية في السوق الفلسطيني موزعة حسب منشأها كالآتي:

الحصة السوقية %	منتجات الأدوية الكمية
57	الفلسطينية
19	الإسرائيلية
22	الأجنبية
2	أخرى (مهربة)

المصدر (Dimensions,2008)

وبينت الدراسة أيضا أن معدل إنفاق الفرد في فلسطين على الدواء يساوي 27 دولار أمريكي سنوياً وهو يعد من اقل معدلات الإنفاق على الدواء مقارنة بالدول المجاورة والدول المتقدمة كأمريكا وكندا والمملكة المتحدة، الأمر الذي قد يستدعي من الشركات المحلية التفكير بعمق نحو التوجه إلى التصدير للدول الكبرى مثل أمريكا، كندا، أوروبا وغيرها.

مشكلة البحث

بالرغم من أهمية قطاع الصناعات الدوائية الفلسطيني من الناحيتين الاجتماعية والاقتصادية، إلا أن هذا القطاع يتعرض لمنافسة شديدة من قبل جهات متعددة يخشى من أن تؤدي إلى الحد من تطوره على الصعيد الاقتصادي، وبالتالي خفض سقف العوائد المالية المتمخضة عنه في المستقبل. ومن بين العوامل التي تؤثر سلباً على هذا القطاع، استيراد المنتجات الدوائية الإسرائيلية والأجنبية وغيرها بأسعار منافسة للمنتجات الدوائية الفلسطينية. إلى جانب ذلك فإن تصاعد أعداد المتعلمين وارتفاع نسبة الوعي الصحي بين المواطنين قد دفع العديد من المستهلكين التأثير على قرار الأطباء في وصف الأدوية المطلوبة، مع الأخذ بالاعتبار نوعية وفعالية تلك الأدوية. وقد فرضت هذه العوامل، وغيرها، ضغوطاً على الشركات المحلية السعي نحو التقيد بالموصفات الإنتاجية العالمية، خاصة فيما يتعلق بممارسات التصنيع الدوائي الجيد (Good Manufacturing Practices (GMP). وعدا عن ذلك، فإن صغر حجم السوق الفلسطيني مقارنة بالدول المجاورة - حيث بلغ حجم سوق الأدوية في فلسطين في العام 2006 مائة وخمسة مليون دولار بينما في إسرائيل فقد بلغ 1200 مليون دولار وفي الأردن بلغ 304 مليون دولار، وتبني الموصفات العالمية- يفرض على الشركات المحلية فتح أسواق عالمية منافسة لتصدير المنتجات

الفلسطينية إليها. إضافة إلى ذلك، فإن حدة المنافسة ستزداد مع دخول فلسطين في الاتفاقيات العالمية، مثل السوق العربية المشتركة ومنظمة التجارة العالمية على وجه التحديد. (مكحول،1999) ، (مسار،2005)، (Dimension,2008)

في الواقع، إن قطاع الصناعات الدوائية في فلسطين يعاني كغيره من القطاعات الاقتصادية الفلسطينية من ممارسات التضييق الإسرائيلية على المعابر والموانئ والمطارات، وان هناك العديد من الأدوية التي تلاشت والتي لم تعد الشركات المحلية قادرة على إنتاجها بسبب القرارات الإسرائيلية والتي كان آخرها منع دخول العديد من المواد الأولية للسوق الفلسطيني أو تقليصها إلى كميات متواضعة بحيث لا يمكن الاستفادة منها لإنتاج كميات معقولة من الأدوية بحجة انه يوجد استخدامات متعددة لهذه المواد ويمكن استخدامها في أغراض تفجيرية وغيرها ويطلق على هذه المواد Dual Use Materials (مقابلة مع زياد أبو الرب، مدير إدارة التسويق في شركة دار الشفاء، رام الله بتاريخ 8-1-2011).

واعتبر باسم خوري مدير عام شركة دار الشفاء للصناعات الدوائية، وزير الاقتصاد الوطني الأسبق والرئيس السابق لاتحاد صناعات الأدوية والاتحاد العام للصناعات الفلسطينية، أن هنالك خللاً واضحاً في عملية التخطيط الاستراتيجي في شركات الصناعات الدوائية، فبالرغم من تميز بعضها وتطبيقها لمواصفات الجودة العالمية ومواصفة التصنيع الجيد الأوروبي Europe GMP وقدرتها في اختراق الأسواق العربية والأوروبية إلا أنها ما زالت لا تطبق التخطيط الاستراتيجي ومتطلباته بالشكل المنهجي العلمي المطلوب، وهذا يدل على أن الشركات الدوائية ذات الأداء العادي تطبق التخطيط الاستراتيجي إما بشكل جزئي أو لا تطبقه أصلاً، وعليه فان الشركات الدوائية الفلسطينية بحاجة إلى مراجعة استراتيجياتها الحالية والعمل على تطبيق التخطيط الاستراتيجي بمنهجه العلمي المتكامل، هذا بالإضافة إلى ضرورة

وضوح الأهداف والتزام الإدارة العليا بالتخطيط الاستراتيجي تمهيداً لتحقيق التميز بالأداء. في الحقيقة إن ما دفع بعض الشركات الدوائية الفلسطينية وعلى وجه الخصوص، شركة دار الشفاء، الدخول إلى الأسواق الأوروبية وعمل تحالفات إستراتيجية مع شركاء من ألمانيا بالإضافة إلى إنشاء مصنع جديد في مالطا لإنتاج الأدوية المتميزة، هو إدراكها صعوبة إنتاج مثل هذه المنتجات في فلسطين بسبب العوائق الإسرائيلية بمنع إدخال المواد الخام اللازمة لإنتاج منتجات كأدوية السرطان والمحاليل وغيرها. (مقابلة مع باسم خوري، وزير الاقتصاد الأسبق، رئيس ومدير شركة دار الشفاء للأدوية، 11 بتاريخ 11-1-2011).

لقد أجمعت العديد من الدراسات ذات العلاقة بالقطاع الدوائي الفلسطيني على أن الصناعات الدوائية الفلسطينية تعاني من مشاكل رئيسة تحد من نموها وقدرتها على التميز والمنافسة وتولي زمام القيادة في سوق قطاع الأدوية في فلسطين. وبالرجوع للدراسات المحلية والملخصة لاحقاً والتي تناولت قطاع الدواء في فلسطين مثل دراسة (أقطيش 2009)، (عديلي 2009)، (أبو الرب 2007)، (Dimensions Health care Consulting Co. 2008)، (البرغوثي 2005)، (أبو الرب، زياد 2005)، (مسار للاستشارات 2005)، (جرار 2004)، (مكحول 1999)، فقد تبين أن قطاع الصناعات الدوائية في فلسطين يعاني من مشاكل عدة يمكن تلخيصها في النقاط الآتية:

• ندرة التمايز في السلع الدوائية المنتجة وتركيز المصانع المحلية على المنتجات العامة من الدواء

Generic medicines. (مكحول 1999)، (جرار 2004).

• إن أهم التحديات التي تواجه صناعة الأدوية في فلسطين تتمثل في حدة المنافسة في السوق المحلي مع المنتجات المستوردة حيث أن الأخيرة تعتمد في التنافس على الجودة والفاعلية والإبداع أكثر من السعر. (مكحول 1999).

• إن معدل إنفاق الفرد سنويا في فلسطين على الأدوية يعتبر متواضعا (27 دولار أمريكي) مقارنة بالدول المجاورة، ويعتبر متواضعا جدا مقارنة بأمريكا وكندا والدول الصناعية المتقدمة حيث يبلغ في أمريكا 1154 دولار و 212 في إسرائيل. ويعود السبب في ذلك إلى عدم وجود نظام تأمين صحي شامل وكفؤ في فلسطين كما هو الحال في الدول المتقدمة كأمريكا وإسرائيل حيث يعتبر العلاج والدواء حق تكفله الدولة لكل مواطن في هذه الدول بحيث يجب توفير كافة أنواع العلاج لأي مواطن. (Dimensions,2008)

• صغر حجم السوق الفلسطيني مقارنة بالدول المجاورة وإسرائيل حيث بلغ حجم سوق الأدوية في فلسطين في العام 2006 مائة وخمسة مليون دولار بينما في إسرائيل بلغ 1200 مليون دولار وفي الأردن بلغ 304 مليون دولار وفي تركيا 3000 مليون. (Dimensions,2008)

• شدة المنافسة المحلية والأجنبية في السوق المحلي حيث ارتفع عدد مستودعات الأدوية الأجنبية من 6 إلى 50 منذ قدوم السلطة الوطنية الفلسطينية. (اقطيش 2009) نقلا عن (غوشة 2005).

• عدم استغلال الطاقة الإنتاجية للمصانع بشكل فعال حيث أن معظم المصانع تستغل ما لا يزيد عن 60% من طاقتها الإنتاجية. (البرغوثي 2005)

- مشكلة العمالة وتكلفتها المرتفعة حيث أن إنتاج الوحدة الواحدة من الدواء في فلسطين تقدر بثلاثة
إضعاف تكلفة إنتاج الوحدة نفسها في أوروبا. (مسار للاستشارات 2005)
- مشكلة عدم توفر المواد الخام في السوق المحلي حيث يتم استيراد كافة المواد الخام من إسرائيل
ومن خارج إسرائيل. (اقتيش 2009)
- مشكلات تتعلق بالإنتاج والإنتاجية تتمثل في عدم استغلال وفورات الحجم. (أبو الرب 2007)
- مشكلة البحث العلمي حيث لا يتجاوز الإنفاق على البحث العلمي 0.9 مليون دولار سنويا من
قبل شركات الأدوية الفلسطينية. (اقتيش 2009)
- مشكلات تكنولوجية تتمثل في تواضع المستوى التكنولوجي وصغر حجم خطوط الإنتاج. (عديلي
2009)
- مشاكل تسويقية وتنافسية مثل قلة الميزانيات المخصصة للترويج بالإضافة إلى أن السياسات
الترويجية المتبعة في شركات صناعة الأدوية الفلسطينية غير مجدية بالمقارنة مع ما تتبناه
الشركات المنافسة. (اقتيش 2009)
- مشاكل إدارية وفنية مثل عدم وجود قسم للصناعات الأساسية (المواد الأولية) في الصناعات
الدوائية والاعتماد الأساسي على استيرادها مما يؤدي إلى ارتفاع تكاليف المنتجات الدوائية. (أبو
الرب 2007)

• تعاني الشركات الدوائية من ضعف موازنة المزايا التنافسية التي تتمتع بها مع خياراتها الإستراتيجية. (جرار 2004).

• عدم قدرة شركات الأدوية من الفوز بأكثر من 30% من المناقصات الحكومية بسبب عدم مقدرتها على توفير أدوية السرطان والغدد والمحاليل وغيرها ويعود ذلك لعدم وجود خطوط إنتاج تختص بصنع مثل تلك الأدوية، هذا بالإضافة إلى أن 25% من الإنفاق على الأدوية في العالم ينفق على أدوية علاج السرطان (مقابلة مع زياد أبو الرب، مدير إدارة التسويق في شركة دار الشفاء، رام الله بتاريخ 8-1-2011).

تُظهر نتائج الدراسات السابقة والمقابلات الشخصية التي قام بها الباحث مع القائمين على الصناعات الدوائية في فلسطين أن الصناعات الدوائية الفلسطينية تعاني من مشاكل حقيقية إستراتيجية وتشغيلية، يمكن تقسيمها إلى قسمين رئيسيين، مشاكل ذاتية يمكن لشركات الأدوية السيطرة عليها، ومشاكل خارجية يكون تأثير الشركات الدوائية عليها محدود، وكلا النوعين من المشاكل يعمل على الحد من قدرة الشركات الدوائية الفلسطينية على النمو والمنافسة والبقاء، ويعتقد الباحث أنه إذا ما تم تطبيق أنموذج التخطيط الإستراتيجي بمنهجه العلمي المتكامل وتوفير مقوماته من قبل شركات الأدوية الفلسطينية فإنه قد يكون له أثر ايجابي في معالجة العديد من المشاكل التي يعاني منها قطاع الصناعات الدوائية وتأطير البعض الآخر للحد من تأثيرها على نمو هذا القطاع الحيوي في فلسطين، لا سيما أن الكثير من الدراسات السابقة العربية والأجنبية ذات العلاقة بالتخطيط الاستراتيجي والتي تم مراجعتها والملخصة لاحقا تؤكد وجود علاقة ايجابية طردية بين تطبيق التخطيط الاستراتيجي بمنهجه العلمي المتكامل ونمو المنظمات من حيث الربحية بالإضافة إلى زيادة الفعالية وتحسين الميزة التنافسية لها مقارنة بالمنظمات التي لا تدار بشكل

استراتيجي. في الواقع إن تطبيق أنموذج التخطيط الإستراتيجي بمقوماته المتكاملة (مسح البيئة المحيطة الداخلية والخارجية، صياغة الإستراتيجية، تطبيق الإستراتيجية بكافة متطلباتها، الرقابة والتقييم الاستراتيجي، توفر المرونة الإستراتيجية، توافر الكوادر البشرية الكفوة، التزام الإدارة العليا بالتخطيط الاستراتيجي، التحسين الشامل والمستمر) من قبل الشركات الدوائية الفلسطينية قد يساعدها التعرف إلى المعوقات والتهديدات والمخاطر التي قد تواجهها والتأهب للتعامل مع كل منها بالإضافة إلى الاستفادة من الفرص المتاحة ونقاط القوة التي تتمتع بها وبهذا فإنها قد تكون قادرة على مواجهة كافة السيناريوهات المتوقعة، والتعامل مع كافة العقبات والعمل على تذليلها الأمر الذي قد يقود في نهاية المطاف إلى زيادة التميز بالأداء في هذه الشركات وتعزيز ميزتها التنافسية والذي ينعكس من خلال زيادة رضا العاملين، زيادة رضا العملاء، زيادة رضا المجتمع، تحقيق أعلى معدل عائد على الاستثمار، زيادة الحصة السوقية وارتفاع معدلات التوظيف في الشركات الدوائية الأمر الذي يضمن استمرارية وديمومة هذه الشركات. وعليه، يمكن القول إن المشكلة الرئيسة للبحث تكمن في الإجابة عن تساؤل رئيس مفاده ما هي العلاقة بين مقومات التخطيط الاستراتيجي والتميز بالأداء في قطاع المنشآت الصناعية الدوائية الفلسطينية.

أهمية البحث ومبرراته

بالرغم من أهمية التخطيط الاستراتيجي في العمل المؤسسي، إلا أنه وحده لم يعد كافياً لدرجة تجعلنا نقف عنده، بل بات الأمر يتطلب تطوير إمكانيات التفكير الاستراتيجي لتطوير مهارة إعداد خرائط وسيناريوهات المستقبل لدى المسؤولين، وهذا يوفر تحليلاً يؤدي إلى اتخاذ قرارات إستراتيجية أكثر حكمة، كذلك لم تعد الآليات المستخدمة في الإدارة الإستراتيجية كافية بشكلها المعتاد لمواجهة التغيرات المستمرة

في بيئة الأعمال المحلية والدولية. ومن ناحية أخرى فإن النجاح في صياغة الإستراتيجية لا يضمن بالضرورة النجاح في تطبيقها. فغالبا ما يكون التطبيق أكثر صعوبة، الأمر الذي يتطلب الوعي الكامل بأساسيات التطبيق الاستراتيجي، كذلك لا تقل المراجعة الإستراتيجية أهمية عن الجوانب السابقة، فمراجعة الاستراتيجيات وتقييمها يمثل أهمية بالغة كون التغيرات الداخلية والخارجية ليست ثابتة على المدى البعيد، كما يعمل التقييم الاستراتيجي على اتخاذ الإجراءات التصحيحية لتصويب مسار المؤسسة باستمرار. ومع ظهور التخطيط الاستراتيجي كأحدث صورة من صور التخطيط في المنظمات أصبحت الإدارة الإستراتيجية أداة أساسية للشركات كي تتعلم وتتطور إن أرادت صياغة حالة من التميز والاستجابة بطريقة فعالة للتغيرات العالمية والمحلية الآخذة في التسارع والازدياد. ولكي تتميز الشركات في تطبيق نموذج التخطيط الإستراتيجي لا بد لها من قياس مدى فعالية خططها الإستراتيجية وانعكاسها على الأداء العام والتميز والديمومة لهذه الشركات.

تُكمن أهمية الدراسة الحالية أنها تبحث في أهم العناصر الحرجة لعملية التخطيط الاستراتيجي والتي تؤدي إلى فعالية عملية التخطيط بالإضافة إلى تحديد العناصر الأكثر تأثيراً على التميز بالأداء الكمي والنوعي في قطاع الصناعات الدوائية الفلسطينية، كما أن دراسة العلاقة بين التخطيط الاستراتيجي والتميز في أداء الشركات الدوائية الفلسطينية سيساعد في وضع توصيات وتقديم اقتراحات قد تساهم في تحسين واقع التخطيط الاستراتيجي في قطاع الأدوية ويحسن من ميزته التنافسية ونقاط جدارته وتميزه. بالإضافة إلى أنها سوف تثري المكتبات العربية ومكتبات الجامعات بأدبيات حول التخطيط الاستراتيجي والتميز بالأداء.

في الواقع، إن استهداف قطاع الصناعات الدوائية جاء للأسباب الآتية:

- كون أن الصناعات الدوائية الفلسطينية تعلب دوراً هاماً في توفير الأدوية للسوق المحلي وبأسعار تناسب ذوي الدخل المحدود إضافة إلى أن غالبية إنتاج الصناعات الدوائية موجهة للسوق المحلي.
- التقدم العلمي والتكنولوجي السريع الذي يشهده هذا القطاع مقارنة مع باقي القطاعات الصناعية.
- كون أن هذا القطاع يقدم منتجاً حيوياً واستراتيجياً له علاقة مباشرة بحياة أفراد المجتمع وصحتهم.
- المنافسة الشديدة التي تفرضها الواردات من المنتجات الأجنبية والعربية والإسرائيلية مع الأخذ بالاعتبار صغر حجم السوق الفلسطيني.
- كون أن هذا القطاع يعد من القطاعات الواعدة في الاقتصاد الفلسطيني.

أهداف البحث

يهدف البحث إلى تحقيق الأهداف الآتية:-

- التعرف إلى مدى ممارسة التخطيط الاستراتيجي بمنهجه العلمي المتكامل في قطاع الصناعات الدوائية الفلسطيني.
- التعرف إلى مدى توافر مقومات التخطيط الاستراتيجي في قطاع الصناعات الدوائية الفلسطيني.
- قياس العلاقة بين مقومات التخطيط الاستراتيجي والتميز في أداء المنشآت العاملة في قطاع الصناعات الدوائية.

- التعرف إلى عناصر التخطيط الاستراتيجي الأكثر تأثيراً في أداء شركات الأدوية الفلسطينية.
- التعرف إلى الاختلاف في الأداء لدى شركات الأدوية الفلسطينية تبعاً لمتغير توافر الخطة الاستراتيجية من عدمه.
- تقديم توصيات واقتراحات قد تساهم في تحسين واقع التخطيط الاستراتيجي في قطاع الصناعات الدوائية وتعزيز التميز في أدائه.

تساؤلات البحث

بناءً على الأهداف انفة الذكر، سيتم مناقشة التساؤلات الآتية للبحث:

1. ما مدى ممارسة التخطيط الاستراتيجي بمنهجه العلمي المتكامل في قطاع الصناعات الدوائية الفلسطينية.
2. هل هناك علاقة ذات دلالة احصائية بين مقومات التخطيط الاستراتيجي (التحليل الاستراتيجي، صياغة الإستراتيجية، تنفيذ الإستراتيجية، الرقابة الإستراتيجية، المرونة الإستراتيجية، توافر الكوادر البشرية المؤهلة، التزام الإدارة العليا بالتخطيط الاستراتيجي، التحسين الشامل والمستمر) وعناصر التميز بالاداء النوعي (رضا المستفيدين، رضا العاملين، رضا المجتمع).

3. هل هناك علاقة ذات دلالة احصائية بين مقومات التخطيط الاستراتيجي (التحليل الاستراتيجي، صياغة الإستراتيجية، تنفيذ الإستراتيجية، الرقابة الإستراتيجية، المرونة الإستراتيجية، توافر الكوادر البشرية المؤهلة، التزام الإدارة العليا بالتخطيط الاستراتيجي ، التحسين الشامل والمستمر) وعناصر التميز بالاداء الكمي (معدل العائد على الاستثمار، الحصة السوقية، نسبة العاملين الجدد).

4. هل هناك اختلاف في مستوى الاداء لدى شركات الادوية الفلسطينية تبعا لمتغير توافر الخطة الاستراتيجية المكتوبة من عدمه.

مجتمع البحث والعينة

بما أن هدف الدراسة الحالية يكمن في معرفة العلاقة بين مقومات التخطيط الاستراتيجي والتميز بالأداء في قطاع الصناعات الدوائية الفلسطينية في الضفة الغربية، فإن الفئات الأكثر علاقة بالتخطيط الاستراتيجي وصنع القرارات الإستراتيجية هم المديرين الاستراتيجيين في الصف الأول والثاني في الهرم الإداري للشركات، وهم بالتحديد أعضاء مجلس الإدارة والمدراء العامون ومدراء الإدارات التخصصية في الشركات الدوائية الخمسة العاملة في الضفة الغربية. لقد اشتمل مجتمع الدراسة على المديرين في الصف الأول والثاني في الشركات الخمسة، وأما العينة فقد كانت مسحا شاملاً للمديرين كافة وعددهم (78)، تم توزيع الاستبانات عليهم جميعاً استرد منها (56) استبانته بواقع 72% من المجتمع، استبعد منها استبانتيْن لعدم صلاحيتهما للتحليل الإحصائي، وعليه يكون حجم العينة الحقيقي هو (54) بواقع 70% تقريباً من المجتمع المبحوث. الجدول أدناه يوضح التوزيع النسبي للمجتمع المبحوث والعينة.

جدول رقم 1

التوزيع النسبي للمجتمع المبحوث والعينة

عدد الاستبانات الصالحة للتحليل	عدد الإستبانة المستردة	عدد الاستبانات الموزعة	المواقع الوظيفية
19	20	35	أعضاء مجلس إدارة
4	4	5	المدرء العامين
31	32	38	مدرء الدوائر
54	56	78	المجموع

حدود البحث

- **الحدود المكانية:** يقتصر البحث على الشركات الصناعية الدوائية العاملة في الضفة الغربية.
- **الحدود الزمانية:** تم إعداد البحث خلال الفترة الممتدة من تاريخ 10-10-2010 إلى 7-3-2012.
- **الحدود البشرية:** اقتصر البحث على دراسة الموضوع من وجهة نظر المديرين الاستراتيجيين وهم: أعضاء مجلس الإدارة والمديرين في الشركات الدوائية الفلسطينية (المدير العام، مدرء الدوائر التخصصية).
- **الحدود المتغيرية (الموضوعية):** وتتمثل بمتغير مستقل بثمانية مستويات وهو مقومات التخطيط الاستراتيجي وأما مستوياته فهي: التحليل الاستراتيجي، صياغة الإستراتيجية، تطبيق الإستراتيجية، الرقابة الإستراتيجية، المرونة الإستراتيجية، توافر الموارد البشرية الكفوة، التزام الإدارة العليا، التحسين الشامل والمستمر. وأما المتغير التابع فهو التميز بالأداء بمستويين الأول

نوعي ويتضمن (رضا العاملين ورضا العملاء ورضا المجتمع)، والثاني كمي ويتضمن (العائد على الاستثمار، الحصة السوقية، زيادة فرص التوظيف).

الفصل الثاني: أدبيات البحث

أولاً: الإطار النظري والمفاهيمي

1. التخطيط الاستراتيجي

1.1 مفهوم الإستراتيجية

لم يتفق الكثير من الباحثين على تعريف شامل ومحدد للإستراتيجية، فالبعض يعني بها الغايات ذات الطبيعة الأساسية والبعض يطلقها على الأهداف المحددة، ووضع البدائل المختلفة، ثم اختيار البديل المناسب وتحديد المدة الزمنية القابلة للتنفيذ. لذلك تعددت التعريفات التي تبين مفهوم الإستراتيجية. فقد عرفها الأكاديمي اللامع (Porter,1998) بأنها الطريق التي تحقق ميزة تنافسية دائمة للشركات، فيما عرفها (Hax,2010) على أنها مقدرة المؤسسة في الحصول على التزام العميل، فالزبون هو القوة التي يجب أن توجه الإدارة والإستراتيجية بحيث يجب على كل منظمة أن تُسخر نفسها لزيائتها وتتفهمهم بعمق الأمر الذي يُمكنها من أن تقدم لهم قيمة إضافية متميزة من حيث السعر والجودة. وعرف (Chandler,1962) الإستراتيجية بأنها تحديد المنظمة لأهدافها وغاياتها على المدى البعيد، وتخصيص الموارد لتحقيق هذه الأهداف والغايات، وإن عملية تخصيص الموارد أو إعادة تخصيصها تعد من مسؤولية الإدارة العليا. وأما (Wheelen & Hunger, 2008) فقد عرفا الإستراتيجية على أنها خطط وأنشطة المنظمة التي يتم وضعها بطريقة تضمن خلق درجة من التوافق بين رسالة المنظمة وأهدافها، وبين الرسالة والبيئة التي تعمل فيها.

وبناءً على ما تقدم فإن الباحث يرى بأنه يمكن تعريف الإستراتيجية على أنها الموجه الرئيس للشركات للوصول إلى غاياتها المنشودة وهي الأداة التي تمكنها من تحقيق رؤيتها وأهدافها بأقصر الطرق وأكثرها نجاعة للحفاظ على زبائنها وإكسابها ميزة تنافسية.

1.2 الإدارة الإستراتيجية والتخطيط الاستراتيجي

قبل الحديث حول التخطيط الاستراتيجي وأبعاده وخصائصه لا بد بدايةً من التطرق إلى ماهية الإدارة الإستراتيجية والتي يعد التخطيط الاستراتيجي جزءاً منها. تعرّف الإدارة الإستراتيجية بأنها مجموعة من القرارات والممارسات الإدارية التي تُحدّد الأداء طويل المدى للمؤسسة، أي أنها تحدد الأداء المستقبلي للمؤسسة (Wheelen & Hunger, 2008). وما يُميز الإدارة الإستراتيجية أنها تتعامل مع قرارات وممارسات إدارية مصيرية بالنسبة للمؤسسة، وهي قليلة الحدوث أيضاً وتعتبر ريادية بالنسبة للقرارات الأخرى بالإضافة إلى أن القرارات الإستراتيجية بحاجة إلى أموال ضخمة لتمويلها. وتتكون الإدارة الإستراتيجية من أربعة مراحل مترابطة هي: مرحلة التحليل الاستراتيجي، مرحلة صياغة الإستراتيجية، مرحلة تنفيذ الإستراتيجية ومرحلة الرقابة وضبط الإستراتيجية (Wheelen&Hunger,2008). وخلال مرحلتي التحليل الاستراتيجي وصياغة الإستراتيجية فإن فريق التخطيط الاستراتيجي يحاول الوصول إلى قرارات محددة بشأن التوجهات الإستراتيجية المستقبلية، ويستلزم ذلك منه المرور بمجموعة من المراحل الفرعية المتتابعة والتي تشمل: تحديد رسالة المنظمة ورؤيتها وأهدافها الرئيسية، التحليل البيئي الداخلي والخارجي بغرض الوقوف على الفرص والتحديات وعوامل القوة والضعف، وتنمية البدائل الإستراتيجية ثم تقييم هذه البدائل واختيار الأنسب في ضوء الإمكانيات المتاحة. أما في مرحلة تنفيذ الإستراتيجية فإن ذلك يتطلب تنظيمياً يعمل على تطبيق الإستراتيجية واستقطاب موارد بشرية وقيادات إدارية قادرة على

اتخاذ قرارات إستراتيجية تتكيف مع الظروف المحيطة، أما مرحلة الرقابة الإستراتيجية فهي مترامنة مع كافة المراحل السابقة وتهدف إلى كشف الفجوات فيها ووضع الإجراءات التصحيحية المناسبة. وبناءً على ذلك فإن التخطيط الاستراتيجي هو أحد مراحل الإدارة الإستراتيجية وهو عنصر مهم من عناصرها، وذلك لأن الإدارة الإستراتيجية تُعنى أيضاً بإدارة التغيير التنظيمي وإدارة الثقافة التنظيمية وإدارة الموارد والبيئة.

لقد طُورت العديد من الأساليب والأدوات المتعلقة بالتخطيط الاستراتيجي واستخدمت بنجاح من قبل العديد من الشركات والمؤسسات الربحية وغير الربحية إلا أن الكثير من المؤسسات لم تنجح في تحقيق أهدافها الإستراتيجية لا وبل أن الكثير من المؤسسات لم تحاول أن تدير أعمالها وفقاً لاستراتيجيات وأهداف محددة. ولا بد من الإشارة إلى أن تطبيق الإدارة الإستراتيجية يصبح ملحاً كلما كبر حجم المؤسسة وتوسعت في أعمالها وازدادت المستويات الإدارية فيها أو تغيرت البيئة التي تعمل المؤسسة في فضاءها (Wheeln&Hunger,2008). وبحسب(الدوري،2010) فإن الإدارة الإستراتيجية تعمل على تحديد الاتجاه المستقبلي للمنظمة وبيان ما تسعى إليه من خلال تحليل المتغيرات البيئية المحيطة بها، واتخاذ القرارات الخاصة بتحديد وتخصيص الموارد المطلوبة لتحقيق ذلك باعتبارها خطة شاملة لتحقيق الأهداف من خلال إطار عام يحكم سياسات المنظمة بمختلف المجالات. كما أكد الدوري أن الهدف من التخطيط الاستراتيجي يكمن في نقل المؤسسة من وضع حالي إلى وضع مرغوب فيه. ويقول (الدجني،2006). أن التخطيط الاستراتيجي يسعى إلى تحديد التوجهات المستقبلية دون التقيد في التفكير بالماضي أو الحاضر مرتكزاً على التفكير الرحب فيما يرغب بالوصول إليه، لذا فهو ينطلق من الداخل نحو الخارج، ويبحث في المؤثرات الداخلية والخارجية، ويتناول القضايا بشكل شمولي. وقد تناول العديد من الكتاب التخطيط

الاستراتيجي بالعديد من التعريفات، نورد منها أن " التخطيط الاستراتيجي عبارة عن التبصر بالشكل المثالي للشركة في المستقبل، وتحقيق هذا الشكل، فهو إذن :-

- كشف حجب المستقبل الخاص بشكل الشركة
- التبصر بملامح الشركة في المستقبل
- تصور توجهات ومسار الشركة في المستقبل
- رؤية ورسالة وأهداف الشركة مستقبلاً
- تخييل مجال الأعمال والأنشطة.

ويقول (غنيم، 2001) بان التخطيط الاستراتيجي "هو عملية اتخاذ قرارات ووضع أهداف و استراتيجيات وبرامج زمنية مستقبلية وتنفيذها ومتابعتها". ويُعرّف كذلك بأنه الأسلوب العلمي الذي تلجأ إليه الإدارة في رصد وتوظيف الموارد المتاحة وإدارتها وصولاً إلى الأهداف المنشودة. ويتربط مفهوم التخطيط الاستراتيجي مع مفهوم الإستراتيجية Strategy ، وهي الأسلوب الذي تختاره الإدارة للاستفادة من الموارد المتاحة، وتحقيق أفضل النتائج من خلال استفادة المؤسسات من نقاط القوة والتغلب على نقاط الضعف التي تعاني منها. ويرى (الدجني، 2006) بأن التخطيط الاستراتيجي يتكون من عناصر ثمانية، هي:

- وضع الإطار العام للإستراتيجية (الرؤية والرسالة).
- دراسة العوامل البيئية المحيطة بالمنشأة سواء كانت خارجية أو داخلية مع تحديد الفرص المتاحة والقيود المفروضة.
- تحديد الأهداف والغايات.

- وضع الاستراتيجيات البديلة والمقارنة بينها.
- اختيار البديل الاستراتيجي الذي يعظم من تحقيق الأهداف في إطار الظروف البيئية المحيطة.
- وضع السياسات والخطط والبرامج والموازنات حيث يتم ترجمة الأهداف والغايات طويلة الأجل إلى أهداف متوسطة الأجل وقصيرة الأجل، ووضعها في شكل برامج زمنية.
- تقييم الأداء في ضوء الأهداف والاستراتيجيات والخطط الموضوعية مع مراجعة وتقييم هذه الاستراتيجيات والخطط الموضوعية في ضوء الظروف البيئية المحيطة.
- استيفاء المتطلبات التنظيمية اللازمة لتنفيذ الإستراتيجية مع مراعاة تحقيق تكيف المنشأة

للتغيرات

المصاحبة للقرارات الإستراتيجية.

1.3 أهداف التخطيط الاستراتيجي وأهميته

حسب (الدوري، 2010)، إن أهداف عملية التخطيط الاستراتيجي تكمن بالآتي:

- تحديد وتوجيه المسارات الإستراتيجية للمنظمة.
- صياغة وتطوير رسالة المنظمة وأهدافها.
- تحديد وتوجيه مسار العمل في المنظمة.
- تحديد وصياغة الغايات والأهداف الإستراتيجية للمنظمة.
- تحديد وتوفير متطلبات تحسين الأداء وتحقيق نمو وتقدم المنظمة.
- التأكد من ربط الأهداف الإستراتيجية بطموحات وأهداف أصحاب الأموال والإدارة العليا ومصالح أعضاء المنظمة.

- توجيه الموارد والإمكانيات إلى الاستخدامات الاقتصادية.
- توجيه الجهود البحثية لتطوير أداء المنظمة وتدعيم موقفها التنافسي.
- التأكد من تحقيق الترابط بين رسالة المنظمة وأهدافها وما يتم وضعه من سياسات وقواعد وأنظمة عمل وتهدف عملية التخطيط الاستراتيجي في هذا المجال إلى ما يلي:
 - مواجهة عدم الاستقرار في بيئة عمل المنظمة.
 - التوصيف والتقييم المنهجي لبيئة عمل المنظمة ووضع استراتيجيات التعامل الفعال معها.
 - تطوير إمكانيات المنظمة للتعرف على الفرص والقيود والتهديدات وتقويمها ووضع سبل التعامل الفعال معها.
 - تدعيم قدرة المنظمة في تحديد نقاط القوة وأوجه الضعف لديها وتحديد متطلبات التعامل الفعال معها.
 - توفير المرونة لدى المنظمة للتكيف مع التغيرات غير المتوقعة.
 - توفر أدوات التنبؤ والتقدير لاتجاهات عناصر بيئة عمل المنظمة.
 - تحديد وتوجيه قرارات الاستثمار في المنظمة. وتهدف عملية التخطيط الاستراتيجي في هذا المجال إلى ما يلي:
 - التعرف على فرص الاستثمار الجديدة أمام المنظمة وتحديد سبل ومتطلبات الاستفادة منها.
 - تحديد أفضل البدائل لتوفير موارد المنظمة وفق اعتبارات التكلفة والفائدة.
 - تعميق إحساس أعضاء المنظمة بأهمية وحتمية دراسات جدوى القرارات والتأكد من فعاليتها.
 - تطوير أدوات وأساليب إعداد الموازنات الاستثمارية والبرامج المالية للمنظمة.
 - وضع الإطار العام لأسس تحديد وتنويع مجالات أعمال المنظمة سواء فيما يتعلق بأنواع الأنشطة أو الأسواق أو العملاء أو غيرها.

1.4 خصائص التخطيط الاستراتيجي

يقول (سويدان، 2003) بأن للتخطيط الاستراتيجي خصائص عدة نذكر منها:

- التخطيط الاستراتيجي معني بالمستقبل فهو يتيح للمنظمة توجيه المستقبل وإدارته. وبذلك فلا يلزمها أن تظل قابعة في مكانها إذا تم اتخاذ قرار ما بطريقة خاطئة أو إذا ما لم يتم اتخاذ قرار صائب.
- التخطيط الاستراتيجي وسيلة للتفكير والتصرف من أجل عمل تغيير معين، فالعقلية الإدارية هي عقلية معنية بتحقيق الأهداف، فالعقل الاستراتيجي يجب أن يتواكب مع التغيير، فهو ينتقل سريعا من المشكلة إلى وصف العلاج الناجع لها.
- التخطيط الاستراتيجي عملية مستمرة فلا يمكن أن تكون جهود الإدارة الإستراتيجية بمثابة نشاط لفترة زمنية واحدة أو لها بداية ونهاية، بل يجب أن تكون عملية دينامييه مستمرة تتراكم فيها الخبرات، ويجب أن تظل الخطط والأدوات التي يتم تنفيذ تلك الخطط بها في حالة تعديل وتنقيح مستمر.
- يشكل التخطيط الاستراتيجي إطارا لتوجيه المراحل الأخرى للإدارة: ويتضمن ذلك التوجيه لبعض الوظائف الإدارية، مثل تصميم البرامج، ووضع الموازنات الخاصة بالبرامج، ووضع الهياكل، وتطوير الموارد البشرية، وتقييمها، كما توفر إرشادات لتوجيه الموارد والمهارات إلى النشاطات ذات الأولوية القصوى، أي أنه يتضمن اختيار أولويات محددة.
- تعتبر عملية التخطيط الاستراتيجي صعبة لأنها تتطلب بذل المزيد من الجهود، فهي تتطلب بذلك مجهود فكري وكثير من الانضباط والالتزام، كما أن الرغبة والمهارة مطلوبة لاختيار المسارات

الزمنية للأداء بدلاً من الانتظار حتى وقوع الأحداث والأزمات التي تدفع المنظمة إلى اتخاذ رد فعل مواجه بطريقة عقيمة.

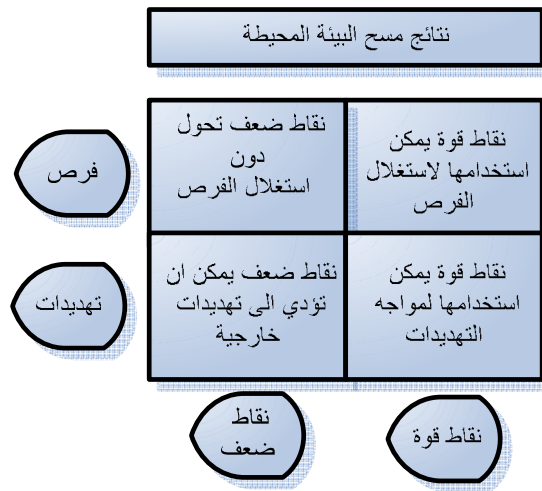
1.5 دينامية (مراحل) التخطيط الاستراتيجي ومقوماته

إن عملية بناء الإستراتيجية وصياغتها لا بد أن تمر بمراحل معينة، وذلك لضمان حسن بنائها في سبيل تحقيق الأهداف الإستراتيجية للمنظمة، وكذلك عدم الاعتماد فقط على التخمين أو حدس الإدارة في التخطيط أو الدخول لأسواق جديدة أو غيره. إن إتباع عناصر النموذج الأساسي للإدارة الإستراتيجية، يكسب عملية بناء الإستراتيجية والتخطيط بشكل عام الطريقة العملية والمختبرة سابقاً والتي تضمن تعظيم استثمار نقاط القوة في المنظمة لاستغلال أهم الفرص الموجودة في السوق، وكذلك تحييد أو تجنب نقاط الضعف في المنظمة للتقليل من أهمية المخاطر التي قد تواجهها في السوق. وتتكون مراحل التخطيط الإستراتيجي من أربعة أقسام:

أ - عملية المسح البيئي:

وهي عبارة عن عرض وتقييم وجمع المعلومات من بيئتي المنظمة الداخلية والخارجية وإيصال تلك المعلومات إلى متخذ القرار داخل المنظمة، وتهدف هذه العملية إلى تحديد العوامل الإستراتيجية الداخلية والخارجية للمنظمة والتي تساهم في تحديد مستقبلها. وتعد دراسة وتحليل العوامل البيئية الخارجية من الأمور المهمة والضرورية عند اختيار الإستراتيجية المناسبة من خلال تحديد الفرص المتاحة للمنظمة والتعرف على الظروف المحيطة بها في مكان معين من السوق، وفي فترة زمنية محددة، كي تتمكن المنظمة من استغلال تلك الفرص لتحقيق أهدافها الإستراتيجية، وتحديد التهديدات أو المخاطر المحتملة التي قد تسبب خطراً أو أثراً سلبية للمنظمة سواء بدخول منافسين للسوق أو تغيرات في أدواق

المستهلكين (الدوري، 2010). أما الجزء الثاني فيتعلق بدراسة البيئة الداخلية للمنظمة والذي يعني تجميع بيانات عن الأداء الداخلي للمنظمة وتحليلها للكشف عن نقاط القوة والضعف بالنسبة للمنافسين في الصناعة. ويعتبر تحليل البيئة الداخلية للمنظمة خطوة هامة وضرورية في اختيار الإستراتيجية المناسبة، حيث أنه يساهم في تقييم القدرات والإمكانات المادية والبشرية والمعنوية للمنظمة، كما أنه يوضح موقف المنظمة بالنسبة لغيرها من المنظمات في الصناعة، ويساعد على بيان وتحديد نقاط القوة وتعزيزها للاستفادة منها والبحث عن طرق تدعيمها مستقبلاً وعلى بيان وتحديد نقاط الضعف حتى تتمكن المنظمة من التغلب عليها ومعالجتها أو تفاديها ببعض نقاط القوة الحالية المتوفرة (Wheelen & Hunger,2008). وتجدر الإشارة إلى أن عملية تحليل البيئة الخارجية والداخلية للمنظمة هي عملية مترابطة وليست منفصلة، حيث أن نتيجة التقييم يجب أن تؤدي إلى النتائج التي يوضحها الشكل التالي:



المصدر: (الضمور، 2010)

وعليه فإن تحديد كل من نقاط القوة والضعف الداخلية، والفرص والتهديدات الخارجية يساعد الإدارة في المنظمات على تبني الإستراتيجية المناسبة وذلك تسهيلاً للوصول إلى الأهداف التي تسعى إلى تحقيقها.

ب - عملية صياغة الإستراتيجية:

هي المرحلة الثانية في عملية التخطيط الاستراتيجي وهي عبارة عن تطوير خطط طويلة الأجل تأخذ بالاعتبار كل من الفرص والتهديدات الخارجية في ضوء نقاط القوة والضعف للمنظمة، وتحتوي هذه المرحلة على تعريف رسالة المنظمة، وتحديد الأهداف المراد تحقيقها، وتطوير الإستراتيجيات وأخيراً وضع النقاط الرئيسية لسياسة المنظمة (Wheelen & Hunger,2008) . إن عملية صياغة الإستراتيجية، تتطلب العناصر الآتية:

- **تحديد رسالة المنظمة:** وهي عبارة عن الخصائص الفريدة للمنظمة التي تجعلها مميزة عن غيرها من المنظمات، ومن ثم فهي توضح الصورة التي تحاول المنظمة أن تكون عليها، وتعكس المفهوم الذاتي للمنظمة، وتدل على المنتج الأساسي أو الأسواق التي تخدمها، وتوضح السبب أو الغرض من وجودها.
- **تحديد أهداف المنظمة:** وهي عبارة عن النتائج التي تسعى المنظمة إلى تحقيقها من خلال قيامها بأنشطتها المختلفة. ويرى الكثير من الكتاب أن هناك نوعين من الأهداف على مستوى المنظمة يجب التفريق بينهما، فالأول هو الغايات وهي عبارة عن أهداف طويلة الأجل للمنظمة وتمثل ما يراد تحقيقه بدون أي تحديد كمي للنتيجة، كأن تسعى المنظمة لزيادة الربحية أو الحصة السوقية ولكن دون أن تحدد المقدار الذي تزيد به الربحية. أما النوع الثاني فيتمثل بالأهداف، وهي أهداف تحمل معنى كمي كأن تخطط المنظمة لتحقيق الزيادة في المبيعات مع نهاية السنة المقبلة. كما يجب تحديد الفترة الزمنية لتحقيق تلك الأهداف مثل أن تسعى المنظمة إلى زيادة مبيعاتها بنسبة (20%) مع نهاية العام القادم.

▪ **تطوير الإستراتيجيات:** وهي عملية اختيار الإستراتيجيات المناسبة في ضوء تحليل البيئة الداخلية والخارجية للمنظمة، وكذلك بما يتناسب مع تحقيق الأهداف والغايات التي تم تحديدها مسبقاً.

▪ **تحديد سياسة المنظمة:** وتعرف سياسة المنظمة بأنها الخطوط العامة لعملة اتخاذ القرار والتي تربط ما بين مرحلة بناء الإستراتيجية ومرحلة تنفيذها، وتستخدم منظمات الأعمال السياسات كي تتأكد من أن جميع الموظفين يتخذون القرارات السليمة ويقومون بكافة الأنشطة التي تدعم كل من رسالة المنظمة وأهدافها وإستراتيجيتها.

ج -مرحلة تنفيذ الإستراتيجية:

وهي عبارة عن عملية وضع السياسات والخطط التي تم صياغتها سابقاً قيد التنفيذ، وذلك من خلال إعداد البرامج والموازنات وإجراءات العمل اللازمة للوصول للاختيار الاستراتيجي الأمثل الذي يعظم الفوائد للمنظمة، والعمل على تخصيص الموارد المختلفة التي تضمن تحقيق ذلك الخيار الاستراتيجي، ليتم بعد ذلك عملية تنفيذ الإستراتيجية، والمراقبة عليها للحصول على المعلومات المرتدة عن أي انحرافات محتملة ليتم تعديلها، أو التأكيد على خطوات التنفيذ الصحيحة وتعزيزها. أن عملية تنفيذ الإستراتيجية لا تقل أهمية عن عملية صياغتها، حيث أنه عند صياغة الإستراتيجية فإننا نتعامل مع أمور مستقبلية متوقعة قد تختلف هذه الأمور مع بدء عملية التطبيق والاصطدام بالواقع الفعلي، وهذا ما يستدعي وجود المرونة الإستراتيجية والتي تسمح بتكييف الخطط مع أي مستجدات قد تحدث أثناء عملية التنفيذ، كما يستدعي وجود الالتزام الكامل لأفراد المنظمة من مختلف مستوياتها الإدارية والوظيفية لإنجاح عملية التنفيذ واتخاذ كافة الإجراءات التي تسهل من عملية التنفيذ. إن تحليل البيئة الخارجية بطريقة علمية وصياغة

الإستراتيجية الملائمة لا يضمن النجاح في تنفيذ الإستراتيجية، فتنفيذ الإستراتيجية يعني التغيير، والعمل الحقيقي يبدأ بعد صياغة الإستراتيجية، ولهذا يجب أن يتم تشجيع وتحفيز كل من المدربين والموظفين للالتزام بعملية التنفيذ. (David, 2010).

د -مرحلة المراقبة والتقييم:

في هذه المرحلة تخضع الإستراتيجيات لعملية تقييم لمعرفة مدى تناسبها مع التغيرات التي تحدث في البيئة الداخلية والخارجية ولتقييم مدى دقة التنبؤات التي تحتويها الخطط. ويتطلب ذلك مقارنة النتائج الفعلية بالأهداف المتوقعة من تطبيق الإستراتيجية واكتشاف الانحرافات التي قد تكون في مرحلة مسح البيئة المحيطة أو مرحلة تصميم الإستراتيجية أو في مرحلة التنفيذ الإستراتيجي، وتحتاج المنظمة إلى تجميع بيانات من البيئة الداخلية والخارجية حتى تتمكن من الحكم على مدى نجاح الإستراتيجيات في تحقيق أهدافها، وفي حال الانحراف عن النتائج يتم اتخاذ الخطوات التصحيحية في الإستراتيجيات أو تغيير بعض الأنظمة وهياكل العمل التي كانت السبب في عدم تحقيق الأهداف التي استهدفتها الإستراتيجيات (Wheelen & Hunger,2008). كما يتوجب على المدراء الاستراتيجيين أن يدركوا أهمية الاتصال والتواصل ما بين جميع المستويات الإدارية فيما يخص الإستراتيجية بالإضافة إلى توعية كافة العاملين كل حسب موقعه بان دوره أساسي في نجاح تنفيذ تلك الإستراتيجية، حيث يعود السبب في إخفاق العديد من الشركات بالاستمرار بالعمل ليس بسبب عدم وجود استراتيجيات عمل وإنما بسبب قلة الاتصال والتواصل مع العاملين لإدراك تلك الاستراتيجيات، حيث تشير الدراسات إلى أن 97% من الشركات لديها إستراتيجية وان كانت غير مكتوبة، و 80% من الشركات لديها استراتيجيات واضحة، و 52% من

الشركات نجحت في تحقيق أجزاء من استراتيجياتها بينما 33% فقط من الشركات نجحت في تحقيق استراتيجياتها. (الغانم، 2007)

المراحل الأربعة انفه الذكر تُعد متطلبات أساسية للتخطيط الاستراتيجي، بالإضافة إلى هذه المتطلبات هناك مقومات أخرى وردت في الأدبيات منها:

▪ **التزام الإدارة العليا:** حيث يعد التزام الإدارة العليا من أهم مقومات التخطيط الاستراتيجي، حيث يجب أن تكون الإدارة العليا في الشركات ملتزمة بوضع رؤية ورسالة واضحة وإشراك كافة المستويات الإدارية في عملية التخطيط الاستراتيجي وتوفير كافة المستلزمات المطلوبة لتنفيذ الخطة الإستراتيجية، بالإضافة إلى متابعة النتائج الفعلية للخطة الإستراتيجية وتبني النظم الإدارية العصرية التي تضمن تسهيل الأعمال وضمان نجاحها.

▪ **توافر الموارد البشرية الكفوة:** حتى تتمكن الشركات من تنفيذ خططها الإستراتيجية لا بد لها من ضمان توفر الكادر البشري المؤهل من خلال تحديد احتياجاتها من العاملين تماشياً مع خططها الإستراتيجية، تعيين العاملين وفق معايير الكفاءة، تبني خطة تدريب سنوية لرفع كفاءة العاملين، إتباع الأساليب المتطورة لتحفيز العاملين، توفير بيئة العمل الملائمة لتشجيع العاملين على المبادرة والإبداع ونشر الوعي لدى العاملين برؤية الشركة ورسالتها واستراتيجياتها وسياساتها. إن الموارد البشرية الكفوة تعد الرصيد الاثمن للمنظمات والضمان الأكبر لنجاح الخطط الإستراتيجية والاستراتيجيات.

▪ **المرونة الإستراتيجية:** إن ما يُميز العصر الحالي هو سرعة التغيير حيث لا يمكن للشركات أن تعمل بمعزل عن هذا التغيير بالإضافة إلى التغيير في سلوك الزبائن والموردين والعاملين

والمجتمع الذي تعمل في فضائه، لذلك لا بد للشركات من تبني استراتيجيات مرنة تساعدتها التكيف مع هذه التغييرات.

▪ **التحسين الشامل والمستمر:** يُعتبر التحسين الشامل والمستمر احد أهم مقومات التخطيط الاستراتيجي بحيث يجب على الشركات أن تعمل وبشكل مستمر على مواكبة التكنولوجيا الحديثة، وتبني وتحديث أنظمة العمل لديها، وتحديث البنية التحتية، والاستثمار بالبرامج المحوسبة وغيرها بالإضافة إلى مراجعة إجراءات العمل لديها بشكل مستمر.

2. التميز في الأداء

إن السمة الدائمة للعصر الحالي هو التغيير في كل شيء وعلى كل مستوى وطول الوقت والثابت الوحيد هو التغيير لأننا نعيش في عصر المنظمات الذكية Smart Organizations، والجودة الشاملة Total Quality Management (TQM)، والعاملون ذوي القدرة على الابتكار والإبداع. وهذا، في الواقع، يفرض على الشركات التميز في أدائها من أجل ضمان نجاحها واستمرارها في البقاء. وتعرّف إدارة التميز، على أنها جهود تنظيمية مخططة تهدف إلى تحقيق الميزات التنافسية الدائمة للمنظمة. وبحسب (الدوري، 2010) فإن المنظمات العربية في مآزق في القرن الواحد والعشرين وهذا يرجع إلى عدة أسباب وهي أن المستهدف اكبر من المتحقق الفعلي وهذا يعبر عن قصور في الإنجاز، والمستهدف اكبر من الممكن والمتاح وهذا يعبر عن قصور في القدرات، وان حجم التغيير وسرعته اكبر من حجم الاستجابة وسرعتها وهذا يعبر عن قصور في التخطيط الاستراتيجي. وبحسب الدوري فان هنالك عوامل رئيسة تقف وراء المآزق الإداري الذي تواجهه المنظمات العربية بشكل عام وهي أن الفرص تتبدل ويزداد التنافس للحصول عليها ، بالإضافة إلى أن المعوقات والتحديات تتجدد وتحتاج لقدرات وخبرات اكبر

للتعامل معها وأيضا الموارد أعلى تكلفة. واعتبر السلمي (2002) أن على المنظمة إذا ما أرادت التطوير والارتفاع إلى مستوى الأداء العالمي تلبية مهام ومتطلبات التميز الآتية:

- الفهم المتجدد لظروف وأوضاع المناخ المحيط.
- الفهم الشامل لأوضاع وظروف المنظمة الذاتية.
- إعداد وتفعيل البناء الإستراتيجي المتكامل للمنظمة.
- إعادة هيكلة المنظمة وتطوير العلاقات التنظيمية.
- تأكيد التوجه بالسوق في كافة عمليات الإدارة.
- بناء وتشغيل نظام إدارة العلاقات مع العملاء (C.R.M).
- بناء نظام إعداد وتنمية وتفعيل الموارد البشرية.
- إعادة تصميم وتفعيل وتحديث الحزمة التقنية.
- بناء نظام إعداد وتنمية وتطوير القيادات الإدارية.
- بناء وتنمية شبكة العلاقات والتحالفات.
- بناء شبكة الاتصالات ونظم المعلومات المتكاملة.
- بناء وتشغيل نظام تقويم الأداء المؤسسي المتكامل.
- بناء وتفعيل نظام إدارة الجودة الشاملة.
- بناء وتفعيل مقومات التطوير المستمر.

ويرى الباحث بحكم خبرته العملية الحالية والسابقة في مجالات تطوير القطاع الخاص بأن تحسين الأداء لم يعد أمراً اختيارياً تلجأ إليه الشركات أو تتصرف عنه باختيارها، ولكنه أصبح شرطاً لازماً لبقاء المنظمة وعدم انهيارها ولدعم قدراتها التنافسية. ولهذا، فإن المنظمة المتميزة يجب أن تتميز بالحيوية

والمرونة والتجدد والانفتاح وأن تُركز على الرؤية والرسالة والأهداف، ومن أهم خصائصها قبول التغيير، مرونة التعامل، الانفتاح، التكنولوجيا ويجب أن تعمل على تنفيذ الخطط، السياسات، تنمية عمل الفريق والأطر المناسبة.

2.1 أبعاد التميز بالأداء

إن تحقيق إدارة التميز يتطلب توافر المقومات الآتية:

- خطة إستراتيجية متكاملة.
 - منظومة متكاملة من السياسات التي تحكم وتنظم عمل المنظمة وترشد القائمين بمسئوليات الأداء إلى أسس وقواعد ومعايير اتخاذ القرار.
 - هياكل تنظيمية مرنة ومتناسبة مع متطلبات الأداء وقابلة للتطوير والتكيف مع التغيرات والتحديات الخارجية والداخلية للمنظمة.
 - نظام متطور للجودة الشاملة، يحدد آليات تحليل العمليات وأسس تحديد مواصفات وشروط الجودة.
 - نظام متطور لإعداد وتنمية الموارد البشرية وتقييم أدائها.
 - نظام متكامل للمعلومات لدعم اتخاذ القرار في المنظمة وتقييم الأداء المؤسسي والنتائج والإنجازات.
 - قيادة فعالة تتولى وضع الأسس والمعايير لتطبيق الخطط والسياسات واتخاذ القرارات وقيم وأخلاقيات العمل لتحقيق التميز (الدوري، 2010).
- ويرى الباحث أن التميز الإداري يتطلب القيادة الفاعلة القادرة على تحليل البيئة المتغيرة وتوفير التقنية والقوى البشرية المتطورة التي تعمل على صياغة وتطبيق الإستراتيجيات المناسبة.

2.2 معايير التميز بالأداء حسب نماذج التميز الدولية

لقد تم تطوير العديد من نماذج التميز خلال القرن الماضي، كان أشهرها النموذج الأمريكي للتميز في الأداء (MBNQA) ، النموذج الياباني للتميز في الأداء (JUSE)، النموذج الأوروبي للتميز (EFQM) وغيرها الكثير. فيما يأتي توضيح للنماذج انفة الذكر:

1. نموذج التميز الأمريكي (جائزة بالدريج الامريكية)

تعد معايير جائزة بالدريج نموذج إداري للنقدم، وهي طريقة مقبولة وصحيحة لإدارة أعمال المنشآت، فهي من النماذج الأعمق والأوسع في حقول الجودة الشاملة، والتحسين المستمر، وفلسفة التوجه إلى المستهلك. ولا يشترط في استخدام معايير هذه الجائزة الترشيح للحصول على الجائزة ولكن تطبيقها أو المقارنة معها تساعد الشركة على تطوير وتحسين مختلف جوانبها. ومن أهداف هذه الجائزة ما يلي:

- المساعدة في الارتقاء بالوعي بالجودة كعنصر متزايد الأهمية في المنافسة.
- تعظيم فهم متطلبات التميز في الجودة.
- تسهيل الاتصالات والمشاركة وتبادل المعلومات بين وداخل المنشآت انطلاقاً من الفهم المشترك لمتطلبات الجودة الأساسية والفوائد المشتقة من التطبيق.
- أن تقوم بدور الأداة الفاعلة في التخطيط، التدريب والتقييم.
- التحسين المستمر للقيمة التي يحصل عليها المستهلك من خلال تعظيم الإنتاجية الشاملة.
- تنظيم وفاعلية التسليم العالية.
- رضى المستهلك، والحفاظ عليه وتحقيق حصة سوقية اكبر. (البرغوثي، 2005) نقلا عن (الخزامي، 2000: 129-139)

وتتمتاز معايير الجائزة بأنها توجد تكاملا بين متطلبات أداء المنشأة وبين رضى المستهلك، وتركز الجائزة على 8 معايير رئيسية هي: القيادة، التخطيط المستمر، التركيز على الزبائن والسوق، المعلومات والتحليل، تنمية الموارد البشرية وإدارتها، إدارة العمليات و نتائج الشركة.

وبالرجوع للنسب المستخدمة لتقييم كل معيار نستنتج بان التركيز على جودة النتائج يظهر جليا وذلك من اجل تحقيق رضا المستهلك. ويؤخذ على هذه الجائزة بأنها لا تمنح إلا للشركات ذات الجنسية الأمريكية ولعدد محدود من الشركات في السنة الواحدة. (الصفحة الالكترونية لجائزة بالدريج

(<http://www.baldrige.nist.gov/>)

2. نموذج التميز الياباني (جائزة ديمينج اليابانية)

لقد تم إنشاء هذه الجائزة من اتحاد العلماء والمهندسين الياباني في العام 1951، حيث تم تسميتها بجائزة ديمينج لجهود الدكتور ادوارد ديمينج في النهضة الصناعية التي شهدنها اليابان بعد الحرب العالمية الثانية، حيث كان تأثير ديمينج على الاقتصاد الياباني شاملا وعماما، إذ تبنت القطاعات الصناعية كافة في اليابان منهج ديمينج في الرقابة على الجودة، حيث قامت اليابان باستثمار متميز للمعلومات التي حصلت عليها من العلماء الأمريكيين في مجالات الجودة وطورتها، مما حفز الأمريكيون إنشاء جائزة بالدريج الأمريكية. وتمنح جائزة ديمينج حسب أربع فئات وهي (المنظمة ككل، المشروع الصغير، الأقسام والرقابة على الجودة في المصنع). أما العناصر التي تركز عليها جائزة ديمينج فهي (الإرباح، الرقابة على التكاليف، البحوث، تطوير وتصميم المنتج، صيانة المعدات، عمليات التصنيع، الجرد والمخزون، السلامة المهنية، علاقات العمل والتوظيف، التعليم والتدريب، التعاون في مجال تأكيد الجودة، التعامل مع الشكاوى، الاستفادة من رأي العميل، خدمات ما بعد البيع، علاقات الزملاء، الموردين والموزعين والمستهلكين).

لقد أصبحت هذه الجائزة عالمية منذ العام 1984 وتمنح للأفراد والمصانع والشركات وكل من يحقق معاييرها دون شروط أخرى. ويعيب هذا النظام تكلفته المرتفعة والجهود الضخمة التي يجب بذلها، وطول المدة اللازمة للتخصير للحصول على الجائزة. (Evans & Dean,1999) و الصفحة الالكترونية لجائزة

ديمينج <http://www.juse.or.jp/e>

3. النموذج الأوروبي للتميز

لقد أنشأت المؤسسة الأوروبية لإدارة الجودة نموذج للتميز وهو نموذج عملي يمكن تطبيقه على كافة المؤسسات الخدمية والصناعية بالإضافة إلى المؤسسات الحكومية للحصول على التميز في الأداء للمؤسسة التي تطبق هذا النموذج بصرف النظر عن طبيعة عمل هذه المؤسسة.

وقد قسم هذا النموذج العمل في المؤسسة إلى قسمين يتكون الأول من خمس متغيرات تدعى ممكنات

Enablers وهي:-

- القيادة الفاعلة والملتزمة بالتطوير والتحسين المستمر
- الموظفين أو العاملين المؤهلين والمنخرطين بشكل دائم في عملية التحسين والتطوير
- وضع الإستراتيجية الملائمة
- الشراكات و العلاقات ذات المنفعة المتبادلة مع الموردين
- التركيز على المنتج والخدمة وإدارة العمليات للحصول على جودة عالية بتكاليف منخفضة

وأما القسم الثاني، فيتكون من أربعة نتائج Results هي:

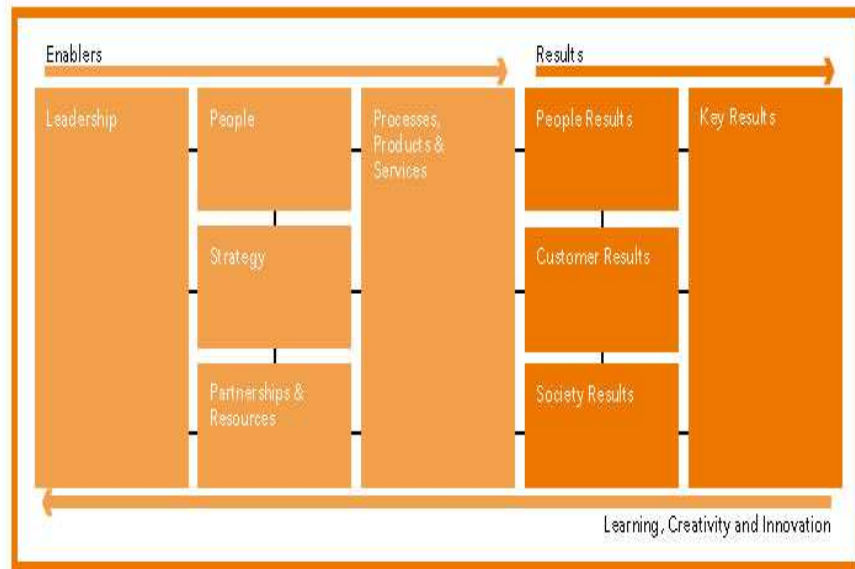
- النتائج على مستوى الموظفين من حيث تطويرهم وزيادة رضاهم

- النتائج على مستوى الزبائن "العملاء" من حيث معالجة شكاويهم وزيادة مستوى رضاهم عن المنتج والخدمة

- النتائج على مستوى المجتمع والمتمثلة بمدى التزام الشركة بالمسؤولية الاجتماعية

- نتائج الأداء الرئيسية والمتمثلة في زيادة الربحية والإنتاجية، وزيادة المبيعات

وكما هو موضح في الشكل الأتي "نموذج التميز" فان النموذج يشترط توفر وتطبيق المتغيرات الممكنة في المنظمة كأساس للوصول إلى التميز في الأداء والتطور والبقاء. ويوضح النموذج وجود تغذية راجعة من النتائج إلى الممكنات، ففي حال وجود أي انحراف عن تحقيق النتائج المرجوة يتم اخذ إجراءات تصحيحية بعد تحليل معمق لسبب هذا الانحراف والذي يكمن في احد العناصر الممكنة الخمسة أو بعض منها أو جميعها. ويؤدي الالتزام بتطبيق متطلبات هذا النموذج إلى التعلم، والإبداع والابتكار في المؤسسات المطبقة لنموذج التميز. (www.efqm.org, 2010, implantation guide).



المصدر (www.efqm.org, 2010)

2.3 تعقيب على نماذج التميز

يعتبر الباحث أن إدارة الجودة الشاملة (TQM) هي أحد أهم الأدوات الإدارية التي تم التوصل إليها في القرن العشرين، والتي تعتبر الزبون المصدر الأساس لاستمرارية عمل الشركات، لذلك يجب على الشركات أن تبدأ بالزبون وتنتهي به، الأمر الذي يتطلب تحديد وتعريف من هو الزبون والعمل على فهم احتياجاته و تلبية متطلباته وتجاوز توقعاته، وتقوم فلسفة إدارة الجودة الشاملة على تحقيق نتائج ثلاثة رئيسية والتي تتمثل في إرضاء العميل الداخلي (الموظف)، وإرضاء العميل الخارجي (الزبون)، وتحقيق رؤية المؤسسة المتمثلة في تحقيق الربح والنمو والاستقرار، وتعتبر إدارة الجودة الشاملة أن إرضاء الموظف يجعله حريصا على تلبية متطلبات الزبون أثناء تأديته لمهام عمله، مما ينعكس إيجابا على جودة المنتجات المقدمة للزبون الأمر الذي يؤدي إلى إرضائه والحفاظ عليه مما يقود إلى تحقيق رؤية المؤسسة في تحقيق الأرباح والنمو. ولكي تتمكن الشركات من تحقيق النتائج المرجوة من الجودة الشاملة لا بد لها من أن تقوم بتوفير عناصر ثلاثة رئيسية لمتطلبات التميز في الأداء، وهي البنية التحتية اللازمة لتحقيق المنتج كالمباني والمعدات والأدوات المناسبة، تطوير النظم اللازمة كالإجراءات وأدلة العمل الإدارية والمالية والتشغيلية وغيرها، بالإضافة إلى توفير المصادر البشرية المؤهلة والمدربة والقادرة على استخدام النظم والبنية التحتية بكفاءة عالية لإنتاج منتجات مطابقة وفق متطلبات الزبائن.

ومن خلال استعراض نماذج التميز السابقة، يرى الباحث أنها الأكثر شيوعا حيث تم بنائها لتوضيح وتفسير آليات تطبيق مبادئ إدارة الجودة الشاملة في المؤسسات الصناعية والخدمية وغيرها ولتكون دليل إجرائي يساعدها في ترجمة فلسفة مبادئ إدارة الجودة الشاملة بطريقة عملية، حيث أن النجاح في تطبيق إدارة الجودة الشاملة يساعد المؤسسات في كسب ميزة تنافسية ويقودها إلى التميز في الأداء. كما يرى

الباحث أن النماذج السابقة توجد تكاملاً بين متطلبات التميز في أداء المنشأة وبين رضى المستهلك إلى حد كبير، حيث توافقت النماذج فيما بينها على متطلبات التميز في أداء المنشأة مثل (التركيز على متطلبات الزبائن، وجوب توافر القيادة الفاعلة والملتزمة بالتطوير والتحسين المستمر، توافر العاملين المؤهلين، وضع الإستراتيجية الملائمة والتخطيط المستمر، أهمية الشراكات و العلاقات ذات المنفعة المتبادلة مع الموردين، التركيز على المنتج والخدمة وإدارة العمليات للحصول على جودة عالية بتكاليف منخفضة)، وأجمعت هذه النماذج على أن متطلبات أداء المنشأة يجب أن تقود في نهاية المطاف إلى تحقيق النتيجة الرئيسية وهي زيادة رضا الزبون. كما يرى الباحث أن النموذج الأوروبي للتميز يعتبر اشم من باقي النماذج الأخرى كون انه ربط التميز ليس فقط بإرضاء الزبون بل أكد على أن الشركات المتميزة يجب عليها أيضا أن تحقق إرضاء العاملين، وإرضاء المجتمع الذي تعمل في فضائه وتحقيق نتائج مالية للشركة. ويرى الباحث أن النموذج الأوروبي للتميز هو الأكثر تفسيراً للفلسفة والمبادئ التي بنيت عليها إدارة الجودة الشاملة، ولكون إدارة الجودة الشاملة هي المرجع والموجه لنماذج التميز المذكورة فلا يرى الباحث وجود اختلافات جوهرية بين هذه النماذج. وبما أن النموذج الأوروبي للتميز هو الأكثر شمولاً وتفصيلاً للنتائج التي يجب توافرها في الشركات المتميزة وكونه أنموذجاً عالمياً تبنته عشرات الدول على رأسها المملكة العربية السعودية والأردن وقطر والإمارات العربية وبريطانيا وفرنسا وإيطاليا وسويسرا وتركيا وإسبانيا وروسيا وغيرها الكثير، سيقوم الباحث باعتماد معايير النتائج الأوروبية كونها تقيس التميز في الأداء بشقيه الكمي ويتمثل في (العائد على الاستثمار، الحصة السوقية، زيادة فرص التوظيف) والنوعي ويتضمن (رضا العاملين ورضا العملاء ورضا المجتمع). هذه المعايير (معايير النتائج) جميعها سيعتبرها

الباحث متغيرات تابعة لمتغير مستقل رئيس هو التخطيط الاستراتيجي والذي أعتبر من المقومات (الممكنات) الرئيسة للتميز وفق النموذج الأوروبي.

ثانياً: الدراسات السابقة

الدراسات ذات العلاقة بالصناعات الدوائية في فلسطين

1. اقطيش (2009)

في دراسة اقطيش (2009) بعنوان "تحليل الكفاءة التسويقية في قطاع الصناعات الدوائية في الضفة الغربية"، حيث هدفت إلى تحليل الكفاءة الإنتاجية والتسويقية للواقع الإنتاجي والتسويقي في شركات الأدوية من وجهة نظر الأطباء والصيادلة في الضفة الغربية، واستخدم الباحث المنهج الوصفي التحليلي من خلال أداتي الاستبانة والمقابلات. وأوصت الدراسة أن الحاجة أصبحت ملحة لشركات الأدوية الفلسطينية لوضع خططها الإستراتيجية الفعالة في إدارة الإنتاج والتسويق وذلك من أجل النهوض والصمود في ظل التحديات العالمية، حيث لا يعتبر قطاع الصناعات الدوائية في فلسطين بعيداً عن هذه المواجهة المباشرة وغير المباشرة لا سيما انه لا يوجد حماية للمنتج الدوائي الفلسطيني من خلال فرض أي قيود جمركية أو استيرادية بل أن هنالك قيوداً عكسية تأتي من الجانب الإسرائيلي الذي يمنع تسويق المنتجات الفلسطينية في السوق الإسرائيلية وفي القدس العربية أيضاً. وبينت الدراسة أن الصناعات الدوائية الفلسطينية تعاني من عدة مشاكل تؤثر على الجانب التسويقي لديها وتتمحور هذه المشاكل بارتفاع تكلفة العمالة حيث أن تكلفة الأيدي العاملة تحتل المرتبة الثانية بعد المواد الخام من حيث الأهمية وتشكل 26% من تكلفة الإنتاج، ومشكلة المواد الخام حيث يعتبر الحصول على المواد الخام وتوفرها عند الطلب

من أهم المشكلات التي تؤثر على الشركات الدوائية الفلسطينية حيث أن نقصها يؤدي إلى تأخير الإنتاج، مما يسبب ارتفاع التكلفة ويضعف من فرص تسويق المنتجات، بالإضافة إلى مشكلة تخليص المواد الخام فمرور المواد الخام عبر الموانئ والمطارات الإسرائيلية يعيق تسليم الطلبات في الوقت المناسب، وهذا يؤثر على القدرة التنافسية ويترتب عليه تكلفة إضافية وإعاقة عملية الإنتاج وتأخير طرح المنتج في الأسواق المستهدفة، كما أن هناك المشكلات المتعلقة بالإنتاج والإنتاجية حيث أن شركات الأدوية الفلسطينية تركز في إنتاجها على الأدوية التي لا تتطلب تكنولوجيا معقدة وبالتالي إنتاج أصناف متشابهة (Generic Medicines) مما يؤدي إلى ارتفاع حدة المنافسة بين الشركات المحلية، بالإضافة إلى عدم تمكن الشركات الدوائية كافة من تحقيق متطلبات التصنيع الجيد العالمية GMP مما يساهم في تضيق المنافذ التسويقية، كما تواجه صناعة الأدوية الفلسطينية مشكلة في البحث العلمي حيث لا تنفق الشركات الدوائية الفلسطينية على البحث والتطوير إلا القليل (0.9 مليون دولار سنويا)، وأيضا وجود مشكلة تتعلق بالتكنولوجيا حيث تقوم الشركات الدوائية بإنتاج بعض المنتجات في الخارج وذلك لعدم توفر خطوط الإنتاج اللازمة.

2. جرار (2004)

وفي دراسة جرار (2004) بعنوان "العلاقة بين الخيار الاستراتيجي والميزة التنافسية: دراسة تحليلية في مصانع الأدوية الفلسطينية"، حيث هدفت الدراسة إلى التعرف على اثر الخيارات الإستراتيجية المتبعة في قطاع الصناعات الدوائية الفلسطينية على الميزة التنافسية للقطاع حيث بلغ حجم العينة 36 عضوا من أعضاء مجالس الإدارة في الشركات الدوائية، واستخدم الباحث المنهج الوصفي التحليلي في دراسته، وتوصلت الدراسة إلى أن شركات الأدوية الفلسطينية تميل إلى الاعتماد العالي على متغيرات إستراتيجية

التمايز أكثر من اعتمادها على متغيرات إستراتيجية القيادة في الكلفة المتدنية. كما أظهرت النتائج وجود علاقة ارتباط طردية ايجابية بين الخيار الاستراتيجي والميزة التنافسية التي تتمتع بها شركات الأدوية الفلسطينية، وبناء على النتائج الرئيسية للبحث، أوصى الباحث بما يأتي:-

- ضرورة أن تعطي الشركات اهتماما أكثر للنوعية والابتكار كمصدرين هامين من مصادر الميزة التنافسية غير السعرية.
- الالتزام بتطبيق قواعد التصنيع الجيد GMP
- تحديث وتطوير تكنولوجيا الإنتاج.
- تصنيع منتجات دوائية بنوعية وفعالية جيدة وبأسعار معقولة حتى يتسنى لها المنافسة في الأسواق الخارجية.

3.مكحول (1999)

وقام مكحول (1999) بدراسة بعنوان "الصناعة الدوائية في فلسطين، الواقع والآمال"، حيث هدفت إلى التعرف على ظروف وأوضاع صناعة الأدوية في فلسطين من خلال تناول العلاقة بين الطلب والعرض على الأدوية الفلسطينية في السوق المحلي، وقام الباحث بجمع البيانات من خلال المقابلات مع مدراء شركات الأدوية بالإضافة إلى الزيارات الميدانية للسوق الدوائي، كما هدفت الدراسة إلى التعرف على السياسات العامة تجاه الصناعة الدوائية والتأثيرات المحتملة لتنفيذ اتفاقية "جات" وحماية الملكية الفكرية على صناعة الأدوية في فلسطين. وخلصت الدراسة إلى عدة نتائج، أهمها:-

- إن تأثير الجات على صناعة الأدوية الفلسطينية في المدى البعيد يعتمد على مدى قدرة شركات الأدوية الفلسطينية الإنتاج وفق المعايير والمواصفات العالمية، وعلى جودة منتجاتها وأسعارها، بالإضافة على قدرة الشركات بناء تحالفات إقليمية وعالمية مما يعطيها فرصة الاطلاع ونقل التكنولوجيا الحديثة.

- إن أهم التحديات التي تواجه صناعة الأدوية في فلسطين تتمثل في حدة المنافسة في السوق المحلي مع المنتجات المستوردة التي تعتمد في التنافس على الجودة والفاعلية والإبداع أكثر من السعر.

- ضرورة أن تطبق شركات الأدوية المواصفات العالمية في الإنتاج وخاصة ممارسات التصنيع الجيد GMP

- اندماج شركات تصنيع الأدوية المحلية لتقليل تكاليف الإنتاج وزيادة القدرة على منافسة الأدوية المستوردة.

4. البرغوثي (2005)

وفي دراسة البرغوثي (2005) المعنونة "واقع إدارة الجودة الشاملة في قطاع الصناعات الدوائية الفلسطيني"، فقد هدفت إلى التعرف على واقع تطبيق إدارة الجودة الشاملة في قطاع الصناعات الدوائية في فلسطين من وجهة نظر المديرين والمستهلك المحلي (الطبيب، طبيب الأسنان والصيدلي)، حيث قامت الباحثة بجمع البيانات باستخدام أسلوب مسحي اعتمد على أربع أنواع من الاستبيانات (استبانة المنشأة، استبانة الطبيب، استبانة طبيب الأسنان، استبانة الصيدلي). وبينت الدراسة أن قطاع الصناعات الدوائية في فلسطين يعاني من تذبذب مستمر في حصته السوقية، فخلال الفترة الممتدة ما بين منتصف التسعينات

من القرن الماضي وحتى عام 2003 انخفضت الحصة السوقية من 45% في العام 1996 إلى حوالي 30% في العام 2001، وارتفعت إلى 46% في العام 2003. وبينت الدراسة أيضاً انه لا يتم استغلال الطاقة الإنتاجية بشكل كامل حيث كان معدل استغلال الطاقة الإنتاجية في منشآت صناعة الأدوية 52.5%. وأوضحت الدراسة أن هنالك خللاً في فهم أهداف المنشأة من قبل العاملين بما يتناسب مع متغيرات السوق، بالإضافة إلى وجود فجوة ما بين المخطط له (الخطط المعدة مسبقاً من قبل المنشأة) وما بين الانجاز في التنفيذ لهذه الخطط حيث أوصت بضرورة تبني الشركات لسياسة المراجعات الإدارية الدورية بين الإدارة العليا والعاملين كي يتم التأكيد فيها على ما تم التوصل إليه وما هي احتياجات وأولويات المجتمع والمتغيرات الحاصلة بالإضافة إلى ترك المجال للعاملين للمشاركة في صياغة الأهداف وتحديد أساليب تحقيقها. كما أوصت بضرورة وضع آليات للرقابة على تنفيذ الخطط. وأخيراً أوصت الدراسة بضرورة بدء شركات الأدوية تطبيق عناصر إدارة الجودة الشاملة والتي ستدعم جهودها المبذولة لفتح أسواق جديدة في الخارج، بالإضافة إلى التركيز على المستهلك المحلي وتحقيق رغباته.

5. أبو الرب (2007)

وفي دراسة أبو الرب (2007) بعنوان "المزايا المحتملة من الاندماج بين شركات الأدوية في الضفة الغربية"، حيث هدفت الدراسة إلى التعرف على مدى استفادة شركات الأدوية البشرية في الضفة الغربية من عملية الاندماج فيما بينها والتغلب على المشاكل التي تواجهها، وقام الباحث باستخدام المنهج الوصفي التحليلي في بحثه حيث تم الاعتماد على تطوير استبيان يختص بالاستقصاء من المديرين والموظفين الرئيسيين في الدوائر المالية والمشتريات والمبيعات والبحث والتطوير في شركات الأدوية. كما قسم الباحث في دراسته المشاكل التي يعاني منها قطاع الصناعات الدوائية في فلسطين إلى ثلاثة مشاكل

رئيسة، هي (مشاكل إنتاجية، مشاكل تسويقية وتنافسية، إدارية وفنية). وتوصلت الدراسة إلى العديد من النتائج أهمها، أن شركات الأدوية في الضفة الغربية سوف تحقق مزايا مالية محتملة من الاندماج فيما بينها، ومن أهم المزايا المحتملة زيادة الإيرادات للشركات من خلال زيادة المبيعات على الصعيد الداخلي والخارجي (التصدير)، بالإضافة إلى مزايا محتملة من تخفيض التكاليف للشركات المندمجة، انخفاض تكلفة الوحدة الواحدة من التكاليف الثابتة، وانخفاض متوسط تكلفة الوحدة من التكاليف المتغيرة وخاصة تكاليف المواد الخام، ومزايا مالية أخرى أهمها زيادة السيولة النقدية والاستقرار في التدفقات النقدية، وتحقيق الشركات المندمجة أيضاً مزايا تسويقه وتنافسية محتملة تتمثل في انخفاض التكاليف التسويقية والحصول على مزايا تنافسية من حيث السعر والجودة، وتحقيق كذلك مزايا محتملة في مجال البحث والتطوير من الاندماج.

6. دراسة أبو الرب، زياد (2005)

وفي دراسة ابو الرب، زياد (2005) المعنونة "اثر تطبيق أنظمة الجودة على التكلفة والتنافسية في شركات الأدوية الفلسطينية"، حيث هدفت الدراسة التعرف إلى مدى التزام الإدارة العليا في شركات الأدوية بتحسين أنظمة الجودة في شركاتهم بالإضافة إلى دراسة علاقة الاستثمار في أنظمة الجودة وتخفيض التكاليف والتنافسية. وتوصلت الدراسة إلى نتائج عدة أهمها، أن هنالك أثراً لتطبيق أنظمة الجودة على تخفيض التكاليف وتحسين التنافسية للشركات الدوائية الفلسطينية، وأوصى الباحث بضرورة أن تتبنى شركات الأدوية المواصفات العالمية للجودة. وقد وضح الباحث بان تطبيق أنظمة الجودة والمواصفات العالمية مثل الايزو 9001، والايزو 14001 وممارسات التصنيع الجيد GMP يتطلب استثماراً عالياً من الشركات في كل من المصادر البشرية المؤهلة والمدربة، الأبنية المجهزة ، الماكينات المتطورة بالإضافة

إلى مختبرات الفحص المجهزة والمتكاملة. ويبيّن بان عملية الاستثمار هذه يجب أن تكون من خلال تبني الشركات لخطط إستراتيجية متكاملة ومدروسة بعناية من أجل وصول الشركات إلى الأهداف المرجوة والمتمثلة بزيادة مستوى جودة المنتجات وتحسين رضا العملاء الأمر الذي ينعكس على تقليل التكاليف على المستوى البعيد وزيادة الحصة السوقية لشركات الأدوية المحلية.

7. عديلي (2009)

وأما دراسة عديلي (2009) بعنوان "محددات ومتطلبات دخول الصناعة الدوائية الفلسطينية للأسواق العالمية"، فقد هدفت التعرف إلى دوافع توجه شركات الأدوية الفلسطينية للأسواق الدولية، وتحديد أهم عوامل البيئة الداخلية والخارجية التي تؤثر على الشركات عند اختيارها لتلك الأسواق، واتباع الباحث في دراسته المنهج الاستكشافي حيث طبقت الدراسة على ثلاث شركات لصناعة الأدوية الفلسطينية دخلت الأسواق الدولية. وبينت الدراسة أن صغر حجم السوق الدوائي الفلسطيني والمنافسة العالية فيه بالإضافة إلى وجود فائض في الإنتاج المحلي الدوائي دفع بالشركات إلى البحث عن أسواق دولية، وصى الباحث بضرورة الاستعانة بخبراء دوليين لتحسين نوعية الإنتاج والتسويق وذلك لرفع مستوى هذه الشركات من أجل حصولها على شهادات التصنيع الجيد العالمية وذلك من أجل تسهيل دخولها إلى أسواق الدول الصناعية والتي تشكل حوالي 70% من حجم الاستهلاك الدوائي العالمي، وأوصى الباحث بضرورة مسح وتقييم كافة العوامل الخارجية المحيطة عند اختيار الأسواق العالمية. ومن التوصيات التي توصل إليها الباحث ضرورة أن تقوم شركات الأدوية بتعيين أفراد مؤهلين ومتخصصين في مجال التسويق الدولي في دوائر التصدير وان تعمل هذه الشركات على تسويق منتجاتها بنفسها وعدم الاعتماد على الوكلاء بالإضافة إلى وضع الاستراتيجيات المناسبة لرفع حصتها السوقية في السوق المحلي.

8. مسار للاستشارات (2005)

كما قامت شركة مسار للاستشارات (2005) بدراسة قطاعية للصناعات الدوائية الفلسطينية، حيث بينت أن القطاع الدوائي الفلسطيني يعاني من ضعف في القدرة التنافسية بسبب الظروف السياسية غير المستقرة التي يمر بها الاقتصاد الفلسطيني بشكل عام، بما فيها الإجراءات على الموانئ والمطارات الإسرائيلية وصعوبة النقل والحركة وعدم الانتظام في الحصول على المواد الخام، إضافة إلى المنافسة القوية في الأسواق الأجنبية وجهل المصنع الفلسطيني بالأسواق الخارجية. وبينت الدراسة أيضا أن إنتاج الأدوية في فلسطين يتميز بارتفاع تكلفة الإنتاج، فتكلفة إنتاج الوحدة الواحدة من الدواء في فلسطين تقدر بثلاثة أضعاف تكلفة إنتاج نفس الوحدة في أوروبا، ويعود السبب في ذلك إلى عدة عوامل أهمها، صغر حجم الإنتاج للشركات المحلية مما يجرمها من إمكانية الاستفادة من وفورات الحجم وبالتالي يؤدي إلى ارتفاع تكلفة الوحدة المنتجة من التكلفة الثابتة.

الدراسات ذات العلاقة بالتخطيط الاستراتيجي والأداء المؤسسي

1. مركز Cam McLarney (2003)

في دراسة قام بها مركز Cam McLarney لدراسات الأعمال الدولية في جامعة Dalhousie بكندا (2003) بعنوان "تحليل التخطيط الاستراتيجي في قطاع صناعة السيارات في كندا"، حيث هدفت الدراسة إلى تناول العوامل الرئيسية في التخطيط الاستراتيجي وتأثيرها على فعالية عملية التخطيط، وقد استخدمت الدراسة المنهج الوصفي التحليلي. وبينت نتائج الدراسة وجود ستة عوامل حرجة وأساسية يجب التركيز عليها في عملية التخطيط الاستراتيجي من قبل الشركات العاملة في قطاع صناعة السيارات وهي (توفير

المصادر البشرية المؤهلة والقادرة على عملية التخطيط، توفير الأدوات والتقنيات المناسبة والملائمة لعملية التخطيط، القدرة على تحليل البيئة الداخلية والخارجية، القدرة على تغطية العوامل التشغيلية أثناء التخطيط ، مقاومة العاملين لعملية التخطيط بحيث تتناسب عكسيا مع فعالية عملية التخطيط حيث كلما زادت مقاومة العاملين للتخطيط الاستراتيجي كلما قلت فعالية عملية التخطيط). وافتترضت الدراسة انه إذا قامت الشركات بأخذ العوامل انفة الذكر بالاعتبار أثناء عملية التخطيط فان ذلك سيؤدي إلى فعالية عملية التخطيط الاستراتيجي والتي تتمثل في أبعاد ثلاثة هي (تحقيق أهداف الشركة ، الأداء المنافس للشركة ، الرضا العام عن قدرة نظام التخطيط). وخلصت نتائج الدراسة إلى أن أهم ثلاثة عوامل تجعل من عملية التخطيط الاستراتيجي عملية فعالة هي (توفر المصادر البشرية المؤهلة والقادرة على عملية التخطيط، القدرة على تحليل البيئة الخارجية واستقراء البيئة المحيطة من فرص وتحديات، القدرة على تغطية أو شمول العوامل التشغيلية أثناء عملية التخطيط)

2. Hakala & Kauranen (2009)

وفي دراسة قام بها Hakala & Kauranen (2009) بعنوان "التخطيط الاستراتيجي و نمو الشركات الناشئة الصغيرة والمتوسطة الحجم في فنلندا"، حيث هدفت التعرف إلى أثر التخطيط الاستراتيجي على نمو الشركات الصغيرة والمتوسطة الحجم في فنلندا. وتطرقت الدراسة في البداية إلى الاختلاف في وجهات النظر بين الباحثين في مجال التخطيط الاستراتيجي وأثره على النمو والتميز في الأداء في الشركات الصغيرة والمتوسطة ومشاريع الأعمال حديثة النشوء، حيث أشارت الدراسة إلى أن كثير من الباحثين ناقشوا العلاقة الايجابية المسلّم بها بين التخطيط الاستراتيجي وتحقيق معدلات النمو في الشركات

وأثبتت العديد من الدراسات صحة هذه الفرضية مثل دراسات (Bracker et al., 1988; Lyles et al., 1993; Schwenk and Shrader, 1993)

وعلى العكس من هذه النظرية، أظهرت دراسات أخرى أن هذه الفرضية غير صحيحة ولا يمكن تعميمها مثل دراسة (Gibson and Cassar, 2002) وبناء على ذلك كان الهدف من هذه الدراسة زيادة المعرفة حول تأثير التخطيط الاستراتيجي على نمو المشاريع الصغيرة وحديثه النشوء من خلال التركيز على مكونات التخطيط الاستراتيجي المختلفة، ووفقا لذلك بحثت الدراسة في مجالات التخطيط الاستراتيجي المتضمنة في عملية التخطيط مثل (المبيعات، التسويق، الإعلان، الإنتاج، التكنولوجيا، الابتكارات، المصادر البشرية، المالية والمحاسبة). وتناولت الدراسة أثر استخدام التخطيط المنهجي والعلمي على نمو الشركات ومقارنة الشركات التي تتبع أسلوب التخطيط المنهجي بالشركات التي لا تستخدم أسلوب التخطيط المنهجي من حيث النمو لكل منهما، كما تناولت الدراسة أدوات التخطيط الاستراتيجي التي يتم توظيفها كجزء من عملية التخطيط. إن الهدف الأساس للدراسة يكمن في توفير فهم أوسع واشمل بخصوص أن تطبيق عناصر التخطيط الاستراتيجي يمكن أن يميز بين المؤسسات من حيث معدلات النمو من خلال معيارين أساسيين استندت إليهما الدراسة، هما معدل العائد على الاستثمار وازدياد عدد العاملين .

ولتحقيق الدراسة تم عمل تحليل تطبيقي لـ عينة من 130 شركة ناشئة (صغيرة ومتوسطة الحجم)، وقامت الدراسة بالتحقق من فرضيتين رئيسيتين هما:-

- معدلات النمو في الشركات الصغيرة حديثة النشوء مرتبطة أكثر بالتخطيط المنهجي مقارنة بتلك التي لا تتبع الأسلوب المنهجي في التخطيط.

- الشركات الصغيرة التي تحقق نمو تستخدم أدوات الإدارة الإستراتيجية أكثر من تلك التي لا تحقق نمو.

وبينت نتائج التحليل أن الشركات التي تتبع التخطيط المنهجي والغير منهجي للمصادر البشرية حققت معدلات نمو أكثر من تلك التي لم تستخدم التخطيط المنهجي و غير المنهجي للمصادر البشرية ، بالإضافة إلى أن الشركات التي تستخدم التحليل الاستراتيجي المالي نمت أكثر من تلك التي لا تطبق التحليل الاستراتيجي المالي.

وأكدت الدراسة أن إتباع التخطيط الاستراتيجي كان له ارتباطا ايجابيا بالشركات التي تنمو، وشددت الدراسة على أن ما يفسر نمو المشاريع الصغيرة هو اختيار التخطيط الاستراتيجي المناسب وليس مجرد تطبيق أي خطة إستراتيجية.

3. Dincer ,Tatoglu & Glaister (2006)

وأما الدراسة التي قام بها كل من Dincer , Tatoglu & Glaister (2006) بعنوان "عملية التخطيط الاستراتيجي : دليل من الشركات التركية"، وكان مضمونها النظر في العلاقة ما بين التخطيط الاستراتيجي والأداء المؤسسي، حيث أجريت الدراسة على 135 شركة كبيرة الحجم حسب التصنيف الاقتصادي التركي للشركات.

وخلصت الدراسة إلى النتائج الآتية:-

- بينت نتائج الدراسة أن أغلبية الشركات تعتقد بان عملية التخطيط الاستراتيجي لها تأثير ايجابي على الشركات لا سيما أن معظم الشركات حققت أهدافها الإستراتيجية في السنوات الخمس الماضية.

- لم تتفق معظم الشركات بان التخطيط الاستراتيجي خلق نوع من الجمود والبيروقراطية في العمل.

- معظم الشركات المبحوثة تركز على المدى القصير والمتوسط أكثر من المدى البعيد أثناء صياغة الخطط الإستراتيجية، ولهذا أوصت الدراسة بضرورة أن يؤخذ المدى البعيد بالاعتبار من قبل الشركات أثناء صياغة الإستراتيجية.

- أبدت معظم الشركات المبحوثة بان التزامها بتحليل البيئة المحيطة وصياغة الإستراتيجية أكثر من التزامها بتطبيق الإستراتيجية ومراقبتها وتقييمها، الأمر الذي قد يحدث خلل في عملية التنفيذ للاستراتيجيات حيث أوصت الدراسة بضرورة التزام الإدارة العليا بكافة مراحل التخطيط الاستراتيجي بنفس درجة الأهمية.

- أظهرت الدراسة بان الشركات المملوكة لأجانب تتبنى آليات وأدوات تخطيط استراتيجي أعمق وأوسع بالإضافة إلى أنها تؤمن أكثر بان عملية التخطيط الاستراتيجي يجب أن تكون عملية متروية ومتأنية من تلك الشركات المملوكة محليا، وتوصي الدراسة بضرورة تبني الشركات المملوكة محليا أدوات واليات تخطيط استراتيجي أعمق وأوسع لأنها قد تواجه مشاكل عديدة في المستقبل لا سيما بان الأسواق تتجه نحو العولمة وسياسة الأسواق المفتوحة.

4. نصيرات و الخطيب (2005)

وفي دراسة نصيرات و الخطيب (2005) بعنوان "التخطيط الاستراتيجي والأداء المؤسسي: دراسة تحليلية لقطاع صناعة الأدوية الأردنية"، حيث هدفت التعرف إلى واقع التخطيط الاستراتيجي في شركات

صناعة الأدوية الأردنية المساهمة العامة، من حيث درجة وضوح المفهوم ودرجة الممارسة ومصادر المعلومات والأطراف المشاركة في عملية التخطيط الاستراتيجي، والعوامل البيئية التي تؤخذ بالاعتبار عند القيام بعملية التخطيط الاستراتيجي، كما تناولت تحليل العلاقة بين واقع التخطيط الاستراتيجي والأداء المؤسسي في شركات صناعة الأدوية الأردنية مقاساً بالعائد على الأصول وبالقيمة السوقية المضافة. وأظهرت نتائج تحليل البيانات لخمسين مديراً يشكلون مجتمع الدراسة، أن 52% من مديري شركات صناعة الأدوية الأردنية لا يدركون المفهوم الصحيح للتخطيط الاستراتيجي، وأن 56% منهم يرون أن عملية التخطيط الاستراتيجي تتم من خلال الإدارة العليا فقط. في حين لم يتم إثبات وجود علاقة ذات دلالة إحصائية بين المتغيرات المستقلة (درجة ممارسة التخطيط الاستراتيجي، درجة وضوح المفهوم، عناصر التخطيط الاستراتيجي، التحليل الاستراتيجي للبيئة الداخلية والخارجية) وبين الأداء المؤسسي لهذه الشركات مقاساً بالعائد على الأصول والقيمة السوقية المضافة. وخلصت الدراسة الى تقديم توصيات تهدف إلى زيادة الاهتمام بموضوع التخطيط الاستراتيجي كأحد المكونات الرئيسة لنجاح منظمات الصناعة الدوائية.

5. الغامدي (2005)

وأما دراسة الغامدي (2005) المعنونة "مدى استخدام آليات وأدوات التخطيط الاستراتيجي في الشركات السعودية"، فقد هدفت التعرف إلى أهمية استخدام أدوات وتقنيات التخطيط الاستراتيجي في منظمات المملكة العربية السعودية. وقد تكونت عينة الدراسة من 72 منظمة صناعية في المملكة العربية السعودية، وتضمنت الدراسة مجموعة من أدوات التخطيط الاستراتيجي منها: المقارنة المرجعية، تحليل نقاط القوة والضعف والفرص والتهديدات، دورة حياة المنتج، تحليل المتعاملين (أصحاب المصالح)، منحني الخبرة،

تحليل المحافظ، وتحليل سلسلة القيمة، طريقة دلفي، الخارطة المعرفية، تحليل القوى الخمسة لبورتر . وقد توصلت الدراسة إلى العديد من النتائج، والتي من أبرزها أن هناك إستخدام بدرجة متوسطة لأدوات التخطيط الاستراتيجي في النشاطات التخطيطية.

6. صبري (2010)

وفي دراسة صبري (2010) بعنوان "العوامل الحرجة في التخطيط الاستراتيجي وأثرها على أداء المنظمة: دراسة تطبيقية على البنوك التجارية الأردنية"، حيث هدفت إلى الكشف عن العوامل الحرجة للتخطيط الاستراتيجي (وضوح الاتجاه الاستراتيجي، دعم القيادة العليا، المرونة الإستراتيجية، التكنولوجيا) وأثرها على أداء البنوك التجارية الأردنية. ولتحقيق أهداف الدراسة قامت الباحثة بتصميم استبانته شملت 5 محاور وذلك لجمع المعلومات الأولية من عينة الدراسة. وتوصلت الدراسة إلى عدد من النتائج كان أهمها:

- أن مستوى أهمية وضوح الاتجاه الاستراتيجي في البنوك التجارية الأردنية كان مرتفعاً
 - أن مستوى أهمية دعم القيادة العليا في البنوك التجارية الأردنية كان مرتفعاً.
 - أن مستوى أهمية المرونة الإستراتيجية في البنوك التجارية كان مرتفعاً.
 - كما كان مستوى أهمية التكنولوجيا في البنوك التجارية الأردنية مرتفعاً.
 - وأظهرت النتائج أن مستوى أداء البنوك التجارية الأردنية كان مرتفعاً.
- كما بينت النتائج وجود أثر ذي دلالة معنوية لعوامل النجاح الحرجة للتخطيط الاستراتيجي مجتمعة ومنفردة على أداء البنوك التجارية الأردنية عند مستوى دلالة 0.05

7. الضمور (2008)

وقام الضمور (2008) بدراسة بعنوان "واقع التخطيط الاستراتيجي للموارد البشرية في القطاع العام الأردني"، حيث هدفت الدراسة التعرف إلى واقع التخطيط الإستراتيجي للموارد البشرية في القطاع العام الأردني، والتعرف إلى العوامل المؤثرة على التخطيط الإستراتيجي في الوزارات الأردنية. تكون مجتمع الدراسة من جميع العاملين في إدارات الموارد البشرية في الوزارات الأردنية والبالغ عددها (23) وزارة . وتم اختيار عينة عشوائية بسيطة من العاملين في إدارات الموارد البشرية، حيث بلغ عدد أفراد عينة الدراسة (166) عاملاً وعاملة، وهو يشكل ما نسبته (50 %) من مجتمع الدراسة. ولغرض تحقيق أهداف الدراسة، وجمع البيانات اللازمة لاختبار فرضياتها، قام الباحث بتطوير استبانته تكونت من ثلاثة أجزاء: الأول يقيس العوامل الشخصية والوظيفية للعاملين، والثاني يقيس الواقع الفعلي لتطبيق أنشطة إدارة الموارد البشرية، والثالث والأخير يقيس مدى ممارسة التخطيط الإستراتيجي لإدارة الموارد البشرية.

وتوصلت الدراسة إلى النتائج الآتية:

1. يوجد هناك علاقة ارتباطيه إيجابية ذات دلالة إحصائية بين أنشطة إدارة الموارد البشرية(تحليل وتصميم العمل و تخطيط الموارد البشرية و استقطاب الموارد البشرية و اختيار الموارد البشرية و تدريب وتطوير الموارد البشرية و تحفيز الموارد البشرية و إدارة أداء الموارد البشرية) وممارسة التخطيط الإستراتيجي لإدارة الموارد البشرية في الوزارات الأردنية.

2. لا يوجد هناك فروق ذات دلالة إحصائية في أثر أنشطة إدارة الموارد البشرية على ممارسة التخطيط الإستراتيجي لإدارة الموارد البشرية في الوزارات الأردنية تعزى إلى المتغيرات الشخصية والوظيفية (الجنس و العمر و المستوى التعليمي و المستوى الوظيفي و الخبرة العملية).

وعلى ضوء هذه النتائج، أوصت الدراسة بالآتي:

- ضرورة تزويد الأجهزة الحكومية الأردنية بكافة الوسائل التكنولوجية الحديثة اللازمة للتخطيط الإستراتيجي جنباً إلى جنب مع الكفاءات البشرية المناسبة للتعامل مع كل جديد.
- ضرورة زيادة الاهتمام بموضوع التخطيط الإستراتيجي وإعطاءه الأهمية التي يستحق سواء من خلال إزالة اللبس والغموض حول هذا المفهوم أو من خلال توفير الكوادر الإدارية الواعية المدربة للقيام بهذه العملية وفق منهاج علمي صحيح، مع توفير التدريب والدورات اللازمة للكوادر الإدارية الحالية لتصبح على مستوى يؤهلها للقيام بهذه العملية على الوجه الصحيح.
- ضرورة الاهتمام بنظام التغذية الراجعة في الهيكل التنظيمي في القطاع العام، وإيجاد نظام معلوماتي فعال يخدم التخطيط الإستراتيجي للموارد البشرية.

8. البداونة (2010)

وفي دراسة البداونة (2010) بعنوان "العلاقة بين التخطيط الاستراتيجي وأداء موظفي الكليات التقنية الحكومية في الضفة الغربية: دراسة ميدانية تحليلية"، حيث تمثل هدف هذه الدراسة في التعرف إلى العلاقة بين التخطيط الاستراتيجي وأداء موظفي الكليات التقنية الحكومية في الضفة الغربية. وأما أهم النتائج التي توصلت إليها الدراسة فتلخصت بان هناك تطبيق لأسس التخطيط الاستراتيجي في الكليات التقنية الحكومية في الضفة الغربية ولكن بدرجة متوسطة، حيث تبين وجود رؤية ورسالة وأهداف

للكليات، لكنها غير واضحة بشكل كاف لدى الموظفين، كما بينت نتائج الدراسة وجود خطط إستراتيجية للكليات، لكنها تفتقر إلى آلية تنفيذ مقرة وواضحة. وقد بينت أيضا أن هناك معوقات للتخطيط الاستراتيجي للكليات تمثل أهمها في ضعف الصلاحيات الإدارية الممنوحة للكليات من الوزارة وقصور نظام الحوافز في تشجيع الأداء وعدم إشراك جميع المستويات الإدارية في عملية التخطيط في الكليات.

9. الدجني (2006)

وأما دراسة الدجني (2006) بعنوان "واقع التخطيط الاستراتيجي في الجامعة الإسلامية بغزة في ضوء معايير الجودة"، فقد هدفت التعرف إلى واقع التخطيط الاستراتيجي في الجامعة الإسلامية بغزة من خلال تحليل الخطة الإستراتيجية في ضوء معايير الجودة التي أقرتها الهيئة الوطنية للاعتماد والجودة والنوعية لمؤسسات التعليم العالي في فلسطين، وذلك من خلال الإجابة على السؤال الرئيس " ما واقع التخطيط الاستراتيجي في الجامعة الإسلامية في ضوء معايير الجودة ؟ " وقد تعرضت الدراسة لمدى وضوح مفهوم التخطيط الاستراتيجي ومدى ممارسته ومدى توافر معايير الجودة المعتمدة التي تضمنها نموذج الهيئة الوطنية للاعتماد والجودة والنوعية لمؤسسات التعليم العالي في فلسطين في الخطة الإستراتيجية للجامعة الإسلامية ومعايير مكونات الخطة الإستراتيجية الجيدة ، ومدى توافرها في الخطة الإستراتيجية للجامعة ثم الصيغ والتوصيات المقترحة التي تسهم في تطوير التخطيط الاستراتيجي في الجامعة في ضوء معايير الجودة .

ومن أهم ما أوصت به الدراسة ما يأتي:-

- تبني إستراتيجية الجودة ومبادئها عند إعداد الخطة الإستراتيجية للجامعة، والسعي إلى بناء ثقافة تنظيمية لدى العاملين بمفهوم وأهمية التخطيط الاستراتيجي.
- تطوير معايير ومؤشرات أداء واضحة ومعتمدة تصلح لقياس عملية التخطيط الاستراتيجي في كافة مراحلها وتنسجم ومعايير الجودة.
- مراعاة نسب قبول الطلبة وأعدادهم بما يتناسب وأعداد المدرسين ، والإمكانات المادية والمرافق ، والالتزام بمعايير الهيئة الوطنية ووزارة التعليم العالي في هذا المجال .
- بناء أهداف الخطة الإستراتيجية على أساس يحقق شمولية محاور الهيئة الوطنية للاعتماد والجودة والنوعية.
- دعم الجودة والخدمات الإدارية والعمل على تحسين المرافق وتطبيق المعايير التي تناولتها الدراسة.

10. عطا الله (2006)

وأخيراً، دراسة عطا الله (2006) بعنوان "التخطيط الاستراتيجي في شركات المقاولات في قطاع غزة"، فقد هدفت الدراسة إلى استكشاف واقع التخطيط الاستراتيجي في شركات المقاولات في ضوء مدى وضوح مفهومه وأهميته ودرجة استخدامه في تلك الشركات، ودرجة المشاركة في وضع الخطط الإستراتيجية والقدرة على التكيف مع المتغيرات البيئية الداخلية والخارجية، والتي تؤخذ بالاعتبار عند وضع هذه الخطط. أظهرت النتائج أن 64.5% من مدراء شركات المقاولات لا يدركون المفهوم العلمي المتكامل للتخطيط الاستراتيجي، ولكن لديهم توجهات إيجابية نحو مزاياه، ويتم استغلال الموارد المتاحة بنسب متفاوتة، كما لا تدل النتائج على استخدام التخطيط الاستراتيجي بالأسلوب العلمي المتكامل.

وأوصت الدراسة بضرورة البدء باستخدام مفهوم التخطيط الاستراتيجي كأسلوب إداري حديث يساعد الشركات على التأقلم مع بيئتها الداخلية والخارجية، كما أوصت الدراسة بتوفير المزيد من الدورات التدريبية للإدارات العليا حول مفهوم التخطيط الاستراتيجي والإدارة الإستراتيجية، وكذلك التأكيد على مبدأ المشاركة في وضع الخطط الإستراتيجية بحيث تتاح الفرصة للمدراء والمسؤولين في المستويات الإدارية المختلفة المشاركة في إعداد هذه الخطط.

تعقيب على الدراسات السابقة

أولاً: تعقيب على الدراسات التي استهدفت قطاع الأدوية في فلسطين

1. يرى الباحث بان ما توصلت إليه دراسة جرار (2004) يعزز أهمية البحث الحالي وهو دراسة العلاقة بين التخطيط الاستراتيجي والتميز في الأداء كون أن الدراسة توصلت إلى نتيجة رئيسية مفادها أن هناك علاقة ارتباط طردية ايجابية بين الخيار الاستراتيجي والميزة التنافسية التي تتمتع بها شركات الأدوية الفلسطينية. وهذا يتفق أيضا ودراسة اقطيش (2009) حيث أوصت الدراسة إلى أن الحاجة أصبحت ملحة لشركات الأدوية الفلسطينية لوضع خططها الإستراتيجية الفعالة في إدارة الإنتاج والتسويق وذلك من اجل النهوض والصمود في ظل التحديات والانفتاح أمام العالم.
2. يرى الباحث بان دراسة مكحول (1999) توصلت إلى أن الصناعات الدوائية تواجه صعوبات وعقبات تحد من تطورها ونموها على المدى البعيد، الأمر الذي يؤكد أهمية تبني التخطيط الاستراتيجي بمنهجه العلمي من قبل شركات الأدوية الفلسطينية، حيث أن التخطيط الاستراتيجي

يأخذ بالاعتبار كافة الفرص والتحديات ويوجد سيناريوهات إستراتيجية تمكن شركات الأدوية الفلسطينية من مواجهة التهديدات التي تواجهها وربما تحد من تطورها.

3. يرى الباحث وبحكم خبرته في تطوير أنظمة إدارة الجودة في الشركات الفلسطينية وكونه حاصل على شهادة قائد فريق تدقيق على أنظمة الجودة ISO9000 series من قبل هيئة المدققين المعتمدين الدولية IRCA، أن قرار تطبيق أنظمة الجودة في الشركات هو قرار استراتيجي لأن تطبيق أنظمة الجودة بحاجة إلى دعم متواصل من الإدارة العليا، بالإضافة إلى انه بحاجة إلى الاستثمار في الموارد البشرية المؤهلة ولرفع قدرة العاملين غير المؤهلين، وهذا النوع من القرارات بحاجة إلى ميزانيات لدعمه.

4. ويرى الباحث بان دراسة أبو الرب، زياد (2005) شددت على ضرورة تبني شركات الأدوية لأنظمة الجودة العالمية من خلال تبني الشركات لخطط إستراتيجية متكاملة ومدروسة بعناية وتروي وليست اعتباطية من اجل وصول الشركات إلى الأهداف المرجوة وهو زيادة مستوى جودة المنتجات وتحسين رضا العملاء الأمر الذي ينعكس على تقليل التكاليف على المستوى البعيد وزيادة الحصة السوقية لشركات الأدوية المحلية. وتؤكد دراسة أبو الرب، زياد على أهمية الدراسة الحالية من حيث المضمون حيث أن التخطيط الاستراتيجي يشكل المرشد للشركات في قراراتها الاستثمارية من حيث اختيار أفضل الخيارات والتطبيق والمراقبة والتقييم

5. يرى الباحث وجود تعارض بين دراسة عديلي (2009) ودراسة البرغوثي (2005) حيث بينت دراسة عديلي وجود فائض في الإنتاج المحلي الدوائي الأمر الذي يدفع الشركات البحث عن أسواق دولية بينما بينت دراسة البرغوثي (2005) أنه لا يتم استغلال الطاقة الإنتاجية بشكل كامل

حيث كان معدل استغلال الطاقة الإنتاجية في منشآت صناعة الأدوية 52.5%، ويعزى الباحث هذا التعارض لاختلاف الفترة الزمنية التي أجريت فيها الدراسات. كما يرى الباحث أيضا أن دراسة عديلي (2009) شددت على مسح وتقييم كافة العوامل الخارجية المحيطة عند اختيار الأسواق العالمية بالإضافة إلى وضع الاستراتيجيات المناسبة لرفع حصة الشركات السوقية في السوق المحلي وهذا يؤكد على أهمية إتباع التخطيط الاستراتيجي بمنهجه العلمي من قبل شركات الأدوية الفلسطينية.

6. يرى الباحث ان دراسة (2008) Dimension Health care بينت أن معدل إنفاق الفرد في فلسطين على الدواء يساوي 27 دولار أمريكي وهو يعد من اقل معدلات الإنفاق على الدواء مقارنة بالدول المجاورة وأمريكا وكندا والمملكة المتحدة، ويعزى الباحث السبب في ذلك أن نظم التأمين الصحي في الدول المتقدمة تحديدا يوفر ويكفل العلاج المجاني للمواطنين بينما نظام التأمين الصحي في فلسطين لا يكفل العلاج المجاني بالإضافة إلى اعتماد السلطة الفلسطينية إلى حد كبير على الدعم والمنح من الأدوية. لذلك فانه يتوجب على شركات الأدوية أن تأخذ بالاعتبار نظم التأمين الصحي في البلدان التي تستهدف أسواقها عند التصدير.

ثانيا: تعقيب على الدراسات الدولية والعربية التي تناولت موضوع التخطيط الاستراتيجي والأداء

المؤسسي

1. يرى الباحث أن الدراسة التركية لكل من Dincer , Tatoglu & Glaister (2006) اتفقت مع كل من الدراسة الكندية (2003) والدراسة الفنلندية (2009) من حيث اثر التخطيط الاستراتيجي على تحقيق أهداف الشركات، ويرى الباحث أيضا ان الدراسة التركية توصلت إلى نتيجة رئيسة

مفادها أن الشركات عادة ما تغفل عن مرحلة تنفيذ الإستراتيجية الأمر الذي قد يكون سببا رئيسا في عدم تحقيق الأهداف الإستراتيجية، وهذا ما ستؤكد عليه الدراسة الحالية في ضرورة إنجاز مراحل التخطيط الاستراتيجي ككل متكامل، وإلا ما الفائدة من استقرار البيئتين الداخلية والخارجية ووضع الاستراتيجيات الطموحة دون تنفيذ هذه الاستراتيجيات والرقابة عليها ومتابعتها.

2. يرى الباحث ان دراسة صبري (2010) تناولت المرونة الإستراتيجية كأحد أهم العوامل الحرجة للتخطيط الاستراتيجي والتي تؤثر على أداء المؤسسة، حيث أن الدراسات السابقة لم تتطرق إلى هذا العامل الحيوي، فالخطة الإستراتيجية الجيدة هي تلك التي تتصف بالمرونة الكافية كي تتلائم والمستجدات البيئية الداخلية والخارجية.

3. يرى الباحث أن دراسة الضمور (2008) امتازت بأنها سلطت الضوء على ضرورة تزويد المؤسسات بكافة وسائل التكنولوجيا الحديثة اللازمة للتخطيط الإستراتيجي جنبا إلى جنب مع الكفاءات البشرية المناسبة للتعامل مع كل جديد.

4. يرى الباحث أن دراسة البداونة (2010) ودراسة نصيرات والخطيب (2005) ودراسة عطا الله (2006) توصلوا إلى نتائج متشابهة إلى حد ما من حيث عدم الوعي بأهمية التخطيط الاستراتيجي من قبل القائمين عليه في المؤسسات المبحوثة.

5. أخيرا، يرى الباحث أن دراسة الدجني (2006) تميزت بالتوصيات التي قدمتها من حيث ضرورة التزام المؤسسات بالمعايير ومؤشرات الأداء أو ما يسمى بالتدقيق الاستراتيجي، بالإضافة إلى تكامل التخطيط الاستراتيجي وتبنيه للجودة الشاملة عند صياغة الإستراتيجية.

تميزت الدراسة الحالية عن الدراسات السابقة بالاتي:

1. كونها الدراسة الأولى التي سوف تبحث في مدى تطبيق التخطيط الاستراتيجي بمنهجه العلمي المتكامل في قطاع الصناعات الدوائية الفلسطيني وعلاقة التخطيط الاستراتيجي بالتميز بالأداء. فالدراسات المحلية ذات العلاقة بقطاع الصناعات الدوائية تناولت جوانب ذات علاقة بمتغيرات إنتاجية تسويقية فنية ومالية ولم تبحث في علاقة التخطيط الاستراتيجي بتميز أداء القطاع.

2. إن جميع الدراسات السابقة التي فحصت العلاقة بين التخطيط الاستراتيجي والأداء جرت في بيئة سياسية واقتصادية مستقرة مقارنة بفلسطين مثل كندا، فنلندا، تركيا، الأردن وغيرها، بينما هذه الدراسة سوف تجرى في بيئة غير مستقرة سياسياً واقتصادياً لا سيما أن كافة شركات الأدوية الفلسطينية كغيرها من الشركات في القطاعات الاقتصادية الأخرى يطالها ممارسات الاحتلال في التضييق والحصار.

3. إن ما يميز الدراسة الحالية عن الدراسات السابقة أن غالبية الدراسات وخاصة تلك التي تدرس العلاقة بين التخطيط الاستراتيجي والأداء قد اعتبرت الأداء متغير يقاس بالربحية أو النمو. بينما الدراسة الحالية سوف تدرس العلاقة بين التخطيط الاستراتيجي والتميز في الأداء بحيث يعتبر الباحث التميز في الأداء هو المتغير التابع التي سيتم قياسه من خلال مؤشرات كمية ونوعية، فالمؤشرات الكمية هي (العائد على الاستثمار، الحصة السوقية، زيادة فرص التوظيف)، وأما المؤشرات النوعية هي (زيادة رضا العملاء، زيادة رضا العاملين، زيادة رضا المجتمع).

4. إن ما يميز الدراسة الحالية عن الدراسات السابقة أنها اعتمدت متغيرات إضافية كالتحسين الشامل والمستمر، بالإضافة إلى معايير تميز نوعية وكمية لم تعتمد عليها الدراسات الأخرى كرضا الزبائن، رضا العاملين، رضا المجتمع، الحصة السوقية وزيادة فرص التوظيف. هذه المتغيرات في الواقع تم إغفالها في معظم الدراسات السابقة التي تم الرجوع إليها، حيث قاست هذه الدراسات الأداء من خلال متغيرين كميين رئيسيين هما الأرباح والنمو.

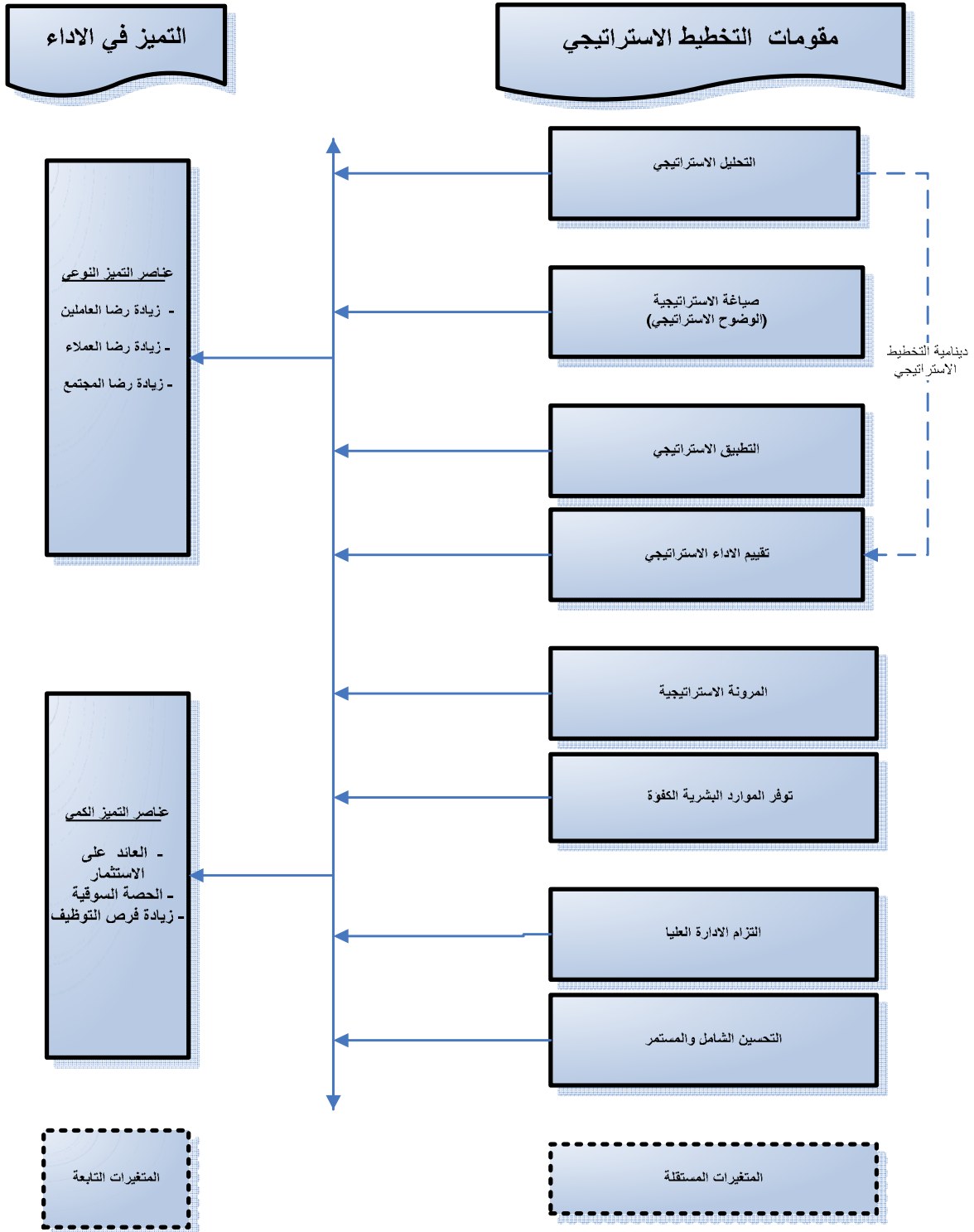
الفصل الثالث: الطريقة والإجراءات

3.1 منهجية البحث

تم استخدام المنهج الوصفي التحليلي نظراً لملائته طبيعة البحث، فمن خلال المنهج الوصفي سيتم قياس الواقع الفعلي للتخطيط الاستراتيجي ومقوماته في المنشآت الدوائية الفلسطينية ومستوى التميز في أدائها، ومن خلال المنهج التحليلي سيتم دراسة العلاقات السببية بين التخطيط الإستراتيجي بعناصره المختلفة والتميز في الأداء بشقيه النوعي والكمي، ولتحقيق ذلك تم إعداد استبانة أُشقت متغيراتها من خلال مراجعة معمقة للأدبيات ذات العلاقة وبما يضمن الإجابة عن تساؤلات الدراسة كافة وتحقيق أهدافها. وشملت الاستبانة ثلاثة أقسام، يتضمن القسم الأول بيانات عامة حول المنشآت الدوائية، والقسم الثاني يقيس أبعاد التخطيط الاستراتيجي ومقوماته (التحليل الاستراتيجي، صياغة الإستراتيجية، تطبيق الإستراتيجية، الرقابة الإستراتيجية، المرونة الإستراتيجية، توافر الكوادر البشرية الكفؤة، التزام الإدارة العليا بالتخطيط الاستراتيجي والتحسين الشامل والمستمر)، وأما القسم الثالث يقيس التميز في أداء المنشآت الدوائية من خلال متغيرات كمية: معدل العائد على الاستثمار، الحصة السوقية، زيادة فرص التوظيف، ومتغيرات نوعية: رضا العملاء، رضا العاملين، رضا المجتمع. كما تم توزيع الاستبانة على المديرين الاستراتيجيين في المنشآت الدوائية كافة العاملة في الضفة الغربية وعددها خمسة منشآت. بالإضافة إلى أداة الاستبانة، فقد قام الباحث باستخدام أداة المقابلة المخططة مع المديرين الإستراتيجيين في قطاع الصناعات الدوائية وذلك لغرض تشخيص المشكلة البحثية بشكل دقيق وبهدف تبرير النتائج التي تم الحصول عليها وتدعيمها.

3.2 أنموذج الدراسة

لقد أجمعت الأدبيات التي تناولت موضوع التخطيط الاستراتيجي أن انجاز عملية التخطيط الاستراتيجي بمنهجه العلمي المتكامل يجب أن يمر بمراحل أربعة تدعى دينامية التخطيط الاستراتيجي، حيث تعد هذه المراحل المكونات الرئيسة لأنموذج التخطيط الاستراتيجي، وهي مرحلة التحليل الاستراتيجي للبيئتين الداخلية والخارجية، مرحلة صياغة الإستراتيجية، مرحلة تطبيق الإستراتيجية ومرحلة المتابعة والتقييم. وتكون المراحل الثلاثة الأولى في عملية التخطيط الاستراتيجي متتابعة أما المرحلة الرابعة فتكون متزامنة مع كل مرحلة من هذه المراحل وذلك من أجل إتخاذ الإجراءات التصحيحية المناسبة في حال وجود انحرافات في أي من هذه المراحل. وبعد مراجعة الدراسات السابقة التي تناولت موضوع التخطيط الاستراتيجي والتميز في الأداء المؤسسي تبين للباحث أن هناك عوامل أخرى (متطلبات) يمكن أن تتكامل مع دينامية التخطيط الاستراتيجي مثل المرونة الإستراتيجية، توافر الموارد البشرية الكفوءة والقادرة على المشاركة في عملية التخطيط الاستراتيجي، التزام الإدارة العليا بكافة متطلبات التخطيط الاستراتيجي بالإضافة إلى التحسين الشامل والمستمر، والتي قد يكون لها أثر إيجابي كبير على التميز في أداء الشركات. وفي الدراسة الحالية سيقوم الباحث بقياس التميز في الأداء حسب معايير النموذج الأوروبي للتميز وذلك من خلال متغيرين رئيسين "تابعين"، الأول نوعي ويتضمن: رضا الموظفين ورضا العملاء ورضا المجتمع، والثاني كمي ويتضمن: العائد على الاستثمار والحصة السوقية وزيادة فرص التوظيف. والشكل الآتي يوضح أنموذج الدراسة المقترح والمتغيرات المعتمدة والعلاقات المقترحة بينها.



يوضح الشكل أعلاه أنموذج الدراسة

3.3 أدوات الدراسة ومصادر الحصول على البيانات

لغرض الحصول على البيانات المتعلقة بالدراسة، تم اعتماد المصادر الآتية:

1. المصادر الثانوية، والمتضمنة المعلومات المتعلقة بالجانب النظري من الدراسات السابقة،

والمقالات، والرسائل الجامعية، والكتب العلمية الأجنبية والعربية المتخصصة بموضوع الدراسة.

2. المقابلات المخططة، حيث تم عمل مقابلات مخططة مع القائمين على الصناعات الدوائية بهدف

تشخيص المشكلة وتبرير النتائج التي تم الحصول عليها.

3. المصادر الأولية، من خلال استبانته تم إعدادها بعد مراجعة معمقه للأدبيات ذات العلاقة. كما تم

الحرص في إعداد الاستبانته أن تجيب عن تساؤلات الدراسة وتحقق الأهداف العامة والفرعية

المحددة للبحث . قسمت الاستبانته إلى ثلاثة أقسام كالآتي:-

القسم الأول: تضمن متغيرات تتعلق بالخصائص الديمغرافية لعينة الدراسة من خلال 7 متغيرات هي:

الجنس، عدد سنوات الخبرة في الشركة، العمر، المستوى التعليمي، التخصص العلمي حسب الشهادة، عدد

سنوات الخبرة في قطاع الصناعات الدوائية والموقع الإداري في الشركة.

القسم الثاني: تضمن متغيرات تتعلق بمقومات التخطيط الاستراتيجي عبر 8 أبعاد رئيسة لقياسها و 59

عبارة. والأبعاد الرئيسية لمقومات التخطيط الاستراتيجي هي: التحليل الاستراتيجي، صياغة الإستراتيجية،

تنفيذ الإستراتيجية، الرقابة الإستراتيجية، توافر الكوادر البشرية الكفؤة، التزام الإدارة العليا بعملية التخطيط

الاستراتيجي، المرونة الإستراتيجية والتحسين الشامل والمستمر.

القسم الثالث: تضمن متغيرات تتعلق بمعايير نتائج الأداء حيث اشتمل على معيارين رئيسيين، الأول نوعي اشتمل على النتائج المتعلقة بالزبائن، النتائج المتعلقة بالعاملين، النتائج المتعلقة بالمجتمع، والثاني كمي اشتمل على معايير نتائج الأداء الرئيسية المتمثلة بمؤشر العائد على الاستثمار، الحصة السوقية والتوظيفات الجديدة.

وبخصوص أساليب القياس المعتمدة، فقد اعتمدت الدراسة الحالية أسلوب القياس المستند إلى مقياس ليكرت (Likert, 1961) الخماسي. وتكون مقياس مقومات التخطيط الاستراتيجي من 59 فقرة تتراوح مدى الاستجابة فيها من 1-5 وكان المقياس كالاتي

موافق بشدة	موافق	محايد	غير موفق	غير موفق بشدة
------------	-------	-------	----------	---------------

أما مقياس نتائج الأداء، فقد انقسم إلى قسمين الأول مقياس نوعي والثاني مقياس كمي، أما النوعي فقد تكون من 15 فقرة تراوح المدى فيها من 1-5 وكان المقياس كالاتي:-

بدرجة كبيرة جدا	بدرجة كبيرة	بدرجة متوسطة	بدرجة قليلة	بدرجة قليلة جدا
-----------------	-------------	--------------	-------------	-----------------

أما المقياس الكمي فقد تكون من 3 فقرات تراوح مدى الاستجابة ما بين فترين 2009 و 2010

مؤشرات الأداء الرئيسية	النسبة أو المعدل في العام 2009	النسبة أو المعدل في العام 2010
------------------------	--------------------------------	--------------------------------

أولاً: النماذج الإحصائية

تختلف أساليب التحليل الإحصائي، من حيث شمولها وعمقها، وتعقيدها باختلاف الهدف من إجراءاتها بغية الوصول إلى مؤشرات تدعم أهداف الدراسة وتجيب عن تساؤلاتها. فقد تم فحص البيانات، وتبويبها، وجدولتها ليسهل التعامل معها بواسطة الحاسوب، وتم استشارة متخصصين في الجوانب الإحصائية، ومعالجة البيانات لغرض اختبار أنموذج الدراسة، حيث تم استخدام برنامج الحزم الإحصائية للعلوم الاجتماعية (SPSS) لتحليل بيانات الاستبانة والإجابة عن تساؤلات الدراسة وتحقيق أهدافها الرئيسية والفرعية. ولغرض تحليل البيانات تم توظيف النماذج الإحصائية الآتية:-

- معامل Cronbach Alpha للتأكد من درجة ثبات المقياس المستخدم.
- المتوسطات الحسابية والانحرافات المعيارية.
- تحليل الانحدار البسيط والمتعدد مع اختبار Adjusted R2 ، و F ، و T-test باستخدام

جدول تحليل التباين ANOVA

- مستوى الأهمية ومعاملات الارتباط (بيتا)

ثانياً: المعالجات الإحصائية المتبعة

- لم يتم إغفال الثابت Constant في المعالجة الإحصائية، فقد تم إضافة الثابت في معظم تحليلات الانحدار الخطي البسيط أو المتعدد وذلك من أجل ضمان عدم تحيز النموذج، وتكون الأخطاء بين القيمة التقديرية من النموذج والقيمة الحقيقية تؤول إلى الصفر، وليس بالضرورة تفسير قيمة

الثابت لأنه في بعض الأحيان لا يحمل أي مدلول في النموذج (الظاهرة)، وإن عدم إضافة الثابت يؤدي إلى ازدياد قيمة الأخطاء (Residuals) و هو ما يؤدي إلى تقدير أسوأ للنموذج الخطي.

• تم تحويل البيانات Data Transformation باستخدام Log وذلك من أجل تحسين التوزيع الطبيعي للبيانات وعدم تأثرها بالقيم الشاذة بالإضافة إلى تقليل الأخطاء Residual للنموذج الخطي.

• تم تحويل البيانات Data Transformation باستخدام Log للمتغيرات التابعة والمستقلة من أجل تفسير معاملات الارتباط كنسبة مئوية بصورة مباشرة بين المتغيرات التابعة و المستقلة (مثال: $b = 0.4$ هذا يعني أن زيادة 100 وحدة للمتغير المستقل يؤدي إلى زيادة 40 وحدة في المتغير التابع).

• تم استخدام تحليل الانحدار المتعدد في المجموعة الأولى (نتائج الأداء النوعية من حيث رضا الزبائن Y1، رضا العاملين Y2، رضا المجتمع Y3) وذلك لأن عدد المشاهدات كافي ويساوي 54 أي أن النموذج الذي يحتوي على 8 متغيرات مستقلة يوجد له 54 مشاهدة بما يعادل 7 مشاهدات لكل متغير في النموذج وهي نسبة مقبولة حسب الدراسات الإحصائية العالمية Simulation. أما في المجموعة الثانية (نتائج الأداء الرئيسية من حيث معدل العائد على الاستثمار Y41، الحصة السوقية Y42، عدد الموظفين الجدد Y43، فقد تم استخدام تحليل الانحدار الخطي البسيط لأنه يوجد 5 مشاهدات للمتغير التابع فقط ويعزى ذلك لان كل شركة من الشركات لها مشاهدة واحدة فقط بما يتعلق ببياناتها الاقتصادية (معدل العائد على الاستثمار، الحصة السوقية، عدد الموظفين الجدد)

• لم يتم استخدام Standardized Coefficient في التحليل وذلك لعدم وجود اختلاف في وحدات القياس بين المتغيرات المستقلة و التابعة وتم الاستعاضة عنه باستخدام Unstandardized Coefficient.

- في ما يتعلق بالتساؤل الرابع فقد تم استخدام Independent sample T-test وذلك لأن التوزيع للمجتمعين طبيعي (مجتمع المديرين الذين أفادوا بوجود خطة إستراتيجية "نعم" ومجتمع المديرين الذين أفادوا بعدم وجود خطة إستراتيجية "لا")، بالإضافة إلى أن التباين للمجتمعين متساوي.
- لمناقشة تساؤلات البحث، تم ترميز المتغيرات المستقلة والتابعة كما يأتي:

1. المتغيرات المستقلة

- X1 = التحليل الاستراتيجي
- X2 = صياغة الإستراتيجية
- X3 = تنفيذ الإستراتيجية
- X4 = التقويم وضبط الإستراتيجية
- X5 = المرونة الإستراتيجية
- X6 = توفر الموارد البشرية الكفوة
- X7 = التزام الإدارة العليا بعملية التخطيط
- X8 = التحسين الشامل والمستمر

2. المتغيرات التابعة

تقيس المتغيرات التابعة التميز بالاداء لدى الشركات الدوائية وتقسم الى قسمين متغيرات نوعية ومتغيرات كمية

1. المتغيرات النوعية وتقسم الى 3 انواع وهي

$Y1$ = النتائج الخاصة بالزبائن (الاطباء، الصيادلة، المؤسسات الصحية)

$Y2$ = النتائج الخاصة بالعاملين

$Y3$ = النتائج الخاصة بالمجتمع

ويمكن اجمال المتغيرات النوعية الثلاث بمعدل المتغيرات النوعية Y

2. المتغيرات الكمية وتقسم الى 3 مؤشرات رئيسية وهي

$Y41$ = معدل العائد على الاستثمار

$Y42$ = الحصة السوقية

$Y43$ = نسبة العاملين الجدد

3.5 صدق أداة الدراسة وثباتها

(أ) الصدق الظاهري

تطلب التحقق من الصدق الظاهري للمقياس الاستعانة بنخبة منتقاة من المحكمين من الأكاديميين والخبراء ذات العلاقة بموضوع الدراسة حيث تم الأخذ بملاحظاتهم جميعاً. كما حرص الباحث على أن يتم تعبئة مجموعة كبيرة من الاستبيانات بحضوره شخصياً لتوضيح أية فقرة قد تتطلب توضيحاً، مما زاد في الاطمئنان إلى صحة النتائج التي تم التوصل إليها، وقد بلغ عدد المحكمين ثمانية.

ب) ثبات أداة الدراسة

بهدف التحقق من مدى ثبات الأداة، تم استخراج معامل كرومباخ ألفا للأداة ومحاورها وكانت معاملات الثبات كما هو في الجدول رقم (1).

جدول رقم 1

معامل ثبات الاتساق الداخلي لأبعاد الإستبانة (كرومباخ ألفا)

الجزء	قيمة ألفا
الجزء الثاني (مقومات التخطيط الاستراتيجي)	0.971
الجزء الثالث (مقياس نتائج الأداء)	0.858
الإستبانة ككل (الجزء الثاني والثالث)	0.972

تشير المؤشرات الواردة في الجدول أعلاه أن معاملات الثبات تعد عالية جداً و أكبر من النسبة النمطية لمثل هذا النوع من الدراسات (60%). (Lin, 1976)، الأمر الذي يؤكد أن أداة البحث تمتاز بالثبات والاعتمادية العالية.

الفصل الرابع: تحليل البيانات ومناقشة النتائج

4.1 أولاً: تحليل المتغيرات الديمغرافية للدراسة

توزيع العينة حسب متغير الجنس

جدول رقم 2

توزيع العينة حسب الجنس

الجنس	التكرار	النسبة المئوية
Valid رجل	48	88.9
سيدة	6	11.1
المجموع	54	100.0

يتبين من الجدول أعلاه أن نسبة الذكور في المراكز القيادية في قطاع الصناعات الدوائية قد بلغت 89%، بينما بلغت نسبة الإناث 11% فقط، وهذا يشير إلى عدم انخراط المرأة في المراكز القيادية في الصناعات الدوائية الفلسطينية مما يؤكد أن المجتمع الفلسطيني هو كغيره من المجتمعات العربية مجتمع ذكوري يتبوأ فيه الذكور المواقع القيادية والإدارية العليا في مؤسسات الأعمال بوجه خاص.

توزيع العينة حسب متغير سنوات الخبرة

جدول رقم 3

عدد سنوات الخبرة

عدد سنوات الخبرة	التكرار	النسبة المئوية	النسبة المئوية التراكمية
Valid أقل من 10 سنوات	13	24.1	24.1
ما بين 10 و 15 سنة	14	25.9	50.0
ما بين 16 و 20 سنة	9	16.7	66.7
أكثر من 20 سنة	18	33.3	100.0
المجموع		100.0	

يوضح الجدول أعلاه أن 76% من المديرين في قطاع الصناعات الدوائية لديهم خبرة أكثر من عشر سنوات، الأمر الذي يؤكد إدراك القائمين على الصناعات الدوائية لأهمية الخبرة في هذا القطاع الصناعي الحساس كما تؤكد أن المديرين في القطاع ذوي خبرات عالية حيث تشكل الخبرة العملية احد أهم عوامل الكفاءة بالإضافة إلى التعليم والتدريب.

توزيع العينة حسب متغير العمر

جدول رقم 4

توزيع العينة حسب العمر

العمر	النسبة المئوية	النسبة المئوية التراكمية
Valid		
أقل من 30 سنة	13.0	13.0
بين 30 و 40 سنة	22.2	35.2
بين 41 و 50 سنة	38.9	74.1
أكثر من 50 سنة	25.9	100.0
المجموع	100.0	

البيانات في الجدول أعلاه تشير إلى أن نسبة 74% من المديرين في المواقع الإدارية العليا هي بعمر أقل من 50 سنة، وهذا يدل على مدى إدراك قطاع الصناعات الدوائية في فلسطين لأهمية الطاقات الشابة والاستثمار بها.

توزيع العينة حسب متغير مستوى التعليم

جدول رقم 5

توزيع العينة حسب مستوى التعليم (الدرجة العلمية)

الدرجة العلمية	التكرار	النسبة المئوية	النسبة المئوية التراكمية
Valid	1	1.9	1.9
دبلوم	38	70.4	72.2
بكالوريوس	15	27.8	100.0
دراسات عليا	54	100.0	
المجموع			

يتبين من الجدول أعلاه أن المديرين في الصناعات الدوائية على مستوى عالي من التعليم حيث أن نسبة الحاصلين على الدرجة العلمية الثانية بلغت 28% ونسبة الحاصلين على الدرجة العلمية الأولى قد بلغت حوالي 70% وأما الدرجة العلمية المتوسطة فقد بلغت نسبتهم 2% فقط، وهذا مؤشر واضح على اهتمام قطاع الصناعات الدوائية بالمؤهل العلمي لدى الكادر البشري فيها.

توزيع العينة حسب التخصص العلمي

جدول رقم 6

توزيع العينة حسب التخصص العلمي

التخصص العلمي	التكرار	النسبة المئوية	النسبة المئوية التراكمية
Valid	18	33.3	33.3
علوم طبية	18	33.3	66.7
علوم إدارية واقتصادية	7	13.0	79.6
علوم بحتة	11	20.4	100.0
تخصصات أخرى مثل هندسة وعلوم اجتماعية	54	100.0	
Total			

يوضح الجدول أعلاه أن هنالك تنوع في التخصصات لدى المديرين في الصناعات الدوائية حيث بلغت نسبة المتخصصين بالعلوم الطبية والعلوم البحتة 46%، بينما التخصصات الإدارية والاقتصادية 33% و20% ما بين مهندسين وتخصصات أخرى مثل العلوم الاجتماعية وعلوم الكمبيوتر وغيرها. وبين

الجدول أن معظم المديرين ذات تخصصات تتعلق بالعلوم الطبية والعلوم البحتة كون الصناعات الدوائية حساسة جدا وتطل صحة الإنسان الأمر الذي يستدعي استقطاب كفاءات ذات تخصصات لها علاقة بطبيعة نشاط قطاع الصناعات الدوائية، وهذا بالتأكيد لا ينفي حاجة القطاع إلى تخصصات أخرى كون المنشآت الصناعية لا تمارس فقط النشاط التخصصي الفني بل أنشطة أخرى كالأنشطة الإدارية والمالية والتسويقية وغيرها.

توزيع العينة حسب سنوات الخبرة في قطاع الصناعات الدوائية

جدول رقم 7

توزيع العينة حسب عدد سنوات الخبرة في قطاع الصناعات الدوائية

عدد سنوات الخبرة في قطاع الصناعات الدوائية	التكرار	النسبة المئوية	النسبة المئوية التراكمية
Valid			
أقل من 5 سنوات	5	9.3	9.3
ما بين 6 و 10 سنوات	13	24.1	33.3
ما بين 11 و 15 سنة	8	14.8	48.1
ما بين 16 و 20 سنة	9	16.7	64.8
أكثر من 20 سنة	19	35.2	100.0
المجموع	54	100.0	

يوضح الجدول أعلاه أن 67% من المديرين في قطاع الصناعات الدوائية لديهم خبرة أكثر من عشر سنوات في قطاع الأدوية الأمر الذي يؤكد إدراك القائمين على الصناعات الدوائية لأهمية الخبرة العملية الكافية لتأهيل الموظفين لتبوء مواقع إدارية عليا في شركاتهم حيث تشكل الخبرة العملية احد أهم عوامل الكفاءة بالإضافة إلى التعليم والتدريب.

توزيع العينة حسب الموقع الإداري

جدول رقم 8

توزيع العينة حسب الموقع الإداري

الموقع الإداري	التكرار	النسبة المئوية
Valid	31	57.4
مدير إدارة أو دائرة	4	7.4
مدير عام أو قائم بإعماله	19	35.2
عضو مجلس إدارة	54	100.0

يتبين من الجدول أعلاه أن 64.8% هم مدراء عامين أو من ينوب عنهم ومدراء إدارات ودوائر وأن 35% هم أعضاء مجلس إدارة وهذا يؤكد أن الذين تم استطلاع آرائهم هم من لهم الدور الريادي في بلورة الخطط الإستراتيجية والمصادقة عليها بالإضافة إلى تنفيذها.

توزيع العينة حسب مدى توفر خطة إستراتيجية رسمية

جدول رقم 9

توزيع العينة حسب وجود خطة إستراتيجية رسمية

وجود خطة إستراتيجية رسمية	التكرار	النسبة المئوية
Valid	37	68.5
نعم	17	31.5
لا	54	100.0

يتبين من الجدول أعلاه أن 31.5% من المديرين أكدوا عدم وجود خطة إستراتيجية رسمية مكتوبة لدى شركاتهم، بينما أقر 68.5 بوجود خطة إستراتيجية مكتوبة وصريحة لديهم، هذه النتائج تظهر أنه ليس المديرين كافة لديهم علم بوجود خطة إستراتيجية رسمية لدى شركاتهم وقد يعود ذلك إما إلى عدم إشراك

المديرين كافة في عملية التخطيط الاستراتيجي أو إلى غياب الاتصال والتواصل الفعال بين الإدارة العليا والمديرين فيما يخص التخطيط الاستراتيجي. وقد يكون السبب أن بعض الشركات تمارس التخطيط الاستراتيجي دون أن يكون لديها خطط رسمية مكتوبة.

4.2 ثانياً: مناقشة تساؤلات الدراسة

مناقشة التساؤل الأول: ما مدى ممارسة التخطيط الاستراتيجي بمنهجه العلمي المتكامل في قطاع الصناعات الدوائية الفلسطينية.

جدول رقم 10

المتوسطات الحسابية والانحرافات المعيارية لمكونات دينامية التخطيط الاستراتيجي في قطاع الصناعات الدوائية في فلسطين

دينامية التخطيط الاستراتيجي	المتوسط الحسابي	الانحراف المعياري
X1 التحليل الاستراتيجي	4.0571	.47468
تحرص الشركة على تحليل السوق الدوائي المحلي	4.3519	.73092
تحرص الشركة على تحليل الأسواق الخارجية المستهدفة	4.0370	.98982
يتم تحليل القوانين والتشريعات ذات العلاقة بالصناعات الدوائية	4.0741	.60973
تأخذ الشركة بالاعتبار اهتمامات أصحاب المصالح (الزبائن، الموردين، الموزعين، المساهمين وغيرهم)	4.2222	.71814
تعمل الشركة على تحليل الأثر المحتمل للمتغيرات السياسية على الصناعة الدوائية (الإغلاقات، الانقسام السياسي...الخ)	4.1296	.72804
تعمل الشركة على تحليل الأثر المحتمل لقوى البيئة الاقتصادية على الصناعة الدوائية(التضخم، أسعار الفائدة أسعار العملات، الأسعار...الخ)	3.9630	.67189
تعمل الشركة على تحليل القيمة المضافة لمواردها المادية الملموسة (خطوط الإنتاج أو غيرها)	3.9815	.78885
تعمل الشركة على تحليل القيمة المضافة لمواردها غير الملموسة (الشهرة والبراءة)	3.7778	.81650
تقوم الشركة بتقييم مدى ملائمة الموارد البشرية لديها	4.0926	.48636
تعمل الشركة على تحليل مدى ملائمة النظم المالية المتوفرة لديها	4.1296	.58427
تعمل الشركة على تحليل مدى ملائمة النظم الإدارية المتوفرة لديها	4.0000	.64428
تعمل الشركة على تحليل مدى ملائمة النظم المعلوماتية المتوفرة لديها	3.9259	.66876
صياغة الإستراتيجية X2	3.9486	.45415

دينامية التخطيط الاستراتيجي	المتوسط الحسابي	الانحراف المعياري
تحدد الشركة رؤيتها بما يتواءم مع توجهاتها لما يجب أن يكون عليه حالها في المستقبل	4.3148	.46880
تحدد الشركة رسالتها بما يتناسب مع السبب في وجودها	4.2222	.53787
تحرص الشركة على وضع أهدافها الإستراتيجية العامة بشكل واضح	4.0370	.67189
تضع الشركة أهداف على مستوى الإدارات التخصصية (الإدارة التسويقية، المالية، الإنتاج والعمليات، الأفراد...الخ) لتحقيق أهدافها العامة	3.8889	.74395
تضع الشركة إستراتيجيات عامة (خطط شاملة) تحدد فيها كيفية تحقيق الرسالة والرؤية والأهداف	3.7593	.69866
تضع الشركة سياسات عامة للمساعدة في اتخاذ القرارات	3.8704	.64563
تضع الشركة إستراتيجيات عمل واضحة على مستوى وظائف الشركة الرئيسية (استراتيجيات تسويقية، مالية، إنتاجية وعمليات، بحث وتطوير...الخ) لتحقيق إستراتيجياتها العامة	3.8333	.72032
تعتمد الشركة وضع بدائل إستراتيجية تمهيدا لاختيار الأنسب منها	3.7407	.73164
هنالك انسجام بين رؤية الشركة مع رسالتها وأهدافها واستراتيجياتها وسياساتها	3.8704	.70165
X3 تنفيذ الإستراتيجية	3.9660	.53040
تضع الشركة برامج عمل تحتوي على النشاطات المطلوبة لانجاز الخطة الإستراتيجية	4.0556	.65637
تخصص الشركة ميزانيات كافية لتنفيذ البرامج اللازمة	3.8704	.77815
تعتمد الشركة إجراءات عمل مفصلة لانجاز النشاطات المطلوبة	3.9444	.81070
تعمل الشركة على توفير الأشخاص المؤهلين تقع على عاتقهم مسؤولية تطبيق الخطة الإستراتيجية	4.1481	.65610
تحرص الشركة على التنسيق بين المستويات الإدارية كافة عند تنفيذ الإستراتيجية	3.9630	.64319
تعمل الشركة على إعادة هندسة أعمالها بما يتلائم وتوجهاتها الإستراتيجية	3.8148	.67500
X4 الرقابة الإستراتيجية	3.8593	.51046
تحدد الشركة الأنشطة الرئيسية التي تريد الرقابة عليها	4.1481	.56326
تحدد الشركة مقاييس أداء للرقابة على تنفيذ الخطة الإستراتيجية	3.7222	.65637
تحدد الشركة إجراءات تصحيحية مناسبة في حال وجود انحراف سلبي للأداء الفعلي عن المخطط له	3.9630	.72588
تعتمد الشركة الرقابة على الإستراتيجية في كافة مراحل تنفيذها	3.6852	.74793
تمارس الشركة الرقابة الإستراتيجية من خلال اعتبار وحداتها الإدارية مراكز مسؤولية، يتم تقييمها بناء على مساهمتها في إنجاح الإستراتيجية	3.7778	.66351
معدل X_1234_	3.9577	.43369

يتضح من الجدول أعلاه ان المتوسطات الحسابية للعناصر الأربعة المكوّنة لدينامية التخطيط الاستراتيجي اكبر من فئة الوسط (القطع) وهي (3) وهذا يدل على أن الشركات العاملة في قطاع الصناعات الدوائية الفلسطيني تمارس التخطيط الاستراتيجي بمنهجه العلمي المتكامل بدرجة عالية بدءاً بمرحلة التحليل الاستراتيجي ثم صياغة الاستراتيجية ثم تنفيذها والرقابة عليها، إن مرد ذلك أن شركات الأدوية تتعامل مع منتج غاية في الأهمية والحساسية لحياة الانسان الأمر الذي يتطلب انجاز عملية التخطيط الاستراتيجي بمنهجها العلمي المتكامل، بالإضافة الى أن ذلك يعدّ متطلباً أساسياً للنجاح في الاسواق وتعزيز القدرات التنافسية. وعلى الرغم من تكاملية العناصر الاربعة للتخطيط الاستراتيجي الا أن النتائج تظهر أهتمام اقل من قبل الشركات بعنصر الرقابة الاستراتيجية والتي تعد الأهم كونها تُمارس في مراحل التخطيط الاستراتيجي كافة، ناهيك عن انها تظهر مواطن الضعف في الخطط الاستراتيجية او في تنفيذها تمهيداً لاتخاذ الاجراءات التصويبية.

مناقشة التساؤل الثاني: هل هنالك علاقة ذات دلالة احصائية بين مقومات التخطيط الاستراتيجي (التحليل الاستراتيجي ، صياغة الإستراتيجية، تنفيذ الإستراتيجية، الرقابة الإستراتيجية، المرونة الإستراتيجية، توفر الكوادر البشرية، التزام الإدارة العليا بالتخطيط الاستراتيجي، التحسين الشامل والمستمر) وعناصر التميز بالاداء النوعي (رضا المستفيدين، رضا العاملين، رضا المجتمع)

4.3 نتائج تحليل الانحدار

1. علاقة المتغيرات التابعة النوعية (معدل النتائج النوعية Y، نتائج الزبائن Y1، نتائج العاملين Y2، نتائج المجتمع Y3) بالمتغيرات المستقلة مجتمعة: مقومات التخطيط الاستراتيجي (التحليل الاستراتيجي X1، صياغة الإستراتيجية X2، تنفيذ الإستراتيجية X3، الرقابة الإستراتيجية X4، المرونة الإستراتيجية X5، توفر الكوادر البشرية X6، التزام الإدارة العليا بالتخطيط الاستراتيجي X7، التحسين الشامل والمستمر X8).

Using Backward method (n=54)

جدول رقم 11

تحليل الانحدار المتعدد لقياس العلاقة بين مقومات التخطيط الاستراتيجي والتميز بالأداء النوعي

Dependent Variable		Unstandardized Coefficients								F	Sig.	R Square	Adjusted R Square
		مقومات التخطيط الاستراتيجي											
	(Constant)	X_1_log التحليل الاستراتيجي	X_2_log صياغة الإستراتيجية	X_3_log تنفيذ الإستراتيجية	X_4_log الرقابة الإستراتيجية	X_5_log المرونة الإستراتيجية	X_6_log توفر الكوادر البشرية الكفوة	X_7_log التزام الإدارة العليا	X_8_log التحسين الشامل والمستمر				
Y_mean_all_log معدل النتائج النوعية (الزبائن، العاملين، المجتمع)	coefficients	-0.19819			0.446582				0.617072	32.48129	.000	0.560203	0.542956
	Sig.	0.434882			8.38E-05				8.7E-06				
Y_1_log النتائج الخاصة بالزبائن	coefficients	-0.67616			0.657423				0.660512	25.74933	.000	0.502432	0.48292
	Sig.	0.0629			4.59E-05				0.000457				
Y_2_log النتائج الخاصة بالعاملين	coefficients	-0.1433		0.478786					0.550141	15.68841	.000	0.380894	0.356615
	Sig.	0.688375		0.001916					0.003245				
Y_3_log النتائج الخاصة بالمجتمع	coefficients	0.01372	0.635167			0.759462		0.42956		12.21849	.000	0.423002	0.388383
	Sig.	0.968276	0.009124			0.000948		0.016792					

تم اعتماد مستوى دلالة 0.05

• يتبين من الجدول أعلاه أن المتغيرات المستقلة مجتمعة (مقومات التخطيط الاستراتيجي) لها تأثير هام على المتغيرات النوعية التابعة مجتمعة (معدل النتائج النوعية Y) ومنفردة (نتائج الزبائن Y1، نتائج العاملين Y2 ونتائج المجتمع Y3) حيث أن قيمة P-Value لكل منها كانت 0.000 عند مستوى معنوية 0.05.

• بالإضافة إلى ذلك بين الجدول أن قيمة F كانت مرتفعة (32.48) في الأربعة نماذج واكبر من 2 بكثير وهذا يؤكد أن متغيرات البحث المستقلة "مقومات التخطيط الاستراتيجي" ذات علاقة بالمتغير التابع (التميز النوعي) من حيث نتائج الزبائن، نتائج العاملين، ونتائج المجتمع، إضافة إلى ذلك فإن التغير في مقومات التخطيط الاستراتيجي يفسر التغير في التميز بالأداء النوعي عند مستوى معنوية 0.05. كما وتوضح قيمة F المرتفعة بأن نموذج الدراسة نموذج خطي ومقبول.

• المتغيرات المستقلة المبحوثة (مقومات التخطيط الاستراتيجي) فسرت ما نسبته 54.3% (Adjusted R2) من التغيير في التميز بالأداء بشقه النوعي الإجمالي Y وهذا يدل على أن مقومات التخطيط الإستراتيجي تساهم ما نسبته 54.3% من التميز بالأداء النوعي لشركات الأدوية، وهذا يؤكد أنه ليس التخطيط الاستراتيجي وحده المسئول عن تميز أداء الشركات بشقه النوعي بل يوجد عوامل أخرى أو أخطاء عشوائية يجب على شركات الأدوية أن تبحث عنها. إن قيمة Adjusted R2 تؤكد صلاحية نموذج تحليل الانحدار وملائمته لقياس العلاقة بين مقومات التخطيط الاستراتيجي والتميز بالأداء النوعي في شركات الأدوية الفلسطينية. وبين الجدول أن المتغيرات المستقلة الهامة Sig والتي تؤثر على التميز بالأداء الإجمالي النوعي هي التحسين الشامل والمستمر X8 حيث أن معامل الارتباط لهذا المتغير يساوي 0.617072 بالإضافة إلى

الرقابة الإستراتيجية X4 والتي كان معامل ارتباطها 0.446582، فمثلا زيادة 100% اهتمام في التحسين الشامل والمستمر سيؤدي إلى زيادة التحسن بالأداء النوعي الإجمالي Y بنسبة 61.7%، وان زيادة 100% اهتمام في الرقابة الإستراتيجية سيؤدي إلى زيادة التحسن بالأداء النوعي الإجمالي Y بنسبة 44.6%.

• المتغيرات المستقلة المبحوثة (مقومات التخطيط الاستراتيجي) فسرت ما نسبته 48.3% (Adjusted R2) من التغيير في التميز بالأداء بشقه النوعي من حيث نتائج الزبائن Y1 . يبين الجدول أن المتغيرات المستقلة الهامة Sig والتي تؤثر على التميز بالأداء النوعي (نتائج الزبائن Y1) هي التحسين الشامل والمستمر X8 حيث أن معامل الارتباط لهذا المتغير يساوي 0.660512 بالإضافة إلى الرقابة الإستراتيجية X4 والتي كان معامل ارتباطها 0.657423، أي أن زيادة 100% اهتمام بالرقابة الإستراتيجية سيؤدي إلى زيادة رضا الزبائن بنسبة 65.7%، وان زيادة 100% اهتمام بالتحسين الشامل والمستمر سيؤدي إلى زيادة رضا الزبائن بنسبة 66.05%.

• فسرت المتغيرات المستقلة المبحوثة (مقومات التخطيط الاستراتيجي) ما نسبته 35.6% (Adjusted R2) من التغيير في التميز بالأداء بشقه النوعي من حيث نتائج العاملين Y2. يبين الجدول أعلاه أن المتغيرات المستقلة الهامة Sig والتي تؤثر على التميز بالأداء النوعي (نتائج العاملين Y2) هي التحسين الشامل والمستمر X8 حيث أن معامل الارتباط لهذا المتغير يساوي 0.550141 بالإضافة إلى تنفيذ الإستراتيجية X3 والتي كان معامل ارتباطها 0.478786، أي أن زيادة 100% اهتمام بتنفيذ الإستراتيجية سيؤدي إلى زيادة رضا العاملين

بنسبة 47.87%، وان زيادة 100% اهتمام بالتحسين الشامل والمستمر سيؤدي إلى تعزيز رضا العاملين بنسبة 55%.

• يتبين من الجدول أيضا أن المتغيرات المستقلة المبحوثة (مقومات التخطيط الاستراتيجي) فسرت ما نسبته 38.8% (Adjusted R2) من التغيير في التميز بالأداء بشقه النوعي من حيث نتائج المجتمع Y3. يبين الجدول أن المتغيرات المستقلة الهامة Sig والتي تؤثر على التميز بالأداء النوعي (نتائج المجتمع Y3) هي المرونة الإستراتيجية X5، التحليل الاستراتيجي X1 والتزام الإدارة العليا بالتخطيط الاستراتيجي X7. هذه النتائج تؤكد أن اهتمام الإدارة بنسبة 100% بمتغير المرونة الإستراتيجية سيؤدي إلى زيادة رضا المجتمع بنسبة 75.9%، وان زيادة الاهتمام بالتحليل الاستراتيجي بنسبة 100% سيؤدي إلى زيادة رضا المجتمع بنسبة 63.5%، وأخيرا تظهر النتائج أن التزام الإدارة العليا بالتخطيط الاستراتيجي بنسبة 100% سيؤدي إلى زيادة رضا المجتمع بنسبة 42.9%.

- تعقيا على النتائج أعلاه، نؤكد أن الصناعات الدوائية الفلسطينية حققت نقله نوعية بعد أن قامت بالاستثمار بتطوير وتحسين أنظمة الجودة لديها في أواخر القرن الماضي عندما بدأت بتطبيق أنظمة ISO9001, ISO14001, GMP مما أتاح لها فرصة الدخول إلى الأسواق الخارجية والحفاظ على مستوى ثابت من حصتها السوقية المحلية، حيث يتبين من التحليل أعلاه أن التحسين الشامل والمستمر كان تأثيره هاما على التميز بالأداء بشقه النوعي الإجمالي Y، وبشكل منفرد من حيث رضا الزبائن Y1، رضا العاملين Y2، ورضا المجتمع Y3. ومن الجدير ذكره أن التحسين الشامل والمستمر من خلال تطبيق مواصفات التصنيع

الجيد الأوروبية أتاح الفرصة لشركة دار الشفا -على سبيل المثال لا الحصر- من تصدير منتجاتها إلى أوروبا - ألمانيا على وجه الخصوص- الأمر الذي لم يكن ليحدث لولا القرار الاستراتيجي الذي اتخذته الشركة وهو تلبية متطلبات مواصفات التصنيع الجيد الأوروبي.

- لقد توافقت نتائج البحث والتي بينت أن للرقابة الإستراتيجية تأثيرا هاما على التميز بالأداء النوعي والمتمثل برضا الزبائن والعاملين والمجتمع مع ما اعتبره رائد الجودة الشاملة د.ادوارد ديمينج أن عنصر الرقابة يعد احد أهم عناصر النجاح في الإدارة العلمية والتي تتكون برأيه من (التخطيط، التنفيذ، الرقابة، التطوير)، حيث أن الرقابة الإستراتيجية غاية في الأهمية للتأكد من أن التخطيط الاستراتيجي قد أتى أوكله وانعكس إيجابا على رضا المستفيدين كافة سواء كانوا من العاملين أم الزبائن أم المجتمع بمجمله.

- اثبت الواقع العملي والأدبيات كذلك أن عملية التخطيط الاستراتيجي هي عملية متكاملة ولا يمكن تجزئتها، ويعتمد نجاح أي خطة إستراتيجية على مراحل التخطيط الاستراتيجي كافة، فنجاح التخطيط الاستراتيجي بحاجة إلى توافر مقوماته والمتمثلة بتحليل استراتيجي معمق وتنفيذ متقن للإستراتيجية ورقابة دورية ومرونة عالية والتزام الإدارة العليا بالإضافة إلى توافر الكوادر الكفؤة والتحسين الشامل والمستمر، وتطابق هذا مع نتائج البحث الحالي حيث أكدت النتائج أعلاه أن التحسين الشامل والمستمر، الرقابة الإستراتيجية، التنفيذ الإستراتيجي، المرونة الإستراتيجية والتحليل الاستراتيجي جميعها لها تأثير هام على التميز بالأداء على مستوى الزبائن والعاملين والمجتمع. إن التحسين الشامل والمستمر يعمل على تحسين جودة المنتج الدوائي الفلسطيني وزيادة فعاليته ويحسن أيضا من أداء عمليات المنشآت الدوائية

الأمر الذي ينعكس إيجاباً على رضا كافة الأطراف المستفيدة، كما أن التحليل الاستراتيجي من خلال تحليل البيئتين الداخلية والخارجية للمنشآت الدوائية يساعد على وضع الاستراتيجيات الملائمة والمنبثقة من رحم البيئة الواقعية للمنشآت، بالإضافة إلى أن وضع الإستراتيجية دون تنفيذها والتزام الإدارة العليا بتنفيذها وتوفير كل ما تتطلبه من دعم مادي وبشري لن يحقق المخرجات المطلوبة على مستوى الأطراف الثلاثة، ناهيك أن أفضل إستراتيجية هي تلك التي تمتاز بالمرونة الكافية لاستيعاب المتغيرات والمستجدات وتواكب احتياجات المستفيدين. وأخيراً فإن ضمان تحقيق الخطط الإستراتيجية للنتائج المرجوة على مستوى الزبائن، العاملين والمجتمع يأتي من خلال وظيفة الرقابة والتدقيق الاستراتيجي ، كون وظيفة الرقابة تتعلق بقياس مدى تحقيق الخطط الإستراتيجية للنتائج المرجوة واتخاذ الإجراءات التصحيحية في حالات الانحراف السلبي عن المخطط له.

2. علاقة المتغيرات التابعة النوعية (معدل النتائج النوعية Y، نتائج الزبائن Y1، نتائج

العاملين Y2، نتائج المجتمع Y3) بالمتغير المستقل، التحليل الاستراتيجي X1

جدول رقم 12

تحليل الانحدار المتعدد لقياس العلاقة بين متغير التحليل الاستراتيجي ومتغيرات التميز بالأداء النوعي

Dependent Variable		Unstandardized Coefficients											F	Sig.	R Square	Adjusted R Square			
		(Constant)	q1_log	q2_log	q3_log	q4_log	q5_log	q6_log	q7_log	q8_log	q9_log	q10_log					q11_log	q12_log	
Y_mean_all_log معدل النتائج النوعية (الزبائن، العاملين، المجتمع)	coefficients	0.446918	0.281081	0.298709		0.305541							0.16287	0.225173	0.22671				
	Sig.																		
Y_1_log النتائج الخاصة بالزبائن	coefficients	0.065727	0.421446	0.314594		0.30518							0.397375	0.52147					
	Sig.																		
Y_2_log النتائج الخاصة بالعاملين	coefficients	1.01737		0.452873		0.385138							0.287479	0.33319					
	Sig.																		
Y_3_log النتائج الخاصة بالمجتمع	coefficients	0.89893848		0.21613				0.278564											
	Sig.																		

تم اعتماد مستوى دلالة 0.05

- يتبين من جدول تحليل الانحدار رقم 12 أن عوامل التحليل الاستراتيجي X1 الأكثر تأثيراً (الهامة) على التميز الإجمالي النوعي Y هي : تحليل اهتمامات أصحاب المصالح Q4 ، وتحليل الأسواق الخارجية المستهدفة Q2، وتحليل السوق الدوائي المحلي Q1. فمثلاً زيادة الاهتمام بتحليل الأسواق الخارجية لمعرفة الفرص والتحديات فيها بنسبة 100% سيؤدي إلى زيادة التميز النوعي (رضا الزبائن والعاملين والمجتمع) بنسبة 30% . كما أن زيادة الاهتمام بتحليل السوق الدوائي المحلي بنسبة 100% سيؤدي إلى زيادة التميز النوعي (رضا الزبائن والعاملين والمجتمع) بنسبة 28%، حيث أن التحليل المعمق للأسواق الداخلية والخارجية سيؤدي قطعاً إلى وضع الخطط الإستراتيجية الملائمة للأطراف كافة في تلك الأسواق بالإضافة إلى تمكين الشركات من مراعاة خصوصية الاختلاف في الأسواق والثقافات ووضع الاستراتيجيات المناسبة لكل سوق على حدى. بالإضافة إلى ذلك فإن زيادة اهتمام الشركات بتحليل اهتمامات أصحاب المصالح بنسبة 100% سيؤدي إلى زيادة التميز النوعي (رضا الزبائن والعاملين والمجتمع) بنسبة 30.5%، وهذه نتيجة منطقية حيث لا يمكن للشركات أن تعمل بمعزل عن أصحاب المصالح كالموزعين والزبائن والموردين والمجتمع والحكومة والشركاء والعاملين وغيرهم، ولكل منهم اهتماماته المختلفة التي تؤثر على مسار الشركات بل وتقوّضها في أحيان كثيرة في حال تم إغفالها.

- أما بالنسبة لعوامل التحليل الاستراتيجي الأكثر تأثيراً على التميز النوعي على مستوى الزبائن فكانت على النحو الآتي: تحليل مدى ملائمة النظم المعلوماتية في شركات الأدوية Q12، تحليل السوق الدوائي المحلي Q1، تحليل مدى ملائمة النظم الإدارية في شركات الأدوية Q11، تحليل

الأسواق الخارجية المستهدفة Q2 . فمثلا زيادة اهتمام الشركات بنظم المعلومات لديها بنسبة 100% سيؤدي إلى زيادة رضا الزبائن بنسبة 52%، حيث أن توفر قاعدة بيانات متكاملة ومتطورة حول الزبائن يساعد على خدمتهم بشكل أفضل والاستجابة لمطالبهم بشكل أسرع. كما أن زيادة الاهتمام بمدى ملائمة النظم الإدارية في شركات الأدوية بنسبة 100% سيؤدي إلى زيادة رضا الزبائن بنسبة 39.7%، حيث أن تكامل الأنظمة الإدارية وملائمتها في الشركات يساعد في رفع كفاءة العمل وزيادة التنسيق بين الوحدات الإدارية المختلفة مما ينعكس على دقة العمل والذي بدوره ينعكس إيجابا على مستوى رضا زبائن الشركة. بالإضافة إلى ذلك فإن زيادة اهتمام شركات الأدوية بتحليل السوق الداخلي بنسبة 100% سيؤدي إلى زيادة رضا الزبائن بنسبة 42%، وزيادة اهتمام الشركات بتحليل الأسواق الخارجية بنسبة 100% سيؤدي إلى زيادة رضا الزبائن بنسبة 31.45% وهذا أمر منطقي جدا حيث أن أنظمة الجودة المختلفة، لا سيما مواصفة ISO9001 اعتبرت أن حلقة الجودة تبدأ بالزبون من حيث تحديد احتياجاته ومتطلباته وتوقعاته وتنتهي برضاه عنها حيث يجب على شركات الأدوية الأخذ بالاعتبار احتياجات الزبائن ورغباتهم في الأسواق المحلية والخارجية حتى تتمكن من تقديم منتجات وخدمات تلبي ما يطمح له زبائنها وتتمكن من نيل رضاهم وضمان استمرارهم بالتعامل معها بل وكسب ودهم وولائهم.

- فيما يتعلق بعوامل التحليل الاستراتيجي الأكثر تأثيرا على التميز بشقه النوعي من حيث نتائج العاملين، فقد كانت على النحو الآتي: تحليل الأسواق الخارجية المستهدفة Q2، تحليل اهتمامات أصحاب المصالح Q4، تحليل القيمة المضافة للموارد المادية الملموسة Q7. فمثلا زيادة اهتمام الشركات بتحليل اهتمامات أصحاب المصالح بنسبة 100% سيؤدي إلى زيادة رضا العاملين

بنسبة 38.5%. حيث إن تحليل اهتمامات العاملين كونهم احد أصحاب أهم المصالح، وقيام الشركات بتلبية متطلباتهم كتوفير بيئة العمل الآمنة والملائمة بالإضافة إلى تلبية احتياجاتهم الأساسية كالتأمين الصحي والعلاوات السنوية يؤدي إلى زيادة رضاهم عن شركاتهم بل والإخلاص والتفاني في العمل من اجل مصلحة الشركة. كما أن زيادة اهتمام الشركات بتحليل الأسواق الخارجية المستهدفة بنسبة 100% سيؤدي إلى زيادة رضا العاملين بنسبة 45%. وزيادة اهتمام الشركات بتحليل القيمة المضافة للموارد المادية الملموسة بنسبة 100% سيؤدي إلى زيادة رضا العاملين بنسبة 37.5%.

- أما بالنسبة لعوامل التحليل الاستراتيجي الأكثر تأثيرا على التميز النوعي على مستوى المجتمع فقد تركزت في تحليل الأثر المحتمل للمتغيرات السياسية على الصناعة الدوائية Q5، وتحليل الأسواق الخارجية المستهدفة Q2)، حيث أن اهتمام الشركات بالمتغيرات السياسية بنسبة 100% سيؤدي إلى زيادة رضا المجتمع بنسبة 28%، وتعد هذه النتيجة منطقية كون أن المتغيرات السياسية تعد من عناصر البيئة المجتمعية (Societal Environment) التي تؤثر بشكل كبير على مدى قدرة الشركات في خدمة المجتمع الأوسع الذي تعمل في فضائه. بالإضافة إلى ذلك فإن زيادة اهتمام الشركات بتحليل الأسواق الخارجية سيؤدي إلى زيادة رضا المجتمع بنسبة 21.6%، وتعتبر هذه النتيجة أيضا منطقية حيث بدأت الكثير من الدول والشركات كذلك التعامل فقط مع الشركات التي تولي اهتماما خاصا بالبيئة والمجتمع الذي تعمل في فضائه وتشرط حصول الشركات المزودة على شهادة إدارة البيئة ISO14001 وشهادة المسؤولية الاجتماعية SA 8000 كي تحظى بفرصة الدخول إلى الأسواق الخارجية. إن تحليل الأسواق الخارجية

والتعرف إلى واقعها السياسي والاقتصادي والاجتماعي والثقافي يساعد الشركات على خدمة المستهلك في تلك الأسواق بشكل أفضل مما يؤدي إلى رضا المستهلك والمجتمع في الأسواق الخارجية.

3. علاقة المتغيرات التابعة النوعية (معدل النتائج النوعية Y، نتائج الزبائن Y1، نتائج

العاملين Y2، نتائج المجتمع Y3) بالمتغير المستقل، صياغة الإستراتيجية X2

جدول رقم 13

تحليل الانحدار المتعدد لقياس العلاقة بين متغير صياغة الإستراتيجية ومتغيرات التميز بالأداء النوعي

Dependent Variable	Coefficients	(Constant)	Unstandardized Coefficients									F	Sig.	R Square	Adjusted R Square	
			q13_log	q14_log	q15_log	q16_log	q17_log	q18_log	q19_log	q20_log	q21_log					
Y_mean_all_log	coefficients	0.383945		0.254146942	0.509229											
	Sig	0.087591		0.06159799	3.51E-06							28.5654	.000h	0.528349	0.509853	
Y_1_log	coefficients	0.018786		0.414356438	0.539245											
	Sig	0.953947		0.038705278	0.000449							18.7007g	.000h	0.423087	0.400463	
Y_2_log	coefficients	0.732677			0.577023271											
	Sig	0.001831			1.19222E-05							23.44907	.000i	0.310793	0.297539	
Y_3_log	coefficients	0.738660004495			0.57657964											
	Sig				6.58987E-05							18.83671	.000i	0.265917	0.2518	

تم اعتماد مستوى دلالة 0.05

• يظهر جدول تحليل الانحدار رقم 13 ان العوامل ذات العلاقة بصياغة الإستراتيجية الأكثر تأثيرا على التميز الإجمالي النوعي Y والتميز على مستوى نتائج الزبائن Y1 هو مدى حرص الشركة على وضع أهدافها الإستراتيجية العامة بشكل واضح Q15 ، فمثلا كلما زاد اهتمام الشركات بوضع أهدافها الإستراتيجية بشكل واضح بنسبة 100% كلما ارتفع التميز بالأداء النوعي الإجمالي (على مستوى الزبائن والعاملين والمجتمع) بنسبة 50%. فكلما كانت أهداف الشركة واضحة وطموحة كلما ساهم ذلك بتوجيه إمكانات الشركة وطاقاتها نحو تحقيق الأهداف. كما أن الأهداف الطموحة ورسالة الشركة الواقعية تعكس قطعا احتياجات الأطراف المستفيدة كافة وتحقيق رضاهم.

• أما فيما يتعلق بالعوامل الأكثر تأثيراً في التميز على مستوى نتائج العاملين والمجتمع والزبائن فقد انحصرت بمدى حرص الشركة على وضع أهدافها الإستراتيجية العامة بشكل واضح Q15. وهذا يؤكد ضرورة أن تكون أهداف الشركات واقعية وواضحة وطموحة وقابلة للتنفيذ وان تتضمن تحقيق رضا الزبائن العاملين والمجتمع.

4. علاقة المتغيرات التابعة النوعية (معدل النتائج النوعية Y، نتائج الزبائن Y1، نتائج

العاملين Y2، نتائج المجتمع Y3) بالمتغير المستقل، تنفيذ الإستراتيجية X3

جدول رقم 14

تحليل الانحدار المتعدد لقياس العلاقة بين التنفيذ الاستراتيجي ومتغيرات التميز بالأداء النوعي

Dependent Variable		(Constant)	Unstandardized Coefficients					F	Sig.	R Square	Adjusted R Square
			q22_log	q23_log	q24_log	q25_log	q26_log				
Y_mean_all_log	coefficients	0.896369692		0.304631			0.19545	15.89454	.000e	0.383977	0.359819
	Sig	8.55353E-06		6.5E-05			0.03918				
Y_1_log	coefficients	0.646707511		0.366232			0.266463	12.95144	.000e	0.336826	0.310819
	Sig	0.012427877		0.00039			0.041103				
Y_2_log	coefficients										
	Sig										
Y_3_log	coefficients	1.141681641					0.367743	7.014946	.011f	0.118867	0.101922
	Sig	4.20524E-05					0.010678				

تم اعتماد مستوى دلالة 0.05

• يظهر الجدول رقم 14 أن العوامل ذات العلاقة بتنفيذ الإستراتيجية الأكثر تأثيراً في مرحلة تنفيذ

الإستراتيجية على التميز الإجمالي النوعي Y والتميز على مستوى نتائج الزبائن Y1 هي أن تقوم

الشركات بتخصص الميزانيات الكافية لتنفيذ البرامج اللازمة Q23، بالإضافة إلى مدى حرص

الشركات على التنسيق بين المستويات الإدارية كافة عند تنفيذ الإستراتيجية Q26، فكلما زاد

اهتمام الشركات بتخصص ميزانيات كافية لتنفيذ البرامج اللازمة بنسبة 100% كلما ارتفع التميز

بالأداء النوعي على مستوى الزبائن والعاملين والمجتمع بنسبة 30%. حيث انه لا يمكن للشركات

تنفيذ الكثير من أنشطتها دون توفير الميزانيات الكافية الأمر الذي يحول دون الوصول إلى الأهداف المرجوة. كما أن التنسيق بين الوحدات الإدارية في الشركات يعد غاية في الأهمية عند تنفيذ الإستراتيجية، فغياب التنسيق يجعل الوحدات الإدارية تقوم بتنفيذ الخطط الإستراتيجية بطريقة غير متناغمة الأمر الذي قد يؤدي إلى فشل الإستراتيجية رغم نجاحها وواقعيتها.

- أما العامل المتعلق بتنفيذ الإستراتيجية الأكثر تأثيراً في التميز على مستوى نتائج المجتمع فهو مدى قيام الشركة بإعادة هندسة أعمالها بما يتلائم وتوجهاتها الإستراتيجية Q27، حيث أنه كلما زاد اهتمام الشركات بهندسة أعمالها بنسبة 100% فإن رضا المجتمع سيزداد بنسبة 36%، فالشركات العصرية تحرص دائماً على تصميم عملياتها وأنشطتها وإعادة هندستها من حين إلى آخر بشكل يواكب التطور المستمر بحيث لا يضر بصحة المستهلك والبيئية.

5. علاقة المتغيرات التابعة النوعية (معدل النتائج النوعية Y، نتائج الزبائن Y1، نتائج

العاملين Y2، نتائج المجتمع Y3) بالمتغير المستقل، الرقابة الإستراتيجية X4

جدول رقم 15

تحليل الانحدار المتعدد لقياس العلاقة بين متغير الرقابة الإستراتيجية ومتغيرات التميز بالأداء النوعي

Dependent Variable		(Constant)	Unstandardized Coefficients					F	Sig.	R Square	Adjusted R Square
			q28_log	q29_log	q30_log	q31_log	q32_log				
Y_mean_all_log	coefficients	0.723972402				0.200298	0.399358	17.51654	.000d	0.411994	0.388473
	Sig	0.000300613				0.015613	0.000406				
Y_1_log	coefficients	0.617777268				0.230003	0.42721	11.32066	.000d	0.311687	0.284154
	Sig	0.018854591				0.0404	0.004594				
Y_2_log	coefficients	0.67104406		0.282494			0.341738	9.350407	.000d	0.272207	0.243095
	Sig	0.014339559		0.044936			0.022543				
Y_3_log	coefficients	0.724372027				0.211015	0.385272	7.940237		0.24105	0.210692
	Sig	0.01144382				0.080978	0.017007				

تم اعتماد مستوى دلالة 0.05

- يشير جدول تحليل الانحدار رقم 15 أن العوامل في مرحلة الرقابة وضبط الإستراتيجية الأكثر تأثيراً (الهامة) على التميز الإجمالي النوعي Y والتميز على مستوى نتائج الزبائن هي مدى اعتماد الشركات للرقابة على الإستراتيجية في كافة مراحل تنفيذها Q31، بالإضافة إلى مدى ممارسة الشركات للرقابة الإستراتيجية من خلال اعتبار وحداتها الإدارية مراكز مسؤولية Q32. فكلما زاد اهتمام الشركات بالرقابة في كافة مراحل تنفيذ الإستراتيجية بنسبة 100% كلما زاد رضا الزبائن بنسبة 23% حيث أن الرقابة في كافة مراحل التنفيذ تؤدي إلى ضمان جودة مخرجات العمل الأمر الذي يُمكن الزبائن من الحصول على المنتجات الدوائية ذات الجودة العالية

والخدمة المناسبة وهذا بلا شك قد يحقق رضا لديهم عن نتائج أعمالهم. كما أن عامل "الرقابة من خلال مراكز المسؤولية" يجعل وحدات العمل في الشركات تتجزأ أعمالها ضمن الخطط الموضوعة الأمر الذي يضمن تحقيق الجودة في الأعمال مما ينعكس إيجاباً على مستوى رضا الزبائن والعاملين والمجتمع. وكلما زاد اهتمام الشركات بممارسة الرقابة الإستراتيجية من خلال اعتبار وحداتها الإدارية مراكز مسؤولية بنسبة 100% كلما زاد رضا الزبائن والعاملين والمجتمع بنسبة 40%، حيث أن توزيع المهام والأنشطة والموارد في الخطة الإستراتيجية على الإدارات المختلفة يحفزها على ويدفعها إلى تقديم كل ما بوسعها للمشاركة في تحقيق الأهداف المرسومة الأمر الذي ينعكس إيجاباً على رضا الزبائن والعاملين والمجتمع.

- أما بالنسبة للعوامل التي تؤثر تأثيراً هاماً على التميز بالأداء على مستوى نتائج العاملين في مرحلة الرقابة الإستراتيجية فهي مدى ممارسة الشركات للرقابة الإستراتيجية من خلال اعتبار وحداتها الإدارية مراكز مسؤولية Q32، ومدى تحديد الشركات لمقاييس أداء للرقابة على تنفيذ الخطة الإستراتيجية Q29. إن وجود مقاييس أداء للرقابة الإستراتيجية ووضوحها بالإضافة إلى اعتماد الوحدات الإدارية مراكز مسؤولية لأغراض الرقابة الإستراتيجية يشعر العاملين بأهمية أعمالهم وإن أداء أعمالهم يقاس بموضوعية وعدالة، كل ذلك يؤثر إيجاباً على معنويات العاملين ومستوى رضاهم عن نتائج أعمالهم.

- أما العامل الأكثر تأثيراً على التميز بالأداء على مستوى نتائج المجتمع في مرحلة الرقابة الإستراتيجية فهو مدى ممارسة الشركات للرقابة الإستراتيجية من خلال اعتبار وحداتها الإدارية مراكز مسؤولية Q32. فكلما ازداد ممارسة الشركات للرقابة الإستراتيجية من خلال اعتبار

وحداتها الإدارية مراكز مسؤولية بنسبة 100% كلما زاد رضا المجتمع بنسبة 38.5%. حيث أن عامل "الرقابة من خلال مراكز المسؤولية" يجعل وحدات العمل في الشركات تنجز أعمالها ضمن الخطط الموضوعة الأمر الذي يضمن تحقيق الجودة في الأعمال مما ينعكس إيجاباً على رضا المجتمع.

6. علاقة المتغيرات التابعة النوعية (معدل النتائج النوعية Y، نتائج الزبائن Y1، نتائج

العاملين Y2، نتائج المجتمع Y3) بالمتغير المستقل، المرونة الإستراتيجية X5

جدول رقم 16

تحليل الانحدار المتعدد لقياس العلاقة بين المرونة الإستراتيجية ومتغيرات التميز بالأداء النوعي

Dependent Variable		(Constant)	Unstandardized Coefficients							F	Sig.	R Square	Adjusted R Square
			Q33_log	Q34_log	Q35_log	Q36_log	Q37_log	Q38_log	Q39_log				
Y_mean_all_log	coefficients	0.6715826 115837	0.3163464 284933				0.3032144 761857			25.426	.000	.499	.480
	Sig	0.0001253 895875321	0.0002083 304597367				0.0008199 787451128						
Y_1_log	coefficients	0.389461 48		0.364 49333			0.411980 28			17.403	.000	.406	.382
	Sig	0.113524 98		0.004 05394			0.001358 02						
Y_2_log	coefficients	0.725608	0.281322			0.305167				11.468	.000	0.310219	0.28316897
	Sig	0.00242	0.014609			0.013907							
Y_3_log	coefficients								0.258837	14.571	.000	.364	.339
	Sig	0.711969	0.341442						0.010683				
		0.001175	0.005441										

تم اعتماد مستوى دلالة 0.05

- يبين جدول تحليل الانحدار رقم 16 أن عناصر المرونة الإستراتيجية الأكثر تأثيراً (الهامة) على التميز الإجمالي النوعي Y وعلى نتائج العاملين Y2، هو انه كلما اتصفت الهياكل التنظيمية لدى الشركات بالمرونة ومواكبة توجهاتها الإستراتيجية Q33، بالإضافة إلى مرونة الشركات في

تعديل الاستراتيجيات العامة للشركة عند الضرورة Q37، كلما تحسن أداء الشركات على المستوى النوعي من حيث نتائج الزبائن، نتائج العاملين ونتائج المجتمع. فكلما زاد اهتمام الشركات بمرونة هيكلها التنظيمية بنسبة 100% كلما تحسن الأداء النوعي بنسبة 31.6%. وبما أن الثابت الوحيد في بيئة الأعمال هو عدم الثبات في عصر تكنولوجيا المعلومات وانفتاح الأسواق يجب أن يتوفر في شركات الأعمال درجة عالية من المرونة في تعديل هيكلها واستراتيجياتها حتى يتسنى لها مواكبة هذه التغيرات حتى تحافظ على البقاء والاستمرارية في سوق العمل.

- أما بالنسبة للعوامل ذات التأثير الهام على التميز بالأداء على مستوى نتائج الزبائن، فهي مراجعة الرسالة الحالية للشركة لفحص مدى جدارتها Q34، بالإضافة إلى مرونة الشركات في تعديل الاستراتيجيات العامة للشركة عند الضرورة Q37. حيث تُعبر الرسالة عن الغرض الأساس من وجود الشركات وما تتطلع الوصول إليه كما أن الأهداف الإستراتيجية للشركات وخططتها يجب أن تشتق من رسالة الشركة ورؤيتها. هذه النتائج تؤكد ضرورة تعديل استراتيجيات الشركات الدوائية ورسالتها بشكل يعكس الاحتياجات الفعلية للزبائن الحاليين والمحتملين كونهم العنصر الأهم في نجاح الشركات.

- وفيما يتعلق بالعوامل الأكثر تأثيراً على التميز بالأداء على مستوى نتائج المجتمع فقد تركزت على مدى مرونة الهياكل التنظيمية لشركات الأدوية الفلسطينية ومواكبة توجهاتها الإستراتيجية Q33، ومدى وضع الشركات لبدائل إستراتيجية لاستخدامها في حالات الطوارئ Q40. في الواقع إن وجود بدائل إستراتيجية لاستخدامها في حالات الطوارئ يعد غاية في الأهمية نظراً لخصوصية الواقع الفلسطيني الذي يمتاز بعدم الاستقرار السياسي والاقتصادي، كما أن الشركات المرنة هي تلك التي تمتاز بمرونة هيكلها التنظيمية لاستيعاب توجهاتها الإستراتيجية ولمواكبة التغيرات في البيئة المجتمعية العامة.

7. علاقة المتغيرات التابعة النوعية (معدل النتائج النوعية Y، نتائج الزبائن Y1، نتائج

العاملين Y2، نتائج المجتمع Y3) بالمتغير المستقل، توفر الكوادر البشرية الكفاءة X6

جدول رقم 17

تحليل الانحدار المتعدد لقياس العلاقة بين متغير الموارد البشرية الكفاءة ومتغيرات التميز بالأداء النوعي

Dependent Variable		(Constant)	Unstandardized Coefficients							F	Sig.	R Square	Adjusted R Square
			Q41_log	Q42_log	Q43_log	Q44_log	Q45_log	Q46_log	Q47_log				
Y_mean_all_log	coefficients	0.2286891	0.555604		0.401548			0.119604		20.105	.000	567.	539.
	Sig	0.4410625	2.07E-05		0.0006			0.049438					
Y_1_log	coefficients	-0.59831	0.616479		0.648072					17.631	.000	.429	404.
	Sig	0.16489	0.000637		1.12E-05								
Y_2_log	coefficients	-0.44337	0.591863		0.58938					17.008	.000	.420	395.
	Sig	0.273812	0.000528		2.06E-05								
Y_3_log	coefficients	0.14785	0.62706				0.256336			8.766	.001	.271	241.
	Sig	0.733756	0.003982				0.004504						

تم اعتماد مستوى دلالة 0.05

- يظهر من نتائج تحليل الانحدار في الجدول رقم 17 أن عناصر توفر الكوادر البشرية الكفاءة الأكثر تأثيراً (الهامة) على التميز الإجمالي النوعي Y هي: قدرة الكادر البشري المتوفر لدى الشركات على تنفيذ خططها الإستراتيجية Q41، تعيين العاملين في الشركات وفق معايير الكفاءة Q43، وتوفير بيئة العمل الملائمة لتشجيع العاملين على المبادرة والإبداع Q46. أي أنه كلما زاد اهتمام الشركات برفع قدرة الكادر البشري لتنفيذ الإستراتيجية بنسبة 100% سوف يتم تحسن التميز في الأداء النوعي الإجمالي (من حيث نتائج الزبائن، نتائج العاملين ونتائج المجتمع) بنسبة

55.5%، وهذا يتطابق إلى حد كبير مع متطلبات الكفاءة بحسب مواصفة الايزو 9001 والتي

تفرض توفر كل من التعليم، الخبرة، التدريب ومهارات الاتصال في الموظف الكفؤ.

• ويوضح الجدول أيضا أن عناصر توفر الكوادر البشرية الكفوة الأكثر تأثيرا (الهامة) في التميز

على مستوى نتائج الزبائن Y1، ونتائج العاملين Y2 هي قدرة الكادر البشري المتوفر لدى

الشركات على تنفيذ خططها الإستراتيجية Q41، تعيين العاملين في الشركات وفق معايير الكفاءة

Q43. حيث أن تعيين العاملين في الشركات وفق معايير الكفاءة وتوفر الكادر البشري القادر

على تنفيذ الإستراتيجية، يساعدان بشكل قاطع على انجاز الأعمال بكفاءة وفعالية الأمر الذي

ينعكس إيجابا على رضا الزبائن والعاملين كذلك.

• أما بالنسبة لعناصر توفر الكوادر البشرية الكفوة الأكثر تأثيرا (الهامة) في التميز على مستوى

نتائج المجتمع فتركزت أيضا في قدرة الكادر البشري المتوفر لدى الشركات على تنفيذ خططها

الإستراتيجية Q41، بالإضافة إلى إتباع الشركات للأساليب المتطورة لتحفيز العاملين لتحقيق

الأهداف الإستراتيجية Q45، وهذا يتقاطع مع فلسفة إدارة الجودة الشاملة والتي تؤكد أن توفير

مناخ ايجابي ومحفز للموظفين يجعلهم ينتمون للمؤسسة التي يعملون بها ويقدمون كل ما بوسعهم

من اجل تقديم أفضل مستوى من جودة المنتجات والخدمات والذي ينعكس إيجابا على رضا زبائن

الشركة والمجتمع ويضمن استمرارية التعامل معها وتعزيز وضعها التنافسي في سوق العمل.

8. علاقة المتغيرات التابعة النوعية (معدل النتائج النوعية Y، نتائج الزبائن Y1، نتائج

العاملين Y2، نتائج المجتمع Y3) بالمتغير المستقل، التزام الإدارة العليا بالتخطيط

الإستراتيجي X7

جدول رقم 18

تحليل الانحدار المتعدد لقياس العلاقة بين متغير التزام الإدارة العليا ومتغيرات التميز بالأداء النوعي

Dependent Variable		(Constant)	Unstandardized Coefficients					F	Sig.	R Square	Adjusted R Square
			Q48_log	Q49_log	Q50_log	Q51_log	Q52_log				
Y_mean_all_log	coefficients	0.835764		0.288154		0.240745		10.484	.000	.271	.07439.
	Sig	0.000457		0.017166		0.008813					
Y_1_log	coefficients	0.607639		0.362644		0.287508		9.448	.000	.278	.249
	Sig	0.039231		0.019863		0.014792					
Y_2_log	coefficients	1.140041		0.422581		0.387809	0.44709	6.665	.001	.294	.250
	Sig	0.000391		0.005752		0.004376	0.021404				
Y_3_log	coefficients	0.884803					0.498465	9.130	.004	.154	.137
	Sig	0.00599					0.003957				

تم اعتماد مستوى دلالة 0.05

- يبين جدول تحليل الانحدار رقم 18 ان عناصر التزام الإدارة العليا بالتخطيط الاستراتيجي الأكثر تأثيرا (الهامة) على التميز الإجمالي النوعي Y، والتميز على مستوى نتائج الزبائن Y1، ونتائج العاملين Y2 هي مدى التزام الإدارة العليا في الشركات بوضع رسالة واضحة ومحددة Q49، بالإضافة إلى مدى حرص الإدارة العليا في الشركات على توفير كافة المستلزمات (المادية والمالية والبشرية) المطلوبة لتنفيذ الخطة الإستراتيجية Q51، وتتقاطع هذه النتيجة مع البند الأول

من شروط متطلبات تطبيق أنظمة إدارة الجودة ISO 9001 وأنظمة إدارة البيئية ISO14001 وهو التزام الإدارة العليا للشركات بوضع رسالة واضحة وتوفير كافة المستلزمات لضمان نجاح تطبيق مثل تلك الأنظمة في الشركات.

- وفيما يتعلق بأكثر العناصر تأثيراً على رضا المجتمع فكان التزام الإدارة العليا في شركات الأدوية بمتابعة النتائج الفعلية للخطة الإستراتيجية Q52. فكلما ازداد انخراط الإدارة العليا للشركات بمتابعة النتائج الفعلية للخطة الإستراتيجية عن كثب كلما زاد رضا المجتمع بنسبة 50%. حيث أكد خبراء برامج التميز أن التجربة العملية أثبتت أن التزام الإدارة العليا بتطبيق الخطة الإستراتيجية ومتابعة الأداء الفعلي للنتائج يوفر رافعة للعاملين بالالتزام بتطبيق الخطة على كافة المستويات مما ينعكس إيجاباً على تميز أداء المؤسسات (مقابلة مع د.أمجد الغانم خبير برامج التميز، 30-10-2011).

9. علاقة المتغيرات التابعة النوعية (معدل النتائج النوعية Y، نتائج الزبائن Y1، نتائج

العاملين Y2، نتائج المجتمع Y3) بالمتغير المستقل، التحسين الشامل والمستمر X8

جدول رقم 19

تحليل الانحدار المتعدد لقياس العلاقة بين متغير التحسين الشامل والمستمر ومتغيرات التميز بالأداء النوعي

Dependent Variable		(Constant)	Unstandardized Coefficients					F	Sig.	R Square	Adjusted R Square	
			Q54_lo g	Q55_lo g	Q56_lo g	Q57_lo g	Q58_lo g					Q59_lo g
Y_mean_all_log	coefficients	0.18058807	0.222748		0.299697		0.325838		10.891	.000	.395	.359.
	Sig	0.5871405	0.09268		0.004649		0.045384					
Y_1_log	coefficients	0.27013122			0.347923		0.451062		8.983	.000	.261	.232
	Sig	0.50499975			0.019621		0.054667					
Y_2_log	coefficients	0.1774		0.35639			0.48125		9.236	.000	.266	..237
	Sig	0.647966		0.024459			0.018692					
Y_3_log	coefficients	1.076902			0.388033				8.518	.005	.141	.124
	Sig	9.09E-05			0.005184							

تم اعتماد مستوى دلالة 0.05

• تظهر نتائج تحليل الانحدار في الجدول رقم 19 أن عناصر التحسين الشامل والمستمر الأكثر تأثيراً (الهامة) على التميز الإجمالي النوعي Y، هي (المعايرة الدورية لأجهزة الشركات Q58، استثمار الشركات بالبرامج المحوسبة الحديثة في كافة نشاطاتها Q56)، فكلما ازداد استثمار الشركات بالبرامج المحوسبة الحديثة في كافة نشاطاتها بنسبة 100% كلما تحسن الأداء بشقه النوعي الإجمالي من حيث (نتائج الزبائن، نتائج العاملين ونتائج المجتمع) بنسبة 30%. وتُعتبر هذه النتائج واقعية، فمن خبرة الباحث فان شركات الأدوية الفلسطينية تقوم بالاستثمار بالبرامج المحوسبة الحديثة نظراً للتطور المستمر في هذه الصناعة حيث أن البرامج المحوسبة كبرامج متابعة المخزون وإدارة الإنتاج والبرامج المحاسبية وبرامج مراقبة الدوام زادت من الكفاءة والفاعلية في شركات الأدوية من حيث تقليل الأخطاء وتعزيز التنسيق ما بين دوائر الشركة المختلفة وتناغم العمليات بالإضافة إلى تقليل التكاليف التشغيلية. كما أن زيادة الاهتمام بالمعايرة الدورية لأجهزة الشركة بنسبة 100% تحسن الأداء بشقه النوعي الإجمالي من حيث (نتائج الزبائن، نتائج العاملين ونتائج المجتمع) بنسبة 33%، وهذه نتيجة تعد واقعية، فضمن معايرة الأجهزة والمعدات في الشركات الصناعية يضمن جودة المنتجات الدوائية حيث يُعتبر بند معايرة الأجهزة والمعدات احد أهم بنود متطلبات المواصفات الدولية مثل مواصفة ISO 9001.

• كما يبين الجدول ذاته أن مكونات التحسين الشامل والمستمر الأكثر تأثيراً (الهامة) على التميز النوعي على مستوى نتائج الزبائن هي استثمار الشركات بالبرامج المحوسبة الحديثة في كافة نشاطاتها Q56.

• ويبين الجدول كذلك أن مكونات التحسين الشامل والمستمر الأكثر تأثيرا (الهامة) في التميز النوعي على مستوى نتائج العاملين هي (المعايرة الدورية لأجهزة الشركات Q58، ومدى التزام الشركة بتحديث أنظمة الجودة لديها Q55 مثل GMP, ISO14001, ISO9001. حيث أن المعايرة الدورية للأجهزة والمعدات والتزام الإدارة العليا بتحديث أنظمة الجودة في الشركة يجعل العاملين أكثر سيطرة على أعمالهم وتشعرهم أن الشركة تلتزم بمنهج الجودة الشاملة الأمر الذي يعزز من اعتزاز العاملين بالشركة ويرفع من مستوى الرضا لديهم.

• ويوضح الجدول أيضا أن استثمار الشركات بالبرامج المحوسبة الحديثة في كافة نشاطاتها Q56 هو الأكثر تأثير على التميز النوعي من حيث نتائج المجتمع. في الواقع أن التزام الشركات بحوسبة عملياتها يساعد في تسهيل العمليات وتناغمها واختزالها ويحسن من جودة الأعمال ودقتها الأمر الذي يعزز من رضا المستفيدين سواء كانوا من الزبائن أم المجتمع، كما أن توظيف البرامج المحوسبة يعزز من فرص تواصل الشركات مع الجمهور المستفيد.

مناقشة التساؤل الثالث: هل هناك علاقة ذات دلالة احصائية بين مقومات التخطيط الاستراتيجي (التحليل الاستراتيجي، صياغة الإستراتيجية، تنفيذ الإستراتيجية، الرقابة الإستراتيجية، المرونة الإستراتيجية، توفر الكوادر البشرية، التزام الإدارة العليا بالتخطيط الاستراتيجي ، التحسين الشامل والمستمر) وعناصر التميز بالاداء الكمي (معدل العائد على الاستثمار، الحصة السوقية، زيادة فرص التوظيف).

10. علاقة المتغيرات التابعة الكمية (معدل العائد على الاستثمار Y41، الحصة السوقية Y42، نسبة العاملين الجدد Y43) بالمتغيرات المستقلة منفردة (التحليل الاستراتيجي X1 صياغة الإستراتيجية X2، تنفيذ الإستراتيجية X3، الرقابة الإستراتيجية X4، المرونة الإستراتيجية X5، توفر الكوادر البشرية X6، التزام الإدارة العليا بالتخطيط الاستراتيجي X7، التحسين الشامل والمستمر X8). والمتغيرات الوسيطة منفردة (نتائج الزبائن Y1، نتائج العاملين Y2، نتائج المجتمع Y3)

Using simple linear regression (n=5)

جدول رقم 20

تحليل الانحدار البسيط لقياس العلاقة بين تحليل الانحدار المتعدد لقياس العلاقة بين مقومات التخطيط الاستراتيجي ومتغيرات التميز بالأداء الكمي

Dependent Variable		Y_mean_all_log	X_mean_all_log(a)	Unstandardized Coefficients										
				X_1_log	X_2_log	X_3_log	X_4_log	X_5_log	X_6_log	X_7_log	X_8_log	Y_1_log	Y_2_log	Y_3_log
Y4	R-square	0.262	0.431	0.216	0.353	0.160	0.052	0.545	0.587	0.440	0.757	0.181	0.534	0.021
	coefficients	-0.856	-1.385	-0.877	1.720	1.164	0.602	1.436	1.302	0.938	1.404	0.556	1.194	0.268
	Sig	0.367	0.223	0.419	0.285	0.497	0.702	0.150	0.127	0.214	0.053	0.458	0.155	0.798
Y41	R-square	0.000	0.151	0.055	0.077	0.011	0.004	0.192	0.374	0.249	0.252	0.005	0.078	0.047
	coefficients	-0.034	-0.735	-0.402	0.724	0.286	0.169	0.763	0.925	0.631	0.726	0.058	0.418	0.298
	Sig	0.970	0.506	0.689	0.641	0.856	0.905	0.449	0.264	0.377	0.376	0.933	0.631	0.745
Y42	R-square	0.191	0.281	0.107	0.227	0.058	0.006	0.440	0.412	0.259	0.660	0.115	0.509	0.004
	coefficients	-0.135	-0.209	-0.114	0.258	0.130	0.036	0.241	0.204	0.133	0.245	0.081	0.217	0.019
	Sig	0.464	0.359	0.592	0.418	0.698	0.906	0.223	0.243	0.383	0.095	0.579	0.177	0.926
Y43	R-square	0.459	0.511	0.279	0.460	0.248	0.082	0.637	0.588	0.464	0.891	0.359	0.721	0.084
	coefficients	-2.399	-3.210	-2.115	4.178	3.076	1.603	3.304	2.776	2.051	3.241	1.647	2.946	1.083
	Sig	0.202	0.170	0.351	0.204	0.387	0.630	0.102	0.126	0.198	0.015	0.275	0.066	0.622

تم اعتماد مستوى دلالة 0.1

• يتضح من الجدول أن المتغيرات المستقلة المبحوثة الثمانية مجتمعة (مقومات التخطيط الاستراتيجي X Mean) فسرت ما نسبته 15.1% من التغير في (معدل العائد على الاستثمار Y41) وهذا يدل على أن مقومات التخطيط الاستراتيجي مجتمعة تساهم فقط في تفسير ما نسبته 15.1% من التغير في معدل العائد على الاستثمار لشركات الأدوية. وتعتبر هذه النسبة متدنية إلى حد ما حيث أن هناك عوامل أخرى أو أخطاء عشوائية كثيرة تؤثر على التميز بالأداء الكمي فيما يتعلق بمعدل العائد على الاستثمار يتوجب على شركات الأدوية البحث عنها لتعزيز معدل العائد على الاستثمار. كما تجدر الإشارة إلى أن معدل العائد على الاستثمار لا يرتبط فقط بالتخطيط الاستراتيجي بل هناك عوامل أخرى كظروف السوق وتقلباته والمنافسة وغيرها قد تؤثر على معدل العائد على الاستثمار في الشركات. النتائج في الجدول أعلاه تؤكد أن عدم اهتمام الشركات بتوفير مقومات التخطيط الاستراتيجي بنسبة 100% سيؤدي إلى تراجع معدل العائد على الاستثمار بنسبة 73.5% حيث أن التخطيط الاستراتيجي يطال المؤسسة ككتلة كاملة وإن توفير مقومات التخطيط الاستراتيجي قد يساهم بتعزيز معدل العائد على الاستثمار للشركات.

• وبين الجدول أيضا أن معدل المتغيرات المستقلة المبحوثة الثمانية مجتمعة (مقومات التخطيط الاستراتيجي X Mean) فسرت ما نسبته 28.1% من التغير في الحصة السوقية Y42. وتعتبر هذه النسبة معقولة حيث أن هنالك بعض المعوقات الخارجية التي تواجه شركات الأدوية في فلسطين وتحول دون زيادة حصتها السوقية لا سيما المعوقات الإسرائيلية مثل عدم السماح لشركات الأدوية باستيراد الكثير من المواد الخام التي تحول دون تمكن الشركات من إنتاج

أصناف متميزة كالمحاليل الطبية وأدوية الغدد وغيرها بالإضافة إلى ضعف الضوابط في السوق الفلسطيني من قبل الحكومة الفلسطينية والتي قد تعمل على إعاقة تدفق الأدوية الأجنبية والتي يوجد لها بدائل تنتجها الشركات الفلسطينية. تظهر النتائج في الجدول أعلاه أن عدم اهتمام الشركات بتوفير مقومات التخطيط الاستراتيجي بنسبة 100% سيؤدي إلى تراجع الحصة السوقية للشركات بنسبة 21%، حيث أن التخطيط الاستراتيجي الناجح قد يساهم بزيارة الوضع التنافسي للشركات وبالتالي حصتها السوقية حيث أن لمقومات التخطيط الاستراتيجي أثراً هاماً في تعزيز الحصة السوقية للشركات كون أن مقومات التخطيط الاستراتيجي تمكن الشركات من تحليل البيئتين الداخلية والخارجية ورسم سيناريوهات المستقبل ووضع الخطط اللازمة لتحقيق الأهداف المرجوة لا سيما تعظيم الأرباح من خلال رفع الحصة السوقية.

- كما يوضح الجدول أن معدل المتغيرات المستقلة الثمانية المبحوثة مجتمعة (مقومات التخطيط الاستراتيجي X Mean) فسرت ما نسبته 51.1% من نسبة التغير في نسبة العاملين الجدد Y43. وهذا يؤكد أن زيادة التوظيف في الشركات الدوائية يأتي كاستجابة لإستراتيجية توسع عمل هذه الشركات ولا تتم بطريقة عشوائية وغير منظمة. النتائج في الجدول أعلاه تؤكد أن عدم اهتمام الشركات بتوفير مقومات التخطيط الاستراتيجي بنسبة 100% قد يؤدي إلى انخفاض نسبة التوظيف بنسبة 321%، وتعتبر هذه النتيجة منطقية جداً فعدم اكتراث الشركات بتحليل البيئة الداخلية والخارجية وتطوير وتنفيذ الخطط المناسبة بالإضافة إلى توفير الميزانيات اللازمة لتطبيق الخطط وعدم التزامها بتطوير وتحسين أنظمة العمل لا سيما أنظمة الجودة والتصنيع الجيد في الصناعات الدوائية لا يؤدي فقط إلى تقليل نسبة التوظيف بل إلى تقويض الشركات في أحيان

كثيرة وتسريح العاملين فيها، وقد أثبتت التجربة الفلسطينية في الصناعات الدوائية إلى انه تم إغلاق بعض من الشركات مثل شركة الجليل لصناعة الأدوية ومؤخرا تم إيقاف إحدى الشركات عن العمل لعدة أشهر بسبب عدم تطبيقها لمعايير الجودة الفلسطينية.

- يوضح الجدول أعلاه أن المتغير المستقل الوحيد والأكثر تأثيرا (الهام) على التميز بشقه الكمي عند مستوى معنوية 0.1 هو التحسين الشامل والمستمر، فعدم اهتمام الشركات بالتحسين الشامل والمستمر بنسبة 100% سيؤدي إلى انخفاض التميز في الأداء الكمي (معدل العائد على الاستثمار، الحصة السوقية، نسبة العاملين الجدد) بنسبة 140%. حيث أثبتت التجربة العملية لشركات الأدوية الفلسطينية أن استثمارها في تطبيق معايير الجودة مثل Europe GMP و ISO9001 و ISO14001 فتح المجال لتصدير منتجاتها إلى الدول الأوروبية والعربية ودول روسيا البيضاء وغيرها وبالمقابل فان بعض الشركات حاليا تواجه صعوبات كبيرة أدى إلى إغلاقها وإيقاف عملها بشكل مؤقت وذلك نتيجة عدم الالتزام بتطبيق متطلبات مواصفة التصنيع الجيد GMP الفلسطيني الأمر الذي انعكس سلبا على حصتها السوقية ومعدل العائد على الاستثمار بالإضافة إلى تسريح عدد من موظفيها.

- ويبين الجدول أعلاه أن التحسين الشامل والمستمر يعد من أهم مقومات التخطيط الاستراتيجي الأكثر تأثيراً على الحصة السوقية، فكلما قل اهتمام الشركات الدوائية بالتحسين الشامل والمستمر بنسبة 100% يؤدي ذلك إلى انخفاض حصتها السوقية بنسبة 24.5%، وتعتبر هذه النتيجة واقعية جدا فعندما قامت شركات الأدوية الفلسطينية بتطوير أنظمة الجودة لديها استطاعت من زيادة مبيعاتها ودخول أسواق عربية وأوروبية، فشركة دار الشفا -على سبيل المثال- حققت قصة نجاح

بدخولها السوق الأوروبي بعد أن قامت بتطبيق مواصفة التصنيع الجديد الأوروبي وعمل شراكة مع شركات ألمانية.

• ويبين الجدول أيضا أن التحسين الشامل والمستمر يعد من أهم مقومات التخطيط الاستراتيجي الأكثر تأثيراً على معدلات التوظيف الجديدة، فكلما قل اهتمام الشركات الدوائية بالتحسين الشامل والمستمر بنسبة 100% يؤدي ذلك إلى انخفاض نسبة التوظيف بنسبة 324%، وتعتبر هذه النتيجة منطقية لعدم تطوير وتحسين أنظمة العمل لا سيما أنظمة الجودة والتصنيع الجيد في الصناعات الدوائية لا يؤدي فقط إلى تقليل نسبة التوظيف بل إلى تقويض الشركات في أحيان كثيرة وتسريح العاملين فيها كما حدث مع شركة الجليل لصناعة الأدوية الفلسطينية التي كان احد أهم أسباب إغلاقها عدم تبنيتها وتطبيقها لنظم الجودة والتصنيع الجيد المتطورة، حيث أصبحت هذه الأنظمة من أساسيات الاستمرار في العمل في الصناعات الدوائية، بالإضافة إلى ذلك فان عدم مواكبة إحدى شركات الأدوية لتطوير أنظمة الجودة والتصنيع الجيد أدى إلى وقفها عن العمل لفترة مؤقتة الأمر الذي أدى إلى تخفيض عدد كبير من العاملين فيها.

• يوضح الجدول أن عدم اهتمام الشركات برضا العاملين كمتغير وسيط بنسبة 100% سيؤدي إلى تقليل معدل العائد على الاستثمار بنسبة 41.8%، حيث تتطابق هذه النتيجة مع مبادئ إدارة الجودة الشاملة والتي تعتبر العنصر البشري الكفؤ في الشركات هو الأساس في خلق منتجات ذات جودة عالية تؤدي في النهاية إلى رضا الزبائن واستمرار تعاملهم مع الشركة الأمر الذي يؤدي في نهاية المطاف إلى تعظيم الأرباح. ويوضح الجدول أيضا أن عدم اهتمام الشركات برضا

الزبائن كمتغير وسيط بنسبة 100% سيؤدي إلى تقليل معدل العائد على الاستثمار بنسبة 6% حيث أن رضا الزبائن يعتبر أساس استمرار عمل الشركات.

• تبين النتائج أن زيادة اهتمام الشركات برضا المجتمع وجمهور المستفيدين بنسبة 100% سيؤدي إلى زيادة معدل العائد على الاستثمار بنسبة 29.8%، وتعد هذه النتيجة واقعية حيث لا يمكن عزل الشركة عن المجتمع التي تعمل في فضاءها، فرضا المجتمع يعزز من مكانة الشركات ويزيد من الإقبال على منتجاتها ويعظم مبيعاتها وأرباحها.

• يبيّن الجدول أن عدم اهتمام الشركات برضا العاملين بنسبة 100% سيؤدي إلى تقليل الحصة السوقية بنسبة 21.7%، فكلما قل حرص الشركات على وجود أجواء عمل ايجابية وإجراءات عمل واضحة كلما قلت الحافزية لدى العاملين على أداء مهامهم وتحقيق أهداف الشركة الأمر الذي ينعكس سلبا على زيادة الحصة السوقية للشركات. بالإضافة إلى أن عدم اهتمام الشركات برضا الزبائن بنسبة 100% سيؤدي إلى تقليل الحصة السوقية بنسبة 8%.

• ونستج من الجدول أيضا أنه كلما قل اهتمام الشركات برضا الزبائن بنسبة 100% كلما قل معدل التوظيف بنسبة 164.7%، وهذا أمر طبيعي ومنطقي حيث اعتبرت مواصفة ISO9001 أن رضا الزبائن هو الضامن الرئيس لاستمرارية عمل الشركات وبقائها، فعدم أخذ متطلبات واحتياجات الزبائن على محمل الجد من قبل الشركات يؤدي إلى تراجع أدائها بل وتوقف الزبائن عن التعامل معها الأمر الذي يؤثر سلبا على ربحية الشركات وتراجع أرباحها وتقليل العاملين فيها.

• نستنتج من الجدول أنه كلما قل اهتمام الشركات برضا العاملين بنسبة 100% كلما قل معدل التوظيف بنسبة 294.6%، وتعتبر هذه النتيجة طبيعية حيث أن عدم وجود بيئة عمل موثوقة ومشجعة وأمنة تؤدي إلى الشعور بعدم الرضا والانتماء لدى العاملين الأمر الذي يزيد من معدل الدوران في الشركات.

• يبين الجدول أيضا أنه كلما قل اهتمام الشركات برضا المجتمع وجمهور المستفيدين بنسبة 100% كلما قل معدل التوظيف بنسبة 108.3%، فعدم رضا المجتمع عن أداء الشركات يؤدي إلى عدم الإقبال على منتجاتها مما ينعكس سلبا على عملية التوظيف فيها.

• يتبين من الجدول أعلاه أنه كلما قل اهتمام الشركات برضا العاملين بنسبة 100% كلما تراجع الحصة السوقية بنسبة 21.7%، حيث أن عدم شعور العاملين بالرضا لا يدفعهم إلى العمل بإخلاص ومهنية عالية الأمر الذي ينعكس سلبا على جودة المنتجات النهائية والخدمات المرافقة مما يدفع الزبائن إلى التراجع عن التعامل مع هذه الشركات.

• كما يوضح الجدول أنه كلما قل اهتمام الشركات برضا العاملين بنسبة 100% كلما تراجع معدل العائد على الاستثمار بنسبة 41.8%، حيث أن عدم شعور العاملين بالرضا لا يحثهم على العمل بإخلاص ومهنية عالية الأمر الذي ينعكس سلبا على جودة المنتجات النهائية والخدمات المرافقة مما يدفع الزبائن إلى التراجع عن التعامل مع هذه الشركات الأمر الذي يؤدي إلى تراجع المبيعات وبالتالي ربحية الشركات ومعدل العائد على الاستثمار.

ونستنتج من الجدول والتفسيرات أعلاه بان هنالك علاقة ذات دلالة إحصائية عند مستوى معنوية 0.1 بين التحسين الشامل والمستمر وعناصر التميز بالاداء الكمي مجتمعه من حيث (معدل العائد على الاستثمار، الحصة السوقية، نسبة العاملين الجدد) ومنفردة من حيث (الحصة السوقية ونسبة العاملين الجدد).

مناقشة التساؤل الرابع: هل هنالك اختلاف في مستوى الاداء لدى شركات الادوية الفلسطينية تبعا لمتغير توافر الخطة الاستراتيجية المكتوبة من عدمه.

وللإجابة على هذا التساؤل تم استخدام Independent sample T-test وذلك لتوفر الشرطين الآتيين:-

- أن التوزيع للمجتمعين طبيعي (مجتمع المديرين الذين أفادوا بوجود خطة إستراتيجية "نعم" ومجتمع

المديرين الذين أفادوا بعدم وجود خطة إستراتيجية "لا") ، حيث تم تطبيق اختبار Komogorove

smirnof test من اجل فحص تطابق المجتمعين مع التوزيع الطبيعي.

- أن التباين للمجتمعين متساوي ولذلك تم استخدام levinue test من اجل فحص تساوي التباين

للمجتمعين.

جدول رقم 21

إحصائيات المجموعة

	توافر الخطة الإستراتيجية الرسمية والمكتوبة	N	Mean	Std. Deviation	Std. Error Mean
Y_mean_all_log	نعم	37	1.8424	.07926	.01303
	لا	17	1.7671	.08402	.02038

تحليل الانحدار المتعدد لقياس العلاقة بين متغير الموارد البشرية الكفوة ومتغيرات التميز بالأداء النوعي

Independent Samples Test		Levene's Test for Equality of Variances		t-test for Equality of Means				
		F	Sig.	T	Df	Sig. (2-tailed)	Mean Difference	Std. Error Difference
Y_mean_all_log	Equal variances assumed	0.086	0.770	3.182	52	0.002	0.075	0.024
	Equal variances not assumed			3.113	29.563	0.004	0.075	0.024

• يوضح الجدولان رقم 21 و 22 أن معدل التميز بالأداء للشركات التي يوجد بها خطة

إستراتيجية أفضل من معدل التميز بالأداء للشركات التي لا يوجد بها خطة إستراتيجية بنسبة

4.26% $((1.8424-1.7671)/1.7671)$ ، وهذا الفرق هو فرق

جوهري ذو دلالة إحصائية حسب اختبار Independent sample T-test حيث أشارت النتائج

في الجدول رقم 22 إلى دلالة معنوية بمقدار 0.002 وهي أقل من الدلالة 0.05 وبلغت قيمة t

3.182. حيث تطابقت هذه النتائج مع دراسة Hakala & Kauranen (2009) المعنونة

"التخطيط الاستراتيجي و نمو الشركات الناشئة الصغيرة والمتوسطة الحجم في فنلندا"، والتي

خلصت إلى أن الشركات التي تتبع التخطيط الاستراتيجي حققت معدلات نمو أكثر من تلك التي لم تستخدم التخطيط الاستراتيجي. وتطابقت نتائج الدراسة الحالية مع نتائج الدراسة التي قام بها كل من Dincer , Tatoglu & Glaister (2006) بعنوان "عملية التخطيط الاستراتيجي: دليل من الشركات التركية" وكان مضمون الدراسة حول النظر إلى العلاقة ما بين التخطيط الاستراتيجي والأداء المؤسسي في الشركات كبيرة الحجم، حيث خلصت الدراسة أن لعملية التخطيط الاستراتيجي تأثير إيجابي على الشركات. وانفقت هذه النتيجة أيضا مع نتائج دراسة صبري (2010) بعنوان "العوامل الحرجة في التخطيط الاستراتيجي وأثرها على أداء المنظمة: دراسة تطبيقية على البنوك التجارية الأردنية"، حيث خلصت الدراسة إلى وجود أثر ذو دلالة معنوية لعوامل النجاح الحرجة للتخطيط الاستراتيجي مجتمعة ومنفردة على أداء البنوك التجارية الأردنية.

ونسنتج من التحليل اعلاه أن هنالك اختلاف في مستوى الاداء لدى شركات الادوية الفلسطينية تبعا لمتغير توافر الخطة الاستراتيجية المكتوبة من عدمه وهذا الاختلاف ايجابي لصالح الشركات التي يتوفر فيها خطط استراتيجية.

4.4 مقارنة نتائج الدراسة الحالية مع نتائج الدراسات السابقة

4.4.1 مقارنة نتائج الدراسة الحالية مع الدراسات الدولية والعربية التي تناولت موضوع التخطيط

الاستراتيجي والأداء المؤسسي

• اتفقت نتائج الدراسة الحالية مع دراسة Hakala & Kauranen (2009) المعنونة "التخطيط

الاستراتيجي ونمو الشركات الناشئة الصغيرة والمتوسطة الحجم في فنلندا"، فقد بينت الدراسة

الحالية أن هناك اختلاف في مستوى الأداء لدى شركات الأدوية الفلسطينية تبعاً لمتغير توافر

الخطة الإستراتيجية المكتوبة من عدمه وهذا الاختلاف ايجابي لصالح الشركات التي يتوفر فيها

خط إستراتيجية. بالإضافة إلى ذلك فإن الدراسة الحالية توصلت إلى نتيجة رئيسة مفادها أن

هناك اثر هام لمقومات التخطيط الاستراتيجي مجتمعة ومنفردة على عناصر التميز بالأداء النوعي

والكمي.

• اتفقت نتائج الدراسة الحالية مع الدراسة التي قام بها كل من Dincer , Tatoglu & Glaister

(2006) بعنوان "عملية التخطيط الاستراتيجي: دليل من الشركات التركية"، حيث بينت الدراسة

الحالية أن أداء الشركات التي تتبع التخطيط الاستراتيجي أفضل من تلك التي لا يوجد لديها خطة

إستراتيجية، وان هناك أثراً ايجابياً لمقومات التخطيط الاستراتيجي على عناصر التميز بالأداء

النوعي والكمي.

• اتفقت نتائج الدراسة مع دراسة صبري (2010) بعنوان "العوامل الحرجة في التخطيط

الاستراتيجي وأثرها على أداء المنظمة"، حيث بينت وجود أثر ذي دلالة معنوية لعوامل النجاح

الدرجة للتخطيط الاستراتيجي مجتمعة ومنفردة على أداء البنوك التجارية الأردنية عند مستوى دلالة 0.05. أما الدراسة الحالية فقد أظهرت أن هناك اثر ذي دلالة معنوية لمقومات التخطيط الاستراتيجي على نتائج الأداء النوعية عند مستوى دلالة 0.05 وعلى نتائج الأداء الكمية عند مستوى دلالة 0.1.

• اتفقت الدراسة الحالية مع دراسة الضمور (2008) بعنوان "واقع التخطيط الاستراتيجي للموارد البشرية في القطاع العام الأردني، حيث أظهرت وجود علاقة ارتباطيه إيجابية ذات دلالة إحصائية بين أنشطة إدارة الموارد البشرية وممارسة التخطيط الإستراتيجي لإدارة الموارد البشرية في الوزارات الأردنية، فيما بينت الدراسة الحالية أن توافر الكوادر البشرية الكفؤة كأحد مقومات التخطيط الاستراتيجي كان له تأثيراً هاماً على التميز بالأداء النوعي من حيث رضا الزبائن والعاملين والمجتمع.

• اختلفت نتائج الدراسة الحالية مع دراسة نصيرات و الخطيب (2005) بعنوان "التخطيط الاستراتيجي والأداء المؤسسي (دراسة تحليلية لقطاع صناعة الأدوية الأردنية)"، حيث أظهرت نتائج الدراسة انه لا يوجد علاقة ذات دلالة إحصائية بين المتغيرات المستقلة وبين الأداء المؤسسي لهذه الشركات مقاساً بالعائد على الأصول والقيمة السوقية المضافة، بينما بينت الدراسة الحالية وجود علاقة ذات دلالة إحصائية بين مقومات التخطيط الاستراتيجي والتميز بالأداء النوعي مقاساً برضا الزبائن والعاملين والمجتمع، كما بينت أيضاً وجود علاقة ذات دلالة إحصائية بين مقومات التخطيط الاستراتيجي والتميز بالأداء الكمي مقاساً بمعدل العائد على الاستثمار والحصة السوقية ومعدلات التوظيف.

4.4.2 مقارنة نتائج الدراسة الحالية مع الدراسات التي استهدفت قطاع الأدوية في فلسطين

- تقاطعت نتائج الدراسة الحالية مع دراسة اقطيش (2009) بعنوان "تحليل الكفاءة التسويقية في قطاع الصناعات الدوائية في الضفة الغربية"، وبينت الدراسة أن الصناعات الدوائية الفلسطينية تعاني من مشاكل عدة تؤثر على الجانب التسويقي لديها فيما بينت نتائج الدراسة الحالية أن تبني الشركات الدوائية لمقومات للتخطيط الاستراتيجي بمنهجه العلمي المتكامل سيعمل على زيادة التميز بالأداء النوعي والكمي لديها لا سيما مرحلة صياغة الإستراتيجية والتي تتضمن قيام الشركات الدوائية بوضع أهداف على مستوى الإدارات التخصصية (الإدارة التسويقية، المالية، الإنتاج والعمليات، الأفراد...الخ) لتحقيق أهدافها العامة.
- تقاطعت نتائج الدراسة الحالية أيضا مع دراسة جرار (2004) بعنوان "العلاقة بين الخيار الاستراتيجي والميزة التنافسية: دراسة تحليلية في مصانع الأدوية الفلسطينية"، حيث توصلت الدراسة إلى أن هناك علاقة طردية ايجابية بين الخيار الاستراتيجي (إستراتيجية التمايز) والميزة التنافسية لشركات الأدوية، فيما توصلت الدراسة الحالية إلى وجود علاقة ايجابية بين مقومات التخطيط الاستراتيجي والتميز بالأداء النوعي والكمي لشركات الأدوية. وتقاطعت الدراسة الحالية مع دراسة جرار أيضاً من حيث أهمية التقنية المستخدمة في الإنتاج، نظام السيطرة النوعية والمواصفات، توفر الكادر البشري الكفؤ بالإضافة إلى الابتكار في الإنتاج.

• وتقاطعت الدراسة الحالية مع نتائج دراسة مكحول (1999) بعنوان "الصناعة الدوائية في فلسطين، الواقع والآمال"، حيث خلصت دراسة مكحول إلى نتائج عدة أهمها ضرورة أن تطبق شركات الأدوية المواصفات العالمية في الإنتاج وخاصة ممارسات التصنيع الجيد GMP. فيما خلصت الدراسة الحالية إلى أن للتحسين الشامل والمستمر، كأحد مقومات التخطيط الاستراتيجي، الأثر الأكبر في التميز بالأداء الكمي والنوعي لشركات الأدوية الفلسطينية لا سيما تحديث وتطبيق أنظمة الجودة المختلفة مثل GMP, ISO9001, ISO14001.

• توافقت نتائج الدراسة الحالية مع دراسة البرغوثي (2005) المعنونة "واقع إدارة الجودة الشاملة في قطاع الصناعات الدوائية الفلسطيني"، حيث بينت الدراسة أن قطاع الصناعات الدوائية في فلسطين يعاني من وجود فجوة ما بين المخطط له (الخطط المعدة مسبقاً من قبل المنشأة) وما بين الانجاز في التنفيذ لهذه الخطط. فيما بينت الدراسة الحالية أن للرقابة الإستراتيجية كأحد أهم مقومات التخطيط الاستراتيجي أثراً هاماً على التميز بالأداء بشقه النوعي فزيادة 100% اهتمام في الرقابة الإستراتيجية سيؤدي إلى زيادة التحسن بالأداء النوعي الإجمالي من حيث رضا الزبائن والعاملين والمجتمع بنسبة 44.6%.

• وأخيراً أكدت نتائج الدراسة الحالية نتائج دراسة ابو الرب، زياد (2005) المعنونة "اثر تطبيق أنظمة الجودة على التكلفة والتنافسية في شركات الأدوية الفلسطينية"، توصلت الدراسة إلى نتائج عدة أهمها أن هناك اثار لتطبيق أنظمة الجودة على تخفيض التكاليف وتحسين التنافسية للشركات الدوائية الفلسطينية. فيما بينت نتائج الدراسة الحالية أن للتحسين الشامل والمستمر كأحد مقومات

التخطيط الاستراتيجي الأثر الأكبر في التميز بالأداء الكمي والنوعي لشركات الأدوية الفلسطينية
لا سيما تحديث وتطبيق أنظمة الجودة المختلفة مثل GMP, ISO9001, ISO14001.

4.5 مضامين إستراتيجية لتعزيز أداء شركات الأدوية الفلسطينية

• بإمكان شركات الأدوية الفلسطينية أن تعزز فعالية نتائج الأداء من خلال التطبيق الأمثل للتخطيط الاستراتيجي بمنهجه المتكامل وتوفير كافة المقومات اللازمة للتخطيط الاستراتيجي، حيث بينت النتائج أن شركات الأدوية الفلسطينية تركز أكثر على **عصري التحسين الشامل والمستمر والرقابة الإستراتيجية في عملية التخطيط الاستراتيجي** وتولي اهتمام اقل لمقومات التخطيط الاستراتيجي الأخرى مثل التحليل الاستراتيجي، صياغة الإستراتيجية، تنفيذ الإستراتيجية، المرونة الإستراتيجية، توفر الموارد البشرية المؤهلة و الكفوة بالإضافة إلى التزام الإدارة العليا بعملية التخطيط الاستراتيجي، وهذا ما أكده بعض المدربين في شركات الأدوية. في الواقع، إن التميز بالأداء سيعزز إذا استطاعت الشركات توفير مقومات التخطيط الاستراتيجي كافة وممارسته بمنهجه العلمي المتكامل.

• بينت نتائج البحث أن للتحسين الشامل والمستمر الأثر الأكبر على أداء الشركات الدوائية الفلسطينية، فكما زاد اهتمام الشركات بالتحسين الشامل والمستمر بنسبة 100% سيؤدي إلى زيادة التحسن بالأداء النوعي من حيث رضا الزبائن ورضا العاملين ورضا المجتمع بنسبة 61.7%، وكما قل اهتمام الشركات الدوائية بالتحسين الشامل والمستمر بنسبة 100% كلما انخفضت حصتها السوقية بنسبة 24.5%، وتعتبر هذه النتيجة واقعية جدا فعندما قامت شركات الأدوية الفلسطينية بتطوير أنظمة الجودة لديها استطاعت زيادة مبيعاتها ودخول أسواق عربية

وأوروبية، فـشركة دار الشفا مثلاً حققت قصة نجاح بدخولها السوق الأوروبي بعد أن استطاعت تطبيق مواصفة التصنيع الجديد الأوروبي بالإضافة إلى الدخول في تحالفات إستراتيجية مع شركات أوروبية وفتح منشأة صناعية لها في مالطا، كما أن تراجع اهتمام الشركات الدوائية بالتحسين الشامل والمستمر بنسبة 100% يؤدي إلى انخفاض نسبة التوظيف بنسبة 324%، وتعتبر هذه النتيجة أيضاً منطقية، فعدم تطوير وتحسين أنظمة العمل لا سيما أنظمة الجودة والتصنيع الجيد في الصناعات الدوائية لا يؤدي فقط إلى تقليل نسبة التوظيف بل إلى تقويض الشركات في أحيان كثيرة وتسريح العاملين، لا سيما أن أنظمة الجودة المختلفة أصبحت احد أهم المتطلبات القانونية والفنية لكثير من الدول وعلى رأسها الاتحاد الأوروبي الذي يشترط حصول الشركات التي تصدر إليها منتجات دوائية على شهادات ISO9001 و ISO 14001 و Europe GMP. وعليه، ونظراً لأهمية عنصر التحسين الشامل والمستمر لقطاع الأدوية لا بد لشركات الأدوية الفلسطينية من مضاعفة جهودها في التحسين الشامل والمستمر من خلال الاستثمار بأنظمة الجودة لديها من خلال الآتي:-

- أن تقوم الشركات بتحديث وتطوير وصيانة نظام إدارة الجودة ISO9001 للشركات التي تطبق هذا النظام والعمل على إنشاء وتطبيق هذا النظام للشركات التي لا تطبقه أو توقفت عن تطبيقه.
- أن تقوم الشركات بتحديث وتطوير وصيانة نظم إدارة البيئة ISO14001 للشركات التي تطبق هذا النظام والعمل على إنشاء وتطبيق هذا النظام للشركات التي لا تطبقه أو توقفت عنه.
- أن تقوم الشركات بتحديث وتطوير وصيانة نظام التصنيع الجيد GMP بما يتوافق ومتطلبات وزارة الصحة الفلسطينية.

- أن تقوم الشركات بتحديث وتطوير وصيانة نظم إدارة التصنيع الجيد الأوروبي Europe GMP للشركات التي تطبق هذا النظام والعمل على إنشاء وتطبيق هذا النظام للشركات التي لا تطبقه حتى يتسنى لها الاستفادة من بنود الاتفاقية الموقعة بين السلطة الفلسطينية والاتحاد الأوروبي وبالتحديد ذلك المتعلق بإعفاء المنتجات الفلسطينية من الجمارك.

- تدريب الموظفين الفنيين في إدارة الجودة بشكل خاص والإنتاج بشكل عام على استخدام وتطبيق تقنيات (6 Sigma) والتي تهدف بالأساس إلى تقليل الأخطاء المعيارية أو عدم المطابقة في الإنتاج والتي تتراوح في الصناعات الدوائية بين (5-10%) حيث تعد مرتفعة مقارنة مع صناعة شبه الموصلات Conductors Industry Semi - على سبيل المثال لا الحصر - والتي تصل إلى 0.0001، فتطبيق مبادئ وتقنيات 6 سيجما سينعكس إيجاباً على فعالية الإنتاج وتقليل الفاقد ورفع جودة المنتجات الدوائية.

http://www.pharmafocusasia.com/manufacturing/lean_sixsigma_manufacturing.htm

- أن تعمل الشركات ومن خلال أقسام البحث والتطوير لديها على مواكبة التكنولوجيا الحديثة المتعلقة بصناعة الأدوية والعمل على التحديث المستمر لخطوط الإنتاج.

- أن تستثمر الشركات بالبرامج المحوسبة في نشاطاتها كافة مثل الاستثمار في نظام تخطيط موارد الشركة (Enterprise Resource Planning ERP) وهو نظام صناعي لمجموعة واسعة من الأنشطة التي تساعد الشركات في إدارة أجزاء مهمة من أعمالها. فالمعلومات المتاحة من خلال نظام تخطيط موارد الشركة يوفر رؤية لمؤشرات الأداء الرئيسة (KPI) المطلوبة لتحقيق أهداف الشركة. ويمكن استخدام تطبيقاته لتخطيط المنتج، وشراء قطع الغيار، وقوائم الجرد، والتفاعل مع الموردين، وتوفير خدمة العملاء، وتتبع أوامر الشراء. ويمكن أن يشمل أيضاً وحدات تخطيط موارد المؤسسة كالموارد البشرية، والجوانب المالية والأعمال التجارية.

- تحديث البنية التحتية للشركات بشكل مستمر كالمختبرات والمعدات وأجهزة الكمبيوتر والسيرفرات وغيرها.

- أن تعمل الشركات على مراجعة إجراءات العمل بشكل دوري بهدف تحسينها وتطويرها.

• بينت نتائج البحث أن للرقابة الإستراتيجية تأثيراً هاماً على أداء الشركات الدوائية الفلسطينية، فمثلاً زيادة 100% اهتمام في الرقابة الإستراتيجية سيؤدي إلى زيادة في التحسن بالأداء النوعي الإجمالي من حيث رضا الزبائن ورضا العاملين ورضا المجتمع بنسبة 44.6%. ولهذا يجب على شركات الأدوية التركيز على عنصر التقويم وضبط الإستراتيجية لضمان تحقيق الخطط الإستراتيجية لأهدافها المنشودة واتخاذ الإجراءات التصحيحية في المكان والزمان المناسبين في حال حدوث انحرافات وذلك من خلال:-

- تدريب وتأهيل مجموعة من الموظفين على آليات وتقنيات الرقابة الإستراتيجية.

- أن تعمل الشركات على تحديد الأنشطة الرئيسة في الخطط الإستراتيجية التي تريد الرقابة عليها من خلال برنامج تدقيق واضح.

- أن تقوم الشركات بتحديد مقاييس أداء ملائمة Performance Measures للرقابة على تنفيذ الخطة الإستراتيجية.

- أن تعمل الشركات على تطوير وتطبيق إجراءات عمل توضح الإجراءات التصحيحية المناسبة في حال وجود انحراف سلبي للأداء الفعلي عن المخطط له.

- أن تعتمد الشركات الرقابة على الإستراتيجية في كافة مراحل تنفيذها وليس الاعتماد فقط على الرقابة على النتائج بعد فترات زمنية طويلة.

- أن تعتبر الشركات وحداتها الإدارية مراكز مسؤولية، يتم تقييمها بناء على مساهمتها في إنجاح الإستراتيجية.

• لا بد لشركات الأدوية أن تولي اهتماما اكبر للمسؤولية الاجتماعية من خلال تبني المواصفة الدولية SA 8000 الخاصة بالمسؤولية الاجتماعية. حيث إن التطبيق العملي لبرامج الخصخصة اظهر أن الدور الاجتماعي والالتزام الأخلاقي للشركات هو استثمار يعود عليها بزيادة الربح والإنتاج وتقليل النزاعات والاختلافات بين الإدارة والعاملين والمجتمعات المتعاملة معها، كما يزيد من انتماء العاملين والمستفيدين لهذه الشركات (المعهد العربي للتخطيط بالكويت، المسؤولية الاجتماعية للشركات، 2010، العدد تسعون).

• أن تتوجه الشركات الفلسطينية إلى الأسواق الدولية لا سيما الأوروبية والأمريكية حيث أن معدلات إنفاق الفرد السنوي على الأدوية في تلك الدول مرتفع جدا مقارنة بفلسطين بالإضافة إلى أن المناقصات الحكومية للأدوية في تلك الدول بدأت بشراء الأدوية الأرخص ثمنا والمطابقة لمواصفاتها لا سيما المنتجات العامة من الأدوية Generic Medicines بصرف النظر عن بلد المنشأ بالإضافة إلى استغلال فرصة إعفاء المنتجات الفلسطينية من الجمارك في دول الاتحاد الأوروبي.

• حتى تتمكن شركات الأدوية من الوصول إلى الأسواق الأوروبية والأجنبية لا بد لها من الاستثمار بتطبيق معايير الجودة الدولية وعلى الأخص الأوروبية والأمريكية مثل Europe GMP و Six Sigma وغيرها من المواصفات الدولية.

• أن تعمل شركات الأدوية من خلال اتحاد الصناعات الدوائية ومؤسسات القطاع الخاص ذات العلاقة بالحشد من أجل حث السلطة الفلسطينية على وضع قيود على استيراد المنتجات الدوائية المنافسة للمنتجات المحلية.

• حتى تتمكن شركات الأدوية من الاستحواذ على حصة سوقية أكبر في السوق المحلي لا بد لها من إيجاد حلول خلاقية لتزويد السوق الفلسطيني بالأدوية المتميزة كالمحاليل الطبية وأدوية الغدد والسرطانات، حيث تخسر شركات الأدوية الفلسطينية ما نسبته 70% من المناقصات الحكومية في كل عام بسبب عدم قدرتها على إنتاج مثل هذه المنتجات محلياً إما بسبب معيقات الاحتلال من استيراد المواد الأولية لإنتاج تلك المنتجات أو بسبب التكلفة العالية للاستثمار في خطوط الإنتاج المختصة بصناعة مثل هذه المنتجات. وفي هذا السياق يمكن:-

- أن تتحالف شركات الأدوية الفلسطينية استراتيجياً من خلال الاستثمار في خطوط إنتاج مشتركة تعود ملكيتها لكافة الشركات من أجل إنتاج السلع المتميزة (مثل أدوية السرطان والغدد والقلب وغيرها) والتي يحتاج إنتاجها إلى تكاليف عالية.
- أن تدرس الشركات ملياً فرص إقامة تحالفات إستراتيجية مع شركات مجاورة أو دولية، أو العمل على إقامة منشآت في الدول المجاورة تقوم بإنتاج المنتجات التي يصعب تصنيعها في فلسطين بسبب معيقات الاحتلال.

الفصل الخامس: النتائج الرئيسية والتوصيات

5.1 النتائج الرئيسية

خلصت الدراسة إلى العديد من النتائج، أهمها:-

- أن شركات الأدوية الفلسطينية تطبق التخطيط الاستراتيجي بمنهجه العلمي المتكامل بدرجة جيدة.
- هناك اثر ايجابي لمقومات التخطيط الاستراتيجي على عناصر التميز بالأداء النوعي مجتمعة ومنفردة من حيث رضا الزبائن، رضا العاملين ورضا المجتمع.
- هناك اثر ايجابي للتحسين الشامل والمستمر على عناصر التميز بالأداء الكمي مجتمعه من حيث (معدل العائد على الاستثمار، الحصة السوقية، نسبة العاملين الجدد)
- هناك اثر ايجابي لمقومات التخطيط الاستراتيجي على زيادة الحصة السوقية في شركات الأدوية الفلسطينية، تحديداً المتغير المستقل التحسين الشامل والمستمر كونه الأكثر تأثيراً (الهام Sig) على التميز بالأداء بشقه الكمي من حيث الحصة السوقية.
- هناك اثر ايجابي لمقومات التخطيط الاستراتيجي على زيادة معدلات التوظيف في شركات الأدوية الفلسطينية، تحديداً المتغير المستقل التحسين الشامل والمستمر وهو الأكثر تأثيراً (الهام Sig) على التميز بالأداء بشقه الكمي من حيث زيادة معدلات التوظيف.
- يوجد فروقات ايجابية ذات دلالة إحصائية عند مستوى دلالة 0.05 في مستوى الأداء بين الشركات التي أفاد المديرين فيها بوجود خطة إستراتيجية مكتوبة مقارنة بتلك التي أفاد المديرين فيها بعدم وجود خطة إستراتيجية مكتوبة لديهم، أي أن أداء الشركات التي لديها خطة إستراتيجية مكتوبة كان أفضل من تلك التي لا يوجد لديها خطة مكتوبة.

وفقاً للنتائج التي تم التوصل إليها تم الخروج بالتوصيات الآتية:

- أن تقوم شركات الأدوية الفلسطينية بزيادة الاهتمام بالتحسين الشامل والمستمر لا سيما في أنظمة الجودة المختلفة ISO9001,ISO14001,Europe GMP, Six Sigma وغيرها لما له من أهمية بالغة في تعزيز التميز بالأداء بشقه النوعي والكمي في هذا القطاع الحيوي والحساس، والذي يشهد تطوراً كبيراً خلال فترات زمنية قصيرة.
- ضرورة أن تقوم شركات الأدوية بمأسسة عملية الرقابة الإستراتيجية على أسس علمية من حيث تحديد الأنشطة الرئيسة التي تريد الرقابة عليها، وتحديد مقاييس أداء للرقابة على تنفيذ الخطة الإستراتيجية، وتحديد إجراءات تصحيحية مناسبة في حال وجود انحراف سلبي للأداء الفعلي عن المخطط له، واعتماد الرقابة على الإستراتيجية في كافة مراحل تنفيذها لما له من اثر واضح في زيادة التميز بالأداء بشقه النوعي والكمي.
- ضرورة إنشاء وحدات متخصصة بالتخطيط وان يكون لها موقع في الهيكل التنظيمي، وهذه الوحدات تساعد الإدارة العليا على القيام بالتخطيط الاستراتيجي السليم وان توثق التجارب الخاصة بالشركة كي يتم تطويرها عبر الزمن بالإضافة إلى ضرورة تكامل عمل هذه الوحدات مع أقسام نظم المعلومات في الشركات.
- أن تتبنى شركات الأدوية الفلسطينية التخطيط الاستراتيجي بمنهجة العلمي المتكامل بكافة مراحلها وحيثياته، فلا معنى لانجاز مرحلة باهتمام اقل من الأخرى، فالتخطيط الاستراتيجي كل متكامل.

- أن تعمل الشركات على إشراك العاملين والمديرين كافة في عملية التخطيط الاستراتيجي والعمل بالأسلوب الجماعي لضمان تفهمهم لما هو مطلوب منهم بالإضافة إلى زيادة التزامهم بتنفيذ الخطط الموضوعة.
- ضرورة التأكيد على فهم العاملين كافة لرسالة الشركة ورؤيتها بالإضافة إلى أهدافها العامة، فهذا يساعد العاملين على تحديد الاتجاه الاستراتيجي للشركة ومحاولة الانسجام معه والالتزام به.
- رفع قدرة الكادر البشري في الشركات الدوائية من خلال تخصيص ميزانيات لتدريبهم على أدوات واليات التخطيط الاستراتيجي.
- التزام القيادة العليا في شركات الأدوية بالتخطيط الاستراتيجي وتوفير كافة المستلزمات المادية والبشرية لما لذلك من أثر على مستوى الأداء.
- أن تسعى شركات الأدوية بشكل دائم إلى تلمس احتياجات الزبائن والأخذ بمقترحاتهم وشكاويهم على محمل الجد.
- أن تسعى شركات الأدوية إلى تلمس احتياجات العاملين الاجتماعية والمهنية والعمل على خلق بيئة عمل مواتييه وخلاقه تمكنهم من المبادرة والولاء لعملهم.
- أن تسعى شركات الأدوية بشكل دائم إلى تلمس احتياجات المجتمع ورفع شعار المسؤولية الاجتماعية وجعلها جزءا أساسيا من خططها الإستراتيجية.

- من الضروري توسعة مدارك القائمين على الشركات حول الأداء، فلم يعد الأداء في المنظمات المعاصرة يقاس بالجوانب المالية فقط رغم أهميتها، لذلك يجب تطوير قياسات أخرى كالحصصة السوقية ورضا الزبائن ورضا العاملين ورضا المجتمع وغيرها.
- نظراً لوجود نقص في استخدام الأساليب الحديثة في تحليل البيئة الخارجية لمعرفة الفرص والتهديدات، يوصي الباحث بالاطلاع على تجارب الشركات العالمية وان يتم عقد مؤتمرات وندوات علمية لاطلاع الإدارة على البعض من هذه الأساليب وكيفية الاستفادة منها في الشركات الدوائية الفلسطينية.
- على المديرين أن يعملوا على تكريس وترسيخ ثقافة التخطيط الاستراتيجي في شركات الأدوية الفلسطينية وجعلها جزء لا يتجزأ من الثقافة العامة لهذه الشركات.
- يجب على شركات الأدوية الحرص على أن تكون هياكلها التنظيمية مرنة ومواكبة لتوجهاتها الإستراتيجية بالإضافة إلى مرونة الشركات في تعديل الاستراتيجيات عند الضرورة.

5.3 التوصيات على مستوى محاور التخطيط الاستراتيجي

▪ التوصيات على مستوى التحليل الاستراتيجي

بما أن مرحلة تحليل البيئة المحيطة الداخلية والخارجية تعتبر نقطة البداية في عملية التخطيط الاستراتيجي ومهمة للتعرف إلى نقاط القوة والضعف والفرص والتحديات التي تواجه الشركات، لا بد لشركات الأدوية الفلسطينية أن تولي مزيداً من الاهتمام لكافة العوامل الحرجة في هذه المرحلة لا سيما العوامل الآتية، حيث بينت الدراسة أن شركات الأدوية لا توليها الاهتمام الكافي، وهذه العوامل هي:

الاهتمام أكثر بتحليل القوانين والتشريعات ذات العلاقة بالصناعات الدوائية، تحليل الأثر المحتمل للمتغيرات السياسية على الصناعة الدوائية، تحليل الأثر المحتمل لقوى البيئة الاقتصادية على الصناعة الدوائية مثل التضخم وأسعار الفائدة وأسعار العملات وغيرها، تحليل القيمة المضافة للموارد غير الملموسة للشركات مثل الشهرة والبراءة، تقييم مدى ملائمة الموارد البشرية في الشركات وتحليل مدى ملائمة النظم المالية المتوفرة لديها.

■ التوصيات على مستوى صياغة الإستراتيجية

لزيادة فعالية التخطيط الإستراتيجي في شركات الأدوية الفلسطينية يجب عليها زيادة الاهتمام بالاتي: إعادة تصميم رؤية الشركة ورسالتها بما يتواءم مع توجهاتها لما يجب أن يكون عليه حالها في المستقبل، ضرورة انسجام الأهداف على مستوى الإدارات التخصصية مع الأهداف العامة للشركات، وضع إستراتيجيات عامة "خطط شاملة" تحدد فيها كيفية تحقيق الرسالة والرؤية والأهداف، الاهتمام بصياغة سياسات عامة للمساعدة في اتخاذ القرارات، وضع استراتيجيات عمل واضحة على مستوى وظائف الشركة الرئيسية مثل الاستراتيجيات التسويقية والمالية والإنتاجية وغيرها لتحقيق استراتيجياتها العامة، وأن تحرص الشركات على وجود انسجام بين رؤية الشركة ورسالتها وأهدافها واستراتيجياتها وسياساتها.

■ التوصيات على مستوى تنفيذ الإستراتيجية

- لتعزيز التميز بالأداء يجب على الشركات الاستمرار في توفير الميزانيات الكافية لتنفيذ الخطط بالإضافة إلى زيادة الحرص على التنسيق بين المستويات الإدارية كافة وذلك لتقليل التكاليف وزيادة الفاعلية في العمل.

- لا بد لشركات الأدوية الفلسطينية من زيادة الحرص على العناصر الآتية، لا سيما ان الدراسة أظهرت اهتماماً قليلاً من قبل الشركات بها، وهذه العناصر هي: ضرورة وضع برامج عمل ملائمة تحتوي على الأنشطة المطلوبة لانجاز الخطة الإستراتيجية، أن تعتمد الشركات إجراءات عمل معيارية تفصيلية ملائمة لانجاز الأنشطة المطلوبة، أن تعمل الشركات على توفير أشخاص مؤهلين قادرين على تطبيق الخطة الإستراتيجية، بالإضافة إلى ضرورة إعادة هندسة أعمال الشركات بما يتلائم وتوجهاتها الإستراتيجية.

■ التوصيات على مستوى الرقابة الإستراتيجية

يجب على شركات الأدوية الفلسطينية أن تهتم بمرحلة الرقابة الإستراتيجية لا سيما اعتماد الرقابة على الإستراتيجية في كافة مراحل تنفيذها بالإضافة إلى تحديد مقاييس ملائمة للأداء للرقابة على تنفيذ الخطة الإستراتيجية، ولزيادة فعالية الرقابة الإستراتيجية يجب على شركات الأدوية الفلسطينية زيادة الحرص على العوامل الآتية في مرحلة تنفيذ الرقابة الإستراتيجية لا سيما أن نتائج البحث بينت إن الشركات لا تولي اهتماماً كافياً بها وهي: أن تقوم الشركات بتحدد الأنشطة الرئيسة والجوهرية التي تريد الرقابة عليها في الخطة الإستراتيجية، أن تقوم الشركات بتحديد مقاييس أداء للرقابة على تنفيذ الخطة الإستراتيجية وان تعمل على تحديد الإجراءات التصحيحية المناسبة في حال وجود انحراف سلبي للأداء الفعلي عن المخطط له.

■ التوصيات على مستوى المرونة الإستراتيجية

- يجب على الشركات الحرص أن تكون هياكلها التنظيمية مرنة وتواكب توجهاتها الإستراتيجية بالإضافة إلى مرونة الشركات في تعديل الاستراتيجيات عند الضرورة.

- لزيادة فعالية تميز شركات الأدوية في الأداء النوعي يجب عليها زيادة الاهتمام بالعوامل الآتية، حيث بينت نتائج الدراسة أن شركات الأدوية لا توليها الاهتمام الكافي، وهذه العوامل هي: مراجعة الرسالة في الشركات بشكل دوري لفحص مدى جدارتها وملائمتها لتحقيق الرؤية، ضرورة مراجعة وتعديل الأهداف الإستراتيجية العامة والأهداف على مستوى الوحدات الإدارية، وتعديل الاستراتيجيات الوظيفية وسياسات العمل للشركات عند الضرورة وتحديد البدائل الإستراتيجية الملائمة لاستخدامها في حالات الطوارئ.

■ التوصيات على مستوى توافر الكوادر البشرية الكفوة

- من اجل زيادة فعالية التميز بالأداء النوعي يجب على شركات الأدوية الحرص على ضمان قدرة الكادر البشري على تنفيذ خططها الإستراتيجية وتعزيز عملية استقطاب العاملين وفق معايير الكفاءة بالإضافة إلى توفير بيئة العمل المحفزة على الإبداع والمبادرة.

- لرفع مستوى التميز بالأداء يجب على الشركات الدوائية زيادة الاهتمام بالعوامل الآتية على مستوى توافر الكوادر البشرية الكفوة، حيث بينت نتائج الدراسة أن شركات الأدوية لا توليها الاهتمام الكافي، وهذه العوامل هي: ضرورة أن تحدد الشركات احتياجاتها من العاملين تماشياً مع متطلبات خططها الإستراتيجية، أن تتبنى الشركات خطط سنوية للتدريب بناء على احتياجات العمل وبما يضمن تحقيق الأهداف الإستراتيجية، وأن تتبع الشركات أساليب ونظم متطورة لتحفيز العاملين لتحقيق الأهداف الإستراتيجية، وأن تحرص الشركات على ضرورة إمام العاملين برؤية الشركة ورسالتها واستراتيجياتها وسياساتها، فغياب ذلك لن يساهم بتحقيق الرؤية والرسالة وتنفيذ الاستراتيجيات والسياسات.

■ التوصيات على مستوى التزام الإدارة العليا بالتخطيط الاستراتيجي

- ضرورة أن توفر الشركات كافة المستلزمات المادية والمالية والبشرية المطلوبة لتنفيذ الخطة الإستراتيجية من أجل تعزيز التميز بالأداء للشركات.
- لزيادة مستوى التميز بالأداء النوعي يجب على الشركات الدوائية زيادة الاهتمام بالعوامل الآتية على مستوى التزام الإدارة العليا بالتخطيط الاستراتيجي، حيث بينت نتائج الدراسة أن شركات الأدوية لا توليها الاهتمام الكافي، وهذه العوامل هي: ضرورة أن تحرص الإدارة العليا على إشراك المستويات الإدارية كافة في عملية التخطيط الاستراتيجي حتى تضمن الشركة ولأهم وفهمهم المشترك للخطط الإستراتيجية، أن تلتزم الإدارة العليا بمتابعة النتائج الفعلية للخطة الإستراتيجية لتحفيز العاملين وحثهم على تبني الخطط وتنفيذها بالإضافة إلى اتخاذ الإجراءات التصحيحية اللازمة في حال وجود انحرافات سلبية للنتائج المحققة، وأن تحرص الإدارة العليا على تبني النظم الإدارية العصرية لضمان نجاح خططها الإستراتيجية لما لها من أهمية في رفع مستوى التنسيق بين كافة الوحدات الإدارية وتقليل التكاليف التشغيلية بالإضافة إلى إلغاء التكرار غير المبرر في أنشطة الشركات.

■ التوصيات على مستوى التحسين الشامل والمستمر

- ضرورة التزام الشركات بالمعايرة الدورية لأجهزتها، والاستثمار بالبرامج المحوسبة الحديثة في كافة أنشطتها بالإضافة إلى الالتزام بالتكنولوجيا الحديثة والمتخصصة من خلال التحديث المستمر لخطوط الإنتاج وذلك من أجل زيادة مستوى التميز بالأداء النوعي والكمي.
- وحتى ترتقي شركات الأدوية بالأداء يجب عليها أن تزيد الاهتمام بالعوامل الآتية على مستوى التحسين الشامل والمستمر، حيث بينت نتائج الدراسة بان شركات الأدوية لا توليها الاهتمام الكافي، وهذه العوامل هي: أن تقوم الشركات وبشكل دائم بتحديث وتطوير أنظمة الجودة لديها مثل 6 Sigma Europe GMP, ISO9001,ISO14001 حتى تعزز من مكانتها في السوق المحلي وتتمكن من فتح أسواق جديد لا سيما الأوروبية منها، أن تعمل الشركات على

تحديث البنية التحتية بشكل مستمر كالمباني والمختبرات وأجهزة الكمبيوتر والسيرفرات وغيرها، وأن تعمل على مراجعة إجراءات العمل بشكل مستمر بهدف تحسينها.

5.4 عناوين دراسات مستقبلية مقترحة

1. واقع التميز بالأداء في قطاع الصناعات الدوائية الفلسطينية.

2. العلاقة ما بين الاستراتيجيات الوظيفية (المالية، التسويقية، الإنتاجية، الخ...) والتميز في

الأداء في قطاع الصناعات الدوائية.

3. العلاقة بين التخطيط الاستراتيجي والتميز في الأداء في قطاعات إنتاجية أخرى مثل

الصناعات الغذائية.

4. العلاقة بين التخطيط الاستراتيجي والتميز في الأداء في قطاعات خدمية مثل تكنولوجيا

المعلومات وأنظمتها.

أولاً: المراجع والدراسات باللغة العربية

1. أبو الرب، رأفت (2007)، "المزايا المحتملة من اندماج شركات الأدوية البشرية في الضفة الغربية-فلسطين"، رسالة ماجستير غير منشورة، جامعة القدس-أبو ديس.
2. أبو الرب، زياد (2005). "تأثير تطبيق أنظمة إدارة الجودة على الكلفة والمنافسة في الصناعات الدوائية الفلسطينية"، رسالة ماجستير غير منشورة، جامعة بيرزيت.
3. اتحاد الصناعات الدوائية (2010)، التقرير السنوي للاتحاد لسنة 2009.
4. اقطيش، نعيم (2009). "تحليل وقياس الكفاءة التسويقية في قطاع الصناعات الدوائية الفلسطينية في الضفة الغربية من وجهة نظر الأطباء والصيدلة". رسالة ماجستير غير منشورة، جامعة القدس-أبو ديس.
5. البداونة، صلاح (2010)، "العلاقة بين التخطيط الاستراتيجي وأداء موظفي الكليات التقنية الحكومية في الضفة الغربية" (دراسة ميدانية تحليلية)، رسالة ماجستير غير منشورة، جامعة القدس-أبو ديس.
6. البرغوثي، سلوى (2005)، "واقع إدارة الجودة الشاملة في قطاع الصناعات الدوائية الفلسطيني، رسالة ماجستير غير منشورة"، جامعة القدس-أبو ديس.
7. جرار، نيب (2004). "العلاقة بين الخيار الاستراتيجي والميزة التنافسية: دراسة تحليلية في مصانع الأدوية الفلسطينية"، مجلة جامعة القدس المفتوحة للأبحاث والدراسات العدد الثالث، ص ص. 39-71.
8. الدجني، إياد (2006)، "واقع التخطيط الاستراتيجي في الجامعة الإسلامية في ضوء معايير الجودة"، رسالة ماجستير غير منشورة، جامعة الأزهر-غزة.

9. الدوري، حسين(2010) دورة تدريبية بعنوان "الإدارة الإستراتيجية والتميز الإداري"، الموقع الالكتروني

للمنظمة العربية للتنمية الإدارية . <http://www.arado.org.eg/homepage>

10. السلمي، علي (2002) إدارة التميز (نماذج وتقنيات الإدارة في عصر المعلومات)- دار غريب للطباعة والنشر والتوزيع- القاهرة .

11.سويدان، طارق (2003)، "دورة تدريبية في الإدارة الإستراتيجية والتخطيط الاستراتيجي".

12.صبري، داليا (2010)، "العوامل الحرجة في التخطيط الاستراتيجي وأثرها على أداء المنظمة"، (دراسة تطبيقية على البنوك التجارية الأردنية)، رسالة ماجستير غير منشورة، جامعة الشرق الأوسط- الأردن.

13.الضمور، موفق(2008)، "واقع التخطيط الإستراتيجي للموارد البشرية في القطاع العام في الأردن"، أطروحة دكتوراه غير منشورة، الأكاديمية العربية للعلوم المالية والمصرفية.

14.عديلي، علاء (2009)، "محددات ومتطلبات دخول الصناعة الدوائية الفلسطينية للأسواق الدولية"، رسالة ماجستير غير منشورة، جامعة القدس-أبو ديس.

15.عطا الله، سمر (2006) "التخطيط الاستراتيجي في شركات المقاولات في قطاع غزة"، رسالة ماجستير غير منشورة، جامعة الأزهر-غزة.

16.الغانم، امجد (2007)، دورة تدريبية بعنوان "نماذج وأدوات إدارة الجودة الشاملة"، رام الله.

17.كيлада، جوزيف (2004)، "تكامل إعادة الهندسة مع إدارة الجودة الشاملة"، تعريب د. سرور علي سرور، دار المريخ للنشر، الرياض، المملكة العربية السعودية.

18.مسار، الاتحاد العام للصناعات الفلسطينية ومركز تحديث الصناعة (2005). "قطاع الصناعات الدوائية في فلسطين، دراسة قطاعية للصناعات الدوائية الفلسطينية".

19.المعهد العربي للتخطيط بالكويت(2010، العدد تسعون)، المسؤولية الاجتماعية للشركات.

20.مكحول، باسم (1999)، "الصناعة الدوائية في فلسطين، الواقع والآمال"، معهد ماس للدراسات والأبحاث

الاقتصادية، رام الله-فلسطين

21. المنظمة الدولية للمسؤولية الاجتماعية، المواصفة الدولية للمسؤولية الاجتماعية SA8000 لسنة 2008

22. نصيرات، فريد؛ الخطيب، صالح(2005) ،"التخطيط الاستراتيجي والأداء المؤسسي"، (دراسة تحليلية

لقطاع صناعة الأدوية الأردنية) . مجلة دراسات، العلوم الإدارية، المجلد 32 ، العدد 2، الجامعة

الأردنية.

ثانيا: المراجع والدراسات باللغة الانجليزية

1. Cam McLarney (2003), Centre for international Business studies, Dalhousie University, Halifax, Nova Scotia, Canada. " an analysis of strategic planning in the Canadian automotive industry", Business Process management journal Vol. 9 No 4, 2003 pp.421-439.
2. Chandler, A.D., Jr. (1962). "Strategy and Structure: Chapters in the History of the Industrial Enterprise". Cambridge, MA: MIT Press
3. DAI, (2008) Palestinian Enterprise Development (PED) Project, medicine consumption and supply study.
4. Dincer .Omer, Tatoglu.E & Glaister (2006). "the strategic planning process: evidence from Turkish firms". Business Process management journal Vol. 29 No 4, 2006 pp.206-219.

5. The European foundation for Quality management "Excellence Model".
www.efqm.org
6. Fred R. David. (2010), "Strategic Management Concepts", 13th edition, Prentice Hall International.
7. AL- Ghamdi, Salem M., (2005),"The Use of Strategic Planning Tools and Techniques in Saudi Arabia: An Empirical Study", International Journal of Management, Vol.22, No.3, September: 376–395.
8. Hax (2010), Strategic Management, emerald group publishing limited.
http://www.emeraldinsight.com/learning/management_thinking/interviews/pdf/hax.pdf
9. Hayley Carter, (1999) "Strategic planning reborn", Work Study, Business Process management journal Vol. 48 Iss: 2, pp.46 – 48
10. Lin,N. (1976), "foundation of social research", New York. McGraw–Hill
- 11.Mintzberg, Henry & Quinn, B. James (1996), "the Strategy Process: Contexts and Cases", 3rd Edition, Prentice Hall International.
- 12.Palestine Pharmacy Handbook (2008), Dimensions health care consulting Co. and Palestinian Pharmacist Association
- 13.Pharma Focus Asia, E–Magazine for pharma industry leaders,
<http://www.pharmafocusasia.com>

14. Porter, (1998), "Competitive Strategy: Techniques for Analyzing Industries and Competitors", Muze Inc.
15. Vidhu Shekhar Jha & Himanshu Joshi, (2009), "Relevance of Total Quality Management (TQM) or Business Excellence Strategy Implementation for Enterprise Resource Planning (ERP)– A Conceptual Study", International Management Institute, New Delhi, India, <http://mitiq.mit.edu/iciq>
16. Wheelen, Thomas L. & Hunger, J. David, (2008), "Strategic Management and Business Policy", 11th Ed, Pearson International Edition, Upper Saddle River, New Jersey.
17. Wheelen, Thomas L. & Hunger, J. David, (2006), "Strategic Management and Business Policy", 10th Ed, Pearson International Edition, Upper Saddle River, New Jersey.
18. Sascha Kraus, Henri Hakala & Ilkka Kauranen (2009), "Strategic planning and growth of young SMEs: empirical evidence from Finland".
<http://www.highbeam.com/doc/1G1-208534973.html>

ثالثاً: المواقع الإلكترونية

1. الصفحة الإلكترونية لجائزة بالدريج للتميز (<http://www.baldrige.nist.gov/>)

2. الصفحة الإلكترونية لجائزة ديمينج (<http://www.juse.or.jp/e>)

رابعاً: المقابلات الشخصية

- مقابلة مع السيد عوض أبو عليا المدير التنفيذي في اتحاد الصناعات الدوائية الفلسطيني بتاريخ 2010-9-25.
- مقابلة مع السيد زياد أبو الرب، مدير إدارة التسويق في شركة دار الشفا للصناعات الدوائية بتاريخ 2011-1-8.
- مقابلة مع د.باسم خوري، وزير الاقتصاد الوطني الأسبق، مدير عام ورئيس مجلس إدارة شركة دار الشفا لصناعة الأدوية بتاريخ 2011-1-11.
- مقابلة مع د.لويس ابوغطاس، خبير دولي في متطلبات الانضمام إلى منظمة التجارة العالمية ضمن مشروع انضمام فلسطين لمنظمة التجارة الدولية، بتاريخ 2010-11-8، وزارة الاقتصاد الوطني
- مقابلة مع السيدة عليا ناصر الدين، مدير إدارة الموارد البشرية في شركة بيرزيت للصناعات الدوائية. بتاريخ 2011-8-5.
- مقابلة مع السيد محمد الجبوسي، مدير إدارة المبيعات في شركة دار الشفا للصناعات الدوائية بتاريخ 2011-1-8.
- مقابلة مع السيد عبد الحكيم فقهاء، عضو مجلس إدارة شركة بيت جالا لصناعة الأدوية بتاريخ 2011-7-10.
- مقابلة مع د.امجد الغانم، الخبير الإداري وخبير برامج التميز بتاريخ 2011-10-10.
- مقابلة مع م.زياد طعمة مدير إدارة الصناعة والتجارة وحماية المستهلك في وزارة الاقتصاد الوطني بتاريخ 2011-6-25.

الملاحق

ملحق (1)

قائمة المحكمين

الاسم	التخصص	مكان العمل / الجامعة
أ.د.محمود الجعفري	اقتصاد	جامعة القدس / جامعة بيرزيت
أ.د. باسم مكحول	اقتصاد	جامعة النجاح سابقاً
د.أمجد غانم	هندسة صناعية وإدارية	مدير عام شركة النخبة للاستشارات الإدارية / جامعة النجاح سابقاً
د.سمير بيضون	إدارة أعمال	جامعة بيرزيت
د.سهيل سلطان	إدارة أعمال	جامعة بوليتكنيك فلسطين
د. محمد عمرو	إدارة أعمال	جامعة القدس المفتوحة
أ.محمد شريعة	إدارة أعمال	جامعة القدس
أ.صلاح العوده	إدارة مالية	جامعة القدس

ملحق (2)



كلية الدراسات العليا
معهد الإدارة والاقتصاد
برنامج إدارة الأعمال

السيد/السيدة _____ المحترم/ة.

تحية واحترام وبعد:

يقوم الباحث بإعداد دراسة بعنوان "العلاقة بين التخطيط الاستراتيجي والتميز بالأداء في قطاع الصناعات الدوائية في الضفة الغربية" وذلك كمتطلب لنيل درجة الماجستير في إدارة الأعمال في معهد الإدارة والاقتصاد في جامعة القدس. وقد بينت الدراسات الدولية السابقة ذات العلاقة بالتخطيط الاستراتيجي وجود علاقة ايجابية طردية بين تطبيق التخطيط الاستراتيجي بمنهجه العلمي المتكامل ونمو الشركات من حيث الربحية بالإضافة إلى زيادة الفعالية وتعزيز القدرة التنافسية لها مقارنة بالشركات التي لا تدار بشكل استراتيجي. ويهدف البحث التعرف إلى مدى تطبيق التخطيط الاستراتيجي بمنهجه العلمي في هذا القطاع الحيوي الهام وعلاقته بالتميز بالأداء والخروج بتوصيات من شأنها مساعدة الشركات الدوائية الفلسطينية على تحقيق التميز في أداؤها.

يرجى التكرم بالإجابة على فقرات الاستبانة بدقة وموضوعية، لما في ذلك من اثر كبير في مصداقية المعلومات التي ستقدمها هذه الرسالة، والمستوى الذي ستظهر به، شاكرين لكم تعاونكم. مؤكداً لكم حرصنا على سرية المعلومات التي ستقدمونها، وأنها ستوظف لأغراض البحث العلمي فقط. كما وأنعهد بتعميم نتائج الدراسة على المنشآت الصناعية الدوائية كافة وذلك للاستفادة من نتائجها وتوصياتها.

نحن نشق بآرائكم وستكون هذه الآراء موضع اعتزاز وتقدير

إشراف: أستاذ العلوم الإدارية المشارك د. ذياب جرار

الباحث: م. سعيد يوسف دويكات

القسم الأول: معلومات عامة

الجنس

ذكر أنثى

عدد سنوات الخبرة في الشركة

10 سنوات أو اقل 11-15 سنة
 من 16-20 سنة أكثر من 20 سنة

العمر

30 سنة أو اقل 31 - 40 سنة 41 - 50 سنة أكثر من 50 سنة

المستوى التعليمي

دبلوم بكالوريوس دراسات عليا

التخصص العلمي حسب الشهادة

علوم طبية علوم إدارية واقتصادية علوم بحتة غير ذلك

حَدِّد، _____

عدد سنوات الخبرة في قطاع الصناعات الدوائية

5 سنوات أو اقل من 6 - 10 سنوات من 11 - 15 سنة من 16 - 20 سنة أكثر من 20 سنة

الموقع الإداري في الشركة

عضو مجلس إدارة المدير العام أو القائم بأعماله مدير دائرة /إدارة

هل يتوفر لدى الشركة خطة إستراتيجية رسمية

نعم لا

القسم الثاني: مقومات التخطيط الاستراتيجي

يعرض هذا القسم العناصر الرئيسة اللازمة لانجاز عملية التخطيط الاستراتيجي في الشركة. برجاء تحديد الخيار الملائم كما هو حاصل فعلا في شركتكم.

التحليل الاستراتيجي	موافق بشدة	موافق	محايد	غير موفق	غير موفق بشدة
1					تحرص الشركة على تحليل السوق الدوائي المحلي
2					تحرص الشركة على تحليل الأسواق الخارجية المستهدفة
3					يتم تحليل القوانين والتشريعات ذات العلاقة بالصناعات الدوائية
4					تأخذ الشركة بالاعتبار اهتمامات أصحاب المصالح (الزبائن، الموردين، الموزعين، المساهمين وغيرهم)
5					تعمل الشركة على تحليل الأثر المحتمل للمتغيرات السياسية على الصناعة الدوائية (الإغلاقات، الانقسام السياسي...الخ)
6					تعمل الشركة على تحليل الأثر المحتمل لقوى البيئة الاقتصادية على الصناعة الدوائية (التضخم، أسعار الفائدة أسعار العملات، الأسعار...الخ)
7					تعمل الشركة على تحليل القيمة المضافة لمواردها المادية الملموسة (خطوط الإنتاج أو غيرها)
8					تعمل الشركة على تحليل القيمة المضافة لمواردها غير الملموسة (الشهرة والبراءة)
9					تقوم الشركة بتقييم مدى ملائمة الموارد البشرية لديها

					10	تعمل الشركة على تحليل مدى ملائمة النظم المالية المتوفرة لديها
					11	تعمل الشركة على تحليل مدى ملائمة النظم الإدارية المتوفرة لديها
					12	تعمل الشركة على تحليل مدى ملائمة النظم المعلوماتية المتوفرة لديها
غير موافق بشدة	غير موفق	محايد	موافق	موافق بشدة	صياغة الإستراتيجية	
					13	تحدد الشركة رؤيتها بما يتواءم مع توجهاتها لما يجب أن يكون عليه حالها في المستقبل
					14	تحدد الشركة رسالتها بما يتناسب مع السبب في وجودها
					15	تحرص الشركة على وضع أهدافها الإستراتيجية العامة بشكل واضح
					16	تضع الشركة أهداف على مستوى الإدارات التخصصية (الإدارة التسويقية، المالية، الإنتاج والعمليات، الأفراد...الخ) لتحقيق أهدافها العامة
					17	تضع الشركة إستراتيجيات عامة (خطط شاملة) تحدد فيها كيفية تحقيق الرسالة والرؤية والأهداف
					18	تضع الشركة سياسات عامة للمساعدة في اتخاذ القرارات
					19	تضع الشركة استراتيجيات عمل واضحة على مستوى وظائف الشركة الرئيسية (استراتيجيات تسويقية، مالية، إنتاجية و عمليات، بحث وتطوير....الخ) لتحقيق استراتيجياتها العامة
					20	تعتمد الشركة وضع بدائل إستراتيجية تمهيدا لاختيار الأنسب منها
					21	هنالك انسجام بين رؤية الشركة مع رسالتها وأهدافها واستراتيجياتها وسياساتها
غير موافق بشدة	غير موفق	محايد	موافق	موافق بشدة	تنفيذ الإستراتيجية	
					22	تضع الشركة برامج عمل تحتوي على النشاطات المطلوبة لانجاز الخطة الإستراتيجية
					23	تخصص الشركة ميزانيات كافية لتنفيذ البرامج اللازمة

					24	تعتمد الشركة إجراءات عمل مفصلة لانجاز النشاطات المطلوبة
					25	تعمل الشركة على توفير الأشخاص المؤهلين تقع على عاتقهم مسؤولية تطبيق الخطة الإستراتيجية
					26	تحرص الشركة على التنسيق بين المستويات الإدارية كافة عند تنفيذ الإستراتيجية
					27	تعمل الشركة على إعادة هندسة أعمالها بما يتلائم وتوجهاتها الإستراتيجية
						التقويم وضبط الإستراتيجية
غير موافق بشدة	غير موفق	محايد	موافق	موافق بشدة		
					28	تحدد الشركة الأنشطة الرئيسة التي تريد الرقابة عليها
					29	تحدد الشركة مقاييس أداء للرقابة على تنفيذ الخطة الإستراتيجية
					30	تحدد الشركة إجراءات تصحيحية مناسبة في حال وجود انحراف سلبي للأداء الفعلي عن المخطط له
					31	تعتمد الشركة الرقابة على الإستراتيجية في كافة مراحل تنفيذها
					32	تمارس الشركة الرقابة الإستراتيجية من خلال اعتبار وحداتها الإدارية مراكز مسؤولية، يتم تقييمها بناء على مساهمتها في إنجاح الإستراتيجية
						المرونة الإستراتيجية
غير موافق بشدة	غير موفق	محايد	موافق	موافق بشدة		
					33	الهيكل التنظيمية لدى الشركة تتصف بالمرونة وتواكب توجهاتها الإستراتيجية
					34	يتم مراجعة الرسالة الحالية للشركة لفحص مدى جدارتها
					35	يتم تعديل الأهداف الإستراتيجية العامة عند الضرورة
					36	يتم تعديل الأهداف على مستوى الوحدات الإدارية عند الضرورة
					37	يتم العمل على تعديل الاستراتيجيات العامة للشركة عند الضرورة

					38	يتم العمل على تعديل الاستراتيجيات الوظيفية للشركة عند الضرورة
					39	تحرص الشركة على تعديل سياسات العمل لديها عند الضرورة
					40	تضع الشركة بدائل إستراتيجية لاستخدامها في حالات الطوارئ
غير موافق بشدة	غير موفق	محايد	موافق	موافق بشدة		توفر الموارد البشرية الكفوة
					41	الكادر البشري المتوفر لدى الشركة قادر على تنفيذ خططها الإستراتيجية
					42	تحدد الشركة احتياجاتها من العاملين تماشياً مع خطتها الإستراتيجية
					43	يتم تعيين العاملين في الشركة وفق معايير الكفاءة
					44	تتبنى الشركة خطة سنوية للتدريب بناء على احتياجات العمل
					45	تتبع الشركة أساليب متطورة لتحفيز العاملين لتحقيق الأهداف الإستراتيجية
					46	تتوفر بيئة العمل الملائمة لتشجيع العاملين على المبادرة والإبداع
					47	لدى العاملين إمام برؤية الشركة ورسالتها واستراتيجياتها وسياساتها
غير موافق بشدة	غير موفق	محايد	موافق	موافق بشدة		التزام الإدارة العليا بعملية التخطيط الاستراتيجي
					48	تلتزم الإدارة العليا في الشركة بوضع رؤية واضحة ومحددة
					49	تلتزم الإدارة العليا في الشركة بوضع رسالة واضحة ومحددة
					50	تحرص الإدارة العليا على إشراك المستويات الإدارية كافة في عملية التخطيط الاستراتيجي
					51	تحرص الإدارة العليا على توفير كافة المستلزمات (المادية والمالية والبشرية) المطلوبة لتنفيذ الخطة الإستراتيجية
					52	تلتزم الإدارة العليا بمتابعة النتائج الفعلية للخطة الإستراتيجية
					53	تحرص الإدارة العليا على تبني النظم الإدارية العصرية لضمان نجاح خططها الإستراتيجية

التحسين الشامل والمستمر	موافق بشدة	موافق	محايد	غير موافق بشدة	غير موافق
54					تواكب الشركة التكنولوجيا الحديثة من خلال التحديث المستمر لخطوط الإنتاج
55					تلتزم الشركة بتحديث أنظمة الجودة لديها مثل (ISO9001,ISO14001, GMP)
56					تستثمر الشركة بالبرامج المحوسبة الحديثة في كافة نشاطاتها (كبرامج المحاسبة، إدارة شؤون الموظفين، إدارة المخازن، إدارة عمليات الصيانة وغيرها)
57					يتم تحديث البنية التحتية للشركة بشكل مستمر (كالمباني، المختبرات، المعدات، أجهزة الكمبيوتر والسيرفرات وغيرها)
58					تخضع أجهزة الشركة للمعايرة الدورية بهدف الحفاظ على جودة عالية لمنتجاتها
59					تعمل الشركة على مراجعة إجراءات العمل بشكل مستمر بهدف تحسينها

القسم الثالث: معايير نتائج الأداء

يشتمل هذا القسم على معايير تعكس مدى قدرة الشركة على تحقيق التميز في أدائها والمتمثل بمجموعة من النتائج مثل رضى الزبائن، رضى العاملين ورضا المجتمع. كما يعكس القسم أيضا نتائج الأداء الرئيسة والمتمثلة بمعدل العائد على الاستثمار، الحصة السوقية ونسبة العاملين الجدد في الشركة.

النتائج الخاصة بالزبائن (الأطباء، الصيادلة، المؤسسات الصحية)	درجة كبيرة جدا	درجة كبيرة	درجة متوسطة	درجة قليلة	درجة قليلة جدا
60					استطاعت الشركة أن تحافظ على زبائنها (لم تفقد أي من زبائنها)
61					استطاعت الشركة استقطاب زبائن جدد
62					انخفضت نسبة شكاوي زبائننا
63					ازدادت عدد الطلبات (الكميات المطلوبة) من قبل زبائن الشركة

					استطاعت الشركة تقديم تشكيكه أوسع من المنتجات الدوائية	64
					تحققت السرعة في الاستجابة لحاجات الزبائن من المنتجات الدوائية	65
درجة قليلة جدا	درجة قليلة	درجة متوسطة	درجة كبيرة	درجة كبيرة جدا	النتائج الخاصة بالعمالين	
					انخفضت نسبة الإصابات الناتجة عن العمل	66
					انخفضت نسبة تغيب العاملين عن العمل	67
					انخفضت نسبة دوران العمل	68
					ارتفعت إنتاجية العاملين	69
					تهيئة العاملين للعمل في مواقع قيادية عليا	70
درجة قليلة جدا	درجة قليلة	درجة متوسطة	درجة كبيرة	درجة كبيرة جدا	النتائج الخاصة بالمجتمع	
					ارتفع عدد المبادرات المجتمعية التي قامت بها الشركة	71
					ساهمت المبادرات المجتمعية بتحسين صورة الشركة وسمعتها	72
					تعززت العلاقات التشابكية مع المؤسسات العاملة في القطاع الصحي	73
					ساهمت المبادرات المجتمعية في تحسين نوعية الحياة الصحية للمجتمع	74

يرجى تحديد المعدلات أو النسب في كل من مؤشرات الأداء الرئيسية الموضحة في الجدول أدناه للأعوام 2009، 2010

#	مؤشرات الأداء الرئيسية	النسبة أو المعدل في العام 2009	النسبة أو المعدل في العام 2010
75	معدل العائد على الاستثمار	% _____	% _____
76	الحصة السوقية	% _____	% _____
77	نسبة العاملين الجدد	% _____	% _____

فهرس المحتويات

رقم الصفحة	العنوان
---	صفحة العنوان
---	الغلاف الداخلي
---	إجازة الرسالة
---	الإهداء
أ	الإقرار
ب	الشكر والتقدير
ج	الملخص
هـ	الملخص باللغة الانجليزية
1	الفصل الأول: الإطار العام للدراسة
1	مقدمة
5	قطاع الصناعات الدوائية في فلسطين
9	مشكلة البحث
15	أهمية البحث ومبرراته
17	أهداف البحث

18	تساؤلات البحث
19	مجتمع البحث والعينة
20	حدود البحث
22	الفصل الثاني: أدبيات البحث
22	أولاً: الإطار النظري والمفاهيمي
22	التخطيط الاستراتيجي
35	التميز في الأداء
37	أبعاد التميز بالأداء
38	معايير التميز بالأداء حسب نماذج التميز الدولية
42	تعقيب على نماذج التميز
44	ثانياً : الدراسات السابقة
44	الدراسات ذات العلاقة بالصناعات الدوائية في فلسطين
51	الدراسات ذات العلاقة بالتخطيط الاستراتيجي والأداء المؤسسي
62	أولاً: تعقيب على الدراسات التي استهدفت قطاع الأدوية في فلسطين
64	تعقيب على الدراسات الدولية والعربية التي تناولت موضوع التخطيط الاستراتيجي والأداء المؤسسي
66	ما يميز الدراسة الحالية عن الدراسات السابقة
67	الفصل الثالث: الطريقة والإجراءات

67	منهجية البحث
68	أنموذج الدراسة
70	أدوات الدراسة ومصادر الحصول على المعلومات
72	النماذج والمعالجات الإحصائية
75	صدق أداة الدراسة وثباتها
77	الفصل الرابع: تحليل البيانات ومناقشة النتائج
77	تحليل المتغيرات الديمغرافية
82	مناقشة تساؤلات الدراسة
85	نتائج تحليل الانحدار
119	مقارنة نتائج الدراسة الحالية مع نتائج الدراسات السابقة
123	مضامين إستراتيجية لتعزيز أداء شركات الأدوية الفلسطينية
129	الفصل الخامس: النتائج الرئيسية والتوصيات
129	النتائج الرئيسية
130	التوصيات العامة
132	التوصيات على مستوى محاور التخطيط الاستراتيجي
138	عناوين دراسات مستقبلية مقترحة
139	المراجع والدراسات السابقة

139	المراجع باللغة العربية
141	المراجع باللغة الانجليزية
143	المواقع الالكترونية
144	المقابلات
145	الملاحق
145	قائمة المحكمين
146	استبانة البحث