



جامعة الخليل

كلية الدراسات العليا

إدارة الأعمال

تحليل بيئة الأعمال لصناعة الأدوية في فلسطين

Business Environment Analysis for Pharmaceutical Industry in Palestine

إعداد

صائل وليد يوسف عمرو

إشراف

د. سمير أبو زنيد

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

الدراسات العليا في جامعة الخليل

الخليل _ فلسطين

2016

إجازة الرسالة

إجازة الرسالة

تحليل بيئة الأعمال لصناعة الأدوية في فلسطين

Business Environment Analysis for Pharmaceutical Industry in Palestine

إعداد:

صائل وليد عمرو

إشراف:

الدكتور سمير أبو زنيد

نوقشت هذه الرسالة وأجيزت بتاريخ 29 / 3 / 2016 م . الموافق 19 جماد ثاني لسنة

1437هـ.

التوقيع

د. سمير أبو زنيد

صائل وليد عمرو

أعضاء لجنة المناقشة

1- الدكتور سمير أبو زنيد (مشرقا ورئيسا)

2- الدكتور محمد الجعيري (ممتحنا داخليا)

3- الدكتور محمد عمرو (ممتحنا خارجيا)

ملخص الدراسة

هدفت هذه الدراسة إلى تحليل بيئة الأعمال لصناعة الأدوية في فلسطين، وتكون مجتمع الدراسة من المدراء ورؤساء الأقسام في شركات صناعة الأدوية البشرية في الضفة الغربية وهي: شركة بيت جالا للأدوية، شركة بيرزيت للأدوية، شركة القدس للمستحضرات الطبية، شركة دار الشفاء لصناعة الأدوية، ولقد تم استخدام المنهج الوصفي، وقد استخدمت الاستبانة كأداة للدراسة، حيث تم توزيعها على جميع أفراد المجتمع والبالغ عددهم 40 مبحوث، وقد استخدم برنامج الرزم الإحصائية للعلوم الاجتماعية (SPSS) في تحليل وتفسير نتائج الدراسة.

وقد أظهرت الدراسة مجموعة من النتائج أبرزها أن الشركات تقع في الربع الأول حسب مصفوفة سوات (SWOT) وان الإستراتيجية الأنسب لها هي الهجوم حيث أن لديها نقاط قوة في بيئتها الداخلية من خلال حصول عوامل البيئة الداخلية على درجة كبيرة من الأهمية حيث جاءت حسب الأهمية، التسويق، المالية، الإنتاج والعمليات، البحث والتطوير، نظم المعلومات الإدارية، الهيكل التنظيمي، الإدارة، الثقافة التنظيمية، الموارد البشرية. وأن العوامل القانونية في البيئة الخارجية حصلت على درجة كبيرة جدا من الأهمية، في حين حصلت العوامل الأخرى المنافسين المحتملين، المنافسين الحاليين، المنتجات البديلة، الاقتصاد، البيئة، السياسة، التكنولوجيا، قوة التفاوض للعملاء، على درجة أهمية كبيرة، في حين حصلت قوة التفاوض للموردين والعوامل الاجتماعية على درجة متوسطة من الأهمية.

وخلصت الدراسة إلي مجموعة من التوصيات أبرزها أنه يجب على الشركات المحافظة على نقاط قوتها والعمل على وتميمتها، واستغلالها في كسب الفرص المتاحة، وتجنب التهديدات المتوقعة، كما انه يتوجب على كل من الحكومة ووزارتي الصحة والاقتصاد إعطاء هذا القطاع مزيد من الاهتمام والدعم.

Abstract

This study aimed to analysis the business environment of pharmaceutical industry in Palestine. The population of study consisted of all managers and heads of departments in the human pharmaceutical industry companies in west bank: Beit jala pharmaceutical company, Jerusalem pharmaceutical company, Birzit pharmaceutical company, Dar al-shifs for pharmaceutical industry company. The researcher used descriptive analytical methodology and the questionnaire used as tool of study, where he distributed for all population members totaling (40) researched. Statistical Package of Social Sciences(SPSS) was used in analysis and interpreting the result of study.

The study concluded to several results. The most importance is that the companies located in first quarter according to matrix of SWOT and the best strategy is offensive, because the companies owns strengths in its internal environment through get the factors of internal environment on large degree of importance: marketing, finance, production and operation, research and development, management information system, organizational structure, organizational culture, human resource. and the legal factor in external environment got a very large degree of importance, while the other factors potential competitors, existing competitors, substitutes product, economy, the environment, politics, technology, bargaining power of customer, the degree of great importance. The bargaining power of suppliers and social factor got medium degree of importance.

The study concluded to several recommendations the most importance is that the companies must preserve its strengths and work to develop. And the government with ministry of healthy and ministry of economy must give this sector more attention and supports.

الإهداء

إلي من مهذا لي طريق العلم بعد الله ..

إلي من ذللا لي الصعاب بدعواتهما الصالحة ..

إلي من وقفا بجانبني وكان لهما الفضل بعد الله فيما وصلت إليه..

إلي والدي أمد الله في عمرهما ورزقني برهما ورضاهما..

إلي من صبرت وعاشت مشواري.. زوجتي

إلي من مدو يد العون لي .. إخواني وأخواتي

إلي أساتذتي الكرام ..

إلي زملائي طلاب الدراسات العليا

إلي من هم أكرم منا مكانة شهداء فلسطين

إلي من ضحوا بحريتهم الأسرى والمعتقلين

إلي كل محبي العلم

إليهم جميعا اهدي هذا الجهد المتواضع

شكر وتقدير

الحمد والشكر لله تعالى الذي من علي بالتوفيق في إكمال هذه الرسالة, راجيا أن ينتفع بها كل ذي حاجة وكل طالب علم.

يسعدني أن أتقدم بجزيل الشكر والتقدير إلى الأستاذ الفاضل الدكتور سمير أبو زنيد الذي تفضل بالإشراف على هذه الرسالة, والذي ما توانى في مد يد العون والمساعدة لي في جميع المجالات.

كما وأتقدم بجزيل الشكر والتقدير إلي أساتذتي الأفاضل الدكتور محمد الجعبري, الدكتور صلاح الزرو , كما أتقدم بالشكر والتقدير إلي محكمين استبانه الدراسة الذين أسهموا معي بأرائهم ومقترحاتهم.

كما وأتقدم بالشكر الجزيل إلي أفراد الدراسة المدراء ورؤساء الأقسام في شركات صناعة الأدوية شركة بيرزيت, شركة القدس, شركة بيت جالا, شركة دار الشفاء وأتقدم بالشكر إلى كل من قدم لي مساعدة وسانديني في إعداد هذه الدراسة

فهرس المحتويات

| رقم الصفحة | المحتويات | الرقم |
|------------|---|-------|
| أ | اجازة الرسالة | 1 |
| ب | ملخص الدراسة | 2 |
| ت | Abstract | 3 |
| ث | الإهداء | 4 |
| ج | شكر وتقدير | 5 |
| ح | فهرس المحتويات | 6 |
| ر | فهرس الجداول | 7 |
| | الفصل الأول الإطار العام للدراسة | |
| 1 | مقدمة | 1 – 1 |
| 3 | مشكلة الدراسة | 2 – 1 |
| 4 | أسئلة الدراسة | 3 – 1 |
| 4 | الأهداف | 4 – 1 |
| 5 | الأهمية | 5 – 1 |
| 6 | حدود الدراسة | 6 – 1 |
| 6 | محددات الدراسة | 7 – 1 |

| | | |
|----|---|---------|
| 7 | مصطلحات الدراسة | 8-1 |
| | الفصل الثاني الإطار النظري والدراسات السابقة | |
| 9 | الإطار النظري | 1-2 |
| 9 | مقدمة | 1-1-2 |
| 11 | المبحث الأول: البيئة الخارجية | 2-1-2 |
| 12 | البيئة العامة | 1-2-1-2 |
| 14 | بيئة الصناعة | 2-2-1-2 |
| 16 | المبحث الثاني : البيئة الداخلية | 3-1-2 |
| 17 | أهمية تحليل البيئة الداخلية | 1-3-1-2 |
| 18 | الهيكل التنظيمي | 2-3-1-2 |
| 20 | الثقافة التنظيمية | 3-3-1-2 |
| 21 | الموارد والإمكانات | 4-3-1-2 |
| 26 | المبحث الثالث: نموذج SWOT | 4-1-3 |
| 27 | تحليل مصفوفة SWOT | 1-4-1-2 |
| 29 | المبحث الرابع : الصناعات الدوائية الفلسطينية | 5-1-2 |
| 30 | تطور صناعة الأدوية في فلسطين | 1-5-1-2 |

| | | |
|----|--|---------|
| 31 | حقائق وأرقام | 2-5-1-2 |
| 32 | شركات الأدوية البشرية في الضفة الغربية | 3-5-1-2 |
| 34 | المشكلات التي تواجه الصناعات الدوائية في فلسطين | 4-5-1-2 |
| 36 | الدراسات السابقة | 2-2 |
| 36 | الدراسات العربية | 1-2-2 |
| 40 | الدراسات الأجنبية | 2-2-2 |
| 43 | التعقيب على الدراسات السابقة | 3-2-2 |
| | الفصل الثالث منهجية الدراسة | |
| 45 | منهجية الدراسة | 1-3 |
| 45 | مجتمع الدراسة | 2-3 |
| 46 | عينة الدراسة | 3-3 |
| 49 | مصادر البحث | 4-3 |
| 50 | تفسير النتائج | 5-3 |
| 51 | صدق الأداة | 6-3 |
| 51 | ثبات الأداة | 7-3 |
| 52 | إجراءات البحث | 8-3 |

| | | |
|----|-----------------------------------|-----|
| 53 | المعالجة الإحصائية | 9-3 |
| | الفصل الرابع تحليل النتائج | |
| 54 | تحليل النتائج | 1-4 |
| | الفصل الخامس النتائج والتوصيات | |
| 87 | نتائج الدراسة | 1-5 |
| 90 | التوصيات | 2-5 |
| 93 | المصادر والمراجع | |
| 98 | الملاحق | |

فهرس الجداول

| رقم الصفحة | المحتويات | الرقم |
|------------|---|-------|
| 28 | جدول رقم(1-2) نموذج تحليل مصفوفة SWot | 1 |
| 32 | جدول رقم (2-2) شركات صناعة الأدوية في الضفة الغربية | 2 |
| 46 | جدول رقم(1-3) توزيع عينة الدراسة حسب الجنس | 3 |
| 47 | جدول رقم (2-3) توزيع عينيه الدراسة حسب العمر | 4 |
| 47 | جدول رقم (3-3) توزيع عينيه الدراسة حسب المؤهل العلمي | 5 |
| 48 | جدول رقم (3-4) توزيع عينيه الدراسة حسب المسمى الوظيفي | 6 |
| 49 | جدول رقم (3-5) توزيع عينة الدراسة حسب سنوات الخبرة | 7 |
| 50 | جدول رقم (3-6) مقياس ليكرت الخماسي | 8 |
| 51 | جدول رقم (3-7) كرونباخ ألفا | 9 |
| 55 | جدول رقم (1-4) العوامل الاقتصادية | 10 |
| 56 | جدول رقم (2-4) العوامل الاجتماعية | 11 |
| 58 | جدول رقم (3-4) العوامل السياسية | 12 |
| 59 | جدول رقم (4-4) العوامل القانونية | 13 |
| 60 | جدول رقم (5-4) العوامل التكنولوجية | 14 |
| 62 | جدول رقم (6-4)العوامل البيئية | 15 |
| 63 | جدول رقم (7-4) المنافسين المحتملين | 16 |

| | | |
|----|---|----|
| 64 | جدول رقم (4-8) المنتجات البديلة | 17 |
| 66 | جدول رقم (4-9) القوة التفاوضية للموردين | 18 |
| 67 | جدول رقم (4-10) قوة التفاوضية للعملاء | 19 |
| 69 | جدول رقم (4-11) المنافسين الحاليين | 20 |
| 70 | جدول رقم (4-12) الإدارة | 21 |
| 72 | جدول رقم (4-13) الهيكل التنظيمي | 22 |
| 74 | جدول رقم (4-14) الثقافة التنظيمية | 23 |
| 75 | جدول رقم (4-15) المالية | 24 |
| 76 | جدول رقم (4-16) الموارد البشرية | 25 |
| 78 | جدول رقم (4-17) نظم المعلومات الإدارية | 26 |
| 79 | جدول رقم (4-18) التسويق | 27 |
| 81 | جدول رقم (4-19) الإنتاج والعمليات | 28 |
| 83 | جدول رقم (4-20) البحث والتطوير | 29 |
| 85 | جدول رقم (4-21) مصفوفة TOWS | 30 |

الفصل الأول

1-1 المقدمة

2-1 مشكلة الدراسة

3-1 أسئلة الدراسة

4-1 الأهداف

5-1 الأهمية

6-1 حدود الدراسة

7-1 محددات الدراسة

1-1 المقدمة

تعد البيئة التي تعمل بها أي شركة أو مؤسسة خدماتية كانت أم إنتاجية من أهم العوامل المؤثرة على طريقة سيرها, فمعرفة الشركة لعوامل البيئة الخارجية والداخلية التي تتأثر بها يجعلها قادرة على استغلال ما هو جيد لها وتجنب أو الحد مما قد يؤثر سلبا عليها, وبالتالي فان عملية تشخيص وتحليل بيئة الأعمال الداخلية والخارجية لها اثر في عملية التطوير واستمرارية العمل, والمساعدة في عملية التخطيط والتنفيذ بما يضمن تحقيق الأهداف التي تسعى الشركة لتحقيقها.

حيث لا تستطيع أي منظمة أن تعمل بمعزل عن البيئة المحيطة بها. فالمنظمة تحصل على مدخلاتها من البيئة, كما أنها تقدم مخرجاتها إلي هذه البيئة. وفي جانب آخر, أكثر أهمية نجد أن البيئة, في بعض الأوقات, قد تشكل تهديدا على مصالح المنظمة, أو أنها قد تفرز مشاكل تعرقل من سير أعمالها, كما نجد أن البيئة قد تقدم فرصا ذهبية للمنظمة, إذا ما استغلتها استطاعت أن تحقق أهدافها وبصورة سريعة وان تتفوق على منافسيها, ولهذا يجب جمع اكبر قدر ممكن من المعلومات عن البيئة وتحليلها, لتحديد الاستراتيجيات المناسبة(ماهر, 2007).

إن عملية تحليل البيئة الخارجية من اجل التعرف على الفرص والتهديدات لا تكفي لإعطاء المؤسسة الميزة التنافسية, فالتحليل يجب أن ينظر إلى المؤسسة نفسها لتعرف على عناصر البيئة الداخلية القوة والضعف التي تحدد ما إذا كانت الشركة قادرة على اخذ ميزة من الفرص وتجنب التهديدات والمسح الداخلي عادة يعود لي تحليل مؤسسي (Wheelen, Hunger, 2012).

ويعتبر نموذج SWOT واحدة من أكثر الطرق الأساسية المستخدمة لتحليل البيئة, وهي تعني(القوة, الضعف, الفرص, التهديدات) وهي تقوم بتزويد(مواد خام) القائمة الأساسية للحالة الداخلية والمحيطه بالشركة(Dess and Others, 2012).

تحليل SWOT الرباعي يجمع بين تحليل البيئة الداخلي والخارجي، القوة والضعف للمؤسسة والتي تقابل الفرص والتهديدات في البيئة الخارجية. فقدرت الشركة على اخذ الميزة الموجودة في الفرص وتجنب التهديد يعتمد على القوة والضعف الداخلي، والفرص حقيقتا موجودة فقط إذا كانت المؤسسة تمتلك المهارات والموارد اللازمة، وبالتالي فالفرص ليست بالبساطة ميزة للبيئة الخارجية، SWOT إطار بسيط ولكنه متطور يعتمد على نوعية التحليل تحت كل عنوان (Wetherly and Otter,2008).

تلعب صناعة الأدوية البشرية الفلسطينية دورا اقتصاديا هام في الوقت الحاضر إذا ما قورنت ببقية الصناعات التحويلية من حيث الإنتاج والتشغيل والتصدير، إذا إن مساهمتها في القيمة المضافة للصناعات التحويلية بلغت 5%، وحصتها التشغيلية بلغت 1.2%، كما أن مساهمتها في التصدير لم تزيد عن 0.5، إلا أن صناعة الأدوية تلعب دورا أساسيا في تغطية احتياجات السوق المحلي من الدواء، إذا أنها تغطي حوالي 50-55% من الاستهلاك المحلي من الأدوية، وبالرغم من محدودية الدور الاقتصادي الكلي لصناعة الأدوية، إلا أن لها دورا اجتماعيا هاما جدا، فهي تلعب دورا كبيرا في الأمن الدوائي، وفي الصحة العامة للمواطنين (الأغا،2013).

إن استمرار نجاح هذا القطاع الذي يشهد نموا مطردا يشكل مصدر إزعاج للإسرائيليين وخاصة بعد نجاح عملية التصدير للخارج، الأمر الذي حدا بالاحتلال الإسرائيلي فرض معيقات تبدأ بحظر دخول بعض المواد الخام ومعدات التصنيع اللازمة لشركات الأدوية، بحجة الاستخدام المزدوج لهذه المواد والآليات، وهو أمر يمارسه الاحتلال في الضفة وغزة (الأغا،2013).

ومن هنا وبعد الأهمية لتحليل بيئة الأعمال من جانب, وأهمية قطاع صناعة الأدوية البشرية من جانب آخر, تأتي هذه الدراسة لتلقي الضوء على البيئة التي يعمل فيها هذه القطاع, وبالتالي الاطلاع على الواقع الحالي ومحاولة النظر لما ممكن أن يكون بالمستقبل.

2-1 مشكلة الدراسة

تخضع البيئة التي تعمل بها المنظمة للكثير من التغيرات التي تؤثر على عمل المنظمة إما إيجاباً أو سلباً. فقانون قطاع الأعمال وما يستتبعه من تغيرات يتطلب أن تقوم كل شركة بتغيير نظرتها إلى الأسواق والمنتجات والمنافسين وكافة العناصر المكونة للبيئة التي تعمل بها. حيث أن العلاقة بين المنظمة والبيئة علاقة تبادلية فكلاهما يؤثر ويتأثر من الآخر (العارف, 2001).

حيث أن منظمات الأعمال تتفاعل باستمرار مع بيئات دائمة التطوير والتغير, وان هذا التفاعل يجري وفق آليات مختلفة في ضوء فلسفة إدارة منظمات الأعمال, وكما يكون هذا التفاعل ذو نتيجة يتطلب الأمر من منظمات الأعمال معلومات متنوعة ومتعددة المصادر, حيث يلاحظ أن المنظمات التي يتأثر نشاطها بالأحداث المحلية والإقليمية والعالمية بشكل كبير تستخدم المعلومات بشكل كثيف وخاصة الإستراتيجية منها (إدريس والغالبي, 2007).

ولما كانت عملية تحليل بيئة الأعمال أمراً في غاية الأهمية في التخطيط واختيار الاستراتيجيات المناسبة, وفي جعل المنظمة أكثر فاعلية في تحقيق أهدافها التي تسعى لها. وبالتالي فإن مشكلة الدراسة تكمن في تحليل بيئة الأعمال لصناعة الأدوية في فلسطين.

1- 3 أسئلة الدراسة

تسعى الدراسة للإجابة على سؤال رئيسي وهو: ما هي طبيعة البيئة الداخلية والخارجية التي تعمل بها شركات صناعة الأدوية في فلسطين؟ ويتفرع من هذا السؤال الأسئلة التالية:

1. ما هي نقاط القوة والضعف التي تمتلكها شركات صناعة الأدوية في فلسطين في بيئتها

الداخلية؟

2. ما هي الفرص والتهديدات التي تواجهها شركات صناعة الأدوية في فلسطين في بيئتها

الخارجية؟

3. ما هي الاستراتيجيات المناسبة للتعامل مع البيئة الداخلية و البيئة الخارجية من خلال

مصفوفة (TOWS).

1- 4 الأهداف

إن الهدف الرئيس لهذه الدراسة هو التعرف على طبيعة البيئة الداخلية والخارجية التي تعمل بها شركات صناعة الأدوية في فلسطين. ويتفرع من هذا الهدف الأهداف التالية :

1. التعرف على شركات صناعة الأدوية في فلسطين.

2. التعرف على نقاط القوة والضعف التي تمتلكها شركات صناعة الأدوية في بيئتها الداخلية.

3. التعرف على الفرص والتهديدات التي تواجه شركات صناعة الأدوية في بيئتها الخارجية.

4. التعرف على الاستراتيجيات المناسبة للتعامل مع البيئة الداخلية والخارجية من خلال

مصفوفة (TOWS).

5. وضع مجموعة من التوصيات التي من شأنها تطوير قطاع صناعة الأدوية في فلسطين .

6. تكوين قاعدة بيانات عن بيئة شركات صناعة الأدوية في فلسطين تساعد هذه الشركات على اتخاذ القرارات الإستراتيجية.

1- 5 الأهمية

تتبع أهمية هذه الدراسة في أنها تبحث في موضوع مهم وهو تحليل بيئة الأعمال, وتركز هذه الدراسة على تحليل بيئة الأعمال لقطاع صناعة الأدوية في فلسطين والتي تلعب دورا بارزا في الحياة الاقتصادية وحتى الاجتماعية, وبالتالي تتمثل أهمية هذه الدراسة فيما يلي:

1. تعتبر الدراسة الأولى من نوعها في حدود علم الباحث والتي تدرس تحليل بيئة الأعمال لقطاع صناعة الأدوية في فلسطين, وبالتالي إضافة جديدة إلى علم المعرفة, وكذلك زيادة معلومات الباحث في هذا المجال.
2. تعتبر ذات أهمية لشركات صناعة الأدوية في فلسطين من خلال تقديم فهم أفضل لطبيعة البيئة التي يعملون فيها, وتقديم الاستراتيجيات المناسبة للتعامل مع هذه البيئة وبالتالي المساعدة في عملية التخطيط المستقبلي.
3. تعتبر ذات أهمية لوزارة الاقتصاد الوطني؛ حيث تلعب شركات صناعة الأدوية دورا مهما في الاقتصاد الفلسطيني وان الاهتمام بهذا القطاع له دور مهم على الاقتصاد ككل.
4. تعتبر ذات أهمية لوزارة الصحة؛ حيث تلعب شركات صناعة الأدوية دورا في توفير الكثير من الأدوية اللازمة لتلبية حاجة المواطن وبالأسعار المناسبة.
5. تشكل أهمية للجامعة؛ حيث تعتبر رافدا للمكتبة والباحثين في هذه المجال, ومرجعا لكل من يرغب في المعرفة والاستفادة في هذه الموضوع.

1- 6 حدود الدراسة

جاءت حدود الدراسة على الشكل التالي :

الحدود الموضوعية : أقتصر هذا البحث على تحليل بيئة الأعمال لصناعة الأدوية البشرية في الضفة الغربية.

الحدود المكانية : اقتصر هذا البحث على شركات الأدوية البشرية في الضفة الغربية.

الحدود الزمانية : تمت هذه الدراسة خلال العام 2015.

الحدود البشرية : اقتصر هذا البحث على المدراء ورؤساء الأقسام في الشركات محل الدراسة.

الحد الأدائي : تتحدد الدراسة بالأداة (الاستبانة).

1- 7 محددات الدراسة

لقد واجهت الباحث العديد من الصعوبات أثناء القيام بتنفيذ الدراسة, من أهمها:

1. صعوبات في تطبيق الإستبان ومتابعته حيث تم التوزيع والمتابعة من قبل الباحث, للتأكد

من استيفاء كافة البيانات.

2. عدم التعاون الكافي من قبل الشركات, مع التأخير الطويل في تعبئة الإستبان الذي امتد

في بعض الشركات لأكثر من شهر من المراجعة والاتصال حتى تم تعبئتها.

وكنتيجة لهذه الصعوبات التي واجهت الباحث, عمل الباحث على الاتصال والتواصل الدائم

والمستمر مع الشركات من خلال الاتصال الهاتفي, البريد الالكتروني, وزيارات متكررة لمقر

الشركة. واستخدام بعض العلاقات من أجل إتمام تعبئة الاستبيان الخاص بالدراسة, وهذا بدوره أدى إلى عملية التأخير في إنهاء الدراسة.

8-1 مصطلحات الدراسة

1. بيئة الأعمال : مجموعة من العوامل الداخلية والخارجية التي تؤثر على وظائف الشركة (العسكري,2000).
2. تحليل بيئة الأعمال : عملية مراقبة وتقييم ونشر المعلومات من البيئة الخارجية والداخلية إلى الأشخاص الرئيسيين في الشركة (Wheelen,Hunger,2012).
3. تحليل بيئة الأعمال الداخلية : إلقاء نظرة تفصيلية إلى داخل المنظمة لتحديد مستويات الأداء ومجالات القوة والضعف بخصوص كل الموارد التي تتعامل معها حاليا أو في المستقبل(السالم,2005).
4. تحليل بيئة الأعمال الخارجية : رصد ما يحدث م تغيرات ايجابية يمكن استغلالها لصالح المنظمة ورصد التغيرات السلبية التي تمثل تهديدا للمنظمة(عوض,2004).
5. نموذج SWOT: أداة تخطيطية للنجاح في التعامل مع البيئة المتغيرة, وهو تقييم يتخصص ظروف البيئة الداخلية والخارجية سواء كانت مناسبة أو غير مناسبة وذلك من خلال نقاط القوة النسبية أو نقاط الضعف النسبية والفرص والتهديدات الخارجية المستقبلية(العالية,2014).
6. المنتج الدوائي : منتج ذو صفات ملموسة وغير ملموسة يشتريها الزبون لتحقيق الشفاء اللازم للمريض(الاغا,2013).

الفصل الثاني

الإطار النظري والدراسات السابقة

1-2 الإطار النظري

1-1-2 المبحث الأول : البيئة الخارجية

2-2-2 المبحث الثاني : البيئة الداخلية

3-1-2 المبحث الثالث : نموذج SWOT

4-1-2 المبحث الرابع : الصناعات الدوائية الفلسطينية

2-2 الدراسات السابقة

1-2-2 الدراسات العربية

2-2-2 الدراسات الأجنبية

3-2-2 التعقيب على الدراسات السابقة

1-2 الإطار النظري

1-1-2 مقدمة

تعمل منظمات الأعمال اليوم في بيئة أكثر تعقيداً حيث اندماج الأسواق العالمية وظهور أسواق جديدة وقواعد جديدة للعمل بسبب ما خلقتة الاندماجات والتحالفات والشركات سواء كان على مستوى الشركات أو الدول, كما إن التغير المستمر في الأفكار والتكنولوجيا والأذواق والمنتجات والخدمات والسكان وتلاشي الفواصل الجغرافية في ظل العولمة تعتبر من أكبر التحديات التي تواجه منظمات الأعمال, ولما كان البقاء والاستمرار والربحية من أهداف أي منظمة كان لا بد من مواجهة التغير ومواكبة التقدم والتكيف مع البيئة (أيوب, علوان)

لقد أثبتت البراهين والتجارب العملية أن المنظمات لا تنشأ من فراغ, وإنما هي وليدة بيئتها. وعادة ما تولد المنظمات لسد حاجة المجتمع من المنتجات والخدمات التي يحتاجها, وبالتالي فإن بقاءها مرتبط بقدراتها على أداء هذه الوظيفة بطريقة كفوءة وفاعلة. ولكي تحقق المنظمات أهدافها لا بد وان تكون على دراية واطلاع بالتغيرات التي تحصل في البيئة المحيطة بها كون هذه التغيرات هي التي تحدد الفرص التي يتوجب اغتنامها, والتهديدات التي يتطلب مواجهتها أو تجنبها(رشيد و جلاب, 2008, ص100).

فإن ما يدفع الشركات نحو النجاح هو فهمها لحالة الظروف المحيطة بها, فالبيئة متغيرة ولا تبقى على حالها, وبالتالي توجد هناك حاجة لتحليلها فلو كانت البيئة ثابتة لكان من الممكن التخطيط للمستقبل على أساس ما حدث في الماضي, وكون البيئة متغيرة فهذا يدفع الشركات للعمل تحت افتراض هو أن المستقبل يختلف عن الماضي. وبالتالي هناك حاجة لمعرفة كيف نتغير لكي

نستجيب أو نؤثر في التغيير بطريقة تسمح للشركة بتحقيق أهدافها (Wetherly and Otter,2008).

فبيئة الأعمال عبارة عن مجموعة من العوامل الداخلية والخارجية التي تؤثر على وظائف الشركة. أو هي ما يحيط منشأة الأعمال بشكل عام, ويؤثر في حركة وعمل وأداء المنشأة بشكل مباشر أو غير مباشر. فالبيئة تحدد اتجاهات عمل المنشأة كونها المصدر للعديد من الأشياء التي تحتاجها المنشأة المعلومات, مصادر وعوامل الإنتاج المختلفة, ولغرض أن تستمر المنشأة وتبقى فلا بد لها أن تتأقلم وتتفاعل مع ظروف البيئة(العسكري,2000).

أما عملية تحليل بيئة الأعمال أو التحليل الاستراتيجي كما يطلق عليه البعض فهو: عملية مراقبة وتقييم التغيرات التي تحصل في البيئة الخارجية للمنظمة لغرض تحديد الفرص والتحديات, ويتضمن تقييم موارد المنظمة ومقدراتها الجوهرية من اجل تحديد نقاط القوة والضعف في بيئتها الداخلية (جلاب,رشيد,2008,ص90). أو هي عملية مراقبة وتقييم ونشر المعلومات من البيئة الخارجية والداخلية إلي الأشخاص الرئيسيين في الشركة (Wheelen and Hunger,2012). أو هي عملية الحصول على معلومات واقعية وموضوعية عن بيئات العمل الذي تعمل فيه الشركة أو تريد الدخول إليه(Babatunde,2012).

البيئة هي مزيج من عناصر خارج حدود الشركة لا تتحكم بها الشركة وإنما تتأثر بها فقد يكون هذا التأثير ايجابي أو سلبي, وعناصر داخلية تكون تحت سيطرة الشركة وقادرة على التحكم بها واستغلالها بالطريقة التي تراها مناسبة لتحقيق أهدافه. وهذه البيئة بحاجة لعملية تحليل كي يتم التعرف على جميع عناصرها سواء كانت داخلية أو خارجية, وبالتالي الوصول إلى معلومات واضحة ودقيقة عن البيئة التي تعمل بها الشركة, ومن خلال هذا التحليل تستطيع الشركة والإدارة

التخطيط للمستقبل واتخاذ القرارات الأفضل والاستراتيجيات الأنسب التي تتناسب مع بيئتها الداخلية والخارجية والتي يتم الربط بينهما من خلال نموذج SWOT, وبالتالي قدرتها على تحقيق الأهداف التي تسعى إليها.

يحتوي هذه الفصل على موضوعين, حيث يتناول في جانبه الأول الإطار النظري المتعلق ببيئة الأعمال الداخلية والخارجية من حيث عناصرها, واستخدام تحليل سوات الرباعي (SWOT) لتحليل البيئة والاستراتيجيات المناسبة والتي تتلاءم مع تحليل البيئة, كما يتناول صناعة الأدوية البشرية في الضفة الغربية وعن الشركات محل الدراسة. وفي جانبه الثاني يتناول هذا الفصل الدراسات السابقة ذات العلاقة بموضوع الدراسة .

1-1-2 المبحث الأول : البيئة الخارجية

تتكون البيئة الخارجية للمنظمة من مجموعة العناصر والقوى التي تقع خارج حدود المنظمة والتي تتفاعل فيما بينها لإحداث تأثيرات مختلفة وبدرجات متفاوتة من خلال ما تخلقه من فرص أو تحديات تؤثر على أداء المنظمة (رشيد, جلاب, 2008).

أو هي تلك التغيرات التي تنشأ وتتغير خارج المؤسسة والتي تؤدي إلى تغير حتمي في مسار المؤسسة, ولكن المؤسسة لا تستطيع أن تؤثر فيها (العالية, 2014, ص40).

تقيم البيئة الخارجية يعني : رصد ما يحدث من تغيرات ايجابية يمكن استغلالها لصالح المنظمة, ورصد التغيرات السلبية التي تمثل تهديدا للمنظمة. فالتغير في البيئة هو الذي يوجد الفرص والتهديدات (عوض, 2004)

تقسم البيئة الخارجية إلى قسمين :

2-1-1-1 البيئة العامة

هي البيئة التي ينطوي تحتها أو تعمل ضمن إطارها جميع المنظمات, وتحتوي على متغيرات عامة تنشأ وتتغير خارج المنظمة والتي تؤدي إلي تغير حتمي في مسار المنظمة, ولكن المنظمة لا تستطيع التحكم والتأثير فيها(السالم,2005,ص89). وقد تم تصنيف عوامل البيئة الخارجية إلي أكثر من عامل ومجموعة, هذا وسيتم الحديث عن عوامل البيئة الخارجية من خلال العوامل التي تم جمعها في PESTEL وهي (السياسية, الاقتصادية, الاجتماعية, التكنولوجية, البيئية, القانونية) والذي يضم ستة عوامل في البيئة الخارجية وهي:

1. **العوامل السياسية** : البيئة السياسية هي عبارة عن وصف للعمليات والأفعال والنشاطات التي تقوم بها أجهزة الحكومة, والتي تؤثر على قرارات وسلوك الشركة(Rothaermal,2013). وتعتبر العوامل السياسية عن مدى تتدخل الحكومة في الاقتصاد والكيفية التي تتدخل بها, العوامل السياسية تتضمن سياسة الضرائب, قانون العمل, البيئة القانونية, القيود التجارية, والاستقرار السياسي. ويمكن أن تتضمن العوامل السياسية الخدمات والسلع التي تريد الحكومة دعمها أو لا تريد دعمها, فالحكومة لها تأثير كبير على الصحة, التعليم, البنية التحتية للدولة(Babatunde,2013).

2. **العوامل الاقتصادية** : الاقتصاد يؤثر على كل الصناعات, من المورد للمواد الخام وحتى تصنيع المنتج أو الخدمة النهائية, ويتضمن العامل الاقتصادي النظر إلي المؤشرات الاقتصادية الرئيسية والتي تشمل معدل الفائدة, معدل البطالة, مستوى النمو, مؤشر تغير أسعار المستهلك, معدل صرف العملات(Dess and others,2012). وتتصل العوامل الاقتصادية بالسياسات الاقتصادية العامة وبالذات السياسات النقدية والمالية للدولة, إدارة

النقد الأجنبي, فوائد الادخار' فوائد الإقراض المحلي بالإضافة إلى السياسات الخاصة بمعالجة التضخم والبطالة في اقتصاديات السوق. فكل عامل من هذه العوامل يؤثر على رسم وصياغة إستراتيجية المنظمة بما يفرض من فرص جديدة للاستثمار أو ما ينتج عنه من تهديدات لمنظمات الأعمال(حلو, 2009).

3. **العوامل الاجتماعية** : تعد البيئة الاجتماعية ذات تأثير مهم على المنظمات خاصة وان أثرها في جانب الطلب على منتجات المنظمة, وكذلك على القيم والقواعد والممارسات للعاملين داخل المنظمة. فزيادة عدد السكان, وخروج المرأة للعمل, وزيادة مستوى التعليم, وزيادة الاهتمام بمفهوم المسؤولية الاجتماعية للمنظمة, تعد من الأمثلة التي يمكن ملاحظتها عند دراسة البيئة الاجتماعية حيث أنها أمور تدفع إلى زيادة الطلب(ماهر, 2007).

4. **العوامل التكنولوجية**: التطور في التكنولوجيا يقود إلى منتجات وخدمات جديدة وتحسن في كيفية الإنتاج وتوصيل الخدمة للمستهلك النهائي (Dess and others, 2012). التطور السريع في التكنولوجيا, يسحب معه التأثير على الطلب الخاص بالمنتجات أو الخدمات المقدمة من المنظمة وقد يكون هذا التأثير, سلبيا أو ايجابيا, ويمتد هذا التأثير إلى العمليات التشغيلية في الإنتاج, وعلى المواد المستخدمة, وبالتالي التأثير على الفرص والتهديدات التي تتعرض لها المنظمة. وتشمل التكنولوجيا الأساليب والوسائل التي يتم اختيارها واستخدامها لانجاز الأعمال(حبتور, 2004).

5. **العوامل البيئية** : يعتبر المحيط البيئي احد المؤثرات على هيئات المؤسسة الاقتصادية وذلك من خلال عناصره المتمثلة في الموارد الطبيعية, الماء , المساحات الخضراء , السهول....الخ وتأثر فيه من خلال أحداث بعض التغيرات عليه. ويعرف المحيط الطبيعي

على انه مجموعة الظروف الجيولوجية، والمناخية، التي تعمل في ظلها المؤسسة، ولهذه الظروف التأثير الحسن على سير المؤسسة. وقد زاد الاهتمام بالقضايا البيئية في العقود الثلاث الماضية، وهناك من يضيف عوامل البيئة الدولية والعالمية حيث تلعب دوراً بارزاً ومؤثراً في المؤسسات الاقتصادية بسبب قدرتها على خلق الفرص والتهديدات (العالية، 2014).

6. **العوامل القانونية:** هي مجموعة النصوص الشرعية الصادرة وفقاً للتطورات الراهنة في كل المجالات السياسية، الاقتصادية، الاجتماعية، كما لها تأثير مباشر على المؤسسة حيث ترى ما تقوم به المؤسسة من أعمال دون أن تصطدم بقانون أو أكثر قد يحد من نشاطها أو يعيق حركتها (العالية، 2014). القواعد القانونية تختلف عن القواعد الاجتماعية، فهي تتميز بحقيقة أنها قابلة للتنفيذ من قبل القضاء الذي يتصرف نيابة عن الدولة. القواعد القانونية لها نفس الأهداف كما هي القواعد الأخرى، فالقوانين تهدف إلى السماح للأفراد المشاركة في أنشطة مشروعة دون الخوف من الآخرين، تقيد الأفراد والسلوك الغير قانوني والمثير للقلق، تقيد الأفراد كي يتوافقوا مع الأنشطة المطلوبة قانونياً مثل دفع الضرائب (Campbell and Craig, 2005).

2-1-1-2 بيئة الصناعة

هي مجموعة المتغيرات التي تمتلك تأثيراً مباشراً على جميع المنظمات العاملة في صناعة ما. والتي تقدم خدمات أو منتجات متماثلة أو قابلة للإحلال فيما بينها. وقد بين Porter القوى الخمسة لتحليل بيئة الصناعة وهي: (رشيد، جلاب، 2008، ص115).

1. حدة المنافسة بين المتنافسين: المتنافسون هم جميع المنظمات العاملة في صناعة ما والتي تتنافس فيما بينها للحصول على الموارد لتقديم منتجات أو خدمات متماثلة للزبائن. ومثل هذه المنظمات بحاجة إلي تحليل حالة المنافسة في الصناعة التي تعمل فيها لغرض تحديد نوع الإستراتيجية التي يمكن اعتمادها في ضوء خصائص تلك الصناعة وفي ضوء نقاط القوة والضعف التي تمتلكها(رشيد,جلاب,2008,ص116)

2. حواجز الدخول: يجلب المنظمون الجدد للصناعة قدرات جديدة كالرغبة في الحصول على نصيب من الأسواق أو اكبر كمية ممكنة من الموارد. وهذا يمثل تهديدا حقيقيا أمام المنظمات وذلك لان المنظمات الجديدة والقادمة تحاول تخفيض الأسعار لتقوية مركزها التنافسي في السوق, والحصول على حصة سوقية, إلا أن وجود بعض القيود على دخول منافسين جدد إلي الصناعة كارتفاع تكاليف الإنتاج التشغيلية ووجود مزايا تفاضلية في عناصر التكاليف للمنافسين الحاليين أو القيود الحكومية والتكاليف المرتفعة المصاحبة لبداية المشروع. تعتبر عوائق لدخول المنظمات الجديدة إلي الصناعة القائمة والتأثير عليها(الحسيني,2006).

3. قوة التفاوض للمشتريين: المشترون يؤثرون على الصناعة والشركات العاملة من خلال قدرتهم على خفض الأسعار, تحقيق جودة أعلى للمنتج, أو الحصول على خدمات إضافية, وجعل المنافسين يدخلون في منافسة بين بعضهم البعض. وتكون لدى المشتريين قوة تفاوضية كبيرة في حالات كقدرتهم على شراء كميات كبيرة من المنتج, قدرتهم على الوصول إلى تكامل عكسي من خلال صناعة المنتج بأنفسهم) (Wheelen and Hunger,2012).

4. قوة التفاوض للموردين: الموردون هم الجهات التي تزود المؤسسة بالمواد الخام التي تحتاجها لعملها, فقوة المورد تزداد في الحالة التي يكونوا فيها على اطلاع على أوضاع المؤسسة الداخلية ونقاط الضعف فيها. كما تزداد قوتهم عندما يقدمون خدماتهم لأكثر من مؤسسة واحدة, ويعتبر التهديد بدخول أسواق المزودين من قبل المنظمة أكثر الوسائل فاعلية في التقليل من قوتهم(حبتور,2004).

5. المنتجات أو الخدمات البديلة: السلع البديلة هي السلع التي تبدو مختلفة ظاهريا لكنها تستطيع أن تشبع نفس الحاجة. ووفقا لبورتر فان السلع البديلة تحد من العائدات المحتملة للشركة بوضع قيود على الأسعار التي تفرضها الشركة والتي من الممكن أن تحقق إرباحا لها(السالم,2005).

2-1-2 المبحث الثاني : البيئة الداخلية

تمثل البيئة الداخلية للمنظمة المستوى البيئي التنظيمي الداخلي المرتبط بشكل محدد ودقيق بالتطبيقات الإدارية والتنظيمية لمنظمة الأعمال. فاختلاف البيئة الداخلية لمنظمات الأعمال يتجسد باختلاف في قدرات هذه المنظمات ونواحي قوتها الجوهرية أو ضعفها والتي من الممكن أن تصبح محددا أساسيا لاستغلال الفرص أو التعامل مع التهديدات في البيئة الخارجية للمنظمة(الغالبى و إدريس,2007)

فتحليل البيئة الداخلية يعني إلقاء نظرة تفصيلية إلي داخل المنظمة لتحديد مستويات الأداء ومجالات القوة والضعف بخصوص كل الموارد التي تتعامل معها حاليا أو في المستقبل(السالم,2005).

كما تعرف البيئة الداخلية بالعملية التي من خلالها يختبر الإستراتيجيون عوامل: التسويق, والتوزيع, والبحث والتطوير, والإنتاج والعمليات, والموارد الكلية والأفراد من اجل تحديد نواحي القوة الجوهرية أو الضعف في المنظمة (الركابي, 2004ص148).

2-2-1-2 أهمية تحليل البيئة الداخلية

يمثل تحليل البيئة الداخلية احد الركائز الرئيسية التي يتم الاستناد إليها في تحديد واختيار البدائل الإستراتيجية المناسبة. فالتحليل الداخلي يسهم في : (المرسى وإدريس, 2007)

1. تقييم القدرات والإمكانيات المادية والبشرية المتاحة للمنظمة.
2. التعرف على الوضع التنافسي للمنظمة مقارنة بالمنظمات المماثلة أو التي تعمل في نفس الصناعة.
3. بيان وتحديد نقاط القوة وتعزيزها للاستفادة منها والبحث عن طرق تدعيمها مستقبلا, وبالتالي القدرة على استغلال الفرص وتجنب المخاطر والتهديدات.
4. استكشاف نقاط الضعف أو مجالات القصور التنظيمية , وذلك لتغلب عليها أو الحد من أثارها السلبية.
5. ضرورة الترابط بين التحليل الداخلي(نقاط القوة والضعف), والتحليل الخارجي (مجالات الفرص والمخاطر), فانه لا فائدة من الوقوف على الفرص والمخاطر البيئية دون الوقوف على النقاط التي تمثل قوة للمنظمة أو ضعف (المغربي, 2006).
6. يساهم فهم وتحليل البيئة الداخلية في معرفة التطور الحاصل في موارد المنظمة بطريقة منهجية منظمة وبالتالي إتاحة الفرصة أمام الإدارة العليا بالتركيز على الموارد الأساسية

للمنظمة والتي تشكل القاعدة الأساسية لها في المنافسة وتحقيق النتائج(الغالبية وإدريس,2007).

ولقد اختلف الباحثون والمختصون في مجال الإدارة في العناصر الواجب النظر إليها فيما يخص تحليل البيئة الداخلية, فقد اعتبر (Wheelen & Hunger) إن العناصر الواجب تحليلها هي الهيكل التنظيمي, الثقافة التنظيمية, والموارد. في حين اعتبر (Johnson & Schools) إن العناصر الواجب تحليلها هي الثقافة, وطبيعة الأعمال, والأهداف, والتأثير الخارجي. في حين أن (Narayanan & Nath) تحدثا أن المنظمة تتكون من خمس أنظمة ثانوية وهي: النظام الثانوي الوظيفي, و النظام الثانوي الفرعي, و النظام الثانوي المعلوماتي, والنظام الثانوي السياسي, والنظام الثانوي الثقافي (الركابي, 2004).

ونظرا إلى هذه الاختلافات في تحديد عناصر البيئة الداخلية الواجب تحليل وعدم الاتفاق على عناصر محددة سوف يتم الاعتماد على العناصر التالية كعناصر لتحليل البيئة الداخلية وهي :

1. الهيكل التنظيمي .
2. الثقافة التنظيمية .
3. الموارد والإمكانات المتاحة.

2-2-1-2 الهيكل التنظيمي

يقصد بالهيكل التنظيمي : الإطار الذي يشير إلى الطرق التي يتم فيها توزيع المسؤوليات والواجبات على الأفراد, والطرق التي يتجمع فيها الأفراد معا في أقسام أو وظائف إدارية, فهو التصميم الرسمي الذي يقرر العلاقات ويحدد عدد المستويات في السلم التنظيمي(الحسيني,2006).

ويقسم الهيكل التنظيمي إلى ثلاث أشكال رئيسية وهي:

1. الهيكل التنظيمي البسيط

يتكون هذا الهيكل من مستويين إداريين فقط فالمدیر العام صاحب المؤسسة يشغل مستوى الإدارة العليا بينما العاملين في المؤسسة يرتبطون به مباشرة, وهذا الشكل يتناسب مع الشركات صغيرة الحجم والتي تكون متخصصة في خط إنتاجي واحد أو اثنين (القطامين, 1996).

2. الهيكل التنظيمي الوظيفي

هو هيكل مناسب للشركات متوسطة الحجم والتي تكون متخصصة في عدة خطوط إنتاج في صناعة واحدة, حيث يكون العاملين مقسمين على أساس التخصص في الوظائف والتي تتناسب مع الصناعة التي يعملون بها مثل التصنيع, التسويق, المالية, الموارد البشرية (Wheelen & hunger, 2012).

3. الهيكل التنظيمي القطاعي

هو هيكل يتناسب مع الشركات الكبيرة, التي يوجد بها عدة خطوط إنتاج في عدد من الصناعات المرتبطة. وعادة ما يتصف العاملين بالتخصص الوظيفي , حيث تهدف الإدارة إلى إيجاد بعض التعاون بين أنشطة القطاعات المختلفة من خلال استخدام حلقات الوصل الأفقية أو لجان (العارف, 2001).

3-2-1-2 الثقافة التنظيمية

تعتبر الثقافة في أي منظمة عن مجموعة المعتقدات والقيم السائدة بين العاملين داخل المنظمة والمتوارثة عبر الأجيال، والتي تعكس رسالة المنظمة وقيم المؤسسين، حيث أنها تتسم بدرجة عمق معينة (العارف، 2001).

كما وتعرف الثقافة التنظيمية بمجموعة القواسم المشتركة بين أعضاء المؤسسة. حيث تشكل مجموعة المعتقدات والتوقعات والقيم المشتركة وعناصر الهيكل التنظيمي جوهر الثقافة التنظيمية السائدة في المؤسسة (القطامين، 1996)

هذا وتشكل الثقافة صورة متكاملة تعكس القيم والمعتقدات حول مكان المنظمة في الفترة الماضية وكيف كانت وما هو مركزها الآن وكيف ستكون في المستقبل. والمنظمات ذات الثقافة القوية تتمكن من إرساء أسس قوية وواعية لقيم العاملين فيها، كما تدعم قواعد السلوك داخل المنظمة حيث يؤدي وجود الثقافة التنظيمية عدة وظائف أساسية داخل المنظمة وهي (الحسيني، 2006):

1. تنمية الشعور بالذاتية وتحديد الهوية الخاصة للعاملين.
2. تلعب دورا جوهريا في إيجاد الالتزام والولاء بين العاملين وبالتالي تغليب الجماعة على المصلحة الشخصية.
3. تساهم الثقافة في تحقيق عملية الاستقرار داخل المنظمة بحيث تؤكد وجودها كنظام اجتماعي متكامل.
4. تعمل الثقافة كإطار مرجعي للعاملين لاستخدامه أو الاستعانة به لإعطاء معنى واضح لنشاط المنظمة واستخدامها كدليل مرشد للسلوكيات الملائمة.

إن الوعي بثقافة المنظمة وإدارة هذه الثقافة بطريقة كفوة يساعد في تصميم وتطبيق خطة إستراتيجية متكاملة, حيث أن ثقافة المنظمة تؤثر ايجابيا في تكوين أنظمة اتصال فعالة ومفتوحة وبعده اتجاهات تساند بصورة مباشرة عمليات اتخاذ القرارات الإدارية التي تتصف بالعقلانية والدقة وبأقل قدرة من التكاليف والمعوقات, حيث أن الثقافة التنظيمية توفر مناخ ملائم لاتخاذ القرارات الصعبة بما توفره من قيم مشتركة لمختلف المستويات الإدارية ومراكز صنع القرارات(حبتور,2004).

إن القيمة المحتملة للثقافة التنظيمية لم تتحقق بشكل كامل في دراسة الإدارة الإستراتيجية , حيث أن تجاهل تأثير الثقافة على العلاقة بين المجالات الوظيفية للعمل قد يؤدي إلى عوائق في الاتصال, وانعدام في التنسيق, وعدم قدرة على التكيف مع الظروف المتغيرة. وهناك أمر لا مفر منه هو التوتر الموجود بين الثقافة وإستراتيجية الشركة, حيث أن هذا التوتر يجب أن يراقب بحيث لا يصل إلى نقطة يتم فيها قطع العلاقة بحيث تصبح الثقافة عدائية. فالفوضى الناتجة بين أعضاء منظمة قد تعطل الإستراتيجية وتنفيذها وتقييمها, في المقابل فإن الثقافة التنظيمية الداعمة تجعل الإدارة أكثر سهولة(David,2011).

2-1-2-4 الموارد والإمكانيات

إن من المسلمات الأساسية في الإدارة الناجحة أن ينصب الاهتمام المركز على خلق حقيقة من التوازن بين الخطط الإستراتيجية وبين الإمكانيات المتاحة داخل المنظمة لتمويل تلك الخطط. والإمكانيات المتاحة في المؤسسة تمثل مزيج من الإمكانيات المالية والبشرية والتكنولوجية والأنظمة الإدارية ونظم المعلومات الإدارية والتسويقية الفعالة والإمكانيات الخاصة بالبحث والتطوير. ويعتبر توفر مزيج من الإمكانيات والقادرة على تلبية متطلبات النمو المستقبلي المعد في الخطط الإستراتيجية من أهم عوامل نجاح تلك الخطط, فلا جدوى من خطط لا تتوفر لها الموارد الكافية

والمطلوبة، وتعتبر الموارد من اخطر نقاط الضعف في المؤسسة حيث يتعذر انجاز الأهداف إذا لم تتوفر الموارد اللازمة لتمويلها (القطامين,1996)

الموارد هي الأصول والبنات الأساسية لدى المنظمة. حيث تشمل الأصول الملموسة مثل المعدات, والأصول غير الملموسة مثل الثقافة وبراءات الاختراع. أما الإمكانيات فهي قدرة المنظمة على استغلال مواردها , حيث تتألف من العمليات الروتينية التي تدير التفاعل بين الموارد اللازمة من اجل تحويل المدخلات إلى مخرجات(Wheelen & Hunger,2012).

ويحسب Barney يعتبر الموارد أساسيا إذا امتلك الخصائص الأربعة الآتية (السالم,2005):

- القيمة : هل يمتلك المورد ميزة تنافسية؟
- الندرة : هل يملك المنافسين مثل هذا المورد؟
- التقليد : هل يستطيع الآخريين تقليده؟
- القدرة على التنظيم : هل الشركة استغلت هذا المورد؟

الموارد المتاحة للشركة يمكن أن تشمل على :

1. المالية

يعمل المدير المالي على إدارة الموارد المالية والعمل على تهيئتها وتوفيرها بالكمية المطلوبة في الزمن المحدد ومن مصادرها المختلفة والسعي إلى توظيف واستخدام هذه الموارد في أنشطة واستثمارات مربحة, كما يتم تقييم ومراقبة التدفقات النقدية الداخلة والخارجية وتحديد الفائض أو العجز, وتحديد إمكانية تسديد الالتزامات المالية المترتبة على ذمة المنظمة في مواعيدها, كما ويجب تحليل النشاط المالي من وجهة النظر الإستراتيجية وذلك لمعرفة علاقتها بالمصادر المالية,

وضرورة السعي لتحقيق التلاؤم بين مزيج المصادر المالية الخارجية والمصادر المالية المتحققة داخليا مع أهداف واستراتيجيات وسياسات المنظمة(الحسيني,2006).

2. التسويق

يفسر التسويق على انه عملية تحديد وتوقع وخلق وتلبية احتياجات العملاء بالمنتجات والخدمات التي يردونها. وهناك سبعة وظائف أساسية للتسويق وهي : تحليل العملاء, بيع الخدمات أو المنتجات, التخطيط للمنتجات والخدمات, التسعير, التوزيع, وبحوث التسويق, وتحليل الفرص. ويساعد فهم هذه الوظائف الاستراتيجيين في فهم وتقييم نقاط القوة والضعف في السوق(David,2011).

ويعد مدير التسويق بمثابة حلقة الوصل الرئيسية مع العميل, لذا لابد من توجيه المزيد من الاهتمام للمركز التسويقي والمزيج التسويقي للمنظمة. حيث أن ذلك يساعد في التعرف على عملاء الشركة, وبمساعدة بحوث التسويق تستطيع الشركة تقسيم السوق إلى قطاعات وبالتالي قدرة الشركة على تصميم السلعة الملائمة وتقديمها بالسعر المناسب من خلال عملية التوزيع معتمدة بذلك على الحملات الترويجية المخططة مسبقا(العارف,2001).

3. العمليات الإنتاجية

يعمل نشاط الإنتاج على خلق المنفعة الشكلية, حيث يوجد شيء له قيمة لم تكن موجودة من قبل, وقد تم ذلك من خلال عمليات تحليلية أو تصنيع منتجات أو عمليات تجميعية أو إجراء بعض المعالجات الصناعية على المادة الخام. فإدارة الإنتاج تعد النشاط الخاص بإدارة العملية التحويلية اللازمة لخلق المنفعة الشكلية, حيث يعد تقييم الأنشطة والوظائف الخاصة بالعمليات والإنتاج من

النواحي الهامة للوقوف على نقاط القوة والضعف وذلك حتى تتمكن إدارة المنظمة من اختيار الإستراتيجية المناسبة(المغربي,2006).

4. الموارد البشرية

إن عملية تحسين درجة الموائمة بين الأفراد والوظائف من المهام الرئيسة لمدير الموارد البشرية في المنظمة, حيث تشير الأبحاث إلى أن الشركات التي لديها ممارسات جيدة للموارد البشرية لديها أرباح عالية ومعدل ثبات وظيفي عالي, وذلك على عكس الشركات التي ليست لها ممارسات جيدة للموارد البشرية. هذا ويعتبر قسم الموارد البشرية الجيد هو الأكثر قدرة على معرفة كيفية إجراء واستخدام عملية المسح للاتجاهات وردود الأفعال لمعرفة مدى رضا الموظفين على وظائفهم وعلى الشركة ككل. مما يتطلب من مدير الموارد البشرية استخدام التحليل الوظيفي للحصول على وصف وظيفي ومعلومات كاملة حول ما تحتاج إليه كل وظيفة لانجازها (Wheelen & Hunger,2012).

5. البحث والتطوير

تعتبر الموارد في جانب البحث والتطوير بالغة الأهمية خاصة في المؤسسات التي تعتمد استخدام التكنولوجيا المتطورة في نشاطاتها الإنتاجية, فالمؤسسة التي لا تستطيع مجاراة التطور التكنولوجي تجد نفسها خارج إطار التنافس في أسواقها ويتدنى أداؤها بصورة كارثية ومدمرة. حيث أن دائرة البحث والتطوير تكون عادة مركزا للنشاط الابتكاري في المؤسسة, وهي مسؤولة عن صياغة وتنفيذ السياسة التكنولوجية التي تهدف إلى الوصول لما يسمى بنقطة الكفاءة التكنولوجية والتي تعرف على أنها نتائج نشاطات العلماء والباحثين المتخصصين بالتطوير التكنولوجي والمسؤولين عن

تحقيق الكفاءة في إدارة العملية التكنولوجية في المؤسسة. ولدائرة البحث والتطوير وظائف أساسية تقوم بها وهي (القطامين,1996):

- اختيار البدائل الفعالة لعملية تطوير التكنولوجيا لاستخدامها في نشاطات المؤسسة المختلفة.
- تطوير أساليب إبداعية وجديدة لاستخدام التكنولوجيا في تطوير العمليات الإنتاجية, واستيعاب التكنولوجيا الحديثة في الخطوط الإنتاجية القائمة.
- تطوير وتنمية الإمكانيات الذاتية من اجل تنفيذ الخيارات التكنولوجية الجديدة بنجاح.

6. نظم المعلومات الإدارية

تهتم نظم المعلومات بإدارة وتصميم تدفق المعلومات في المنشأة , وذلك لغرض اتخاذ قرارات رشيدة تمكن وتساعد من زيادة ثروة المنظمة, وتحسين أدائها , ومركزها التجاري , ومتابعة التطورات التكنولوجية , والتكيف مع متغيرات البيئة . فنظم المعلومات تعمل على تجميع البيانات والمعلومات وحفظها وتحليلها ووضعها في قاعدة متكاملة للمعلومات وبطريقة تساعد على تحقيق الإجابة على مجموعة من الأسئلة الإستراتيجية والتشغيلية(الحسيني , 2006).

هذا وقد تزايدت أهمية نظم المعلومات لثلاث أسباب وهي(حبتور,2004):

- تزايد حجم وتعقيدات المنشآت حيث لا بد من أن تعتمد الإدارة على التقارير والحسابات والمعلومات التي تسهل مهمة أدائها لوظائفها وانجازها بدقة.
- التطور الإقليمي والعالمي للمنشآت, مع الأخذ بنظام اللامركزية الذي زاد الحاجة إلى اعتماد وسائل الرقابة الفعالة على أداء وسير الأعمال.

- شيوع استخدام الحاسبات الالكترونية لخدمة اتخاذ القرارات مع بناء نظم المعلومات لخدمة نفس الغرض.

3-1-2 المبحث الثالث : نموذج SWOT

إن تحليل سوات الرباعي SWOT كما هو معروف يتناول فحص واستكشاف بيئتين تحكمان عمل مؤسسات الأعمال هما البيئة الداخلية والخارجية. فهو من جانب يحاول فحص المنظومة الداخلية لمؤسسة الأعمال لتحديد نقاط القوة التي تتميز بها المؤسسة ونقاط الضعف التي تعاني منها. ومن جانب آخر فإن تحليل SWOT يتنبأ بالفرص التي توفرها البيئة للمؤسسة وكذلك التهديدات التي يمكن أن تتعرض لها في بيئتها الخارجية . لذا فإن هذا التحليل يعتبر أداة تحليلية مهمة وضرورية لكل مؤسسات الأعمال وخاصة الصناعية منها لأنها تمكن إدارة تلك المؤسسات من تحديد الاتجاهات الضرورية لصياغة الإستراتيجيات المناسبة في ظل التغيرات البيئية المستمرة والعمل على تقليل المخاطر التي يمكن أن تتعرض لها(يوسف,2007).

ويعرف تحليل SWOT على انه " أداة تخطيطية للنجاح في التعامل مع البيئة المتغيرة , وهو تقييم يتفحص ظروف البيئة الداخلية والخارجية سواء كانت مناسبة أو غير مناسبة , وذلك من خلال نقاط القوة النسبية أو نقاط الضعف النسبية , والفرص والتهديدات الخارجية المستقبلية"(العالية , 2014).

إن تحليل البيئة الخارجية سوف يؤدي إلى توفير المعلومات المطلوبة لتحديد الفرص والتهديدات المحتملة في بيئة المنظمة . في حين تساهم المعلومات المتوافرة عن موارد المنظمة الداخلية في التعرف على نواحي القوة والضعف لديها . ويتكون مفهوم SWOT من المكونات التالية (إدريس والمرسي , 2007):

- القوة Strengths: يعبر مجال القوة عن أي مورد أو ميزة أو مهارة أخرى قد تمتلكها المنظمة في مواجهة المنافسين أو إشباع احتياجات ورغبات الأسواق التي تقوم بخدمتها. ويطلق على نواحي القوة " القدرة المميزة" حيث تمكن المنظمة من تحقيق ميزة تنافسية في السوق وقد تكون مجالات القوة في الموارد المالية , السمعة , العلاقات .
- الضعف Weaknesses : هو قيد أو قصور في الموارد أو المهارات أو القدرات والذي قد يحد من الأداء الفعال للمنظمة بشكل مؤثر. ومن أمثلة الضعف الموارد المالية والتكنولوجية والتسويق والسمعة والقدرات الإدارية.
- الفرص Opportunity : موقف مرغوب مفضل أو مرغوب في بيئة المنظمة. حيث تعتبر اتجاهات التغير في البيئة الخارجية التي ينتج عنها استكشاف احتياجات غير مشبعة للعملاء مصدر جيد للفرص.
- التهديدات Threats : تمثل اتجاهات غير مرغوبة أو موقفا غير مفضل في بيئة المنظمة الخارجية. وقد تتمثل مصادر التهديدات في دخول منافسين جدد للسوق أو انخفاض معدلات نمو الطلب .

1-3-1-2 تحليل مصفوفة SWOT

يوضح الشكل رقم (1-2) لمصفوفة المتغيرات الأربعة (SWOT) جوانب القوة والضعف والفرص والتهديدات مما يساعد على تحديد الموقف الاستراتيجي من خلال دمج عناصر البيئة الخارجية (الفرص و التهديدات) مع عناصر البيئة الداخلية (القوة والضعف).

جدول رقم (1-2) نموذج تحليل مصفوفة (TOWS)

| نقاط الضعف W | نقاط القوة S | التحليل الداخلي التحليل الخارجي |
|---|--|------------------------------------|
| إستراتيجية علاجية W/O | إستراتيجية هجومية S/O | الفرص O |
| معالجة نقاط الضعف واستثمار الفرص المتاحة | استغلال نقاط القوة لاستثمار الفرص المتاحة | |
| إستراتيجية دفاعية W/T | إستراتيجية التنوع S/T | التهديدات T |
| تقليل نقاط الضعف الداخلية لتحاشي التهديدات | استخدام نقاط القوة الداخلية لتجنب التهديدات الخارجية | |

المصدر : طجين العالية , 2014, ص49

يتضح من خلال الجدول التالي أربع خلايا وهي:

- الخلية الأولى (S/O) MAXI –MAXI : تبين هذه الخلية نقاط قوة المؤسسة وفرصها , فمن حيث الأساس والجوهر , يجب أن تسعى المنظمة إلى تعظيم نقاط قوتها , من خلال الاستفادة من الفرص المتاحة , مما يجعل المنظمة تتبع إستراتيجية ذات توجه نحو النمو أو إستراتيجيات هجومية للحصول على أفضل موقع في السوق.

- الخلية الثانية (W/O) MINI – MAXI تبين هذه الخلية نقاط ضعف المنظمة بشكل تبادلي مع الفرص , أي بمعنى محاولة المنظمة التغلب على نقاط ضعفها من خلال استغلال أقصى الفرص المتاحة, وتتبع المؤسسة من تحويل وتغيير في مواقفها لمعالجة جوانب الضعف وفق تحليل معطيات بيئتها المستقبلية .
- الخلية الثالثة (S/T) MINI – MAXI : تبين هذه الخلية نقاط قوة المنظمة مع أخذ التهديدات بنظر الاعتبار , أي التهديدات من المنافسين على سبيل المثال , ومن حيث الأساس يجب على المنظمة أن تستخدم نقاط قوتها في مواجهة التهديدات والتقليل منها, والبحث على فرص جديدة من خلال التنوع أو الذهاب إلى مجالات أخرى.
- الخلية الرابعة (W/T) MINI – MINI : تبين هذه الخلية أكثر الأوضاع سوء, حيث تبين نقاط ضعف المنظمة بالمقارنة مع التهديدات الخارجية الحالية , وهنا يجب أن تكون الإستراتيجية بشكل دفاعي, وبالتالي يتوجب على المؤسسة معالجة نقاط ضعفها كي لا تتحول إلى تهديدات.

4-1-2 المبحث الرابع : الصناعات الدوائية الفلسطينية

يعرف المنتج الدوائي على أنه منتج صفات ملموسة وغير ملموسة يشتريها الزبون لتحقيق الشفاء اللازم للمريض , تحقيق الربحية , الراحة والاطمئنان النفسي الذي يحققه المنتج للمريض .

وتعرف المستحضرات الدوائية بأنها تلك التي يتم تصنيعها من الكيماويات طبقاً لتركيبية معينة ووضعها في شكل دوائي معين ومن ثم تعبئته في عبوات مختلفة الأحجام وذلك لتسويقه .

أن الدواء يعتبر عنصراً أساسياً في سبيل توفير الخدمة الصحية سواء في الوقاية من الأمراض أو في معالجتها ومن الطبيعي أن يشكل تحقيق الأمن الدوائي للمواطنين عنصراً أساسياً في عمل وزارة الصحة الفلسطينية (الأغا, 2013).

2-1-4-1 تطور صناعة الأدوية في فلسطين

بدأت صناعة الأدوية في فلسطين بعد حرب 1967 كنتيجة لفصل الاحتلال الإسرائيلي الضفة الغربية عن العالم العربي , حيث أغلقت الحدود ومنع استيراد المنتجات الدوائية من الشركات الأجنبية عن طريق المستوردين في الأردن , وأصبحت المنتجات الوحيدة المتوفرة هي منتجات إسرائيلية أو منتجات استوردتها إسرائيل . لكن التصنيع الفعلي للأدوية بدأ عام 1969 وبكميات قليلة وبقدرة إنتاجية متواضعة , من حيث التكنولوجيا والمهارات الإنتاجية . وفي السبعينات , ازداد عدد الشركات إلى تسعة , بسبب تزايد الطلب على الأدوية , وارتفاع المردود المالي للاستثمار , وقد شجع هذا التوسع سهولة الدخول لهذه الصناعة من حيث الحصول على التراخيص اللازمة , وإجراءات تسجيل الأدوية. ونتيجة لذلك ارتفع عدد الأدوية المسجلة إلى 691 صنفاً عام 1983 , ووصل إلى 800 صنف عام 1995 ومنذ عام 1982 بدأت السلطات الصحية التابعة للإدارة المدنية بإجراء الفحوصات المخبرية الفلسطينية من خلال معهد المواصفات الإسرائيلي , حيث فشل حوالي 115 صنفاً في هذه الفحوصات المخبرية , كما بدأ مختبر جامعة بيرزيت بإجراء فحوصات مخبرية للأدوية المحلية عام 1982 , وتبين أن 40% من العينات لم تجتز هذه الفحوصات . وفي العام 1986 بدأت السلطات الصحية بإعداد متطلبات أساليب التصنيع الجيد , وعرضها على شركات الأدوية المحلية وقد تجاوزت هذه الشركات مع هذا التوجه وبعد قيام السلطة الوطنية الفلسطينية ' بدأت الصحة بإعادة تسجيل الأدوية المحلية , فقد تم تسجيل 765 للشركات المحلية

حتى 1999 . وفي العام 2010 بلغت نسبة نجاح الأدوية في الفحوصات والتحليل المخبرية التي تجريها وزارة الصحة 98% من الأصناف المفحوصة , وهي نسبة عالية جدا تنافس المنتجات الدوائية المستوردة .

<http://www.wafainfo.ps/atemplate.aspx?id=3101,5/9/2015>

2-4-1-2 حقائق وأرقام

تغطي الصناعات الدوائية الفلسطينية نحو 50% من سوق الدواء المحلي بنحو 130 مليون دولار , ويتوزع الباقي على الأدوية المستوردة من الأسواق العالمية بنسبة 35% ومن إسرائيل بنسبة 15%. وتشارك هذه المصانع في عملية دفع العجلة الاقتصادية من خلال توظيفها لأكثر من 1000 شخص , (70% منهم من حملة الشهادات المختصة), كما استثمرت أكثر من 52 مليون دولار في عملية تحديث التصنيع الدوائي , وتطوير البنية التحتية لها .

يتم تسويق 91% من المنتجات الدوائية الفلسطينية في سوق الضفة الغربية وقطاع غزة , في حين تصدر نسبة صغيرة 9% من المنتجات إلى الخارج ولا يسمح لها بالدخول للأسواق الإسرائيلية , وتساهم ما نسبته 60% من الاحتياجات المحلية من الأدوية كما أن حجم الإنتاج السنوي للصناعات الدوائية في فلسطين يقدر بحوالي 50 مليون دولار .

تنتج الشركات الفلسطينية 1300 صنفا من الدواء بأشكال مختلفة , مسجلة لدى وزارة الصحة الفلسطينية وتعتبر رافدا أساسيا لقائمة الأدوية التي تتعامل معها وزارة الصحة . وحجم العمالة في قطاع الدواء الفلسطيني يتجاوز 1300 وظيفة مباشرة , إضافة إلى الوظائف غير المباشرة .

<http://www.wafainfo.ps/atemplate.aspx?id=3101,5/9/2015>

2-1-4-3 شركات الأدوية البشرية في الضفة الغربية

جدول رقم (2-2) شركات صناعة الأدوية في الضفة الغربية

| الشركة | الموقع | سنة التأسيس |
|--------------------------------|--------------------|-------------|
| شركة بيت جالا للأدوية | بيت جالا | 1969 |
| شركة القدس للمستحضرات الطبية | البيرة - رام الله | 1969 |
| شركة بيرزيت للأدوية | البيرة - رام الله | 1974 |
| شركة دار الشفاء لصناعة الأدوية | بيتونيا - رام الله | 1986 |

شركة القدس للمستحضرات الطبية

تأسست سنة 1969, تعمل في مجال تصنيع وتسويق الأدوية البشرية ومنتجات العناية الشخصية والمنزلية ومنتجات بيطرية وزراعية, بدأت الشركة خاصة ثم تحولت عام 1975 الي مساهمة خاصة وعام 1978 إلي مساهمة عامة تنتج الشركة أكثر من 200 مستحضر دوائي بمختلف الأشكال الصيدلانية, وأكثر من 150 مستحضر من المنتجات الأخرى, للشركة مصانع في فلسطين, الأردن, الجزائر. يعمل بها 350 موظفا من أصحاب الكفاءة العالية والتخصصات العلمية المختلفة, حصلت الشركة على شهادة التصنيع الجيد GMP وشهادة ISO9001 وشهادة

<http://www.jepharm.ps>,6/9/2015 .ISO14001

شركة بيت جالا

تأسست سنة 1969 باسم مختبر الأردن الكيمائية سابقا, حيث التزمت الشركة باستمرارية تقديم منتجات صحية نقية وفعالة وأمنة, تقع في مدينة بيت جالا. تعمل الشركة وفق شهادة المعايير

الدولية لمنظمة الصحة العالمية GMP وحصلت الشركة على شهادة ISO9001 في العام 2008, وشهادة ISO14001 في العام 2004, وما زلت الشركة تعمل على تطوير نفسها.

[/http://www.beitjalapharma.com/index.php/en](http://www.beitjalapharma.com/index.php/en) ,6/9/2015

شركة بيرزيت للأدوية

تأسست سنة 1974 في قرية بيرزيت في رام الله كشركة مساهمة خاصة, ثم تحولت عام 1979 إلى شركة مساهمة عامة, تنتج الشركة 300 مستحضر موزعين على عشرة خطوط إنتاج والتي تغطي معظم النطاقات الطبية, ولا يقتصر عملها على الأراضي الفلسطينية بل في التصدير إلى أسواق الجزائر وشرق أوروبا, حصلت الشركة على شهادة التصنيع الجيد وفق معايير منظمة الصحة العالمية GMP, وحصلت عام 2001 على شهادة ISO9001 وحصلت على شهادة ISO14001 في العام 2004.

[/http://www.bpc.ps](http://www.bpc.ps) ,6/9/2015

شركة دار الشفاء لصناعة الأدوية

تأسست سنة 1986 حيث تضمن نشاطها صناعة وبيع وتوزيع وتصدير واستيراد الأدوية ومواد التجميل والكيمائيات والمواد البيطرية. في 2008 حصلت الشركة على شهادة التصنيع الجدي الأوروبية GMP, ويعمل في الشركة 285 موظفا, وتعد دار الشفاء أول شركة أدوية فلسطينية تفتح لها مصنعا فلسطيني للأدوية في أوروبا في العام 2008 في مالطا تحت اسم (فارماكير بريميوم).

<http://www.sahem-inv.com/ar/listing.php?company=57> ,7/9/2015

2-1-4-4 المشكلات التي تواجه الصناعة الدوائية في فلسطين:

أولاً : المشاكل المتعلقة بإنتاج شركات الأدوية :

تركز الشركات المحلية في إنتاجها على الأدوية التي لا تتطلب تكنولوجيا معقدة , ما يسهل إنتاجها في جميع الشركات وبالتالي إنتاج أصناف متشابهة , مما يؤدي إلى ازدواجية الأصناف. حيث تنتج الشركات العديد من الأصناف المتشابهة , في المقابل هنالك العديد من الأدوية الحيوية التي يتم استيرادها من الأسواق الخارجية أو من إسرائيل.

هذا بالإضافة إلى غياب التنسيق بين الشركات المحلية حول الإنتاج والتوزيع .

ثانياً : المشاكل المتعلقة بالسياسة العامة تجاه صناعة الأدوية :

وتتمثل في عدم وجود سياسة دوائية واضحة المعالم تعمل على تنظيم عملية استيراد الأدوية وتحديد الأصناف والكميات , وأماكن الاستيراد وتنمية قدرات المنتجين المحليين .
واختلاف متطلبات تسجيل الأدوية وأساليبه بين الضفة الغربية وقطاع غزة .

ثالثاً : المشاكل المتعلقة بالتمويل والمواد الخام :

وتشمل عدم توافر مصادر التمويل الكافية لتمويل عمليات التحديث والتوسيع اللازمة لتطبيق مبادئ التصنيع الجيد .

والديونية العالية المستحقة على السلطة الوطنية الفلسطينية .

بالإضافة إلى مشاكل استيراد المواد الخام من حيث الإجراءات المعقدة على المعابر , والإغلاقات الإسرائيلية المتكررة .

رابعاً : المشاكل المتعلقة بالمعوقات الإسرائيلية :

- وتتمثل في عدم تمكين مفتشي وزارات الصحة في الدول الأخرى من زيارة مصانع الأدوية الفلسطينية , كخطوة نحو تسجيل أدويتها في أسواق هذه الدول .
- عدم سماح إسرائيل لشركات الصناعات الدوائية الفلسطينية بإدخال مواد كيميائية , بذريعة خطورتها , مما يحول دون إنتاج أصناف جديدة وخصوصاً عقاقير الأمراض المزمنة .
- صعوبة الحصول على التراخيص والتصاريح اللازمة لاستيراد الأدوية والمواد الخام والمماثلة في إصدارها .
- تسويق سلطات الاحتلال ومماطلتها في تنفيذ إجراءات تخليص كل شحنة من الشحنات في الموانئ والمطارات الإسرائيلية , مما يؤدي إلى تأخير وصول الأدوية والمستلزمات والمواد الداخلة في عملية التصنيع , والتي قد تكون صلاحية بعضها قصيرة بالإضافة إلي دفع مبالغ إضافية كأرضية
- منع الصناعات الدوائية الفلسطينية من تسويق منتجاتها في القدس الشرقية , بما في ذلك الأدوية التي تأتي على شكل تبرعات للمستشفيات الفلسطينية ومراكز الرعاية .
- احتكار استيراد بعض المواد الخام على الشركات الإسرائيلية دون الفلسطينية , بهدف حماية الصناعات الدوائية الإسرائيلية .
- سياسة الإغلاق المتكرر .

<http://www.wafainfo.ps/atemplate.aspx?id=3101,5/9/2015>

2-2 الدراسات السابقة

1-2-2 الدراسات العربية

1. دراسة (العالية, 2014) بعنوان " دور اليقظة الإستراتيجية في تحليل البيئة الخارجية باستخدام تحليل القوى لبورتر " هدفت الدراسة لمعرفة دور اليقظة الإستراتيجية في تحليل البيئة الخارجية حيث طبقت الدراسة على المطاحن الكبرى للجنوب في الجزائر كحالة دراسية وتم استخدام الاستبانة كأداة للدراسة وجمع البيانات, تم توزيعها على مجتمع الدراسة المكون من الإدارة العليا في الشركات, وخلصت الدراسة إلي أن مستوى اليقظة الإستراتيجية جيد وذلك بسبب مراقبة ومتابعة ما يحدث في البيئة الخارجية, أن مستوى تحليل البيئة الخارجية في الشركات محل الدراسة جيد وان الشركات تلتزم بأبعاد البيئة الخارجية التي تمت دراستها وجاءت بالترتيب المنافسين بالقطاع, منتجات بديلة, قوة تفاوضية للموردين, قوة تفاوضية للعملاء, الداخلون المحتملون. وخلصت أيضا إلى وجود دور معنوي لليقظة الإستراتيجية في تحليل البيئة الخارجية باستخدام تحليل القوة التنافسية لبورتر. وخلصت الدراسة لمجموعة من التوصيات أهمها تشجيع الإدارة العليا على تقبل فكرة إنشاء مصلحة لليقظة الإستراتيجية, وتقبل فكرتها, والي التعامل مع المعلومات كمورد استراتيجي يساعد على تحليل بيئتها الخارجية.

2. دراسة (جرار, دويكات, 2013) بعنوان " قياس العلاقة بين مقومات التخطيط الاستراتيجي والتميز في الأداء في مصانع الأدوية الفلسطينية " هدفت هذه الدراسة إلي قياس العلاقة بين التخطيط الاستراتيجي والتميز بالأداء بشقيه النوعي والكمي في قطاع الصناعات الدوائية الفلسطينية, وقد استخدمت الدراسة المنهج الوصفي التحليلي من خلال استبانة تم

توزيعها على مجتمع الدراسة الذي تكون من المديرين الاستراتيجيين في قطاع الصناعات الدوائية(مجلس الإدارة, المديرين العاملين, المديرين التخصصيين) وبلغ عددهم 78 . وأظهرت الدراسة أن هناك اثر ايجابي لمقومات التخطيط الاستراتيجي على عناصر التميز بالأداء النوعي من حيث رضا الزبائن, رضا العاملين ورضا المجتمع, وان هناك اثر ايجابي لمتغير التحسين الشامل والمستمر على عناصر التميز بالأداء الكمي من حيث معدل العائد على الاستثمار, الحصة السوقية, ونسبة التوظيفات الجديدة. وقدمت الدراسة مجموعة من التوصيات أهمها ضرورة أن تتبنى شركات الأدوية الفلسطينية التخطيط الاستراتيجي بمنهج العلمي المتكامل بكافة مراحلها.

3. دراسة(التلواني,الأغا,شراب,2012)بعنوان"التخطيط الاستراتيجي وعلاقته بالميزة التنافسية"هدفت الدراسة إلي التعرف على واقع ممارسة التخطيط الاستراتيجي وعلاقته بالميزة التنافسية لشركات توزيع الأدوية في محافظات غزة, ومن خلال إتباع المنهج الوصفي التحليلي وأسلوب الحصر الشامل لمجتمع الدراسة تم جمع البيانات بواسطة استبانة وزعت على جميع أعضاء مجالس الإدارة والمدراء والبالغ عددهم 74 بصفتهم الجهة المسؤولة عن عملية التخطيط الاستراتيجي, وأظهرت الدراسة وجود علاقة ذات دلالة إحصائية بين التحليل الاستراتيجي للبيئة وتحقيق الميزة التنافسية ووجود علاقة ذات دلالة إحصائية بين توفر عناصر التخطيط الاستراتيجي (رسالة,أهداف رئيسية, خطط,سياسات, برامج) وتحقيق الميزة التنافسية, وخلصت أيضا إلي وجود علاقة ذات دلالة إحصائية بين ممارسة التخطيط الاستراتيجي وتحقيق الميزة التنافسية المثلى في(التمايز, الإبداع, التكلفة الأقل)للشركات موضوع الدراسة.

4. دراسة (حلو , 2009) بعنوان " اثر البيئة التسويقية في التخطيط الاستراتيجي للتسويق " بحث تطبيقي في الشركة العامة للصناعات الجلدية . هدفت الدراسة إلى التعرف على التأثير البيئي في التخطيط الاستراتيجي للتسويق وما هي المتغيرات الأكثر تأثير وما هي مجالات ومستويات وعناصر التخطيط الاستراتيجي للتسويق. وقد تم استخدام الاستبانة لغرض الدراسة حيث تم توزيعها على عينة الدراسة المكونة من مديري الأقسام ورؤساء الشعب في الشركة العامة للصناعات الجلدية . وقد خلصت الدراسة إلى وجود علاقة تأثير للمتغيرات البيئة الواسعة في التخطيط الاستراتيجي للتسويق , وفي إطار البحث التطبيقي أكد على الاهتمام بأبعاد البيئة التسويقية لما لها من تأثير في تحقيق أهداف التسويق , كما أظهرت عدم وجود تأثير لمتغيرات البيئة الخاصة مما يعني عدم إيمان مدراء الشركة بأثر هذه الأبعاد في التخطيط الاستراتيجي للتسويق . وأوصت الدراسة بضرورة الاهتمام بعملية التخطيط الاستراتيجي للتسويق من خلال التركيز على الأبعاد البيئية الأكثر تأثيرا في التخطيط الاستراتيجي والمتمثلة (العوامل الاقتصادية,التقنية, الاجتماعية, الثقافية).

5. دراسة(بارحمه,2006) بعنوان " التحليل البيئي وأثره في تحديد الخيار الاستراتيجي للمنظمة" دراسة على عينة من الشركات الصناعية في محافظة عدن" هدفت الدراسة لتعرف على التحليل الداخلي والخارجي للبيئة لدى شركات واثار هذا التحليل في تحديد خيار الشركة الاستراتيجي, وقد تم استخدام الاستبانة لغرض الدراسة, والتي وزعت على مدراء الشركات. وخلصت الدراسة إلى أن هناك تأثير معنوي بين التحليل الداخلي والخيار الاستراتيجي الذي تتبعه الشركة, وأيضا هناك تأثير معنوي بين التحليل الخارجي والخيار الاستراتيجي الذي تتبعه الشركة, وأظهرت أيضا أن الشركات تتمتع بقوة داخلية وكان متغير الثقافة التنظيمية ومتغير الإنتاج قد شكلا نقاط قوة رئيسة, وأظهرت أن ترتيب المتغيرات الداخلية حسب

الأهمية(الثقافة التنظيمية, الإنتاج, الموارد البشرية, الهيكل التنظيمي, المالية, التسويق, البحث والتطوير), وان ترتيب المتغيرات الخارجية حسب الأهمية (الزبائن, تشريعات حكومية, منافسين, تكنولوجيا, مجهزين, ممولين, نقابات). وأوصت الدراسة الشركات اليمينية بضرورة إتباع عملية التحليل البيئي لغرض التعرف على مكامن القوة والضعف الداخلية, والفرص والتهديدات الخارجية, وضرورة القيام بعملية التحليل بشكل مستمر من اجل معرفة الخيارات الإستراتيجية المتاحة في البيئة.

6. دراسة (الزعبي,2005) بعنوان " تقييم الفرص والتهديدات الإستراتيجية في البيئة التسويقية الأردنية" هدفت الدراسة إلي تحديد ما هو متاح من الفرص الإستراتيجية في البيئة التسويقية الأردنية وما يكمن فيها من تهديدات تواجه تلك الشركات, وهدفت لمحاولة وضع إطار عمل مرشد (نموذج) يساعد تلك الإدارات في تحليل الفرص والتهديدات الإستراتيجية بما يتناسب والبيئة الأردنية. وتم إجراء هذه الدراسة على الشركات السياحية المساهمة البالغ عددها 10 شركات, حيث شملت الدراسة المدير العام ونائب المدير العام, ومديري الإدارات الرئيسية, وقد تم استخدام استبانة معدة لهذا الغرض. وخلصت الدراسة إلي توجيه الشركات مستقبلا نحو التركيز على الفرص تتاح أمامها أكثر من التهديدات المحتملة فضلا عن التحسب لتأثير نتائج المفاضلة بين العائد/المخاطرة وما يفصح عنه التحليل البيئي . وأوصت الدراسة بضرورة الاهتمام بمتغيرات البيئة الخارجية وعدم إهمال أي متغير منها, والاحتفاظ بنظام معلومات محدث لأهميتها في إعطاء دلالة على الفرص والتهديدات.
7. دراسة (زويلف)بعنوان " دور التحليل الاستراتيجي لإبعاد بيئة التحكم المؤسسي في استمرار المنظمة وتجنب الأزمات المالية " هدفت الدراسة لتشخيص الأبعاد الداخلية والخارجية باستخدام التحليل الاستراتيجي باعتباره مجموعة من الأدوات التي يتم من خلالها مراقبة

البيئة الداخلية لتشخيص جوانب القوة والضعف، والبيئة الخارجية لاكتشاف الفرص والتهديدات، لتحديد اثر التغيير فيها على اتخاذ القرارات الخاصة بصياغة وتعديل الأهداف والمركز الاستراتيجي للمنظمة، حيث تم تشخيص الأبعاد الرئيسة للبيئة الداخلية والخارجية للتحكم المؤسسي وبيان مساهمتها في استمرارية المنظمة وتفاذي الأزمات المالية، حيث تم استخدام المنهج الوصفي التحليلي، وتم استخدام الاستبانة للجمع البيانات. وخلصت الدراسة إلي أن جميع الأبعاد التي تم تحديدها تساهم في فاعلية التحكم المؤسسي واستمرارية المنظمة وتجنب الوقوع فيها الأزمات المالية، وان أبعاد البيئة الداخلية أكثر مساهما من أبعاد البيئة الخارجية، كما أن نظام الرقابة الداخلية أكثر عوامل البيئة الداخلية مساهمة، وان المتغيرات القانونية والسياسية أكثر عوامل البيئة الخارجية مساهمة. وأوصت الدراسة بضرورة إجراء تقييم دوري لمدى التزام المنظمة بمبادئ التحكم المؤسسي، ضرورة أن يكون هناك تعاون بين مجلس الإدارة ولجنة التدقيق والمدققين الداخليين والخارجيين.

2-2-2 الدراسات الأجنبية

1. تقرير (WOT, 2013) هدف هذا التقرير إلى تقييم تأثير انضمام فلسطين لمنظمة التجارة العالمية على قطاع الأدوية، وقد اعتمد هذا التقرير في جمع المعلومات على البحث المكتبي، الاجتماعات الثنائية مع لاعبين كبار في هذه القطاع، ومن خلال المقابلات ومجموعات النقاش مع (الشركات، وزارة الصحة، وزارة الاقتصاد) أن الشركات تعمل في ظل المعايير الدولية التي تطلبها وزارة الصحة وبالرغم من ذلك طرق الإنتاج غير معتمدة دوليا وبالتالي المنتجات غير قادرة على دخول الأسواق العالمية بدون إجراءات وفحوصات مكثفة، وخلص التقرير أيضا انه بالرغم من عمل الشركات ضمن المعايير الدولية إلا أن القانون والإجراءات الفلسطينية تشكل عقبة

كبيرة على قطاع الأدوية مما يمنعها من الوصول لما تريد، وخلص أيضا أن اتفاقية باريس الاقتصادية ذات تأثير كبير على قطاع الأدوية من خلال القيود والعوائق الإسرائيلية فهي تحد من قدرة الشركات ليس فقط في تكاليف الصفقات بل تحد من عدد المنتجات التي يتم إنتاجها حيث أن عدد من المواد الأولية لا يسمح باستيرادها. وأوصى التقرير نحو تطوير مستدام لهذا القطاع والتزام بالمعايير الدولية ومراجعة الاتفاقيات، والإصلاح الحكومي للقوانين واللوائح ذات الصلة وتقديم الدعم للشركات في هذا القطاع.

2. دراسة (2012, Babatunde,Adebisi) بعنوان " Strategic Environmental

Scanning and Organization Performance in a Competitive

" Business Environment " هدفت الدراسة إلي معرفة اثر المسح البيئي

الاستراتيجي على أداء المنظمة في بيئة الأعمال التنافسية , من خلال دراسة نستله

وكاد بوري في نيجيريا من خلال استبانة منظمة, وخلصت الدراسة إلي أن هناك علاقة

مهمة بين المسح البيئي الاستراتيجي وأداء المنظمة, وكشفت أيضا إن الانحراف أو

التغير في إنتاجية المنظمة يعود للانحراف في عوامل البيئة الخارجية وبالتالي قوة

البيئة الخارجية لها تأثير ايجابي على أداء المنظمة, وعلى هذا النحو استخدام المسح

البيئي الاستراتيجي في تقييم قوى البيئة الخارجية (فرص, تهديدات) يساعد في استغلال

الفرص وتجنب التهديدات وبالتالي عمل ربحية للمنظمة. وأوصت الدراسة انه على

الشركات بشكل دوري واستراتيجي أن تقوم بعملية مسح للبيئة الإستراتيجية, وإعطاء

اهتمام كبير للفرص من اجل استغلالها, وأهمية أيضا للتهديدات من اجل تجنبها.

3. دراسة (Alkali, 2012) بعنوان " Assessing the Influence of External

Environmental Factor on Performance of Small Business

Manufacturing Enterprises " هدفت هذه الدراسة إلي فحص تأثير عوامل البيئة

الخارجية على أداء المؤسسات الصناعية التجارية الصغيرة في ولاية بوشي في

نيجيريا, وقد تم استخدام الاستبانة كأداة لدراسة, وذلك لجمع المعلومات من عينة بلغت

302 مبحوث, وتم استخدام الإحصاء الوصفي وتحليل الانحدار المتعدد في تحليل

البيانات, وخلصت الدراسة إلي أن رأس المال والدعم الحكومي تعتبر ذات أهمية كبيرة

على أداء الشركات.

4. دراسة (Casparotti, 2009) بعنوان " The Internal and External

Environment Analysis of Romanian Naval Industry with SWOT

Model" هدفت الدراسة إلي تحليل البيئة الداخلية والخارجية للصناعات البحرية

الرومانية والبالغة 12 حوض بناء سفن ولهذا الغرض تم التشخيص من خلال

مكونات (الإنتاج, الجودة, المنافسة, معدل الدوران, الوضع المالي, الإدارة, الموظفين)

ومن خلال الإشارة إلي نقاط القوة والتهديد لنشاط الشركة, وقد تم استخدام نظام تحليل

لغرض تحليل المعلومات التي جمعت. وخلصت الدراسة إلي انه كنتيجة لاستخدام

نموذج swot فان الصناعات البحرية الرومانية تقع في الربع الأول وكنتيجة لذلك فان

الإستراتيجية المناسبة هي التركيز على حصتها في السوق.

5. دراسة (Adetayo, 2003) بعنوان " Business Environment Analysis:

Globalization Era Imperative for Small Scale Industries " تم عمل

دراسة ميدانية ل 17 شركة تصنيع ذات نطاق صغير اختيرت عشوائيا من بين 51

شركة وتم قياس عوامل البيئة الخارجية من خلال استخدام 5 نقاط وأساليب القياس الاسمية وتم عمل مقابلات لجمع البيانات ومجموعات نقاش, وخلصت الدراسة إلي أن المتغير الاقتصادي له تأثير على قرار إدارة الشركة وخاصة انخفاض قيمة العملة, وتوفر الطاقة , وان متغير الثقافة المجتمعية له تأثير على قرار الإدارة مثل (تغير في الديانة, ونمو السكان) وأظهرت الدراسة أن تحسين الإنتاجية من خلال الأتمتة له تأثير كبير على قرارات الإدارة التكنولوجية, بينما تشريعات التجارة الأجنبية لها تأثير كبير على القرارات القانونية والسياسية, وكشفت الدراسة أن العولمة, تكنولوجيا المعلومات, والاتجاهات التكنولوجية, والمسؤولية الاجتماعية , كانت من بين القضايا التطويرية الرئيسة لبيئة الأعمال الأعلى تأثيرا على القرارات الإدارية في الشركات الصغيرة في نيجيريا.

3-2-2 التعقيب على الدراسات السابقة

تناولت الدراسات السابقة مواضيع تدور حول الموضوع الذي يتناوله البحث وهذا ما يبين أهمية هذا الموضوع وانه محل اهتمام الباحثين.

تتميز هذه الدراسة عن الدراسات السابقة في تركيزها المباشر على تحليل بيئة الأعمال في شركات صناعة الأدوية البشرية في فلسطين وبالتحديد في الضفة الغربية , واستكشاف ما هي البيئة التي تعمل فيها الصناعات الدوائية وما هي نظرة الإدارة في شركات صناعة الأدوية نحو هذه البيئة. وتتميز الدراسة بكونها تجرى في فلسطين في ظل بيئة غير مستقرة , في حين أن معظم الدراسات السابقة تم إجرائها في بيئات اقرب ما تكون أنها مستقرة وبالتالي فإن نتائجها لا يمكن تعميمها على

البيئة الفلسطينية . كما وأنها تناولت احد القطاعات المهمة وهو قطاع صناعة الأدوية البشرية
ودور هذا القطاع على المجتمع والاقتصاد الفلسطيني, وفي ظل ندرة الدراسات.

الفصل الثالث

منهجية الدراسة

يتناول هذا الفصل الخطوات والمراحل التي اتبعتها الباحثة في إعداد هذه الدراسة في كافة جوانبها, وفق الأصول العلمية للبحث العلمي, وذلك من أجل الوصول إلى الهدف العام للدراسة والمتمثل في تحليل بيئة الأعمال لصناعة الأدوية في فلسطين, وقد تضمن الفصل وصفاً لمنهج الدراسة, ومجتمعها وعينتها. وتفصيلاً لأدوات البحث وصدقها وثباتها, وكذلك إجراءات البحث والمعالجة الإحصائية التي استخدمها الباحث في استخلاص نتائج البحث.

3-1 منهجية الدراسة

بناءً على طبيعة البحث والمعلومات المراد الحصول عليها, فقد استخدمت الباحثة المنهج الوصفي في جمع المعلومات وذلك لانسجام هذا الأسلوب مع هدف الدراسة وهو تحليل بيئة الأعمال لصناعة الأدوية في فلسطين.

3-2 مجتمع الدراسة

تكون مجتمع الدراسة من المدراء ورؤساء الأقسام في شركات صناعة الأدوية البشرية الموجودة في الضفة الغربية, والمتمثلة في أربع شركات وهي :

1. شركة بيرزيت للأدوية
2. شركة القدس للمستحضرات الطبية
3. شركة بيت جالا للأدوية
4. شركة دار الشفاء لصناعة الأدوية

وتجدر الإشارة انه توجد شركة لصناعة الأدوية البشرية في غزة, لم تشملها الدراسة لصعوبة الوصول إليها بسبب الأوضاع السياسية القائمة.

3-3 عينة الدراسة

تم اخذ عينة الدراسة بطريقة المسح الشامل حيث شملت المدراء و رؤساء الأقسام في الشركات محل الدراسة, وذلك لأنهم يشغلون مواقع تمكنهم من إعطاء إجابات ملائمة ومناسبة عن بيئة الأعمال, حيث انه بعد التواصل مع الشركات بلغ حجم عينة الدراسة (40) مبحوثا, وبالتالي تم توزيع (40) استبانة, لكل شركة (10) استبيانات, وبلغ عدد الاستبيانات المسترجعة (36) استبانة أي ما نسبته (90%) من عينة الدراسة وكانت جميعها صالحة للتحليل.

والجداول التالي تبين توزيع عينة الدراسة حسب المتغيرات الديموغرافية لأفراد العينة :

• متغير الجنس

يبين الجدول رقم(3-1) أن 86.1 من أفراد العينة هم من الذكور, وأن 13.9 من أفراد

العينية هم من الإناث.

جدول رقم (3-1) توزيع عينة الدراسة حسب متغير الجنس

| المتغير | التكرار | النسبة المئوية % |
|---------|---------|------------------|
| ذكر | 31 | %86.1 |
| أنثى | 5 | %13.9 |
| المجموع | 36 | %100 |

• متغير العمر

يبين الجدول رقم (2-3) توزيع أفراد العينة تبعا لمتغير العمر حيث أظهرت النتائج أن

38.9% يفوق 46 سنة, في حين أن 61.1% منهم ما بين 26 سنة و 45 سنة.

جدول رقم (2-3) توزيع عينة الدراسة حسب متغير العمر

| المتغير | التكرار | النسبة المئوية % |
|---------------|---------|------------------|
| أقل من 25 سنة | 0 | 0 |
| 26 - 35 سنة | 10 | 27.8% |
| 36 - 45 سنة | 12 | 33.3% |
| 46 سنة فأكثر | 14 | 38.9% |
| المجموع | 36 | 100% |

• متغير المؤهل العلمي :

يبين الجدول رقم (3-3) توزيع العينة تبعا لمتغير المؤهل العلمي حيث أظهرت النتائج أن

أغلبية الباحثين يحملون درجة البكالوريوس بنسبة بلغت 72.2% وانه لا يوجد من يحمل

اقل من هذا المؤهل, وان 27.8 من الباحثين يحملون درجة الماجستير فأعلى .

جدول رقم (3-3) توزيع عينة الدراسة حسب متغير المؤهل العلمي

| المتغير | التكرار | النسبة المئوية % |
|------------------|---------|------------------|
| ثانوية عامة فأقل | 0 | 0% |
| دبلوم | 0 | 0% |

| | | |
|---------------|----|-------|
| بكالوريوس | 26 | %72.2 |
| ماجستير فأعلى | 10 | %27.8 |
| المجموع | 36 | %100 |

- متغير المسمى الوظيفي :

يبين الجدول رقم(3-4) أفراد العينة تبعا للمسمى الوظيفي, حيث أظهرت النتائج أن 58.3% من أفراد العينة هم مدراء, وان 41.7% هم رؤساء أقسام.

جدول رقم (3-4) توزيع عينة الدراسة حسب متغير المسمى الوظيفي

| المتغير | التكرار | النسبة المئوية % |
|----------|---------|------------------|
| مدير | 21 | %58.3 |
| رئيس قسم | 15 | %41.7 |
| المجموع | 36 | %100 |

- متغير سنوات الخبرة

يبين الجدول رقم (3-5) توزيع أفراد العينة تبعا لعدد سنوات الخبرة, حيث تبين أن 33.3% لديهم سنوات خبرة تفوق 20 سنة, وان باقي العينة تتراوح سنوات خبرتهم بين 6 سنوات و 20سنة .

جدول رقم (3-5) توزيع عينة الدراسة حسب متغير سنوات الخبرة

| المتغير | التكرار | النسبة المئوية % |
|----------------|---------|------------------|
| 5 سنوات فأقل | 1 | 2.8% |
| 6 - 10 سنوات | 6 | 16.7% |
| 11 - 15 سنة | 8 | 22.2% |
| 16 - 20 سنة | 9 | 25% |
| أكثر من 20 سنة | 12 | 33.3% |
| المجموع | 36 | 100% |

3-4 مصادر البحث

تم استخدام مصدرين لأغراض جمع البيانات :

1. المصادر الثانوية : وتعتمد على جمع الحقائق من خلال الرجوع للمراجع الأدبية،

والدراسات السابقة المتعلقة بهذا الموضوع، وقد تم استخدام هذا الأسلوب في الفصل

الثاني من الدراسة.

2. المصادر الأولية : لقد تم جمع البيانات الأولية من خلال الاستبانة التي قام الباحث

بتطويرها، حيث تم عرضها على المحكمين الذين قدموا آراءهم واقتراحاتهم والتي ساعدت

على تطوير الاستبانة حيث تكونت الاستبانة من ثلاثة أقسام وهي :

• القسم الأول : بيانات عامة، وهي المتغيرات الديموغرافية وهي (الجنس، العمر،

المؤهل العلمي، التخصص، المسمى الوظيفي، عدد سنوات الخبرة) وقد تم قياس

الإجابة الأمثل من عدة خيارات باستثناء التخصص الذي كان سؤال مفتوح.

• القسم الثاني : تناول هذا القسم عناصر البيئة الخارجية, حيث تكون هذا القسم من

42 فقرة موزعة على 11 عنصر من عناصر البيئة الخارجية.

• القسم الثالث : تناول هذا القسم عناصر البيئة الداخلية, حيث تكون هذا القسم من 42

فقرة موزعة على 9 عناصر من عناصر البيئة الداخلية.

وقد تم تصميم الفقرات بناء على مقياس ليكرت خماسي الأبعاد وكانت الأوزان كما يلي:

• بدرجة كبيرة جدا : خمس درجات

• بدرجة كبيرة : أربع درجات

• لا رأي : ثلاث درجات

• بدرجة صغيرة : درجتان

• بدرجة صغيرة جدا : درجة واحدة

3- 5 تفسير النتائج

من اجل تفسير النتائج تم اعتماد مقياس درجات ليكرت الخماسي للمتوسط الحسابي كما يلي :

جدول رقم (3-6) مقياس ليكرت الخماسي

| المتوسط الحسابي | درجة الأهمية |
|-----------------|-----------------|
| من 1 - 1.79 | بدرجة صغيرة جدا |
| من 1.8 - 2.59 | بدرجة صغيرة |
| من 2.6 - 3.39 | لا رأي |
| من 3.4 - 4.19 | بدرجة كبيرة |

| | |
|------------|-----------------|
| من 4.2 - 5 | بدرجة كبيرة جدا |
|------------|-----------------|

6-3 صدق الأداة

تم مناقشة الاستبانة مع المشرف أولاً، ثم عرضت على مجموعة من المحكمين (ملحق رقم 1)، بهدف التأكد من مناسبة الاستبانة لما أعدت من أجلها وسلامة صياغة الفقرات، حيث قام المحكمين بوضع الملاحظات حول الاستبانة وفقراتها، وبعدها تم دراسة الملاحظات وتعديل ما هو مناسب ويتلاءم مع الدراسة وهدفها.

7-3 ثبات الأداة

لقد تم التحقق من ثبات الاستبانة من خلال استخدام معامل ألفا كرونباخ (Cronbach Alpha)، حيث كانت قيم معامل الثبات لمحاور الاستبانة كما يتضح من الجدول رقم (7-3) أن قيمة معامل الثبات كرونباخ ألفا لمحاور الاستبانة تراوحت بين (0.678 - 0.933). وهذا يشير إلى أن الأداة تتمتع بدرجة جيدة من الثبات.

جدول رقم (7-3) كرونباخ ألفا

| البعد | كرونباخ ألفا |
|---------------------|--------------|
| العوامل الاقتصادية | 0.735 |
| العوامل الاجتماعية | 0.771 |
| العوامل السياسية | 0.843 |
| العوامل القانونية | 0.721 |
| العوامل التكنولوجية | 0.783 |

| | |
|-------|-----------------------------|
| 0.850 | العوامل البيئية |
| 0.678 | المنافسين المحتملين (الجدد) |
| 0.728 | المنتجات البديلة |
| 0.782 | القوة التفاوضية للموردين |
| 0.747 | قوة التفاوض للعملاء |
| 0.698 | المنافسين الحاليين |
| 0.927 | الإدارة |
| 0.907 | الهيكل التنظيمي |
| 0.927 | الثقافة التنظيمية |
| 0.867 | المالية |
| 0.868 | الموارد البشرية |
| 0.825 | نظم المعلومات |
| 0.879 | التسويق |
| 0.909 | الإنتاج والعمليات |
| 0.933 | البحث والتطوير |

8-3 إجراءات البحث

تم إتباع الإجراءات التالية من اجل تنفيذ البحث :

- إعداد أداة البحث (الاستبانة) بصورتها النهائية.
- تحديد أفراد عينة البحث.
- مخاطبة الشركات محل الدراسة من اجل السماح بإجراء الدراسة.
- توزيع الاستبيانات.
- تجميع الاستبيانات من أفراد العينة وترميزها وإدخالها إلى الحاسوب ومعالجتها إحصائياً باستخدام برنامج الرزم الإحصائية للعلوم الاجتماعية (SPSS).
- استخراج النتائج وتحليلها ومناقشتها.

3-9 المعالجة الإحصائية

من أجل معالجة البيانات استخدم برنامج الرزم الإحصائية للعلوم الاجتماعية (SPSS) وذلك باستخدام المعالجات الإحصائية التالية :

1. النسب المئوية, التكرارات.
2. الوسط الحسابي.
3. معامل الثبات ألفا كرونباخ لحساب درجة ثبات إدارة الدراسة.

الفصل الرابع

تحليل النتائج

يتناول هذا الفصل تحليل للنتائج التي تم التوصل إليها بعد إجراء عملية تحليل لها على برنامج (SPSS).

المحور الأول : البيئة الخارجية

تم تحليل عناصر البيئة الخارجية من اجل التوصل للإجابة عن السؤال الفرعي الأول وهو:

ما هي الفرص والتهديدات التي تواجهها شركات صناعة الأدوية في بيئتها الخارجية؟

للإجابة عن هذا السؤال تم استخراج المتوسطات الحسابية والانحراف المعياري والنسب المئوية والتكرارات لكل فقرة من الفقرات التابعة لعوامل البيئة الخارجية .

يتضح من الجدول رقم(1-4) أن الدرجة الكلية للعوامل الاقتصادية جاءت بدرجة كبيرة, حيث أن المتوسط الحسابي بلغ(4.07). وجاءت (تراقب الشركة المالية العامة للحكومة وقراراتها الصادرة من حيث الضرائب, الجمارك ,معدل الفائدة, العملات, المشاريع الحكومية) بالمرتبة الأولى بمتوسط حسابي (4.44) معبرا عنها بدرجة كبيرة جدا, وجاءت بالمرتبة الثانية (تراقب الشركة الموارد الاقتصادية من حيث توافرها , ومدى تنوعها, ومدى استغلالها) بمتوسط حسابي (4.13) معبرا عنها بدرجة كبيرة, وفي المرتبة الثالثة (هناك مراقبة للاقتصاد العالمي وانعكاسه عليها) بمتوسط حسابي بلغ (4.11) معبرا عنها بدرجة كبيرة, وفي المرتبة الرابعة (تتابع الشركة الاقتصاد القومي من حيث الناتج المحلي, الميزان التجاري, معدلات التضخم) بمتوسط حسابي بلغ (4.05) معبرا عنها بدرجة كبيرة, وفي المرتبة الخامسة كانت (تنظر الشركة إلي الدخل الفردي من حيث

حجمه, اتجاهات تغيره, القدرة الشرائية) بمتوسط حسابي بلغ (3.61) معبرا عنها بدرجة كبيرة أيضا.

جدول رقم (1-4) العوامل الاقتصادية

| الترتيب | الانحراف المعياري | المتوسط الحسابي | النسبة المئوية | التكرار | درجة الأهمية | العوامل الاقتصادية |
|---------|-------------------|-----------------|----------------|---------|----------------|---|
| 4 | 0.753 | 4.0556 | 30.6 | 11 | درجة كبيرة جدا | تتابع الشركة الاقتصاد القومي من حيث الناتج المحلي, الميزان التجاري, معدلات التضخم |
| | | | 44.4 | 16 | درجة كبيرة | |
| | | | 25 | 9 | لا رأي | |
| | | | 0 | 0 | درجة صغيرة | |
| | | | 0 | 0 | درجة صغيرة جدا | |
| 2 | 0.4871 | 4.1389 | 19.4 | 7 | درجة كبيرة جدا | تتابع الشركة الموارد الاقتصادية من حيث توافرها, تنوعها, مدى استغلالها |
| | | | 75 | 27 | درجة كبيرة | |
| | | | 5.6 | 2 | لا رأي | |
| | | | 0 | 0 | درجة صغيرة | |
| | | | 0 | 0 | درجة صغيرة جدا | |
| 1 | 0.5577 | 4.4444 | 47.2 | 17 | درجة كبيرة جدا | تراقب الشركة المالية العامة للحكومة وقراراتها الصادرة من حيث الضرائب, الجمارك, العملات, معدل الفائدة, المشاريع الحكومية |
| | | | 50 | 18 | درجة كبيرة | |
| | | | 2.8 | 1 | لا رأي | |
| | | | 0 | 0 | درجة صغيرة | |
| | | | 0 | 0 | درجة صغيرة جدا | |
| 5 | 0.9936 | 3.6111 | 19.4 | 7 | درجة كبيرة جدا | تنظر الشركة إلي الدخل الفردي من حيث حجمه, اتجاهات تغيره, القدرة الشرائية |
| | | | 36.1 | 13 | درجة كبيرة | |
| | | | 33.3 | 12 | لا رأي | |
| | | | 8.3 | 3 | درجة صغيرة | |
| | | | 2.8 | 1 | درجة صغيرة جدا | |

| | | | | | | |
|---|--------|--------|---|----|-----------------|--|
| 3 | 0.6666 | 4.1111 | 25 | 9 | بدرجة كبيرة جدا | هناك متابع من الشركة للاقتصاد العالمي وانعكاسه عليها |
| | | | 63.9 | 23 | بدرجة كبيرة | |
| | | | 8.3 | 3 | لا رأي | |
| | | | 2.8 | 1 | بدرجة صغيرة | |
| | | | 0 | 0 | بدرجة صغيرة جدا | |
| | | 4.0722 | المتوسط الحسابي لفقرات العوامل الاقتصادية = | | | |

يتضح من الجدول رقم(2-4) أن الدرجة الكلية للعوامل الاجتماعية كانت بدرجة متوسطة حيث أن المتوسط الحسابي بلغ (3.37), حيث جاءت هناك مراقبة للتغيرات الاجتماعية وانعكاسها على الشركة في المرتبة الأولى بمتوسط حسابي بلغ (3.63) معبرا عنه بدرجة كبيرة, في حين جاءت بالمرتبة الثانية (تتابع الشركة العادات والتقاليد الموجودة, مستوى التعليم, الأمية, نمط المعيشة, ثقافة المجتمع) بمتوسط حسابي بلغ(3.44) معبرا عنها بدرجة كبيرة, وجاءت بالمرتبة الأخيرة (تراقب الشركة التغير في السكان من حيث العدد, الأعمار, عدد الأبناء, اتجاه العائلات ومشاكلهم) بمتوسط حسابي بلغ(3.02) معبرا عنها بدرجة متوسطة .

جدول رقم (2-4) العوامل الاجتماعية

| الترتيب | الانحراف المعياري | المتوسط الحسابي | النسبة المئوية % | التكرار | درجة الأهمية | العوامل الاجتماعية |
|---------|-------------------|-----------------|------------------|---------|-----------------|----------------------------------|
| 3 | 1.1828 | 3.0278 | 11.1 | 4 | بدرجة كبيرة جدا | تراقب الشركة |
| | | | 25 | 9 | بدرجة كبيرة | التغير في السكان |
| | | | 30.6 | 11 | لا رأي | من حيث العدد, |
| | | | 22.2 | 8 | بدرجة صغيرة | الأعمار, عدد |
| | | | 11.1 | 4 | بدرجة صغيرة جدا | الأبناء, اتجاه العائلات ومشاكلهم |

| | | | | | | |
|---|--------|--------|---|----|-----------------|--|
| 2 | 1.0540 | 3.4444 | 11.1 | 4 | بدرجة كبيرة جدا | تتابع الشركة العادات والتقاليد الموجودة, مستوى التعليم, الأمية, نمط المعيشة, ثقافة المجتمع |
| | | | 47.2 | 17 | بدرجة كبيرة | |
| | | | 22.2 | 8 | لا رأي | |
| | | | 13.9 | 5 | بدرجة صغيرة | |
| | | | 5.6 | 2 | بدرجة صغيرة جدا | |
| 1 | 1.0184 | 3.6389 | 13.9 | 5 | بدرجة كبيرة جدا | هناك مراقبة للتغيرات الاجتماعية وانعكاسها على الشركة |
| | | | 55.6 | 20 | بدرجة كبيرة | |
| | | | 16.7 | 6 | لا رأي | |
| | | | 8.3 | 3 | بدرجة صغيرة | |
| | | | 5.6 | 2 | بدرجة صغيرة جدا | |
| | | 3.3703 | المتوسط الحسابي لفقرات العوامل الاجتماعية = | | | |

يتضح من الجدول رقم (3-4) أن الدرجة الكلية للعوامل السياسية كانت بدرجة كبيرة, بمتوسط حسابي بلغ (3.84), حيث جاءت بالمرتبة الأولى (هناك مراقبة للوضع السياسي وانعكاساته على الشركة) بمتوسط حسابي بلغ (4.19) معبرا عنها بدرجة كبيرة, وفي المرتبة الثانية (تتابع الشركة النزاعات السياسية الموجودة ومدى تأثيرها على عملها) بمتوسط حسابي بلغ (4.02) معبرا عنها بدرجة كبيرة, وفي المرتبة الثالثة جاءت (تنظر الشركة إلى سياسة الحكومة من حيث القرارات, الدعم الحكومي, الخصخصة, الدعم والحماية) بمتوسط حسابي بلغ (3.91) معبرا عنها بدرجة كبيرة, وفي المرتبة الرابعة جاءت (تراقب الشركة استقرار الحكومة, نوعية الحكومة, الأحزاب, المعارضة) بمتوسط حسابي بلغ (3.63) معبرا عنها بدرجة كبيرة, وفي المرتبة الأخيرة جاءت (تتابع الشركة السياسات الخارجية والسياسات الدفاعية للحكومة) بمتوسط حسابي بلغ (3.44) معبرا عنها بدرجة كبيرة أيضا.

جدول رقم (3-4) العوامل السياسية

| الترتيب | الانحراف المعياري | المتوسط الحسابي | النسبة المئوية % | التكرار | درجة الأهمية | العوامل السياسية |
|---------|-------------------|-----------------|------------------|---------|----------------|--|
| 4 | 1.1251 | 3.6389 | 22.2 | 8 | درجة كبيرة جدا | تراقب الشركة استقرار الحكومة, نوعية الحكومة, الأحزاب, المعارضة |
| | | | 38.9 | 14 | درجة كبيرة | |
| | | | 27.8 | 10 | لا رأي | |
| | | | 2.8 | 1 | درجة صغيرة | |
| | | | 8.3 | 3 | درجة صغيرة جدا | |
| 5 | 0.9693 | 3.4444 | 13.9 | 4 | درجة كبيرة جدا | تتابع الشركة السياسات الخارجية والسياسات الدفاعية للحكومة |
| | | | 33.3 | 12 | درجة كبيرة | |
| | | | 38.9 | 14 | لا رأي | |
| | | | 11.1 | 4 | درجة صغيرة | |
| | | | 2.8 | 1 | درجة صغيرة جدا | |
| 3 | 0.9673 | 3.9167 | 25 | 9 | درجة كبيرة جدا | تتظر الشركة إلي سياسة الحكومة من حيث القرارات, الدعم الحكومي, الخصخصة, الدعم والحماية |
| | | | 55.6 | 20 | درجة كبيرة | |
| | | | 8.3 | 3 | لا رأي | |
| | | | 8.3 | 3 | درجة صغيرة | |
| | | | 2.8 | 1 | درجة صغيرة جدا | |
| 1 | 0.8218 | 4.1944 | 36.1 | 13 | درجة كبيرة جدا | هناك مراقبة للوضع السياسي وانعكاساته على الشركة |
| | | | 52.8 | 19 | درجة كبيرة | |
| | | | 8.3 | 3 | لا رأي | |
| | | | 0 | 0 | درجة صغيرة | |
| | | | 2.8 | 1 | درجة صغيرة جدا | |
| 2 | 0.7362 | 4.0278 | 25 | 9 | درجة كبيرة جدا | تتابع الشركة النزاعات السياسية الموجودة ومدى |
| | | | 55.6 | 20 | درجة كبيرة | |
| | | | 16.7 | 6 | لا رأي | |

| | | | | | | |
|--|--|--------|---|---|----------------|-------------------|
| | | | 2.8 | 1 | درجة صغيرة | تأثيرها على عملها |
| | | | 0 | 0 | درجة صغيرة جدا | |
| | | 3.8444 | المتوسط الحسابي لفقرات العوامل السياسية = | | | |

يتضح من الجدول رقم (4-4) أن الدرجة الكلية للعوامل القانونية جاءت بدرجة كبيرة جدا، بمتوسط حسابي بلغ (4.27)، حيث جاءت بالمرتبة الأولى (تتابع الشركة قوانين الجودة، التسعير، التوظيف) بمتوسط حسابي بلغ (4.47) معبرا عنها بدرجة كبيرة جدا، وفي المرتبة الثانية جاءت (البيئة القانونية توفر للشركة الحماية الكاملة لها، ولمنتجاتها، وعلامتها التجارية) بمتوسط حسابي بلغ (4.25) معبرا عنها بدرجة كبيرة جدا، وفي المرتبة الثالثة جاءت (البيئة القانونية المنظمة للأعمال والتجارة تساعد في تقدم ونجاح الشركة) بمتوسط حسابي بلغ (4.11) معبرا عنها بدرجة كبيرة.

جدول رقم (4-4) العوامل القانونية

| الترتيب | الانحراف المعياري | المتوسط الحسابي | النسبة المئوية % | التكرار | درجة الأهمية | العوامل القانونية |
|---------|-------------------|-----------------|------------------|---------|----------------|--|
| 3 | 0.6666 | 4.1111 | 27.8 | 10 | درجة كبيرة جدا | البيئة القانونية المنظمة للأعمال والتجارة تساعد في تقدم ونجاح الشركة |
| | | | 55.6 | 20 | درجة كبيرة | |
| | | | 16.7 | 6 | لا رأي | |
| | | | 0 | 0 | درجة صغيرة | |
| | | | 0 | 0 | درجة صغيرة جدا | |
| 1 | 0.6088 | 4.4722 | 52.8 | 19 | درجة كبيرة جدا | تتابع الشركة قوانين الجودة، التسعير، التوظيف |
| | | | 41.7 | 15 | درجة كبيرة | |
| | | | 5.6 | 2 | لا رأي | |
| | | | 0 | 0 | درجة صغيرة | |
| | | | 0 | 0 | درجة صغيرة جدا | |

| | | | | | | |
|---|--------|--------|--|----|----------------|---|
| 2 | 0.5542 | 4.25 | 30.6 | 11 | درجة كبيرة جدا | البيئة القانونية توفر للشركة الحماية الكاملة لها, ولمنتجاتها, وعلامتها التجارية |
| | | | 63.9 | 23 | درجة كبيرة | |
| | | | 5.6 | 2 | لا رأي | |
| | | | 0 | 0 | درجة صغيرة | |
| | | | 0 | 0 | درجة صغيرة جدا | |
| | | 4.2777 | المتوسط الحسابي لفقرات العوامل القانونية = | | | |

يتضح من الجدول رقم (4-5) أن الدرجة الكلية للعوامل التكنولوجية جاءت بدرجة كبيرة بمتوسط حسابي بلغ (3.82)، حيث جاءت بالمرتبة الأولى (تتبع الشركة التكنولوجية الحديثة في أساليب الإنتاج، التخزين، التعبئة)، بمتوسط حسابي بلغ (4.22) معبرا عنها بدرجة كبيرة جدا، وجاءت بالمرتبة الثانية (تواكب الشركة التطورات الحاصلة في الميادين التقنية والتكنولوجيا ذات العلاقة)، بمتوسط حسابي بلغ (4.02) معبرا عنها بدرجة كبيرة، وجاءت بالمرتبة الثالثة (لدى الشركة تعاون وعقود من أجل جلب ما هو جديد في عالم التكنولوجيا الخاص بها)، بمتوسط حسابي بلغ (3.66) معبرا عنها بدرجة كبيرة، وفي المرتبة الرابعة جاءت (لا تواجه الشركة أي عوائق في الحصول على التكنولوجيا الحديثة والمتطورة) بمتوسط حسابي بلغ (3.38) معبرا عنها بدرجة متوسطة.

جدول رقم (4-5) العوامل التكنولوجية

| الترتيب | الانحراف المعياري | المتوسط الحسابي | النسبة المئوية % | التكرار | درجة الأهمية | العوامل التكنولوجية |
|---------|-------------------|-----------------|------------------|---------|----------------|--|
| 2 | 0.9706 | 4.0278 | 30.6 | 11 | درجة كبيرة جدا | تواكب الشركة التطورات الحاصلة في الميادين التقنية والتكنولوجيا ذات |
| | | | 55.6 | 20 | درجة كبيرة | |
| | | | 2.8 | 1 | لا رأي | |
| | | | 8.3 | 3 | درجة صغيرة | |

| | | | | | | |
|---|--------|--------|--|----|----------------|--|
| | | | 2.8 | 1 | درجة صغيرة جدا | العلاقة |
| 1 | 0.9595 | 4.2222 | 47.2 | 17 | درجة كبيرة جدا | تتابع الشركة التكنولوجيا الحديثة في أساليب الإنتاج، التخزين، التعبئة |
| | | | 36.1 | 13 | درجة كبيرة | |
| | | | 11.1 | 4 | لا رأي | |
| | | | 2.8 | 1 | درجة صغيرة | |
| | | | 2.8 | 1 | درجة صغيرة جدا | |
| 4 | 1.2256 | 3.3889 | 16.7 | 6 | درجة كبيرة جدا | لا تواجه الشركة أي عوائق في الحصول على التكنولوجيا الحديثة والمتطورة |
| | | | 41.7 | 15 | درجة كبيرة | |
| | | | 13.9 | 5 | لا رأي | |
| | | | 19.4 | 7 | درجة صغيرة | |
| | | | 8.3 | 3 | درجة صغيرة جدا | |
| 3 | 1.1212 | 3.6667 | 22.2 | 8 | درجة كبيرة جدا | لدى الشركة تعاون وعقود من اجل جلب ما هو جديد في عالم التكنولوجيا الخاص بها |
| | | | 44.4 | 16 | درجة كبيرة | |
| | | | 16.7 | 6 | لا رأي | |
| | | | 11.1 | 4 | درجة صغيرة | |
| | | | 5.6 | 2 | درجة صغيرة جدا | |
| | | 3.8264 | المتوسط الحسابي لفقرات العوامل التكنولوجية = | | | |

يتضح من الجدول رقم (6-4) أن الدرجة الكلية للعوامل البيئية جاءت بدرجة كبيرة، بمتوسط حسابي بلغ (3.98)، حيث جاءت بالمرتبة الأولى (تسعى الشركة لإنتاج منتجات صديقة للبيئة)، بمتوسط حسابي بلغ (4.22) معبرا عنها بدرجة كبيرة جدا، وفي المرتبة الثانية جاءت (تحاول الشركة تعزيز مسؤوليتها المجتمعية اتجاه المجتمع) بمتوسط حسابي بلغ (4.19) معبرا عنها بدرجة كبيرة، وفي المرتبة الثالثة جاءت (تبحث الشركة باستمرار عن أفضل طرق التغليف القابلة للتدوير لتقليل النفايات المضررة بالبيئة) بمتوسط حسابي بلغ (3.88) معبرا عنها بدرجة كبيرة، وفي المرتبة الرابعة

جاءت (تتابع الشركة التغير في الطقس, الكوارث الطبيعية التي تؤثر على نشاطها) بمتوسط حسابي بلغ (3.63) معبرا عنها بدرجة كبيرة أيضا.

جدول رقم (4-6) العوامل البيئية

| الترتيب | الانحراف المعياري | المتوسط الحسابي | النسبة المئوية % | التكرار | درجة الأهمية | العوامل البيئية |
|---------|-------------------|-----------------|------------------|---------|----------------|--|
| 1 | 0.8979 | 4.2222 | 44.4 | 16 | درجة كبيرة جدا | تسعى الشركة لإنتاج منتجات صديقة للبيئة |
| | | | 41.7 | 15 | درجة كبيرة | |
| | | | 5.6 | 2 | لا رأي | |
| | | | 8.3 | 2 | درجة صغيرة | |
| | | | 0 | 0 | درجة صغيرة جدا | |
| 2 | 0.7862 | 4.1944 | 33.3 | 12 | درجة كبيرة جدا | تحاول الشركة تعزيز مسؤوليتها المجتمعية اتجاه المجتمع |
| | | | 58.3 | 21 | درجة كبيرة | |
| | | | 5.6 | 2 | لا رأي | |
| | | | 2.8 | 1 | درجة صغيرة | |
| | | | 0 | 0 | درجة صغيرة جدا | |
| 3 | 1.0079 | 3.8889 | 25 | 9 | درجة كبيرة جدا | تبحث الشركة باستمرار أفضل طرق التغليف للتدوير النفايات المضررة بالبيئة |
| | | | 55.6 | 20 | درجة كبيرة | |
| | | | 5.6 | 2 | لا رأي | |
| | | | 11.1 | 4 | درجة صغيرة | |
| | | | 2.8 | 1 | درجة صغيرة جدا | |
| 4 | 1.0184 | 3.6389 | 16.7 | 6 | درجة كبيرة جدا | تتابع الشركة التغير في الطقس, الكوارث الطبيعية التي تؤثر على |
| | | | 47.2 | 17 | درجة كبيرة | |
| | | | 25 | 9 | لا رأي | |
| | | | 5.6 | 2 | درجة صغيرة | |

| | | | | | | |
|--|--|--------|--|---|-----------------|--------|
| | | | 5.6 | 2 | بدرجة صغيرة جدا | نشاطها |
| | | 3.9861 | المتوسط الحسابي لفقرات العوامل البيئية = | | | |

يتضح من الجدول رقم (4-7) أن الدرجة الكلية للمنافسين المحتملين جاءت بدرجة كبيرة بمتوسط حسابي بلغ (4.13)، جاءت بالمرتبة الأولى (الشركة على يقين بمدى تأثير المنافسين المحتملين على حصتها السوقية) بمتوسط حسابي بلغ (4.5) معبرا عنها بدرجة كبيرة جدا، وفي المرتبة الثانية جاءت (تتابع الشركة دائما المنافسين المحتملين الذين ينون دخول السوق) بمتوسط حسابي بلغ (4.44) معبرا عنها بدرجة كبيرة جدا أيضا، وفي المرتبة الثالثة جاءت (تسعى الشركة لتتوسع الحواجز والعوائق لمنع دخول منافسين جدد من خلال الاستثمارات الضخمة لإنتاج كميات كبيرة من المنتجات لتخفيض التكلفة) بمتوسط حسابي بلغ (3.47) معبرا عنها بدرجة كبيرة.

جدول رقم (4-7) المنافسين المحتملين

| الترتيب | الانحراف المعياري | المتوسط الحسابي | النسبة المئوية % | التكرار | درجة الأهمية | المنافسين المحتملين |
|---------|-------------------|-----------------|------------------|---------|-----------------|--|
| 2 | 0.6946 | 4.4444 | 52.8 | 19 | بدرجة كبيرة جدا | تتابع الشركة دائما المنافسين المحتملين الذين ينون دخول السوق |
| | | | 41.7 | 15 | بدرجة كبيرة | |
| | | | 2.8 | 1 | لا رأي | |
| | | | 2.8 | 1 | بدرجة صغيرة | |
| | | | 0 | 0 | بدرجة صغيرة جدا | |
| 1 | 0.5606 | 4.5000 | 52.8 | 19 | بدرجة كبيرة جدا | الشركة على يقين بمدى تأثير المنافسين المحتملين على حصتها السوقية |
| | | | 44.4 | 16 | بدرجة كبيرة | |
| | | | 2.8 | 1 | لا رأي | |
| | | | 0 | 0 | بدرجة صغيرة | |
| | | | 0 | 0 | بدرجة صغيرة جدا | |

| | | | | | | |
|---|--------|--------|--|----|-----------------|---|
| 3 | 0.8446 | 3.4722 | 5.6 | 2 | بدرجة كبيرة جدا | تسعى الشركة لتتويج الحواجز والعوائق لمنع دخول منافسين جدد من خلال الاستثمارات الضخمة لإنتاج كميات كبيرة من المنتجات لتخفيض التكلفة |
| | | | 52.8 | 19 | بدرجة كبيرة | |
| | | | 2.5 | 9 | لا رأي | |
| | | | 16.7 | 6 | بدرجة صغيرة | |
| | | | 0 | 0 | بدرجة صغيرة جدا | |
| | | 4.1388 | المتوسط الحسابي لفقرات المنافسين المحتملين = | | | |

يتضح من الجدول رقم (4-8) أن الدرجة الكلية للمنتجات البديلة جاءت بدرجة كبيرة بمتوسط حسابي بلغ (4.08)، حيث جاءت بالمرتبة الأولى (لدى الشركة معلومات كافية حول المنتجات البديلة الموجودة في السوق والتي تؤدي نفس الحاجة للزبون) بمتوسط حسابي بلغ (4.22) معبرا عنها بدرجة كبيرة جدا، وفي المرتبة الثانية جاءت (تبحث الشركة عن أساليب لرفع جودة منتجاتها وتميزها عن غيرها من المنتجات البديلة) بمتوسط حسابي بلغ (4.19) معبرا عنها بدرجة كبيرة، وفي المرتبة الثالثة جاءت (تدرك الشركة مدى تأثير المنتجات البديلة على حجم مبيعاتها) بمتوسط حسابي بلغ (4.11) معبرا عنها بدرجة كبيرة، وفي المرتبة الرابع والأخيرة جاءت (تعتبر المنتجات البديلة تهديدا قويا للشركة وتحاول إيجاد سبل للسيطرة عليها) بمتوسط حسابي بلغ (3.8) معبرا عنها بدرجة كبيرة أيضا.

جدول رقم (4-8) المنتجات البديلة

| الترتيب | الانحراف المعياري | المتوسط الحسابي | النسبة المئوية % | التكرار | درجة الأهمية | المنتجات البديلة |
|---------|-------------------|-----------------|------------------|---------|--------------|------------------|
|---------|-------------------|-----------------|------------------|---------|--------------|------------------|

| | | | | | | |
|---|--------|--------|---|----|----------------|--|
| 1 | 0.9595 | 4.2222 | 47.2 | 17 | درجة كبيرة جدا | لدى الشركة معلومات كافية حول المنتجات البديلة الموجودة في السوق والتي تؤدي نفس الحاجة للزيون |
| | | | 38.9 | 14 | درجة كبيرة | |
| | | | 2.8 | 1 | لا رأي | |
| | | | 11.1 | 4 | درجة صغيرة | |
| | | | 0 | 0 | درجة صغيرة جدا | |
| 4 | 1.0642 | 3.8056 | 25 | 9 | درجة كبيرة جدا | تعتبر المنتجات البديلة تهديدا قويا للشركة وتحاول إيجاد سبل للسيطرة عليها |
| | | | 47.2 | 17 | درجة كبيرة | |
| | | | 16.7 | 6 | لا رأي | |
| | | | 5.6 | 2 | درجة صغيرة | |
| | | | 5.6 | 2 | درجة صغيرة جدا | |
| 3 | 0.8873 | 4.1111 | 33.3 | 12 | درجة كبيرة جدا | تدرك الشركة مدى تأثير المنتجات البديلة على حجم مبيعاتها |
| | | | 52.8 | 19 | درجة كبيرة | |
| | | | 8.3 | 3 | لا رأي | |
| | | | 2.8 | 1 | درجة صغيرة | |
| | | | 2.8 | 1 | درجة صغيرة جدا | |
| 2 | 1.1666 | 4.1944 | 52.8 | 19 | درجة كبيرة جدا | تبحث الشركة عن أساليب لرفع جودة منتجاتها وتميزها عن غيرها من المنتجات البديلة |
| | | | 33.3 | 12 | درجة كبيرة | |
| | | | 0 | 0 | لا رأي | |
| | | | 8.3 | 3 | درجة صغيرة | |
| | | | 5.6 | 2 | درجة صغيرة جدا | |
| | | 4.0833 | المتوسط الحسابي لفقرات المنتجات البديلة = | | | |

يتضح من الجدول رقم (9-4) أن القوة التفاوضية للموردين جاءت بدرجة متوسطة بمتوسط حسابي بلغ (3.37)، حيث جاءت بالمرتبة الأولى (هناك العديد من الموردين الذين يقدمون نفس الخدمة) بمتوسط حسابي بلغ (3.66) معبرا عنها بدرجة كبيرة، وفي المرتبة الثانية جاءت (تغير الموردين

يكلف الشركة تكاليف عالية) بمتوسط حسابي بلغ (3.52) معبرا عنها بدرجة كبيرة, وفي المرتبة الثالثة والأخيرة جاءت (يمكن للموردين الضغط على الشركة لفرض الأسعار التي تناسبهم) بمتوسط حسابي بلغ (2.91) معبرا عنها بدرجة متوسطة.

جدول رقم (4-9) القوة التفاوضية للموردين

| الترتيب | الانحراف المعياري | المتوسط الحسابي | النسبة المئوية % | التكرار | درجة الأهمية | القوة التفاوضية للموردين |
|---------|-------------------|-----------------|---|---------|----------------|--|
| 1 | 1.0419 | 3.6667 | 22.2 | 8 | درجة كبيرة جدا | هناك العديد من الموردين الذين يقدمون نفس الخدمة |
| | | | 41.7 | 15 | درجة كبيرة | |
| | | | 16.7 | 6 | لا رأي | |
| | | | 14.4 | 7 | درجة صغيرة | |
| | | | 0 | 0 | درجة صغيرة جدا | |
| 3 | 1.2276 | 2.9167 | 8.3 | 3 | درجة كبيرة جدا | يمكن للموردين الضغط على الشركة لفرض الأسعار التي تناسبهم |
| | | | 30.6 | 11 | درجة كبيرة | |
| | | | 19.4 | 7 | لا رأي | |
| | | | 27.8 | 10 | درجة صغيرة | |
| | | | 13.9 | 5 | درجة صغيرة جدا | |
| 2 | 1.1335 | 3.5278 | 19.4 | 7 | درجة كبيرة جدا | تغير الموردين يكلف الشركة تكاليف عالية |
| | | | 41.7 | 15 | درجة كبيرة | |
| | | | 13.9 | 5 | لا رأي | |
| | | | 22.2 | 8 | درجة صغيرة | |
| | | | 2.8 | 1 | درجة صغيرة جدا | |
| | | 3.3704 | المتوسط الحسابي لفقرات قوة التفاوض للموردين = | | | |

يتضح من الجدول رقم(10-4) أن الدرجة الكلية لقوة التفاوض للعملاء جاءت بدرجة كبيرة وبتوسط حسابي بلغ (3.77), حيث جاءت بالمرتبة الأولى (تدرك الشركة مدى تأثير العملاء على تنافسيتها إذا ما توافرت لديهم معلومات عن العروض والمنتجات المقدمة من المنافسين) بمتوسط حسابي بلغ (4.11) معبرا عنها بدرجة كبيرة, وفي المرتبة الثانية جاءت (يمكن للشركة التحكم في قدرة العملاء على التفاوض إذا كانت كمية مشترياتهم كبيرة) بمتوسط حسابي بلغ (3.91) معبرا عنها بدرجة كبيرة, وجاءت بالمرتبة الثالثة (تعمل الشركة على خفض قوة العملاء على التفاوض من خلال تقديم منتجات وخدمات بأفضل جودة) بمتوسط حسابي بلغ (3.72) معبرا عنها بدرجة كبيرة , وفي المرتبة الأخيرة جاءت (يمكن للشركة التحكم في أسعارها إذا ما زادت قدرة العملاء على التفاوض ومحاولة إجبارها على تخفيض أسعارها) بمتوسط حسابي بلغ (3.33) معبرا عنها بدرجة متوسطة.

جدول رقم (4-10) قوة التفاوض للعملاء

| الترتيب | الانحراف المعياري | المتوسط الحسابي | النسبة المئوية % | التكرار | درجة الأهمية | قوة التفاوض للعملاء |
|---------|-------------------|-----------------|------------------|---------|----------------|--|
| 4 | 1.1464 | 3.3333 | 13.9 | 5 | درجة كبيرة جدا | يمكن للشركة التحكم في أسعارها إذا ما زادت قدرة العملاء على التفاوض ومحاولة إجبارها على تخفيض أسعارها |
| | | | 36.1 | 13 | درجة كبيرة | |
| | | | 27.8 | 10 | لا رأي | |
| | | | 13.9 | 5 | درجة صغيرة | |
| | | | 8.3 | 3 | درجة صغيرة جدا | |
| 3 | 0.8819 | 3.7222 | 16.7 | 6 | درجة كبيرة جدا | تعمل الشركة على خفض قوة العملاء على التفاوض من خلال تقديم منتجات |
| | | | 50 | 18 | درجة كبيرة | |
| | | | 22.2 | 8 | لا رأي | |
| | | | 11.1 | 4 | درجة صغيرة | |

| | | | | | | |
|---|--------|--------|--|----|----------------|--|
| | | | 0 | 0 | درجة صغيرة جدا | وخدمات بأفضل جودة |
| 2 | 0.8062 | 3.9167 | 22.2 | 8 | درجة كبيرة جدا | يمكن للشركة التحكم في قدرة العملاء على التفاوض إذا كانت كمية مشترياتهم كبيرة |
| | | | 52.8 | 19 | درجة كبيرة | |
| | | | 14.4 | 7 | لا رأي | |
| | | | 5.6 | 2 | درجة صغيرة | |
| | | | 0 | 0 | درجة صغيرة جدا | |
| 1 | 0.7474 | 4.1111 | 30.6 | 11 | درجة كبيرة جدا | تدرك الشركة مدى تأثير العملاء على تنافسيتها إذا ما توافرت لديهم معلومات عن العروض والمنتجات المقدمة من المنافسين |
| | | | 52.8 | 19 | درجة كبيرة | |
| | | | 13.4 | 5 | لا رأي | |
| | | | 2.8 | 1 | درجة صغيرة | |
| | | | 0 | 0 | درجة صغيرة جدا | |
| | | 3.7708 | المتوسط الحسابي لفقرات قوة التفاوض للعملاء = | | | |

يتضح من الجدول رقم (4-11) أن الدرجة الكلية للمنافسين الحاليين جاءت بدرجة كبيرة بمتوسط حسابي بلغ (4.09) وجاءت بالمرتبة الأولى (لدى الشركة معلومات كافية عن طبيعة منافسيها الحاليين) بمتوسط حسابي بلغ (4.36) معبرا عنها بدرجة كبيرة جدا، وفي المرتبة الثانية جاءت (الشركة على وعى بمدى تأثير منافسيها على حصتها السوقية) بمتوسط حسابي بلغ (4.22) معبرا عنها بدرجة كبيرة جدا أيضا، وفي المرتبة الثالثة جاءت (تبحث الشركة باستمرار عن أساليب تميز منتجاتها وترفع من جودتها حتى تفرض نفسها في السوق) بمتوسط حسابي بلغ (4.22) معبرا عنها بدرجة كبيرة جدا أيضا، وفي المرتبة الأخيرة- جاءت (تستطيع الشركة التحكم في أسعارها إذا زاد عدد المنافسين وطاقاتهم الإنتاجية) بمتوسط حسابي بلغ (3.55) معبرا عنها بدرجة كبيرة.

جدول رقم (4-11) المنافسين الحاليين

| الترتيب | الانحراف المعياري | المتوسط الحسابي | النسبة المئوية % | التكرار | درجة الأهمية | المنافسين الحاليين |
|---------|-------------------|-----------------|---|---------|----------------|--|
| 1 | 0.6393 | 4.3611 | 41.7 | 15 | درجة كبيرة جدا | لدى الشركة معلومات كافية عن طبيعة منافسيها الحاليين |
| | | | 55.6 | 20 | درجة كبيرة | |
| | | | 0 | 0 | لا رأي | |
| | | | 2.8 | 1 | درجة صغيرة | |
| | | | 0 | 0 | درجة صغيرة جدا | |
| 4 | 1.1069 | 3.5556 | 16.7 | 6 | درجة كبيرة جدا | تستطيع الشركة التحكم في أسعارها إذا زاد عدد المنافسين وطاقاتهم الإنتاجية |
| | | | 47.2 | 17 | درجة كبيرة | |
| | | | 16.7 | 6 | لا رأي | |
| | | | 13.9 | 5 | درجة صغيرة | |
| | | | 5.6 | 2 | درجة صغيرة جدا | |
| 3 | 0.8319 | 4.2222 | 41.7 | 15 | درجة كبيرة جدا | تبحث الشركة باستمرار عن أساليب تميز منتجاتها وترفع من جودتها حتى تفرض نفسها في السوق |
| | | | 44.4 | 16 | درجة كبيرة | |
| | | | 8.3 | 3 | لا رأي | |
| | | | 5.6 | 2 | درجة صغيرة | |
| | | | 0 | 0 | درجة صغيرة جدا | |
| 2 | 0.7601 | 4.2222 | 36.1 | 13 | درجة كبيرة جدا | الشركة على وعى بمدى تأثير منافسيها على حصتها السوقية |
| | | | 55.6 | 20 | درجة كبيرة | |
| | | | 2.8 | 1 | لا رأي | |
| | | | 5.6 | 2 | درجة صغيرة | |
| | | | 0 | 0 | درجة صغيرة جدا | |
| | | 4.0902 | المتوسط الحسابي لفقرات المنافسين الحاليين = | | | |

المحور الثاني : البيئة الداخلية

تم تحليل عناصر البيئة الداخلية من اجل التوصل للإجابة عن السؤال الفرعي الأول وهو:

ما هي عناصر القوة والضعف لدى شركات صناعة الأدوية في بيئتها الداخلية ؟

للإجابة عن هذا السؤال تم استخراج المتوسطات الحسابية والانحراف المعياري والنسب المئوية والتكرارات لكل فقرة من الفقرات التابعة لعوامل البيئة الداخلية.

يتضح من الجدول رقم(12-4) أن الدرجة الكلية للإدارة جاءت بدرجة كبيرة بمتوسط حسابي بلغ (3.93)، حيث جاءت بالمرتبة الأولى (يتمتع المديرين بمهارات وتعليم جيد ومناسب لواجباتهم) بمتوسط حسابي بلغ (4.05) معبرا عنها بدرجة كبيرة، وفي المرتبة الثانية جاءت (تمتلك الإدارة فلسفة واضحة ومحددة) بمتوسط حسابي بلغ (4) معبرا عنها بدرجة كبيرة، في حين جاءت بالمرتبة الثالثة (توفر الإدارة للعاملين الدعم اللازم للقيام بالمهام والواجبات) بمتوسط حسابي بلغ (3.94) معبرا عنها بدرجة كبيرة، وفي المرتبة الرابعة جاءت (يتم الاعتماد على أساليب علمية في اتخاذ القرارات) بمتوسط حسابي بلغ (3.94) معبرا عنها بدرجة كبيرة أيضا، وفي المرتبة الخامسة جاءت (الاتصال والتواصل بين الإدارة والعاملين جيد) بمتوسط حسابي بلغ (3.91) معبرا عنها بدرجة كبيرة أيضا، وفي المرتبة الأخيرة جاءت (هناك تقبل للأفكار والآراء التي يبديها العاملون) بمتوسط حسابي بلغ (3.72) معبرا عنها بدرجة كبيرة أيضا .

جدول رقم (12.4) الإدارة

| الإدارة | درجة الأهمية | التكرار | النسبة المئوية % | المتوسط الحسابي | الانحراف المعياري | الترتيب |
|---------------------|-----------------|---------|------------------|-----------------|-------------------|---------|
| تمتلك الإدارة فلسفة | بدرجة كبيرة جدا | 12 | 33.3 | 4.0 | 0.9561 | 2 |

| | | | | | | |
|---|--------|--------|------|----|----------------|---|
| | | | 44.4 | 16 | درجة كبيرة | واضحة ومحددة |
| | | | 11.1 | 4 | لا رأي | |
| | | | 11.1 | 4 | درجة صغيرة | |
| | | | 0 | 0 | درجة صغيرة جدا | |
| 1 | 0.7908 | 4.0556 | 27.8 | 10 | درجة كبيرة جدا | يتمتع المديرين بمهارات وتعليم جيد ومناسب لواجباتهم |
| | | | 55.6 | 20 | درجة كبيرة | |
| | | | 11.1 | 4 | لا رأي | |
| | | | 5.6 | 2 | درجة صغيرة | |
| | | | 0 | 0 | درجة صغيرة جدا | |
| 3 | 0.9241 | 3.9444 | 25 | 9 | درجة كبيرة جدا | توفر الإدارة للعاملين الدعم اللازم للمهام والواجبات |
| | | | 55.6 | 20 | درجة كبيرة | |
| | | | 11.1 | 4 | لا رأي | |
| | | | 5.6 | 2 | درجة صغيرة | |
| | | | 2.8 | 1 | درجة صغيرة جدا | |
| 4 | 1.0404 | 3.9444 | 27.8 | 10 | درجة كبيرة جدا | يتم الاعتماد على أساليب علمية في اتخاذ القرارات |
| | | | 55.6 | 20 | درجة كبيرة | |
| | | | 5.6 | 2 | لا رأي | |
| | | | 5.6 | 2 | درجة صغيرة | |
| | | | 5.6 | 2 | درجة صغيرة جدا | |
| 5 | 1.0522 | 3.9167 | 27.8 | 10 | درجة كبيرة جدا | الاتصال والتواصل بين العاملين جيد |
| | | | 52.8 | 19 | درجة كبيرة | |
| | | | 8.3 | 3 | لا رأي | |
| | | | 5.6 | 2 | درجة صغيرة | |
| | | | 5.6 | 2 | درجة صغيرة جدا | |
| 6 | 1.0586 | 3.7222 | 19.4 | 7 | درجة كبيرة جدا | هناك تقبل للأفكار والآراء التي يبديها العاملين |
| | | | 55.6 | 20 | درجة كبيرة | |
| | | | 5.6 | 2 | لا رأي | |
| | | | 16.7 | 6 | درجة صغيرة | |

| | | | | | |
|--|--|--------|----------------------------------|---|----------------|
| | | | 2.8 | 1 | درجة صغيرة جدا |
| | | 3.9305 | المتوسط الحسابي لفقرات الإدارة = | | |

يتضح من الجدول رقم (4-13) أن الدرجة الكلية للهيكل التنظيمي جاءت بدرجة كبيرة بمتوسط حسابي بلغ (3.93)، حيث جاءت بالمرتبة الأولى (يساعد تقسيم العمل في تحقيق الأهداف وانجاز العمل بسهولة) بمتوسط حسابي بلغ (4.08) معبرا عنها بدرجة كبيرة، وفي المرتبة الثانية جاءت (تناسب المؤهلات والتخصصات مع طبيعة الوظائف والمهام) بمتوسط حسابي بلغ (4.02) معبرا عنها بدرجة كبيرة، وفي المرتبة الثالثة جاءت (مستويات الاتصال والتعاون بين أجزاء الهيكل التنظيمي جيدة) بمتوسط حسابي بلغ (3.91) معبرا عنها بدرجة كبيرة، وفي المرتبة الخامسة جاءت (مستويات التنظيم ومكانتها جيدة وتسهل العمل في الشركة) بمتوسط حسابي بلغ (3.88) معبرا عنها بدرجة كبيرة، وفي المرتبة الأخيرة جاءت (يتميز الهيكل التنظيمي بالمرونة) بمتوسط حسابي بلغ (3.77) معبرا عنها بدرجة كبيرة أيضا.

جدول رقم (4-13) الهيكل التنظيمي

| الترتيب | الانحراف المعياري | المتوسط الحسابي | النسبة المئوية % | التكرار | درجة الأهمية | الهيكل التنظيمي |
|---------|-------------------|-----------------|------------------|---------|----------------|---|
| 4 | 0.9373 | 3.9167 | 22.2 | 8 | درجة كبيرة جدا | يتوافق الهيكل التنظيمي مع طبيعة الوظائف في الشركة |
| | | | 61.1 | 22 | درجة كبيرة | |
| | | | 5.6 | 2 | لا رأي | |
| | | | 8.3 | 3 | درجة صغيرة | |
| | | | 2.8 | 11 | درجة صغيرة جدا | |
| 6 | 1.0720 | 3.7778 | 25 | 9 | درجة كبيرة جدا | يتميز الهيكل التنظيمي بالمرونة |
| | | | 47.2 | 17 | درجة كبيرة | |

| | | | | | | |
|---|--------|--------|--|----|----------------|---|
| | | | 11.1 | 4 | لا رأي | |
| | | | 13.9 | 5 | درجة صغيرة | |
| | | | 2.8 | 1 | درجة صغيرة جدا | |
| 3 | 0.8062 | 3.9167 | 16.7 | 6 | درجة كبيرة جدا | مستويات الاتصال والتعاون بين أجزاء الهيكل التنظيمي جيدة |
| | | | 66.7 | 24 | درجة كبيرة | |
| | | | 11.1 | 4 | لا رأي | |
| | | | 2.8 | 1 | درجة صغيرة | |
| | | | 2.8 | 1 | درجة صغيرة جدا | |
| 1 | 0.7842 | 4.0833 | 30.6 | 11 | درجة كبيرة جدا | يساعد تقسيم العمل في تحقيق الأهداف وانجاز العمل بسهولة |
| | | | 58.3 | 21 | درجة كبيرة | |
| | | | 0 | 0 | لا رأي | |
| | | | 11.1 | 4 | درجة صغيرة | |
| | | | 0 | 0 | درجة صغيرة جدا | |
| 5 | 1.0630 | 3.8889 | 25 | 9 | درجة كبيرة جدا | مستويات التنظيم ومكانتها جيدة وتسهل العمل في الشركة |
| | | | 58.3 | 21 | درجة كبيرة | |
| | | | 2.8 | 1 | لا رأي | |
| | | | 8.3 | 3 | درجة صغيرة | |
| | | | 5.6 | 2 | درجة صغيرة جدا | |
| 2 | 0.8446 | 4.0278 | 25 | 9 | درجة كبيرة جدا | تتناسب المؤهلات والتخصصات مع طبيعة الوظائف والمهام |
| | | | 61.1 | 22 | درجة كبيرة | |
| | | | 8.3 | 3 | لا رأي | |
| | | | 2.8 | 1 | درجة صغيرة | |
| | | | 2.8 | 1 | درجة صغيرة جدا | |
| | | 3.9352 | المتوسط الحسابي لفقرات الهيكل التنظيمي = | | | |

يتضح من الجدول رقم (14-4) أن الدرجة الكلية للثقافة التنظيمية جاءت بدرجة كبيرة، بمتوسط

حسابي بلغ (3.89)، حيث جاءت بالمرتبة الأولى (لدى الشركة ثقافة تنظيمية تتمتع بالقوة وتلقى

دعم وقبول الجميع) بمتوسط حسابي بلغ (4.05) ومعبرا عنها بدرجة كبيرة، وفي المرتبة الثانية جاءت (الثقافة السائدة تعتبر مصدر قوة ونجاح للشركة) بمتوسط حسابي بلغ (3.86) معبرا عنها بدرجة كبيرة، وفي المرتبة الأخيرة جاءت (توجد مشاركة من الجميع في الثقافة الموجودة) بمتوسط حسابي بلغ (3.77) معبرا عنها بدرجة كبيرة أيضا.

جدول رقم (4-14) الثقافة التنظيمية

| الترتيب | الانحراف المعياري | المتوسط الحسابي | النسبة المئوية % | التكرار | درجة الأهمية | الثقافة التنظيمية |
|---------|-------------------|-----------------|--|---------|----------------|--|
| 1 | 0.86 | 4.0556 | 27.8 | 10 | درجة كبيرة جدا | لدى الشركة ثقافة تنظيمية تتمتع بالقوة وتلقى دعم وقبول الجميع |
| | | | 58.3 | 21 | درجة كبيرة | |
| | | | 8.3 | 3 | لا رأي | |
| | | | 2.8 | 1 | درجة صغيرة | |
| | | | 2.8 | 1 | درجة صغيرة جدا | |
| 2 | 0.99 | 3.8611 | 27.8 | 10 | درجة كبيرة جدا | الثقافة السائدة تعتبر مصدر قوة ونجاح للشركة |
| | | | 41.7 | 15 | درجة كبيرة | |
| | | | 22.2 | 8 | لا رأي | |
| | | | 5.6 | 2 | درجة صغيرة | |
| | | | 2.8 | 1 | درجة صغيرة جدا | |
| 3 | 1.0450 | 3.7778 | 19.4 | 7 | درجة كبيرة جدا | توجد مشاركة من الجميع في الثقافة الموجودة |
| | | | 58.3 | 21 | درجة كبيرة | |
| | | | 8.3 | 3 | لا رأي | |
| | | | 8.3 | 3 | درجة صغيرة | |
| | | | 5.6 | 2 | درجة صغيرة جدا | |
| | | 3.8981 | المتوسط الحسابي لفرقات الثقافة التنظيمية = | | | |

يتضح من الجدول رقم(15-4) أن الدرجة الكلية للمالية جاءت بدرجة كبيرة بمتوسط حسابي بلغ (4.15)، حيث جاءت بالمرتبة الأولى (لدى الشركة رقابة جيدة على إدارة رأس المال العامل وسياسة الأرباح وتوزيعها) بمتوسط حسابي بلغ (4.22) معبرا عنها بدرجة كبيرة جدا، وفي المرتبة الثانية جاءت (لدى الشركة أنظمة جيدة في الحسابات والتكاليف والمراجعة) بمتوسط حسابي بلغ (4.19) معبرا عنها بدرجة كبيرة، وفي المرتبة الثالثة جاءت (التدفقات النقدية مناسبة لطبيعة عمل الشركة) بمتوسط حسابي بلغ (4.11) ومعبرا عنها بدرجة كبيرة، وفي المرتبة الأخيرة جاءت (لدى الشركة مصادر متوافرة لتمويل الاستثمارات الجديدة) بمتوسط حسابي بلغ (4.08) معبرا عنها بدرجة كبيرة أيضا.

جدول رقم (4-15) المالية

| الترتيب | الانحراف المعياري | المتوسط الحسابي | النسبة المئوية % | التكرار | درجة الأهمية | المالية |
|---------|-------------------|-----------------|------------------|---------|----------------|--|
| 4 | 0.7699 | 4.0833 | 30.6 | 11 | درجة كبيرة جدا | لدى الشركة مصادر متوافرة لتمويل الاستثمارات الجديدة |
| | | | 50 | 18 | درجة كبيرة | |
| | | | 16.7 | 6 | لا رأي | |
| | | | 2.8 | 1 | درجة صغيرة | |
| | | | 1 | 0 | درجة صغيرة جدا | |
| 1 | 0.6374 | 4.2222 | 30.6 | 11 | درجة كبيرة جدا | لدى الشركة رقابة جيدة على إدارة رأس المال العامل وسياسة الأرباح وتوزيعها |
| | | | 63.9 | 23 | درجة كبيرة | |
| | | | 2.8 | 1 | لا رأي | |
| | | | 2.8 | 1 | درجة صغيرة | |
| | | | 0 | 0 | درجة صغيرة جدا | |
| 2 | 0.7490 | 4.1944 | 33.3 | 12 | درجة كبيرة جدا | لدى الشركة أنظمة جيدة في الحسابات |
| | | | 58.3 | 21 | درجة كبيرة | |

| | | | | | | |
|---|--------|--------|----------------------------------|----|----------------|---|
| | | | 2.8 | 1 | لا رأي | والتكاليف والمراجعة |
| | | | 5.6 | 2 | درجة صغيرة | |
| | | | 0 | 0 | درجة صغيرة جدا | |
| 3 | 0.7082 | 4.1111 | 27.8 | 10 | درجة كبيرة جدا | التدفقات النقدية مناسبة لطبيعة عمل الشركة |
| | | | 58.3 | 21 | درجة كبيرة | |
| | | | 11.1 | 4 | لا رأي | |
| | | | 2.8 | 1 | درجة صغيرة | |
| | | | 0 | 0 | درجة صغيرة جدا | |
| | | 4.1527 | المتوسط الحسابي لفقرات المالية = | | | |

يتضح من الجدول رقم (4-16) أن الدرجة الكلية للموارد البشرية جاءت بدرجة كبيرة بمتوسط حسابي بلغ (3.89), حيث جاءت بالمرتبة الأولى (يتمتع العاملون بدرجة عالية من الكفاءة والانضباط) بمتوسط حسابي بلغ (4.11) معبرا عنها بدرجة كبيرة , وفي المرتبة الثانية جاءت (تقوم الشركة بالتخطيط للأفراد ومتابعة مهارات العاملين وقدراتهم وتدريبهم) بمتوسط حسابي (4.02) معبرا عنها بدرجة كبيرة, وفي المرتبة الثالثة جاءت (تناسب المؤهلات والخبرات مع الوظائف والمهام) بمتوسط حسابي (3.91) معبرا عنها بدرجة كبيرة, وفي المرتبة الرابعة جاءت (مستويات الأجور والرواتب والحوافز جيدة قياسا بالشركات المنافسة) بمتوسط حسابي (3.75) معبرا عنها بدرجة كبيرة, وفي المرتبة الأخيرة جاءت (يتمتع العاملون بدرجة عالية من الحماس للعمل والرضا الوظيفي) بمتوسط حسابي (3.66) معبرا عنها بدرجة كبيرة أيضا.

جدول رقم (4-16) الموارد البشرية

| الترتيب | الانحراف المعياري | المتوسط الحسابي | النسبة المئوية % | التكرار | درجة الأهمية | الموارد البشرية |
|---------|-------------------|-----------------|------------------|---------|----------------|------------------|
| 2 | 0.8446 | 4.0278 | 25 | 9 | درجة كبيرة جدا | تقوم الشركة |
| | | | 61.1 | 22 | درجة كبيرة | بالتخطيط للأفراد |

| | | | | | | |
|---|--------|--------|--|----|----------------|---|
| | | | 8.3 | 3 | لا رأي | ومتابعة مهارات العاملين وقدراتهم وتدريبهم |
| | | | 2.8 | 1 | درجة صغيرة | |
| | | | 2.8 | 1 | درجة صغيرة جدا | |
| 1 | 0.6223 | 4.1111 | 22.2 | 8 | درجة كبيرة جدا | يتمتع العاملين بدرجة عالية من الكفاءة والانضباط |
| | | | 69.4 | 25 | درجة كبيرة | |
| | | | 5.6 | 2 | لا رأي | |
| | | | 2.8 | 1 | درجة صغيرة | |
| | | | 0 | 0 | درجة صغيرة جدا | |
| 3 | 0.8062 | 3.9167 | 19.4 | 7 | درجة كبيرة جدا | تتناسب المؤهلات والخبرات مع الوظائف والمهام |
| | | | 61.1 | 22 | درجة كبيرة | |
| | | | 11.1 | 4 | لا رأي | |
| | | | 8.3 | 3 | درجة صغيرة | |
| | | | 0 | 0 | درجة صغيرة جدا | |
| 5 | 1.0141 | 3.6667 | 13.9 | 5 | درجة كبيرة جدا | يتمتع العاملون بدرجة عالية من الحماس للعمل والرضا الوظيفي |
| | | | 58.3 | 21 | درجة كبيرة | |
| | | | 13.9 | 5 | لا رأي | |
| | | | 8.3 | 3 | درجة صغيرة | |
| | | | 5.6 | 2 | درجة صغيرة جدا | |
| 4 | 1.0247 | 3.75 | 19.4 | 7 | درجة كبيرة جدا | مستويات الأجور والرواتب والحوافز جيدة قياسا بالشركات المنافسة |
| | | | 55.6 | 20 | درجة كبيرة | |
| | | | 8.3 | 3 | لا رأي | |
| | | | 13.9 | 5 | درجة صغيرة | |
| | | | 2.8 | 1 | درجة صغيرة جدا | |
| | | 3.8944 | المتوسط الحسابي لفقرات الموارد البشرية = | | | |

يتضح من الجدول رقم (17-4) أن الدرجة الكلية لنظم المعلومات الإدارية جاءت بدرجة كبيرة بمتوسط حسابي (3.97)، حيث جاءت بالدرجة الأولى (النظام الموجود ذو كفاءة عالية في

الحصول وتخزين واسترجاع المعلومات) بمتوسط حسابي (4.13) معبرا عنها بدرجة كبيرة, وفي المرتبة الثانية جاءت (المعلومات ملائمة لاتخاذ القرارات والاستراتيجيات) بمتوسط حسابي بلغ (3.94) معبرا عنها بدرجة كبيرة, وفي المرتبة الأخيرة جاءت (تملك الشركة نظام معلومات متكامل) بمتوسط حسابي (3.83) معبرا عنها بدرجة كبيرة أيضا.

جدول رقم (4-17) نظم المعلومات الإدارية

| الترتيب | الانحراف المعياري | المتوسط الحسابي | النسبة المئوية % | التكرار | درجة الأهمية | نظم المعلومات الإدارية |
|---------|-------------------|-----------------|--|---------|----------------|---|
| 3 | 0.9411 | 3.8333 | 22.2 | 8 | درجة كبيرة جدا | تملك الشركة نظام معلومات متكامل |
| | | | 52.8 | 19 | درجة كبيرة | |
| | | | 11.1 | 4 | لا رأي | |
| | | | 13.9 | 5 | درجة صغيرة | |
| | | | 0 | 0 | درجة صغيرة جدا | |
| 1 | 0.7616 | 4.1389 | 30.6 | 11 | درجة كبيرة جدا | النظام الموجود ذو كفاءة عالية في الحصول وتخزين واسترجاع المعلومات |
| | | | 58.3 | 20 | درجة كبيرة | |
| | | | 5.6 | 2 | لا رأي | |
| | | | 5.6 | 2 | درجة صغيرة | |
| | | | 0 | 0 | درجة صغيرة جدا | |
| 2 | 0.7908 | 3.9444 | 19.4 | 7 | درجة كبيرة جدا | المعلومات ملائمة لاتخاذ القرارات والاستراتيجيات |
| | | | 63.9 | 23 | درجة كبيرة | |
| | | | 8.3 | 3 | لا رأي | |
| | | | 8.3 | 3 | درجة صغيرة | |
| | | | 0 | 0 | درجة صغيرة جدا | |
| | | 3.9722 | المتوسط الحسابي لقرارات نظم المعلومات الإدارية = | | | |

يتضح من الجدول رقم(18-4) أن الدرجة الكلية للتسويق جاءت بدرجة كبيرة بمتوسط حسابي بلغ (4.15)، حيث جاءت بالدرجة المرتبة الأولى (لدى الشركة فكرة كاملة عن شكل السوق وعن حصتها السوقية) بمتوسط حسابي (4.27) معبرا عنها بدرجة كبيرة جدا، وفي المرتبة الثانية جاءت (تقدم الشركة مزيج من المنتجات لتلبية طلب المستهلك) بمتوسط حسابي (4.25) معبرا عنها بدرجة كبيرة جدا أيضا، وفي المرتبة الثالثة جاءت (لدى الشركة طاقم تسويقي ذو خبرة ومهارات جيدة) بمتوسط حسابي (4.19) معبرا عنها بدرجة كبيرة، وفي المرتبة الرابعة جاءت (تملك الشركة قنوات توزيع قوية) بمتوسط حسابي (4.13) معبرا عنها بدرجة كبيرة، وفي المرتبة الخامسة جاءت (أسعار الشركة هي أسعار تنافسية) بمتوسط حسابي (4.08) معبرا عنها بدرجة كبيرة، وفي المرتبة الأخيرة جاءت (سياسة الترويج والإعلانات المستخدمة تحقق الهدف منها) بمتوسط حسابي (4) معبرا عنها بدرجة كبيرة.

جدول رقم (4-18) التسويق

| الترتيب | الانحراف المعياري | المتوسط الحسابي | النسبة المئوية % | التكرار | درجة الأهمية | التسويق |
|---------|-------------------|-----------------|------------------|---------|----------------|--|
| 1 | 0.7014 | 4.2778 | 38.9 | 14 | درجة كبيرة جدا | لدى الشركة فكرة كاملة عن شكل السوق وعن حصتها السوقية |
| | | | 52.8 | 19 | درجة كبيرة | |
| | | | 5.6 | 2 | لا رأي | |
| | | | 2.8 | 1 | درجة صغيرة | |
| | | | 0 | 0 | درجة صغيرة جدا | |
| 3 | 0.7099 | 4.1944 | 33.3 | 12 | درجة كبيرة جدا | لدى الشركة طاقم تسويقي ذو خبرة ومهارات جيدة |
| | | | 55.6 | 20 | درجة كبيرة | |
| | | | 8.3 | 3 | لا رأي | |
| | | | 2.8 | 1 | درجة صغيرة | |

| | | | | | | |
|---|--------|--------|-----------------------------------|----|----------------|--|
| | | | 0 | 0 | درجة صغيرة جدا | |
| 4 | 0.8992 | 4.1389 | 38.9 | 14 | درجة كبيرة جدا | تملك الشركة قنوات توزيع قوية |
| | | | 44.4 | 16 | درجة كبيرة | |
| | | | 8.3 | 3 | لا رأي | |
| | | | 8.3 | 3 | درجة صغيرة | |
| | | | 0 | 0 | درجة صغيرة جدا | |
| 2 | 0.6035 | 4.25 | 30.6 | 11 | درجة كبيرة جدا | تقدم الشركة مزيج من المنتجات لتلبية طلب المستهلك |
| | | | 66.7 | 24 | درجة كبيرة | |
| | | | 0 | 0 | لا رأي | |
| | | | 2.8 | 1 | درجة صغيرة | |
| | | | 0 | 0 | درجة صغيرة جدا | |
| 5 | 0.8409 | 4.0833 | 30.6 | 11 | درجة كبيرة جدا | أسعار الشركة هي أسعار تنافسية |
| | | | 55.6 | 20 | درجة كبيرة | |
| | | | 5.6 | 2 | لا رأي | |
| | | | 8.6 | 3 | درجة صغيرة | |
| | | | 0 | 0 | درجة صغيرة جدا | |
| 6 | 0.7171 | 4 | 19.4 | 7 | درجة كبيرة جدا | سياسة الترويج والإعلانات المستخدمة تحقق الهدف منها |
| | | | 66.7 | 24 | درجة كبيرة | |
| | | | 8.3 | 3 | لا رأي | |
| | | | 5.6 | 2 | درجة صغيرة | |
| | | | 0 | 0 | درجة صغيرة جدا | |
| | | 4.1574 | المتوسط الحسابي لقرارات التسويق = | | | |

يتضح من الجدول رقم (4-19) أن الدرجة الكلية للإنتاج والعمليات جاءت بدرجة كبيرة وبمتوسط حسابي (4.13)، حيث جاءت بالمرتبة الأولى (موقع المصنع وتصميمه الداخلي مناسب لطبيعة عمل الشركة) بمتوسط حسابي (4.36) معبرا عنها بدرجة كبيرة جدا، وفي المرتبة الثانية جاءت

(المواد المستخدمة في الإنتاج ذات جودة عالية) بمتوسط حسابي (4.27) معبرا عنها بدرجة كبيرة جدا، وفي المرتبة الثالثة جاءت (لدى الشركة أنظمة لتخطيط ومراقبة عملية الإنتاج بأكملها) بمتوسط حسابي بلغ (4.25) معبرا عنها بدرجة كبيرة جدا أيضا، وفي المرتبة الرابعة جاءت (تكاليف الإنتاج هي تنافسية مقارنة بالصناعة) بمتوسط حسابي (4.05) معبرا عنها بدرجة كبيرة، وفي المرتبة الخامسة جاءت (تكنولوجيا الإنتاج والمعدات المستخدمة هي الأفضل) بمتوسط حسابي (3.97) معبرا عنها بدرجة كبيرة، وفي المرتبة الأخيرة جاءت (الطاقة الإنتاجية مستغلة بشكل جيد) بمتوسط حسابي (3.91) معبرا عنها بدرجة كبيرة أيضا.

جدول رقم (4-19) الإنتاج والعمليات

| الترتيب | الانحراف المعياري | المتوسط الحسابي | النسبة المئوية % | التكرار | درجة الأهمية | الإنتاج والعمليات |
|---------|-------------------|-----------------|------------------|---------|----------------|---|
| 4 | 0.86 | 4.0556 | 30.6 | 11 | درجة كبيرة جدا | تكاليف الإنتاج هي تنافسية مقارنة بالصناعة |
| | | | 52.8 | 19 | درجة كبيرة | |
| | | | 8.3 | 3 | لا رأي | |
| | | | 8.3 | 3 | درجة صغيرة | |
| | | | 0 | 0 | درجة صغيرة جدا | |
| 5 | 0.8101 | 3.9722 | 22.2 | 8 | درجة كبيرة جدا | تكنولوجيا الإنتاج والمعدات المستخدمة هي الأفضل |
| | | | 61.1 | 22 | درجة كبيرة | |
| | | | 8.3 | 3 | لا رأي | |
| | | | 8.3 | 3 | درجة صغيرة | |
| | | | 0 | 0 | درجة صغيرة جدا | |
| 3 | 0.8062 | 4.25 | 41.7 | 15 | درجة كبيرة جدا | لدى الشركة أنظمة لتخطيط ومراقبة عملية الإنتاج بأكملها |
| | | | 47.2 | 17 | درجة كبيرة | |
| | | | 5.6 | 2 | لا رأي | |
| | | | 5.6 | 2 | درجة صغيرة | |

| | | | | | | |
|---|--------|--------|--|----|----------------|---|
| | | | 0 | 0 | درجة صغيرة جدا | |
| 1 | 0.6825 | 4.3611 | 44.4 | 16 | درجة كبيرة جدا | موقع المصنع وتصميمه الداخلي مناسب لطبيعة عمل الشركة |
| | | | 50 | 18 | درجة كبيرة | |
| | | | 2.8 | 1 | لا رأي | |
| | | | 2.8 | 1 | درجة صغيرة | |
| | | | 0 | 0 | درجة صغيرة جدا | |
| 6 | 0.8062 | 3.9167 | 16.7 | 6 | درجة كبيرة جدا | الطاقة الإنتاجية مستغلة بشكل جيد |
| | | | 69.4 | 25 | درجة كبيرة | |
| | | | 2.8 | 1 | لا رأي | |
| | | | 11.1 | 4 | درجة صغيرة | |
| | | | 0 | 0 | درجة صغيرة جدا | |
| 2 | 0.6146 | 4.2778 | 37.3 | 12 | درجة كبيرة جدا | المواد المستخدمة في الإنتاج ذات جودة عالية |
| | | | 63.9 | 23 | درجة كبيرة | |
| | | | 0 | 0 | لا رأي | |
| | | | 2.8 | 1 | درجة صغيرة | |
| | | | 0 | 0 | درجة صغيرة جدا | |
| | | 4.1389 | المتوسط الحسابي لفقرات الإنتاج والعمليات = | | | |

يتضح من الجدول رقم (20-4) أن الدرجة الكلية للبحث والتطوير جاءت بدرجة كبيرة وبمتوسط حساب يبلغ (4.12)، حيث جاءت بالمرتبة الأولى (لدى الشركة اهتمامات عالية بالبحث والتطوير) بمتوسط حسابي بلغ (4.16) معبرا عنها بدرجة كبيرة، وفي المرتبة الثانية جاءت (يلعب البحث والتطوير دورا في نجاح وتقدم الشركة) بمتوسط حسابي بلغ (4.13) معبرا عنها بدرجة كبيرة، وفي المرتبة الأخيرة جاءت (يعتبر البحث والتطوير موردا جيد للشركة) بمتوسط حسابي (4.05) معبرا عنها بدرجة كبيرة أيضا.

جدول رقم (4-20) البحث والتطوير

| الترتيب | الانحراف المعياري | المتوسط الحسابي | النسبة المئوية % | التكرار | درجة الأهمية | البحث والتطوير |
|---------|-------------------|-----------------|--|---------|----------------|---|
| 1 | 1 | 4.1667 | 38.9 | 14 | درجة كبيرة جدا | لدى الشركة اهتمامات عالية بالبحث والتطوير |
| | | | 52.8 | 19 | درجة كبيرة | |
| | | | 0 | 0 | لا رأي | |
| | | | 2.8 | 1 | درجة صغيرة | |
| | | | 5.6 | 2 | درجة صغيرة جدا | |
| 2 | 0.99 | 4.1389 | 36.1 | 13 | درجة كبيرة جدا | يلعب البحث والتطوير دورا في نجاح وتقدم الشركة |
| | | | 55.6 | 20 | درجة كبيرة | |
| | | | 0 | 0 | لا رأي | |
| | | | 2.8 | 1 | درجة صغيرة | |
| | | | 5.6 | 2 | درجة صغيرة جدا | |
| 3 | 1.0126 | 4.0556 | 33.3 | 12 | درجة كبيرة جدا | يعتبر البحث والتطوير موردا جيد للشركة |
| | | | 52.8 | 19 | درجة كبيرة | |
| | | | 5.6 | 2 | لا رأي | |
| | | | 2.8 | 1 | درجة صغيرة | |
| | | | 5.6 | 2 | درجة صغيرة جدا | |
| | | 4.1204 | المتوسط الحسابي لقرارات البحث والتطوير = | | | |

السؤال الفرعي الثالث :

ما هي الاستراتيجيات المناسبة للتعامل مع البيئة الداخلية و البيئة الخارجية من خلال مصفوفة (TOWS).

أظهرت نتائج تحليل البيئة الداخلية أن جميع عواملها التي تم دراستها حصلت على درجة كبيرة من الأهمية وهذا يدل على أن الشركات بشكل عام مع التحفظ على ان كل شركة لها خصوصيتها تمتلك قوة في بيئتها الداخلية مع اختلاف هذه القوة من عامل لأخر فهي تمتلك قوة عالية في التسويق, المالية, الإنتاج والعمليات, البحث والتطوير, في حين تقل هذه القوة في عوامل أخرى كالموارد البشرية, الثقافة التنظيمية, الإدارة.

وأظهرت نتائج البيئة الخارجية أن الشركات تعطي أهمية كبيرة جدا للعامل القانوني, وتعطي درجة كبيرة للعوامل الأخرى المنافسين الحاليين, المنافسين المحتملين, المنتجات البديلة, الاقتصاد, وهنا يمكن القول أن هذه العوامل تحوز على أهمية الشركات وبالتالي يمكن القول أن الشركات ترى فيها فرصا. في حين نجد أن العامل الاجتماعي, والقوة التفاوضية للموردين حصلت على درجة متوسطة من الأهمية وهذا يمكن القول أن الشركات تنظر إليها كتهديد في هذه العوامل.

وللاجابة عن سؤال الدراسة الثالث حول الاستراتيجيات المناسبة للربط بين نتائج تحليل البيئة الداخلية والخارجية يوضح ذلك الشكل رقم(21-4) الذي يبين مصفوفة(TOWS) حيث تم الربط بين التحليل الداخلي والخارجي من خلال هذه المصفوفة حيث وضعت أكثر الفقرات أهمية باعتبارها قوة في البيئة الداخلية وفرصا في البيئة الخارجية, ووضع اقل الفقرات أهمية باعتبارها تهديدا في البيئة الخارجية وضعف في البيئة الداخلية.

جدول رقم (4-21) مصفوفة (TOWS)

| | نقاط القوة (S) | نقاط الضعف (W) |
|--|--|--|
| | <p>1. نظام جيد لرقابة على رأس المال والحسابات والتكاليف والمحاسبة وتوزيع الأرباح</p> <p>2. نظام معلومات ذو كفاءة عالية</p> <p>3. الاهتمام العالي بالبحث والتطوير</p> <p>4. الموارد المستخدمة في الإنتاج ذات جودة عالية</p> <p>5. موقع المصنع وتصميمه الداخلي مناسب للعمل وتكنولوجيا الإنتاج هي الأفضل</p> <p>6. طاقم تسويقي ذو خبرة ومهارة، قنوات توزيع قوية، ومزيج من المنتجات</p> <p>7. تدفقات نقدية مناسبة ومصادر تمويل متوافرة</p> <p>8. كفاءة وانضباط لدى العاملين وتخطيط جيد للأفراد</p> <p>9. معرفة كاملة بالسوق والحصة السوقية</p> | <p>1. تباين في الأجور والرواتب والحوافز مقارنة مع المنافسين</p> <p>2. تباين في الرضا الوظيفي والحماس لدى العاملين</p> <p>3. ضعف في تقبل الأفكار والآراء التي يبديها العاملين</p> <p>4. مرونة الهيكل التنظيمي</p> <p>5. المشاركة في الثقافة التنظيمية السائدة</p> |
| الفرص (O) | نقاط القوة + الفرص | نقاط الضعف + الفرص |
| <p>1. تكنولوجيا حديثة في أساليب الإنتاج والتخزين والتعبئة</p> <p>2. بيئة قانونية توفر الحماية للشركة</p> <p>3. منتجات صديقة للبيئة وتعزيز للمسؤولية المجتمعية</p> <p>4. معرفة جيدة بالمنتجات البديلة</p> <p>5. قوانين التسعير التوظيف الجودة</p> | <p>(O1+S7,3) جلب التكنولوجيا الأحدث باستغلال الموارد التدفقات النقدية والبحث والتطوير</p> <p>(O4+S6) استغلال علاقات ومهارات طاقم التسويق وقنوات التوزيع والمزيج في كسب المنتجات البديلة</p> <p>(O10+S1) استغلال نظام الرقابة وسياسة توزيع الأرباح في جلب موارد اقتصادية واستثمارات جديدة</p> <p>(O9+S4,6) استغلال جودة المواد المستخدمة ومهارات الطاقم التسويقي في الدخول للاقتصاد العالي</p> | <p>(O4,7+W3) عمل جلسات نقاش واستماع للأفكار من العاملين وتوسيع دورهم في إبداء الآراء</p> <p>(O6,5+W2,1) نشر قوانين التوظيف وقرارات الحكومة وماليتها لدى العاملين من أجل مقارنة حول الأجور</p> <p>(O3+W5) استغلال المنتجات الصديقة للبيئة</p> |

| | | |
|--|---|--|
| <p>6. قرارات الحكومة والمالية العامة لها</p> <p>7. معرفة المنافسين الحاليين والجدد وتأثيرهم</p> <p>8. الوضع السياسي وأثره</p> <p>9. الاقتصاد العالمي</p> <p>10. الموارد الاقتصادية وتوافرها</p> | <p>(O2,6+S7,1) استغلال الموارد والتدفقات في التوسع واستثمارات جديدة في ظل بيئة قانونية وقرارات حكومية</p> <p>(O5+S8) استغلال قوانين التوظيف في جلب خبرات ومهارات جديدة في ظل وتخطيط للأفراد وسمعة عن كفاءة وانضباط العاملين</p> | <p>والمسؤولية المجتمعية في تعزيز الثقافة السائدة ودعمها</p> |
| <p>التحديات (T)</p> <p>1. قوة التفاوض للموردين في فرض الأسعار</p> <p>2. قوة التفاوض للعملاء في فرض الأسعار</p> <p>3. الحصول على التكنولوجيا الحديثة</p> <p>4. السياسات الخارجية والدفاعية للحكومة</p> | <p>نقاط القوة + التحديات</p> <p>(T2+S6,9) استغلال علاقات طاقم التسويق وقنوات التوزيع والمزيج الموجود في الحد من حجم التفاوض لدى العملاء</p> <p>(T3+S7,2) استغلال النظام والموارد في الحصول على التكنولوجيا الحديثة والتقليل من العوائق الموجودة</p> <p>(T3+S3) استغلال البحث والتطوير في خلق تكنولوجيا حديثة</p> <p>(T1+S2,7) استغلال نظام المعلومات والموارد في إيجاد أكثر من مورد أو</p> | <p>نقاط الضعف + التحديات</p> <p>(T1,2,3+W3) التغلب على عدم مشاركة الأفراد من خلال جلسات نقاش واستماع للأفكار لتساعد في جلب أفكار جديدة يكون لها دور</p> |

الفصل الخامس

النتائج والتوصيات

1.5 نتائج الدراسة

توصلت الدراسة إلي النتائج التالية:

1. وجدت الدراسة أن الشركات تعطي درجة كبيرة جدا من الأهمية للعوامل القانونية في بيئتها الخارجية. وهذا يتفق مع دراسة (زويلف) التي أظهرت أن المتغير القانوني من أكثر العوامل الخارجية أهمية. وهذا كون هذه الصناعة تعتبر دقيقة حيث يجب الالتزام بالانظمة والقوانين التي تنظم هذه الصناعة وذلك في ظل بيئة قانونية توفر الحماية للشركات وتعطيها الدعم.
2. أظهرت الدراسة أن الشركات تعطي أهمية بدرجة كبيرة للعوامل البيئية الخارجية التالية حيث جاءت حسب درجة الأهمية على النحو التالي: المنافسين المحتملين, المنافسين الحاليين, المنتجات البديلة, الاقتصاد, البيئة, السياسية, التكنولوجيا, قوة التفاوض للعملاء. وهذا يتفق مع دراسة (Adetayo,2003) في أهمية الاقتصاد ويتفق مع دراسة (العالية,2014) في ما يخص بعض قوة بورتر. ويرى الباحث ان كون هذه العوامل حصلت على درجة كبيرة فهي تعتبر بمثابة فرص للشركات ويجب عليها استغلالها. حيث يرى الباحث ان العامل القانوني والقوانين والتشريعات الذي منح الشركات الدعم ونظم هذا القطاع في ما يخص المنافسين الحاليين والمحتملين.
3. بينت الدراسة أن الشركات تعطي أهمية ذات درجة متوسطة للعوامل البيئية التالية: قوة التفاوض للموردين, العوامل الاجتماعية. وهذا لا يتفق مع دراسة (Adetayo,2003) في

أهمية العوامل الاجتماعية. وهذا يعطى مؤشر على كون هذه العوامل بمثابة تهديد للشركات وانه يتوجب عليها التنبه لهذه العوامل , ومحاولة البحث للموردين جدد حتى تحد من قوة الموردين الحاليين عليها وكذلك التنبه للمجتمع.

4. أظهرت الدراسة أن الشركات ومع التحفظ على خصوصية كل شركة تعطي أهمية بدرجة كبيرة للعوامل البيئية الداخلية جميعها وجاءت حسب درجة الأهمية على النحو التالي: التسويق, المالية, الإنتاج والعمليات, البحث والتطوير, نظم المعلومات الإدارية, الهيكل التنظيمي, الإدارة, الثقافة التنظيمية, الموارد البشرية. وهذا يتفق مع دراسة (بارحمه, 2006) في أهمية هذه العوامل مع اختلاف في ترتيب الأهمية بين الدراستين. ويرى الباحث ان الشركات تركز كثيرا على بيئتها الداخلية وعلى اهم عناصرها التسويق والمالية والعمليات والانتاج والتي هي الاساس لاي منظمة اعمال مما يعطيها قوة داخلية, وان هذه الشركات على مدى نشئتها استطاعت التطوير لنفسها وتركيزها على داخليتها لتكون نقطة انطلاق لها الى الامام وهذا يتضح بما وصلت اليه.

5. يتضح من خلال حصول جميع العوامل الداخلية على درجة أهمية كبيرة أن الشركات تولى أهمية كبيرة للبيئة الداخلية. وهذا يتفق مع دراسة (زويلف) التي أظهرت أن البيئة الداخلية أكثر مساهمة من الخارجية.

6. أظهرت الدراسة أن الشركات تمتلك نقاط قوة كثيرة في بيئتها الداخلية مع الاحتفاظ بخصوصية كل شركة لبيئتها الداخلية, وفرصا كثيرة في بيئتها الخارجية وبالتالي يمكن القول واعتمادا على جدول رقم(1-2) والذي يمثل مصفوفة (TWOS) أن الشركات تقع في الربع الأول وان أفضل إستراتيجية لها هي الهجوم من خلال استغلال نقاط قوتها في كسب الفرص المتاحة.

7. على ضوء ما تقدم أوصت الدراسة مجموعة من الاستراتيجيات التي يمكن للشركات إتباعها من خلال ربط نقاط قوتها مع الفرص والتهديدات, وكذلك ربط نقاط الضعف بالفرص والتهديدات, وهذا ما هو موضح في الجدول رقم (20-4) الذي يمثل مصفوفة (TOWS).

2.5 التوصيات

1-2-5 التوصيات الخاصة بالشركات:

1. على شركات الأدوية تعزيز نقاط قوتها والعمل على تتميتها وتقويتها وعدم تركها للتحويل لنقاط ضعف.
2. يجب على الشركات استغلال القوة الموجودة وذلك من اجل تقليل أو تجنب التهديد الخارجي الموجود أو المتوقع، وفي الوقت نفسه استغلال هذه القوة من اجل اقتناص المكاسب الموجودة والمتاحة في الفرص.
3. يجب على الشركات إجراء تحليل دام ومستمر لبيئتها الخارجية حتى تتمكن من كشف التهديدات والفرص الموجودة.
4. يجب على الشركات إجراء تحليل دائم ومستمر لبيئتها الداخلية حتى تتمكن من كشف الضعف الموجود لديها ومحاولة معالجته وكذلك كشف القوة واستغلالها.
5. على لشركات الربط الدائم بين كل من البيئة الداخلية والخارجية من اجل الخروج باستراتيجيات تحقق لها أهدافها.
6. يجب على الشركات معالجة الضعف لديها حتى لا يكون مجال للتهديدات من استغلال هذا الضعف.
7. يجب عدم إهمال التهديدات الخارجية حتى لو كانت بسيطة وذلك كي لا تتطور في المستقبل ويصعب مواجهتها.

8. يجب على الشركات إشراك الجميع في تحليل البيئة الداخلية حتى تتمكن من تحليلها بشكل أدق وبتفاصيل أكثر، وكذلك الأمر للتحليل الخارجي حيث يجب النظر إلي كل العوامل الخارجية.

2-2-5 التوصيات الخاصة بالحكومة ووزارة الاقتصاد:

1. على الحكومة وجهات الاختصاص مساعدة قطاع صناعة الأدوية لما له من دور بارز في حياة المواطن والاقتصاد من خلال القوانين والتشريعات والقرارات الصادرة عنها والتي توفير الحماية لها وخاصة من المنتجات الأجنبية.
2. على وزارة الاقتصاد أن يكون لها دور في تقديم المساعدات اللازمة لهذه الشركات وان تكون قراراتها الاقتصادية تصب في مصلحة المنتج الوطني لا المنتج الأجنبي .

3-2-5 التوصيات الخاصة بوزارة الصحة والمستشفيات الخاصة والأهلية :

1. يجب أن يكون لوزارة الصحة الفلسطينية دور وكلمة بخصوص هذا القطاع وجعله المصدر الرئيس والأساسي لطلباتها، وفي نفس الوقت مساعدة هذا القطاع من خلال موقعها في الحكومة.
2. على المستشفيات الخاصة والأهلية أن تولي أهمية كبيرة لهذه الشركات ولمنتجاتها وان يكون لها دور في دعم المنتج الوطني.

4-2-5 التوصيات الخاصة بالدراسات المستقبلية:

يوصي الباحث بإجراء مزيد من الدراسات الميدانية حول تحليل بيئة الاعمال لقطاع الأدوية في فلسطين، حيث لاحظ الباحث عدم وجود دراسات ميدانية أجريت حول هذا الموضوع، كما يوصي

الباحث بإجراء دراسات مستقبلية تتناول العلاقة بين تحليل بيئة الاعمال ونجاح التخطيط
الاستراتيجي لقطاع الأدوية في فلسطين.

المصادر والمراجع

المراجع العربية

1. الأغا, اسعد. 2013, الصناعات الدوائية الفلسطينية والعوامل المؤثرة في تطويرها, مجلة جامعة الأزهر, سلسلة العلوم الإنسانية, المجلد 15, العدد 2.
2. أيوب وعلوان, تغريد وأمل, دور الإدارة الإستراتيجية في مستقبل منظمات الأعمال.
3. بارحمه, توفيق مهدي. 2006, التحليل البيئي وأثره في تحديد الخيار الاستراتيجي للمنظمة دراسة ميدانية على عينية من الشركات الصناعية في محافظة عدن, رسالة ماجستير, كلية العلوم الإدارية, جامعة عدن, اليمن.
4. التلباني والأغا وشراب, نهاية مروان وسائد. 2012, التخطيط الاستراتيجي وعلاقته بالميزة التنافسية, مجلة جامعة الأزهر, سلسلة العلوم الإنسانية, المجلد 14, العدد 2, (248-209).
5. حبتور, عبد العزيز صالح. 2004, الإدارة الإستراتيجية إدارة جديدة في عالم متغير, الطبعة الأولى, دار المسيرة للنشر والتوزيع, عمان.
6. الحسيني, فلاح. 2006, الإدارة الإستراتيجية مفاهيمها مداخلها عملياتها المعاصرة, الطبعة الثانية, دار وائل للنشر, عمان.
7. حلو, سناء. 2009, اثر البيئة التسويقية في التخطيط الاستراتيجي للتسويق بحث تطبيقي في الشركة العامة للصناعات الجلدية, مجلة الإدارة والاقتصاد, العدد 76.
8. رشيد وجلاب, صالح أحسان. 2008, الإدارة الإستراتيجية مدخل تكاملي, دار المناهج للنشر والتوزيع, عمان.

9. الركابي, كاظم. 2004, الإدارة الإستراتيجية (العولمة والمنافسة), الطبعة الأولى ' دار وائل للنشر, عمان .
10. الزعبي, حسن علي. 2005, تقييم الفرص والتهديدات الإستراتيجية في البيئة التسويقية الأردنية, مجلد رقم 32, العدد 1, كلية الاقتصاد والعلوم الإدارية, جامعة العلوم التطبيقية, عمان.
11. زويلف, أنعام. دور التحليل الاستراتيجي لأبعاد بيئة التحكم المؤسسي في استمرارية المنظمة وتجنب الأزمات المالية, مجلة جامعة بغداد للعلوم الاقتصادية, العدد 20-أ.
12. السالم, مؤيد سعيد. 2005, أساسيات الإدارة الإستراتيجية , الطبعة الأولى, دار وائل للنشر, عمان.
13. العارف, نادية. 2001, الإدارة الإستراتيجية "إدارة الألفية الثالثة", الدار الجامعية, الإسكندرية .
14. العالية, طجين. 2014, دور اليقظة الإستراتيجية في تحليل البيئة الخارجية للمؤسسة باستخدام تحليل القوة التنافسية لبورتر, رسالة ماجستير, كلية العلوم الاقتصادية والتجارية وعلوم التسيير, جامعة محمد خضير, بسكرة, الجزائر.
15. العسكري, احمد شاكر. 2000, التسويق مدخل استراتيجي, دار الشروق للنشر والتوزيع, عمان.
16. عوض, محمد. 2004, الإدارة الإستراتيجية الأصول والأسس العلمية, الدار الجامعية, الإسكندرية.

17. الغالبي وإدريس, طاهر وائل. 2007, الإدارة الإستراتيجية منظور منهجي متكامل, دار وائل للنشر, عمان.
18. القطامين, أحمد. 1996 التخطيط الاستراتيجي والإدارة الإستراتيجية مفاهيم ونظريات وحالات تطبيقية, الطبعة الأولى, دار مجدلاوي, عمان.
19. القطامين, احمد. 2002, التخطيط الاستراتيجي في مؤسسات التعليم العام: دراسة تحليلية تطبيقية, مجلة العلوم الاقتصادية والإدارية, المجلد 18, العدد 2, (37-75), جامعة مؤتة الأردن.
20. ماهر, احمد. 2007, الإدارة الإستراتيجية: الدليل العلمي للمديرين, الدار الجامعية للطباعة والنشر, الطبعة الرابعة, الإسكندرية.
21. المرسي وإدريس, ثابت وجمال الدين, 2007, الإدارة الإستراتيجية (مفاهيم ونماذج تطبيقية), الدار الجامعية, كلية التجارة, جامعة المنوفية, مصر.
22. المغربي, عبد الحميد, 2006, الإدارة الإستراتيجية بقياس الأداء المتوازن, المكتبة العصرية, المنصورة.
23. يوسف, عبد الستار حسين. 2007, تقدير المخاطر في ظل تحليل (swot) في المؤسسات الصناعية, المؤتمر العلمي الدولي السنوي السابعة إدارة المخاطر واقتصاد المعرفة, كلية الاقتصاد والعلوم الإدارية, جامعة الزيتونة الأردنية, عمان.

المراجع الأجنبية

1. Adetayo, E.A. Dionco & Adetayo, G.O, 2003, Business Environment Analysis: Globalization Era Imperative for Small Scale Industry, kamlaraj, j.soc.sci,7(5):283-292.

2. Babatunde, Bayode. O & Adebisi, Adebola o. 2012, Strategic Environmental Scanning and Organization Performance in a Competitive Business Environment, Economic insight – trends and challenges journal,vol lxiv,no.1/2012,p 24–34.
3. Campbell, David & Craig, Tom. 2005, Organizations and Business Environment, 2nd edition.
4. Casparotti, Carmen. 2009, The Internal and External Environment Analysis of Romanian Naval Industry with SWOT model, Management and Marketing, vol.4,no.3,pp97–110.
5. David, Fred. R .2011, Strategic Management Concept and Cases, 13th edition, person inc.
6. Dess, Gregory G & Lumpkin, G.T & Esiner, Alan B & McNamara, Gerry.2012, Strategic Management: Creating Competitive Advantage, mc crow– hill, USA.
7. Mohammad, Alkali. 2012, Assessing the Influence of External Environmental Factor on Performance of Small Business Manufacturing Enterprises, Interdisciplinary journal of contemporary research in business, vol 4, no 7.
8. Rothaermal, Frank t. 2013, Strategic Management Concept, mc crow–hill.

9. Wetherill, Paul & Otter, Dorrion. 2008, The Business Environment, oxford, London.
10. Wheelen, Thomas .L & Hunger, David.2012, Strategic Management and Business Policy,13th edition, person inc.
11. World Trade Organization,2013, WOT and the Palestinian Pharmaceutical Sector, impact assessment study.

المواقع الإلكترونية

- شركة القدس للمستحضرات الطبية, بتاريخ 2015/9/6.
<http://www.jepharm.ps>
- شركة بيت جالا للأدوية , بتاريخ 2015/9/6.
[/http://www.beitjalapharma.com/index.php/en](http://www.beitjalapharma.com/index.php/en)
- شركة بيرزيت للأدوية, بتاريخ 2015/9/6.
[/http://www.bpc.ps](http://www.bpc.ps)
- سهم للاستثمار والأوراق المالية, بتاريخ 2015/9/7
<http://www.sahem-inv.com/ar/listing.php?company=57>
- وكالة الأنباء والمعلومات الفلسطينية وفا, بتاريخ 2015/9/5
<http://www.wafainfo.ps/atemplate.aspx?id=3101>

الملاحق

ملحق رقم (1)

أسماء السادة المحكمين

| الرقم | الاسم | التخصص | مكان العمل |
|-------|------------------|---------------------------|-----------------------|
| 1 | د. محمد الجعبري | أستاذ مساعد_ إدارة أعمال | جامعة الخليل |
| 2 | د. صلاح الزرو | أستاذ مشارك_ التربية | جامعة الخليل |
| 3 | د. محمد حسونة | أستاذ مساعد_ إدارة أعمال | جامعة بوليتكنك فلسطين |
| 4 | د. احمد حرز الله | أستاذ مساعد _ إدارة أعمال | جامعة القدس |
| 5 | د.إسلام حسونة | أستاذ مساعد_ الاقتصاد | جامعة بوليتكنك فلسطين |
| 6 | د. حسين جبارين | أستاذ مساعد _ التمريض | جامعة الخليل |
| 7 | أ. امجد النتشة | محاضر _ إدارة أعمال | جامعة بوليتكنك فلسطين |

ملحق رقم (2)

الاستبانة

جامعة الخليل

عمادة الدراسات العليا

السيدة/..... المحترم/ة

تحية طيبة وبعد ,,,

يجري الباحث دراسة بعنوان :

" تحليل بيئة الأعمال لقطاع صناعة الأدوية في فلسطين "

وذلك استكمالاً لمتطلبات الحصول على درجة الماجستير في إدارة الأعمال, لذا يرجى التكرم بالإجابة عن فقرات الاستبيان من أجل تحقيق أهداف الدراسة, علماً أن المعلومات التي ستدلي بها سوف يتم التعامل معها بالسرية التامة وتوظيفها لأغراض البحث العلمي فقط .

شاكراً لكم حسن تعاونكم

الباحث : صائل عمرو

إشراف الدكتور : سمير أبو زنيد

القسم الأول : المعلومات الشخصية

يرجى اختيار الحالة التي تنطبق عليك :

1. الجنس ذكر أنثى
2. العمر أقل من 25 سنة 26 - 35 سنة 36 - 45 سنة 46 سنة فأكثر
3. المؤهل العلمي ثانوية عامة فأقل دبلوم بكالوريوس ماجستير فأعلى
4. المسمى الوظيفي مدير رئيس قسم غير ذلك
5. عدد سنوات الخبرة أقل من 5 سنوات 6 - 10 سنوات 11 - 15 سنة 16 - 20 سنة أكثر من 20 سنة

| | | | | | |
|--|--|--|--|--|---|
| | | | | | 6. تراقب الشركة التغير في السكان من حيث العدد, الأعمار, عدد الأبناء, اتجاه العائلات ومشاكلهم,الخ |
| | | | | | 7. تتابع الشركة العادات والتقاليد الموجودة, مستوى التعليم, الأمية, نمط المعيشة, ثقافة المجتمع,الخ |
| | | | | | 8. هناك مراقبة للتغيرات الاجتماعية وانعكاسها على الشركة |
| | | | | | العوامل السياسية |
| | | | | | 9. تراقب الشركة استقرار الحكومة, نوعية الحكومة, الأحزاب, المعارضة,الخ |
| | | | | | 10. تتابع الشركة السياسات الخارجية والسياسات الدفاعية للحكومة |
| | | | | | 11. تنتظر الشركة إلى سياسات الحكومة من حيث القرارات, الدعم الحكومي, الخصخصة, الدعم والحماية,الخ |
| | | | | | 12. هناك مراقبة للوضع السياسي وانعكاساته على الشركة |
| | | | | | 13. تتابع الشركة النزاعات السياسية الموجودة ومدى تأثيرها على عملها |
| | | | | | العوامل القانونية |
| | | | | | 14. البيئة القانونية المنظمة للأعمال والتجارة تساعد في تقدم ونجاح الشركة |

| | | | | | |
|--|--|--|--|--|--|
| | | | | | 15. تتابع الشركة قوانين الجودة, التسعير, التوظيف,.....الخ |
| | | | | | 16. البيئة القانونية توفر للشركة الحماية الكاملة لها , ولمنتجاتها, ولعلامتها التجارية |
| | | | | | العوامل التكنولوجية |
| | | | | | 17. تواكب الشركة التطورات الحاصلة في الميادين التقنية والتكنولوجيا ذات العلاقة |
| | | | | | 18. تتابع الشركة التكنولوجيا الحديثة في أساليب الإنتاج, التخزين, التعبئة,.....الخ |
| | | | | | 19. لا تواجه الشركة أي عوائق في الحصول على التكنولوجيا الحديثة والمتطورة |
| | | | | | 20. لدى الشركة تعاون وعقود من اجل جلب ما هو جديد في عالم التكنولوجيا الخاص بها |
| | | | | | العوامل البيئية |
| | | | | | 21. تسعى الشركة للتركيز على إنتاج منتجات صديقة للبيئة |
| | | | | | 22. تحاول الشركة تعزيز مسؤوليتها المجتمعية اتجاه المجتمع |
| | | | | | 23. تبحث الشركة باستمرار عن أفضل طرق التغليف القابلة للتدوير لتقليل النفايات المضررة بالبيئة |
| | | | | | 24. تتابع الشركة التغير في الطقس, والكوارث الطبيعية التي تؤثر على نشاطها |

| المنافسين المحتملين (الجدد) | | | | |
|-----------------------------|--|--|--|--|
| | | | | 25. تتابع الشركة دائما المنافسين المحتملين الذين ينون دخول السوق |
| | | | | 26. الشركة على يقين بمدى تأثير المنافسين المحتملين على حصتها السوقية |
| | | | | 27. تسعى الشركة لتتويع الحواجز والعوائق لمنع دخول المنافسين الجدد من خلال الاستثمارات المالية الضخمة لإنتاج كميات كبيرة من المنتجات لتخفيض التكلفة |
| المنتجات البديلة | | | | |
| | | | | 28. لدى الشركة معلومات كافية حول المنتجات البديلة الموجودة في السوق والتي تؤدي نفس الحاجة للزبون |
| | | | | 29. تعتبر المنتجات البديلة تهديدا قويا للشركة وتحاول إيجاد سبل للسيطرة عليها |
| | | | | 30. تدرك الشركة مدى تأثير المنتجات البديلة على حجم مبيعاتها |
| | | | | 31. تبحث الشركة عن أساليب لرفع جودة منتجاتها وتميزها عن غيرها من المنتجات البديلة |
| القوة التفاوضية للموردين | | | | |
| | | | | 32. هناك العديد من الموردين الذين يقدمون نفس الخدمة |
| | | | | 33. يمكن للموردين الضغط على الشركة لفرض الأسعار التي |

| | | | | | |
|--|--|--|--|--|--|
| | | | | | تناسبهم |
| | | | | | 34. تغير الموردين يكلف الشركة تكاليف عالية |
| | | | | | قوة التفاوض للعملاء |
| | | | | | 35. يمكن للشركة التحكم في أسعارها إذا ما زادت قدرة العملاء على التفاوض ومحاولة إجبارها على تخفيض أسعارها |
| | | | | | 36. تعمل الشركة على خفض قوة العملاء على التفاوض من خلال تقديم منتجات وخدمات بأفضل جودة |
| | | | | | 37. يمكن للشركة التحكم في قدرة العملاء على التفاوض إذا كانت كمية مشترياتهم كبيرة |
| | | | | | 38. تدرك الشركة مدى تأثير العملاء على تنافسيتها إذا ما توافرت لديهم معلومات عن العروض والمنتجات المقدمة من المنافسين |
| | | | | | المنافسين الحاليين |
| | | | | | 39. لدى الشركة معلومات كافية عن طبيعة منافسيها الحاليين |
| | | | | | 40. تستطيع الشركة التحكم في أسعارها إذا زاد عدد المنافسين وطاقاتهم الإنتاجية |
| | | | | | 41. تبحث الشركة باستمرار عن أساليب تميز منتجاتها وترفع من جودتها حتى تفرض نفسها في السوق |
| | | | | | 42. الشركة على وعى بمدى تأثير منافسيها على حصتها السوقية |

القسم الثالث : البيئة الداخلية

نتحدث في هذا القسم عن عوامل البيئة الداخلية لذا يرجى وضع إشارة √ في المربع الذي يناسب وجهة نظرك .

| رقم | العبارة | درجة كبيرة جدا | درجة كبيرة | لا رأي | درجة صغيرة | درجة صغيرة جدا |
|------------------------|---|----------------|------------|--------|------------|----------------|
| الإدارة | | | | | | |
| 43. | تمتلك الإدارة فلسفة واضحة ومحددة | | | | | |
| 44. | يتمتع المديرين بمهارات وتعليم جيد ومناسب لواجباتهم | | | | | |
| 45. | توفر الإدارة للعاملين الدعم اللازم للقيام بالمهام والواجبات | | | | | |
| 46. | يتم الاعتماد على أساليب علمية في اتخاذ القرارات | | | | | |
| 47. | الاتصال والتواصل بين الإدارة والعاملين جيد | | | | | |
| 48. | هناك تقبل للأفكار والآراء التي يبديها العاملون | | | | | |
| الهيكل التنظيمي | | | | | | |
| 49. | يتوافق الهيكل التنظيمي مع طبيعة الوظائف في الشركة | | | | | |
| 50. | يتميز الهيكل التنظيمي بالمرونة | | | | | |
| 51. | مستويات الاتصال والتعاون بين أجزاء الهيكل التنظيمي جيدة | | | | | |
| 52. | يساعد تقسيم العمل في تحقيق الأهداف وإنجاز العمل | | | | | |

| | | | | | | |
|--|--|--|--|--|--|-----|
| | | | | | بسهولة | |
| | | | | | مستويات التنظيم ومكانتها جيدة وتسهل العمل في الشركة | 53. |
| | | | | | تتناسب المؤهلات والتخصصات مع طبيعة الوظائف والمهام | 54. |
| | | | | | الثقافة التنظيمية | |
| | | | | | لدى الشركة ثقافة جيدة تتمتع بالقوة وتلقى دعم وقبول الجميع | 55. |
| | | | | | الثقافة السائدة تعتبر مصدر قوة ونجاح للشركة | 56. |
| | | | | | توجد مشاركة من الجميع في الثقافة الموجودة | 57. |
| | | | | | المالية | |
| | | | | | لدى الشركة مصادر متوافرة لتمويل الاستثمارات الجديدة | 58. |
| | | | | | لدى الشركة رقابة جيدة على إدارة رأس المال العامل وسياسة الأرباح وتوزيعها | 59. |
| | | | | | لدى الشركة أنظمة جيدة في الحسابات والتكاليف والمراجعة | 60. |
| | | | | | التدفقات النقدية مناسبة لطبيعة عمل الشركة | 60. |
| | | | | | الموارد البشرية | |
| | | | | | تقوم الشركة بالتخطيط للأفراد ومتابعة مهارات العاملين وقدراتهم وتدريبهم | 62. |
| | | | | | يتمتع العاملون بدرجة عالية من الكفاءة والانضباط | 63. |
| | | | | | تتناسب المؤهلات والخبرات مع الوظائف والمهام | 64. |

| | | | | | |
|--|--|--|--|--|---|
| | | | | | 65. يتمتع العاملون بدرجة عالية من الحماس للعمل والرضا الوظيفي |
| | | | | | 66. مستويات الأجور والرواتب والحوافز جيدة قياسا بالشركات المنافسة |
| | | | | | نظم المعلومات الإدارية |
| | | | | | 67. تملك الشركة نظام معلومات متكامل |
| | | | | | 68. النظام الموجود ذو كفاءة عالية في الحصول وتخزين واسترجاع المعلومات |
| | | | | | 69. المعلومات ملائمة لاتخاذ القرارات والاستراتيجيات |
| | | | | | التسويق |
| | | | | | 70. لدى الشركة فكرة كاملة عن شكل السوق وعن حصتها السوقية |
| | | | | | 71. لدى الشركة طاقم تسويقي ذو خبرة ومهارات جيدة |
| | | | | | 72. تملك الشركة قنوات توزيع قوية |
| | | | | | 73. تقدم الشركة مزيج من المنتجات لتلبية طلب المستهلك |
| | | | | | 74. أسعار الشركة هي أسعار تنافسية |
| | | | | | 75. سياسة الترويج والإعلانات المستخدمة تحقق الهدف منها |
| | | | | | الإنتاج والعمليات |
| | | | | | 76. تكاليف الإنتاج هي تنافسية مقارنة بالصناعة |

| | | | | | |
|--|--|--|--|--|---|
| | | | | | 77. تكنولوجيا الإنتاج والمعدات المستخدمة هي الأفضل |
| | | | | | 78. لدى الشركة أنظمة لتخطيط ومراقبة عملية الإنتاج بأكملها |
| | | | | | 79. موقع المصنع وتصميمه الداخلي مناسب لطبيعة عمل الشركة |
| | | | | | 80. الطاقة الإنتاجية مستغلة بشكل جيد |
| | | | | | 81. المواد المستخدمة في الإنتاج ذات جودة عالية |
| | | | | | البحث والتطوير |
| | | | | | 82. لدى الشركة اهتمامات عالية بالبحث والتطوير |
| | | | | | 83. يلعب البحث والتطوير دوراً في نجاح وتقدم الشركة |
| | | | | | 84. يعتبر البحث والتطوير مورداً جيداً للشركة |

اذكر أية معلومة متعلقة بالموضوع وترغب في ذكرها ولم يتم التطرق لها من خلال الاستبانة .

.....

.....

.....

إذا ما رغبت بالحصول على ملخص لأهم النتائج والتوصيات فإليك أن تكتب بريدك الإلكتروني

.....

شكراً لحسن تعاونكم

الباحث صائل عمرو