

قياس العلاقة بين مقومات التخطيط الاستراتيجي والتميز بالاداء في مصانع الأدوية الفلسطينية

دراسة تحليلية من وجهة نظر المديرين الاستراتيجيين

Measuring the relationship between the elements of strategic planning and performance excellence in the Palestinian pharmaceutical factories.

سعيد يوسف دويكات

said.dwikat@giz.de

ذياب جرار

jdiab20052006@yahoo.com

الوكالة الالمانية للتعاون الدولي (GIZ)

2013/3/12

تاريخ القبول

جامعة القدس المفتوحة - فلسطين

2012/3/21

تاريخ الاستلام

الملخص: يهدف البحث الى قياس العلاقة بين التخطيط الاستراتيجي والتميز بالاداء بشقيه النوعي والكمي في قطاع الصناعات الدوائية الفلسطينية ، ولتحقيق هذا الهدف تم استخدام المنهج الوصفي التحليلي من خلال استبانة أشتقت متغيراتها بعد مراجعة معمقة للادبيات ذات العلاقة. استهدفت الدراسة المديرين الاستراتيجيين في قطاع الصناعات الدوائية (مجلس الإدارة، المديرين العامين، المديرين التخصصيين) كونهم الأكثر ارتباطا بالقضايا الاستراتيجية في الشركات. وزعت الاستبانة على المديرين الاستراتيجيين كافة وعددهم 78 ، استرد منها 56 استبانة بواقع 72 % من المجتمع المبحوث. اظهرت النتائج ان هناك اثر ايجابي لمقومات التخطيط الاستراتيجي على عناصر التميز بالاداء النوعي من حيث رضا الزبائن، رضا العاملين ورضا المجتمع، وان هناك اثر ايجابي لمتغير التحسين الشامل والمستمر على عناصر التميز بالاداء الكمي من حيث معدل العائد على الاستثمار، الحصة السوقية، ونسبة التوظيفات الجديدة. واخيرا قدمت الدراسة مجموعة من التوصيات لتعزيز التميز باداء القطاع أهمها ضرورة أن تتبنى شركات الأدوية الفلسطينية التخطيط الاستراتيجي بمنهج العلمي المتكامل بكافة مراحله وحيثياته، فلا معنى لانجاز مرحلة باهتمام اقل من الأخرى، فالتخطيط الاستراتيجي كل متكامل.

Abstract: The main purpose of this research is to measure the relationship between strategic planning and both qualitative and quantitative performance excellence in the Palestinian pharmaceutical industry. To achieve this purpose, a descriptive analytical methodology was employed and a questionnaire was distributed to strategic managers population (78 managers) including Board members, CEOs and executive officers . 72 % of the distributed questionnaires were received back and subjected to statistical analysis. The paper came up with a main conclusion that there

is a positive relationship between strategic planning and qualitative performance excellence in terms of labor, customer and society satisfaction. The paper also found positive relationship between continuous improvement and quantitative performance excellence in terms of return on investment, market share and new employments. Finally, the paper provided a set of recommendations among which the necessity to adopt strategic planning in its comprehensive methodology, it is meaningless to adopt one stage of strategic planning and ignore the other.

مقدمة

يعد التخطيط الاستراتيجي ضرورة ملحة بالنسبة للمنظمات المعاصرة وخاصة ان منظمات اليوم تعمل في بيئات متغيرة وغاية في التعقيد الامر الذي يستدعي من تلك المنظمات عمل تحليل استراتيجي معمق للبيئتين الداخلية والخارجية بهدف التعرف الى نقاط القوة والضعف والفرص والتحديات تمهيدا لصياغة الاستراتيجيات الملائمة والتي تضمن تحقيق التميز بالاداء وتعزيز القدرات التنافسية. كما اظهرت الدراسات السابقة ان المنظمات التي تمارس التخطيط الاستراتيجي بمنهجية العلمية ومقوماته المتكاملة تحقق معدلات نمو افضل من تلك التي لا تمارسه. وبما ان قطاع الصناعات الدوائية الفلسطيني يعد من القطاعات الحيوية في الاقتصاد الفلسطيني ونظرا لحساسية القطاع واهميته في الحفاظ على الصحة العامة للمجتمع الفلسطيني، جاء هذا البحث لمعرفة مدى ممارسة القطاع للتخطيط الاستراتيجي وقياس العلاقة بين التخطيط الاستراتيجي والتميز باداء القطاع. ولتحقيق هذا الهدف استخدم الباحثان المنهج الوصفي التحليلي واسلوب المسح الميداني من خلال استبيان اشتملت متغيراته بعد مراجعة معمقة للادبيات ذات العلاقة.

مشكلة البحث

أظهرت نتائج الدراسات السابقة (اقطيش 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)، أن الصناعات الدوائية الفلسطينية تعاني من مشاكل حقيقية إستراتيجية وتشغيلية (انظر باب الدراسات السابقة)، حيث يعتقد الباحثان أنه إذا ما تم تطبيق أنموذج التخطيط الإستراتيجي بمقوماته ومنهجيته المتكاملة فانه قد يكون له اثر ايجابي في معالجة العديد من المشاكل التي يعاني منها القطاع ، لا سيما أن الكثير من الدراسات السابقة العربية والأجنبية (جرار، 2004 . نصيرات والخطيب، 2006. صبري، 2010 . Cam Mclarney, 2003 . Hakala and kuranen, 2009. Dincer, 2006.) تؤكد وجود علاقة ايجابية طردية بين تطبيق التخطيط الاستراتيجي بمنهجه العلمي المتكامل ونمو

قياس العلاقة بين مقومات التخطيط الاستراتيجي والتميز بالأداء في مصانع الأدوية الفلسطينية

المنظمات. إن تطبيق أنموذج التخطيط الاستراتيجي بمقوماته المتكاملة سيسهم في تحسين أداء شركات الأدوية الفلسطينية وتعزيز ميزتها التنافسية. وعليه، تكمن المشكلة الرئيسة للبحث في قياس العلاقة بين مقومات التخطيط الاستراتيجي والتميز بالأداء في قطاع الصناعات الدوائية الفلسطينية.

تساؤلات البحث

1. هل هناك علاقة ذات دلالة احصائية بين مقومات التخطيط الاستراتيجي مجتمعة ومنفردة وعناصر التميز بالأداء النوعي .
2. هل هناك علاقة ذات دلالة احصائية بين مقومات التخطيط الاستراتيجي مجتمعة ومنفردة وعناصر التميز بالأداء الكمي .
3. هل هناك اختلاف في مستوى أداء شركات الادوية الفلسطينية تبعا لمتغير توافر الخطة الاستراتيجية المكتوبة من عدمه.

أهمية البحث

تكمن أهمية البحث في أنه يبحث 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 الفلسطيني، كما أن دراسة العلاقة بين التخطيط الاستراتيجي والتميز في أداء الشركات الدوائية الفلسطينية سيساعد في وضع توصيات وتقديم اقتراحات قد تسهم في تحسين واقع التخطيط الاستراتيجي في قطاع الأدوية وتعزيز قدراته التنافسية.

أهداف البحث

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

مجتمع البحث

اشتمل مجتمع الدراسة على المديرين في الصف الأول والثاني كونهم الفئات الأكثر علاقة بالتخطيط الاستراتيجي وهم بالتحديد أعضاء مجلس الإدارة والمديرون العامون ومديرو الإدارات

التنفيذية في الشركات الدوائية الخمسة العاملة في الضفة الغربية، فقد تم انجاز مسحاً شاملاً للمديرين كافة وعددهم (78)، وتم توزيع استبانات 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. (انظر جدول رقم 4).

حدود البحث ومحدداته

• **الحدود المكانية:** يقتصر البحث على الشركات الصناعية الدوائية الخمسة العاملة في الضفة الغربية، وهي: شركة بيرزيت للأدوية، شركة القدس للمستحضرات الطبية، شركة دار الشفاء، شركة بيت جالا للأدوية، وشركة جاما للأدوية.

• **الحدود الزمانية:** تم إعداد البحث خلال الفترة الممتدة من تاريخ 1-10-2011 إلى 29-2-2012.

• **الحدود البشرية:** اقتصر البحث على دراسة الموضوع من وجهة نظر المديرين الاستراتيجيين في الشركات الدوائية الفلسطينية (مجلس الإدارة، المديرين العامين ومديري الدوائر التخصصية).

• **الحدود المتغيرة (الموضوعية):** وتتمثل بمتغير مستقل (مقومات التخطيط الاستراتيجي)، وأما المتغير التابع فهو التميز بالأداء بمستويين الأول نوعي والآخر كمي.

الإطار النظري والمفاهيمي

التخطيط الاستراتيجي: مفهومه، عناصره ومقوماته

أكد (الدوري، 2010) أن الهدف من التخطيط الاستراتيجي يكمن في نقل المؤسسة من وضع حالي إلى وضع مرغوب فيه. ويشير (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، والتخطيط الاستراتيجي عبارة عن التبصر بالشكل المثالي للشركة في المستقبل (Porter, 1998) (Hax, 2010) (Wheelen & Hunger, 2008) (David, 2010). ويرى (الدجني، 2006)، (الغالي وادريس، 2004) أن التخطيط الاستراتيجي يتكون من عناصر ثمانية، هي: وضع الإطار العام للإستراتيجية (الرؤية والرسالة)، دراسة العوامل البيئية المحيطة، تحديد الأهداف والغايات، وضع الاستراتيجيات البديلة، اختيار البديل الاستراتيجي الأمثل، وضع السياسات والخطط والبرامج والموازنات، تقييم الأداء في ضوء الأهداف والاستراتيجيات والخطط الموضوعية، وأخيراً استيفاء المتطلبات التنظيمية اللازمة لتنفيذ الإستراتيجية. بالإضافة إلى

قياس العلاقة بين مقومات التخطيط الاستراتيجي والتميز بالأداء في مصانع الأدوية الفلسطينية

العناصر انه الذكر هناك مقومات أخرى للتخطيط الاستراتيجي وردت في الأدبيات والتي يعد توافرها أمراً هاماً لإنجاح عملية التخطيط الاستراتيجي وتحقيق التميز بالأداء، وهذه المقومات هي: التزام الإدارة العليا، توافر الموارد البشرية الكفوة، المرونة الإستراتيجية، التحسين الشامل والمستمر (صبري، 2010)

التميز في الأداء: مفهومه ومعايير

في الواقع، أن 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 والتجديد والانفتاح وأن تركز على الرؤية والرسالة والأهداف، كما أن تحقيق إدارة التميز يتطلب توافر مقومات عدة أهمها: خطة إستراتيجية متكاملة، منظومة متكاملة من السياسات التي تحكم وتنظم عمل المنظمة، هياكل تنظيمية مرنة، نظام متطور للجودة الشاملة، نظام متطور لتنمية الموارد البشرية، نظام متطور للمعلومات، قيادة فعالة تتولى وضع الأسس والمعايير لتطبيق الخطط والسياسات واتخاذ القرارات (الدوري، 2010). في الواقع، لقد تم تطوير العديد من نماذج التميز خلال القرن الماضي، كان أشهرها النموذج الأمريكي للتميز (MBNQA)، النموذج الياباني للتميز (JUSE)، النموذج الأوروبي للتميز (EFQM) وغيرها الكثير. (السلي، علي، 2008). يركز نموذج التميز الأمريكي على ثمانية معايير رئيسية هي: القيادة، التخطيط المستمر، التركيز على الزبائن والسوق، المعلومات، تنمية الموارد البشرية، إدارة العمليات و نتائج الشركة (الصفحة الالكترونية لجائزة بالدريج <http://www.baldrige.nist.gov/>). وأما نموذج التميز الياباني فيركز على أربعة عشرة عنصراً هي: الإرباح، الرقابة على التكاليف، البحوث، تطوير المنتج وتصميمه، 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، العلاقة مع الموردين والموزعين والمستهلكين، (Evans & Dean, 1999). وأما النموذج الأوروبي للتميز فقد قسم العمل في المؤسسة إلى قسمين، يتكون الأول من خمس متغيرات تدعى ممكّنات Enablers وهي: القيادة الفاعلة والملتزمة بالتحسين المستمر، العاملين المؤهلين، وضع الإستراتيجية الملائمة، الشراكات والعلاقات ذات المنفعة المتبادلة، التركيز على المنتج والخدمة وإدارة العمليات. أما 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، وأما نتائج الأداء الرئيسة فهي متمثلة في زيادة الربحية والإنتاجية، وزيادة المبيعات . www.efqm.org .

الدراسات السابقة:

في دراسة اقطيش (2009) بعنوان "تحليل الكفاءة التسويقية في قطاع الصناعات الدوائية في الضفة الغربية"، بينت أن الصناعات الدوائية الفلسطينية تعاني من مشاكل عدة تؤثر على الجانب التسويقي والإنتاجي لديها، وتتمحور هذه المشاكل بارتفاع تكلفة العمالة، صعوبة الحصول على المواد الخام، إنتاج منتجات عامة generic medicines، عدم تمكن الشركات من الحصول على متطلبات التصنيع الجيد، وضعف الاتفاق على البحث والتطوير وغيرها.

وفي دراسة جرار (2004) بعنوان "العلاقة بين الخيار الاستراتيجي والميزة التنافسية: دراسة تحليلية في مصانع الأدوية الفلسطينية"، توصلت إلى أن شركات الأدوية الفلسطينية تميل إلى الاعتماد العالي على متغيرات إستراتيجية التمايز أكثر من اعتمادها على متغيرات إستراتيجية القيادة في الكلفة المتدنية.

وقام مكحول (1999) بدراسة بعنوان "الصناعة الدوائية في فلسطين، الواقع والآمال"، حيث خلصت إلى نتائج عدة، أهمها: - * إن تأثير الجات على صناعة الأدوية الفلسطينية في المدى البعيد يعتمد على مدى قدرة شركات الأدوية الفلسطينية الإنتاج وفق المعايير والمواصفات العالمية، * إن أهم التحديات التي تواجه صناعة الأدوية في فلسطين تتمثل في حدة المنافسة في السوق المحلي مع المنتجات المستوردة. * ضرورة أن تطبق شركات الأدوية المواصفات العالمية في الإنتاج.

وفي دراسة البرغوثي (2005) المعنونة "واقع إدارة الجودة الشاملة في قطاع الصناعات الدوائية الفلسطيني"، بينت أن قطاع الصناعات الدوائية في فلسطين يعاني من تذبذب مستمر في حصته السوقية، وبينت أنه لا يتم استغلال الطاقة الإنتاجية بشكل كامل. وأوضحت أن هناك خللاً في فهم أهداف المنشأة من قبل العاملين بما يتناسب مع متغيرات السوق، بالإضافة إلى وجود فجوة ما بين المخطط له وما بين الانجاز في التنفيذ لهذه الخطط.

وفي دراسة أبو الرب (2007) بعنوان "المزايا المحتملة من الاندماج بين شركات الأدوية في الضفة الغربية"، توصلت إلى أن شركات الأدوية في الضفة الغربية سوف تحقق مزايا مالية وتسويقية وتنافسية محتملة ومزايا في مجال البحث والتطوير من الاندماج فيما بينها.

قياس العلاقة بين مقومات التخطيط الاستراتيجي والتميز بالأداء في مصانع الأدوية الفلسطينية

وأما دراسة أبو الرب، زياد (2005) المعنونة "اثر تطبيق أنظمة الجودة على التكلفة والتنافسية في شركات الأدوية الفلسطينية ، فقد توصلت إلى أن هناك أثراً لتطبيق أنظمة الجودة على تخفيض التكاليف وتحسين الميزة التنافسية للشركات الدوائية الفلسطينية.

وأما دراسة عديلي (2009) بعنوان "محددات ومتطلبات دخول الصناعة الدوائية الفلسطينية للأسواق العالمية"، بينت أن صغر حجم السوق الدوائي الفلسطيني والمنافسة العالية فيه بالإضافة إلى وجود فائض في الإنتاج المحلي الدوائي دفع بالشركات إلى البحث عن أسواق دولية.

وفي دراسة قام بها مركز Cam McLarney 2003 بعنوان "تحليل التخطيط الاستراتيجي في قطاع صناعة السيارات في كندا"، بينت النتائج وجود ستة عوامل حرجية يجب التركيز عليها في عملية التخطيط الاستراتيجي وهي :توفير المصادر البشرية المؤهلة ، توفير الأدوات المناسبة لعملية التخطيط، تحليل استراتيجي للبيئة، القدرة على تغطية العوامل التشغيلية أثناء التخطيط ، مقاومة العاملين لعملية التخطيط .

وفي دراسة قام بها Hakala & Kauranen (2009) بعنوان "التخطيط الاستراتيجي و نمو الشركات الناشئة الصغيرة والمتوسطة الحجم في فنلندا"، بينت النتائج أن الشركات التي تمارس التخطيط الاستراتيجي حققت معدلات نمو أكثر من تلك التي لم تستخدمه.

وأما الدراسة التي قام بها كل من Dincer , Tatoglu & Glaister (2006) بعنوان "عملية التخطيط الاستراتيجي : دليل من الشركات التركية"، خلصت إلى نتيجة رئيسة مفادها أن عملية التخطيط الاستراتيجي لها تأثير إيجابي على الشركات لا سيما أن معظم الشركات حققت أهدافها الإستراتيجية في السنوات الخمس الماضية.

وفي دراسة نصيرات و الخطيب (2005) بعنوان "التخطيط الاستراتيجي والأداء المؤسسي: دراسة تحليلية لقطاع صناعة الأدوية الأردنية"، أظهرت النتائج انه لا يوجد علاقة ذات دلالة إحصائية بين التخطيط الاستراتيجي وبين الأداء المؤسسي لهذه الشركات مقاساً بالعائد على الأصول والقيمة السوقية المضافة.

وأخيراً أظهرت دراسة صبري (2010) المعنونة "العوامل الحرجة في التخطيط الاستراتيجي وأثرها على أداء المنظمة: دراسة تطبيقية على البنوك التجارية الأردنية"، أظهرت النتائج وجود أثر ذي دلالة معنوية لعوامل النجاح الحرجة (وضوح الاتجاه الاستراتيجي، دعم القيادة العليا، المرونة الإستراتيجية، التكنولوجيا) للتخطيط الاستراتيجي على أداء البنوك التجارية الأردنية .

ما يميز الدراسة الحالية عن الدراسات السابقة

1. أنها الدراسة الأولى التي تبحث في العلاقة بين التخطيط الاستراتيجي والتميز بالأداء في قطاع الصناعات الدوائية. فالدراسات المحلية ذات العلاقة تناولت جوانب مرتبطة بمتغيرات إنتاجية وتسويقية وفنية ومالية ولم تبحث في علاقة التخطيط الاستراتيجي بتميز أداء القطاع.
2. إن جميع الدراسات السابقة التي فحصت العلاقة بين التخطيط الاستراتيجي والأداء جرت في بيئات سياسية واقتصادية مستقرة مقارنة بفلسطين ، بينما تجرى الدراسة الحالية في بيئة غير مستقرة سياسيا واقتصاديا.
3. أن غالبية الدراسات السابقة قاست التميز بالأداء من خلال مؤشر الربحية ومعدلات النمو. وأما في الدراسة الحالية سيتم قياس الأداء من خلال مؤشرات كمية هي : معدل العائد على الاستثمار، الحصة السوقية ، والتوظيفات الجديدة، ومن خلال مؤشرات نوعية هي: رضا العملاء ، رضا العاملين ورضا المجتمع.

الطريقة والإجراءات

منهجية البحث

تم استخدام المنهج الوصفي التحليلي نظراً لملائته طبيعة البحث، فمن خلال المنهج الوصفي تم قياس الواقع الفعلي للتخطيط الاستراتيجي ومقوماته في المنشآت الدوائية الفلسطينية ، ومن خلال المنهج التحليلي تم قياس العلاقات السببية بين التخطيط الإستراتيجي بمقوماته المختلفة والتميز في الأداء بشقيه النوعي والكمي، ولتحقيق ذلك تم إعداد استبانة اشتملت متغيراتها من خلال مراجعة معمقة للأدبيات ذات العلاقة وبما يضمن الإجابة عن تساؤلات الدراسة كافة وتحقيق أهدافها.

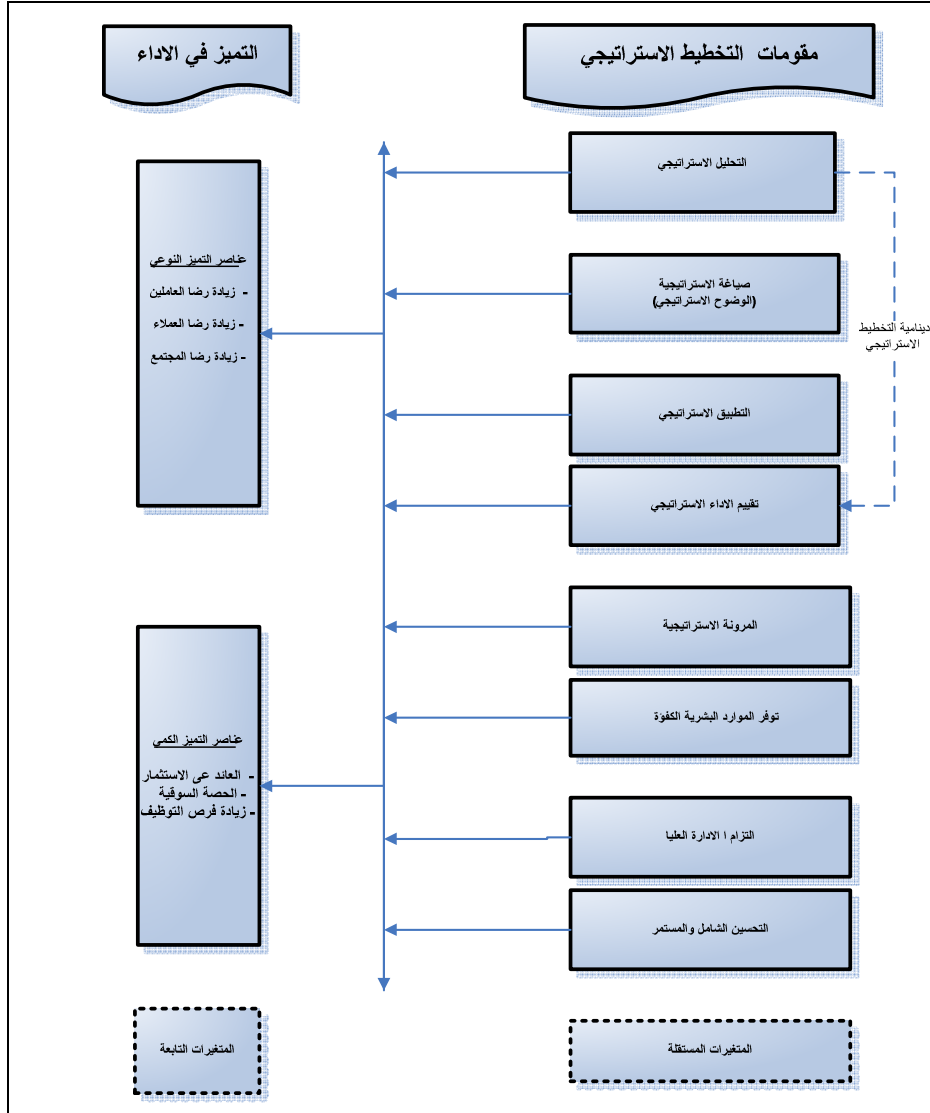
أنموذج الدراسة

أجمعت الأدبيات ان انجاز عملية التخطيط الاستراتيجي بمنهجه العلمي المتكامل يجب أن يمر بمراحل أربعة تدعى دينامية التخطيط الاستراتيجي (انظر شكل رقم 1)، وبعد مراجعة الدراسات السابقة التي تناولت موضوع التخطيط الاستراتيجي والتميز في الأداء المؤسسي تبين أن هناك عوامل أخرى (متطلبات) يمكن أن تتكامل مع دينامية التخطيط الاستراتيجي مثل المرونة الإستراتيجية، توافر الموارد البشرية الكفوة ، التزام الإدارة العليا بالإضافة إلى التحسين الشامل والمستمر(صبري، 2010). وفي الدراسة الحالية سيقوم الباحثان بقياس التميز في الأداء حسب معايير النموذج الأوروبي للتميز - نظراً لشموليته وواقعيته وكون انه تم تبنيه من العديد من الدول العربية والأجنبية - وذلك من خلال متغيرين رئيسين ، الأول نوعي ويتضمن: رضا العاملين، رضا العملاء ورضا المجتمع، والثاني كمي

قياس العلاقة بين مقومات التخطيط الاستراتيجي والتميز بالأداء في مصانع الأدوية الفلسطينية

ويتضمن: العائد على الاستثمار والحصة السوقية وزيادة فرص التوظيف. والشكل الآتي يوضح أنموذج الدراسة المقترح والمتغيرات المعتمدة والعلاقات المقترحة بينها.

أنموذج الدراسة (شكل رقم 1)



أدوات الدراسة ومصادر الحصول على البيانات

لغرض الحصول على البيانات المتعلقة بالدراسة، تم إعداد استبانة اشتملت متغيرها بعد مراجعة معمقة للأدبيات ذات العلاقة. قسمت الاستبانة إلى أقسام ثلاثة كالآتي: القسم الأول، وتضمن متغيرات تتعلق بالخصائص الديمغرافية للمجتمع المبحوث، وأما القسم الثاني: فقد تضمن متغيرات تتعلق بمقومات التخطيط الاستراتيجي عبر أبعاد ثمانية يوضحها نموذج الدراسة. وتضمن القسم الأخير متغيرات تتعلق بمعايير نتائج الأداء حيث اشتمل على معيارين رئيسيين، الأول نوعي اشتمل على النتائج المتعلقة بالزبائن، النتائج المتعلقة بالعاملين، والنتائج المتعلقة بالمجتمع، والثاني كمي اشتمل على معايير نتائج الأداء الرئيسة المتمثلة بمؤشر العائد على الاستثمار، الحصة السوقية والتوظيفات الجديدة. وبخصوص أساليب القياس المعتمدة، فقد اعتمدت الدراسة أسلوب ليكرت (Likert، 1961) الخماسي. أما المقياس الكمي للتمييز بالأداء فقد تكون من مؤشرات ثلاثة (معدل العائد على الاستثمار، الحصة السوقية والتوظيفات الجديدة) تتطلب من المستجوب تحديدها خلال العامين 2009 و 2010 .

النماذج والمعالجات الإحصائية

* تم استخدام برنامج الحزم الإحصائية للعلوم الاجتماعية (SPSS) لتحليل البيانات ومناقشة التساؤلات. ولغرض تحليل البيانات تم توظيف النماذج الإحصائية الآتية:- * معامل Cronbach Alpha للتأكد من درجة ثبات المقياس المستخدم. * المتوسطات الحسابية والانحرافات المعيارية. * تحليل الانحدار المتعدد. * مستوى الأهمية ومعاملات الارتباط (بيتا)

* لم يتم إغفال الثابت Constant في المعالجة الإحصائية، فقد تم إضافة الثابت في معظم تحليلات الانحدار وذلك من أجل ضمان عدم تحيز النموذج وتكون الأخطاء بين القيمة التقديرية من النموذج والقيمة الحقيقية تؤول إلى الصفر. كما إن عدم إضافة الثابت قد يؤدي إلى ازدياد قيمة الأخطاء (Residuals) و هو ما يؤدي إلى تقدير أسوأ للنموذج الخطي.

* تم تحويل البيانات باستخدام Log وذلك من أجل تحسين التوزيع الطبيعي للبيانات وعدم تأثرها بالقيم الشاذة بالإضافة إلى تقليل الأخطاء Residual للنموذج الخطي، ويهدف 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 لدراسة العلاقة بين مقومات التخطيط الاستراتيجي ونتائج الأداء النوعية من حيث رضا الزبائن Y1، رضا العاملين Y2، رضا المجتمع Y3 وذلك لأن عدد

قياس العلاقة بين مقومات التخطيط الاستراتيجي والتميز بالأداء في مصانع الأدوية الفلسطينية

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. وأما في حالة قياس العلاقة بين مقومات التخطيط الاستراتيجي ونتائج الأداء الرئيسية من حيث معدل العائد على الاستثمار 41Y، الحصة السوقية 42Y، عدد الموظفين الجدد 43Y، فقد تم استخدام تحليل الانحدار الخطي البسيط لأنه يوجد 5 مشاهدات للمتغير التابع فقط ويعزى ذلك أن كل شركة من الشركات لها مشاهدة واحدة فقط بما يتعلق ببياناتها المتعلقة بمعدل العائد على الاستثمار، الحصة السوقية، نسبة التوظيفات الجديدة.

* 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. وفي ما يتعلق بالتساؤل الثالث فقد تم استخدام Independent sample T-test وذلك لأن التوزيع للمجتمعين طبيعي (مجتمع المديرين الذين أفادوا بوجود خطة إستراتيجية ومجتمع المديرين الذين أفادوا بعدم وجود خطة إستراتيجية)، بالإضافة إلى أن التباين للمجتمعين متساوي.

صدق أداة الدراسة وثباتها

تطلب التحقق من الصدق الظاهري للأداة الاستعانة بنخبة منتقاة من المحكمين (ثمانية محكمين) من الأكاديميين والخبراء ذات العلاقة بموضوع الدراسة حيث تم الأخذ بملاحظاتهم جميعا. ويهدف التحقق من مدى ثبات الأداة، تم استخراج معامل كرونباخ ألفا وكانت معاملات الثبات كما هو في الجدول رقم (1).

جدول (1): معامل ثبات الاتساق الداخلي لأبعاد الإستبانة (كرونباخ ألفا)

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

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

تحليل البيانات ومناقشة النتائج

أولاً: تحليل البيانات العامة للبحث

توزيع العينة حسب التخصص العلمي

جدول(2): توزيع العينة حسب التخصص العلمي

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

يوضح الجدول أعلاه أن هناك تنوع في التخصصات لدى المديرين في الصناعات الدوائية وأن معظم المديرين ذوي تخصصات تتعلق بالعلوم الطبية والعلوم البحتة كون الصناعات الدوائية حساسة جداً وتطال صحة الإنسان الأمر الذي يستدعي استقطاب كفاءات ذات تخصصات لها علاقة بطبيعة نشاط الصناعة ، وهذا بالتأكيد لا ينفي حاجة القطاع إلى تخصصات أخرى.

توزيع العينة حسب سنوات الخبرة في قطاع الصناعات الدوائية

جدول(3): توزيع العينة حسب عدد سنوات الخبرة في قطاع الصناعات الدوائية

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

يوضح الجدول أعلاه أن 67% من المديرين لديهم خبرة أكثر من عشر سنوات في قطاع الأدوية الأمر الذي يؤكد إدراك القائمين على الصناعات الدوائية لأهمية الخبرة العملية في هذا القطاع الصناعي الحساس.

توزيع العينة حسب الموقع الإداري

جدول (4): توزيع العينة حسب الموقع الإداري

الموقع الإداري	التكرار	النسبة المئوية
مدير إدارة أو دائرة	31	57.4
مدير عام أو قائم بإعماله	4	7.4
عضو مجلس إدارة	19	35.2
المجموع	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 ومتابعة تنفيذها.

توزيع العينة حسب مدى توفر خطة إستراتيجية رسمية

جدول (5): توزيع العينة حسب وجود خطة إستراتيجية رسمية

وجود خطة إستراتيجية رسمية	التكرار	النسبة المئوية
نعم	37	68.5
لا	17	31.5
المجموع	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 لدى شركاتهم. هذه النتائج تظهر انه 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.

ثانياً: مناقشة تساؤلات الدراسة

مناقشة التساؤل الأول: هل هناك علاقة ذات دلالة احصائية بين مقومات التخطيط الاستراتيجي مجتمعة ومنفردة وعناصر التميز بالأداء النوعي في شركات الأدوية.

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).

أظهرت نتائج تحليل الانحدار المتعدد أن المتغيرات المستقلة مجتمعة (مقومات التخطيط الاستراتيجي) كان لها تأثير هام على المتغيرات التابعة النوعية 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 تبين أن قيمة F كانت مرتفعة (32.48) في الأربعة نماذج وأكبر 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 توضح قيمة F المرتفعة أن نموذج الدراسة نموذج خطي ومقبول. وتشير النتائج أن المتغيرات المستقلة المبحوثة (مقومات التخطيط الاستراتيجي) فسرت ما نسبته 54.3% (Adjusted R2) من التغير في التميز بالأداء بشقه النوعي الإجمالي Y وهذا يدل على أن مقومات التخطيط الاستراتيجي تساهم بما نسبته 54.3% من التميز بالأداء النوعي لشركات الأدوية، وهذا يؤكد أنه ليس التخطيط الاستراتيجي وحده المسؤول عن تميز أداء الشركات بشقه النوعي بينما 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. كما بينت النتائج أن المتغيرات المستقلة الهامة والتي تؤثر على التميز بالأداء الإجمالي النوعي هي التحسين الشامل والمستمر X8 حيث أن معامل الارتباط لهذا المتغير يساوي

قياس العلاقة بين مقومات التخطيط الاستراتيجي والتميز بالأداء في مصانع الأدوية الفلسطينية

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%. كما تظهر النتائج ان 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. وبينت النتائج أن المتغيرات المستقلة الهامة 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%. تشير النتائج إلى أن مقومات التخطيط الاستراتيجي فسرت ما نسبته 35.6% (Adjusted R2) من التغيير في التميز بالأداء بشقه النوعي من حيث نتائج العاملين Y2. كما أشارت النتائج إلى أن المتغيرات المستقلة الهامة التي 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%. كما تبين 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. تشير النتائج إلى أن المتغيرات المستقلة الهامة التي 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%. تعقبا على النتائج أعلاه، نؤكد أن الصناعات الدوائية الفلسطينية حققت نقلة 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 حصة سوقية ثابتة في السوق المحلي، حيث يتبن 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.

2- علاقة المتغيرات التابعة النوعية (معدل النتائج النوعية Y، نتائج الزبائن Y1، نتائج العاملين Y2، نتائج المجتمع Y3) بالمتغير المستقل، التحليل الاستراتيجي X1 .

تبين من تحليل الانحدار المتعدد أن عوامل التحليل الاستراتيجي X1 الأكثر تأثيرا على التميز الإجمالي النوعي Y هي : تحليل اهتمامات أصحاب المصالح Q4 ، تحليل الأسواق الخارجية المستهدفة Q2، وتحليل السوق الدوائي المحلي Q1. فمثلا 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 قطعا 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، ولكل منهم اهتماماته المختلفة التي تؤثر على مسار الشركات بل وتقوّضها في أحيان كثيرة في حال تم إغفالها. أما بالنسبة لعوامل التحليل الاستراتيجي الأكثر تأثيرا 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

قياس العلاقة بين مقومات التخطيط الاستراتيجي والتميز بالأداء في مصانع الأدوية الفلسطينية

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 إيجاباً 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 جداً 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 زبائنهم وتتمكن من نيل رضاهم وضمان استمرارهم بالتعامل معها بل وكسب ودهم وولائهم. وفيما يتعلق بعوامل التحليل الاستراتيجي الأكثر تأثيراً 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. فمثلاً زيادة اهتمام الشركات بتحليل اهتمامات أصحاب المصالح بنسبة 100% سيؤدي إلى زيادة رضا العاملين بنسبة 38.5%. حيث إن تحليل اهتمامات العاملين، كونهم أحد أهم أصحاب المصالح، وقيام الشركات بتلبية متطلباتهم كتوفير بيئة العمل الآمنة والملائمة بالإضافة إلى تلبية احتياجاتهم الأساسية يؤدي إلى زيادة رضاهم عن شركاتهم بل والإخلاص والتفاني في العمل من أجل 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 تأثيراً 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 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 أيضاً منطقية حيث بدأت الكثير من الدول التعامل فقط مع الشركات التي تولي اهتماماً خاصاً بالبيئية والمجتمع الذي تعمل في فضائه وتشتترط حصول

الشركات المزودة على شهادة إدارة البيئة ISO14001 وشهادة المسؤولية الاجتماعية 8000 SA 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.

أظهرت نتائج تحليل الانحدار أن العوامل ذات العلاقة بصياغة الإستراتيجية الأكثر تأثيراً على التميز الإجمالي النوعي Y والتميز على مستوى نتائج الزبائن Y1 هو مدى حرص الشركة على وضع أهدافها الإستراتيجية العامة بشكل واضح Q15 ، فمثلاً 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 بالضرورة 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 وإن تضمن تحقيق رضا الزبائن والعاملين والمجتمع.

4-علاقة المتغيرات التابعة النوعية (معدل النتائج النوعية Y، نتائج الزبائن Y1، نتائج العاملين Y2، نتائج المجتمع Y3) بالمتغير المستقل، تنفيذ الإستراتيجية X3.

تؤكد النتائج 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 بتخصيص 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 بتخصيص ميزانيات كافية لتنفيذ البرامج اللازمة بنسبة 100% كلما ارتفع التميز بالأداء النوعي على مستوى الزبائن والعاملين والمجتمع بنسبة 30%. حيث أنه 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

قياس العلاقة بين مقومات التخطيط الإستراتيجي والتميز بالأداء في مصانع الأدوية الفلسطينية

متناغمة الأمر الذي قد يؤدي إلى فشل الإستراتيجية رغم نجاعتها وواقعيتها. أما العامل المتعلق بتنفيذ الإستراتيجية الأكثر تأثيراً في التميز على مستوى نتائج المجتمع فهو مدى قيام الشركة بإعادة هندسة أعمالها وتصميمها بما يتلاءم وتوجهاتها الإستراتيجية Q27، حيث أنه كلما زاد اهتمام الشركات بإعادة هندسة 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 والبيئة.

5-علاقة المتغيرات التابعة النوعية (معدل النتائج النوعية Y، نتائج الزبائن Y1، نتائج العاملين Y2، نتائج المجتمع Y3) بالمتغير المستقل، الرقابة الإستراتيجية X4 .

أشارت نتائج تحليل الانحدار المتعدد أن العوامل في مرحلة الرقابة الإستراتيجية الأكثر تأثيراً على التميز الإجمالي النوعي Y والتميز على مستوى نتائج الزبائن هي مدى اعتماد الشركات أرقابة 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. كما أن عامل "الرقابة من خلال مراكز المسؤولية" يجعل وحدات العمل في الشركات تتجز أعمالها ضمن الخطط الموضوعية 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.

بينت النتائج أن عناصر المرونة الإستراتيجية الأكثر تأثيراً على التميز الإجمالي النوعي Y وعلى نتائج العاملين Y2، هو أنه 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 هياكلها 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 هياكلها 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 وخططها 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 قدرة الشركات على وضع بدائل 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

قياس العلاقة بين مقومات التخطيط الاستراتيجي والتميز بالأداء في مصانع الأدوية الفلسطينية

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.

أظهرت نتائج التحليل لنموذج الانحدار المتعدد 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 تحسين 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 تنص على ضرورة توفر كل من التعليم، الخبرة، التدريب ومهارات الاتصال في الموظف الكفؤ. وتوضح النتائج أيضاً أن عناصر توفر الكوادر البشرية الكفاءة الأكثر تأثيراً (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 وتوفير الكادر البشري القادر على تنفيذ الإستراتيجية، يساعدان بشكل قاطع على انجاز الأعمال بكفاءة وفعالية الأمر الذي ينعكس إيجاباً على رضا الزبائن والعاملين كذلك. أما بالنسبة لعناصر توفر الكوادر البشرية الكفاءة الأكثر تأثيراً (الهامة) في التميز على مستوى نتائج المجتمع فتركزت أيضاً 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 إيجابي ومحفز للموظفين يجعلهم ينتمون للمؤسسة التي يعملون بها ويقدمون كل ما بوسعهم من أجل تقديم أفضل مستوى من جودة المنتجات والخدمات والذي ينعكس إيجاباً 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 الاستراتيجي X7.

تشير النتائج إلى أن عناصر التزام الإدارة العليا بالتخطيط الاستراتيجي الأكثر تأثيراً (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 الاستراتيجية Q51، وتتقاطع هذه النتيجة مع البند الأول من شروط متطلبات تطبيق أنظمة إدارة الجودة ISO 9001 وأنظمة إدارة البيئة 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 الاستراتيجية Q52. فكلما ازداد انخراط الإدارة العليا للشركات بمتابعة النتائج الفعلية للخطط الاستراتيجية عن كثب كلما زاد رضا المجتمع بنسبة 50%. حيث أكد خبراء برامج التميز أن التجربة العملية أثبتت أن التزام الإدارة العليا بتطبيق الخطط الاستراتيجية ومتابعة الأداء الفعلي للنتائج يوفر رافعة للعاملين بالالتزام بتطبيق الخطط 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.

أظهرت نتائج تحليل الانحدار 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 تحسّن الأداء بشقه النوعي الإجمالي من حيث (نتائج الزبائن، نتائج العاملين ونتائج المجتمع) بنسبة 30%. وتعتبر هذه النتائج واقعية، فقد أظهرت نتائج المقابلات مع المسؤولين في شركات الأدوية الفلسطينية أن الشركات 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% تحسّن الأداء بشقه النوعي الإجمالي من حيث (نتائج الزبائن، نتائج العاملين ونتائج المجتمع) بنسبة 33%، هذه نتيجة تعد واقعية، فضمن معايرة الأجهزة والمعدات في

قياس العلاقة بين مقومات التخطيط الاستراتيجي والتميز بالأداء في مصانع الأدوية الفلسطينية

الشركات الصناعية بضمن جودة المنتجات الدوائية حيث يُعتبر بند معايرة الأجهزة والمعدات احد أهم بنود متطلبات المواصفات الدولية مثل مواصفة ISO 9001.. كما بينت النتائج أن مكونات التحسين الشامل والمستمر الأكثر تأثيرا على التميز النوعي على مستوى نتائج الزبائن هي استثمار الشركات بالبرامج المحوسبة الحديثة في كافة نشاطاتها Q56. وبينت النتائج كذلك أن مكونات التحسين الشامل والمستمر الأكثر تأثيرا في التميز النوعي على مستوى نتائج العاملين هي (المعايرة الدورية لأجهزة الشركات Q58، ومدى التزام الشركة بتحديث أنظمة الجودة لديها Q55 مثل ISO9001, GMP, ISO14001. 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 يزيد من اعتزاز العاملين بالشركة ويرفع من مستوى الرضا لديهم. وتوضح البيانات أيضا أن استثمار الشركات بالبرامج المحوسبة الحديثة في كافة نشاطاتها Q56 هو الأكثر تأثيرا 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 الثاني: هل هناك علاقة ذات دلالة احصائية بين مقومات التخطيط الاستراتيجي وعناصر التميز بالأداء الكمي للشركات الدوائية.

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.

أكدت النتائج 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. تؤكد النتائج أن عدم اهتمام الشركات بتوفير مقومات التخطيط الاستراتيجي بنسبة 100% سيؤدي إلى تراجع معدل العائد على الاستثمار بنسبة 735.1% حيث أن التخطيط الاستراتيجي يطل المؤسسة ككتلة كاملة وأن توفير مقومات التخطيط الاستراتيجي قد يساهم بتعزيز معدل العائد على الاستثمار للشركات. وتبين النتائج 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 هناك 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 مما يضعف من قدرة الشركات على إنتاج أصناف متميزة كالمحاليل الطبية وأدوية الغدد وغيرها بالإضافة إلى ضعف الضوابط في السوق الفلسطيني من قبل السلطة الفلسطينية والتي تتيح تدفق الأدوية الأجنبية إلى السوق الفلسطيني رغم وجود بدائل محلية لها. كما أشارت النتائج إلى 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 بزيادة 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 توضح النتائج 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 إستراتيجية توسع عمل هذه الشركات ولا تتم بطريقة عشوائية وغير منظمة. تؤكد النتائج أيضا أن عدم اهتمام الشركات بتوفير مقومات التخطيط الاستراتيجي بنسبة 100% قد يؤدي إلى انخفاض نسبة التوظيف بنسبة 321%، وتعتبر هذه النتيجة منطقية جداً لعدم قيام الشركات بتحليل البيئة الداخلية والخارجية وتطوير وتنفيذ الخطط المناسبة بالإضافة إلى عدم 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 أنه تم إغلاق بعض من الشركات مثل شركة الجليل لصناعة الأدوية ومؤخراً تم إيقاف إحدى الشركات عن العمل لعدة أشهر بسبب عدم تطبيقها لمعايير الجودة الفلسطينية. كما توضح البيانات أن المتغير المستقل الوحيد

قياس العلاقة بين مقومات التخطيط الاستراتيجي والتميز بالأداء في مصانع الأدوية الفلسطينية

والأكثر تأثيراً 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 ، ISO9001 ، ISO14001 فتح المجال لتصدير منتجاتها إلى الدول الأوروبية والعربية ودول روسيا البيضاء وغيرها، وبالمقابل فإن بعض الشركات تواجه حالياً صعوبات كبيرة أدى إلى إغلاقها وإيقاف عملها بشكل مؤقت وذلك نتيجة عدم الالتزام بتطبيق متطلبات مواصفة التصنيع الجيد GMP الفلسطيني الأمر الذي انعكس سلباً على حصتها السوقية ومعدل العائد على الاستثمار بالإضافة إلى تسريح عدد من موظفيها. كما تبين النتائج 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 جداً 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 الأوربي بعد أن قامت بتطبيق مواصفة التصنيع الجديد الأوروبي وعمل شراكة مع شركات ألمانية. وتبين النتائج أيضاً 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 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 فيها كما حدث مع شركة الجليل لصناعة الأدوية الفلسطينية التي كان أحد أهم أسباب إغلاقها هو عدم تطبيقها لنظم الجودة والتصنيع الجيد المتطورة، حيث أصبحت هذه الأنظمة من أساسيات الاستمرار في العمل في الصناعات الدوائية، بالإضافة إلى ذلك فإن 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.

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

جدول(6): اختبار (T) لقياس الاختلاف في مستوى الاداء لدى شركات الادوية تبعا لمتغير توافر الخطة الاستراتيجية من عدمه

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 الجدول رقم 6 أن معدل التميز بالأداء للشركات التي يوجد بها خطة إستراتيجية يعد أفضل من معدل التميز بالأداء للشركات التي لا يوجد بها خطة إستراتيجية بنسبة 4.26%، وهذا الفرق هو فرق جوهري ذو دلالة إحصائية حسب اختبار Independent sample T-test حيث أشارت النتائج في الجدول رقم 16 إلى دلالة معنوية بمقدار 0.002 وهي اقل من الدلالة 0.05 وبلغت قيمة 3.182 t.

مقارنة نتائج الدراسة الحالية مع نتائج الدراسات السابقة

اتفقت نتائج الدراسة الحالية مع دراسة Hakala & Kauranen (2009)، فقد بينت الدراسة الحالية أن هناك 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. بالاضافة الى ذلك فان الدراسة الحالية توصلت الى نتيجة رئيسة مفادها أن هناك اثر هام لمقومات التخطيط الاستراتيجي مجتمعة ومنفردة على عناصر التميز بالأداء النوعي والكمي. كما اتفقت نتائج الدراسة مع دراسة Dincer , Tatoglu & Glaister (2006)، فقد بينت الدراسة الحالية أن أداء الشركات التي تتبع التخطيط الاستراتيجي يعد أفضل من تلك التي لا يوجد لديها خطة إستراتيجية، وإن هناك أثراً ايجابياً لمقومات التخطيط الاستراتيجي على عناصر التميز بالأداء النوعي

قياس العلاقة بين مقومات التخطيط الاستراتيجي والتميز بالأداء في مصانع الأدوية الفلسطينية

والكمي. واتفقت النتائج مع دراسة صبري (2010)، فقد أظهرت الدراسة الحالية أن هناك اثر ذي دلالة معنوية لمقومات التخطيط الاستراتيجي على نتائج الأداء النوعي. كما تقاطعت نتائج الدراسة الحالية مع دراسة صبري من حيث تأثير العوامل الآتية على التميز بالأداء وهي: صياغة الإستراتيجية ، الالتزام الإدارة العليا ، المرونة الإستراتيجية، والتحسين الشامل والمستمر . حيث بينت نتائج الدراسة أن للعوامل أنفة الذكر تأثيراً هاماً على التميز بالأداء بشقيه النوعي والكمي. كما أظهرت الدراسة اختلافاً في النتائج مع دراسة نصيرات و الخطيب (2005) فقد بينت وجود علاقة ذات دلالة إحصائية بين مقومات التخطيط الاستراتيجي والتميز بالأداء النوعي مقاساً برضا الزبائن والعاملين والمجتمع، كما بينت وجود علاقة ذات دلالة إحصائية بين مقومات التخطيط الاستراتيجي والتميز بالأداء الكمي مقاساً بمعدل العائد على الاستثمار والحصة السوقية ومعدلات التوظيف. وتقاطعت نتائج الدراسة مع دراسة اقطيش (2009)، حيث أكدت أن تبني الشركات الدوائية لمقومات التخطيط الاستراتيجي 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. وبينت الدراسة الحالية أيضاً أن للتحسين الشامل والمستمر الأثر الأهم على التميز بالأداء الكمي والنوعي والذي يتضمن تحديث أنظمة الجودة مثل ISO9001, ISO14001, GMP والاستثمار بالتكنولوجيا كالبرامج المحوسبة وتحديث خطوط الإنتاج. كما اتفقت نتائج الدراسة مع دراسة جرار (2004)، حيث توصلت إلى وجود علاقة ايجابية بين مقومات التخطيط الاستراتيجي والتميز بالأداء النوعي والكمي لشركات الأدوية. وتقاطعت الدراسة مع دراسة جرار من حيث أهمية التقنية المستخدمة في الإنتاج، وضرورة جود نظام للسيطرة النوعية والمواصفات، وضرورة توفر الكادر البشري الكفؤ بالإضافة إلى الابتكار في الإنتاج. وتقاطعت الدراسة الحالية مع نتائج دراسة مكحول (1999)، حيث خلصت الدراسة الحالية إلى أن للتحسين الشامل والمستمر الأثر الأكبر في التميز بالأداء الكمي والنوعي لشركات الأدوية الفلسطينية لا سيما تحديث وتطبيق أنظمة الجودة المختلفة مثل GMP, ISO9001, ISO14001. كما توافقت نتائج الدراسة مع دراسة البرغوثي (2005)، فقد اظهرت الدراسة الحالية أن للرقابة الإستراتيجية أثراً هاماً على التميز بالأداء بشقه النوعي ، وخلصت إلى أن للتحسين الشامل والمستمر الأثر الأكبر في التميز بالأداء الكمي والنوعي لشركات الأدوية الفلسطينية. وأخيراً أكدت نتائج الدراسة الحالية نتائج دراسة أبو الرب، زياد (2005)، حيث أظهرت نتائج الدراسة أن للتحسين الشامل والمستمر الأثر الأكبر في التميز بالأداء الكمي والنوعي لشركات

الأدوية الفلسطينية لا سيما تحديث وتطبيق أنظمة الجودة المختلفة مثل GMP, ISO9001, ISO14001.

النتائج الرئيسية والتوصيات

أولاً: النتائج الرئيسية

- 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 مجتمعة من حيث معدل العائد على الاستثمار، الحصة السوقية، ونسبة 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 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 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 بها خطة مكتوبة.

ثانياً: التوصيات العامة

- 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 الرئيسية التي تريد الرقابة عليها، وتحديد مقاييس أداء للرقابة على تنفيذ الخطة الإستراتيجية، وتحديد إجراءات تصحيحية مناسبة في حال وجود انحراف سلبي للأداء الفعلي عن

قياس العلاقة بين مقومات التخطيط الاستراتيجي والتميز بالأداء في مصانع الأدوية الفلسطينية

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 تساعد الإدارة العليا 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 بمنهج 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 وبهدف تعزيز التزامهم بتنفيذ الخطط الموضوعية. كما ان هناك 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 التخطيط الاستراتيجي. كما ان هناك ضرورة 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. كما ان هناك ضرورة أن تسعى شركات الأدوية إلى تلمس احتياجات العاملين والعمل على خلق بيئة عمل مواتية وخلافه تمكّنهم من المبادرة والولاء لعملهم. وأن تسعى شركات الأدوية بشكل دائم إلى تلمس احتياجات المجتمع ورفع شعار المسؤولية الاجتماعية وجعلها جزءاً أساسياً 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 الباحثان بالاطلاع على تجارب الشركات العالمية وان يتم عقد مؤتمرات علمية

لاطلاع الإدارة على البعض من هذه الأساليب وكيفية الاستفادة منها في الشركات الدوائية الفلسطينية.

- على المديرين أن يعملوا على ترسيخ 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.

المراجع

أولاً: المراجع العربية

- أبو الرب، رأفت (2007)، "المزايا المحتملة من اندماج شركات الأدوية البشرية في الضفة الغربية-فلسطين"، رسالة ماجستير غير منشورة، جامعة القدس-أبو ديس.
- أبو الرب، زياد (2005). "تأثير تطبيق أنظمة إدارة الجودة على الكلفة والمنافسة في الصناعات الدوائية الفلسطينية"، رسالة ماجستير غير منشورة، جامعة بيرزيت.
- اقتيش، نعيم (2009). "تحليل وقياس الكفاءة التسويقية في قطاع الصناعات الدوائية الفلسطينية في الضفة الغربية من وجهة نظر الأطباء والصيدال". رسالة ماجستير غير منشورة، جامعة القدس-أبو ديس.
- البرغوثي، سلوى (2005)، "واقع إدارة الجودة الشاملة في قطاع الصناعات الدوائية الفلسطيني، رسالة ماجستير غير منشورة"، جامعة القدس-أبو ديس.
- السلي، علي (2008): نماذج التميز الإداري.
- (<http://www.alisalmi.org/Main.aspx?code=84,14.2.2011>)
- جرار، ذياب (2004). "العلاقة بين الخيار الاستراتيجي والميزة التنافسية: دراسة تحليلية في مصانع الأدوية الفلسطينية"، مجلة جامعة القدس المفتوحة للأبحاث والدراسات العدد الثالث، ص 39-71.
- الدجني، إياد (2006)، "واقع التخطيط الاستراتيجي في الجامعة الإسلامية في ضوء معايير الجودة"، رسالة ماجستير غير منشورة، جامعة الأزهر-غزة.

الدوري، حسين (2010) دورة تدريبية بعنوان "الإدارة الاستراتيجية والتميز الإداري"، الموقع الإلكتروني للمنظمة العربية للتنمية الإدارية . <http://www.arado.org.eg/homepage>

قياس العلاقة بين مقومات التخطيط الاستراتيجي والتميز بالأداء في مصانع الأدوية الفلسطينية

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.

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

الغالب، وادريس، "الإدارة الاستراتيجية: منظور منهجي متكامل"، ط1، دار وائل للنشر، عمان، الاردن، 2007.

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

مكحول، باسم (1999)، "الصناعة الدوائية في فلسطين، الواقع والآمال"، معهد ماس للدراسات والأبحاث الاقتصادية، رام الله-فلسطين

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 الانجليزية

Cam McLarney. Centre for international Business studies (2003), 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.

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.

European foundation for Quality management "Excellence Model". www.efqm.org.

Fred R. David. "Strategic Management Concepts", 13th edition, Prentice Hall International.

Hax, Arnaldo (2010), Strategic Management, emerald group publishing limited.

http://www.emeraldinsight.com/learning/management_thinking/interviews/pdf/hax.pdf

Hayley Carter, (1999) "Strategic planning reborn", Work Study, Business Process management journal Vol. 48 Iss: 2, pp.46 – 48.

Lin,N.(1976).Foundation of Social Research ,NewYork,McGraw-Hill.

- Palestine Pharmacy Handbook 2008, Dimensions health care consulting Co. and Palestinian Pharmacist Association
- Porter, michael(1998), "Competitive Strategy: Techniques for Analyzing Industries and Competitors", Muze Inc.
- 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>
- Wheelen, Thomas L. & Hunger, J. David, (2008),"Strategic Management and Business Policy", 11th Ed, Pearson International Edition, Upper Saddle River, New Jersey.
- Wheelen, Thomas L. & Hunger, J. David, (2006),"Strategic Management and Business Policy", 10th Ed, Pearson International Edition, Upper Saddle River, New Jersey.

ثالثاً: المواقع الالكترونية

1. الصفحة الالكترونية لجائزة بالدريج للتميز (<http://www.baldrige.nist.gov/>)
2. الصفحة الالكترونية لجائزة ديمينج (<http://www.juse.or.jp/e>)
3. www.efqm.org