

"العلاقة بين مقومات التميز بالأداء ونتائجه"

في قطاع الصناعات الدوائية الفلسطينية

د. ذياب جرار

أستاذ العلوم الإدارية المشارك

جامعة القدس المفتوحة – فرع رام الله والبيرة - فلسطين

ملخص: يهدف البحث إلى دراسة العلاقة بين مقومات (ممكّنات) التميز بالأداء ونتائجه في قطاع الصناعات الدوائية الفلسطينية وفق المعايير المعتمدة في نموذج التميز الأوروبي. ولتحقيق هذا الهدف تم إعداد استبانة أُشتقت متغيراتها بعد مراجعة معمقة للأدبيات ذات العلاقة. تم توزيع الاستبانة على المدراء الإستراتيجيين كافة في مصانع الأدوية الفلسطينية وعددهم 78، ثم استعادة 67 استبانة صالحة للتحليل الإحصائي. أظهر البحث نتيجة رئيسة مفادها وجود علاقة ذات دلالة إحصائية بين مقومات (ممكّنات) التميز بالأداء مجتمعة ومنفصلة وبين نتائج الأداء مجتمعة ومنفصلة ممثلة برضا العاملين والزبائن والمجتمع وزيادة الأرباح الصافية والمبيعات والحصة السوقية للشركات المبحوثة. أخيراً، قدمت الدراسة مجموعة من التوصيات التي قد تساهم في تعزيز التميز بالأداء في الشركات العاملة في قطاع الأدوية الفلسطيني.

The relationship between excellence enablers and excellence results in the Palestinian pharmaceutical sector

Abstract: The main purpose of this research paper is to measure the relationship between performance excellence enablers and performance excellence results in the Palestinian pharmaceutical Industry. In fact, the variables adopted in the research paper were developed according to criteria adopted in the European Excellence model (EFQM). To achieve the research purpose, a questionnaire was prepared after profound review of the available literature. The questionnaire was distributed to strategic managers population (78 managers) working in the pharmaceutical Industries in West Bank. 67% of the distributed questionnaires were received back and statistically analyzed. The paper came up with a main conclusion that the relationship between performance excellence enablers and results (In terms of employee's satisfaction, customer's satisfaction, society satisfaction, net profit, sales and market share) was positive. Finally, the paper introduced a set of recommendations to reinforce performance excellence in the Palestinian Pharmaceutical Industry.

مقدمة:

تعاني كثير من المنظمات من مشكلات داخلية تقلل من قدرتها على مواجهة المنافسة والارتقاء إلى مستوى تطلعات العملاء وتوقعاتهم. ومن أبرز تلك المشكلات: ضعف القدرة على مواجهة المتغيرات في الأسواق وبطء الاستجابة لها واستثمار ما ينشأ عنها من فرص وتجنب ما

د. نياي جرار

تسببه من تهديدات، تعدد صور إهدار الموارد، استنفاد وقت أطول في العمليات مما يقلل من فرص الوصول إلى الأسواق في التوقيت المناسب، الاستخدام الهامشي للتقنيات الجديدة وأهمها تقنيات المعلومات والاكتفاء بالجانب المظهري المتمثل في اقتناء تلك التقنيات دون بذل الجهد الكافي لاستيعابها وتفعيلها، ضعف التوجه التسويقي وافتقاد النظم والآليات الموجهة لخدمة العملاء وإرضائهم ومن ثم تضائل القدرات التنافسية للمنظمات، ضعف الوعي بالقدرات المحورية في تحقيق التفوق على المنافسين وإدارة التميز في خدمة العملاء (السلمي، 2010). تلك المشكلات وغيرها كان لها تأثير واضح في فشل كثير من المنظمات، كما تسبب في ضعف وارتباك منظمات أخرى وعدم قدرتها على المنافسة. ومع تزايد الضغوط الناشئة عن حركة المتغيرات في السنوات الماضية من تطورات وتحولات اقتصادية وسياسية واجتماعية غيرت أوضاع كثيرة في المجتمعات والدول وتنامي قوة الشركات عابرة القارات، وجدت الشركات نفسها في مواجهة مواقف صعبة تتطلب مراجعة شاملة لأوضاعها بغية إعادة بناء المنظمات على أسس جديدة تستهدف توفير المقومات اللازمة للتعامل مع الأوضاع المستجدة في نظام الأعمال العالمي الجديد. وقد نشأ مفهوم "إدارة التميز" Excellence Management للتعبير عن الحاجة إلى مدخل شامل يجمع عناصر ومقومات بناء المنظمات على أسس متفوقة تحقق لها قدرات متعاقبة في مواجهة المتغيرات والأوضاع الخارجية المحيطة بها من ناحية، كما تكفل لها تحقيق الترابط والتناسق الكامل بين عناصرها ومكوناتها الذاتية واستثمار قدراتها المحورية Core Competencies والتفوق بذلك في الأسواق وتحقيق الفوائد والمنافع لأصحاب المصالح من مالكين للمنظمة وعاملين بها ومتعاملين معها والمجتمع بأسره.

مشكلة البحث

تعد الصناعة الدوائية والرعاية الصحية من أهم القطاعات التي تجذب اهتمام دول العالم، ليس فقط لتأثيرها على الموارد الاقتصادية للمجتمع بل أيضاً بسبب القيمة المضافة العالية التي تخلقها للمجتمع. يعد الدواء والرعاية الصحية في الكثير من الدول، بصرف النظر عن حجمها ومستوى تقدمها، ذات أهمية قصوى حيث تحرص الدول على تقديم أفضل المنتجات الدوائية وخدمات الرعاية الصحية لمجتمعاتها (Johannes, 2001, pp. 45-49). هذا في الواقع، يتطلب تحليل وتقييم هذا القطاع الحيوي والحساس نظراً لارتباطه بحياة الناس والصحة العامة للمجتمع. وبخصوص الحالة الفلسطينية، فقد أظهرت الكثير من الدراسات أمثال: (إقطيش، 2009)، (أبو الرب، 2007)، (البرغوثي، 2005)، (أبو الرب، زياد، 2005)، (جرار، 2004)، (مكحول، 1999)، (مسار للاستشارات، 2005)، (دويكات، 2012)، (Dimensions

"العلاقة بين مقومات التميز بالأداء ونتائجه في قطاع الصناعات الدوائية الفلسطينية"

(Health Care Consulting Co. 2008)، أن الصناعات الدوائية الفلسطينية تعاني من مشاكل حقيقية إستراتيجية وتشغيلية مما يؤثر على تميزها وقدراتها التنافسية، حيث يعتقد الباحث أنه إذا ما تم توفير مقومات (ممكّنات) التميز بالأداء (القيادة الإدارية الناجحة، الموارد البشرية الكفوءة، السياسات والاستراتيجيات الملائمة، الموارد الكافية والشرارات القائمة على المنفعة المتبادلة، العمليات وغيرها) فإنه قد يكون لها أثر إيجابي في معالجة العديد من المشاكل التي يعاني منها القطاع، لا سيما أن الكثير من الدراسات العربية والأجنبية (جرار، 2004)، (دويكات، 2012)، (نصيرات والخطيب 2006)، (صبري، 2010)، (Hakala & Kuranen, 2009)، (Cam، 2003)، (Dincer, 2006)، (McIarney, 2003)، (الزعبى، 2004)، (السكرانة، 2004)، (أبو الرب، 2005)، (Hussam & Raef, 2007)، (Ugbora, 1992)، (Madrid-Guijarro، 2007) تؤكد وجود علاقة إيجابية طردية بين مقومات التميز بالأداء بشكل متكامل أو منفصل وبين نمو المنظمات والتميز في أدائها. وعليه تكمن المشكلة الرئيسة للبحث في قياس العلاقة بين مقومات (ممكّنات) التميز بالأداء ونتائجه في أحد أهم القطاعات الصناعية الفلسطينية هو قطاع الصناعات الدوائية.

أهمية البحث وأهدافه

تكمن أهمية البحث في تحليل وقياس العلاقة بين مقومات التميز بالأداء في قطاع حيوي وحساس هو قطاع الصناعات الدوائية الفلسطينية، وبناءً على التغذية الراجعة التي سيتم الحصول عليها من خلال نتائج الأداء سيتم اقتراح التعديلات اللازمة في مقومات الأداء وتوفير الغائب منها وذلك بهدف ضمان الحصول على نتائج الأداء المخطط لها. هذا البحث سيكون ذو أهمية لشركات الأدوية، اتحاد الصناعات الدوائية، الاتحاد العام للصناعات وكذلك وزارة الاقتصاد الوطني حيث بناءً على نتائجه سيتم عمل السياسات والاستراتيجيات التي ستسهم في خلق تميز في أداء الشركات العاملة في قطاع الصناعات الدوائية. وعليه يهدف البحث إلى تحقيق الآتي:

- قياس العلاقة بين مقومات (ممكّنات) الأداء مجتمعه ونتائجه في قطاع الصناعات الدوائية الفلسطينية.
- قياس العلاقة بين توفر القيادة الإدارية الناجحة والتميز بالأداء في قطاع الصناعات الدوائية الفلسطينية.
- قياس العلاقة بين توفر السياسات والاستراتيجيات الملائمة والتميز بالأداء في قطاع الصناعات الدوائية الفلسطينية.

د. نيا ب جرار

- قياس العلاقة بين توفر الموارد البشرية المؤهلة والكفاءة والتميز بالأداء في قطاع الصناعات الدوائية الفلسطينية.
- قياس العلاقة بين موارد الشركات وشراكاتها الخارجية والتميز بالأداء في قطاع الصناعات الدوائية الفلسطينية.
- قياس العلاقة بين عمليات الشركة وتصميمها والتميز بالأداء في قطاع الصناعات الدوائية الفلسطينية.
- التعرف إلى مقومات الأداء الواجب توافرها والتعديلات فيها لضمان تحقيق التميز بالأداء المطلوب.

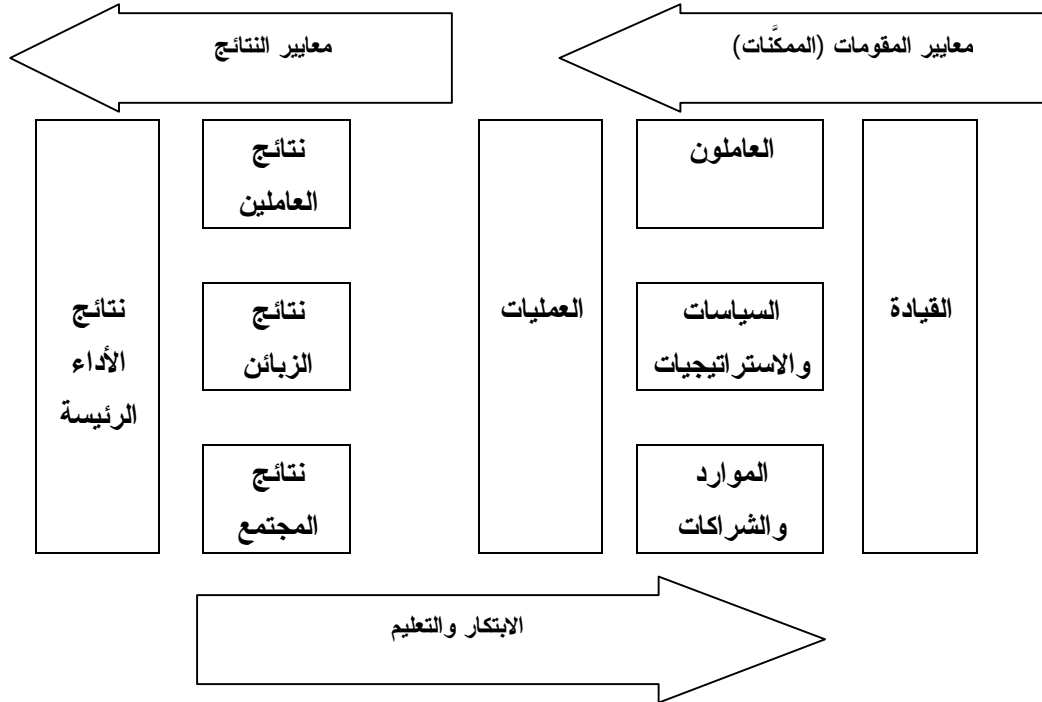
تساؤلات البحث

- سيتم مناقشة التساؤل الرئيس الآتي في البحث:
- "هل هناك علاقة ذات دلالة إحصائية بين مقومات (ممكّنات) الأداء مجتمعة ونتائجه في قطاع الصناعات الدوائية الفلسطينية".
- ويشتق من هذا التساؤل التساؤلات الفرعية الخمسة الآتية.
- التساؤل الفرعي الأول: هل هناك علاقة ذات دلالة إحصائية بين توفر القيادة الإدارية الناجحة والتميز بالأداء في قطاع الصناعات الدوائية.
 - التساؤل الفرعي الثاني: هل هناك علاقة ذات دلالة إحصائية بين توفر السياسات والاستراتيجيات والتميز بالأداء في قطاع الصناعات الدوائية.
 - التساؤل الفرعي الثالث: هل هناك علاقة ذات دلالة إحصائية بين توفر الموارد البشرية الكفاءة والتميز بالأداء في قطاع الصناعات الدوائية.
 - التساؤل الفرعي الرابع: هل هناك علاقة ذات دلالة إحصائية بين موارد الشركة وشراكاتها الخارجية والتميز بالأداء في قطاع الصناعات الدوائية.
 - التساؤل الفرعي الخامس: هل هناك علاقة ذات دلالة إحصائية بين عمليات الشركة وتصميمها والتميز بالأداء في قطاع الصناعات الدوائية.
- منهجية البحث:** المتغيرات ، المجتمع والعينة، أداة البحث وصدقها وثباتها، أسلوب جمع البيانات وتحليلها.

لغرض قياس العلاقة بين مقومات التميز بالأداء ونتائجه تم استخدام بعض نماذج الاقتصاد القياسي وتحليل الانحدار كما تم اعتماد معايير نموذج التميز الأوروبي EFQM نظراً لشموليته وواقعيته وتكامل عناصره وكونه نموذج عالمي تتبناه العديد من الدول الأجنبية والعربية.

"العلاقة بين مقومات التميز بالأداء ونتائجه في قطاع الصناعات الدوائية الفلسطينية"

الشكل الآتي يوضح معايير نموذج التميز الأوروبي.



المصدر: www.EFQM.org

كما يتضح من الشكل أعلاه، فإن هناك خمسة معايير لمقومات الأداء هي: القيادة الإدارية، العاملون، السياسات والاستراتيجيات، الموارد والشراكات والعمليات، وتمثل جميعها المتغيرات المستقلة للبحث. وهناك أربعة نتائج للأداء هي: نتائج العاملين، نتائج الزبائن، نتائج المجتمع وأخيراً نتائج الأداء الرئيسة وتتضمن ثلاثة مؤشرات هي: الأرباح الصافية، المبيعات، والحصة السوقية والتي جميعها تمثل المتغيرات التابعة للبحث. في الواقع، إن معايير المقومات تمثل ما الذي تفعله المنظمة في الوضع الراهن وأما النتائج فتتمثل ما الذي حققته المنظمة من جراء توظيف المقومات واستغلالها، أي أن المقومات تسبب النتائج وأن المقومات يمكن تعديلها وتصويبها بناءً على التغذية الراجعة من النتائج التي تم الحصول عليها. ولفحص النموذج أعلاه تم إعداد استبانة أُشتقت متغيراتها وفق المعايير الرئيسة والفرعية المعتمدة في نموذج التميز الأوروبي وتم توزيعها على ثلاثة مصانع لإنتاج الأدوية، هي مصنع بيت جالا للأدوية، شركة بيرزيت - فلسطين، وشركة دار الشفاء، مع العلم أنه تم استثناء شركتين إحداهما تم إغلاقها

د. نيا ب جرار

بقرار من الحكومة بسبب عدم التزامها بمعايير التطوير والتحديث المطلوبة وأما الأخرى فقد رفضت تعبئة الاستبانة رغم المحاولات معها بكل السبل. تم توزيع الاستبانة على المديرين الاستراتيجيين (أعضاء مجلس الإدارة، المدراء العامون، مدراء الدوائر والإدارات) كافة في المصانع الثلاثة وعددهم 78 بواقع 27 عضو مجلس إدارة، 48 مدير، 3 مدراء عامون. وأما الاستبانات المسترجعة فقد كان عددها 67 موزعة على النحو الآتي: 22 عضو مجلس إدارة، 42 مدير دائرة أو إدارة، 3 مدراء عامون. أي أن نسبة الاستبانات المسترجعة وصلت إلى 86% من المجتمع المبحوث. في الواقع، إن استهداف المدراء الاستراتيجيين جاء انطلاقاً من حقيقة أنهم الأكثر اطلاعاً على القضايا الاستراتيجية في منظماتهم وعليه ستكون البيانات المقدمة من طرفهم أكثر مصداقية ومعولية. وتجدر الإشارة إلى أنه قد تم اختبار صدق الاستبانة من خلال عرضها على ستة محكمين من ذوي الاختصاص حيث تم الأخذ بملاحظاتهم. كما تم اختبار أداة البحث من خلال استخراج معامل كرونباخ ألفا الذي بلغ 77% بواقع 82% لمحور القيادة الإدارية، 68% لمحور الشراكات والموارد، 78% لمحور الموارد البشرية، 91% لمحور العمليات، 65% لمحور السياسات والاستراتيجيات. هذه النسب تعتبر مرتفعة وأكبر من النسبة النمطية لمثل هذا النوع من الدراسات (60%) (Lin,1976). لقد تم تدقيق الاستبانات المسترجعة وإدخالها إلى الحاسوب وتحليلها باستخدام برنامج الرزم الإحصائية الشهير SPSS كما تم تحليل البيانات وقياس العلاقات السببية بين المتغيرات المستقلة والتابعة من خلال نموذج تحليل الانحدار المتعددة Multiple Regression Analysis واستناداً إلى قيم $Adjusted R^2$ ، اختبار t، اختبار F، وبيتا (B).

محددات البحث

- اقتصر البحث على استجواب المدراء الاستراتيجيين في شركات الأدوية الفلسطينية في الضفة الغربية كونهم الأكثر اطلاعاً على القضايا الاستراتيجية في شركاتهم.
- اقتصر البحث على ثلاث شركات من أصل خمسة حيث رفضت إحدى الشركات تعبئة الاستبانة وأما الأخرى فقد أغلقت بقرار من الحكومة نظراً لعدم اعتمادها منهج التطوير والتحديث المعتمد من قبل وزارة الصحة الفلسطينية.
- اعتمد البحث معايير نموذج التميز الأوروبي الشهير EFQM نظراً لشموليته وواقعية عناصره واعتماده من قبل العديد من دول العالم العربية منها والأجنبية.
- أنجز هذا البحث خلال الفترة الممتدة من شهر كانون ثاني 2012 ولغاية شهر أيلول 2012.

"العلاقة بين مقومات التميز بالأداء ونتائجه في قطاع الصناعات الدوائية الفلسطينية"

أدبيات البحث

أولاً: الإطار النظري والمفاهيمي

يُعرف التميز بالأداء بأنه ذروة الأداء وهو أفضل من الأداء الاعتيادي ويؤدي إلى زيادة نجاح المنظمة على المدى الطويل (عادل، 2003، ص.6). والتميز هو رحلة للتفوق لا تنتهي وتكتسب بالمران والتعود. ويعرفه العدلي أنه الريادة في تقديم المنتجات والخدمات وتحقيق نتائج باهرة ترضي العملاء والمساهمين والعاملين (العدلي، ناصر، 2012، www.alegt.com). وتتمثل مفاتيح إدارة التميز في مجموعة التوجهات الإدارية التي تشترك في بناء وتنمية ثقافة تنظيمية محابية لفرص التميز والتفوق. وتعتبر تلك التوجهات الإدارية عن أنماط سلوكية متفوقة تستهدف توفير أفضل الظروف والآليات والأدوات للأداء الذي يلتزم بمواصفات ومتطلبات إدارة الجودة الشاملة والمتوافقة مع رغبات العملاء وتوقعاتهم، وهي في حقيقتها تعبير عن فلسفة إدارية جديدة تستهدف استثمار أعلى ما يتاح للمنظمة من موارد وتوظيفها بما يخدم العملاء المستهدفين ويحقق رضاهم عن منتجات المنظمة وخدماتها. وتتضمن مفاتيح إدارة التميز الآتي: تحفيز الابتكار، إرضاء العميل، الإدارة المالية السليمة، الالتزام بأخلاقيات العمل، توظيف إدارة المعرفة، تفعيل فرص التعلم التنظيمي، تنمية آليات التفكير المنظومي والالتزام بمنهجية علمية في بحث المشكلات واتخاذ القرارات، التوجه بالنتائج، الاهتمام باحتياجات ذوي المصالح، وتأكيد المسؤولية الاجتماعية (السلمي، 2010، ص.8).

المتطلبات الرئيسية لإدارة التميز

إن تحقيق إدارة التميز يتطلب توافر مقومات عدة أهمها: بناء استراتيجي متكامل يعبر عن التوجهات الرئيسية للمنظمات ويتضمن رؤية المنظمة ورسالتها وأهدافها الإستراتيجية، منظومة متكاملة من السياسات التي تحكم عمل المنظمة وتنظم عملها، هياكل تنظيمية مرنة تؤكد اللامركزية الإدارية، نظام متطور لتأكيد الجودة الشاملة، نظام معلومات متكامل، نظام متطور لإدارة الموارد البشرية، نظام متطور لإدارة الأداء، وقيادة إدارية فعالة (swanwick, 2005,p.22). ويرى قويدر أن المنظمات التي تسعى لتحقيق التميز يجب أن يتوفر لديها أمرين أساسيين هما: استقطاب الأفراد المبتكرين الذين يمثلون الموجودات الحقيقية الأكثر جدوى في تطوير المنظمة، والعوامل التنظيمية الملائمة التي تعمل على دعم الابتكار ومساندته من خلال المناخ التنظيمي الذي يحفز الابتكار ويدعم المبتكرين (قويدر، 2007، www.Eaccuarab.com).

د. نياي جرار

أبعاد التميز بالأداء

- للتميز بالأداء أبعاد ثلاثة هي: (martensen & Dahlgaard, 1999, pp.6-627)
- ثقافة المنظمة: أي الثقافة التي تشجع على الابتكار والإبداع وبناء المناخ التنظيمي الذي يحفز العاملين على توليد الأفكار الإبداعية والمبتكرة.
 - الإستراتيجية: أي مشاركة العاملين من جميع المستويات في وضع الأهداف والخطط بشكل يساعد على اتخاذ الإجراءات الفورية لتصحيح الانحرافات.
 - القيادة: وتشير إلى مجموعة الأنشطة والممارسات التي تدفع العاملين نحو تحقيق مستويات متميزة من الأداء.

معايير التميز بالأداء

في الواقع، لا يوجد معايير دولية موحدة لقياس التميز بالأداء، بل هناك معايير وطنية تطبقها بعض الدول كالولايات المتحدة واليابان والاتحاد الأوروبي وتحذو حذوها بعض الدول الأخرى في تطبيق هذه المعايير حتى أن هذه الدول أصبحت تمتلك جوائز للتميز (جائزة التميز الأوروبي، جائزة ديمنج اليابانية، وجائزة بالدرج الأمريكية) تمنحها للمنظمات المحلية أو الخارجية التي تلتزم بمعاييرها (عبود، 2009، ص. 12) (George. 1996, pp.14-18). فنموذج التميز الأوروبي يتكون من تسعة معايير، خمسة منها اعتبرت مقومات (ممكّنات) للتميز وهي: القيادة الإدارية، العاملين، السياسات والاستراتيجيات، الشراكات والموارد، والعمليات. وأما الأربعة الأخرى، اعتبرت نتائج للأداء وهي رضا العاملين، رضا الزبائن، رضا المجتمع، بالإضافة إلى نتائج الأداء الرئيسة وتتمثل بمعدلات الربحية، النمو، الحصة السوقية، المبيعات وغيرها (Johannes, 2001, p p.45-49). في الواقع، تتضمن مقومات التميز معايير تمثل ما الذي تقوم به المنظمة في الوضع الراهن، وأما نتائج الأداء فتتمثل بمعايير ترغب المنظمة تحقيقها. إن نتائج الأداء المتمثلة بمؤشرات الأداء الرئيسة ونتائج العاملين والمجتمع والزبائن يمكن تحقيقها من خلال القيادة الناجحة التي توظف العاملين والموارد والشراكات والعمليات لتحقيق النتائج المرغوبة. إن نموذج التميز الأوروبي يولي أهمية كبيرة لعنصر الابتكار والتحديث لخلق الميزة التنافسية من خلال التأثير على المقومات لخلق نتائج أداء أفضل. وأما نموذج بالدرج الأمريكي فيركز على سبعة معايير هي: القيادة الإدارية، التخطيط الاستراتيجي، الموارد البشرية، التركيز على السوق والزبائن، إدارة العمليات، إدارة المعرفة، ونتائج الأعمال. (Jim, 2003, pp.123-135).

"العلاقة بين مقومات التميز بالأداء ونتائجه في قطاع الصناعات الدوائية الفلسطينية"

أما النموذج الياباني والمعروف بنموذج ديمنج فيتضمن عشرة معايير هي: السياسات، التنظيم والتنمية، المعلومات، التحليل، التخطيط للمستقبل، التعليم والتدريب، تأكيد الجودة، تأثيرات الجودة، التتميط، والرقابة (www.juse.or.jp/te). بالإضافة على الجوائز ونماذج التميز المذكورة، هناك جوائز عربية للتميز أهمها: جائزة فلسطين الدولية للتميز والإبداع، جائزة الملك عبد الله الثاني للتميز، جائزة الملك عبد العزيز للجودة، برنامج دبي للأداء الحكومي المتميز وغيرها من الجوائز التي لا تختلف من حيث الجوهر والمضمون عن معايير التميز التي تتبناها النماذج الثلاثة الرئيسة آنفة الذكر. في الواقع، إن نماذج التميز جميعها تهدف إلى تحقيق أهداف خمسة هي: بناء هيكل شامل لإدارة الجودة، أداة للتقييم الذاتي، فرصة للمقارنات المرجعية، دليل للتعرف على فرص التحسين، أداة للتغيير وتوحيد ثقافة المنشأة، وتحديد الاحتياجات التدريبية (Davidson, 2001, pp.12-24) (sujata, 2001, pp.7-9) (Kevin etl. 1996, pp.48-52). في هذا البحث سيتم تبني المعايير التسعة لنموذج التميز الأوروبي (معايير المقومات والنتائج) نظراً لشموليته وواقعية عناصره، فضلاً عن أن العديد من الدول العربية والأجنبية تتبنى هذا النموذج لقياس واقع التميز في أداء منظماتها.

ثانياً: الدراسات السابقة

الدراسات العربية

دراسة الخريشة (2006) بعنوان "المهارات القيادية وأثرها في امتلاك عوامل التميز في البنوك الأردنية"، هدفت الدراسة إلى البحث في أثر المهارات القيادية في امتلاك عوامل التميز في البنوك الأردنية، وقد أظهرت النتائج أن درجة تأثير المهارات القيادية في امتلاك عوامل التميز في البنوك الأردنية كانت عالية.

دراسة السكارنة (2004) بعنوان "استراتيجيات الريادة ودورها في تحقيق الميزة التنافسية وتحسين الأداء لشركات الاتصالات في الأردن". هدفت الدراسة إلى تطوير استراتيجيات للريادة تساهم في تحقيق الميزة التنافسية وتحسين أداء شركات الاتصالات. توصلت الدراسة إلى وجود علاقة ذات دلالة إحصائية بين تطبيق استراتيجيات الريادة وتحقيق الميزة التنافسية.

دراسة الزعبي (2004) بعنوان "التخطيط الاستراتيجي وبناء منظمات متميزة تكنولوجياً: دراسة تطبيقية على منظمات صناعة الأدوية الأردنية". اتضح من نتائج الاختبارات أن هناك علاقة ارتباط إيجابية متوسطة الدرجة بين التخطيط الاستراتيجي بجميع عناصره وعوامل بناء المنظمة المتميزة.

د. نيا ب جرار

دراسة Hussam & Raef (2007) بعنوان "العلاقة بين التخطيط الاستراتيجي والأداء: دراسة تحليلية في إحدى الأسواق الواعدة". هدفت الدراسة إلى قياس العلاقة بين التخطيط الاستراتيجي وأداء الشركات في سوق غير غربي استناداً إلى عينة من 28 شركة صناعية أردنية وتوظيف كلاً من المؤشرات المالية والسلوكية لأداء الشركات. توصلت الدراسة إلى أن الشركات التي تطبق التخطيط الاستراتيجي لها أداء مالي أفضل من الشركات التي لا تطبق هذه الممارسة المهمة.

دراسة عبود، علي (2009) بعنوان "دور جوائز الجودة والتميز في قياس وتطوير الأداء في القطاع الحكومي"، تناولت الورقة أهمية قياس الأداء في القطاع الحكومي وتطوير الخدمات المقدمة في مجالات عدة. تؤكد الورقة على أن تحقيق التميز ورضا المتعاملين يتطلب تفهم القيادة الإدارية للمنظمات الحكومية لاحتمة التغيير واستخدام الوسائل الحديثة لتطبيق إدارة الجودة الشاملة من خلال جوائز الجودة المختلفة ومعرفة من هم العملاء وما هي متطلباتهم والسعي إلى تحقيقها وضمان التحسين المستمر. كما تمثل برامج التميز مدخلاً أساسياً لقياس وتقييم كفاءة أنظمة العمل والوسائل المستخدمة وكيفية وضع الخطط وتطبيقها وتحفيز العاملين والاهتمام بالتدريب وقياس نتائج الأداء المؤسسي، وقياس رضا المتعاملين.

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

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

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

"العلاقة بين مقومات التميز بالأداء ونتائجه في قطاع الصناعات الدوائية الفلسطينية"

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

دراسة دويكات (2012) بعنوان "قياس العلاقة بين التخطيط الاستراتيجي والتميز بالأداء في قطاع الصناعات الدوائية الفلسطينية"، أظهرت النتائج أن هناك أثر إيجابي للتخطيط الاستراتيجي على التميز بالأداء وأن هناك أثر إيجابي لمتغير التحسين الشامل والمستمر على عناصر الأداء الكمي من حيث معدل العائد على الاستثمار والحصة السوقية والتوظيفات الجديدة.

الدراسات الأجنبية

دراسة (1992) ugboro, Isailho، بعنوان "العلاقة بين انخراط الإدارة العليا في التخطيط الاستراتيجي والأداء المؤسسي". تهدف الورقة إلى تبيان الفروقات بين التخطيط الاستراتيجي الفعال وغير الفعال وأثر انخراط الإدارة العليا في التخطيط الاستراتيجي على أداء الشركات المنتجة للأدوات الإلكترونية في الولايات المتحدة الأمريكية. توصلت الدراسة إلى نتيجة رئيسية مفادها أن انخراط الإدارة العليا في التخطيط الاستراتيجي يؤدي إلى فعاليته وتحسين أداء المؤسسات المبحوثة.

دراسة (2001) Johannes moller بعنوان "التجربة الألمانية في تطبيق نموذج التميز الأوروبي في قطاع الرعاية الصحية". هدفت الدراسة إلى تقييم تجربة تطبيق نظام التميز الأوروبي في قطاع الرعاية الصحية الألماني، وتوصلت إلى أن نموذج التميز يعد نموذج منظم للجودة الشاملة والتميز يساعد في تحقيق ميزة في قطاع الرعاية الصحية، وعليه تقترح الورقة أن عمل تكاملية وممازجة بين منهج التقييم الذاتي الذي يوفره النموذج وبين المعايير والمقاييس الطبية المعتمدة في الرعاية الصحية يمكن أن يوفر أرضية مثبته للتميز في خدمات الرعاية الصحية.

دراسة (2007) Madrid-Guijarro بعنوان "تحليل العوامل المؤثرة على أداء الشركات الصناعية الإسبانية". تهدف الدراسة إلى البحث في العلاقة بين الأداء والعوامل المؤثرة في الميزة التنافسية (ابتكار المنتجات، التخطيط للقوى العاملة، جودة المنتجات، التوجه بالعميل، الوضع المالي) لحوالي 543 شركة صناعية إسبانية، تم قياس الأداء من خلال اتجاهات المديرين نحو الإنتاجية والأداء المالي للشركات. توصلت الدراسة إلى أن الوضع التنافسي للشركات له تأثير كبير على إنتاجيتها، كما أكدت النتائج على أن الوضع المالي الجيد للشركات والتخطيط السليم للموارد البشرية يؤثر إيجابياً على إنتاجيتها.

د. ذياب جرار

ما يميز الدراسة الحالية عن الدراسات السابقة

تميزت الدراسة الحالية عن الدراسات السابقة بالآتي:

- أن غالبية الدراسات السابقة جرت في بيئات سياسية واقتصادية مستقرة مقارنة بفلسطين بينما تجري الدراسة الحالية في بيئة غير مستقرة سياسياً واقتصادياً.
- أن الدراسات السابقة ركزت على عنصر واحد أو اثنين من عناصر مقومات الأداء (القيادة الإدارية، التخطيط الاستراتيجي، الاستراتيجيات، الكفاءة التسويقية، التكنولوجيا، الجودة الشاملة... الخ). أما الدراسة الحالية، فقد حاولت قياس العلاقة بين معايير مقومات التميز بالأداء جميعها ونتائج التميز بالأداء في قطاع الصناعات الدوائية الفلسطينية وفق نموذج التميز الأوروبي الشهير.
- إن هذه هي الدراسة الأولى من نوعها، حد علم الباحث، التي تحاول قياس العلاقة بين مقومات التميز بالأداء ونتائج وفق نموذج التميز الأوروبي. لقد تم اعتماد معايير نموذج التميز الأوروبي نظراً لشموليته وتكاملية عناصره واعتماده من قبل العديد من دول العالم.
- ما يميز الدراسة الحالية أنه لم يتم الاكتفاء بقياس نتائج الأداء من خلال معايير نوعية فقط (نتائج العاملين، نتائج الزبائن، نتائج المجتمع) بل من خلال مؤشرات كمية هي صافي الربحية، الحصة السوقية والمبيعات.

تحليل البيانات ومناقشة النتائج

أولاً: تحليل البيانات العامة للبحث

جدول رقم (1)

تحليل البيانات العامة للبحث

البيان	المتغير	النسبة	المتغير	النسبة	المتغير	النسبة	المتغير	النسبة
الموقع الإداري	عضو مجلس إدارة	32.4	مدير عام الشركة أو القائم بأعماله	5.9	مدير عام دائرة/ إدارة	61.8		
عدد سنوات الخبرة في الشركة	10 سنوات أو أقل	25	11-15 سنة	36.8	16-20 سنة	20.6	أكثر من 20 سنة	17.6
المستوى العلمي	دبلوم	11.8	بكالوريوس	52.9	دراسات عليا	35.3		
العمر	30 سنة أو أقل	13.2	31-40 سنة	36.8	41-50 سنة	32.4	أكبر من 50 سنة	17.6
التحصيل العلمي	علوم طبية	39.7	علوم إدارية	22.1	علوم بحثية	19.1	غير ذلك	19.1
عمر الشركة في السوق	10 سنوات أو أقل	2.9	11-15 سنة	00	16-20 سنة	1.5	أكثر من 20 سنة	95.6
أنظمة الجودة (CMP, Iso14001, Iso9001)	67	100%						

ملاحظة: حجم العينة = 67 مفردة.

"العلاقة بين مقومات التميز بالأداء ونتائجه في قطاع الصناعات الدوائية الفلسطينية"

يشير الجدول أعلاه إلى أن الغالبية العظمى من الفئة المستجوبة هم مدراء دوائر / إدارات 61.8%، 36.8% لديهم سنوات أقدمية تتراوح بين 11-15 سنة، 53% هم من حملة البكالوريوس، 36.8% تتراوح أعمارهم بين 31-40 سنة، 39.7% هم بتخصص علوم طبية، 95.6% أقرروا أن شركاتهم بعمر 20 سنة أو أكثر، وأن كافة مصانع الأدوية لديها أنظمة الجودة الآتية

(Gmp, Iso14001, Iso9001).

ثانياً: مناقشة تساؤلات البحث

مناقشة التساؤل الرئيس ونصه "هل هناك علاقة ذات دلالة إحصائية بين مقومات (ممكّنات) الأداء مجتمعة ونتائجه (التميز بالأداء) في قطاع الصناعات الدوائية الفلسطينية".

جدول رقم (2)

تحليل الانحدار المتعدد للعلاقة بين مقومات (ممكّنات) التميز بالأداء مجتمعة ونتائجه في قطاع الصناعات الدوائية

المتغير التابع	المتغير المستقل	قيمة F	قيمة t	معدلات الارتباط $Adj-R^2$	المعاملات B	الدلالة الإحصائية sig
رضا العاملين	مقومات التميز بالأداء مجتمعة	68.86	8.29	0.50	0.89	0.000
رضا الزبائن		43.18	6.49	0.38	0.58	0.000
رضا المجتمع		43.81	4.02	0.39	0.62	0.000
الأرباح الصافية		47.39	6.88	0.41	0.89	0.000
المبيعات		36.67	6.05	0.35	0.91	0.000
الحصة السوقية		52.85	7.27	0.44	1.19	0.000
نتائج الأداء مجتمعة		103.50	10.97	0.61	1.01	0.000

تشير قيمة R^2 للعلاقة بين مقومات التميز بالأداء مجتمعة ونتائجه مجتمعة إلى أن التغير في مقومات التميز بالأداء مجتمعة تفسر ما مقداره 61% من التغير في نتائج الأداء مما يؤكد أن نموذج الانحدار يُعد ذات جودة في تفسير العلاقة بين المتغيرين وأن النسبة المتبقية (39%) قد تكون ناتجة عن أخطاء عشوائية أو عوامل أخرى غير مسيطر عليها. النتائج أعلاه تؤكد أن

د. ذياب جرار

توفير مقومات التميز بالأداء مجتمعة بدرجة معيارية واحدة يؤدي إلى تحسين نتائج الأداء مجتمعة بـ 1.01 درجة. هذه النتيجة تؤكد أهمية توفير مقومات التميز بالأداء نظراً لأهميتها في تحسين الأداء الكلي للمنشآت الدوائية. وعند قياس العلاقة بين مقومات التميز بالأداء مجتمعة ونتائجه بشكل منفصل، نجد أن توفير مقومات الأداء بدرجة معيارية واحدة يؤدي إلى تحسين الأداء الكلي للمنشآت الدوائية. وعند قياس العلاقة بين مقومات التميز بالأداء مجتمعة ونتائجه بشكل منفصل، نجد أن توفير مقومات الأداء بدرجة معيارية واحدة يؤدي إلى تحسين رضا العاملين بـ 0.89 من الدرجة، ورضا الزبائن بـ 0.58 من الدرجة، ورضا المجتمع بـ 0.62 من الدرجة، والأرباح الصافية بـ 0.89 من الدرجة، والمبيعات بـ 0.91 من الدرجة، وأخيراً الحصة السوقية بـ 1.19 درجة.

تطابقت هذه النتيجة مع نتائج دراسة سكارنه 2004، صبري 2010، دويكات 2012 مناقشة التساؤل الفرعي الأول: "هل هناك علاقة ذات دلالة إحصائية بين توفر القيادة الإدارية الناجحة ونتائج الأداء (التميز بالأداء) في قطاع الصناعات الدوائية"

جدول رقم (3)

تحليل الانحدار لقياس العلاقة بين توفر القيادة الإدارية الناجحة

وننتائج الأداء (عناصر التميز بالأداء)

المتغير التابع	المتغير المستقل	قيمة F	قيمة t	معدلات الارتباط Adj-R ²	المعاملات B	الدلالة الإحصائية sig
رضا العاملين	مقومات القيادة الإدارية الناجحة	176.57	13.29	0.724	1.211	0.000
رضا الزبائن		30.14	5.50	0.303	0.595	0.000
رضا المجتمع		38.02	6.17	0.356	0.688	0.000
الأرباح الصافية		24.82	4.98	0.262	0.820	0.000
المبيعات		11.11	3.33	0.131	0.656	0.001
الحصة السوقية		21.74	4.66	0.236	1.018	0.000
نتائج الأداء مجتمعة		54.09	7.35	0.442	4.987	0.000

"العلاقة بين مقومات التميز بالأداء ونتائجه في قطاع الصناعات الدوائية الفلسطينية"

تظهر النتائج في الجدول رقم (3) أن توفر القيادة الإدارية الناجحة بدرجة معيارية واحدة يؤدي إلى تعزيز التميز بالأداء الإجمالي بـ 4.987 درجة، ورضا العاملين بـ 1.211 درجة، ورضا الزبائن بـ 0.595 من الدرجة، ورضا المجتمع بـ 0.688 من الدرجة، والأرباح الصافية بـ 0.820 من الدرجة، والمبيعات بـ 0.656 من الدرجة، والحصة السوقية بـ 1.018 من الدرجة. هذه النتائج تؤكد أن توفر القيادة الإدارية الناجحة والتزامها بإنجاح برامج الجودة والأداء يعد مقوم رئيس من مقومات ضمان تحقيق الجودة في العمل والتميز بالأداء، وأن توفر القيادة الإدارية الناجحة يعد الضمان لتوفير مقومات الأداء الأخرى. تطابقت هذه النتيجة مع نتائج دراسة الخريشة 2006، صبري 2010، ugboro & Isaiaho 1992، فقد أكدت هذه الدراسات جميعها على أن القيادة الإدارية الناجحة وانخراطها في التخطيط الاستراتيجي يعزز الأداء لدى الشركات المبحوثة. وعند قياس العلاقة بين متغير توفر القيادة الإدارية الناجحة والعناصر الفرعية لنتائج الأداء الستة نجدها على النحو الآتي:

• قياس العلاقة بين توفر القيادة الإدارية والمتغيرات الفرعية لعنصر رضا العاملين

تشير نتائج تحليل الانحدار أن متغيرات القيادة الإدارية الأكثر أهمية في التأثير على رضا العاملين هي: قيام الإدارة العليا بمشاركة العاملين بصياغة استراتيجيات الشركة ($\text{sig}=0.033$)، وحرص الإدارة العليا على تحقيق المرونة الإستراتيجية لمواجهة التغيير بفعالية ($\text{sig}=0.002$). أظهرت النتائج أن التزام الإدارة العليا بمشاركة العاملين بصياغة استراتيجيات الشركة بدرجة معيارية واحدة يؤدي إلى زيادة رضا العاملين بـ 0.238 من الدرجة، وأن التزام الإدارة العليا بتوفير المرونة الإستراتيجية بدرجة معيارية واحدة يؤدي إلى زيادة رضا العاملين بـ 0.341 من الدرجة. هذه النتائج تؤكد أن مشاركة العاملين في صياغة استراتيجيات المنظمة سيخلق لديهم شعوراً أنهم جزء هام منها وأنهم محل تقدير من قبل الإدارة الأمر الذي ينعكس إيجابياً على مستوى رضاهم. كما أن توفر المرونة الإستراتيجية يعمل على تغيير وتعديل الاستراتيجيات بما يتواءم مع التقلبات والتغيرات في البيئة المحيطة الأمر الذي يوحى للعاملين أنهم لا يعملون وفق سياسات أعمال واستراتيجيات جامدة بل يمكن تعديلها بما يتواءم والتغيرات البيئية الأمر الذي يعزز رضاهم.

• قياس العلاقة بين توفر القيادة الإدارية والمتغيرات الفرعية لعنصر رضا الزبائن

بينت نتائج تحليل الانحدار أن متغيرات القيادة الإدارية الأكثر تأثيراً في رضا الزبائن هي: قيام الإدارة العليا بمشاركة العاملين بصياغة استراتيجيات الشركة ($\text{sig}=0.050$)، وحرص الإدارة العليا على تحقيق المرونة الإستراتيجية لمواجهة التغيير بفعالية ($\text{sig}=0.021$).

د. نيا ب جزار

أظهرت قيم بيتا أن اهتمام الإدارة العليا بمشاركة العاملين بصياغة إستراتيجيات الشركة بدرجة واحدة يؤدي إلى زيادة رضا الزبائن (الأطباء، الصيادلة، المؤسسات الصحية) بـ 0.166 من الدرجة، وأن اهتمام الإدارة بتحقيق المرونة الإستراتيجية في أعمالها بدرجة معيارية واحدة يؤدي إلى زيادة رضا الزبائن بـ 0.199 من الدرجة. هذه النتائج تؤكد ثانية أن مشاركة العاملين بصياغة استراتيجيات الأعمال يسهم في خلق استراتيجيات واقعية ومدرسة تتمحور حول الزبائن كونهم العنصر الأهم في إنجاحها، كما أن الاستراتيجيات المرنة تعكس التغيرات البيئية المحيطة وتأخذ بالاعتبار احتياجات الزبائن الأمر الذي يؤدي إلى زيادة رضاهم. تطابقت هذه النتيجة مع نتائج دراسة دويكات 2012، وصبري 2010.

• قياس العلاقة بين توفر القيادة الإدارية والمتغيرات الفرعية لعنصر رضا المجتمع

إن متغيرات القيادة الإدارية الأكثر تأثيراً على رضا المجتمع هي: حرص الشركة على تطوير رسالتها بشكل يعكس بدقة الغرض من وجودها ($\text{sig}=0.01$)، الاهتمام باحتياجات ذوي المصالح في الشركة عند وضع الإستراتيجيات ($\text{sig}=0.015$)، حرص الشركة على تجسيد ثقافة التميز في الشركة ($\text{sig}=0.000$)، وحرص الإدارة على تحقيق المرونة الإستراتيجية في أعمالها ($\text{sig}=0.001$). أظهرت النتائج أن عدم اهتمام الإدارة بتطوير رسالة الشركة بشكل يعكس الغرض من وجودها بدرجة واحدة يؤدي إلى تراجع رضا المجتمع بـ 0.328 - من الدرجة، وأن اهتمام الشركة باحتياجات ذوي المصالح بدرجة واحدة يؤدي إلى زيادة رضا المجتمع بـ 0.366 من الدرجة، وأن حرص الإدارة على تجسيد ثقافة التميز في الشركة يؤدي إلى زيادة رضا المجتمع بـ 0.374 من الدرجة. وأخيراً، إن التزام الإدارة بتحقيق المرونة الإستراتيجية في أعمالها بدرجة واحدة يؤدي إلى زيادة رضا المجتمع بـ 0.308 من الدرجة. هذه النتائج تؤكد أن رسالة الشركة التي تعكس الغرض من وجودها وتؤكد مسؤوليتها الاجتماعية، وأن الاهتمام بمصالح المستفيدين (المجتمع، الموردين، المساهمين، الموزعين، الزبائن)، عند وضع الاستراتيجيات، وحرص الشركة على تجسيد ثقافة التميز في أعمالها، كل ذلك سيؤدي إلى وضع استراتيجيات أعمال تتواءم مع الاحتياجات الفعلية للمجتمع الأمر الذي سيزيد من رضاه. كما أن المرونة في استراتيجيات الأعمال يساهم في خلق استراتيجيات واقعية مواكبة للتغيرات في البيئة المجتمعية الأمر الذي سيخلق رضا لدى المجتمع بكافة فئاته.

• قياس العلاقة بين توفر القيادة الإدارية والأرباح الصافية

بينت نتائج تحليل الانحدار أن تطوير الشركة لمنظومة القيم وقواعد السلوك للشركة يُعد العامل الأكثر تأثيراً على صافي أرباح الشركة ($\text{sig}=0.035$)، فقد أظهرت قيمة بيتا أن اهتمام الشركة

"العلاقة بين مقومات التميز بالأداء ونتائجه في قطاع الصناعات الدوائية الفلسطينية"

بتطوير منظومة القيم وقواعد السلوك للشركة بدرجة واحدة يؤدي إلى زيادة الأرباح الصافية للشركة بـ 0.343 من الدرجة. هذه النتيجة تؤكد أن المنظمة التي تعمل وفق منظومة قيمية عصرية وقواعد سلوكية واضحة ومتطورة ستحقق أرباحاً أعلى من تلك التي تفتقد هذه القيم والقواعد.

• قياس العلاقة بين توفر القيادة الإدارية ومتغير المبيعات

أظهرت النتائج أن العنصرين الأكثر تأثيراً في مبيعات الشركات هما: حرص الإدارة على تجسيد ثقافة التميز في الشركة ($\text{sig}=0.014$)، وحرص الشركة على تحقيق المرونة الإستراتيجية في أعمالها ($\text{sig}=0.030$). فزيادة العنصر الأول بدرجة واحدة يؤدي إلى زيادة أرقام المبيعات بـ 0.437 من الدرجة. وأن زيادة العنصر الثاني بدرجة واحدة يؤدي إلى زيادة المبيعات بـ 0.361 من الدرجة. هذه النتائج تشير إلى أن المرونة الإستراتيجية في الأعمال وتكييف الاستراتيجيات مع المعطيات البيئية وانتشار ثقافة التميز في الشركة سيؤدي إلى تحسين الأداء وتميزه من خلال الزيادة في أرقام مبيعات الشركات.

• قياس العلاقة بين توفر القيادة الإدارية ومتغير الحصة السوقية

يعد عنصري اهتمام الإدارة بتطوير رسالة الشركة بشكل تعكس الغرض من وجودها ($\text{sig}=0.001$)، واهتمام الإدارة بتجسيد ثقافة التميز في الشركة ($\text{sig}=0.037$)، الأهم في التأثير على الحصة السوقية للشركات. فزيادة الأول بدرجة واحدة يؤدي إلى زيادة الحصة السوقية بـ 0.579 من الدرجة، وزيادة الثانية بدرجة واحدة يؤدي إلى زيادة الحصة السوقية بـ 0.427 من الدرجة. هذا يؤكد أن الرسالة المتطورة التي تعكس الغرض من وجود الشركة وتجسيد ثقافة التميز في الشركة قد تساهم في زيادة الحصة السوقية للشركات أما المنافسين. تطابقت هذه النتيجة مع نتائج دراسة دويكات 2012، وصبري 2010.

التساؤل الفرعي الثاني: "هل هناك علاقة ذات دلالة إحصائية بين توفر السياسات والاستراتيجيات ونتائج الأداء (التميز في الأداء) في قطاع الصناعات الدوائية"

جدول رقم (4)

تحليل الانحدار المتعدد للعلاقة بين متغير السياسات والاستراتيجيات
وننتائج الأداء في قطاع الصناعات الدوائية

المتغير التابع	المتغير المستقل	قيمة F	قيمة t	معدلات الارتباط Adj-R ²	المعاملات B	الدلالة الإحصائية sig
رضا العاملين	توفر السياسات والاستراتيجيات	49.89	7.06	0.422	1.105	0.000
رضا الزبائن		32.80	5.73	0.322	0.726	0.000
رضا المجتمع		51.14	7.15	0.428	0.892	0.000
الأرباح الصافية		41.31	6.43	0.376	1.155	0.000
المبيعات		22.26	4.72	0.241	1.030	0.000
الحصة السوقية		38.54	6.21	0.359	1.473	0.000
ننتائج الأداء مجتمعة		72.57	8.52	0.517	6.382	0.000

تظهر قيمة R^2 في جدول رقم (4) أن التغير في المتغير المستقل (السياسات والاستراتيجيات) يفسر ما نسبته 52% من المتغير في المتغير التابع (ننتائج الأداء) وأن النسبة المتبقية 48% ناتجة عن أخطاء عشوائية أو عوامل أخرى خارج نطاق السيطرة. إن قيمة R^2 تؤكد جودة الموديل في تفسير العلاقة بين المتغير المستقل والتابع قيد الدراسة. كما تظهر قيم بيتا أن الاهتمام بتوفير السياسات والإجراءات بدرجة معيارية واحدة يؤدي إلى زيادة التميز بالأداء بـ 6.382 درجة. وإذا نظرنا إلى العلاقة بين توفر السياسات والإجراءات وعناصر التميز بالأداء منفصلة نجد أن الاهتمام بتوفير السياسات والاستراتيجيات بدرجة معيارية واحدة يعمل على زيادة رضا العاملين بـ 1.105 درجة، ورضا الزبائن بـ 0.726 من الدرجة، ورضا المجتمع بـ 0.892 من الدرجة، والأرباح الصافية بـ 1.155 درجة، والمبيعات بـ 1.030 درجة، وأخيراً الحصة السوقية بـ 1.473 درجة. هذه النتيجة تطابقت مع نتائج دراسة السكارنة 2004، الزعبي 2004، جرار 2004، صبري 2010، دويكات 2012، Hussam & Raef 2007، واختلفت نتائجها مع نتائج دراسة نصيرات والخطيب 2005. هذه النتائج جميعها تؤكد أن المؤسسات التي تريد تحقيق التميز بالأداء لا بد أن تعمل وفق سياسات واستراتيجيات أعمال واضحة ومتطورة. وعند قياس العلاقة بين متغير توفر السياسات والاستراتيجيات والمتغيرات الفرعية لنتائج الأداء الستة نجدها على النحو الآتي:

"العلاقة بين مقومات التميز بالأداء ونتائجه في قطاع الصناعات الدوائية الفلسطينية"

• قياس العلاقة بين توفر السياسات والاستراتيجيات ورضا العاملين

تظهر نتائج تحليل الانحدار أن العناصر ذات العلاقة بالسياسات والاستراتيجيات الأكثر أهمية في التأثير على رضا العاملين هي: تستند استراتيجيات الشركة وسياساتها إلى حاجات ذوي المصالح وتوقعاتهم ($\text{sig}=0.048$)، تعكس استراتيجيات الشركة معطيات البيئة الخارجية ($\text{sig}=0.000$)، تقوم الشركات بمراجعة استراتيجياتها وتطويرها بشكل منتظم ($\text{sig}=0.014$)، وتقوم الشركات بتعميم الاستراتيجيات وآليات تنفيذها على العاملين ($\text{sig}=0.031$). كما أظهرت قيم بيتا أنه كلما ازداد اهتمام الشركات بأن تكون استراتيجياتها وسياساتها تستند إلى حاجات ذوي المصالح وتوقعاتهم بدرجة واحدة كلما زاد رضا العاملين بـ 0.199 من الدرجة، وكلما زاد الحرص على أن تعكس استراتيجيات الشركة وسياساتها معطيات البيئة الخارجية كلما زاد رضا العاملين بـ 0.530 من الدرجة، وكلما قامت الشركات بمراجعة استراتيجياتها وتطويرها بشكل منتظم كلما زاد رضا العاملين بـ 0.375 من الدرجة، وكلما حرصت الشركات على تعميم الاستراتيجيات وآليات التنفيذ على العاملين كلما زاد رضا العاملين بـ 0.228 من الدرجة. هذه النتائج تؤكد أن مراجعة الاستراتيجيات وتطويرها وتعميمها على العاملين تشعرهم أنهم يعملون في مؤسسة تعمل وفق خطط واستراتيجيات وسياسات أعمال واضحة ومتطورة الأمر الذي يعزز من رضاهم عن شركاتهم.

• قياس العلاقة بين توفر السياسات والاستراتيجيات ورضا الزبائن

تعد العناصر الآتية الأكثر أهمية في التأثير على رضا الزبائن (الأطباء، الصيادلة، المؤسسات الصحية): تعكس الاستراتيجيات معطيات البيئة الخارجية ($\text{sig}=0.006$)، تعكس الاستراتيجيات قدرات الشركة الداخلية ونقاط جدارتها ($\text{sig}=0.042$)، تقوم الشركات بمراجعة استراتيجياتها وتطويرها بشكل منتظم ($\text{sig}=0.0004$). تعد الشركة استراتيجياتها بناءً على معلومات مستمدة من البحوث والدراسات ($\text{sig}=0.0006$). تظهر قيم بيتا أن اهتمام الشركات بأن تعكس استراتيجياتها معطيات البيئة الخارجية بدرجة واحدة يؤدي إلى زيادة رضا الزبائن بـ 0.311 من الدرجة. كما أن زيادة اهتمام الشركات بأن تعكس استراتيجياتها مقدراتها الداخلية ونقاط جدارتها بدرجة معيارية واحدة فإن ذلك يؤدي إلى زيادة رضا الزبائن بـ 0.175 من الدرجة. وكلما زاد حرص الشركات على مراجعة استراتيجياتها وتطويرها بشكل منتظم فإن ذلك يزيد من رضا الزبائن بـ 0.388 من الدرجة. وكلما قل اهتمام الشركات بإعداد استراتيجياتها بناءً على معلومات مستمدة من البحوث والدراسات كلما أدى ذلك إلى تراجع رضا الزبائن بـ -0.364 من الدرجة. هذه النتائج تشير إلى أن إعداد استراتيجيات الأعمال بعد تحليل معمق للبيئتين

د. نياي جرار

الداخلية والخارجية يؤدي إلى وضع استراتيجيات واقعية تأخذ بالاعتبار احتياجات الزبائن ورغباتهم وبالتالي تعزيز رضاهم. هذه النتائج تطابقت إلى حد كبير مع دراسة دويكات 2012.

• قياس العلاقة بين توفر السياسات والاستراتيجيات ورضا المجتمع

أظهرت قيم بيتا أنه كلما حرصت الشركات على أن تستند سياساتها واستراتيجياتها إلى حاجات ذوي المصالح كلما أدى ذلك إلى زيادة رضا المجتمع بـ 0.204 من الدرجة، وكلما قامت الشركات بمراجعة استراتيجياتها وتطويرها بشكل منتظم كلما أدى ذلك إلى زيادة رضا المجتمع بـ 0.380 من الدرجة، وأن تراجع اهتمام الشركات بأن تكون استراتيجياتها معدة بناءً على معلومات مستمدة من الدراسات والأبحاث كلما أدى ذلك إلى تراجع رضا المجتمع بـ 0.384 - من الدرجة. هذه النتائج أيضاً تؤكد أن استراتيجيات الأعمال المعدة بناءً على معلومات مستمدة من الأبحاث والدراسات وأنشطة التفكير والتعلم والابتكار وتأخذ بالاعتبار احتياجات ذوي المصالح وتوقعاتهم لا بدّ إلا وأن تساهم في تعزيز رضا المجتمع نحو الشركات.

• قياس العلاقة بين توفر السياسات والاستراتيجيات والأرباح الصافية

أكدت نتائج تحليل الانحدار أن زيادة اهتمام الشركات بأن تعكس استراتيجياتها معطيات البيئة الخارجية بدرجة واحدة كلما أدى ذلك إلى زيادة الأرباح الصافية بـ 0.410 من الدرجة. ومبرر ذلك أن تحليل البيئة الخارجية قبيل وضع الإستراتيجية يضمن إعداد استراتيجيات أعمال تتيح للشركات اقتناص الفرص المتاحة في الأسواق وتلافي المخاطر والتهديدات في البيئة الأمر الذي يضمن أن تكون استراتيجيات الأعمال واقعية ومواكبة للتغيرات في البيئة المحيطة مما قد يؤثر إيجاباً على أرباح الشركات.

• قياس العلاقة بين توفر السياسات والاستراتيجيات والمبيعات

تظهر نتائج تحليل الانحدار أن العناصر الأكثر أهمية في التأثير على أرقام مبيعات الشركات هي: مراجعة الاستراتيجيات وتطويرها بشكل منتظم ($\text{sig}=0.000$)، قيام الشركات بتعميم الاستراتيجيات وآليات تنفيذها على العاملين ($\text{sig}=0.008$)، وجود آليات واضحة لتنفيذ الاستراتيجيات ($\text{sig}=0.008$). أظهرت قيم بيتا أنه كلما حرصت الشركات على مراجعة استراتيجياتها وتطويرها بشكل منتظم بدرجة واحدة كلما زادت المبيعات بـ 0.895 من الدرجة، وكلما حرصت الشركات على تعميم الاستراتيجيات وآليات تنفيذها على العاملين كلما زادت أرقام المبيعات بـ 0.372 من الدرجة. في الواقع، إن تطوير الاستراتيجيات بشكل يواكب التطورات في البيئة الداخلية والخارجية ووجود آليات واضحة لتنفيذ هذه الاستراتيجيات يؤدي إلى تنفيذ صحيح ودقيق للاستراتيجيات مما ينعكس إيجاباً على المبيعات.

"العلاقة بين مقومات التميز بالأداء ونتائجه في قطاع الصناعات الدوائية الفلسطينية"

· قياس العلاقة بين توفر السياسات والاستراتيجيات والحصة السوقية

أظهرت قيم بيتا أن حرص الشركات على إعداد استراتيجيات تعكس القدرات الداخلية للشركات ونقاط جدارتها ($\text{sig}=0.022$) يؤدي إلى زيادة الحصة السوقية للشركات بـ 0.384 من الدرجة. كما أن زيادة اهتمام الشركات بتعميم استراتيجياتها وآليات تنفيذها على العاملين بدرجة واحدة يؤدي إلى زيادة الحصة السوقية بـ 0.358 من الدرجة. ومبرر ذلك أن الاستراتيجيات التي تتمحور حول قدرات الشركة ونقاط جدارتها تكون استراتيجيات واقعية ومنبثقة من نقاط تميزها الأمر الذي ينعكس إيجاباً على حصتها السوقية.

مناقشة التساؤل الفرعي الثالث: "هل هناك علاقة ذات دلالة إحصائية بين توفر الموارد البشرية الكفوة ونتائج الأداء (التميز في الأداء) في قطاع الصناعات الدوائية"

جدول رقم (5)

تحليل الانحدار المتعدد للعلاقة بين توفر الموارد البشرية الكفوة والتميز بالأداء

المتغير التابع	المتغير المستقل	قيمة F	قيمة t	معدلات الارتباط Adj-R^2	المعاملات B	الدلالة الإحصائية sig
رضا العاملين	توفر الموارد البشرية الكفوة	142.00	11.90	0.679	0.252	0.000
رضا الزبائن		66.90	8.10	0.495	0.161	0.000
رضا المجتمع		75.50	8.60	0.527	0.178	0.000
الأرباح الصافية		52.50	7.25	0.435	0.224	0.000
المبيعات		39.06	6.25	0.372	0.226	0.000
الحصة السوقية		51.50	7.18	0.430	0.290	0.000
نتائج الأداء مجتمعة		152.80	12.36	0.694	1.33	0.000

تظهر قيمة R^2 أعلاه أن التغير في المتغير المستقل (توفر الموارد البشرية) يفسر ما يقارب 69% من التغير في المتغير التابع (نتائج الأداء مجتمعة)، وأن النسبة المتبقية 31% قد تكون ناتجة عن أخطاء عشوائية أو عوامل أخرى خارج نطاق السيطرة. كما تظهر قيمة بيتا أن زيادة اهتمام الشركات بالموارد البشرية لديها بدرجة معيارية واحدة يؤدي إلى زيادة التميز بالأداء بـ 1.33 درجة. وعند قياس علاقة توفر الموارد البشرية بنتائج الأداء الستة منفصلة نجد أن زيادة اهتمام الشركات بالعنصر البشري لديها بدرجة واحدة يؤدي إلى زيادة رضا العاملين بـ 0.252

د. نياي جرار

من الدرجة، ورضا الزبائن بـ 0.161 من الدرجة، ورضا المجتمع بـ 0.178 من الدرجة، والأرباح الصافية بـ 0.224 من الدرجة، وأرقام المبيعات والحصة السوقية بـ 0.226 و0.290 من الدرجة على التوالي. توافقت هذه النتيجة مع نتائج دراسة دويكات 2012، ودراسة Madrid-GuiJarro, 2007. هذه النتائج تؤكد أن الاستثمار في الموارد البشرية هو الأكثر جدوى في المنظمات، فالكادر البشري المتطور والمدرّب بشكل جيد هو استثمار يتمثل عائدته في تحقيق رضا الأطراف كافة بالإضافة إلى زيادة أرباح الشركات ومبيعاتها وحصتها السوقية. وعند قياس العلاقة بين متغير توفر الموارد البشرية الكفاءة والمتغيرات الفرعية لنتائج الأداء الستة نجدتها على النحو الآتي:

• قياس العلاقة بين توفر الموارد البشرية الكفاءة ورضا العاملين

أظهرت قيم بيتا أنه كلما عكست استراتيجيات الشركة الاحتياجات من العاملين بدرجة معيارية واحدة كلما زاد رضا العاملين بـ 0.257 من الدرجة. وكلما زاد إشراك العاملين في اتخاذ القرارات بدرجة واحدة كلما زاد رضاهم بـ 0.259 من الدرجة. ومبرر ذلك أن توفير الاحتياجات من العاملين بالكم والنوع الكافيين وإشراكهم في اتخاذ القرارات وحل المشكلات ذات العلاقة بأعمالهم وبالمنظمة سيؤدي إلى رفع مستوى الرضا لديهم ويجعلهم أكثر ولاءً وانتماءً لمنظمتهم. تطابقت هذه النتيجة مع نتائج دراسة دويكات 2012، ودراسة Madrid-GuiJarro, 2007.

• قياس العلاقة بين توفر الموارد البشرية الكفاءة ورضا الزبائن

بينت نتائج تحليل الانحدار أن العامل الأكثر أهمية في التأثير على رضا الزبائن هو وجود نظام لمكافأة العاملين المتميزين ($\text{sig}=0.047$)، فقد أظهرت قيمة بيتا أن زيادة اهتمام الإدارة بتوفير نظام لمكافأة العاملين المتميزين بدرجة واحدة يؤدي إلى زيادة رضا الزبائن بـ 0.138 من الدرجة. ومرد ذلك أن مكافأة التميز والمتميزين يحفز الإنتاج والإنتاجية ويساعد إلى إنتاج منتجات جودة عالية يرضى بها الزبائن سواء كانوا من الأطباء أو الصيادلة أو المؤسسات الصحية. اتفقت هذه النتيجة مع نتائج دراسة دويكات 2012 ودراسة madrid-GuiJarro, 2007.

• قياس العلاقة بين توفر الموارد البشرية الكفاءة ورضا المجتمع

بينت قيم بيتا أن اهتمام الشركات بتوفير وسائل الصحة والسلامة وظروف العمل للملاءمة بدرجة واحدة يؤدي إلى زيادة المجتمع بـ 0.248 من الدرجة، وإن إشراك العاملين باتخاذ القرارات وحل المشكلات يؤدي إلى زيادة رضا المجتمع بـ 0.241 من الدرجة. ومرد ذلك أن إشراك العاملين في اتخاذ القرارات وحل المشكلات المتعلقة بعملهم وكذلك توفير وسائل الصحة

"العلاقة بين مقومات التميز بالأداء ونتائجه في قطاع الصناعات الدوائية الفلسطينية"

والسلامة وظروف العمل الملائمة يخلق رضا لدى العاملين الأمر الذي ينعكس إيجاباً على إنتاجيتهم وجودة عملهم وبالتالي رضا المجتمع عن الشركة ومنتجاتها.

• قياس العلاقة بين توفر الموارد البشرية والأرباح الصافية

أظهرت نتائج تحليل الانحدار أن العنصر الأكثر أهمية في التأثير على الأرباح الصافية هو وجود نظام متطور لمكافأة العاملين المتميزين ($\text{sig}=0.012$)، فقد أظهرت قيمة بيتا أن وجود نظام متطور لمكافأة العاملين المتميزين يؤدي إلى زيادة الأرباح الصافية بـ 0.275 من الدرجة. ومبرر ذلك أن وجود مثل هذه الأنظمة يؤدي إلى زيادة الإنتاج والإنتاجية وبالتالي الأرباح الصافية.

• قياس العلاقة بين توفر الموارد البشرية الكفوءة والمبيعات والحصة السوقية

بينت النتائج أن توفر وسائل الصحة والسلامة وظروف العمل الملائمة ($\text{sig}=0.001$) ووجود نظام متطور لمكافأة العاملين المتميزين ($\text{sig}=0.049$) كانا العنصرين الأكثر أهمية في التأثير على أرقام مبيعات الشركات. ومرد ذلك أن توفر وسائل الصحة والسلامة وظروف العمل الملائمة وكذلك وجود نظام متطور لمكافأة التميز يخلق رضا لدى العاملين ويحفز الإنتاج والإنتاجية بشكل يكافئ الطلب على المنتجات وبالتالي زيادة أرقام المبيعات والحصة السوقية. اتفقت هذه النتيجة مع نتائج دراسة دويكات 2012.

مناقشة التساؤل الفرعي الرابع: "هل هناك علاقة ذات دلالة إحصائية بين توفر الموارد والشراكات ونتائج الأداء (التميز في الأداء) في قطاع الصناعات الدوائية"

جدول رقم (6)

تحليل الانحدار المتعدد للعلاقة بين توفر الموارد والشراكات والتميز بالأداء

المتغير التابع	المتغير المستقل	قيمة F	قيمة t	معدلات الارتباط Adj-R^2	المعاملات B	الدلالة الإحصائية sig
رضا العاملين	توفر الموارد والشراكات	113.66	10.66	0.627	1.125	0.000
رضا الزبائن		79.44	8.91	0.534	0.783	0.000
رضا المجتمع		68.20	8.25	0.501	0.808	0.000
الأرباح الصافية		39.60	6.29	0.366	0.958	0.000
المبيعات		47.70	6.90	0.411	1.116	0.000
الحصة السوقية		47.14	6.87	0.408	1.316	0.000
نتائج الأداء مجتمعة		139.87	11.83	0.675	6.107	0.000

د. ذياب جرار

تظهر قيمة R^2 أن التغير في المتغير المستقل (الموارد والشراكات) يفسر ما يقارب 68% من التغير في المتغير التابع (نتائج الأداء مجتمعة)، وأن النسبة المتبقية 32% ناتجة عن أخطاء عشوائية أو عوامل أخرى خارج نطاق السيطرة. كما تظهر قيمة بيتا أن زيادة اهتمام الشركات بتوفير الموارد والشراكات التي تخلق قيمة مضافة للشركة يسهم في زيادة التميز بالأداء بـ 6.107 درجة. وإذا نظرنا إلى علاقة توفر الموارد والشراكات بعناصر الأداء الستة منفصلة نجد أن زيادة اهتمام الشركات بالموارد والشراكات يعمل على زيادة رضا العاملين بـ 1.212 درجة، رضا الزبائن بـ 0.783 من الدرجة، رضا المجتمع بـ 0.808 من الدرجة، الأرباح الصافية بـ 0.958 من الدرجة، المبيعات بـ 1.116 درجة، الحصة السوقية بـ 1.316 درجة. ومبرر هذه النتائج أن توفر الموارد المادية والتكنولوجية والتقنية وغيرها بالإضافة إلى عمل شركات مع الموردين وغيرهم على أساس المنفعة المتبادلة وخلق قيمة مضافة للشركة كل ذلك سيجعل الشركات أقدر على تقديم منتجاتها بكفاءة أفضل وزيادة أرباحها وتحقيق رضا الأطراف كافة. هذه النتيجة تطابقت مع نتائج دراسات Wheelen & Hunger, 2008 والتي أكدت على أن علاقات الشركات وشراكاتها مع الموردين يجب أن تكون قائمة على المنفعة المتبادلة وخلق قيمة مضافة للشركة المعنية. ولقياس علاقة متغير توفر الموارد والشراكات مع عناصر الأداء منفصلة نجدها على النحو الآتي:

• قياس العلاقة بين توفر الموارد والشراكات ورضا العاملين

أظهرت النتائج أن أكثر العوامل أهمية في التأثير على رضا العاملين هو قيام الشركات باختيار الشركاء والموردين بعناية لتدعيم إستراتيجية الشركة ($\text{sig}=0.019$)، وأن الشركات تقوم بإدارة نظام المعلومات لديها بشكل يضمن اتخاذ القرارات السليمة ($\text{sig}=0.000$). فقد أظهرت قيمة بيتا أن زيادة العامل الأول بدرجة معيارية واحدة يؤدي إلى زيادة رضا العاملين بـ 0.322 من الدرجة، وزيادة العامل الثاني بدرجة واحدة يؤدي على زيادة رضا العاملين بـ 0.580 من الدرجة. ومرد ذلك أن اختيار الشركات لشركائها ومورديها بشكل يدعم توجهاتها الإستراتيجية يؤكد للعاملين أن شركتهم واعدة وتنتظر إلى المستقبل وتعزز بقائها وديمومتها الأمر الذي يزيد من رضا العاملين، ناهيك أن نظام المعلومات المتطور يساعد في اتخاذ قرارات صائبة مما يطمئن العاملين أن القرارات في شركاتهم مدروسة ومستندة إلى معلومات حقيقية الأمر الذي يعزز من رضاهم.

"العلاقة بين مقومات التميز بالأداء ونتائجه في قطاع الصناعات الدوائية الفلسطينية"

• قياس العلاقة بين توفر الموارد والشراكات ورضا الزبائن

بينت قيمة بيتا أن زيادة اهتمام الشركات بإدارة مواردها بطريقة فعالة يؤدي إلى زيادة رضا الزبائن بـ 0.280 من الدرجة، ومبرر ذلك أن نجاح الشركات بإدارة مواردها يعزز من إنتاجها وإنتاجيتها وجودة مخرجاتها مما يزيد من رضا الزبائن سواء كانوا أطباء أو صيادلة أو مؤسسات صحية.

• قياس العلاقة بين توفر الموارد والشراكات ورضا المجتمع

أكدت النتائج أن أكثر العوامل أهمية في التأثير على رضا المجتمع هو قيام الشركات بإدارة مواردها بطريقة فعالة ($\text{sig}=0.000$). فقد أظهرت قيمة بيتا أن زيادة الاهتمام بهذا العامل يؤدي إلى زيادة رضا المجتمع بـ 0.447 من الدرجة. وتفسير ذلك أن إدارة الموارد بطريقة فعالة يحقق أقصى منفعة من هذه الموارد الأمر الذي يساعد في زيادة إنتاجية الشركات ومبيعاتها وحصتها السوقية وبالتالي أرباحها وبذلك تكون أقدر على خدمة المجتمع الأوسع الذي تعمل الشركات في فضاءه.

• قياس العلاقة بين توفر الموارد والشراكات والأرباح الصافية

أظهرت قيم بيتا أن العنصرين الأكثر أهمية في التأثير على الأرباح الصافية للشركات هي: قيام الشركات باختيار الشركاء والموردين بعناية لتدعيم استراتيجياتها ($\text{sig}=0.027$)، وتقيم الشركات علاقاتها مع الشركاء والموردين على أساس المنفعة المتبادلة ($\text{sig}=0.029$). فزيادة الأول بدرجة معيارية واحدة يؤدي إلى زيادة الأرباح الصافية بـ 0.372 من الدرجة، وعدم الاهتمام بالثاني بدرجة واحدة يؤدي إلى انخفاض الأرباح الصافية بـ 0.498 من الدرجة. هذه النتيجة منطقية حيث أن علاقات الشركات مع الشركاء والموردين يجب أن تدعم استراتيجياتها وتستند على أساس المنفعة المتبادلة، وهذا بلا شك قد يؤدي إلى زيادة كفاءة الشركة وقيمتها المضافة وبالتالي أرباحها الصافية.

• قياس العلاقة بين توفر الموارد والشراكات والمبيعات والحصة السوقية

تشير قيمة بيتا أن زيادة اهتمام الشركات بإدارة مواردها بطريقة فعالة ($\text{sig}=0.013$) يؤدي إلى زيادة المبيعات بـ 0.493 من الدرجة، كما أن قيام الشركات بإدارة مواردها المالية بشكل يدعم جهودها نحو التميز ($\text{sig}=0.039$)، كلما زادت الحصة السوقية بـ 0.444 من الدرجة، وأن استخدام أحدث الوسائل التكنولوجية في الإنتاج ($\text{sig}=0.05$) يؤدي إلى زيادة الحصة السوقية بـ 0.468 من الدرجة. هذه النتيجة أيضاً منطقية كون أن الإدارة الفعالة للموارد المالية واستخدام

د. ذياب جرار

الوسائل التكنولوجية الحديثة في الإنتاج سيعمل على زيادة الكفاءة الإنتاجية وجودة المنتجات وبالتالي تنشيط الطلب على منتجات الشركات وزيادة حصتها السوقية.

مناقشة التساؤل الفرعي الخامس: "هل هناك علاقة ذات دلالة إحصائية بين العمليات والتميز بالأداء في قطاع الصناعات الدوائية"

جدول رقم (7)

تحليل الانحدار المتعدد للعلاقة بين متغير العمليات ونتائج الأداء في قطاع الصناعات الدوائية

المتغير التابع	المتغير المستقل	قيمة F	قيمة t	معدلات الارتباط Adj-R ²	المعاملات B	الدلالة الإحصائية sig
رضا العاملين	العمليات	69.68	8.35	0.506	0.870	0.000
رضا الزبائن		60.24	7.76	0.477	0.627	0.000
رضا المجتمع		60.95	7.81	0.472	0.674	0.000
الأرباح الصافية		38.20	6.18	0.357	0.812	0.000
المبيعات		38.55	6.21	0.359	0.097	0.000
الحصة السوقية		32.41	5.69	0.319	1.004	0.000
نتائج الأداء مجتمعة		95.32	9.76	0.585	4.884	0.000

تظهر قيمة R² أن التغير في المتغير المستقل (العمليات) يفسر 58% من التغير في المتغير التابع (نتائج الأداء)، وأن النسبة المتبقية 42% ناتجة عن أخطاء عشوائية أو عوامل أخرى غير مسيطر عليها. كما تظهر قيمة بيتا أن زيادة اهتمام الشركات بعملياتها بدرجة معيارية واحدة يؤدي إلى زيادة التميز بالأداء بـ 4.884 درجة. وعند قياس العلاقة بين متغير العمليات ونتائج الأداء منفصلة نجد أن زيادة اهتمام الشركات بالعمليات بدرجة واحدة يؤدي إلى زيادة رضا العاملين بـ 0.870 من الدرجة، رضا الزبائن بـ 0.627 من الدرجة، رضا المجتمع بـ 0.674 من الدرجة، الأرباح الصافية بـ 0.812 من الدرجة، المبيعات بـ 0.097 من الدرجة، الحصة السوقية بـ 1.004 درجة. هذه النتائج تؤكد أن اهتمام الشركات بعملياتها قد يؤدي إلى تحسين الإنتاج والإنتاجية وتحسن من مؤشرات الأداء ورضا الأطراف كافة. ولقياس علاقة متغير العمليات وعناصر التميز بالأداء منفصلة نجدها على النحو الآتي:

"العلاقة بين مقومات التميز بالأداء ونتائجه في قطاع الصناعات الدوائية الفلسطينية"

· قياس العلاقة بين متغير العمليات ورضا العاملين

تبين نتائج تحليل الانحدار أن العوامل الأكثر أهمية في التأثير على رضا العاملين هي: قيام الشركات بتصميم العمليات بطريقة نظامية متكاملة ($\text{sig}=0.001$)، تصميم العمليات بعد الأخذ بالاعتبار احتياجات ذوي المصالح ($\text{sig}=0.000$)، التركيز على العمليات التي تساهم في خلق قيمة مضافة عالية ($\text{sig}=0.011$). أظهرت قيم بيتا أن زيادة اهتمام الشركات بالعامل الأول يؤدي إلى زيادة رضا العاملين بـ 0.371 من الدرجة، وزيادة الاهتمام بالعامل الثاني بدرجة واحدة يؤدي إلى زيادة رضا العاملين بـ 0.396 من الدرجة، وتراجع الاهتمام بالعامل الثالث بدرجة واحدة يؤدي إلى انخفاض رضا العاملين بـ 0.289 من الدرجة. هذه النتائج تؤكد أن التصميم الفعال للعمليات بعد الأخذ بالاعتبار احتياجات المستفيدين والاهتمام بالعمليات التي تساهم في خلق قيمة مضافة عالية للشركات كل ذلك يعمل على زيادة إنتاجية العمل الأمر الذي سيسهم في زيادة رضا العاملين.

· قياس العلاقة بين متغير العمليات ورضا الزبائن والمجتمع

تشير نتائج تحليل الانحدار إلى أن توفر برامج تسويقية وترويجية فعالة وإدارة العلاقات مع العملاء انطلاقاً من تلبية حاجاتهم وموائمة توقعاتهم تعد الأهم في التأثير على رضا الزبائن والمجتمع. وتفسير ذلك أن البرامج التسويقية الفعالة التي تتواءم مع خصائص الجمهور المستهدف بالإضافة إلى قيام الشركات بتلبية حاجات العملاء وتوقعاتهم كل ذلك سيسهم في تحقيق رضا المستفيدين (الأطباء، الصيادلة، المؤسسات الصحية) والمجتمع الأوسع الذي تعمل الشركات في فضائه.

· قياس العلاقة بين متغير العمليات والأرباح الصافية

أظهرت قيمة بيتا أن قلة اهتمام الشركات بتطوير المنتجات لخلق أقصى قيمة للمستفيدين يؤدي إلى تراجع الأرباح الصافية للشركات بـ 0.314 من الدرجة. وتفسير ذلك أن المنتجات التي تتواءم مع حاجات المستهلكين وتوقعاتهم لن يكون عليها طلب فعال الأمر الذي سيؤدي إلى تراجع المبيعات وبالتالي الأرباح الصافية.

· قياس العلاقة بين متغير العمليات والحصة السوقية

أظهرت قيمة بيتا أن زيادة اهتمام الشركات بتوفير برامج تسويقية وترويجية فعالة ($\text{sig}=0.001$) يؤدي إلى زيادة مبيعات الشركات بـ 0.588 من الدرجة، ومرد ذلك أن التسويق الفعال قد يسهم في زيادة مبيعات الشركات. كما لم تظهر النتائج أية عامل من عوامل العمليات ذات أهمية في التأثير على الحصة السوقية للشركات مما يؤكد أنه بالرغم من قدرة العمليات على زيادة أرقام

د. نيا ب جرار

المبيعات للشركات إلا أنه لم تستطيع زيادة حصصها السوقية، أي أن زيادة أرقام المبيعات لا يعني بالضرورة زيادة الحصة السوقية.

النتائج الرئيسية والتوصيات

أولاً: النتائج الرئيسية

1. أظهرت نتائج تحليل الانحدار أن هناك علاقة ذات دلالة إحصائية بين مقومات التميز بالأداء مجتمعة ونتائج الأداء مجتمعة.
2. أظهرت النتائج أن هناك علاقة ذات دلالة إحصائية بين توفر القيادة الإدارية الناجحة كمقوم من مقومات التميز بالأداء ونتائج الأداء مجتمعة ومنفصلة، أي أن توفر القيادة الإدارية الناجحة عمل على خلق رضا لدى العاملين والزبائن والمجتمع وساهم في زيادة الأرباح الصافية والمبيعات والحصة السوقية للشركات المبحوثة.
3. بينت النتائج أن هناك علاقة ذات دلالة إحصائية بين توفر السياسات والاستراتيجيات كمقوم من مقومات التميز بالأداء ونتائج الأداء مجتمعة ومنفصلة، أي أن توفر السياسات والاستراتيجيات ساهم في زيادة رضا العاملين والزبائن والمجتمع والأرباح الصافية والمبيعات والحصة السوقية للشركات العاملة في قطاع صناعة الأدوية.
4. توصل البحث إلى نتيجة مفادها أن توفر الموارد البشرية المؤهلة والكفؤة كان له علاقة ذات دلالة إحصائية مع نتائج الأداء مجتمعة ومنفصلة، وأن هذا العنصر عمل على زيادة رضا العاملين والزبائن والمجتمع والأرباح الصافية والمبيعات والحصة السوقية للشركات المبحوثة.
5. هناك علاقة ذات دلالة إحصائية بين موارد الشركات وشراكاتها الخارجية والتميز بالأداء ممثل بزيادة رضا العاملين والزبائن والمجتمع والأرباح الصافية والمبيعات والحصة السوقية للشركات العاملة في قطاع الأدوية.
6. أكدت نتائج البحث وجود علاقة ذات دلالة إحصائية بين متغير العمليات كمقوم من مقومات التميز بالأداء ونتائجه مجتمعة ومنفصلة، وأن العمليات المنظمة والمصممة بشكل جيد عملت على زيادة رضا العاملين والزبائن والمجتمع وحسنت من معدلات الأرباح الصافية والمبيعات والحصة السوقية للشركات المبحوثة.
7. بالرغم من العلاقة الإيجابية الكلية بين مقومات التميز بالأداء مجتمعة وبين نتائج الأداء مجتمعة ومنفصلة، إلا أن نتائج تحليل الانحدار المتعدد أظهرت أن هناك متغيرات فرعية في مقومات الأداء كان لها أهمية أكثر في التأثير على التميز بنتائج الأداء مجتمعة ومنفصلة، وأن

"العلاقة بين مقومات التميز بالأداء ونتائجه في قطاع الصناعات الدوائية الفلسطينية"

هناك متغيرات كثيرة لم يكن لها أهمية على الإطلاق في التأثير على العلاقة بين المتغيرين الرئيسيين المستقل (مقومات الأداء) والتابع (نتائج الأداء).

ثانياً: التوصيات

1. بالرغم من أن نتائج البحث أظهرت وجود علاقة ذات دلالة إحصائية بين مقومات الأداء مجتمعة ومنفصلة وبين نتائج الأداء مجتمعة ومنفصلة، إلا أن النتائج التفصيلية للبحث أظهرت وجود عناصر في مقومات التميز بالأداء كان لها أهمية كبيرة في التأثير على نتائج الأداء. هذه العناصر بحاجة إلى اهتمام أكبر من قبل الإدارات في شركات الأدوية لضمان تعزيز الأداء المتميز وديمومته لدى شركات الأدوية الفلسطينية.
2. هناك عناصر فرعية في مقومات الأداء لم تتل الاهتمام الكافي من قبل شركات الأدوية الفلسطينية الأمر الذي أظهر ضعف تأثيرها على التميز بأداء الشركات. في الواقع، هذه العناصر من المقومات بحاجة إلى اهتمام خاص وتفعيل من قبل شركات الأدوية بهدف تعزيز التميز بأدائها. ومن أهم هذه العناصر ما يأتي: أن تكون الإدارة مثلاً يحتذى به للقيم الحميدة في الشركة، ضرورة تأكيد الإدارة على مبدأ التحسين الشامل والمستمر، زيادة حرص الإدارة على تطوير نظمها الإدارية والمالية، تأكيد حرص الإدارة على أن تكون صديقة للبيئة، ضرورة أن تقوم الشركات بتطوير مهارات العاملين ومعارفهم، ضرورة أن يلم العاملين برؤية الشركة ورسالتها واستراتيجياتها، ضرورة أن يعمل نظام الاتصالات في الشركة بالاتجاهات كافة، توفير المعلومات إلى الأطراف التي تحتاجها في الشركة، ضرورة قيام الشركات بتطوير وتحديث منتجاتها لخلق أقصى قيمة للمستفيدين، ضرورة أن تقوم الشركات بعمل المسوحات السوقية بهدف تطوير منتجاتها، ضرورة أن تحرص الإدارة على انخراط الأطراف كافة ذات العلاقة (العاملين، الشركاء، الموردين، الموزعين وغيرهم) في تطوير المنتجات وتحديثها، ضرورة أن تقوم الشركات بمراجعة استراتيجياتها وتطويرها بشكل منتظم، أن يكون لدى الشركات آليات واضحة لتنفيذ الاستراتيجيات، وأن تقوم الشركات بمراقبة تنفيذ الاستراتيجيات ومتابعتها بشكل دوري ومنتظم.
3. أن تسعى شركات الأدوية بشكل دائم إلى تلمس احتياجات الزبائن والأخذ بمقترحاتهم، كما أن هناك ضرورة أن تسعى الشركات إلى تلمس احتياجات العاملين والعمل على خلق بيئة عمل مؤاتية وخالقة تمكنهم من المبادرة والمبادأة والولاء لعملهم، وأن تسعى الشركات إلى تلمس احتياجات المجتمع ورفع شعار المسؤولية الاجتماعية وجعلها جزءاً من خططها الإستراتيجية.

د. نيا ب جرار

4. من الضروري توسعة مدارك القائمين على الشركات حول الأداء، فلم يعد الأداء في المنظمات المعاصرة يُقاس بالجوانب المالية فقط رغم أهميتها، لذلك يجب تطوير قياسات أخرى كرضا العاملين والزبائن والمجتمع وغيرها.
5. على الشركات أن تعمل على تجسيد ثقافة التميز في الشركات وجعلها جزء لا يتجزأ من الثقافة التنظيمية العامة لها.
6. يجب على الشركات الحرص على أن تكون هياكلها التنظيمية مرنة ومواكبة لتوجهاتها الإستراتيجية بالإضافة إلى المرونة في تعديل الاستراتيجيات عند الضرورة.

قائمة المراجع

أولاً: المراجع العربية

1. أبو الرب، رأفت (2007)، "المزايا المحتملة من اندماج شركات الأدوية البشرية في الضفة الغربية - فلسطين"، رسالة ماجستير غير منشورة، جامعة القدس، أبو ديس.
2. أبو الرب، زياد (2005)، "تأثير تطبيق أنظمة إدارة الجودة الشاملة على الكلفة والمنافسة في الصناعات الدوائية الفلسطينية"، رسالة ماجستير غير منشورة، جامعة بير زيت.
3. اقطيش، نعيم (2009)، "تحليل وقياس الكفاءة التسويقية في قطاع الصناعات الدوائية في الضفة الغربية من وجهة نظر الأطباء والصيدلة"، رسالة ماجستير غير منشورة، جامعة القدس، أبو ديس.
4. البرغوثي، سلوي (2005)، "واقع إدارة الجودة الشاملة في قطاع الصناعات الدوائية الفلسطينية"، رسالة ماجستير غير منشورة، جامعة القدس، أبو ديس.
5. الخريشة، ياسين كاسب (2006)، "المهارات القيادية وأثرها في امتلاك عوامل التميز في البنوك الأردنية"، رسالة دكتوراه غير منشورة، جامعة عمان العربية، عمان.
6. الزعبي، ماجد راضي (2004)، "التخطيط الاستراتيجي وبناء منظمات متميزة تكنولوجياً": دراسة تطبيقية على منظمات صناعة الأدوية الأردنية"، رسالة دكتوراه غير منشورة، جامعة عمان العربية للدراسات العليا، عمان.
7. السكارنة، خلف (2005)، "إستراتيجية الريادة ودورها في تحقيق الميزة التنافسية وتحسين الأداء لشركات الاتصالات في الأردن"، رسالة دكتوراه غير منشورة، جامعة عمان العربية للدراسات العليا، عمان.
8. العديلي، ناصر (2012)، "تحديات تحقيق نموذج التميز في أداء الأعمال والخدمات"، مجلة الاقتصادية الإلكترونية، العدد 6837 <http://www.a/alegt.com>

"العلاقة بين مقومات التميز بالأداء ونتائجه في قطاع الصناعات الدوائية الفلسطينية"

9. السلمي، علي، "نماذج التميز الإداري <http://www.alisalmi.org/main.aspx?>
10. جرار، ذياب (2004)، "العلاقة بين الخيار الإستراتيجي والميزة التنافسية: دراسة تحليلية في مصانع الأدوية الفلسطينية"، مجلة جامعة القدس المفتوحة للأبحاث، العدد الثالث، ص ص. 39-71.
11. دويكات، سعيد (2012)، "العلاقة بين التخطيط الإستراتيجي والتميز بالأداء في قطاع الصناعات الدوائية الفلسطينية"، رسالة ماجستير غير منشورة، جامعة القدس، أبو ديس.
12. صبري، داليا، (2010)، "العوامل الحرجة في التخطيط الاستراتيجي وأثرها على أداء المنظمة، دراسة تطبيقية على البنوك التجارية الأردنية"، رسالة ماجستير غير منشورة، جامعة الشرق الأوسط، الأردن.
13. عادل، محمد زايد، (2003)، "الأداء التنظيمي المتميز: الطريق إلى منظمة المستقبل"، (القاهرة): المنظمة العربية للتنمية الإدارية، ص. 6.
14. عبود، علي أحمد ثاني (2009)، "دور جوائز الجودة والتميز في قياس وتطوير الأداء في القطاع الحكومي"، ورقة عمل مقدمة إلى المؤتمر الدولي للتنمية الإدارية والمعنون "تحو أداء متميز في القطاع الحكومي، الرياض.
15. عديلي، علاء (2009)، "محددات ومتطلبات دخول الصناعة الدوائية الفلسطينية للأسواق الدولية"، رسالة ماجستير غير منشورة، جامعة القدس، أبو ديس.
16. قويدر، قورين (2007)، "التميز في منظمات الأعمال" <http://www.accuarab.com>
17. مسار، الاتحاد العام للصناعات الفلسطينية ومركز تحديث الصناعة (2005)، "قطاع الصناعات الدوائية في فلسطين: دراسة قطاعية للصناعات الدوائية الفلسطينية".
18. مكحول، باسم (1999)، "الصناعة الدوائية في فلسطين الواقع والآمال"، معهد ماس للدراسات والأبحاث الاقتصادية، رام الله، فلسطين.
19. نصيرات، فريد، والخطيب، صالح (2005)، "التخطيط الاستراتيجي والأداء المؤسسي: دراسة تحليلية لقطاع الصناعات الدوائية الأردني"، مجلة دراسات، العلوم الإدارية. المجلد 32، العدد 2، الجامعة الأردنية.

ثانياً: المراجع الأجنبية

1. Cam McLarney Centre for International Business Studies, 2003, Dalhousie University, Halifax, Nova Scotia, Canada, "An Analysis of Strategic Planning In The Canadian Automotive Industry", Business Process Management Journal, Vol. 9, pp.421 – 459.

2. Dincer. Omer. Tatoglu. E. Glaister, (2006), "The Strategic Planning Process: Evidence From Turkish Firms", Business Process Management Journal, Vol. 29, No. 4, pp. 206 – 219.
3. Davidson, etl, (2001), "Anew tool for Assessing the presence of total quality, The TQM magazine, vol 13, No1, Pp. 12-24.
4. George P. Laszlo (1996), "Quality Awards – Recognition or model?" the TQM magazine, Vol 8, No.5, pp. 14-18.
5. Hussam, A. Al-Shammari & Raef. J. Hussein (2007). "Strategic Planning – Firm performance linkage: Empirical Investigation from an emergent market perspective. ACR, Vol. 15, No. 172, Pp. 15-27.
6. Jim Walden (2003), "Performance Excellence: A quality Function Development approach", International Journal of Quality and Reliability Management, Vol. 20, No.1, pp. 123-133.
7. Johannes, moller (2001)," The EFQM Excellence Model: German experiences with the EFQM approach in health care" .International Journal for quality in Health Care, vol. 13, No 1, pp. 45-49.
8. Kevin Shergold and Deborah. M . reed (1996), "Striving for Excellence: How Self Assessment Using the Business Excellence Model Can Result In Step Improvements In All Areas of Business Activities". The TQM Magazine, Vol. 8, No 6, pp. 48 -52.
9. Lin, N. (1976). "Foundation of Social Research", New Yourk , Mc G raw –Hill.
10. Madrid-GuiJarro, Antonia. Etl (2007), "Analysis of Factors Impacting Performance of Spanish Manufacturing Firms", Journal of Small Business and Entrepreneurship. Geoghroph, 2 code. 4EUSP. [http://www.the.freelibrary.com/Ant analysis](http://www.the.freelibrary.com/Ant%20analysis).
11. Palestine Pharmacy Handbook (2008). "Dimensions Health Care Consulting Co. And Palestinian Pharmacist Association.
12. Sascha Kraus, Henri Hakala & Ilkka Kauranen, (2009), "Strategic Planning and Growth of Young SME's: Empirical Evidence from Finland": <http://www.highbeam.com/doc/IGI-208534973.html>.
13. Swanwick, John(2005). "Introducing the Fundamental concepts of excellence, Integrating for excellence.
14. SuJata Bose, et all (2001). "How Can Self-Assessment Improve The Quality Of Health Care?. The QA Project . Vol. 2, Issue4, pp. 4- 9.
15. Wheelen, Thomas L. & Hunger, J, David (2008), "Strategic Management And Business Policy", 11thed, Pearson International Edition, Upper Saddle River, New Jersey.

"العلاقة بين مقومات التميز بالأداء ونتائجه في قطاع الصناعات الدوائية الفلسطينية"

16. Ugbora, Isaiab o. (1991), "Top Management Involvement and Strategic Planning System Performance: A validation Study", SAM Advanced Management Journal. Sept 22.
<http://www.Thefree library.com/Top +manage>.
17. <http://www.baldrige.Nist.gov>.
18. <http://www.Juse.org.JP/e>.
19. <http://www.EFQm.com>.